

供销合作社经理(厂长)国家统考教材
《供销合作企业管理基本知识》
教学参考资料之一

《供销合作企业管理基本知识》

案例及计算题练习

易 仲 开 主 编



中国商业出版社

供销合作社经理（厂长）国家统考教材

《供销合作企业管理基本知识》

教学参考资料之一

《供销合作企业管理基本知识》 案例及计算题练习

易仲开 主编

中国商业出版社

供销合作社经理(厂长)国家统考教材

《供销合作企业管理基本知识》

教学参考资料之一

《供销合作企业管理基本知识》

案例及计算题练习

易仲开 主编

中国商业出版社出版

新华书店北京发行所发行 各地新华书店经售

北京昌平区印刷厂印刷

787×1092毫米 32开 5·125印张 113千字

1986年8月第1版 1987年5月北京第1次印刷

印数: 1—20,000册

统一书号: 4237·199 定价: 0.85元

前 言

为了适应供销合作社经理(厂长)国家统考的需要,根据商业部教育司的要求,编写了《〈供销合作企业管理基本知识〉案例及计算题练习》,作为《供销合作企业管理基本知识》的配套教学参考材料之一,供应考经理(厂长)学习和教学参考,籍以丰富教学内容,培养和加强经理(厂长)分析问题和解决问题的能力,不断提高教学质量。

案例教学和案例研究是西方企业管理教学和企业招聘管理人员较多采用的一种方法。在我国,案例教学还刚刚开始采用,教材准备和教学指导都处于摸索阶段;定量分析也是薄弱环节。为了加强案例和定量分析的教学,在“供销合作企业管理案例与计算题练习”的基础上,作了修订、补充,编成本书。

这本教学参考材料,共收入了21个供销合作企业的经营管理案例练习材料。同时,凡是《供销合作企业管理基本知识》讲到的重要计算公式,都编写了例题和练习题。为了便于读者研究案例,将21个案例的教学指导参考意见也收入了本书。

本书是供销合作社经理(厂长)国家统考培训必备的辅助教材,也可供商业、供销合作社院校开展案例教学和在职干部自学参考。

本书由易仲开同志主编。参加本书编写的,有易仲开、甘宗英、杨谦同志。严骥生、邢敏、赵君及北京商业管理干

部学院部分学员为本书提供了部分案例或案例素材，在此表示感谢！

编者

1986年7月28日

目 录

前言

积极推行案例教学和案例研究·····	(1)
一、什么是案例教学法·····	(1)
二、案例教学法的由来和发展·····	(2)
三、对案例教学法的评价·····	(5)
四、案例调查与编写·····	(7)
五、怎样组织学生研究案例·····	(11)
六、怎样考核案例研究成果·····	(15)
七、积极推行案例教学·····	(15)
案例练习材料·····	(17)
一、谁来当经理最合适·····	(17)
二、薛经理的决策错在哪里·····	(20)
三、这里是否需要药物牙膏·····	(23)
四、如何将新州饭店办得更好·····	(24)
五、凤山县供销社应该怎样走好下一步·····	(29)
六、刘主任怎样才能扭转被动局面·····	(31)
七、这批西瓜的价格应该怎样定·····	(33)
八、如何购进这批竹笋·····	(34)
九、这批农药应该怎样供应·····	(36)
十、选定哪个供货单位·····	(37)
十一、应该购进哪一家的油毡·····	(40)
十二、这个仓库的库存商品管理该如何改进·····	(42)

