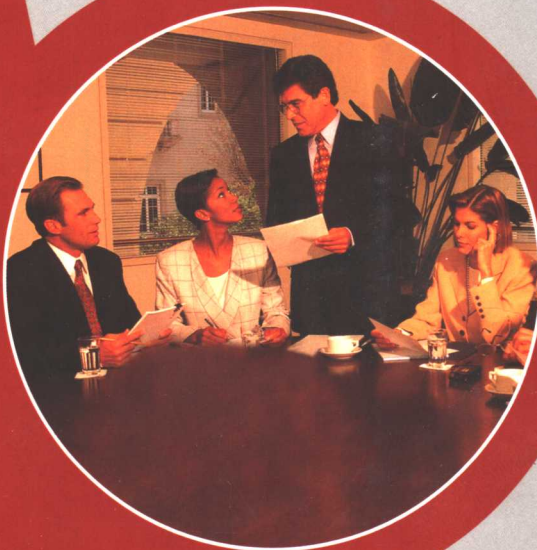


Management Case Analysis

管理学 案例精析

余 敬 刁凤琴 主编



中国地质大学出版社

管理学案例精析

主 编	余 敬	刁凤琴
副主编	覃家君	郑晓军
	刘家国	孙理军

中国地质大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

管理学案例精析/主编:余敬,刁凤琴;副主编:覃家君,郑晓军,刘家国,孙理军—武汉:中国地质大学出版社,2006.8

ISBN 7-5625-2122-0

I. 管…

II. ①余…②刁…③覃…④郑…⑤刘…⑥孙…

III. 管理学-案例-教材

IV. C93

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2006)第 084197 号

管理学案例精析

主 编 余 敬 刁凤琴

副主编 覃家君 郑晓军

刘家国 孙理军

责任编辑:徐润英

责任校对:张咏梅

出版发行:中国地质大学出版社(武汉市洪山区鲁磨路 388 号) 邮政编码:430074

电话:(027)87482760 传真:87481537 E-mail:cbb@cug.edu.cn

经 销:全国新华书店

<http://www.cugp.cn>

开本:850 毫米×1168 毫米 1/32

字数:290 千字 印张:10.875

版次:2006 年 8 月第 1 版

印次:2006 年 8 月第 1 次印刷

印刷:湖北地矿印业有限公司

印数:1—3 000 册

ISBN 7-5625-2122-0/C·86

定价:20.00 元

如有印装质量问题请与印刷厂联系调换

前 言

联合国教科文组织对有关专家进行包括课堂讲授教学法在内的多种管理教学法教学功能评价意见的调查结果表明,案例教学在知识传授、学生分析能力的培养、知识的保留力以及学生的接受力等评测指标上均位居前列。管理教育自身的特点和管理学的学科属性以及管理教学实践也已经证明,案例教学法是贴近实战,培养和锻炼学生管理技巧、分析判断和决策能力的最有效的方法。

在我国,由于管理学教育起步比较晚,案例教学法虽已为越来越多的管理院校所接受和采用,但效果却不尽如人意。从总体层面上看,目前我国多数高校尚不能完全摆脱传统教育模式和教育观念的影响,传统的课堂讲授方式在教学中占据主导地位,教学中偏重理论知识的传授,过分强调知识的系统性和完整性,缺乏对学生进行管理实践层次上的能力、技巧和操作方法上的训练。案例教材建设的相对滞后使得我国管理教学内容与管理实践存在着比较严重的脱节现象,学生缺乏实际应用能力。

管理学是融管理理论与案例于一体的课程,而目前无论是从事管理学教学的教师,还是所使用的教材、教学方式与内容等都比较注重管理理论。因此,为顺应世界管理教育的发展趋势,迫切需要编写理论与经验相融合的、注重培养学生综合管理技能的且富于时代感的案例教材。

然而,目前国内外管理案例教材基本上是与 MBA 配套或翻译过来的,与管理学相配套的案例教材不多,且多半仅限于罗列一些案例而不加以分析。即使是世界最畅销的管理学经典教材,如 S. P.

