

民族地区 工商管理 案例 开发与设计

MINZU DIQU GONGSHANG GUANLI
ANLI KAIFA YU SHEJI

郑惠珍 主编
杨保军



黄河出版传媒集团
宁夏人民出版社

图书在版编目(CIP)数据

民族地区工商管理案例开发与设计 / 郑惠珍, 杨保军
主编. —银川: 宁夏人民出版社, 2014.6

ISBN 978-7-227-05785-7

I. ①民… II. ①郑… ②杨… III. ①民族地区—
工商行政管理—案例—高等学校—教材 IV. ①F203.9

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2014)第 133771 号

民族地区工商管理案例开发与设计

郑惠珍 杨保军 主编

责任编辑 康景堂 王 瑞

封面设计 齐玉成

责任印制 李宗妮

黄河出版传媒集团 出版发行
宁夏人民出版社

地 址 银川市北京东路 139 号出版大厦(750001)

网 址 <http://www.yrpubm.com>

网上书店 <http://www.hh-book.com>

电子信箱 renminshe@yrpubm.com

邮购电话 0951-5052104

经 销 全国新华书店

印刷装订 宁夏书宏印刷有限公司

印刷委托书号 (宁)0013394

开 本 787mm × 1092mm 1/16

印 张 14.25

字 数 220 千字

印 数 500 册

版 次 2014 年 6 月第 1 版

印 次 2014 年 6 月第 1 次印刷

书 号 ISBN 978-7-227-05785-7/F·407

定 价 30.00 元

版权所有 侵权必究

前言

众所周知,管理学的案例研究方法起源于美国的哈佛商学院,此后,案例研究与案例教学就成为管理的重要教学方法。有案例教学就应该有案例,美国的大学都非常重视案例的开发和案例库的建设。改革开放后,管理学日益受到国内众多高校和企业界的重视,案例教学也成为许多国内大学所重视的教学方法之一,所教学的案例也大多引自国外,历经多次教学后,发现来自发达国家的企业案例难以适应中国企业文化和企业实践的需要,开发中国企业案例的呼声越来越高。我国企业管理案例库的建设始于20世纪80年代改革开放初期,当时,我国教委引进了国际合作项目——中美大连项目。该项目组首次系统地介绍了西方工商管理教育的课程和案例教学。案例开发组成员由中美两国教师联合组成,经过对若干中国企业进行调研,编写出了首批用于我国案例教学的83篇本土案例和《案例教学法介绍》一书,对我国案例教学有着较高的理论意义和现实指导意义。此后,部分高校及管理干部培训机构陆续使用案例教学。最早在我国推广案例教学法和进行案例库建设的是大连理工大学,1999年大连理工大学管理学院案例研究中心在原来案例库的基础上成立了。经过十多年的积累,大连理工大学案例中心收录了教学案例900余篇,覆盖了工商与经济类课程24门,公开出版了推广案例教学法的专辑18本,并主编了《管理案例教学研究》内部期刊多期,举办了30多期案例教学、编写培训及研讨班。目前,案例库的建设已备受国内高校重视,北京大学管理案例研究中心、清华大学经济管理学院案例中心、大连理工大学管理学院案例研究中心并列为中国三大案例研究中心。

显然,建设能反映中国本土企业的案例库非常必要。西方的案例教学之所以这样普及,是因为有了一个包含学科类别、企业规模类别、企业性质类别等内容的案例功能类别齐全的案例库。国内管理案例教学成功的基础就在于案例库的建设,来自中国本土企业的优秀案例被采写以供学生深入分析,借以理解中国本土企业管理经验,从而提高学生的认识水平和实践能力。

北方民族大学商学院一直以来比较提倡案例教学,教师在《管理学》《市场营销学》《企业战略与管理》《组织行为学》等课程中大量使用本土案例开展教学,这已经成为工商管理专业、电子商务专业、财务管理专业、会计学等专业的一大特色。学校地处西北民族地区,更多的学生来自于边疆民族地区,为了使學生更加理解民族地区企业的经营实践和企业文化,提升课堂讨论效果,提高学生的学习兴趣,着力培养学生的实践分析能力,北方民族大学商学院管理学教学团队一直积极探索相对应的案例教学方法。

