

管理案例研究

2002 年卷



全国MBA教育指导委员会 指导
大连理工大学管理学院
上海交通大学管理学院 组编
台湾政治大学商学院
国家经贸委上海经理学院



大连理工大学出版社

第二届海峡两岸暨港澳地区中国企业管理案例学术研讨会论文专辑

2 MANAGERIAL CASE STUDIES

管理案例研究

2002 年卷

全国MBA教育指导委员会 指导

大连理工大学管理学院

上海交通大学管理学院

台湾政治大学商学院

国家经贸委上海经理学院

组编

大连理工大学出版社

© 大连理工大学管理学院等 2002

图书在版编目(CIP)数据

管理案例研究. 2002 年卷 / 大连理工大学管理学院, 上海交通大学管理学院, 台湾政治大学商学院, 国家经贸委上海经理学院组编. — 大连: 大连理工大学出版社, 2002. 10

ISBN 7-5611-2187-3

I. 管… II. ①大… ②上… ③台… ④国… III. 管理学—案例—高等学校—教材 IV. C93

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2002)第 080359 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: 0411-4708842 传真: 0411-4701466 邮购: 0411-4707955

E-mail: dutp@mail.dlptt.ln.cn URL: <http://www.dutp.com.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: 170mm × 227mm 印张: 38 字数: 555 千字

印数: 1 ~ 1 500

2002 年 10 月第 1 版 2002 年 10 月第 1 次印刷

责任编辑: 汪会武

责任校对: 林 丽

封面设计: 孙宝福

定 价: 58.00 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

余凯成 仝允桓 张自栖

刘忠明 吴思华 武春友

主 编 张丽华 杨德礼

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

在全国 MBA 教育指导委员会的支持下,第二届海峡两岸暨港澳地区中国企业管理案例学术研讨会,经各主办单位和承办单位的齐心协力筹备,于 10 月 28 日至 30 日在上海举办。由于上海经理学院的领导大力支持和参与承办本次会议,考虑参加会议的代表来自全国各高校又值学期中,时间和交通便利较为重要,所以特将会议地点由原定大连改为上海。本次研讨会报名人数 140 多人,远远超过第一届,收到的案例和论文有 80 余篇,撰写的水平和质量有了很大的提高。由此,可以看到各校对管理案例教学的重视,从事工商管理教育的教师也对撰写案例、企业调研、案例研究与分析以及提高教学技能与科研能力有了较高的热情。这一局面也证明了我们按照 MBA 教指委的分工责任,积极推动案例教学的工作有了可喜的进展。

为进一步推动工商管理教育中案例教学工作的交流与提高,在本次会议上,我们特地从法国巴黎高等商学院请来了 M. Fiol 教授介绍管理学论,新加坡国立大学《亚洲管理案例》期刊的主编 Lau Geok Theng 介绍案例期刊的主旨和征稿特点。另外还有台湾中山大学刘常勇教授、台湾政治大学商学院洪顺庆教授、香港中文大学蔡舒恒博士、新加坡国立大学王披恩博士等海外学者到会与我们分享他们的案例教学或案例调研方面的经验。同时为增进两岸四地高校学者在案例教学方面的交流,与会代表将分组发言,以充分交流各自的教学经验。

对本次研讨会收到的案例与论文,经过筛选,我们以 2002 年《管理案

例研究》期刊编辑正式出版。由于《管理案例研究》是正式出版的期刊,有一些栏目要保留,所以我们将各位作者的投稿,按照其特点分到不同的栏目中,如有不妥敬请谅解。还有一些案例编写得并不符合我们的征文要求,但可以通过本次会议交流后再补充和修改,相信每位出席者都将满载而归!

