

教育部经济管理类核心课程教材

Study Guide and Cases to Management

《管理学》

学习指导与案例

▸▸ 陈 劲 编著



教育部经济管理类核心课程教材

Study Guide and Cases to Management

《管理学》

学习指导与案例

▸▸ 陈 劲 编著

中国人民大学出版社
• 北京 •

图书在版编目 (CIP) 数据

《管理学》学习指导与案例/陈劲编著. —北京: 中国人民大学出版社, 2012. 8
教育部经济管理类核心课程教材
ISBN 978-7-300-16012-2

I. ①管… II. ①陈… III. ①管理学-高等学校-教学参考资料 IV. ①C93

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2012) 第 149863 号

教育部经济管理类核心课程教材

《管理学》学习指导与案例

陈 劲 编著

Guanlixue Xuexi Zhidao yu Anli

出版发行 中国人民大学出版社

社 址 北京中关村大街 31 号

邮政编码 100080

电 话 010-62511242 (总编室)

010-62511398 (质管部)

010-82501766 (邮购部)

010-62514148 (门市部)

010-62515195 (发行公司)

010-62515275 (盗版举报)

网 址 <http://www.crup.com.cn>

<http://www.ttrnet.com>(人大教研网)

经 销 新华书店

印 刷 涿州市星河印刷有限公司

规 格 185 mm×260 mm 16 开本

版 次 2012 年 9 月第 1 版

印 张 8.5 插页 1

印 次 2012 年 9 月第 1 次印刷

字 数 155 000

定 价 18.00 元

版权所有 侵权必究

印装差错 负责调换

前言

随着现代管理思潮逐步深入人心，在实践中不断涌现出来的新的管理学思想正在强烈地冲击着经典管理学理论，二者交锋所碰撞出的火花无疑成为了当代管理学领域最为绚丽的一道风景线，可以说，正是有着这种相互冲击的智慧的启迪，使得管理理论不断深化，更好地为人类的生产生活服务。

从德鲁克到哈罗德·孔茨，再到后来的斯蒂夫·罗宾斯，世界各地的管理学大师们呕心沥血所构建的理论框架为管理学知识体系的完善做出了杰出的贡献，使得管理学逐渐成为最重要的社会学科之一。而由我编写的教育部经济管理类核心课程教材《管理学》，以创新为导向、以系统辩证的思维来构建管理学的新范式。

这本《管理学》学习辅导书的编写，正是为了进一步深化新的管理学教材的核心思想。本辅导书最大的特色就是综合梳理了教材中的重要理论，并结合有时代感的案例，通过启发性的思考题引导学生探索新管理学范式的精髓。在编写过程中，本书参考了大量国内外管理学专著、教材和学术论文，并得到了国内相关企业的大力支持和帮助。本书的编写得到了浙江大学最佳创新团队全体师生的大力支持。浙江大学公共管理学院的孙阳、周增骏对本书的合作策划与资料编写作出了极大的贡献。此外，中国人民大学出版社丁一同志对本书的编辑付出了辛勤的劳动。在此，对学者、企业和编辑表示最衷心的感谢。

陈 劲

目 录

第 1 章 管理的环境	(1)
一、核心观点	(2)
二、案例分析	(2)
三、案例分析提示	(15)
四、推荐书目	(16)
第 2 章 管理学的新范式	(18)
一、核心观点	(19)
二、习题	(19)
三、参考答案	(19)
四、推荐书目	(21)
第 3 章 愿 景	(22)
一、核心观点	(23)
二、案例分析	(23)
三、案例分析提示	(25)
四、推荐书目	(26)
第 4 章 战 略	(27)
一、核心观点	(28)
二、案例分析	(28)
三、案例分析提示	(35)
四、推荐书目	(37)

