

ICMC

工商管理案例丛书

Industrial and Commercial Management Cases Series

徐国良 王 进 主编

企业管理案例精选精析(第四版)

Business Management Case Analysis—the fourth edition

所谓管理的艺术，主要是指领导艺术。领导，是一种影响力，是影响个人或群体向着目标迈进的行为或力量，引导人们去完成特定目标。

劳动生产率的高低，是衡量一个企业管理水平高低的晴雨表。

*Business
Management
Case Analysis*

中国社会科学出版社

工商管理案例丛书

企业管理案例精选精析

(第四版)

主 编 徐国良 王 进
副主编 王 剑 吕 慧

中国社会科学出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

企业管理案例精选精析/徐国良, 王进主编. —4 版.
—北京: 中国社会科学出版社, 2009. 2
(工商管理案例丛书)
ISBN 978 - 7 - 5004 - 7530 - 9

I. 企... II. ①徐... ②王... III. 企业管理—案例—高等学校—教学参考资料 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2009) 第 207132 号

策划编辑 卢小生 (E-mail: georgelu@vip.sina.com)
责任编辑 卢小生
特邀编辑 朱丽雅
责任校对 王雪梅
封面设计 康道工作室
技术编辑 李 建

出版发行 中国社会科学出版社

社 址 北京鼓楼西大街甲 158 号

邮 编 100720

电 话 010 - 84029450 (邮购)

网 址 <http://www.csspw.cn>

经 销 新华书店

印 刷 北京新魏印刷厂

装 订 丰华装订厂

版 次 2009 年 2 月第 4 版

印 次 2009 年 2 月第 6 次印刷

开 本 787 × 960 1/16

插 页 2

印 张 23.25

印 数 18001—24000 册

字 数 430 千字

定 价 35.00 元

凡购买中国社会科学出版社图书, 如有质量问题请与本社发行部联系调换
版权所有 侵权必究

工商管理案例丛书

主 编：张岩松

副主编：栾永斌 刘淑茹 周瑜弘

编 委（按姓氏笔画为序）：

王 萍	王海鉴	包红君	刘 霖	刘淑茹
李 岩	赵 霞	张岩松	辛宪章	赵明晓
周瑜弘	姜雪梅	栾永斌	滕人轶	

总 序

作为与传统理论教学模式完全不同的管理类案例教学,在我国是改革开放之后才迅速传播开来的。在传统的理论教学模式中,教师凭借粉笔和黑板做系统的讲解,通过教师的口头表达、板书、手势及身体语言等完成教学活动,这带有很大的局限性。这种教学模式缺乏师生之间、学生之间的交流,教师是这类活动的中心和主动的传授者,学生被要求认真倾听、详细记录和领会有关意图,是被动的接受者。因此,这种传统的教学模式应用于能力的培养上难以奏效,对独立思考能力日趋完善的新时代大学生来说,是很难激发其学习兴趣的,因此也难以更好地实现培养目标。

案例教学则完全不同,教学活动主要是在学生自学、争辩和讨论的氛围中完成,教师只是启迪和帮助学生相互联系,担当类似导演或教练的角色,引导学生自己或集体做分析和判断,经过讨论后达成共识。教师不再是这类教学活动的中心,仅提供学习要求,或做背景介绍,最后进行概括总结,绝大部分时间和内容交由学生自己主动地进行和完成。

不难看出,案例教学的首要功能,在于使学生通过个人和集体的讨论与分析,从案例情景中归纳出问题,找寻解决问题的方案及择优处理,最终领悟出适合自己个人特点的思维方法和逻辑推理,使得在今后的实践活动中,可以有效地运用这种逐步培育起来的思维方法和逻辑推理,来观察、分析和解决实际问题,从而使学生的相关能力得以培养和确立,并随今后工作实践的持续进行而日趋成熟和完善。

