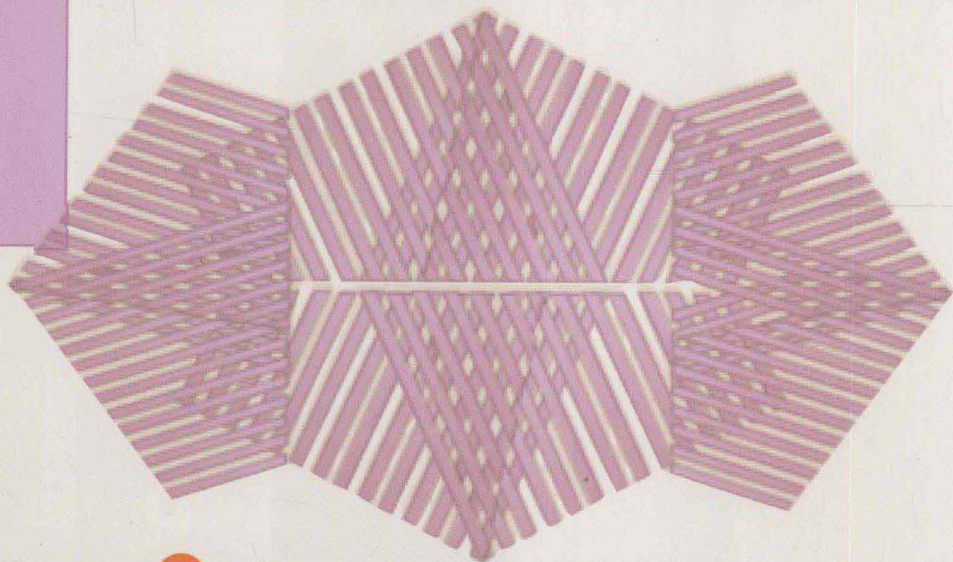


GUANLI ANLI FENXI

中央广播电视大学教材

管理案例分析

李品媛 编



中央广播电视大学出版社

中央广播电视大学教材

管理案例分析

李品媛 编

中央广播电视大学出版社

北 京

图书在版编目 (CIP) 数据

管理案例分析 / 李品媛编. —北京: 中央广播电视大学出版社, 2011. 6

中央广播电视大学教材

ISBN 978 - 7 - 304 - 05129 - 7

I. ①管… II. ①李… III. ①管理学 - 案例 - 广播电视大学 - 教材 IV. ①C93

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2011) 第 115894 号

版权所有, 翻印必究。

中央广播电视大学教材

管理案例分析

李品媛 编

出版·发行: 中央广播电视大学出版社

电话: 营销中心 010 - 58840200 总编室 010 - 68182524

网址: <http://www.crtvup.com.cn>

地址: 北京市海淀区西四环中路 45 号 邮编: 100039

经销: 新华书店北京发行所

策划编辑: 李永强

责任版式: 韩建冬

责任编辑: 石明贵 高希宁

责任校对: 张 娜

责任印制: 赵联生

印刷: 北京博图彩色印刷有限公司

印数: 0001 ~ 15000

版本: 2011 年 6 月第 1 版

2011 年 6 月第 1 次印刷

开本: 185mm × 230mm

印张: 15 字数: 295 千字

书号: ISBN 978 - 7 - 304 - 05129 - 7

定价: 22.00 元

(如有缺页或倒装, 本社负责退换)

在管理教学中采用案例教学法首推美国哈佛大学商学院。1908年，哈佛大学成立企业管理研究院，为了培养优秀的管理人才，学院邀请企业界的人士参与授课，这些商人向学生讲述他们在企业遇到的实际问题，并与学生共同商讨解决方案。这种“问题方法”学习模式受到欢迎并获得了企业界和基金的资助。到了20世纪40年代，案例教学法在美国和欧洲流行开来，并形成了规范的教学模式，产生了广泛的影响。

我国管理教育引入案例教学法始于20世纪80年代末，这得益于工商管理硕士（Master of Business Administration, MBA）教育的普及。但当时这种方法的运用还是尝试性的，主要表现为在经济管理专业课程讲授过程中运用一两个案例分析，启发学生深入思考某一理论问题，或者是借用企业实例说明和解释一些观点。这还很难说是真正的案例教学法，而将管理案例分析作为一门课程单独开设则更为少见。

