

第 1 篇 案例分析概述

电子工业出版社版权所有
盗版必究

第 1 章

物流案例分析方法

【学习要点】

- 案例的分类、特征与案例分析的含义；
- 案例分析的过程与案例分析方法；
- 物流案例分析的特点和分析过程。

【话题导入】

在具体的生活、学习和工作中，我们经常遇到这样的情形：

- a. 做某件事情很顺利，而做另一件事却相反。
- b. 有些知识看了、听了、学了之后久久不忘，而有些知识则过而不留或印象平淡。自己获得了成功或失败，都会发生一些奇异的促进作用，使自己能更有效地进行新的工作。
- c. 别人的一个发明、一次获奖往往会引起自己很多、很深的思考与行动。
- d. 亲自参加了某个具体实验之后，再回顾相关的理论、常识，效率特别高。
- e. 把例题反复理解或独立再证明之后，记忆更深刻。
- f. 读小说、看电视会时不时地将自己也置于其中的角色位置。
- g. 许多“灵机一动”的突然线索式因素会使当事人茅塞顿开或打破僵局等。

这些情形经常稍纵即逝，但人们常常会对这些现象进行有意识的自我捕捉、总结分析。通过一个个具体的实例，从更深层去挖掘其规律性、扩展思路，一可认识问题，二可获得方法和技能技巧，这就是所谓的案例分析法。案例分析法强调运用者的意识积极性和思考主动性。

运用案例分析法，一是要有明确、集中的问题为中心，防止目标过于漫无边际；二是案例分析只是线索、途径，绝不能将对于案例的分析作为终点和目的。在案例分析法的应用中，最典型的要算“反求法”。简单地说，“反求法”是将一个问题的各个方面拆开分析，逐一分析其特征和功能等，然后对这一问题进行局部或整体改革。“反求法”是一种以现有对象为目标进行研究，并从中获得收益的方法。

（资料来源：学习时报 www.studytimes.com.cn）

1.1 案例与案例分析法

实践证明，在培养管理人才的过程中，案例分析是一种很有效的方法。因为这种方法能将学习者的注意力吸引到管理实践中已经做过或应当做的事情上，有利于巩固和加深学习者对所学课程的理解，培养学习者综合运用所学知识去解决实际问题的能力。通过案例分析，还能给学习者创造一种身临其境的感觉，使其得到一个对企业管理面临的问题进行分析和处理的机会。此外，案例分析还可让学习者通过扮演企业总经理、部门经理或其他各种重要角色去体验在企业组织中关键岗位的责任，学着解决企业中各方面的问题，从而提高其从事管理工作的能力。在案例学习的发源地——美国，案例的讨论并不苛求结果，而强调分析过程。案例分析的主要任务是训练学习者的逻辑思维能力，因为作为一名优秀的管理人员，其逻辑思维过程一定要严谨和准确。

1.1.1 案例的分类

学习知识的目的在于掌握和灵活运用知识。案例分析就是通过对个案进行研究和成组讨论的方式了解管理的实际情况，从而达到提高决策技巧的目的。所谓“案例”(Case)，是对某企业经营过程和实际环境的全面描述，是对管理人员所面临的问题或处境的描述。由于在实际工作中，企业所面临的环境处在不断变化之中，而且影响的因素特别多，同时各行各业的业务特点也不相同，因此，案例的情况千差万别，案例的类型也极其丰富。

案例的分类方法有多种，角度不同，其分类的方法也不同。如按篇幅长短，可分为短、中、长、超长四类。短篇案例通常指2 500字以下的案例；中篇案例指在2 500~5 000字案例；长篇案例指超过5 000字的案例；超过万字的则为超长案例。以转载形式看，可以分为书写案例、影像案例、情景仿真案例及网络上使用的用于过程教育的其他形式的案例。按编写方式则可分为自编、翻译、缩减、改编等类。以所需使用的分析工具不同，又可分为工业、商业、交通运输、服务业及非营利组织等类型。从案例的专业综合程度看，则可分为单一职能性的（如生产、财务、管理、人事、政工等）与跨职能综合性两类。按案例间的关系，又可分为单篇独立型与连续系列型两类。应当指出，这些分类方法都不可能将其划分得十分明确，因为对于某个案例，既可以属于这一种类型，又可以属于另一种类型。

比较实用的分类法是按案例的学习功能来划分的。一般可以分为“描述/评审型”案例与“分析/问题型”案例。“描述/评审型”案例是介绍某一管理事件的全过程，有现成的方案与计划，由案例使用者对之进行评审，指出其长处，同时也点明其不足，还要求以所学的理论作为论证依据陈述其评价的理由。这种案例可以描述发现处理问题的全过程，达到扩大学习者知识面、验证与加深其理解理论的效果。一般是只写到方案拟订好为止，不叙述执行结果，更不加总结与评价，而是留给读者去思考。“描述/评审型”案例既不同于新闻报道，也不同于工作经验总结与介绍、交流材料，“分析/问题型”案例则在情况描述中隐含一定的问题，要学习者把这些问题发掘出来，分清主次，探究原因，拟定对策，最后做决定。这无疑有利于培养学习者全面的工作能力，体现了案例教学的基本要求。因此，“分析/问题型”案例最典型，也是管理案例的主流与躯干。

此外,还要介绍一种较新的案例分类法,它把篇幅、性质、功能、适用范围与使用对象等因素结合起来考虑,把案例归为如下四类:

(1) 高结构型或技术性问题型案例。这种案例短小精悍,一般不过 1 500 字,很少有多余信息,只把解决问题的有关事实陈述清楚,并有一种“最佳”解法与“标准”答案,同时希望学习者利用所学过的某种(些)理论或方法来推导出这种解法。它们用来帮助学习者加深理解所学过的某一概念,或学会熟练应用前不久所学过的某一个公式。这种案例类似我们常见的文字作业题,所以又称为“习题或专业性案例”,它们虽不一定非要用定量分析手段,却总是单一专业性的。这类案例主要用于高等院校的学习者或经验不够丰富的初级管理者的基础性教学或培训中。

