

管理学

主编 张文昌

古今中外 管理案例精选与习题集

山东人民出版社

管 理 学

——古今中外管理案例精选与习题集

主 编 张文昌

副主编 庄玉梅 刘惠萍 曲英艳

山东人民出版社

图书在版编目(CIP)数据

管理学:古今中外管理案例精选与习题集/张文昌
主编. —济南:山东人民出版社,2002.4

ISBN 7-209-02978-8

I. 管… II. 张… III. 企业管理-案例-高等学校-
教学参考资料 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2002)第 022997 号

管 理 学

——古今中外管理案例精选与习题集

主 编 张文昌

★

山东人民出版社出版发行

(社址:济南经九路胜利大街 39 号 邮政编码:250001)

新华书店经销

胶州市印刷厂印刷

★

850×1168 毫米 32 开本 9 印张 200 千字

2002 年 4 月第 1 版 2002 年 4 月第 1 次印刷

ISBN 7-209-02978-8

C·181 定价:12.80 元

序 言

管理学是一门博大精深的学问，其重要性已日渐为社会和人们所认识，而要学好管理学，案例分析与案例教学十分重要。当今管理学的教科书浩如烟海，有关管理的案例集也五花八门。为了帮助修读管理学的人士学习好这门科学，我们从古今中外的管理案例中精选了 35 例，以一本典型性、代表性、精炼性的案例集子呈现于读者面前。本案例集可谓内外兼收、古今并蓄，不仅有成功企业的宝贵经验，也有失败企业的惨痛教训，因此，本书不仅是在校学生学习管理学的辅助教材，也是企业厂长、经理们案头必备的一本有趣的参考书。阅读此书能使您用较少的时间，有限的精力饱读管理案例之精华，从而达到精通管理之目的。

针对有些同学参加自学考试、校内学生考试实行试卷库的需要，我们在第五篇编排了五套模拟考试试卷。前两套试卷以杨文士先生主编的全国自学考试参考书《管理学原理》为依据，供有志于参加管理学课程自考的同学使用；后三套试卷以张文昌、顾天辉、曲英艳同志主编的《管理学——理论与实践》教材为基础，供学习管理学的同学们在通过该课程考试时练习使用。

本书由张文昌同志任主编，曲英艳、庄玉梅、刘惠萍同志任副主编，编写组成员有：张文昌、曲英艳、庄玉梅、刘惠萍、于维英、韩风华。此外，企业界人士：高级工程师、总经理建生先生，高级工程师、总经理孟扬先生，高级工程师、处

长洪国先生，高级教师洪慈先生，高级工程师月英女士等参加了编写。

同时，在编写过程中我们还参阅了大量的报纸、杂志、专著、教科书，在此对有关编著者一并表示深深的谢意。

这本管理案例精编是在 1998 年我们编写的《企业管理原理案例集》的基础上扩编整理而成的。原案例集子的出版发行得益于山东经济学院工商系领导、教务处教材科领导的大力支持，曾受到过不少专家、学者、同行的好评与厚爱，在此一并表示感谢！本书扩编与出版，我们是暗暗下了决心的，一定要编写一本高质量、高水平的作品奉献给读者，但由于时间太紧、水平所限，书中谬误与错讹之处在所难免，诚望今后能见教于读者。

编 者

2002 年 2 月

目 录

序言	(1)
----	-----

第一篇 战略决策与经营管理	(1)
----------------------	-----

一、英国人乔赛亚·韦奇伍德的陶瓷奇迹	(2)
二、英国罗尔斯—罗伊斯公司的辉煌成就	(18)
三、德国奥古斯特·蒂森钢铁巨人	(41)
四、日本丰田汽车公司的生产经营管理模式	(56)
五、格兰仕——如何从鸡毛小厂到微波炉世界老大?	(68)
六、大生集团的经营之道	(82)
七、香港百富勤投资集团公司的兴衰	(90)
八、福禄贝尔科幻乐园的悲剧	(99)
九、郑州亚细亚商场的风雨	(106)
十、洗煤厂决策的失误	(110)
十一、美国通用汽车公司两个开发计划的失败	(113)
十二、北京物美的扩张战略抉择	(118)
十三、深圳华为的成功之路	(126)
十四、王安电脑公司的启示	(132)

