

Wuliu Anli Fenxi Yu Fang'an Sheji

高等学校“十二五”应用型经管规划教材·物流管理系列

# 物流案例分析 与方案设计

周兴建 主 编  
冯 燕 傅维新 副主编

Wuliu Anli Fenxi Yu Fang'an Sheji



电子工业出版社

PUBLISHING HOUSE OF ELECTRONICS INDUSTRY  
<http://www.phei.com.cn>

Wuliu Anli Fenxi Yu Fang'an Sheji

高等学校“十二五”应用型经管规划教材·物流管理系列

# 物流案例分析 与方案设计

周兴建 主 编  
冯 燕 傅维新 副主编

Wuliu Anli Fenxi Yu Fang'an Sheji

电子工业出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京·BEIJING

## 内 容 简 介

本书将物流案例分析与物流方案设计融为一体,依据物流管理专业课程、物流师职业资格认证考试及全国大学生物流设计大赛的特点编写,通过对物流运作管理过程中典型案例的分析、讨论和研究,将理论与实践相结合,借助案例教学培养学生应用理论来提出、分析和解决实际问题的综合能力。全书分为4篇共15章,包括第1篇案例分析概述(物流案例分析方法、物流案例教学方法)、第2篇物流案例分析(家电物流、汽车物流、钢铁物流、应急物流、烟草物流、物流金融、电子商务物流、逆向物流)、第3篇方案设计概述(物流方案设计概述、物流方案设计类型)和第4篇物流方案设计(物流设施选址方案设计、敏捷仓储系统方案设计、快递网络系统方案设计)。前两篇从物流案例分析的角度强调灵活应用物流理论,为物流方案设计打下坚实的基础;后两篇从物流方案设计的角度强调充分考虑物流运作管理的实际,与物流案例分析相辅相成、有机结合。

本书可作为普通高等院校物流管理、物流工程、市场营销、工商管理专业,以及经济管理类其他相关专业的学习用书,也可作为MBA、物流管理专业的研究生教材,还可作为物流师职业资格认证的培训教材、全国大学生物流设计的辅助参考书及物流从业人员的参考书。

未经许可,不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。  
版权所有,侵权必究。

### 图书在版编目(CIP)数据

物流案例分析与方案设计 / 周兴建主编. —北京:电子工业出版社, 2013.2  
高等学校“十二五”应用型经管规划教材·物流管理系列  
ISBN 978-7-121-19326-2

I. ①物… II. ①周… III. ①物流—物资管理—案例—高等学校—教材②物流—物资管理—方案设计—高等学校—教材 IV. ①F252

中国版本图书馆CIP数据核字(2012)第309809号

责任编辑:杨洪军

印 刷:北京丰源印刷厂

装 订:三河市鹏成印业有限公司

出版发行:电子工业出版社

北京市海淀区万寿路 173 信箱 邮编 100036

开 本:787×1092 1/16 印张:20 字数:475 千字

印 次:2013 年 2 月第 1 次印刷

定 价:38.00 元

凡所购买电子工业出版社图书有缺损问题,请向购买书店调换。若书店售缺,请与本社发行部联系,联系及邮购电话:(010) 88254888。

质量投诉请发邮件至 [zltz@phei.com.cn](mailto:zltz@phei.com.cn), 盗版侵权举报请发邮件至 [dbqq@phei.com.cn](mailto:dbqq@phei.com.cn)。

服务热线:(010) 88258888。

# 前言

---

物流案例分析和物流方案设计是应用理论解决物流运作管理实际问题中的前后两个重要方面。物流案例分析能让学生将知识进行内化,并能将各学科理论进行有效的整合;物流方案设计能让学生从实际的场景出发,提出解决问题的多种可能方案。在理论到实践的过程中,物流案例分析让学生熟练掌握并运用理论来提出问题和分析问题,物流方案设计则让学生考虑实际因素的影响来解决问题。为了达到上述目的,本书在编写过程中,从物流案例和物流方案两个层面,对精挑细选的案例或方案进行深入、详尽的分析,内容更为丰富和全面,并自成体系。为了便于学生进行自主学习,案例部分每章开头设置“学习要点”和“案例背景”,每章末尾设置“学习资源”和“课后练习”栏目。方案部分每章开头设置“背景介绍”、“学习要点”和“方案摘要”,每章末尾则设置“方案总结”和“复习思考”栏目。学习要点、案例背景及方案摘要简述了该章的主要内容并激发学生的学习兴趣;学习资源中列出了一些网站地址,供学有余力、想深入学习的学生检索之用;复习思考与课后练习则用于增进学生对于所学章节内容的理解,并进一步激发学生进行后续学习的兴趣。

