

浅谈案例教学法

史克文

案例教学法(Case Study)由美国哈佛大学于二十世纪初首创,它首先被运用于医学院和法学院的教学上,后来被运用于管理学院。随着我国对西方管理学的引进,案例教学法亦被介绍到了我国,并被一些院校的管理专业所采用。本文根据自己的教学实践及参照国外的有关著作,谈谈对案例教学法的理解及体会。

案例教学法的目的和意义

一般的课堂讲授,其中心是教师,学生的主要任务就是理解和记住教师所讲授的内容,基本处于消极被动的地位。案例教学法则要改变学生这种消极被动的地位,充分发挥其主观能动性,培养他们分析、解决问题的能力 and 创造精神。

案例是企业管理人员在实际经营中所面临的典型环境的记录,其中包括本企业的内部情况、外部环境及对这些问题的看法和态度。将这些实际而又具体的情况提供给学生,使他们置于该企业经理人员的位置,在一个模拟的企业经营管理的环境中,对案例所

提供的一系列情况进行考虑分析,作出决策,并在此基础上组织集体讨论。

案例分析和讨论的目标并不是找出处理某一问题的标准答案,而是要求学生掌握决策的过程,增强分析和解决实际问题的能力。每个案例并没有一个标准答案,只要学生对自己的决策言之有理,持之有据,就可以成立。由于学员必须有充分的论据来支持自己的决策,并用口头或笔头准确地表达出来,同时还要准备对同学提出的质疑加以答辩,因而必须进行认真的准备,这就有利于充分调动学生的主观能动性,改变消极被动的状况。

使用案例教学法,能提高学生发现问题并加以分析的能力。在案例讨论中,学生用挑剔的眼光看待同学所作的分析与决策,发现问题即进行质疑,这样就能提高学生发现问题和分析问题的能力。从另外一个角度讲,发言的学生为解答同学的质疑,他们将竭力设法为自己的分析和决策进行辩护,这就便于学会如何以无法反驳和令人信服的方式提出自己观点的本领。在讨论中,学生之间总会因对某一问题的不同看法而展开激烈辩论,这正是一个成功的案例讨论会所需要的。辩论的结果无非有两个,一是双方均言之有理、持之有据,各持己见,另一是某一方明显地败下阵来。无论出现哪一种结果,都会使问题明朗化,达到案例讨论的目的。

案例的类别

案例可因其写法与作用不同而分为两类:描述性案例与分析性案例。

描述性案例又可分为两类:一是以某个企业为主题,把该企业的整体或部分面貌,一个方面或几个方面的问题,如企业的历史发展背景、组织机构情况、生产情况、销售情况、面临的问题、企业处理问题时的经过等等,象讲故事那样生动具体地描述出来;另一类是以某

个事件为主题,叙述当时的背景情况,各企业采取的经营策略及其所导致的不同结果,并加以一定总结。

描述性案例主要作为教材的辅助性读物。学生通过阅读这些案例,了解企业的经营管理情况,积累实际资料,达到开拓视野,加深对课堂所学理论的理解。

分析性案例是在描述的内容中包含着可供分析讨论的问题。这种案例有两种形式:一种是在案例的结尾明确地提出问题,供讨论分析;另一种是不明确提出问题,而只是将需讨论分析的问题寓于案例的字里行间,让案例分析人自己去发现。

分析性案例主要供课堂讨论之用,除有助于学生了解情况、增长见识外,主要目的是提高学生灵活运用所学理论分析和解决问题的能力。

描述性案例和分析性案例没有绝对的界限标准。描述性案例中一般也带有一点需分析的问题,而分析性案例则肯定是以描述为基础的。

案例按其内容还可分为专题性案例与综合性案例。

专题性案例,指将企业某个方面的问题,例如市场经营方面的问题、生产管理方面的问题、组织机构方面的问题等编成案例,供学生讨论。还有一些范围更窄的案例,专门配合教材的某个章节进行讨论,如在“市场学”中,有的案例侧重于价格的制定,有的案例侧重于销售渠道的选择等等。

