

21世纪



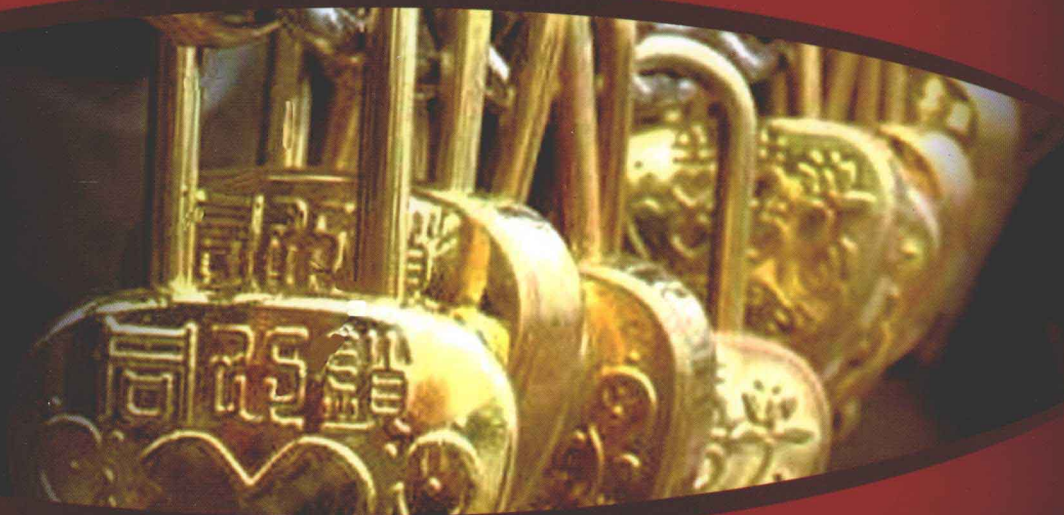
经济学类管理学类专业主干课程系列教材

企业文化 案例教程

QIYE WENHUA ANLI JIAOCHENG

◎ 主 编 张岩松 周宏波 乌玉洁

◎ 副主编 宋英波 陈百君 刘思坚



清华大学出版社
<http://www.tup.com.cn>



北京交通大学出版社
<http://press.bjtu.edu.cn>



21 世纪经济学类管理学类专业主干课程系列教材

企业文化案例教程

主 编 张岩松 周宏波 乌玉洁
副主编 宋英波 陈百君 刘思坚

清华大学出版社
北京交通大学出版社

• 北京 •

内 容 简 介

本书是为适应高等学校企业文化课程教学的需要而组织编写。在绪论中首先对案例教学的方法、技巧和规律进行了系统阐述,从而为企业文化案例教学目标的实现提供方法论指导。本书分为企业文化概述、企业文化要素、企业文化建设、企业形象与企业文化、企业文化变革、跨文化管理、企业文化比较等章节内容,每章首先是“学习目标”和“故事导入”,然后系统介绍了企业文化的基本理论。在此基础上设置了30余个企业文化典型案例,每个案例包括案例内容和“思考·讨论·训练”题若干。为了增强课堂教学的趣味性和感染力,每章后配备了企业文化“培训游戏”,供教师在教学中选用。为了便于学生自主学习,本书每章后还配备了“思考与讨论”题若干和“拓展阅读”导引,可供学生课后复习巩固及进一步学习时使用。

本书可作为本科工商管理类专业企业文化相关课程的教材和教学参考用书,同时也可作为企业相关管理人员岗位培训的教材和广大企业文化管理工作提高业务水平的读物。

本书封面贴有清华大学出版社防伪标签,无标签者不得销售。

版权所有,侵权必究。侵权举报电话:010-62782989 13501256678 13801310933

图书在版编目(CIP)数据

企业文化案例教程/张岩松,周宏波,乌玉洁主编. —北京:清华大学出版社;北京交通大学出版社,2012.7

(21世纪经济学类管理学类专业主干课程系列教材)

