

# 案例分析

## 题目简述：

案例分析题属于考核综合能力的笔试题，对笔试者的阅读、理解、推理、分析、计算、归纳等各方面能力进行综合考量。这类题通常会给笔试者一个实际案例，包括文字材料、图表、数据等等，然后提出综合性的问题。笔试者除了要理顺案例中的诸多细节，还要形成对案例的主观看法，然后回答问题或阐述自我观点。通常这类题目最能区分笔试者的能力层次。

## 考查要点：

\*阅读、理解

\*计算、数据分析

\*归纳、总结、表达

## 解题难点：

\*理解案例

\*分析表述能力

\*独特的观点

## 题型分类：

### ● 非专业案例分析

专业相关度不高的案例分析题，给出图表数据，让笔试者做简单分析总结，然后回答问题，考查笔试者的综合分析能力。

### ● 专业案例分析

专业相关都很高的案例分析题，通常都是给出特定行业里的真实案例，要笔试者做专业阐述分析，是综合能力与专业素养的集中体现。

## 出现场合：

案例分析题主要出现在两种场合，其一是国家公务员考试的行政能力测试中，其二是银行、

会计事务所、咨询公司、金融机构类企业的笔试面试中，如中金、花旗银行、工商银行、A.T.K 等。

## □ 非专业案例分析

这类分析题重点考察考生对文字、图形、表格三种形式的数据性、统计性资料进行综合分析推理与加工的能力。针对一段资料一般有 1~5 个问题，考生需要根据资料所提供的信息进行分析、比较、计算，才能从问题后面的四个备选答案中选出符合题意的答案。做这类题目并不需要应试者具备相关的专业知识，考察的是应试者对文字、数据的处理能力，及基本的分析能力。

### （一）文字分析类

文字案例分析题是资料分析测验中较难、较复杂的部分，因为它不像统计图像那样具直观形象、一目了然等特点，其数据具有一定的“隐蔽性”，因为众多数据都隐藏包容一段陈述中，需要应试者从中将需要的数据逐一找出，并将相关的数据串起来。这就要求应试者具备较强的阅读理解能力，能在较短的时间内迅速而准确地把握字里行间包含的各种数量关系及其逻辑关系，并进行分析、综合、判断，才能得出准确的答案。通常要小心的是文字中的细节、伏笔，有些文字陷阱会误导应试者做出错误的选择。

#### 解题方法与技巧：

在所有的案例分析题中，文字案例题是最不易处理的一种。在遇到这类题时，切忌一上来就找数据。因为这种题是一种叙述，叙述就有语意，有语意就可能让人误解。如果一上来就直奔数据，而对材料陈述的内容不屑一顾的话，很可能背离材料的本意和要求，造成失误。

做文字案例分析题，在拿到题目之后，首先要将题目通读一遍，用大脑分析哪些是重

要的，哪些是次要的，然后仔细看一下后面的问题，与自己原先想的印证一下，接下来再有针对性的认真读一遍材料，最后，开始答题。这样做，一方面，可以准确地把握材料；另一方面，对材料中的各项数据及其各自的作用有了一个明确的认识。有些人可能不喜欢做那些统计表的问题，面对大堆的数据觉得无从下手，而以为文字案例资料非常容易，这种想法常会导致在文字案例题上丢分。前面就已经说过，在案例分析中，最难的一类就是综合性的判断，统计表分析题只涉及对数字的比较和处理，虽说复杂点，却相对比较容易得分；而文字案例题却加上了对语意的把握和理解，也就是说，它比统计表又多了一个环节。这对那些急躁而又轻视文字资料的考生来说，确实是一个严峻的考验。

