

管理学案例集

徐 波 主编

上海人民出版社

主编 徐 波
参编 徐 波 沈根荣 孙海宁
赵 平 阎海燕 金 泉

目 录

前言	园园
员援管理 该如何去学？	园园
园援华日证券上海营业部年度目标的确定与调整	园园
猿援中集集团的发展战略	园园
源援云霄烟草有限公司的战略选择	园园
缘援长城公司该选择哪一种方案？	园园
远援中洪公司该如何制定它的决策方案？	园园
苑援上海家家保健品有限公司的组织结构是 否需要调整	园园
愿援上海宏力股份有限公司的组织结构安排	园园
怨援该如何改善采购部的运作？	园园
员园援谁该获得提拔？	园园
员员援达生公司的人才选聘工作该如何进行？	园园
员圆援全员绩效考核方案	园园
员猿援‘三定’考核方案	园园
员源援高华进出口股份有限公司绩效考核制度的改革	园园
员缘援南华制药公司的人事政策是否需要调整	园园



员援华安公司的培训制度案例	员园
员援两次搬迁的不同遭遇	员缘
员援齐振公司的产品设计工作	员源
员援小张该如何制定上呈文件的星级标准	员怨
员援新力公司有没有必要设立市场经营部	员园
员援华峰证券营业部的风险控制	员缘
员援总经理‘被炒’	员源
员援温州打火机厂商在国际市场遭受挫折	员怨
员援环境保护是企业应负的社会责任	员缘
附录一 《管理学》教学大纲	员园
附录二 《管理学》考试样卷	员苑
参考文献	员猿

前言

管理是人类各种活动中最重要的活动之一,是人们为了达到某一共同的目标,有意识、有组织地不断进行的协调活动。而作为科学理论体系的管理科学,则是 19 世纪初发展起来的一门新兴学科,它是由一系列管理原理、原则、程序、形式、方法和手段等组成的一种理论体系,是人们对管理活动客观规律的理性认识。管理学原理是管理科学中最基本的理论,是学习其他管理理论的基础。管理学原理的主要内容包括:(1)计划理论,包括计划工作的性质和目的、目标与目标管理、策略和制定决策等内容;(2)组织理论,包括组织工作的性质和目的、部门划分的基本模式、职权与分权、有效的组织工作及组织文化等内容;(3)人事理论,包括人力资源的管理和人员的选拔、工作考评与制定职业前途战略、管理人员的培养和组织的发展等内容;(4)领导理论,包括人的因素和激励、领导、信息沟通等内容;(5)控制理论,包括控制系统和控制过程、控制方法和信息技术等内容。

管理教育是培养和开发现代管理人才的重要手段,是实现管理现代化、专业化和规范化的重要途径,而教学方法的选择对于管理教育水平的提高又是非常关键的。管理教育的教学方法有很多,如案例教育、研讨会、课堂讲授、模拟练习、敏感性训练、角色扮演,等等。在 20 世纪 70 年代,案例教育已被证明是一种非常有效的教学方法,但在本科阶段,适合于本科阶段学生阅读的管

理案例却并不多,即使有,大多也是国外的案例,而非出自本土的原创的案例,这对没有实践经验和感性认识的学生来说,要有效地了解这些案例的环境是有一定难度的。本案例集编写的主要目的就是让学生接触、了解我国的案例。

案例是为了某种既定教学目标的、围绕着一一定的管理问题而对某一真实的管理情景所作的客观描述。案例可按不同的角度去划分类型。根据案例的篇幅长短,可分为短、中、长、超长四类。短篇案例,通常指 1000 字以下的案例;中篇案例,指在 1000 至 3000 字之间的案例;长篇案例,指超过 3000 字的案例;超过 5000 字的案例则属于超长篇案例。根据案例的编写方式来分,则可分为自编、翻译、缩删和改编案例。案例还可以分为以下四类:

