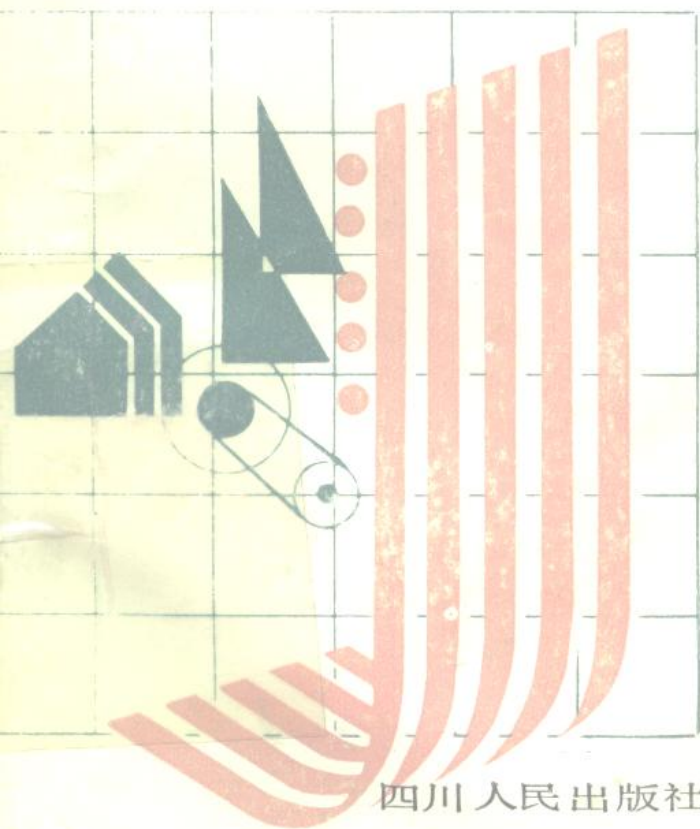


管理案例学

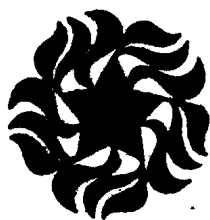
余 凯 成



四川人民出版社

管理案例学

余凯成 编著



四川人民出版社

一九八七年 成都

编 者 的 话

自党的十一届三中全会以来，随着我国社会主义现代化建设事业的迅猛进展，管理的重要性日益为人们所认识和强调。社会主义现代化的实现离不开管理现代化的同步实现，这一点已为越来越多的人所接受，改善企业管理已列为我国“七五”计划的重要内容。

实现管理现代化，不能仅着眼于管理手段与方法的现代化，还要注意管理观点与组织机构的现代化，管理人才的现代化更是不可缺的重要因素。为了造就起一支宏大的社会主义现代化的管理干部队伍，我国的管理教育事业近年来十分蓬勃兴旺，大批各式管理教育机构纷纷建立。在引进与探索国内外各种先进的教材与教具的同时，先进的管理教学方法也开始引起人们广泛的兴趣。本着“以我为主，博采众长，融汇提炼，自成一家”的方针，许多在国外行之有效的现代化管理教学方法，如项目教学法，计算机模拟教学法等，已在国内获得介绍、宣传和试用，其中管理案例教学法尤其得到较普遍的重视和接受。它不但已被成功地用于教学，也被初步试用于国家厂长统考中，收到可喜的效果。中国工业科技管理大连培训中心在1985年第六届厂长（经理）研修班

2148/26

结业前，经国家经委同意，曾对学员组织了一次具有国家厂长统考同等效力的结业考试。考试命题，除了知识型考题外，首次尝试采用了大型综合性案例分析题，以测试受训学员综合运用所学的各种管理理论知识，独立地解决模拟环境中实际管理问题的能力，初步收到了较好的效果。尽管我们的探索还是初步的，经验还是零碎的，但我们已深深地感受到案例教学法的可取之处与巨大潜力，深信它值得进一步探索、发展和完善，使之纳入我们的教学常规中来。