**例题：**请根据下面的文字资料回答下列问题： 某年，我国乡镇企业职工达到 9545.46 万人，分别占农村劳动力总数的 23.8%和全国劳动力总数的 17.6%；乡镇企业总产值达到 6495.66 亿元，分别占农村社会总产值的 53.8%和全国社会总产值的 24%。其中，乡镇工业产值达到 4592.38 亿元，占全国工业总产值的 7.6%；乡镇企业直接和间接出口创汇 80.2 亿美元，占全国出口创汇总额的 16.9%。 该年乡镇企业税金为 310.29 亿元，仅占国家财政总收入的 12%。但是在国家财政新增长的部分中所占比重却明显地增大。从 10 年前至该年，10 年间乡镇企业税金增加 288.29 亿元，占国家财政收入增加额的 19.7%。同期乡镇企业税金 平均每月增长 30.3%，相当于国家财政总收入平均每年增长 8.7%的 3.48 倍。

- 1.该年我国乡镇企业职工占全国劳动力总数的比重比占农村劳动力总数的比重低多少？ A. 23.8%    B. 17.6%    C. 6.2%    D. 6.3%
- 2.该年我国乡镇企业总产值占农村社会总产值的多少？  
A. 1/2 弱    B. 1/2 强    C. 1/4 弱    D. 1/4 强
- 3.10 年前我国乡镇企业税金为:

A.310.29 亿元 B.288.29 亿元 C.32 亿元 D.22 亿元

4.从 10 年前至该年，我国财政总收入平均每年增长:

A.12% B.19.7% C.30.3% D.8.7%

5.该年，我国乡镇工业产值为:

A.9545.46 亿元 B.6495.66 亿元 C.4592.38 亿元 D.310.29 亿元

【答案解析】 本题的正确答案为 1.C ; 2.B ; 3.D ; 4.D ; 5.C。

第 1 题，首先在题中找出我国乡镇企业职工占农村劳动力总数的比重为 23.8%，占全国劳动力的比重为 17.6%，根据题中要求，两个数字相减就可以了，这是比较容易的一种问题，考察的是考生获取有效数据的能力。

第 2 题，我们在题中很容易就可以找出，乡镇企业总产值占农村社会总产值的比重为 53.8%。然后我们对照问题，很容易地就会得出答案为 B。

第 3 题，它要求的不是材料中的原始数据，而是对材料中几个相关数据的处理。首先，我们可以在材料中找出该年乡镇企业税金为 310.29 亿元，然后，继续往下读，我们就可以发现，下面有这样一段话“十年间乡镇企业税金增加 288.29 亿元”，综合这两个数据，我们就可以得出，10 年前我国乡镇企业税金为 22 亿元，即选 D。

第 4 题，它的答案就在材料中，材料最后一句明确地给出“国家财政总收入平均每年增长 8.7%”。答案很明显，应该选 D。

第 5 题，需要一个提取数据的过程，只是有关乡镇企业产值的数据有两个，一个是乡镇企业总产值达到 6495.66 亿元，另一个是乡镇工业产值达到 4592.38 亿元，需要在看清题目的前提下作出正确选择。

## （二）统计图分析

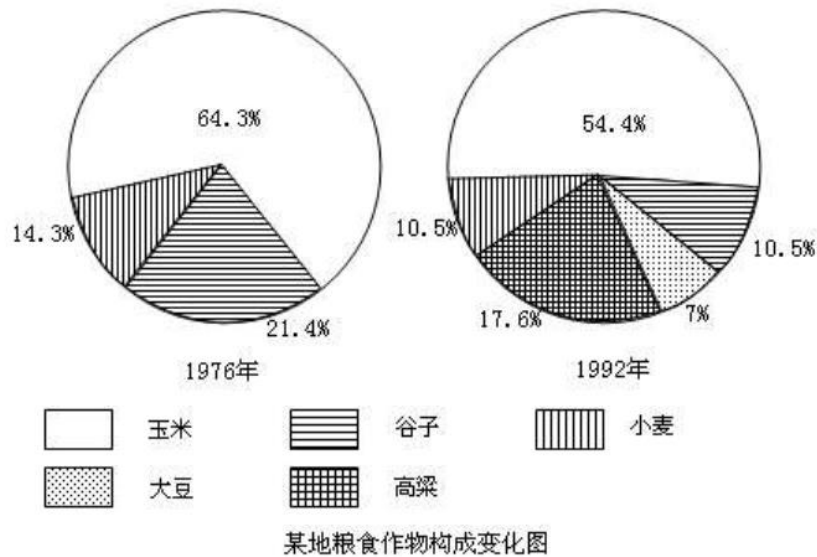
统计图是运用几何图形或具体事物形象来表示现象之间数量关系的图形。它具有直观形象、通俗易懂、便于比较等显著特点，在案例资料的统计分析中发挥着重要作用。

