



高等学校经济与管理专业系列教材

C93
327

MANAGEMENT CASES

管理学案例

石道金 刘德弟 陈国梁 编著



高等教育出版社
HIGHER EDUCATION PRESS

高等学校经济与管理专业系列教材

管理学案例

MANAGEMENT CASES

石道金 刘德弟 陈国梁 编著

p. edu. cn
p. com. cn
psh. com

附录
附录

附录
附录
附录
附录
附录

附录
附录

附录
附录
附录
附录

凡在本社出版图书的作者，均须向本社交纳书号费，并须向本社提供书号，以便本社向国家出版管理部门申请书号。

高等教育出版社

北京·中关村大街22号

图书在版编目(CIP)数据

管理学案例/石道金,刘德弟,陈国梁编著. —北京:
高等教育出版社,2003
ISBN 7-04-013509-4

I. 管... II. ①石... ②刘... ③陈... III. 管理学
—案例 IV. C93

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2003)第 068184 号

责任编辑 刘悦珍 封面设计 吴 昊 责任印制 潘文瑞

书 名 管理学案例
编 著 石道金 刘德弟 陈国梁

出版发行 高等教育出版社
社 址 北京市西城区德外大街 4 号
邮政编码 100011
总 机 010-82028899
传 真 021-56965341

购书热线 010-64054588
021-56964871
免费咨询 800-810-0598
网 址 <http://www.hep.edu.cn>
<http://www.hep.com.cn>
<http://www.hepsh.com>

排 版 南京理工排版校对公司
印 刷 宜兴市德胜印刷有限公司

开 本 787×960 1/16
印 张 25.5
字 数 495 000

版 次 2003 年 9 月第 1 版
印 次 2003 年 9 月第 1 次
定 价 32.80 元

凡购买高等教育出版社图书,如有缺页、倒页、脱页等质量问题,请在所购图书销售部门联系调换。

版权所有 侵权必究

前 言

管理学是行政管理、经济管理和工商管理专业的重要课程之一。在高等教育面向 21 世纪教学内容和课程体系改革计划中,管理学是工商管理类教学指导委员会讨论通过、教育部批准的必修课程,且是工商管理类各专业的核心课程之一。

管理学是一门集理论性和实践性于一体的学科,系统地包含了古今中外人类在社会经济活动中所积累的管理思想和管理理论的精华,综合地阐述了管理的基本原理和管理的基本职能。

当我们阅读哈罗德·孔茨和海因茨·韦里克所著《管理学》(第十版)、斯蒂芬·P·罗宾斯所著《管理学》(第四版),这两本享誉国际的管理学经典著作的时候,我们确实感到管理学是一个令人兴奋的领域,这两部公认的优秀管理学教科书其不同于一般教科书的特点在于:他们以大量的研究材料、案例和各种实践的探索,将各种流派管理理论的深刻内涵演绎得如此丰富、精辟,使读者既能领悟到管理的真谛,又能启发读者拓宽视野、提高管理能力。

受大师的启发,我们以周三多教授主编的、面向 21 世纪高等学校工商管理类核心课程教材《管理学》为蓝本,以决策、计划、组织、领导、控制和创新六项管理职能为主线,以我国社会经济活动中的管理实践为案例,编写了《管理学案例》。我们希望《管理学案例》能适应不同层次的教学需要,通过案例教学手段,使学员既从管理学知识的学习中获益,又能从案例分析中提高逻辑思维能力、计划能力、决策能力、组织协调能力、人际沟通能力、应变能力和创新能力。我们更希望掌握传授管理学和学习管理学的正确方法。

全书编写具体分工如下:

- | | | | |
|------|-----|-----------|----------|
| 石道金: | 第一章 | 管理活动与管理理论 | (59 个案例) |
| | 第二章 | 决策职能 | (38 个案例) |
| | 第三章 | 计划职能 | (57 个案例) |
| 刘德弟: | 第四章 | 组织职能 | (65 个案例) |
| | 第五章 | 领导职能 | (37 个案例) |
| | 第六章 | 控制职能 | (35 个案例) |
| | 第七章 | 创新职能 | (15 个案例) |

