

- ▶ 论文投稿
- ▶ 关于论文发布证明

相关链接

- ▶ 学术活动厅
- ▶ 专家讲座
- ▶ 中华管理论坛章程
- ▶ 个人专栏



案例的生命在“修正”

杜彪

现在, 全国高校都在学习美国商学院的案例教学。什么是案例教学? 有多种多样解释, 港台学者将企业经营实例搬上课堂叫个例教学, 国内一些高校将案例加进管理课叫案例教学, 还有的高校将案例作为一门独立的课进行开设。那一种对呢? 去年十月在上海召开的两岸四方案例教学会议上, 当大陆学者提出这个问题后, 台湾学者做了这样的解释: “个案也好, 案例也好, 只要能解决问题就行。邓小平的猫理论说得好, 不管白猫黑猫, 抓住老鼠都算好猫。”这说明港台学者很务实。

解决问题, 这话不错, 但必须看到解决什么样的问题。解决企业的经营问题与提高管理课的教学质量是两种性质完全不同的问题。前者的数据必须真实, 方案必须正确, 只有这样, 方案才能指导企业经营实践, 否则, 就失去了意义。用于教学的案例, 对数据的真实性要求不严, 方案的正确与否也不是关键, 而是看它能否激发学生思维, 能否引起学生的争论。只要能达到这点, 就达到目的了。为了区别企业经营与管理教学对例据的要求不同, 前者我们称之为个案, 后者我们称之为案例。

但在案例的运用上, 我们一些高校有误区: 不是用案例进行推理, 而是用案例进行证明。以案证明, 把案例作为论据, 作为管理课的附属品, 就失去了案例的本来意义。传统的教学程度是, 先讲理论, 后举例说明, 再得出结论。在举例思想的主导下, 一些高校的做法是: 一个老师在前讲理论, 一个老师在后讲案例, 内容相同, 以案证明与加深对所讲理论的理解。这种做法简单, 方便, 能收到加深理论的理解, 但也仅仅如此而已, 因为案例前已经有个“框框”, 而且也很难突破“框框”。谁敢反对老师, 老师就叫他难堪! 在这种情况下, 新的思想能产生吗?

西安电子科技大学管理学院最近开设了“管理案例研究”课。在这里, 管理案例不是管理课的附属品, 它是一门独立的课, 而且是专业基础课! 他们发到学员手里的教学资料全是案例, 还有一本辅导性的分析方法小册子。在老师的指导下, 学员对案例进行分析, 进行讨论, 提解决问题的方案, 而且进行争辩, 最后在老师的指导下得出结论, 并且上升到理论。笔者是管理学教授, 又有丰富的管理实践经验, 指导这门案例课开设, 觉得比较顺手, 学员反映收获较大。现举几例:

□ 对这所非法建房如何处理?

笔者在位任职时, 曾在大雁塔旁边盖了一个教学中心, 占地三亩。这里原来是个垃圾坑, 我们与农民签订合同, 将其填平, 在上边盖了4栋楼。教学中心建成后, 土地局找来了, 说我们没有申办用地手续, 属违法建房, 要求拆

除。给我本人也扣了三顶帽子：违章，违纪，违法，准备给以惩处。我们反复声明，原来是垃圾坑，有损于大雁塔风光；现在办成了学校，还成了雁塔的一景。最后的结果：承认违法，国家征用时无条件拆除；在接受两个大前提之后，可以作为临时建筑使用。

按法制必须拆除；拆除之后，这里仍然是垃圾坑，还给我们造成百万损失。在中国中庸伦理的影响下，没有拆除，让我们继续使用。十多年过去了，我们给农民20多万，解决了16个人的再就业，特别值得一提的是，我们还给社会培养出近千名大学生。这就是中庸效益！2002年12月，市政决定修建大雁塔广场，我又作为共产党员第一个带头拆除学校建房。我的规模最大，房子最好，又地处中心，首先拆除，对周围500多家建房震动极大，在一个月之内，就全部拆除。

这说明，法律并不是“套”，而是祥情而断。

□ 对这个总经理如何处理？

高新开发区有一家制药公司，笔者长期任顾问，对其重大决策有十分重要的影响。这个公司连解除了五任总经理，第六任总经理把企业搞上去了，现在的销售收入年达4个亿。因为财务总监离任，受董事会的委托，笔者组织人对会计账进行了检查，发现这位总经理的非法所得至少在200万以上。如何办？笔者将它写成案例交由学员讨论提方案，有人主张解除，交由司法机关进行制裁；有人主张继续留任，但要加强监督等。

在大家争执不下时，笔者提了三个问题让大家讨论：企业与政府机关是否相同？企业经营者的“贪”与政府官员的“贪”，性质与手段是否相同？我们对企业经营者的要求“重点”是什么？

经过分析讨论，大家认识到，政府是个政令与执法机构，政府官员的贪污是通过“权钱交易”进行的，因而应严，不能在“廉政”上出问题；而企业则是个经济与利益实体，整天与钱打交道，“常在河边走，那能不湿鞋”，粘水，吸水，积水，这都是正常现象，要求就是“不能过头”。我们对他的要求重点是“发”，是能将企业搞上去，而不是“廉”，这就是说，如果能将企业搞上去，“贪”一些也无所谓。在这个问题上，如果执法的主体不是国家，而是一家民营老板，你能给他挣钱千万，从中偷偷地拿走了50万，他会“睁个眼、闭个眼”，看见也会装做没看见，任你拿走。他们绝不会为着50万而大动干戈，因为那样，他们可能损失的将是百万，千万，亿万。真正干这种愚蠢事情的人，就是那些与己利益无关的人。他们没有经济头脑，只有一个“法”字。民营资本家就不那样蠢，他们要算账，谁重谁轻一算他们就知道了，该怎样干他们比谁都清楚。