(2) 短篇结构性小品型案例。所谓“结构性”,就是条理分明,在这一点上,与第(1)类是相同的,但其篇幅则不一定限于短篇,也可能是中篇,最长可达一万字,它不同于第(1)种之处是,一般没有什么“标准答案”,也谈不上“最佳解决方案”。不过,在布置作业的教师心目中,多半还是有些概念性的内容,希望学习者能结合实际问题,联系这些概念进行分析。这类案例多用于较低年级学习者或经验较少的管理者,同时,在高年级或经验较丰富的管理人员的教育与培训课程中,可结合讲授少量这类案例,或者在授课过程中利用这类案例作为例证工具。

(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,最长可达 10 万字以上,但典型篇幅大致在 2 万~3 万字。它多是综合性、跨学科的,反映了某一管理情境真实而全面的情况,将有关信息几乎都包括在内,往往掺有无关信息,有关信息有时表述不够完整,基本问题有时也不能表达得很清楚,需要学习者自己下工夫去找出问题,理出思路,分清主次,即“梳理辫子”,然后利用找出的机会,拟订各种备选方案,权衡决策。它实际上就是上述分析/问题型案例。由于哈佛大学应用这种案例最早、最多,也可以称之为哈佛型案例。这类案例当然不存在什么“标准答案”与“最佳方法”,但它涉及多方面管理知识,是典型意义上的案例,是教学中管理案例的主体,其中还有较多人们所推崇与偏爱的理论与做法。这类案例主要用于高年级和高级管理干部的教育与培训课程中。

(4) 疆域开拓型案例。这类案例向学习者描述的是个尚待开发的未知领域,无论是管理实践者还是在学术界,对这块新疆域都几乎没做过系统的研究。它所涉及的问题与机会纯属未知,甚至有关概念运用的方法都有待研究。处理这类案例,当然还是要以现有的知识为基础和出发点,但不能单纯地运用这些知识,而应当延伸、拓展它们,并力图用全新的方法去处理案例的信息与数据。这种案例在博士班及某些高级管理研究班上使用,也是目前案例教学中较少采用的一种类型。

1.1.2 案例的特征

案例之所以称为案例,首先在于它是被用于案例教学的“实例”。案例必须是实例,不是实例就不是案例。但是,实例并不等同于案例,案例与实例的重要区别就在于: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。因此,不是所有写实的管理事例都可以一概称为案例。比如,从报刊上摘录的有关管理文章或报道虽然揭示了某些管理问题,但它们并非专门为案例教学所写的。尽管以这些资料为媒介也可以进行教

学，但所达到的效果同案例教学是有差异的。

同样，案例也不完全等同于实例，实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。究其性质，虽然也可以将其归入案例范畴，但却不能代表案例分析与教学的主流。因为这种把别人现成的经验教训和盘托出的做法，从教学方法论本源上说，本质上是代理式的学习，与课堂讲授并无二致。从管理教育的目的和案例教学的主要功能来看，包含待解决问题的案例应是管理案例的主体。问题待决型的案例要求学习者找出问题、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，仿真解决管理问题的全过程，所以其能力培养功能远大于已决问题型的案例。可见，案例的重点与主体就是待决型的。其实，这种界线很难划清，常可见到某种混合型的形式，如先描述一个问题解决的全过程，然后将以后新出现的或扫尾、后遗问题的解决任务交给学习者。

1. 案例的三个要素

(1) 必须以事实为依据。与创作小说不同，案例在情节上不得虚构，若出于某种考虑，企业或产品名称等方面的信息不便公开时，可以进行加密处理（或掩饰处理），必要时可对素材进行删减、合并。在案例的编写上，基本要求对事实做“白描”，以便使学习者能身临其境，真正融入一个真实的管理情景中。

(2) 案例中包含一个或数个待解决的管理问题。

(3) 案例有一定明确的教学目的，拟使学习者验证、深化和运用某些概念、理论，通过分析与讨论，掌握某文献知识，提高某方面的技能。

2. 案例的功能

(1) 可以培养学习者独立、综合地解决管理问题的能力。管理工作能力中最核心的是分析判断与决策能力。管理问题复杂、多因，无简单规则可循，常因管理和环境不同而选择不同对策。即使对同一问题，也可能通过采取不同办法而获得成功。国外的管理学院（或商学院）通过大量的案例分析，逐渐归纳和领悟出一套适合管理者个人特点的分析和解决问题的思维方法和程序，使其个人工作能力产生一种由量变到质变的飞跃。

(2) 具有增进知识、扩大信息量的功能。案例分析讨论中，旁征博引，涉及古今中外各行业、上中下层管理、微观与宏观诸方面，把许多情景和典型管理事例带到教学中，甚至有一些具体的细节，使学习者获得接近真实的体验，眼界大开，思路扩展，有助于拓宽知识面。

(3) 学习者在大量相互交往的背景下学习案例，能全面提高表达能力，增强说服别人、为自己的观点辩护、听取别人意见和在群体中搞好协作等综合交际能力。

1.1.3 案例分析法

1. 案例分析法的背景

案例分析法（Case Analysis Method, CAM）又称个案研究法。案例分析法由哈佛大学于1880年开发完成，后被哈佛商学院用于培养高级经理和管理精英的教育实践，逐渐发展成为今天的“案例分析法”。

哈佛大学的“案例分析法”开始时只是作为一种教育技法用于高级经理人及商业政

策的相关教育实践中,后来被许多企业借鉴过来成为用于培养企业得力员工的一种重要方法。通过使用这种方法对员工进行培训,能明显地增加员工对企业各项业务的了解,培养员工间良好的人际关系,提高员工解决问题的能力,增加企业的凝聚力。

