

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

陈洁光 萧伟森 副主编

 中国人民大学出版社
民主与建设出版社

• 成思危 主编

Contemporary Management in China
Cases and Illustrations

当代中国工商管理

案例研究

第三辑

陈洁光 萧伟森 副主编

图书在版编目(CIP)数据

当代中国工商管理案例研究(第3辑)/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 7-300-04668-1/F·1441

I. 当…

II. 成…

III. 工商行政管理-案例-研究-中国

IV. F203.9

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2003)第 037280 号

当代中国工商管理案例研究 (第三辑)

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:12 插页 2

2003 年 8 月第 1 版 2003 年 8 月第 1 次印刷

字数:213 000

定价:29.00 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,案例中出现的数字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

香港浸会大学 工商管理学院介绍

香港浸会大学（前身为香港浸会学院）创立于1956年，目前是香港政府的七所全资大学之一。浸会大学致力提倡优质的全人教育，以扩展视野，促进跨系跨专业学习，鼓励独立思考，强调学无止境及终身学习。大学对教学及研究同样重视。

大学设有文学院、理学院、社会科学院、工商管理学院、传理学院、中医药学院及持续进修学院，提供多项副学士以至本科课程及高等学位课程，包括修读式及研究式硕士、博士学位。

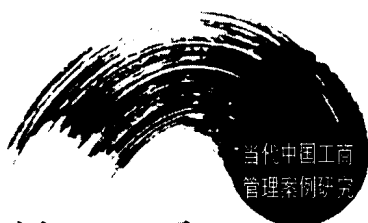
工商管理学院由五个系组成，具体为：会计及法律系、经济系、财务及决策学系、管理学系和市场学系。学院另设工商管理研究中心，专司研究及顾问之职。

工商管理学院在大学全人教育的基础上，提供商业与有关学科知识。课程的主旨是培养学员的思考能力、知识应用能力，让学员在毕业后能学以致用，在商界及相关领域贡献所长。

学院目前提供工商管理学士（荣誉）学位课程（设有七个专业，其中包括中国商贸专业）、工商管理硕士课程，以及研究式哲学硕士及博士学位课程。

11/1/2012

策划编辑 安 卫
责任编辑 潘蔚琳 陈 莹
封面设计 池海玉 白瑞凤
版式设计 赵星华



目 录

第一篇

策略管理

上海 KT 微型轴承股份有限公司		陆 军	1
斯迈尔服装公司的经营战略设计	余凯成 萧伟森	王德民	9
星湖味精公司	刘志超 叶广宇 陈财旺	黄 驰	15
亚商保龄球有限公司		阎海峰	24
新思源化工公司		侯丽敏	33
BB 企业的软件开发之路		康 青	51
山川公司的事业部战略规划		董临萍	59
康普集团 3C 有限公司上海分公司的市场策略		蔡晓燕	73
力拓公司竞争能力实证分析	冯宗宪	孔德明	90

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		杨水利	101
华新公司的员工管理		李 敏	109
宏业有限公司的人员流失问题	李敏	龚永华	115
斯迈尔服装公司管理人员的评选	余凯成 陈镇雄	张丽华	123

第三篇 市场营销

DM 帘子布集团的营销策略	张庚森	张宁选	俞建国	131
SD 锅炉厂市场营销策略	陈金贤	张庚森	张洪训	137
南华连锁超市公司			郭 毅	157
成长集团市场营销行为绩效评价		冯宗宪	孔德明	173

第一篇 策略管理



上海 KT 微型轴承股份有限公司

陆 军 （华东理工大学工商管理系）

摘 要

此个案介绍了上海的一家中外合资企业，外方管理人员由于一位中方女工因怀孕不断请病假而提出不允许再如此下去，并要求医疗部门严格控制对女工的病假单。这一指令的中方执行者深晓此举的严重性，而这一怀孕女工又是由他招聘来的，并在她怀孕后，适当调整了她的工作岗位，这又引起他的上司外方经理的不满，令其即刻改正。中方执行者应当如何做？

