



创新系列

Management cases study

管理学案例精析

黄颖 □ 主 编

秦树东 郝燕 □ 副主编



中国工信出版集团



电子工业出版社

PUBLISHING HOUSE OF ELECTRONICS INDUSTRY

<http://www.phei.com.cn>

信華經管 创新系列

Management cases study

管理学案例精析

黄颖 □ 主 编

秦树东 郝燕 □ 副主编

电子工业出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京·BEIJING

内 容 简 介

全书共13章,包括管理概述、管理理论的形成与发展、管理道德和企业社会责任、决策、计划、组织和组织设计、组织成长和变革、人力资源管理、领导、激励、沟通、控制、创新等内容,每章均有各种表现形式的案例,并且对案例的教学功能做出了说明,对其涉及的知识点做了介绍,并就案例体现的问题做了参考性解答。

本书针对管理学教学中的主要理论进行案例解读,是教师的好帮手,对刚刚接触管理学的同学也是难得的答疑解惑工具,通过一个个富有特色的案例解读,使同学加深了对管理理论的理解,增强了管理意识,培养了管理思维。

本书是《管理学》教材的配套用书,也因其完整性,更适合独立使用。本书可供应用型大学本科教学所用,也可以用作各类管理培训资料希望对管理及管理学感兴趣、欲提高自我管理技能和企业管理水平的人士均有帮助和启发。

未经许可,不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。

版权所有,侵权必究。

图书在版编目(CIP)数据

管理学案例精析/黄颖主编. —北京:电子工业出版社, 2015. 8

ISBN 978-7-121-26645-4

I. ①管… II. ①黄… III. ①管理学-案例-高等学校-教材 IV. ①C93

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2015)第 161547 号

策划编辑:王赫男

责任编辑:王赫男

印 刷:三河市双峰印刷装订有限公司

装 订:三河市双峰印刷装订有限公司

出版发行:电子工业出版社

北京市海淀区万寿路 173 信箱 邮编:100036

开 本:787×1092 1/16 印张:11 字数:282 千字

版 次:2015 年 8 月第 1 版

印 次:2015 年 8 月第 1 次印刷

定 价:32.00 元

凡所购买电子工业出版社图书有缺损问题,请向购买书店调换。若书店售缺,请与本社发行部联系,联系及邮购电话:(010)88254888。

质量投诉请发邮件至 zltz@phei.com.cn,盗版侵权举报请发邮件至 dbqq@phei.com.cn。

服务热线:(010)88258888。

前言

案例分析古已有之，但现代意义上的“案例分析”则源于哈佛商学院。“多少事如烟而逝，多少事留传后人”，对是非功败的评点可以看成是案例分析的雏形。

经济全球化以及信息技术的突飞猛进造成知识爆炸，使企业的内外经营环境发生了巨大变化。这使得企业的传统经营理念、管理理论以及管理方法、方式面临着重大的挑战。在这种市场环境之下，企业必须学会进行变革，管理学在坚持传统的理论基础上也需创新。

企业管理案例蕴含着企业经营中的得与失，充满了经验与真知。学习案例，不仅可以更好掌握好管理学的理论，更重要的是能使我们把握今天，创造明天，充实自己的头脑，汲取宝贵的人生财富。

对于管理学的初学者而言，老旧的故事，传统的语言形式，缺少生气的叙述方式，似乎已在书籍与读者之间筑起了一道壁障。真正把知识性和通俗性、教育性和趣味性融为一体兼具时代感的读物，并非易事。

秉承四川大学严谨的学风，也考虑到案例教学的广泛性和有效性，我院一群毕业于不同高校，来自不同学术领域，不同生活地域的老师，依靠多年的企业与高校工作积累的经验，在完成《管理学原理》一书的编写后，又一次出发编写了这部《管理学案例精析》。

