

杨先举 主编

工商企业管理案例



中国人民大学出版社

(京)新登字 156 号

工商企业管理案例

杨先举 主编

出版者：中国人民大学出版社

发行者：中国人民大学出版社

(北京海淀路 39 号 邮码 100872)

印刷者：北京市丰台区丰华印刷厂

经销者：新华书店总店北京发行所

开 本：850×1168 毫米 32 开

字 数：244 000

印 张：10

版 次：1994 年 1 月第 1 版

印 次：1994 年 1 月第 1 次印刷

册 数：1—2 500

书 号：ISBN7-300-01658-8/F·446

定 价：6.80 元

编 者 的 话

《工商企业管理案例》是应教学需要而编写的。

这里所谓的“工商”有两层意思。一是本书中含有商业企业的管理的内容，二是在市场经济条件下，工商常常是相互联系的，工业活动中要有商业活动的意识与实践，反之亦然。本书众多案例也表现出了这点。

所谓案例是对某个企业其管理情景作现实描绘。在这个被文字反映出来的管理现实中，记录有企业生产经营活动成败得失的情况，描述着故事当事人的喜怒哀乐的感情。案例是企业管理现实情况的书面投射。

所谓案例教学法，就是把这种企业管理现实的书面描述，即案例，呈现在受教育者面前，请受教育者入围，进入被描述的企业管理情景现场；请受教育者入定，进入管理角色，以这个企业当事人的身份，以企业的喜怒哀乐为喜怒哀乐，一起探寻企业成败得失的经验与教训，出主意，想办法，解决问题，使企业成长发展。通过这种案例教学法，提高受教育者发现问题、分析问题，解决问题的能力，实现管理艺术升华。

分析案例，就是分析实践。运用已经掌握的管理科学知识，对描述的企业管理现实作分析。实践出智慧，分析案例就能滋养智慧。分析一个案例得到一个管理感受，学到一个发现问题、分析问题、解决问题的本领。分析多个案例得到多个管理感受，学到多个研讨问题的本领。积沙成塔，积腋成裘，使受教育者培育出智慧的灵性、善于经营理事的能力。

案例的基本形式是讨论。讨论是受教育者各陈己见，表现自己才智的现场，也是同学间切磋琢磨，共同进步的现场。通过讨论，大家是能得到智能提高的。

总之，案例教学法有很多优点。当然，它也有不足之处。如它不能代替理论教学，使用案例教学法，受教学者必须有一定的管理知识准备为前提等。

我们这本《工商企业管理案例》就是为了更好地开展案例教学法而编的。在1990学年，1991学年，本书编著者之一杨先举同志在对89级、90级二届硕士研究生进行《现代企业管理学》教学中，在系统进行课程教学的同时，应用了案例教学法进行教学，效果很好。该课师生在这个成功契机的牵动下，萌发了编写《工商企业管理案例》一书的念头。

《工商企业管理案例》，由Ⅰ、Ⅱ两个部分内容组成。第Ⅰ部分关于案例教学法，主要是对有关管理案例，管理案例教学法作知识性介绍，冀求读者对管理教学法有个了解。第Ⅱ部分工商企业管理案例选集，依据管理科学的内容分成企业文化、企业领导等10个题目进行汇集。被汇集的案例由三个方面组成：本书编著者自己编的（31则）；以他人编的案例或其他内容为线索进行改编的（13则）；借用现成案例（14则）。本书的编著者有如下同志：（按姓氏笔划排列）马璐、王玉英、王克、乔世鼎、孙伟、刘权民、陈士芳、张明平、张雁白、吴立、杨先举、季文茹、唐甦明。其中杨先举撰写了“关于案例教学法”部分，并任主编。

本书写作中，参阅了不少有关管理案例的著作、杂志等。主要有余凯成同志编的《管理案例学》，中国工业管理大连培训中心编的《案例教学法介绍》，《管理案例教学研究》杂志及其他书籍、文章等。我们还在上述几本书籍、杂志中及其他处选录了不少精采案例，对这些书籍、文章案例的原作者，我们献上深深谢意。本书稿在成书过程中得到了中国人民大学出版社闻洁等同志热忱支

