

汉 · 译 · 工 · 商 · 管 · 理 · 经 · 典 · 教 · 材 · 丛 · 书

(第三辑)

Cases in Operations Management

运营管理案例

(第三版)

Robert Johnston, Stuart Chambers
Christine Harland, Alan Harrison, Nigel Slack

[英] 罗伯特·约翰斯顿 斯图尔特·钱伯斯 著
克里斯廷·哈兰 艾伦·哈里森 奈杰尔·斯莱克
佟 博 等/译 杨子丽 等/审校



经济管理出版社
ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

(第三辑)

Cases in Operations Management

运营管理案例

(第三版)

Robert Johnston, Stuart Chambers
Christine Harland, Alan Harrison, Nigel Slack

[英] 罗伯特·约翰斯顿 斯图尔特·钱伯斯 著
克里斯廷·哈兰 艾伦·哈里森 奈杰尔·斯莱克
佟 博 等/译 杨子丽 等/审校



经济管理出版社
ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

北京市版权局著作权合同登记：图字：01—2004—0352号

Cases in Operations Management 3/e.

Copyright © Robert Johnston, Stuart Chambers, Christine Harland, Alan Harrison and Nigel Slack 1993, 2003.

Chinese (Simplified Characters only) Trade paperback Copyright © 2004 by Economy & Management Publishing House.

This translation of Cases in Operations Management, Third Edition is published by arrangement with Pearson Education Limited.

All rights reserved.

图书在版编目 (CIP) 数据

运营管理案例 (第三版) / (英)约翰斯顿等著;
佟博等译. —北京: 经济管理出版社, 2011.4

ISBN 978-7-5096-1378-8

I. ①运… II. ①约… ②佟… III. ①企业管理: 生
产管理—案例 IV. ①F273

中国版本图书馆CIP数据核字(2011)第061157号

出版发行: 经济管理出版社

北京市海淀区北蜂窝8号中雅大厦11层

电话: (010)51915602 邮编: 100038

印刷: 三河市海波印务有限公司

经销: 新华书店

选题策划: 杨世伟

责任编辑: 宋云玲

技术编辑: 晓 成

880mm × 1230mm/16

28.75印张 714千字

2011年7月第2版

2011年7月第1次印刷

定价: 58.00元

书号: ISBN 978-7-5096-1378-8

· 版权所有 翻印必究 ·

凡购本社图书, 如有印装错误, 由本社读者服务部

负责调换。联系地址: 北京阜外月坛北小街2号

电话: (010)68022974 邮编: 100836

本书翻译分工

前言～案例 17	佟 博
案例 18～案例 21	苏 希
案例 22～案例 27	李佳文
案例 28～案例 32	黄雪琴
案例 33～案例 40	杨艳芬
案例 41～案例 45	刘天博
案例 46～案例 53	任安军

