

理论是灰色的，生命之树常青。

——歌德

企业管理案例 精选精析

Business Management Case Analysis

The third edition

(第三版)

徐国良 王进 编著 ©



所谓管理的艺术，主要是指领导艺术。领导，是一种影响力，是影响个人或群体向着目标迈进的行为或力量，引导人们去完成特定目标。劳动生产率的高低，是衡量一个企业管理水平高低的晴雨表。



中国社会科学出版社
CHINA SOCIAL SCIENCES PRESS

F279.1
39=2

企业管理案例丛书

企业管理案例精选精析

(第三版)

徐国良 王 进 编著

中国社会科学出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

企业管理案例精选精析/徐国良, 王进编著. —3 版.
—北京: 中国社会科学出版社, 2006. 5

(企业管理案例丛书)

ISBN 7-5004-5574-7

I. 企... II. ①徐... ②王... III. 企业管理—案例—高等学校—教学参考资料 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2006) 第 033300 号

策划编辑 卢小生 (georgelu@vip.sina.com)

责任编辑 卢小生

责任校对 王应来

封面设计 福瑞来书装

技术编辑 李 建

出版发行 中国社会科学出版社

社 址 北京鼓楼西大街甲 158 号

邮 编 100720

电 话 010-84029450 (邮购)

网 址 <http://www.csspw.cn>

经 销 新华书店

印 刷 北京新魏印刷厂

装 订 丰华装订厂

版 次 2006 年 5 月第 3 版

印 次 2006 年 5 月第 4 次印刷

开 本 710×980 1/16

插 页 2

印 张 16

印 数 15001—21000 册

字 数 282 千字

定 价 23.00 元

凡购买中国社会科学出版社图书, 如有质量问题请与本社发行部联系调换
版权所有 侵权必究

企业管理案例丛书主审等人员名单

主 审：武春友

策 划：李国艳

主 编：张岩松

副主编：徐国良 朱 华 周瑜弘

编 委（按姓氏笔画为序）：

马希才 王 进 王海鉴 朱 华 刘昌斌

李 健 张岩松 周瑜弘 徐国良 窦坤芳

序

作为与传统理论教学模式完全不同的管理类案例教学，在我国是改革开放之后才迅速传播开来的。在传统的理论教学模式中，教师凭借粉笔和黑板作系统讲解，通过教师的口头表达、板书、手势及身体语言等完成教学活动，这带有很大的局限性。这种教学模式缺乏师生之间、学生之间的交流，教师是这类活动的中心和主动的传授者，学生被要求专心倾听、详细记录和领会有关意图，是被动的接受者。因此，这种传统的教学模式应用于能力的培养上难以奏效，对独立思考能力日趋完善的新时代大学生来说，是很难激发其学习兴趣的，因此也难以更好地实现培养目标。

案例教学则完全不同，教学活动主要是在学生自学、争辩和讨论的氛围中完成，教师只是启迪和帮助学生相互联系，担当类似导演或教练的角色，引导学生自己或集体做分析和判断，经过讨论后形成共识。教师不再是这类教学活动的中心，仅提供学习要求或做背景介绍，最后进行概括总结，绝大部分时间和内容交由学生自己主动地进行和完成。

不难看出，案例教学的首要功能，在于使学生通过个人和集体的讨论和分析，从案例情景中归纳出问题，找寻解决问题的方案及择优处理，最终领悟出适合自己个人特点的思维方法和逻辑推理，使得在今后实践活动中，可以有效地运用这种逐步培育起来的思维方法和逻辑推理，来观察、分析和解决问题，从而使学生的相关能力得以培养和确立，并随今后工作实践的持续进行而日趋成熟和完善。

由张岩松等一批年轻教师编写的“企业管理案例丛书”——《企业管理案例精选精析》、《市场营销案例精选精析》、《人力资源管理案例精选精析》和《公共关系案例精选精析》，结合国内外管理实践，从方便高校企业管理学、市场营销学、人力资源管理学、公共关系学等管理类课程教学的角度出发选编案例，整套丛书的近300个案例涵盖了大量最新的企业信息，每个案例都具有很强的可读性、操作性、代表性和新颖性，真正做到了“精选”。