陈国梁:参与了本书的结构与思路设计和全书的文字修改工作。

作 者

2003 年 1 月

目

录

1 管理活动与管理理论

- 3 管理理念
- 4 管理之道
- 5 钻隙经营
- 6 管理贵在到位
- 7 管人还是管事
- 8 管理模式
- 9 集思广益
- 10 生产与消费
- 11 公正为本
- 12 地区封锁
- 13 红头文件
- 14 费率开禁
- 15 假日经济
- 17 令行禁止
- 18 政府职能
- 19 有所不为
- 20 印章事件
- 21 社会公德
- 22 “人人有责”
- 23 社会保障
- 24 就业援助
- 25 有城无市
- 27 信用经济
- 28 信用环境

- 29 信用秩序
- 30 信用建设
- 31 信用危机
- 32 广告欺诈
- 33 索赔对象
- 34 品牌与品德
- 35 电信垄断
- 36 行业垄断
- 37 全民炒股
- 39 经济适用房
- 41 “禁放”放宽
- 42 忘记过去
- 43 参观收费
- 44 生命周期
- 45 搭配销售
- 46 质量兴市
- 47 商业竞争
- 48 彩票发行
- 49 网络文化
- 51 献血制度
- 52 新闻效应
- 53 弱势群体
- 54 职工医疗费
- 56 处置不良资产
- 58 外资介入

60	违约惩罚
62	债权债务
64	文化竞争力
66	以人为本
68	文化市场
70	大学博物馆
71	住房公积金
72	住宅产业化
73	建筑市场
74	健康住宅
77	决策职能
79	决策理念
81	谋贵众 断贵独
82	水价决策
84	最优选择
86	出租汽车价格
88	借鸡生蛋
89	营销策略
90	广告的“解释权”该偏向谁
91	客户网络
92	广告的极限
93	销售品牌
95	机会选择
96	比较优势
98	采购搭车
99	内部竞争
100	规模扩张
101	专家意见
102	“九运会”筹资
104	投资分析
106	敦煌铁路

108	市政工程
110	地铁建设
111	地铁票价
113	假招投标
115	城市垃圾
116	轿车价格
118	公交 IC 卡
119	住房消费
121	住房贷款
123	物业管理
124	经济泡沫
125	生计与生态
126	历史名茶
128	能源农业
130	农业订单
131	二次创业
132	金融资产
134	文化产业
135	计划职能
137	不求所有,但求所在
138	进退有为
139	鲶鱼效应
140	应对竞争
141	马特莱法则
142	木梳卖给和尚
143	“上帝”的心
144	以“傻”制胜
146	填空档
147	销售策略
148	内部市场链
149	概念销售

151	可持续营销
153	保护民族工业还是品牌
154	商场不是战场
156	商机无限
157	信息系统
159	“包装”哲学
160	随机应变
161	突破“瓶颈”
162	高附加值
163	中西快餐
165	知识经济
167	竞争与垄断
168	建筑装饰业
169	楼市风险
170	企业脱困
172	需求分析
174	房地产业
177	教育产业
180	苏州崛起
182	爱立信的进退
184	“格兰仕”扩张
186	用未来思考今天
188	产业转型
189	多元化经营
190	原料品质
191	专利产业化
192	品牌大战
193	市场细化
194	农产品结构
195	设施农业
196	果业支柱
198	本土化

200	一美元卖企业
201	不妨缓称王
202	生存空间
203	政府采购
204	从比政策到比服务
205	利益预期
206	上市情结
207	小城镇发展思路
208	转化增值
209	“爆米花”
210	小城镇大战略
212	决策风险
213	农业产业化

组织职能

215	机构改革
217	行业协会
218	官本位
220	引咎辞职
221	罢免与反罢免
222	完善机制与强化公开
223	社区就业
224	分面条
225	减员增效
226	评定制度
227	劳动关系
229	隐性就业
230	职业经理人
231	职业声望
232	重在制度
233	“轮岗”弊多
234	人力资本要硬约束
235	

