

HARVARD BUSINESS SCHOOL  
CASES

MBA核心课案例教学推荐教材

# 组织行为学

Organizational Behavior

孙健敏 译





C936  
60

HARVARD BUSINESS SCHOOL  
CASES

MBA核心课案例教学推荐教材

# 组织行为学

## Organizational Behavior

孙健敏 译

**图书在版编目 (CIP) 数据**

组织行为学/孙健敏译.

北京: 中国人民大学出版社, 2005

(MBA 核心课案例教学推荐教材)

ISBN 7-300-06690-9

I. 组…

II. 孙…

III. 企业管理-组织行为学-案例

IV. F272.9

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2005) 第 076824 号

Copyright 2005 President and Fellows of Harvard College. All rights reserved.

MBA 核心课案例教学推荐教材

**组织行为学**

**Organizational Behavior**

孙健敏 译

---

出版发行 中国人民大学出版社

社 址 北京中关村大街 31 号

邮政编码 100080

电 话 010-62511242 (总编室)

010-62511239 (出版部)

010-82501766 (邮购部)

010-62514148 (门市部)

010-62515195 (发行公司)

010-62515275 (盗版举报)

网 址 <http://www.crup.com.cn>

<http://www.ttrnet.com> (人大教研网)

经 销 新华书店

印 刷 北京华联印刷有限公司

开 本 890×1240 毫米 1/16

版 次 2006 年 3 月第 1 版

印 张 19 插页 1

印 次 2006 年 3 月第 1 次印刷

字 数 387 000

定 价 68.00 元

---

**版权所有 侵权必究 印装差错 负责调换**



# 出版说明

随着 MBA 教育逐渐走向成熟，人们对于案例教学已不再陌生，很多院校，特别是首批 MBA 试点院校已经比较普遍地采用案例教学这种模式。案例教学、案例编写也成为全国 MBA 教学指导委员会十分重视并大力推广的重要工作。为满足教学需要，中国人民大学出版社与哈佛商学院出版公司达成了引进出版哈佛商学院案例的协议，围绕 MBA 教学选择了十门课程，包括：战略管理，人力资源管理，营销管理，公司财务管理，领导学，组织行为学，供应链管理，技术与运营管理，财务报告与控制，企业、政府与国际经济，中文版和英文版同时推出。先由哈佛大学教授从其数千个案例中进行选择、推荐，再由中国教授从推荐的案例目录中遴选，在翻译的过程中又作了进一步的调整，最终确定了目前的案例。

多年来，中国人民大学出版社一直在不懈地打造经管类图书的品牌，特别是，作为高等教育教材出版的市场领先者，我们一直希望能为中国的管理教学和实践提供更多、更好的产品。随着中国 MBA 市场规模的扩大，学生人数的增加、素质的提高，教师队伍的成熟，我们发现，案例教学教材的数量不足及质量不高成了一个比较大的问题，基于大量的市场调研，哈佛商学院的案例便成了我们针对 MBA 教学引进案例的首选。毕竟，哈佛大学是最早开始 MBA 教育的，其 MBA 学位计划有近一百年的历史。哈佛案例每年能销 600 万份，其案例教学法也在逐渐为世界上各大学校所熟悉和借鉴。作为一家以为高等教育服务为己任的大学出版社，我们深感哈佛案例的引进对于我国工商管理教育理论和实践的提升具有十分重要的意义，事实上，我们在 2002 年曾引进出版了一套哈佛商学案例，分商务基础系列和实务系列，共 21 种，在当时引起了很大的反响，只是囿于条件，案例没能根据课程设置选取，不便于教师在教学中使用，基于此，便有了我们这套针对 MBA 核心课程的案例。

在运作这套案例的过程中，我们广泛听取了老师们的意见和建议，我们发现，单是引进一些案例并出版不能满足教学的实际需要，对于很多老师来说，如何讲授哈佛案例才是一个难点。同时，我们在前期调研和筹备工作中也深感案例的推广不再局限于传统意义上的图书推广工作，它已超出了传统单纯出版图书的概念，变成了一种教学理念和教学方法的推广，它需要我们提供更多、更长期的后续服务，并改变传统的

出版模式。

就在我们策划出版这套案例书之际，哈佛商学院酝酿已久的 PCMPCL (Program on Case Method and Participant-Centered Learning) 培训计划正式启动。为配合 PCMPCL 项目，哈佛商学院出版公司邀请包括中国大陆、香港、台湾和新加坡等国家和地区在内的 16 所大学的商学院选派一些教授到哈佛商学院参加哈佛案例教学的培训。首次培训定于 2005 年 8 月，同年 12 月还将在中国举办第二期有关案例教学与写作的培训。