欢迎各位作者和广大读者一如既往踊跃赐稿,支持本刊物的继续出版和发行。

杨德礼 张丽华

2002年10月

目 录

编者的话

教学案例

广东金鑫塑胶设备有限公司	刘 莉 马丹洁	3
SD 集团的发展战略	刘力钢 霍春辉	14
兰州华联综合超市有限公司	郝冬梅	29
华瑞公司的抉择	项 阳	37
山申公司的战略困境	邵剑兵	47
中韩大蒜贸易战	逯宇铎 苏振东等	54
大地科技股份有限公司	张徽燕 吴 卫	66
大连韩伟企业集团——绿色农业品牌之路	李 巍 郭洪波	75
中国的移动通信行业	董大海 宋立国	88
W 企业集团的信息系统建设	彭宇涛	104
韩董事长的用人之道	何烛竹	113
一个生技公司的创业过程	温肇东 廖硕文	124
海州热电厂的债务重组	宋金波 孙 岩	135
红山电业局发展决策	王国红 礼 慧 李文英	145

微型案例

人力资源部经理的困惑·····	成 刚	157
张经理的决策为什么失误·····	陈爱娟 薛伟贤 毛冬宏	162
一气大众实施 ERP 案例 ·····	张昌蓉	167
企业合并中保留人才策略·····	梁红星	173
一次市场调查之后 ·····	姜原子 陆力斌	176
企业定价与竞争者定价·····	葛志琼 涂永式	181
到底是谁的错——浅谈“团队建设”理论的案例教学 ·····	张学英 向德全	186
恺汀公司·····	陈德智	190
“可持续发展战略”下我国绿色会计体系的构建分析 ·····	戴大双 宋金波 刘艳萍	200

教学交流园地

创业管理与工商管理教育·····	刘常勇	209
对中国管理案例教学现状的调查与分析·····	何志毅	214
MBA 案例教育的两个误区及其治理 ·····	陈树文 唐丽艳	228
案例教学价值观之我见·····	罗冠生	234
全国 MBA 企业经营决策模拟比赛模型分析 ·····	韩 旭 陈福军	239
中华电路板有限公司案例分析·····	邵云飞 井润田	248
光华会展管理系统项目可行性研究·····	廖春良 程发新	256
台湾生技药物研发公司创业过程之研究·····	温肇东	266

案例分析与探讨

以资源基础理论探讨岳华公司多角化之经营绩效	黄旭男 王中岳	277
宏基集团——迎接未来的挑战	康熙宗 蔡庆钟	291
开发太阳镜制造业市场的个案研究——以 P 公司为例	陈正男 张婷珩	307
英迈中国电子商务策略选择	薛伟贤 陈爱娟	321
台湾内容提供型网站(ICP)获利模式之探讨		
——以欢乐网络王国(KingNet)为例	吴志正 徐承锴	332
台盐实业公司民营化案例探讨	康熙宗 王亭力等	354
上海兰生大字的跨文化合作	范 徽 苏 丹	372
从危机走向重生——银林公司发展案例调研	林 梅	381
广东健力宝集团“关系运用”的个案研究	饶远立 邵 冲	393
广东格兰仕集团的多元化经营战略	郑景恩	402
沈阳市汽车开关厂发展战略分析	金立顺 杨敬洲	416
珠海电信局 2002 年小灵通业务营销策略	熊志刚	434
平衡计分卡实务案例之探讨	季延平 黄琼玉	455

阅读与素材型案例

新世纪医院——您需要时的家	李 弘 杨 闯	473
宜家中国	魏立群	481
大连中隆仪表股份有限公司	朱方伟 李 卉等	496
辽信证券“双向选择”案例	安 薇	505
恒力公司的兴衰	黄 旭 程林林	511

翁亮“赶大集”策划	骆 钹	522
XH-MIS 新华农药厂集成化管理信息系统	耿立校 曾珍香等	531
大连朝阳化学股份有限公司	陈 勇	539
元宝山发电厂低成本战略	罗永龙 张 涛等	547
DC 公司在推行新绩效考核体系的过程中面临的困境	常 涛	557
陕西汽车制造总厂精益生产案例	张昌蓉	565
上海建工(集团)收购香港建设	史 颖 于英川	580
缅甸长城科工贸有限公司	乔小明	589

教学案例

广东金鑫塑胶设备有限公司

(深圳大学中国经济特区研究中心

普华永道会计师事务所 刘 莉 马丹洁)

摘 要 广东金鑫塑胶设备有限公司是汕头经济特区的一家民营科技企业。公司创始人、总经理马振兴从一个作坊式小厂开始创业,经过十几年的发展,靠市场导向的技术开发战略和产品战略,公司已成为本行业的“排头兵”,2001年荣获广东省政府颁发的“民营科技创新奖”。公司在创业管理、技术开发等方面取得了成绩,同时也面临一些困惑和挑战,在新形势下如何进行第二次创业?怎样突破民营科技企业发展中的“瓶颈”?怎样提高企业经营者的战略意识、人力资源管理水平和建立规范的企业管理制度等是本案例研究的主要问题。

