

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



组织行为学案例

THE ESSENCE OF ORGANIZATIONAL BEHAVIOUR CASES

伊犁人民出版社 · YILI PEOPLE'S PRESS

F27

C730-6

464293

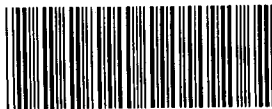
MBA 教程案例系列

组织行为学案例

主 编 程杰元 谷振红 张海燕



3



00464293

伊犁人民出版社 • **YILI PEOPLE'S PRESS**

责任编辑：韩新帮

封面设计：奋 成

DE 28/07

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. 《标准化兼容》谁比谁强? (1)
2. 《两位一体》《目标式管理》英特尔的组织管理 (5)
3. 《网络组织是金字塔组织的转型》康莱尔货运公司的网
络组织案例 (11)
4. 《超事业部制》美国通用电气公司的组织管理 (21)
5. 《三头马车式》体制：美国杜邦公司组织机构的改革
..... (29)
6. 《多国企业》**ABB** 公司的组织逻辑 (38)
7. 《组织化学习》全球知识皆为麦肯锡所用 (68)
8. 《从逐步改善到彻底再生》确保企业持续更新的花王公
司 (74)
9. 《团队管理》**MRN** 油井电缆事业部 (79)
10. 《每日业务汇报会制度》奇异电子公司的组织管理 ... (92)
11. 《分权管理》多弗公司给予子公司充分的自主权 (103)
12. 《组织本土化》金星会社：进军美国市场 (110)

13. 《纵横结合》德国伍德公司 (136)
14. 《生产、经营双管齐下》美国联合碳化物公司的组织
变革 (146)
15. 《不越俎代庖》德国道尼尔公司的组织与管理 (156)
16. 《专人管理》德国魏特勒咨询公司的组织与管理 (166)
17. 《5 级管理》英国罗罗公司的组织与管理 (177)
18. 《战略管理领导体制》**IBM** (201)
19. 《民主体制》福特式领导体制 (212)
20. 《15% 的规定》3M 公司创新型企业管理模式 (217)
21. 《模拟公司制》索尼公司 (224)
22. 《台塑电脑化管理》信息时代的管理铁锤 (227)
23. 《独具特色的目标管理》东芝公司 (253)
24. 《本部分权制》住友银行 (272)
25. 《变形虫式管理》日本京都制陶公司 (277)
26. 《内部逐级提拔制度》普罗克特——甘布尔公司 (283)
27. 《责任经营制》三星的组织管理 (289)
28. 《追求简单化经营组织》皇冠牌瓶盖公司 (304)

1.《标准化兼容》谁比谁强？

- 任何人都必须围绕着标准合作，才能在网络时代力挫群雄。

在数字化经济中，“标准”甚至已经获得了前所未有的意义。控制了标准，微软和英特尔市值之和就超过了 2600 亿美元；失去了标准控制能力，王安公司转瞬之间变成一堆废铜烂铁。

美国数据研究公司（*DigitalResearch*）开发出 *CP/N* 操作系统的同时恰逢微软公司也开发出了 *DOS* 操作系统，双方功能不相上下，一场恶战由此打响。但战事刚起，比尔·盖茨就给了数据研究公司致命一击：他只向用户收取极少的许可费，这样用 *DOS* 的人就比用 *CP/N* 的人多了；同时比尔又授权用户使用 *DOS* 的合约不具有排他性，也就是允许 *DOS* 和其它任何系统兼容——这一看似放弃自己专利技术的手段使 *CP/N* 彻底垮了下去。在 *Windows* 的推广中，比尔故伎重演，苹果的麦金托什和 *IBM* 的 *OS/2* 因此只能望其项背，永远也不可能赶上前去。

比尔的高明之处在于，他首先考虑的不是怎样让自己的发明迅速转化为财富，而是处心积虑使自己的发明迅速让尽可能多的人用起来。一旦 *DOS*、*Windows* 成了人人皆用的标准平台，比尔就等于垄断了市场的游戏规则。这样，微软公司在接下来开发出的基于 *DOS*、*Windows* 平台之上的软件就可以赚回远远超出前期投入的产出——比尔·盖茨其实是在荒原中修了一条路，他和其他投资者的回收方式不同，其他投资者直接收“买路钱”，而盖茨则是先让你免费使用这条公路，然后将公路两边所有的加油站、维修店、餐馆和旅店全部垄断掉，你要加油吗？要换零件吗？要吃吗？要睡吗？美元

