

· 用案例启迪管理人生 ·

GUANLIXUE ANLI

管理学案例

吴洛夫○编著

CS

湖南人民出版社

· 用案例启迪管理人生 ·

GUANLIXUE
ANLI

管理学案例

吴洛夫○编著

本作品中文简体版权由湖南人民出版社所有。
未经许可，不得翻印。

图书在版编目（CIP）数据

管理学案例 / 吴洛夫编著. —长沙：湖南人民出版社，2014. 8

ISBN 978-7-5561-0266-2

I. ①管… II. ①吴 III. ①管理学—案例 IV. ①C93

中国版本图书馆CIP数据核字（2014）第149916号

管理学案例

编 著 者 吴洛夫
责任编辑 戴 军 唐 艳
装帧设计 黎 珊

出版发行 湖南人民出版社 [<http://www.hnppp.com>]
地 址 长沙市营盘东路3号
邮 编 410005

印 刷 湖南省汇昌印务有限公司
版 次 2014年9月第1版
2014年9月第1次印刷
开 本 710×1000 1/16
印 张 17.25
字 数 250千字
书 号 ISBN 978-7-5561-0266-2
定 价 35.00元

营销电话：0731-82683348 （如发现印装质量问题请与出版社调换）

前言

案例教学起始于 1870 年的哈佛法学院。20 世纪初，哈佛商学院出现了工商管理案例，将案例教学引入大学课堂。此后，医学、管理学、教育学等诸多学科纷纷尝试使用这种方法。不仅如此，案例教学也从美国迅速传播到世界各地，被认为是代表未来教育方向的一种成功教育方法。案例教学之所以能够在法学、管理学这类应用性很强的社会科学的教学中得以运用，是因为这些学科以培养决策型、应用型人才为目标，专业教学不仅要完成知识的传授，还必须训练学生将理论知识转化为实际操作的能力。美国学者克里斯坦森在为哈佛商学院编写的《教学与案例方法：文本、案例与阅读》一书中认为：“案例教学的目的就是帮助学生培养一种理解问题的方式并且有助于一个组织的问题的解决。”

20 世纪 80 年代，案例教学传入我国，并成为管理学教学中一个不可缺少的组成部分。与我国传统的教学方法相比，它具有三点优势：一是实践性强。学生通过案例讨论和角色推演，将管理学的经典理论运用于鲜活的管理实践，使理论联系实际，培养了学生分析问题和解决问题的实际操作能力。二是主动性强。传统的教学方法是老师讲、学生听、“满堂灌”；而在案例教学中，学生是教学中的主角，由过去被动接受知识转变为接受知识与主动探索并驾齐驱。案例讨论可以大胆假设，可以从多个角度或层面寻找答案，这大大激发了学生学习的主动性和学习兴趣。三是综合性强。案例教学与传统教学的明显区别在于没有标准答案，这不仅有利于激发学生的创造性思维，而且能够培养他们综合运用管理学知识解决问题的能力。

虽然案例教学是一种风靡世界、行之有效的教学方法，但笔者在多

年的管理学教学实践中仍然有一些困惑与无奈。由于《管理学》这门课程本身博大精深、内容丰富，按照课程教学计划讲授了基本概念、基本原理和经典理论之后，专门用来开展案例讨论的课时往往不足，这样，在实际的教学过程中，案例教学法往往变成在讲授中举例，与真正的案例教学相去甚远。另一方面，案例教学法对教师和学生的水平都具有较高的要求。对教师而言，既要选择适当的案例，又要在课堂讨论中发挥好“导演”的作用。对学生而言，必须首先对案例有全面而深入的了解，并通过讨论解决案例所涉及的问题。为了弥补教学中的这一遗憾，笔者在多年管理学教学工作基础上，编选了这本《管理学案例》，旨在为教师课堂教学和学生课后学习提供辅导和补充。当然，管理学的案例可谓汗牛充栋，管理学的故事亦是浩如烟海，笔者主要根据三条原则精心选择了古今中外的 77 个经典案例：一是影响广泛、堪称经典，二是覆盖面广、内涵丰富，三是体系完整、综合适用，适于教师教学和学生自学的需要。