这套丛书每册书前的绪论中对案例的含义、类型、功能，特别是对案例教

学的特点、过程及案例教学的组织等都做了各有侧重的分析和论述。具体案例注重结合各管理学科通行的内容分章组织编写，在每章前先对本章的学科内容进行了总论，帮助使用者把握基本内容。在对每个案例进行分析和点评时，力求画龙点睛，对读者有所启迪，真正做到在“精析”的基础上提出若干思考、讨论或训练题，供读者思考和作为教学之用。

我相信，这套“企业管理案例丛书”必将会推动我国高校管理案例教学的开展，对从事企业管理工作、企业管理教学和研究的人士也会有所助益，有所启发。

武春友*

2006年3月18日

* 武春友，大连理工大学管理学院原院长、教授、博士生导师。

前 言

管理学是管理学科的一门基础课。它要求学员能够对管理的基本思想、基本原理、原则和方法有个全面的了解，并能掌握管理的一些基本技能和技巧。

我们在多年的教学实践过程中体会到，采用案例教学法，把企业管理现实的书面描述，显现在受教育者面前，请受教育者进入被描述的企业管理情景现场，进入管理角色，以企业当事人的身份一起探寻企业成败得失的经验与教训。通过案例分析，使学员能运用已经掌握的管理科学知识，对描述的企业管现实做出分析，从而提高学员发现问题、分析问题和解决问题的能力，实现管理艺术升华。

为了更好地开展案例教学，提高学生各方面的能力，我们编写了《企业管理案例精选精析》一书。它不仅适用于高等院校及高等职业院校的管理学课程教学之用，而且也适合于各类工商管理人员进修培训之用。

本书由徐国良、王进、李峰、张岩松编著，徐国良编写了第一章、第三章、第五章和第八章，王进编写了第四章、第六章和第七章，李峰编写了第二章，张岩松编写了绪论部分。

本书在 2003 年出版第二版后，我们又根据教学实践以及企业管理领域出现的新情况，于 2006 年修订出版第三版。

本书在成书过程中参阅了大量著作和文章，在此向作者表示衷心的感谢；本书还得到了大连职业技术学院王薇薇副教授、刘昌斌老师的大力协助，在此也深表谢意。

由于作者水平有限，书中不当之处，请读者指正。

作 者

2006 年 3 月

目 录

绪论/1

第一章 管理、管理学和现代企业制度/10

- 案例 1 升任公司总裁后的思考 /11
- 案例 2 一次失败的探索 /13
- 案例 3 陈书友的悔恨 /17
- 案例 4 北京钟表公司扭亏为盈四步棋 /20
- 案例 5 以诚信取人的世界船王 /26
- 案例 6 谁是中国企业未来选择 /29

第二章 管理思想的形成和发展/33

- 案例 1 管理理论真能解决实际问题吗 /34
- 案例 2 智邦公司 /36
- 案例 3 微软文化的魅力 /38
- 案例 4 WATE 公司重塑企业文化 /44

第三章 管理的计划职能 /48

- 案例 1 东方电力公司 /49
- 案例 2 麦当劳快餐馆 /51
- 案例 3 东方通信,挑战世界强手 /54
- 案例 4 科龙集团的“第一”战略 /60
- 案例 5 青岛啤酒走出困境 /65
- 案例 6 矢志创一流的江苏泰兴啤酒厂 /69
- 案例 7 IBM 的三次兴衰 /73
- 案例 8 准确决策与盲目投资 /78
- 案例 9 毛家湾饭店奇迹的启示 /80
- 案例 10 竞争才能竞合 /82
- 案例 11 牵动企业发展之道 /86
- 案例 12 古井的战略抉择 /90
- 案例 13 做大企业新策 /94
- 案例 14 多元化经营 /98

- 案例 15 企业战略态势 /101
案例 16 企业战略使命 /104
案例 17 LG 的经营转型 /107
案例 18 西部航空公司的竞争战略 /109
案例 19 欧莱雅战略五要素 /111

