

THOMSON

工商管理优秀教材译丛

管理学系列

M

Managing Organizations and People
Cases in Management
Organizational Behavior
and Human Resource Management

组织和人员管理 案例

组织行为学和人力资源管理

(美) Paul F. Buller Randall S. Schuler 著

卢 嫻
林仕平

译

清华大学出版社

90114366

组织和人员管理 案例

组织行为学 and 人力资源管理

(美) Paul F. Buller Randall S. Schuler 著

卢 嫻
林仕平

译



Managing Organizations and People Cases in Management



90114366

清华大学出版社

北 京

Paul F. Buller, Randall S. Schuler

Managing Organizations and People: Cases in Management

EISBN: 0-324-11687-X

Copyright © 2003 by The Thomson Learning Custom Publishing, a division of Thomson Learning.

Original language published by Thomson Learning (a division of Thomson Learning Asia Pte Ltd).
All Rights Reserved.

本书原版由汤姆森学习出版集团出版。版权所有,盗印必究。

Tsinghua University Press is authorized by Thomson Learning to publish and distribute exclusively this Simplified Chinese edition. This edition is authorized for sale in the People's Republic of China only (excluding Hong Kong, Macao SAR and Taiwan). Unauthorized export of this edition is a violation of the Copyright Act. No part of this publication may be reproduced or distributed by any means, or stored in a database or retrieval system, without the prior written permission of the publisher.

本中文简体字翻译版由汤姆森学习出版集团授权清华大学出版社独家出版发行。此版本仅限在中华人民共和国境内(不包括中国香港、澳门特别行政区及中国台湾地区)销售。未经授权的本书出口将被视为违反版权法的行为。未经出版者预先书面许可,不得以任何方式复制或发行本书的任何部分。

981-254-924-2

北京市版权局著作权合同登记号 图字:01-2003-8147

版权所有,翻印必究。举报电话:010-62782989 13901104297 13801310933

图书在版编目(CIP)数据

组织和人员管理:案例/(美)布勒(Buller, P. F.), (美)舒勒(Schuler, R. S.)著;卢嫒,林仕平译. 北京:清华大学出版社,2004.10

(工商管理优秀教材译丛·管理学系列)

书名原文:Managing Organizations and People: Cases in Management

ISBN 7-302-09082-3

I. 组… II. ①布… ②舒… ③卢… ④林… III. ①组织行为学—案例—高等学校—教材 ②劳动力资源—资源管理—案例—高等学校—教材 IV. ①C936 ②F241

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2004)第 072244 号

出 版 者:清华大学出版社

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

社 总 机:010-62770175

地 址:北京清华大学学研大厦

邮 编:100084

客户服务:010-62776969

组稿编辑:王 青

文稿编辑:江 娅

印 装 者:北京鑫海金澳胶印有限公司

发 行 者:新华书店总店北京发行所

开 本:185×260 印 张:24 插 页:2 字 数:555 千字

版 次:2004 年 10 月第 1 版 2004 年 10 月第 1 次印刷

书 号:ISBN 7-302-09082-3/F·856

印 数:1~3000

定 价:38.00 元

本书如存在文字不清、漏印以及缺页、倒页、脱页等印装质量问题,请与清华大学出版社出版部联系调换。联系电话:(010)62770175-3103 或(010)62795704

目 录

组织和人员管理：案例

Managing Organizations and People: Cases

案例 1	专用芯片有限责任公司	1
案例 2	迪克·斯宾塞	9
案例 3	ChemCorp 公司的营销活动	15
案例 4	特拉弗勒进口汽车有限公司	19
案例 5	著名的罗姆巴赫医生	25
案例 6	美国运通公司	29
案例 7	XEL 通信有限公司	46
案例 8	XEL 通信有限公司：建立战略合作伙伴关系	65
案例 9	Europska 数据银行	74
案例 10	波士顿女青年会：1991 年	82
案例 11	广场酒店	95
案例 12	道林挠性金属公司	100
案例 13	微软：适应新的挑战	105
案例 14	AI Tech 的星期天	116
案例 15	ZX 软件开发集团	127
案例 16	珀尔·詹姆乐队与 Ticketmaster 的纠纷	136
案例 17	Suntory	144
案例 18	Baksheesh	149
案例 19	冲突管理	152
案例 20	易洛魁集装箱有限公司：弗拉哥斯通经营处(上)	157
案例 21	易洛魁集装箱有限公司：弗拉哥斯通经营处(下)	165
案例 22	日本精密测量仪器公司：小型外资公司在日本劳动力市场上的情况	167
案例 23	在企业中实施人力资源管理	176
案例 24	大松酒店和会议中心	180
案例 25	以开阔的视野抓住更多机遇	185
案例 26	急救室的月色	187
案例 27	多样化劳动力的管理：Barden 公司的人事问题	189
案例 28	Propmore 公司	192
案例 29	提升警官	197

案例 30	Propco 有限公司	205
案例 31	Acoma Pueblo 的文化型企业	213
案例 32	如何激发弗雷德·沫约瑞诺的工作热情	222
案例 33	克里德勒行政餐厅	234
案例 34	诺德斯卓姆	238
案例 35	西南航空公司：爱能统治世界吗	248
案例 36	林肯电气公司	270
案例 37	摩托车部件公司	294
案例 38	西非合同谈判：一个有关身份错误的案例	299
案例 39	这一款奶昔尝上去好玩吗	304
案例 40	不服从，还是隶属关系不明确	308
案例 41	搬运工与屠宰工	314
案例 42	哈雷—戴维森公司的改革	319
案例 43	组织变革：路德互援会和保险产品服务部的团队规划与实施	341
案例 44	通过领导力来推动全面质量管理	360
案例 45	人民信托公司	366
案例 46	既要看到森林，也要看到树木	374
案例分析指南		376

