

HZ BOOKS  
华章经管

|原书最新修订版|

# 德鲁克经典 管理案例解析

## Management Cases

(Revised Edition)

德 鲁 克 管 理 经 典

P E T E R F . D R U C K E R



彼得·德鲁克 著

[美]

约瑟夫 A. 马恰列洛 修订  
(Joseph A. Maciariello)



机械工业出版社  
China Machine Press

|原书最新修订版|

# 德鲁克经典 管理案例解析

## Management Cases

(Revised Edition)

德 鲁 克 管 理 经 典

P E T E R F . D R U C K E R



彼得·德鲁克 著

约瑟夫 A. 马恰列洛 修订  
(Joseph A. Maciariello)

高增安 马永红 等译



机械工业出版社  
China Machine Press

Peter F. Drucker, Joseph A. Maciariello. Management Cases (Revised Edition).

Copyright © 2009 by the Peter F. Drucker Literary Trust.

Chinese (simplified characters only) trade paperback copyright © 2009 by China Machine Press.

This edition arranged with COLLINS BUSINESS through Big Apple Tuttle-Mori Agency, Inc.

No part of this book may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including photocopying, recording or any information storage and retrieval system, without permission, in writing, from the publisher.

All rights reserved.

本书中文简体字版由 COLLINS BUSINESS 通过 Big Apple Tuttle-Mori Agency, Inc. 授权机械工业出版社在中华人民共和国境内独家出版发行。未经出版者书面许可,不得以任何方式抄袭、复制或节录本书中的任何部分。

本书 2 面彩插所用照片分别由彼得·德鲁克管理学院和那国毅先生提供。彩插中签名摘自德鲁克先生为彼得·德鲁克管理学院题词。

**版权所有, 侵权必究**

**本书法律顾问 北京市展达律师事务所**

**本书版权登记号: 图字: 01-2009-2483**

**图书在版编目 (CIP) 数据**

德鲁克经典管理案例解析/ (美) 德鲁克 (Drucker, P. F.) 著; 高增安等译.  
—北京: 机械工业出版社, 2009. 9

(德鲁克管理经典)

书名原文: Management Cases

ISBN 978-7-111-28359-1

I. 德… II. ①德… ②高… III. 管理学—案例—分析 IV. C93

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2009) 第 168843 号

机械工业出版社 (北京市西城区百万庄大街 22 号 邮政编码 100037)

责任编辑: 顾 煦 版式设计: 刘永青

北京瑞德印刷有限公司印刷

2009 年 9 月第 1 版第 1 次印刷

170mm × 242mm · 15 印张 (含 2 面彩插)

标准书号: ISBN 978-7-111-28359-1

定价: 36.00 元

凡购本书, 如有缺页、倒页、脱页, 由本社发行部调换

本社购书热线: (010) 68326294

投稿热线: (010) 88379007

如果您喜欢彼得·德鲁克 (Peter F. Drucker) 或者他的书籍, 那么请您尊重德鲁克。不要购买盗版图书, 以及以德鲁克名义编纂的伪书。

彼得·德鲁克教授是世界级管理大师，他的学术思想在国际管理学界占有举足轻重的地位，对学界和业界具有非凡的影响力。他凭借自己对管理学的独到见解，高度提炼并撰写、修订了50个企业组织和非营利性组织的管理案例，从管理的新现实、企业与服务机构的绩效考评、高效率的工作与有成就的员工、社会影响与社会责任、管理者的工作与职责、管理技能、创新与创业、管理组织、对个人的新要求等角度，为我们再现了管理者在实际工作中面临的典型情景、需要解决的典型问题和需要做出的典型决策，以帮助读者更好地洞察组织及其中的人际行为的复杂性。

管理案例的最大特点是典型性，本书正是这一特点的集中体现。所谓典型性，是指案例具有一般性意义，能够脱离具体的时间、地点、人物而存在，可以推广到其他类似的情形，具有举一反三的作用。读者在阅读案例时，既是在欣赏故事，又不只是在欣赏故事。故事可能会很精彩，时刻都能够吸引我们的注意力，但不一定会引发我们的思考和想象。而案例不同于故事之处便在于案例必须引发读者的深入思考，尤其是要引导读者去思考、探究、剖析作者提出的那些问题。而且，更重要的是，读者的思考应该是开放的、发散的、多视角的，案例思考题也不应局限于现成的标准答案。这对作者的构思和写作提出了更高的要求，德鲁克无疑在此为我们树立了光辉的典范。

