

MBA教学用书、原创型中国本土案例

企业管理 案例精选

(第1辑)

侯二秀 / 编著

CASE SELECTION OF
ENTERPRISE
MANAGEMENT

中国财经出版传媒集团



经济科学出版社
Economic Science Press

MBA教学用书、原创型中国本土案例

企业管理 案例精选

(第1辑)

侯二秀 / 编著

CASE SELECTION OF
ENTERPRISE
MANAGEMENT

中国财经出版传媒集团



经济科学出版社
Economic Science Press

图书在版编目 (CIP) 数据

企业管理案例精选. 第1辑/侯二秀编著. —北京:
经济科学出版社, 2016. 5

ISBN 978 - 7 - 5141 - 6988 - 1

I. ①企… II. ①侯… III. ①企业管理 - 案例 -
高等学校 - 教材 IV. ①F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2016) 第 124469 号

责任编辑: 李 雪 刘 莎

责任校对: 杨 海

版式设计: 齐 杰

责任印制: 邱 天

企业管理案例精选 (第1辑)

侯二秀 编著

经济科学出版社出版、发行 新华书店经销

社址: 北京市海淀区阜成路甲 28 号 邮编: 100142

总编部电话: 010 - 88191217 发行部电话: 010 - 88191522

网址: [www. esp. com. cn](http://www.esp.com.cn)

电子邮件: [esp@ esp. com. cn](mailto:esp@esp.com.cn)

天猫网店: 经济科学出版社旗舰店

网址: [http: //jjkxcbs. tmall. com](http://jjkxcbs.tmall.com)

北京季蜂印刷有限公司印装

787 × 1092 16 开 19.75 印张 380000 字

2016 年 5 月第 1 版 2016 年 5 月第 1 次印刷

ISBN 978 - 7 - 5141 - 6988 - 1 定价: 68.00 元

(图书出现印装问题, 本社负责调换。电话: 010 - 88191502)

(版权所有 侵权必究 举报电话: 010 - 88191586)

电子邮箱: [dbts@ esp. com. cn](mailto:dbts@esp.com.cn))

资助本书的科研项目

国家自然科学基金项目 (71162015)

国家软科学研究计划 (2014GXS4D091)

内蒙古科技领军人才项目

内蒙古自治区科技厅软科学研究计划项目 (8337 科技专项子课题 13)

内蒙古教育厅人文社会科学重点基地提升计划项目

内蒙古自治区高等学校创新团队发展计划项目 (NMGIRT1404)

内蒙古自然基金面上项目 (2013MS1007)

内蒙古自治区研究生教育教学改革研究与实践项目 (YJG20151012808)

编委会名单

顾 问：苏敬勤 王淑娟 李长青 长青

主 编：侯二秀

编委成员（按职称排列）：

文宗川	董进全	王秀丽	巩 芳	郑 燕
郝晓燕	谢晓燕	刘俊华	杜 锐	王利明
杨新吉	勒图	韩炜宏	李晓红	张 建
王建国	李 昕	王国青	郝俊奇	王媛媛
李 颖	詹 丽			

序 一

自 20 世纪 80 年代起，案例教学作为一种具有启发性、实践性，能开发学生智力，提高学生决策能力和综合素质的新型教学方法，在我国工商管理教学中日益显示出强大的生命力。案例教学应该说是 MBA 教育的一个标志性的教学和研究方法，是目前被国内商学院采用最多的情境教学模式。教学案例记录了企业的焦点实践和相关背景信息，从而为学生提供了一个知识学习的情境。并且通过相关资料的收集、思考和讨论等活动，学生还能不断补充和完善情境。

中国管理案例共享中心成立于 2007 年 5 月，以“统一规范、分散建设、共同参与、资源共享”为宗旨，致力于推动和提高中国管理案例教学与研究水平，实现中国 MBA 培养院校间案例资源共享。共享中心工作机构设在大连理工大学管理学院，由全国 MBA 教育指导委员会支持的“中国管理案例共享中心”是全国 MBA 培养院校自愿参加的服务性和非营利性的合作机构。“中国管理案例共享中心”的建设工作，已被列为全国 MBA 教育指导委员会的一项重要工作。