ISBN 978-7-5121-1100-4

I. ①企… II. ①张… ②周… ③乌… III. ①企业文化—案例—高等学校—教材 IV. ①F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2012) 第 170050 号

责任编辑:郭东青

出版发行:清华大学出版社 邮编:100084 电话:010-62776969

北京交通大学出版社 邮编:100044 电话:010-51686414

印刷者:北京交大印刷厂

经 销:全国新华书店

开 本:185×230 印张:22.25 字数:498千字

版 次:2012年7月第1版 2012年7月第1次印刷

书 号:ISBN 978-7-5121-1100-4/F·1056

印 数:1~4 000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。

前 言

当今世界，凡是成功的企业，都有优秀的文化，反之，凡是失败的企业，都存在着不良的文化。文化是无形的，但它又是无处不在、无时不有的。名企的背后是文化，名牌的背后也是文化，企业文化是企业取之不尽、用之不竭的财富之泉和智慧之源。现代企业之间的竞争已经不再仅仅是资金、技术、人才、策略的竞争，更主要的是企业文化的竞争。

随着全球化和知识经济的发展，我国企业需要发挥企业文化功能，特别是企业价值观、企业精神、企业伦理道德等文化要素的竞争优势，来吸引、培育、留住优秀员工，形成一股强大凝聚力和向心力，为企业带来无形的、难以模仿的核心能力。在实施科学管理的同时努力建设富有特色的企业文化，是我国企业提升企业竞争力，在激烈市场竞争中做精、做优、做强、做大的利器和立于不败之地的关键。

在我国企业文化越来越受到重视。2003年3月，国家劳动和社会保障部根据企业管理发展的新趋势，正式发布“企业文化师”为我国企业管理的新职业，企业文化师被定义为“在企业经营管理活动中从事企业价值体系构建及其转化工作的管理人员”。无疑，企业文化师将成为我国社会就业的一个新选择。我国越来越多的企业设立了企业文化主管部门，广泛开展了企业文化建设的实践。党的“十七大”和十七届六中全会总结了我国文化改革发展的丰富实践和宝贵经验，研究部署深化文化体制改革、推动社会主义文化大发展大繁荣，进一步兴起社会主义文化建设新高潮的各项工作，提出了建设以科学发展为主题的社会主义新型文化的时代命题。这体现出党中央已将社会主义文化建设放在了前所未有的高度，为我国文化，包括企业文化的发展展现了十分美好的前景。

鉴于此，我们编写了这本《企业文化案例教程》。它将为各类本科院校企业文化相关课程教学，尤其是案例教学的开展提供良好范本。通过引导学生对案例的学习，自主地进行读、写、说的训练，从而提高其分析和解决问题的能力。本书绪论部分较全面地介绍了案例教学的基本方法、技巧和规律，为师生对案例分析的“教与学”提供方法论指导，以促进企业文化课程教学目标的实现。本书分为企业文化概述、企业文化要素、企业文化建设、企业形象与企业文化、企业文化变革、跨文化管理、企业文化比较等章内容，每章首先是“学习目标”和“故事导入”，然后较系统地介绍了企业文化的基本理论，在此基础上荟萃了国内外各类企业在企业文化建设方面的30余个典型案例，每个案例包括案例内容和“思考·讨论·训练”题若干，这些案例非常适合教学使用，可作为规范性案例提供给学生学习和课堂讨论。

教师使用本书进行企业文化教学应保证至少36课时。具体教学可分如下三个阶段。



一是案例教学导入阶段（4课时），包括案例教学概述2课时（教师讲授）、组建课堂讨论小组2课时。

二是案例学习和讨论阶段（24课时）。这是企业文化案例分析课程教学的主要阶段，在这一阶段要指导学生完成至少12个案例，这24个课时主要用于学生进行课堂讨论，少量课时由教师讲授。学生课外学习的课时不包括在这24课时内。在这一阶段教师要使学生通过个人和集体的讨论和分析，从案例情景中归纳出问题，找寻解决问题的方案并择优处理，最终领悟出适合自己个人特点的思维方法和逻辑推理。从而在今后实践活动中，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、分析和解决问题，培养和确立相关能力，并随今后工作实践的持续进行而日趋成熟和完善。

三是书面分析报告撰写阶段（8课时）。这8课时是学生进行分析成果、口头表述和教师讲评的课时，并不包括学生撰写分析报告的课外课时。每个学生至少要完成两篇企业文化案例分析报告的撰写和表述。在教学过程中，建议教师应就企业文化案例的基本要求和相关问题的处理、主动学习和被动学习、案例分析的研究角度、书面分析报告的撰写、案例的口头表述技巧等内容穿插讲述，以提高学生案例分析的质量。

