

MANAGERIAL CASE STUDIES

管理案例研究

2003年卷

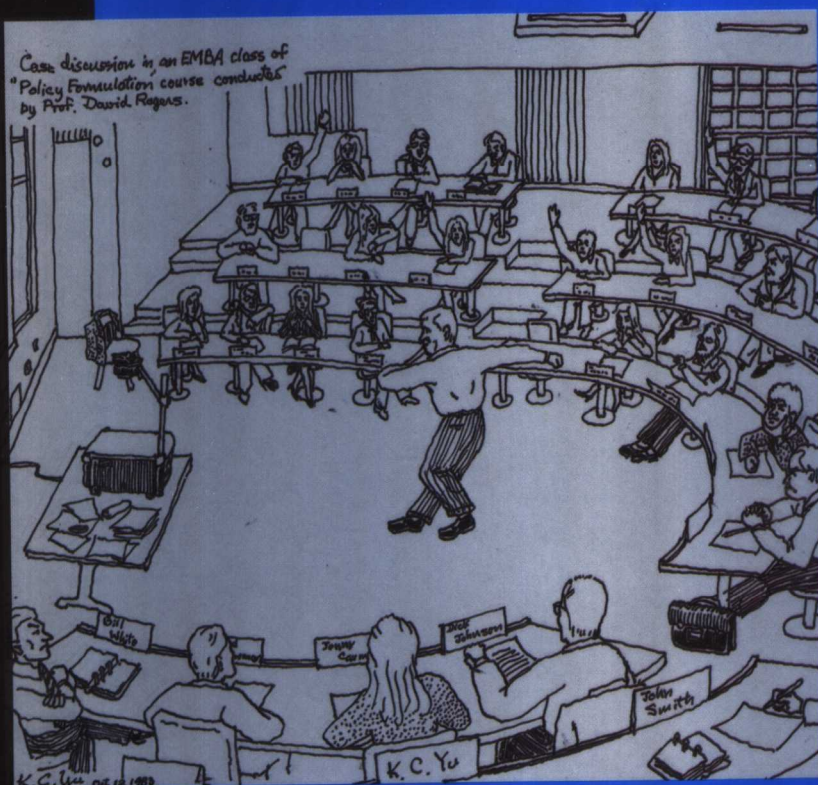


全国MBA教育指导委员会 指导

大连理工大学管理学院

香港中文大学管理学系 组编

台湾政治大学商学院



大连理工大学出版社

2003 年卷

MANAGERIAL CASE STUDIES

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

香港中文大学管理学系 组编

台湾政治大学商学院

大连理工大学出版社

© 大连理工大学管理学院等 2004

图书在版编目(CIP)数据

管理案例研究.2003 年卷 / 大连理工大学管理学院等组编.
大连:大连理工大学出版社,2004.4

ISBN 7-5611-2500-3

I. 管… II. 大… III. 企业管理—案例—中国—文集
IV. F279.23-53

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2004)第 008994 号

大连理工大学出版社出版

地址·大连市凌水河 邮政编码·116024

电话:0411-84708842 传真:0411-84707466 邮购 0411-84707961

E-mail:dutp@mail dlptt ln cn URL:http://www dutp cn

大连理工印刷有限公司印刷 大连理工大学出版社发行

幅面尺寸:175mm×230mm 印张:15.5 字数:215 千字

印数:1~3 000

2004 年 4 月第 1 版

2004 年 4 月第 1 次印刷

责任编辑:王 纪

责任校对:杨 莉

封面设计:孙宝福

定 价:28.00 元

管理案例研究

- | | | |
|------|-----|-------------------------------------|
| 名誉顾问 | 袁宝华 | 中国企业管理协会理事长、全国工商管理硕士教育指导委员会顾问 |
| 顾 | 问 | 赵纯均 清华大学经济管理学院第一副院长、全国 MBA 教指委副主任委员 |
| | 郑绍濂 | 复旦大学管理学院院长、全国 MBA 教指委副主任委员 |
| | 吴世农 | 厦门大学管理学院院长、全国 MBA 教指委副主任委员 |
| | 杨德礼 | 大连理工大学系统工程研究所所长、全国 MBA 教指委委员 |
| | 仝允桓 | 全国 MBA 教指委秘书长 |
| | 张自栖 | 辽宁省经贸委副主任 |
| | 刘忠明 | 香港中文大学管理学系主任 |
| | 吴思华 | 台湾政治大学商学院院长 |
| | 武春友 | 大连理工大学管理学院院长 |