管理组织与人员

管理组织与人员

管理组织与人员

管理组织与人员

管理组织与人员

管理组织与人员

管理组织与人员

管理组织与人员

管理组织与人员

管理组织与人员

管理组织与人员

管理组织与人员

管理组织与人员

管理组织与人员

管理组织与人员

管理组织与人员

管理组织与人员

管理组织与人员

管理组织与人员

管理组织与人员

管理组织与人员

管理组织与人员

管理组织与人员

管理组织与人员

管理组织与人员

管理组织与人员

管理组织与人员

管理组织与人员

管理组织与人员

管理组织与人员

管理组织与人员

管理组织与人员

管理组织与人员

管理组织与人员

管理组织与人员

管理组织与人员

管理组织与人员

管理组织与人员

管理组织与人员

管理组织与人员

管理组织与人员

管理组织与人员

管理组织与人员

管理组织与人员

管理组织与人员

Managing Organizations and People: Cases

案例 1

专用芯片有限责任公司

管理组织与人员

管理组织与人员

管理组织与人员

管理组织与人员

管理组织与人员

管理组织与人员

管理组织与人员

管理组织与人员

管理组织与人员

管理组织与人员

管理组织与人员

管理组织与人员

管理组织与人员

管理组织与人员

管理组织与人员

管理组织与人员

管理组织与人员

管理组织与人员

管理组织与人员

管理组织与人员

管理组织与人员

管理组织与人员

管理组织与人员

管理组织与人员

管理组织与人员

管理组织与人员

管理组织与人员

管理组织与人员

管理组织与人员

管理组织与人员

管理组织与人员

管理组织与人员

管理组织与人员

管理组织与人员

管理组织与人员

管理组织与人员

管理组织与人员

引言

现在是星期一早上 7 点 50 分。专用芯片有限责任公司的产品工程经理弗兰克·奎斯丁坐在办公室里，正在开列一份当天要做的工作的清单。从早上 8 点到 9 点 30 分，他将与手下的工程师们召开每周一次的例会。开完会后，弗兰克准备起草一份解决“专用芯片公司生产技术文档问题”的建议书，因为公司许多产品的生产步骤存在技术资料不充分的问题。在他列完工作清单前，他接到了公司人力资源经理打来的电话，询问他两份已经超过期限的业绩评估的进展情况，并且提醒他这一天是比尔·拉扎勒斯进入公司 5 周年。接完电话后，弗兰克匆匆赶去参加部门的星期一晨会。

弗兰克担任专用芯片有限责任公司产品工程经理已经 14 个月了。这是他第一次担任管理职务，但他有时会对自己作为管理人员的效率产生怀疑。他常常不能完成自己设定的任务，因为其他人会不时地打断他，或提出一些问题要他解决。尽管没有谁告诉他应该取得怎样的成果，他自己有一种不满足的感觉，认为这 14 个月应该取得更好的成绩。另一方面，他又想到，也许他在职责范围内干得还不错，因为考虑到他所领导的团队处理的问题都很复杂，而且半导体行业充满无法预知的变化，这些变化不仅是技术的快速发展造成的，而且也涉及外国竞争加剧以及需求下降等因素。

公司背景

专用芯片有限责任公司是一家半导体生产商，专业生产用于雷达、卫星发射机和其他射频装置的专用芯片和部件。该公司成立于 1977 年，发展迅速，到 1986 年销售额已经超过了 2 500 万美元。公司共有 300 名员工，大部分在位于硅谷的总厂工作，但其在欧洲和远东的海外生产厂的规模和重要性都有很大发展。这些海外的生产厂组装一些复杂程度

较低、产量较大的产品。新产品和较复杂的产品在总厂中组装。大约 1/3 的组装工人在海外的工厂中工作。

尽管专用芯片有限责任公司的专业产品和市场为公司提供了一个较好的市场小环境,免于受到半导体行业整体大幅下滑的影响,但增长处于停滞状态。因此公司将削减成本放在了企业经营的首要位置。

生产流程

标准芯片的生产商长期从事少数几种产品的生产,其单位成本低,成本控制是能否获得良好效益的主要决定因素。相反,专用芯片的生产商的产品种类很广,而且生产量很小,主要用于一些特殊的用途。以专用芯片有限责任公司为例,公司在过去 5 年里生产了 2 000 多种不同的产品,每个季度都要安排 300 多个不同产品的生产,其中有 1/3 属于公司以前从未生产过的新产品或改装后的产品。因为专用芯片生产商必须高效地设计和生产多种产品,因此在很大程度上依赖于工程师。通常,客户首先关心的是专用芯片有限责任公司究竟能否设计和生产出需要的产品来,其次是能否按时交货,第三才是成本问题。

在一个产品的设计完成之后,进入生产流程还需要两个阶段(见图 1)。第一是晶片的制造,这是一个复杂的工艺流程,将电路蚀刻到各层的硅晶片上。要使最后的晶片达到规定的技术规格是一项十分困难的工作,因为晶片的制造步骤很多,此外还需要控制各种化学反应固有的问题。在完成全部的制造流程后,晶片的直径一般只有几英寸,但却包含成百上千一模一样的、微小的电路小片。一旦晶片通过测试被切割成电路小片,每个电路小片都将被用作电路部件。