同时，为帮助广大教师更好地使用哈佛案例，中国人民大学出版社还将配套引进案例的教师用书、教学录像等辅助资料（出于授权限制，仅向使用本案例教学的教师提供）。在案例出版后，我们还将提供教学支持，帮助中国教师更好、更便利地使用案例。

运作案例出版的过程是艰苦的，但结果是美好的、令人难忘的。在和哈佛商学院出版公司的合作中，我们一次又一次地听到他们虔诚地谈及他们的使命：改善管理实践。在案例出版的过程中，很多人做了辛苦的工作，我们感谢哈佛商学院高级副院长、贝克基金教授史蒂文·C·惠尔赖特 (Steven C. Wheelwright) 先生，他为我们的案例出版写了序，他在这套案例书 10 门课的选择中起了决定性的作用，没有他的努力，这套书的出版是不可能的。感谢 John Quelch, Michael Tushman, Debora Spar, Pankaj Ghemawat, David Hawkins 以及 David Upton 等教授，他们在我们初选案例的过程中给予了建议和指导；感谢哈佛商学院和哈佛商学院出版公司的下列人员，他们为案例的挑选做了许多工作：Paul Andrews, Tim Cannon, Tad Dearden, Mike Derocco, Pat Hathaway, Amy Iakovou 和 Carol Sweet；感谢哈佛商学院出版公司国际部总经理陈欣章先生，他促成了案例最终出版协议的签订和执行，并完成了整个过程中的协调工作。最后，也要感谢所有参加案例中文版翻译的教授，他们都有自己繁重的教学任务，在出版时间紧迫的情况下，各位教授都高质量地按时完成了翻译工作。

我们希望这套案例书的出版以及后续的培训能影响几百、几千乃至上万个 MBA；我们希望他们能用一种新的视角，适应国际化的大趋势，理解现代企业的管理方法，理性地接受信用经商的理念，推动中国经济的更大发展；我们希望能通过我们的出版物来引导中国的管理实践。如能实现这些目标，那么期间的各种辛苦努力也就值得了。

感谢您选用或关注我们的这套案例书，对您的任何反馈我们都十分珍视。我们的联系方式：010-82501868 转 551 或 541；E-mail: rdcbsjg@crup.com.cn 或登录：<http://www.rdjg.com.cn>。

中国人民大学出版社  
2005 年 7 月



# 总序

“培养世界上有影响力的领导人”是哈佛商学院的使命。1908年，哈佛商学院正式成立。为实现这一使命，哈佛商学院通过实施各种项目，影响众多不同的人。哈佛商学院最出名的可能是其MBA项目，但同时我们也通过开展高级管理人员培训项目（Executive Education Program）（包括AMP项目以及其他逾100个为职业经理人开设的各种培训项目）和通过哈佛商学院出版公司的出版物追求我们的使命。我们的出版物包括《哈佛商业评论》、哈佛商学院图书、网络课程，以及哈佛商学院案例研究。

为杰出院校提供建议也是我们使命的一个重要方面。在过去的60年里，哈佛商学院为世界上许多院校不仅提供了教学案例，还通过各种项目帮助他们及其教师提升了自己的案例教学能力。包括：国际教师项目（ITP）、以参与者为中心的教学法培训项目（CPCL）、案例教学与以参与者为中心的教学法培训项目（PCMPCL）。其中，PCMPCL项目发起于2005年8月，其目的在于帮助中国大陆、香港、台湾和新加坡等国家和地区的主要商学院提升其在MBA项目、高级管理人员培训项目以及以管理实践为导向的研究中，熟练运用案例教学和启发式教学的能力。

通过多年的实践，哈佛商学院发现案例教学的应用通常需要经历三个阶段。第一阶段，案例在管理学课堂上是作为概念或原理的例子、说明来使用的；第二阶段，将案例研究作为主要的学习方法，依靠案例讨论；第三阶段，教授开始把他们在案例研究和课程发展上取得的成果大量应用于教学，以便更好地理解 and 传授如何做决定。

为实践我们的使命，哈佛商学院和哈佛商学院出版公司很高兴与中国人民大学出版社携手帮助中国商学院及其教授实现从第二阶段向第三阶段的跨越。我们的努力包括：为来自中国大陆、香港、台湾和新加坡等国家和地区的教授提供为期10天的PCMPCL培训；出版一套根据MBA核心课编辑的案例书（分中文版和英文版）；组织一系列后续服务的案例教学和案例写作的培训班；建立一个服务于中国教师的案例服务中心。

