



管理学案例研究

GUANLIXUEANLIYANJIU



中南大学出版社
www.csupress.com.cn

会计学实务 / 公关与商务礼仪
 经济法概论 / 经济学导论 / 财经应用文写作
 企业战略管理 / 组织行为学
 生产与运作管理 / 现代企业管理
 管理信息系统 / 人力资源管理
 管理信息学 / 基础会计学 / 财务会计 / 财务管理
 成本会计 / 管理会计 / 会计电算化应用
 审计基础 / 财务报表分析 / 会计基本技能
 外贸企业会计 / 会计综合模拟实训
 市场营销原理与实务 / 市场调查与预测
 商品学基础 / 商务谈判
 综合营销实训 / 国际贸易实务
 国际结算 / 外贸单证 / 报关实务
 国际货运保险 / 商务英语函电
 概念 / 采购与仓储
 技术 / 物流综合实训
 商务综合实训 / 网络营销实务
 网站建设与网页制作
 统计学原理
 商务礼仪
 经济学 / 财经应用文写作
 生产与运作管理
 人力资源管理
 会计 / 财务会计 / 财务管理
 会计电算化应用
 会计基本技能
 模拟实训



高等院校经济、管理类专业“十二五”规划教材

管理学案例研究

CAODEN

GUANLIXUEANLIYANJIU

JIHUIJIANYESHIFHENGJIAOYUJIAOCAI



中南大学出版社
www.csupress.com.cn

主 编：周劲波

副主编：顾淑红 刘 洁

撰稿人：（按编写章节先后排序）

顾淑红 周劲波 廖明岚 阳 芳

邹晓辉 张 晞 刘 洁 花均南

图书在版编目(CIP)数据

管理学案例研究/周劲波主编. —长沙:中南大学出版社,2012. 12
ISBN 978-7-5487-0434-8

I. 管... II. 周... III. 管理学—案例—研究 IV. C93

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2011)第 230571 号

管理学案例研究

周劲波 主编

☐责任编辑 谭晓萍

☐责任印制 文桂武

☐出版发行 中南大学出版社

社址:长沙市麓山南路

邮编:410083

发行科电话:0731-88876770

传真:0731-88710482

☐印 装 长沙市华中印刷厂

☐开 本 787×1092 1/16 ☐印张 18.25 ☐字数 477 千字 ☐插页 2

☐版 次 2012 年 12 月第 1 版 ☐2012 年 12 月第 1 次印刷

☐书 号 ISBN 978-7-5487-0434-8

☐定 价 34.00 元

图书出现印装问题,请与出版社调换

高等院校经济、管理类专业“十二五”规划教材

编审委员会

(按姓氏笔画排序)

- 马 璐(广西工学院管理系主任、教授)
- 王海东(中南大学出版社社长、教授、博导)
- 王新哲(广西民族大学商学院院长、教授)
- 韦浩明(贺州学院人文与管理系主任、副教授)
- 刘宁杰(广西财经学院工商管理学院院长、教授)
- 李伯兴(广西财经学院经济与贸易学院教授)
- 胡国强(广西财经学院会计与审计学院院长、教授)
- 严志强(广西师范学院经济管理学院院长、教授)
- 余秋平(桂林电子科技大学商学院院长、副教授)
- 罗知颂(广西师范大学经济管理学院院长、教授)
- 周永生(桂林理工大学管理学院院长、教授)
- 周建胜(广西财经学院金融与保险学院院长、教授)
- 侯 雁(广西工学院经济系主任、教授)
- 唐拥军(广西财经学院副院长、教授)
- 夏 飞(广西财经学院副院长、教授)
- 莫世有(梧州学院管理系主任、教授)
- 曹垂龙(梧州学院经济系教授)
- 阎世平(广西大学商学院院长、教授)
- 蒋满元(广西财经学院经济与贸易学院院长、教授)
- 董再平(广西财经学院财政与公共管理学院院长、教授)
- 谢焕文(广西民族大学商学院书记、副教授)

前 言

管理实践可以概括为一个三维结构。按管理过程的不同环节,可以将管理划分为各个过程或程序职能,这些过程或程序职能包括:情报、决策、计划、组织、领导、控制和创新变革,这是任何一项管理工作都要涉及的七个基本过程或程序。这是管理的第一个维度。从管理对象的不同来划分,可以将管理划分为各个专业或领域职能,这些专业或领域职能包括:运营管理(含供应链物流管理)、研发管理、财务管理、人力资源管理和营销管理,这是任何一家工商企业的管理都要涉及的五个基本对象或领域。这是管理的第二个维度。从管理层级的不同来划分,又可分为高层、中层和基层这三个管理层级。这是管理的第三个维度。这样就构成了管理学的三维结构。《管理学案例研究》教材的写作将在此三维结构下进行编写,以过程职能这一维度作为写作的主线,并联系专业职能和管理层级两个维度来编写,力图使本教材能提供一个有着系统结构的全面的案例材料集合,适用于各个领域、各个职能、各个层级的管理实践。

