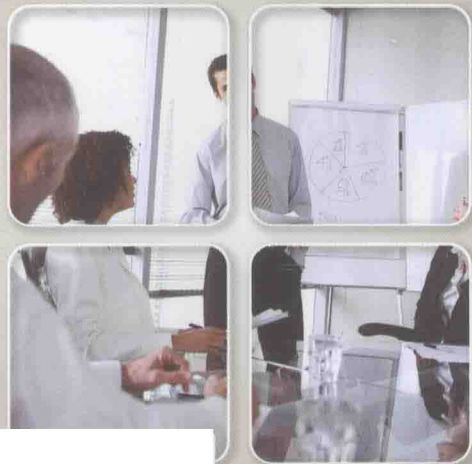




普通高等教育“十二五”规划教材
高等院校经济管理类教材系列

管理学实训指导

姬定中 主编



MANAGEMENT



科学出版社

普通高等教育“十二五”规划教材

高等院校经济管理类教材系列

管理学实训指导

姬定中 主 编

姜保雨 李 浩 王 阳 副主编

科学出版社

北 京

内 容 简 介

本书是《管理学》(姬定中主编,科学出版社出版)的配套教材,是专门为应用型本科院校“量身打造”的管理学实训指导用书。本书针对《管理学》的核心知识点,通过对组织目标和计划、管理决策、战略管理、组织设计、人力资源管理、领导和激励、组织伦理与组织文化等专题进行小班研讨,创设逼真和有趣的管理情景,培养学生分析解决问题的能力、创新能力与协作精神。本书的主要特点有:一是和小班讨论课完全兼容;二是具有独特的实训评价体系;三是案例实用,接“地气”。

本书既可作为高等院校财经类、管理类专业管理学课程的配套用书,也可作为在职人员的培训用书。

图书在版编目(CIP)数据

管理学实训指导/姬定中主编. —北京:科学出版社,2015
(普通高等教育“十二五”规划教材·高等院校经济管理类教材系列)
ISBN 978-7-03-043285-8

I. ①管… II. ①姬… III. ①管理学—高等学校—教学参考资料 IV. ①C93

中国版本图书馆CIP数据核字(2015)第025804号

责任编辑:任锋娟 陈慧媛 / 责任校对:王万红
责任印制:吕春珉 / 封面设计:一克米工作室

科学出版社 出版

北京东黄城根北街16号

邮政编码:100717

<http://www.sciencep.com>

铭浩彩色印装有限公司印刷

科学出版社发行 各地新华书店经销

*

2015年3月第一版 开本:787×1092 1/16

2015年3月第一次印刷 印张:9

字数:210 000

定价:20.00元

(如有印装质量问题,我社负责调换<骏杰>)

销售部电话 010-62134988 编辑部电话 010-62135741 (HF02)

版权所有,侵权必究

举报电话:010-64030229; 010-64034315; 13501151303

“管理学”是管理类各专业均需开设的一门学科基础课。由于抽象的管理理论和复杂的管理现实之间存在差距，从实践的角度来验证理论并非易事。本书是为应用型本科院校专门设计的实训教材。它以管理的四大职能为主线，通过小组展示、案例分析、管理游戏、情景模拟、专题辩论等（后三种为附加项目，可选用）多种实训教学形式，使学生在“玩中学”和“学中玩”，从而在潜移默化中提高管理素养，养成管理思维。

本书的突出特色是：

(1) 和小班讨论课（tutorial）完全兼容。“小班讨论课”是西方工商管理教育的主流教学模式，本书的出发点是基于实训课教室（seminar room）的平台，学生从中独立选择材料，设计实训课内容，充分体现“我的课堂我做主”，让学生在学的过程中，能“身临其境”，体会“管理就这么简单”。

(2) 精选案例材料。案例教学法是经过实践验证的理论联系实际的好方法，特别适用于管理类课堂。但如果案例选择不当，篇幅太长、太短或难以理顺，都会影响实训课的效果。因此我们选择案例时都是从学生的角度出发，以经典、易读、没有明确的标准答案、实践性强为标准，海量精选。

