

案例教学方法与工商管理教学

张建东

摘 要:现代案例教学方法最早起源于哈佛大学的法学院,案例教学方法经过多年的发展,已经成为工商管理教学的主要教学方法之一。国内商学院对案例教学方法也越来越重视,为了有效地借鉴国外案例教学方法,本文试图厘清下列问题:什么是案例教学方法中的“案例”?“案例”有哪些特征?什么是案例教学方法?案例教学方法的目的是什么?为什么使用案例教学方法?以期在教学实践中更好地加以完善。

关键词:案例教学; 内涵, 意义

中图分类号: G420 **文献标识码:** A **文章编号:** 1006-1894 (2006) 05-0065-05

一、工商管理“案例”及其特征

一个案例通常是记录业务执行者所面临的商业议题,以及执行者决策必须依赖的相关事实、意见和偏见,这些真实的特定案例让学生分析、讨论及决策采取什么行动。有关学者认为,一个案例是对组织中某种实际情形的描述,常常涉及组织中的某个或某些人所面临的一个决策、挑战、机会、问题或议题等,从而使参与者能够象征性地步入特定决策者位置。一般假定案例取材于企业的真实事件,并且由相应企业授权公开,而不是那种闭门造车的虚构案例。显然,案例教学中的案例不是为了解释某个知识点的简短例子或者从一般的报章书刊中截取或直接采用的案例,因为这样很难保证案例的真实性。案例研究方法的著名学者Yin(1989)认为,就教学目的而言的案例研究不需要完整或准确地反映实际事件,其目的是为学生的讨论与争论建立一个框架,衡量编写一个教学性案例的标准不同于研究性案例。与Yin的观点不同,本文认为典型的案例教学恰恰是为了达到更好的教学效果而要求案例来源及内容的真实性,因为学生对案例真实性的疑虑会影响预先的教学目的,从而影响到教学效果;更为重要的是,这很难确保学生是在积累未来解决类似问题时可能诉诸的经验。

从教学案例的结构角度看,一个完整的案例通常包括6部分:起始段、组织背景、具体领域、具体决策问题、备择方案和结论。案例不是包罗万象,案例撰写者必须对内容进行筛选,依据具体教学目的,披露案例中与焦点人物决策有关的信息。例如,案例的经济、

社会、政治与技术脉络隐含在案例的日期与地点中,但是这些未直接披露的信息与案例的分析和解决方案总是相关的。认识到案例信息的选择性与隐含性也有助于深入分析案例。教学案例可以表现出不同的特征,从而会产生用于更多不同教学目的的案例类型。Reynolds (1978)将案例的特征分为数据维度、分析方法维度和价值维度。案例的数据维度可被看作统一的连续体,依据不同教学目的,案例数据维度的繁简程度不同。分析方法维度同样可被看作统一的连续体,从只是为了熟悉分析方法的案例,到很少或没有信号表明应该使用何种分析方法的案例。价值维度连续体的一端通常是效率、盈利能力及长期利润最大化等的单一价值系统,另一端则是多重的价值系统,除了利润导向的价值系统,可能还有环保、道德及社会责任等,这些与分析方法及决策标准都有关。Mauffette-Leenders et al(2001)认为案例会在表述维度、分析维度、理论维度3个维度有所不同。案例的表述维度是关于识别与判断案例中重要、相关及缺失信息的难易程度,有利于学生培养梳理和结构化信息的技能。案例的分析维度依据有关案例中所需决策的呈现方式不同划分为3类。第一类分析型案例几乎包括了通常案例提纲中的所有部分,尤其是案例的中心议题、备择方案和最终决策。学生的任务是评价案例中所采取的决策是否恰当、随后的行动方案是否正确,是否还可以有其他更进一步的备择方案以及未来会有怎样的结果。第二类分析型案例可能会提供一些备择方案,但是不会给出最后所采取的决策。这种常见的案例要求学生分析案例之后给出其他的备择方案,依据决策标准评价所有的备择方案并作出决策,以及制定出一个行动与执行计划。第三类分析型案例不给出需要作出的决策,只对情况做一般的描述。学生的任务是分析案例,考虑是否需要作出决策以及给出可能的备择方案、决策标准、执行计划和相应的预期结果。本文认为Reynolds就案例特征的数据维度等同于Mauffette-Leenders et al的表述维度,而后者在分析维度上所作的3类划分比前者清楚,但是后者的理论维度不如前者的价值维度所涵盖的内容广泛,因为具体学科的案例教学似乎总是单一价值系统,而现实决策似乎是综合考虑。依据案例特征针对教学案例的类型进行划分,在分析案例亦可作为参考。