十三、这批商品采用何种运输方案最好·····	(44)
十四、这家企业商品资金的效益应如何提高···	(47)
十五、这家公司经营落地电扇的经济效益是否还能提高·····	(47)
十六、原明供销社的积压商品应该怎样处理···	(50)
十七、触目惊心的烂菜事件·····	(51)
十八、如何搞活头道沟供销社的经营·····	(53)
十九、江桥县土产公司应负什么责任·····	(57)
二十、某县供销合作社联合社能否得到全部赔偿	(58)
二十一、洗衣粉损失的经济责任应由谁负·····	(59)
计算公式及练习题·····	(61)
一、百分比率递增法预测值计算公式·····	(61)
二、时间序列预测法预测值计算公式·····	(62)
三、回归分析法预测值计算公式·····	(69)
四、决策树法例题计算·····	(72)
五、平均先进定额的计算公式·····	(74)
六、编制定员的计算公式·····	(75)
七、农村综合商场营业面积计算公式·····	(75)
八、经济进货批量和进货周期的计算公式·····	(76)
九、生产过程工艺周期的计算公式·····	(79)
十、盈亏分析计算公式·····	(82)
十一、八级超额累进所得税应纳税额的速算公式 ·····	(84)
十二、价格指标的计算公式·····	(85)
十三、劳动效率计算公式·····	(86)
十四、物质设备技术经济指标的计算公式·····	(88)
十五、周转性商品储存量计算公式·····	(89)

十六、自备运输工具经济指标计算公式·····	(90)
十七、资金指标计算公式·····	(91)
十八、商品流通费指标计算公式·····	(96)
十九、利润指标计算公式·····	(98)
计算练习题·····	(100)
案例教学指导参考意见·····	(108)
一、“谁来当经理最合适”的教学指导意见··	(108)
二、“薛经理的决策错在哪里”的教学指导意见 ·····	(110)
三、“这里是否需要药物牙膏”的教学指导意见 ·····	(112)
四、“如何将新州饭店办得更好”的教学指导意 见·····	(113)
五、“凤山县供销社应该怎样走好下一步”的教学 指导意见·····	(117)
六、“刘主任怎样才能扭转被动局面”的教学指导 意见·····	(120)
七、“这批西瓜的价格该怎样定”的教学指导意 见·····	(121)
八、“如何购进这批竹笋”的教学指导意见··	(123)
九、“这批农药应该怎样供应”的教学指导意见 ·····	(125)
十、“选定哪个供货单位”的教学指导意见··	(126)
十一、“应该购进哪一家的油毡”的教学指导意 见·····	(129)
十二、“这个仓库的库存商品管理该如何改进”的 教学指导意见·····	(133)

- 十三、“这批商品采用何种运输方案最好”的教学
指导意见……………（135）
- 十四、“这家企业商品资金的效益应如何提高”
的教学指导意见……………（136）
- 十五、“这家公司经营落地电扇的经济效益是否
还能提高”的教学指导意见……………（138）
- 十六、“原明供销社的积压商品应该怎样处理”
的教学指导意见……………（139）
- 十七、“触目惊心的烂菜事件”的教学指导意见
……………（142）
- 十八、“如何搞活头道沟供销社的经营”的教学
指导意见……………（144）
- 十九、“江桥县土产公司应负什么责任”的教学
指导意见……………（149）
- 二十、“某县供销合作社联合社能否得到全部赔
偿”的教学指导意见……………（150）
- 二十一、“洗衣粉损失的济经责任应由谁负”的
教学指导意见……………（152）

积极推行案例 教学和案例研究

目前案例教学与研究是国外企业管理教学和招聘考试管理人员的重要的教学和考试方法，为越来越多的学校和企业所采用。经济管理干部国家培训考试指导委员会要求在经理（厂长）国家统考的考前培训和考试中，逐步推行经营管理案例教学和案例考试。商业部要求积极进行试点和推广。根据上述精神，为了提高并考核经理分析问题和解决问题的能力，应积极推行案例教学和案例研究。现就案例教学和案例研究问题介绍一些情况，谈一些看法，供参考。

一、什么是案例教学法

从一些资料看到，国外的学者对什么是案例教学法认识不一。从1984年联合国劳工局“麦特科姆”总部在北京商业管理干部学院举办的“农业生产资料供应与管理”案例教学示范班的教学实践，以及这个学院考察组1985年赴英考察了解到的情况，对案例教学法得到了这样一个总的概念，这就是：根据教学大纲规定的教学目的要求，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，对案例所提供的客观材料和问题进行分析研究，提出见解，作出判断和决策，籍以提高学生分析问题和解决问题的能力的一种理论联系实际的、启发式的、教学相长的、集思广益的教学过程。案例教学过程包含了以下几个基本内容：

