

XX 大学管理学院

案例开发与撰写规 X

〔试行〕

XX 大学管理学院

2010 年 12 月

目 录

管理案例开发与撰写规 X1

一、管理案例的相关概念与分类 1

二、管理案例的根本构造 1

三、管理案例的采编及撰写 4

附件 1 管理案例相关内容介绍 7

附件 2 案例正文及使用说明的根本构造及相关要求 9

附件 3 教学型案例的格式规 X11

附件 4 案例编写方案及资料的收集与整理 15

附件 5 一个案例 X 本 19

附件 6 案例教学效果评估体系参考^{〔1〕} 28

管理案例开发与撰写规 X⁽¹⁾

一、管理案例的相关概念与分类

管理案例就是为了明确教学目的, 围绕着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介采编撰写形成的一段或者一个真实的管理情景〔或个案〕。

管理案例分类有几个维度, 可以按照篇幅、专业综合程度、案例功能等分类。管理案例有其自身的特征和功能, 与实例、X 例、举例、习题等有一定得联系与区别, 详见附件 1。

二、管理案例的根本构造

管理案例的根本构造总体上包括两大局部: 案例正文、案例使用说明

1. 案例正文构造

〔1〕 标题

素描型 "美国人民捷运航空公司""第五冶金 XX"

问题提示型 "ANC 电子 XX 的 ERP 系统建立""固定工资还是佣金制"

画龙点睛型 "海尔文化激活休克鱼""天业公司的"人力资源铸造" "

〔2〕 摘要

对案例主要内容的概括, 便于读者了解案例的主题及领域。由于案例所要求的真实与客观, 与学术论文的摘要有所不同, 案例的摘要不能强调案例的结论和该案例的意义, 更多的是对案例的概括性白描。按规 X 与惯例, 摘要后面需要提供 2-5 个关键词。

〔3〕 引言

引言是案例的开场白。它就像龙的龙首一样重要, 开场白写好了, 即起到了画龙点睛的作用。这就要求案例在引言局部一开场就开宗明义, 点名主题、关键内容、主要人物以及时间、地点等。

这方面国外提倡“开门点题”的格式，即头一句话就以简要语句概括说明主要任务与主要问题，不但一上来就能吊起读者胃口，激发学生的注意力，更重要的是“一语中的”的引言〔开场白〕，能使读者抓住要领，在进一步阅读时有了一个印象深刻的“参照点”。好的案例应当能够自己推销自己。继开场白之后，应当介绍主要背景情况，使他们在深入以后的主要问题的细节描写前，对环境现有概貌认识。

引言还有一个重要作用应该引起编写者注意，那就是对学生或读者的学习引入作用。开场白引出案例中的决策人，这实际是在向学生或读者交代他们将要担当的角色。通过明确特定的角色后，向学生提示他们在分析过程中是否具有相关的经历；通过提出所面临的决策问题，帮助学生进入分析状态。总之，引言〔开头语〕要尽量简练，一般用一段文字即可。

〔4〕背景介绍

这局部主要是介绍所涉及组织的根本情况及背景信息，为读者提供比拟适当的案例讨论和分析的背景资料。比拟通行的写法是将该组织方方面面的情况层层展开。如历史变迁、组织构造、人力资源、产品或经营状况、社会环境以及未来的前景等。具体终究交代哪些方面情况，视案例的目的和教学的需要而定。背景资料应该剪裁适度，恰到好处，过少将给使用者带来分析与决策时的困难；过多那么会颠倒主次，引偏方向。

在正文局部，除了将有关情况交代清楚外，很重要一点是注意情节的生动性描写，制造一些开展高潮，以加深读者印象，引起他们的浓厚兴趣。正文局部如何安排资料，使用信息应该到达这样的目的：案例描述的情节能使人进入“角色”——某事件决策者的角色；进入“现场”——案例提供的特写情景；面临“问题”——描述介绍，深层隐含，做决策分析。这样的案例就可以使学习者从中掌握足够的知识，并提高学习者的能力。

