



管理案例采编

朱方伟 孙秀霞 宋昊阳/著



科学出版社



管理案例采编

朱方伟 孙秀霞 宋昊阳/著

科学出版社

北 京

内 容 简 介

本书立足管理案例采编与教学工作实践,将管理教学案例的采编视为一项系统的工作,并分解细化为具体的可操作性步骤,提出以课堂传授的理论和技能作为一切案例采编工作的基础,在指导案例调研访谈工作的同时,也为案例正文与使用说明的编写提供根本依据。

本书以大量具体案例介绍了管理教学案例采编工作的内容、具体方式方法、原则以及注意事项等内容,不仅能够为从事案例教学与采编工作的教师和学者提供易于理解的指导,同时书中所描述的基本理念与原则对案例研究工作也具有较大的参考价值。

图书在版编目(CIP)数据

管理案例采编 / 朱方伟, 孙秀霞, 宋昊阳著. —北京: 科学出版社, 2014

ISBN 978-7-03-041773-2

I. ①管… II. ①朱… ②孙… ③宋… III. ①管理学—案例—教学法 IV. ①C93-42

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2014)第 202820 号

责任编辑: 马 跃 李 莉 / 责任校对: 黄江霞
责任印制: 霍 兵 / 封面设计: 无极书装

科 学 出 版 社 出 版

北京东黄城根北街 16 号

邮政编码: 100717

<http://www.sciencep.com>

中国科学院印刷厂 印刷

科学出版社发行 各地新华书店经销

*

2014 年 9 月第 一 版 开本: 720×1000 1/16

2014 年 9 月第一次印刷 印张: 19 3/4

字数: 400 000

定价: 52.00 元

(如有印装质量问题, 我社负责调换)

前言

管理理论的建立和发展根植于企业管理实践。管理教育的突出特点是理论与实践的融合，具体表现为系统知识、管理思维和管理技能的融合。管理教育既要注重专业知识的传授，更要注重知识的“活学活用”。案例作为管理教育中知识应用与能力转化的平台，其情境的真实性和实战的模拟性可以激活学生充当决策者的意识，从而仔细鉴别相关数据资料，提高处理问题的能力。借助案例教学，管理教育的目标可以更加有效和完整地实现。

1980年，中美两国政府合作的中国工业科技管理大连培训中心在大连工学院（大连理工大学前身）成立，案例教学方法开始引入我国的管理教学实践中，并引起了大量管理教育工作者的兴趣和关注，案例教学在全国商学院尤其是MBA（Master of Business Administration，即工商管理硕士）教育中得到了前所未有的重视和推广。非常幸运，我的大学生涯能够在大连理工大学度过，并有机会接触到真实的企业管理案例，在我的职业生涯中埋下了案例的种子。

案例教学的开展离不开一个高质量的案例库，美国哈佛商学院和加拿大西安大略大学毅伟商学院（简称毅伟商学院）都建有高水平的案例库，案例题材覆盖管理教育的各个领域，为其案例教学的开展奠定了坚实的基础。1987年，在国家经济委员会的支持下，大连理工大学管理学院成立了国内首个管理案例库。案例库成立初期，本土案例的采编数量一直不多，质量参差不齐。1991年，大连理工大学管理学院组织翻译了毅伟商学院迈克尔·R. 林德斯和詹姆斯·A. 厄斯金两位教授的《管理案例编写指南》（译者张吉平），这是国内第一本系统介绍管理案例采编的著作。2007年，在全国MBA教育指导委员会的支持下，中国管理案例共享中心在大连理工大学管理学院成立，开启了国内管理案例库建设的新模式，时至今日本土案例的数量已经突破2000篇，案例质量也迅速提升。自2010年开始，由全国MBA教育指导委员会主办、中国管理案例共享中心承办，每年评选一次的“全国百篇优秀管理案例”活动进一步促进了我国本土管理案例的采编，一大批优秀案例脱颖而出，教师采集案例的热情也空前高涨。

尽管案例的题材来源各不相同，但是案例采编依然有其内在的规律可循。因此，两年前我们这个团队开始筹划，积极学习国内外优秀案例，深入企业进行案

例调研，对一些案例作者进行访谈，希望能够系统地梳理出管理案例采编的基本流程、工具和方法。管理案例采编需要围绕一定的教学目的，把企业管理中真实的情境加工成供学生思考分析和决策的案例。因此，案例采编者既要掌握案例对应的知识点和案例教学方法，又要熟悉案例采编的访谈、撰写等基本技巧。对于学生来说，案例学习的过程不是单纯的理解和记忆，而是在一定的情境和社会文化背景下，通过对知识的主动探索和发现来构建知识的过程；案例教学中，教师不能仅仅是知识的搬运工，教学也不是展现个人博学多才的平台，案例教学过程要实现知识与能力的传授和培养，案例教学要求教师作为一名指导者对整个教学过程进行引导。所以，一篇优秀的管理案例一定会聚焦一定的知识点，并以特定的企业管理情境反映出来，而一名缺乏案例教学实践经验的教师是很难写出优秀的教学案例的，其根本原因就是不具备将知识点和企业管理情境进行完美融合的基础和技巧。