1. 高结构型或技术性问题型案例(通常称为“案例”)。这种案例短小精悍,一般不超过 1000 字,很少“废话”和多余信息,只把解决问题的有关事实陈述得层次分明,交代得一清二楚。一般均有一种“最佳”解法与“标准”答案,并希望学生利用所学过的某种(些)理论或方法模型来推导出这种解法。它们是用来帮助学生加深理解所学过的理论或方法。

2. 短篇结构性小品型案例(通常称为“小品”)。所谓“结构性”,就是条理分明,在这一点上,此类案例同高结构型或技术性问题型案例是相同的,但其篇幅则不一定限于短篇,也可能是中篇或长篇。它不同于第一种,一般没有什么“惟一正确答案”或“最佳解决方案”。不过,在布置作业的教师心目中,多半还是有些概念的,希望学生能结合实际问题,联系这些概念进行分析。

这类案例篇幅较长,最长可达 10 万字以上,但典型篇幅,大致在 3 到 5 万字左右。这类案例多是综合性、跨学科的,反映了某一管理情景真实而全面的情况,将有关信息几乎都包括在内,而且往往杂有多余或无关信息,而有关信息反而不完整。其基本问题与机会表现得都不很清楚,需要学生自己下功夫去找出问题,理出思绪,分清主次,然后利用找出的问题,拟定各种备选方案,权衡决策。这类案例是不存在‘标准答案’或‘最佳方法’的。

流域疆域开拓型案例（~~流域疆域开拓型案例~~）。这类案例向学生描述的是个尚待开发的未知领域，不但学生对此一无所知，而且教师也甚茫然，师生共同肩负的是一种开拓与探索性的使命。处理这类案例，当然还要以现有的知识为基础和出发点，但不能单纯地运用这些知识，而应当延伸拓展它们，并力图用全新的方法去处理案例的信息和数据。

本案例集的教学对象是以本科生为主,因此入选案例集的主要是自编的、中短篇的、以高结构型或技术性问题型案例和短篇结构性小品型案例。

参加本案例集编写的作者为：徐波、沈根荣、孙海宁、赵平、阎海燕和金泉等。具体分工为：

案 例	作 者
员暖管理 该如何去学？	徐 波
园暖华日证券上海营业部年度目标的确定与调整	徐 波
猿暖中集集团的发展战略	徐 波
源暖云霄烟草有限公司的战略选择	徐 波
缘暖长城公司该选择哪一种方案？	沈根荣

(续表)

案 例	作 者
近援中洪公司该如何制定它的决策方案？	徐 波
远援上海家家保健品有限公司	徐 波
愿援上海宏力股份有限公司的组织结构安排	徐 波
怨援该如何改善采购部的运作？	阎海燕
乖援谁该获得提拔？	阎海燕
乖援上海达生进出口有限公司	阎海燕
乖援全员绩效考核方案	孙海宁
乖援‘三定’考核方案	孙海宁
乖援高华进出口股份有限公司绩效考核制度的改革	赵 平
乖援南华制药公司的人事政策是否需要调整	徐 波
乖援华安公司的培训制度案例	赵 平
乖援两次搬迁的不同遭遇	徐 波
乖援齐振公司的产品设计工作	金 泉
乖援小张该如何制定上呈文件的星级标准	徐 波
圆援新力公司有没有必要设立市场经营部	徐 波
圆援华峰证券营业部的风险控制	阎海燕
圆援总经理‘被炒’	金 泉
圆援温州打火机厂商在国际市场遭受挫折	沈根荣
圆援环境保护是企业应负的社会责任	沈根荣

在本案例集编写的过程中,上海埃力生进出口公司副总经理车建伟硕士、申银万国股份有限公司袁旦硕士和上海对外贸易学院的雷平老师为案例集的采编、写作和审核等工作提供了极大的帮助,在此表示真挚的谢意。

本案例集只是用来作为课堂讨论的材料,其目的不是为了论证某种经营管理方法是否有效。出于保密起见,作者隐去了除中集集团、温州打火机协会、上海大众汽车有限公司外所有公司及其人物的真实的名字和其他一些可识别的信息资料。因



