

企业 管理案例 精选

CORPORATION MANAGEMENT
CASE CHOICENESS



总指导 (香港)陈阳生



华丰·美通 (HAM) 国际管理研究室 主编
新疆人民出版社 · XINJIANG PEOPLE'S PRESS

企业管理案例精选

 华书-美通(HAM)国际管理研究室 主编

总指导 (香港)陈阳生

(上)

新疆人民出版社·XINJIANG PEOPLE'S PRESS

图书在版编目(CIP)数据

企业管理案例精选/张作华主编. —乌鲁木齐:新疆人民出版社, 2001.5

ISBN 7-228-06412-7

I.企… II.张… III.企业管理—案例
IV.F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2001)第 028710 号

责任编辑 刘 伟 刘堪海

封面设计 奋 成 占 营

企业管理案例精选

华书—美通(HAM)国际管理研究室 编

出 版	新疆人民出版社
地 址	乌鲁木齐解放南路 348 号
邮 编	830001
发 行	新疆人民出版社
印 刷	郑州文华印刷厂
开 本	787×1092 16 开
印 张	85
字 数	1300 千字
版 次	2001 年 7 月第 1 版
印 次	2001 年 7 月第 1 次印刷
印 数	1—3000 册

ISBN 7-228-06412-7/F·469 定价:178.00 元(全套 2 册)

前 言

我国大陆经济体制改革的目标是建立社会主义市场经济,使整个社会经济依照市场规律运行。在当前阶段,改革的重点是加快推进国有企业改革的步伐,探索建立既符合市场经济规律,又适应我国国情的企业领导体制和组织管理制度,这标志着国有企业改革已经实现了从“让利、放权”为主的局部改革向建立现代企业制度的根本方向的转变,进入了一个重要的攻坚阶段。

现代企业制度的实现,其主导思想是将企业改革成为产权清晰、责权明确、政企分开、管理科学的独立的经济实体。但在实践过程中并不顺利,仍有大批企业处于困境之中。究其原因,关键在于没有形成一整套精通现代企业管理的领导班子;没有形成适应市场经济竞争需要的科学管理机制。对于现有企业管理人员和即将进入企管领域的专业人员,普及现代管理知识已是当务之急。

当前管理教育均是从两方面互相配合入手:其一学习来源于前人的研究成果,即成熟的管理理论。其二学习来源于企业在市场竞争中所总结出的管理案例。从企业管理的实际需要来说,第二方面更具实际意义。因为她是企业以企业在市场竞争中活生生的成果——成功、失败为企管人员提供参照对象,具有良好的启发性与警醒作用。现代工商管理教学大量采用案例教学其所表现出的明显效果充分证明了:案例是丰富求知者管理知识、在职经理人员商业思维的有效方法。

为满足当前管理知识普及需要,我们组织编写了这套《企业管理案例精选》。全书精选了西方企业在长期的成熟市场经济环境中的经典成败案例,也选择了一些自改革开放以来,在市场经济成熟过程中有典型借鉴意义的国内知名企业。本书共分为八卷,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,本书的出版对企业管理领域的研究者和经理人员是有所帮助的。