为了增强课堂教学的趣味性和感染力，每章后配了企业文化“培训游戏”，供教师在教学中选用。为了便于学生自主学习，本书每章后设置了“思考与讨论”题若干，可供学生课后复习巩固时使用。最后列出的“拓展阅读”资料可供学生深入学习参考。

本书由张岩松、周宏波、乌玉洁主编，宋英波、陈百君、刘思坚任副主编。张岩松编写第三章和第四章，周宏波编写绪论和第六章，乌玉洁编写第二章，宋英波编写第七章，陈百君编写第一章，刘思坚编写第五章。王艳洁、刘桂华参与了部分内容的编写并负责了全书案例资料的搜集工作，穆秀英、房红怡、张朝晖、唐成人、蔡颖颖、王芳、黄静、袁和平、徐东闯、马蕾、祁玉红、佟昌杰、李晓明、张言刚、许峰、董岩、王淑华、郭沁荣、何子谦、付强、于秀娟、阚丽完成了全书的文字录入工作。全书由刘思坚统稿。

在编写过程中，参阅了有关著作、报刊及网上资料，对案例和资料的原作者，在此深表感谢！

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。

编 者

2012年6月

21 世纪经济学类管理学类专业主干课程系列

书 名	书 号	版次	出版时间	定价	课件
管理会计	978-7-5121-0888-2	1-1	2012-02-06	33.00	有
市场营销管理学	978-7-5121-0799-1	1-1	2011-12-20	43.00	有
现代质量管理	978-7-5121-0796-0	1-1	2011-11-19	37.00	有
跨文化交流	978-7-5121-0766-3	1-1	2011-11-07	27.00	有
市场营销实训教程	978-7-5121-0775-5	1-1	2011-11-03	37.00	有
广告心理学	978-7-81123-723-8	1-1	2011-10-23	27.00	有
电子商务安全	978-7-5121-0763-2	1-1	2011-09-28	33.00	有
包装学	978-7-5121-0201-9	1-1	2010-09-25	33.00	有
现代广告学	978-7-5121-0751-9	1-1	2011-09-13	39.00	有
基础会计学	978-7-5121-0349-8	1-2	2011-07-28	29.00	有
电子商务网站设计、实施 与管理	978-7-5121-0500-3	1-1	2011-02-28	23.00	有
财务管理习题及解析	978-7-5121-0507-2	1-2	2011-02-25	24.00	有
服务营销学	978-7-81123-692-7	1-2	2011-02-18	33.00	有
基础会计模拟实验教程	978-7-81123-867-9	1-1	2011-01-18	23.00	有
成本会计	978-7-5121-0454-9	1-1	2011-01-05	43.00	有
金融保险实务	978-7-81123-629-3	1-1	2010-10-26	33.00	有
电子商务法与案例评析	978-7-81123-718-4	1-1	2010-10-25	39.00	有
基础会计习题与案例	978-7-5121-0360-3	1-2	2010-09-17	23.00	有
证券投资学	978-7-5121-0207-1	1-1	2010-08-31	29.00	有
基础会计学	978-7-5121-0107-4	1-3	2010-05-11	29.00	有

书 名	书 号	版次	出版时间	定价	课件
包装学	978-7-5121-0201-9	1-1	2010-09-25	33.00	有
供应链管理	978-7-5121-0263-7	1-1	2010-08-31	28.00	有
企业战略管理	978-7-5121-0206-4	1-1	2010-08-02	34.00	有
电子商务应用与技术	978-7-5121-0109-8	1-1	2010-05-26	39.00	有
品牌管理	978-7-5121-0110-4	1-3	2010-05-24	34.00	有
电子商务系统分析与设计	978-7-5121-0103-6	1-1	2010-05-11	35.00	有
电子金融与支付	978-7-81123-717-7	1-1	2010-05-10	25.00	有
物流系统设计与分析	978-7-81123-720-7	1-1	2010-05-04	34.00	有
物流系统规划与设计	978-7-81123-960-7	1-2	2010-04-02	42.00	有
运输与包装（第二版）	978-7-81123-841-9	1-2	2009-11-20	24.00	有
电子商务概论	978-7-81123-719-1	1-3	2009-12-17	35.00	有
管理学基础教程	978-7-81123-721-4	1-1	2009-12-14	39.00	有
财务管理	978-7-81123-871-6	1-3	2009-12-16	39.00	有
服务营销学	978-7-81123-692-7	1-2	2009-08-27	33.00	有
物流工程	978-7-81123-491-6	1-1	2009-04-24	42.00	有
物流管理导论	978-7-81123-482-4	1-1	2009-01-04	47.00	有

