

MBA 管理 案例

工商管理硕士
(MBA)教材新系

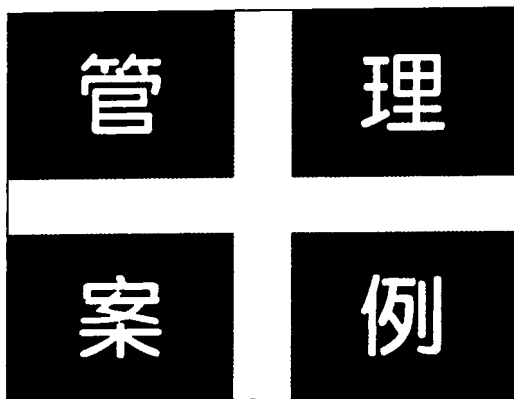
使用说明

MBA

于立 主编
孔文 陈福军 副主编

FE 东北财经大学出版社
Dongbei University of Finance & Economics Press

MBA



使用说明

东北财经大学出版社

前言

案例教学是 MBA 教育以及一般的工商管理教育的重要方法，越来越受到广泛重视。

案例库的建设是案例教学的基础。一篇案例，从选题、调研到写作（包括案例正文和使用说明），要花费许多时间、精力和财力。就费用而言，编写一篇较好的案例在美国哈佛大学要花费 1 万美元以上，在国内（如清华大学筹建的《工商管理教学案例库》）也要花费 1 万元左右。国家自然科学基金会和教育部人文社科基金都曾资助过某些大学的工商管理案例库建设。不把案例视为科研学术成果的偏见正在得以纠正。

东北财经大学 MBA 教育中心成立以来，就积极推行案例教学法，组织力量编写工商管理教学案例，着手筹建管理教学案例库。为此，东北财经大学 MBA 教育中心曾与中国工业经济研究与开发促进会共同组织编写了《世界著名企业管理精华丛书》，并由辽宁人民出版社在 1997 年出版。列入第一辑的企业有美国通用电气公司、日本索尼公司、美国百事可乐集团公司、美国 IBM 公司、美国微软公司、韩国三星集团、日本松下电气公司和英荷皇家壳牌集团公司。这是我们在案例建设上的一次有益尝试。从今年起，将以 MBA 核心课为主，配以重要的必修课为对象，陆续出版工商管理案例系列丛书。

本书为该系列丛书的第一部，是从东北财经大学 MBA 教育中心管理教学案例库中选出的 28 篇自编案例汇集成册的，涵盖战略管理、组织行为学、市场营销、生产运作管理、财务管理、综合管理与经济法等内容。在每篇案例后只提出讨论参考题，而将学习和课堂讨论的安排留给读者和课堂讨论的组织者。为了给教师提供一些有关各篇案例的背景资料和分析思路参考，我们还编写了案例使用说明。

由于时间仓促以及我们水平有限，书中错误和不当之处在所难免，
敬请读者批评指正。

编者

2002 年元月于大连

目录

战略管理篇

《汇达环保公司》案例使用说明	3
《德泰商业大厦》案例使用说明	6
《王厂长的战略构思》案例使用说明	9
《风雨之路——前郭炼油厂的组织机构改革》案例使用说明	13
《渤海液压公司的组织结构变革》案例使用说明	16
《NPP 公司的发展战略》案例使用说明	20
《E 公司在大陆的成长》案例使用说明	23

决策篇

《东方针织服装厂》案例使用说明	29
《振华集团有限责任公司》案例使用说明	50
《ABC 石化公司》案例使用说明	53

市场营销篇

《东亚电子有限公司》案例使用说明	57
《到兴隆大厦“赶大集”》案例使用说明	61
《E 航如何走出销售困境》案例使用说明	66
《E 航能否塑造成中国的“汉莎”》案例使用说明	70

