

管理案例研究

1999年卷 第一辑



全国MBA教育指导委员会 指导
大连理工大学管理学院 编辑



大连理工大学出版社

1999 年卷第一辑

管理案例研究

全国MBA教育指导委员会 指导
大连理工大学管理学院 编辑

大连理工大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

管理案例研究/余凯成主编. —大连:大连理工大学出版社, 1999. 7

ISBN 7-5611-1700-0

I. 管… II. 余… III. 管理学-案例 IV. C93

中国版本图书馆 CIP 数据核字(1999)第 36830 号

大连理工大学出版社出版发行

大连市凌水河 邮政编码 116024

电话:0411-4708842 传真:0411-4708898

E-mail:pdut@pub.dl.lnpta.net.cn

大连理工大学印刷厂印刷

开本:850×1168 毫米 1/32 字数:140 千字 印张:6.125

印数:1—3000 册

1999 年 7 月第 1 版

1999 年 7 月第 1 次印刷

责任编辑:刘 杰

责任校对:王淑娟

封面设计:孙宝福

版式设计:玉 洁

定价:18.60 元

《管理案例研究》

名誉顾问 袁宝华

顾	问	赵纯均	杨德礼	郑绍濂
		吴世农	仝允桓	张自栖
		栾庆伟		

主	编	余凯成	
副	主 编	张丽华	董大海

编	委	肖洪钧	王延章	侯铁珊
		戴大双	原毅军	汪克夷
		仲秋雁	张启奎	苏敬勤

编者的话

随着我国改革开放的深入和市场经济的发展,以及经济全球化大潮的冲击,我国对高质量的工商管理人才的需求变得愈来愈突出而迫切起来。于是,我国自己的现代工商管理教育与培训制度,尤其是其中以培养跨职能的综合管理专家为目的工商管理硕士(即 MBA)教育,在经过近十年的孕育与探索后,也蓬勃地发展起来,被正式授权举办 MBA 教育的院校如今已达 56 所之多。

然而, MBA 教育终究不是土生土长的国粹,它诞生于市场经济高度成熟的美国,它在教育原理与教学方法论上与我国传统的及后来受前苏联计划经济影响的教育思想是颇相径庭的。纵然我们决不能全盘照搬美欧的那一套,但在培养目标、课程设置、教学制度、教材内容及教学方法与手段等方面,我们必须先引进、了解、消化和借鉴它们的那些先进而行之有效的方面,才能融合提炼,开发出适合我国国情的一套系统来。要引进与开发的内容中,案例教学是极重要的一方面。

案例教学在美国,几乎是与 MBA 教育同步发展起来的,这恰巧证明了这种独特的教学法很适用于 MBA 的教育与培养。它不

同于我国普遍采用而熟习和习惯的,本质上属于代理性学习(Vicarious learning)的结构性课堂讲授式教学,而是属于亲验性学习(Experiential learning)的教学方式。它明确地以管理实践工作者,即总体管理者(General management)的培养为服务对象,而不是以理论研究或教育工作者的造就为服务对象。因为这也正是 MBA 教育的目的和主要功能,即把原来专精于某种特定职能领域的专才,培养为具有复合性跨职能智能结构的并精于独立解决具体管理问题的通才。MBA 教育本质上是一种综合性的管理普及性教育,具有极强的实践导向性,案例教学法由于其应用导向性、参与性、主动性和交往性,特别适用于管理者综合管理能力的培养,所以案例教学的引进与本土化,在目前的形势下,就成为我国管理教育界十分重视的一个环节了。

但是,案例教学的普及与推广,并不是单纯的技术性、方法性问题,它不仅需要时间与资金来进行有关的硬件与软件的建设,而且涉及广大教师们和各级教育管理与领导干部价值观的转变及有关的支持性政策的设置;它还包括对教师的再训练与知识更新;更重要的是建立高质量、丰富的、及时更新的案例供应源系统。