内蒙古工业大学 MBA 教育中心是首批加入中国管理案例共享中心的成员单位。在过去的十年时间，该 MBA 中心积极参与中国管理案例共享中心组织的案例教学培训和案例研究论坛活动。为了深入开展案例教学和研究工作，内蒙古工业大学成立了管理案例研究中心，积极鼓励 MBA 任课教师编写中国本土案例，取得了阶段性研究成果。这次，为著者盛情之邀请，欣然应允为她及团队多年研究取得的 MBA 教学案例成果《企业管理案例精选》（第 1 辑）作几言，希望他们继续努力，为中国原创型本土案例的开发做出更大的贡献。

编著者侯二秀副教授是大连理工大学培养的管理学博士。这次，看

到她编著的这本《企业管理案例精选》（第1辑），我作为师长自然高兴！书稿送来，我在细细翻阅中发现，全书选编的一些案例很有特色，神东煤炭、蒙牛集团、蒙草公司等案例抓住了内蒙古“黑、白、绿”的产业特点，展现了内蒙古作为我国北方重要的能源基地、牧业大区、生态屏障等特征。从专业角度看，书中所选案例涵盖战略管理、组织行为、人力资源管理、财务管理、管理经济学、企业社会责任、税收筹划等企业管理各专业领域，所编案例均按照中国管理案例共享中心的规范要求呈现。这本《企业管理案例精选》（第1辑），无论从教学科研的角度，还是实践应用的角度，都做了大胆有益的尝试，可谓一本有价值的著作。

真理无极限，学海无止境。侯二秀作为一位年轻的管理案例研究学者，所学所言，毕竟还是专业研究之一偶，同仁学家之一见，就案例研究和教学这一领域还有好多要领悟和触及的方面。但笔者相信，她将带着对学问的执著，对专业的偏爱，继续努力前行。祝愿她及团队成员在以后的研究过程中取得更多的成果。



2016年6月于大连理工大学

* 苏敬勤：全国 MBA 教育指导委员会委员兼案例工作组召集人，中国管理现代化研究会管理案例研究专业委员会主任委员，全国管理案例研究专业委员会主任委员，中国管理案例中心联盟理事长，中国管理案例共享中心主任，中国工业科技管理大连培训中心主任，大连理工大学管理与经济学部部长，教授、博士生导师。

序 二

什么是管理？学习了三十多年的管理、实践了三十多年的管理，我对这个问题的认识到目前为止可以说经历了三个阶段或境界。用宋代禅师青原惟信的话说：“老僧三十年前未参禅时，见山是山，见水是水。及至后来，亲见知识，有个入处，见山不是山，见水不是水。而今得个休歇处，依前见山只是山，见水只是水”（《五灯会元》卷17《惟信》）。讲一个自己的故事吧。我是1982年元月大学毕业，中国恢复高考后的首届大学毕业生，获得工学学位，学的专业是材料科学。当时全中国的各理工院校都在筹建管理学科，内蒙古工业大学也不例外，我被学校建议留校筹建管理教研室并被派往中国人民大学工业经济系举办的高校管理教师师资班学习，依稀记得当时的授课教师有徐畅、李占祥、吴德庆老师等，旁听的学生有包政、陈淮、彭剑峰等。我最初学习管理理论感觉管理不是一门科学，知识没有一定之规，怎么说都可以；后来20世纪90年代初读了管理工程硕士，1999年又开始攻读管理科学博士，感觉管理确实是一门科学，并且开发设计了两个大型管理信息系统，其一是为国家审计署设计开发的《国家大型项目投资效益审计评价系统》，其二是《啤酒ERP智能管理信息系统》，分别获得内蒙古自治区科技进步二等奖和内蒙古自治区科技进步一等奖，当时对管理是一门科学笃信不疑，以至于当时负责科研的副校长说管理不是一门科学，我还与其发生过面红耳赤的争辩。再后来随着学习管理、实践管理、感悟管理的经历不断积累，现在我认为管理确实不是一门科学，但我现在的认识与最初的我和与我争辩的副校长的认识是不同的，这种认识从最初的起点开始已经螺旋式上升式地回到了起点。那么管理不是科学是什么呢？我认为管理是一门技术，所以管理没有假设（面对真实世界），管

