

新世纪高校经济学管理学核心课教辅用书



管理学教程案例集

GUANLIXUEJIAOCHENG ANLIJI

黄雁芳 宋克勤 主编



上海财经大学出版社

新世纪高校经济学管理学核心课教辅用书

管理学教程

案例集

黄雁芳 宋克勤 主编

上海财经大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

管理学教程案例集/黄雁芳,宋克勤主编. —上海:上海财经大学出版社,2001.8

新世纪高校经济学管理学核心课教辅用书

ISBN 7-81049-608-5/F·517

I. 管… II. ①黄… ②宋… III. 管理学-案例-汇编-高等学校-教学参考资料 IV. C93

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2001)第 046152 号

GUANLI XUE JIAOCHENG ANLIJI

管 理 学 教 程 案 例 集

黄雁芳 宋克勤 主编

责任编辑 苏 珊 封面设计 优典工作室

上海财经大学出版社出版发行

(上海市中山北一路 369 号 邮编 200083)

网 址: <http://www.sufep.com>

电子邮件: webmaster@sufep.com

全国新华书店经销

上海第二教育学院印刷厂印刷

上海浦江装订厂装订

2001 年 8 月第 1 版 2001 年 8 月第 1 次印刷

890mm×1 240mm 1/32 8 印张 230 千字

印数:0 001—4 000 定价:14.00 元

目 录

第一章 管理的挑战	1
案例 1-1 郭仕纳与 IBM 公司	1
案例 1-2 韩国大宇集团的兴衰史	4
第二章 古典管理思想的演进	8
案例 2-1 科学管理是一次心理革命	8
案例 2-2 回到管理学的第一个原则	10
案例 2-3 再创专业纽扣公司	11
第三章 现代管理理论的发展	14
案例 3-1 看大连冰山集团怎样运营资本	14
案例 3-2 斯托克公司	18
案例 3-3 大陆航空公司再次成为头条新闻	20
第四章 组织环境和组织文化	23
案例 4-1 快乐的美国西南航空公司	23
案例 4-2 面对挑战,乐凯怎么办	26
案例 4-3 思科凭什么超越微软	31

XX

案例 4—4 西安杨森的企业文化	37
第五章 计划工作与目标的设置	41
案例 5—1 东方电器开关厂推行滚动计划	41
案例 5—2 红星汽车公司改制计划	45
案例 5—3 新宇化工公司的目标管理	51
案例 5—4 阳光钢铁公司电炉管坯连铸项目计划	56
第六章 战略管理	60
案例 6—1 康佳的低成本战略	60
案例 6—2 思科的并购战略	64
案例 6—3 “小天鹅”资产与文化重组的双赢战略	68
案例 6—4 亚马逊公司名震全球的战略选择	70
案例 6—5 将幸运留给老天的“任天堂”	75
第七章 有效的决策	82
案例 7—1 安娜该如何决策	82
案例 7—2 既要重“名”又要重“实”	83
案例 7—3 新民钟表公司	88
案例 7—4 失败的营销决策	90
第八章 组织工作的基础	95
案例 8—1 所受教育程度是否太高	95
案例 8—2 猫咪游戏玩具公司的人事问题	97
案例 8—3 鸿远公司的组织结构	99
案例 8—4 马格纳国际公司	101
第九章 组织变革	103
案例 9—1 追求卓越	103



案例 9-2 杜邦:从家族管理到现代企业	107
案例 9-3 丰田如何转动方向盘	111
案例 9-4 通用公司的组织结构变革	115
第十章 人力资源管理	117
案例 10-1 宝安集团的“人才经”	117
案例 10-2 东大阿尔派的 e 时代人力观	122
案例 10-3 绩效考核的误区	127
案例 10-4 丽鹏公司人本管理细则	129
案例 10-5 美国大公司如何招聘人才	134
案例 10-6 拥有人才、用好人才是企业腾飞的关键	138
第十一章 管理与领导	142
案例 11-1 广告业的拿破仑	142
案例 11-2 神奇的基因“猎手”	146
案例 11-3 江东毛纺有限公司	150
第十二章 激励	154
案例 12-1 时间有价证券	154
案例 12-2 新上任的销售部王经理	159
案例 12-3 施科长没有解决的难题	163
案例 12-4 黄工程师为什么要走	165
第十三章 沟 通	168
案例 13-1 沟通方式之一——暗示的运用	168
案例 13-2 架起组织内部员工沟通的金桥	171
案例 13-3 雀巢启示录	174
案例 13-4 小道消息	179

