

## 管理学案例分析

### 案例 1 该负什么责任

#### 情形

设备部经理王伟吩咐领班刘江带一队人马去安装一套新的燃气系统，而这套设备却出现渗漏，王伟的上司认为，王伟应该对此负责，尽管系统安装的时候王伟正出差在外。同时，王伟认为刘江必须对此负责，尽管刘江从来不直接施工。

#### 问题

作为管理人员，王伟与刘江为什么要对这一失误负责？他们究竟该负什么责任？

### 案例 2 目标管理

#### 情形

徐辉是食品公司的一位地区部经理，他管辖一批连锁超市，他在新年前夕向各个经理发出下列通知：

我们打算在市场价格上成为最具有竞争力的连锁公司，为了保持这种地位，希望每位商店经理做到：将食品的腐烂度减低到最小程度；将加班费尽可能的降低；把食品库存压缩到最低程度；定货单尽早地发出，以便公司采购员有更多的时间去讨价还价；确保广告费不得超支；对采用购物券要特别的小心。

6 个月后，公司总经理吴明光把这位地区部经理叫去训斥时，他再也高兴不起来了。她查询了他下列几个问题：（1）在他管辖的那个地区，利润并不象预计的那么多；（2）她认为顾客的服务和食品的质量比销价更能获得利润。她还向他出示了上半年各月里在他管辖的地区各商店经营的财务分析报表，食品的腐烂与加班费都已超出了公司的平均水平，广告开支也是如此。不过，库存积压是减少了，购物优惠券的费用是少了。但是，各商店经理的购货单要么来到太晚，要么急的要命，采购部门一再向她抱怨这类事。

#### 问题

这位总经理的抱怨中，有那些是不公平的？为了使年底汇总报表富有成效，这位地区部门经理还能做什么？

### 案例 3 管理的科学方法

#### 情形

张红是万博办公设备公司的信贷部经理。上个星期，她在工作中遇到 3 个问题：

一：销售部经理抱怨信贷部回绝了一位常来赊购货物的老客户，张红回办公室与手下办公员核实了一下，她发现他们双方对赊购尺度各有各的看法。

二：张红查阅了本部门的缺勤记录，发现这个月的工作高峰时期，有个办事员显然比其他员工缺勤得多。

三：公司宣布了一个计划，要安装一套办公室自动化系统。这个系统将大大的影响张红部门的业务，在这个项目里，几十个因素象一团乱麻，比如设备的数目、工作地点的布局、成本费用、安装电话线路以及分类文件形式的更新设计等。

#### 问题

- 1、张红应该用哪种方法解决第一个问题？是科学管理的或是行为管理的？
- 2、张红应该用哪种方法解决第二个问题？
- 3、张红应该用哪种方法解决第三个问题？

## 案例 4 组织结构设计

### 情形

惠光设备制造公司雇佣施斌做副总经理很多年了。施斌是为科学家，负责公司里的研究开发工作。在他的领导下，建立是正规的研究机构，它有 5 个管理层次。施斌手下有 3 个关键人物：研究部主任、行政管理部经理和专利注册部经理。研究部主任支配两个处长，一个抓基础研究，另一个搞应用开发。这 2 个处，各有 5 个探测领域：物理、有机合成、化学工艺、反应装置和分解学。依次类推，负责每个领域的科长手下有二到三个具体抓课题的组长。在整个研究开发过程中，由施斌不时的审查所有的项目，然后再拨款放权，让这些项目进入下一个阶段。

如此安排，使研究工作大有成效，公司长期以来生意兴隆，获得上千个专利。但是今年来，日本、德国的一些公司在竞争中不断有惊人的突破，他们的研究队伍很快就探听到技术上的新改进，并且捷足先登的投入生产开发。当施斌退休后，公司任命了一位新的副总经理来负责研究工作，授权他重新组织研究队伍，以便从整体上对环境作出快速反映、更见成效。

### 问题

这位新上任的副总经理应该采取哪些基本措施来改进研究活动，提高工作效率呢？

## 案例 5 有效的指挥

### 情形

刘辉是一个服装连锁商店的地区部经理，他告诉商店的经理们，每天晚上关门之前，手边所有的现金必须就近存入银行的保险库。他反复强调这一点，说到：“公司不想仅仅因为你们把现金平安无事地在店里放过夜而冒一次夜盗之险。”大部分经理认为这个指令合情合理，也不难办到。但对于有的商店位于市区，晚上去离银行太远，他们的经理不总是照刘辉的指示去办。