由张岩松等一批年轻教师新近编写的“工商管理案例丛书”——《战略管理案例精选精析》、《危机管理案例精选精析》、《企业文化案例精选精析》、《组织行为学案例精选精析》、《财务管理案例精选精析》、《国际贸易案例精选精析》、《经济法案例精选精析》、《市场营销案例精选精析》、《人力资源管理案例精选精析》和《公共关系案例精选精析》,这套丛书基本上涵盖了管理类专业主干课程的内容。这套丛书结合国内外企业管理的实践,从方便高校各层次工商企业管理类课程教学的角度出发选编案例,整套丛书的近800个案例涵

盖了大量最新的企业信息，每个案例都具有很强的可读性、操作性、代表性和新颖性，真正做到了“精选”。

“工商管理案例丛书”中每本书的绪论对案例的含义、类型、功能，特别是对案例教学的特点、过程及案例教学的组织等都做了各有侧重的分析和阐述。具体案例注重结合各管理学科通行的内容分章组织编写，在每章前先对本章的学科内容做了简要的阐述，帮助使用者把握基本管理原理和规律。在对每个案例进行分析和点评时，力求画龙点睛，对读者有所启迪，并在此基础上提出若干思考·讨论·训练题，供读者思考和作为教学之用，真正做到了“精析”。

这套丛书既可以作为管理类专业相应课程的教材单独使用，也可作为相应课程的教学参考书使用。我相信，这套“工商管理案例丛书”必将会推动我国高校管理案例教学的开展，对从事企业管理工作、企业管理教学和研究的人士也会有所裨益，有所启发。

武春友

2008年3月30日

前 言

“管理学”是管理学科的一门基础课程，它要求学员能够对管理的基本思想、基本原理、原则和方法有一个全面的了解，并能掌握管理的一些基本技能和技巧。

我们在多年的教学实践过程中体会到，采用案例教学法，把企业管理现实的书面描述，显现在受教育者面前，请学员进入被描述的企业管理情景现场，进入管理角色，以企业当事人的身份一起探寻企业成败得失的经验与教训。通过案例分析，使学员能运用已经掌握的管理科学知识，对描述的企业管理现实做出分析，从而提高学员发现问题、分析问题和解决问题的能力，实现管理艺术升华。

为了更好地开展案例教学，提高学生各方面的能力，我们在参阅了大量的管理案例著作和期刊等基础上，编写了《企业管理案例精选精析》一书。2000年出版第一版以来，我们坚持与时俱进，根据教学实践以及企业管理领域出现的新情况、新问题，在内容上不断丰富完善，现在修订出版的是本书的第四版，它更加适合高等院校工商管理专业企业管理学课程的案例教学要求，同时它也是工商企业各类管理人员进修培训的重要参考书。

本书由徐国良、王进任主编，王剑、吕慧任副主编，徐国良编写了第一章、第二章、第三章和第十章，王进编写了第四章、第六章和第七章，王剑编写了第五章，吕慧编写了第八章，张岩松编写了绪论、第九章及章案例前的理论部分。曹晖、姚伟、潘丽、穆秀英、谭晓虹、李健、赵霞、李岩、张朝晖、唐成人、刘霖、孙培岩等进行了本书的资料收集和文字录入工作。本书稿在成书过程中得到了大连职业技术学院王薇薇教授、刘昌斌老师的大力协助，在此一并表示感谢。本书在成书过程中参阅了大量著作和文章，亦向作者表示衷心的感谢。

