



案例教学体会分享

董大海 博士

中国大连高级经理学院
大连理工大学工商管理学院

副院长
教授



说明：

- 本人的案例教学因缘：

- 我最早接触案例教学是在1980年代初，旁听中国工业科技管理大连培训中心美国教学团的课程，
- 我的硕士导师余凯成教授是国内管理教育案例教学法的先驱，耳濡目染；
- 1992年暑假参加了清华大学与加拿大西北大学（毅伟商学院）合作举办的“高校青年教师案例教学培训班”（一个月时间）
- 我在教学中比较多地采用案例教学法，也编写过10余个案例，出版了一本《营销案例点评集》（对外经贸大学出版社）；
- 我此前担任过大连理工大学主管MBA/EMBA/EDP的副院长，现在是中国大连高级经理学院副院长。

中国大连高级经理学院





希望本次交流达到的目标

1、正确认识案例教学法

2、案例教学的过程要点

(3、案例编写的要点)

4、开展案例教学的难点与院长们在推动案例教学
过程中的任务



1、正确认识案例教学法

- 什么是案例与案例教学法？
- 为什么要采用案例教学法？
- 案例教学是否具有使用的条件性？

1.1 案例教学法是怎么产生的？

- 管理教育初期，教学方法——“讲授式方法”，哈佛亦如此。
- 案例教学法在哈佛商学院产生，由以下原因共同推动：
 - 哈佛在开办MBA项目时，就开设了“商法”，这门课程的讲授过程中使用较多的“判例”——就是后来的“案例”；
 - 为提高“企业战略”课程的质量，从1909年到1919年间，哈佛商学院推行一项教改项目——邀请企业高级经理们进课堂，向学生们讲述他们经历、经验和遇到的问题，并要求学生们写出分析和解决问题的建议——这就是后来的“案例分析报告”；
 - 两位院长 + 一位教授 的推动
 - 1910年，哈佛商学院盖依院长建议柯普兰博士：除了课堂讲授，再补充以学生讨论——“免得学生不满意而跺脚”；
 - 1921年，在新院长华莱士·B·多纳姆的推动下，柯普兰博士出版了第一本案例集。

1.2 什么是案例（及其特点）？

- 以下我介绍的内容和观点，除特别声明，“案例”一词，指的是“哈佛式案例”。在后面，我也会跟大家一起探讨一下案例的中国化问题。

- **案例**就是对企业管理者们所面临的一个
 - (1) 真实的管理情景的记实（真实性），
 - (2) 它包括管理者们面临的决策问题（问题性），
 - (3) 制定该决策所需要的有关信息（信息相对完备性），
 - (4) 多个备选决策方案（或不同意见）（决策开放性）。



什么不是案例？

- 例子
- 练习题。例如一个应用数学题
- 经验总结
- 有头有尾的一件事情的描述，而没有待决策的问题——
“安乐椅型案例”
- 讨论素材，例如发表在《南方周末》或《财富》杂志上
一篇文章
- 坐在家里杜撰的“案例”



1.3 什么是案例教学法？

- 案例教学法是指把案例作为一种教学工具，**迫使**学生站在决策者的角度进行思考、判断和作出决策/解决问题的一种教学方法。



1.4 管理教育为什么要用案例教学法?

讨论



1.4 管理教育为什么要应用案例教学法?

- 从**管理者需要的能力**角度来考察，案例教学可培养如下能力：
 - 快速界定案例中的“问题”及其性质的能力
 - 人力问题、质量问题等；策略性问题、战略性问题，等等
 - 抓取重要信息的能力；
 - 科学慎密地分析问题的能力（通常需要依赖一定的理论和方法，特别是逻辑能力，哲学思维等）；
 - 创造性地提出备选方案的能力
 - 权衡利弊基础上的决策/“拍板”能力；
 - 沟通和说服他人的能力。

