



21世纪高等学校经济管理类专业规划教材

高等学校“十三五”规划教材

XIANDAI QIYE GUANLI ANLI FENXI JIAOCHENG

现代企业管理案例分析教程

江 晓 梅子惠 主编



武汉理工大学出版社
WUTP Wuhan University of Technology Press

21 世纪高等学校经济管理类专业规划教材
高等学校“十三五”规划教材

现代企业管理 案例分析教程

主 编 江 晓 梅子惠

副主编 薛维军 张 超 王桂红

武汉理工大学出版社

· 武 汉 ·

内 容 提 要

本书以分析现代企业管理案例为手段,在引导分析者寻求有效管理方法、方案的过程中,培养和训练学生分析和解决实际问题的管理能力。读、写、说和听是一个管理者管理能力的外化表现,提高学生读、写、说和听的能力,是培养和训练学生管理能力最好的切入点。因此,本书所设计的整个教学过程,都是围绕提高学生读、写、说和听的能力而展开的。

全书由四篇构成,包括八章案例分析的理论叙述,100个案例和10篇案例分析实录。案例分析的理论叙述是对管理案例分析的方法、技巧和规律所进行的系统研究和总结,从而为管理案例分析教学目的的实现提供方法论指导。100个管理案例是从众多案例中精选出来的,大部分都来自于国内工商企业管理的实践,较好地体现了中国的国情,对于国外的一些经典案例,适当也作了一些选录。这100个案例在本书中是作为规范性文本案例提供给学生学习和讨论用的,其中个别案例也可以作为书面管理案例分析教学使用。10篇管理案例分析实录,是在教学实践中从学生的习作中筛选出来的,尽管有些篇目水平还有待提高,但是它具有非常强的真实性,提供给学生在学习过程中作为分析的范本,颇具现实价值。

本书构思新颖,实用性强,具有知识性和趣味性,是一本颇有新意的管理学方法论新著。本书既可作为管理专业学生的教材,也可以作为企业岗位培训的教科书。

图书在版编目(CIP)数据

现代企业管理案例分析教程/江晓,梅子惠主编. —武汉:武汉理工大学出版社,2018.1
(21世纪高等学校经济管理类专业规划教材)
ISBN 978-7-5629-5675-4

I. ①现… II. ①江… ②梅… III. ①企业管理-案例-高等学校-教材 IV. ①F272

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2018)第 003362 号

项目负责人:崔庆喜(027-87523138)

责任编辑:向玉露

责任校对:张明华

封面设计:芳华时代

出版发行:武汉理工大学出版社

社址:武汉市洪山区珞狮路122号

邮编:430070

网址:<http://www.wutp.com.cn>

经销:各地新华书店

印刷:武汉兴和彩色印务有限公司

开本:787×1092 1/16

印张:21.5

字数:547千字

版次:2018年1月第1版

印次:2018年1月第1次印刷

印数:2000册

定 价:45.00元

凡使用本书的教师,可通过 E-mail 索取教学参考资料。

E-mail:wutpcqx@163.com

本社购书热线电话:027-87384729 87664138 87165708(传真)

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页等印装质量问题,请向出版社发行部调换。

• 版权所有 盗版必究 •

前 言

以学生为主,以分析案例为主,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、说和听的训练,从而提高学生分析和解决现实管理问题的能力,这是“现代企业管理案例分析”课程的重要特点。因此,本书所设计的整个教学过程,都是围绕提高学生读、写、说和听的能力而展开的。

本书主要具有以下两个特点:

第一,以序言的形式与任课教师交流管理案例分析课程的教学方法和教学技巧。本课程是一门具有课堂实践教学性质的课程,不同于一般的传统专业课程。为了有效调动学生的学习积极性和主动性,遵循管理案例分析的教学方法和程序,以强化学生读、写、说和听的能力训练为切入点,激发学生的实际管理本领和创新能力的生成。这不仅需要教师付出辛勤的劳动,更重要的是要讲究科学的教学方法和技巧。编者根据多年的教学实践,对该课的教学方法进行了一些探索和总结,并撰写成文,以“论管理案例分析课程的教学方法和技巧”为题,发表在《中国大学教学》杂志2017年第7期上,本书序言基本上反映了上述论文的内容。希望通过这种方式,与广大任课教师进行一些交流,共同总结和研究“现代企业管理案例分析”课程的教学规律与教学经验,以期达到提高教学水平和教学质量的目的。

第二,案例新颖、经典。根据规范性文本案例必须具有新颖性的要求,体现与时俱进的精神,我们选用最新的管理学原理、生产运作管理、人力资源管理和市场营销管理等方面的案例,其中部分案例是编者通过大量的调查研究和实际考察编写的原创性案例。这些案例更符合规范性文本案例的要求,在专业上、适应性上更具有特色,同时注意到案例写作的情节性和趣味性,对学生具有一定吸引力。

本书的编写分工是:江晓(第十一章至第十四章,并对全书进行统稿);梅子惠(序言、第一章至第八章);薛维军(第十章);张超(第九章);王桂红、刘彩波(案例材料的收集和整理)。武汉理工大学出版社的编辑同志为本书的出版付出了辛勤的劳动,在此表示谢意。出于多种原因本书仍会有许多的不足,敬请读者批评指正。

编 者

2017年8月18日

目 录

序言	(1)
----------	-----

第一篇 引 论 篇

第一章 管理案例分析概述	(10)
第一节 管理案例和管理案例分析的基本含义	(10)
第二节 管理案例分析的教学目的和意义	(11)
第三节 管理案例分析的教学内容和特点	(13)
第四节 管理案例分析课与其他课程的区别和联系	(14)
第五节 管理案例教学的产生和发展	(16)

