

工商管理培训辅助教材
国家经贸委培训司组织编写

工商管理培训案例

主编 徐二明

GONGSHANG GUANLI
PEIXUN ANLI

中国经济出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

工商管理培训案例/徐二明主编. -北京: 中国经济出版社,
1998. 4

ISBN 7-5017-4299-5

I. 工… II. ①徐… III. 工商行政管理-案例 IV. F203.9

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (98) 第 07089 号

工商管理培训案例

主编 徐二明

*

中国经济出版社出版发行

(北京市百万庄北街 3 号)

邮编: 100037

各地新华书店经销

北京通县建新印刷厂印刷

*

850×1168 毫米 1/32 14.75 印张 360 千字

1998 年 5 月第 1 版 1998 年 5 月第 1 次印刷

印数: 10000 册

ISBN 7-5017-4299-5/F · 3283

定价: 22.50 元

出版说明

为进一步搞好工商管理培训，提高教学质量和培训效果，我司在组织出版“工商管理培训系列教材”的基础上，将逐步推出一批“工商管理培训辅助教材”，提供给各培训院校（中心）参考使用。

在此，我们热切希望各培训院校（中心）在工商管理培训中主动创造更多更新的教学方法，确保工商管理培训更加健康有序地向前发展。

国家经贸委培训司

一九九八年四月

《工商管理培训案例》编委会

顾 问 王忠明 余凯成

主 编 徐二明

副主编 王利平 卢东斌

编 委 (按拼音排序)

成 栋 郭国庆 李 萍

刘曼红 吕景胜 卢东斌

王利平 王以华 汪星明

温 厉 徐二明 张初愚

张金顺

序

陈洁泰

在全国企业管理人员工商管理培训全面展开之际，各级企业管理人员企盼的工商管理培训教材正式出版了！这套教材是国家经贸委培训司在编制《工商管理培训课程教学大纲》的基础上组织专家教授编写的，旨在全面增强企业领导人员的工商管理知识，熟悉党和国家的经济方针政策；提高其市场应变能力。

“九五”期间以及下世纪初的未来十多年里，将是我国实现经济体制转变和经济增长方式转变的关键时期。由计划经济体制向市场经济体制的转变，是实现我国未来战略性目标的前提和基础。但是我国的一些企业领导人员在观念上还存在着模糊认识，在知识结构上还不能适应市场经济条件下驾驭企业、走向市场、迎接竞争的要求。不少企业领导人员还认为向市场经济体制转变仅仅是宏观的事，长远的事，国家的事，与自己、与企业并无直接关系。实际上，经济体制的转变是通过一系列具体政策措施来实现的，每一项政策措施都直接影响企业生产经营。

国际国内市场环境的演变，使企业在日益严酷的竞争环境中别无选择。长期以来，我国的企业是在计划体制和短缺经济并存的环境中生存，多数企业只需埋头扩大生产能力，并无库存和积压之虞，因此投资饥渴和扩张欲望经久不衰，从而形成了传统企业特有的经营和发展方式。随着我国经济的发展和对外开放的逐步深入，终于在90年代初期结束了卖方市场的历史，转瞬之间出现的供过于求使大量不思提高产品质量、改善产品结构和节能降耗的企业陷入了停

滞、徘徊，甚至亏损破产的危机之中。过去的高关税保护，使多数国内企业安于现状。如果说改革之初对于以港台中小企业为主的外部竞争力量，国内的企业尚可与之抗衡的话，那么 90 年代中期以国际知名大企业为主的外部竞争力量的出现，将使国内企业面临生与死的考验。走向市场，投身竞争，已经不由企业愿意或不愿意所决定，而是涉及企业优胜劣汰的现实。国内企业素质的提高，企业领导人员素质的提高，不再只是发展的需要，更将成为企业生死存亡的抉择。