组织行为学篇

《A 银行的业务骨干为什么留不住?》案例使用说明	77
《何副总的难题》案例使用说明	81

《M 证券公司 E 市营业部》案例使用说明	84
《绩效评估应该怎么搞》案例使用说明	88

财务管理篇

《财务报表的面纱》案例使用说明	97
《大连浮法玻璃有限公司》案例使用说明	104

运营管理篇

《HACCP 认证》案例使用说明	113
《“小猫”要不要开发》案例使用说明	118

法律环境篇

《机床疑案》案例使用说明	129
《处长吃饭谁掏钱?》案例使用说明	136

综合篇

《飞大文具(中国)有限公司》案例使用说明	141
《佳达木业公司》案例使用说明	144
《大连绿沙漠陶艺坊》案例使用说明	148
《北京电子商网公司》案例使用说明	151

战略管理篇

《汇达环保公司》案例使用说明

【编写：武国元 指导：张勇中】

一、教学目的与用途

本案例适用于“战略管理”课程中，用于考察和培训学生对竞争环境分析、战略目标与资源的匹配、多元化战略、战略制定与实施等的认识与运用；本案例还适用于“管理学”课程中，用于考察和培训学生对目标管理的原则、方法及目标管理过程中如何采取激励措施等的认识与运用能力。

二、讨论参考题

1. 汇达环保公司 20 世纪 90 年代初期获得高速发展的最主要原因是什么？
2. 你认为汇达环保公司具有什么竞争优势？如何评价汇达环保公司实行的多元化战略？该战略是否与其所具有的核心资源相匹配？
3. 新的竞争形势对业内企业的核心竞争能力提出了什么新的要求？汇达环保公司在主营业务中是否培养起了自己的核心竞争能力、建立了战略竞争优势？
4. 运用 SWOT 理论，对多元化初期汇达环保公司的竞争环境进行分析，从你的分析来看，它在当时应采取什么样的对策？
5. 你如何看待汇达环保公司推行的目标管理？为什么没能成功？目标管理中的“目标”应该由谁制定？
6. 导致汇达环保公司最终陷入危机的最主要失误是什么？是战略上的还是技术上的原因？

7. 你认为汇达环保公司如何能渡过目前的危机?

三、分析思路

1. “不要把所有的鸡蛋都放在一个篮子里”作为一种理财的理念为人所共知,但经营企业就不能轻易地将“鸡蛋”随便往不同的“篮子”里装。从世界范围成功企业的发展历史不难看出,它们都十分注重在主营业务领域培养核心竞争能力,围绕自己独特的能力建立战略优势,这也是近年来企业战略管理研究中强调的一条重要原则。从战略的高度看,机会与陷阱同在。联想集团总裁柳传志的战略制定原则“没钱赚的事不干,有钱赚、但投不起钱的事不干,有钱赚、投得起钱、但没有可靠的人去做的事也不干”,很值得企业决策者借鉴。

2. 尽管多元化经营会分散经营风险,有时会有协同利用资源的优势,但是盲目的多元化,尤其是不相关多元化,往往导致失败,甚至给整个企业招致灭顶之灾,原因如下:

(1) 会使企业涉及到不熟悉的行业,加大了经营风险。

(2) 分散经营者对主营业务的注意力,减少在主营业务领域培养重要专长和把握创新的机会。

(3) 会分散企业在主营业务上的资源,影响主营业务的竞争优势,等等。

汇达环保公司的案例颇具典型意义。

3. 企业管理的各种手段都是为了提高经营绩效,但要达到预期效果就必须讲究方法。实施目标管理必须与有效的激励措施结合起来,而且制定目标要合理,并要有实施者的参与和认可,否则很难实现。对人的激励要长期与短期相结合,而且要考虑到人需求的多层次性。

四、背景信息

在经营危机全面爆发后,汇达公司总经理张鹏对公司的经营决策过程进行了深刻的反思,从中得出下面几点体会:

1. 一个公司如果对市场形势的变化估计不足,对市场竞争对手的因素不进行充分详细的分析,就会犯大方向的错误。汇达公司是因为对自身暂时的优势存在着盲目的乐观情绪而丧失了培养自己在技术积累和

创新能力方面的机会的。

2. 人不能只凭自己的经验做决定，更不能过分自信、过于相信自己的感觉，否则就会将许多合理化建议拒之门外，结果是导致决策缺乏科学性。在汇达公司的日常管理中，张鹏对不同意见，尤其对专业技术人员的意见抱有偏见，存在着“经营绝对高于技术”的错误认识。另一方面，张鹏因汇达公司早期显著的经营业绩树立起了绝对的威信，上级领导对他的工作给与了大力支持，这也使得汇达公司在几乎所有的经营决策上出现了“群体思维”现象。

3. 企业实行人性化的管理对形成企业的凝聚力和团队精神至关重要。在汇达公司内，所有决定都是领导拍板，下面执行，而且公司领导层始终认为人永远有潜力可挖，没有认真听取职工反映的情况。因此，在公司一陷入危机后，部分员工，甚至连个别领导成员就开始考虑自己的后路了，因为他们认为导致危机的责任并不在他们身上。

在领导班子扩大会议上，经过近一天的讨论，总经理张鹏和公司的其他管理干部们，在解决危机的方案选择上，逐渐达成了共识。大家最后都倾向于选择重组方案。尽管这是从感情上最难以接受的选择，但经过反复的比较分析，大家还是接受了这样一个现实：只有选择重组计划，汇达公司才能迅速摆脱当前危机，既可偿还债务，盘活 H 贸易公司，又可以使酒店获得新生；更为重要的是，还可趁环保治理行业快速发展的有利时机，抓紧时间培养新的竞争优势，并结合多年来在市场中积累下来的经验，重新抢回原来的市场地位，因此，重组计划被大家笑称为“一揽子解决方案”。但这一计划尚需职工大会审议通过和上级主管部门的批准。

五、关键点

战略决定企业发展的方向，也决定了成败，所以企业的战略决策一定要讲究科学性，必须根据所在环境的机遇与威胁，结合自身资源、能力的优劣势来制定。决策过程中要集思广益，不能全凭个人威信，更不能只有到了无计可施之时才想起“群策群力”来。在平时就应形成一种科学的决策制度。

《德泰商业大厦》案例使用说明

【编写：唐新革 指导：陈福军】

一、教学目的与用途

通过真实的案例分析和讨论，主要目的在于使同学们能通过自己学习和分析研究，运用企业战略、营销学中的市场定位与细分，组织行为学中的组织结构，企业文化等，通过多学科交叉学习，达到综合运用决策的本领。本案例通过提供一个真实的环境，让同学们置身于环境中，通过运用相关理论进行分析、决策，以达到理论与实践相结合的目的，以提高综合能力。

二、讨论参考题

1. 你认为李可总经理该如何制定企业的发展战略。
2. 企业兼并后的企业文化如何开展。
3. 李可的成功之处和不足的地方。
4. 企业如何进行市场定位。
5. 组织结构与企业战略间的关系。
6. 根据你制定的企业战略如何去实施。
7. 如何处理好企业眼前利益和长远利益的关系。