同时，案例也是管理工作者在管理实践中的借鉴和启示，所以，本书亦可为管理学理论研究者 and 实际工作者提供参考。

笔者在编写案例时选用和参考了大量相关文献，借此机会对有关作者表示衷心的感谢！

尽管笔者努力客观地去搜集和呈现案例资料，但由于这些案例涉及的问题既深又广，难免挂一漏万，甚至有谬误或不当之处，恳请读者批评指正。

目录

第一章 ☆ 管理使命 / 001

案例 1 百年老院的现代管理启蒙 / 001

案例 2 飞龙的困境 / 003

第二章 ☆ 管理思想 / 005

案例 3 全琮的成功人生 / 005

案例 4 科举制 / 007

案例 5 国外古代管理思想 / 010

第三章 ☆ 古典管理 / 013

案例 6 长虹制胜之道——半军事化管理 / 013

案例 7 爱多神话 / 016

第四章 ☆ 行为科学 / 020

案例 8 H 公司行为科学应用 / 020

案例 9 林肯电气公司 / 022

案例 10 谁来为失误买单? / 024

案例 11 微软霸主 / 025

案例 12 领导方式 / 029

第五章 ☆ 现代管理 / 031

案例 13 知识管理: Wisdom 咨询公司 / 031

- 案例 14 “康师傅”快马夺神州 / 033
- 案例 15 向蚂蚁学管理 / 038
- 案例 16 雪茄纵火案 / 039
- 案例 17 为顾客“心情”服务 / 040
- 案例 18 售后服务的宗旨 / 042
- 案例 19 通用电气(GE):成就学习型企业的十一步 / 043
- 案例 20 哈勒尔大战宝洁 / 047

第六章 ☆ 管理目标 / 051

- 案例 21 乔森家具公司五年目标 / 051
- 案例 22 目标管理实施 / 053
- 案例 23 汤姆的目标与控制 / 055

第七章 ☆ 计划战略 / 057

- 案例 24 联想的“大船结构”管理模式 / 057
- 案例 25 宏远实业发展有限公司 / 064
- 案例 26 “远交近攻”的通用汽车 / 068
- 案例 27 大连中加海产品有限公司 / 072
- 案例 28 没有海尔的世界是什么样的 / 077
- 案例 29 TCL:新行业选择策略 / 086
- 案例 30 北京地产新擂主 / 089
- 案例 31 耐克:模仿与虚拟经营的典范 / 093
- 案例 32 八佰伴破产:淘汰超市时代的到来 / 098
- 案例 33 金山公司的产品战略 / 101
- 案例 34 春兰:无关多元化 / 110
- 案例 35 开放型渐进式的国际化经营 / 113
- 案例 36 宏碁电脑:“第四种国际化模式” / 116

第八章 ☆ 组织人事 / 120

- 案例 37 金果子的组织结构的设计 / 120
- 案例 38 教授的建议 / 122
- 案例 39 通用公司的组织结构变革 / 124
- 案例 40 李嘉诚父子的胜利 / 126
- 案例 41 员工为何不满意 / 130
- 案例 42 惠普公司的组织精简 / 132
- 案例 43 苹果电脑创业历程——团队力量的见证 / 134
- 案例 44 红桃 K 给员工补血 / 136

第九章 ☆ 领导激励 / 139

- 案例 45 保罗的管理理念 / 139
- 案例 46 康涅狄格互助保险公司的苏·雷诺兹 / 141
- 案例 47 王嘉廉：领导精英的人 / 142
- 案例 48 联想集团的人才资本管理 / 146
- 案例 49 东风汽车公司 EVA 薪酬体系改革 / 150
- 案例 50 IBM 如何留住最好的人才 / 153
- 案例 51 自我改善的柔性管理 / 156
- 案例 52 爱立信中国公司：以人为本 / 158
- 案例 53 通用电气公司的情感管理 / 161
- 案例 54 松下电器：通过建立良好的客户关系，使顾客价值最大化 / 164

第十章 ☆ 控制协调 / 168

- 案例 55 苏南机械有限公司 / 168
- 案例 56 施贵宝公司内部控制制度 / 172
- 案例 57 华润公司运行 6S 管理体系 / 175
- 案例 58 格力做成中国空调老大 / 177