管理案例研究

名誉顾问 袁宝华

顾 问 赵纯均 郑绍濂 吴世农

杨德礼 仝允桓 张自栖

刘忠明 吴思华 武春友

主 编 张丽华 余凯成

副 主 编 董大海 王淑娟

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

黄炽森 富萍萍 蔡舒恒

林月云

编者的话

本期出版前夕,2003年12月,我们成功地召开了“中国企业管理研究方法——前景与展望”国际研讨会,本次会议在国家自然科学基金委员会管理学部资助下由香港浸会大学与大连理工大学联合主办。会议旨在介绍企业管理案例研究理论及方法的最新发展及前景;分享企业管理案例研究的学术论文在国际期刊发表的经验;推动中国企业管理学者与国外学者加强国际之间的合作交流;研讨并拟定一些具研究价值的中国企业管理案例研究项目;推动内地、香港企业管理学者之间的交流;共同提高案例研究水平和推动案例研究成果用于管理教学。

在2001年3月,香港浸会大学工商管理学院、广州中山大学管理学院、国家自然科学基金委员会管理科学部在香港召开了主题为“中国企业管理教学案例”的研讨会。基金委管理科学部成思危主任亲临香港浸会大学出席研讨会并以“认真开展案例研究、促进管理科学及管理教育发展”为题发表主题演讲,重点论述了管理案例研究在企业管理理论及方法研究以及培养工商管理人才等方面的重要作用,对如何结合中国实际开展案例研究提出了意见和建议。

在这个基础上,香港浸会大学工商管理学院、大连理工大学管理学院在国家自然科学基金委员会管理科学部的支持下,拟在2003年4月在中国青岛市召开“中国企业管理案例研究:方法与前景”专题研讨会,进一步探讨案例研究的方法、在中国发展的前景,以及相关课题。由于SARS原因研讨会推迟到12月20~21日并改在大连市举行。

邀请的三位来自美国的著名学者如期到会并按计划就“企业案例研究方法”专题做大会学术报告,他们是美国亚利桑那州立大学 Anne S. Tsui 教授、美国波士顿大学 Aimin. Yan 教授、美国新泽西州立大学 Chao C. Chen 教授、香港浸会大学萧伟森博士、大连理工大学张丽华教授就各

自在香港和内地所做的中国企业案例研究,争取在国际期刊发表和国际合作研究的体会做了大会演讲。大会学术报告的内容包括:怎样设计和
使用案例方法进行企业纵向跟踪研究或比较研究;如何通过企业案例资
料提出组织问题研究的理论假设;跨国公司战略管理个案研究——特点
与方法;个案工作坊——市场营销定性研究方法;案例研究中的信度与效
度检验问题的探讨。国内各高校学者共 60 多人参加会议,其中承担自然
科学基金项目的学者达 48 人之多。

以前我们在推动案例教学时很多人质疑一篇编写的案例与一篇学术
论文哪个价值高,甚至被评估体系中编写教学案例不算工作成果的现实
困扰,通过这次会议我们可以了解到国外同行如何研究和使用的管理案例,
发挥管理案例的多种功能,使我们在学术研究和课堂教学的二重竞争中
双赢。

张丽华

2003 年 12 月

目 录

编者的话

中国管理教学案例

厦门万里石有限公司	王志强	3
天业公司的“人力资源铸造”	胡 豪 陈维政	18
南华啤酒有限公司的战略调整	刘力钢 霍春辉	29
到底应该选聘谁	王光辉	42
苏州伟佳医疗器械有限公司 ...	金 镒 张 巍 李 元	49
郑州漓江温泉游泳训练中心有限公司	李拴林	61
W 公司大连项目危机	尹 路	74

台湾案例介绍

华南欢乐之都:桂林乐满地休闲世界	洪顺庆	85
台商投资其资金来源与财务规划之探讨——以灿坤企业个 案为例	杜化宇 史丽茹	106
台商投资中国内地之企业政策与人力资源管理——以大亿 公司为例	李元墩 陈启光 陈博舜 萧敦胜	132

外国学者谈案例

CHALLENGES FACING ASIAN CASE TEACHERS IN THE 2000'S	Lau Geok Theng	147
21 世纪亚洲案例教师面临的挑战	Lau Geok Theng (孙 岩 译)	158