本书强调所传授知识的实用性，与现实生活中事例接轨，主要解决书本上理论性比较强的、抽象的内容的理解问题。书中不仅精选出鲜活而精彩的案例，更有对于案例的深入分析。这绝非简单的案例分析，读者既可体验感受现代的企业商业案例，还能享受专家对企业难点问题的精妙解答，紧扣时代前沿，掌握实用工具，进而与广大经理人和精英切磋商业价值之道。读者以管理者的角度来思考案例所涉及的问题，这就相当于模拟练习，以增强读者的实际应对能力。

本书由黄颖任主编，秦树东、郝燕任副主编。全书共分13章，第1章（管理概述）和第2章（管理理论的形成与发展）由彭超华讲师编写，第3章（管理道德和企业社会责任）和第13章（创新）由郝燕副教授编写，第4章（决策）和第5章（计划）由秦树东讲师编写，第6章

(组织和组织设计)由曾德彬讲师编写,第7章(组织成长和变革)由黄颖副教授编写,第8章(人力资源管理案例)和第12章(控制)由王文贤讲师编写,第9章(领导)由李燕副教授编写,第10章(激励)由杨洪副教授编写,第11章(沟通)由舒科讲师编写。每章均有大中小案例若干,对案例的教学功能做了说明,对其涉及的知识点做了介绍,并就案例体现的问题做了参考性解答。教材的编写过程中也得到学院很多领导和同事的帮助与支持,在此一并感谢。

一位哲人说过:“历史不会重复事实,但会重复规律。”一个案例,作为一个真实发生的事件,包含了很多复杂的因素,只要细心发掘,总能找到让读者大为受用的闪光点。

左仁淑

四川大学商学院教授

四川大学锦城学院工商管理系主任

2015年8月

目 录

第1章 管理概述	1
案例 1-1 巨人集团的兴衰	1
案例 1-2 我是如何工作的——思科公司 CEO 钱伯斯	6
第2章 管理理论的形成与发展	9
案例 2-1 麦当劳的标准化(重复)	9
案例 2-2 印刷工厂的问题	12
案例 2-3 捷运航空公司的盛衰	16
案例 2-4 海尔的秘密	19
第3章 管理道德和企业社会责任	25
案例 3-1 来自雷曼公司的教训	25
案例 3-2 道德的发展阶段——海因茨难题	28
案例 3-3 提高企业道德的途径——泰姬酒店的平凡英雄	29
案例 3-4 从富士康跳楼事件看企业对员工的社会责任	33
案例 3-5 另辟蹊径地变绿——企业对环境的 가社会责任	35
第4章 决策	39
案例 4-1 处境不妙的宏大农业科技有限公司	39
案例 4-2 读研、就业还是出国	41
案例 4-3 脑白金的广告决策	43
案例 4-4 数据化决策	44
案例 4-5 张杰的难题	46
案例 4-6 A 市的发展决策	47
案例 4-7 不确定型决策	48
训练项目 商务合同履行决策模拟	49

第5章 计划	51
案例 5-1 华为的全球化战略	51
案例 5-2 蓝翔西北公司的企业文化建设	56
案例 5-3 为什么目标很明确,却常常实现不了	58
案例 5-4 北斗公司的目标管理	60
案例 5-5 新来的人力资源总监	61
案例 5-6 哈佛精英的人生轨迹	63
案例 5-7 商业计划在打印出来时就过时了	64
训练项目 时间管理和个人计划制定训练	66
第6章 组织与组织设计	69
案例 6-1 广东北电——人性化管理	69
案例 6-2 该如何当总监	72
案例 6-3 美国炼铝公司的重大变革	75
案例 6-4 统盛·普连德公司的分权管理	77
案例 6-5 “宇宙”冰箱厂的组织管理	79
第7章 组织成长和变革	81
案例 7-1 刘备的儿子为何不如曹操的儿子	81
案例 7-2 诺基亚是怎么倒下的	83
案例 7-3 娃哈哈内外交困:业绩下滑是新常态还是偶然	85
案例 7-4 是谁让海底捞压力重重	88
案例 7-5 揭秘让马云获得成功的“政治体系”	90
第8章 人力资源管理	93
案例 8-1 JC 公司的培训项目	93
案例 8-2 如何实现有效招聘	95
第9章 领导	101
案例 9-1 马云的领导艺术	101
案例 9-2 哪种领导方式最有效	105
案例 9-3 欧阳健的领导风格	108
案例 9-4 保利公司的总经理	112
案例 9-5 陈欧:从校园起步的创业之路	113
案例 9-6 企业管理的四大领导类型	117
第10章 激励	123
案例 10-1 成功与失败的激励	123
案例 10-2 百事可乐对返利政策的规定	125
案例 10-3 徽州渔翁	127
案例 10-4 两熊赛蜜	129

