



考研专业课辅导系列

考研、MPA、MBA 管理学经典考试案例解析

主编：金圣才

支持：中华管理学习网

管理学 解 管理学

赠

圣才学习卡20元

圣才考研网 www.100exam.com

圣才学习网 www.100xuexi.com

中国石化出版社

[HTTP://WWW.SINOPEC-PRESS.COM](http://www.sinopec-press.com)

教·育·出·版·中·心

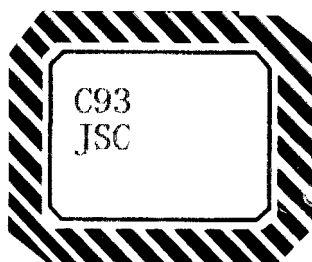
考研专业课辅导系列

考研、MPA、MBA

管理学经典考试案例解析

主编：金圣才

支持：中华管理学习网



中国石化出版社

内 容 提 要

本书是一本解析考研、MPA、MBA 管理学经典考试案例的辅导材料。全书分 16 章,共包括 297 个案例,其中考研真题 163 个案例、MPA 考试真题 13 个案例、MBA 考试真题 15 个案例以及 109 个常考经典案例(部分真题案例雷同),并对所有管理学案例均提供了详细的参考答案。

本书特别适用于参加硕士研究生入学考试管理学科目的考生,也适用于各大院校学习管理学案例的师生参考。本书配有圣才学习卡,增值服务请登录圣才学习网/中华管理学习网(www.100guanli.com)。

图书在版编目(CIP)数据

考研、MPA、MBA 管理学经典考试案例解析/金圣才主
编. —北京:中国石化出版社,2008
(考研专业课辅导系列)
ISBN 978-7-80229-635-0

I. 考… II. 金… III. 管理学-研究生-入学考试-自
学参考资料 IV. C93

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2008)第 091169 号

中国石化出版社出版发行

地址:北京市东城区安定门外大街 58 号

邮编:100011 电话:(010)84271850

读者服务部电话:(010)84289974

<http://www.sinopec-press.com>

E-mail:press@sinopec.com.cn

金圣才文化发展(北京)有限公司排版

北京宏伟双华印刷有限公司印刷

全国各地新华书店经销

*

787×1092 毫米 16 开本 26.25 印张 611 千字

2008 年 6 月第 1 版 2008 年 6 月第 1 次印刷

定价:53.80 元

序 言

大多数管理学科目的考试都有案例分析题(特别是我国名校硕士研究生入学考试试题),而案例分析一直是许多考生非常头痛的题型。各类管理学考试、众多院校的案例分析题没有采取统一的出题方式和标准,但是案例分析题的考试要求、命题特点大同小异,内容难易程度也非常相似,因此,研究一些学校和各类管理学考试的案例分析题非常有参考价值。

本书是一本解析考研、MPA、MBA 管理学经典考试案例的辅导资料。全书分 16 章,共包括 298 个案例,其中考研真题 163 个案例、MPA 考试真题 13 个案例、MBA 考试真题 15 个案例以及 109 个常考经典案例(部分真题案例雷同),所有案例均提供了详细的参考答案。

本书特别适用于参加硕士研究生入学考试管理学科目的考生,也适用于各大院校学习管理学案例的师生参考。对于参加管理学职称考试、同等学力考试及其他相关专业人员来说,本书也是一本不可多得的管理学案例复习资料。

需要特别说明的是:本书对所有案例(包括考研、MPA、MBA 真题案例以及精心挑选的部分常考经典案例)均进行了解析,其参考答案参考了众多管理学教材和复习材料,但由于编者水平有限,错误不可避免,不妥之处和建议可与编者联系,不甚感激。

为了帮助读者更好地学习管理学等考研专业课,圣才考研网(www.100exam.com)开设了各门专业课的论坛及专栏,还提供各大院校最新考研考博真题及大量专业课复习资料。

本书配有圣才学习卡,在圣才学习网/中华管理学习网(www.100guanli.com)上可以免费为考生提供名校考研真题、在线测试、考试题库等增值服务,详情请登录网站:

圣才考研网 www.100exam.com

圣才学习网 www.100xuexi.com

金圣才

目 录

第1章 管理概述

案例分析题 1	扁鹊的医术(深圳大学 2007 研)	(1)
案例分析题 2	一个忙碌的管理者(江苏大学 2006 研)	(1)
案例分析题 3	听谁的(中国海洋大学 2001 研)	(2)
案例分析题 4	是否前后矛盾(西南财大 2001 研)	(3)
案例分析题 5	福特与通用(西安交通大学 2002 研)	(4)
案例分析题 6	RM 机械厂(华中科技大学 2002 研)	(6)
案例分析题 7	升任总裁后的思考(西安交大 2007 研)	(8)
案例分析题 8	南港电子公司(西安交通大学 2005 研)	(9)
案例分析题 9	仓促上阵的新车间主任(华东理工大学 2003 研; 中央财经大学 2005 研)	(12)
案例分析题 10	蓝色的飘带	(13)
案例分析题 11	是裁员减薪还是减时提薪	(14)
案例分析题 12	IS 计划帮助 Tenneco 重获竞争优势	(15)
案例分析题 13	两种不同的变革方式	(15)
案例分析题 14	公司的规定	(16)
案例分析题 15	回到管理学的第一个原则	(17)
案例分析题 16	管理活动及其重要性	(18)
案例分析题 17	苹果电脑公司	(19)