第二篇 分析指导篇

第二章 管理案例分析的教学组织	(18)
第一节 管理案例分析的教学阶段与教学计划	(18)
第二节 管理案例分析中教师的作用	(20)
第三节 管理案例分析中的案例准备	(21)
第四节 管理案例分析中学习小组的建立	(22)
第五节 管理案例分析教学的一般程序和步骤	(24)
第三章 案例的选择和描述	(26)
第一节 正确选例的原则和控制方法	(26)
第二节 案例的基本要求和书面描述	(28)
第三节 有关案例的掩饰处理	(31)
第四章 规范性文本案例的学习和课堂讨论	(32)
第一节 规范性文本案例学习在管理案例分析课中的地位 and 作用	(32)
第二节 规范性文本案例课堂讨论的设计和组织的	(33)
第三节 规范性文本案例课堂讨论的准备和参与的	(37)
第五章 管理案例的研究和书面分析报告的形成	(43)
第一节 案例分析中的理论知识学习	(43)
第二节 把握正确的研究角度	(45)
第三节 调查研究获得真知灼见	(46)
第四节 正确处理材料,得出合理结论	(50)
第五节 勾画表述脉络,形成书面分析成果	(53)

第六章 管理案例分析中的创造性思维	(56)
第一节 创造性思维的内涵及特征	(56)
第二节 强化案例分析中创造性思维的主观条件	(57)
第三节 善于提问,善于联想	(60)
第四节 有关创造技法的介绍和启示	(62)
第七章 管理案例分析成果的口头表述	(66)
第一节 口头表述的作用和意义	(66)
第二节 管理案例分析成果表述的要求	(67)
第三节 克服羞怯心理	(69)
第四节 口头表述的艺术追求	(71)
第五节 口头表述的评估	(74)
第八章 讲评、总结和案例分析的良性循环	(76)
第一节 讲评和总结的基本做法及其意义	(76)
第二节 案例分析讲评的原则及其对教师的要求	(77)
第三节 案例讲评中需注意的几个问题	(78)

第三篇 案 例 篇

第九章 管理学案例	(80)
案例 9-1 双汇、春都:两种管理两种结果	(80)
案例 9-2 人为本、争第一、零起点	(81)
案例 9-3 科学管理造就“福特王国”	(82)
案例 9-4 传奇的红色资本家哈默	(83)
案例 9-5 王总到底需要什么?	(85)
案例 9-6 缺少了盖茨的微软将何去何从?	(86)
案例 9-7 新宇化工公司的目标管理	(88)
案例 9-8 康佳的低成本竞争战略	(91)
案例 9-9 中南油脂公司的未来发展	(93)
案例 9-10 传说中的白天鹅酒店	(95)
案例 9-11 简单化分权的陷阱	(99)
案例 9-12 新任董事长的问题	(99)
案例 9-13 企业高精度管理——“6 西格玛”模式	(103)
案例 9-14 华为和海尔如何“让用户决定员工工资”	(104)
案例 9-15 深陷召回泥潭的丰田汽车	(107)
案例 9-16 TCL 的企业文化	(109)
案例 9-17 美特斯邦威:温州的虚拟企业	(110)
案例 9-18 “卓越服务”理念的衡量标准	(112)

案例 9-19	康洁利公司的“洋”经理	(113)
案例 9-20	从无人超市被大妈占领看互联网思维如何被现实击败	(114)
案例 9-21	泰晶电子,人才的“合奏”	(115)
案例 9-22	霍尼韦尔:打造“中国式”互联工业企业	(118)
案例 9-23	成都虹明科技有限公司商业计划书摘要	(122)
第十章	生产运作管理案例	(125)
案例 10-1	A 面包企业的生产运作管理	(125)
案例 10-2	一只鸟引发的“需求调研”	(126)
案例 10-3	有意思的需求分析	(127)
案例 10-4	主生产计划员的中午两个小时	(128)
案例 10-5	宝马选址莱比锡	(130)
案例 10-6	商家设计产品 海尔按需制造	(131)
案例 10-7	颠覆传统模式的丹桂园餐厅	(133)
案例 10-8	最好的零部件是无零部件	(136)
案例 10-9	石墨电极厂布局方案	(137)
案例 10-10	JIT 概念的起源	(140)
案例 10-11	福特流水线作业的规模化生产	(142)
案例 10-12	大规模定制生产	(143)
案例 10-13	宝洁公司的 VMI 技术实施	(145)
案例 10-14	武汉中百物流的联合库存管理(JMI)解决方案	(146)
案例 10-15	如何让石头在水上漂起来	(149)
案例 10-16	走近格力系列之不近人情的质量管理	(150)
案例 10-17	红星电器厂 2015 年生产方案的决策	(151)
案例 10-18	生产信息化	(153)
案例 10-19	准时制生产	(154)
案例 10-20	精益生产的流程优化	(155)
案例 10-21	小米公司生产管理模式	(157)
案例 10-22	利丰集团的供应链管理演进	(159)
案例 10-23	“洛轴”成功实施 ERP	(160)
第十一章	人力资源管理案例	(164)
案例 11-1	人力资源总监如何用 2 万元给公司带来 2000 万元的收益	(164)
案例 11-2	前滴滴招聘总监招聘的“三板斧”	(165)
案例 11-3	贾跃亭、马云、雷军这些大佬挖墙脚	(167)
案例 11-4	留住人才,150 年历史的雀巢是这么干的	(170)
案例 11-5	腾讯与阿里的吸人秘诀	(173)
案例 11-6	华为的新员工生存手册	(174)
案例 11-7	像拍电影一样做培训,打造让学员满意的 style	(176)

