

立信工商管理精品教材丛书

主任委员：唐海燕

总主编：黄汉江 朱亚兵

工商管理案例分析

实案精选

编著 彭汉香

GONGSHANG GUANLI ANLI FENXI

上海财经大学出版社

014035800

F203.9

58

立信工商管理精品教材丛书

工商管理案例分析

实案精选

彭汉香 编著



上海财经大学出版社



北航

C1723100

F203.9

58

图书在版编目(CIP)数据

工商管理案例分析/彭汉香编著. —上海:上海
财经大学出版社, 2013.8

(立信工商管理精品教材丛书/黄汉江总主编)

ISBN 978-7-5642-1722-8/F·1722

I. ①工... II. ①彭... III. ①工商行政管理—案例—
教材 IV. ①F203.9

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2013)第 177938 号

特约编审: 晓 翰

责任编辑: 施春杰

封面设计: 周卫民

GONGSHANG GUANLI ANLI FENXI

工商管理案例分析

彭汉香 编著

上海财经大学出版社出版发行
(上海市武东路 321 号乙 邮编 200434)

网 址: <http://www.sufep.com>

电子邮箱: webmaster@sufep.com

全国新华书店经销

常熟市兴达印刷有限公司印刷装订

2013 年 8 月第 1 版 2013 年 8 月第 1 次印刷

710×960 1/16 11.5 印张(插页:1) 170 千字

印数:0 001-1 900 定价:33.00 元

立信工商管理精品教材丛书

编辑委员会

顾问

- 于志坚 原国家建设部副部长、教授级高工
于光远 原中共中央顾问委员会委员、著名经济学家、研究员
乌家培 国家信息中心总经济师、研究员、教授
曲格平 原国家环境保护局局长、教授
许毅 国家财政部财政科学研究所原所长、教授
许溶烈 原国家建设部总工程师、教授
苏星 中共中央党校原副校长、《求是》杂志原总编辑
杨慎 原国家建设部副部长
杨正彦 国家新闻出版署原副署长
周道炯 国务院证券监督委员会原主席、中国投资学会会长
项怀诚 国家财政部原部长
储传亨 原国家建设部总规划师、教授级高工
廉仲 原国家城乡建设部常务副部长

主任委员 唐海燕

副主任委员 王洪卫 石礼文 宁黎明 刘红薇 孙钧(院士)
陆海平 黄汉江 盛松成 傅建华 臧新民
樊行健 戴复东(院士)

总 主 编 黄汉江 朱亚兵

副总主编 李 懿 陈远腾 潘其昌 史立辉

委 员

- 马 一 国家发展改革委员会投资研究所研究员
- 马永生 上海立信会计学院工商管理学院副教授、博士
- 马志福 国家发展改革委员会投资研究所研究员、经济学博士后
- 马学森 中国第五冶金建设公司副总经理、高级经济师
- 王 凤 上海立信会计学院工商管理学院副教授、博士、市场营销研究所所长
- 王宏经 西安建筑科技大学管理学教授、《基建优化》总编辑
- 王丽娜 上海立信会计学院工商管理学院副教授、博士
- 王剑琴 华南理工大学管理学教授
- 王洪卫 上海财经大学副校长、教授
- 王新友 同济大学教授、博导, 上海东江集团公司总裁
- 方荷生 苏州大学财经学院教授
- 甘培根 中国人民银行总行金融研究所原所长、研究员
- 石 薇 上海立信会计学院工商管理学院副教授、博士后、房地产研究所所长
- 石礼文 上海建工集团原董事长、教授级高工
- 史立辉 上海京兆置业有限公司董事长、博士、客座教授
- 归 墨 原上海港务局副局长、高级工程师
- 申月红 《建筑经济》杂志主编、副编审
- 卢 谦 清华大学教授、深圳大学教授
- 卢祖安 国家统计局投资统计司副司长、高级统计师
- 白 瑛 国家建设部著名建筑管理学家
- 冯 彬 对外经济贸易大学国际经济研究所副所长、教授
- 宁黎明 上海银行总行董事长、高级经济师
- 吕长江 吉林大学商学院副院长、教授、博导