案例 10-5	林肯电气公司的按件计酬与职业保障	130
训练项目	兔子舞游戏	133
第 11 章	沟通	135
案例 11-1	恒大公司部门的困惑	135
案例 11-2	因沟通问题所引起的风波	137
案例 11-3	沟通的教训	139
案例 11-4	斯塔福德航空公司	142
案例 11-5	沟通的差异	144
案例 11-6	这位主管该怎么做	145
训练项目	团队花哨撕纸项目	146
第 12 章	控制	149
案例 12-1	戴尔公司与电脑显示屏供应商	149
案例 12-2	世界最大的金融丑闻：住友事件	151
第 13 章	创新	155
案例 13-1	战略创新——跨界者乐视	155
案例 13-2	京东：创新网络营销模式	158
案例 13-3	不断翻新，领先潮流——美国吉列公司的技术创新	160
案例 13-4	英特尔公司的商业神话	163
案例 13-5	华为的核心竞争力是怎样炼成的	166

1

管理概述

案例 1-1 巨人集团的兴衰

案例 1-2 我是如何工作的——思科公司 CEO 钱伯斯

案例 1-1

巨人集团的兴衰



【案例功能】

本案例主要涉及管理的定义和管理者的职能。管理重要吗？到底什么是管理？管理者应该承担哪些职能？通过本案例，学生们可以体会到管理对于一个企业成功的重要性，同时，能够深入理解什么是管理，管理的本质，以及管理者的职能。



【知识点链接】

有效的管理是一个企业成功的关键。关于管理的定义，不同的学者有不同的说法。尽管每个人对管理的认识和理解有所不同，但是对管理实质的认识还是相通的。一般认为，管理是指在特定的环境下，管理者为了实现组织目标，通过各项职能活动，合理分配和协调相关资源的过程。

管理的主体是管理者，是由一个社会组织或社会单位的若干首脑或负责人组成的群

体。管理的对象是组织的相关资源,是包括人力资源在内的一切可调用的资源,如原材料、人员、资金、土地、设备、技术、信息等。管理的本质是合理分配和协调资源的过程。管理就是要解决如何整合资源,以及如何实现组织与特定环境的有效对接问题。管理的职能活动包括决策、计划、组织、领导、控制和创新。决策与计划是管理的首要职能,是其他管理活动的基础,组织、领导、控制保证了计划的顺利实施,创新贯穿于其他各个管理职能和组织层次中。



【问题】

1. 什么是管理? 试分析巨人集团管理的主体是哪些人,管理的对象有哪些。
2. 管理的职能有哪些? 试从管理的职能角度分析巨人集团衰落的原因。
3. 西蒙认为“管理就是决策”,你是否赞同这个观点? 试结合本案例进行论述。
4. 如果你是巨人集团的负责人,你会如何做以避免巨人集团的衰败?

