

Problem and Case Analysis

问题与 个案分析



钟宪瑞 || 著

■ 问出关键问题，让您一生受用

累积20年参与及主持个案讨论以及剖析不同领域专家思维的经验，协助读者全面提升个案分析的能力。

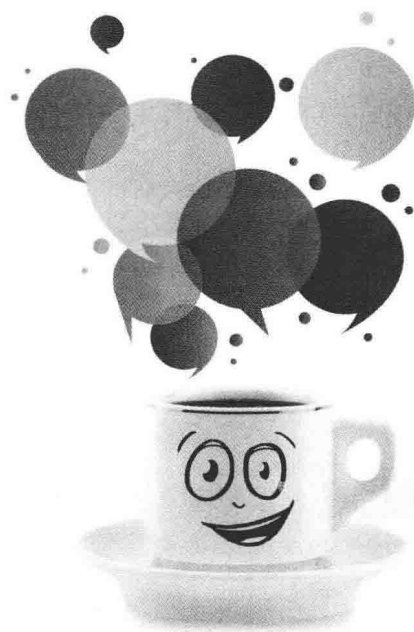


经济管理出版社

ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

Problem and Case Analysis

问题与 个案分析



钟宪瑞 || 著



经济管理出版社
ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

本书中文简体版由前程文化事业有限公司授权经济管理出版社独家出版发行。未经书面许可，不得以任何方式复制或抄袭本书内容。

北京市版权局著作权合同登记：图字：01-2014-0541 号

图书在版编目 (CIP) 数据

问题与个案分析/钟宪瑞著. —北京：经济管理出版社，2014.8

ISBN 978-7-5096-2924-6

I. ①问… II. ①钟… III. ①课堂教学—教学研究—高等学校 IV. ①G642.421

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2014) 第 017086 号

组稿编辑：陈 力

责任编辑：陈 力 梁植睿

责任印制：黄章平

责任校对：超 凡

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 A 座 11 层 100038)

网 址：www. E-mp. com. cn

电 话：(010) 51915602

印 刷：三河市延风印装厂

经 销：新华书店

开 本：787mm×1092mm/16

印 张：10.5

字 数：171 千字

版 次：2015 年 6 月第 1 版 2015 年 6 月第 1 次印刷

书 号：ISBN 978-7-5096-2924-6

定 价：32.00 元

·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

自序

1989年，笔者进入中国台湾政治大学企业管理研究所就读，在当时的个案讨论中，领略了策略领域个案教学大师司徒达贤教授及吴思华教授的风采，对于“为什么老师在面对这么多同学的多元观点，可以迅速问出关键问题”极感兴趣，就此开始思考“如何思考”及“如何发问”。之后，在持续两年的工作中，每天必须要在很短的时间内，消化七份报纸社论的观点，笔者慢慢发现，即使在各自不同的专业领域，其实却有极类似的发问及思考方式，于是便进行整理，遂归纳出数十条在各个不同专业领域的专家学者都曾用于表述论点的发问及思考型态。

1999年，笔者有机会接触到“批判性思考”的书籍，赫然发现先前整理的思考及发问型态与批判性思考有相通之处，再进行取长补短。同时自2000年开始，在整个学期的授课过程中，完全采用个案及《哈佛商业评论》的文章，并在所整理的发问及思考型态的基础上，以全程讨论的方式进行教学。随着课程计划的进行，一堂堂个案的推演，到学期末大部分学生都能以更具系统、更有逻辑的方式进行思考和分析。许多硕士班学生也对于笔者在策略管理个案讨论的课程中，何以能问出出乎他们意料且又极其关键的问题很感兴趣，正如当年笔者面对大师的疑问一样，因此笔者在硕士班又开设了“问题分析与决策”课程，专门讨论面对各种商业及社会现象，可以如何发问及如何思考，这本书所记述的，也就是发问及思考型态的精要。

在笔者采用全程个案教学之后，又过了几年，中国台湾掀起了个案教学风，学界也注意到个案教学的重要性。大约在两年前，有一位已经参与公司高层策略会议的毕业生，提到过去在课堂上学到的发问技巧，不断让他在会议中协助与会者厘清关键的议题，让他受益很多，因此，笔者感到这本书到了该出版的时候。

正是以上这些原因，促成了这本书的出版。希望这本书，对老师而言，能让个案教学不再是难以明言的默会知识；对学生而言，能够让个案讨论不再是漫无边际的随兴发想；更希望这本书能够将个案教学及讨论的智慧发扬光大，共同提升个案教学的品质。