第二篇 领导、组织、用人	(138)
---------------------	-------

十五、福特汽车公司的人员管理	(139)
十六、约南·露珍服装公司的用人之道	(146)
十七、艾柯卡：掌握奖赏时机的领导技巧	(150)
十八、IBM公司的战略管理领导体制	(152)
十九、关于员工激励的对话	(162)

二十、布拉德利服装公司的人员激励……………(167)

二十一、东原公司面临组织变革的抉择……………(169)

第三篇 市场竞争与对策……………(173)

二十二、逆向营销的爱芳公司……………(174)

二十三、麦当劳的市场营销战例：馅饼战……………(180)

二十四、吉列刀片的成功史……………(188)

二十五、美国啤酒业大混战……………(193)

二十六、百威啤酒的崛起……………(202)

二十七、Adiads & Nike 的竞争……………(205)

二十八、可口可乐公司的锦囊妙计……………(212)

二十九、乐百氏的商标权争夺战……………(219)

三十、吉尔伯特公司的魂断市场……………(225)

三十一、CIS 能使天福公司走出困境吗?……………(230)

第四篇 质量管理与财务管理……………(237)

三十二、德国“奔驰”汽车以质量至上行天下……………(238)

三十三、阿奎洛克公司的质量控制……………(241)

三十四、日本企业的财务管理术……………(243)

三十五、日本企业的成本管理体系……………(250)

第五篇 模拟试题与练习题……………(257)

三十六、《管理学原理》自考模拟试题之一……………(258)

三十七、《管理学原理》自考模拟试题之二……………(264)

三十八、《管理学》模拟试题与练习题之一……………(270)

三十九、《管理学》模拟试题与练习题之二……………(273)

四十、《管理学》模拟试题与练习题之三……………(276)

参考书目……………(280)

第一篇 战略决策与经营管理

英国人乔赛亚·韦奇伍德的陶瓷奇迹
英国罗尔斯—罗伊斯公司的辉煌成就
德国奥古斯特·蒂森钢铁巨人
日本丰田汽车公司的生产经营管理模式
格兰仕——如何从鸡毛小厂到微波炉世界老大？
大生集团的经营之道
香港百富勤投资集团公司的兴衰
福祿贝尔科幻乐园的悲剧
郑州亚细亚商场的风雨
洗煤厂决策的失误
美国通用汽车公司两个开发计划的失败
北京物美的扩张战略抉择
深圳华为的成功之路
王安电脑公司的启示

一、英国人乔赛亚·韦奇伍德的陶瓷奇迹

公元 1760 年后,世界工业化的步伐加快,随即席卷全球。我们在讲工业化时,不能不先介绍一下乔赛亚·韦奇伍德这位首开工业化大批量制陶工业先河的关键人物。

谈到工业革命,人们首先想到蒸汽机的发明、自动织机的问世这些技术上的进步与推动。但社会需求与人们的购买欲望与技术突破一样重要。经济与社会过渡伴随着消费行为的巨大变化,市场营销的改进,才给技术应用以广阔的天地。约瑟夫·熊彼特说过:“仅生产出称心如意的肥皂是不够的,还必须引导人们用它去洗涤。”韦奇伍德在陶瓷生产上的巨大成功,不仅因为他对陶瓷生产技术上的改进与机器生产,尤其得益于他采用了一系列机智灵活的销售手段,吸引越来越多的人去购买他的产品。韦奇伍德的产品,成了世界公认的最早的名牌之一。

乔赛亚·韦奇伍德与其合伙人托马斯·本特利所创出的“韦奇伍德”陶瓷名牌,几乎成了无价之宝,历经 230 年而不衰。

1774 年 6 月,伦敦的社会精英,穿过繁华的西区,步入称为波特兰宫的乔治时期的雄伟建筑。在 5 个商品展室里,伯爵、公爵与乔治三世的夫人——皇后夏洛特,穿梭于富商之间,他们要一睹英格兰最著名的瓷器。