持。王立梅同志为完善我书，悉心审阅和修改，我们对他们也致以诚挚谢意。

本书谬误不当之处，请读者指正。

杨先举

1991年10月23日于中国人民大学

目 录

I	关于案例教学法.....	(1)
一	关于管理案例.....	(1)
二	管理案例的“编”、“教”、“学”	(9)
三	搞好案例教学的几个问题	(19)
II	工商企业管理案例选集	(25)
一	关于企业	(25)
1.	什么样的厂算好.....	(25)
2.	联合与竞争.....	(27)
3.	兼并 T 公司	(30)
4.	北方器件三厂.....	(35)
5.	斯克里普托制笔有限公司.....	(43)
二	关于企业文化	(57)
6.	可贵的一鞠躬.....	(57)
7.	基石·外延·内涵.....	(59)
8.	梅城矿务局.....	(64)
9.	WATER 市政公司	(71)
三	关于领导	(76)
10.	一次重大的人事任免	(76)
11.	一名厂长的成功之路	(78)
12.	面罩帽决策	(82)
13.	王厂长谈用人之道	(84)

14. 这个先例能不能开	(86)
15. 求新水泵厂	(88)
16. 小甜饼之战	(97)
四 关于职工.....	(106)
17. “工人一日值班厂长制”	(106)
18. 小陈迟到以后.....	(108)
19. 班长.....	(110)
20. 优化劳动组合以后.....	(119)
21. 研究所的骨干怎么会留不住.....	(124)
五 关于组织.....	(138)
22. 一项专题管理咨询.....	(138)
23. 一个新产品设计组的遭遇.....	(144)
24. 王教授的建议.....	(149)
25. 该如何认识并处置他的辞职请求.....	(151)
26. 实行事业部制的讨论.....	(154)
27. 华海机床制造公司.....	(158)
28. 达许曼公司.....	(160)
六 企业环境分析.....	(163)
29. “孔雀”收录机的命运	(163)
30. 白酒商战中的二锅头.....	(165)
31. 营业额滑坡后.....	(166)
32. 秀雅饭店如何走出困境.....	(168)
33. S市石英制品厂	(173)
34. 金瓯旅游公司.....	(177)
35. 银河汽车配件厂的经营环境分析.....	(182)
七 关于战略决策.....	(192)
36. 两箱面包.....	(192)
37. 昌盛粉末冶金厂的烦恼.....	(195)

38. 华光针织厂的销售工作方案.....	(198)
39. 华北第三印染厂.....	(202)
40. 贝卡特钢丝公司.....	(209)
八 关于生产管理.....	(219)
41. 原材料库存量.....	(219)
42. 909 塔不能倒.....	(221)
43. 改革工艺.....	(226)
44. 包装箱问题.....	(231)
45. 公平人寿保险公司.....	(233)
46. 四明机械厂.....	(236)
九 关于技术管理.....	(248)
47. 是否再选址.....	(248)
48. 成组技术的命运.....	(250)
49. 价值分析.....	(253)
50. 难产的六氯环己烷.....	(257)
51. 矿车轮专用机床.....	(263)
十 管理基础工作.....	(275)
52. 禁烟纠纷.....	(275)
53. 定额管理.....	(280)
54. 处分谁.....	(284)
55. 食品标签.....	(288)
56. 飞去的凤凰.....	(292)
57. 安全责任制.....	(294)
58. 大安农工制造公司.....	(298)

I 关于案例教学法

本书是把管理案例应用于教学中去，这是一种有别于传统的以传授知识为特点的教学方法。让我们先对这个比较陌生的教学法做些介绍，使读者有个了解。主要介绍三个问题：关于管理案例；管理案例的编、教、学；搞好管理案例教学的几个问题。