每章节内容包括四个模块:基本原理、案例资料、思考题、参考答案。

本书由广西师范大学周劲波教授担任主编,负责全书的框架设计、大纲拟定和定稿,顾淑红、刘洁担任副主编,负责部分书稿的审读,广西师范大学、桂林电子科技大学、桂林理工大学等三所高校经验丰富的管理学领域的一线教师参与了本书的写作。具体分工如下:第一章,广西师范大学,顾淑红;第二章,广西师范大学,周劲波;第三章,广西师范大学,廖明岚;第四章,广西师范大学,阳芳;第五章,广西师范大学,邹晓辉;第六章,广西师范大学,张晞,桂林理工大学,刘洁;第七章,桂林电子科技大学,花均南。

由于我们的水平和经验有限,加之时间紧迫,存在差错在所难免。我们竭诚欢迎读者提出宝贵的批评和意见,帮助我们在再版时能够得以改进。

目 录

第一章 情报	(1)
1.1 运营管理情报案例	(3)
1.1.1 高层运营管理情报案例：赛特集团运营情报管理	(3)
1.1.2 中层运营管理情报案例：长虹集团的“彩管囤积”风波	(5)
1.1.3 基层运营管理情报案例：北京华丽衬衫厂运营情报管理	(6)
1.2 研发管理情报案例	(7)
1.2.1 高层研发管理情报案例：我国企业率先发明汉字手写输入系统	(7)
1.2.2 中层研发管理情报案例：三菱电机株式会社重视研发情报	(9)
1.2.3 基层研发管理情报案例：日本东洋汽车公司获取德国转子发动机情报	(10)
1.3 营销管理情报案例	(12)
1.3.1 高层营销管理情报案例：消费者究竟需要什么样的个人电脑	(12)
1.3.2 中层营销管理情报案例：李维斯的振兴之路	(14)
1.3.3 基层营销管理情报案例：摩托罗拉公司营销情报	(17)
1.4 人力资源管理情报案例	(19)
1.4.1 高层人力资源管理情报案例：通用汽车公司的管理者开拓东欧市场	(19)
1.4.2 中层人力资源管理情报案例：森源公司的人力资源计划	(20)
1.4.3 基层人力资源管理情报案例：华东输油管理局的员工状况调查	(22)
1.5 财务管理情报案例	(23)
1.5.1 高层财务管理情报案例：微软重视财务情报工作	(23)
1.5.2 中层财务管理情报案例：施乐公司忽视对竞争财务情报的搜集	(25)
1.5.3 基层财务管理情报案例：东风汽车收购郑州日产	(26)
第二章 决策	(29)
2.1 运营管理决策案例	(31)
2.1.1 高层运营管理决策案例：厦门 WD 与 XTC 两公司间的第三方物流模式	(31)
2.1.2 中层运营管理决策案例：中华电路板有限公司质量控制方案	(37)
2.1.3 基层运营管理决策案例：西安瓷厂生产过程组织改革	(41)
2.2 研发管理决策案例	(43)
2.2.1 高层研发管理决策案例：联想的自主研发之路	(43)