解题方法与技巧：

统计图与统计表及文字资料不同，它的数据蕴含在形象的图形之中，需要考生对图形进行一定的分析之后，才能得到所需的数字资料。有些统计图比较简单，但有些考题比较难，会出现一题多图现象，这要求考生认真细致一些。解答统计图分析题时，要注意以下几点：

- 1、首先应读懂图。统计图分析试题是以图中反映的信息为依据，看不懂资料，也就失去答题的前提条件。因此，应当把图中内容的阅读和理解作为正确答题的首要条件。
- 2、读图时，最好带着题中的问题去读，注意摘取与试题有关的重要信息。这样一方面有利于对资料的理解，另一方面也可减少答题时重复看图的时间。
- 3、适当采用“排除法”解决问题。统计图分析题的备选答案，通常有一两项是迷惑性不强或极易排除的，往往通过图中反映出的定性结论就可以排除；在进行计算时，往往通过比较数值大小、位数等可排除迷惑选项。
- 4、注意统计图中的统计单位。

例题 1：



1. 该地粮食作物中始终占主导地位的是( )。

A. 玉米 B. 谷子 C. 小麦 D. 大豆

2. 该地 1992 年与 1976 年相比，新增加的粮食作物是( )。

2. 该地 1992 年与 1976 年相比，新增加的粮食作物是 (

A. 玉米，大豆 B. 谷子，小麦 C. 高粱，谷 D. 大豆，高粱

3. 与 1976 年相比，该地 1992 年小麦构成比重下降多少?(

A. 4.8 B. 4.8% C. 3.8 D. 3.8 个百分点

4. 1992 年，该地构成比重相同的粮食作物是( )。

A. 大豆，玉米 B. 谷子，小麦 C. 大豆，高粱 D. 小麦，玉米

5. 1976 年，该地谷子所占比重为( )。

A. 21.4% B. 14.3% C. 10.5% D. 64.3%

【答案解析】本题的正确答案为 1. A ; 2. D ; 3. D ; 4. B ; 5. A。

第 1 题，在各种格式的扇形中，空白应是最惹人注目的，因此我们可以一眼就看到空白扇形的面积最大，稍一看数据即可得到本题答案为 A。

第 2 题，需要仔细比较这两个图形，经过观察，对照图标，我们可以知道，新增的是大

豆和高粱，所以答案选 D。

第 3 题，需要对同一项目在不同时期的数据进行量化处理，首先要找出小麦的图标，然后在两个平面图的相应部

分找出数据，进行相差处理即可，需要注意的是，3.8 和 3.8%是完全不同的，绝不能相互替代，在做题的时候需

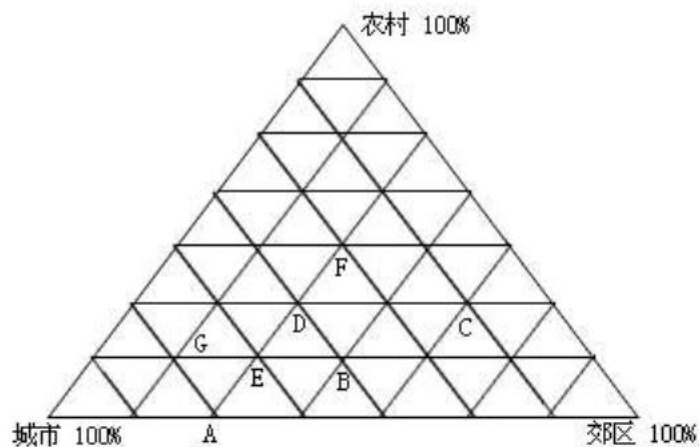
要注意。

第 4 题，只需在第二个图形中进行比较即可，只要不将各种粮食作物的图标搞混弄错，应该很容易就得出本题答案第

5 题，该题有两个要求，第一，找出需要的是哪一个平面图；第二，根据谷子的图标在相应的平面图中找出答

案。这类题主要考查的是细心，只要稍微仔细一点，是很容易做好的。

例题 2：



图示是某省城市、郊区、农村各类学校的分布情况。A 代表大学，B 代表中专学校，C 代表师范学校，D 代表普通中学，E 代表职业中学，F 代表小学，G 代表私立学校。

1. 农村分布率最高的是( )。

