

领导与管理案例教学研究选集

《经济管理理论与实践》编辑部
湖北软科学研究院培训部

一九九〇年十一月

领导与管理案例教学研究选集

刘法汉 罗大千 邓定深

林有成 金业亮

编 著

《经济管理理论与实践》编辑部
湖北软科学研究院培训部

湖北省领导与管理丛书编辑委员会

主任委员：许俊千 梁淑芬

副主任委员：（按姓氏笔划为序）于志安 马耀东 王千弓

王规凯 邓剑秋 史 鉴 朱楚钦 齐民友

刘 淇 李开蕊 李南熏 李德华 张碧辉

周大仁 姜振华 郝侠君 陶景颺 高颐龄

黄次胜 蔡学俭

秘 书 长：谢青平

副 秘 书 长：毛伯耕 李家芸 吴礼林 张进喜 常伯驹

徐善堂 裴淑娟

湖北省领导与管理丛书 领导与管理案例教学研究选集

刘法汉 罗大千等编著

*

《经济管理理论与实践》编辑部

湖北软科学研究院培训部

武汉市长丰青年印刷厂印刷

（内部发行）

*

开本787×1092 毫米32/1 印张10.23 字数210千字

1990年12月第一版 1990年12月第一次印刷

印数1—1000

内部图书准印证：武新出内图字第50号

工本费：2.60元（外地邮寄另加0.5元）

目 录

I 案例教学法简介（代序）	刘法汉（ 1 ）
II 案例教学理论探讨	（ 4 ）
一、我国管理教学方法发展前景初探	余凯成（ 4 ）
二、用案例教学法培养企业管理人才	杨先举（ 13 ）
三、管理学的实践性与案例教学	管维立（ 21 ）
四、运用案例教学法 搞好管理教学	林有成（ 29 ）
五、党政领导案例学基本理论研究	中共山西省委组织部（ 36 ）
六、案例研究与科学思维	刘法汉（ 64 ）
III 案例教学在有关学科的实践	（ 74 ）
一、案例教学在领导学中的教学实践	刘法汉（ 74 ）
附领导学案例六例	（ 82 ）
（摘自《管理案例教学研究》1987年第3、4期）	
1. 这样的干部应该怎样使用？	（ 82 ）
2. 老政工遇到的新问题	（ 85 ）
3. 公开招标引起的风波	（ 88 ）
4. “水涨船高”	（ 92 ）
5. 李主任的烦恼	（ 95 ）

6.到底该谁说了算?	(98)
------------------	--------

二、《思想政治工作学》的案例教学初探

.....傅志先	(104)
附思想政治工作案例十例	(115)
1.党委书记应该怎样做才好?	(115)
2.这件事应该怎样解决才算恰当?	(115)
3.楼房该怎样分?	(116)
4.支部书记这样做对不对?	(116)
5.研究一下“抗药性”问题	(117)
6.最后的几句谈话	(118)
7.表扬的负效果	(118)
8.两种作法 两种效果	(119)
9.该不该评为双文明先进船?	(120)
10.一场分房风波是怎样平息的?	(122)

三、案例在市场营销学教学中的应用.....张义夫

附《市场营销学》案例九例	(132)
1.企业经营思想的转变	(132)
2.市场细分是企业树立营销观念的主要标志	(134)
3.消费品市场的细分	(136)
4.日本开发中国家电市场战略	(139)
5.“日食观察卡”畅销之迷	
——消费者购买行为分析	(146)
6.市场疲软下怎样做好营销工作?	
——B市联合商厦 总经理的“双向 移位”营销法	(147)
7.贝卡特钢丝公司	(154)

8. 松声电子仪器厂	(166)
9. 平和酵母厂	(172)
四、在大学本科《组织行为学》课中实施案例教学	黄培伦 (175)
附《组织行为学》案例七则	(176)
1. 果真是“管到怕”吗?	(176)
2. 新班子该如何行事?	(176)
3. 一位受挫的技术管理人员	(177)
4. 他该不该被拘留?	(178)
5. 做了错事同时又做了好事应如何处理?	(181)
6. 党委对木工车间有偏见吗?	(183)
7. 是袒护吗?	(184)
五、财务管理案例选编	马宗桂 (187)
(一) 降低产品成本四例	(187)
(二) 固定资产更新三例	(192)
(三) 资金筹措——聚财有方四例	(194)
(四) 提高投资经济效益三例	(199)
(五) 南平造纸厂	(201)
六、行政管理案例选编	(204)
(一) 大变革的实践	(204)
(二) 良好的动机为什么得不到满意的结果	(206)
(三) 用X理论还是Y理论	(211)
IV 案例教学经验介绍	(217)
一、试论局级干部培训中的案例教育	
——上海市第二期干部研究班案例编写组	(217)