本书的特点如下:

- (1) 结合全国大学生物流设计大赛的特点,将案例分析和方案设计有机结合。
- (2) 结合全国物流师职业资格认证考试的特点,精选案例并进行深入剖析。
- (3) 结合物流管理专业课程的特点,利用案例全面囊括物流业的各个领域。
- (4) 用案例反映物流管理原理、方法和实务,实现理论与实践的完美结合。

本书由周兴建担任主编,冯燕、傅维新为副主编。具体编写分工为:周兴建负责编写第2篇和第4篇,冯燕负责编写第1篇,傅维新负责编写第3篇。全书由周兴建负责框架的构建和统稿。

本书力图呈现给读者最新、最前沿的知识,但由于物流行业发展迅猛,相关理论、案例及方案的研究还处在一个不断探索的过程之中,加之编写时间仓促和作者水平所限,书中难免存在不妥之处,敬请广大读者批评指正。

# 目 录

---

## 第 1 篇 案例分析概述

|                       |    |
|-----------------------|----|
| 第 1 章 物流案例分析方法 .....  | 2  |
| 1.1 案例与案例分析法 .....    | 3  |
| 1.2 案例分析的过程 .....     | 7  |
| 1.3 案例分析的方法 .....     | 10 |
| 1.4 物流案例分析 .....      | 13 |
| 学习资源 .....            | 16 |
| 课后练习 .....            | 16 |
| 第 2 章 物流案例教学方法 .....  | 18 |
| 2.1 案例教学的一般理论 .....   | 19 |
| 2.2 教学案例的作用与形成 .....  | 24 |
| 2.3 物流案例教学模式 .....    | 33 |
| 2.4 物流案例教学的课堂实施 ..... | 36 |
| 学习资源 .....            | 41 |
| 课后练习 .....            | 41 |

## 第 2 篇 物流案例分析

|                       |    |
|-----------------------|----|
| 第 3 章 家电物流案例分析 .....  | 46 |
| 3.1 家电物流发展现状 .....    | 47 |
| 3.2 XB 公司物流案例分析 ..... | 55 |
| 3.3 KA 公司物流案例分析 ..... | 58 |
| 学习资源 .....            | 62 |
| 课后练习 .....            | 62 |

|                       |            |
|-----------------------|------------|
| <b>第4章 汽车物流案例分析</b>   | <b>66</b>  |
| 4.1 汽车物流发展现状          | 67         |
| 4.2 江淮汽车物流案例分析        | 71         |
| 4.3 东风日产物流案例分析        | 74         |
| 学习资源                  | 77         |
| 课后练习                  | 77         |
| <b>第5章 钢铁物流案例分析</b>   | <b>83</b>  |
| 5.1 钢铁物流的发展现状         | 84         |
| 5.2 昆钢物流案例分析          | 91         |
| 5.3 凌钢集团物流案例分析        | 95         |
| 学习资源                  | 97         |
| 课后练习                  | 98         |
| <b>第6章 应急物流案例分析</b>   | <b>101</b> |
| 6.1 应急物流的发展现状         | 102        |
| 6.2 地震应急物流案例分析        | 109        |
| 6.3 雪灾应急物流案例分析        | 113        |
| 学习资源                  | 117        |
| 课后练习                  | 117        |
| <b>第7章 烟草物流案例分析</b>   | <b>121</b> |
| 7.1 烟草物流的发展现状         | 122        |
| 7.2 上烟物流案例分析          | 126        |
| 7.3 中烟物流案例分析          | 129        |
| 学习资源                  | 131        |
| 课后练习                  | 131        |
| <b>第8章 物流金融案例分析</b>   | <b>135</b> |
| 8.1 物流金融的发展现状         | 136        |
| 8.2 UPS 物流金融案例分析      | 143        |
| 8.3 中储物流金融案例分析        | 148        |
| 学习资源                  | 150        |
| 课后练习                  | 150        |
| <b>第9章 电子商务物流案例分析</b> | <b>155</b> |
| 9.1 电子商务物流发展现状        | 156        |
| 9.2 京东商城物流案例分析        | 163        |