进入21世纪，中国的经济发展驶入快车道，企业的发展问题不仅引起了中国学者的研究兴趣，也引发了国际学术界的关注，这也为管理案例研究提供了社会基础。近年来，国内案例研究成果已十分丰富，案例教学法也越来越广泛地运用在相关专业教学中，“管理案例分析”作为一门课程单独开设的时机已日渐成熟。中央广播电视大学在管理专业教学中增设“管理案例分析”课程，应该说这是专业建设的一大突破。同时，案例教学法也十分适合广播电视大学学生的学习。案例的表述方式（情景与故事相结合）可以使学习者更好地领悟知识、激发灵感、感受实践；案例的学习方式（分析讨论）也有助于调动学生的学习热情，使其参与其中，乐此不疲。因此，我们在撰写本书时，也力求既能体现这些优势，又能形成自己的特色。

本书内容是按照中央广播电视大学（以下简称电大）经济管理专业的基本

任务和教学目标设计的,即培养社会主义经济建设需要的德、智、体全面发展的,适应我国改革开放以来建立起来的市场经济和现代化建设中企业管理发展需要的,从事社会组织的工作者、企业家、职业经理人和各类专业管理人才。在此基础上,我按照中央广播电视大学课程建设的要求,编写了管理案例分析课程的多媒体教学资源一体化设计方案,进而形成文字教材的框架结构。全书共分12章,前3章是案例基础知识介绍,第四章到第十二章内容是工商管理的教学示范案例和案例作业。本书内容结构安排和设计思路主要体现在以下几方面:

第一,本课程是以案例学习为主,因此,教材编撰的核心内容是管理案例。对于案例知识的介绍,本书力求做到简明扼要,避免涉及范围过大、讨论问题过多、喧宾夺主。案例基础知识在本书中主要体现在前面3章,这部分内容须要主讲教师在课堂讲授,须要根据不同层次的学生确定所需课时。

第二,教材主要内容是管理案例,案例的章节设计是按照管理学的重点章节确定的。为了使学生的学习更有针对性,每章的第一小节简要介绍了学生在本章学习中应该了解和掌握的管理学基础知识。在每章的第二小节主要阐述示范案例,这是学生在学习中须要重点学习和讨论的。示范案例正文一般都比较长,目的是希望学生学习时尽可能多地了解相关信息;另外,也希望学生在做作业时,效仿示范案例的模式,查阅尽可能多的相关信息,这是案例学习的基本特点。在示范案例部分,还设有案例分析内容,主要是针对示范案例的问题进行系统地回答和解读。其中有些案例还有背景介绍,包括企业背景、案例主人公背景和事件发生过程背景等,学生在学习时要尽可能模仿。在每章的第三小节是案例作业,提供案例作业正文,但案例分析部分须要学生以作业的形式完成。可以说,这一部分是管理案例分析课程的重点,学生须要认真学习和掌握。

第三,作为管理案例分析课程,案例选材和撰写十分重要。本书在选用案例时,充分考虑行业的分布,案例的撰写尽量以一些行业中具有代表性的企业为背景。一方面,这样做是符合案例研究大师罗伯特·殷(Roberto Yin, 1989)提出的案例企业应“具有独特的研究价值”,或者是彼得瑞(Pettigrew, 1990)指出的案例应“具有极端典型性”,这样的案例更具启示和借鉴意义;另一方面,这样做可防止由于案例内容集中在某类行业和企业上,导致案例本身存在的局限性问题。此外,案例中所描述事件发生的时间和背景力求是最新的和最有代表性的,案例的时效性和鲜活性主要来源于此。同时,也借以保证案例分析具有现实的说服力。

第四,本书案例大部分是选用中国的著名企业,个别是选择跨国公司或外

国企业,这样做主要是考虑本土企业具有更好的示范性和借鉴意义,而且学生也比较容易了解和掌握相关信息。

须要指出的是,本书编撰的示范案例和案例作业既有逻辑演绎性的案例类型,又有情景故事性的案例类型;既有达到万字以上的大型案例,又有两千字左右的微型案例。这样安排的目的是使示范案例的类型具有多样性和典型性,以增强学生学习案例的可借鉴性。

