



21世纪高职高专规划教材 ● 财经管理系列

现代人力资源管理 案例教程

XIANDAI RENLI ZIYUAN GUANLI
ANLI JIAOCHENG

张岩松 贝凤岩 主 编
李 健 祁玉红 许 峰 副主编



清华大学出版社

<http://www.tup.tsinghua.edu.cn>



北京交通大学出版社

<http://press.bjtu.edu.cn>

21 世纪高职高专规划教材·财经管理系列

现代人力资源管理 案例教程

张岩松 贝凤岩 主 编
李 健 祁玉红 许 峰 副主编

清华大学出版社
北京交通大学出版社

· 北京 ·

内 容 简 介

本书是为适应高职人力资源管理学课程教学的需要而组织编写的。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,从而为人力资源管理案例教学目标的实现提供方法论指导。本书内容包括人力资源管理概述、人力资源规划、工作分析、员工招聘、人力资源测评、员工激励、培训开发、绩效管理、薪酬管理、职业生涯管理、劳动关系管理等章,每章首先是“学习目标”,让学生明确本章的要求,借用生动有趣的人力资源管理小故事导入后,本着理论够用为度的原则介绍了人力资源管理学的基本理论,在此基础上设置了若干个人力资源管理案例,每个案例包括案例内容和“思考·讨论·训练”题若干,全书精选了近60个案例,非常适合教学使用。为了便于学生自主学习,每章后配有“培训游戏”及“课后练习题”若干,供学生在课后复习巩固时选用。

本书可作为高等学校人力资源管理、公共事业管理等专业学生的“人力资源管理学”教材,也可作为管理类专业主干课“人力资源管理学”的配套教材,还可供各级各类组织人力资源管理人员培训和自学使用。

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

现代人力资源管理案例教程/张岩松,贝凤岩主编. —北京:清华大学出版社;北京交通大学出版社,2011.2

(21世纪高职高专规划教材·财经管理系列)

ISBN 987-7-5121-0487-7

I. ①现… II. ①张… ②贝… III. ①劳动力资源-资源管理-案例-高等学校-教材
IV. ①F241

中国版本图书馆CIP数据核字(2011)第014215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:21 字数:470千字

版 次:2011年2月第1版 2011年2月第1次印刷

书 号:ISBN 987-7-5121-0487-7/F·790

印 数:1~4 000册 定价:33.00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。

出版说明

高职高专教育是我国高等教育的重要组成部分，它的根本任务是培养生产、建设、管理和服务第一线需要的德、智、体、美全面发展的高技术应用型专门人才，所培养的学生在掌握必要的基础理论和专业知识的基础上，应重点掌握从事本专业领域实际工作的基本知识和职业技能，因而与其对应的教材也必须有自己的体系和特色。

为了适应我国高职高专教育发展及其对教学改革和教材建设的需要，在教育部的指导下，我们在全中国范围内组织并成立了“21世纪高职高专教育教材研究与编审委员会”（以下简称“教材研究与编审委员会”）。“教材研究与编审委员会”的成员单位皆为教学改革成效较大、办学特色鲜明、办学实力强的高等专科学校、高等职业学校、成人高等学校及高等院校主办的二级职业技术学院，其中一些学校是国家重点建设的示范性职业技术学院。

为了保证规划教材的出版质量，“教材研究与编审委员会”在全国范围内选聘“21世纪高职高专规划教材编审委员会”（以下简称“教材编审委员会”）成员和征集教材，并要求“教材编审委员会”成员和规划教材的编著者必须是从事高职高专教学第一线的优秀教师或生产第一线的专家。“教材编审委员会”组织各专业的专家、教授对所征集的教材进行评选，对所列选教材进行审定。