|                                |            |
|--------------------------------|------------|
| 9.3 阿里巴巴物流案例分析 .....           | 167        |
| 学习资源 .....                     | 171        |
| 课后练习 .....                     | 171        |
| <b>第 10 章 逆向物流案例分析 .....</b>   | <b>175</b> |
| 10.1 逆向物流的发展现状 .....           | 175        |
| 10.2 A 公司逆向物流案例分析 .....        | 183        |
| 10.3 D 公司逆向物流案例分析 .....        | 184        |
| 学习资源 .....                     | 187        |
| 课后练习 .....                     | 187        |
| <br><b>第 3 篇 方案设计概述</b>        |            |
| <b>第 11 章 物流方案设计概述 .....</b>   | <b>190</b> |
| 11.1 方案与整体解决方案 .....           | 190        |
| 11.2 物流方案与系统分析 .....           | 192        |
| 复习思考 .....                     | 213        |
| <b>第 12 章 物流方案设计类型 .....</b>   | <b>215</b> |
| 12.1 项目可行性研究 .....             | 215        |
| 12.2 项目论证与评估 .....             | 220        |
| 12.3 项目建议书 .....               | 228        |
| 12.4 商业计划书 .....               | 231        |
| 复习思考 .....                     | 236        |
| <br><b>第 4 篇 物流方案设计</b>        |            |
| <b>第 13 章 物流设施选址方案设计 .....</b> | <b>238</b> |
| 13.1 设施选址背景分析 .....            | 239        |
| 13.2 设施选址方案目标 .....            | 240        |
| 13.3 设施选址模型描述 .....            | 240        |
| 13.4 设施选址结论 .....              | 250        |
| 13.5 选址方案的实施 .....             | 254        |
| 方案总结 .....                     | 259        |
| 复习思考 .....                     | 260        |
| <b>第 14 章 敏捷仓储系统方案设计 .....</b> | <b>261</b> |
| 14.1 仓储系统敏捷思想 .....            | 262        |
| 14.2 敏捷仓储系统总体设计 .....          | 266        |

|                                |            |
|--------------------------------|------------|
| 14.3 敏捷仓储前子系统 .....            | 269        |
| 14.4 敏捷仓储中子系统 .....            | 276        |
| 14.5 敏捷仓储后子系统 .....            | 281        |
| 方案总结 .....                     | 288        |
| 复习思考 .....                     | 289        |
| <b>第 15 章 快递网络系统方案设计 .....</b> | <b>290</b> |
| 15.1 快递网络规划目标 .....            | 290        |
| 15.2 快递网络规划设计 .....            | 292        |
| 15.3 快递网络节点规划 .....            | 297        |
| 方案总结 .....                     | 311        |
| 复习思考 .....                     | 311        |
| <b>参考文献 .....</b>              | <b>312</b> |

## 第 1 篇 案例分析概述

# 第 1 章

## 物流案例分析方法

### 【学习要点】

- 案例的分类、特征与案例分析的含义；
- 案例分析的过程与案例分析方法；
- 物流案例分析的特点和分析过程。

### 【案例背景】

在具体的生活、学习和工作中，我们经常遇到这样的情形：

- a. 做某件事情很顺利，而做另一件事却相反。
- b. 有些知识看了、听了、学了之后久久不忘，而有些知识则过而不留，或印象平淡。自己获得了成功或失败，都会发生一些奇异的促进作用，使自己能更有效地进行新的工作。
- c. 别人的一个发明、一次获奖往往会引起自己很多、很深的思考与行动。
- d. 亲自参加了某个具体实验之后，再回顾相关的理论、常识，效率特别高。
- e. 把例题反复理解或独立再证明之后，记忆更深刻。
- f. 读小说、看电视会不时地将自己也置于其中的角色位置。
- g. 许多“灵机一动”的突然线索式因素会使当事人茅塞顿开，或打破僵局等。

