

# 一、融才篇

融才篇，即思源篇，汇集了本土案例和微视频：与管理大师对话。本篇案例取材于互联网时代著名的本土企业，通过巧妙的情节构思、生动的管理事件描述，再现了当今真实的管理世界，为学生提供了思考与参与管理实践的空间。微视频：与管理大师对话小节将学生置于管理者的位置，领略与思考各种管理理论与思想的精髓，形成管理思维。本篇的学习，有利于激发学生的学习热情，培养管理志趣。

## （一）本土案例

### 1. 字节跳动：如何靠管理实现“跳动”

你平时可能不看新闻，但一定看过今日头条；你平时可能不看电视，但一定刷过抖音。不只是中国，在世界上任何一个角落，每时每刻都有人在使用“TikTok”。刷抖音、看头条，俨然成为新时代中国人获取信息最主要的方式，而推出这两款产品的公司——字节跳动，又是怎样在短短十年间成为行业翘楚的呢？这离不开其独特的管理哲学。

很多人在研究字节跳动后感慨，这家公司似乎没有管理：上班不考勤，没有 KPI。字节跳动究竟靠什么来让它的众多员工工作得井然有序，且效率斐然呢？事实上，字节跳动之所以放弃有形的“人”的管理，是因为其独特的管理制度在悄然发挥着作用。

首先，字节跳动采用“OKR + 360”的绩效考核模式，即目标与关键结果（objectives and key results, OKR）。在 OKR 管理方法下，公司里的每个人都能看到所有员工的 OKR，并为之努力。每个人的 OKR 如同一颗星，最后组成字节跳动巨大的管理银河，向着整个公司的 OKR 方向流动。360 度评估反馈这种全方位考核法，从员工自身、上司、下属、同事及顾客等角度全方位地进行人员评估，评估内容包括沟通技巧、人际关系、领导能力、行政能力等方面。在字节跳动，每个人都要评估别人，同时被别人评估，从而清楚地知道自己的优势与不足，由此确定自己的发展方向。

其次，是字节跳动的管理文化。在字节跳动，大家都知道一句口号“context, not control”。正如管理大师德鲁克所言，知识型组织中，每一个人都是管理者。control 意味着森严的管理层级，会降低被管理者的活力与动力；context 则意味着，随着具体情况不同，每个人都可以挺身而出，引导更多的人参与决策，让更多的想法自下往上涌现出来。

最后，是字节跳动的员工培训。很多年轻员工离职，主要原因是他们觉得在这家企

业已经学不到什么了——这一点在互联网行业不足为奇。如果员工在公司内可以不断吸收知识，提升能力和职业价值，其职业归属感就会愈加强烈。与其他公司大锅饭式的统一培训不同，字节跳动注重员工的个性培养，每个部门都会有自己的“新人专属页面”，并针对不同阶段设计不同的员工培训程序。

字节跳动创始人张一鸣一直强调，自创业以来，他们其实同时在做两个产品：一个是为用户提供服务的产品；另外一个就是公司。正是因为把公司当产品来打造，许多管理模式即便成熟，也会像上市产品那样根据现实需求而被不断打磨，所以，字节跳动的管理才能时刻占据优势。这种管理体制带来的巨大优势，会成为字节跳动持续“跳动”的最大助推器。

### 【问题】

（1）字节跳动采用“OKR + 360”的绩效考核模式，体现了什么管理思想？字节跳动是如何实现高效果与高效率的？

（2）为什么说每个人都是管理者，请结合字节跳动的“context, not control”具体说明。

（3）持续“跳动”的字节跳动是如何进行有效管理的？请从计划、组织、领导、控制四大职能角度进行分析。

（4）字节跳动一直致力于打造两个产品，其独特的管理成为字节跳动持续“跳动”的最大助推器，请你谈谈管理变革的重要性。

## 2. 小红书“背后的男人”

2003年，从小就以“学霸”著称的毛文超考入上海交通大学机械电子专业。与严肃、一丝不苟的理工男刻板形象完全不同的是，他自小阳光开朗，甚至和老师处成哥们儿。正是这种外向的性格，使他在毕业后进入了咨询行业。

2011年，由于工作表现出色，毛文超得到了企业资助攻读MBA的机会，前往美国斯坦福商学院。在斯坦福商学院，作为中国学生会主席，毛文超接触了很多国内企业的知名管理者。在那时，他就展现出天生的领导气质。真格基金的徐小平说：“如果文超创业，我是一定要投的，因为他的眼睛炯炯有神。”

人生的转机总在不知不觉中出现。在一个寻常的日子，毛文超像往常一样来到商场购物。也许是思乡心切，在给家里打电话的时候，他自然而然地讲起了武汉话。这时，一位美丽的姑娘走上前与他攀谈，两位武汉老乡就这样在异国他乡相遇了。这个姑娘叫瞿芳。相比于这个含蓄温婉的名字，她有个更广为人知的头衔——小红书联合创始人。

与许多伟大的创业者一样，毛文超的创意来自痛点。2013年，因为父母计划去国外旅行，毛文超上网为他们搜索旅行购物攻略，却发现相比于丰富的旅游攻略，购物攻略十分匮乏。在与喜欢海外购物的瞿芳交流后，两人决定走上创业之路。2013年6月，两人带着真格基金几百万元的天使投资来到上海，在梧桐大道边的一间民房里成立了

小红书。

起初，两人亲自在小红书网站上上传 PDF 攻略。毛文超和瞿芳通过世界各地的人脉整理了日本、韩国、新加坡、美国等地的购物指南。指南内容甚至详细到哪个街道的哪家店在打折，因此，小红书迅速在留学生群体中火了起来。

随着用户增多，毛文超发现，由于人手不足，攻略数量跟不上需求增长，且随着移动互联网的发展，移动端有了超越 PC 端的趋势。转型做一款用户分享创造内容（user generated content, UGC）的 App 成为小红书的必然选择。

就这样，凭借真实的消费体验和口碑传播，小红书很快吸引了年轻中产女性的关注，形成了良好的社区氛围。当然，随着用户数量的飙升，毛文超的工作压力也变得越来越。据他回忆，当时基本上每天只睡三四个小时，一睁眼就是用手机刷小红书及国内领先的社交媒体，思考创新点。

经历了算法推荐的升级、广告宣发的投入，以及对明星用户的吸引入驻，在此“三板斧”的作用下，小红书的用户量迅猛增长，成功破圈。截至 2022 年年底，小红书平台注册用户数已突破 1 亿，其中，80% 的用户为女性，年龄主要集中在 18~35 岁，真正成为一个国民级的年轻人种草社区。

#### 【问题】

- （1）根据明茨伯格的管理者角色理论，举例说明毛文超扮演的主要角色。
- （2）你认为小红书从开始创业到成功破圈的原因有哪些？
- （3）什么样的管理技能使毛文超创业成功？

### 3. 与时间赛跑的顺丰

作为国内领先、全球第四大快递公司，顺丰将“时钟”作为竞争对手，凭借敏捷的反应速度、优质的服务质量、领先的准时率和强大的孵化能力，在快递行业独占鳌头。随着顺丰同城抢跑上市、高标准的设施投入，以及“天网+地网+信息网”等技术手段的引入，顺丰逐渐成为同行业的领跑者，“跑得快”成为其代名词。

作为保证顺丰快递“最后一公里”时效性的关键，快递员是实现公司高效运作的主力军。那么，拥有 40 万名员工的顺丰是如何与时间赛跑，及时满足客户的快递需求的呢？顺丰开展了一系列时间与动作研究，制定了快递员的行為规范和奖惩制度。

针对快递流程中的每一个环节，以及收件、分拣和派件中的每一项操作，顺丰进行了动作研究，制定了标准化的动作规范，在员工上岗前按照动作规范进行培训，使其熟练掌握快递业务流程及操作标准。

从收件开始，根据规定，快递员需按照先装后送的时间顺序将快件按类别分别装入三层的背包内。其中，文件类快件以运单面朝外的方式斜插进内侧夹层；小件包裹则按运单面朝内或正面朝上放入中间夹层，以便在配送过程中查看与拿取。对于拿取文件类快件的动作，顺丰同样有着明确的要求：需用右手托拿，左手拇指与食指捏住文件封的

短边，其余三指撑开文件封，取出快件。根据计算，这种手法相比其他手法能够节省数秒时间。

为提高分拣率，降低出错率，快递员会事先按照重量、种类将快件分别放在不同区域，将轻货和重货送到各自的分拣区域。货车通常要多次往返运输，会浪费许多不必要的时间，因此，顺丰规定取货时应先装重货，再用相对小而轻的商品填充货车角落里的空间，以提高装载率。如此一来，运输往返的次数大幅减少。在分拣量较大的区域，还会采用环形布局，最大限度地避免货物堵塞并缩短作业人员走动的路线和距离，大大提高了效率。

在需要与顾客面对面接触的派送环节，顺丰秉承“以用户为中心，以需求为导向，以体验为根本”的理念，对服务中的细节也进行了严格把控，包括动作的力度、行为姿势、沟通礼仪等。例如，快件离开手时距离地面不得高于 20 厘米，敲门时应用食指或中指连续敲 3 下，等候 5~10 秒后才可二次敲门，与客户面见时至少展示 2 秒工牌等，点滴细节为顺丰赢得了良好的口碑。

看似枯燥、死板的规定，却能在实际操作中让快递员节省不少时间。据统计，执行标准化作业后，在快递员可控的时间范围内，平均每次上门取件可以节约 54 秒、派件节约 46 秒，尤其是大件包裹，收件、派件分别可节约 134 秒和 212 秒。

严格的考核激励机制同样是顺丰的成功秘诀之一。与“三通一达”不同，顺丰由总部对每一个分部进行实时监控，以保证服务和时效优先。每位快递员都有自己的考核分数，分为行政分和业务分。其中，行政分根据投诉率、收派量、快件时效进行考核，加减分不能相互抵扣，若一年内扣满 3 分，则两年无法晋升，一旦扣满 20 分，就会被解雇；业务分与操作技能、失误率有关，1 分代表 50 元，用工资或奖金抵扣。

计件工资制与承包制的实施，是顺丰快递员流失率低的主要原因。顺丰的每一位快递员都有自己负责的片区，工资根据收派件的数量进行计算，多劳多得，且上不封顶。这使得快递员的月收入能够凭借个人努力而增长。此外，顺丰从不吝啬对员工的奖励，上市当天给每一位员工派发了红包，特别是在疫情防控期间，也坚持给每位员工发放慰问金。这种制度不仅满足了顺丰一线员工的工资需求，而且使顺丰能够提供以快制胜的高质量服务。

标准化操作使顺丰得以“跑得快”，但在快递行业发展逐渐成熟的当下，“快”已然成为业界标配。在“互联网+”时代，电商的经营模式不断变化。面对多样的顾客需求和多变的运输环境，快递公司还需深入思考如何改变原本固化的配送模式，以柔性化的服务灵活适应市场需求。

#### 【问题】

(1) 顺丰通过时间与动作研究，开展标准化作业管理，体现了哪种管理理论的思想？请具体说明。

(2) “快”已然成了业界标配，结合顺丰的管理实践，请你谈谈它是如何成为同行

业领跑者的。

(3) 随着用户需求的日益个性化、多样化,你认为顺丰应该继续坚持标准化还是发展柔性化?为什么?

(4) 顺丰严格管理和高薪待遇的管理方式符合哪种人性假设?请具体说明。

(5) 请用双因素理论分析顺丰的快递员为何能服务好片区的顾客。

#### 4. 联想：以关怀圈粉员工

“平等、信任、欣赏、亲情”，这饱含浓浓爱意的联想企业文化，诠释了它取得全球耀眼成绩背后的奥秘。多元、包容、以人为本的联想基石，使之连续九年上榜《财富》世界五百强，荣登《福布斯》全球知名商业杂志，成为全球最被信赖的公司之一，并被评为全球最受赞赏的公司。那么，联想带领员工共创公司辉煌，靠的是什么？

联想力求营造平等的多元化文化氛围。2004年，联想收购IBM，因此面临东西方文化差异和思想碰撞带来的考验。为提高员工的归属感和认同感，联想在企业文化融合上通过“入模子”培训，促使员工统一价值观和行为方式。为加强员工之间的联系，联想成立了员工资源小组，根据性别、国籍、种族、经历等自我认同特征，将公司各个部门的员工联系在一起，帮助他们获得社区感，建立伙伴关系。在这种平等、多元化的文化背景下，员工的招聘、晋升和薪酬均不因种族、性别等不同而被区别对待<sup>①</sup>。如果员工在工作中感受到不公平，还可以与企业高管直接沟通。联想鼓励不同种族的员工开展合作活动，尊重残障员工的价值，并为他们提供合理、有效的工作便利。2021年，联想入选“残障人士最佳工作场所”榜单。为消除职场性别偏见，联想还制定了多元、包容的文化发展战略，如设立女性领导力发展项目、成立女性领导协会等，全力支持女性员工发展，2022年成为中国唯一入选彭博性别平等指数（gender equality index, GEI）名单的科技企业。

联想充分尊重和信任员工。近年来，“超时加班”已经成为互联网行业的常态，但联想却旗帜鲜明地反对“996”，采取基于绩效薪酬的弹性工作制，不需要打卡上班，也没有人监督是否工作满8小时。员工可以根据自身情况灵活调整工作时间和地点，从而切实有效地完成工作计划。这种工作制极大激发了员工的工作热情。员工们说，在联想没有“996”，我们的工作完全靠自觉。

联想十分注重员工需求与自我价值的实现，致力于为员工搭建没有天花板的舞台。当很多企业把35岁视作职场红线时，联想采取了截然不同的态度。针对“35+”群体的晋升瓶颈及新员工的职业发展问题，联想构建了“4+1”培训体系，向员工免费开放在线学习平台，通过职场新手课程、联想核心课程、领导力培训项目、战略人才培养课程等，为新老员工提供学习机会和实现自我的空间。不仅如此，联想还鼓励有想法的年轻人，通过内部搭建的“小强创新”平台，将团队的创意转化为产品。

<sup>①</sup> 联想集团. 2020/21 财年环境、社会和公司治理报告[EB/OL]. [2023-04-30]. <https://esg.lenovo.com.cn/reports/index.html>.