本书在编写过程中,适逢中央广播电视大学举行第二届全国案例大赛,各省市广播电视大学(分校)主管领导、教师和学生们的热情参与令人感动,大赛遴选出上百篇优秀案例作品,有数十篇获奖,极大地增强了我们编写此教材的信心。同时,广播电视大学的学生对管理案例的踊跃投稿以及对案例内容的深刻演绎,也为本教材写作角度和层次的把握提供了依据。由于篇幅所限,本书只遴选了部分广播电视大学参赛教师和学生的作品,但我们有信心在未来的教材改版中,将逐步把更多广播电视大学教师和学生的优秀案例作品充实到本教材中。

本书编写得到了中央广播电视大学相关领导和老师的大力支持,特别感谢以经济管理学院刘志敏副院长为首的课程组各位老师对案例编写所做的工作;感谢中央广播电视大学教学资源管理处杨孝堂处长、教育学院徐长威院长,首都经贸大学刘文纲教授,中国社会科学院工业经济研究所刘湘丽研究员等对本课程建设所提的宝贵意见;感谢东北财经大学工商管理学院研究生鲍轩昊、林宝、王文健、董晓珍、雷鹏、李思、王文雷和周琰等人对文献资料的搜集和案例初稿的撰写等所做的工作。

本书在撰写过程中借鉴、参考了国内外管理学方面的教材和著作等文献资料,也采用了一些相关网站的信息资料,在相关位置都尽可能全面地标注了资料来源,在此向原著者一并致谢。

本书作为广播电视大学的教学用书,可以供相关专科、本科和研究生教学使用,但学习的重点和课时应有所变化;本书可以作为大专院校经济管理类专业的授课教材,可以作为管理学或管理学原理主干课程的配套教材,也可以用于各类组织的在职管理人员培训课程。

由于学识水平所限,书中不妥之处在所难免,敬请读者不吝赐教。

李品媛

2011年7月

目 录

第一章 管理案例概论	(1)
一、管理案例的内涵与作用	(1)
二、管理案例教学的特点	(14)
第二章 管理案例的分析方法	(17)
一、管理案例分析的基本原则	(17)
二、案例分析的过程	(19)
三、案例分析的方法	(21)
四、案例分析必须注意的要点与问题	(26)
第三章 管理案例的开发	(30)
一、案例撰写的准备	(30)
二、案例写作	(37)
第四章 组织结构设计	(44)
一、组织结构设计的要点	(44)
二、示范案例 新东方的组织变革之路	(46)
三、案例作业 大酒店变成了小桑拿	(55)
第五章 战略管理	(59)
一、战略与战略管理	(59)
二、示范案例 联想集团的战略扩张	(62)

三、案例作业 鹏宏公司多元化发展的困惑	(77)
第六章 领导决策	(83)
一、领导决策要点	(83)
二、示范案例 “一个人说了算”的决策	(86)
三、案例作业	(92)
案例1 邮政局的新领导	(92)
案例2 达沃斯“筹委会”主任更替的抉择	(97)
第七章 营销管理	(101)
一、营销管理要点	(101)
二、示范案例 吉利品牌的建设	(104)
三、案例作业	(117)
案例1 “鸿运数码”如何转型	(117)
案例2 腾讯QQ与奇虎360的市场竞争	(120)
第八章 组织文化	(124)
一、组织文化要点	(124)
二、示范案例 同仁堂的“中医药文化”	(125)
三、案例作业 华为的“狼性文化”	(135)
第九章 人力资源管理	(139)
一、人力资源管理要点	(139)
二、示范案例 M建材销售公司销售人员的绩效考核	(141)
三、案例作业	(151)
案例1 上海中龙公司的人才流失	(151)
案例2 老外上司的“契约精神”	(156)
第十章 资本运营管理	(158)
一、资本运营要点	(158)
二、示范案例 大商集团的南征北战	(160)

三、案例作业 国美电器的扩张模式	(175)
第十一章 生产管理	(182)
一、生产管理要点	(182)
二、示范案例 宜家的 360°管理	(184)
三、案例作业	(201)
案例 1 第一电气有限公司实施 ERP 管理的坎坷之路	(201)
案例 2 生产停车引发的思考	(205)
第十二章 综合案例	(209)
一、示范案例 万科的发展之路	(209)
二、案例作业 一个工人的富士康 8 年	(224)
参考文献	(229)

第一章 管理案例概论

学习目的和要求

通过本章的学习，重点掌握管理案例的概念、管理案例学习的作用以及与案例相关的内容，辨析案例与实例、案例与例子、案例与范例、案例与习题的异同点；掌握不同类型案例的分类与特点，深入理解不同案例的写作和分析风格、不同用途与作用；了解案例教学的意义、目标和要求，以期更好地达到案例教学的效果。