早在 80 年代初,大连理工大学管理学院就有幸被国家选定为引进美国管理教育的正式窗口,于 1980 年,与美国案例编写专家合作,调查和编写出第一批中国案例,并在首期高级厂长(经理)讲习班中实施了案例教学。随后几年,我们开始编写介绍案例法的普及读物、专著及案例集,试建案例库,先后举办了几十次案例教学或案例编写培养班,加强国际交流。在当时国家经济委员会的领导支持下,组建了民间学术组织“管理案例研究会”,并编辑发行国内惟一的以案例教学研究、交流与推广为己任的内部学术刊物《管理案例教学研究》(第十期后,刊名中略去“教学”二字),为促进

国内 MBA 教育及企业干部工商管理培训中案例教学的采用与发展,做出过一定的贡献。

然而,此刊物虽迄今已出版了 17 期,共约含 180 万字左右,在身份的认可与刊号的获得方面,仍有不少困难,短期内难望解决。为了继续实现我们促进案例教学的初衷,我们决定改为用编辑出版系列专著《管理案例研究》的形式,为这一事业贡献我们的绵薄之力。现在呈现在您面前的第一辑,就是这一努力的初步尝试。我们期待广大读者们的呵护、监督和支持,使它得以健康成长。

这种系列专著的主体是新近编成的国内、外案例,它们可以直接被用于各种 MBA 课程的教学。本辑中共收有八篇案例,但未收入外国案例,只是其中包括台湾学者与美国学者合作编写的及香港几位身为高级经理的 EMBA 学员编写的案例各一篇。

本书不是一本单纯的案例集。我们收入了一篇企业调查报告,即一份案例研究。案例研究是社会科学的一种基本工具,但又与教学案例关系密切,在以后陆续出版的各辑中,我们也将选摘少量这类研究性案例。

为了使本书能为广大管理教师提供交流渠道与争鸣园地,本辑中介绍了一位青年研究生编写的他的处女作时的经历与体会,并附上他就同一主题所写的案例初稿与修改后的第二稿,供读者参考。

作为一种好的传统,本书给出了外国教授就案例教学发表的有关文章的译文,使读者得以了解外国同行们的见解与经验。

本书还刊出一所学院组织的工商管理培训案例教学研讨会的详尽生动的报道。

为了促进信息沟通,本书跟踪收集和报道了与 MBA 教育及案例教学有关的重要会议和政策变化以及培训与出版动态。在本

辑中还专门介绍了美国六所最知名的 MBA 院校在 MBA 生录取中对申报者要求的最新变化。

为使版面活跃并增加本书内容的多样性,本辑中收有香港《华人管理个案研究》(半年刊)两位主编写的“诗词唱和”两首,并插有在美国一大学案例讨论中课堂现场速写一幅。

本书的这一辑是我们的初次尝试。我们恳求读者们对本书提出批评、建议和评论,并欢迎投稿,俾使我们在今后编写此系列其他诸辑时得以改进,以更好地为读者们服务。

编者

1999 年 7 月 28 日

目 录

编者的话

全国工商管理硕士教育指导委员会二届一次全体会议
暨 MBA 培养试点院校管理学院院长联席会议要闻

中国管理教学案例

中外合资斯诺制药公司	谷里虹	9
长城高级润滑油公司的竞争方略	汤正如	24
广东华帝集团	刘二福 张涛编 蓝海林 指导	46
宾州机械厂的改革与解困	陈维政	56
台湾裕安集团人力资源管理的策略化与组织转型 [美]A.M. 弗朗塞斯科 陈彰仪 合编		70
比格啤酒公司的上海分公司 吴子科 王新清 吴尧儒 罗嘉濬		87
“巨鲸轮”乘客落水事件	程念欣	96
松下万宝(广州)空调器/压缩机有限公司 谢志方 编 邵冲 指导		102

案例调查报告

- 大连塑料彩印厂的组织变革与技术引进成效的案例研究
..... 张丽华 李元墩 113

交流园地

- 初尝案例编写的甘苦..... 张 涛 125
附:案例初稿 神力集团的新年会议
..... 张 涛 编 蓝海林 指导 127
附:案例修改稿 海勾力士集团
..... 张 涛 编 蓝海林 余凯成 指导 132
从“授人以鱼”到“教人以渔”..... 李启明 146