综合性案例,一般是就企业整体管理这样的思想来编写的,即以企业作为整体单位来描述,列数企业现存的一些事关全局的问题,如生产、供应、销售、市场、财务、组织、激励等内容,择其相关加以叙述,供学生思考分析,找出影响企业成败兴衰的症结所在,并设计出解决的方法。这是一种较为复杂的案例。

案例分析的方法与步骤

案例的分析大体可采用如下方法与步骤:

一、找出问题

在分析案例时,学生首先应快速阅读,先对案例提出的问题的类型获得一种直感,然后再细读,以便全面掌握案例中所提供的资料。

每篇案例都要解决某一个或几个问题。有些案例的末尾明确地提出了问题,这就无需再去寻找了。对于那些没有明确提出问题的案例,学生首先应弄清本案例究竟要解决哪些问题,只有这样,才能做到有目的地分析。有时一个案例可能出现要解决几个问题的情况,这就应分清问题的主次,着重解决主要问题,同时也不放过次要问题。

有些案例的编写者,故意在案例中放一些枝节性的情节,甚至加以渲染,而把真实性的问题隐蔽起来,这就要求善于去粗取精,去伪存真。也有些案例,着重于局部的具体问题,有意掩盖着一个事关全局的重大问题,学生不能被表面现象所迷惑,不能就事论事,要小中见大,寻根究底,抓住主要问题。

二、形势分析

形势分析可从企业的内部和外部两个方面进行。

企业的内部情况分析包括:组织结构、管理水平、财务情况、生产能力及技术水平、市场营销组合(Marketing Mix)等方面。

外部情况诸如：原料供应、竞争、市场需求、市场机制、经济周期、人文与地理、政治法律等影响本企业管理、生产、销售的有关情况。

案例中所提供的情况是不系统的、零碎的，有的寓于字里行间。学生必须从纷纭的情况中抓住主要问题，因为并不是所有的资料数据都是同样至关重要和安全可靠的。为有助于对案例中所涉及的问题进行分析，还必须对案例所提供的数据进行运算和加以比较，这一点应成为分析过程的重要部分。

一份案例所提供的情况亦不可能面面俱到，在这种情况下，就需要学生对案例中的某些情况作出合乎情理的假设，以弥补案例本身资料不全的缺陷。例如，在市场学案例中，对某种产品的购买决策不予描述，则拙劣的分析就可能不提购买决策的过程，甚至干脆说“不得而知”。而有效的分析，则会通过对产品的分析及根据自己的实际生活阅历来描述购买决策的经过。

学生的假定有些会受到同学或老师的质疑，这正是促进案例讨论引人入胜的因素之一。通过辩论，可以检验出该假定是否合理，这对每个参加人都是一个学习提高的过程。

在案例讨论发言或案例分析报告中，要尽量避免改头换面地重复使用案例中叙述的事实，而应该运用这些材料概括地提出几点分析意见。

三、总结企业存在的问题与占据的优势

形势分析后的下一步便是总结企业存在的问题与占据的优势。在总结问题时，注意不要将问题的现象与导致这些问题产生的原因混淆起来。如在市场学案例分析中，有的学生把销售额下降列为企业存在的实质问题。这种提法是不对的，因为这只是问题的表面现象，而不是原因。要想找到产生问题的症结，还须进一步加以探讨：销售额为什么会下降？是市场的总需求量减少，还是本企业的产品质量下降，还是销售渠道不通畅，抑或推销人员不努力？通过分析，如果本企业的销售额虽然下降，而所占市场份额却未变小，这就说明市场对该类产品的总需求量在下降。如果销售额的下降是由于本企业的市场份额下降所致，那就要问，为什么市场份额会下降？如果是因为竞争对手增强了竞争能力，那还要继续问，其竞争能力增强的原因何在，是在价格方面，还是在服务方面，还是发明了新产品？如果是因为对方发明了一种比本企业产品优越的新产品，而使自己的市场份额下降的话，本企业面临的真正问题应是产品落后过时。这样，通过不断地提出为什么，直到最终找到问题的症结所在。

