

学

工

商

管

理

读

精

选

案

例

中国人民大学 工商管理案例

丛书主编 徐二明

管理学卷

分卷编著者 王凤彬
张玉利

中国人民大学出版社



中财 B0113603

U157/20

中国人民大学 工商管理案例 MBA

丛书主编 徐二明

管理学卷

分卷编著者 王凤彬
张玉利

中央财经大学图书馆藏

登录号 475098

分类号 F279.395

中国人民大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

中国人民大学工商管理/MBA 案例:管理学卷
徐二明主编;王凤彬等分卷编著
北京:中国人民大学出版社,1999

ISBN 7-300-03104-8/F·944

I. 中…

Ⅱ. ①徐…②王…③张…

Ⅲ. ①企业管理-案例②管理学-案例

Ⅳ. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(1999)第 13017 号

中国人民大学 工商管理
MBA 案例

丛书主编 徐二明

管理学卷

分卷编著者 王凤彬 张玉利

出版发行:中国人民大学出版社

(北京海淀路 157 号 邮编 100080)

发行部:62514146 门市部:62511369

总编室:62511242 出版部:62511239

E-mail:rendafx@263.net

经 销:新华书店

印 刷:涿州市星河印刷厂

开本:850×1168 毫米 1/32 印张:10.625 插页 1

1999 年 7 月第 1 版 1999 年 7 月第 1 次印刷

字数:265 000

定价:18.00 元

(图书出现印装问题,本社负责调换)

丛书编委会名单

顾问 袁宝华

主编 徐二明

编委 (按姓氏笔画排序)

王化成 王利平 孙健敏

吕景胜 宋远方 李宝山

陈莹 徐二明 郭国庆

温厉

总序

在企业战略管理中，企业为了获得竞争优势，需要分析自己的战略态势，找出保证获得成功的关键因素。那么，在工商管理教育中，案例教学可以称得上是一种保证完善地贯彻教学思路的关键因素。

如同医院的病例、法院的审判案例，工商管理教学中所使用的案例反映企业管理的现实情景、管理中所出现的矛盾与冲突、管理所应用的各种数据，以及案例编写者所试图反映的管理理念。这就要求教师与学生共同配合，在课堂上对案例所提供的材料加以认真讨论；甚至通过计算机的模拟，提出一种或几种在教学过程中认为满意的解。当然，所有的案例是已成为历史的管理经验或方法的总结，是对企业以往的成功经验与失败教训的一种回顾，已成为一种静态的物质凝固在文字之中，与管理的现实已有了一段距离。这就要求教师与学生触类旁通，不应拘泥于现有的经验。

在过去很长的时间里，我们的工商管理教学中缺

少案例教学这一手段,充其量是教师在授课时辅以例子或例证,说明自己所要阐述的观点。学生只能被动地接受那林林总总的知识,难以在课堂上消化管理知识。

近年来,随着工商管理硕士(MBA)在国内被学术界、企业界以及学生们普遍认知,人们开始强烈要求改进管理教育方法与手段,案例教学法也就应运而生。不过,在教学的实践中,仍发现学生们不适应这种教学形式,往往不能充分地组合,完美地表达自己的观点。看来,真正引进与使用一种新的教学方法,使之成为适合我国工商管理教育的方法还有一段距离。

为了推动我国工商管理教育的案例教学法,中国人民大学工商管理学院邀请一些专家学者编写了这套中国人民大学工商管理/MBA案例。

这套案例集的编写指导原则是:

一、与工商管理核心课及重要的必修课配套。

二、案例的选择兼顾典型示范、应用实际、现实新颖、适合国情,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。这与工商管理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工商管理课堂教学和企业工商管理人士的短期培训,并成为企业家的参考读物。

此外,为启发读者思考,在每个案例或一组案例之后,作者给出了简明的分析提示,并在每一案例后面附有思考题。

最后,特别感谢尊敬的中国企业家协会会长、原中国人民大学老校长袁宝华先生,在百忙之中对丛书的编写提出了指导性的意见,感谢他担任本丛书的顾问。在此,我还要感谢中国人民大