这些情形经常稍纵即逝，但人们常常会对这些现象进行有意识地自我捕捉、总结分析。通过一个个具体的实例，从更深层去挖掘其规律性、扩展思路，一可认识问题，二可获得方法和技能技巧，这就是所谓案例分析法。案例分析法十分强调运用者的意识积极性、思考主动性。

运用案例分析法，一是要有明确、集中的问题为中心，防止目标过于漫无边际；二是案例分析只是线索、途径，绝不能将对于案例的分析作为终点和目的。在案例分析法的应用中，最典型的要算“反求法”。简单地说，“反求法”是将一个问题的各个方面拆开分析，逐一分析其特征和功能等，然后对这一问题进行局部或整体改革。“反求法”是一种以现有对象为目标进行研究，并从中获得收益的方法。

（资料来源：学习时报 [www.studytimes.com.cn](http://www.studytimes.com.cn)）

## 1.1 案例与案例分析法

实践证明,在培养管理人才的过程中,案例分析是一种很有效的方法。因为这种方法能将学习者的注意力吸引到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习者对所学课程的理解,培养学习者综合运用所学知识去解决实际问题的能力。通过案例分析,还能给学习者创造一种身临其境的感觉,使其得到一个对企业管理面临的问题进行分析和处理的机会。此外,案例分析还可让学习者通过扮演企业总经理、部门经理或其他各种重要角色去体验在企业组织中关键岗位的责任,学着解决企业中各方面的问题,从而提高其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结果,而强调分析过程。案例分析的主要任务是训练学习者的逻辑思维能力,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准确。

### 1.1.1 案例的分类

学习知识的目的在于掌握和灵活运用知识。案例分析就是通过对个案进行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”(Case),是对某企业经营过程和实际环境的全面描述,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,案例的情况千差万别,案例的类型也极其丰富。

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字以下的案例;中篇案例指在2500~5000字案例;长篇案例指超过5000字的案例;超过万字的则为超长案例。以转载形式看,可以分为书写案例、影像案例、情景仿真案例及网络上使用的用于过程教育的其他形式的案例。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、服务业及非营利组织等类型。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。按案例间的关系,又可分为单篇独立型与连续系列型两类。应当指出,这些分类方法都不可能将其划分得十分明确,因为对于某个案例,既可以属于这一种类型,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。“描述/评审型”案例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,同时也点明其不足,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,达到扩大学习者知识面、验证与加深其理解理论的效果。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。“描述/评审型”案例既不同于新闻报道,也不同于工作经验总结与介绍、交流材料,“分析/问题型”案例则在情况描述中隐含一定的问题,要学习者把这些问题发掘出来,分清主次,探究原因,拟定对策,最后做决定。这无疑有利于培养学习者全面的工作能力,体现了案例教学的基本要求。因此,“分析/问题型”案例最典型,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等因素结合起来考虑,把案例归为如下四类:

(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 1 500 字,很少有冗余信息,只把解决问题的有关事实陈述清楚,并有一种“最佳”解法与“标准”答案,同时希望学习者利用所学过的某种(些)理论或方法来推导出这种解法。它们用来帮助学习者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。这种案例类似我们常见的文字作业题,所以又称之为“习题或专业性案例”,它们虽不一定非要用定量分析手段,却总是单一专业性的。这类案例主要用于高等院校的学习者或经验不够丰富的初级管理者基础性教学或培训中。