如果完成后的晶片通过各种质量测试,就会进入下一步组装阶段。在组装时,通过一系列精密的操作,晶片上的电路小片、细小的金属丝以及其他部件连接成一个电路。完成的电路就是专用芯片有限责任公司的最终产品。

每个产品都要经过许多独立、精细的操作,每个步骤中都可能因为操作人员或机器原因出现误差。因为涉及的步骤及测试数量繁多,晶片制造需 8 至 12 周,组装需 4 至 6 周。由于精确的技术规格要求,产品出现任何微小的疵瑕都不合格。每种产品从开始生产到最后完成全部的生产流程,达到技术规格的比例相当低。一些产品的平均成品率¹低到 40%,每一次生产的实际成品率差别也相当大。在专用芯片有限责任公司,平均成品率在 60%至 70%的范围内。

因为制作一个专用芯片要花费很长的时间,因此控制成品率就显得尤为重要。例如,如果一个客户订购 1 000 个芯片,而该产品的成品率平均在 50%,专用芯片有限责任公司就要安排生产 2 200 个这种芯片。采用这种方法后,即使成品率降到了 45.4%(2 200 的 45.4%是 1 000),公司依然可以完成订单。如果实际成品率低于 45.4%,订单无法在这一次生产中完成,还需要安排一轮数量很小但成本很高的生产来完成订单。公司有效控制成品率并保证按期交货的惟一办法是,工程部门和操作部门密切合作,协调一致提高生产效率。

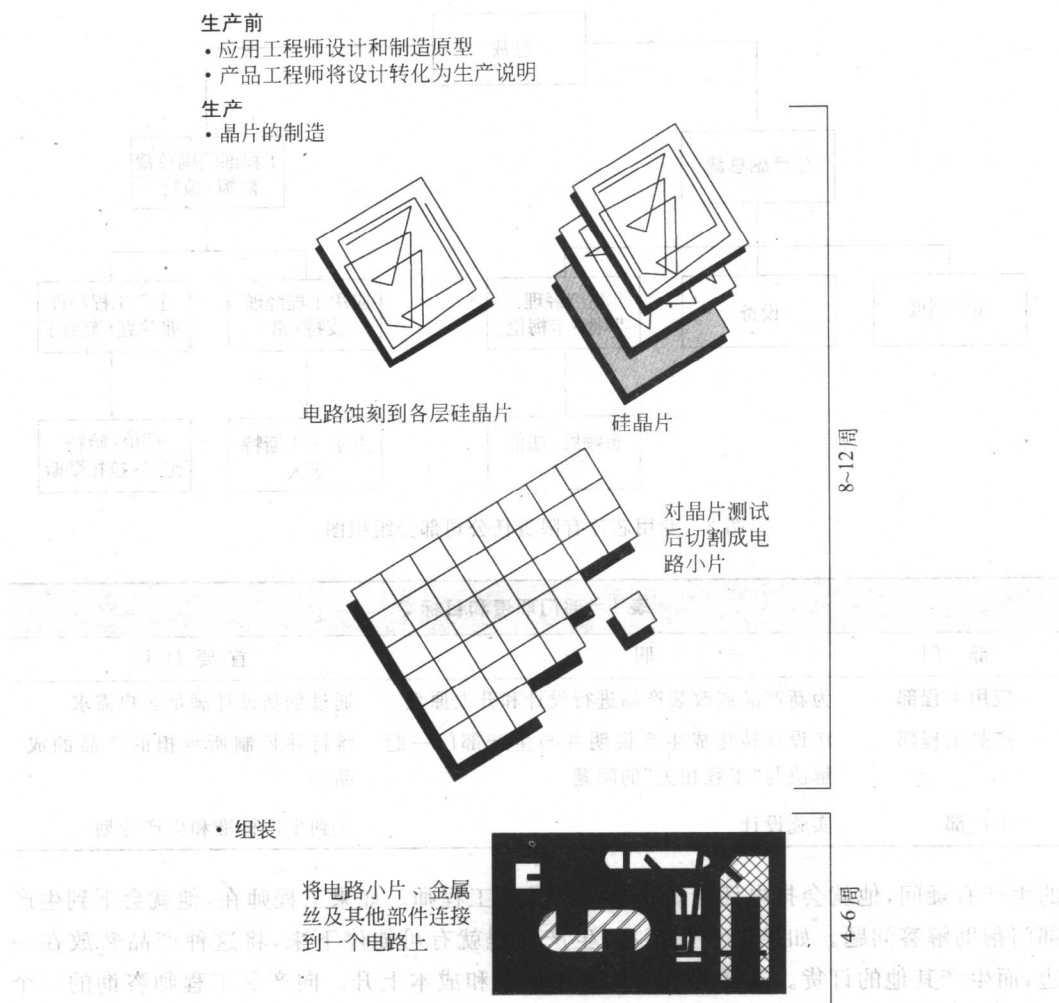


图 1 生产流程

产品工程师的职责

产品工程师的职责是根据其与应用工程师和操作部门的关系来界定的。应用工程师负责为新产品或改装产品的订货设计和开发原型。产品工程师的任务是将应用工程师团队的设计转化成一列生产说明,然后与生产部门合作,解决与工程相关的问题。从根本上看,产品工程师的工作成效是根据控制产品成品率的能力来衡量的。图 2 中反映的是工程和操作部门的组织结构。表 1 总结了生产部门、应用工程部门和产品工程部门的职责和目标。