第2章 管理思想与理论沿革

案例分析题 1	管理与创新(华东理工大学 2005 研)	(21)
案例分析题 2	公司规矩和朋友规矩	(21)
案例分析题 3	4+2: 什么对企业真正有效	(22)
案例分析题 4	这是米格 25 吗	(23)
案例分析题 5	“荣华鸡”哪里去了	(23)
案例分析题 6	自我改善的柔性管理	(24)
案例分析题 7	美国汽车厂时兴“船小好掉头”	(26)
案例分析题 8	麦当劳入乡随俗	(27)
案例分析题 9	恩与威——从古罗马军威到现代管理	(27)
案例分析题 10	管理理论与管理实践	(28)

第3章 管理环境和社会责任

案例分析题 1	宝洁公司 SK-II 化妆品的“违禁风波”(东北财经大学 2007 研)	(31)
案例分析题 2	网络游戏企业的社会责任(华中科技大学 2007 研)	(32)
案例分析题 3	中国企业与韩国三星的差距在哪里(东华大学 2006 研)	(33)
案例分析题 4	比亚迪的小社会(北京工业大学 2006 研)	(35)
案例分析题 5	惠普公司构建“企业公民体系”案例(北方工业大学 2004 研)	(37)

案例分析题 6	乐凯面临的管理环境	(38)
案例分析题 7	中国企业须增强“社会责任”	(39)
案例分析题 8	中小企业应否承担社会责任?	(40)
案例分析题 9	“白鲸牌”电池弄巧成拙	(40)
案例分析题 10	南京冠生园事件	(41)
案例分析题 11	国际商用机器公司	(43)
案例分析题 12	我们呼吸的空气	(44)
第 4 章 计划		
案例分析题 1	七星公司的目标管理(中山大学 2005 研;西安交大 2005 研)	(46)
案例分析题 2	东南企业(集团) 有限公司利润中心经营者聘用暨目标责任书(大连理工大学 2005 研)	(47)
案例分析题 3	工程提前的奥秘	(49)
案例分析题 4	施温自行车公司的失误	(50)
案例分析题 5	商业银行的困境	(51)
案例分析题 6	斯诺尔机床厂的目标管理	(52)
案例分析题 7	苹果计算机公司的成功之道	(54)
案例分析题 8	一份商业计划书	(54)
案例分析题 9	项目管理的可行性研究	(55)
案例分析题 10	蓝天公司引进战略规划观念	(56)
第 5 章 决策		
案例分析题 1	阿斯旺水坝(北京交通大学 2006 研)	(58)
案例分析题 2	洛河纸业公司人事管理问题的决策(中南财经政法大学 2005 研)	(58)
案例分析题 3	南水北调工程决策(北京科技大学 2004 研)	(61)
案例分析题 4	选址决策(华中科技大学 2005 研)	(63)
案例分析题 5	总经理的决策(华东理工大学 2000 研)	(64)
案例分析题 6	县政府的决定(北京航空航天大学 2004 研)	(65)
案例分析题 7	集体决策与小组意识(2001 年 MPA)	(66)
案例分析题 8	父子与驴(中国海洋大学 2001 研)	(67)
案例分析题 9	蔬菜管理(西安交大 2007 研)	(68)
案例分析题 10	痛苦的外科手术——威尔逊的减员之策(大连理工大学 2005 研)	(69)
案例分析题 11	海盐衬衫厂(华东理工大学 2000 研)	(70)
案例分析题 12	马厂长和他的“党政联席会议”(华东理工大学 2002 研;2000 年 MBA)	(72)
案例分析题 13	D 县长的“政绩”(2002 年 MPA)	(74)
案例分析题 14	H 市动物园的搬迁(2003 年 MPA)	(75)
案例分析题 15	迪斯尼败走巴黎	(76)
案例分析题 16	阿迪达斯与耐克	(77)
案例分析题 17	进退两难的电池厂	(78)
案例分析题 18	史蒂芬的收获	(79)
案例分析题 19	张先生的困惑	(80)

案例分析题 20	安通公司的投资决策	(81)
案例分析题 21	王厂长的决策	(82)
案例分析题 22	诸葛亮的“隆中对”	(84)

第 6 章 组织设计与运作

案例分析题 1	授权不当的苦果(华东师范大学 2007 研)	(85)
案例分析题 2	斯隆的组织结构变革(对外经贸大学 2007 研)	(85)
案例分析题 3	上海宏力股份有限公司的组织结构安排(上海对外贸易学院 2006 研)	(87)
案例分析题 4	健力宝:管理“七宗罪”(东华大学 2006 研)	(89)
案例分析题 5	总裁秘书(中山大学 2006 研)	(91)
案例分析题 6	总经理的批评(浙江大学 2005 研;北科大 2007 研)	(92)
案例分析题 7	精简机构(中国地质大学 2006 研)	(93)
案例分析题 8	被打断的谈话(中国地质大学 2005 研)	(94)
案例分析题 9	李总经理的压力(中山大学 2003 研)	(95)
案例分析题 10	究竟是谁的责任(浙江大学 2004 研)	(96)
案例分析题 11	A 市国土资源厅(华中科技大学 2004 研)	(97)
案例分析题 12	布朗公司(华东理工大学 2002 研)	(98)
案例分析题 13	杜布瓦的难题(北京航空航天大学 2005 研)	(100)
案例分析题 14	某局的人事安排(2003 年 MPA)	(102)
案例分析题 15	鼎立建筑公司(2000 年 MBA)	(102)
案例分析题 16	通用的组织结构创新(北京科技大学 2007 研)	(104)
案例选择题 17	通用电气公司管理制度的变迁(西安交大 2007 研)	(105)
案例选择题 18	BT 公司经营业务的发展与组织(西安交通大学 2005 研; 2000 年 MBA)	(106)
案例分析题 19	麦隆公司的新产品开发(大连理工大学 2004 研)	(108)
案例分析题 20	组织结构分析(2001 年 MPA)	(109)
案例分析题 21	MEY 纺织品公司的采购困境	(110)
案例分析题 22	伦迪公司的苦恼	(110)
案例分析题 23	比特丽公司	(111)
案例分析题 24	“宇宙”冰箱厂的人事决策	(112)
案例分析题 25	某面包公司的组织结构改革	(113)

