

理查德·毅伟商学院
加拿大西安大略大学

Ivey

[加]路易丝·A·林德斯 (Louise A. Mauffette-Leenders)

[加]詹姆斯·A·厄斯金 (James A. Erskine)

著

[加]迈克尔·R·林德斯 (Michiel R. Leenders)

赵向阳 黄磊 译

毅伟商学院案例教学法丛书

毅伟商学院案例学习(第4版)

Learning with Cases

Fourth Edition



北京师范大学出版集团
北京师范大学出版社

理查德·毅伟商学院
加拿大西安大略大学

Ivey

[加]路易丝·A·林德斯 (Louise A. Mauffette-Leenders)

[加]詹姆斯·A·厄斯金 (James A. Erskine)

著

[加]迈克尔·R·林德斯 (Michiel R. Leenders)

赵向阳 黄磊 译

毅伟商学院案例教学法丛书

毅伟商学院案例学习(第4版)

Learning with Cases

Fourth Edition



北京师范大学出版集团
BEIJING NORMAL UNIVERSITY PUBLISHING GROUP
北京师范大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

毅伟商学院案例学习: 第4版 / (加) 路易斯·A·林德斯 (Louise A. Mauffette - Leenders), (加) 詹姆斯·A·厄斯金 (James A. Erskine), (加) 迈克尔·R·林德斯 (Michiel R. Leenders) 著; 赵向阳, 黄磊译. —北京: 北京师范大学出版社, 2011.2

(毅伟商学院案例教学法丛书)

ISBN 978-7-303-11121-3

I. ①毅… II. ①路…②詹…③迈…④赵…⑤黄… III. ①企业管理—案例—自学参考资料 IV. ①F270

中国版本图书馆CIP数据核字 (2010) 第 125088 号

北京市版权局著作权合同登记号: 01-2010-6849

营销中心电话	010-58802181 58808006
北师大出版社高等教育分社网	http://gaojiao.bnup.com.cn
电子信箱	beishida168@126.com

出版发行: 北京师范大学出版社 www.bnup.com.cn

北京新街口外大街 19 号

邮政编码: 100875

印刷: 北京嘉实印刷有限公司

经销: 全国新华书店

开本: 155 mm × 235 mm

印张: 9

字数: 98 千字

版次: 2011 年 2 月第 1 版

印次: 2011 年 2 月第 1 次印刷

定价: 32.00 元

策划编辑: 马洪立

责任编辑: 杜丽娟

美术编辑: 毛佳

装帧设计: 毛佳

责任校对: 李菡

责任印制: 李啸

版权所有 侵权必究

反盗版、侵权举报电话: 010-58800697

北京读者服务部电话: 010-58808104

外埠邮购电话: 010-58808083

本书如有印装质量问题, 请与印制管理部联系调换。

印制管理部电话: 010-58800825

版权声明

本书中文简体版由 Leenders and Associates Inc. and Erskine Associates Inc. 授权北京师范大学出版社在中国境内独家出版发行。版权所有，翻录必究！

Authorised translation from the English language edition published by Leenders and Associates Inc. and Erskine Associates Inc. : *Learning with Cases (Fourth Edition)* By Louise A. Mauffette-Leenders, James A. Erskine and Michiel R. Leenders.

Copyright © 1997, 2001, 2005, 2007 Leenders and Associates Inc. and Erskine Associates Inc.

All rights reserved.

作者简介

在过去的 30 多年里，本书的作者团队在全世界 50 多个国家的专业研讨班上，就案例学习、案例写作和案例教学等内容培训过超过 2 万名学员。

路易丝·A·林德斯 (Louise Mauffette-Leenders) 拥有 Jean-De-BrÉbeuf 学院的学士学位、加拿大魁北克省蒙特利尔 l'école Des Hautes Études 商学院的工商管理学士 (BBA) 和工商管理硕士 (MBA) 学位。作为一位西安大略大学理查德·毅伟商学院的案例作者和研究助理 (research associate)，她开发了几十个管理方面的案例，涉及管理的各个领域，包括非营利组织。1987 年以来，路易丝一直在社会服务和国际发展机构工作，在多种培训项目中为社会服务机构开发并且教授了大量的案例。