打造亲情文化也是联想文化建设的重要组成部分。通过开展高管访谈、线下沙龙和线上论坛等“文化鸡尾酒”活动，联想希望用亲情文化，促进国内外员工、高管与员工之间的沟通与了解，帮助大家融入联想大家庭。联想还推出了健康讲座、重病医疗保险补助，以及特定人群定制服务等全套健康保障体系和员工帮助计划（employee assistance program, EAP）心理咨询项目，旨在让员工更加适应跨文化的工作环境，缓解工作压力。

在加班文化盛行的当下，“996”已然成为一种常态。联想多元、包容的职场环境不仅没有磨灭员工的斗志，反而激励着每一位员工尽情发挥潜能，为公司发展做出贡献。

#### 【问题】

（1）联想为什么要调制“平等、信任、欣赏、亲情”这杯文化鸡尾酒？请运用人际关系学说具体分析。

（2）根据双因素理论，联想是如何使员工尽情发挥潜能的？它运用了哪些激励因素？

（3）联想“多元、包容、以人为本”的做法满足了员工的哪些需求？请运用需求层次论进行分析。

（4）联想官宣“我们没有 996，但是我们在奋斗”，在“996”盛行的当下，联想却允许员工弹性选择工作时间，对此你有何看法？

## 5. 哔哩哔哩：“小破站”的大转型

2020 年“五四”青年节，哔哩哔哩弹幕网联合几家主流媒体共同策划推出视频《奔涌吧，后浪》。投放后 3 小时，视频的站内播放量破 100 万，两天后突破 1000 万，一度冲到当日微博热搜榜榜首，峰值关注度高达 163 万之多。哔哩哔哩（以下简称 B 站）这个原本属于二次元的小众平台，在不知不觉中开始走进主流视野。这一切都离不开 B 站对自我定位的清晰认知，及时转型。

B 站成立于 2009 年，起初是一个专注于二次元与番剧的以 ACG（即动画、漫画、游戏的合称）文化为主的社区分享平台，用户主要来源于 ACG 爱好者。由于其良好的用户体验、融洽的社区氛围和大量的资源共享，B 站于 2014—2016 年迎来快速发展期，大量的优质 UP 主（即视频上传者）和优秀作品开始涌现。其间，B 站也开始探索其商业化模式，不断发展移动端，代理二次元手游，以寻求营收。

2018 年，B 站正式在美国上市，然而，其财务报表数据却不容乐观。2018 年，B 站净亏损 5.56 亿元，2019 年净亏损高达 13.04 亿元，2020 年上半年受疫情防控影响，虽然用户数量和在线时长均呈现大幅增长，但财务方面却依然亏损。B 站此时面临营收模式单一、过度依赖游戏业务、用户集中且明显低龄化、粉丝消费能力存在一定局限性等问题，从而限制了其营收发展。为了实现多元化发展、吸纳全年龄段粉丝、拓展付费盈利渠道，B 站走上了一条转型之路。

首先是内容上的丰富。不同于昔日拘泥于二次元与宅文化圈子，B 站开设了大量分

区,使得科普、美妆、历史、知识、影视等多个领域涌现出大量的优质 UP 主,极大地扩展了受众面。同时,B 站依托 UP 主培养的人气,上线自制综艺,《非正式会谈》《欢天喜地好哥们》《UP 主向前冲》等一批流量综艺应运而生。

其次是形式上的丰富。随着直播带货与短视频的兴起,B 站基于自身是 Z 世代用户聚集地的用户特点,开始重金邀请游戏主播入驻,并购买各大电竞赛事的转播权,以此为基础,培育了一大批自媒体账号。同时,因其曾是二次元网站,B 站也愈发成为虚拟主播这一新型直播主播的聚集地。B 站还致力于打造自身的短视频模式,各种各样原属于抖音、小红书、快手等平台的内容作者也开始被吸引到 B 站上投放视频,带来更多的破圈热梗。

最后是与主流媒体的合作。2018 年 7 月到 8 月,中央网络安全和信息化委员会办公室等六部门联合勒令 B 站在安卓应用商店下架。同期,文化和旅游部专项查处 B 站内含低俗内容的视频,要求其下线整改。此次整改后,B 站开始走上主流化的道路,吸引各种官方媒体纷纷入驻,不断推出与主流价值观相符合的破圈作品,并制定社区规范公约,打击各种低俗行为,价值观导向愈发走向主流视野。

时至今日,B 站也从用户口中戏称的“小破站”逐渐变成一个引领 Z 世代潮流的网络社区,而这一切都离不开 B 站做出的模式转型决策。

#### 【问题】

- (1) B 站的转型决策属于完全理性决策、有限理性决策还是直觉决策?为什么?
- (2) 结合案例,请具体说明 B 站做出转型决策的主要过程。
- (3) B 站是如何做到从二次元的小众平台变成引领 Z 世代潮流的网络社区的?请说明做转型决策时,企业应考虑哪些因素。

## 6. 蔚来的未来

2023 年 3 月 1 日,蔚来公布了 2022 年全年财报,并召开线上业绩电话会。财报显示,蔚来 2022 年的营收创新高,达 492.69 亿元,同比增长 36.3%,全年交付新车 12.25 万辆,同比增长 34%。然而,其毛利率却大幅下降。2022 年,其销售成本达到 441.2 亿元,同比增长 50.5%,毛利仅 5.14 亿元,较 2021 年减少 24.6%,对应毛利率 10.4%,较上年年底的 18.9%下降了 8.5 个百分点。

面临撞到“新秀墙”的 2022 年,蔚来董事长李斌似乎并没有失去信心。2023 年 2 月 21 日,他在蔚来 App 上发文称,要修改换电站建设目标,将此前提出的 2023 年建设 400 座换电站,调整为新增 1000 座换电站,其中将会在高速公路服务区及高速口建设 400 座换电站,其余的 600 座将会部署在城区,布局在有一定用户基数但还没有换电站的三、四线城市和县城。

从 2018 年到 2022 年,蔚来花 5 年时间建设了 1305 座换电站,却计划在 2023 年新建 1000 座换电站,不得不说这是个大胆、激进的计划。为了顺利推进“千站计划”,蔚

来于 2023 年 3 月在全国各地举办了 300 多场与用户面对面的活动，讨论“千站计划”的建站选址计划。然而，蔚来已经建成的 1300 多座换电站却面临数量不足与分布失衡的双重问题。它们不仅在数量上满足不了用户的需求，而且已建成的换电站大多分布在北京、上海等大城市，很多地级市甚至连一座都没有。

尽管用户需求迫切，但蔚来的计划也面临巨大的成本压力。有用户替蔚来算了一笔账：全国共有 2800 多个区县，38000 多个乡镇街道，按 3:1 配置需 13000 座换电站，4400 多个高速服务区按 2:1 配置要 2200 座换电站，全部布满至少要 1.5 万座换电站，需要投资 750 亿元，任重而道远。建设完成后，蔚来将面临巨量换电站用地带来的巨大租金压力。

有专家预测，随着国家电力市场改革的不断深化，换电站所带来的业务利润空间会逐渐扩大，从而创造新的商业机会。还有专家预测，蔚来可能将整个充换电业务独立上市，成为新的举足轻重的业务单元。根据蔚来 App 的帖子留言，用户对于“千站计划”反响热烈，认为蔚来应建设更多的超充站，借助价格或技术手段，让用户在超充和换电间进行选择，从而使充电站和换电站得到合理分配。通过实施“千站计划”，蔚来的竞争优势可能在短时间内让竞争对手难以超越。

1962 年，时任美国总统约翰·肯尼迪在著名的演讲《我们选择登月》中说：“我们决定登月，并非因为它轻而易举，而是因为它困难重重。”“千站计划”会是蔚来做的困难但正确的事吗？或者这只是一个美好设想带来的错误？让我们拭目以待。

#### 【问题】

- (1) 你认为蔚来的“千站计划”能否成功？请说出你的理由。
- (2) 请为蔚来的“千站计划”制订计划书。
- (3) 蔚来大力推进“千站计划”，会给蔚来和用户带来哪些改变，产生哪些影响？

## 7. “金字塔”会倒塌吗

### 美的组织结构变革

美的集团创立于 1968 年，目前已发展成为一家集智能家居、楼宇科技、工业技术、机器人与自动化及数字化创新业务于一身的全球化科技集团。在过去 5 年中，美的为全球 4 亿多用户和战略合作伙伴提供了令人满意的产品及服务。目前，美的在全球 200 多个国家和地区拥有子公司 200 多家、研发中心 35 个、主要生产基地 35 个，其发展离不开它从初创期、成长期到转型期的一次又一次的组织调整与变革。正如美的创始人何享健所言：“我们美的要走自己的路，我们自身要去突破，去改变。”

#### (1) 初创期（1968—1993 年）

美的成立之初是一家业务单一的企业。1981 年，美的创始人何享健抓住国家改革的机遇，以美的风扇为切入点，注册“美的”商标。从此，美的正式诞生。1992 年，国务院决定公开发行股票，当时大部分企业持观望态度，但何享健却认为其中蕴藏商机，力

排众议，主动提出申请。在他的带领下，美的于 1993 年成为中国首个上市的乡镇企业。

### （2）成长期（1994—2012 年）

然而，上市后的美的仍沿用以前的“金字塔”式的组织结构，由何享健一人掌管公司所有事务。随着产品种类的增多，面对包括风扇、空调、电饭煲在内的五大类近 200 种产品，事必躬亲的何享健逐渐感到力不从心，整个组织也开始出现管理混乱、无人负责的现象。1997 年，美的高层最终决定借鉴美国通用电气公司的组织结构，以美的五类主要产品来划分部门，每个部门都是产品责任单位，实行独立经营与核算，有着自己的产品和市场。美的组织结构的及时调整与变革，使全体员工上下同心，形成了责任共同体。2002 年，美的事业部增至 8 个。由于各个事业部各自为政，降低了资源利用效率，为此美的新增了一个管理层级，促进其快速扩张。2012 年，由于市场需求和行业政策的改变，原有的组织结构已无法快速响应市场需求，美的开始启动“双智”（智能家居+智能制造）发展战略，并将组织调整为 7 个平台、8 项职能、9 个事业部的结构。事业部下设立各个作战单元，由总部作为对一线作战单元赋能的平台。

### （3）转型期（2013 年至今）

2013 年，美的集团实现整体上市，开始着手数字化改革。围绕产品线将组织调整为四大板块：3 个战略发展主体、4 个业务平台、8 个职能单位和 9 个事业部。各个事业部以产品为中心，享有很高的自主经营权，独立核算和经营，并自主维护市场。以产品划分的事业部，不仅有利于专业化分工、节约经营成本和沟通成本，还有利于为公司培养高级管理人才。总部则是加强对审计和法务的管理，实行财务、人事等一体化管理。2019 年，美的将其平台分为两部分：一部分是面向创新的平台职能；另一部分是偏向支撑和赋能的公共支撑平台。总部设立职能部门，各事业部或者经营体支撑组织运行。设立的五大事业群分别为智能家居事业群、机电事业群、暖通与楼宇事业群、机器人与自动化事业群、数字化创新业务事业群（见图 1.1）。2020 年，美的改组业务板块，向科技集团转型，推行“全面数字化、全面智能化”战略。