案例 11-8	亚马逊等巨头的“反常识”管理	(180)
案例 11-9	解决股权激励,总共分十步	(183)
案例 11-10	小企业有必要推行绩效考核吗?	(185)
案例 11-11	海尔决策权、用人权、薪酬权都给员工,你敢吗?	(187)
案例 11-12	绩效与薪酬的凄美“婚姻”	(190)
案例 11-13	人力资源部门面对员工大规模离职事件处理方法和启示	(192)
案例 11-14	抱歉,我就是那个“干得好好的却选择跳槽”的疯子	(193)
案例 11-15	人才管理成熟度发展出现转折点	(195)
案例 11-16	看四位大佬如何用人	(198)
案例 11-17	王石:公司制度可以抑制人性中魔鬼的一面	(200)
案例 11-18	下一个竞争的议题是人力资源与企业战略的协同效率	(203)
案例 11-19	人力资源部门如何帮助组织转型	(206)
案例 11-20	即将完成工作任务时员工怀孕能顺延劳动合同吗?	(209)
第十二章	市场营销案例	(211)
案例 12-1	载象抗压纸箱——来自内“芯”的抗压力	(211)
案例 12-2	雨辉智能音波床垫——找到痛点,打造亮点	(212)
案例 12-3	北海韵——有品类无品牌是最好的商业机会	(213)
案例 12-4	大斌家串串火锅——8 个月盈利 100 万元的逆袭帝	(214)
案例 12-5	实体生意在逆袭!“共享工厂”来了!	(217)
案例 12-6	唯品会——都是“傲娇”的品牌,“呆萌”的价格	(219)
案例 12-7	年轻人更喜欢手机购物吗?“95 后”可不是这样的	(221)
案例 12-8	奇虎 360 与腾讯的著名“3Q 大战”	(222)
案例 12-9	为什么长租公寓很难成为一门好生意	(224)
案例 12-10	知识付费时代,喜马拉雅的营销“生意经”	(227)
案例 12-11	超级网红 ayawawa——“我更希望我的标签是聪明”	(230)
案例 12-12	移动通信运营商“三国杀”	(231)
案例 12-13	中断 400 年的民族符号,也许开始复兴了	(233)
案例 12-14	农行与喜马拉雅 FM 跨界合作	(235)
案例 12-15	9·19 社群狂欢节:敢不敢和我们去创造三个“最”?	(236)
案例 12-16	阿里妈妈:全域营销,品牌大数据营销的全域解法	(238)
案例 12-17	京东与百度的“京度计划”整合数据 AI 智能营销	(240)
案例 12-18	李嘉诚、王健林、潘石屹,他们是跑路人还是探路人?	(242)
案例 12-19	微博背后最大营销集团是网红兴起的大赢家吗?	(244)
案例 12-20	6 次被传倒闭,“锤子”如何起死回生?	(246)
第十三章	财务管理案例	(250)
案例 13-1	退休金理财计划	(250)
案例 13-2	彩虹公司开发茶饮料产品预测	(251)

案例 13-3	股票内在价值估计	(253)
案例 13-4	公司融资方式大盘点	(254)
案例 13-5	江铃汽车 A、B 股筹资	(256)
案例 13-6	厦门路桥长期借款筹资	(259)
案例 13-7	云天化股权回购	(262)
案例 13-8	厦门国贸资本成本辨析	(264)
案例 13-9	四川长虹的资本结构	(267)
案例 13-10	用友软件派发现金股利的争议	(268)
案例 13-11	上海轮胎橡胶的信用管理	(271)
案例 13-12	荣事达的财务成功之路	(275)
案例 13-13	上海轮胎橡胶集团的流动资本管理	(276)
案例 13-14	新疆德隆融资及财务风险控制的失败	(277)

第四篇 实 录 篇

第十四章	案例分析实录	(280)
实录 14-1	何××同学的案例分析	(280)
实录 14-2	汪××等同学的案例分析	(283)
实录 14-3	刘××同学的案例分析	(287)
实录 14-4	王××等同学的案例分析	(292)
实录 14-5	张××同学的案例分析	(295)
实录 14-6	王××同学的案例分析	(300)
实录 14-7	龚××同学的案例分析	(303)
实录 14-8	刘××同学的案例分析	(307)
实录 14-9	李××同学的案例分析	(315)
实录 14-10	吴××同学的案例分析	(318)

附录		(323)
附录 1	《教学进度表》	(323)
附录 2	《学生学习成绩考核表》	(327)
附录 3	《现代企业管理案例分析教程》教学大纲	(328)

序 言

把握教学案例三大功能体系,深度开发教学案例最具价值的创新功能 ——与任课老师谈管理案例分析课程的教学方法与技巧^①

“管理案例分析”是在教学改革中产生出来的一门新课。该课与传统意义上的专业课比较起来,确有自己的特点。加强“管理案例分析”课程教学方法和技巧的研究,对提高本课程的教学质量具有十分重要的作用和意义。目前,在全国高校经管类专业中,开设“管理案例分析”课程的学校越来越多,攻读“管理案例分析”课程的学生已达数万人。为更好地开设管理案例分析这门新课,加强“管理案例分析”课程建设,笔者根据自己多年来的教学实践,对该课的教学方法和技巧进行一些探讨,以期对讲授该课的任课教师和选学该课的学生有所帮助。

