

北京大学《EMBA人力资源管理案例教学》案例6 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_109541.htm 沃里科公司的第二个春天 1983年11月3日，美国《纽约时报》在商业版上，刊出一篇题为《日本人管理好了一家美国的工厂》的长篇报道，在美国企业界引起轰动。由美国沃里科公司管理了15年的弗里斯特市电视机厂，是著名的希尔斯公司的协作厂家。该厂生产的电视机多由希尔斯公司经销。这家电视机厂一度曾有员工2000人，无论从产值、规模、还是职工数量上来说，都是阿肯色州弗里斯特市的重要企业，在当地的企业界中举足轻重。但是沃里科公司由于管理不善，屡屡出现质量问题，致使弗里斯特市电视机厂陷入重重困境。厂里生产的电视机居然有10%过不了本厂的质检关，必须返修才能出厂。销出的电视机由于质量不佳，使用户怨声载道，造成产品大量积压。来源：www.examda.com 工厂的财政状况难以为继。不得已厂方只能大量裁员，职工人数减少了3 / 4，只剩下500人。此举一出，人心大乱，工人们更是无心生产，工厂到了几乎倒闭的地步。作为销售商，希尔斯公司对弗里斯特市电视机厂的产品质量大为恼火，大量返修的电视机不仅增加了他们的工作量，更是败坏了希尔斯的声誉。看到电视机厂一片混乱的景象，希尔斯公司又为它的前途而担忧。为了扭转厂方的不利局面，由希尔斯公司出面派人前往日本的电器制造业中心——大阪，邀请久负盛名的日本三洋公司，购买弗里斯特市电视机厂的股权，并进一步利用日本的管理技术人员，来领导这家工厂。三洋电器公司对希尔斯的建议迅速

做出反应。1976年12月，三洋公司开始大规模购入弗里斯特市电视机厂的股份，并取得了对该厂的控股权。1977年1月，三洋公司派出了大批管理人员和技术人员，接管了弗里斯特市电视机厂。日本人到达目的地后，马上发现他们面临着双重困难。一方面，同日本工人比起来，美国工人的劳动纪律性差，生产效率低，因此生产出的产品质量差；另一方面，工厂中的工人乃至整个城市的居民，并不十分欢迎日本人的到来，战后形成的对日本人的轻视和不满情绪，仍在起作用。显然，日本管理人员无法采用在日本惯于使用的管理方法。除了文化和习惯方面的因素外，还有民族感情方面的问题。然而，生产效率必须提高，产品质量必须改善。三洋公司总经理井植聪，对派去的日本人员约法在先：要融入到当地的大众生活中去，参加当地的社会事务，不要把自己圈在一个"小东京"里，重要的是要打破民族间的隔膜。来源

：www.examda.com 日本管理人员到达弗里斯特市后，先后办三件事，令美国人大开眼界。日本管理人员没有先采取什么严厉的措施，相反，他们首先邀请电视机厂的所有员工聚会一次，大家坐在一起喝咖啡，吃炸面包圈。然后，又赠送给每个工人一台半导体收音机。这时，日本经理对大家说，厂里灰尘满地、脏乱不堪，大家怎么能在这样的环境中生产呢？于是，由日本管理人员带头，大家一起动手清扫厂房，又把整个工厂粉刷得焕然一新。几个月后，工厂的生产状况逐步改善，厂方对工人的需求又开始增加了。日本管理人员一反大多数企业招聘员工的惯例。不去社会上公开招选年轻力壮的青年工人，而是去聘用那些以前曾在本厂工作过，而眼下仍失业的工人。只要工作态度好，技术上没问题，而且顺

应潮流的人，厂方都欢迎他们回来应聘。日本人解释说，以前干过本行的工人素质好，有经验，容易成为生产好手，所以才雇用他们。最令美国人吃惊的是，从三洋公司来的经理宣布，为了在弗斯特市电视机厂建立和谐的工作关系，他们希望同该厂的工会携手合作。三洋公司的总裁亲自从日本来到弗里斯特，同工会代表会面。来源：www.examda.com 他的开场白，是谈在他二次世界大战后在美国谋生的经历。他曾在好莱坞为著名电影评论家赫达霍珀做服务员，每次当他替霍珀找开门厅时，总时看到伊丽莎白泰勒等大明星正伫立门前。他的一席话，马上赢得了工会代表们的欢迎。双方很快达成协议，共同努力为工厂的发展而奋斗。日本总裁说："我们公司信奉联合工人的原则，希望工会协助公司搞好企业。"请全体员工吃东西，然后大家一起动手搞卫生，对美国人来讲已是件新奇事；专门雇请以前被辞退的工人，就更是少见的事；而公司的总裁亲自会见工会代表，恳请双方合作并建立起良好的关系，这在劳资关系一向紧张的美国，实属令人吃惊的举动。日本人刚来时，很看不惯美国工人在生产线上边干活边吸烟，把烟灰弹得到处都是的样子。在同工会商议后，日本管理人员提出车间内禁烟。由于取得了工会的支持，工人们一声不响地接受了此项命令。来源

：www.examda.com 在日本人管理该厂期间，工人们只举行过一次罢工，而且问题很快得到解决，厂方和工会都表示这次罢工事件没有伤害相互的感情。弗里斯特市工业委员会主席瓦卡罗说："这些日本人真行，每天早上七八点钟就上班干活了，一天要工作9到11个小时，星期六都有很多人自愿加班。从前的那些管理人员可差远了，他们9点钟才进厂，翻翻当天

的报纸邮件，口述一封回信，11点钟准时去俱乐部打高尔夫球，玩到下午3点钟才回厂，东晃一会儿西荡一会儿，就到下班回家的时间了。”在这个工厂工作了12年的欧文弗说：“这些管理人员照顾工人们的情绪，生产上强调质量，强调清洁卫生，并且劝导工人们要爱护机器设备。管理部门还征求工人人们的意见，大家一起商量提高生产效率，改善产品质量和工作条件。”到了1983年，弗里斯特市电视机厂日产希尔斯牌微波炉2000台，彩色电视机5000台（其中有30%用三洋的商标），98%的产品质量合格，可直接投放市场。厂里的经营状况大大改善。来源：www.examda.com 1983年的一个周末，电视机厂2000多名工人和管理人员，和弗里斯特市的市民们一起来到市广场的草坪上举行酒会，庆祝该厂的迅速发展。工业委员会的瓦卡罗说：“电视机厂是我们市的命脉，而三洋公司则是我们的支柱。”【问题】沃里科公司是怎样从瘫痪状态重新走向“第二个春天”的？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