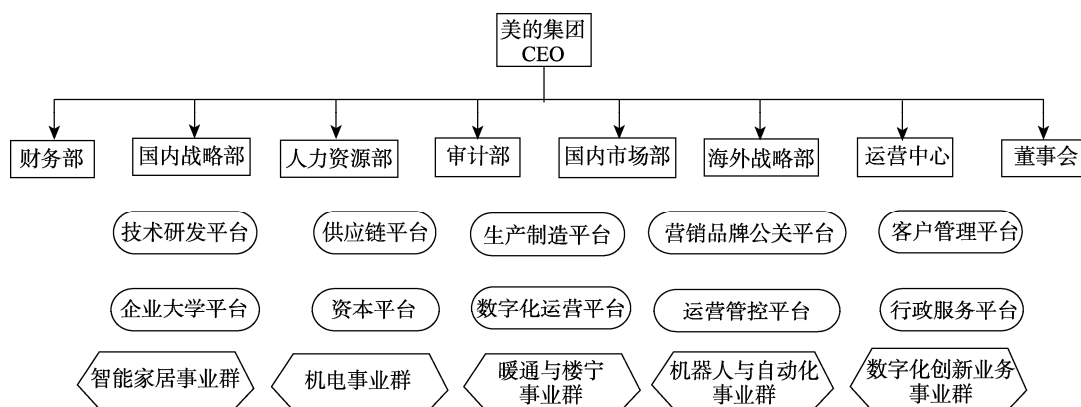


图 1.1 美的组织结构

## 万德斯的“星”计划

南京万德斯环保科技股份有限公司（以下简称“万德斯”）是一家以“智慧呵护生态文明”为使命，以“奋斗、创新、公正、共赢”为核心价值观，致力于技术研发创新与科技成果转化的高新技术企业。公司倡导“快乐工作，快乐学习”的原则，创设多种途径和渠道，使员工不断超越自我，建设学习型企业。

为了全面提高员工的学习效率，万德斯打造了以“新星计划”“追星计划”“群星计划”“明星计划”等项目为重点的培训体系。“新星计划”是为新入职人员进行为期两天的脱产培训；“追星计划”是为新入职人员定制的“师徒式”学习计划；“群星计划”用于公司内部培养讲师，开发内部培训课程；“明星计划”则是为企业打造一支高效的管理团队。上述“星”计划的实施，将最大限度地发挥培训功能，使之成为增强个体和企业竞争力的一种有效途径。

为构建移动学习生态圈，万德斯搭建了线上学习平台，提供包括基础知识、职业素养和职业技能等内容的线上课程。线上课程凭借其灵活性、开放性、不受时间和空间限制的特点，激发了员工的自主学习热情，为员工实现自身目标搭建了平台。

万德斯还通过设置多重奖励，进一步激发员工的学习热情。员工可以通过网上学习获取相应的积分，来兑换自己喜爱的礼物。公司环保技术总监还会亲自为学习积分排名前三的员工颁发奖品。在这种模式下，员工既获得了知识，又获得了成就感，享受着快乐学习的组织氛围。

万德斯始终将提升员工的综合素质放在首位。为鼓励知识内部共享，万德斯积极营造良好的学习氛围。公司号召全体员工设立“共享书屋”，在公司职工活动中心面向全体员工开放，鼓励员工通过各种学习途径提升自我、超越自我，实现员工与企业的和谐发展。

## 海尔之小微

海尔成立于1984年，从一家欠下巨额债务的电冰箱厂，发展成拥有全球十佳智能家电品牌的国际知名企业。海尔在其发展过程中，经历了从全球品牌战略到小微企业网络化战略的转变，并提出了共创共赢的人单合一双赢商业模式。在人单合一双赢模式中，“人”是指员工，“单”是指用户的需求，这一模式打破了传统的管理思维，把传统的制造企业转变成平台管理公司，通过用户驱动达到动态均衡，最终实现员工自我价值和用户价值的融合。

为适应这一全新的商业模式与公司的多次战略转型，海尔致力于组织结构的不变革，用纵横交错的网状关系取代原有的传统单向链条式的关系，实现价值链向价值网的逐步转化。在企业平台化、用户个性化、员工创客化战略指引下，海尔进入了小微、创客阶段。海尔把整个企业集团分解成并联的、灵活的和员工自主管理运营的小微企业，在物联网平台上通过公开的共享平台，与用户直接对接，将组织变革的重心放在实现物联网时代的零距离、去中心化和分布式网络上。为此，海尔需要建立扁平化的组织结构，在整个组织范围内进行资源分配，而不是由总部对资源进行掌控。海尔小微企业组织结

构灵活，适应性强，一般由一人至几十人不等的小微主、创客、平台主所组成。他们以“单”聚散，自由进行选择 and 组合，自主经营，自负盈亏。根据各小微企业的特点，一般可将其分为创业小微、转型小微和生态小微。目前，在海尔打造的共享、开放式创业平台上，已有 200 多家创业小微企业、4000 多个小微节点、100 多万个微店。大量的资源和人才集聚在海尔这个开放的大平台上，为海尔创造出更大的商业价值。

#### 【问题】

(1) 结合美的组织结构演变，说明其组织变革的动因。在变革过程中，美的采用了哪些组织结构类型？它的平台事业部制组织结构能适应数智时代的发展需要吗？

(2) 万德斯是如何打造学习型组织的？请根据学习型组织的特征予以分析，并给出完善的建议。

(3) 海尔的小微企业是如何实现无边界组织设计的？它采用的是虚拟组织还是网络组织？

(4) 访问美的、万德斯、海尔的官方网站，结合案例中的材料，推测它们未来可能采用什么样的组织结构。

## 8. 魏建军和他的“长城”

从时尚先生到沙漠车神，堪称汽车圈内“流量明星”的魏建军，是长城汽车股份有限公司（简称长城汽车）的掌门人。军人家庭出身的他，管理风格就两个字：严谨。

1990 年魏建军接手时，长城汽车还只是一家汽车改装企业，当时员工只有 60 人。在员工心目中，他属于那种“天不怕地不怕”的人。为了让处于亏损困境的公司起死回生，凭着对汽车的挚爱，他跑遍全国，远赴美国和东南亚，终于发现了新的商机：皮卡车！魏建军决定放手一搏，生产皮卡车——迪尔。凭借该车型价格低、能拉人、能装货的优点，长城汽车在当时我国城镇化大潮中崭露头角。

在我国加入世界贸易组织（World Trade Organization, WTO）后，许多企业面临一场“大溃败”，可汽车消费却迎来了前所未有的井喷式发展。然而，由于缺乏核心技术、经营不善，大部分利润被外资企业赚取，长城汽车也陷入同样的困境。魏建军深知，不能贪大求全，要在一个领域做专、做精，才能真正做大、做强。于是，他再次推陈出新，决定打造一款 SUV 新车型——塞弗。该车型入门款以低于 8 万元的售价，创下了长城汽车“让穿平底鞋的消费者也能开得起 SUV”的神话。2003 年，长城汽车一举夺得国内皮卡和 SUV 市场的销量冠军，并连续 10 余年蝉联该纪录。

为了实现更有效的管理，魏建军开始建立相应的制度与规则。他率先垂范，成为践行者。员工们称他是“吃粗粮，干细活”的老黄牛。每天清晨，人们都能看到他比第一批员工早到工厂，先出席早晨例会，然后到工厂车间巡视，是名副其实的公司“巡检员”。由于汽车质量关乎人的生命安全，作为长城汽车的“首席产品经理”，长城汽车总部曾有一层车库停满了公司生产的各种汽车，供他拆装。他很少缺席公司每周四举行的评价对

策会，根据市场反馈的问题提出对策，并在下一周提交解决方案。作为军人的后代，魏建军行事雷厉风行，坚持效率第一，在长城汽车内部推行军事化管理，并辅以严格的奖惩制度。独一无二的权威和严厉的作风，让魏建军博得了“魏监狱长”的绰号。有人说，在长城汽车做到总监职位，就成了半个军人。

然而，公司发展从来没有“一招鲜吃遍天”的先例。2019年，几乎快倒闭的特斯拉在电动汽车行业掀起了狂潮，燃油车百年以来积累的技术壁垒在一夜之间被打破。所有人都在讲着“弯道超车”，甚至是“弯道换车”的故事。魏建军和他率领的长城汽车，也身处电动化、网联化、智能化、共享化的变局之中。他清醒地认识到，全球已迎来百年未有的大变局，如果我们看不到颠覆性的变化，那被颠覆的必定是我们。魏建军拥抱变局，踏实前行。他的改革目标很清晰，即打造一个基于产业互联网的、开放式的生态平台。一辆汽车拥有上万个零部件和上亿行代码，涉及上千家供应商。魏建军意识到，要实现改革目标，必须做到：第一，就是要团结一切可以团结的力量；第二，就是以市场和用户为导向生产产品。在此目标下，长城汽车旗下的纯电动品牌欧拉于2018年正式诞生。为了更直接地了解用户的需求与建议，魏建军还开放了自己的邮箱来接收客户的反馈。在一次哈弗B06的网络征名活动中，最后居然是哈弗大狗凭借最高票数，成为这款车型的名字。可见，长城汽车许多工作的决策已经不在高层，而是由作战群来决定。魏建军还时刻提醒自己和同事要低调行事。他深知，在这个高增长与高风险并存的发展阶段，如果懈怠，等待长城汽车的就只有“倒下”。

魏建军从一线退出后，重点做了三件事。第一件事，就是分“利”。在他看来，分钱、分权、分荣誉，实际上也是分责任。通过股权激励，公司可以让员工真正成为其“创业者”“合伙人”及“利益共同体”，让他们相信，跟随魏建军，不是为了他，而是在为自己奋斗。第二件事，就是“去总化”。魏建军发现，年轻人见了领导都不敢说话，于是，他让大家叫他“军哥”。“去总化”营造了公司员工愿意发表自己观点与想法的良好氛围。第三件事，就是从“战火”中选拔人才。只有处在战斗前线的优秀人才，才能真正了解用户需要和市场需求。为此，魏建军设立了“全球人才活水计划”，让听得见炮声的人来决策，实行大规模的岗位轮换，让年轻人到最艰苦、最具挑战的前线去锻炼，把从一线中涌现出来的有胆识、有能力的人调到更重要的岗位上。

在过去的30年中，魏建军更多的是以其自身的个性和价值观作为“土壤”，培植了长城汽车的企业文化。从创业初期到现在，他的梦想只有一个，那就是让中国的“长城”，变成世界的“长城”。

#### 【问题】

- (1) 魏建军的什么领导特质造就了他让中国的“长城”变成世界的“长城”？
- (2) 魏建军采取了何种领导方式？请运用领导权变理论进行分析，并加以佐证。
- (3) 魏建军的分“利”、“去总化”和从“战火”中选拔人才的做法，体现了什么样的管理思想？

(4) “如果我们看不到颠覆性的变化，那被颠覆的必定是我们”，请你谈谈对这句话的理解。在全球大变局的今天，你认为未来的领导者应该怎么做？

## 9. 吉利的“人才森林”

吉利从“造大众买得起的好车”一跃成为“造每个人的精品车”的世界 500 强企业，其成功离不开“人才森林”的建设。吉利注重内生型人才培养，精心打造有温度的人才培养体系，从“大雁计划”、“2521”甄别机制、奋斗者追赶计划、蓝海计划、活力计划，到全职业生命周期关爱计划等，建立了与员工能力相适应的共生共融人才森林生态系统，吸引了来自世界各国与吉利有着相同价值观的精英人才。

“大雁计划”是吉利独创的内生型人才梯队培养机制。该计划把人才分为四类：刚进入公司的实习生属于“雏雁”；经过一年历练的应届毕业生属于“大雁”；经过 3~5 年的磨炼，一部分大雁成长为“飞雁”；再经过 5 年拼搏，一些标杆人才会脱颖而出，成为“金雁”（见图 1.2）。吉利最高荣誉——第十七届书福奖的获得者、副总经理李劲峰就是从普通工人成长为企业高管的典型代表。他的身上充分展现了大雁团队“目标坚定、志存高远、自发合作、主动补位”的特点。目前，吉利内生型人才总数已经超过所有员工的 1/5，为吉利“人才森林”的建设奠定了坚实的根基。

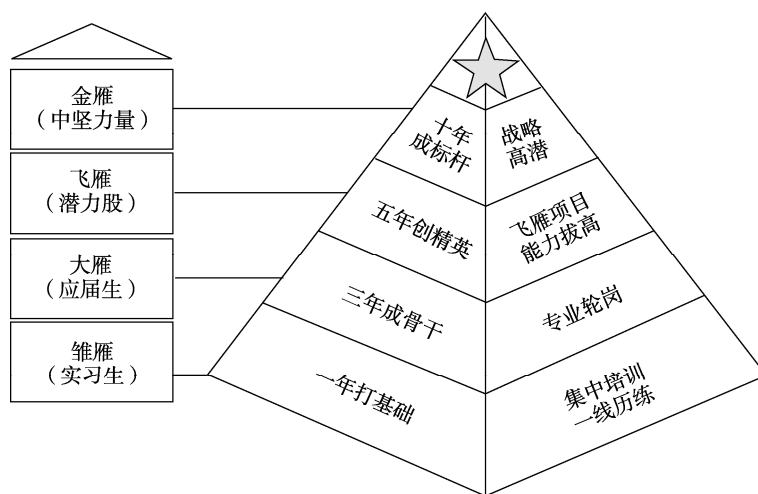


图 1.2 “大雁计划”内生型人才培养体系

“大雁计划”实施后，企业通过对员工敬业度的长期调查发现，吉利各部门员工遵循着“2521”的分布规律，即前 20%的员工是优秀的，50%的员工是合格的，20%的员工是需要帮扶的，最后 10%长期处于低绩效状态的员工是不能胜任岗位的。基于“2521”甄别机制和 CPV（capability performance value）评价模型，吉利人力资源部根据员工的绩效贡献划分等级，建立了星级奋斗者激励机制。对绩效特别优异的员工，提供更好的待遇及晋升机会；对后 10%的员工也不是简单的“末位淘汰”，而是让“暂时落后”的员

