

21 世纪高职高专规划教材

财 · 经 · 管 · 理 · 系 · 列

GUANLIXUE ANLI JIAOCHENG

管理学案例教程

◎ 主 编 张岩松 李文强

◎ 副主编 马 琼 李永荣



清华大学出版社
<http://www.tup.com.cn>



北京交通大学出版社
<http://www.bjtup.com.cn>



21 世纪高职高专规划教材·财经管理系列

管理学案例教程

主 编 张岩松 李文强
副主编 马 琼 李永荣

清华大学出版社
北京交通大学出版社

· 北京 ·

内 容 简 介

本书是为适应高职管理学课程案例教学的需要而组织编写的。本书共 13 章,包括绪论、管理概述、计划、决策、战略管理、组织设计、人力资源管理、领导、激励、沟通、群体行为、控制、组织文化、管理创新,在绪论中首先对案例教学的方法、技巧等进行了较系统的阐述,从而为管理学案例教学目标的实现提供了方法论指导。每章首先本着理论够用为度的原则介绍了基本管理理论,然后设若干个管理案例,每个案例包括“案例介绍”和“思考·讨论·训练”题若干,全书精选了 70 余个案例,非常适合案例教学使用。为了便于贯彻做中学、学中做,学做结合的高职教学理念,增强课程的趣味性和感染力,提高学生的管理技能,每章后配有“实践训练”、“课后练习”和“拓展阅读”等栏目。

全书体例新颖,案例鲜活,管理理论内容选取得当,实训项目设计科学,它可作为高职高专院校、成人院校各专业学生《管理学基础》课程的教材,还可供各级各类组织在职管理人员培训和自学使用。

本书封面贴有清华大学出版社防伪标签,无标签者不得销售。

版权所有,侵权必究。侵权举报电话:010-62782989 13501256678 13801310933

图书在版编目(CIP)数据

管理学案例教程/张岩松,李文强主编. —北京:北京交通大学出版社:清华大学出版社, 2014.8

(21 世纪高职高专规划教材·财经管理系列)

ISBN 978-7-5121-2053-2

I. ①管… II. ①张… ②李… III. ①管理学-案例-高等职业教育-教材 IV. ①C93

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2014)第 190626 号

责任编辑:郭东青

特邀编辑:张诗铭

出版发行:清华大学出版社

邮编:100084

电话:010-62776969

北京交通大学出版社

邮编:100044

电话:010-51686414

印刷者:北京艺堂印刷有限公司

经 销:全国新华书店

开 本:185×260 印张:22.25 字数:555 千字

版 次:2014 年 6 月第 1 版 2014 年 6 月第 1 次印刷

书 号:ISBN 978-7-5121-2053-2/C·164

印 数:1~2 500 册 定价:39.00 元

本书如有质量问题,请向北京交通大学出版社质监组反映。对您的意见和批评,我们表示欢迎和感谢。

投诉电话:010-51686043, 51686008; 传真:010-62225406; E-mail: press@bjtu.edu.cn。

前 言

《管理学基础》课程的案例教学与教师凭借粉笔和黑板作系统讲解,通过教师的口头表达、板书、手势及身体语言等完成教学活动的传统管理学教学模式完全不同。案例教学主要是在学生自学、争辩和讨论的氛围中完成,教师只是启迪和帮助学生相互联系,担当类似导演或教练的角色,引导学生自己或集体做分析和判断,经过讨论后达成共识。教师不再是这类教学活动的中心,仅提供学习要求,或做背景介绍,最后进行概括总结,绝大部分时间和内容交由学生自己主动地进行学习和完成。

不难看出,案例教学的首要功能,在于以学生为主,以案例学习为主,高度调动学生的积极性、创造性,引导学生通过对案例的学习,自主地进行读、写、说的训练,从而提高学生分析和解决现实管理问题的能力,这也是现代管理学案例分析课程的重要特点。因此,教师要牢牢把握本课程的这一重要特征,将其体现到整个教学过程之中。使学生通过个人和集体的讨论和分析,从案例情景中归纳问题,找寻解决问题的方案并择优处理,最终领悟出适合自己个人特点的思维方法和逻辑推理,从而在今后的实践活动中,可以有效地运用这种逐步培育起来的思维方法和逻辑推理,来观察、分析和解决问题,培养和确立相关能力,并随今后工作实践的持续进行而日趋成熟和完善。