因此，在本书的撰写过程中，我们始终坚持案例采编过程中的知识线和情节线的融合，从案例采编需求识别开始，到案例目标企业的确定、案例范围的确定、案例采编团队的建立、案例采编计划的制订、案例调研与访谈、案例正文的撰写、案例使用说明的撰写、案例掩饰和许可，再到最后的案例检测与修订，案例采编在环环相扣的流程中呼应案例教学目标。我们将案例采编看成一个项目，遵循项目工作的系统规划、统筹安排和目标导向的原则，强调前期需求识别和计划的重要性，主张将案例采编的重心前移，整体提高案例采编的效率。

经过我们团队两年的努力，本书终于成稿了，尽管比我们当初想象的难度要大很多，但是我们还是认真地坚持了下来。回首书稿的撰写过程，我们首先要感谢众多优秀案例的作者，是他们为我们提供了案例采编研究的基础；我们要感谢大连理工大学管理与经济学部（2010年在管理学院、经济系基础上组建）部长、中国管理案例共享中心主任苏敬勤教授一直以来对我们团队的鼓励和支持；我们要感谢华东师范大学金润圭教授、北京航空航天大学周宁教授对书稿提出的宝贵修改意见；我们也要感谢我们团队的孙秀霞、宋昊阳、张锦兰、杨筱恬、蒋梦颖、徐宵航、邓志君、路宇和于森，是大家坚持不懈的努力才有了现在的成果。

本书只是我们探索管理案例采编的起点，书中难免有不成熟的内容和观点，但是我们会坚持前行，并热切期待大家反馈的宝贵意见。

朱方伟

2014年7月30日

目 录

第 1 章 概述	1
1.1 什么是案例	1
1.2 为什么采编案例	13
1.3 案例采编的四个阶段	20
第 2 章 案例采编需求识别	24
2.1 案例采编需求的来源	25
2.2 案例采编需求识别的依据	27
2.3 案例采编需求识别的方法	32
2.4 案例采编需求识别的结果	38
第 3 章 案例目标企业的确定	48
3.1 案例目标企业的来源	49
3.2 案例目标企业的筛选	51
3.3 案例目标企业的发展与维护	54
第 4 章 案例范围的确定	56
4.1 首次联系企业	57
4.2 案例范围描述	64
第 5 章 案例采编团队的建立	70
5.1 案例采编者的素质	71
5.2 人员技能评价与团队组建	72
5.3 团队学习与培训	75
第 6 章 案例采编计划的制订	78
6.1 案例采编计划的作用	79
6.2 制订案例采编计划的程序	80
第 7 章 案例调研与访谈	89
7.1 调研访谈前准备	90
7.2 调研访谈实施	106
7.3 调研资料整理	114

第 8 章 案例正文编写	117
8.1 案例正文编写流程	117
8.2 案例正文编写指导思想	118
8.3 案例素材分析与筛选	122
8.4 设计案例正文大纲	130
8.5 编写案例草稿	136
8.6 编辑案例草稿	172
第 9 章 案例使用说明	184
9.1 案例使用说明概述	185
9.2 案例使用说明的编写	190
9.3 案例使用说明的使用与更新	213
第 10 章 案例掩饰与许可	221
10.1 案例掩饰	221
10.2 案例许可	224
第 11 章 案例检测与修订	228
11.1 案例检测内容	228
11.2 检测指标	233
11.3 检测方法	235
11.4 案例修订	248
参考文献	249
附录	250



第 1 章

概 述

小学语文教材中“刻舟求剑”的故事，大家应该都不陌生。这则出自《吕氏春秋·察今》的寓言，讲述了一个楚国人坐船渡河时，不慎把剑掉入河中，他不是立即跳入河中寻找，而是在船上刻下记号，说：“这就是我的剑掉下去的地方。”当船停下时，他才沿着记号跳入河中找剑，遍寻不获。这篇课文用短小有趣、言简意赅的故事，向学生们阐释了“世界上的事物，总是在不断地发生变化，不能片面、静止、狭隘地看待问题”的深刻道理。通过读故事，学生们接受了新知识、新思想，而且整个学习过程充满画面感，通过让学生身临其境而强化记忆过程，提高了教学效率。这种编故事、讲典故的教育方式，在我国有着悠久的历史，而且拥有经久不衰的生命力。目前，在我国的课堂教学中，像“刻舟求剑”这样的故事数不胜数。

