

现代管理学 案例教程

(第2版)

主编 张岩松 张建锋 徐文飞

真实的案例体现了深刻的道理。经典案例为当今各行各业的管理者提供了宝贵的经验和智慧。通过对这些经典案例的学习，你可以获得真实有效的经验、方法和技巧，以及来自实践的管理艺术。



北京交通大学出版社

<http://www.bjtup.com.cn>

现代管理学案例教程

(第2版)

主 编 张岩松 张建锋 徐文飞



北京交通大学出版社

• 北京 •

内 容 简 介

本书绪论中对案例教学的方法、技巧等进行了较系统的阐述,正文包括管理概述、计划、决策、战略管理、组织设计、人力资源管理、领导、激励、沟通、群体行为、控制、组织文化、管理创新等13章内容,每章开篇介绍理论知识,力求凝练易懂。然后设若干个企业管理案例,每个案例包括“案例介绍”和“思考·讨论·训练”题若干。为增强课程的实效性和趣味性,每章后配有“拓展训练”。

本书可作为应用型本科院校各专业、高职高专、职业教育本科学生管理学课程的教材,还可供各级各类组织在职管理人员培训和自学使用。

本书以 M⁺Book 方式出版,读者可用手机扫描教材中的二维码下载与本教材配套的课程教学大纲、教案、PPT 课件、案例分析参考答案、管理学参考阅读及参考文献等丰富的在线学习资源,大大增强学习效果。

版权所有,侵权必究。

图书在版编目(CIP)数据

现代管理学案例教程 / 张岩松, 张建锋, 徐文飞主编. — 2 版. — 北京: 北京交通大学出版社, 2016.9 (2017.8 重印)

ISBN 978-7-5121-2893-4

I. ① 现… II. ① 张… ② 张… ③ 徐… III. ① 管理学—案例—高等学校—教材
IV. ① C93

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2016) 第 236875 号

现代管理学案例教程

XIANDAI GUANLIXUE ANLI JIAOCHENG

策划编辑: 郭东青 责任编辑: 郭东青

出版发行: 北京交通大学出版社 电话: 010-51686414

地 址: 北京市海淀区高粱桥斜街 44 号 邮编: 100044

印 刷 者: 北京鑫海金澳胶印有限公司

经 销: 全国新华书店

开 本: 185 mm×230 mm 印张: 19.25 字数: 432 千字

版 次: 2016 年 9 月第 2 版 2017 年 8 月第 2 次印刷

书 号: ISBN 978-7-5121-2893-4/C·185

印 数: 1 001~2 000 册 定价: 39.00 元

本书如有质量问题, 请向北京交通大学出版社质监组反映。对您的意见和批评, 我们表示欢迎和感谢。

投诉电话: 010-51686043, 51686008; 传真: 010-62225406; E-mail: press@bjtu.edu.cn。

M⁺Book 版图书使用说明

如何安装

用手机中的扫描软件(如微信中的扫一扫)扫描扉页的二维码,根据手机系统类型选择相应的应用程序,单击相应图标,下载并安装加阅平台。

如何使用

完成安装后点击“加阅”图标,打开应用程序,注册账号并登录后,进入应用界面——我的书架。

点击页面上方“扫一扫”,即可扫码添加需要的书。点击任意一本下载好的图书图标,进入阅读界面。点击“纸飞机”图标,可以查看图书简介。点击“悦读”,即可查看图书全文(或图书相关信息)。

如何下载资源

点击“图书附件”下方各图标即可下载图书附件。

前言

管理学作为经济管理类专业的基础课程,介绍企事业单位经营管理活动中普遍存在的基本原理与理论,是该专业的必修课。多年以来,国内高校的管理学教学大都为传统的课堂理论传授模式,缺乏对学生管理实践层面的训练及指导,而今以案例教学法为代表的研究性教学方法逐渐成为一种趋势,尤其在高职和职业教育本科、应用型本科院校中较为盛行,因为国家对这类院校的教学要求是注重应用性和实践性。联合国教科文组织对相关专家进行的多种管理学教学方法改革功能评价的调查结果表明,案例教学方法在知识传授、学生分析能力培养等多项指标上得分领先于其他教学方法。管理学学科属性及大量的管理学教学实践证明,案例教学法已成为提高学生分析、决策能力的一种有效的教学方法,并且逐步被越来越多的高校老师所选择。