理没有范式（理论处于丛林状态），管理不可证伪（权变理论）。管理是什么样的技术呢？管理是关于人类如何有效合作的技术。而早期的管理学者、法国矿山公司经理亨利·法约尔提出的管理的五项职能“计划、组织、指挥、协调和控制”是人类在一个组织中促进有效合作的五大基本手段。我非常喜欢美国著名教科书《管理学》的作者斯蒂芬·罗宾斯教授对管理下的定义：“所谓管理，是指通过与其他人共同努力，既有效率又有效果地把事情做好的过程”（《管理学》（第四版），2005年）。因为这个定义道出了管理的本质——“合作”！只有从合作的视角理解管理，我们才能够真正理解彼得·德鲁克的话：“管理者不仅要对工作负责，更要对员工的绩效负责！”（《管理：使命、责任、实物》，1973）、“组织的目的是使平凡的人做出不平凡的事！”（《哈佛商业评论》，2002）。哈佛大学进化动力学研究中心的创始人马丁·诺瓦克教授认为：人类是超级合作者，人类能够演化成为统治世界的生物，除了达尔文进化论所论及的三种机制，即遗传、变异和选择外，还依赖于第四种机制——合作！组织就是一种空间合作博弈的机制，生物界存在五种合作机制，只有人类能够使用全部五种合作机制（《超级合作者》，2015）。人类要继续生存下去还要依赖于管理——这种合作机制的演化和发展，例如人类需要通过合作跨过全球气候变暖这个“卡夫丁峡谷”，但是我们人类现在还没有找到一个让世界各国可以自动执行契约的纳什均衡解。我有一个比较极端的认识（很多同行说我的这种认识太极端），不涉及人的合作的技术就不是管理，例如运筹学本质上不是管理研究的内容而是应用数学或数学的应用。

只有将管理理解为一门技术，我们才能够深刻理解管理大师中的大师彼得·德鲁克所说的话：“管理是一种实践，其本质不在于‘知’而在于‘行’”。“其验证不在于逻辑，而在于成果，唯一的权威就是绩效”（《管理：任务、责任、实务》，1973）。我认为管理学与经济学不同，经济学在于解释世界而管理学在于改造世界。

只有将管理理解为一门关于人类合作的技术，我们才能够理解为什么彼得·德鲁克深受企业家的欢迎和敬重，而只会撰写“管理科学论文”的一些大学教授却都被企业家所边缘化。美国管理学会第67届会

长徐淑英教授，在 2015 年第 1 期的《全球聚焦》（英国期刊）上发文警告：“在过去 25 年，商学院的研究一直饱受争议和批评。许多人认为，当前的学术研究与商业世界严重脱节，已经沦为商学院和学者个人自娱自乐、孤芳自赏的活动。”“全球商学院的教授和博士研究生确实正在花费大量的时间撰写对商业实践甚至对商业知识没有明确价值的论文。我们似乎忘记了学术的意义和社会使命。”

只有将管理理解为一门关于人类合作的技术，我们才能够深刻理解案例教学在管理教学中的重要性，推而广之，才能够正确把握管理教育的改革方向。

对应的，在大学里开设的工商管理教育，尤其是在研究生层面的 MBA 教育，要首先关注企业的管理实践。由此，管理学科的理论研究不能脱离企业管理实践。无论是国家自然科学基金委在理论界强调的要做“顶天立地”的研究，还是企业管理来源于实践的共识，案例研究和案例教学在管理学科的研究和教学工作中的重要性都是毋庸置疑的。国内外理论期刊都非常重视采用案例研究方法做出的研究成果，同等条件下优先发表。企业管理实践纷繁复杂，开展管理案例研究难度也比一般的实证研究难度要大。尽管如此，案例研究依然如雨后春笋，长势喜人。这充分说明，管理案例正逐渐在理论研究和企业管理实践之间架设起了桥梁，让管理理论研究者和管理者之间的对话更加顺畅和一致。

内蒙古工业大学管理学院自 1983 年建院伊始，就秉承“无间改进、止于至善”的理念，强调教师进行科学研究的同时，要深入企业实践进行调研，注重理论与实践的结合。在学生培养方面强调务实的精神，注重培养学生动手的能力，鼓励学生参与各种专业比赛，取得了许多好成绩。其中一个研究团队 2013 年获得全球太阳能科技竞赛能源平衡一等奖、水循环系统一等奖。在管理案例教学方面，学校积极鼓励 MBA 学生参加管理案例精英赛的校园赛和全国赛，试图通过这种方式，让 MBA 学生领悟企业管理的知识和内涵，提升他们应用管理理论解决企业管理实际问题的能力。

