

■ 工商管理 (MBA) 教学案例精选丛书

管理学 教学案例精选

■ 王凤彬
■ 刘松博 编著
■ 朱克强

(修订版)



复旦大学出版社

工商管理(MBA)教学案例精选丛书

管理学教学案例精选

(修订版)

丛书主编 徐二明

编 著 王凤彬 刘松博 朱克强

复旦大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

管理学教学案例精选/王凤彬,刘松博,朱克强编著.修订版.一上海:
复旦大学出版社,2009.4
(工商管理(MBA)教学案例精选丛书)
ISBN 978-7-309-06461-2

I. 管… II. ①王…②刘…③朱… III. 管理学-案例 IV. C93

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2009)第 002960 号

管理学教学案例精选(修订版)

王凤彬 刘松博 朱克强 编著

出版发行 复旦大学出版社 上海市国权路 579 号 邮编 200433
86-21-65642857(门市零售)
86-21-65100562(团体订购) 86-21-65109143(外埠邮购)
fupnet@fudanpress.com <http://www.fudanpress.com>

责任编辑 盛寿云 苏荣刚

出品人 贺圣遂

印 刷 上海浦东北联印刷厂
开 本 787×960 1/16
印 张 19
字 数 282 千
版 次 2009 年 4 月第二版第一次印刷
印 数 1—6 000

书 号 ISBN 978-7-309-06461-2/C·121
定 价 29.00 元

如有印装质量问题,请向复旦大学出版社发行部调换。

版权所有 侵权必究

编者的话

案例教学是成功的“管理学”课程教学中的一个不可缺少的组成部分。它将部分真实生活引入课堂,使学生在一段相对短的时间内就如亲临般地经历一系列的管理事件和问题,接触各式各样的组织情景。案例的引入给学生提供了一个逼真的练兵场,使他们在边“干”中边学习,提高他们分析和解决实际问题的能力。案例教学法自从 20 世纪初被美国哈佛商学院倡导用于管理教育以来,已为愈来愈多国家的管理教学实践证明是一种行之有效的、具有特殊效果的教学方法。

本书是为了辅助国内“管理学”课程的案例教学而编写的。作为“工商管理(MBA)教学案例精选丛书”之一,本书在 1998 年初版后多次重印。尽管那些经典的案例并不会因为时间的流逝而失去价值,但是,随着时代的变迁,新的管理问题在不断出现,解决问题的视角和方法也发生了变化。因此,在本书修订过程中,我们在保留原书中对当今管理问题的分析和解决仍有指导意义的一些课堂常用案例的基础上,增选和编写了近 30 个新的案例。这些“精选”的案例基本上涵盖了“管理学”课程教学的主要内容。本书依照惯常的课程框架体系,将所编案例分成概述、计划、组织、领导、控制和综合六个部分。在案例编写的格式上,力求多样、灵活、实用,并将培养能力与传授知识的功能有机地结合起来。

具体说来,本书中编入的案例可以区分为如下四种类型。

一是问题待定型。它只是描述一个像团乱麻似的某管理情景,学生的

任务包括确诊问题、分析原因、寻找对策和选择满意的解决方案。这是一种难度最大的案例,它模拟了管理问题决策的全过程,因而有助于全面地培养学生分析和解决问题的能力,但它对学生素质的要求和挑战性也最大。书中的案例 5-8、5-14 就基本上属于这种类型。

二是方案待决型。它已在组织和管理情景描述中点明了问题的实质和可供选择的对策方案,希望学生通过对问题产生原因的分析和备选方案的权衡比较,从而选定或综合出有效的解决办法。例如,案例 2-4、3-12 前半部分就是这种类型的案例。

三是说明型。它叙述了某一管理问题实际解决的全过程,让学生对其进行评审,指出其解决问题过程中的得失成败和经验教训。例如,案例 1-7、3-4、3-12 后半部分、6-1 等都属于此类。这种说明性质的案例可使学生在阅读案例材料和随后的评价中获得知识与经验,不过,它的难度要求相对较低,对学生技能培养的功效也弱些。

四是练习型。它侧重理论知识的直接应用,可为学生将所学过的管理理论和方法运用于实践提供一个微缩的、近似逼真的练习机会。这方面的案例包括 1-5、2-16、4-5 等。

