

全国 50 所高校工商管理教学案例通用教材



中国企业管理科学 案例库教程

ZHONGGUO QIYE GUANLI KEXUE
ANLIKU JIAOCHENG

组织行为学

光明日报出版社

中国企业管理科学案例库教程

组织行为学

分册主编 姚建文 孙海燕

副主编 李奋雄 林建华

参编人员 刘卫国 余 禾 李秀荣 凌辉华 廖 奕 暴丽艳
鞠芳辉 马享生 古继宝 宋萍萍 黄顺春 张振华
丁永波 盖国风 孙 钰 薛业清 文书生 聂东毅
胡碧芳

光明日报出版社

图书在版编目(CIP)数据

中国企业管理科学案例库教程/李树林主编. - 北京:光明日报出版社, 2001. 8

ISBN 7-80145-049-3

I. 中… II. 中… III. 企业管理-案例-教程-中国 IV. F279.23

中国版本图书馆 CIP 数据核字(98)第 28044 号

中国企业管理科学案例库教程(共七册)

李树林 主编

责任编辑:王逸杰

封面与版式:董云芝 兰海霞



光明日报出版社出版发行

(北京永安路 106 号 邮编:100050)

邮购电话、传真:(010)63431541

新华书店北京发行所经销

北京宏飞印刷厂印刷

850×1168 1/32 印张:72.50 字数:1800 千字

2002 年 3 月第 2 次重印

ISBN 7-80145-477-4/F·33

定价:140.00 元(全 7 册)

中国企业管理科学案例库编辑委员会

总 顾 问

郑斯林 国家经济贸易委员会副主任

陈清泰 国务院研究中心副主任

陈耀邦 国家农业部部长

罗涵先 民盟中央副主席

苏 星 中共中央党校副校长

艾 丰 经济日报社原社长

主 任

田 夫 中国管理科学研究院院长

主 编

李树林 中国管理科学研究院科技进步
研究所所长、教授

委 员 (按地区、部门排序)

政 府 部 门:

- | | |
|------|---------------|
| 曹明新 | 国家计委副局级秘书 |
| 王晓飞 | 北京市经济委员会改革处处长 |
| 翟洪浩 | 天津市经委总经济师 |
| 李锦城 | 河北省经贸委副主任 |
| 张 诚 | 山西省经贸委副主任 |
| 苏 青 | 内蒙古自治区经贸副主任 |
| 张自栖 | 辽宁省经贸委副主任 |
| 姜国钧 | 吉林省经贸委副主任 |
| 孙景发 | 吉林省乡镇企业局副局长 |
| 孙龙山 | 江苏省乡镇企业局副局长 |
| 韩春根 | 浙江省计经委副主任 |
| 涂勤华 | 江西省经贸委副主任 |
| 于永旭 | 山东省经贸委副主任 |
| 王 帆 | 青岛市经委副主任 |
| 周树群 | 河南省乡镇企业局副局长 |
| 向从贵 | 湖北省经贸委副主任 |
| 巫开立 | 广东省经委副主任 |
| 侯行知 | 重庆市经济委员会副主任 |
| 吴荣启 | 贵州省经贸委副主任 |
| 姚建友 | 云南省经贸委副主任 |
| 贡秋拉措 | 西藏自治区乡镇企业局副局长 |
| 毛郁生 | 甘肃省经贸委副主任 |
| 雪 克 | 新疆自治区经贸委副主任 |
-

