

商业经济管理

案例选编

王惠人

2.50元

1986

吉林省商业经济学会

说 明

根据商业部教育司在中等专业学校的经济管理专业中，逐步推行案例教学的要求，采用案例教学已成为改革教学方法的有效途径。它对于改变目前传统的上课由老师讲、学生听；下课对笔记，考试背笔记“注入式”的教学方法有很大的促进作用，对启发学生学习的主动性，培养学生运用理论分析、解决企业在经营管理实际问题的能力和创造力。

这本案例选编，力求紧扣《供销社商业经济》、《供销社商业企业管理》《市场学概论》教材内容，通过叙述情况和提供数据，把企业面临的问题和管理人员在做决策时的必须的周围环境因素及意见等供学生分析研究，共同讨论，制订决策。另外，案例内容上真象与假象并例，现象与本质并存，形成错综复杂的情况。解决问题的方案与决策也不拘于一种，可以有几种不同答案，以培养学生运用知识

提高认识问题和解决问题的能力。为此，案例及其内容，不涉及对某个具体企业的评价。

这本案例主要是选用了辽宁商专编辑的《教学案例》和由吉林省商经学会出版的《商业企业管理案例选编》以及参阅兄弟院校编写的案例及资料成书的，选编过程中，乔光丽、王久玉、王云龙、段云江、边霞、丁玉书等同志提供了资料和帮助。在此表示衷心的感谢。

本案例由王惠人同志选编。最后，由吉林省商业经济学会秘书长王秋山、吉林省第三产业协调办公室副主任栗远同志修订。

由于时间仓促，水平所限，书中的问题、错误在所难免，诚恳欢迎读者批评指正。

编者

一九八六年十月

目 录

案例教学法简介.....	(1)
商业经济管理案例.....	(8)
买方迟延收货, 双方都受损失.....	(8)
口头订合同, 一方不履行.....	(10)
同样信息, 两种结果.....	(11)
生搬硬套的苦果.....	(12)
大受欢迎的昂贵礼品.....	(14)
长白山商场经营洗衣机的经济效益能否再提高.....	(16)
“天府可乐”一举成名.....	(18)
一项不可忽视的业务.....	(20)
不应舍近求远.....	(24)
这个仓库在管理上有那些特点.....	(26)
如何提高仓库管理水平.....	(29)
怎样改进仓库商品管理.....	(32)
粮食变质应由谁负责任.....	(34)
运输损失应由那一方负责.....	(35)
白糖被污染的经济纠纷如何处理.....	(37)
矛盾.....	(38)
如何改进商业网点的布局.....	(42)
是否应该建立这样的食品商店.....	(44)

谁是谁非·····	(45)
产销僵局·····	(50)
港商退货以后·····	(52)
企业实行经营承包后中途不包对不对·····	(55)
猪多带来的难题·····	(57)
塑料鞋打开销路之后·····	(60)
胶合板的纠纷·····	(62)
三角合同纠纷的仲裁·····	(64)
两次购进蔡庄大曲·····	(66)
经营电褥子的教训·····	(68)
对批发商业的挑战·····	(70)
左右为难·····	(72)
多与乱·····	(74)
议价难议·····	(76)
这家商店该受罚吗·····	(78)
如何看待贺先的提拔·····	(79)
特殊个体户·····	(81)
推销方法的分歧·····	(82)
发人深思的三件事·····	(84)
一张批条的风波·····	(86)
三下广东·····	(88)
怎样才能搞好商店的经营责任制·····	(91)
怎样实行商店内部承包责任制·····	(94)
运用调查资料分析市场的变化趋势·····	(96)
怎样决策才算正确·····	(98)
对决策与风险应持什么态度·····	(99)

塑料凉鞋是怎样由滞销变畅销的·····	(100)
市场决策为什么一个成功，一个失败·····	(102)
一项有争议的应变决策·····	(103)
瓜甜果苦·····	(106)
巧作决策·····	(108)
零度以下·····	(110)
借款买迎春香烟·····	(111)
联合外采，分头推销·····	(112)
一笔自己打退的交易·····	(113)
线绉上的一道褶·····	(116)
退鞋余波·····	(120)
这批电视机是否应购进·····	(123)
西瓜事件的教训是什么·····	(124)
农村市场新变化，商业怎么办·····	(125)
怎样解决生猪收购难的问题·····	(127)
怎样解决生猪收购中的新问题·····	(128)
家用塑料制品的工商间的矛盾应如何解决·····	(130)
汗衫背心库存有什么问题·····	(131)
大买卖与小买卖·····	(133)
悦来饭店的复兴·····	(135)
妙手自有回天力·····	(137)
经营中的错中错·····	(139)
特殊的售货方法·····	(141)
为什么造成损失·····	(143)
怎样才能适应市场形式·····	(145)
这批洗衣机是否应购进·····	(147)