多年来管理学院为教师创造了自由思考的环境和氛围，鼓励教师结合自己的特长和兴趣展开研究，管理案例的采编正是在这种自由的环境

下开始的。本书中的案例为内蒙古工业大学管理学院教师的原创性成果，在案例写作过程中，多次到相关案例企业进行调研、访谈，收集大量数据和资料。在案例写作过程中，也多次与案例企业的相关管理人员进行切磋和交流。企业管理者的实践与教师多年的理论积累相互碰撞，产生了管理教学案例。企业管理者想的是如何做，教师想的是如何教，这种思维差异也体现在管理案例的写作中。开发一篇好的教学案例需要在这种思维差异的情况下反复进行思考、辨析和斟酌。本书中的案例作者不仅有教师，还有许多企业中、高层管理者，在此，我要对投入到案例开发过程中的老师和企业管理者表示感谢！感谢他们为管理教育贡献专业知识！

本书的编著者侯老师在担任管理案例研究中心主任期间，积极推动案例开发和案例教学，在她的努力下，教师们积极投入到案例写作过程中，形成了本书的研究成果。作为教师编写案例的阶段性成果，本书的出版能提升教师们编写案例的积极性，也能对企业管理专业的学习者产生积极影响。



2016年6月于内蒙古工业大学

* 李长青：内蒙古工业大学学术委员会主席，内蒙古工业大学教授，博士生导师。

序 三

案例教学成名于哈佛商学院的 MBA 教育项目，目前已成为管理教育的特征和重要的培养发展方向。案例教学通过围绕一定的教学目的，把现实中的情景加以典型化处理，形成供学员思考分析和决断的案例，通过独立研究和相互讨论的方式，来提高学员的分析问题和解决问题的能力。内蒙古工业大学管理学院在与国际接轨，建设自治区一流、有重要影响力学院的过程中，重视管理教学模式的创新，鼓励教师积极探索以学员为中心，提高学生的积极性和主动性的案例教学法，于 2012 年成立了内蒙古工业大学管理案例研究中心，负责推动管理学院的案例开发和管理工作的。

管理案例研究中心积极组织案例开发、开展案例教学方法研究。通过启动“内蒙古工业大学案例编写资助办法”，以案例立项的形式推动 MBA 任课教师编写本土案例；通过为 MBA 学生开设《案例研究方法》课程，指导 MBA 学生写好案例型硕士学位论文；组织开展校内管理案例精英赛，进一步扩大全国管理案例赛事宣传，提高管理案例的社会效应，师生在案例比赛时通过互动产生激烈的思想碰撞，更好地帮助学生理解管理理论和实践。

此次出版的《企业管理案例精选》（第 1 辑）中的管理案例，全部由我院教师开发，所编案例按照中国管理案例共享中心的规范要求呈现，包括案例正文和案例使用说明。本书经中国管理案例共享中心同意授权引用案例库已收录的案例，主题涵盖战略管理、组织行为、人力资源管理、财务管理、管理经济学等 MBA 核心课程。题材广泛，特色鲜明，是我院教师多年来从事 MBA 教学和研究的成果。本书不仅适用于 MBA 学员，也可成为管理类专业学位研究生的学习辅助教材，并适用于

企业管理研修班的学员参考，对企业管理者总结其管理实践也有帮助。

本书由内蒙古工业大学管理案例研究中心主任侯二秀副教授编著，她于2003年参与创办内蒙古工业大学MBA教育中心，从事MBA教育多年，对管理案例教学在MBA教育中所产生的重要作用有着深刻的理解。她为管理学院积极推动案例开发和案例教学工作倾注了大量的心血，在此衷心感谢侯二秀主任的认真付出。同时，在本书的出版过程中得到了管理学院教师和企业界人士的鼎力支持，感谢各位案例作者的信任以及老师们所提出的指导和建议。最后，感谢经济科学出版社漆熠老师和李雪老师的鼓励和编审。相信此书的出版不仅对内蒙古工业大学管理学院的管理教育有重要意义，也会对企业管理精英们的学习和成长产生积极作用。

A stylized handwritten signature in black ink, consisting of a large, sweeping character on the left and a smaller character on the right, followed by a small asterisk.

