

# 第一章 概述

## 1-1 升任公司总裁后的思考<sup>①</sup>

郭宁最近被一家生产机电产品的公司聘为总裁。在他准备去接任此职位的前一天晚上，他浮想联翩，回忆起他在该公司工作 20 多年的情况。

他在大学时学的是工业管理，大学毕业获得学位后就到该公司工作，最初担任液压装配单位的助理监督。他当时感到真不知道如何工作，因为他对液压装配所知甚少，在管理工作上也没有实际经验，他感到几乎每天都手忙脚乱。可是他非常认真好学，他一方面仔细参阅该单位所订的工作手册，并努力学习有关的技术书刊；另一方面监督长也对他主动指点使他渐渐摆脱了困境，胜任了工作。经过半年多时间的努力，他已有能力独担液压装配的监督长工作。可是，当时公司没有提升他为监督长，而是直接提升他为装配部经理，负责包括液压装配在内的四个装配单位的领导工作。

在他当助理监督时，他主要关心的是每日的作业管理，技术性很强。而当他担任装配部经理时，他发现自己不能只关心当天的装配工作状况。他还得做出此后数周乃至数月的规划，还要完成许多报告和参加许多会议，他没有多少时间去从事他过去喜欢的技术职责。当上装配部经理不久，他就发现原有的装配工作手册已基本

本案例选自黄孟藩、赵苹、王凤彬著：《管理概论》，五南图书出版有限公司 1995 年版，第 52—54 页。

过时，因为公司已安装了许多新的设备，吸收了一些新的技术，这令他花了整整一年时间去修订工作手册，使之切合实际。在修订手册过程中，他发现要让装配工作与整个公司的生产作业协调起来是需要有很多讲究的。他还主动到几个工厂去访问，学到了许多新的工作方法，他也把这些吸收到修订的工作手册中去。由于该公司的生产工艺频繁发生变化，工作手册也不得不经常修订，郭宁对此都完成得很出色。他工作了几年后，不但自己学会了这些工作，而且还学会如何把这些工作交给助手去做，教他们如何做好，这样，他可以腾出更多时间用于规划工作和帮助他的下属工作得更好，以及花更多的时间去参加会议、批阅报告和完成自己向上级的工作汇报。

当他担任装配部经理 6 年之后，正好该公司负责规划工作的副总裁辞职应聘于其他公司，郭宁便主动申请担任此一职务。在同另外 5 名竞争者较量之后，郭宁被正式提升为规划工作副总裁。他自信拥有担任此一新职位的能力，但由于此高级职务工作的复杂性，仍使他在刚接任时碰到了不少麻烦。例如，他感到很难预测 1 年之后的产品需求情况。可是一个新工厂的开工，乃至一个新产品的投入生产，一般都需要在数年前做出准备。而且，在新的岗位上他还要不断处理市场营销、财务、人事、生产等部门之间的协调 这些他过去都不熟悉。他在新岗位上越来越感到：越是职位上升，越难于仅仅按标准的工作程序去进行工作。但是，他还是渐渐适应了，做出了成绩，以后又被提升为负责生产工作的副总裁，而这一职位通常是由该公司资历最深的、辈分最高的副总裁担任的。到了现在，郭宁又被提升为总裁。他知道，一个人当上公司最高主管职位之时，他应该自信自己有处理可能出现的任何情况的才能，但他也明白自己尚未达到这样的水平。因此，他不禁想到自己明天就要上任了，今后数月的情况会是怎么样？他不免为此而担忧！

思考题：

1. 你认为郭宁当上公司总裁后，他的管理责任与过去相比有了哪些变化？应当如何去适应这些变化？
2. 你认为郭宁要成功地胜任公司总裁的工作，哪些管理技能是最重要的？你觉得他具有这些技能吗？试加以分析。
3. 如果你是郭宁，你认为当上公司总裁后自己应该补上哪些欠缺才能使公司取得更好的绩效？

## 1-2 工厂经理比尔及其他人的工作

比尔·威廉森是一家生产小型器械的装配厂经理。每天，比尔到达工作岗位时都随身带来了一份列示他当天要处理的各种事务的清单。清单上的有些项目是他总部的上级电话通知他亟需处理的，另一些是他自己在一天多次的现场巡视中发现的或者他手下人报告的不正常的情况。