投稿人

作者

Robert Johnston 运营管理教授，沃里克大学沃里克商学院

Stuart Chambers 运营管理方向的教学负责人，沃里克大学沃里克商学院

Christine Harland 供应战略教授，战略采购和供应研究中心主管，巴斯大学管理学院

Alan Harrison 运营和物流教授，克兰菲尔德物流和运输中心研究主管，克兰菲尔德大学克兰菲尔德管理学院

Nigel Slack 运营战略教授，沃里克大学沃里克商学院

联合投稿人

Adam Bates 英国旅游当局战略发展执行官

Hilary Bates 英国沃里克商学院研究员

Alan Betts 英国 Partner Bedford Falls

Adrie Beulens 荷兰瓦赫宁恩大学信息系统和计算机科学教授

John Bicheno 运营管理的读者，白金汉郡大学

Arnaldo Camuffo 意大利威尼斯 Ca' Foscari 大学商业经济和管理学院教授

Paul Chapman 克兰菲尔德大学，克兰菲尔德管理学院，克兰菲尔德物流和运输中心高级研究员

Jaques Colin 普罗旺斯教授和 CretLog（物流和运输研究中心）主任

Jim Crew zurocamp 旅行有限公司管理部经理

Carole Driver 普利茅斯大学商学院运营管理方向的高级讲师

Alan Fowler 读者，英国泰恩河纽卡斯尔大学管理学院

Andrew Greasley 英国阿斯顿商学院，运营管理方向的讲师

Tammy Helander 独立顾问

Terry Hunt NHS 供应商 1991~2000 年间的全国董事/首席执行官

Eric Jackson NHS 采购和供应代理运营经理

Marie Koulikoff-Souvion 克兰菲尔德大学，克兰菲尔德管理学院，克兰菲尔德物流和运输中心博士

Keith Moreton 英国斯塔福德郡大学运营管理方向的高级讲师

Sara Mountney 沃里克商学院研究助理

Jane Pavitt 克兰菲尔德大学，克兰菲尔德管理学院，克兰菲尔德物流和运输中心研究员

Mark Robinson 伦敦 Wates 房地产经纪服务公司主管

- Pietro Romano 意大利帕多瓦大学，管理和工程学院，供应链管理方向的讲师
- Colin Samways 吉百利世界主题公园市场部经理
- Kevan Scholes Scholes Associates 首席合伙人，英国战略管理方向的访问教授和设菲尔德商学院前院长
- Roxanne Sutton 公共服务改革办公室和内阁首席顾问
- Vinod Thayil Finnforest 公司物流商业分析员
- Jack van der Vorst 荷兰瓦赫宁恩大学管理研究学院，物流和供应链管理方向的助理教授
- Stephan van Dijk 荷兰瓦赫宁恩大学社会学院研究员
- Remko van Hoek 克兰菲尔德大学，克兰菲尔德管理学院，克兰菲尔德物流和运输中心，供应链管理方向的教授
- Andrea Vinelli 意大利帕多瓦大学，管理和工程学院教授
- Adrian Watt 英国西英格兰大学，运营管理方向的高级讲师
- Graham Whittington 兰开夏股份公司市场专家
- Stuart Wicks 英国劳斯莱斯股份公司，船用天然气涡轮机支持主管
- Kenneth Work 英国 Logica 公司，I. S. 顾问

前言

对于像运营管理这样实践性和应用性很强的学科而言，案例研究十分必要。为了方便教师和学生使用，我们将自己和同事在教学中使用的案例搜集到一起，形成了这本案例集。这些案例范围广泛，涵盖了各种环境下发生的运营管理的不同问题。此外，这些案例不仅适用于本科、研究生教学，而且适合用来作为公司执行官培训的教学材料。

在第三版中，我们对这本案例集进行了扩展和更新，囊括了 50 多个案例。在修订改版之前，我们征询了使用过本书的很多同事的意见。尽管我们很想介绍一些新的案例，但同时我们也认识到，我们必须保留一些人们耳熟能详且在教学过程中反映良好的案例，这样才能保持一个平衡，更有利于教学。于是，我们保留了第二版中的八个案例，并对十多个案例进行了修正。有些同事为我们提供了他们自己研究领域内的案例，这些案例是我们以前没有涉及的，比如运营战略、交互式设计、同步工程、供应链再造、绩效评估和 TPM 等。你将看到我们还根据需要增加了很多短小的案例，长度只有一页或者两页。

这本案例书的结构和所阐述的主要论点仍然与很多运营管理教材相同，特别是与 Slack N. Chambers S. 和 Johnston R. (2001) 所著的运营管理（第三版，金融时报 Prentice 出版社，Harlow 实验室）相似。我们希望这本案例书可以和这些教材配套使用，同时，由于每部分前面都有简介，所以，我们也希望本书可以单独作为运营管理的入门课程。

本书的导论讨论了如何利用案例进行运营管理学习以及如何进行案例学习的问题。一些学生并没有认识到案例学习的价值，所以这一部分在这方面下了很大功夫。这部分阐述了在运营管理学习中使用案例学习的重要性，并提出了这样做的很多好处。这部分解释了案例的性质，案例是什么、不是什么，并为如何分析案例提供了一些建议。这一部分还阐述了整本书的目标，并描述了本书的结构。

