

# 浙江大学管理学院 案例开发与撰写规范 (试行)

浙江大学管理学院

2010年12月

# 目 录

|  |    |
|--|----|
| 管理案例开发与撰写规范.....                       | 1  |
| 一、管理案例的相关概念与分类.....                    | 1  |
| 二、管理案例的基本结构.....                       | 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基本结构及相关要求.....          | 9  |
| 附件 3 教学型案例的格式规范.....                   | 11 |
| 附件 4 案例编写计划及资料的收集与整理.....              | 15 |
| 附件 5 一个案例范本.....                       | 19 |
| 附件 6 案例教学效果评估体系参考 <sup>(1)</sup> ..... | 28 |

# 管理案例开发与撰写规范<sup>□□</sup>

## 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、范例、举例、习题等有一定得联系与区别，详见附件1。

## 二、管理案例的基本结构

管理案例的基本结构总体上包括两大部分：案例正文、案例使用说明

### 1. 案例正文结构

#### (1) 标题

素描型 《美国人民捷运航空公司》《第五冶金设计院》

问题提示型 《ANC 电子有限公司的 ERP 系统建设》《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。按规范与惯例，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部分一开始就开宗明义，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承担的角色。通过明确特定的季后，向学生提示他们在分析过程中是否具有相关的经验；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

这部分主要是介绍所涉及组织的基本情况及背景信息，为读者提供比较适当的案例讨论和分析的背景资料。比较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、

---

<sup>(1)</sup> 该部分内容主要来自于大连理工大学傅永刚和王淑娟编著《管理教育中的案例教学法》

组织结构、人力资源、产品或经营状况、社会环境以及未来的前景等。具体究竟交代那些方面的情况，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；过多则会颠倒主次，引偏方向。

在正文部分，除了将有关情况交代清除外，很重要一点事注意情节的生动性描写，制造一些发展高潮，以加深读者印象，引起他们的浓厚兴趣。正文部分如何安排资料、使用信息应该达到这样的目的：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行比较细致、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，这种结尾比较恰当。

### **(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，较多见得是把图表放在专页或篇尾。图表是正文的有机组成部分，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，放在案例正文部分之后，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；也有将其中一部分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：姓名、学衔，有时还注明单位，如果有指导者，也需注明。
- 2) 版权情况（有时还有出版、印刷情况）：如“版权：1984年，由某学院所有”。可能注有如“由哈佛商学院案例服务社经销”并附地址。有些还有详细的版权说明，如“保留一切权利。未经版权所有者同意，本案例的所有部分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姓名都已经过掩饰，已非本名。还常见注明“本例中部分（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。若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”，是案例的重要组成部分，特别对于案例教学的教师来说，更是不可或缺的结构因素。

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，一般有案例作者撰写，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构想，因此会案例使用者会有一些益处。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验，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。

案例使用说明的结构主要包括以下项目：

### (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。还学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，有些则是综合性的。

### (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基本方向。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发展，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□ 你的实施计划是什么？
- 5□ 为了回答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，要给出案例分析的基本思路和逻辑路径，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，基于核心问题进行分析，最终解决问题。

### (4) 理论依据与分析

这个部分就是提供给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行说明。这部分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行相应的整理，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和深度，就会更加深入的分析案例中的问题，并有效解决问题。同时，这部分也是为在案例讨论的最后进行总结提供一个基础材料，强调该案例最重要的方面，以及对它的分析和解决办法。

### (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、对于相关假设的确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行补充与说明。

### (7) 建议课堂计划

是指对于案例教学过程中的时间安排及如何就该案例进行组织引导提出建议。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，进行归纳总结。

整个案例课的课堂时间控制在 80—90 分钟。

课前计划：提出启发思考题，请学生在课前完成阅读和初步思考。

课中计划：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，并进行归纳总结（15—20 分钟）

课后计划：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

这部分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。

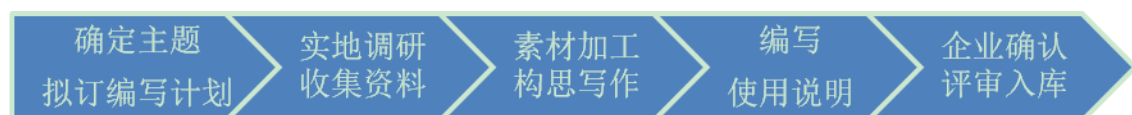
总之，上述关于案例正文的结构说明以及对案例使用说明的框架性介绍并不是僵化的教条，只是为了对二者有个符合逻辑和规范的说明。有些篇幅较小的案例往往就是几个段落所构成的故事，也不需要严格按照这个格式来完成。还有一些有特色的案例在结构上也有其特点，甚至信息表述的方式也不是常规的。在实际编写案例使用说明时，也可以以不同方式进行，可以是很短的非正式的私人笔记，也可以是一份很长的正式文件，总之根据实际需要定夺。

为了和全国案例共享中心更好的进行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范，案例正文及使用说明的基本结构及相关要求可参照附件 2，另案例的具体格式规范详见附件 3。

## 三、管理案例的采编及撰写

### 1. 案例管理采编

#### 案例编写的基本流程



### (1) 确定主题，拟订编写计划

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，也可以是若干领域内容的综合。比如，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计划。编写计划要尽可能详尽，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。收集资料室需要讲求科学性的，作为案例编写者必须懂得什么是案例资料，哪些资料室编写案例所必需的，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，必须进行加工，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部分，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，最好在案例进行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的准许使用的授权书和批准书，二是按照要求对案例进行评审，将标准的案例收入案例库。

案例计划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) 案例撰写的原则

真实化原则

个性化原则

中立化原则

前瞻性原则

### (2) 案例正文的撰写

首先要进行素材资料的筛选，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。在案例的结构安排上，主要有时间结构、逻辑结构、叙述结构、情节结构及说明结构，一个好的案例往往是这些结构的融合。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；二是写实与虚拟的把握，如在不违背常情，合乎逻辑的条件下，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，第二要写出清楚的句

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位风格，一是采用对案例正文进行精辟总结来结尾，这种适合描述评价型案例，具体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，比较适合综合性案例。

案例的掩饰主要包括几个方面：人物姓名、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，体现出真实性。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佳解，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

基本功能就是“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、互相启发的机会。

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、范例、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范，为特殊的教学目的服务。

案例不完全等同于范例，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，多半是已解决得问题。可归入案例范畴，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验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”，并在比较各项备选方案优劣的基础上做出决策。

