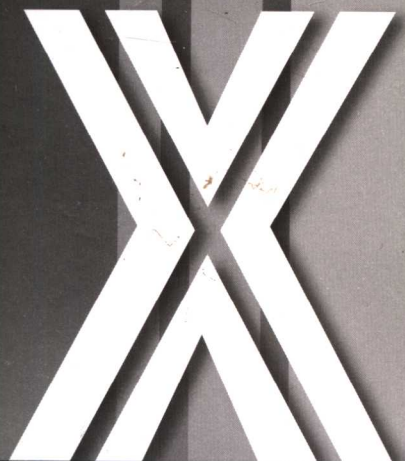




**21**世纪高职高专  
新概念(财经类)系列教材

总主编◎王宗湖

LIANDAI QIYE GUANLI ANLI JINGXI

# 现代企业管理案例精析

陈国生等 编著

对外经济贸易大学出版社

21 世纪高职高专新概念（财经类）系列教材

总主编 王宗湖

# 现代企业管理案例精析

编 著 陈国生 张 平 刘文华  
康 健 唐 欣

对外经济贸易大学出版社

(京)新登字 182 号

图书在版编目(CIP)数据

现代企业管理案例精析/陈国生等编著. —北京:对外经济贸易大学出版社,2006  
(21 世纪高职高专新概念(财经类)系列教材)  
ISBN 7-81078-667-9

I. 现... II. 陈... III. 企业管理—案例—分析 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2006)第 067657 号

© 2006 年 对外经济贸易大学出版社出版发行

版权所有 翻印必究

## 现代企业管理案例精析

陈国生等 编著

责任编辑:朱成器

---

对外经济贸易大学出版社

北京市朝阳区惠新东街 10 号 邮政编码:100029

邮购电话:010-64492338 发行部电话:010-64492342

网址: <http://www.uibep.com> E-mail: [uibep@126.com](mailto:uibep@126.com)

---

唐山市润丰印务有限公司印装 新华书店北京发行所发行

成品尺寸:185mm×260mm 12.5 印张 352 千字

2006 年 7 月北京第 1 版 2006 年 7 月第 1 次印刷

---

ISBN 7-81078-667-9

印数:0 001—5 000 册 定价:19.80 元

## 21 世纪高职高专新概念（财经类）系列教材编委会

总主编：王宗湖

副主编：于声涛 魏 敏 鲍仕梅

编 委：（按姓氏笔画为序）

|     |     |     |     |     |
|-----|-----|-----|-----|-----|
| 王 勇 | 马瑞萍 | 任继文 | 池小平 | 陈国生 |
| 严国辉 | 杨东进 | 杨振科 | 张 卿 | 武 红 |
| 庞鸿藻 | 姜玉霞 | 倪 荣 | 黄志平 | 符海菁 |
| 雷 震 |     |     |     |     |

# 总 序

当今世界，科学技术日新月异，知识经济初见端倪，国力竞争日趋激烈。针对这一知识化、信息化、全球化的时代特征，世界各国正在酝酿进行一场深刻的教育改革，以培养同时代要求相适应的高素质的劳动者和富有创造性的专业人才。

随着我国市场经济体制的逐步完善和对外开放的不断扩大，我国经济将完全融入世界经济体系之中。而教育水平的高低与经济的发展密切相关。作为我国高等教育的全新组成部分，职业教育应确立怎样的培养目标来适应时代要求，已成为人们普遍关心的问题。教育部在《关于面向21世纪教育振兴行动计划》的有关问题的回答中，对高职的培养目标是这样定位的：“高等职业教育应以培养基层和生产第一线技术应用型人才为办学宗旨，建立以基本素质和技术应用能力培养为主线的教学体系……专业课应加强针对性和实用性，实践教学要以培养学生专业应用能力为主……时间可占总课时数的1/3以上，至多可达50%……”可见，高等职业教育的培养目标，主要强调能力的培养和技术的应用，它要求我们的教育能够不断造就基本功扎实、操作能力强，又具有较高知识、技能的复合型、实用型人才。

教材作为“整个教育系统的软件”，它不仅反映着社会发展的要求，同时在某种程度上还直接决定着受教育者的培养质量，因而，世界各国都非常注意教材的开发和建设。但目前，我国职业教育教学和管理模式受传统教育思想和教育模式的影响较深，以能力为本位的教育观念还未能在教学领域完全形成，课程改革和教材开发还远远满足不了形势发展对高职教育的要求。因此，要适应21世纪知识经济时代发展和我国现代化建设的需要，高等职业教育必须加快课程体系改革和教材建设的步伐，建立符合时代特征和具有我国特色的职业教育新思想、新模式、新课程体系。有鉴于此，对外经济贸易大学出版社为适应教育发展的新形势，并努力推动高职高专院校的教材建设，委托我们组织全国职业院校的教师及具有企业工作经验的业务骨干，编写这套高职高专新概念（财经类）系列教材。本系列教材暂包括国际贸易、会计、市场营销、经贸英语、旅游管理、物流管理、电子商务等九大专业76门课程。