案例教学的重要功能在于以学生为主,以案例学习为主,高度调动学生的积极性、创造性,引导学生通过对案例的学习,自主地进行读、写、说的训练,从而提高学生分析和解决管理问题的能力。《现代管理学案例教程》就是为适应管理学课程案例教学的需要而组织编写的。

在编撰过程中,我们在教材内容、结构、体系等方面进行了大胆的尝试和创新。在借鉴经典管理学基本框架,较为系统地梳理和介绍管理学基础理论的同时,本书有针对性地选择了典型示范、应用实战、具有较高理论价值的国内外著名企业经典案例,这些案例一一对应管理学原理各章节知识点,便于教师传授与学生学习。总结起来,本书具有如下特点。

第一,采用 M⁺ Book 出版模式,方便随时随地学习。M⁺ Book 即 Mobile-Multi-Media+Book,是一种新型的出版业态。它通过图像表示与增强显示技术将纸质出版物与移动终端中的多种媒体素材有机融合,读者通过手机可随时随地阅读附带的学习资料(U-learning)。同时还可以下载打印手机中相关内容。本书随机附送了与本教材配套的课程教学大纲、教案、PPT 课件、案例分析参考答案、管理学参考阅读及参考文献等丰富的在线学习资源。

本教材无疑是教师教学的好帮手,学生学习的好助手。

第二,体系完整,内容全面。在绪论中首先对案例教学的方法、技巧等进行了较系统的阐述,从而为管理学案例教学目标的实现提供了方法论指导。内容包括管理概述、计划、决策、战略管理、组织设计、人力资源管理、领导、激励、沟通、群体行为、控制、组织文化、管理创新等13章,构成了管理学完整的内容体系。

第三,“理论+案例”,体例新颖。本教材以案例为主,每章开篇是理论知识的介绍,力求凝练易懂。然后设若干个企业管理案例,每个案例包括“案例介绍”和“思考·讨论·训练”题若干,全书对案例进行了更新,在本书第1版60余个案例基础上,引入最新的有代表性、鲜活的案例于M⁺Book版中,使案例总数达到74个之多,涵盖了“管理学”课程教学的主要内容,非常适合案例教学使用,今后还将适时对M⁺Book版中的案例进行持续更新。为了贯彻学做结合的最新教育教学理念,增强课程的趣味性和感染力,提高学生的管理学理论应用能力,每章后配有“拓展训练”。

第四,经典案例,多视角选取。本教材富有时代气息,内容新、观点新、案例新。教材所选的管理学经典案例侧重理论知识的直接应用,涉及制造业、服务业、IT业等多个行业。教材所选真实的案例,与时俱进,贴近读者,体现了深刻的道理,为管理实践提供了一个个微缩的、近似逼真的练习场景,为当今各行各业的管理者提供了宝贵的经验和智慧。通过这些经典案例的学习,读者可以获得最真实有效的经验、方法和技巧,以及来自实践的管理艺术。亦或获得管理思路和启发。

全书体例新颖,案例鲜活,管理理论内容翔实,拓展训练项目设计科学,加之最新的出版技术支持及丰富的课程在线学习资源,一定会受到高校师生和广大读者的欢迎。

本书由张岩松、张建锋、徐文飞主编。具体分工如下:绪论由大连职业技术学院张岩松、徐文飞编写;第一章、第二章、第四章、第七章、第十一章和第十三章由甘肃政法学院张建锋编写;第三章、第五章、第六章、第八章、第十章和第十二章及与本教材配套的课程教学大纲、教案、PPT课件、案例分析参考答案等教学资源由徐文飞编写;第九章由陈百君、周洪波、穆秀英、包红君、张敏义、赵静、王允、张铭共同编写。全书由张建锋统稿。

