

商业企业管理

案例集

大连商业学校

《商业企业管理案例集》编写组

商业企业管理
案例集

大连商业学校
《商业企业管理案例集》编写组
一九八五年七月

前 言

这本《商业企业管理案例集》是为了适应商业企业管理专业教学和批零企业管理人员学习与研究企业管理知识的需要而编选的。内容安排是根据我校组织编写的《商业企业管理》教材（黑龙江人民出版社 1985 年出版）的体系来选定的。分为四个部分：

- （一）案例教学法简介；
- （二）案例教学经验；
- （三）企业管理案例 100 篇；
- （四）国外企业管理案例 15 篇；

参加本书编写的同志有展望、李世奇、杨世琦、李建萍、王盛兴、葛美华以及商业企业管理专业八三一班的范作辉、李云棠、刘敏艳、王敏、赵默尘、李美兰、等 35 名同学。初稿写成后，由展望、李世奇、杨世琦同志修改定稿。

本集的封面是由校长祝立志精心设计的。

由于参加选编的同志水平有限，在选编工作中一定会存在缺点和错误，望同志们多加指正。

大连商业学校《商业企业管理案例集》编选组

一九八五年六月

目 录

一、案例教学法简介	(1)
二、我们组织案例教学的“三个程序”、 “十二点要求”	(3)
三、企业管理案例	(8)
1. 兴办“连锁店”开辟新领域	范作辉 (8)
2. 中心店保留否?	李美兰 (9)
3. 五个服务部是留还是撤	马业勇 (10)
4. 电脑进商店以后	李世奇 (11)
5. 高经理的新道道	李世奇 (13)
6. 靠信息办店的王经理	王 敏 (15)
7. 农民主任上任之后	李世奇 (16)
8. 肯吃“苦药”的经理	李世奇 (18)
9. 魏主任的“怪”习惯	李云棠 (19)
10. 敢于改革的劳模	王安贤 (21)
11. 马主任办夜销三个没想到	李世奇 (22)
12. 任用经理值得注意的问题	文 彦 (24)
13. “外财”就在手边的时候	芦玉昌 (25)
14. “扣子”的骗局	李世奇 (27)
15. 这个企业是怎样垮掉的?	李世奇 (28)
16. 千家万户“一盘菜”	展 望 (30)
17. 鸡蛋进城难	吕长青 (31)
18. 如何解决农民“卖果难”的问题	展 望 (33)

19. 生猪旺季不旺意味着什么……………李世奇 (34)
20. 猪多带来的“难题”……………李世奇 (36)
21. 如何调动养瘦肉型猪的积极性……………李世奇 (38)
22. 直流进城好……………李世奇 (40)
23. 为“两户”当好后勤,帮助农民致富……………李世奇 (42)
24. 经营生猪的“五字经”……………富大为 (45)
25. 熟肉市场展新姿……………李世奇 (47)
26. 究竟应该怎样组织秤的进货……………杨世琦 (49)
27. 塑料鞋打开销路之后……………李世奇 (51)
28. 冰果市场一怪……………展 望 (53)
29. 拾遗补漏生意兴隆……………李世奇 (54)
30. 以小取胜的百货商场……………单中一 (56)
31. 如何坚持做好小商品的生意……………王 革 (58)
32. 大商店与小商品……………罗宾久 (59)
33. 小商品在悄悄消逝……………贺军波 (61)
34. 小商店取得大效益的启示……………李世奇 (63)
35. 红花要与绿叶配……………于 琴 (65)
36. 方便商店……………李世奇 (66)
37. 富强商店为什么这样强……………李世奇 (68)
38. 经营诀窍……………张立霞 (70)
39. 失与得……………刘 辰 (73)
40. 春华公司商场设计的可取之处……………韩 冬 (74)
41. 两种结局说明一个道理……………刘敏艳 (75)
42. 方便群众的独特经营方式……………赵默尘 (77)
43. 经济联营,大有可为……………李世奇 (78)
44. 个体商贩进山村……………王安贤 (80)