第 7 章 组织变革与组织文化

案例分析题 1	X 公司的组织结构变革(浙江大学 2007 研)	(116)
案例分析题 2	奥迪康公司组织结构变革(西安交通大学 2006 研)	(118)
案例分析题 3	银行企业的组织结构调整(东北财经大学 2004 研;华南理工大学 2006 研)	(119)
案例分析题 4	通用电气能再现奇迹吗?(华南理工大学 2005 研)	(122)
案例分析题 5	惠普公司的组织管理(东北财经大学 2005 研)	(125)
案例分析题 6	鸿远公司的组织变革(北京科技大学 2006 研)	(126)
案例分析题 7	APP 公司为改进业绩而改善营销管理(东北财经大学 2007 研)	(127)
案例分析题 8	公车改革(北京航空航天大学 2004 研)	(129)

案例分析题 9	新新公司的组织变革(北京理工大学 2006 研; 北京交通大学 2004 研) ...	(131)
案例分析题 10	太阳神的四次变革(浙江大学 2002 研)	(132)
案例分析题 11	广州标致: 跨文化的差异与冲突(西安交通大学 2007 研)	(135)
案例分析题 12	中国移动通信集团公司核心价值观: 正德厚生、臻于至善(北京邮电大学 2007 研)	(138)
案例分析题 13	中国企业文化现状调查(东北财大 2006 研)	(139)
案例分析题 14	杜邦公司组织机构的改革(大连理工大学 2004 研)	(142)
案例分析题 15	适者生存(华南理工大学 2005 研)	(145)
案例分析题 15	TA 公司的发展(2001 年 MBA)	(146)
案例选择题 16	泰康公司的营销系统与营销管理(2002 年 MBA)	(148)
案例分析题 17	叶萍服装店(2002 年 MBA)	(150)
案例分析题 18	鲰鱼效应与组织文化(2004 年 MPA)	(151)
案例分析题 19	苹果电脑之失利	(152)
案例分析题 20	变化中的管理实践	(153)
案例分析题 21	威斯敏图书公司的组织变革	(154)
案例分析题 22	高峰科技智能有限公司的管理压力	(156)
案例分析题 23	艾克公司的组织变革	(157)
案例分析题 24	大连三洋制冷公司的企业文化建设	(158)
案例分析题 25	海尔的崛起	(159)
案例分析题 26	RMI 公司	(160)

第 8 章 人力资源管理

案例分析题 1	保兰公司(武汉大学 2006 研)	(162)
案例分析题 2	总裁的决定(深圳大学 2004 研)	(162)
案例分析题 3	某行政机关的考核问题(西安交大 2005 研)	(163)
案例分析题 4	由两位年轻人辞职所引起的(西安交通大学 1999 研)	(165)
案例分析题 5	盛田昭夫的观点(中央财经大学 2007)	(166)
案例分析题 6	范副总经理的辞职(北京大学 1998 研)	(168)
案例分析题 7	高层管理者的苦恼(上海理工大学 2005 研)	(169)
案例分析题 8	格雷丝·李的难题(中央财经大学 2007 研)	(170)
案例分析题 9	“赛马不相马”——海尔的人力资源管理(北京交通大学 2004 研)	(171)
案例分析题 10	海尔的用人理念	(172)
案例分析题 11	微软公司的人员选聘过程	(173)
案例分析题 12	美的集团人力资源部的卓越工作	(174)
案例分析题 13	苏珊的管理	(175)
案例分析题 14	摩托罗拉公司的培训机构——摩托罗拉大学	(177)
案例分析题 15	公司的一定之规	(179)
案例分析题 16	ABC 公司的培训	(180)
案例分析题 17	佳吉公司的变化	(181)
案例分析题 18	裁员的连锁反应	(182)
案例分析题 19	华光汽车公司	(183)

案例分析题 20	三星的人力资源政策	(183)
案例分析题 21	希望集团的人员招聘	(184)
案例分析题 22	飞龙集团在人才队伍建设上的失误	(185)

第9章 领导

案例分析题 1	以身作则的于厂长(华东师范大学 2007 研; 武汉大学 2006 研) ...	(188)
案例分析题 2	康涅狄格互助保险公司的苏·雷诺兹 (华东理工大学 2001 研; 东北财大 2003 研; 中山大学 2004 研)	(189)
案例分析题 3	巴恩斯医院(中南财经政法大学 2004 研; 浙江大学 2006 研)	(190)
案例分析题 4	李校长的领导(北京科技大学 2007 研)	(192)
案例分析题 5	权力的来源(华中科技大学 2007 研)	(192)
案例分析题 6	刘厂长的领导风格(中国地质大学 2005 研)	(194)
案例分析题 7	哪种领导类型更有效(华南理工大学 2006 研)	(195)
案例分析题 8	李黑记的管理之道(武汉大学 2007 研)	(196)
案例分析题 9	惨痛的教训(中央财经大学 2003 研)	(198)
案例分析题 10	刘民的烦恼(中山大学 2005 研)	(199)
案例分析题 11	哪种领导类型(中国地质大学 2006 研)	(200)
案例分析题 12	激励方式的选择(华东理工大学 2005 研)	(201)
案例分析题 13	新官上任(北京航空航天大学 2003 研)	(202)
案例分析题 14	韩总经理的管理方式(北京大学 1999 研)	(203)
案例分析题 15	如何领导(2002 年 MPA)	(205)
案例分析题 16	一起干部配备的启示(北京科技大学 2007 研)	(206)
案例分析题 17	李明的新角色(中央财经大学 2006 研)	(206)
案例分析题 18	新车间主任(中央财经大学 2005 研)	(207)
案例分析题 19	皮尔·卡丹的领导艺术(华东理工大学 2000 研)	(208)
案例分析题 20	公司似花园, 员工如珍木(2005 年 MPA)	(209)
案例分析题 21	山田和马丽的管理风格与理念(2003 年 MPA)	(210)
案例分析题 22	特纳的成功	(212)
案例分析题 23	微软公司的问题	(212)
案例分析题 24	公司的难关	(213)
案例分析题 25	保罗的管理	(214)
案例分析题 26	张颖的困境	(215)
案例分析题 27	独裁者的专治	(215)
案例分析题 28	通用有限公司	(216)

