

企业经理厂（矿）长国家统考培训教材

工业企业管理教学案例

中国统计出版社

工业企业管理教学案例

经济管理干部国家考试指导委员会办公室

工 业 企 业 管 理 讲 师 团 编

中 国 经 济 出 版 社

工业企业管理教学案例

经济管理干部国家考试指导委员会办公室

工业企业管理讲师团编

中国经济出版社出版

(北京市和平里西街)

北京新华印刷厂印刷

787×1092 毫米 32 开本 印张 5 24/32 125 千字

1986 年 2 月第 1 版 1986 年 4 月第 2 次印刷

印数: 30,001—70,000 册

统一书号: 7395·03 定价: 1.30 元

前 言

根据经济管理干部国家考试指导委员会和国家经委领导同志关于要推行案例教学，改进经理、厂（矿）长统考培训方法，提高培训质量的指示，我们于1985年7月编写了《工业企业管理案例教学参考资料》，供内部试用。最近，我们在总结部分管理干部院校和统考培训班实行案例教学的初步经验，吸收烟台、天津两次案例教学讨论会成果的基础上，对《工业企业管理案例教学参考资料》进行了较大的改编，形成了这本《工业企业管理教学案例》。

本书剔除了《工业企业管理案例教学参考资料》中内容过深，难度较大，超过统考复习大纲和《纲要》的案例，增加了一些紧扣教材内容、适于统考培训的新案例。同时，按照教学的需要对内容的编排顺序重新做了调整，并把参考答案与案例分开，以利于启发学员独立思考。本书还编入了几篇经济法案例，供学习经济法基本知识参考。

本书在编写中，力求贯彻由浅入深、由简到繁、由易到难，少而精，以我国资料为主、外国资料为辅的原则，并尽可能地与教材内容相配合。对书中的分析性案例，做出了参考答案，供教师和学员参考。为便于大家在教学中参考使用，我们本着从教学实际需要出发，对少数案例加了“☆”号，建议在教学中优先选用。

本书在编写中，得到各地管理干部院校和厂矿长培训班广

大教师的热情关怀和支持。许多教师主动提供资料，积极提出修改意见。对此，我们表示衷心的感谢。

参加本书编写工作的经理、厂(矿)长国家统考培训工业企业管理讲师团成员有李靖国、陶声良、张双茂、张作忱、马宗桂、龚国琰、甄凤山、赵灵奎等同志。赵灵奎、张作忱以及孙中一同志负责审校。

实行案例教学，尚缺乏足够的实践。无论是编写案例，还是进行案例教学，对于我们来说都是新课题。由于我们的学识水平有限，加之时间仓促，缺乏经验，难免会有错误和不妥之处，诚恳地欢迎批评指正。

经济管理干部国家考试指导委员会办公室
工业企业管理讲师团

目 录

前 言

第一部分 案例教学法基本知识	(1)
(一) 案例教学法概述	(1)
(二) 案例的特征与类型	(4)
(三) 案例在教学中的应用	(6)
(四) 案例教学的组织	(8)
(五) 案例的调查与编写	(12)
(六) 案例教学中应注意的几个问题	(17)
第二部分 教学案例	(20)
一、企业管理的原理和组织案例.....	(20)
(一) 分析性案例.....	(20)
☆1. 根据生产经营需要调整 and 改革企业 组织机构案例.....	(20)
☆2. 全面推行经营承包责任制, 实现扭 亏增盈案例.....	(21)
☆3. 正确处理企业内部利益关系问题案例.....	(24)
(二) 描述性案例.....	(25)
1. 一业为主, 多种经营, 综合利用案例.....	(25)
2. 实行厂长负责制案例.....	(26)
二、经营管理案例.....	(31)
(一) 分析性案例.....	(31)

☆1. 经营思想评价案例·····	(31)
2. 经营承包决策案例·····	(31)
☆3. 产品决策分析案例·····	(32)
4. 市场策略案例·····	(33)
5. 技术改造投资决策案例·····	(37)
(二) 描述性案例·····	(38)
☆1. 市场调查预测和决策案例·····	(38)
2. 综合性预测和决策案例·····	(45)
3. 产品评价案例·····	(48)
4. 市场开拓决策案例·····	(50)
5. 国内外市场营销组合决策案例·····	(58)
6. 一个成功的技术改造案例·····	(62)
7. 一个失败的技术改造案例·····	(64)
三、生产管理案例·····	(68)
(一) 分析性案例·····	(68)
1. 扩大生产能力决策案例·····	(68)
☆2. 网络计划技术应用案例·····	(69)
3. 线性规划方法应用案例·····	(73)
☆4. 加强质量管理案例·····	(73)
5. 引进设备投资追踪决策案例·····	(76)
6. 整顿和加强设备管理案例·····	(77)
(二) 描述性案例·····	(79)
1. 经营决策理论在新产品开发中的应 用案例·····	(79)
2. 整顿和改革老产品, 提高经济效益 案例·····	(82)
3. ABC分析法在物资管理中的应用案例·····	(84)