由于作者水平有限，书中不当之处，请读者指正。

作 者

2008年11月

目 录

总序/1

前言/1

绪论/1

第一章 管理概述 /53

案例 1 升任公司总裁后的思考 /59

案例 2 一次失败的探索 /61

案例 3 陈书友的悔恨 /64

案例 4 北京钟表公司扭亏为盈四步棋 /67

案例 5 以诚信取人的世界船王 /72

案例 6 谁是中国企业未来选择 /75

案例 7 方太——家族制与现代企业制度的嫁接 /79

案例 8 沈经理的报告 /83

第二章 管理思想的形成和发展/86

案例 1 管理理论真能解决实际问题吗 /89

案例 2 智邦公司 /91

案例 3 微软文化的魅力 /92

案例 4 WATE 公司重塑企业文化 /98

案例 5 H 公司行为科学应用 /101

案例 6 管理的理论流派 /103

第三章 管理的计划职能 /105

案例 1 东方电力公司 /111

案例 2 麦当劳快餐馆 /112

案例 3 东方通信,挑战世界强手 /114

案例 4 科龙集团的“第一”战略 /120

案例 5 青岛啤酒走出困境 /125

案例 6 矢志创一流的江苏泰兴啤酒厂 /128

- 案例 7 IBM 的三次兴衰 /131
- 案例 8 准确决策与盲目投资 /136
- 案例 9 毛家湾饭店奇迹的启示 /138
- 案例 10 竞争才能竞合 /139
- 案例 11 牵动企业发展之道 /143
- 案例 12 做大企业新策 /146
- 案例 13 多元化经营 /149
- 案例 14 企业战略态势 /152
- 案例 15 企业战略使命 /154
- 案例 16 LG 的经营转型 /157
- 案例 17 西部航空公司的竞争战略 /159
- 案例 18 欧莱雅战略五要素 /161

第四章 管理的组织职能/165

- 案例 1 测量仪器公司 /174
- 案例 2 圆山饭店的组织变革 /176
- 案例 3 达许曼公司 /179
- 案例 4 X 媒体的组织结构 /181
- 案例 5 斯隆的四个绝招 /182
- 案例 6 金果子公司的组织结构 /185
- 案例 7 美国西雅图的波音飞机公司 /187
- 案例 8 成荣肥料公司的授权 /190

第五章 管理的人事职能/192

- 案例 1 某电气公司员工的绩效评价 /201
- 案例 2 福雷斯蒂有限公司 /202
- 案例 3 宇航公司 /205
- 案例 4 灵化集团的“四优管理法” /206
- 案例 5 培养人才 三星之本 /211
- 案例 6 王永庆用人的两大法宝 /214
- 案例 7 王安电脑公司破产之谜 /217
- 案例 8 克莱斯勒的奇迹 /219
- 案例 9 松下选才七招 /222
- 案例 10 知识管理 /225

第六章 管理的领导职能/229

- 案例 1 成也萧何,败也萧何 /232
- 案例 2 小道消息传播带来的问题 /235
- 案例 3 国际商用机器公司 /236
- 案例 4 选择领导的策略 /239
- 案例 5 提拔错了吗 /240
- 案例 6 帕尔默机器公司 /242
- 案例 7 国民捷运公司 /243
- 案例 8 美国戴尔电脑公司 /245
- 案例 9 让班组去做主 /247
- 案例 10 施科长没有解决的难题 /249

第七章 管理的控制职能 /252

- 案例 1 邯钢的“模拟市场核算,实行成本否决”制 /255
- 案例 2 39 滴焊料 /259
- 案例 3 柯达公司 /261
- 案例 4 奇异公司的零基经费预算和弹性利润预算 /262
- 案例 5 追求精益管理的纳铁福 /264
- 案例 6 格雷格的困惑 /267
- 案例 7 甲级烟车间的“点检制” /268
- 案例 8 客户服务质量控制 /271
- 案例 9 企业高精度管理——6 西格玛模式 /273

第八章 管理的创新职能 /276

- 案例 1 海尔集团以“订单”为中心的流程再造 /280
- 案例 2 柯达电子(上海)有限公司流程的局部再造 /283
- 案例 3 春兰的创新型矩阵管理 /286
- 案例 4 美国式管理+日本式生产——启示三星转型 /287
- 案例 5 LG 电子后来者居上的秘密:专注和另类 /289
- 案例 6 海尔的非洲故事:五年内雄踞当地品牌第一 /292
- 案例 7 联想品牌整合的败笔——杀鸡取卵式的增长 /295
- 案例 8 锐意创新的 3M 公司 /297
- 案例 9 策略创新——企业成功之道 /299
- 案例 10 以创新求发展的 IBM /300
- 案例 11 IBM 的知识管理的运用 /303
- 案例 12 TCL 移动追逐知识管理 /305