来自市场的严峻挑战，要求企业从市场经济观念的新视角，重新审视企业发展战略。要以提高经济效益为中心，重视技术创新和新产品开发；重视市场开拓和经营管理；重视结构优化和投入/产出效益；重视提高附加值和降低原材料消耗。但是，更为重要的是要重视培育企业领导人员洞悉市场变幻，驾驭企业在商海航行的能力。可以说实现两个根本性转变的关键是人的观念转变，特别是作为组织领导企业在迈向 21 世纪过程中的领导力量——企业领导人员知识结构的更新和思想观念的转变。建国以来，我们曾培养了大批在计划经济体制下有很高水平的，带领广大企业职工完成一个又一个艰巨任务的企业领导人员；今天，在进入市场经济过程中，我们又面临培养大批懂得市场经济，善于捕捉市场机遇，能灵活掌握和运用工商管理手段方法，驾驭企业在激烈市场竞争中求发展、避风险的企业管理人员，特别是领导人员的历史任务。而大批懂管理，善经营的企业领导人员并非轻易就能够得到，而必须依靠各级领导精心组织，各级干部教育机构积极推动，特别是广大企业领导人员自觉学习工商管理知识，努力探索市场经济体制下企业经营管理的规律，塑造自我，自我成才。如果说我们当前企业所面临的困难，如资金短缺、资源短缺、技术短缺可以靠搞引进来缓解的话，那么所面临的人才短缺，特别是合格的工商管理人才短缺，则只能主要靠自己培养。

在由计划经济体制走向市场经济体制过程中，企业的性质已经

发生了根本性变化。它不再是附属于政府之下的生产单位，而是市场经济体制下的竞争主体，企业不再依附政府和政府计划，而要以市场作为办企业的出发点和落脚点。在这过程中，企业的功能变了，目标变了，企业与政府的关系变了，企业与市场、企业与顾客、企业与企业、企业与职工、企业与银行的关系统统都发生了变化。在企业经历如此深刻的脱胎换骨的变化过程中，企业领导人员的知识更新和能力调整是渡过改革这一难关最为迫切的问题。在我们现有工业企业中，大多数领导出身于工程技术人员，掌握专业技术知识对于领导好企业无疑是良好的基础，但在市场经济体制下，仅仅懂得工艺流程、产品开发、技术管理就远远不够了，他们不仅应该懂得，而且应该熟练掌握资本经营、企业理财、市场营销、经济法律法规、现代企业经营管理、企业战略管理、国际金融、国际贸易等现代工商管理原理和方法，此外，还必须掌握人力资源的开发管理、企业领导方法与艺术等。出路在哪里？只有加快企业管理人员，特别是领导人员工商管理培训，培育出一批懂得市场经济的企业经营者，才能使国有企业顺利走向市场，才能使部分困难企业走出困境，才能从根本上扭转国有经济当前所面临的困难局面，才能培育出一大批具有国际竞争力的优秀企业。

“九五”期间开展的工商管理培训，既不同于“七五”、“八五”期间的厂长经理统考及岗位任职资格培训，又不同于国际流行的工商管理硕士学历教育。它是特殊历史时期以社会主义市场经济为目标，全面改善企业领导人员及其后备人员知识结构、能力指向的专业性培训，是工商管理职业资格的预备性培训，是向企业家人才市场输送企业各级管理人员的必经阶段。因此，这套教材力求体现实用性、针对性、现实性和一定超前性，它注重培训的实效性，而非知识体系的完备性；注重培养实证分析能力和工商管理技术的应用能力，而非纯粹理论水平的提高；注重提高企业领导人员工商管理综合素质，而非培养专项管理能力；注重规范微观经济行为，而非宏观经济运行秩序。

参加这套教材的编写人员是来自国内普通高等院校和经济管理干部学院相关专业的专家教授，他们比较熟悉企业改革和国际国内工商管理发展的最新理论，也较为了解国内企业经营管理实际。这套教材尽力汇集了国际国内的一些成功经验和成熟做法。其酝酿编写大致经过了三个阶段。一是教学方案的拟定阶段，国家经贸委组织有关高等院校和经济管理干部学院的专家教授根据《“九五”期间企业管理人员培训纲要》的要求，对工商管理培训的科目进行了反复研究讨论，最终确定了《邓小平理论简明读本》等12门课程作为主干课程；并且决定工商管理培训的最低学时要求为336学时，脱产学习不少于三个月。二是教学大纲编写阶段，首先由国家经贸委在全国范围内包括普通高等院校和经济管理干部学院教师中，选聘了一批专家教授根据工商管理培训总体要求撰写出12门课程的教学大纲草案，然后组织了12门课程的师资研讨班，邀请了近1300位教师和企业管理者广泛征求意见，并进一步研讨有关教材内容、教学难点、重点及教学方法等问题。三是教材编写审定阶段，确定以主编负责制为教材编写的基本形式，由编写教学大纲的教授担任教材主编，书稿完成后，又由国家经贸委组织相关专业的同行专家审定并提出修改意见。

