

工商管理教学案例

GOINGSHANGGUANLI

JIAOXUE ANLI

主 编 陈贻设
副主编 李 燕

海南出版社

图书在版编目(CIP)数据

工商管理教学案例/陈贻设等著, —海口: 海南出版社, 2004. 9

ISBN 7-5443-1439-1

I. 工... II. 陈... III. 工商行政管理-案例-分析-高等学校-教材 IV. F203.9

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2004)第 090500 号

工商管理教学案例

作 者	陈贻设等
责任编辑	崔修彬
出 版	海南出版社
邮 编	570216
地 址	海口市金盘开发区三横路 2 号
发 行	新华书店经销
印 刷	海口永发印刷厂有限公司
开 本	850 × 1168 1/32
印 张	7.65
版 次	2004 年 9 月第 1 版 2004 年 9 月第 1 次印刷
书 号	ISBN7-5443-1439-1/F.104
定 价	22.00 元

前言

管理学具有综合性、实践性和权变性,它的许多课程的知识体系具有科学性,而它的实践以及有关实践内容却具有艺术性成分。因此要求我们培养的工商管理专业的学生在具有良好的理论基础的前提下,更要具有较强的能力素质。而案例教学法正是适应管理类课程的特点,理论联系实际,开发学生智力,调动学生积极性的有效方法之一,目前已在各高等院校管理类专业的教学中大力提倡和推广。搞好案例教学的前提是要有好的案例。虽然 MBA 的教材和案例随处可见,但很少有适合本科教学用的,而且案例应紧跟时代的变化,不断刷新。为此,学院鼓励广大教师深入企业进行调查研究,编写教学案例。本书收编的案例大部分是根据广泛的企业调研或公开发表的资料编写的,包括人力资源管理、市场营销管理、战略管理等诸方面的内容。每一个案例都有一定的明确的教学目的,能启发学生的思路并能引起讨论,提高其在中国企业运作环境下应用管理理论的实战能力。

本书由海南大学经济管理学院工商管理系教学案例编写组编写。案例 1~6 由樊燕编写,案例 7~8 由李艳编写,案例 9~17 由冯锁亮编写,案例 18~21 由陈贻设编写,案例 22~23 由严传东编写,案例 24 由徐广卓编写,案例 25~37 由郑远强编写。在编写过程中参阅了大量文献资料,在此对有关作者表示衷心的感谢。

尽管我们已经尽了极大努力,但由于经验及水平有限,书中肯定存在不足与疏漏,敬请读者批评指正。

本书编写组

2004 年 7 月

目 录

前言

案例 1	CES 设计院	(1)
案例 2	新鸿光集团	(8)
案例 3	康恩贝集团企业文化重塑	(18)
案例 4	工作职责分歧	(72)
案例 5	昭和——帕卡德有限公司	(74)
案例 6	童友玩具厂	(85)
案例 7	SD 公司：“四次否定”冲刺世界十强	(90)
案例 8	国企好班长	(95)
案例 9	“小红帽”失落在哪里	(105)
案例 10	食品巨鳄巧搬中国“奶酪”	(108)
案例 11	淘金黑色地带	(111)
案例 12	经济活动分析会议	(116)
案例 13	这个结论对不对	(118)
案例 14	该不该出售积压产品	(120)
案例 15	AES 公司的社会责任感	(122)
案例 16	华联超市的配送体系建设	(125)
案例 17	从豆浆到维他奶	(133)
案例 18	美国铱星公司破产事件	(136)
案例 19	RJR 公司的困惑	(141)
案例 20	ETA 公司的斯沃其手表	(145)
案例 21	推销人员的报酬与激励	(148)