- | | | | |
|-----|---------------|-----|-------------|
| 236 | 温州无下岗 | 273 | 文化促销 |
| 237 | 特殊工人 | 274 | 企业文化重组 |
| 238 | 改制成败 | 275 | 形象品牌 |
| 240 | 终身雇用 | 276 | 用户难题奖 |
| 241 | 资本的语言 | 277 | 退货窗口 |
| 242 | 管理层次 | 278 | “翁格玛利”效应 |
| 243 | 热炉法则 | 280 | “雷尼尔”效应 |
| 244 | 末位淘汰 | 282 | 人本精神 |
| 245 | 职工下岗 | 283 | 知识营销 |
| 246 | 维护法律与职工利益 | 284 | 服务赢得市场 |
| 247 | 扩大就业 | 285 | 臭皮匠与诸葛亮 |
| 248 | 人力资源 | 286 | 成功要领 |
| 250 | 人力资源管理 | 287 | 高层“革命” |
| 252 | 经营每一个员工 | 289 | 技术经纪人 |
| 253 | 关键员工 | 290 | 事必躬亲 |
| 254 | 冗员现象 | 291 | 畏法度者快活 |
| 255 | 选拔条件 | | |
| 256 | 人才结构 | 293 | 领导职能 |
| 257 | 用人机制 | 295 | 决策授权 |
| 258 | 留住人才 | 297 | 决策主体 |
| 259 | 引进人才 | 298 | “格”与“破格” |
| 260 | 人才测试 | 299 | “公布”不等于“公开” |
| 261 | 人才高地 | 300 | 著名企业家 |
| 262 | 各有其位,各得其所 | 302 | 乡镇领导 |
| 263 | 激励机制 | 303 | 追究责任 |
| 264 | 人才“幼苗” | 304 | 丢官的教训 |
| 265 | “内部跳槽”与“竞争上岗” | 305 | 谈判 |
| 266 | “谈心 800” | 306 | 离职面谈 |
| 267 | 求才与“囚”才 | 307 | 角色换位 |
| 269 | 人才危机 | 308 | 组织沟通 |
| 271 | 留住下属 | 309 | 下情上达之道 |
| 272 | 关心下属 | 310 | 监事会能否监督 |

311	激励机制
313	股权激励
314	动态股权
315	年薪制
316	管理层:拿年薪还是持期股
318	周薪月薪年薪
320	分配方式
321	是分配不均还是分配不公
322	股权激励
323	分配制度
324	小费制度
325	知识奖励
326	薪酬公开
327	提谁告谁
328	反向评比
329	疑人也用,用人也疑
330	有效管理者
331	控制职能
333	规范与评估
335	免检产品与广告
336	把关重任
337	“消装办”维权活动
338	“消协”要让消费者信任
339	“政误”公开
340	给“差”者做广告
341	效益保证制度
342	行政审批
343	监督机制
344	“量入为出”与“以支定收”
346	消费信贷
347	合法与合理

348	落实与落空
349	资产评估
350	财务诊断
352	成本控制
353	失败产品博物馆
354	只当“裁判员”,不当 “运动员”
355	“过失费”得人心
356	企业管理需要“日清”
357	权力失控
358	价格听证
360	价格听证会
361	当好裁判
362	法不善行
363	执法过错
364	执法严密
365	媒体审判
366	超市侵权
367	假冒商标
368	审计公示
369	经济责任审计
370	收支两条线
371	对事不对人

373 创新职能

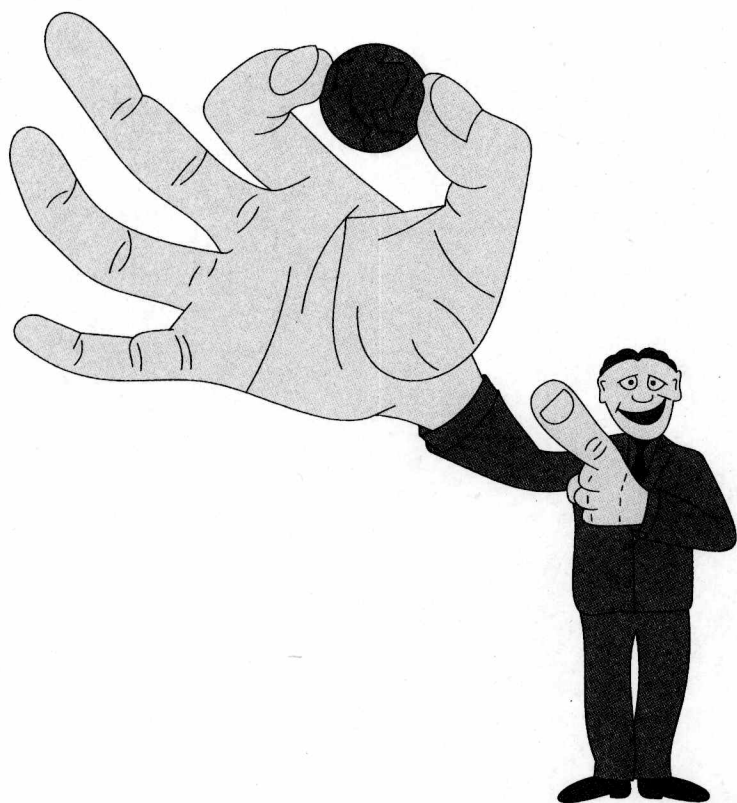
375	科技创新
377	开发与创新
378	机制创新
379	大企业病
380	创新与创新
381	技术创新
383	技术进步评价

