

高等财经院校试用教材

GAODENG CAIJING YUANXIAO SHIYONG JIAOCAI

林汉川 郭跃进 主编

现代企业管理案例





高等财经院校试用教材

现代企业管理案例

林汉川 郭跃进 主 编

CD137/16

中央财经大学图书馆藏书章

登 录 号 471952

分 类 号 F279/361

中国财政经济出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

现代企业管理案例/林汉川, 郭跃进主编. - 北京: 中国财政经济出版社, 1999

高等财经院校试用教材

ISBN 7-5005-4030-2

I. 现… II. ①林… ②郭… III. 企业管理-案例-高等学校-教材 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (98) 第 35513 号

中国财政经济出版社出版

URL: <http://www.cfeph.com>

e-mail: cfeph@drc.go.cn.net

(版权所有 翻印必究)

社址: 北京东城大佛寺东街 8 号 邮政编码: 100010

发行处电话: 64033095 财经书店电话: 64033436

涿州市新华印刷厂印刷 各地新华书店经销

850×1168 毫米 32 开 12.25 印张 292 000 字

1999 年 3 月第 1 版 1999 年 3 月涿州第 1 次印刷

印数: 1-3 060 定价: 14.60 元

ISBN 7-5005-4030-2/F·3668

(图书出现印装问题, 本社负责调换)

编 审 说 明

本书是全国财经类通用教材。经审阅，我们同意作为高等财经院校试用教材出版。书中不足之处，请读者批评指正。

财政部教材编审委员会

1998 年 11 月 5 日

前 言

现代企业管理学是一门应用性很强的学科。改革开放以来，尽管我国企业管理教育工作得到了迅速发展，但从整体上看，我国企业管理的教材和教学方式还不能很好地适应培养现代企业管理人才的客观需要。本书正是为探索适应我国现代化建设需要的现代企业管理案例教学与案例教学法而编写的。

与其他企业管理教材相比较，本书有以下几个特点：（1）注重实用。全书贯彻理论服务于实践的宗旨，将与企业管理某一专题紧密相联的案例与思考讨论题编为一章，以便学生运用所学的现代企业管理理论与方法，分析现实企业管理问题，提高分析问题、解决问题的能力。（2）案例以中国为主。目前国内出版的企业管理教材，大都选用外国案例。本书则大部分采用中国的企业管理案例，反映中国的特点，这就容易使学生产生一种自然、真实和亲切的感受，更能促使学生以浓厚的兴趣设身处地的去分析、研究企业管理中的有关问题。此外，本书的案例一律不附现成答案，而采取提出一些思考讨论题的形式，引导学生进行纵深探讨。（3）适应对象广泛。本书既可作财经各专业本科和研究生学习现代企业管理的配套教材，也可供大多数企业和事业单位管理人员、各级部门领导使用。

本书由林汉川、郭跃进两位同志任主编，周晓全、王骁任副主编，他们负责了全书的统稿工作。林汉川、郭跃进两位同志还负责全书拟定提纲、收集资料、组织撰写等工作。具体参加本书

编写的人员有（以姓氏笔划为序）：王骁、刘斌、李怡、肖为群、张静、谷汉文、陈文沛、林汉川、周晓全、周雄、罗祥泽、郭跃进等同志。

本书的编写得到财政部培训中心教材编审室和中南财经大学科研处有关同志的帮助和指导，在此一并表示感谢！并对向本书提供案例素材的企业管理理论家和实践家表示最诚挚的谢意！