〔5〕主题内容

这是案例正文的主体，主要是对真实的管理事件、管理情景等案例的主题内容进展比拟

细致、周到的介绍和描述。也要注意生动性描写来引起读者兴趣。

〔6〕 结尾

结尾是对正文精辟的总结。结尾的方式根据需要应该有所不同，外国多数的管理案例最后多是嘎然而止、“无疾而终”，令人有意犹未尽、不知所终之感。因为案例本来就未曾做完，是留给分析者去续写的。有些案例使用一个启发题来结尾，对于不熟悉案例分析的读者，这种结尾比拟恰当。

〔7〕 附件

有一些信息不能直接加到案例中去，需要作为附件放在案例全部正文之后。包括：

图表

案例常附有一些图表，以简练直观的形式说明需大段文字才能说明甚至不能说明的内容。必要的情况下，图表可插置在正文的有关处，但为使版面简洁，较多见的是把图表放在专页或篇尾。图表是正文的有机组成局部，所有图标都应编号，设标题，加必要的说明；而正文中与图表相联系处，应用括号注明“请参阅附图 X”。

附录

案例中一些需要另外说明的信息，而且内容较多、较长，不宜插附于正文之中，可以作为附录，放在案例正文局部之后，以备分析者必要时参考。如案例中设计了一些产品，有些产品不是通常熟知的，需要专门的技术性介绍，这时就可以用一个附录来发挥作用。

〔8〕 注释

篇首注释

一般放置在案例首页的最下方，以横杠与正文隔开；也有将其中一局部以小号字印在首页左侧的；极个别的附于主篇末页下方。主要包括四个方面内容：

- 1) 编写者的简要情况：XX、学衔，有时还注明单位，如果有指导者，也需注明。

- 2) 情况〔有时还有出版、印刷情况〕：如“1984年，由某学院所有”。可能注有如“由哈佛商学院案例效劳社经销”并附地址。有些还有详细的说明，如“保存一切权利。未经所有者同意，本案例的所有局部都不能以任何方式与手段，擅自复制或翻译”等。
- 3) 掩饰处理情况：通常是注明的单位名称及个人 **XX** 都已经过掩饰，已非本名。还常见注明“本例中局部〔或全部〕数据已经掩饰处理”，有时还简述理由，如“为了竞争”等。
- 4) 编写目的说明：许多案例都注有一句话，说明“本案例只是为供作课堂讨论之用，并无意说明或暗示某种管理情况是否有效”云云。

脚注

脚注是对正文中某些技术问题、公式、历史情况等等的注释，常以小号字附于有关内容同页的下端，以横线与正文断开。脚注内容往往是较枝节、较技术性的，或某些读者可能难以了解的。假设写入正文又嫌过于拖沓，不得已才以脚注形式附上。脚注应尽量少用，以免影响对正文一气呵成的阅读。脚注更不应该过长，如果是必须且是较长的注释材料，可以列到篇尾的“附录”中去。

2. 案例使用说明

案例使用说明也称“教师使用手册”，是案例的重要组成局部，特别对于案例教学的教师来说，更是不可或缺的构造性因素。

案例使用说明的目的是希望能给那些想要使用该案例的教师提供有帮助的信息，一般由案例作者撰写，他们往往掌握的有关情况最多，并且有明确的写作意图和使用方法的设想，因此对案例使用者会有一定益处。使用说明也可由编成后的使用者来写，至少可由他们补充，因为作者写的使用说明并无太多实际使用经历，而使用者经过实践，体会更多，更具参考价

值。所以案例使用说明可由案例编写者写，也可由使用者写，更可以有不止一份说明书。

案例使用说明的构造主要包括以下工程：

〔1〕 教学目的与用途

明确该案例适用的课程与教学对象，是首先需要考虑的问题，使用课程需要说明在哪些类型的课堂或专题领域里可以考虑使用该案例，教学对象是各年级的本科生和研究生，也可以是各种课程、研习班或讨论版的非在校学生。还需要说明案例的教学目标，目标通常与适用课程、教学对象有关，有些案例的教学目标针对某些课程理论或专题内容，有些那么是综合性的。