- 案例 59 企业高精度管理——6 西格玛模式 / 180
- 案例 60 迪特尼公司的企业员工意见沟通制度 / 183
- 案例 61 提高工人协调技能 / 187

第十一章 ☆ 创新改革 / 191

- 案例 62 威尔森 5 招 / 191
- 案例 63 P&G 的广告策略 / 194
- 案例 64 雅虎 (Yahoo) 帝国 / 199
- 案例 65 福特：几度轮回 / 203
- 案例 66 JC Penney 公司质量管理创新 / 211
- 案例 67 英特尔的创新理念 / 214

第十二章 ☆ 管理文化 / 218

- 案例 68 同仁堂传奇 / 218
- 案例 69 Microsoft：别具一格的个性文化 / 223
- 案例 70 TCL 的宗旨文化 / 226
- 案例 71 迪士尼的成功——价值文化的力量 / 228
- 案例 72 华为：生生不息的民族文化 / 230
- 案例 73 团队文化：丰田公司的“内幕” / 235
- 案例 74 松下精神文化：经营之神的精髓 / 239
- 案例 75 西安杨森：文化是魂 / 243
- 案例 76 源远流长的古井文化 / 247
- 案例 77 IBM：电脑帝国的企业文化 / 250

附 录 ☆ 管理学内容体系 / 255

☆ 第一章 管理使命

案例 1 | 百年老院的现代管理启蒙

北京同仁医院是一所以眼科闻名中外的百年老“店”，走进医院的行政大楼，其大堂的指示牌上却令人诧异地标明：五楼 MBA 办公室。目前该医院已经从北大、清华聘请了 11 位 MBA，另外还有一名会计专业的研究生，而医院的常务副院长毛羽就是一位留美的医院管理 MBA。

内忧外患迫使同仁下定决心引进职业经理人并实施规模扩张，希望建立一套行政与技术相分离的现代医院管理制度。

根据我国加入世贸组织达成的协议，2003 年，我国正式开放医疗服务。2002 年初，圣新安医院管理公司对国内数十个城市的近 30 家医院及其数千名医院职工进行了调查访谈，得出结论：目前国内大部分医院还处于极低层次的管理启蒙状态，绝大多数医院并没有营销意识，普遍缺乏现代化经营管理常识。更为严峻的竞争现实是：医院提供的服务不属于那种单纯通过营销可以扩大市场规模的市场——医院不能指望通过市场手段刺激每年病人数量的增长。

同仁显然是同行中的先知先觉者。2002 年，医院领导层在职代会上对同仁医院的管理做过“诊断”：行政编制过大、员工队伍超编导致流动受限；医务人员的技术价值不能得到体现；管理人员缺乏专业培训，管理方式、手段滞后，经营管理机构力量薄弱。同时他们开出药



方：引入 MBA，对医院大手笔改造，涉及岗位评价及岗位工资方案、医院成本核算、医院工作流程设计、经营开发等。

当时，国内几乎所有的医院都没有利润的概念，只计算年收入。但在国外，一家管理有方的医院，其利润率可高达 20%。这也是外资对国内医疗市场虎视眈眈的重要原因。

同仁要在医院中引入现代市场营销观念、启动品牌战略和人事制度改革，树立“以病人为中心”的服务观念：以病人的需求为标准，简化就医流程，降低医疗成本，改善就医环境；建立长期利润观念，走质量效益型发展的道路；适应环境、发挥优势、实行整合营销；通过扩大对外宣传、开展义诊咨询活动、开设健康课堂等形式，有效扩大潜在的医疗市场。

同仁所引进的 MBA 背景各异，绝大多数都缺乏医科背景。他们能否胜任医院的管理工作？医院职业化管理至少包括了市场营销管理、人力资源管理、财务管理、科研教学管理、全面医疗质量管理、信息策略应用及管理、流程管理等 7 个方面的内容。这些职能管理与医学知识相关但非医学专业。

同仁医院将 MBA 们“下放”到手术室 3 个月之后，都悉数调回科室，单独辟出 MBA 办公室，以课题组的形式，研究医院的经营模式和管理制度。对于医院引入的企业化管理，主要包含医院经营战略、医疗市场服务营销、医院服务管理、医院成本控制、医院人力资源、医疗质量管理、医院信息系统和医院企业文化等多项内容。其中，医院成本控制研究与医院人力资源研究是当务之急。