(3) 独特的评价体系。我们的评价体系并不复杂，但每个环节都有量化标准，能全方位评价学生的参与度和对实训课堂的贡献。

(4) 可以和所有管理学教材对接。由于本书紧紧围绕管理学的四大职能来设计实训模块，因此具有较高的通用性，可以作为各高校管理学实训课程的配套教材。

(5) 融指导书和作业册于一体。该指导书的实训篇，每个专题后面，学生可在对应的空白页画思维导图、做管理日志，记录课前讨论的细节，粘贴课堂讨论材料等。思维导图、管理日志空白页的设置有利于督促学生针对相关专题内容及时复习总结，课前讨论记录空白页的设置有利于督促学生在课前充分讨论，设置课堂讨论材料粘贴处有利于督促学生收集实训材料，为以后的实训环节积累更多素材。这些空白页，还结合考核篇中需要教师打分的部分附上了评价标准及打分处，更有利于教师及时批阅反馈。另外，本书的额外价值是可作为大学学习的印记而被学生永久珍藏。

我们于2006年引入欧美国家管理类教学广泛采用的基于seminar的研讨课实训形式，强调实践、反思、合作及对话的教学理念。但在具体内容安排方面有较多创新，通过学生的高度互动实现了完全自主的学习。例如，学生必须围绕相关主题内容在课外做大量的准备，要花相当多的时间阅读、查资料、选择互动节目，必须结合本课程的教学内容及进程，认真地进行课前的准备和课中的展示和参与，而且过程中间的小组讨论也非常多，使学生在“潜移默化”中对实际管理过程有更深刻的体验。我们的研讨课给学生打开了“另一扇窗”，通过练习和讨论引发深入的思考，进而创造性地解决问题，是对传统教学模式的

一种彻底的“反叛”，师生表现更随意，教师教得潇洒，学生学得轻松，实现了自我愉悦，对学生素质的养成具有深远的影响。

通过近 8 年的探索，我们的实训体系及配套教材已经日趋成熟，这一新的实训模式已在我校推广，部分兄弟院校试用后给予了高度评价。可以预计，这套实训教材将使教师的实训工作和学生的实训任务更轻松，更加富有成效。

本书由姬定中担任主编，由姜保雨、李浩、王阳担任副主编，具体编写分工如下：姬定中编写组织篇；樊智勇编写实训 1 和实训 9；王阳编写实训 2、实训 5 和实训 8；姜保雨编写实训 3 和实训 7；范荣华编写实训 4 和实训 6；王冰编写实训 10 和实训 11；李浩编写附录 1、附录 2。姬定中负责全书的统稿工作。

编者在编写本书的过程中，参考了近年来出版的有关论著，在此一并向相关作者表示衷心的感谢。同时，感谢南阳理工学院经济与管理学院的大力支持。由于编者水平有限，书中不足之处在所难免，敬祈读者不吝指正。

编 者

2014 年 12 月

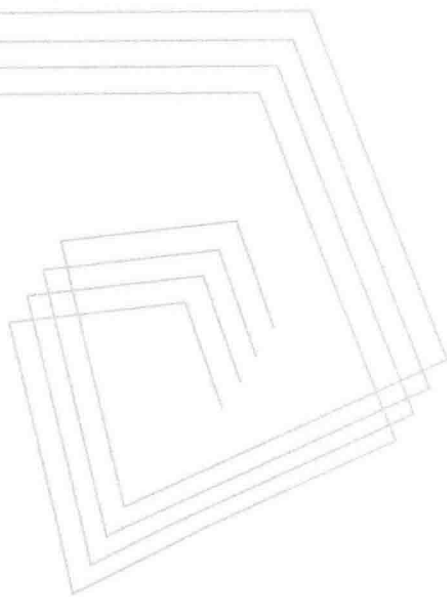
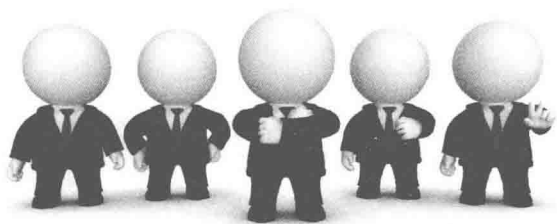
组 织 篇

