



暨南大学MBA微型案例库

用**案例**学管理

管理技巧 ▶

应对危机

隋广军
傅浙铭
主编

徐林清 编著

南方日报出版社

暨南大学MBA微型案例库

用案例学管理

管理技巧

应对危机

徐林清 编著



南方日报出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

应对危机 / 徐林青编著. —广州: 南方日报出版社, 2003
(用案例学管理)
ISBN 7-80652-267-0

I. 应... II. 徐... III. 企业管理—案例—分析
IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2003) 第 096028 号

应对危机

徐林青 编著

出版发行: 南方日报出版社

地 址: 广州市广州大道中 289 号
电 话: (020) 87373998-8502
经 销: 广东新华发行集团股份有限公司
印 刷: 湛江蓝星南华印务公司
开 本: 850mm×1168mm 1/32
印 张: 7
字 数: 160 千字
印 数: 6000 册
版 次: 2004 年 1 月第 1 版第 1 次印刷
定 价: 18.00 元

投稿热线: (020) 87373998-8503 读者热线: (020) 87373998-8502

网址: <http://www.nanfangdaily.com.cn/press> <http://www.southcn.com/ebook>

如发现印装质量问题, 影响阅读, 请与承印公司联系调换。

A 管理技巧



A01 用人锦囊



A02 应对危机

A 管理技巧



A03 管理创新



A04 高效领导

丛书策划：傅浙铭 刘志一
责任编辑：刘志一
E-mail: liuzhiyiliuzhiyi@163.com
Tel: 020-87360824
责任技编：三木
封面设计：崎戈

让别人的成败做我们的教材



主 编 导 语： 提升管理的另一种选择

有位老人在河边钓鱼，一个小孩在一旁饶有兴趣地观看。老人技巧纯熟，没多久就钓上了满篓的鱼。老人见小孩很可爱，要把整篓的鱼送给他，小孩摇摇头。老人惊异地问道：你为何不要？

小孩回答：我想要你手中的钓竿。

老人问：你要钓竿做什么？

小孩说：这篓鱼没多久就吃完了，要是我有你这根钓竿，我就可以自己钓，一辈子也吃不完。

这个小故事告诉了我们什么？有人可能会说这个小孩好聪明，能从类似“点金的手指”的第二层次上思考问题，值得表扬。另一种观点认为，这固然已属不易，可惜他还是不够深入，如果他只要钓竿，那他可能一条鱼也吃不到。因为，他若不懂钓鱼的技巧，光有钓竿是没用的，重要的不在钓竿，而在钓技。对当事者来说，第三层次才是真正重要的。

你当然可以从不同的角度来解读管理故事，也可以有若干种答案，也许没有哪种是绝对正确的，但正是从这样的讨论中，参与者的思考力和知识点得到了提升，这就是案例教学（培训）法的优势。



与一般标准、正统的案例相比，微型案例（mini-case）更具优势。它篇幅短小，内容生动，立意明确，非常适合工作忙、时间少、应用性要求高的管理实践者。它既可用于自我进修，亦可用于组织部属学习。用这种方法来培训员工，不枯燥，不反感，有广泛的参与性，可针对实际问题寻求对策。一段时间下来，不仅学到了即可致用的管理方法和技巧，更可酿造积极的学习文化，引导互帮互学的团队精神，实属一举多得。

与一般的微型案例相比，本套丛书在选编案例时，除力求生动、新颖之外，还着重挑选那些具有较高适用性、可模仿性的故事。这样，读者不仅可从中学到内容，更可因之而思路大开，快速改善自身的管理策略。

此外，本套丛书还额外增添了三个要素。一是在每个案例之后设计了10个“讨论题”，方便组织者引导学员参与；二是用心编写了“点评”，力图从深刻、新颖的角度来发掘案例的内涵，协助提升读者的洞察力和思考深度；三是收集了“相关链接”，旨在扩展读者的信息链，方便进一步的学习和探索。限于篇幅，其他附加内容将放置在丛书配套网站（见封底），学员可免费下载。唯愿如此努力能使案例教学（培训）法更受关注和喜爱。

为了达到我们设定的要求，丛书作者有意回避了过于学术化的表现方式，努力使语言浅近、结论明确，这样难免会显得不够严谨、论证过程过于简略，可能会让高手们觉得不够过瘾。各位作者在选编过程中参考了大量的资料，并尽力注明了出处，在此深表感谢；有些案例资料属多次引用，已难寻源头，无法精确标注，为免误解，有意作了模糊处理；有些事实亦未一一求证，如有疏误，在此预致歉意，并请不吝指正，当于再版时补正。

按照 MBA 的学科结构和应用要求，本套丛书首辑将陆续出



版 20 个系列的微型案例库，每个系列（共 4 册）含 100 个相关案例，共计 2000 个。我们期望这些故事能帮你构建一个经验为本的行为技能体系，从而使思路更开阔、思考更深入、例证更丰富、表达更生动。

探索符合国情的案例教学（培训）法既是管理院校的不懈追求，也是管理实践者利人利己的另一个选择。我们期待更多的人加入这个行列，并把自己的成果付与全社会共享，如是，个人幸甚，组织幸甚，中国幸甚。