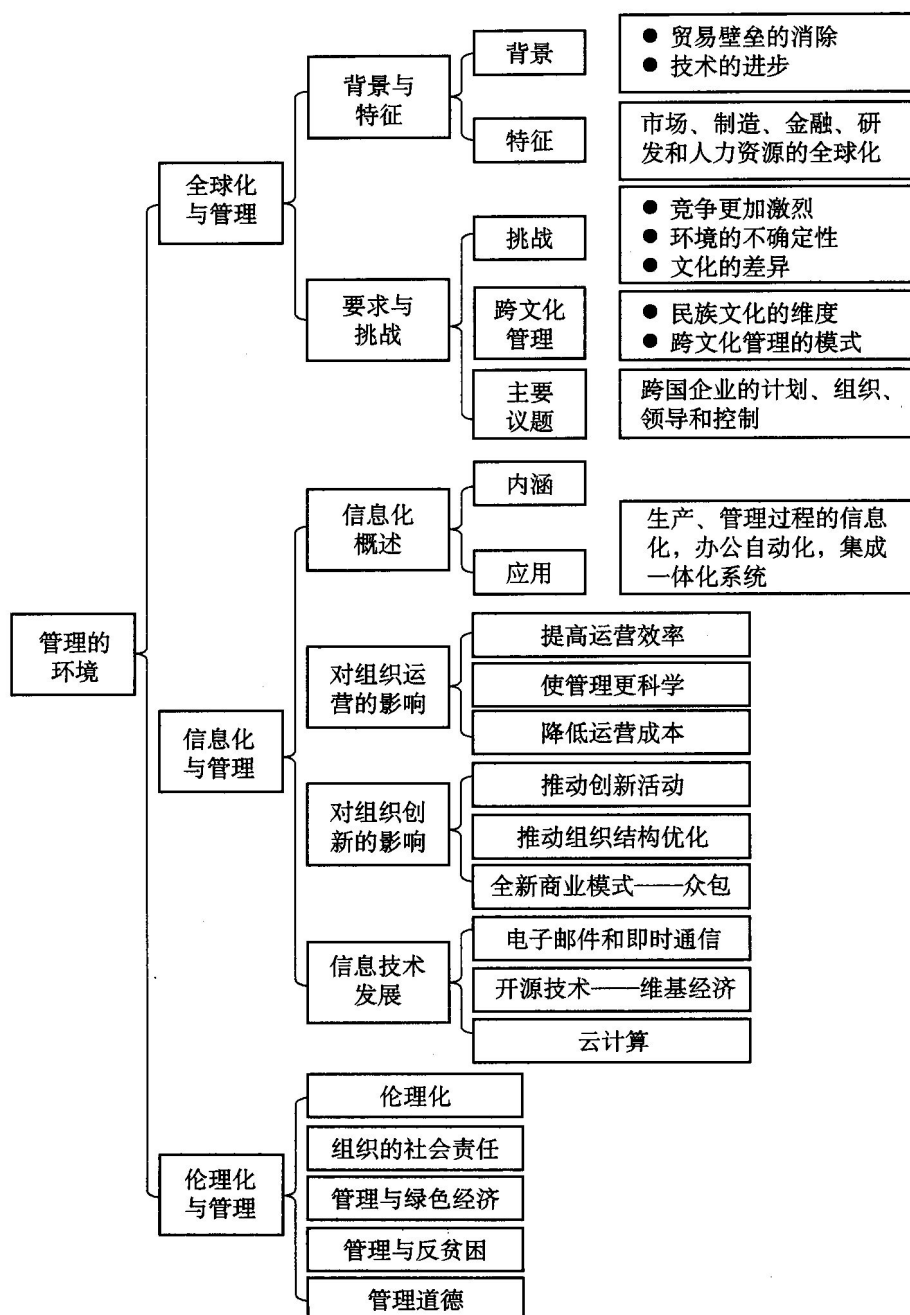


第5章 计 划	(38)
一、核心观点	(39)
二、案例分析	(39)
三、案例分析提示	(41)
四、推荐书目	(41)
 第6章 决 策	(42)
一、核心观点	(43)
二、案例分析	(44)
三、案例分析提示	(45)
四、推荐书目	(46)
 第7章 领 导	(47)
一、核心观点	(48)
二、案例分析	(49)
三、案例分析提示	(53)
四、推荐书目	(54)
 第8章 组织的概述	(55)
一、核心观点	(56)
二、案例分析	(58)
三、案例分析提示	(64)
四、推荐书目	(65)
 第9章 创业管理	(67)
一、核心观点	(69)
二、案例分析	(70)
三、案例分析提示	(72)
四、推荐书目	(72)
 第10章 组织运营	(73)
一、核心观点	(74)
二、案例分析	(75)
三、案例分析提示	(79)
四、推荐书目	(80)