三、分析思路

1. 通过瑞德集团运用企业战略中并购战略横向兼并了德泰大厦，李可在较短的时间里对德泰大厦进行了调整，并制定了切实可行的企业

战略，使德泰大厦能很快融入到瑞德集团，成为瑞德集团的核心企业之一。

2. 李可通过对企业内部、外部环境的正确分析，制定了切实可行的企业战略，使德泰大厦走出困境，进入良性循环。

3. 李可通过对德泰大厦组织结构的调整，充分发挥人的积极性，保证了企业的政令畅通。

4. 李可注意利用德泰大厦的企业文化，把瑞德集团的企业文化较快地融入到德泰大厦之中，使德泰大厦的员工能在瑞德集团的企业文化的熏陶下快速成长。

5. 李可通过对德泰大厦的经营环节的调整，使德泰大厦的经营走上良性循环的轨道。

四、背景信息

李可到任后采取了几项调整措施确立了权威。

1. 将商场划细经营，由原来的6个商场分成12个商场。限制了商场经理的权限，调动了商场经理的积极性，使管理得到加强。

2. 调整了领导班子，从集团招聘了经营、服务副总经理，加强了领导班子的实力。

3. 调整了几个重要职能处室的领导、财务、业务、办公室等部门领导更换，使李可的意图及时贯彻下去。

4. 加强企业文化建设，及时和集团双向交流，使集团企业文化向德泰大厦渗透。

5. 重新进行市场定位，由过去高档店，向中低档过渡，提出面向大众、服务大众口号。

德泰大厦通过李可上任后的调整，取得了进步，商场已实现扭亏为盈，德泰大厦借助瑞德集团的整体优势，在消费者心目中逐步树立良好的形象，在德泰大厦内部通过加强管理，大力推广瑞德集团实行的一条龙服务，推行不满意就退货的承诺。

德泰大厦走上正常的轨道后，又筹集资金，装修七楼以上酒店部分，并且已经开业。使德泰大厦又多了一个经济增长点。德泰大厦成为滨城一座集商场购物、酒店餐饮、娱乐、客房于一体的多功能商厦。

由于滨城零售业竞争的加剧，李可充分看到德泰大厦的优势和不

足，德泰大厦的优势是滨城较少的集商场购物、酒店餐饮、娱乐、客房于一体的多功能商厦。因此，充分利用这一优势，将德泰大厦定位于旅游商厦，整体向旅游商厦转变，向专业化、特色化、大众化方向转变。

五、关键点

1. 企业战略是企业的发展方向，德泰大厦切实分析企业的优势和劣势，制定切实可行的企业战略，是使德泰大厦走出低谷步入良性循环的关键。

2. 企业战略涉及到企业的方方面面，它涵盖了管理知识所包含的全部知识，如何运用这些知识制定切实可行的企业战略，是企业发展的关键。

3. 企业文化的加速融合是瑞德集团兼并德泰大厦成功的重要因素之一，也是德泰大厦发展的活力和源泉。

《王厂长的战略构思》案例使用说明

【编写：房贤会 章雷 指导：孔文】

一、教学目的与用途

本案例适用于“战略管理”课程中，通过向学生提供企业内外部环境信息，考察和培训学生应用战略分析方法制定、选择企业总体战略以及指导学生如何在国有企业中根据实际情况进行现代企业制度改革。

二、讨论参考题

1. 试用市场增长率/占有率矩阵分析前进机床厂产品组合，利用该分析方法能否准确给出该厂产品定位并制定出相应产品策略？
2. 建立法人治理结构有何意义？如何在前进机床厂改革中得以具体的运用？
3. 王厂长的战略构思是否切合该厂实际？应如何具体实施？
4. 如何改制前进机床厂的组织结构使其适应战略发展需要？采取何种措施激励职能部门的管理人员使之充分发挥能动性？

三、分析思路

1. 市场增长率/占有率矩阵主要处理和分析战略经营单位（SBU）与市场增长率和市场占有率的关系。它将战略经营单位组合的实力用可视的形式表现出来，尤其在确定各 SBU 之间的平衡，将潜在的现金供给者与现金使用者联系起来等方面更显得十分有用。它还能帮助指导每个企业的战略方向。具体组合如下图所示：

增长率/占有率矩阵：

		市场占有率	
		高	低
市场增长率	高	明星类	问题类
	低	现金牛类	狗类

运用增长率/占有率矩阵分析该问题时需注意的问题是很难精确的为 SBU 定位。原因是较难准确地给出什么样的增长率是高还是低，到底什么是真实地占有统治地位的市场份额。在本题中为牛头刨产品定位就遇到类似问题。