这一天，比尔与往常一样带着他的清单来到了办公室。他做的第一件事是，审查工厂各班次监督人员呈送上来的作业报告。他的工厂每天 24 小时连续工作，每班次的监督人员被要求在当班结束时提交一份报告，说明这班次开展了什么工作，发生了什么问题。看完前一天的报告后，比尔通常要同他的几位主要下属人员开一个早会，会上他们决定对于报告中所反映的各种问题应采取些什么措施。

比尔在白天也参加一些会议，会见来厂的各方面访问者。他们中有些是供应商或潜在供应商的销售代表，有些则是工厂的客户。此外，有时也有一些来自地方、州和联邦政府机构的人员。总部的职能管理人员和比尔的直接上司也会来厂考察。当陪伴这些来访

者以及他自己的属下人员参观的时候，比尔常常会发现一些问题，并将它们列入到他那待处理事项的清单中。

他那待处理事项的清单好像永远没有完结。比尔发现，自己很明显地无暇顾及长期计划工作，而这些活动是他改进工厂的长期生产效率所必需做的。他似乎总是在处理某种危机，他不知道哪里出了问题。为什么他就不能以一种使自己不那么紧张的方式工作呢？

思考题：

1. 从管理职能的角度，可以对比尔的工作做一种什么样的分析？
2. 试运用管理者角色理论来描述比尔的工作，并完成表 1-1 中的各项内容。

表 1-1

管理者的角色	本例中明示的浮动	本例中未明示但可能发生的浮动	活动重要性排序 (个人/小组)
挂名首脑			
领导者			
联络者			
监听者			
传播者			
发言人			
革新者			
故障排除者			
资源分配者			
谈判者			

3. 试将工厂经理的角色分别与公司总经理和作业监督人员的角色作一比较，说明管理者工作与组织层次的关系。可以使用有关的角色表进行比较分析（见表 1-2、1-3）。

表 1-2 公司总经理的角色表

管理者的角色	特定例子	个人排序	小组排序
挂名首脑			
领导者			
联络者			
监听者			
传播者			
发言人			
革新者			
故障排除者			
资源分配者			
谈判者			

表 1-3 作业监督人员的角色表

管理者的角色	特定例子	个人排序	小组排序
挂名首脑			
领导者			
联络者			
监听者			
传播者			
发言人			
革新者			
故障排除者			
资源分配者			
谈判者			

对于公司总经理、工厂经理和作业监督人员这三种不同的职位请分别：

- (1) 标出任何有可能与该职位不相关的角色，并说明理由；
- (2) 对于可能存在于该职位的角色，请给出一个特定的活动事例，并说明每一角色可能在该职位工作中发挥的作用；
- (3) 按照该职位在每种角色上花费的时间多寡，对各种角色的重要性作一个人的排序；
- (4) 以 3~5 个学生为一组，讨论每个人的分析结果，然后以组为单位按上述步骤确定可能的角色及其重要性排序；
- (5) 每组指定一名学生作为发言人，向全班说明所在小组的分析结果，并与全班一起讨论和形成可能的结论。

### 1-3 IBM 公司兴衰的奥秘

IBM 公司是在托马斯·沃森的领导下，从 50 年代开始进入电子计算机行业，以其强大的销售服务队伍和每年占销售收入 10% 的研究开发投入，很快地超越先行者（雷明顿兰德公司）占领了工商界电子计算机市场。60 年代 IBM 公司成功地开发出自我兼容但与其他厂家及以往机器并不相容的 360 大型计算机，狠狠打击了竞争对手，并推动了美国和世界电子计算机市场的迅速扩大。到 1969 年 IBM 取得了年 72 亿美元的营业收入和 9 亿美元的净收益，并以 70% 的占有率近乎垄断了美国的大型计算机市场。

进入 70 年代以后，电子计算机市场上出现了来自日本和美国国内的低成本计算机制造商，使 IBM 的大型机业务受到了日益严峻的挑战。与此同时，靠立足于科研用计算机的市场定位而避开了 IBM 公司威胁的数据设备公司在 1965 年率先向市场投放了小型计算机，而“后起之秀”苹果计算机公司则在 1977 年研制出内存少、没有数据库、速度慢、计算能力差但价格十分低廉的苹果个人计算机，此种产品后来引起了计算机行业的重大革命。与对小型机