第十四章 控 制.....		181
案例 14—1	鄂尔多斯的“四统一分”财务控制	181
案例 14—2	格雷格厂长的目标与控制	184
案例 14—3	生产过程控制卡	185
案例 14—4	按质论价、按利计奖	188
案例 14—5	西方石油公司	192
案例 14—6	东方柴油机厂的质量控制	195
第十五章 创 新.....		206
案例 15—1	创新——广东佛陶集团每天的追求	206
案例 15—2	用“雅虎”模式经营传呼	214
案例 15—3	巨化集团的科技创新之路	217
案例 15—4	第 23 届洛杉矶奥运会的创新举措	222
第十六章 新世纪的管理.....		228
案例 16—1	北京首钢集团向学习型组织前进	228
案例 16—2	兰光机械厂积极开展全面质量管理	232
案例 16—3	世界汽车巨头进行国际管理	237
案例 16—4	世界著名企业缘何长盛不衰	240
参考文献.....		246
后 记.....		247

第一章

管理的挑战

郭仕纳与 IBM 公司

【案例 1—1】

IBM 公司是国际商业机器公司的英文简称。它是美国乃至世界最大的电子计算机制造和数据处理公司，总部设在美国纽约州的阿蒙克。按照公认的美国《幸福》杂志公布的世界 500 强企业排名，1997 年 IBM 公司在全球 500 强中排名第 14 位，在美国大公司中排名第 6 位，1997 年销售额为 785 亿美元，资产总额 815 亿美元，雇员人数 26.9 万人。IBM 公司被誉为“蓝巨人”企业。但就是这家“蓝巨人”企业，在其发展历史上，也并非一帆风顺，也曾经陷入低潮和困境，甚至在 1991～1993 年间累计亏损额高达 162 亿美元，时任公司董事长埃克斯引咎辞职。

IBM 公司董事会经过 3 个月的深思和挑选，让郭仕纳担任了 IBM 公司新的董事长。郭仕纳何许人也？他时年 54 岁，并无计算机行业的经历，但是具有 27 年从事管理咨询和企业中高层管理工作经验，他在 1980 年代后期担任美国运通公司旅行相关业务部的总裁时，推出两种新信用卡来拓宽市场，使该公司扭亏为盈。他后来担任 RJR 烟草公司董事长兼首席执行官时，也在市场营销和企业管理购并方面留给世人

深刻的成功印象。

郭仕纳的上任,对 IBM 公司内部和投资者及社会公众而言都是疑虑重重。一个没有计算机行业经历的人能胜任如此重任吗?他为什么要放弃 RJR 烟草公司董事长兼首席执行官的职位,毛遂自荐应聘处于危难中的 IBM 公司的首脑职位呢?继后,郭仕纳用自己的行动打消了人们的疑虑,并用带领 IBM 公司重新走向辉煌的实证赢得了公司雇员、股东和社会公众的信任和尊敬。

郭仕纳从 1993 年 4 月担任 IBM 公司董事长开始,就进行了大刀阔斧的改革。一方面对沃森时代的管理重新恢复和发扬光大,另一方面针对变化了的新形式采用了新的管理模式。郭仕纳推行的管理变革可归纳为以下几点:

1. 更换 IBM 公司 2/3 的高层管理人员,使长期从事计算机行业,但眼睛向内的管理者、守业者离开主管岗位,让一批“外来者”担任公司的重要职位,如首席财务审计官,市场营销副总裁,人事部门负责人等。从而使 IBM 公司的领导班子为之一新。

