

MBA

管理学 教学案例精选

王凤彬 编著
朱克强

工商管理
丛书主编 徐二明
教学案例精选丛书

复旦大学出版社



工商管理(MBA)教学案例精选丛书



中财 B0115166

管理学教学案例精选

顾问 袁宝华 沙叶
丛书主编 徐二明
编著 王凤彬 朱克强

CD160/11

中央财经大学图书馆

录号 76618

类号 F279.1/36

复旦大学出版社

476610

管理学教学案例精选

- 编 著 王凤彬 朱克强
责任编辑 苏荣刚 盛寿云
责任校对 韩向群
装帧设计 赵丽丽
出版发行 复旦大学出版社 <http://www.fudanpress.com>
上海市国权路 579 号 200433
86-21-65102941(发行部) 86-21-65642892(编辑部)
fupnet@fudanpress.com
经销 新华书店上海发行所
印刷 上海第二教育学院印刷厂
开本 850×1168 1/32
印张 11.5
字数 295 千
版次 1998 年 8 月第一版 1999 年 3 月第二次印刷
印数 6 001—12 000
ISBN 7-309-02043-X/F·462
定价 16.00 元
-

本版图书如有印装错误,可向出版社调换。

序

工商管理硕士(MBA)教育以其知识内容的实践性、应用性、知识结构的多元化与复合性而成为一种造就高层次、综合型的现代工商管理者的专业教育,其目的是培养懂管理、能决策,把握全局的复合型高级工商管理人才。因此,MBA教育的内容涉及营销、生产、财务、战略、法律、信息管理、组织行为、人力资源管理等多方面内容。

目前,我国 MBA 教育虽然还处在试点阶段,但已普遍为社会与广大莘莘学子所认知,获得了迅猛发展。在推进新型的工商管理教育的过程中,我们已取得了可喜的成绩,但也应该看到 MBA 教育中仍有两个问题亟待及早解决。其一,缺少适合中国 MBA 教学的案例;其二,亟待提高 MBA 的教学水平、改革 MBA 的教学方法,培养和充实 MBA 师资队伍。开发适合中国 MBA 教育的案例,可以说是解决这两个问题的切入点。

管理教育的根本特征和规律在于提高学习者的实际管理能力。案例教学这种亲验型、参与型的学习方法对提高实际管理能力有着不可替代的作用,这一点已为发达国家管理教育的成功经验所证实。因此,我国 MBA 教学应普遍采用案例教学以丰富学生的知识,积累学生的经验。这是我们尽快缩小与发达国家管理教育的差距,为 21 世纪培养新型管理人才的跨世纪基础性工程。这套丛书愿为这项基础性工程作点开拓性和实实在在的工作。

这套案例丛书的编写指导原则是:

一、以《MBA 教学大纲》(蓝皮书)规定的 MBA 核心课为主

干,并增加若干重要的必修课为对象,配以相关案例。

二、案例的选择兼顾典型示范、应用实战、现实新颖、适合国际并具有一定的理论价值。

三、提供的案例重在讨论、思考和学生的参与。案例本身可能并无统一答案,每个案例后只作简单提示性思考建议,将讨论和参与的空间留给课堂教学。这与 MBA 教育重在能力培养的教学定位是相一致的。

四、注重案例适用对象的广泛性。力求使这套案例集适用于高校 MBA、EMBA 课堂教学,企业工商管理人员的短期培训,并成为企业家的参考读物。

由于时间仓促以及国内案例资源的关系,这套案例集尚有诸多不足之处。我们计划今后每两年修改增删一次,使之成为不断更新、具有连续性的教学参考资料。

最后,特别感谢尊敬的中国企业家协会会长、原中国人民大学校长袁宝华先生,中国企业家协会副会长沙叶先生,在百忙之中对丛书的编写提出了指导性的意见,感谢他们担纲本丛书的顾问;同时,感谢国家经贸委汪浩先生,对本丛书的编写给予大力支持。在此,我还要感谢复旦大学出版社,谢谢他们为本丛书出版所作出的精诚协作。