第 1 章 管理学实训课程说明	3
第 2 章 管理学实训课程内容模块	7
第 3 章 管理学实训课程管理	15

实 训 篇

实训 1 管理的挑战	25
实训 2 管理思想的演进	33
实训 3 组织目标和计划	43
实训 4 管理决策	53
实训 5 战略管理	62
实训 6 组织设计	72
实训 7 人力资源管理	81
实训 8 组织伦理与组织文化	89
实训 9 领导	97
实训 10 沟通和激励	111
实训 11 组织控制	121
附录 1 实训课考核方案	132
附录 2 实训课常用表格	133
参考文献	137

组织篇



第1章 管理学实训课程说明

“管理学”课程由于其内容体系的庞杂性、教学效果要求的实践性等特性，学生在传统课堂教学中很难准确地对其进行理解和把握。因此，强化并创新实践教学环节，对于以重视应用性、权变性为特征的管理学课程的教与学具有重要意义。为了培养学生的自学能力、动手能力、合作能力及表达能力，特别是提高对基础知识掌握的扎实程度，我们借鉴国外工商管理教育的普遍做法，在“管理学”中引入实训课（tutorial）的形式，通过参与式、互动式教学，构筑课堂内外实践教学体系。结合该课程的教学内容及进程，通过模拟实践活动，使学生对实际管理过程有更深刻的体验。

管理学实训课程的设计思想是：以培养职业管理者为主要目标，针对《管理学》的核心知识点，通过小组展示、案例分析、情景模拟、管理游戏、专题辩论等多种教学形式，为学生创设逼真和有趣的管理情景，使他们养成“在职”思考的习惯，能够用基本的概念和理论来解决实际问题，从而使学生获得未来企业环境中所必需的知识结构和管理技能，培养学生分析解决问题的综合管理能力、创新能力与协作精神。

1.1 课程安排和意义

编者将管理学实训课程的课时分为正课或大课（lecture）和实训课，学时比例为4：1，即平均每两次正课后安排一次实训课，以便帮助学生更好地巩固知识。正课基本上就是课堂讲授，一般由高级职称的教师讲授，他们都是管理领域的学者和专家，在讲授最基本的课程知识的同时，常常会穿插其最新的研究成果或实践经验。因为这些成果或经验与课堂理论联系紧密，所以，学生不会觉得那些高端理论离自己很远。而实训课则以指导为主，帮助学生理解和消化教师在正课上教授的内容。

实训课每周1个学时，由一位指导教师（tutor）组织，学生数量为18~22人。每次实训课都是围绕特定的主题，由学生自主进行展示（presentation）和案例分析（case study），或进行其他互动游戏，深入理解教学内容，巩固所学知识。指导教师一般包括主讲教师与助教，其职责是激发、引导和协调学生的讨论，鼓励学生积极发言。

经过八年的实践，实训课得到了学生的认可，他们认为实训课是比较有效和实用的，是一种重要的学习知识和掌握技能的方法，实训课在管理学教学中的应用促进了学生对相关内容的理解和掌握，非常受学生欢迎。在正课中，师生互动效果较差，学生即使不听讲，也能在课件中找到教师讲的内容，也可以在网上查看、下载，甚至打印出来；而实训课，是对正课的实践与深化，是高度的互动，是完全自主的学习。

1.2 课程目标

1.2.1 展示学生对正课内容的理解

在实训课上，学生必须在参阅大量资料后总结出自己的观点，必须指出自己的资料来源，同时清晰简洁地表达主要观点，抓住其他学生的注意力。做到这些都需要学生对正课的内容有深刻的理解。

1.2.2 培养和锻炼学生运用管理知识分析问题和解决问题的能力

在互动环节，学生可以选择案例分析、情景剧、角色模拟、拓展训练、管理游戏、知识竞赛和辩论等形式，将“教、学、做”融为一体，通过参与式、互动式学习，灵活运用管理知识，解决实际问题。

