

案例一：国际美体小铺公司（Body Shop International）

安妮塔·罗迪克同她的丈夫戈登于 1976 年在英国布赖顿开了他们的第一家美体公司。他们的产品——肥皂和洗面用品在当时是唯一用天然原料制造的绿色产品，他们与环保主义者一起联合销售这些日化用品。一开始，他们的战略就定位于依据其原则经营，而不仅仅是从利益出发，其目的是建立一个与环境友善相处的企业。例如，该公司支持并提倡保护环境和人权的许多方案，从绿色和平组织的拯救鲸鱼运动，到抢救国际雨林的方案，还有联合抵制壳牌石油公司在尼日利亚对人权的侵犯等。

该公司一直奉行着这个经营理念。公司从它在布莱顿设立的第一家单一个体店开始，发展到今天已在 46 个国家拥有 1366 个分店。事实上，到 1995 年，国际美体小铺公司已成为英国最成功的公司，它每年的销售额近 3.6 亿美元。但是近来公司所出现的一些问题，迫使安妮塔·罗迪克引进了职业经理人斯图尔特·罗斯(Stuart Rose)，他被任命为公司的总经理。下面是斯图尔特·罗斯所面临的主要挑战：

1. 公司的形象因为电视报道控告国际美体小铺公司在反对动物试验中做伪证而大受影响，尽管罗迪克夫妇反控获得了胜诉。

2. 由于化妆品市场管制的放松，国际美体小铺公司的主要竞争者——浴体成品公司(Bath and Body Works)得以大幅度进入市场。在 1992 年至 1997 年之间，由于禁令的放宽，全美开设的化妆品商店超过了 400 家，它们大多数开设于高房租的街区。随着市场营销竞争的激化和化妆品市场管制的放松，国际美体小铺公司的成长受到严重的威胁。

3. 国际美体小铺公司在美国本土的化妆品分店经营状况非常糟糕。许多化妆品分店都在赔钱。部分原因是由于这些商店的产权完全归国际美体小铺公司所有，不像在其他国家，商店都实行特许经营。另外一个原因是，为了与浴体成品公司竞争，公司在商业旺区新开设了一些商店，费用较高。

尽管国际美体小铺公司出了问题，但前途并不暗淡。国际美体小铺公司在亚洲的市场增长迅速，这使公司受益匪浅。另外，尽管英国市场趋于饱和，但公司仍然创造了 44% 的营业利润，这同样为公司创造了一个稳固的利润来源。

问题：

1. 说明斯图尔特·罗斯是怎样通过执行计划、组织，领导和控制来应对公司所面临的主要挑战。

2. 斯图尔特·罗斯在处理与罗迪克夫妇、客户、环保主义者的关系中所担当的管理者角色分别是什么？举例说明。

3. 说明如何应用经济学、哲学和社会学等学科中的知识帮助斯图尔特·罗斯开展工作。

案例二：好心不得好报

问题似乎是清楚的，这家拥有 700 个床位的美国西部医院门前有一停车场，在高峰期间常常拥挤不堪，给病人及其家属带来诸多不便。鉴于最近有越来越多的患者另寻他处就医，从而给医院带来很大的损失，即便医院的管理人员并没有那么强的道德感，光从财务方面考虑，这一点就迫使院长助理查尔斯得想法解决问题。

查尔斯吩咐刚获得 MBA 学位的莫里对这种情况做一调查，并提出改进意见。如果问题很严重，就要考虑建一个新的多层停车场，为此可能需投资 1000 万美元。查尔斯很信任这位年轻人，在对莫里作了交代后，就到外地休假 3 个星期。

很想一显身手的莫里立即着手调查，意外地发现：停车场之所以拥挤，完全是因为医院员工不顾院规将车停放在院门前的停车场而不是停在离工作地远一些的员工停车场。医院并不需要作 1000 万美元的投资，只须强化落实已颁布的员工停车规定。

查尔斯仍在休假中，莫里便把他的调查结果和意见直接在一次大型会议上报告给医院

领导，听了这一振奋人心的消息后，院领导对莫里作了肯定与表扬，并要求他所在的部门进一步落实。

在考量了各种方案后，莫里向一位副院长及几个部门负责人提议，下午 5 点在门前停车场会合，准备当面逮住那些违规停车的员工，并给予一定的处罚。如此进行几天后，院门前的停车场在高峰期间也仍有空余。

一切进展顺利。可是，这天查尔斯回来了，听说他提议的 1000 万美元的项目取消了一一这使他看起来像个低能儿，莫里的自作主张使查尔斯的尊严受损且难以接受。医院部分员工也因停车的麻烦而颇有怨言，特别是那些受处理的员工更认为自己是莫里出风头的牺牲品。莫里的日子越来越难过，不久，他就辞职了。他想不通：自己对医院一片好心，提出的方案也正确，为何却落得个这样的下场？