工商管理教学案例

案例 22	长虹发展战略研究	(151)
案例 23	长虹应对反倾销案	(164)
案例 24	SS 公司的发展	(181)
案例 25	海口保税区发展战略的选择	(201)
案例 26	巨人集团的兴与衰	(211)
案例 27	20 世纪最后 20 年中国经济的增长	(215)
案例 28	乘数效应	(218)
案例 29	乘数效应的国际差别	(220)
案例 30	谨防中国落入消费内需不足的“日本式陷阱”	(222)
案例 31	阿根廷的通货膨胀	(225)
案例 32	中国总供求的波动	(227)
案例 33	中国出口增长对经济增长的拉动效果	(229)
案例 34	美国 1979 年的货币政策转变	(232)
案例 35	石油与经济	(234)
案例 36	亨利·福特及其极为慷慨的每天 5 美元工资	(237)
案例 37	世界各国的经济增长	(239)

案例 1

CES 设计院

CES 设计院是一所历史较长的大型设计单位，拥有八百多名工程技术人员。该院二室第五课题组共有十位成员。组长张弛是位经验丰富的高级工程师，他手下还有三名高工和七名较年轻的工程师和助理工程师。张弛同志知识渊博，为人正派，深受组员们爱戴，大家对他都很敬服。这个组的工作一贯较好，团结也不错。

不久前，老张同志被调到市里一家正在建设中的大企业负责引进设备的技术工作去了，五组组长一职暂告空缺，急待填补。组员们纷纷猜测，都相信新组长准在本组内部选拔。但究竟会看中哪一位呢？当然会是三位资深的高工之一了。

组内舆论普遍认为高工王纬希望最大。王工才 45 岁，是三人中最年轻的，符合“年轻化”的要求。他不但能力强，而且很富创新精神，设计工作一直很出色。所搞的项目中有两项曾获部颁优秀设计奖，加上英语流利，当组长是理想人选。不过另一位高工李祖德的实力也不容忽视。李工今年 47 岁，业务能力平平，但和院长私交颇深。他们是同乡，又同时调来本院，过往密切，这一优势可是决定性的。大家认为第三位高工刘仰机会最小。此人已经 50 岁了，来本院工作已 23 年。业务

能力不差，只是创造性欠缺点儿。此人四平八稳，从不与人争吵，是有名的“老好人”。不过他对各级领导过于恭顺谦卑，叫干啥，就干啥，未免有些过分，引起有些人的非议。

好几天不见院里有动静。这期间三位高工干活都特别卖劲，对人也特别和气，而且都不动声色，从不参加大家对谁会被提升的猜测和讨论。有人跟王工开玩笑说“老王该请大家吃一顿，要升官啦。”王工谦逊地说：“我有何德何能，配当组长？”眼中却闪着几分得意之色。一周后，院里传来正式通知；刘工被任命为五组组长。这实在大出人们预料，在组内引起震动。落选的王、李两位虽也面露微笑，但觉得不太自然。他们显然是不那么高兴的。刘工当然喜形于色。他认为这不仅是运气好，而且是他一贯“听话”、“敬上”的态度所致。过不几天，院长把刘工召去，布置给五组一项为内地某省设计一家中型造纸厂的任务。这厂地处穷乡僻壤，设备又全是国产的，显然属于一项没“油水”的苦差。老刘思索良久，才去找老李，说，“老李，院里下来这个项目，我看就你接了吧，反正你手头的任务马上就完了。”老李说：“对不起，这活我可干不了。我手头这项目别看已经快扫尾了，还有不少问题，一时难解决得了。你还是让老王去干吧。”老刘说：“老王的项目正干到半当腰，他怎么又能接新活？”老李说：“那就偏劳你老兄自己吧。阁下贵为组长，理当身为表率。你不去，谁去？”

老刘语塞，默默回到自己桌旁想：“真倒霉，当了组长，头回布置任务就碰了钉子，下回咋办？我知道他们也想当组长，可这回提我，院长选上的，难道是我的不是？他们本应该支持帮助我，现在反倒给我小鞋穿。咳，都怪我自己性格太懦弱，

压不住他们气焰。这回我先干了。下回谁再敢顶我，哼，我可不会再客气，非给他点颜色看不可！”

