

企业经营管理

案例选编

彭诗瑜 主编

中国书店出版社

企业经营管理案例选编

彭诗瑜 主编

中国财经出版社

企业经营管理案例选编

彭诗瑜 主编

中国对外出版社出版

(北京西城区太平桥大街4号)

河北省新城县印刷厂印刷

北京市新华书店发行

开本787×1092毫米 1/32 印张13.625 字数280千字

1990年7月北京第1版 1990年7月 第1次印刷

印数1—10150

ISBN7-5050-0763-7/F·343 定价: 4.90元

前 言

本书是农业部农垦企业领导干部培训领导小组委托农垦七所院校部分专家教授编写的一本企业经营管理课辅助性教材。目的是为了在企业经营管理教学中加强理论与实际的联系，推广案例教学法，促进教学效果的提高。

本书内容由两个部分组成。第一部分阐述企业管理案例基本知识并列举示范性案例分析；第二部分系本书主体，共分五篇：原理与组织篇，经营篇，生产篇，财务与审计篇，综合篇。前四篇着重配合《国营农场经营管理学》（之一至之四），第五篇除有反映企业综合情况的案例外，还有企业思想政治工作与企业文化、外向型经济以及外国企业管理等内容。以上共120个案例，其特点是取材广泛，真实，知识面广，密切联系企业管理实践和改革中的新情况、新问题，针对性强，富有启发性，有助于开拓学员思路，增强分析问题和解决问题的能力。

农业部刘江副部长为本书作序。本书在编写过程中，部分案例曾引用或借鉴报刊资料，有的同志提供了素材。去年12月和今年2月先后两次召开研讨会，对稿件修改提出了宝贵意见，参加研讨会的除编写组部分成员外，还有刘金寿、贾哲民、刘传筑、沙枫、李仕雄、周文哲、杨保仁等专家教授以及孙锡庚、刘桂荣同志。中国展望出版社为本书尽快出版作了努力。在此一并表示感谢。

本书第一部分由彭诗瑜同志编写；第二部分第一、五篇由彭诗瑜修改定稿；第二、三、四篇分别由胡中录、王维义、沈庚乾等同志协助修改。

由于企业管理理论和实践发展迅速，弹性很大，许多问题有待探索，加之编者水平有限，编写和选辑时间较短，如有不当或错误之处，欢迎广大读者批评指正。

《企业经营管理案例选编》编写组

1990年3月15日

序

党的十一届三中全会以来，企业领导干部培训工作取得了很大的成绩。随着我国国民经济的发展，改革开放和治理整顿工作的深入，对企业领导干部的要求也就越来越高。继续开展企业领导干部岗位职务培训工作，着重对他们进行马列主义毛泽东思想教育和坚持四项基本原则及现代化管理知识的教育，使他们成为能正确理解和贯彻党和国家的路线、方针、政策同时又掌握现代化科学技术和管理能力、德才兼备的企业家、管理干部，是成人教育的重点，也是贯彻落实十三届五中全会精神、搞好企业治理整顿深化改革的主要措施。

近年来，农垦大中型企业已有1984名领导干部参加了岗位职务培训。这些同志经过培训，掌握了现代化管理基础知识和基本方法，提高了领导决策能力和经营管理能力，返回工作岗位后，运用新学到的理论知识，指导实际工作，学以致用，取得了显著的效果。

学习现代管理科学是企业领导干部岗位职务培训的重要内容之一，农垦院校为适应教学需要，经过协同努力，已经出版了一套企业经营管理教材。并广泛采用了案例教学法。实践证明这种方法是行之有效的，符合成人教育的特点，为此，农垦七所院校的部分专家、教授又联合编写了这本

《企业经营管理案例选编》以适应培训工作的需要，加强企业管理理论的学习。

这本案例选由两部分组成：第一部分有管理案例基本知识和案例分析示范；第二部分共选入了120个案例。本书不仅适用于岗位职务培训和企业管理教学参考，而且也可供广大企业管理干部自学用。