Robbins 和 M. Coulter 编写的《管理学》(第 8 版)(Management), James H. Donnelly 等人编写的《管理学基础》(第 10 版)(Fundamentals of Management)教材,其案例也只是附在每一章的最后,未加案例分析,没有给学生提供案例分析的方法论指导,这在一定程度上直接影响到学生管理实践技能的培养。

为顺应世界管理教育的发展趋势,本书主编及部分作者 1999 年受国土资源部年轻教师资助计划项目资助,开展了较为深入的管理案例分析和研究,2000 年编写出版了《管理学案例》教材,于 2002 年已售罄。学生们普遍反映,该教材能使他们在学习管理学基础知识的同时,更好地掌握在不同的管理情景中如何发现问题、综合分析问题、提出实施方案和解决方法的一般管理技术和综合实践技能,为他们真正进入管理角色提供了第一手资料。为了进一步推动我国管理学课程教学的重心从纯理论讲授转向更具应用性的以案例为主的经验与理论相融合式的教学,为师生管理案例教学提供更直接的指导与分析范例,本书在原《管理学案例》教材的基础上,通过增加大量的典型案例精析和团队练习点评与分析,为读者提供方法论上的指导,使其能更好地掌握管理技术和综合实践技能。该书的出版将促进管理学课程教学的重心从纯理论讲授向更具应用性的以案例为主的经验与理论相融合式的教学的飞跃,顺应世界管理教育的发展趋势。

本书是在 2000 年出版的《管理学案例》的基础上更新、扩充而成的,新版增加了大量的典型案例精析、团队练习点评及选集,故更名为《管理学案例精析》。全书分五大部分:一是案例教学法;二是管理案例精析;三是管理案例选集;四是团队练习点评;五是团队练习选集。案例和团队练习所涉及的知识涵盖了管理与管理者、管理思想、计划、组织、领导和控制等管理学的所有内容。

该教材的主要特色为:

(1)案例取材新、针对性强,即针对管理学各核心知识点编写和精析案例,案例选择兼顾了典型示范、应用实战、现实新颖并具有较

高的理论价值,主要取材于近几年国内外著名企业最新的管理实践成果,既有据国外经典案例改编的,也有国内本土化经典案例以及正在发生的现实案例。案例汇集了近年来国内外著名企业,如海尔、格兰仕、东风、IBM、福特等的最新管理实践成果。

(2)案例结构体系设计独特、形式多样,该教材没有像其他管理学或案例教材那样只满足于泛泛地罗列一些案例,而是通过巧妙的情节构思,生动的事件描述,把问题寓于情节之中,形成了集案例主体、教学功能、关键词、问题、知识点链接、案例分析于一体的独特的案例体系。通过增加案例精析这部分内容,对案例分析、课堂讨论进行指导,引导学生更好地获取综合管理技能与实战技巧,尽快进入管理“角色”。

(3)团队练习点评与选集板块的设置,充分体现了管理学教学重在讨论、思考和主动参与的教学定位。

(4)通过管理案例教学法知识性介绍,提供案例“教”与“学”的艺术,从而为师生提供方法论上的指导。

在本书编写过程中,我们参阅了不少国内外有关管理案例的经典著作、杂志和报纸等,我们还在上述文献资料的基础上改编了部分案例,在此,对这些原著者,我们表示深深的谢意。所编写的案例大部分是编写组成员基于实际调研、咨询素材而编成的,也有相当部分的案例是根据第二手资料改编而成的。书中有些案例采取了掩饰写作手法,如虚拟了企业名、当事者名,有些数据也作了不影响事件发展和问题分析的适当调整。为了使案例所描述的问题更加集中,有些案例还虚拟了一个会议或某个情节,旨在通过巧妙的情节构思、生动的事件描述,把问题寓于情节之中,提高案例的教学价值。需要特别说明的是,所有案例都是为案例教学而编写的,不说明有关组织和人员对管理问题的实际处理效果。

参加本书编写的成员及分工为:

余敬撰写了第一部分案例教学法,编写了第二部分管理案例精

析中的案例 1、2、3、5、6、10、13、15、16、21、22、24、31、32,第三部分管理案例选集中的案例 9、16、20、21、22、27、28、34、36、39、40,第四部分团队练习点评中的团队练习 1、2、3 中的教师点评,第五部分团队练习选集中的团队练习 1、5、9、11、13、16、17、18、20、22、24、25。

刁凤琴编写了第二部分管理案例精析中的案例 4、5、11、12、14、23、30、33,第三部分管理案例选集中的案例 4、32,第五部分团队练习选集中的团队练习 6、12、21。