关键词 中外合资企业法 女职工劳动保护规定 工会法

1997年7月21日深夜,地处上海浦东工业开发区上海KT微型轴承公司的五层办公楼内,远远望去,顶层与二层的一间办公室依稀透出一线灯光。顶层的那一间是KT公司制造部经理杰克先生的办公室,48岁的他由于操心过度,已显老态。虽然窗户紧闭,室内空调被设定在18℃,但杰克仍感到燥热难当。也许为了排解燥热,更可能是要发泄出憋在胸内一天的怒气,杰克像一头困兽在办公室内走来走去,口中还不时地嘟囔几句法语。在一张巨大的办公桌上,放着一份今天上午人力资源部提供的“关于本季以来怀孕女工病假情况”通报。从杰克的话语中可以依稀辨出这样一句,“这个黄,怎么会如此办事不力。”在同一幢楼,二层的生产部经理办公室也灯光明亮,透过已拉上的窗帘留下的缝隙,可以看到室内烟雾弥漫。沙发旁茶几上的烟灰缸内,已堆满了烟头。40岁的生产部经理黄绍宏,此刻坐在沙发上,虽然办公楼内一片寂静,但杰克的叫声仍在他耳边回荡,“汪小姐已经连续四次开为期两周的病假,以此来躲避公司职工若请一个月以上的长病假必须中断劳务合同的规定。她这是对我两个月前将其调回原岗位决定的报复,这种情况在KT集团中是没有先例的。黄,你马上通知汪小姐立刻回来上班并停止这种看似精明实为愚蠢之极的行为。再请你告诉公司医务部门,今后要严格控制给孕妇开病假单。”黄绍宏先生是土生土长的上海人,深谙上海人的处世之道。“得罪人、背黑锅的事都让我来干,让中国人来整中国人,杰克也太坏了。”心里忽然想起一句台词“你这可恶的比利时猪”(电影《尼罗河上的惨案》中一位女作家对波罗的评价)。可是黄绍宏又感到杰克是自己的上司,而他要求自己去办的这件事又是为公司利益考虑,由此黄绍宏没有理由拒绝执行,问题是一执行就会带来很大的影响。黄绍宏掐灭了手中即将燃尽的烟头,又点上了一支。

一、上海KT微型轴承股份有限公司所处的环境

KT集团的总部设在法国里昂,是由K公司与T公司于1980年合并组成的,KT集团是目前世界上生产微型轴承最大的跨国公司。在此之前,K公司与T公司都是生产微型轴承的大企业。K公司已有从事生产经营微型轴承50余年的历史,在合并组建KT集团之前,年销售额达1.1亿美元,占世界微型轴承供应市场25%的份额。除此之外,还生产各种卫星轴承的质量检测设备。T公司也有近70年生产微型轴承的历史,合并前,年销售额达1.5亿美元,占有35%的微

型轴承供应市场。除此之外，T公司还生产各种微型轴承加工设备。K公司与T公司是法国两家都以提供微型轴承为主的主要竞争对手。在1980年以前为彼此争夺市场份额，仅在1979年T公司在广告上的投入就达90万美金，而出于下风的K公司，为夺取市场老大的地位，在广告投入上加大力度，投入了150万美金。正当两家的竞争愈演愈烈之时，日本好来集团趁虚而入，在法国周边一些劳动力成本相对低的国家建立独资或合资企业，并在很短的时间内获得了巨大成功。好来集团声称，虽然K公司与T公司在法国和欧洲有良好的品牌，但好来集团更具有顾客所期望的好价格。于是，结束“内战”，一致对外，很快就成为K公司与T公司最高决策层的共识，构建“联合舰队”，组成法国KT集团就放到议事日程上来。两家公司认为联合一方面可以击败日本好来集团的入侵，同时又可以更有力地打击原本两家公司的各自挑战者，兼并法国和欧洲的一些中小型微型轴承生产商。于是在1980年上半年K公司与T公司正式合并成立KT集团，除保留原有的各自著名品牌外，从1980年起打出KT牌的新品牌微型轴承，到1980年底KT集团已占有世界微型轴承市场的65%。

日本好来集团在欧洲大败而归后开始分析亚洲市场，经过仔细分析发现：第一，亚洲拥有微型轴承世界市场的30%，而且这一市场有不断扩大的趋势；第二，中国是亚洲这一市场的最大顾客，自中国政府提倡对外开放之后，制定出一系列吸引外资、鼓励外国企业到中国投资办厂的政策；第三，中国具有高素质，价格相对低廉的劳动力市场；第四，中、日之间共同长远的文化交流历史使好来集团及产品容易为中国人所接受，同时更重要的是好来集团更容易适应中国市场的环境特征。于是日本好来集团在1984年初到中国广州建立了一家合资企业，1985年顺利生产出第一批微型轴承，并于同年通过中国广州进出口产品贸易会，将产品推向国际市场，其中部分产品被法国进口商购买。

中国的经济在不断地发展，中国的立法部门——全国人民代表大会在20世纪90年代初期推出了一系列的法律与法规，这一时期也成为立法最多的历史时期。1990年10月通过了《中华人民共和国外资企业法实施细则》，1992年4月同时推出了《中华人民共和国工会法》与《中华人民共和国妇女权益保障法》，1994年为调整各种劳动纠纷以第28号主席令颁布执行《中华人民共和国劳动法》。与此同时，在中国的农村经济改革取得巨大成功之后，开始进行城市经济改革，以国有企业改革为攻坚战新一轮经济改革拉开帷幕。在中国的企业中第一次出现了“人才分流”、“跳槽”、“下岗”等全新的理念。在国有企业工作的人员常出于某些原因以到外资企业工作为目标。

正是鉴于对中国经济发展的关注和被中国市场的美好前景所吸引,法国 KT 集团也有到中国投资建厂的意向,这种意向又同时在日本好来集团的咄咄逼人的竞争压力下不断强化并具体。终于在经过仔细的考察和分析,又经过一系列的谈判过程后,他们决定在浦东工业开发区与上海方面合资建立上海 KT 微型轴承股份有限公司(简称上海 KT 公司)。公司在 1993 年挂牌,由法国 KT 集团出资控股 95%,上海浦东工业开发区管理委员会占有剩余 5% 的股份。协议规定,上海 KT 公司的全部管理经营权由 KT 集团掌握,包括人员招聘,各职能部门负责人的任聘也均由 KT 集团负责。经过近 10 个月的人员招聘,设备采购、安装调试后,公司于 1994 年正式投产。

