

專 · 業 · 管 · 理 · 叢 · 書

香港及國內 管理個案選輯

A COMPENDIUM OF MANAGEMENT CASES
FROM HONG KONG AND MAINLAND CHINA

香港管理專業發展中心編



香港及國內 管理個案選輯

香港管理專業發展中心編



中文大學出版社



香港管理專業發展中心

© 職業訓練局 1997

本書版權為職業訓練局所有。除獲職業訓練局書面允許外，不得在任何地區，以任何方式，任何文字翻印、仿製或轉載本書文字或圖表。

國際統一書號 (ISBN) : 962-201-787-8

出版：中文大學出版社

香港中文大學・香港 新界 沙田

圖文傳真：+852 2603 6692

+852 2603 7355

電子郵件：cup@cuhk.edu.hk

網址：http://www.cuhk.edu.hk/cupress/wl.htm

**A Compendium of Management Cases from Hong Kong and
Mainland China (in Chinese)**

Compiled and edited by The Management Development Centre
of Hong Kong, Vocational Training Council

© Vocational Training Council, 1997

All Rights Reserved.

ISBN: 962-201-787-8

Published by The Chinese University Press,

The Chinese University of Hong Kong,

Sha Tin, N.T., Hong Kong.

Fax: +852 2603 6692

+852 2603 7355

E-mail: cup@cuhk.edu.hk

Web-site: http://www.cuhk.edu.hk/cupress/wl.htm

Printed in Hong Kong.

前言

鑑於香港學術界及管理培訓導師對本地管理個案之需求十分殷切，本中心與中文大學出版社合作，於一九九六年起已出版了三本管理個案選輯。該些選輯內所有個案的內容均以本港所發生的管理問題為主，實際反映本地管理運作情況，對本港管理人員極具參考價值。

一九九七年七月一日香港回歸祖國之後，與內地的商務往來將更頻密。有見及此，本中心特別選輯了七個內地個案，編入這本中文個案選輯之內，以幫助讀者加深對內地管理方法及問題的認識。

本個案選輯得以出版，謹向各作者致以衷心謝意。

香港管理專業發展中心

一九九七年九月

導 論

管理個案是對某個商業環境的陳述，通常是從現實管理運作中摘取一項問題或機會加以描述和分析。在討論個案之前，讀者會先取得相關的背景資料，以便了解及分析有關問題。

就管理發展而言，個案研究可讓我們將理論付諸實踐，以解決實際問題。本個案選輯所收錄的個案，主要圍繞實際管理問題，着重把管理理論應用到真實的管理環境上。

以下大略介紹使用管理個案的步驟，對於初次接觸個案研究或知之不詳的人士，這些指引會有一定的幫助。

第一階段 —— 基礎工作

- (1) 粗讀個案一遍。
- (2) 仔細再讀一遍，把重要或有懷疑的地方劃上底線或加上標記。
- (3) 全盤了解個案的內容，例如個案所述機構的類型、企業文化、歷史背景等。

第二階段 —— 了解主題

閱讀個案三遍後，找出主要的問題。把問題開列出來，按輕重依次排列，並判別其緩急先後——究竟需要立刻解決，還是可以留待稍後處理呢？例如個案內容是關於市場營銷的失敗，那就集中研究導致失敗的主因。

第三階段 —— 分析問題

- (1) 關鍵問題是如何產生的呢？
- (2) 能否為這些問題提出答案或解決方法？（如資料不足，可作合理的假設。）

第四階段 —— 提出其他解決方法

有甚麼別的方法或行動可解決問題？可用下列準則來進行測試：

- (1) 這方法可否解決部分或全部問題？
- (2) 這方法可否解決根本問題？
- (3) 有足夠的資金來落實這項解決方案嗎？
- (4) 需否增添人手？如要，機構能負擔得起嗎？
- (5) 這項解決方案有甚麼優點和缺點？

第五階段 —— 行動計劃

- (1) 選擇效果最佳而饒具創意的解決方案。細心想想為甚麼

這是最佳的解決方法？是否因為它收效最快、最為人接受、成本最低呢？

- (2) 怎樣落實解決方案？差不多所有個案研究都涉及如何解決問題，因此我們有必要採用一項明智、穩妥而有系統的方法，按部就班地貫徹解決方案。

目 錄

前 言	vi
導 論	vii

第一部分 人事管理

1 永佳工廠火災的啟示	3
陳興龍	
2 興達公司的一場勞資糾紛	9
楊永秋	
3 超力製衣有限公司的遣散名單	13
黃澤強	
4 工業機器公司的「工作台」系統	19
葉大衛	
5 重新編制工作	23
伍大倫	
6 亞洲藝術中心	27
李淑嫻	
7 香港華籍英兵的出路	33
文志威	
8 獎勵和擢升員工的抉擇	43
劉吳麗梅	