(一) 案例教学是以案例为基本教材的。案例译自英文“Case”一词，是状况、情形、事实、实例的意思。此词运用在医学上译作“病例”，法学上译作“判例”或“案例”，在企业管理教学中有“个例”、“实例”、“事例”、“案例”等不同的译法，比较多的是译作“案例”。企业管理案例就是围绕企业经营或管理中的一个或几个问题，以及与这些问题相关的全部事实材料所作出的文字的或音像的客观描述。案例总是带着问题的，总要提出一个或几个问题。这些问题和事实材料来自企业的实际情况。这就是说，在案例教学中要以企业经营管理的实际情况，或个别事例的客观描述为教材。

(二) 案例教学是根据教学目标的需要来设计的，其教学功能是启发学生研究实际问题，用以提高学生思考问题、分析问题和解决问题的能力，开发学员的智力，增长学员的才能。

(三) 案例教学是在教师指导下进行的，必须发挥教师在教学中的主导作用。这种主导作用不是死教硬灌，而是采用灵活多样的形式，引导学生独立思考，相互讨论和争辩，充分调动学员的学习主动性、积极性、创造性。

总之，案例教学就是以反映企业经营管理问题和管理案例为教材，进行启发式教学，以开发学生的智力。

二、案例教学法的由来和发展

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。它的做法是：教师围绕教学内容

向学员提问,由学员作出回答,启发学员思考问题,发挥学员的学习主动性,通过自己对所提问题的分析,作出正确答案。如果学员答错了,教师提出补充问题,让学员进一步思考,使学员逐步意识到自己的答案错在哪里,自觉加以改正。这种方法,被后人发展为“暗示教学法”。古希腊的另一位哲学家柏拉图继承了苏格拉底的教育思想,把苏格拉底的问答法编辑成书,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的不同哲理来说明问题。柏拉图的小故事可视为最早的案例教材。

现代案例教学法出现于二十世纪初叶。1910年,美国哈佛大学的医学院和法学院开始采用“病例”或“判例”进行教学。临床医生把典型病人的症状和治疗过程全部记录下来,写成病历日志,成为病例。教师根据教学目标,选用病例进行教学,让学员对病例开展讨论,模拟临床医生进行诊断,学习当医生。法学院的教师则利用已发生的案件进行教学。判例是把罪犯的犯罪经过、事实、起诉的诉讼词、律师的辩护词记录下来,经过改编而构成。学员对判例进行分析研究,按照法律,做出自己的“判决”,以培养自己的审判能力,学习当法官。

案例教学运用于企业管理的教学稍晚一些。十九世纪末二十世纪初,西方爆发了世界性经济危机,急剧地加速了工业企业的集中与垄断。工商业进一步发展,企业规模扩大,竞争剧烈,使企业管理日趋复杂,因而对企业管理人员,不仅在数量上提出了更多的要求,而且在质量上也提出了更高的标准,现实的经济生活要求管理者在极其复杂的市场环境中,能够综合地正确处理企业面临的各种问题。因此,单靠传统的注入式教学方法培养的管理人才,已不能适应现

代企业管理的要求了。在这种背景下,哈佛大学管理学院中一些对企业情况比较熟悉的教师,在医学院的病例教学和法学院的判例教学的启发影响下,在1918年前后,开始在企业管理教学中采用了案例教学。最初,没有文字材料,只是由教师联系企业管理实例进行教学。这样,企业管理案例教学就应运而生了。1920年,洛克菲勒财团为从哈佛管理学院得到高质量的管理人才,以发展它的事业,拿出一笔资金资助哈佛管理学院开展企业调查和案例编写,进行管理案例教学的试验。从此,案例教学在哈佛大学的管理教学中被固定下来,并获得发展、普及,成为这个学院的主要教学方法。

