

高等院校教材

管理学教学案例选编

杨宝宏 杜红平 主编

180

中国社会科学出版社

管理学教学案例选编

主 编 杨宝宏 杜红平

副主编 冯 华 肖为群 郭红莲

中国社会科学出版社

图书在版编目(CIP)数据

管理学教学案例选编/杨宝宏,杜红平主编. —北京:中国社会科学出版社,2005.3

ISBN 7-5004-4906-2

I. 管... II. ①杨... ②杜... III. 企业管理—教学参考资料
IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2005)第 013191 号

责任编辑 郭晓鸿

责任校对 李小冰

封面设计 张勤

责任印制 戴宽

出版发行 **中国社会科学出版社**

社址 北京鼓楼西大街甲 158 号 邮编 100720

电话 010—84029453 传真 010—84017153

网址 <http://www.csspw.cn>

经销 新华书店

印刷 新魏印刷厂 装订 广增装订厂

版次 2005 年 3 月第 1 版 印次 2005 年 3 月第 1 次印刷

开本 880×1230 毫米 1/32

印张 13.25

字数 330 千字

定价 28.00

凡购买中国社会科学出版社图书,如有质量问题请与本社发行部联系调换

版权所有 侵权必究

前 言

我国的管理教育近年来有了长足的发展,无论是理论教学还是实践教学都正在与发达国家的管理教育接轨,因此,越来越重视案例教学方法在课堂教学中的运用。经过多年管理学教学工作的实践,深感案例教学是其中不可缺少的一个重要环节。它将部分真实生活引入课堂,使学生在一段相对较短的时间内亲临其境般地经历一系列的管理事件和问题,接触各式各样的组织情境。案例教学的引入给学生提供了一个逼真的练兵场,使他们边干边学,逐渐提高学生的分析问题和解决问题的能力。案例教学法自从 20 世纪初被美国哈佛商学院倡导用于管理教育以来,已被越来越多国家的管理教学实践证明,它是一种行之有效的、具有特殊教学效果的教学方法。

目前管理学教学案例,大都是一些适合 MBA 使用的大型综合案例,或是国外一些企业的管理案例,本科生课堂教学使用这些案例时,经常会出现一些由于案例文化背景的问题,阻碍同学准确理解案例内容,从而也无法对案例展开深入讨论的现象,影响教学效果。本科教学迫切需要一些本土化、短小精练的案例。我国进行经济体制改革以来,国内企业已经发生了重大的变化,在企业管理过程中积累了大量成功的经验和失败的教训。这些经验和教训正需要通过管理学的案例教学环节传递给学生,使他们走出校门之后,不至于对我国企业一无所知。因为我们培养的学生是为我国的经济建设服务的生力军,这些本土化的东西才是他们更需要了解的,同时也将是他们未来所要面对的企业管

理的实际问题。另一方面,同学课堂上讨论的内容就是发生在自己身边的企业中的情境,既有亲切感,又有针对性,这必将增加学生参与案例讨论的积极性。

管理学教学历来被同学定义为“枯燥,乏味”,针对这一问题,我们还在每一部分适当穿插了一些生动有趣的互动游戏、管理寓言故事、课后实践等内容,在教学中增强趣味性,让学生在活动中,在有趣的寓言故事中轻松掌握管理学的基本理论和思想。

本书的突出特点是,本土化、趣味性、互动性、短小精练、教学适用性强。注重案例内容的本土化及教学适用性,增强其时代特色,改变以往教学案例在时间和内容上的陈旧、脱离现实的状况。案例将尽可能反映当前我国企业的一些实际情况,当然在编选过程中也会考虑国外企业的一些特别经典的案例,同时针对教学大纲和教学内容的要求对案例进行分类整理,提出相关问题供同学讨论,引导同学的思路,与教学环节紧密配合。这样既可以满足教学上的要求,又可以培养学生解决实际问题的能力,使学生尽早地了解社会,适应社会。