问题：

1. 莫里成功地发现解决问题的办法，归功于什么？
2. 莫里离开公司的最可能的原因是什么？
3. 莫里的深刻教训给我们的启示是什么？
4. 案例表明管理工作内容和管理工作效率的关系是什么？

西南航空公司

西南航空公司(Southwest Airlines)在 1971 年创立的时候，只有 4 架飞机。可是该公司的主席、总裁赫布·凯莱赫(Herb Kelleher)却将它发展成为第五大航空公司，拥有 226 架飞机，营业收入超过 27 亿美元。除了开始的两年之外，公司每年都盈利。但是其竞争对手德尔塔航空公司、美国航空公司、联合航空公司却在此期间出现大量亏损，因为这个原因使西南航空公司更加出名。

西南航空公司是以目标集聚战略和低成本战略起家的，它并不正面迎击龙头级的航空公司，而是选择了一个利基市场，将重点放在短距离、点对点的航班上。它的平均飞行时间只要 55 分钟。因此，基本上它不需要什么辐射中心，也不用接运或转运行李到其他航班上。西南航空公司只在少数几座大城市之间飞行，可是其航次却比竞争对手要多得多。如，在达拉斯和休士顿之间它每日提供 39 班的来回航次；在凤凰城和洛杉矶之间提供 23 班。

西南航空公司每个有效座位每英里的成本仅为 6.5 美分，而美国航空公司是 9 美分，US 航空公司(USAir)则为 15 美分。西南航空公司的员工平均年薪和福利是 43707 美元，德尔塔航空公司则为 58816 美元，航空产业的平均年薪为 45692 美元。西南航空公司拥有美国航空产业中最低的权益比例(49%)和最高的标准普尔信用评级(Standard Poor's credit rating)。该公司赢得了 11 次美国运输部颁发的“三重皇冠”奖——最佳正点率、最佳飞行安全记录和最少投诉次数，还没有哪家航空公司赢得此荣誉。

西南航空公司的宗旨是提供廉价、俭朴和专一化的航空服务。因为成本较低，所以价格很低，平均票价在 60 美元以下。而在某些区域，有些竞争对手的票价高达 300 美元。西南航空公司在多数市场里的成本甚至比来往大城市间的巴士价格还要便宜。为了实现宗旨，西南航空公司只选择一种飞机机型，即燃油效率极高的波音 737。这种标准化的做法降低了备用零件的储藏成本，不仅飞行训练和维修人员得以专门化，也降低了这方面的支出成本。

为了保持成本和低价格，西南航空公司使用“无额外服务”的办法。它没有头等舱和商业客舱，也没有电脑化的订位系统，不提供订位服务。检票员按先登机原则发放可重叠使用的编了号的塑料登机卡，不提供餐点或播放电影。

从公司成立那天起，总裁赫布·凯莱赫就试图使西南航空公司成为一个愉快的工作场所。他常和雇员们无拘无束地闲谈，他常参加设在达拉斯的公司总部的周末晚会，鼓励像乘务人

员扮演滑稽小丑这样的小闹剧，像击鼓传令这样的小游戏，目的是培育同心协力的精神。总裁赫布·凯莱赫的方法看来挺有效，雇员们工作很辛苦但却毫无怨言，他们为受到尊重而自豪，并且喜欢他们的工作。西南航空公司的雇员流动率为7%，是整个产业中最低的。(更多的信息可见西南航空公司网站：<http://www.iflyswa.com>)

讨论题：

1. 你认为西南航空公司的宗旨对其公司的成功起了多大作用？
2. 西南航空公司会因为推出远程飞行服务而获得成长的机会吗？
3. 为了排定班机表，什么工具可能最适合西南航空公司使用？
4. 你认为，MBO 在西南航空公司会成功吗，为什么会？为什么不会？

案例三：华森制药

艾伦·赵(Allen Chao)在台湾长大。他的父母经营了一家大型制药厂。他们的愿望是想让儿子到美国大学学习制药科学，然后回国帮助他的父亲。后来他们的计划改变了。赵在1973年获得了普度大学工业与物理制药博士学位后，选择了一家名为“G. D Searle & Company”的公司，并成为其中的一名研究人员。五年后，公司发现了他的创新能力，并提升他为负责新产品、新药技术开发方面的主管。同时，他的父母亲也卖掉了自己的企业，到加州定居。1983年，赵沿着父母当年的足迹，自己创办了一家公司，以母亲的姓氏“Hwa”字后面加上“儿子”的英文名词——“son”来命名。他将这一名称美国化，并把它叫做“华森制药”(Watson Pharmaceuticals)。他的企业主要生产一般药物。

像许多企业家一样，艾伦·赵发现开设一个公司是十分困难的。仅是建立实验室一项就需要花费400万美元，而且又没有投资者愿意投资。在激烈竞争的制药业风险是十分巨大的，尤其是生产一般药物的公司。然而，像一个真正的企业家一样，赵并没有退缩。他知道自己会成功，于是转向台湾的家人与朋友，他放弃了几近90%的股权，来换取启动资本。