这套教材围绕市场经济体制下企业管理人员特别是领导人员所应掌握的知识技能，设定了四个主要教学目标。即围绕提高企业管理人员政治素质，设置了“邓小平理论”；围绕解决企业定性、定位问题，设置了“社会主义市场经济与现代企业制度”、“管理经济学”、“企业发展战略”；围绕解决企业生产经营的三大要素问题（市场、产品和资金），设置了“国际贸易与国际金融”、“市场营销”、“现代生产管理”、“财务报告分析”、“公司理财”；围绕进一步促进企业管理现代化，设置了“人力资源开发与管理”、“经济法律概论”、“领导科学与领导艺术”等教材题目和相应课程。

这套教材，力求达到以下三方面目标：第一，教材内容要适合中国国情，联系实际，做到“宽、新、实”并举。即范围“宽”，它

涵盖了企业管理人员特别是领导人员所应掌握的工商管理知识的主要方面；观点“新”，大体反映现代工商管理理论和方法的最新进展；内容“实”，从企业现实经营管理的需要出发，立足于企业实际。第二，妥善处理学科体系与教学重点之间的关系，在保持必要的学科体系基础上，尽量少而精。文字表达也务求深入浅出，通俗易懂。第三，体现集体智慧与主编个人责任相结合。教材编写实行主编负责制，明确主编责任。同时在编写过程中充分集思广益，体现集体智慧，保证教材质量。

现代工商管理，对于建立社会主义市场经济体制过程中的当代中国而言是一项新生事物。结合我国经济发展和企业改革实践，有许多新的问题尚待研究和探索，这套教材能否较好地反映编写的初衷，还有待各位读者的评审。科学技术日新月异，市场竞争瞬息万变，在我国建立社会主义市场经济体制过程中，各种新的经验、新的管理理论将不断涌现，因此，工商管理培训课程也将不断更新补充。我们将加强跟踪调查工作，及时收集广大读者的意见和建议，在适当时候对教材作出必要的修订，使之更趋完善。是以为序。

1997年8月1日

前 言

本书是国家经贸委培训司组织编写的《工商管理培训系列教材》配套使用的辅助教材，是与工商管理培训课程配套使用的案例教学参考书。

在工商管理教育中引进案例教学始于美国哈佛大学。经过近百年的积累和发展，案例教学已成为西方国家工商管理教育的重要手段之一。与传统教学法相比，案例教学法注重务实，注重引导学生们的学习自觉性和主动性，鼓励学生的积极思维和创造的能力，着眼于知识的运用。在培养学生分析、解决和表述问题能力方面有独到之处，比较适合于对有管理经验的人员的培训和学习。传统教学法也有很多优点，它有助于学习和掌握基本概念、基本知识的，系统性强，能够全面、系统地向学生传授知识，教学连贯性强，特别是对于初入门学生来说，更具有独特的优势。把传统教学法和案例教学法结合起来，在系统讲授理论知识的基础上辅之以案例讨论，能够收到比较理想的效果。

本案例集第1章为对案例和案例教学法的介绍，第10章为综合性案例，个别不适于案例教学的教材和原教材中已包含相应案例的部分除外，第2章到第9章原则上按照与其它培训教材分别对应的方式编排。

本书由大连理工大学的余凯成教授担任顾问，徐二明担任主编，王利平、卢东斌担任副主编，刘曼红、李萍、汪星明、张金顺、成栋、吕景胜、王以华、温厉、张初愚等分别负责各部分内容的编写。书中案例有的来自公开报道，有的由企业提供，也有的选自国外成功案例。由于时间仓促，积累准备不够充分，目前的案例还只能说

是初级产品。贴切我国企业经营管理实际的高水平案例还有待于进一步积累和锤炼。欢迎本教材的使用者提出改进意见。

编者

1998年3月

目 录

前 言

第 1 章 案例与案例教学法

- 1—1 案例教学法的起源和发展…………… (1)
- 1—2 教学案例的特征…………… (2)
- 1—3 案例教学法的四个阶段…………… (4)
- 1—4 传统教学法与案例教学法的对比 …… (10)
- 1—5 案例教学：对教员和学生的挑战 …… (12)
- 1—6 案例教学的五大基本原则 …… (18)

第 2 章 现代企业制度

- 2—1 南方汽轮动力（集团）公司建立现代企业制度试点
方案及其制定 …… (23)
- 2—2 “老虎”北开的“零度论” …… (60)
- 2—3 震惊中外的两个最大兼并案 …… (71)