据产品工程师估计,他们把 70% 至 80% 的时间用在了解决日常生产问题上。产品工程师的办公室里每人一个小隔断,穿过大厅就到了生产部门。如果生产主管对某一产品

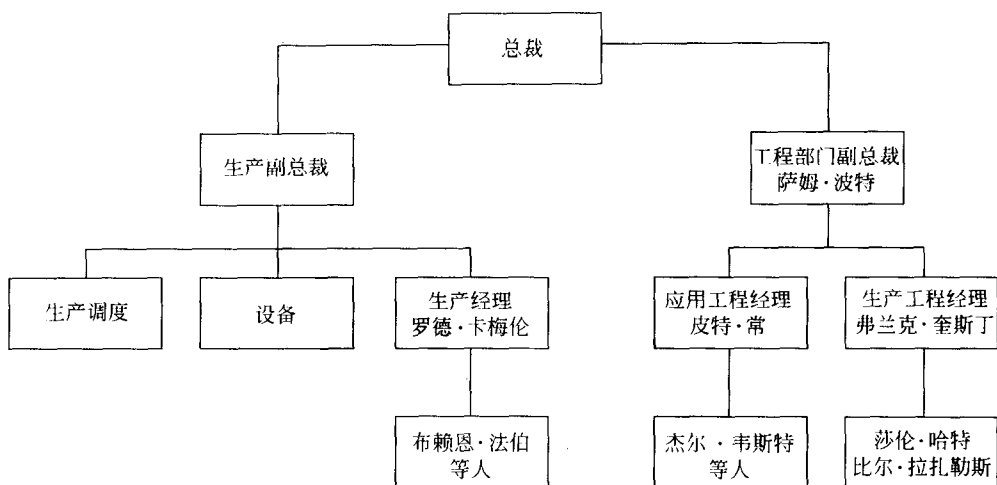


图2 专用芯片有限责任公司部分组织图

表1 部门职责和目标

部 门	职 责	首 要 目 标
应用工程部	为新产品或改装产品进行设计和开发原型	通过创新设计满足客户需求
产品工程部	将设计转化成生产说明并与生产部门一起解决“工程相关”的问题	维持并控制所承担的产品的成品率
生产部	实施设计	达到生产标准和生产计划

的生产有疑问,他就会打电话给负责这一产品的工程师。如果工程师在,他就会下到生产部门帮助解答问题。如果工程师不在,生产流程就有可能停下来,将这种产品暂放在一边,而生产其他的订货。这样的结果是导致延误和成本上升。向产品工程师咨询的一个原因是技术文档——产品生产说明书——不清楚或者是不完整。

如果产品测试后发现没有达到技术规范,生产部门也会找产品工程师。如果产品未达到测试要求,生产停下来,工程师必须诊断出问题所在并找到解决方案。测试失败是十分严重的问题,会导致成本大大上升,而且延迟给客户的交货日期。产品通不过测试可能有许多原因,包括操作人员的失误、材料质量问题、设计复杂致使生产难度太高、设计要求的精密度太高,或者这些原因同时存在。

普通的一天,产品工程师可能要回复生产部门提出的六七个问题,要给测试部门打二到四个电话。在采访中,工程师们对这种局面表示失望。他们认为解决短期问题占用了他们太多的时间,反而忽略了工作中一些重要的内容。他们感觉在以下几方面用的时间太少了:

- 在设计阶段与应用工程师进行协调: 产品工程师声称,他们对生产情况十分了解,可以为应用工程师提供有价值的参考意见。双方合作将有利于改进设计的可生产性以及新产品或改装产品的成品率。

- 开展提高合格率的项目：深入研究现存产品生产流程，并对以往产品失败的原因做出分析。
- 为各自承担的产品编写准确的生产步骤技术文档，尤其是那些反复接到的订单或大订单。他们说，现有的技术文档质量很差。操作人员在生产时，常常只有一份最终电路的草图以及图上的一些注释作参考。虽然有经验的操作人员和主管靠这些信息也可以干活，但却常常做一些不正确的猜测和假设。而对一些没有经验的操作人员而言，因为技术文档太简陋，在生产某些产品时会感觉无从下手。

每周例会

作为产品工程部门的经理，弗兰克·奎斯丁有 8 名下属，每位工程师负责公司不同的产品。弗兰克说：

当我接任经理时，产品工程师的团队活动时间很少。他们按要求接到紧急通知就去处理操作中遇到的问题。因为不断接到生产方面要求协助的请求，整个团队很难聚在一起。

我认为，如果工程师们有更多的时间作为团队聚在一起，他们彼此会更有帮助。因此我担任经理后的第一个行动就是建立了每周例会的制度。我还告诉生产部门的人，在开会期间，我的手下不会回应他们的帮助请求。

这个星期一的会还像往常一样进行。弗兰克讲了公司近期的计划、项目以及其他相关的消息。然后，他公布了每种产品近期的成品率，对那些保持或提高了所负担产品成品率的工程师提出表扬。这项议程持续到早上 8 点 30 分。接下来，工程师们像聊天一样讨论起各种话题。因为没有会议日程安排，工程师们可以随意地提起他们关心的事情。

先是一个工程师说明了在他负担的一个产品组装时出现的技术问题。大家向他提出了几个问题后给出了一些建议。另一个工程师提出需要购买新的测试设备，并且描述了他在近期的一个产品演示会上看到的一种测试装置。他说，购买这台机器可以节省人力并提高成品率，不用 9 个月就可以收回成本。弗兰克马上回复说，由于预算限制，这类采购不实际。讨论于是转入其他方面。大家简单地讨论了越来越难找到应用工程师的问题，然后又谈了其他一些话题。