为了表达的需要，编写者在案例故事情节的展开过程中适时加入了一些戏剧化的描述，以更好地服务于案例分析，“大处不虚构，小处不拘泥”，这可以说是德鲁克的案例创作风格，我愿以此与同仁分享。

在本书翻译过程中，招商银行成都分行的郭徽、深圳华为技术有限公司的杨洁、四川移动通信公司的刘洪丽等参与了部分案例的初译工作，重庆大学贸易与行政学院的赵红、四川大学经济学院的谢关平、四川大学出国培训部的陈春发、宁波银行杭州分行的翁丽芳、内蒙古科技大学的云菲、西南交通大学经济管理学院院系的霍明和卫爽、西南交通大学公共管理学院院系的焦颖等参加了部分译稿的校对工作。全书由西南交通大学经济管理学院博士生导师、副教授高增安负责最后统稿、审定。华章公司的策划人员、编辑、出版人员更是为本书的顺利出版做了大量艰苦细致的工作。在此，谨向他们表示由衷的谢意！

本书既可用做高等院校相关专业的教学辅助材料，也可用做培训教材或者业界人士的案头参考资料。如读者朋友发现译文中有疏漏、谬误之处，恳请不吝赐教，以便我们再版时予以修订。

高增安

## 严谨性与实用性

客观的事实是，没有人能够取代德鲁克，他是独一无二的。他是天才，绝无仅有，举世无双；他是大师，是上帝的造化；我们在努力效仿他。对我们来说，他的美，正如著名物理学家牛顿所言：“我们这些侏儒很幸运的是能够站在巨人的肩膀上，因而比巨人看得更远。”

我与德鲁克有着长年的交情。最初，我的导师道格拉斯·麦格雷戈（Douglas McGregor）为我引见了德鲁克。当时我刚从麻省理工学院（MIT）博士毕业，他就介绍我们相识，我们从此成了朋友。事实上，当1980年我第一次去南加利福尼亚时，德鲁克就和他的妻子多丽丝（Doris）住在克莱蒙特。我到达加利福尼亚不久，德鲁克就打来电话，邀请我共进晚宴。我们一起度过了一下午，然后和德鲁克一家共进晚餐。

我和德鲁克的交往总是妙趣横生，因为我感觉我就像他的弟弟，而他就像一位比我大20多岁的大哥。我总是设法寻求他的充分赞许，但是他总会提出自己的不同见解。尽管他彬彬有礼、做事尽心尽责，但他太直率了，所以，我们相处得总是很有趣。他只会简单地说：“嗯，可是，沃伦……你弄错了。”德鲁克老是把我弄得紧张不安。

我想围绕“工商管理教育在哪里”这个问题来谈论本书。在我看来，思考“作为工商管理教育者意味着什么”，尤其是在MBA教育层次上，会让我们度过一段不可思议的美妙时光。有许多人一直在写作，也有许多人一直在争论，而他们的工作中的绝大多数其实都是不相关的。想一想工商

管理教育所取得的巨大成功：单是过去5年来，其增长率就达到了124%。当然，这一增长率并不意味着什么。但是，1959年，当麻省理工学院率先开办工商管理博士教育项目时，著名的《福特基金会报告》（*Ford Foundation Report*）发表了，它改变了商学院的发展方向，从而改变了商学院，这不仅是因为福特基金会发布了一份报告，还因为它为商学院提供了巨额的资金。

我从事工商管理教育已有多年的，在多年的工作中我发现严谨性（*rigor*）和实用性（*relevance*）总是一对矛盾。每一所专业学院，不论是法学院、商学院还是医学院，都在致力于解决实操人员与研究人员之间的矛盾——这可能是极富有创造性和建设性的一对矛盾。