〔2〕 启发思考题

用思考题的方式提示学生本案例的思考方向，便于学生把握案例分析的根本方向。这些问题有助于学生对案例的准备，并可以推动课堂讨论深入开展，还可强调案例的某些特殊领域。通常的思考题以 2~5 道为宜。在决策型案例中，常可使用这样一组标准思考题：

- 1) 作为案例中的主要决策人，你对这一情景作何分析？
- 2) 你能考虑哪些可选择方案？
- 3) 你最倾向于哪种方案，为什么？
- 4) 你的实施方案是什么？
- 5) 为了答复 1—4 题，你都做了哪些假设，这些假设对问题的答案有什么影响？

〔3〕 分析思路

在使用说明中，要给出案例分析的根本思路和逻辑路径，如果能给出图示化的分析路径更有利于使用者掌握案例分析的脉络。在分析思路的说明中，要明确案例的问题所在，基于核心问题进展分析，最终解决问题。

〔4〕 理论依据与分析

这个局部就是提供应案例教学使用者一些需要使用的相关概念和理论,并对这些理论的使用和分析进展说明。这局部内容不仅仅是一些概念和理论的罗列,还需要根据案例所涉及的主题对这些理论进展相应的整理,使之符合案例分析的要求。

〔5〕 关键点

每个案例都有一些关键点,这些关键之处对于整个案例的分析具有重要的作用。这些关键点可能是关键概念所构成的,也可能是关键信息和关键人物的背景所构成的。明确了关键点,解决问题就会有针对性,就会更加深入的分析案例中的问题,并有效解决问题。同时,这局部也是为在案例讨论的最后进展总结提供一个根底材料,强调该案例最重要的方面,以及对它的分析和解决方法。

〔6〕 背景信息

由于篇幅所限,也可能出于编者的考虑,案例正文不可能包含与案例中的事件、情景有关的所有信息。但是,在实际的案例讨论和分析中,有些信息对于案例讨论的深入、对于相关假设确实认具有一定的参考价值。这时就需要在案例使用说明中对这些背景信息进展补充与说明。

〔7〕 建议课堂方案

是指对于案例教学过程中的时间安排及如何就该案例进展组织引导提出建议。这对于教师是非常重要的内容和环节,特别是对于第一次使用该案例的教师,更具有不可替代的作用。

举例:

对该案例建议的教学方式是:学生课前独立阅读、思考,课上组织小组讨论、小组发言,并引导全班讨论,进展归纳总结。

整个案例课的课堂时间控制在 80—90 分钟。

课前方案:提出启发思考题,请学生在课前完成阅读和初步思考。

课中方案：简要的课堂前言〔2—5分钟〕

分组讨论〔30分钟〕告知发言要求

小组发言〔每组5分钟，控制在30分钟〕

引导全班进一步讨论，并进展归纳总结〔15—20分钟〕

课后方案 如有必要，请学生采用报告形式给出更加具体的解决方案，包括具体的职责分工，为后续章节内容做好铺垫。

〔8〕 相关附件

与案例正文类似，在案例使用说明中也有一些补充性、图表性、附录性的内容，可以作为相关附件。这些附件是案例分析过程中的一些资料，与前面的“背景信息”性质不同。

〔9〕 其他教学支持

这局部包括对于案例教学有支持作用的一些手段和资料。通常包括：1.计算机的支持。列出支持这一案例的计算机程序和软件包、它们的可得性和如何在教学中使用它们的建议和说明。2.视听辅助手段支持。可得到的、能与案例一起使用的电影、录像带、剪报、幻灯片、样品和其他材料。

