

管理学案例

主编·曾小春 陈玉柱

陕西人民出版社

(陕)新登字 001 号

管理学案例

主编 曾小春 陈玉柱

陕西人民出版社出版发行

(西安北大街 131 号)

西安医科大学印刷厂印刷

787×1092 毫米 32 开本 7.125 印张 148 千字

1997 年 8 月第 1 版 1997 年 8 月第 1 次印刷

印数:1—2000

ISBN 7-224-04507-1/F·585

定价:8.20 元

前 言

在市场经济条件下,面对瞬息万变、头绪纷繁的局面,未来的管理者的成败,取决于他们是否具备审时度势、权衡利弊、把握时机、灵活应变的工作能力。而这种能力的培养与获得,显然不是单靠系统的理论学习便能实现的。比较可行的办法就是从实践与经验中学习。然而,如果强调亲身实践与第一手经验,就必须让学生走出校门,深入企业。但若完全以实干代替课堂学习,不但失去学校教育的特点,费时很长,经费难以保证,而且接触的事实可能只是个别的具体情况,所获未免有失全面。看来,解决这一棘手的问题,只有依靠管理案例教学了。

所谓管理案例,是对某一特定管理情景,如一个组织中的人员对话、行动、结果、事件、背景与环境等事实的客观书面描述或介绍。案例的最主要功能是为它的使用者提供一个逼真的具体管理情景,使他们得到锻炼与提高自己独立工作能力的机会。案例教学的作用在于经济而有效地使学生们弥补实践的不足与片面。因为青年学生从学校到学校,缺的就是实际知识,虽然在其他形式的教学中学到了一些管理理论与概念,却不知道实际的管理工作者在管理实践中是怎样想、怎样干的,不知道管理理论与概念是怎样用于实际的。而案例教学能给他们补上这一课。案例教学的目的主要是培养学生的独立工作能力。这个工作能力有着广泛的外延,概括了学生今后管理职业生涯中所需要的一切主要能力,包括自学能力、分析问

题和解决问题的能力、人际交往能力、决策能力、领导能力等各个方面。

案例教学的不足与局限在于：案例是一个个具体的、孤立的经验与情景，因此它确实不能代替系统的理论学习与讲授，不能排斥和取代其他的教学方法（当然，其他的教学方法也不能排斥和取代它）；在财经管理类院校的基础课阶段或入学启蒙阶段，往往设置有《管理学》课程，案例教学在这些课程中只作为一种辅助性的教学手段，只是作为系统理论讲授的补充，在后期高年级的专业管理课程的教学阶段，尤其是硕士、博士阶段及管理干部班的综合性课程中，案例教学才可能成为主要的教学手段。另外，要使案例教学充分发挥其功能，取得良好效果，需占用相当多的精力与时间。

尽管如此，案例教学仍然是一种有效的、值得推荐的教学方法。联合国教科文组织曾针对课堂讲授、案例研究、研讨会、角色扮演、模拟练习、按给定程序自学、电影、录像等多种教学方法，向许多国家有关专家作过广泛调查，结果显示，在分析能力培养方面，案例教学被列为诸法之冠。可见，案例教学的有效性，是得到国际公认的。

在编写本书之前，本书主编曹小春先后在陕西财经学院许多教学班级的《管理学》课程中进行案例教学实践，并创立“贯通参与式案例教学法”，取得了显著效果。该方法的基本内容为：（1）将某案例布置给学生，让他们准备4—5天，充分查找资料，写出案例报告初稿，做到心中有数。（2）讨论前要求学生设想自己处在案例描述的环境中，并要求所有的人都要参与。（3）为实现全员参与，先分小组讨论，每组5—7人，自由发言。小组讨论可以在课间进行，也可以在课外进行。（4）然后

每组推荐 1—2 名代表在全班大会上发言,侧重培养群体意识。(5)每位演讲结束的学生不能马上退场,还要接受其他同学的质疑,锻炼应变能力,并进一步实现全员参与。(6)所有代表发言之后,教师作总结发言,学生上交修改后的案例报告,有特色的可作为今后案例教学的素材。(7)一门课程自始至终,讲授与案例讨论交叉进行,前后贯通。对低年级学生,讲授与案例讨论的时间占用比例约为 6:1,对高年级学生或硕士研究生,这个比例约为 3:1。(8)除了小组讨论和全班讨论的案例之外,还可以留一些案例供学生们自学练习之用。