由于现代企业管理案例教学是对传统教学方法的改革，有许多问题有待于我们进一步研究和探索，书中一定存在着不少缺点和错误，恳请广大读者给予批评指正。

编 者

1998年4月10日

目 录

序言 现代企业管理案例教学原理	(1)
第一节 现代企业管理案例与现代企业管理案例教学.....	(1)
第二节 现代企业管理案例教学的功能.....	(3)
第三节 企业管理案例的格式与类型.....	(6)
第四节 企业管理案例教学的组织与课堂讨论.....	(10)
第五节 企业管理案例教学的分析报告与教学考试...	(13)
第一章 企业战略管理案例	(17)
案例一：深圳康佳电子有限公司的创业发展.....	(17)
案例二：“联想”的联想	(26)
案例三：摩托罗拉的产品开发.....	(31)
案例四：海尔进军“黑色家电”引发的争论.....	(35)
案例五：鲁北化工资产重组求发展的战略.....	(37)
案例六：中国联通——谱写电信业发展的新篇章.....	(44)
案例七：佳能全自动照相机的竞争秘诀.....	(48)
案例八：冠生园集团的名牌战略.....	(54)
第二章 企业组织管理案例	(63)
案例一：长通股份有限公司的机构设置.....	(63)
案例二：中化公司的组织管理.....	(72)
案例三：通用汽车公司的经营体制.....	(76)
案例四：通用电气公司的组织调整.....	(85)

案例五：杜邦公司的集权与分权·····	(94)
第三章 人力资源开发与管理案例·····	(103)
案例一：同昌电子股份有限公司的人事政策·····	(104)
案例二：丰田公司的用人之道·····	(111)
案例三：谁是合适人选·····	(119)
案例四：这样的工资制度可不可行·····	(126)
案例五：张明晖的提拔·····	(128)
案例六：“宝马现象”的启示·····	(130)
第四章 企业市场营销案例·····	(133)
案例一：油炸童子鸡，风靡石头城·····	(133)
案例二：手表价格大战·····	(134)
案例三：小雨点闯京城·····	(138)
案例四：上海“冠生园”的品牌之战·····	(141)
案例五：库尔斯啤酒公司的兴与衰·····	(146)
案例六：埃德塞尔的夭折·····	(155)
第五章 企业生产管理案例·····	(163)
案例一：邯郸钢铁厂的质量管理·····	(164)
案例二：江南洗衣机厂的价值工程·····	(173)
案例三：湘南电视机厂的产品管理·····	(184)
案例四：三泽住宅的新型生产方式·····	(192)
案例五：桂林三金的成功妙诀·····	(203)
第六章 企业财务管理案例·····	(218)
案例一：内蒙古兴发股份有限公司年度财务报告分 析·····	(219)
案例二：深圳梧桐山隧道二期工程投资分析·····	(233)
案例三：投资可行性分析案例·····	(234)
案例四：埃里·利里公司的资本预算·····	(237)

案例五：海虹公司的筹资·····	(246)
第七章 企业国际化经营案例 ·····	(250)
案例一：中信公司跨国经营的开展·····	(250)
案例二：“健力宝”走出国门闯天下·····	(254)
案例三：“英雄”公司开拓国际市场·····	(263)
案例四：丰田汽车进入美国市场的历程·····	(271)
案例五：巴塔公司的国际化经营·····	(279)
第八章 企业资本经营案例 ·····	(291)
案例一：“恒通”收购“棱光”案例·····	(292)
案例二：“一汽”并购“吉轻”案例·····	(296)
案例三：大江与茸城收购案·····	(301)
案例四：“宝安”收购“延中” ——中国首次通过证券市场收购案例·····	(305)
案例五：“康风”购并的启示·····	(306)
案例六：上海实业是如何在香港成功上市的 ——兼并、收购与重组国企的成功范例·····	(309)
案例七：京城啤酒行业合资浪潮·····	(314)
案例八：北钢集团迅速发展探秘·····	(316)
第九章 企业管理综合案例 ·····	(319)
案例一：“广电”与“长虹”·····	(319)
案例二：云南玉溪卷烟厂为何称雄卷烟业·····	(324)
案例三：卡特电子器件制造公司·····	(331)
案例四：古斯塔夫公司·····	(347)
案例五：抚顺石化公司石油一厂为何能在逆境中崛起·····	(368)
本书各章参考文献 ·····	(376)