为使教材编写尽量适应高职教育的特点及时代发展的新要求，我们在编写过程中，尽可能把最新的研究成果吸收渗透到教材中来，在内容安排、教法选择、编写体例等方面也进行了较多的改革，甚至是新的尝试，使本套丛书具有以下特点：

## 1. 在内容安排上，突出了“能力培养”和“创新教育”，加大了技能训练的比重

本套丛书各册教材，在基础理论讲授之后，每篇均加列“技能训练”专章，通过采用案例分析等形式，引导学生对本篇的重点、难点内容进行分析、讨论、练习和模拟训练；每章结束后针对本章重点内容设计了个案分析、关键名词、讨论与思考等项目，以

达到强化学生对经济与管理理论和业务环节处理技巧的掌握。这些新增加的关于“能力培养”和“技能训练”等新内容,约占整本教材篇幅的1/3,基本上达到了国家对职业教育改革的要求。这种编写体例的运用在目前经济类课程的教材中还较少见,希望这种新的尝试能经日后的教学实践验证,成为一种“能力培养”和“创新教育”的有效方法。

## 2. 在编写体例上,积极探索模块教学,使学生容易理清教材的知识体系,迅速系统牢固地掌握知识

本套丛书各册均采用“篇、章、节”的结构,每篇开始之前,均有一段概括性文字,对本篇内容的重点与难点、目的与要求加以说明,使学生在在学习之前能对整篇主要内容有所了解;每章之下又提出了具体的学习目标及应掌握的难点,以便学生明确具体的学习任务。这样,每篇作为教材的大模块,包含着“章”这样的小模块,小模块又通过具体的学习任务的确立映衬着大模块,即使大模块之间篇篇相连,又与小模块环环相扣,组成系统的“知识链”。这种先将一本教材中的相关知识切块“溶解”,最后又串联起来的编写思路及形式,符合人类的分析综合的思维特点,有利于学生在学习过程中迅速而系统地掌握知识。

## 3. 在教学方法上,注意吸收国外流行的教学理念,并尝试教学改革与教法创新

模拟教学、案例教学和启发式教学,源于国外,现在是我国经济专业比较流行和推崇的教学方法。在本套教材的编写过程中,我们注重了上述教学方法的综合运用,旨在增强学生的主动参与意识和创新意识,提高学习的功效。同时,我们还进一步借鉴了培养MBA的教学经验,在本套教材的编写方法上尽量运用提示、启发、引导、讨论和模拟等方法,其目的是使学生运用所学知识在进行初步的分析、综合、比较、分类后,达到将知识、技能抽象概括和具体化,提高学生灵活分析和解决问题的能力。这样,既与国家对高职教育培养的目标相吻合,又适合学生的学习思维特点,并容易激发学生的学习兴趣,所以,较之传统的教学方法有了较大的改革与突破。

## 4. 在学科建设上,积极探索和建立综合型、技能型、实践型的新科目

江泽民同志在第三次全国工作会议上指出:“职业教育和成人教育要使学生在掌握必要的文化知识的同时,具有熟练的职业技能和适应职业变化的能力。”可见,现代职业教育呼唤综合型、应用型、技能型的新学科的设立。为反映这些要求,我们在每个专业都增设了“综合技能训练”课程,并以此为基础编写了经济管理类各专业实践课的应用教材。该科目在内容上以各专业的主要业务为线索,将骨干核心课程的知识高度浓缩、有机串联。将主干课中没有系统讲授而实际工作中必然牵涉到的知识纳入其中,弥补了原来系列教材的欠缺与不足。同时,该系列教材大量采用模拟教学和案例教学,让学生以“业务员、经济师、总经理”的身份参与学习与训练,独自策划交易,进行经济活动等,刻意营造一种仿真情境,让学生在“训练”中学习,在“情景”中增长才干和积累经验,有效地将知识转变为专业性的技能技巧,提高其解决和处理实际问题的综合能力。总之,各专业“综合技能训练”课程的设立,是按照教育部“要多增加综合课”的要求而设立的新型试验科目,其主要目的是通过运用灵活有趣的模拟训练及案例教学等手法,启发诱导学生的立体思维,全面提高其独立操作经济业务的综合实践能