本书案例可由教师根据教学的目的、形式及课堂安排,选择适用的案例材料进行教学。对于某一个案例,书中虽然提出了若干可供思考或便于指导学生讨论的提示性问题,并将之归类在某一部分,但现实的管理问题往往涉及面很广,不能绝对地说它只归属于该部分,同一个案例完全可以从不同的角度进行分析,并提出各自的解决办法。现实的管理问题往往也不局限于某一种方法解决,因此,案例讨论也不是要求同学找出一个惟一正确的方案,而是要激发同学进行主动思考,培养其分析问题和解决问题的能力,从解决各种问题的过程中去领悟管理的真谛。

本书的编写旨在促进我国本科管理课程的案例教学活动。编写过程中参考了国内外对管理案例问题研究的专家、学者的成果,谨向这些作者对本书的贡献致以衷心的感谢。在编写过程中

引用了部分智网网友在 BBS 上交流的资料,在此向智网的网友们表示真诚的谢意!

在此需要特别指出的是,本书案例都是为了进行课堂讨论和教学准备的,经过编者的一些加工处理,并不说明有关组织和人员对管理问题的实际处理是否有效。

案例内容紧扣教学大纲,按照教学大纲的要求,以管理的七个职能为主线,将案例划分为十五个独立的部分。它们分别是:(1)概论;(2)道德与社会责任;(3)计划;(4)决策;(5)目标管理;(6)战略;(7)组织结构设计;(8)组织文化;(9)组织变革;(10)人力资源管理;(11)领导;(12)激励;(13)沟通;(14)控制;(15)创新。其中第(1)、(7)、(14)部分为由郭红莲负责编写,第2部分由杜红平负责编写,第(3)、(4)、(6)、(8)、(9)部分由肖为群负责编写,第(10)、(11)部分由冯华负责编写,第(5)、(12)、(13)、(15)部分由杨宝宏负责编写,唐长虹、王振红参加了部分内容的编写工作。杨宝宏、杜红平负责统筹全书。由于编写时间紧迫,加之作者水平有限,书中难免有不妥之处,恳请读者和使用本案例材料的师生们提出宝贵意见。

特别需要感谢的是北京物资学院副院长沈志莉教授、教务处处长盛浩博士以及教务处诸位同仁,正是他们的辛勤工作和大力支持使得本书能够及早面世,并且本书的出版获得了北京物资学院教务处教材建设专项基金的资助。

同时,在本书的出版过程中,得到了中国社会科学出版社有关人士的大力支持和帮助,在此表示深深的谢意!

编 者

2004 年 8 月

于北京物资学院

目 录

第一章 管理概论案例	(1)
第一节 管理小游戏	(1)
第二节 课后实践	(1)
第三节 案例分析	(2)
案例 1. 海尔“出海”之所遇	(2)
案例 2. 柯月恒被提升为科研室主任	(3)
案例 3. 发放年终奖金的故事	(5)
案例 4. 主管人员都应具备哪些技能	(5)
案例 5. 钱力的一天	(6)
第二章 道德与社会责任案例	(9)
第一节 课堂讨论	(9)
第二节 网络信息浏览	(12)
第三节 道德问题和社会责任问题的现象分析	(14)
现象 1. 四川现代“包身工”	(14)
现象 2. 求职者个人隐私	(17)
现象 3. 上班 6 天加班 48 小时 17 岁女工被累死	(18)
现象 4. “六必居”遭到假冒厄运	(19)
现象 5. 瓶装饮料油流汹涌	(20)
现象 6. 投诉上级要罚款	(21)
现象 7. 员工食物中毒, 厂方规定拉肚超 4 次才能进医院	(21)