本书的主体部分按照“传统的”运营管理内容分为七个部分，包括了绝大部分运营管理课程会涵盖的内容，它们分别是：运营管理、运营战略、设计、计划和控制、供应网络、质量计划和控制以及改进。每部分的前面都有一个导论，这些导论阐述了该领域的概况，并为深入阅读提供了建议。每一个案例后面都附有一些问题。这些问题都是案例中重要问题的体现，能够指导学生进行案例分析。我们意识到，教师会倾向于自己设计一套问题来代替这些课后问题，这样能够更好地反映他们钟爱的教学思路和案例教学风格。在与本案例书配套使用的教师指导中阐述了这些案例所反映的很多问题和争议点，可以从以下网址 www.booksites.net/johnston 下载。

这些案例中的组织通常都很通情达理，允许我们使用它们的名字。同时，虽然所有的案例都反映了当时这些组织所面对的实际问题，但这些案例的写作目的只是为了用于课堂讨论和指导学生，而不是为了反映某家组织管理的有效或无效。

我们希望你们——包括教师和学生——能够通过这些案例的学习获得尽可能多的价值和

乐趣。我们欢迎您对本书提出任何评论和意见，并对以后的版本提出建议。

我们想在此感谢本书中所涉及的所有组织——无论是具名的还是匿名的——为我们提供的帮助，它们为我们提供了案例所用的有关材料。我们对这些组织中所有的管理者和员工表示最诚挚的谢意，谢谢他们所提供的时间和帮助，如果没有他们的帮助，本书就不可能问世。

我们也非常感谢以下诸位所提出的建议：哈德斯菲尔德大学的 Martin Lodge、阿斯顿大学的 Andrew Greasley、设菲尔德哈勒姆大学的 Max Moullin、布拉德福德大学的 Zoe Radnor、Northumbria 大学的 Eileen Saez 和考文垂大学的 Richard Anderson。

我们还要感谢我们的联合投稿人，他们为本书做了一些案例的准备和撰写工作。我们还要感谢我们教过的所有学生，他们参与了这些案例的讨论和改进。我们尤其要感谢沃里克商学院的 Hilary Bates，她为本书的导论部分提供了珍贵的帮助。

我们要感谢金融时报 Prentice 出版社专业团队的帮助，尤其是 Alison Kirk 源源不断的鼓励和支持。

Robert Johnston
Stuart Chambers
Christine Harland
Alan Harrison
Nigel Slack

致 谢

我们对得到允许复制引用下列版权材料而表示感谢：

运营管理，第三版，皮尔森教育（Slack N. Chambers S. 和 Johnston R.，2001）中的图 P1.1、P3.1、P3.2、P4.1、P5.1、P6.1 和 P6.2；运营战略，皮尔森教育（Slack N. 和 Lewis M.，2002）中的图 P2.1；回到未来：Benetton 改变了其全球网络（Camuffo, A.，Romano, P. 和 Vinelli, A.，2001），斯隆管理评论，秋季，洛杉矶时代辛迪加国际中的图 16.1 和表 16.1、16.2。

我们可以在本书的字里行间看到出版者为了从恰当的渠道取得复制材料的权利而做出的每一份努力。有的情况下，我们无法获知版权材料的著者是谁，如果有人能为我们提供这方面的信息，我们将十分感谢。

运营管理案例分析导论

背景介绍

运营管理（OM）是一门实用性很强的学科。仅仅通过教材学习或是听讲座，我们很难真正了解 OM 以及组织中的运营管理者每天所做的决策是怎么回事。当然，教材和讲座能够为我们提供重要的、有用的信息，但是这门学科必须活学活用。你可以在书本上知道如何钓鱼，但是如果你从没有亲眼见到，你就永远无法分辨漩涡和涡流之间的细微差别。从课本上，你无法体会到亲身参加运动的激动人心之处；你必须在参与之后才能知道。你可以从烹饪书上学到菜谱，但是你不知道食物的味道如何，或者烹调的难度有多大，这一切都必须等你尝试过之后才能知道。