把老刘顶跑了以后，老李也很气：“想找我下手？没门！”但他最大的怨气是冲着院长来的，“一点不够朋友，多年交情了，节骨眼上不拉一把。怎么会挑上老刘的？这回我顶回去了，准得罪了他，下回还能给我好果子吃？总不能老顶住呀。”越想越气，吃罢中饭，他闯进院长室，没好气地说：“喂，院长大人，这回您是怎么……”没等他说完，院长马上抬手让坐，说：“老李，来的正好，我正想找你呢。你先别火，听我讲清楚嘛。你知道，谁都知道咱俩的交情，我要提你，这工作很难做。我挑了老刘，因为他听话，通过他可以给你帮忙嘛。”“他帮我忙？”老李疑惑地问。院长耐心地继续说：“我眼下手头有一项美差，是设计一家大型造纸厂，重要设备全从美国引进，接办这项目，起码有两次去美国的机会。我这就向老刘布置，让他把这项目分给你干。他会照办的。你现在最要紧的是先把手头活尽快办完，并且沉住气，千万别漏一点口风。”老李马上笑逐颜开道：“好，够交情。不愧是院长，老谋深算。”一腔怨气早化为由衷感激了。

几天后，组长老刘把老李召去，问：“你手头项目进展得怎样？”老李忙答：“快了，明天大约就能全结束。”“怎么？上星期你还说问题多得很吗？”老刘不无讥讽地大声问道。老李颇为尴尬，搓着手，说：“那我全解决了。”于是老刘进一步提高音量，故意吸引全组的注意，说：“这里来了个新项目，设备主要从美国引进。一开始和项目中期各有一次去美国的出差机会。这可是咱组从来没有过的肥缺，能捞回一台彩电，外加一架录像机。老李，你想干么？”老李有点窘，但说：

“我想。”

全组都全神贯注地倾听着,这时不禁哗然。老王第一个大步跨过来,双臂撑在老刘的桌上,气势汹汹地厉声问道:“为什么不让我接这项目?我最有资格。我设计的项目两次得过部优奖;我的英语流利,出国不用翻译陪,省了外汇。”老刘却不紧不慢地说:“哎呀,这可难办了。分配给李工干,可是院长的旨意。”老王说:“分配任务是组长的职权范围,院长也不能越级插手。你应当行使你的职权。”老刘双手一摊,嘴角带着一丝冷笑,说:“我这组长还谈得上啥职权?我布置的任务谁都能顶回来。院长的指示我还敢违抗?”老王气得微微发抖,他咬咬嘴唇,狠狠地说:“好,你走着瞧!”转身拂袖而去,门“砰”一声带上。接连多日,王工告病未来上班。

待到王工再来上班时,他已判若两人,尤其在两方面与以前截然不一样:一方面,一反过去高效率 and 泼辣的作风,他经常早上迟到,下午早退。到班之后,一杯清茶,几张报纸,先悠然地读上个把小时,然后开始学习英语,一学就是一上午,还常常带上一只微型录音机。另一方面,又一反过去孤芳自赏,目空一切的态度,对组内同事特别地友好、热情,惟刘、李二工例外。他经常耐心地、无保留地把自己多年设计实践中积累的宝贵经验和诀窍传授给那些青年同事,甚至不惜以自己素来视为寸金难买的大好光阴去跟他们闲聊,从人生哲学到影坛轶事,从海外奇闻到改革形势。他的渊博、幽默,使青年们大为倾倒。王工甚至主动地向组内一位曾被他们斥为“低能”的助工诚恳道歉,令那青年受宠若惊。

王工宣扬最多的是学习英语的重要性。他说:“掌握了英语,受用无穷;能使你阅读外文书刊,掌握最新技术信息。

有助于专业能力的提高。对青年人来说,英语比专业也许更重要,因为可能使你出国深造。此外,学习英语本身就极为有趣。你可以听懂外国电台的节目,看外国小说和电影,跟外国人交谈,当朋友。”他不但自己躬亲实践,而且慷慨地辅导大家学。一股“英语热”席卷五组。