的迟缓反应 (IBM 直到 1986 年才研制出 AS/400 小型机参与市场竞争) 不同, IBM 公司任职已 7 年、即将退休的董事长福兰克·卡在 1986 年 9 月召开的公司经营委员会上力排众议, 作出了一项果断而又重大的决策, 促成一支由 50 位富有创新精神的科研人员组成的个人电脑项目小组在不足 1 年时间内开发出内存和性能远胜于苹果机的 IBM-PC 电脑, 并很快地变成全世界个人电脑行业标准的制定者。到 1984 年, IBM 个人电脑的营业收入达到 40 亿美元, 该数足以使 IBM 个人电脑分部成为美国第 74 大工业公司和仅次于 IBM 所有其他部门和整个数据设备公司的第三大计算机生产商。从市场占有率来看, IBM 个人电脑在 1985 年占据了工商界市场 80% 的份额。可是, 好景不长, IBM 在瞬间发展壮大的个人电脑业务, 因为系统配套件的来源主要依靠外购 (如微软公司为其提供 DOS 操作系统, 英特尔公司提供中央处理器芯片), 不知不觉中为竞争厂家通过仿效追赶而上提供了机会, 也为微软公司、英特尔公司这些配套产品厂家的发展留下了广大的空间。这是使 IBM 个人电脑业务逐渐丧失竞争优势的一大原因。另一原因是该个人电脑业务从 1985 年开始改由忠于 IBM 传统的、来自大型机产品分部的经理人员负责, 慢慢地, IBM 的形象也就由营销者、创新者变成了组织者、守业者, 公司集中统一管理的市场营销力量和高达 17 个层次的金字塔型结构及繁杂琐碎的新产品开发审批窒息了冒险和创业精神, 而后起于 IBM 的对手们则以其一波紧接一波的创新浪潮, 推动着计算机市场的发展、变化。1986 年康柏公司首先采用英特尔公司发明的奔腾 386 机芯开发出便携式计算机, 向 IBM 发出了一个有力的挑战。接着, 德尔计算机公司以其独特的邮递销售方式使个人电脑售价大幅削减, 之后康柏和盖特韦 2000 公司又加入了新一轮竞争战。面对日益严峻的市场形势, IBM 的个人电脑业务在 1992 年发生了 10 亿美元的亏损, 在 1992 年 9 月机构改组而成为独立企业后, 情况虽有所好转, 但也只获得

微利。1992 年，美国各大计算机公司绩效如表 1-4 所示。

表 1-4 IBM 及其他美国计算机企业 1992 年经营绩效对比

企业名称	销售额(亿美元)	销售利润率(%)	资金利润率(%)
IBM 公司	645	-8	-6
数据设备公司	140	-20	-25
苹果计算机公司	71	7	13
康柏计算机公司	41	5	7
盖特韦 2000 公司	11	6	26
太阳微系统公司	37	-0.8	0.6
王安公司	19	-19	-33
德尔计算机公司	9	6	9
行业平均水平		-0.8	0.6

IBM 公司在 80 年代的二度兴起，到 1984 年时实际上已达到了顶点。那一年，IBM 以高达 12% 的销售增长率创得 65.8 亿美元利润，这是所有公司历史上最高的盈利记录，也代表着 IBM 发展的高峰。在 1985 年略有下降赚得 65.6 亿美元的盈利后，IBM 走向了似乎无可阻挡的衰落。公司接替卡里之后的奥佩尔任首席执行官及董事会主席的约翰·埃克斯在 8 年的当政时间内，尽管采取了万人规模的大幅精简人员、重组组织机构（允许各分部之间相互竞争和自主地向市场购售商品，并试图将包括 9 个新产品制造商和 4 个地区营销部的 13 个事业分部先后改组为像个人电脑业务部那样的独立机构）以及增强销售力量（进一步给本已相当强大的销售队伍增加 5 000 名国内销售人员）等措施，可经营绩效并没有因此而改进。IBM 从 1986—1990 年间，销售额的年增幅只保持在 3%~6% 的水平，而盈利在 1986 年降低了 27% 此后连年下降到 1988 年盈利只有 57.4 亿美元，1989 年进一步降到了 37.2