从管理的特点来考察，

管理的特点

可传授性

适合的教学法

科学

可传授

系统讲授法

+

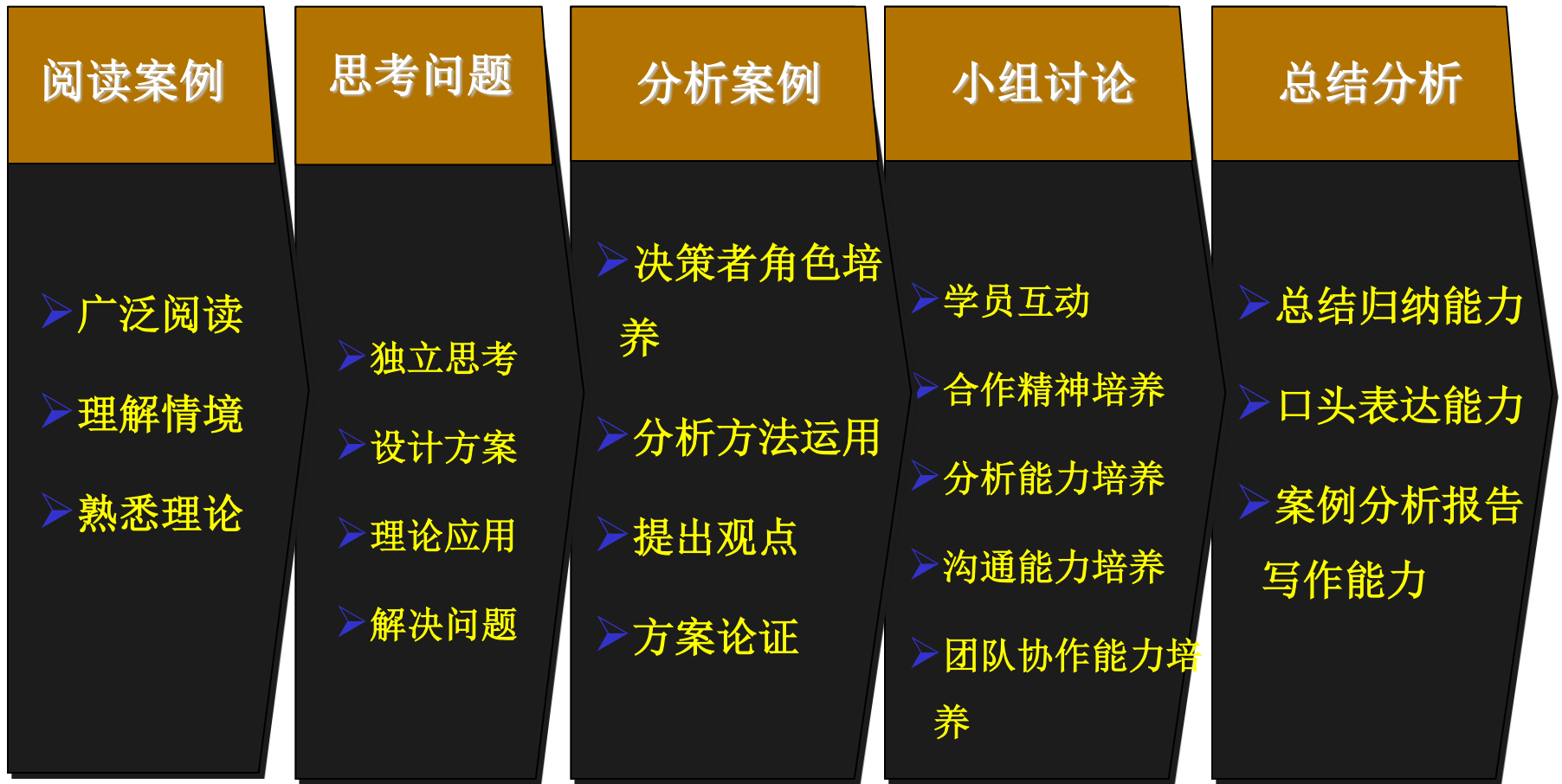
艺术

不可传授，要靠亲身体
验与感悟/顿悟

案例教学法

- 从知识管理的角度看也是这样，知识分为两类：
 - 显性知识——可以通过系统讲授来传达
 - 隐性知识——是高度个体化、难以形式化或沟通、难以与他人共享的知识 (Nonaka & Konno, 1998)，只能通过自己的实践来获得。
- “智慧是不可言传的”

