

领导科学

案例选编

刘法汉 编



全国领导科学师资研讨班

一九八八·五·于武汉



2 019 2674 6

* 卷 总 阅 索 /

目 录

I. 案例教学法简介(代序).....刘法汉(3)

II. 案例教学理论探讨

1. 用案例教学法培养企业管理人才

中国企业管理案例研究会理事.....相先举(6)
中国人民大学经管系付教授

2. 管理的实践性与案例教学

中国企业管理案例研究会理事.....管维立(14)
北京工业大学管理系付教授

III. 案例教学法经验介绍

1. 试论局级干部培训班中的案例教学

.....上海市第二期干部研究班案例编写组(22)

2. 我们是怎样组织学员编写案例的

.....武汉交通政干学院刘法汉(38)

3. 典型案例一则

.....江汉文化宫肖运慧(43)

IV. 案例教学课堂讨论的组织

1. 怎样组织案例课堂讨论

.....武汉交通政干学院刘法汉(52)

2. 案例课堂讨论一例.....刘法汉整理(57)

“CHEC”水运工程公司思想政治工

作案例.....李德恕(57)

浅谈对“CHEC”案例的解决方案.....崔鹏飞(61)

对“CHEC”案例中两个问题的看法.....刘新民(64)

关于“CHEC”案例的解决方案.....朱学源(67)



V 案例思考与练习

1. 大变革的实践…………… (79)
 摘自86.5《行政与人事》
2. 两易主任论得失…………… (81)
 摘自《上海案例选编》
3. 两种不同的培训方法…………… (同上) (83)
4. 前任留下的难题…………… (同上) (86)
5. 良好的动机为什么得不到满意的结果
 ……………摘自87.3《行政与人事》 (88)
6. 用X理论还是用Y理论
 ……………摘自86.6《行政与人事》 (94)
7. 他为什么落选?
 ……………武汉交通政干学院吴锦红 (100)
8. F航道段的领导班子
 ……………武汉交通政干学院陈万新 (103)
9. 洪滨招待所
 ……………武汉交通政干学院祁国清 (108)
10. 何以绝处逢生
 ……………武汉交通政干学院刘建章 (110)
11. 企业如何对青年职工开展思想政治工作
 ……………武汉交通政干学院毛吉来 (113)
12. 如何看待这样的青年
 ……………武汉交通政干学院黄风泉 (116)
13. H校食堂改革的下步棋该怎么走
 ……………武汉交通政干学院桂裕清 (119)



2 019 2674 6

* 卷 总 阅 索 /

目 录

I. 案例教学法简介(代序).....刘法汉(3)

II. 案例教学理论探讨

1. 用案例教学法培养企业管理人才

中国企业管理案例研究会理事.....相先举(6)
中国人民大学经管系付教授

2. 管理的实践性与案例教学

中国企业管理案例研究会理事.....管维立(14)
北京工业大学管理系付教授

III. 案例教学法经验介绍

1. 试论局级干部培训班中的案例教学

.....上海市第二期干部研究班案例编写组(22)

2. 我们是怎样组织学员编写案例的

.....武汉交通政干学院刘法汉(38)

3. 典型案例一则

.....江汉文化宫肖运慧(43)

IV. 案例教学课堂讨论的组织

1. 怎样组织案例课堂讨论

.....武汉交通政干学院刘法汉(52)

2. 案例课堂讨论一例.....刘法汉整理(57)

“CHEC”水运工程公司思想政治工

作案例.....李德恕(57)

浅谈对“CHEC”案例的解决方案.....崔鹏飞(61)

对“CHEC”案例中两个问题的看法.....刘新民(64)

关于“CHEC”案例的解决方案.....朱学源(67)



V 案例思考与练习

1. 大变革的实践…………… (79)
 摘自86.5《行政与人事》
2. 两易主任论得失…………… (81)
 摘自《上海案例选编》
3. 两种不同的培训方法…………… (同上) (83)
4. 前任留下的难题…………… (同上) (86)
5. 良好的动机为什么得不到满意的结果
 ……………摘自87.3《行政与人事》 (88)
6. 用X理论还是用Y理论
 ……………摘自86.6《行政与人事》 (94)
7. 他为什么落选?
 ……………武汉交通政干学院吴锦红 (100)
8. F航道段的领导班子
 ……………武汉交通政干学院陈万新 (103)
9. 洪滨招待所
 ……………武汉交通政干学院祁国清 (108)
10. 何以绝处逢生
 ……………武汉交通政干学院刘建章 (110)
11. 企业如何对青年职工开展思想政治工作
 ……………武汉交通政干学院毛吉来 (113)
12. 如何看待这样的青年
 ……………武汉交通政干学院黄风泉 (116)
13. H校食堂改革的下步棋该怎么走
 ……………武汉交通政干学院桂裕清 (119)