力。由于是初次尝试，所以希望大家多加关注，并提出指导性的建议。

本套丛书的编写，得到了有关学校领导和学者、教授的大力支持，并引用了有关作者的部分资料，在此一并表示谢意。

本套丛书无论从体例安排到内容设置，从知识点的归纳到教法的运用，都进行了大胆探索和尝试，意欲为我国财经类高职高专教材的编写与探索尽微薄之力，但由于时间和水平有限，疏漏和不足甚至是错误在所难免。希望广大教师、读者多提宝贵意见，以便日后充实与完善。

**21 世纪高职高专新概念（财经类）系列教材编委会**

**2005 年 1 月**

# 前 言

“现代企业管理案例精析”课程是工商管理专业的一门重要课程，是把理论与实务相结合的一个重要途径。为了适应教学需要，我们组织骨干教师编写了这本教材，供经济学与工商管理类专业学生以及其他相关人员学习使用。

本书从现代企业管理实践的需要出发，为了培养和提高学生科学分析和解决企业管理中基本问题的能力，按高职高专教学的需要，尽可能将国内最新、最重要的企业管理理论和实践成果及我国企业管理改革新鲜经验引入教材，以进一步检验和提高学生分析和解决企业管理实际问题的能力，并在一定程度上起到提供资料信息和拓宽视野的作用。本书根据企业管理学科的框架体系共分七个部分，分别是企业生产管理、企业组织管理、企业物流管理、企业营销管理、企业人力资源管理、企业财务管理和企业战略管理七大篇，共撰写、改写、借鉴、汇编了100个案例。这些案例大多是专题性、分析性案例，并一个案例解决一个方面的实际问题，依据把握重点、突出焦点、跟踪热点、指津难点的原则，全书融创新性、启发性、趣味性和可读性于一体，其内容丰富、题材新颖、结构合理。可适用于大专院校教学、研讨等诸多环节，也可供企业管理人员阅读。本书可作为高职高专院校和成人高校财经类、管理类、经济类、信息类专业的教学用书，亦可作为广大财经、管理类工作者的参考书。

本书第一、二部分由张平博士撰写，第三、四部分由刘文华副教授撰写，第五部分由唐欣撰写，第六部分由康健撰写，第七部分由陈国生教授编写。全书框架由陈国生教授设计，编者对王宗湖教授提供的帮助表示感谢！编者引用了不少书籍和网上资料，在此向原作者表示感谢！

书中错漏在所难免，希望得到读者批评和建议，作者联系方式是：chengguoshen804@163.com，0734-8150265。

# ▶▶ 目 录

|                                 |      |
|---------------------------------|------|
| 导论 .....                        | (1)  |
| 一、现代企业生产管理案例 .....              | (6)  |
| 案例 1-1 沃尔玛的全球采购体系 .....         | (6)  |
| 案例 1-2 ATC 公司的质量管理创新 .....      | (7)  |
| 案例 1-3 ACER 的零库存管理经验 .....      | (9)  |
| 案例 1-4 比亚迪的低成本领先策略 .....        | (10) |
| 案例 1-5 地恩地应对压迫性采购的方法 .....      | (11) |
| 案例 1-6 杜邦的本土化生产和研发 .....        | (13) |
| 案例 1-7 丰田式生产管理原则 .....          | (14) |
| 案例 1-8 如何提高家具生产效率 .....         | (15) |
| 案例 1-9 日式成本管理体系 .....           | (16) |
| 案例 1-10 海信：“信普争霸”勇者胜 .....      | (20) |
| 二、现代企业组织管理案例 .....              | (23) |
| 案例 2-1 看足球，学习管理团队 .....         | (23) |
| 案例 2-2 建立知识分享的平台 .....          | (24) |
| 案例 2-3 什么是真正的流程优化 .....         | (25) |
| 案例 2-4 变革管理——中行变革案例 .....       | (26) |
| 案例 2-5 摩托罗拉大学的启示 .....          | (27) |
| 案例 2-6 创新型组织建设的先行者——3M 公司 ..... | (29) |
| 案例 2-7 诺基亚的管理特色 .....           | (30) |
| 案例 2-8 杜邦的组织机构演变历程 .....        | (32) |
| 案例 2-9 通用电气公司的组织管理 .....        | (33) |
| 案例 2-10 麦肯锡的学习机制 .....          | (36) |
| 三、现代企业物流管理案例 .....              | (40) |
| 案例 3-1 Nor Cargo 的扩张奇迹 .....    | (40) |