虽然经验（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达到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。

管理教育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佳解的特征不符。

### 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基础上，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行定性的区别。

## 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，有现成的方案与计划，要求案例使用者对之进行评审，指出其长处与高招，同时也点明它的疏漏与不足，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，达到扩大学生知识面、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，不叙述执行结果，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，要学生把这些问题发掘出来，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，体现了案例教学的基本要求，是管理案例的主流。

## 4. 综合分类

- 高结构型或技术性问题的案例（highly structured or technical problem-solving cases）；
- 中短篇结构性小品型案例（short structural vignettes case）；
- 长篇非结构型或问题与机会确定型案例（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                              |
|-------------------|----------|--|--|-----------------------------------|
| 高结构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的层次分明。一般均有“最佳”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验不够丰富的青年管理者的基础性教学或培训课中  |
| 中短篇结构性小品型案例       | 不超过一万字   | 条理分明，结构清晰，一般无太多无关信息，没有“最佳解决方案”   | 希望学生能联系一些已经学过的概念、理论等加以分析                 | 低年级学生或经验较少的管理者。高年级或经验丰富的管理人员的课堂例证 |
| 长篇非结构型或问题与机会确定型案例 | 1——2万字   | 多是综合性、跨学科的，反映了某一管理情景真实而全面的情况，有多余信息。基本问题与机会等都不很清楚，需要学生自行梳理并找出解决方案。不存在“最佳方法” | 锻炼学生理论和实际相结合分析、发现问题的能力，以及运用各种方法解决相关问题的能力 | 用于高年级和高级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   |  | 博士班及高级管理研究班上采用                    |

|  |  |                 |  |  |
|--|--|-----------------|--|--|
|  |  | 甚少，共同肩负开拓与探索的使命 |  |  |
|--|--|-----------------|--|--|

## 附件 2 案例正文及使用说明的基本结构及相关要求

### 一、案例正文的基本结构及相关要求

**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：作者姓名、工作单位、案例版权，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，比较通行的写法有三种：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、作者姓名、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范。

### 二、案例使用说明的基本结构

**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.建议课堂计划：**案例教学过程中的时间安排及如何就该案例进行组织引导提出建议；

**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范

(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）<sup>1</sup>

（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 公司发展及现状（宋体、加粗、四号、半角）

\*\*公司成立于1995年……（宋体、小四）

#### 1.1 公司的发展（宋体、加粗、小四）

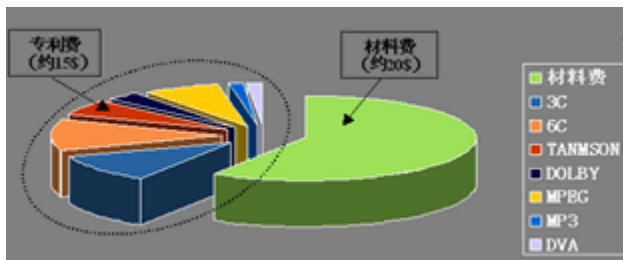


图1 \*\*公司的组织结构图（宋体、加粗、小四）

空格键

### 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）<sup>2</sup>

<sup>1</sup> 1. 本案例由\*\*大学\*\*学院的\*\*撰写（\*\*老师指导\*\*撰写），版权归\*\*大学\*\*学院（\*\*老师或\*\*）所有。未经允许，本案例的所有部分都不能以任何方式与手段擅自复制或传播。

2. 版权所有人授权中国MBA培养院校管理案例共享中心使用。

3. 由于企业保密的要求，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）

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 刘副总的建议 (宋体、加粗、小四)

负责工程项目的刘副总站起来说: ..... (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 jun<sup>1</sup>, \*\*\*<sup>2</sup>

(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. 你如何看待\*\*公司的\*\*问题？（宋体、小四、半角）
2. 王总采取了那些办法？你如何看待王总的做法？
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、建议课堂计划（宋体、加粗、小四）

本案例可以作为专门的案例讨论课来进行。如下是按照时间进度提供的课堂计划建议，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。

课前计划：提出启发思考题，请学员在课前完成阅读和初步思考。

课中计划：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，并进行归纳总结（15-20 分钟）

课后计划：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 案例编写计划及资料的收集与整理

### 案例编写计划及准备

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，比较适合作为案例主题的一些重点内容大体具有如下性质和特点：

- 1) 创新性的经营管理实践；
- 2) 行业内的标杆性经营管理实践；
- 3) 管理实践的清晰决策过程；
- 4) 比较性的管理问题或方法；
- 5) 某一项目的具体实施过程；
- 6) 某一企业（组织）的成长过程；
- 7) 量化的管理实践；
- 8) 经营管理实践的失败经历。

此外，上述管理实践还必须符合如下标准：

- A. 刚刚发生（或正在发生），以确保案例是“新鲜的”，不是陈旧的。
- B. 有足够的细节可供讨论和探索，避免空洞。
- C. 有一定的特殊性，避免雷同。
- D. 有很好的逻辑架构。
- E. 有一定的冲突、决策两难、困境和解决方案等要素。

从案例内容所属的管理学科领域来看，案例主题可以是来自某个单一的职能领域，也可以是若干领域内容的综合。

#### 2. 拟定编写提纲

编写提纲是案例编写计划的具体化过程，编写计划由许多具体的因素构成，这些因素一定程度的量化就形成了编写提纲。案例的编写提纲应包括下列内容：

##### （1）案例的目的和用途

首先需要明确的就是该案例的教学目的，将用于哪种类型学生的教学或培训？通过该案例的使用希望学生从中获得什么？是侧重管理知识点，还是侧重管理价值观、管理能力的培养？

##### （2）案例需要解决的主要问题和决策层次

围绕选定的主题，初步确定有关的主要问题。这些问题将构成案例的核心，成为需要通过有关信息和资料描述清楚地管理情景的内容。同时，也要明确这些问题所对应的决策层次：是高层经理所面对的，还是中层经理所面对的。

##### （3）案例的难度

管理案例一般是以三个维度去确定其困难程度的，即分析方面的，概念方面的，表达方面的三种难度；等级一般划分为三级，即“较易”“一般”“较难”。选择何种难度的管理案例，要根据该案例所面对的学生类型、教学目的等内容来确定。

##### （4）案例的类型

案例的教学目的和要解决得主要问题确定后，案例类型也就随之而定了。通常情况下，侧重管理知识点的案例可以使用描述评价型，侧重管理能力培养的案例大多是分析决策型的。学生也希望能有问题让他们自己发掘，充分发挥想象，设计解决方案，而不喜欢仅对