1.2.3 使学生在“玩中学”，展示自我

让学生享受实训课，学会运用所学知识，是编者的目标，为了达到这一目标，需要让学生彻底放松，适当通过管理游戏、视频节目、故事或小品等形式，让学生参与表演，使每个学生学会展示自己，表达自己。

1.2.4 “我的课堂我做主”，倡导独立化、个性化的学习

为了准备实训课，学生要花相当长的时间阅读、查资料、选择互动节目。为了使自己的课堂安排与众不同，学生需要创造性地设计实训课。在传统的教学模式中，每天的课程排得很满，每一堂课又被教师讲得很满，学生没有阅读和独立思考的时间，不能养成独立思考的习惯，自然也不会进行创新。而实训课为学生打开了“另一扇窗”，通过练习和讨论引发深入的思考，进而创造性地解决问题，这是对传统教学模式的一种彻底的“颠覆”，对学生素质的提升具有深远的影响。

1.3 课程组织方式及实施过程

按实训课主题数目，以自由结合、男女互补为原则，将全班进行分组，每组2~3人，登记小组成员姓名。每个小组选出一名小组长，负责协调本组展示活动以及鼓励小组成员参与其他小组的展示活动。小组派代表抽签决定每个小组展示的顺序与内容。

1.3.1 实训的基本方式

管理学实训时间共为45分钟。

第一阶段：小组展示环节，时间为10分钟。

紧扣本环节内容，简练生动地陈述，可结合思维导图，对本章知识进行系统整理。目的在于通过本小组的短暂陈述帮助大家生动、清晰地回忆展示部分所涵盖的知识内容。要展示理论上教师所讲的内容，不一定照搬教材。

第二阶段：互动环节，时间为30分钟。

在本环节，学生可结合课堂上教师讲授的内容，进行各种形式的互动，具体有案例分析、情景模拟、角色扮演、拓展训练、管理游戏、知识竞赛和辩论等形式。这是管理学课程实践教学极为重要的组成部分。通过参与式、互动式教学，将管理实践活动搬进教室，使学生亲身体验管理技巧的运用，学习管理技能，提高管理素质和管理能力。

第三阶段：总结环节，时间为5分钟。

上面的环节结束后由展示小组成员对本次活动进行总结，也可以邀请教师进行补充。本环节的目的主要是帮助学生认识自己，同时也为下一个小组提供借鉴。

第四阶段：书面活动描述和反馈（write-up），课外进行。

在本小组实训全部完成之后，进行1500~2000字的书面反馈总结。

1.3.2 实训的具体实施

第一阶段：小组展示环节。

本环节要求学生对所选展示主题做理论上的概述和总结，内容上也可有所拓展，但不要脱离本主题的知识框架。这里要求学生利用事先做好的挂图或多媒体课件来展示其要陈述的内容。

第二阶段：互动环节。

不管是以何种形式进行本环节，在展示前都需要与指导教师沟通，所选材料由教师推荐和自己搜集相结合，优中选优。本环节以展示小组成员为“主持人”，吸引其他小组成员积极参与，讨论时要表明观点、层层深入，见解犀利独到，启发创新，使理论知识与具体案例分析有机结合。也可以增加辅助项目，如管理游戏以及其他表现、表演形式，但不要脱离本环节知识内容，目的是增加本次展示活动的趣味性、生动性。

本环节要求展示小组提前布置准备，如打扫卫生、准备挂图、合理摆放桌椅，以及其他道具的摆、挂、调试等；在展示课前认真准备“剧本”——展示大纲，展示过程要注意对排练内容的表演，选择好“角色”，认真排练，甚至多次排练，内容紧扣展示要求，注意程序的连贯性，做到环环相扣，同时要注意展示的启发“亮点”，确保展示成功；同时允许展示小组邀请其他小组成员参与本小组的展示辅助工作。另外，还要注意时间的控制，过长或者过短的展示都不符合要求，这一点很关键。最后，还要对展示过程进行记录，为课后总结提供原始材料。