徐二明

中国人民大学工商管理学院

1998 年 1 月 19 日

编者的话

案例教学是成功的“管理学”课程教学中的一个不可缺少的组成部分。它将部分真实生活引入课堂,使学生在一段相对短的时间内就亲临般地经历一系列的管理事件和问题,接触各式各样的组织情景。案例的引入给学生提供了一个逼真的练兵场,使他们在边“干”中边学习,提高他们分析和解决实际问题的能力。案例教学法自从本世纪初被美国哈佛商学院倡导用于管理教育以来,已为愈来愈多国家的管理教学实践证明为是一种行之有效的、具有特殊效果的教学方法。

为辅助“管理学”课程的案例教学,我们撰写和编辑了本案例集。选编的案例基本上涵盖了“管理学”教学大纲的全部内容,并依照此框架体系将全书分成概述、计划、组织、领导、控制和综合案例几部分。在案例的格式上,力求多样、灵活、实用,并将培养能力与传授知识的功能有机地结合起来。具体说来,本书的案例可以区分为如下几种类型:

一是问题待定型。它只是描述一个像团乱麻式的某管理情景,学生的任务包括确诊问题、分析原因、寻找对策和选择满意的解决方案。这是一种难度最大的案例,它模拟了管理问题决策的全过程,因而有助于全面地培养学生分析和解决问题的能力,但它对学生素质的要求和挑战性也最大。书中的案例 5-9 和 5-13 就基本上属于这种类型。

二是方案待决型。它已在组织和管理情景描述中点明了问题的实质和可供选择的对策方案,希望学生通过对问题产生原因的

分析和备选方案的权衡比较,从而选定或找出有效的解决办法。例如,案例 2-7、3-12 前半部分就是这种类型的案例。

三是说明型。它叙述了某一管理问题实际解决的全过程,让学生对之进行评审,指出其解决问题过程中的得失成败和经验教训。如案例 1-4、1-5、3-4、3-12 后半部分、6-3 等都属于此类。这种说明性质的案例可使学生在阅读案例材料和随后的评价中获得知识与经验,不过,它的难度要求相对较低,对学生技能培养的功效也弱些。

再一是练习型。它侧重理论知识的直接应用,可为学生将所学过的管理理论和方法运用于实践提供一个微缩的、近似逼真的练习机会。这方面的案例包括 1-2、2-16、4-20、5-6 等。

总之,案例的格式是多种多样的,教师可以根据教学的目的、形式和安排的课堂讨论时间,选择适用的案例进行教学。对于某一个案例,书中虽然提出了若干供思考或便于指导学生讨论的提示性问题,并将之归类在某一章节之下,但现实中的管理问题往往是涉及面很广的,不能绝对地说它就是计划或控制的问题,或者组织或领导的问题。因此,同一个案例实际上完全可以从不同的角度进行教与学。另外,对于案例中所明示或暗含的问题,也可以使用不同的方法进行分析,并提出各自不同的可行的解决办法。现实中的管理问题很难有哪种唯一正确的解决办法的。案例讨论的主旨不是要拿出一个唯一正确的方案,而是要激发学生进行主动的思考,培养其审时度势、积极倾听、沟通意见、分析问题和制定决策的能力,并使学生从形形色色的管理问题的实际解决过程中领悟出管理的真谛。

对案例材料的使用不存在固定的模式,而教师对课堂上案例讨论进程的指导也应该是灵活多变的,教师应根据自己的教学经验开发和总结出具有特色的管理案例教学模式。鉴于案例教学法在我国管理教育界仍处于探索的阶段,许多教师在自身的“角色”

转换过程中仍有不少的工作要做。要帮助缺乏案例教学经验的教师组织和指导案例的课堂讨论,本书选登了两个分别反映“强指导型”和“弱指导型”案例讨论方式的课堂指导范例模式,仅供参考。

本书的编写旨在便利和促进我国工商管理硕士“管理学”课程的案例教学。编写过程中参考了国内外大量的管理学有关著作和教材,谨向这些作者对本书的“贡献”致以衷心感谢。由于时间和联系方面的问题,本书选人的一些案例未能事先征得其初始撰写者和编译者的同意,特在此表示歉意,并恳切地希望这些作者主动与本书编者取得联系。对于许可我们选编其已有成果的先辈和同行们,以及对我们编写工作给予了启迪、指导和帮助的所有的人们和复旦经世书局的辛勤的编辑们,我们一并在此表示诚挚的谢意!