主编

2001年4月

《企业管理案例精选》编委会

主 编：✱ 华书-美通(HAM)国际管理研究室

总 指 导：(香港)陈阳生

执行主编：张作华 谷振红 张海燕

编 委：

丁志凌	沈鸯样	杜靖宇	刘文权
张 瑞	张春艳	王 鸿	李卫红
周春彦	杨永照	袁乐乐	张晓红
程 思	张 鹏	赵淑梅	徐 平
王成龙	袁小焕		

目 录

第一篇 人力资源管理案例

1.《以结果为导向》英特尔直接诉求的沟通方式·····	(3)
2.《非常规思维》3M 公司何以超越诺顿公司·····	(9)
3.《让基层清洁工掌舵》ISS 公司·····	(12)
4.《改变行为背景》飞利浦公司半导体部门的改革·····	(14)
5.《员工自主管理》诺美——凡科合资公司·····	(24)
6.《从年功序列制到“人事革命”》日本企业·····	(32)
7.《挖掘人的潜力》通用电气公司的用人之道·····	(37)
8.《能力比资历更重要》日本西武集团·····	(41)
9.《企业用人的黄金法则》美国克莱斯勒公司·····	(47)
10.《权力下放,共同努力》美国百事可乐公司·····	(52)
11.《让员工加入企业家庭》美国玛丽·凯化妆品公司·····	(56)
12.《一个充满关怀的环境》圣彼得堡时报·····	(58)
13.《激扬员工的士气》美国麦当劳公司·····	(61)
14.《协调:企业的平衡杠杆》香港新鸿基集团·····	(66)
15.《培养你的梯队》美国迪斯尼公司·····	(71)
16.《通过教育把每个人的干劲调动起来》丰田式的教育体系·····	(77)
17.《让我们的手握成一个拳头》美国福特汽车公司·····	(80)
18.《面对面地交流,不强人所难》美国达纳公司·····	(84)
19.《爱心精神》西南航空公司·····	(86)
20.《注重管人》美国组合国际电脑公司·····	(90)
21.《模拟角色》IBM 公司“心力交瘁”课程·····	(96)
22.《集中智慧的全员经营》松下幸之助的培训之道·····	(99)
23.《百年大计,培训为本》摩托罗拉公司的培训体系·····	(106)
24.《杂交品种有更强大的优势》日本三泽企业的“用人之力”·····	(113)
25.《三顾茅庐》美国约南露珍服装公司·····	(115)
26.《求贤若渴》美国百华公司·····	(117)
27.《“火车铁轨”理论》思丹雷电气公司的日式管理·····	(120)
28.《让员工在工作岗位上发挥能力》野口音光的用人之道·····	(123)
29.《稳定人才的三大法宝》酒井正敬·····	(125)

第二篇 经营战略与方针案例

[案例一]科龙电器经营战略·····	(131)
[案例二]秦池经营模式·····	(136)
[案例三]凯马特:折价商店的后来者·····	(140)
[案例四]摩托罗拉的经营策略·····	(145)
[案例五]“飞不快”的人民捷运·····	(151)
[案例六]昙花一现的王安电脑公司·····	(155)
[案例七]鲜京集团的新选择·····	(160)
[案例八]通用汽车公司:扩充实力,面向新世纪·····	(165)
[案例九]美国波音公司兼并美国麦道公司·····	(170)
[案例十]高露洁加拿大公司的品牌定位策略·····	(175)
[案例十一]本田公司开拓美国市场·····	(189)
[案例十二]美国 IBM 收购莲花·····	(195)
[案例十三]沃马特公司的扩张战略·····	(200)
[案例十四]克莱斯勒公司:艾科卡能够挽救吗?·····	(206)
[案例十五]简尼·范思哲的时装帝国·····	(211)
[案例十六]IBM 公司的改革与发展·····	(214)
[案例十七]时代华纳公司的兼并历程·····	(221)
[案例十八]伊韦斯特经营可口可乐·····	(227)
[案例十九]索尼公司的成功经验·····	(232)
[案例二十]科维特公司的殒落·····	(237)

第三篇 管理沟通案例

第一章 企业外部沟通案例

《公共关系策略》

〔与顾客沟通〕

[案例一]顾客第一原则·····	(245)
[案例二]诺德斯特龙公司的礼遇·····	(253)
[案例三]服务厅内地板锃亮·····	(254)
[案例四]永远服务消费者的大荣百货·····	(256)
[案例五]温情经营·····	(258)
[案例六]用微笑去打动·····	(259)
[案例七]无形的说服力·····	(260)
[案例八]永远的飞利浦·····	(262)