赵的战略与其他许多一般药物厂家不同。大型竞争对手一般将目标集中在几百万的市场，以及大批量生产上，如“泰胃美”(Tagamet)和“硝基安定”(Valium)。“华森制药”则专注于生产那些难以复制的一般药物，如“李达尔”(Lederle)药厂生产的“阿莫沙平”(Asendin)， “洛希汀”(Loxitanc)药厂生产的“洛沙平”(Loxapine，一种镇定剂)。与此同时，赵的许多竞争对手喜欢在年销售额至少1.5亿美元的市场上竞争，并且喜好追捧那些名药物。而赵则恰恰相反，他选择年销售额很少超过1000万美元的市场，并且很少人注意到这些药物的存在。

赵的这种战略有回报吗？有。从1985年引入第一种一般药物开始，“华森制药”现在已有47种不同的产品，在市场上有将近100种的配药，其中的许多产品甚至没有直接的竞争对手。事实上，赵的计划是进军小型市场，这一计划使“华森制药”占领了小型市场的50%。他的战略给他带来6亿美元的年收入，纯收入则超过1.2亿美元。

问题：

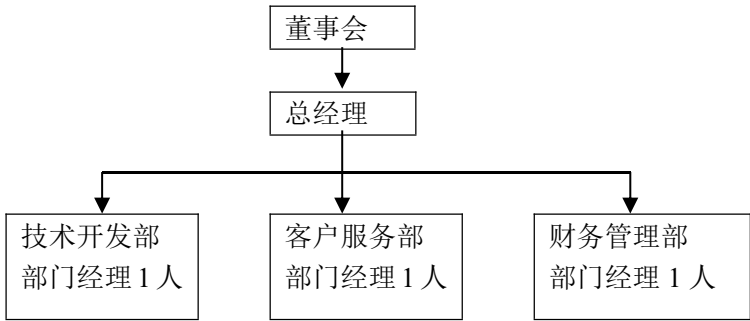
1. 艾伦·赵采用了什么类型的主战略？试举例说明。
2. 迈克尔·波特描述了三种可以提升竞争优势的战略类型。你认为艾伦·赵主要采用的是哪一种？讨论并为你的观点辩护。
3. 艾伦·赵的哪些特征证明他是一个企业家？举例说明。

案例三：赛智软件公司的组织结构

赛智软件公司是1998年成立的民营高科技企业，由某名牌大学计算机专业黄教授带领几名青年教师共同创办，主要产品是企业的各种应用软件和网络系统集成。总经理兼董事长黄教授是一个典型的技术型企业家，公司创办初期的20名员工也都是具有良好专业背景的

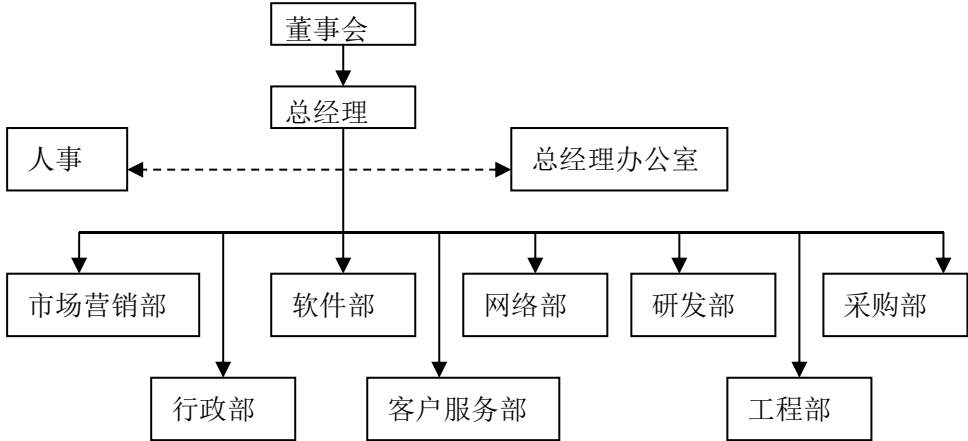
科技人员，有很强的学习能力。这些人来公司后都很快进入角色，各自独当一面。公司的人员精干高效，黄总也事必躬亲，从与客户沟通到软件开发到售后服务样样操心，有时还亲自动手编程。创业初期的组织结构如图 1 所示

图 1



公司选择银行、海关、民航和税务作为主要的目标市场，凭着全体员工的共同努力和高质量的产品，该软件公司实现了超速发展，到 2002 年，销售收入已达到亿元，员工增加到约 150 人，同时有多个项目的合同在执行过程中。公司根据业务增长的情况平均每两年调整一次组织结构，目前运作的组织结构如图 2 所示

图 2



该公司现在的业务流程是由市场营销部负责开发客户、签订合同，由软件部、网络部完成合同要求的设计，然后再由采购部负责采购设备、工程部进行安装调试，客户服务部提供售后服务和技术支持，研发部主要负责研制新产品和引进新技术，行政部负责公司的内部管理。