在这之后的半年内,有不少中国和外国在华设置的管理咨询机构对广州好来公司与上海 KT 公司进行了多次绩效评价,得出较为一致的看法是:上海 KT 公司在技术上和产品质量上都远远强于广州好来公司,而广州好来公司在生产管理体系与对员工的激励机制上都远胜于上海 KT 公司。对于上海 KT 公司决策层来说,他们很清楚地知道自己的竞争对手——广州好来公司在生产成本上低于自己,从而使得对手可以以远低于自己的产品价格在上海、在中国的市场上,乃至在国际市场上争夺顾客。同时,上海 KT 公司决策层也知道自己的生产技术水平远胜于对手,那么是什么原因制约了自己的生产成本,使其高居于对手之上?也许他们已经搞清了问题的实质。

二、上海 KT 公司遇到的新问题所涉及的人物

上海 KT 公司设置有制造部、市场销售部、财务部、人力资源部、保安与公共关系部,考虑员工的日常就医问题还没有一个医院。本个案涉及的是制造部所遇到的问题。

杰克先生,比利时人,大学毕业,专业是机械制造。他于比利时布鲁塞尔大学毕业后,就受聘于法国 KT 集团在比利时投资的一家合资企业,由于工作努力,两年后就任这家公司的生产部经理,在 KT 公司于上海建立新的合资企业前,已有十年的工作经验。杰克认为,下级必须具有狗一样的忠心,专心实意的办好上司交办的工作,而在处理工作时,又应具有狗一样灵敏的嗅觉,灵活地根据条件、环境采用最有效的方式,完成好工作。对于比利时人来说,狗是最可爱的动物,似乎像中国人心目中的牛一样。1993 年,KT 集团对管理人员进行考

察，杰克被认为是最杰出的管理人员和最适于开拓国际市场、在中国新建合资企业的法方代表而被派往中国。在中国上海KT公司中，杰克被委以重任，担任制造部经理。由于上海KT公司的制造部下设产品研发、生产两个部门，并还承担原材料采购任务，所以对于制造部经理一职，杰克认为是公司将其提职的表现，因此十分感激，一到上海就有一种更加努力工作的冲动。

杰克一任职就被授予制定一套上海KT公司员工招聘、培训管理条例的任务。杰克在制定这些条例时，始终贯彻的是他在比利时工作时的那一套理念。杰克根据自己的观察，认为现在要在上海招聘适合在KT公司工作的员工，机会很大，上海一些原本也是生产微型轴承的国有企业濒临破产，没有破产的企业也有大量工人下岗。在其中，尤其是女工急迫地想再次就业，有一个理想的岗位，从而使企业在劳动力成本方面，有巨大的下降潜力。“女工相对单纯而且忠诚，与男工相比存在更想使自己成为最好的员工的内在动力”，杰克是这样认为的并开始着手这样做。这样做的结果导致杰克招聘员工以女工为主的思想倾向的确立。也许是民族优越感的影响，更可能是自己认为有成功的管理经验——这种自我定位通过KT集团的提职又被杰克认为是上司对自己成功的确认，而杰克很少关心中国社会、经济的变化。上海KT公司制造部的下属们以及KT公司其他部门的中方管理人员对杰克的评价是严厉、严肃、严格，不仅对别人，即使对自己也是这样，认真力求准确到位。这从杰克的工作风格上可以看出，杰克到中国已有四年，一心扑在工作上，直到去年年底才结婚，听说他又下了三年不要孩子的决心。在两个月前也是人力资源部提供的一份上海KT公司职工岗位调动情况通报中，在详细阅读之后，杰克发现原在生产部所属的成品车间流水线上的一名女操作工，被调到包装车间任盘点记录员，她就是汪小姐。不经过杰克的同意将生产线上的女工调离生产线，这样的事杰克还从未遇到过——无论是在比利时，还是在中国。恼怒异常的他立刻请黄绍宏到办公室来说清楚。当知道由于汪小姐因怀孕而被调到工作强度较轻的记录员岗位的全部经过后，杰克责问黄绍宏经理，“如果怀孕就可以调到包装车间，十年后包装车间就会变成‘孕妇车间’”。杰克提醒黄绍宏注意，KT公司有明确规定，如因病而无法胜任原岗位工作，只要有医生开出的病假单，就可以请病假。若无病假单就必须回原岗位工作，不能调换岗位，决不能开此先例。至于汪小姐认为不能胜任操作工的岗位工作，请她提出辞工申请。黄绍宏当即答应按章办事，杰克在两周后检查工作时看到汪小姐已回到成品车间。可谁知仅隔两个月后，汪小姐又出了新招，杰克先生的愤怒看来也是事出有因了。