案例学习过程中的能力培养



案例教学法的意义

学生

- 促进理论联系实际，培养学员实际操作能力；
- 发挥学员在学习中的主体作用，调动学员学习的积极性和主动性；
- 培养学员独立学习、独立工作的能力；
- 活跃课堂气氛，提高学习效果。

教师

- 促进教师深入基层，充分发掘现实情况下的新问题与新举措，并将之引入课堂；
- 鼓励教师因材施教，有利于课程设计紧密联系学员工作实际；
- 有利于教学水平提高，帮助青年教师成长。



1.5 案例教学法是普适的吗？

- 特别**适用于**培养在具有不确定性的情况下进行管理决策的能力
- **不适用**确定性很强的技能训练
 - 例如管理数学、会计记帐等



关于案例教学的权变观点

- 关于课程的性质——知识成分 **VS** 艺术成分
 - 知识成分多 → 系统传授多一些；例如经济学、统计学
 - 决策成分多 → 案例教学多一些；例如营销、战略等
- 关于学员的性质——有无工作经验
 - 工作经验多 → 多一些案例教学
 - 工作经验少 → 少一些案例教学

工商管理课程体系与案例教学份量

案例教学份量



整合性课程

- 战略管理
- 领导学
- 组织变革

50-70%

资源管理课程

- 营销（客户资源）
- 运营（实物资源）
- 财务（财务资源）
- 人力资源
- 信息 / 知识

30-50%

基础课程

- 经济学
- 外国语
- 数量决策方法
- 会计
- 法规

20%以下



亨利@明茨伯格的批评

- **P225**



2 案例教学的过程与要点

课程
设计

选择
案例

课前
准备

课堂
组织

课后
作业

考试

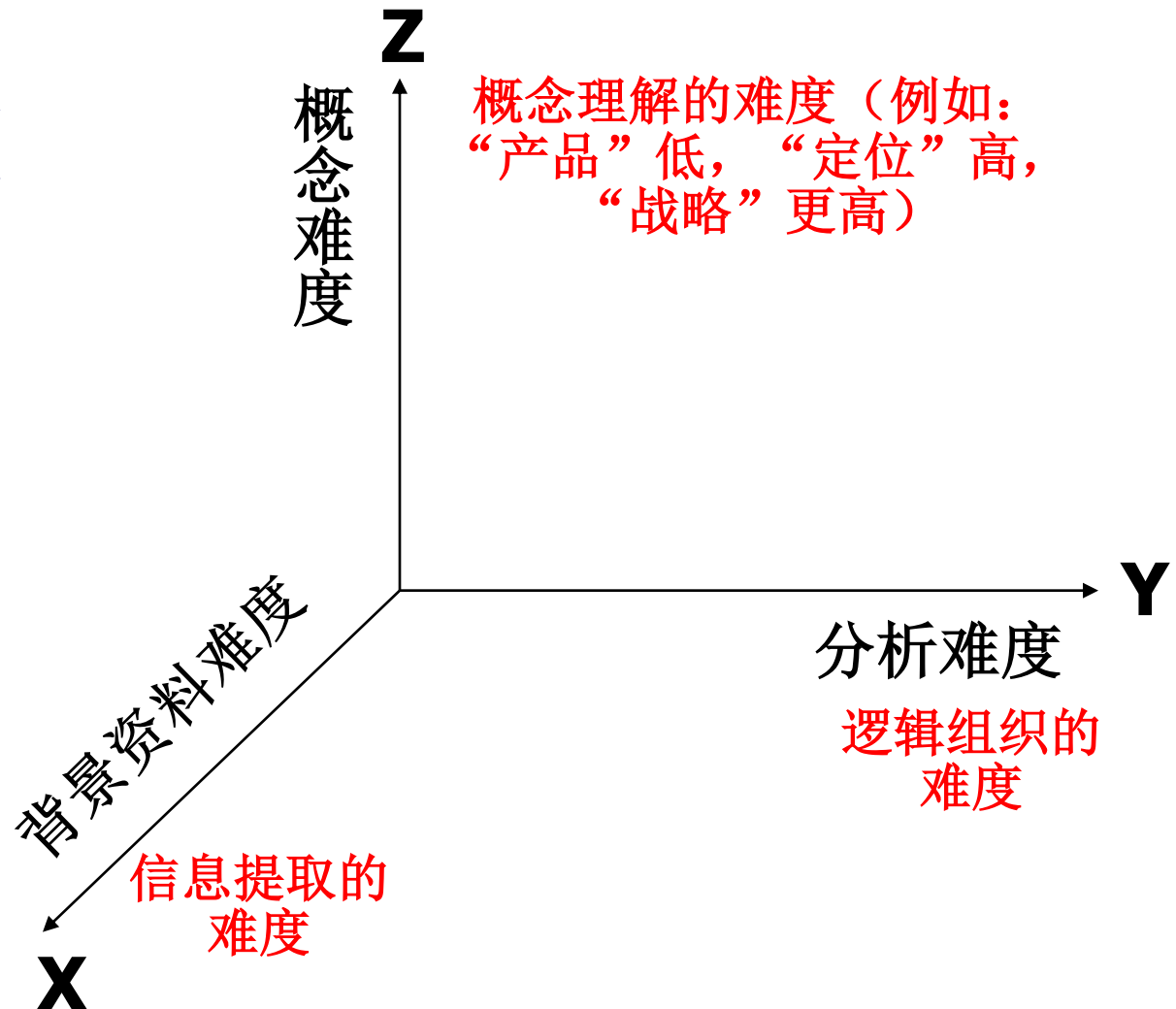


2.1 课程设计/教学大纲

- 本课程要达到的教学成果/目的
- 按主要章节顺序排列的教学内容及计划
- 这门课将怎么教，特别要考虑：
 - 安排几个案例？
 - 每个案例要解决的观点点、知识点和能力点各是什么？
 - 案例是作为“先导” 还是作为“殿后” 来使用？
- 如何确定学生最后的总成绩
- 教材、参考书与案例

