

MBA 案例使您具备现代经理人的实战素质

# MBA 教程案例

MBA Courses Cases



# 人力资源管理案例

THE ESSENCE OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT CASES

伊犁人民出版社 · YILI PEOPLE'S PRESS

F27

C730-5

**MBA 教程案例系列**

# 人力资源管理案例

---

主 编 程杰元 谷振红 张海燕

伊犁人民出版社 • *YILI PEOPLE'S PRESS*

责任编辑：韩新帮

封面设计：奋 成

DZ28/08

## MBA 教程案例

主编 程杰元 谷振红 张海燕

---

伊犁人民出版社出版发行

(奎屯北京西路 28 号 邮编 833200)

各地新华书店经销 中牟胶印厂印刷

880 × 1230 毫米 32 开 85 印张 2500 千字

2000 年 3 月第 1 版 2000 年 3 月第 1 次印刷

印数：1 - 10000 册

---

ISBN 7 - 5425 - 0569 - 6/F·3

定价：160.00 元(全套 8 册, 每册 20.00 元)

如有印装问题, 请直接同承印厂调换

# 前 言

**MBA**—工商管理硕士,这一响亮的名称,已成为全球商业领域高级管理人员的通行证,她被誉为“天之骄子”和“管理精英”,是公众心目中的“商界英雄”。据统计,30%的**MBA**毕业生25年后都成为总裁、董事长、合营企业或自办企业主,20%的**MBA**毕业生在全美500家最大企业担任高层要职。同时,这500家最大企业85%的决策经理都有**MBA**的学习背景。这些事实,充分证明了**MBA**教育的巨大成功。

**MBA**创造的奇迹基于其独特的教学方法,不仅有经典的教学理论著作,还有实践性的活生生案例。自从哈佛商学院在**MBA**教学中首创案例教学法并取得明显效果以来,案例教学已成为全球工商管理教学的流行模式。案例教学的优势是以企业在商业竞争中活生生的成果——成功与失败对即将跨入企业管理领域的工商管理者提供经验与教训,具有良好的启发性与警醒作用,是丰富企管领域求知者,包括在职经理人员商业思维的有效方法。

为满足广大读者要求,配合当前**MBA**的教学与学习,我们组织编写了这套《**MBA** 教程案例》,全书共分八册,分别为《经营战略与方针案例》、《组织行为学案例》、《人力资源管理案例》、《财务管理案例》、《市场营销管理案例》、《管理沟通案例》、《管理控制与管理经济学案例》、《零售管理案例》。我们相信,这套书的出版对所有企管领域的研究者和经理人是有所帮助的。

主 编

一九九九年十二月二十日

# 目 录

1. 【以结果为导向】英特尔直接诉求的沟通方式 ..... (1)
2. 【非常规思维】3M公司何以超越诺顿公司? ..... (15)
3. 【让基层清洁工掌舵】ISS公司 ..... (23)
4. 【改变行为背景】飞利浦公司半导体部门的改革 ..... (28)
5. 【员工自主管理】诺美——凡科合资公司 ..... (50)
6. 【从年功序列制到“人事革命”】日本企业 ..... (66)
7. 【挖掘人的潜力】通用电气公司的用人之道 ..... (77)
8. 【能力比资历更重要】日本西武集团 ..... (85)
9. 【企业用人的黄金法则】美国克莱斯勒公司 ..... (98)
10. 【权力下放，共同努力】美国百事可乐公司 ..... (109)
11. 【让员工加入企业家庭】美国玛丽·凯化妆品公司 ..... (119)
12. 【一个充满关怀的环境】圣彼堡时报 ..... (124)
13. 【激扬员工的士气】美国麦当劳公司 ..... (131)
14. 【协调：企业的平衡杠杆】香港新鸿基集团 ..... (141)
15. 【培养你的梯队】美国迪斯尼公司 ..... (152)

16. 《通过教育把每个人的干劲调动起来》丰田式的教育体系  
..... (166)
17. 《让我们的手握成一个拳头》美国福特汽车公司 ..... (172)
18. 《面对面地交流，不强人所难》美国达纳公司 ..... (182)
19. 《爱心精神》西南航空公司 ..... (187)
20. 《注重管人》美国组合国际电脑公司 ..... (197)
21. 《模拟角色》IBM 公司“心力交瘁”课程 ..... (210)
22. 《集中智慧的全员经营》松下幸之助的培训之道 ..... (216)
23. 《百年大计，培训为本》摩托罗拉公司的培训体系 ..... (232)
24. 《杂交品种有更强大的优势》日本三泽企业的“用人之力”  
..... (248)
25. 《三顾茅庐》美国约南露珍服装公司 ..... (253)
26. 《求贤若渴》美国百华公司 ..... (258)
27. 《“火车铁轨”理论》思丹雷电气公司的日式管理 ..... (265)
28. 《让员工在工作岗位上发挥能力》野口音光的用人之道 ... (271)
29. 《稳定人才的三大法宝》酒井正敬 ..... (275)