钟宪瑞

2010 年于中国台湾中正大学

目 录

第一章 序论：批判性思考与个案分析	001
第一节 批判性思考	003
第二节 批判性思考与个案教学	018
第三节 本书架构	027
第二章 价值观	029
第一节 价值观的含义	032
第二节 隐藏的价值观	034
第三节 价值观对问题分析及决策制定的影响	043
第三章 现象与概念	053
第一节 概念与现象之间的对应关系	056
第二节 资讯的可信度	064
第四章 问题的探索	079
第一节 问题的确认	081
第二节 问题的属性	084
第三节 问题的型态分析	099
第五章 原因与影响	103
第一节 因果的确认	106
第二节 原因的分类及分解	116
第三节 问题的因果辩证及方案评估	124
第六章 方案评估	129
第一节 以系统方式构思方案	131

第二节 行动方案的评估准则	136
第三节 行动方案的分析	142
参考文献	159

第一章 序论：批判性思考 与个案分析

章首案例

甲、乙和丙共同担负全公司内的文件抄写打印工作，甲最近的工作量明显降低，使得乙和丙的工作量微幅增加，不过就整个抄写打印工作来说，并没有延误整个公司的工作。不过乙认为甲的这种情况对乙和丙是不公平的，而他们三位的上司丁也认为只要整个部门的产出没有问题，甲的事情其实不必深究，以后他也会补偿乙和丙。

请问你对整件事的看法是什么？

第一节 批判性思考

知识会过时，思考能力不会过时。

一、思考力的重要性

在工作及生活中，经常需要对接连而来的问题进行思考，不断做出决策。因此，培养思考能力对于有效解决问题是不可或缺的。各行各业甚至各种专业，虽然都有各自专业领域的知识，但是都需要良好的思考能力，这样才能更有效地解决问题。

思考是一种有目的、有组织的心智活动，包括视觉、听觉等感官介入、知觉回忆、从事构思、推理及判断等心智历程；个体通过思考，可以解决问题、完成目标、分析推论。

思考能力往往会与知识混淆，“学而不思则罔，思而不学则殆”正可以确切说明知识与思考能力之间的关系，**仅拥有知识，却不善于思考，很可能陷入迷惘，特别是在面对各种看似相互矛盾的知识时，更可能无法正确地应用所拥有的知识**，例如“管理者必须注重细节”和“管理者仅需掌握大方向，不应过度涉及细节”这两种说法都各有其道理，如果未能审慎思考，就可能会在这两种观点之间摇摆迷惘。

然而**如果仅注重思考，而忽略了知识的吸收，思考可能会流于空泛，欠缺可靠的依据做基础**。例如某个连锁店在去年的顾客数下降，善于思考的人可能知道必须将顾客群细分，进行细部观察，但是要如何细分，应该依照地区、顾客年龄、时段等项目中的一项来细分，则必须依靠与顾客行为有关的知识才可以决定；如果缺乏这方面的知识，即使是善于思考的人，其想法也容易流于空泛，甚至自以为是。

二、批判性思考

（一）批判性思考的意义

批判性思考（Critical Thinking）是指就某个主张、诉求、信念、资料本身，进行准确、持续和客观的分析，从而判断其精确性、妥当性和价值性的心智活动。

在现代社会中，对同一个现象的价值、论点以及判断，经常呈现高度多元化的状态，因此我们必须具备对多元价值、论点以及判断进行评估的能力，才能确认各种价值、论点及判断在当前情境下的合适性。例如在众所周知的“祖孙骑驴”故事中，这对祖孙很明显就无法对路人的各种观点做出评估，导致无所适从。

祖孙骑驴

有一户人家，只有祖孙两个相依为命。爷爷八十多岁了，孙子约十岁。有一年，到了秋后，家家都忙着秋收秋种，过了霜降再种麦子非要欠收不可。爷爷和孙子商量，去亲戚家借头小毛驴来帮帮忙。隔天，祖孙赶了几十里路去亲戚家借毛驴，亲戚也答应借了，祖孙就赶了毛驴回家。

走过一个村子，碰到一群人。这群人看到这一老一小赶了毛驴走过来，于是纷纷发表评论。一个汉子说：“瞧这两个大傻瓜，真不懂得生活。两条腿的和四条腿的一样在地上跑！”爷爷听了觉得有道理。过了村子，爷爷把孙子抱到驴背上，说：“孩子你来骑，爷爷给你牵驴。”