郝佩祥 新疆生产建设兵团乡镇企业局局长

高校科研单位：

卢继传 中国管理科学研究院常务副院长
白振刚 中国管理科学研究副院长
李树林 中国管理科学院科技进步研究所所长、教授
刘书翰 天津商学院副院长、教授
刘延年 西安统计学院院长、教授
陈 永 湖北汽车工业学院副院长、教授
李化德 西南政法大学党委书记、教授
刘朝马 南方冶金学院经济管理学院副院长、教授
肖正学 西南科技大学常务副校长、教授
梅洪常 重庆商学院工商管理系主任、教授
刘汉云 华北工学院党委副书记、教授
袁世鹰 焦作工学院党委书记、院长、教授
王 铁 盐城工学院工商学院院长、教授
钱培德 苏州大学校长、教授
刘全顺 中国煤炭经济学院副院长、教授
李卫中 河北职业技术师范学院副院长、教授
王世杰 广东工业大学经济管理学院院长、教授
张玉龙 沈阳农业大学副校长、教授
郭 伟 西安工程科技学院管理系主任、教授
韩立达 西南科技大学管理学院副院长、教授
梁 樑 中国科技大学工商管理学院院长、教授
尹继东 南昌大学管理学院院长、教授
何宏金 南京工化大学经济管理学院院长、教授
高新才 兰州大学经济管理学院院长、教授
李随成 西安理工大学工商管理学院副院长、教授
赵西萍 西安交通大学管理学院副院长、教授

杨继瑞	四川大学副校长、教授
张宗益	重庆大学工商管理学院院长、教授
候先荣	华南理工大学工商管理学院系主任、教授
顾宝炎	中山大学管理学院院长、教授
陈君宁	华中理工大学管理学院系主任、教授
王仁祥	武汉汽车工业大学管理学院副院长、教授
李晓丹	中南财经大学工商管理教育中心主任、教授
陈晓红	中南工业大学工商管理学院代院长、教授
徐 炜	江西财经大学 MBA 教育中心主任、教授
王重鸣	浙江大学管理学院(西溪校区)院长、教授
徐金发	浙江大学工商管理学院副院长、教授
韩之俊	南京理工大学经济管理学院院长、教授
郑绍濂	复旦大学管理学院院长、教授
钱世超	华东理工大学工商经济学院副院长、教授
夏大慰	上海财经大学副校长、教授
骆祖望	上海财经大学恒通工商管理学院院长、教授
吕有晨	吉林大学商学院系主任、教授
肖洪钧	大连理工大学党委副书记、教授
高 闯	辽宁大学工商管理学院院长、教授
黄鹏章	河北大学管理学院院长、教授
汪 波	天津大学管理学院副院长、教授
逢锦聚	南开大学副校长、教授
张玉利	南开大学国际企业管理系系主任、教授
吕荣胜	天津理工大学教授
李培煊	北方交通大学 MBA 教育中心副主任、教授
许 放	北京科技大学文法学院院长、教授
张 宁	北京航空航天大学管理学院副院长、教授
张 翼	北京邮电大学管理与人文学院副院长、教授
李兴山	中共中央党校教研部主任、博士生导师

赵葆	国家药品监督管理局培训中心主任
潘裕仁	中国食品工业协会副会长、教授
陈收	湖南大学工商管理学院院长、教授
钱仲威	渝洲大学教务处处长、教授
彭洪淑	渝洲大学管理系教授
于世祥	成都信息工程学院龙泉校区副校长
成爱武	西安工程科技学院副教授
刘云	厦门集美大学工商管理学院管理系主任
容和平	山西大学商学院院长、教授
詹明安	云南大学工商管理与旅游管理学院副院长
鲁兴启	浙江万里学院工商管理系主任、教授
李奋雄	攀枝花大学经济管理系教授
薄湘平	湖南大学工商管理学院研究生教育管理中心副主任、副教授
张文礼	西北师范大学政法学院副院长、副教授

企 业：

李福成	北京燕京啤酒集团公司董事长
姚和清	大港油田集团有限责任公司董事长
董宇	铁道部永济电机厂厂长
李家顺	四川沱牌集团公司董事长
李广富	大连华农集团公司董事长
郑忠勋	安徽国风集团公司董事长
薛佩珍	山西焦化集团公司董事长
何季麟	宁夏有色金属冶炼厂厂长
郑俊怀	内蒙古伊利集团公司董事长
南存辉	正泰集团公司董事长
韩召善	辽宁盼盼集团公司董事长
戴喜东	海城三鱼泵业有限公司董事长
吴仁宝	江苏华西集团公司董事长