- 伍 平 湖南财经学院教授
- 朱亚兵 上海立信会计学院监察处处长、副教授、博士
- 朱国雄 上海市房屋土地测绘中心主任、高工
- 庄俊鸿 江西财经大学教授
- 关振民 东北财经大学教授
- 齐 源 上海立信会计学院工商管理学院副教授、博士
- 刘 云 上海立信会计学院工商管理学院副教授、博士
- 刘 雯 上海立信会计学院工商管理学院副教授、博士
- 刘凤霞 上海立信会计学院工商管理学院副教授、博士、工商管理研究所所长
- 刘红薇 国家财政部部长助理、高级会计师
- 刘启瑞 国家财政部预算司原副司长
- 刘学敏 天津商学院教授
- 刘隽亭 天津商学院教授
- 刘惠生 山西财经大学教授
- 刘期泽 原上海市教育局副局长、高级工程师
- 孙 钧 中国科学院院士、全国著名隧道工程建设专家
- 孙兆康 陕西财经学院教授
- 杨 劲 原重庆建筑大学管理学院教授
- 杨玉红 上海立信会计学院工商管理学院副院长、副教授、博士后
- 杨兰茹 国家建设部审计局局长、高级经济师
- 杨季美 西南交通大学管理学教授
- 李 懿 上海平土实业集团总经理、高工、博士、客座教授
- 李启明 东南大学土木工程学院副院长、教授
- 李宪立 上海立信会计学院工商管理学院副教授、博士
- 李慧中 复旦大学经济学教授
- 邱元拔 集美大学副校长、教授
- 何 征 原重庆建筑大学管理学教授
- 何万钟 原重庆建筑大学管理学教授

- 邱华炳 厦门大学经济学院教授、博导
- 沈荣芳 同济大学管理学院原院长、教授
- 应望江 上海财经大学教授、博士
- 邵以智 中国人民大学教授
- 陆 鸣 上海市浦东新区副区长
- 陆海平 原上海市建设委员会副主任、教授级高工
- 张 达 中央广播电视大学第一副校长、教授
- 张以彬 上海立信会计学院工商管理学院副教授、博士
- 张屹山 吉林大学商学院院长、教授、博导
- 张华镛 安徽大学经济学院副院长、教授
- 张颖香 上海立信会计学院工商管理学院党总支书记、副教授
- 陈仕中 上海市房地集团总监、教授级高工
- 陈远腾 上海凯基置业有限公司董事长、客座教授
- 易继平 中国建筑第七工程局副局长、教授级高工
- 林 勇 中国人民大学教授、博士
- 林少培 上海交通大学建筑学院教授
- 林应清 上海市房地局副局长、高级工程师
- 罗永泰 天津财经学院首席教授、博士
- 金润圭 华东师范大学商学院原院长、教授、博导
- 郎荣燊 中国人民大学教授
- 赵国杰 天津大学管理学院教授、博导
- 赵海宽 中国人民银行总行金融研究所原所长、研究员
- 赵铁生 天津大学管理学院副院长、教授
- 郝文贤 内蒙古财经学院教授
- 胡 昊 上海交通大学建工学院教授、博士后
- 侯 昶 南京工业大学教授
- 姚梅炎 中央财经大学教授
- 聂名华 中南财经政法大学教授、博导

