

案例分析报告的基本要素

一、案例分析报告的结构缘起

专业学位是指在现代大学制度建立并不断丰富、完善的过程中，针对社会特定职业领域的需要，为培养具有较强的职业能力和职业素养、能够综合运用知识和技能解决实际问题的高层次应用型专门人才而设置的一种学位类型。专业学位教育的实质内涵是指满足受教育者开展职业活动需要、体现教育项目特色的一套知识、能力和素养的融合教育。

《工商管理硕士专业学位基本要求》指出，获得工商管理硕士（MBA）学位者应具有在全球视野下把握全局的战略思维和分析能力，具有解决复杂问题的科学决策能力，具有团队意识和沟通能力，具有创新能力和组织领导能力。案例在案例陈述部分还原出组织实际面临的，具有复杂性的决策问题场景，让学生以决策人的立场去思考、识别、定义、分析以及解决问题。经历这种身临其境的解决问题式的复盘过程，学生将科学的理论应用于管理实践中，不断地提高解决复杂问题的能力。这与工商管理硕士人才培养目标高度契合，更好地服务于工商管理硕士培养目标的实现。这也是撰写案例分析报告的价值和意义所在。

管理类专业学位培养目标虽然肯定了案例分析报告的价值，鼓励专业学位学生结合本职工作撰写毕业论文，但案例分析报告包括哪些结构要素，为什么包括这些要素，要素之间的相互关系如何，迄今为止，理论界与教育界对此缺乏相应的探讨。

对专业学位案例分析报告应该具备什么要素，以及要素之间的相互关系是什么问题的探讨，我们需要既遵循案例开发规律，又考虑专业学位人才培养目标。溯源管理案例开发，主要包括两大类：一类是传播管理理论的教学案例开发，通常称为教学案例；另一类是构建自主知识体系与管理理论的案例开发，称为研究案例。专业学位案例分析报告不应该是教学案例，也不能等同于强调理论创新的研

究案例，它应该以解决实际情境的实践问题为导向，从教学案例开发与研究案例开发中提炼出共性元素，推演出案例分析报告的要素与结构。

二、教学案例开发的结构要素

管理类教学案例开发源于 20 世纪初。哈佛商学院鉴于当时理论与实践严重脱节的现象，开始将企业管理实践中的经典案例应用于管理教育，进而提出了案例教学新范式。之后，案例教学在美国乃至全球管理教育中得到了极大的普及与推广。作为一种具有启发性、实践性，能开发学生智力、提高学生决策能力和综合素质的新型教学方法，它在全球管理类专业学位人才培养过程中发挥着日益重要的作用。

教学案例作为案例教学的载体，具有类教材属性。案例描述了组织中面临实际决策问题的场景，让学生站在决策者的立场去思考、识别、定义、分析和解决问题（林德斯等，2011）。通过这种解决问题式的学习过程，学生将管理理论应用于实践中，不断提高分析问题和解决问题的能力。

教学案例开发包括哪些基本要素？笔者解剖哈佛商学院案例库、毅伟商学院案例库，以及中国专业学位案例中心、中国管理案例共享中心的教学案例（见附录 A），发现其教学案例各有侧重点，但基本结构大同小异。教学案例结构包括两大部分：一是案例正文，通过故事的形式还原管理的决策过程，重点在于呈现出管理者面临的复杂管理问题，以及决策过程中的冲突与矛盾，使学生直面真实管理情境，同时在故事中隐含管理理论知识点。二是教学使用说明书（又称教学笔记），包含教学目标、分析思路、理论依据、案例分析、教学计划等要素，其中案例分析是教学案例的主体部分。案例开发与教学，其目的在于教师引导学生从管理理论视角审视管理问题，共创分析框架与思路。教学案例的价值在于，教师通过这一载体引导学生模拟决策，逐步探索与发现管理知识点，最终达成教学目标。

三、研究案例开发的结构要素

研究案例旨在以案例中的管理实践为基础，从中归纳产生理论，通过收集到的数据资料深入分析事件间的逻辑关系，得出归纳性的结论（Graebner，2007）。Eisenhardt（1989）提炼了通过研究案例建构理论的关键步骤：启动、案例选择、研究工具和设计、进入现场、数据分析、形成假设、文献对比、结束研究。Robert K.Yin（2010）指出，在设计研究案例时，要特别注意五个要素：要研究的问题、理论假设、分析单元、连接数据与假设的逻辑、解释研究结果的标准。欧阳桃花

