

《管理案例开发与应用》

---SPS 案例与经验萃取工作坊

课程定位：

企业的发展，萃取组织经验，最佳途径就是构建企业内部的案例库，拿着别人成功案例，虽能激发思考，却很难落地，搜集到了很多企业内部实战案例，却不会筛选优化，所准备的痛点案例，学员总觉得不痛不痒，案例教学是思维启发性，和传统的“满堂灌”“填鸭式”教学相比，更关注思考问题的角度与逻辑推演；提供真实的学习情景，以提高学员的学习兴趣，激活学员的思维潜能，引发学员的情感体验；用思考代替激情，用案例检验管理行为，运用 SPS-结构化、实用化和情境化案例研究方法，重新思考管理行为选择。

适合对象：企业内训师，培训专员，内训课程开发者，关键业务管理者

课时安排：2-3 天（6 小时/天）

课堂形式：学员必须分组，4-6 组，每组最多 8 人。

课程纲要：

- 第一节 管理案例认知
- 第二节 案例开发编写
- 第三节 案例复盘萃取
- 第四节 案例体系建设
- 第五节 案例教学实践

内容设计：

明晰适合企业内部的案例的标准，应用有效的方式挖掘好的案例素材，认识到环境对案例教学的影响，依据案例的要求设计完整的课程计划，明确案例讨论过程中的三阶段，熟练运用案例分析方法，正确评估案例进程并提出改进意见。

课堂特色：

课堂上讲师引导管理问题的解决思路，阐述分析管理实践的行为选择策略，然后启发学员课堂构思案例，讲师引导完成案例分析，学员将自己过去经历过的具体一个管理

事件转述成一个情景案例，包括事件背景和人物关系，并列举出可能的管理措施方案，供其他组讨论选择，并最终由讲师分析阐述。最关键的是课堂直接可以产出成品案例。

课程大纲：

第一节 管理案例认知

管理不能单凭技术性、定量性的手段和方法，专业技术问题大多属于结构性问题，其因果关系相对确定，管理问题内在的逻辑关系往往复杂多变，缺乏结构性，其因果关系不确定。

【导入】：管理者的技能培养困境，管理案例开发的必要性；

【问题】：萃取组织经验，复盘管理行为，关注管理效率

【工具】：SPS 案例研究法，定性研究与管理案例研究基本流程；

【工具】：案例设计循环：构思，提升循环：调研，推荐视角；

【要点】：分解和简化复杂的综合型案例，逐步构建案例体系；

【应用】：以顶层设计为牵引，企业立项，分阶段启动案例管理；

【案例】：<跨部门协作的优先顺序>，<新实习生的失误处罚>；

第二节 案例开发编写

运用业绩成熟的案例开发方法论，并结合行业特色梳理形成企业自主的案例开发方法论，统一案例开发标准语模式，虚拟化案例开发小组，产品化案例工作绩效；

【导入】：写论文与写案例：结构化与逻辑化

【问题】：案例的叙述的金字塔原理，前后矛盾与信息遗漏；

【方法】：案例设计逻辑与建模，动态模型与静态模型；

【工具】：概念化与分析层次：四阶段八步骤：

第一步：规划案例：明确主题，制定规划；

第二步：收集信息：组织访谈，萃取经验；

第三步：编写案例：构思情境，撰写初稿；

第四步：设计教学：教学笔记，教辅资料；

【要点】：设定案例的主题目标与问题点，明确案例应用对象；

【应用】：组织访谈，分析访谈记录，STAR 提问法，案例时间轴；

【实践】：建立模型，提取关键信息，分小组和分角色开发实践案例；

第三节 案例复盘萃取

管理案例的基本功能就是“迫使学员去思考”，案例能为学习集体提供一个共同的关注焦点，一个取长补短、互相启发的机会。管理者采用复盘的方式，就同一个问题各抒己见，交流辩论，共同提高，是开阔视野和增长知识的机会，是一个主动思考集思广益

的机会。

- 【导入】：案例场景化处理，明确“主人公”与“分割点”
- 【问题】：企业管理过程的复盘与案例相结合，把经验转变为能力；
- 【工具】：情境再现法，关键点法；行动触发因素；管理复盘工具包；
- 【要点】：知其然与知其所以然，传承经验与提升能力，总结规律和固化流程；
- 【应用】：对征集的案例进行集中评审，提升案例质量，孵化开发能力；
- 【实践】：标准化案例课程，定制化案例课程开发，企业案例体系搭建；

第四节 案例体系建设

做好顶层设计，构建案例体系建设的全景图，明确案例工作的方向与工作内容，细化案例体系建设的实施路径，明确各个阶段的工作任务和相关要求

- 【导入】：做好案例库平台的规划与功能设计，为案例传播和应用提供保障；
- 【问题】：初步设计全辖案例库应用的运作机制，支持案例体系的规范化运作；
- 【方法】：案例选取、研究计划与访谈，
- 【工具】：案例库入库标准，案例进行归类法；案例库定期盘点方法；
- 【要点】：管理案例评选标准考核维度：目的性，真实性，典型性，完整性，逻辑性；
- 【应用】：重大项目分析与复盘案例，团队管理类案例，工作管理类案例；
- 【案例】：某公司案例库建设示范；员工发展，培训升级，支持业绩；

第五节 案例教学实践

医学院运用病例，军事学院利用战例，法学院采用判例来进行教学，可以追溯到较远的年代，管理教育中采取管理案例来教学，用意与此相似，把具体管理情景陈述出来，告别以往只是代理式的学习，而是在假定的、模拟的但接近实践的逼真的不同管理环境中多次操演锻炼，亲历其境，感同身受。

- 【导入】：着力推进案例课程化或课程案例化；
- 【问题】：确定课程框架和教学点，开发教学笔记；
- 【工具】：结构化案例课程设计法，角色扮演法；
- 【要点】：培养内部案例讲师和案例开发师，起到示范效应；
- 【应用】：适合开发小微案例的主题，微案例核心要素；
- 【实践】：案例教学法示范：<案例课程结构化评分表>；

总结：管理案例是组织经验萃取的重要方式，是管理者能力提升的重要途径。