第三阶段：总结环节。

教师对案例的总结重点要放在引导学生寻找正确的分析思路和对关键点的多视角观察



上，而不是用自己的观点影响学生，不要随意下结论，而是对学生的分析进行归纳、拓展和升华。同时该环节也是对小组整体活动的评价，包括活动本身内容和形式上的优点、不足和建议等。

第四阶段：书面活动描述和反馈。

本环节要求学生以书面形式对本次活动进行反馈和总结，内容包括展示的主题、目的、材料和过程描述等。

第2章 管理学实训课程内容模块

2.1 小组展示

2.1.1 小组展示简介

小组陈述是管理学实训课的第一个必要环节，它是按照管理学实训课分组确定的专题，各小组通过精心准备，向其他小组陈述所学习的专题理论知识体系，目的是进一步熟悉掌握课堂所学的管理学基本理论，并为实训课的其他环节奠定扎实的理论知识基础。

2.1.2 小组展示的目的

(1) 培养学生总结归纳能力。每一小组所负责板块的理论知识部分内容是极其丰富的，而小组陈述的时间是有限的，这就需要学生具有很强的总结归纳能力，对理论知识进行总结归纳，从而确定各自的陈述要点。

(2) 培养学生时间管理能力。学生陈述部分的理论教学主讲教师要进行 90 分钟的课堂讲授，而每一小组的陈述时间只有 10 分钟，分配给个人最多只有 5 分钟，这就需要学生具有很强的时间管理能力。

(3) 培养学生的团队合作能力。小组陈述环节要求小组成员必须分工合作，对所学知识进行全面完整的回顾。

2.1.3 展示内容及要求

(1) 内容完整。陈述内容要涵盖理论知识的主要知识点，但避免面面俱到，要具有较强的逻辑性，有过渡和总结。

(2) 有辅助工具。要制作陈述挂图或多媒体课件等辅助工具，以达到更好的陈述效果。

(3) 语言生动、简练。理论知识是枯燥的，同时其他学生都已听取了主讲教师的讲解，为提高陈述效果，引起学生兴趣，要求语言生动简练。

(4) 理论联系实际，最好穿插小案例。

(5) 鼓励创新。鼓励打破传统的授课模式，最好有别于教师的讲授方法。

2.1.4 小组展示的主要环节

(1) 复习所学知识，掌握理论体系，提炼陈述要点。

(2) 小组分工，平衡组员陈述内容。

(3) 准备并演练陈述内容。

- (4) 课堂陈述，灵活应对。
- (5) 总结归纳，内化提升。

2.1.5 小组展示的注意事项

- (1) 在陈述中可结合板书、PPT 和挂图等脱稿讲解，在课前准备陈述大纲并熟练掌握。
- (2) 在陈述中要注意利用语气语调、肢体语言等增加陈述效果，同时要关注其他学生的状态，结合具体情景灵活引导。
- (3) 组内分工要合理，使小组成员均衡参与。还要注意本部分与后续互动环节的衔接。

2.2 案例分析

2.2.1 案例分析简介

案例分析是管理学教学中理论联系实际的特色环节之一，是让学生在逼真的模拟情景中体验管理实践，因而对提高管理能力特别有效。一般要求所选案例较为典型，具有讨论与研究余地。

在实训课上进行案例分析，应提前 3 天将案例材料发给其他小组和指导教师。课上可先让学生独立分析，之后小组讨论，最后集体讨论。教师的指导重点要放在引导学生寻找正确的分析思路和对关键点的多视角观察上，而不是用自己的观点影响学生。

2.2.2 案例教学的目的

案例教学的目的主要在于培养学生的独立工作能力。这个工作能力有着广泛的内涵，包括：

- (1) 自学能力（快速阅读、做札记、抓要点、列提纲、查资料、演绎与归纳、计算等）。
- (2) 分析解决问题的能力（发现与抓住问题、分清轻重主次、查找原因、拟定具有针对性解决方案、权衡与抉择、总结与评估等）。
- (3) 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）。
- (4) 团队合作能力。