不出所料，一家市区商店被夜盗，2000 多元的现金不见了。刘辉当面对那个经理说：“你被解雇了！你知道这个规定，每天晚上要把现金存入银行保险库，你是故意违反它的。”

那个商店的经理反驳道：“这个规定对我来说太过分了，你应该知道。我们这个地段晚上人们去银行解款时已经发生过好几次半路打劫，我想告诉你，可你根本听不下去。再说，我知道商店已为这次损失保了险，无论怎么说，你不能为此解雇我。这一规定又不是书面条文，不得已的话，我把这件事提交公司总裁。”

### 问题

- 1、如果你是公司总裁，你会怎么做？
- 2、你如何评价这位地区经理的指挥能力？
- 3、你认为刘辉相信麦格雷戈的 X 理论还是 Y 理论？

## 案例 6 船夫和哲学家

### 情形

船夫在激流的河中摆渡，哲学家上了他的船。

哲学家问船夫：“你懂得历史么？”

船夫回答说：“不懂！”

“那你就失去了一半的生命。”哲学家有点惋惜，停了一会，他抱着一些希望又问：

“那你研究过数学吧！！！”

“没有!” 船夫又好气又好笑。

“那你就失去了一半一上的生命。” 哲学家无限惋惜。

这时,一阵狂风刮来,小船翻了,二人同时落入激流中。船夫问哲学家:“喂!你会游泳么?”

“不会!” 哲学家上气不接下气的说。

“那你就失去了整个生命。”

### 问题

请从船夫与哲学家的对话中分析企业管理中沟通的作用。

## 案例 7 管理人员及管理职能的重要性

### 情形

美国福特汽车公司的兴起、衰落和复兴,是一个典型的反映管理重要性的案例(福特公司的创始人亨利有着精明强干的头脑和丰富的技术经验。)自从 1889 年《科学美国》作了有关德国汽车的结构和制造的报告,许多美国人从事汽车制造后,于 1896 年制造出第一辆福特汽车。1903 年福特汽车公司成立,开始生产“A”型到“R”和“S”型汽车参与几十家汽车公司的竞争,当时还没有什么优势。但 1908 年开始生产福特的“T”车就标志着福特垄断局面的开始。“T”型车的特点是结构紧凑、设计简单、坚固、驾驶容易、价格较低。1913 年福特采用了汽车装配的流水生产法并实行汽车零件的标准化,形成了大量生产的体制,当年产量就增加到 13 万辆,1914 年增加到 26 万辆,1923 年增加到 204 万辆,在美国汽车生产中形成垄断的局面。福特从而建立起一个世界上最大的和赢利最多的制造业企业,它从利润中积累了 10 亿美元的现金储备。可是,福特坚信企业所需要的只是所有主管企业家和他们的一些“助手”,只需要“助手”的汇报由他发号施令即可运行。他认为公司组织只是一种“形式”,企业无需管理人员和管理。随着环境变化,其他竞争者兴起,汽车有着不同档次的需要,科技、产供销、财务、人事等管理日趋复杂,个人管理已难以适应这种要求。只过了几年,到了 1927 年,福特就丧失了市场领先的地位,以后 20 年,逐年亏损,直到二次世界大战期间仍无法进行有力的竞争。当时它的强劲对手通用汽车公司,则从 20 年代开始走了一个与他经验相反的路子。“通用”原是一些竞争不过福特的小公司拼凑起来的,在建立之初,这些小公司作为“通用”的一部分各自为政,通用公司忙于事务,无暇考虑公司的方针政策,并且限制了各级人员的积极性。而 1920 年后,新接任的通用汽车公司总裁艾尔弗雷德·斯隆在大整顿、大改组的过程中建立起一套组织结构作为处理问题的方法,根据市场不同层次顾客的需要,确定产品方向,加强专业化协作,谋取大规模生产,按照分散经营和协调的原则建立管理体制,从而于 1926 年到 1927 年使“通用”的时市场占有率从 10% 一跃而起达到 43%,此后多年均占 50% 以上,而“福特”则每况愈下到 1944 年,福特的孙子——福特二世接管该公司时公司已濒于破产。当时 26 岁的福特二世向他的对手“通用”学习,着手进行斯隆在“通用”所做的事,创建了一套管理组织和领导班子,5 年后就在国内外重新获得了发展和获利的力量,成为通用汽车公司的主要竞争者。

### 问题

- 1、福特公司在 20 年代初期为何能获得成功而后又为何濒于破产? 可结合环境变化来分析。
- 2、从福特汽车公司的复兴和通用公司的兴起来看。管理人员和管理如何发挥作用? 分析在哪些方面必须有专业管理?