几乎所有的中国医院都面临着成本控制的难题，如何堵住医院漏洞，进行成本标准化设计，最后达到成本、质量效益的平衡是未来中国医院成本控制研究的发展方向。另外，现有医院的薪酬制度多为“固定工资+奖金”的模式，而由于现有体制的限制，并不能达到有效的激励效果，医生的价值并没有得到真实的体现，导致严重的回扣与红包问题。如何真正体现员工价值并使激励制度透明化、标准化成为当前首先要解决的问题。

这一切都刚刚开始。指望几名 MBA 就能改变中国医院管理的现状

是不可能的。不过，医院管理启蒙毕竟已经开始，这就是未来中国医院管理发展的大趋势。

◆ 管理思考：

1. 结合案例说明你对管理及管理职能的理解。
2. 同仁为什么要引进如此多 MBA？你认为 MBA 们能否胜任医院的管理工作？

◆ 学习参考：

1. 管理学使命：正确地做正确的事。
2. 管理的职能：计划、组织、领导、控制、创新。

案例 2 | 飞龙的困境

飞龙集团总裁姜伟曾经相当辉煌，被冠以“杰出青年企业家”“十大杰出青年”等荣誉。飞龙公司创建于 1990 年。1991 年初闯市场，创产值 1200 万元；1992 年实现产值 1.8 亿元，利润 6000 多万元；1993 年实现产值 10 亿元，利润 2 亿元。从 1991 到 1994 这 4 年期间，该公司累计完成销售额 20 亿元，实现利润 4.2 亿元。不仅实现了辽宁省医药行业 43 年来单一品种年产值超亿元的突破，而且一跃成为辽宁省医药行业的第一创利大户，在全国医药行业人均利税评比中荣登榜首，在全国所有外商投资企业 1992 年度人均利税排名中名列第二。为此，姜伟在 1993 年辽宁省“优秀企业家”评比中荣列第一。1994 年伊始，飞龙集团又与韩国新海株式会社签订了出口 1 亿美元延生护宝液的贸易合同，创中国民间贸易之最。用当时一记者的说法，飞龙的成功秘诀在于：不追求产值，追求利润；追求市场占有率，破除生产能力扩大之传统模式；破除大规模负债经营模式，依靠自身滚动经营等。

其实，其真正秘诀在于：广告轰炸、人海会战。姜伟当年的口号是：“最优秀的人是商人，最优秀的商人是广告人。”我们看下面一组



数据：飞龙 1991 年投入 120 万元广告费，其利润是 400 万元；1992 年投入 1000 万元广告费，其利润是 6000 万元；1993 年投入 8000 万元广告费，其利润是 2 亿元。

但 1994 年下半年起，保健品市场竞争日益激烈且混乱，例如当时市场上共有保健品 2.8 万种，“只要大肠杆菌不超标就可生产”（姜伟语）。这时候，飞龙开始感受到市场经济残酷的一面，市场的萎缩使得姜伟开始把眼光转向内部管理。这才发现飞龙内部管理一片混乱，根本无法应付此时的竞争状况。

香港一家咨询公司对飞龙进行诊断分析后指出其四大缺陷：一是管理混乱；二是缺乏长远规划；三是无高科技拳头产品；四是资本不实。

姜伟这才意识到问题的严重，并痛下决心改进。

◆ 管理思考

1. 管理在公司经营活动中的地位和作用是什么？
2. 从管理学角度分析，文中记者的话存在哪些问题？
3. 你认为一个企业成功的因素有哪些？

◆ 学习参考

1. 管理的本质

自然属性和社会属性，科学性与艺术性。

2. 管理的特点

- (1) 管理的普遍性：管理无时不有，无处不存；
- (2) 管理的特殊性：管理是一种特殊的社会活动，管理的任务是协调；
- (3) 管理的双边性：管理是一种双边活动；
- (4) 管理的权变性：有效的管理是一种随机制宜，因情况而异的管理；
- (5) 管理的层次性：现代管理是有层次的管理；
- (6) 管理的艺术性：管理是一门艺术。