第九章 管理的沟通职能 /308

案例 1 沟通障碍与空难 /312

案例 2 编辑部的故事 /314

案例 3 财务预算信任危机的化解 /319

案例 4 美邦公司的企业员工意见沟通制度 /325

案例 5 奖金风波 /329

案例 6 山泉水与纯净水之战 /334

第十章 综合案例选编 /337

案例 1 乐凯拒绝控股 /337

案例 2 一颗耀眼的航行之星 /341

案例 3 追求卓越的一汽大众 /345

案例 4 丰原集团争创世界第一 /347

案例 5 草原兴发的竞争力 /354

案例 6 门王之路 /357

参考文献 /361

绪 论

管理案例是在企业管理实践过程中发生的真实事实材料，这些事实材料由环境、条件、人员、时间、数据等要素所构成，把这些事实材料加工成供课堂教学和学生分析讨论所用的书面文字材料，就成为了管理案例。它是为了某种既定的教学目的，围绕一定的管理问题而对某一真实的管理情景所做的客观描述或介绍。管理案例教学既是对管理问题进行研究的一种手段，也是现代管理教育的一种方法，目前国内外已经有广泛的研究和运用。为了更好地实施案例教学，充分运用本套丛书，我们在此对管理案例教学的组织开展进行较全面的论述，希望对读者有所助益。

一 管理教学案例概述

（一）管理教学案例的由来

“案例”译自英文单词 Case，医学上译作“病历”；法学上译作“案例”或“判例”；在商业或企业管理学中，往往译作“案例”、“实例”、“个案”等。

案例教学法是指以案例为教学媒介，在教师的指导下，运用多种方式启发学生独立思考，对案例提供的客观事实和问题分析研究，提出见解，做出判断和决策，从而提高学生分析问题和解决问题能力的一种理论联系实际的启发式教学方法。

案例教学法的产生，可以追溯到古代的希腊和罗马。希腊哲学家、教育家苏格拉底，在教学中曾采用过“问答式”教学法，这可以被看做是案例教学的雏形。之后，希腊哲学家柏拉图继承了苏格拉底的教育思想，将“问答”积累的内容编辑成书，在书中附加了许多日常生活的小例子，一个例子说明一个原理，那些日常生活的小故事，就可被看做是案例。

在管理教学中采用案例教学法是 20 世纪初的事情。现代工商管理实务的出现呼唤着正规的学校管理教育。19 世纪 80 年代，首批商学院在北美出现，哈佛商学院是其中之一。1908 年，哈佛大学创立企业管理研究院，由经济学

者盖伊担任首任院长。他认为,企业管理教学应尽可能仿效哈佛法学院的教学方法。他称这种方法为“问题方法”(Problem Method)。在盖伊的策划下,邀请了15位商人参加哈佛“企业政策”一课,每位商人在上第一次课时,报告他们自己所遇到的问题,并解答学生们所提出的询问。在第二次上课时,每个学生需携带分析这些问题及解决这些问题的书面报告。在第三次上课时,由商人和学生一同讨论这些报告。这些报告,便是哈佛企业管理研究院最早的真实案例。1920年,哈佛企业管理研究院第二任院长董翰姆向企业管理界募集到5000美元,请欧普兰德教授从事收集和整理制作案例的工作,这是哈佛企业管理研究院第一次由专人从事案例开发工作。这应当说是案例教学的雏形。同年,哈佛成立案例开发中心,次年出版了第一本案例集,开始正式推行案例教学。