二、我们是怎样组织学员编写案例的？	刘法汉 (233)
三、《讲解、自学、案例分析》三结合教学法	方淑芬 (238)
四、案例教学课堂讨论的组织	(240)
(一) 怎样组织案例课堂讨论	刘法汉 (240)
(二) 案例课堂讨论一例	刘法汉整理 (245)
V 国外案例教学与研究简介	(267)
一、案例教学在哈佛商学院发展的缘起	
…… (美) 安德鲁·R·托尔 余凯成编译	(267)
二、中西文化差异对引进西方管理教学方法的影响	
(英) M·伊斯特比—史密斯 R·布特	(292)
三、加拿大西安大略大学工商管理学院	
1989年春对来自中国的两个访问团的介绍	…… (306)
附录：加拿大西安大略大学工商管理学院介绍案	
例教学的幻灯片解说词	…… (311)
四、怎样在《企业战略》课中学习案例	……
(美) 戴维德·C·罗杰斯教授著 余凯成译	(314)
五、案例法是中国可以利用的一种教学手段	
…… (美) 劳伦斯·J·斯泰勒 博士	
罗伯特·罗斯塔特博士	(319)
后 记	…… (326)

I 案例教学法简介（代序）

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迹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，社会对人才质量的要求日益提高。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。并建立了包括择题、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。近年来，案例教学已广泛用于领导学，行政管理学、组织行为学、市场学、企业管理、思想政治工作等学科，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，是贯彻理论与实践相结合的一种有效教学方法，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。正如中科院周光召院长所说的：“案例作为典型化了的真实情景的载体，集理论与实践于一身，具有针对性、启示性、实践性，易于“专业”对口，“能级”适应，有利于提高领导干部的综合、分析、决断、组织等方面的能力，提高对各种环境的驾驶能力，对各种问题的处置能力，增强群体配合的效果”。1986年4月，国家经委袁宝华、张彦宁同志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。86年11月初，正式成立了“案例研究中心”举办了三次学术研讨会，创办了刊物和举办了二期培训班，普及案例教学法，中组部还在山西建立党政干部案例库，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，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，值得大力推广。

Ⅱ 案例教学理论探讨

一、我国管理教学方法发展前景初探

余 凯 成

为了适应我国“四化”伟业的迫切要求，我们急需造就一支庞大而高质量的管理干部队伍，这点已成为普遍接受的共识了。为此，我们需要大力发展管理教育与培训事业。

这里似乎有必要首先分清教育、训练与培养这三种概念。管理教育通常指的是那种正规的、系统完整的、有特定学位的标准认可与授予的体系和方式，如各高等管理院校的大专班、本科班和硕士、博士班的教学，其对象主要是无工作经验的青年学生，目标是未来的管理人才。但按照上述界定范围，管理教育似还应涵盖电视大学、函授、刊授大学、业余与夜间大学这类较正规的成人教育方式。

至于训练，通常都是针对在职人员的。但这不是训练的基本特征，因为上述成人教育也是面向在职人员的。训练通常是较不系统、较短期、无学位授予（但可有资格证书授予）的。但训练最基本的特点是，其内容总是联系到受训者工作岗位的要求，范围较窄而又较具体的知识或技能领域的，因而时间较短而见效较快的。因为训练的目的在于要使受

训者掌握某种具体知识或技能，使能达到一定的绩效标准，所以训练是要使受训者差距缩小，水平拉齐补平。

培养则不然。与训练那种主要着眼于短期内提高受训者某种具体知识与技能，从而改善本单位某一局部范围的眼前绩效的较窄的近期目标不同，培养则以战略的、全面的、长期的目标出发，来选拔与造就人才。它强调因材施教，用其所长，尽其潜能，各得其所；其结果是各显神通，拉开差距。培养计划中可能包含若干训练活动乃至系统教育过程，但也广泛采用诸如指定有经验的前辈为青年培养对象的导师或顾问，有计划的职务轮换、指派特殊任务使其受到锻炼等“非正规”的在职活动方式，培养的范围要比训练广多了，常是全面的、综合的、跨职能范围的，期限也常不确定。