詹姆斯·A·厄斯金 (James A. Erskine) 在西安大略大学理查德·毅伟商学院教授运营管理课程，他的研究重点主要是关注人在运营体系中的作用。他拥有西安大略大学工学和 MBA 学位以及印第安纳大学博士学位。同时，詹姆斯是巴基斯坦拉合尔管理科学大学的系主任。他曾经是毅伟商学院本科生商业荣誉项目的主席。由于杰出的贡献，詹姆斯·A·厄斯

金受到了“世界案例法研究与应用协会”(World Association for Case Method Research and Application)和“北美案例研究协会”(North American Case Research Association)的表彰。詹姆斯是“3-M”教学特聘导师之一,并且被公认为是加拿大最杰出的大学教授之一。

迈克尔·R·林德斯(Michiel R. Leenders)是理查德·毅伟商学院荣誉退休教授,也是理查德·毅伟商学院利恩德斯采购管理协会主席。他拥有艾伯塔大学矿业工程学位、西安大略大学MBA学位以及哈佛商学院博士学位,是毅伟商学院博士学位项目前任主任,在全球从事教学和咨询工作。迈克尔独自及与他人合作完成了供应链管理领域的10本专著,这些书已被翻译成9种语言。1997年,在由《金融邮报》(Financial Post)和贝尔(加拿大)公司(Bell Canada)赞助的“管理教育奖”评选中,迈克尔获得了“管理教育领袖”的殊荣。

作者鸣谢

哈佛商学院创立的用于管理教育的案例教学法，是其诸多重要贡献之一。我们特别感谢罗兰德·克里斯腾森(Roland Christensen)和安德鲁·托尔(Andrew Towl)教授的贡献。

若没有教室里思维活跃的学生，参与式教学是不可能实现的，持续不断地拥有这样一些有才能的学生是我们的一大财富。我们希望向那些对本书中的关键思想的发展作出贡献的学生表达我们由衷的谢意！

案例教学法丛书都是由 Senton 出版社排版制作的，感谢他们长期以来对我们完成这套丛书所做的后勤支持！

作者前言

基于苏格拉底问答法 (the Socratic Method) 的案例法，自古代就出现了。然而，我感到很欣慰的是，甚至在哈佛商学院将案例教学法用于管理教育之前，我的曾祖父约瑟夫 (Joseph Octave Mauffette) 就于 1880 年在 Île Perrot 创建了圣约瑟夫 (Stjoseph) 学院——魁北克省第一个世俗学院，该学院是参与式学习的忠诚拥护者。

我珍藏的该学院 1888 年版的校历 (法语版) 中写道：“本学院与其他同类组织相比最大的特色，在于我们把培训体系和苏格拉底问答法 (the Socratic Method) 结合使用，这也是本校极力提倡的和希望引起大家注意的关键点。”我的祖先继续解释说，在这种教学系统里，书、讲座及短文的用途被降到了最低程度。通过老师有技巧的提问，那些来源于学生的知识被永久地镌刻在了学生们的脑海中。最后他总结说：“我们的教育目标不是用那些看似毋庸置疑的，但是走出校门就会忘记的事实来填充学生的头脑，而是灌输和培养实用的知识。甚至培养学生在任何一个领域和问题上养成逻辑的和正确的思维习惯。”

我很自豪地继承了祖先的事业，并在一百



多年后与我的丈夫迈克尔，以及我的同事吉姆一起，将本书的第 4 版献给大家，其理念与已被证实的教育哲学是相吻合的。

路易丝·A·林德斯(Louise A. Mauffette-Leenders)

作者序言

这是一本从学生的角度写的关于案例学习的书。本书强调快速和有效地进行学习。我们深入和全面地讲述了案例学习过程中的三个阶段：(1)个人准备；(2)小组讨论；(3)班级讨论。本书通过引入案例难度立方体模型、个人案例准备中的长期—短期过程模式、案例准备图表等工具，希望学生的学习过程有所帮助。本书对有效地做好小组讨论、班级讨论，以及案例陈述、报告、考试等都提出了建议。本书内容主要聚焦在如何用专业的、符合道德规范的方法来学习，这对那些想在未来职业生涯中有所建树的人来说是无价的。