近一年来，公司的内部管理问题越来越让黄总苦恼，尤其是员工的士气不高、抱怨较多，各个部门之间的权责界限不太明确，沟通不畅。比如对已经与当地税务部门签订了合同的项目，软件部抱怨营销部提供的客户需求不够详细，客户服务部又对软件部、网络部不能及时交付客户要求的产品有意见，服务质量下降和员工的流失率居高不下导致公司经营业绩下滑，一些新项目难以开展。黄总在公司的各种场合，总是不失时机地向大家宣传“以发展民族高科技为己任，是时代赋予我们这一代青年的期望”，想以此增加公司的凝聚力，但收效不大。于是，他责成公司的人事干部做了一项不计名的调查。其了解的基本情况是：

- 第一， 有 10% 员工对目前的工作状况极为不满， 45% 表示不太满意。
- 第二， 24% 的工程师表示来公司的目的是学技术， 希望将来有更好的发展。
- 第三， 56% 的员工表示在公司工作有乐趣， 因为公司绝大多数是年轻的同龄人。
- 第四， 48% 的中层经理认为公司高层对他们工作的辛苦不理解， 对他们为公司所作的

贡献承认不够，补偿也不够。

第五，辞职离开公司进入外企的员工或被“猎头”公司挖走进入外企的员工中有 35% 的人表示在外企的工资比原来在公司的工资高出 50%~200%。

带着困惑，黄总在一次赴美考察时向美国一个管理咨询顾问大卫进行了求教。大卫告诉他：在高科技行业，员工流动是正常现象，公司不必要留住所有员工，甚至要保持一定的淘汰率，应该广开渠道，多招人、优胜劣汰，重要的是理顺业务流程，让在职员工努力工作、实现自身的价值。大卫还建议应逐步建立更合理的组织结构和运行机制，使公司能更好地比较和评价员工对公司的贡献，也让员工有更多的学习机会和成就感。黄总觉得大卫的意见很有道理。

回国后，黄总首先着手对工资结构进行了改革，他发现以前的工资结构没有拉开档次，85% 的工程师月工资在 2000~3000 元之间。于是建立起一个工程师评级制度，将工程师划分为 5 个等级，对每个等级都建立了严格的评级标准，并规定每半年评比一次。其中，一级工程师是必须留住的人，按照外企同等的工资和福利标准，月薪平均 6000 元；二级工程师是需要争取的，月工资和福利平均 4500 元；三级工程师是至少有 2 年以上实际技术工作经验的，每月平均 2800 元；四级每月平均 2000 元；五级工程师每月平均 1000 元。

这一招在公司内立刻产生了较大的反响，有人支持，有人提出异议，尤其是人事干部张明带头反对。公司一直未设人事部：一来是没找到合适的人事经理；二来是公司的市场开拓占去了黄总的许多精力，实在无暇顾及，现在张明直接受黄总管辖，负责工资、奖金发放和员工培训工作。张明认为黄总的做法是治标不治本，将员工划分为三六九等会使员工之间失去合力，造成更多的矛盾，使人事工作更加难做。然而，业务运作混乱、各部门之间相互抱怨、人员流失的情况如果不迅速扭转，公司将面临更大的危机，该怎么办呢？黄总百思不得其解。

1. 该软件公司在创业初期的组织结构属于何种类型？其主要特点是什么？作用如何？
2. 该公司目前面临一些什么问题？现行的组织结构能否适应企业发展的要求？为什么？
3. 假如你是黄总或公司董事会成员，你将为改善目前的状况提出什么建议？

艾波比公司（Asea Brown Boveri）

一个全球性的大型组织是否能够像一个小型的本地公司那样经营呢？许多组织对这一问题的回答是否定的，但对于艾波比公司(ABB)的管理者来说则是可以做到的，这是一家总部位于瑞士，在电力制造、高速机车和机器人领域居世界领先地位的跨国公司。

ABB 公司创建于 1988 年，是由一家名叫阿瑟的瑞典工程集团公司与一家名叫布朗·玻维利的瑞士公司合并而成的。合并之时，公司管理层正面临成为一家世界级全球公司的挑战。尽管他们认识到大规模创造了很多机会，但同时也意识到大规模也会成为一种拖累。试图保持对全球业务的集中控制只会导致无效，而且扁平式组织所鼓励的横向交流也是获得小型组织的灵活性所必需的。

为达到他们的目的，ABB 公司的管理者开展了许多的组织设计工作。总部的人员从 2000 多削减到了不足 180 人。公司被分成 1300 个分公司和 5000 个利润中心，每一个单位都关注于一个特定的顾客群和市场，促使每个单位成功的职权、职责和责任都被下放到尽可能低的层级。ABB 公司重构的一个最引人注目的措施就是它采用了双重指挥链。ABB 有大约 250 名经理，他们领导着 250000 名员工，每一位经理与地区公司董事会一起负责业务运营。此外，ABB 还有大约 60 名全球业务经理，他们分属于 8 个部门，分别是金融服务、运输、流程自动化和工程、电气设备、发电厂电力业务、输电、配电。这种结构使得地区公司经理利

