

成思危 主编

当代中国工商管理

Contemporary Management in China

Cases and Illustrations 案例研究

第三辑

教师指导手册

陈洁光 萧伟森 副主编

55

 中国人民大学出版社
民主与建设出版社

当代中国工商管理案例研究

(第三辑)

教师指导手册

成思危 主 编

陈洁光 副主编

萧伟森

中国人民大学出版社
民主与建设出版社

图书在版编目(CIP)数据

当代中国工商管理案例研究(第3辑)教师指导手册/成思危主编.
北京:中国人民大学出版社、民主与建设出版社,2003

ISBN 7-300-04814-5/F·1476

I. 当…

II. 成…

III. 工商行政管理-案例-研究-中国-教学参考资料

IV. F203.9

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2003)第 060651 号

当代中国工商管理案例研究 (第三辑)

教师指导手册

成思危 主编

陈洁光 萧伟森 副主编

出版发行:中国人民大学出版社

(北京中关村大街 31 号 邮编 100080)

邮购部:62515351 门市部:62514148

总编室:62511242 出版部:62511239

本社网址:www.crup.com.cn

人大教研网:www.ttrnet.com

民主与建设出版社

(北京朝外大街吉祥里 208 号 邮编 100020)

电话:(010) 65523123

经 销:新华书店

印 刷:涿州市星河印刷厂

开本:787×965 毫米 1/16 印张:4

2003 年 8 月第 1 版 2003 年 8 月第 1 次印刷

字数:66 000

定价:10.00 元

(图书出现印装问题,本社负责调换)

当代中国工商管理案例研究

编委会

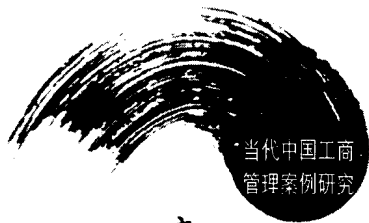
主 编 成思危

副主编 赵纯均

编 委 (以姓氏笔画为序)

冯芷艳 吴世农 陈洁光 陈荣秋

张维迎 赵曙明 徐二明 席酉民



序

管理是生产力中的软件，只有通过管理才能将劳动者、劳动资料和劳动对象这三个要素合理地组织起来，加速生产力的发展。在国家自然科学基金委员会于1996年7月召开的管理科学学科发展研讨会上，朱镕基同志提出“管理科学和管理教育也是兴国之道”。由此可见，发展管理科学，加强管理教育，是振兴中华的重要途径。

由于管理科学是一门实践性很强的科学，在研究中必须注意联系实际，结合国情。我国目前及今后相当长的一段时期内将处于社会主义初级阶段，当务之急是坚韧不拔地建设和完善社会主义市场经济体制。千千万万个独立经营、自主决策的企业是市场的基础，它们之间以及它们与环境之间的相互作用所产生的自组织过程是市场之所以能发挥资源配置作用的根本原因。因此可以说没有自由企业制度就没有市场经济。政府宏观调控固然十分必要，但不应违反市场经济的基本规律，更不应干涉企业的自主经营。在市场经济国家中，企业管理是管理教育的主要内容，也是管理科学的主要研究对象。

国际互联网的快速发展，加速了经济全球化的进程。网络化与全球化为企业提供了全新的机会，也带来了严峻的挑战。中国企业在面临这“两化”挑战的同时，还要面对从计划经济到市场经济的制度变革、加入世界贸易组织和深化改革等等挑战。值得欣喜的是，我们的许多企业依靠自己的创新和创造，在转型期和新环境下，主动变革，不断成长与发展。在学习、吸收、应用国外管理理论和经验的实践过程中，也正在创造有中国特色的管理理论和方法。实践为管理科学的研究不断提出新的问题，同时也提供了取之不尽的创新源泉。管理科学作为研究

人类管理活动规律及其应用的综合性科学，是自然科学与社会科学的交汇与融合，它的研究离不开实践。近年来，案例研究成为管理理论及方法创新的主要源泉，例如公司文化（corporate culture）、追求卓越（in search of excellence）、核心能力（core competence）、公司重组（reengineering the corporation）、第五项修炼（the fifth discipline）、平衡计分法（balanced scoring）等等，都是由西方管理学者在研究了大量企业实际案例后形成的。