不能否认，就全国而言，案例教学法的采用，还远非普及，对它的介绍、宣传和推广还很不够，许多从事管理教学的同志甚至还不知道这种方法，或对它们的理解不贴切、不全面、不深入，自己编写的高质量的管理案例还聊聊可数，引进、翻译和采用的外国案例为数也不多，各单位的案例库还未建立或极不充实，单位之间的案例交流还未展开，遑论使之经常化、制度化及交流网络的建立了。这种情况大大落后于形势发展的要求，远未能适应管理教育发展的需要。

最近，经国家经委批准与支持，大连培训中心与部分兄弟院校联合发起成立了一个“管理案例教学研究会”学术团体，本着促进案例教学在我国推广与发展的宗旨，组织交流会议，编印有关材料。但是，目前要普及与提高案例教学，使之迅速发展，为管理教育做出较大的贡献，困难确还不少。不过，我们不能坐等条件成熟，而必须有所作为。因此，我根据近年来在案例教学实践中的体会，并参考国内外有关文献，编写了这本《管理案例学》。

本书在介绍有关管理案例教学的诸章正文之后，还附有一套“案例附编”。它包括编者自行撰写的案例六则，自国外案例改

编的五则，以及直接翻译的外国（主要是美国，也有瑞士）案例十九则，共计三十则。这些案例有各种不同的篇幅和类型，并涉及多门管理专业学科，如一般管理学、财务管理、生产管理、组织行为学、管理心理学、企业战略与政策等。这套附编中的案例，都经过教学实践试用，证明有效，受到师生欢迎。附编这套案例，是为了配合与验证正文所述内容，供读者练习与参考用的。

按照国外经验，与本书配合，同时还应编写一本“教师手册”（Instructor's Manual），供使用这些案例的教师们参考。它包括有关各案例的“教学注释”，即各案例预计的性质、用途与教学功能，使用中的关键注意事项与学习难度估计，有关数据与背景知识，对案例的分析提纲与思考方向，有时还有若干参考启发题。但此案例附编中各例主要并非直接供教师教学使用，而仅作正文的验证材料；而且按国外惯例，“教师手册”不宜与案例合并装订与发行，出版商需承担义务，不得任意出售此手册，应保证它只落于有关教师手中，以免学员们在自己独立分析前即参阅了它，并以之作“标准答案”，致使案例教学的效果被削弱或丧失，而我们对这种发行办法尚乏经验；加之这些案例在教学实践中的使用还不够多，经验欠成熟，所以此次暂未编印。待经过更多实践，尤其是读者们提出的批评与补充意见，集思广益后，再行补编吧。

但是，我仍在案例附编之后，对每一案例作了简短说明，介绍案例的性质、教学功能及使用中主要注意事项。此外，还附有若干参考启发题。这些问题仅点明了一些思考探索的方向，绝无限制读者想象力的发挥和向更广更深的方向开拓。主动与独创精神，是案例教学中首先应予提倡和鼓励的。

本书编写中的主要参考文献是：

1. M.P. 麦克奈尔：《案例法在哈佛商学院》；
2. R. 罗斯达特：《案例分析艺术—管理情景诊断指南》；
3. M.R. 里德斯与J·A·厄斯金：《案例研究：案例撰写过程》；
4. J. 本纳特：《编写案例及其教学注释》；
5. R. 戴维斯：《关于管理案例编写的若干建议》；
6. L. 斯泰勃：《怎样阅读案例》；
7. D. 罗杰斯：《企业政策中的数字》。

编 者

1986年8月

目 录

管理案例教学部分

第一章	管理案例学引论	1
一	管理学的主要特征	1
二	管理教育与培训的基本目的	2
三	管理案例教学的缘起	3
四	管理案例的意义	5
五	管理案例的主要功能与关键特征	6
六	管理案例的类别	10
七	管理案例的典型格式与构成要素	14
八	管理案例教学法的局限	18
第二章	管理案例的教学	20
一	教师在管理案例课中所应起的作用	20
二	管理案例教学设计中的系统观	24
三	管理案例教学的准备与实施	26
四	案例学习成绩的评定与考试	33
第三章	管理案例的学习	37
一	管理案例学习的苦与乐	37
二	管理案例的阅读	39