第二部分 市場管理

- 9 肯德基家鄉雞 51
Henry C. Steele
- 10 南方食品有限公司 57
劉國輝
- 11 收回產品 —— 對顧客的誠信 67
Thilaka S. Weerakoon
- 12 新挑戰與機會 73
盧振祺
- 13 時間廊的市場策略 81
謝清標，歐啟明

第三部分 酒店管理

- 14 外套風波 87
徐筱夫
- 15 有效的培訓與溝通 91
黃慧儀

第四部分 企業發展及變革

- 16 北港顯像管廠發展之路 99
金 瑛
- 17 怎樣走出困境？ 107
姜星律，周惠興
- 18 重現「光榮與夢想」 113
文 爽
- 19 黃海液壓系統總公司 119
張麗華

第五部分 企業形象

20 虎威公司的企業形象策略	139
----------------------	-----

陳乙彰，陳湘桂，韓國麗

21 星湖公司迎來了又一春	149
---------------------	-----

劉志超，陳財旺

討論問題答案指引	155
----------------	-----

第一部分

人事管理

永佳工廠火災的啟示

陳興龍

一九九三年十一月十九日下午一時四十分，深圳葵涌鎮永佳工廠發生大火，當時廠房內有超過二百名工人。大火在下午四時二十分被撲熄。根據官方資料，大火造成八十七人死亡、五十一人受傷。

永佳工廠在一九八九年由勞錦榮創立。當時，勞先生與國營的城鎮經濟發展公司簽訂了一份來料加工合約，主要是生產外銷往意大利及加拿大的毛製玩具。根據該份合約，勞先生負責接訂單，並提供原料及技術，而城鎮經濟發展公司則提供廠房及負責招聘工作。

永佳的廠房在一九八八年竣工，樓高三層，每層面積約為八百平方米。大火的起因是由於底層電箱的高壓電線漏電，燃點了一些易燃物料而引起的。起火時一些工人嘗試使用滅火筒，卻不懂得如何使用。當他們知道如何使用時，才發覺滅火筒失靈。

廠房內所有的窗口都被鐵枝及鐵絲網封着了；走廊又堆滿亂七八糟的貨物；四個出口中有三個上了鎖。在底層工作的工人尚可從唯一未上鎖的出口逃生，但在二、三樓的工人則要在充滿有毒煙霧的樓梯間摸索逃生。風扇失靈令空氣更加混濁，並且減低了廠房的能見度。當工人驚惶失措、爭相逃生的時候，不少人被踐踏至死，其他的則因吸入有毒氣體而暈倒，很多甚至被燒至面目全非。

目擊者認為這次大火傷亡慘重是由於缺乏水源及滅火設備殘舊。由於消防梯不夠長，以致消防員未能到達廠房的上層進行撲救。一位消防官員對記者說：「我還以為死亡人數最少也達二百人；我看見上面堆滿了屍體。」有消息顯示真正的死亡人數達一百七十一人。大火發生後，不少工人失去蹤影。但是，要追查失蹤工人的身分殊不容易，因為一些未屆法定年齡的兒童爲了取得工作，便借用別人的身分證；另一些燒焦了的屍體，其身分亦難於辨認。

根據調查顯示，這次慘劇是由於走火通道及滅火儀器不足所引致。在中國，保安措施遠較安全重要，將廠房的走火通道上鎖，以防工人擅離職守，或防止工人盜竊原料或貨物等，都是很常見的做法。當地的幹部指責香港商人爲了金錢而罔顧工人的安全。據紀錄，當局曾數次警告永佳工廠，要求廠方改善防火措施。一九九三年三月，當消防人員進行巡查時，發覺廠房內有十三處地方須作改善，當中包括兩道上了鎖的後門。不過，工廠負責人沒有採取任何行動。

在永佳工廠工作的大多是來自四川及湖南省的年輕女農戶。她們的知識水平低，而且缺乏組織，對於自己的權利、安全條例及危險時的應變之道均全無認識。爲了保住工作，她們亦不會對工作環境提出任何投訴。