工通过“奋斗者追赶计划”参加相关职业技能培训，培训合格者可以重返工作岗位，培训后若仍不能胜任工作，将予以淘汰。

在员工们看来，培训是吉利给员工最好的福利。2020年年初疫情的暴发和不断扩散，引发了全球性的公共危机，也加剧了吉利员工的焦虑、懈怠。对此，吉利果断决定，将“2521”的员工绩效考核机制转变成“2422”，创建了奋斗者追赶营，推出全新的“蓝海计划”。其目的是在工作负荷低的同时，抓紧时间对员工进行培训，激发其潜力。该计划为公司不同部门提供针对性的培训内容，采用了问题解决、训战结合、自主学习等不同模式。

为了激发关键岗位上的员工始终充满活力地工作，吉利引入了“活力计划”这一内部人才轮转机制。该计划秉持成就员工的理念，通过轮岗使员工走出温水煮青蛙的舒适区，不断寻找更适合自己的岗位，培养一专多能的人才。优秀人才的流动，使吉利的整体管理效率大幅提升。

随着工作强度的增加，吉利的管理人员也努力打造让员工宾至如归的工作环境。吉利总裁安聪慧发现，由于担心孩子在幼儿园没人接，员工们总会在临近下班前的一小时走神。为解除他们的后顾之忧，吉利建立了多所“吉利幼儿园”，并制订了与员工工作时间一样的时间表。从此之后，无论员工几点下班，幼儿园都会有老师照顾孩子。

吉利的管理者不仅把自己放在员工的位置上，而且从员工的角度，设计了一套从员工入职到退休的“全职业生命周期关爱计划”。在入职时，为员工发放新人大礼包、提供入职辅导、开展“梦启航”活动等，以此提升员工对公司的归属感；在试用期间，通过培训新员工、签订师傅带徒弟协议、建立导师制、绩效辅导、组织新员工座谈会等方式，帮助员工更快地融入团队；在职业发展阶段，公司将提供个性化、体验式的培训服务，以及共享服务产品和管理平台，提升员工的综合能力 and 专业能力，并设立任职资格制度，建设星级发展通道，提供内部轮换和国际化轮换的机会，提高员工的获得感和成就感。

吉利倡导员工要快乐工作、快乐生活，并将每年的6月26日定为员工关爱日。针对军人家属、少数民族、留学回国人员、志愿者、先进标杆等员工群体，吉利精心打造超乎预期的关怀体验。据统计，除了基本的社会保障外，吉利每年都会为员工及其配偶、父母、子女投保，包括意外/疾病身故、重疾及门（急）诊等。到2019年年底，商业保险已覆盖吉利22万名员工及其家属，涵盖2.2万多个家庭、111名员工子女教育援助，资助金额达49.7万元。

吉利秉承“寻找同路人”的核心用人理念，提倡“尊重、适应、包容、融合”的企业文化，吸引了来自世界各地的精英。吉利之所以能够快速发展，离不开其健全的人才培养系统和开放的用人观念。也正是在持续的探索、创新过程中，吉利才逐步建立了自身独特的“人才森林”。

#### 【问题】

（1）“大雁计划”中的雏雁、大雁、飞雁、金雁分别对应着需求层次论中的哪一个层次？

(2) 吉利推行了大雁计划、“2521”甄别机制、奋斗者追赶计划、蓝海计划、活力计划、全职业生命周期关爱计划等一系列人才培养机制,请运用相关激励理论分析这些激励计划为什么有效。

(3) 大雁团队具有“目标坚定、志存高远、自发合作、主动补位”的特点,请运用成就需要理论进行分析。

(4) “2521”到“2422”甄别和考核机制的转变,为什么能进一步激发员工的潜力?

(5) 从吉利人才森林生态系统中,你认为是什么吸引着来自世界各地优秀人才的加入,从而使吉利走向成功的?

## 10. 京东: 仓配协同, 高效物流

号称拥有“亚洲一号”大型智能仓库的京东,凭借业内领先的大规模、高智能物流仓配网,使京东物流的自营配送服务覆盖了全国 99%的人口,当日达或次日达服务也成为其高效物流的真实写照。为了满足消费者更具个性化、多样化、高品质化的要求,京东物流建设了以仓储为核心、六大网络(仓储网络、配送网络、综合运输网络、冷链网络、大件网络及跨境网络)高效协同的数智化物流网络<sup>①</sup>。独创推行的“云仓”模式,加上自身拥有的自营核心资源,使京东物流在国内一体化供应链物流服务市场中独占鳌头。那么,京东物流是如何通过有效控制,实现仓配协同的呢?

### (1) 精准化商品采购

为保证商品质量,京东坚持源头采购,从采购、运输一直到仓储的全过程,均实施高标准的作业流程,并配有智能运输设备,以实现物流全程可追溯。前期,京东通过运筹优化算法对顾客需求进行精准预测,科学确定商家入仓的商品种类及数量,做出合理的采购规划,以降低商品滞销和积压风险。在销售过程中,为了避免在用户下单时出现缺货现象,京东授权供应商自动补货,同时采购人员也会根据前端的商品销售情况及时补货。京东还会根据价格变动后商品的流量变化、库存周转情况及风险控制平台,对商品定价的合理性进行评估和修正。

### (2) 智能化库存规划

在仓储环节,京东采用自营仓配型物流模式,打造了以仓储为核心的高效协同物流网络。目前,京东拥有超 1500 个仓库,总仓储面积超过 3000 万平方米,凭借数智化能力实现商品、库存、订单全部可视化,实现了订单与库存之间的有效协同。京东将预测算法、库存模型和大数据应用到库存管理系统中,通过需求预测来确保在用户下单前将商品送至离消费者最近的仓库,并利用大数据进行合理的仓网、库存规划,力求在库存最小化和营运资金有效利用及提高库存率之间达到平衡,使客户体验更优。这一高效协同物流网络,有效降低了货品滞销和积压的风险,避免了因订单大幅增加物流爆仓的情

<sup>①</sup> 中国贸促会研究院. 一体化供应链物流服务发展白皮书[EB/OL]. [2023-04-30]. <https://www.xdyanbao.com/doc/ra0zdx1k14>.

况，提高了周转效率，实现了降本增效。

### （3）精细化入库管理

入库前，京东会先对商品进行抽检，尤其是生鲜商品，并给每件商品贴上条形码以便后续识别。京东还建立了存货盘点清查制度，采取定期与不定期盘点相结合的方式，对商品数量及质量进行抽查，抽查比率大于 20%。入库后，管理人员通过扫描条形码，将商品信息实时传入仓储设备控制系统，以实现库存商品的可视化管理。用户下单后，仓库管理人员无须核对商品名称，便可直接根据系统记录到相应货架取货。为了方便拿取，商品通常不按类别摆放，而是根据销量，将底部区域和靠近通道的货架留给畅销商品，同时根据历史数据，将相关度高的商品摆放在一起。在促销期间，库存位置也会同步改变，以满足商品促销过程中的快速拣选需求。

### （4）可视化物流追踪

在运输环节，京东采用可视化物流追踪系统，其信息系统连接了所有用户、资金及每一件商品。依靠地理信息系统，管理人员随时可以在系统中查询配送路线、车辆位置信息、包裹分配时间、客户交接时间等后台数据，以实现物流运行状况的实时控制。通过分析这些数据，管理人员可以合理地调配服务区域的工作人员，从而有效节省运输时间，优化配送流程。

### （5）多元化配送设备

在配送环节，京东采用去中心化网络的方式，在计算出社会成本最优方案后，系统会自动将订单信息传达至最靠近消费者的网点，再由该网点进行配送。截至目前，京东物流拥有约 20 万名配送人员和 700 余辆智能快递车。为打通“最后一公里”和提供“最后 100 米”的末端配送服务，京东也加快了在机器人、无人机配送领域的探索与布局，以更好地满足农村电商物流需求。目前，京东物流无人配送已经覆盖了城市社区、办公楼宇、商业园区、酒店、公寓住宅、校园、商超、门店 8 大场景<sup>①</sup>。

长期以来，京东物流始终坚持“体验为本、技术驱动、效率制胜”的核心发展战略，形成了辐射全国的物流网络，为消费者提供高效而温暖的高品质物流服务。凭借全国第一的仓网数量及高度协同的多层级物流基础设施和仓配网络，京东物流的自营配送服务覆盖了全国 99% 的人口，94% 的区县和 84% 的乡镇可实现当日达或次日达，真正做到了高质高效。

## 【问题】

- （1）京东的物流管理采用了哪些控制方法？请具体说明。
- （2）京东物流是如何通过有效控制，实现仓配协同的？请列出其基本的控制步骤。
- （3）京东是如何做到一体化供应链物流实时控制的？其体现了哪些控制的基本要求？

<sup>①</sup> 京东物流官网. 智能快递车亮相首届数贸会, 京东物流无人配送覆盖 8 大场景[EB/OL]. [2023-04-30]. [https://www.jdl.com/news/2678/content00964?type=0](https://www.jd.com/news/2678/content00964?type=0).

(4) 京东物流始终坚持“体验为本、技术驱动、效率制胜”的核心发展战略，这一战略是如何影响其进行有效控制的？

## 11. 小小的直播间也需要管理吗

有人说，微信和支付宝改变了我们的支付方式，而线上直播的出现，更是彻底地改变了我们的消费方式。现在，我们常常会看到，一位位带货能力超强的头部主播引领出的一个个节日销售狂潮。然而，其背后离不开整个直播团队的努力，更离不开直播间的管理。

一场好的直播，必须有好的直播计划。直播间的战斗，往往在直播前很久就开始了。无论是选品、定价，还是根据客观条件进行的直播内容安排，什么时机推什么产品，什么时机用优惠留住观众，都需要广泛的调研和论证，在大数据的帮助下制订精准的计划。为什么我们会在想要某件产品的时候正好刷到头部主播的产品呢？其实，我们的需求早就在直播间的计划中了。

要做出如此周密的计划和充满趣味的直播内容，离不开一支专业团队。一场直播，看似只有一个主播，实际上却是很多工作人员共同努力的成果。直播间需要许多人同时工作运转——需要有人负责设备检查、产品链接的打开或置顶、随时注意主播用词以避免直播间被封掉……最重要的是主播旁边的助理。与主播配合默契的助理可以调动直播间气氛，吸引消费者愿意耐着性子观看产品介绍，还要在主播偶尔离开的一两分钟内，保持直播间的节奏，减少观众的流失。

孤木不成林。离开了好的团队，离开了好的帮手，即使主播能力再强，也无法单枪匹马主导商海沉浮，因此更需要头部主播或者直播间的主要管理者，有能力领导团队更好地前进。

小李作为某宝的头部主播，每播一场都能赚取很多收益，这得益于小李较高的主播素养及助理小付的默契配合。突如其来的成功让他沉浸其中，忽视了对团队的奖励，导致直播团队和助理小付被对家高薪挖走。这一突发的变故使小李频频出错，直播效果也大不如前。小李很苦恼，他决定停播一段时间，等调整好工作对接再继续直播。

小李的这一做法无疑是正确的。经过认真思考，小李认为团队中的大多数人被高薪挖走，是因为小李团队暴富后，没有及时给团队幕后工作人员涨薪，他们心里很不平衡。于是，他决定调整激励方式。小李承诺给他们按点加薪，直播团队收益越高，工作人员的工资也就越高。这一举措较好地安抚了工作人员，直播工作的难题得以解决。

好的带货主播并不少见，然而，许多头部主播湮没在了成功后的膨胀与错误带来的舆论压力之中。再火爆的直播间，能力再强的主播，如果不能从失败中学习，及时调整和控制整个流程，不断更新直播内容，即使有再好的直播效果，也不具有复现性，只不过是昙花一现罢了。

**【问题】**

(1) 假如你是某直播间的负责人,以某类商品为例,说说你将如何在大数据时代制订精准的直播计划。

(2) 如果你是主播的助理,你会采用什么样的沟通方式调动直播间气氛?

(3) 作为直播专业团队的主播,你将如何改变激励方法?又如何有效控制整个流程?