我们这样做的目的有两个，并且这两个方面都与哈佛商学院的使命紧密相连。一个目的是通过帮助全球教育机构——正如我们在中国发现的那些机构一样——发展它们自身的、着眼于管理实践的案例教学能力，从而促进全球管理教育水平的提高。另

一个目的是帮助这些机构培养一些能够在他们的学校中起到带头作用的教师，使他们能够写出新的、能够与世界分享的案例研究和教学资料。这种既符合国际标准，又与中国具体管理实践相关的案例研究正是中国管理教育机构所急需的。

我们很高兴中国人民大学出版社和中国许多优秀的商学院加入我们的队伍。我们希望哈佛案例书在中国的出版能对中国的教育机构、教师及其培养的未来职业经理人有所帮助，帮助他们实现在全球经济中扮演重要角色的梦想。

**史蒂文·C·惠尔赖特( Steven C. Wheelwright)**

**哈佛商学院高级副院长，贝克基金教授**

**2005年6月**



# 译者前言

案例研究有两种：一种是教学用的案例分析或讨论，属于教学方法中的案例教学，主要用于课堂讨论或课后作业。另一种是进行研究用的，通过对某个案例的分析得出一些结论。案例研究属于研究方法的一种。两种案例研究的目的是不同的，因此，无论是形式和内容都有很大的差异。

我们平时所说的哈佛案例，主要是指教学用的案例。中国人民大学出版社引进出版的这套哈佛商学院案例丛书中涉及各个学科的案例，都属于教学案例，主要用于课堂讨论，启发学生的思维，提供应用知识、概念和理论的机会，模拟实践的过程。这样的案例分析，离不开大的社会背景，包括政治、经济和文化等因素。否则，对案例的分析就不可能符合实际情况。因此，严格地讲，把哈佛商学院的案例拿来用于中国的管理教育，其局限性是显而易见的。尽管这些案例中也有少量的非美国或西方企业的故事，但毕竟不是主流。

但是，引进哈佛商学院的案例，对我们来说至少有三个方面的益处。首先，可以让更多的读者了解和认识教学案例的格式、内容，不再把案例分析当成是编故事或讲故事，或者是任意杜撰一个情节。教学案例从编写到使用，从内容到格式，从学员的分析到教师的讲解，都有比较系统的规范，使用案例教学应该严格遵守这些规范。其次，可以使我们更深入地了解案例中的企业的运作情况，从更接近实际的具体操作环节上了解国外企业的管理，可以把西方的理论与西方的实践结合起来。最后，可以与国外同行形成共同语言。

本书是集体劳动的结晶。参与本书初稿翻译的有：周文霞、姜铠丰、梁希雷、牛敏、牛毅斌、胡佳、潘晨、赵晓莉、周晓冬、蒲长青、董兴喜、刘小禹、肖平、董大川、张彪等。全书由孙健敏修改和校对。



**出教材学术精品 育人文社科英才**  
**中国人民大学出版社读者信息反馈表**

尊敬的读者：

感谢您购买和使用中国人民大学出版社的图书，我们希望通过这张小小的反馈卡来获得您更多的建议和意见，以改进我们的工作，加强我们双方的沟通和联系。我们期待着能为更多的读者提供更多的好书。

请您填妥下表后，寄回或传真回复我们，对您的支持我们不胜感激！

1. 您是从何种途径得知本书的：

书店  网上  报刊杂志  朋友推荐

2. 您为什么决定购买本书：

工作需要  学习参考  对本书主题感兴趣

随便翻翻

3. 您对本书内容的评价是：

很好  好  一般  差  很差

4. 您在阅读本书的过程中有没有发现明显的专业及编校错误，如果有，它们是：\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