亿美元。虽然 1990 年在销售额增加 5% 的情况下取得了 59.7 亿美元的盈余，但这笔收益的很大部分是来自于诸如 4 年前投放市场的 AS/400 小型机的销售余力，大型机分部在 1990 年初为促进现有机型销售而采取的允诺现货购买者可得到下一年度新推机型“可观价格优惠”的促销手法，以及不久前开始的簿记方式调整使 1989 年吸收了本应由 1990 年度注销的上亿美元开支等短期不稳定因素的作用。IBM 的高层领导没有意识到 1990 年业绩回升中潜在的不持久性，反而判定这是因为前几年推行的“改革”初见效果。也许受这种认识的误导，证券分析家也乐观地预测 IBM 公司 1991 年将盈利 70 亿美元，埃克斯董事长本人也向董事会许诺股票分红将提高 35%。1991 年 2 月底，埃克斯还向董事会报告一切进展顺利，可忽然在半个月后不得不宣布 IBM 第一季度发生了 17 亿美元的亏损，并将原因归咎于海湾战争冲击和美国经济萧条。1992 年初，证券分析家再次预测 IBM 本年度将取得 40 亿美元盈余，可结果完全出乎人们的预料。IBM 在 1991 年亏损 28.6 亿美元后，1992 年继续恶化，出现了商界少见的大亏损。1993 年 1 月 IBM 股票价格跌至每股 40 美元以下，达到了 17 年来最低价，从而构成了对公司高层领导改组的压力。1993 年 1 月 26 日，埃克斯在宣布了将公司历史上从未有过克扣的每年超过 25 亿美元的红利分配削减 55% 以后，引咎提出了辞职。

IBM 公司董事会经过 3 个月的多方寻找，选择了年龄 54 岁、并无计算机行业经营经验，但具有 27 年从事咨询和中高层管理工作经历的 RJR 烟草公司董事长路易斯·格斯特纳担任 IBM 新一届董事长。最初，股票投资者和社会一般公众对格斯特纳的上任怀有重重疑虑，这可以从 IBM 股票价格进一步跌落 3 美元中得到真实反映。但是，格斯特纳从 1993 年 4 月接管公司起便大刀阔斧地推行改革，更换了公司 2/3 的高层经理人员，以同他本人一样的“外来者”来取代公司原首席财务审计官、市场营销副总裁、磁盘驱

动器业务负责人和人事部门负责人等职务，从而给公司注入了新鲜的血液。与一般人认为的格斯特纳将继承其前任的分权改革法相反，新董事长重申了 IBM 商标的价值和集中使用营销力量的必要。他反对将公司的 13 个事业分部都改组为独立单位，而是相反地强调各部门间资源、技能和思想的更大程度的共享。为此，格斯特纳和他新组阁的高层管理班子花了近一年时间研究如何对公司进行“再改造工程”，以强化企业与顾客之间以及公司总部与分部之间的联系。与此同时，格斯特纳重新强调了技术创新对于高新技术企业发展的重要性，但他明确指出，创新不应该围绕公司产品展开，而必须着眼于顾客和市场的需要。因此他上任后花 40% 的时间用于听取顾客的意见及其未来计划安排。由于加强了同顾客的联系，IBM 公司 1986 年向市场投放的一种新大型机几个月内就被抢购一空，并在近几年大型系统项目的投标竞争中取得了 80% 的平均中选率。

在为世界各大公司提供计算机及各种信息技术产品业务方面，IBM 公司 1995 年取得了 540 亿美元的营业收入，1996 年营业额继续增长了 8%，达到 583 亿美元。IBM 个人电脑业务的营业额，1996 年最后一个季度得到了 25% 的高增长。近年才引起 IBM 特别注意的计算机服务业务，1994 年的收入达 97 亿美元，1995 年和 1996 年相继增加到 127 亿和 160 亿美元。1996 年，IBM 公司总营业额达到了 770 亿美元。尽管公司近 2/3 的营业收入来自销售利润率较低的个人电脑、工作站和计算机服务业务，但 IBM 还是取得了 60 亿美元的净收益（而格斯特纳刚接手的第一年公司还继续亏空 83.7 亿美元），有专家预测，IBM 在 1997 年和 1998 年将分别取得营业收入 830 亿和 890 亿美元，届时净收益会分别达到 65 亿和 69 亿美元。1996 年 11 月 22 日，IBM 公司的股票收盘价达 158.5 美元，成为股民们不愿错过的投资对象。