2.2.3 案例选择的要求

一般把案例归纳为描述评价型与分析决策型两大类。

描述评价型案例描述了解决某些管理问题的全过程，包括其实际后果等。这样留给学生的分析任务只是对其中的做法进行事后分析和评价，以便从中取得一定的经验和教训。而分析决策型案例则只介绍某一待解决的问题，由学生去分析，并提出对策。很显然，在培养学生分析、解决问题能力的功能上，分析决策型案例优于描述评价型案例。所以推荐选择分析决策型案例。

一般来说,在选择案例时,要求做到以下几个方面:

- (1) 短小精悍,信息全面。案例的选择不要过于冗长,能涵盖相关信息即可。
- (2) 反映本专题内容,并与本专题内容高度相关。案例所涵盖内容要与所讲专题内容联系紧密,分析案例时可以用到本专题的理论内容。
- (3) 问题设计必须结合本专题内容。

2.2.4 分析案例的要求

(1) 阅读案例,个人分析。首先要对所指定的将供集体讨论的案例做出深刻而有意义的分析,包括找出案例所描述的情景中存在的问题与机会,找出问题产生的原因及问题间的主次轻重关系,要针对相关案例选用恰当的理论知识进行分析,然后拟定各种具有针对性的备选行动方案,形成个人书面观点。

(2) 小组讨论,形成共识。在各人提出支持性论据的前提下,小组内部要认真讨论并进行权衡对比,从中做出抉择,制定最后决策,作为建议供集体讨论。

(3) 课堂发言,全班讨论。小组代表要以严密的逻辑、清晰而有条理的口述方式,把所代表小组的决策表达出来。

(4) 总结归纳,内化提升。最后,展示组主持人需要对案例做出简明扼要的分析总结。要用一句话把案例分析的主要成果概括出来。同时,在案例学习中,主持人要做好记录。

需要说明的是,进行管理学案例分析,关键是要看问题要求用何种理论进行分析。因为同一个案例可以用多种理论分析,不能答非所问。如果运用的理论符合要求,回答只要能自圆其说即可。

总之,对案例的分析、解答没有统一的答案或最好的解决方式。案例是对管理实况的描述和说明,涉及的变量很多,因而解决问题的方式也多种多样,我们无法验证哪种是最好的或唯一正确的,这无关紧要。案例研究的主要目的并不是找出对某一问题的不能变通的答案,而是引导学生运用所学的概念、原理、方法分析案例,使学生积极参与管理过程,从情感和理智上将自己置身于管理人员的地位,寻求解决问题的方案。学生在寻求解答过程中学会使用分析方法、基本理论、思维方式、逻辑推理等,才有长远的价值。

案例分析对教、学双方都是新的课题。学生是要扮好“演员”角色,即根据案例描述的情景,进入“现场”,化入“角色”,进行“表演”(踊跃发言,提出分析和处理意见);教师则应当好“导演”或“导游”,善于引导和组织,巧加评论和指点。通过案例分析,实现师生之间、学生之间的双向沟通,收到教学相长、知行相长的好效果。

案例分析无标准答案,应启发学生寻求更好的答案。因此,在案例分析中,应提倡开展积极讨论,鼓励不同意见的自由表达,并使学生在讨论中既学会阐述并坚持自己的主张,说服他人,又学会倾听、吸取他人的见解。为了确保展示小组对所选择案例的熟悉和把握,展示小组需要提前讨论案例材料,向教师提交案例讨论书面报告表,并把相关材料粘贴于每个实训中的“课堂讨论材料粘贴处”。

2.2.5 案例分析的操作

1. 案例分析的步骤

- (1) 确定本案例在整个课程中的地位，找出此案例中的关键问题。
- (2) 确定是否还有与已找出的关键问题有关的要素。
- (3) 选定适合分析此案例的一般分析方法。

2. 案例分析的方法

- (1) 系统法。就是把所分析的组织看成是不断地把各种投入因素转化成产出因素的一个系统。
- (2) 行为法。利用这种方法，在分析时应着眼于组织中各种人员的行为与人际关系。
- (3) 决策法。就是要使用各种规范化、程序化的模型和工具评价并确定各种备选方案。
- (4) 明确分析的系统与主次关系，并找出构成自己分析逻辑的依据。
- (5) 将分析转化为口头发言的有效形式。

