

MBA管理分析题特点分析 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/180/2021_2022_MBA_E7_AE_A1_E7_90_86_E5_c70_180161.htm 专用训练软件《百宝箱》

综合能力考察，分析详细，主观性较强。要求：语言流畅，规范整洁。四步骤：症状、原因、对策、择优。自己提出思路，自圆其说，言之有理。分析题作题法 题型：总结案例所描述的作法的经验和教训，分析存在的问题，然后找出解决问题的对策 答题的角度：一、当事人的角度二、旁观者（专家）三、读案例材料的人 分析题提问办法：指示答题的方向 一般性的问题 判分比较灵活，很难有标准答案 分析题方法：来源：www.examda.com 提示性问题是什么？方法：一定要作出一个评价成功的原因，或失败的原因，按决策性的案例进行，加上自己的见解。尽量广，全，多答。分析案例

（2000年10月分析题）：小宋的困惑 小宋毕业于国内某名牌大学的机电工程系，是液压机械专业方面的工学硕士。毕业以后，小宋到北京某研究院工作，其间因业绩突出而被破格聘为高工。在我国科研体制改革大潮冲击下，小宋和另外几个志同道合者创办了一家公司，主要生产液压配件，公司的资金主要来自几个个人股东，包括小宋本人、他在研究院时的副手老黄，以及他原来的下属小秦和小刘。他们几个人都在新公司任职，老黄在研究院的职务还没辞退掉，小宋、小秦、小刘等人则彻底割断了与研究院的联系。新公司还有其他几个股东，但都不在公司任职。各人在公司的职务安排是，小宋任总经理，负责公司的全面工作，小秦负责市场销售，小刘负责技术开发，老黄负责配件采购、生产调度等。近

年来公司业务增长良好，但也存在许多问题，这使小宋感到了沉重压力。首先，市场竞争日趋激烈，在公司的主要市场上，小宋感受到了强烈的挑战。其次，老黄由于要等研究院分房子而未辞掉在原研究院的工作，尽管他分管的一摊子事抓得挺紧，小宋仍认为他精力投入不够。第三，有两个外部股东向小宋提建议，希望公司能帮助国外企业做一些国内的市场代理和售后服务工作。这方面的回报不低，这使小宋（也包括其他核心成员）颇为心动，但现在仍举棋不定。第四，由于公司近两年发展迅速，股东们的收入有了较大幅度的增加，当初创业时的那种拼搏奋斗精神正在消退。例如，小宋要求大家每天必须工作满12小时，有人开始表现出明显的抵触情绪，勉强应付或者根本不听。公司的业绩在增长，规模在扩大，小宋感到的压力也越来越大。他不仅感到应付工作很累，而且对目前的公司状况有点不知所措，不知该解决什么问题，该从何处下手，公司的某些核心成员也有类似的感觉。为使小宋的公司更上一个台阶并进入良性循环，你有什么建议？

分析题解题步骤来源：www.examda.com

- 1、先看案例要求解决的问题。分析题最后提出要解决的问题一般比较简短，考生可以先看问题，这样在阅读案例时就能有较强的针对性，容易抓住重点，提高效率。审题要认真，要抓住问题中的关键词，弄清问题要求分析的到底是什么。如案例1（2000年10月分析题）：“小宋的困惑”最后的要求是：为使小宋的公司更上一台阶并进入良性循环，你有什么建议？如案例2（2001年1月分析题）：“裁员问题的冲突”最后的要求是，你如何分析和处理王厂长与刘总经理的冲突？如案例3（2000年1月分析题）：“鼎立建筑公司”最后的要求是，请

你代替这位管理顾问向胡经理提出具体可行的改进建议。如案例4（2001年10月分析题）：“同广公司王副总主持工作”最后的要求是，如果你是王清副总，请列出你的处理措施，并拟一份工作汇报传给人在美国的沐总，说明你的行动计划同时作出必要的解释。

2、认真阅读案例 目前的案例越来越长，体裁越来越多样。要带着问题认真的阅读案例，发现案例存在问题的本质是哪一类大问题，如是企业成长发展过程中的问题、企业领导的用人问题、企业发展战略的确定问题、企业的内部管理问题等，这是解题的关键，千万不能被具体细节问题所迷惑。

3、确立答题的整体框架。来源

：www.examda.com 阅读背景材料后，不要急于动笔。应先花几分钟时间对问题进行系统分析和思考，套用解决问题所需运用的相关理论，确定答题思路和要点，先在头脑中或稿纸上构筑起答题框架，这样才能有一个清晰的思路，并且不容易遗漏要点。注意 不能仅对案例最后的要求进行回答，某题最后的要求是：为使小宋的公司更上一台阶并进入良性循环，你有何建议？有不少同学上来就提出许多条若干条具体建议就事论事

4、案例分析题回答宜分为三部分：第一步：明确分析出案例所反映的类似企业的共性问题是什么，并用鲜明的语言表达出来，针对这种共性的问题，应该从哪些大方面、大视角着手解决。如对于小宋公司应认识到公司出现的问题是发展过程中的问题，是初创小型企业规模化制度化发展过程中经常遇到的问题，因此要转变观念，不能还按照创业初期的模式管理公司，要进行公司管理创新。第二步：针对第一步发现的共性问题，针对案例所提出的问题，从宏观角度，高层次方面提出治理解决的原则性意见和建议，即提

出具有本质性的建议、措施，不必纠缠于具体公司内容细节矛盾问题。如可以建议小宋组织公司高层领导结合咨询公司意见，对小宋的公司进行周密的战略分析，制订出科学的发展战略用以指导公司的发展。第三步：在第二步战略问题解决的基础上，就案例中具体矛盾和问题，提出制度性、功能性的改进建议，而不必就事论事，如小宋应当加强公司内部管理工作的规范化建议，特别是组织制度和激励系统等方面工作的建议。

5、卷面一定要整洁，根据文章中心思想变化划分段落，并标记一、……等顺序，以便寻找得分点，上述2中三步内容要结构合理，重点突出，第三步措施建议可以给予必要解释和展开。来源：www.examda.com

6、文章字数过多和过少都不理想，以卷面整洁留够天地空当，恰当用完略有节余为佳。加纸回答非常没有必要。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