（2004）提出了开展案例研究的五个步骤：第一步，依据企业案例提出问题与研究目的；第二步，对研究问题进行相关文献综述、推导，提出分析框架、理论命题或者分析案例的理论视角；第三步，撰写规范性的研究案例；第四步，分析研究案例和第二步骤的理论命题，或者发现企业实践中产生的新事实、新思想；第五步，提出研究结论，明确今后课题。潘善琳（2016）归纳了欧美的案例研究理论和知识体系，总结开发了一套适用案例研究的方法（structured pragmatic situational, SPS），阐述了研究案例分析报告的六个固定组成模块：介绍部分、文献回顾、研究方法、案例描述、讨论部分、结论部分。可见，案例分析报告与一般学术论文一样，其结构包含：①引言，依据企业案例提出研究问题；②案例情境，复盘案例的关键事件；③案例分析或讨论，从案例情境中发现企业活动中的新事实、新理论（Pan and Tan, 2011）；④结论，提出研究结论、理论贡献、今后课题。

四、专业硕士学位论文案例分析报告的结构要素

如表 1-1 和图 1-1 所示，教学案例与研究案例的开发目标各有侧重。教学案例以传授经典教科书的知识为目标，复盘决策实景，实现其教学价值；研究案例则以独特的实践情境，构建管理理论为目标。教学案例与研究案例的开发目标虽然不同，

表 1-1 专业硕士学位论文案例分析报告与研究案例、教学案例比较

要素	教学案例与研究案例模块	案例分析报告模块
绪论	1. 教学案例：无 2. 研究案例：研究背景、研究目标与意义	1. 案例背景 2. 研究目的及问题 3. 案例资料收集方法 4. 结构安排
案例陈述（案例故事）	1. 教学案例：管理议题、公司及行业简介、关键事件的决策过程 2. 研究案例：关键事件及活动的数据陈述	1. 案例中的管理现象与问题 2. 案例企业及行业背景信息 3. 基于管理问题的决策过程与今后挑战
案例分析	1. 教学案例：教学目标与分析思路、思考题、分析、知识要点 2. 研究案例：案例讨论或案例分析	1. 确定理论视角 2. 结合理论分析案例
解决方案和管理建议	1. 教学案例：无 2. 研究案例：无	1. 解决方案（根据管理议题提出解决方案） 2. 管理建议（面向未来提出对策建议）
结论	1. 教学案例：知识要点、教学板书 2. 研究案例：理论与实践贡献、研究局限与未来研究	1. 总结分析问题以及解决问题的过程 2. 进一步探讨解决方案或建议的普适性

