

MBA 案例使您具备现代经理人的实战素质

MBA 教程案例

MBA Courses Cases



管理控制与管理经济学案例

MANAGEMENT CONTROL AND MANAGEMENT ECONOMICS CASES

伊犁人民出版社 · YILI PEOPLE'S PRESS

F27

C730

464284

MBA 教程案例系列

管理控制与 管理经济学案例

主 编 程杰元 谷振红 张海燕

伊犁人民出版社 • *YILI PEOPLE'S PRESS*

责任编辑：韩新帮

封面设计：奋 成

DZ28/01

MBA 教程案例

主编 程杰元 谷振红 张海燕

伊犁人民出版社出版发行
(奎屯北京西路 28 号 邮编 833200)
各地新华书店经销 中牟胶印厂印刷
880 × 1230 毫米 32 开 85 印张 2500 千字
2000 年 3 月第 1 版 2000 年 3 月第 1 次印刷
印数：1 - 10000 册

ISBN 7 - 5425 - 0569 - 6/F·3
定价：160.00 元(全套 8 册, 每册 20.00 元)

如有印装问题, 请直接同承印厂调换

前 言

MBA—工商管理硕士,这一响亮的名称,已成为全球商业领域高级管理人员的通行证,她被誉为“天之骄子”和“管理精英”,是公众心目中的“商界英雄”。据统计,30%的**MBA**毕业生25年后都成为总裁、董事长、合营企业或自办企业主,20%的**MBA**毕业生在全美500家最大企业担任高层要职。同时,这500家最大企业85%的决策经理都有**MBA**的学习背景。这些事实,充分证明了**MBA**教育的巨大成功。

MBA创造的奇迹基于其独特的教学方法,不仅有经典的教学理论著作,还有实践性的活生生案例。自从哈佛商学院在**MBA**教学中首创案例教学法并取得明显效果以来,案例教学已成为全球工商管理教学的流行模式。案例教学的优势是以企业在商业竞争中活生生的成果——成功与失败对即将跨入企业管理领域的工商管理者提供经验与教训,具有良好的启发性与警醒作用,是丰富企管领域求知者,包括在职经理人员商业思维的有效方法。

为满足广大读者要求,配合当前**MBA**的教学与学习,我们组织编写了这套《**MBA**教程案例》,全书共分八册,分别为《经营战略与方案案例》、《组织行为学案例》、《人力资源管理案例》、《财务管理案例》、《市场营销管理案例》、《管理沟通案例》、《管理控制与管理经济学案例》、《零售管理案例》。我们相信,这套书的出版对所有企管领域的研究者和经理人是有所帮助的。

主 编

一九九九年十二月二十日

目 录

第一章 管理控制系统案例

- [案例一] 太阳升起 (4)
- [案例二] 为什么美国最成功的公司还要全面改革? (20)
- [案例三] 美式量贩超市连锁店开山始祖 *mr max*/平野比龙志
..... (36)
- [案例四] *Java* 掀起的电脑业风潮 (48)
- [案例五] 从“联邦经营”到“松散联合” (56)
- [案例六] 通用汽车公司 (69)
- [案例七] 管理高手真藤的经营之道 (76)
- [案例八] 汉堡王麦克拉摩 (81)
- [案例九] 威尔森制胜之道 (102)
- [案例十] 管理混乱——山西针织厂陷入绝境 (107)
- [案例十一] 根正苗红的新日铁 (114)
- [案例十二] 缺乏控制——奥斯伯乐成为计算机行业流星

..... (119)

[案例十三] 克莱斯勒公司：艾科卡能够挽救吗？ (126)

[案例十四] *HSBC*：管理例外情况 (139)

第二章 预算控制案例

[案例一] 施乐的“研究规划体系” (150)

[案例二] 执行不当的良好策略 (154)

第三章 决策控制案例

[案例一] 蹒跚前进的菲利普 (164)