总之,案例的格式是多种多样的,教师可以根据教学的目的、形式和安排的课堂讨论时间,选择适用的案例进行教学。对于某一个案例,书中虽然提出了若干供思考或便于指导学生讨论的提示性问题,并将之归类在某一章节之下,但现实中的管理问题往往是涉及面很广的,不能绝对地说它就是计划或控制的问题,或是组织或领导的问题。因此,同一个案例实际上完全可以从不同的角度进行教与学。另外,对于案例中所明示或暗含的问题,也可以使用不同的方法进行分析,并提出各自不同的可行的解决办法。现实中的管理问题是很难有唯一正确的解决办法的。案例讨论的主旨不是要拿出一个唯一正确的方案,而是要激发学生进行主动的思考,培养其审时度势、积极倾听、沟通意见、分析问题和制定决策的能力,并使学生从形形色色的管理问题的实际解决过程中领悟出管理的真谛。

对案例材料的使用不存在固定的模式,而教师对课堂上案例讨论进程

的指导也应该是灵活多变的,教师应根据自己的教学经验开发和总结出具有特色的管理案例教学模式。鉴于案例教学法在我国管理教育界仍处于探索的阶段,许多教师在自身的“角色”转换过程中仍有不少的工作要做。为帮助缺乏案例教学经验的教师组织和指导案例的课堂讨论,本书选登了两个分别反映“强指导型”和“弱指导型”案例讨论方式的课堂指导范例模式,仅供参考。

本书的编写旨在便利和促进我国工商管理专业“管理学”课程的案例教学。编写过程中参考了国内外大量的管理学有关著作和教材,谨向这些作者对本书的“贡献”致以衷心感谢。本书除选编和摘编了国内外工商管理教材中的具有代表性的管理学教学案例外,还有一定比例的案例是基于实际调研和咨询而编成的,另有相当部分的案例系根据多份第二手材料改编而成。由于时间和联系方面的问题,本书选入的一些案例未能事先征得其初始撰写者和编译者的同意,特在此表示歉意,并恳切地希望这些作者主动与本书编者取得联系。对于许可我们选编其已有成果的先辈和同行们,以及对我们编写工作给予了启迪、指导和帮助的所有的人们和复旦大学出版社的辛勤的编辑们,我们一并在表示诚挚的谢意!

本书编写中有些使用了虚拟的企业名称,有些则直接使用其原名,但对不影响客观事件发展和问题分析的有关数据作了调整、掩饰,有些地方还多多少少渗入了观察者对这些事件的提炼。需要特别指出的是,所有的案例都是为进行课堂讨论和案例教学准备的,不说明有关组织和人员对管理问题的实际处理是否有效。

本书的修订工作得到了原书责任编辑苏荣刚先生的大力支持与配合。苏荣刚先生不仅倡议我们对这本有了些年头但一直有着比较稳定的读者群的案例书加以修订,而且还专门请人将原书的内容改排成便于在家用电脑上操作的 Word 文档,从而极大方便了新版本的案例添减和文字校正。

刘松博副教授、博士在得知本书要修订的消息后,就积极参与同出版社的联系、沟通过程,并立即投身于修订准备工作及新添案例的资料收集

和编写。要是没有他的加入,本书的修订很难达到这样的时间进度和质量水平。

本书修订之后编写工作的具体分工为:案例 1-1~3,2-7~8,2-21~23,3-24~27,4-2~4、27,5-1、2、7 和 6-1、4、5 由刘松博编写;案例 1-6、11,3-23,4-9 和 6-2 由朱克强编写,王凤彬负责其余所有案例和附录的编写工作。由于编者水平有限,书中定有许多不尽如人意之处,恳请读者和使用本案例材料的师生们批评指正。