1991年4月,珠海巨人新技术公司注册成立,公司共15人,注册资金200万元,史玉柱任总经理。11月,公司员工增加到30人,M-6401汉卡销量跃居全国同类产品之首,获纯利达1000万元。1992年9月,巨人公司升级为珠海巨人高科技集团公司,注册资金1.19亿元,史玉柱任总裁,公司员工发展到100人。12月底,巨人集团主推的M-6401汉卡年销量2.8万套,销售产量共1.6亿元,实现纯利3500万元,年增长率达500%。1993年,巨人实现销售额3.6亿元,利税4600万元,成为中国极具实力的计算机企业。“巨人”二字响彻全国。史玉柱也由一介书生成为2000多人的企业统帅、腰缠五亿元的新生代富翁和中国改革的风云人物。

1994年8月,史玉柱提出了“巨人集团第二次创业的总体构想”,“构想”中提出的产值目标是:1995年达到10亿元,1996年达到50亿元,1997年达到100亿元。要在短短三年内实现如此宏伟的目标,仅靠电脑产品是不够的,巨人集团迫切需要寻找新的产业增长点来支撑这种“大跃进”。正是在这个时刻,史玉柱看中了当时正热得发烫的保健品和房地产业。在房地产方面,投资12亿元兴建巨人大厦,投资4.8亿元在黄山兴建绿谷旅游工程,投资5400万元购买装修巨人总部大楼,在上海浦东买下了3万平方米土地,准备兴建上海巨人集团总部。在保健品方面,准备斥资5亿元,在一年内推出上百种产品。

1995年2月10日,巨人集团员工在春节后上班第一天,史玉柱突然下达一道“总动员令”——发动促销电脑、保健品、药品的“三大战役”。史玉柱把这场促销战模拟成在战争环境中进行,他亲自挂帅。如此大规模的战役,确实创造出奇迹:30个产品上市后的15天内,订货量就突破3亿元。

但是,大发展带来大振奋,也带来大漏洞。巨人集团的自身弊端在“三大战役”中突出暴露。首当其冲的是集团整体协调能力乏力。由于产品供应短腿难以追上营销长腿,错过销售黄金时节,公司损失较大。渐渐地更深层次的矛盾突现:原有的干部队伍因动力不足,而惰性尽显,新的骨干队伍难以补齐,管理失控。这样一来,急剧的外延式扩张不但没有激发原有系统的活力,又因为无法形成新的机制而使管理破绽百出。

1995年7月,巨人集团开始进行二次创业整顿,包括三方面——思想整顿、干部整顿和管理整顿。核心是干部整顿,进行一次干部大换血,凡是过去三个月中没有完成任务的干部,原则上一律调下来。然而,整顿并没有从根本上扭转局面,1995年9月,巨人的发展形势急转直下步入低潮。10月2日,史玉柱发动“秋季战役”,规模和声势大大减弱。秋季战役使巨人集团的营销有所回升,但再也没有昔日的高潮迭起。

1995年底,巨人营销出现严峻形势,集团财务状况吃紧,史玉柱立刻宣布进入“紧急状态”,各省总公司的一批总经理被撤职,巨人迎来有史以来最寒冷的冬天。

1996年元旦,巨人集团过得有些沉重。史玉柱元旦没有休息,而是召开营销会议。他在会议上承认:1995年的“三大战役”和“秋季攻势”都未达到预期目标,这是因为干部队伍暴露缺陷,集团综合协调系统产生问题。1996年初,史玉柱为挽救颓势,营销战略从全面进攻转向重点战役,在开发出减肥食品“巨不肥”后,他打算发动“巨不肥会战”。“巨不肥会战”在4月份取得战绩,销售大幅回升,1995年底的严峻形势得以缓解。巨人集团喘上一口气。

营销形势好转并非整体状况好转,更不意味良好机制形成。相反,集团内部一些人把“巨不肥会战”当成最后一顿晚餐,侵吞私分巨人利益的现象集中爆发。1996年7月,监事会主席周良正在一份报告中认为,巨人集团出现各类违规、违纪、违法案件,截留、坐支、挪用公款、搞虚假广告、冲货的人屡见不鲜。