2.2.2	中层研发管理决策案例: 海尔——以消费者为中心的研发决策.....	(46)
2.2.3	基层研发管理决策案例: 蒙牛——一切竞争从研发开始.....	(49)
2.3	营销管理决策案例	(52)
2.3.1	高层营销管理决策案例: 红罐王老吉品牌定位战略.....	(52)
2.3.2	中层营销管理决策案例: 沃尔玛的“天天低价”	(57)
2.3.3	基层营销管理决策案例: 吉利公司市场调查的成功.....	(59)
2.4	人力资源管理决策案例	(60)
2.4.1	高层人力资源管理决策案例: 海尔的 OEC 管理法和三工转换模型	(60)
2.4.2	中层人力资源管理决策案例: 广州标致跨文化的融合与冲突.....	(63)
2.4.3	基层人力资源管理决策案例: 玛丽凯公司的人力资源管理.....	(66)
2.5	财务管理决策案例	(69)
2.5.1	高层财务管理决策案例: 华欣集团股份有限公司并购.....	(69)
2.5.2	中层财务管理决策案例: 荷利波特公司基层财务决策.....	(72)
2.5.3	基层财务管理决策案例: 新经济运输公司基层财务决策.....	(77)
第三章	计划	(82)
3.1	运营管理计划案例	(85)
3.1.1	高层运营管理计划案例: 快餐店的计划.....	(85)
3.1.2	中层运营管理计划案例: 鲍吉斯—罗易斯公司的泳装生产计划.....	(87)
3.1.3	基层运营管理计划案例: 班长的计划.....	(87)
3.2	研发管理计划案例	(88)
3.2.1	高层研发管理计划案例: 汽车改装公司的新产品开发.....	(88)
3.2.2	中层研发管理计划案例: 银星科技童话破灭.....	(89)
3.2.3	基层研发管理计划案例: 空调产品研发计划.....	(91)
3.3	营销管理计划案例	(92)
3.3.1	高层营销管理计划案例: 万昌科技制定的市场营销与开拓计划.....	(92)
3.3.2	中层营销管理计划案例: “超级女声”的幕后运作模式	(93)
3.3.3	基层营销管理计划案例: 刘经理的销售计划.....	(98)
3.4	人力资源管理计划案例	(101)
3.4.1	高层人力资源管理计划案例: 苏澳玻璃公司的人力资源规划	(101)
3.4.2	中层人力资源管理计划案例: 四海公司的问题	(102)
3.4.3	基层人力资源管理计划案例: 白士笛的人力资源计划	(105)
3.5	财务管理计划案例	(107)
3.5.1	高层财务管理计划案例: 山东华乐集团的预算管理	(107)
3.5.2	中层财务管理计划案例: 光明公司的预算管理	(112)
3.5.3	基层财务管理计划案例: 现金收支计划	(114)

第四章 组织	(116)
4.1 运营管理组织案例	(119)
4.1.1 高层运营管理组织案例: F 公司的部件供应决策	(119)
4.1.2 中层运营管理组织案例: 红星电器厂的年生产方案决策	(121)
4.1.3 基层运营管理组织案例: 拜耳(四川)动物保健公司的 TOMS 项目	(123)
4.2 研究管理组织案例	(128)
4.2.1 高层研发管理组织案例: 方太研发管理变革	(128)
4.2.2 中层研发管理组织案例: 史玉柱的网游“非常道”	(133)
4.2.3 基层研发管理组织案例: 异地开发项目的管理: 顺驰 PK 万科 ...	(136)
4.3 营销管理组织案例	(138)
4.3.1 高层营销管理组织案例: 大连韩伟企业集团的品牌经营之路	(138)
4.3.2 中层营销管理组织案例: 佳佳技术有限公司的营销	(142)
4.3.3 基层营销管理组织案例: 远东涂料有限公司的价格策略	(145)
4.4 人力资源管理组织案例	(148)
4.4.1 高层人力资源管理组织案例: 乐百氏“以人为本”	(148)
4.4.2 中层人力资源管理组织案例: 美菱集团因何成功	(151)
4.4.3 基层人力资源管理组织案例: 神州数码的岗位责任制	(154)
4.5 财务管理组织案例	(157)
4.5.1 高层财务管理组织案例: 湖南长德化纤公司投资方案	(157)
4.5.2 中层财务管理组织案例: 北疆国际信托投资公司的型材投资项目	(162)
4.5.3 基层财务管理组织案例: 厦门万里石有限公司的南非石材合资项目	(166)
第五章 领导	(173)
5.1 运营管理领导案例	(175)
5.1.1 高层运营管理领导案例: “闲可钓鱼”与“无暇吃鱼”	(175)
5.1.2 中层运营管理领导案例: 选举风波	(177)
5.1.3 基层运营管理领导案例: 青钢集团的“五个日”管理	(179)
5.2 研发管理领导案例	(182)
5.2.1 高层研发管理领导案例: 3M 的亲吻青蛙	(182)
5.2.2 中层研发管理领导案例: 美国运通信用卡事业部需要创新和变革吗?	(186)
5.2.3 基层研发管理领导案例: 开发新产品与改进现有产品之争	(187)
5.3 营销管理领导案例	(188)
5.3.1 高层营销管理领导案例: 艾科卡危难中拯救克莱斯勒	(188)
5.3.2 中层营销管理领导案例: 提拔错了吗?	(192)