392	政府超市	111
393	金融超市	112
394	人民建议奖	113
395	参考文献	114

管理活动

与

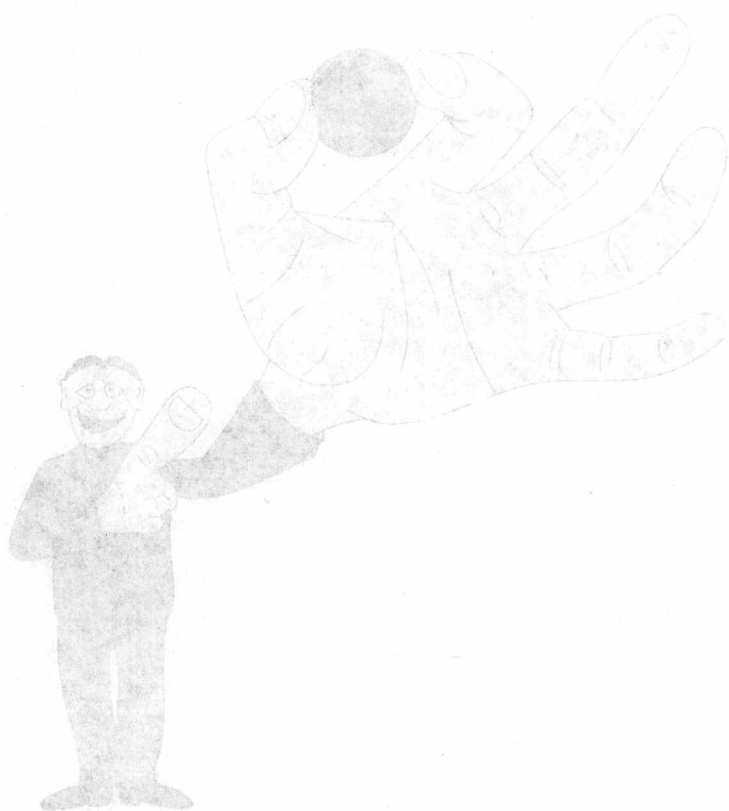
管理理论



營野舌

已

營野野



管 理 理 念

案 例

管理中常会发生这样一些现象,当管理者力求按照一般的管理原则来进行管理时,却会出现一些事与意愿相违的结果,这种违背自己初衷的状况常使管理者处于一种尴尬的境地。

理念之一“允许问题的存在”。

理念之二“不‘多管闲事’”。

你同意这种管理理念吗?为什么?

分析要点

1. 有些管理者从开始进行管理时就下定决心要解决企业中存在的一切问题,但这种观念本身就是一个严重的错误,任何时候任何企业总会存在一些这样或那样的问题,有问题的存在才是正常的,特别是要允许那些无关紧要问题的存在。

2. 一个企业不要使自己的管理链条无谓加长,因为每个环节都会产生一些新问题,增加环节就会增加管理的幅度,新的问题可能会比原有问题更麻烦。

3. 从正常的管理秩序来说,企业的管理人员应该注意和防止这种不恰当的越位管理现象的存在,在大多数情况下应该强调按照大家所形成的共识程序来进行管理,而不能让越位管理经常化和长期化。