我们还要真诚地感谢中国人民大学工商管理学院的黄孟藩教授,他对本书案例的章节安排和归类,风格形式的确定,典型案例的筛选和改编,以及供思考和讨论的提示问题等进行了具体而非常有益的指导,他的宝贵意见使本书编纂的速度和质量都得以大大提高。

本书除选编和摘编了国内外工商管理教材中的具有代表性的管理学教学案例外,还有一定比例的案例是基于实际调研和咨询而编成的,另有相当部分的案例系根据多份第二手材料改编而成。编写中有些使用了虚拟的企业名称,有些则直接使用其原名,但也对不影响客观事件发展和问题分析的有关数据作了调整、掩饰,有些地方还多多少少渗入了观察者对这些事件的提炼。需要特别指出的是,所有的案例都是为进行课堂讨论和案例教学准备的,不说明有关组织和人员对管理问题的实际处理是否有效。

本书编写工作的分工为:朱克强编写案例 1-4 和 8、3-24 和 25、4-7 和 26、5-1、6-1、4 和 6,段盛华提供案例 1-12,王凤彬负责其余所有案例和附录的编写和全书的统编工作。由于编者水平有

限,书中定有许多不尽人意之处,恳请读者和使用本案例材料的师生们批评指正。

编者

1997 年 9 月 26 日

目 录

第一章	概述	1
1-1	升任公司总裁后的思考	1
1-2	工厂经理比尔及其他人的工作	3
1-3	IBM 公司兴衰的奥秘	6
1-4	形同虚设的总经理助理	11
1-5	“双胞胎”的经营与管理	15
1-6	捷运航空公司的盛衰	21
1-7	管理理论真能实际问题吗	23
1-8	工作态度和产量的联系	25
1-9	节约后的致歉	28
1-10	从工程师到“内企业家”	30
1-11	“闲可钓鱼”与“无暇吃鱼”	35
1-12	康洁利公司的“洋”经理	41
1-13	汤姆是位好经理吗	43
1-14	该处分谁	46
第二章	计划	51
2-1	强生公司的“信条”	51
2-2	开发新产品与改进现有产品之争	52
2-3	保质量还是保进度	54
2-4	乔森家具公司的五年目标	55
2-5	分行经理给贷款处处长的一封信	58
2-6	联想集团的海外发展规划	59
2-7	腾飞中的三九企业	61

2-8	科宁玻璃公司的经营计划	75
2-9	施温自行车公司的计划失误	77
2-10	菲利普·莫里斯公司经营战略的改变	79
2-11	关于超期还书罚款制度的分歧	80
2-12	奇异公司的零基经费预算和弹性利润预算	84
2-13	房屋建造中的关键路线	86
2-14	30 秒电视广告价格的预测	88
2-15	索赔流程改造的创意激发	90
2-16	选定管理决策的规范模式	95
2-17	对伍尔沃斯公司决策的评价	99
2-18	佩吉该如何拿定主意	101
2-19	某石油公司的不确定型决策	102
2-20	波林制药公司	103

第三章 组织 112

3-1	绘制组织图	112
3-2	新新广告公司的组织结构	113
3-3	华海机床制造公司	114
3-4	巴恩斯医院	116
3-5	斯特劳斯公司的组织部门化	117
3-6	金果子公司的组织结构设计	119
3-7	约翰逊阀门公司的组织结构	121
3-8	组织部主任的工作	123
3-9	三九企业的组织设计与变革	125
3-10	温特图书公司的组织改组	129
3-11	化学工业公司的改组方案	131
3-12	某跨国制药公司国际业务的组织调整	133
3-13	比特丽公司的分权管理	137
3-14	分权是事实还是虚构	138
3-15	得州仪器公司的矩阵组织结构	141