编 者

2009 年 2 月 18 日

目 录

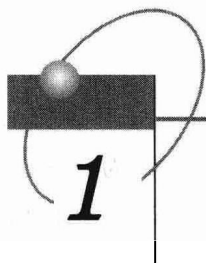
1	概述	1
1-1	传奇的麦当娜	1
1-2	巴克曼实验室：内情	5
1-3	谷歌的创新	7
1-4	升任公司总裁后的思考	9
1-5	工厂经理比尔及其他人的工作	11
1-6	形同虚设的总经理助理	13
1-7	孪生企业的经营与管理	17
1-8	捷运航空公司的盛衰	21
1-9	管理理论真能实际问题吗	23
1-10	看总数与分开算的不同结果	25
1-11	工作态度和产量的联系	27
1-12	节约后的致歉	29
1-13	从工程师到“内企业家”	31
1-14	汤姆是位好经理吗	35
1-15	该处分谁	37
2	计划	41
2-1	强生公司的“信条”	41
2-2	开发新产品与改进现有产品之争	42
2-3	保质量还是保进度	43

2-4	乔森家具公司的五年目标	44
2-5	海尔集团在全员中推进“个人事业承诺”	47
2-6	分行经理给贷款处处长的一封信	49
2-7	联想并购 IBM 的 PC 业务	50
2-8	尤伯罗斯：奥运会历史上的超级商人	57
2-9	科宁玻璃公司的经营计划	61
2-10	施温自行车公司的计划失误	63
2-11	菲利普·莫里斯公司经营战略的改变	64
2-12	奇异公司的零基经费预算和弹性利润预算	65
2-13	房屋建造中的关键路线	67
2-14	30 秒电视广告价格的预测	68
2-15	索赔流程改造的创意激发	69
2-16	选定管理决策的规范模式	74
2-17	对伍尔沃斯公司决策的评价	77
2-18	佩吉该如何拿定主意	79
2-19	某石油公司的不确定型决策	80
2-20	波林制药公司	81
2-21	亚历克斯·弗格森和曼联	88
2-22	盛大并购新浪的尝试	90
2-23	派拉蒙电影公司	92
3	组织	94
3-1	绘制组织图	94
3-2	新新广告公司的组织结构	95
3-3	华海机床制造公司	95
3-4	巴恩斯医院	98
3-5	斯特劳斯公司的组织部门化	99
3-6	金果子公司的组织结构设计	100
3-7	伦敦劳合社理赔工作的剥离与组织	102
3-8	约翰逊阀门公司的组织结构	112
3-9	组织部主任的工作	113

3-10	温特图书公司的组织改组	115
3-11	化学工业公司的董事会改组方案	117
3-12	某跨国制药公司国际业务的组织调整	118
3-13	项目融资借款的决策过程	121
3-14	比特丽公司的分权管理	123
3-15	分权是事实还是虚构	124
3-16	得州仪器公司的矩阵组织结构	126
3-17	低效的“生产性促进委员会”	128
3-18	王教授的建议	129
3-19	这样的管理班子能成功吗	131
3-20	寻找能干的片区主管人员	132
3-21	“送他到这里来”	134
3-22	一次重大的人事任免	135
3-23	“我俩命运相同”	136
3-24	麦肯锡的学习机制与知识管理	139
3-25	安永公司：对员工负责	145
3-26	TK 公司的管理人员继任问题	148
3-27	亚马逊公司：在线零售业的先驱	154
4	领导	156
4-1	评价你的领导风格	156
4-2	上市之后的马云和阿里巴巴	158
4-3	金士顿公司的“每一位员工都是一个领导者”	162
4-4	柳传志：从大发动机到影子教父	163
4-5	选择领导的策略	165
4-6	哪种领导类型最有效	167
4-7	保罗的领导方式	169
4-8	“你知道公司的政策”	170
4-9	为葛多特当餐厅服务员	171
4-10	来自下属的威胁	173
4-11	罗伯特的处境	174