现象 8. 姓“裴”不吉利不准当会计	(22)
现象 9. 职业病现状	(23)
现象 10. 救灾款竟成“唐僧肉”	(24)
第四节 案例分析	(26)
案例 1. 欠薪风波调查	(26)
案例 2. 从问责到问德	(29)
案例 3. 社会责任认证考验中国出口企业	(30)
案例 4. 当心员工手册	(32)
案例 5. 工厂环境污染严重,打工少女客死他乡	(33)
案例 6. 中文说明书少了什么	(35)
案例 7. 大祸是这样酿成的	(37)
案例 8. 安徽阜阳的“杀人奶粉”事件	(40)
第三章 计划案例	(44)
第一节 管理小故事	(44)
第二节 课后实践	(45)
第三节 案例分析	(45)
案例 1. 柯达公司的发展	(45)
案例 2. 爱立信的新世纪中国发展 5 年计划	(48)
案例 3. 联想手机的 V 计划	(49)
案例 4. 某公司的战略规划	(50)
案例 5. S 轮胎公司的衰败	(51)
案例 6. 敏星计划	(56)
案例 7. TCL 的龙虎计划	(60)
第四章 决策案例	(65)
第一节 管理小游戏	(65)
游戏 1. 如何处置这名队员	(65)

游戏 2. 玻璃弹珠	(65)
游戏 3. 培养管理技巧	(66)
第二节 课后实践	(66)
第三节 案例分析	(67)
案例 1. 联通翻身之谜	(67)
案例 2. 甲公司的沉浮	(73)
案例 3. S 公司的失误在哪里	(76)
案例 4. 兵败 PDM	(77)
案例 5. 首创的水务案例	(81)
案例 6. 春兰进军摩托车	(83)
 第五章 目标管理案例	(84)
第一节 管理小故事	(84)
故事 1. 白兔子得马拉松冠军的秘密	(84)
故事 2. 死刑犯的选择	(85)
故事 3. 三组猴子	(85)
第二节 管理小游戏	(86)
游戏 1. 目标:三个村子	(86)
游戏 2. 有目标才有梦想	(87)
第三节 案例分析	(88)
案例 1. 拟定可考核的目标	(88)
案例 2. 某公司销售部实施的目标管理	(89)
案例 3. 一个食品公司的目标管理	(90)
案例 4. 人生目标	(91)
案例 5. 宏宇家具公司 5 年目标	(91)
案例 6. 某机床厂的目标管理	(94)
案例 7. 五只毛毛虫的故事	(97)

第六章 战略案例	(100)
第一节 管理小故事	(100)
故事 1. 新龟兔赛跑	(100)
故事 2. 鸽子与广告牌	(101)
第二节 课后实践	(102)
第三节 案例分析	(103)
案例 1. 格兰仕的总成本领先战略	(103)
案例 2. 康佳的战略转型	(106)
案例 3. 惠普打印机还能打印钞票吗	(110)
案例 4. 创维回归彩电	(113)
案例 5. 用友和金蝶:不同的战略选择	(116)
案例 6. 失意的 C 公司	(118)
案例 7. 英特尔:超越无极限	(121)
案例 8. 海尔的发展战略	(124)
案例 9. 松下中国战略转型	(126)
第七章 组织结构设计方案	(129)
第一节 管理小故事	(129)
故事 1. 不拉马的士兵	(129)
故事 2. 蚁群效应	(129)
故事 3. 成功的项目团队	(131)
故事 4. 谁的权力更大	(132)
第二节 管理小游戏	(133)
第三节 课后实践	(134)
第四节 案例分析	(134)
案例 1. 测量仪器公司	(134)
案例 2. 格兰仕从金字塔转向扁平化	(135)
案例 3. IBM 的组织结构	(137)

