

国家教育部人文社科

“九五”重大科研项目“中国企业管理案例库组建工程”

中国企业管理案例库丛书

丛书主编 厉以宁 曹凤岐 副主编 何志毅

企业管理案例

蔡曙涛 主编

北京大学出版社

国家教育部人文社科

“九五”重大科研项目“中国企业管理案例库组建工程”

中国企业管理案例库丛书

丛书主编 厉以宁 曹凤岐 副主编 何志毅

企业管理案例

蔡曙涛 主编

北京大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

企业管理案例/蔡曙涛主编. - 北京:北京大学出版社, 2001. 12

ISBN 7-301-05278-2

I. 企… II. 蔡… III. 企业管理-案例 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2001)第 079123 号

书 名: 企业管理案例

著作责任者: 蔡曙涛

责任编辑: 叶楠 梁鸿飞

标准书号: ISBN 7-301-05278-2/F·0454

出版者: 北京大学出版社

地址: 北京市海淀区中关村北京大学校内 100871

网址: <http://cbs.pku.edu.cn>

电话: 出版部 62752015 发行部 62754140 编辑部 62753121

电子信箱: zpup@pup.pku.edu.cn

排版者: 兴盛达打字服务社 62549189

印刷者: 北京大学印刷厂

发行者: 北京大学出版社

经销者: 新华书店

787 毫米×1092 毫米 16 开本 27.625 印张 440 千字

2001 年 12 月第 1 版 2001 年 12 月第 1 次印刷

定 价: 56.00 元

“中国企业管理案例库组建工程”项目

主 持 人：厉以宁 曹凤岐

专家指导委员会

主 任：厉以宁

副 主 任：余凯成 曹凤岐 何志毅

委 员（按姓氏笔画为序）：

于鸿君	王立彦	王 晶	刘 力
江明华	李东生	邬江兴	陈宝福
吴秉恩	李 东	李 其	张红霞
张丽华	张瑞敏	李汉生	陈 重
宗庆后	徐二明	梁钧平	彭松建
蓝海林	蔡曙涛		

秘书处

秘 书 长：何志毅（兼）

成 员（按姓氏笔画为序）：

王 妍 孙 梦 刘 峙 梁鸿飞
熊功伟

总 序

厉以宁 曹凤岐

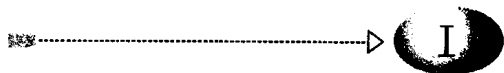
“中国企业管理案例库组建工程”是国家教育部“九五”人文社科研究规划的重大科研项目。该项目以北京大学光华管理学院为牵头单位,联合全国几十所高校和企业专家共同完成。

自1997年7月北京大学光华管理学院提出设立该研究项目,同年11月提交论证报告,1998年1月教育部批准立项以来,项目秘书处于1998年3月份组织有关人士进行了项目的开题论证,并于1998年6月13日召开了40多所高校和企业界参加的“中国企业管理案例库组建工程”实施研讨会。1999年2月3日,项目秘书处在北京大学光华管理学院举办了新闻发布会。1999年6月,案例库的第一项研究成果《中国企业管理教学案例》及《〈中国企业管理教学案例〉使用说明》由北京大学出版社出版,该套丛书出版后,引起了海内外学者、企业界人士的广泛关注和好评。2000年11月,光华管理学院成功地举办了案例教学及编写研讨班。在研讨班上,国内外专家学者共聚一堂,共话案例教学在中国的应用现状及发展前景,使我们的工作信心倍增,也感受到了肩上的压力。四年以来,案例库的工作进度呈现良好态势。我们作为该项目的负责人,在第二批教学案例即将出版之际,很欣然地为该丛书作序。

“中国企业管理案例库组建工程”是我国教育史上第一次以教学案例研究为对象而设立的科研项目。该项目的宗旨是:第一,建立一套企业管理案例库,为培养和培训工商管理人才提供教学案例,收集资料,形成案例管理信息服务系统。第二,为企业提供咨询机会,提高企业管理水平。

目前,我国企业经营管理案例的搜集、整理与分析相对于企业管理的深化、工商管理教育迅速发展的需要来说,存在着相当的滞后性。主要表现在以下几个方面:

第一,国内使用的案例,许多直接采用报纸杂志甚至传记文学的内容,



缺乏对企业管理过程的专业性审视和洞察,从原始材料的选择就已经偏离企业管理的视觉,难以进行深入的专业化分析。

第二,国内一些院校和企业使用的案例,大多数是直接从国外“拿来”的,由于国外企业的制度背景和文化背景与中国有很大不同,对中国企业的适用性较差。而对于案例教学来说,由于学生缺乏对国外案例的制度背景、市场情况、人文环境等方面的了解,因此难以进行全面分析和形成较为真实的管理感受。

第三,我国现有的案例研究落后于国际企业管理的潮流。例如,国际经济正向着一体化发展,而我国有关跨国投资、国际企业管理、跨文化人力资源管理、国际法等方面的案例及教学相当薄弱。

第四,由于国内没有统一编选、制作、覆盖工商管理的案例库,因此在企业经营与管理、企业管理人员培训中,所使用的案例的覆盖性和系统性均较差。

第五,在不同学校与各种培训项目的案例教学中,由于案例来源混杂,口径不一,教师和学生案例交流中,缺乏共同的研讨基础和统一的背景条件。

当今世界,科学技术突飞猛进,知识经济日见端倪,国力竞争日趋激烈。市场经济和知识经济要求现代管理者必须是顺应经济潮流,能把握瞬息万变的市场的复合型高级人才。管理者除了要有相当的专业背景和知识广度外,还应该巧妙地利用领导、组织、决策、沟通、协调、激励等管理艺术,才能成功地运营一个企业,为社会创造财富。这就决定了现代管理学的两个特点:一是管理学的应用和实践导向性;二是管理学的多元性、复杂性、动态性和权变性。

传统的管理教育一直存在着重理论轻实务,重宏观轻微观,重传授轻参与的缺陷。而案例教学是现代管理学教育中一种不可替代的重要方法。用于教学的案例是一种运用语言形式或各种视听手段而描述的真实的特定管理情景,案例将企业带入课堂,让学生自己通过对案例的阅读与分析,以及在群体中的共同讨论,促使学生进入特定的管理情景和管理过程,建立真实的管理感受和寻求解决问题的方案。案例教学的主要功能是培养学生的实际管理能力,其中包括综合运用所学理论解决实际管理问题的能力,处理人

际关系的能力,沟通说服能力,系统分析能力等,并极大地丰富学生关于各行业的背景知识,帮助学生树立管理权变论的理念。

中国的改革正进入攻坚阶段,发展处于关键时期,经济建设正面临如企业改革等一系列艰巨课题的严峻挑战。中国企业,无论是国有企业还是民营企业,总体经营管理水平不高,需要借鉴和吸收先进的管理方法和经验。在中国企业管理过程中,既积累了一些经验,也有失败的教训,把这些具有典型性的管理实例加工成案例,对其他企业的经营管理以及扩大管理人员的多向思维,提高管理水平无疑具有重要的意义。

中国是转型发展中国家,中国企业的发展规律、人文传统和文化传统都具有中国特色。中国的企业家有必要了解中国的具体环境,具体情况,有必要了解历史和现实对现存企业的深刻影响,从而为实务操作提供指导。在改革开放的 20 多年中,我国已有一批企业跻身于世界先进之行列,不少民营企业如雨后春笋迅猛发展。他们积累了丰富的经验,值得总结。当然也有一些企业有失败的教训,同样给人们以启迪。因此,建立中国自己的企业管理案例库,搜集、整理案例,提供交流便利的供应网络,以及配备适当的检索、借阅、订购系统和相应的管理制度势在必行。

中国企业管理案例库的组建将本着如下的指导思想:编写的案例具有典型示范作用和引导功能;主要供高校管理学教学使用(重点是 MBA 学生教学用);供企业管理者自修使用,为企业管理实践服务,为企业家提供管理经验;为案例研究服务。在编写过程中,综合案例和专业化案例相结合,初期以综合案例为主;典型企业和典型事件相结合,以分析典型企业为主;按行业、部门和企业分类与按专业化分类相结合,以前者分类为主;介绍案例和分析案例相结合,以分析案例为主;主要编写中国企业案例。