第四章 管理的组织职能 /115

- 案例 1 测量仪器公司 /116
案例 2 圆山饭店的组织变革 /118
案例 3 达许曼公司 /121
案例 4 X 媒体的组织结构 /124
案例 5 斯隆的四个绝招 /126
案例 6 美国商用计算机和设备公司的权力分散 /129

第五章 管理的人事职能 /131

- 案例 1 办公室助理 /132
案例 2 某电气公司员工的绩效评价 /133
案例 3 福雷斯蒂有限公司 /134
案例 4 宇航公司 /138
案例 5 灵化集团的“四优管理法” /139
案例 6 培养人才 三星之本 /145
案例 7 重视教育的汤姆森公司 /148
案例 8 王永庆用人的两大法宝 /150
案例 9 王安电脑公司破产之谜 /153
案例 10 克莱斯勒的奇迹 /156
案例 11 松下选才七招 /159
案例 12 知识管理 /162

第六章 管理的领导职能 /166

- 案例 1 成也萧何,败也萧何 /167
案例 2 小道消息传播带来的问题 /170
案例 3 国际商用机器公司 /172
案例 4 选择领导的策略 /175
案例 5 制定沟通的策略 /177
案例 6 提拔错了吗 /179
案例 7 帕尔默机器公司 /181

- 案例 8 国民捷运公司 /183
- 案例 9 美国戴尔电脑公司 /186
- 案例 10 让班组去做主 /188
- 案例 11 施科长没有解决的难题 /190
- 案例 12 以创新求发展的 IBM /193
- 案例 13 IBM 的知识管理的运用 /196
- 案例 14 TCL 移动追逐知识管理 /198

第七章 管理的控制职能 /201

- 案例 1 邯钢的“模拟市场核算,实行成本否决”制 /202
- 案例 2 39 滴焊料 /207
- 案例 3 柯达公司 /209
- 案例 4 奇异公司的零基经费预算和弹性利润预算 /211
- 案例 5 追求精益管理的纳铁福 /213
- 案例 6 格雷格的困惑 /216

第八章 综合案例选编 /218

- 案例 1 乐凯拒绝控股 /219
- 案例 2 一颗耀眼的航行之星 /223
- 案例 3 追求卓越的一汽大众 /227
- 案例 4 丰原集团争创世界第一 /230
- 案例 5 草原兴发的竞争力 /237
- 案例 6 门王之路 /241

绪 论

在管理教学中，案例教学是一种新的教学形式，实际、生动，富于吸引力和启发性，能有效地提高学生运用理论分析、解决问题的能力。美国管理学家亨利·艾伯斯（Henry Albers）在其管理学名著《现代管理原理》第四版序言中指出：“培训管理人才的一个主要难题是，使学生学会制定决策及与此有关的本领。”因此，在这一版中，他特意“补充了案例讨论以弥补理论与实际之间的脱节”，并相信这些新加的内容有助于解决这一难题。实践证明，案例教学是一种行之有效的教学形式，是贯彻理论联系实际原则的一种很好的教学方法。

一 案例教学的产生和发展

案例教学对于受教育者来说，是一种全新的教学活动：以培养能力为其主要功能，以学生的积极主动参与为特色。对于教师来说，也是一种全新的挑战。从传统的口传身授的主动者地位，退居于指导或教练式的地位，这将会是观念上的重大改变，因此案例的编写和案例教学的组织和进行，尚需不断探讨和加强。案例教学将会为大学教育带来新的发展领域，也带来教育学上的新课题。

国外一般的案例教学，尤其是指管理类案例的教学，创始于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。50年代开始，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，包括若干学院院长在内，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同认识。同时，哈佛大学商学院又创建“校际案例交流中心”，为全美各院校提供了丰富的案例资料。随后，在两年中，用1000多个案例作为培养硕士研究生的教材，其学生在美国500多个大企业的领导中占1/5。学生的惊人业绩令人对案例教学刮目相看。尽管至今即使是美国教育界，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伴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。1980年夏,美国教师团联合了中国教师,对4个城市的20多个企业进行了采访,编写成80多篇案例,在大连培训中心的首期厂长、经理研修班的教学中试用,深受欢迎,教学效果显著。随着我国改革开放的深化,对具备理论知识,又适应经济发展的应用型高级人才的需求日增,案例教学渐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大批案例汇编,案例教学得到了加强和发展。至今,案例教学已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