到1996年下半年,一个更大的压力向史玉柱袭来——巨人大厦急需资金。这可是硬碰硬的压力,逼迫他迅速做出抉择:是停掉巨人大厦,还是拆东墙补西墙。实际上,史玉柱此时已意识到,仅靠巨人的生物工程和电脑两个产业支柱,不足以支撑巨人大厦,但史玉柱还是做出了一个违背企业行为的决定,抽调生物工程的流动资金,去支撑大厦的建设资金,活钱变死钱。

巨人集团1992年可用于大厦建设的资金只有几百万元。由于公司错误地估计了形势,竟然没有去银行申请贷款,而当1993年下半年他们想去贷款时全国宏观调控开始了。由于1994年底到1995年上半年是巨人效益最好的时候,公司认为没有银行贷款也可顺利建成大厦。直到1996年5月,史玉柱依然据此法建大厦,他把各子公司交来的毛利2570万元净留下的850万元资金全部投入了巨人大厦。

进入7月份以后,保健品销量急剧下滑,维持生物工程正常运作的基本费用和广告费投入不到位,许多公司一筹莫展,只好等待总部政策,进入8月份,史玉柱发动了一场秋季攻势,力挽颓势,但并未奏效。所有公司完成任务率都有程度不同的下降。巨人集团财务运作日益窘迫,营销状况衰势尽现,员工士气不振。在整体状态疲软下,公司管理陷于混乱。

1996年9月,巨人大厦终于浮出地面,完成地下室工程,11月,相当于三层楼高的首层大堂开工,此后,巨人大厦以每五天一层的速度进入建设的快速增长期,可史玉柱已经没钱了。巨人大厦抽干了巨人产业的血,史玉柱把生产和广告促销的资金全部投入到大厦,结果生物工程一度停产,资金补给线戛然而断。从11月份开始,史玉柱控制住从巨人产业流向巨人大厦的每一分钱。一刀斩下,巨人大厦与巨人产业瞬间泾渭分明,但为时已晚。

1998年元月,巨人集团资产债务呈冷冻状,情况是2.5亿元负债,资产2.2亿元:1.7亿元的巨人大厦和5000多万元的巨人办公楼。

巨人集团由盛而衰有诸多原因,但巨人大厦的夭折无疑是一条致命的导火索。巨人大厦最初设想的是一座18层的办公楼,但出来后的方案是38层,楼面设计不是很大,大厦投资预算为2亿元,预计两年完工,当时巨人集团的资产规模已经突破了1亿元。之后不久,有人到巨人集团参观,看到巨人大厦位置非常好就建议把楼层加高,由自用转为开发房地产。在这个建议的启发下,史玉柱将设计方案改为54层,巨人大厦成为炙手可热的房地产项目。很快,54层的巨人大厦又被拔高10层变成了64层,期间有两个因素:一个是设计单位认为54层改为64层对下面的地基影响不大,二是因为当时广州想盖一座63层的当时全国最高的楼,巨人集团力图超过它,为珠海市盖一座标志性的大厦,于是64层的构想出现。1994年,到巨人集团参观的人络绎不绝,史玉柱和员工们觉得64层有点忌讳,于是给香港的设计单位打了一个电话,咨询加高对大厦的基础有无影响,对方说影响不大,技术上可行,于是大楼一下子长到了70层。投资预算也由2亿元翻了几个跟头猛增到了12亿元。从1994年破土动工到1996年被迫停工,巨人大厦至今还没有具备它的雏形。

在一个渐趋成熟的市场环境中,规模较大的企业靠感性和经验的个人决策必然要让位给理性和科学的专家集体决策,如果不能实现这一过渡,投资失误,便是企业一道难以逾越的“鬼门关”。我国许多鼎盛一时的新兴企业,其经营者刚愎自用,一意孤行,都是在盲目投资上栽了跟头,巨人也是如此。在极不正常的全民房地产热的泡沫经济中,高智商的史玉柱也随之头脑发热,对待建筑现代大厦的重大决策犹如小顽童搭积木,说加几层就加几层。