三	管理案例的个人分析与准备	42
四	案例学习小组的集体学习与准备	50
五	管理案例的课堂讨论	55
六	学习中心得与发现的记录	59
七	管理案例书面分析报告的撰写	61
八	管理案例课的课程战略	66
九	管理案例课的若干战术考虑	71
十	管理案例考试的准备与参加	76
第四章	管理案例的编写	78
一	管理案例编写工作的计划安排与准备	79
二	管理案例素材的搜集	83
三	管理案例的编写工作	89
四	管理案例的管理	98
第五章	管理案例常用的分析工具	100
一	财务分析	101
二	成本/收入分析	121
三	方案分析与抉择	131
四	相关行业与市场分析	140
小 结		145

案例附编部分

一	让班组去做主	147
二	第五冶金设计院	148
三	典雅电气公司	153
四	林业资源公司	155
五	施科长没有解决的难题	163

六	雷诺克斯家具公司·····	166
七	达许曼公司·····	169
八	改革的阻力·····	172
九	矿车轮专用机床·····	174
十	永明石化公司职工总医院·····	187
十一	雅夜茶座·····	198
十二	贝卡特钢丝公司·····	204
十三	美国海军舰炮射击术的一次改革·····	215
十四	利群水电采暖装修公司·····	237
十五	公平人寿保险公司·····	247
十六	人民捷运航空公司·····	249
十七	昭和—帕卡德有限公司·····	294
十八	海湾石油公司·····	304
十九	流铸公司·····	324
二十	赫德布隆公司·····	354
二十一	伯杰特汽车公司·····	389
二十二	奥斯汀电子公司·····	393
二十三	华兴瓷厂·····	397
二十四	惠普公司增长过快的问題·····	404
二十五	求新水泵厂·····	423
二十六	兰莱服装店·····	432
二十七	古局长的遭遇·····	436
二十八	科技合伙公司·····	442
二十九	一条想入非非的“妙计”·····	472
三十	斯克里普托制笔有限公司·····	481
	案例性质与参考启发題·····	497

第一章

管理案例学引论

一 管理学的主要特征

这本书主要是谈案例法在管理教育中的应用，因此开宗明义，不能不先从管理和管理学谈起。

粗略地讲，所谓管理，就是要对由两个或更多的人所组成的集体中的活动，进行规划和安排，对这些人进行组织和激励，对他们的活动进行指导、协调、控制，从而有效地实现这个集体的既定目标。而研究有效管理规律的学问或知识体系，就是管理学。管理学有哪些主要特征呢？

1. 实践性：任何一门学问恐怕都缺不了实践性，但管理学的实践性似乎更强烈、更鲜明、更突出。任你理论再“高深”，再“玄奥”，拿到实践中一检验，真假立显，毫不含糊。

2. 综合性：这可以从两层意义上来讲。一是指管理学既是一门科学，同时又是一门艺术。这是因为管理的对象不仅有物，还有人，而人却不同于物，并不完全服从于理性规律，还有感情、心理因素在起作用。因此，管理不能单凭技术性的、定量性的手段，还得在一定程度上依靠定性性的、经验性的判断乃至直觉。从这个意义上讲，管理学的科学性中，既有自然科学成分，又有

社会科学成分，也就不难理解了。

综合性的另一层意义，是管理学的跨学科性，多职能性。广义的管理，固然可包括从最基层的（如班、组长）管理活动，直至整个部门、组织乃至国家的管理活动。但我们这里探讨的管理，却是较狭义的，指的是那种独当一面，兼顾各方，总揽全局的高层管理。这种管理显然是综合性的。