第10章 沟通

案例分析题 1	裁员风波(中央财经大学 2004 研; 2001 年 MBA)	(218)
案例分析题 2	不是骗子(华南理工大学 2005 研)	(219)
案例分析题 3	人才流失的启示(华东理工大学 2005 研)	(220)
案例分析题 4	迷你企业(Minifirm)(华东理工大学 2004 研)	(221)
案例分析题 5	CBK 公司(北京航空航天大学 2005 研)	(222)
案例分析题 6	非典危机(北京航空航天大学 2004 研)	(223)

案例分析题 7	危机管理(中山大学 2006 研)	(224)
案例分析题 8	信息不真实,“川气出川”工程不了了之(北京科技大学 2007 研)	(225)
案例分析题 9	彼得的困惑(2004 年 MPA)	(226)
案例分析题 10	勤劳的亨利	(227)
案例分析题 11	与电子秘书对话	(228)
案例分析题 12	赵护士长的困惑	(229)
案例分析题 13	52 航班惨剧	(230)
案例分析题 14	蓝天公司裁员的前前后后	(232)
案例分析题 15	摩托罗拉公司的沟通方式	(233)
案例分析题 16	王会的辞呈事件	(234)
案例分析题 17	老板与员工的对话	(235)
案例分析题 18	总裁的管理	(235)
案例分析题 19	海恩斯时装有限公司	(236)
案例分析题 20	家用收音机电视公司	(237)

第 11 章 激励

案例分析题 1	黄大佑的辞呈 (上海财经大学 2007 研; 华中科技大学 2003 研; 北方工业大学 2004 研)	(238)
案例分析题 2	SH 输油管理局(中央财经大学 2006 研)	(240)
案例分析题 3	玛丽·凯的管理技巧(北京科技大学 2005 研)	(240)
案例分析题 4	特殊的管理(中山大学 2006 研)	(243)
案例分析题 5	两家研究院的管理(上海交通大学 2007 研; 中山大学 2005 研)	(244)
案例分析题 6	比尼与史密斯公司(西南财大 2006 研)	(245)
案例分析题 7	张雯的激励方法(西南财大 2004 研)	(246)
案例分析题 8	童友玩具厂(西南财大 2003 研)	(247)
案例分析题 9	兰森计算机公司独特的管理方法(北京航空航天大学 2005 研)	(249)
案例分析题 10	理论解释现象(武汉大学 2006 研)	(250)
案例分析题 11	诺顿医疗中心(华南理工大学 2004 研)	(250)
案例分析题 12	关于福利分房的评论(华东理工大学 2005 研)	(251)
案例分析题 13	如何长期激励(华东理工大学 2005 研)	(252)
案例分析题 14	奖金的作用(华东理工大学 2000 研)	(252)
案例分析题 15	新官上任(北京科技大学 2004 研)	(253)
案例分析题 16	李英的困惑(北京化工大学 2006 研)	(256)
案例分析题 17	守住你的“井底之泉”(北京科技大学 2007 研)	(257)
案例分析题 18	前景内燃机公司的激励问题(西安交通大学 2005 研)	(258)
案例分析题 19	摩托罗拉的激励机制(2004 年 MPA)	(259)
案例分析题 20	林肯电气公司的按件计酬与职业保障	(260)
案例分析题 21	联想集团的多跑道、多层次的激励机制	(261)
案例分析题 22	光明集团公司的激励方式	(262)

第 12 章 控制

案例分析题 1	煤矿安全控制问题(华中科技大学 2006 研)	(264)
---------	-------------------------	-------

案例分析题 2	王厂长的控制手段(北京交通大学 2006 研)	(265)
案例分析题 3	欧文康宁公司的售人员自动控制系统(上海理工大学 2003 研)	(266)
案例分析题 4	总经理萨拉·普斯的埋怨(华南理工大学 2004 研)	(269)
案例分析题 5	万隆会议上(北京航空航天大学 2003 研)	(269)
案例选择题 6	宝登的问题(2002 年 MBA)	(270)
案例分析题 7	财务控制是绩效控制的有效工具	(272)
案例分析题 8	通用汽车公司的做法	(273)
案例分析题 9	查克停车公司的收费方式	(273)
案例分析题 10	电力公司的预算控制	(274)
案例分析题 11	客户服务质量控制	(275)
案例分析题 12	MD 集团的审计控制与质量控制	(276)
案例分析题 13	大新公司如何找关键的少数	(278)
案例分析题 14	华润公司运行 6S 管理体系	(280)
案例分析题 15	工商管理学院的教学过程控制	(281)
案例分析题 16	苏南机械有限公司	(282)
案例分析题 17	石化厂的“禁烟战役”	(284)