## 案例 8 奥林匹玩具公司

### 情形

奥林匹玩具公司负责销售的总经理埃莉诺·约翰逊这样宣布：“不论他的或她的地位如何，我们当中的每个人都是作为专业的唯理性论者被雇佣的，因此，我希望大家，不仅知道他们在做什么和为什么做，而且他们的决策也都是好的。我知道有人说，一位好的经理对他的或她的决策，只需要大部分对就可以了。但是，我认为这是不够好的。我会同意，偶尔犯了一个错误，可以原谅你，特别是如果错误是由于超出你的控制而造成的，但是，办事不合理，我决不能原谅你们。”

“我同意你的意见，埃莉诺”，她的广告经理吉尔·戈德堡说，“我总是设法使更多的决策合理和符合逻辑。但是，请你帮助我弄清楚“合理地办事”是什么意思，现在请你解释，你介意么？”

### 问题

- 1、请解释，负责销售的副总经理可能怎样来说明制定合理决策的含义？
- 2、如果吉尔·戈德堡随后说，根本没有她能够做到完全合理的方法，那么，你将提什么建议来回答她的问题？

## 案例 9

### 情形

杰尔 L 斯特惠是斯奈尔第公司的董事长兼首席执行官，公司设在伊利诺州，制造电力公司产品，年销售额 16 亿美元。斯特惠担任此职务已有两年。下面是他经理工作中两天的大事记。

#### 第一天

上午 6: 56，斯特惠离开家驱车去当地的小型机场，在那里将登上公司的专机开始一天的前往开关事业部设在田纳西州士麦那工厂的旅行。与斯特惠同机前往的还有副总裁约迪格罗，他分管收入 5 亿美元的开关事业部。路上他们讨论着采取什么方式鼓励公司员工相互之间，以及与上司之间开展不同观点的争论，斯特惠感到以前的管理光是鼓励人们服从命令，从而使员工习惯于对权威逆来顺受。

上午 7: 43，两人坐在座椅上系好了安全带，飞机起飞开始了 80 分钟的飞行。斯特惠回忆他在霍尼韦尔公司（honeywell）25 年的经历以及最终决定离开 honeywell 公司加入斯奈尔第公司的往事。他谈到他接手的斯奈尔第公司的懒散和无精打采的状况，眼下他主要关心的是他手下有一大批管理者，这些人不愿意承担风险或责任，该拿他们怎么办。斯特惠的办法是至少每隔一年半就视察一遍公司设在世界各地的 5 个经营机构。

上午 9: 38，飞机降落在士麦那机场，迎接他们的是开关事业部经理吉姆·克拉克，在克拉克的车中，话题立刻转到电力工人国际工会试图在工厂中建立组织的问题上来。如果工会有可能获胜，那一定是因为士麦那工厂的糟糕的退休金福利计划。“这计划必须修改”斯特惠说，他今天整天都会重复这句话。

上午 9: 36，克拉克把车停在一栋红砖楼房前，新产品开发就在这栋楼里进行，斯特惠向项目经理表示问候并与软件设计师和工程师们交谈。匆匆地视察完这栋小楼后，项目经理向斯特惠简要汇报了新产品计算机化的电子监控分析仪的情况。斯特惠问了几个关于产品的获利性和市场潜力方面的问题，并指示格罗落实一下安全分析人员是否查过新产品的试验报告。

上午 10: 27，斯特惠乘小型客车去士麦那开关事业部工厂。在工厂的会议室里，他坐在会议桌的首席位子上，听取了四个汇报。斯特惠提了许多问题，汇报中还不是插入评论、

少量的建议和强调。他的风格是苏格拉底式的——问题尖锐但语气温和，深思熟虑但却像漫谈。

下午 12: 31, 在克拉克的办公室里, 斯特惠提到他曾收到过工厂会计师的一封信, 信中控告工厂主计员的一位上级让他们篡改账目。计员告诉斯特惠这封信是“捏造事实和造谣中伤”, 他敢说控告者的动机是出于报复, 因为控告者知道自己将被解雇。斯特惠同意: “我们不能要这种人”, 他又加上一句: “此事就此了结。”