一、管理案例的内涵与作用

管理案例是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、数据和时间等要素构成，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，就成为管理教学案例。它是一种为了某种既定教学目的、围绕一定的管理问题而进行研究的手段，也是一种现代化管理教育的方法。

（一）管理案例的含义

案例的英文词汇是 case，可译为“个案”“个例”“事例”和“案例”等，在军事上称为“战例”，在法学上称“判例”，在管理学中 business case 译为“管理案例”。综合众多研究者的观点，我们对管理案例进行简单的归纳：管理案例就是为了明确的教学目的，围绕着一一定的管理问题而对某一真实的管理情景所作的客观描述，即采用文字、声像等媒体采编撰写形成的一段或者一个真实的管理情景或个案，这其中包含了管理案例的 3 个核心点：

1. 案例必须以事实为依据，体现出真实性

与其他文学创作不同的是，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，必要时对素材可以删减合并，但基本事实应来自企业实践。管理案例客观上应是对事实的白描式记录，不带有撰写者的观点与情绪，可谓是对现实管理实践中所发生事

件和情景的仿真。由于案例的教学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。所以，通过对案例分析技能的训练，达到提高学生理论与实际相结合，解决企业问题的能力。要实现这一目的，在案例撰写时必须以事实为依据，体现出真实性，这样才能让学生对问题的感受更加真实和深刻。

2. 案例中应包含一个或数个管理问题，启发学生思考

案例中所体现的问题既可以是待解决的，也可以是已经解决的。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，须要有典型的、适于讨论的管理问题作为案例教学的主线和重要内容。而且这些管理问题没有固定的或唯一的最佳解，须要学生们在案例讨论中提出各自的问题解决思路 and 方案，这也是对学生思考和解决问题能力的培养和锻炼。

一般来讲，案例背景介绍的信息应该是与案例撰写者所要提出的问题息息相关的，这样案例学习者可以通过对案例背景、事件以及事件中的人物相互之间关系的了解，洞悉企业管理实践中的问题，以及这些问题产生的根源、发生演变的过程。所以，案例学习不仅能启发学习者思考，还能使学习者了解现实管理问题发生和发展的来龙去脉，较好地解决传统学习方法中理论与实际脱节的问题。

3. 案例须要界定教学应用领域，使学生明确目的与意义

在大多数情况下，案例都是针对某一课程或者某一章节使用的。但这这就要求案例应明确用于哪些课程或者哪些章节，应使学生借此了解所要验证、练习和运用的概念、理论或工具，然后让他们通过分析与讨论，掌握知识，提高技能。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，设身处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，给人身临其境的感觉，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”。好的案例总是让须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。这样的好案例就可以使学习者从中掌握足够的知识，锻炼思维能力，提高解决实际管理问题的能力。

要达到这一目的，管理案例教学过程中的教师指导和引导也是十分必要的。一般情况下，管理教学案例分为案例正文和案例编写说明两部分。案例正文是供学习者阅读和讨论的，案例编写说明部分是供案例教学的老师或指导者使用的。在案例编写说明部分，要介绍案例编写中的企业背景详细信息、案例中的主人公信息、案例事件发生的处理结果或者发展方向。还有一个重要内容就是应用的理论分析，有些案例通过正文阅读，可以较为明确地知

晓案例适用的理论,但在许多情况下,适用于解释案例问题的理论可以是多学科的,或者是涉及较多的理论观点的,在案例编写说明部分要加以介绍,以便能够正确指导学生,提高案例学习中实践与理论的结合。

(二) 案例与相关概念的关系

1. 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。案例和实例的重要区别在于:案例有其特定的文体和书写规范,是为特殊的教学目的服务的;而实例则以写实为主,一般是对所发生的客观事实的介绍和描述,没有固定的格式和书写规范。因此,不是所有写实的实例都可以一概称之为案例的,详见如下实例。

腾中收购悍马交易失败

2010年2月25日早晨,通用汽车在底特律总部宣布四川腾中重工未能按期完成对悍马的收购,此项收购交易失败。因此,通用汽车将开始有序地终止悍马的生产和运营。据美国媒体报道,四川腾中重工由于无法获得国内监管机构对收购悍马品牌的批准,因此已经不能按既定计划在今年年初完成收购。