A . 小学 B . 普通中学 , C . 师范学校 D . 私立中学

2 . 在农村分布率最低的是( )。

A . 私立中学 B . 职业中学 C . 中专学校 D . 大学

3 . 师范学校在城市的分布率 , 与普通中学在城市的分布率之比为( )。

A . 1 : 2 B . 1 : 3 C . 1 : 4 D . 1 : 5

4 . 哪一类学校在城市、郊区、农村的分布率基本相同? (

A . 师范学校 B . 普通中学 C . 小学 D . 职业中学

5 . 下面叙述不正确的是( )。

A . 私立学校和大学在城市的分配率相同

B . 在农村分布率相同的是师范学校和普通中学

C . 在郊区分布率相同的有大学、职业中学和普通中学

D . 师范学校在郊区和农村分布比城市少

答案 : 本题的正确答案为 1 . A ; 2 . D ; 3 . B ; 4 . C ; 5 . D。

本题是一道典型的网状图形题 , 它将城市、农村与郊区构成一种三角位置关系 , 而将 7 种学校放置其中。尤其是

代表小学的 F , 其位置与另外 6 个相比 , 具有不规则性 , 在解题的过程中 , 一旦涉及分布率 , 一定要慎重对待

第 1 题 , 要求农村分布率最高的是哪种学校。首先 , 观察图形 , 农村 100% 居于最上方的顶角 , 通过比较我们很容易就会发现 , F 距最上端的顶角最近 , 也就是说 , F 在农村的分布率最大 , 结合题外的说明 , 我们知道 , F 代表的是小学 , 因此答案选 A。

第 2 题 , 问的是在农村分布率最低的要素 , 在图上很容易找出 A 符合要求 , 它代表大学 , 对照答案选项可知 D 为正确答案。



第 3 题，本题要求两个分布率，师范学校在城市的分布率在图中是 C，因为七等分，所以在城市的分布率为  $1/7$ ，同理可以得出普通中学在城市的分布率为  $3/7$ ，两者相比得到本题答案为 B。

第 4 题，纯粹是个观察题，因为 F 位置特殊，我们首先便注意到它，经过观察，发现 F 基本上位于大三角形的中心，因此选出 F 代表的小学。

第 5 题，是比较复杂一点的判断分析题。通过观察对比可知 D 项的叙述是不正确的，从图中可以看出 C 代表的师范学校在郊区的分布率是最高的。

### (三)统计表分析

统计表是指把获得的数字资料，经过汇总整理后，按一定的顺序填列在一定的表格之内的表格。任何一种统计表，

都是统计表格与统计数字的结合体。统计表是系统提供资料和积累资料的重要形式。

根据统计表的构成情况，统计表分为简单表、分组表和复合表三类。统计表具有简明扼要、条理清晰提纲挈领等

优点。统计表的基本格式如下：

从外形看，一个统计表至少由标题、标目、线条和数字四部分构成。

- 1、标题是表的名称，用以概括地表明全部统计资料的内容；
- 2、标目说明表内数字的含义，标目包括横标目和纵标目，用来表示表中被研究对象的主要特征；
- 3、线条是指表的边框、顶线和底线；
- 4、数字是表内统计指标数值。在数字格中，若出现“.....”符号时，表示暂缺或省略不计；若出现“——”符号时，则表示该格不应有数字。