5.3.3 基层营销管理领导案例：如何做好营销主管	(193)
5.4 人力资源管理领导案例	(196)
5.4.1 高层人力资源管理领导案例：联想的魅力薪酬	(196)
5.4.2 中层人力资源管理领导案例：看球赛引起的风波	(198)
5.4.3 基层人力资源管理领导案例：张莉的主管工作	(199)
5.5 财务管理领导案例	(200)
5.5.1 高层财务管理领导案例：宏图公司与蓝利公司的筹资	(200)
5.5.2 中层财务管理领导案例：次品处理决策	(201)
5.5.3 基层财务管理领导案例：如何控制不必要开支	(202)
第六章 控制	(204)
6.1 运营管理控制案例	(206)
6.1.1 高层运营管理控制案例：麦当劳公司的控制系统	(206)
6.1.2 中层运营管理控制案例：亚星的购销比价管理	(208)
6.1.3 基层运营管理控制案例：生产过程控制卡	(210)
6.2 研发管理控制案例	(212)
6.2.1 高层研发管理控制案例：晶辰电子科技有限公司研发管理	(212)
6.2.2 中层研发管理控制案例：华为公司研发项目管理	(215)
6.2.3 基层研发管理控制案例：方太厨具有限公司产品研发管理	(219)
6.3 营销管理控制案例	(221)
6.3.1 高层营销管理控制案例：“雀巢”的模块组合营销战略	(221)
6.3.2 中层营销管理控制案例：雕牌的营销控制	(224)
6.3.3 基层营销管理控制案例：基于销售人员考核的营销政策控制	(227)
6.4 人力资源管理控制案例	(230)
6.4.1 高层人力资源管理控制案例：同仁堂的金字塔人才工程	(230)
6.4.2 中层人力资源管理控制案例：北电网络注重过程的考核	(233)
6.4.3 基层人力资源管理控制案例：上海通用汽车的招聘策略	(235)
6.5 财务管理控制案例	(238)
6.5.1 高层财务管理控制案例：中国华能集团财务控制和业绩考评制度研究	(238)
6.5.2 中层财务管理控制案例：凌源集团的核算控制体系	(243)
6.5.3 基层财务管理控制案例：四川长虹解决应收账款危机	(246)
第七章 创新	(251)
7.1 运营管理创新案例	(254)
7.1.1 高层运营管理创新案例：六个西格玛管理方法助摩托罗拉成功	(254)
7.1.2 中层运营管理创新案例：如何解决日元升值带来的人员过剩问题	(255)

7.1.3 基层运营管理创新案例：宏基公司的快餐店模式	(256)
7.2 研发管理创新案例	(258)
7.2.1 高层研发管理创新案例：“华美生物”研发与市场整合	(258)
7.2.2 中层研发管理创新案例：“盼盼”公司研发创新实现可持续发展	(259)
7.2.3 基层研发管理创新案例：肯德基研发管理创新	(261)
7.3 营销管理创新案例	(263)
7.3.1 高层营销管理创新案例：戴尔计算机公司直销模式	(263)
7.3.2 中层营销管理创新案例：奇瑞 QQ 营销创新打动消费者	(264)
7.3.3 基层营销管理创新案例：创新营销助蒙牛成长	(266)
7.4 人力资源管理创新案例	(269)
7.4.1 高层人力资源管理创新案例：杰克公司的人力资源管理创新	(269)
7.4.2 中层人力资源管理创新案例：员工为什么不尽力	(271)
7.4.3 基层人力资源管理创新案例：红豆毯业创新基层管理出成效	(272)
7.5 财务管理创新案例	(274)
7.5.1 高层财务管理创新案例：高校财务管理创新	(274)
7.5.2 中层财务管理创新案例：爱多 VCD 的颠覆	(277)
7.5.3 基层财务管理创新案例：缴税代理税负转嫁——ASB 饭店的合理节税	(279)

第一章 情报

基本原理

一、情报的含义

情报是指对特定主体解决某个问题时有参考或决策价值的信息。

二、情报的属性

情报具有三个基本属性：知识性、传递性和效用性。

三、情报的范围

情报按应用范围，可分为科学情报、经济情报、技术经济情报、军事情报、政治情报等；按内容及作用，又可分为战略性情报和战术性情报两大类。战略性情报一般是指对解决全局或某一特定领域中（如制定能源政策、城市发展规划等）一些带有方向性、政策性问题的知识，其中包括科学依据、论证和方案等内容。战略情报的形成需要经过高度的逻辑思维过程并具有较明显的预测性质。战术性情报则是指对解决局部或某一学科领域中的一些具体问题所提供的情报。战略性情报与战术性情报是相互作用、密切关联的，战术性情报是构成战略性情报的基础，战略性情报则可以为战术性情报指明方向。

对情报采用的研究方法主要有社会调查法、文献计量统计方法、数学分析法、系统分析与评价方法、历史研究方法等。情报学的研究方法还有很多，诸如德尔斐法、内容分析法、比较分析法、哲学研究法等。近年来又出现了空白点分析法、聚类映像法等。

