

工商管理硕士(MBA)系列

工商企业管理案例

GONGSHANG QIYE GUANLI ANLI

吴兆龙 主编

华中理工大学出版社



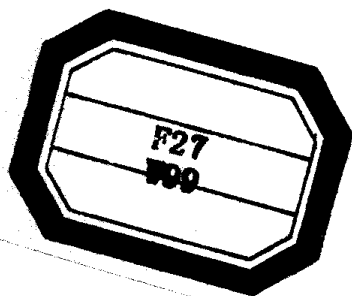
F27
W99

442654

MBA XILIE

工商企业 管理案例

吴兆龙 主编



00442654

华中理工大学出版社

(鄂)新登字第 10 号

DI: 60/11

图书在版编目(CIP)数据

工商企业管理案例/吴兆龙 主编
武汉:华中理工大学出版社 1997 年 6 月
ISBN 7-5609-1451-9

I. 工…

II. 吴…

III. 工商企业管理—案例分析

IV. F27

工商企业管理案例

吴兆龙 主编

责任编辑:郭惠华

*

华中理工大学出版社出版发行

(武昌喻家山 邮编:430074)

新华书店湖北发行所经销

安陆市印刷厂印刷

开本:850×1168 1/32 印张:8 插页:2 字数:198 000

1997 年 6 月第 1 版 1997 年 6 月第 1 次印刷

印数:1—3 000

ISBN 7-5609-1451-9/F·141

定价:7.80 元

(本书若有印装质量问题,请向出版社发行部调换)

内 容 提 要

本书阐述了管理案例教学的方法,收集了多篇适用于工商管理教育的国内外管理案例。全书分为两个部分。第一部分是案例教学,向读者提供了管理案例教学思想和基本方法。第二部分是案例选编,共收录了 29 个案例,包括企业战略、市场营销、项目管理、运筹学、价值工程和组织行为等内容。

本书适合作大专院校工商管理专业本科生、研究生的教材,也可作为工商企业管理工作者的参考书。

Abstract

This book discusses the methods of business case study, and collects many business cases which are applicable to the training in business. The book is divided into two parts. The first is about the teaching and study of business case which provides the ideas and basic approaches in business case study. The other is a collection of business cases, in which there are 29 ones, covering corporate strategy, marketing, project management, operation research, value engineering, and organization behavior.

The book will be beneficial to undergraduate, graduate students in business administration disciplines, and business practitioners.

工商管理硕士(MBA)系列

总 序

为适应我国社会主义现代化建设的发展,满足工商企业对高层次复合型人才的需要,我院准备试行培养工商管理硕士研究生(MBA)的工作。

虽然国外一些大学的管理学院在培养 MBA 方面已有较成熟的经验,但培养中国式的 MBA 对我们来说,还是一项全新的任务。

近年来,为适应大中型企业总工程师和物资企业经理岗位培训的需要,我院在原有管理工程专业的基础上,逐步增加了工商企业管理、国际贸易、经济法规、企业战略和组织行为方面的课程,为培养中国式的 MBA 打下了基础。

为了保证试办 MBA 的质量,我们不仅要从招生、师资队伍建设和课程设置和教学方法上进行改革,而且要加强教材与案例建设。这是一项基础性工作。为此,我们计划出一套 MBA 系列教材。

这套教材预计为 15 本,分三年出完。内容包括企业经营战略、市场研究、管理决策、国际商务、进出口实务、期货市场、国际商法、国际贸易地理、财政与金融、生产管理等方面。

这一套教材的特点是内容新颖,实用性强。它包括了工商企业生产、流通的各个方面,并综合了国内外企

业的成功经验。它的出版，将为我院培养中国式的 MBA 打下一个良好的基础，将加快 MBA 的培养步伐，适应社会主义市场经济发展的需要。

华中理工大学工商管理学院
陈荣秋

前 言

我国改革开放取得了众多令人瞩目的成果，其中之一表现在“科学技术和管理的推动我国现代化进程的两大车轮”的观点为人们广泛接受。学习管理思想理论，掌握管理方法手段成为今天的企业管理者、专业技术人员和在校大学生、研究生努力追求的目标。然而，掌握管理理论与方法只是一个方面，更重要的是如何将所学到的管理知识与企业管理实际相结合，运用管理知识解决企业经营管理过程中遇到的方方面面的问题。管理案例正好为两者的结合，为培养管理工作者和学生分析问题解决问题的能力提供了一个有效的途径。为此，我们收集编写了《工商企业管理案例》一书。