3. 权变性：权变指的是没有一定之规，一切要因地、因时、因情制宜。这是因为，管理特别是高层管理所发生的环境及所应付的对象实在太复杂多变，不可能有什么简单的、可适用于一切的“万应灵丹”，也不会有什么唯一正确的、最佳的答案和标准的缘故。

二 管理教育与培训的基本目的

既然所说的管理指的是高层管理，则我们的管理教育与培训工作的目的，就是造就大批优秀的高级管理人才，培养能胜任全面领导任务的管理干部。对这种人有什么基本要求呢？

当领导无非是两件本事：出主意与用干部。出主意还包括拿主意，也就是“做决策”。这指的是从纷繁复杂的现实中发现问题的，找出原因，分清主次，拟出多种针对性的对策，权衡取舍，当机立断，从中选定最佳方案的过程。“用干部”的本事，则指的是识别与选拔人才，正确地使用、激励、培养与教育他们。

要掌握这两门本事，当然要向他们传授最新的管理知识，包括现代化的理论、概念、方法与技术，但这还远远不够。这一方面是因为这些知识本身总在不断迅速地进化着，由于知识会老化，需要更新，因此培养干部的自学能力，重要性不亚于传授知识本身。另一方面，更重要的是，再好的知识，不能用来解决实际问

题，是毫无用处的。纸上谈兵，坐而论道，言过其实，终无大用。

可见，管理教育与培训的基本目的，不仅是要使受训者掌握先进的知识，而且更要使他们养成很强的独立的、综合性的工作能力。这里的工作能力，主要指发现问题、分析问题与解决问题的能力。

为什么要强调“独立的”工作能力？因为这些人将来是要开创局面、自撑门户的。不能设想他们将来受领了一项艰巨任务时，他们的上级会象孔明似的预授锦囊，按时开拆；也不可能拍拍他的肩头说：“老弟，请拿起这本书，翻到××页，参照习题×去做。”一切得靠自己打天下了。

那为什么还要强调“综合性的”？这取决于上述管理的综合性、多职能性。管理学的知识结构很独特，不象其他学科所常见的那种塔型的收敛式结构，即越往深钻，知识越专门化、越窄。管理学是下窄上宽的丁字型发散式结构。当你是一个工程师乃至设计课题组长时，知识面是很窄的；一旦你升为领导，对你的知识面要求突然大大拓宽了，要求你不仅对技术，而且要对生产、计划、质检、采购、财务、人事、销售等各个职能方面都要有所了解。管理干部不但要受过各职能专业的普遍的知识训练，由专才变为通才，而且应该善于综合运用所学知识，跳出原来单一职能的圈子，学会从全局观点出发去分析、考察与处理问题。

因此，有效的管理教学方法，应是能围绕着这些要求，为实现这些基本目的而服务的。

三 管理案例教学的缘起

作为上层建筑，管理学反映并适应它的基础，即社会生产力

的发展水平与形式。所以，现代管理学是在工业革命已开始多年后的19世纪后半叶，业主凭其经验进行管理的家庭手工作坊式小企业渐渐退出历史舞台，以大企业为代表的社会化大生产方式萌现并迅速发展时，才随之出现的。现代管理学的先驱者们试着总结出为数不多的、明确精练的管理通则，来指导管理实践。与此相对应，管理教育中普遍采用的是以长篇系统讲授为主的灌输性“结构式”教学法。管理教育的形式与方法，总是随着管理实践与理论的发展而变化的。

但到本世纪初，企业的规模越来越大，面临的环境与形势也越来越复杂，越多变。少数管理通则已不能概括与应付，只好加上一些“例外规则”。例外越来越多，实际上已失去指导意义。面对瞬息万变、头绪纷繁的局面，管理者的成败，显然已取决于他们审时度势，剖析权衡，把握战机，对症下药的工作能力。而这种能力的培养与获得，既不能乞灵于吞服几粒便能顿开灵窍的“仙丹”，也显然不是单靠读书与听讲便能达到的。看来，唯一可行的办法是那句常提的老话：“从实践与经验中学习”。