案例教学与此类似，通过将参与者置身于各种各样的决策环境中，达到学习知识和提高能力的目的。然而，案例教学与传统的讲故事又有本质的区别。首先，故事内容可以虚构，而案例讲述的务必是真实情境；其次，案例时效性强，不可以像故事那样“代代传颂”；最后，故事往往是单方面讲述，而案例更强调师生互动。本章将逐层阐述什么是案例、为什么采编案例以及如何采编案例，向大家呈现管理教学中案例的全貌。

■ 1.1 什么是案例

虽然早在战国时期，我国就已出现了案例的雏形，出现了大批反映古代军事家计谋策略的战例，也出现了一些记录下来的诊断和治疗方面的具体病例和医案，以供进一步推广或用于其他病例；但是，案例的提法最早来源于西方，美国哈佛大学(Harvard University)创造性地将案例引入课堂教学并进行了系统规划。

19 世纪 90 年代，哈佛大学法学院率先在课堂上使用案例对学生进行职业训

练；其后，哈佛大学医学院也正式开始使用案例教学方法。案例教学法在法律和医学教育领域中的明显成功激励了管理教育领域。1908 年哈佛商学院成立时，院长盖伊(Gay)提出在传统授课之外采用学生讨论的教学方式，这是管理领域案例教学法的早期思想萌芽。在其后的十年间，哈佛商学院鼓励企业管理者带着企业实践中的问题走进课堂，与学生们一起分享企业面临的决策与难题，学生们在课堂讨论与学习中给出自己的分析和建议，从而促进教学目标的实现。1921 年，科普兰博士(Dr. Copeland)在新院长华力思·唐翰(Wallace B. Donham)的支持下，出版了第一本案例写作书籍，标志着案例教学法被正式引入管理教育领域。20 世纪 60 年代，哈佛商学院在福特基金会的资助下，连续举办了 11 期 8 周制的案例教学暑期研讨班，邀请了 20 多名管理学院院长与资深教授参加，就案例教学的意义、特点与有效性初步达成了共识，为其推广提供了基础。同时，哈佛大学又创建了校际案例交流所，为全美各院校提供了方便而丰富的案例供应源。

时至今日，案例成为哈佛商学院宝贵的教学财富，每年提供大量的资金支持教师们进行案例调查与编写，而每位哈佛商学院的研究生从入学到毕业都要分析 500~700 个案例。在哈佛商学院不遗余力的推动下，哈佛案例教学模式逐渐遍及美国，而且很快地传播到加拿大、英国、法国、德国、意大利等国家。加拿大西安大略大学(University of Western Ontario)于 1922 年开始实行加拿大版的哈佛案例课程项目，并在多年以案例教学法为基础的管理教学实践中，将其下设的毅伟商学院打造为世界上第二大案例开发基地。案例教学的影响逐渐扩散，更多的国家开始在管理领域教学中应用案例教学法，案例教学形式也变得更为灵活多样。

我国教育领域引入案例教学法相对较晚。1980 年由美国商务部与我国教育部、国家经济委员会(简称国家经委)、国家科学技术委员会举办了“袖珍 MBA”培训班，并将中美合作培养 MBA 的项目执行基地设在大连理工大学，称为“中国工业科技管理大连培训中心”。该中心成立后，即由中美双方教师组成案例开发小组，到若干中国企业采编了 83 篇教学案例，并编写了《案例教学法介绍》一书。1986 年，在当时国家经委的支持下，中国工业科技管理大连培训中心首次举办了为期两周的案例培训班。案例教学方法引起几十位参加者的极大兴趣。在大家的倡议及国家经委的支持下，同年年底成立了国内第一个专门的案例学术团体“管理案例研究会”，次年创办了《管理案例教学研究》的学术刊物。余凯成教授任会长和刊物主编，他主持和出版了多部案例教学法的译著与专著。至此，案例教学开始被我国工商管理教育领域所认识和应用。

20 世纪 90 年代以来，随着我国工商管理教育，特别是 MBA 教育的蓬勃兴起，以及以哈佛商学院为代表的欧美商学院对我国管理教育市场的培育开发，案

例教学法在我国管理教育领域快速发展,国内一度形成了案例开发热潮。90年代初,大连理工大学在余凯成教授的主持下建设了国内最早的案例库,该案例库收集了英文案例和编译成中文的外国案例,以及少量的中国企业案例。此后,全国各大高校开始意识到案例库建设的重要性,也纷纷成立案例研究中心,推进案例库建设。

