

企业管理技能 与 案例教程

傅国华 编著

中国书店出版社

企业管理技能与 案例教程

傅国华 编著

中国农业出版社

企业管理技能与案例教程

傅国华 编著

* * *

责任编辑 唐 洁 张国庆

中国农业出版社出版(北京市朝阳区农展馆北路2号 100026)
新华书店北京发行所发行 中国农业出版社印刷厂印刷

850mm×1168mm32 开本 8.25 印张 199 千字

1999 年 2 月第 1 版 1999 年 2 月北京第 1 次印刷

印数 1~4 000 册 定价 14.50 元

ISBN 7-109-05497-7/F·638

(凡本版图书出现印刷、装订错误,请向出版社发行部调换)

前 言

经济管理专业教学应大力提倡案例教学法

问题的提出：目前，我国高等农业院校经济管理专业的教学基本上是以传授经济管理理论知识为主。学生在四年的学习中，修了许多专业课程，掌握了不少理论知识与方法，但实践性学习却相当有限，实践性教学是教学中的一个弱项，尤其在各院校普遍缺乏学生实习基地的前提下，这个问题就更加突出了。在这样的教学前提下，学生的管理操作技能普遍比较差。几年来，我有强烈的印象：提问学生设想解决一个实际问题时，学生大都能讲出解决问题的一连串抽象的原则意见，但几乎不能提出一个具体的、可操作的方案，甚至一个确切的实例。在我国从“应试教育”转向“素质教育”的教育改革进程中，如何有效地、高效地提高农业经济管理专业学生的综合素质，是本专业教学改革的一个值得重视的具体问题；也是在市场经济体制下，如何培养高素质的经济管理人才满足社会需要的一个基本问题。

案例教学法的实践的体会：案例教学法是哈佛商学院于本世纪 20 年代首创和倡导的。它要求学院的硕士研究生在两年内要分析 800 多个案例；至 40 年代，哈佛已有了初具规模的包括案例选题、搜集、编写、应用、储存、建档、注册、审批、更新、发行、经销、交换、版权保护等方面在内的较完整的管理案例系统。案例教学法普遍被用于大多数管理课程的教学，某些教授在一些高年级综合性管理课程中，甚至把案例教学当作主要，甚至唯一的教学方式。案例教学法旨在于“把通常需要多年工作实

践方能获得的经验浓缩到两年课程里，将涉世不深的学生“催熟”，是准实践的模拟教学法。学生通过对各个案例的分析，在模拟的又逼真的管理环境中，充当各种角色，进行反复的操练，发现问题，分析问题，解决问题。管理案例教学法出现后受到美国企业部、学术界、教育界的重视与支持。

我们的教学实践：以案例分析教学为主要手段的企业经营管理技能强化作为一门专业课程在我校已经开设三年了。三年来，我们精心编著、引用了70个案例，编写了《企业管理技能与案例教程》，内容有企业经营管理案例分析与日常管理技能概论，日常管理技能与案例，农业企业管理制度与管理方案，企业经营管理案例，组织与工作关系，农村行政管理工作。全书重点是企业经营管理案例，旨于全面提高学生的经营管理素质。同时注意加强了农业企业经营管理方案和农业企业日常管理制度方面的实例，提高学生对农业企业管理实际的认识；突出学生初涉世事时需要的一些基本管理技能，催促学生更快地适应社会，少走弯路；从学生以后可能从事的工作角度出发，增加了农村行政管理工作的案例，提高他们处理农村基层各项行政管理事务的能力。

该教材在专业教学中使用了三年，我们经过反复的课堂组织、教学过程分析和比较、总结，加深了对案例教学能强化学生管理技能的感性认识。这一尝试性的教学实践受到学生和教师的普遍欢迎。

学习后的体会：同学们课后普遍认为：①开设此课程，实践性、实用性强，能够快速有效地提高我们的管理素质，拓宽我们的思维；②经过教师引导，学生畅所欲言，让我们的能力得以充分的发挥，这是让我们心服口服的教学方法；③通过此课程的学习，为我们创造了更多的锻炼机会，这对我们适应社会来说是一个最好的前奏曲，无疑是我们迈进社会前的一次“实战演习”；④案例分析课增长了知识，开拓了视野，提高了发现问题、分析问题、解决问题等能力；⑤来上这门课，能从不同的同学哪里吸

取自己想象不到的观点，激活了个人的思维，从比较中认识了自己的不足；⑥此课程教我们如何做人 and 做事，教我们改进过去不以为然的不良习惯，教我们树立良好的形象；⑦提高我们说、写、听、记、问、答、辩的基本技能；⑧案例的内容很好，很逼真，容易让我们进入角色，潜移默化地学到知识。每一个案例提供了一个特定问题的模式，提出了一个解决问题合理“公式”，给我们以示范。