既然管理教育、训练与培养在性质、目的、对象等各方面如此不同，为什么又把三者合在一起讨论呢？这是因为三者共有同一个总的目标，就是造就优秀管理人才。管理人员的活动必有其共同的特点，以这些共同特点为基础，对他们的质量必有相似的标准与要求，而针对这些标准与要求所开展的教学活动，其所依据的方法论，必有类似的基本原则。让我们循这一思路，进一步探索一下。

关于管理人员的工作、他们所履行和发挥的基本功能，古典功能学派的奠基者如法约尔、韦伯等早有研究，那就是计划、组织、指挥、协调、监控等。但这些功能多是理论上的、名义上的。按这种分析，管理工作者的都应是深居简出，闭门苦思，运筹帷幄，决胜千里，主动安排，有条不紊的。但观察一下管理工作者的实际工作，所见情景与上述想象大相迳庭。据明兹伯格的调查，他们实际工作的特点远非

理论上那么从容和有条理，而是以杂、乱、快、短为特征的，这里快指的是节奏快，短指的是一种活动延续而不被打断的时间短。他还发现管理人员决不是总独自坐在办公室中批报告、读文件、拟计划、编预算；相反，他们约80%的时间是花在与各种人（上级、同级、下级、外界人士等）交往沟通上。此外，他们的工作决不是那么顺利地按既定计划而有序地进行的；相反，他们的行动大多是反应性的。被动的、应付临时紧急变化、非常规性的。他们应为战场上的将军，兵来将挡，水来土掩，面对瞬息万变的环境，机智果断，指挥若定。

这里所说的管理干部，主要是就狭义而言，既指那些独当一面，负责全方位的全面、综合管理的负责干部，而不是广义地把从事职能性专业工作的专家乃至从事辅助性、文秘性的一般职员也包括在内的。与后者比较，前者无疑是国家经济管理队伍的骨干和栋梁。造就这种人才显然更为重要，因为他们是决策者与组织者。

这种高层管理干部所从事的工作，不再如专业干部那样，仅是单纯的科学，都有颇精密的规律可循。他们的工作包含有大量的艺术成分在内，艺术讲究“分寸感”与“火候感”需要长期实践中积累的经验与熟练的技巧，甚至需要某种程度上天赋的直觉。这种管理的对象既有物，又有人；因此它既包含了理性的、硬的、实的因素，又包含了感情性的、软的、虚的因素；它既需运用定量的、精密的分析方法，又需要采取定性的、轮廓描述式的思考手段。

进一步的考察不难发现，管理作为一种独特的知识系统，具有一些不同于其他科学的鲜明特性。这主要指的是如

下三点：

首先是它那种强烈的实践性，或叫应用导向性。管理干部要用所学理论来解决管理实践中所遇问题，不能解决实际问题的理论是无用的。

其次则是它的复杂性。这表现在管理环境的多元性与分析角度的多样性上，也表现在实际管理问题的综合性与跨学科性上。此外，不少管理变量很难量化，也增加了它的复杂性。

最后则是它的权变性。由于上述复杂性的影响，使管理问题不存在唯一最佳解，却出现多种可能的备选方案。一切需要因时、因地、因情制宜，需要具体问题作具体分析，没有现成的“万应灵丹”没有适用于一切情况的指导通则。

在讨论过管理工作、管理活动本身及管理知识系统的特点以后，便可以来研究管理教育与培训的一般目的了。总的说来，这目的不外是育德、增知与培能，前者解决干部的“德”即革命化问题，后二者则解决“才”即智能培育问题。

概括地来看，高层管理干部所应掌握的知识，包括基础性知识和专业性知识两类。前者中除了基本常识在普及教育中学会外，其余的也应在管理系统教育的低年级掌握了。至于后者，对高层管理干部来说，要的主要是广博而不是深渊，这是因为他们管的面很宽，但却是通过别人（下级）去做具体工作，不必要也不可能样样精通，事必躬亲。何况在这信息爆炸时代，专业知识很快便会老化过时。

所以，对于管理干部来说，能力培养应当比知识传授更为重要。他们所需具备的能力中，当然包括人际技巧，即有

效地沟通、说服、激励、协调的能力；也包括自我学习与总结的能力。但最重要、最根本的，应是独立地解决实际问题的能力，这指的是能分析情况，找出存在的问题，探究出问题产生的原因（即发现“症状”，诊断“病因”），进而找出对策（“处方”），做出选择（决策）并付诸贯彻（行动）的能力。这一点正是有效的现代管理教学方法的核心与关键，它应当贯穿于教学过程的始终，并体现于教学的一切方面。是否突出能力的培养，应当是新型的、先进的、现代化的管理教学法，与陈旧的、落后的教学法的水分岭。我国与发达国家管理教学方法方面的差距，首先集中地表现在这一点上。让我们深入来探讨一下这个问题。

