

MPA管理学案例材料（七）PDF转换可能丢失图片或格式，
建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/219/2021_2022_MPA_E7_AE_A1_E7_90_86_E5_c67_219968.htm 国际商用机器公司 20世纪60年代的大学毕业生把进入国际商用机器公司（IBM）视为最好不过的就业机会，IBM在增长机会和工作障碍之间求得了极好的平衡。它领导着计算机产业的发展，并且它从未解雇过一个员工。今天，IBM已成为美国的第四大工业企业，它的产品范围从800美元的打字机到1亿多美元的数据处理系统，每年可创造640多亿美元的销售额。但今天，IBM向雇员提供的不再是30年前那种高增长、高职业保障的机会了，因为今天的IBM正承受着文化的压力，这种文化更适合于IBM几乎垄断计算机工业的时期。近年来，IBM面临着严峻的挑战。由于越来越多的企业已转向购买高性能和高灵活性的个人计算机，使得对高利润率的大型计算机的需求减少了。对IBM而言，不幸的是，PC机已成为可互换的大众化商品，而且在几家主要的制造商之间展开了激烈的价格竞争。PC机带来的利润流向了像苹果计算机公司那样的公司，他们不断开发创新新产品满足日益增长的顾客需求。如今，IBM只占有约25%的PC机市场，与20年前50%的份额形成了鲜明的对比。1991年，IBM遭受了80年来第一次亏损：令人震惊的28亿美元亏损。看一下曾经有助于公司成功的因素，可以使我们更好的了解IBM当前的问题：一种受到规则高度束缚的保守文化，以及对顾客服务的永恒承诺。IBM的创始人，托马斯沃森几乎为每一件事情都制定了规则。深色西装，白衬衫，条纹领带是IBM的制服。喝酒，甚至下班后喝酒也被禁止。雇

员们被要求频繁的调换。今天，虽然规章制度的严厉性减少了一些，但保守形象还是一如既往。具有讽刺意味的是，这种适用于IBM成长及温和竞争时期的保守文化，在现在动态的环境中已成为发展的主要障碍。20世纪60年代-70年代，由于IBM提供了可预见的成长及就业障碍而被吸引到公司来的一批人，现在已成为公司的负担，因为他们与当前所需的变革和创新的文化不相适应。IBM的人员承诺顾客的服务。公司的销售人员仍然是公司的骄傲，他们经过全面培训并掌握了丰富的知识。大部分雇员在进入公司的头6周里都要接受公司的培训；每年，管理者至少花40个小时的额外时间参加研修。尽管公司遭到财政困难，IBM仍坚持每年投入几亿美元资金用于教育和培训。如果顾客购买的IBM的设备出现了问题，他们相信公司的销售和服务人员有能力解决。但是强调服务却成了创新的代价。尽管IBM的许多竞争者几乎每月都推出新产品，而IBM仍将"筹码"压在服务上。这并不是说服务不重要，而是当市场不断要求创新并对创新给予很高的报酬时，IBM的文化仍集中在服务上。IBM对自身问题的反应是进行大规模的重组。1991年，公司解雇了2万人；1992年又解雇了相同数量的员工，这种剧烈的重组已经司空见惯。在所有这些场合，雇员的职务比比先前降低了2个-3个等级。你可以想象这些变化对IBM雇员所产生的影响。公司原来享有工作保障的美誉，在那里从来没有被解雇，忽然这一切已成为过去。如果你是一位年薪60000美元的市场研究员，虽然你的薪水没有受影响，但你发觉自己是在传达室工作时，你的感觉如何呢？这样的事情就发生在IBM公司，而且是在1992年！请用管理环境和管理文化理论进行分析。 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