



暨南大学MBA微型案例库

用**案例**学管理

管理技巧 ▶

管理创新

隋广军
傅浙铭
主编

徐林清 编著



F27
232

暨南大学MBA微型案例库

S8171

用案例学管理

管理技巧

管理创新

徐林清 编著



GAAC/04

南方日报出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

管理创新 / 徐林青编著. —广州: 南方日报出版社, 2003
(用案例学管理)

ISBN 7-80652-270-0

I. 管... II. 徐... III. 企业管理—案例—分析
IV. F

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2003) 第 096028 号

管理创新

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。



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

请先回答两个问题。

第一个问题是：如果你知道有一个女人怀孕了，她已经生了八个小孩，其中有三个小孩耳朵聋了，两个眼睛瞎了，一个智能不足，而这女人自己又有梅毒，请问，你会建议她堕胎吗？

第二个问题是：现在要选举一名领袖，而你拥有关键的一票。下面是关于这三位候选人的一些事实：

A：跟一些不诚实的政客有往来，而且会咨询占星学家。他有婚外情，是一个老烟枪，每天喝 8~10 杯的马丁尼。

B：他过去有两次被解雇的记录，常常睡到中午才起来，大学时吸过鸦片，而且每天傍晚会喝一夸特的威士忌。

C：他是一位受勋的战争英雄，素食主义者，不抽烟，偶尔喝一点啤酒，从没有发生过婚外情。

请问你会在这些候选人中选哪一个？

以下是一次网络投票的结果：

- | | |
|-------------|----|
| 1. 我建议她堕胎 | 37 |
| 我建议她生下小孩 | 1 |
| 2. 我选择候选人 A | 11 |
| 我选择候选人 B | 14 |
| 我选择候选人 C | 88 |

你的选择是不是和大部分人的选择相同？

关于第一个问题，如果你的选择是建议那位妇女堕胎的话，



那么你就杀了贝多芬，因为她是贝多芬的母亲。关于第二个问题，候选人 A 是富兰克林·罗斯福，候选人 B 是温斯顿·丘吉尔，而候选人 C 是阿道夫·希特勒。

我们可以看到，思维定势怎样影响了我们的思维和我们的行为方式。

可怕的是，这种既定的东西正左右着我们的思想和行动。我们现在就是要打破这样的思维定势，要创新，包括市场创新、产品创新、观念创新，也包括我们将要探讨的管理创新。

管理研究和管理实践完全是两码事，管理研究要追踪最前沿的，而管理实践要寻找最适用的。选美比赛选出来的是最漂亮的，而找老婆时却是选择最适合自己的。如果把这个关系搞颠倒了，就会给生活带来无穷的麻烦。所以，本书的内容并不追踪最前沿的东西，而是寻找对企业适用的东西。

管理学正在变得越来越复杂，成吨的管理学著作、成千上万的管理学论文……不管是企业家还是管理学教授，面对层出不穷的新概念和新理论都显得诚惶诚恐，管理似乎成了一种玄虚和无法把握的东西。其实，你完全可以把这些成吨的东西都当成垃圾。没有那些东西地球仍然会转，不知道这些东西你仍然可以把公司经营得很好。当然，你也不能把所有这些东西都当成垃圾而拒而远之。在这些新概念、新思想和新理论中，还是有一些闪光的东西。本案例集也试图把部分闪光的东西梳理出来，并以一种特殊的方式展示给你。

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 跳舞毯的故事	1
☆ 讨论题	4
☆ 点评：创新的思维方式	5
☆ 相关链接	7
案例二 从泰州冷气设备厂到春兰	8
☆ 讨论题	11
☆ 点评：管理制度的创新	12
☆ 相关链接	15
案例三 为什么将中间管理层砍掉?	17
☆ 讨论题	19

☆ 点评：组织结构的创新	20
☆ 相关链接	23
案例四 戴尔进入市场的策略	24
☆ 讨论题	27
☆ 点评：企业运作模式的创新	28
☆ 相关链接	31
案例五 如何分粥?	33
☆ 讨论题	37
☆ 点评：管理机制的创新	38
☆ 相关链接	40
案例六 如何解决日元升值带来的人员过剩问题	43
☆ 讨论题	46
☆ 点评：遇到红灯绕道走	47
☆ 相关链接	49
案例七 本田的创新精神	50
☆ 讨论题	53
☆ 点评：超然于物外的追求	54
☆ 相关链接	57
案例八 用机器代替人	58
☆ 讨论题	61
☆ 点评：善于组合和替代	62

☆ 相关链接	64
案例九 访问竞争对手	65
☆ 讨论题	67
☆ 点评：从竞争对手中寻找创新的灵感	69
☆ 相关链接	71
案例十 每天一个新变化	73
☆ 讨论题	76
☆ 点评：快鱼吃慢鱼的时代	77
☆ 相关链接	79
案例十一 3M公司的创新激励型组织	80
☆ 讨论题	83
☆ 点评：创新的组织保证	84
☆ 相关链接	86
案例十二 索尼公司的模拟公司制	87
☆ 讨论题	90
☆ 点评：将竞争机制引入企业内部	91
☆ 相关链接	92
案例十三 小公司挑战宝洁	93
☆ 讨论题	95
☆ 点评：赢得市场需要策略	96
☆ 相关链接	99

