

王虹 主编

建材企业管理案例分析

原理、方法、案例

96

百家出版社

审稿小组名单

主 审 邵鸣皋

参 审 侯仁钢 程培坤

编委会名单

主 编 王 虹

副主编 王金宝 朱生富 胡文仲

郭润祥

编委成员 王 虹 王金宝 朱生富

胡文仲 郭润祥 高宪芳

瞿文华 张爱华 许 明

顾书忱 徐静芬

编者的话

《建材企业管理案例分析——原理、方法、案例》一书，(以下简称案例教材)是受国家建材局人才开发司的委托，由全国建材企业干部岗位培训教学指导委员会牵头组织编写的。这是一本适用于建材企业各类中层干部、一般干部岗位职务培训的教材。案例教材的具体组织编写工作，包括编写大纲的拟定、编写提纲的讨论、修改等编写事宜，主要由上海市建材局和上海市建材局干校负责，参加案例教材编写工作还有国家建材局管理干部学院、北京市建材工业总公司、天津市建材局、山西省建材局、以及天津市建材职大、常州建材职大等有关单位。

编写案例教材是为了积极推广企业干部岗位培训中行之有效的案例教学法，强化企业干部岗位培训中的实践性教学环节，使企业管理的理论与实践更有效地结合；也是为了进一步提高企业各类干部分析问题、解决问题的能力，促进企业管理水平的提高。

案例教材分为两大部分，第一部分，案例分析的原理与方法，重点介绍了案例分析各环节中应掌握的技能方法，并列举了各种不同类型案例分析所涉及到的技术经济分析指标。同时，列举了典型案例及其分析报告的有关内容和撰写方法。第二部分，教学用案例，从计划、质量、财务、设备、技术、安全、环保、能源、供销等不同管理职能的岗位培训要求出发，列举了50多个案例，供教学讨论与练习。有关教学用案例的注释与参考答案，以后用内部编印的方法提供任课教师参考。

在案例教材的编写过程中，受到了国家建材局人才开发司和全国建材企业干部岗位培训教学指导委员会聘请的邵鸣

皋高级经济师、侯仁钢高级经济师和程培坤处长三位专家、学者的指导帮助，并对书稿提出了很多有益的指导性意见。

案例教材的编委会由王虹、王金宝、朱生富、胡文仲、郭润祥、高宪芳、许明、瞿文华、张爱华、徐静芳、顾书忱等同志组成，王虹任主编，王金宝、朱生富、胡文仲、郭润祥任副主编，参加案例教材编写的还有张满江、陈学明、郑立、李金林、张秀英、刘少河、索铭文、张建芳、王文刚、华萍、顾文钧、罗少卿、高新华、董安平等同志。

本书中引用了有关书籍中的一些内容，恕不一一注明出处，在此谨向有关作者致以谢意。鉴于编者水平有限，本书难免存在不足之处，希望广大读者提出宝贵意见。

目 录

第一部分 企业管理案例分析的原理与方法

一、企业管理案例及其案例教学法	1
管理案例及其案例教学法的由来	1
管理案例的特征与类型	2
管理案例教学中应注意的问题	4
二、企业管理案例分析过程的基本环节	6
企业管理案例的阅读与介绍	7
企业管理案例的具体分析与综合分析	8
案例的讨论与交流	12
案例书面分析报告的撰写	14
三、案例分析常用的技术经济指标	16
物资供应管理常用的技术经济指标	16
生产管理常用的技术经济指标	19
市场营销管理常用的技术经济指标	21
质量管理常用的技术经济指标	23
科技管理常用的技术经济指标	25
设备管理常用的技术经济指标	27
劳动人事管理常用的技术经济指标	29
财务成本管理常用的技术经济指标	32
四、企业管理案例与案例分析方法	37
确定物资采购合理批量的管理案例及其分析报告	37
年度增产计划调整与平衡的案例及其分析报告	41
产品营销组合策略的案例及其分析报告	46
工艺技术方案选择的案例及其分析报告	49

