

商业企业管理 案例选编

吉林省商业经济学会

编写说明

为与东北三省商业、财贸学校去年七月份发行的《商业企业管理》和今年二月份发行的《商业企业管理概论》两本书形成配套教材和适应商业、供销、财贸有关院校在企业管理及商业经济课中开展案例教学的需要，由东北三省十六所院校的有关同志参加编写了这本《商业企业管理案例选编》。

本书的编写主要是以企业实际调查资料为素材，并参阅了近几年来有关报刊杂志的资料。力求紧扣教材内容。同时，也注意内容的完整性和分析讨论题目具有调动学生思维的诱导力。

本书的编排体系分为四个部分：第一部分为案例教学法介绍与案例教学经验；第二部分为商业企业管理案例；第三部分为外国企业管理案例；第四部分为商业企业管理分析资料。

参加本书编写的有：齐齐哈尔市商业学校刘子玉；哈尔滨市商业（干部）学校赵景德；抚顺市商业学校李凤桐、付振中、张肇德；大连市商业学校李世齐；朝阳市商业学校李载渠；本溪市商业学校段正清；吉林市商业学校符宝祥、杨奎海；四平市商业学校王宝和；通化市财贸学校王学芳；长春市商业学校李清芳、刘凤梧、张燕春；吉林省商业专科学校苗长瑞；吉林财贸学院王桂德。

佳木斯市商业学校姚亚力、牡丹江市供销学校孙丰国、延边财贸学校韩永哲、辽源商业学校陈光涛、吉林市商业学校王淑玲参加了讨论、定稿会议并提出了宝贵意见。

本书由李清芳、刘凤梧主编；苗长瑞、李清芳总纂；最后由吉林省商业经济学会常务副秘书长王秋山和长春市商业学校副校长周铭学审阅定稿。

由于时间紧促和水平、视野局限、书中纰误难免，恳望阅后提出指正意见。

东北三省商业、供销、财贸院校〈商业企业管理案例选编〉编写组

一九八四年六月

目 录

一、案例教学法介绍与案例教学经验·····	(1)
案例教学法介绍·····	(1)
在购销业务管理课教学中开展案例教学的 作法和体会·····	(33)
在商业管理性专业中如何开展案例教学·····	(42)
财经院校要重视对案例教学的研究·····	(49)
二、商业企业管理案例·····	(54)
如何改进商业网点的布局·····	(54)
是否应该建立这样的食品商店·····	(56)
企业实行经营承包后又中途变卦对不对·····	(57)
怎样看待贺先的提拔·····	(59)
✓ 怎样才能搞好商店的经营责任制·····	(61)
怎样实行商店内部承包责任制·····	(64)
如何运用居民购买力及需求情况的调查资 料分析市场的变化趋势·····	(66)
怎样决策才是正确的·····	(68)
对决策与风险应持什么态度·····	(69)
塑料凉鞋是怎样由滞销变畅销的·····	(70)
两项市场预决策,为什么一个成功一个失败·····	(72)
春城皮鞋专业商店应如何扩大生产经营能力·····	(73)
这批电视机是否应购进·····	(77)

“西瓜事件”的教训是什么.....	(78)
农村市场新变化,商业怎么办.....	(79)
如何运用购买力典型调查材料	
进行市场动态分析.....	(81)
这批苹果怎样处理.....	(84)
再生布积压是谁的责任.....	(86)
购桃质量与合同不符应如何处理.....	(87)
购销缝纫机纠纷的症结何在.....	(88)
造成西瓜腐烂损失是谁的责任.....	(89)
泡沫夹克衫购销合同的签订是否严密.....	(90)
怎样解决生猪收购难的问题.....	(93)
怎样解决生猪收购中的新问题.....	(94)
商品库存结构怎样才能趋于合理.....	(96)
家用塑料制品的工商间的矛盾应如何解决.....	(98)
这个公司的夏令汗衫背心库存存在什么问题.....	(99)
为什么会造成这样的损失.....	(101)
怎样才能适应市场形势.....	(103)
这批洗衣机是否应购进.....	(105)
鲜蛋是怎样变质的.....	(106)
怎样做到有利于市场需要又有利于商品生产.....	(108)
批发企业怎样选择最佳进货渠道.....	(109)
这批日历该不该购进.....	(112)
杜经理改革为什么会取得成功.....	(113)
马主任真正想到了什么.....	(115)
这三个部门部为什么亏损.....	(117)
怎样才能改变熟食加工厂的面貌.....	(119)