[案例二] 聚焦柯达 (173)

[案例三] 遇事惊慌、草率决策的吉尔伯特公司 (188)

[案例四] 罗伯特·艾伦与 *AT&T* 的发展 (196)

[案例五] 蓝色巨人 *IBM*：被变化绊了一跤 (200)

第四章 内部控制案例

[案例一] 世界上最大的金融亏损案 (216)

[案例二] 问题仅仅出在一个交易员身上吗？ (222)

目 录

[案例三] 吉列公司：800次业绩考核，为了盈利的缘故… (232)

第五章 营销管理控制案例

[案例一] 行销失误——艾迪雪汽车前功尽弃 …… (244)

[案例二] 天真促销——梅塔格公司促销行动代价惨重 … (250)

第六章 资金管理控制案例

[案例一] 斯普劳特的风险投资 …… (262)

[案例二] 跨入资本运营高速路的海信 …… (268)

[案例三] 投资失误——一座大厦抽干集团血液 …… (274)

第七章 质量管理控制案例

[案例一] 矢志创一流的江苏泰兴啤酒厂 …… (288)

[案例二] 休斯飞机公司：因产品质量栽了个大跟斗 …… (294)

[案例三] 追求尽善尽美：质量管理 …… (298)

[案例四] 奔驰公司的管理制度 …… (302)

第八章 信息管理控制案例

- [案例一] 挖掘信息资源：利用反馈 (310)
- [案例二] 掌握信息，力挫群雄 (314)
- [案例三] 向高度信息化商业挑战 (325)

第一章

管理控制系统

案例

《管理控制与管理经济学案例》

MBA 教程案例

【管理控制】

管理控制是指企业为了帮助经理人员协调企业内部各部门，并促进这些相关的部门互相更好地沟通和合作，在持续的基础上达到企业预期目标而运用控制论中的平衡偏差原理对企业经营管理及其活动过程进行调节和控制。为实施管理控制而设计的互相有关的和互相沟通的组织和机制则称为管理控制系统。

[案例一]

太 阳 升 起

肯·谢诺帮助把美国运通公司从崩溃的边缘拉了回来，现在，他正在运筹更宏伟的计划

70年代初期，肯·谢诺还是缅因州鲍登学院的一名黑人学生。他常常在学校的美国黑人中心与他的同班同学就那个时代的大事件展开长时间的讨论。谢诺常被同学们选为与学校管理方谈判的学生代表。这是因为他的人品与才干，与他的观点主张毫无关系。与其他绝大多数美国黑人活动家不同，谢诺坚持认为，只有打进主流社会，由内及外，这一事业才能得到最好的发展，而非由外及内冲击现政权。他的同班同学乔治·哈尔顿说：“我们一致认为他将来会飞黄腾达。当时我们还打趣说，有朝一日我们由于言行过激进了监狱，至少心里还有底，因为肯会保释我们出狱。”

后来的事实是并没有谁需要被保释出狱，但肯尼思·欧文·谢诺确实没有辜负同班同学对他的厚望。他目前是美国运通公司的总裁兼首席业务官。美国运通是一家备受瞩目的拥有 190 亿美元资产的

第一章 管理控制系统案例

大公司，其品牌是世界上几大著名品牌之一。自 1997 年 2 月以来，谢诺坐上了运通公司的第二把交椅，他同时还是董事会的成员。1998 年年初，他的权力进一步扩大，先前唯一两个不向他汇报工作的营业部门也被纳入了他的管辖范围。同年 10 月 27 日，*IBM* 将他选入其董事会，这意味着谢诺在商界的地位又有所上升。

谢诺气质优雅、性格内敛、温和可亲、魅力十足，工作起来永不知疲倦。他拥有众多的崇拜者。他们对他充满了溢美之词。*Ogilvy & Mather* 国际公司的董事长兼首席执行官罗谢勒·拉扎鲁斯说：“他是一位真正的领导者。”曾在美国运通任过高层经理、现是 *Mary Kay* 公司首席执行官的埃米·迪热索补充道：“我可以毫不含糊地说我对肯的敬佩之情超过任何一个我曾共事过的人。在我看来，他是我们这个时代的‘杰克·韦尔奇’。”