很遗憾，当你打开这本书时，你并不能真的亲临一个运营管理者的办公室，也不能真的从事他们所做的工作。但是这本书能使你更接近这些东西。它能为你提供来自不同行业、不同国家的 50 多个不同组织的信息，能使你体验到在实际工作中，运营管理者在做什么、如何工作，以及面对什么问题。最重要的是，本书为你提供了一个好机会，可以安全地体验他们所处的情境——为你提供了评价、分析、评估这个情境并提出建议的机会。

这本案例书具有以下好处：

- 你将对真实组织中的真实信息有充分的了解，而不用花费大量时间和精力去与管理者、客户和员工座谈，或是从企业文献中搜寻信息。
- 你将有机会对真正的运营管理者所面临的情况加以评估。
- 你可以“使时间停驻”——与现实生活不同，你可以在一个静态的环境下对某种情况进行评价。你可以有足够的时间来进行分析和评价，而没有运营管理方面的压力。
- 你可以有机会并拥有足够的信息来对数据的解释和使用方式进行讨论，并进行有意义的分析。
- 你可以提出可能的解决方案并对它们的可行性展开讨论。
- 你不会因为某些决策或是某些建议的失误而遭到解雇，你也不会因为你的方案使组织损失几百万欧元、美元或是英镑而被告上法庭！

本书中所有的案例都是真实的案例，都是在真实的组织中、真正的运营管理者所面对的实际问题。其中很多组织允许我们使用它们的名号。

但是请记住，案例本身并不能告诉我们所有的东西。案例中的材料都是经过挑选的，目

的是为我们提供学习某个特定主题所必需的信息。这个主题是我们自己限定的主题。这就给运营案例的学习带来了一个问题。现实是，任何运营问题都必然会牵涉到人的问题、质量问题、时间调度的问题以及技术的问题……每一个运营管理者都必须调动自己所有的知识和经验来解决手头的问题。

为了教学和学习的方便，我们不得不把运营管理方面的知识分割成几大块。然而，在进行案例分析时你会发现，这些部分彼此之间存在着重叠之处。请记住，案例是为了某个特定主题而撰写的，但是，OM 的本质意味着你会发现而且也应该努力寻找所有这些主题之间的联系。只有这样，你才会真正开始理解运营管理的复杂性和其中的乐趣。

本案例书的目的

本书的目的就是通过案例学习，使读者体验运营管理者在不同的环境下——既包括以商品为导向的组织也包括以服务为导向的组织——所面对的不同问题。目标就是要推动读者对运营管理者如何改进运营效率、实现公司目标开展讨论，从而培养这些未来的和在职的管理者的相关技术和技能，使他们能够更好地理解和管理运营过程。

进行案例学习还能够帮助你培养以下技能：

- 分析能力——处理定量数据和定性数据，进行情境分析。
- 应用能力——使我们有机会使用在课堂上或是很多运营管理教材中学到的工具、技术和理论。
- 创造能力——运用想像力和独创性来评价和解决独一无二的问题。
- 逻辑思考能力——运用清晰的逻辑推理能力来分析可获得的信息。
- 沟通能力——倾听同事的意见，组织思路和表达自己的观点，探讨备选方案，陈述心得。
- 决策能力——希望你通过分析得到结论、提出决策建议。
- 人际交往能力——与同事共同工作，学会如何处理和他们之间的关系、如何处理冲突。
- 时间管理能力——根据发言或是提交的期限认真安排时间进度。
- 书面沟通能力——通过撰写案例报告培养有效的书写能力。

对你的期望

这些能力并不会自动出现，你必须经过努力才能获得它们，而且你必须自己承担起学习和自我发展的责任。在本篇导论接下来的两个部分中，我们将讨论运营管理案例的性质，并详细解释案例分析学习的过程。在这部分中，我们将为你提出案例学习的一些要点，希望能够借此帮助你掌握这一方法的大部分内容。

请记住，最重要的一点就是在学习采取积极的态度。你从一个案例中学到的东西有多少，完全取决于你在案例准备过程中付出了多少。有四个不同的学习机会：个人准备、共同工作、课堂讨论和案例作业/测验。