总之，上述关于案例正文的构造说明以及对案例使用说明的框架性介绍并不是僵化的教条，只是为了对二者有个符合逻辑和规X的说明。有些篇幅较小的案例往往就是几个段落所构成的故事，也不需要严格按照这个格式来完成。还有一些有特色的案例在构造上也有其特点，甚至信息表述的方式也不是常规的。在实际编写案例使用说明时，也可以以不同方式进展，可以是很短的非正式的私人笔记，也可以是一份很长的正式文件，总之根据实际需要定夺。

为了和全国案例共享中心更好的进展案例提交和共享工作，商学院案例研究与教学中心推荐各位案例开发人员使用案例共享中心提出的教学型案例编写规X，案例正文及使用说明

的根本构造及相关要求可参照附件 2，另案例的具体格式规 X 见附件 3。

三、管理案例的采编及撰写

1. 案例管理采编

案例编写的根本流程

〔1〕 确定主题，拟订编写方案

每个案例都是围绕明确的主题而形成的，这个主题可以是来自某个单一的职能领域，也可以是假设干领域内容的综合。比方，要写一个人力资源方面的案例、企业战略的案例等等。因此，案例编写的第一步就是大致确定要采编的主题。然后根据这个主题拟订编写方案。编写方案要尽可能详尽，涵盖案例采编的全过程。

〔2〕 实地调研，收集资料

要写出高质量的案例就要有充足的资料，案例编写过程中大量的时间、精力和费用都用于开展实地调研、收集资料上。收集资料时需要讲求科学性的，作为案例编写者必须懂得什么是案例资料，哪些资料是编写案例所必需的，如何去收集案例资料，如何使用案例的原始资料等等。可以说，没有足够的原始资料，绝不可能编写出高质量的案例，即使能勉强编出案例，其使用价值也不大。

〔3〕 素材加工，构思写作

在现场调研中所收集来的原始资料还很粗糙，良莠不齐，不能一股脑儿搬进案例中去，必须进展加工，去粗取精，剪裁得体。案例的构思写作一般包括拟订写作提纲、撰写初稿、修改直至定稿几个阶段，要始终坚持案例既定的教学目的、主题和关键问题这条明确的轴线。

〔4〕 编写使用说明

案例使用说明是案例的重要组成局部，对于案例在教学过程中的有效使用具有重要价值。逻辑上说，最好在案例进展实践教学后再编写使用说明，但是由于案例评审入库要求，编写

者往往在完成案例正文后就着手编写使用说明。在编写使用说明时，可以充分利用调研获取的各类信息资料，对案例正文的使用发挥良好的补充和指导作用。

〔5〕 企业确认，评审入库

案例文本编写完成后，还有两项重要的程序性工作。一个是获得案例来源的企业方准许使用的授权书和批准书；二是按照要求对案例进展评审，将标准的案例收入案例库。

案例方案编写及调研资料收集整理等的详细内容可参考附件 4。

2. 案例的撰写

〔1〕 案例撰写的原那么

真实化原那么

个性化原那么

中立化原那么

前瞻性原那么

〔2〕 案例正文的撰写

首先要进展素材资料的筛选，有必要从三个方面考虑对素材资料的筛选问题：〔1〕 本案例的主题及有关的关键问题是什么〔2〕 案例中的决策者〔其中主角〕必须掌握的情况有哪些〔3〕 案例分析者〔局外人〕还需要哪些必要的信息。

案例撰写的程序主要分为四个阶段，即草拟案例撰写大纲、打草稿、编辑、修改完善。在案例的构造安排上，主要有时间构造、逻辑构造、表达构造、情节构造及说明构造，一个好的案例往往是这些构造的融合。在撰写手法上，有三点要求，一是要掌握好分寸感，即在真实性的前提下，繁简适度，半掩半露，布置适当不相干甚至虚假信息，使案例在更加接近实况的情况下，包含更丰富的信息；二是写实与虚拟的把握，如在不违背常情，符合逻辑的条件下，情节可适当删节、合并等；三是处理好“客观描述”和“个人观点”的关系，文中不