45. 成交与退掉……………王淑华 (81)
46. 为什么舍近求远……………葛美华 (82)
47. 不景气的“实习商店”……………王盛兴 (84)
48. 夹河社如何在竞争中取胜的……………杨世琦 (85)
49. 经营塑料花的决策为什么成功? ……刘 玲 (87)
50. 是搞活还是搞乱……………刘 玲 (88)
51. 如何改进供销社的服装经营……………李世奇 (90)
52. 一笔引起争议的买卖……………王盛兴 (92)
53. 说商道市四则……………王盛兴 (93)
54. 这个浴池为什么亏损停业……………展 望 (95)
55. 三买毛线……………李世奇 (96)
56. 建立三个新观念以变应变……………李世奇 (98)
57. 治店三招……………李世奇 (99)
58. 四换日光灯管……………赵 烁 (101)
59. “五试一退”好……………丁 伟 (101)
60. 卖货十招……………李世奇 (102)
61. 体察入微、服务到家……………李世奇 (105)
62. 买伞记……………包立雪 (106)
63. 小刘案前的顾客为什么总是特别多…张倩萍 (107)
64. 看手拿鞋……………李世奇 (108)
65. 买水果让挑……………展 望 (110)
66. 卖茶叶的姑娘……………李世奇 (111)
67. 这双鞋该不该退……………王盛兴 (113)
68. 顾客是“上帝”吗……………杨世琦 (114)
69. 把“软”指标变为“硬”指标……………王建华 (116)
70. 商业服务工作的深化势在必行……………李世奇 (117)

71. “馄饨担”向名饭店挑战……………吴 红 (120)
72. 春晓楼饭店风味食品沉浮记……………李世奇 (121)
73. 十分钟可吃上快餐……………周 文 (123)
74. 饮食企业靠什么取得盈利……………李世奇 (124)
75. 如何广设小吃网点……………于淑萍 (125)
76. 理发店的对联……………李世奇 (126)
77. 规范化服务……………李世奇 (128)
78. 浴池起死回生……………范作辉 (130)
79. 为何“开市不吉”……………李世奇 (131)
80. 服务业为什么改行……………姜振勇 (132)
81. 扩大租赁业务的新领域……………李世奇 (133)
82. 育艺有方……………李世奇 (135)
83. 在联营合同的背后……………李世奇 (137)
84. 到底是谁不信守合同……………范作辉 (138)
85. 以牙还牙有理变无理……………曲剑锋 (139)
86. 他们为什么吃亏受气……………李世奇 (141)
87. 这批梨怎么办……………李建萍 (143)
88. 手中有法心中不怕……………王 敏 (144)
89. 别出心裁的广告……………赵默尘 (145)
90. 怎样把奖金用活……………李世奇 (146)
91. 君子兰的身价……………李世奇 (148)
92. 以社会效益促进企业经济效益……………李世奇 (150)
93. “守株待兔”焉能搞活经营……………赵默尘 (152)
94. 条件相似、效果迥异……………王 敏 (153)
95. 如此搞活经营对吗……………范作辉 (154)
96. 保本分析大有裨益……………李世奇 (155)

97. 电视机的生命周期浅析 李世奇 (158)
98. 化肥购买时间预测 李世奇 (161)
99. 简报引起的争论 李建萍 (163)
100. 把“定性”管理变为“定量”管理 李世奇 (166)

四、国外企业管理案例 (169)

- (1) 世界零售商业经营新动向 (169)
- (2) 商品直接推销法 (172)
- (3) 罗马尼亚商业企业中的律师 (174)
- (4) 美国兴起换货贸易 (176)
- (5) 美国“西雅斯”零售公司经营管理的
几个特点 (178)
- (6) 一个饭店的无形服务 (185)
- (7) 科特勒成功的秘密 (188)
- (8) 美国“来呀鞋铺”的经营之道 (190)
- (9) 一家百货商店的专业职员制度 (192)
- (10) 日本售货员标准用语 (195)
- (11) 五花八门的日本广告 (196)
- (12) 日本店铺经营的五个特点 (198)
- (13) 日本的旅馆 (200)
- (14) 咬州最吝啬的公司 (202)
- (15) 奇风异彩话食店 (207)

