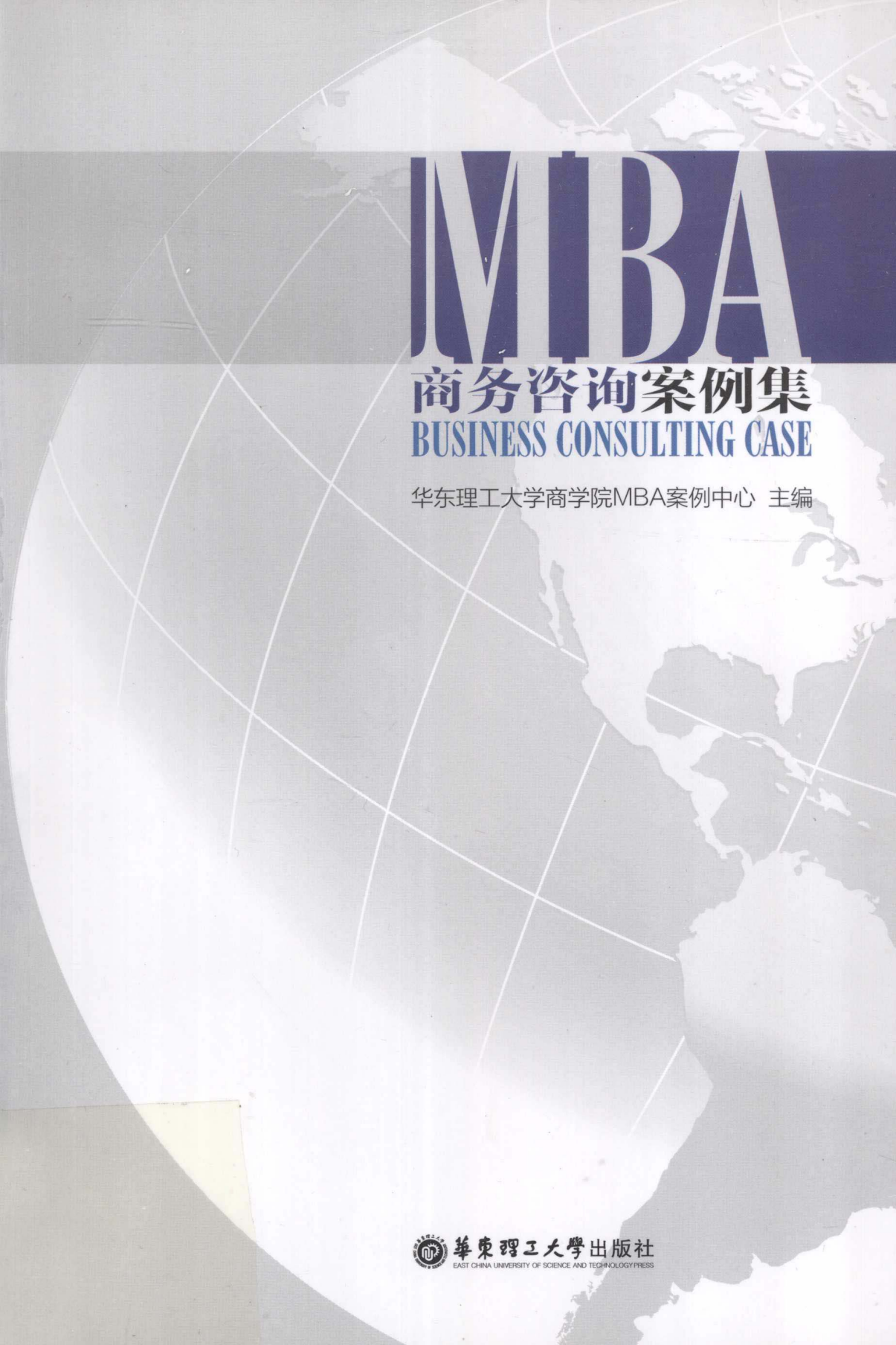




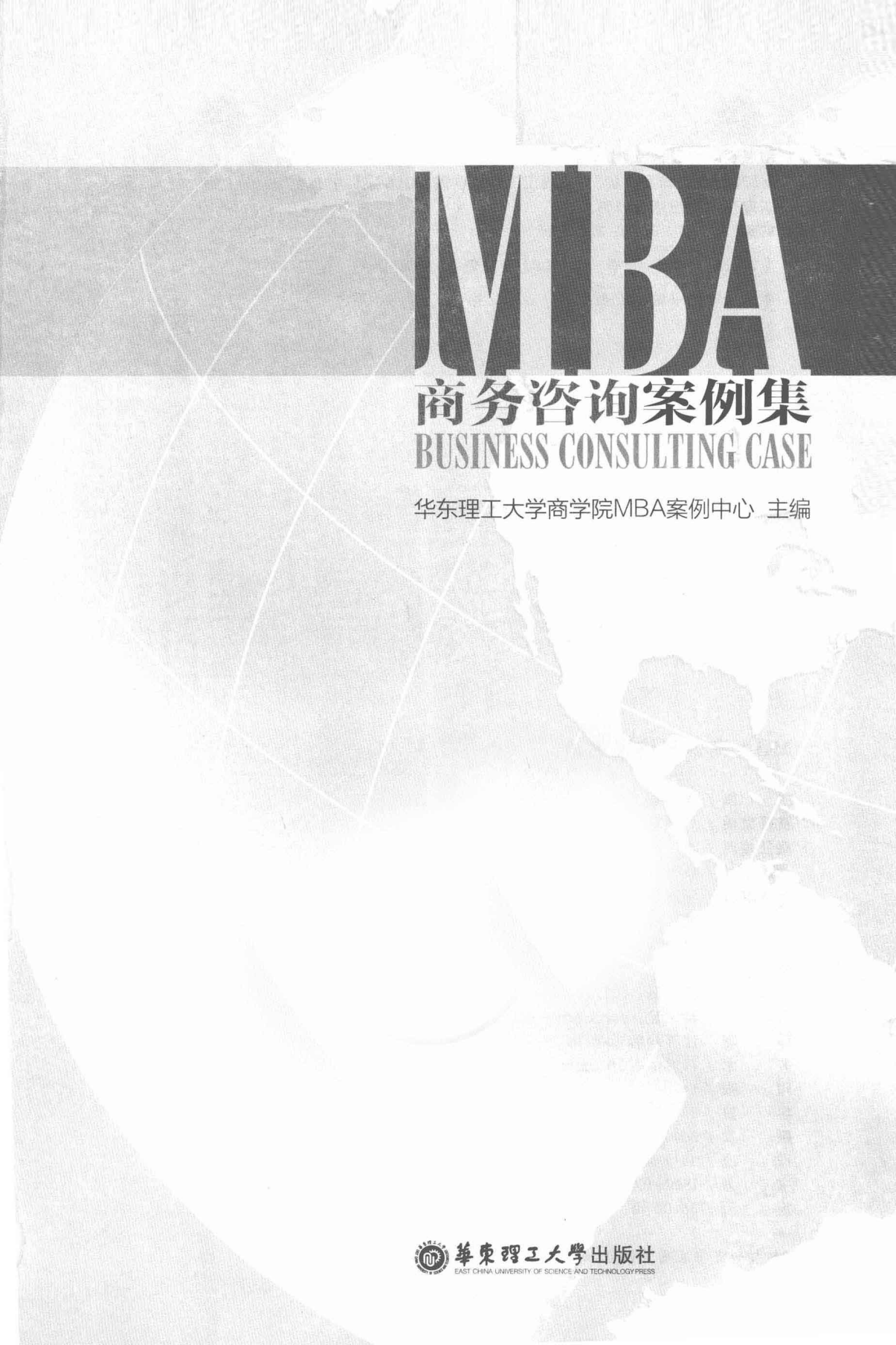
MBA

商务咨询案例集 BUSINESS CONSULTING CASE

华东理工大学商学院MBA案例中心 主编



华东理工大学出版社
EAST CHINA UNIVERSITY OF SCIENCE AND TECHNOLOGY PRESS



MBA

商务咨询案例集 BUSINESS CONSULTING CASE

华东理工大学商学院MBA案例中心 主编



华东理工大学出版社
EAST CHINA UNIVERSITY OF SCIENCE AND TECHNOLOGY PRESS

图书在版编目(CIP)数据

MBA 商务咨询案例集/华东理工大学商学院 MBA 案例中心主编. —上海:
华东理工大学出版社, 2011.10

ISBN 978-7-5628-3128-0

I. ①M... II. ①华... III. ①企业管理-咨询-案例 IV. ①F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2011)第 176483 号

MBA 商务咨询案例集

主 编 / 华东理工大学商学院 MBA 案例中心

责任编辑 / 严国珍

责任校对 / 李 晔

封面设计 / 戚亮轩

出版发行 / 华东理工大学出版社有限公司

地 址: 上海市梅陇路 130 号, 200237

电 话: (021)64250306(营销部)

(021)64252713(编辑室)