5. 您对哪些专业的图书信息比较感兴趣：\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

6. 如果方便，请提供您的个人信息，以便于我们和您联系（您的个人资料我们将严格保密）：

您供职的单位：\_\_\_\_\_

您教授的课程（教师填写）：\_\_\_\_\_

您的通信地址：\_\_\_\_\_

您的电子邮箱：\_\_\_\_\_

**请联系我们：**

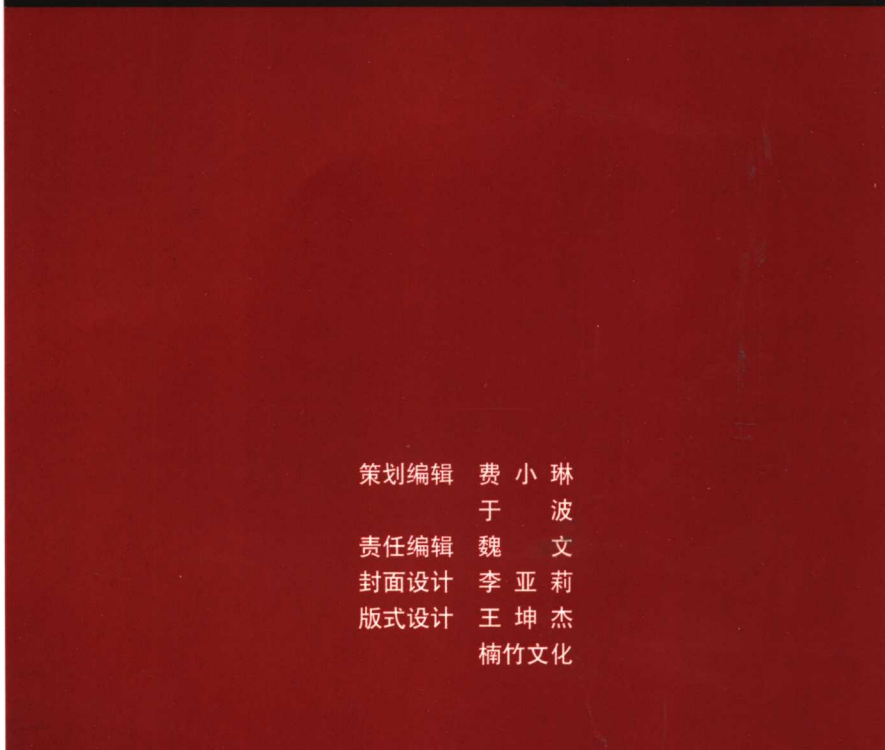
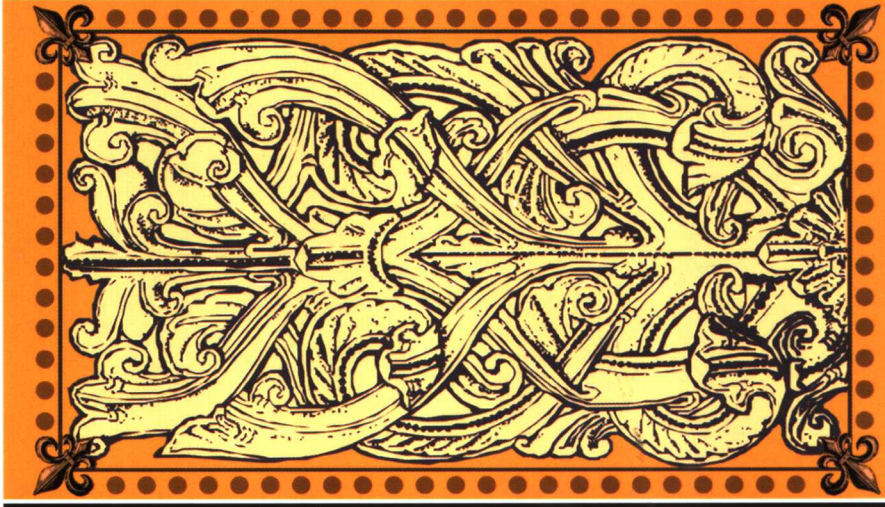
电话：82501868 转 551 或 541 62514162