一、重实践,是“管理案例分析”教学的重要特色

在经管类专业人才培养方案中,“管理案例分析”是被安排在学生高年级时开设的一门课程,它是基础课、专业理论课的后续课程。这即表明,理论教学已不是该课的重点。课程强调的是知识、理论的运用,动手能力的培养,因此,实践与操作在本课中具有十分重要的地位和作用^②。在“管理案例分析”的教学中,把握住该课这一教学特色,具有十分重要的意义。从一定意义上说,“管理案例分析”就是一门具有特殊内涵的实践性课程。

“管理案例分析”作为一门实践性课程与一般实践性课程相比,又有许多不同之处和优势。这主要表现在以下几个方面。

其一,案例分析搭建起了课堂实践平台。

一般情况下,课堂都是理论课程的教学平台。在常规和传统的课堂上,不论是专业基础课还是专业课,学生虽然也有一些提问、发言等课堂行为,但是主要还是教师进行讲授,学生是知识的接受者,很难获得实践的机会。但开设在经管类专业高年级的管理案例分析课程,显然又是另一番情景。案例分析课程要求教师在作一些必要讲授之后,更多的时间留给学生进行案例分析。案例分析是分析者以既定的管理案例为直接对象,运用自己所学的理论知识和实际经验,对案例进行研究,揭示案例中各种现象之间的内在联系和本质,寻求有效管理的方法、技巧以至管理方案。除此之外,案例分析课程还要求学生将自己的分析成果以书面和口头的形式在小组或全班当众表达。很明显,案例分析既是一种学习新知识和培养能力的重要途径,又是一个运用理论知识分析和解决问题的实践过程。

学生在案例分析课堂上的实践,自然与纯社会上的实践又有一定区别。这种实践我们

① 梅子惠.论管理案例分析课程的教学方法和技巧[J].中国大学教学,2017(7):63-68.

② 徐二明.工商管理/MBA案例:管理学卷[M].北京:中国人民大学出版社,1999.

可以认为是在课堂上特殊人群中的一种以思维实现形式为主的实践活动。这里所说的特殊人群是指进行案例分析的学生所面对的教师和同学;这里所说的思维形式是指分析的本身。当然,思维是人的本质特征,它是伴随人的活动而存在的。只要有人的存在就会有思维活动,这是不容置疑的。我们之所以说案例分析是学生以思维实现形式为主的一种实践活动,主要是指学生这种案例分析的思维活动具有鲜明的拟真性:它是以案例为载体,在专业理论支持下,从虚拟的角度,以解决现实管理问题为指向的一种思维活动。这种虚拟的思维活动发生在课堂上,虽然并不需要真正实施,但是其思维运行过程与发生在社会现实生活中任何一种管理实践活动的思维形式是同质的。正是出于这一点,所以,我们将案例分析同时也界定为课堂上的实践性行为,而管理案例分析课堂就是学生进行这种虚拟思维实践活动的平台。

其二,案例分析利用模拟手段丰富了实践内容。

案例分析课程不仅为学生搭建了课堂实践平台,而且以模拟手段为学生提供了丰富多样的实践场景。场景的多样性将使学生的实践内涵更为丰富,实践活动的质量得到进一步优化,管理案例分析所具有的这一优势是通过案例的模拟功能来实现的。

在管理案例分析课程中学生所要学习的案例不是一个两个,而是十个百个甚至更多。每一个案例都是一个管理过程和一种管理场景的客观描述。这种安排,使得学生不出校门,只要在课堂上通过这百个甚至千个案例的学习包括分析,就可以获得对众多企业经营的一定感性认识,从案例模拟的管理情景中认识企业和企业管理要素及其变化的规律,从中体会和领略管理原理、方法及艺术。学生可以在模拟的管理世界任意驰骋,探索新的天地,激发出创造的火花。

其三,案例分析营造出的氛围更能激发学生的实践热情^①。

案例分析这种实践活动具有双重目的。一是从管理角度看分析的直接目的,即通过分析,寻求在案例场景下的最佳管理方法、技巧甚至方案;二是从教学角度看分析的间接目的,即通过案例分析,训练和培养学生分析问题和解决问题的实际工作能力。案例分析课程在教程设计上,是将这二重目的放置在一个有着众多个体争优的班级中来运行的。这就营造出了一种特殊的氛围,使得追求真理的强烈愿望和力争出众的心态,激发学生一试身手的实践热情。

实践证明,管理案例分析课程的开设受到了学生的高度重视和热烈欢迎。不少学生为一个案例能在众多同学和老师面前有出色的分析,获得同学和老师的好评和赞许,废寝忘食,查阅资料找依据,反复思考,忙到深夜,其学习热情不是学习一般课程可以与之相比的。特别是在课堂讨论的时候,为了争取到在课堂上发言这一宝贵机会,大家争先恐后,甚至在讲台前排起了长队。学生踊跃发言、勇于实践的情景真是非同一般。

“管理案例分析”课程能够受到学生如此欢迎的根本原因,是学生在获得一定理论知识之后,对实践有一种渴望。他们迫切希望走出校门,进入社会,一展身手。但从人才培养的角度考察,这些从家门到校门的学生,真正进入社会之前必须有一个缓冲期,以对所学理论知识进行整合和试用。“管理案例分析”课程的开设,正是适应了这一需要,对案例的大量分析和思考,实际上是学生进入社会、从事管理实践的一种热身运动,从而为他们大踏步地走

^① 梅子惠.论管理案例分析课程的实践性教学功能[J].管理学家,2012(4):204.

