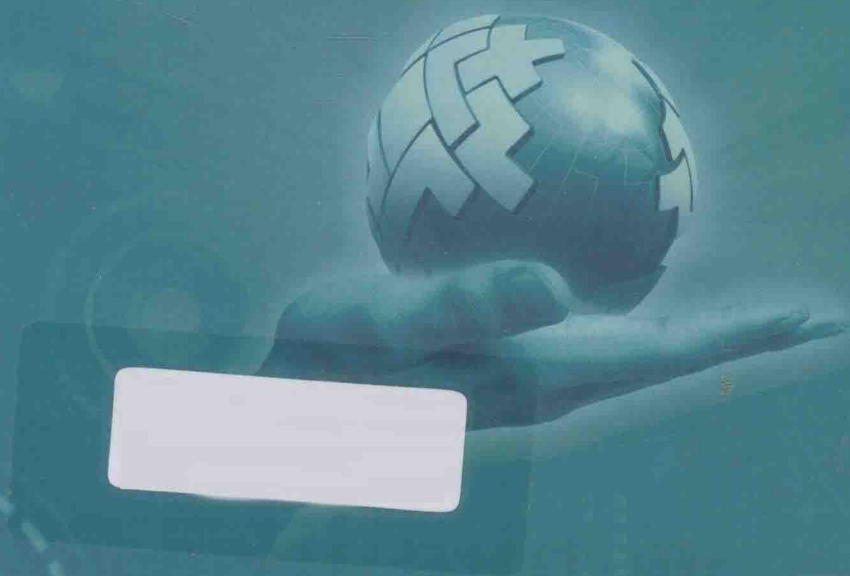
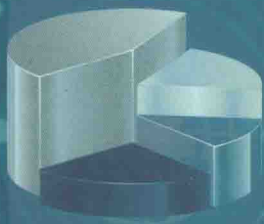


高等教育“十二五”规划教材·经济管理实验实训系列

# 管理学原理 案例教程

张国平 曹旭平 邢永祥 编著



北京交通大学出版社  
<http://www.bjtu.cn>

高等教育“十二五”规划教材·经济管理实验实训系列

# 管理学原理案例教程

张国平 曹旭平 邢永祥 编著  
刘洪久 宋 君 参编

北京交通大学出版社

· 北京 ·

## 内 容 简 介

本书作为经济管理类专业的基础课程,介绍了企事业单位经营管理活动中普遍存在的基本原理与理论,该课程在经济管理理论体系中占据越来越重要的核心地位,已成为经济管理类专业大学生的必修课程。本书是在地方应用型本科高校进行研究性教学、案例教学改革的背景下产生的,采编了常熟市及苏南中小企业成功经验的管理案例及国内外的经典管理学案例,主要涉及管理学概念、管理思想及理论、决策、计划、组织、领导、控制、创新、综合管理等内容。管理学原理案例教学不仅仅是传授理论知识,更是旨在通过案例使学生理解深奥的管理学理论,培养学生的感觉能力和反应能力及团队合作的精神,提高学生运用专业知识解决实际问题的能力。

本书适用于应用型本科高校经济管理类专业学生使用,也可作为经济管理类相关专业研究生、企事业单位一线管理人员和其他经营者的参考用书。

版权所有,侵权必究。

## 图书在版编目(CIP)数据

管理学原理案例教程 / 张国平, 曹旭平, 邢永祥编著. —北京: 北京交通大学出版社, 2014. 4

(高等教育“十二五”规划教材·经济管理实验实训系列)

ISBN 978 - 7 - 5121 - 1889 - 8

I. ① 管… II. ① 张… ② 曹… ③ 邢… III. ① 管理学 - 案例 - 高等学校 - 教材 IV. ① C93

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2014) 第 068403 号

责任编辑: 郭碧云

出版发行: 北京交通大学出版社

电话: 010 - 51686414

地 址: 北京市海淀区高粱桥斜街 44 号 邮编: 100044

印 刷 者: 北京时代华都印刷有限公司

经 销: 全国新华书店

开 本: 185 × 260 印张: 12.25 字数: 219 千字

版 次: 2014 年 5 月第 1 版 2014 年 5 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 978 - 7 - 5121 - 1889 - 8/C · 159