传真：62514775

E-mail: rdcbsjg@crup.com.cn    http: //www. rdjg. com. cn

通讯地址：北京市海淀区中关村大街59号中国人民大学文化大厦 100872

中国人民大学出版社工商管理出版事业部



第 1 页

策划编辑 费小琳  
于波  
责任编辑 魏文莉  
封面设计 李亚杰  
版式设计 王坤杰  
楠竹文化



# 目 录

摩托罗拉公司：从 CEO 办公室的角度看问题（494 - 140） .....	1
鲍勃·菲弗（495 - 013） .....	17
捷蓝航空公司：从头做起（801 - 354） .....	29
多元工作环境中的冲突管理（395 - 090） .....	48
从项目中学习：实施事后分析中注意的要点（600 - 021） .....	73
丽兹-卡尔顿酒店集团公司（601 - 163） .....	84
努德斯特伦：等级上的冲突？（B）（192 - 027） .....	117
玫琳凯化妆品公司：销售队伍的激励（A）（190 - 103） .....	119
玫琳凯化妆品公司：销售队伍的激励（B）（190 - 122） .....	135
《今日美国》：推行网络战略（A）（402 - 010） .....	137
简·卡尔泽恩：SAS 的 CEO（A）（392 - 149） .....	154
Jensen Shoes：林登·特威切尔的故事（395 - 121） .....	168
阿拉斯加航空与第 261 次航班（A）（801 - 113） .....	176
Victory 超市的扩张策略（599 - 054） .....	193
诺华制药：事业部模式（101 - 030） .....	216
特殊医学化学药品公司（399 - 094） .....	239
飞利浦与松下：新世纪，新竞赛（302 - 049） .....	261
阿梅莉亚·罗杰斯与塔萨尼传媒公司（A）（492 - 034） .....	280

# 摩托罗拉公司： 从 CEO 办公室的角度看问题



9-494-140

发行日期：1994 年 10 月 20 日

## 介绍

1993 年以前，摩托罗拉的 CEO 办公室是由乔治·费希尔（George Fisher）、克里斯·高尔文（Chris Galvin）和加里·图克（Gary Tooker）组成的。但在那一年秋天，乔治·费希尔被解除了职务，于是从 1994 年 1 月起，摩托罗拉的总裁兼 COO 克里斯·高尔文和副董事长兼 CEO 加里·图克就得学着去按照“两位一体”（two-in-a-box）的方式来共同工作了。对于面临的主要挑战，加里·图克首先提出了他的观点：“我们面临的最大挑战是如何掌控我们业务的全球化，发掘足够的人才，在不同的文化环境中工作并且容忍差异，并对我们未来的发展方向保持一种共识。”

高尔文同意图克的预测，同时他补充道：“在持续重组产品和组织的同时，我们该如何做这些事情呢？六西格玛质量管理和 10X 周期是 20 世纪 80 年代的创新。90 年代，我们需要更多的创新，其中包括运行这个企业所需要的种种机制。”

## 摩托罗拉公司的背景

诞生于 1928 年的摩托罗拉公司生产出了世界上第一台全自动收音机，并由此

*Senior Research Associate Janis L. Gogan, MIT Lecturer Gloria Schuck, and Professor Shoshana Zuboff prepared this case as the basis for class discussion rather than to illustrate either effective or ineffective handling of an administrative situation.*

Copyright © 1994 by the President and Fellows of Harvard College. To order copies, call (800) 545-7685 or write to Harvard Business School Publishing, Boston, MA 02163. No part of this publication may be reproduced, stored in a retrieval system, used in a spreadsheet, or transmitted in any form or by any means—electronic, mechanical, photocopying, recording, or otherwise—without the permission of Harvard Business School.





形成了公司的名称（结合“motor car”和“Victrola”而成）。公司发展至今，其业务已扩展到了电视机（该生产线于 20 世纪 70 年代被剥离）和通讯及电子设备领域。该公司的发展相当快（见资料 1）。

	1930 年	1940 年	1950 年	1960 年	1970 年	1980 年	1990 年	1991 年	1992 年	1993 年
净销售额（美元）	48.7 万	1 000 万	1.77 亿	2.99 亿	7.97 亿	31 亿	109 亿	114 亿	133 亿	170 亿
净收入占销售额的百分比（%）	NA	NA	NA	NA	NA	5.5	4.6	4.0	4.3	6.0
员工人数	10	985	9 325	14 740	36 000	71 500	105 000	102 000	107 000	120 000

到 1994 年，摩托罗拉公司已经成为世界上最大的半导体生产商之一——其产品既包括被嵌入其他产品的设备，也包括如 64 位 Power PC 芯片之类的微处理器，后者曾被用于苹果电脑和 IBM 电脑中。公司一半的销量来自于无线通讯产品（双向无线电对讲机、扩音器、调制解调器、移动电话、网络设备）。1992 年，公司宣布了一项数十亿美元的无线通讯项目，即“铱星计划”。预计到 1997 年，该计划能与 66 颗低轨道卫星（距地球上空 400 英里），以及众多地面工作站和便携式电话形成全球性的网络连接。一旦全面实施，铱星便会成为覆盖全球的便携式的和多媒体的无线数字通讯平台。结合该公司在半导体领域内的专业技术，人们认为铱星计划足以巩固摩托罗拉公司在电脑和无线通讯整合领域内的主导地位了。一份介绍摩托罗拉公司情况的说明书甚至夸口：“没有人在无线电传输领域比摩托罗拉知道得更多，也没有人在半导体领域比摩托罗拉有更宽广的业务范围。”