中国企业管理案例库组建工程的研究成果将分为丛书、案例库资料中心和数据库系统三个部分。

本套丛书的案例具有以下特色:

(1) 质量第一。该丛书的案例都是在专业教师的指导下,由从事管理教学的老师、MBA 学生和研究生所作,这些案例的编写均历经实地调研、严格把关、反复修改、数易其稿。

(2) 以课堂教学或自修为主要目的。同国内大多数案例不同的是,本

丛书的案例设定了难易不等的决策点,并配备了完整的案例导读,可以让案例使用者通过角色扮演和模拟练习,进入具体的管理情景,锤炼较为实际的专业操作感觉。这是国内传统的描述型案例所不具备的功能。我们的丛书适合于各高校工商管理学院,各种管理教育单位及培训中心,各类企事业单位及政府有关部门。教学案例将决策的空间留给使用者,让使用者结合宏观环境、企业内外环境作出分析,因此更能提高使用者的思维能力和处理实际困境及复杂问题的能力。

(3) 案例的范围广泛。内容涉及企业管理各类课程,企业规模包括大、中、小三种类型,描述型案例和决策型案例兼有。既有中国的知名企业,也有一些名不见经传的小企业,既有成功的案例,也有失败的案例,案例的难易程度分为多种档次,以适应不同层次的使用者的需要。

(4) 本套丛书的案例主要取材自中国企业,包括中国境内的中外合资企业。企业的管理总是离不开一定的国情,我们在借鉴外国企业那些具有共性的先进管理经验的同时,更重要的是探索在中国特定的宏观环境和微观环境下,企业家如何根据我国特殊的国家产业政策、法律法规、行业背景、市场环境等作出决策,促进企业的健康发展,培育中国的名牌。

“中国企业管理案例库组建工程”充分表明教育正在面向社会、面向经济、为经济建设服务。“中国企业管理案例库组建工程”不仅仅是全国高等院校管理科学教育和研究的大事,同时对企业改革的深入开展及管理水平的提高也是一次机遇。它的开展将对我国 MBA 教育、对应用型学生的培养及企业管理水平的提高产生积极和深远的影响。北京大学光华管理学院承接该项目,任重道远。

“中国企业管理案例库组建工程”是一项需要持续滚动进行的跨世纪的工作,案例库的组建、更新和充实更是一个长期积累的过程。从长期来看,案例库将组建管理学、财务管理、营销学、生产作业管理、人力资源管理、企业环境六个子库,并逐渐向财政、税收、国际金融、国际贸易、经济制度等宏观领域拓展。除优秀案例初期选编出书外,还将建立案例库资料中心,收集整理案例,提供完善的数据库系统,并配合适当的检索、借阅和订购系统。

目前许多院校和企业手头已有了相当数量的案例积累。由于不同地区、不同行业以及各院校不同的专业取向,这种案例积累很少重复,这对中

国企业管理案例库的组建来说,是一种宝贵的资源。欢迎单位和个人向案例库提供优秀案例或素材资料,也真诚地恳请各高校从事管理教学的同仁和企业界的专家为案例库的长远建设出谋划策,提出宝贵意见。我们代表“中国企业管理案例库组建工程”秘书处,在这里首先感谢各院校和企业对前期工作的协助,并希望在以后的工作中得到大家一如既往的理解和支持!

中国企业要真正走向世界,创造世纪名牌和世界名牌,必须有一批高素质的敢主沉浮、独领风骚的现代企业家。一位哲人曾说过:“上帝的一手握着重真理,一手握着打开真理的钥匙,那么我宁愿要打开真理的钥匙而不要真理本身。”管理是一门科学,也是一门艺术,管理学没有固定的、放之四海而皆准的模式。管理的权变性和艺术性决定了管理学没有绝对的真理。那么,我们希望中国企业管理案例库的组建能赋予中国目前和未来的企业经营者一把把打开真理的钥匙。作为国家教育部“九五”人文社科规划重大科研项目“中国企业管理案例库组建工程”就要结项了,但企业案例库建设还要继续进行下去。北京大学光华管理学院真诚地希望能和各高校及企业界保持密切联系,发挥团结协作的精神,共同完成“中国企业管理案例库组建工程”这一具有重要意义的课题。

我们希望并相信,“中国企业管理案例库”丛书将继续出版,质量将不断提高。我们将为中国企业管理案例库的建设不遗余力地作出新贡献。

“中国企业管理案例库组建工程”项目及案例库丛书的出版还得到了北京大学“985”项目的支持和资助,在此表示衷心的感谢!