### 解题方法与技巧：

统计表具有一目了然、条理清楚的优点，答题时首先要看清标题、纵标目、横标目以及注释，了解每行每列的数据所代表的含义，然后再有针对性地答题。

一般来讲，关于统计表的问题，有三种类型：一种是直接从图表上查阅答案，这种问题比较简单；第二种需要结合几个因素，进行简单的计算，这就要求应试者弄清题意，找准计算对象；第三种是比较复杂的分析和计算，需要综合运用图表所提供的数字。

在解答统计表问题时，首先要看清试题的要求。通览整个材料，然后带着问题与表中的具体数值相对照，利用表中所给出的各项数字指标，研究出某一现象的规模、速度和比例关系。

### 例题

表 1：2001 至 2005 年世界主要国家和地区经济增长率比较（%）

国家和地区	2001 年	2002 年	2003 年	2004 年	2005 年	2001 至 2005 年平均增长率
世界总计	2.4	3.0	4.1	5.3	4.9	4.0
发达国家 和地区	1.2	1.5	1.9	3.2	2.6	2.1
美国	0.8	1.6	2.5	3.9	3.2	2.4
欧盟	2.0	1.3	1.4	2.4	1.8	1.8
日本	0.2	-0.5	1.8	2.5	2.0	1.4
发展中国家 和地区	4.1	4.8	6.7	7.7	7.4	6.3
中国	7.5	8.3	10.0	10.1	10.2	9.5

表 2：2001 至 2005 年国内生产总值居世界前 10 位国家比较（亿美元）

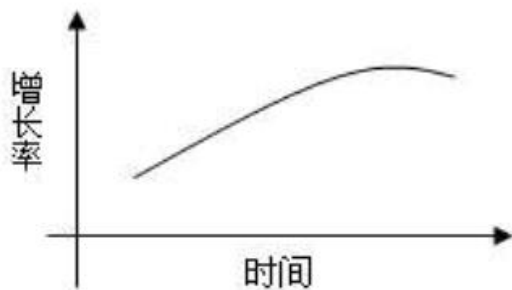
位次	2001 年			2005 年		
	国家和地区	国内生产总值	占世界的比重（%）	国家和地区	国内生产总值	占世界的比重（%）
1	世界总计	315750	100	世界总计	443849	100
2	美国	100759	31.9	美国	124551	28.1
3	日本	41624	13.2	日本	45059	10.2
4	德国	18913	6.0	德国	27819	6.3
5	英国	14313	4.5	中国	22289	5.0
6	法国	13398	4.2	英国	21926	4.9
7	中国	13248	4.2	法国	21102	4.8
8	意大利	10904	3.5	意大利	17230	3.9
9	加拿大	7051	2.2	西班牙	11237	2.5
10	墨西哥	6221	2.0	加拿大	11152	2.5
	西班牙	6084	1.9	巴西	7941	1.8

(1) 2005 年和 2001 年相比较，国内生产总值占世界比重变化幅度最大的国家是 (

A.美国      B.日本      C.中国      D.法国

答案：A，本题需要注意“比重变化幅度最大”并不代表比重增加，比重减少幅度如果很大，也符合题意。美国国内生产总值占世界比重变化减少了 3.8 个百分点，它的变化幅度最大。

(2) 2001 到 2005 年间，完全符合曲线所显示的经济发展趋势的国家和地区有 (



A 2 个      B 3 个      C 4 个      D 5 个

案：B，该增长率曲线先单调增加之后略微下降，符合这个规律的只有美国、马来西亚和中国香港 3 个国家和地区。

(3) 下面描述不正确的是 ( )