2016年6月于内蒙古工业大学

* 长青：内蒙古工业大学管理学院院长、教授。

目 录

1	小信箱大桥梁：神东“董哥”的沟通“神器”
35	神东煤炭集团人力资源共享服务中心体系建设案例研究
50	蒙草抗旱：构建幸福企业 助力企业前行
72	蒙草抗旱：“低碳绿化” 社会责任的践行者
94	蒙牛集团：构建精益化公益模式 开启“蝶变”新征程
111	蒙牛集团并购君乐宝公司后如何进行财务整合
134	陈幸福：打造成中国的“迪士尼”
158	A 集团组织变革案例研究
202	G 公司情商管理体系建设案例研究
232	H 公司业务流程再造中的核心员工流失难题
242	呼和浩特市光伏产业发展战略选择
257	YT 集团：能否延续辉煌谱写华美乐章
275	DY 房地产开发有限公司税收筹划

小信箱大桥梁： 神东“董哥”的沟通“神器”^{*}

案例正文

【摘要】神东集团通过一系列变革，创造性地设置了董事长信箱，使信箱迅速变成了企业管理沟通的“神器”。自2011年10月董事长信箱上线后，历时四年，收到9万多件来信，涵盖了员工工作生活和企业管理的方方面面，董事长信箱集中解答会开了16次，成为公司决策层和各级管理层与员工交流沟通的桥梁和纽带，解决了领导干部联系群众的“最后一公里”问题。本案例通过14个场景描述了神东集团董事长信箱设立的初衷、上线的过程、员工与基层单位的质疑、管理部门的困惑等情景，以及公司通过建立董事长信箱管理制度、建立信箱管理办公室、董事长信箱现场解答会等措施为员工切实解决各种问题，进而让信箱成为员工信赖的表达诉求直通车，成为公司自上而下、自下而上沟通的“大桥梁”，成为公司进行管理创新的“助推器”。

【关键词】神东集团 网络舆情 冲突沟通 变革型领导 智慧型组织

1 引言

公元2016年4月16日下午两点半，窗外，古老的乌兰木伦河依旧缓缓地流淌，

* ①本案例由侯二秀¹、长青¹ 王国青²、李长青¹、秦蓉¹、王新伟²，白鹏²，梁作文²（1——内蒙古工业大学管理学院，2——神华神东煤炭集团有限责任公司）共同撰写，作者拥有著作权中的署名权、修改权、改编权。未经允许，本案例的所有部分都不能以任何方式与手段擅自复制或传播。

②本案例荣获“第七届全国百篇优秀管理案例”，被中国管理案例共享中心案例库收录，并授权中国管理案例共享中心使用，中国管理案例共享中心享有复制权、修改权、发表权、发行权、信息网络传播权、改编权、汇编权和翻译权。本书经中国管理案例共享中心同意授权引用本案例。

③由于企业保密的要求，在本案例中对有关名称、数据等做了必要的掩饰性处理。

④本案例只供课堂讨论之用，并无意暗示或说明某种管理行为是否有效。

⑤本案例作者及其团队于2014~2016年期间到神华神东煤炭集团多次调研。作者感谢神华神东煤炭集团的领导与管理团队的支持。

河堤上“建设具有国际竞争力的世界一流煤炭综合能源企业”的标语更加醒目。乌兰木伦河边的中国神华神东总部大楼里，一个别开生面的会议即将开始，公司1000多名干部和职工代表通过主会场和视频会议系统参加了神东集团董事长信箱集中解答会。和往常一样，主会场热闹非凡。“我想请求组织解决我们夫妻两地分居的问题”、“我要说一下厂区家属楼楼顶漏雨的事情”、“我要求给九矿区井下巷道增加安全措施”……职工代表们迫不及待地提出了自己遇到的困难和问题。这不仅是董事长信箱2016年第一次问题见面会和集中解答会，更是董事长信箱第十六次问题见面会和集中解答会。李董事长认真听取着每位职工代表的意见，并不时做好记录。董事长虽然在信箱设立之初就意识到信箱能给公司带来改变，但真的没想到，四年来，一个不起眼的信箱，也是一个不经意的举措，改变了普通员工的精神面貌和状态，拉近了董事长与员工的距离，让神东发生了翻天覆地的变化。其意义远远超出了开通和建设信箱的初衷，这一幕幕的情景此时又浮现在董事长的眼前……

