



全国企业管理干部培训系列教材

中国企业管理 案例使用说明

中国企业管理案例编委会

中国经济出版社

全国企业管理干部培训系列教材

中国企业管理案例 使用说明

中国企业管理案例委会组编著

主编 余凯成

主审 徐国华

中国经济出版社

(京)新登字 079 号

责任编辑:李晓岚 (电话:8319284)

封面设计:白长江

中国企业管理案例

中国企业管理案例编委会编著

中国经济出版社出版发行

(北京市百万庄北街3号·100037)

河北省大厂县印刷厂印刷

850×1068毫米 1/32 15.5 印张 390千字

1993年1月第1版 1993年1月第1次印刷

印数:00,001—12000

ISBN7-5017-2161-2/F·14744

定价:9.30元

《中国企业管理案例》编审委员会

主任委员	陈光复			
副主任委员	余凯成	刘东发	张重庆	
委 员	(按姓氏笔划排列)			
	李定江	安兰柱	张一志	张天白
	罗冠生	杨先举	杨基光	陈乙彰
	陈茂洸	房思勤	赵文学	黄杏蓉
	彭诗瑜	潘开标	魏红武	魏纳辉

出版说明

邓小平同志南巡讲话的精神和中共中央关于加快改革,扩大开放,力争经济更好更快地上一个新台阶的战略决策,正在深入亿万民心,指导着我国社会主义经济建设和改革开放朝着更快、更好的方向发展。

经济要发展,人才是关键。培养人才已成为我国经济发展中的一项战略任务。为切实做好经济和企业干部培训的工作,为我国经济建设培养出一大批跨世纪的社会主义实业家、企业家,国务院经济贸易办公室和全国企业管理干部培训工作领导小组办公室组织有关省市经委、国务院有关部门、高等院校、企业管理培训中心和经济管理干部学院的专家和教师编写了一套经济和企业干部培训的系列教材。

这套教材包括:一、岗位培训系列教材:大中型企业领导干部岗位任职资格培训教材,小型企业领导干部岗位任职资格培训教学计划和教学大纲,工业企业车间主任岗位培训教材,企业专业管理干部岗位培训教材,乡镇企业领导干部岗位培训教材,合资企业中方经理岗位培训教材;二、学历教育系列教材:干部专修科(学历)专业课教材,专科接本科(学历)专业课教材;三、教学参考系列教材:各种专题培训参考教材,中国企业管理案例汇编,国外企业管理参考资料等。

这套教材以马列主义、毛泽东思想为指导,坚持贯彻党的基本路线;遵循理论联系实际的原则,从我国国情出发,紧密结合企业的实际;借鉴、吸收国外企业管理的先进经验和方法;有较强的针对性、实用性和科学性,并突出了成人教育的特点;力求简明扼要,易懂易记;是一套反映经济建设需要和总结企业管理成果的好教材,既可供各单位作为培训教材,亦可供广大经济和企业干部自学使用。

这套教材,将在“八五”期间陆续出版,并提供给各培训单位和读者。鉴于不断发展的经济形势,对人才培养必将提出更新、更高的要求,希望使用本教材的培训单位和广大读者,提出宝贵的意见和建议。

国务院经济贸易办公室

经济干部培训司

1992年9月11日

编 者 的 话

这本书是与《中国企业管理案例》一书配套而编成的。该书汇集了我国管理教育工作者自行编写的案例105篇,绝大部分是基于近期国内企业的实际素材编成。这些案例被分类纳入17个篇章中,前16篇分别对应于现代管理学系统中的16门不同课程,第17篇为综合性案例。每门课程选取的案例不等,大体为5至6篇,力图能覆盖本课程中的各主要章节。实际上,这种按课程不同所作的划分并不严格,这是因为管理工作本身就带有综合性,因此多数案例在课程归属上界限并不太明确,有跨越与重叠之处,只是有主次之分而已,即某案例主要用于某一门课程,但也可用于另一门或数门课程。数门课程都选用同一案例,并不罕见,因为各课程自有其独特的观察角度。