2.2 案例选择-案例难度的三个坐标

根据案例难易程度选择使用案例



选择案例的几条标准（一些经验）

1) 充分考虑到学生的能力

- 由较短的案例逐渐过渡到较长的案例。

2) 选择需要做一些数字计算的案例。

- 这样可以把学生拉进案例事件中来。

3) 选择有把握的案例。

- 可激发学生热情，增强教师信心。

4) 适当选用新案例。

- 即使有风险，也要努力尝试。

5) 精选暗藏“关子”的案例。

- 这对学生的思维是个冲击，令其印象非常深刻。



■ 请注意：

- 前面一直在讲“案例选择”，这其中暗含有一个前提——已经存在着一个的丰富的“案例库”，
- 但实际情况是上，当下在案例选择时捉襟见肘！

■ 怎么办？

2.3 课前准备

- 案例教学的最大挑战是课前准备。对在职人员培训，这一点尤为重要！
- 课前准备的是否充分，对案例讨论的效果影响最大
- 我自己的体会：负担很重，战战兢兢。

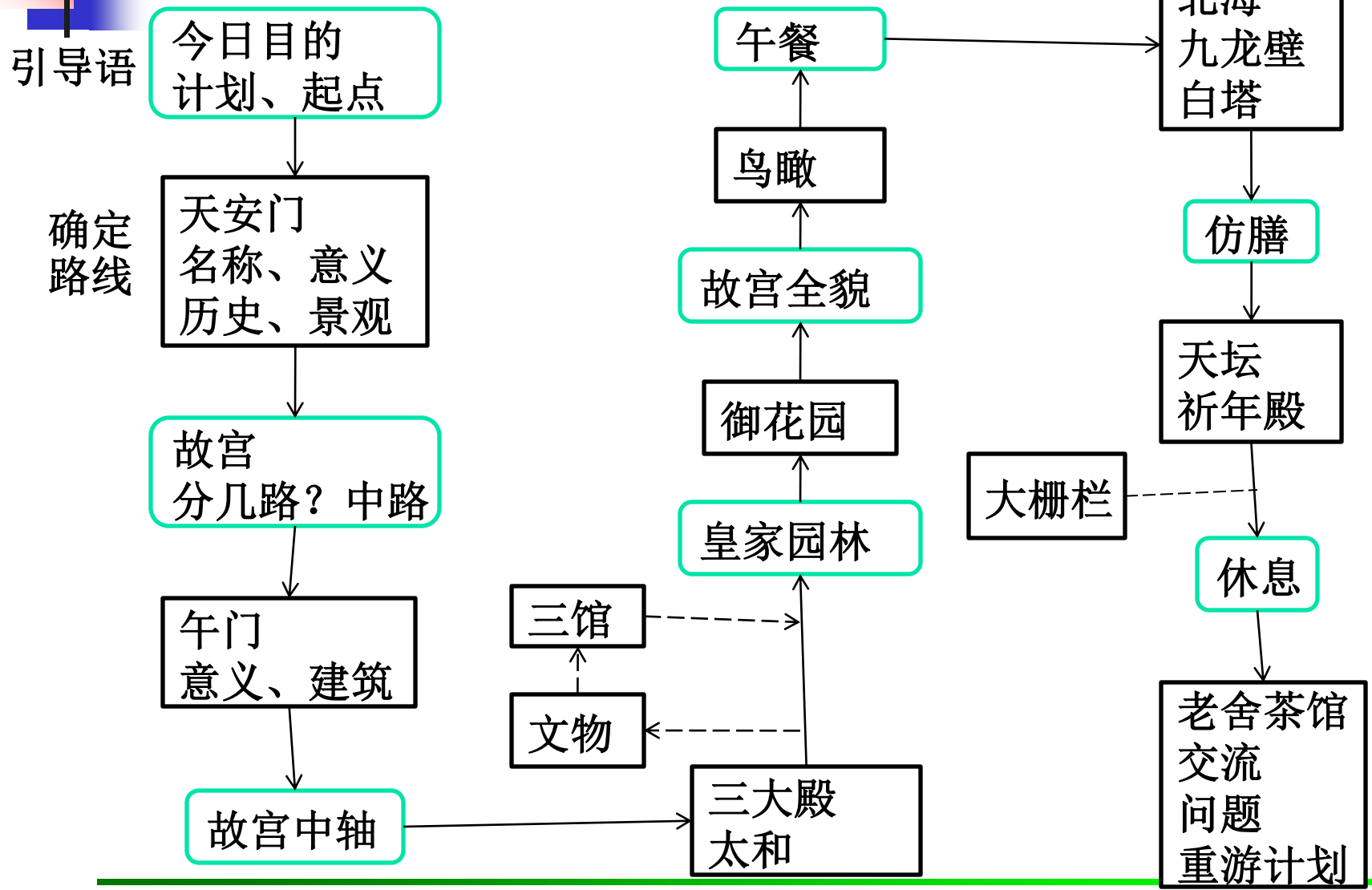
2.3.1 教师的准备工作——内容准备

- 熟记案例情节
- 甄别案例问题（概念属性）
- 把握案例的知识点、能力点及其关联，并据此确定教学目标
- 建议的学生作业
- 关于案例的分析和评论。
- 可能的话，还要了解超出案例本身的内容，例如了解更多的公司情况和更多的行业情况。

2.3.1 教师的准备工作——讨论过程策略准备 （“导游计划”）

- 我从哪个地方切入？
 - 从案例事件展现？从问题界定？还是从主人翁面临的决策开始？
- 我希望课堂上都发生什么情况（特别是争论）？
- 我怎么让它发生？
- 我如何规划案例讨论每一部分的时间？
- 我是要对案例讨论进行更多的控制，还是把“主导权”更多地交给学员？
- 还有，是否需要~~对案例中的一些信息加以简化以使得讨论更为聚焦于本课程的主题（例如，给出一些数据的计算结果）？~~或者是，由我或学员增添额外的信息？