几十年来,国外对案例教学法的评价是有分歧的。有的赞颂,有的怀疑,有的反对,但实践使人们认识到这种教学方法的有效性。如哈佛大学管理学院采用案例教学法培养出了一大批高质量的高级管理人才。这些管理人才走上工作岗位后,称职能干,受到重用。据说,美国最大的500家公司中,约有五分之一的总经理是哈佛大学管理学院毕业的。受“麦特科姆”总部聘请来我国进行案例示范教学的英国克兰菲尔德管理学院的哈帕教授也是哈佛大学管理学院的毕业生。今年5月根据我们对克兰菲尔德管理学院的考察,案例教学成了该院企业经营管理课程的基本教学方法。由该院培养的高级经营管理人才,很受英国各大企业的欢迎。现在,案例教学方法被越来越多的国家采用,运用案例进行教学的课程也日益增多。

我国正在进行社会主义现代化建设,要求各类院校培养出数量众多、质量更高的高、中、初级多层次的管理人才。积极学习、引进、移植案例教学方法,是达到这一目标的措施之一,也是对我国现行的注入式教学方法的改革。

三、对案例教学法的评价

通过案例教学的初步实践，感到案例教学法具备一些突出的优点，蕴藏着一种特殊的教学功能。这些功能是：

（一）它能够充分调动学生的主动性、积极性，进行创造性的智力劳动，有利于开发学生智力，从而弥补传统的讲授教学方法的不足。教师讲课，学员听课，这是传统教学的基本形式，核心是由教师向学员注入前人的知识。这种教学方法已经使用数千年了，至今国内外仍在普遍采用。实践证明，它是一种有效的教学方法。但是，这种教学方法的特点是灌输、注入，由教师讲，学员听，学习者始终处于被动地位，形成上课记笔记，下课对笔记，考试背笔记，围着老师转的局面，不能有效地开动学员的脑筋。单纯用这种注入式的教学方法培养出来的学生，缺乏独立分析和解决问题的能力。因此，为了开发智力，充分调动学员的学习主动性，对传统的教学方法加以改革是必要的。这种改革，首先应加强启发式的教学。我们看待一个学员学习的效果，不仅要看他对基本理论和基础知识掌握得是否牢固，同时要考察他独立分析、解决问题的能力的高低。同样，一位高明的教师，不仅要正确地向学生传授前人的知识，还要看他能否启发引导学生创造性地进行智力劳动，勇于探索，发现真理。这种教学效果，要通过启发式教学才能达到。案例教学的特点恰恰在于废止了注入式，是进行启发式教学的一种好方法。国外一些知名大学就是用这种教学方法培养出了大批精明干练的大企业家。因此，在教学过程中把传统的教学方法和案例教学方法结合起来，弥补传统教学方法之不足，集合它们的长

处，可以使培养出来的学员，既有比较扎实的基本理论和基础知识，又有较强的独立分析问题的能力。这是提高教学质量、开发智力、培养人才的一个有效措施。

(二) 案例教学是理论紧密联系实际的一种好形式。真知灼见来源于实践，任何一门学问都是这样。因此，应该让学员在掌握必要的基本理论和基础知识的基础上，多多接触社会实践，特别是学经济管理的学员，要多到企业和经济部门了解实际情况，分析研究实际问题。在这方面，过去的教学工作是有所注意的，如安排一定的时间，让学员到企业去实习，这当然是有用的，应该继续提倡。但是，运用案例教学去联系实际，比学员下厂实习具备更多的优点：(1) 通过一个一个的案例，把企业的情况如实地客观地反映给学员，能给学员以真实感和投入感，学员虽然处在课堂上，却好象置身于复杂的企业环境中，也有身临其境之效；(2) 被反映的错综复杂的企业环境中，提出了一个一个的问题，训练学员判断是非，解决问题的能力；(3) 通过案例教学的练习、辩论，能使学员发现自己知识的不足，集思广益，取长补短，弥补不足；(4) 通过案例教学，使学员能够扩展知识面，增加书本上难以学到的实际知识；(5) 在案例讨论中，学员是以企业管理者或咨询者的身份出现的，通过各种案例的剖析使她们有一种“我是这个企业的经理，我该怎么办”的主人翁责任感，促使他们开动脑筋，锻炼他们的决策能力。总之，案例教学可以使学员的学习做到理论结合实际，并在这种结合中发挥能动作用，开发智力，培养处理问题的能力。因此，案例教学法是贯彻理论联系实际的一种好形式。