本书结构分为两部分。第一部分是管理案例教学，它包含三章，主要讨论管理教育的目的与管理教育学方法类型的关系、管理案例的基本知识以及管理案例教与学的基本方法。这一部分的目的是为管理案例应用者（包括教师和学生）提供一个认识、运用案例教学法的初始框架，为其熟练掌握管理案例研究的思路和方法打下良好的基础。后一部分是管理案例的选编部分，所收集的 29 个案例涉及企业战略、市场营销、项目管理、运筹学、价值工程和组织行为等方面的内容。多数案例附有思考题，主要起启发作用，而不是只要求对题作答，以避免对案例分析研究思路的限制。

本书在编写过程中，得到了华中理工大学工商管理学院领导和同事的支持和帮助，其中要特别感谢工商管理学院院长陈荣秋教授，是他对本书编写牵头组稿，指导他的研究生参与部分案例的编写，并在编写过程中自始至终给予了极大的关注和帮助。还要感谢我的几位同事——廖建桥、田志龙、田新时和王新，是他

们提供了许多自己调研或在企业咨询基础上编写的颇具特色的案例。此外，本书的编写还参考了有关专家的著作和文献，这在主要参考文献中已列出，在此也一并致谢。

吴兆龙

1997 年 1 月

目 录

第一部分 管理案例教学

第一章 管理教育与教学方法	(3)
一、管理学特点	(3)
二、管理教育的目的	(5)
三、管理教学方法	(6)
第二章 管理案例基本知识	(10)
一、案例的涵义与特征	(10)
二、案例的类型	(12)
三、案例的典型格式	(15)
第三章 管理案例的教与学	(17)
一、案例教学的特点	(17)
二、案例教学的教师工作	(20)
三、案例教学的学习活动	(22)