☆ 第二章 管理思想

案例3 | 全琮的成功人生

全琮字子璜，是吴郡钱塘人。父亲全柔，汉灵帝时被推举为孝廉，补授为尚书右丞，董卓作乱，全柔弃官归乡，州府征召他为别驾从事，皇帝下诏让他做会稽都尉。孙策到吴，全柔首先率兵归附，孙策上表推荐全柔任丹阳都尉。

孙权做车骑将军时，任命全柔为长史，后被调任桂阳太守。全柔曾经派全琮带了几千斛米到东吴交易。全琮到了以后，都分而散之，空船而归。全柔大怒，全琮叩头下拜说：“我认为交易并不是着急的事，可是士大夫处境困苦危急，所以趁便赈济，来不及禀报。”全柔改变了态度，感到他非同一般。这时，中州士人避乱南逃，归依全琮的有几百人，全琮倾尽家产供给接济，与他们同甘共苦，于是远近扬名。之后孙权让全琮做奋威校尉，给了全琮几千人马，让他征讨山越。

建安二十四年，刘备率领关羽围攻樊城、襄阳，全琮上疏陈奏可以征讨关羽的计策，当时孙权已经暗中与吕蒙商议袭击关羽，怕事情泄露，所以搁下全琮的奏章不予答复。等到擒获关羽，孙权在公安设庆功宴，对全琮说：“你先前陈奏征讨关羽的计策，我虽然没有答复你，但今天的胜利，也算是你的功劳啊！”于是封全琮为阳华亭侯。

黄武元年，魏率领水军大出洞口，孙权派吕范督率诸将抵抗魏军，



两军军营相望。魏军多次用小船包抄袭击，全琮常常身披铠甲手执兵器，侦察警戒不停。不久，几千敌军在江中出现，全琮攻击并打败了魏军，砍下了魏将军尹卢的头。七年，孙权到安徽，派全琮和辅国将军陆逊进攻曹休，在石亭打败了敌人。这时，丹阳、吴和会山的百姓又被逼成了寇贼，攻下了属县，孙权把三郡险地划归东郡，命全琮做太守。全琮一到任，赏罚分明，招抚降将归附，几年中，共有一万多人。

嘉禾二年，全琮督率五万步兵和骑兵征讨六安，六安百姓都四散逃走，诸将想要分兵抓捕他们。全琮说：“冒险希望得到意外的成功，采取行动不能做到百无一失，不是从国家大局考虑的。现在分兵抓捕民众，得失各半，难道可以说是百无一失吗？即使有所捕获，还不足以削弱敌人而与国家的威望相称。如果有意外，损失不小，与其获罪，全琮宁愿亲自承担罪责，不敢求功而辜负国家啊。”

全琮为人谦恭和顺，善于看脸色劝谏，言辞不曾触犯君主。当初，孙权将要围攻珠崖和夷州时，都是先请教全琮，全琮说：“凭我们吴国的威势，攻向哪儿，哪儿不被攻克？然而远方异域，大海阻隔，水土潮湿有瘴气，自古就有，军民进出，一定会生病，相互传染，去的人都害怕不能活着回来，攻克所获又怎能多得？损失江岸的士兵，希望获取万分之一的利益，我还是有所担心的。”孙权没有听从他的建议。部队出征一年后，因疾病瘟疫而死的士卒十有八九，孙权大为悔恨。后来说到这件事时，全琮回答道：“在这个时候，群臣中有不敢直言进谏的，我认为（他们）是不忠的。”

全琮被赏识和器重之后，他的家族也一起蒙受恩宠，朝廷的赏赐累计达千金，但他还是谦逊待人。

◆ 管理思考

一是管理者在企业内实行慈善制度。由企业税后利润提出一定比例金额，建立一个企业内部慈善基金，帮助家庭困难的员工，解决他们的困境与忧愁。儒家讲仁爱理念，道家讲积德理念，佛家讲慈悲理念，墨家讲兼爱理念，基督教讲博爱理念，不管什么思想派别与宗教派别，都

