

北京大学《EMBA人力资源管理案例教学》案例9 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/109/2021_2022__E5_8C_97_E4_BA_AC_E5_A4_A7_E5_c71_109537.htm 美国达纳公司 美国达纳公司主要生产螺旋叶片和齿轮箱之类的普通产品，这些产品多数是满足汽车和拖拉机行业普通二级市场需求的，该公司是一个拥有30亿美元资产的企业。70年代初期，该公司的雇员人均销售额与全行业企业的平均数相等。到了70年代末，在并无大规模资本投入的情况下，公司雇员人均销售额已猛增3倍，一跃成为《幸福》杂志按投资收益排列的500家公司中的第二位。这对于一个身处如此乏味的行业的大企业来说，的确是一个非凡的记录。1973年，麦斐逊接任公司总经理。他做的第一件事就是废除原来厚达22英寸的政策指南，取而用之的是只有一页篇幅的宗旨陈述。其大意是：1、面对面的交流是联系员工、保持信任和激发热情的最有效的手段。关键是让员工知道并与之讨论企业的全部经营状况。来源：www.examda.com 2、我们有义务向希望提高技术水平、扩展业务能力或进一步深造的生产人员提供培训和发展的机会。3、向员工提供职业保险至为重要。4、制定各种对设想、建议和艰苦工作加以鼓励的计划，设立奖金制度。麦斐逊很快就把公司的领导班子从500人裁减到100人，机构层次也从11个减到5个。大约90人以下的工厂经理都成了"商店经理"。因为这些人有责任学会做厂里的一切工作，并且享有工作的自主权。麦斐逊说："我的意思是放手让员工们去做。"他指出："任何一项具体工作的专家就是干这项工作的人，不相信这一点，我们就会一直压制这些人对企业做出贡献及其

个人发展的潜力。可以设想，在一个制造部门，在方圆25平方英尺的天地里，还有谁比机床工人、材料管理员和维修人员更懂得如何操作机床、如何使其产出最大化、如何改进质量、如何使原材料流量最优化并有效地使用呢？没有。”他又说：“我们不把时间浪费在愚蠢的举动上。我们办事没有种种程序和手续，也没有大批的行政人员。我们根据每个人的需要、每个人的志愿和每个人的成绩，让每个人有所作为，让每个人都有足够的时间去尽其所能……我们最好还是承认，在一个企业中，最重要的人就是那些提供服务、创造和增加产品价值的人，而不是管理这些活动的人。……这就是说，当我处在你们那2.32平方米的空间里时，我还是得听你们的。”达纳公司和惠普公司一样，不搞什么上下班时钟。对此，麦斐逊说：大伙都抱怨说，“没有钟怎么行呢？”我说：“你该怎么去管10个人呢？要是你亲眼看到他们总是迟到，你就去找他们谈谈嘛，何必非要靠钟表才能知道人们是否迟到呢？”我的下属说：“你不能摆脱时钟，因为政府要了解工人的出勤率和工作时间。”我说，“此话不假。像现在这样，每个工人都准时上下班，这就是记录嘛！如果有什么例外，我们自会实事求是地加以处理的。”麦斐逊非常注意面对面的交流，强调同一切人讨论一切问题。他要求各部门的管理人员和本部门的所有成员之间每月举行一次面对面的会议，直接而具体地讨论公司每一项工作的细节情况。麦斐逊非常注重培训工作，以此来不断地进行自我完善。仅达纳大学，就有数千名雇员在那里学习，他们的课程都是务实方面的，但同时也强调人的信念，许多课程都由老资格的公司副总经理讲授。来源：www.examda.com 达纳公司从不强人所难。麦斐逊说：“

没有一个部门经理会屈于压力而被迫接受什么。"在这里，人们受到的压力是同事间的压力，大约100名经理人员每年要举行两次为期5天的经验交流会，同事间的压力就是前进的动力。他说："你能一直欺骗你的上司，我也能。但是你没法逃过同行的眼睛。" 麦斐逊强调说："切忌高高在上、闭目塞听和不察下情的不良作风，这是青春不老的秘方。"一个在通用汽车公司有着16年工龄、最近被解雇的工人说："我猜想解雇我的原因是由于我的活的质量不好。但是，在这16年里，有谁来向我征求过改进质量的意见呢？从来没有过。"这两个人的话形成了鲜明的对比。【思考题】结合本文说说麦斐逊改革的原则是什么？麦斐逊的改革对我们有什么启示？ 100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问 www.100test.com