这是俄国叶卡捷琳娜大帝以 3000 英磅(约合 33 万美元)订购的餐具,供 50 人享用正餐与甜点,一套共 952 头,各以手工绘上不列颠的著名风景,可以想见场面之宏大。夏洛特皇后的一位侍者说道,瓷器占满“楼上三间、楼下两间”,“摆放餐具,件件

为正餐所需。”

瓷器里边是淡奶油色,边沿围以紫色叶饰,中央各有一处国王辖下的名胜古迹。图案或依浮雕,或为第一手素描,用工笔绘制各地庄园与精巧花园,波特兰宫的男男女女,争看都是有谁的家产被复制下来,为俄国女皇献上。

少数瓷器绘上水闸、船坞、纸厂、煤矿,形成鲜明对照。这些杯碗盘壶,成了新兴英格兰的一景,创新、勤奋、繁忙,新兴事物与传统次序交相辉映。总之,伦敦精英欢呼的新式瓷器,既是国家经济进化的象征,又是经济进步的产物。用第一次产业革命中的新的制造工艺和组织形式,生产出餐具毛坯,而每件瓷器上的独特装饰,又由长期实践的能工巧匠,花费整整 15 个月才完成的,所以体现了新老工艺的融合。

整个工程的负责人是乔赛亚·韦奇伍德与其合伙人托马斯·本特利。他们拥有和管理的韦奇伍德—本特利,在英国蓬勃发展的陶瓷工业中,是创新和成功的佼佼者,为了承得俄国皇室的委托,两人辛劳异常。他们从中挣得的利润远比预计要少,但公司和产品引起了贵族的注意,声誉大振。乔赛亚·韦奇伍德看到,无论是拓宽豪华产品的销售渠道,还是扩大常用瓷的顾客队伍,精英认可极为重要。他写道:

“(我们的瓷器)销往全球之快速,所受欢迎之普遍,实在令人惊叹。这有多少是由于推出的方式,有多少是由于货真价实,这些问题对我们今后的经营管理关系重大。如果说皇室或贵族的推荐对销售豪华瓷与货真价实同样必要,那么制造者从自身利益出发,就应对看到前者与做到后者付出同样多汗水和必要的花费。”

韦奇伍德和本特利懂得,在新兴消费社会里,市场与生产同等重要。

在经济变革大大改变了供需范围的时代,这对经商还意味

着什么？企业家如何去对待新的产品、市场、制造发明和劳资关系提出的挑战？乔赛亚·韦奇伍德的一生，处于资本主义历史的转折点，工业化生产与市场在英国经济结构中日益重要，工业生产率大大提高，农业与商业生产率同步增长，国家的国际贸易模式开始转换。

这种变化大多是渐进的，也有少数突变。其结果，无可挽回地改变了英国日常生活的节奏、方向和范围。亨利·费尔丁，《汤姆·琼斯》小说的作者，1751年评述道：“什么也比不上贸易对人的影响。它确实给国民以新面貌，在很大的程度上把事情搅乱了，几乎完全改变了人们的礼仪、习俗和习惯。”乔赛亚要了解这一变革并从中获益。

他的父亲托马斯从事陶瓷业多年，属于中等人家，在本村教堂附近有一陶窑。乔赛亚年轻时，先做了几年陶瓷学徒，以其特有的聪明好奇、审美观念和商业想像能力，了解本行业的方方面面。他先后涉猎科学实验、政治、文学、哲学甚至植物学，想从科技进步与经济扩张中寻找机会。

乔赛亚的献身和创新精神最终赢得丰厚的回报，成为欧洲最成功、最受尊敬的人物，在改变人们对陶瓷的态度上起着主导作用。他不断扩展市场，进行一连串的机构和生产革新。英国政治家威廉·格拉德斯通 1963 年在回顾早年的第一次产业革命时，说道：“韦奇伍德在任何时代，任何国家来说都是最伟大的人物……他所从事的主要工作就是把艺术与工业融合为一。”