2. 案例分析法的内容

案例分析法是指把实际工作中出现的问题作为案例,交给受训学习者研究分析,培养学习者的分析能力、判断能力、解决问题及执行业务能力的培训方法,具体如下:

(1) 培训对象。高校学生、新进员工、管理者、经营干部、后备人员等各个层面的学习者。

(2) 培训目标。提高学习者解决问题的综合能力,使他们在以后的工作中出色地解决各类问题。

(3) 培训内容。进行案例分析法及学习事物能力、观察能力、适应新情况能力、执行业务操作能力的培训。

(4) 培训方式。会议讨论方式。

3. 案例分析法的特点

由于案例分析法具有很强的实践性和可讨论性,案例本身只是对企业的某些情况做一番描述,有详有略,有的有数据,有的还插入与主题不相关的话,有时是纯客观描述。但案例本身有中心议题,如经营决策、投资决策等。深入思考分析,能发现各种各样的问题,有时表面平铺直叙,却隐含着各种问题。因此,要勤于思索,发现问题所在,找出问题产生的原因,提出问题解决的方案。

思考既是培养和开发智力的过程,又是综合运用所学的各种理论知识的过程。管理理论涉及面广,有经济科学、工程技术科学、社会科学、心理学、公共关系学等。案例分析需要熟悉企业管理业务情况,如生产经营情况、市场、财务、人事、组织等,也涉及社交、商情、科技等情况,且社会本身就是一个庞大的系统。基于上述情况,在对案例进行分析时,应注意以下特点:

(1) 多因素的环境。把分析的对象,放到其原来错综复杂、多因素的环境中去认识、了解并深入研究。

(2) 多角度分析。一个案例中,一般都会有一个或多个矛盾。作为矛盾,就肯走有其两面性,不同的观点和方法会沿不同的思路展开分析;对同一个案例,很少遇到只有一种分析方法或途径的情况。

(3) 多方案的结果。案例分析的目的在于运用所学理论去分析、解决问题,因此,案例分析会出现多方案的结果,只有在比较特殊的情况下,才能简单地得出最佳方案。一般情况下,所得出的多个方案各有利弊,有时还不易进行数量化比较。

应当指出的是,多元化因素、多角度分析和多方案的结果,并不等于哲学上的多元论。由于人类对客观世界的认识和分析有一定的局限性,主观思想不是千篇一律的,都受自己的世界观影响,因此,就有多种学术观点和多学派的争论。

案例分析在得出方案的同时往往会引发更多的问题,这也是案例分析不同于其他方式的最本质的区别或特点。因此,案例分析要主张开放、允许辩论,然后再引导学习者联系理论加以整理、归纳和总结。

1.2 案例分析的过程

1. 案例分析的技巧

(1) 分析案例的基本视角。分析案例时，应当把握以下两个观察事物的基本角度：

① 当事者的视角。分析案例的第一个要点是进入角色，切忌站在局外，从旁观者的角度，只是当一名普通的观众，“纯客观”、学究式地去分析与评论。必须“扮演”案例中的主要角色，设身处地去体验、观察与思考，这样才有真实感、压力感和紧迫感。这也是案例分析与教学的目的。

② 总经理的视角。这通常是对综合性案例而言。

(2) 分析案例的基本技巧。案例分析分口头与书面两种，这里主要介绍书面分析。书面分析应掌握以下技巧：

① 要有个人的见解。要防止单纯复述或罗列案例提供的事实，用所学过的管理理论和知识，发现经营管理已经出现的或潜在的问题，并对这些问题加以逻辑排列，从中抓住主要矛盾。

② 文字表达要开门见山，在案例分析中，为使论点突出，可以使用小标题，在各段落的开始，应突出该段的主题句子，紧接着可用陈述句支持主题句，这样分析，思路清晰、逻辑性强，便于他人理解和接受。

③ 提出的建议要有特色。首先是提出的建议要符合具体情况，有明确的针对性，防止出现空泛的口号和模棱两可的观点及含混不清的语句。应当注意的是，管理的实际问题可能有多种解决办法，不会是唯一的答案，关键是对问题的分析要符合逻辑，对所提出的观点和建议方案要有充分的信息支持和必要的论证，并进行合理的比较。

④ 要重视方案实施的步骤和可操作性。在分析案例时，对提出的解决问题方案常能摆出很多优点，有时却难以操作，这样就失去实际意义，也缺乏说服力。因此，需要对实现目标所需要的条件加以说明。

⑤ 对假设或虚拟的条件要做必要的说明。案例中所给的信息，有时是不完全的，而学习者在案例中扮演高层管理者进行决策，要以属下提供比较理想的决策条件为前提，因此，需要做一些必要的假设。

(3) 分析案例的一般过程。无论采取何种分析方法，案例分析的深度、质量在很大程度上都取决于所采取的策略和在案例分析中进入角色的程度。案例分析一般采取如下步骤：

① 明确所分析的案例与已学课程的哪些内容相联系，并找出该案例中的关键问题，以确定能应用的基本理论和分析的依据。

② 察觉和判断出在案例中并未明确提出的和没有任何暗示的关键问题。

③ 选择分析该案例应采取的一般方法。

④ 认真思考，找出案例的整个系统中的主次关系，并作为逻辑分析的依据。

⑤ 确定所要采取的分析类型和扮演的角色。

(4) 如何找出关键问题。分析案例开始时，重视所给的提示，这可以作为思考问题的切入点，但不要局限于提示，应打开思路，独立思考，拟定自己分析的思路，最好的

做法是在对案例粗读之后、精读之前，先向自己问如下基本问题：

① 案例中的关键问题或主要矛盾是什么？

② 这是一个什么类型的案例？该案例与理论知识中哪些内容有关？分析这个案例欲达到什么目的？

③ 除了案例的提示外，该案例是否还有一些隐含的重要问题？

对上述三个问题应联系起来考虑，不要孤立地思想某一个问题。在思考问题的过程中不断地试图回答它们，直到弄清案例的目的和关键问题。抓住要害，就能纲举目张。

(5) 尚未明确的重要问题。发掘尚未明确的重要问题，这是把握案例实质与要点所必需的。这里最关键的是从理解与该案例相关的理论内容去发掘，或结合实际工作中复杂多变的情况去设想可能会遇到的种种矛盾。此外，在案例分析时，务必进入角色，身临其境地拟定各种情景，也能发掘出重要的问题。