产品质量改进管理案例及分析报告	55
设备投资与选择评价的案例及其分析报告	58
调整与改善劳动定额水平的案例及其分析报告	63
评价车间经济效益的案例及其分析报告	67

第二部分 教 学 案 例

一、经营战略与计划管理案例	71
CG 系列自动化生产线引进的战略选择	71
海光厂经营决策的可行性分析	74
平板玻璃二次制品加工线上马的决策	79
企业经营状况评估分析报告	83
运用线性规划合理安排生产计划	85
综合计划科长的统计分析报告	86
二、市场营销管理案例	89
抓住市场转机 扭转被动局面	89
产品调价方案的选择	96
用合理的生产成本来确定产品价格	97
福胜化学制革有限公司	100
企业购销合同实例	105
三、设备管理案例	113
五洲石英玻璃厂设备大修计划	113
设备的选择与经济评价	123
设备的故障分析与处理	128
四、财务成本管理案例	131
这种确定目标成本的方法合理吗?	131
一次扭亏为盈的厂务会议	132
这样的应收帐款管理方法行吗?	134
年度利润计划的决策与安排	135
少投入、多收益的有效途径	137
财务科长该作出怎样的成本预测	138

流动资金定额的改进修订合理吗？	140
量、本、利分析法在财务管理中的应用	143
技术引进投资项目的财务分析	146
五、科技、质量管理案例	148
扩大生产能力的两个方案比较	148
向技术改造要效益	150
新产品开发的可行性研究报告该如何写	156
年度增产计划与质量改进计划的选择	158
质量成本分析的一次尝试	160
如何进行技改效益的成本分析	162
六、安全、环保、能源管理案例	166
冲床冲手伤害事故分析	166
一起因工死亡事故调查案例	169
治理煤气洗涤含酚废水最佳方案的选择	170
环境污染纠纷的处理	171
彻底改变某石灰厂环境污染面貌	172
安全阀是否安装的争议	173
某建材局一季度产品能耗8万元产值综合能耗升降分析	174
七、车间内部管理案例	179
怎样解决老王遇到的分配难题？	179
靠车间成本责任制综合管理 年均创经济效益200万元	182
车间主任的想法行吗？	185
强化管理，提高水泥窑台时产量	188
华光玻璃厂的现场管理经验的总结	191
八、企业经济效益分析案例	196
技术引进后经济效益的追踪分析	196
250万元投资的经济效益分析	199
某水泥厂技术改造项目的经济效益综合分析	207
九、企业内部诊断案例	224

振华厂扭亏转盈经营方案的选择	224
关于提高某建材厂经济效益的内部分析报告	228
对某建筑构件厂的综合咨询报告	233
逆水行舟探航向	250
博山水泥厂	257
十、国外企业管理案例.....	263
环球纸浆纸张公司	263
贝卡特钢丝公司	268

第一部分 企业管理案例分析 的原理与方法

一、企业管理案例及其案例教学法

管理案例及其案例教学法的由来

案例一词的英文是“Case”，在医学上译为“病例”，法律上译为“判例”；在企业管理上译为“实例”、“案例”等。案例教学是应用学科的一种行之有效的教学方法，它广泛应用于法学、医学、军事、管理等学科。案例教学法出现，可以追溯到古代的希腊和罗马时代。从希腊哲学家教育家苏格拉底提出的“问答式”教学法：即教师围绕教学目的及其内容，根据学员所掌握的知识及其对现实情况的了解，提出问题由学员做出回答，用以启发学员思考问题和发挥学员的主观能动性，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员思路，进行自觉修正。这种方法被后人称之为“暗示法”。亦即“问答式”教学法，它被看作是案例教学的“雏型”。