交流园地

技术创新与增长期权定价——A 公司案例分析	邓光军 李 川 曾 勇	169
安特公司供应链分析	王惠芬 王雄志 颜彩萍	185

经验分享

论财务管理案例分析的一般原理与方法	迟国泰	199
对工商管理本科案例教学的探索体会	孙选中	212
N+1 教学模式——MBA 人力资源管理亲验式教学与课堂 文化建设探索	于桂兰 夏 光	217
计算机模拟教学工具的应用	陈福军 王颖争	225

CONTENTS

Editor's Remark

Chinese Management Teaching Cases

Xiamen Wan Lishi Co. Ltd.	Wang Zhiqiang	3
"Human Resource Foundry" of Tianye Company		
	Hu Hao Chen Weizheng	18
Strategical Readjustment of Nanhua Brewhouse Co. Ltd.		
	Liu Ligang Huo Chunhui	29
Who Should Be Selected Eventually	Wang Guanghui	42
Suzhou Weijia Medical Instrument Co. Ltd.		
	Jin Di Zhang Wei Li Yuan	49
Zhengzhou Lijiang Hotspring Swim Training Center Co. Ltd.		
	Li Shuanlin	61
Dalian Project Crisis of W Company	Yin Lu	74

Introduction to Taiwan Cases

Joyful City in South China: Guilin Merryland Leisure World		
	Hong Shunqing	85

Discussion of Capital Resources and Financial Planning in the Investment of Taiwan's Enterprise—in the Case of Tsann Kuen Company	Du Huayu Shi Liru	106
Enterprises Policies and Human Resource Management in the Enterprises Invested by Taiwan Businessman in Mainland China—in the Case of Ta Yin Company	...	
Li Yuandun Chen Qiguang Chen Boshun Xiao Dunsheng		132

Case teaching comments from foreign experts

CHALLENGES FACING ASIAN CASE TEACHERS IN THE 2000'S	Lau Geok Theng	147
21 世纪亚洲案例教师面临的挑战	Lau Geok Theng (孙 岩 译)	158

Channel of exchanges

Technological Innovation and Growth Option Pricing—Case Analysis of a Company	Deng Guangjun Li Chuan Zeng Yong	169
Supply chain analysis of An Te company	Wang Huifen Wang Xiongzhi Yan Caiping	185

Experience to be shared

General Principles and Approaches of Finance management Case Analysis	Chi Guotai	199
Study and Experience of Case Teaching in Undergraduate Course of Business Administration	Sun Xuanzhong	212

CONTENTS

<i>N</i> + 1 Teaching Model——Study on Experiential Teaching and Construction of Class Culture in HRM Course of MBA	
..... Yu Guilan Xia Guang	217
Application of Computer-aided Instruction	
..... Chen Fujun Wang Yingzheng	225



中国管理教学案例

厦门万里石有限公司

(厦门大学管理学院 王志强)^①

2002年2月底,中国的传统节日春节刚过,厦门万里石有限公司的投资部经理林珏先生就匆匆地踏上了飞往南非的班机,这是他第4次为在南非建立合资公司踏上这个美丽而神奇的国度。经过半年多的调查分析,近期他和他的项目组成员必须就是否投资这个项目向董事会提交一份分析报告。

一、合资双方背景

厦门万里石有限公司(以下简称“万里石”)成立于1996年12月,注册资本3000万元人民币,是一家以石材进出口贸易为主业,涉及矿山开采、石制品生产加工等多领域的民营企业。经过近六年的努力,该公司目前已经发展成为一家拥有3座自营矿山,6家自营或控股工厂,4家中外合资公司及1个海外销售中心的集团化公司。2001年该公司实现进出口总额2212万美元,名列厦门市2001年度进出口总额企业排名第78位^②,各项经济指标在厦门石材企业中均名列前茅。该公司经营的花岗岩墓石系列产品在日本石材市场已经占领了相当的份额,同时近年来成功开拓了欧洲及美国市场,业务发展迅速。国内市场,2001年在天津

^① 案例的写作得到程文文副教授的鼎力支持,在此表示感谢。

^② 厦门市贸易发展委员会编,厦门市2001年度进出口总额企业排名。



塘沽和厦门同安分别投资 1000 多万元新建的两家大理石加工厂生意日渐兴旺。公司不仅业务蒸蒸日上,而且还摸索出了一套比较成熟的经营管理方法,培养了一批具有较强经营管理能力的人才。