四、情报的作用

情报在企业管理中的作用主要表现为：（1）使企业避免受到突然袭击，作为企业的预警系统。（2）作为企业的决策支持系统。（3）作为企业重要的学习系统。（4）推动企业自身的信息安全建设。

五、竞争情报的含义

“竞争情报”（competitive intelligence），是在日趋激烈的市场竞争中应运而生并逐渐发展起来的一个重要的情报分支，是传统情报学与现代企业战略管理、市场营销等学科相结合的产物。竞争情报是以合法和道德的手段，通过收集、整理、分析各类信息，为企业提供可操作性的建议，从而帮助企业发现机会、规避风险，使企业始终处于市场竞争的前沿。

竞争情报（简称 CI）一般是指竞争主体为保持竞争优势所需要的一切有关竞争对手和

竞争环境的情报,诸如原料的产地和价格、技术设备和人员素质、管理水平、市场范围、营销方法等。此外,还包括环境因素,诸如政治环境、地理环境、人文社会环境等。一般而言,竞争情报包括三大要素,即:本企业和竞争对手,竞争环境(包括政治、市场、技术等),竞争策略。

六、竞争情报的特点

在现代国际经济环境下,竞争情报活动是特定的目标明确的经济组织乃至政府机构的情报活动,它具有如下特点:

- (1)反映市场竞争的同类经济组织产品、技术和商务活动的准确信息;
- (2)具有极高的商业价值,能为权利人带来巨大的经济利益;
- (3)多数情况下是对初始信息进行类比、评估、分析和内容重组的结果;
- (4)权利人出于自身利益的考虑,往往要全部或部分地保护已有的情报,不为他人所用。

七、竞争情报的获取

在当今的市场环境下,企业无论大小都必须关注其竞争对手和竞争环境的变化,即使这些企业并不知道这就是竞争情报。其实,通过搜索公开出版物、实时监视网络及多种媒体,与客户、供应商、合作伙伴、本企业及对手企业的员工、行业专家与组织进行访谈,来获取相关信息并将其有序化、条理化,从而预测对手的现行状态和未来目标以及市场的发展趋势,这就是竞争情报的真谛。而据此与本企业现行的发展战略与策略进行比较,并及时修正其中的不合理之处,这就是竞争情报对企业战略管理的贡献。

企业竞争情报所需的全部信息几乎都可通过公开的信息源及合法的方式获得。一个优秀的竞争情报人员宛如一个拼图高手,善于从错综复杂的信息中提取重要元素,并将其综合成为一幅企业未来的市场图景,从而帮助企业发现机会,避免风险。

八、竞争情报的分析步骤

竞争情报的工作过程就是竞争情报工作者根据企业各部门的需求来采集、加工、分析、生产与传播竞争情报的过程。在不同的企业中,由于竞争情报系统的模式不同,竞争情报过程的流程细节也不尽相同。但是一般来说,一个竞争情报过程包含五个主要步骤:规划与定向、信息收集、信息加工、情报分析、情报发布。

九、不同管理层的情报职能

竞争是现代市场经济的本质体现,市场经济条件下企业竞争日益激烈,企业信息化已成为企业实力与地位的重要标志和象征。企业竞争是经济竞争的主流,而竞争情报则是企业信息化的主流。现代企业的成长离不开信息化,竞争情报促进了企业信息化的发展。企业要在竞争上赢得优势,就必须明确认识和发挥竞争情报在信息化中的作用。企业只有依靠竞争情报才能不断更新企业面貌,提高企业经济效益,增强企业竞争能力,才能更好地满足社会的需求,适应激烈竞争的要求和社会经济的发展。企业应该注重其运营情报、研发情报、营销情报、人力资源情报、财务情报等,提高企业的持续竞争力。

对于公司的高层管理者而言,应该获取竞争企业的战略、决策情报,在公司内培养获取情报的意识,建立激励机制。加强与政府的联系,及时获取政策上的情报,使企业取得竞争优势。加强与其他企业的高层管理者的对话,获取有价值的重大情报以指导本企业的发展。建立研发机构信息源,与同行企业研究的研发机构(如有政府背景的研究所、行业协会、高等院校、国外的研发机构等)建立联系,了解它们的技术研究、项目进展,并且寻求一定的合作。这样做可以了解最新的技术发展,获取合作项目。

中层管理者应该培养员工的情报意识,并有效地实施公司对于情报获取方面的激励机制。中层管理者应鼓励员工的情报获取行为并予以物质及精神上的奖励,培养企业的情报获取氛围。