本书正是为适应高职管理学课程案例教学的需要而组织编写的。作者结合在大连职业技术学院多年从事管理学一线教学的经验,同时还融入“项目教学”、“任务导向”等最新高职教学理念。在绪论中首先对案例教学的方法、技巧等进行了较为系统的阐述,从而为管理学案例教学目标的实现提供了方法论指导。本书内容包括管理概述、计划、决策、战略管理、组织设计、人力资源管理、领导、激励、沟通、群体行为、控制、组织文化、管理创新等章,每章首先本着理论够用为度的原则介绍了基本管理理论,然后设若干个管理案例,每个案例包括“案例介绍”和“思考·讨论·训练”题若干,全书精选了70余个案例,非常适合案例教学使用。为了增强课程的趣味性和感染力,便于做中学、学中做,学做结合,从而全面提高学生的管理技能,每章后配有“实践训练”、“课后练习”和“拓展阅读”等栏目。

全书体例新颖,案例鲜活,管理理论内容选取得当,实训项目设计科学丰富,课后练习灵活多样。它可作为高职高专院校、成人院校各专业学生《管理学基础》课程的教材,还可供各级各类组织在职管理人员培训和自学使用。

本书由张岩松、李文强任主编,马琼、李永荣任副主编。具体分工如下:张岩松编写了第一章、第五章和第十二章;李永荣编写了绪论、第二章、第三章和第四章;李文强编写了第六至第九章;马琼编写了第十章、第十一章和第十三章。李健、包红君、穆秀英、陈百君、周洪波、张敏义、张昀、王芳、孙培岩、徐东闽、李晓明、张朝晖、蔡颖颖、付强、王允、刘思坚等参加了绪论和每章“拓展阅读”的编写,李文强完成全书的统稿工作。

在编写本书过程中,参阅了不少有关著作、报刊及网上资料,对案例和资料的原作者,



在此深表感谢。本书在成书过程中，也得到北京交通大学出版社的大力支持，亦致以深深的谢意。

由于时间、条件、水平等的限制，书中错漏之处，恳请读者批评指正。

本书配有 PPT 电子教案，有需要的老师可从出版社网站（<http://www.bjtup.com.cn>）下载，或与责任编辑联系，电子邮箱 guodongqing2009@126.com。

编者

2014 年 5 月

目 录

绪 论	1
第一章 管理概述	13
学习目标	13
管理故事导入	13
一、管理的含义	14
二、管理的特征	15
三、管理的分类	16
四、管理者	17
案例 1 霍桑工厂实验	21
案例 2 忙碌的生产部长	24
案例 3 斯特德工作中的两天	25
案例 4 升任公司总裁后的思考	27
案例 5 为什么“拼命三郎”招人恨	28
案例 6 创办个人企业的两个道德困境	29
实践训练	31
课后练习	34
拓展阅读：管理艺术	35
第二章 计 划	38
学习目标	38
管理故事导入	38
一、计划工作的特征	39
二、计划工作的要素	40
三、计划工作的程序	41
四、计划工作原理	42
五、计划工作的方法	43
六、计划工作的构成与样例	44
案例 1 施温自行车公司的沉浮	48
案例 2 年度销售计划是如何制订的	49
案例 3 宏大实业发展有限公司	50
案例 4 乔森家具公司的五年目标	52
案例 5 从“编计划”到“做预测”	54
案例 6 杜邦公司的变革计划	55
实践训练	56



课后练习	60
拓展阅读：目标管理简介	60
第三章 决策	65
学习目标	65
管理故事导入	65
一、决策的实质	66
二、决策的类型	66
三、决策的程序	68
四、影响有效决策的因素	69
案例 1 奔驰公司的理性决策	70
案例 2 领导如何进行决策	71
案例 3 IBM 公司的发展历程	72
案例 4 钟表王国的困惑与东山再起	75
案例 5 艾美公司该如何决策	76
案例 6 坐飞机扫雪	77
实践训练	78
课后练习	81
拓展阅读：决策的方法	82
第四章 战略管理	83
学习目标	83
管理故事导入	83
一、战略管理的产生	84
二、战略管理的原则	85
三、战略管理过程	86
案例 1 新东方学校的战略选择	87
案例 2 施振荣的宏基之道	89
案例 3 “御味园”的发展战略	92
实践训练	93
课后练习	93
拓展阅读：波特的“五力模型”与“三大策略”	94
第五章 组织设计	97
学习目标	97
管理故事导入	97
一、组织的概念	98
二、组织工作的任务和步骤	98
三、组织结构设计的原则	99
四、组织变革	102
五、组织发展	104