学出版社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9月

管理学是中国 MBA 教育中的一门重要课程。

管理是什么？

——管理是一门科学，又是一门艺术。

管理学课程传授给 MBA 学员的是什么？

——是管理能力、管理素质，而不是纯粹的管理学知识。

这几年我们在讲授管理学的过程中深切体会到，这门 MBA 学员一进校门就首先学习的管理学课程，在教学内容、教学方法上应该有自身的特点。

那么，管理学课程所“服务”的对象是什么样的“顾客”呢？

工商管理硕士（MBA）教育立意培养的是务实型而非理论型的人才，这使得我们的授课对象区别于原为经济学学位，现已独立为管理学学位的企业管理硕士研究生。MBA 学位的读者，通常都具有一定的管理工作经历，具有较强的分析和解决实际管理问题的潜能。如何将这种潜能开发出来，是全部 MBA 教育的主旨，也是我们这门管理学课程要力图实现的目标。

MBA 学员的理论基础怎么样？自从 1997 年开始推行的 MBA 联考已经正式将管理学列为管理科目测

试的主要内容。在准备入学考试的过程中，MBA 学位的求读者无疑已经对管理学的基本理论知识有了一定的了解。鉴于此，入学以后讲授的管理学课程，如果再像以往那样着眼于单方面地灌输理论知识，那就难免会出现营养不均衡问题。

考虑到 MBA 学员所具有的以上两方面的特点，我们觉得在管理学的教学过程中最好侧重于如下的“产品定位”：

1. 采取串讲或提问的方式温习各部分基本的管理原理、程序和方法，将讲授重点放在介绍新的管理思想以及管理实践中的难点问题上。

2. 强调理论联系实际、学以致用。多采用描述性案例或游戏方式来帮助学员理解和掌握管理学的关键概念及理论知识。

3. 理论学习的重点从注意具体的管理技巧、方法，转到为学员在接受 MBA 教育期间能构建自己的管理知识框架做好准备，这是培养现代经理人员必备的概念和思维能力的需要。

4. 从某种意义上说，MBA 学员入学后就先上的管理学课程，不应只是理论基础课，而更应是学习方法奠基课。许多 MBA 学员虽然具有管理实践经验，但普遍缺乏对理论的系统学习经历和案例讨论分析经历。不少理工科出身的学员，不了解管理学模糊性、边缘性学科的性质，喜欢用分析型方式来学，不擅长做理论上的归纳、提炼和综合，融会贯通能力较差。而且，在案例研究中常常就事论事，缺乏系统以及深入思考的能力，有些人甚至不了解案例教学过程，也不善于表达自己的意见和与小组成员沟通、合作。这些学习过程基本素质的锻炼和提高，也就成为先行于其他课程开设的管理学课程难以推卸的责任之一。

5. 在课程相关理论上初步培养学员分析、解决实际管理问题的能力。管理学课程宜将此设定在初级目标的水平上，因为培养管理能力是 MBA 教学全过程的共同任务，不可能在管理学课程中就一蹴而就。

我国的高校在 MBA 教育中大范围地采用案例教学法，是近几年才开始探索的事。教与学的经验不足自不待言，适用的教学案例也不多见。尤其是管理学课程，鉴于其先行性、原理性和基础性等特点，决定了其案例编写和分析的角度应该不同于更具有实用性的市场营销、战略管理等课程。案例教学在哈佛大学商学院主要是作为培养管理能力的重要工具而得到开发和提倡的，但在芝加哥大学和著名教授彼得·德鲁克看来，案例教学法应该更主要地用于帮助学员从各个侧面掌握管理的基本原理和方法，以达到举一反三、触类旁通的效果。不论案例教学的目的是侧重于培养能力还是辅助传知方面，有一点是应该明确的，那就是教学案例应该围绕特定的教学目的来编写与使用，此乃是形式依附以及服从于内容的要求。基于这种考虑，我们舍弃了许多似乎相当精彩的管理案例，而围绕本门管理学课程的核心内容来选择和编写案例，也希望本案例教材的使用者能从这一相同的角度来分析案例。

