

粮食企业管理案例

5

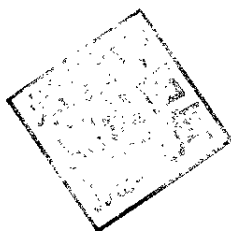
中国商业出版社

99
F717.5
58
2

粮食企业管理案例

《粮食企业管理案例》编写组

XAJ21/23



中国商业出版社



B 753542

粮食企业管理案例

《粮食企业管理案例》编写组

中国商业出版社出版发行

河北省承德市印刷厂印刷

787×1092毫米 32开本5.82印张125.8千字

1989年2月第1版 1989年2月承德第1次印刷

印数1—7000册 定价2.10元

IS BN 7—5044—0315—6 / F · 195

编写说明

《粮食企业管理案例》是在粮食行业实际经营业务典型事例基础上经筛选加工编写而成的。本书努力突出知识性、实用性、针对性的特点。它有利于帮助使用者了解粮食经营管理业务实例，有利于使用者运用科学的管理理论和方法指导粮食经营实践活动，有利于使用者提高分析问题、解决问题的能力。本书是粮食系统成人教育、干部培训和对即将参加粮食工作的职工进行职业教育的良好教材，是粮食经营管理工作者的必要参考书籍。

本书由商业部北京商业管理干部学院粮食经济管理系组织，数省（市）粮食干校、粮食学校协作编写的。本书由刘鸿业主编，刘纯义、朱桂芳任副主编。参加编写工作的还有傅竹庭、张庆文、邓广培、郑孝敏、李学谦、陈凤臣、李雁、马幼伟、陈世平、王欣、叶灿夫、许忠良、吕美艳、吴国安、严富镛、师静昆、杜玉峰、孙东来等同志。

编 者

一九八八年十月

目 录

管理案例教学简介	(1)
案例教学实例	
秋粮收购工作	(11)
《秋粮收购工作案例》教学笔记	(17)
《秋粮收购工作案例》课堂讨论	(19)
《秋粮收购工作案例》分析报告	(25)
管理案例	
稻米霉变事故的根源在哪里	(30)
糯米怎样运输最好	(33)
这批花生应该怎样经营效益最佳	(36)
这个厂为什么只盈利两千元	(38)
曹经理为什么“按兵不动”	(45)
仓库领导怎样扭转这种被动局面	(47)
为什么还亏损2.5万元	(50)
学院粮店经营方式改革	(53)
招标、投标、中标	(57)
城市粮店如何实行批零差核算	(60)
应吸取哪些教训	(63)
新经理的新方案	(66)
领导者面临的难题	(71)
这个物资仓库的管理工作应如何改进	(74)
吃亏吃在哪里	(78)

1689年该进多少货·····	(80)
这是在自找麻烦吗·····	(83)
千万元利税目标是怎样实现的·····	(86)
由“顾客之家”想到的·····	(89)
怎样落实粮库经营体制改革方案·····	(92)
这两件事情说明了什么·····	(95)
这个问题的原因在哪里·····	(97)
这样制订定额是否合理·····	(100)
这批议价收购的粮食应如何作价·····	(104)
少赚一百多元钱说明了什么·····	(106)
如何扭转被动局面·····	(109)
绿豆价格的制定·····	(111)
这类质量问题应如何处理·····	(113)
一起坏粮事故·····	(116)
王经理将如何作出决策·····	(118)
这些人怎样安排·····	(121)
怎样进行技术改造效益更高·····	(124)
怎样选择油罐工程的最佳方案·····	(126)
应该选择哪种方案·····	(129)
这笔资金怎样投放最好·····	(133)
公司为何面临困境·····	(135)
怎样在争购红粮中取胜·····	(138)
十几万公斤普通葵花籽哪里去了·····	(140)
前进粮库为何仍不景气·····	(143)
工勘时间的调整改革·····	(145)
粮库的设置与选址·····	(147)