这当然严重影响组内设计任务的进度和质量,使组长刘工深为忧虑。一天,他走到一位正在专心读“英语 900 句”的助工桌前,制止他道:“工作时间不能学英语,要学业余学。这里又不是英语强化训练班。”那青年反驳道:“又不是我一个人上班念英语,干吗专找我岔?是看我年轻好欺负不成?”王工俨然以青年保护者自居,立即走过来说:“对青年人要爱护嘛,为啥要打击他们的学习积极性?学英语跟提高专业水平密切相关,不能那么机械地看问题嘛。我看对小陈学英语不但不该批评,相反还该表扬才是。对不对?”他转向全组,引起热烈掌声和欢呼。刘工气得说不出话。王工则得意洋洋地说:“当然,全天学英语也不好。咱们以后半天工作,半天学习,订成制度,自觉遵守,也就难给人抓辫子了。好不好?”又是一阵掌声和欢呼。王工的形象更高大,组长的话从此更没人听了。

李工在美国呆了个把月,满载而归了;参加了谈判,参观了有关工厂,眼界大开;又带回一台“日立”牌高级录像机。他头天来上班,兴致勃勃,急于向同事们炫耀见闻和他的录像机。他大声亲切招呼全组,说:“咳,你们大伙都好呀。在外边呆上一个月,可真想你们呀!”不料他的热情并未引起相应的热烈反映,只有二、三位青年助工不冷不热地说了一声:“呵,李工,您回来啦。”然后就埋头干自己的事去了。

李工被兜头泼了一盆冷水,觉得不大对劲。心想:“他们这是怎么回事?害红眼病,嫉妒我出国呗。等他们冷静下来再说。”于是,他向组长刘工介绍了此行的详细情况,最后说:“老刘,你得至少派三个人协助我。这项目的头一个阶段就要突击出几十张图纸,下月初就得完成上交。”刘工以无可奈何的表情说:“这可不易呀。这样吧:你自己挑,挑中的我全同意。”于是李工逐个找每位同志商量。可每人都以这样、那样的借口婉拒,没人愿意跟他合作。他只好又来找刘工:“老刘,你是组长,派三个人协助我吧。”刘工于是随意指定了三名助工,交代他们道:“明天起,你们仨配合李工搞设计,就这么定了。”

第二天,那三个人全没来,都托人递来了假条。李工气得暴跳如雷,大声吼道:“他们怎么能这样?无非嫉妒我出了趟国。设计不能按期搞完,可不能怪我。老刘,你是组长,你要承担全部责任。”刘工苦笑一下,没吭声。其实他也挺矛盾:老李受抵制,他是略感一点舒坦。自从当上这么个组长,头痛的事接连不断。他怀疑自己不是当“头头”的料。开始也真想当好这组长,还花业余时间去规划全组工作计划和青年组员培养工作。见鬼去吧,什么计划,白费劲。以前自己太傻、太老实了,以后可得学乖点。有权不用,过期作废嘛。

不久,五组又受领一项有出国考察机会的设计任务。这回刘工谁也没告诉,当仁不让,悄悄地自己一个人接了下来。坐在飞往欧洲的飞机上,他想:“这回这组长总算没白当。我才不管人家怎么说呢。我如今算看透了:自己不照顾自己,鬼才会想到你。”赴欧归来,刘工发现全组上下干啥的都有:聊天、看报、念英语、听录音机,可就没人干活。但这些

如今他都不再操心了,他感兴趣的是刚从国外带回的 20 寸彩电了。院长终于发现五组这种极不正常的情况,他召集全组开会,撤了刘工组长的职,任命王工继任组长。刘工对此一点不觉沮丧,反而如释重负。王工则不但拒绝出任组长,反而递上辞职申请书,去一家乡镇企业另谋高就了。听说他一个月实际收入可达一千元,也不知道这传说是真是假。

教学用途

本案例适用于管理学课程中领导职能的教学。

讨论参考题

1. 请分析这个组的上述现象是怎样发生的?
2. 有哪些因素影响了这些人的态度与行为?
3. 请评价一下院长及组长刘工的领导风格和方式。
4. 你若是他们,将怎样干? 为什么?
5. 事到如今,该怎样补救? 最好能把你掌握的行为学理论应用到分析中去。

(樊燕)