能夹叙夹议，掺入个人好恶褒贬，甚至不宜流露个人倾向，应只表现事实和情况，不应做解释与判断。在案例内容的表述上，有几点关键的问题：首先是要构建清楚的段落，第二要写出清楚句子，第三选用词义清楚的措辞，第四注意时态的处理，第五要树立好的案例撰写文风，第六为了保持案例提供情况的真实性用好引语，最后一点，在表述案例内容时，不能构成明显的因果关系，也不能显示主观偏见。

案例的开头和结尾应当重视，可以提升案例的整体可读性和对学习者的引导性，有助于案例教学中的分析与讨论。开头的撰写多开门见山，结尾的撰写大体有三种风格，一是采用对案例正文进展精辟总结来结尾，这种适合描述评价型案例，具体需要的问题可以在思考题中提出；二是采用留下问题的方式，适合大多数案例类型，特别适合分析决策型案例；三是采用自然淡出的方式，令人有意犹未尽之感，比拟适合综合性案例。

案例的掩饰主要包括几个方面：人物XX、企业名称、经营和管理数据、某些产品、单位地点以及某些特殊的日期等。

一个编写好的完整教学案例实例可参照附件4。

附件1 管理案例相关内容介绍

一、三个核心特征

1. 管理教学案例必须以事实为依据，表达出真实性。应是对事实的白描式记录，不得带有撰写者的分析和评论，要使学生身临其境，被带到一种真实的管理情境中去。

2. 应包含一个或数个管理问题。这些问题没有唯一最正确解，需学生讨论提出解决思路和方案。

3. 需要明确的教学目的。案例准备用于哪些课程和章节，用于验证、运用哪些概念、理论或工具，掌握哪些知识和技能等。

二、好案例的要求

- 进入“角色”；
- 进入“现场”；
- 面临“问题”。

三、管理案例的功能

根本功能就是“迫使学生去思考”。能为学习集体提供一个共同关注的焦点，一个取长补短、互相启发的时机。

开阔视野、增长知识的功能。能使使用者通过阅读案例来了解某一国家、地区、行业、某类组织的大量背景知识，而且在案例中所介绍的知识更加生动、具体，更具有针对性。

四、案例与实例、X例、举例、习题的区别

案例必须是实例，但实例并不等同案例。案例有其特定的文体和书写规X，为特殊的教学目的效劳。

案例不完全等同于X例，X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历教训，多半是已解决的问题。可归入案例X畴，但不代表案例教学的主流，从教学方法论上说这种把别人现成的经历教训和盘托出的方法属于代理式学习，与课堂讲授并无二致。案例教学强调问题待解决型案例，要求学生找出问题、诊出“病因”、开出“处方”，并在比拟各项备选方案优劣的根底上做出决策。

虽然经历〔教训〕介绍类型的实例、X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作案例。虽然这些小例子也来自现实发生的管理实践者或者来自第二手或第三手的管理资料，但其内涵和特征上不能到达管理案例所要求的标准。但这些举例的作用不可小视，是课堂系统讲授中一种行之有效而不可或缺的手段。

管理教学中一些定量分析较多的管理学科中，有一些让学生操练运算性工具的演算性习

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。这些“习题”也并不能算作管理案例，因为其形式虽然与案例相近，但是在解题过程中，需将数据代入适当的公式或模型中去，而且正确的答案是唯一的。这与管理案例无唯一最正确解的特征不符。

五、管理案例的类别

1. 案例篇幅

- 短——2500 字以下，适合课堂上阅读讨论；
- 中——2500-8000 字，课前布置，学生实现阅读并撰写案例分析报告，再课堂教学；
- 长——超过 8000 字，课前布置，学生实现阅读并撰写案例分析报告，再课堂教学
- 超长——2 万字以上，用于综合性课程教学，需要课前充分准备。