目前,国内已有北京大学管理案例研究中心、清华大学经济管理学院案例中心、中欧国际工商学院案例研究中心等颇具规模、功能完备的案例研究中心。同时,在全国MBA教育指导委员会的支持下,中国管理案例共享中心于2007年成立,其致力于推动和提高中国管理案例教学与研究水平,实现各院校间案例资源共享、师资共享、学术成果共享和国际合作资源共享,这在很大程度上推进了案例教学在中国管理教育领域的快速普及。

然而,对于大多数国内学者而言,案例和案例教学依然是一个新生事物,对其认识是一个逐步深入的过程,理论与实践方面也有诸多深入研究的必要。在此背景下,系统探讨“什么是案例”的话题,就显得格外重要。

1.1.1 案例的定义及特征

“案例”一词译自英文“case”,原词含有事例(instance)、情况(situation)、案件(law)、病例(medicine)等意思。汉语中,案例通常是指具有典型意义,可以用做例证的个案。不同学科背景下,案例所诠释的个案类型是不同的:与法律或诉讼相关的个案被称做案件;医学中使用的个案被称做病例;战争学研究中经常会出现的个案被称做战例;管理学领域的个案被称做管理案例。管理案例取材于企业管理实践,运用在管理教学和研究等相关领域,不仅可以用于理论联系实际的案例课堂教学,还可以同大样本统计、实地研究、实验研究等一同作为有效的管理研究工具。本书主要探讨用于管理类课堂教学的管理案例的采编过程,书中出现的“案例”均特指教学用途的管理案例,案例的其他形式或用途不属于本书的研讨范围,因此就不赘述了。

开启管理案例教学先河的哈佛商学院,将案例视为“从现实经验培育独立思考的工具”,因此十分强调案例要包含企业管理实践中的“管理观点”,通过案例实现“知”与“行”的有效结合。为了保证案例作为工具的效果,毅伟商学院细化了案例的内容,提出:案例是对实际情况的描述,通常包含了一个组织中某个人或某些人遇到的决策、挑战、机遇、问题或者争论。这意味着,从内容上看,案例是对企业真实管理情况的再现,而且是围绕着特定的事件和情境而展开的。我国管理案例专家余凯成教授支持毅伟商学院对案例真实性的理解,认为一方面案例应该是写实的,是对确已发生过的事实的记录;另一方面,案例应该是对事实的白描,不应带有编写者的分析与评论,并指出:“管理案例介绍的对象往往是一

个组织中的人员、行动、事件、背景与环境，通过对事实、对话的描述以及数据与图表等形式表达出来。”

由于视角的不同，学者们对案例定义的界定也各有特色。综合来看，学者们认为，一篇好的案例是一个运载工具(保罗·R. 劳伦斯)，它把真实的管理情境描述带到课堂(查尔斯·I. 格拉格和汉森)，将汲取到的管理经验转化为知识的催化剂(特鲁)，使用案例法的教师不是在课堂上讲授(唐纳德和菲利普)，而是把这些真实的、特定的案例提供给学员，是要他们做深思熟虑的分析和公开的讨论，并就应该采用哪种类型的行动做出最后的决策(查尔斯·I. 格拉格)。

可见，从不同角度出发，会对案例有不同的认识和界定。在综合国内外从事案例编写与教学的学者的观点基础上，本书认为案例至少应该包括四方面的基本要素。

第一，案例内容必须以事实为依据，建立在客观、真实的素材之上。案例是对实践过程中的一个实际情境的描述，讲述的是一个事实产生、发展的历程，是对现象的动态性把握。案例的素材应该是真实而具体的管理事件或事例，而不是虚构而成或抽象笼统的事情。这就要求，案例与故事、小说不同，在情节上不得虚构，不能为了某种目的或效果去虚拟情境。尽管案例中企业的名称与数据有时出于保密的需要会进行适当的掩饰，根据案例需求也可能需要对原始信息进行必要的取舍与合并，但不能篡改和夸大基本事实。

第二，案例中必须包含管理问题。并不是所有的事件都可以称为案例，只有蕴涵着某些值得借鉴参考的经验教训或供人们分析研究的问题，能够揭示事物发展变化的规律或引起人们思想共鸣的事件才可能成为案例。任何一个案例都应该为教学服务，可以被应用于课堂，能够被分析进而提升学生理论水平和培养其解决实际问题的能力。为了让学生能够站在某个决策者的立场上进行思考，必须将一种管理情境中的决策或面临着决策的管理人员涵盖进案例中。通过对管理问题发展情境的详尽描述，学生可以设身处地地进入角色，发现问题，提出和比较各种方案、措施，最后予以解决。

