



普通高等教育公共课“十二五”规划教材

# 管理学实训教程

GUANLIXUE SHIXUN JIAOCHENG

主编◎赵国运



西北大学出版社  
NORTHWEST UNIVERSITY PRESS

普通高等教育公共课“十二五”规划教材

---

# 管理学实训教程

主 编 赵国运

副主编 赵高送 樊 慈

贾圣强 郭 鹏

吴宁鹏

西北大学出版社

### 图书在版编目(CIP)数据

管理学实训教程 / 赵国运主编. —西安: 西北大学出版社, 2010. 8

ISBN 978-7-5604-2807-9

I. ①管… II. ①赵… III. ①管理学—高等学校—教材 IV. ①C93

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2010)第 163284 号

### 管理学实训教程

编著者: 赵国运

出版发行: 西北大学出版社

地址: 西安市太白北路 229 号

邮编: 710069

电话: 029-88303059

经销: 全国新华书店

印装: 郑州易佳印务有限公司

开本: 787 毫米×1092 毫米 1/16

印张: 16.75

字数: 347 千字

版次: 2010 年 8 月第 1 版 2010 年 8 月第 1 次印刷

书号: ISBN 978-7-5604-2807-9

定价: 26.80 元

# 前言

为了更好地满足目前我国经济形势下的经济管理工作的需要,培养具有扎实管理理论的同时,更具备较强管理实践能力的应用型人才,我们特编写了这本《管理学实训教程》。

事实证明,管理学的实训课堂已成为管理学课程教学的最有效方法之一。《管理学实训教程》由赵国运主编,是专为《管理学原理》(赵国运主编)一书配套而编写的。本实训教程共包括“管理小故事”、“本章知识体系”、“经典案例(包括案例介绍、案例要点分析、思考讨论)”、“延伸训练”、“拓展训练”、“推荐阅读”等,在内容和形式上有所创新,再加上本实训教程的体系结构及实训内容与《管理学原理》教材中的各章内容相对应,因此它是系统学习管理学课程配套辅导材料。本书编写分工如下:第一章:赵国运;第二章:樊慈;第三、四章:赵高送;第五、六章:贾圣强;第七章:郭鹏;第八章:吴宁鹏。本书由赵国运、樊慈进行了总纂定稿。

本书在编写过程中参考了大量的报刊、书籍、网络以及著名专家学者的观点、案例,由于各方面因素,不能一一向诸位专家表示感谢;有个别案例是在教学过程中积累起来的,已查不出其原始出处。在此,对原文作者以及所载媒体表示感谢。

编者

# 目 录

|                      |      |
|----------------------|------|
| 绪 论                  | (1)  |
| 第一章 管理、管理学           | (6)  |
| 案例 1 升任总裁后的思考        | (8)  |
| 案例 2 享誉世界的马丁吉他       | (10) |
| 案例 3 如何进行管理?         | (11) |
| 案例 4 捷运航空公司的兴衰史      | (12) |
| 案例 5 三孔啤酒有限公司        | (14) |
| 案例 6 王鹏的危机           | (16) |
| 第二章 管理思想的形成和发展       | (26) |
| 案例 1 UPS 公司的快捷运送体系   | (29) |
| 案例 2 霍桑效应的威力         | (30) |
| 案例 3 两种不同的管理模式       | (31) |
| 案例 4 江淮汽车公司的学习型组织的建设 | (32) |
| 案例 5 沃尔玛的企业文化        | (34) |
| 案例 6 智邦公司的组织文化       | (38) |
| 案例 7 康洁利公司的“洋”经理     | (39) |
| 案例 8 是什么导致纽曼公司的利润下降? | (41) |
| 案例 9 美国西南航空公司的经营理念   | (42) |
| 第三章 管理的计划职能          | (48) |
| 案例 1 科宁公司的中短期计划      | (49) |
| 案例 2 施温自行车公司的衰败      | (51) |
| 案例 3 新宇化工公司的目标管理     | (52) |
| 案例 4 阿迪达斯与耐克的博弈      | (56) |
| 案例 5 某水泥厂年度经营计划      | (57) |
| 案例 6 联想的“大船结构”管理模式   | (63) |
| 案例 7 宏远实业发展有限公司的发展计划 | (69) |