在编写本书过程中,参阅了不少有关著作、报刊及网上资料,在此对案例和资料的原作者深表感谢。本书在成书过程中,也得到北京交通大学出版社的大力支持,亦致以深深的谢意。

由于时间、条件、水平等的限制,书中错漏之处,恳请读者批评指正。

编者
2016年7月

目 录

绪论

- 一、管理案例的含义 /1
- 二、案例与相关概念的关系 /2
- 三、管理案例的类型 /4
- 四、管理案例教学法的作用 /5
- 五、案例教学法与其他方法的结合 /7
- 六、管理案例的“教”/9
- 七、管理案例的“学”/23
- 八、管理案例教学范例 /45

管理概述 第一章

- 一、管理的含义 /54
- 二、管理的特征 /55
- 三、管理者 /56
- 案例 1 霍桑工厂实验 /60
- 案例 2 忙碌的生产部长 /63
- 案例 3 斯特德工作中的两天 /64
- 案例 4 升任公司总裁后的思考 /66
- 案例 5 肯德基炸鸡进入中国市场的秘诀 /68
- 案例 6 创办个人自己企业的两个道德困境 /69
- 拓展训练 点钞 /70

计划 第二章

- 一、计划工作的特征 /72
- 二、计划工作的程序 /74
- 三、计划工作原理 /76
- 四、计划工作的方法 /77
- 案例 1 施温自行车公司的沉浮 /78
- 案例 2 年度销售计划是如何制订的 /79
- 案例 3 宏大实业发展有限公司 /80
- 案例 4 乔森家具公司的五年目标 /82
- 拓展训练 跨绳 /84



第三章 决策

- 一、决策的实质 /85
- 二、决策的程序 /86
- 三、影响有效决策的因素 /87
- 四、决策的方法 /88
- 案例 1 奔驰公司的理性决策 /89
- 案例 2 领导如何进行决策 /90
- 案例 3 阿迪达斯与耐克 /91
- 案例 4 康宁公司的发展决策 /92
- 案例 5 艾美公司该如何决策 /93
- 案例 6 挑战者号航天飞机 /94
- 拓展训练 直觉告诉我 /97

第四章 战略管理

- 一、战略管理的产生 /100
- 二、战略管理的原则 /101
- 三、战略管理在现代管理中的价值 /102
- 案例 1 新东方学校的战略选择 /103
- 案例 2 摩托罗拉公司 /105
- 案例 3 李嘉诚父子的胜利 /107
- 案例 4 从纸张到手机的故事 /109
- 拓展训练 你快乐我快乐 /113

第五章 组织设计

- 一、组织的概念 /115
- 二、组织工作的任务和步骤 /115
- 三、组织结构设计的原则 /116
- 四、组织变革 /119
- 案例 1 王震业现象 /122
- 案例 2 浪涛公司 /124
- 案例 3 韦尔奇对通用电气公司的改造 /126
- 案例 4 北欧航空公司 /127
- 案例 5 乐百氏的组织结构 /129
- 拓展训练 向前传递 /133



第六章 人力资源管理

- 一、人力资源管理的含义 /135
- 二、人力资源管理的内容 /136
- 三、人力资源管理的基本原则 /142
- 案例 1 工资全额浮动为何失灵 /144
- 案例 2 鼎立建筑公司 /145
- 案例 3 李欣的调离报告 /146
- 案例 4 李科长的烦恼 /147
- 案例 5 成功的应聘者 /149
- 案例 6 西门子的培训体系 /150
- 拓展训练 超级三人组 /152