案例 1 万科的组织结构创新	105
案例 2 一对“孪生”企业的不同组织模式	108
案例 3 韦尔奇对通用电气公司的改造	110
案例 4 北欧航空公司	111
案例 5 乐百氏的组织结构	113
实践训练	116
课后练习	118
拓展阅读：学习型组织	119
第六章 人力资源管理	123
学习目标	123
管理故事导入	123
一、人力资源管理的含义	125
二、人力资源管理的内容	125
三、人力资源管理的基本原则	131
案例 1 工资全额浮动为何失灵	133
案例 2 鼎立建筑公司	134
案例 3 李欣的调离报告	135
案例 4 李科长的烦恼	136
案例 5 成功的应聘者	137
案例 6 东京迪士尼乐园扫地培训员工	138
实践训练	139
课后练习	142
拓展阅读：人力资源外包	143
第七章 领导行为	149
学习目标	149
管理故事导入	149
一、领导概述	149
二、领导者的影响力	151
三、领导理论	152
案例 1 自称“偏执狂”的企业领袖	158
案例 2 张董事长的苦恼	161
案例 3 他为什么打不开工作局面	163
案例 4 不同的领导方式	165
案例 5 微软公司的盖茨和鲍尔默	166
实践训练	169
课后练习	173
拓展阅读：领导艺术	174
第八章 激励	177



学习目标	177
管理故事导入	177
一、人性的几种假设	178
二、激励的含义	180
三、动机	181
四、激励理论	183
五、激励的原则和方法	188
案例 1 蓝天公司的新经理	189
案例 2 我们愿意加班	191
案例 3 油漆厂工人为什么闹事	191
案例 4 这笔奖金应该怎样分配?	193
案例 5 美丽的歧视	194
案例 6 对不同管理对象的激励	195
案例 7 揭榜的积极性有多高	196
案例 8 晋升停滞骨干员工,留得住吗?	197
实践训练	198
课后练习	201
拓展阅读:“主人感”激励	203
第九章 沟 通	208
学习目标	208
管理故事导入	208
一、沟通过程	209
二、沟通的类型	210
三、信息沟通中的障碍与克服	210
四、管理沟通的含义与作用	212
五、管理与沟通的关系	215
六、管理沟通的内容	219
案例 1 两种沟通方式的比较	220
案例 2 如何实现有效沟通	222
案例 3 吉星保险公司	222
案例 4 杨瑞该怎么办	224
案例 5 编辑部的故事	225
案例 6 一次难忘的订餐经历	228
案例 7 小道消息传播带来的问题	230
实践训练	231
课后练习	234
拓展阅读:管理沟通的常用方法	234
第十章 群体行为	237



学习目标	237
管理故事导入	237
一、群体及其类型	238
二、群体的规范	240
三、群体凝聚力	243
四、团队管理	244
案例 1 志成化学有限公司	248
案例 2 索娅公司的生产管理部	249
案例 3 联想电脑公司不许叫“总”	250
案例 4 希丁克神话的秘密	252
案例 5 三国刘氏集团的发展、壮大和没落	254
案例 6 假如“唐僧团队”裁员,你会先裁掉谁?	255
案例 7 斯德恩斯公司的虚拟团队	258
实践训练	260
课后练习	261
拓展阅读:如何创建高效团队	262
第十一章 控 制	265
学习目标	265
管理故事导入	265
一、控制的特点	265
二、控制的基本过程	266
三、有效控制与控制方法	268
案例 1 巴林银行栽在“毛头小伙”手里	271
案例 2 汉诺公司的成功之道	273
案例 3 甲级烟车间的“点检制”	275
案例 4 麦当劳的标准化控制	277
案例 5 戴尔公司与电脑显示屏供应商	283
案例 6 一个华裔教授的经历与感慨	284
实践训练	285
课后练习	287
拓展阅读:6 σ 管理理论	287
第十二章 组织文化	289
学习目标	289
管理故事导入	289
一、组织文化的概念和基本特征	290
二、组织文化的建设	291
三、组织文化管理	293
案例 1 迪士尼的成功	295