下载地址: <http://press.bjtu.edu.cn>

教学支持: guodongqing@126.com

读者信箱: guodongqing@126.com

投稿信箱: guodongqing@126.com

目 录

绪论	1
一、管理教学案例概述	1
二、管理案例的“教”	5
三、管理案例的“学”	19
四、管理案例教学范例	37
第一章 企业文化概述	49
学习目标	50
故事导入	50
一、文化与企业文化的内涵	52
二、企业文化的特征	54
三、企业文化的基本功能	57
四、企业文化的影响因素	60
五、企业文化理论的发展	63
案例 1 充满活力的海尔文化	67
案例 2 苹果公司的企业文化	71
案例 3 《亮剑》——企业文化塑造的活教材	74
案例 4 青岛啤酒的企业文化体系	90
案例 5 希望集团的企业文化寻源	92
培训游戏	96
思考与讨论	97
拓展阅读	98
第二章 企业文化要素	99
学习目标	100
故事导入	100
一、企业价值观	102
二、企业精神	106
三、企业伦理道德	113
案例 1 弘扬和培育企业精神的长丰集团	116
案例 2 德胜：中国当代工商文明的践道者	120
案例 3 沃尔玛的企业精神和文化表达	126
案例 4 新同创企业文化森林论	131
案例 5 首都机场集团的企业文化理念体系	135



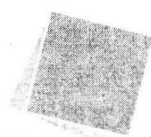
培训游戏·····	142
思考与讨论·····	143
拓展阅读·····	144
第三章 企业文化建设·····	145
学习目标·····	146
故事导入·····	146
一、企业文化建设的主体·····	148
二、企业文化建设的基本原则·····	150
三、企业文化建设的步骤·····	153
四、企业文化建设的基本方法·····	156
五、企业文化的传播·····	160
六、企业文化建设的保证体系·····	164
案例 1 扬州发电公司的“三力”文化·····	169
案例 2 科龙的企业文化塑造·····	177
案例 3 九牧王长青林企业文化系统创新·····	182
案例 4 脐纶人的画与话·····	189
案例 5 松柏电器公司这样培养商业人才·····	192
案例 6 千金药业的企业文化测量·····	193
培训游戏·····	198
思考与讨论·····	199
拓展阅读·····	200
第四章 企业形象与企业文化·····	201
学习目标·····	202
故事导入·····	202
一、形象和企业形象·····	203
二、企业形象的特征·····	204
三、CIS：企业形象塑造的利器·····	206
四、CIS 战略与企业文化的关系·····	211
案例 1 “国航”的 CI 形象企划·····	212
案例 2 东京电力的工作场所作业行为规范·····	217
案例 3 肯德基与时俱进实施 CIS·····	223
案例 4 凤凰卫视的 CIS 导入·····	227
培训游戏·····	230
思考与讨论·····	231
拓展阅读·····	231



第五章 企业文化变革	232
学习目标	233
故事导入	233
一、企业文化变革的原因	234
二、企业文化变革成功的条件	235
三、企业文化变革的内容	236
四、企业文化变革的原则	236
五、企业文化变革的具体实施	237
案例 1 GE 企业文化变革三重奏	240
案例 2 联想文化塑造的反思	243
案例 3 莱钢的学习型企业文化	252
案例 4 新联通的企业文化整合	259
培训游戏	262
思考与讨论	263
拓展阅读	263
第六章 跨文化管理	264
学习目标	265
故事导入	265
一、跨文化管理的含义和特点	266
二、跨文化管理的问题	267
三、跨文化管理的模式	268
四、跨文化管理的原则	268
五、跨文化管理的策略	269
案例 1 长安福特的跨文化冲突	272
案例 2 迪斯尼为何兵败巴黎	275
案例 3 中远渐进式跨国经营战略	278
案例 4 东风—日产公司通过文化融合实现双赢	282
培训游戏	285
思考与讨论	286
拓展阅读	286
第七章 企业文化比较	287
学习目标	288
故事导入	288
一、日本的企业文化	290
二、美国的企业文化	294
三、德国的企业文化	300