第七章 领导行为

- 一、领导概述 /154
- 二、领导者的影响力 /155
- 三、领导理论 /157
- 案例 1 自称“偏执狂”的企业领袖 /164
- 案例 2 张董事长的苦恼 /166
- 案例 3 他为什么打不开工作局面 /169
- 案例 4 不同的领导方式 /171
- 拓展训练 船长的决断 /172

第八章 激励

- 一、激励的含义 /177
- 二、动机 /179
- 三、激励理论 /180
- 案例 1 星巴克：“人和”成就企业 /186
- 案例 2 我们愿意加班 /190
- 案例 3 油漆厂工人为什么闹事 /190
- 案例 4 这笔奖金应该怎样分配? /192
- 案例 5 美丽的歧视 /193
- 案例 6 对不同管理对象的激励 /194
- 案例 7 揭榜的积极性有多高 /196
- 拓展训练 天才的猎取 /197



第九章 沟 通

- 一、沟通过程 /198
- 二、沟通的类型 /199
- 三、信息沟通中的障碍与克服 /200
- 案例 1 联合制造公司总经理的一次会议 /202
- 案例 2 如何实现有效沟通 /203
- 案例 3 吉星保险公司 /204
- 案例 4 沟通障碍与空难 /206
- 案例 5 编辑部的故事 /207
- 案例 6 奖金风波 /210
- 案例 7 小道消息传播带来的问题 /215
- 拓展训练 画图 /216

第十章 群 体 行 为

- 一、群体及其类型 /217
- 二、群体的规范 /220
- 三、群体凝聚力 /223
- 四、团队管理 /224
- 案例 1 志成化学有限公司 /228
- 案例 2 索娅公司的生产管理部 /229
- 案例 3 诺基亚的工作团队 /231
- 案例 4 希丁克神话的秘密 /235
- 拓展训练 翻叶子 /237

第十一章 控 制

- 一、控制的特点 /238
- 二、控制的基本过程 /239
- 案例 1 巴林银行栽在“毛头小伙”手里 /241
- 案例 2 汉诺公司的成功之道 /244
- 案例 3 甲级烟车间的“点检制” /245
- 案例 4 麦当劳的标准化控制 /248
- 拓展训练 踏数字 /254



第十二章 组织文化

一、组织文化的概念和基本特征 /255

二、组织文化的建设 /257

三、组织文化管理 /259

案例 1 迪士尼的成功 /261

案例 2 华为的“狼性”与“做实” /262

案例 3 德胜：中国当代工商文明的践道者 /265

案例 4 东京电力的工作场所作业行为规范 /271

案例 5 日本人管好了美国工厂 /277

拓展训练 破冰游戏 /279

第十三章 管理创新

一、管理创新的内容 /281

二、管理创新的过程 /283

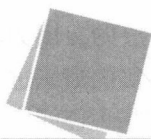
案例 1 谁动了我的奶酪 /285

案例 2 上海施贵宝公司的管理创新 /288

案例 3 创新先锋 3M 公司 /291

案例 4 威尔森制胜之道 /293

拓展训练 拇指印 /295



绪 论

如果把传统的知识教学比作给学生一条鱼，那么只能供一餐之需；而案例教学则是教给学生捕鱼的本领，将使其终身受益无穷。

——作者

管理案例是在实际企业管理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、数据、时间等要素所构成，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，就称为管理教学案例。它是为了某种既定教学目的、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，目前在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、充分运用本书，我们在此对如何组织管理案例教学进行较全面的论述，希望对大家有所帮助。

一、管理案例的含义

案例概念的产生已经很难找出准确的来源了。因此，关于什么叫案例，众说纷纭，国内外似乎迄今尚无一个权威、被普遍接受、完整而严格的定义。英语 case 可译为“个案”“个案”“事例”“案例”等，用在军事上称“战例”，在法学上称“判例”，在管理学上 business case 译为“管理案例”。从管理教育的角度出发，我们对管理案例做出如下简明的定义：