4. 无论是从个人的精力和经验看,还是从调动其他管理者积极性、使人尽其责的角度看,越位管理都会带来许多负面效应。

5. 不管往往也是一种管理,即“有所为、有所不为”。这就是要区别开管理的事权界限,该管的不管,这种错误容易被看到,不该管的却管了,这种错误却容易被忽视,特别是上级越权下管时往往是难以被纠正的,所以高层的管理者在对外层进行管理时应特别注意这个问题。

管理工作,如同医学、作曲、工程设计、会计工作甚至棒球运动等实践工作,是一门艺术。管理是“技巧”,即依据实际情况而行事。……管理人员要处理的许多变量是极其复杂的。

摘自:哈罗德·孔茨/海因茨·韦里克. 管理学,第十版. 北京:经济科学出版社,1998. 8

管 理 之 道

案 例

有人把管理的本质概括为“创造和运用力量的力量”，并进而将其发展为“整合之力”、“驱动之力”、“配置之力”、“转换之力”和“调控之力”。据此，其结论是：要进行正确的管理，首先必须有正确的管理理念。即“管理之道，理念为先。”

你同意这样的结论吗？为什么？

分析要点

1. 管理是领导者对其下级的计划、组织、指挥、协调和控制。管理职能必须要有科学、正确的指导思想。

2. 管理不是束之高阁的空洞理论，必须遵循“理论与实践”、“科学与艺术”、“观念与方法”相结合的原则，任何手段和方法，都必须有科学的理论指导。

3. 管理是人类最具普遍性的社会实践活动，这一本质特性决定了：管理与科技、管理与社会生产力、管理与市场经济、管理与知识经济、管理与思想建设、管理与文化传统、管理与可持续发展等具有密不可分的综合性和相容性。管理必须具备良好的启发和引导功能，即理念和悟性。

4. 管理的落后不仅体现在管理的方式、方法和技术、手段上的落后，更重要的是体现在管理理念和管理思想上的落后。

5. “实践是检验真理的唯一标准”。正确的理念必须贯彻于组织之中形成“整合之力”；贯彻于激励之中形成“驱动之力”；贯彻于人力资源、物力资源优化配置之中，形成“配置之力”；贯彻于生产力之中形成“转换之力”；贯彻于宏观调控、微观调控之中，形成“调控之力”。

管理是指同别人一起，或通过别人使活动完成得更有效的过程。这里，过程的含义表示管理者发挥的职能或从事的主要活动。这些职能可以概括地称为计划、组织、领导和控制。仅仅有效率是不够的，管理还必须使活动实现预定的目标，即追求活动的效果。

摘自：斯蒂芬·P·罗宾斯，管理学，第四版，北京：中国人民大学出版社，2002，6

钻 隙 经 营

案 例

有这样一个民间故事：一天，某学僧自以为学得差不多了，于是决定向老师辞行。老师让这个学僧端来满满一盆石子，问他：“满了吗？”，学僧答道：“满了”。然后，教师随手端来一碗沙子，倒在石子上面，只见沙子全都顺着石子间的缝隙流了进去，没有溢出一二来。老师又问：“满了吗？”，学僧又道：“满了”。可老师又端来一盆水，把水浇在石子和沙子上面。结果，水也渗进去了，没有溢出一二来，老师依然问道：“满了吗？”，此时学僧一下醒悟过来，再也不提辞行的事了。

这则故事讲的是学无止境的道理。联系现实经济生活，市场就犹如一盆石子，企业应该如何钻隙经营？

分析要点

1. 企业经营者应当更新观念，确立钻隙经营的思想。
2. 任何企业和任何商品都不可能完全垄断市场，一个企业总能寻找到适合自己条件的立足之地。
3. 在市场竞争日趋激烈的环境中，劣势企业要善于避开竞争对手的优势，寻找和选择尚未被竞争对手留意和占有的空间上和时间上的各种机会和条件，寻求经济增长和发展的生长点，找到自己的生存空间。
4. 市场犹如一盆石子，要发展，就要寻找经营缝隙，构建新的市场。