个人准备

个人的案例准备是案例学习最首要的一步。通常，在这一阶段人们都会禁不住偷懒，将工作量减到最低。这是一个严重的错误。最糟糕的事情就是你身为一个小团队的成员或是置身于课堂讨论，但却不知道自己在做什么！案例分析的过程这一部分（见本篇导论的稍后部分）会告诉你应该怎么做。如果你发现自己陷入了困境，那么就先搁置那个难点继续前进。通常过一段时间事情就会变得明朗起来。

共同工作

很多教师都鼓励小组共同工作去解决某个问题，通常在课堂上小组发言时达到高潮。这是一个很重要的机会，你可以通过这种形式检验自己的想法，并使你的想法暴露在众人的质疑之下。应该确保团队中的每个成员都有机会发言。但仅仅做到这样是不够的，每个人还必须倾听别人的观点，并就前进的方向达成一致。小组讨论通常比个人的决策要更好、信息更充分、考虑更周全，所以我们应该看到小组工作的好处，而不是把它视为对我们自己想法的威胁；放开怀抱，接受异议！我们发现，共同工作的小组往往会在第一个问题上花费过多的时间。可以考虑在开始第一部分之前商定在每部分上花费多少时间。你知道，应该时刻记住截止期限！

课堂讨论

我们曾在不同的课堂上进行同一案例的教学，结果发现有的班级能够从案例中学到很多东西，而有的班级则收获很少。学生在课堂上能够学到多少取决于共同工作的效率，而后者取决于你个人的准备工作是否充分。如果不同的小组都要发言，那么你就会很自然地退缩、偷懒、等着轮到你。你应该认真倾听，确保自己不会重复其他小组的观点。你有责任通过倾听之前的发言和讨论来组织自己的发言。同时，没必要一直保持沉默。利用课堂讨论的机会提一些中肯的好问题。要问一些重要的（关键的）问题，而不是问一些吹毛求疵的（消极的）问题。

案例作业/测验

有时候，案例学习被用作作业、测验的题目或是测验的一部分。有时你会受到限制，只能依靠个人准备，但是如果可能而且也被允许的话，你可以花一些时间进行小组讨论。对于各种形式的测验来说，最重要的就是回答问题。这一点看起来似乎是显而易见的，但是我们都知，大多数不及格的学生之所以不及格就是因为他们没有回答问题。请注意每个问题所占的分值（如果试卷中给出了这些分值的话），并按照分值比例分配时间。通常，你可以将

你的分析、计算、列表、表格和假设都包含到你的答案中去，尽可能使用图表，这样就可以用有限的文字说明很多信息。

运营管理案例的性质

通常，运营管理案例所反映的就是运营过程自身的本质，它们可能是复杂的。在任何一项运营活动中都会有不同的技术、不同的员工、不同的系统和流程之间的相互作用。这就形成了一个复杂的决策环境。尽管在撰写案例的时候，为了简便已经剔除了一些复杂性，但是你还是会发现有很多事情需要考虑。所以你必须简化，抽取你认为重要的信息，将问题、困难和信息分类，这样你就能够对案例有一个清晰的认识。

通常，运营管理案例还会牵扯到技术问题。这可能会给人们带来困难。他们不愿意与那么陌生的技术打交道，因为他们觉得很难理解那些东西。但是，通常在分析管理问题时，人们并不需要理解技术的本质或是工作原理。只要记住，本质上大多数技术都是非常直接的。你只需问自己一些简单的问题。这项技术有多重要？这项工作中有多大部分是要靠机器而不是人完成的？这项技术的整合性或是联结性有多强？该项技术对从事这项运营活动的人员有何影响？该运营活动中牵涉到多少种不同的技术？该技术是只为一种（指定的）产品或服务所用，还是可调整的，可以“安装”适用于一整套不同的产品服务？

运营过程中复杂性和技术性的结合意味着，在你的分析中，你可能有时不得不对运营的精确性质进行猜测。不要怕猜测。只要你足够敏锐并从实际出发，时刻记得你只是在猜测，并将猜测失误会产生的影响考虑在内，你就能有效地推动案例的分析。

案例分析的过程

案例学习可能会要求你做很多事。但通常，你或者被要求去理解某一情境及其含义，或者被要求去解决某个具体的问题。当然，为了解决问题，你首先就要理解情境及其含义，所以这两种案例学习的真正差异就是侧重点的不同。事实上，最有用的案例分析方法之一就是将它们视为解决问题的机会，按照一个专为解决问题而设计好的活动序列来进行分析。