印 数: 1 ~ 3 000 册 定价: 29.00 元

---

本书如有质量问题, 请向北京交通大学出版社质监组反映。对您的意见和批评, 我们表示欢迎和感谢。  
投诉电话: 010 - 51686043, 51686008; 传真: 010 - 62225406; E-mail: press@bjtu. edu. cn。

# 前言

管理学原理作为经济管理类专业的基础课程,介绍企事业单位经营管理活动中普遍存在的基本原理与理论,该课程在经济管理理论体系中占据越来越重要的核心地位,已成为经济管理类专业大学生的必修课程。但多年以来,国内高校的管理学原理教学大都表现为传统的课堂理论传授模式,缺乏对学生管理实践层面的训练及指导,而以案例教学法为代表的研究性教学方法改革逐渐成为一种趋势,尤其在常熟理工学院、浙江万里学院等一些地方应用型本科高校中较为盛行,因为国家对地方应用型本科院校的教学要求是注重应用性与实践性。联合国教科文组织对相关专家进行的多种管理教学方法改革功能评价的调查结果表明,案例教学方法在知识传授、学生分析能力培养等多项指标上的得分领先于其他教学方法。管理学学科属性及大量的管理学教学实践证明,案例教学法已经成为提高学生分析、决策能力的一种有效的教学方法,并且逐步被越来越多的高校老师所选择。

本书的特点主要体现在以下几个方面。

1. 关注我国苏南地区中小企业成功经验的管理案例。苏南地区是我国民营企业与开放型经济发展的典型代表,以隆力奇、梦兰、常客隆、红豆为代表的苏南龙头企业在企业管理方面有许多创新,其现代管理理念及实践具有较强的分析与可探索性,对学生学习管理学原理及相关理论将产生直接的启示。

2. 案例取材具有较好的针对性。本书除了作者自行采编的苏南地区的管理案例外,还针对性地选取了典型示范、应用实战、具有较高理论价值的国内外著名企业经典案例,这些案例一一对应管理学原理分章节知识点,便于教师传授与学生学习。

3. 提出案例教学模式、流程及组织形式。本书最后部分提出了“案例使用说明”,也就是教师进行案例教学的建议,内容包括教学目的与用途、启发思考题、分析思路、建议课题计划等。任课教师可参考该模式和说明开展案例教学工作。

本书由常熟理工学院经济与管理学院和西北师范大学知行学院的教师编著而成，他们具有丰富的管理学理论知识与企业实践经验。具体分工如下：张国平教授编著第1～4章、第9章案例9.1～9.2，曹旭平副教授编著第5～6章、第9章案例9.3～9.4，邢永祥（西北师范大学知行学院）编著第7章、第9章案例9.5～9.6，刘洪久教授编写第8章，宋君副教授编写第9章案例9.7～9.8。全书由张国平和曹旭平负责修改、定稿及总纂。