四、中国的企业文化	303
案例 1 松下公司的管理哲学	307
案例 2 微软公司的企业文化	315
案例 3 西门子的企业文化	320
案例 4 同仁堂企业文化的传承与创新	334
培训游戏	342
思考与讨论	343
拓展阅读	343
参考文献	344



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。

——笔者

管理案例是在企业管理实际过程中发生的事实材料，这些事实材料由环境、条件、人员、数据、时间等要素构成，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作的客观描述或介绍。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，目前对此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，我们在此对管理案例教学的组织开展进行较全面的论述，希望对大家有所帮助。

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”；在商业上或企业管理的教学中，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进行分析研究，并提出见解，作出判断和决策，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的教学方法。

案例教学法的产生，可以追溯到古希腊和古罗马。古希腊哲学家、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，古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中的小例子，一个例子说明一个原理，那些日常生活的小故事，就可以被看做是案例。在管理教学中采用案例教学法开始于20世纪初。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，哈佛商学院便是其中之一。1908年，哈佛大学创立企业管理研究院，由经济学家盖伊担任首任院长。他认为企业管理教学应尽可能地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，每位商人在第一次上课时，说出他们自己所遭遇的问题，并解答学生们所提出的问题；第二次上课时，每一名学生须携带分析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了 5 000 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，正式开始推行案例教学。到 20 世纪 40 年代中期，哈佛开始向外界大力推广案例法。在洛克菲勒基金会的赞助下，从 1946 年起连续 9 年，哈佛先后请来 287 位外校的高级学者参加他们的“人际关系”课的案例讨论。其于 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，起到了良好作用。1955 年起，在福特基金会资助下，哈佛连续 11 年，每年都会举办为期 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，案例教学在美国的普及经历了近半个世纪的艰苦历程。首先在少数院校突破，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，首先提高了院系领导的认识，终于瓜熟蒂落、水到渠成。从 20 世纪 50 年代开始，加拿大、英国、法国、德国、意大利、日本及东南亚国家都引进了美国案例教学法。50 年来，哈佛案例教学法被各地大学接受，闻名全球，该校设立“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能获得两千多万美元的收入。

20 世纪 80 年代我国管理教育与培训界开始接触到案例教学。1980 年由美国商务部与中国内地教育部、经贸委合作，举办了“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，称为“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，到若干个中国企业进行调研，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，在当时国家经委的支持下，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，在大家的倡议及国家经委的支持下，当年年底在太原成立了第一个国内民间的专门的学术性团体“管理案例研究会”，次年开办了《管理案例教学研究》的学术刊物，余凯成教授任会长和该刊物主编，他主持翻译和出版了多部案例教学法的译著与专著。

我国台湾地区较之大陆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，力主和推荐案例教学法，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。

案例教学，对师生的要求很高，学生必须认真准备，积极参加小组和班级讨论，查阅参



考文献，构思并拟写发言提纲，这当然比带上笔记本就去听课要难得多；对教师来说更是如此，案例的课堂讨论中会发生什么情况很难预料，这次班上出现这种情况，下一次虽然是讨论同一案例，又可能出现另一种情况。冷场了怎么办？出现僵局怎么办？……种种可能让人防不胜防，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

这里所指的目的是教学目的，有两层含义：第一层是狭义的目的，指通过对案例的分析，让学生验证、操习和运用管理的某些概念和方法，以使学生能深刻领会、掌握、提高这些知识和技能的目的；第二层是广义的目的，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（如快速阅读、做笔记、抓重点、列提纲、查资料、演绎和归纳等），人际交往能力（如口头和书面表达、陈述见解与听取意见、小组交流沟通等），解决问题能力（如发现和抓住问题、分清轻重主次、分析原因、拟定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。案例设计中，其问题往往若隐若现，提供信息并非一目了然，有关键数据但需要进行一定的计算、加工、推导，才能直接进行案例分析。案例通过模拟显示社会经济生活纷繁复杂的“迷宫”甚至“陷阱”，其目的是训练学生通过对信息的收集、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，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。



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，形成了一个知识的总体。但是在教学过程中，会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。而在现实社会生活中，“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，逐渐完成了有机结合，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。