图 A.1 描述了这个活动序列。首先，要有一个观察的过程，对案例分析来说，就是要看到案例所描述的可能存在的问题的征兆。接下来的步骤就是要对这一解决问题的流程的总体目的有所了解。这一过程可能会包括对运营活动本身目标的理解。这一步骤之后就应该先分析问题的性质，以及案例不同部分之间的联系。然后就该考虑不同的备选方案，这些方案都可能提高运营效率。最终，我们必须对这些方案进行评价，并选出一个方案，建议该项运营活动采用。之后，你的推荐方案就应该在运营过程中得到实施。最后，应该对实施方案的效果进行观察，如果需要采取进一步的行动，那么就从头开始整个循环（当然，在实际中，你可以只做最后一步）。

观察

阅读案例中的事实相当于观察现实生活中的一家组织。在这一阶段，要当心不要直接得出不成熟的结论。在案例的某个部分中显得很重要的事情，也许在案例后面提供的信息的衬托下，重要性就完全不同了。所以，有的权威建议，不要在第一次阅读案例的时候做笔记。相反，应该快速地阅读一遍，对整个“故事”形成一个总体印象。接着，再从头开始细读，或者标出重点，或者对那些特别重要的事实和问题做笔记。

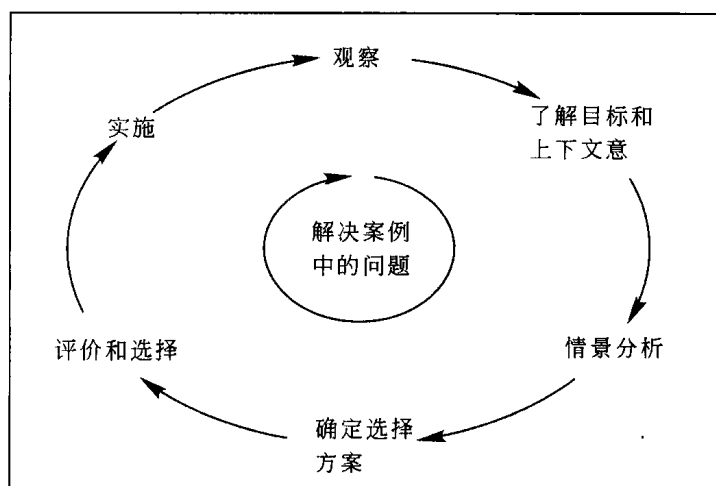


图 A.1 案例学习分析的过程

当你觉得有的地方可能是关键点的时候，要认真确定案例中这些证据的有力程度。通常，关键点可以从以下这些情况中得出：

- 事实。事实就是那些以精确的形式出现的、毫不含糊的可靠的信息。比如，“该公司的营业额为 500 万英镑”。事实是案例的骨架，其他东西都依附于事实而存在。

- 推论。事实经过重新整理，就能形成进一步的推论。在案例中，推论出的东西可能并没有被明确地说明，但是可以在案例中其他陈述的基础上经过逻辑推理而来。比如，如果案例中提到一家公司生产的产品种类在一段时期内翻了一番，而同时公司的管理层在弹性生产上进行了大量投资，那么我们就可以推断，公司的管理者认识到了产品种类和运营活动的弹性之间的关系。

- 传闻。很多案例中都会包含管理者或是其他员工的陈述。这些观点是诚恳的，可能忠于事实，但是也有可能走向另一个极端，是情绪化的反应。你必须对这些数据的可靠性做出判断，并根据其他更为“可靠的”证据来衡量其真实性。

- 推测。从某种程度上讲，它是推论的一种缺乏力度的形式。推测必须具有一个逻辑基础，并且可能对你所关注的要点有说明作用。另外，案例中应该有支持你的推测的证据，即使是一些能够从逻辑上“证明”某要点的间接证据。