下午 12: 43, 斯特惠给一位烦恼的顾客打电话就交货问题向他道歉。斯特惠自己要花 20%的工作时间与顾客接触或处理顾客的投诉。

下午 12: 57, 克拉克和他的助手向斯特惠继续作汇报。

下午 2: 27, 斯特惠去员工食堂答复工厂工人们的问题。问题提得犹犹豫豫, 很不踊跃, 但所有的问题集中在公司对组织工会的态度和退休金计划的缺陷上。

下午 3: 44, 与士麦那工厂的工人代表的简短会面。当话题转向组织工会时, 斯特惠在电话中催促格罗说, 将上次董事会议以来的备忘录通过快递的方式送到各位董事手中, 使他们有充足的时间审阅材料, 为下周在多伦多市召开的董事会议作准备。

## 第二天

上午 8: 10, 斯特惠因为与牙医的预约而上班迟到, 在与秘书核对了应处理的事务以及很快打了几个电话后, 他快步走进会议室, 在宽大的红木会议桌旁坐着斯特惠的 6 位执行参谋班子成员。他们来这里开会讨论年度人力资源总结, 这是斯特惠倡导的以解决经理后继人选问题, 此外还有员工培训和开发以及人事问题。

上午 11: 29, 斯特惠叫一位部门经理到他的办公室来开“越级”会议, 斯特惠对为什么召开这种越级会议的解释是, 给部门经理一个机会越过他的上司——执行副总裁, 直接与斯特惠讨论问题。

下午 1: 53, 斯特惠打电话给公司的投资银行家, 一家外国竞争者打算向斯奈尔第公司投入一笔数目可观(但不怀好意)的资金, 斯特惠要与这位银行家讨论应付这家竞争对手的对策。

下午 2: 09, 总法律顾问库兹沃斯基走进斯特惠的办公室, 与他讨论召开一次斯奈尔第基金会议的问题。库兹沃斯基是基金会的主席, 斯特惠打算在保健方面投入更多的资金。

下午 2: 36, 斯特惠跑下楼钻进车里急着开往当地的一家旅馆。在一间小会议室里, 20 名听力受损的雇员在等候着他的到来, 他们聚集在一起举行公司想象力学院的毕业典礼。这是一个公司内部机构, 教授 2 天的课程, 内容是关于顾客服务、质量, 以及个人责任。在手语翻译的辅助下, 斯特惠祝贺大家的毕业, 感谢大家对培训计划的批评和建议。

下午 4: 30, 返回他的办公室后, 斯特惠与负责行政部门的副总裁鲍勃·卡彭特举行了双周例会。他们仔细检查卡彭特的计划, 该计划将提交下周多伦多举行的董事会会议讨论。

下午 5: 06, 尤里斯·维克马尼斯——斯奈尔第公司工业控制集团副总裁, 站在斯特惠的办公室外与斯特惠闲聊, 他们的谈话与他们在上午会议上互不相让的争吵形成鲜明的对照。

## 问题

1. 用明天茨伯格的框架分析斯特惠的活动。
2. 你认为斯特惠有效利用了他的时间吗? 为什么?
3. 你认为斯特惠发表不同意见会不会削弱管理者的权威? 试讨论之。

## 训练 10 新达公司的效率

### 情形

新达批发公司的产品销往 6 个省市中的 500 多个零售商。批发业务的一个主要赢利因素就是尽快满足用户的订单。零售商一旦发出订单，就希望能尽快到货，假如在交货中有任何耽搁，他们就会寻找其他批发商的订货！

新达公司的经理黄胜上个月刚完成对公司的整改。首先他对所有的货物作了新安排，以便使那些需要快递的物品尽可能地安置在最靠近装货码头的仓库中。第二，他引入了新的库存控制制度，所有重要的原始记录都有电脑储存。第三，一些办公室作了新的安排，并配备了新的办公设施。此外，在工作场所还播放些轻松悦耳的音乐。

自从作了这些改变后，黄经理对公司的营运绩效十分关注。记录显示公司的交货期由原来的 4 天减少到 3 天赢利率增加到 27%。当然，这种变革后的成效是暂时的还有长期的，目前还很难断言。但黄经理相信绝大部分效率的提高应直接归功于他在工作环境中引入的变革。

### 问题

- 1、黄经理在这次变革中应用了哪些主要管理方法？是管理科学，一般科学，还是行为科学？
- 2、这些工作上的变革对职工的行为有何影响？请解释？
- 3、对于管理过程的理解是否有助于黄经理进行这些工作上的变革？还有哪些方式能帮助他成为一位有效的管理者。你认为这次赢利率的提高，究竟是临时性的提高还上长期趋势？

