

ICMC

工商管理案例丛书

Industrial and Commercial Management Cases Series

张岩松 赵明晓 李 健等 编著

人力资源管理案例精选精析(第三版)

Human Resources Management Cases Series—the third edition

1+1<1, 1+1=0: 一个和尚挑水吃, 两个和尚抬水吃, 三个和尚没水吃。
人力资源管理, 就是运用现代化的科学方法, 对人力资源进行合理的培训、
组织与调配, 使人力资源经常保持最佳比例, 充分发挥人的主观能动性,
使人尽其才, 事得其人, 人事相宜, 以实现组织目标。

*Human Resources
Management
Case Series*

中国社会科学出版社

工商管理案例丛书

人力资源管理案例精选精析

(第三版)

张岩松 赵明晓 李 健等 编著

中国社会科学出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

人力资源管理案例精选精析/张岩松, 赵明晓, 李健等编著. —3 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 - 7528 - 6

I. 人… II. ①张… ②赵… ③李… III. 劳动力资源—资源管理—案例—分析—高等学校—教学参考资料 IV. F241

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2008) 第 207241 号

策划编辑 卢小生 (E-mail: georgelu@vip.sina.com)

责任编辑 卢小生

责任校对 刘娟

封面设计 高丽琴

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 3 版

印 次 2009 年 2 月第 4 次印刷

开 本 787 × 960 1/16

插 页 2

印 张 26.25

印 数 15001 - 21000 册

字 数 482 千字

定 价 36.00 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、 副主编及编委名单

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	包红军	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》、《企业管理案例精选精析》、《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”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

案例教学的恰当运用，能使学生的相关能力有长足的进步，与理论知识传授相得益彰；尤其对像人力资源管理这样实践性很强的学科，案例教学的应用更显得重要。有鉴于此，我们编写了本书。本书可作为高等院校、高等专科学校及各类职业技术学院相关专业的教学辅助资料，也可供从事人力资源管理的各专业人士参考。

本书的编撰坚持与时俱进的原则，在第一、第二版的基础上，增加了“人力资源管理战略”、“人源测评”、“人源配置”三章新内容，又对原有各章案例进行了修订，增补了大量反映人力资源管理新观念、新方法、新进展的案例，使本书的内容更加丰富，结构更加清晰，重点更加突出，点评更加精到，案例更加鲜活。我们相信，本书一定会给读者新的启迪和思考。

本书由张岩松、赵明晓、李健等编著，具体编写分工为：张岩松：绪论、第一章、第三章、第四章、第十章及每章案例前的内容；赵明晓：第二章和第六章；李健：第五章和第十三章；潘丽：第九章；穆秀英：第七章和第八章；姚伟：第十一章和第十二章；谭晓虹：第十四章。全书由张岩松最后总纂和修改。徐东阁、刘爱琴、佟昌杰、王洪亮、齐迹、那丽萍、房红怡、张朝晖、孙培岩、李学轶、曹永仕、李晓明、王芳、唐成人完成了全书的资料检索、收集以及文字录入工作。

在编写本书过程中，我们参阅了不少有关著作和报刊，对案例和资料的原作者，在此深表感谢。本书在成书过程中，也得到中国社会科学出版社卢小生编审的大力支持，亦致以深深的谢意。