I 案例教学法简介

刘法汉

案例的起源可以追溯到公元前五世纪，我国最早的编年史《春秋》就如实的描述了“弑君三十六，亡国五十二，诸侯奔走不得保其社稷者，不可胜数”的事例。汉司马迁写的《史记》，三十世家，七十列传，就如实的记录了帝王世家，先秦各国的兴衰，以及汉朝宗室和开国元勋的事绩和一些有影响的历史人物的传记史例，包括了大量的政治、军事、外交、法律等方面的事例。汉朝人编写的《黄帝内经》研究了人的生理、病理变化等，是我国医学上最早的医学案例。明代李时珍编写的《本草纲目》收集1,982种药物，11,960种方剂，实质上可称为一部较为完整的“药理学”和“临床学”的案例。

随着社会经济和科学技术的发展，人类面对着的现实世界，越来越错综复杂。社会对人才质量的需要日益提高，因此，一种新的教育方法案例教学法便应运而生。

早在1910年，美国哈佛大学的医学院和法学院就开始采用“病例”、“判例”进行教学。在“病例”和“判例”教学的启发和影响下，在1918年前后，哈佛商学院，开始在企业管理中采用案例教学法。到了本世纪四十年代已初具规模。并建立了包括选题、搜集、编写、应用、储存、建档、注册、审批、更新、发行、经销、交换、版权、保护等较为完整的案例系统。案例教学已普遍应用于应用学科的教学，现在世界许多国家

已采用案例教学法。

“案例教学法”在我国法律、医疗和军事院校的战略战术教学中早已有使用，最近“领导科学”教学中采用案例教学，效果也很好。实践证明，它是应用学科的一种行之有效的教学形式，是一种独特的教学手段，是贯彻把理论与实际结合起来的一种有力的教学措施，是同成年高教培养师资、编写教材具有同等重要的一项工作。国家经委非常重视这项工作，袁宝华主任、张彦宁付主任对这项工作都作了重要批示，确定案例教学，组织上由大连科技培训中心牵头。85年11月初，正式成立了“案例研究中心”，举办了第一次学术研讨会，准备创办刊物和举办培训班。普及案例教学法，预计，案例教学与研究将会出现一个新局面。

“案例教学法”的主要特点：

1. 具有高度的模拟性（拟真性）。它为教学双方提供了一个逼真的客观环境，共同关注的问题焦点，把教师学员带到案例设计的环境中。只给情况、问题和条件，不给答案，引而不发，充分发挥参与讨论者的创造思维、各抒己见，进行学习，探讨和交流。集思广益，达到教学相长，知识互补、共同提高的目的。

2. 是培养学员自学能力的最好形式。

传统的教学法是注入式，老师讲，学生听，学生处于被动的地位。案例教学强调学生的学习效果，而不是由老师对学生进行保姆式的“知识喂养”而是让他们独立思考、探索。案例常常设置的情况是半真半假，有虚有实，藏头露尾，一捆乱麻，以迫使学员去观察、思索、分析、归纳、整理、最后作出决策。这是其它教学方法所不能代替的。

3.是提高学员综合分析判断能力的有效途径。

案例所提供的完全是实际工作中的真实情况及存在的问题，要求学员运用所学的理论去分析并给予回答，从而培养学员的专业能力，自学能力、分析能力、表达能力、创造能力，应用能力等多种能力。通过众多的案例学习、讨论、对比、归纳、思考、领悟，可以逐步提高学员的思维能力，促使其综合判断能力和决策能力不断提高。

总之，“案例教学法”是一种理论联系实际的好方法，它不仅给学员灌输知识，更重要的是能锻炼和提高他们的工作能力，是一门独特教学艺术，应值得大力推广。

Ⅱ 案例教学理论探讨

1. 用案例教学法培养企业管理人才

中国企业管理案例研究会理事

中国人民大学经管系副教授 杨先举

从事教学，培养企业管理人才，这是我们企业管理教员的神圣职责。如何培养有知识有能力的管理人才，我们孜孜探索着。这几年来，我们在为企业管理在职干部离职学习的培训班、学习班进行教学的实践中，在对大学企业管理本科研究生进行教学的实践中，感到在进行系统理论知识传授基础上，辅之以管理案例教学效果较好。特别是在培训、学习班的课堂上，采用上述思想与方法进行教学效果更好，下面是我这几年在这方面教学实践中的几点粗浅认识。