第 13 章 战略管理

案例分析题 1	休·考特尼的环境四层次(北师大 2007 研)	(286)
案例分析题 2	联想集团的品牌转身(对外经贸大学 2007 研)	(287)
案例分析题 3	海尔的多元化战略(中国海洋大学 2003 研)	(288)
案例分析题 4	汉高(中国)投资有限公司(中国海洋大学 2004 研)	(289)
案例分析题 5	杨家糯米美食公司(西南财大 2005 研)	(293)
案例分析题 6	优尼梅申和美国机器人产业的崩溃(西安交通大学 2004 研)	(295)
案例分析题 7	健力宝的盛衰(武汉大学 2006 研)	(297)
案例分析题 8	《第一财经日报》的战略(东华大学 2005 研)	(300)
案例分析题 9	Tomas 啤酒公司的质量效益型经营战略(北方工业大学 2005 研)	(302)
案例分析题 10	Y 造纸厂出路何在(华东理工大学 2005 研)	(303)
案例分析题 11	SL 公司(西安交通大学 2006 研)	(305)
案例分析题 12	K 公司经理的困惑(1999 年 MBA)	(307)
案例分析题 13	新民钟表公司(1999 年 MBA)	(309)
案例分析题 14	苏星公司的战略选择(2000 年 MBA)	(311)
案例分析题 15	忆商公司业务拓展受阻(2001 年 MBA)	(312)
案例分析题 16	DX 寻呼台的兴衰(2002 年 MBA)	(314)
案例分析题 17	春都的由盛而衰(2004 年 MPA)	(316)
案例分析题 18	格兰仕 20 亿是不是在炒作	(317)
案例分析题 19	中国工商银行的进一步发展	(319)
案例分析题 20	飞利浦·莫里斯公司的战略变革	(320)
案例分析题 21	从惠普的经验看战略联盟的管理	(321)

第 14 章 企业创新及新理论

案例分析题 1	信息技术的发展(中南财大 2007 研)	(324)
---------	----------------------	-------

案例分析题 2	IBM 的管理创新(北京科技大学 2005 研)	(325)
案例分析题 3	浙江花园集团的管理创新(中南财大 2004 研)	(328)
案例分析题 4	朗讯科技公司与贝尔实验室(中国海洋大学 2006 研)	(330)
案例分析题 5	HITACHI 的质量管理(中国海洋大学 2005 研)	(334)
案例分析题 6	海尔的 OEC 管理(上海理工大学 2005 研)	(337)
案例分析题 7	M 公司在本国市场东山再起之谜(1999 年 MBA)	(338)
案例分析题 8	盛道集团的成功是科技创新还是管理创新的结果	(340)
案例分析题 9	经济人的现实悖论	(341)
案例分析题 10	总裁的批示	(342)
案例分析题 11	“昆烟现象”给我们的启示	(343)
案例分析题 12	创新中革新观念, 实践中培育人才	(344)
第 15 章 管理综合		
案例分析题 1	高智力人群的管理(四川大学 2007 研)	(347)
案例分析题 2	海天问题(深圳大学 2007 研)	(349)
案例分析题 3	“巧妙”推行规章制度(江苏大学 2006 研)	(351)
案例分析题 4	P 公司在中国的经营(东华大学 2005 研)	(352)
案例分析题 5	Etec 公司(中山大学 2005 研)	(354)
案例分析题 6	上海高桥石化的节水方案(武汉大学 2006 研)	(355)
案例分析题 7	“庄妈妈”和她的净菜青年服务社 (北京交通大学 2005 研; 中央 财经大学 2005 研)	(355)
案例分析题 8	浦江电子(上海理工大学 2004 研)	(357)
案例分析题 9	某电子企业的发展历程(华中科技大学 2005 研)	(359)
案例分析题 10	小宋的困惑(华东理工大学 2003 研)	(360)
案例分析题 11	由松散管理到严格管理(上财 2007 研)	(361)
案例分析题 12	网络房产代理公司(华东理工大学 2005 研)	(362)
案例分析题 13	苟延残喘的兴运电机厂(华东理工大学 2004 研)	(364)
案例分析题 14	中洲公司的发展烦恼(中央财经大学 2004 研)	(365)
案例分析题 15	某钢铁公司的目标成本网络体系(中央财经大学 2003 研)	(367)
案例分析题 16	A 航空公司的经营(华东理工大学 2004 研)	(368)
案例分析题 17	澳兰公司的发展(华东理工大学 2003 研)	(370)
案例分析题 18	王业震现象(华东理工大学 2001 研)	(371)
案例分析题 19	王厂长的科学管理方法(华中科技大学 2005 研)	(373)
案例分析题 20	朱总经理最忙的一天(华东理工大学 2001 研)	(374)
案例分析题 21	华夏电子公司“火情”(华中科技大学 2005 研)	(375)
案例分析题 22	英特尔公司不断推出新产品(大连理工大学 2005 研; 西安交大 2006 研)	(376)
案例分析题 23	WTO 与政府(北京航空航天大学 2003 研)	(377)
案例分析题 24	新官上任(2005 年 MPA)	(380)
案例分析题 25	钟表王国的困惑与再起	(381)
案例分析题 26	再创专业配件公司	(382)