向真实的社会实践做好了准备。

二、把握两类案例的教学规律,致力从模拟走向真实

“管理案例分析”课程需要学习的案例共有两类:其一是规范性文本案例;其二是跟踪调查性案例。在案例的学习中,经过精心编写的大量规范性文本案例模拟了现实企业的真实情况,提供了企业多方面的信息,以让学生不出校门,通过众多案例的学习,认知企业,理解所学理论知识,并从中感知、体验企业管理的经验和教训。学生在这种模拟场景中以思维形式为主的实践,虽然有其局限性,但是也有其优势。第一,案例虽然是模拟的,但不是零碎、孤立和分散的,而是系统的、大量的。这就使得学习者视野更加开阔,不会陷入个别经验主义的狭隘眼界之中。第二,学生学习、分析案例是在具有了一定理论准备的基础上进行的。学生在这之前已经对有关管理原理有所了解和掌握,现在是通过大量的、系统的和有规律的案例进行学习和分析,从总体上、从实际的运行规律上去认识和把握那些管理原理和发现新的知识。很明显,这是在理论指导下的一种经验总结和管理概念的延伸,是一种更高层次上的认识活动,更是一个全方位的训练和能力的培养。显然,这远非某一孤立的实践活动可以与其相比。

在这里我们必须注意到,规范性文本案例的学习过程毕竟是一种模拟的实践,还不是真实意义上的实践。为使这一阶段的案例学习有效实现教学目的,教师要特别讲究教学方法。第一是要做到对案例的精选,精选案例不仅要讲究案例撰写上的规范,而且要切合案例教学总体教学目的和阶段教学目的;第二是要求学生处理好学习案例量和质的关系。规范性文本案例学习必须达到一定的数量,原则上教材中的案例都要学习。在时间的分配上,可以区分哪些案例是必须课堂讨论的,哪些案例是指定给学生要阅读的,课内阅读时间不够还需要利用课余时间。只有大量地阅读才能更多地了解企业,认识企业。从质的方面说,对于有些典型案例必须组织学生进行课堂讨论和分析,让学生在模拟环境中认识企业,在虚拟思维活动中理解所学理论知识、分析和解决管理问题。

所谓跟踪调查性案例,并不在教材之中,而是需要学生在教师的指导下,到现实社会中寻找到相应的经济实体,并通过调查研究获取企业信息,形成案例。与其说是对这一类案例的分析,不如说是对这一案例所涉及的经济实体进行企业诊断,找出管理中存在的问题,分析原因,寻求解决问题的方法、措施以至最佳的管理方案。

跟踪调查性案例的学习是案例分析课程的高级阶段,是对学生实际管理能力的全面训练和培养。这里也有一些课堂活动,比如教师要向学生讲授分析这类案例的技巧与方法,学生完成书面分析报告后,需要在全班进行口头表述,教师对学生的分析也需要进行有针对性的讲评。除此之外,这一阶段的案例分析,还需要学生进行大量的社会活动,如分析经济实体的选择以及对经济实体进行调查研究,取得必要的信息。只有完成了这些社会活动,才能真正对案例有一个好的分析。由于这类案例分析涉及面宽,进行的周期长,学生花费的精力多,因此,一学期两轮就足够了。

针对跟踪调查性案例,在教学过程中教师要特别把握好五道关口。一是案例实体的选择关;二是调查研究关;三是案例分析角度的把握关;四是案例分析书面报告的形成关;五是对学生案例分析报告评价关。对跟踪调查性案例分析的全过程都要进行严格的监控,以切实保证案例分析过程的实在性和真实性,确保学生进行一次真实的从经济实体的选择到调

查研究取得信息、确定分析研究角度、形成书面分析报告和完成分析成果的口头表述,以及获得令人信服的评价的训练过程。这期间学生需要刻苦努力自不必多说,更需要的是教师付出辛勤的劳动,需要为学生提供系统的方法指导,仅是为每个学生的书面分析报告撰写评语和进行口头讲评,就不知要耗费多少心血。

从以上这两类案例分析的教学特点和要求,我们可以清楚地看出,从规范性文本案例分析到跟踪调查性案例分析的教学过程,已经使学生的实践活动摆脱了课堂的限制,是有计划、有步骤和有序地从书本到现实,从校内走向了社会,从模拟管理走向了真实的管理。

三、区分教学案例三大功能,深度催生学生创新能力

教学案例的功能,可以概括为三种:其一是模仿功能;其二是诠释功能;其三是创新即能力催生功能^①。考察国内外普遍被使用的案例教学法,在教学案例功能的开发方面,多半还停留在第一、第二种功能上。如医学院所使用的病例,军事学院所使用的战例,以及法学院所使用的判例,将这些作为过程已经终止的实际情况和材料提供给学生,目的在于让学生去模仿,并在模仿中获得经验和知识。这种案例教学,其教学案例所发挥的就是一种模仿功能。在管理学科的教学,不少教师在介绍和阐释某种原理的时候,为了帮助学生理解,引用个别案例。通过对案例的讲授,使学生加深对某一原理的理解。这如同我们日常口头表述中列举相应例子以让别人听得更明白一样。这种案例的应用所发挥的是案例的诠释功能,教学案例在这里对管理原理进行诠释,案例的作用即相当于一个“注释器”。