1. 《标准化兼容》谁比谁强？

就源源不断地从你的腰包流进盖茨的口袋。„

1994 年，刚刚成立不久的美国网景公司宣布，在 *Internet* 上免费提供浏览器 *Navigator*（导航员）。一年以后的 1995 年 6 月，*Internet* 上 60% 的环球网浏览器采用 *Navigator*。吉姆·克拉克以典型的“微软”战术给了微软公司迎头一击。因为免费的浏览器带来的是难以计数的人们进入 *Navigator* 的电脑化空间，由此克拉克的战略——收费的网络服务软件开始大赚其钱。1995 年，刚刚成立一年的网景公司营业收入高达 8070 万美元，成为历史上创办初年成长最快的公司。

最近，美国太阳系统公司（*SunMicrosystems*）又出奇招——越过美国一些有影响的产业委员会，直接向国际标准化组织 *ISO* 提交了使其 *Java* 技术成为国际标准的申请，目的是使 *Java* 这一事实上的业界标准成为法定标准，以保护业界在 *Java* 上的巨大投资。太阳公司的理由简单而又充足：任何人必须围绕着标准合作，以便利这些产业成长起来。如果此举得手，我们不难想象，网络时代的霸主将会是谁。

此时此刻，让我们再次将目光拉回到身边来，因为危机正在悄悄来临——几年前，6 位美国人投资 4.7 亿美元成立了北京科技食品创造公司，目前已在北京上海等地开设了分店，聘请中国最有名的厨师研究中国餐饮。一道菜做 100 多遍，然后定量分析，制定出这道菜的配料、烹调方法、营养成分等，至今，他们已经研究了 100

多道名菜。由于时机问题，美国人至今悄悄然无声无息，一旦他们实施大规模作战，中国餐饮业 250 万个网点 1700 万从业人员将有多少抗衡能力？

悲剧已经不远。

讨论：

1. 微软公司何以击垮美国数据研究公司？
2. 克拉克又以什么战略给微软公司迎头一击？
3. 网络时代，究竟谁主沉浮？

2. 『两位一体』 『目标式管理』 英特尔的组织管理

- 『两位一体』 英特尔公司权力制衡机制
- 两位一体的特点就是形成彼此约束彼此激励的均衡机制

我加入品管部门之后，将工程部门分为两部分，率先实验英特尔特殊的“两位一体”（*two in a box*）“双轨管理”理念，也就是将特别繁重的任务交由两人共同负责。这两人之间必须经常保持联系，才能加速工作的推动速度。

其实英特尔在创办初期，也是采用这种“两位一体”制度。当时诺宜斯负责与外界打交道，如：创业投资顾问、产业界与政府等；由于他有很好的声望与人际关系，曾经创下在 30 分钟内就为英特尔募集 250 万美元创业基金的纪录，成为硅谷的传奇故事。

至于摩尔与葛洛夫两人，则共同负责全公司运作。由于他们合作无间，使“两位一体”的管理模式运作得宜，因此我们也从品管部门开始推动，一度甚至全公司都采取这种双轨制度。

对我来说，由于过去累积的技术根基，我很快就能对基本的品管与可信度问题驾轻就熟。我着手规划几个研究小组，尝试了解硅技术的可信度问题，我们在 *DRAM* 的更新等方面，都有领先群伦的进展。我们还试着用一些神奇新招，例如提高集成电路内部电压，以提高品质稳定度等，陆续完成可信度极高的产品。

在品管部门的历练，让我有很好的机会站在第一线去面对客户，聆听客户的反应，并且立即解决问题。虽然英特尔一直强调以技术创新取胜，但从来不敢疏忽客户。葛洛夫从一开始即十分坚持我们必须确实回应客户的需求，即使他再忙，每天也都要亲自会见客户，这种习惯一直延续到今日。其他高级主管们更是将定期拜访客户，