第 16 章 市场营销

案例分析题 1	芭比娃娃的营销策略(东北财经大学 2007 研)	(384)
案例分析题 2	新欣集团(东北财经大学 2007 研)	(386)
案例分析题 3	国美和格力的渠道冲突(上海对外贸易学院 2006 研)	(388)
案例分析题 4	康柏公司的服务器是如何成长发展的?(华东理工大学 2005 研)	(389)
案例分析题 5	日本公司营销成功之处(东北财经大学 2002 研)	(391)
案例分析题 6	盈利时要做广告, 亏损时, 哪怕借钱也要做广告!(北京大学 1999 研)	(392)
案例分析题 7	凯光公司振兴之路(2001 年 MBA)	(394)

附录: 国内外管理学经典教材简评

第1章 管理概述

案例分析题 1(深圳大学 2007 研)

扁鹊的医术

魏文王问名医扁鹊说：“你们家兄弟三人，都精于医术，到底哪一位医术最好呢？”扁鹊答说：“长兄最好，中兄次之，我最差。”文王吃惊地问：“你的名气最大，为何反而长兄医术最高呢？”扁鹊惭愧地说：“我扁鹊治病，是治病于病情严重之时。一般人都看到我在经脉上穿针管来放血、在皮肤上敷药等大手术，所以以为我的医术高明，名气因此响遍全国。我中兄治病，是治病于病情初起之时。一般人以为他只能治轻微的小病，所以他的名气只及于本乡里。而我长兄治病，是治病于病情发作之前。由于一般人不知道他事先能铲除病因，所以觉得他水平一般，但在医学专家看来他水平最高。”

管理如同医生看病，治标不能忘固本。许多企业强调重视管理，而现实中却存在“头疼医头、脚疼医脚”的管理误区，造成“重结果轻过程”的现象比比皆是。

问题：

1. 分析这则故事给你在管理思维上的启示。
2. 你认为应如何防止企业进入管理误区？

答：1. 人们在认识一事物时，往往不会留意事物的起因及初步的发展过程，只有当事物发展到无法控制的地步，才会意识到事态的严重性，加以重视并寻求解决办法。因此，在历史的长河中，人们只记住了救人于水火的扁鹊，却不曾对他的两位兄长留下印象。

这则寓言给我的启示是：事前控制在管理中极为重要，不要等到出现了严重问题才知道要采取措施补救，而应该将问题扼杀在萌芽状态。殊不知事后控制不如事中控制，事中控制不如事前控制，防重于治，企业家要有防患于未然的敏锐洞察力，尽最大可能去化解经营中的潜在风险。可惜大多数的企业经营者均未能体会到这一点，等到错误的决策造成了重大的损失时才寻求弥补，有时是亡羊补牢，为时已晚。治病是这个道理，管理也同样是这个道理。“良医治未病”，处理组织管理上的问题最有效的就是要加大预防力度，像扁鹊的大哥那样，治病于未发之前；发现苗头性问题，要像扁鹊的二哥那样，治病于初起之时。

中国领导者多是“消防队员”类型的，也多喜欢“救火式”的下属，因而每天总是忙得不可开交的样子，这就丝毫不奇怪了！在这里，我们可以看一下德鲁克的观点：

“一个平静无波的工厂，必是管理上了轨道。如果一个工厂常是高潮迭现，在参观者看来，大家忙得不可开交，就必是管理不善。管理好的工厂，总是单调无味，没有任何刺激动人的事件。那是因为凡是可能发生的危机都早已预见，且已将解决办法变成例行工作了。”

同理，一个管理上了轨道的组织，常是一个令人觉得兴味索然的组织。在这样的组织里，所谓“引人注目”的事情大概就是为了未来做决策，而不是轰轰烈烈地处理过去的问题。

2. 防止企业进入管理误区的方法有以下两条：

一是加强事前控制的力度。在管理过程中密切关注事态或环境的细微变化，努力将问题控制在初期阶段，这样才能避免出现严重问题后只能“头痛医头、脚痛医脚”的局面。事前控制想要完美的实现，就要从组织建立的第一天起就有明确的制度和文本来制约，后来的管理只能是亡羊补牢，慢慢地去修正这种控制事情的节奏。

二是强调对过程的关注。尽管结果对一个企业来说很重要，但忽视过程的做法往往导致企业的行为事倍功半。过程的重要性体现在它是结果的必然。做一件事情或一份工作，过程是最关键的，如果每做一步都能按照程序办，踏踏实实，并在这个过程中预见问题，防范问题，或是发现问题的端倪进而给予及时的调整，那么结果必然能达到预期的目的，反之则不然。

案例分析题 2(江苏大学 2006 研)

一个忙碌的管理者

约翰·戴威森今年 52 岁，他曾在埃德诺公司的一个小型国外分公司担任总经理 10 年之久，这是一家

从事高技术产业的分公司。在这个小公司中，戴威森是一个极有效率的管理者并事实上管理整个公司，他可以自由处理任何他所专长的复杂技术问题，并从中获得了相当高的满足感。

然而，由于受经济衰退的影响，埃德诺公司决定卖掉其在海外的营运资产。戴威森因此被调回英国，担任埃德诺一个大的分公司的总经理助理。

由于总经理经常忙于其他工作而不在公司，戴威森的新工作包括在总经理不在时代理总经理行使处理公司日常业务的职权。戴威森的桌子上经常堆满大量的各式文件等他处理。由于他是一个非常严密和谨慎的人，回到家里也经常要继续工作。

他认为自己原来是一个技术型专家，所以当销售部门的某一人员就公司客户的技术问题向他咨询时，他总是有求必应，而这个人员也确实从戴威森的咨询中受益匪浅；由于缺乏专业经验，他经常要向戴威森请教问题。不久，戴威森干脆直接和客户接触处理某些技术问题，他认为这是最能表现他专业才能的领域。其结果，公司客户不再与销售部门接触，而是直接和他保持联系。

