

MBA面试指导：案例分析综述 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/171/2021_2022_MBA_E9_9D_A2_E8_AF_95_E6_c70_171002.htm

1.案例分析简介 案例分析就是让考生在有限的时间内模拟、分析真实的商务问题。案例分析与其他面试形式的最大区别就是它的实践性。在案例分析中，每位考生都要以案例中的角色，设身处地参与到矛盾冲突之中，以当事人或决策者的身份发表意见，重演决策过程。这种方法便于调动考生的积极性，具有极强的针对性，有利于考查考生发现问题、深入思考、互相交流、主动学习的能力。案例分析还可以很好地测试考生的分析能力、推理能力、自信心、商务知识以及沟通能力，所以现在这一方式正在被广泛地应用于各高校的MBA入学面试过程中。对于那些有良好的专业背景、丰富的实际工作经历和管理经验考生，对这种案例分析的面试形式可谓得心应手。大多数的案例分析并没有某个特定的正确答案。面试官希望通过观察你分析案例的过程，测试你的反映能力和创新能力。不要担心你的答案是否正确，关键是你分析问题的思路和方法是否合理正确。管理是一门不确切的科学，没有确定的正确答案。管理决策危险重重，其结果关系着一个企业的生死存亡。任何管理决策的结果都有赖于决策的环境。因此无法保证某个决策在任何环境中都能够起到作用。案例分析的目的是考查考生能否清楚地了解与决策冲突的主要管理问题，并在此基础上灵活地调整策略。

2.常用案例分析流程 来源

：www.examda.com 该步骤确保完全正确理解案例分析的意图，你和你的团队在这一步需要详细了解案例的背景资料，解

决 WHO、WHERE、WHEN、WHAT、WHY，并从这5个问题出发，增进对案例的了解。必要时，你们应该对重点信息重复强调。在这个步骤中，你们应该根据收集的信息提出解决问题的方法，虽然说提出的是“问题假设”，但是在MBA面试中，可能你这个假设必须是最终的答案，因为你们没有更多的时间否定方案后再进行提案，这就要求你们第一步一定要讨论充分。此时Leader应该能够主动地将你们的问题分解为几个小问题，循序渐进、有步骤地到达终点。在小组陈述时，你应该将解决问题的整体方法和步骤告诉面试官，这样给人的感觉是你们条理清楚、逻辑严密。当然你还要将适合的框架应用在你案例分析的过程。在这一步，你们主要的任务是通过相关信息来支持你们的假设。信息来源：一是案例本身，二是你们的管理常识。到这里我要提醒大家，不要担心你的结论是否正确，考官关注的更多的是你们解决问题的方法，你的结论只要言之有理就可以。怎样做到言之有理？这就要求你提供结论的同时，向考官展示你们的分析过程以及你们的支持信息。将你们划分的每一个小问题都要按照优先次序、有条不紊地将结论展示出来。这个阶段要求你们将分析问题中的发现转变成具体的实施方案，提出整体性的建议。当然最好要谈到你们后续实施中的空中手段，如果可能的话，不妨向面试官展现一下你们的方案的美好前景。简而言之，案例分析要遵循下列流程：确保准确完整理解案例背景 解决问题的整体步骤和方法 获得支持假设的信息和数据 将发现转变成建议方案。下面我们做一个练习。

3.案例分析实例：《罗宾汉》

来源：www.examda.com 在罗宾汉反抗诺丁汉郡的名誉郡长的次年春天，他去舍沃德森林散步。他一边

走，一边考虑起义的进程、军队的安排、郡长最近的行动和面临的选择。反抗郡长已经成为个人为理想而进行的战斗。它因为罗宾汉同郡长及其统治的冲突而爆发。然而，罗宾汉一个人做不了什么。因此他想找帮手，找那些心怀不满并且具有强烈的正义感的人。后来，他欢迎所有参加的人，问几个问题并仅仅要求他们诚心诚意地加入。他认为人多力量大。第一年，他把这群人训练成有纪律的队伍，团结起来与郡长作对，不受法律的约束，自由自在地生活。队伍的组织很简单。罗宾汉是头领，决定所有重要的事情。他把特殊的任务委派给副手。威尔斯卡莱特负责情报和侦察，他还搜集富有的商人和税务官行踪的消息。小约翰维持队伍的纪律，并且训练他们的箭术以到达职业需要的较高水平。斯卡洛克负责财务，把战利品兑换成现金，给大伙分钱，并且找到合适的隐藏处把剩下的钱藏起来。最后米勒的儿子有一个艰难的任务，就是为这帮人数逐渐增加的快乐的男人提供食物。队伍规模的增大既让罗宾汉感到满意，又让他担心。他的军队的名声正在传播开来，新的加入者从英格兰的各个角落涌来。随着队伍的增大，他们原来狭小的宿营地变成了一个大的营寨。在突袭的空闲时间，这些人漫无目的地走动、谈话和做游戏。警觉性下降，纪律更难加强。罗宾汉想：“为什么这些天我见到的人几乎有一半我不认识。”增大了的队伍的食物需求也开始超过森林食物的容量。猎物开始变得稀少，供应品不得不从外面的村庄获得。当收入下降时，购买食物的成本就开始侵蚀队伍的财物储备。旅行者，特别是那些家财雄厚的，现在总是避开森林。这对他们来说虽然成本高并且不方便，但总比所有货物被充公好。罗宾汉认为，已经到

了把他们的政策由对货物的完全没收变为收取固定的过路费的时候了。他的副手强烈反对这个主意。他们为他们著名的格言面感动骄傲：“劫富济贫”。他们认为：“农民和小镇里的居民是我们最重要的帮手。我们怎么能向他们收税，而又在我们与郡长的战斗中希望得到他们的帮助呢？”罗宾汉不知道要过多久这支队伍才能恢复到初期那样的方式和状态。郡长越来越强大，组织也变得更好。他既有钱又有人，开始袭击罗宾汉的人马，刺探这支军队的缺点。事情变得对罗宾汉不利。罗宾汉感觉到，在郡长抓住机会进行致命的一击之前，必须果断地进行起义。但是该怎么做呢？罗宾汉曾考虑杀掉郡长的可能性，但是这种机会好像越来越小，再者，杀了郡长也许能满足他个人的报复心理，却无法改善状况。罗宾汉曾经希望长时间的闹事，使郡长无法收税，因而被撤职。结果相反，郡长运用他的政治联系使他的地位得到了加强。他在法院有很有势力的朋友，并且也深受摄政王约翰王子的尊敬。约翰王子残暴并且反复无常。他不受人民的拥戴，人们都希望被监禁的理查德国王能够回来。约翰王子还生活在对男爵的恐惧之中，这些男爵最初给了他摄政王的地位，但现在不同意他登上王位。几个男爵已经筹集赎金，以便把理查德国王从Austria的监狱中解救出来。罗宾汉被邀请参加这次谋划，报答是未来的特赦，这是一个危险的计划。省内盗匪是一回事儿，宫廷谋反是另一回事儿。约翰王子到处都有间谍，并且他以报复心极重而著称。如果合谋的计划失败，捕杀将是残酷的，报复很快就会来到。响亮的号角声把罗宾汉从思绪中惊醒。空气中有一丝烤肉的气息。什么事情也没有解决或者安排好。罗宾汉一边向营地走去一边发誓，

在明天的突袭之后，他将全心贯注的解决这些问题。根据案例所提供的情况，请分析罗宾汉下一步该如何走？100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问
www.100test.com