|       |                         |       |
|-------|-------------------------|-------|
| 案例 8  | 拟订可考核的目标 .....          | (72)  |
| 案例 9  | 新闻记者出身的佐佐木明 .....       | (73)  |
| 案例 10 | 决策差异与企业兴衰 .....         | (76)  |
| 第四章   | 管理的组织职能 .....           | (93)  |
| 案例 1  | 马格纳国际公司的兴衰史 .....       | (95)  |
| 案例 2  | 动力工业公司的管理是集权还是分权? ..... | (96)  |
| 案例 3  | 比特丽公司的分权管理 .....        | (98)  |
| 案例 4  | 山禾公司的组织问题 .....         | (99)  |
| 案例 5  | 温特图书公司的组织改组 .....       | (100) |
| 案例 6  | 王教授的思考 .....            | (102) |
| 案例 7  | 波音飞机公司的经营之道 .....       | (104) |
| 案例 8  | 美国银行企业的组织结构调整 .....     | (107) |
| 第五章   | 管理的人员配备职能 .....         | (120) |
| 案例 1  | 招聘中层管理者的困难 .....        | (123) |
| 案例 2  | 招兵买马之误 .....            | (124) |
| 案例 3  | 绩效考评 .....              | (127) |
| 案例 4  | 猴子与绩效考评 .....           | (128) |
| 案例 5  | IBM 公司的培训 .....         | (129) |
| 案例 6  | 宝钢的岗位培训系统 .....         | (130) |
| 案例 7  | 北电的“员工推荐” .....         | (133) |
| 案例 8  | 狮子重新调整捕猎队伍 .....        | (134) |
| 案例 9  | 苏珊的选择 .....             | (135) |
| 案例 10 | 某软件公司的末位淘汰制 .....       | (136) |
| 第六章   | 管理的领导职能 .....           | (143) |
| 案例 1  | 谢丁的选择 .....             | (154) |
| 案例 2  | 哪种领导类型最有效 .....         | (155) |
| 案例 3  | 管理理论真能解决实际问题吗 .....     | (156) |
| 案例 4  | 句容石油化工集团总公司 .....       | (158) |
| 案例 5  | 有效的指挥 .....             | (167) |
| 案例 6  | 魏亮老师为何想不通 .....         | (168) |
| 案例 7  | 沟通的技巧 .....             | (169) |

|                          |       |
|--------------------------|-------|
| 案例 8 苏·雷诺兹的思考 .....      | (170) |
| 案例 9 黄大佑的思考 .....        | (172) |
| 案例 10 奥斯特曼经理的沟通 .....    | (173) |
| 案例 11 谢总经理的管理方式 .....    | (174) |
| 案例 12 新上任的销售部王经理 .....   | (178) |
| 案例 13 施科长没有解决的难题 .....   | (182) |
| 案例 14 万厂长的管理模式 .....     | (184) |
| 案例 15 华东输油管理局的激励方式 ..... | (186) |
| <b>第七章 管理的控制职能</b> ..... | (204) |
| 案例 1 便利服装公司的控制问题 .....   | (208) |
| 案例 2 平安公司的管理创新 .....     | (212) |
| 案例 3 安全事故发生以后 .....      | (213) |
| 案例 4 雷格厂长的目标与控制 .....    | (215) |
| 案例 5 汉堡王快餐公司的起伏变迁 .....  | (216) |
| <b>第八章 现代企业管理</b> .....  | (235) |
| 案例 1 杰克家具公司的五年目标 .....   | (237) |
| 案例 2 七个小矮人的故事 .....      | (239) |
| 案例 3 世界著名企业缘何长盛不衰 .....  | (241) |
| 案例 4 “小天鹅”的崛起 .....      | (243) |
| 案例 5 江南机械有限公司 .....      | (245) |

## 绪 论

案例教学是在学生掌握了有关基本知识和分析技术的基础上,在教师的精心策划和指导下,根据教学目的和教学内容的要求,运用典型案例,将学生带入特定事件的现场进行案例分析,通过学生的独立思考或集体协作,进一步提高其识别、分析和解决某一具体问题的能力,同时培养正确的管理理念、工作作风、沟通能力和协作精神的教学方式。著名教育家杜威曾说过:最好的一种教学就是牢牢记住学校教材和实际经验二者相互联系的必要性,使学生养成一种态度,习惯于寻找这两方面的接触点和相互的联系。单纯从这个角度来说,案例教学法是一种寻找理论与实践恰当结合点的十分有效的教学方式,它必将随着教学实践的发展而不断向前发展。