外国学者谈案例

- 六种常见的有碍教学的做法
..... S.M.纳珀尔撰文 李明斐 译 151
着手开发一篇新案例时应提出的二十四个问题
..... M.C.金泰尔撰文 王京芳 译 159
关于教与学的一些个人想法
..... C.R.罗杰斯撰文 傅永刚 译 166

学术动态

美国六所知名工商管理学院对 1998 级 MBA 考生

报考应呈交的短文与简历的要求 余凯成 编译 169

学术要闻简讯 余凯成 编 176

诗词唱和

香港《华人管理个案研究》半年刊两主编间就合

作编辑出版本刊而互赠的诗词二首

..... 余凯成 游汉明 178

封面图案 对有美国案例教学大师美誉的哈佛教授戴维·罗杰斯在
“企业政策制定”课中实施案例教学的速写 余凯成现场绘成

《管理案例研究》编辑室：

张弥耳 傅永刚 王淑娟 李明斐 乔 坤

MANAGERIAL CASE STUDIES

Table of Content

Editor's Remark

Briefing of the Joint Meeting of the 1st Plenary session of the 2nd National MBA Education Supervisory Committee and Deans of MBA Schools

Chinese Management Cases

Snow Pharmaceutic Joint – venture Company	Gu Lihong	9
Great Wall High Quality Lubricant Company	Tang Zhengru	24
Guangdong Hua Di Group	Liu Erfu Zhangta	46
Getting Rid of the Perplexities in the Reform of Bin Zhou Mechinery Plant	Chen Wei Zheng	56
Going Strategic of HRM System in Taiwan Yu An Group	A. M. Franoesco Chen Zhangyi	70
Bieque Beer Company's Shanghai Branch	Wu Zike Wang Xinqing	
.....	Wu Raoru Luo Jiajuan	87
Passengers Drowning Accident of Giant Whale Boat	Cheng Nianxin	96

Panasonic – Wan Bao Air Conditioner/Compressor Limited. Co.	
..... Xie Zhifang Shao Chong (advisor)	102

Field Case Studies

Case Study of the Organizational Change Strategy and the Effectiveness of Technical Import in Dalian Plastic Color Printing Company	Zhang Lihua Li Yuandun	113
---	---------------------------	-----

Channel of Exchanges

The Sweetness and Bitterness Tasted in My First Case Writing Experience	Zhang Tao	113
Attached Case Draft: “Magic Power’s New Year’s Meeting” Revised Edition “Hercules Group”		
“Offering Fish” Versus “Coaching Fishing Skills”	Li Qiming	146

Case Teaching Comments from Foreign Experts

Six Common Non-facilitating Teaching Behaviors	Sandra M. Napell Li Mingfei (translator)	151
Twenty – four Questions to Ask as You Begin to Develop a New Case Study	M. C. Gentil Wang Jinfang (translator)	159
Personal Thoughts on Teaching and Learning		

..... Carl R. Rogers Fu Yonggang(translator) 166

Academic Developments

Recent Development in Admission of MBA Applicants in
Six Top U. S. Business Schools

..... Yu Kaicheng(translator) 169

Briefing of Relevant Academic Activities

Poems Between Chief Editors

Poetry Exchanged Between the Co-Editors of
Bi-Annual Hong Kong Journal "Chinese Management
Case Studies" Yu Kaicheng Oliver H. M. You 178

Sketch on the cover

The Sketch of the Case Teaching in the Course of

Professor David Rogers' Policy Formulation Yu Kaicheng

全国工商管理硕士教育指导委员会 二届一次全体会议暨 MBA 培养试点院校 管理学院院长联席会议要闻

全国工商管理硕士教育指导委员会(下简称“教指委”)二届一次全体会议暨 MBA 培养试点院校管理学院院长联席会议于 1999 年 3 月 17 日至 18 日在昆明召开。

国务院学位办李丹阳处长宣读了国务院学位委员会和教育部关于全国 MBA 教育指导委员会换届的决定。第二届全国 MBA 教育指导委员会由国家经济贸易委员会副主任郑斯林同志任主任委员。中国企业管理协会理事长袁宝华同志任顾问。清华大学经济管理学院第一副院长赵纯均、复旦大学管理学院院长郑绍濂、厦门大学管理学院院长吴世农任副主任委员,另有 25 人被国务院学位委员会和教育部聘为第二届全国 MBA 教育指导委员会委员。全允桓兼任秘书长。