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，要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的转化十分重要。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，我们都主张废除注入式，提倡启发式的教学方法，为此我们也作出了巨大的努力，并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，很少注意要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，发挥了重要作用。

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，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。由于在解决与案例有关管理问题的过程中,学生唱的是“主角”,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,能使学生在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,以提高决策的质量和效率。

5. 提高学生处理人际关系的能力,学会如何与人和谐相处

管理是一种社会性的活动,因此,管理的效果不仅取决于管理者自身的办事效率,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了重要的位置上。(要解决问题就必须与别人合作。)在案例教学的过程中,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。在讨论的过程中,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。人们的思想方法不尽相同,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产生分歧,正是在遭遇和处理分歧及人际冲突的过程中,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,更体现在整合知识和经验的能力上,以及适应不断变化的创新能力上。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,知道如何利用已掌握的知识解决问题,达到既定的目标。

二、管理案例的“教”

管理案例的“教”是指教师在案例教学中的组织引导,管理案例的“学”是指学生在案例教学中的学习过程。教与学要双向互动,协调配合,只有扮演好各自的角色,才能取得案例教学的良好效果,更好地达到教学目标。

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、敦促学生学习的过程,是主持案例教学的重点和难点,它好似一只看不见的手,对案例教学产生了一种无形的推动力量,是教学成败的关键,那么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。

（一）明确教师角色

在案例分析中，教师与学生的角色关系有所转换，这具体是指在传统的课堂上，从讲授的角度来看，教师的活动似乎减少了。其实，讲课就和演戏一样，这是前台上的表面现象，但这并不能否定教师在教学中的重要作用。恰恰相反，在案例分析中，教师的作用非常重要，为了使案例分析课获得更好的效果，教师总要煞费苦心、精心设计，这里不妨摘录一段一个学生有趣的自述经历，来看看教师所耗费的苦心。

“我头一回碰上大型综合性管理案例，是在上一门叫做‘政策制定’课的时候。在这以前，我连什么叫政策都不清楚，跟大多数同学一样，头一回上这门课，可真有点儿紧张，生怕老师点到我。

一开始老师就把坐在我身边的一位同学叫起来提问，我如释重负，松了一口气，暗暗说：老天爷，真是福星高照，差点儿没叫到我！其实，那案例早就布置下来了。我也曾细细读过两遍，而且尽量想把分析材料准备好。可是说实话，我根本不知从何下手，我的心中根本没底。

而我身边那位同学胸有成竹，很快地解释起他所建议的方案来。讲了五分钟，他还滔滔不绝，看起来信心十足。我们绝大多数同学都听得目瞪口呆，他真有一套！

又过了五分钟，他居然像魔术师似的拿出几张幻灯片，上台去用投影仪放给大家看，上面全是支持他论点的数据演算和分析，他足足花了十分钟才介绍完。

老师既无惊讶之感，也没夸他，只是礼貌地向他略表谢意，然后马上叫起另一位同学：‘李××同学，请你谈谈你对王×同学的分析有什么看法？’我心想：‘真见鬼，难道老师真想让我们也干得跟王×一样好？’

不用说，以后每次上课，同学们都把案例准备得十分充分。原来这种案例该这样来分析，我也能学会！大约一周以后，我可真有点想王×了，可是自打头一次课露了一面以后，他就再没露面。这是怎么回事？

原来这是老师耍的‘花招’，他让一位高年级班上的尖子生来放头一炮，向我们提供了一个案例分析发言的样板。我们知道后都叫了起来，‘咳，我说呢，他咋那样棒！老师真鬼’。可是老师的目的达到了，他已清楚地向我们表明了在他眼里杰出的案例分析发言该是什么样子。虽然最后我们班没有谁能赶上王×的水平，但我们心里已有了一个奋斗目标，用不着老师老来督促我们朝着某种看不见、摸不着的目标努力了。”

从学生的话中可以看到，这个老师为了设计案例分析发言的“第一炮”，他做了多么精巧的安排，费了何等的苦心，而正是这番苦心，使学生获得了具体的、真实的楷模，有了可以仿效的范例。不难看出，教师在这里扮演的是一个导演的角色，所起的是导演的作用，教师虽然没有直接告诉学生应该怎样进行案例分析的发言，可是他通过精心安排，使“第一炮”成功，让学生们明白了应该如何去做，这比直接讲授的效果要好得多，正如这个学生所