现成的方案进行评价。

#### (5) 案例的篇幅

这与上述各要素相关，也要根据具体情况而定。如果在后面的调研过程中收集到了足够的素材和资料，那么案例的篇幅可以稍微大一些。如果收集的信息量有限，也只能缩小篇幅，聚焦在一两个问题上。

#### (6) 案例编写的时间进度安排

案例编写者大多都非专职人员，事务往往很多。通过时间进度来案例编写进行控制，将有利于在约定时间内如期完成案例，保证案例编写的顺利开展。

### 3. 将编写提纲化为选题构思

即使提纲已比较具体，但要进入编写状态，还需要有一个转化过程。对许多案例编写者来说，这是一个困难又同时很关键的问题。因为，尽管编写者对自己需要编写什么样的案例已很清楚，但要真正找到满意的典型资料，形成一个有效地案例，还需要编写者有一个追寻问题的结构，以利于被调研单位与其默契地配合，回答编写者希望得到的答案。这方面案例教学专家莱斯要求案例编写者从决策人的角度考虑问题，并完成以下三件事：

第一，搞清楚所教课程或题目和上这门课的学生情况

第二，简明的写下自认为这门课或题目的主要目的以及案例的作用

第三，简要的写下至少六个决策，这些决策应是管理者实际工作中经常要做的，且有意识的让学生在课堂上进行讨论，编写者要力争用决策的术语，而不是概念的术语进行思维。例如，激励是一个概念，而辞退缺乏内在激励的员工则是一个决策。即要从决策的角度而非概念的角度去准备和提出问题。

## 企业实地调研与收集资料

### 1. 选择目标企业并初步接触

选择什么样的企业作为调查对象是一个重要的选择，直接关系到案例编写的质量。目标企业的情况必须符合既定的案例编写目的与主题的要求，又要有良好的合作意向。

#### (1) 选择目标企业的方式

在实际中，对目标企业的选择常凭各种线索与信息，往往颇具偶然性。一瞬间灵感的触发，朋友谈话中的启迪，报纸、杂志、广播、电视与广告中的一鳞半爪，常使你捕捉住一丝灵感跟踪追去。但完全依靠偶然性的机会是不行的，得主动向各方面了解和呼吁，请人推荐。

在中国编写企业案例，依靠各地方政府机关或企业管理协会及各专业学会等半官方或学术性团体，是很有效地渠道。通过他们，可接触到许多企业界人士，了解许多动态与情况。MBA教育的兴旺使各管理院校与来自企业界人士有了广泛密切的联系，MBA学生一面学习管理理论，一面讨论与使用案例，也可以根据自己的工作实践撰写案例或案例研究报告。同时，许多在职的企业高级经理所在的企业，都可以成为我们选取的调查对象。

选择目标企业时不能认为必须是现代化大企业，必须是成功的先进单位才有典型性，而对小型的、一般的单位不屑一顾。这种偏见是无根据的，大企业往往头绪过多，反不知从何做起。选点一定要从编写目的与主题着眼。

总之，案例目标企业的选择，一般可以通过如下途径获得：1) 当地政府、企业管理协会等机构的推荐；2) MBA学生或熟人所在企业；3) 由学院开介绍信，教师直接与相关企业联系。

#### (2) 与目标企业的初步接触

资料收集的过程是案例编写者与目标企业进行合作的过程，能否有效地收集到需要的资料，取决于双方的信任。因此，在同目标企业初步接触时，首先要通过初步接触建立起

信任感，为今后的合作奠定良好的基础。这种信任是建立在双方互利基础上的。首先，案例调研可以帮助企业更深入、更系统的了解自身的情况，发掘问题，对已经做过的事情能有更透彻的认识。案例调研还可与义务咨询、提供培训相结合，给企业带来更多的实惠。其次，案例调研可以丰富调研者的实际管理经验，经调研撰写的管理案例有助于教学水平的提高；最后，案例调研还可能给双方带来进一步合作的机会。这就是我们经常强调的“YOU、I、WE”思维模式，过分强调“YOU”或过分强调“I”都不会形成顺利的合作。

另外，要消除目标企业的一些顾虑。企业往往最担心的是把它们的技术诀窍、成本数据、发展动态等情况泄露出去，造成他们在竞争中的被动与不利。因此，要明确地向他们表明承担保密的义务，保证充分尊重他们的要求，未经主人允许，不打听、不披露。定稿前一定送他们审核，不同意则不发表、不入库；要向他们解释对名称、数据等所采用的掩饰处理措施，详说明做法与功用。

总之，要充分做好说服工作，尊重被调查企业，尽量取得他们的谅解、合作与支持，最好是双方共同参与调查工作，共同参与全部案例编写工作。

经过初步接触，如目标企业仍存戒心，要考虑进一步表明诚意，使误会冰释，不能存丝毫勉强。实在不能取得充分谅解，应考虑放弃，另择新点。

## 2 拟定实地调研提纲

选定目标企业后，在相关调研准备方面最重要的是根据前面确定的案例主题、关键问题、决策层次以及企业方的具体情况来拟订一份实地调研提纲。

实地调研提纲是用于指导对目标企业所开展的实地调研。因此，提纲中应确定调研的范围、调研的人物及问题、调研方式（单独访谈、座谈、观察等）、时间进度安排、调研小组各成员职责安排、需要完成的主要任务等。在调研前应该就调研提纲的内容与被调研企业达成共识。

案例调研提纲的拟定可以从两个维度考虑：一个维度是从进展阶段的方面考虑，将采访分作准备、介绍、执行、结尾四个阶段；另一个维度是从具体任务的方面考虑，即相对采访的不同阶段，完成不同的任务。如下表

| 四个采访阶段 | 准备   | 介绍   | 执行  | 结论  |
|--------|--|--|---|---|
| 任务     | 收集有关资料： <ul style="list-style-type: none"> <li>● 贡献单位</li> <li>● 采访对象</li> <li>● 行业</li> </ul> 定义案例需求采访需要带的东西： <ul style="list-style-type: none"> <li>● 名片，电传号码</li> <li>● 案例样本</li> <li>● 课堂教学大纲</li> <li>● 案例写作步骤</li> <li>● 寻求潜在案例线索问题清单</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>● 开场白</li> <li>● 访谈目的</li> <li>● 日程表</li> <li>● 回顾案例写作过程的一般步骤</li> <li>● 使用准许/掩饰</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>● 存在什么案例机会</li> <li>● 故事情节</li> <li>● 谁？什么？何时？怎样和为什么？</li> <li>● 按问题清单提问并得到回答</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>● 下一步干什么</li> <li>● 何时谁和谁再联系</li> <li>● 要地址、电话及电传号码</li> <li>● 感谢能有机会访问</li> </ul> |