在肯定案例教学优点的同时，也必须指出，这种教学方法也有一定的局限性。比如：(1) 由于案例只是对一个或一串问

题的客观描述，知识往往不是系统的，因此，它不能取代系统的理论教学；（2）案例的分析研究是各门学科知识的综合应用，只有在掌握了必要的基本理论和基础知识的前提下，才便于采用这种教学法。有不少基本理论、基础知识，难以通过案例教学进行系统传授；（3）随着企业管理实践不断发展，需要经常编写新的案例，而编写案例要花费很大精力和大量经费。在国外，案例材料是有版权的；（4）案例教学的关键在于搞好讨论，准备讨论和开展讨论需要大量时间，而学员在校的学习时间是有限的，案例教学搞多了，容易发生课时不足的矛盾。

四、案例调查与编写

（一）案例调查。案例是对企业进行实际调查之后，所作的客观书面描述。在编写案例教材过程中，深深感到，搞好案例调查是编写案例的基础。情况不实，材料不足，无法写出好的教学案例。案例要从企业的实际出发，取得第一手材料。同时，案例又是根据教学目标的需要，围绕一个或几个问题进行调查。这就是说，调查人必须了解教学目标是什么。在案例调查过程中，一般分为三个阶段。

第一阶段，即调查前的准备阶段。包括选题，根据教学目标选定调查题目；选点，确定到哪里、哪个单位调查。选点时要注意企业的代表性，要以是否能够提供使学员学会分析、处理问题能力的案例所需的资料，达到预期教学目的为标准；确定调查提纲，使调查目标具体落实。

第二阶段，即实地调查阶段。这个阶段就是深入企业进行调查研究，通过个别采访或开小型座谈会的方法，并注意

与被调查单位密切配合、以获取所需的第一手资料。这是一个实践不断深入、认识不断深化的过程。

第三阶段，即调查后总结阶段。这个阶段着眼于如何编写案例，对案例编写提出构思，检查案例所需的材料是否全部具备了，如材料不全，还需作补充调查。

（二）案例编写。当案例调查结束后，即进入案例编写阶段。

案例编写是一种艰苦的脑力劳动。一个好的案例应该是：符合教学目标的要求；描述是客观的；背景材料是充分的；结构是严谨的；文字叙述是生动有趣的。案例要对讨论的问题引而不发，答案含而不露。对编写者，不仅要求明瞭教学目标，懂管理知识，会调查研究，还要明确案例特征，掌握编写案例的基本方法与技巧。

1. 案例编写的基本要求

（1）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。但在编写每个案例时，要明确具体目标，也就是提高学员对企业哪个问题或哪方面的分析决策能力。

（2）描述要真实。案例教学是用案例的形式，把企业情况介绍给学员，使学员以企业管理者身份，去发现企业问题，并提出解决问题的意见。案例编写者应当围绕所需要分析的问题，把有关情况真实客观地告诉学员，不应把编写者的观点和议论，以及带有倾向性的形容词带入案例中。总之，案例的基本内容必须是真实的，客观的。

（3）选材要恰当。注意材料筛选，把不必要的材料舍弃，把不宜公开的材料伪装。为了使问题反映更集中、更典型，可适当地、合理地调整或虚构一些情节。为了锻炼学员