(6) 分析案例的一般方法。分析案例的方法往往取决于分析者个人的偏好和案例展示的具体情况。这里介绍三种常用的一般方法。所谓一般方法，就是分析时着重考察和探索的方法，或者说是分析时的思考路线。三种方法可根据情况选用，不过常常被综合运用。

① 系统法。这种方法是将所分析的组织看成处于不断地把各种投入转化成产出过程的系统，了解该系统的各个组成部分和它们在转化过程中的相互关系，就能更深刻地理解有关的行动并能更清楚地找出问题和发现机会。有时，用图表法来表明整个系统很有用。例如，方框图有助于了解系统的整个过程及案例中各种人物在系统中所处的地位与相互关系，各种流程图与“能力分析”是系统法中常用的形式。投入—产出转化过程一般可分为若干基本类型，如连续流程型、大规模生产型、批量生产型和项目生产型等。生产流程的类型、特点与组织中各种职能密切相关。

② 行为法。这种方法着眼于组织中各种人员的行为与人际关系，注视人的行为是因为组织本身的存在，它的“思考”与“行为”都离不开具体的人，都要由其成员的行为来体现；把投入变为产出，也是通过人来实现的。人的感知、认知、信息、态度、个性等各种心理因素，人在群体中的表现，人与人之间的交往、沟通、冲突与协调，组织中的人与外界环境的关系，他们的价值观、行为规范与社交结构，有关的组织因素与技术因素，都是行为法所关注的。行为法较易于同系统法结合起来运用。

③ 决策法。这种方法不仅使用决策树，还常使用一种规范化、程序化的模型或工具，来评价并确定各种备选方案。有了备选方案，还要看各种方案的关系，决策依据的原则，还应注意在某一方案实现之前可能会发生什么事件及该事件出现的概率。

(7) 明确分析系统中的主次关系。这就是通常说的“梳辫子”，即对案例中提供的大量而杂乱的信息进行归纳，理出条理与顺序，搞清它们之间的关系是主从还是并列，是叠加还是平行，在此基础上，分出轻重缓急。

2. 案例分析的步骤

常见的案例分析方法包括如下六个步骤：

(1) 彻底读懂每个案例。拿到一篇案例，学习者需要进行反复阅读，才能对案例中的相关信息了然于胸。在阅读的过程中，最好对案例中的背景、主要事实及意见、面临

的难题、利弊条件及重要论点等内容进行一一记录，以方便下一个步骤的进行。

(2) 设身处地地进行分析。对案例中的主要角色所面临的问题、活动或困难进行分析是不可缺少的一个环节。在这个过程中至关重要是收集全部已知事实，并且要对每一事实认真估价、仔细区别、筛选分类。必须要注意的是，不能仅依靠案例中所给的数据或事实来进行简单的分析，因为这些数据及事实有一些是表面现象，必须去伪存真才能保证分析的正确性。也不能让案例中人物的观点来左右自己的思路，因为个人的主张往往过于片面，缺乏全局观念。例如，公司的新产品在市场上销售不力，是定价过高、广告宣传力度不够、销售渠道不够畅通，还是其他什么原因，每个人都会提出自己的见解。学习者在分析时需确定每个人物的观点是拥有充分证据的重大信息，还是缺乏根据的信口开河。

(3) 概括问题。在对案例进行认真分析之后，找出问题的症结所在，并对需要解决的问题进行概括，对问题的概括应指出什么是关键之处、解决问题的主要障碍，这一环节至关重要且具有一定的难度，它需要学习者在详细理解问题的基础上，作出一些合理的假设。要能够通过现象看本质，例如，新产品销售不力只是表面现象，是生产、管理、销售中哪个环节出了问题？造成这种现象的内在原因究竟是什么？

(4) 提出多种决策方案。对于所面临的问题，一般可以提出多种方案以供选择。例如，为了提高产品的知名度，可以进行人员推销，可以采用广告宣传，也可以举办或参加一些公共关系活动。可供选择的方案越多，企业选择的余地也就越大。要学会集思广益，从不同的人、不同的意见中得到启发，来帮助自己进行判断和决策。

(5) 提出决策的标准。提出多个可供选择的方案后，为了确定最终方案，有必要对选择方案时依据的标准进行明确的规定。例如，企业在制定产品的价格时，有时是为了获取高额利润；有时是为了进行市场渗透，扩大市场占有率；有时是为了提高企业在市场上的知名度。究竟怎样定价，应视企业的发展目标而定。而这一发展目标，就是在进行决策方案选择时所必须参照的标准。

(6) 作出决策并提出建议。为了找出所有可能方案中解决现有问题的最佳方案，就要把各个方案放在一起进行优劣对比，在经过反复衡量和比较后进行确定，阐述其理由，同时指出被淘汰方案的缺陷所在。最后，对方案的计划实施提出建议。

