

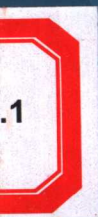
企业管理教学案例丛书

主编 张岩松

第二版

企业管理案例 精选精析

徐国良 王 进 编著



经济管理出版社

ECONOMIC MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

企业管理教学案例丛书 主编 张岩松

企业管理案例精选精析

(第二版)

徐国良 王 进 编著

经济 管 理 出 版 社

责任编辑 凌 霄
版式设计 晓 成
责任校对 剑 兰

图书在版编目 (CIP) 数据

企业管理案例精选精析/徐国良, 王进编著. —2 版.
北京: 经济管理出版社, 2003

ISBN 7-80162-729-6

I. 企 ... II. ①徐 ... ②王 ... III. 企业管理—案例
IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2003) 第 068428 号

企业管理教学案例丛书 主编 张岩松

企业管理案例精选精析

(第二版)

徐国良 王 进 编著

出版: 经济管理出版社

(北京市新街口六条红园胡同 8 号 邮编: 100035)

发行: 经济管理出版社总发行 全国各地新华书店经销

印刷: 北京宏伟胶印厂

850×1168 毫米 1/32 9 印张 210 千字

2003 年 9 月第 2 版 2003 年 9 月北京第 3 次印刷

印数: 11001—16000 册

ISBN 7-80162-729-6/F·649

定价: 19.00 元

·版权所有 翻印必究·

凡购本社图书, 如有印装错误, 由本社发行部负责调换。

通讯地址: 北京阜外月坛北小街 2 号 邮编: 100836

联系电话: (010) 68022974

企业管理教学案例丛书编委会

策 划：侯在惠 李国艳 王薇薇

主 编：张岩松

副主编：朱 华 徐国良 王艳洁

编 委（按姓氏笔画为序）：

马希才 王 进 王艳洁 王海鉴

朱 华 刘昌斌 张岩松 徐国良

郭兆平 窦坤芳

总 序

作为与传统理论教学模式完全不同的管理类案例教学，在我国，是改革开放之后才迅速传播开来的。

在传统的理论教学模式中，教师凭借粉笔和黑板做系统讲解，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，带有很大的局限性。这种教学模式缺乏师生之间、学生之间的交流，教师是这类活动的中心和主动的传授者，学生被要求精心倾听、详细记录和领会有关意图，是被动的接受者。因此，这种传统的教学模式应用于能力的培养上难以奏效，对独立思考能力日趋完善的大学生，尤其是对于以能力培养为主的高等职业技术学院各专业的大学生来说，是很难激发其学习兴趣的，因此也难以实现培养目标。

案例教学则完全不同，教学活动主要是在学生自学、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，经过讨论后形成共识。教师不再是这类教学活动的中心，仅仅提供学习要求，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和完成。

不难看出，案例教学的首要功能，在于使学生通过个人和集体的讨论和分析，从案例情景中归纳出问题，找寻解决问题的方案及择优处理，最终领悟出适合自己个人特点的思维方式和逻辑推理，使得在今后实践活动中，可以有效地运用这种逐步培育起

来的思维方式和逻辑推理,来观察、分析和解决问题,从而使学生的相关能力得以培养和树立,并随今后工作实践的持续进行而日趋成熟和完善。

为更好地推动案例教学的开展,实现高职教育的培养目标,提高学生的各方面能力,我们编写了《企业管理教学案例丛书》。丛书暂分为《企业管理案例精选精析》、《市场营销案例精选精析》和《公共关系案例精选精析》等。这套丛书从高职教育的角度,以突出高职特色为原则选编案例,努力使每个案例具有可读性、操作性、代表性和新颖性。每册书前的绪论中对案例的含义、类型、功能,特别是对案例教学的特点、过程及案例教学的组织等都做了各有侧重的分析和论述。具体案例注意结合职业技能分章组织编写,对每个案例都进行了分析和点评,力求画龙点睛,对读者有所启迪,然后提出了若干思考、讨论或训练题,供读者思考和作为教学之用。

本丛书既可作为高等院校,尤其是高职高专院校相关专业的教材或相关学科的教学辅助资料,也可作为成人教育、在职人员培训使用的教科书。

丛书的编辑出版自始至终得到了经济管理出版社的大力支持,特别是卢小生副社长的具体指导和帮助。大连职业技术学院教务长侯在惠同志、教务处长李国艳同志和经管系主任王薇薇同志对丛书的编写给予了精心的指导。同时,我们借鉴和引用了同仁的一些成果和资料,在此对来自各方面的帮助表示由衷的谢意。

由于水平有限,书中不足之处恳请各位读者批评指正。我们真诚地希望这套丛书能够得到读者朋友的喜欢。

张岩松

2003年5月于大连山石斋

目 录

绪论/(1)

第一章 管理、管理学和现代企业制度/(13)

案例 1: 升任公司总裁后的思考/ (14)

案例 2: 一次失败的探索/ (17)

案例 3: 陈书友的悔恨/ (22)

案例 4: 北京钟表公司扭亏为盈四步棋/ (27)