四、财务管理案例	(87)
(一) 分析性案例	(87)
1. 目标利润规划案例	(87)
☆2. 投资决策案例	(88)
3. 投资方案经济评价案例	(89)
4. 改变企业服务方向决策案例	(90)
☆5. 评价企业经济效益案例	(91)
6. 年度产量和目标利润决策案例	(94)
(二) 描述性案例	(95)
确定目标成本案例	(95)
五、综合性案例	(98)
(一) 分析性案例	(98)
☆1. 产品决策案例	(98)
☆2. 原材料涨价对策案例	(100)
(二) 描述性案例	(100)
预测与决策案例	(100)
六、附有教学笔记的大型案例	(104)
1. 沈明服装厂案例	(104)
2. 沈明服装厂案例教学笔记	(112)
七、国外案例	(115)
莫顿有限公司案例	(115)
八、经济法基本知识案例	(117)
(一) 经济合同法案例	(117)
(二) 商标法案例	(118)
(三) 环境保护法案例	(119)
第三部分 分析性案例的参考答案	(121)
一、企业管理的原理和组织案例	(121)

☆1. 根据生产经营需要调整和改革企业 组织机构案例·····	(121)
2. 全面推行经营承包责任制, 实现扭 亏增盈案例·····	(122)
☆3. 正确处理企业内部利益关系案例·····	(124)
二、经营管理案例·····	(125)
☆1. 经营思想评价案例·····	(125)
2. 经营承包决策案例·····	(127)
☆3. 产品决策分析案例·····	(128)
4. 市场策略案例·····	(130)
5. 技术改造投资决策案例·····	(131)
三、生产管理案例·····	(132)
1. 扩大生产能力决策案例·····	(132)
☆2. 网络计划技术应用案例·····	(134)
3. 线性规划方法应用案例·····	(134)
☆4. 加强质量管理案例·····	(137)
5. 引进设备投资追踪决策案例·····	(140)
6. 整顿和加强设备管理案例·····	(142)
四、财务管理案例·····	(144)
1. 目标利润规划案例·····	(144)
☆2. 投资决策案例·····	(148)
3. 投资方案经济评价案例·····	(150)
4. 改变企业服务方向决策案例·····	(155)
☆5. 评价企业经济效益案例·····	(158)
6. 年度产量和目标利润决策案例·····	(161)
五、综合性案例·····	(164)
☆1. 产品决策案例·····	(164)

☆2. 原材料涨价对策案例.....	(167)
六、经济法基本知识案例.....	(169)
1. 经济合同法案例.....	(169)
2. 商标法案例.....	(169)
3. 环境保护法案例.....	(170)

第一部分 案例教学法基本知识

(一) 案例教学法概述

案例教学法在国外已被实践证明是一种很有成效的教学手段。美国哈佛大学工商管理学院用案例进行教学，已培养了大批有才干的高级管理人才。在我国案例教学法作为一种教学手段，引起人们的重视还是近几年的事情。在一些管理学院开始运用案例教学法，组织企业管理课程的教学活动，并用案例分析来考核和评价学员学习成绩与效果。用案例教学法组织企业经理、厂(矿)长学习企业管理基本知识，是成人教育进行教学改革的一次新的尝试，这种尝试体现了当前教学改革的精神。从案例教学的特点来看，它符合多用启发式、少用注入式教学法改革的要求。

运用案例教学法组织企业管理课程的教学，是在教师的指导下，有目的、有选择地把反映企业客观实际情况的案例，提供给学员——企业领导者，让他们运用所学到的基本理论知识和分析方法，联系实际，独立思考，认真分析，来发现企业生产经营中的问题，在经过判断和论证的基础上，提出解决问题的对策与方法。用案例教学法来培训企业经理、厂(矿)长，不仅可以加深他们对所学基本知识的理解与掌握，锻炼和提高他们思考问题、分析问题和解决问题的能力；同时将会对调动他们的学习积极性与主动性，充分发挥他们的聪明才智起到极其重

要的作用。

全国工业企业经理、厂(矿)长国家统考教学研究会已召开过两次案例教学讨论会,以便在工业企业经理、厂(矿)长的培训过程中运用这种有效的教学手段,并从第三期全国企业经理、厂(矿)长统考开始,案例分析以考试的一种基本题型被列为试题的一个组成部分。