(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,与第(1)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(1)种之处是,一般没有什么“标准答案”,也谈不上“最佳解决方案”。不过,在布置作业的教师心目中,多半还是有些概念性的内容,希望学习者能结合实际问题,联系这些概念进行分析。这类案例多用于较低年级学习者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,可结合讲授少量这类案例,或者在授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 万~3 万字。它多是综合性、跨学科的,反映了某一管理情境真实而全面的情况,将有关信息几乎都包括在内,往往掺有无关信息,有关信息有时表述不够完整,基本问题有时也不能表达得很清楚,需要学习者自己下工夫去找出问题,理出思路,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,也可以称之为哈佛型/案例。这类案例当然不存在什么“标准答案”与“最佳方法”,但它涉及多方面管理知识,是典型意义上的案例,是教学中管理案例的主体,其中还有较多人们所推崇与偏爱的理论与做法。这类案例主要用于高年级和高级管理干部的教育与培训课程中。

(4) 疆域开拓型案例。这类案例向学习者描述的是个尚待开发的未知领域,无论是管理实践者还是在学术界,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,甚至有关概念运用的方法都有待研究。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。这种案例在博士班及某些高级管理研究班上使用,也是目前案例教学中较少采用的一种类型。

### 1.1.2 案例的特征

案例之所以称为案例,首先在于它是被用于案例教学的“实例”。案例必须是实例,不是实例就不是案例。但是,实例并不等同于案例,案例与实例的重要区别就在于:案例有其特定的文体和书写规范,是为特殊的教学目的服务的。因此,不是所有写实的管理事例都可以一概称为案例。比如,从报刊上摘录的有关管理文章或报道虽然揭示了某些管理问题,但它们并非专门为案例教学所写的。尽管以这些资料为媒介也可以进行教学,但所

达到的效果同案例教学是有差异的。

同样,案例也不完全等同于实例,实例是指在教学中介绍的已发生的某种事件及前人处理某问题时的经验教训,它多半是已解决的问题。究其性质,虽然也可以将其归入案例范畴,但却不能代表案例分析与教学的主流。因为这种把别人现成的经验教训和盘托出的做法,从教学方法论本源上说,本质上是代理式的学习,与课堂讲授并无二致。从管理教育的目的和案例教学的主要功能来看,包含待解决问题的案例应是管理案例的主体。问题待决型的案例要求学习者找出问题、诊出“病因”、开出“处方”,并在比较各项备选方案优劣的基础上作出决策,仿真解决管理问题的全过程,所以其能力培养功能远大于已决问题型的案例。可见,案例的重点与主体就是待决型的。其实,这种界线很难划清,常可见到某种混合型的形式,如先描述一个问题解决的全过程,然后将以后新出现的或扫尾、后遗问题的解决任务交给学习者。

### 1. 案例的三个要素

(1) 必须以事实为依据。与创作小说不同,案例在情节上不得虚构,若出于某种考虑,企业或产品名称等方面的信息不便公开时,可以进行加密处理(或掩饰处理),必要时可对素材进行删减、合并。在案例的编写上,基本要求对事实做“白描”,以便使学习者能身临其境,真正融入一个真实的管理情景中。

(2) 案例中包含一个或数个待解决的管理问题。

(3) 案例有一定明确的教学目的,拟使学习者验证、深化和运用某些概念、理论,通过分析讨论,掌握某文献知识,提高某方面的技能。

### 2. 案例的功能

(1) 可以培养学习者独立、综合地解决管理问题的能力。管理工作能力中最核心的是分析判断与决策能力。管理问题复杂、多因,无简单规则可循,常因管理和环境不同而选择不同对策。即使对同一问题,也可能通过采取不同办法而获得成功。国外的管理学院(或商学院)通过大量的案例分析,逐渐归纳和领悟出一套适合管理者个人特点的分析和解决问题的思维方法和程序,使其个人工作能力产生一种由量变到质变的飞跃。

(2) 具有增进知识、扩大信息量的功能。案例分析讨论中,旁征博引,涉及古今中外各行业、上中下层管理、微观与宏观诸方面,把许多情景和典型管理事例带到教学中,甚至有一些具体的细节,使学习者获得接近真实的体验,眼界大开,思路扩展,有助于拓宽知识面。