到20世纪40年代中期,哈佛开始大力向外推广案例法。在洛克菲勒基金会的赞助下,从1946年起连续9年,先后请来287位外校的高级学者参加他们的“人际关系”课的案例讨论,开始争鸣辩论。1954年,编写出版了《哈佛商学院的案例教学法》一书,并出版了《哈佛案例目录总览》,建立了“校际案例交流中心”,对澄清有关概念、统一术语、就案例法的意义与功能达成共识,起了良好的作用。1955年起,在福特基金会资助下,哈佛连续11年,每年举办为期8周的“访问教授暑期案例讲习班”,前后有119所院校的227位院长、系主任和资深教授参加,大大促进了案例教学在全美管理院校的普及。由此可以看出,案例教学在美国普及经历了近半个世纪的艰苦历程。首先在少数院校“开花”,再向四周逐步扩散;在有战略远见的团体的大力支持下,通过出书、编案例集、建立交流所、举办研讨班等措施,尤其是首先提高院系领导的认识,终于瓜熟蒂落,水到渠成。

从20世纪50年代开始,美国、加拿大、英国、法国、德国、意大利、日本以及东南亚国家都引进了案例教学法。50多年来,哈佛案例教学法被各大学接受,闻名全球,它设立“校际案例交换所”,从事国内以及世界各大学所制作的案例交换工作,每年投入巨额资金开发案例,同时案例的交流也使它每年获得2000多万美元的收入。

我国管理教育与培训界开始接触案例教学起自20世纪80年代。1980年,由美国商务部与中国大陆教育部、经贸委合作,举办“袖珍MBA”培训班,并将中美合作培养MBA的项目执行基地设在大连理工大学,称“中国工业科技管理大连培训中心”,由中美双方教师组成案例开发小组,到若干个中国企业编写了首批用于教学的中国案例,并编写了《案例教学法介绍》一书和首

批 83 篇自编的中国管理案例。此后数年,部分高校及管理干部培训机构开始陆续试用案例教学,全国厂长统考也开始有了案例题。

1986 年春,在国家经委支持下,大连培训中心首次举办了为期两周的案例培训班,这种新型教学方法与思想引起几十位参加者的极大兴趣。在大家倡议及国家经委的支持下,同年年底在太原成立了第一个国内民间的专门学术团体“管理案例研究会”,次年开始办起了“管理案例教学研究”的学术刊物,余凯成教授任会长和刊物主编,他主持和出版了多部案例教学法的译著与专著。

中国台湾地区较之大陆地区更早地开展工商管理教育,自 20 世纪 70 年代起,先后有司徒达贤、陈万淇、刘常勇等学者,力主和推荐个案教学法,并编写出版了《企业个案集》(熊祥林主编)、《台湾本土企业个案集》(刘常勇主编)供教师学生使用。此外,要学好案例,对师生的要求都很高,学生得认真准备,积极参加小组和班级讨论,查阅参考文献,构思和拟写发言提纲,这当然比带上笔记本就去听课要难多了;对教师来说更是如此,案例的课堂讨论中将会发生什么情况,很难预计,这次班上出现这种情况,下一次虽讨论同一案例,却可能出现另一情况。冷场了怎么办?出现僵局怎么办?……有点防不胜防,所以,教师备好一堂案例课所花的工夫,远胜于准备一堂讲授课。

总之,案例教学确实是适合管理教育与培训特点的一种十分有效而独特的管理教学方法。

(二) 管理教学案例的特征

1. 鲜明的目的性。这里所说的目的是教学目的,它有两层含义:一是狭义的目的,是指通过对案例的分析,让学生验证、操作练习和运用管理的某些概念和方法,以达到学生能深刻领会、掌握、提高这些知识和技能的目的;二是广义的目的,这与工商管理教育的基本目标——重在能力培养是密切联系的。这包括未来管理者应具备的学习能力(快速阅读、做笔记、抓重点、列提纲、查资料、演绎和归纳等)、人际交往能力(口头和书面表达、陈述见解与听取意见、小组交流沟通等)、解决问题能力(发现和抓住问题、分清轻重主次、分析原因、拟订各种解决问题的措施等)。

2. 高度的仿真性。教学案例是在实地调查的基础上编写出来的实际案例,这种实际案例具有典型性、代表性、非偶发性,这是案例的关键特征。在案例设计中,其问题往往若隐若现,提供信息并非一目了然,有关数据需要进行一定的计算、加工、推导,才能直接用案例进行分析。案例通过模拟显示社会经济生活纷繁复杂的“迷宫”以及“陷阱”,目的是训练学生通过对信息的搜