- A.从 2001 年开始，我国国内生产总值及其占世界的比重一直在上升
- B.大部分国家和地区经济增速在 2001 至 2004 年不断加快，2005 年有所减缓
- C.从 2001 年开始，发达国家经济增长速度一般低于主要发展中国家和地区
- D.2001 至 2005 年间，香港经历了比台湾、新加坡更加剧烈的经济波动和发展

答案：D，这道题并不难。A 选项正确，中国国内生产总值的增长率始终保持正值且为表格所统计的所有国家中最高，因此中国国内生产总值及其占世界的比重一直在上升；B 选项正确，根据表 1 可以明显看出；C 选项正确，根据表 1 可以明显看出；D 选项

不正确，因为新加坡的经济波动比香港更大。

(4) 下列说法正确的是 ( )

I. 2001 至 2005 年间，与主要发展中国家相比，亚洲四小龙的经济增长相对放慢

II. 2001 至 2005 年间，日本经济开始摆脱“停滞”状态，经济形势逐渐好转

III. 2001 至 2005 年间，国内生产总值在世界排名的变化趋势和其占世界比重的变化趋势是一致的

A. I

B. II

C. I 和 II

D. II 和 III

答案：C，I 说法正确，从表 1 中亚洲四小龙的平均增长率比主要发展中国家低能够得到这个结论；II 说法正确，日本在 2001、2002 两年经济增长率在 0% 左右徘徊，从 2003 年开始经济增长率开始逐渐增大，经济形势逐渐好转。由此直接选择 C 选项即可。III 说法并不正确，英国、法国国内生产总值在世界排名均下降，但是占世界比重均上升

(5) 能从表 1、表 2 获得支持的说法是 ( )

I. 整个世界的财富越来越集中到少数几个发达国家中

II. 传统的世界经济强国在世界经济中的排名和地位已经发生了根本性变化

III. 主要的发展中国家在世界经济中扮演着越来越重要的角色

A. I

B. II

C.III

D.I 和 II

答案：C，这道题讲究解题技巧。如果说 III 正确，那么不用看其余说法，直接选择 C 即可，因此先看说法 III。III 说法正确，主要发展中国家中国和巴西国内生产总值占世界的比重均增加，且排名上升。

I 说法错误，由表 2 可以看出，世界的财富越来越分散到各个国家当中；II 说法错误，世界经济强国的排名和地位没有太大变化，比如美国、日本、德国仍然占据着前三的位置，因此没有发生根本性变化。

## 专业技能类

这里以一道某咨询公司考核专业技能的英文案例题为例：

例题 1：

Our client, AEM Inc, is an agricultural equipment manufacturer, with 4 product lines, facing declining sales. We have been brought in to examine the cause and recommend initiatives to improve their profitability.

( Tips: This is a profitability case )

There are two broad drivers contributing to declining sales for AEM—decreasing unit sales, decreasing unit price, or a combination of both of these drivers. To proceed, we would examine the macro and micro perspectives to understand the reasons for declining sales. For the micro perspective, we would need to understand details of AEM's business. For the macro perspective, we would want to study the changes in the industry over the last few years due to new competitors, emerging technology, changes in consumer demands, and other factors.

Firstly, we study AEM and its sales trends across the 4 product lines.

⇒ The sales trends for AEM across its product lines are detailed in this exhibit.

Product Lines	Sales			Sales %	Gross Margin
	1995	1996	1997	1997	1997
Direct Combines	\$ 289 m	\$ 267 m	\$ 235 m	67%	43%
Tractortronics	\$ 73 m	\$ 71 m	\$ 65 m	19%	21%
Crossmaries	\$ 25 m	\$ 28 m	\$ 34 m	10%	17%
Hewittrangers	\$ 15 m	\$ 15 m	\$ 16 m	5%	19%
<b>Total</b>	<b>\$ 402 m</b>	<b>\$ 381 m</b>	<b>\$ 350 m</b>		

⇒ Also, AEM has been facing declining market share in a mature, slow growth industry.