鲜蛋是怎样变质的·····	(148)
怎样做到有利于市场需要·····	(150)
批发企业怎样选择最佳进货渠道·····	(151)
这批日历不应购进·····	(154)
杜经理改革为什么会取得成功·····	(155)
马主任真正想到了什么·····	(157)
修鞋引起的争论·····	(159)
一分钱生意·····	(161)
这双鞋该不该退·····	(162)
三次买毛线·····	(164)
一笔难办的交易·····	(166)
推销队受到的破格欢迎·····	(168)
“百花”销售，独占鳌头·····	(170)
表扬信招来的是非·····	(172)
如何改进零售商店的劳动组织·····	(174)
工业品实行淡旺季变价办法是否可行·····	(176)
一些基层社经济效益不高的原因·····	(178)
第一百货商店经营管理水平逐年上升·····	(180)
为什么一盈一亏·····	(183)
这笔费用应怎样处理·····	(185)
惊人的损失·····	(186)
小店胜大店·····	(188)
一台电视机的风波·····	(190)
一项尚待作出的进货决策·····	(191)
一次退货的教训·····	(194)
信息通、副业兴·····	(195)

是最佳决策吗·····	(197)
库存商品与旺季市场供应·····	(199)
这三个单位为什么亏损·····	(200)
怎样才能改变熟食加工厂的面貌·····	(202)
零售商店怎样搞好定额管理·····	(204)
中西药柜台该不该撤掉·····	(207)
怎样处理好包装与销售的关系·····	(208)
小商店为什么经济效益高·····	(209)
怎样打开麦芽啤酒的销路·····	(211)
如何处理游山玩水的采购事件·····	(212)
传统名店怎样适应新的市场形势·····	(214)
怎样改革盘点方法·····	(216)
零售企业为什么要实行定额、定员管理·····	(217)
零售价格改革的尝试·····	(220)
畅销与滞销·····	(222)
物价科的一次科务会·····	(224)
提价与削价·····	(227)
价格是经营渡船上的舵·····	(229)
承包月月盈，不包年年亏·····	(231)
二分之一与二十分之一·····	(233)
经营承包前后·····	(235)
易人更职与改革管理·····	(237)
差秤记·····	(241)
烂果因由·····	(244)
肯服苦药的经理·····	(246)
论功行赏贵在得度·····	(248)

何主任的工作调动·····	(250)
经理要拿出主意来·····	(251)
家丑外扬·····	(252)
这把锁头该用什么钥匙开·····	(253)
饮食业用肉的进货方式·····	(255)
一笔巨额的费用支出·····	(257)
一起混油事故·····	(259)
故怎样搞好商品展销·····	(261)
这些饭店亏损问题怎样解决·····	(264)
饮食业靠什么取得盈利·····	(266)
这个饭店的经营管理应怎样改进·····	(268)
怎样播放儿童食品广告好·····	(270)
怎样利用商业广告促进企业经营管理·····	(271)
实行单车核算的好处是什么·····	(274)
这笔运输损失应由谁承担·····	(276)

案例教学法简介

案例教学法，是现代企业经济管理教学中一个很重要的方法，被越来越多的学校所运用，近年来的教学实践证明，用案例教学法进行教学获得了很大的成功，培养出了一批有知识懂管理的企业管理人才。

根据商业部教育司在中等专业学校的管理专业中，逐步推行案例教学和考试中有案例试题的要求，以提高学生的分析问题和解决问题的能力。将案例教学法简要介绍如下：

一、什么是案例教学法

“案例”一般也称“实例”在现代经济管理中运用这个词，源于西方。该词在英语中即“Case”，有情形、状况、真相、事例等含义。此词在医学上可译为“判断”、“案例”，在经济管理学科上有译作“个例”、“实例”、“事例”。“案例”等不同译法，现在比较多的译作“案例”。案例教学法，就是根据教学大纲确定的教学目的和要求，以案例为基本教材，在教师的指导下，运用多种形式启发学生独立思考，依案例所提供的客观事实材料进行分析研究，作出对案例所提出的各种问题的判断和决策，这种方法是符合理论联系实际原则的。这样做，一方面，由事入理，学生在对事例的分析研究中能具体而深入地掌握事物的道理，获得规律性的认识；另一方面，根据道理分析事物，在理论知识