这是个老生常谈的话题，我记得，当我20世纪50年代末60年代初刚开始我的职业生涯时，哈佛商学院（HBS）有一位非常著名的管理学教授，名叫霍华德·雷法（*Howard Raiffa*），他是一名数学家和统计学家。当时，他闻名遐迩，获得了许多荣誉。他的研究领域是决策模型，并因为雷法决策模型（*Raiffa Decision Model*）而出名。一天，他接到了斯坦福大学非常具有吸引力的邀请，便找到哈佛商学院的院长说：“我接到了斯坦福很诱人的邀请，但我拿不定主意。”乔治·贝克（*George Baker*）院长回答说：“霍华德，你为什么不用你自己的模型分析一下呢？”霍华德答道：“你说得对，但此事至关重要！”在学术上，严谨与实用性的冲突是一个非常现实的问题，正如这一轶事所显示的那样。

德鲁克的《管理：使命、责任、实务》（*Management: Tasks, Responsibilities, Practices*）在解决实用性问题的同时，确保了管理教育的严谨性。新版《德鲁克经典管理案例解析》更注重实用性，因而弥补了《管理：使命、责任、实务》修订版<sup>①</sup>的不足，使之臻于完美。德鲁克的这两本经典著作的修订版，为学生和21世纪的管理者很好地解决了严谨性与实用之间的矛盾。

沃伦·本尼斯

2008年2月于加利福尼亚州洛杉矶市

---

① 《管理：使命、责任、实务》一书的修订版将由机械工业出版社出版，本书更侧重于理论阐述。——译者著

本书 50 个案例全部针对具体的情景、具体的问题、具体的决策，每一个案例都具有典型性，都是企业组织和公共服务组织中相当常见的。它们全是特定的管理情景、特定的管理问题和特定的管理决策，也就是管理者不得不面对的情景、不得不解决的问题、不得不决定的事情。它们是每一名管理者通常都要面对的典型情景、典型问题和典型决策，也是今天的管理者和学生明天很有可能要面临的情景、问题和决策。所以，无论是学生还是老师，都应该将其作为案例来研究，并随时问自己：“此情此景下，我该怎么办？”

所有案例都按照《管理：使命、责任、实务》的结构，分为 10 个部分：

1. 管理的新现实
2. 企业的绩效
3. 服务机构的绩效
4. 高效率的工作与有成就的员工
5. 社会影响与社会责任
6. 管理者的工作与职责
7. 管理技能
8. 创新与创业



## 9. 管理组织

### 10. 对个人的新要求

每个案例都有一个焦点。正如每种管理情景、每个管理问题、每个管理决策一样，每个案例都同时涉及组织和个人。每个案例都可以出于一个主要的意旨或者目的去阅读、讨论并使用。阅读、讨论、使用每个案例的目的，正是为了洞察组织及其中的人际行为的复杂性。

所有案例都取自真人真事，既可用于小组讨论，也可用于论题写作。最重要的是，这些案例可以用来帮助读者在将管理原理应用于实践时，把课本中学到的信息和事例转变成自己习得的真实知识。

彼得·德鲁克

译者序

推荐序 (沃伦·本尼斯)

前 言

## 第一篇 管理的新现实

- 案例 1 柳韩一金佰利公司的新范式：  
尊重人的尊严 2

## 第二篇 企业的绩效

- 案例 2 我们的业务是什么 8  
案例 3 什么是成长型公司 12  
案例 4 一家成功的小型跨国公司 14  
案例 5 医疗保健成为一个行业 17

## 第三篇 服务机构的绩效

- 案例 6 大学艺术博物馆：  
确定宗旨和使命 20  
案例 7 美国农村发展研究所能解决印

	度失地贫民的问题吗	28
案例 8	蒙特希里尔大学的未来	43
案例 9	水博物馆	46
案例 10	水资源利用委员会应该 建造博物馆吗	49
案例 11	满足社会服务部门日益 增长的需求	53
案例 12	阿丽莎州立学院的困境： 能力与需求	57
案例 13	医院的“产出”是什么	60
案例 14	医院的成本控制	63