“贯通参与式案例教学法”具有如下特点:(1)运用该教学法,师生共同参与,理论与实际相结合,课堂讲授与案例讨论交替进行。(2)由于该教学法重视的不是能否得出正确答案,而是得出结论的思考过程,因此学生学到的不仅仅是管理知识或其他知识,更重要的是学会了如何去思考问题。(3)该教学法将学生置于设想的实战环境中,迫使学生带着问题学习、思考、探索,充分发挥其主观能动性。从而使学生会竞争中可能涉及的多种知识,提高在错综复杂的交互环境中获取成功的能力。(4)这种教学法通过经常性讨论、演讲和答辩的锻炼,既培养了学生的口才,又能使学生树立常人所没有的自信心,帮助他们克服今后的一切困难,攀登事业的巅峰。(5)该教学法不仅能弥补传统填鸭式教学法使学生处于被动学习境地的缺陷,而且还由于所有的学生都有锻炼和提高的机会,因而能大大激发学生的学习兴趣 and 热情。(6)更重要的是,学生的学习热情又促进教师不断提高理论水平和业务能力,多接触实际,充实各种相关知识,教学与实践紧密结合,从而促进传统教学方法的改革,推动我国高等教育制度的变革向纵深发

展。因此,希望该教学方法能在财经管理类院校或财经管理类专业的有关管理课程中得到推广。

运用案例教学,老师的“教”主要不是讲授,而是启发、诱导。讨论前,教师要制定讨论方案。首先要选好讨论案例。选一个合适的案例进行讨论至关重要。为了让讨论、争辩充分展开,教师不要轻易参与争论,有时为了使讨论继续下去,避免冷场,适当发言也是可以的,但必须以启发诱导为主。要知道,教师的知识再渊博,也总是有限。而集中大量学生或干部班学员的集体智慧的见解,将比教师高明,因此教师应当充分把握和利用这种时机。讨论后,教师根据情况可作必要的小结,但是这个小结不是仅就讨论的问题而作的。因为,案例分析教学,不是去寻找正确答案的教学,实际上也不存在绝对的正确答案,存在的只是可能正确处理 and 解决问题的具体方法,而解决问题的方法是对还是错,只是在不同环境条件下个人对经营状况理解和判断的不同。所以,教师主要是就整个讨论工作的进行情况作小结,如就发言的热烈与否,争论气氛充分与否,问题分析透彻与否作总结,借此改进今后的讨论。

对于学生来说,能否认真地做好讨论前的准备,是关系案例讨论能否成功的关键。学生在个人及小组的分析准备中所做工作的质量,要靠课堂讨论表现出来,这也是老师对学生整个课程中成绩评定的重要依据。事实上,课堂讨论的表现也决定了随后书面报告质量的高低。有的学生在集体讨论时不敢发言,无非怕出差错,丢了面子,总想等到胸有成竹、绝对有把握时再参加讨论,其实这种机会极为罕见或根本没有。案例讨论中学生打算具体扮演什么角色,发挥什么作用,要预先恰当地选择确定下来。只有这样,才可能进入角色,感到身临其境。

另外,注意倾听其他同学的发言,也是案例学习的一个要诀。课堂讨论是学习的极好机会,而“听”正是在讨论中学习他人长处的重要途径。

我们编写的这本《管理学案例》,可作为财经管理类大专院校有关管理学课程的辅助教材。当然,它对于实际部门的管理人员来说,也是一本实用的参考书。书中选编的案例由三部分组成:一部分是本书作者自编的,另一部分是以他人编的案例或其他资料改编的,还有一部分是选用的现成案例。在案例的编排上我们打破了以往的惯例,虽然收编的案例的内容基本包括了按管理职能划分的管理过程的诸方面,但我们却没有按照顺序分类编排。我们的理由如下:(1)管理学发展至今,关于管理职能的具体划分已经没有实质性的意义了,问题的关键在于要把握各职能的管理功能以及相互之间的联系,使管理过程得以顺利进行,以便实现组织的目的。(2)不按顺序编排,可使教师和学生都摆脱预先设定的框架的束缚,灵活地全面地学习案例,系统地考虑问题,发挥主观能动性而不教条。如果我们的“破例”能使读者产生新的思想,得到更大的收获,我们将感到十分欣慰。