4-12	萨拉授权了吗	176
4-13	哪些人拥有权力	177
4-14	挽救钢铁联合公司	178
4-15	烦恼的医院院长	179
4-16	参与性管理的一次实验	180
4-17	亨利的困惑	185
4-18	“表扬不能当饭吃”	186
4-19	林肯电气公司的激励制度	188
4-20	哈德森公司的工作表现奖金制	189
4-21	为了升级而调走	190
4-22	制定沟通的策略	191
4-23	单向的信息沟通	193
4-24	小道消息传播带来的问题	194
4-25	回答“不能回答的问题”	195
4-26	轴盘的引入	197
4-27	上海卫星工程研究所的薪酬制度	201
5	控制	211
5-1	绩效主义毁了索尼公司	211
5-2	GE公司的活力曲线	217
5-3	西湖公司的控制方法	220
5-4	新设立的“价格及采购总监”职位	221
5-5	格雷格厂长的目标与控制	223
5-6	邯钢的“模拟市场核算,实行成本否决”制	224
5-7	UPS的成功之路	227
5-8	某公司的战略计划与控制	229
5-9	查克停车公司的两项业务	230
5-10	一位华裔教授的经历与感慨	231
5-11	产品开发中的质量问题	233
5-12	通用机器公司	234
5-13	力行电力建设公司的预算失控	242

5-14	毛糙的轮盖板	243
5-15	汉堡王快餐公司的盛衰起伏	248
5-16	麦当劳公司的控制系统	249
6	综合	252
6-1	顺驰公司：一匹被速度击垮的黑马	252
6-2	京科公司高速成长背后的管理困惑	257
6-3	小甜饼之战	261
6-4	米塔尔家族：全球第一钢铁帝国	268
6-5	读者文摘公司的变革	275
 附录一 案例课堂讨论的“强指导型”范例		
	——案例 5-14“毛糙的轮盖板”的教学说明	278
 附录二 案例课堂讨论的“弱指导型”范例		
	——哈佛商学院的一次课堂讨论课写实	284
参考文献		288



概述



1-1 传奇的麦当娜^①

尽管由于与男艺人盖·里奇(Guy Ritchie)发生新恋情而移居伦敦,第二次怀孕,并且度过了她42岁的生日,但麦当娜的演艺生涯在新千年中没有任何减速的迹象。2000年,她主演的影片《好事成双》发行上映,主题歌是她翻唱的唐·麦克林(Don Michelin)的《美国派》,她的歌曲《美丽的陌生人》和新专辑《音乐》荣获格莱美大奖。与此同时,在她的制作公司Maverick唱片公司中,稳定的唱片艺人继续加盟并取得成功。在达到她职业生涯巅峰之后25年,麦当娜仍然是世界上收入最高的女艺人,而且是世界最知名的女性之一。

麦当娜1958年8月16日出生于密歇根州贝城,在密执安大学学习舞蹈,但一年之后,她离开学校,来到纽约寻求当一名舞蹈家的机会。在连续干了几份无足轻重的舞蹈工作之后,她转向音乐,并最终签了一份唱片合同。1983年发行的《麦当娜》专辑最终在世界各地售出将近1000万张,而她的第2张专辑《宛如处女》创造了1200万张的销售纪录。在1985年到1990年间,麦当娜的6张新专辑、3次世界巡回演出和5个电影角色确立了她的跨越所有娱乐领域的形象:她是摇滚歌手、演员、作家和性感女郎。当

^① 本案例选自罗伯特·格兰特著,罗建萍译:《现代战略分析(第4版)》,中国人民大学出版社2005年版,第5—7页。

然,她不止如此——正如她的网站所宣称的,她是“偶像、艺术家、煽动者、女神和泰斗”。她在此期间也赚到了大量的财富:在1985年到1999年间,她轻易地成为全球收入最高的女艺人,净资产接近2亿美元。

那么,麦当娜不可思议地获得持续成功的基础是什么呢?作为一名艺人,她没有杰出的、与生俱来的天赋。虽然与过去的明星(梦露、嘉宝和梅蕙丝)相比,她的条件还不错,但她的天赋似乎很普通:她没有惠特妮·休斯顿的嗓音、没有珍妮·杰克逊的舞蹈能力,更没有辛妮·奥康娜的歌曲创作天赋。虽然她无疑很有吸引力,但很少有人会认为她貌若天仙。

为了理解她的成功,我们首先应该注意到,麦当娜并不是任何媒体公司制造出来的,也不是任何娱乐企业家捧红的。麦当娜的成功是她自身努力的结果,她始终主导着自己的职业生涯。为开创她自己的音乐生涯,她在1982年飞到洛杉矶,说服迈克尔·杰克逊的经纪人弗莱蒂尔·德曼担任她的经纪人,最后弗莱蒂尔·德曼抛弃了杰克逊。此后,麦当娜打造了许多联盟,并利用范围广泛的个人和组织资源。但是,她从未危及自己的独立,也从未放弃对自己职业生涯的控制。