[案例九]凡是我们卖的都是好的·····	(264)
[案例十]食品大王·····	(271)
〔与媒介沟通〕	
[案例一]沙松冰箱祸起爆炸得福爆炸·····	(277)
[案例二]福特公司的成功之举·····	(281)
[案例三]从可口可乐公司新闻发布会看得失·····	(284)
[案例四]宝丽来:匠心独运新奇佳·····	(285)
[案例五]制造新闻·····	(290)
〔与上、下游企业沟通〕	
[案例一]泰奇的经销商满意策略·····	(293)
[案例二]“燕莎”永远善待供货商·····	(295)
〔与社区沟通〕	
[案例一]奥林联合公司成功的社区沟通计划·····	(298)
[案例二]“神秘胶带”公司缓冲社区关系矛盾·····	(301)
〔危机公关〕	
[案例一]“泰莱诺尔”中毒事件·····	(303)
[案例二]面对“博帕尔惨案”·····	(305)
[案例三]“宝莹”牌洗衣粉:危机的妥善处理·····	(306)
[案例四]雀巢公司:婴儿奶粉危机的经验与教训·····	(308)
[案例五]微点公司借公关反吞并·····	(311)
[案例六]艾科卡危难时机的交往公关·····	(313)
[案例七]永森公司公关解危·····	(317)
[案例八]LI 公司借公关重创形象·····	(319)
[案例九]公关使 J 公司重获信任感·····	(322)
【CI 策略】	
〔MIS—理念识别系统〕	
[案例一]八佰伴:理念深植创奇迹·····	(326)
[案例二]坦顿公司:企业文化的成功·····	(332)
[案例三]惟一不能变的是价值观·····	(336)
[案例四]麦尔斯公司:卓越的管理·····	(339)
[案例五]杰克公司:把握人性的管理·····	(343)
[案例六]华德公司:哲学的建立和传播·····	(345)
[案例七]三菱公司的企业精神·····	(349)
〔BIS—行为识别系统〕	
[案例一]富迪:与众不同展风采·····	(353)
[案例二]迈向新的企业形象·····	(358)
[案例三]日本美能达公司的 CIS 策略·····	(362)

[案例四]大于瑞士王国的雀巢王国·····	(365)
[案例五]莱杰斯的杰作·····	(374)
[VIS—视觉识别系统]	
[案例一]百事可乐的四大战役·····	(377)
[案例二]日本出版业的开发实例·····	(380)
[案例三]摆脱困境再出发·····	(382)
[案例四]民生:品牌、厂牌创“民生”·····	(385)

第二章 企业内部沟通案例

【内部沟通】

[案例一]通用:沟通除障碍·····	(392)
[案例二]体会到爱心的精神·····	(397)
[案例三]一个充满关怀的环境·····	(399)
[案例四]消除员工“精神上的孤立感”·····	(403)
[案例五]“大家办饭店”·····	(406)
[案例六]麦克弗森的宗旨·····	(408)
[案例七]“德尔塔亲如一家的感情”·····	(410)
[案例八]善于成为下属的原动力·····	(412)
[案例九]工作也可以适应员工·····	(413)
[案例十]避免“一潭死水”·····	(415)
[案例十一]漫游管理法·····	(416)
[案例十二]一日厂长·····	(417)
[案例十三]乡情与商情·····	(418)
[案例十四]“无情的管理”和“有情的管理者”·····	(419)
[案例十五]福特式领导体制·····	(421)
[案例十六]对下级公关·····	(423)
[案例十七]通用电器公司的朋友制·····	(424)
[案例十八]善用员工的智慧·····	(426)
[案例十九]让部下心情舒畅·····	(428)
[案例二十]吴火狮的发迹与主张·····	(432)
[案例二十一]任何保险公司不能与之抗衡·····	(434)
[案例二十二]迪斯尼的创意演示会·····	(436)
[案例二十三]调动人们求胜的愿望·····	(439)
[案例二十四]逆传统管理原则·····	(441)
[案例二十五]人才是企业的生命·····	(443)
[案例二十六]要求员工潜心于公司事业·····	(454)
[案例二十七]迪特尼公司:员工意见沟通制度·····	(457)

[案例二十八]SEGBA:自我管理制度	(460)
[案例二十九]IBM 员工沟通方式	(462)
[案例三十]卡丹公司:集中决策,放手经营	(463)