案例教学法是这样一种教学方法：案例是根据教学目标的需要，围绕一个或几个问题，在对企业和有关部门进行了如实调查之后所作的客观书面描述，用来提高学生思考问题、分析问题、解决问题的能力。用这样的案例进行讨论与教学，其效果与一般教学是不一样的。

案例教学法的主要功能是开发学生的智力。上述案例教学法定义所内涵的几个特点，诸如案例一般是含问题的，案例是据企业实际如实描述的，案例的描述是不掺杂案例编写者个人见

解的，案例本身是不带结论性意见的。所有这些，都促使学生自己开动脑筋思考问题，分析问题，去解决问题，达到开发智力的目的。

案例教学法所具有的开发智力的功能，这正是教学工作中其他一些教学方法所不及的。一般的讲课传授知识的方法是老师念讲稿，学生记笔记，这种满堂灌的教学方法，使学生处于被动的学习状态中。对开发智力来说是不利的；一般课堂讨论，这是一种只着眼于领会老师讲课内容的一种方法，对锻炼学生解决问题的能力说，是不如案例教学法好；做作业题，可敏捷思考，使之熟练地掌握老师讲授的知识，但它的运算答案一般是唯一的，而不是多元的需选择的，它很难锻炼学生判断决策问题的能力；读调查报告、经验总结，它们都是接触实际，掌握课堂讲授内容的有效方法，但从启发培养学生决策处事能力说，也没有案例教学法好，到工厂去作管理实习搞调查研究等，这无疑是理论联系实际的好办法，但它受到时间、条件的限制，不可能是很多的，而且这种一般内容的实习和调查，其出发点是为了掌握课堂所传授的知识，是在老师指导下进行的，从有意识地放手地独立思考地培养学生决策处事能力说是不够的。

决策处理问题能力是企业管理人员必须具备的一种素质，特别是高层管理人员。一个称职的企业管理人员应具备什么样的素质，外国学者，中国学者对此作了很多研究，有许多议论，如国外有人说需具备十种能力，五种条件，等等。国内有同志说要具备政治品德方面素质，知识涵养方面素质，人事组织能力素质等等。不管种种说法，有一种素质是必须具备的，这就是决策处事能力的素质，它包括处理好人与人关系的能力，

人与事物关系的能力，开拓自身思维能力及决策谋划的能力。

决策谋划就是决策者根据企业外部环境及企业内部条件对企业未来目标及有关问题作出抉择。在资本主义国家中，决策正确与否这是关系企业生死存亡的问题。因此国外对此十分重视，称它是“高度重要的管理职能”，美国著名学者彼德杜拉克写的《有效的管理者》一书中，用很大篇幅来论述如何做好有效决策的问题，并认为，学会决策是有效管理者必须具备的一种“本份”。

假如说，我们的企业在党的十一届三中全会前，其主要工作职能是偏重于企业内部管理、近期管理、组织生产方面的内容的话，那末，在国家实行了有计划的商品经济的制度后，企业一定的自主权，并赋予一定的经济利益及经济责任，这时企业管理者，特别是企业主要负责人所要考虑的问题更多地应放在经营方面的事，即为企业经营方针等作决策，为企业在变化的环境中求得动态均衡并谋求新的发展。在我国，学会决策处事的本领。其重要程度将伴随着企业自主权的扩大而愈益显著。

如何学会决策处事，依靠在企业管理的实践中学习，提高。直接投身到工厂中去学习，这当然很好，但也有局限性，岗位局限、视野局限等等，这对提高决策处事能力，学会应付各种情况是有影响的，国外有些人有鉴于此，主张企业管理干部不固定在一个岗位上，主张在各个岗位作工作，但即使如此，它仍然有局限，企业局限、行业局限等等。一个人精力是有限的，时间是有限的，不可能接触企业各个岗位，不可能接触众多企业，不可能接触很多行业，不可能在各种场合里去磨练他的决策处事能力。