有人说,史玉柱运气不好,盖巨人大厦恰好碰上中国加强宏观调控,银行紧缩,地产降温;开发保健品,恰好碰上全国整顿保健品市场,保健品降温,两项新行业的重拳出击没有带来预期的效果,却反而将巨人集团拖入财务危机的深渊,最终全军覆没。其实,上述客观因素不是致命的,真正致命的是内部原因。从主观因素上笼统分析,史玉柱承认两点:一是决策失误,摊子铺得太大;二是管理不善,经营失控。



【案例分析】

1. 什么是管理?试分析巨人集团管理的主体是哪些人?巨人集团管理的对象主要有哪些?

管理是指在特定的环境下,管理者为了实现组织目标,通过各项职能活动,合理分配和协调相关资源的过程。巨人集团管理的主体是指以史玉柱为代表的一系列管理者,包括集团负责人,各分公司负责人及中低层管理人员。巨人集团涉及的业务领域主要有电脑、保健品、药品和房地产。巨人集团管理的对象主要有:人员(包括集团公司和各下属分公司

的所有成员)、资金(包括资金的筹集、投资、利润分配等,用于维持企业正常运转并促进企业进一步发展)、土地(如用于巨人大厦建筑的土地购买)、设备(各种生产设备)、技术(如计算机科技技术、保健品研发技术等)、信息(如客户信息、供应商信息、合作伙伴信息、企业内部运营信息、政府等外部服务机构信息等)。

2. 管理的职能有哪些?试从管理的职能角度分析巨人集团衰落的原因。

管理的职能包括决策、计划、组织、领导、控制和创新。首先,决策方面,巨人集团决策失误是导致巨人集团衰落的最重要的原因之一。比如,巨人大厦设计的决策,从38层到70层的转变,加大了资金筹集的难度;资金筹措方面,由于史玉柱过高地估计了当时的经济形势,没有预料到一些偶然性因素,没有向银行申请贷款;在巨人大厦面临资金告急时,史玉柱并没有从经济利益角度出发做决策,而是抽调生物工程的流动资金去支撑巨人大厦的建设资金。其次,计划方面,巨人集团的失败也可以说是宏观战略规划失败。巨人大厦的修建计划,受偶然因素影响较大,一改再改,而且修改计划并没有进行严密的考察和论证,个人主观因素较大。第三,组织,巨人集团在短短几年内员工规模急速扩张,组织结构和组织管理机制不够完善,管理人才缺乏。第四,领导,公司内部老员工在巨人集团大发展时期缺乏动力,员工激励不足,积极性不高。第五,控制,巨人集团的控制不足主要体现在对人的控制和对资金的控制。内部管理机制不健全,1996年,巨人集团出现各类违规、违纪、违法案件,以及对资金的控制,如资金筹措、资金投资流向的控制失误。

3. 西蒙认为“管理就是决策”,你是否赞同这个观点?试结合本案例进行论述。

“管理就是决策”,这句话强调了决策在管理中的重要性。从管理的职能上讲,无论是计划、组织、领导、控制还是创新过程,都离不开决策。所以,从这个意义上讲,我们可以认为,管理就是决策。但是就管理的定义而言,这句话过于强调了决策的重要性,而忽视其他职能的重要性。

本案例充分体现了决策在管理中的重要性,很好地支撑了“管理就是决策”这个观点。决策正确,则管理有效;决策失误,则管理混乱。如巨人大厦设计的决策失误,导致企业管理各方面面临巨大压力,包括人员、资金、技术、材料等;由于对宏观环境的估计失误,做出不向银行贷款的决策,导致后来资金难筹;而在巨人大厦资金告急时做出的抽调生物工程资金以支持巨人大厦的决策,更是将企业陷入破产边缘。