此,这些案例中的数据和信息并不代表其公司的实际情况。

尽管我们已尽了极大努力,但由于缺乏经验及水平有限,本书肯定存在不足与疏漏,希望读者不吝赐教。

编 者

国国年 国月

管理：该如何去学？

从 2004 年起，上海对外贸易学院四年级工商管理专业的学生迎了来一门由工商管理专业的教师和公司的管理者共同合作完成的新课程《管理理论与实践》。

对于绝大多数的传统课程来说，一般都是由一位教师独立完成的。而《管理理论与实践》这门新课的创新之处在于，对工商管理专业的教师来说，其工作量只占全部课程时间的 1/3，其工作主要包括：课程的设计和组织的联系、联系落实商界人员作为外聘教师进行授课、对所学的管理理论进行复习、带领学生去企业参观等等，而另外 2/3 的课程，则由外聘教师来完成。

黄伟是上海利盟进出口有限公司的常务副总经理，作为上海对外贸易学院毕业的经济学硕士，黄伟非常愿意利用业余时间在大课堂中与未来的管理者共同探讨一些管理与进出口业务方面的问题，共同思考一些源于自己企业的新鲜而真实的案例，而《管理理论与实践》这门新课的推出，也为黄伟提供了与学生进行沟通交流的机会。

黄伟上课的方式是非常强调互动的，他在课上或者课后经常会要求学生进行信息反馈，他不仅要求与学生在教学内容上进行双向沟通，而且也会经常要求学生对其教学方法和教学手段进行实时评估。

这是黄伟第二次给学生上课了。这一次，黄伟与学生讨论

的是一个几天前刚刚发生在自己公司的进出口贸易方面的案例,但学生对这个案例的讨论好像并不积极,即使发言的学生,似乎也都没能讨论到这个案例的关键点上去。

在课间休息时,学生张月对黄伟说道:“我们是工商管理专业的学生,外贸实务方面的知识学是都学过了,但学得并不扎实,因此讨论起来难度太大。再说,我们大多数人今后也不会去从事国际贸易工作。因此,希望以后还是能讨论些其他方面的案例吧。”

学生王以东说道:“黄总,在今后的课程中,你能否多给我们讲些管理实务方面的知识,对我们大四的学生来说,学了大量的经济和管理理论之后,目前最迫切想知道的是到底如何去运用,如何去操作。”

学生姚菁也有同感:“我们的国际贸易有实务操作方面的课程,但管理方面,就没有类似的课程,因此,我们希望这堂课能为我们提供更多的管理业务操作方面的知识。”

“好的,我会在今后的课程中加强这方面的内容的。”黄总说道,“但是,我对大家刚才上课时的表现并不太满意,很多知识点,大家似乎都比较陌生。这些知识点大家在以前上课时都应该学到过的,而且也是能够掌握的,但今天的实际情况却似乎并非如此,这让我很感意外。”

姚菁插话道:“事实情况是,刚才这个案例讨论所需的知识,我们以前所学的教科书上是有专门一章,但当时老师在上课时并没有系统地讲解,考试时也不要求考这部分的内容,因此,才会有刚才讨论时的冷场。”

黄总说道:“我认为,对商学院的学生来说,在大学阶段,所有的知识点都是很重要的。将来工作的时候,领导安排工作,你

做不好的话,是不可以以老师没教过作为理由的。所有的知识都应该自己去学、自己去悟的。”再说了,管理知识并非仅仅就是工商管理专业所涉及的知识。我这个常务副总经理每天最主要的工作就是审核业务经理所签的各种合同。如果我无法胜任工作的话,是不可能以我不是法律专业毕业为理由的。”

“那为什么你们公司不能设个法务部呢,这不是更专业化吗?”张月表示不解。

“众所周知的理由——成本因素。”黄总回答道。

学生王以东问道:“黄总,你上课的时候曾提到一个观点,说一个好的管理者一定要有悟性,但到底什么是悟性呢?”