总的来看，工程师们很重视这些会。一个人这样评价道：

周一例会使我有机会了解别人心里在想什么，并且可以了解并讨论公司的一些信息。在这种会上很难得出任何结论，因为讨论是随心所欲的。但我的确很喜欢与同事们在一起的友好气氛。

与应用工程师的协调

晨会后发生的一件事突出说明了应用工程师很难找到的问题。一个重要客户订购的 300 个专用芯片 1210A 已经过了交货期了。因为这个产品预计的成品率为 70%，他们组

织生产了 500 个芯片。但在组装前期进行样品测试时发现,产品存在严重的性能问题,使成品率下降到了 50% 以下。负责 1210A 的产品工程师比尔·拉扎勒斯检查了样品,认定只要重新设计问题就可以得到解决。负担这个产品的应用工程师杰尔·韦斯特有责任修改设计。比尔试图与杰尔联络,但他当时不在,直到当天很晚的时候才与杰尔联系上。杰尔解释说他的时间很紧,正在完成一项设计,而客户两天后就会到公司来,因此暂时无法解决“比尔的问题”。

杰尔将问题归咎于产品工程师,这种态度在应用工程师中十分典型。从他们的角度看,有各种理由使他们将产品工程师要求协助的请求摆在次要的位置。首先,应用工程主要通过设计新产品和改装产品满足客户需求而得到奖励和认可。他们从解决生产问题中并不能得到多少肯定。第二,应用工程师的工作感觉比产品工程师更刺激,他们有机会因为创新性或突破性设计而立下功劳。最后,过去一年应用工程师的人数减少,造成每位工程师的工作量大大增加,因此他们更没有时间回应产品工程师的求助要求了。

当比尔·拉扎勒斯将情况汇报给弗兰克后,弗兰克马上采取了行动。他希望这个订单明天前能重新开始生产,而且他清楚生产部门也希望这样。他过去找应用工程部的经理皮特·常(见图 2 中的组织图)。像这样与皮特当面讨论和解决部门间的问题是常有的事。

弗兰克看到皮特正在工作台前与一名下属工程师谈话。他问皮特能不能和自己单独谈谈,于是他们进了皮特的办公室。

弗兰克:我们的 1210A 订单在生产中出了一些问题。比尔·拉扎勒斯得不到杰尔·韦斯特的协助。我希望你能让杰尔投入这一工作帮助比尔。这只需花费他几个小时的时间。

皮特:我的确把杰尔盯得很紧,好让他集中精力拿出电信电子公司(Teletronics)的设计来。我们两天后就要与该公司的人见面,如果两手空空去见他们,我们担待不起。

弗兰克:那么,我们只好失掉一个客户去讨好另一个了。我们能不能想办法让所有人都满意?

皮特:你有什么主意吗?

弗兰克:你是否可以在电信电子公司的设计上再给杰尔一些支持?

皮特:我们让杰尔来,看看应该怎么办。

皮特将杰尔叫到了办公室,他们一起讨论出现的问题以及可能的解决方案。皮特向杰尔表明他认为应该把解决 1210A 的问题放在首要位置,杰尔主动提出与比尔合作解决 1210A 的问题。他说:“这样一来 5 点钟下班后我还得多呆几个小时,但我会把要求的工作干完。”

弗兰克为他与皮特建立了良好的协作关系而感到高兴。他总是向皮特通报产品工程部门内的活动,以免对应用工程师造成影响。另外,他还常常在喝咖啡或午饭时与皮特聊天。与皮特良好的关系使弗兰克工作起来更顺利。他希望他也能与生产经理罗德·卡梅伦建立同样和谐的关系。

与生产部门的关系协调

产品工程师在日常工作中与生产部门的主管和工人们联系很紧密。这两个团队之间的问题起源于他们不同目标的内在冲突(见表 1)。产品工程师的目标是维持和提高成品率,如果产品在任何生产阶段出现测试不合格的情况,他们都有权停止生产。而生产部门的目标是尽力达到生产标准和生产计划。当产品工程师将一个产品的生产喊停时,他可能阻碍了生产团队实现其目标。

生产经理罗德·卡梅伦一年前从生产主管升任现在的职位。他对产品工程师的看法是:

产品工程师都是些完美主义者。测试结果出现一点点可疑之处他们就想关闭工厂。我的压力很大,要保证产品能按时交货。如果离发货只有几天他们却要让 5 万美元的订单下线,那我当月就可能完不成 10 万美元的生产任务。

除此以外,他们编写的生产步骤文档糟透了。我不得不补充工人人数,而且必须讲解或示范新的操作人员每种产品应该怎么制作。许多产品的技术说明简直就是笑话。

起初,弗兰克觉得罗德是个很难对付的人。罗德在许多问题上对产品工程师大加挑剔,有时和弗兰克谈话也很粗鲁。比如,罗德会告诉弗兰克:“快点,我没时间了。”弗兰克尽量不把罗德的行为看作是对个人的冒犯,通过不断的努力,与他建立了比较友好的关系。据弗兰克说:

有时候,我的人停下一个产品的生产,因为它达不到那个生产阶段的测试标准。如果我们研究一下问题,我们可能会保持住成品率,甚至可能通过调整生产程序使生产的全部产品都达到标准。罗德总想逼我改变工程师们的决定。他冲着我大喊大叫,或者批评我的手下太无能,但我不会让他的坏脾气或满口胡言影响我对问题的正确判断。我对付罗德的策略是尽量不与他发生对峙。最后他会冷静下来,然后我们理智地讨论面对的问题。

尽管采取了这种策略,弗兰克并不是总能解决他与罗德的问题。在这种情况下,弗兰克会把问题反映给他的老板、负责工程部门的副总裁萨姆·波特。然而,弗兰克并不能从萨姆那里得到令他满意的支持。弗兰克说:

萨姆避免与生产副总裁发生对质。他对其他的副总裁或总裁都没有影响力或者说是牵制力,因此不能为工程部门的要求主持公道。

那天清晨,弗兰克又要解决一场工程与生产部门之间的冲突。莎伦·哈特是他最得力的一名产品工程师,负责用于雷达的系列产品 3805A-3808A 系列。今天她停止了 3806A 产品的生产。生产主管布赖恩·法伯找到罗德·卡梅伦投诉,停产会对他的小组的生产造成影响。布赖恩感觉那种产品的成品率很低,主要原因是操作人员搞不懂生产说明,即使为他们提供了更清楚的说明,也要对操作人员进行额外的培训才能生产出满意的产品。他强调说产品工程师的职责就是提供明白完整的生产说明和培训。因为这些原

因，布赖恩宣布产品工程师应该为这些 3806A 产品的生产损失承担责任。

罗德打电话让弗兰克到他的办公室，4 个人一起讨论解决办法。在听清楚问题后，弗兰克承认产品工程师应负责技术文档编写和培训。但他又解释说，尽管人人都意识到了这一点，但一年来产品工程师的人数减少了，因此培训和编写技术文档就被放在了次要的地位。根据目前的人员状况，弗兰克建议生产和产品工程部门集中有限的资源共同解决技术文档和培训问题。他认为可以让几个有经验的老工人协助培训新工人。罗德和布赖恩对这个建议表示反对。他们不想让有经验的操作人员离开生产线，因为这样会降低生产能力。布赖恩咆哮着冲出办公室，说莎伦最好那天早上让 3806A 重新开始生产。

这一插曲令弗兰克尤为沮丧。他很清楚他的部门应该对技术文档和生产步骤负首要责任。一年前，他告诉萨姆·波特产品工程师需要更新和规范所有的生产技术文档。当时，萨姆告诉弗兰克他支持开发技术文档的想法，但不会增加人员。事实上，本来有一个产品工程师的空缺名额，但被萨姆扣留了。弗兰克不愿意在人员问题上催得太紧，因为萨姆对削减成本态度很坚决。“也许，”弗兰克想，“如果我写一份建议书，清楚表明技术文档项目对生产的好处，并且详细说明实施这一项目所需的步骤和资源，也许可以说服萨姆给我们更多的资源。”但弗兰克总是挤不出时间写这份建议书。因此他一直感觉很失望。

这一天剩余的时间

弗兰克正在琢磨工作的复杂程度，莎伦来到门口，问他有没有时间。在他说“请进”前，电话铃响了。他看了看表，这时是下午 4 点 10 分。皮特在电话的另一端说他想出了一个好主意，想和弗兰克商量一下。弗兰克说他一会给他回电话。莎伦很不安，告诉她说她想辞职，因为她对这份工作不满意。

莎伦说，尽管她很喜欢做提高成品率的项目，但她找不出时间做这些事。她厌烦了应用工程师们“首席女高音”的做派，总是忙碌的样子，不对她提出的问题给予帮助，在他们看来她的问题都属于日常生产问题。她还认为，如果有充足的时间编写生产程序文档，她处理的许多日常问题根本就不会出现。

弗兰克不想失去莎伦，因此他采取了一种同情的态度。他认真地听她诉苦，告诉她完全理解她目前的失落。他告诉她随着产业环境的改善，情况会发生变化。他还告诉她，他很高兴她能向他倾吐所有的不满，并且希望她能留下来。

莎伦离开后，弗兰克想起他告诉皮特会给对方回电话。他瞟了一眼没有完成的要做的事情的清单，意识到他根本没有时间做最重要的事情——完成解决生产技术文档建议书。然后，他想起来，他忘记了向比尔·拉扎勒斯祝贺进入公司 5 周年。他觉得自己的工作就像是过山车，他对自己作为管理人员的效率再次产生了怀疑。

尾注

1. 成品率：达到技术标准的成品数量与最初进入生产流程的产品数量之比。

迪克·斯宾塞

鸡尾酒会上老友们相互取笑一番之后,几位大学教授和迪克·斯宾塞围在一起开始交谈。迪克·斯宾塞现在是一名成功的商人,担任一家大型制造企业的副总裁。大家的话题也就围绕着迪克的生活展开了。

迪克是三美公司(Tri-American Corporation)加拿大分公司莫德罗公司(Modrow Company)的工厂经理。三美公司是生铝的主要生产商,另外还经营铝土矿开采和加工,并制造各种铝产品。该公司还生产和销售耐火材料及工业化工品。母公司在美国 5 个不同的地方拥有全资公司,并且在 15 个不同的国家设立了海外分支机构。

三美公司在牙买加西印度群岛开采铝土矿,然后用商船装原材料运到路易斯安那州的两家工厂,在那里提炼,随后送到三家还原厂中加工成生铝。大部分生铝被运到制造厂中做深加工,制成的铝制品包括铝片、铝压板、铝线材和波纹铝,还有板壁和屋顶用铝。