人事股长的苦恼.....	(151)
引进通心粉自动生产线的前前后后.....	(153)
一例决策失误的思考.....	(156)
他该如何投资.....	(158)
姜主任将如何决断.....	(160)
外国企业管理案例选辑.....	(163)

管理案例教学简介

为了造就一支宏大的社会主义的现代化管理干部队伍，粮食系统管理干部教育培训事业近年来有显著的发展与提高。在引进和编写了一些适用于粮食系统管理教学的教材的同时，管理教学方法的改进与探索也开始引起广泛的重视。其中，管理案例教学法异军突起，引人注目。但是，就全国而言，案例教学方法的采用尚处于初始阶段。对它的介绍、宣传和推广还很不够，许多从事管理教学的同志甚至还不知道这种方法，或对它的理解不贴切、不全面、不深入。为了普及与提高案例教学，使之迅速发展，为管理教学做出应有的贡献，现在简要地向读者介绍有关案例教学的基本知识，以抛砖引玉，推动和促进粮食系统管理干部培训工作中的案例教学。

一、管理案例教学概述

管理教育与培训的基本目的，不仅是要使受训者掌握先进的管理知识，而且要使他们具有独立的、综合性的工作能力，即具有较强的发现、分析与解决问题的能力。但是，管理学具有强烈的实践性、综合性和权变性。任何“深奥”的理论要在实践中接受检验，任何管理实践又都没有一定之规，都要因地、因时、因情制宜。而传统的教学方法，普遍是采用以系统讲授为主的灌输性“结构式”教学

法。为解决管理学对“学”与“用”有特殊要求的矛盾，管理案例教学法便应运而生了。

管理案例，至今还未见到严格的、正式的、被普遍公认的定义。为求简练，是否可以把管理案例定义为“对某一特定管理情景的客观书面描述或介绍”。管理案例特别注重“客观”二字。案例基本上是写实的，是对已发生过的事件的记录；案例是对事实的白描，不得带有撰写者的分析与评论。管理案例又是有明确目的的，它是为适应特定的教学目的而编写，是精心编排组织的。它为着上述目的，为学习者提供模拟的管理情景，因而总是以一些问题为核心展开和叙述的。所以，虽然是“客观”、“写实”的，但不是素材的任意堆砌，是经过仔细筛选、组织编写的。

案例的最主要功能，是为它的使用者提供一个身临其境的具体管理环境，使他们得到锻炼和提高自己独立工作能力的机会。案例还能为集体提供一个共同关注的焦点，一个取长补短、互相启发的机会。尤其对于干部培训来说，许多经验丰富、各具特长的干部聚集在一起，就同一个问题各抒己见，交流辩论，共同提高。因此，集思广益，是案例极其重要的另一项功能。管理案例可以从不同角度去分类。从篇幅上分类，1,500字以下的为小型案例，1,500~15,000字为中型案例，15,000字以上为大型案例。从案例分析所需用的手段和工具来分，可分为定性分析和定量分析案例。从编写方式上分，可分为自编、改编、缩删、翻译诸类。从素材来源和拟真性强弱来看，有创作型（以现实为基础的想象和虚

注：本文根据中国工业科技管理大连培训中心余凯成教授《管理案例教学》删节编纂而成。

构)与纪实型之分。从职能跨度大小分,又可分为专业性案例和综合性案例。

比较有用的分类法,是从案例的学习功能方面来分。这可以分为“描述/评审型”案例和“分析/问题型”案例。前者是介绍一种已经拟定好的、现成的方案或计划,要求案例使用者对之进行评审,指出它的长处,也点明它的疏漏与不足,两者都要陈述理由。后者则在情况描述中隐含有一定问题,要求使用者把这些问题发掘出来,分清主次,探求原因,拟定对策。这无疑最有利于培养使用者全面工作能力,体现案例教学的基本要求。这种案例是最典型的,是管理案例的主流。