3. 案例分析法的具体操作

(1) 准备阶段。

① 负责人（一般由教师、培训者、主持人担任）确定案例分析的具体目的、内容、范围及对象。

② 从平常收集的资料中选择恰当的案例作为讨论的个案，个案的范围应视培训对象而定。

③ 确定会议室、会议时间，制订案例分析计划。

④ 负责人应准备下列知识：个案研究法的操作方法，在实际应用中应注意的问题，讨论前个案的选择标准，讨论后如何总结问题。

(2) 实施阶段。

① 负责人向参加者简单介绍下列知识：个案研究法的背景、方法大意、特色；个案

研究法应用时注意的问题及应用后能达到的效果；计划安排。只有让参加者对本法有了大概的了解后，才能使他们顺利进入角色。

- ② 将参加者分成3~4个小组，每组成员8~10人，并决定每组的组长。
- ③ 分发个案材料。
- ④ 让参加者熟悉个案内容，并且负责人要接受参加者对个案内容的质询。
- ⑤ 各组分别讨论研究个案，并找出问题的症结所在。
- ⑥ 各组找出解决问题的策略。
- ⑦ 挑选出最理想、最恰当的策略。
- ⑧ 全体讨论解决问题的策略。
- ⑨ 负责人进行整理总结

4. 案例分析法的实施要点

(1) 由于案例是从实际工作中收集的，学习者一般无法完全通过材料了解个案的全部背景及内容。因此，负责人分发完材料后，应对材料进行仔细说明并要接受参加者的咨询，以确定他们对材料的掌握准确无误。

(2) 若小组在研究问题时思考方向与训练内容有误差，组长或负责人应及时修正。

(3) 问题的症结可能会零散而繁多，从而归纳出来的对策也会凌乱不整，因此，小组有必要根据重要性和相关性整理出适当的对策。

(4) 各组挑出最理想策略时，若负责人发现各组提出的对策仅为没有新意的一般性对策，则负责人应加以提示，以促使他们更深入地思考。

(5) 在全体讨论解决问题的策略时，其他几组提出质询，并阐明与自己观点的差异所在，以相互激发灵感，然后再做进一步的讨论。

(6) 负责人进行总结时，既要对各组提出对策的优缺点进行点评，又要对个案的解决策略进行剖析，还可以引用其他案例进一步说明问题。

(7) 负责人挑选案例时，应根据研习课程的目的，挑选适当的个案。

1.3 案例分析的方法

下面介绍五种案例分析方法。

1. 对比分析法

所谓对比分析法，就是将A企业和B企业进行对比分析。对比分析法是最常用、最简单的方法，将一个管理混乱、运营机制有问题的企业和一个管理有序、运营良好的企业进行对比，观察它们在组织结构、资源配置上有什么不同，就可以看出明显的差别。再将这些差别和既定的管理理论相对照，便能发掘出这些差异背后所蕴含的管理学实质。企业管理中经常进行案例分析，将A企业和B企业进行对比，发现一些不同。各种现象的对比是千差万别的，最重要的是透过现象分析背后的管理学实质。所以说，只有表面现象的对比是远远不够的，还需要有理论分析。

2. 因素评价模型

外部因素评价模型(EFE)和内部因素评价模型(IFE)分析来源于战略管理中的环

境分析。因为任何事物的发展都要受到周边环境的影响，这里的环境是广义的环境，不仅指企业外部环境，还指企业内部的环境。通常我们将企业的内部环境称为企业的禀赋，可以看成企业资源的初始值。公司战略管理的基本控制模式由两大因素决定：外部不可控因素和内部可控因素。其中公司的外部不可控因素主要包括政府、合作伙伴（如银行、投资商、供应商）、顾客（客户）、公众压力集团（如新闻媒体、消费者协会、宗教团体）、竞争者，除此之外，社会文化、政治、法律、经济、技术和自然等因素都将制约着企业的生存和发展。

由此分析，外部不可控因素对企业来说是机会与威胁并存。企业如何趋利避险，在外部因素中发现机会、把握机会、利用机会，洞悉威胁、规避风险，对于企业来说是生死攸关的大事。在瞬息万变的动态市场中，企业是否有快速反应（应变）的能力，是否有迅速适应市场变化的能力，是否有创新变革的能力，决定着企业是否有可持续发展的潜力。企业的内部可控因素主要包括技术、资金、人力资源和拥有的信息，除此之外，企业文化和企业精神又是企业战略制定和战略发展中不可或缺的重要部分。

一个企业制定企业战略必须与其自身的文化背景相连。内部可控因素可以充分彰显企业的优势与劣势。从而扬长避短，发挥自身的竞争优势，确定企业的战略发展方向和目标，使目标、资源和战略三者达到最佳匹配。企业通过对外部机会、风险及内部优势、劣势的综合加权分析（借助外部因素评价矩阵及内部因素评价矩阵），确立自身长期战略发展目标，制定企业发展战略。再将企业目标、资源与所制定的战略相比较，找出并建立外部与内部重要因素相匹配的有效的备选战略（借助 SWOT 矩阵、SPACE 矩阵、BCG 矩阵、IE 矩阵及大战略矩阵），通过定量战略规划矩阵（QSPM）对若干备选战略的吸引力总分数的比较，确定企业最有效、最可能成功的战略。然后制定企业可量化的、具体的年度目标，围绕着已确立的目标，合理地进行各项资源的配置（如人、财、物方面的配置和调度），并有效地实施战略，最后是对已实施的战略进行控制、反馈与评价。这是最后一项工作，也是极重要的工作。往往一些战略的挫败很大部分是在实施战略的过程中，缺乏严格的控制机制和绩效考核标准所导致的。充分与及时的反馈是有效战略评价的基石，在快速而剧烈变化的环境中，企业的战略经受着巨大的挑战。通过战略评价决策矩阵，可以清晰地了解企业现行战略与实际的目标实现进程，企业现行战略在变化的环境中的适应性，以及是否需要修正原有的战略策略等问题。