传 真: (021)64252707

网 址: press.ecust.edu.cn

印 刷 / 江苏句容市排印厂

开 本 / 710mm×1000mm 1/16

印 张 / 14.5

字 数 / 284 千字

版 次 / 2011 年 10 月第 1 版

印 次 / 2011 年 10 月第 1 次

书 号 / ISBN 978-7-5628-3128-0/F·238

定 价 / 58.00 元

(本书如有印装质量问题, 请到出版社营销部调换。)

前 言

案例教学是一种启发式、讨论式、互动式的教学形式,它的主要特点是为学员创造一个真实、具体的场景,把枯燥单调的理论章节变成解决真实问题的公开讨论,把教师的单向传授变为师生之间的教学相长,把个人的思路变为集体的智慧。案例教学方式的诸多优势是传统讲授式教学所无法比拟的。

华东理工大学商学院多年来始终坚持采用案例教学方式,而案例教学的成效又在很大程度上取决于案例的质量。长期的教学实践表明,使用那些能够真实反映中国本土运营企业的经营状况,且具备当前商业情境中出现的典型性问题的原创案例,在教学过程中更能够引起学员的共鸣,激发学员研讨的兴趣。本案例集就是结合“商务咨询”精品课程的开展,致力于本土原创案例开发的成果。

本书所有案例的作者均为华东理工大学商学院的授课教师,他们在长期的教学实践中积累了丰富的教学经验,对教学目标、相关理论、学员特点把握准确,因此本案例集具有很强的针对性和实用性。

“商务咨询”是华东理工大学商学院为 MBA 学员精心打造的精品课程,它设计严谨、组织有序,是一个由学员自主实施,并得到资深教师系统指导的企业实践课程,旨在提高 MBA 学员分析问题和解决问题的能力。在商务咨询课程授课过程中,商学院的多位教师带领学员以研究小组方式深入企业,进行调研访谈,帮助企业共同解决存在的问题。

本案例集在收录案例过程中进行了细致筛选,并制定了严格的标准:

(1)选择代表性行业的企业进行研究,因为他们往往较能体现现代变革环境中的商业问题,通过研究这些案例,帮助案例使用者从中发掘新的管理思想和理念。

(2)选择典型性问题进行研究,案例中所反映的典型性问题对于中国本土运营企业具有广泛借鉴性,通过研究这些案例能够帮助案例使用者突破个案本身,引导案例使用者发现其背后具有一般性意义的启示。

(3)案例中对于关键信息和关键问题清晰的表述,能够帮助案例使用者加强认知深度,理解企业所面临的外部环境以及采用的内部管理体系。

(4)作为教学案例,案例中所提出的问题都具有争议性,即对一个问题具有不同的认识与观点,这更容易在学员之间展开讨论。

本书共收录案例 16 个总计 23 篇,可运用于战略管理、运营管理、市场营销、人力资源管理、组织行为学、财务管理等核心课程的教学。在案例内容、

分析结构、理论运用上,本书充分考虑到工商管理专业硕士学位(MBA)学员在学生背景特点、培养目标以及教学过程的差异性,同时强调与商学院教学过程的有机融合,创作出既紧密结合中国本土企业管理实际,又符合教学要求的案例作品。

本案例集的全体作者声明:

(1) 本案例集版权归华东理工大学商学院所有。未经允许,本案例的所有内容都不能以任何方式与手段擅自复制或传播。

(2) 版权所有人授权华东理工大学商学院案例中心使用。

(3) 由于企业保密的要求,在本案例中对有关名称、数据等做了必要的掩饰性处理,不能根据此文数据判定企业的资产状况和经营业绩。

(4) 本案例只供课堂讨论之用,并无意暗示或说明某种管理行为是否有效。

华东理工大学商学院 MBA 案例中心

目 录

1 起联会计师事务所的员工激励 1

本案例描述了起联会计师事务所在发展中凸显出的员工消极问题。通过阐释事务所的行业状况和起联会计师事务所的基本情况,最后得出结论:改革员工激励机制势在必行。

2 日本老字号的“分暖帘”——基于“大成轩”的案例研究 9

本案例描述了日本老字号面馆——“大成轩”在扩张中出现的集团治理问题,并在与其他扩张方式相比较的基础上,指出了“大成轩”扩张方式的利与弊。

3 桑锐电子路在何方 19

本案例描述了桑锐电子在不确定的市场环境中,为谋求企业发展所表现出的战略选择问题。案例首先介绍了该公司的创业历史,接着描述了企业成长过程中在主要业务职能上所开展的工作及其在商业模式上的探索,最后给出了所在行业未来发展趋势及企业的未来打算。