自 20 世纪的第一个十年，哈佛商学院将案例引入教学以来，案例教学法已经经历了很多的演化和改进。此后，不仅在北美而且在全球各地，大量商业教育项目都采用了这种方法。我们收到了来自世界各地请我们开办案例教学和案例写作培训班的许多邀请，这也证实了大家对案例教学日益增长的兴趣。此外，除了管理教育，案例法还不断应用于更多的学科中。无论什么时候人们想要学习如何做出关于复杂问题的决策，案例法都是有效的解决办法。

现存的案例教学法资料，大部分是从教学

的角度撰写的。而关于学生应该如何进行案例学习的资源是稀缺的和不全面的。一般来说,帮助学生使用案例法的资料由开课时教师所分发的一些简短的手册或课程注解组成。在这本教材问世之前,没有一本覆盖了案例学习的所有关键性问题的综合性的指导书。我们的目标是帮助学生不用花费大量的时间就能从他们学习的案例中得到丰富的经验。

《毅伟商学院案例学习》是我们的案例教学法的三部曲之一。其他两本关于案例教学法的教材分别是《毅伟商学院案例写作》和《毅伟商学院案例教学》,它们分别介绍了如何开发案例和进行案例教学。《毅伟商学院案例学习》是基于已有的文献和我们自己的想法,这些想法起源于一百多年来积累的人类经验,也结合了对数以万计的学生和高层管理者的教学经验,数百份的案例写作经验以及培训本地和全球无数教育工作者的经验。

自《毅伟商学院案例学习》第3版出版以来,我们出版了本书的法语版本(*Apprendre cas par cas*)和西班牙语版本(*Aprende con casos*)。

中文版序

管理理论是从管理实践中提炼出来的，而所有的管理实践都有着特定文化和制度背景，受地域和时间因素影响。因此，管理具有权变性，管理不仅需要科学的分析，也需要大量的技巧和一定程度的艺术。管理教育的一个重要特点是必须体现理论与实践的结合，强调系统知识、管理技能和管理思维的融合。案例教学正是能较好地体现管理学科认知特征和管理教育特点的教学方式，是国内外 MBA 教育的典型手段。国内外几乎所有的管理学院都重视案例教学，案例教学水平和案例写作水平也被视为反映管理学院 MBA 教育水平的一个重要指标。

目前国际上被广泛采用的教学案例主要来自美国哈佛商学院案例库和加拿大西安大略大学毅伟商学院案例库。

哈佛商学院作为在管理教育中采用案例教学的首倡者，其 MBA 教育以案例教学为主要方式。哈佛商学院每年向全球提供 350 篇新案例，哈佛案例和相关教材在中国有广泛影响。

这里要对毅伟商学院多说几句：毅伟商学院同样以案例教学著称，毅伟商学院每年向全

球提供 200 篇新案例,在全球有 115 000 千个登记的机构客户,是仅次于哈佛商学院的世界第二大企业管理案例出版者和发行者。毅伟案例库有 6 500 个案例,广泛流通的有 2 500 个,20%的案例来自亚洲。

毅伟商学院在案例教学和案例开发方面具有丰富的知识和经验。由毅伟商学院教授 James A. Erskine, Michiel R. Leenders 和 Louise A. Mauffette-Leenders 撰写的《案例教学》(Teaching With Cases)、《案例学习》(Learning With Cases)、《案例写作》(Writing Cases)在国际上得到广泛的认可,已经被翻译成法语、西班牙语和葡萄牙语。

毅伟商学院与中国的管理院校在案例教学和案例开发方面的合作由来已久。自 1998 年以来,在香港培华基金会和中国全国 MBA 教育指导委员会的支持下,毅伟商学院与清华大学经济管理学院已经合作举办了 12 期案例教学与案例编写研讨班,有超过 600 位来自中国各个 MBA 培养院校的教师参加过培训。以上三本关于案例教学、学习以及写作的工具书就是研讨班使用的主要教材。