这种赞誉会使乔赛亚难为情，但不会使他吃惊。在他一生的大部分时间里，都坚信自己的目标，相信有能力使自己和事业得到升华。在 1766 年，他在与本特利结成合伙关系的前夕，写信给本特利：“如果（你）能真的爱上”新的陶瓷事业，“或者做它的情人，我对合作的成功就几乎没有怀疑。”“我们必定前景光明，把工厂扩大到我们希望的规模，创造才能是不缺的，我坚信

我们的利润想要多少就有多少。”乔赛亚明白,激励虽不是成功的充分条件,但却是必要条件。要做很多工作,才能最大限度地利用第一次产业革命带来的机遇。

(一)陶瓷工业与18世纪经济关系

1730年,乔赛亚·韦奇伍德出生于人口约1000人的伯斯勒姆村镇,制陶业是本村的主要行业。村里三分之二以上的居民从事非农职业。当时村里有两户铁匠、一户面包房、一家鞋匠、一家屠户与一家理发店、两个百货小店,可啤酒屋却有八家之多,以满足陶工们饮酒取乐的嗜好。

伯斯勒姆是当时英国斯塔福德的重镇,英格兰的制陶中心。陶器由陶泥制成;瓷器由研细的陶泥、易熔石料、助熔剂混合后烧制而成。

伯斯勒姆当时有60个小陶瓷作坊,用工大多不超过10人。陶工就地取土,制成各种锅、壶、杯,简单耐用,称为糙器。糙器壶卖给商人,在本地与伦敦市场销售。当时英国所需的细器,多从欧洲或远东进口。

当时的制陶工具仍相当简单,多数陶厂仅有一两个转盘,一台车床。制陶是劳动密集型产业,靠陶师的技能与体力,而机器与资本很少。

制陶厂要有一座烧窑,多数尺寸为 $8 \times 10 \times 15$ 英尺。建窑需要15磅,买软盘需要1磅,好车床需要2磅10先令,加上流动资金,约值40磅(合今天的6400美元)。当时韦奇伍德的父亲就拥有这样一个中等制陶厂。

制陶业当时在很大程度上代表了英国经济。18世纪早期的英国制造业不仅规模小,也十分分散,主要行业是食品、制粉、酿造、陶瓷、制革、建筑和毛纺。而新技术产业如棉纺、铁器和机

械合起来尚不足英国经济的 10%。

在 1740 年,几乎有 40% 年龄超过 20 岁的男劳动力从事商业与制造业,这在当时的欧洲是最高的。其余 30% 的男劳动力务农,30% 做佣人或做其他工作。在 18 世纪的早期,英国农业年均增长 0.6%,工业产量年均增长 0.7%,这在当时已是很高的了。

关于第一次产业革命的开始时间,是个争论激烈的话题。历史与经济学者们强调劳动力、资本及技术更新在工业化过程中的重要性,强调农业和国际贸易对国民产值增长的贡献。而大多数学者认为,18 世纪中叶英格兰的传统农业与新兴产业都在稳定增长。农业在 1760 年之后增长放慢,而商业和制造业明显加速增长,1760~1780 年达到了 1%,1780~1800 年更是达到了平均 1.8% 的高速增长。在 1800 年到来之时,英国工业、商业、服务业的产值超过了农业。英国是世界上第一个工商业率先超过农业的国家。

乔赛亚·韦奇伍德时代的经济学者和社会工作者,无法得到像以上引用的国民产值与增长率数字。这些度量属于 20 世纪的创造发明。现在看来当时微不足道的增长率,在当时已经是一种奇迹了,它是由技术发明、管理革新带来的。这使英国走在了世界各国的前列。