相信这本案例选的出版发行，对推动岗位职务培训工作的蓬勃发展、提高企业管理干部的管理水平起到积极的作用。

刘江

1990年3月10日

《企业经营管理案例选编》

编写组名单

主编：彭诗瑜

编写组成员：

彭诗瑜（农业部北京农垦管理干部学院）

王维义（农业部北京农垦管理干部学院）

周懿芳（农业部北京农垦管理干部学院）

胡中录（黑龙江农垦管理干部学院）

周家声（广东农垦管理干部学院）

邓其部（广东农垦管理干部学院）

武 军（江苏农学院）

石大奇（新疆生产建设兵团党校）

孙彦达（新疆生产建设兵团经济专科学校）

白 光（宁夏农垦干部学校）

目 录

第一部分

企业经营管理案例基本知识

- 一 关于案例和案例教学..... (1)
 - (一) 企业管理的动态性和多样性..... (1)
 - (二) 什么是企业管理案例..... (3)
 - (三) 什么是案例教学法..... (7)
- 二 案例分析概述..... (10)
 - (一) 案例分析过程..... (10)
 - (二) 案例分析方法..... (14)
- 三 案例分析举例..... (17)
 - 例 1. 许刚的困惑..... (17)
 - 例 2. 肖经理的决策..... (22)
 - 例 3. W厂能超产吗? (27)
 - 例 4. 东洲农场如何发展? (32)

第二部分

企业经营管理案例

第一篇 原理与组织

(案例 1 ~ 29)

- 案例 1. 一场放权的争论..... (40)
- 案例 2. 系统理论的成功运用..... (42)

案例3	“新兴”的内部动力·····	(49)
案例4	不同的管理不同的结果·····	(54)
案例5	王熙凤“管理术”的启示·····	(57)
案例6	玻璃制瓶厂能起死回生吗? ·····	(59)
案例7	是得不偿失吗? ·····	(61)
案例8	违法经营者必自食其果·····	(63)
案例9	合法经营的“卫士”·····	(66)
案例10	李局长调查记·····	(69)
案例11	一位厂长上任、下台记·····	(72)
案例12	“虫”和“龙”·····	(74)
案例13	书记走访宣传科·····	(76)
案例14	一宗“离婚案”的争议·····	(79)
案例15	一个企业管理体制的发展目标模式·····	(81)
案例16	〈有依托〉〈无依托〉论商业·····	(83)
案例17	这个厂的机构如何设置好? ·····	(85)
案例18	“一长四师”制组织机构模式·····	(87)
案例19	她, 该不该聘用·····	(89)
案例20	一次优化劳动组合实践·····	(91)
案例21	振华毛纺厂劳动用工制度改革一瞥·····	(98)
案例22	星光农场劳动力转移及开发利用·····	(101)
案例23	头等奖属于谁? ·····	(105)
案例24	工资改革的一种尝试·····	(107)
案例25	从重奖到重罚·····	(109)
案例26	这个承包方案应该怎样制定·····	(111)
案例27	第二期承包的难题·····	(114)
案例28	大农业的经济责任制·····	(117)

案例29	由单户家庭农场到合作农场·····	(120)
第二篇	经营	
	(案例1~36)	
案例1	女“百万富翁”的经营观·····	(123)
案例2	“窗口”里的苦辣酸甜·····	(125)
案例3	光明农场场长的“赔”、“赚”观·····	(127)
案例4	镁质瓦厂的前景·····	(128)
案例5	“销售大王”的经营策略·····	(134)
案例6	沉默的推销员·····	(140)
案例7	养鱼方案决策·····	(141)
案例8	两种经营两种结果·····	(142)
案例9	一个农场的沉浮·····	(144)
案例10	从“最大”到“最小”的成功之路·····	(148)
案例11	“马”该怎样跳·····	(149)
案例12	从劣势中寻求优势一例·····	(152)
案例13	客货两用车带来的运气·····	(154)
案例14	鳝鱼、肉鸭赔本说明了什么? ·····	(156)
案例15	买哪种康拜因好? ·····	(157)
案例16	成功的奥秘·····	(160)
案例17	星光橡胶制品厂·····	(162)
案例18	种水稻的经济效益·····	(165)
案例19	“蔷薇”新花的启示·····	(167)
案例20	“大大泡泡糖”天津把根扎·····	(168)
案例21	酒香不怕巷子深吗? ·····	(170)
案例22	市场销路在哪里? ·····	(172)
案例23	产销联营的启示·····	(173)