2 危机初起

场景1：员工老周的帖子

2010年12月的一天深夜，室外零下18度，屋内零上10度。设备维修中心老周手脚冰凉，穿着棉袄，披着被子哆哆嗦嗦地打开电脑连接上互联网，熟练地点击进入“神东贴吧”，毫不犹豫地选择了“发表新贴”。这已经是他2个月来，每天下班回家后必须要干的事了。他要把家里暖气不热的事儿再反映一下，尽管一直没有人搭理他。当然，令他心情不悦的除了暖气，还有生产矿长，矿长今天居然批评了他。作为矿龄27年的他，这是头一次被安全矿长批评了。原因不过是下井时忘记戴安全帽，在掘进时巷道超宽。他发完暖气不热的申诉帖子后，老周又觉得不爽，心想不能便宜了这位安全矿长，再给他来点“料”。这回他重新注册了一个网名“包青天”，在贴吧里点了“发表新贴”，标题栏里输入了“××矿长以权谋私、欺下瞒上、色胆包天”。发完这一条，心满意足的他衣而睡。

场景2：张副经理的必修课

早上7:30，张副经理每天到单位之后的第一件事是打开电脑，浏览“神东贴吧”。这是他近年来形成的一个习惯，要在调度会之前看看有没有关于单位和他本人的帖子。从昨天晚上6点到今天早上，贴吧又出现了30多条新贴和很多的跟帖！

又创历史纪录了。他迅速浏览着帖子标题，等他翻到第4页的时候，眼前一亮，他们单位被人匿名告了。他心想，幸好没有诬陷自己的帖子，要不然还得回帖对骂，今天的心情就难以保证了。那么，这个帖子是小赵发的？还是老胡干的？还是张副主任干的？还是……不想了，反正也想不出来是谁干的，况且问题比较复杂，涉及好几个部门，单靠自己也解决不了。不过，得让办公室敷衍一下，当然套路是固定和熟悉的。第一感谢发帖人对单位的支持和关注，第二表示我们要尽快解决问题，第三是欢迎继续监督。刚想好怎么办，总经办打来电话，要求赶快参加调度会议。

3 小信箱诞生记

场景3：董事长主持舆情处置的会议

2011年9月16日，党建工作部门袁书记汇报，“百度上有个‘神东贴吧’，已经成了神东员工与领导的擂台了，员工对领导和公司的不满，都在这个‘神东贴吧’上自由地说，有的言辞非常激烈。”听到这里，董事长神情凝重，想到这一段时间内逐日增厚的《舆情快报》，意识到这个问题必须要重视和解决。神东是神华集团重要的组成部分，作为大型央企，形象问题不仅是企业自身的事，也会影响到国家。不能让神东的形象受损啊！想到这里，董事长说：“目前，公司处理舆情的办法是什么？”袁书记说：“公司也没有一个正式管理舆情的办法，出现舆情就处理，处理完也就完事。”董事长望着窗外想了一会儿，说：“员工对领导不信任，就会听一些小道消息。从公司正规渠道传递下去的信息，员工不相信，这个对企业和社会的危害都很大啊！必须抓紧组织相关部门研究一下处理办法。”袁书记说：“之前能用的办法都用了，还是控制不住啊！”想到员工对领导的不信任问题，董事长说：“当务之急是如何建立起员工对领导和企业的信任，我们需要一个通道，让员工说话的通道。而且在这个通道里员工说话是自由的、不用担心别人报复的。”袁书记接着说道：“是啊！员工的话需要有人倾听，员工的问题需要有人解决。现在咱们企业，对这些重视程度还是不够。”

董事长说：“既然员工要上网反映问题，那我们就建个网络信箱，让员工往我们这个信箱里写，以后就不要往外网上发了。”袁书记说：“领导信箱要能顺畅当然好，可政府和许多企业的信箱都形同虚设，真能给员工办事的又有多少呢？”听到这里，董事长非常感慨，自己在四十多年的工作历程中，有三十多年是在基层做管理工作的。在神东从工人做起，担任过石圪台煤矿副矿长、补连塔煤矿矿长、神