本书在编写过程中，得到了常熟理工学院经济与管理学院领导的大力支持，在此表示感谢。此外，特别感谢为本书出版花费大量时间和精力是北京交通大学出版社郭碧云编辑。

本书编写过程中参考了一些教材、网络资料，借鉴了许多管理学家和同行的经验与成果，部分资料已在参考文献中列出。限于篇幅，未能一一列出，在此一并表示感谢。

由于作者能力和水平有限，书中不当之处或错误在所难免，敬请专家、学者及广大读者批评指正。

编 者

于常熟理工学院经济与管理学院

2014年2月

# 目 录

|                               |    |
|-------------------------------|----|
| 第 1 章 管理与管理学 .....            | 1  |
| 案例 1.1 杨总经理的一天 .....          | 1  |
| 案例 1.2 刘全的管理者角色定位 .....       | 3  |
| 案例 1.3 H 公司章程 .....           | 4  |
| 案例 1.4 升任公司总裁后的思考 .....       | 5  |
| 案例 1.5 经理今天出差 .....           | 6  |
| 第 2 章 管理思想与管理理论 .....         | 8  |
| 案例 2.1 OEC “海尔管理之剑” .....     | 8  |
| 案例 2.2 H 公司行为科学应用 .....       | 9  |
| 案例 2.3 独特企业文化演绎 “成功方程式” ..... | 11 |
| 案例 2.4 南港电子公司 .....           | 23 |
| 案例 2.5 合作为什么出现裂痕 .....        | 28 |
| 第 3 章 决策 .....                | 31 |
| 案例 3.1 王厂长的决策 .....           | 31 |
| 案例 3.2 他该如何决策? .....          | 32 |
| 案例 3.3 巨人集团的兴衰史 .....         | 34 |
| 案例 3.4 生产率下降的原因是什么? .....     | 36 |
| 案例 3.5 戴尔:有所为有所不为 .....       | 37 |
| 案例 3.6 阿迪达斯与耐克 .....          | 38 |
| 第 4 章 计划 .....                | 41 |
| 案例 4.1 A 公司的经营计划 .....        | 41 |
| 案例 4.2 施温自行车公司的失误 .....       | 45 |
| 案例 4.3 布朗小姐的目标管理 .....        | 46 |

|              |                               |            |
|--------------|-------------------------------|------------|
| 案例 4.4       | 某机床厂的目标管理 .....               | 47         |
| 案例 4.5       | 成本为什么会大幅度超支? .....            | 50         |
| 案例 4.6       | 科宁公司的计划 .....                 | 51         |
| 案例 4.7       | 东方电力公司的计划 .....               | 52         |
| <b>第 5 章</b> | <b>组织 .....</b>               | <b>54</b>  |
| 案例 5.1       | 组织职能案例: 教授的建议 .....           | 54         |
| 案例 5.2       | 金果子公司的组织结构设计 .....            | 55         |
| 案例 5.3       | 张家港化工机械股份有限公司 .....           | 57         |
| 案例 5.4       | 上海家家保健品有限公司的组织结构是否需要调整? ..... | 64         |
| 案例 5.5       | 如何有效地授权 .....                 | 66         |
| 案例 5.6       | 杜邦公司组织机构的演变 .....             | 67         |
| 案例 5.7       | 新光集团的组织变革 .....               | 72         |
| <b>第 6 章</b> | <b>领导 .....</b>               | <b>74</b>  |
| 案例 6.1       | 管理风格 .....                    | 74         |
| 案例 6.2       | 哪种领导类型最有效 .....               | 75         |
| 案例 6.3       | 激励职能案例: 林肯电气公司的激励制度 .....     | 77         |
| 案例 6.4       | 为何产生误解? .....                 | 78         |
| 案例 6.5       | 苏宁电器人力资源管理战略 .....            | 79         |
| 案例 6.6       | 仕德伟集团“全员智慧生发系统”激发员工斗志 .....   | 89         |
| 案例 6.7       | 柳传志的管理理念 .....                | 90         |
| <b>第 7 章</b> | <b>控制 .....</b>               | <b>97</b>  |
| 案例 7.1       | 计划与控制 .....                   | 97         |
| 案例 7.2       | 比尔经理的控制 .....                 | 98         |
| 案例 7.3       | 巴林银行和大和银行的倒闭 .....            | 99         |
| 案例 7.4       | 波司登: 库存极限控制方法 .....           | 101        |
| 案例 7.5       | 苏南机械有限公司 .....                | 104        |
| 案例 7.6       | 查克停车公司 .....                  | 107        |
| 案例 7.7       | 员工上班玩游戏怎么办? .....             | 108        |
| <b>第 8 章</b> | <b>创新 .....</b>               | <b>112</b> |
| 案例 8.1       | 波司登的创新之路 .....                | 112        |
| 案例 8.2       | 创新是系统工程——不断成长的通润公司 .....      | 118        |