案例教学经过哈佛大学商学院的长期研究和不断改进,已发展为日趋成熟的教学方式,它一般具有如下特点:

(一) 案例教学是一种理论联系实际的教学方法

为数众多的不同类型的案例,将一个个企业管理活动场景逼真地再现在学生面前,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,比较适合于企业管理等应用性学科。另一方面,案例教学又只是提供“一个个具体的、孤立的、表面的经验与情景”,它不能代替系统的理论学习和讲授。因此,在案例教学中,必须运用企业管理学的理论分析案例,尽可能提供真实、新鲜的案例,避免随意编造案例或选用不适合国情的外国案例和过时案例,使企业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起来,成为架通理论和实际之间的桥梁。

(二) 案例教学具有高度的仿真性

与基本理论、规范理论的教学不同,案例提供的并不是系统的逻辑一贯的知识和知识体系。案例中的问题往往是若明若暗,并不太明确;提供的信息也往往是杂乱的、无序的,如同企业管理实践中经常遇到的情景。需要学习者下一番去伪存真、去粗取精、由表及里、由外入内的工夫,才能把问题发掘出来,分清主次与来龙去脉,探明究竟与拟出解决办法。这对于提高学生分析和解决各种管理问题的应变能力,增强熟练应对各种企业管理事务的技能,是十分有利的,其效果如同剧院的“彩排”、军事上的“演习”、医学院的“临

床”一般。

（三）案例教学具有相当的随机性和相对性

首先，任何一个企业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、研究结果也就难以通过实践得到验证。这种分析、研究的结果具有相对性，对企业管理实践的指导、借鉴作用也具有相对性。

其次，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体的不同而带有相当的主观性。

此外，案例教学的结果往往是以一个或几个案例作为典型，从中概括出某些一般性的结论。然而，这种从有限个别中归纳出一般的思维逻辑本身并非绝对可靠，其结论的有效性也是有限的。

三 企业管理案例的分析与学习

案例分析是案例研究和教学的关键环节，它主要包括以下问题：

（一）案例分析的基本角度

案例分析应注意从两个角度出发：

1. 当事者的角度。案例分析虽然属于间接经验的“代理式学习”，但不能完全站在局外人和旁观者的角度，“纯客观”的学究式地去分析和评论。必须“进入角色”，站在案例中主要角色的立场上去观察与思考，设身处地地去体验，这样才能有真实感、压力感和紧迫感，才能达到预期的分析和学习的目的。

2. 主管者的角度。从主管者的角度出发，是为了使案例分析具有全局性和综合性。只有站在主管者的角度和立场，才能更好地把握全局，从全面、综合的角度去分析与提出决策方案。

（二）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个人的偏好。这里介绍常用的一般分析方法。

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，了解该系统各组成部分和它们的相互关系，就能更深刻地理解有关的行动和更清楚地看出问题。有时用框图来表明整个系统很有用处，因为系统框图能帮助你了解系统的过程以及案例中各种人物在系统中的地位与相互作用。

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。人的感知、认识、信念、态度、个性等各种心理因素，人在群体中的表现，人与人之间的交往、沟通、冲突与协调，组织中的人与外界环境的关系，他们的价值观、行为规范，有关的组织因素与技术因素等，都是行为法所关注的。

（三）案例分析的一般过程

它包括下列几个主要步骤：

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，企业管理案例的分析与学习是一个艰苦的过程。首先，案例分析的性质决定了它必然是渐进式的，是长期、缓慢甚至百思不得其解的困难的过程，也是一个艰巨的从摸索、积累到形成见识和定见的过程。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，学生的学习主体的作用体现得非常突出。这同以往系统的理论学习有很大区别。