#### **第四篇 高效率的工作与有成就的员工**

案例 15	工作简化与市场营销高级主管	70
案例 16	陆军后勤部	72
案例 17	如何分析和安排知识性工作	77
案例 18	能不能学会管理下属	81
案例 19	怎样为“没前途”的工作 岗位配备员工	84
案例 20	医院里的新培训主管	87
案例 21	你是“我们”中的一员还是 “他们”中的一员	90
案例 22	中西部金属公司和工会	93
案例 23	卡雅克空军基地的安全问题	96

#### **第五篇 社会影响与社会责任**

案例 24	从企业形象到品牌形象：柳韩一 金佰利公司	100
-------	-------------------------	-----

案例 25	印第安纳州布莱尔镇的 皮尔利斯淀粉公司	103
-------	------------------------	-----

## 第六篇 管理者的工作与职责

案例 26	阿尔弗雷德·斯隆的管理风格	112
案例 27	林肯电气公司服务型员工 和知识型员工的绩效开发系统	115
案例 28	德州仪器公司的内外部 目标协调	120
案例 29	你能搞定你的老板吗	124
案例 30	罗斯·安博内斯与边境国民银行	129
案例 31	一次失败的提拔	135

## 第七篇 管理技能

案例 32	林登·约翰逊的决策	144
案例 33	新来的出口部经理	148
案例 34	精神失常的初中校长	151
案例 35	商业决策的结构	155
案例 36	企业的控制面板	158

## 第八篇 创新与创业

案例 37	研发战略与商业目标	162
案例 38	谁是实验室里最聪明的仓鼠	166
案例 39	英特尔的安迪·格鲁夫： 从创业者到首席执行官	170
案例 40	乔达克—格雷特巴奇体内 植入起搏器	175

## 第九篇 管理组织

案例 41	无敌人寿保险公司	180
案例 42	一次失败的收购	187
案例 43	商业银行的组织结构	190
案例 44	环球电气公司	196
案例 45	制药行业的研究协调	201
案例 46	暴虐专横的后果	204
案例 47	公司规模大有什么好处	206

## 第十篇 对个人的新要求

案例 48	首席执行官的职能	212
案例 49	德鲁克对学校改革思想	215
案例 50	你希望人们因为什么 而记住你	224

| 第一篇 |  
Management Cases

# 管理的新现实

## 柳韩—金佰利公司的新范式： 尊重人的尊严<sup>⊖</sup>

由《华尔街日报亚洲版》(*The Wall Street Journal Asia*)发起成立的由人力资源咨询公司翰威特(Hewitt Associates)在2003年发布的“亚洲最佳雇主”榜上,将柳韩—金佰利公司(Yuhan-Kimberly, YK)列入了前10名。柳韩—金佰利公司的公共关系经理Seung-Woo Son先生将公司的成功归功于公司的企业文化。

柳韩—金佰利公司的企业文化来自于其创始人Il-han New博士的经营哲学,其五条商业准则分别是“尊重人”、“满足顾客需求”、“履行社会责任”、“创造价值”和“以创新为导向”。

本案例说明了柳韩—金佰利公司的第一条准则“尊重人”对公司成功的影响。简单说来,第一条准则意味着柳韩—金佰利公司并没有将员工看做是生产的原材料(也就是经营成本),而是将员工看成是能够与公司共同成长的家庭成员。

---

⊖ 本案例由德鲁克与伊藤雅俊管理研究生院的Min S. Shin编写,约翰A.马恰列洛教授校订,原始资料出自于柳韩—金佰利有限公司总裁Kook-Hyun Moon。

“四人一组/两班倒制度”和“终生学习模式”是柳韩—金佰利公司运用第一条商业准则的结果。柳韩—金佰利公司认为，这条准则直接关系到公司是否有较高的生产效率，如图 1-1 所示。