陆道君	江苏太湖锅炉集团公司董事长
王效金	安徽古井集团公司董事长
孙启玉	万杰集团公司董事长
姜开文	莱芜钢铁集团公司董事长
杨宝友	三木集团公司董事长
郑和平	得利斯集团公司总裁
张瑞敏	海尔集团公司总裁
董延伟	威海工友集团公司总经理
江保安	菱花集团公司董事长
王锡炳	湖南湘泉集团公司董事长
杨钦欢	广东梅雁集团公司董事长
黄乐夫	珠海中富集团公司总裁
杨 勋	旭日企业有限公司董事长
莫兆钦	广西源安堂制药厂厂长
邱建康	云南红河卷烟厂厂长

总 序

成思危*

管理是生产力中的软件，只有通过管理才能将劳动者、劳动资料和劳动对象这三个要素合理地组织起来，加速生产力的发展。管理科学是研究管理中客观规律的科学，在从传统的计划经济向社会主义市场经济转变的过程中，在国有企业转换经营机制和技术改造的进程中，它都起着重要的作用。在国家自然科学基金委员会于 1996 年 7 月召开的管理科学学科发展研讨会上，朱镕基同志提出“管理科学和管理教育也是兴国之道”。许多有志之士在实践中已逐渐认识到，管理科学是促进经济发展与社会进步的重要因素之一，发展管理科学是振兴中华的重要途径。

管理科学作为一门独立的学科，主要是在本世纪内发展起来的。在本世纪的前半叶，其主要发展是从泰勒式的科学管理到以运筹学为代表的着重于数量分析的管理科

* 作者是全国人大常委会副委员长、中国管理科学研究院名誉院长、国家自然科学基金会管理学部主任、著名管理科学专家

学。而在本世纪的下半叶，管理科学与信息技术和行为科学共同演化，从一棵孤立的管理科学大树（Management Science）发展成为管理科学的丛林（Management Sciences）。我深信，在“振兴中华”的过程中，管理科学将发挥日益重要的作用。

由于管理科学是一门实践性很强的科学，在研究中必须注意联系实际，结合国情。我国目前及今后相当长的一段时期内将处于社会主义初级阶段，当务之急是要坚韧不拔地建立和完善社会主义市场经济体制。千千万万个独立经营、自主决策的企业是市场的基础，它们之间的相互作用所产生的自组织过程是市场之所以能发挥资源配置作用的根本原因。因此可以说没有自由企业制度就没有市场经济。政府的宏观调控固然是十分必要的，但不应违反市场经济的基本规律，更不应干涉企业的自主经营。在市场经济国家中，企业管理是管理教育的主要内容，也是管理科学的主要研究对象。

管理是管理者在多变的客观环境下设法运用各种资源来达到既定目标的各种活动和全部过程。它既有科学的规律可循，又有艺术的运用之妙。管理科学家的职责是探寻管理的科学规律，以帮助管理者更好地达到其目标。在企业管理的研究和教学中，以描述和分析对某一具体管理问题作出相应决策并实施的全过程为主要内容的案例研究具有重要的作用。自从美国哈佛大学商学院于 1921 年首创管理案例教学方法以来，案例教学已在美国乃至全世界得到了相当广泛的应用。而近年来提出的一些新的管理理论，例如企业重建（Reengineering the Cooperation）、核心能力（Core of Competence）、第五项修炼（The Fifth Discipline）等等，都是由美国管理学者在研究了大量的企业实

际案例后形成的。

由于种种原因，在向社会主义市场经济转变的过程中，国有企业遇到的困难最大。为了搞好国有企业为主体的各类企业，一方面要认真研究企业中的管理问题，注意总结先进的企业管理经验，并将其提升到理论的高度，努力促进我国企业在管理思想、管理组织、管理方法及管理手段等方面实现现代化。另一方面要培养大批优秀的企业管理人员，因此工商管理硕士（MBA）的培养已成为一个热门的话题，并受到各方面的重视。应当承认，设立工商管理硕士学位是西方培养管理人才行之有效的途径。但在我国实施时首先要有掌握现代管理理论并有一定实践经验的教师队伍，还要招收基础扎实，有上进心，并有一定工作经验的学生，更要有一套既能准确而详尽地阐述西方管理理论及方法，又能联系我国实际的教材（包括管理案例），这都需要我们作出极大的努力。