國務院對這次意外深表關注，並委派調查人員到深圳視察。早在一九九三年八月，當深圳一個貨品儲存區的危險物品發生大爆炸時，副總理鄒家華已曾嚴勵批評地方官員爲了加速經濟發展而對工業安全置之不理。他指出，六成的工業意外都是由於「管理人員麻木不仁、紀律寬鬆、管理混亂、非法經營及監察不當」所引致的。

在永佳大火發生後，當局下令對深圳的一萬家工廠實行全面的安全檢查。當中有十六家被下令停工，直至廠方改善安全設備及措施爲止。此外，佔地達十四萬平方米的非法工

場被拆毀，十一萬二千名居住在工廠內的員工亦被驅走。當局亦安排了萬多名工廠主管視察大火後的永佳工廠；另外，更花了二十億元人民幣添置防火設備。當局亦頒布了新法令，訂明外商須負責執行防火措施，而中方則須為有關措施提供意見。

永佳工廠的港方負責人勞錦榮在大火翌日，帶同一百萬元人民幣返回深圳，作為對工人的賠償。結果，勞先生與港方經理梁仲文同被軟禁於公寓內。梁先生在火警發生前已被辭退，他回深圳只是為了探望其於永佳工廠工作的女友。中方經理黃興亮和電工劉子文亦因涉及這次火警而被檢控。四人的親友都不准探望，只有他們的代表律師才可申請與他們會面，以討論案情。

一九九四年八月十一日，四人被扣上手銬，赤足出現於深圳法院。勞錦榮被控忽視當局對消防門的建議，沒有採取任何行動以改善防火措施。他被控於一九九三年五月，以港幣三千元賄賂前往巡查廠房的兩名消防人員。勞否認控罪，聲稱他只是要求黃興亮與該兩位消防人員出外消遣。他指出，他並沒有直接參與工廠的管理，故不應為這次火警負上責任。他每月只會到工廠巡視數次，而根據來料加工合約，其於國內的合伙人，即城鎮經濟發展公司，須負責保障工人的安全。檢控官認為這次事件不能單從該合約的條款作出判斷：「我們知道勞是工廠的東主，所以任何與工廠管理有關的事情他都應該負責。」

梁仲文因聘用只有小學程度及沒有電工證的劉子文而被檢控。他被指漠視劉子文的提議，沒有更換一條不合標準的保險絲。梁則反駁他只是在勞的指示下擱置更換保險絲的計劃，以按時完成訂單。其代表律師指責中國官員非法拘留其當事人，因為梁在火警發生前一個月已離職，故不應負上任何責任。

黃興亮承認疏忽，但辯稱不熟悉防火條例；加上缺乏經費，故未能改善有關的防火設備。劉子文則指出他曾多次向梁解釋廠房存在的危險，故他不應為大火負上任何責任。

勞錦榮的妻子向記者表示，她的丈夫是一個誠實、負責的人。大火發生後，勞的朋友都勸他不要踏足中國，但他堅持重返深圳。她認為將所有責任推在她丈夫身上是十分不公平的。

在中國進行投資的港商均憂慮是次事件開了先例，那他們就如手持隨時爆炸的計時炸彈一樣危險。大火發生後，不少港商為了自保，把設在葵涌鎮的工廠關閉。當時共有四成工廠相繼結束營業，而且沒有新的工廠開業。

一九九四年十二月十三日，案件終於審結。勞錦榮、黃興亮、梁仲文及劉子文全被判罪名成立，須為違反安全條例而引致嚴重傷亡的永佳工廠大火負上刑事責任。勞被判監兩年及賠償七百萬元人民幣；黃興亮、梁仲文及劉子文分別被判六年、三年及兩年監禁。兩名受賄的消防人員則分別被判處十七年及十年刑期，並須罰款五萬元人民幣。城鎮經濟發展公司則被判罰款四百九十萬元人民幣。

一九九五年二月十四日，中方准許勞以保外就醫的理由返港。

討論問題

- (1) 永佳工廠大火的起因是甚麼？
- (2) 工業安全與經濟發展，哪一項對現今的中國較為重要？
- (3) 中國政府採取了甚麼補救措施？這些措施能否有效地防止同類慘劇再次發生？

- (4) 你認為勞錦榮的道德操守如何？他在大火發生後重返深圳是否明智？如果你是勞錦榮，你會怎樣做？
- (5) 這次判決是否公平？你認為誰應為這次慘劇負上責任？
- (6) 對在中國設廠的港商，你有甚麼忠告？