序言 现代企业管理案例教学原理

第一节 现代企业管理案例与现代 企业管理案例教学

案例教学法，在国外已被证实是一种很有成效的教学方法。美国哈佛大学商学院用案例进行教学获得很大成功，已培养出一大批有才干的高级管理人才。该院在两年中用一千多个案例进行教学培养的硕士研究生，在美国五百多个大企业领导人中占1/5。他们把企业经营得有声有色，引起教育界的注目。案例教学法从此开始步入现代教学的殿堂。各门学科争相效法，越来越多的学校开始重视和实施案例教学法，而且这种发展势头方兴未艾。

现代企业管理是一门应用性很强的学科。任何忽视理论或忽视实践的做法都是片面的。而实践已经证明，企业管理案例教学法是一种符合理论与实际相结合的先进的教学方法，它在掌握一定理论的基础上，有目的、有选择地把案例提供给学员；让学员学会发现问题和分析问题，提高解决问题的能力，从而使学员既学到一定的理论知识，又能通过案例教学的“模型”，增加“实践”经验。而且更重要的是，案例的思考、分析、讨论和解决“问题”的过程，也是加深学员对基础理论的理解和掌握的过程；对理论的更深层的理解，又促进其理论和实际水平的提高，从而在理论和“实际技能”的交互提高上形成良性循环。

一、现代企业管理案例的涵义

案例一词的涵义，国内外的一些学者说法不一。案例英文原文叫 Case，在不同的学科领域，翻译的意思也不同：医学上译为病例；法律上译为判例；企业管理上译为个案、实例、事例、案例等。

案例一词源于医学。其原意是指个别病案或医案。医疗部门需对病情诊断的处理方法有所记录，以便备案可查。这种待分析处理且有一定典型性的病历资料，即是案例。

二、现代企业管理案例的特征

（一）案例的目的性

案例是为了提高学员思考问题、分析问题、解决问题的能力，根据教学目标而编写的，因而目标明确。企业管理案例是直接为企业管教学服务的，所以目的性强。

（二）案例的启发性

案例是带着问题的有的放矢地围绕一个或几个问题而编写的。有的问题明显，有的问题隐含，需要学员去思考。

（三）案例的客观性

企业管理案例，是对某一特定的企业管理活动的内容、情景及过程进行的客观描述，是尊重客观事实的，它要求案例编写者不带个人偏见。

三、现代企业管理案例教学的目的

现代企业管理是一门应用性很强的学科。近几年来，我国企业管理教育工作有了迅猛的发展，不仅全国综合性大学、财经院校、工科院校开设了企业管理课，而且教学方式也处在摸索、探

讨和完善之中。但综观目前的教学状况，教学方式仍没有完全改变“满堂灌”的“填鸭式”教学方法，理论脱离实际，忽视对学生独立思考能力的培养。这种状况远远不能适应社会对既具备一定的理论功底，又能独立开展工作的大批优秀人才的客观要求。

案例教学已被实践证明是行之有效的现代教育方式之一，它在国外等各门学科中得到普遍推广，所谓现代企业管理案例教学，即是指借助案例进行教学的方法。它是一种先进的教学方法，融理论教学与实际能力的培养于一体。企业管理案例教学的目的，归根到底就是培养优秀的企业管理人才。部分院校的实践也表明了企业管理案例教学有传统教育无法比拟的优点，即案例教学形象、具体、切入现实，能大大激发学员的兴趣，促使学员思考，从而调动学员的潜能，提高学习的效率。同时，企业管理案例真实，使学员身临其境，有助于培养学生解决问题、分析问题的能力，增强独立工作的能力。

第二节 现代企业管理案例教学的功能

一、现代企业管理案例教学功能的涵义

现代企业管理案例教学的功能，是指通过企业管理案例教学提高学员的企业管理理论水平和锻炼学员独立思考、独立工作能力的意义和作用。

现代企业管理案例教学功能并非现代企业管理案例本身，而是通过分析解剖案例、探索规律、阐述理论、引起思考、提出结论，进而指导学员的实践。要完整地理解现代企业管理案例教学的功能，我们必须了解企业管理案例教学功能的主体是企业管理

案例教学本身。教员是案例教学的主体，但不是其功能的主体。如果教员成为功能的主体，那么，逻辑推出的就是教员的功能，而不是企业管理案例教学的功能。另外，案例本身也不能代替功能，它只有被用在教学中，才能与其他要素一起构成企业管理案例教学的功能。