案例 2

新鸿光集团

一、走近“新鸿光”:总裁薛光林其人

要认识“新鸿光”,首先必须走近 30 岁的总裁薛光林,了解了薛光林其人,才有可能真正理解今天的“新鸿光”。

新鸿光集团是总裁薛光林先生一手创建起来的,自 1990 年薛光林先生只身南下闯深圳迄今,“新鸿光”已走过了整整七个春秋。在这历经艰辛和蒸蒸日上的七年里,“新鸿光”在薛光林的领导下,从一个名不见经传的民营小公司,迅速发展为总资产逾 20 亿元人民币的股份制企业集团,其经营业务广泛地涉及石油化工、地产开发、物业管理、国内外贸易以及娱乐业等多个领域,并在香港、新加坡、深圳、北京、上海等地拥有近十家全资子公司。

新鸿光集团能有今天的发展,是与薛光林的睿智、个性领导风格密不可分的。从某种程度上说,新鸿光集团几乎可以说是薛光林先生的人格化体现。自公司创立之日始,薛光林先生敢于并善于把握商机,从贸易起家,不失时机地将公司的战略中心转向证券投资、房地产投资和产业投资,并依仗其灵活的机制优势,在短短的七年里逐步完成了公司的原始资本积累。丰富的个人阅历和经验积累,使得薛光林总裁

具有开阔的视野、犀利的投资目光和果敢、干练的行事作风。在他的身上,似乎充满了旺盛的精力和革命的浪漫主义精神,他胆大心细,敢于幻想,敢于创新,并善于从失败中总结教训。

时至今日,薛光林总裁在不满足于新鸿光现有实绩的同时,亦不满足其自身的知识存量。他认为,新鸿光集团如果死守以往的战略思维和行事作风,如果不能及时实现企业的国际化发展,“新鸿光”的未来不容乐观。于是,他决定在可能的情况下,尽快抽身赴美国深造。在薛光林的脑海里有两个梦想,一是产业报国,在 21 世纪初,将“新鸿光”办成资产规模逾 50 亿元人民币的跨国投资集团;二是赴美国的哈佛大学拿下 MBA 学位。

然而,通往理想的路并非事事如意,薛光林总裁目前正面临着许多不容回避的困扰。

二、“新鸿光”的管理现状

一个必须正视的问题与海内外私人资本企业的成长历程相类似,随着集团资产规模的急速扩张以及业务的拓展,新鸿光集团目前正面临着许多棘手的新问题。

近一年来,薛光林总裁已开始觉察到集团整体运作的僵化和效率低下,公司员工似乎不敢对他说真话,不少员工甚至避而远之,集团中、高层管理人员难以发挥其积极性、主动性和创造性,出现了给“权”而不愿要权的怪现象;公司大多数人“只埋头开车、不抬头看路”的情况十分普遍;员工的流动率升高。1996 年竟高达 30%,集团内部管理也开始出现松

动,员工的“打工”心理十分明显,“做一天和尚撞一天钟”的现象时有发生,企业凝聚力和员工的归属感亦呈现下降趋势。

对于上述现象的滋生,薛光林总裁已越来越感觉到某种变革的必要性。几乎集团所有的高层管理人员都清楚地知道,公司的内部管理问题可能比想象的更为严重,如果不及时地实施管理整改,“新鸿光”未来的前景不容乐观。

有鉴于此,薛光林总裁聘请了专家咨询顾问组,以便彻底诊断新鸿光集团现有和潜在的管理问题。薛光林总裁的目的有两点,一是针对集团目前存在的问题提出一整套适合“新鸿光”发展的新的管理模式;二是根据新的目标管理模式,拟定具体可操作的实施细则,通过适度分权和责任到人,规范集团的决策程序和业务流程,较为彻底地解决“新鸿光”的程序化决策问题,并准备尽快赴美国哈佛攻读 MBA 学位。