1. 售货员错在哪里.....	(121)
2. 零售商店应怎样搞好定额管理.....	(123)
3. 中西药柜该不该撤掉.....	(126)
4. 怎样处理好包装与销售的关系.....	(127)
5. 这个小商店为什么经济效益大.....	(128)
6. 怎样打开麦芽牌啤酒的销路.....	(130)
7. 如何处理游山玩水盲目采购事件.....	(131)
8. 传统名店应怎样适应新的市场形势.....	(133)
9. 怎样改革盘点方法.....	(135)
10. 零售企业为什么要实行定额、定员管理.....	(136)
11. 怎样搞好商品展销.....	(139)
12. 这些饭店亏损问题怎样解决.....	(142)
13. 饮食企业靠什么取得盈利.....	(144)
14. 这三板斧应该怎样砍.....	(146)
15. 这个农民饭店今后应如何经营好.....	(148)
16. 这个饭店的经营管理应怎样改进.....	(149)
17. 怎样播放儿童食品广告效果好.....	(151)
18. 怎样利用商业广告促进企业经营管理.....	(152)
19. 这个仓库在管理上有哪些特点.....	(155)
20. 如何提高仓库管理水平.....	(158)
21. 怎样改进仓库商品管理.....	(161)
22. 谁应负粮食变质的责任.....	(163)
23. 这项商品运输损失应由哪一方负责.....	(164)
24. 白糖被污染的经济纠纷如何处理.....	(166)
25. 最优运输方案是哪一种.....	(167)
26. 这笔运输损失应由谁承担.....	(170)

选择哪一个运输方案比较合理·····	(171)
实行单车核算的好处是什么·····	(173)
如何改进零售商店的劳动组织·····	(175)
工业品实行淡旺季变价办法是否可行·····	(177)
一些基层供销社经济效益低的原因何在·····	(179)
第一百货商店经营管理水平为何能逐年上升·····	(181)
条件相似为什么一盈一亏·····	(184)
这笔费用应怎样处理·····	(186)
怎样执行损耗率定额才是正确的·····	(187)
经营条件相似为什么经济效果悬殊·····	(188)
分摊卖菜有哪些优点·····	(190)
如何降低经营蔬菜商业亏损·····	(192)
一百箱雪茄烟该不该一次购进·····	(195)
采取什么管理措施克服影响利润 指标的不利因素·····	(196)
三、外国企业管理案例·····	(199)
美国葛那达食品公司案例·····	(199)
美国中西部肉类加工业公司案例·····	(200)
美国魁克股份有限公司案例·····	(202)
美国瑞诺尔公司案例·····	(204)
美国伊歌公司案例·····	(205)
美国丰盛餐馆案例·····	(206)
美国朱妮达礼品商店案例·····	(207)
日本新大谷饭店案例·····	(208)
美国希尔顿酒店香港分店案例·····	(215)
美国广场饭店案例·····	(218)