|                       |                     |       |
|-----------------------|---------------------|-------|
| 案例 3-2                | 利用第三方物流解决供应链管理难题    | (42)  |
| 案例 3-3                | 台商策划 400 亿元奥运物流市场   | (43)  |
| 案例 3-4                | 宅急送的成功秘诀            | (44)  |
| 案例 3-5                | 宝供物流的技术创新           | (46)  |
| 案例 3-6                | 林德特巧克力的全球化配送        | (48)  |
| 案例 3-7                | 服装物流——配送中心建设之道      | (50)  |
| 案例 3-8                | 便利店竞争赢在高效物流配送       | (51)  |
| 案例 3-9                | 戴尔的高效物流配送           | (54)  |
| 案例 3-10               | 瓦轴——物流配送体系控制成本的实践者  | (55)  |
| <b>四、现代企业营销管理案例</b>   |                     | (59)  |
| 案例 4-1                | 依波表的顾问式营销           | (59)  |
| 案例 4-2                | “蓝猫”抢滩儿童饮料市场        | (60)  |
| 案例 4-3                | “超级女声”的营销神话         | (62)  |
| 案例 4-4                | 平常渠道非常控制——娃哈哈集团市场营销 | (65)  |
| 案例 4-5                | 同仁堂——老字号经营的成功典范     | (69)  |
| 案例 4-6                | P&G 怎样做“润妍”品牌       | (70)  |
| 案例 4-7                | 佰康：终端获胜             | (73)  |
| 案例 4-8                | 金装双喜的文化情结           | (74)  |
| 案例 4-9                | 茅台的营销败笔             | (76)  |
| 案例 4-10               | 可采眼贴膜——素问堂的反常营销     | (78)  |
| 案例 4-11               | 商务通：两个亿开拓市场         | (80)  |
| 案例 4-12               | “毛线太阳”升起来——恒源祥的营销奇招 | (82)  |
| 案例 4-13               | 蒙牛酸酸乳：整合营销“超女”商业价值  | (84)  |
| 案例 4-14               | 李宁：篮球挑战赛攻占高校市场      | (85)  |
| 案例 4-15               | 日清方便面：用营销智取美国市场     | (87)  |
| 案例 4-16               | 在药房中成功的薇姿品牌         | (89)  |
| 案例 4-17               | 美加净：唤醒消费者记忆的品牌复兴策略  | (90)  |
| 案例 4-18               | 美特斯邦威“虚拟经营”         | (91)  |
| 案例 4-19               | 格兰仕的“色彩革命”          | (93)  |
| 案例 4-20               | 海尔的网络营销             | (94)  |
| <b>五、现代企业人力资源管理案例</b> |                     | (96)  |
| 案例 5-1                | Nike：最好的品牌要最优秀的人才   | (96)  |
| 案例 5-2                | SOHU 培训取胜           | (98)  |
| 案例 5-3                | 富士康公司如何进行小组培训       | (100) |
| 案例 5-4                | 白沙电力公司实施战略人力资源管理    | (103) |
| 案例 5-5                | 百度：“六字诀”锻造团队        | (104) |
| 案例 5-6                | 伊莱克斯盘点中的绩效增值        | (105) |