## 12. 同济医院：一体化管理，同品质医疗

华中科技大学同济医学院附属同济医院（以下简称同济医院）创建于1900年，是一家英才名医荟萃、医疗技术精湛、诊疗设备先进、管理卓越的集医疗、教学、科研、公共卫生于一体的现代化综合性医院，综合实力居国内医院前列。同济医院着力打造质量强院，通过持续的管理创新，推出了具有同济特色的多院区管理新模式。

同济医院“一院三区”（汉口院区、光谷院区和中法新城院区）的物理格局，使得多院区存在同质管理难、品牌建立难、文化整合难、成本管控难、人员调动难的问题。为此，同济医院在三院区实施“一体化管理，同品质医疗”发展模式。“一体化管理”具体指“六个一”，即医疗管理一体化、人力资源一体化、行政管理一体化、文化建设一体化、运营保障一体化、信息系统一体化。三个院区实行人、财、物统一管理，采取统分结合的绩效管理模式，所有工作人员统一调配，财务、信息、后勤等统一管理，以确保医务人员、医疗流程、服务品质的同质化，树立同舟共济的同济品牌形象。

在医疗管理上，同济医院三个院区实行统一质量管理标准，通用定期质量简报、医疗工作例会等机制，构建系统化、信息化、精准化“三位一体”医疗质量管理平台，实现绩效考核、制度流程、医疗监管、服务体系、环节质控一体化。

在人力资源上，同济医院在三个院区定期轮换主要领导、管理负责人，定期轮岗运营、行政和医务人员，统一管理同一科主任并按需长驻新院区，要求所有二、三级教授每周至少有一个专家门诊时间在新院区（光谷院区或中法新城院区）坐诊，统一招聘、培训和考核所有医务人员。

在行政管理上，三个院区实行“同一品牌、同一法人、同一制度、同一人员、同一保障、同一班子”的管理模式，统一调配工作人员，统一管理财务、后勤、信息等，使各院区在业务流程、管理制度和服务水平等方面保持一致。

在文化建设上，三个院区实行文化谱系一体化、外观设计一体化。各院区秉持同一理念、同一风格进行建筑设计，在公共区域、病房使用同一套视觉形象识别系统，保持相同的色调搭配和装饰风格，建立一体化的视觉感知系统和文化感受。

在运营保障上，三个院区实行统一管理标准，包括运营管理一体化、后勤保障一体化、招标采购一体化、物资药品一体化。例如，大型医疗设备联合招标、统一采购，医疗标本运输采取定时定点管理，药品和物资供应实行集中配送，各院区间安排职工免费

通勤车与患者转运车。医院建立了临床共享服务中心和运营共享服务中心，助力多院区的精细化运营管理。

在信息系统上，同济医院创建“同济云”多院区一体化信息平台，通过平台的“五个一”（一张卡、一个数据库、一套信息系统、一套数据标准、一张专网）建设，实现三个院区信息的互联互通，成为国内上线较早、规模较大的大型医院云平台。“同济云”提供一系列的共享服务中心，支持跨院区就诊、床位预约、检验检查预约、阅片、病历调阅、结算等，实现了多个院区线上与线下业务的一体化。

为真正实现多院区同品质医疗，同济医院构建了“垂直化+扁平化”的质管组织结构，实行条块结合的管理模式，在各院区设领导团队，医院领导班子成员担任负责人。在光谷院区和中法新城院区设综合办公室，负责人由院办公室兼任主任；将医务处、护理部、门诊办公室整合成医疗办公室，由医务处副职兼任主任，负责日常医疗管理；医务部门和各科室采取统一的质量管理标准，定期对三个院区进行同步质控监督；各专科实行垂直化管理，统一布局，院区统筹设置病区，均由同一科主任负责管理。所有人员统一管理，科室副主任、高级职称医务人员在三个院区轮转驻点。三个院区同一专科实行同一党（总）支部，同一科护士长，同一核心组，同一人力资源，同一成本运营，同一绩效核算<sup>①</sup>。

为使患者及时就医、高效看病，同济医院以物联网、云计算、大数据等新兴技术为支撑，在“同济云”平台建立医疗资源调度、临床和运营三大共享服务中心，实现跨院区的人、财、物统一调配。患者可就近选择院区就诊，标本通过转运车运至主院区实验室集中检测出报告，检查影像由主院区医师远程阅片写报告。2021年度，医院跨院区入院证月均超5000份，跨院区检验检查月均超30000人次。通过数字化技术，同济医院真正做到了管理归一、数据归一、流程归一，提升了医院的资源利用率和患者就医的获得感。

#### 【问题】

- （1）同济医院在多院区实施的“一体化管理”，体现了哪些管理职能？为什么？
- （2）同济医院的“垂直化+扁平化”质管组织结构，属于何种组织结构类型？它对于实现“一体化管理，同品质医疗”有效吗？为什么？
- （3）如果你是同济医院的一名高层、中层或基层管理者，请从医疗管理、人力资源、行政管理、文化建设、运营保障、信息系统等方面，提出进一步完善多院区“一体化管理”的建议。

### 13. 华为授权：彻底拯救自己

华为在创业初期，采取“大权独揽，小权分散”的授权方式。任正非凡事都亲力亲

<sup>①</sup> 中国卫生杂志. 武汉同济医院：一体化管理实现同质化医疗[EB/OL]. [2023-4-30]. [https://mp.weixin.qq.com/s/U4JYDEDM\\_qgVpJu3WabpSg](https://mp.weixin.qq.com/s/U4JYDEDM_qgVpJu3WabpSg).

为，事必躬亲。军人出身的他，凭着强大的意志力和果断的决策力，使华为得以生存、发展起来。然而，随着公司规模扩大，任正非发现：管理者疲于奔命，整天有忙不完的工作，自己很辛苦，而下级似乎无事可做。可见，合理地将权力下放给下属十分重要。若下属得不到授权，很多工作就无法开展。

作为管理者，任正非认为要善于授权。他将公司在发展战略、文化建设等重大问题上的决策权牢牢掌握在自己手中，而将研发、干部任用、薪酬分配等方面的权力充分下放。不仅如此，华为还力求使决策进一步规范化和制度化。

在重要的研发项目立项会议上，只要“工兵型领袖”郑宝用说一句“任总，这个会你不用参加了，我会把结果告诉你的”，任正非会立即离开会场，让郑宝用全权负责会议，进行讨论并做出相关决定。正是因为任正非善于授权，才使得像郑宝用这样的管理者的才能被充分地挖掘出来。

任正非强调管理者要敢于授权，不要将大事小事都揽在自己身上，搞个人英雄主义。他还形象地打了一个比喻：“就像一列火车从广州开到北京，有数百人搬了道岔，有数十个司机接力，不能说最后一个驾车到达北京的人就是英雄。任何一个希望自己在流程中贡献最大、青史留名的人，一定会成为黄河的壶口瀑布，成为流程的阻力！”

智慧的管理者应该学会有效授权，做一个聪明的懒人。在一次华为市场部高层会议上，市场部的“领头羊”孙亚芳正在和副总们讨论人力资源和市场策略的相关事宜。此时，任正非走进会议室，突然打断众人的交谈，厉声说道：“市场部应该选那些有狼性的干部，你们的某办事处主任，我认为这样的干部就不能晋升。”任正非话音刚落，孙亚芳就站起身来说：“老板，他不是你说的这样子，你对他不了解，不能用这种眼光来看他。”任正非沉默了一会儿，转身离开时说了一句：“你们接着讨论吧。”经过此事之后，任正非强调管理要下沉，给予中层、基层管理者较大的决策权。任正非不但没有打压孙亚芳，反而听取了她的意见，后来将该办事处主任提拔成了华为的副总裁。

华为不单单是让听得见“炮火”的人决策，其充分授权还体现在用人不疑、疑人不用上。对于那些有才华、有能力的人，任正非大胆放权。他将权力下放给那些还未走出校门的实习生，让他们负责数百万美金项目的研发；让几个年轻人来负责公司的运营；让30岁以下且毫无国外市场经验的销售和研发人员去国外开拓市场。这并不是因为公司无人可用，而是公司信任他们。

任正非常说：“授权不等于彻底放权，如果把权力都放出去了，那企业还要管理者做什么？”对于一些不称职的领导人员，任正非认为，在竞争越发激烈的市场上，没有哪一个公司能够担保自己是“战场”上的“常胜将军”。对公司内“摸鱼”的员工，要以责任制来淘汰；对懈怠的部门负责人，要进行处分；对绩效高的部门负责人，要进行嘉奖。华为之所以对领导干部如此严厉，就是要保证每个人在领导岗位上都有担当。任正非对华为的领导们反复强调，如果团队出了问题，领导要敢于负责，不能把责任推到下属身上。

华为一路走来，若不是对那些“稚气外露”的华为人给予了足够的信任，若不是对那些“懈怠”的华为人给予了严格的监管，怎么会有今天的成就？正是任正非的充分信

任，很多华为人愿意承担风险，艰苦奋斗，并在短短十年的时间内，奠定了华为举世瞩目的地位。

#### 【问题】

- (1) 华为是如何进行有效授权的？请举例说明。
- (2) “授权不等于彻底放权”，你如何理解这句话？为什么说授权并不意味着授责？
- (3) 松下幸之助说：“用他，就要信任他；如果不信任他，就不要用他。”这句话体现了什么授权原则？请结合案例材料具体分析。

## 14. 让数据跑起来

随着财政资金的投入与教育资金的多元化，高校的财务管理呈现出业务内容多、金额大、涉及面广的特点。互联网时代对高校财务管理提出了更高的要求。因此，中国地质大学（武汉）（以下简称地大）于2021年启动管理与服务机构改革，成立财务与资产管理部，将原来的财务处、国有资产监督管理委员会办公室、国有经营性资产监督管理委员会办公室、采购与招标管理中心合并，以优化财务监管工作流程，创新财务管理机制。财务与资产管理部设有10个科室，统筹进行学校财务会计、采购招标事务及学校行政事业性国有资产、经营性国有资产的监督管理，提升学校财经持续保障能力、财经治理能力和财经服务水平。

“排长队，报账难”，曾经是高校财务报销的形象写照。无论是天不亮就赶来排队等待报销的师生，还是为报销满负荷工作的财务人员，大家都牢骚满腹。为了解决“排长队，报账难”这一困扰高校财务报销工作的大难题，地大财务处首先启动师生的身份认证，并对网上银行的支付系统等进行了信息化改造。2015年，地大在武汉高校中率先推出了网上报账系统，为广大师生带来了全新的财务报账体验。学校的专项资金、地调财务等的会计核算也被整合到了网上报账系统，从而形成了一个集预算、核算和决算于一体的财务管理服务信息平台，同时还开通了网上缴费、银校直联、预算管理、财务查询、薪金发放、一卡通等功能，为师生提供了更快捷、便利和全面的服务。

一系列智能举措的出台，极大缩短了师生的报账时间。然而，对于非财务专业的高校师生而言，由于高校的会计业务和会计体系比较复杂，加上会计业务流程尚未完全实现标准化、信息化，难免会出现一些因政策理解不透彻、网上填报信息后仍需要人工手动修正等实际问题，直接影响了“互联网+”新型会计报销模式的实施效果。为了解决财务报销“最后一米”的发展难题，2017年，地大在教育部直属高校中，率先上线会计标准化建设系统。该系统针对普通财务、地调财务、后勤财务、医院财务等不同的业务板块进行会计核算标准化管理，进一步推动学校的财经管理智能化建设，用通俗易懂的图片将报销制度、报销流程以信息化的方式呈现，让师生少跑路、少签字、少盖章，实现了“让数据多跑路，师生少跑腿”，提高了一次报销的成功率。

为进一步推进财务管理服务改革，切实解决师生报销交单时间与地点受限的问题，2020年，地大在两个校区推出了24小时、365天不停歇的报销单投递机，为广大师生提供全天候的报销单据接收服务，极大提高了师生财务业务的办理效率。为了简化审批手续，2022年，地大正式上线在线审批系统（C端+移动端），增加了各类管理系统功能，简化了科研经费上账和发票开具等流程，让师生少跑腿，为教师有更多的时间潜心教学与科研营造了良好的外部环境。

为向服务单位提供“零距离”的专业化财务服务，财务与资产管理部全面启动财经对口服务工作，扩大服务范围，2022年下半年，开始开展“一对一”的专人对口服务。财务与资产管理部每位员工都会与一个学院和管理服务机构“结对子”，通过“一对一”的沟通联系机制，为广大师生提供全方位、细致周到的服务。

财务与资产管理部通过规范的管理、有温度的措施，为师生提供更贴心、优质和精准的服务，为学校教学与科学研究健康、稳定发展提供了财务保障。

#### 【问题】

（1）地大财务管理改革的动因是什么？

（2）地大财务与资产管理部实施了哪些变革方案？（可结合结构变革、技术变革、人员变革展开回答）

（3）互联网技术对高校的财务管理工作会产生怎样的影响？请结合地大实际，给出进一步完善的方案。

## 15. 零差错的北京冬奥会

正当世界因疫情而冰封时，北京冬奥会如春天般如期而至。2022年2月4日晚8时，第24届冬季奥林匹克运动会在国家体育场盛大开幕。早在2008年8月8日，北京奥运会曾以恢宏磅礴的气势震撼世界。在2022年冬奥会上，在爱与光的汇聚中，晶莹剔透的冰雪五环、浪漫唯美的雪花火炬、诗意盎然的二十四节气倒计时，中国人再次向世界展现了独特而浪漫的一面。这场奥运冰雪盛会的圆满举办离不开各部门的协调配合与有效控制，尤其是承担通信服务工作的工信系统。他们凭借密切协作和周密部署，高标准、高质量地完成了通信和网络安全各项保障任务，真正做到了“零干扰、零故障、零事故”。