四、商业企业管理分析资料	(221)
商业经济效益的主要指标	(221)
商品流通费用构成	(222)
流动资金来源和利息支出	(223)
职工劳动生产率和税利创造率	(224)
资金占用的构成和周转速度	(225)
全部流动资金占用的构成	(226)
各环节流通费用和流动资金的分布	(227)
各环节经济效益指标	(229)
1980年各环节劳动效率、固定资金装备 和每人利润率	(230)
消费品购买力实现和纯销与储蓄增长的对比	(232)
1980年2月十五个储运公司商品库存结构	(233)
历年商品与货币流通比例	(234)
国营企业流动资金中工商所占比例	(235)
一九八二年部分百货商店劳动效益指标比较表	(236)
一九八三年度20个百货、纺织、五交化二、 三级站主要经济指标比较表	(240)
一九八三年度24个糖烟酒、蔬菜、食品市县 公司主要经济指标比较表	(244)
一九八三年度全国重点城市29个大、中型百货 商店主要经济指标比较表	(248)
一九八三年度27个大、中型副食品商店 主要经济指标比较表	(252)
一九八三年度17个省、市、自治区废旧物资 专业公司主要经济指标比较表	(256)

一、案例教学法介绍与案例教学经验

案例教学法介绍

案例教学法是美国企业管理教学中一个很重要的教学方法，被一些高等学校广泛运用。美国哈佛大学工商管理学院把案例教学法视作教学过程中一种主要手段，用此法进行教学获得了很大成功，培养出了一大批很有才能的高级企业管理人员。

根据中华人民共和国国家科学技术委员会和美利坚合众国商务部签订的科技管理和科技情报合作议定书的精神，为了促进中美两国工业管理的合作，于一九八〇年八月在大连中美合作举办了中国工业科技管理培训中心。这个中心第一期培训目标是，使受训者能较完整地学到美国工业企业现代化管理的基本理论和方法。美国教授和专家们在培训中心系统地讲授了美国现代化的管理知识，并运用了案例教学法进行教学。

为了使我国早日实现四个现代化，我们应该把国外一些先进的工业企业管理理论与方法学过来，把国外培养企业管理干部的理论与方法学过来。案例教学法作为工业企业管理的一种先进教学方法，也是值得我们学习的。案例教学是符合理论与实际相结合精神的。在掌握一定的企业管理理论基础上，有目的、有选择地把企业客观实际提供给受教育者，让学生学会发现问题、分析问题解决问题的本领，因此这种教学方法是值得提倡的。

案例教学法用于管理教育对我国来说是生疏的。我们这

几个案例编写员也是第一次接触案例教学法。几个月来，我们配合美方案例编写员编写案例中，向美国案例编写员学习，阅读了有关案例教学法的材料，并通过自身实践，初步了解了有关案例教学法的一些知识。现在，我们把它介绍给大家。

一、案例教学法概述

（一）什么叫案例

什么叫案例？“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，用以提高学生思考问题、分析问题、解决问题的能力。”

这个定义是我们下的。读美国一些书，听美国人一些介绍，对案例的定义有种种说法。

例如，美国密西里根工业大学史奈尔教授说：“案例就是叙述一连串的事件”，“是实际发生情况的记录。”一位港台的学者说：“个案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。”一份企业研究报告指出：“企业案例（Businesscase）是包含有关事实和环境的客观记述”。一位从事案例编写工作的学者认为：“案例象讲故事一样，描述一个工厂或企业成功的经历或存在的问题，案例是企业管理人员所面临的情形的客观描述，以使学生对管理实践进行分析。”参加管理培训中心工作的一位美国教授琳达·史璞兰则说：“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、目标及环境等方面资料，但描述者对这些事实或情况不作任何分析。”如此等等。

以上种种说法说明，“案例”的确切定义是值得研究的。我们所以不嫌噜嗦地列出了上述种种看法，就是想从中找出它们共有的合理的内容，结合我们自身实践的感受，得出我们认为比较合适的定义。我们所下的定义的合理性在于：

第一，这个概念明确了这是教学方面的案例，是“适应教学目标的需要”而建立的，它的目的是“用以提高学生思考问题、分析问题、解决问题的能力”。它比笼统地说“案例是实际发生情况的记录”来得明确。它清晰地指出了案例最重要的功能是开发智力。