用来自其他国家的信息和技术变得更为容易,并且将有益的经验输送到组织其他部分也变得更加容易。

ABB 公司通过 10 多年的实践表明,在今天这种动态的环境中,大型组织同样可以繁荣,但它要求将组织结构柔性化,以便迅速适应外部变化环境的竞争压力。

问题:

1. 你是倾向于将 ABB 公司的组织结构描述为机械式的还是有机式的?请解释并举例支持你的观点。
2. 技术和通讯如何影响 ABB 公司的组织结构?
3. 你怎样描述 ABB 公司组织文化的特性?

案例：连锁百货商店的组织变革

某连锁百货公司已经有近 40 年的历史了,是当地著名的百货商店,因商品质量好和诚信服务而享有良好声誉。该连锁百货公司拥有近 15 家连锁百货店,这些百货店分布在某个城市的中心城区和郊县。

该市地理位置特殊,整个城市建设在丘陵之上,街区之间的地面落差 50~300 米不等。该城市不同的等高平地上(俗称“坪”或“坝”),居住和工作人口分别有 5 万~50 万人不等。“坪”与“坝”之间有公路相连,因落差很大,道路有很大的陡坡,不适合自行车或人力车运输,传统的交通运输工具是肩扛人挑。

该连锁百货公司的百货店,分别建造在不同的“坪”与“坝”内,有较为固定的消费群,主要满足当地居民的购物消费需求。各百货店的内部商品配置大体相同,底楼或地下室为超市,1~3 楼出售化妆品、女装和男装,4~5 楼为运动用品和家电。连锁百货公司对下属各百货商店采取了地区化和目标管理的方式,即年初明确各百货店的当年目标销售额和目标利润额。各百货商店各自负责其所有商品的采购、销售、广告和促销等事宜,开展自主式管理。各连锁百货店之间很少有横向的协作与沟通,各百货店内部采用直线职能制的组织结构。

目前,该连锁百货公司面临新问题和新的挑战。一些专业化公司如专业化超市或专业化家电公司,专门销售某类商品,进货批量大,专业经验丰富,拥有庞大的销售网络,具有专业竞争力。现有百货店中的超市和家电部门各自为政的经营方式难以应对这些专业化公司的竞争。长此以往,经营前景难以预料。该连锁百货公司高层管理者试图通过变革改变市场竞争中的被动状况。

初步设想三个方案:方案一,将所有的百货店的超市部门和家电部门从各百货店的管理框架中分离出来,建立专业超市和家电公司以增强专业竞争力,但这些部门仍然在原百货店中营业,房租、水电、营销等问题该如何处理,费用如何摊分?方案二,连锁百货公司试图采用事业部制的组织结构,如建立超市事业部、家电事业部等。但事业部该如何运作,建立事业部会增加新的管理层次和管理成本。方案三,通过加强各百货店之间的沟通和横向合作,增强自身的经营能力、降低费用。但这样做究竟有多大潜力、前景如何,难以把握。

问题: 1、该连锁百货公司是否有必要变革?为什么?如需变革,有哪些可供选择的方案?除资料中提出的三个方案之外还可能有哪些方案?

2、不同方案各自的优缺点是什么?变革需要哪些步骤?需要多长时间?又需要哪些资源?如何取舍变革方案?

应用案例 7 帮员工谋划职业生涯

1998 年毕业到内蒙古草原兴发集团工作的小夏赶上了好时候。这一年,兴发集团在创业十周年之际推出一项全新的系统工程——面向每位员工的职业生涯规划。

从那时到现在，短短两年时间，小夏已愉快地在集团内部“跳槽”三次。

学财会的他先是“专业对口”分到集团驻大连分公司做财务工作。半年后，小夏提出去家乡所在地的武汉分公司，一边做财务，一边兼做武汉市场营销调查，这个想法很快被批准。半年后年终总结，大家公认小夏素质比较全面，业绩优良，但欠缺沟通技巧。为了弥补缺憾，小夏提出下车间学管理，结果又被批准了。

在草原兴发集团，人们对职业生涯发展有“四个阶段”的共识——起步期、成长期、成熟期和衰老期。在承认自然规律的前提下，职业生涯规划的最高目标是：缩短起步期、使人才快速成长；延长成熟期，防止过早衰老。该集团将起步期的规划视为核心。起步期年轻人最大的困惑是不容易找准自己的位置，在彷徨和徘徊中白费时间，对个人、企业都是极大的浪费。

打破企业内部人才流动壁垒的“内部跳槽”制度为“职业生涯规划”破了题。集团规定：起步期的年轻员工，通过一段时间直接感受后，对现有工作环境不满意，或觉得现有岗位不能充分发挥其个人才能，可以不经主管领导直接向集团分管人事工作的最高权力机构——人事部提出相关要求，人事部负责在一个月内给予满意的答复。