- 假设。当案例中出现明显的不连续之处或是漏洞时，我们就需要进行假设，这些假设

应该尽可能地符合案例所描述的环境。比如，我们可能要假设，不同国家中顾客的行为足够相似，所以对一个跨国公司的所有分支而言，同一个解决方案都是可行的。重要的是，假设必须是该环境下的“最佳猜测”。要注意，你在做假设之前，应该考虑到如果事实证明你的假设是错误的，那将会带来什么后果。

了解目标和上下文意

除非你知道案例中所描述的组织将采取什么行动，否则你将很难判断它所面对的问题的性质，以及组织的管理者是怎么看待事物的。

在运营管理案例中，这一阶段通常要求我们将组织的总体目标与案例中描述的这一事件的具体目标或是具体问题联系起来。因此，如果案例描述了运营过程中的一项工艺技术的购买过程，那么我们要弄清楚的问题可能包括：

- 该组织使用工艺技术的历史是怎么样的？
- 该项业务的长期目标是什么？它是主要追求“利润”，还是主要追求其他非财务目标？如果存在影响，它使用工艺技术的方式会造成哪些影响？
- 该组织如何为顾客提供服务？该组织向顾客“出售”的东西的哪一方面对顾客而言最为重要？它是：

- 产品或服务的规范性吗？
- 产品或服务的质量吗？
- 产品或服务的订货至交货时间（顾客的等待时间）吗？
- 产品或服务交付的可靠性吗？
- 产品或服务的多样性、个性化或是弹性吗？
- 产品或服务的成本吗？

- 在这一具体案例中，该工艺技术的哪一方面（规模、成本、生产能力、生产弹性等等）会对企业的运营目标产生影响？
- 该组织开发其工艺技术的方式如何限制组织战略的实现？
- 相反地，该组织开发其工艺技术的方式如何促进组织战略的实现？

情境分析

请注意不要跳过这一阶段。人们总是会这样想：组织的目标已经明确了，问题也已经从案例中提炼出来了，那么为什么我们不直接去寻找解决问题的方法呢？即使在决策已经清楚地确定之后，我们仍应该花一点时间分析案例中的信息。由于管理者跳过这一过程，不对情境进行充分的分析就得出结论，使得很多组织和个人深受其害。

在牛津精解字典中，“分析”这个动词被定义为“确定某种事物的构成元素”。分析就是将一个复杂的情境分解成为各个组成部分的过程。这一过程能够帮助你了解基本情况以及案例中各种问题之间的联系。最可能出现的结果就是你可能会通过分析重新定义案例中问题的

实质，从而揭示出其根源。

很多案例都是由叙述和数据组成的。你的分析应该兼顾这两方面。如果你分析叙述性文字，你应该识别出组织提供的不同产品或服务，并能回答出哪种产品更为畅销，哪种产品供应难度较大，以及为什么。它们是怎么被制造出来，或是如何提供给顾客的？你能够说出运营流程的关键步骤或是阶段吗？你可能会问自己不同的人是怎么描述同一情境的，事情看起来是好还是坏。如果你要分析的是数据，你可能要寻找趋势和异常数字。为了比较，你可能需要计算平均数，或是队列以及不同生产过程的速度，这样你才能确定流程的“瓶颈”或是延迟之处。你应该尽可能地识别差异并将差异制表，比如，市场、数量、技术需要等方面的差异。你会发现列表、曲线图、图表以及流程图这些简单的工具对于概括你的想法很有用。

大多数题目都是关于如何理解问题的性质和原因的。抓住案例中问题根源的一个有用的方法就是使用因果列表。在这一过程中，我们只需要确认案例中的主要症状、问题或是“后果”，并将案例中描述的或是我们推论出的所有可能存在的原因、解释或是“根源”列出来。比如，如果你认为某业务存在的主要问题是服务质量问题，这一问题导致为顾客提供的信息存在错误，那么因果列表可能就会如下所示。