在海外公司工作时，由于工作的高技术性质，戴威森习惯于亲笔起草各种报告和信件，如今他仍保持着这样的习惯，很少把这些工作交给秘书去做。他的工作十分细致，认真检查每一个细节，并加以仔细地修正，因此需要大量的纸张。在一个星期五的下午，当他计划利用周末继续工作时，被告之已经没有纸张了。戴威森找到负责文具供应的管理人员并斥责了他一顿，要求这个管理人员今后要大批量地进货以确保再不会出现类似的情况。尽管这位管理人员对此事感到十分委屈，但考虑到今后的工作将会由复杂转变为简单，也就心平气和了。

时间没过多久，戴威森就感到自己过于劳累而难以支付，他向上级提出为其安排一名助手。但他的要求遭到了拒绝，原因是上级认为公司岗位设置中不需要这样一名助手。戴威森只好接受这一事实，并考虑今后如何充分利用自己的休假来从事这些干不完的工作。

问题：

戴威森的问题出在哪里？有哪些措施可以解决他的问题？

答：(1)戴威森的问题出在以下几个方面：

①对工作职责认识不清。戴威森目前的职务是总经理助理，但是，他没有弄清总经理助理的职责是什么，需要开展哪些工作，承担哪些责任，需要与哪些相关群体打交道，在整个公司框架体系内处于一个什么样的位置。

②自我定位不明。调回英国的公司后，戴威森仍将自己定位为一个技术型管理者，不同的公司性质、不同的工作性质没有让他完成对自己角色定位的转变，没有完成从技术型管理者向全面型管理者的转变。

③越级管理。由于不当的定位，戴威森在管理中出现了越级管理，直接跳过销售部门与客户打交道，违反了统一指挥原则，造成下属部门工作被架空，管理出现混乱。

④亲力亲为的领导风格。这种领导风格是什么事情都要自己亲手去做才放心，对一个高层管理者来说，这不仅浪费了很多精力，而且不能从日常的琐事中脱身出来思考更宏观、更具全局性的问题，没有真正履行好自己的职责。

(2)解决问题的措施有：

①认清管理职责，明确自身定位。戴威森要尽快认识到自己是一个公司的高层综合型管理者，而不是单纯的一个技术型管理者。这是首要的问题。

②充分授权。在改变自身定位和认清自己管理职责的基础上，戴威森应该将不属于自己职责范围的工作分配给其他人，不要直接插手，也可以将属于自己的一部分职责充分授权，指导下属去完成。

③改变领导风格。作为一个高层管理者，戴威森应该改变亲力亲为的领导风格，从日常琐事中摆脱出来，协助总经理工作，考虑更全局的问题。

案例分析题 3(中国海洋大学 2001 研)

听谁的

某工厂一车间检修班的赵班长，安排本班的两个检修工去修理风机，要求他们在三个小时之内完成任务，在这两个工人还未修好风机的时候，车间李主任又调他俩对正在使用的水泵进行一般性的检修。赵班长回来检查工作时，发现工作还没有完成。于是，赵班长批评检修工没有完成任务，斥责他们不听指挥，

并对李主任心存不满。而检修工人因受到赵班长的批评感到委屈，说我们的工作是由班长的上级安排的，我们没有理由不接受。其中的一个检修工理直气壮地说：“你算老几，这是主任的安排。”而李主任却不知不觉地制造了矛盾。

问题：

1. 上述现象违反了管理中的哪一条原则？
2. 这种现象对企业有什么危害？
3. 正确的做法应该是什么？
4. 如何纠正这种做法？

答：1. 上述现象违反了管理中的统一指挥原则。在组织设计中，最基本的关系是上级与下级的关系，即权利与责任的关系。要处理好这个关系，必须遵循统一指挥原则，即每个下属应当而且只能向一个上级主管直接负责，避免乱指挥和瞎指挥的现象。

2. 违反统一指挥原则，员工在同一时间接到不同的任务或者两个截然相反的任务，容易不知所措，甚至造成管理混乱。具体来说，这种现象对企业的危害表现在：

(1) 给员工工作带来困难。由于受到多头指挥，员工往往要在有限的时间内完成两位上司分派的任务，这给员工带来了很大的工作压力和负担。当来自多头的命令互相矛盾甚至相互抵触时，员工便会不知所措。

(2) 损害人际关系。让员工在同一时间完成两项不同的任务，要么两项任务都不能如期完成，要么完成了一件而舍弃了另一件。不管出现哪一种情况，都会造成员工与领导间的矛盾（如本案例中，一个检修工理直气壮地对赵班长说：“你算老几，这是主任的安排”）、领导与领导之间的矛盾（如在本案例中赵班长对李主任心存不满）以及相互推诿责任的现象。

(3) 造成混乱局面。由于同时受到来自不同上司的指挥，任务与任务之间没有协调好，往往造成紧急的工作没人干或干不完，不重要的工作却人满为患，组织内部井然有序的局面被打破。

3. 正确的做法是，严格遵循统一指挥原则，一个下属只向一个上级主管直接负责，避免出现上级越级指挥的现象。严格遵循这一原则的理由主要有：

- (1) 在指令下达的界线内尽可能地减少重复和冲突；
- (2) 减少了混乱和推诿，一个人只对一个上司负责；
- (3) 防止了职责的扩散，上级对工作的完成负有最终的责任；
- (4) 有助于改善上级与下属之间的沟通和增进彼此的了解。