|                                       |            |
|---------------------------------------|------------|
| 案例 8.3 张瑞敏畅谈创新战略 .....                | 125        |
| 案例 8.4 王安实验室与惠普公司：两种不同的变革方式 .....     | 131        |
| <b>第 9 章 综合</b> .....                 | <b>133</b> |
| 案例 9.1 梦兰集团：从“村办企业”向“现代企业集团”的跨越 ..... | 133        |
| 案例 9.2 新合作常客隆的制胜之道：“小超市，大连锁” .....    | 142        |
| 案例 9.3 隆力奇品牌的成长之路 .....               | 150        |
| 案例 9.4 郎咸平：鱼香肉丝与现代汽车 .....            | 162        |
| 案例 9.5 红豆的成功之路 .....                  | 167        |
| 案例 9.6 无锡小天鹅股份有限公司的经营之道 .....         | 170        |
| 案例 9.7 仕德伟“用心做到极致”与创新激励 .....         | 176        |
| 案例 9.8 标哥的“裸捐” .....                  | 180        |
| <b>参考文献</b> .....                     | <b>186</b> |

# 第 1 章

## 管理与管理学

### 案例 1.1

#### 杨总经理的一天

胜利电子公司是一家拥有 200 多名员工的小型电子器件制造企业。除了三个生产车间之外，企业还设有生产技术科、购销科、财务科和办公室四个部门。总经理杨兴华任现职已有四年，此外还有两个副总经理，张光和江波，分别负责生产技术、经营及人事。几年来，公司的经营呈稳定增长的势头，职工收入在当地处于遥遥领先的水平。

已接近年底，今天杨总经理一上班就平息了两起“火情”。首先是关于张平辞职的问题。张平是一车间热处理组组长，也是公司的技术骨干，工作积极性一向很高，但今天一上班就气呼呼地来到总经理办公室递上了一份辞呈。经过了解，张平并非真的想辞职，而是觉得受了委屈。原因是头一天车间主任让他去参加展览中心的热处理新设备展销会，而未能完成张副总交办的一批活，受到了张副总的批评。经过杨总劝说后，张平心中的疙瘩解开了，收回了辞呈。

张平刚走，又来了技术科的刘工。刘工是厂里的技术“大拿”，也是技术人员中工资最高的一位。刘工向杨总抱怨自己不受重视，声称如果继续如此，自己将考虑另谋出路。经过了解，刘工是不满技术科的奖金分配方案。虽然技术科在各科室中奖金总额最高，但科长老许为了省事，决定平均分配，从而使得自认为为企业立下汗马功劳的刘工与刚出校门的小李、小马等人所得一样。结果是小李、小马等欢天喜地，而刘工却感到受到了不公待遇。杨总对刘工进行了安抚，并告诉刘工明年

公司将进一步开展和完善目标管理活动,“大锅饭”现象很快就会克服。事实上,由于年初定计划时,目标制定得比较模糊和笼统,各车间在年终总结时均出现了一些问题。

送走了张平和刘工,杨总经理开始翻阅秘书送来的报告和报表,结果上个月的质量情况令他感到不安,不合格品率上升了6个百分点。车间和生产技术科在质量问题上的相互推诿也令人恼火。他准备在第二天的生产质量例会上重点解决这个问题。此外,用户的几起投诉也需要格外重视。