覃家君编写了第二部分管理案例精析中的案例 9、35,第三部分管理案例选集中的案例 5、18、24、25、38。

郑晓军编写了第二部分管理案例精析中的案例 10、18、20、25、27、29、32。

刘家国编写了第三部分管理案例选集中的案例 6、7、14、26、31。

孙理军编写了第二部分管理案例精析中的案例 7、8、19、34,第四部分团队练习点评中的团队练习 4 中的教师点评。

严良编写了第三部分管理案例选集中的案例 3、40。

王柏轩编写了第二部分管理案例精析中的案例 3、32,第三部分管理案例选集中的案例 35、37、40。

陈莲芳编写了第三部分管理案例选集中的案例 2、10、12、15、17、30。

王陆萱编写了第三部分管理案例选集中的案例 8、11、13、23、29。

刘宇清编写了第三部分管理案例选集中的案例 16、20。

高勇强编写了第二部分管理案例精析中的案例 23,第三部分管理案例选集中的案例 1、19、33、39。

廖蓓蓓编写了第二部分管理案例精析中的案例 15、17、26、28,第四部分团队练习点评中的团队练习 1、2、4,第五部分团队练习选集中的团队练习 14、19。

姜一编写了第二部分管理案例精析中的案例 15,第四部分团队

练习点评中的团队练习 1、2,第五部分团队练习选集中的团队练习 8、13、14、19。

魏秀丽编写了第五部分团队练习选集中的团队练习 2、3、4、7、15、23、26、27,负责为所有团队练习冠名等工作。

高谋艳编写了第二部分管理案例精析中的案例 7、8,负责第四部分团队练习点评中的团队练习 1、2、3 的学生示范分析部分的整理工作。

魏玉轩编写了第二部分管理案例精析中的案例 13、16,第三部分管理案例选集中的案例 9、34。

喻婷编写了第二部分管理案例精析中的案例 4、33,第三部分管理案例选集中的案例 32。

高思维编写了第二部分管理案例精析中的案例 32,第五部分团队练习选集中的团队练习 10。

本书由余敬负责总体框架设计和总纂工作。魏秀丽、高谋艳参与了大部分文字校对与修改工作。

由于编者水平有限,加之国内案例资源缺乏,本书尚有诸多不足之处,敬请读者批评指正。

最后,特别感谢为本书的编写无私提供原始素材的东风汽车集团公司、深圳市华为技术有限公司、百威啤酒公司、一汽红塔集团、红桃 K 集团公司、华北油田分公司、武汉钢铁公司大冶铁矿等单位的领导和有关同志,感谢中国地质大学出版社为本书尽快出版所给予的支持,感谢中国地质大学出版社梁志社长、徐润英编辑,管理学院及其工商管理系的领导和老师们对本书的编写给予的大力支持和帮助,感谢提供团队练习示范分析的所授课班级的同学们。

编 者
2006 年 4 月

目 录

第一部分 案例教学法	(1)
一、管理教育的特点	(1)
二、管理案例与案例教学法	(7)
(一)管理案例	(7)
(二)管理案例教学法	(10)
(三)管理案例的“教”与“学”	(14)
第二部分 管理案例精析	(21)
一、管理与管理者	(21)
案例 1 甜美的音乐	(21)
案例 2 谁来承担损失	(26)
案例 3 忙碌的王厂长	(29)
案例 4 培训部负责人辞职	(33)
二、管理的今昔	(35)
案例 5 油漆厂工人为什么闹事	(35)
案例 6 奖金与积极性	(38)
案例 7 保利公司的总经理	(40)
案例 8 惠普公司的组织文化	(42)
案例 9 中太公司	(44)
三、计 划	(51)
案例 10 10 分钟提高效率	(51)

案例 11	Swan 公司自行车市场计划与决策	(53)
案例 12	福特的 Focus	(58)
案例 13	王厂长的会议	(61)
案例 14	这家酒业公司怎么了	(64)
四、组 织		(67)
案例 15	浪涛公司	(67)
案例 16	谁拥有权力	(70)
案例 17	一封辞职信	(73)
案例 18	小张的实习经历	(76)
案例 19	后勤集团的发展与改革	(78)
案例 20	施乐公司的团队建设	(79)
五、领 导		(81)
案例 21	谁的方式更有效	(81)
案例 22	欧阳健的领导风格	(84)
案例 23	某高校专聘岗位制风波	(90)
案例 24	三种不同的领导方式	(93)
案例 25	副总家失火以后	(98)
案例 26	一次战略方案制定引起的风波	(100)
案例 27	这位主管该怎么做	(104)
六、控 制		(105)
案例 28	天安公司的管理创新	(105)
案例 29	摆梯子	(109)
案例 30	安全事故发生以后	(110)
七、综合问题		(114)
案例 31	贾厂长的无奈	(114)
案例 32	海尔的崛起	(118)
案例 33	荣董事长的困惑	(126)