为了进一步加强工商管理专业课程建设,强化案例教学,提高工商管理专业教学水平,突出民族院校特色。2010年,学院启动工商管理案例库建设,并成立了课题组。本书是国家民委本科教学改革与质量建设研究项目《基于民族地区企业工商管理专业案例库建设与教学研究》(11048)的最终成果,案例库建设的基本思路是根据工商管理专业培养方案,以民族地区企业为案例研究对象,通过实地调研、文献查阅等方式编写具有民族地区企业本土特色的专业案例以供教学需要。

经过充分的查阅文献和研讨,课题组确定了案例开发遵循的基本原则。首先,案例要体现出原创性,入库的案例必须是以工商管理师生为主要研发人员开发的案例,案例是撰写者对企业典型事件的实地调研和访谈的一手资料。其次,案例要体现规范性:案例编写要按照给定的案例规范要求进行,基本结构包括案例摘要、关键词、案例正文及问题等。再次,案例要体现特色性,分课程、分主题、分行业编写案例是案例开发的基本构架,在满足各教学模块、教学需要的基础上,立足民族特色,开发民族地区有代表性的企业管理特色案例。2011年,本案例库建设计划获得国家民委重点教学改革与研究项目,使案例建设有了比较充足的资金保证。课题组进行案例库建设主要通过两个途径:一是到企业调研采编,根据教学需要及研究条件的便利性,与相关企业合作立项,到企业实地调查,撰写案例报告。课题组对银川市、吴忠市、兰州市、西宁市10余家企业分别进行了采访,获得了第一手资料。第二个途径是来自于课题成果改编。近年来,我们课题组成员分别为北方乳业、金山水泥等十余家企业作了专题的管理咨询活动,在征得企业同意的情况下对原有的课题研究成果报

告进行了改编,有些又进行了补充调研,根据教学案例的格式要求转换形式,改编成了教学案例。管理教学案例要以事实为依据,体现其真实性,是对事实的白描式记录,不得带有撰写者的分析和评论,要使学生身临其境,被带到一种真实的管理情境中去。在案例教学中,需要明确教学目的,因此在编写时必须明确案例准备用于哪些课程和章节,用于验证时运用哪些概念、理论或工具,掌握哪些知识和技能等。因此,我们编写案例突出三个特点:让学生进入“角色”,进入“现场”,面临“问题”。案例的编写希望达到开阔学生视野、增长学生的知识、启发学生思维的目的。

管理案例库的使用是教学过程中的重要问题。本案例可以作为专门的案例讨论课来进行。使用时应按照时间进度安排课堂计划。一般来说,一个篇幅较小的案例(5000字以内)课堂时间应控制在80~90分钟为宜。分为:①课前计划。提出启发思考题,请学生在课前完成阅读和初步思考。②课中计划。简要的课堂前言,明确主题;分组讨论;告知发言要求;小组发言;引导全班进一步讨论,并进行归纳总结等。③课后计划。如有必要,请学生采用报告形式给出更加具体的解决方案,包括具体的职责分工,为后续章节内容做好铺垫。如果是一个较长篇幅的案例,在案例讨论前应提前两周布置学生查阅文献、查阅资料,并在课前准备发言资料,使后续的讨论能够在充分的理解案例的基础上进行。

西部大开发以来,西部民族地区的地区经济和社会得到了飞速发展,已经成长起一批在国内外有影响的企业,同时,在这片广袤的土地上同样有一些非常有特色的企业,深入挖掘这些企业成功经营的经验和企业文化,将对民族院校的学生乃至其他高校的学生产生有益的启发,因为我们始终相信,只有本土的才是世界的。