第三，案例要有明确的教学目的。案例是为传授学生特定的知识和培养学生特定的能力而设计和编写的，因此，案例用于哪门课程的哪个部分或章节，希望通过案例使学生了解、掌握或运用哪些概念、理论与工具，以及通过案例分析与讨论使学生掌握和提高哪些管理知识与技能等，这些在案例编写之初都需要精心设计。这一点对于实现案例教学的功能和目标十分关键，否则很容易出现一个常见的问题，即“这是个有趣的案例，但目的是什么呢”？

第四，案例是需要经过许可的。案例反映的是真实存在的企业中的管理问题与情境。因此，案例在用于课堂教学与讨论之前，须经过案例来源企业的许可，取得使用案例的权利(案例资料全部来自于公开发布的信息除外)。案例使用许可

是经企业高层管理者同意后的官方许可文件，具有一定的法律效力，明确了企业与教师对于所采编案例的处理权限。

综合以上四点，本书认为案例是包含管理问题的真实情境的描述。而且，案例除了以上基本特征外，还具有其他一些特点，例如，案例的普适性，即案例的问题选择在同类问题中具有代表性，而解决方案有供学习、效仿、推广或警示、告诫、教育的意义；选题的典型性，即一篇好的案例通常包含现实经济社会生活中有影响的热点、难点问题，或值得关注的新情况、新问题和新事物；可用做学术研究，即案例反映的不确定性结论或事物的发展规律，具有较高的学术性研究探讨和利用价值。这些特点将案例与寓言、故事、小说、剧本等区别开来，赋予了案例独特的教学功能。

1.1.2 案例的类型

目前，很多学者将案例从使用功能的角度，分为教学型案例与研究型案例。但实际上，案例仅是一种素材，并不存在研究型案例的形式，仅当将案例用于不同用途时，才有案例教学与案例研究之分，但两者在案例采编过程和呈现结果方面是相通的。案例教学与案例研究都是对知识的应用过程，案例教学是对旧知识的传播，案例研究是对新知识的创造。由于高校教师不仅承担着传播旧知识的教学职责，同时也扮演着开拓新知识领域的研究者的角色，因此，教师采编用于课堂教学的案例，同样可以进一步开发并利用在学术研究中，这只不过是案例的两种应用类型而已。

当将案例应用于教学时，教师通过案例为学生设计了一个身临其境解决问题的学习过程，引导学生将理论与实践相结合，以提高其发现与解决问题的能力。此时，案例的编写主要是侧重于真实客观地描述企业发展过程和现状，不带有任何主观评价。而当将案例应用于研究时，教师更侧重于对案例中的问题进行深入挖掘，找到问题背后的规律或启示，从而发展为管理理论假设或命题，而对事件的客观描述仅作为探索研究的依据，为理论的建立或检验提供实践素材的支持与证明。

现实中，教师常通过对一家企业的调研访谈，根据特定的教学目的采编案例，同时还可以从不同角度对调研素材进行更深层次的分析研究。笔者团队曾以五洲集团工程有限公司(简称五洲集团)为案例对象，在2010年对其进行实地访谈，重点了解公司的组织发展历程与未来的发展规划。在此过程中，笔者发现该公司经历了多次组织变革，其中，组织架构由三级到二级再到三级的变化过程、项目部在组织结构中位置的变化过程等恰好符合项目管理教学中组织结构理论的案例素材。于是，笔者团队针对五洲集团组织结构问题补充开展了数次调研访谈，将调研资料整理编写出教学案例《五洲集团组织变革之路》。之后，笔者继续

跟踪研究此案例，发现随着企业组织变革，企业集权度也相应发生变化，而且企业项目管理成熟度的发展与企业权力配置模式也有一定的匹配关系。于是笔者基于五洲集团组织变革的调研素材，进一步撰写了案例研究论文《企业集权度与项目管理成熟度的匹配关系研究》，提出企业集权度与项目管理成熟度的最优绩效匹配模型及企业项目管理的优化匹配方案。

总之，案例教学与案例研究虽然都是对素材的应用方式，对案例信息采集的流程几乎一致，都需要经过企业调研得到一手资料信息，但是案例教学中的案例是素材经加工后用于课堂讨论与分析的最终成果，而案例研究中的案例只是用于支持理论分析的素材。同时，案例教学过程是案例采编者基于已有的知识点与主题结论进行调研，是一个不断收敛的过程，而案例研究过程是案例采编者带着无答案的问题进行调研，整个过程并不具有收敛性。本书中主要讨论教学案例的采编过程，对于案例研究过程，本书不做详细讨论。