案例 34 设计师辞职后的争议	(134)
案例 35 华北油田的精细管理	(137)
第三部分 管理案例选集	(156)
一、管理与管理者	(156)
案例 1 管理是什么	(156)
案例 2 百年老院的现代管理启蒙	(158)
案例 3 管理是一门艺术	(161)
案例 4 爱尔公司在中国市场的失算	(164)
案例 5 人格结构的 PAC 分析	(166)
二、管理的今昔	(168)
案例 6 销售人员又辞职了	(168)
案例 7 改革内部分配制度	(170)
案例 8 奖励团体,还是奖励个人	(172)
案例 9 一举三得	(173)
案例 10 全方位塑造员工	(174)
案例 11 要不要奋不顾身	(177)
案例 12 工资全额浮动为何失灵	(180)
三、管理职能	(181)
案例 13 北京 2008 年奥运会市场开发计划	(181)
案例 14 企业使命	(188)
案例 15 战略决策是成功之母	(191)
案例 16 新产品投放国际市场决策	(194)
案例 17 目标管理步步高	(195)
案例 18 美国西南航空公司的权变之策	(198)
案例 19 昆明市旅游人口的预测	(201)
案例 20 七个编制八个官	(203)
案例 21 石磊的烦恼	(204)

案例 22	脱胎换骨	(207)
案例 23	奥运会帆船委员会的组织与管理	(209)
案例 24	东方希望集团的组织结构和人力资源管理 ...	(212)
案例 25	院所改制的管理症结	(217)
案例 26	IBM 组织结构的变革	(223)
案例 27	该不该让这位留学回国博士走	(233)
案例 28	受罚席	(235)
案例 29	谁坐“批评席”	(237)
案例 30	文化病变:人性与责任	(239)
案例 31	车行三镇查市容	(241)
案例 32	马力公司的成功秘密	(243)
案例 33	康泰工业集团的质量控制	(244)
案例 34	关键路线的确定	(248)
案例 35	武广模式	(250)

四、综合问题

案例 36	中国轿车行业的“后来者”	(255)
案例 37	华为追求卓越的管理探索	(259)
案例 38	格兰仕集团如何铸就辉煌	(269)
案例 39	福特的成长	(277)
案例 40	红桃 K 成功的奥秘	(289)

第四部分 团队练习点评

团队练习 1	饮料小食店	(293)
团队练习 2	谁来处理这批货	(303)
团队练习 3	组织结构分析	(307)
团队练习 4	一周工作计划	(319)

第五部分 团队练习选集

一、管理与管理者	(321)
----------------	-------

团队练习 1	众说纷纭话管理	(321)
团队练习 2	出色的管理者	(321)
团队练习 3	班长的竞选	(322)
团队练习 4	管理是科学还是艺术	(322)
团队练习 5	教师是管理者吗	(322)
二、管理的今昔		(323)
团队练习 6	高层领导访谈	(323)
团队练习 7	“老字号”的演变	(323)
团队练习 8	管理小短剧	(323)
团队练习 9	管理的明天	(324)
三、计划		(324)
团队练习 10	一次决策经历	(324)
团队练习 11	设计良好的目标	(324)
团队练习 12	目标设定与计划制定	(325)
团队练习 13	网络计划技术的运用	(325)
四、组织		(325)
团队练习 14	校园社团调查	(325)
团队练习 15	招聘模拟	(326)
团队练习 16	有效授权	(326)
团队练习 17	“直线”与“参谋”	(326)
团队练习 18	变革与绩效	(327)
五、领导		(327)
团队练习 19	领导的成败	(327)
团队练习 20	大学生的需求	(327)
团队练习 21	家长的激励	(328)
团队练习 22	奖学金制度的设计	(328)
团队练习 23	王明的困扰	(328)

团队练习 24 高效沟通	(329)
六、控 制	(329)
团队练习 25 “作弊”的控制	(329)
团队练习 26 汤伟的烦恼	(329)
团队练习 27 价格战的“后遗症”	(330)
主要参考文献	(331)

第一部分 案例教学法

一、管理教育的特点

席卷全球的第三次科技革命与信息时代的到来,不仅给管理教育提出了新的挑战,而且带来了管理教育的勃兴。世界各国的高等管理教育受到了前所未有的重视和发展,管理教育的改革浪潮风起云涌。

作为世界公认的、首屈一指的、并享有管理教育“西点军校”之美称的哈佛商学院,曾于 1993 年组织专家对美国 and 国外 23 个教育单位的 MBA 的教育情况进行了调查和比较研究,并提出一份名为《对外比较汇总报告:MBA:领导和学习》(External Comparisons Summary Report: MBA: Leadership & Learning)的专题报告,由于该报告对西方 MBA 教育的状况与发展趋势作了典型的概括、分析与总结,从而成为指导当今世界管理教育改革的典范之作。从这份研究报告与世界发达国家管理教育研究及其改革的实践可知,管理教育的一些共同特点与发展趋势主要表现在以下几个方面。