一 关于管理案例

（一）什么是管理案例。

什么是管理案例，其定义至今没有一个权威的说法。

管理案例的英语名称是 Business Case，其中 Case 的译名就有多种。Case 一词具有状况、事情、情形、事例等含义，此词用于医学上可译作“病例”，用在法学上可译作“判例”，用在军事上可译作“战例”，用在企业管理的教学中，译名就多了，有译作“个案”、“个例”、“事例”、“实例”、“案例”的等等。但似觉译成“案例”更妥贴些，“案例”内含“案”的成分，也含有“例”的成分，而其它译法，如“个例”、“实例”、“个案”则不符合管理案例的内含特征。这种叫法也符合国内人的习惯，且被国内同志广为认同。把 Business 与 Case 连在一起，明确了管理案例的性质。

关于什么是管理案例，尽管众说纷纭，但是不同的解释者都是从一定角度去解释的，都有各自存在的理由。如：

“是取材自企业内所发生的一组事实，或者一串对话，它提供

一个问题或一连串问题以供学生思考。”

“是包含有关事实和环境的客观描述。”

“案例象讲故事一样描述一个工厂或企业成功的经验或存在的问题。案例是企业管理人员所面临情形的客观描述，以使学生对管理实践进行分析。”

“是一个组织情况的书面描述，它提供了这个组织有关人员、行动、目标及环境等各方面资料。但描述者对这些事实情况，不作任何分析。”

“对某一特定管理情景的客观书面描述或介绍。”

等等。

上述定义从各自不同角度命出，都有一定道理，我们把这些合理成分汲取过来，转化成我们的解释，就给它下了一个如下定义：

案例，或称管理教学案例，是适应教学目标的需要，围绕一个或几个问题，在对企业公司或有关部门进行实际调查之后所作的客观书面描述，用以提高学生思考问题、分析问题、解决问题的能力。

这个定义尽管文字长了些。但它把管理教学案例所含有的性质、特征、功能、作用都表述出来了，是较完整贴切的。其合理性在于：（1）它明确了管理教学案例是适应教学需要而编写、而存在的。其性质是用于教学的，是用以提高学生思维能力、解决问题能力的。（2）它明确了管理教学案例的特征。主要有二：一是案例是带问题的，“围绕企业一个或几个问题”而编写的。尽管所带的问题有时可能是较主观的，甚至直截了当地提出了问题，有时却很隐蔽，把问题隐蔽在一般阐述中，且隐蔽得很巧妙，巧妙得使人不易察觉又耐人寻思；二是案例所描述的内容是“客观”的，“如实”的，一般是经过“实际调查之后”摹真地写出来的，即使为了案例效果某些地方有虚拟编写的成分，但基本内容必须是真

实的，而不是杜撰的，案例编写员也不能把自己见解掺和夹带到案例中去。(3) 它突出地点明了管理教学案例的功能与作用，是用来提高学生思考问题、发现问题、分析问题、解决问题能力的。

(二) 管理案例教学法的缘起与发展。

作为具有开发智慧功能为特点的案例教学法，其起源可追溯到古代希腊、罗马时代。古希腊哲学家、教育家苏格拉底的“问答式”教学法，可被看作案例教育法的滥觞。所谓“问答式”教学法，就是教师围绕一定范围的教学内容，根据学生已学到的知识，结合他们所了解的现实情况，进行举一反三、触类旁通地提问，让同学回答。通过这种方法锻炼学生提高思考问题的能力，进而获取新知识。

还有一种叫“暗示教学法”的，它是在“问答式教学法”发展到一定基础上产生的一种教学方法，就是教师在向学生提问题，当学生回答问题不正确、不全面时，教师不做正面纠正，正面阐发，而仅对学生所答的错误或不全面处作启发性的诱导发问，以此触发学生做新的思考，使自己意识到自己的回答错在哪里，不完善的在哪儿，修正错误，以对问题有更全面的深刻的认识。

到古罗马时代，一些哲学家、教育家继承、发展了苏格拉底的教学观点与方法。把案例教育法这个雏型形式又推进了一步。如柏拉图，他把“问答式教学法”的实践经整理编辑成书，在书中还附录了许多日常生活例子，并用这些例子去说明问题，一个例子说明着某一个原理。这些例子、日常生活故事，客观上起着教学案例的作用。