的指导下，去研究和分析事物矛盾运动的各个方面，提高学生运用知识分析与解决问题的能力。

二、案例教学法的由来和发展

案例教学法的产生和发展不是偶然的，是随着工业生产形势的变化，企业管理的需要而产生和发展的。

案例教学法的朴素形式可以追溯到古希腊时代。古希腊哲学家和教育家苏格拉底的“问答教学法”被看作是现代案例教学法的朴素形式。这种“问答教学法”是教师围绕教学内容向学生提问，让学生作出回答，启发学生思考问题，发挥学生的学习能动性，通过对所提问题的分析，做出正确答案。如果学生答错了，教师再提出补充问题，使学生再进一步思考，让学生逐步意识到自己的答案错在那里，自觉地加以改正。这种方法，后来被发展为“暗示教学法”。古希腊还有一位哲学家柏拉图继承了苏格拉底的教育思想，他把苏格拉底的“问答教学法”编辑成书，并附加了日常生活的许多小故事，小故事中用一个或几个实际问题寓意不同哲理。柏拉图的小故事可视为最早的案例教材。

现代案例教学方法的运用，出现于一九一〇年的美国哈佛大学医学院。一般工程学院为了培养学生解决实际问题的能力，除进行实际工程教育外，可在学校内设立实验室让学生受锻炼。医学院教师不能把病人搬到课堂上去，也不能把病人当作试验品，因此，临床医生把病人的诊断过程记录下来，写成日志，这就是我们日常所说的“病例”。教师用病例进行讲课，学生根据病例题讨论，如同医生面临病人一样，学习诊断，学当医生。法学院的情况类似医学

院，法学院的教师利用判例进行教学。判例是把犯罪者的犯罪经过记下来，把律师或辩护人的辩护词记下来，把公众的反映记下来，等等，在课堂上，学生面对的就是这些判例，学习审理技能，锻炼培养当法官或律师的能力。

用于企业管理的案例约产生于二十世纪初，这一方面固然是由于医学病例教学、法学判例的成功经验所给予的影响，还有一个很重要的原因是当时工业发展的历史背景给予的作用。美国经过十九世纪六十年代“南北战争”后，经历了工业革命，以后又经过几次经济危机，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，管理工作更复杂了。由于上述情况的出现，不仅在数量上而且在质量上对管理人员的要求更高了，他们必须具有综合地独立处理企业公司问题的能力，这样单靠原来一套教学方法不够了，于是企业管理的案例教学法应运而生。一九一八年左右，在哈佛管理学院，一些对企业情况比较熟悉的教师，就已经在课堂上口述一些企业实际事例进行教学，如同我们现在课堂上举例一样，让学生掌握实际，分析实际，但是当时还没有形成文字材料，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。一九二〇年，美国洛克菲勒财团为了获得自己的利益，发展自己的事业，拿出了一笔资金支授哈佛大学，提供哈佛大学进行新的教学方法的试验，哈佛管理学院把这笔钱用于调查、编写和试用案例。于是，案例教学法日渐发展起来。

最初写出的企业管理方面案例多数是描述性的，内容比较简单。随着工业生产的发展，管理工作复杂化，管理课程

细分了，由一揽子企业管理的课程，细分为生产管理、经营管理，财务管理。市场管理等等，人们对编写运用案例的经验也增多了，写作技巧也提高了。编写出来的案例内容更丰富了，质量也更高了。一九三五年到一九四〇年间是案例编写最活跃时期。在这段时期和在此以后，人们写出了各种分析性案例，有专题性的案例，例如生产管理方面案例，有综合性案例，如涉及企业全面情况、含有产、供、销、人、财、物众多问题的案例，还有定量分析性的案例等。

三、案例教学法的效果

案例教学法在经济管理课程中使用效果是比较显著的，如何使学生理论联系实际，在企业头绪纷繁的事例中发现问题，判断是非，培养学生做出正确决策的能力，在外国是很重视的。在二十年代初，美国哈佛大学的管理学院就形成了案例教学法。到五十年代更为流行，不少著名的大学，如纽约大学，加州大学，哥伦比亚大学，斯坦福大学等也都在不同程度上使用案例教学法。在我国经济管理课程的教学，中，如何有效地运用案例的问题，不少院校都在进行有益的探索，有的已经取得了一定的经验。

(一) 它能够充分调动学生的积极性、主动性、创造性有利于开发学生智力，从而弥补传统的讲授方法的不足。

(二) 它把企业情况真实地、客观地反映给学生，给学生以真实投入感，似乎自己真的置身于企业错综复杂的现实中。

(三) 在被反映的复杂的企业环境中，锻炼学生分辨是非，找出问题，解决矛盾的能力。

(四) 利用教学案例的讨论, 使学生发现自己知识上的缺陷, 取长补短, 弥补自己认识上的不足。

(五) 通过案例讨论中, 掌握并加深对课堂教学内容的理解, 使之获得活生生的知识。

(六) 案例讨论中, 使学生有一种自己似乎是该企业主管者的责任感, 开动脑筋想办法, 训练决策能力。总之, 运用案例教学法, 学生学习的能动作用发挥出来了, 内在的智慧被发掘出来了, 学习更结合实际了, 处理问题的能力提高了。