本书的编者有陕西财经学院陈玉柱、曾小春、薛伟宏,并特别邀请中国农业机械化科学研究院工艺材料所高级工程师付维、中信重机公司洛阳矿山机械厂轻环分厂厂长吕保刚参编。另外,赵玉、徐梅两同志提供了有关麦当劳的几个案例。曾小春副教授、陈玉柱副教授任主编,并统纂全书。

在本书的编写过程中,我们参考了许多国内外资料,其中主要有:哈罗德·孔茨、海因茨·韦里克著的《管理学》,亨利·艾伯斯著的《现代管理原理》,马克思·鲍斯·史提夫·钱思

著的《麦当劳面面观》，余凯成编著的《管理案例学》，杨先举主编的《工商企业管理案例》，商德文主编的《中外著名企业国际投资案例分析》，中国企业管理案例编委会的《中国企业管理案例》以及《北京晚报》、《解放军报》《中国经营报》等报刊上的有关文章。我们还选录了不少上述资料中的精彩案例。在此，向各位作者致以诚挚的谢意！另外，在本书的编写过程中，我们得到了陕西财经学院和工商管理系有关领导的大力支持，得到陕西人民出版社朱玉编审和米祥编辑的热情帮助。对此，我们表示衷心地感谢！

编 者

1997年8月

目 录

案例 1	“牡丹”说：“我不降价！”	1)
案例 2	小天鹅公司的“末日管理”	(3)
案例 3	成本费用是这样降低的	(5)
案例 4	走兼并发展之路，加速产品结构和产业 结构的调整	(9)
案例 5	红苹果点点利商贸集团的经营之道	(17)
案例 6	我国私营企业应如何发展	(19)
案例 7	私营企业主经验型决策之利弊	(21)
案例 8	“大楼”何去何从？	(23)
案例 9	麦当劳与供应商	(25)
案例 10	麦当劳的人事策略	(35)
案例 11	贝西尔先生的用人观	(41)
案例 12	企业家的风采	(43)
案例 13	陈厂长的功过得失	(46)
案例 14	“古井”捷径进入葡萄酒市场	(50)
案例 15	口子酒厂的整改措施	(52)
案例 16	麦当劳的产品创新与促销手段	(54)
案例 17	麦当劳连锁店的财务策略	(63)
案例 18	唐牧总经理的难题	(92)
案例 19	招标承包风波	(95)

案例 20	图德拉的虚拟经营	(98)
案例 21	管理失误使 IBM 一蹶不振	(100)
案例 22	苹果公司的人才史话	(103)
案例 23	“小天鹅”管理模式的输出	(105)
案例 24	“让班组去做主”对吗?	(107)
案例 25	第五冶金设计院里的是非曲直	(109)
案例 26	施科长的难题	(114)
案例 27	波斯特管理方案的困惑	(117)
案例 28	WATER 市政公司的变革难点	(120)
案例 29	这个先例能不能开?	(125)
案例 30	王教授的建议	(128)
案例 31	华海机床制造公司	(131)
案例 32	大公司管理	(134)
案例 33	大卫·凯特的困惑	(140)
案例 34	西安杨森精神——企业成功之本	(146)
案例 35	目标利润管理 模拟市场运行	(149)
案例 36	日本雅马哈摩托车公司在竞争中败北	(153)
案例 37	泛美航空公司陷入困境	(157)
案例 38	天津奥提斯电梯公司的成功经验与问题	(162)
案例 39	模范雷达公司	(167)
案例 40	汽车航空配件公司	(170)
案例 41	拟订可考核的目标	(172)
案例 42	市政用水区	(174)
案例 43	美国航空公司	(176)