思考题：

1. 试从 IBM 公司“三起两落”的历程中，分析经营环境的变化以及作为高层管理者各自在企业盛衰起伏中起了什么样的作用？依你之见，管理究竟是“万能”的还是“象征性”的？这两种观点哪一种更符合现实？
2. 作为一名成功的企业高层管理者，他应该具备哪些素质？这种素质要求是否因企业的具体情况不同而各异？来自烟草经营企业的格斯特纳奇迹般地使 IBM 公司起死回生，你认为这纯系一种偶然，还是具有某种必然性？对其前任埃克斯的失败，你又作何种解释呢？
3. 你认为格斯特纳董事长重振 IBM 公司的诸措施中，哪一条起了最关键的作用？为什么？

## 1-4 形同虚设的总经理助理

王新是北京某经贸管理干部学院的教师，是学院口才较好的难得的几位教师之一，主讲管理学和市场营销基础课程，平时偶尔也替企业出谋划策、做些咨询，还写点书。常常有人夸他并建议说：“你的口才好、能力强，懂经营、知管理，何必窝在学校里纸上谈兵呢？不如下海练练！”王新觉得他们的话也蛮有道理。一次，他在北京青年报上看到有一家蓝星电子公司招聘总经理助理，便前去应聘。凭着出众的口才，该电子公司的总经理赵平看中了他，而且对他寄予了很大的期望。赵平对王新说：“我平时市场业务很忙，常常不在家，家中的事就请你多担待了。”王新踌躇满志地回答：“您放心吧。”

王新干了 2 个月后，私下承认他的工作有一种强烈的沮丧感。

蓝星电子公司是一家新成立的有限责任公司，员工不到 20 人。公司总经理兼董事长赵平是原香港某电子集团深圳分公司的总经理，后离职来到北京和两个老战友共同出资成立了蓝星公司。赵平在深圳分公司的原班重要成员，一个推销员、一个资深工程师、采购员小李和秘书小王也同时加盟了蓝星公司，他们已追随赵平多年，曾是赵平在深圳时亲手招聘和培养的。赵平是一个市场工程师背景的人，酷爱技术，他深知自己缺乏专业的管理技能和经验，多次在公开场合表示：要让贤，一旦找到了合适的总经理人选，他将辞去总经理职务，做个董事长，专注于市场销售，做个逍遥者。赵平选聘总经理助理是希望他有朝一日能接班。

王新上班的第一天，赵平不在，已出差在外，是办公室主任马芳接待了他。她将王新介绍给大家后，同事们都表示很高兴与他一起工作。一位同事说：“您有学问，我们一定能在您那里学到很多有用的知识。”另一位说：“这里早该有一个总经理助理了，如果有您在这里坐镇，我们就不必为 30~50 元的报销等总经理回来签字了。”唯有秘书小王一言不发，似乎在忙着什么。

王新开始熟悉周围的环境。他与办公室主任马芳、秘书小王、出纳老张、会计小刘和采购员小李安排在一间办公室。他发现办公室主任马芳的主要工作是制订行政管理条例、人员招聘、车辆管理、办公文具的采购和分配、公司文件管理、固定资产管理及与外界的公关。秘书小王的工作是打字、接客户电话、整理市场文件和合同、为销售员准备销售辅助工具，有时还直接参与销售。采购员小李的工作是采购公司的固定资产和工程用设备及元器件并安排运送。王新开始琢磨自己的工作是什么以及如何融入这个新的集体。

他首先与在外地的赵总通了电话，主动了解赵总对他的工作安排及期望。赵平说：“你先熟悉熟悉环境、了解一下情况，具体等我回来后再说。”王新按照赵总的指示，对每个人的工作和他们的

个性进行了观察，并试图与他们建立良好关系。他感到这里管理很混乱 譬如：

1. 没有考勤。马芳解释说：赵总认为没有必要打考勤，公司现在的业务不稳定，忙起来忙死，经常出差和加班加点，闲起来可能几天没事，所以干脆取消考勤，也不给加班工资。对那些加班实在太多的员工，年终一并在奖金中体现。但王新发现公司并没有加班记录。