目前，“教材研究与编审委员会”计划用2~3年的时间出版各类高职高专教材200种，范围覆盖计算机应用、电子电气、财会与管理、商务英语等专业的主要课程。此次规划教材全部按教育部制定的“高职高专教育基础课程教学基本要求”编写，其中部分教材是教育部《新世纪高职高专教育人才培养模式和教学内容体系改革与建设项目计划》的研究成果。此次规划教材按照突出应用性、实践性和针对性的原则编写并重组系列课程教材结构，力求反映高职高专课程和教学内容体系改革方向；反映当前教学的新内容，突出基础理论知识的应用和实践技能的培养；适应“实践的要求和岗位的需要”，不依照“学科”体系，即贴近岗位，淡化学科；在兼顾理论和实践内容的同时，避免“全”而“深”的面面俱到，基础理论以应用为目的，以必要、够用为度；尽量体现新知识、新技术、新工艺、新方法，以利于学生综合素质的形成和科学思维方式与创新能力的培养。

此外，为了使规划教材更具广泛性、科学性、先进性和代表性，我们希望全国从事高职高专教育的院校能够积极加入到“教材研究与编审委员会”中来，推荐“教材编审委员会”成员和有特色的、有创新的教材。同时，希望将教学实践中的意见与建议，及时反馈给我们，以便对已出版的教材不断修订、完善，不断提高教材质量，完善教材体系，为社会奉献更多更新的与高职高专教育配套的高质量教材。

此次所有规划教材由全国重点大学出版社——清华大学出版社与北京交通大学出版社联合出版，适合于各类高等专科学校、高等职业学校、成人高等学校及高等院校主办的二级职业技术学院使用。

21世纪高职高专教育教材研究与编审委员会

2010年1月

前 言

案例教学的首要功能，在于以学生为主，以案例学习为中心，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现实管理问题的能力，这也是“市场营销案例分析”课程的重要特点。因此，教师要牢牢把握本课程的这一重要特征，将其体现到整个教学过程中去。使学生通过个人与集体的讨论和分析，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，最终领悟出适合自身特点的思维和逻辑推理方法，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和逻辑推理方法，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。

本书正是为适应高职各专业人力资源管理学课程案例教学的需要而组织编写的。它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，从而为人力资源管理案例分析教学目的的实现提供方法论指导。

本书将人力资源管理学内容分为人力资源管理概述、人力资源规划、工作分析、员工招聘、人力资源测评、员工激励、培训开发、绩效管理、薪酬管理、职业生涯管理、劳动关系管理等章，每章首先是“学习目标”，让学生明确本章的要求，借用生动有趣的人力资源管理小故事导入后，本着理论够用为度的原则介绍了人力资源管理学的基本理论，在此基础上设置了若干个人力资源管理案例，每个案例包括案例内容和思考讨论训练题若干，全书精选了近 60 个案例，它们是从众多案例中精选出来的，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。

使用本书进行人力资源管理学教学应保证 36 课时。具体教学应分为三个阶段。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）。这是人力资源管理学案例分析课程教学的主要阶段，在这一阶段要指导学生研讨 30 个左右的案例，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。三是书面分析报告撰写阶段（8 课时），这 8 个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人力资源管理案例分析报告的撰写和表述。在教学过程中，建议教师应就人力资源管理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。为了增强教学效果，也可以在教学中适当安排

培训游戏，这在每章后的“培训游戏”中都做了安排。

为了便于学生自主学习，本书每章后配了“课后练习题”若干，这些练习题是参考国内外有关著作和各兄弟院校的相关教学资源，从众多实训题中精心选编而成的，每道练习题并非简单的问答题，而是需要学生消化课堂学习内容亲身实践、动手动脑去完成的技能训练题，这些练习题可供学生在课后复习巩固时选用。

本书由张岩松、贝凤岩任主编，由李健、祁玉红、许峰任副主编。具体分工如下：张岩松确定全书编写体例和框架并编写了第十章；李健编写了第六至第九章和第十一章；贝凤岩编写了第二章和第三章；祁玉红编写了第四章；许峰编写了第一章；赵明晓编写了第五章；穆秀英编写了绪论。陈百君、王海鉴具体负责全书案例的资料检索和收集工作，李晓明、张朝晖、周宏波、蔡颖颖、鲍文玉、于凯、于丽娟、郭沁荣、王芳、孙培岩、包红君、曹晖、房红怡、佟昌杰、王洪亮、张昀完成了全书的文字录入工作，李健完成全书统稿工作。