企业家的“贪”，不是权钱交易，而是职务之便，是“近水楼台先得月”的问题。这位经理的工资只有3000元，但他创造的却是4个亿，如果推行年薪制，按比例分成，其收入可能比这个还要大。企业家的一半是天生的。找个真正的企业家是来之不易，在这个企业已经是第六任了。基于此，决定留任。

同样是法，但对企业家与政府官员就不完全相同。对真正的企业家还要保，但对局长就不保。因为这里有经济账！

□ 人才是不是竞争核心能力？

1999年1月，TCL金能电池有限公司在中国南方一个叫惠州的中小城市悄然诞生，它是2000年中国电子百强排行榜排名第三的TCL集团旗下的一名新成员。这个公司由电话要机起家，靠家电成名，借IT壮大，在中国电子行业占有重要的地位。但新生的TCL金能电池无论是在当时中国电子行业，还是在TCL家族，都只是一个初生的婴儿。TCL金能电池是TCL集团多元化发展的一粒棋子，它的出生虽然为中国电池行业所关注，但并没有引起多大的震动。成立伊始，TCL金能电池靠贴牌加工推出产品，在市场和业界反应平平，其知名度在广大消费者心中近于零。

2000年4月，TCL金能电池第一条锂电池生产线正式投产。投产前后，TCL金能电池展开了一系列公关宣传活动，在不到一年的时间里，将TCL金能电池迅速打造成家喻户晓的名牌，在行业中快速奠定了引领行业技术的龙头地位。他们通过什么办法，使产品取得“龙头”地位的？

第一，是高新技术，即锂离子电池。TCL聚合物锂离子电池是在液体锂离子电池基础上发展起来的国际最新一代固态锂离子电池，采用铝箔包装，可做到1mm以下，是目前世界上最轻、最薄、重量比能量最高的电池；与国际上同种电池相比，其重量比能量密度、大电流放电性能和特殊情况下的低温放电性能处于世界领先水平。它不仅具有液体及离子电池所具有的高电压、高能量、长循环寿命、不污染环境等优点，而且克服了液态锂离子电池由于反应时胀气所导致的爆炸危险。

第二，突出人才宣传。TCL金能电池有限责任公司总经理郭春泰毕业于英布里斯托大学，被授予博士学位。1996年，他在美国RBI高科技公司开始做聚合物锂离子电池核心技术的研发与推广工作，成为该公司首席科学家兼生产部经理。1997年又加盟马来西亚苏比拉电池公司，任总工程师。锂离子电池的核心技术是世界能源电池行业最前卫最尖端的技术，世界上只有日、美两国拥有较为成熟的生产技术。郭春泰在大量研究的基础上，吸收日、美两国的优秀成果，创新发明两项电池核心技术和两个产品专利，成为站在世界锂电池核心技术最前沿的中国科学家。1998年7月，郭春泰怀着报效祖国的决心来到TCL，筹建金能电池公司。鉴于郭春泰在中国锂电池行业特殊地位，企业在宣传上把他定位为中国锂电池之父。通过强调世界最好在他手中，来强化TCL金能电池是当前世界锂电子尖端产品。宣传策略上，我们决定从五个方面入手：强调锂离子电池是世界最先进的电池生产技术，聚合物锂离子电池是当今最尖端最前卫的技术；郭春泰在掌握日本和美国当今世界锂离子电池核心技术的基础上，创新产品，成为站在世界锂离子电池技术最前沿的人；中国锂离子电池第一人，中国锂电池产业化生产第一条生产线；结束日本锂电池垄断中国市场的时代，中国芯取代日本芯；报国心，民族情。通过媒体大力宣传，得到消费群的认可，从而取得“龙头”地位。

企业竞争的核心能力，被管理界定义为：“看不见，摸不到，学不到，但却是实实在在存在的竞争优势。”从这个定义出发，人才不是企业的核心能力。那郭春泰算不算金强电池公司的核心能力呢？如果不算，公司通不过，与实践也不相附；如果算，那定义应如何改写呢？

最新文章：

- [官僚意识与人文精神](#) 曾飞
- [立此存照：高尚与丑陋的反思](#) 小龙
- [国际贸易可持续发展的环境约束](#) 陈柳钦
- [当“优秀工”成了鸡肋](#) 韩成杰
- [知识生产管理](#) 侯象洋
- [中国移动品牌文化的硬伤及危害](#) 韩城
- [管理升级——给准备带领企业越冬的企业家](#) 张驰
- [重大疾病保险 职工的保护神](#) 周书勇
- [有效在线体验——为什么你的VOC项目对提升在线客户满意度的帮助很小](#) 李翊玮 等
- [和谐生产方式基本原理](#) 张西振
- [新劳动合同法对企业的影响及企业的应对策略](#) 高磊
- [时间管理在企业中的应用](#) 高磊
- [李老庄村农业劳动力不足的问题研究](#) 陈杰
- [更多文章...](#)