(3) 学习者在大量相互交往的背景下学习案例,能全面提高表达能力,增强说服别人、为自己的观点辩护、听取别人意见和在群体中搞好协作等综合交际能力。

## 1.1.3 案例分析法

### 1. 案例分析法的背景

案例分析法(Case Analysis Method, CAM)又称个案研究法。案例分析法由哈佛大学于1880年开发完成,后被哈佛商学院用于培养高级经理和管理精英的教育实践,逐渐发展成为今天的“案例分析法”。

哈佛大学的“案例分析法”开始时只是作为一种教育技法用于高级经理人及商业政策的相关教育实践中，后来被许多企业借鉴过来成为用于培养企业得力员工的一种重要方法。通过使用这种方法对员工进行培训，能明显地增加员工对企业各项业务的了解，培养员工间良好的人际关系，提高员工解决问题的能力，增加企业的凝聚力。

## 2. 案例分析法的内容

案例分析法是指把实际工作中出现的问题作为案例，交给受训学习者研究分析，培养学习者的分析能力、判断能力、解决问题及执行业务能力的培训方法，具体如下：

（1）培训对象：高校学生、新进员工、管理者、经营干部、后备人员等各个层面的学习者。

（2）培训目标：提高学习者解决问题的综合能力，使他们在以后的工作中出色地解决各类问题。

（3）培训内容：进行案例分析法及学习事物能力、观察能力、适应新情况能力、执行业务操作能力的培训。

（4）培训方式：会议讨论方式。

## 3. 案例分析法的特点

由于案例分析法具有很强的实践性和可讨论性，案例本身只是对企业的某些情况做一番描述，有详有略，有的有数据，有的还插入与主题不相关的话，有时是纯客观描述。但案例本身有中心议题，如经营决策、投资决策等。深入思考分析，能发现各种各样的问题，有时表面平铺直叙，却隐含着各种问题。因此，要勤于思索，发现问题所在，找出问题产生的原因，提出问题解决的方案。

思考既是培养和开发智力的过程，又是综合运用所学的各种理论知识的过程。管理理论涉及面广，有经济科学、工程技术科学、社会科学、心理学、公共关系学等。案例分析需要熟悉企业管理业务情况，如生产经营情况、市场、财务、人事、组织等，也涉及社交、商情、科技等情况，且社会本身就是一个庞大的系统。基于上述情况，在对案例进行分析时，应注意以下特点：

（1）多因素的环境。把分析的对象，放到其原来错综复杂、多因素的环境中去认识、了解并深入研究。

（2）多角度分析。一个案例中，一般都会有一个或多个矛盾。作为矛盾，就肯走有其两面性，不同的观点和方法会沿不同的思路展开分析；对同一个案例，很少遇到只有一种分析方法或途径的情况。

（3）多方案的结果。案例分析的目的在于运用所学理论去分析、解决问题，因此，案例分析会出现多方案的结果，只有在比较特殊的情况下，才能简单地得出最佳方案。一般情况下，所得出的多个方案各有利弊，有时还不易进行数量化比较。

应当指出的是，多元化因素、多角度分析和多方案的结果，并不等于哲学上的多元论。由于人类对客观世界的认识和分析有一定的局限性，主观思想不是千篇一律的，都受自己的世界观影响，因此，就有多种学术观点和多学派的争论。

案例分析在得出方案的同时往往会引发更多的问题，这也是案例分析不同于其他方式

的最本质的区别或特点。因此,案例分析要主张开放、允许辩论,然后再引导学习者联系理论加以整理、归纳和总结。

## 1.2 案例分析的过程

### 1. 案例分析的技巧

(1) 分析案例的基本视角。分析案例时,应当把握以下两个观察事物的基本角度:

① 当事者的视角。分析案例的第一个要点是进入角色,切忌站在局外,从旁观者的角度,只是当一名普通的观众,“纯客观”、学究式地去分析与评论。必须“扮演”案例中的主要角色,设身处地去体验、观察与思考,这样才有真实感、压力感和紧迫感。这也是案例分析与教学的目的。

② 总经理的视角。这通常是对综合性案例而言。

(2) 分析案例的基本技巧。案例分析分口头与书面两种,这里主要介绍书面分析。书面分析应掌握以下技巧:

① 要有个人的见解。要防止单纯复述或罗列案例提供的事实,用所学过的管理理论和知识,发现经营管理已经出现的或潜在的问题,并对这些问题加以逻辑排列,从中抓住主要矛盾。

② 文字表达要开门见山,在案例分析中,为使论点突出,可以使用小标题,在各段落的开始,应突出该段的主题句子,紧接着可用陈述句支持主题句,这样分析,思路清晰、逻辑性强,便于他人理解和接受。

③ 提出的建议要有特色。首先是提出的建议要符合具体情况,有明确的针对性,防止出现空泛的口号和模棱两可的观点及含混不清的语句。应当注意的是,管理的实际问题可能有多种解决办法,不会是唯一的答案,关键是对问题的分析要符合逻辑,对所提出的观点和建议方案要有充分的信息支持和必要的论证,并进行合理的比较。

④ 要重视方案实施的步骤和可操作性。在分析案例时,对提出的解决问题方案常能摆出很多优点,有时却难以操作,这样就失去实际意义,也缺乏说服力。因此,需要对实现目标所需要的条件加以说明。

⑤ 对假设或虚拟的条件要做必要的说明。案例中所给的信息,有时是不完全的,而学习者在案例中扮演高层管理者进行决策,要以属下提供比较理想的决策条件为前提,因此,需要做一些必要的假设。

(3) 分析案例的一般过程。无论采取何种分析方法,案例分析的深度、质量在很大程度上都取决于所采取的策略和在案例分析中进入角色的程度。案例分析一般采取如下步骤:

① 明确所分析的案例与已学课程的哪些内容相联系,并找出该案例中的关键问题,以确定能应用的基本理论和分析的依据。

② 察觉和判断出在案例中并未明确提出的、也未有任何暗示的关键问题。

③ 选择分析该案例应采取的一般方法。

④ 认真思考,找出案例的整个系统中的主次关系,并作为逻辑分析的依据。

⑤ 确定所要采取的分析类型和扮演的角色。

(4) 如何找出关键问题。分析案例开始时,重视所给的提示,这可以作为思考问题的切入点,但不要局限于提示,应打开思路,独立思考,拟定自己分析的思路,最好的做法是在对案例粗读之后、精读之前,先向自己问如下基本问题:

① 案例中的关键问题或主要矛盾是什么?

② 这是一个什么类型的案例?该案例与理论知识中哪些内容有关?分析这个案例欲达到什么目的?

③ 除了案例的提示外,该案例是否还有一些隐含的重要问题?

对上述三个问题应联系起来考虑,不要孤立地思想某一个具体问题。在思考问题的过程中不断地试图回答它们,直到弄清案例的目的和关键问题。抓住要害,就能纲举目张。

(5) 尚未明确的重要问题。发掘尚未明确的重要问题,这是把握案例实质与要点所必需的。这里最关键的是从理解与该案例相关的理论内容去发掘,或结合实际工作中复杂多变的情况去设想可能会遇到的种种矛盾。此外,在案例分析时,务必进入角色,身临其境地拟定各种情景,也能发掘出重要的问题。

(6) 分析案例的一般方法。分析案例的方法往往取决于分析者个人的偏好和案例展示的具体情况。这里介绍三种常用的一般方法。所谓一般方法,就是分析时着重考察和探索的方法,或者说是分析时的思考路线。三种方法可根据情况选用,不过常常被综合运用。

① 系统法。这种方法是将所分析的组织看成处于不断地把各种投入转化成产出过程的系统,了解该系统的各个组成部分和它们在转化过程中的相互关系,就能更深刻地理解有关的行动并能更清楚地找出问题和发现机会。有时,用图表法来表明整个系统很有用。例如,方框图有助于了解系统的整个过程及案例中各种人物在系统中所处的地位与相互关系,各种流程图与“能力分析”是系统法中常用的形式。投入—产出转化过程一般可分为若干基本类型,如连续流程型、大规模生产型、批量生产型和项目生产型等。生产流程的类型、特点与组织中各种职能密切相关。