本书在编写的过程中，集采众家之说，参考颇多，限于篇幅仅列出了主要参考书目，在此向各位专家学者深表谢意。有些资料是参考互联网发布或转发的信息，其中有些已经无法查明出处，在此亦向各位原作者所付出的辛勤劳动表示衷心的感谢。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，书中错漏之处在所难免，恳请读者指正。

编者

2011年1月

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 人力资源管理概述	49
学习目标	49
故事导入	49
一、人力资源的概念和特征	51
二、人力资源管理的含义	53
三、人力资源管理与传统人事管理的区别	53
四、人力资源管理的原则	54
五、人力资源管理信息系统	56
六、人力资源外包	59
七、人力资源的跨文化管理	65
案例 1 华为的人力资源管理	67
案例 2 宏通公司的人力资源管理	76
案例 3 福临汽车配件股份有限公司的人事纷争	80
案例 4 思马特服装厂的人力资源管理	82
案例 5 微软的人力资源管理 E 化	84
案例 6 会元公司的人力资源外包	85
案例 7 中日合资企业 SNK 的跨文化管理难题	87
培训游戏 报数	91
课后练习题	92
第二章 人力资源规划	96
学习目标	96
故事导入	96
一、人力资源规划的含义	97
二、人力资源规划的内容	97
三、人力资源规划的原则	98
四、人力资源规划的程序	100



五、人力资源预测	102
案例 1 人事部经理的困惑	105
案例 2 某公司的年度人力资源规划	106
案例 3 绿色化工公司的人力资源规划	109
案例 4 让人才为企业守候的天成公司	110
案例 5 李宁公司的人力资源战略	114
培训游戏 飞船竞赛	117
课后练习题	118
第三章 工作分析	120
学习目标	120
故事导入	120
一、工作分析的含义和作用	121
二、工作分析的程序	122
三、工作分析的方法	124
案例 1 乌金煤炭公司的工作分析	126
案例 2 A 公司的工作分析	134
案例 3 新联信息公司的职位说明	136
案例 4 清扫工作该由谁来做	139
案例 5 什么样的软件工程师最合适	140
培训游戏 信任背摔	142
课后练习题	143
第四章 员工招聘	147
学习目标	147
故事导入	147
一、员工招聘的概念和意义	148
二、员工招聘的原则	149
三、员工招聘的流程	150
四、招聘方式比较	152
案例 1 宝洁公司的标准化面试	153
案例 2 无人才可招的总经理	155
案例 3 夕阳好网站的招聘策略	160
案例 4 欧莱雅创造性招聘之道	162
案例 5 选拔总经理的情景面试	166
案例 6 强盛公司员工的招聘失误	168
培训游戏 了解你的词典	169

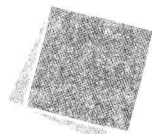
课后练习题	170
第五章 人力资源测评	175
学习目标	175
故事导入	175
一、人力资源测评的功能	176
二、人力资源测评的程序	176
三、人力资源测评的方法	177
案例 1 人员素质测评：借你一双慧眼	180
案例 2 S 企业营销人员的综合素质测评	181
案例 3 美岛公司的人力资源测评方案	186
培训游戏 纸游戏	189
课后练习题	190
第六章 员工激励	191
学习目标	191
故事导入	191
一、员工激励的含义和特点	192
二、员工激励的作用	193
三、员工激励的原则	193
案例 1 发生在玩具厂的故事	195
案例 2 冯经理新的激励手段	196
案例 3 我们愿意加班	197
案例 4 中捷股份的股票期权激励计划	198
培训游戏 工作环境的挑战	201
课后练习题	202
第七章 培训开发	204
学习目标	204
故事导入	204
一、培训开发的含义	205
二、培训开发的原则	205
三、培训开发的流程	207
案例 1 松下幸之助的培训之道	210
案例 2 麦当劳的培训课程计划	211
案例 3 惠普中国公司的销售培训	215
案例 4 新康医药集团的员工培训管理	216
案例 5 康佳集团的新员工入职培训	220