(二)乔赛亚的早年生活

乔赛亚·韦奇伍德是家中的第 13 个孩子。母亲玛丽敏感慈祥,善理家务,受过不错的教育。父亲托马斯·韦奇伍德出身陶工世家。当时乔赛亚家庭在当地属于中等殷实人家。

乔赛亚 7 岁时到纽卡斯尔上学,在校算术成绩尤佳。9 岁时父亲去世,家境转变,乔赛亚不得不辍学到作坊干童工。

1742年,12岁的乔赛亚患上天花,这不仅使他脸上留下麻点,而且使右膝残疾,走路困难。14岁时,乔赛亚正式拜长兄为师,接受“制陶技艺、秘诀及职业”训练。并宣布遵守徒规:“不得打牌赌博,不得酗酒,不得结婚或搞不正当两性关系,不经师傅同意5年内不得离开工场或旷工”。

乔赛亚勤奋好学,在长兄的指导下很有长进,他除了学习日常陶工外,还对氧化物、龟甲件潜心钻研。5年学徒之后,又在长兄的作坊里干了3年。1752年,乔赛亚离开兄长,去邻近斯托克村的一家陶器作坊工作,2年后,又进入托马斯·怀尔登的陶工作坊。怀尔登时年35岁,是位经验丰富、经营有方的制陶主,当时已雇工20余人,制作石器、龟甲件、奶油器等多种产品,年销货额达900磅,约合今天的14.5万美元,这在当时已经是了不起的大作坊了。乔赛亚又在这里工作了5年。

1750年,伯明翰成为英国的五金与制铁中心,人口激增至3万,排在了伦敦、布里斯托尔、诺里奇、纽卡斯尔之后,成为英国第五大城市。乔赛亚在去伯明翰联系业务时,第一次感受到了城市工业革命的繁荣与力量。社会变革伴随着城市扩张,他对城里人财富获得(与失去)如此之快感到神奇与震惊。这使他开始认识到,要想获得在制陶事业上的成功,仅仅有严谨的、系统的生产工艺知识还是不够的,还需要了解市场需求,掌握顾客心理的变化。

(三)创业经营

1759年5月,年届28岁、雄心勃勃、想一试身手的乔赛亚离开了怀尔登的作坊主自立门户,第一次成了制陶业主。他从表兄约翰手里租来两座烧窑、棚屋和车间,年租金15磅。另花2.6磅租来转盘,以年薪22磅雇年方24岁的表亲托马斯为技师。

新陶场就这样开业了。开始,乔赛亚倍受筹集资金之苦,常常迟付租金。乔赛亚制作的龟甲、菠萝与菜花件十分诱人,深受用户欢迎。富人建设住宅,常需大量陶件装饰,有时王室也来采购陶品。随着经济的发展,过去只有富人才能消费的物品,开始进入大众消费时代。

乔赛亚对市场 and 经济发展看得很透。他努力改进奶油器物,使之外观诱人实体耐用。色彩已与瓷器和德尔福特彩陶媲美,美观耐用而价格低廉,吸引广大顾客,使那些买不起昂贵瓷器和彩陶的人,将奶油器捧回家去。

1762年,乔赛亚以研细的燧石与矿脉陶泥作胎,涂以铅性色釉,在质量上取得了很大进步。同时,他还将奶油件送往利物浦,到那里用新工艺加以装饰。这种新工艺叫转印,它可将复杂的人物或风景印到器物上光滑如初。奶油件转印后,再经焙烧搪瓷,其外部光泽就可与瓷器比美。这样乔赛亚生产的陶器销量大增。很快他的烧窑增加到5座,车间5处,雇佣工人16个,生意越来越兴隆了。

成年的韦奇伍德身高1.68米(5.6英尺),体重76公斤(168磅),平时坚持身体锻炼,衣着朴素大方,谈吐幽默不凡。他经常骑马去利物浦,与代理商、销售商谈生意。40英里骑马旅途,这对他那条残疾的右腿来说远不是一件轻松愉快的事。

1762年初的一天,31岁的韦奇伍德又骑马去了利物浦,经人介绍认识了托马斯·本特利。这次相会,拉开了两人终生友谊的序幕,也缔结了18世纪影响世界的一对商业伙伴关系。随后两人即开始了一系列的商业合作。本特利将自己全部商务实践、社会地位和企业技能投入到韦奇伍德的陶瓷经营上去。到1769年,本特利正式成为韦奇伍德制造与经销装饰陶瓷的合伙人,直到1780年他故去为止。本特利掌管企业经营把触角伸进伦敦,将乔赛亚出众的技艺和创新引向巨大的商业成功之路。