《中国企业管理案例》一书主要是作为“八五”计划期间企业领导干部任职资格培训的统一教材之一,它也附带具有普及案例教学的目的。这本“使用说明”既是配合前者使用的,当然也服务于相同的目的,具有普及推广功能。

案例的“使用说明”,又叫“教学注释”,是案例正文的一种辅助性附加文件,用来向想把某篇案例用于教学的教师,提供该案例的原编写意图、正文未纳入的背景信息和如何使用它的注意事项与建议。这些建议可能是案例编写者的构想,也可能是已教过此案例的其他教师的经验之谈。但无论如何,它们不是权威的指导与规定,并无强制性的约束力,是仅供使用者参考的,是否采用或采用多少,悉听尊便。对案例在课堂中如何使用,本应鼓励各位教师自

辟蹊径,发挥创见,因为每人有自己独特的具体情况需要适应,必然会见仁见智;只有各显神通,才能充分挖掘每一案例的使用潜力。但要想教好一堂案例课,教师必须做好充分准备,掌握数倍于学生的背景信息,才能在堂上应付裕如。“使用说明”恰可补充这类信息,只要不束缚教师手脚,显然是有利无弊的。

“使用说明”通常由案例编写者撰写,因为他们往往了解有关情况最多,曾亲自去目标企业采访调查;而且在构思此案例时,对其教学目的与使用方法必有明确的设想。但编写者多半是在案例脱稿后即动手撰写使用说明,尚无实际使用的经验,其见解便可能具有一定程度的主观性。所以案例的“使用说明”也可由后来使用过此案例的教师另写或补充;它们不必如编写者所撰的原始性说明那样系统与全面,很可能只是点滴心得,零星建议,片言只语,寥寥数段而已,但对后来的使用者也许十分可贵。可见,案例“使用说明”可能由若干人分别写就,含有多篇文件,而且也与案例正文一样,应予不断修改更新、充实完善。

美国哈佛商学院首创案例教学,案例的“使用说明”也是该院率先开发的,但该院目前案例库中的6000余种案例,配有相应“使用说明”者,仅占总数的五分之一强。这是因为哈佛十分强调案例教学,教师多半已有较丰富的使用案例经验,而且又倡导自尊、自主之故。其他世界著名案例型院校对此则各有独特政策,如加拿大的西安大略大学工商管理学院,则案例库架上3000余种案例,无一不配有对应“使用说明”。至于在我国,由于案例教学还远未普及,发展又不平衡,广大管理教师对这种与传统教学法截然不同的新教学法仍很不熟悉,欠缺经验,许多青年教师还不具有企业管理实践的阅历;因此若有一份详尽的“使用说明”在手,不啻去陌生地观光时忽得一本旅游指南,会顿觉豁然开朗,前路分明,信心倍增的。因此,我们对《中国企业管理案例》一书中的每篇案例,都配有一篇“使用说明”;它们主要由案例编写者撰写,但也有少量是由非原编写者的其他教师写就的。这些“使用说明”便构成了此书的主

体。

“使用说明”既然具有上述的性质与功能,似乎便不宜按某种既定格式来撰写,而令之随心所欲。但我们对本书中的“使用说明”却提出了规范化的要求,设计了一种由 11 个小项目组成的格式。这格式主要参照了西安大略大学的规范,但又根据国情与我们的经验作了适当修改。这样做是因为案例“使用说明”在我国更属陌生,绝大部分教师都是新手,乍遇此任务,每觉无从下笔,即使写了,也易有重大遗漏或过于零乱而无条理。我们拟就的格式是以国内、外编写“使用说明”的丰富实践为基础的,逻辑合理,系统完整;初试者有一定之规可循,不但易于入门,质量也较有保证,且便于今后的国际交流。然而我们也未使格式僵化,仍赋予编写者适当灵活处置的余地。

这格式中的 11 个项目的内容与意义是:

1. 直接待解决问题:指此案例中待解决的主要具体问题。如是描述型案例,问题已予解决,过程在案例中已予描述,则指此已解决的问题。

2. 基本问题:指超脱于此案例特定的具体情景与问题,抽象地提炼出例中具体问题所体现的一般化的、较原则的基本管理问题。

3. 教学目的与可能的用途:前者是指想演示、验证或联系运用什么理论;后者则有两层意义,一是指宜在什么课程中使用(记住,案例常可供多门课程使用);二是指宜使用于什么样的教学对象(未历世事的大学本科生,还是较成熟些的研究生,抑或成人班;后者里又有多种类型与多重级别)。

对于案例的用途往往存在一种“想当然”式的误解,需予说明、澄清:案例自然有难易之分,难则需学生多费脑筋,也就是多得锻炼,那便是培训功能强;于是结论便是:案例越难越好。其实这一“推理”是片面的、牵强的、错误的。一篇难度很大的案例,拿到高级经理班上来讨论,个个都是老谋深算的过来人,自然旁征博引,头

头是道,论据充分,互为补充,收获良多;但同一案例用于高中刚毕业升上来的青年,可能就瞠目结舌,无从谈起,还说得上什么收获?可见正确的原则应是,针对不同的教学对象,选择适当难度的案例,使之既具一定挑战性,获得锻炼与提高,又不致无法应付。

案例的难度,通常可从三方面去评估:

一是概念方面。案例分析时只需运用简单、易懂、单一的概念,难度便低;随着难度增加,相关的概念越来越复杂、深奥、跨学科。

二是分析方面。案例把情景、问题、原因、对策、决策及其实行的全过程作了全盘描述,留给学生的分析任务只是对已发生的过程作一番评价,便属最易;随着留给学生任务的渐次增多,难度便相应提高。当案例只介绍情景,需令学生从找出问题一直做到做出决策时,便属最高难度了。

三是陈述方面。最容易时,决策所需的信息在案例中陈述得直接了当,集中、精练、周详。随着难度的增加,有关信息不再直接给出,需学生根据其他信息推算;信息散布各段落,需学生去寻找、汇集、整理;信息中混有无关情况,待学生去判断筛选;信息不完整、不肯定,需学生去酌情估测与假定;信息中甚至会有意混入假的、错误的,待学生去思索、鉴别与判断。

若把这三方面的难度分别划分为易、中、难三档,以1、2、3相应标示,则案例的综合难度便可用这概念、分析与陈述三维度难度档次之组合来表示。对于初入校门的低年级本科生,宜取[111]、[121]、[211]之类低难度组合的案例;硕士研究生及中层干部班可取[222]、[213]、[231]等中等难度组合者;博士生与高级经理班则可取[233]、[322]之类更高难度组合的了。

4. 建议向学生布置的主要任务。指将此案例布置给学生学习后,想让他们完成哪些分析与判断的任务。

5. 参考文献。指要完成对此案例的分析,可以参考哪些专著、论文,会有助于此学习任务的圆满完成,对问题与决策能获得更深刻的理解。推荐的文献不宜过多,最好注明要读的章节与书刊出

处,方便学生去查找。

6. 课堂讨论中可采用的启发思考题。案例教学中教师虽非主角,但也决不是放任自流,撒手不管;他需用巧妙的提问引导全班的讨论向有意义的方向开拓,不断地以探索性的问题和启发性的暗示,去引燃学生们思维的火花。课前已准备好一系列这种问题储备在脑中的记忆库中,就会使教师主动得多。

7. 分析途径。这是这篇说明的编写者,根据他个人或他所知道的其他教师,在教学实践中使用此案例而归纳出的分析逻辑,是前人的经验总结。别人当然不必拘泥于此,但可供参考。

8. 参考背景信息。这是为教师扩大其有关广度背景知识储备而提供的备用信息,主要是案例所描绘的企业的真实情况,尤其是解决大家所正在讨论的问题的真正决策及其执行过程和后果。学生通常对此最感兴趣,总不断追问。但教师不一定要把真实情况告诉学生,否则学生易误解这便是“标准答案”而束缚了他们思想的自由驰骋。只有有时在讨论结束时,教师技巧地抛出一点关键信息,可能收到说相声时“抖包袱”之效。