目录

前 言	001
概 述	001

辑一 战略管理案例报告

案例 1 让青海“熬茶”走向世界	011
案例 2 战略规划与跨越式成长	017
案例 3 企业文化与核心竞争力	026
案例 4 自主创新与战略成长	032
案例 5 企业并购与特色发展	038
案例 6 危机、产业转移与企业发展	045

辑二 人力资源管理案例报告

案例 1 以创新推进企业发展	055
案例 2 产业结构调整背景下企业人力资源管理	064
案例 3 人才精英促进企业腾飞	073
案例 4 以人为本与规范管理	081
案例 5 夹缝中的企业成长与转型	092

辑三 市场营销案例报告

案例 1 撒拉山村走出来的国际化大企业	101
案例 2 经典铸就卓越	108
案例 3 差异化定位与生存	116
案例 4 概念营销与市场拓展	126
案例 5 专业化生存	135

辑四 生产运营管理案例报告

案例 1 小任公司不小 服务农民可嘉	145
案例 2 信息化推进企业运营	152
案例 3 效率、生产与企业绩效提升	159
案例 4 以自主创新促进企业成长	172
案例 5 制度、生产运营与企业成长	184
案例 6 整合与企业运营效率提升	191
案例 7 舞起宁夏零售业龙头	198
参考文献	208
后 记	219

基于认知视角的本土化管理案例开发与教学

问题提出

案例教学法起于哈佛商学院,其对于开发学生思维,加深对专业知识的理解,培养学生分析、思考和决策技能,提高人际技巧、接受度和知识保留力方面具有显著的作用,在今天世界各地的商学院,以案例研究为中心的教学模式成为工商管理经典的教育模式。案例教学法本质是以学生为中心的理论与实践相结合的互动式教学方法,有专家将这种教学方法喻为“浸谷种”式教育^①。哈佛商学院的每一位 MBA 学生从入学到毕业都要分析 500–700 个案例。大量的案例分析,有效地提高了学生的分析能力和实践能力。案例教学的开展必须建立在丰厚的案例库的基础上,包括哈佛商学院在内大多数国内外院校,都非常重视案例的采集、编写和案例教学实践的安排。我国的案例教学始于 1980 年代的中美大连国际合作项目,到今天为止,深入地影响了我国的工商管理教学,逐渐被众多高校所接受,但从实施效果来看却差强人意^②。众多的研究表明,缺乏深厚的本土化管理案例研究成为制约中国案例教学的瓶颈。那么,如何认识本土化管理案例对学生能力提升的作用,如何进行本土化管理案例开发,如何提升案例教学的效果就成为本书分析的重点问题。

①倪跃峰.“浸谷种”式的 MBA 管理决策教育[J].管理案例研究与评论,2010.

②何志毅.中国工商管理案例教学现状研究[J].南开管理评论,2005.

一、基于认知视角的案例教学调查

本研究采用的调查方法主要是问卷调查和人员访谈,对某民族高校的 2011 级、2010 级、2009 级的工商管理、会计学、经济学等 8 个专业的学生发放了 200 份问卷,并分别与相关学生进行了访谈。主要目的是考察经济与管理类专业的本科学生对案例教学的认知及教学建议。具体调查结论包括以下几个方面:

1. 不同专业的学生对案例教学的作用评价普遍较高。在回答普通教学与案例教学对比方面,有 81% 的学生认为案例教学使人记忆更长久,有 56% 的同学认为对表达能力有较大帮助,有 94% 的受访者认为案例教学能培养团队精神。由此,我们认为在经济和管理类专业教学中,引入案例教学能够较好地提高教学效果,案例教学对学生的表达能力和培养团队精神等方面都有较大的提升。

2. 教师开展案例教学存在较多的问题。从访谈结果来看,学生对案例教学有较高的期望,但是一些课程在教学实施中使学生对案例教学的兴趣下降,调查问卷也反映了这个问题。有 53% 的受访者认为案例陈旧、缺乏新意,33% 的受访者认为缺乏本土案例,也有部分同学认为教师案例教学方法不当也是兴趣下降的主要原因。