案例 2 华为的“狼性”与“做实”	296
案例 3 德胜：中国当代工商文明的践道者	299
案例 4 《亮剑》——企业文化塑造的活教材	304
案例 5 日本人管好了美国工厂	318
实践训练	320
课后练习	322
拓展阅读：企业文化变革	323
第十三章 管理创新	325
学习目标	325
管理故事导入	325
一、管理创新的内容	326
二、管理创新的过程	328
三、管理创新的基本条件	329
案例 1 “谁动了我的奶酪”	330
案例 2 上海施贵宝公司的管理创新	333
案例 3 创新先锋 3M 公司	335
案例 4 威尔森制胜之道	337
实践训练	339
课后练习	340
拓展阅读：管理创新的思维方法	341
参考文献	344



绪 论

如果把传统的知识教学比作给学生一条鱼，那么只能供一餐之需；而案例教学则是教给学生捕鱼的本领，将使其终身受益无穷。

——作者

虽有佳肴，弗食不知其旨也；虽有至道，弗学不知其善也。是故学然后知不足，教然后知困。知不足，然后能自反也；知困，然后自强也。故曰：教学相长也。

——《礼记·学记》

在管理教学中，案例教学是一种新的教学形式，实际、生动，富于吸引力和启发性，能有效地提高学生运用理论分析、解决问题的能力。美国管理学家亨利·艾伯斯（Henry Albers）在其管理学名著《现代管理原理》第4版序言中指出：“培训管理人才的一个主要难题是，使学生学会制定决策及与此有关的本领”。因此，在这一版中，他特意“补充了案例讨论以弥补理论与实际之间的脱节”，并相信这些新加的内容有助于解决这一难题。实践证明案例教学是一种行之有效的教学形式，是贯彻理论联系实际原则的一种很好的教学方法。

一、案例教学的产生和发展

案例教学对于受教育者来说，是一种全新的教学活动：以培养能力为其主要功能，以学生的积极主动参与为特色。对于教师来说，也是一种全新的挑战。从传统的口传身授的主动者地位，退居于指导或教练式的地位，这将会是观念上的重大改变，因此案例的编写和案例教学的组织与进行，尚需不断探讨研究和加强。案例教学将会为大学教育带来新的发展领域，也带来教育学上的新课题。

国外一般的案例教学，尤其是指管理类案例的教学，创始于20世纪20年代美国哈佛大学商学院，但因其与传统教学不相一致而进展缓慢。20世纪50年代开始，哈佛大学商学院在福特基金会的帮助下，连续举行了11期8周制的案例教学研讨班，邀请了200多名资深教师，包括若干学院院长在内，参加研讨，才逐渐对案例教学的意义和特点建立了初步的共同认识，同时，哈佛大学商学院又创建“校际案例交流中心”，为全美各院校提供了丰富的案例资料。随后，在两年时间中，用1000多个案例作为培养硕士研究生的教材，其学生在美国500多个大企业的领导中占1/5。学生的惊人业绩令人对案例教学刮目相看。尽管至今即使是美国教育界，对案例教学尚存有不一致的看法，但经过几十年的不懈努力，案例教学已遍及美国各院校，在世界上也得到承认和逐步普及。

我国案例教学的引进是伴随着改革开放而逐步发展起来的。1980年，我国国家科委、国家经委和教育部与美国政府合作，在辽宁省设立了大连高级管理人员培训中心，由美国6

所大学共同组成的教师团任教，培训中国的企业管理人才。大连培训中心引进美国管理理论和管理方法，也带来了案例教学法。1980年夏，美国教师团联合中国教师，对4个城市的20多个企业进行了采访，编写成80多篇案例，在大连培训中心的首期厂长、经理研修班的教学中试用，深受欢迎，教学效果显著。随着我国改革开放的深化，对具备理论知识，又适应经济发展的应用型高级人才的需求日增，案例教学渐渐被我国教育界接受和推广应用。1983年，在国家经委组织的全国管理干部统考中，开始出现案例考题。“八五”期间，在国内发行或公开出版了一大批案例汇编，案例教学得到了加强和发展。至今，案例教学已成为管理类专业不可缺少的教学内容和教学手段。