本卷案例覆盖了管理学课程的五大块主要内容：即管理概述部分，以及计划、组织、领导和控制四大管理职能。管理过程中与人的因素关系最密切的职能是领导，因此我们将人力资源管理与领导职能合并为一个部分。为使学员对整门课程内容有一个全盘的考虑，本卷案例教材在最后一部分内容中还选编了一些综合性案例。同时，鉴于现实中的管理活动是各项职能结合在一起进行的，本教材虽然在结构体系安排方面对每个案例作了大致的归类，但并不是说要割断前后部分间的关联。在课堂案例教学中，建议针对所讲授的内容，重点选择与该章节知识点相关的思考题进行讨论分析。

在案例类型分布上，本卷教材中既有小型和中型案例，也有篇幅较长的大型案例。中、小型案例适合于辅助理论知识教学，大型案例可用于布置小组作业，让小组成员展开广泛、充分的讨论，

在各抒己见的基础上形成初步的共识，然后由代表或全组以口头或书面的方式将小组达成的结论及论述分析的思路表述出来，以此锻炼系统思考能力、提炼概括能力、决策判断能力，以及演讲沟通能力和合作协调能力等。

关于管理学案例的分析技巧，这里简要说明如下：

1. 阅读案例两遍，熟悉所有事实。
2. 列出一个主要问题清单和你必须要考虑的问题。不要在对公司成功无关紧要的问题上浪费时间。
3. 如果案例包含财务报告或其他数据，认真分析这些信息以便准确描述公司的状况。
4. 利用这个机会，综合运用你在其他MBA课程（经济学、会计学、市场学、管理学、金融等）中学到的知识和技巧。
5. 仔细诊断内部和外部情况。
6. 用逻辑推导和数据证明来支持你的分析，不要使用“我感觉……”或“我认为……”等模糊性词语。
7. 准备一些图表、表格，使你的分析更加清晰。
8. 提出在资源、时间性方面都具有可行性的建议。
9. 阐述每一行动方案的风险、回报和收益。
10. 检查你的建议方案，看它是否已体现了你认为的主要问题和观点。

本案例卷编写中的分工是：张玉利负责第一编案例二和案例三、第二编案例二至案例四、第三编案例三至案例五、第四编案例一和案例二、第五编案例三及第六编案例一的编写和组织编写工作；王凤彬负责其余所有案例的编写和组织编写及全书总纂工作。某些案例材料的收集和初始编写得到了中国人民大学和南开大学部分研究生及企业界人士的参与和辅助，具体为：陆翔（第一编案例二）；何伟（第二编案例三）；程斌宏（第三编案例三）；邱昭良（第三编案例四和案例五）；吴跃（第四编案例三和案例

四)；李钢成(第五编案例三)；金崢(第六编案例一)和王红亚(第六编案例三)。案例材料有的来源于对中国企业的实际调研资料，有些取材于书刊杂志。在此谨向有助于本卷案例编写的有关单位和人员表示衷心的感谢。由于编者水平有限，时间仓促，书中肯定有不完善和不妥之处，恳请读者批评指正。

还有一点需要说明的是，由于若干案例取材自国外，为了维持其原貌，部分地保留了英尺等单位。

编 者

1999年5月

第一编 概述

- 案例一 IBM公司的兴衰史 2
案例二 THT 曾经走过的辉煌 23
案例三 张广平能否雇用李萍 33

第二编 计划

- 案例一 迎接新世纪挑战的华都钢铁
(集团)公司 39
案例二 国华公司可否涉足饲料工业 77
案例三 摩根汽车公司: 最后的古典
式跑车 99
案例四 杜邦公司的可发姆 116

第三编 组织

- 案例一 新日铁公司的战略与组织 131
案例二 华钢集中一贯与强化基层相
结合的管理体制 168
案例三 团队运作的成功与失败 210
案例四 联想集团是学习型组织吗? 221