前言

蔡曙涛

北京大学企业管理案例库第一批案例丛书 1999 年出版后,广泛收集社会各界的反应,客观评价已有成果的优点与不足,经过近两年的努力,再度推出第二批企业管理案例丛书。作为企业管理案例的主编,我参与了相关案例的指导、编写、收集、讨论与编辑的全过程,下面就企业管理案例的特点与分类标准做一些简要说明。

首先,企业管理案例包容企业运营的若干方面,具有综合案例的特点。有关综合案例的涵义可以有两方面解释。一是从全部案例的内容看,涉及多门课程,如人力资源管理、组织管理、资本经营与财务管理等。二是从每一个案例的主线看,也可能同时涉及多门课程的理论与问题,如公司治理结构、组织冲突与组织变革、人力资源管理、战略管理等,组织管理中的多数案例都具有这样的特征。由于不少案例是对企业特定时期纵向发展过程的介绍或是特定时点横截面的描述,因此,在一个案例中,不仅同时存在多种类型的企业决策,而且,决策点也分布在不同的管理领域或不同的时段。从案例使用者的角度看,一方面,这种多条主线同时并存或决策范围边界不明显的特征更接近于企业的现实情况,“模拟决策场景”的功能更强。另一方面,也导致某些案例所对应的主要课程不太容易界定。如果案例使用者发现有些案例适用的教学课程太过广泛,也正是由于上述原因。

其次,企业管理案例以大型案例为主,正文与使用导读合计在一万字以上的案例占全部案例总数的 90% 以上,最大的案例达到三万字。与中小型案例相比,大型案例的分析难度、概念难度与表述难度也随之增大。

2000 年暑期,我参加由加拿大毅伟商学院(The Richard Ivey School of Business)和清华大学共同举办的教学案例研讨班,其中专门谈到教学案例的三个难度多种组合:分析难度、概念难度、表达难度与难度的低、中、高多种组合。

(1) 分析难度。分析难度低的案例,其问题及备选方案已经明确,案例使用者的任务只是根据确定的决策评价标准判断决策是否正确。分析难度中等的案例,仅提出问题,但没有备选方案,也没有最后决策。分析难度高的案例,仅描述情景,未确定任何问题,也没有提出任何决策。大型综合案例不仅提供的信息量多,其本身结构与主线也比较复杂,这些都会增加案例分析的难度。考虑到中国案例教学还处于起步阶段,本书案例分析难度一般控制在低等和中等程度。

(2) 概念难度。概念难度既涉及某些概念、理论本身的难度,又涉及它们在多大程度上可以被用于分析案例中的核心决策或问题。综合性的案例分析由于同时涉及多门课程的概念和理论,不仅需要一些先修课程为基础,而且,通常需要多个概念或多种理论结合运用。由于概念难度很难把握(主观感觉会因人而异),所以,本书并没有刻意在这方面进行选择和控制。

(3) 表述难度。表述难度增加的特征是:案例由短到长;内容从逻辑和顺序清晰可辨到未经过很好的组织;可直接利用的相关信息变成遗漏有关的信息或包含有大量的无关信息。表述难度越大,案例使用者用于阅读、分类、优先选择、确定遗漏信息、组织和发现信息方面的时间越长。同样,考虑到案例编写者普遍缺乏驾驭表达难度的能力,而且,案例使用者可能会因为找不到分析的起点和思路而迷惑,所以,本书的表达难度一般也控制在低等和中等程度。