“现在企业对大学生的要求是,你来了就能够派上用场。公司一开始的几个可能会让你熟悉一下不同的岗位。但是,不要指望别人会教你该如何做,这全看自己如何去领悟的。再者,在进行具体的业务工作时,很多学生都是知道实务操作 粤悦的,即简单的重复性的操作步骤。但实践中的很多问题,并不都能简单地归纳为 粤悦因此,几个月之后,当你需要 潞云即需要你自己去构筑一个商务平台时,你可能就无法胜任新的挑战了。而完成这部分的工作,常常需要你能够将各种所学的理论应用到实践中来。这时,每个人的应用能力往往是不一样的,因为在应用理论时,有各种各样的理论可供选择 and 运用,这还需要你能将实际面对的各种繁杂的问题归纳为一些理论所能解决的范式,并且往往还需要你能够综合地考虑自己公司所能承受的诸如成本、实力等内部条件。因此,我认为这种综合处理问题能力的核心就是悟性。因此,很多学生在毕业工作一二年之后,就可看出谁较有悟性,具有很大的发展潜力,而谁可能将永远只能做简单的重复性的工作了。”

姚菁说道：“既然黄总认为管理更需要的是悟性，那么是否可以认为，管理本质上就是一门艺术呢？如果说管理是一门艺术的话，那对我们没有实践工作经验的本科生来说，我们应具备怎样的管理知识和能力，才能适应未来的工作和实践呢？”

教学指南

一、教学目标

员媛让学生通过案例分析和讨论，思考该如何学习管理学原理。

圆媛让学生通过案例分析和讨论，探讨管理是理论还是艺术。

猿媛让学生通过案例分析和讨论，掌握管理实务与管理理论应用的联系与区别。

二、理论参考

员媛管理是理论还是艺术？

哈罗德·孔茨、海因茨·韦里克在其编著的《管理学》（第十版）中指出，管理工作，如同医学、作曲、工程设计、会计工作甚至棒球运动等实践活动，是一门艺术。管理是“技巧”，即依据实际情况而行事。运用条理有序的管理学知识，管理人员会把管理工作完成得更好。也正是这种知识构成了科学。因此，管理实践是一门艺术，而指导这种实践活动的有条理的知识，可以称之为

为一门科学。

圆援管理理论的作用。

在管理领域里,理论的作用在于提供一种手段,把重要的和有关的管理知识进行分类。

管理方面的原则,是基本真理(或者说,在一定时间内被认为是真理),用于解释两组或多组变量之间的关系,通常说明一个自变量和一个因变量之间的关系。原则可能是叙述性的,或者是预测性的,但决不是指示性的。也就是说,原则用以说明变量间的联系,说明变量相互作用时,会发生什么情况。原则并不规定人们应该做什么。

三、思考题

员援本科阶段管理教育的目标:重实务还是重应用?

圆援国外的管理教科书为什么厚?学生和教师该如何使用教科书?

猿援管理实践是一门艺术,而指导这种实践活动的有条理的知识,可以称之为——一门科学。管理:该如何去学?

圆媛华日证券上海营业部年度目标的确定与调整

华日证券有限公司分别在 员圆年 和 员圆年 进行了两次增资扩股。通过增资扩股,公司的实力与规模明显上了一个台阶,大大加快了公司发展的步伐。

在此同时,华日证券有限公司的管理层却非常清醒地认识到,公司规模 的壮大,并不意味着公司管理水平也能够同步跟上,一个公司的成败在于管理,只有把管理抓好了,其他工作才能步入正轨。为了提高公司的管理水平,公司决定从 员圆年起在公司全面推行目标管理,并由华胜管理咨询公司协助实施与推广。