- 顾士俊 浙江大学教授
- 顾孟迪 上海交通大学管理学院教授、博导
- 钱从龙 东北财经大学教授
- 钱昆润 东南大学教授
- 徐 衡 天津财经大学教授
- 徐文通 中国金融学院原院长、教授
- 徐君如 贵州财经学院教授
- 唐海燕 上海立信会计学院院长、教授、博导
- 黄汉江 上海立信会计学院工商管理学院院长兼投资建设研究中心主任,原上海理工大学投资与建设学院院长、教授、荣誉博士
- 黄良文 厦门大学教授
- 盛松成 中国人民银行上海分行原副行长、博导、教授
- 屠梅曾 上海交通大学管理学院系主任、教授、博导
- 彭汉香 上海立信会计学院工商管理学院教授
- 董金平 上海立信会计学院原党委书记、教授
- 董肇君 天津城市建设学院管理系主任、教授
- 景宗贺 原中国建设银行投资研究所所长、研究员
- 傅建华 上海浦东发展银行原行长、高级经济师
- 曾 峤 上海立信会计学院工商管理学院副教授
- 雷良海 上海理工大学管理学院党委书记、教授、博导
- 雷仲麓 中南财经政法大学教授
- 廖 承 湖南财经学院教授
- 臧新民 上海浦东新区副区长、高级工程师
- 谭云清 上海立信会计学院工商管理学院副教授、博士后
- 樊行健 西南财经大学副校长、教授、博导
- 潘正汇 山东经济学院教授
- 潘其昌 上海华晖建设集团董事长、总裁、高工、客座教授
- 戴复东 同济大学高新建筑技术研究所所长、教授、院士

立信工商管理精品教材丛书

工作委员会

主任委员 黄汉江 张颖香

副主任委员 杨玉红 李 政

委	员	马永生	王 凤	王万力	王丽娜	石 薇
		朱启红	刘 云	刘 雯	刘凤霞	齐 源
		李 政	李宪立	杨玉红	陈 冬	陈志进
		张以彬	张冬梅	张颖香	胡 斌	胡 鹰
		段 芳	施 堃	洪 明	原海英	黄汉江
		彭汉香	曾 晓	谭云清	翟森竞	

秘 书 处 兰丽丽 朱丽莉 严 亘 肖云鹏 张 茜

总 序

上海立信会计学院是上海市人民政府举办的全日制普通高等院校,是中国现代会计教育的发源地之一。学校由“中国现代会计之父”、教育家潘序伦先生始创于1928年。1952年,全国院系调整时,学校同其他财经院校合并。1980年复校,2003年设置上海立信会计学院,2011年获得硕士专业学位研究生培养资格。

学校有松江和徐汇两个校区,占地面积735亩,总建筑面积26万平方米,校园风景秀美、设施一流,是求学、求知的理想之地。学校拥有管理学、经济学、理学、法学、文学五个学科门类,设有会计与财务学院、工商管理学院、经贸学院、金融学院、财税学院、数学与信息学院、外语学院、文法学院、思政教研部、体育部、国际交流学院、继续教育学院、高等职业技术学院13个教学院部,现有会计学、财务管理、工商管理、国际经济与贸易、金融学、英语等22个本科专业,教职工800余人,其中教授47人、副教授147余人,全日制在校学生1万人。

几十年来,学校坚持正确的办学方向,秉承“信以立志、信以守身、信以处事、信以待人、毋忘‘立信’、当必有成”的校训,弘扬“诚信、实用、开放”的办学理念,逐步凝练“诚信教育”和“学验并重”的办学特色,立足上海、服务全国,办学质量稳步提升,为国家培养了数十万能主动适应社会需要、具有国际视野和实践能力的财经管理人才。

学校初步形成了以会计学为重点,管理学、经济学为主体,文学、理学、法学为支撑的多学科协调发展的学科专业布局,启动了会计与治理、开放经济与风险管理两大学科群建设,成立了开放经济与贸易研究中心、中国立信风险管理研究院、立信会计研究院三家独立建制的研究机构和若干非独立建制的研究机构,搭建了开放式的研究平台,凝练出了一批新的研究方向。开放经济与贸易学科成为上海市市级重点学科;会计学、国际贸易、金融学三个学科成为上海市教委重点学科;中国立信风险管理研究院、金融信用知识创新体系建设成

为上海市教委高水平特色发展项目;会计专业和金融学专业成为教育部高等学校特色专业建设点;会计学成为上海市教育高地;“以会计为核心的现代服务业人才培养平台建设”被列为上海市“085 工程”建设项目;会计学教学团队成为上海市市级教学团队;会计系列精品教材是上海市“十一五”重点规划教材,工商管理学科是上海市一流学科。