Market Players	Sales		
	1995	1996	1997
AEM	49%	47%	45%
John Drill	36%	39%	42%
Cagen Thomas	3%	3%	4%
Others	12%	11%	9%

The exhibits on sales trends and market shares over the last 3 years indicates that we have been losing sales steadily for the Direct Combines and Tractortronics product lines which are significant contributors to AEM's top-line and bottom-line. The question that leads from here is what is causing sales of the Direct Combines product line to decline – new technology, new competitors, change in consumer demands, change in distribution channels or any other cause.

The industry has seen an emergence of a new technology in Direct Combines with John Drill leading the initiative. This has been the primary driver for change in consumer demands. We should not worry about Tractortronics since it is a declining marketplace and its products are being replaced by Direct Combines.

The last statement above is a strong hint from the interviewer to ignore Tractortronics in our further analysis, and focus the discussion on the Direct Combines product line. This emergence of the new technology explains John Drill's increased market presence – we can now see that this new technology in Direct Combines may be a primary driver for the market share shift. The next step is to study the impact of this technology on the industry and AEM – is the technology here to stay, how mature is this technology, how sustainable is the advantage due to this technology and what are its switching costs for AEM. This will help us establish if the technology is worth adapting for AEM. If it is worth adapting, we need to address how would

we implement this technology change for AEM's products – in terms of switching costs, new product development, marketing and promotion initiatives, and other issues. If the technology is not worth adapting or cannot be adopted (due to patent reasons, or example), then we can examine discontinuing the Direct Combines product line over time.

This technology helps significantly reduce maintenance costs and maintenance related downtime of agricultural equipment by enhancements to the engines and drive-train. Given our interviews with AEM's engineers and marketing managers, as well as industry analysts, we understand that this technology is becoming a market standard and will be here to stay.

We recommend that AEM introduce the new technology in its Direct Combines range of products. Given that this product line is an important source of revenue and we see existing sales from this product line, we should introduce products with this new technology and plan on a new product introduction strategy. We would need to examine how AEM would go about implementing this recommendation.

#### **How would you go about implementing this recommendation?**

This would lead the discussion towards product development, manufacturing switching costs, product launch and marketing related issues. A number of issues would need to be covered. Firstly, should this technology be included in existing product lines or should new products be

introduced with this technology. This decision would be driven by demand for existing product lines and costs associated with either decision. Secondly, in terms of obtaining this technology, we can examine either developing it in-house or acquiring a smaller company that has this technology. Finally, if we have adequate data, we can do some quick —back-of-the-envelope calculations to work out market-share trends and break-even analysis.

不同行业的公司再采用案例分析题的时候，其形式基本差不多，但是内容和考察的侧重点会有所不同，例如下面这道案例分析题出自某投资银行招聘笔试题，从中我们可以看出来，这道题和前面的咨询公司的案例分析题考察的侧重点是明显不同的。

例题 2：

两个公司 A、B 的股票分别在伦敦、纽约交易，市值分别为 10 亿英镑，18 亿美元，一年内的利润分别为 1 亿英镑，1000 万美元。问题：

- 1：两股票市值差别多大？（想进投资银行的同学应该要了解一些基本的金融词汇）
- 2：为什么利润差别这么大？
- 3：为什么利润差别这么大，市值却很接近？
- 4：举出具体行业的例子来对应着两个公司的情况。
- 5：假如两公司从事同一行业，为什么利润差这么大？
- 6：股票的价格收益比(Price/Earnings)与预期利润增幅(estimated growth in profit) 的函数图像大概是什么走向？
- 7：C、D、E 三只股票分别位于上述函数曲线的上方，下方，曲线上。你建议买哪支股票？为什么？

文章部分来源于应届生求职网等网络论坛，如有不妥请告知，本平台将进行处理。