2. 以郭仕纳为首的 IBM 公司新高层领导提出了 IBM 的经营理念 and 经营战略。

其经营理念可概括为:(1)市场是我们一切商业活动的动力;(2)质量是我们至高无上的承诺;(3)客户满意度和股东价值是衡量我们成功与否的基准;(4)不断创新,提高管理效能和生产率是我们的不懈的追求;(5)重视人才培养和队伍建设,呵护员工,强调团队的紧密协同行动,是我们致胜的关键。

其经营战略可概括为:(1)确立网络计算机领导者的地位;(2)在开发关键硬件和软件产品方面继续发挥领导作用;(3)为客户提供服务,帮助他们应用信息技术;(4)投资于新兴市场。

3. 在确立了经营理念和战略以后,郭仕纳在管理上开始果断地行动。他制止了其前任实行的分权管理制的扩大的做法,他认为要使公司“停止流血”,必须制止分裂。他强调公司与用户之间以及公司总部与分部之间要紧密联系,强调公司各部门间要在资源、技术和管理上有

更大程度的共享。他重申集中使用营销力量和公司整体作战的重要性。

4. 郭仕纳恢复了沃森时代重视科研开发投资的传统,他不仅将营业收入的 10%重新用于研究开发投资,而且明确指出研究开发应着眼于用户和市场的需要,而不是仅仅围绕公司自身产品展开。这种创新式的管理思想,极大地促进了 IBM 公司产品开发。例如,1996 年投产的新型计算机,刚投放市场,几个月内就被抢购一空。在以后的承接若干大型项目的投标竞争中,IBM 公司的平均中标率高达 80%,使许多竞争者无法应对。

5. 郭仕纳作为 IBM 公司最高主管,既注重言传又注重身教。他上任后 40%的时间用在听取用户意见,数年之内做过 542 次飞行,亲自走访客户。他倡导移动办公,设立虚拟办公室。他动员公司低层员工通过电子邮件直接与他联系,反映情况和问题,提出建议和意见。他鼓励员工提高个人能力,在团队的协同工作中为公司创造财富,也为个人增加收入。他责令所有公司高层管理人员每月至少要访问 5 个客户。他改进了公司绩效评估与奖励办法,实行按整个公司的业绩和各部门和各员工对公司业绩的贡献来评估其工作绩效及付给酬劳。这样就从经济利益上把各部门负责人及所有公司员工都变成公司大团队的成员,使本位主义、小团体无利益可言,从而强化了部门之间、人员之间的沟通、协调、配合,同心协力为公司目标而奋斗。

IBM 公司在郭仕纳的管理下,短短几年,公司业绩就有惊人的变化。在郭仕纳接管的 IBM 公司的 1993 年,公司亏损 83.7 亿美元,但到 1996 年公司就盈利 60 亿美元,营业收入达到 770 亿美元。1993 年 IBM 公司股票价格跌至每股 40 美元以下,而 1996 年股价达到每股 158.5 美元。1993 年 IBM 公司在世界 500 强企业中排名 300 位以后,但 1997 年已成为全球 500 强企业的第 14 位。

IBM 公司今天的辉煌,应该归功于处在困境中的 IBM 公司董事会正确地选择了“外来者”郭仕纳,归功于郭仕纳的管理变革和管理模式。



思考题

1. 1993 年 IBM 公司处在困境中时,为什么其董事会从众多出色应聘者中挑选一位非计算机本行的“外来者”郭仕纳来接任 IBM 公司的董事长?分析一下当时 IBM 公司董事会有何期望?这种挑选是否存在风险?

2. 郭仕纳就任 IBM 公司董事会后是怎样实施管理变革的?请你分析评估郭仕纳管理思想、战略、方式、方法的有效性?并谈谈今天在中国国有企业中学习借鉴郭仕纳管理模式的可行性?