4. 纠正违反统一指挥的做法：

(1) 对管理者进行管理理论方面的培训和学习。丰富各级管理者的管理知识，使其掌握基本的管理原则和技巧，避免出现类似的问题。

(2) 对员工进行宣传教育。应该使员工了解一些基本的管理理论和常识，这样有利于避免因对管理的无知而造成的各种冲突现象。

案例分析题 4(西南财大 2001 研)

是否前后矛盾

某大学管理学教授在讲授古典管理理论时，竭力推崇科学管理的创始人泰罗的历史功勋，鼓吹泰罗所主张的“有必要用严密的科学知识代替老的单凭经验或个人知识行事”的观点，并且宣扬法约尔的 14 条管理原则。

后来，在介绍经验主义学派的理论时，这位老教授又强调企业管理学要从实际经验出发，而不应该从一般原则出发来进行管理和研究。他还说，E 戴尔(Ernest Dale)在其著作中故意不用“原则”一词，断然反对任何关于组织和管理“普遍原则”。

在介绍权变理论学派的观点时，这位教授又鼓吹在企业管理中要根据企业所处的内外条件随机应变，没有什么一成不变、普遍适用的“最好的”管理理论和方法。

不少学生却认为这位教授的讲课前后矛盾、胸无定见，要求教授予以解答。教授却笑而不答，反到要求学生自己去思考，得出自己的结论。

问题：

1. 你是否认为教授的上述观点是前后矛盾的？为什么？
2. 在企业管理中，有无可能将管理原则与实践正确结合？
3. 管理学究竟是一门科学，还是一门艺术？

答：1. 我认为教授的上述观点前后并不矛盾。时代背景不同，产生管理理论的基础必然不同，理论的产生是与当时的背景、现状密切相关的，每一时代的理论都有它自己的特点。此外，同一时代不同学派的理论，由于研究的侧重点不同，理论的观点也不一致，甚至是矛盾的。因此，我们应该用历史的眼光去辩证的看待各方面的理论，取其精华，去其糟粕。

2. 在企业管理中，当然有可能，而且有必要将管理原则与实践正确结合。管理原理是对管理的实质及常规规律的表述，管理原则是由原理引申而来的，是人们规定的行动准则。掌握管理原理，将有助于提高管理工作的科学性并避免盲目性；有助于掌握管理的基本规律；有助于迅速找到解决问题的途径。

管理原则与管理实践正确结合，需要管理者具备以下几点素质和技能：①具备丰富的理论知识，掌握管理的各项原则；②能将管理理论知识融会贯通、厚积薄发；③能将管理理论灵活地运用于管理实践，理论指导实践；④没有一种管理理论是普遍适用的，这就要求管理者能根据环境条件选择最适合组织的管理理论和方式；⑤在实践中丰富和发展属于本组织的管理理论和原则，做到物为我用，物我合一。

3. 管理是一门科学，也是一门艺术。

(1) 管理是一门科学。

管理的科学性首先指有效的管理、成功的管理必须有科学的理论、方法来指导，要遵循管理的基本原理、原则。总之，管理必须科学化。管理的科学性还指管理学是一门科学。自资本主义生产方式诞生以来，在管理实践的推动下，管理学形成了自己的系统原理、原则和方法论，它们构成了管理学的基本框架。近几十年来，在管理实践和管理理论工作者的推动下，管理科学正在蓬勃发展。管理学作为一门独立的科学存在和在实践中所起的不可替代的作用，已经成为人们的共识。

(2) 管理是一门艺术。

管理的艺术性，指一切管理活动都应当具有创造性。管理没有一成不变的模式，没有放之四海而皆适用的灵丹妙药。管理的艺术性是由这样两个因素决定的：其一是管理总是在一定环境中的管理，而管理的环境是不断变化的。其二是由管理的主要对象——人所具有的主观能动性和感情所决定的。管理的艺术性表明，学习书本上的管理理论是必要的，但仅仅只有这一点又是很不够的。只熟记管理的原理、原则条文不可能成为一个成功的管理者。成功的管理者必须学会熟练的运用科学的原理与原则，学会深入地把握实际，学会总结经验，学会因势利导，学会理论联系实际。

(3) 管理是科学性与艺术性的统一。

管理的艺术性与管理的科学性之间并不矛盾，管理需要科学的理论作指导，管理艺术性的发挥必然是在科学理论指导下的发挥。管理的科学性与艺术性的统一还表现在，管理的艺术性是对管理的科学理论的合理发挥，而管理艺术性、创造性的结果在普遍适用之后就必然会成为科学的理论。显然，科学性与艺术性是相互作用、相互影响的。只有真正精通了管理的原理，把握了管理理论精髓的人才可能在管理的实践中得心应手地实现创造性的管理。

案例分析题 5(西安交通大学 2002 研)

福特与通用

1889 年，《科学美国》作了有关德国奔驰汽车的结构和制造的报导，许多美国人开始从事汽车制造并于 1896 年制造出第一辆福特汽车。1903 年，福特汽车公司成立，开始生产“A”型、“R”型和“S”型汽车参与几十家汽车公司的竞争。但福特公司当时没有什么优势。1908 年，福特公司开始生产“T”型车，其特点是结构紧凑、设计简单、坚固、驾驶容易、价格较低。1913 年，福特公司采用了汽车装配流水生产的方式并实行了汽车零件的标准化，形成了大量生产的体制，当年产量便增加到 13 万辆，1914 年增加到 26 万辆，1923 年进一步增加到 204 万辆，在美国汽车生产中形成了垄断局面。福特公司成为当时世界上规模最大和盈利最多的制造企业，从利润中积累了 10 亿美元的现金储备。然而，福特那时坚信，企业所需要的只是所有者兼企业家和他们的一些“助手”，只需“助手”的汇报而由他发号施令即可运行。福特认为，公