为了引导青年用好这一全新的政策，在为期三个月的入厂教育中，集团首先安排 5-7 天的职业生涯规划，请中国人民大学等院校的专家讲人生规划的重要性和规划的要点，包括职业生涯道路选择、个人成才与组织发展的关系、系统学习与终身学习的必要性及如何根据自己的特长和兴趣规划自己的人生等，使员工一进企业就产生强烈的意识：把准方向、找准位置，尽快知道“我该在哪里”、“我该怎样往前走”。

下基层锻炼、自我认识、他人评价、考核……集团安排的一系列活动为“内部跳槽”孕育前提：迅速完成从学生到员工的过渡，结合自身特长和公司需求，有一个较明确的自我评价和他人评价。

像小夏一样，许多年轻人在目的明确的“跳槽”中尝试和寻找自己的位置。

集团总经理助理、北京分公司经理闫鸿志原先在财务部工作，但他善于交际，希望发挥自己的特长，到市场上闯一番事业。经过协调，人事部在财务人员十分紧张的情况下，批准他到呼和浩特分公司担任业务员。得到公司的尊重，有了施展才华的机会，他努力工作，在市场开拓中屡立战功。1997 年，公司委任他担任北京市场开发总指挥的重任。

集团宣传部的小赵，生来性格内向，难以改变，便从销售公司调到宣传部从事文案工作。这正是学中文的他所擅长的。在小赵和同事们的共同努力下，宣传部连续被集团评为先进集体。

员工们准确的个人定位，使集团的系统培训更加有的放矢。负责宏观决策的“头脑型”人才、负责执行决策的“手臂型”人才、负责实际操作的“手指型”人才分别对口，接受相关的培训。

员工们对培训的态度也大为改交。过去送出去培训，有人不感兴趣偷偷往回溜；把专家请进来讲课，好不容易召集起来，可专心听讲的少。现在模糊的目的变成了清晰的追求，变成了“我要学”，积极参加培训成了风尚。

草厚兴发集团人事部部长徐国庆对记者说，所有这一切变化都基于一个理念：每一个“草原兴发人”都是一笔宝贵资源，我们有责任和义务打破长期以来的计划经济程序，把资源配置好，使之发挥最大效益。

思考题：

- 1) 缩短新员工起步期的方法除了本案例介绍的以外还有哪些？
- 2) 现阶段在国内企业实施这种“内部跳槽”机制会遇到哪些问题和障碍？
- 3) 当自我评价与他人评价产生分歧时，“内部跳槽”机制能否顺利运行？应该如何制定标准？能否进一步完善？讨论之。

辞退员工

每个管理者在他的职业中或多或少都可能会遇到解雇员工这样的棘手事情。假设你在一个拥有 65000 名员工的大公司担任会计部经理。现在，最高管理层要求你必须辞退两名员工以缩减人员规模。以下是你的五位下属的资料简介。

杰施明·康纳(Jasmine Connor): 美国黑人妇女, 36 岁。杰施明进入公司已经有五年, 并且一直在会计部工作。过去三年对她的评价是优秀、良好和优秀。杰施明曾在一所排名前 25 位的商学院攻读过 MBA。为了生第二个孩子, 她已请了几个星期的假, 短期内她将不能进行工作, 并预计在 20 周内返回工作岗位。

乔治·埃里克森(George Ericson): 白人男性, 49 岁。乔治跟你干了四个月。并具有 11 年大公司工薪管理的经验。他拥有工商管理准学士学位、会计学学士和硕士学位。还是一名注册会计师。乔治过去三年在工薪管理岗位上的评价都是一般, 但他使用电子计时表的建议曾使公司节省了 150 000 美元。

劳尔·费尔南德兹(Raul Fernandez): 西班牙裔男性, 31 岁。劳尔来到公司差不多四年了。过去三年一直在你的部门, 三年的评价结果都是优秀。他工作专心致志, 并且言出必行。对于别人都不愿做的事情他还表现出难得的首创精神, 并收回了一些逾期或很难回收的账款, 而这些账款你原本以为都是些该冲销的坏账。

康妮娅·威尔逊(Connie Wilson): 白人女性, 35 岁。康妮娅进入公司有七年时间。四年前, 她在一次拜访客户的出差中遭遇车祸。这次事故使康妮娅变成了残疾人并且需要乘坐轮椅。谣传她从肇事司机所对口的保险公司那里获得了数百万美元的赔。过去两年对她的评价都是良好。她拥有会计专业的学士学位并擅长于计算机信息系统。

查克·史密斯(Chuck Smith): 黑人男性, 43 岁。查克刚获得税务和法律的双硕士学位, 近来, 还通过了 Bar 考试。他来到你的部门已有四年。对他的评价介于优秀与良好之间。五年前, 查克曾赢得了一场法律官司——当时他指控你所在的公司提升职位时对他有歧视。现在由于有了新的学位, 谣传查克正在公司外面积极地寻找别的工作。

根据上述五位职员资料介绍, 你认为哪两位职员应该被解雇? 讨论一下, 如果不用解雇这种方式, 你认为还可以采取哪些方式满足公司规模紧缩的要求? 同时讨论一下你将如何帮助那两位被解雇的员工和剩下的三位员工。讨论之后, 以三到五名学生组成一个讨论小组, 每个小组就上述问题拿出一个小组意见。在此过程中, 你要随时准备捍卫自己的观点。

案例分析: 韦尔奇是如何激励员工的?