|                                        |              |
|----------------------------------------|--------------|
| 案例 5-7 欧莱雅的激励机制 .....                  | (107)        |
| 案例 5-8 雅芳是如何对 HR 部门进行考核的 .....         | (109)        |
| 案例 5-9 丰田公司的“内幕” .....                 | (110)        |
| 案例 5-10 德国大众公司的动态薪酬体系 .....            | (111)        |
| 案例 5-11 索尼的人员管理和内部选拔 .....             | (113)        |
| 案例 5-12 Cisco 的招聘策略 .....              | (114)        |
| 案例 5-13 迪特尼公司的“员工意见沟通系统” .....         | (116)        |
| 案例 5-14 安永的培训之道 .....                  | (118)        |
| 案例 5-15 迪娜的激励方式 .....                  | (120)        |
| 案例 5-16 容器公司的鼓动和激励 .....               | (121)        |
| 案例 5-17 一次重大的人事任免 .....                | (122)        |
| 案例 5-18 形同虚设的总经理助理 .....               | (124)        |
| 案例 5-19 创新技能人才成长理念, 培育“南车制造”高级蓝领 ..... | (126)        |
| 案例 5-20 思科公司的员工优化计划 .....              | (130)        |
| <b>六、现代企业财务管理案例 .....</b>              | <b>(134)</b> |
| 案例 6-1 造纸行业的利润预测 .....                 | (134)        |
| 案例 6-2 兴建乳品厂的投资决策 .....                | (135)        |
| 案例 6-3 固定资产更新决策 .....                  | (136)        |
| 案例 6-4 企业增资的选择方案 .....                 | (136)        |
| 案例 6-5 戴姆勒奔驰/克莱斯勒合并换股计算 .....          | (137)        |
| 案例 6-6 流动资金周转 .....                    | (142)        |
| 案例 6-7 成本分析 .....                      | (142)        |
| 案例 6-8 投资决策 .....                      | (143)        |
| 案例 6-9 对几个方案的决策分析 .....                | (144)        |
| 案例 6-10 CAPM 公式的运用 .....               | (145)        |
| <b>七、现代企业战略管理案例 .....</b>              | <b>(146)</b> |
| 案例 7-1 乐高创新实现价值观 .....                 | (146)        |
| 案例 7-2 两种战略打开欧洲市场 .....                | (149)        |
| 案例 7-3 定价的战略性角色 .....                  | (149)        |
| 案例 7-4 要做平板时代的快鱼 .....                 | (153)        |
| 案例 7-5 微软战略悄然转型: 从单枪匹马到合作共赢 .....      | (154)        |
| 案例 7-6 腾讯扩张路线图 .....                   | (155)        |
| 案例 7-7 张瑞敏: 成就民族品牌国际化梦想 .....          | (157)        |
| 案例 7-8 三星未来重点在研发 .....                 | (158)        |
| 案例 7-9 国美的野心 .....                     | (159)        |
| 案例 7-10 企业战略: 创新, 只要改变一点点 .....        | (160)        |
| 案例 7-11 联想是如何决定收购 IBM PC 的 .....       | (162)        |

|         |                            |       |
|---------|----------------------------|-------|
| 案例 7-12 | 烟草公司生存环境 .....             | (164) |
| 案例 7-13 | 通用汽车的公司发展历程 .....          | (165) |
| 案例 7-14 | 奇瑞计划与美国梦幻汽车合资 .....        | (169) |
| 案例 7-15 | 从蒙牛与伊利看企业跟随战略 .....        | (171) |
| 案例 7-16 | 海尔与松下：跨国扩张比较 .....         | (173) |
| 案例 7-17 | 宝洁变幻产品组合，以收购进入“美丽行业” ..... | (175) |
| 案例 7-18 | 雅戈尔 VS 杉杉：西装一样裁法不同 .....   | (177) |
| 案例 7-19 | 欧莱雅战略五要素，全球购买和扩展打头 .....   | (179) |
| 案例 7-20 | 争夺战略资源，东盛集团并购潜江制药 .....    | (181) |

# 导 论

从某种程度上来说,中国整个经济的发展全在于企业的发展,没有企业的发展,所谓经济的发展是无从谈起的。而中国企业整体发展最大的难题是企业的战略管理,尤其是企业创新管理。这么多年来虽然我们在学习西方先进的管理模式、先进的经营理念上有了很大的进步,但总的看来我们在企业的管理创新方面还远远不够。可以说,现在已经到了应该对原有的企业创新文化进行机制与制度性革命的时候了。但这种革命又在很大程度上是建立在企业管理教育迅速发展的基础之上的。其中工商企业经营与管理课程在企业管理教学中发挥的作用已经越来越大。从这个意义上说,工商企业经营与管理课程教学改革的成功与否不仅直接关系到企业管理教育发展的好坏,而且还制约着我国经济发展的质量。因此,探讨案例教学在工商企业经营与管理教学中的运用对于促进我国高校企业管理专业教学改革和经济的持续发展具有十分重要的现实意义。

## 一、工商企业经营与管理课程案例教学的必要性

案例教学法最早可以追溯到古希腊、罗马时代,但它真正作为一种教学方法的形成和运用,却始于1910年美国哈佛大学的法学院和医学院。20世纪初,案例教学开始被运用于商业和企业管理学,其内容、方法和经验日趋丰富和完善,并在世界范围内产生了巨大的影响。该方法吸取苏格拉底式教学法的特征,如叙述事实、由老师向学生提问等,其目的是通过对典型案例的剖析达到对管理原理的理解,从而掌握管理学的基本理论和知识。而传统的讲授教学法不仅有违管理学自身的极强的思辨特征,而且有悖于现代社会对管理人才的高素质、强能力的要求。因此在《工商企业经营与管理》课程的教学引入案例教学法是十分必要的。