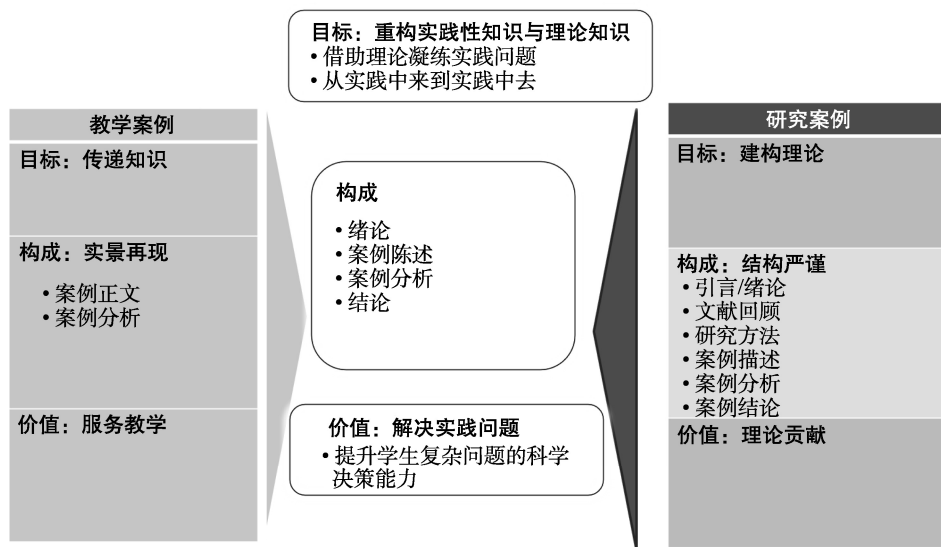


图 1-1 管理类专业硕士学位论文案例分析报告结构要素

但同时包含案例故事（正文）和运用理论视角分析案例。专业学位人才培养目标中的“专业”不是普通的“职业”，而是一个知识、能力和素养的组合。这种组合往往是由专业行动发展而来，在专门职业工作中逐步建立，并非仅通过理论知识积累，还要将理论知识与实际情况和限制因素整合、协调、重构起来（杨斌，2017）。结合专业学位研究生培养目标，专业学位案例分析报告不同于教学案例中将理论点埋藏于案例正文传递知识，也不同于研究案例的建构管理理论目标，其关键在于通过案例分析报告写作，启发学生运用管理学理论或视角，重新审视实践中的困惑与挑战，通过知识重构提升学生科学地分析问题与解决复杂性问题的能力，由此推演出案例分析报告“解决方案与管理建议”模块。由于学位论文一般要求绪论与结论两部分，所以专业硕士学位论文案例分析报告结构包括绪论、案例陈述（案例故事）、案例分析、结论（包含解决方案和管理建议）4个部分（见表 1-2）。

表 1-2 专业硕士学位论文案例分析报告的结构

组成部分	包含的内容	说 明	占全文比例
绪论/引言	• 研究背景和意义 • 研究方法与内容	明确案例研究主题与意义，提出案例研究问题，概述一手数据和二手数据的信息来源	约占 10%
案例陈述(案例故事)	• 企业背景信息 • 行业背景信息 • 关键事件的过程	围绕论文主题描述企业管理问题演进的过程，需要包含企业组织内外部（行业、企业）情境的客观描述，与管理问题相关的关键事件	约占 40%

续表

组成部分	包含的内容	说 明	占全文比例
案例分析	- 研究问题与分析思路 - 理论依据 - 问题分析	从案例陈述中提炼案例研究问题，运用相关理论分析案例研究问题	约占 40%（研究问题与分析思路理论依据占 10%，问题分析约占 30%）
结论	·解决方案或分析结果	给出研究的结论。呈现出科学务实的管理解决方案设计或者对管理概念/理论/模型能做出总结	约占 10%

其中，绪论要对案例分析报告选题所涉及的企业组织内外部情境进行客观描述；案例陈述要进行与案例分析报告选题直接相关的企业组织独特管理实践的结构化展现；案例分析要从理论视角对管理问题进行研究；在结论部分则要给出分析结论，并进行总结。

五、案例分析报告结构五要素的关系及写作过程中培养的能力

案例分析报告通常是以结构化的文字为载体，真实、客观、系统地剖析企业组织在特定内外部情境下的独特管理实践。结合学位论文的撰写要求，它由绪论、案例陈述、案例分析、解决方案与管理建议、结论等要素组成。这些要素之间的关系是什么？撰写案例分析报告又能培养学生的哪些能力呢？

管理类专业学位学生要习得高阶领导者的战略思维和全局视野，需要有高阶决策者的同理心，能理解高阶决策者的决策场景。因此，在管理类专业硕士论文中，讲述案例故事的主要目标是复盘决策场景，讲述包含管理问题、决策情境、决策过程、决策冲突、管理难题的管理故事，强调从应用理论和管理工具视角界定决策问题、分析决策成因、识别决策要点、辨析决策策略。管理理论为学生提供了一个系统化整合实践性知识的视角，帮助学生重新界定或凝练实践问题，以提高其解决复杂问题的科学决策能力，而不是要求学生寻找理论空白点开展论文写作。

教育部、人力资源和社会保障部联合出台的关于深入推进专业学位研究生培养模式改革的意见指出：“专业学位论文选题应来源于应用课题或现实问题，要有明确的职业背景和行业应用价值。”专业学位论文应反映研究生综合运用知识技能解决实际问题的能力和水平。解决方案是科学决策的目标与结果，体现管理类专业学位学生综合运用知识技能解决实际管理问题的行业应用价值。在案例分析报告，解决方案与管理建议要针对当下问题，并确保与案例分析的逻辑保持一致。同时，应面向未来给出管理建议，以此训练学生面对动态的竞争环境时，能够创

新性地给出可行解决方案的能力。

案例分析报告结构的五个要素相互联系、自成一體，形成了“从实践中来，到实践中去”的两个闭环。现象概念化、问题场景化、分析体系化是学生实践经验与理论知识融合重构过程中的三个关键节点。