在案例教学过程中,常交叉使用另外两种类型的案例。一种是习题式专业性案例,它篇幅短小,待解决问题的有关事实交待得一清二楚,一般存在着“最佳”解决与“标准答案”,希望使用者利用所学过的某种方法、原理来推导出这种解法。它用来帮助使用者加深理解某些概念或学会应用并熟练一些方法、公式。另一种是分析与决策型案例。它的篇幅较大,内容是综合性的,反映某一管理情景的真实而全面的情况,而且往往有多余的与主题无关的信息杂陈其间。这种案例需要使用者从纷纭的现象中,由表及里,下功夫找出问题,理出头绪,分清主次,然后拟定各种备选方案,权衡决策。这种案例一般不存在什么“标准答案”与“最佳方法”。这类案例主要适用于综合性课程和高级管理干部培训课程中,是管理案例教学中的主体案例。

关于案例格式问题,一般倾向意见是不应有什么必须遵循的规范。案例所反映的管理现实多姿多彩,编写者的目的

与风格各异，不宜有什么统一格式的约束。若说有什么习惯性的格式的话，案例一般可以由标题、篇首注释、正文、评注、结尾、图表及附录等要素组成。

二、管理案例的教学

管理案例教学的一个最鲜明的特点，是强调学员的独立思考与讨论。这是与灌注式课堂讲授截然有别的。案例教学中的关键与中心环节，是课堂全体学员的集体讨论。教师在课堂讨论中，既不宜多干预，又不能撒手不管，要起积极而又是陪衬的辅助作用。教师起的作用，类似于教练员、导演的作用，拟定案例分析讨论计划与安排进程，使讨论一直处于教师紧密的然而却是无形巧妙的监控与指导之下。教师要善于启发、促进，鼓励学员交流思想，深入思考，要善于适时适量地在讨论中补充一些必要的信息，充作“顾问”等等。教师要极力避免经常插嘴，长篇大论，喧宾夺主；不要频繁地、急急忙忙地对学员的见解指责干涉，品头论足；不要总是在学员间产生争论时出来评判是非，充当裁判员，以“权威”自居。要多以反问、提醒、启发式来对待学员的提问、争执，引导讨论的顺利进行。这无疑要求教师认真备课，精心安排讨论进度，事先尽可能多地预计可能出现的情况、问题和对策，防范于未然。

讨论的结尾，也没有什么固定的格式。有的老师喜欢做一个简练的结论性小结，或进行一番讲评。有的老师喜欢让学员集体做总结，例如问：“大家觉得今天有哪些主要收获和心得？”可以让一位学员带头小结，大家再作补充。因为多数案例无所谓“标准答案”，因此，重要的是使每个学员

自己去体会：在这个案例的具体情况下，问题和原因已经找出了，分析也比较透彻了，办法和主意也摆出一大堆了，必要的假设也定了，你觉得应该怎么办？这是案例讨论最主要的结果。

案例考试，实际是一次案例分析作业，但取消了小组及班级讨论环节而已。常见的形式，一是课外作业式，布置案例考题带回去，指定时间交来书面分析。不许相互讨论，但也不必监督。这类试题一般较长而复杂，难度偏大。二是课堂限时式，此类更为常见。考题当堂发下，一般要求四小时内交卷。有时可以允许携带和翻阅参考书、笔记本，有时可以闭卷，但均不允许交头接耳或互相换阅试卷。这种案例相对较短，较简单而略容易一些，因时限严格，更能测试出学员对本课程主要概念和方法消化吸收的真实程度。

三、管理案例的学习

管理案例的学习过程基本上是学员通过自己的努力来逐步领悟的过程，学员的自学作用是任何人无法取代的。管理案例的学习过程有苦有乐，一方面充满趣味与挑战，令人激动兴奋；另一方面也千头万绪，困难重重，有时会使人沮丧灰心。掌握一定的案例学习方法，可能会对于案例的分析与学习，有所裨益。