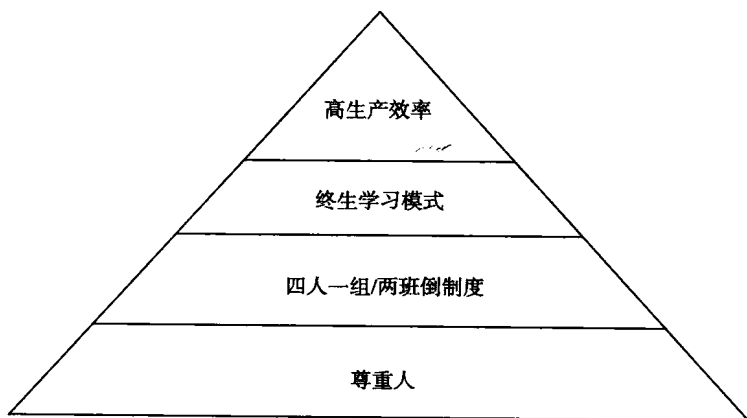


图 1-1 “尊重人”金字塔

大多数观察家认为，柳韩—金佰利公司在经营上的成功可以部分归功于其对“尊重人”这一基本原则的运用。

柳韩—金佰利公司的前任首席执行官兼总裁 Kook-Hyun Moon 坚信组织重组和大规模裁员都已经过时了，并且是毫无成效的做法。他坚持主张在现代的商务环境中，大多数领导者都没有理解投资于员工发展的这种新做法是组织能够接受的、最有益于公司的。

## 四人一组/两班倒制度

导致柳韩—金佰利公司采用“尊重人”这一准则的事件之一是，在 20 世纪 90 年代（大约 1997 ~ 1999 年）亚洲金融危机期间，公司需要在大约 6 个月的时间内关闭几条生产线。

在此期间，柳韩—金佰利公司的运营时间减少了一半以上。组织重组似乎成为柳韩—金佰利公司解决此问题的唯一方法。但是，谈论重组事宜，必定会引起劳工和管理层之间的关系紧张。



在劳动力队伍中，将近40%的人员是“多余员工”。对大多数企业来说，劳动力过剩就意味着大量裁员。然而，Moon先生却提出了一种创新性的解决方法。

Moon先生提出了“工作分享制”的思想，用此来取代大量裁员，这一套系统被称为“四人一组/两班倒制度”。这种制度可能会带来更加严重的财务困难，因为它的实施实际上会增加企业的运营成本。然而，Moon先生认为，遵循柳韩一金佰利公司的用人原则，不要让任何一位员工下岗，这一定会克服成本增加带来的影响。

起初，员工们都很反对这种制度，因为他们担心减少加班工资会导致其收入下降。然而，随着亚洲金融危机的加剧，员工们开始接受这一新制度了。

在这一制度下，一组人上白班，从早晨7点干到晚上7点，另一组人上夜班，从晚上7点工作到第二天早晨7点，4天一轮换。4天后，另一队人来接着轮班，之前的两组人放假4天（3天休息，1天带薪培训，见表1-1与图1-2）。

表 1-1 四人一组/两班倒排班表

	周一	周二	周三	周四	周五	周六	周日	周一	周二	周三	周四	周五	周六	周日
A组	白班	白班	白班	白班	培训	休息	休息	休息	夜班	夜班	夜班	夜班	休息	休息
B组	休息	休息	休息	休息	白班	白班	白班	白班	休息	休息	休息	休息	夜班	夜班
C组	夜班	夜班	夜班	夜班	休息	休息	休息	培训	白班	白班	白班	白班	休息	休息
D组	培训	休息	休息	休息	夜班	夜班	夜班	夜班	休息	休息	休息	培训	白班	白班

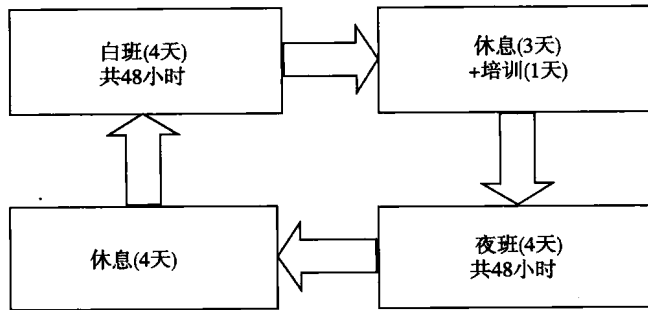


图 1-2 16 个工作日周期