### (一) 工商企业经营与管理课程案例教学是高等教育改革的要求

高等教育改革是我国当前的五大热点之一,为了实现新世纪高等教育的新发展,促进高等学校进一步增强质量意识,重视素质教育,深化教学改革,加强教学建设,教育部决定在“高等教育面向21世纪教学内容和课程体系改革计划”取得阶段性成果的基础上,实施“新世纪高等教育教学改革工程”。“新世纪教改工程”是深化高等教育教学改革的系统工程。该工程以培养适应新世纪我国现代化建设需要的具有创新精神、实践能力和创业精神的高素质人才为宗旨,对高等教育人才培养模式、教学内容、课程体系、教学方法等,进行综合的改革研究与实践,推动教学改革向纵深发展。案例教学在工商企业经营与管理课程案例教学中的运用正是实现“新世纪教改工程”的具体体现。

(二) 工商企业经营与管理课程案例教学是实现工商企业经营与管理课程教学目的,完成工商企业经营与管理课程教学任务的有效方法

工商企业经营与管理课程教学的重要目的就是培养适合企业经营管理的现代化应用型人

才。而工商企业经营与管理课程案例教学就是连接企业管理理论和实践的桥梁,是培养现代化应用型高级管理人才的有效方法。管理源于真实的企业运行,企业运行组织的需要是管理产生的源泉。可以说,案例在企业管理学的发展中发挥了奠基性的作用。案例虽然没有普遍的约束力,但却具有重要的参考价值。因此,案例就是企业经营管理课程学习与研究的起点。案例教材希望通过对企业真实案例的采编,将企业面临的问题带到课堂中,与师生共同探讨企业面临的问题,让学生对我国真实企业现状与管理有切身体验,了解我国企业发展真实状况,加深教学与企业的联系。通过案例研究基地的建设,让学生参与到企业经营实践中,例如让学生为企业组织一次产品促销会等,让教学更加贴近实践,同时为企业经营带来新的思路。

(三) 工商企业经营与管理课程案例教学使学生拓宽了知识面,锻炼了他们面对企业管理的复杂问题作出决策的能力

工商企业经营与管理课程案例教学来源于实务。实践证明,在培养企业管理人才过程中,案例分析是一种行之有效的培训方法。因为这种方法能将学员的注意力吸引到企业管理实践中已经做过或应当做的事情上,有利于巩固和加深学生对所学课程理论的理解,培养学生综合运用所学知识去解决实际问题的能力。通过案例分析,还能给学生创造一个身临其境的感觉,使其得到一个开发和锻炼对企业管理面临的问题进行分析和处理的机会(管理案例分析方法与原则 <http://gs.cqit.edu.cn/n118c16.aspx>)。案例教学通过模拟实际的管理情景,让学习者身临其境地进行分析决策,从而提高学习者分析问题、解决问题的能力。因此,是否有高质量的案例就显得至关重要。但在我国高校的经济或工商管理教学中,一个普遍存在的问题就是洋案例过多,国内案例资源匮乏,案例与企业实际经营差距较大。而企业希望通过与高校的合作对企业的历史进行回顾,对现实经营中的难题进行分析,并了解最新管理方法,找到正确的途径。基于提高案例教学水平,推动企业管理进步的目的,我们试图总结提炼中国本土企业成功的精髓,形成中国人自己的管理思想、理论和方法,促进中国企业的发展。

(四) 案例教学使得学生成为教学活动的主体,形成了学生自主学习、合作学习、研究性学习和探索性学习的开放型的学习氛围

传统教学方式是以教师和教材为中心,以灌输的方式从书本到书本,从概念到概念,关注的是向学生灌输了哪些知识,忽视了对学生学习潜能的开发,导致学生理论与实践的脱节。而案例教学十分注重学生的主体性、主动性、自主性的发挥,注重引导学生通过案例的分析推导、运用概念较好地解决实际问题,在这过程中学生要学会收集各方面的资料和信息,学会对已有的资料作多方面的分析,促使学生的思维不断深化,并在力图对一个问题寻找多种解答的过程中培养和形成创造性思维。同时,案例教学是一种动态的、开放的教学方式,在案例教学中,学生被设计身处在特定的情境中,在不充分信息的条件下对复杂多变的形势独立作出判断和决策,在这过程中锻炼了自我综合运用各种理论知识、经验分析和解决问题的能力。此外,案例教学有利于促使学生学会沟通与合作。案例教学的过程,通常要经过小组、大组合作思维的撞击。在合作中互相沟通,在沟通中增进合作,在这过程中教会学生相互沟通、尊重他人、关心他人,同时也增强了他们说服别人以及聆听他人的能力(嘉玛.案例教学及其在国内发展现状.中华读书报 <http://www.eduqy.com.cn/>)。