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，在对企业管理情况进行实地调查的基础上做出的客观描述。”而管理案例教学则是指“在教师的指导下通过学员对案例的思考、分析、研究和讨论、辩论等，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。”在管理教学中采用案例教学法始于本世纪初,1910年美国哈佛大学医学院和法学院首先实行案例教学。案例教学在医学和法学教学中获得的成功,给管理教学以极大的启示。然而,更为直接的重要原因是美国工业生产的发展,企业经营管理迫切需要具有综合地、独立地处理企业生产经营活动中各种问题的能力的管理者,这样,传统的管理教学方法与这种发展了的客观需要不相适应了。1920年以后在美国的一些院校的企业管理课程教学中,较多地采用了案例教学法。管理案例教学的应用,特别是一份好的管理教学案例能够把学员带入“企业生产经营活动现场”、面对“现场中出现的各种问题,深入角色”,促进学员应用所学的企业管理基本知识和分析技巧,通过以管理案例为缩影所描述的企业生产经营活动,理论联系实际地进行独立思考、分析、研究,让学员从头绪繁纷的现场中发现问题,分析问题,并能作出合理的判断,提出解决问题的相应对策与方法。在国外已被实践证明,案例教学法在企业管理课程教学中已获成功,从而得到充分肯定。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。

管理案例的特征与类型

管理教学中的案例,一般应具有以下几方面的特征:

(1) 案例的目的性

案例使用必须围绕教学任务以教育目的为指导。无论是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) 案例的客观性

案例是对企业过去的生产经营活动某方面的客观描述。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。有时为某种需要而虚拟一些情节,但其基本内容必须真实;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。

(3) 案例的启发性

案例使用必须坚持以提高学员岗位技能为出发点,它应具有开发学员智慧的功能,因此在案例中应含有供学员思考、分析的问题。更有利于学员运用已学过的知识,来增强思维能力,工作能力和创造能力。不管是怎样的案例总要做到有的放矢。

管理案例的类型,可按不同的标志从不同的角度来划分。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将企业生产经营活动过程中所面临的问题以及处理问题的经过等,如实地描述出来。学员通过这样的案例学习加深对所学企业管理原理的认识与理解;分析性案例除具有描述性案例的特点外,它一般不将案例中所面临问题的处置结果描述出来,有时还特意加入一些枝节性的情节,让学员在案例分析、研究中去寻找合理的处置方法,以培养学员的实际能力。按案例所反映的内容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,所涉及的理论与方法较单一;而综合性案例一般是就企业整体管理而言,所涉及的理论与方法较多。然而,两者有时也难以区分,也可以说是相对而言的。因为有的专题性案例所涉及的理论与方法也较复杂多样。

管理案例教学中应注意的问题

在我国的管理教学中把案例教学法作为一种重要的教学方法正式加以肯定和应用，则是近几年的事。随着案例教学法在企业管理课程教学中的逐步推广，人们对案例教学法的认识也不尽相同。但在应用案例教学法时，必须注意以下几个方面的问题：

(1) 案例教学不能搞成学员记案例、背案例以应付案例考试

我们知道案例教学法是一种由注入式(即传授式)向启发式教学方法的改革。案例教学法是一种启发学员进行独立思考，并通过对案例的分析讨论，在进一步消化所学知识的基础上，提高学员分析问题和解决问题的能力。因此，在教学实践中不能把案例教学搞成死记硬背以应付考试，如果那样将是案例教学的失败。

(2) 案例教学要区别于一般的课堂讨论

一般的课堂讨论是以围绕教师课堂讲的内容和提出的问题来进行，通过讨论加深对讲述内容和问题的理解。案例教学则是以描述的企业经营环境和生产经营中的问题为背景，针对生产经营活动中的某些问题，运用所学的知识进行专题性或综合性的分析和讨论。它不仅起到活跃思想，开发智力的作用，而且有着很浓的生产经营管理活动的实践性。因此，不能把案例教学搞成以教师为中心的一般性的课堂讨论。