4 绿地杨浦一汽马自达 4S 店 30

本案例通过分析中国 4S 店的现状和绿地杨浦一汽马自达 4S 店的管理现状,说明如何通过规范化的管理来提供优质服务,打造强势品牌。

5 东华美钻——打造沪上婚钻品牌 39

本案例介绍了上海东华钻石饰品有限公司的发展历程及现状,并重点介绍了公司如何进行品牌建设与维护,提出了企业在持续性发展上面临的主要问题是:现有市场的开拓和接班人的选定。

6 化学试剂有限公司基于胜任力模型的销售代表面试 49

本案例首先对化学试剂有限公司进行了一番简介,然后对销售代表现状和销售代表岗位进行了描述,最后基于该公司销售代表(应届毕业生)胜任力模型开展面试(包括无领导小组讨论与半结构化面试)。

7 南新社区卫生服务中心绩效管理案例研究 66

本案例回顾了当前国内外社区卫生服务的绩效考核现状,通过相关的绩效理论对南新社区卫生服务中心进行了研究,指出了南新社区卫生服务中心绩效考核体系的问题,并提出了新的绩效考核方案。

8 上海九华企业管理咨询有限公司的部门整合之感 87

本案例描述了上海九华企业管理咨询公司针对内部管理危机展开讨论,寻找问题所在的过程。

9 上海纬力进出口有限公司人本管理策略探析 93

本案例描述了上海纬力进出口有限公司在人本管理思想的指引下,如何走出了一条与国内民营外贸企业不同的发展之路,从而实现了企业在股权设置等方面的创新。

10 中美合资上海通惠一开利空调设备有限公司的人力资源管理体系 102

本案例描述了通惠一开利空调设备有限公司的行政人事部秉承总公司的员工发展理念,在日益激烈的市场环境下,落实人力资源管理体系中的各项制度,取得了较高的员工满意度的做法。

11 海天公司原料部的销售激励方案 110

本案例描述了海天公司受到外界诸多不利因素的影响,面临原料部门销售业绩降到最低点的状况,采用极具风险的销售激励方案,最终收获了可观的业绩。

12 青岛 YW: 成长和变革 120

本案例描述了青岛 YW 公司创新管理模式解决了企业成长中的诸多问题,从而获得了核心竞争力,在未来的市场竞争中站稳了脚跟。

13 A & H——寻找更优化的项目管理方式 129

本案例描述了 A & H 公司针对 B 市一项大型化工基地建设工程项目运作中出现的问题,展开了一场如何优化管理方式的大讨论。

14 上海开心岛海洋世界的五个案例 140

本案例通过对上海开心岛海洋世界的发展现状和所面临的管理问题进行分析,以期从人力资源管理、财务管理、渠道策略定位、价格策略制订、整合营销传播等方面找到解决问题的方法。

- I 上海开心岛海洋世界的人力资源管理问题 140
- II 上海开心岛海洋世界海狮项目的财务评价 147
- III 上海开心岛海洋世界的营销推广 159
- IV 上海开心岛海洋世界的价格策略 167
- V 上海开心岛海洋世界的营销渠道 176

15 亨特道格拉斯的三个案例 183

本案例描述了亨特道格拉斯建筑产品(中国)有限公司的现状及其发展过程中的一系列内部运营问题,启发我们思考企业在发展过程中如何构建有效的运营管理模式、优化供应链管理。

- I 亨特道格拉斯(中国)公司生产计划管理 183
- II 亨特道格拉斯(中国)公司生产计划模式 191
- III 荷兰亨特集团(中国)内部采购流程及优化 198

16 交银康联并购案例分析 203

本案例运用战略管理和财务管理的相关理论对交通银行并购中保康联人寿这一案例进行了深入分析,并对公司今后的发展策略和我国金融业混业经营提出了建议。

17 可以掌权,但不要破坏规则 216

本案例描述的是一位“空降兵”被引进一家中小型民营企业担任总经理后遇到的管理困境。

后记 224

1 起联会计师事务所的员工激励^①

2010年8月,上海的夜晚酷热难耐,起联会计师事务所有限公司的总经理齐国成独自在办公室沉思,心绪浮躁不安。最近一直困扰他的问题是:怎样在激烈的竞争市场上创出起联的特色和品牌?这涉及如何拓展业务渠道、创新服务手段、提升服务质量,在激烈的竞争市场上闯出一条新路的大问题。要做好这一切都与人有关啊,一想到这里,齐国成不由愁眉紧锁,他想到了所里的几名员工……

1 上海会计师事务所行业发展状况

为适应改革开放的需要,促进外商在华投资业务,1981年1月,财政部试点成立的全国第一家会计师事务所在上海正式开业。事务所开业第一年仅注册注册会计师8人,执业范围也仅限于单一的审计业务。