## 训练 11 国际商用机器公司

### 情形

20 世纪 60 年代的大学毕业生把进入国际商用机器公司（IBM）视为最好不过的就业机会，IBM 在增长机会和工作保障之间求得了极好的平衡。它领导着计算机产业的发展，并且它从未解雇过一位员工。

今天，IBM 已成为美国第四大工业企业，它的产品范围从 800 美圆的打字机到 1 亿多美圆的数据处理系统，每年可创造 640 多亿美圆的销售额。但今天，IBM 向雇员提供的不再是 30 多年前那种增长、高职业保障的机会了，因为今天的 IBM 正承受着文化的压力，这种文化更适合于 IBM 几乎垄断计算机工业的时期。

近年来，IBM 面临着严峻的挑战。由于越来越多的企业已转向购买高性能和高灵活性的计算机，使得对高利润率的大型计算机的需求减少了。对 IBM 而言，不幸的是，PC 机已成为互换的大众化的商品，而且在几家主要的制造商之间展开了激烈的价格竞争。PC 机带来的利润流向了像苹果计算机公司那样的公司，它们不断开发创新产品满足日益增长的顾客需求。如今 IBM 只占有约 25% 的 PC 机市场，与 20 年前的 50% 的份额形成了鲜明的对比。1991 年，IBM 遭受了 80 年来第一次亏损——令人震惊的 28 亿美元亏损。

看一下曾经有助于公司的因素，可以使我们更好地了解 IBM 当前的问题：一种受到规则高度束缚的保守文化，以及对顾客服务的永恒承诺。

IBM 的创始人托马斯·沃森几乎为每一件事情都制定了规则。深色西装，白衬衫，条纹领带是 IBM 的“制服”。喝酒，甚至下班后喝酒也被禁止。雇员们被要求接受频繁的调换。今天，虽然规章制度的严厉性减少了一些，但保守形象还是一如既往。具有讽刺意味的是，这种适用于 IBM 成长及温和竞争时期的保守文化，在当今动态的环境中业已成长及被就业

保障而吸引到公司来的一批人，现在都成为公司的负担，因为他们与当前所需的变革和创新的文化不相适应。

IBM 的人员承诺顾客的服务。公司的销售人员仍然是公司的娇子，他们经过全面培训并掌握了丰富的知识。大部分雇员在进入公司的头 6 周里都要接受公司的培训；每年，管理者至少花 40 个小时的额外时间参加研修。尽管公司遇到财政困难，IBM 仍坚持每年投入几亿美元资金用于教育和培训。如果顾客买的 IBM 的设备出了故障，他们相信公司的销售和服务人员有能力解决。但是，强调服务却成了产品创新的代价。尽管 IBM 的文化仍集中在服务上。

IBM 对其自身问题的反应是进行大规模的重组。1991 年，公司解雇了 2 万人；1992 年又解雇了相同数量的员工。这种剧烈的重组已经司空见惯。在公司所有场合，雇员的职务比以前降低了两、三个等级。你可以想象这些变化对 IBM 雇员所产生的影响。公司原来享有工作保障的美誉，在那里从来没有人被解雇，突然这一切已经成为过去，当你发觉自己是在传达室工作时，你的感觉如何呢？这样的事情就发生在 IBM 公司，而且是在 1992 年！

### 问题

1. 近年来 IBM 的具体环境发生了哪些变化？
2. IBM 公司的历史文化及环境中的近期改变是如何制约公司的高层管理层的？
3. 你如何运用管理象征来描述 IBM 的前期的成功和近期的困境？

## 训练 12 达许曼公司

### 情形

达许曼公司是美国一家大型企业，它为美国军队制造多种装备。它有 20 多家分厂，遍布美国各地，工厂的原材料采购工作从未很好的彼此协调过，基本是各自为政。事实上，公司总部主张充分放权，在多数经营业务方面，鼓励各厂像完全独立的单位那样去经营。

到 1986 年末，该公司在采购某些基本原材料方面的困难越来越大。公司总裁梅逊先生便任命了一位在采购方面经验丰富的干部波斯特先生来担任负责公司采购工作的副总裁。梅逊先生给波斯特先生很大自主权，并指派拉逊先生为其助理。拉逊对各分厂干部方面的情况颇为了解。波斯特的任命是通过公司常用的各种正式渠道宣布的，包括在公司内的通报上登了一则通知。

波斯特上任后立即把各分厂的原材料采购权收回来由公司总部集中控制。此措施第一步即要求各分厂分管采购工作的领导必须把采购额 1 万美国圆以上的购物合同呈报公司总部，并且各项采购合同在签约前至少一星期要让他了解。他与梅逊先生谈了此建议，梅逊将其提交给董事会，董事会批准了此计划。