第二，这个概念说明了企业管理的教学案例一般总是带问题的，是“围绕企业一个或几个问题”而编写的，尽管其问题的表现形式可能是外露的，即明确地指出问题让你思考，可能是隐含的，即把问题隐藏在一般描述中让你发掘处理，但不管怎么说，一般地讲，案例总是有的放矢地带着问题而编写的。纯粹描述性案例有，但很少，就它的定义说，从开发学生智力为标准来衡量，作用是不大的。

第三，这个概念告诉我们，教学案例是“对企业公司和有关部门进行实际调查后所作的客观书面描述”这句话的着重点在“如实”、“客观”几个字，它的意思有两点，一是案例所反映的企业问题应该是真实的，虽然有时为了某种需要，也可以虚拟些情节，但基本内容必须是真实的，而且其虚拟部分也不是胡编的。有一种叫“安乐椅案例”（Armchair Case）的，就是用虚拟手法写出来的案例。另一点是在描述中一般不加入案例编写员评论性、分析性的话。

(二) 案例教学法的由来与发展

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

真正案例教学方法的运用，发生在一九一〇年的美国哈佛大学医学院和法学院。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。医学院则不能，医学院教师不能把病人搬到课堂上去，也不能视病人为试验品，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，学生根据病例展开讨论，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，拿出了一笔资金支援哈佛大学，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、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。在这段时期中和在此以后，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

案例教学法在管理课程中使用效果显著。一个好的教学案例，能把学生带入企业“现场”，使案例分析者在企业头绪纷繁的事例中发现问题，判断是非，培养做出正确决策的能力，这些正是作为企业一个高级管理者所必须具备的技能。运用案例教学法能获得这方面的效果。

一九三〇年到一九五〇年间，美国哈佛大学管理学院培养出了一大批管理人材，这些人走上工作岗位后称职能干，受到社会的重视和好评。据说，现在在美国最大的五百家公司中，有五分之一左右的总经理是该校的毕业生，训练这批高级管理人员就是用了案例教学法这一项重要的教学方法。该校，硕士学位的研究生班，在校两年的学习期内，各门课程合计，每个学生要分析几百个案例。

在五十年代，案例教学法的运用处于全盛时期。那时不仅哈佛大学用，美国其他几个著名大学也用。目前，除哈佛大学继续使用这种案例教学法外，美国佛尼亚大学、达斯曼斯大学、纽约大学、哥伦比亚大学、加利福尼亚大学和斯坦福大学等也都程度不等地使用着这种方法。可以说，虽然完全采用案例教学法进行教学的学校为数不多，但是，那些教学工作搞得出色的学校都不同程度地采用这种方法。

哈佛管理学院体会到运用案例教学法进行教学的好处，在该院的研究生里全部采用了案例教学法进行教学。据说，这个学校每年要化二十万左右美元用在调查、编写案例工作上。每年要补充四百个左右的新案例，淘汰一些旧案例。据说每年更新量占原有案例量百分之二十左右。他们已经积累了一批写的较好的案例，这些案例经过多年试用，被认为有较好的教学效果，成为经典性的案例，至今仍被运用。新编出来的案例的发行与采用，有一定的报批手续，并享有专利权。对案例的管理有严密的制度，出借、使用都有一定的手续，哈佛管理学院是十分重视这种教学财富的。

案例具有开发人们智慧的作用，但因为其写法不同，描述性案例有描述性案例的具体作用，分析性案例有分析性案

例的具体作用。

描述性案例，一般是把一个企业的整体面貌或部分面貌，一方面或几个方面问题，如企业的历史发展背景，组织机构情况，生产情况，销售情况，它所面临的问题，企业在处理问题时的经过等等，象讲故事那样，原原本本地、生动具体地描述出来，学生通过阅读这样的案例，了解企业情况，弄懂管理理论，积累实际资料，掌握专业知识，加深对管理原理的认识。