案例 6 如何拉动员工的培训需求	223
培训游戏 搭纸牌	225
课后练习题	226
第八章 绩效管理	227
学习目标	227
故事导入	227
一、绩效管理的性质	228
二、绩效管理的机制	229
案例 1 五星啤酒：机制探索，绩效争议	231
案例 2 员工个性化绩效评价标准	236
案例 3 华夏银行商业信贷部的绩效评估	238
案例 4 联想电脑的考核体系	240
案例 5 “王—李事件”质疑绩效考核的公正性	246
案例 6 小刘“2分”走人	247
培训游戏 星图游戏	247
课后练习题	248
第九章 薪酬管理	250
学习目标	250
故事导入	250
一、薪酬与薪酬管理的含义	251
二、薪酬管理的原则	251
三、薪酬管理的流程	252
案例 1 朗讯独特的薪酬机制	255
案例 2 泰斗网络公司的三种岗位薪酬体系	257
案例 3 这样的工资制度是否可行	258
案例 4 阳光快餐店的薪酬问题	260
案例 5 三瑞德公司的薪酬计划	261
培训游戏 猜人名游戏	265
课后练习题	265
第十章 职业生涯管理	267
学习目标	267
故事导入	267
一、职业生涯管理的含义	268
二、职业生涯管理的原则	269
三、职业生涯管理的流程	270



案例 1 3M 公司的职业生涯体系	272
案例 2 成都鼎鑫的员工职业生涯规划	274
案例 3 左右为难的经理	277
案例 4 通用电气的接班人选拔	280
案例 5 职业生涯规划书范例	284
案例 6 职业生涯规划讨论会日程安排	293
案例 7 几次工作转换带来的困惑	296
培训游戏 造房子	299
课后练习题	299
第十一章 劳动关系管理	301
学习目标	301
故事导入	301
一、劳动关系管理的含义	302
二、劳动关系管理的内容	302
三、劳动关系管理的途径	306
案例 1 灵活、高效的全员聘用合同制	307
案例 2 劳务关系不同于劳动关系的法律调整	310
案例 3 竞业限制的经济补偿	312
案例 4 扬州曙光电缆的劳动安全管理	315
培训游戏 高空飞蛋	317
课后练习题	318
参考文献	319



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分析研究，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,报告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。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,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,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。

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内地教育部、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该刊物主编,他主持和出版多部案例教学法的译著与专著。

我国台湾地区较之内地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,下一次虽然是讨论同一案例,都有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的工夫,常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,以达到学生能深刻领会、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(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”以至“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,而通常是显而不露,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,学生总是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。

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,而且,为此我们也作出了巨大的努力,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

以一定的意义上说,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,提高决策的质量和效率。

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,重要的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。同时,同样重要的是在讨论的过程中,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存在分歧,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收上,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,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,对案例教学产生一种无形的推动力量,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。

（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，就和演戏一样，这是前台上的表面现象，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谈话，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，我连什么叫政策也不清楚，跟大多数同学一样，头一回上去上这节课，可真有点紧张，生怕老师点到我。

一开始老师就正巧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，而且想尽量把分析材料准备好。可是说实话，我不知从何下手，心中根本没底。

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，同学们全把案例准备得十分充分。原来这种案例就该这样来分析，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过面以后，他再没露面。这是怎么一回事？

原来是老师耍的‘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方向，用不着老师老来督促我们去向某种看不见、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，所起的是一个导演的作用，教师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，让同学们明白了应该去做，这比直接讲授，效果要好得多，正如这个学生所说的，