第 3 章 管理经济学

- 3—1 日本丰田——生产决策分析 …… (82)
- 3—2 天津药业有限公司——规模收益 …… (86)
- 3—3 日本索尼公司——风险决策分析 …… (92)
- 3—4 春兰集团的经营决策——供求机制分析…………… (101)
- 3—5 长虹电子集团公司——企业定价分析…………… (107)
- 3—6 日本松下公司——企业定价分析…………… (114)

第 4 章 现代生产管理

- 4—1 北京某机器厂 MRP 应用情况 …… (118)
- 4—2 以计算机集成制造系统为目标，实现管理整体
优化…………… (121)

4—3	JIT 在某变速箱厂的应用	(141)
-----	---------------------	-------

第 5 章 财务管理

5—1	山东日照电力项目融资	(150)
5—2	农用车制造公司筹资决策	(156)
5—3	烟台电子网目板厂投资决策	(159)
5—4	对×房屋开发公司的信用分析	(174)
5—5	对豪华皮草行的信用分析	(184)
5—6	对精密仪器制造公司的信用分析	(192)
5—7	百达集团借助资本运营实现快速增长	(201)
5—8	“扬子”资本运营成功案例	(207)
5—9	一汽多种形式兼并的集团化发展道路	(209)

第 6 章 市场营销

6—1	亿元商城案例（上）	(213)
6—2	亿元商城案例（下）	(223)
6—3	亮达集团的营销战略	(232)
6—4	人大书报资料中心的营销决策	(241)

第 7 章 经济法律概论

7—1	公司法案例	(253)
7—2	购销合同纠纷案	(258)
7—3	技术合同案例	(262)
7—4	融资租赁合同案例	(271)
7—5	商标许可使用合同案例	(273)
7—6	国际货物买卖合同案例	(276)
7—7	房地产法案例	(278)
7—8	偿付保险金纠纷案例	(282)
7—9	担保借款合同案例	(284)
7—10	联营资产清退纠纷案例	(287)
7—11	票据法案例	(289)

第8章 企业战略管理

- 8—1 风光不再的贝纳通 (BENETTON) (295)
- 8—2 海伦缫丝厂的危机..... (301)
- 8—3 赵厂长的难题: 张县活性炭厂新增生产线项目的
决策..... (310)
- 8—4 海龙医疗器械有限公司经营战略案例..... (317)
- 8—5 顺美名牌的创立与保持..... (322)
- 8—6 广南食品业的扩张..... (332)

第9章 国际贸易与国际金融

- 9—1 出口牛仔裤纠纷—— (国际贸易) (341)
- 9—2 对台贸易——出口明绿豆 (国际贸易) (348)
- 9—3 羊毛衫出口代理纠纷案 (国际贸易) (352)
- 9—4 进口组装 VCD 电子配件代理纠纷案
(国际贸易) (358)
- 9—5 FOB 合同索赔案 (国际贸易实务) (362)
- 9—6 侵犯著作权纠纷案 (国际贸易实务) (374)
- 9—7 补偿贸易外汇担保函 (国际金融) (382)
- 9—8 利率互换 (国际金融) (387)

第10章 综合案例

- 10—1 1980 年的世界手表产业和 HATTORI—
SEIKO (393)
- 10—2 寓意 (Message) 与力量 (Power) —— 斯沃琪
(Swatch) 巨人尼科拉斯·
海克访谈录 (421)
- 10—3 锦绣大观如何再现辉煌 (445)

第 1 章 案例与案例教学法

1—1 案例教学法的起源和发展

案例教学最早于 1870 年在哈佛法学院创立。这种新型的教学方法是由当时的哈佛法学院的教授兼院长，科利斯托佛·朗戴尔在教学方法上推行的一次大胆的根本性的变革。

法学院朗戴尔教授注意到，法律学是为法律实践培养人才的。法学院的学生中除了少数人毕业后要作教学和研究人員，大部分学生将来主要从事法官、律师、辩护人等职业。这种职业工作者不是理论家，不是学者，而是更接近于实践。因此培养这种职业人才的学院也应不同于培养一般纯研究人员的学院。基于这种想法，朗戴尔教授提倡把培养研究生的重点放在实践上。这种教学应多少有点像师傅带徒弟那样——教育学生们对具体法律案例应该怎样分析，怎样判断，怎样运用所学的知识得出逻辑上的推理。既然法学院培养的研究生将来主要是实践者，那么，传统的培养理论家的教学方法似乎就有点不合适了。