3. SWOT 分析法

SWOT 分析法从某种意义上来说隶属于企业内部分析方法，即根据企业自身的既定内在条件进行分析。SWOT 分析有其形成的基础。按照企业竞争战略的完整概念，战略应是一个企业“能够做的”（组织的强项和弱项）和“可能做的”（环境的机会和威胁）之间的有机组合。著名的竞争战略专家迈克尔·波特提出的竞争理论从产业结构入手对一个企业“可能做的”方面进行了透彻的分析和说明，而能力学派管理学家则运用价值链解析企业的价值创造过程，注重对企业的资源和能力的分析。SWOT 分析法就是在综合了前面两者的基础上，以资源学派学者为代表，将企业的内部分析（20 世纪 80 年代中期管理学界权威人士所关注的研究取向，以能力学派为代表）与产业竞争环境的外部分析（更早期战略研究所关注的中心主题，以安德鲁斯与迈克尔·波特为代表）结合起

来,形成了自己结构化的平衡系统分析体系。

与其他的分析方法相比较,SWOT 分析法从一开始就具有显著的结构化和系统性的特征。就结构化而言,首先在形式上,SWOT 分析法表现为构造 SWOT 结构矩阵,并对矩阵的不同区域赋予了不同的分析意义;其次在内容上,SWOT 分析法的主要理论基础也强调从结构分析入手对企业的外部环境和内部资源进行分析。另外,早在 SWOT 分析法诞生之前的 20 世纪 60 年代,就已经有人提出过 SWOT 分析法中涉及的内部优势、弱点,外部机会、威胁这些变化因素,但只是孤立地对它们加以分析。SWOT 分析法的重要贡献就在于用系统的思想将这些似乎独立的因素相互匹配起来进行综合分析,使企业战略计划的制订更加科学、全面。

SWOT 分析法自形成以来,广泛应用于战略研究与竞争分析,成为战略管理和竞争情报的重要分析工具。分析直观、使用简单是它的重要优点。即使没有精确的数据支持和更专业的分析工具,也可以得出有说服力的结论。但是,正是这种直观和简单,使 SWOT 分析法不可避免地带有精度不够的缺陷。例如,SWOT 分析法采用定性方法,通过罗列 S、W、O、T 的各种表现,形成一种模糊的企业竞争地位描述。以此为依据作出的判断,不免带有一定程度的主观臆断。所以,在使用 SWOT 分析法时要注意方法的局限性,在罗列作为判断依据的事实时,要尽量真实、客观、精确,并提供一定的定量数据弥补 SWOT 分析法定性分析的不足,构造高层定性分析的基础。

4. 三种竞争力分析法

三种竞争力分析法指的是公司采取的竞争策略:差别化战略、低成本战略、集中型战略。

差别化战略是提供与众不同的产品和服务,满足顾客特殊的需求,形成竞争优势的战略。企业形成这种战略主要是依靠产品和服务的特色,而不是产品和服务的成本。但是应该注意,差别化战略不是说企业可以忽略成本,只是强调这时的战略目标不是成本问题。企业采用这种战略可以很好地防御行业中的竞争力量,获得超过行业平均水平的利润。

如果企业所在的市场上购买者对价格很敏感,那么奋力成为行业中总成本最低的供应商就是一个很有力的竞争途径。其目的在于:业务的经营运作方式具有高度的成本有效性,获取相对竞争对手的持久的成本优势。低成本战略的目标是获取比竞争对手持久的相对低的成本优势,而不是获取绝对可能低的成本。在寻求低成本的领导地位时,企业的管理者必须认真考虑那些购买者认为是至关重要的特色和服务。一种产品如果过于简便,没有一点附加的特色,实际上就会削弱而不是加强产品的竞争力。而且,竞争对手能否复制或匹配企业获得成本优势的方式也有着重要的意义。成本优势的价值取决于这种优势的持久性。如果竞争对手发现模仿领导者的低成本方法相对来说并不难或者并不需要付出太大的代价,那么,低成本的领导者的成本优势就不会维持很长的时间,就不能产生有价值的优势。

集中型战略是把经营战略的重点放在一个特定的目标市场上,为特定的地区或特定的购买者集团提供特殊的产品或服务。集中型战略与其他两个基本的竞争战略不同。低成本战略与差别化战略面向全行业,在整个行业的范围内进行活动。而集中型战略则围

绕一个特定的目标进行密集型的生产经营活动,要求能够比竞争对手提供更有效的服务。企业一旦选择了目标市场,便可以通过产品差别化或成本领先的方法,形成集中型战略。也就是说,采用重点集中型战略的企业,基本上就是特殊的差别化或特殊的成本领先公司。由于采用集中型战略的企业规模较小,往往不能同时进行差别化和低成本的方法。如果采用集中型战略的企业想实现成本领先,则可以在专用产品或复杂产品上建立自己的成本优势,这类产品难以进行标准化生产,也就不容易形成生产上的规模经济效益,因此,也难以具有经验曲线的优势。如果采用集中型战略的企业要实现差别化,则可以运用所有差别化的方法去达到预期的目的,与差别化战略不同的是,采用集中型战略的企业是在特定的目标市场中与实行差别化战略的企业进行竞争,而不在其他细分市场上与其竞争对手竞争。在这方面,重点集中的企业由于其市场面狭小,可以更好地了解市场和顾客,提供更好的产品与服务。