倡导慈善，都倡导人道主义。济世救人与福利为民，到哪都是共同的、共识的、共通的。

二是谦得福，骄得祸。有真才实学的人往往虚怀若谷，谦虚谨慎。因为他们知道自己的不足，因为不足才会持之以恒追求，有追求才会有学习与进步。而不学无术的人与一知半解的人，往往骄傲自大，自以为是。因骄傲才会知足，知足后就没有追求，没有追求就会停滞不前或者退步。谦虚谨慎的人让人心服口服与尊敬，所以，福气也愿意追随他。而骄傲自大的人，反而让人憎恶与不服气，所以祸患愿意追随他。人生大病，只是一“傲”字；人生健康，只是一个“谦”字。管理者要不傲才以骄人，不以宠而作威。

三是员工升迁与奖励要与工作成绩挂钩。工作业绩的提高，在于运用管理知识与科学技术提升效率与效果。只有高效率与高效果，才能称之为有业绩或有成绩。奖金、奖品与荣誉，要给企业中那些工作有高效率与高效果的员工。做事没有效率与效果的人，都是无能之辈与平庸之辈。

◆ 学习参考

1. 中国古代国家管理思想

儒家提倡的“人治”思想，法家倡导的“法治”思想，道家提倡的“无为而治”的管理思想。

2. 中国古代治国之道的核心内容

以民为本的爱民之心，善教兴学以获得民心。

案例4 | 科举制

科举制度，是中国古代读书人参加人才选拔考试的制度。它是中国历史上考试选拔官员的一种基本制度，也是世界历史上最具开创性和公平性的官吏人才选拔制度。由于采用分科取士的办法，所以叫做科举。中国科举制度源于汉朝，创始于隋朝，确立于唐朝，完备于宋朝，兴盛于明清两朝，废除于清朝末年（1905年9月2日）。科举制从隋代开始



实行，到清光绪三十一年（1905 年）举行最后一科进士考试为止，经历了 1300 多年，曾产生 700 多名状元、近 11 万名进士、近百万名举人。

秦朝以前，采用“世卿世禄”分封制的世袭制度，后来逐步引入军功爵制。到了汉朝，分封制度逐渐被废，皇帝中央集权得以加强。皇帝为管理国家，需要提拔民间人才。当时采用的是察举制与征辟制，前者是由各级地方推荐德才兼备的人才，后者是中央和地方官府向社会征辟人才。由州推举的称为秀才，由郡推举的称为孝廉。察举制缺乏客观的评选准则，虽有连坐制度，但后期逐渐出现地方官员徇私，所荐者不实的现象。征辟制也存在着种种弊端。魏文帝时，陈群创立九品中正制，由中央特定官员，按出身、品德等考核民间人才，分为九品录用。晋、六朝时沿用此制。九品中正制是察举制的改良，主要区别是将察举之权，由地方官改由中央任命的官员负责。但是，这个制度始终是由地方官选拔人才。魏晋时代，士族势力强大，常影响中正官考核人才，后来甚至所凭准则仅限于门第出身。于是造成“上品无寒门、下品无士族”的现象。不但堵塞了民间人才，还让士族得以把持朝廷人事，影响皇帝的权力。为改变这种弊端，隋文帝开始用分科考试的方法来选拔官员。他令各州推举人才，参加考试，合格的可以做官。隋炀帝时期正式设置进士科，考核参选者对时事的看法，按考试成绩选拔人才。中国科举制度正式诞生。到明朝，科举考试形成了完备的制度：院试（即童生试）、乡试、会试和殿试。

从隋朝开始，各朝科举考试科目都在不断变化。从各个朝代科举设置的科目和形式的变化可以看出统治阶层的用人取向，也反映了不同时代的人才需求。隋文帝仅有策问，隋炀帝开考十科。唐朝考试科目很多，常设科目主要有明经（经义）、进士、明法（法律）、明字（文字）、明算（算学）。到明朝只设进士一科。清袭明制，但也开过特制（特别科），如博学鸿词科、翻译科、经济科等。

科举除了特制科目外，明经、进士科考的内容主要是儒家经典，基本以“四书”“五经”为准，以“四书”文句为题，规定文章格式为八股文，解释必须参照朱熹《四书集注》。考试形式在各个朝代也有不