第 11 章 组织创新与变革	(81)
一、核心观点	(83)
二、案例分析	(84)
三、案例分析提示	(92)
四、推荐书目	(93)
第 12 章 资源的整合	(94)
一、核心观点	(95)
二、案例分析	(96)
三、案例分析提示	(102)
四、推荐书目	(103)
第 13 章 能力的构建	(104)
一、核心观点	(105)
二、案例分析	(106)
三、案例分析提示	(110)
四、推荐书目	(110)
第 14 章 资源与能力的管理	(111)
一、核心观点	(113)
二、案例分析	(115)
三、案例分析提示	(118)
四、推荐书目	(119)
第 15 章 组织的治理与控制	(120)
一、核心观点	(121)
二、案例分析	(122)
三、案例分析提示	(127)
四、推荐书目	(128)

管理的环境





一、核心观点

● 全球化的主要原因是获取全球资源，形成多元化的智力结构。全球化使得市场竞争更加激烈和残酷，最为典型的就是跨国企业对本土企业的冲击非常严重。在全球市场的扩张过程中，企业需要考虑的问题包括：（1）如何选择适合的国际市场；（2）如何进行产品的国际定位；（3）如何在不熟悉的市场环境下进行营销推广。国际资本市场的运作形式已经转变为使资金获得最大的收益或者规避风险，而不是基本的商品贸易。

● 信息化在组织创新方面发挥了重要作用，可以推动组织结构的优化，为创新范围的形成提供可能，同时，互联网的不断发展为管理实践带来了更具创意和发展潜力的商业模式。信息化对组织的影响分为创新和运营两方面，不断提高运营效率，并提升创新能力。云计算实现了从计算机到使用者、从应用到服务、从孤立的数据到与任何人共享的数据的转变。

● 社会责任要求组织在运营过程中，不仅关注经济绩效（如资产回报率），而且重视经营过程中的外部效应，努力满足来自外部社会的责任要求。社会责任和经济利益之间是对立统一的，承担何种程度的社会责任，很大程度上取决于社会给予企业的回报；反过来讲，企业获得的品牌价值和社会影响力，很大程度上取决于企业和社会中扮演的角色。企业可以通过开发潜力巨大的 BOP（Bottom of Pyramid）市场，实现社会责任与经济利益的双丰收。想要实现这样的目标，就必须转变传统的思维——为发达国家服务时所形成的信念和价值观。

二、案例分析

案例一

联想集团的国际化发展

联想的发展历史

1984 年，联想的创始人柳传志带领 10 名中国计算机科技人员怀揣着 20 万元启动资金，决心创办中国的个人电脑公司，年轻的公司命名为“联想”（Legend）。1989 年，北京联想集团公司成立。仅一年后，首台联想微机投放市场，并在不久后推出了“联想 1+1”家用电脑，系统自带常用的家庭实用软件，中国家庭开始享受到电脑带来的乐趣。1994 年，联想在香港证券交易所成功上

市。1996年,联想首次居国内市场占有率首位,同年联想笔记本问世。1997年,联想与微软签订知识产权协议,这是个人计算机行业软硬件供应商的一次重要合作。

经过十多年的发展,到2002年,联想举办首届联想技术创新大会(Legend World 2002),提出“关联应用”技术战略。同年,成立了手机业务合资企业,正式宣布进军手机业务领域。这个时候的联想已经不局限于国内的市场,而是把目光投向了海外,开始逐渐挖掘全球的商机。

联想的国际化

2004年联想作为第一家成为国际奥委会全球合作伙伴的中国企业,为2006年都灵冬季奥运会和2008年北京奥运会独家提供台式电脑、笔记本电脑、服务器、打印机等计算技术设备以及资金和技术上的支持。最具划时代意义的事件发生在2004年12月8日,联想和IBM宣布达成协议,联想决定用12.5亿美元收购IBM全球个人电脑(台式电脑和笔记本电脑)业务,新联想成为全球个人电脑行业的第三大供应商。