案例学习的全过程，一般包括阅读、个人分析与准备、小组的学习与准备、课堂讨论、书面报告撰写等环节。下面有选择地作些介绍。

阅读案例的第一项任务，就是辨认与确定所用案例是属于哪一类型。类型不同，阅读方式和分析技巧有所不同。大多

数案例至少要阅读两遍。阅读时最好分两步走，先粗读而知其概貌，再精读而究其细节。读完背景介绍，注意小标题，使心中对全文有一个基本的了解，然后再精读时，随手把想到的、疑问记点眉批或夹注。

案例分析应注意从两个基本角度出发。一是从当事者角度，即“进入角色”，站在案例中主要角色立场去观察和思考；二是从总经理角度，对综合性案例分析时，要从全面的、综合的角度去分析与决策。

案例分析一般包括五个主要步骤：①找出案例中关键问题；②确定与关键问题有关的但行文中没有明确的问题；③选定适合此例需要采取的分析方法；④分析问题的主次关系，找到自己如此分析的逻辑依据；⑤确定所分析的类型和分析的基本角度。

管理案例的书面分析报告，是整个案例学习的最后一个环节。写案例分析报告不是文学创作，一定要求干净利索，把自己的主要见解及支持这些见解的分析论据写得一目了然。分析报告要从自己分析的终点、结论入手，报告中的第一句话力求概括自己分析的主要成果和精华。分析报告的主体，应在头几句就明确地表述出来，报告的其余部分则用来说明三个内容：①为什么自己选中这个方案；②你认为还有哪些方案，为什么没选中它们；③支持自己选中的方案的理由和依据。全文力求简明扼要，篇幅一定不能过大。

参加案例考试时，一定要有个时间安排，掌握好进度。案例分析报告一是要切题，二是要简明，三是有重点。答卷的方式之一，是开门见山地列出自己的主要论点和建议，再注上必要的支持性论据。例如“我建议采取下列方案：如此

这般。理由是：一、二、三、四……”完了。当然这也不是唯一规范的答卷方式，仅供参考。

四、管理案例的编写

管理案例的编写是一门独特的艺术，要想很好地掌握它，必须在管理实践、管理理论及管理教学这三方面都具有较高的修养与丰富的经验。曾否编写过优秀的管理案例，是反映一位管理教师水平和经验的重要标志之一，应被视为一项重要的资历。

管理案例的编写，应有个通盘计划。计划中首先要根据管理教学的实际需要，确定选题。围绕选定的主题，逐步确定有关的主要问题和决策层次。即案例中的决策层次是大企业还是小企业？是经理还是科长或是一般工作人员？这要根据教学要求事先确定。其次，对案例的难度大体予以鉴定，即案例的分析、概念、表达等方面难度，是较易、一般还是较难。再次，案例的教学目的，即学员使用此案例后，准备掌握哪些技巧和学会哪些知识。最后，对案例的用途予以考虑，是配合某章教学用，或是总结复习用，或是作为考试使用。由上述诸点，预计案例编写的篇幅大小，确定案例编写类型。类型问题，在前边的“管理案例教学概述”中已略作介绍，不再赘述。

案例编写者，最理想的情况是集任课老师、资料收集者、执笔编写者于一身。当然，现实状况往往不能做到这样，但应尽量努力为之。因为对案例编写者的要求甚高。一是要求编写者首先明确案例编写的目的，即案例要达到什么教学目的？在什么情况下使用？使学员得到什么教益与启

发？这些是案例编写的出发点和基础，只有明确了这些，才能确定案例的形式与内容。二是要求编写者十分理解本案例所涉及的管理理论、概念、方法，因为案例是配合一定的管理理论的讲授而进行的。三是编写者应非常熟悉为编写案例而从管理实践中收集来的各种素材，对有关方面情况的取舍剪裁能得心应手。

管理案例素材最好是取自编写者的个人经历，不论是成功的经验还是失败的教训，都是第一手的、直接的、体会深刻的。但这样也往往会犯另一种毛病，就是编写者对情况过分了解，不易体验到案例阅读者的心情与处境，有些情况编写者认为可以忽略不提，而读者却无所知之。编写者个人经历究竟是十分有限的，这就需要大量求助于调查活动。所以调查情况、搜集资料便是案例编写的极重要的一个环节。被调查单位的确定，取得被调查方的合作、谅解和支持，根据案例教学目的而有针对性地取得素材，都是十分深入具体的重要环节，这些基本调查搜集材料的方法，就不详细辑录了。