如图 1-2 所示，首先，提出问题。教师指导学生撰写案例分析报告时，重点启发学生将工作中的困惑通过问题场景化和现象概念化凝练成案例故事和管理议题。其次，在案例分析环节，通过体系化分析，引导学生将工作实践技能与管理理论知识有机融合，重构实践与理论知识体系，提升学生基于复杂问题的科学决策能力。最后，引导学生对实践问题给出相应的对策建议或解决方案。

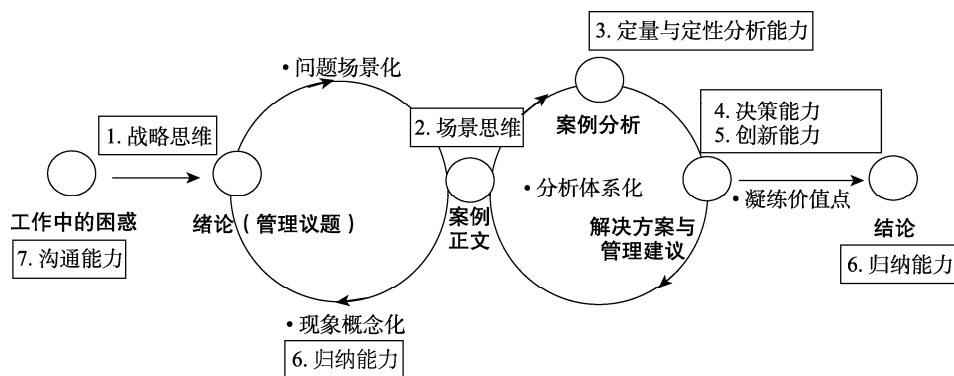


图 1-2 案例分析报告结构五要素的关系以及写作过程中培养的能力

学生通过撰写案例分析报告，逐步形成战略思维与场景思维，培养界定问题能力、决策能力、创新能力、归纳能力、沟通能力（见表 1-3）。

表 1-3 案例分析报告写作所培养的素质与能力清单

培养的素质	培养的能力
1. 战略思维	能够站在高阶领导层角度，全局性、系统性、有前瞻性地看问题、研判趋势
2. 场景思维	能够还原出具体的决策场景，更直观地理解决策条件，体察内外部客户需求
3. 界定问题能力	能够基于内外战略环境，识别机会与威胁，研判问题，分析定性与定量数据，提供决策依据
4. 决策能力	运用管理理论视角以及管理分析工具，界定问题，复盘决策得失，分析问题的成因，探寻可能的最佳解决方案，形成一致性的协调行动，执行计划
5. 创新能力	创造性提出与特定环境相吻合的解决方案
6. 归纳能力	能够将一般现象归纳为管理概念，进而建构管理体系的能力
7. 沟通能力	通过访谈，训练倾听和语言表达能力；通过撰写，训练高效凝练价值点的书面沟通能力

参考文献

- [1] 黄宝印. 我国专业学位研究生教育发展的新时代[J]. 教育科学文摘, 2011, 30(2): 25-27.
- [2] 林德斯, 厄斯金. 毅伟商学院案例写作[M]. 4 版. 赵向阳, 黄磊, 译. 北京: 北京师范大学出版社, 2011.
- [3] GRAEBNER E M E. Theory building from cases: opportunities and challenges[J]. Academy of Management Journal, 2007, 50(1): 25-32.
- [4] EISENHARDT K M. Building theories from case study research[J]. Academy of Management Review, 1989, 14(4): 532-550.
- [5] 罗伯特·K. 殷. 案例研究: 设计与方法[M]. 2 版. 周海涛, 史少杰, 译. 重庆: 重庆大学出版社, 2010.
- [6] 欧阳桃花. 试论工商管理学科的案例研究方法[J]. 南开管理评论, 2004, 7(2): 100-105.
- [7] 潘善琳, 崔丽丽. SPS 案例研究方法: 流程、建模与范例[M]. 北京: 北京大学出版社, 2016.
- [8] PAN S L, TAN B. Demystifying case research: a structured-pragmatic-situational (SPS) approach to conducting case studies[J]. Information & Organization, 2011, 21(3): 161-176.
- [9] 杨斌. 专业学位教育的再认识与再进军[J]. 中国高等教育, 2017(2): 25-28.