其次，所谓企业管理案例教学功能的对象，是指对谁的作用或影响，也就是功能主体作用的对象。在案例教学功能中，学员、学员集体和教学便构成了企业管理案例教学功能作用的主要对象。

二、企业管理案例教学的功能

一般而言，企业管理教学具有下述功能：

（一）现代企业管理理论的载体功能

每个案例都或多或少地蕴涵了现代企业管理的理论。现代企业管理案例教学，就是通过分析个别案例，揭示案例蕴涵的丰富思想，从具体的案例中推导出一般的原理，探寻某一企业管理理论或实务的普遍意义。这也是案例教学法的目的所在。如果案例教学只是就事论事式的分析和讨论，或者抱着功利主义的态度试图从中寻找什么神奇的灵丹妙药，也就失去了案例教学的本质意义。而且案例教学具有填鸭式教学所不可比拟的功能，那就是从具体的案例上升到一般理论，使学员学习起来感到易懂、好记，对总结出来的企业管理理论觉得生动、亲切，而不感到高深莫测和抽象生硬，从而能提高教学效果。

（二）典型示范的引导功能

带有典型性的企业管理案例，具有示范的价值与引导的功能。从典型案例中总结出的原则与方法、经验与教训，能反映出特定时代的企业管理活动规律。这些规律与方法，对其他企业管

理实务同样有引导意义和示范价值。当然，这种引导，应当是科学理论本身的自然辐射，而不应是牵强附会式的照抄照搬；应是开发思路，引导思考，使学员在以后实践时能结合具体情况去灵活应用，而不是纯粹生搬硬套。

（三）对学员能力的“补完”功能

“补完”，即是指补充和完善。参加企业管理学习的人员不外乎两类：一类是青年学生，如工商管理学院、系的专科生、本科生或研究生，他们是未来潜在的高级企业管理人才与骨干；一类是现职的企业管理人员在职进修、脱产深造或接受轮训。这两类人员各有长短：前一类学员，从校门到校门，长于理论，他们虽然在其他形式的教学中学到了企业管理的理论与概念或与现代企业管理密切相关学科的理论知识，却缺少实际知识，不知道实际工作中该如何“干”，不知道新学的理论和概念怎样运用于实践；而后一类学员虽已有相当的实践经验，知道怎样干，但其实践又往往囿于局部地区或日久成自然的习惯做法，需要扩大与更新。而案例教学法则能对两类人员起到“补充”和“完善”的作用，其中对后一类学员，可以通过案例教学开拓视野、增长知识、加深理论的功底。再者，即使是同一个人，有的人擅长思考，重视理论；有的人比较务实，注重技巧；而现代企业管理案例教学对同样的一个人也能通过这种“融理论与实务于一身”的教学方法，起到促使其理论和实务同时注重的作用。

（四）模拟逼真的锻炼功能

现代企业管理案例教学的最主要的功能，还在于为使用者（教师、学员、受训对象、考生、实际工作者及其他感兴趣的读者）提供一个具体而又逼真的现代企业管理的情境，增强“使用者”的主人翁意识，促使他们积极思考，从而在能力上得到锻炼。通常从分析能力、决策能力、创造能力和独立工作能力等方

面使学员（或使用者）得到全面的锻炼。

（五）教学相长的融合功能

教学相长的融合功能体现在两个方面：首先，案例教学能为学习集体提供一个共同的关注焦点，一个取长补短、互相启发的机会。尤其对于在职培训人员，这么多经验丰富、各怀“绝技”、来自“五湖四海”的“行家”聚集在一起，就同一问题八仙过海，各抒己见，交流辩论，从而达到共同提高、互相“交融”的目的。另外，教和学之间，也能通过启发、引导和反馈的过程，使“教”和“学”两方面互相取长补短，交互提高。