近年来,学校承担了国家社会科学基金项目、国家自然科学基金项目及教育部、财政部、科技部等纵向课题 80 余项,发表核心期刊科研论文 1 400 余篇。《上海立信会计学院学报》入选中文核心期刊;立信会计出版社的出版质量不断提高,社会影响日益扩大;立信会计师事务所是学校最主要的产学研基地。

学校与松江大学园区内的东华大学、上海外国语大学、华东政法大学、上海工程技术大学、上海对外贸易学院、复旦视觉艺术学院等兄弟院校实行教学资源共享。

学校与美国加州大学河畔分校、赛福克大学、英国基尔大学、赫德福德大学、法国雷恩商学院、加拿大多伦多大学、温哥华岛大学、日本千叶商科大学、澳大利亚皇家墨尔本理工大学、香港中文大学等 20 多所院校开展形式多样的合作交流。与特许公认会计师公会 ACCA、国际会计师公会 AIA、澳大利亚注册会计师协会等专业机构合作进行国际会计资格的培训。利用国际优质教育资源,创新国际化人才培养模式。

学校坚定不移地走内涵式发展之路、走错位发展之路、走特色发展之路。以学科建设为龙头,以师资队伍建设为关键,以教育质量为根本,以改革创新为动力,努力把学校建设成为特色鲜明的高等财经类院校。

自 2012 年 9 月始编纂出版“立信工商管理精品教材丛书”,以深入开展工商管理学科的教材建设。“立信工商管理精品教材丛书”由工商管理学院、投资与建设研究中心、上海市基本建设优化研究会、《基建管理优化》编辑部联合组织编纂,可谓珠联璧合。

工商管理学院,秉承立信的优势与特色,坚持以“信”为本的优良传统,适应当代社会经济全球化发展要求,坚持“诚信、开放、实用”的办学方针,积极从事科学研究和国际交流,创新教学方法,服务社会,不断完善人才培养方案,培养

具有高尚品质、健全人格、完备素质的高级经济管理类的应用型、创新型、国际化的专业人才。

工商管理学科是我校两大主体学科之一,也是学校学科建设“十一五”规划中的主要支撑学科,工商管理学院在企业决策和管理优化理论、市场营销管理、现代物流和供应链管理、投资建设与房地产项目管理、房地产投融资等方面形成了相应的教学、研究团队。学院现有教职工 35 人,专业教师 25 人,其中教授 3 人,副教授 12 人,4 位博士后,80% 的专业教师具有博士学位。近 3 年来,学院教师完成各类、各级科学研究项目 30 多项,其中省部级课题 8 项,国家自然科学基金项目 2 项;本学院教师出版及主编或者参与主编的著作及教材 70 多部,其中专著 18 部;在国家级以及其他各类专业期刊和报刊上发表论文近 200 多篇,其中 B 级论文 27 篇;并获得多项教学、科研奖励。工商管理学院与上海市基本建设优化研究会联建“投资建设研究中心”,与多家单位合作共建产学研基地和实践教学基地。

本院教授正在总主编“立信投资建设丛书”、“新世纪经济管理博士丛书”和“沪江商学丛书”,组织清华大学、北京大学、中国人民大学、北京师范大学、南开大学、天津大学、中国社会科学院、哈尔滨工业大学、西安交通大学、中国科技大学、南京大学、浙江大学、重庆大学、厦门大学、复旦大学、上海交通大学、同济大学、华东师范大学、上海理工大学、上海财经大学、中南财经大学、东北财经大学、西南财经大学、江西财经大学、中央财经大学等名校和科研单位的专家、学者、教授编纂著作,现已出版 140 多部,影响深远,社会效益巨大。