1. 描述型与决策型案例

从案例内容的角度，可以将案例分为描述型案例和决策型案例。从基本形式、关键内容、深层内容三个方面，将两者在基本概念上进行区分，如表 1-1 所示。

表 1-1 描述型与决策型案例的区别

类型	描述型	决策型
基本形式	商业故事	决策情境
关键内容	聚焦于实践过程	聚焦于决策
深层内容	观念和理论	决策要素和规则

从案例内容与教学目的的角度看，两者本质区别在于描写案例情节收尾的时间点不同，表现为案例中决策描述的完整程度和决策方案的数量不同。描述型案例侧重于介绍事件的全过程，将事件背景、决策原因、决策问题、决策方案和决策结果全过程都做了客观的全链条描述，要求案例使用者以所学理论作为论证依据，评价方案的优缺点。这种形式主要用于帮助学生更好地理解管理理论与概念，学习管理技能与经验，以及改变学生理念。在教学过程中，对于描述型案例，需要教师引导学生从决策结果不断还原到决策的分析框架上，是一个逆向分析的过程，也是一个对决策和方案评价的过程，重点让学生解答“为什么那样做”的问题。

例如，2013 年“全国百篇优秀管理案例”评选活动中获奖的《打造“珠啤号”航母战斗群》，全文详细描述了珠江啤酒集团如何有步骤、有策略地在企业资源计划(enterprise resource planning, ERP)的强大平台上不断引进、开发新的系统，形成以 ERP 为核心，其他系统与其无缝对接的信息化航母战斗群的生动故事。

案例呈现了珠江啤酒集团在 ERP 实施方面的成功经验,旨在从信息沟通、系统整合、企业管理等角度引导学生判断、思考和分析企业信息化的成功做法,同时也给其他企业提供有价值的参考,是典型的描述型案例。

而决策型案例侧重于描述决策情境和决策问题,对于未来决策和后期实施过程不做描述。陈述情节时可以隐含有关决策方面的问题,也可以直接指明决策问题。案例结尾处可以提出若干个企业决策的备选方案,要求案例使用者分析后做出选择,也可以采用完全开放式的写法,在案例结尾处只提出决策问题。这种案例要求学生依据企业当前情境和所学理论知识,在发掘问题后设计最终决策方案和计划,且一般没有唯一的答案,因此,这种案例对学生的分析能力要求比较高,主要用于培养学生分析鉴别各种决策方案,做出适当决策并提出行动计划的综合能力,是当前案例形式的主流。在教学过程中,对于决策型案例,需要教师引导学生从决策的分析框架不断分析到决策结果,是一个正向决策的过程,也是一个基于知识框架判定决策要素、进行决策的过程,重点让学生解释“如何进行决策”的问题。

决策型案例如《五洲集团组织变革之路》,其在结尾段的表述如下:“现在令他头疼的事情是,刘总‘三级到二级’的组织变革仍未彻底完成,重组调整后公司有大量的人事调动,整个五洲集团组织体系结构混乱,人员职位权限模糊不清,亟须重新定位,清晰规划。而公司高层管理团队出现了两派截然不同的观点:左边坚持要回到王总时期的三级管理结构,右边认为坚持实施刘总的二级管理体系改革才是正确的选择。五洲集团下一步的组织结构应该如何选择,现存的组织问题又该如何解决,孙总在角色变化后不得不重新慎重考虑这些事关企业发展全局的问题。”案例的结尾仅提出了决策问题,给出了两种决策备选方案,并没有给出决策结果和后续进展,因此符合决策型案例的典型特征,要求学生分析决策问题后做出最终决策。

2. 专业型与综合型案例

从案例所覆盖知识领域的广度与深度考量,可以将案例分为专业型案例和综合型案例。专业型案例主要涉及管理中的某一个知识领域,涉及的概念和理论的覆盖面较窄,适用于相应专业课程中基础知识点讲解后的实践应用阶段。专业型案例聚焦的知识点本身涉及的相关背景知识领域会比较专业化,大多属于某一专业课程的内容,如关于金融、贸易等方面的案例一般专业性较强,多偏向于专业型案例。

综合型案例中知识点涉及较多管理领域,相关概念和理论的覆盖面较广,对学生的知识储备量和综合能力要求较高。这种案例一般包含大量资料,篇幅较长,需要学生根据不同的问题,在案例中自主提取有效信息,适用于学生已学习过多门相关基础课程后的综合案例教学课程。需要说明的是,这与很多学者提出