第三章 商务谈判案例

【商务谈判】

[案例一]站在双方立场上	(466)
[案例二]“我不知道……”	(469)
[案例三]比三个商人还要精明的人	(471)
[案例四]从理想到现实:一家旅馆的迁移	(472)
[案例五]制造误解	(477)
[案例六]巧用限制权力	(478)
[案例七]替代方案	(479)
[案例八]投其所好	(481)
[案例九]以迂为直	(482)
[案例十]远利诱惑	(483)
[案例十一]吹毛求疵	(484)

第四篇 市场营销管理案例

第一章 营销战略案例

[案例一]尤伯罗思:经营奥运会	(488)
[案例二]日立市场营销企划	(492)
[案例三]虎飞自行车营销策略的全面规划和重点实施	(500)
[案例四]大众汽车:怎样走俏美国市场	(506)
[案例五]A·C·吉尔伯特公司的惨败	(510)
[案例六]杜邦公司:开发可发姆的失利	(516)

第二章 产品策略案例

[案例七]“精工”石英表的冲击:产品+谋略	(521)
[案例八]“日清”成长的秘诀:不断进行研究开发	(528)
[案例九]Comshare 公司推出“DSS 软件”的策略	(532)
[案例十]麦当劳:我们卖的不是汉堡包,而是服务	(538)
[案例十一]吉列公司:观望的代价	(542)
[案例十二]Coors·库尔斯公司的没落	(546)

第三章 价格策略案例

[案例十三]大洋公司廉价攻势的恶果·····	(551)
[案例十四]丰田的价格策略·····	(560)
[案例十五]1000X 计算机:怎样报价 ·····	(564)
[案例十六]阿尔迪公司:低价促销成大业 ·····	(568)
[案例十七]全美最成功的航空公司 ——西南航空公司的低价营销·····	(575)

第四章 分销渠道策略案例

[案例十八]泰怀 SA:应该建立怎样的分销渠道 ·····	(580)
[案例十九]加勒特卡车公司:再增加一名推销员 ·····	(588)
[案例二十]肯德基的选点投资·····	(591)
[案例二十一]可口可乐公司的锦囊妙计·····	(595)
[案例二十二]太阳桔汁有限公司·····	(600)

第五章 广告、促销与企业文化案例

[案例二十三]“万宝路”的成名之路·····	(612)
[案例二十四]野狼摩托:未曾上市、先吊胃口·····	(621)
[案例二十五]索尼“KOTOBUKI”促销大作战 ·····	(625)
[案例二十六]“普乐林”药的公关促销策略·····	(629)
[案例二十七]“七喜”的广告营销策略·····	(632)

第六章 服务、品牌与形象案例

[案例二十八]IBM:最佳服务的象征 ·····	(636)
[案例二十九]Parker·派克制笔公司·····	(639)
[案例三十]娃哈哈的品牌营销·····	(642)
[案例三十一]内斯特尔:公众怎么了? ·····	(647)

第七章 营销综合案例

[案例三十二]行销巨人 P&G 在中国的营销策略 ·····	(652)
[案例三十三]可乐双雄的交锋·····	(661)

第一篇

人力资源管理案例

《企业管理案例精选》

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 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,让他们知道表现好不好的实际差异为何。举个例子:“你的演讲让许多人都听不懂到底要表达什么:约翰说他不明白你要他如何去做;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:“我真无法想像,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惟一方式。

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,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

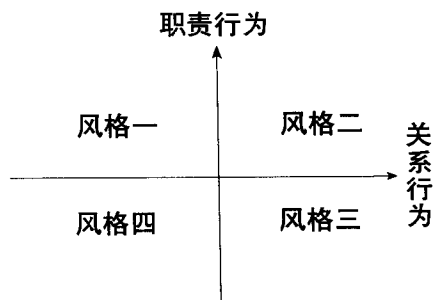
风格二:高职责,高关系

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,就像我们经常在开的部门会议、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 in 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