韩国大宇集团的兴衰史

【案例 1—2】

大宇集团的创建人是集团公司董事长金宇中。1967 年金宇中 31 岁时创建了一个仅有 500 万韩元的小服装店,1968 年建成第一家纺织厂,1971 年大宇实业公司因开发新衬衫而开始向国外出口服装,并取得对美国出口的垄断权。创业者金宇中具有优秀企业家的许多特质。例如:金宇中是一个工作狂,他常说:“我总是热衷于工作。如果发疯似地热衷于工作,就一定能开辟道路。”由于拼命工作,他就千方百计利用时间,早饭在上班的车内吃,胡子也是在车内刮。总经理会议早晨举行,白天洽谈工作和生意。到海外出差时,利用时差昼夜工作。金宇中还是一个勇敢的开拓者,为了拓展事业,他相继收购和兼并了一些重化学工业公司。1973 年兼并东洋投资金融公司,1976 年收购韩国机械有限公司,1978 年收购玉浦造船厂,1982 年购并大宇开发有限公司,1986 年收购比利时石油精炼厂等等。金宇中还把大宇办成韩国的跨国企业,成为韩国企业向海外扩展的先锋。大宇成为韩国首先向投资风险大的东欧国家和中亚国家进行投资的公司,大宇集团在波兰和乌兹别克斯坦建立独资和合资企业。

金宇中以一生的精力,创造了大宇集团的辉煌业绩。大宇公司成

为世界 500 强企业,成为拥有机械、汽车、造船、化学、家电、电子、贸易、金融等大财阀企业,成为遍布亚洲、欧洲、非洲、美洲的世界性跨国公司。1997 年美国《幸福》杂志公布的全球 500 强企业排名,大宇集团排名第 18 位,销售额为 715 亿美元,资产总额为 448 亿美元。

1996 年,没有人预测到 1997 年会发生亚洲金融危机。大宇集团作为一艘巨大的“航空母舰”仍在自己开辟的航道上乘风破浪,勇往直前。1996 年大宇集团在金宇中的领导下向世人展现了大宇五年内的目标和计划:

1. 至 2000 年,5 年内大宇的销售额增长 550%,达到 1 720 亿美元。其中,海外销售额包括出口及海外当地生产将达到 712.5 亿美元。

为达到此目标,大宇将把目前仅有的 257 个海外办事处及生产者扩展到 650 个,组成庞大的全球性经营网络。具体包括 330 个贸易办事处,60 个建筑公司,100 个电子通讯办事处及生产工厂 7 家,80 个汽车办事处及法人,33 个重工业办事处及法人,47 个金融及其他法人等。

2. 至 2000 年五年内,是大宇集团实施全球化目标的重要阶段。大宇集团计划在 2000 年把目前在亚洲及太平洋地区的办事处、法人及生产工厂从 104 个增加到 194 个。大宇计划在中国筹建 18 个办事处及生产工厂,经营电子、汽车、建筑、贸易及金融等;计划在缅甸兴办 8 家工厂,致力于轻工业及电子、铬镍钢业等;计划在东南亚和越南兴办电子及配件厂;计划在日本福冈发展第一产业产品的生产。

在美洲地区,大宇集团将把在当地工厂数量从 53 个增加到 126 个。大宇在美洲地区不仅销售电子、汽车,而且将把该地区视为世界贸易物资交流的中心地域。大宇正在准备扩大南美地区的电子及汽车市场;计划在中南美地区兴办电子及汽车生产工厂;在墨西哥进一步拓展家电工业园区,并加紧建设汽车及重工业生产工厂。

在欧洲及独联体国家,大宇集团已把在那里的生产厂家从 62 个增加到 180 个。大宇的计划目标是最终在全欧洲及独联体国家建成大宇集团的研究开发、生产、销售、贸易、金融等全套体系的经销网。在西

欧,大宇致力于增加研究开发中心和生产厂家,进一步搞活汽车销售,建立广泛的售后服务体系;在东欧,大宇致力于收购当地现存企业,兴办金融机构;在独联体国家,大宇集团重点推进汽车生产及汽车和电子的销售。

在非洲及中东地区,大宇集团的经销网已从 38 个扩大到 150 个。在非洲,大宇主要活动在苏丹,阿尔及利亚、南非、尼日利亚、喀麦隆。大宇不仅通过贸易,而且利用非洲大陆的电子、建筑、汽车经销网,以便最终建成大宇在非洲的生产和销售网。大宇在中东地区,重点兴办贸易、建设、电子、汽车经营业务。