本特利约与韦奇伍德同年,他是一位绅士之子,受过良好教育,游历颇丰。当他们两人相识时,本特利已是当地知名的商人了。本特利积极支持英国的废奴运动,商业与学术触角通往大洋彼岸,他与化学家约瑟夫·普里斯特利,发明家本杰明·富兰克林都有深交。二人一见如故,很快成为挚友与商业合伙人。

本特利与韦奇伍德二人都积极支持增开运河,修建收费公路。在18世纪末,议会批准建设了数百英里的收费公路,大多是由商人提议并提供资金的。本特利、韦奇伍德二人都认识到了交通便利对促进英国经济发展的巨大作用,身体力行倡导开运河、修公路。同时二人又争取社会政要与国家财政的支持,把自己的商业活动融入社会生活之中。

1764年,乔赛亚与远房表亲萨拉成婚,二人共生了8个孩子。1796年,他们的长女苏珊娜与科学家伊拉斯谟·达尔文之子罗伯特成亲,1809年外孙查尔斯·达尔文出生,正是乔赛亚的家产帮助达尔文实现了著名的小猎号远航,从而奠定了达尔文完成《物种起源》研究的基础。

(四)走向辉煌

在托马斯、萨拉等人的协助下,韦奇伍德生意兴隆,事业蒸蒸日上,到1769年时,其售出的餐具和日用陶件总值已达7000英磅,约合今天的100万美元。其他如花瓶、宝石盒等装饰件市场看好,奶油器出口日升。

1766年,韦奇伍德在伯斯勒姆附近——默西运河岸边购买了350英亩土地,在此建设新工场与宅地,并把此地命名为伊特鲁里亚,意为美丽陶器的圣地。同时他招聘表弟托马斯·韦奇伍德全面监管陶瓷生产,自己则抽出身来专事市场扩展和产品技术开发。

1765年时,韦奇伍德就在伦敦开设了一家小陶器批发店,三年之后,开始建立既便于零售,又便于批发、展览的地点。他在给本特利的信中写道:“展出至少6~8套餐具是十分必要的。要以最干净、最漂亮、最文雅的方式,为女士们提供展示。同时,还要有款式多样的系列花瓶和装饰壁纸。这两类器件必须每过几天更换一次,修改一次,使面貌常新。即使对同一帮人,也能吸引他们一次次带朋友来观看。我无需向你多说,产生的效果必定是多方面的,意想不到的,把商业与艺术、娱乐融为一体的。伦敦过去的各种展出,不少新颖稀奇的东西让人一见之后就很快变成陈旧。只有实用性和常变化才能吸引人们不断关注”。

1768年3月,韦奇伍德找到办展室的理想之地。几年后,又将展室移入波特兰宫,另在巴斯与首都柏林增设销售网点,同时推出一系列的促销措施。1769年,伊特鲁里亚厂建成投产,同时本特利也与韦奇伍德正式建立合伙关系。在新厂,韦奇伍德进行了组织创新,采用专业化生产方式,劳动力按计划细致分工,他把日用品与装饰品生产分开。车间依工序安排,流水线作业,避免工件不必要的搬运,组成高效率的生产线。他的这些生产线上的革新,比泰罗足足早了100年。

伊特鲁里亚厂采用当时最先进的技术,如机器动力带动车床、离心机等。1782年,该厂采用著名的博尔坦—瓦特铸造厂生产的蒸汽机与伯明翰厂生产的动力机床,这些都使该厂走在了当时英国的最前列。

(五)开拓国际市场

18世纪末期,国际贸易对英国经济越来越重要,英国商品大批销往欧洲大陆、北美和远东,比初期增长5倍以上。在此形势下,英国陶瓷也行销全球。韦奇伍德也十分热心,把自己的奶