古希腊、罗马的教学思想、教学方法，在人类教育史上被称为希腊、罗马教育传统，在人类教育史上占有重要的一页，这一页为后续的管理案例的教学研究的生成、发展、成熟奠定了基础。

作为案例教学这种形式，在军事界、医学界、法学界出现得较早。军事教育利用战例，医学院校利用病例，法学院利用判例

进行教学要比管理案例教学出现得早。

用于企业管理教学案例产生于 20 世纪初，它的产生如同医学院、法学院、军事学院利用病例、判例、战例进行教学的缘起相似。医学院教师不能把病人搬到课堂上进行教学，只能把病人的病情、治疗过程等记录下来形成病情治疗志，这就是所谓病历，用这种病例进行课堂教学就方便多了。法学院教师把某些实际发生的法律案件及判理经过，律师辩护人的辩护词等记录下来，供教学用；军事教育把某一次战役实情记录下来，供学生课堂上分析研究。企业管理案例也同样，把企业管理中某个情况记录下来，形成管理教学案例，以教育人，以开发学生智力。

作为管理案例的发生、发展，较之医学病例、法学判例、军事战例的发生、发展有它自己的特点。管理案例的发生、发展是在现代工业背景下，管理科学发生发展基础上产生的。美国经过 19 世纪 60 年代“南北战争”后，经历了工业革命，经过几次经济危机，加速了工业生产的集中与垄断，工业发展了，商业发展了，企业扩大了，竞争加剧了，企业面临的环境与形势越来越复杂了，传统的师傅带徒弟的手工作坊式的教学方法不灵了，原来的那些管理教学通则，如老师讲学生听等也不灵了。企业管理人员必须具备适应环境变化而变的管理能力，必须具备在错综复杂的竞争条件中独立处理问题的能力，于是企业管理的案例教学法应运而生。

最早使用现代意义的管理案例进行教学的是美国哈佛管理学院。在 1918 年，当时这个学校对企业情况比较熟悉的教师，就已经在课堂上把自己掌握的企业实际事例运用于教学，供学生了解企业实际情况，分析这些实际情况，借以锻炼学生的工作能力。但是这些实际事例都是零碎的，没有成为文字材料，也没有把这种教学方法作为一种特殊的教学方法予以固定下来。1920 年，美国洛克菲勒财团为了发展其事业，拿出一笔资金给哈佛大

学，供哈佛大学改进教学方法用。哈佛大学用这笔钱作各种教学试验，用于调查、编写、试用案例。于是，哈佛大学管理案例教学工作得到了蓬勃开展，并很快被美国企业界、教学界所接受、所重视、所发展。到1940年，哈佛管理学院已经建立起来了一套比较完整的管理案例的管理系统，其管理案例的选题、调查、编写、使用、储存、发行、索目、更新、版权保护等形成了严密制度。以后不久，这种教学方法被传往国外，被更多国家所采用。

（三）管理案例教学的价值与不足。

管理案例教学的价值。

1. 运用管理案例进行教学，锻炼、提高了学生学会管理的本领。管理是科学，又是艺术。管理的艺术性在于管理科学的实践性。实践是艺术，在企业管理中，在一定的科学管理原理指导下，具体如何管，没有固定的模式。同一个管理情景，可以这样管理，也可以那样管理，各有各的管理效果。运用之妙，存乎一心，究竟用什么办法去管理为好，就大有学问。

管理的本领是通过学习管理的科学知识得来的，也是通过管理的操作实践锻炼培养得来的。从一定意义讲实践得来的知识更可贵，因为它经受了实践的成功与失败的洗礼与考验。掌握了这种知识，会受用不尽。