这个调研提纲最初只是大纲性的，在调研全面展开后，应视进展与具体情况，不断调整、充实和修订。

需要注意的是，到企业调研前应该通过公开出版物或互联网对企业有大概了解，或者请企业先提供一些书面性资料供调研小组成员阅读、参考。进入企业前还需准备好一些

基本物品，如名片、录音笔等。

基于上述调研提纲，可以根据所需调研的管理主题和领域拟订更为详尽的访谈提纲（问题）。这些问题将作为与企业方各层代表进行面对面访谈时的主要参照。

### 3.资料的收集

#### （1）案例资料收集方式

一是通过信息搜索，在目标企业外部获得的资料，包括正式发表及未发表的资料。

二是通过练习与索取，在目标企业内部获得的书面形式的资料。这些资料大部分都是公开的信息和素材，某些需要保密的资料很难得到。

三是通过对目标企业的访谈，在目标企业内部获得的非书面形式的信息和资料。这类资料的获取效果和资料质量取决于实地调研的有效性。

通常在选定目标企业后，在首次登门拜访前，应以各种间接手段（信息搜索），对调研对象单位的情况做初步摸底工作，包括对它的产品、设备、市场，技术力量和领导班子，在行业与市场中的影响和地位，它的过去演进历史与目前的状况等各种背景情况，做到掌握概况，基本有底。

在双方接触之后，应尽快获取目标企业内部的书面材料。这些材料应当比在目标企业外部收集的材料更为具体，更有利于编写者掌握对象单位的管理实情和实际运作情况。另外，编写高质量的案例只凭书面材料是远远不够的，还必须经过细致深入的实地调研来了解。要依据调研提纲对有关人员进行访谈，与之交流沟通，以获得丰富生动、具体的事实与信息。

#### （2）案例资料收集的方法

案例资料的获取可以采取多种方法，如文献法、观察法、访谈法、实验法、问卷法、座谈会等。最常用的是文献法、访谈法和座谈会。

##### 文献法

文献的形式有四种，即书面文献、统计文献、图像文献和有声文献。

书面文献指用文字形式叙述的资料，包括：正式档案、公事性文件、报刊、个人文献和间接文献。其中公事性文献指会议记录、机关部门决议、业务备忘录、演讲稿等；间接文献专指：各种出版物，如地方志、报告文学等纪实作品等。

文献法收集资料的优点是：费用低廉，容量很大；可以进行纵向考察研究；可以解决不能亲身接触的问题；对于以前发生的是事件，有时文献可能是唯一可靠的资料来源。缺点是：文献的倾向性有时会成文偏见，会影响案例的真实性。文献的各自的写作目的不同，都不是为写案例准备的，有时保留下来的文献资料大多已经经过某种选择，难以回复事件发生的本来面貌。即使是完整保存下来的文献，也会有许多局限性，大量的文献中真正有用的也许并不太多。

##### 访谈法

访谈或访问法是收集初级资料时使用的方法，它以个人——被访问者的沟通交流为基础，目的在于弄清案例的细节资料，或弄清一些有争议或差异性较大的问题。实际上是以访问者与回答者之间直接发生社会心理的相互影响为基础。

##### 座谈会

座谈会是访谈法的扩大。其作用和操作方式基本与访谈法相同。不同的是案例编写者要同时与几位甚至更多的访谈对象交谈。一方面，多人在一起交谈，可以烘托一种发言的气氛，参与访谈的人感到放松。另一方面，由于周围听话的人多了，讲话的人常常会有所顾忌，这会给收集资料的真实性带来干扰。

在以上收集资料的具体方法中，最为常用的是个别访谈和召开座谈会的方法。查阅文献和随机抽样问卷填写活动作为补充手段也常被使用。总之，无论采用哪种方法，通常所

用的调研程序，总是由上至下，由浅及深，有概貌到细节，所以总是先请目标企业的领导作一番介绍，再转而推荐到更小的单位或个人。

## 附件 5 一个案例范本

案例正文：

### 高洋公司的人才流失<sup>1</sup>

**摘要：**本案例以高洋公司为背景，描写了该公司在面临经营环境压力和人才流失问题的条件下，通过增设开发部，改革薪酬体系和实施末位淘汰制等一系列措施进行战略调整和组织变革，尤其以技术部门的内部管理为调整重点，试图调动技术人员的积极性，但结果却收效甚微，部分措施甚至适得其反。这一方面可以启发人们思考企业对核心部门员工（包括核心员工）应该如何管理，才能留住人才、激励人才；另一方面也可以从薪酬公平的角度来思考薪酬设计的科学性。

**关键词：**离职；激励；制度改革

## 0 引言

夜幕已降临，而高洋公司的方总却仍在办公室里沉思。这段时间，方总被一件接一件的烦心事缠绕着无法摆脱。且不说公司一直赖以形成优势的专项技术逐步被竞争对手掌握；本来占据绝对优势的市场被一点点蚕食；更让方总无法接受的是，公司的技术骨干竟又纷纷离职而去，技术队伍面临着严重削弱的局面。这一切究竟是如何造成的呢？方总感到有些茫然。

## 1 公司背景

高洋公司地处辽南地区，成立于 1988 年，是一家从事化纤产品生产厂的工程设计、安装、生产设备制造、技术输出等方面的高新技术企业。自创立之初，高洋公司就制定了以尖端的专业技术为核心竞争力的企业战略。时逢中国化纤工业高速发展，而国内掌握相同技术的竞争者又很少，这给高洋公司创造了良好的发展机遇。大至数十亿投资的超大工程项目，小到生产线改造工程，客户络绎不绝，生产加班加点，各路人马在全国各地奔波忙碌，业务范围一度扩展至东南亚国家。1995 年至 1998 年，公司业绩达到了最为鼎盛的阶段，员工也

---

1. 本案例由大连理工大学管理学院的王淑娟老师指导易学东，马晓蕾，王海燕撰写，版权归大连理工大学管理学院所有。未经允许，本案例的所有部分都不能以任何方式与手段擅自复制或传播。