9. 关键点。案例都是一个个具体的情况与经验。如果能从中归纳出一些一般性的规律,那对学生会极有帮助的。这关键点正是事先为教师准备好的这种结论,通常很精练,寥寥数条,却是全课精华,是画龙点睛之笔,供教师在引导学生作讨论总结时参考。

10. 教学安排。这是关于课堂上按怎样的具体步骤来组织讨论的建议。

11. 时间分配。指全课讨论中各项活动的时间长短,供教师掌握进度时参考。

对于新近编成而未经实践验证的案例,这后两项似无太大参考价值,可以略去。

本书是与《中国企业管理案例》一书匹配的,所以两书的编排是严格对应的,主编、主审与各篇的责任编委及“编者的话”撰写者

也完全一样。

此书还编入有两种附录：附录甲收入四篇国外有关案例教学的材料，这些资料在国内甚难获致，现在已都编译成中文，对中国管理教育工作者是可贵的参考。附录乙是精选的供我国对案例教学感兴趣的人阅读的参考文献目录，都是国内出版的中文资料，读者不难在需查阅时找到。

在国外，案例“使用说明”的发行是严格控制的，只有持有能证实自己确是正式管理教师资历的人才能获得，并还得做出不随意示人的承诺。这是因为此书若为学生取得，则他们就无需自己再作思索，使教学效果锐减；尤其在教师将此书中的案例用作考题时，学生能读到对应的使用说明，便等于泄露试题了。但这套案例集及其使用说明在当前情况下，还具有推广性、示范性，发行控制只好适当放宽了。

编辑案例“使用说明”于我们也属首次尝试，一定有许多疏漏与不足，衷心欢迎各位读者批评、指正并提供建议和使用中积累的宝贵经验。

对于各位撰稿人和支持、帮助本书的编辑与出版的同志和单位，谨向他们致以由衷地谢忱。

目 录

1 编者的话

第一篇 管理学导论

- 1 案例 1—1 岳西陶瓷电容器厂
- 5 案例 1—2 “闲可钓鱼”和“无暇吃鱼”
- 12 案例 1—3 江南食品厂的经营管理体制
- 15 案例 1—4 石化五厂的“禁烟战役”
- 18 案例 1—5 关于超期还书罚款制度的分歧
- 24 案例 1—6 青山制墨厂

第 2 篇 组织行为

- 28 案例 2—1 滨港修建工程公司
- 30 案例 2—2 飞燕橡胶制品厂
- 37 案例 2—3 凯冶特种金属有限公司
- 40 案例 2—4 花溪锡合金厂第二车间
- 45 案例 2—5 南港电子公司
- 51 案例 2—6 这桩诈骗案该怎样了结

第 3 篇 人事管理

- 56 案例 3—1 一起人才流动的“官司”
- 59 案例 3—2 华德机制公司科室人员的调整
- 62 案例 3—3 宏达化工厂
- 66 案例 3—4 金陵无线电厂内部分配制度的改革
- 70 案例 3—5 广州牙膏厂销售员的选拔

第4篇 领导科学

- 73 案例 4—1 红卫化工仪表厂的一场风波
- 76 案例 4—2 沈阳华光灯泡厂的领导体制改革
- 79 案例 4—3 雷厂长的决策
- 81 案例 4—4 珠江冰箱厂
- 85 案例 4—5 “王旋风”现象
- 88 案例 4—6 数控机床操作手的选派

第5篇 思想政治工作

- 92 案例 5—1 她想不通怎么办？
- 97 案例 5—2 贾厂长的困惑
- 101 案例 5—3 能源研究所的调离潮
- 104 案例 5—4 辽南重型机器厂
- 107 案例 5—5 晨光分析仪器厂领导班子的一次讨论会

第6篇 生产管理

- 111 案例 6—1 七三农场的农业发展规划
- 114 案例 6—2 浦江化工厂的设备更新改造决策
- 117 案例 6—3 春风电扇总厂
- 124 案例 6—4 联大玻璃烟缸厂
- 128 案例 6—5 917 厂新产品投产准备计划
- 132 案例 6—6 荣昌煤矿能否上高档普采
- 134 案例 6—7 爱华电子公司
- 138 案例 6—8 棉纺十厂生产能力的扩大