案例学习过程一般包括案例阅读、分析与准备、课堂讨论、心得与发现的记录、撰写书面报告等环节。案例阅读的目的是为了了解和懂得案例的内容和所提供的情况。一般阅读分为两步：先粗读而知其梗概，再精读而知其究竟。粗读主要了解背景情况及主要人物所面临的关键问题和机会，精读则要注意观察、联结、归纳，形成较为清晰的“场景”。要搞清楚企业组织和技术性的复杂描述，注意把观点和事实分开。

课堂讨论是案例教学的重要形式和中心环节。讨论以小组或班为单位进行。小组讨论可充分发表个人意见，使每个人都有机会阐述自己的看法，得到锻炼。但教师只能观察到个别小组的进行情况。全班讨论不一定每个学生都有发言机会，但教师全过程从旁参与，可以有针对性地开展启发引导等教学组织工作。为了取长补短，也可以采取先小组讨论，后选代表全班发言的结合方式。特别对难度较大，需做出方案策划、决策的案例，在小组讨论的基础上再

选代表集中发言，可以用较少的时间集合大家的意见和智慧，有助于案例分析的深化。对有争议的问题，还可以有意识地组织或引导学生辩论，在辩论中加深对问题的认识和理解。对有争议问题的讨论或者说辩论不必在意是否有一个统一的答案，重在辩论过程中学生提出的理由、依据、逻辑推理和判断。在案例讨论过程中应使学生形成决策意识，才能保证案例教学的质量。由于案例发生的环境因素和需要处理的问题复杂多变，解决问题的思路和对策定会多种多样，让大家各抒己见，利于集思广益，启发思维。学生以管理者、决策者的身份参与案例剖析和讨论，会从心理上促成一种“当事人”的责任感，调动起学生的积极性和创造性，锻炼其分析、决策能力。在学生讨论时，教师要会倾听，善引导，不要轻易否定学生意见。对正确的和独到的见解要充分肯定，对模糊的错误的认识要加以引导和纠正，带领学生一步步走向案例分析的既定目标。要采取积极参与和主动进取的精神，使课堂讨论成为汇集集体的智慧和经验，提高个人的分析能力和水平的重要手段。

课堂讨论后，根据需要，要撰写案例分析报告，精确简练地把自己的分析转化为书面形式。它起着整理思路，理清脉络，形成见解并付诸文字的作用。

值得注意的是，教师应对分析的每一个案例都要做总结，不能不了了之，大家讨论说什么就是什么。教师的总结不是对学生的讨论或书面作业做简单的综合，重复陈述，而应当在对学生的讨论、分析做中肯、简练的评价的基础上有所升华。即使对没有定论的案例也应提出值得大家共同再思考的问题，做到每学习一个案例都有收获。

四 案例课堂讨论范例

下面是哈佛大学商学院的一次案例课堂讨论课的写实，内容是关于新日本制铁公司面临的人力资源管理问题。

戴着一副深度眼镜的乔克第一个被教授叫起来发言，他说：

我不清楚这里的问题究竟是什么。看起来很明显是新日本制铁公司无力将员工的退休年龄从55岁延长到60岁，但这是日本政府已经宣布在全国企业中推行的，而且工会也要求公司这么做。

以定量分析擅长的乔克在这次有关人力资源管理的案例课堂讨论中，说了这样一句话作为开场白。他接着说：

根据我的计算，由于钢铁市场需求减少，这家公司已经有 3000 名富余员工，这些人占员工总数的 10%。这种局面正在吞噬着企业的盈利。如果延长员工的退休年龄，那么，公司在今后五年时间内，还要承担 7000 多名富余人员。

刹那间，所有人都沉默了。要是在往常，“开局者”总会受到许多人的围攻，他们都试图对其逻辑中的漏洞予以曝光。而领头发言的学生，常常是畏畏缩缩地回到座位上等待着一场哄堂大笑。接着，教授请第二个学生起来，对这个问题增加一些定性分析。