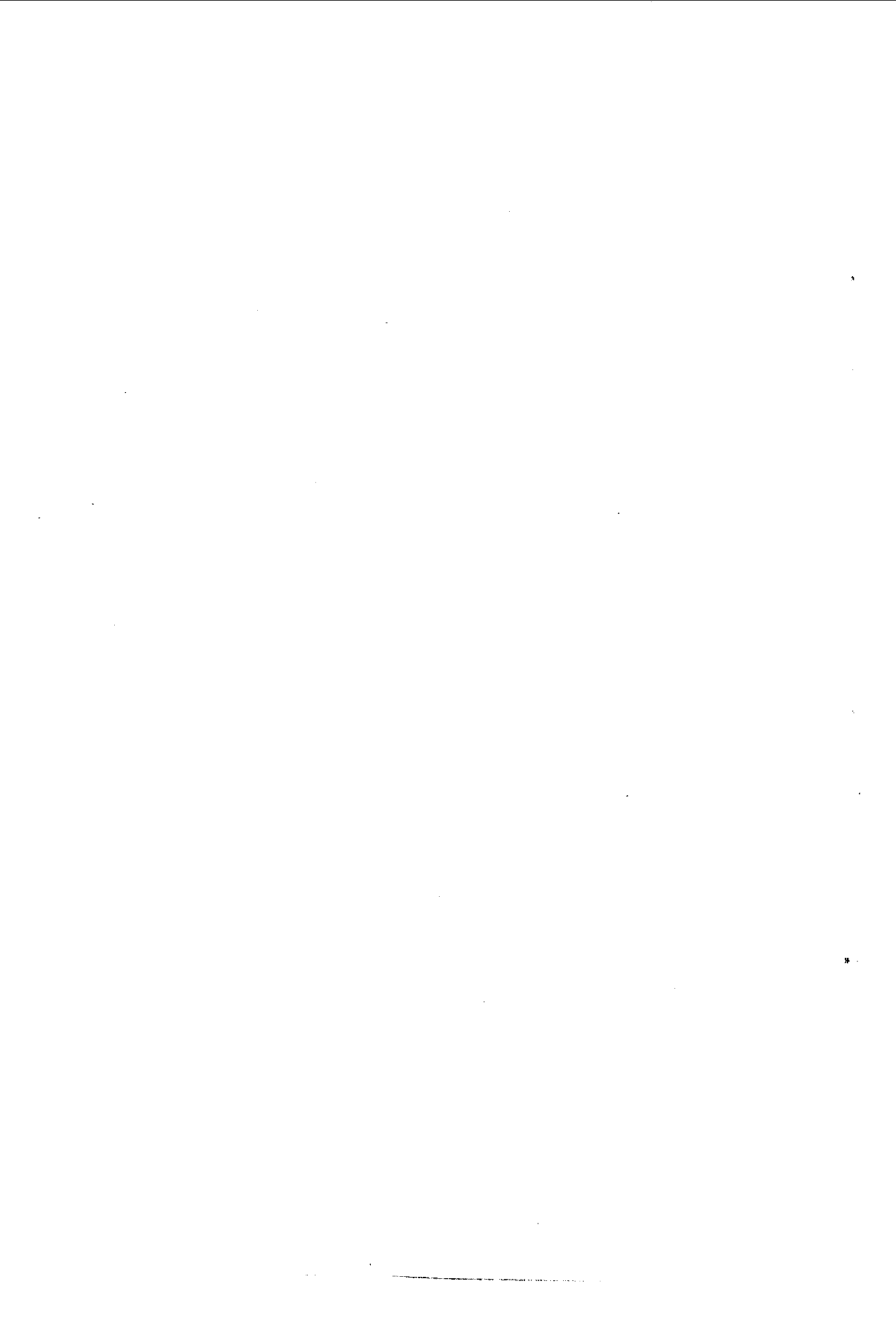
第二部分 管理案例选编

案例 1 大地汽车运输公司	(29)
案例 2 飞腾美术广告公司	(42)
案例 3 红星钢绳厂	(60)
案例 4 原阳大米怎么啦	(66)
案例 5 东风牌 EQ140 系列载货汽车	(68)
案例 6 汉堡包之战	(79)

案例 7	应该怎样制定经营决策	(83)
案例 8	“垃圾神怪”——电达因公司	(87)
案例 9	厂长(经理)重点抓什么	(93)
案例 10	茂发无线电厂	(98)
案例 11	如何处理 100%与 1%的问题	(101)
案例 12	横跨大西洋的饮用水	(102)
案例 13	“一汽”轿车 ——过去的发展道路与未来的发展战略	(107)
案例 14	京环何处去	(127)
案例 15	宜昌市出租车服务业市场研究	(128)
案例 16	日本东芝株式会社	(143)
案例 17	虹光机械厂	(153)
案例 18	一流水泥集团公司三峡大坝工程投标	(162)
案例 19	MIS——人与计算机的集成	(168)
案例 20	麦克油漆公司	(173)
案例 21	造纸厂应选择建在何处	(177)
案例 22	湖北省高科大厦	(181)
案例 23	洗衣机的质量与成本	(225)
案例 24	福特柯林斯公司的 H-P 厂	(227)
案例 25	居安思危	(230)
案例 26	该不该让刘伟华走	(231)
案例 27	预算安全系数	(233)
案例 28	公关部主任的难题	(236)
案例 29	贺家桥车祸	(239)
主要参考文献		(245)

第一部分

管理案例教学



第一章 管理教育与教学方法

随着党中央“以经济建设为中心”的战略转移，改革开放方针在各个部门、各条战线的贯彻执行，我国进入了社会主义建设的新时期。总结建国以来经济建设的经验教训，人们深刻认识到经济发展要依靠先进的科学技术和先进的管理这两轮子。于是我国的管理学科在改革开放的大潮中蓬勃发展起来，与此相对应，我国的管理教育迅速全面展开，涉及到国家宏观经济管理、微观经济管理的方方面面，而工商管理教育就是其中最丰富最生动的一个方面。在工商管理教育过程中，出现了许多被实践证明是行之有效的教学方法，“案例教学法”就是管理教学法百花园中一鲜艳的奇葩。