在素材基本齐备之后，便进入动笔写作阶段。一般来说，在调查搜集过程中形成的资料素材还比较粗糙，也不能全部搬进案例中去，必须经过加工，去粗取精。在对素材进行加工时，要注意几个基本问题。一是注意围绕案例的主题及关键问题。此问题在最初的案例编写计划阶段就已有规定，但经过调查搜集资料，是否应作适当调整？调整之后，他们就成为素材选择和案例编写的主要依据。二是注意案例中决策的主要人物应必须掌握哪些情况，即案例中提供的条件必须完整、充足。编写者应反躬自问：如果我是案例中的

决策人物，案例中文字提供的情况是否可以使我做出有完整依据的决策？三是注意必须补充以必要的背景材料，以便把案例阅读者引进到案例所描述的具体环境中去。四是注意案例素材的精心安排。编写案例既是照实记录，而且并不要求十分条理化，往往初读者感到零乱无序，但这恰恰反映编写者煞费苦心的精密选择与安排。因为貌似零乱的素材安排却始终围绕着既定的教学目的、主题和关键问题展开的。

在案例编写过程中，还应该注意一些具体的问题。

在案例结构的安排上，通常采用两种手法。一是按时间顺序，按照事情发生的前后次序逐次安排，交待事情的来龙去脉。二是按照一定的逻辑顺序，将大量零乱的事实分门别类地组织起来。这种方法，往往采用小标题的方式，使层次与节奏表现出来。当然，案例结构太固定也有很大缺点，编写者可以根据需要，对案例结构予以各种安排和创造。

关于案例编写的写实与虚构方面，编写案例并不绝对排斥虚构。只要不违背常理，确实合乎逻辑，情节上允许适当作些题节、合并、虚拟。其目的往往是使事物与人物更集中、更典型，表达更精炼。

在编写角度上，应注意案例编写者是报道者，不是评论员。案例的编写不能夹叙夹议，不应表露出编写者的好恶褒贬和个人倾向，不对事物作出解释和是非、好坏判断。要用事实去说明编写者意愿，读者经事实分析得出自己的判断。评价性、结论性的文字一般不以编写者的角度表达。

另外，案例编写一般都用过去时态，即假设案例中的事件都是以前发生过的。这样做一是为了利于保护案例中所涉及的人与单位，二是这种时态可以使案例使用期长一些。在

案例编写中，对真实事件往往做一些技术掩饰处理。所涉及的单位、地点、人物都隐姓埋名、改头换面，涉及到的数据往往也全部乘以一个换算系数，这样不但能模糊事件原发生单位，还能使所有数字间的比例关系维持其合理性。

前边还曾提到，案例的格式、体例一般有标题、篇首注释（编写者姓名、版权情况、技术掩饰处理情况、编写目的的说明等）、正文、脚注、结尾等组成。案例编写应力求“开门见山”，“一语中的”，开始就能概要说明主要人物与主要问题，抓住读者的注意力。随后就应介绍主要背景情况，使读者在深入以后的主要问题细节描写前，对环境有概括的认识。案例正文的编写应简炼含蓄。案例意在启发读者思考，所以理应做到藏而不露。案例不是文学作品，无需大力修辞冗陈，但应文笔流畅，内容安排得曲折跌宕，激发读者的兴趣与想象。

综上所述，一篇优秀的案例必须首先紧密地围绕既定的教学目的，而充分体现这一目的的需要；必须真实具体，情节合理，逻辑严密，充分达到拟真的效果；构思巧妙，信息提供剪裁适度，虚实均衡；它还应当生动有趣，引人入胜。只要我们下大气力熟悉案例编写手法，肯勤动脑动笔去编写例，就能熟能生巧，编写出令人满意的高质量案例来。