当然不能说我国传统的管理干部教育与培训方法，都是落后的、错误的、无效的。我们应当抱客观的分析态度，找出好的，予以保持和发展；也挖出坏的，予以扬弃和改造。

从如何最有利地培养管理人才独立工作能力的角度去考察教学方法，英国学者博迈索所提出的“学习立方体”模型看来颇为有用。这模型是从“抽象与具体”、“个人与集体”以及“有指导与自学”这三个维度去观察教学法，其中“抽象与具体”指的是偏向理论还是实践，“个人与集体”指的是一个人单独自学还是在小组或班级中互学，而“有指导与自学”则指的是学生（个人或集体）接受教师或书本（教科书或操作指南手册等）的指导去学习，还是他（们）自己在全无指导下自行探索。利用这一模型，可以看出我国目前最普及的并具传统性的教学方式偏向“有指导——一个人——抽象”的一极，而这是较不利于人才独立工作能力的培养的。应当设法在我们的教学法中增大实践、集体

和自学的成分。

看来有四种因素对我国的管理教育和培训的内容与教学方式，有着重要的影响。

首先是在长期革命战争环境中形成的那种“在干中学习”乃至“干就是学习”的传统。这一方面是因为当时条件艰苦、形势紧急、对干部的供应要求迫切而不得不如此；另一方面则和干部来源主要是原来文化较低但却富于实践经验的农民，不无关系，因为他们较不擅长、不习惯系统理论学习，往往带有惧怕、躲避和轻视理论的倾向。这一传统的长处在于重视联系实际和重视直接具体效果，但因忽视了基本功与系统理论训练，后劲弱，拔不高、拓不深，远期效果差。

第二种因素则恰恰相反，是建国以来在高等学府中强调的教育的正规性、系统性与理论性。与前一因素对照，二者的长、短处正好相反，但两种倾向的综合效果却并不能相送相补，而是分别存在，需要具体分析，有区别地对待。

第三种因素是重理轻文的倾向。解放以来，我们培训了大批优秀的理工专家，如今纷纷成为管理队伍的骨干。他们专业技能，对生产与工程技术内行，掌握了定量方法的运用，作风严谨踏实。但这一因素中也隐含着一种片面性的危险，那就是过分强调硬的、实的因素，迷信定量分析手段，片面依赖理性与逻辑力量，对社会科学抱着“鄙而远之”的错误态度。“鄙”是因为错误地认为优等生多会去攻理工，而研究文科无需过硬的真功夫；“远”是因为社会科学往往在意识形态方面较为敏感，政治风险大，还是少接触为好。这一倾向容易导致管理中纯理性主义的偏颇，在管理教育中引起相应的片面性。

最后一种因素反映在管理教学方式的以教师为中心，以课堂系统理论讲授为主要乃至唯一形式上。这也蕴含着片面性的因素。虽然在职干部培训中往往有着轻视与厌烦系统理论学习的片面性，强调系统理论讲授正好针对这种片面性，有助它的克服；但由于同时强调了以教师为中心，以讲授为主，从而带来了另一种片面性。

这种倾向大体有两种来源。其一是来自我国两千多年的儒家思想传统。“老师”素来是与“天、地、君、亲”一起列入至高无上的等级里的。“师者，所以传道、授业、解惑也。”老师是处于毋庸置疑的权威地位，负责“传”、“授”“解”，学生当然只有“接”、“受”、“听”的份，是完全被动的、从属的。

另一来源则是五十年代传入中国的原苏联教育学原理，而它则很大程度继承了俄国的传统，属于正统的“欧洲大陆学派”观点，凯洛夫的五原则、六环节，都忽略了学生的主动性以及自学与互学的作用，明确宣布在教与学这一矛盾复合体中，“教”是主导的一面。

在这两种影响合流的影响下，教师注意的是如何使自己的讲解更条理清晰，层次分明，概念如何交待得明白无误，逻辑严密，音调如何铿锵动听，动人心弦，板书布局如何合理清楚，精炼准确，进度的掌握如何与教案的计划合拍无间，急缓有致。在这种精彩的讲授中，学员只扮演着“听众”与“记”者的角色，不必动嘴，甚至不必动脑，因为老师如此体贴入微，一切安排如此有条理，交代得这样细致全面，只要照单全收，囫圇吞下，便可吸收内化了。学生的责任还原成简单的听、记、抄、背，他们的期望便成了听完一