二、案例教学方法的内涵

Dooley & Skinner(1977)指出,案例教学方法的典型特征是详细分析赞同意见与反对意见直到学生作出了明确决策,教师不是进行通常宣讲式的教学,而是进行苏格拉底式的讨论,即教师只批评与提问,让学生发现他们自己的解决方案,所谓掌握与神秘相联系或者说好奇心是最好的老师。由于教师的教学目的、教育哲学及教师与学生课堂角色的不同,导致案例教学方法在被实际执行过程中产生很大差异。

从教学目的的角度看,学习目的分为6类:知识、理解、应用、分析、综合和评价,案例教学方法有助于教师达到上述6种学习目的。具体而言,案例教学方法可以实现如下教学目的:获得知识;处理具体情景的复杂性;分析与综合;理论联系实践与深刻理解;将知识与技巧从课堂转移到现实的组织;培养人际技能,如交流与倾听;为分析问题提供了相对中立的情景;培养自信心、责任心、态度及独立分析能力;形成智慧与判断能力,使教学变得生动;使学生在智力与情感两方面投入;将现实世界引入课堂。依据教学目的从低到高的顺序,案例也由浅入深。虽然这样可以在一定程度上说明了案例教学

方法在实际教学中的不同作用,也在一定程度上解释了案例教学实践的差异。然而,本文认为案例教学的主要目的不应是掌握基本知识或理解基本技巧,虽然这些可能为更高的教学目的所涵盖。案例教学方法的目的应该侧重于学生未来工作技能的培养,而非被动地吸收知识,这才是其与传统教学主要区别之一,因此,本文认为着眼于技能培养才是案例教学方法的目的所在,否则难以被称之为案例教学方法。结合案例的特征,案例教学方法有利于培养学生具体的技能如表1所示。

表1 案例特征与技能培养

特征 技能	表述	分析	理论
分析		☆	
制定决策		☆	
应用			☆
口头沟通	☆		
时间管理	☆	☆	☆
人际的/社会的			
创造	☆	☆	☆
书面沟通	☆		

资料来源: Erskine & Leenders, Mauffette-Leenders, 1998, Teaching with cases, Richard Ivey School of Business, the University of Western, London, Ontario, Canada, 58.

Erskine et al(1998)认为案例教学方法的语义模糊有4个潜在来源:(1)案例教学方法是否包括其他的教学方法?例如讲授、报告、练习、实习等;(2)案例教学方法要求一个具体的教学风格吗?无论教师在课堂中是扮演积极的角色还是消极的角色,将所有的教学风格都归入案例教学方法是有些牵强的,案例教学方法通常要求教师扮演非指导性的角色;(3)案例教学方法要求最小的案例数量吗?通常来说,案例教学方法应该使用较多的案例,而不是每年只使用一或两个案例;(4)案例教学方法课程的脉络是基于教学项目还是教学机构?一般假定案例教学方法的脉络是一门课程。教学项目脉络观认为,除非在一个教学项目里的所有课程都使用一定数量的案例进行教学,否则不能称之为案例教学方法。一个教学项目可以是本科生、研究生或者在职培训人员,时间可长可短。为了使案例教学方法获得应有的效果,教学项目脉络观认为,教学项目中的所有教师必须各自分担会产生整合效应的案例教学任务。教学机构脉络观是教学项目观的进一步延伸,是从整个机构的角度看待那些课程或项目进行案例教学。为了使案例教学得以正常开展,保持与更新一定数量的案例是必要的。案例教学的来源无非是对外购买和自己编写。尽管向国外购买的案例能够保证一定的水准,然而国外案例的背景与文化差异使得其教学效果大打折扣。国内的部分商学院成立了自己的案例研究中心,编写更适宜中国学生的本土化案例。求木之长者必先固其根本,欲流之远者必先浚其泉源,如何摸索出一条适合国内商学院的案例生产机制是值得进一步思考的,工商管理教师也可以尝试结合自己的研究与教学,编写一些来自工商管理实践的案例。

在具体的教学过程中,还有多种因素影响案例教学实践,例如学生与教师的情绪、授课环境、教学对象等,经过教师对案例教学方法与技巧的学习及摸索,案例教学方法一定会改善工商管理教学的教学效果。

三、案例教学方法的意义

案例教学方法有许多优点,例如,讨论是案例教学方法的基石之一,包括分组讨论与班级讨论,所以案例有利于培养学生的自信、独立思考与合作能力。案例本身或同期阅读材料都会涵盖一定的理论观点,案例可以是检验学生对理论理解与否的工具,有利于学生理论联系实际和培养理论洞察力。经理们很少可以得到有关决策的所有信息,案例亦是如此,不会包括所有你想得到的信息。因此,案例强迫你在现有信息的情况下作出决策,有助于你忍受不完全的信息及模棱两可。为什么案例教学方法会有包括实现教学目的的那些优点?学生在案例教学与传统教学中的学习究竟有什么不同?