二、案例教学的主要特点

案例教学经过哈佛大学商学院的长期研究和不断改进，已发展为日趋成熟的教学方式，它一般具有如下特点。

（一）案例教学是一种理论联系实际的教学方法

为数众多的不同类型的案例，将一个个企业管理活动场景逼真地再现在学生面前，使其在接近实际的管理环境中得到锻炼，可以有效地弥补实践经验的不足，比较适合于企业管理等应用性学科，另一方面，案例教学又只是提供“一个个具体的、孤立的、表面的经验与情景”，它不能代替系统的理论学习和讲授。因此，在案例教学中，必须运用企业管理学的理论分析案例，尽可能提供真实、新鲜的案例，避免随意编造案例或选用不适合国情的外国案例和过时案例，使企业管理学的理论和案例提供的“实际”在案例教学中有机地统一起来，成为架通理论和实际之间的桥梁。

（二）案例教学具有高度的仿真性

与基本理论、规范理论的教学不同，案例提供的并不是系统的、逻辑一贯的知识和知识体系。案例中的问题往往是若明若暗，并不大明确；提供的信息也往往是杂乱的、无序的，如同企业管理实践中经常遇到的情景。需要学习者下一番去伪存真、去粗取精、由表及里、由外入内的工夫，才能把问题发掘出来，分清主次与来龙去脉，探明究竟，拟出解决办法，这对于提高学生分析和解决各种管理问题的应变能力，增强熟练应付各种企业管理事务的技能，是十分有利的，其效果如同剧院的“彩排”、军事上的“演习”、医学院的“临床”一般。

（三）案例教学具有相当的随机性和相对性

首先，任何一个企业管理案例都是以前发生的，其过程不可能再度重演，因此，对案例的分析、研究结果也就难以通过实践得到验证。这种分析、研究的结果具有相对性，对企业管理实践的指导、借鉴作用也具有相对性。

其次，由于研究者在认知结构、价值观念、判断标准方面的差异，不同的研究者从不同的角度去判断，评价也会有差别和歧见。因此，案例教学会因研究主体的不同而带有相当的主观性。



此外，案例教学的结果往往是以一个或几个案例作为典型，从中概括出某些一般性的结论。然而，这种从有限个案中归纳出一般的思维逻辑本身并非绝对可靠，其结论和有效性也是有限的。

三、管理案例的分析与学习

案例分析是案例研究和教学的关键环节，它主要包括以下问题。

（一）案例分析的基本角度

案例分析应注意从以下两个角度出发。

1. 当事者的角度

案例分析虽然属于间接经验的“代理式学习”，但不能完全站在局外人和旁观者的角度，“纯客观”的学究式地去分析和评论。必须“进入角色”，站在案例中主要角色的立场上去观察与思考，设身处地地去体验，这样才能有真实感、压力感和紧迫感，才能达到预期的分析和学习的目的。

2. 主管者的角度

从主管者的角度出发，是为了使案例分析具有全局性和综合性。只有站在主管者的角度和立场，才能更好地把握全局，从全面、综合的角度去分析与提出决策方案。

（二）案例分析的一般方法

案例分析的方法，主要取决于案例的具体情况与分析者个人的偏好。这里介绍常用的一般分析方法。

1. 系统法

系统法把所分析的组织看成是处于一定环境中的一个系统，了解该系统各组成部分和它们的相互关系，就能更深刻地理解有关的行动和更清楚地看出问题。有时用框图来表明整个系统很有用处，因为系统框图能帮助你了解系统的过程及案例中各种人物在系统中的地位与相互作用。

2. 行为法

行为法分析着眼于组织中各种人员的行为与人际关系，重视人的行为。因为组织本身的存在，它的“思考”与“行动”都离不开具体的人，都要由其成员们的行为来体现。人的感知、认识、信念、态度、个性等各种心理因素，人在群体中的表现，人与人之间的交往、沟通、冲突与协调，组织中的人与外界环境的关系，他们的价值观、行为规范，有关的组织因素与技术因素等，都是行为法所关注的。