导游计划——故宫一日游



先锋现代物理研究所

发生了什么

课题组组长：
离职而去
B是否骨干
是否造成损失？
凭什么这样认为？

发生在什么单位

现代物理所特点：
技术单位
白领科技人员集中

主要人物是谁？
各是什么身份

三主角：
J：季
B：鲍
F：费

技术专家
对人际关系极不敏感
心理分析活动没有预见

J是什么人

职业风格；技术专业能力
分析与表达；人际关系
创造能力；个人抱负，信心

F是什么人

职业风格；技术专业能力
领导艺术；人际
个人抱负，自信心

B是什么人

职业风格；技术专业能力
领导艺术；人际管理
对下属；对整体状况；总评价
潜在危机，天下太平

回顾与检讨

得当之举：
重视引进人才；
鼓励合作
失当做法：
没有亲自介绍
没有明确向老B交底
看问题只着眼于专业
对人际、心理不敏感
无预见，不称职管理

备选的补救方案

调B回来
物色新人选
大力培养林克
F任组长
解算光子组
为林克配副组长

小结一般
性意见

领导者选配很重要
首先要看领导艺术
不能学而优则仕
领导干部也要培训
沟通人际

任命为航天组长
配副组长
培训
所长直属下独立的
战略研究专家

怎样使用F

2.3.1 教师的准备工作——分组讨论准备

- 学习小组规模：
 - 3-10人；
- 分组原则：
 - 小组名单应当经常变化，以使每个人都能和更多的学员接触。
- 任务分配：
 - “请第一小组准备方案**A**，第二小组准备方案**B**。”
 - 在讨论中扮演不同的角色或进行特殊的讲演。

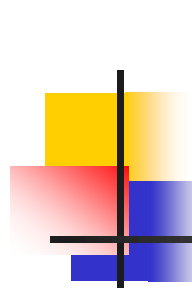
2.3.2 学生的准备工作

- 在案例学习中，学生成为整个过程的积极主动的参与者是取得学习效果的必要条件。
- 学生的准备工作通常有两个层次：
 - 个人研读（阅读与分析）
 - 小组研讨。
- 对个人来说：
 - 我应该花多长时间做准备？
 - 我应该读几遍案例？
 - 我应该与小组一起讨论这个案例吗？
- 对短期高管培训班学员来说，个人研读案例不充分是一个瓶颈！



(可教给学生的) 案例准备七点窍门

- 1)** 快速通读，了解大意；再仔细地查找重要信息，并建立他们之间的关联。
- 2)** 在头脑最清楚、学习效率最高的时候研读案例
- 3)** 尽量把对案例的思考与其它零碎时间结合起来
- 4)** 给你自己定一个时间限制，并努力争取兑现。
- 5)** 以总结的形式记下你的各种想法。
- 6)** 阅读一些参考资料（这一点不一定总要做）。

- 
-
- 7) 使用“解决问题模型”。该模型包括下列步骤：**
- a. 该组织的目标是什么？**
 - b. 存在什么问题？要作的决策是什么？**
 - c. 哪些是关键的相关事实？**
 - d. 都有哪些可行的替代方案？**
 - e. 决策的标准是什么？**
 - f. 根据决策的标准，你对各方案的分析是什么？**
 - g. 你建议有用哪一方案？**
 - h. 为了实施你的建议，你的行动计划是什么/你预计会产生什么后果？**



2.4 课堂组织（4个阶段）

（1）开场与确定待决策的问题；

- 研讨、确定案例中问题或决策的性质尤为重要，是前提；否则，后续讨论将无法进行。

（2）分析过程（可以教师为主导；也可以由学员为主导）

（3）方案评估与决策

- 评估各个备选方案的优、劣，特别要注意澄清各个决策方案的“前提”与“边界条件”。这是教师最应当“发挥”的地方。
- 不一定要有一个“最好的方案”！案例中常常缺少一些边界条件，使得决策难以把握。案例教学的目的，不是告诉学生选择哪个具体的“决策方案”，而是教会他们如何分析问题、解决问题！