关键词 金鑫公司,技术开发,管理培训,企业发展

自1999年以来,广东金鑫塑胶设备有限公司(简称金鑫公司)总经理马振兴频频率领公司高层管理人员参加省内外各类重要的中小企业管理研讨会或培训班。2001年12月2日,马总和公司营销部经理、生产总监又出现在由深圳大学、台湾中山大学联合主办的“第二届海峡两岸中小企业经营管理与发展研讨会”上。怀着求学若渴的热忱及对商机的敏锐触觉,三天的会议马总一天都没有缺席,在小组会上他还做了精彩发言。

金鑫公司高层管理人员将每次外出学习、调研获得的信息和知识都带回企业,与其他员工一起分享,同时,公司还在内部开展定期或不定期

的各种技术、管理方面的培训,企业因此培养了一批“内部讲师”。今年,公司还外聘了省内两所大学的管理学院教授到公司为管理人员授课。马总认为:“在当今这个快速变化的时代,企业要想持续稳定发展,必须有危机感和紧迫感,金鑫公司正在进行第二次创业,迈好下一步至关重要。”

一、金鑫公司背景

金鑫公司成立于1987年,是马振兴夫妇用东挪西借的6万元创建的作坊式小厂发展起来的。公司坐落在汕头经济特区金园工业城内,现有厂房2万多平方米,资产1000万元,是一家集科研、生产为一体的塑胶机械专业制造企业。公司有员工130余人,其中各类工程技术人员38人,高级职称5人,中级职称20人,主要生产微电脑塑料中空成型机和多层共挤薄膜吹塑机等两大系列、90余个规格的产品。公司目前拥有自主知识产权的技术专利30余项,1996年,被广东省科委认定为高新技术企业,1997年通过了ISO9001国际质量体系认证,企业连续六年被评为银行信用“AAA级”、“A类纳税人”、“重合同守信用企业”。1999年3月国家外经贸委授予该厂自营进出口权,产品不但销往全国各地,还出口到日本、俄罗斯、哈萨克斯坦、伊朗、新加坡、孟加拉及印度等国家。2001年企业荣获广东省政府颁发的“民营科技创新奖”。2001年企业总产值6300万元。

金鑫公司是中国塑料加工工业协会、中国塑料机械工业协会、中国包装技术协会等行业团体的理事及常务理事单位。与国内大型骨干塑料加工企业、高等院校、科研院所建立了密切合作的关系。与德国、日本、意大利、加拿大等国际知名塑料加工机械同行开展了技术交流,并成功引进了德国莱芬豪舍公司先进的塑机技术,大大缩短了国产塑机与发达国家的差距。公司的经营理念是:市场导向,科技为先,诚实守信,以人为本,树“金鑫”品牌,大步走向世界。

二、马振兴的创业历程

1. 开创自己的事业

马振兴,这位几乎是共和国的同龄人,当过几年知青,1972年调回汕头某国营糖机机械厂工作。由于他勤奋好学,肯于吃苦,没几年就被提拔

为车间主任。出于对机械制造技术的兴趣和爱好,马振兴考上当地的一所夜大学学习,几年下来,他不但掌握了机械加工专业的理论和技能,也培养了自己的自学能力和创业意识。在改革开放大潮的推动下,马振兴的市场意识逐步提高,利用工余时间,他先后做了两年的市场摸底,走访过一些塑料制品厂,仔细揣摩消费需求的变化和市场的“卖点”。他发现塑料制品在中国是一个极具潜力的市场,无论在广袤的农村还是繁华的城市,塑料或塑胶产品的用途会越来越广。而当地的塑胶机械制造业却相当落后,仅有的几家工厂的加工制造工艺都是手工操作,不但生产效率低,劳动强度大,而且安全性差。于是马振兴突发奇想:“为何不凭着自己的机械工艺技能开发全自动的塑胶设备,满足社会大量需要的各类塑料制品的要求?”一次偶然的机会,马振兴向一位客户谈到自己的构想,立即引起了那位客户的兴趣,他们决定一起合作搞,请马振兴担当主设计师,还给他配了一名技术人员做助手。就这样,马振兴和朋友们经过一番努力,在不长的时间里研制成功了第一台半自动塑料加工设备——塑料吹膜机,其制成品主要用做化肥包装袋的内套。设备一经面市,慕名而来的客户络绎不绝,马振兴为此大受鼓舞,由此,也萌发了自己创业的念头……