2. 建立企业法人治理结构，目的在于形成科学合理的企业领导体制和组织制度。在所有权与经营权分离之后，所有者对经营者如何控制、如何防止经营者滥用权力就是一个大的问题。现代公司治理结构可以形成这样的机制：所有者通过法定形式进入企业行使职能，通过在企业内的权力机构、决策机构、监督机构和执行机构，保障所有者对企业的最终控制权，形成所有者、经营者和劳动者之间的激励和制衡机制，建立科学的领导体制、决策程序和责任制度，使三者的权利得到保障，三者行为受到约束，从而在有国有资本的企业中建立起自负盈亏、优胜劣汰以及激励和约束相结合的经营机制。在前进机床厂中建立现代企业制度的关键是建立企业法人治理结构。这是该厂作为一个国有企业体制改革的需要，也是其与市场经济结合的有效途径。在具体应用中要注意以下问题：（1）严格按《公司法》建立层次分明的人事管理制度，构建权责明确的管理体系；（2）董事会成员与经理、副经理不能高度重合，一般情况下董事长与经理应当分设；（3）充分发挥董事会对重大问题统一决策、监事会有效监督的作用，不能出现多个决策中心；（4）建立和规范可以追究董事责任的董事会议事规则和决策程序。公司的权力机构、决策机构和执行机构应权责分明，严格按《公司法》和公司章程运行。

3. 根据前进机床厂建立现代企业制度的需要，其组织结构相应地应按照法人治理结构建立，但应按有限责任公司中的国有独资公司模式来建立，还是应按股份有限公司的模式，要熟悉公司法的有关规定并综合考虑企业性质、规模及其他因素。至于对国有企业职能部门管理人员

的激励应在深入考察这部分人员的需要与动机的基础上，综合运用有不同的侧重点及应用价值的激励理论。其中，应着重考虑的是把工作的绩效与报酬联系起来，即公平理论在其中的应用。

四、背景信息

1997年末，在王昆厂长的主持下如期召开了企业领导班子会议，会议基本上讨论通过了他的有关企业发展的思路，并确立了当期工作重点。

自1998年初起，在寻求新的经济增长点方面，企业主要做了以下工作：1. 强化了资产经营力度，利用厂区处于繁华地段的优势，临街修建建筑面积约5 000平方米的街门店，主要采取本厂闲置员工承包经营和对外出租方式，发展第三产业；2. 将约4 000米的闲置厂房对外租赁；并以提供土地使用权和闲置厂房为条件向外部招商引资，与韩国一独资企业进行联营。这样，盘活了近800万元的存量资产，实现资源的合理配置，并在一定限度内解决了资金短缺和富余人员问题。

在确立进行企业现代企业制度改革基本思路指导下，用一年左右的时间，进一步完善了资产委托经营制度，把各车间建成分厂，基本实现了自主管理、自负盈亏。尝试在条件成熟的单位内部实行股份制改造，为下一步全面推行股份制改革打下基础。并以所筹集的资金解决目前财务上投资资金来源。在进行现代化管理制度改革的过程中，注意逐步实现了五个方面的突破，即用人机制、产权制度、产业结构、经营方式和分配制度的突破。

关于冷滚轧机床的研制与市场开发，在研制方面确立了两个方向：1. 加大力度拓宽冷滚轧技术的应用领域；2. 向高、精、尖技术领域迈进，如进行数控滚丝机研制等。在市场开发方面，采取措施，确保冷滚轧研究中心设计人员和销售人员密切联系，互通信息，在兼顾普通产品的销售情况下，加大新产品的宣传力度，通过有效方式开发市场，逐步实施名牌战略。

五、关键点

评价企业战略是否切合实际情况指的是战略的评价标准——适用