2. 存在基本的管理漏洞，不设仓库及仓库管理员，采购员兼仓库管理员。据说，这可以加速周转和节省人力。

3. 没有基本的报表和单据联络体系。

4. 会计完全是流水账，没有按产品项目进行成本核算。

5. 各部门没有明确的工作职责、目标和工作程序。

6. 公司员工明目张胆地打私人电话，在办公室随意聊天，上班吃零食，工作时间出门不作任何交待。

王新试图让大家认识到公司如此下去，是难以成气候的。经过努力，王新发现与小王、小李为首的“深圳帮”沟通很困难，他们号称是跟随赵总打天下的功臣，却在公司表现最差。王新暗下决心，要对公司的管理进行彻底的整治。从什么地方下手呢？他想应该先设计一套管理方案，然后再争取得到赵总的支持，予以推动。

王新到公司来快 10 天了，赵总还没有回来，据说不返回北京又直接到另外一个地方去了。有时见小王、小李忙忙叨叨，好像是赵总在电话里指挥着她们。当王新询问她们的工作和外出干什么时，她们爱理不理。有一次，小李甚至不客气地对王新说：“我干什么，你去问赵平呀！”后来，王新了解到公司成立快一年了，赵平在北京的时间加起来不到一个半月，电话遥控。在公司调拨人马，是他的基本管理方法，公司的人就像是他停在车库的小轿车，随用随叫。会计小刘来公司已经快 5 个月了，他说仅见过赵总两次，一次是在招聘面试时，另一次也是匆匆一面。据说赵总经常是带着发票

本满天飞，公司的生意好得很。

不久，王新听到公司内谣传他要拿小王“开刀”，建议赵总开了她。王新觉得不能再等待了，于是他赶到外地找到了还在忙碌的赵总，要求授权整顿公司，并汇报了公司员工的种种表现，提出了管理改革的方案。他建议：

1. 将员工的工作出勤记录建档。包括迟到时间、早退时间、病事假和加班天数。可暂时不与工资、奖金挂钩，但他坚持认为，不做此基本记录是对按时出勤或加班员工的不公平，会挫伤他们的积极性。

2. 建立一个基本的组织框架，合理安排人员的分工，确定各自的目标、职责和拥有的权力，制订奖罚措施。

3. 建立正确的工作流程和严肃的工作秩序。

赵平看着焦急的王新，不知可否授权与他。心里想：将权力授给他，会不会捅出乱子？该给他些什么权力呢？毕竟，赵平对王新还很缺乏了解！于是他安慰王新说：“别着急，慢慢来，等我有时间了，我们一道来抓管理。我现在得顾市场，你想，如果市场丢了，效益不好，我也请不起你啊！”

王新一无所获地返回了北京。第二天，一切照旧。眼看快 5 月 1 日了，办公室热闹得很，大家商量着如何过“五·一”节。突然，小王冲着王新说：“王助理，您是不是该向公司建议‘五·一’节出去春游或发些东西呀？”王新心想：“五·一”节赵平和几个工程师还在外边辛苦，回不来，如何好意思向赵总开这个口呢？他正在犹豫，这时，小王又开腔了，“您不为大家谋福利，以后叫我们怎么拥戴您啊？”王新下意识地用手摸了摸电话，又缩了回来：不妥！他心中不免感慨：“管理理论是一回事，推动管理理论进入实践又是另一回事！”

思考题：

1. 哈佛大学有一个 MBA 学生 经过了 2 年经院式的管理教育以后，自认为掌握了改造世界最好的武器，回到现实生活中，他发现企业内到处充满着与管理原则相背的现象，他试图去教化那些芸芸众生，可发现很难。许多高层经理似乎并不是不知道这些原则和什么是正确的做法，可推动起来又是另一回事。他突然领悟到管理者和领导者的差别。领导者是那种有能力推动别人、推动企业，进行组织变革的人。于是他重返哈佛，做了一名教师，专注于领导学的研究，他就是现在哈佛商学院的著名教授、世界知名的领导科学和组织行为学权威约翰·科特。科特认为：“当人类迈向 21 世纪的时候，我们最缺的不是管理者，而是领导者。”试结合本案例，对科特的观点进行评论。
2. 您认为按蓝星公司和赵总目前的状况，公司是不是真的需要一个总经理助理？赵平应该如何用好王新？
3. 鉴于公司的现状，您认为赵平应当担当起怎样的角色？他应如何进入角色？
4. 小王向王新提议 要他向公司建议“五·一节”出去春游或发东西，这显然是在将王新的军。如果您是王新，您会怎么做？为什么这样做？