公司本年采购高峰还有 3 周左右就要到来，于是波斯特就拟信一封，分送给各分厂的采购经理。信的内容如下：

某某先生：

公司董事会近日批准对本公司采购工作进行一项改革。今后，各分厂采购经理必须将交易额 1 万美国圆以上的所有购物合同于签约前至少一周报告公司分管采购工作的副总裁知悉。

本人深信您会理解此步骤对协调我们的采购活动是何等必要。它将使公司掌握所需情况，以检查各分厂能否取得最佳的原料供应，使公司及各分厂利益能获取最好的兼顾。望即遵照执行为荷。谨致

时安！

波斯特启

波斯特征求拉逊的意见，拉逊建议波斯特去各分厂向各采购经理个人将此事交代清楚。但波斯特婉然拒绝了这一建议，并把信分发了出去。随后两周中，各厂复信陆续寄到。典型答复如下：

波斯特先生：

尊函关于我厂拟签合同应于一周前报知总部一事已奉悉。兹特向你保证，在推行此新措施中，您将取得我厂密切合作。谨致

时安！

某某敬启

但以后公司未受到一家分厂的关于采购合同的报告。总部其他部门经理常去各分厂出差，说各分厂现在都很忙，正按每年此时一贯的常规方式工作着。

### 问题

1. 在案例介绍的情况下，把采购权匆匆忙忙地全部集中到公司总部来，确有必要吗？波斯特的理由说得过去吗？
2. 波斯特在执行其改革采购制度的决定时，他的信把道理说清楚了吗？当时信能起作用吗？拉逊的建议值得采纳吗？

## 训练 13 阿迪达斯与耐克

### 情形

如果你是一名认真的长跑者，那么在 20 世纪 60 年代或 70 年代初，你只有一种合适的鞋可供选择：阿迪达斯（Adidas）。阿迪达斯德国的一家公司，是竞技运动生产轻跑鞋的先驱。在 1976 年的蒙特利尔奥运会上，田径赛中有 82% 的获奖者穿的是阿迪达斯牌运动鞋。

阿迪达斯的优势在于试验。它试用新的材料和技术来生产更结实和更轻便的鞋。它采用袋鼠皮绷紧鞋边。四钉跑鞋采用的是尼龙鞋底和可更换鞋钉。高质量，创新性和产品多样化，使阿迪达斯在 20 世纪 70 年代支配了这一领域的国际竞争。

20 世纪 70 年代，蓬勃兴起的健康运动使阿迪达斯公司感到吃惊。一瞬间成百万以前不喜好运动的人们对体育锻炼产生了兴趣。成长最快的健康运动细分市场是慢跑市场。据估计，到 1980 年有 2500 万-3000 万美国人加入慢跑运动，还有 1000 万人是为了休闲而穿跑鞋。尽管如此，为了保护其在竞技市场中的统治地位，阿迪达斯没有大规模地进入慢跑运动市场。

20 世纪 70 年代出现了一大批竞争者，如彪马（Puma），布鲁克斯（Brooks），纽巴伦（New Balance）和虎牌（Tiger）。但有一家公司比其余更富有进取性和创新性，那就是耐克（Nike）。有前俄勒冈大学的一位长跑运动员创办的耐克公司，在 1972 年俄勒冈大学的尤金举行的奥林匹克选拔赛中首次亮相。穿着新耐克鞋的马拉松运动员获得了第四至第七名，而穿阿迪达斯鞋的参赛者在那次比赛中占据了前三名。

耐克的大突破出自 1975 年的“夹心饼干鞋底”方案。它的鞋底上的橡胶钉使之比市场上出售的其他鞋富有弹性，夹心饼干鞋底的流行及旅游鞋市场的快速膨胀，使耐克公司 1976 年的销售额达到 1400 万美元。而在 1972 年仅为 200 万美元，自此耐克公司的销售额飞速上升。今天，耐克公司的年销售额超过了 35 亿美元，并成为行业的领导者，占有运动鞋市场 26% 的份额。

耐克公司的成功源于它强调的两点：（1）研究和技术改进；（2）风格式样的多样化。公司有将近 100 名雇员从事研究和开发工作。它的一些研究和开发活动包括人体运动高速摄影