教学案例的第三大功能是创新功能即能力的催生,其实现形式是对案例的分析。分析就须从现象到本质,在吸纳相关信息的同时,还要分析问题存在的原因,找出解决问题的措施和办法,寻求到最佳管理的方案和途径。很明显,这是一种学习上的产出,是一种能力的催生。这也正是教学案例创新功能之所在。

在“管理案例分析”课程教学中,这三大功能,正是我们进行案例教和学方法论体系形成的依据。作为一个教师,除对本课程作一般理论讲授之外,还要指导学生大量阅读案例、分析案例,对一些典型案例还需要作引导性分析,并对学生的分析进行恰到好处的点评,通过这些教学过程,让教学案例的模仿功能、诠释功能得到充分的开发。这里特别重要的是对教学案例的创新功能,即能力催生功能进行重点开发。在严格遵循案例分析教学程序的基础上,对于学生在分析中所出现的新观点、新思路、新见解,要及时给予肯定和引申,并帮助学生总结分析成功的经验,吸取分析失利的教训,高度重视对教学案例最具价值的创新功能的深度开发。

正是在上述教与学方法论体系的指导下,师生共同努力使得多轮案例分析不断优化,学生从中获得更多的企业认知和感悟,运用所学理论知识分析和解决现实问题的能力呈螺旋式上升趋势。

四、催生学生能力,以强化读、写、说和听的训练为切入点

管理案例分析的教学操作过程,不论是规范文本性管理案例还是跟踪调查性管理案例的学习,无一不是在强化学生读、写、说和听的训练。这样做的目的,就在于催生学生的

^① 梅子惠. 深度开发教学案例最具价值的创新功能[J]. 管理学家, 2011(9):190.

能力。

一个人的管理能力,首先是通过一些具体的经营过程反映出来,如观察事物目光的敏锐性、处理问题的正确性及其正确频率等。这种管理能力有它的外在表现形式。从某种意义上讲,“读、写、说和听”的能力正是这种管理能力的外在表现形式。因为在管理过程中,不论是接受外界信息,还是当众或个别向他人表述自己的见解,甚至包括决策、计划、组织、指挥、协调和监督等整个管理过程都离不开“读、写、说、听”四大技能。在管理案例分析的规范性文本案例教学过程中,要求学生大量阅读案例,这不仅是让学生了解企业相关要素,增强学生对企业的认识,更重要的是希望学生在对案例的阅读中,学会准确捕捉关键信息,分清事物的主次,明确事物之间的内在联系,发现和揭示出各种现象背后的本质问题。这就像一个博识、提炼、归纳和概括的思维训练。在案例学习的小组讨论与课堂讨论中,给每个学生发言的机会,并强调发言的新颖性和系统性,即要求学生力争做到有自己的见解,而且尽量做到发言具有系统性、完整性;不发言的同学必须认真聆听,以从他人的发言中获取有价值的信息,不断丰富自己。这一教学过程明显是对读、说和听的训练。

跟踪调查性案例分析的教学过程,与规范性文本管理案例学习比较起来可以说是对学生更全面的一个读、写、说和听的训练。这里不仅是分析研究的案例不同,就是在分析的过程中,其要求也比规范性文本案例的要高。关键是要求学生针对现实生活中的经济实体进行调查研究,在获取必要信息的基础上,先撰写简洁的案例,再进行分析且对于所分析研究出来的成果要求以书面报告的形式,在课堂上当众进行表述(即演说)。这里对学生读、写、说和听的强化训练是有一定约束条件的,那就是在限定的时间内、在获取有限信息的情况下,要求学生当众快速做出反应,找到有效的管理方案、办法和途径。显然,这一教学过程为学生思维能力特别是创新思维能力的激发创设了一种“兵临城下”的情境,对学生的胆识、智慧和能力的催生大有裨益。

综上所述,管理案例分析教学的全过程,就是以某一特定的管理情景为其研究对象,要求分析者获取信息并追寻有效管理方法、技巧和探索管理规律的过程,通过读、写、说和听四种管理能力的训练,使分析者分析问题和解决问题的实际管理能力得到提高。因此,我们应该根据这一思路来把握整个管理案例分析教学的实际操作过程,强化学生读、写、说和听的能力培训和锻炼,并以此作为催生学生管理能力特别是创新能力的切入点,以实现我们的教学目的。

五、调动学生学习积极性,是教好本课程最基本的方法

管理案例分析课程教学可以有多种方法和技巧,但概括起来,其基本技巧和方法是一句话——“千方百计激发学生的积极性和创造性”^①。积极性是针对学生对案例分析教学的参与度而言的,创造性所反映的却是学生案例分析成果的品质,即分析的深度和广度。

管理案例分析教学的这一基本技巧,关系到管理案例分析教学目的的实现。管理案例分析教学,不在于向学生传授多少理论,而在于以训练的形式引导学生分析研究案例。在引导学生追寻最佳管理方案的过程中,提高他们的思维能力、解决实际问题的能力。显然,没有学生的积极参与,这一教学目的是根本不可能实现的。思维能力、解决实际问题的能力的

^① 梅子惠.实践性教学规范与操作[M].北京:人民邮电出版社,2012:153.