珍藏了许多同学的学习体会，我深感任重而道远，尤其在强调素质教育的今天，更应努力把这门课程建设好。

为什么经济管理专业教学要大力提倡案例教学法呢？

1. 加强准实践性教学。企业经营管理学是一门实践性、综合性、权变性均很强的学科，其科学性和艺术性要求教学过程要努力实现理论和实践的平衡。无论您所学的管理理论知识再深奥、再超前，但您的实际管理技能只要在实践中一检验，优劣立显。掌握了精湛的管理理论并不等于您具备了高超管理技能。管理技能的提高并不完全来自理论的学习，也不完全服从于理性的、自然的规律；更重要的是要在管理的实践中不断锻炼提高。案例教学法是准实践的模拟教学法，实践证明这一教学方法能有效提高学生的管理技能，增强实践意识。

2. 找寻符合实际需要的教学方法。我们要大胆奉行“拿来主义”，把这一教学方法拿来为我所用，要学习哈佛商学院敢于突破传统教学方法的精神。其实“事例教育”在我国早已存在，《三字经》《增广贤文》中的一些故事，均在启发后人如何做人，《资治通鉴》是一本最厚的治国案例。然而，我国传统的“事例教育”更多是用于教育做人与教育人如何修身、齐家、平天下，泛而不专，没有形成一个完整的学科教学体系。在我国农村经济体制改革的新形势下，农村经济管理与农业企业经营的实践中出现的许多新情况、新问题，这是我们编写专业案例的源泉。分析这样的案例能有效地帮助学生认识和解决我国农业经济

管理在新形势下出现的新问题。所以，我们要找寻符合实际需要的案例教学方法。

3. 改变传统教学的单一模式。我国传统的“灌输式”的教学模式，学生在求学中，形成了对教师的依赖现象比较普遍。听课、做笔记、背书、考试已形成了俗定的规则，让学生综合利用自己所学的知识和实践积累下来的经验分析案例，解决问题，一时难以为学生所接受。所以作为一种新的尝试，要大力提倡案例教学法。在每次上案例分析课的起初，有些学生会认为：教授不讲，倒要我们讲，那能学到什么？但随着案例课程的深入进行，学生们渐渐地形成了对案例教学的正确认识，领会了案例教学的自我强化、相互学习、积累经验的精神本质。

4. 提高学生的综合管理素质。为什么要专门开设这一课程呢？①据笔者初步的调查，有许多教师在讲授经营管理专业课时穿插使用了案例教学法，作为理论教学的一种补充，但所占用的学时较少，就其教学效果尚不能从短时间案例分析中给予评定，显示不出良好效果。所以，只有集中一定的学时，专门开设案例课程才能更好地实现教学目的，取得预期的教学效果；②学生迫切需要提高管理技能，应该集中一定的时间进行强化训练；③通过案例分析，在模拟的、逼真的案例中，加强学生的准实践性的教学；④通过学生的自我强化，相互学习，全面提高经济管理专业学生的综合管理素质。

完善案例教学的几点建议：正确认识和评价案例教学法的使用范围。正如医学专业需要临床一样，经济管理专业需要案例分析课程。主要理由如上所述，值得强调的是经济管理专业确实要以“学以致用”为原则，加强实用技能的强化培训；正确处理理论教学与案例教学的关系，分阶段设计案例教学。按大学课程设置的基本思路，把四年时间分为三个阶段进行案例教学。第一、二年级的案例教学的重点放在加强学生的“生活与做人”的素质上，结合“两课”教学进行。案例的教学学时可以适当少些，以

理论教学为主，加强“双基”训练。三年级案例教学的重点放在加强学生的经济管理的“基本概念、计量分析、方法应用、基本技能”上，案例教学与理论教学的学时可平均分配，使二者相互促进，提高教学效果。四年级以案例教学与完成毕业论文为主，案例教学重点放在加强学生的“综合经营管理能力”上，以“中大型”经营管理案例为主要教学工具，并对学生的经营管理技能进行强化训练；组织编写好高质量的案例。在许多管理教育比较先进和发达的国家，曾否编写过优秀的管理案例，普遍被视为一项重要的资历，是反映一位管理教师的水平与经验的重要标志之一。目前，本专业优秀的管理案例还是相当有限的，组织有丰富经验的教师编写符合我国农业企业经营管理实际的案例，是开展案例教学的基本前提。笔者建议把编写优秀案例应做为重要教学成果来肯定，如同制造高质量的教学模具一样得到重视；积极开展案例教学法的研究与讨论。建议各院校经济管理专业的教师开展案例教学法的研究，不断挖掘成功的案例教学范例，总结和推广成功的案例教学经验，组织全国性的教学方法交流，不断完善这种教学方法。并在此基础上探索更能体现管理实践教学的方法，不断提高教学效果和教学质量，让学生真正掌握扎实的管理技能，满足社会的需要。