隋广军 傅浙铭
2003 年 8 月于暨南园



● 开场白

你一定也听说过水煮青蛙的故事。科学家做过这样一个试验，将一只青蛙放在沸水中，它马上会感到恐惧和不适应，求生的本能使它拼命向外跳，最终跳了出来。而如果把它放进冷水中，然后慢慢将水加热，青蛙则会在水中悠闲自在地游着，不会觉察逐渐升高的水温将危及生命。但当水温变得滚烫难耐时，它已无力再从水中跳出来了，结果最终被滚水烫死。

我们可以从很多角度去思考这个故事的寓意。但对管理者来说，最使人震撼的或许就是它向我们预示了悄悄产生的危机吧！确实，那些导致我们欲哭无泪的危机都是在不知不觉中产生的，我们甚至来不及理清事情的来龙去脉，辉煌便顿时成为过去。

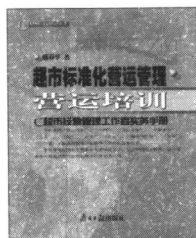
但是，危机并不是随机出现的，它总是光顾那些没有危机意识的管理者 and 他们的公司。优秀的管理者应当能够居安思危，防患于未然；同时还应当建立一套灵活的机制，即便危机真的发生了，也能够镇定应付，最终化危机为机遇，谋求更大的发展。

对于一些人来说，危机意味着死亡，而对另外一些人来说，危机意味着重生。

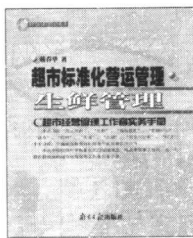
南方日报出版社经管畅销书推介

超市标准化营运管理丛书（一套五本）

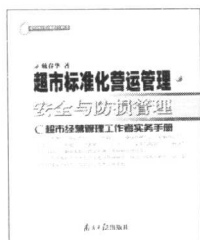
- 本丛书以“营运培训”、“生鲜”、“商品管理”、“电脑中心”、“盘点”、“收银”、“客服”、“企划”、“安全与防损”、“收货”十个分篇，全面涵盖超市营运的各个流程和管理环节。
- 本书吸收国外零售企业先进管理理念，结合中国本土特色，是一套操作性极强的超市经营管理工作实务手册。
- 本书作者曾任正大万客隆、北京华联超市、沃尔玛公司、广州家道连锁超市的部门经理、营运总监等重要职位多年，一线管理经验非常丰富，丛书出版后一版再版，广受一线营运人员欢迎！



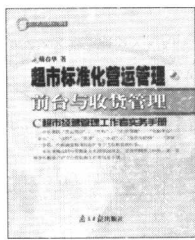
定价：23.00元



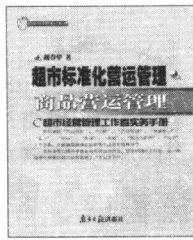
定价：39.00元



定价：30.00元



定价：46.00元



定价：40.00元

邮购地址：广州市广州大道中289号南方日报出版社

邮编：510601 联系人：黎娟玲

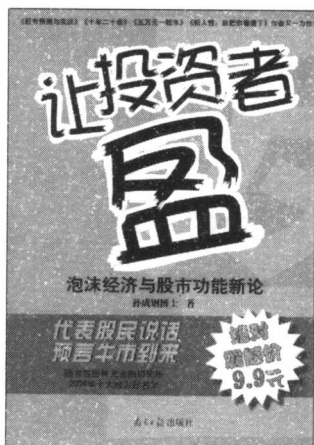
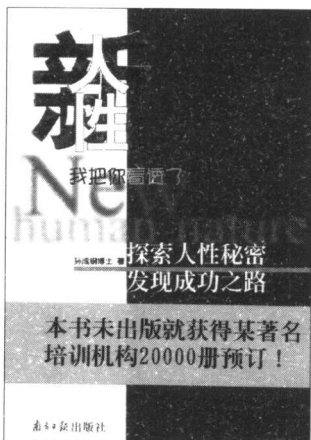
电话：020-87399627 020-87373998转8502