决策处理问题的能力是企业管理人员必须具备的一种素质，特别是高层管理人员。决策谋划就是决策者根据企业外部环境及企业内部条件，对企业未来目标及有关的问题做出抉择，这是一个事关企业生死存亡的战略决策问题。在国外有人称之为“高度重要的管理职能”。美国著名管理学者德鲁克称学会决策是有效管理者必须具备的一种“本领”。

关于管理者的决策谋划能力，在我国，如果说，在党的十一届三中全会召开前，因为当时我国实行的是产品经济体制，还没有显示出其重要性的话，那末，在十一届三中全会以后，特别在

党的十二届三中全会，通过了《中共中央关于经济体制改革的决定》以后，逐渐明确国家应实行有计划商品经济体制，企业有了一定的经营自主权，其重要性明显地显露出来了。

学会管理，强化科学实践，锻炼管理决策谋划能力，都可借助管理案例教学这个方法去获取。

如何学到决策本领，最好的办法是在企业管理实践中去学习。但是，因为人的精力是有限的，时间是有限的，去工厂实践的机会是有限的。工厂的岗位很多，一个人接触的岗位也是有限的。不可能接触很多管理情景，不可能在多种管理场合去磨炼你的实践本领。管理实践的无限性与管理者接触实践的有限性，是一个很难有效协调的矛盾。但是，运用了管理案例教学法可以弥补其中一些不足。因为管理案例是据企业实际编写出来的，进入案例情景实际上就是进入企业现实情景，阅读、使用案例实际上就是让你投身于企业实际，帮助企业解决问题，这无疑对你学到管理能力是一种很大促进，从而使你长知、长能、拓知、拓能。

2. 运用管理案例进行教学，改造了单纯灌输知识这种教学方法的缺陷。用适当的课堂讲授方式以传授知识是必要的。是培养人才获知的一个重要途径。但是传统的灌输式的教学方法，假如不注意改进，不搞启发式，那末这种教学法的教学效果是不好的，学生所学到的知识仅仅是一种过去的知识、静止的知识、被动的知识而已，这对培养真才实学、有知有能的学生来说是不够的。要提高学生知识水平，更要提高学生运用知识、驾驭知识，丰富发展知识的能力。要学到这样的本领，仅仅靠书本传授是不够的，光靠教师讲解也是不够的，只能通过自身的实践与培养。日本学者川上井光说：“知识，百科全书可以代替，可是考虑出新思想、新方法、新方案，却是任何东西都代替不了的。”知识靠实践来，运用案例教学法进行教学，可以学活知识。

3. 运用管理案例进行教学，符合人们的思维运用规律，从而

开发人的智能。人的智能结构由以下几个因素组成：逻辑思维能力、直观认识能力、记忆认知能力、想象创造能力和实践决断能力。其中逻辑思维能力是一个十分重要的能力，是人的智能要素中最基本的一种能力。记忆从理解来，有了足够的思维活动能力，认识了事物，理解了事物，记忆才巩固。创造能力的发展，决策能力的提高，哪一项不有赖于思维能力的细胞健康旺盛地成长与发展？如何提高思维活动能力，教育家普捷洛夫说：“思维永远是由问题开始的。”有二类问题，一类是对某事物不懂引起的问题，一类是社会实践、自发实践中客观出现的事物与主观想象的事物不一致引起的问题。思维从问题生，经过一番思索，不懂的懂了，原来认知不多的认知多了，原来认知不全面的，现在全面了，深化了，或出现了新的问题，经过再思索，又获得了新的认识，如此使认识不断深入。逻辑思维能力就是发掘知识宝藏的发动机。管理案例总是带问题的，思维从问题来，运用管理案例教学法进行教学，就可培养、锻炼、提高学生这种逻辑思维的能力。

4. 运用管理案例进行教学，可激发学生学习的主动性、积极性。

人总是要求上进的。人总是存在有潜在智能有待开发。人的这种求上精神、潜在智能需要有经验的、热心的园丁培育它，运用好的教学方法诱发它。给人一个馒头，不如给人一把锄头。一位优秀的跳高教练员在培养他的学生时，总是分时期地、分阶段地向运动员提出奋斗目标，使运动员的潜在能量逐步得到迸发，不断跃向新高度。国外有教育家说：水平不高的教师是传授真理，水平高的教师是启发教育学生发现真理。因为管理案例教学法实际就是企业现实问题的讨论法、分析法，管理案例客观上起着上述的诱导的作用，诱导学生想问题，诱导学生钻研问题，调动学生学习的主动性、积极性。