摩托罗拉公司于 1988 年获得了马尔科姆·鲍德里奇国家质量奖，这是对其全面质量管理的一个肯定。20 世纪 90 年代，摩托罗拉公司仍然重视质量和周期，每年都要将销售收入的将近 10%（超过 10 亿美元）投在研发上，以保持其在市场上的领导地位。公司每年在厂房和设备上的投资——尤其是设计和生产技术方面——也同样超过了 10 亿美元，而对于旨在发展员工运用新技术和生产程序的能力的培训也投入颇多。公司要求每一个员工每年参加 40 个小时的培训，而且这一要求在未来的几年内会有所提高。

摩托罗拉从最初的一家美国本土企业发展成为 20 世纪 70 年代的跨国公司，到八九十年代已成为一家全球化企业。公司总部位于美国伊利诺伊州绍姆堡，工厂分布在北美、中美以及亚洲的 19 个国家中，40% 的员工都不是美国人（见资料 2）。1993 年，公司一半以上的营业收入来自于美国之外，预计到 2000 年，国际销售收入占总收入的比重将上升至 75%。公司的使命如下：

在每一个竞争领域，我们都将在顾客需要的时候，用六西格玛质量管理 and 最优周期来满足顾客的需求，以此来促进我们的成长，并努力达成全面顾客满意的基本目标和市场份额增加的目标，并拥有最好的员工、产品、市场、生产、技术和服务，以及出色的财务成果。

1994 年，摩托罗拉公司被重组为六个事业部（group）<sup>①</sup>（见资料 3），各事业

<sup>①</sup> 摩托罗拉将最大的四个单位称为部门（sector）；在本案例中为简便起见统称为事业部（group）。



部的产品如下：

半导体产品部：微处理器、记忆芯片、集成电路

通用系统部：移动电话、个人通信设备、信息技术

信息和媒体产品部：扩音器、无线数据系统

陆地移动产品部：双向无线电对讲机、网络服务

政府和系统技术部<sup>①</sup>：卫星通讯、战术电子产品

自动化、动力和控制部<sup>②</sup>：动力产品、电子元件、系统

每一个事业部都由一位执行副总裁负责，他们具有相当大的自主权。某个事业部的产品甚至可以与另一事业部的产品直接进行竞争，例如，移动电话在某些市场上就可以与双向无线电对讲机直接竞争。公司鼓励各个事业部在快速变化的通讯与信息技术环境中并肩前行，并支持它们积极进取的新产品发展战略。

协调六个事业部独立性的是两个组织化的实体：地区主管和 CEO 办公室。地区主管的职责是识别和开发所辖地区的机会。亚洲国家——尤其是中国、印度和印度尼西亚——对于摩托罗拉来说是一个飞速增长的市场。马来西亚、泰国和越南市场（于 1994 年对美国公司开放）的发展也特别快。日本——被作为一个独立的地区来管理——的销量同样被认为会快速增长，紧接着是欧洲、美国和拉美国家。市场的快速增长加大了对地区和业务部门管理者进行协调的要求，以及在不同国家内对顾客联系、政府关系和其他活动进行指导的需求。

CEO 办公室影响事业部的方式有：促进一些关键创新（如六西格玛和 10X 周期）；培养一种参与、革新、注重顾客需求的文化；对某些公司的要求（比如每年 40 小时的培训制度和标准绩效考核）实行监督；用技术与培训“地图”、摩托罗拉大学的课程和服务、公司特别工作组以及全面顾客满意度竞争之类的方式来提供获得工具、程序和结构的途径。

## CEO 办公室

摩托罗拉有一个“两位一体”的传统，这是一个管理发展和延续的机制。在这个机制中，责任主要被分摊到正副两位管理者身上。创始人保尔·高尔文（Paul Galvin）的儿子罗伯特（鲍勃）当年就是和他一起担任公司总裁的。20 世纪 70 年代，鲍勃·高尔文和比尔·韦茨（Bill Weisz）一起担当这一职务，而 1980 年约翰·米切尔（John Mitchell）的加入形成了三人执政的局面。高尔文把这三个人称为“三只熊”，部分是因为他们好争论的决策模式（通常他们“同意的就是不一致”）。1988—1990 年间，一个新的三人掌权的局面形成了，费希尔是 CEO，图克是总裁兼 COO，克里斯·高尔文（鲍勃的儿子）作为资深执行副总裁和 COO 的助理，但最初的“三只熊”模式始终保留在董事会中。