第7篇 物资管理

- 142 案例 7—1 神骏机车车辆修理厂
- 145 案例 7—2 西陵机械厂对供应商的选择

146 案例 7—3 扬升变压器厂物资储备定额的改进

148 案例 7—4 华风电扇厂小型电机的订货批量

150 案例 7—5 盛京机床厂库存物资的分类管理

第 8 篇 质量管理

160 案例 8—1 华南机床厂

164 案例 8—2 蝴蝶手表厂的质量成本管理

167 案例 8—3 国光瓷厂提高产品一次投入产出合格率

172 案例 8—4 合肥轴承厂

175 案例 8—5 湘南电视机厂产品可靠性的改进

178 案例 8—6 长春红星机械厂的摩擦焊机

第 9 篇 科技管理

183 案例 9—1 新厂长田力耕

190 案例 9—2 福建渔轮厂

194 案例 9—3 龙驹汽车厂新车型的引进

199 案例 9—4 新产品“玉环”热水器的成长

202 案例 9—5 福州电线厂

205 案例 9—6 瑞金针织厂对引进设备的利用

207 案例 9—7 旭东表厂生产线的引进决策

第 10 篇 市场学

210 案例 10—1 贝卡特钢丝公司

213 案例 10—2 黑妹牙膏

217 案例 10—3 丰林农场的一场争论

221 案例 10—4 通辽第一毛纺厂的营销计划

225 案例 10—5 波浪洗衣机沉浮录

229 案例 10—6 北京新型调味品厂的销售队伍

232 案例 10—7 扬子商场变中求发展

第 11 篇 财务管理

239 案例 11—1 滨海船舶修造厂

244 案例 11—2 兴华机电厂流动资金利用效果
分析

250 案例 11—3 宏达机械厂的财务收支

254 案例 11—4 东泰仪表电子产品经销公司

258 案例 11—5 长春市环保涂装设备厂

262 案例 11—6 丽新毛纺厂的亏损

265 案例 11—7 第三工程段的下滑趋势

269 案例 11—8 平宁车务段的经营状况

第 12 篇 技术经济

273 案例 12—1 粤东公司的债务偿还

275 案例 12—2 P 型采暖产品交货拖期

278 案例 12—3 比利时二手纺染设备的引进

281 案例 12—4 197726 铁路轴承用材的选择

284 案例 12—5 春城家俱厂经济效益分析和投
资决策

290 案例 12—6 湘中机械厂对产品经济性的宣
传

294 案例 12—7 张庄洗煤厂的质量效益

298 案例 12—8 光明发电厂的规划目标

第 13 篇 信息管理

304 案例 13—1 洪山乳胶制品厂

309 案例 13—2 华西矿山机械厂

- 315 案例 13—3 河北胜利客车厂的信息开发
- 325 案例 13—4 南海社会保险公司
- 328 案例 13—5 人事考核录用的新尝试
- 331 案例 13—6 长安有机化工厂
- 335 案例 13—7 星河卷烟厂管理信息系统的开发

第 14 篇 企业战略

- 340 案例 14—1 文冲船厂
- 343 案例 14—2 南达友谊商店
- 347 案例 14—3 香港大屿山巴士公司
- 353 案例 14—4 毅华塑料彩印包装有限公司
- 356 案例 14—5 红旗机械厂的出路
- 359 案例 14—6 常盛自行车公司

第 15 篇 国际经贸

- 363 案例 15—1 艺光饰材有限公司
- 367 案例 15—2 中国黄河国际经济技术合作公司
- 369 案例 15—3 华港多层线路板有限公司
- 372 案例 15—4 珠城电子光学材料厂
- 375 案例 15—5 中美合资普发化学试剂有限公司
- 379 案例 15—6 华德内衣公司
- 382 案例 15—7 永隆化学品海运公司

第 16 篇 经济法

- 389 案例 16—1 巨型反应罐撞桥事件
- 395 案例 16—2 金龙窗帘厂移交承接协议书