后果	可能的原因
顾客接收到的信息存在错误	缺乏培训？
	员工的信息源存在错误？
	过时的员工信息源？
	顾客没有得到足够的指导去获取信息等等？

下一步就是基于你对信息的分析，考虑这些可能的原因之间的联系和相互关系。

确定选择方案

在我们花时间将情境分解成各种元素（即分析）之后，我们就该把它再整合在一起（综合）了。这是整个过程中的创造性部分。在这一阶段，你要提出各种不同的行动方案，组织可以运用这些方案去“解决”案例中所描述的问题，或是提高运营效率。通常，你会发现案例后面的相关题目可以帮助你。你可能会被要求列出选择方案的范围，或是确定组织推行某项措施所可以采用的各种方法。

在这一阶段，你对案例信息所作的分析将再次得到回报。尽管在先前的阶段中，你可能只想到了一两种“很明显”的解决方案，但经过细致分析后，你可能会发现更多可能的方案。另外，这些选择方案可能更贴近于“实际”问题及其原因，而与你在第一次阅读这个案例时所形成的印象不同。

和大多数创造性活动一样，你在开发选择方案时要记住两个原则。首先，不要过早地评价或是批评潜在的解决方案。开始的时候要追求解决方案的数量而不是质量。试着采取“头脑风暴法”来分析相关情境的可能解决方法。在这一阶段，不要抛弃任何一种方案——不管它有多么荒谬。第二，将所有的解决方案组织到一起，分类，并检查它们之间是否存在重合之处、差距以及矛盾的地方。

评价和选择

评价就意味着确定事物的价值。在这个阶段中，我们要确定前一阶段所提出的选择方案的价值，并评估它们改进案例中所描述的情境的可能性。

你评价某一情境的能力是基于你之前所作的分析的，尽管你还需要作进一步的分析才能够对所有的选择方案进行评价。你还应该根据案例中提供的材料来检验你的论证，确保有证据能够支持你的结论。

我们在实施这一评价过程时，最好针对每个选择方案考虑以下三个问题：

1. 这个方案的可行性如何？一个方案的可行性意味着采用它的困难程度。我们要考虑将其变为现实要花费多少时间、精力以及金钱。比如，你可能要考虑如果采用这一方案，组织是否需要具备某类技术或是人员，是否需要资金或是现金的投入，以及实施该方案是否要求组织要具有某种能力。

2. 这个方案的可接受性如何？我们所说的方案的可接受性指的是它会在多大程度上推动运营过程实现其目标。实际上就是我们选择这一方案所获得的“回报”。判别可接受性有两种最佳手段。第一种就是评价某方案的运营影响：它会对组织的运营效率产生什么影响。比如，这个方案是否会使业务提供的产品或服务更接近于顾客的期望？第二种方法就是通过备选方案的财务影响来判断其可接受性。如果在案例中有足够的财务数据，那么，计算出一些常用的财务评价指标是很有用的，比如，投资回报率或投资回收期。

3. 这个方案的风险有多大？也许评价每个备选方案本身所具有的风险的最有效的方法就是评价其“失败风险”。意即，在实际中，我们要问自己这样一个问题：“如果我们选择了某一备选方案，可能产生的最坏的结果是什么？”另一个常见的问题是：“如果这种最坏的结果出现了，将对业务产生什么影响？”“这个业务还能存在吗？”以及“这个业务值得去冒这个风险吗？”

实施

如果你被要求或你自己想要就某一案例分析的一部分提出建议的话，那么你就必须要考虑如何将其付诸实践，否则你的建议就是不完整的。案例分析可能确定了目的地，而实施过程则描述了如何到达目的地，这将是一个更难的任务。

最好的实施方法是列一个“实施议程”——一系列基本的问题，这些问题的答案能形成一个基本的实施计划：

- 什么时候实施？有的时机会比其他时机更合适。组织中所发生的什么事情会影响到行动方案进程取得成功的可能性？一年中是否有一些时间比其他时候更为安定、稳妥，更适宜变革？很明显，在适当的时候进行变革更好。但是也要记住，永远没有一个完美的时机，只有比较起来相对更好的时机。

- 推进计划的速度要多快？我们应该在一个较短的时期内还是较长的时期内实施建议？比如，较快地在组织上下推行建议有利吗？或者我们是否应该策划一个渐进的过程呢？

- 从哪里开始？应该从组织中的哪个部分开始实施建议？关于这个问题，有两个学派：