联想的创新精神和IBM个人电脑事业部不断寻求突破的传统在今天的联想得到了延续,新联想将是一个具有全球竞争力的IT巨人。在中国,联想个人电脑产品的市场份额达近1/3。联想凭借其领先的技术、易用的功能、个性化的设计以及多元化的解决方案而广受中国用户欢迎。联想已连续8年保持中国排名第一。

联想还拥有针对中国市场的丰富的产品线,包括移动手持设备、服务器、外设和数码产品等。联想和IBM结成了旨在为企业客户提供最佳科技体验的战略联盟。双方达成了具有重大意义的长期协议,据此,联想的客户可以享受到IBM世界级的客户服务机构和全球融资机构的服务,联想还可利用IBM强大的全球代理和销售网络。联想的客户可以依靠整个IBM团队——包括销售、服务和金融团队——获得IBM全面的端到端IT解决方案。作为5年承诺的一部分,IBM还将向联想提供服务保证,并向联想的客户提供租赁和融资安排。通过这一长期合作关系,联想的客户将以最低的总体拥有成本获得最好的产品。

整合后的新联想,总部在美国纽约;美国罗利市作为国际业务运营中心和全球市场中心;中国北京作为中国运营中心、全球研发管理中心和全球采购供应中心。新联想拥有19 000名员工,160个全球销售网点,3 600个中国分销代理,4 400个零售店面(中国),35 000个全球商业伙伴。

在中国,联想分布在4个区域和18个分区,并在沈阳、西安、上海、武汉、成都、深圳设立了分公司,在北京、上海、惠阳分别建有生产厂,移动公司设立在厦门。

资料来源: <http://wenku.baidu.com/view/e176cf04cc1755270722088f.html>



【讨论题】

1. 企业进行国际化发展的动机有哪些？联想集团的国际化符合哪几个动机？为什么？
2. 企业国际化有几种合作模式？试分析各种模式的特点、使用条件和优缺点。
3. 如果你是联想集团的咨询分析师，你会对联想进一步的国际化发展提出怎样的建议？

案例二

信息化趋势之云计算

Sun 公司的口号是“网络就是计算机”，这一口号很好地描述了云计算的工作方式。从本质上讲，计算机网络的职能类似一台独立的计算机，主要用来在互联网上向用户提供数据和应用程序服务。该网络存在于由 IP 地址构成的“云”——也就是我们所知道的互联网中，具有大规模的计算能力和存储能力，从而使得广域范围内的群组协作成为可能。

目前正在采用云计算模式的最引人瞩目的公司是谷歌。它提供了一组功能强大的基于 Web 的应用，它们都通过其云架构对外服务。无论需要基于云的文字处理、演示软件、电子邮件，还是日历/日程安排功能，它都能予以满足。最重要的是，为了用户的利益，谷歌为它的所有基于 Web 的应用都提供了相互之间的接口，这些云服务相互关联。

其他大公司也参与到了云计算的开发中。例如，微软发布 Windows Live Web 应用套件以及 Live Mesh 计划，该计划承诺将各种类型的设备、数据和应用连接到一个公共的基于云的平台。亚马逊推出了弹性计算云（EC2）服务，为应用开发人员提供以云为基础的可调整的计算能力。IBM 成立了一个云计算中心，研究云计算技术并向客户提供云服务。许多较小的公司也都推出了自己的基于 Web 的应用，它们主要利用云服务的协作特性。

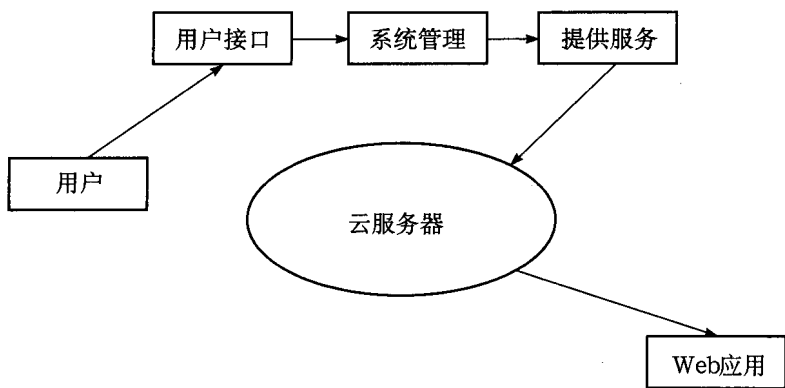
云架构

云计算的关键是“云”——一个大规模的由服务器甚至是个人计算机构成的网络，这些服务器和个人计算机在网络环境中互相连接在一起并行运行，各自的资源整合起来形成足可比拟超级计算机的计算能力。