工商管理学院现阶段开设工商管理、市场营销、房地产经营与管理三个专业,在校学生 700 余人。工商管理学院在人才培养过程中,强调学生的基础理论和基础知识的学习,着重培养学生的素质和应用能力,积极引入国际化课程,努力推进学生的国际交流和学习,加强实践教学,遵循各尽其能、人尽其才的培养方针,并不断拓宽学生的知识面。工商管理学院还组织丰富多彩的主题实践和社会实践活动,比如“阳光支教”、“营销策划大赛”、“我是 CEO 大赛”、“学生创业大赛”、“模拟招聘会”、“快乐体育节”、“工商学子论坛”、“读书文化节”等。此外,学院鼓励学生积极参加各类竞赛,比如,全国和上海市“挑战杯”、

“数学建模竞赛”、“营销大赛”、“跆拳道比赛”等,有多位学生获得多项奖励。这些活动的开展,不仅取得了很好的社会反响,而且增强了学生对社会的了解,促进了学生的能力培养和管理水平的提高。

投资与建设研究中心实行产、学、研联合办学的新体制,使产业、教学、科研紧密结合,使理论与实践紧密结合,切实提高教学质量和科研水平,培养出符合我国现代化建设需要的专业人才,迎接知识经济新时代的到来。该中心与有关投资单位、建设单位、设计单位、建筑安装企业、建筑装饰企业、市政建设企业、房地产公司等多种投资与建设公司以及有关科研单位紧密联合,建立师生科研基地、学生实习基地和就业基地。

上海市基本建设优化研究会,成立于1985年,原名中国基建优化研究会上海分会,由上海市委宣传部批准,属上海市社会科学界联合会成员,系学术性社会团体法人。本会的宗旨是遵守宪法、法律、法规和国家政策,遵守社会道德风尚,应用国内外先进的优化理论、方法,积极开展基建优化研究,为我国尤其是上海的现代化建设贡献力量。该会会员遍布上海投资与建设领域,理事会由浦东新区人民政府、上海市建交委、上海市发改委、上海市教育委员会、上海市财政局、上海市民政局、原上海市市政局、上海市房地产、宝钢集团、上海市建工集团、上海市土地集团、上海市城建集团、上海市建材集团、中国建设银行上海市分行、上海各大建筑设计院、国家有关部委建筑设计单位和建筑局(公司)、复旦大学、交通大学、同济大学、上海财经大学、华东理工大学、上海大学、华东师范大学、上海理工大学、上海社会科学院、上海立信会计学院等领导、专家、学者、教授组成。

《基建管理优化》创刊于1989年,立足上海、联合华东、面向全国,拥有全国一流的基建管理研究阵营:10多位国家部委领导任顾问;220多名副教授、高级工程师等以上职称的专家、学者组成编辑委员会;100多名教授、研究员等全国著名专家、学者和厅局级以上干部组成常务编委会。真是精英荟萃、群芳竞艳!《基建管理优化》得到了国家住建部、国家财政部、国家发改委、国家新闻出版总署、国家铁道部、国家统计局、中国建设银行、中国建筑总公司等有关部门领导或专家、学者的大力支持;得到了中央党校、清华大学、北京大学、中国人民大

学、复旦大学、交通大学、同济大学、上海财经大学、上海大学、华东理工大学、华东师范大学、上海理工大学、上海立信会计学院、浙江大学、南京大学、东南大学、南京工业大学、厦门大学、天津大学、重庆大学、哈尔滨工业大学、深圳大学、东北财经大学、中南财经大学、中央财经大学、中国金融学院、西南财经大学、江西财经大学、湖南财经大学、山西财经大学、陕西财经大学、天津财经学院、贵州财经学院、新疆财经学院、浙江财经学院、山东经济学院、天津商学院等 40 多所大专院校领导或学者、教授的大力支持；得到了中国社会科学院、国家发改委投资研究所、中国建设银行投资研究所、冶金建筑研究总院以及《求是》杂志等 30 多个研究机构领导或学者、专家的大力支持。该刊主要研究投资经济管理、基建经济管理、建筑经济管理、房地产经济管理、市政工程经济管理等学科。