南非是世界上的矿产大国,其花岗岩及大理石产品占世界总供给量的 18%^①。MARLIN CORPORATION (马林公司)成立于 1985 年 3 月,是一家世界知名的专业从事花岗岩及大理石矿山开采及矿产品加工的集团公司,总部设在瑞士。IMPALA GRANITE AND STONE (PTY) LIMITED(羚羊花岗岩及石材制造有限公司,以下简称“羚羊公司”)成立于 1988 年 10 月,是马林公司设在南非的一家全资子公司,主要从事花岗岩及大理石矿山的开采及矿产品的加工出口,公司注册资本 5000 万兰特^②,是南非最大的从事花岗岩及大理石矿山开采及矿产品加工的公司,其每年从南非出口到世界各地的花岗岩及大理石荒料、半成品或成品都在 5000 万美元以上。

二、石材行业

改革开放以来 20 年间,我国石材行业连年高速增长,基本上保持了年均 20% 的增长率。现在,中国已成为世界首屈一指的石材生产大国,年生产量居世界第一位,贸易出口额则仅次于意大利,排名世界第二位。中国出口石材的优势十分明显,那就是加工技术过硬、劳动力成本低等。

日本是石材消费大国,尤其是墓石的消费,每年都在 2 亿美元以上。由于劳动力成本及资源等原因,日本的墓石经销商从 20 世纪 80 年代就开始将墓石加工中心逐渐向中国和印度转移,大量从中国和印度进口墓石制品,其进口量逐年攀升。中国向日本出口量占日本石材进口量的 80%。日本 2001 年从我国进口石材 162 万吨,进口额达 5.14 亿美元,占我国石材出口的 54.19%。日本的墓石消费量以及其每年从中国进口的数量都非常稳定,近几年的进口总量都在 1.2 亿美元左右,约占日本墓石

① 摘自第五届中国投资贸易洽谈会(厦门)中国-南非双向投资研讨会资料,2001 年 9 月 8 日。

② 南非货币,2002 年 4 月 8 日牌价 1 美元约合 11.65 兰特。



消费总额(2 亿美元)的 60%。表 1 给出了近几年日本墓石的消费状况和从中国进口的数量。

表 1 日本墓石消费状况及从中国进口数量 (单位:亿美元)

时 间	1998	1999	2000	2001
消费总额	1.81	1.97	2.04	2.08
从中国进口额	1.12	1.18	1.19	1.22

资料来源:万里石公司统计资料。

中国石材资源储量世界第一,石材产量世界第一,石材原料的消耗量也是世界第一。在 2000 年消耗天然石材 1 000 万平方米以上的国家和地区中,我国以 6130 万平方米的消耗量高居榜首。石材高消费量的背后是对石材资源的无节制、毁灭性的胡乱开采,2000 年我国石材开采总量为 1025 万吨。无节制的开采已经导致我国部分优秀石材资源接近枯竭。据估计,如果这种无节制的开采继续下去,中国许多石材资源将在未来 10~20 年内耗尽。

国内石材行业无序竞争和无节制开采的现状决定了向外寻求廉价原材料资源,这是国内石材厂商可持续发展的必然道路。

羚羊公司出产的许多花岗岩荒料,如 IMPALA BLUE(大兰宝)、IMPALA IN(南非黑)、BELFAST BLACK(贝尔法斯特黑)、CRYSTAL BROWN(水晶棕)等,每立方米荒料的 CIF 厦门价都在 8 000 元人民币以上,最高的达到 20 000 元人民币。这些品种的荒料加工成墓石制品后在日本市场非常受欢迎。随着日本将墓石加工中心逐渐转移到中国,日本向中国采购此类南非花岗岩墓石制品的数量也随之逐年增多。万里石仅 2000 年就从南非进口花岗岩及大理石荒料 200 多万美元,其中用于制作墓石的花岗岩占 80% 以上。这些荒料主要用于深加工后复出口,其中 90% 以上出口到日本,一小部分出口到欧美国家,也有小部分荒料销售给国内同行的墓石加工厂。可以说,日本和欧美国家是南非花岗岩墓石的最终消费者。

因为需求量的逐年增大,南非出产的许多花岗岩和大理石荒料一直供不应求,有些畅销品种一般的公司根本买不到,国内有些公司甚至把能