## 二、工商企业经营与管理课程案例教学的特点

案例必须是实例，不是实例就不是案例，但是，实例并不等同于案例。案例与实例的重要区别就在于：案例有其特定的文体和书写规范，是为特殊的教学目的服务的。因此，不是所有写实的管理事例都可以一概称之为案例。比如，从报刊上摘剪的有关管理文章或一段报道，虽然揭示了某些管理问题，但它并非专门为案例教学所写的。尽管以这些资料为媒介也可以进行教学，但所达到的效果同案例教学是有差异的。同样，案例也不完全等同于范例，范例是指在教学中介绍的已发生的某种事件及前人处理某问题时的经验教训，它多半是已解决的问题。究其性质虽然也可以将其归作案例范畴，但却不能代表案例教学的主流。因为这种把别人现成的经验教训和盘托出的做法，从教学方法论本源上说，本质上是代理式的学习，与课堂讲授并无二致。从管理教育的目的和案例教学的主要功能来看，包含有解决问题的案例应是管理案例的主体。问题待决型的案例，要求学生找出问题、诊出“病因”、开出“处方”，并在比较各项备选方案优劣的基础上作出决策，仿真解决管理问题的全过程，所以其能力培养功能远大于已决问题型的案例。可见，案例的重点与主体就是待决型。其实，这种界线很难划清，常可见到某种混合型的形式，如先描述一个问题解决的全过程，然后将以后新出现的或扫尾、后遗问题的解决任务交给学生（管理案例分析方法与原则 <http://gs.cqit.edu.cn/n118c16.aspx>）。

由于案例分析具有很强的实践性和可讨论性，案例本身只是对企业的某些情况作一番描述。有详有略，有的有数据，有的还插入与主题不相关的话，有时是纯客观描述。但案例本身有中心议题，如经营决策、投资决策等。深入思考分析，能发现各种各样的问题，有时表面平铺直叙，却隐含着各种问题。因此，要勤于思索，发现问题所在，找出问题产生的原因，提出问题解决的方案。因此在对案例进行分析时，应注意以下特点：（1）多因素的环境。即把分析的对象，放到其原来错综复杂、多因素的环境中去认识、了解并深入研究。（2）多角度分析，一个案例中，一般都会有一个或多个矛盾。作为矛盾，就肯定有其两面性，不同的观点和方法，会沿不同的思路展开分析；对同一个案例，很少遇到只有一种分析方法或途径的情况。（3）多方案的结果。案例分析的目的在于运用所学理论去分析、解决问题，因此，案例分析会出现多方案的结果，只有在比较特殊的情况下，才能简单地得出最佳方案。一般情况下，所得出的多个方案各有利弊，有时还不易进行数量化比较（管理案例分析方法与原则 <http://gs.cqit.edu.cn/n118c16.aspx>）。

## 三、工商企业经营与管理课程案例教学内容的选择原则

### （一）注重精选案例

案例的选择和整理是案例教学成功的前提。

（1）典型性。案例的选用是实施案例教学的重要环节，必须选用典型性案例。所谓典型性案例是指那种案情比较复杂，通过剖析案例，能够解释企业经营成败的内容，发掘管理方面的不足及有待改进之处，有助于学生理解企业管理上基本原理。案例不在大小，内容不在繁简，关键在于所选案例能否解释一个或数个管理学领域的内涵及应用，能否通过案例把企业经营与管理制度联系在一起。要求所选案例必须真实反映管理学的典型特征和一般规律。同时，筛选案例一定要考虑案例本身是否具有一定的深度，是否充实。只有将那些内容

充实、最有说服力的案例作为授课之用，才能调动学生学习企业经营与管理学的兴趣，使他们最易掌握相关知识。这是最重要的。

(2) 时代性。案例的选编必须充满时代气息，要贴近现实生活，以引起学生的兴趣，让他们在课堂上有一个关注的焦点，促使他们必须思考用学过的管理学原理去寻求解决问题的方法。21 世纪对每个行业、每个企业来说都是充满了机遇与竞争的时代，这种竞争与机遇，不仅来自国内同行，还来自越来越多的海外对手：各大国际集团、跨国公司等世界级的巨无霸已经挟其雄厚的资金、先进的管理和品牌优势长驱直入中国的市场。面对如此激烈的竞争环境，管理层的每个决定都关系着整个企业的生死存亡。为此，未来的企业将寻找更具有创造性、并且有高度主动性的复合型人才。未来理想的管理人才应该具有解决问题的能力，对企业尽心尽责、能力呈现复合型、在权力分散与分享方面更具备游刃有余的能力、处理突发事件时具有高度应变的能力。

(3) 推理性。推理包括事实推理和经营规则推理，让学生从事表现去挖掘潜在的规律，经过缜密推理过程得出正确结论。只有经过周密推理所导出的结论，才足以具备说服力，才能达到锻炼学生应变能力，提高其实用技能的目的。