又过了一个村子，碰到几个年轻媳妇在村头洗衣服。媳妇们见了这一老一小，忍不住责怪起来：“这谁家的孩子，真没教养，一点也不敬重老人，让一个八十岁老头牵驴子。”骑在驴背上的小孙子听见了，羞得抬不起头，非要让给爷爷骑不可。爷爷拗不过，只好就骑上了驴，让小孙子在前边牵着，继续往前走。

又过了一个村子，村头有几个老人家，看到了这情景，也纷纷议论起来：“看这老家伙，好没人性！一点也不疼惜小孩，让一个十几岁的小孩子为他牵驴。”爷爷听见了，爷孙俩商量了一下，为了不让大家议论，干脆一起都骑上吧！

又走进了一个村子，远远地有一群老太太见到了驴子，纷纷指责这一老一小没人性，虐待动物，查查这是哪个村的，赶明儿把他们告上法庭去！这祖孙俩听见了，吓得赶快从驴子身上滚下来。出了村子，就如何处理人与驴子的关系，祖孙俩讨论了好半天。不骑吧？不对！小的骑吧？也不对！老的骑吧？还是不对！两人都骑吧？更不对！小孙子想了一个主意说：“我们干脆抬了驴子走，不就谁也不说什么了吧？”爷爷一听觉得是好主意，于是就从路边折断一棵胳膊粗的小树，去了枝叶，再解下腰带，把那头小毛驴放翻，四马攒蹄捆了，用棍子穿了抬起来慢慢走。心想虽然吃了点苦头，但为了不让

大家说闲话，还是值得的。

在太阳快落山的时候，祖孙二人好不容易走回了自己的村子。村上的人见他祖孙二人抬着驴子走，都掩口而笑，说这一老一小真是笑料，自古只见人骑驴，从来没见过驴骑人，今天算是开了眼了！这祖孙俩听了，气得哇一声吐了血，不久就咽了气。到死他们都没有弄明白，究竟怎样处理这人与驴子的关系，大家才没意见呢？

请问祖孙两人无法做出明智决策的原因是什么？

因此，运用批判性思考能力，我们可以对各种价值、论点以及判断进行评估。所谓批判性思考，包括下面四个领域的能力：

1. 清楚了解事实状况的能力

(1) 把握问题重点：**同样的事件，可能有人认为是问题，其他人却不认为是问题。**例如在章首案例中，甲的工作量降低是否是一个问题，不同的人会有不同的看法，从主管的角度来看，只要整个部门的任务完成了，就不是问题，但是从其他同事的角度来看，这却是问题。即使一群人都认为某一件事情是问题，在不同人之间，所认定的问题重点也可能是不同的，例如在“祖孙骑驴”的故事中，显然不同的路人认知到的问题重点也不同，有人关心驴子负荷过重，有人关心孙子不孝，有人则关心祖父不慈爱。在第四章会详细说明“问题的确认”

这一主题。

(2) 分析争论点：各方对于同一事件的不同观点，经常会引起争论；甚至一个事件究竟有没有发生，也经常会引起争论。我们也必须对这些争论进行分析、做出评估，例如在全球暖化的争议中，其中有一项就是“地球温度的升高”这一项事件是否为一种反常现象。

2. 鉴识资讯的能力

可信度存疑的资讯，或者不充分、片面的资讯，都会影响问题分析及决策的周延性及正确性，因此鉴识资料的能力也是批判性思考的一项重要因素。

(1) 鉴识资讯可信度：**根据可信度太低的资讯制定决策，将会误导决策、降低决策品质**，好的分析者及决策者必须能够鉴识各种资讯的可信度。资讯提供者有时会因为个人的喜好及利益而扭曲资讯。例如，研发部门可能为了争取经费，而夸大某种技术的重要性；又例如，一些研究报告的研究设计可能有缺失，因而不具备可信度；一些统计数据的呈现方式，也可能会误导资讯接收者的认知，在第三章会详细说明“资讯可信度”这一主题。

(2) 是否应该找寻新的资讯：**一些新资讯的出现，可能会大幅扭转既定主张或一般社会大众所持的观点**。例如，某家公司在中国大陆雇用约 80 万人，在 2010 年曾经出现“员工 12 连跳”的自杀事件，这个资讯会给人带来“这家公司的管理可能有问题”的印象，但如果再获知“全台湾地区在 2009 年的 33 万名