2010 年,毅伟商学院、中国管理案例共享中心和全国 MBA 教育指导委员会签署了一份备忘录,决定合作开发一系列基于中国企业实践的管理案例,并经由毅伟商学院的案例分销渠道向全球推广。

改革开放 30 多年来,中国的经济社会发展取得了巨大进步,中国企业创造了许多颇具特色的管理经验。开发基于中国企业管理实践的管理案例并将其介绍给国际学术界和管理教育界,具有深远的意义。毅伟商学院丰富的案例开发知识和经验,将有助于中国的管理学者开展既具有中国特色,又符合国际标准的案例研究,并开发出能够与世界分享的教学案例。

北京师范大学赵向阳老师和广东外语外贸大学的黄磊老师翻译的《毅伟商学院案例教学》、《毅伟商学院案例学习》、《毅伟商学院案例写作》是以上三本书的中文译本。其中文版在这个时间推出,正可谓是恰逢其时。我相信,这套丛书在中国出版对于帮助

中国的教师和学生掌握案例教学和案例学习的技巧，发展中国管理院校案例教学和案例研究能力，进而提升中国的管理教育水平，都会起到积极作用。作为一位长期从事管理教育的教师，我由衷感谢赵向阳老师和黄磊老师的贡献，并向读者推荐这套丛书。

仝允桓

清华大学经济管理学院教授
全国 MBA 教育指导委员会秘书长

目 录

第一章 案例和案例法 / 1

什么是案例	3
为什么要应用案例	4
案例法培养的主要技能	5
在案例法中你被期望应该做好哪些 工作	7
1. 在学习过程中扮演积极的角色	7
2. 遵守职业操守规范	7
3. 投身于正在进行的学习中	7
如何有效地应用这本书	8
语言注解	8
前景展望	9

第二章 案例难度立方体和案例学习三个阶段 / 11

案例教学的挑战以及案例难度立方体 模型	13
分析维度	13
概念维度	15
陈述维度	16
案例难度立方体模型	17
案例学习的三阶段模型	18
第一阶段 个人准备阶段	19

第二阶段 小组讨论阶段	21
第三阶段 大群体(班级)讨论阶段	23
课后反思	26
总结	26

第三章 个人准备 / 27

案例任务	29
标准的给定问题	29
其他给定任务	30
未给定的问题	30
短周期过程	31
长周期过程	33
第一部分: 仔细阅读案例	35
第二部分: 案例分析	37
步骤 A. 定义问题	38
步骤 B. 案例数据分析	40
步骤 C. 提出备选方案	42
步骤 D. 选择决策标准	43
步骤 E. 评估备选方案	44
步骤 F. 选择较优方案	47
步骤 G. 制订行动方案和实施计划	48
缺失信息与假设	49
结果评估	51
有效个人准备的建议	52
案例准备图表	53

第四章 小组讨论 / 55

组织有效的小组学习	57
规模	57
构成	57
循环	58
时间	58
时间安排	59

地点	59
建立小组的规则	60
小组中的讨论	61
识别小组讨论中的问题	62
小组问题的解决	64
反思小组表现和准备好为班级讨论贡献的议程	65
 第五章 大群体讨论 / 67	
大群体讨论或者班级讨论过程	69
1. 课前准备阶段(In-Class-Pre-Class)	69
2. 案例准备或“热身”阶段(Pre-Case or “Warm-up”)	70
3. 案例讨论阶段(The Case Discussion)	70
4. 案例讨论结束阶段	74
班级讨论过程中的相关人员	75
指导老师	76
学生	76
如何参与班级讨论	77
有效参与	77
无效参与	80
参与讨论的个人策略与技巧	81
课堂发挥	82
有效倾听	84
做好笔记	84
处理讨论中遇到的特殊问题	85
课后反思	88
道德与伦理的考虑	90
 第六章 案例陈述, 案例报告及案例考试 / 91	
案例陈述	92
案例陈述类型	92
关于有效陈述的建议	93
对评论员的建议	96