（六）理论联系实际的桥梁功能

案例教学理论联系实际，具有启发、教育的作用。案例教学最突出的优势之一，便是采集了大量真实事例作为教学内容。优秀的案例，往往以现实问题为研究对象，以事实和数据为根据，并将理论知识寓于案例之中，读者可以通过对各种类型案例的剖析，运用创造性思维，将大量的感性体验升华到理性认识程度，并以此指导今后的工作。

第三节 企业管理案例的格式与类型

一、企业管理案例的格式

企业管理案例的格式是指案例编排的程式与结构。格式是个形式问题。形式应适应与服从内容的要求。案例反映的现实多种多样，编写者的风格与目的又因人因事而异，所以，难有统一的格式。不过，仍有一些约定俗成、普遍采纳的编写习惯可供借鉴。

1. 案例标题，即案例的名称，最常见的标题就是案例所涉

及的企业名称。如：“深圳康佳电子有限公司”、“联想”、“海尔”等。有时在案例的标题中也直接地点明案例的主题，即指明显关键的问题或焦点。如“小雨点闯京城”，“联想”的“联想”等。案例不同于教学作品，在使用标题时不能带有浪漫色彩，应以点明企业名称或关键的问题为宜。

2. 案例正文，即案例主要环节的叙述性文字。它要求所介绍的背景能帮助研究者更好地把握事例的相关因素，所述情节能说清事件的来龙去脉；同时还要求文字简洁明了，必要时还可以采用文学笔法渲染烘托气氛，以突出矛盾。

3. 案例思考，即在正文基础上提出的有针对性的思考问题。设计思考题旨在引起对事例所揭示的矛盾及解决矛盾方法的思索。对同一件事，可以有不同的思考角度。思考题要提出能揭示问题本质的思考角度，同时又要发人深思。过分浅显、直露的思考题，算不上好的思考题。

以上是一般案例所应包括的要素。此外，根据案例的性质不同，或根据需要，可以在案例中加篇首、注释、脚注、图表与附录等。

二、企业管理案例的类型

案例的类型，可按不同的标志从不同的角度来区分：

（一）按案例篇幅的大小，可分为小型案例、中型案例和大型案例

1. 小型案例。小型案例，通常指1~2页（16开）或1500字以下的案例。小型案例篇幅短小，反映矛盾单一，层次不繁，线索不杂，解决简单的企业管理问题。如企业的商标问题，招聘人才问题等。

2. 中型案例。中型案例，指篇幅在2~7页之间，字数在

1500~5000 字之间的案例。多为解决某一具体类别的企业
管理问题，如解决某企业的战略决策问题、国际化经营问题等。

3. 大型案例。大型案例，即指篇幅在 7 页以上，字数在 5000 字以上的案例。大型案例篇幅较长，矛盾多样，多层次、多侧面、多线索地反映企业管理的诸多问题，解决较为复杂的企业
管理问题，如某企业的扭亏为盈问题、股份制改制问题等。

(二) 按案例内容的多少，可分为专题性案例和综合性案例

1. 专题性案例。专题性案例，一般指针对现代企业
管理的某个方面问题的案例。如针对企业经营战略、企业组织管理、企业市场营销、企业跨国经营等方面问题而编写的案例。它在教学中具有针对性强的特点。

2. 综合性案例。综合性案例，一般是以企业整体活动为对象来描述企业生产经营活动中存在的一些事关全局的问题。如企业扭亏为盈、企业全面质量管理、企业资产重组等内容，以案例的形式摆出来供学员思考分析，从而找出影响整体效益的问题所在，提出对策解决问题。综合性案例一般是较复杂的案例。

专题性案例与综合性案例有时也难以区分，专题性案例虽然仅就企业生产经营活动中某个方面进行描述，但这个方面又可能牵涉到其他方面。如企业战略管理案例，往往会涉及到企业市场营销、企业跨国经营、企业人力资源开发、企业生产管理等多方面因素。因此，企业管理专题性案例与综合性案例的区分只是相对的。

(三) 按案例学习功能，可分为“描述/评审型”与“分析/问题型”两种

1. “描述/评审型”案例。该类案例介绍某一企业管理活动的全过程，有现成的方案或计划，要求案例使用者对之进行评