### （1）无线电安全保障——“零干扰”

在北京冬奥会开幕式前夕，为了防止无线电干扰隐患，无线电管理部门统筹军地频率资源，对冬奥会指挥调度、文艺演出、电视转播、科技冬奥、计时记分等所有频率需求进行审批，提供协调保障，累计为49个国家（或地区）的190家中外机构审核颁发两万余张无线电设备频率许可证和14万余枚无线电发射设备专用标签。通过汲取前5次开幕式彩排中的工作经验，冬奥会无线电安全保障指挥中心对所发现的问题逐项清零，以保证开幕式正式演出时的零瑕疵。

在保障期间，冬奥会无线电安全保障指挥中心共派出200余名无线电保障人员，启

动了北京市内 21 个固定监测站,在国家体育场内及周边部署 6 个机动监测点和 9 辆移动监测车<sup>①</sup>,对开幕式核心区、各场馆、首都机场等重点频段进行保护性监测,排查无线电干扰隐患,并以“事不过夜”的标准处理各类突发事件。同时,还在安检口派驻 108 名无线电设备安检人员,对即将进入各场馆核心区的无线电设备进行检查,不放过任何一个细节,严防不符合规定的无线电发射设备进入核心区,从源头上彻底消除干扰隐患。

在开幕式期间,无线电管理部门向各场馆派驻专业保障团队,对直播转播、指挥调度、文艺演出等重点频段进行不间断保护性监测,15 个军地成员单位工作人员全程值守,全力保障冬奥会的无线电安全。在此期间,各单位无线电频率使用井然有序,48000 余台无线电设备工作正常,各场馆电磁环境良好可控,实现了两万余条频率分配“零差错”,38 万台(次)无线电设备“零干扰”,无线电安全保障“零失误”。

### (2) 信息通信保障——“零故障”

信息通信是北京冬奥会保障的重要一环。为圆满完成任务,工信系统自 3 年前就开始筹备通信保障工作。国家体育场及周边地区采用先进技术手段,87 个场馆及连接场馆的道路实现了 5G 网络全覆盖,网络容量相比 4G 扩大 20 倍以上,成为世界 5G 速率之最。同时,利用 5G 切片、小区合并、载波聚合、“IPv6+”等技术搭建立体的多维网络,不仅为冬奥会赛事的超高清直播提供了有力的保障,还为现场工作人员、运动员及媒体记者提供了大容量、高速率、低延时的通信保障服务。

开幕式期间,场馆内近 4 万人同时使用通信网络。为实现国家体育场及周边区域通信网络的稳定运行,通信系统以最高标准、最严要求做好保障工作,提前对该区域进行网络扩容优化,通过 70 余次通信应急演练,全面开展隐患排查整治,不断调整优化通信保障预案,确保网络运行安全。除此之外,北京、河北两地共投入 1.6 万名通信保障人员,在国家体育场内外及周边区域部署应急车 13 辆、人员 144 名,全力保障开幕式期间的网络畅通。赛事期间,相关部门每日对传输线路、数据中心、通信枢纽等设施进行巡查巡检,实时开展网络监控,保证隐患问题动态清零,高效完成了通信保障工作,为这场精彩纷呈的冰雪盛会提供了安全平稳的网络环境,真正实现了冬奥会信息通信保障“零故障”。

### (3) 网络安全保障——“零事故”

加强网络安全是北京冬奥会顺利举行的重要保障。为此,工信系统根据保障任务要求,联合其他部门共同开展网络安全应急演练,对京冀等重点地区的网络安全隐患进行全面排查,并制定应急预案,以确保重要网络基础设施、域名系统和重点网站系统风险清零,将各类风险和隐患控制在最低。

在保障期间,网络安全应急指挥中心牵头,联合中国移动、中国电信、中国联通、京冀两地通信管理局、中国卫通、中国互联网络信息中心、阿里、腾讯等单位,工作人员 24 小时坚守在一线,开展应急值守工作,加强对重点网站和网络系统域名的连续监测,以及对恶意程序、恶意域名、黑客攻击等网络安全漏洞的防护,处置各类网络安全威胁

<sup>①</sup> 搜狐网. 冬奥会,通信保障“零故障”、网络安全“零漏洞!” [EB/OL].[2023-04-30]. [http://news.sohu.com/a/520865738\\_121124371](http://news.sohu.com/a/520865738_121124371).

17 个，封堵恶意程序发送端 IP 地址 4000 余个，有效保障了冬奥会重点网站的安全稳定运行，实现了网络安全保障“零事故”。

在“天下一家”的绚烂焰火中，2022 年北京冬奥会圆满落下帷幕。作为“双奥之城”的北京，不仅给笼罩在疫情阴霾下的世界点亮了奥林匹克之光，也通过通信网络，将真实、生动、热情和富有文化底蕴的中国呈现给世界，成就了一场简约而不简单、空灵又壮观的视觉盛宴。在这场冰雪盛会中，通信服务保障是场接力赛，也是场持久战。正是工信系统千万颗扎在工作岗位上的“螺丝钉”，为冬奥会通信构筑起了坚实的屏障。

### 【问题】

- (1) 北京冬奥会的通信服务保障采用了哪些控制类型？请具体说明。
- (2) 在北京冬奥会上，工信系统真正做到了“零干扰、零故障、零事故”，这体现了哪些控制原理？
- (3) 请结合控制的步骤，具体说明工信系统是如何保障通信服务与网络安全的。

## （二）微视频：与管理大师对话

### 1. 微信群聊，与大师对话

本书提供的微视频由师生共同创作，集各种管理理论与思想的精髓，通过解决现实世界中的管理问题，将学生置身管理大师们的对话情景中，巧妙设计人性假设、激励理论与领导理论的不断演进过程，撰写群聊脚本，并拍摄而成。

学生可以扫描书中的二维码观看 3 部 9 集微视频，或阅读 VCR 原文，分别进入人性假设篇、激励篇和领导篇的与管理大师对话情境，参与新任经理小李、高明与管理大师们对本性、如何有效激励员工和领导有方的讨论，并完成以下任务。

#### （1）第 1 部：人性假设篇

- ① 请归纳出四种不同的人性假设观点，举例说明其不同点。
- ② 我国古代的“性恶论”与“性善论”分别对应四种人性假设中的哪一种？我国古代什么理论或思想与复杂人假设观点相一致呢？

#### （2）第 2 部：激励篇

- ① 试比较需要型、过程型和状态型激励理论的不同，影响激励的主导因素有何不同？
- ② 你认为应该如何激励高成就需要的员工？

#### （3）第 3 部：领导篇

① 参与管理大师们对特质理论的讨论，从华为创始人任正非身上归纳出区分领导者与非领导者的主要特质。

② 身临其境体验领导行为理论、领导权变理论的应用，运用管理方格论、菲德勒模型、领导生命周期理论，说明领导的有效性受哪些因素的影响。

以上任务可以由个人或小组来完成，学生将所学知识融会贯通，通过反思、升华形成自己的认识，然后在课堂上分享各自的观点。教师点评个人或小组发言，总结人性各种假设、激励理论和领导理论的要点，解析其中的关键点，诠释激励的本质、领导权变理论的精髓等，引导学生形成辩证、批判性的思维，掌握有效激励与卓越领导的技巧。

## 2. VCR 原文

### 第 1 部 管理大师：人性假设篇

出场人物：小李、孟子、荀子、泰勒、梅奥、麦克莱兰、马斯洛、麦格雷戈、薛恩、费德勒、劳伦斯

#### 第 1 集 经济人与社会人



链接：视频 1.1\_第 1 部第 1 集

人物：小李、孟子、荀子、泰勒、梅奥

孟子：（哎呦 emoji）终于有个小年轻进来啦！

梅奥：（oh!表情包）Nice to meet you, Li.

小李：（可爱 emoji）前辈们好，我是小李。

孟子：（你好 emoji）

小李：最近，我被工作上的一些问题困扰了很久，想向前辈们学习管理方法（卑微 emoji）。

孟子：我喜欢求知若渴的年轻人。

孟子：小李，说说你的困扰吧（正经 emoji）。

小李：我最近刚刚晋升为经理。

梅奥、孟子、泰勒：（鼓掌 emoji）

小李：还不太适应管理者的角色呢……

孟子：（然后呢 emoji）

小李：我以前是一名普通的 HRBP 专员，能把自己的工作安排得井井有条。

小李：如今当了经理，却不知如何管理下属。（难受 emoji）

小李：唉！我说的话常常被下属反驳，大家都不太愿意做事。

孟子：（摸摸头 emoji）

孟子：人性之善也，犹水之就下也。

孟子：人生来都是善良的，你对他们好，他们也会对你好。（摊手 emoji）

荀子：（不 emoji）孟子此言差矣。

荀子：人之生也固小人。

荀子：这些员工不愿努力工作，乃是他们的天性。

孟子：（不 emoji）他们自己不努力工作。

孟子：其实心里呐，也是不安的。

孟子：应循循善诱。

荀子：不，化性起伪。

荀子：你得对他们多加批评才是。

泰勒：我很认同荀子的观点。

泰勒：我在米德维尔钢铁公司时，工人们普遍“磨洋工”。（思考 emoji）

泰勒：神仙都不能使他们干得快些。（摊手 emoji）

小李：那该怎么做呢？

泰勒：首选“大棒+胡萝卜”的做法。

泰勒：用高标准定额和金钱刺激，迫使他们好好干。

孟子：（昂 emoji）

小李：我明白了。

小李：首先得把管理制度化，让大家明白做事的标准。

荀子、泰勒：（嗯嗯 emoji）

（三天后）

小李：（我回来了 emoji）大家我回来了。

泰勒：怎么样了？

梅奥、孟子、荀子：（怎么样了 emoji）

小李：我给大家立了很多规矩。

小李：定点上下班，没完成工作该批评就批评。

泰勒：效果怎么样？

小李：确实，员工们开始认真做事了。

荀子：（鼓掌 emoji）

小李：但部门氛围死气沉沉的，只能勉强完成任务。（叹气）

小李：个别有个性的员工很难管。

小李：惩罚制度对他们来说，形同虚设。

梅奥：（思考 emoji）还是应以人为中心嘛。

梅奥：泰勒，还记得你的差别计件工资制吗？

梅奥：因为过于苛刻，引发了全国工人总罢工。

泰勒：（哭泣 emoji）

孟子：（哦吼 emoji）

梅奥：员工也是人！

梅奥：所以我们要多关心员工，照顾他们的情绪。

梅奥：我做霍桑试验时，大家工作可积极了。

孟子：（认可 emoji）梅奥所说在理啊！

孟子：应该以人为本（高兴 emoji）

小李：看来，我得改变一下管理风格了。

小李：多多关心他们。

小李：大家自然会积极工作（自信 emoji）

孟子：（加油 emoji）

## 第 2 集 自我实现人



链接：视频 1.2\_第 1 部第 2 集

人物：小李、麦克莱兰、马斯洛、麦格雷戈

小李：之前大家的提议真的有效果呢！（兴奋 emoji）

麦克莱兰：（哦？ emoji）

小李：但是平时办公室里只有老高、小刘等几位员工活跃些。

马斯洛：（说来听听 emoji）

小李：比如，张玲报了许多兴趣班，她喜欢唱歌、跳舞。

小李：她公司外的朋友多，工作能力强。

小李：但平时上班倒不怎么说话。

马斯洛：（思考/疑惑 emoji）看来张玲的社交需求已经基本满足了，这对她的吸引力不大。

麦克莱兰：归属需要对她更重要。

马斯洛：是的。

麦克莱兰：是的。

小李：经你们这么一说，有点儿道理。

马斯洛：那当然。

小李：按理说她应该能很快完成工作任务。

麦克莱兰：（+1 emoji）

小李：但最近也不知道她在忙什么。（疑惑 emoji）

小李：都一周了，竟然还没有把报告交给我。

麦格雷戈：（思考 emoji）（what!! emoji）那你们平日里相处得如何呢？

小李：挺愉快的呀（嘻嘻 emoji）。

麦格雷戈：其实，每个人都愿意努力工作，也能自我管理。（工作管理 emoji）

马斯洛：（赞同 emoji）

麦克莱兰：或许是权力需要没有满足吧。（好笑 emoji）

小李：（瑟瑟发抖 emoji）行，我再观察观察她。

马斯洛：（去吧 emoji）

（一周后）

小李：我回来啦！

麦克莱兰：张玲怎么样了？

马斯洛：（等待 emoji）

小李：由于报告迟迟没有上交。

小李：周一部门例会后我找她聊了聊。

小李：询问她是否有难处。

麦克莱兰：（然后呢 emoji）（歪头歪脑 emoji）

马斯洛：你还真是八卦呀！（看戏/吃瓜 emoji）

小李：她隐晦地表达了工作枯燥，没有挑战性。

小李：所以没有动力去做。

马斯洛：（思考 emoji）看来这就是问题所在啊。

马斯洛：她更希望获得工作中的成就感。（摊手 emoji）

麦格雷戈：你看看她最擅长什么？

麦克莱兰：（严肃 emoji）

麦格雷戈：要想办法把她的潜力全都挖掘出来。

小李：（OK emoji）我重新调整一下她的工作。

小李：她有带管培生的经验。

小李：我准备让她去负责新一届的管培生项目。

马斯洛：（点头 emoji）我觉得可行。

麦格雷戈：期待效果哦。（期待 emoji）

马斯洛、麦克莱兰：（+1 emoji）

马斯洛：（+3 emoji）（+4 emoji）

### 第3集 复杂人



链接：视频 1.3\_第1部第3集

人物：小李、麦格雷戈、薛恩、费德勒、劳伦斯

麦格雷戈：张玲的管培生项目进展如何？（好奇 emoji）

薛恩：（充满好奇 emoji）

小李：（开心 emoji）项目进展顺利，她比以前投入多了。

麦格雷戈：（优秀啊 emoji）

薛恩：（点赞 emoji）

麦格雷戈：Good job!