运用管理案例进行教学法可弥补上述这种实践的不足。从

学习企业管理本领说，案例教学法也可以说成是一种间接的实践。它把企业现实客观的模拟下来，写成书面材料然后让读者模拟地“进入”这个工厂，阅读这个案例，思考、分析这个企业的问题，以此提高掌握决策处事的能力。因为案例是对企业实际的客观描述，所以分析案例，就是分析实际，学习分析案例就是学习思考、分析、解决问题的本领，分析一个案例，就是增长一份决策问题的能力，分析多个案例，就是增长几份决策问题的能力，积腋成裘，熟能生巧，藉此学得处理各种各样情况和本领。而且，这种能力是通过案例讨论的形式达到的。它可以集众人之智慧为智慧。集众人认识之长为所长，使自己决策能力更成熟，所决策的更完臻。据美国一些书刊介绍，在美国哈佛大学管理学院，培养攻读硕士学位的研究生，在校学习二年时间里，学生要阅读分析一千来个案例，哈佛就用这样大量阅读分析案例的方法，使之培养出很有才能的高级管理人材出来。据说，在美国五百家大的公司中，它们的高层管理者，有五分之一的人是从哈佛这个学校培养出来的。

运用管理案例进行教学。它改造了单纯地灌输知识这种教学方法的缺陷。用适当的讲授方式传授知识，使学生获得基本理论、基础知识，基本技能是需要的。掌握丰富渊博的知识是人才成长的基石，一个优秀的管理干部应该给予尽可能多的知识营养。但是传统的教学方法。假如不注意教学方法的改进，一味搞注入式，不搞启发式，那末学生学习的效果是不好的。学生学到的知识将是一些过去的知识，已知的知识静止的知识，死板的知识，被动的知识。更重要的是培养学生自己去开发自己的智慧的能力，使学生运用知识，驾驭知识，从一个已知的知识出发，通过自己的实践，去探索开拓更多的新鲜的

知识。这种发展知识的能力，靠书本传授是传授不出来的，靠老师讲解是讲解不出来的，只能通过实践与培养。日本学者川上井光说：“知识，百科全书可以代替，可是考虑出新思想、新方法、新方案，都是任何东西代替不了的。”这句话是讲得很有道理的。知识靠实践来，智力在实践中发展，以运用案例教学法云磨炼，培养这方面能力。

运用管理案例进行教学，它是符合人们思维运动规律的一种教学方法，有利于开发人们智能。人们的智能结构有下面几个因素组成：逻辑思维能力、直观认识能力、记忆能力、想象创造能力和实践决断能力。在这些能力中思维能力是一个很重要的能力。有了足够的思维活动的的能力，认识了事物，理解了事物，记忆才巩固。创造能力的发展，决策水平的提高，哪一项不依赖于思维活动的细胞健康、旺盛地成长。思维活动的细胞是怎么发生发展的呢？有一位叫捷普洛夫的教育家说：“思维永远是由问题开始的”。人类在实践过程中，社会现实、自然现实与自己主观认识发生了差异时，应该出现的现实与实践出现的现象不一致时，这就产生了问题，于是引起了一番思维活动，产生了新的认识，使新的认识在原来基础上获得提高。案例教学法就具备着开发智力这个功能。案例总是带问题的，案例教学法就是企业现实问题的讨论法、分析法。一个好的案例把企业问题若隐若现地记录在客观描述中，把问题的答案若明若暗地隐藏在书面撰写中，做到案例所带的问题隐而不露，引而不发，诱发案例的读者认真思考，仔细琢磨，以企业主人翁身分为这个企业找问题，想措施，作决策。通过问题分析的这种方法，使读者智慧之窗打开，才思迸发。

运用管理案例进行教学法，它可激发学生学习的主动性，

人总是要求向上的，人存在着潜在的有待开发的智力。这种求上精神，潜在智力，需要有一位有经验的园丁培育它，需要有一个好的方法诱导它。一位好的教练员会给运动员在不同时期分别提出一个切合实际的奋斗目标，使运动员把潜在的能力逐步地、有阶段地激发出来，一个外国教育家说：不好的教师是传授真理，好的教师是叫学生发现真理。我们培养企业管理干部也是同样的理，要诱发学生把他们内在学习积极性调动起来把他们固有的学习智慧开起来，案例教学法就是充分调动学生学习积极性的方法。学生在案例中充当“双肩挑”的角色，一是以该企业主人翁的责任感，担起搞好该企业的经营管理这个担子，一是以课堂讨论主人翁的责任感，担起搞好课堂讨论的担子。运用案例教学法，就可大大调动学生的学习积极性，促使他们就企业的问题“发问”、“思索”、“解疑”、“谋划”、“决策”，一句话进行有效的独立思考。案例所带的问题不是一眼即可发现的。至于提出中肯的改进意见，提出可行的决策更不是轻而易举的事。犹如医生临床诊病一样，不进行一番望问闻切，仔细的研究是开不出切中病端的医药处方来的。