提高是通过管理能力的外化表现形式——读、写、说和听等行为方式的训练来实现的,这是一个由量变到质变、由知识向能力转化和能力不断得到强化的过程,所以我们鼓励学生不仅要积极参与案例分析活动,而且在案例的分析中还要有所发现、有所发明和有所创新。

管理案例分析课程区别于一般课程,它一改学生被动接受知识灌输而让学生主动学习的做法,丰富多彩地模拟各种情景的管理案例,案例讨论可以让学生一展才华等等这些,都可能使学生为之心动。一般地说,该课程开设之初,学生都会拥有极大的热情和高度学习积极性,但是时间长了,几经案例学习和讨论,学生也会产生“不过如此”的想法,其新鲜感有可能慢慢消退。

根据笔者的教学实践,要使学生在案例分析的学习中能够保持持久的学习积极性、主动性和创造性,授课教师在授课过程中要从宏观和微观两个方面把握好相应技巧。

这里所说的宏观技巧主要是指课程的总体设计要有正确的思路,包括:

第一,设置鲜明、具体的案例分析目标体系。管理案例分析课程所要学习的案例主要包括两类:一是规范性文本管理案例;二是跟踪调查性管理案例。两类案例的学习又是分多个轮次进行的。这里所说的案例分析的目标,具体是指每一轮次中学习得最好的学生典型。所谓目标体系即多个轮次的学习典型。如在第一轮次的案例分析讨论中教师所安排的“第一炮”,它告诉学生分析就应该是这样来进行,这样的分析才是教师所要求的。诸如这样具体而又鲜明的目标,不仅在第一轮次案例讨论中须要设立,而且在每一轮次学习讨论中都需要教师作精心安排,以使学生对每一轮案例讨论应该如何努力,方向明确,标准清楚。这对激发学生的学习热情和积极性大有好处。这样做的结果不仅使得成绩突出者有一种荣誉感,而且也能让其他学生感到榜样具体、实在,努力有方向。

第二,案例的选择要有一定坡度。在案例分析教学中,案例是学习的对象,可以说是不可缺少的要件,因此,案例的选择十分重要。各个不同的案例内容复杂程度有别,分析的难易程度不同,案例的选择对学生的学习积极性有一定程度的影响。为了保持学生持续的学习和分析的积极性和主动性,在案例的选择上主要是注意案例的坡度,要做到先易后难,先分析讨论单一性案例,后分析讨论综合性案例。这样做可以使学习成绩好的学生有一种在学习上攀登提高的感觉,同时也可以使那些基础较差的学生有一个循序渐进的学习过程,不至于一开始就感到难以下手而无法进行下去。

第三,在案例学习和讨论中营造竞争氛围。小组业余讨论和课堂讨论是案例学习的重要形式,讨论对学生学习案例的积极性有极为重要的影响。根据笔者的教学实践经验,组织课堂讨论有许多要讲究的地方。从训练的角度看,应该给每一个学生提供课堂讨论的机会,让他们在讨论中得到训练;但是,在进行实际操作时,很多条件限制了我们这样做。因为一个自然班人数众多,如果每个人都上讲台发言,课时就不够;同时,在有限的时间内分配给每一个学生的发言时间也就相当有限了。与其如此,不如择其一部分准备充足的学生上讲台发言。这样既给发言的学生提供了足够的时间,又保证了发言质量。好的发言对全班会产生一种示范效应,有限的发言机会就无形中成了一种稀有资源,为争取这种资源,学生之间也就形成了一种竞争的势态。这种竞争势态对激发学生学习的积极性是十分有益的。此外,我们不必担心这样做会造成学生训练机会的丢失,因为这种课堂讨论在一个学期中是多轮次的,只要学生有了这种积极的态度,在课堂上发言的机会每一个人总是可以争取到的。

第四,学习过程中指导学生进行必要的总结。一个学期的案例学习是多环节、多轮次

的,而且节奏也很快。因此,应该给学生更多思考的空间,其办法就是指导学生进行阶段性总结。例如,在进行一两轮案例讨论之后,就应该向学生提出一些问题,诸如“通过案例分析的学习自己到底学到了什么?”“自己的分析与其他同学的有些什么差异?”通过这样一些问题让学生自己进行总结,让其从理论上提高案例分析的水平,看到相互之间的差距,从而使学习的积极性得到激发和保持。

微观技巧在这里主要是教师在指导学生进行案例分析时应该注意的策略:

第一,引导重于说教的策略。在案例分析中教师的引导至关重要,最值得注意的是对学生案例分析成果优劣评价的引导。学生的案例分析需要教师的评价,在一般情况下教师可以作些点评,指出优点所在,说明不足之处。但是,这种评价方法不能千篇一律地使用,而应该更多地引导学生自己去认识优劣。例如,在课堂讨论时,教师安排优秀学生作引路性发言,让学生知道这就是教师心目中较好的发言;或是在学生发言之后,针对较好的发言让大家帮其总结优点。这种引导学生自己认识自己的做法,可以唤起学生积极向上的热情,在不断追求优秀的过程中,使自己不断完善。管理案例分析教学中最忌讳的是教师过多的说教,因为教师的分析并不都是高明的,如果对每个案例教师都去作示范性分析,不仅不能使学生获得真知,而且还会使学生产生懒惰情绪,致使案例分析教学陷入被动。在这里所说的引导重于说教,实际上就是强调任课教师不应该过分地去追求管理方案的最佳性,而应教会学生分析问题的方法,让学生之间互相学习、取长补短,不断完善。