简而言之，云就是一组可以通过互联网公开访问的计算机和服务器。这些硬件通常归第三方所有，放在一个或者多个数据中心里联合运营。这些机器能够运行各种操作系统，重要的是机器的处理能力而不是桌面的样子。

个人用户将自己的个人电脑或者便携设备，经过互联网连接到云中。对这些个人用户而言，云是一种独立的应用、设备或文件。云中的硬件是不可见的。

尽管云架构确实需要一些智能化管理来连接所有这些电脑并处理众多用户的任务，但它看上去非常简单。如图 1—1 所示，所有的一切均始于个人用户看到的前端界面。首先，用户通过界面选择一项任务或服务。然后，用户的请求被发送给系统管理，系统管理找出正确的资源并调用合适的系统服务。这些服务从云中划分出必要的资源，加载相应的 Web 应用程序，创建或打开所要求的文件。Web 应用启动之后，系统检测和计量功能跟踪云的使用，确保资源分配和归属于合适的用户。



资料来源：麦克·米勒：《云计算》，北京，机械工业出版社，2009。

如图 1—1 所示，云计算这一概念的关键就是许多管理任务的自动化。如果一个系统需要人来管理资源分配的过程，那么它就不是云。这方面的一个例子就是 21 世纪版的老式数据中心为基础的客户机/服务器计算。要使它变成云，手动管理必须被自动化流程取代。

云存储

云计算的一个主要用途就是存储数据。利用云存储，数据被存放到多个第三方的服务器上，而不是像传统的网络数据存储那样存放在专用的服务器上。

存储数据时，用户看到的是一个虚拟服务器，也就是说，看起来数据好像是以特定的名称存放在某一个特殊的地方，但在现实中，那个地方只是一个假名，用来指示云中划分出来的虚拟空间。实际上，用户的数据可以存储在构成云的任何一台或者多台电脑上。因为云动态地管理可用的存储空间，实际的存储位置可能每天甚至每分钟都在变。但是，即使位置是虚拟的，用户所看到的数据位置也是固定的，事实上，他可以管理自己的存储空间，就好像它连接到自己的电脑一样。

云存储同时具有经济和安全方面的优势。从经济上说，虚拟的云资源通常

比那些连接到个人电脑或网络的专用物理资源更便宜。至于安全,由于数据被复制到多台物理机器上,存储在云里的数据不受意外删除或硬件崩溃的困扰。由于始终保留数据的多个副本,即使一台或多台机器进入脱机状态,云也能够继续正常运行。如果一台机器崩溃了,数据就会被复制到云中的其他机器上。

云服务

通过云计算提供的任何基于 Web 的应用或服务都称为云服务。云服务可以包括从日历和联系人应用到文字处理和演示文稿的任何东西。几乎今天所有从事大型计算的公司,从谷歌到亚马逊再到微软,都在开发各种类型的云服务。

利用云服务,应用程序本身就处于云中。个人用户在互联网上运行应用,通常是通过 Web 浏览器。浏览器访问云服务,在浏览器的窗口中打开一个应用。一旦启动,基于 Web 的应用操控和运行起来就像一种标准的桌面应用程序。唯一不同的是,应用程序和工作文档驻留在相应的云服务器上。

云服务具有很多优势。如果用户的电脑崩溃了,它既不会影响到宿主应用程序,也不会影响到打开的文件。此外,个人用户可以在任何地点使用任何个人电脑访问应用程序和文件。当他从办公室回到家或到更偏远的地方时,不必随身携带每个应用程序和文件。最后,因为文件都放在云中,用户可以利用任何可用的互联网连接到同一文件上进行实时操作。文档不再以机器为中心。相反,它们对于授权的用户总是可用的。

资料来源:麦克·米勒:《云计算》,北京,机械工业出版社,2009。

【讨论题】

1. 根据上述阅读材料,试分析云计算的优缺点。
2. 从组织运营和组织创新两个角度,你认为云计算对组织管理有哪些影响?
3. 在云计算的发展中,会遇到哪些道德困境?管理上应当如何避免?