从以上五年中计划目标可看出,大宇集团要建成全球性跨国公司、一体化金融体系、世界级的经销商。

金宇中集一生精力创建了大宇集团的辉煌。大宇集团下属有 41 家公司,1997 年底大宇约有 26 万职工。金宇中本人不像其他韩国财阀那样,由创业者的儿子和兄弟担任有关企业的总经理,进行家族式经营,他基本上没有把自己的亲属安排到大宇集团的管理层中。他采用的是事业部制。在大宇集团内部,董事长金宇中至高无上,大权独揽,特别是有关开辟新事业、新领域、新项目、新市场的重大决策以及资金筹措的重大决策,最终都由金宇中一个人说了算,董事会和总裁都得听命于他,更不用说大宇集团公司的职能部门及各事业部的首脑以及下级公司的经理们。

大宇集团的辉煌业绩,与金宇中董事长重视科技的投入有关、与他重视职工队伍的素质提高有关。1991 年大宇集团的科研投资是 213 百万美元,占总销售额的 2.44%,1994 年达到 640 百万美元,占总销售额的 3.89%。科研人员从 1994 年的 6 892 人增加到 1999 年的 16 840 人,增加率为 144%。

1997 年亚洲爆发了金融危机。外国银行和机构投资者开始撤走资金。大宇集团的筹资状况趋向恶化。在过去宏观经济景气条件下,韩国国内金融机构大量借入海外资金,并把这些资金贷给像大宇这样的财阀企业。太宇集团出现了资本结构放大的投资收益率。但是金融

危机爆发以后,大宇集团的高负债率造成巨额债务负担,盈利的减少又造成股价的下降,投资遭受巨大的打击。为了渡过难关,大宇集团决定把下属公司从 41 家裁减到 12 家,以实现重建大宇。但是到 1999 年 8 月,大宇集团的 12 家公司的负债额超过了 86 万亿韩元(大约 800 韩元兑换 1 美元),而全部资产不足 25 万亿韩元。由于资不抵债,回天无力,自主重建大宇计划未能实现。1999 年 11 月,金宇中董事长决定辞职。大宇下属的 12 家公司的总经理也全部辞职。大宇集团的问题交给债权银行和政府来处理。至此,大宇集团这艘被誉为“不沉的航空母舰”已开始沉没,金宇中一生构筑的大宇集团发展神话已彻底破灭和终结。

为处理大宇集团的善后问题,韩国政府采取使大宇慢慢解体的办法。如果大宇集团下属公司相继破产,则不仅韩国,而且外国银行的债权都会成为不良债权,这样可能会造成金融动荡。

可以这样断言:作为韩国企业发展的典型代表之一的大宇集团的兴衰,是象征韩国式财阀经济和垄断式管理开始反思和转变的重大事件。

思考题

1. 金宇中作为大宇集团的创业者和最高领导者,其管理风格与一般领导者有何不同?
2. 金宇中把大宇从一个小商店创建成世界 500 强的大型跨国公司,他在管理中最注重的管理技能是什么?
3. 1997 年亚洲金融危机的爆发,使大宇集团面临的形势和环境发生了突变,对大宇的管理模式提出了严酷的挑战。请你从管理角度分析,大宇集团崩溃的主要原因。

第二章

古典管理思想的演进

科学管理是一次心理革命

【案例 2-1】

1912 年 1 月 25 日,泰罗在调查科学管理委员会的众议院特别委员会上作证时,发表了如下的演说:

科学管理不是什么取得效率解决的手段,也不是一种保证效率的手段,甚至不是一套或一组取得效率的手段。科学管理不是一种核算成本的新制度;也不是一种支付工资的新办法;它不是计件工资制;不是奖金制度;不是津贴制度;不是支付工资的规划;不是用马表监视工人并记录下他们的行动,它不是工时研究;也不是动作研究;更不是人的活动分析;不是印刷、划线和卸下一、二吨空白表格给一批人,然后对他们说:“这就是你们的制度,拿去使用吧!”科学管理不是划分工长制或职能工长制;不是一般人每当说到科学管理时所想起的任何手段。一般人听到“科学管理”一词时,总认为是指上述一种或几种东西,然而,科学管理并不就是这些手段中的任何一种。我不是在嘲笑成本核算制度、工时研究、职能工长制;也不是轻视任何新的和改进了的工资办法,更不是轻视任何提高效率的手段。如果它们确实是一些可以取得效率的手段的话,我信任这些手段,但是我要强调指出的是,这些