4. 如果你是巨人集团的负责人,你会如何做以避免巨人集团的衰败。

巨人集团的衰败是多方面的。除了内部管理原因,决策者主观因素外,还有外部环境的影响,如国家的宏观调控、市场经济的变化等。一个企业的成功离不开一群优秀的管理者,要避免巨人集团的衰败,有几点建议:(1)搭建一个好的领导班子和团队,建立核心企业文化;(2)伴随企业的壮大和发展建立健全企业管理机制;(3)在充分做好宏观环境调研和分析的基础上,制定合理的企业战略发展规划,不因个人主观因素随意变更;(4)增强企业对于市场的敏锐度,做好及时反馈和控制工作;(5)壮大营销管理团队,保障企业运营资金。



【案例功能】

本案例主要涉及管理者的技能与角色。不同层次的管理者对管理技能的要求不同，管理者应该具备哪些管理技能？在工作中又该扮演好哪些管理角色？通过本案例，学生们可以体会到成功管理者的管理风采及角色定位。



【知识点链接】

管理是否有效，在很大程度上取决于管理人员是否真正具备了一名管理者所必须具备的管理技能。美国的管理学专家罗伯特·卡茨指出，有效的管理者应具备技术技能、人际技能和概念技能。一般来讲，概念技能对高层管理者最重要，因为由高层管理者所做的计划、决策等都需要概念技能。技术技能对基层管理者特别重要，因为其最接近现场作业。由于管理工作的工作对象是人，因此人事技能是所有层次上的管理者必须掌握的基本技能。

明茨伯格提出了一个管理者在做什么的分类框架。他认为，管理者实际上在扮演三大方面共十种不同的但高度相关的角色。人际关系角色包含了人与人（下级和组织外的人）以及其他具有礼节性和象征性的职责，具体角色包括代表人、领导者和联络者。信息传递角色包括接受、收集和传播信息，具体角色包括监听者、传播者和发言人。决策制定角色是做出抉择，包括企业家、冲突管理者、资源分配者和谈判者。



【问题】

1. 根据罗伯特·卡茨提出的管理者三大技能理论，你认为哪种管理技能对钱伯斯最重要？请说明你的理由。
2. 根据亨利·明茨伯格的管理者角色理论，分析案例中的钱伯斯在工作中分别扮演了哪些管理角色。
3. 试从管理职能的角度，分析案例中钱伯斯发挥着哪些管理职能。请说明你的观点。

我通常在早上淋浴的时候安排一天的计划。这可能有点不同寻常，但我通过这种方式可以将所有事情想一遍，特别是当天要做的重要事情。我的工作安排一般是从早晨 7:30 左右到晚上 7:00。这中间会有一些缓冲的时间，以便我进行调整。

我15年前到公司的时候,使用的是经典的交流方式。我会到处走动,与或大或小的团队交谈。我能知道晚上谁在公司。现在,我可以告诉你谁的车在停车场。电子邮件的确非常高效,它让我可以发信息给所有的人。但是,我是个喜欢用声音交流的人。只有那样我才能有感情地交流。同时,我也希望听到有感情的回应。如果我能听见重要客户是如何向我介绍问题的,这样的倾听对我来说更容易。我每天会在上下班路上留40到50通的电话留言。如今我主要的交流工具是随选视频。我们楼下有间小录影室。一个季度我们大约能录10到15盘带子。这样,无论员工还是客户都可以在需要的时候观看。

至于倾听员工的声音,我会每月主持一次生日早餐会。任何在那个月过生日的员工都可以来向我提问1小时15分钟。屋子里没有导演或副总裁,这样我可以掌握怎样是可行的,怎样不可行。虽然这样不容易,却是最享受的部分。

在获取信息方面,我喜欢读摘要。由于有阅读困难症,我几乎不读小说或是类似的东西。我喜欢读快餐式的文章。每次开会和讨论前,我都要仔细阅读总结好的活页封面,这里面包括了我所需要的全部信息,比如演讲的内容、要见的客人和他们的背景,等等。每个主题不过两三百页纸,正是我所希望的。