公司的基层管理者应以身作则,树立自己的情报意识,在接触顾客时了解其需求并获取有价值的情报:(1)对公开信息进行日常动态收集。目前市场上有部分竞争情报服务软件,专门用于在网上进行信息收集,只要设定关键词,软件会自动从网上抓取需要的信息,并进行简单的分类,形成基础信息。(2)建立标杆企业信息源。各类产品的领头企业,它们是最新技术的使用者,所有的技术最后都体现在新产品的研发上,同时这些领头企业也是本企业的主要竞争对手,因此建立标杆企业信息源特别重要。进行这项工作首先要确定目标企业,然后在目标企业的研发机构建立一定的人际关系,对研发机构进行动态监测,以了解最新的技术进展和新产品的研发情况。

1.1 运营管理情报案例

1.1.1 高层运营管理情报案例:赛特集团运营情报管理

【案例资料】

赛特集团运营情报管理

赛特集团(以下简称赛特)位于北京商务区的黄金地段——建国门外大街,以购物中心、饭店、写字楼、俱乐部等商贸服务业为核心,以商业管理、物业管理为基础,并成功涉足国际贸易、旅游、高科技产品开发、网络基础建设服务、广告、汽车租赁、文化艺术等多个领域,在国内外拥有10余家成员公司,成为跨行业、跨地区、多元化经营的现代企业集团。

赛特之所以能取得这样的成绩,与集团高层领导充分重视企业的战略决策管理是分不开的。面对日益激烈的商业环境,赛特如何增强自身的竞争能力、掌握主动权、提高市场占有率,是维持企业稳定持续发展的重要因素。集团的高层战略发展部门专门负责日常运营情报的搜集、整理和研究,从中分析行业环境和行业发展、并了解竞争对手的策略,正是由于相关部门卓越的工作成果,给集团的发展提供了有效的决策信息支持。

随着集团业务规模的扩大,赛特的情报管理部门也感到了更大的工作压力。它们搜集

和面对的信息不是太少,而是太多,特别是大量存在于企业外部的信息,其搜集和处理的工作量很大,往往整日忙于信息的采编,而没有办法将更多的精力投入到对信息的分析和再加工之中,长此以往,很难保证工作的质量。如何解决这个问题呢?如果像很多传统商业企业一样大量增加人力,不但管理成本大增,而且会由于新增人员对所属行业的认知水平不够,很有可能降低情报信息获取的准确度。因此寻找信息化解决方案来提高工作效率,成为赛特的必然选择。情报管理属于企业知识管理的范畴,赛特在系统选型过程中,接触了大量的相关方案供应商,在排除了“搜索引擎工具”类产品后,最终选择了易地平方公司的企业知识门户解决方案。

易地平方结合赛特业务跨行业的特点,用“知识树”结构将其按照行业分为商业、物业、酒店等多个领域,逻辑上为“多棵树”的结构。在每个具体的行业领域,又具体细分为下级分支结构服务于具体职能部门,如:商业中根据业务流程,实现对拓展加盟、采购、物流、营销和卖场管理。作为集团的统一经营和管理,设置宏观经济、行业动态、企业文化和人力资源等信息节点,为赛特集团管理层提供了丰富的信息支持决策。

在运营情报数据处理方面,通过对赛特需求的功能定制,方案不但可以从企业内部其他管理系统定向采集数据,还可以实现通过比价分析模板从互联网上定向采集数字信息的功能。如:直接获取各同业酒店的住房报价,直观比较全行业的价格水平和变动情况。通过对数据的综合利用,实现了商业运营情报的定量分析,走出了商业智能管理的第一步。

赛特通过采用易地平方提供的解决方案,不仅提高了运营情报管理工作的质量,而且加强了对行业环境变化的反应能力,并通过努力,分阶段逐步实施企业资产管理工作,为提升企业资产的价值、凝聚企业的核心竞争力奠定了坚实基础。

(资料来源:赛特集团实施企业竞争情报系统案例[DB/OL].通用国际咨询:<http://www.gci-corp.com/Article/qyy/200611/16790.html>.)

【思考题】

1. 赛特集团在获取运营情报中存在怎样的问题?
2. 赛特集团是如何提高其运营情报质量的?