2. 本案例授权中国管理案例共享中心使用。

3. 由于企业保密的要求，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。

从最初的 68 人增加到了 200 余人。忙忙碌碌、辛辛苦苦换来的是公司和个人的高收入。在当时，高洋公司的员工收入是社会平均工资的数倍甚至数十倍，足以体现其不凡的经济实力。

在内部管理上，由于高洋公司以技术为导向，几乎承担着全部设计、开发、调试、技术输出任务的技术部无可厚非地成为高洋公司的核心部门，其它部门则是为技术部服务的辅助部门。技术部的工作方式实行项目经理负责制，即以项目经理为核心组成若干项目组，每个项目组负责一个工程项目，因此在组织结构上，技术部形成了扁平化结构，除 1 名部长外，下设项目经理 5 人。35 岁的田工是技术部的现任部长，他工作经验丰富，技术全面；以林工和赵工为代表的几位项目经理也非常有才干，技术、能力都与田工不相上下，其中属林工在客户中的名气最大。优秀的群体组成了这支优秀的团队，团队中的每个人都积极主动地工作，不计较干多干少，整个技术部呈现出一片积极忙碌的繁荣景象。

然而，技术部的繁荣忙碌并不代表整个公司的管理制度完美无缺，在高洋公司内部，也有让人感到不舒服的地方。首先，高洋公司长期以来的工资发放办法是：底薪每月 1000 元，每工作一年涨 100 元，奖金不透明，由方总根据每个人的表现确定奖金数额，奖金通常是工资的几倍，是员工收入的主要构成。且不说奖金分配是否公平，工资制定的导向就明显倾向于那些在公司工作时间较长的老员工。然而在实际工作中，老员工恰恰多处于那些较轻闲和责任较轻的岗位，那些常年奔波于工程现场、项目第一线的却往往都是入职时间较短的年轻员工，这部分人作为公司的中流砥柱，在收入中却体现不出来，这就形成了“多劳却不多得”的不公平现象；其次，在高洋公司，只有技术部的员工是通过招聘而不是“关系”进入公司的，其它各部门，从总经理助理到车间工人，各种关系错综复杂。这种复杂的关系网造成了公司某些部门存在着职能错位的现象，行政后勤部门尤为严重，根本起不到服务作用。如工作繁忙时技术部员工加班需要增开班车，后勤部门通常不情愿，如果赶上只有年轻人加班，则干脆不给发车；此外，长期以来，高洋公司由于没有明确的考评制度，工作质量与数量全凭自觉与自愿。干得多了只能寄希望于“方总能够看得见”，干得少了也没有批评与惩罚。所幸，公司效益不错，每个人对自己的收入都还满意，在一团和气的基调下，也就没有人去斤斤计较了。

## 2 矛盾显现

到了 2000 年以后，中国化纤工业进入大踏步发展阶段，专项工程技术被越来越多的人掌握，竞争对手也大大增多，这对高洋公司造成很大影响，利润越



来越低。高洋公司也曾试图通过开发边缘产品来重新赢得市场，但却始终无法形成较稳定的、可依赖的利润来源。正在此一筹莫展之时，高洋公司发生了一件大事，在公司工作了8年的项目经理林工辞职了！这让公司上下一片哗然。高洋公司自成立以来，始终以优越的收入水平及灵活性在业内享有盛誉，在人员方面也几乎是“有进无出”，方总为此非常自豪。然而，此次林工的辞职无疑是对方总的当头一棒。不只是方总，公司其他同事也都感到十分震惊，就连刚加入公司仅三四年的年轻员工小陈和小郑也不例外。

小陈和小郑都是在高洋公司最鼎盛的时候，在一次招聘会上被方总亲自招入的。小陈毕业于某重点大学高分子材料专业，硕士学历，性格沉稳，勤于思考，化纤是其专业的一个分支。小郑与方总毕业于同一所普通院校，是比方总低许多届的校友，专业就是化纤工程。小陈和小郑进入公司后就作为技术力量被安排在技术部从事工程设计工作。小陈悟性很高，加上技术部门良好的学术气氛，在几名项目经理的领导下参与完成了多个项目，很快成长为技术骨干，能够独当一面。小郑虽然专业对口，但实际工作证明，他技术根底不够扎实，在小陈已经可以独立承担任务时，小郑还只能完成小部分的设计工作。尽管如此，小郑还是很努力地完成任务。同许多年轻人一样，小陈和小郑都将技术上的追求作为工作的第一要义，看到自己的辛勤劳动变成一座座能够产生效益的工厂，两人心里充满了成就感，也发自内心地喜欢这份工作。

为了让像小陈和小郑这样的年轻人看到自己的发展空间，以林工辞职事件为导火索，高洋公司决定增设一个开发部。原技术部部长田工转任开发部部长，原技术部的一部分员工被抽调到开发部任职，小郑也是其中一个。技术部方面，为了补充开发部抽调人员形成的空缺，高洋公司又招聘了一批新人到技术部，部长由原项目经理赵工担任。

这次部门调整给小陈创造了机会，作为相对较早进入高洋公司的员工，小陈很快脱颖而出，又经过一年的锻炼便成了项目经理。而小郑在调到开发部后，一下子就轻松了下来。新成立的开发部并没有什么实质性的工作，终日无所事事。小郑深深地明白，自己在技术上还有很长的路要走，只有在不断地工作中才能锻炼提高。但是，非常遗憾，开发部的所有人每天上班几乎都是坐在电脑前无聊地打发时光。这让小郑的情绪受到了影响，他开始为自己的前途担忧。这样的心态不只存在于小郑一个人，大家都不明白高洋公司成立开发部到底为了什么？

这样的情形持续一段时间之后，方总也感到开发部的成立并没有给更多的人创造机会，反而养了一批闲人。于是，开发部又被解散了，先前抽调出去的人员再次回到技术部，加上新近招聘的员工，此时的技术部员工数量达到了历

史最高峰。巧合的是，此时市场环境却急剧变差，项目减少，对人员的需求也减少了。于是，技术部里开始出现另一种景象，那就是像小陈这样的技术骨干们每天仍是忙忙碌碌，像小郑这种技术未成熟的人却仍没有多少事情可做，而在技术部分离期间招入的员工也没有了锻炼的机会。面对这种情况，小郑很沮丧，他甚至想到了像林工那样离开高洋公司。

### 3 维新变法

面对如此内忧外患，方总想到：既然一时之间难以改变市场环境，那么要振奋员工心情，刺激公司发展，就可以从改革公司内部管理制度入手。况且，高洋公司一直承受着过于繁重的工作压力，强调速度和效率，而现在相对轻松，也正是进行内部改革的好时机。于是，就在这一年，高洋公司如火如荼地出台了一系列有关完善企业制度的方案。