案例三

印度利华有限公司案例补充

为 BOP 市场研制的产品质量更好,而且能够提供更好的性价比。印度利华公司在开发印度的 BOP 市场时,发现这样一个现象,当印度的 BOP 消费者在流水中用肥皂洗手时,肥皂几乎变成糨糊,这大约浪费了 20% 的肥皂。针对这一事实,公司对消费者的使用习惯进行了深入研究,最终研发团队开发了一种在四个侧边加有覆盖层的肥皂,使之能够防水,从而尽可能减少了浪费。

在资本的运营方面,印度利华公司以负营运资本开展经营。首先,它重视降低工厂和设备的资本密集度。该公司精心挑选一些业务组合并外包给指定的

供应商,由此,它不仅降低了资本密集度,而且造就了若干能够遵从印度利华公司设定的规范和标准的中小企业。作为这些供应商的唯一顾客,印度利华公司能够也确实影响了它们的经营。其次,重视后勤和分销的高层管理团队对于减少经营的资金需要是至关重要的。印度利华公司为85万家零售店铺提供服务。来自每一家零售店的数据都被收集起来,并且在一个中央处理设施进行处理。所有的零售店都能得到经常性的服务。最后,重视收入管理可以使减少资本和应收账款联系起来。当产品离开供应商的仓库时,印度利华公司就能够即刻收回款项。供应商可以向经销商或者零售商提供信贷,而印度利华公司作为制造商,则能够降低资本密集度。

在BOP市场配送渠道的构建方面,印度利华公司的萨克提项目是其中一个很好的例子,它在传统分销和代理商难以到达的地方创建了一个直接的配送网络。该公司从当地乡村选择有企业家精神的女性,并将她们训练成为分销商,为她们所在的乡村提供产品的教育、咨询和获取服务。这些被称为“阿妈”(Amma,意为有权力的母亲)的女性企业家对农村需要什么、哪些产品有需求都了然于胸。她们每月的收入在60~150美元之间,从而为自己和家庭创造了新的消费能力。更重要的是,对于所在社区的农村BOP消费者而言,这些女性企业家正在日益成为教育者和与外界的接触点。

资料来源:普拉哈拉德:《金字塔底层的财富》,北京,中国人民大学出版社,2005。

【讨论题】

1. 阅读上述补充材料,结合《管理学》教材第30页“印度利华有限公司”案例,谈谈BOP市场开发过程中,管理者应该注意哪些原则。
2. 结合案例,你是如何理解企业社会责任与经济回报的关系的?

案例四

3M——百年创新的未来路

有一家没有专注领域的企业,但能够把7万多种毫不相关的产品打理得井井有条。当中国企业还深陷多元化泥潭的时候,它已经手挥“多元化利剑”在全世界攻城略地。这就是3M,明尼苏达矿物及制造业公司(Minnesota Mining and Manufacturing Corporation)。

3M 公司概况

3M公司是当今世界最具有创新性的公司之一,它创建于1902年,总部设在美国明苏达州的圣保罗市,是世界著名的产品多元化跨国企业。3M公司素以勇于创新、产品繁多著称于世,现有45个科技平台、7万多种创新产品,涵盖



了从家庭用品到医疗用品,从运输、建筑到商业、教育和电子、通信等多个领域,年营业额超过245亿美元。它曾入选《商业周刊》全球最佳表现50强、全球最具创新精神20强。

在一定程度上,3M就代表着创新。3M平均每两天开发3种新产品。在中国,3M公司50%的销售额来自过去4年开发的新产品,10%的销售额来自过去1年开发的新产品。今天,3M拥有7万多种自主开发的产品,全球有超过一半的人每天直接或间接接触到3M的产品。