国家自然科学基金委员会管理科学部十分重视管理科学的案例研究，曾于1997年底专门出资支持《当代中国工商管理案例》（第一辑）的研究与编写工作，以期推动我国管理科学案例研究和管理教育案例的本土化进程。本着这样的宗旨，《当代中国工商管理案例》（丛书）将不断汇集我国学者管理科学案例研究的最新成果，以研究性案例或教学性案例集的方式不定期地编著出版，为中国管理科学的理论创新和方法创新积累知识，为中国的管理教育提供鲜活素材。

我们提倡管理科学家在瞄准国际先进水平、把握最新研究成果和研究重点的同时，能够深入企事业单位，脚踏实地地进行实证研究和案例分析，就是要推动中国管理科学界提倡科学精神，借鉴国外经验，提高研究水平。注重案例研究，就是要鼓励科学家重视我国的管理实践，研究国情、探索规律、创新理论，为提高企事业单位的管理水平和竞争力作出贡献。目前我国工商管理教育已有了长足的发展，而MBA的教学实践业已证明，案例教学是培养管理人才的一种好方式。这也说明，管理科学的案例研究具有十分广阔的应用前景。

管理案例的研究和编写是一种艰苦的劳动，目前尚未受到有关科技和教育管理部门的重视。我希望随着《中国工商管理案例研究》（丛书）的不断出版，能够有助于各界有志之士发扬理论联系实际的学风，促进华夏文化与现代管理的融合，努力做到“古为今用，洋为中用，取长补短，殊途同归”，为创建有中国特色的管理科学和管理教育体系而不断奋斗。

成思危

2003年6月26日



前言

香港浸会大学工商管理学院于1989年在其工商管理学士(荣誉)学位本科专业中,加入“中国商贸”方向,是香港大专院校商学院中,首先开设这个专业方向的。从那时起,我们对中国商贸的研究与教学投入资源并积极开拓。在“中国商贸”专业课程的设置上作出多番修改,力求完善;在编写教材方面,亦付出了不少努力。

在这十多年来,我们深深感觉到,中国商贸的教学与案例的编写及使用有着不可分割的关系。事实上,案例教学在商业及管理教育上的应用价值毋庸置疑。由于商业及管理的涵盖面甚广,环境与策略的关系错综复杂,案例教学正好发挥所长,让老师和学员共同在一个现成的企业环境中,结合理论和实践。在这个过程中,老师和学员通过讨论而产生互动效果;创意更得以发挥。因此,这种学习方式,在商业及管理教育上,一向备受推许。

我们也留意到,近年国内、外不少专家学者,开始编写这方面的教学案例。而在国家自然科学基金委员会管理科学部的支持下,由成思危教授主编、民主与建设出版社在1999年出版的《当代中国工商管理案例研究》(第一辑),可说是这方面工作的一项重要成果。

香港浸会大学工商管理学院既感到案例编写的重要性,又在中国商贸课程的需求之下,在1999年底得到香港浸会大学教学发展基金的资助,举办了一次小规模的中国商贸教学案例研讨会,在会上发表了20个案例。其后,得到成思危教授的鼓励,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和国家自然科学基金委员会管理科学部合办了“新经济时代的市场营销:理

论与方法”及“中国企业管理教学案例”两个研讨会。前者在广州中山大学举行,后者则在香港浸会大学举行。两个研讨会内容互有关联,前后呼应。在“中国企业管理教学案例”研讨会部分,共发表了36个案例,分为战略管理、组织管理/组织行为/人力资源管理以及市场营销策略三篇。这前后两项工作所发表的56个案例,都在香港浸会大学的工商管理研究中心的《案例系列》中刊印传阅,收取意见。

这些案例,在研讨会发表之前,都经评审委员会作匿名评审,筛选后始获接纳发表。在每次研讨会中,案例发表之后,都有评论人作出评论,与会者提供意见。研讨会后,我们要求作者根据所收纳意见将案例及其相关教学指引作出修订。修订稿再经一个评审小组评审及筛选,复要求作者严谨地按照同一格式作出最后修订。

经过编辑,我们现在将最终获选的案例及其相关的教师指导手册出版,包括:1999年发表的案例17个,及其相关教师指导手册;2001年发表的案例32个,及其相关教师指导手册。

我们将案例及教师指导手册分册出版,让学员使用案例时可以不受教学指导手册内容的影响,讨论可以更加多元化。

此外,在这四册案例及教师指导手册分别出版的时候,作为编辑人员,我们也要作出几点说明。

1. 这些案例编写的目的是作为课堂讨论的教材,而非展示企业成功或失败的经营情况。事实上,企业的成功或失败很难一概而论,这些案例的编写,亦不打算对有关企业的经营情况或管理方法作任何成败之评价。