集、加工、整理，最终获得符合实际的决策。

3. 灵活的启发性。教学案例必须设计一定的问题，即思考题。其中有的问题比较外露，有的比较含蓄，但通常是显而不露，留待学生去挖掘。案例中设计的问题并不在多数，关键是能启发学生的思考。案例提供的情况越是有虚有实，越能够诱人深入，从而给学生留下充分的思考空间，达到最佳的学习效果。

4. 相当的随机性。管理教学案例的侧重点是介绍真实的管理情形，这种情形中包含了许多对解决问题的思路、途径和办法所做的评论；或者案例对问题的解决只字不提，由学生去观察、挖掘、分析，提出自己认为合适的、满意的解决办法和方案。

（三）管理教学案例的类型

案例可以按不同的角度划分类型。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—5000 字之间的；长篇案例指超过 5000 字的；除此以外，将超过万字的案例称为超长型案例。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远程教育或其他形式的案例。若按编写方式，则可分为自编、翻译、缩删、改编等类。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、营销等）与跨职能综合性两类。按案例间关系，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划分得很明确，其中必有些中间性混合过渡的情况。比较有用的分类法，是按案例编写方式和学习功能的不同，将管理案例分为描述性管理案例和分析判断性管理案例。

1. 描述性管理案例。它是指通过调研工商企业经营管理的整体问题或某一部分问题（包括成功的经历和经验与失败的过程和教训），具体地、生动地加以归纳描述，这类案例的最大特点是运用管理实践的事实来印证管理基本理论与方法，人们通过这类案例的分析能够获得某种经验性的思维方式。最为典型的是，中国管理科学院采取“企政研”三位一体相结合的方式撰写的《中国企业管理案例库》。现实中，人们常常把描述性案例与实例混为一谈，实际上，它们之间既有联系又有区别。案例必须是实例，不是实例就不是案例，但实例又不等于案例，而这之间主要区别在于两方面：一是描述性管理案例是管理实践的一个全过程，而实例可以是管理实践过程中的某一个侧面或一个环节；二是描述性案例通常有解决某一问题（决策、计划、组织等）的所有基本事实（人、财、物、时间、环境、背景等）和分析过

程,而实例往往仅是表达某一问题的解决方法和运用某种方式的效果。描述性案例更多的是写拟订好的方案,很少叙述执行结果,一般也不进行总结和评价,以给读者留下更多的思考空间。很显然,描述性案例应属于管理教学案例法的范畴,而实例只能属于课堂讲授教学法范畴。

2. 分析判断性管理案例。这类案例是通过描述企业面临的情况(人、财、物、时间、环境等)和提供必要的数字,把企业决策所面临的各种环境、因素问题及意义写成书面材料,使学生身临其境。现在翻译出版的西方管理案例书中,许多都是这类判断性案例。这种案例的编写像录像机一样将企业面临的全部景况从不同侧面实录下来,然后整理成文字数据资料,搬到课堂,供学生分析研究,帮助企业决策。这类案例最接近企业实际,它往往是主次方面交叉,表面现象与实质问题混淆,数据不完整,环境不确定,人们观察与思考具有多维性。由于判断性案例存在着描述企业实际状况方面的非完整性、解决问题途径的多元性和环境因素模糊以及未来发展的不确定性等问题,所以这都给在传统学习模式熏陶下的学生分析研究和在传统教学思维惯性中的教师用管理理论方法来组织引导学生对案例进行分析讲解带来了较大困难。但是,如果我们跳出传统思维方式的窠臼,把案例教学作为培养学生的感觉能力、反应能力和思维能力,以及对案例中企业面临的问题或机遇的敏感程度,对企业内外环境因素所发生变化的对策思路,的确是很有好处的,因为它能增强学生独立判断企业问题或机遇的能力。通过这类案例分析和讨论,还能增强教师和学生的思维、逻辑、组织和归纳能力,并摆脱对权威教科书理论或标准答案的心理上的依赖。而这一切对学生今后迈向真正的企业经营管理实践是大有裨益的。因此这种案例无疑是最典型的,它是国外案例教学的主流。