【参考答案】

1. 主要问题在于:首先,它是一个多元化经营的现代企业集团,所要收集和整理的行业信息范围十分广泛;其次,它面对着大量企业外部信息,收集和處理的工作量大,往往整日忙于信息的采编,而没有办法将更多的精力投入到对信息的分析和再加工之中。

2. 赛特集团面对大量存在于企业外部的信息,采用了易地平方提供的建立企业知识门户的方案来提高运营情报质量,即(1)用“知识树”结构收集分析信息,为管理层提供丰富的信息支持决策;(2)在对运营情报数据处理方面,通过比价分析模板,实现运营情报的定量分析。

1.1.2 中层运营管理情报案例：长虹集团的“彩管囤积”风波

【案例资料】

长虹集团的“彩管囤积”风波

长虹集团(以下简称长虹)创建于1958年,从20世纪70年代初开始研制和生产电视机。1985年,长虹与日本松下公司合作,引进了国内第一条自动化彩电生产线。1989年,长虹打响了价格战的第一枪,通过这次价格战,长虹走向了全国。1992年,长虹成为国内首家彩电年产销量突破百万大关的企业。1994年3月11日,公司在上海证券交易所正式挂牌上市,被誉为“中国第一蓝筹股”。1996年,长虹再次挑起价格战,使其市场占有率达到35%,成了名副其实的全国彩电第一品牌。但是1998年的“彩管囤积”事件却成为了长虹历史上的重大转折点,这使得公司元气大伤。

1998年,国务院提出“按保护价格收购农民的粮食,不得打白条”。因此,长虹分析出:1999年的春节,农村市场的购买力一定会有所增强。当时市场上的彩电已经出现了供大于求的局面,行业整体过剩200万,因此,一旦打起价格战来,农民反而会隔山观望。通过这些信息的获取和分析,长虹集团销售部门想到了囤积彩管。但是,长虹并未实现其预期的收益,反而由于缺乏对供应商的有效监督和情报获取,被彩管厂涮了一把。当时,确实如媒体公布的那样“长虹垄断了300万只彩管……”但实际情况是:长虹购买了300万只彩管,将钱全给了彩管厂之后,并没有将彩管拉回四川绵阳本部,而是将彩管暂时存放于各个彩管厂。后来,各个彩电厂家纷纷到彩管厂“抢货”,彩管厂觉得有利可图,便偷偷将本属于长虹的彩管卖了。表面上,长虹垄断了彩管,但实际上,市场上的彩管供应并没有出现紧张的局面。等到长虹发觉情况不对、要求要回自己的彩管时,只得到了82万只。

从数字上看,始于1998年末的彩管囤积事件使长虹由过去的生产和配套零部件自产带来的成本优势变为成本劣势。长虹1998年的毛利率为27.25%,而1999年却仅为15.56%,如果处于一个虚拟的或是规范的经营环境之下,长虹囤积彩管,垄断上游资源的举动或许能够成功,并可一举将竞争对手逼到绝境,然而由于缺乏完善的情报管理体制,长虹并未得偿所愿,反而损失惨重。

(资料来源:骆建彬,严莺飞.竞争情报实务指南.海口:南海出版公司,2005.)

【思考题】

1. 请分析长虹集团在运营情报收集中存在什么问题?
2. 长虹集团应从此次“彩管囤积”事件中吸取什么样的教训?

【参考答案】

1. 长虹集团虽然在分析市场信息和政府政策的基础上,成功预测出了彩电行业将迎来需求高峰期,并开始现行较低成本价格下囤积彩管,以期在未来彩电需求高峰期到来时以成本优势打败竞争对手,却忽视对彩管供应商的情报收集和监督工作,导致供应商在利益的驱动下将本属于长虹的彩管出售给了其他的厂商,导致了长虹集团彩管供应紧张,

市场份额下降,元气大伤。

2. 作为生产企业,供应商供应是否能够按时按质地为企业提供所需要的原材料,是保障生产企业能够正常运营获得竞争优势的重要方面。因此,长虹集团在未来的生产经营过程中,除了要积极收集一些影响自身产品需求的信息和政府政策信息外,还应该时刻关注供应商的信息,避免出现供应商违反合同等事件,影响到生产企业的生产运营。

1.1.3 基层运营管理情报案例:北京华丽衬衫厂运营情报管理

【案例资料】

北京华丽衬衫厂运营情报管理

北京华丽衬衫厂在引进生产设备的头三年时间里,经济效益不够理想。1987年3月以来,由于该厂注意对管理情报的搜集,及时引进日本消费专家传授的科学管理方法,使该厂的生产效率在14天内提高了46.1%。这件事在服装生产行业引起了震动。

生产出口服装的北京华丽衬衫厂从1983年起陆续从日本东京重机工业公司引进专用缝纫机250多台组成了生产流水线。但是,实现了机械化作业后,由于生产组织管理方式没有跟上去,结果每分钟5000转的高速缝纫机只能发挥60%左右的效率。