### 一、案例教学的产生和发展

案例教学法是由古希腊哲学家苏格拉底最早开创的,原是讨论问题的方式,即从意见对立中寻求矛盾,在矛盾中寻找新的意见,在归纳的基础上,形成对真理的表述,也就是在教师的指导下根据教学目标和内容的需要,利用案例组织学生进行学习、研究,以锻炼学生分析、归纳、总结的能力。现代案例教学兴起于美国哈佛大学法学院,后被广泛运用于医学、工商管理、市场营销和教学之中。有人认为,案例教学是一种准实践的教学方式。

国外一般的案例教学,尤其是指管理类案例的教学,始于20世纪20年代美国哈佛大学商学院,但因其与传统教学不相一致而进展缓慢。20世纪50年代,哈佛大学商学院在福特基金会的帮助下,连续举行了11期8周制的案例教学研讨班,邀请了200多名资深教师,包括若干院长在内,参加研讨,才逐渐对案例教学的意义和特点建立了初步的共识。同时,该院又创建“校际案例交流中心”,为全美各院校提供了丰富的案例资料。在随后的两年中,用1000多个案例作为培养硕士研究生的教材,其学生在500多个大型企业的领导中占1/5。学生的惊人业绩令人对案例教学刮目相看。现在尽管美国教育界对案例教学尚存有不一致的看法,但经过几十年的不懈努力,案例教学已经遍及美国各院校,在世界上也得到承认和逐步普及。

我国案例教学的引进是随着改革开放而逐步发展起来的。1980年,我国国家科委、国家经委和教育部与美国政府合作,在辽宁省设立了大连高级管理干部培训中



心,由美国6所大学共同组成的教师团任教,培训中国的企业管理人才。大连培训中心引进美国管理理论和管理方法,也带来了案例教学法。随着我国改革开放的深化,案例教学逐渐被我国教育界接受和推广应用,1983年,在国家经委组织的全国管理干部统考中,开始出现案例考题。八五期间,在国内发行或公开出版了一批案例汇编,案例教学得到了加强和发展。至今,案例教学已经成为管理类专业不可缺少的教学内容和教学手段。

## 二、案例教学的主要特点

案例教学一般具有以下特点:

### (一)案例教学是一种理论联系实际的教学方法

为数众多的不同的教学案例,将一个个企业管理活动场景逼真的再现在学生面前,使其在接近实际的管理环境中得到锻炼,可以有效地弥补实践经验的不足,比较适合于管理类应用学科。另一方面,案例教学只是提供孤立的、表面的经验,它不能代替系统的理论学习。因此,在案例教学中,必须运用管理学的理论分析案例,使管理学的理论和案例提供的实际在案例教学中有机地统一,成为联系理论和实际的桥梁。

### (二)案例教学具有高度的仿真性

与基本理论不同,案例提供的并不是系统的知识体系。案例中的问题往往并不太明确;提供的信息也是杂乱的、无序的,如同管理实践中经常遇到的情景。需要学习者努力去伪存真、由表及里地下工夫,才能把问题发掘出来。这对于提高学生分析和解决问题的能力,增强应对各种管理事物的技能,是行之有效的演练。

### (三)案例教学具有相当的相对性和主观性

任何一个管理案例都是以前发生的,其过程不可能重演,因此,对案例的分析、研究很难得到实践的验证。这种分析研究的结果具有相对性,对管理实践的指导、借鉴作用也具有相对性。

另外,由于研究者在认知结构、价值观念、判断标准方面的差异,不同的研究者从不同的角度去判断、评价也会有差别和歧见。因此案例教学会因研究主题的不同而带有相当的主观性。