杰克·韦尔奇(Jack Welch)进入美国通用汽车公司(GE)的头五年里, 通过解雇、出售分公司等取消了很多岗位, 开除了 10 万名工人, 并让 289 家利润少的分公司破产(如家用电器公司)。1981 年他掌权通用电气时, 时年 45 岁, 成为通用电气最年轻的主席。那时, 通用电气的发展和前景从来没有超过美国的总体经济状况。

韦尔奇决定创建一个公司。他重新构造通用电气的文化, 以反映他不竭的能量和非正式化的、朝气蓬勃的风格。韦尔奇用简单的标准筛选工作: 要避免被拆散或者出售, 每个公司必须成为市场中的第一或者第二。他对公司进行重组, 组成几个群体: 服务性的公司群, 如通用信用卡公司、核能源工厂; 高成长市场的技术产品公司群, 如蒸汽机和塑料公司; 还有韦尔奇称之为核心企业的电灯泡公司和电动摩托公司。目前通用电气在 12 个大的行业中位于世界经济的领头羊地位。

韦尔奇认为世界是一个竞争激烈的世界, 为了参与竞争, 通用电气必须壮大, 必须消除官僚作风, 员工和管理者必须是自我激励的、自豪的、能够快速反应的。对韦尔奇不熟悉的人可能害怕他的粗暴, 甚至是粗野的工作作风。熟悉他的人则喜欢他的聪明、幽默和思想开放。

韦尔奇转变了通用电气的官僚文化。为减少管理层，韦尔奇把大多数决策权下放到业务部门。推进他称之为主人公的精神，促使管理者像企业家一样工作，而不是被雇来帮忙的。韦尔奇还促进了自由沟通：“我们走出去就能得到一种完全开放的感觉和精神。这对于 25 年或 30 年前的管理者是完全陌生的，他们只不过比为他们工作的员工知道得多一点。” 韦尔奇说他想灌输给管理者“自信领导和自信共享”。

韦尔奇是如何管理、如何激励人们呢？以下几个方面就是说明。

第一，论成为一个严格的管理者。“我已经与难对付的家伙杰克粗浅地打了交道，知道了他的那些玩意——恐吓、威胁、手枪和棍棒、皮鞭和铁链。如果你害怕，你就不属于通用电气。竞争意味着采取行动。我们开始了一个新的过程。当人们离开我们的公司时，我们提供一个软着陆。那些因为没有完成工作而被开除的人可能感到很气愤，但他们没有一个会说没有受到公正地对待。我不认为任何一个人会说受到了不公正的对待，除非会说糟糕的管理把政策搞乱了。我们每天早晨应该在镜子里看看自己，能够说我做了、我能够做到。”

第二，论离开通用电气公司的员工存在的焦虑。“如果你是一个中层管理者，不打算到任何地方去，没有受到明天技术的培训，这就是一个严重的问题，这个问题遍及美国。如果你看看在过去 25 年里，我们的国家所做的、像通用电气这样的公司所做的，很多人就不会停止不前，我们正从电力机械向电子技术发展。很多方法发生了改变，但很多人却没有发生改变。如果你是通用电气的一名中层管理者，你喜欢你身边所发生的一切吗，也许你很担心。”

第三，论通用电气的高级管理层的作用。“拉瑞·波希迪(副主席)了解通用电气信用公司，他创建了它。我了解塑料公司：埃德·胡德(副主席)了解蒸汽机公司。总之，我们进入了一个非常狭窄的领域，但是我们了解人们：我们知道如何找到优秀人才，如何分配资源。”

第四，领导者的需要。“称人们为管理者，他们就开始管理事情。事情就走上正轨。领导者的工作就是利用可利用的资源——人和经济——合理地进行分配。不要平均地分配它们，像把黄油涂在面包上一样。这是官僚主义者所做的……你清楚地知道需要某一个人，他具有高远的眼界、充足的能量、不可想象的能力去激发其他人。如果你不能激发其他人，你就不能成为一个领导者。”

第五，论自信。“自信是效率和创造力、果断和速度的动力。”从 1981 年开始，韦尔奇就一直是通用电气的首席执行官。在韦尔奇的领导下，通用电气不仅起死回生，而且更加充满活力和朝气。韦尔奇最看重的就是人的自信，他不断努力激发其他人的自信。他相信人们必须掌握自己的命运，而且能够掌握自己的命运。