在列举企业所占据的优势时，应列举本企业优于竞争对手的差别优势(Differential Advantage)，切忌将非本企业所独具的所谓优势列出来。

四、列出并评估各种可供选择的方案

有的案例中提出了几种解决问题的方案，让学员评价和选择。这些方案有的用明晰的语言直接表达出来，而有的则通过描述经理人员的谈话、思想活动等方式间接地表达出来，这就需要进行归纳与分类。

将案例中所有的方案归纳分类后，下一步便运用以上分析的结果对各种方案进行评价。在评价时，应充分运用财务数据(如收支平衡点)及其它数据，进行定量分析、评估，然后在此基础上进行比较。在比较时，应既看到局部又放眼全局，既要考虑短期，又要预测远期。

五、决策(选择方案或设计方案)

在大多数情况下，原封不动地采用案例中提供的方案往往不妥，而需在某一较佳方案的

基础上加以修改和补充。

在案例本身没有提供方案的情况下,就需要充分发挥自己的创造性,自行设计方案。

在决策过程中,切忌主观武断、先入为主,这样往往会使自己贸然拘泥于某一种方案而不能自拔。有的学生则本末倒置,几乎在对案例的分析刚开始时就开门见山地提出决策,而把分析当作是为主观已定的决策寻找和提供论据的手段。这是一种不正确的决策方法。正确的方法是,首先对各种情况进行全面分析,承认各种可供选择的方案,然后再进行评价、比较,最终作出决策。

案例讨论的组织

作为主持案例讨论的教师,首先应向学生讲明案例教学的目的、意义,并要求大家在讨论前认真准备,讨论时踊跃发言,讨论后每人写一篇案例分析报告。

为了鼓励学生在讨论中积极发言并认真写出案例分析报告,可将课堂讨论时每个人发言的次数、质量及历次案例分析报告的质量加以记录评分,作为整个学期成绩的一部分。

案例讨论以不超过三十人为宜,如人多时,可事先分小组讨论,然后由各组选出的发言人先谈小组讨论情况,再展开自由辩论。

教师应事先力求将案例分析深透,搞出一两套决策方案,并对讨论中可能提出的问题作出预测,设计出解决方案。

在案例讨论中,教师应以一个讨论会的主持人的身份出现,而不应以一个演讲会的报告人的身份出现。教师应善于鼓励学生积极发言和辩论,同时加以正确引导。为使讨论能紧紧围绕主题,教师可根据某位同学较全面的发言,在黑板上做些提纲挈领的记录,作为讨论的骨架,除大相径庭的发言需要另辟一栏外,一般发言只作为对其的补充和修改。

案例讨论结束后,教师可对讨论会作些总结与评述,并谈谈自己的分析方法、步骤与决策方案。需要指出的是,在总结与评述时,教师应以讨论会普通一员的身份出现,发言的口吻应是协商的口吻,而不是教训的口吻。谈自己的方案时应强调这只是个人的一孔之见,仅供参考,而不是标准答案。否则,容易抑制学生深入探讨、辩论的积极性,造成他们消极等待老师的标准答案的依赖心理。

(上接第15页)

光,加强外贸谈判课,以适应形势需要。

外语教学法的改革,包括考试制度的相应改革。现行考试制度是建筑在“规范化语言”这一旧概念之上的。它引导学生扣语法,背笔记,弊端甚多。如同教学法一样,考试必须体现功能法的原则,测试学生的语言才能(aptitude),即在各种交际场合使用语言的实际能力。

概言之,外贸院校外语教学之出发点与归宿(包括检验标准),必须是培养学生使用外语开展外贸交际,做好对外经济贸易工作的实际能力,凡与此相符的教学实践就是成功的,反之,便是不成功的,或失败的。

外贸院校外语教学法的改革是一个重大的课题,难以克日计功;但它又是一个迫切的课题,不容迟疑延宕。本文只是从认识论的角度,提出一些不成熟的见解。我们愿与有志于此项事业的同志们一道,深入探讨,努力实践,逐步摸索出一套适合对外经贸工作需要的外语教学法。