2. 这些案例,其中大部分不以企业真实名称出现。以真实名称出现者,亦已经有关企业同意。文中人物姓名亦多为虚构。同时,由于案例乃作为课堂讨论之用,案例中出现的数据或资料亦有部分经作者修改。

3. 本辑出版前,编者已要求案例作者与案例设计的企业联系,并征得该企业同意发表该案例。每个案例的作者已在文中列出。作者自负文责。版权则归出版社所有。

由于中国商贸案例的编写尚在起步的阶段,书中的错漏在所难免。我们请求读者及用者多加包涵,并不吝指教,提出意见,是所至盼。

陈洁光、萧伟森谨识

2003年7月

于香港



目 录

第一篇 策略管理

《上海 KT 微型轴承股份有限公司》个案使用说明 (教学注释)	陆 军	1
《斯迈尔服装公司的经营战略设计》 个案使用说明 (教学注释)	余凯成 萧伟森 王澍民	4
《星湖味精公司》个案使用说明 (教学注释)	刘志超 叶广宇 陈财旺 黄 驰	7
《亚商保龄球有限公司》个案使用说明 (教学注释)	阎海峰	10
《新思源化工公司》个案使用说明 (教学注释)	侯丽敏	12
《BB 企业的软件开发之路》个案使用说明 (教学注释)	康 青	16
《山川公司的事业部战略规划》个案使用说明 (教学注释)	董临萍	19
《康普集团 3C 有限公司上海分公司的市场策略》 个案使用说明 (教学注释)	蔡晓燕	22
《力拓公司竞争能力实证分析》个案使用说明 (教学注释)	冯宗宪 孔德明	24

第二篇 人力资源管理

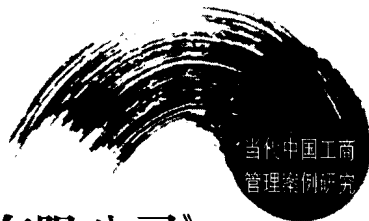
《秦川现象——秦川机床集团有限公司的产品开发战略》		
---------------------------	--	--

个案使用说明(教学注释)	杨水利	27
《华新公司的员工管理》个案使用说明(教学注释)	李敏	31
《宏业有限公司的人员流失问题》个案使用说明 (教学注释)	李敏 龚永华	35
《斯迈尔服装公司管理人员的评选》个案使用说明 (教学注释)	余凯成 陈镇雄 张丽华	38

第三篇 市场营销

《DM 帘子布集团的营销策略》 个案使用说明(教学注释)	张庚森 张宁选 俞建国	43
《SD 锅炉厂市场营销策略》 个案使用说明(教学注释)	陈金贤 张庚森 张洪训	46
《南华连锁超市公司》个案使用说明(教学注释)	郭毅	49
《成长集团市场营销行为绩效评价》 个案使用说明(教学注释)	冯宗宪 孔德明	52

第一篇 策略管理



《上海 KT 微型轴承股份有限公司》 个案使用说明（教学注释）

陆 军 （华东理工大学工商管理系）

一、本个案的类型与教学目的

本个案是描述型的,它全面地介绍了这家中外合资公司在一位女工怀孕期间多次开出病假单后,两位中、外管理者作出处理办法过程中所产生的一些问题。案例演示了矛盾起因及发展过程,对在这个矛盾中三位主角的经历、心态都作了系统的描述。此中所涉及的理论与概念都无深奥之处,只是在表述过程中为个案分析起见略微复杂了一些。留给学员的分析任务也只是对这一问题的产生进行评述并协助黄经理作出较为妥善的解决方案而提出自己的建议及推测由此可能得到的结果。所以此个案从“概念”、“分析”及“表述”三个难度来评定,其难度组合应居“低一中一中”,宜在本科三四年级人力资源管理课程有关人才招聘及奖惩一章中使用,也可在 MBA 课程中有关在国外合资企业管理的法律环境分析中加以使用。

具体的教学目的:

1. 了解跨国公司在陌生的外国建立合资企业时,在员工招聘中制定相关条例的主要环节。
2. 体验作为具体执行者在贯彻上司命令前应具备的能力及心态。
3. 明确在外国办厂除了解并准确把握当地经济、政治和自然资源情况之外,熟悉当地法律与文化环境同样十分重要,不可或缺。

