

管理案例分析方法与原则 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/235/2021_2022__E7_AE_A1_E7_90_86_E6_A1_88_E4_c72_235536.htm 实践证明，在培养企业管理人才过程中，案例分析是一种行之有效的培训方法。因为这种方法能将学员的注意力吸引到企业管理实践中已经做过或应当做的事情上，有利于巩固和加深学员对所学课程理论的理解，培养学员综合运用所学知识去解决实际问题的能力。通过案例分析，还能给学员创造一个身临其境的感觉，使其得到一个开发和锻炼对企业管理面临的问题进行分析和处理的机会，此外，案例分析还可让学员通过扮演企业总经理、部门经理或其他各种重要角色去设身处地体验在企业组织中关键岗位的责任，学习运用权力、解决企中各方面的问题，从而提高学员从事管理工作的能力。在案例学习的发源地美国，案例的讨论并不苛求问题的结果的究竟如何，而十分强调分析过程是否正确。案例分析的主要任务是训练学员的逻辑思维能力，因为作为一名优秀的管理人员，其逻辑思维过程一定要严谨和正确。

第一、案例的分类 学习知识的目的是在于掌握和灵活运用知识。案例分析就是通过对个案的研究和成组讨论的方式了解管理的实际情况，从而达到提高决策技巧的目的。所谓“案例”是对某企业经营过程和实际环境的全面描述，管理例是对管理人员所面临的问题或处境的描述，由于在实际工作中，企业所面临的环境处在不断变化之中，而且影响的因素也特别多，同时各行各业的业务特点也不相同，因此，案例的情况是千差万别，案例的类型也是极其繁多。案例的分类方法有多种，角度不同，其分类

的方法也不同。如按篇幅长短，可分为短、中、长、超长四类。短篇案例，通常指2500字以下的；中篇案例，指在2500至5000字之间的；长篇案例，指超过5000字的；超过万字的则为大型案例。以转载形式看，可以分为书写案例、影像案例、情景仿真案例以及网络上使用的用于过程教育或其他形式案例。若按编写方式，则可分为自编、翻译、缩删、改编等类。以所需使用的分析工具不同，又可分为工业、商业、交通运输、服务业以及非营利的事业、机关、学校、医院、部队等类型。从案例的专业综合程度看，则可分为单一职能性的（如生产、财务、管理、人事、政工等）与跨职能综合性两类。按案例间关系，又可分单篇独立型与连续系列型两类等。应当指出，这些分类方法都不可能将其划分得十分明确的，因为对于某个按理，既可能是这种类型，同时又可以属于另一种类型。比较实用的分类法，是按案例的学习功能方面来划分的。一般可以分为“描述／评审型”案例与“分析／问题型”案例。前者是介绍某一管理事件的全过程，有现成的方案与计划，由案例使用者对之进行评审，指出其长处与高招，同时也点明它的疏漏与不足，并且还要求以所学的理论作为论证依据陈述其评价的理由。这种案例可以描述发现处理问题的全过程，达到扩大学生知识面、验证与加深其理解管理理论的效果。一般是只写到方案拟定好为止，不叙述执行结果，更不加总结与评价，而是留给读者去思考。所以这种案例既不同于新闻报导，也不同于工作经验总结与介绍、交流材料，这也是之所以被称为“描述／评审型”而不称为“实例”／事例”的原因之一；后者则在情况描述中隐含有一定的问题，要学生把这些问题发掘出来，分清主次

，探究原因，拟定对策，最后作决定。这无疑有利于培养学生全面的工作能力，体现了案例教学的基本要求。因此，这种案例是最典型的，也是管理案例的主流与躯干。此外，还要介绍一种较新的案例分类法，它把篇幅、性质、功能、适用范围与使用对象结合起来考虑。这种分类法把案例归为四类：1. 高结构型或技术性问题型案例。这种案例短小精悍，一般不过1500字，很少“废话”和多余信息，只把解决问题的有关事实陈述清楚，交待明白，并有一种“最佳”解法与“标准”答案，同时希望学生利用所学过的某种（些）理论或方法模型来推导出这种解法。它们是用来帮助学生加深理解所学过的某一概念，或学会熟练应用前不久所学过的某一个公式。这种案例，优点类似我们常见的文字作业题，所以名之为“习题或专业性案例”，它们虽不一定非要用定量分析手段不可，但却总是单一专业性的。这类案例主要用于高等院校的学生或经验不够丰富的初级管理者的基础性教学或培训课中。2. 短篇结构性小品型案例。所谓“结构性”，就是条理分明，在这一点上，与前一类是相同的，但其篇幅则不一定限于短篇，也可能是中篇，最长可达一万字，它不同于第一种之处是，一般没有什么“标准正确答案”，也谈不上“最佳解决方案”。不过，在布置作业的教师心目中，多半还是有些概念的东西，希望学生能结合实际问题，联系这些概念进行分析。这类案例多用于较低年级学生或经验较少的管理者，同时，在高年级或经验较丰富的管理人员的教育与培训课程中，可结合讲授一、二节少量这类案例，或者在讲课过程中利用这类案例作为例证工具。3. 长篇非结构型或问题与机会确定型案例。这类案例篇幅较长，最长可

达10万字以上，但典型篇幅，大致在2-3万字。它多是综合性的，跨学科的，反映了某一管理情景真实而全面的情况，将有关信息几乎都包括在内，往往杂有多余无关信息，而且有关信息还不完整，其基本问题与机会表现得也不是很清楚，需要学生自己下功夫去找出问题，理出思绪，分清主次，即“梳理辫子”，然后利用找出的机会，拟定各种备选方案，权衡决策。它实际上就是上述“分析／问题型”案例。由于哈佛大学应用这种案例最早、最多，还有人干脆称之为“哈佛型案例”。这类案例当然不存在什么“标准答案”与“最佳方法”，不过它涉及多方面管理知识领域，是典型意义上的案例，是教学中管理案例的主体，其中还有较为人们所推崇与偏爱的理论与做法。这类案例主要用于学院高年级和高级管理干部教育与培训课程中。

4. “疆域开拓型案例”。这类案例向学生描述的是个尚待开发的未知领域，展示出一片崭新的处女地，不但学生对之一无所知，就是教师也甚茫然，师生共同肩负的是一种开拓与探索性的使命。无论管理实践者还是学术界，对这块新疆域都几乎没做过系统的研究。它所涉及的问题与机会纯属未知，甚至有关的概念运用的方法，都有待于研究。处理这类案例，当然还是要以现有的知识为基础和出发点，但不能单纯地运用这些知识，而应当延伸拓展它们，并力图用全新的方法去处理案例的信息与数据。这种案例在院校博士班及某些高级管理研究班上采用，也是目前案例教学中较少采用的一种类型。管理案例种类，按照不同的分法，还会举出很多。这里仅介绍到此。

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