运用管理案例进行教学，学员们反应是，用这种教学法进行教学使功课学扎实了，知识运用灵活了，思路开窍了，思维能力发展了，解决问题的本领提高了。学员们在案例讨论中认真准备，积极发言。为了讨论好案例，我们事先请学员作准备。但讨论实践中，不仅事先约定的学员积极发言，其他学员也踊跃地走上讲台进行有准备发言或即兴发言。不少学员还把我们的发言内容整理成文后交给我们。还有些学员出于对案例教学法的支持及兴趣，听了我们对此法的介绍后，自发地把他们在厂中遇到的问题写成教学案例寄给我们；有的学员邀请我们去他

们单位讲授案例教学法，试用案例教学法，有的学员约请我们与他们一起合作编案例，有的学员表示要把此法引进到他们举办的学习班中。

案例教学法好，但是它的使用是有条件的。我们曾经把此法用在本科学生教学中效果不如在培训班使用时好。同样案例，同样的讨论方法，在干部学习班上讨论，有的发言，洋洋洒洒，头头是道，有条有理，中肯切题；在大学本科学生中讨论，同学们几乎无言可说，要说也是重复老师讲课中的一些内容，而且讲不几句就无词了，这是因为在职干部由于有一定实践经验，本来就具备了一定理论知识，再经过一定的培训，使用案例教学法效果就好，相反，本科学生由于管理理论及实践的事先准备不够，使用案例教学法效果就比学习班逊色多了。当然，这样说，也不是说本科学生根本不能运用案例教学法，当学生在高年级时，在学了一定经济理论基础知识时，在具备了一定条件后是可以使用案例教学法的。

案例教学法使用中除有上述的这种缺点及局限性外，还有其他一些缺点及局限性。比如，它代替不了管理的系统的基本理论、基本知识、基本技能的学习。如电子计算机语言知识，管理会计中信方贷方记帐知识等等，靠案例教学法是学不到的；再如，使用案例教学法必须有一个好的案例。假如所使用的案例，所含的问题太隐晦或太简单，描述不真实，情况提供不全，文字太晦涩，都将收不到好的教学效果；又如，案例讨论要花较多的时间，事先要给足案例讨论准备时间，讨论中要花较多的精力，要引导好，组织好，不然是收不到好的效果的，等等。

总结上述意见，我们总的看法是：案例教学法是一种理论联系

实际进行教学的好方法，是开发智力的一种好方法。在进行系统管理理论教学的同时，运用案例教学法来弥补传统教学之不足，以提高教学效果是大有好处的。教学过程中其他一些教学手段、教学环节，诸如课堂讨论、习题作业、下厂调查、阅读工厂实例、生产实习等都各有各的用处。都要结合运用。要编写出符合中国国情的管理教学的案例来，当然也可适当采用些国外的一些好案例，在传授好系统的理论知识的基础上，运用案例教学法进行教学，要在大学高年级同学中，创造条件开展管理案例教学。对于那些管理干部学习班、培训班，由于他们有一定的实际工作经验，对他们进行了必要的管理理论教学后用此法进行教学，更能取得理想效果，更应该广泛运用。

2. 管理学的实践性与案例教学

中国企业管理研究会理事

管维立

北京工业大学副教授

管理是一门实践性特别强的学问。实践性是管理学的主要特征。管理学不能回避实际生活的挑战，不能回避千百万管理者和劳动者在每日每时的管理实践中遇到的种种问题。正因为与实践这样血肉相连，管理学才极其活跃、生动，富于革新精神，不承认任何经院式的教条，充满朝气和生机。在管理的领域里，凡是与实际生产经营挂不上勾的理论，都是蹩脚的、糟糕的、末流的理论。中国的管理理论，必须扎根于中国企业管理实践的土壤里。一旦离开了实践，试图用象牙塔里的理论去剪裁无限丰富的实际生活，为现存秩序作注脚，管理学就停滞了，枯竭了，堕落了，僵死了。也正因为管理学的实践性如此突出，如此鲜明，如此强烈，管理教育的首要问题便是如何反映实际，联系实际，影响实际。管理教育必须从实际出发，着重于实际管理能力的培养。

我国管理教育脱离实际的现象十分严重。从专业划分，办学方向，学制，课程设置，教学内容和方法，到教材以及教学设备，很多方面都落后于实践的发展。高等管理教育受到极左思潮多年干扰，“文革”中几乎已被取消。十一届三中全会后虽已有恢复和发展，但受传统理工科教育模式的约束很重，沿