中国管理科学研究院科技进步研究所的同志们长期致力于组织和进行我国企业的管理案例研究，成效显著。我很高兴地看到他们将多年来的研究成果汇编成《中国企业管理科学案例库全集》这一包括 62 家企业、898 个案例、分为 8 大部分、共 500 万字的巨著。我相信此书的出版不仅会为我国的管理教育提供内容丰富的教材，也会为我国企业界的人士提供极为有益的借鉴。

近年来，在邓小平理论的指导下，我们正在从事一项前所未有的事业——建立社会主义市场经济体制，这是一场艰巨的、复杂的、长期的、有时甚至是相当激烈的改革，其结果必然会大大地解放我国的生产力。这里有许多问题是从书本中找不到现成答案的，需要我们去探索，去研究。特别是要从实践中总结经验，并提升到理论的高

度，再用以指导我们的实践。我希望我国广大的有志之士都能自觉地积极投身于这一伟大的社会实践中，并通过研究及实践建立起有中国特色的管理科学体系。

前 言

《中国企业管理科学案例库教程》是为配合高等院校管理类及相应专业的教学而编写的配套教材,也是中国管理科学研究院科技进步研究所建成的我国最大的企业管理科学案例库,出版《中国企业管理科学案例库全集》之后,将我国企业实证案例改制成教学案例的又一次继承与创新,也是对中国企业管理科学案例库的又一次增容、扩充和丰富。

案例研究源于美国哈佛大学工商学院的一种教学和研究方法。其目的在于通过对企业实际生产经营管理等活动中的已经发生的或将来可能发生的问题进行分析和讨论,从而启发学生的思路,提高学生分析问题和解决问题的实际能力。案例分析要求学生将所学的知识和技能应用于实际问题中,通过对实际问题及有关背景材料的分析,提出多种解决方案。虽然通过案例分析和讨论一般不会达成一个统一的结论,但学生以及其他研修者可以通过分析和讨论发现问题,提出相应的解决方案。因此,学生和研修者在学习案例的时候,首先必须具备一定的知识基础,能够应用已有的知识分析和讨论问题;第二是学生和研修者还必须有一定的悟性和实践经验,能够从分析讨论问题中总结出经验和规律,以提高自己的实战能力。

一般来说,在实践中总结的各种成功或失败的案例都

有特定的历史条件和客观的环境背景,不可能是永恒的,也不可能是放之四海而皆准的。

中国 1978 年实行改革开放以来,在从原来的计划经济体制向市场经济体制转变的过程中,涌现出许多成功的企业家和著名的企业。但在我国特殊的历史背景和体制变革期间,高等学校的管理类专业教学一直到了 90 年代初期,才逐步在有关的管理类课程中引入案例教学,而且大量的案例都是来自国外。尽管美国哈佛大学的工商管理教学案例非常成熟,且在实际中也取得了较大的社会效益和经济效益,但是这些案例毕竟是在美国产生的,他们的成功和失败无不深刻的打上美国社会、经济、文化、历史的烙印。如果我们把它们原封不动地搬到中国来加以运用,就不能真正反映我国的特殊国情,也不可能取得真正的效果。为此,中国管理科学界的理论和实践人士深深体会到:必须走中国自己的企业管理案例教学路子,建立自己的企业管理教学案例库,必须组织力量对中国的企业进行研究,从而总结出适合我国国情的企业管理案例。

基于上述想法,中国管理科学研究院科技进步研究所在 90 年代初期就开始着手对中国企业管理案例进行研究。10 多年的时间中,投入了 1000 多万元,组织了 500 多位高等院校、科研院所的管理教育和科研工作者、700 多位有实践经验的企业管理人员,按照“政、研、企”的新型组织形式对全国以海尔为首的 80 多家著名企业进行调查研究,获取了大量的第一手资料,形成了 1000 多个企业管理实证案例,完成了《中国企业管理科学案例库全集》,创立了中国企业管理科学实证案例第一品牌,被国家经贸委推荐为全国工商管理培训配套教材。