这是我几年来讲授《企业管理技能与案例教程》课程的几点肤浅体会，作为教学法研究方面，特此抛砖引玉。

编著本书的创新点在于：①在本科学生毕业前，集中一定的学时，通过案例分析和技能理论学习，来强化管理专业学生的管理技能；②积极编写热带地区农业企业经营管理的案例，突出教材的实践性和区域性；③根据教学要求和多年来的教学经验，筛选一些非常优秀的教学案例编入本书中，提高教学效果，培养一批优秀的农业企业管理者。

本书是我校农业经济管理本科专业教材。本书也可成为经济管理学科的教学参考书，也可用做提高企业管理技能的培训教

材。能完成本教材的编写工作，我衷心感谢我院青年教师为本书的编写出谋划策，并推荐了一些优秀的案例；感谢农业经济管理专业九一级、九二级、九三级、九四级的全体同学，在使用本教材的过程中，提出的宝贵意见，并推荐了一些优秀的案例；我由衷地感谢许多优秀案例的编写者。由于我的水平和经验有限，书中疏忽之处在所难免，敬请读者批评指正。

作 者

1998.3

目 录

前言

·企业管理案例与常用技能概论·

第一章 企业经营管理案例教学概论	1
第一节 经营管理案例概述	1
第二节 经营管理案例的编写	6
第三节 案例教学法	16
第二章 管理者与日常管理工作技巧	27
第一节 期望的管理人员	27
第二节 各类工作表	30
第三节 有效的工作思路	36
第四节 理解、协助与信任	42
第五节 如何对付棘手人物	45
第六节 提问的艺术	46
第七节 商务活动中应注意的礼节	51

·日常管理技能与案例·

第三章 日常管理技能案例	59
第一节 企业日常事务处理	59
案例 1——公文处理	59
第二节 症结问题办理程序	60
案例 2——谁先谁后	60
第三节 传达命令	62
案例 3——形形色色的指示方法	62

第四节	与下属谈话	62
	案例 4——两种说法	62
第五节	日程安排	64
	案例 5——赵书记的一天	64
第六节	工作计划	65
	案例 6——某厂长工作时间表	65
第四章	初涉社会的管理问题	67
第一节	经营管理实习	67
	案例 7——雅夜茶座	67
第二节	推销自己	72
	案例 8——第一次求职	72
第三节	做人与做事的哲学	74
	案例 9——第五冶金设计院	74
第四节	意料之外的问题	77
	案例 10——小李的麻烦事	77

·农业企业管理制度与管理方案·

第五章	国有农业企业常规管理规定	80
第一节	会议与考勤	80
	案例 11——会议与机关考勤规定实例	80
第二节	企业内部工资制度	81
	案例 12——岗位责任工资与技能效益工资 规定实例	81
第三节	农场机关科室经费包干规定	87
	案例 13——机关科室经费包干方案实例	87
第四节	农场接待与用车服务	89
	案例 14——接待与用车规定实例	89
第五节	农场其他日常管理规定	92
	案例 15——机关照明用电管理制度实例	92
第六章	农业企业的生产经营管理	95
第一节	生产管理	95

	案例 16——橡胶生产经营管理承包方案实例	95
第二节	承包责任制	102
	案例 17——橡胶加工厂生产经营管理方案实例	102
第三节	农场经营管理规定	104
	案例 18——国有农场经营管理制度实例	104

·企业经营管理·

第七章	经营决策	111
第一节	经营策划	111
	案例 19——一条想入非非的“妙计”	111
第二节	建厂决策	118
	案例 20——荣县糖厂该不该上马	118
第三节	工程决策	121
	案例 21——市建紧急工程	121
第四节	盈亏决策	122
	案例 22——中南钢铁厂	122
第五节	预测与决策	123
	案例 23——新厂长改产之后	123
第六节	生产经营问题	124
	案例 24——加庆食品有限公司能否走出困境	124
第七节	兼并一例	126
	案例 25——AST 兴衰记	126
第八节	倒闭一例	128
	案例 26——竹席厂为何倒闭	128
第八章	经营管理	130
第一节	生产经营	130
	案例 27——大理石厂是否有救	130
第二节	服务经营	132
	案例 28——服务不佳一例	132
第三节	个体经营	133
	案例 29——兰莱服装店	133