通用汽车负责统筹规划的副总裁约翰·史密斯说:“一年前,通用汽车宣布将剥离悍马。我们为悍马作了诸多设想,但是很失望,腾中的收购计划未能完成。”2月24日,在商务部称“未收到腾中收购悍马的申请”时,《财经》记者已撰文指出,由于时限将至,收购之路已走到尽头。同样是在24日,美国新闻周刊网站上刊登一篇标题为《“悍马”是块“烂牌子”》的文章,文中表达了这样的看法:“似乎有一些中国人很迷恋悍马,但中国的环境意识已经大大增强,不可能接受悍马这一高油耗的品牌。”

(资料来源: <http://www.caijing.com.cn>)

上述《腾中收购悍马交易失败》的实例是从报刊上摘剪的一段报道,虽然揭示并说明了某些问题,但它只是对此事件的一种客观描述。同时,该报道也并非专门为案例教学所写,而且格式及文本上也不符合案例书写的规范,内容上也没营造和体现出与实例背景相关的情景,没有多少可供启发和思考的信息,更没有提出须要学生思考和解决的问题。因此,它只是对实例消息的传递,并不符合案例的特征,尽管以这些资料为媒介也可以在教学中使用,但所达到的效果同案例教学是无法相比的。

2. 案例与范例

案例也不等同于范例，范例是指在教学中介绍的、已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，也可以将其归为案例范畴，但却不能代表案例教学的主流，详见如下范例。

锐意创新的 3M 公司

因为认识到创新的重要性，3M 公司从各方面鼓励员工去不断创新。从鼓励研究人员发展新构想的“15% 规则”、设立资助创新计划的辅助金、创造容忍失败的环境，到主办“科技论坛”，3M 公司无处不显示出对创新文化的重视，这种重视主要体现在：

(1) 3M 公司营造了一种容忍失败的工作环境。在该公司里，不论你提出何种想法，哪怕是一个馊主意，都不会遭到其他人的讥讽。对 3M 公司的员工而言，失败并不可怕，只要你不是毫无建树。

(2) 顾客反馈的意见也是 3M 公司创新的源泉。3M 公司的研究人员从不是待在试验室里闭门造车，他们须要接近顾客，了解顾客需求，甚至发掘顾客的新需求，从而设计和创造出更好的产品。

(3) 3M 公司还非常重视自身的社会形象。公司每年拨出 3 200 万美圆回报社会，把创新应用在社区服务及环保领域。其员工提出的有利于减少产品制造过程中对环境造成污染的可行性建议，80% ~ 90% 会被公司所采用。

(4) 平等融洽的氛围。3M 公司延续创新文化的重要途径，是尊重每一个员工的能力，让他们自主工作。员工可以根据工作的需要，在公司内部的不同部门间流动。为了给员工创造宽松的工作环境，公司允许员工穿便服上班。在公司里，上司与下属不分职位高低，相互尊重，平等交流。因此，员工可以在这种平等、轻松和融洽的氛围中充分发挥自身的创造性。

(资料来源: <http://elab.icxo.com/htmlnews/2003/05/30/807258.htm>)

从上述 3M 公司的范例可以看出，范例的本身已经把其现成的成功经验全盘托出，在教学方法上是代理式的学习，与课堂讲授并不一致。而案例一般都是问题解决型的，要求学生自己独立地找出问题、诊出“病因”、开出“处方”，并在比较各项备选方案优劣的基础上作出决策，其能力培养功能远大于已解决问题型的范例。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。但范例的作用也不可忽视，它能让学生直接从中获得信息，得到指导和吸取经验等，所以应该根据实际教学需要充分发

挥两者的不同作用。在实际工作中,两者之间的界线经常很难划清,常可见到某种混合型的形式,如先描述一个问题解决的范例全过程,然后将以后新出现的或后遗问题的案例的解决任务交给学生。

管理教学用的案例与医学教育中的病例、法学教育中的判例和军事教育中的战例有相似之处,但不同也是显而易见的。因为这些例子,如病例、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,以锻炼其实际管理能力。

3. 案例与举例

虽然我们承认经验(教训)介绍类型的实例、范例也应属案例的一支,但课堂讲授时所举的零星短小例子,不宜算做案例,如某厂在质量管理上采用过新措施,某公司在广告宣传中创造了小诀窍,某公司在绩效考核上建立了新制度,等等。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一手、第二手的管理资料,但是它们在内涵、特征以及规范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,因为它们在传统上可供随时引用以方便说明问题,方式简单有效而且容易使人理解,因此也是课堂系统讲授中一种行之有效而不可或缺的手段。