## 三、使用案例分析的注意事项

### (一)对案例法过于肤浅的认识

在很多的教学培训中,授课教师会把案例作为实例说明或演示论证,或者通过给学员一些案例来检验学员对学过的原理的掌握情况,便以为在教学中采用了案例法。

实际上,我们不能简单地把配合教学的举例或对事例的分析看做是案例法。案例法的教学并不是简单地用举例来对学科的内容进行说明。案例法需要提供一个环境,在这样的环境中,案例只是用一组具体的事实供学员进行练习,以体验实际管理者所处环境的不确定性和所需进行的智力思维和分析。在给定的环境中发生的事件的结果如何,通常是要由学员自己的经验和知识做出判断和决定的。通过一个用案例法教授的课程,学员应该感到有过实际解决问题的经历。

#### (二)要注意教学目的的不同

由于培训对象的需求是不同的,教学与培训的方法也是多种多样的,因此需要根据课程的需要来确定是否采取案例法。案例法在应用于管理和公共行政课程,以及在经济、法律等课程中的有效性已经得到实践的证明。但是,就如对案例的学习不能代替理论、知识的学习一样,案例法也不能代替其他的教学方法。因此,如果我们把案例法的教学方法用于不当的教学领域或目的,不但不能得到预期的效果,反而还会对案例法的有效性产生误解。

#### (三)要考虑历史文化的差异

案例法的发展是有其历史和文化背景的。首先,它的发展是以实用主义哲学为基础的,也就是说,它的出现是对教育领域形式主义学习方法的反叛。其次,案例方法在管理教学培训上的应用,主要基于这样的一种逻辑:管理的成果靠正确的决策,正确的决策靠正确的判断,正确的判断靠经验产生,所以学习应以实践为基础。正是基于这种以实践、经验的方式和对待社会生活的态度,案例法在北美地区的管理教学中被广泛地使用,而在其他不同历史文化背景的国家、地区对案例方法的使用是有限的,在效果上也是有差异的。因此,案例方法在培训中如何使用,在多大程度上使用和希望取得什么结果是需要选择的。

#### (四)要考虑虚拟与现实之间的差异

尽管案例是对一个真实事件的记录或叙述,甚至模拟出一个行政环境,但是它毕竟不是真实的。所以学员在虚拟环境中做决策时所感受的压力与现实中的压力是不同的,所以,不认真、不负责任的现象也会存在。因此,如果不能在教学过程中为学员提供一种能充分发挥其主动精神的环境,不能引起他们积极参与的主动性,案例法就不能发挥出它的效果,也很难达到教学目的。

### 四、案例运用方法

#### (一)穿插案例,讲清原理,例证观点

案例的引用是证明一定的观点、辅助分析一定的问题。因此,教师在实施案例前,应设计好案例呈现的时机和方法,可用案例引出本课知识;可用案例化难为易;可

用案例总结提高。千万不可为了说案例而说案例,没有一定的问题是达不到目标的。案例提出后,要让学生去思考,让学生去总结结论,提出观点。

### (二)讨论案例、师生互动、合作研究

案例讨论一般4~6人一组。讨论后推举代表发言,其他人补充。教师还要参与讨论,与学生融为一体,不可袖手旁观。要让学生围绕问题讨论,教师还要做好组织、引导工作。对有些问题允许学生提不同的看法,让学生畅所欲言。案例的讨论应是师生的合作过程。有些讨论步骤如加上老师的活动会起到画龙点睛作用,如对禁毒活动在让学生说出警示语后,老师再说出一两句,会加强师生的融洽程度和合作程度,能达到合作中学,合作中提高,真正使学生成为课堂的主人的目的。

### (三)创设情境、课堂演练、分析点评

情境教学能使学生在既定环境下将自身投入一定的环境中去,让学生增强真实感。而课堂演练就是一种较好的情境,可让学生在演练中领悟道理,增加感性认识。但老师要及时从学生的演练及对案例分析中暴露出的问题有针对性地进行点评。当然,这种点评不是标准答案,也不是学生分析的简单罗列,而是师生共同讨论下的分析后对问题认识的升华、创新。

### (四)同时案例也可用于课后作业、讲学稿、试卷中

## 五、案例分析的一般方法和案例分析的一般过程

### (一)案例分析的一般方法

案例分析的方法主要取决于案例的具体情况与分析者的偏好。这里介绍常用的一般方法。

#### 1. 系统法

把所分析的组织看成是处于一定环境中的一个系统,了解该系统的各组成部分和它们的相互关系,就能深刻地理解有关的行动和更清楚地看出问题。

#### 2. 行为法

分析着眼于组织中各种人员的行为与人际关系,重视人的行为。因为组织本身的存在,它的思考与行动都离不开具体的人,都要由其成员们的行为来体现。

### (二)案例分析的一般过程

它包括以下几个步骤:

(1)找出案例的关键问题,即主要矛盾是什么。

(2)找出与关键问题有关的重要问题。

(3)选定适合本案例的一般分析方法。

(4)明确分析的系统与主次关系,并找出构成自己分析逻辑的依据。

(5)在明确分析系统、分清主次的基础上,把案例提供的大量而杂乱的信息归纳出条理与顺序,搞清它们之间的关系是主从还是并列,叠加还是平行。

(6)确定所要采取的案例分析类型和分析水平。分析类型常见的有综合型、专题型、信息型等;分析水平即分析的深度和广度,它取决于问题的性质和分析者的意愿。

从以上过程可以看出,案例分析的学习是一个艰苦的过程。首先,案例分析性质决定了它必然是渐进式的,是长期、缓慢的过程。其次,案例课程的学习过程基本上是一个学生通过自己的努力来逐步领悟的过程,学生的主观能动性得到极大的发挥。这同传统的理论学习有很大的区别。

## 第一章

## 管理、管理学

### 【管理小故事】

去过庙里的人都知道,一进庙门,首先是弥勒佛,笑脸迎客,而在他的北面则是黑口黑脸的韦陀。但相传在很久以前,他们并不在同一个庙里,而是分别掌管不同的庙。弥勒佛热情快乐,所以来的人非常多,但他什么都不在乎,丢三落四,没有好好地管理财务,所以依然入不敷出。而韦陀虽然管账是一把好手,但成天阴着个脸,太过严肃,搞得人越来越少,最后香火断绝。佛祖在查香火的时候发现了这个问题,就将他们俩放在同一个庙里,由弥勒佛负责公关,笑迎八方客,于是香火大旺。而韦陀铁面无私,锱铢必较,则让他负责财务,严格把关。在两人的分工合作中,庙里一派欣欣向荣的景象。

其实在管理者的眼里,没有无用之人,正如武功高手,不需名贵宝剑,摘花飞叶即可伤人,关键看如何掌握用人之道。

### 本章知识体系

通过本章的学习,要求学生熟练掌握管理的定义,了解管理的重要性及作用,掌握管理的目的,深刻理解管理的性质、管理的职能,理解管理学的特点及研究对象。

具体而言,本章分为三个部分:

#### 一、管理

##### (一)管理的定义

什么是管理?许多学者从不同的角度出发,对“管理”给出了不同的解释:

“科学管理之父”泰勒认为:“管理就是确切地知道你要别人去干什么,并使他用最好的方法去干。”“经营管理之父”法约尔则指出:“管理就是实行计划、组织、指挥、协调和控制。”集管理之大成的管理学家孔茨说:“管理就是由一个或更多的人来协调他人的活动,以便收到个人单独活动所不能收到的效果而进行的各种活动。”决策管

理学家西蒙从决策的角度总结说管理就是决策。

在总结大家看法的基础之上,本书认为管理的定义是:为有效实现组织的目标,管理者通过计划、组织、人员配备、领导和控制,协调以人为中心的各种资源的一系列社会活动的过程。

### (二)管理的特点

管理是一种社会文化现象;管理的“载体”是组织;管理的主体是管理者。

### (三)管理的属性

管理具有二重性。管理二重性是指管理的自然属性和社会属性。管理的自然属性是指管理是由许多人进行协作劳动而产生的,是有效组织共同劳动所必需的,具有同生产力和社会化大生产相联系的自然属性,它与具体的生产方式和特定的社会制度无关,故也称作管理的生产力属性;管理的社会属性是指管理又体现着生产资料所有者指挥劳动、监督劳动的意志,因此,它又有同生产关系和社会制度相联系的社会属性。它与生产关系和社会制度相联系。管理是为统治阶级服务的,受一定生产关系、政治制度和意识形态的影响和制约。

## 二、管理学

### (一)管理学的定义

管理学是在自然科学和社会科学相互交叉的领域中建立起来的一门综合性学科,它是专门研究各种管理活动一般性原理、方法及其规律的一门学问,是经济管理、行政管理、教育管理及企业管理等各种专门管理学科的共同基础理论。