① 即以前的政府电子产品部（Government Electronics Group, GEG）。

② 即以前的自动化与工业化电子产品部（Automotive and Industrial Electronics Group, AIEG）。



费希尔这样描述鲍勃·高尔文：

鲍勃的才干在公司里就是一个神话，他非常谦逊；他根本不需要一个职位。公司根据人们受尊重的程度和贡献的大小来运作，而不是职位。鲍勃对企业文化的推动胜于对业务运营的推动；他几乎从不干预小组工作。他有一个不切实际的想法，即坚信我们过去犯的最大错误就是我们决定不去做某些事。

克里斯·高尔文认为他的父亲从保尔·高尔文那里学了很多东西，并在公司里留下了他自己的印记：“从我的祖父那里，父亲学会了遵从大众的意见。”

当保尔决定在汽车里安装一个收音机时，没有人认为这能够实现。然而他却成功了，并且拥有了自己的市场。我父亲从他那里学到了许多东西；他坚信创新，有逆直觉思维的信心，还会把自己的思想大胆地表现出来。父亲把他的哲学概括成五个字：去爱去实现。你必须去爱，必须对某些事物产生情感上的热爱。你还必须去实现。这一哲学是他支持参与式管理理念背后的支柱。

克里斯·高尔文，44岁，同样被描述成一个空想主义者和逆直觉思维者，由于受其父亲的影响，他相信“一个机构是通过一整套价值观和理念聚集在一起的人的集合体”。1992年，他指出，正如早期的“三只熊”一样，当前的三个人总是在进行“积极而充分的讨论”。他补充道：“乔治、加里和我解决问题的方式很不一样；我们是罗盘的三个点。我们经常进行非常有趣的讨论。”

费希尔相信：“管理的角色是使组织成长。鲍勃·高尔文是一个创建者，这也是我如何看待自己的。商学院教育人们，管理的首要功能是控制，但我认为控制者的时代已经结束，我更倾向于创建而不是分裂。”

费希尔在取得了工程学硕士学位和数学博士学位之后，在贝尔实验室开始了他的职业生涯。1976年，他加入了摩托罗拉的移动收音机部门，并在20世纪80年代初领导了一个开发扩音器的团队，该团队的产品后来成功地打开了日本市场。他以极大的热情寻找明确界定的标准，希望借此促进公司在质量、周期以及其他方面的绩效表现，这种热情很明显地显示了他的数学与工程学背景。从数学中他同样学到了“混沌”理论：

如果你在一个杯子里搅拌茶叶，你将会观察到一系列不可思议的运动。它们上下运动并充满整个杯子，这便是混沌，但是混沌中存在着一个模型。混沌理论告诉你跳出事件来看，彻底的混沌背后是十分美妙的有序。从某种意义上说，这是我们在这里工作的方式。一旦跳出混沌，解决办法就会喷涌而出了。

你必须给人们喘息的时间去做他们自己的事情；这才能给予组织生命力。让人们在一个背叛成风的环境中工作是不容易的；我们拥有极具创新力

的人才，但是很难管理，因为他们不愿服从。我的角色是庇护他们，从而使他们的好想法得以生根。

图克自从 1962 年起就在这家公司工作。在 1986 年进入 CEO 办公室之前，他是半导体生产车间的经理。在半导体经营处于下坡路期间，图克“正确地对待员工”，并且通过降低他自己薪水的 15% 来减少解雇的人数，而车间人员的工资却只减少了 1%。高尔文和费希尔将图克的管理类型描述为“指出问题”型。图克本人十分赞同：“当你提问题的时候，人们寻找的是答案和成长。我从中跳了出来，我的目标是使任何工作都处于更好的状态，并且有至少两个比我强的、已经准备好接替我的候选人。”图克同样坚信应该执行高尔文的“预测和更新”传统。他观察到，这些年来，公司经常（并不是一直）在识别关键的新科技和将它们整合在已有的产品和全新的生产线这几项工作中卓有成效。他相信成功的管理者不应该惧怕产品过时，因为那时他们应该已经开始创建一个新的事业了。

## 20 世纪 80 年代的关键创新

资料 4 总结了摩托罗拉在 20 世纪 80 年代的重要事件。大多数新产品的开发是由组织的创新推动的，虽然有些产品——包括高利润的 68020 微处理器和新的铱星全球通讯项目——在某个个人提出的所谓“少数派报告”之后就得到了专款支持。这是一个聆听被拒绝的观点的机制。那些认为自己的意见没有被充分考虑的人们可以越过一般的领导层次向更高领导层递交少数派报告。根据摩托罗拉的文化和办公室政治，雇员不会因“越过他们的老板”而受到惩罚。