优秀的管理者能变草为金；低效的管理者却恰好相反。对于那些选择管理生涯的人来说，理解管理过程是培养管理技能的基础。

摘自：[美]斯蒂芬·P·罗宾斯. 管理学. 第四版. 北京：中国人民大学出版社，2002. 15~16

管理贵在到位

案 例

有一位年轻的外科护士,第一天在一家颇有名气的医院里上班。这天她和一个医疗小组一同参加由一名老资格医生主刀的腹部手术,她的任务是清点所有的手术器械和辅料。手术顺利完成了,年轻的护士对医生说:“我们用了12个消毒棉球,而我只点到11个,必须找到第12个”,“我都拿出来了”,医生自信地声称:“现在就缝合”。年轻护士十分认真:“先生,你不能这样做,应该为病人想一想。”外科医生微笑地看着表情严肃的年轻护士,挪开了他的脚,露出了第12个棉球。并高兴地说:“在这儿或者是在别的医院,你都会是最棒的。”

这段文字是一位老医生对一位年轻护士品德和业务素质进行“巧妙”考核的故事。这则故事蕴含着十分深刻的“管理之道”——管理贵在到位。

请作具体阐述、引证。

分析要点

1. 管理是由诸多管理职能构成的,比如计划、组织、指挥、协调和控制职能。这一则故事体现了管理职能完美的结合。
2. 管理亦是由诸多因素所构成的,比如管理理念,管理思维方式,管理态度和责任心以及方式、程序、监督和激励等。管理到位是管理的每个要素近乎完善的运作,是各要素之间的衔接、配合近乎完善的一种管理状态。
3. 这则故事,程序到位,每个人对各项程序了如指掌;思维到位,年轻护士思考问题非常到位,即用头脑观察分析、判断手术中所应当关注和解决的问题;态度到位,年轻护士一定要找到第12个棉球的敬业精神;监督到位,年轻护士及时予以劝阻,监督意识到位,更为可贵的是监督不惧怕老医生的权威;激励到位,医生的激励语言和时间都非常恰到好处。

如果你头脑中没有任何特定的目的地,那么任何道路你都可以选择。由于组织的存在是为了实现某些目的,因此就得有人来规定组织要实现的目的和实现的方法,这就是管理的任务。

摘自:[美]斯蒂芬·P·罗宾斯.管理学.第四版.北京:中国人民大学出版社,2002.8

管人还是管事

案 例

其中“贤主劳于求贤，而逸于治事”这一原理出自《吕氏春秋》。其意思是说，贤明的管理者把精力放在求贤用人上，而在管理具体事务上则采取超然态度。

美国的著名企业家、钢铁大王卡内基也是一位用人的专家。在他的墓碑上就刻着：“一个知道选用比自己更强的人来为他工作的人安息于此。”

所以管理应重于管人而不是管事。

你对这个结论如何理解？

分析要点

1. “贤主劳于求贤，而逸于治事”，是讲贤明的管理者把主要精力放在求贤、选能和用人上，而把治事的工作主要交给有能力的管理者和员工，这就是“人事相分”，即做人的工作与做事的工作适当地相对分开。
2. 但“人事相分”是以“人”与“事”相联系为前提的，因此，“贤主劳于求贤，而逸于治事”是“人事相分”的另一方面。
3. “在具体事务上采取超然态度”是指不要事无巨细，一概包揽。同时又要大权独揽，小权分散，抓大事，抓关键。
4. 管理的“人事相关”原则包含丰富的具体内容，尤其是在现代的“人本管理”和对于建立企业文化来说更是如此。“人事相关”的具体内容和方式，是随着从传统管理到现代管理的演进而不断丰富和发展的。
5. 中国的管理现代化必须在重视人的前提下，立足于管事。在充分了解和深刻认知要做的事情及其关系和要求的基础上，适当区分“管人”与“管事”，同时分层次和分阶段地把“管人”与“管事”有效地结合起来。
6. “人事相关”的内容和方式是发展变化的，其广度和深度是随着分工、专业化和协作关系，以及个性化和社会化的发展而扩展和加深的。

研究表明，“平均”意义上的管理者花费 32% 的时间从事传统管理活动；29% 的时间从事沟通活动；20% 的时间从事人力资源管理活动；19% 的时间从事网络活动。……而在有效的管理者中，沟通的相对贡献最大；维护网络关系的贡献最小。

摘自：[美]斯蒂芬·P·罗宾斯. 管理学. 第四版. 北京：中国人民大学出版社，2002. 12