（4）总结/点评

- 总结本案例涉及的知识点、能力点、观念点。
- 对学生的表现适当点评、激励。



注意事项1——发言与提问

叫谁先发言？哪些人应该发言？

——“可能是这节课最重要的决策”。

■ 提问要点：

1. 确保班上每一个人在整门课里都有发言机会。
2. 找出那些具有与该案例情境相关技能和经验的学生，（有控制地）让他**在适当时候**以“专家”身份发言。
3. 通过提问建立健康的案例讨论文化（氛围），例如：
 - 对准备充分的学生予以表扬。
 - 对准备不认真的学生，一连问他三个问题（警示之）。

注意事项2——发言记录与板书

- 板书记录发言的意义：
 - 记录下来重要信息、观点，以备后续分析之用；
 - 记录是一种**暗示**——记录你的发言，是老师对你的发言很在意（反之，就是不在意，你没说到点子上）
- 怎么记录？
 - ——分类分块记录（基本信息；分析过程；决策观点**1**；决策观点**2**；等等）
- 特别小心——记下来的要审慎保留



注意事项3——把握好教师的角色

- 热身阶段——朋友
- 提问的时候——哲人
- 讨论平淡的时候——挑起事端者
- 争执的时候——警察
- 沉默的时候——鼓动者
- 平和讨论的时候——听众、秘书（黑板记录）
- 结束的时候——教父

2.5 案例作业

- 案例作业的内容一般为“案例分析报告”。
- 案例作业对教师的挑战：
 - 作业质量的标准如何把握？——（见“2.6考试”）
 - 以小组为单位，还是以个人为单位？
 - 如何判断抄袭？

案例分析报告的及格标准是：

- 1) 必须能够找出案例中的核心问题与主要关联问题。**
- 2) 应根据案例所提供信息确定基本假设**
 - 要认识到：不同的人根据同样的信息可能会作出不同的但仍然是合理的假设。
- 3) 能够正确使用恰当的分析方法与工具**
- 4) 备选方案的选择具有较强的合理性**
 - 好学生的卷面能够把自己的论点综合成一个完整的体系，把握问题准确、分析全面入理、解决方案有创意。
 - 而差生的答卷仅仅是鹦鹉学舌，重复案例中的种种细节。



3 案例教学的难点

- （教师没有案例教学经验）
- 没有合适的案例
- 没有激励政策
- 没有合适的案例教学硬件
- 没有教授们的认可

3.1 案例采编——很难很难，几成瓶颈



成功条件：

- 1) 要有专业性的案例采编教师；**
- 2) 这些老师要有案例采编的积极性；**
- 2) 要有合适的案例素材。**



3.2 激励政策环境

- 使用案例的激励政策
 - 把使用案例与否、使用的程度纳入课程质量考核指标之中
 - 但是也要注意，对不同性质的课程不能一刀切
 - 从而也增加了课程考核的难度
- 编写案例的激励政策
 - 是否算研究成果，什么等级？
 - 是否有经济奖励？多少？



3.3 硬件条件

- 教室——**U**型阶梯教室
- 平教室——要配合易于多样化组合的桌、椅
- 案例讨论室（**10**人左右）
- 书写设施——黑板/白板/写字板/可书写触摸屏电脑