为了配合全国企业经理、厂(矿)长统考和学习企业管理基本知识教学的需要,我们根据各经济管理干部学院和厂长培训班在教学实践中编写的案例以及其它方面提供的案例素材,经过加工整理,汇编成册,其中案例教学法概述是关于案例和案例教学法基本知识的介绍以及在企业经理、厂(矿)长培训中运用案例教学应注意的事项,供教师进行案例教学时参考。教学案例可供学员阅读、思考、分析、讨论之用,并参阅参考答案,进一步消化、理解和掌握相应的教材内容。

案例教学法是一种新的教学手段的应用,也是我们一次新的教学实践。进行案例的整理与编辑,其目的是为进行企业经理、厂(矿)长培训,开展案例教学法提供资料与信息,引起大家的兴趣与重视,以便在当前教学改革中把具有丰富生命力,能够开发人们智力作用的案例教学活动更好地开展起来。

什么是案例和案例教学法?

案例一词的含义,国内外的一些学者说法不一。案例英文原文叫 Case,在不同的部门翻译的意思也不同:医学上译为病例;法律上译为判例;在企业管理上译为个案、实例、事例、案例等。从企业管理课程进行教学的角度来看,案例则是“根据一定教学目标的需要,围绕一个或几个问题,在对企业进行实地调查的基础上做出的客观描述。”案例教学则是指“在教师

的指导下通过学员对案例的思考、分析、研究和辩论，就问题作出的判断和决策，从而提高学员思考问题、分析问题和解决问题能力的一种教学活动过程。”

案例教学的雏形可以追溯到古希腊、罗马时代。从希腊哲学家、教育家苏格拉底提出的“问答式”教学法：即教师围绕教学内容，根据学生所学到的知识及其对现实情况的了解，提出问题，由学生作出回答，用以启发学生思考问题和发挥学生的主观能动性，通过分析找出正确答案。有时教师对答案给以暗示来启发学生思路，进行自觉修正。这种方法被后人称之为“暗示法”。

1920年以后，在美国一些院校的企业管理课的教学中，较多地用了案例教学法，案例的类型及案例教学的经验也丰富起来。

案例教学的应用，特别是一份好的教学案例能够把学员带入“现场”、深入“角色”，促进学员应用所学的企业管理基本知识和分析方法，通过以案例为缩影描述的企业生产经营活动，理论联系实际，进行独立思考、分析与研究，让学员从头绪繁纷的事例中发现问题、分析问题，并能作出是非判断，提出解决问题的相应对策与方法。

由此可见，案例教学具有开发人们智力的作用，并通过案例分析加深学员对所学知识的进一步消化和掌握，培养与提高学员进行独立思考问题、分析问题和解决问题的能力，以及调动学员学习的积极性与主动性。

案例教学法的应用，特别是对培养具有一定理论基础和具有丰富实践经验的企业经理、厂(矿)长学习企业管理知识更为适用，在教学中会取得显著效果。

(二) 案例的特征与类型

一般说来,教学用的案例应具有以下特征:

1. 案例的目的性

案例从编写到应用都应有明确的目的。无论是对一个或几个实际问题的描述而编写的案例,都是为完成一定教学目标的需要而建立的。通过对案例的分析、研究和讨论,进一步深入消化与掌握所学到的基本知识,提高学员思考问题、分析问题和解决问题的能力。

2. 案例的启发性

案例应具有开发人们智力的功能,因此,在案例中应含有供学员思考、分析的问题。问题可能是外露的,明确地提出让学员思考;也可能是隐含的,让学员去发掘。不管是哪样的案例总是要做到有的放矢,富有启发性。

3. 案例的客观性

案例是对事实和环境的客观描述。客观性的含义有两点,一是案例所反映、描述的问题应是真实的。有时为了某种需要而虚拟一些情节,但其基本内容必须真实,合乎逻辑而不是胡编,案例要合理、严密。二是在描述中一般不加入编写人员评论性和分析性的语言。

4. 案例的针对性

案例应有较强的针对性,要考虑到现实情况,既可适应学员状况、教学条件,又能及时反映当前经济生活中的重大问题。案例可大可小,可繁可简,过时的案例应及时淘汰,反映经济生活中新鲜事物的案例应及时补充,因而有利于案例教学跟上时代的步伐。

案例的类型,可按不同的标准、从不同的角度来划分。

1. 按案例的作用可分为描述性案例和分析性案例

描述性案例，一般是指对企业的总体面貌或部分面貌，一个方面或几个方面问题的客观真实的描述，如企业的历史背景、组织机构情况、生产情况、销售情况、企业面临的问题以及处理问题的经过等。学员通过阅读这样的案例来了解企业的生产经营情况，通过对情况的分析研究，弄懂管理理论、积累实际资料、掌握专业知识，加深对所学企业管理基本知识的认识与理解。