第三,本书案例的作者与指导老师以北京大学光华管理学院为主体,许多案例改编自 MBA 学生的毕业论文。由于中国市场经济发育较晚,企业文化与价值观念与西方发达国家有较大差别。通常情况下,多数中国企业(比较知名的外商投资企业与少数观念开放的中国企业可能是例外)高层管理人员之间在决策过程中的主要分歧、股东与经营者之间的重大利益冲突或企业关键决策失误的详情在企业内部及外部严格保密。因此,如果通过公开采访企业编写案例,当案例主题和内容是为企业“过五关、斩六将”扬美名,则企业视为公关或广告宣传的好机会,通常会积极配合采访和提供资料。如果案例主题或内容涉及“败走麦城”,有损企业声誉,企业通常会直接或委婉拒绝配合采访过程,或避重就轻、避实就虚,导致实地访谈无法获得真实的第一手资料。MBA 学生一般都有企业工作背景,有些曾经或正在企业中担任中、高级管理职务。由于他们的学生身份可以相对超脱企业,而

且,案例指导教师与企业之间并无直接的利害关系,因此,他们所提供的案例及其背景资料相当真实、可靠,许多无法通过公开途径获得的资料或讨论的问题却可以在毕业论文中进行比较深入的描述与分析。因此,除了已经被新闻媒体公开报道的情况外(如北京现代城销售人员集体跳槽事件、君安证券公司高层经理人员转移公司巨额财产事件等),一些属于给企业“揭短”或暴露企业内部重大失误的案例,在经过掩饰性或技术性处理后,也呈现在案例使用者面前。实际上,企业失败的过程分析与成功的经验总结具有同等重要的价值,而且,由于前者的稀缺性,可能比后者有更高的价值。当然,企业实地采访调查可以多方面、全方位了解企业真实情况,而 MBA 学生论文的选题与视角均受到其个人经历与学识的制约,信息的全面性与客观性会受到一定影响。

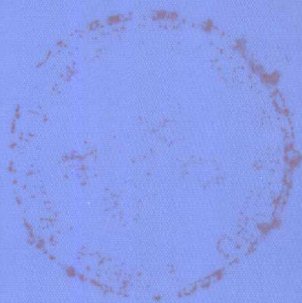
第四,本书将全部案例分为人力资源管理、组织管理、资本经营与财务管理四个部分。如前所述,由于综合案例本身的特点,这种分类方法并不是非常科学与合理的,案例使用者对每个案例所对应的教学课程可能会提出不少疑义,欢迎大家进行批评与指正,以帮助我们提高案例编写与编辑的质量。

北京大学光华管理学院王妍同学对本书案例的格式和文字做了大量的编辑和整理工作,她的认真和负责态度给我留下深刻印象,在此,对她的出色工作表示深深的感谢。

“中国企业管理案例库组建工程”

项目的研究得到

“北京大学创建世界一流大学计划”的经费资助



目 录

总 序	厉以宁 曹凤岐 (I)
-----------	-------------

前 言	蔡曙涛 (VII)
-----------	-----------

第 1 篇 人力资源管理

1.1 哈森(中国)有限责任公司	(3)
1.2 北京现代城销售人员集体跳槽事件	(12)
1.3 北京博士伦公司	(27)
1.4 华兴科技发展有限公司	(42)
1.5 T 高科技公司的业绩考核	(62)
1.6 北京远洋国际货运公司	(73)
1.7 M 公司的培训计划	(99)

第 2 篇 组织管理

2.1 广厦集团成长中的治理变迁	(115)
2.2 赵厂长的逆向思维	(131)
2.3 四川特变电工股份有限公司的内部控制	(144)
2.4 CAMC 内部职工持股制度	(169)
2.5 中外合营企业的内部冲突	(193)
2.6 中法合营康立公司的命运	(230)
2.7 君安证券有限公司的股权变动与治理结构	(252)
2.8 大港港务公司的维修体制改革	(275)

第 3 篇 资本经营

3.1 CPOIC 石油海外投资项目	(291)
--------------------------	-------

3.2	大港油田买壳上市过程中收购与反收购的策略	(308)
3.3	维科股份公司的资产重组	(326)
3.4	东方电缆集团债转股的过程	(339)

第 4 篇 财务管理

4.1	宏源信托和青旅控股股票投资分析	(357)
4.2	来宾 BOT 项目融资和贷款融资的比较及风险和风险管理	(371)
4.3	重整还是破产	(399)

咏

目

第 1 篇

人力资源管理