3-16	低效的“生产性促进委员会”	143
3-17	新产品设计组的遭遇	144
3-18	王教授的建议	149
3-19	一项专题管理咨询	151
3-20	这样的管理班子能成功吗	157
3-21	寻找能干的片区主管人员	159
3-22	“送他到这里来”	160
3-23	一次重大的人事任免	161
3-24	“我俩命运相同”	163
3-25	“我们有自己的方式”	167

第四章	领导	172
4-1	评价你的领导风格	172
4-2	选择领导的策略	174
4-3	哪种领导类型最有效	176
4-4	红卫化工仪表厂的一场风波	179
4-5	保罗的领导方式	184
4-6	“你知道公司的政策”	186
4-7	为葛多特当餐厅服务员	187
4-8	来自下属的威胁	189
4-9	罗伯特的处境	190
4-10	萨拉授权了吗	192
4-11	哪些人拥有权力	193
4-12	挽救钢铁联合公司	194
4-13	烦恼的医院院长	196
4-14	参与性管理的一次试验	197
4-15	亨利的困惑	203
4-16	“表扬不能当饭吃”	204
4-17	林肯电气公司的激励制度	206
4-18	哈德森公司的工作表现奖金制	208

4-19	为了升级而调走	209
4-20	制定沟通的策略	210
4-21	采购程序变更的通告	212
4-22	单向的信息沟通	214
4-23	小道消息传播带来的问题	216
4-24	回答“不能回答的问题”	218
4-25	轴盘的引入	220
4-26	通用与本田的不同管理风格	224

第五章 控制 227

5-1	柯维特公司的成长失控	227
5-2	西湖公司的控制方法	231
5-3	新设立的“价格及采购总监”职位	232
5-4	格雷格厂长的目标与控制	235
5-5	责任中心体制的确定	236
5-6	邯钢的“模拟市场核算,实行成本否决”制	241
5-7	三九企业的药品经销系统	244
5-8	某公司的战略计划与控制	247
5-9	查克停车公司的两项业务	248
5-10	通用机器公司	250
5-11	力行电力建设公司的预算失控	259
5-12	毛糙的轮盖板	260
5-13	汉堡王快餐公司的盛衰起伏	266
5-14	麦当劳公司的控制系统	268
5-15	便服公司的控制问题	270

第六章 综合 275

6-1	京科公司高速成长背后的管理困惑	275
6-2	小甜饼之战	279
6-3	啤酒生产与经销决策的模拟游戏	288

6-4	索尔清洁公司的信任式管理	301
6-5	王安公司与惠普公司	306
6-6	通用电气公司的组织变革	308
6-7	中外合资企业也需要改革	322
附录一	案例课堂讨论的“强指导型”范例	337
附录二	案例课堂讨论的“弱指导型”范例	345
参考资料		350

第一章 概 述

1-1 升任公司总裁后的思考^①

郭宁最近被一家生产机电产品的公司聘为总裁。在他准备去接任此职位的前一天晚上,他浮想联翩,回忆起他在该公司工作20多年的情况。

他在大学时学的是工业管理,大学毕业获得学位后就到该公司工作,最初担任液压装配单位的助理监督。他当时感到真不知道如何工作,因为他对液压装配所知甚少,在管理工作上也没有实际经验,他感到几乎每天都手忙脚乱。可是他非常认真好学,他一方面仔细参阅该单位所订的工作手册,并努力学习有关的技术书刊;另一方面监督长也对他主动指点使他渐渐摆脱了困境,胜任了工作。经过半年多时间的努力,他已有能力独担液压装配的监督长工作。可是,当时公司没有提升他为监督长,而是直接提升他为装配部经理,负责包括液压装配在内的四个装配单位的领导工作。