1986年,马振兴辞职离开国营糖机机械厂,开始筹建自己的小工厂,第二年,广东金鑫塑胶设备厂正式挂牌营业。企业发展初期,由于资金短缺,设备简陋,场地狭小(100多平方米),只有十几名员工,固定的生产工人仅有几个人,其余为外聘的兼职人员。马振兴不得不亲自参与企业的各种生产经营工作,从技术开发到市场开拓,从资金筹措到生产管理等,他整天穿梭于简陋的办公室和生产车间之间,经常是一天连续干十几个小时,一身油一身汗是平常事,忙不过来时甚至吃住在厂里。当时生产的产品主要是造粒机、粉碎机、简易吹膜机等技术含量不高的塑料加工机械,由于市场特别是农村市场对塑料薄膜的需求量很大,产品质量和商业信誉可靠,销售情况良好,企业经营很快就有了起色。

1990年,马振兴带领厂内几名技术人员,在广泛收集市场信息并向有关技术专家请教的基础上,开始研制一种自动控制的塑料吹瓶机,这种设备可以吹制出不同规格、形状的塑料瓶,可用做各类包装容器。在研制

过程中,马振兴几乎全身心投入,甚至亲自动手。产品最终在一群不知疲倦、团结肯干的金鑫人手中研制成功,随后顺利地推向市场。当时市场反应相当热销,产品主要集中销售到上海、广州等大中城市。1992年,马振兴继续带领技术人员将自动吹瓶机的控制系统作新一轮的技术改进和创新,采用了计算机 PLC 可编程控制器技术,使产品技术含量上了一个台阶,获得了“国家级新产品”称号。由于当时国内这种档次的产品很少,颇受市场青睐,于是他们乘势而上,开始批量生产各种吹膜机、注吹机,企业也由此进入了快速发展阶段,并在业内受到了关注。

经过了 10 余年的发展,金鑫公司逐步积累了较强的研发实力,新产品研发、制造和市场营销等组织机构齐全,“金鑫”品牌在国内外市场的声誉也逐渐建立,公司发展成为国内颇有影响的塑料机械专业制造商。

1996 年,马振兴亲自率领技术人员参与了“宽幅 16 米的大型农膜(土工膜)生产设备的国际招标”。在所有参与投标的众多世界知名的塑机制造企业中,惟一来自中国的金鑫公司引起了国内外同行的密切关注,经过激烈的竞争,金鑫公司一举中标。1999 年,金鑫公司制造出国内最大、亚洲第一的宽幅 20 米大型三层共挤农膜(土工膜)吹塑生产线,从而奠定了企业在国内的领先地位,彻底结束了大型农膜生产设备从国外进口的历史,这无疑是中国塑机工业发展史上值得记载的一笔。

2. 人格力量

马总的妻子在回忆与丈夫辛苦创业之初的情形时说道:“为了维持企业的运转,他到处借钱,好在得到不少亲朋好友的信任和帮助,他工作相当卖力,也懂得灵活运转手中有限的资金,一旦卖出设备,资金回笼,他做的第一件事一定是及时还钱!当时,我经常陪他骑着摩托车在城里的街巷奔波,哪怕是很晚的夜里,也要赶着及时把钱还给人家,他常挂在嘴边的话就是:诚信为本是做生意的根本啊!”

当年,自动吹瓶机推向市场大受欢迎,许多客户为了及时取货,甚至愿意先交货款后提货,但是,马振兴总是考虑企业的生产能力、质量水平和交货期等条件,决不粗制滥造,他耐心叮嘱下属:“我们不能做一锤子买卖,决不可因小失大!”对客户承诺的定单,公司都一丝不苟、保质保量及时交货;如果不能满足用户哪怕一项要求,公司宁可婉言拒绝客户的定