处理完报告和报表后,杨总经理决定到车间巡视一下。在二车间的数控机床旁,他发现青工小王的操作不合规范要求,当即给予纠正。随后他又到了由各单位人员协作组成的技术攻关小组,鼓励他们加把劲,争取早日攻克几个影响产品质量和生产进度的“拦路虎”,并顺便告知技术员小谭,公司将会尽量帮助解决他妻子的就业问题。此外,杨总又透露了公司的一项决定:今后无论是工人还是技术人员,只要有论文发表,公司将承担其参加学术会议的全部费用。大家感到备受鼓舞。

中午12点,根据预先的安排,杨总同一个重要的客户共进午餐。下午2点,杨总主持了由公司领导和各部门主管参加的年终总结会,会上除了生产技术科科长与购销科科长为先进科室的称号而又一次争得面红耳赤之外,其他基本顺利。散会以后,他同一个外商进行了谈判,签下了一份金额颇大但却让两位副总忐忑不安的订单,因为其中一些产品本公司并没生产过,短时期内也没有能力生产。但杨总经理心中自有主意,因为他知道,有一家生产这类产品的大型企业正在四处“找米下锅”,而这份订单不仅会使这家大企业愁眉轻展,也将使胜利电子公司轻轻松松稳赚一笔。

下班时间到了,但杨总经理丝毫没有回家的意思。年底将至,他得想想明年的事情了。

资料来源:杨总经理的一天。(2007-05-05). <http://lqs570830.blog.163.com/blog/static/288112762007458481616>.

## 思考题

请从管理职能的角度分析杨总经理一天的活动。

**案例 1.2****刘全的管理者角色定位**

刘全是深圳一家消费电子产品公司的策划部经理，是农村出身的大学生，由于工作颇有成就，深得公司领导赏识，从一线摸爬滚打到现在这个位置。他对工作要求特别严格，经常废寝忘食地全身心投入工作，甚至没有时间谈恋爱。他希望他的员工也像他一样，全心全意投入到公司的事务上，一心为公，敬业奉献。他的口头禅是“公司事再小也是大事，个人事再大也是小事”。

他要求下属员工上班时间不得闲聊、不得接打私人电话、不得做与岗位工作无关的事情，所有时间都得用在工作上。要求下属员工养成“早到晚归”的习惯，并让下属员工每天陪自己加班到十一二点，即使下属员工真的无事可做，也不能随便回去。假如下属员工没有养成这种习惯，那么加薪晋职的机会就很渺茫，而且很可能被他“冷藏”，再无出头之日，或者莫名接到调职或解雇的通知。另外，无论什么节假日，他都会为下属员工重新规划，以满足他工作的需要，根本没有什么周末、国家法定节假日的概念。

在他的领导下，下属员工总有做不完的工作，但实际上有些工作没有任何意义。他的做法终于引起了下属员工的不满，他们抱怨说自己完全没有私人的空间，随时都被经理管理和监督着，好像自己被卖给了公司，身心受到严格的限制，他们快要疯掉了。一次，其中一个下属在内部网站的 BBS 牵头讨论加班要给加班费、工作应该劳逸结合等问题，竟然被他得知，没几天这位员工就在绩效考评中被合理、规范地“处理”掉了。随后在一个深夜召开的部门会议上，下属员工终于爆发了自己的不满情绪，显然，下属员工被尊重的需求没有得到满足，刘全的工作也因此陷入了被动，士气低落、效率下降、人员流失、管理混乱等，不久他被撤职调离。

资料来源：教你成为一个优秀的管理者. (2010-03-20). <http://yingyu.100xuexi.com/view/examdata/20100320/538AD47E-0192-465E-B7CA-C2C8D8078BE4.html>.