分析，对 300 个运动员进行的试穿测验，以及对新的和改进的鞋和材料的不断试验和研究。在营销中，耐克公司为消费者提供了最大范围的选择。它吸引了各种各样的运动员，并向消费者传递出最完美的旅游鞋制造商形象。

到 20 世纪 80 年代初慢跑运动达到高峰时，阿迪达斯已成了市场中的“落伍者”。竞争对手推出了更多的创新产品，更多的品种，并且成功地扩展到了其他运动市场。例如，耐克公司的产品已经统治了篮球和年轻人市场，运动鞋已进入了时装时代。到 20 世纪 90 年代初，阿迪达斯的市场份额降到了可怜的 4%。

### 问题

1. 到 20 世纪 90 年代初，阿迪达斯的不良决策制定如何导致了市场份额的极大减少？是不确定性在其中扮演了什么角色吗？
2. 耐克公司的管理当局制定了什么决策使它如此成功？
3. 你认为阿迪达斯的管理当局今天能采取什么措施纠正它以前的错误？

## 训练 14 杜邦公司的方格管理

### 情形

无烟炸药，本是美国杜邦公司的拳头产品，但在本世纪初，因军用市场的萎缩，销路受阻而生意清淡。如何度过危机？摆在董事们面前的道路有二，要么寻求推出新产品，要么提高劳动效率，否则难以扭转局面。

杜邦公司的董事们懂得，这两者是相辅相成的，即使研制出新产品，假如员工没有积极性，也不能保证新产品及时成批投产，或投产后也不能确保产品质量，结果同样将使企业陷入困境。

董事们在实践中摸索出一条实施企业内部公关的规律，即要调动员工积极性，就得关心员工，他们将这称之为纵线；而将提高新产品的研制速度称之为横线。纵横交叉，构成“方格管理”。

那么，企业应怎样构成并实施“方格管理”呢？公司董事博尔顿从深入群众并经常参加企业员工的社交活动中找到了答案。这个答案是正确处理好企业内部的重要人际关系。他认为：

——必须下大力气去换取下级自觉服从上级的筹码。他发现有些部门的经理，在下达生产任务时，强调的是服从，失去了民主商议的态度，结果一些员工伪装服从。屈服于权威的结果是精力涣散、上班走神、完成工作质量下降、延误工作时间。在博尔顿看来，这些弊端应在领导者与被领导者之间产生冲突之前就加以消除。作为下级服从上级的交换筹码，是让下级得到高工资。如果下级不想失去优厚的待遇，就会主动完成指令性的工作。

——要让下级明白自身在企业中的位置，即在一部运转的机器中，明确个人的职责、程序，每个人必须在达到自己的管理目标中自觉积极地去扫除各种障碍，争取以较快的时间获得劳动成果。

——上级下达指令时，如果遇到下级不理解或有抵触情绪时应该以“小型座谈会”的形式进行双向沟通。这种沟通不过是完成目标管理的润滑剂，上下级之间也许一时间很难谁说服谁，但是彼此暂时性妥协却能换来工作速度和理想效益，即所谓“磨刀不误砍材工”。

——要奖励提合理化建议的员工。员工的合理化建议能够避免重复工作和呆滞操纵机器，同时可以降低生产成本，提高劳动效率。

杜邦公司的“方格管理”，有效地调整了企业内部的人际关系，成为企业提高效益的动力。公司上下很快形成一股强劲凝聚力，企业也不再是单一生产炸药产品的厂家。研究化学材料的大型研究中心落成后，公司的生产与科研同时沿用“方格管理”。员工工作的高效率

再一次充分显示出这套管理方法的妙处。

### 问题

杜邦公司的“方格管理”对我们进行企业内部公关有什么启示？

## 案例 15

### 情形

#### 陷入困境的医院

特拉医疗中心是由四座大楼组成，拥有 475 个床位和 1850 名员工。它不仅是高质量的医院，还是医学研究和实习人员工作的好地方。医院主管是艾文·特纳，他负责医院的行政管理。

特拉由五个职能部门组成。每个部门都有负责人向艾文汇报工作。这些部门是：1.医疗服务；2.护理服务；3.会计服务；4.饮食服务；5.医药服务。

作为主管，艾文要处理个部门负责人们的抱怨和要求。特别难以开展工作的两个部门是医疗服务和护理服务。他对两部门的人员组成做了如下分析：

医疗服务：由医生和实验室技术人员组成。包括这样一些人，负责神经科的医生，负责儿科的医生，外科主任，临床实验室主任，麻醉科主任。医生主要是男性，技术人员则一半男性，一半女性。