# 1. 《以结果为导向》英特尔直接 诉求的沟通方式

●以结果为导向，在快速变迁的环境中，这种直接的诉求方式才能更快也更有效地解决问题。

其中“以结果为导向”是相当重要的基石；从英特尔多年来的成长，也可以验证“以结果为导向”确实发挥了具体成效。

不过这个管理理念虽然广受认同，在日常工作上还是可能产生一些问题，比方说，如何在通常很残酷的现实环境中，准时达到预期成果？如果你的上司观念不对，使你不能很快获得成果，该怎么办呢？如果与你一起工作者观念不对，而他又个性敏感不愿接受指正时，又该如何？

传统的作法比较委婉，例如你可能会告诉你上司的朋友，希望他将意见转达给你的上司。你也可能会选择将你的看法用比较含糊、半开玩笑的字眼，来化解你和同事之间的分歧。这些方式有效吗？有时候可能有效，有时候也不尽然。不过可以肯定的是，将会浪费许多时间。

英特尔公司则宁愿用更直接的方法：你可以直接告诉上司说：“我觉得你的想法可能影响我们新产品上市时间，理由是……”，请注意这里强调的是他的想法，而非针对个人。如果措词一不小心，用攻击性的字眼，像“你全弄错了……”之类的，很容易使对方产生防御心态，就会徒劳无功。

另外很重要的一点是以客观数据来支持你的理由，例如：“你的想法可能使成品率下降百分之二十，这里有数据可以证明……”，在快速变迁的环境中，这种直接的诉求，可以更快也更有效解决问题。当然前提是你必须小心进行，如果处理不当，可能会引起对方负面



## 1. 《以结果为导向》英特尔直接诉求的沟通方式

---

的反应，或情绪反弹。

这种采取直接诉求的方式，与中国“人和为贵”的传统观念，似乎有些出入。甚至我已在英特尔公司多年，有时要在公开场合表示与老板相左的意见，也会有些犹豫。私底下时我就比较不会有所顾虑，勇于提出与老板相异的意见。整体来说，我认为英特尔公司算是相当能够实践这种直接诉求的沟通方式。

### 386 沟通事件

我也经常提醒部属们说：“如果我有哪些想法不对，或不切实际，希望你们直截了当地说出来。”因为只有公开交换意见，采纳各种观点，才能激荡出最好的解决方案。1984年，当我们开发 80386 的作业正如火如荼地进行时，就出现过最好的例子。

原本 386 的设计目标是要加入高速存储器，但工程部门在处理上有些困难，由于我们认为高速存储器是提升处理器性能很重要的因素，我对这样的结果很不满意，因此坚持这一小组无论如何要找出解决的方法。

然而有几个人不同意我的见解，跑来找我，于是我们辩论放入高速存储器的优劣得失。有个人说：“由于摩托罗拉现在已经领先推出 32 位元的产品，我们应该尽所有可能赶快让 386 上市，以免丧失商机。”如果我们坚持要加入高速存储器，会延误推出的时间，386

芯片的体积也会更大。更糟糕的是，由于过去从没有将高速存储器放入微处理器的先例，我们得花更多的时间去说服客户采纳。如此一来，等于是提供竞争对手更充裕的时间，去取得市场占有率。

在听完所有的意见后，我很快同意他们的建议，并决定将 386 的高速存储器拿掉。后来事实证明这是明智的决定，386 较原先计划更早上市，而英特尔也因此在此 32 位元微处理器竞赛中，让摩托罗拉瞠乎其后。

由于这一组人勇于表达他们的不同见解，清楚地陈述他们的理由，将最终目标谨记在心，我们终于能作出最正确的决定，如果当时他们不敢提出不同于上司的见解，那我们可能延误商机，这段与摩托罗拉较劲的历史可能就要改写。

### 绩效评鉴

除了与上司及同事的沟通之外，每位经理人也需要对属下作绩效评鉴，这是经理人员的天职，可是很少人深入思考这个问题。我们在“英特尔大学”就特别开了这门课程，教导经理人如何对部属的表现作评估、如何主动辅导他们、以及如何适时给予部属建议，让他们的表现更为杰出。