2. 案例的专业综合程度

单一职能性案例和跨职能综合性案例。前者的主题是管理中的某专业职能，如生产、财务、营销、人力资源、技术管理等；后者是在综合了管理各方面的根底上，突出某一主题，如战略、创新、文化等。

但二者并无绝对界限，更多是为了对案例进展定性的区别。

3. 案例的学习功能

- 描述/评价型案例：介绍某一管理事件的全过程，有现成的方案与方案，要求案例使用者对之进展评审，指出其长处与高招，同时也点明它的疏漏与缺乏，两者都需陈述理由，并最好以所学的理论作论证依据。这种案例可以描述发现处理问题的全过程，到达扩大学生知识面、验证与加深其理解管理理论的效果。大多只写到拟定

好的方案为止，不表达执行结果，更不加以总结与评价，而给学生留有余地。

- 分析/问题型案例：在管理情况的描述中隐含一定的问题，要学生把这些问题开掘出来，分清主次，探究原因，拟定对策，最后做出决定。这有利于培养学生全面的管理能力，表达了案例教学的根本要求，是管理案例的主流。

4. 综合分类

- 高构造型或技术性问题的案例 [highly structured or technical problem---solving cases];
- 中短篇构造性小品型案例 [short structural vignettes case];
- 长篇非构造型或问题与时机确定型案例 [long unstructured or problem/opportunity identifying cases];
- 疆域开拓型案例 [ground—breaking case]。

案例分类	字数	内容	目的	适用对象
高构造型或技术性问题的案例	不超过1500字	很少有多余信息，只把解决问题的有关事实陈述得层次清楚。一般均有“最正确”解法。大多为单一专业性的	帮助学生深入理解所学过的某一概念，公式等	高等院校中的学生或经历不够丰富的青年管理者的根底性教学或培训课中
中短篇构造性小品型案例	不超过一万字	条理清楚，构造清晰，一般无太多无关信息，没有“最正确解决方案”	希望学生能联系一些已经学过的概念、理论等加以分析	低年级学生或经历较少的管理者。高年级或经历丰富的管理人员的课堂例证
长篇非构	1——	多是综合性、跨学科的，反映	锻炼学生理论	用于高年级和高级

造型或问题与时机 确定型案例	2万字	了某一管理情景真实而全面的情况，有多余信息。根本问题与时机等都不很清楚，需要学生自行梳理并找出解决方案。不存在“最正确方法”	和实际相结合 分析、发现问题 的能力，以及运用各种方法解决相关问题的能力	管理者教育与培训 课中
疆域开拓 型案例		案例展示的是尚待开发的未知领域，学生、教师对其都知之甚少，共同肩负开拓与探索的使命		博士班及高级管理 研究班上采用

附件2 案例正文及使用说明的根本构造及相关要求

一、案例正文的根本构造及相关要求

1.标题：以不带暗示性的中性标题为宜〔企业名/企业名+主题〕；

要求：提供企业真实名称，如需隐去，另附说明。选题要有一定的典型性和代表性，能够反映某地区、某行业或更大范围的经营管理问题。

2.首页注释：作者XX、工作单位、案例，案例真实性等；

3.内容提要及关键词；

要求：内容提要总结案例内容，不作评论分析，300字以内。关键词3-5个。

4.引言/开头—开门见山/点题；

要求：点明时间、地点、决策者、关键问题等信息，尽量简练，一般用一段文字即可，要能够吸引读者的阅读兴趣。

5.相关背景介绍；

要求：行业、公司、主要人物、事件等相关背景内容翔实充分，能有效辅助案例课堂讨论分析。

6.主题内容：大中型案例宜分节，并有节标题；

要求：陈述客观平实、不出现作者的评论分析，决策点突出，所述内容及相关数据具备完整性和一致性。节标题分一级标题，二级标题〔1〔正文一级标题〕；1.1〔正文二级标题〕……，1.2……〕