为了推动目标管理工作的开展,公司的管理部门编写了《目标管理知识读本》,公司总经理亲自为读本作序。总经理在序言中这样写道:“华日证券有限公司推行目标管理具有两方面的现实意义,第一,从世界知名企业的实践来看,目标管理确实是一种比较行之有效的管理方式;第二,华日证券有限公司推行管理改革的条件、时机已经成熟。” 员圆年,公司采取了一系列的措施对全公司各个部门、各个岗位的职责进行了统一界定,确立了一套规范的流程和程序。 员圆年 员圆年,公司又先后进行了两次年度考核评价工作。通过两次增资扩股之后,公司的规模在全国券商排名中已进入十强之列。

根据公司目标管理的具体要求,总公司 1988 年的利润总目标定为 1.5 亿元,并具体分解为 经纪业务总部 4000 万元,投资银行部 3000 万元,投资部 2000 万元。经纪业务总部拿到这一目标之后,又进一步向全国 15 个营业部进行分解,其中,上海营业部 1988 年的利润目标为 1000 万元。上海营业部曾在 1987 年实现了 1000 万的利润指标,而根据总公司研究发展中心的专家分析的结果,1988 年出现大行情和特大行情的可能性小于 1987 年,因此建议公司经纪业务总部在给下属营业部分解 1988 年目标时可以与 1987 年的实现利润持平或略有提高。

1988 年 5 月 15 日至 5 月 19 日,中国证券市场著名的“5.19 行情爆发。其结果是,在 5 月 19 日大盘收市之后,上海营业部的利润已达到 1000 万元。与此同时,公司新的利润指标下来了,要求上海营业部 1988 年全年要完成 1500 万的利润指标。

这样,原本已经超额完成全年利润指标的上海营业部的员工们想不通了。小张是营业部大户室的客户专管员,他认为,总部调整目标,说明公司对目标管理的推行出尔反尔,工作作风太不严肃了。如果今年没有出这一波大行情,如果今年上半年只完成 1000 万元的指标,公司是否也会相应地向下调整指标呢?

小王是营业部的财务部经理,是名牌大学毕业的管理学硕士。他认为,“管理学泰斗哈罗德·孔茨在其编著的《管理学》(第十版)中指出,‘如果目标经常改动,就说明它不是经过深思熟虑和周密计划的结果,那么这样的目标是没有意义的。’因此,他对总公司的具体做法也抱有疑义。

营业部张经理则是将这一做法同以前实施的目标管理作

比较。他认为,“以前指标下达主要是以历史数据为主要依据,并根据一定的增长百分比进行指标调整。如果上一年完成缘园万元利润,则下一年的指标可能定在缘园万元左右。营业部为了使下一年下达的指标不是‘水涨船高’,往往会在当年完成利润指标之后,要么就想方设法隐藏以后几个月产生的利润,要么就无所事事,一点没有增加全年利润的动力。对于好的营业部来说,最糟糕的情况就是‘鞭打快牛’情况的发生,有些前期利润指标定得较高的营业部往往会被更高的利润指标压得喘不过气来。公司总部实施目标管理之后,本以为这种情况将一去不复返了,没想到目标管理下的利润指标也是可以随意调整的。”

对于营业部的这些看法,经纪业务总部的解释是,制定员缘园万元利润指标的依据是,远园万元的年指标就相当缘万元的月指标,尽管上半年已经完成了愿园万元的实际业绩,但下半年仍需要根据计划,完成远个月,每个月缘万元的指标,因此全年指标需要调整为员缘园万元。若不进行相应调整的话,营业部下半年将可能会无所事事。经纪业务总部的王经理也引用哈罗德·孔茨的观点来为自己的做法辩护,“目标管理的缺陷之一就是缺乏灵活性”;“在公司目标已修改,计划工作的前提条件已经发生了变化或政策已经改变的情况下,如果期望一位管理人员为已经过时的目标去努力奋斗,那也是愚蠢的。”

公司总裁在得知营业部与经纪业务总部意见明显相左的情况之后,请华胜管理咨询公司根据公司的实际情况,提出新的更为有效的目标制定和分解的方法。