一般来说，要告诉部属：“你的表现很好。”对所有经理人来说都相当容易。但要让员工知道他们的表现不好，而且使员工心服口

## 1. 《以结果为导向》英特尔直接诉求的沟通方式

服，而不会产生防卫心态，就要困难许多。

我的经验是应该提供部属明确的范例，让他们知道表现好坏的实际差异为何。举个例子：“你的演讲让许多人都听不懂到底要表达什么：约翰说他不十分明白你要他如何做；金恩也问我，你的想法究竟如何。同样的情形，让我们看看麦克的作法。他用一张简单的投影片，写不到十个字，就让所有人都了解他的意思。你也应该这么做，甚至可以更好。”但如果我说：“你的演讲糟透了，也许你并不善于表达。”可能就会刺激这位员工，作防御性的辩解，这就是很不好的评鉴方式。

### 建设性的对立

很多企业经理人，可能疏忽“广纳众议”的价值，让企业在不知不觉中成了“一言堂”。事实上，“最佳的结论应该是争议后的产物”，并且真理是愈辩愈明的。而部属的辩论也不是在向主管的权威挑战，这是管理者应有的胸襟。

有时候我们的讨论可能太过直接，让外界不知情的企管博士都感到震惊，曾经就有一位知名的企管顾问说：“我真无法想象，你们怎么能这么公开地直指自己公司的错误，这在别的公司是绝对不可能发生的事。”但在英特尔，这是我们学会管理的唯一方式。

这就是英特尔特别强调的：“建设性的对立”，我们在英特尔大

学还设立了这门课程。重点是在争议发生时，如何就事论事，而不牵涉到个人，甚至作人身攻击。这种管理理念，让英特尔有一种特别开放的企业文化，不会隐瞒问题，因此能在问题发生时，很快就能找出症结所在，继而迅速解决。我想没有任何企业可以保证自己永远不会碰上问题，只有鼓励员工诚实面对，才可以确保企业能尽早发现问题，并彻底解决，这正是英特尔足以自豪的企业文化之一。

### 情境领导

英特尔开放型的企业文化，还有一大好处就是能够保持学习热忱，我们经常将最新的管理理念、率先导入我们的管理体系之内，再由内部衍发自我变革。像赫赛（*Paul Hersey*）博士著名的情境领导法（*situational leadership*），英特尔就是最早请教受益的公司。

早在 1970 年代，我们就邀请赫赛到公司来主讲情境领导法。还记得他特别将管理者表现出来的行为，归纳为“职责行为”（*task behavior*）与“关系行为”（*relationship behavior*）两种。前者是指由领导者指定一个人或团体的职责，他的行为包括告诉人们做什么事、如何做、何时做、何处做，以及由谁去做等等。而关系行为的定义则是：领导者对跟随者采取双向或多向沟通，其行为包括倾听、鼓励、辅助、澄清，以及社交情感上的支持。

赫赛认为，由于情境随时都在变化，管理者必须适时运用这两

## 1. 《以结果为导向》英特尔直接诉求的沟通方式

---

种不同的行为模式，才能作最有效的领导，这十分符合高科技产业多变的特质，因此很快就打动我们的心。他依这两种行为模式表现的程度，归类出四种不同的领导风格：

风格一：高职责，低关系

风格二：高职责，高关系

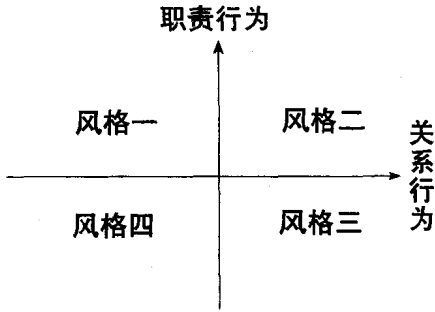
风格三：低职责，高关系

风格四：低职责，低关系

并且播放一段影片来解释何以不同情境要用不同的领导风格。影片中描写一位新任指挥官，在战争中刚接管一组士气低落的部队。一开始，这位指挥官的作为类似独裁者，要求军队严格执行纪律，走出自艾自怜的低迷情绪，展开实际行动。这代表他在展现第一种领导风格，也就是重视职责，但很少关心个人情绪的领导方式。

然后，在军队成员渐渐重拾信心，而且也开始有自己的想法之后，他慢慢将自己转换成较为“参与”的角色，也就是开始采用第二与第三种管理风格。影片最后，由于军队平时已能自动顺利运作，只需偶尔适时给予指导，因此他改用第四种领导方式，扮演幕后支持者的角色。

这门课程让我们深受冲击，因为在公司成长过程中，我们经常感觉到情境在变，可是却习惯于个人特定的领导模式，很少想到改变自己的风格让管理更有效率。后来我们也根据这项理论，发展出英特尔自己的情境领导课程。



## 会议哲学

另一门也很受欢迎的课程就是：“如何有效地开会”，由于英特尔的经理人员每天大部分时间都在开会，因此大家相当重视这门会议的学问。还记得第一位请来的是丹尼尔斯（*Bill Daniels*）教授，他后来很长一段时间都担任我们的顾问。