“案例教学法”是从国外引进、在 80 年代由大连管理培训中心余凯成教授向我国教育界积极倡导推广的。现在越来越多的管理院校接受并采用了这种新型的管理教学方法。在讨论案例法于管理教育中的应用之前，有必要先阐明管理学的特点、管理教育目的和管理教学方法。这样做有两个目的：其一，说明案例教学方法为什么特别适用于管理教育，它具有哪些特点；其二，让读者在学习应用案例法过程中，能体会案例法的精髓实质，自觉而创造性地加以运用，从中得到更大收获。

一、管理学特点

关于管理概念，学者和管理工作者说法不一，他们各自从不同角度、不同层面和不同范围加以描述，其定义多达几十上百种。管理的范围很宽，大到国家宏观经济各部门，小到社会的某个组织。就工商企业管理而言，管理对象也覆盖了从产、供、销

到人、财、物方方面面。但管理活动中最根本、最活跃的因素是人，物的因素只有通过人才能发挥作用。根据这一观点可将管理定义为是人类的一种独特的活动。一群人的活动通过计划、组织、协调、控制等管理功能的发挥，导致某些既定的集体目标的达成。而研究有效管理的规律，是管理学的任务。管理学有哪些特点呢？

1. 实践性。管理的实践性表现在两方面。第一，与其他自然科学、社会科学一样强调理论、知识、技能来源于客观，并反映客观。但管理学并不可能追求理论上完美最优，而往往采取“满意化原则”，以能反映客观世界现实为标准。第二，它特别强调管理理论在实践中的运用，管理的理论和方法，只是众多管理实践的总结，反映了管理过程的一般性，要运用它还必须考虑一个实际管理问题的个别性、典型性，将一般原理、方法和典型问题恰当结合起来，才能取得成效。

2. 复杂性。管理对象的范围之广，内容之丰富，决定了管理的复杂性，主要表现在：

第一，跨学科性。管理既要管物，又要管人。而人不同于物，并不完全按理性规律行事，而是具有自己的情感和心理活动。因此，管理既需要管物的技术的定量的方法，也需要管物管人的定性的分析、经验性判断乃至直觉，从此意义上讲管理学是自然科学成分、社会科学成分兼而有之。

第二，多层次性。工商企业管理纵向覆盖低、中、高诸层次，每一层次的管理重点对管理者要求有很大差别，图 1-1 表示不同管理层次对管理者能力的要求，而能力可分为战术成分和战略成分。战术成分指具体的、技术性的、行政性的操作能力，战略成分指总揽全局、营谋筹划、开创未来的决策能力。

第三，多职能性。工商企业管理横向涵盖产、供、销，人、财、物等管理诸职能，每一职能活动是构成工商企业系统的子系统，它们既是独立部分，又与其他职能系统紧密相关，只有总体

协同，才能发挥企业整体效益。

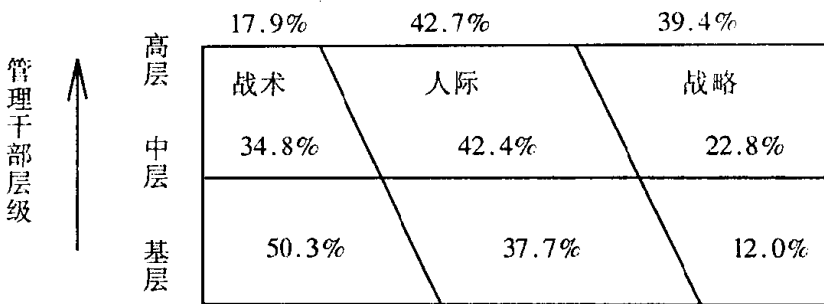


图 1-1 管理干部合理的智能结构

3. 动态性。工商企业活动总是在一定外部环境条件下进行的，而这种环境是经常处于变化的、发展的和不断更新的过程中。因此，管理的思想观念、管理工作程序和管理方法不能是静态的、一成不变的，而需要适时调整。

4. 权变性。一个实际管理问题的解决并无固定模式，不存在“唯一最佳解”，必须因时、因地、因事制宜，灵活机动，具体问题具体分析，有针对性解决之。这正是案例教学法使用的特征背景，让读者在一个模拟实际问题的情景中，运用所学的管理知识和技能，有针对性地提出可能的解决办法。