（三）案例分析的一般过程

它包括下列几个主要步骤。

第一步：找出案例的关键问题即主要矛盾是什么。

第二步：找出与关键问题有关的重要问题。

第三步：选定适合本案例的一般分析方法。



第四步：明确分析的系统与主次关系，并找出构成自己分析逻辑的依据。

第五步：在明确系统、分清主次的基础上，把案例提供的大量而杂乱的信息，归纳出条理与顺序，搞清它们之间的关系是主从还是并列，叠加还是平行。

第六步：确定所要采取的案例分析类型和分析水平。分析类型常见的有综合型、专题型、信息型等；分析水平即分析的深度和广度，它取决于问题的性质和分析者的意愿。

从以上过程可以看出，管理案例的分析与学习是一个艰苦的过程。首先是案例分析的性质决定了它必然是渐进式的，是长期、缓慢甚至百思不得其解的困难的过程，也是一个艰巨的摸索、积累到形成见识和定见的过程。其次，案例课程的学习过程基本上是一个学生通过自己的努力来逐步领悟的过程，学生的学习主体的作用体现得非常突出。这同以往系统的理论学习有很大区别。

案例学习过程一般包括案例阅读、分析与准备、课堂讨论、心得与发现的记录、撰写书面报告等环节。案例阅读的目的是为了了解和懂得案例的内容和所提供的情况。一般阅读分为两步：先粗读而知其梗概，再精读而知其究竟。粗读主要了解背景情况及主要人物所面临的关键问题和机会，精读则要注意观察、联结、归纳，形成较为清晰的“场景”。要搞清楚企业组织和技术性的复杂描述，注意把观点和事实分开。

课堂讨论是案例教学的重要形式和中心环节。讨论以小组或班为单位进行。小组讨论可充分发表个人意见，使每个人都有机会阐述自己的看法，得到锻炼。但教师只能观察到个别小组的进行情况。全班讨论不一定每个学生都有发言机会，但教师全过程从旁参与，可以有针对性地开展启发引导等教学组织工作。为了取长补短，也可以采取先小组讨论，后选代表全班发言的结合方式。特别对难度较大，需做出方案策划、决策的案例，在小组讨论的基础上再选代表集中发言，可以用较少的时间集合大家的意见和智慧，有助于案例分析的深化。对有争议的问题，还可以有意识地组织或引导学生辩论，在辩论中加深对问题的认识和理解。对有争议问题的讨论或者说辩论不必在意是否有一个统一的答案，重在辩论过程中学生提出的理由、依据、逻辑推理和判断。在案例讨论过程中应使学生形成决策意识，才能保证案例教学的质量。由于案例发生的环境因素和需要处理的问题复杂多变，解决问题的思路和对策定会多种多样，让大家各抒己见，利于集思广益，启发思维。学生以管理者、决策者的身份参与案例剖析和讨论，会从心理上促成一种当事人的责任感，调动起学生的积极性和创造性，锻炼其分析、决策能力。在学生讨论时，教师要会倾听、善引导，不要轻易否定学生的意见。对正确和独到的见解要充分肯定，对模糊的错误认识要加以引导和纠正，带领学生一步步地走向案例分析的既定目标。要采取积极参与和主动进取的精神，使课堂讨论成为汇集集体智慧和经验，提高个人分析能力和水平的重要手段。

课堂讨论后，根据需要，要撰写案例分析报告，精确简练地把自己的分析转化为书面形式。它起着整理思路，理清脉络，形成见解并见诸文字的作用。

值得注意的是，教师应对分析的每一个案例做出总结，不能不了了之，大家讨论说什么就是什么。教师的总结不是对学生的讨论或书面作业做简单的综合，重复陈述，而应当在对学生的讨论、分析做中肯、简练的评价的基础上有所升华。即使对没有定论的案例也应提出值得大家共同再思考的问题，做到每学习一个案例都有收获。



四、管理案例教学范例

(一) 管理案例讨论提纲实例

案例：中日合资洁丽日用化工公司

十几年前，洁丽公司与日本丽斯公司进行技术合作，向国内引进该公司丽斯品牌的化妆品，双方各投资40%，另有20%由建厂当地乡镇的个体户出资建成。日本丽斯品牌在日本不出名，由于中国当时开放不久，日用化工品和化妆品缺乏，大家也不在乎名牌。十几年来，合资生产的丽斯牌，在江南一带颇具知名度，有数百个专柜遍布城乡各地的小百货商店，并有几百位化妆师（销售与推广）和美容店。近两三年由于人们消费水平提高，以及不少欧美品牌进入中国市场，丽斯牌在人们心目中地位下降，销路萎缩，此时那几个20%份额的小股东希望出让股份撤资。假使你是洁丽公司的负责人，你有哪些应对策略和方案？