案例五	罗弗公司建立学习型组织的历程·····	239
-----	---------------------	-----

第四编 领导与人力资源管理

案例一	ABC 集团公司的内部管理状况调查·····	248
案例二	平安机械公司的员工由走到留·····	261
案例三	李欣的调离报告·····	267
案例四	聘不聘高薪人员·····	270

第五编 控制

案例一	华钢以财务为中心的绩效控制体系·····	274
案例二	巴林银行的倒闭·····	285
案例三	甲级烟车间的“点检制”·····	294

第六编 综合

案例一	万彩涂料公司的发展壮大·····	301
案例二	立石电机公司的成功之路·····	315
案例三	龙总经理该做什么·····	325

中国人民大学工商管理 / MBA 案例

第一编 概述

IBM 是国际商用机器公司的英文简称。它曾名列美国四大工业公司之一，年营业额达六七百亿美元，员工人数最多时达 40 余万人，被称为“蓝巨人”企业。但自 80 年代末开始，IBM 陷入困境，1991 年至 1993 年间累计亏损额高达 162 亿美元，相当于每天亏损 1 480 万美元。不过令人惊奇的是，仅隔 3 年时间，即在 1996 年，IBM 就实现了 770 亿美元的营业收入和 60 亿美元净利润。IBM 公司的三起两落过程引人深思，其东山再起的奥秘更是值得探究。

一、IBM 创始人与公司文化

IBM 公司的前身是成立于 1911 年的 CTR 公司，该公司系由一位拥有一家企业的工程师和另一位拥有两家企业的金融家合伙创立的。1914 年，原国民收款机公司的推销员托马斯·沃森加入了 CTR 公司，他很快被提拔为公司销售部经理，继而升为公司总裁。公司早年主要生产计算器、制表器和记录器。1924 年，沃森升任董事会主席时将公司更名为国际商用机器公司（即 IBM），意在突出公司向国内外市场提供先进商用设备的经营宗旨。在整个 20 年代和 30 年代，IBM 借

助其强大的销售力量，以及向商界出租打孔计算设备进而推销配套打孔卡的独特经营手法，很快发展成为美国最大的和最有实力的商用设备制造企业。在托马斯·沃森的领导下，IBM自50年代起进入电子计算机行业，凭借其强大的销售服务队伍以及每年占销售收入10%的研究开发投入，IBM很快便超越其先行者（雷明顿·兰德公司）进而占领了电子计算机市场。

IBM公司在发展过程中形成了自己独特的传统和文化。公司创始人——托马斯·沃森，几乎为每一件事都制定了规则。深色西装、白衬衫、条纹领带，是IBM的制服；喝酒，甚至下班后喝酒也被禁止；员工们被要求接受频繁的工作调换；管理者每年至少要花40小时的时间专门参加研修；大部分雇员在进入公司的前6周里要接受公司的培训；在IBM，员工们拥有良好的就业保障，并受到尊重；对顾客服务给予了永恒承诺，如果顾客购买的IBM的设备出现问题，可以相信IBM的售后服务人员有能力予以解决。IBM公司竭力以最出色的方式去完成每一项任务，尊重每一个人，为顾客提供尽可能好的服务和追求最出色的成绩，一直构成IBM公司文化的核心。尽管公司创始人沃森于1956年去世了，但他关于研究开发、产品质量、顾客服务、雇员行为及报酬政策的主张，一如既往地体现在IBM的日常经营中。

二、第一次兴起与衰退

就商用电子计算机行业而言，IBM可算是为数不多的先行者之一。二次大战行将结束时，世界上第一台使用真空管的电子计算机问世，从而宣告了电子数据时代的来临。恰在此时，托马斯·沃森的两个儿子进入IBM公司工作。汤姆·小沃森对电子计算机取代机械计算的前景有充分的认识，他说服父亲让公司投下巨资开发出了700系列、650系列大型电子计算机，并以其强大的销售