在他当助理监督时,他主要关心的是每日的作业管理,技术性很强。而当他担任装配部经理时,他发现自己不能只关心当天的装配工作状况。他还得做出此后数周乃至数月的规划,还要完成许多报告和参加许多会议,他没有多少时间去从事他过去喜欢的技术职责。当上装配部经理不久,他就发现原有的装配工作手册已基本

① 本案例选自黄孟藩、赵苹、王凤彬著:《管理概论》,五南图书出版有限公司1995年版,第52—54页。

过时,因为公司已安装了许多新的设备,吸收了一些新的技术,这令他花了整整一年时间去修订工作手册,使之切合实际。在修订手册过程中,他发现要让装配工作与整个公司的生产作业协调起来是需要有很多讲究的。他还主动到几个工厂去访问,学到了许多新的工作方法,他也把这些吸收到修订的工作手册中去。由于该公司的生产工艺频繁发生变化,工作手册也不得不经常修订,郭宁对此都完成得很出色。他工作了几年后,不但自己学会了这些工作,而且还学会如何把这些工作交给助手去做,教他们如何做好,这样,他可以腾出更多时间用于规划工作和帮助他的下属工作得更好,以及花更多的时间去参加会议、批阅报告和完成自己向上级的工作汇报。

当他担任装配部经理 6 年之后,正好该公司负责规划工作的副总裁辞职应聘于其他公司,郭宁便主动申请担任此一职务。在同另外 5 名竞争者较量之后,郭宁被正式提升为规划工作副总裁。他自信拥有担任此一新职位的能力,但由于此高级职务工作的复杂性,仍使他在刚接任时碰到了不少麻烦。例如,他感到很难预测 1 年之后的产品需求情况。可是一个新工厂的开工,乃至一个新产品的投入生产,一般都需要在数年前做出准备。而且,在新的岗位上他还要不断处理市场营销、财务、人事、生产等部门之间的协调,这些他过去都不熟悉。他在新岗位上越来越感到:越是职位上升,越难于仅仅按标准的工作程序去进行工作。但是,他还是渐渐适应了,做出了成绩,以后又被提升为负责生产工作的副总裁,而这一职位通常是由该公司资历最深的、辈分最高的副总裁担任的。到了现在,郭宁又被提升为总裁。他知道,一个人当上公司最高主管职位之时,他应该自信自己有处理可能出现的任何情况的才能,但他也明白自己尚未达到这样的水平。因此,他不禁想到自己明天就要上任了,今后数月的情况会是怎么样? 他不免为此而担忧!

思考题：

1. 你认为郭宁当上公司总裁后，他的管理责任与过去相比有了哪些变化？应当如何去适应这些变化？
2. 你认为郭宁要成功地胜任公司总裁的工作，哪些管理技能是最重要的？你觉得他具有这些技能吗？试加以分析。
3. 如果你是郭宁，你认为当上公司总裁后自己应该补上哪些欠缺才能使公司取得更好的绩效？

1-2 工厂经理比尔及其他人的工作

比尔·威廉森是一家生产小型器械的装配厂经理。每天，比尔到达工作岗位时都随身带来了一份列示他当天要处理的各种事务的清单。清单上的有些项目是他总部的上级电话通知他亟需处理的，另一些是他自己在一天多次的现场巡视中发现的或者他手下人报告的不正常的情况。

这一天，比尔与往常一样带着他的清单来到了办公室。他做的第一件事是，审查工厂各班次监督人员呈送上来的作业报告。他的工厂每天 24 小时连续工作，各班次的监督人员被要求在当班结束时提交一份报告，说明这班次开展了什么工作，发生了什么问题。看完前一天的报告后，比尔通常要同他的几位主要下属人员开一个早会，会上他们决定对于报告中所反映的各种问题应采取些什么措施。

比尔在白天也参加一些会议，会见来厂的各方面访问者。他们中有些是供应商或潜在供应商的销售代表，有些则是工厂的客户。此外，有时也有一些来自地方、州和联邦政府机构的人员。总部的职能管理人员和比尔的直接上司也会来厂考察。当陪伴这些来访