经过30年的发展,上海的会计师事务所行业已初具规模。截至2010年5月底,上海共有会计师事务所266家,执业注册会计师5391名,其执业范围也扩展细化到两大部分11大类263项,包括158项鉴证业务和105项相关服务业务。近年来上海会计师事务所的行业竞争令业内人士关注,前一阵的金融危机使该行业的竞争更显激烈,而上海产业结构的不断调整,第三产业经济的迅猛发展特别是上海作为国际金融、航运、贸易三大中心地位的逐步确立,又给这个行业带来了全新的发展机遇。

上海的会计师事务所执业人员的组成情况很不均衡,10名员工以下的会计师事务所所有155家,占了上海会计师事务所的半壁江山。而安永、德勤、毕马威和普华永道这“国际四大”会计师事务所在上海就拥有注册会计师1321名,占全市总数的近1/4,其拥有的其他从业人数为7525人,约占全市的3/4。

2 起联会计师事务所

起联会计师事务所是1994年成立的,原属上海市某主管局,年富力强的齐

^① 本案例由华东理工大学商学院黄维德撰写。

国成当年带着一班精干的人马,在市局的大力支持下,开创了这家全新的机构。1999 年根据《中华人民共和国注册会计师法》,起联改制为有限责任会计师事务所。事务所的主要业务有审计、验资、专项鉴证、税务服务、代理记账服务、财务尽职调查服务。同时还从事一些其他服务,如受聘担任企业常年会计或税务顾问,以及对相关财税人员进行专业培训等。

经过多年的调整和发展,全所目前共有 27 人,其中注册会计师 11 人。注册会计师中有 6 位分别具有中国资产评估师、中国注册税务师和房地产评估师的执业资格。全所有 8 人均取得了司法鉴定人的执业证,具有司法会计鉴定的资质。全所绝大多数员工具有中级会计类或经济类职称。事务所还具有国家认定的对地方一级金融机构进行审计的资质。

所里的一线员工以本科学历为主,占员工总数的 $\frac{2}{3}$,女员工也占员工总数的 $\frac{2}{3}$ 。当年和齐国成一起建所的老员工目前只剩下 5 人,其余人员均来自社会公开招聘,来源主要是原中外企业的财务骨干并经考试取得执业注册会计师资格的年轻优秀人才,也有一部分是大学应届毕业生。目前事务所设有两室两部,即主任室与办公室、审计部与监管部。在同行业中,起联最多只能算中下等水平,和“四大”会计师事务所几百号人员,以研究生为中坚的员工队伍不能相提并论。同样,起联的员工薪酬水平当然也不如“四大”会计师事务所。

3 起联会计师事务所的激励机制

为了形成起联员工激励的特色并突出其有效性,总经理齐国成这些年来没少花心思,他将起联的员工激励体系归纳为“一线优先,绩效导向,倾向核心,软硬结合,引导发展”五个方面。

(1) 一线优先,是指工资向一线注册会计师倾斜。员工工资中包括基本工资、职务工资、职务或岗位津贴。一线注册会计师的工资大于一线助理人员,一线助理人员的工资大于二线人员,其间的差额大致在 200~300 元/月。部门经理比照职称再加上职务工资,项目经理和某些特殊岗位如统计员则另外增加职务或岗位津贴。

(2) 绩效导向,是指奖金严格按照员工的工作绩效发放。月奖由一线员工按其当月完成结算的业务收入提取 18%,二线员工中与业务直接有关的人员则根据相应一线人员的平均数按 1 以下系数进行发放。年终奖金根据员工的年度绩效评估核定。一般先由员工个人对照年度业绩计划和完成情况进行自我评估,再由部门经理对每个员工进行考核评定。最后由主任会计师根据考核结果确定每人的奖金额度。二线员工的奖金通常是一线员工的 75%。此外还有优秀员工奖和主任及部门经理奖,特别奖励相应的优秀员工。

(3) 倾向核心,是指对起联的核心人才进行股权激励。从 2003 年开始,事

务所借着部分老股东逐步退出的机会,对一线注册会计师中业务能力强、工作绩效突出、综合表现不错又具有发展潜力的年轻员工实行股权激励。目前,股东会有4位年轻的新股东,加上齐国成和当年一同打天下的老股东,起联共对6名核心员工进行了股权激励。