丹尼尔一开始照一般的教法，和我们这些高级主管谈：“如何开有效的会议”。但由于我们都有多年的会议经验，因此对一般性的内容并不感兴趣。不过，他很能随机应变，讲了许多精采有趣的主意，让我们听得兴趣盎然。

他有一套理论是将会议分为“任务型”（*mission meeting*）与“程序型”（*process meeting*）两种，这两种会议的进行方式必须截然不同。

他解释说，任务型会议的主要目的是要集思广益，或借脑力激

## 1. 《以结果为导向》英特尔直接诉求的沟通方式

荡以解决问题。在这种类型会议中，阶级职位并不重要，对所有参与者都应一视同仁。为使任务型会议进行得最有效率，参加人数应该低于七至八人，才能让彼此意见充分沟通。

至于程序型会议，就像我们经常开的部门会议、董事会等等，其目的是要报告或批准某项计划或某种行动，而非解决问题，因此它的进行方式就与任务型完全不同。我想，只要澄清会议的性质，就可以帮助会议产生更大的效率。由于开会在英特尔公司实在非常频繁，后来我们也就将“如何有效地开会”，变成内部常设的管理课程。

在我们自设的“会议效率”课程中，我们针对任务型会议与程序型会议的不同特性，深入探讨如何有效进行。我们也会要求在会议之前，先公布会议议程与目的。同时也要注意参与者，是否都是恰当的人选。通常我们会在会议结束的前十分钟，作成最后结论，也让每个人知道自己的下一步行动该作什么，这在英特尔公司称为“AR” (*action required*，应采取的行动)。

我个人的习惯作法是，在出席会议之前，不论身在何地，都先花五至二十分钟准备。在会议结束后，我也会要求公布结论，让每个人清楚了解自己该在何时以前，完成哪些行动事项。

在英特尔内部有个笑话曾经广为流传，那就是由于我们重视会议之后的行动，所以经常在与别的公司开会时，也具体列出对方应做的事项，有时其他公司成员就会被我们的积极表现吓一跳。许多

离开英特尔的人员，也经常将这种“AR”文化带到他人的新公司中。

### 高科技人才管理

除了设立“英特尔大学”以外，我们在管理上还有一大创举，就是很早就注意到“多重文化的整合”。

打从创业初期，英特尔就决定要发展成跨国企业，因此在 1973 年时，就在马来西亚槟城设厂，后来也在以色列海法设立设计中心，并赴爱尔兰设厂。而在全球各地设立的分公司，至今也有三十处。因此英特尔圣塔克拉总部有时就像是小型的联合国，永远有来自世界各地、不同文化背景的员工，在同一目标下为它效命。

其中，中国人一向在英特尔的工程设计部门占有很高的比例，像蔡华泰是资深设计经理，周尚林是资深技术专家，都有相当优异的表现。另外，由于在槟城设厂，经常也可看到从槟城派来的中国工程师。至于以色列籍的工程师，则多半来自设在以色列的设计中心。

基本上英特尔对员工一视同仁，强调人人平等，不会因种族文化不同而有任何歧视。不过 1982 年一次大规模人才外流事件，却意外促使公司重视不同文化的融合问题，因而使英特尔在管理体系内，建立起良好的多重文化整合制度。



## 1. 【以结果为导向】英特尔直接诉求的沟通方式

---

当时正值 80286 设计完成，原本全公司气氛应该是欢欣鼓舞的，没想到却有多位工程人员选择默默的离开。人才是高科技公司经营的血脉，不论技术创新或管理理念，都要仰赖人才来推动，英特尔当然不能坐视不顾，依照“目标式管理”的作法，很快就采取行动，分析各种主客观因素。

首先是外界的诱因实在太多了。这时硅谷发展已更具雏型，许多新公司继英特尔之后创立，例如：*Cypress*、*Sun* 公司、*MIPS*、苹果电脑……等等。新公司如雨后春笋般地兴起，提供无数更新、更具挑战的工作机会；加上传播媒体推波助澜，挖角跳槽成了对个人工作能力的肯定，于是更让许多年轻工程师选择离去。

其次，英特尔内部在刚完成 80286 大型计划后，许多人正处于过度状态，还不清楚自己的下一步该做什么，情感好像特别脆弱，就更难抗拒新公司的秋波频送。

### 中西文化整合记

在更深入了解后，我们很惊讶地发现：在离职的工程师中，中国人占很高的比例。这对英特尔真不是个好消息，因为大家都已认同，华裔工程师头脑灵敏，是英特尔不应错失的优异人才。

在一次私下的聚会里，葛洛夫跟我说：“你们是同文同种，也许你可以帮忙解决这个问题。”于是我和几位华裔经理人像王纪梁、马