第四节	特种经营	136
	案例 30——美国讨债公司	136
第五节	展销经营	147
	案例 31——展销部经营难题	147
第六节	“新飞”管理模式	150
	案例 32——“新飞”特色的格言式管理	150
第九章	行销与营销	152
第一节	营销	152
	案例 33——美国可口可乐公司的“锦囊妙计”	152
第二节	零售	159
	案例 34——零售巨头的宝贵经验——“目标”连锁店	159
第三节	产品策略	163
	案例 35——丰田的“嫁衣”——谈丰田汽车打进 美国市场的产品战略	163
第四节	价格策略	165
	案例 36——索尼成功之路	165
第五节	良性竞争	167
	案例 37——“神州”与“万家乐”争霸战	167
第六节	多角化经营	170
	案例 38——瑞典富豪公司连年亏损	170
第七节	促销	172
	案例 39——新的销售方法	172
第八节	推销	173
	案例 40——推销的困惑	173

•组织与工作关系•

第十章	组织机构与职能	175
第一节	职务	175
	案例 41——猜猜看谁是哪个职位	175
第二节	组织程序	176
	案例 42——短路	176

第三节	机构设置	177
	案例 43——国有植胶农场的组织机构	177
第四节	矩阵组织问题	177
	案例 44——罗格尔项目中的组织设计	177
第五节	国有农场经营管理机构的职能	179
	案例 45——国有农场机构职能一例	179
第十一章	沟通与工作关系	184
第一节	困境	184
	案例 46——古局长的遭遇	184
第二节	沟通制度	189
	案例 47——迪特尼公司的企业员工意见 沟通制度	189
第三节	沟通渠道	193
	案例 48——信息混乱	193
第四节	协调	194
	案例 49——作业台的安装	194
第五节	合作的力量	195
	案例 50——勤奋公司为何分裂	195
第十二章	人事劳动管理	198
第一节	选举	198
	案例 51——选举厂长的故事	198
第二节	松下用人	201
	案例 52——松下幸之助的培训之道	201
第三节	学习	212
	案例 53——访问竞争对手	212
第四节	领导班子	213
	案例 54——如何改组公司领导班子	213
第十三章	激励	217
第一节	双因素理论的应用	217
	案例 55——施科长没有解决的难题	217
第二节	公平理论	219

	案例 56——压下的人与伸长的人	219
第三节	需要的满足	220
	案例 57——乘飞机头等舱的争论	220
第四节	理解的力量	222
	案例 58——机械与人	222
第五节	情熵	223
	案例 59——无情的管理与有情的管理	223
第六节	有效的激励	224
	案例 60——你怎样激励这个人	224
第十四章	做一名出色的经理	227
第一节	出色的经理	227
	案例 61——美国国际农机公司：既坚持 制度又不伤感情	227
第二节	预备做一名成功的经理	229
	案例 62——40 岁前应做的事	229
第三节	求贤若渴	231
	案例 63——肯特求贤	231
第四节	公正待人	232
	案例 64——公正待人，论功行赏	232

•农村行政管理工作•

第十五章	农村管理工作	234
第一节	财政困难	234
	案例 65——走马上任第一难	234
第二节	处理纠纷	235
	案例 66——水井纠纷	235
第三节	紧急事务	238
	案例 67——化肥事件	238
第四节	承包问题	240
	案例 68——果园风波	240
第五节	计生工作	242

	案例 69——超生拒罚怎么办	242
第六节	意外事件	243
	案例 70——中奖之后的烦恼	243

企业管理案例与常用技能概论

第一章 企业经营管理案例教学概论

第一节 经营管理案例概述

一、管理案例的涵义

什么是经营管理案例？美国密西根理工大学史奈尔教授认为：案例就是叙述一连串的事件，是实际发生情况的记录。枉达·史璞芝教授认为：案例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、目标及环境等方面的资料，但描绘者对这些事实或情况不作任何分析。中国工业科技管理大连培训中心案例教学组认为：管理案例是适应教学目标的需要，围绕一个或几个问题，在对企业公司和有关部门进行实际调查之后所作的客观书面描述，用于提高学生思考问题、分析问题、解决问题的能力。所以，经营管理案例就是对企业经营管理中的一连串事件，实际发生情况，进行合乎教学目的，客观的记录或书面描述。

“经营管理案例”起码应该包含四层意思。

1. 案例具有特定的目的性。目的性是案例的灵魂，也是案例性描述区别于非案例性描述的根本标志。非案例性描述种类繁多，方法不同，目的各异。在现实生活中，写日记、描写事件等都是在进行描述，但这些描述都不是案例。案例描述的目的就是对特定对象进行教育、培训或考核，使案例使用者由于案例所输入一定的信息刺激，以便提高发现问题、分析问题、解决问题的能力。