小李：管培生们都很喜欢她，她也很有成就感。

小李：那以后只需满足他们的自我实现需求了。（闪亮眼 emoji）

麦格雷戈：没问题。

薛恩：（No!! emoji）我不赞同。

薛恩：人的需求是多种多样的，还会不断发生变化。

麦格雷戈：那你们怎么认为……

薛恩：（思考 emoji）应根据人的不同需求，采取不同的管理方式。

小李：同一部门的人，也得用不同的管理方式吗？

劳伦斯：（当然 emoji）人是复杂的。

薛恩：（没错 emoji）没有适合任何组织、时间和个人的统一的管理方式。

小李：（我明白了 emoji）

小李：每个人的需求是不一样的。

小李：有的人喜欢多拿奖金。

小李：有的人希望得到重用。

薛恩：（是这样的 emoji）而且，人会随条件变化产生新的需求。

费德勒：（赞同 emoji）

薛恩：（鼓掌 emoji）

费德勒：不仅如此。

费德勒：还有上下级关系的好坏、职位权力的强弱。

费德勒：这些因素都影响着有效的领导方式。

费德勒：不要忘了，还有任务职责是否明确。（思考 emoji）

小李：所以管理方式也得因情景而异。

费德勒、薛恩：（夸夸 emoji）

劳伦斯：我们要学会因地制宜。

劳伦斯：没有放之四海而皆准的方法。

薛恩：（星星眼 emoji）这就是管理的艺术性所在啊。

小李：大师，我悟了。

劳伦斯、薛恩：（点赞夸夸 emoji）

小李：（努力奋斗 emoji）

（一周后）

小李：我回来啦，大师们。

劳伦斯、薛恩：（欢迎 emoji）

费德勒：小家伙，你的部门管理得如何了？（好奇 emoji）

薛恩：（好奇 emoji）

小李：多亏了大师们，现在大家都干劲十足。

小李：这次例会老板特意表扬了我们，我们部门可有活力了。

薛恩：（好运 emoji）祝你好运，年轻人。

麦格雷戈：Good luck。

## 第2部 管理大师：激励篇

出场人物：马斯洛、赫兹伯格、麦克莱兰、弗鲁姆、奥尔德弗、斯金纳、亚当斯

### 第1集 需要型激励理论



链接：视频 2.1\_第2部第1集

人物：马斯洛、赫兹伯格、麦克莱兰、弗鲁姆、奥尔德弗

马斯洛：（问号 emoji）这是啥群？

赫兹伯格：我也有和马斯洛同样的疑问。（问号 emoji）

麦克莱兰：（你猜 emoji）

弗鲁姆：讨论如何有效激励新生代员工的群。

马斯洛：新生代员工是活跃于职场中的90后吗？

弗鲁姆：（是的 emoji）

弗鲁姆：他们有比金钱更高的追求。

赫兹伯格：马斯洛，那你的需求层次论还适用吗？（疑问 emoji）

马斯洛：当然，需求层次论同样适用于新生代员工。

马斯洛：如果员工追求更高的目标。

马斯洛：说明他们基本的生理和安全需求已经得到满足了嘛。

赫兹伯格：（思考 emoji）新生代员工，他们更在乎工作的创造性和自我价值的提升。

马斯洛：所以当低层次需求满足了，就会追求更高层次的目标啊。

赫兹伯格：对于新生代员工，赏识、提供成长的机会更重要。

麦克莱兰：这么说来，你们不觉得成就需要理论很贴合当下年轻人的想法吗？

麦克莱兰：新生代员工渴望成功，不畏惧高强度的工作。

麦克莱兰：追求成功才是他们努力工作的驱动力。

弗鲁姆：（惊讶 emoji）

马斯洛：（笑 emoji）这不就是我提出的尊重和自我实现需求吗？

麦克莱兰：（哦？ emoji）

弗鲁姆：（抱拳 emoji）

麦克莱兰：（对呀 emoji）我就是在你的需求层次论的基础上做了小小的补充。（得意 emoji）

弗鲁姆、赫兹伯格：（点赞 emoji）

赫兹伯格：马斯洛老兄厉害。

赫兹伯格：需要型激励理论的先行者。（点赞 emoji）

马斯洛：（得意 emoji）谬赞谬赞。

奥尔德弗：我没来晚吧。

马斯洛：没呢。

马斯洛：我们正在讨论当中。

奥尔德弗：其实我曾经在需求层次论的基础上，提出了 ERG 理论。（笑看 emoji）

麦克莱兰：（递话筒 emoji）

奥尔德弗：马斯洛，“90 后”员工已经基本满足了生理需求。

马斯洛：可以说大部分需求已经得到满足。

奥尔德弗：那更需要满足的是他们的社交需求。（思考 emoji）

奥尔德弗：提供给他们在工作中成长的可能性。（摊手 emoji）

马斯洛：是啊。

麦克莱兰：（点头 emoji）

奥尔德弗：如何激励新生代员工，在管理实践中非常复杂。（思考 emoji）

马斯洛：人在每一个时期都有一种需求占主导地位。

马斯洛：只有当较低层次的需求满足了，较高层次的需求才显得重要。

奥尔德弗：要是人们发现较高层次需求很难满足，自然又会转向寻求较低层次需求的。

麦克莱兰：（言之有理 emoji）

奥尔德弗：（高兴 emoji）

麦克莱兰：你们看库格公司的小赵，其基本的生理需求还没有得到满足，怎么跟他谈更长远的发展需求？（疑问 emoji）

赫兹伯格：（思考 emoji）对小赵这类员工而言，如果公司的管理方式、薪金等处理不当，很容易使他们产生不满情绪。

奥尔德弗：（思考 emoji）

赫兹伯格：像这类因素不能有效地激励他们努力工作。

马斯洛：如你所言，那什么因素能够有效激励员工呢？

奥尔德弗：（若有所思 emoji）

赫兹伯格：就我多年的研究来看（思考 emoji），领导的赏识、成长的可能性和成就感等才是激励员工的主要因素。

马斯洛：这些因素的满足会大大地提高员工积极性。

赫兹伯格：我的研究结果就是如此。

麦克莱兰：那如果没有满足，会打击他们的积极性吗？

奥尔德弗：（然后呢？emoji）

赫兹伯格：（不会！emoji）

赫兹伯格：他们只是会维持在原有的水平。

马斯洛：小赵需要面对生存压力。

马斯洛：他的主导需求是生理和安全需求。

奥尔德弗：但是对于已经满足生理和安全需求的员工，可以尝试用更高层次的需求来激励他们。（可爱 emoji）

麦克莱兰：新生代员工希望获得价值认可。

马斯洛：他们渴望在工作中实现尊重需求。

麦克莱兰：可以给员工“试错”和成长的机会。

麦克莱兰：为员工创造或提供不同平台和机遇。

赫兹伯格：（鼓掌 emoji）这与本人提出的“激励因素”，有异曲同工之妙啊。

奥尔德弗：万变不离其宗。

奥尔德弗：要根据新生代员工实际的需求来制定相应的激励政策。（摊手 emoji）

弗鲁姆：诸位的发言真是精彩呀。（点头 emoji）

赫兹伯格：要找出对新生代员工行为起决定作用的因素。

弗鲁姆：关键是要弄清相互关系，才能预测和控制员工的行为。（点赞 emoji）

马斯洛：那我们下回继续讨论吧。

麦克莱兰：好的，马斯洛，下回聊。

奥尔德弗：（下次一定 emoji）

麦克莱兰：（+1 emoji）

## 第2集 公平理论与强化理论



链接：视频 2.2\_第2部第2集

人物：斯金纳、马斯洛、弗鲁姆、赫兹伯格、亚当斯

斯金纳：（嘿，老伙计们 emoji）

斯金纳：我最近和一个工作了几年的小朋友聊天。

马斯洛：呀，斯金纳，你们都聊了些什么？（好奇 emoji）

斯金纳：聊当下的小朋友们在工作中追求什么。

弗鲁姆：（好奇 emoji）

马斯洛：据我观察，现在的这些年轻人，普遍追求精神的满足和自我价值的实现。

弗鲁姆：（思考 emoji）

斯金纳：他最近想要跳槽。

马斯洛：（哦？ emoji）

弗鲁姆：（咦？ emoji）

斯金纳：（唉！ emoji）

斯金纳：但疫情后，整个行业都不景气。

马斯洛：是啊。

赫兹伯格：这次疫情的影响很大。

马斯洛：还是保障基本需求最重要。

弗鲁姆：（嗯嗯 emoji）

斯金纳：其实也是他们公司对员工激励的举措不当。

赫兹伯格：（思考 emoji）

马斯洛：（没错 emoji）

赫兹伯格：一个公司，员工基本的需求得满足吧。（对吧 emoji）

斯金纳：这得看从哪个方面来讲了。

斯金纳：他们公司的硬件还是不错的。

斯金纳：薪资在行业内处于中上水平。

马斯洛：（旁观 emoji）

弗鲁姆：（啊……这……emoji）

斯金纳：但他还是觉得自己遭受到不公的待遇。

亚当斯：是觉得自己做的工作比别人多。

亚当斯：然后拿一样的工资？（疑惑 emoji）

弗鲁姆：（疑惑 emoji）

斯金纳：（嗯嗯 emoji）

斯金纳：上班摸鱼，但会在领导面前邀功的人，却拿着与他差不多的工资。

马斯洛：（这合理吗 emoji）

亚当斯：斯金纳，这涉及公平问题。（思考 emoji）

亚当斯：其实，人不仅关心自己经过努力所获得的报酬。

弗鲁姆：（沉思 emoji）

亚当斯：还关心自己的报酬与他人的差别。

弗鲁姆：（思考 emoji）当员工感受到不公平的对待时，就会挫伤他们工作的积极性。

马斯洛：（说得没错 emoji）

弗鲁姆：公平对待则会使其心理得到满足，进而激励他们努力工作。

弗鲁姆：是这样吗？（思考 emoji）

亚当斯：（对 emoji）是这个道理。

马斯洛：（有道理 emoji）

赫兹伯格：（点赞 emoji）

弗鲁姆：（明白了 emoji）

斯金纳：当员工感受到不公平时，可以从个人和组织两方面来缓解情绪。

亚当斯：你那个小朋友可以改变一下比较的对象。

亚当斯：调整自己的投入，以缓解自己的负面情绪。

亚当斯：他们公司需要量才而用，确保程序公平。

弗鲁姆：（思考 emoji）

亚当斯：因为过程公平比结果公平更容易影响员工。

弗鲁姆：（看戏 emoji）

斯金纳：其实公平理论更多的是从组织层面来缓解员工的不公平情绪。

亚当斯：（对 emoji）

马斯洛：斯金纳，你还和小朋友聊了些什么？

斯金纳：小朋友说我是他的偶像。

弗鲁姆：（哟！ emoji）

斯金纳：在工作中经常用我的强化理论来引导下属的一些行为。

弗鲁姆：（斜视 emoji）现在的年轻人怎么就喜欢上你这个偶像呢？

马斯洛：（不敢相信 emoji）

斯金纳：（哼 emoji）

弗鲁姆：（白眼 emoji）

斯金纳：不行吗？

弗鲁姆：（摊手 emoji）

斯金纳：年轻人眼光好，慧眼识英雄。

赫兹伯格：（对 emoji）

弗鲁姆：（看戏 emoji）

赫兹伯格：斯金纳的强化理论在实践中的确很有用。

马斯洛：强化理论强调，当人们的行为产生的结果有利时，这种行为就会重复，反之就会减弱或消失。

弗鲁姆：（思考 emoji）

斯金纳：（没错 emoji）就是这样。

马斯洛：那可以通过奖励引导员工的行为。

马斯洛：然后通过正面结果对员工行为进行有效强化。

弗鲁姆：（哦吼 emoji）

马斯洛：反之，则减少相应的行为。

斯金纳：（对 emoji）

弗鲁姆：（明白了 emoji）

斯金纳：这就是正强化和负强化。

赫兹伯格：那如果出现不好的行为怎么办呢？

斯金纳：（疑问 emoji）

斯金纳：可以惩罚或者不予理睬。

弗鲁姆：（看你 emoji）

斯金纳：避免出现员工行为与组织不相容的情况。

赫兹伯格：（明白了 emoji）

马斯洛：看来你和小朋友相处还不错。

斯金纳：（当然啦 emoji）

弗鲁姆：（昂 emoji）

斯金纳：看到我们的成果被他们改良使用，真的特别满足。

马斯洛：（真棒 emoji）

亚当斯：其实和年轻人多沟通，观察新生代员工的行为，对于我们的研究是大有裨益的。（没错 emoji）

### 第3集 期望理论



链接：视频 2.3\_第2部第3集

人物：麦克莱兰、马斯洛、斯金纳、弗鲁姆

麦克莱兰：（哦，老伙计们 emoji）

麦克莱兰：最近忙什么呢？（我的关心来咯 emoji）

马斯洛：最近看了关于不同时代的人对离职的态度。

马斯洛：虽然不确切，但是挺好玩的。