3. 本土企业案例开发对学生教学有较大的作用。在当前管理类案例分类中主要有经典管理案例、国外知名企业案例、国内知名企业案例、本土企业案例等。一般来说,前三类案例的开发主要由哈佛大学等国外教学研究机构 and 国内知名科研机构完成,一般的高校教师都是拿来主义,实施效果也不尽如人意。我们通常所说的本土案例是指关于中国本土企业在经营管理中所遇问题的案例,一般又以汉语为母语的各高校教师就近开发采写,如一些民族高校深入民族地区企业采写的案例。本土案例相对于经典案例来说,符合学生的思维习惯,能够增强学生的学习兴趣 and 主动性,有助于营造具体、生动的管理情境,容易使学生产生共鸣,更快地达到教学目的。我们的调查结果也反映了这个问题,有 67% 的受访者认为,民族地区企业案例能够帮助了解民族地区企业管理状况,有利于就业。显然,重视本土案例开发对于高校案例教学具有重要意义。

4. 关于案例教学开展的调查结论。“如何使案例教学成功开展?”这是教师和学生共同关心的问题。在回答这个问题时,42% 的受访者认为现场讨论是帮助最大的方式。教师通过精心的准备,安排学生现场讨论。现场发言的内容是大多数同学访谈

的结论。对于案例教学取得成功的关键因素,意见比较分散(如图 1-1 所示)。老师提供的案例对知识点的针对性很强(38%),在同学们进行分析时给予方向性的引导(26%)所占比例较高。

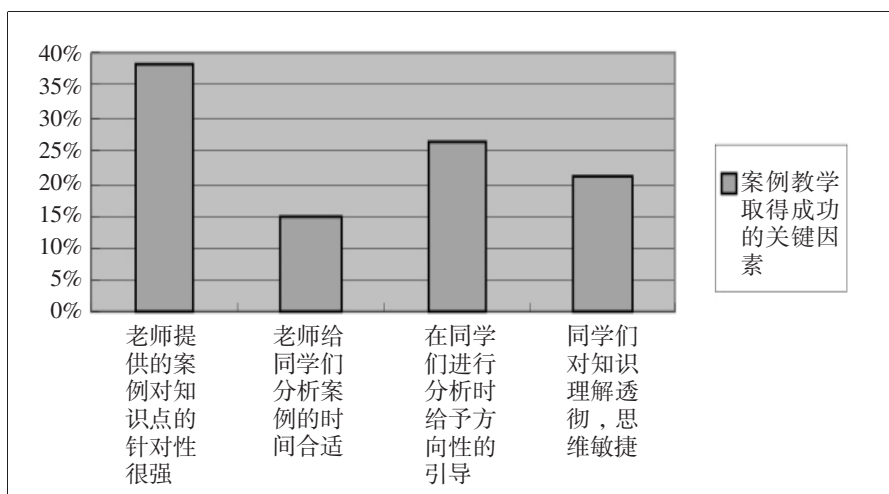


图 1-1 案例教学取得成功的关键因素

由以上调查我们可以得出以下结论:第一,案例教学是大学本科及以上工商管理教学的重要教学方式;第二,本土案例开发对提高工商管理案例教学效果具有重要的作用;第三,注重研究案例教学的影响因素和教学安排能够提升工商管理的教学效果,因此,深入研究本土化工商管理案例教学的开发途径具有重要的意义。

二、本土化工商管理案例开发路径

案例是实施案例教学的技术基础,它是根据教学目标,对现实经济生活中发生的真实事件进行调查、整理、提炼、编写而形成的知识产品^①。案例的选取是一堂成功的案例教学课程开展的关键。事实证明,探索有效的本土化工商管理案例开发途径具有重要的意义。本土化工商管理案例的开发主要基于三个方面的考虑。第一,中国的快速增长涌现了大量优秀的本土企业,总结这些企业的经验和教训,形成本土化工商管理案例将更能达到教学目的。第二,学生群体的本土化。教学要因材施教,由于学生群体的本土化,其更容易理解本土文化,语言习惯和思维方式,基于本土文化

^①柴小青.关于工商管理教学案例库建设的思考[J]. 中国市场,2009.