麦当娜在生活中的驱动力和目的性非常明显。她广泛的活动(唱片、音乐会、音乐录影、电影、书籍和慈善活动)都是为着一个目标:追求超级巨星的地位。在近20年间,麦当娜不懈地推销自己,并且保持和加强她的公众吸引力。她被公认为是一位缺少睡眠、几乎没有假期的工作狂。

我是一个非常自律的人。我每天晚上睡眠的时间固定,然后我就会起床并开始工作。所有这一切意味着我掌控着所有的事情。

麦当娜的职业生涯很大程度上并未偏移到其他目标上。她的许多个人恋情都是职业转变的垫脚石。开始与摇滚乐手,后来与流行音乐节目主持人约翰·班尼泰斯的恋情帮助她从跳舞转变到从事音乐。她与西恩·潘的短暂婚姻以及与沃伦·比蒂的恋情使她进入好莱坞。正如梦工厂的杰夫·卡森柏格所说的:

她始终对自己有确切的了解,她既是表演者,也是女实业家,此外她完全能够协调自己所担任的角色。她每一次显现出的新面貌都很成功。第一次成功时,好的,我们可以说这是运气;第二次成功时,我们可以说这是巧合;但第三次成功时,这就需要具有非凡的天赋。而麦当娜已经取得了

五六次成功。

与麦当娜在电影《艾薇塔》(Evita)中扮演的艾薇塔·贝隆(Evita Perón)一样,麦当娜已经显示出克服其谦卑出身的决心,达到事业巅峰的野心,保持恰当联系的精明,精通对性战略的运用,以及在正确的时间、正确的地点展现自己的技巧。

她很快就学会如何按照流行歌曲出版业和好莱坞的规则行事。作为一个自己推销自己的人,她是无与伦比的。在用性作为市场推广工具时,她遵循着已经延续了几千年的传统:她的创新已经在性越轨的很巧妙和不那么巧妙的暗示中、在刻画色情形象中(通常在“艺术”的旗帜下)以及性感与宗教主题交织的领域中更进一步。但是,她同时也很机警地走在令人震惊和不可接受之间的狭窄领域中。她的音乐会由于下流而被禁止,她的音乐录影由于含有性内容而在 MTV 中禁播,当百事可乐公司发现电视广告中突出麦当娜在祭坛上做出性爱动作时,百事可乐公司取消了她的代言合作(麦当娜从该项交易中可获取 300 万美元的报酬)。但是,她小心翼翼地保持着与关键生产商和出资人的相互关系,并且从不冒被驱逐出主要市场渠道的危险,她需要利用这些主要的市场渠道与她的观众联系。最引人注目的是她对自身形象的不断更新。从 20 世纪 80 年代初的街头少年形象开始,她的崇拜者已经感受到她的多重化身。这些形象包括她在 20 世纪 80 年代末期的艺术摇滚形象、玛丽莲·梦露似的怀旧形象,她在 20 世纪 90 年代早期赤裸裸的性感形象,充满了母性的更柔和更圣洁的形象。她的计划并不是都很成功——她的几部电影完全失败,她的演出被描述为“木头”和“肤浅”。但是,每当职业生涯显示出下降趋势时,她就显示出非凡的能力来引起公众的注意,并且更新她的形象和吸引力。

她的方法包括非常细致地挖掘她自己的才能和天赋。她最好的能力是设计并突出将音乐、舞蹈、剧院、身体艺术和她的时尚感结合在一起的形象。由于她极度依赖技术,性感暗示和包括音乐人、舞蹈演员和设计师在内的一系列支持人员,她不够专业的弱点得到了补偿。这些要素通过她自己的创造性想象力和设计能力有效地结合到一起。