案例 4. 北方化学公司农业化肥分公司	(141)
案例 5. 解决问题者的问题	(143)
案例 6. 上海外资工作委员会的设置	(143)
案例 7. 自然之友组织架构及岗位职责	(145)
案例 8. 一个成功企业家的难题	(149)
案例 9. 事必躬亲的会计主管	(150)
案例 10. 太行仪表公司	(151)
案例 11. 越俎代庖的秘书	(152)
案例 12. 美国总统与钢铁企业	(153)
案例 13. IBM 通过管理整合实现复兴(IBM 组织案例 之一)	(156)
案例 14. IBM 架构:追寻客户脚步的心灵地图(IBM 组织案例之二)	(163)
案例 15. 万向集团的组织结构设计	(169)
案例 16. 比尔·盖茨如何组织微软公司	(172)
案例 17. 一对“孪生”企业的不同组织模式	(173)
案例 18. 宇宙食品公司	(176)
案例 19. 组织结构与信息共享	(177)
案例 20. 金山变阵组成三大业务群 转型互联网服务 供应商	(179)
案例 21. 恒源祥“虚拟”重铸老字号	(182)
案例 22. 联想电脑实施的组织及财务支持系统	(185)
 第八章 组织文化案例	 (188)
第一节 寓言故事	(188)
故事 1. 煮青蛙	(188)
故事 2. 螃蟹文化	(188)
故事 3. 土虱	(188)

第二节 网络信息浏览	(189)
第三节 案例分析	(189)
案例 1. 吃着冰淇淋,与员工成为伙伴	(189)
案例 2. 没有加班概念的公司	(192)
案例 3. 百度公司	(193)
案例 4. 豆子皇后的故事	(194)
案例 5. 蒙牛文化	(195)
案例 6. 和商理念的塑造	(200)
案例 7. 培育公司文化	(204)
 第九章 组织变革案例	(207)
第一节 管理小故事	(207)
四只猴子	(207)
第二节 案例分析	(207)
案例 1. 旭日升:变革的痛与思	(207)
案例 2. 宝洁公司旧貌换新颜	(209)
案例 3. 科龙的重组	(213)
案例 4. 中国家电企业流程再造	(220)
案例 5.《华尔街日报》:谨慎地变革	(222)
 第十章 人力资源管理案例	(225)
第一节 管理小故事	(225)
故事 1. 小和尚撞钟	(225)
故事 2. “兔子”能当“游泳冠军”	(225)
第二节 案例分析	(226)
案例 1. 挑选一位管理员工工资的经理	(226)
案例 2. 赛特购物中心 B2 的员工考核	(228)
案例 3. A 公司的员工培训计划	(229)

案例 4. 白铭的跳槽	(235)
案例 5. 北电网络注重过程的考核	(236)
案例 6. 高薪为何留不住人才	(240)
案例 7. 高智力人群的管理	(240)
案例 8. 红旗轻工设计院选择干部	(245)
案例 9. 某 IT 企业的薪酬制度改革	(248)
案例 10. 赏罚有据的摩托罗拉	(251)
案例 11. 斯迈尔服饰公司	(254)
案例 12. 他该不该被评为优秀	(261)
案例 13. 天宏公司的绩效管理体系	(262)
第十一章 领导案例	(270)
第一节 管理小故事	(270)
故事 1. 两只刺猬	(270)
故事 2. 北风和南风	(270)
故事 3. 老虎的孤独	(270)
故事 4. “鱼缸”法则	(271)
故事 5. “热炉”法则	(272)
第二节 案例分析	(272)
案例 1. 艾文的困惑	(272)
案例 2. 大学生做股长	(274)
案例 3. 第五冶金设计院	(285)
案例 4. 领导力案例	(288)
案例 5. 民主选举的风波	(291)
案例 6. 哪种领导类型最有效	(294)
案例 7. “赛马不相马”	(296)
案例 8. 杨力及其所在的 A 公司	(303)
案例 9. 掌管一切的最高行政主管人	(310)