(4) 软硬结合,是指员工薪酬福利激励与精神激励相结合。起联会计师事务所属智力服务为主型的经济组织,其服务的质量和专业水平决定了其市场竞争力。事务所的服务优劣与其员工所掌握的专业知识、实践经验密切相关,也与其对宏观经济的分析判断、预测能力有关,还与政府部门对企事业单位财政税收等各种管理上的具体要求有关。事务所的业务政策性和时间性要求很强,工作忙闲的季节性区别很明显。特别是每年12月至次年5月是企事业单位年报审计高峰,员工天天忙得“连轴转”,承受着巨大的工作和精神压力。为此,起联致力于为员工营造相对宽松的工作环境,对一线员工实行弹性工作制,员工可以根据各自的工作自行安排,不要求坐班,但也有着对应的联系和管理办法,比如一线员工必须参加所里安排的工作会议、定期业务培训学习和自觉地完成行业每年40课时的后续教育。事务所每年会组织全体员工进行体检,每年在相对空闲的时段里,还会组织员工赴外地旅游,以此调节员工的生活节奏,缓解他们的工作压力,增强公司上下的凝聚力。此外,行政管理人员根据工龄的长短还可以每年享有一定时间的公休。事务所每年年终要进行年度总结和优胜与先进评比活动,树立员工中的先进典型。除了公开表彰、发放奖状等精神鼓励之外,还有经济上的奖励。每逢国定节假日,也会对员工发放节日奖金,以增添喜庆气氛。

(5) 引导发展,是指起联多年来根据不同层次员工的工作状况和具体要求,致力于加强员工培训。对业务骨干,事务所积极为之提供学习的机会,如将他们输送到注册会计师协会的“职业质量检查人才库”。这些员工既获得了荣誉,又通过参与行业的年度质量大检查而开阔了视野,提高了业务水平。还能在回所后与其他员工进行交流,促进整个事务所业务能力的提升。对优秀的项目经理,起联会承担费用将他们送到北京、厦门等地的国家会计学院学习专题内容,扩充其知识面并使之提高项目的开拓和管理能力。对助理人员,所里组织他们积极参加上海市注册会计师协会举办的专题培训和所内组织的各项业务培训,推荐他们报考注册会计师,并为他们的复习考试创造条件。可以说,这几年起联的多项培训措施在加快培养员工经济综合分析判断能力以及提高专业水平上收到了很大的成效。

尽管起联会计师事务所在员工激励上已经基本形成了一套相对完整的体系,也曾有效地激励了员工,尤其是一线员工,但总经理齐国成并不感觉轻松。近年来,会计师事务所行业的竞争异常激烈,起联要在竞争中求生存图发展,必须找准自己的定位并有自己的发展目标,即“开拓市场、优化服务、诚信为本、质

量过硬”。当前,事务所和员工都面临着巨大的压力和考验,而眼前,就有几名员工需要齐国成作出人力资源决策。

4 汪伟

汪伟现年 48 岁,是当年和齐国成一起创建起联会计师事务所的元老之一,既是起联的老股东,又是资深注册会计师。更难得的是,汪伟具有很强的业务开拓能力,在行业内外有着较广的人脉关系。创业初期,齐国成就是看中了汪伟肯拼肯干、年富力强且具有潜质,因而向上级点名要了汪伟,并一手帮助并给予培养。可以说齐国成和汪伟之间不仅有普通的上下级关系,还有更深一层的师徒关系。汪伟一向很尊重齐国成,逢时必登门贺年贺节。齐国成交代的任务,汪伟始终完成得很漂亮,这一切都令齐国成满意。后来经齐国成提名,将汪伟吸收进入股东会,成为当时起联最年轻的股东。在许多重大决策问题上,汪伟也往往会给齐国成提供很好的建议。然而近年来汪伟渐渐发生了变化。先是他在所里一向领先的业务承接项目迅速下降,汪伟将之一概归结为金融危机,这也许是事实,所以齐国成当时并未特别在意。接着,齐国成发现,汪伟和所里的另一位年轻注册会计师经常结伴外出,而这与所里的业务似乎并无关联。问题还在于两人的工作质量均不约而同地下降,汪伟还史无前例地遭到了一些客户的投诉。齐国成与他们沟通时,他们闪烁其词,一味推向客观原因。最近,齐国成听到了一些风声,说是汪伟和那位年轻注册会计师被一家小会计师事务所许以高待遇挖去兼职,许多好项目都被他们拉到那家事务所去了。起先齐国成并不相信汪伟会这样做,但生性谨慎的他还是通过业内关系调查了一下,结果却令齐国成很是恼火,因为情况确实如此。