(3) 案例教学要运用灵活多样的教学形式

案例教学比起传统教学来是有吸引力的，但是要充分发挥案例教学的效果，还必须根据教学内容的需要采取多种教学形式。如以个人发言为主的小型分析讨论会；小组集体讨论、代表发言的大型辩论会；进行管理形式的模拟和角色扮演

的演练会等等。

(4) 案例教学要体现出双向性,应以学员为课堂的主体

案例教学的突出特点是把教学过程的单向灌输变成双向交流。在一般的教学活动中教师起主导作用,但在案例教学中教师应起指导作用,主要“角色”让学员去扮演,而教师要注意用启发式进行教学诱导,以充分调动和发挥学员的主动性,使学员成为课堂上的主体。

(5) 案例教学要在教学实践中不断地完善

案例教学是一种新的教学方法的应用,而不是教学内容的变化,不是另起炉灶另搞一套。它必须以理论知识为基础,让学员在已学过的基础理论原理指导下,有机地结合案例教学,把学与用很好地统一起来。虽然案例教学法在国外的教学实践中已取得了显著的教学效果,但它毕竟是一种新的东西,在国内的管理教学中刚刚开始应用,它虽具有其他教学法所不能比拟的优越性,但任何事物毕竟不是完美无缺的,因此要注意在教学实践中不断完善它、改进它、丰富它。

二、企业管理案例分析过程的基本环节

企业管理案例教学过程基本上是以学员自学为主，即学员通过自己的努力来逐步领悟和掌握企业管理的基本原理和基本方法，提高学员在企业管理实际工作中分析问题和解决问题的能力。尽管教师在案例教学中能起很大的作用，即教师的引导作用有助于加速学员对案例的体验过程，少走弯路，提高学习效率，但学员的自学作用是任何人无法取代的。

在企业管理教学中采用案例教学法，并不像局外人所想象的那样，把案例发给学员，教员当裁判就行了。因为案例教学法是一个完整的过程，它包括教与学的两个方面。尽管在案例教学中要体现以学员自学为主的精神，但这并不排除教员在案例教学中的引导作用，两者的有机结合，对案例教学法的成败，是至关重要的。

企业管理案例教学过程的核心问题就是针对某一企业管理的案例进行分析，它是案例教学的主要形式。案例总是带有问题的，分析案例就是分析问题。一般地说，案例分析有这样几个基本程序：找出问题，在众多的问题中找出主要问题；分析产生各种问题的直接原因和相关原因，并在诸多的原因中找出主要原因以及各种原因对主要问题的影响程度；提出解决问题的各种措施及其实施后效果的评价；并对各种措施作可行性分析；最后拟定解决问题的方案并进行决策。这是

案例分析基本思路的一个框图。在案例分析的过程中,无论是教师和学员,双方都要做很多的具体工作。如何在案例教学中组织好案例分析,实现案例教学的效果,必须掌握好案例分析过程的基本环节。要针对某一具体的案例,确定其在案例分析各个环节中的具体要求,从而实现案例教与学的有机结合。从近几年来各地区的案例教学的实践看,案例分析的基本环节大致可分为案例的阅读与介绍、案例的具体分析与综合分析、案例的讨论与交流、案例书面分析报告的撰写。下面将对以上案例分析的四个基本环节作一简要的介绍。

企业管理案例的阅读与介绍

这里的阅读是指学员自己阅读案例;介绍是指教师给学员介绍案例。把学员阅读案例与教师介绍案例结合起来,作为案例分析的第一个环节,目的是为缩短学员熟悉案例的时间。实践告诉我们,由于学员阅读能力、概括能力等方面的差异,每个学员对于熟悉同一案例,所需的时间是不同的,这就给教师组织下一环节的教学带来了困难。若照顾速度慢的,则时间不允许;若不照顾,又会造成部分学员赶不上进度而降低学习积极性。为了解决这一实际问题,由教师对案例作一次统一介绍,以求得教学进度的统一,还是十分必要的。