4. 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,须要教会学生掌握一些运算工具,让学生操练一些演算习题。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。一般意义上讲,这些“习题”并不是管理案例。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,将数据代入适当的公式或模型中去后,正确的答案是唯一的。最关键的是,这种解题作业中的管理背景信息只是次要的,解题的标准过程才是主要的,学习者思考的不是管理问题发生、发展的过程,而是解题的步骤,这与管理案例启发思考管理现实问题截然不同。

总之,管理案例在内涵与特征上都有其独特要求。实例、范例、举例和习题等与案例有相同之处,也有明显的区别。从广义上来讲,可以把实例、范例、举例和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、举例和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是存在重大的区别。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、互相配合、相得益彰。

（三）管理案例的分类

管理案例形式很多，从不同角度进行分类可以分为不同的类型。

按案例的篇幅长短，可将管理案例分为短篇、中篇、长篇和超长篇4类。短篇案例，通常指字数在2 500以下的案例；字数介于2 500至5 000之间的案例为中篇案例；超过5 000字的案例为长篇案例；除此以外，将字数超过万字的案例称为超长篇或大型案例。

以载体形式看，可以将管理案例分为书写案例、影像案例、情景仿真案例以及网络上使用的用于过程教育或其他形式的案例。

按编写方式，可将管理案例分为自编、翻译、缩删和改编等类型。

根据学生参与程度的不同，可将管理案例分为教师讲课用的案例，学生准备、用于课堂讨论的案例，个人阅读、分析和撰写案例分析报告的案例，个人或小组进行实地调研编写的案例。

从案例的专业综合程度看，可将管理案例分为单一职能性的案例与多职能综合性案例两类。前者是关于生产、财务、营销和人力资源管理等某一职能领域的案例，后者则涉及两个或两个以上职能领域的案例。

按案例之间的关系，又可将管理案例分为单篇独立型与连续系列型两类案例。

应当指出，这些分类方法不可能是绝对的。在管理教学中，比较常见的是以下几种案例的分类形式。

1. 综合分类

综合分类是把案例的篇幅、性质、功能、适用范围与使用对象结合起来考虑，这种案例可分为以下4种类型。

（1）高结构型或技术性问题的案例

这种案例短小精悍，篇幅一般不超过2 000字，案例背景信息也比较精练，只把问题或事件的有关事实陈述或交代清楚即可，一般会有比较“标准”的解法或“理想”的答案，主要训练学习者对一些基本概念、理论的理解或利用所学方法模型来推演出结果。但这类案例用来帮助学生加深理解概念或观点的同时，也强调对管理背景和相关信息的关联，其信息相对比较清晰、简化，启发思考的问题也比较明确。这种案例有些类似前面说过的作业题，但区别是演算推导过程是为研究和解决管理问题为主的，不是为推导而推导。这类案例主要用于院校中实践经验不够丰富的全日制学生的教学。

（2）结构性小品型案例

所谓“结构性”是指案例描述的框架清晰、条理分明。在这一点上，此类案例同前一

类是相同的,但其篇幅则不一定限于短篇,也可能是中篇,最长大约到一万字。它不同于高结构型或技术性问题型案例,一般是背景信息量比较大,提出的管理问题也较多,甚至事件中的人物也很多。但是,不论信息量多大,都是围绕着撰写者设计的主线,事件发生的逻辑顺序也比较清晰。案例分析结论可能有多种解决方案,也不推崇“最佳解决方案”。在这类案例的学习中,指导教师的作用比较重要。教师应该有概念性指导,引导学生结合实际问题,联系相关概念和理论进行分析。同时,也应注意启发学生用创造性思维去解决问题。

(3) 长篇非结构型或问题与机会确定型案例

这类案例篇幅较长,典型篇幅在2万~3万字。这类案例具有综合性、跨学科的特点。案例所反映的是某一企业真实而全面的情况,信息涵盖范围较广。在美国哈佛大学,这类案例的文字量可以达到8万~10万字,学习并讨论一个案例须要系统地搜集信息和展开较多的课堂事件。当然,这类案例对学生的训练要求也比较高,是一种全方位的学习,须要学生根据案例发现问题,理出思绪,分清主次,拟订备选方案,作出决策,因此我们经常又称之为“分析问题型”案例。由于哈佛大学应用这种案例最早、最多,有人干脆称之为“哈佛型案例”。这类案例不存在什么“标准答案”与“最佳方法”,不过这种案例涉及管理领域较为宽泛。这类案例主要用于管理经验较为丰富的学生,也适合用于解决管理领域复杂的综合性问题。