但具体地实行起来，又有了新问题。如果强调亲身实践与第一手经验，就必须使学生走出校门，深入企业，长期蹲点。因为若短期实习，蜻蜓点水，浮光掠影，体会不会深。但若完全以实干代替学习，不但失去学校教育的特点，费时很长，而且所接触的只有个别独特的具体情况，所获未免有失片面。正是在这种进退维谷的形势下，管理案例教学法便应运而生了。

应用大批对实际情况与经历的介绍材料来训练学生，其实由来已久。医学院运用病例、军事学校利用战例与法学院采用判例来进行教学，可以追溯到较远的年代。管理教育中采取管理案例来教学，用意与此相似。把一个个独特的但为数众多的具体管理

情景揭示给学生们，使他们不离校就能在短期内“接触”到大量各式各样的实际管理局面，经济而有效地使他们弥补了实践的不足与片面。但其意义还远不止此，它不是单纯的“代理式学习”（即通过学习别人的直接经验而取得的第二手间接经验式的学习），因为学员通过自己和集体在假定的、模拟的但接近实践而逼真的不同管理环境中多次操演锻炼，如亲历其境，感同身受，比单纯“代理”深刻，效果甚至优于演员彩排、士官生的图上或沙盘作业乃至实弹演习。

管理案例教学法为美国哈佛商学院于本世纪20年代所首创和倡导，它刚一出现就显示了强大生命力，受到美国企业界、学术界、教育界的重视与支持，一些资金雄厚的大基金会也解囊相助。到了40年代，哈佛已开始有了初具规模的包括案例选题、搜集、编写、应用、储存、建档、注册、审批、更新、发行、经销、交换、版权保护等各方面在内的较完整的管理案例系统，案例法普遍用于大多数管理课程的教学中去，某些教授在一些高年级综合性管理课程中，甚至把案例教学当作主要甚至唯一的教学方式。管理案例教学如今不但已传遍美国，影响早已波及美国以外的国家了。

四 管理案例的意义

管理案例的英语原词为 Business Case。Case 一词，还有译作个案、实例、个例、事例的，但案例似较为贴切，且已采纳较广。

关于管理案例，至今似还未见到一个严格的、正式的、权威的、被普遍公认的定义。许多人各从不同角度出發，盲人摸象，

未免见仁见智。与其学究似地纠缠在定义上，不如下功夫搞清它的实质与意义。

我觉得，为求简练，似乎可把管理案例定义为是“对某一特定管理情景的客观书面描述或介绍”。应当补充说明的是，这些介绍的对象往往是一个组织中的人员，行动，事件，背景与环境，通过对事实、对话的描述以及数据与图表等形式表达出来的。

要特别注意“客观”这两个字。它一方面表明，案例基本上是写实的，是确已发生过的事实的记录，不是杜撰、虚构与主观臆想的产物，不同于小说。另一方面说明，案例是对事实的白描，不得带有撰写者的分析与评论。

但以上的说明还欠全面，它漏掉了两个重要方面。一是，管理案例有明确的目的，是为适应特定的教学目的而编写的。这说明它不是素材的任意胡乱堆砌，而是经过仔细筛选，精心编排组织的。二是，虽然每个案例都有其不同的具体教学目的，但却又都有着一个共同的基本目的，这便是为学生提供模拟的管理情景，使他们获得锻炼与提高自己分析与解决问题的能力。因此，案例总以一个或一些问题作为经线或核心，围绕着它（们）展开和铺陈其情节的。