一、案例教学法简介

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作为教学过程中一种主要手段，用此法进行教学获得了成功。以后，别的一些大学也都程度不同地使用这种教学法。据说，现在美国最大的五百家公司中，有五分之一左右的总经理是哈佛大学工商管理学院的毕业生，训练这批高级管理人员就用了案例教学法。

案例教学法的产生，除了由于医学院病例教学、法学院判例教学的成功经验给予的影响外，有其历史的原因，即美国经过几次经济危机，加速了工业生产的集中和垄断，企业管理工作更复杂了，要求高级管理人员具有综合地独立地处理企业问题的能力。案例教学法就是通过调查得来的案例——企业管理实际事例进行教学。一个好的教学案例能把学生带入企业【现场】，使案例分析者（学生）在企业头绪纷繁的事例中发现问题，判断是非，作出正确决策。

案例在教学上的应用，常见的有两种，一种是供课堂讨论用，也就是通常所说的案例教学法。教师把案例分发给學生，组织讨论，案例有的在结尾部分有讨论题，有的没有讨论题（讨论题隐藏在案例叙述中）。学生是案例讨论的主角，要象侦察兵那样去搜索案例中的凝点，分析案例所描述的企业的問題，作出决策，然后写出讨论的发言提纲。讨论

时，如人数太多可先分小组，然后选出代表到课堂讨论，教师对讨论问题的答案虽先心中有数，但不轻易发表见解，只是作些诱导性发言。有时，也可请学生主持讨论。讨论后，教师讲评，指出讨论的优缺点，指点应如何思考等。案例教学是使学生学会分析的步骤和方法：从众多问题中找出主要问题，分析发生问题的原因：从众多原因中找出主要原因，提出解决问题的各种措施，进而分析各种措施的可行性，最后作出解决问题的决策方案。这种训练，能提高管理人员的应变才能。另一种是供课堂讲授用，即有选择地用一些案例内容来讲明一个观点，论证一个原理，要比抽象地讲管理理论明白易晓。

案例的调查和编写，在案例教学法中占居十分重要的地位。据说，哈佛大学工商管理学院每年要花二十万元左右用于案例调查编写工作。每年要补充新的，淘汰旧的。一些经多年使用教学效果好的案例，成为经典性案例，存入案例库。案例教学法只是教学法的一种。它有联系实际进行教学的优点，但它代替不了系统的理论教学。

二、我们组织案例教学的

“三个程序”、“十二点要求”

一九八四年以来，在商业企业管理专业的《商业企业管理》课中，我们组织了案例教学。在实施中，我们采取了“三个程序”即案例调查、案例编写和案例运用，每个程序力争达到四点要求。

一、案例调查：

案例是对企业和有关部门进行实际调查之后，所作的客观的书面描述，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。一九八四年第一学期，我们先后走访了大连市区的百货站、五金站、大连商场、大连天津街百货大楼、大连渤海饭店以及复县、庄河县等三十多个批零企业，查阅了《经济日报》、《经济参考》、《辽宁日报》、《大连日报》、《账贸经济》等十余种报刊，掌握了大量的第一手资料，编选了百余篇案例。

案例调查要求做到以下四点：

- 1、选好题，同其它调查研究一样，案例调查应该有目标，而不是随意的。教学案例调查首先要根据教学目标选定调查题目，有了明确的题目，才能确定调查的范围、形式、内容和方法，才能有的放矢地进行调查。

- 2、选好点，确定了调查题目后，就要选点，确定在哪

个企业、哪个部门去调查，选点时不能以企业是否先进做为选择的目标，也不能以企业的大小为根据，而应以是否能提供学生学会分析和决策问题的案例，从是否能达到预期调查目标进行考虑。我们编写的《规模化服务》、《肯服苦药的经理》两篇案例是在市区规模不大的长江旅社选取的，而为《两户当好后勤，帮助农民致富》的案例是在地处偏僻的小村——复县胜利供销社实地调查以后编写成的。