鲍勃·高尔文于 1980 年提出了他的“少数派报告”的观点，当时，他建议成立一个新的摩托罗拉培训与教育中心，每年的运行成本预计是 3 500 万美元。最初，公司的政策委员会（公司的最高层。在公司的组织结构图中，这些人 with CEO 办公室有着稳固的直线联系）没有一个人赞同这一支出。有些人认为培训的回报没有保障；其他人则预言，自动化将会极大地减少操作工人的数量，所以，培训那些“将来不会跟我们在一起”的人是没有意义的。高尔文极力主张说，电脑设计和制造技术需要技能更高的劳动力，并且公司对此应负有责任。他的意见被采纳了。为了给 MTEC（即后来的摩托罗拉大学）提供财政支持，政策委员会承诺保证培训资源的供应，而不要求各部门都利用 MTEC。MTEC 有五年的租约，期满后它被认为是自建的。

1987 年，CEO 办公室和政策委员会提出了将“六西格玛<sup>①</sup>质量改进”作为两个关键创新之一，以支持“全面顾客满意”的目标。第二个创新——“10X 周期”是指为改善新产品开发时间、生产量、顾客服务和执行的支持活动速度而作出的尝试。颇具野心的“达到一超过”目标由此建立了。两年之内（到 1989 年）将质

<sup>①</sup> “六西格玛”是一种管理方式，意味着达到接近完美的质量水平，即每百万件产品的不良率不到 3.4。



量提高 10 倍 (10X)，到 1991 年再提高 10 倍，到 1992 年达到六西格玛标准。周期——贯穿于公司的所有活动——在五年内提高 10 倍 (到 1992 年)。六西格玛和 10X 周期有时指的是“更新的”创新，它代表公司作出的新承诺——实现完美的设计、制造和服务。摩托罗拉的每一名员工都要求学习一门名为“达成六西格玛的六大步骤”的 MTEC 质量课程，这在公司公开性的、以个人自愿为主的培训政策中是个例外。高层连续推出宣传 (公开发表、广播、演讲)、激励项目以及“行为模型”，加强了质量信息。每一次政策委员会的会议都是以质量水平的报告开始的，鲍勃一听完报告就会离开，这就暗示说：“如果质量没问题，其他一切就都不会有问题。”

## TCS 团队和授权：推动还是牵引？

到 1991 年，大多数摩托罗拉的雇员已经接受了六西格玛课程的学习，许多人又开始接受更深入的学习。费希尔重复着鲍勃于 20 世纪 80 年代早期提出的观点：“这种质量的转变完全是显著的。”

六西格玛贯穿于我们的工作过程中。那些质量课程为我们提供了一个共通的语言。教育是我们实行快速文化变革的一种方式，我们可以将这个概念进行扩展。我们下一个挑战是延长学习的周期。

20 世纪 90 年代初，六西格玛质量管理和 10X 周期作为公司范围内的创新继续运行着。CEO 办公室提出全面顾客满意 (TCS) 以支持质量和周期创新。TCS 团队，通常代表了公司内的多个层次和多个职能，他们的责任是运用一个结构化的问题解决程序，来确认和解决有关质量、周期或者其他方面的问题。TCS 竞争的最后结果是颁奖典礼和奖励，如去名胜古迹旅游等。这种做法于 20 世纪 80 年代首次在亚洲实施，后来逐渐扩展到了美国。我们期望团队能使用如问题解决方法论、帕累托曲线和统计分析这些工具。参加团队是基于自愿的 (尽管领导者强烈催促发起这一竞争)，这更多地像是一种草根现象而不是特地编排的组织创新。在费希尔看来，TCS 正“如野火一般燃烧起来”。他在回忆 1991 年的第一次竞争时说道：

这是多么令人振奋的经验！那些团队运行地如此有序，如此有奉献精神！他们一直在使用问题解决工具。TCS 创建了基于需求的教育培训，这比把人们送去学习那些他们不喜欢的或不需要的课程要好得多。

对于某些管理者因为第一次 TCS 竞争而产生的情绪反应，图克是这样评价的：“他们是顶级的管理者——尽管有一些还很年轻——看到他们的员工取得成果时，他们激动得眼泪直在眼眶里转。”