Saunders(1997)认为,将案例包括在课程及教科书中不仅仅是反映了我们使用的作业种类变化,这或许反映了高等教育基本范式的变化。在新的学习范式下,学习是以学生为中心及由学生控制的,并且本质上是经验性的,这替代了以教师和内容为中心的旧的教导范式。案例教学方法的理论基础是经验学习理论,所谓经验性学习是在高参与度的学习中,当承担个人责任的参与者在认知、情感与行为方面运用知识、技能和态度时才会存在。其要义所在为,当个人积极地涉及具体经验时才会产生学习。学生可以通过案例于中学和教中学所学的往往可以根深蒂固。不断地识别、分析与解决若干各种场景中的议题,可以使胜任真实的工作。案例的要义所在是学生承担具体组织中具体人物的角色与责任,可以被看作一种在职培训。案例使学生深度参与真实组织中人物所实际面对的决策,使学生身临其境、感受压力、认识风险与交换意见。当学生处理若干涵盖不同职能领域、责任层级、组织与产业的类型与规模及地理位置的议题后,学生在短时间内积累了较丰富的经验。例如,一个哈佛的MBA在两年的时间里要学习大概800个左右的案例。一旦有效处理决策的流程成为重要的个人资产,在面对不同案例的挑战过程中积累的经验使学生可以胜任未来的工作。因此,之所以说案例教学方法有利于培养学生未来的工作技能,是因为案例教学方法引致了学生的经验性学习,而本文认为经验性学习获得的知识是默会知识,经验亦属于默会知识,这些都是个人能力的基础。经验性学习为知识通过转化经验而被创造的过程,这个过程由4个循环往复的阶段组成,即具体的经验、反思性观察、抽象的概念化和积极的试验。案例教学方法的本质,有助于教师更好的编写、评价和使用案例教学方法。例如对于在案例学习过程的不同阶段中表现出不同学习能力的学生,可以加强其较弱的学习能力,同时也有助于学生了解自身的优势与劣势,从而设计自己未来的职业生涯。

案例教学方法特别适合处理新的及复杂的情形,案例迫使学生自己思考和学习,从而更好地应对变化着的环境。尽管每个案例不同,但是如何学习每个案例的方法是可以概括的,因此,案例教学方法还可以使学生学会如何学习。老师们也常说,我们的目的是教给学生的是一种方法,而案例教学方法让学生学会如何从他们的未来职业经历中学习,正是注重“渔”而非“鱼”的表现。

四、结 语

在工商管理教学中,案例教学方法有着重要的地位。杜威曾说过,大学应该更注重思

考,而非知识,案例教学方法正是培养学生独立思考的教学方法。为了取得良好的效果,教师还需要在教学计划、课前准备、课中交流、教学笔记、课后反馈等方面下功夫。从教学内容的组织、交流与评价来看,案例教学方法在很多方面还有改善的空间。在教学内容组织方面,案例本身可以为深度的历史案例或现实的咨询项目;在教学内容的交流方面,可以有两个或更多教师一起进行案例教学;在案例教学的评价方面,可以以组为单位对学生的课前、课中和课后表现进行评价。现代网络教学平台及互联网都为提升案例教学效果创造了以往没有的条件。模仿、消化、吸收及改善现代案例教学方法在工商管理教学中的应用,值得工商管理教师进一步努力。将真实的商业情形引入课堂的第二次大的进展是1990年在教学中应用计算机模拟与游戏,案例教学有其自身的优点与缺点,如何将案例教学方法与其他现代教学方法结合使用,也有待工商管理教师进一步探索。

(作者单位:上海对外贸易学院)

参考文献:

- [1] 何志毅. 中国管理案例教学现状调查与分析[J]. 经济与管理研究, 2002, (6).
- [2] Argyris, C., 1980, Some Limitations of the Case Method Experiences in a Management Development Program, *Academy of Management Review*, Vol. 5 No. 2, pp. 291-298.
- [3] Dooley, A. R. and Skinner W., 1977, Casing casemethod methods, *Academy of Management Review*, Vol. 12 No. 2, pp. 277-89.
- [4] Erskine & Leenders, Mauffette-Leenders, 1998, Teaching with cases, Richard Ivey School of Business, the University of Western, London, Ontario Canada.
- [5] Jennings, D., 1996, Strategic management and the case method, *Journal of Management Development* Vol. 15 No. 9, pp. 4-12.
- [6] Kolb, D A, 1984, *Experiential learning*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- [7] Mauffette-Leenders, Erskine & Leenders, 2001, *Learning with cases*, 2nd ED., Richard Ivey School of Business, the University of Western, London, Ontario, Canada.
- [8] Reynolds, J. I., 1978, There' s Method in Cases, *Academy of Management Review*, Vol. 13 No. 1, pp. 129-133.
- [9] Saunders, P.M., 1997, Experiential learning, cases, and simulations in business communication, *Business Communication Quarterly*, Vol. 60 No. 1, pp. 97-114.
- [10] Yin, R. K., 1989, *Case Study Research, Design and Method*, New York, NY: Sage Publications.