(4) 疆域开拓型案例

这类案例描述的是某个尚待开发的未知领域,涉及的知识和案例所描述的事件都比较新,师生共同肩负的是一种开拓与探索性的使命。所以,案例的使用范围较窄。处理这类案例,当然还要以现有的知识为基础和出发点,不能单纯地运用这些知识,而应当延伸拓展它们,并力图用新的方法去处理案例的信息与数据。这种案例在院校博士生及某些高级管理研究班上采用,也是目前案例教学中较少采用的一种类型。

2. 按教学目标分类

根据案例在撰写和运用中所服务的不同教学目标,可将它分为理念运用型案例、事件说明型案例、问题确认型案例、被迫决策型案例以及管理咨询或政策制定型案例。

(1) 理念运用型案例

理念运用型案例的教学目标主要是帮助学生应用和掌握已学过的管理理论和概念,而对特定的理论、概念和方法,主要应提高对其认知、理解、鉴别和准确运用的能力。理念运用型案例可以将一段叙述或某个故事,与案例的练习题或问题结合起来,通过案例引入概念或理论,运用的概念或原理可以在案例中或案例后的问题中明确提出,学生尝试运用所学的管理理念和原理解决这些问题。这类案例侧重于揭示管理理念。所以,理念运用型案例在引导

和帮助学生从概念、原理、理论的理解和运用方面具有比较重要的意义。

(2) 事件说明型案例

这类案例主要是真实描述和浓缩发生过的某个工商管理事件，其中包含了真实的管理实践经验和教训，对学生富有启迪和借鉴意义。事件说明型案例相当于一个标本，为学生提供了应用所学技能的“靶子”；它又相当于一个事件的回放，是所发生的事件及其发生原因的历史记录，旨在向学生反复灌输“正确”运用的观念，或者让学生努力去寻找由案例提供者所规定的“正确”结论。这种案例的目的是在说明实现一个目标、设计和管理一个项目、运用一种方法时的成败得失。

(3) 问题确认型案例

这类案例通过反映管理工作的复杂状况、矛盾冲突、信息泛滥或信息缺失等情形，训练学生抓住主要矛盾，确认关键问题，正确估计形势，从而提高学生透过现象看本质的能力。这类案例中须要确认的问题，主要是抓住主要矛盾，或者是确定影响企业发展的关键问题和成因，寻找解决问题的办法。该类案例解决的既可能是政策性、战略性的问题，也可能是操作性、技术性的问题。问题确认型案例较少关心行动，更多关注对复杂信息以及对这些信息的重要程度的研究、分析和评价，并关注事件发展的逻辑关系、问题焦点以及专家所使用的分析模型和数据的可靠性。

(4) 被迫决策型案例

这类案例一般是描述某个企业在具体环境、条件和竞争压力下紧急决策的问题或情景，要求学生从内、外部环境条件约束和时间限制下，对某些棘手的问题进行分析，确定决策方案。这种案例设定限定条件，主要锻炼学生如何面对压力作出正确决策，或者在给定的前提背景下的决策能力，鼓励大家对复杂的信息进行系统的、周密的思考。这种案例通过构建企业决策时的情景和压力，增强学生对真实企业决策的情感、智力及复杂程序的认识，从中获得对复杂信息进行分类、分析和评价的能力。

(5) 管理咨询或政策制定型案例

这类案例是有关企业的行政领域识别、确定目标方向，制定政策和运行程序或实施方案的过程，要求学生作为管理咨询顾问或政策制定者去判断多种问题和作出决策，从而提出解决特定问题的政策指导框架或管理咨询方案。政策制定型案例的目标是鼓励理论化的思想转化为具体的管理行动，着重强调的是全局思考和政策分析，而不是所处形势下的具体事件。政策制定型案例引导学生根据一系列复杂信息去识别各种可能的行动目标或规则，据此选择政策、目标、战略或规则。这些政策、目标、战略或规则既可以从案例中获得，也可能要求学生去识别、选择和制定。所以，在许多情况下，一个政策制定型案例也可能是一个被迫决