当有人问惠普的创始人之一威廉·休利特有没有极为崇拜而且认为是模范的公司时,他毫不迟疑地回答说:“3M公司,这点毫无疑问。你永远不知道它下一步会推出什么。”

由美国波士顿管理咨询公司与美国《商业周刊》合作,针对全球1500名企业领导人所做的调查结果显示,在2006年全球最受景仰的创新型企业中,3M名列第三(前两位分别是苹果和谷歌)。相对于苹果光鲜的创新形象(例如奇迹般的产品iPhone),3M就像一个宁静的创新巨人。苹果首席执行官(CEO)乔布斯众所周知,但大多数人却说不出3M任何一个高层管理者的名字。尽管如此,这个百余年的公司已建立了一个以创新能力为中心、高盈利且长久的商业模式。

3M“教父”——迈克·纳特

每一个企业或组织都有一位或者几位对其发展起到了至关重要作用的人物,如苹果的乔布斯、宝洁的雷夫利、英特尔的克雷格、通用电气的韦尔奇。对3M来说,这位教父就是迈克·纳特,尽管并不为很多人所熟知,但是他却对3M的百年创新有着巨大的贡献。

1907年,迈克·纳特加入3M公司,作为公司的助理图书管理员。由于工作努力,1929年他被推举成为公司总裁,并于1949年当选为公司董事会主席。迈克·纳特被称为经营哲学家,他在3M公司创建了一种鼓励员工的工作积极性和创新性并为员工提供职业安全保障的企业文化。

迈克·纳特认为要确保公司长期成功,必须不断提高质量。于是,1916年,他投资成立了公司第一个只有一个房间、一个人的实验室,研究生产过程,建立质量标准。1937年,由迈克·纳特领导的3M公司的管理层认识到,研究是唯一最重要的促进公司成长的影响因素。于是,3M公司实施了更广泛的研究计划——将更多的资源投入到实验室;建立了进行长期科学问题研究的中心实验室;几年以后,又建立了新产品部和改善制造方法的产品装配实验室。

迈克·纳特鼓励员工利用业余时间进行个人感兴趣的项目研究,后来,这成为了著名的15%规则,也是3M公司文化的基础之一。1948年,迈克·纳特

提出了他的基本管理原则：（1）随着公司业务的扩展，公司越来越需要授权，需要激励员工的积极性。这就要求管理者有相当大的包容度。我们授权给公司的优秀员工，而他们希望以自己的方式进行工作。（2）错误总是难免的。如果一个人本质上是正确的，那么对于公司的长期运行而言，他所犯的错误没有管理者采用告诉授权者必须如何工作的方式所犯的错误严重。（3）如果管理抹杀了员工的积极性，那么管理就具有毁灭性。只有当公司拥有许多具有工作积极性的员工，公司才能保持持续成长。

3M 的创新模式

为了鼓励和支持员工不断创新，3M 公司在组织结构上采取不断分化出新分部的分散经营形式，而不是沿用一般的矩阵形组织结构。在 3M 公司，当一个新的事业开拓组刚成立时，马上就招来一批工程技术、生产制造、市场经理、推销等方面的专职人员。在这些专职人员中，有些是冗余的。在早期可能仅仅需要其中的 1/3 的人员。所有的组员都是自愿参加的，因为 3M 相信自愿原则能激发小组成员的参与热情、工作积极性和责任感。3M 公司的一位高级经理说：“组员的募聘与指派大不相同。如果我是做市场营销的，被上级派来评价某位技术人员的设想是否有价值，我可能会敷衍了事，数落一番就算完成了任务。但是，如果我是一位自愿参加的组员，就根本不会出现这种泼冷水的事，因为自愿就意味着我的兴趣浓厚。”

3M 公司赋予新事业开拓组高度自主权，支持它坚持到底。3M 公司要求整个小组从早期开始阶段，直到最后产品初次展出为止，都始终待在一起。其具体做法是：把小组成员当成一个集体来分配任务。产品投放市场，小组成员也跟着前进，并从产品增长中得到好处，只要小组达到公司的例行界限和绩效标准即可。即使最后事业开拓失败，也会保证小组成员的职位和收入至少不低于他们以前的。这种新型的组织结构设置方式支持员工不断创新。