以上所说，是指教学用管理案例。管理案例还可用作研究手段，与问卷调查、现场观察、实验室实验等方法，同为常用的社会科学研究工具。但这不属本书的研讨范围，就不赘述了。

五 管理案例的主要功能与关键特征

这两个问题，上节都已初步涉及，但仍有深入阐明的必要。

案例是具有提供知识的功能的，这点不宜忽视。它能使读者

了解到某一国家、地区、行业、某类组织的背景知识，这是颇有用的。管理教育与培训的对象大体可分两类：一类是青年学生。如管理学院、系本科大学生与研究生，他们是未来潜在的高级管理者与后备骨干。但他们从校门到校门，缺的是实际知识，虽然在其他形式的教学中学到了一些管理理论与概念，却不知道实际的管理工作者在管理实践中是怎样“想”、怎样“干”的，不知道管理理论与概念是怎样用于实际的。而案例能给他们补上这一课。另一类是现任管理干部进行在职进修、脱产深造或接受轮训的。他们当然已有相当实际经验，但往往囿于局部地区与个别行业的范围，需要扩大与更新。总之，案例对两类人都有开拓视野，增长知识的作用，而这是优秀管理干部所不可缺的。

但案例的最主要功能，还在于为它的使用者（教师、学员、受训对象、考生、实际工作者及其他感兴趣的读者）提供一个逼真的具体管理情景，能使他们得到锻炼与提高自己独立工作能力的机会。但人们往往只注意到它对个人的作用，而忽略了它对集体（小组或全班）的作用。案例能为学习集体提供一个共同的关注焦点，一个取长补短、互相启发的机会。尤其对于干部培训来说，这么多经验丰富，各怀“绝技”，来自“五湖四海”，各行各业的干部聚集在一起，就同一问题八仙过海，各抒己见，交流辩论，共同提高，这是一个十分难得的宝贵机会。集思广益，这是案例极重要的一项功能。而案例的基本功能就是“迫使学员去思考”。

从这里可以看出，案例教学在法学院与管理学院中所起作用是不同的：法学院向学生介绍过去的判例，是作为一种可当作模仿的范例来起作用的，并不要学生自己去处理；管理学院则不然，提供案例是让学生们去处理，以锻炼他们的实际管理能力。

说到案例教学的关键特征，值得特别指出的是两点：

一是案例教学所具有的鲜明的教学目的性，这个目的主要就是培养学员的独立工作能力。这个“工作能力”有着广泛的内涵，概括了学员今后管理职业生涯中所需的一切主要能力，包括自学能力（快速阅读、做札记、抓要点、列提纲、查资料、演绎与推纳、计算等），解决问题的能力（发现与抓住问题、分清轻重主次、分析原因、拟定针对性的各种解决方案、权衡与抉择、总结与评估等），人际交往能力（书面与口头表达、辩论与听取、小组的组织与管理等）等各个方面。可以说，案例学习全过程的每一环节，从案例预习到最后呈交书面报告，无不贯彻着各自独特然而却很明确的教学目的性。这种教学目的性不但反映在单个案例的学习中，而且反映在整个案例教学的全套设计上。在一门课程或整个学期、学年乃至管理教育与培训的整个阶段中，学员通过一个个众多的、表面看来互不相关、支离破碎的，然而实际上却是经过精心选择、用心安排的案例学习活动，在反复的分析与决策实践中，会举一反三，由此及彼，经过不断对比、归纳、思考、领悟，会建立起一套独特的、于自己特别适合和有效的思维与工作体系（包括程序、方法、手段、基本观点、价值观等）。这个缓慢而艰巨的自我参悟过程，将带来学习与工作能力的升华与质变，可说是案例教学的最宝贵的特点与最核心的目的。有些案例教学的怀疑者与反对者指责“一个个案例涉及的全是很狭窄的、很局部的情况”，不如系统的知识讲授与通则教育。但他们忘了量的积累可以导致质的跃变。据统计，一个两年制的哈佛企业管理研究生，在校两年中约可接触与分析600~700个大小不同的案例（一说1200多，平均每个学习日约可分得2个案例作业）。经过这种锻炼，他们的分析与决策能力大大提高，多能在讨论中口若悬河，头头是道，见解精辟，语惊四