**? 思考题**

1. 分析刘全所处的管理层次。

2. 试分析刘全的管理者角色定位是否恰当。
3. 你会对刘全提出哪些建议来提高其管理效果？

### 案例 1.3

## H 公司章总

“失去了一个优秀的骨干，得到了一个平庸的经理。”这是很多企业老总在将骨干员工提升为经理后面临的尴尬，这种现象被称为“彼得现象”。在各种组织中，由于习惯于将在某个等级上称职的人员晋升提拔，因而雇员总是倾向于晋升到其不称职的位置。试运用管理者的相关知识讨论出现“彼得现象”的原因。

北京 H 公司章总，工龄有三十多年，在行业内也算是前辈，工作态度非常严谨仔细，对公司的组织和培训工作非常重视，尽管有专门的培训部，章总还是从培训课程的内容设置、培训讲师的选聘、培训场地的签订到培训证书的印制、培训现场条幅的悬挂、培训期间餐饮的预订等，事无巨细，从头抓到尾。他还经常亲自蹲点于培训现场，不时打断讲师指正讲授内容，并且常常召唤秘书奔走往返于培训现场办理公文、处理文件。

一次，章总临时指示培训部举办经销商销售顾问培训和市场经理培训，培训部不得不马上确定培训讲师、拟制培训日程表、商谈培训教室、拟订培训通知等。由于某种原因，这次培训报到的实际人数没有达到理想状态，章总在培训报到现场，果断指示将两个班合并为一个班举办，以节省开销。尽管前期已经安排妥当，培训讲师林教授也强调培训对象不同，培训内容侧重点也不一样，而且报到时间也不同，但章总置之不理。结果，经销商参训学员得知突然变更，怨声载道，全部怪罪于培训部。章总竟然也在众人面前大声斥责培训部负责人，责备其培训工作做得一塌糊涂，然后命令公司其他部门负责人全部到场蹲点。这下更热闹了，培训工作不光章总亲自指导，各部门负责人也不时指东道西，甚至连总经理、秘书也插手指挥。可想而知，一个简单的培训活动被搞得乱七八糟。培训结束后第二天，培训部负责人即提交了辞职报告。

资料来源：秦胜利．当活动负责人遇到事必躬亲的上级．（2009-06-05）．  
[http://www.mypm.net/case/show\\_case\\_content.asp?caseID=2830](http://www.mypm.net/case/show_case_content.asp?caseID=2830).

 思考题

1. 分析 H 公司章程所处的管理层次。
2. 试分析 H 公司章程的管理者角色定位是否恰当。

**案例 1.4**

### 升任公司总裁后的思考

郭宁最近被一家生产机电产品的公司聘为总裁。他在大学时学的专业是工业管理，大学毕业后就到该公司工作，最初担任液压装配单位的助理监督。当时他对液压装配知之甚少，在管理工作上也没有实际经验。可是他认真好学，一方面仔细参阅单位工作手册，并努力学习有关技术书刊；另一方面监督长也对他主动指点，使他渐渐摆脱了困境，并能够胜任工作。经过半年多的努力，他已有能力独自承担液压装配的监督长工作。可是公司当时没有提升他为监督长，而是直接升他为装配部经理，负责包括液压装配在内的四个装配单位的领导工作。当助理监督时，他主要关心的是每日的作业管理，技术性很强，而当他担任装配部经理时，他发现自己不能只关心当天的装配工作状况，还得做出此后数周乃至数月的规划，还要完成许多报告并参加许多会议，因而没有多少时间从事自己喜欢的技术工作。担任装配部经理不久，他发现原有的装配工作手册已过时，公司已安装了许多新的设备，吸收了一些新的技术，于是他花了整整一年的时间修订工作手册，使之切合实际。在修订手册的过程中，他发现要使装配工作与整个公司的生产作业协调起来是有很多讲究的。为此，他主动到几个工厂去访问，学到了许多新的工作方法，并且把这些新方法吸收到修订的工作手册中。由于该公司的生产工艺频繁发生变化，工作手册不得不经常修订，郭宁对此都完成得很出色。工作了几年后，他不但自己学会了这些工作，而且还学会了如何把这些工作交给助手去做，这样他可以腾出更多的时间用于规划工作和帮助他的下属，以及花更多的时间参加会议、批阅报告和完成向上级的工作汇报。郭宁担任装配部经理 6 年之后，该公司负责规划工作的副总裁辞职应聘到其他公司，他便主动申请担任此职务，他自信拥有担任这一新职务的能力。在同另外 5 名竞争者较量之后，郭宁被正式提升为规划工作副总裁。由于此高级职务工