1987年二三月份,华丽衬衫厂搜集到东京重机工业公司派人开展售后服务的情报,立即派人联系,邀请了两名专家到厂,同本厂管理人员一起,选择缝制连衣裙的生产班组,做了提高工效的试点调查,搜集改善生产管理的第一手情报。日本专家手持秒表,记下每道工序的实际操作时间,发现缝制一件连衣裙需用3012秒,而企业下达的工时定额却是5524秒,两者相差将近42分钟,其中有18道工序的操作赋予时间都在1分钟左右。日本专家注意到,由于生产组织、工序编制不合理,工人的工作量不均匀,因等料、来回搬运半成品造成的停机窝工和伴之而来的工人闲谈、走动,竟然占到全部工作时间的34.3%,再加上每天下班前因为统计当天产量占去半小时,每天就有相当可观的时间被白白浪费掉了。

针对这些生产管理中获得的情报,日本专家和华丽衬衫厂的管理人员认真分析、计算,修订了工时定额,重新编排工序、摆放设备,并且按小时统计生产进度,每半天检验一次产品质量。新方案一经实施,成效立见。这个生产班组的日产量从97.8件提高到140件左右,连衣裙的生产周期也由过去的5.36天缩短到1.63天。

1987年3月两位日本专家回国,离别时留言:“如果能在辅助工具的配套、放活台的排列、工时定额的准确性等方面进一步改善和加强,华丽厂的生产效率还能有新的提高。”这些留言已经作为管理情报,为华丽厂日后的生产管理提供了完善之道。

华丽衬衫厂从这段时间的改进工作中加深了对管理情报的认识,现在,这个厂各车间班组已普遍推行了新的管理办法。他们感到:向管理要效益是增产节约、增收节支的重要途径,而管理的耳目就是管理情报,搞好管理离不开管理情报。

(资料来源:罗武胜. 企业经营管理与情报. 北京:科学技术文献出版社, 1989.)

【思考题】

1. 为什么北京华丽衬衫厂在引进先进的生产设备头三年并没有给企业带来理想的经济效益?
2. 北京华丽衬衫厂生产效率的显著提高给我们基层管理者带来什么样的启示?

【参考答案】

1. 公司虽然引进了先进的生产设备,但是由于管理没有跟上,导致了生产设备未能满负荷运转,造成生产力的浪费,自然无法提高北京华丽衬衫厂的生产效率。
2. 尽管作为基层管理,应该积极引进国外先进的生产设备,提高企业的生产效率,为企业降低成本。但是仅仅是先进的生产设备还是不够的,还应该改革过去的旧的管理方式以适应新的生产方式。因此,基层管理者应积极深入到生产的第一线,搜集相关的新设备的生产信息,并加以分析,最终得出新的适应新设备的管理方法,发挥新设备的先进效用。

1.2 研发管理情报案例

1.2.1 高层研发管理情报案例:我国企业率先发明汉字手写输入系统

【案例资料】

我国企业率先发明汉字手写输入系统

20 世纪 80 年代后期,国内有一家企业发明了计算机手写汉字输入系统,就是后来俗称电脑笔、手写笔的电脑输入设备。这家企业的老总是一个竞争意识极强的学者型企业家。事有凑巧,这位老总非常关注对他将要开拓的这个市场的研究,而此时他聘请到一位情报专业出身的营销顾问。由于这个计算机手写输入汉字的产品市场原先并不存在,他们将以键盘输入汉字的替代产品出现。严格来说,手写输入系统和键盘并非替代品,甚至在严格意义上应该说是互补品。但是,手写输入系统产品又明显是针对通过键盘输入汉字的不足来设计的。市场上的汉字输入方法原本都是基于键盘编码方案设计的,不仅有内地的王码、联想等厂商的产品,也有台湾省、香港地区、日本、新加坡等使用汉字的国家和地区厂商和产品,微软等平台厂商也有自己对于汉字输入的产品和市场设计。产品之间的竞争、互补、替代关系非常复杂。当时使用竞争情报方法 SWOT 分析,两张 A4 纸都放不下 SWOT 矩阵。分析的结果是该公司有可能开创一个汉字输入产品的细分市场,并且有很大的可能成为该市场领导者。后来的事实也证明了这一判断。技术发展的机遇和市场的美好前景立即引来了包括摩托罗拉、微软在内的很多竞争者。特别是摩托罗拉等巨头的进入,使得这家企业的竞争压力剧增。幸好这家国内企业的竞争情报和市场研究工作早就走在了前头,才使之在激烈的技术和市场竞争中能够立于不败之地,还能抓住机会整合企业内外