“立信工商管理精品教材丛书”的编辑委员会委员和作者主要来自全国各地的财经大学和有关综合性大学的知名学者、教授以及国家有关部委的知名专家、学者。

我们真诚地预祝“立信工商管理精品教材丛书”的编纂工作圆满成功！同时衷心感谢本丛书的顾问、领导、编辑委员会、工作委员会以及作者们的大力支持和热情关心！

立信工商管理精品教材丛书编辑委员会

主任委员：

唐海燕

总主编：

黄汉江
朱亚兵

2013 年 6 月

前言

经过近二十多年的普及和发展,案例教学越来越多地被我国教育领域特别是高等教育所接受,广泛应用于各专业教学中,并获得教学人士的普遍认可。“工商管理案例分析”是工商管理专业的一门重要课程,是把以前学到的工商管理理论知识与实务结合的一条重要途径。本课程旨在提高工商管理专业学生的实际管理水平和实战能力,通过对所学理论和课程的整合,进而正确观察真实事物之间的相互关系,使学生通过本课程的学习,提高分析、评价、解决问题的实战能力,拓展观察问题的思路,掌握解决问题的方法,运用解决问题的技巧。通过对工商管理案例的分析和讨论,学生对自己的观点、耐心、说服力、思维、智力和能力等也有全面、系统和综合性的再认知和自省,为未来成为优秀管理者炼铸必不可少的素质。本教材的核心特色也正在于此。

作者在综合不同层次、多蓝本的相关教材基础上,结合多年自身的教学实践,完成了《工商管理案例分析·实案精选》的编写。本教材专门为本科层次的经济类和工商管理类学生设计与编写,同时为讲授本课程的教师提供务实和适用的操作性教本内容。当然,本教材也适合其他相关专业和社会组织相关人员学习使用,同时对高校所有专业的大学生和研究生也具有重要的参阅价值。

全书分三大部分,即导论、实案精选和实案教学范例。实案精选推出包括组织行为篇、人力资源篇、领导效力篇、项目管理篇、创新创业篇、诚信责任篇六部分的对应精选案例,各案例后均配备和设置了相应的问题讨论。在通篇数十篇的案例精选中,特别注重了长案例与短案例的结合、经典案例与现实案例的结合,以及不同层次、不同领域、不同国别、不同视角的实务案例的结合。实案教学范例示范了案例教学如何进行的全过程导引和操作节点。

在本教材编写中,作者参阅了大量图书、学术文献和网站专业资源,在此,对本书所有参考引用源表示诚挚的感谢!本书的出版,得到了上海立信会计学院唐海燕教授、黄汉江教授的大力支持,同时也受益于清华大学全允桓教授,武汉大学谭力文教授、李燕萍教授,浙江工业大学池仁勇教授等的专业帮助,在此一并表示谢意。作者还要特别感谢本书的出版方上海财经大学出版社的大力支持,并感谢同行、同事对本书的出版所给予的帮助。

本书欢迎各层各类教学和管理学习者使用和阅读,也诚请反馈宝贵的意见。

电子邮箱:2006phx@163.com

彭汉香

2013年6月于上海

目 录

总 序	(1)
-----------	-----

前 言	(1)
-----------	-----

导 论

管理案例教学法的起源	(3)
------------------	-----

案例教学与传统教学的区别	(8)
--------------------	-----

案例教学的学习方法	(12)
-----------------	------

中国管理案例教学简况	(15)
------------------	------

实案精选

组织行为篇	(19)
-------------	------

耐克公司的决策	(20)
---------------	------

国美与永乐之“前世今生”	(22)
--------------------	------

美国福特汽车公司的兴起、衰落和复兴	(31)
-------------------------	------

威尼斯造船厂(兵工厂)的管理经验	(33)
------------------------	------

格兰仕——金字塔变为扁平化	(35)
---------------------	------

人力资源篇	(37)
-------------	------

一个新聘 MBA 的五大管理错误	(38)
------------------------	------

凯希的困境	(42)
-------------	------

林肯电器公司的激励制度	(45)
-------------------	------