作的复杂性，他在刚接任时碰到了不少麻烦。例如，他感到很难预测一年之后的产品需求情况。可是一个新工厂的开工，乃至一个新产品的投入生产，一般都需要在年前做出准备。而且在新的岗位上他还要不断地处理市场营销、财务、人事、生产等部门之间的协调问题，这些他过去都不熟悉。他在新岗位上越来越感到：越是职位上升，越难于仅仅按标准的工作程序去进行工作。但是他还是渐渐适应了，并做出了成绩，之后又被提升为负责生产工作的副总裁，而这一职位通常是由该公司资历最深、辈分最高的副总裁担任的。到了现在，郭宁又被提升为总裁。他知道，当上公司最高主管时，他应该自信自己有处理可能出现的任何情况的才能，但他也明白自己尚未达到这样的水平。因此，一想到明天就要上任，他就不免为此而担忧！

资料来源：升任公司总裁后的思考。（2003-09-21）. <http://bbs.kaoyan.com/thread-270385-1-1.html>.

### ? 思考题

1. 你认为郭宁当上公司总裁后，他的管理责任与过去相比有了哪些变化？应当如何去适应这些变化？
2. 你认为郭宁要成功地胜任公司总裁的工作，哪些管理技能是最重要的？你觉得他具有这些技能吗？
3. 如果你是郭宁，你认为当上总裁后自己应该弥补哪些缺陷，才能使公司取得更好的绩效？

## 案例 1.5

### 经理今天出差

总经理今天出差，你一直都是总经理的左膀右臂，他昨天把你叫到了办公室，叫你负责他出差期间的一些日常事务，但重大事情必须先跟他联系后在作决定。

像往常一样，你按时上班，处理自己原来负责的那一部分文件及报告，并将交给总经理的报告也做了适当批阅。当你正忙着的时候，总经理秘书小王来找总经理。小王因病请了几天假，她还不知道总经理今天出差了。“什么？那我们给威尔公司怎样的答复呢？”听到这句话，你猛然记起，今天是答复威尔公司的最后期限

了。如果与威尔公司合作成功，它无疑将成为公司未来最大的伙伴。你知道总经理是很想得到这一合作机会的，但威尔公司所提条件中，部分条文让人难以接受。“总经理忘了把他的决定告诉我。”怎么办？你不假思索地抓起电话，拨叫总经理的手机——忙音——对了，按照行程，总经理今天是到草原看原料的产地去了，发达的通信工具还没延伸到那里。怎么办？威尔公司在前几次磋商中，已经无意中表现出对我们公司拖延答复的不满了，如果这次还要延期，合作就很可能破裂；但同时，威尔公司的条件也太苛刻了，要达成协议需要做出很大的让步。显然，你不具备相应的权力。时针指向 11 点整，这时秘书跑步进来跟你说：“威尔公司的电话……”

资料来源：经理今天出差。（2014 - 03 - 20）。<http://www.docin.com/p-564323216.html>。

### 思考题

1. 在主持人介绍背景后，面对背景中的“你”该怎么办？

请分组讨论。每个小组可以从以下三方面来进行讨论。

- (1) 你可以代表公司吗？
- (2) 你可以有哪几种决策方案？请分析各决策方案的风险及优点。
- (3) 你应该怎样回答威尔公司的电话？

2. 背景扩展如下：威尔公司的电话总算被你对付过去了，公司和威尔仍然有合作的机会，谢天谢地，你也终于联系上了总经理。他的答复是现在很忙，没办法估计此事，你可以自行处理。请讨论以下问题。