5. 五种力量模型分析法

五种力量模型分析法从一定意义上来说隶属于外部环境分析方法中的微观分析。该模型由迈克尔·波特于20世纪80年代初提出,对企业战略制定产生全球性的深远影响。用于竞争战略的分析,可以有效地分析客户的竞争环境。波特的“五力”分析法是对一个产业盈利能力和吸引力的静态断面扫描,说明的是该产业中的企业平均具有的盈利空间,所以这是一个产业形势的衡量指标,而非企业能力的衡量指标。通常,这种分析法也可用于创业能力分析,以揭示本企业在本产业或行业中具有何种盈利空间。迈克尔·波特对于管理理论的主要贡献,是在产业经济学与管理学之间架起了一座桥梁。在经典著作《竞争战略》中,迈克尔·波特提出了行业结构分析模型,即所谓的五力模型,其中认为:行业现有的竞争状况、供应商的议价能力、客户的议价能力、替代产品或服务的威胁、新进入者的威胁这五大竞争驱动力决定了企业的盈利能力,并指出企业战略的核心应在于选择正确的行业,以及行业中最具有吸引力的竞争位置。

在对企业进行案例分析时以上分析方法经常用到,合理、恰当地使用它们,能够通过一些表面现象看到问题的本质,但这些方法本身只是一些工具,怎样合理地利用它们才是最关键的。

1.4 物流案例分析

1. 物流案例分析的内容

物流案例分析中所使用的案例多是现实发生的相当复杂的物流管理问题。从类型来看,物流案例一般分为三类:一是问题评审型,即给出问题和解决问题的方案,让学习者去评价;二是分析决策型,即不给出方案,要求学习者通过讨论分析提出决策方案;三是发展理论型,即通过案例发现新的理论生长点,发展并不断完善理论体系。

物流案例分析要经历如下环节,其中,第(2)(3)两个环节可视为物流案例分析的核心,即合作进行“案例分析”的过程。

(1) 阅读案例、个人分析。主要是审读案例文本,把握案例事实,识别案例情境中的关键(案例)问题,个人进行案例分析,初步拟订解决问题的方案。

(2) 小组讨论、达成共识。在小组或全班同学面前呈现个人对案例问题的分析,提出解决方案和依据;听取同伴的意见,对案例问题和解决方案展开讨论,以期达成共识。

(3) 课堂发言、全班交流。通过在班级中进行交流,相互检验和修正对案例问题的分析,进一步完善解决方案。

(4) 总结归纳,消化提升。在个人总结的基础上,独立完成案例作业,撰写案例学习报告。

无论是哈佛大学还是其他学校采用的案例教学法,都属于“教学”的范畴。它首先需要聘请授课教师,由教师来选择或编写案例,并以案例为线索,介绍背景,营造氛围,提出问题,引导讨论,组织课堂教学活动。这种方法,不仅要求教师具有很高的技能技巧,而且对学生的学习也有相当严格的要求。教师要为学生提供理论工具,引导讨论的方向;学生要把所学到的理论知识应用到案例的实践中去,判断案例中哪些是有关的内容,找出真正的案例问题,决定应该做什么,设计出解决方案或行动计划等。

据有关资料介绍,在哈佛攻读公共政策硕士学位(MPP)和公共管理硕士学位(MPA),在为期两年的学习中,学生一般要分析200多个案例。如果攻读两年制工商管理硕士(MBA)至少要分析800个案例。通常一个学生准备一个案例需要3~4小时,加上上课时间,每天要学习12~18小时。经过对几百个案例的分析训练之后,学生必须掌握案例教学的要领,善于抓住案例的核心,分析案例中的关键因素。

2. 物流案例研究法

在案例的分析过程中,有一种被人们称为“芝加哥式”的方法,即“案例研究”。实施案例研究的过程是:首先给学习者分发案例,让他们进行审读,然后学习者和教师一起站在客观的、局外人的角度,来讨论为什么会发生这样的事,应该怎样分析,从中找出管理的一般原则和原理。案例研究一般比较简单,所花时间也比较少。

物流案例研究,实际是物流案例分析里学习者必须完成的最重要的步骤。物流案例分析不是去证实某种观点,而重要的是提高分析与决策水平。由于物流案例本身是一个真实的故事,物流案例作者不一定表达了他个人的意见、分析、评价或答案。即使在物流案例中包含着作者的分析和反思,也只能作为一种“备择”的答案,供其他人参考、学习、借鉴或批判。因此,对物流案例提出的问题、展现的矛盾或冲突、解决问题的方法和策略等,都应该由学习者独立思考,把实际情况与有关理论模式和知识联系起来,作出自己的分析和判断。

物流案例研究鼓励和要求教师在阅读和研究物流案例的基础上,撰写物流案例研究报告。

其一,可以作为独立的教研活动,即根据教学的需要,直接选择一些适当的物流案例(现有的或组织本校教师撰写的),分发给全体教师阅读和研究,然后要求他们独立完成分析的过程,撰写物流案例分析报告。

其二,也可以把它作为物流案例分析教研活动的的一个步骤,即在进行了小组讨论、全班交流的基础上,要求每位教师独立撰写出物流案例研究报告,进一步消化和提升。

无论是合作研究还是个人学习,物流案例研究报告都应该在物流案例研究的基础上,

由教师个人独立完成。这种方式类似于物流案例教学的最后一个步骤，即完成物流案例分析作业。对于教学案例中提供的情境、疑难问题和解决的办法，都需要结合有关教育教学理论进行分析，作出自己的判断和评价。教师也可以给自己提出若干问题，例如，“这个案例对我有哪些启迪和帮助？”“假如我上这节课，我会如何设计教学方案？”“假如我遇到这种情况，我将如何处理？”把别人的经验与自己的实践联系起来思考，辨识模式，发现规律，使物流案例研究报告的撰写过程成为个人知识“外显”的过程，以进一步提高物流教学案例的应用效果。

3. 物流案例分析与教学

威廉斯（1969）认为，案例分析的内容应该包括以下几个方面：一个规定的主题和现有的信息（选择的或撰写的书面案例），所需的其他信息，实际的（案例）问题，解决问题的目的，可能的解决方案及效果，最好的措施，处理的结果和防止未来出现类似问题的方法。事实上，案例分析活动主要是借鉴了哈佛 MBA 教学的核心环节，即在教师个人“自我反思”的基础上（个人撰写案例），为“同伴互助”和“专业引领”搭建一个有效的活动平台，把“案例教学”转化为教师共同参加的“案例分析”教学活动。