(更为详细的内容，请访问通用电气公司网站：<http://www.ge.com>)

讨论题：

1. 韦尔奇强硬的管理方法如何能够创造一种激励的氛围呢？杰克·韦尔奇综合采用了哪些激励技术呢，
2. 韦尔奇设定目标是在各种市场上成为第一。假设这是一个比较困难的目标，用目标设置理论评价这样的目标对工作业绩的影响。
3. 为什么韦尔奇非常看重自信？他的管理作风能够激发其他人的自信吗？
4. 杰克·韦尔奇采取什么样的行动来鼓励员工自我管理？

悦达汽车成功之路(摘自《新华日报》。2003-02-21。)

十年前，盐城要上汽车项目，有人说，这是天方夜谭，痴人说梦。

十年后，盐城汽车城建设柳暗花明，梦想成真；汽车城建设紧锣密鼓，指日可待：

去年销售突破两万辆，今年计划产销五万辆，现在日均销售 200 辆，新车型“千里马”产品供不应求。今年以来，截止 2 月 19 日销售 7 268 辆，销售收入 7.2 亿元，今年可实现

产销 5 万辆；同时开始全面改技，明年实现产销 10 万辆；至 2005 年达到 15 万辆至 20 万辆；到 2010 年形成 50 万辆规模，汽车及相关产业销售达到 700 亿元。

十载风霜雪雨，悦达人似善谋大势、深谙合纵连横的军事家，用那种善于从劣势中发现优势，在发展中把握机遇，于现在前瞻未来的独特视角，剑走偏峰，巧借“东风”，最终“取天下之剑，兴悦达之业”。

十年艰辛铸利剑，合纵连横借东风。

十年寒来暑往，悦达汽车在多如过江之鲫、强如虎狼争雄的国内外汽车同行中，乘隙而入，出奇制胜，与排名世界汽车制造企业第 7 位、韩国第一大汽车集团——现代起亚汽车株式会社，国家重点支持的三大汽车集团之一——东风汽车公司建立合资合作关系，不仅成功解决了困扰悦达汽车多年的“准生证”、“农转非”等问题，资金、技术、市场、人才等风险也随之降到最低点，迎来了盐城汽车工业的艳阳天，一座现代化的汽车城将迅速崛起！

悦达汽车由兼并严重亏损的拖拉机厂开始攀登演练。

建厂 20 多年几起几落的盐城拖拉机厂，进入 20 世纪 90 年代已累亏近千万元。为了拖拉机厂的生存和发展，1993 年初，在市领导的决策和支持下，悦达集团兼并了资不抵债的拖拉机厂。经过一年努力，拖拉机厂旧貌换新颜，出现产销两旺的景象，不仅甩掉了亏损的帽子，而且主要指标均跃居全国同行业的领先地位。

应该说，拖拉机厂的巨变，是悦达汽车“攀登演练”的一个成功尝试。

授命于危难之时，化腐朽为神奇的悦达人，坚信悦达在汽车“万米赛”中，能赛出汽车工业的“马家军”。

——起步印尼。1991 年 7 月，悦达集团董事局主席胡友林到印尼考察，看中印尼一家私人汽车制造公司，与其搭建悦达汽车有限公司获得合资批文，为悦达汽车项目发展创造了良好的外商准入条件。

——联手起亚。经过长时间的咨询，悦达了解到韩国起亚的普莱特车型符合自身产业的要求。自 1993 年 9 月起，双方在合资合作的问题上进行历时一年的先后 11 次谈判，终于在 1996 年 10 月 31 日，和起亚在盐城正式举行合作协议签字仪式。

——购并“大桥”。为了使盐城汽车厂由三类改装厂升格为二类制造厂，悦达几乎找遍了全国所有汽车生产企业，最终在国家有关部委和省市政府的大力支持下，与南京大桥汽车制造厂通过参股联营最终实现购并，成立江苏悦达汽车制造厂，并正式列入企业与产品目录，整车生产权问题初步得到解决。

——结盟“现代”。1998 年起亚被现代汽车(株)收购，悦达人再次以自身强大的实力和远大的抱负赢得对方信赖。现代集团董事长郑梦九先生多次亲临盐城工厂，对汽车项目合资工作给予充分肯定。2000 年 1 月 26 日，中共中央政治局常委、国务院副总理李岚清在中南海会见了合作双方代表。合资工作的实质性推进使汽车项目在激烈的竞争中赢得了宝贵的时间，在国内外产生了重大的影响，为合资企业生产经营掀起了一个高潮。

——挂靠东风。经过十年的艰苦努力，悦达人更加清醒地意识到，必须一手牵着外方，一手拉着国内大集团，应当在国家产业政策的指导下，以资本为纽带，借助大集团的政策、品牌等方面的优势。在中国入世后有限的保护期内，增强抗风险能力，参与国际市场竞争，更快更好地求得企业长远的生存发展。经过对国内三大汽车集团在区位优势、战略规划、技术储