手段无论是整个地或部分地说来都不全是科学管理；它们是科学管理有用的附属物，同样的，也是其他管理制度有用的附属物。

于是，就其实质而言，科学管理包含着一次全面的心理革命。一方面在任何特定企业中劳动的人，就他们对于他们的工作、伙伴和雇主的责任而言，这是一次全面的心理革命。而在管理这一方面，工长、厂主、企业主、董事会，就他们对于企业中的同事、劳动者以及一切日常事务的责任而言，同样是一次全面的心理革命。如果没有这两方面的全面的心里革命，那么科学管理就不存在。

这两方面的人在科学管理条件下，心理态度发生的伟大革命表现在：双方的眼光都从把分摊盈余作为一件最重要的事情上转移到共同注意增加盈余的数额，直到盈余额大得没有必要再为如何分摊而争吵为止。他们开始看到，如果他们不再互相倾轧并转而往同一方向并肩前进，由他们共同努力创造出来的盈余的数额就会多得惊人。他们双方都认识到，当他们用友好合作和相互帮助代替彼此敌对和冲突的时候，他们就能够使这盈余比过去有巨额的增长，从而有充足的盈余来大大提高劳动者的工资，同时也同样地大大增加了制造商的利润。先生们，这就是伟大心理革命的开端，它是走向科学管理的第一步。科学管理就是沿着完全改变双方的心理态度的路线；用和平代替战争；用真诚的兄弟般合作代替斗争和冲突；用齐心协力走同一方向代替彼此背离；用相互信任代替猜疑戒备；由敌人渐渐变成朋友。我认为，科学管理必须沿着这条路线去发展。

这种新看法或新观点的替代是科学管理的实质所在。在新观点成为双方的主导思想之前，在用合作和和平的新思想代替倾轧和战争的旧思想之前，任何地方都不会出现科学管理。

双方对待“盈余”的心理态度的这种变化，只是在科学管理条件下发生的伟大心理革命的一个部分。以后我将要指出这一革命的其他成分。不过，还有一个观点的改变，对于科学管理的存在也是绝对不可缺少的。这就是双方都必须从本质上认识到，老板也好，劳动者也好，都要用严密的科学调查和知识代替老的个别人的判断或意见去处理有关

企业各项工作中的所有事务。这既适用于开展工作所使用的方法,也适用于完成每项具体任务所需要的时间。

因此,在管理和劳动者双方的心理态度都发生这样变化之前,也就是说,在双方都尽他们的责任合作生产尽可能多的盈余,并且都认为有必要用严密的科学知识办事之前,在任何企业中都不能说有了科学管理。

这就是科学管理两个绝对不可缺少的要素。

思考题

1. 在上述证词发表以后的近一个世纪,美国工业是否已经实现了泰罗所说的全面心理革命?
2. 泰罗关于心理革命的思想在现代工业环境中是不是过时了?

回到管理学的第一个原则

【案例 2-2】

纽曼公司的利润在过去的一年以来一直在下降,尽管在同一时期,同行们的利润在不断上升。公司总裁杰克先生非常关注这一问题。为了找出产生利润下降的原因,他花了几周的时间考察公司的各个方面。接着,他决定召开各部门经理人员会议,把他的调查结果和他得出的结论连同一些可能的解决方案告诉他们。

杰克说:“我们的利润一直在下降,我们正在进行的工作大多数看来也都是正确的。比方说,推销策略帮助公司保持住了在同行中应有的份额。我们的产品和竞争对手的一样的好,我们的价格也不高,公司的推销工作看来是有效率的,我认为还没有必要改进什么”。他继续评论道:“公司有健全的组织结构、良好的产品研究和发展规划,公司的生产工艺在同行中也占领先地位。可以说,我们的处境良好。然而,我们的