## 1-5 “双胞胎”的经营与管理

### 一、基本情况介绍

1965 年，美国一家大型技术产品公司清理电子产品业务，将属下的制造和装配印刷电路板的两个电子厂卖给了不同的投资

者。其中一个工厂位于欧梅格市内，更换所有者后取名为欧梅格电子公司（这里简称为 A 公司）；另一工厂地处该市郊区，改名为阿克米电子公司（这里简称 B 公司）。A 公司保留了原管理队伍，任命原厂长泰康为公司总经理；B 公司选用了该厂原有的部分管理人员，并聘请一电子研究所所长罗奇担任总经理之职。A 公司和 B 公司经常为争取同一项生产合同而展开竞争。作为电子产品协作厂，两家公司都得益于 70 年代初期电子行业的兴旺发展，同时也都期待着将来的扩大和繁荣。A 公司年销售额达到 1 000 万美元，员工有 550 人；B 公司年销售额为 800 万美元，有 480 名员工。A 公司通常能赚得更多的净利润，这引起了 B 公司管理人员的嫉妒。

A 公司的总经理泰康把公司的高效益归功于对员工实行严密控制的能力。他解释说，他保留着工厂原隶属于技术产品公司时形成的基本组织结构，这种结构对于大批量制造印刷电路板及随后进行的装配具有很高的效率。泰康相信，要不是市场需求量这么大，他的竞争对手就不可能生存下来。A 公司具有详细的组织机构图和职务说明书，对每个部门和员工的工作进行细密的专业化分工，并规定有明确的职责范围。A 公司的员工一般都对工作感到满意，不过，一些管理人员已提出了扩大工作自主权的要求。

B 公司设有同 A 公司相似的管理部門，但总经理罗奇并不相信组织机构图的功用。他认为，公司的规模并不大，像组织机构图这类东西只能在专家之间制造人为的障碍，而这些专家是需要在一起工作的。罗奇很关心员工的满足感，希望每个人都把自己看作是组织的一员，熟悉整个组织的活动。罗奇强调部门之间的工作协调，但他不提倡人们在沟通中用书面文件，也不对人们的工作做出死规定。技术部门的一个新成员说：“我刚来这里的时候，不知道自己该干什么。今天我同技术人员一起工作，明天我又帮助装运部门设计包装盒。工作的头几个月乱哄哄的，但我对公司的整个活动

有了比较真实的了解。”

## 二、协作合同竞争

1976年，美国电子行业微型化的步伐在加快，市场对晶体管的需求直线下降，取而代之的是集成电路。由于集成电路的生产过程是高度保密的，而A公司和B公司以往所生产的印刷电路板主要是与晶体管相配套的。意识到未来的潜在威胁，两家公司都开始拼命寻找新的顾客。这年7月，有家大型复印机厂正想为他们新试制的复印机中存储器找个印刷电路板协作生产厂。这项协作合同预计有500~700万美元的年订货额。A公司和B公司在地理位置上都很靠近这家复印机厂，因此都想以具有竞争力的出价获得该协作生产合同。A公司的出价稍低于B公司，但两家公司都被要求试生产100件样品。复印机厂告诉这两家公司：速度是关键，因为他们的总经理已向其他厂家夸口说将在新年前制造出一台完整的复印机。这一夸口使复印机厂的设计师们大为慌张，他们要求向所有的协作厂施加压力，使之在复印机最终设计完成之前就开始试生产样品。这就意味着，A公司和B公司最多只能用两周的时间试生产出样品，否则，他们就会拖延整个复印机生产的进度。

## 三、内容管理过程

1976年7月11日(周一),A公司接到了复印机厂的存储器设计图。总经理泰康立即给采购部门送了份备忘录，要求他们提前购买好所需的元器件。同时，他将图纸交给产品设计部门，要求他们准备制造图纸。方法设计部门则被告知开始着手方法设计，安排好装配顺序供生产部门使用。泰康还给其他部门负责人发了书面通知，提示时间是这项工作的关键因素，并表明他希望每个人都能