3、拟定好调查提纲。定了题，选了点，还要拟出一个调查提纲来。它是调查目标的具体落实。有了调查提纲，调查者可根据提纲进行采访，被调查者可根据提纲进行准备，从而保证了调查目标的实现。在制订调查提纲的同时，还要拟出一个调查日程进度，以利于调查工作按质如期地进行。

4、抓好实地调查。就是根据调查提纲深入到企业中去反复进行调查研究，主要是通过个别调查或开小型调查会的方法获得资料。实践证明，实地调查的过程是一个不断实践、认识不断深化的过程。即根据调查提纲收集资料，经过分析整理，发现新的问题，再进行调查，最终才能编写出一个较为满意的案例来。如仅1,100字的《经济联营，大有可为》的案例，是一进百货站、二进皮革厂、三进秋林公司以后才写成的。

二、案例编写：

实践证明，案例教学的效果在很大程度上取决于案例的选择和编写的质量。所以，要搞好案例教学必须在搞好案例调查的基础上组织好案例的编写工作。我们在案例编写中抓住

了以下四点：

1、编写每一篇案例，具体目标要明确。案例教学的目标是为了提高学生分析、解决问题的能力，这是大纲的目标，还有编写每个案例的具体目标。或引导学生分析企业某项活动，历史发展情况，看当时如何处理才好；或引导学生对企业当前现实作诊断，帮助企业改进工作；或直接摆出企业问题，引导学生分析决策。

2、案例取材要注意真实性、典型性和复杂性。案例教学的首要价值，在于它把企业中发生的实际管理问题原原本本引进课堂，形成一种对管理实践的模拟，以丰富学生的直接经验，训练学生的实践本领。因此案例的取材必须注意它的真实性、典型性和复杂性。

真实性，是指选取的素材，一定是企业经营管理中发生的真实实例，把企业的真实情况介绍给学生，使学生以企业管理者的身份去发现企业问题，改进现状，发展生产。

典型性，是指对案例素材的选择，既要具体和完整、又要具有一定的代表性的，正反两个方面的典型单位或典型事例，能够看出同类事物的一般规律和趋势。并且所选之例与讲授的管理原理有直接的内在联系。

复杂性，是指所选之例的内容是由诸因素复合而成的，让学生有运用学过的原理加以综合分析的天地。答案允许有几个，经过讨论后，选择最佳答案。复杂性具有启发性，是启发学生思考问题，训练判断能力的手段。

3、案例要构思巧妙，富有引导性和启发性，读来引人入胜，供选择的条件多样，思索的内涵丰富，决策的地盘广阔。案例中所涉及的人，人与人之间关系，案例中主要事件

的脉络要交待清楚。并通过情节描述，有条有理：主次分明、有虚有实地把案例内容告诉学生。一般说，一篇案例以二、三千字为宜。

4、案例编写要以本地区为主。商业企业经营管理，成效往往同地区的经济综合体体制和地区管理体制有直接的关系。企业在地区经济作用下，产生了互相促进、互相制约的影响。所以要编写有地区特点的案例，就近选材，使学生能接触到，看得见，易于联想。实践证明：对相同例证，选用地区内的，要比选用外地的效果好。