斯金纳：（哦吼 emoji）

斯金纳：怎么个好玩法？马斯洛。

马斯洛：

“60后”：什么是离职

“70后”：为什么要离职

“80后”：别的公司收入更高，我就离职

“90后”：领导骂我，我就离职

“95后”：感觉不爽，我就离职

“00后”：领导不听话，我就离职

斯金纳：（吃瓜 emoji）

马斯洛：“80后”“70后”“60后”的员工，更多的是为了满足生理和安全的需求。

马斯洛：“90后”的新生代员工，更加注重自我，追求更高层次的需求。

弗鲁姆、斯金纳：（思考 emoji）

弗鲁姆：青年一代，更加清楚自己所追寻的目标，也愿意为之付出努力。

麦克莱兰：他们重视自我体验及自我价值的实现。

麦克莱兰：在工作中喜欢影响和控制他人，而不愿受他人控制。

麦克莱兰：寻求被他人喜欢或接纳的归属感。（狗头 emoji）

斯金纳：（思考 emoji）

马斯洛：新生代的员工更愿意将生活和工作分开来。

马斯洛：努力平衡二者之间的关系。

弗鲁姆：（思考 emoji）其实对于他们来说，工作能够提供给他们真正需要的东西。

斯金纳：（重量级认可 emoji）

弗鲁姆：不管是成就感、归属感还是权力，人们采取某种行为的动力，取决于他们愿不愿意做，以及是否能做成。（一本正经 emoji）

麦克莱兰：新生代员工愿意做出某些行为，还是因为能产生令他们满意的结果。

弗鲁姆：（你说得不无道理 emoji）

马斯洛：组织和个人的目标保持一致。

弗鲁姆：（嗯嗯 emoji）

斯金纳：（虚心求教 emoji）

弗鲁姆：（嗯嗯 emoji）

弗鲁姆：切实考虑各自的效价，还有设定合理的期望值。

弗鲁姆：那些可望而不可及的目标，是没有人愿意为之付出过多努力的。

麦克莱兰：（点头 emoji）

马斯洛：因为一不小心就会竹篮打水一场空。

斯金纳：（震惊 emoji）

弗鲁姆：马斯洛的中文学得不错嘛。

马斯洛：客气客气。

麦克莱兰：无论采取什么样的激励方式，只有员工行为符合企业目标，企业满足员工所需，才能够对新生代员工形成有效的激励。

马斯洛：（确实如此 emoji）我们也要与时俱进才行。

弗鲁姆：故步自封是不会成功的。（赞同 emoji）

斯金纳：多观察，多实验。

麦克莱兰、斯金纳：（加油 emoji）

### 第3部 管理大师：领导篇

出场人物：阿尔波特、鲍莫尔、怀特、巴斯、布莱克、利克特、费德勒、斯托、高

明、布兰查德、赫塞

## 第1集 特质理论



链接：视频 3.1\_第3部第1集

人物：阿尔波特、鲍莫尔、怀特、巴斯

阿尔波特：（嘿，老伙计 emoji）快来看看我的新宝贝。

鲍莫尔：（睁大双眼 emoji）

阿尔波特：拍照像素高清，还能防水。（点赞 emoji）

怀特：（哇哦 emoji）这款手机性能不错，是什么牌子的？

阿尔波特：怀特，这是中国生产的手机，是华为最新款。

巴斯：华为的老总是任正非吗？（疑惑 emoji）

鲍莫尔：（任正非的微笑 emoji）

阿尔波特：（是的 emoji）他老厉害着呢，是华为的创始人。

怀特：他是一位卓越的领导者。

阿尔波特：（嗯嗯 emoji）我喜欢华为的产品，也特别欣赏任总卓越的领导才能。

巴斯：他的家庭基因一定特别优秀吧。

阿尔波特：（赞同，鼓掌 emoji）

鲍莫尔：任总真是集智慧、果断、自信、博学于一身呀！（小杰瑞的肯定 emoji）

怀特：我尤其欣赏他的远见卓识以及运筹帷幄的能力。

怀特：这些品质是后天习得的吗？

阿尔波特：（不对 emoji）怀特，他是天生的领导者，这些特质是与生俱来的。

巴斯：这些领导特质是可以通过后天培养的呀。

阿尔波特：（不 emoji）我觉得，他就是个天生的领袖。

阿尔波特：后天可没法儿造就如此出色的领导者。（得意 emoji）

鲍莫尔：任总不仅正直、果敢、勇于开拓，而且经验丰富、知识渊博。（肯定 emoji）

怀特：这么看来，他是天赋和教育的完美结晶。（点名表扬 emoji）

怀特：优秀的品质使他散发独特的领袖魅力。

巴斯：（赞同，鼓掌 emoji）任总独特的个人魅力同样也影响着他的员工。

阿尔波特：（哟 emoji）我喜欢他这该死的魅力。

巴斯：（Oh, my god! emoji）我对他充满了好奇。（满脸好奇 emoji）

阿尔波特：他目标坚定，责任心强，是一位真正成功的企业家。（优秀 emoji）

怀特：他努力为客户创造最大的价值。

鲍莫尔：（激动 emoji）

怀特：（伙计们 emoji）我一定要去试试华为的产品。

巴斯、鲍莫尔：（+1 emoji）

阿尔波特：( + 3 emoji )

## 第 2 集 行为理论



链接：视频 3.2\_第 3 部第 2 集

人物：怀特、布莱克、利克特、费德勒、斯托

怀特：哦，天呐！

怀特：现在流行的领导特质理论，真是比星期天早晨烤焦的面包还糟糕。

布莱克：( 是啊 emoji )如果只把领导从员工里找出来，那谁来找出领导里的好领导呢？

怀特：( 若有所思 emoji )

怀特：( 是啊 emoji ) 布莱克~你真是个天才。

怀特：据我观察，现在的领导模式可以分成 3 种。

怀特：独裁式、民主式和放任式。

利克特：( 优秀啊 emoji )

怀特：民主式是最好的领导方式。

怀特：这香甜的民主自由的空气啊。

怀特：( 享受的眼神 emoji )

费德勒：( 但是！ emoji ) 让员工参与决策，会不会影响决策效率啊？

费德勒：员工要是胡乱决策怎么办？

怀特：( 啊这……emoji )

利克特：( 听我说 emoji ) 其实领导决策并没有那么复杂。

利克特：无外乎员工导向和工作导向两种罢了。

利克特：要么注重效率，要么注重人际关系。

费德勒：你不是还制作了利克特量表，对此进行量化吗？( 观察 emoji )

利克特：没错。( 不愧是我 emoji )

费德勒：受你启发，我用最难共事者 ( least preferred coworker, LPC ) 问卷调查来划分领导者的类型。

斯托：( 我听不懂，但我大受震撼 emoji )

利克特：( 嗯?emoji ) 你说什么？

斯托：( 哈哈 emoji ) 我说利克特高见。

斯托：我从定规和关怀两个维度来划分领导方式。( 膨胀 emoji )

怀特：在你的四分图中，是不是低定规、低关怀的领导方式效果最差？

斯托：不，不，怀特，高定规、低关怀的领导方式效果才是最差的。

斯托：高定规、高关怀的领导者，才是员工心之所向啊。

布莱克：（不对 emoji）斯托，我怎么听说你的实验结果和你的结论，有时候对不上呀。

斯托：这。

斯托：小概率事件。

斯托：小概率事件。

斯托：休得胡言乱语。（怒 emoji）

怀特：我在制作“美队盾牌”小游戏中，发现了世界上最硬的物质为斯托的嘴。

斯托：（我太难了 emoji）

怀特：你也来试试吧。

斯托：（我太难了 emoji）

布莱克：（兄弟们 emoji）

布莱克：我将关心工作、关心人的程度分别作为横纵坐标。

布莱克：各分为九等份，制成方格图。（不愧是我 emoji）

怀特：那不就得到 81 种领导方式了？

布莱克：想来世间领导者就算无奇不有，我的表格亦可无所不包。（自豪 emoji）

费德勒：你这方法好是好，也可以很好地细化领导方式。

费德勒：但是到底什么样的领导方式才是最有效的呢？（疑惑 emoji）

布莱克：当然是团队型啦。（鼓掌 emoji）

费德勒：（虚心求教表情包）布莱克，你可有研究数据佐证呀？

布莱克：（啊这……emoji）

布莱克：暂时还没有（尴尬 emoji）@怀特，你呢？

怀特、斯托：（唉 emoji）

布莱克：（叹气 emoji）

怀特：我只提出了 3 种领导方式，你竟弄出 81 种领导方式，想来这等难题，世间也无人可解。

李克特：（难过 emoji）

斯托：（愁啊 emoji）

费德勒：（唉 emoji）

布莱克：（晕 emoji）

### 第 3 集 领导权变理论



链接：视频 3.3\_第 3 部第 3 集  
人物：高明、布兰查德、赫塞、费德勒

高明刚到武汉分公司任总经理，面对不同类型的下属，他希望通过自己的有效领导，提升公司业绩。这时，他进入了一个神奇的微信群。

高明：各位前辈们好。

布兰查德、赫塞、费德勒：（欢迎 emoji）

高明：我是你们的骨灰粉，高明。（激动 emoji）

高明：刚到库格武汉分公司担任总经理。

费德勒：（优秀 emoji）小伙子年纪轻轻，就干到总经理位置，很优秀呀。

高明：（开心 emoji）谢谢前辈们夸奖。

高明：可我在管理工作中遇到了一些困难。

费德勒：（怎么了 emoji）

布兰查德：（说来听听 emoji）

赫塞：（哦？ emoji）

高明：我刚上任，发现下属的职责划分不清晰。

高明：每次工作任务下达后，经常都是王洁一人完成的。

布兰查德：其他人在干什么呢？（疑问 emoji）

高明：小赵工作经验少，常常不知道怎么做。

高明：老张认为自己是老员工，事情应该由新人做。

费德勒：（若有所思 emoji）这种工作关系肯定持久不了，王洁会心生不满的。

高明：是的，希望各位前辈给我支个招儿。

赫塞：（思考 emoji）

费德勒：（不要慌，问题不大 emoji）高明，你是总经理，大权在握，下属必须服从你的领导。

高明：是的，总部已经充分授权给我。

高明：要求我年底必须提升分公司业绩。（难过 emoji）

费德勒：（听我说 emoji）刚到新公司，要进行新的团队建设嘛。

费德勒：想要得到他们的认可与支持，还是需要下功夫的。（摊手 emoji）

高明：（难过 emoji）可下属会刻意避开和我的直接接触。

高明：他们都是通过电子邮件和我联系。

费德勒：（莫慌 emoji）看来，你与下属关系还不够亲密，任务职责也不够明确嘛。

费德勒：整个领导环境不利啊。（摸头 emoji）

高明：那我该怎么做呢？

费德勒：你可以采用任务导向型的领导方式。（沉思 emoji）

赫塞：合理划分工作职责。

赫塞：明确员工工作任务。

赫塞：避免活儿让一个人做。（严肃 emoji）

费德勒：当领导环境逐步好转时，可考虑关系导向型的领导方式。（不错 emoji）

赫塞：高明，说说你的员工，都是些什么人。

高明：小赵是刚入职的新员工，工作积极性高，但能力有限。

高明：老张是个老员工，喜欢在办公室吹嘘自己过往的辉煌业绩。（叹气 emoji）

高明：王洁是公司引进的人才，是个能力出众的女强人。

布兰查德：（思考 emoji）小赵成熟度较低，工作经验少，可以先安排一些简单的任务锻炼他。

赫塞：你可以采用说服式的领导方式。

布兰查德：老张经验丰富，有能力，但不愿意做事。

费德勒：（赞同 emoji）

赫塞：（点头 emoji）你应该与他多沟通、多鼓励。

赫塞：采用参与式的领导方式比较好。

布兰查德：王洁能力强，也愿意主动工作。

赫塞：那就给她压担子，让她独立开展工作，但不要过多插手。

（该放手的时候放手 emoji）

高明：让她一个人做，会不会出问题呀？（担心 emoji）

布兰查德：她有能力完成任务，授权有利于她开展工作。

费德勒：（没错 emoji）

赫塞：小伙子，你要相信自己的下属。

布兰查德：权力的合理下放能够使你的管理更有效。

赫塞：看来，授权式领导对她最有效啊。

高明：（鞠躬 emoji）感谢各位前辈的指点。

费德勒：（加油 emoji）

布兰查德：（相信自己！年轻人 emoji）

赫塞：（加油 emoji）