物流案例教学活动首先强调教师的主动性和全员参与性。由于物流案例分析的主体是全体教师（或相关年级、相关学科教师），要求教师在案例所描述的特定环境中，共同参与、主动学习、积极思考，对提出的案例问题进行讨论、争辩或协商，促使他们对教学疑难问题刨根问底地寻求最佳解决方案，并在讨论中逐步形成共识，共同制订解决问题或改进教学的行动计划。由于物流案例为大家提供了同样的情景和信息，从同一起点出发，人们会提出不同的见解，它不存在什么标准答案。为了解决问题，有时会有多种解决方案，也可以从多种方案的比较鉴别中寻找最合适的答案（最佳化）。全员参与的讨论必将有效地提升全体教师的教学水平。

物流案例教学活动也十分强调活动过程中教师的相互学习，即“同伴互助”。乔依斯与许瓦斯（Joyce, Showers, 1982）等组实验发现，教师在课程培训的同时，如参与校内同事间的互助指导，可有 75% 的人能在课堂上有效应用所学的内容；否则只有 15% 的人能有同样的表现。其他研究（Sparks, 1986; Singh, Shiffette, 1996）也发现同事间互助指导远胜于单元式的工作。在案例教学活动中针对自己熟悉领域的教学案例进行研讨时，教师之间的互助指导将会起到更显著的作用。教师不仅能从互助和讨论中获得知识、经验和思维方式上的益处，还能从互助讨论中学会与人沟通的能力。

学习资源

- [1] 学习时报（www.studytimes.com.cn）
- [2] 中国行业研究网（www.chinairn.com）
- [3] 中国物流与采购网（www.chinawuliu.com.cn）
- [4] MBA 智库百科网（wiki.mbalib.com）



课后练习

案例 1-1 物流管理课程案例分析

案例分析是对真实物流管理情况和问题的书面描述。物流管理案例一般有两种类型：一是现实物流情况介绍，用生动、具体的例子来说明相关理论知识在现实中的运用或发展情况，以使学习者加深对理论的了解，弥补学习者物流实践的不足，加深学习时的感性认识；二是物流管理案例介绍，用物流管理运营的实际案例让学习者从分析中获得全面分析问题、解决问题的能力，多采用戴维·泰勒的分析框架方法。在许多案例中都会给学习者分配一个角色，如顾问的角色或管理者的角色。学习者需要把自己当成这个角色。案例分析中所涉基本问题的性质虽然千差万别，但其中有一些方法却是普遍适用的。需要掌握的最重要的一条就是：问题要清楚地界定、数据要认真地考查，然后进行更细致的分析，并在此基础上提出解答问题的方案。

1. 在案例分析中学习

在课堂进行案例分析时，教师要鼓励学生积极参与，鼓励学生提出不同方案。一般不提供“正确答案”。教师对案例分析的帮助主要体现在：鼓励学生大胆提出自己对问题的看法，并适当地进行归纳总结。一般来说，要引导学生讨论以下问题：能从该案例分析中学到什么；能从该案例中得出什么可普遍推广应用的结论；本案例所采用方法的效果如何，能否做进一步的改进；哪些物流管理理论有助于更好地理解与分析本案例。在物流课程学习的初期，学生还只接触了几个案例研究时，可能会有一种挫折感。因为课上的案例讨论可能显得杂乱无章，而且常常不能得出一个明确的结论。所以，在讨论物流案例时，教师要明确告诉学生，归纳总结只是提出一种“解决方案”，原因是物流管理案例无“唯一正确答案”可言。

2. 分析物流案例的基本方法

分析案例首先要站好角度，案例分析应注意从如下角度出发。一是当事者的角度。案例分析必须站到案例中的主要角色的立场上去观察和思考，设身处地地去体验，与主角同命运。二是全面、综合的角度，这是对综合型案例而言的。三是要针对相关案例选用恰当的理论知识来分析案例。案例分析包括两个互相关联的方面：首先，要对所指定的将供集体讨论的案例作出深刻而有意义的分析，包括找出案例所描述的情景中存在的问题和机会，找出问题产生的原因及问题间的主次关系，拟订各种针对性的备选行动方案，提出它们各自的支持性论据，进行权衡对比后，从中进行抉择，制定最后决策，作为建议供集体讨论；其次，以清晰而有条理的方式把自己的分析表达出来。

3. 案例分析的基本步骤

案例分析包括以下主要步骤：一是理解案例，确定与本案例有关的物流理论知识，找出此案例中的关键问题。二是明确问题，确定是否还有与已找出的关键问题。三是选择分析方法，选定分析此案例所需采取的一般分析方法。一般来说，对于第一种类型的案例，需要运用相关理论框架，在理论指导下展开问题分析；对于第二种类型的问题，

需要采用诸如 SCOR 模型进行分析。四是拟订回答方案，一般来说，要求在相应分析方法的指导下，初步提出回答案例问题的方案。如对于第一种类型案例，可以先提出理论性的带有概括性的结论，然后在案例中找到相应的事实来说明。五是将分析转化为口头发言的有效形式。此后，教师再总结评价学生的讨论结果。在分析案例时，教师还要告诉学生一些应注意的问题。如在案例分析中要做好学习记录；讨论时对相关问题的阐述要用书面语言表达；撰写案例报告要简明扼要、一针见血，一般不超过 2 500 字；要用一句话把案例分析的主要成果概括出来，并成为报告的主题等。

（资料来源：中国知网. www.cnki.net）

思考：

1. 物流管理课程案例分析有何特点？
2. 物流管理课程案例分析有哪些步骤？

电子工业出版社版权所有
盗版必究