的企业战略思维和策略能够更容易被本土化背景成长的学生认可,也就更加接近案例教学的认知目的。第三,本土化的教师资源决定了案例的使用。目前大多数中国高校教师,接受的都是本土教育,是在本土化背景下成长起来的,对于一些认知性的教学内容本土化管理案例能够更加切合。在此背景下的教师也能更加深入地理解案例、运用案例达到最佳的教学效果。当然,我们说本土化并不是否定国际化。本土化管理案例一定是站在国际化的视角上开发的,我们说“民族的就是世界的”,只要我们按照国际上规范的开发原则和标准建设案例库,其教学效果和研究价值一定会体现的。但目前的事实是本土案例开发与国外案例相比存在较大的差距^①。主要表现为案例开发者没有深入到企业,与企业没有建立起有效的沟通;案例文本不规范,欠缺统一的标准和规则;一些本土案例欠缺针对性;降低了学生对案例教学的期望。因此,为加强本土案例的针对性,提高案例水平,本土案例的开发途径主要包括:

1. 案例数据采集。美国学者雷纳德(Reynolds)将案例的特征分为数据维度、分析方法维度和价值维度。其中案例数据维度取决于不同的教学目的^②。为适应不同的教学目的和教学内容的需要,对本土企业的案例数据采集要设计出不同的采集方式,包括访谈数据、问卷数据、档案数据、网络数据等。一般来说,由于多方面的原因,案例数据总会出现偏差,案例企业可能报喜不报忧;访谈者记载的可能不是企业实际发生的过程,而是自己臆想之后加上去的。这样,案例数据采集就可能偏离了实际,如何纠正这种误差?我们首先应该进行多层次的访谈,从企业高层、中层、基层来获得不同角度的访谈资料以相互印证;其次进行对比分析,对企业的档案资料、访谈资料、相关研究文献进行综合对比,以消除不符合实际的情况。在本土化管理案例数据采集中,我们关注两个方面:第一是对本区域代表性的企业跟踪,从中遴选出符合教学需要的企业作为样本案例企业。对目标企业进行了较为长期的跟踪,在长期联系中深入到企业内部挖掘数据。第二是多角度与企业对接,建立校企合作机制,与目标企业共同合作开发案例,获得有效的数据。

2. 案例数据分析。案例的开发实质上是案例研究的过程,一般通过案例数据分析的方式展现出来。案例数据分析的核心是要展示理论数据归纳所依据的证据^③。通

①夏旭晖,廖晓明,陈建付.工商管理案例本土化开发的困局和出路[J].企业导报,2010.

②Reynolds John I. There's method in cases, Academy of Management Review, 1978.

③艾森哈特,格瑞布纳著,张丽华,何威译.由案例构建理论的机会与挑战[J].管理世界,2010.

过对这些数据的归纳和整理来展现在特定背景下企业的经营状况。本土化的案例数据分析就是对中国本土情境下企业的经营特点进行分析,应用相关理论来进行案例研究。其突出贡献是通过一系列资料数据的分析,寻找到企业内部之间、企业与外部环境之间的关系,并寻找事件发生的根本性原因。案例数据分析一般采用四个步骤:首先,梳理案例数据的来源,辨识案例数据的真伪。其次,对案例所适用的理论进行系统的综述。第三,有针对性的组织案例材料,对案例进行叙述性分析。第四,凝练案例主题。数据分析的过程如图 1-2 所示:

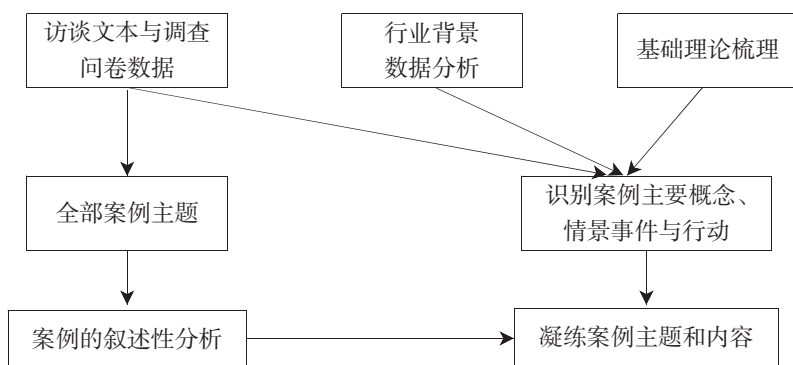


图 1-2 案例数据分析过程

3. 案例撰写。一个规范的管理案例报告是符合一定标准的。一般来说,一篇案例正文应从选题的典型性、谋篇布局合理性、决策点的恰当性、相关材料的翔实、客观程度、案例的可读性、写作的规范性方面来判断,并且要有规范的教学使用说明,内容包括教学目标设定的合理性、思考讨论题与教学目标的紧密程度、理论知识点分析的深刻、清晰程度、课堂计划的合理性等^①。一篇案例报告不仅仅是叙述一个事件或一个故事,而是有目的的将相应的调研数据嵌入到每个部分中,让读者对整个事件或过程有一个清晰的了解,因此案例撰写应注意四个方面:一是对一般性的过程和背景描述要尽可能简练、清晰、客观;二是对重点过程的描述要翔实,注重案例谋篇布局,并使案例有可读性,对访谈的内容、调查问卷、文件的摘录等内容要在案例中尽可能地展现出来;三是对一些相关的材料要有一定的解释和归纳,以便于读者理解并分析得出结论;四是案例撰写要有利于教学的需要。作为一个本土化的案例

^①王淑娟,胡芬.案例开发:教学案例的规范性及现状评估[J].管理案例研究与评论,2011.

报告,撰写一定要从教学入手,依照教学目标设计、学生思考的角度、知识点归纳、教学安排过程等方面撰写内容,这样的案例才能起到应有的作用。

三、本土化工商业案例教学安排

成思危先生认为,案例教学中所运用的教学案例,不是成功经验介绍或失败教训的总结,而是通过模拟一种实际的管理情景,让案例使用者身临其境地进行分析决策^①。因此,本土化工商业案例不仅体现在开发过程中,更要在教学中发挥作用。案例教学安排强调以提升学生综合能力为主要教学目标,注重真实情境下的自由探索学习,培养学生的思维能力、创造能力和知识迁移能力,逐步建构起自己的知识体系和能力体系。因此,本土案例的教学安排主要从以下几方面着手:

1. 案例主题的设定。主题的设定一定是基于教学需求的基础上设定。所以基于认知视角的本科和 MBA 学生的工商管理案例教学的主题设定可以有以下选择:(1)理论验证型主题。主要是指学生学习某一理论后,对给定的本土化管理案例进行分析,以验证理论,并应用理论对案例现象给以解释。(2)决策创新性主题。学生通过给定的案例需要查阅资料,从理论和实践决策的角度进行决策方案的设定和选择,最终寻找出对应的决策方案。(3)辩论性决策主题。由于案例存在适用范围和适应性,其结论也就具有争议,于是在案例设计中,问题可以经过多层级设计,以引发适当的冲突,促使学生通过辩论进行决策,达到知识建构和理论迁移。(4)方法应用主题。主要是指将学生已学过的实践方法应用到案例中以达到知识验证的目的。从知识建构角度来说,案例主题的设定决定学生知识建构的途径,本土化管理案例在教学安排中可以充分满足案例主题的需要,达到知识建构的目的。

2. 设计案例问题。不同案例主题需要的案例是不一样的,选择的案例所设计的问题也是不同的。从认知和知识建构角度来看,设计案例问题应坚持这样的原则:有利于学生认识、理解案例,有利于学生进行自主学习,有利于学生通过查阅资料进行探索决策,有利于学生协作学习。所以,设计问题要充分结合案例,引导学生从案例中寻找答案,论证观点。

3. 创建案例情境。案例教学的关键是让学生在较为真实的情境下分析问题,因

^①成思危.企业管理需要中国案例[J].管理科学文摘,2001.