② 行为法。这种方法着眼于组织中各种人员的行为与人际关系,注视人的行为是因为组织本身的存在,它的“思考”与“行为”都离不开具体的人,都要由其成员的行为来体现;把投入变为产出,也是通过人来实现的。人的感知、认知、信息、态度、个性等各种心理因素,人在群体中的表现,人与人之间的交往、沟通、冲突与协调,组织中的人与外界环境的关系,他们的价值观、行为规范与社交结构,有关的组织因素与技术因素,都是行为法所关注的。行为法较易于同系统法结合起来运用。

③ 决策法。这种方法不仅使用决策树,还常使用一种规范化、程序化的模型或工具,来评价并确定各种备选方案。有了备选方案,还要看各种方案的关系,决策依据的原则,还应注意在某一方案实现之前可能会发生什么事件及该事件出现的概率。

(7) 明确分析系统中的主次关系。这就是通常说的“梳辫子”,即对案例中提供的大量而杂乱的信息进行归纳,理出条理与顺序,搞清它们之间的关系是主从还是并列,是叠加还是平行,在此基础上,分出轻重缓急。

## 2. 案例分析的步骤

常见的案例分析方法包括如下六个步骤：

(1) 彻底读懂每个案例。拿到一篇案例，学习者需要进行反复阅读，才能对案例中的相关信息了然于胸。在阅读的过程中，最好对案例中的背景、主要事实及意见、面临的难题、利弊条件及重要论点等内容进行一一记录，以方便下一个步骤的进行。

(2) 设身处地地进行分析。对案例中的主要角色所面临的问题、活动或困难进行分析是不可缺少的一个环节。在这个过程中至关重要的一项是收集全部已知事实，并且要对每一事实认真估价、仔细区别、筛选分类。必须要注意的是，不能仅依靠案例中所给的数据或事实来进行简单的分析，因为这些数据及事实有一些是表面现象，必须去伪存真才能保证分析的正确性。也不能让案例中人物的观点来左右自己的思路，因为个人的主张往往过于片面，缺乏全局观念。例如，公司的新产品在市场上销售不力，是定价过高、广告宣传力度不够、销售渠道不够畅通，还是其他什么原因，每个人都会提出自己的见解。学习者在分析时需确定每个人物的观点是拥有充分证据的重大信息，还是缺乏根据的信口开河。

(3) 概括问题。在对案例进行认真分析之后，找出问题的症结所在，并对需要解决的问题进行概括，对问题的概括应指出什么是关键之处、解决问题的主要障碍，这一环节至关重要且具有一定的难度，它需要学习者在详细理解问题的基础上，作出一些合理的假设。要能够通过现象看本质，例如，新产品销售不力只是表面现象，是生产、管理、销售中哪个环节出了问题？造成这种现象的内在原因究竟是什么？

(4) 提出多种决策方案。对于所面临的问题，一般可以提出多种方案以供选择。例如，为了提高产品的知名度，可以进行人员推销，可以采用广告宣传，也可以举办或参加一些公共关系活动。可供选择的方案越多，企业选择的余地也就越大。要学会集思广益，从不同的人、不同的意见中得到启发，来帮助自己进行判断和决策。

(5) 提出决策的标准。提出多个可供选择的方案后，为了确定最终方案，有必要对选择方案时依据的标准进行明确的规定。例如，企业在制定产品的价格时，有时是为了获取高额利润；有时是为了进行市场渗透，扩大市场占有率；有时是为了提高企业在市场上的知名度。究竟怎样定价，应视企业的发展目标而定。而这一发展目标，就是在进行决策方案选择时所必须参照的标准。

(6) 作出决策并提出建议。为了找出所有可能方案中解决现有问题的最佳方案，就要把各个方案放在一起进行优劣对比，在经过反复衡量和比较后进行确定，阐述其理由，同时指出被淘汰方案的缺陷所在。最后，对方案的计划实施提出建议。

## 3. 案例分析法的具体操作

### (1) 准备阶段。

① 负责人（一般由教师、培训者、主持人担任）确定案例分析的具体目的、内容、范围及对象。

② 从平常收集的资料中选择恰当的案例作为讨论的个案，个案的范围应视培训对象而定。

③ 确定会议室、会议时间，制定案例分析计划。