管理案例就是为了明确教学目的，围绕着一一定的管理问题而对某一真实的管理情景所做的客观描述。即采用文字声像等媒介采编撰写形成的一段或者一个真实的管理情景（或案例）。在这个简明的定义中，包含了管理案例以下三个核心特点。

（一）管理教学案例必须以事实为依据，体现出真实性

与创作小说不同，案例在主题内容和情节上不得虚构，名称与数据出于保密需要可加以掩饰，必要时可以对素材删减合并，但基本事实应来自管理实际。管理案例基本上应是对事实的白描式记录，不得带有撰写者的分析与评论。因为目的是要使学生身临其境，被带到一种真实的管理情景中去。



（二）管理案例中应包含一个或数个管理问题

这些问题可能是待解决的，也可能是已经解决的。因为案例教学的目的是使学生分析讨论并学会如何解决管理问题，在这个基于管理事实的演练过程中，需要有典型的、适于讨论的管理问题作为案例教学的线索和支持。而且这些管理问题没有唯一最佳解，需要学生们在案例讨论过程中提出各自的问题解决思路和方案。

（三）管理案例需要明确的教学目的

案例准备用于哪些课程的哪些章节，以使学生借此验证、操习和运用什么概念、理论或工具，想让他们通过分析与讨论，掌握和提高哪些知识与技能，教学组织者事先都要心中有数。

因此，可以这样说，管理案例是一个真实的、值得阅读和思考的管理故事。从故事这个角度来进行判断，好的管理案例应该达到如下要求。

第一，进入“角色”。好的案例可以帮助学习者进入该案例事件决策者的角色，设身境地地思考所面临的管理问题。

第二，进入“现场”。好的案例会通过写实的描述提供特定的管理情景，给人身临其境的感受，便于学习者感受真实的管理环境，并深入其中进行思考和分析。

第三，面临“问题”。好的案例总是让需要解决的管理问题呼之欲出，使学习者面临现实的管理问题而进行分析、决策。这样的好案例可以使学习者从中掌握足够的知识，锻炼学习者的思维能力，提高学习者解决实际管理问题的能力。

二、案例与相关概念的关系

（一）案例与实例

案例之所以称之为案例，首先是由于它是被用于案例教学的“实例”。实例与案例两者既有联系又有区别，一方面案例必须是实例，不是实例就不是案例；另一方面，实例并不等同于案例。两者间的重要区别就在于：案例有其特定的文本和书写规范，是为特殊的教学目的服务的。因此，不是所有写实的实例都可以一概称之为案例的。比如，从报纸上摘选的有关管理的文章或一段报道，虽然揭示了某些管理问题，但它并非专门为案例教学所写。尽管以这些资料为媒介也可以进行教学，但所达到的效果同案例教学是有差异的。

（二）案例与范例

案例也不完全等同于范例，范例是指在教学中介绍的已经发生的某种事件及前人处理某问题时的经验教训，它多半是已解决的问题。放宽一些标准，也可以将其归作案例范畴，但



却不能代表案例教学的主流。

因为这种把别人现成的经验教训和盘托出的做法,从教学方法论本源上说是代理式的学习,与课堂讲授并无二致。而问题待解决型的案例,则要求学生找出问题、诊出“病因”、开出“处方”,并在比较各项备选优劣的基础上做出决策。仿真型案例解决管理问题的全过程,偏重学习者能力的培养。因此,从管理教育的目标和案例教学的主要功能看,问题待解决型的案例应该是管理案例的主体。其实在实际中,这种界线很难划清,常可见到某种混合型的案例形式,预先描述一个问题解决的全过程,然后将以后新出现的扫尾、后遗问题的解决任务交给学生。