后来，案例教学法为哈佛商学院所采纳。然而，把案例教学从法学院移植到商学院来并不是一件容易的事。在法学院，教学用的案例是现成的，即各种各样现实中的法律案件。与法学院的情况不同，对于哈佛商学院来说，不但在教学中没有现成的“案例”，在现实中，而且在工商管理的实践中也没有现成的、像法律界那样的案件。因此，商学院要推行案例教学，一切都得从零开始。

哈佛商学院在工商管理教学上采取案例法的历史并不长，但它

却是在工商管理学方面推行案例教学法的先驱。尽管有一些教员竭力反对，案例教学法仍逐渐成为该校教学的主要方法。1910年，学校刚刚开始宣传案例教学法时，真正实行案例教学的课程还是寥寥无几。到了1923年，学校已有三分之二的课程是以案例方法讲授的。案例教学法的推行使得贝克先生耳目一新，并慷慨解囊来帮助建设哈佛工商管理学院的校园。乔治·F. 贝克先生是当时纽约第一国家银行的总裁，那年81岁，是当时美国最富有的人之一。正是在贝克先生的资助下，哈佛商学院才成为初具规模的第一流的培养工商管理硕士的学府。

1—2 教学案例的特征

要了解案例教学法，首先要了解什么是案例。就工商管理学来说，案例一般是在工商管理实践中出现过的事件。这些事件及其相联系的环境、条件、人员等等被整理成文字，被用来在课堂上供学生们讨论、分析，以得出结论，做出决策。这些文字材料就是案例。

保罗·劳伦斯教授提出，一个好的案例就像一辆载满货物的车辆那样把现实中发生的问题运送到教室里来。案例是复杂真实的真实记录，对教学与研究中各种各样的理论与假说，它就像一个不留情面的裁判。为了教学目的，案例可以被分割、剖析，然后再缝合、还原。它可以用以表现学生们的思路、想法及态度。

教学用的案例有如下五个特征：

一、案例来源于工商管理实践

每一个案例都应当依据现实中的人和事。这些人可以是在工业界、实业界、商业界工作，也可以在政府部门工作。他们不论具体职责的大小，不论职位的高低，也不论地理位置如何，他们的共同点是——在管理过程中遇到了一些问题，需要作出决策。每一个案例都有一个特殊的环境，特殊的事件，牵连到特殊的人物。这些人和事被教员用来作为一种教学的工具：使得学生们借以学到一定的

管理学原理、概念和技巧。

这里应当说明的是教学上的案例既有现实性又有特殊性。一方面，教学用的案例都是从现实中搜集的，不是教员、学生或其他研究人员躲在屋子里编写的。虽然为了教学方便，案例中的人物可能会被隐名埋姓，但他们也都是来源于真实的人物。真人真事是教学案例的唯一的源泉。另一方面，教学用的案例是具体的、特殊的。每一个案例都有一定的条件、环境、时间、地点，每一个案例都涉及到具体的人物、事件，因而每一个案例都不同于其他案例。两个完全一致的案例是不存在的。

值得注意的是，现实生活中的、具有特殊性的案例材料是不全面，不完善，不准确的。然而，正是这种不全面，不完善，不准确才是教学的最好的题材。十全十美，准确无误的情报和信息很容易使同学们得出唯一的结论——但找出一致的正确的答案并不是案例教学法的目的。而有缺欠，有漏洞的信息材料则能引起各种各样的推理和结论，而这恰恰给案例教学提供了最有力的媒介——讨论的题材。没有不同意见就不可能各抒己见，课堂讨论也就有名无实。

二、案例的收集、整理和编写要与现实相联系

案例都是真实的事件，因而要得到案例就只有到现实中去收集事实、数据以及其他材料。在收集材料以前，教员的心中就应该已经有一个教学目的。他们是基于这个教学的目的来搜集和整理材料的。

案例的收集、整理和编写过程大致有五个阶段：案例题目的选择；与事件来源的公司或参与人的合同的签订；事件的调查与材料的收集；案例的编写；编写材料的反馈。

三、案例的内容要为案例教学的目的服务

案例的内容因教学目的的不同而不同。案例可长也可短，可复杂也可简单。案例的题目可以涉及管理领域中的任何一个环节。但是每一个案例都应当给学生们提供一定的材料，使学生们能够对于案例所涉及的人、事、组织结构等实际情况有足够的了解，以便课