## (二) 精心设计问题

教师要善于将学生的争议加以分析，引导大家最后认同于管理制度规定的正确性，积极组织引导学生在课堂上分析和讨论案例，去发现和理解适用案例的经营原理和管理规范。教师的训练目标要明确，因为每个案例都包含多方面的信息，如果训练目标不明确，听任学生自由发挥，偏离主题，结果学无所获。因此，精心设计问题至关重要。

## (三) 突出问题的争议焦点，引导学生围绕主旨展开有效讨论

案例本身可能并无绝对正确的答案，因此，在给学生提供案例材料时，可以将案例的结论性部分隐去，只作提示性的思考建议，将讨论和参与的空间留给课堂教学。在课堂上则使学生着重对双方观点、立论和判决要旨，对照国内外企业界管理制度的规定进行认识和评价，提高他们的分辨能力和理论水平。教师可以通过各种巧妙的提问，引导学生展开讨论，并有效地控制好讨论的主题和节奏，有机地组织和串联每个发言者的意见，正确评价学生的分析发言。采用讨论式案例教学，学生和教师都是主动的，可以就与案例有关的实际问题发表自己的见解，充分调动学生的学习积极性。

## (四) 及时总结和点评案例

这是对前一个阶段案例教学的概括和提升，一般由教师来完成。可以对企业经营管理案例讨论加以点评，指明其中的关键性问题，为后续的课堂教学打好基础；也可以指出学生在分析、讨论案例中的成绩和不足，进行弥补性、提高性的讲解；还可以提出一些发人深省的问题，诸如现实企业经营需要何种理论，现行的企业管理制度的原理何在，存在何种缺陷，应当如何完善，等等，促使学生开阔视野、调整视角，进行深入而广泛的思考，以发掘学生自身的潜力。教师还应鼓励学生针对案例提供的素材，进行开放性的、发散式的思考，引导他们站在不同的角度来分析问题，以举一反三，活学活用。

案例教学法正是适应素质教育、突出能力培养的一种全方位的积极教学手段，是立足于人本思想教学论、满足人的社会认知规律的一种教学方法。它将传统的“重教轻学”的教学模式变成以“学生为中心”的实践模式，课堂上改掉教师一人唱主角的做法，由学生唱主角，启发学生思考，让他们有机会施展自己的聪明才智，让学生感觉到自己受到重视和尊

重，也就进一步激发了学习兴趣

美国学者格柯指出，案例教学法之所以在教学中运用，是因为：聪明不是经由他人告诉得来的。（郑金洲：案例教学指南[M]．上海：华东师范大学出版社2001：12）。案例教学法给学生提供一种认识分析和解决实际管理问题的模拟实践机会，案例学习的最后结果往往是要找到解决企业经营问题的一个或一套方案，学生为了得到这样的答案，就会认真分析案由，找到管理上的争议点，搜索出相关的理论，最后作出终结性判断，并概括提炼出自己的基本意见。课堂讨论时，学生通过与对方的沟通交流，清晰地阐明自己的观点并力争说服对方，在激烈的争论中学会如何处理棘手的管理经营纠纷。案例教学的精髓决不在于让学生去认同和理解某种既定的观点，更重要的是在于让学生用批判性的思维拓宽思路，创造性地寻找解决问题的切入点。案例教学不强调答案的惟一性，学生可以各抒己见，畅所欲言，有利于提升其表达、讨论技能，增强其面对困难的勇气。案例是对现实问题的重现和预演，通过有针对性的剖析案例，可以加强学生与社会生活的联系，使学生在获得知识的同时，得到充分的管理思维操练，锻炼学生的综合能力，提高学生的素质。

从创新见解上来说“现代企业管理案例精析”一点也不吸引人，这本书没有新名词，没有新理论，只是平实地整理归纳了几个企业经营上的成功案例，比方说“经营模式”、“CIS策略”、“科层组织”等等，同时也把这些企业经营管理的发展历程作了精要完整的交代，但是陈述再清晰，条理再分明，充其量也不过是一本案例整理汇编。当然也不能小看了案例汇编整理，对于在校的大学生或经营管理的新手而言，由于本书涉及企业经营管理系统设计和解决方案，极具操作性和实用性，因而可以提供相当充足、按部就班的现代企业经营管理实务。其实企业的经营管理并没有多么深奥的理论，只要能体会这本书里的案例，也就了解了十之八九！但案例总归是案例，现在不等于未来！要让这些案例产生作用，最重要的还是化知为行！只有知和行的统一，才会有成功的企业！