哈维·戈卢布 1993 年被任命为美国运通的董事长兼首席执行官，与谢诺一样，他为公司重新振兴立下了汗马功劳。作为对谢诺的奖赏，戈卢布连续几次提拔他，给他加薪。1997 年 2 月，戈卢布在任命谢诺为总裁兼新设的首席业务官一职时，曾说谢诺是“我在公司内部最主要的接班人”。不过，当时 58 岁的戈卢布急忙补充道，他并不打算早早引退。即使现在，他也没有退休的想法。而谢诺呢？他对他在美国运通或在其他公司任首席执行官的前景不置一词。只是说他目前是全身心地投入手头的工作——而这是一个非常费神费时的工作。

在公司财政方面，美国运通有 3 个主要目标：每年将每股收益提高 12% 到 15%；股本回报率保持在 20% 左右；年度总收入至少增加 8%。前两个目标完成得很好，但戈卢布和谢诺的组合似乎更擅长于创造成本效率而非刺激收入的增长。在 1998 年头 3 个季度中，美国运通收入增长 7.5%，这将其 3 年平均收入增长率拉升为 6.4%。谢诺承认：“公司已取得很大进展，但我们的工作表现也存在不足，我们必须使它迅速提高。”

提高的余地 戈卢布的前任詹姆斯·罗宾森三世在 80 年代的时候就进行了一系列收购其他金融服务公司的活动。这些行动虽然勇气可嘉，然而却给公司带来了灾难性的后果。在谢诺的辅助下，戈卢布甩掉了多数购进的资产，并对余下的进行了彻底重整，从而使美国运通将业务重心扭转到老本行。现在，美国运通重又盈利丰厚，与此同时，戈卢布和谢诺也面临一度使罗宾森陷入狂收滥购行为的同一问题。这就是：美国运通能在进行全球扩张、扩大业务范围的同时坚持自力更生吗？或者还是需要寻觅一个合并伙伴？

戈卢布说他提谢诺作总裁是因为他发现这个挑战过于巨大，独力难支。“我不能完成我要做的所有事情，”他说，“我需要帮助。”他补充道，他之所以进一步宣称谢诺会是他的接班人是因为他想给这位新任总裁增加威望。实际上，他希望看到谢诺在公司内被视为他的合作伙伴和亲密战友：“我寻求建立起与肯的平等合作关系。我希望这种关系能使他更多地承担起我所做的事情。”

第一章 管理控制系统案例

戈卢布的愿望得到了实现。他和谢诺都说他们之间已经建立起一种非同寻常的共生伙伴关系。戈卢布说：“如果肯和我各自去参加10个不同的会议并作出各自的决定，我的猜测是，我们所作的10个决定里有9个会是一模一样的，剩下的一个即使不同，差异也是微乎其微。”

戈卢布—谢诺搭档的威力多少使人感到有点惊奇，因为美国运通的这位首席执行官可不是一位任何人都能与之融洽合作的伙伴。在加盟美国运通之前，戈卢布在麦金西公司做过15年咨询员，声名远扬。他把他雷厉风行、斩钉截铁的分析方法带入美国运通，赢得了几乎相同的尊敬与畏惧。他在经营总部设在明尼阿波利斯的金融管理分部时，使之明显地带上了他的烙印。这个分部是在1984年被美国运通购入的，现在的名称是美国运通金融咨询公司（*American Express Financial Advisers*）。他就任母公司董事长兼首席执行官后，立即罢免了一大批经理人员，尤其是和旅游有关服务公司（*TRS*）的经理人员。