(四) 管理案例教学的作用

管理案例教学的过程具有极为丰富的内容,它是一个学知识、研究问题和进行读、写、说综合训练的过程,这一过程有着重要的作用。

1. 帮助学生建立起知识总体系,深化课堂理论教学。一个管理专业的学生按其专业培养计划要求,需要学习的课程较多,除管理专业课外,还要学习诸如会计、统计、财务、金融、经济法学、经济学和哲学等课程。正是这众多的课程构成了学生必要的知识结构,形成一个知识的总体系。但是,在教学过程中,分门别类地开出这些课程,出于种种原因,仅依靠课堂讲授,学生总难以把握各门课程之间的内在联系,因而难以形成自己的知识总体。知识的总体建立不起来,也就表明一个学生所获得的知识还是零散的、死板的,是解决不了现实问题的一些知识碎片。在现实社会生活中,书呆子正是这种情况及其危

害的生动说明。管理案例分析在帮助学生建立知识的总体结构方面,具有特殊的功能。因为要对一个现实的、活生生的管理案例进行分析,势必要运用各学科的知识,使其相互渗透,融会贯通,否则,就难以分析说明任何问题。而且,正是在这种案例的分析说明中,使得分析者头脑中原来处于分割状态、零散状态的知识,逐渐实现了有机结合,形成了知识的总体系,表现分析和解决问题的一种能力。很显然,管理案例分析不是理论学习的中断,而是学习的深入,只是这种学习具有很强的针对性,它致力于实际问题的分析和解决。因此,对深化课堂理论教学起着十分重要的作用。

2. 增强学生对专业知识的感性认识,加速知识向技能的转化。管理是一种特殊的复杂劳动,一个管理者仅仅会背诵几条管理理论,而没有判断实际事物的能力是不能解决问题的。正是出于这一原因,作为一个管理者就要特别注意对实际问题的研究,把握事物的个性特征。所以,在管理专业知识的教学中,增强学生对专业知识的感性认识,努力促使学生所学知识向技能转化十分重要。由于管理案例中一些典型素材源于管理实践,提供了大量的具体、明确、生动的感性知识,因此,管理案例的分析过程在丰富学生对专业知识的感性认识,培养学生洞察问题、发现问题和根据实际情况分析问题的实际技能等方面有着重要作用。

3. 推进“启发式”教学,提高教学质量。多年来,在教学上,我们都主张废除灌输式,提倡启发式的教学方法,而且,我们为此也做出了巨大的努力,获得了不少成功的经验。但是,我们过去的不少探索多是在课堂理论教学的范围内进行的,多是强调教师的努力,较少注意到发挥学生在这方面的积极作用。而管理案例分析的独到之处在于,它的教学阵地大大突破了课堂的狭小范围,并一改单纯由教师进行课堂讲授知识的传统形式,要求学生对一个个活生生的管理案例进行分析研究,并以高度的积极性和主动性在理论知识和实例的相互碰撞过程中受到启发,在把握事物内在的必然联系中萌生创见。很明显,案例分析的这种教学方式,对提高教学质量是大有好处的,它在教学领域里,对推动理论与实际的紧密结合和正确运用启发式教学等方面,将产生深远影响,发挥重要作用。

4. 培养学生分析和解决问题的能力,提高决策水平。在一定的意义上说,管理就是决策,而决策就是分析和解决问题的过程。所有案例都隐含着现实管理中的问题,案例将纷繁复杂的管理情景加以描述,以使管理者调动形象思维和逻辑思维,对其中的有关信息进行分类组合、排列分析,完成去粗取精、由表及里的加工过程,理出头绪,揭示问题的症结,寻求解决问题的有效方法。