案例 44	农业化肥分公司	(178)
案例 45	美国商用计算机和设备公司的权力分散	(180)
案例 46	加里福尼亚大学的委员会管理	(182)
案例 47	国际商用机器公司的组织文化	(184)
案例 48	宇航公司的人才流失	(188)
案例 49	医院服务股份有限公司	(189)
案例 50	联合计算机公司	(191)
案例 51	麦当劳王国的缔造者——克洛克	(193)
案例 52	麦当劳连锁店进军世界	(207)

案例 1 “牡丹”说：“我不降价！”

1996 年上半年，长虹集团率先、康佳集团紧随其后，在国内掀起彩电降价促销的风潮。彩电市场的降价风，实际表明了我国彩电市场供大于求、已形成买方市场的现状。据统计，1995 年我国共生产彩电 1800 多万台，完成市场销售 1430 万台，彩电生产厂家库存积压，大量资金难以盘活，企业资金周转很困难。于是，有些厂家竞相降价，这也是一种正常现象。而面对彩电市场的降价风，北京牡丹电子集团公司却明确表态——“我们不降价，而是严把质量关”。

北京牡丹电子集团公司总经理陈杰算了一笔账，以牡丹牌 74 厘米彩电为例，每台成本已达 7000 多元 而出厂价仅 7200 元，已经是微利销售，怎么可能再降低价格、亏本销售呢？除非使用廉价材料、廉价劳动力，但这样做不是真正对消费者负责的态度。陈杰总经理认为，只有严把质量关和切实搞好售后服务，才能真正在市场上站稳脚跟。

从我国绝大多数消费者的经济状况及消费习惯来看，花几千元钱买台彩电，一般至少要使用 10 年以上，消费者最怕出现故障，一是修理要花钱、花时间，二是影响收看电视节目，三是“大件”家用电器坏了心里总是觉得别扭、窝火。因此，一般选购彩电时 首先考虑的是质量好，其次是维修方便（即便出点小故障也能很快修好），再次才是价格。消费者一般认为：只要质量好、使用可靠，几千元都花了，多几十、几百也无所谓 再说了，一分钱一分货，功能还不一样呢！由此看来，牡丹电子集团公司的决策也许是正确的，只有了解产品消费者的

特点、满足其消费心理、对其负责,才能占领消费市场。

鉴于集团公司管理层的决策,“牡丹”厂已在全厂范围内开展抓质量的整改工作,每个岗位都在抓保证和提高产品质量,并加大考核力度,直接与职工的经济效益挂钩。与此同时,厂里又从工厂内部增派 100 多名专业技术人员充实到国内 300 多个销售服务网点中,开设了“牡丹用户之友”咨询服务热线电话,24 小时开通,号码在销售点公布。

讨论题

(1)1996 年上半年,“长虹”、“康佳”降价促销的原因是什么?继续降价的前提条件是什么?

(2)牡丹电子集团公司保证产品质量的控制措施和争取顾客的办法是否正确?你还有其他的办法吗?

案例 2 小天鹅公司的“末日管理”

无锡小天鹅股份有限公司是一家以国有资本为主体的股份制企业。“末日管理”是小天鹅公司在市场经济条件下,经过长期实践形成的一种理念和管理方式。所谓“末日管理”,是要求企业的经营者、员工面对市场竞争,把每一生产环节、销售过程都视作末日降临,生存环境中充满危机,只有兢兢业业劳作,科学管理,严密控制才能生存下去。所以,也称危机管理。根据这种辩证的管理理念,小天鹅公司采取了一系列措施:

(1)在质量管理中实施全方位控制。从产品设计到售后服务,都以文件形式规范行为,对全过程跟踪监测,动态化控制,严把质量关。

(2)在企业内部实行“零库存”制度。不设成品库,在适销上下功夫。如果产品 3 天卖不出去就停产检查原因,立即改进工作。

(3)注重服务。坚持“名品进名店”,控制市场制高点,树立产品和企业的良好形象。

从上到下灌输“末日意识”的结果,使全公司每个成员都能在顺境中保持可贵的“清醒”。自 1990 到 1997 年,职工人数没有增加,销售收入增加了 18 倍,利润增加了 256 倍,全自动洗衣机市场占有率实现 40%,企业负债率仅为 16%。在 1995 年全国综合评价的 500 个优质品牌中,“小天鹅”名列第 18 位。1996 年全公司 1400 名职工,生产全自动洗衣机 100 万台,且满产满销,实现销售收入 14.66 亿元,利润 2.1 亿元,人均创利 15 万元。

讨论题

1 小天鹅公司的管理理念给我们管理企业带来什么启示?它对于正处在深化改革中的国有大中型企业,有何现实意义?

2 小天鹅公司在事业如日中天之时,采取“末日管理”法,是否是多此一举?其理论依据是什么?

案例 3 成本费用是这样降低的

在激烈的市场竞争中,要保证企业健康发展,就要保证低价格产品的利润,为此要降低产品的综合成本。新光铸管集团公司总经理范英俊认为,企业产品的低成本来自于全面推行预算管理。

1993 年下半年,火爆的钢材市场骤然变冷,普通钢材价格从每吨 4000 元降到 3000 元。等跌落到被钢材行业市场称之为“死亡线”的 2100 元时,许多钢铁企业难以承受了。如此市场疲软使不少有实力的企业难以消化原材料涨价与产品降价的价位差,库存产品积压,将近一半企业不得不限产,陷入亏损的境地。

而新兴铸管联合公司(即现在的新兴铸管集团公司)一方面依靠新开发的高科技产品——球墨离心铸铁管,产品产销两旺,无积压库存,产品进入 21 个省、市、自治区,市场占有率高达 66%,并远销中东、东南亚十几个国家和地区;另一方面领导挂帅,在企业内部全面推行国际上较为先进的管理办法——预算管理,突出资金与费用管理,侧重物料消耗的成本管理,提高了企业的综合效益。国家有关部门考察后认为,新兴铸管联合公司 40 万吨钢的生产规模,达到了 80 万吨钢产量的经济效益。

新兴铸管联合公司十几个分厂中,炼钢厂是企业生产的中心环节,它的生产成本的高低,是体现企业效益的晴雨表。1990 年,该厂产量突破历年来的最好成绩,当时的钢厂厂长向范英俊报喜,范英俊从报表中看出两种现象:一是产量月月

提高,二是效益指标月月偏低。这一高、一低引起了范英俊的警觉,他立即亲自到生产一线了解情况。

炼钢中测温用的热电偶,每根买进价格3元多,炼一炉钢一般需2~3根,按常规一个月约需6000根左右,而实际消耗账本上却超过1万根。这多余的热电偶哪里去了?追踪的结果原来是有的职工认为这不起眼的小玩意不值几个钱,每班将剩余的便随手丢了。

捅铁水口的钢筋棍,一般7~8米长,用到4~5米长时,炉前工就弃之一旁。这剩下的钢筋头,本来可以焊接起来再用,可有人嫌麻烦,便当做废品上缴了,重领新的。账本上反映的数字是:一方面一年回收了几十吨废钢筋,另一方面是每年新领钢筋棍等材料费十多万元,新材料与上缴废品的价格比是3:1。

.....

企业经营者、生产者只关注产量高低而忽视了成本效益,必然造成物料消耗加大、产品成本增加、效益降低的结果。总经理范英俊决定,必须把各分厂厂长、经理从单一抓高产的席位上,逼到抓成本效益的处境下。于是,《物料消耗管理制度》、《吨钢维修费考核办法》、《钢铁料、合金、耐火料》等成本考核指标相继出台,一场抓物料消耗、降低成本的攻坚战,在工厂、车间和各个岗位上展开。

厂内引入市场经济——建立模拟市场,把生产需要的各种原材料、燃料、动力费用按市场价格计价,生产出的产品按市场收购价格随市场升降,并把指标层层分解到各车间、班组。同时将成本高低与个人的经济效益挂钩,使人人有压力、有责任、有奖惩。