7.结尾；

要求：根据需要，写法有所不同，比拟通行的写法有三种：一是对正文的精辟总结；二是提出决策问题引发读者思考；三是自然淡出。

8.脚注，附件〔图表、附录等〕；

说明：脚注以小号字附于有关内容同页的下端，以横线与正文断开；图表编号，设标题〔中英文〕。

9.〔英文〕案例名称、作者XX、工作单位，摘要〔与中文内容提要相对应〕，关键词。

要求：英文摘要150—200个英文单词，英文题目和摘要符合科技英文书写规X。

二、案例使用说明的根本构造

1.教学目的与用途：适用的课程、对象，教学目标；

2.启发思考题：提示学员思考方向，2 - 5题为宜；

3.分析思路：给出案例分析的逻辑路径；

4.理论依据与分析：分析该案例所需要的相关理论，以及具体分析；

5.背景信息：案例进展程度等其它案例正文中未提及的背景信息；

6.关键点：案例分析中的关键所在，案例教学中的关键知识点、能力点等；

7.建议课堂方案：案例教学过程的时间安排及如何就该案例进展组织引导提出建议；

8.相关附件〔图表等〕；

9.其它教学支持〔可选项〕。

说明：1.计算机支持。列出支持这一案例的计算机程序和软件包，它们的可得性，以及如何在教学中使用它们的建议或说明。2.视听辅助手段支持。可得到的，能与案例一起使用的电影、录像带、幻灯片、剪报、样品和其他材料。

附件3 教学型案例的格式规X

〔一〕 案例正文：〔幼圆、小三、加粗〕〔多倍行距 1.3、除案例名称为幼圆，全文为 Times New Roman〕

案例名称〔幼圆、三号、加粗〕^①

〔空格键、小四〕

摘要〔宋体、小四、加粗、半角〕：本案例描述了.....〔宋体、小四〕

关键词〔宋体、加粗、小四〕：人力资源；**；....〔宋体、小四〕

〔空格键、小四〕

0 引言〔宋体、加粗、四号、半角〕

2006 年 9 月的一天.....〔宋体、小四〕

空格键

1 公司开展及现状〔宋体、加粗、四号、半角〕

**公司成立于 1995 年.....〔宋体、小四〕

1.1 公司的开展〔宋体、加粗、小四〕

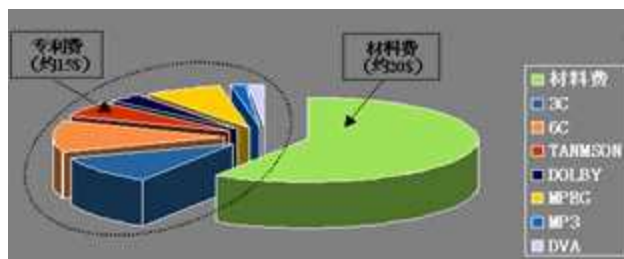


图 1 **公司的组织构造图〔宋体、

加粗、小四〕

空格键

□ 1. 本案例由**大学**学院的**撰写（**教师指导**撰写），归**大学**学院（**教师或**）所有。未经允许，本案例的所有局部都不能以任何方式与手段擅自复制或传播。

2. 所有人授权中国 MBA 培养院校管理案例共享中心使用。

3. 由于企业 XX 的要求，在本案例中对有关名称、数据等做了必要的掩饰性处理。

4. 本案例只供课堂讨论之用，并无意暗示或说明某种管理行为是否有效。（注释均为宋体、小五）

2 行业背景〔宋体、加粗、四号、半角〕

2003 年, **公司外部竞争环境发生了巨大的变化..... 〔宋体、小四〕^①

空格键

3 王总其人〔宋体、加粗、四号、半角〕

王总来到**公司已经 8 年了。……〔宋体、小四〕

空格键

4 面临的问题〔宋体、加粗、四号、半角〕

2005 年 8 月，在总经理办公会上……〔宋体、小四〕

4.1 X 副总的建议〔宋体、加粗、小四〕

负责工程工程的 X 副总站起来说：……〔宋体、小四〕

4.2 王总的担忧〔宋体、加粗、小四〕

王总一直没有说话……〔宋体、小四〕

5 尾声〔宋体、加粗、四号〕

到底应该怎么办？王总陷入了沉思……〔宋体、小四〕

〔空格键、小四〕

〔案例正文字数：****〕〔宋体、加粗、小四〕

空格键

Title

CHEN jun¹, ***²

[1. School of Business, Renmin University of China, Beijing 100872, China;

2.]