二、可供教师在课堂上选用的启发思考题

1. 跨国公司在外国办厂,员工的招聘与任用过程应包括哪些主要环节?
2. 降低生产成本,可能有哪些具体策略?与员工招聘与任用策略可能会有哪些关系?
3. 通过对本个案中杰克、黄绍宏、汪晓云的管理手段或个人理念的分析,你会得出什么评价?
4. 在人员招聘任用和员工管理方面,通过对本个案的阅读分析,你认为高层管理者与中层管理者起码应具备的素质是哪些,为什么?
5. 法律环境、文化环境对员工管理策略有何种影响?

三、建议教师在组织本个案的课堂讨论时可考虑采用的分析线路

1. 正式讨论前,不妨先请学生回忆并复述本个案中的一些主要情节,并引导学生列出“新问题”发生的主要原因。
2. 弄清上述细节之后,启发学生思考,作为矛盾的当事人是由于何种原因使自己深陷矛盾漩涡的,鼓励学生积极提出“如果我是杰克或黄绍宏或汪晓云会怎样做”的建议,并进一步说明这样做的依据及产生的后果。
3. 提出按本案例的进展推测黄绍宏会采取何种方法来执行命令达到杰克期望的目标,汪晓云与杰克将会作出何种相应的反应,并给出理由。
4. 如果时间宽裕,引导学生分析杰克作出这一命令是否有利于KT集团要求上海KT公司降低产品生产成本的指示的最终实现?说明自己的理由。

5. 引导学生对课堂讨论所形成的一致看法（包括自己解决问题的方法）进行总结，对存在异议的主要问题也作一归纳，并分析这些异议是为何引发的。

四、背景信息：上海KT公司所遇新问题的最后的解决

黄绍宏觉得“汪晓云问题”是一个看似很小实为很大的问题，想到自己与杰克良好的上下级关系，黄决定与杰克作一次全面认真的谈话。第二天黄以汇报工作提供新的上海社会经济发展情况为由提出了与杰克讨论有关问题的要求后，很快得到杰克的召见。黄向杰克说明了中国政府已经制定的各项法律及实施细则，指出杰克的指令中与之相违背的地方。杰克作为西方人，有很强的遵法守法意识，在听完黄的说明尤其是黄真诚地指出若执行杰克的命令会带来的后果后，杰克开始听取黄的建议。黄绍宏又说，“中国人的文化观念中有一个很明显的与西方人不同的地方，用俗语说就是‘滴水之恩当涌泉相报’。作为管理者必须注意利用各种方式，使下属对上司、对公司有强烈的感恩和报恩心理”。杰克以自己对黄的三年多的交往实践，体会到了黄上述观点的正确性，当即作出请汪小姐到包装车间上班的决定，并委托黄代向汪小姐致歉。八个月后，汪小姐产后又来上班，提出回成品车间工作的要求。人们都说汪小姐像换了个人似的——工作积极性显著提高。更值得注意的是，上海KT公司的中方人员都说杰克很有人情味，而杰克自己也感到公司普通员工对自己、对公司更加热爱了，他在中方人员的建议下正式地取了一个中国名字——贾克。

五、关键点：从个案中总结出一些一般性规律，对学生有更多启发

1. 员工队伍是公司的一个重要战略资源，所以在招聘、任用、激励等方面都应谨慎处置。

2. 管理者的观念可能会影响其一系列政策、策略及指令的正确性，为使自己的失误尽可能地减少，管理者之间的沟通是十分必要的，关键是找到一种好的沟通方式。

3. 在企业管理中对各种环境的认识与把握是十分重要的，也只有基于此的管理才谈得上更具适应能力和应变能力。



《斯迈尔服装公司的经营战略设计》 个案使用说明（教学注释）

余凯成 （大连理工大学管理学院）

萧伟森 （香港浸会大学市场学系）

王德民 （劳纳气体有限公司）

一、本个案的类型与教学目的

本个案是描述型的，它详细介绍了两位决策者在制定这家时装公司经营战略过程中的各方面的考虑，系统地演示了这一过程的各主要环节的细节，而且所涉及的理论和概念也无深奥难懂之处，只不过略显复杂，留给学生的分析任务只是“事后诸葛”式的评论与“亡羊补牢”式的建议，学员体验不到决策的紧迫感、责任感与压力感。所以此个案从“概念”、“分析”及“表述”三个难度来评定，其难度组合应仅属“中一中一低”，适用于本科学生二三年级市场营销学课程营销战略章节或四年级学生企业战略课程中 SWOT 分析章节中。但此个案未提及 M. Porter 的行业进入模型。