率先出台的是新的工资发放标准。新标准规定：员工收入依然分为基本工资和奖金两部分；基本工资以学历、职位和工龄三个标准进行划分，各级学历和职务之间差额都为 50 元，工龄工资每年差额仍为 100 元；奖金依然不透明。刚拿到新工资标准，小陈开始有些小激动，因为工资中体现了学历、职位与收入的关系；可仔细一算，技术部内包括小陈、小郑在内的很多年轻员工都很失望。这部分员工尽管学历都普遍较高，但学历在工资上的差距最多 150 元（硕士与高中毕业相比），工龄工资却相差甚多，最早进入公司的老张仅工龄工资一项就比小陈和小郑高出 1000 元。况且，年轻员工相对来讲仍从事着繁重的工作任务，“劳”与“得”的比例并没有实质性改变。

继工资标准修订之后，高洋公司又引入了“末位淘汰制”，即由每个部门的部长组织本部门员工以不记名投票方式，对每位员工在出勤、技术水平、犯错频率及程度等方面进行评价，最差者将被迫离开公司。这让长期以来没有明确绩效考核制度的高洋公司乱了套，一时间公司里人心惶惶。小陈心情很复杂，他虽然觉得自己还年轻，有学历、有能力，并不担心离开高洋公司后的生活和发展；但是，这种“末位淘汰制”也让小陈心里难以接受，想到自己曾满腔热忱地将感情、精力投入工作，而如今竟有可能轻易地被公司抛弃，小陈感到公司对员工的漠视和不尊重，顿时没了工作积极性。小郑心里对自己是否会被淘汰就更没底了，他认为像自己这种没有根基的技术人员与那些高学历、工龄长，或通过关系进入高洋公司的人相比，没有任何优势可言。他想，如果真这样被公开淘汰出局，今后自信心必将大受打击，即使不被淘汰，那种等待“宣判”的心情也是非常折磨人的。在这样的情绪下，小郑也无心工作，他很后悔没早点离开公司，至少那样离开还是比较有尊严的。

这种近似“恐慌”的气氛笼罩着高洋公司的每一个人，人们议论纷纷，互相虚虚实实地探听着消息、猜测着结果，小道消息、个人猜测在人与人之间传播，没有哪一个人感到舒心。方总每天听着助理及副总们的汇报，对员工的想法逐渐有了了解。刚开始他并没有太在意，因为他认为每项变革都不会一帆风顺，都要有一个适应的过程。况且，高洋公司自成立那天起还没有哪项制度不能推行。方总希望通过这些制度提高竞争，淘汰那些多余的和不合格的员工，减少人力成本，安全度过市场低靡期；但后来他感觉到公司上下不安的情绪越来越严重，迫使方总不得不慎重起来，重新考虑公司的决定。思来想去，方总最终在公司会议上提出：新工资标准的平衡将在奖金中体现；“末位淘汰制”作为给员工敲的警钟，目的只在让大家提高竞争意识，不再进一步执行了。

## 4 风波难平

“末位淘汰制”无疾而终，但由此在公司里弥漫的不安情绪却很难一下子消散。昔日专心工作的技术骨干们没了原先的热情，做起了两手准备；像小郑一样的年轻人也开始工作时间学习外语、悄悄地到处发送简历，以防止末位淘汰制再一次出现时措手不及。同事们三五成群地议论着高洋公司。公司的种种不合理现象在他们眼中变得非常明显，每个人都开始用挑剔的目光来看待和议论以前那些司空见惯的不良现象，甚至对公司的好现象和好传统也视而不见了。越议论就发现不合理的事情越多，不合理的事情越多他们的感情就越疏离，大家再也没有了以前的热忱和宽容。工作依然在做，事情依然在办，但责任心和积极性却少了很多。当有一天，员工们以前避而不谈的各自奖金数额成了不是秘密的秘密时，技术部再次掀起轩然大波。

小陈发现，方总所谓的“用奖金平衡”只不过是空谈，工龄再次决定了一切，自己的奖金与小郑等同期进入的人其实是一样的，这对小陈的打击太大了。而一直以为自己拿得比别人少的小郑第一感觉是窃喜，原来自己的奖金和其他同期的员工是一样的。可短暂的高兴过后他的心里也开始觉得不平衡起来，因为他想到自己在技术部内部虽然相对来说做的工作较少，但与其他部门那些工龄长，但工作少的人相比，仍是吃了亏；再想到自己的发展前景，心中再次灰暗。工作能力及态度没有在奖金上得到任何体现，许多人看到自己的付出与回报在奖金上也不成正比时，不满情绪再度上升。

不久，各种问题扑面而来：各层领导感到工作越来越难以展开，部门间的矛盾变得尖锐，员工偷懒，做事拖沓，出错率高，抱怨增多，斤斤计较。一次，公司组织技术部加班，总经理办公室的一名助理参与组织，由于不满他的高高在上、毫无体谅的态度，技术部的人你一言我一语地表达着不满，以致工作难

以进行。这件事作为导火索激化了矛盾，掀起了高洋公司技术部有史以来的第一次离职潮。几名项目经理及多名员工要么跳槽，要么读书，纷纷离开了高洋公司，许多年轻人借机表达心中的不满，小郑也终于下定决心离开了。

最初几人的辞职并没有引起方总的重视，相反方总觉得很轻松，正好达到了公司要减少人力成本的目的，可在两个月之间，技术部人员大批离职，公司技术力量受到严重影响，在市场上也开始产生不良反馈；公司内部，一种微妙的气氛悄然蔓延开来，像一层无形的隔膜出现在领导层和员工之间，对仍留在公司工作的人产生消极的影响，这让长期以来已经习惯人们仰视的方总开始感到不安，他甚至一度对员工产生了敌意，对员工是否会有忠诚感和责任心产生了怀疑。

小陈想来想去，最终还是决定留下。尽管他对公司的一些做法感到不满，对如此大面积的人员更换也非常担忧，但对这份可以带给他成就感的工作的喜欢，及对公司和个人发展前景仍抱有的希望，使他选择了再次理解高洋公司。小陈非常了解目前技术部技术人员青黄不接的现状，他认为，自己作为技术骨干，除却完成工作任务外，还有责任带领新员工提高技术能力，使他们尽早进入角色，这样在以后的发展中也才能够有更多的人来承担任务。