管理案例教学的不足。

实践证明运用管理案例进行教学效果是好的。学生普遍赞扬这种方法，用这种方法进行教学使功课学得扎实了，知识学活了，思路开阔了，解决问题能力提高了。

但是，它也存在弱点与不足之处。首先，运用案例教学法进行教学要有一定基础，即学生要有一定经济理论知识作准备，学生若具备一定的实际工作经验则更好。这样使用案例教学效果更佳。尽管案例对学生有开发智力的作用，但是学生在使用中发现问题的，分析问题、解决问题，没有一定的理论知识作准备，案例讨论是讨论不起来的。纵然讨论了也是浮浅的。一般说，实践证明，高年级同学运用这种教学法进行教学效果好一些，比如硕士研究生，尤其是从实际工作单位来的学生效果更优。

其次，运用案例教学法进行教学要有一定的物质条件，那就是要有一个合适的、好的案例。管理案例客观上起着诱导教师的作用。分析案例就是分析实际、投身实践。假如案例编写得不切题、失真、内隐的问题及答疑太显露，太率直或过分晦涩，就起不到诱发人思索的作用，而选择、编写一个好的案例是很不容易的。

再次，运用案例教学法进行教学，是要花费较多时间的。讨论前要认真读案例，准备发言，这都是很耗时间的。而学生学习时间是有限的，用于这方面时间太多，势必要挤占其它教学内容的安排。

第四，案例讨论常常需要大胆假设，不免掺杂主观因素。案例又没有标准答案。很难判断几个案例分析谁对谁错。就案例讨论者的心理要求说，总希望最终有一个是非界限来，有一个正确的结论。这样会给人一种没有解决问题的感觉，尽管这本身就是案例教学法奥妙所在。

最后，也是案例教学法诸多弱点中最主要之点，就是它替代不了管理学的基本理论、基础知识、基本技能的教学与学习。正因为这一点，在案例教学法得到广泛推行的美国，也有不少大学

对这种教学法持保留态度、怀疑态度，甚至反对采用。即使案例教学法使用最早、最广泛的哈佛大学，对低年级学生施教，也是主要采用系统授课方式，而不是一味地运用案例教学法。还有，有些基本技能课的教学，比如电子计算机语言知识掌握及其实际操作，管理会计中的借贷记帐知识的掌握和运用等，也主要靠传授、实际操作去获取，靠案例教学法，搞案例讨论是得不到的。

二 管理案例的“编”、“教”、“学”

（一）关于管理案例的“编”。

好的案例是搞好案例教学的基础。编写案例必须牢牢把握管理案例基本功能这个实质，就是开发智力，适应教学目标的需要，为开发智力而选材、用材、设疑、描述。

案例是对企业、公司、组织作了客观调查后编写出来的，案例所描述的内容必须符合实际才有生命力。前面已讲过，案例的作用就是让学生模拟地进入实际，以补偿接触工厂企业少这个缺陷。案例虚拟，怎样让学生弥补这个不足呢？又怎样让学生锻炼实际工作本领呢？当然，作如此强调，不是说绝对地排斥必要虚拟。案例的真实绝不是完全等同于生活真实。为了案例的教学功能发挥得更好，在生活真实的基础上，必要的剪裁、凝炼，甚至虚拟些场景，也应视作正常的。关于这些，下面我们还要谈到。

管理案例的素材从工厂、企业实际中来，这是基本的。但是，也有另一种情况，据报章、杂志的材料，或据某厂的调查报告、经验总结改编而成。这样做，只要确实能起到开发智力作用的，也不是绝然不可以。但有一条，这样编出来的案例，也必须是高度摹真的。