- (1) “你”已经得到了足够的权力了吗？
- (2) 若是谈判不成功，“你”应该负全责吗？为什么？
- (3) 试从这个案例中，讨论权力的来源与责任的关系。

## 第 2 章

# 管理思想与管理理论

### 案例 2.1

#### OEC “海尔管理之剑”

管理有模式，无定式，这就是管理的科学性和艺术性。海尔在管理模式上，没有盲目照搬模仿，而是结合自身的情况，总结了一套符合海尔的管理模式，即 OEC 管理法，它对海尔的发展起到了至关重要的作用。下面我们通过一个小案例来了解 OEC 管理法。

在海尔与日本某家电企业的一个合作项目中，日方带来一整套日式管理。张瑞敏告诉日本人，他们的办法不行，日本人坚定地摇头。张瑞敏说：“你现在就到十字路口看看，红灯亮了，人们照样往前闯，熟视无睹，视死如归，你这几条规定算什么？”日本人还是摇头。

三个月之后，日本人承认他们的办法的确不行，张瑞敏的观察一针见血，他熟悉中国人的秉性，知道中国人做事的最大毛病是不认真，做事不到位，每天工作欠缺一点，天长日久就成了落后的顽症。他想，需要一个管理机制专攻这一毛病，这一机制同时还承担下述功能：领导在与不在，企业照样良性运转。因此，他发明了一套管理方法叫作“OEC”。O——Overall 全方面；E——Everyone 每个人，Everything 每件事，Everyday 每一天；C——Control 控制，Clear 清理。“OEC”管理法也可表示为：日事日毕，日清日高。即每天的工作每天完成，每天工作要清理并要每天有所提高。OEC 管理法的实质是借鉴泰勒制，对任务的量化下达指标，考核其工作质量并实地奖惩。OEC 管理法由三个体系构成：目标体系→日清体系→激励

机制。即首先确立目标，日清是完成目标的基础工作，日清的结果必须与正负激励挂钩才有效。

具体地说，OEC 管理模式意味着企业每天所有的事都有人管，所有的人均有管理、控制内容，并依据工作标准对各自控制的事项，按规定的计划执行，每日把实施结果与计划指标对照、总结、纠偏，达到对事物发展过程日日控制与事事控制的目的，确保事物向预定目标发展。

这一管理方法可以概括为五句话：总账不漏项，事事有人管，人人都管事，管事凭效果，管理凭考核。这样，从车间工人到集团总部的每一位干部都知道自己每天应干些什么，甚至可能自己考核自己的工作，领取自己该得到的那份报酬。

OEC 管理法被誉为“海尔的管理之剑”，它是海尔人在长期探索中形成的独具特色的企业管理模式，并在实践中取得了非常好的效果。

资料来源：海尔 OEC 管理法。（2008-06-30）. [http://blog.sina.com.cn/s/blog\\_4c136cb001009x3l.html](http://blog.sina.com.cn/s/blog_4c136cb001009x3l.html).



### 思考题

1. 海尔的 OEC 管理法体现了科学管理理论的哪些方面？
2. 这个案例给你带来哪些启示？

## 案例 2.2

### H 公司行为科学应用

H 公司是一家电器生产企业，多年来在市场上有不俗的表现，消费者也颇为认可。1990 年，公司张总经理因年龄已大，身体也不够好，提出了辞职退休的要求。董事会再三挽留不住，只得另外聘任年轻有为的李志强先生为公司新的总经理。临别时，张总告诉他的后任李志强先生：“我公司过去之所以取得良好的业绩，在市场的竞争中保持了相当大的优势 and 市场份额，全依赖公司员工上下一条心，有很强的凝聚力；只要万众一心，就没有战胜不了的困难。希望李总千万不要忘了这一点。”对于张总的一番话李志强颇为赞同，深感自己责任重大，因为自己过去虽然也做过一些高级管理工作，但大都与业务有关，如何激励员工保持凝聚力的确未曾