三美公司的全部员工共有 22 000 人。公司由董事会管理,设有董事长、副董事长、总裁和 12 名副总裁。但是,每个分公司和分支机构都是独立运作的单位,董事会设定总体政策,具体的解释和实施都由各厂的经理负责。从某种意义上讲,各个厂之间还存在着竞争,就像是互不相关的公司一样。这种组织结构的分散加大了工厂经理的自主性和实权,但也增加了获利的压力。

莫德罗公司位于加拿大的一个边境小镇,共有工人 1 000 名,主要是从事铝制品的生产,主要产品有铝线材及用于板壁和屋顶的建材产品。铝产品在建筑规划中越来越重要,而且据预计这个公司的销售量不会上升。地理位置和稳定的工人队伍是莫德罗最大的优势。

由于预计建材产品销售量会增加,莫德罗近期刚刚完成了更新和扩建工程。同时,研发和工艺两个部门联合开发,并向市场推出了 12 种板壁铝制品的新花色。更新和花色开发是成本高昂的项目,但预期可观的投资回报使这些项目具有了可行性。然而,工厂经理(也是三美公司的副总裁)制定了一项政策,要求各部门尽一切可能削减支出。在推出这

一政策的说明中，他强调削减成本应成为莫德罗每位员工的个人目标。

销售代表

莫德罗的工厂经理迪克·斯宾塞是一名美国人，两年前在莫德罗启动更新扩改工程后被调到这个加拿大分公司。迪克在三美公司已工作了14个年头，对那些了解他的人来说，他在公司里的发展是令人惊叹的。迪克22岁时从一所著名的大学毕业，拿到了工商管理硕士的学位。毕业后，他应聘担任三美公司的销售代表。在担任销售代表的第一年，他成功地签下了一份大合同，他的销售额几乎在销售代表中拔得头筹。在谈起这个销售奇迹时，一些销售代表认为他的相貌、魅力和高尔夫球场上的球技起了重要作用，一点也不亚于他的商业知识或者是他的销售产品的能力。

在销售生涯的第二年，他继续一路向前。尽管他创下的记录使其他销售代表难以逾越，但他在他们眼中是一个“正常的家伙”，大家交往不多，但每次都令彼此很愉快。然而，到第二年底，不停的出差和销售使迪克对自己的未来产生了疑虑。

无休止的商务活动影响了他的婚姻生活，在他到三美公司的第二年，妻子与他离了婚。迪克起初对妻子的行为十分怨恨，但渐渐地，他意识到他目前的事业需要他能毫无顾忌地随时出差。同样在第二年，他扩大了销售的领域，成功地签订了几个大合同。虽然这些合同都没有第一年的那笔买卖大，但从总销售额上看他仍排在当年的前几名。迪克开始在公司总部变得很有名，人们在提起他时总是说“那个前途无量的小子”。

在当销售代表的第一年，迪克在一次公司大会上结识了三美公司的总裁。在高尔夫球场上交往了三天之后，他们建立起一种无拘无束的友情，在旁人看来这种友谊非同一般。尽管会后他们并不经常联系，但在随后几次见面时，这种轻松的关系似乎更进了一步。迪克的朋友和他开玩笑，说他靠新朋友的关系在公司里得到提升，但迪克否认了他们的嘲笑，坚持他凭的是自己的能力而不是某个人的提携。

到25岁时，迪克开始怀疑他是否想一辈子做一名销售代表。他和朋友们谈起了他不安定的生活状态，他们建议他为担任销售经理做些准备。“你不能再拿到佣金，但你可以进入行政领域，而且不必再像现在一样经常出差。”迪克没太把他们的建议放在心上，继续销售产品，但他意识到他感到不满足，而且再也无法从这份他一度十分喜欢的工作中得到满足感。

在进入公司的第三年，迪克确定他想改变一下职业方向。像往常一样，在公司年度销售大会期间，他和总裁在高尔夫球场上一起共度了许多时间。当话题转到业务上时，总裁的情绪似乎很好，他开始拿迪克的销售能力开玩笑。在玩笑中，他暗示，像三美公司这么好的产品，谁卖都能卖出去，但要生产出这样的产品却需要一些真“功夫”。谈话又扯到了其他事情上，但这一席话却使迪克受到震动。

过了些日子，迪克找到总裁，正式提出调离销售部的请求。总裁感到很意外，而且对迪克改变职业方向有些犹豫不决。他承认迪克具有出众的销售能力，但无法确定迪克是否愿意或者说有能力承担其他的重任。迪克感觉到了总裁的犹豫，但仍坚持他的要求。迪克后来说，总裁最初的犹豫使自己相信，他还需要一个机会，证明自己同样胜任在销售

以外领域的工作。

解决难题的高手

他最终调回了公司的总部,担任高级生产副总裁的特别助理,进入了公司的生产和行政领域。作为特别助理,迪克被委派处理一些棘手的工作。他逐渐熟悉了这一角色的职责,但在这一过程中,在一些他大刀阔斧处理过问题的部门,他也得到了一个无情的探子的名声。在销售部门时,人们对他的评价是友善、亲切、随和,而在担任排难高手的角色时,却得到了冷酷、工于心计的名声。迪克的老板十分清楚迪克的名声,但对取得的结果却十分满意。那些风雨飘摇的部门,经过迪克的整治重又有了生机和活力。终于,副总裁也开始说迪克的好话,总裁开始接受迪克在公司中的新角色。