我们应该回顾一下过去，在做出草率判断之前，应该先考察一下这种情况的动态变化过程。首先，我们要看一看当时做出这项决策的条件。国际市场对日本钢铁的需求一般很大，只是在过去的两年时间里才开始减少。在这种环境下，新日本制铁公司采取了降低劳动力成本的经营战略，所以，使它成为世界钢铁生产的领先者。这个战略的具体实施办法是：当旧的工作岗位被撤销后，公司把现有的工人调换到新的工作岗位上去，这样，不仅解决了辞退和新招工人的矛盾，而且没有花太大的代价。

另外，社会上普遍认为，这家公司有一个开明的雇主。这种认识对行业的发展很重要。因为这是一个重群体甚于个体的社会。尽管日本政府现在开始减少干预，但在历史上，政府一直在资助这家公司和钢铁行业的发展。劳资关系一直很融洽，工人们没有进行过罢工，但却得到了较好的福利。日本银行也一直与这家公司密切合作，银行实际上给该公司的经营提供了 100% 的资金。现在的退休年龄虽说是 55 岁，但人的寿命在不断延长，工人们已经不能再接受这么早就退休的现实了。

我们再看看公司目前的人力资源政策。这些政策适用于钢铁行业的环境，并且相互之间妥当配合，与社会价值观保持一致。有许多利益群体牵涉进来，他们参与子公司的决策。管理人员希望与劳动者保持和平共处，同时也希望能减少劳动力规模，并且对钢铁行业中出现的衰退现象进行负责任的管理，以便维持在本行业中的领先地位，并取得长期的利润。管理人员和工人们与工会紧密联手，共同建造对各方都有利的工作环境。管理人员总是将决策问题摆在员工面前，而且向他们提供所有有关的材料，决策过程还是相当透明的。

工会希望把工人的退休年龄延长到 60 岁，同时希望避免罢工和维持

一个全面而又有效的人力资源计划。工会领导者还希望继续保持他们的中立立场，以便工人们既得到应有的福利，又不致发生罢工现象。

工人们通过自主管理小组，对企业中各项工作如何开展具有相当程度的发言权。他们希望保持他们的工作，并有一个良好的工作条件，同时也希望延长退休年龄。

政府也希望延长退休年龄，这样做的好处是可以减少社会的福利保障。政府还认为，钢铁是日本工业发展的一大关键行业。

至于公司人力资源流动方面的政策和程序，到目前为止，也还适应环境条件的要求。比如说公司实行了员工终身雇佣制。这项对员工的投资，使得这家公司可以实行缓慢的晋升政策。这种缓慢的晋升与强有力的培训和发展机会相配合，才确保了在组织的各个层次中，有知识的人都能够轻易地在水平方向上移动。尤其是在工作堆积、需要加班的时候，员工的调动就更加普遍。公司对员工进行了投资，反过来，员工也对公司给予了相应的回报。

公司的奖励系统很好地支持了人员流动政策，公司按资历计付报酬，这样也就为员工忠诚于公司提供了激励。而且外在的激励也不仅仅是公司提供的惟一奖励。

这家日本公司的工作系统设计，反映出公司对工作的内在激励极为看重，比如，工作职责说明一直是灵活的、不那么正规的，只设置少数几个职务层级。决策总是在在尽可能低的组织层次中做出。第三层次的管理人员负责开发和考评工人；第一层次和第二层次的管理人员则负责制定经营战略并与银行和政府部门打交道。

从案例中我们还可以看出，由于决策权的适当下放，蓝领工人组成的自主管理小组，能在几个小时之内开发出一个程序来改进工作中的安全保障问题。

最后，我们再来看看这些管理政策到目前为止所产生的效果。公司由于实行了一整套人力资源政策，在降低成本、提高员工对公司的忠诚感等方面，取得了良好的效果。公司中有才干的员工数量正在增加，他们只要求中等水平的工资，并通过自主管理小组活动，使公司的年度成本开支节约了相当于雇佣成本的20%。公司员工也获得了自尊和安全的感。对于整个社会来说，这样的企业正在成为经济发展的一大推动力量。

依我看来，这里的管理者正在做一件有益的事。社会人文因素的变化，使得劳动力队伍和社会逐渐老龄化，加之市场对钢铁需求的减少，这