二、管理教育的目的

决策贯穿于一切管理活动之中，管理就是决策。这就将管理者的根本任务集中提炼出来了。管理者，尤其是经营领导者最大职责与本领就是“做决策”。因此学会做决策，自然成为以培养管理者为目标的管理教育的根本目的。

为了让学习者掌握做决策的本领，管理教育应该向他们传授最基本的管理知识，让他们在未来实际决策过程中，有管理理论作指导，有管理方法和技术作武器。但仅传授知识远远不够。一方面，是由于知识本身总是发展变化的，会出现知识老化的现

象；另一方面，即使是有用的、最新的知识，如果不能用来解决实际管理问题，则是毫无用处的。因此，管理教育的基本目的，是在向学习者传授基本管理知识和技能的基础上，着重培养他们发现问题、分析问题和解决问题的独立的、综合性的工作能力。

强调管理者的独立工作能力，是管理和管理学特点所要求的。管理错综复杂，灵活多变，即使管理者满腹经纶，知识丰富，面对复杂的管理问题，若不能去伪存真，由此及彼，善于抓住问题的要害，提出有针对性的解决方案，并有效地组织实施，那再多的知识也等于零。再者，任何一位管理者总是独当一面、领导一方的，不能事事依赖上级，做上级的传令兵，这样的管理者要他何用？

强调管理者综合工作能力，也是管理和管理学特点要求所在。管理的跨学科性、多层次性和多职能性，不仅要求管理者具有广阔的知识面，通晓与管理有关的多方面知识，更重要的是面对一个实际问题能灵活综合运用这些知识，学会从多角度、多侧面思考问题，分析问题，从中分清矛盾的主次，把握全局，预见未来，制定正确的决策。

三、管理教学方法

由上述讨论可知，管理教育目的有两方面，一是向学习者传授有关管理的基本理论、基本知识、基本技能，以及最新研究成果，这是管理教育的基础；二是培养学习者运用所学的管理知识和技能，独立综合地分析问题解决问题的能力。后一目的对管理专业的学生（尤其是研究生）更为重要。与管理教育目的相对应，管理教学方法大体上分为结构式课堂讲授法和开放式情景教学法两大类。这两类教学方法都是在长期的管理教育实践中已被证明是必要的和有效的。那为什么我们在应用案例教学法时要讨论这两类教学方法呢？我们的出发点是让学生在运用案例法时明确第二类教学方法的特点，从而改变传统的学习思考模式，树立

全新的思维方式，从观念上来一个根本的转变，尽快进入角色。

1. 结构式课堂讲授法

这类方法有很长的历史，应用面很宽，几乎所有学科的教学都可采用这种方式，管理教育当然不例外。结构式课堂讲授法以课堂授课为主，辅以适当的课外学习活动（如查阅资料，演算练习题，专业实习，社会实践），让学生吸收、消化、巩固课堂上所学知识。这种教学方法是以教师为中心，以传授知识为主要目的。教师的责任是将毕生掌握的知识、技能与经验通过课前认真准备（包括授课内容讲课布局、逻辑顺序等），课中精心组织（讲课进度、板书安排），课外辅导答疑，向教学对象予以传授。知识体系系统完整，讲课严谨有趣，整个教学过程是单向流动式的，学生处于被动地位，以教师所讲知识内容为主线，去读书，参阅有关资料，动手做习题写报告，或者参加社会实践专业实习，在此过程中对不明白之处提出疑问，指望教师给予明确的、权威的、正确的解答结论。如此经由教与学双方面的努力，学生获取知识技能效率非常高。但这类方法存在的最大缺陷是学生始终处于被动的地位，无法发挥学生主动参与积极性，在一定程度上限制了学生的主观能动性、独立思考和创造性精神。

2. 开放式情景教学法

有人称为“现代管理教学法”，开放式情景教学法是相对前述结构式课堂讲授法而言的。这种方法摒弃了以教师为中心、以书本和课堂授课为主线、学生被动接受的传统教学方式，教师仅提供有关真实的或模拟的管理情景（文字的、影视的），敞开让学生针对特定的管理问题，发表自己的见解，独立地分析，提出解决办法和措施。

开放式情景教学法有许多种，表 1-1 是联合国教科文组织对有关专家进行包括课堂讲授教学法在内的多种管理教学法教学功能评价的意见调查结果。