企业管理案例阅读方式与案例的类型有着密切的关系。因为案例的类型不同,阅读的方式和对案例所需分析技巧的要求也会随之不同。例如,对一些专题性分析案例,若案例的篇幅较短,且涉及的面不是很广,这一类案例因为它们都与某些具体的管理概念与管理方法有明确的联系,大多是要求学员能够熟练地运用这些概念和方法。所以在阅读这类管理案例时,最好先识别一下这类案例与最近课堂上讲过的哪些内

容有关，或先找出有关的教科书与笔记中的章节内容温习一下，然后再细读案例，摘录出有关情况与数据，参照找出的概念和公式等，确定案例解题的基本思路和方法。又如，对一些综合性分析案例，且案例的篇幅又较长，涉及的学科较多，这一类案例往往是涉及到企业管理的综合性问题，又大多带有一定的决策性问题，这就需要我们运用多学科、跨职能的解题思路和方法。为此案例的阅读方式也就同前面所讲的有所不同，需要在案例阅读过程中首先找到案例所需解决的中心问题是什么？主要矛盾是什么？可见，案例阅读的第一项任务，就是辩认与确定所学案例是属于哪一类型。

案例阅读的目的不仅仅是为了了解和掌握案例的内容和所提供的情况，而且要以尽可能高的效率来进行案例的阅读，这是因为谁能在规定的时间内尽快完成案例阅读这一步骤，谁就能在案例分析的下一步骤中占据优势，为此，每个学员应把握好适应于自己条件的阅读方式。这里推荐一种已被许多人实践证实是行之有效的阅读方式。即先粗读而知其概貌，再精读究其细节，直到对所阅读的案例能有一个透彻的了解，并能用自己的语言描述出来为止。在阅读的过程中应始终抓住案例所要解决的关键问题。

企业管理案例的具体分析与综合分析

通过案例的阅读，在掌握了所学案例的内容和关键问题的前提下，就要认真分析案例，拿出个人解决问题的方法或方案。分析方法可采用定量分析、定性分析、具体分析和综合分析等。但对上述方法的应用，应根据各个专业岗位及其学科的不同特点，有不同的侧重点。例如：财务管理、计划管理、设备管理、质量管理等业务性和专业性较强，必须运用定量的分析，取得足够的数据，求得问题的合理解决；而在人事管理以

及领导组织学方面,因政策性,思想性较强,分析问题,往往较多运用定性分析方法。总之,不论哪一种专业职能管理或者哪一学科,也无论什么案例,都要针对具体条件、具体要求及其案例所展示的具体问题进行具体分析。要分清问题的性质和主次,然后,针对不同的性质问题,按照轻重缓急的原则,拿出个人的解决问题的执行性方案。在案例的具体分析过程中,有的问题,往往需采用综合分析方法,以求得对某些问题整体全面深化的认识。

对管理案例的具体分析,就是在确定管理目标的前提下,对案例条件的具体剖析。其中主要包括分析案例的环境因素:国家的技术经济政策和企业发展政策等;同时还包括分析案例的内部条件:企业的组织机构、人事、技术、装备、人员素质等。通过对案例条件的具体剖析,使我们对案例所展示的现状有了一个客观的认识。然后,可将已确定的管理目标与现状对比,找出所谓的问题。一般在案例的具体分析中存在的问题可归纳为三类:即主观方面,客观方面(企业管理的现状,企业外部环境的状况)及主、客观之间的联系,也就是生产经营的实践活动。

主观方面产生的问题:一般指因受认识条件、时间条件、历史条件等限制,形成主观脱离实际的决策而产生的问题。

客观方面产生的问题是指因企业的内部条件和外部环境变化产生的问题,即达到企业管理目标的约束条件变化所引起的。

实践活动方面产生的问题,往往是属于控制过程中的经济信息的输送,信息处理、信息分析,管理计划的实施偏差等产生的问题。

对管理案例的具体分析,要求企业管理者能够针对管理