案例24	“贡”字大米沉浮记.....	(174)
案例25	竞争.....	(175)
案例26	在挑战面前.....	(177)
案例27	华联医护制品厂的兴衰.....	(182)
案例28	值得引起警觉.....	(185)
案例29	滞销面料何以成了抢手货.....	(186)
案例30	“茶色水晶”应该如何扩大生产.....	(188)
案例31	铃兰麻纺厂的希望.....	(190)
案例32	一个兴旺的小农牧场.....	(193)
案例33	羽绒背心“遇难”记.....	(194)
案例34	提高经济效益的途径何在.....	(195)
案例35	下一步该怎么走?	(197)
案例36	两万吨煤炭该如何调配.....	(198)

第三篇 生产

(案例1~23)

案例1	东林农场生产方针的选定.....	(201)
案例2	种地与养地之争.....	(203)
案例3	张大新家庭农场畜禽生产的选择.....	(205)
案例4	红江红橙成功的秘密.....	(208)
案例5	大华造纸厂的生产管理.....	(210)
案例6	怎样正确投放农机更新资金.....	(214)
案例7	购买设备要精打细算.....	(219)
案例8	甜橙丰收果农愁.....	(220)
案例9	远见.....	(222)
案例10	摘掉“全县第一种田大户” 桂冠亏不亏?	(226)

案例11	黄牛泪.....	(227)
案例12	一个农场调整产业结构的规划.....	(229)
案例13	松林砖厂的起落.....	(231)
案例14	茶青质量下降的原因何在?	(234)
案例15	红山农场的产品开发	
	为什么会失败?	(237)
案例16	运用“嫁接”方法进行技术改造.....	(240)
案例17	利用沼气一举数得.....	(241)
案例18	某油田职工人数预测.....	(243)
案例19	这样的“拍板”根据何在?	(245)
案例20	热带水果的商品化生产.....	(249)
案例21	施肥的辩证法.....	(251)
案例22	运用运筹学方法调整农业	
	生产结构.....	(254)
案例23	对一起重大火灾事故起因的争议.....	(262)
第四篇	财务与审计	
	(案例1~15)	
案例1	储备资金日常管理的三项措施.....	(265)
案例2	资金、血液、途径.....	(268)
案例3	流动资金管理六招.....	(272)
案例4	降低工业产品成本的途径.....	(274)
案例5	头寸紧缺寻根源, 群体运	
	筹巧安排.....	(277)
案例6	10%的成本如何降?	(280)
案例7	透视新华水泵厂的收入和利润,	
	规划新的目标利润.....	(283)

案例 8	讲究聚财、用财、生财之道一例.....	(286)
案例 9	150万元利润能否完成?	(288)
案例10	资金平衡表中的酸甜苦辣.....	(290)
案例11	绿洲皮革公司利润分配.....	(295)
案例12	东方日化三厂内部银行制度.....	(297)
案例13	前进农场的场内银行.....	(301)
案例14	经济效益审计一例.....	(303)
案例15	场长任期终结审计.....	(312)
第五篇	综合	
	(案例 1 ~ 17)	
案例 1	戈壁滩上的一颗明珠.....	(318)
案例 2	最佳选择是什么?	(326)
案例 3	柳厂长承包为什么会失败?	(335)
案例 4	民生酒厂应怎样走出困境?	(339)
案例 5	四川国营农场罐头工业 如何摆脱困境.....	(343)
案例 6	一项有特色的“鸭工程”	(348)
案例 7	坚持深化改革, 企业有奔头.....	(354)
案例 8	平沙农场经济起飞了.....	(357)
案例 9	从万元大户到债台高筑 的教训是什么?	(362)
案例10	企业风采录.....	(364)
案例11	发人深省的两则判例.....	(374)
案例12	冬天里的一把火.....	(381)
案例13	多用隐形方法好.....	(384)
案例14	环球纸张公司.....	(392)