分析性案例，除具有描述性案例的特点外，在描述中还包含着可供分析、讨论的问题。如本书中编入的《扩大生产能力决策案例》，既包含了企业的一些情况，还包含了一些问题，可以通过对案例所包含问题的分析来锻炼学员观察问题、分析问题的能力，在错综复杂的问题中分清主要矛盾、次要矛盾。有些分析性案例编写者故意加入一些枝节性的情节，甚至加以渲染而把真实性问题隐蔽起来，让学员在案例研究分析中去粗取精，去伪存真。也有些分析性案例着墨于局部的具体问题，但却掩盖着一个事关全局的重大问题，启发学员不要被表面的现象所迷惑，要小中见大，抓住本质。

一般说来，描述性案例与分析性案例很难严格加以区别，因为描述性案例往往都有一点需要分析的问题，纯描述性案例极少，而分析性案例肯定会带有描述性特点。可以这样说，描述性案例是编写分析性案例的基础，分析性案例是描述性案例的发展。几个相关的描述性案例放在一起，就可以进行比较分析，而构成了分析性案例。

2. 按案例内容的多少，可分为专题性案例和综合性案例

专题性案例，一般是指说明企业某个方面问题的案例。如就组织机构方面问题、人事管理方面问题、生产管理方面问题、

财务方面问题等而编写的案例，是供学员专门分析某个方面的问题而用。

综合性案例，一般是就企业整体管理来编写，即以企业整体为对象来描述企业生产经营活动中，存在的一些事关全局的问题。如生产、供应、销售、市场、财务、组织、激励等内容，择其相关的摆出来供学员思考分析，从而找出影响企业成败兴衰的症结所在，提出对策进行根治。综合性案例一般是较复杂的案例。

专题性案例与综合性案例有时也难以严格区分。专题性案例虽然仅就企业某个方面问题进行描述，但这个问题所涉及的事又可能是多方面的。如有关市场问题的案例往往会涉及到市场分布、用户选择、市场环境、价格竞争等内容。讲市场也不能不对企业现实生产情况作些描述，因此专题性案例与综合性案例的区分，也可以说是相对的。

有时案例也可按定性与定量来区分。总之，从企业管理课程的教学工作来看，编写的案例多属于综合性的、分析性的，并带有决策性质的案例居多。

（三） 案例在教学中的应用

在教学中，案例有时作为教师课堂讲授的内容来用，但在大多数的情况下是供学员进行案例分析、讨论之用。

作为教师课堂讲课用的案例，是以教师为主的对案例进行全面的分析和讲解，用案例的事实、情节来论证说明课程内容的观点和理论，以加深学员对课程内容的理解与印象。因为案例是对企业生产经营活动情况的客观描述，与课堂讲授的理论内容之间有着内在的统一联系。教师有目的、有选择地用一些案例进行教学，既生动又具体，做到理论与实际结合，这远比

一般抽象地去讲解一些理论知识要强得多。

运用案例进行讲课，通常有两种做法：一种做法是按照教学计划规定的教学内容，以讲述案例为主来说明讲课的内容，如用一个或几个案例来说明一个或几个观点和理论问题等；另一种做法是以课堂讲授基本理论为主，而在讲授过程中适当插入一些案例内容，起个例证作用。这两种方法都可以在企业管理课程的课堂教学中应用。

案例分析是进行案例教学的主要形式，它是指在教师的指导下以学员为主体的一种教学活动。组织学员应用所学的基本理论知识和分析方法，围绕一定范围的内容对教学案例进行有目的地教学分析，由教师提问或根据案例内容，让学员进行自由式的独立思考、专门研究或开展辩论，充分调动学员的积极性和主动性，从而提高学员思考问题、分析问题和解决问题的能力。

为了充分有效地应用案例进行教学，案例分析的过程一般应遵循以下程序：

1. 阅读案例、前后联系、透过现象、抓住本质、明确条件、找出问题。

学员通过对案例内容的阅读或介绍，应充分了解案例所描述的企业面貌，并在反复思考的基础上通过归纳整理，明确案例中给了那些条件，存在些什么问题，要搞清哪些是主要问题等等，要通过对事实和现象的了解，抓住问题的本质，这是进行案例分析的基础和前提。

2. 判定题型、分析原因、综合考虑、找出主因、抓住关键、深入分析。

在找出主要问题的基础上，通过深入的分析要找出问题产生的原因。问题产生的原因可能很多，但必定会有主次之分，