5 杜兰芸

杜兰芸在所里有着较高的威信。不仅因为她也是老注册会计师,有着很强的业务能力,而且因为她工作非常热心、认真,凡是和她合作过的同事,都很愿意与她再次合作。45 岁的杜兰芸家境优裕,丈夫是沪上一家知名企业的老总,儿子在国外念书,她自己一贯衣着时尚得体,开着奥迪车上班。她和所里一群中青年女同事关系很好,常常在一起聊名牌、聊家庭、聊房子、聊股票。在工作上杜兰芸无可挑剔,她一贯严谨细致的工作作风和熟练的业务能力,使她的工作绩效一向名列全所员工的前茅。她私下里与那群女同事们说,不要到“四大”会计师事务所去干,那里将女人当男人用,工作实在太辛苦了。钱固然多些,但是家庭顾不上。起联这样的会计师事务所虽然不大,但也不算小,有点名气和品牌,薪酬虽然不太高但工作有弹性,比较适合女会计师,职业女性求稳定还是

蛮重要的。齐国成发现杜兰芸这种观点很有市场,这几年跳槽离所的大多数是男会计师,起联的女会计师早已经不止“半边天”了。根据杜兰芸的素质和业务水平,齐国成很想进一步发掘她的潜力,让她从事一些新业务的市场开发工作。说到底,新业务和新市场的开发是事务所的生命线,他相信杜兰芸有能力也有条件在这方面作出更多贡献。无奈齐国成和杜兰芸或直接或迂回地沟通了好几次,却始终没有结果。杜兰芸总是委婉地推托说自己不是搞市场开发的料,还是立足于做自己擅长的审计、审核业务为好。齐国成心里明白,杜兰芸是不能,而是不愿意去做市场开发的工作,毕竟市场开发很辛苦,不确定因素又大,杜兰芸已经不想辛劳拼搏了。况且,杜兰芸家也不差钱。

6 刘志辉

刘志辉,30岁,前一阵他刚刚获得注册会计师的执业注册,同时又当了爸爸,可谓双喜临门。刘志辉原是从山东农村考入上海财经大学的,多年寒窗苦读后以优异成绩毕业并如愿留在了上海工作。当年齐国成亲自面试,并拍板把本科应届毕业的他招聘进了起联,看中的就是刘志辉的朴实无华、踏实肯干和勤于钻研。

很多年过去了,刘志辉能力的提高和业绩的上升是全所有目共睹的。尤其在今年他做了两个颇有难度的项目,时间和流程的把握上很有创新,项目质量也很好,客户满意度调查下来的得分非常高,这一切不免让齐国成和所里的其他同仁对他刮目相看。

刘志辉在所里人缘一向很好,他不是那种功利心很重,遇事斤斤计较的人,所里一些吃力不讨好的事或很花时间的公共事务,他总会毫无怨言乐呵呵地去干。这几年所里先进员工的光荣榜上,年年都有他的名字。齐国成在年轻人中看好刘志辉,曾有意地安排他做一些较为重要的业务,也会送他出去培训或参加行业各类专业讨论会议。此外,他与刘志辉也有过几次私下的交流,包括谈谈刘志辉的未来发展意向,平时兴趣爱好以及家庭经济情况等。从中齐国成了解到:刘志辉非常喜欢看书也非常喜欢运动,他每周要和以前的大学同学一起打一次篮球;看书则古今中外,涉猎面很广。不过刘志辉的家庭经济压力挺大,要承担农村老家年迈父母的赡养费用,要支付新购房屋的贷款。“还有孩子的保姆钱、奶粉钱、尿布钱……衣食住行日常开销哪样也少不了。这担子当然我要挑了,谁让我是家里的大梁呢?”刘志辉叹道。前几天有人告诉齐国成,说刘志辉已开始萌生了去“四大”会计师事务所应聘的念头,原因主要还是为了好多挣点钱来改善家里的经济情况。

7 左忻

左忻是所里的助理人员,一个性格开朗的年轻女孩。在工作上,左忻会完成主管交给她的任务,但属于算盘珠子拨一拨动一动类型的。所里鼓励助理人员提高业务水平,组织的各种培训左忻都会参加,却又常常在听课中间要么走神要么干脆睡着了。齐国成有一次问左忻,有无报考注册会计师的个人计划,所里能为她提供时间和培训上的支持。不料左忻哈哈一笑半真半假地说:“不着急,不着急,等别人都考完了我再去考吧。”平时有些业务很能锻炼年轻人,主管有意安排左忻去做,还专门指导她。谁知左忻不领情,敷衍了事,只求马马虎虎通过算数。可以说,左忻大过失不犯,小错误不断。她的带教老师曾经抱怨过好几次,说左忻工作不主动,做事毛糙、太懒。齐国成为此亲自找左忻谈过,左忻态度很诚恳,接受批评,答应改正。事后短时间内左忻会有所改观,但时间一长,她又故态复萌、我行我素起来。这令齐国成想起主管对左忻的评价:“一只敲不响的橡皮鼓。”