的“所有的案例都要有明确的聚焦点”观点并不矛盾，综合型案例的主题并不是不聚焦，而是其聚焦的主题与相应的知识点本身涉及的领域范围较广，案例需提供的背景信息所涉及的知识点覆盖面也较广。如主题为战略决策的案例，由于“战略”本身属于组织中上层决策，会涉及组织结构、市场、技术等较多方面的信息，因此该案例可延展的知识领域一般较广，多偏向于综合型案例。

综合以上两种案例分类，可以得到四种基本的案例类型，分别为专业描述型、专业决策型、综合描述型和综合决策型，如图 1-1 所示。

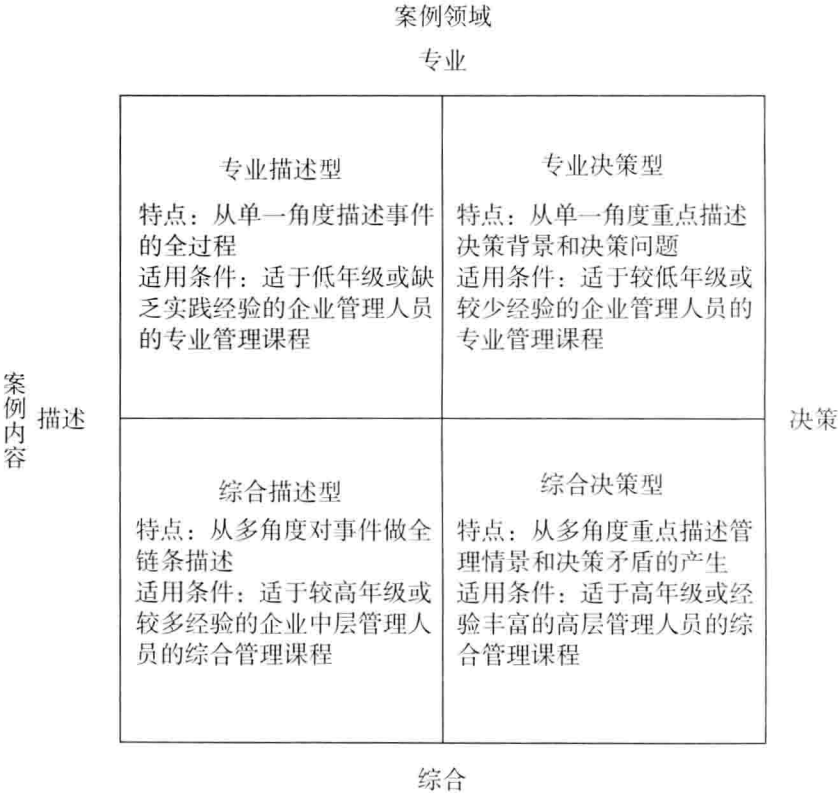


图 1-1 案例的通用标准分类矩阵

除了上述两种分类维度，案例篇幅和表现形式也可以成为划分案例类型的依据，体现不同的案例信息含量，从而满足不同的案例表达难度需求。虽然这两个划分依据并没有触及案例的本质特征，但它们能够从形式上来区分案例，具有一定的借鉴意义。

(1)案例篇幅。按照篇幅的大小一般可将案例划分为短、中、长三种类型。短篇案例一般不超过 5000 字，较多收录在管理教材的附录中，常用于课堂教学直接阅读分析，描绘性文字较少，针对性较强。中篇案例普遍为 5000～15 000 字，是案例课堂教学中较为常见的类型，也是目前多数案例库收录的案例类型。长篇案例字数一般要在 15 000 字以上，比较适合综合性课程教学，要求学生课前做更多充分准备，目前较少使用。

(2)案例的表现形式。案例的表现形式主要有文字案例和多媒体案例两种。目前我们所见到的大多数案例为文字案例,本书的描述与举例主要针对文字案例;而多媒体案例是一种新型案例,在此做简单介绍。

多媒体案例综合运用了多媒体技术来处理文本、声音、图形、图像等信息,形、音、色兼备,包含软件模拟、播放视频、与案例主人公视频对话等多种形式,不仅能够丰富课堂教学内容,更有助于提升学生的学习积极性,加深他们对案例内容的理解和记忆。通过多媒体案例的使用,教师能够将真实组织中真实人物所做的决策,遇到的困难、问题、机遇和挑战引入课堂,而且最大限度地减少了从现实向案例转换中的干扰。但是,目前仍存在着如资金、设备与人员的技术、企业方的意愿、多媒体资料较难任意回放的局限性等诸多限制性因素,阻碍着多媒体案例的进一步推广与应用。