邮购另加邮资15%

南方日报出版社经管畅销书推介

《新人性》

山东神光咨询公司董事长孙成钢博士倾情所著
被誉为“一本将改变中国人思维方式的书”
半年畅销5万册，一书风行大江南北
定价：32.00元



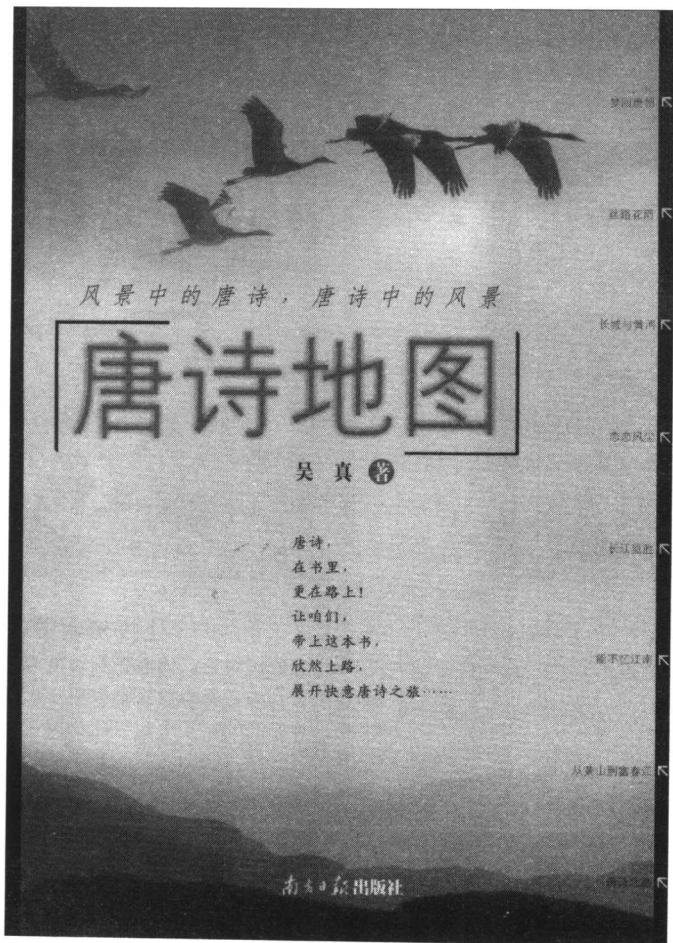
《让投资者盈》

代表股民说话，为股民利益鼓与呼
预言牛市到来，提醒股民把握明年机遇
随书推出神光2004年十大超级强势股名单
希望大家共同致富
定价：9.9元

邮购地址：广州市广州大道中289号南方日报出版社
邮编：510601 联系人：黎娟玲
电话：020-87399627 020-87373998转8502
邮购另加邮资15%

南方日报出版社畅销书推介

《唐诗地图》定价:28.00元 即将推出《宋词地图》估价:28.00元



唐诗，在书里，更在路上！
让咱们，带上这本书，欣然上路，展开快意唐诗之旅……

邮购地址：广州市广州大道中289号南方日报出版社

邮编：510601 联系人：黎娟玲

电话：020-87399627 020-87373998转8502

邮购另加邮资15%

Managing Skills

目 录

● 主编导语：提升管理的另一种选择	1
● 开场白	1
案例一 只有空壳的电唱机	1
☆ 讨论题	3
☆ 点评：迅捷处理危机	4
☆ 相关链接	6
案例二 泰诺中毒事件	7
☆ 讨论题	11
☆ 点评：准备应对最坏事件的发生	12
☆ 相关链接	14
案例三 家乐福二元可乐事件	15
☆ 讨论题	17

☆ 点评：在损失和信誉之间做出抉择 19

☆ 相关链接 21

案例四 微波炉有害吗? 22

☆ 讨论题 25

☆ 点评：企业和媒体的关系 26

☆ 相关链接 29

案例五 产品在电视台 3·15 晚会曝光之后 30

☆ 讨论题 33

☆ 点评：临危不乱，找出症结 34

☆ 相关链接 37

案例六 恒升笔记本电脑案 38

☆ 讨论题 41

☆ 点评：互联网时代的危机管理 42

☆ 相关链接 45

案例七 制锁厂的尴尬 46

☆ 讨论题 49

☆ 点评：自信与谨慎 50

☆ 相关链接 52

案例八 可口可乐中毒事件 53

☆ 讨论题 57

☆ 点评：企业高层如何参与危机管理 58

☆ 相关链接	61
案例九 废物处理公司的弱点清单	62
☆ 讨论题	65
☆ 点评：分析公司弱点，防患于未然	66
☆ 相关链接	69
案例十 巨人的倒下	71
☆ 讨论题	74
☆ 点评：企业成长中的危机	75
☆ 相关链接	79
案例十一 应该解雇生产经理吗？	80
☆ 讨论题	83
☆ 点评：学会妥协	85
☆ 相关链接	88
案例十二 为什么汽车次品率骤升	89
☆ 讨论题	93
☆ 点评：通过沟通解决冲突	94
☆ 相关链接	97
案例十三 跟黑人一起工作	98
☆ 讨论题	101
☆ 点评：让人际冲突表面化	102
☆ 相关链接	104

案例十四	血案是如何产生的	105
☆ 讨论题		108
☆ 点评：启用有弹性的制度避免悲剧发生		109
☆ 相关链接		112
案例十五	公司何以在三天内关门	113
☆ 讨论题		116
☆ 点评：避免解决冲突方式的简单化		117
☆ 相关链接		120
案例十六	田岛为什么不走了	122
☆ 讨论题		125
☆ 点评：冲突也可以是健康的		126
☆ 相关链接		129
案例十七	职工用车引发的冲突	130
☆ 讨论题		133
☆ 点评：透过表象看冲突的实质		134
☆ 相关链接		137
案例十八	管理人员被围堵之后	138
☆ 讨论题		140
☆ 点评：第三方参与调解冲突		141
☆ 相关链接		144