### (二)管理学的特点

管理学既是一门科学又是一种艺术;管理学是一门综合性的科学;管理学具有历史发展性;管理学是一门应用性、实践性很强的科学。

### (三)管理学的研究对象

管理学是一门从管理实践中形成和发展起来的,系统地研究管理活动及其基本规律和一般方法的科学。它是由一系列的管理职能、管理原理、管理原则、管理方法、管理制度等组成的科学体系。

由于管理活动总是在一定的社会生产方式下进行的,因此管理学研究对象的范围涉及社会的生产力、生产关系和上层建筑三个方面。

## 三、管理者的技能

美国学者罗伯特 L. 卡茨认为,无论是什么组织的管理者,也不论是哪个层次的管理者,都必须具备三个方面的技能,即技术技能、人际技能和概念技能。

技术技能(Technical Skill)是指使用某一专业领域内有关的程序、技术、知识和方法完成组织任务的能力。一般而言,所处的管理层次越低,对技术技能的要求越高;所处的管理层次越高,对技术技能的要求越低。人际技能(Interpersonal Skill)是指与处理人际关系有关的技能,即理解他人并与他人共事的能力。这种能力当然包括领导能力,即同下属人员沟通并影响下属人员的行为。除了领导下属人员外,管理者还得与上级领导和同级同事打交道,同时还有联络组织外部的单位以求得各方力量的配合。管理最重要的是对人的管理,这就要求管理人员必须具有识别人、任用人、团结人、组织人和激励人以实现组织目标的能力。因此,对于各个层次的管理人员来说,人际技能都很重要。概念技能(Conceptual Skill)是指管理者认识复杂动态问题,发现影响问题的因素并解决问题的能力。概念技能对于高层管理者来讲非常重要,因为高层管理者需要组织和外部环境的互动、制定组织的整体战略和目标、考虑组织各个部分的相互关系等关键问题。



## 经典案例

### 案例 1 升任总裁后的思考

#### 一、案例介绍

郭宁最近被一家生产机电产品的公司聘为总裁。在他准备去接任此职的前一天晚上,他浮想联翩,回忆起他在该公司工作 20 多年的情况。

他在大学时学的是工业管理工程,大学毕业获得学位后就到该公司工作,最初担任液压装配单位的助理监督。当时他感到真不知道如何工作,因为他对液压装配所知甚少,在管理工作上也没有实际经验,他感到每天都是手忙脚乱。可是他非常认真学习。一方面他仔细阅读该单位所制订的工作手册,并努力学习有关的技术书刊;另一方面监督长也主动对他指点,使他渐渐摆脱了困境,胜任了工作。经过半年多时间的努力,他已有能力独立担任液压装配的监督长工作。可是,当时公司没有提升他为监督长,而是直接提升他为装配部经理,负责包括液压装配在内的四个装配单位的领导工作。

在他当助理监督时,他主要关心的是每日作业管理,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。他还得做出此后数周乃至数月的规划,还要完成许多报告和参加许多会议,他没有多少时间去从事他过去喜欢的技术职责。当上装配部经理不久,他就发现原有的装配工作手册已经过时,因为

公司已经安装了许多新的设备,吸收了一些新的技术,这令他花了整整一年时间去修订工作手册,使之切合实际。在修订手册过程中,他发现要让装配工作与整个公司的生产作业协调起来是需要有很多讲究的,他主动到几个工厂去访问,学到了许多新的工作方法,他把这些吸收来的东西也写到修订的工作手册中去。由于该公司的生产工艺频繁发生变化,工作手册也不得不经常修订,郭宁对此都完成得很出色。他工作了几年后,不但自己学会了这些工作,而且还学会如何把这些工作交给助手去做,教他们如何做好,这样他可以腾出更多时间用于规划工作和帮助他的下属工作得更好,以及花费更多时间去参加会议、批阅报告和完成自己向上级的工作汇报。

当他担任装配部经理6年之后,正好该公司负责规划工作的副总裁辞职应聘于其他公司,郭宁便主动申请担任此职务。在同另外5名竞争者较量之后,郭宁正式提升为规划工作副总裁。他自信拥有担任此新职的能力,但由于此高级职务工作的复杂性使他在刚接任工作时碰到不少麻烦。例如,他感到很难预测1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,一般都需要在数年前做出准备。而且,在新的岗位上他还要不断协调市场营销、财务、人事、生产等部门之间的关系,这些工作他过去都不熟悉。他在新的岗位上越来越感到: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,他还是渐渐适应了该项工作,做出了成绩,以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的、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,一个人当上公司最高主管职位之时,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,他不禁想到自己明天就要上任了,今后数月的情况会是怎么样?他不免为此担忧!