我通常在我太太爱琳娜之前结束一天的事情并且上床休息。我会浏览来自世界各地的重要报告,做一点儿总结。然后爱琳娜和我会进行睡前的闲聊。我和太太约会7年,结婚也已经33年。她对我的长处和短处可谓了如指掌。我们总是一起做决定。对我而言,我的家庭是最重要的。

(案例来源:AdamLashinsky. 程宇(译). 我是如何工作的——思科公司 CEO 钱伯斯[EB/OL]. <http://www.fortunechina.com>,2006-11-01)



【案例分析】

1. 根据罗伯特·卡茨提出的管理者三大技能理论,你认为哪种管理技能对钱伯斯最重要?请说明你的理由。

罗伯特·卡茨的管理三大技能理论认为,管理者需要具备三种基本技能或素质,即技术技能、人际技能和概念技能。对不同层次的管理者而言,三种管理技能的重要性也不同。一般而言,对基层管理者而言,技术技能最为重要。对高层管理者而言,概念技能最为重要。对中层管理者而言,三种技能都很重要。从案例中我们知道,钱伯斯是首席执行官,属于高层管理者。因此,作为高层管理者,概念技能显然对钱伯斯最为重要,即他必须具备对于抽象或者复杂事物或活动的洞察、分析思考和概括的能力,以便有效地制定公司的战略性计划 and 公司愿景。当然,作为管理者,他也必须同时拥有一定的人际技能和技术技能。

2. 根据亨利·明茨伯格的管理者角色理论,分析案例中的钱伯斯在工作中分别扮演了哪些管理角色。

亨利·明茨伯格的管理者角色理论指出,管理者在工作中通常是在扮演着三大类共十种不同的但密切相关的角色,即人际角色、信息角色和决策角色。

案例中，钱伯斯每天安排一天的计划，在扮演着资源分配者的角色；钱伯斯到处走动，与团队交流的方式体现了他作为监听者的角色；通过电子邮件或电话与员工或客户交流体现了他作为传播者的管理角色；主持生日早餐会体现了他作为监听者、领导者以及资源分配者的角色；通过阅读摘要获取信息同样体现了他作为监听者的角色。

案例中的描述主要反映了钱伯斯扮演的信息角色方面的工作，事实上，管理者除了担任信息角色外，还经常扮演着人际关系方面的角色和决策制定方面的角色。

3. 试从管理职能的角度，分析案例中钱伯斯发挥着哪些管理职能。请说明你的观点。

一般认为，管理者的职能包括决策、计划、组织、领导、控制和创新。案例中，钱伯斯每天早上安排一天的工作是在执行计划职能。通过走动、电子邮件、电话与员工交流是在执行领导职能，通过有效沟通来带领、激励员工更好地工作。通过生日早餐会或者阅读摘要获取信息实际上是在发挥控制职能，通过获取信息控制员工工作情况。生日早餐会上钱伯斯的决定是在执行决策职能。

管理理论的形成与发展

2

案例 2-1 麦当劳的标准化化管理

案例 2-2 印刷工厂的问题

案例 2-3 捷运航空公司的盛衰

案例 2-4 海尔的秘密

案例 2-1

麦当劳的标准化化管理(重复)



【案例功能】

本案例主要涉及科学管理理论。科学管理理论奠定了现代管理理论的基础。科学管理理论包括哪些内容?在现代企业中是否适用?通过本案例,学生们可以了解到科学管理理论在现代企业经营中的应用,认识到科学管理理论的有效性。



【知识点链接】

科学管理理论是形成于 19 世纪末和 20 世纪初的古典管理理论的重要内容之一,也是现代管理理论的基础理论。最初由科学管理之父泰勒提出。科学管理理论的主要内容包括:(1)实行标准化原理和工作定额原理,制定科学的作业方法;(2)科学地选择和培训工