此创设适合学生讨论和发言的案例情境非常重要。包括以下几个关键点:首先,给出的案例要真实,有利于激发学生的学习兴趣;其次,案例要紧扣主题,有利于学生集中讨论问题,而不是发散式的;第三,案例要有利于学生进行角色模拟,方便决策;第四,展现案例的方式可以是多样的,包括书面案例、音频、视频、图片等多种形式,在当前的多媒体教学环境中这些都能实现。本土化管理案例所反映的都是学生所熟悉环境的企业经营过程,因此,创建案例情景也将更为贴近实际,更容易达到教学目的。

4. 案例讨论组织。在一般的案例讨论组织中,首先是讨论室的设计。通常 U 型的桌椅设计有利于学生与教师充分互动。其次,讨论小组的组成。学生的自主学习需要建立在讨论小组的组成基础上,在一个 40 人的本科教学班级中,组成 5~8 个小组,进行无领导的小组讨论,在事先充分准备的基础上(熟读案例、查阅资料、小组讨论)开始上课,一般为小组代表发言和自由发言。一个好的案例通常能够引起学生的热烈讨论和辩论,教师应引导学生向预先设定的主题考虑,及时提出新的设想让学生深入思考。最后是教师对各组发言进行点评,并提出自己的观点。点评是案例教学的关键环节。一堂成功的案例教学,教师首先要做精心的准备,要为学生达到认知和知识建构做准备。点评不仅仅是肯定和否定,要从理论角度和实际发生角度来对学生的讨论结果进行点评,要给出学生分析问题的视角和途径,有利于学生认知和知识建构。

5. 案例学习效果评价。建立起系统的案例学习评价机制是案例教学得以深入开展的重要原因,大多数学生习惯于被动接受教师授课内容,在资料查阅、文献阅读和决策方案设计方面难以投入精力,致使学生对案例教学参与度不高,因此案例学习效果的评价要从学生发言的积极性、对问题的认知程度、对问题认识的准确性程度来评价,对积极发言者给予激励加分,给予不积极发言者降低评价等多方面评价方式是必要的。只有建立起案例学习效果的评价机制,案例学习才能深入开展起来。

辑
一

战略管理案例报告

几乎所有的管理理论研究发展都经历了层层深化的过程,战略管理理论研究也不例外。战略管理的若干前沿理论体现出鲜明的学科前沿特征:即时效性、地域性、价值性、动态变化性、高难度性、非共识性(争议性)、模糊隐蔽性、学科交叉性和创新性。当前战略管理有八大前沿理论:虚拟经营战略、动态能力理论、战略风险管理、知识管理战略、战略网络理论、战略变革理论(包括“战略转折点”理论和边缘竞争理论)、非市场战略以及战略生态理论(包括企业 DNA 进化理论和商业生态系统理论)。战略管理作为一门经验性科学,其理论的形成主要是通过观察、调查研究得到经验资料,然后对经验资料进行比较、归纳、提炼形成通则(随着资料的不断丰富)。目前战略管理理论的考察,其研究的方法主要是定性方法,包括案例方法、比较方法,其中案例方法是管理研究中普遍使用的方法,但大多数研究运用少数案例甚至个别案例形成通则,很少研究运用众多的案例包括企业案例、产业案例和国家案例(如波特的钻石模型)来形成理论,在案例方法中运用企业史和产业史进行研究的也不多见。而在案例方法中,只有将经济发展阶段同企业史和产业史结合起来才能发现企业成长的逻辑,才能发现企业的战略逻辑(吴北平、郭苹,企业战略管理前沿问题综述,科技情报开发与经济,2008 年第 23 期)。