由此可见,把管理教学用案例与医学教育中病例、法学教育中的判例和军事教育中的战例划为一类,恐怕是欠妥的。因为病例、判例与战例都包括了治疗疾病、判断罪行或战胜敌人的全过程,也是一种“解决问题”的过程。因此它们是经验或教训的介绍,是事实的传授,是范例(在有的国家,判例甚至可作为法典来援引),不像管理案例那样要求学生自己去处理,以锻炼他们的实际管理能力。

(三) 案例与举例

虽然我们承认经验(教训)介绍类型的实例、范例也应属于案例的一支,但课堂讲授时所举的零星短小例子,不宜算作案例。如某厂质量管理上采用过哪种新措施,某公司在广告宣传中创造了哪种小诀窍之类。因为这些小例子虽然也来自现实发生的管理实践或者来自第二手、第三手的管理资料,但是它们在内涵和特征上并不能达到管理案例所要求的标准。不承认这些例子是案例,绝不等于贬低其作用,因为它们在传统上就是课堂教学采用的一种行之有效而不可或缺的手段。

(四) 案例与习题

在管理教育中,有一些定量分析用得较多、比较“硬”的管理学科,需要教会学生掌握一些运算性工具,让学生操练一些演算性习题。这些习题往往并非抽象的、纯数字的演算,而是要介绍一种具体的管理情景并提供有关数据,与数学课中的“文字作业题”或又称“应用题”近似。从严格意义上来讲,这些“习题”并不能算是管理案例。因为这些“习题”的形式虽然与案例相近,但是在解题的过程中,需将数据代入适当的公式或模型中去,而且正确的答案是唯一的。这与“管理案例无唯一最佳解”的特征不符。

总之,管理案例在内涵与特征上都有其独特要求。实例、范例、举例、习题等与案例有着相同之处,也有着明显的区别。从广义上来讲,可以把实例、范例、举例、习题等都归于案例之类,但是要明确它们不是管理案例的主干,而是一些特殊的旁支。实例、范例、举例、习题等有其教学功能上的重要作用,但是在本质上与管理案例所依托的案例教学法还存在重大的区别。我们更愿意看到各类教学载体和工具都发挥出其应有的作用,各司其职,相辅相成,相得益彰。



三、管理案例的类型

管理案例可从不同的角度去划分类型。如按篇幅长短,可分为短、中、长、超长四类。短篇案例,通常指2 500字以下的;中篇案例指在2 500~5 000字之间的;长篇案例指超过5 000字的。除此以外,将超过万字的案例称为超长型案例。按载体形式,可以分为书写案例、影像案例、情景仿真案例及网络上使用的用于远程教育或其他形式的案例。按编写方式,则可分为自编、翻译、压缩删减、改编等类。按案例的专业综合程度,则可分为单一职能性的(如生产、财务、营销等)与跨职能综合性的两类。按案例间关系,又可分单篇独立型与连续系列型两类等。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。

(一) 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”三位一体结合方式进行调研撰写的《中国企业管理案例库》。现实中,人们常常把描述性管理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,两者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,描述性管理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。描述性管理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,描述性管理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的范畴。

(二) 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
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,许多都是这类判定性管理案例。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。由于判定性案例



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感觉能力、反应能力和思维能力的手段,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,因为这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、管理案例教学法的作用

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。

在管理教学中采用案例教学法是 21 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,由一位经济学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,都会报告他们自己所遭遇的问题,并解答学生们所提出的询问。第二次上课时,每一学生须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。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、编写案例集、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、日本及东南亚国家都引进了案例教学法。60 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两千多万美元的收入。

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。

(一) 帮助学生建立起知识体系,深化课堂理论教学

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，表现出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。

（二）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。

（三）推进“启发式”教学，提高教学质量

多年来，在教学上，我们都主张废除注入式、提倡启发式的教学方法，而且，为此我们也做出了巨大的努力，获得了不少成功的经验。但是，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。

（四）培养学生分析和解决问题的能力，提高决策水平

从一定的意义上说，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，揭示问题的症结所在，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中，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，独立地完成解决问题的全过程。这样，经过一