第二,讨论方式多样且富有新意的策略。讨论是案例分析的重要形式,一个学期一个班的学生仅规范性文本案例就要讨论十几个,如果不讲究教学艺术,就会使学生对案例讨论产生厌倦情绪,更谈不上还有什么积极性和创造性了。案例讨论要达到预期效果,讨论方式就必须多样且富有新意。除教材中介绍的几种讨论方式之外,笔者还根据自己的教学实践探索出了可供选择的方式,即各小组针对一个案例发言之后,可以有计划地将讨论引向深入。例如,对一个单一的案例,可以要求学生从三个方面进行总结:其一,自己的发言内容是否全面;其二,自己的发言是否有新意;其三,自己在发言的时候表达方式是否得体。当学生针对一个企业设计好策划书后,可以引导学生对各个策划书的可行性进行质询,从而引起深入的讨论;当学生针对一个企业危机管理案例进行分析之后,可以提出“大难面前不乱方寸,危机之中最有智慧”十六个字作为危机管理方案的评优标准。总之,就是采取不断总结、质疑和评优等方式,将讨论一步步引向深入,这样,虽然讨论次数较多,但每一次都有新内容,讨论的方式也在发生变化,每一轮次讨论都不是一种简单的重复,而是一种螺旋式的上升运动。

第三,重视过程效应胜于结果的策略。和在真实的管理岗位上必须有管理作为一样,案例分析需要追求最佳的管理方案。但是,在管理案例分析的教学活动中,我们还需要特别注意处理好分析目的和教学目的这二者之间的关系。从根本上说,获得管理的最佳方案,是分析案例目的之所在,然而,我们更应该重视的是案例分析的教学目的,即通过这种分析和寻求最佳管理方案的过程,使我们的思维得到锻炼,处理现实管理问题的能力得到提高,这就是我们所说的“重视过程效应胜于结果”的真正含义,也是我们的教学目的之所在。案例分析课程的任课教师明白这一点十分重要,只有这样,才能对学生进行恰到好处的引导。

第四,不以权威者自居的策略。在案例分析课程的教学过程中,最忌讳的是教师在学生讨论过程中以权威者的身份出现。这样做的结果一是容易扼杀学生分析的积极性和创造性,二是会形成事事等教师来作结论的被动局面。其实,虽然教师在案例的分析中有自己的

优势,但也并不是在任何时候都比学生强。学生通常对社会生活中的新事物更为敏感,较少保守,思维活跃,这些都会形成学生在分析案例过程中的优势。教学实践表明,有很多学生对案例的分析是非常出色的,他们思维活跃,接受信息快,反应迅速,往往得出结论或做出的管理方案颇具新意。因此,真诚地与学生共同研究问题,激发他们的积极性和创造性才是教师最需要做到的,否则就无法达到进行案例分析所要实现的目的。

六、把握全局,分步实施,教学中需要有严谨的计划性

任何一门课程的教学都必须有计划地进行,而对于管理案例分析教学来说,其计划性尤其重要。管理案例分析课程教学的计划性体现在教学进度的合理安排和学生专业学习的循序渐进两个方面。首先,就其课程教学进度计划来说,一般的课程其教材的章节安排就基本上构成了这一门课的框架计划,以章节的次序来安排一门课的教学进度计划,这是最普遍的做法。但是这种做法并不适合管理案例分析课程。因为管理案例分析课程所使用的教材既有教师要讲的内容,又有学生要学习分析的内容,而且这些活动是分次、交叉进行的,孰先孰后必须用进度计划来限制,否则就可能乱套。教材本身的章节并没有直接体现这种顺序性,而是需要教师根据自己的实际情况来进行安排。其次,对于学生来说,不仅案例学习应该是循序渐进的,其计划要体现出先易后难、先单一后综合的原则,而且在调动和激发学生的积极性和创造性时也应该有一定的计划性,只有这样才能达到案例教学的教学目的。要做到这一点,就需要教师在案例篇中精心选取,恰到好处地安排案例学习;在每一轮次案例讨论中,对于如何引导和激发学生的创造性和积极性,要正确地体现到教学计划中去。本书“附录1”是笔者自己近年在教授管理案例分析课中摸索出的教学计划,供使用本书的教师在教学中参考。

七、区别传统检测方式,颇具特色的考核、考查方式

管理案例分析课程的教学不能采取传统的考核方式。这是因为,案例分析课程教学重在对学生能力的训练,并且学生能力的提高反映在训练的过程之中,所以考核不仅应该及时而且应该多次,只有这样才能激发学生不断强化能力训练的热情和真实反映学生能力提高的过程。另外,因为案例分析教学组织采取的是以小组为单位的团队结构模式,所以,每个学生的学习成绩在很大程度上自然只能以小组的学习水平来反映。这样做的好处是:其一,使考核具有了可行性。如果说不这样考核,而是对一个个独立的学生分别考核,在时间上和教师的精力上都不具有可行性。其二,有利于激发学生团结协作的精神。因为小组代表的发言关系到全组同学的学习成绩,这样谁也不敢马虎,个个承担责任。这种势态促使人人做贡献,个个尽其力。

管理案例分析课程对学生来说,主要分两个阶段:一个是规范性文本案例学习阶段,另一个是跟踪调查性案例分析学习阶段。在一个学期中,要求学习的规范性文本案例应该在100个左右,要求讨论的案例在10个以上。跟踪调查性案例分析也将进行1~2个轮次,每一轮次将是一个时间较长的读、写、说和听的训练过程,最后不仅要求有案例分析的书面分析报告,而且还要将自己的分析报告当众发表演讲。以上两个学习过程告一段落,才进入统一的期末考试阶段。

针对上述案例分析课程教学的特殊性,其考核的方式就不能与其他课程的一样了,因此