3M 公司为具有新产品思路的个人提供强有力的技术帮助。公司成立了两个内部技术中心致力于过程创新——公司过程技术中心（CPTC）和工程系统技术中心（ESTC）。公司过程技术中心主要由化学工程师和材料科学家组成，着重于核心技术的处理和发展，帮助研究人员将新观点从实验室推向市场。工程系统技术中心主要由化学和机械工程师以及软件开发人员组成，发展和提高关键制造过程技术，例如镀膜、干燥、测量技术，关注公司的产品开发、仪器设计等，以确保成功的商业制造。这些技术中心一起支持实验室科学家进行研究，并与研究实验室共同组成了过程创新的三个角，促进公司的大规模生产（见图 1—2）。

3M 近年的困境

在《基业常青》一书中，柯林斯写道：“如果拿生命做赌注，赌我们研究的

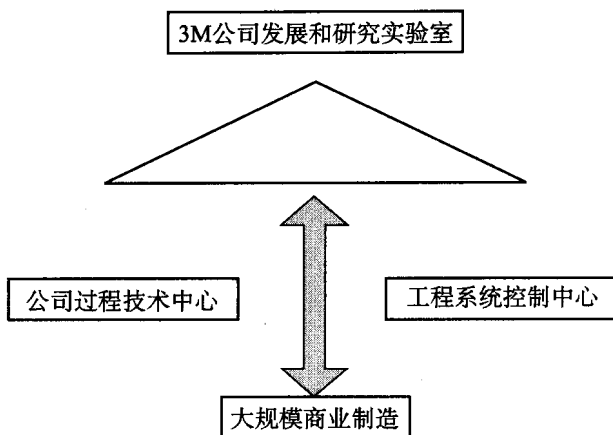


图 1—2 过程创新三角形

哪一家公司在未来 50~100 年继续成功和适应，我们会把赌注下在 3M 上。”这足以表明学者们对 3M 公司持续创新与发展的信心，但是 3M 近年的发展却并不十分令人满意。2009 年，3M 公司第一季度销售额为 51 亿美元，与上年同期的 65 亿美元相比下跌了 21.3%。第一季度利润降至 5.18 亿美元，合每股 0.74 美元，而上年同期为 10 亿美元，合每股 1.38 美元。至此，3M 已连续 3 年销售额和利润下滑。3M 在过去的 18 个月中，已经关闭了其位于全球的 15 家工厂。如果经济条件允许的话，3M 公司还准备进行更多的调整。

同时，近年来在《商业周刊》和波士顿咨询公司评选的最具创新能力企业排行榜上，素以创新著称的 3M 排名逐年下降：2004 年还荣登榜首，次年滑落至第二，2007 年名列第七，2008 年已屈居第 22 位。尽管近几年苹果和谷歌势不可挡，可 3M 到底怎么了？以前，3M 有至少 1/3 的销售来自近 5 年推出的产品，现在这个比例已下降到 1/4。3M 的心一定被刺痛了，为什么这样一家曾经诞生过重大发明的企业会动力枯竭？

前任 CEO 麦克纳尼对 3M 的六西格玛改造被认为是重要祸根。20 世纪 90 年代末，麦克纳尼在外界密切关注的韦尔奇接班人选的竞争中立败，但很快就被 3M 招至麾下。3M 公司的董事会认为麦克纳尼是不可多得的人才。2000 年 12 月 5 日，3M 宣布麦克纳尼将出任公司 CEO，公司股价很快就上涨了 20%。

麦克纳尼是公司创立 100 年来第一位执掌帅印的外部人士。他一下飞机就宣布将会对公司进行彻底改造，他的战术手册就是在通用电气获得的宝贵经验。麦克纳尼裁减了 8 000 名员工（占员工总数的 11%），加强了绩效审查过程，遏制了公司挥霍浪费的恶习。他还引入了通用电气公司引以为豪的六西格玛体系——一系列用于减少生产瑕疵、提高效率的管理手段。这一计划似乎相当奏效：公司死气沉沉的股价立刻恢复了活力，业内人士也盛赞他向这个机构臃肿、组织溃散、行动迟缓的一盘散沙式的公司注入了秩序。