因此,目前文字案例还是主流的案例表现形式,但鉴于多媒体案例具有更直观、生动地展现案例发生情境,提供丰富的决策信息等优点,建议教师在案例教学中可以尝试将多媒体案例配合文字案例应用到课堂,以提高学生兴趣,促进学生积极思考,更好地提升学生的创新思维能力以及理论与实际相结合的能力。

1.1.3 案例采编利益相关者

以教学为目的的案例采编过程会涉及以下个人或组织角色,即案例采编者、案例使用教师、案例调研对象、案例焦点人物及学生。

(1)案例采编者,即实际计划、组织和实施案例采编工作的人员,是完成案例采编工作的主体。从最初的识别案例采编需求,到最后提交案例终稿,案例采编者都紧紧围绕教学目标,对整个采编过程进行设计与执行,对所有同采编相关的个人或组织进行沟通与协调,最终完成案例正文与使用说明。在部分高校或案例中心,有案例采编者这样一份独立的职能工作,称为研究助理,他们从教师那里获取案例采编需求,然后开展案例调研与编写。这种模式下,案例采编进行了专业分工,人员技能较专业,案例采编的效率较高。而目前更为常见的案例采编模式中提出案例采编需求和执行案例采编的是同一人。这样虽然可能因为工作量较大而会对案例采编的效率有所影响,但由于省去了案例需求方和案例采编者间的沟通交流,更有利于案例采编过程中对案例需求和目标的把握,减小案例编写偏离初衷的可能性。当然,案例采编者也可能是由一名指导教师带领的一个团队的所有成员,通过合理分工协作,完成案例采编工作。

(2)案例使用教师,即使用所采编的案例进行课堂教学的教师,是案例采编过程的利益相关者,关系着所采编的案例是否能实现其价值。案例使用教师有时就是案例的采编者,其带着明确的教学目标进行案例采编,是企业素材与案例教

学目标的衔接者，同时也是案例采编过程的系统设计者，是案例使用说明（teaching notes）的规划者。他需要具备专业领域知识、教学能力、团队领导力、案例采编的相关经验、与企业的沟通协作能力等素质。有时，案例使用教师也可能与案例采编者不是同一人。案例采编者出于资源共享、获取更广泛认可等目的，将所采编的案例通过案例库、案例共享中心、案例集等形式传播给其他相关领域的授课教师，此时的案例使用教师需要将其现有的教学目标与案例进行匹配，在深入理解案例所要传授的信息与知识的基础上，思考案例在其课堂教学中的使用方式，形成自己的教学方案。

（3）案例调研对象，即接受案例调研、访谈，提供案例素材的组织或个人，这既包括案例采编的目标企业，也包括企业内提供案例信息的个人。案例调研对象的贡献在于为案例采编提供了实践原型，使案例得以呈现一个真实的管理故事。案例的编写建立在企业调研资料之上，调研得到的资料的质量和对案例教学目标的实现程度在很大程度上决定了案例采编工作的成功与否。案例采编企业作为案例采编开展的重要利益相关者，其态度和对采编工作的认识都会影响案例的采编过程。案例调研对象一般是案例采编者进入企业调研的受访对象，是案例素材获取的关键，因此成为案例采编者关注的重点。为了使访谈有效，案例采编者必须要强化与案例调研对象之间的沟通策略、技巧，案例调研对象也要不时地与采编者进行互动，以确认其是否明确了案例采编需求，以及对于访谈问题理解得是否到位等。

（4）案例焦点人物，即所编写的案例中的主要决策者或关键人物。案例焦点人物是出现在案例写作文稿中的一个角色，多数情况下他的原型应该是案例调研的重点对象，他所经历的事件、遇到的困难或面临的决策将是构建案例故事情节的基础。案例焦点人物可能提供了一个思考和行动的视角，也可能在某种决策环境下做出某种管理决策。但无论如何，案例焦点人物都被案例采编者赋予了推进案例发展、呈现案例主题和实现案例教学目标的重任，凡是案例焦点人物面临决策、进行思考与分析的地方，都是与案例主题相关的关键点，将会转化为学生课堂讨论的焦点。

（5）学生，即案例课堂教学的对象，在案例采编过程中的主要作用是提供需求、定位难度和设定案例适用环境的依据。案例从其需求识别到编写，再到课堂教学都是以学生的需求、特点为依据的，案例采编成功与否取决于案例是否可以有效实现学生的学习目标。而案例重视实践和强调参与的特性要求学生在案例课堂教学中站在案例焦点人物的角度上去思考、分析问题，与老师、同学进行讨论，交换彼此对问题的看法，以实现“做中学”的教学目标。同时案例对学生的带入性也为案例的好坏提供了重要的评价标准。以上利益相关者在案例采编和使用中的作用如表 1-2 所示。