案例 5: 以诚信取人的世界船王/ (35)

第二章 管理思想的形成和发展/(41)

案例 1: 管理理论真能实际问题吗? / (42)

案例 2: 智邦公司/ (45)

案例 3: 微软文化的魅力/ (48)

案例 4: WATE 公司重塑企业文化/ (55)

第三章 管理的计划职能/(61)

案例 1: 对未来趋势有独到的判断/ (62)

案例 2: 康派克公司/ (64)

案例 3: 菲利普·莫里斯公司的经营战略/ (66)

案例 4: 化妆品公司/ (68)

案例 5: 东方电力公司/ (72)

案例 6: 麦当劳快餐馆/ (74)

案例 7: 东方通信, 挑战世界强手/ (77)

案例 8: 科龙集团的“第一”战略/ (85)

案例 9: 青岛啤酒走出困境/ (92)

案例 10: 矢志创一流的江苏泰兴啤酒厂/ (97)

案例 11: IBM 的三次兴衰/ (102)

案例 12: 倾听顾客的需求/ (109)

案例 13: 准确决策与盲目投资/ (113)

案例 14: 毛家湾饭店奇迹的启示/ (116)

第四章 管理的组织职能/(119)

案例 1: 测量仪器公司/ (120)

案例 2: 圆山饭店的组织变革/ (122)

案例 3: 达许曼公司/ (126)

案例 4: X 媒体的组织结构/ (130)

案例 5: 三九企业的组织设计与变革/ (132)

案例 6: 斯隆的四个绝招/ (138)

案例 7: 美国商用计算机和设备公司的权力分散/ (142)

第五章 管理的人事职能/(145)

案例 1: 卡尔·温多弗/ (146)

案例 2: 办公室助理/ (148)

案例 3: 贝尔登电子公司/ (150)

案例 4: 某电气公司员工的绩效评价/ (152)

案例 5: 福雷斯蒂有限公司/ (154)

案例 6: 宇航公司/ (158)

案例 7: 灵化集团的“四优管理法” / (160)

案例 8: 培养人才, 三星之本/ (168)

案例 9: 重视教育的汤姆森公司/ (172)

案例 10: 王永庆用人的两大法宝/ (175)

案例 11: 王安电脑破产之谜/ (179)

案例 12: 克莱斯勒的奇迹/ (183)

第六章 管理的领导职能/(187)

案例 1: 成也萧何, 败也萧何/ (188)

案例 2: 小道消息传播带来的问题/ (192)

案例 3: 国际商用机器公司/ (194)

案例 4: 选择领导的策略/ (198)

案例 5: 制定沟通的策略/ (201)

案例 6: 提拔错了吗? / (203)

案例 7: 帕尔默机器公司/ (205)

案例 8: 国民捷运公司/ (207)

案例 9: 美国戴尔电脑公司/ (211)

案例 10: 让班组做主/ (214)

案例 11: 施科长没有解决的难题/ (217)

案例 12: 以创新求发展的 IBM/ (220)

第七章 管理的控制职能/(225)

案例 1: 邯钢的“模拟市场核算, 实行成本否决”制/ (226)

案例 2: 39 滴焊料/ (232)

案例 3: 柯达公司/ (234)

案例 4: 奇异公司的零基经费预算和弹性利润预算/ (236)

案例 5: 追求精益管理的纳铁福/ (239)

第八章 综合案例选编/(245)

案例 1: 一颗耀眼的航行之星/ (246)

案例 2: 追求卓越的一汽大众/ (251)

案例 3: 丰原集团争创世界第一/ (255)

案例 4: 孙正义: 打造铁一般的成功/ (263)

参考文献/ (271)

后记/ (273)

绪 论

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》第四版序言中指出：“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和进行，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干部培训中心,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,美国教师团联合了中国教师,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，并不太明确；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、由外入内的功夫，才能把问题发掘出来，分清主次与来龙去脉，探明究竟与拟出解决办法。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，其结论的有效性也是有限的。

三、企业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。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以及案例中

各种人物在系统中的地位与相互作用。

2. 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,企业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展情况。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、案例课堂讨论范例

下面是哈佛商学院的一次案例课堂讨论课的写实，内容是关于新日本制铁公司面临的人力资源管理问题。戴着一副深度眼镜的乔克第一个被教授叫起来发言：

“我不清楚这里的问题究竟是什么。看起来很明显是新日铁公司无力将员工的退休年龄从 55 岁延长到 60 岁，但这是日本政府已经宣布在全国企业中推行的，而且工会也要求公司这么做。”

以定量分析擅长的乔克在这次有关人力资源管理的案例课堂讨论中，说了这样一句话作为开场白。他接着说下去：

“根据我的计算，由于钢铁市场需求减少，这家公司已经有 3000 名富余员工，这些人占了员工总数的 10%。这种局面正在吞食着企业的盈利。如果延长员工的退休年龄，那么，公司在今后五年时间内，还要承担 7000 多名富余人员。”

刹那间，所有的人都沉默了。要是在往常，“开局者”总会受到许多人的围攻，他们都试图对其逻辑中的漏洞予以曝光。而