2.2.6 案例分析的评价标准

要求答出分析案例时所用基本理论的主要观点，并结合案例提供的具体情况进行适当分析、解释和说明。同时还要注意分析过程的充分性、逻辑性和完整性。

2.3 管理游戏

2.3.1 管理游戏简介

管理游戏围绕着对技能的学习和使用而展开，它是一种参与式教学模拟，是在既定的管理情景和模拟的管理环境下，利用一些模拟设备，将参与的学生分成若干个“竞争企业”，通过模拟一系列的活动，使学生提高运用所学管理知识解决实际问题的能力。它帮助参与者反应、思考、操作，更重要的是使参与者得到很多启迪，通过一个完整的游戏过程，让他们在非正式的、非紧迫的情景下学会思考与管理的技巧。

2.3.2 管理游戏的教学目的

管理游戏的教学目的主要在于培养学生的综合管理能力。对于不易理解的知识点或较难掌握的管理技能，通过设计管理游戏，让学生在做中学，既可以提高其学习的兴趣，又能够帮助学生更好地理解 and 掌握已学的正课知识。

设计管理游戏，通过传授知识、提高技能和应变能力来改善当前或未来的工作绩效。其最大的特点是模拟出各种不同情况下的各式各样的技术问题、管理问题，使学生如临其境，较快地提高分析和解决问题的能力，提高作为管理人员的决策能力、指挥能力和

组织能力。具体来说,包括:

(1) 培养团队合作能力。管理游戏是以小组为单位进行的,游戏中带有竞争性,这需要学生在游戏的准备、实施和总结过程中具有良好的沟通和协调能力,以实现小组优先完成和最佳完成游戏的目标。

(2) 培养创新能力。参与管理游戏,需要参与者应用创新性思维。管理游戏具有较强的真实感,富有竞争性,可以充分激发学生的兴趣和想象力,进而培养学生的创新精神。

(3) 加强对管理知识的掌握和运用。不同游戏所侧重培养的管理知识和技能是不同的,通过游戏有利于学生对管理知识的掌握,并且能够将所掌握的管理知识应用在管理实践中。

2.3.3 选择管理游戏的要求

管理游戏不是一般的娱乐游戏,它本身是为服务于教学而设置的。所以在选择时要明确教学目的,并根据教学目的选择适当的游戏。

在选择时有以下几个要求:

(1) 趣味性。游戏的性质是参与,它本身也是为了避免理论课本身相对枯燥的缺陷而设置的,所以在选择管理游戏时,要有趣味性,使参与者能感受到游戏本身带来的乐趣。

(2) 知识性。管理游戏不同于纯粹的游戏,所以学生在做的时候要避免陷入“为做游戏而做游戏”的误区。这就需要选择的管理游戏要有知识性,要与所讲的主题内容相关,并且能用所学的相关理论知识去解释和分析。

(3) 可操作性。鉴于所处的环境和条件,根据实际情况选择游戏,所选游戏要有可操作性,并且尽量避免游戏本身可能带来的负面影响。

2.3.4 参与游戏的主要要求

(1) 阅读规则,个人分析。在进行游戏前,应熟悉相关主题的管理知识,并且对所指定的将供小组参与的游戏做出深刻而有意义的分析,包括游戏的规则和游戏过程中可能出现的问题及应对策略。

(2) 小组讨论,形成共识。在个人分析的基础上,小组内部拟订出各种有针对性的备选行动方案,提出它们各自的支持性论据,进行权衡对比后,从中做出抉择,制定最终的决策方案。

(3) 课堂准备,参与竞争。根据小组内部共识,充分准备,参与竞争。

(4) 总结归纳,内化提升。主持人在游戏进行中要做好记录;在游戏结束后,在充分讨论的基础上进行客观、科学的总结和评价,使学生明白通过游戏应掌握哪些理论知识,吸取哪些经验和教训,获得哪些技巧。

总之,在游戏进行过程中,应提倡积极参与,鼓励不同意见的自由表达,并使学生在讨论中既学会阐述并坚持自己的主张,说服他人,又学会听取他人的见解,最终达到团队的胜利。