由于时间、条件、水平等的限制，书中不足之处，恳请读者批评指正。

作 者

2008年10月

目 录

总序/1

前言/1

绪论/1

第一章 人力资源管理概述/53

案例 1 TCL 集团的人力资源管理体系/56

案例 2 得克萨斯州仪器公司的成功秘诀/64

案例 3 索尼公司人力资源开发的“黄金法则”67/

案例 4 福临汽车配件公司的人事纷争/72

案例 5 摩托罗拉对人才的合理任用/75

案例 6 联合利华人力资源管理“E”化/78

第二章 人力资源战略 82/

案例 1 许继集团可持续成长的人力资源战略 84/

案例 2 没有最好,只有更好——澳柯玛的精神图腾/87

案例 3 美国联合邮递服务公司人力资源战略/91

案例 4 微软研究院的人才战略/93

案例 5 沃尔玛的人力资源战略体系/95

第三章 人力资源规划/101

案例 1 某公司 2004 年度人力资源规划/104

案例 2 信达公司的人力资源计划/108

案例 3 让人才为企业守候的天成公司/108

案例 4 霍尼韦尔公司的人力资源规划/112

案例 5 医学院引进两位博士后/117

第四章 职务分析/120

案例 1 新联信息公司的职位说明书/124

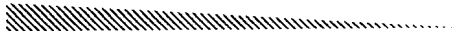
案例 2 乌金煤炭公司的工作分析/127

案例 3 清扫工作该由谁来做/131

案例 4 什么样的软件工程师最合适/139

第五章 员工招聘/141

2 人力资源管理案例精选精析



案例 1 协泰投资公司的招聘过程/144

案例 2 夕阳好网站的招聘策略/147

案例 3 上海通用汽车公司的招聘策略/150

案例 4 柯达的选才之道/154

案例 5 思科公司招募人才的新策略/158

案例 6 百货公司选拔总经理的情景面试/161

案例 7 朗讯公司的有文化招聘/164

案例 8 欧莱雅创造性招聘之道/166

第六章 人力资源测评/170

案例 1 武汉凯迪的人才选拔测评/176

案例 2 人员素质测评:借你一双慧眼/178

案例 3 S 企业营销人员的综合素质测评/181

案例 4 美岛公司的人力资源测评方案/184

第七章 员工激励/190

案例 1 发生在玩具厂的故事/196

案例 2 冯经理新的激励手段/198

案例 3 马里兰的“集思广益”方案/200

案例 4 中捷股份的股票期权激励计划/201

案例 5 激励受挫员工/203

第八章 培训开发/207

案例 1 中国工商银行的电子学习/209

案例 2 松下幸之助的培训之道/214

案例 3 麦当劳的培训课程计划/218

案例 4 惠普中国公司的销售培训/221

案例 5 沃尔玛的另类培训/225

案例 6 西门子公司独具特色的培训体系/227

案例 7 康佳集团的新员工入职培训/229

第九章 绩效管理/232

案例 1 海尔集团的 OEC 管理法和三工转换模型/236

案例 2 联想集团的考核体系/240

案例 3 罗芸与老马的绩效考核分歧/243

案例 4 销售经理的考核绝招/251

案例 5 员工个性化绩效评价标准/253

案例 6 华夏银行商业信贷部的绩效评估/256

第十章 薪酬管理/259

案例 1 朗讯公司独特的薪酬机制/262

案例 2 泰斗网络公司的三种岗位薪酬体系/266

案例 3 这样的工资制度是否可行/269

案例 4 A 企业的薪酬体系设计/271

案例 5 三瑞德公司的薪酬计划/273

第十一章 跨文化管理/278

案例 1 在华外资企业擅自解聘工会主席/284

案例 2 日本人管好了美国工厂/286

案例 3 广州标致跨文化的融合与冲突/289

案例 4 谁来担任海外经理/292

案例 5 金银湖水族馆的故事/297

第十二章 职业生涯管理/305

案例 1 3M 公司的职业生涯体系/311

案例 2 成都鼎鑫的员工职业生涯规划/313

案例 3 左右为难的经理/317

案例 4 可口可乐公司员工职业生涯发展/321

案例 5 通用电气公司的接班人开发/324

案例 6 职业生涯规划书范例/329

第十三章 劳动关系管理/341

案例 1 LG 的劳动关系——“创造价值”/346

案例 2 恶炒鱿鱼须买单/351

案例 3 规避新劳动法,假合同蒙骗员工/355

案例 4 竞业限制的经济补偿/358

案例 5 扬州曙光电缆有限公司的劳动安全管理/362

第十四章 综合案例/366

案例 1 华为集团的人力资源管理/367

案例 2 乐百氏集团“以人为本”/377

案例 3 宝洁公司的人力资源战略/388

案例 4 美菱集团因何成功/394

案例 5 裕安集团的人力资源管理/401

参考文献/409

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，这可以被看作是案例教学的雏形。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，就可被看作是案例。

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,案例教学法传出了美国、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到案例教学起自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,却可能出现另一种情况。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维空间，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）和提供必要的的数据，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，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。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一个问题。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，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。通过对案例情景中所包含的矛盾和问题的分析与处理，可以有效地锻炼和提高

学生运用理论解决实际问题的能力。由于在解决案例有关管理问题的过程里，学生唱的是“主角”，而教师只起辅助和支持的作用，因此，学生没有依靠，必须开动自己的脑筋，独立地走完解决问题的全过程。这样，经过一定数量的案例分析，能使学生摸索到解决问题过程中的规律，帮助他们逐步形成自己独特的分析和解决问题的方式方法，提高他们决策的质量和效率。

5. 提高学生处理人际关系的能力，与人和谐相处。管理是一种社会性活动，因此，管理的效果不仅取决于管理者自身的办事效率，而且还取决于管理者与人相处和集体工作的能力。案例教学在注重提高学生解决问题能力的同时，把提高处理人际关系和集体工作的能力也放在重要的位置上。要解决问题就必须与别人合作。在案例教学过程中，有许多群体活动，通过群体的互动，取长补短，集思广益，形成较为完善的方案。同时，同样重要的是，在讨论过程中，学生可以通过学习与沟通，体会如何去听取别人的见解，如何坚持自己的观点，如何去说服别人，如何自我指导与自我控制，如何与人相处。人们的思考方法不尽相同，思维方式各异，价值观念也不尽一致，在认识和处理问题上自然会存在分歧，正是在遭遇和处理分歧及人际冲突过程中，学生才能体会到如何理解和包容想法不同、观点各异的同伴，才能心平气和地与人合作，向他人学习并携手朝着共同的目标努力。

6. 开发学生的智能和创造性，增强学习能力。案例独具特色的地方，是更有利于开发人的智能和创造性，增强人的学习能力。人的学习能力是分层次的，接受知识和经验是一个层次，消化和整合知识经验是另一个层次，应变与创新是更高层次。学习能力的强弱不仅体现在对理论知识的死记硬背和被动接受上，更为重要的是体现在整合知识和经验的能力上，以及适应不断变化创新的能力上。只有真正善于学习的管理者，才会知道自己需要什么样的知识和窍门，懂得更新哪些方面的知识，知道如何利用知识解决问题，达到既定的目标。

二、管理案例教学的组织引导

管理案例教学的组织引导，是教师在案例教学的课堂上自始至终地与学生进行交流互动，督促学生学习的过程。管理案例教学的组织引导是主持案例教学的重点和难点，它似一只看不见的手，对案例教学产生一种无形的推动作用，是教学成败的关键，作为实施管理案例教学的教师必须高度重视管理案例教学的组织引导。