与此同时,对于集团管理整改的目标模式问题,薛光林总裁按其设想,向咨询顾问组提出了具有现阶段“新鸿光”特色的四项基本原则:(1)适度分权原则,即可以考虑适度分权,但集团的财权和主要人事权仍须适度集中在最高决策层;(2)分层自理原则,即集团高层的运作灵活,且富有想象力和创造力,而中基层的管理须制度化、程序化,只要其按部就班,而不需要有较多的自由发挥空间;(3)模块衍生原则,即新的目标管理模式,不仅适用于新鸿光集团总部,而且可以普遍适用于下属分支机构或全资子公司,并实现对下属企业的有效控制;(4)利益兼顾原则,即考虑将集团高层或核心管理人员的个人利益与公司利益相结合,以激发其责任感和

创造力。

三、新鸿光集团的基本情况

专家咨询组在收集、整理“新鸿光”现存资料的基础上,对其进行了较为系统的调查与访谈。目前集团的基本情况如下:

(一)新鸿光集团的主业发展状况

目前,新鸿光集团的主营业务包括石油化工、地产开发以及证券投资等三大板块,该三大板块的经营业绩基本构成了集团的主要利润来源。

石油成品油的贸易、储存以及加油站的批发、零售业务是新鸿光集团的第一大业务板块。目前,新鸿光集团已取得了政府批准的石油成品经营权与进出口权,在深圳大鹏湾已完成了 10 万立方米储油罐和 5 万吨专用油码头的兴建工程。同时,拟于 1998 年采取新建、收购的方式,逐步建立加油站的批发、零售网络。石化业务现拟归属于集团下的新鸿光石化公司,其利润产生主要来自三个方面:(1)成品油的国内、国外贸易;(2)油库的仓储业务;(3)加油站的批发、零售业务。

由于能源业属于政府特许的半垄断行业,深圳市政府目前只批准了 9 家特许权企业,且今后不再审批新的经营单位,故理论上讲,由于油品走私现象难以杜绝,行业竞争,特别是成品油的价格竞争将愈演愈烈,情形不容乐观。

新鸿光集团的第二大业务板块为房地产开发,目前,集团已在深圳宝安区兴建完成了 4 万平方米的“新鸿光工业

园”,有关工业园的招商、物业管理等工作正在紧锣密鼓地进行。应该说,该行业的竞争十分激烈,且房地产市场行情受国家宏观经济政策调控和区域经济发展水平的影响较大,因此,地产项目的开发定位与整体策划显得尤为重要。而在该方面的运作,新鸿光集团尚未形成规模效应。

证券投资亦是“新鸿光”的另一个业务板块。事实上,新鸿光集团涉足证券市场已有多年,在该领域有较为丰富的经验和阅历,且以往业绩颇优,但该领域业务的风险性、投机性较大。因此,新鸿光集团在该领域的投资理念始终是稳妥经营,并以中、长线投资为主。此外,新鸿光集团在主业发展的同时,亦在不断地寻找新的利润增长点,如娱乐服务业、珠宝零售业等。目前,一项有关公路建设方面的投资项目也正在考虑之中。

(二)目前的组织架构与高层管理人员情况介绍

“新鸿光”目前的组织架构如图 1-1 所示:

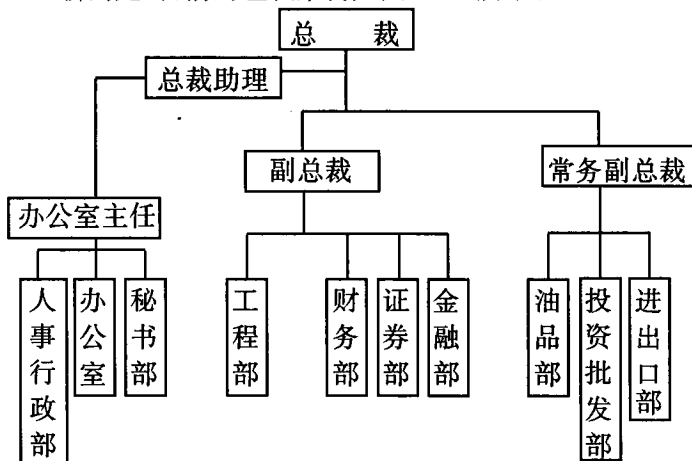


图 1-1 “新鸿光”的组织架构