护理服务：主要由女性组成。一部分负责为住院人提供床前护理服务，另一部分在手术室，妇产室和婴儿室工作。他们大约共 975 人。

在大多数情况下，艾文只与这两部门的负责人沟通。他发现他的坦诚，率直的领导风格更受医疗服务部门负责人的欢迎，而不适合于护理服务部门。他想成为医疗有史以来最好的主管，但他发现，他对所有人都一视同仁的领导方法没有奏效。

艾文认为他与护理服务部门的负责人关系不好。他们似乎对他和别的职能部门（特别是医疗服务）怀有敌意。另外，还有许多病人抱怨护士的态度粗鲁。他与护理服务部门的紧张关系在每月一次的该部门负责人会议上表现得最为突出。负责护理服务人事的 42 名负责人每月与艾文碰在一次面。开会期间，他试图了解护理服务的工作质量。但这些负责人抱怨没有采用评价工作质量的标准来确定工作的有效性。他们还抱怨艾文对他们监视得太严密了，而医疗服务部门却从来不与主管讨论工作质量问题。

上个月反复无常，令人不快的会议，使艾文下决心正视这个问题。他猜想可能是他的领导能力有什么严重的缺陷，他同时还想到了读过的关于领导艺术的情境方法。

#### 问题分析

1. 什么原因导致了艾文与护理服务负责人之间的问题？
2. 作为特拉医疗中心的主管，有必要考虑领导情境理论吗？为什么？
3. 从情境因素的三个方面-任务结构，职务权力，上下级关系来看在哪些方面改进会改善艾文与护理服务人员的关系。

## [案例 16]

### 情形

#### 客户服务质量控制

美国某信用卡公司的卡片分部认识到高质量客户服务是多么重要。客户服务不仅影响公司信誉，也和公司利润息息相关。比如，一张信用卡每早到客户手中一天，公司可获得 33 美分的额外销售收入，这样一年下来，公司将有 140 万美元的净利润，及时地将新办理的和更换的信用卡送到客户手中是客户服务质量的一个重要方面，但这远远不够。

决定对客户服务质量进行控制来反映其重要性的想法，最初是由卡片分部的一个地区副总裁凯西·帕克提出来的。她说，“一段时间以来，我们对传统的评价客户服务的方法不太满意。向管理部门提交的报告有偏差，因为它们很少包括有问题但没有抱怨的客户，或那些只是勉强满意公司服务的客户。”她相信，真正的衡量客户服务的标准必须基于和反映持卡人的见解。这就意味着要对公司控制程序进行彻底检查。第一项工作就是确定用户对公司的期望。对抱怨信件的分析指出了客户服务的三个重要特点：及时性，准确性和反应灵敏性。持卡人希望准时收到帐单，快速处理地址变动，采取行动解决抱怨。

了解客户期望，公司质量保证人员开始建立控制客户服务质量的的标准。所建立的 180 多个标准反映了诸如申请处理，信用卡发行，帐单查询反应及帐户服务费代理等服务项目的可接受的服务质量。这些标准都基于用户所期望的服务的及时性，准确性和反应灵敏性上。同时也考虑了其他一些因素。

除了客户见解，服务质量标准还反映了公司竞争性，能力和一些经济因素。比如：一些标准因竞争引入，一些标准受到组织现行处理能力影响，另一些标准反应了经济上的能力。考虑了每一个因素后，适当的标准就成型了，所以开始实施控制服务质量的计划。

计划实施效果很好，比如处理信用卡申请的时间有 35 天降到 15 天，更换信用卡从 15 天降到 2 天，回答用户查询时间从 16 天降到 10 天。这些改进给公司带来的潜在利润是巨大的。例如，办理新卡和更换旧卡节省的时间会给公司带来 1750 万美元的额外收入。另外，如果用户能及时收到信用卡，他们就不会使用竞争者的卡片了。

该质量控制计划潜在的收入和利润对公司还有其他的益处，该计划使整个公司都注重客户期望。各部门都以自己的客户服务记录为骄傲。而且每个雇员都对改进客户服务做出了贡献，使员工士气大增。每个雇员在为客户服务时，都认为自己是公司的一部分迷失公司的代表。

信用卡部客户服务质量控制计划的成功，使公司其他部门纷纷效仿。

#### 问题：

1. 该公司控制客户服务质量的计划是前馈控制，反馈控制还是现场控制。
2. 找出该公司对计划进行有效控制的三个因素？
3. 为什么该公司将标准设立在经济可行的水平上，而不是最高可能的水平上？