赵纯均副主任委员从两个方面对第一届全国 MBA 教育指导委员会的工作进行了总结:

一、研究我国 MBA 教育的有关政策,并向国家教育主管部门提出政策建议,在有关领导部门的支持下,为 MBA 教育创造了一个较好的政策环境

全国 MBA 教育指导委员会自 1994 年成立以来,借鉴国际先

进经验并结合我国实际情况,对 MBA 的招生规模、办学模式、MBA 教育管理体制等涉及 MBA 教育长远发展的若干政策问题进行了研究,并向有关领导部门提出了相应的建议,为 MBA 教育的健康发展争取了较好的政策环境和较大的发展空间。

全国 MBA 教指委会同各试点院校设计了全国 MBA 入学联考方案,实践证明,MBA 联考对于改善 MBA 教育的形象、保证 MBA 入学新生的质量、减少招生工作中的不正之风起到了很好的作用,社会和考生对这种联考的反映也是积极的、正面的。

全国 MBA 教育指导委员会协助国务院学位办和国家经贸委设计并实施了“企业在职人员攻读 MBA 学位”的项目,为有丰富实践经验的企业管理人员获得攻读 MBA 学位的机会创造了更有利的条件,这对于提高我国各企事业单位的管理水平,将起到很好的作用。

二、在加强 MBA 教育的基础性建设,保证 MBA 教育质量,提高 MBA 培养水平等方面开展了一系列的工作

1. 规范 MBA 教育要求

在开展关于提高 MBA 教学质量的讨论的基础上,制定了“关于工商管理硕士(MBA)研究生培养过程的若干基本要求”的规定,作为对 MBA 课程设置、师资配备、教学管理的最低限度的要求,下达各试点院校执行。

2. 开展 MBA 教学检查

从 1996 年开始,连续三年在试点院校中开展了 MBA 课程教学质量和管理情况的检查。促进了 MBA 教育管理的规范化和教学质量的提高。自查和抽查活动还为以后全面开展 MBA 教育质量评估积累了经验。

3. 组织 MBA 师资培训

教指委始终把组织 MBA 师资培训作为提高我国 MBA 教育

质量的重要措施来抓。利用“正大捐款”邀请海外华人学者为 MBA 培养试点院校的教师举办了 8 门课程的培训班。分别在北京和上海各举办了一期 MBA 案例教学培训班。在开展 MBA 教育较早的学校中遴选高水平教师面向各试点院校举办了 11 门 MBA 核心课程的师资培训班。参加师资培训的试点院校教师逾千人,对提高试点院校 MBA 师资水平起到了很好的作用。

4. 组织 MBA 教材的评选与推荐及教学案例的编写

教材和案例对于 MBA 的培养质量起着非常重要的作用。1997 年,教指委组织专家对 26 所 MBA 培养试点院校自编的“市场营销”和“企业财务”教材进行了评选,评出了推荐教材。还争取到了国家自然科学基金和教育部社科基金的资助,开展了中国 MBA 教学案例的征集编写工作和校际 MBA 案例教学交流活动,已编写的 30 个中国企业案例,1999 年可以汇编出版。与此同时,各试点院校也非常积极地开拓渠道,自行编写企业管理案例,为丰富 MBA 课堂起到了很好的作用。

5. 开展国际交流

全国 MBA 教育指导委员会积极开展 MBA 教育方面的国际交流活动;组织部分管理学院院长参加了 1998 年世界管理教育论坛;教育指导委员会部分委员还对美国的著名管理学院进行了为期两周的 MBA 教育考察。

赵纯均副主任委员认为,总的说来,全国 MBA 教育指导委员会在为 MBA 教育创造较好的政策环境,加强 MBA 教育的基础性建设,保证 MBA 教育质量等方面做了大量富有成效的工作,对推动我国 MBA 教育事业的发展起到了重要的作用。李军副主任代表教育部学生司、国务学位委员会办公室和教育部研究生工作办公室,向第一届全国 MBA 教育指导委员会的委员表示衷心的感谢和诚挚的敬意,向新选聘的委员表示热烈的祝贺,希望新一届全