Abstract〔Times New Roman、加粗、小四〕：***....〔Times New Roman、小四〕

Keywords〔Times New Roman、加粗、小四〕：***;***〔Times New Roman、小四〕

〔二〕 案例使用说明:〔幼圆、加粗、小三〕〔全文多倍行距 1.3、全文为 Times New Roman〕

案例名称〔幼圆、加粗、三号〕

〔空格键、小四〕

一、教学目的与用途〔宋体、加粗、小四〕

1. 本案例主要适用于**课程,也适用于****。〔宋体、小四〕
2. 本案例的教学目的.....

空格键

二、启发思考题〔宋体、加粗、小四〕

1. 你如何对待**公司的**问题?〔宋体、小四、半角〕
2. 王总采取了那些方法?你如何对待王总的做法?
3. 从**管理角度如何分析?
4. 如果你是王总,面临这个局面你将如何决策?

空格键

三、分析思路〔宋体、加粗、小四〕

教师可以根据自己的教学目标〔目的〕来灵活使用本案例。这里提出本案例的分析思路,仅供参考。〔宋体、小四〕

1. 从....管理的角度思考.....
2. 寻找内在的原因.....
3. 从....角度解读.....

4.也是....原因。
5. 解决.....问题的思路在于.....

空格键

四、理论依据及分析〔宋体、加粗、小四、段前与段后为自动行〕

1. **理论〔宋体、小四〕
2. *****。
3. **理论
4. ***管理

空格键

五、背景信息〔宋体、加粗、小四〕

1. 关于**公司的薪酬信息.....〔宋体、小四〕
2. 后来发生的情况.....

空格键

六、关键点〔宋体、加粗、小四〕

1.才是解决问题的根本。在案例分析中，这是一个〔宋体、小四〕
2. 解决问题的必须.....

空格键

七、建议课堂方案〔宋体、加粗、小四〕

本案例可以作为专门的案例讨论课来进展。如下是按照时间进度提供的课堂方案建议，仅供参考。〔宋体、小四〕

整个案例课的课堂时间控制在 80--90 分钟。

课前方案：提出启发思考题，请学员在课前完成阅读和初步思考。

课中方案：简要的课堂前言，明确主题〔2-5 分钟〕

分组讨论〔30 分钟〕，告知发言要求

小组发言〔每组 5 分钟，控制在 30 分钟〕

引导全班进一步讨论，并进展归纳总结〔15-20 分钟〕

课后方案：如有必要，请学员采用报告形式给出更加具体的解决方案，包括具体的职责分工，为后续章节内容做好铺垫。

空格键

八、相关附件〔宋体、加粗、小四〕

本案例包含如下附件.....〔宋体、小四〕

〔空格键、小四〕

〔案例使用说明字数：****〕〔宋体、加粗、小四〕

附件 4 案例编写方案及资料的收集与整理

案例编写方案及准备

包括三个内容，即确定案例主题、拟定编写提纲、将编写提纲化为选题构思。

1. 确定案例主题

在采编管理案例之初，确定案例主题就是给案例采编工作一个指导性的目标和方向，是非常重要的前提工作。

在管理实践和采编工作中，比拟适合作为案例主题的一些重点内容大体具有如下性质和

以上内容仅为本文档的试下载部分，为可阅读页数的一半内容。如要下载或阅读全文，请访问：<https://d.book118.com/546242224220010134>