中日合资洁丽日用化工公司案例课堂讨论提纲如下。

1. 有三种可能方案

(1) 品牌重新定位。

(2) 收购散户小股东的股份，使洁丽公司控股超过50%，然后找一流的厂商技术合作或代理一流产品。

(3) 寻找机会脱售持股。

2. 方案的分析

方案1：

利：可利用原来已建立的销售渠道、服务人员及与经销商的良好关系、化妆品本身的价值、较难衡量的较高附加值，重新定位锁住目标市场。

弊：因为市场变化快，进口关税逐渐降低，会使整个企业转型有较高的风险。

方案2：

利：可利用原有的销售渠道与服务人员，除可重新定位外，还可与其他知名品牌厂商合作，进入其他市场；控股权扩大，经营方式较有弹性。

弊：投资金额较大；日方态度不易掌握。

方案3：

利：避免激烈竞争，可将资金转做他用。

弊：原有的渠道和人员、队伍全部放弃相当可惜。

3. 建议

采用方案2，接受小股东的退股建议。

本题的关键点是：第一，想要放弃原有的市场或产品，而进入全新的陌生领域；第二，只想创造新产品，放弃原有产品改善的可能，可能使事业受到更大的损伤。

但是产品的创新或多角度化使用，也有可能为公司创造更好的将来，成败的关键在于信息的搜集是否齐全、利弊评估是否确实。



(二) 学生案例分析实录

以下学生案例分析实录选自梅子惠主编的《现代企业管理案例分析教程》(武汉理工大学出版社, 2006 年版), 现转录于此供参考。

蔡×同学的案例分析

1. 实例选择统计表

学生姓名: 蔡× 指导教师: 方××

实例命名	选能干的, 还是选会说的
实例表述	C 集团是欧洲著名连锁超市集团, 在某市筹建一家超市时, 需要招聘超市工程部经理, 在众多应聘者之中, 有两位比较突出, 如下所述。 马卫达, 27 岁, 已于机械制造专业大专毕业 4 年。大专毕业后进入某中法合资汽车厂设备动力部, 任助理工程师, 一直从事汽车制造设备配件的采购工作, 在业余时间自学取得科技英语专业本科毕业证。英语口语流利。余海宏, 33 岁, 设备管理专业本科毕业, 22 岁毕业后到武汉一家大型百货商场任中央空调操作班长、配电设备主管、已任工程部经理 3 年, 熟悉大型百货商场的配电、照明、动力、通风空调等设备的运行维护管理, 自己机械维修的动手能力也很强, 但英语口语不行。 在由店长法国人罗伯特主持的面试中, 马卫达直接用英语回答了罗伯特的提问, 并用流利的英语陈述了超市工程部的工作设想。余海宏在面试时, 由于超市的翻译不熟悉设备管理的专业词汇, 他对面试问题的回答没能准确地翻译给罗伯特, 罗伯特给他的分数远远低于给马卫达的。在店长的坚持下决定录用马卫达为工程部经理。三个月后, 德国 M 集团也在该市开了一家超市, 余海宏成功应聘上了工程部经理的职务。 一年后的 8 月份, 由于中央空调操作工辞职, 临时招聘不到操作工, 马卫达自己亲自操作机器, 由于他不熟悉操作规程, 使中央空调超负荷运行, 导致空调电机烧毁, 给超市造成设备直接损失 10 万余元, 这次事故使超市室内温度超过 36℃ 达一周之久, 给超市营业收入和声誉带来重大的损失。
实例命名	选能干的, 还是选会说的
	根据市商业管理委员会的统计, 余海宏所在的 M 集团超市的各项设备经济技术指标如单位面积用电量、设备维护费等大大优于马卫达所在的超市。
选学和重温有关的资料和管理原理	1. 《人力资源管理》 2. 《跨国公司的人力资源管理》

2. 案例分析

正确把握岗位能力要求, 避免招聘失误

从案例中的情况来看有以下几点是 C 集团武汉超市工程部经理招聘甄选失败的主要原因。

(1) 母公司的岗位能力要求不能照搬到子公司, 虽然一个跨国公司旗下的连锁超市的经营方式、组织结构、职位设置几乎完全相同, 但由于所在国政府法规、供应商特点、客户需求等内外经营环境不同, 其设置的职务名称虽然一样, 但其工作内容可能差异很大。同样是