## 5 尾声

此时早已夜深人静，方总却还在办公室里沉思着，近几年发生的一幕一幕不停地在脑海里飞过。面对公司这重重矛盾，高洋公司究竟应该如何应对？是全盘调整公司制度，重塑组织结构与规范？还是从员工下手，依靠员工个体的感知慢慢恢复企业生机？想想化纤工业快速发展的市场前景，再想想那些像小陈一样愿意留下和自己共度难关的员工，方总陷入了深深的思索……

**（案例正文字数：5525）**

### **Abstract:**

This case describes that Gaoyang Company sets up the department of exploitation, reforms the salary system and washes out the last one to rebuild the strategic and organization structure in the face of the conditions of environment pressure and the brain drain in the background of Gaoyang Company. These measures emphasis on the internal management of the department of technology in the interest of mobilizing the enthusiasm of technology staff. But the result has little effect and some of the measures or even counter-productive. This can inspire people to think about how to manage the business-to-core staff (including key employees) in order to

retain talent and motivate qualified personnel. On the other hand, we could think about the scientific nature of the pay structure from the perspective of fair remuneration.

**Key words:** resignation; incentive; norms restructuring

## 案例使用说明：

### 高洋公司的人才流失

#### 一、教学目的与用途

1. 本案例主要适用于管理学、组织行为学和人力资源管理等课程。
2. 本案例是一篇描述高洋公司人才流失问题的教学案例，其教学目的在于使学生对企业留人、激励等人力资源管理问题具有感性的认识及深入的思考，从群体特征和个体特征两个角度分析问题，并提出解决方案。

#### 二、启发思考题

1. 你如何看待高洋公司的离职潮问题？
2. 你如何看待方总的做法？
3. 分析高洋公司内部改革的难点及症结应该在哪？
4. 如果你是方总，面临这个局面你将如何决策？

#### 三、分析思路

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。

根据本案例透露的信息，高洋公司首先进行了一次失败的部门调整事件，即从技术部抽调人员组成新的开发部，不久又将开发部并回技术部。在这一过程中，很多年轻的技术人员失去了在实践中锻炼，提高技术水平的机会，阻碍了员工的职业生涯发展，个人目标与企业目标脱节，致使员工对公司心生不满；其次在新工资标准事件上，年轻的技术人员“多劳却不多得”的“相对不公平”

现象没有得到解决，物质激励严重错位，进一步强化了员工对公司的不满情绪；最后，高洋公司引进的“末位淘汰制”则又在感情上给予员工重创。个人目标与企业目标没有结合起来，物质与情感的激励也都纷纷失效，这些因素最终导致了离职潮的到来。

找到这个引发离职潮的内在原因之后，解决问题的思路也就豁然开朗。要改变激励机制有两种方式可供选择：一是自上而下地通过制度的颠覆从根本上解决，但是这种大规模的改革势必要耗费大量的资源，且时间较长，难度较大；另一种方法是自下而上地通过改变员工个体的感知逐步带领公司整体走出困境，这种方法难度相对较小，实施起来比较灵活，操作简便，但是这种方法不能从根本上解决问题，只能解一时燃眉之急。当然，根据企业的实际情况，这两种方式也可以结合起来使用。

#### 四、理论依据及分析

1. 激励的相关原则：（1）个人目标与组织目标相结合原则。只有将个人的目标和组织目标结合起来，使个人目标的实现离不开组织目标的实现，才会收到良好的激励效果；（2）物质激励与精神激励相结合原则。职工存在着物质需要和精神需要，相应地激励方式也应该是物质激励和精神激励。物质利益激励和精神激励二者不可偏废；（3）公平原则。公平原则是激励的一个基本原则，不过不公平，当奖不奖，当罚不罚，反而会造成许多消极后果。公平就是赏罚分明，并且赏罚适度。

2. 亚当斯公平理论。亚当斯（J·S·Adams）1965年提出该理论，其主要观点是：员工的工作动机不仅受其所得的绝对报酬的影响，而且受到相对报酬的影响，每个人会把自己付出的劳动和所得的报酬与他人付出的劳动和获得的报酬进行比较，以此衡量其所得的报酬是否公平。如果个人的报酬与贡献的比率与他人的报酬与贡献的比率基本相等，他就会认为公平合理，从而心情舒畅，努力工作。否则，就会认为不公平，从而影响其工作的积极性。

3. 组织结构设计的相關原则：（1）目标统一原则。整个组织应当只有一个目标，组织设计为这一共同目标服务，这是一条总的指导原则；（2）效益原则。任何组织的结构设计都是为了获得更高效益，做到精干高效。而精干高效就是要做到人人有事干，事事有人管，保质又保量，负荷都饱满；（3）稳定与适应相适合原则。组织结构首先要有一定的稳定性，即相对稳定的组织结构、权责关系和规章制度；同时，又必须有一定的适应性，以适应外部环境和内部

条件的变化。

4. 心理契约：心理契约的内容是交往双方间彼此所抱有的一系列的期望，这些期望一般并未曾明确地表述出来，需依靠双方去揣测推断对方的心理。心理契约的确定是以双方准确判断了对方对自己的期望，并予以适当的合理满足为基础的，所以它实质上是双方彼此间吸引力的均势，这种吸引力就是对方能满足己方的某些期望的潜在可能性。将心理契约概念用于企业管理及上下级间关系，就要求上级不能只对下级提出要求，还得用心了解下级的期望，并及时地适当给予满足。有舍有取，才能改善上下级关系，激发下级努力工作。

5. 组织的内部环境：组织的内部环境是指处于管理系统边界之内的直接制约管理活动的因素的总和，它的各个变量与外部环境各变量之间是相互关联的。组织的内部环境由那些处于组织内部的要素共同构成，如员工、管理模式、企业文化等。其中企业文化是企业内部环境最为重要的部分，因为企业文化制约着包括决策者在内的所有组织成员的思想行为，它通过影响人们的认知模式和态度对组织成员的工作方式和管理者的计划、组织、领导、控制方式起影响限制作用。