分析性案例，它一般除具有“描述”的特点外，在描述中还应包含着可供分析讨论的问题，这样的案例，除了可了解企业一些情况外，还能锻炼学生观察问题、分析问题的能力，在企业错综复杂的问题中分清主要矛盾、次要矛盾。有些分析性案例的编写者，故意在案例中放进适量的枝节性的情节，甚至加以渲染，而把实质问题隐蔽起来，让学生去粗取精，去伪存真，也有些分析性案例，着墨于局部的具体问题，但却掩护着一个事关全局的重大问题，启发学生不要被表面现象所迷惑，不能就事论事，要小中见大，要寻根究源，要抓本质。

一般说来，描述性案例与分析性案例是很难区分的，是没有绝对界限标准的。很难说一个描述性案例没有一点需要分析的问题，纯描述性案例，极少，至于分析性案例，那肯定是带有描述性这个特点的。可以这么说，描述性案例是编写分析性案例的基础，分析性案例是描述性案例的发展。几个相关的描述性案例放在一起，就可比较分析，构成分析案例。如写了企业生产方面的描述性案例，又写了这个企业销售方面的描述性案例，这样一比较，就可分析这个企业

产销是否平衡，有何问题等等，构成了一个分析性案例。

案例的效用还与案例所描述的内容多寡有关。专题性案例与综合性案例，它们在案例教学法中所居的地位是不一样的。

专题性案例，一般说，就是就企业某个方面问题，例如组织机构方面问题，人事激励方面问题，生产管理方面问题等等编成案例，供学生分析某个问题用。

综合性案例，一般是就企业整体管理这样的思想来编写的，即以企业作为整体单位进行描述，列数企业现存的一些事关全局的问题，如生产、供应、销售、市场、财务、组织、激励等等内容，择其相关的摆出来，供学生思考分析，找出影响企业成败兴衰的症结所在，进行根治。这种案例是较复杂的案例。

其实，专题性案例与综合案例有时界限也不好分。专题性案例虽然是就企业某个问题描述的，但这个问题所涉及的事又可能是多方面的。例如市场案例，它又涉及市场分布，用户选择，市场环境，价格竞争等内容。此外，讲市场也不可能不适量地描述企业现实生产情况。所以说，所谓专题性案例是个相对的概念。同样，综合性案例也是相对的。

二、案例调查

我们在案例的定义中讲了，“例案是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。”搞好案例调查是编写案例的基础。情况不实，材料不足是写不好案例的。

案例从实际中来，了解情况，最基本的方法是向企业公司和有关部门作调查。虽然，有时案例的编写也可以用报纸

和刊物上所登的一些素材作资料，但是，这种资料对案例编写者来说毕竟是间接、属第二手材料，总不如自己调查所得那样用起来得心应手。

案例的定义还指出，“案例是适应教学目标的需要，围绕一个或几个问题进行调查”，这就是说，调查人还必须懂得教学目标是什么，懂得关于这“一个或几个问题”的学问是什么。一句话，这个调查人必须懂得管理知识，不然，他下工厂是发现不了问题的，也写不好案例的。调查人最好由主讲教师担任，他可根据自己的教学需要，就调查什么问题；自己调查，自编案例。在美国，案例编写工作一般是由助教、助理员、研究生来担任的。

如何搞好调查工作。美国人在调查中遵循了以下几条原则：1. 客观调查，实际情况怎样就怎样反映，不添枝加叶；2. 调查结论不带框框，不先入为主，是什么就是什么，根据企业现实情况，敢于否定原来看法，不是带着结论找例证；3. 调查要有目标，不能撒大网找问题，也不能没有目标瞎碰，遇到什么问题，就调查什么问题；4. 倾听被调查人的话，不能把自己意见强加于人；5. 过细地提问题，寻根刨底，不把问题弄清楚不结束调查。

关于调查，我国也积累一套很好的经验，除上述美国人那些调查原则外，还有这么几条：调查研究要有正确的立场和观点；调查研究必须走群众路线；调查人要以普通一员的身分深入到群众中去，调查人要有一分为二的思想，辩证地、全面地、发展地看问题等等。

案例调查工作可分三个阶段进行：调查前准备阶段，实地调查阶段，调查后总结阶段。