U型阶梯教室



U型阶梯教室

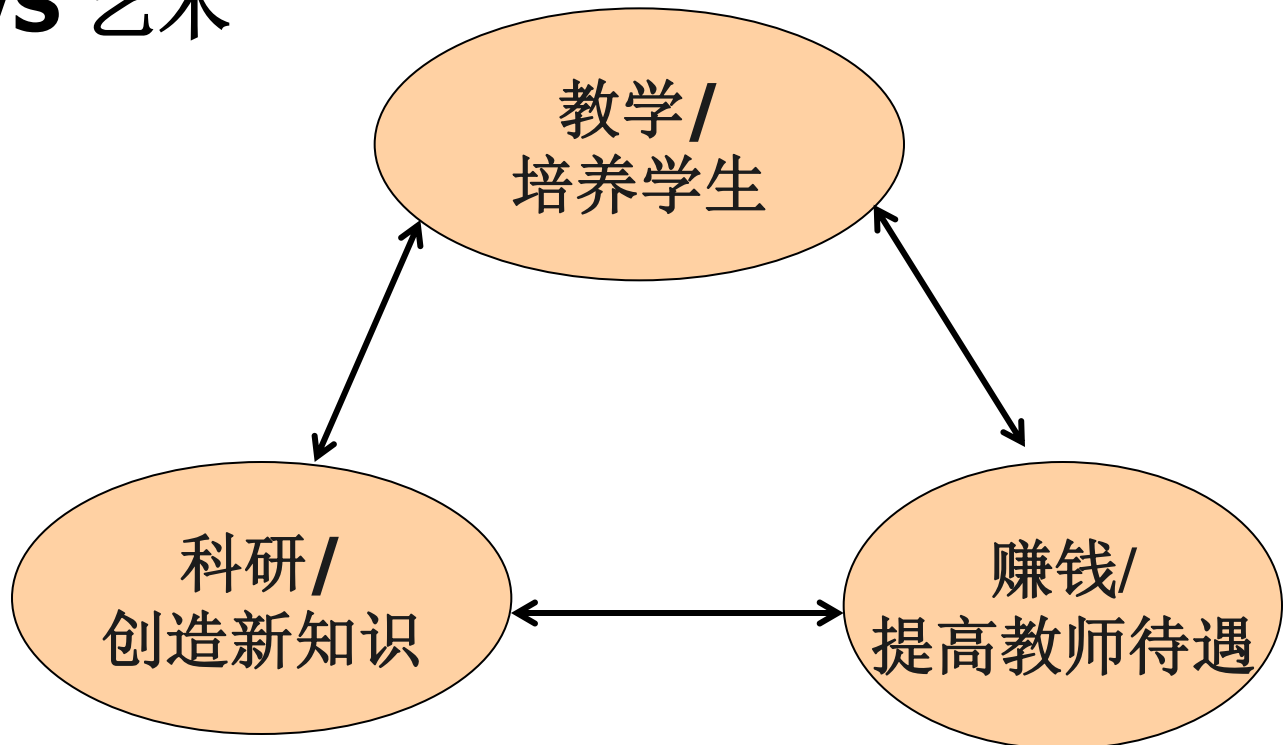


案例讨论室



4.4 文化氛围

- 学院的宗旨及其冲突（如图）
- 对管理的认识及其冲突
 - 科学 VS 艺术



最后的结论

- 案例教学法是一个有**90**年历史的管理教学方法，
- 它不是唯一的、完美的管理教学方法，但它是被历史检验的、不错的教学方法
- 案例教学方法并不深奥玄妙，但是很少学校能够用好这个教学方法
- 学院的师资、文化、政策、物理条件是四大关键因素

中国管理案例共享中心简介

- 工作机构设在大连理工大学管理与经济学部，是全国MBA培养院校自愿参加的服务性和非营利性合作机构，已有会员单位MBA培养院校234所，案例评审专家库500余人。
- 宗旨：统一规范、分散建设、共同参与、资源共享
- 主要工作：案例库建设、案例师资培训、《管理案例与评论》期刊建设、案例研究基地建设、企业基地建设、国际交流合作等
- 成果：
 - 门户网站收录各类案例3150篇，其中1000余篇文字案例和28个视频案例已进入网络检索系统，供会员院校无偿使用。
 - 中国第一本以案例为主题的学术期刊《管理案例研究与评论》，已列为全国MBA教育指导委员会会刊。
 - 毅伟商学院是中心的战略合作伙伴与荣誉会员，定期免费向中心提供案例；中心将每年的“百优案例”推荐到毅伟，已有20余篇收录至毅伟商学院案例库。
 - 已经举办十届“管理案例开发与案例教学”师资培训班，三届“中国管理案例共享国际论坛”，两届“百篇优秀管理案例”评选活动。“百优案例”已纳入教育部工商管理学科评价体系。



谢谢大家!