任何事物都是一分为二的, 案例教学法也同样, 它有优点, 也有缺点。主要是, 案例是对某企业某问题进行描述, 它代替不了系统的理论教学, 只有在掌握了一定的管理知识后, 才能使用案例教学法, 不懂管理理论, 分析不了案例, 案例讨论中常常要进行大胆的假设, 假设常常掺杂些主观东西, 主观因素是不太可靠的; 案例本身没有标准答案的, 众多决策意见, 孰好孰错, 不易检验。

案例教学法缺点与局限性。主要在于摆正理论教学与案例教学的关系, 即理论与实际的关系。要提倡案例教学法, 同时绝不能忽视理论教学, 教学中只讲理论不讲案例也是不行的。单纯的理论教学培养不出具有较强实际工作能力的人才, 也学不好理论; 只学得一些局部的管理技能也适应不了对管好整个企业的知识的需要, 而且, 这些技巧也只有正确理论指导下才能学到与提高。不懂管理, 是搞不好案例调查、案例编写的。案例讨论也同样, 只有在一定的理论原则指导下, 才能对案例提供的情况作出曲直的判断。打个比方说, 你不懂经营管理中产、供、销、人、财、物的有关管理知

识，你就没有编写或讨论这方面案例的发言权。因此，使用案例教学法，对学生必须进行必要的、系统的基本理论、基本技能、基本知识的传授。

另外，必须指出，在使用案例教学法时，也不只是从案例来到案例去，就事论事地谈些问题，还必须不断地总结学习所得，归纳整理使之升华，使认识来一个飞跃，按照实践、认识、再实践的规律，如此不断地运用案例教学法不断地扩大学习成果，朝着开发智力这个目标前进。

理论联系实际，在我们国家有些很好的做法。如到商业企业调查研究后，写出经验总结或调查报告。用这样一些东西结合课程内容进行教学，效果也是很好的。此外，为了巩固学生学习成果，在理论教学的基础上，出些思考题让学生讨论。出些作业题让学生演算。这些也早已被证明，是一些很有成效的教学形式。总之，要学好理论，案例教学法应该提倡，其他理论联系实际的形式，它们各有各的用处，都要采用。

四、积极推广案例教学法

根据以上分析，在商业教育中采用案例教学法很有必要。在总结国内行之有效的管理经验的基础上，要把国内有效的管理与做法继承下来，同时把国外现代化管理理论和方法借鉴过来。传统的讲授理论的教学方法应该用，要注意理论联系实际，要注意启发式教学，要采用多种联系实际的形式，如下厂、下店实习，调查研究等进行教学。但是，案例教学法作为理论联系实际的有效形式，有它独特的功能与优点，其他形式不能代替，要象引进国外先进管理理论、先进技术那

样，把这个先进的教学法引进来，并让它在我国管理教学中生根开花结果。同时，要编出适合我国国情管理情况的案例来，也可以适当地推选些国外好的案例使用之。以上述两种案例为“病例”，请学生——已学过一定管理知识的学生作“大夫”，为它“望问闻切”，“号脉看病”，进行企业“诊断”，以此提高这些“企业诊断师”的管理本领，培养出具有真才实学的有分析问题解决问题能力的中级管理人才。对有实际经验的来自企业的管理干部进行培训时，也应运用此法，采用这种案例教学法，将会取得更好的效果。

商业经济管理案例

买方迟延收货，双方都受损失

一九八五年七月，供方派人到西宁同需方签订了一份西瓜、鲜柿子、鲜枣的供需合同。合同对西瓜一项的规定是：

- 1、供应八成熟的西瓜三十万斤，价格为一斤六分钱；
- 2、供货日期从七月二十七日至八月十日；
- 3、交货地点是××县××车站，需方派人验收；
- 4、运输方法是用火车的盖车发运；
- 5、付货办法是到货托收承付。

供方于七月三十一日收到合同，并听说需方一、二日内就要来人验收，为此，供方赶紧组织货源，并向铁路方面申请了车皮。但不见人来，供方八月六日向需方发一催电。次日，需方的两位采购员来了，持两封“河南西瓜不发”的电报，要求退货。供方不同意，要退货，必须承担由此而造成的经济损失。需方采购员答应同单位商量以后定。八月八日供需双方商定：先发一车皮到西宁。八月九日，需方采购员在××车站验收了西瓜三万七千八百斤。由于铁路方面甩车不及时，存放在车站的西瓜发不出去，需方采购员在八月十一日离开前向供方提出：这批西瓜已晒了三天，尚不能装车，请就地处理。供方于八月十二日将这批西瓜用火车的“高边车”起运，十六日到达西宁，需方只拉回六千六百多斤，削价处理，只卖二百四十元，其余西瓜全部腐烂。需方