谢诺也是企业管理咨询员出身，和他的上司一样，他也富于进取精神，而且脚踏实地。两人之间的差异在于，谢诺总是既能调动下属们的才能，又能赢得他们的爱戴。曾在美国运通任高级经理多年的托马斯·赖德说：“哈维可谓才华横溢，但肯却深得 *TRS* 公司上下的拥戴。”赖德新近成为美国《读者文摘》协会公司的首席执行官。

从善如流 对谢诺过去和现在的同事的一次广泛调查表明，谢诺对人从不简单粗暴，这对于一位雄才大略的人来说的确很不平常。在所有人的记记中，谢诺从来就没发过脾气，甚至从未抬高嗓门说话。他在打电话找经理谈话前，会跟接线的秘书聊聊天；许多在美国运通前途看好的公司经理们都曾受过他的谆谆教诲。谢诺是一位讲究方法策略的决策者。他欢迎并鼓励下属说出自己的想法。诺尔玛·阿诺德虽说只有 23 岁，却已是美国运通的“老资格”员工了。1997 年，她加入了万全保险公司。她对谢诺的评价是：“和肯一起，彼此间用不着拐弯抹角，也不用担心什么手段伎俩。”

我们必须实事求是地说，谢诺在美国运通之所以引人注目，不仅因为他的成就。而且与他肤色有关。像许多大公司一样，美国运通一直致力于使员工队伍种族背景多样化。现在，公司的经理层中有 17% 的人是少数民族。这一比例要比当初谢诺获升迁时高出许多。谢诺的朋友说，尽管谢诺支持美国运通的“补偿计划”，但他对把他视为这项计划的受益者的看法极其反感。乌滕代尔资本合伙公司的创建者和首席执行官约翰·乌滕代尔说：“肯希望有朝一日成为最佳首席执行官，而不是美国黑人中的最佳首席执行官。”乌滕代尔公司是黑人在华尔街所拥有的最大的投资银行。

事实上，谢诺从未因为他的种族而在事业发展上受过哪怕一丁点儿照顾。他被美国运通看中是因为他优秀的学历背景，后来的步步高升也全凭他不同一般的才干和勤奋。相反，我们倒应该问问：

第一章 管理控制系统案例

他的肤色在何种程度上使他的升迁变得更为艰难？这个问题之所以值得一问，是因为拥有运通卡一直被视为上层社会身份和经济富足的一个象征。在美国，运通卡会员确实享有特殊待遇，白人和黑人的拥有情况从来就不能相提并论。

谢诺自己不愿多谈肤色对他事业的影响，但他的一些多年好友都禁不住琢磨他非凡的自制力在多大程度可归因于偏见与歧视所锤炼出来的坚毅。从大学时代起就与谢诺保持了深厚交情的哈尔顿说：“肯也一定有过挣扎，他毕竟是人，但我从未见到过这种情形。即使在校园里争辩激烈到互相攻讦时，他也能很好控制情绪。简直不可思议。我真不知道他是哪里来的这副好脾气。”

有道是：有其父，必有其子。肯非常敬重他的父亲，霍滕纽斯·谢诺大夫。1990年，谢诺大夫逝世，享年80高龄。在父亲过世后不久，肯告诉《今日新闻》（*Newsday*）的记者，父亲是他所知道的最敢作敢为的人。他说：“父亲在他一生中克服了各种各样的困难。”

“有益的平衡” 霍滕纽斯·谢诺，这个屠夫和女仆之子，在俄亥俄州一个主要是白人居居的小镇长大，带着荣誉从莫尔豪斯学院毕业。1939年，他从霍华德大学获得牙科学位，并通过了纽约州牙医证书考试，其优异的成绩至今尚未被人超过。第二次世界大战时，谢诺大夫参加了军队，但是种族隔离主义将他挡在联合国牙医医务部队的大门外。这个打击没有让他气馁。他结交了一些外国军官，在他们的帮助下，他先加入国际支队，最终迂回曲折地加入了这个