2. 《两位一体》《目标式管理》英特尔的组织管理

视为主要职责之一。

当时英特尔公司重视品管，可不是挂在嘴边光说不练。我们品管部门简直像皇帝一样，有权发号施令，只要有品质或可信度问题，就可要求工厂停止出货，甚至要求改变工艺，以解决问题。

有一次我要求部分品质可能有问题的产品暂停出货，当时的存储器事业部总经理卡司登气冲冲跑来质问我：“你知不知道这样会造成公司营运多大的损失？”我心平气和地解释说：“如果现在就出货给客户，我们得花更多的钱来回收，或重新测试，这对公司会是更大的损失。”同时强调，“我们公司的政策是：明知品质有问题的产品，就不可以出货。”

他显然不同意我的看法，我们辩论愈趋激烈，所有的秘书都四散走避，以免波及战火。但由于英特尔授予品管部门很大的权力，他最后只得同意。我认为这是百分之百正确的作法。

这也是来自于摩尔与葛洛夫的理念，他们从一开始就打定主意，要使英特尔产品代表世界一流的品质。而二十多年来，我们也确实是客户心目中建立起品质可靠的口碑。像1995年3月《财星》杂志在评估全美五百大企业声望时，英特尔在产品或服务品质一项就高居第三位。

讨论：

1. 英特尔结合两个人的特点，有负责打外的，有负责主内的，彼此共同负责公司运作，这种双轨制度就是两人之间必须经常保持

联系，才能加速工作的推动速度。请问它的优越性体现在哪里？

2. 英特尔在产品或服务品质何以高居全美五百大第三位？

《目标式管理》

英特尔的“目标式管理”，是以制度来要求每一事业群、每一部门、甚至每一位员工，每一季度都设定工作目标与主要成果，每项工作也都有明确的评估方法。在每季度结束后，我们都会评估每位员工是否确实完成每项工作，达成本季度的目标。这也是有助于为下季度再设定目标与主要成果。

在目标式管理中，最重要的是要有“成果管理”的观念，也就是强调确实、可量化的方法，说明个人希望在何时以前、配合何人、达成如何的目标，否则目标式管理就只是空谈。这种实际的作法，也鞭策英特尔每位员工专注于应该达成的目标，不要因为沉迷于过程中琐碎的事件，而疏忽最终结果，犯下“见树不见林”的毛病。

在这次研讨会中，我们也提议设立长期固定的部门会议，成为此行一大收获。会议由每个工作团队报告目前的工作内容、提出所面临的问题，以及解决方法等。重点在于说明工作进度或没有进度、提出可预见的成败因素、以及为达到目标所需的具体步骤。

第三项重要结论在会议中经过激烈辩论才产生，也就是功勋的褒赏原则，何时该赏、何时该罚，完全以员工表现为判断标准，并

不以他们的资历或过去历史来评断。

这三点管理原则虽然很简单，可是却让我们逐步建立起以结果为导向的企业文化。后来更扩充为六项准则：即以结果为导向（*results oriented*）、着重纪律（*discipline*）、鼓励尝试风险（*risktaking*）、品质至上（*quality*）、以客户为导向（*customer oriented*）以及让员工乐在工作（*great place to work*）。



经过三日的管理训练研习营，我们归纳出三点简单但重要的管理原则，逐步建立起英特尔独特的企业文化，而这正是公司高速度成长的秘诀之一。

讨论：

在目标式管理中，最重要的是要有“成果管理”的观念，也就是强调确实，可量化的方法，说明个人希望在何时以前、配合何人、达成如何的目标，否则目标式管理就只是空谈。请问：您的公司如何推行目标管理？具体实施步骤如何？

3. 《网络组织是金字塔组织的转型》

康莱尔货运公司的网络组织案例

- 大型组织中如何建立并维持网络的过程！这是一个从顶层开始的过程。高级经理作为改革者建立一个作为网络基础的新的“社会建筑”第一，他们必须明确、具体地规定，网络应该在多长时间内为企业创造多少产值。第二，对所有网络成员保证信息的可视性和自由流通，并促进成员之间的相互交流（对话）。最后，以网络横向合作为重点，制定新的评定与提升标准和程序。