## 五、关键点

1. 有效的激励机制是解决离职问题的根本。在本案例中，正是激励机制的缺失才导致高洋公司的离职潮。

2. 有效的激励应当既包括物质激励和精神激励两个部分，还应当注意“亚当斯公平理论”的影响。

## 六、建议课堂计划

本案例可以作为专门的案例讨论课来进行。如下是按照时间进度提供的课堂计划建议，仅供参考。

整个案例课的课堂时间控制在 80--90 分钟。

课前计划：提出启发思考题，请学员在课前完成阅读和初步思考。

课中计划：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，并进行归纳总结（15-20分钟）

课后计划：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。

**（案例使用说明字数：2194）**



## 附件6 案例教学效果评估体系参考<sup>①</sup>

### 一、说明

只有真正重视案例教学，才能让所开发的案例得到充分利用而不至于让其处于体外循环的状态。南京大学商学院经过调查研究，设计了案例教学效果评估指标体系。该评估指标体系由五部分构成：

第一，课程评估。主要是评估课程与专业培养方向的相关性，以及课时数的恰当性。如果一门课程与专业培养方向毫不相关，即使这门课上得非常精彩（如易中天的品三国），其意义也有限，这就应该调整课程。因此，这部分评估指标是前提。

第二，案例教学比重评估。如果案例教学没有达到一定比例就不能说重视和搞好了案例教学，案例开发也就缺乏必要性。因此，这部分评估指标是关键。当然不同课程运用案例教学的合适性具有差别，将会附上有关说明供评估时参考。

第三，教学材料评估。由于教材是获取知识的重要来源，因此教学材料是决定教学效果的一个重要方面。教学材料一般由课件、案例材料和教材构成，考虑到选修课不一定要购买教材以及教材大都未必由任课教师编写，因此评估对象主要是课件和案例材料。评估指标主要包括三个方面：数量指标，质量指标，来源指标。

第四，教师评估。教师上课的态度和水平是决定教学效果的另一重要方面，也是是否能做到为人师表的重要体现。主要指标应该有三个：为人师表，讲课水平，引导能力。

第五，最终效果评估。最终效果受上述效果的影响并是这些效果的集中体现，主要指标也有三个方面：相关理论的掌握和知识面的拓宽，分析相关问题方法的掌握，相关能力提高的程度。

对课程评估和案例教学比重应分别单独评估，也即采取非补偿方式进行评估。这是因为课程评估是教学效果评估的前提，而案例教学比重是在强调案例教学重要性时的关键，如果与其他指标一起评估的话就可能降低这两类指标重要性，而且会增加总体分析的复杂性。教学管理者可根据这两类指标的评估结果，即可直接提出调整建议。

后三类指标关系密切，应采取补偿方式进行评估。虽然最终效果是追求的目标，但由于填写时很难准确评估最终效果，反而对教学材料和教师讲课水平等有比较直观的认识，因此前两类指标的权重也应各占30%。

现有教学效果评估体系的一个重要问题是指标比较复杂有重复，这将导致评估时理解和填写的困难，因此评估指标应简洁、清晰，尽可能易辨别、易理解和易填写。

### 二、教学效果评估指标体系

| 指 标                                       | 权重 | 等 级                      |
|---|----|--------------------------|
| 一、课程评估                                    |    |                          |
| 1. 课程与专业培养方向的相关性                          |    | 很吻合 比较吻合 过得去 不太吻合 很不吻合   |
| 2. 课时数的恰当性                                |    | 应大幅增加 应增加些 应保持 应压缩 应大幅压缩 |
| 注：请注意是课程与工商管理整个专业方向的相关性，而未必是与学员个人职业特点的相关性 |    |                          |

|            |  |  |
|------------|--|--|
| 二、案例教学比重评估 |  |  |
|------------|--|--|

① 该部分内容来自于南京大学商学院

|   |            |       |      |     |     |       |
|---|------------|-------|------|-----|-----|-------|
| 1. 案例数量的恰当性   |            | 应大幅增加 | 应增加些 | 应保持 | 应压缩 | 应大幅压缩 |
| 2. 案例教学时间的恰当性   |            | 应大幅增加 | 应增加些 | 应保持 | 应压缩 | 应大幅压缩 |
| 注：在评估时请注意该课程适合案例教学的程度。打分时请参考如下研究成果：第一类非常适合案例教学：主要课程有人力资源管理、战略管理、营销管理、领导学、组织行为学；第二类比较适合案例教学：主要课程有运营管理、全球化经营管理、公司理财、会计学、管理信息系统；第三类不太适合案例教学：主要课程有管理经济学、管理统计学、数据模型与决策 |            |       |      |     |     |       |
| <b>三、教学材料评估</b>   | <b>0.3</b> |       |      |     |     |       |
| 1. <b>数量指标：</b> 课件、案例材料等的齐全、丰富和详细程度   | 0.12       | 很好    | 比较好  | 一般  | 比较差 | 很差    |
| 2. <b>质量指标：</b> 主题的相关性，新颖性，典型性，   | 0.12       | 很好    | 比较好  | 一般  | 比较差 | 很差    |
| 3. <b>来源指标：</b> 案例是否自己开发或使用了本院同事开发的案例   | 0.06       | 很多    | 比较多  | 有一些 | 很少  | 没有    |
| 注：根据我院政策，要鼓励教师自己开发案例，使用自己或同事开发的案例   |            |       |      |     |     |       |
| <b>四、教师评估</b>   | <b>0.3</b> |       |      |     |     |       |
| 1. <b>为人师表：</b> 态度认真，答疑耐心，不擅自调课停课，对学生一视同仁   | 0.10       | 很好    | 比较好  | 一般  | 比较差 | 很差    |
| 2. <b>讲课水平：</b> 内容先进，充实，清晰，生动，重点突出，知识面广等  | 0.10       | 很好    | 比较好  | 一般  | 比较差 | 很差    |
| 3. <b>引导能力：</b> 课堂气氛活跃，善于引入某种情境，学员参与度高，   | 0.10       | 很好    | 比较好  | 一般  | 比较差 | 很差    |
| <b>五、最终效果评估</b>   | <b>0.4</b> |       |      |     |     |       |
| 1. <b>理论与知识：</b> 理解和掌握相关理论，拓宽知识面，增加信息量等的程度  | 0.10       | 很好    | 比较好  | 一般  | 比较差 | 很差    |
| 2. <b>思路与方法：</b> 观察、了解、分析、解决相关问题的思路和方法的掌握   | 0.15       | 很好    | 比较好  | 一般  | 比较差 | 很差    |
| 3. <b>能力培养：</b> 分析和解决相关问题的能力提高的程度，感觉悟性提高程度  | 0.10       | 很好    | 比较好  | 一般  | 比较差 | 很差    |
| 4. <b>价值观培养：</b> 有利于树立正确企业经营伦理观、个人价值观的程度  | 0.05       | 很好    | 比较好  | 一般  | 比较差 | 很差    |