第十二章 激励案例	(313)
第一节 管理小故事	(313)
故事 1. 公平与不公平	(313)
故事 2. 鸭子只有一条腿	(314)
故事 3. 怎样给猎狗分骨头	(315)
第二节 课后实践	(317)
第三节 案例分析	(318)
案例 1. 这家企业为什么留不住人	(318)
案例 2. 非同一般的激励	(320)
案例 3. 如此奖励最后伤了谁的心	(320)
案例 4. 为什么高工资没有高效率	(321)
案例 5. 一起人才流动的“官司”	(322)
案例 6. 赵副厂长该怎么办	(325)
案例 7. 乔利民是不是个好科长	(326)
案例 8. 加了薪,她为什么还想辞职	(327)
案例 9. 海尔的激励制度	(327)
案例 10. 拉面馆老板与师傅的矛盾	(330)
 第十三章 沟通案例	 (331)
第一节 互动游戏	(331)
游戏 1. 看不见与说不清	(331)
游戏 2. 听话勾画	(331)
游戏 3. 传递信息	(332)
第二节 管理小故事	(333)
第三节 课后实践	(334)
第四节 案例分析	(334)
案例 1. 张经理的沟通经验	(334)
案例 2. 杨瑞的困惑	(336)

案例 3. 摩托罗拉公司的有效沟通管理	(338)
案例 4. 沟通从不满开始	(340)
案例 5. 得力干将全走了	(343)
案例 6. 李瑛与小诸葛的交流	(343)
案例 7. 都是玩笑惹的祸	(346)
案例 8. 身份证号码的麻烦	(347)
案例 9. 我还要回来	(348)
 第十四章 控制案例	(349)
第一节 管理小游戏	(349)
第二节 案例分析	(349)
案例 1. 上海通用的柔性化生产管理	(349)
案例 2. 大连三洋制冷有限公司以柔克刚	(362)
案例 3. 海南航空公司	(368)
案例 4. 秀水热电厂	(369)
案例 5. 同仁堂的质量控制	(370)
案例 6. 通用电气以审计实现集团控制	(372)
案例 7. 都江堰水利工程的控制	(376)
案例 8. 娃哈哈的营销控制	(378)
 第十五章 创新案例	(381)
第一节 互动游戏	(381)
游戏 1. 蛀书大虫	(381)
游戏 2. 思无定势	(381)
游戏 3. 9 个点	(382)
第二节 课后实践	(383)
第三节 案例分析	(383)
案例 1.1 毫米的创新	(383)

案例 2. “无中生有”	(384)
案例 3. 厦新技术创新单品救主	(384)
案例 4. 海尔的创新	(385)
案例 5. 出奇未必能制胜	(387)
案例 6. 诺基亚的创新理念	(388)
案例 7. 宁夏红酒	(388)
案例 8. 技术创新打造“珠啤神话”	(389)
案例 9. “取人之短”也生财	(391)
案例 10. “接吻青蛙”与“失败者大奖”	(392)
案例 11. 15%原则+逆向战略计划法	(394)
案例 12. 天津通信公话发展有人情味	(397)
案例 13. 为 e 化企业打造创新竞争力	(400)
案例 14. 清华同方的技术创新模式及典型案例分析	(401)

第一章 管理概论案例

第一节 管理小游戏

组成5—7人一组的小组，指定一位发言人在老师提问时向全班汇报你们小组的讨论过程与结论。

你和你的伙伴决定在你们所在的社区开一家大型餐厅，营业时间为早7:00—晚8:00。你们每人投资5万元，并从银行贷款30万元。你们除了曾经在餐厅做过服务生和吃过饭外，没有一点餐厅管理方面的经验，而现在你们面临着如何管理这家餐厅以及如何分派各自管理角色的任务。

1. 设定你们各自的管理角色。例如，你们分别负责哪些必要的部门和事务？你们的管理等级是怎样的？

2. 为了获得成功，需要建立什么竞争优势？你们将采取何种标准来衡量你们的管理是否成功？

3. 讨论：为了有效利用资源、建立竞争优势，在计划、组织、领导、控制中你们所要作出的最为重要的决策是什么？

4. 请列出上述每一项管理职能中对你们最重要的事项。

第二节 课后实践

进入亚太管理训练网，阅读有关管理者如何进行计划、组织、领导和控制的方法的文章。思考这些管理方法对企业绩效有何影响。