1. 将培养目标定位于造就全面管理者

传统的管理教育主要通过传授纯理论和理性知识以及讲授分析报告来教管理。后来发展到运用归纳的方式来阐述理论知识,通过案例分析引导学生去获取理性知识;或运用演绎的方式,利用演讲来传授理论,但案例只是被用来说明理论。随着当今世界性管理教育的重大结构性变革,以美国为代表的发达国家开始重新界定管理教育的性质,将管理教育的培养目标定位于造就全面管理者,而不是职能部门专家。强调学校应该给予学生在未来企业竞争中全面管理

的知识和技能,而非某方面的专门知识和技能,以培养学生从全面管理的角度来发现、分析、解决管理者所面临的错综复杂问题的能力。这就使管理教育的中心任务由教授管理理论扩展到同时教授各种管理技能,以造就全面管理者上来。这一目标取向反映了当今市场经济国家更多地强调有实践经验、具有全面知识的高素质的人才需求倾向。这不仅符合管理科学本身的特点和其内在的认识规律,而且有利于学生综合管理技能的培养和开发。

2. 力求建立一种全新的教育理念,即面向实际、注重一般管理、并基于相互影响和经验式教学的教育理念

由于用人单位和学生更加注重实用性的知识与技能,欧美等发达国家的管理院校纷纷改变传统的理论驱动型的教育方案,为学生提供“一般管理”的观念和框架,使教学更加密切结合企业的实际,教学法的重心从纯理论讲授转向更具应用性的以案例为主的经验与理论相融合式的教学。为使管理教育方案贴近实际,始终保持“前沿”知识的能力,全美最有影响力的10所优秀工商管理院校通过案例将管理实践引入课堂,使用报刊或公司提供的真实数据和原始资料为课堂教材,以解决课堂教学材料的时间滞后性。如美国杜克大学的经营管理课程就是以西屋电器公司计算机提供的数据作为课堂教学素材的,并通过“请进来”、“走出去”的方法以及“产学研”合作,创设师生参与实践的机会,密切学校与企业间的双向运动,通过相互影响和相互促进,不断追踪管理科学最新发展动态。

3. 以市场为导向,注重教学方案的整体化,设置或开发新的以培养学生技能为中心的应用性、技能性、综合化课程

毕业生的“适应能力”已成为当前市场经济国家用人单位的首选条件。适应市场经济发展的需要,改变过去课程按功能划分而局限于某一狭窄领域的现象,通过相互交叉和综合设置各种应用性和综合化的课程,已成为管理教育的发展趋势之一。综合的过程包括在原有一套功能性课程上增设共同课程主题、案例和练习,到开设新的

多系科支持的综合性课程,如由不同专业领域的教师共同开设和讲授一套综合性课程或剖析复杂的大案例,使学生掌握实用性综合管理技能。

围绕全面管理者这一基本培养目标,发达国家的管理院校还注重从微观的角度设置课程和组织教学内容。哈佛商学院为 MBA 开设的经营战略与方针、组织行为学、市场营销管理、人力资源管理、财务管理、管理经济学、企业、政府与国际经济等 10 个著名的工商管理讲座,汇聚了一整套管理企业的方法和管理技能的精华。加拿大西安大略工商管理学院 MBA 的必修课也是基于企业管理的基本职能和管理决策者必备的知识和分析技能设置的,从而提供给学生“一般管理”的知识框架和分析方法。按照系统的观点,从课程结构、教学环节、教材选择与建设到教学设施等方面对教学方案进行整体化设计,使学生能从整体、更宽阔的视野看问题,掌握解决管理问题的基本技术和技能。

4. 以案例教学为主的多样化教学方法

哈佛商学院以实行案例式教学著称,加拿大西安大略工商管理学院采用一日三个案例的全案例教学模式,美国最具影响力的 10 所优秀工商管理院校也基本上是采用以案例为主或案例与理论相结合的教学模式。通过案例教学,使学生们处在管理者的职位上思考问题,调动自身的所有知识和潜能解决问题,从而获得未来企业环境中所必需的知识结构和管理技能。哈佛商学院的 MBA 学生总共要学习 800 个案例,案例以全世界真实的经济和企业背景为基础,涉及各种主要的管理理论与实践,使学生掌握成功地经营企业的思路和方法。案例的覆盖面之广,使学生接触到远远超过一个企业可能出现的所有问题。在案例教学的基础上,强化现场实习、专题录像讨论、计算机模拟管理、工商界名人讲座等教学环节,是目前管理教育改革中值得重视的问题。

5. 注重学习过程,开发学生的管理技能