案例15	多福服装公司扩产选点.....	(395)
案例16	靠农牧产品打入国际市场.....	(402)
案例17	“江棉”创汇之道.....	(411)

一 关于案例和案例教学

(一) 企业管理的动态性和多样性

一般认为，管理是人类为了生存和发展在社会生活的各个领域有组织地进行的必要活动。管理活动既是人类生活的一种活动，就不是空洞的概念，而是活生生的、多种多样的事实。严格地说，管理活动，哪怕是一瞬间完成的活动，都只能理解为一个过程，而过程必然处于运动状态，没有一个过程是静止不变的。事物的这一客观性也适用于企业管理活动。这就是企业管理的动态性和多样性的理论基础。为深刻理解这一属性，还可从以下两方面作进一步说明。

首先，在商品经济条件下，企业是一个开放系统。这个系统——企业的内部因素和外部环境条件，无一不是处在不断变化之中的。企业的生存和发展不可避免地要受这些内外环境条件及其变化所制约，而企业状况及其变化反过来又对企业内部因素和外部环境条件产生影响。这一客观性，决定企业管理活动必然是一个动态的、多样性的过程。

同时，人在管理活动中是处于核心地位的因素。无论作为管理的主体——管理者，或是作为管理的客体——管理对象，人都是管理活动中最活跃的因素。一切有声有色的管理活动无一不是人“导演”出来的。人的各具特色的创造性思维，人的智慧和技能的不断丰富和提高，决定了管理活动不

可能是一个模子倒出来的，而必然是一个动态的多样的过程。无数事例说明，不同的管理者，他们的管理思想和采取的管理方式、方法是不尽相同的，甚至差异很大，从而形成他们各自的管理风格。国外的著名企业，如美国通用汽车公司、福特汽车公司、日本的丰田汽车公司、意大利的菲亚特汽车公司都是汽车行业，但它们的企业结构、管理方式方法各不相同。在我国，60年代的大庆油田以“三老四严”而闻名于世。十一届三中全会以来，随着经济体制改革的深入开展，企业有了活力，企业素质和管理水平明显提高，涌现出一大批明星企业，虽然它们都是社会主义企业，但管理体制、管理方式各有特色。在工业企业中，全民所有制的大型企业，首都钢铁公司，以推行经济责任制开路、大胆改革、优化各项管理、创造出持续增长的整体效益而著称；而集体所有制的企业杭州万向节厂，则以经营机制灵活和以质量取胜而闻名。在农业企业中，以养鸭起家的江西共青垦殖场早已蜚声中华大地；近年来，河北省的柏各庄农场后来居上，变废地为宝地，在经营上采取攻势战略，一跃成为农垦系统首屈一指的创汇大户；这期间，名噪一时的天津静海大邱庄联合企业总公司年年锦上添花，不愧为集体所有制农村企业的佼佼者。在商业企业中，更是万紫千红，各有千秋，仅以北京市前门一带为例就足以说明问题。这里既有老字号焕发青春的同仁堂药店、瑞蚨祥绸布店，又有白手起家、独树一帜、以小制大的大碗茶集团公司。这些经营特色各不相同的店铺，鳞次栉比，何止千家！

可以肯定，任何企业自创业的第一天起，在自己的发展过程中都不应当遵循一种固定不变的模式，为了寻求优势，