管理职责

迪克调离销售部门三年后,他被任命为公司在英国的一家分厂的助理经理。迪克这时已再次结婚,将妻子和家人全都搬到了伦敦,希望一家人能够适应新的生活。工厂经理是个英国人,员工中大多数也都是英国人。社区和工厂的人有保留地接受了迪克和他的家人。迪克深受美国现代管理思想和实践的影响,对英美之间不同的办厂理念和操作方式感受十分强烈。迪克接到总部的指令要求对这间分厂进行更新换代。然而,他的权力比他的上司们小,因此他常常感觉有力使不出,本来有一些建议和创新的想法最终也没有提出来。就这样在沮丧中过了一年半的时间后,迪克突然被任命为三美公司刚刚收购的一家英国老厂的经理。他带着十分复杂的心情告别了他的第一个英国使命,从伦敦搬到了伯明翰。

作为新任的工厂经理,迪克像他刚从销售转入行政领域最初的几年担任解决难题工作时那样经营着这家厂子。原有的主管和经理接受一番大换血后,留任者建立了培训和再教育的计划,组织他们研究各种办法,在可能的情况下简化或重新设计生产办法,将重点放在了能够更好地迎合销售部门需要的生产上。在一名十分能干的财务总监协助下,工厂制定出了通过严格的成本控制来实现利润的规划。到了第三年底,公司多年来第一次实现了小额利润。迪克感觉自己打赢了这一仗,因此请求调回美国。这一请求得到了部分满足,九个月后总部奖励他一个初级副总裁的职位,并被任命为加拿大分厂莫德罗的经理。

莫德罗经理

在迪克接受莫德罗工厂经理的任命前,工厂全面的扩建改造计划已经得到批准并已经启动。虽然迪克没有参与最初的讨论和规划,但他却担负起任何一个机构在大规模改造时可能伴生的全部问题。建筑工程的完工比原计划要晚,设备在厂房还没有完成前就运达了。由于安装了新机器,工人们对他们的日常工作可能发生变化感到惶惶不安,整个

士气十分低落。

迪克还没有就职前,有关他以前情况的传闻已经满天飞。在他到任时,迎接他的是人们怀疑的眼光。最初几个月里,迪克拼命地熟悉情况,他不停地召集大会小会,阅读大量以前的报告,结交当地的政府官员,处理成堆的与总部的来往急件。成本仍在继续攀升。

在他到莫德罗的第一年底,厂房延期竣工了,新设备安装完毕,而且对削减成本的方案做了一些修改。这时的财务状况仍然是大量亏损,但因为预算是亏损也就没什么可意外的。各部门的经理都与他们的上司密切合作,财务人员编制了下一年的预算,迪克也开始强调他本人对削减成本的重视。

在担任工厂经理的第一年,迪克养成了在厂子里到处转的习惯。他常常离开自己的办公室,出现在设计室、采购员或会计的办公桌旁、工厂的休息室等处,只要这个地方是与莫德罗有关的。在转的过程中他不停地观察、倾听和结识。如果他看到不满意的行为或者听到一些有启发的话,他当场并不做出反应,只是点点头、招招手或笑一笑,但在心里记下了将来要与哪位主管、经理或工头谈一谈。最初他出现时,看到他的人会停下手里的活,但几次下来并没有发生什么事,工人们在他出现时就该干什么还干什么了。但主管、经理和工头们看到他出现却感觉很不自在。

一天,板壁部经理与一名工头的对话反映了这种感受:“我真希望他呆在自己该呆的办公室里。谁听说过工厂经理有时间在厂子里逛来逛去的?为什么他不看他的文件,让我们干我们的事?”

“别怕他,”工头开玩笑说,“他大驾光临也没出什么事。他大概是觉得孤单想找个伴儿吧。你知道这些美国人就是这样的。”

“啊,你可能觉得没什么事,我可不。我上两个月已经被叫到他办公室三次了。大概是总部施压了。我们每个月开会的时候他都要说起财务进展、厂房进展、设计进展等问题。我们的进展没达到应有的速度。要是你问我,我们一直都有麻烦。”

在回忆在莫德罗第一年的工作时,迪克感觉一直处在压力和困扰之下。他总是感觉与他一起工作的加拿大人讨厌他的出现,因为他是总部派来的人。在他感觉到这种微妙的抵制的同时,他觉得总裁和总部的同事们都在关注着他,等着迪克要么证明自己要么垮台。因为处在不断的压力 and 工作中,他基本上对家人在新环境里生活得如何不闻不问,一头扎在了工厂里。渐渐地,他常拒绝妻子和孩子们的要求,让他们有了一种被抛弃的感觉。

在与大学朋友们谈话中,迪克回想起一系列意外事件,这些事情可能是因为种种压力造成的。在他讲述这些意外事件时,他反复地强调,他本想表现得放松一些,可是却适得其反。迪克说:“你们知道,人际关系和会计学都是我读硕士时最差的科目,可在莫德罗时这两个方面却是最需要的。”他说起了他本想实施的一些削减成本计划。但是没了前一位财务总监对业务的了解和他本人的支持,他陷于一些没必要的细枝末节中。有一天他偶尔听到了两名财务人员的对话,他与他们在工作上联系很密切。其中一个对另一个说:“像他这样的副总裁,还花这么多时间和我们在一起。他为什么不干脆告诉我们他想试行什么样的财务制度,让我们来试验并做出预算?”迪克说,在听到这些话后,他就开始尽量少花些时间在财务部,并且减少对财务部发号施令。