作为资深注册会计师,多年的从业经验令齐国成深深明白:在目前会计师事务所新一轮的发展与竞争中,起联必须拥有一定的业务量,必须有新的业务增长点,必须以积极开拓市场来谋求生存;同时起联还必须全身心地投入客户服务,以优质高效的服务来赢得发展。而生存与发展的关键在于起联两个层面的员工,即决策管理人员和操作执行人员。他们的素质、他们的积极性、他们的创新开拓能力和决策执行能力,决定着起联的核心竞争力,决定着起联的未来。因此凝聚一批业务娴熟、勇于创新且敬业投入的会计师,是起联立足和发展的根本。

夜已深,齐国成点燃一支烟,望着袅袅升起的轻烟,他觉得时不我待,必须马上着手有系统有针对性地解决起联的人力资源管理问题,而如何进一步改革员工激励机制显得尤为重要,当然这种员工激励应该包括正向激励和负向激励两个方面。想到此,齐国成觉得头脑中灵光一闪:对,就从改革员工激励机制开始入手。



“起联会计师事务所的员工激励”案例使用说明

一、教学目的与用途

本案例适用于 MBA“人力资源管理”课程,也可用于“组织行为学”课程。

教学对象为 MBA 学生、工商管理或企业管理普研学生。本案例的教学目标是：让学生学会综合运用人力资源管理中的绩效管理理论、薪酬与福利理论、员工职业生涯规划理论以及组织行为学中的激励理论、个性理论等，对案例进行分析，加深对理论的理解及其实际操作运用。

二、启发思考题

- (1) 如何评价起联会计师事务所现有的员工激励体系？
- (2) 齐国成对汪伟、杜兰芸、刘志辉和左忻应当分别采取怎样的人力资源决策措施，才能有效地解决问题，激励员工？
- (3) 假定你是齐国成，你将从哪些方面着手改善起联的员工激励体系？其中的关键是什么？
- (4) 以起联会计师事务所为例，分析如何管理好人力资本密集型企业的知识型员工？

三、背景信息

起联会计师事务所开始了员工激励体系的改善，做法是从完善企业文化开始，提倡奉献、进取和诚信精神。企业则致力于关爱员工，为员工打造发展的平台和温暖的家。不诚信的汪伟被齐国成辞退，并高价买下了他手中的股份，同时增添刘志辉为新股东。齐国成与刘志辉在沟通之后，刘志辉开始了市场开发的新工作，目前不再有跳槽的想法。杜兰芸依然把审计评估工作做得很出色，最近齐国成当众表扬了她。左忻没有多大起色，齐国成正在给她找指导教师。企业的总体人力资源体系和总体激励体系的改进，目前还没有提上议事日程，齐国成需要先考虑企业的总体战略问题。目前会计师行业内认为，我国会计师事务所 64% 采取有限责任形式，只有 36% 采取合伙制形式，比例失衡，不利于风险意识的形成。业内人士认为，会计师事务所的特殊普通合伙制的变革成为可能，这将对整个会计师事务所行业包括起联产生巨大的影响。

四、关键点

本案例分析有以下四个关键：一是组织战略、组织文化如何与员工激励体系相匹配；二是知识型员工激励的特点必须是多种激励的综合，包括文化激励和发展激励，而不仅仅考虑薪酬激励；三是知识型员工激励要考虑其不同的情况，采用有针对性的激励手段；四是激励的理念要创新，激励的体系与方法要有特色。

案例教学中要注意引导学生综合运用人力资源管理中的人力资源战略规划、员工发展、员工绩效、员工薪酬与福利，以及组织行为学中员工的个性、价值观、态度、激励等理论，对案例的各条思考路线进行分析。如运用员工的职业生涯规划不同阶段的理论，分析对处于中期职业期的杜兰芸应如何进行职业生涯设计，面对处于职业生涯早期的左忻又应如何设计。引导学生从组织和员工个人两个方面考虑问题。培养学生综合信息、运用理论、逻辑思考等方面的能力。

五、建议课堂计划

本案例在教学过程中的学习安排约 45 分钟,阅读案例 5~10 分钟。先引导学生在阅读案例的基础上提出分析路线,再结合案例的思考题,从组织和员工个人两个层面、从问题 and 对策两个方面进行分析,要求学生分析问题有深度,提出的对策具有可操作性。