案例十四	奥康皮鞋的国际化战略	100
☆	讨论题	104
☆	点评：国际化战略在行动	105
☆	相关链接	108
案例十五	牛仔裤的诞生	109
☆	讨论题	113
☆	点评：制定企业战略的基本依据	114
☆	相关链接	116
案例十六	员工为什么不尽力	117
☆	讨论题	119
☆	点评：灌能 (Empowerment)	120
☆	相关链接	122
案例十七	长天公司的知识共享体系	123
☆	讨论题	126
☆	点评：知识管理 (KM, Knowledge Management)	127
☆	相关链接	131
案例十八	宏碁集团的快餐店模式	132
☆	讨论题	135
☆	点评：企业再造 (Re-engineering)	137
☆	相关链接	140

案例十九	JAC 的 40+4 培训模式	141
☆	讨论题	144
☆	点评：学习型组织 (Learning Organization)	145
☆	相关链接	148
案例二十	摩托罗拉：质量零缺陷是为了生存	149
☆	讨论题	152
☆	点评：6 西格玛 (6 Sigma)	154
☆	相关链接	156
案例二十一	能否让其他公司代理客户服务?	157
☆	讨论题	161
☆	点评：外包 (Outsourcing)	162
☆	相关链接	164
案例二十二	红灯笼公司：如何把 20% 的客户找出来 ...	165
☆	讨论题	169
☆	点评：客户关系管理 (CRM, Consumer Relationship Management)	170
☆	相关链接	172
案例二十三	一个农民出身的企业家和 ERP 的故事	173
☆	讨论题	177
☆	点评：企业资源计划 (ERP, Enterprise Resource Planning)	178

☆ 相关链接	180
案例二十四 东方爱婴的愿景	181
☆ 讨论题	184
☆ 点评：愿景管理 (Vision Management)	185
☆ 相关链接	187
案例二十五 折叠椅的启发	188
☆ 讨论题	191
☆ 点评：注意力行销 (Attention Marketing)	192
☆ 相关链接	195
● 结束语	196
● 附件：管理新概念	197
● 案例培训法实施方法及注意事项	200
● 案例分析评分表	202
● “我有疑问，怎么办？”	203
● 如何免费获得大量增值信息	205
● 配套自助培训软件 (SST)	206



案例一

跳舞毯的故事

● 案例内容

现在市场上已经较少能见到跳舞毯了，但在上世纪末几年，这种把娱乐和运动结合在一起的产品着实在中国红火了一把。当时，北京中关村电子市场的柜台上，很多商家一天能卖出 200 多条跳舞毯，利润滚滚而来，夜里数完钱捂着嘴偷笑。

跳舞毯的前身是跳舞机。跳舞机的始作俑者是日本的 KONAMI 公司。这是一家成立于上世纪 60 年代的日本游戏机厂商，过去一直排在日本游戏机行业的第四位，无法与任天堂、世嘉、南梦宫等公司相比，但该公司在发明了跳舞机之后，已成为该行业利润第一的游戏机厂商。

日本游戏机公司的通病是贷款比例高，它们为扩大生产规模而大举贷款，为了占领市场，即使利润非常低也在所不惜。东南亚经济危机之后，几家大的游戏机公司逐渐支撑不住，纷纷裁员，一片退守势态。这给了 KONAMI 公司一个天赐良机，因为公司规模较小，受到的冲击不大，它利用自己的闲余财力大肆吸纳其他公司裁员下来的软件开发人员，并在市场的一片萧条之中，开发出自己的新游戏产品——跳舞机，一投向市场即受到热烈欢迎。

跳舞毯则是从跳舞机分化出来并经过改良的产品，由游戏软件及可以插在电脑上的跳舞毯组成，相对于跳舞机，由于价格低廉而更受欢迎。在北京西单商场的地下游艺厅里，两台新安装的跳舞机前已经排起了长队，不少衣着新潮、前卫的少男少女焦急地等待着在跳舞机上一显身手。正在疯狂跳舞的女孩按照屏幕上箭头所指方向不停地在踏板上移动双脚，屏幕上的电脑模拟小人也随着音乐翩翩起舞，箭头踩得越准，屏幕上显示的分数便越高，表明舞技越高。相比之下，游艺厅里的其他游戏机大都受人冷落。一些商场为了促销跳舞毯，在商场里安装了跳舞机，举行跳舞表演和让顾客试跳。

国内著名家电公司也推出了自己的跳舞毯。他们的产品除了能和电脑连接外，还可以和家里的影碟机连接起来，这样使这种产品市场更大。因为在中国家庭的家电设备中，VCD影碟机几乎要赶上了电视机的拥有量。这样，只需要花100块钱左右，就可以买一个既可用于娱乐又可用于健身的电子产品，而且男女老幼都可以在毯子上过一把瘾。小小一张跳舞毯，撬动了一个巨大的市场。

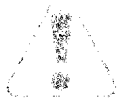
小故事

古希腊著名哲学家阿那克西米尼生于中亚的莱普沙克斯。他思维灵活、想象力丰富。有一次，阿那克西米尼随亚历山大远征波斯，在军队将要占领莱普沙克斯时，他为使故乡免受兵燹，前往拜见国王。



亚历山大早就知道阿那克西米尼的来意，未等他开口便说道：“我对天发誓，决不同意你的请求。”

“陛下，我请求您下令毁掉莱普沙克斯。”哲学家大声说道。



特别提醒：创新是一种境界

企业家的创新意识是将创新化作个人的、内在的习惯和自觉行为的思想意识。它促使企业家时时想创新，处处利用创新，时时追求创新，如何达到一个具有强力的创造欲望和创造勇气的思想境界。它包括问题的意识、不满的意识、克服困难的意识等等，其核心是创造的竞争，或者说是一种标新立异的意识。甚至由于独创力是构成企业家创新意识的基础，因此企业家的创新意识就不再是一句空话，而变成可以操作的具体工作。（上海宝钢集团总经理 谢企华）