当前,我国工商管理教育迅速发展,对企业教学案例的要求更为迫切。我国企业教学案例存在着案例数量不足,

中国自己的案例太少,案例教材通用性不够等突出问题。为此,2001年中国管理科学研究院科技进步研究所启动了“中国企业管理教学案例1000改制工程”,这一改制工程的意义和重要性在于以下三个方面:首先,开发企业案例资源是提高案例教学质量的关键;其次,实证案例改制是我国教学案例本土化的必由之路;第三,实行我国案例通用教材是改革案例教学的当务之急。

中国管理科学研究院科技进步研究所通过中国企业管理教学案例1000改制工程,进一步丰富了我国最大的企业管理科学案例库,并设立了我国首家企业管理科学案例库教学案例开放实验室,对全国的教学、培训、科研和专业公司提供“共性化”和“个性化”两种知识服务。

《中国企业管理科学案例库教程》正是中国企业管理科学案例库教学案例开放实验室“共性化”的新知识成果。在这次案例改制过程中,利用了矩阵式的组织管理结构、充分发挥全国50多家高等院校长期从事管理教学、科研及管理人员的能力,同时利用了因特网作为我们传递信息的手段,通过半年多的策划、改编、统编,形成了全套《中国企业管理科学案例库教程》。本套教程共分7册,含有800多个教学案例,包括《管理原理》、《战略管理》、《人力资源管理》、《市场营销》、《生产运作管理》、《财务管理》、《组织行为学》,基本涵盖了管理类专业的全部课程。

《中国企业管理科学案例库教程》有以下几个显著特点:

案例本土化:本套教程收集整理的800多个案例全部来自我国80多家著名成功企业,具有典型的本土化特征。这是与其它案例教材的最大区别。它集中代表了改革开放以来我国企业在建立市场经济过程中的各种成功经验和各种典型的做法。

个案分析性:本套教程的案例基本上是属于个案分析

性案例,它针对我国著名企业在实践中的某一事件进行个案分析,具有内涵广、简单明了、实用性强的特征。既可以满足管理类教材章节讲授的需要。同时也可以为大学学生专门开设企业管理案例课程。

样本采集的全面性:本套企业管理教学案例包含了我国各种性质的企业。从所有制方面来看,既有国有企业,也有股份制企业、中外合资企业、乡镇企业、私营企业;从规模上来看,既有特大型、大型企业,也有中型和小型企业。这些样本充分反映了中国现阶段企业的特征,对大学生了解中国企业的实际情况,提供了全方位的典型实例。

案例表述的多样性:本次案例的编写汇集了全国 50 多所高等院校,近 200 人的编写队伍,这些专家既有丰富的教学实践经验,也长期从事管理类科学研究和管理工作。他们认真负责、兢兢业业、踏踏实实,在吸收国外编写案例经验的基础上,结合中国的实际和在集体讨论中进行大胆的创新,形成了各种不同风格的、引人入胜的案例。可以毫无夸张的说,50 多家高校,200 多人的思想碰撞和交流,在我们的成果中闪现出了“百花齐放”的学术思想的火花。

虽然我们作出了应有的努力,但深感要在中国做好企业管理科学案例库的研究与发展,并不是一朝一夕就能实现的。摆在我们面前的道路还很长,任务也非常艰巨。但是,通过我们的认真总结,且在广大的高等院校教育工作者和全国各类企业的支持和关心下,只要我们遵循案例本土化、对象广泛化、个案分析化、编写多元化的原则,我们就一定能建设成有中国特色的企业管理科学案例库。为此,我们真诚地希望广大教师、学生、各类研究工作者、企业管理者、新闻媒体、政府官员等给我们提出宝贵意见,让我们把《中国企业管理科学案例库教程》做得更好,为开创我国企业管理案例教育作出应有的贡献。