## 二、案例分析要点

1. 郭宁担任管理职务的变化趋势:一开始担任基层管理者,主要起到带领员工完成既定任务,起模范带头作用;继而担任中层管理者,即装配部经理,首先应该了解高层管理者的思路 and 想法,然后按照自己的工作思路 and 办法去带领基层管理者及员工开展自己的工作;最后担任副总裁、总裁,要能给中层以及基层和员工们带来一个发展的思路,保证企业平稳的前进。

随着他职位的升迁,管理职责在不断扩大,从管理一个团队到一个部门,从部门之间的协作到整个企业的进步,反映了三个层次之间关注目标的差别。

2. 对于总裁而言,首先要有战略发展眼光,能判断出企业今后将要遇到的问题,以及如何解决;其次要有良好的财务素养;最后要有很强的人际沟通能力和用人能力。目前来看,郭宁财务方面比较欠缺,战略规划方面略有基础,用人能力根据现有材料难以评论,但其沟通能力应该足够,不然很难坐到总裁这个位置。



### 三、思考、讨论

1. 请用管理者的层次和承担的职责来分析郭宁担任过的助理监督、装配部经理、规划工作副总裁和总裁这四个职务。
2. 你认为郭宁担任过的助理监督、装配部经理、规划工作副总裁和总裁这四个职务中分别体现哪些管理技能。
3. 如果你是郭宁,你认为当上公司总裁后自己应该如何开展工作?

## 案例 2 享誉世界的马丁吉他

### 一、案例介绍

一个半世纪以来,马丁吉他公司被公认是世界上最好的乐器制造商之一,其吉他每把价格超过 10 000 美元,这是你能买到的最好的东西之一。马丁吉他公司作为一家企业,已经延续了 6 代,目前的 CEO 是克里斯。克里斯不仅秉承了马丁吉他的精良制作工艺,还遍访公司在全世界的经销商,并为他们举办培训讲座。很少有哪家公司像马丁吉他公司一样有如此持久的声誉。

自从公司创办以来,马丁吉他公司做任何事情都非常重视质量。即使这些年在产品设计、制造方法、分销系统方面发生了很大变化,公司仍然始终坚持对质量的承诺。公司在坚守优质音乐标准和满足顾客需求方面的坚定性渗透到公司的每一个角落。因为制作吉他需要天然木材,公司非常审慎和负责地使用这些传统的天然材料,并鼓励引入可再生的替代的木材品种。基于彻底的顾客研究,马丁公司向市场推出了采用表面有缺陷的天然木材制作的高档吉他,这在其他厂家看来,几乎是不可接受的。

马丁公司使新老传统有机地融合在一起。虽然设备和工具逐年更新,但员工始终坚守着高标准的优质音乐原则。马丁家族的一位成员曾经解释道:“怎样制作具有如此绝妙声音的吉他并不是一个秘密。它需要细心和耐心。细心是指要仔细选择材料,巧妙安排各种部件,关注使每一个演奏者感到惬意的细节。所谓耐心是指做任何一件事不要怕花时间。优质的吉他是不能用劣质产品的价格制造出来的。”虽然 100 年过去了,这些话仍然是公司理念的精确描述。

虽然公司深深植根于过去的优良传统,克里斯却毫不迟疑地推动公司朝向新的方向。例如,在 20 世纪 90 年代末,他做出了一个大胆的决策,开始在低端市场上销售每件价格低于 800 美元的吉他。低端市场在整个吉他产业的销售额中占 65%。公司 DXM 型吉他是 1998 年引入市场的,顾客认为它比其他同类价格的绝大多数吉他音色要好。克里斯解释道:“如果马丁公司只是崇拜它的过去而不尝试任何新事物