三、案例运用：

编写的案例，只是有了搞好案例教学的前提，实施案例教学，关键在于运用好案例。

1、教师要认真备课。案例教学同按基本教材的课堂教学一样，必须做好充分准备。案例教学的特点要求备好以下内容：

① 紧扣教材内容选择案例，使案例教学与教材融为一体；

② 拟定讨论题目；

③ 提出分析案例的方法及其所需理论原则；

④ 预测同学们可能提出的问题及其解答的内容、方式；

⑤ 找出多种答案；

⑥ 写出总结初稿。

在认真备课的基础上，在组织学生讨论前，教师对案例要在课堂上进行引而不发的讲解，主要交待案例背景，讲解

业务内容，布置讨论题，明确目的要求，介绍必读的报刊资料以及讨论的程序及方法，调动学生的积极性，启发学生积极思考，得出准确的结论。

2、组织学生做好讨论前的准备，组织学生认真做好讨论前的准备，是关系到案例讨论能否成功的关键。学生要认真阅读案例，从案例细节的微妙处捕捉线索，从错综复杂的现象中理出头绪。一时弄不清楚的问题，引导学生在题外自由结合进行讨论，以便从中得到启发。要按照案例分析的步骤找问题、查原因，列出根据，提出观点，写出系统的发言提纲。八三一班在组织体制改革案例讨论中，全班三十九名学生，写出五万余字的发言材料，其中三分之一的学生所作的案例分析质量较高。

3、认真组织好课堂讨论。这是组织案例教学的中心环节。教师要善于发挥自己的组织才能，要善于引导启发，调动学生的思维活动，寻求最佳方案。组织讨论要注意以下几个问题。

① 根据不同案例内容确定适宜的讨论形式。可采用小组讨论，班级讨论，自由结合议论，壁报书面讨论，作业式书面答案等。

② 为了充分调动学生学习积极性，使学生把搞好学习视作自己的事，教师在必要时把讲台让学生，由学生轮换组织讨论，让学生处于课堂的主角地位。

③ 在讨论中提倡不拘形式，各抒己见，开展不同观点的争论，不要强求一致，活跃学生思维活动。教师在讨论中只起着诱导作用，案例讨论的主角是学生。

④ 教师要广泛听取学生意见，了解他们对问题的认识

与态度，要帮助学生分析判断案例提供的实事，指导学生坚持正确意见，要造成一个自由讨论的气氛。

4、要做好案例讨论小结。这是组织案例教学的最后一个环节。案例讨论的目的，是为了提高学生分析和解决问题的能力。因此，案例讨论结束之后，就案例作出结论是不必要的。但是，教师应该就讨论后的情况做出评价，指出讨论的优缺点，而且告诉学生如何去思考问题，学会做决策。

在我们这个专业实行案例教学还是处于试行级段，尚有不少问题需要在实践中逐步完善起来。

大连商业学校商业企业管理教研室

一九八五年三月

三、商业企业管理案例

1. 兴办“连锁店”开辟新领域

市朝阳副食品商店在市场竞争中，在网点稀少地区兴办“连锁店”，以“便”、“优”取胜，获得了良好的经济效益和社会服务效果。

近两年，该店所处地区商业网点增加较多，但一些偏僻地方仍旧网点稀少，不能满足需要。为了方便群众，他们先后在方圆三华里的居民住宅区、工厂区增设了4个分销店和4个售货亭。

“连锁店”的性质主要体现在总店对分店的管理上。总

市朝阳副食品商店——门市部 设在和平路次入管 八庄向兴市

纳折旧费和资金占用费。分店内部实行个人承包，每天将营业款解交总店，总店每月按销售额的 2.5 % 提取承包人工资及各项津贴。店内各项费用开支均由承包人自理。

“连锁店”建立后，当地群众在街头巷尾就可以买到日用杂货和副食品。朝阳副食商店也由一店变九店，经济效益明显提高。今年头两个月全店销售额和利润分别比去年同期增长 43.98 % 和 73.1 %。分店的销售额相当于总店的 29.37 %。

思考讨论题

“连锁店”应该置在什么地区？如何管理好？

（范作辉）

2. 中心店保留否？

市第二副食品公司在体制改革中对所属 212 个基层门点，先后实行独立核算、自主经营，从 1984 年元月起，已不再向基层门点收取管理费，全年为基层门点减轻了 76 万元的经济负担，这一决策博得了基层干部和广大职工的拥护。

对原公司直属的十几个中心店怎么办？有三种不同的主张：

第一种主张：保留中心店，仍按原公司～中心店～基层门点，这样三级体制，中心店做为公司的一个派出的纯管理机构，行使组织指挥职能。