具体的教学目的：

1. 了解经营战略设计全过程中的各主要环节。
2. 知道何谓 SWOT 分析及如何具体开展此种分析。
3. 体验对企业高层决策者在素质与能力方面的要求。

4. 考虑企业文化与经营战略间的关系。

二、可供教师在课堂上选用的启发思考题

1. 企业经营战略的策划与设计过程，应包含哪些主要环节？
2. 在进行市场定位，确定企业的目标市场（targeted market segment or niche）时，应考虑哪些因素？
3. 怎样辨识企业的真正竞争对手？在对己方及对手作 SWOT 分析时，应考虑哪些因素？
4. 你对季、闵两人在拟订其经营战略时的做法与想法作何评价？你认为他们有哪些得当和失当之处？你对他们能提出哪些建议？
5. 从这篇个案中，你体验到对企业的最后决策者来说，最重要的品质与能力是什么？为什么？
6. 企业文化与战略间有何关系？

三、建议教师在组织本个案的课堂讨论时可考虑采用的分析线路

1. 由于此个案是供实际管理经验较缺乏的本科生研究的描述型个案，课堂讨论开始时，不妨先使学生回忆和复述个案中主要情节，着重在其营销战略拟定过程中的各个环节。
2. 在弄清了过程细节后，可启发学生分析个案中决策者的考虑、判断及举措的得当与失当之处，鼓励学生大胆提出不同见解，可以说：“我若是季董事长，在这里我就会这样想和这样做……”如此等等，并阐明自己的理由与依据。
3. 可以提醒学生猜测季、闵二人所推行的营销战略的成或败的可能性，并说明自己推测的理由。
4. 若时间宽裕，可将讨论范围适当拓宽，如学生谈学习此个案后的体会与收获，探索据此个案可推论出，在个人品质与能力上对称职的企业决策者有何要求等。

5. 最后,最好引导学生对此次讨论作出简短的小结,从本个案的具体事例中归纳出一般性的规律来。

四、背景信息:斯迈尔服装公司后来发展的实际情况

事实后来表明,季、闵二人低估了那些小个体商贩的潜在竞争力,它们无处不在,单兵作战,灵活机动,使斯迈尔服装公司穷于应付,销售状况不及原来所预期,证明他们原来的判断有些一相情愿,过于乐观。他们后来及时地退出了时装业,本来想利用其地理优势,改营超级市场,但后来决定转向家具及室内装修业,向顾客们提供规范化的、成套的室内装饰与设施,由于展示面积甚大,可供选择的设计十分多样,在当地又属第一家采用这种配套展销形式,加之正值购房与装修热兴起,所以如今业务颇为兴旺。

五、关键点:从这一具体个案中,可总结出一些一般性规律,使学生能多有启迪

1. 经营战略的设计,事关企业长远发展方向与道路的抉择,影响深远,必须慎之又慎。

2. 已有实践的成败,已开发出系统的理论及可操作的战略制定程序与模型,可供借鉴与采用。

3. 作战略设计时,切忌想当然的态度凭感觉去作。应深入现场,调研观察,搜集数据,以求有可靠事实作为设计的基础。

4. SWOT 分析时,要力求客观、全面、深入,这样才不致被假象迷惑而作出错误判断。

5. 有效的经营战略应以正确的企业文化为基础并受其指导;不应是先有战略,后有文化,而应是反之。



《星湖味精公司》个案使用说明 (教学注释)

刘志超 叶广宇
陈财旺 黄 驰

(华南理工大学工商管理学院)

一、本个案的类型与教学目的

本个案属于分析决策型案例，它提供了一些资料，供学员进行分析和决策。本个案涉及两大领域：品牌决策和发展战略，可以分别在市场营销学的品牌决策和营销战略的章节中作为教学性案例使用，也可以作为研讨性案例，在讲完营销学后使用。

具体的教学目的：

1. 了解品牌决策的过程和内容。
2. 明确不同品牌策略的优点和缺点。
3. 了解企业发展战略类型。
4. 掌握每种发展战略的适用条件和限制因素。