在她的所有演出中,麦当娜表现出非常注重细节的特点。她对控

制的坚持反映在她的商业组织中。她的大部分娱乐投资都由她自己的公司所拥有和经营,包括 Boy Toy 股份有限公司(出版业)、Siren 电影公司和 Slutco 股份有限公司(电视)。在 1992 年,她成立了唱片和管理公司 Maverick 股份有限公司,这是与时代华纳共同创办的合资公司。她的 Maverick 公司确保她每年有 800 万美元的底薪再加上利润分成。这代表着麦当娜的生财之道的重大转变。她不再依赖音乐和演出取得收入,而是日益成为更年轻的天才的开发商和出资人。Maverick 提供了一个载体,将她的创造力、推广直觉以及她在自己周围聚集的天才专家的经验与财富集中到一起,以培养出新的专业演员和企业。公司已经与 Deftones、威廉姆·奥比特(William Orbit)、克娄巴特拉(Cleopatra)和 No Authority 签订了唱片合同。麦当娜也积极发展歌手 Donna DeLory、法国乐队 Mirwais 和喜剧演员 AliG 的国际演艺生涯。正如麦当娜所说的:

在我的职业生涯中,我遇到了这些人,我希望将他们带到我所去的任何一个地方。我希望将他们结合到我的理想小工厂中。我也与许多以我的企业家感觉来说很有天赋的年轻人保持联系。

虽然麦当娜的音乐生涯继续蒸蒸日上,但她的商业开发活动占据了越来越多的时间,而且在她的收入中的份额日益增加,尽管一些跨国公司巨头日益支配着全球的媒体:美国在线—时代华纳、索尼、迪斯尼、贝塔斯曼和维旺迪环球娱乐公司(Vivendi Universal)。麦当娜坚持她的独立性,与此同时扩大她的影响。正如一位洛杉矶律师哈利·萨默斯(Harry Scolinos)所说的:“我认为她的经营之道的商业嗅觉超过了哈佛 MBA 毕业生。”

思考题:

1. 麦当娜对于自己的职业生涯设计有什么特点?你可以从中学到什么?
2. 麦当娜的职业发展体现出战略管理中的哪些知识?
3. 尝试用 SWOT 模型分析麦当娜的职业发展条件。



1-2 巴克曼实验室：内情^①

总部设在田纳西州孟菲斯市的巴克曼实验室(www.buckman.com)生产超过 1 000 种特制化学品。公司在 90 个国家中雇佣了 1 300 多人,年收入超过 3 亿美元。尽管这家小型的私人公司是依靠自己的实验室制造产品带来收入,整个公司本身却是一个学习型的组织。

究竟巴克曼实验室靠什么吸引了 AT&T, 3M, Champion International, US West 和其他《财富》500 强企业的管理者们不辞辛苦地远道而来参观学习呢? 他们是特地来看看这家公司是如何保持快速增长、全球化视野和交互式风格的。鲍勃·巴克曼曾在 1978 年至 2000 年 4 月间担任巴克曼实验室的首席执行官,他远比别人早地认识到了知识和信息的力量。自 1984 年下半年起,巴克曼和他的同事们开始把知识视为公司最重要的资产。他们认为在这样一个知识密集的全球性环境中,想要拥有或保持竞争力就必须做到三点:(1) 消除组织与客户之间的距离,(2) 每个人之间保持联系,(3) 集合公司所有的智力来解决每一个客户的问题。从 20 世纪 80 年代早期开始,巴克曼就开始关心如何保持联系、共享知识和不管何时何地以及怎样做来行使职责。

巴克曼实验室将员工们和他们的工作置身于一个知识网络之中,这就是 K'Netix 网站。这个全球化的电子交流网络最初源自巴克曼想要立刻消除他的同事们和他的客户们之间的距离的强烈愿望。他开始思考信息与知识的重要性,不仅仅是对他自己,也是对巴克曼实验室的所有员工。他所需要的,也是他的员工们所需要的是一个关于产品、市场和客户的稳定的信息流。作为商务和管理类报纸杂志的忠实读者,巴克曼牢牢记住了德高望重的首席执行官简·卡尔松(斯堪的纳维亚航空公司前任首席执行官)的一句话:“一个不掌握信息的人是不能承担责任的,一个掌握了信息的人是不能不承担责任的。”

^① 本案例摘自罗宾斯等著,孙健敏等译:《管理学(第七版)》,中国人民大学出版社 2004 年版,第 286—288 页。