

James C. Collins  
William C. Lazier

MANAGING THE  
SMALL TO  
MID-SIZED  
COMPANY

concept  
and  
cases



工商管理经典译丛

# 中小企业管理 概念与案例

〔美〕

詹姆斯·C. 科林斯  
威廉·C. 拉齐尔 著

李丽 徐明峰 译

斯坦福大学商学院  
名著系列

中译本



东北财经大学出版社  
DUFEP Dongbei University of Finance & Economics Press  
McGraw-Hill 中国独家授权

工商管理经典译丛

# 中小企业管理

## 概念与案例

[美]詹姆斯·C.科林斯  
威廉·C.拉齐尔 著  
(斯坦福大学)

李 丽 徐明峰 译  
(东北财经大学)

东北财经大学出版社

## 图书在版编目(CIP)数据

中小企业管理:概念与案例/(美)科林斯(Collins, J. C.)等著;李丽等译.—  
大连:东北财经大学出版社,2000.11

(工商管理经典译丛)

书名原文:Managing the Small to Mid-Sized Company:concept and cases

ISBN 7-81044-799-8

I.中… II.①科… ②李… III.中小企业-企业管理 IV.F276.3

中国版本图书馆CIP数据核字(2000)第45766号

辽宁省版权局著作权合同登记号:图字06-1999-174号

James C. Collins, William C. Lazier:Managing the Small to Mid-Sized Company:  
concept and cases

Original English Edition Copyright © 1995 by McGraw-Hill, Inc., Original ISBN  
0-256-14280-7

Simplified Chinese Translation Copyright © 2000 by Dongbei University of Finance  
& Economics Press

All Rights Reserved.

本书简体中文版由东北财经大学出版社在中国境内独家出版、发行,未经  
出版者书面许可,任何人均不得复制、抄袭或节录本书的任何部分。

版权所有,侵权必究。

东北财经大学出版社出版

(大连市黑石礁尖山街217号 邮政编码 116025)

网 址: <http://www.dufep.com.cn>

读者信箱: [dufep@mail.dlptt.ln.cn](mailto:dufep@mail.dlptt.ln.cn)

朝阳新华印刷厂印刷 东北财经大学出版社发行

---

开本:787毫米×960毫米 1/16  
2000年11月第1版

印张:23.5 插页:2  
2000年11月第1次印刷

---

责任编辑:李 季  
封面设计:冀贵收

责任校对:孟 鑫 孙 平  
版式设计:单振敏

---

定价:38.00元

## 工商管理经典译丛编审委员会

---

**韩经纶**（南开大学国际商学院教授，博士生导师）

**赵曙明**（南京大学国际商学院院长，教授，博士生导师）

**于立**（东北财经大学MBA中心主任，教授，博士生导师）

**张文贤**（复旦大学管理学院教授，博士生导师）

**李一军**（哈尔滨工业大学管理学院院长，教授）

**刘晋**（南京航空航天大学工商管理学院副院长，副教授）

**李东**（北京大学光华管理学院管理信息系主任，副教授）

# 译者前言

企业界有个怪现象：MBA 毕业生在大企业可以一展才华，到了中小企业却往往没有任何作为。这其中的原因有很多，但是有一点很重要，MBA 以及对企业管理感兴趣的大部分人所接触的主要是从大企业实践中总结的理论和经验。有时候，大企业、中小企业的根本区别并不在于规模大小、员工多少，而在于它们处于不同的发展阶段。很多中小企业处于起步阶段，尚未形成规范的，更确切地说是适合本企业的做法、准则、习惯。对于管理者来说，为企业制定一套做法和准则是很大的挑战。还有很多中小企业尽管已经度过了起步阶段，正处于成长阶段，但是成长中的企业的管理也向管理者的应变和创新能力提出了很高的要求。相反，大企业通常已度过了起步阶段和成长阶段，管理者的职责之一是有效率、有效果地经营和管理企业。我们常说：能骑马打天下，未必能骑马坐天下。其实，这句话反过来说也同样有道理。管理中小企业，打天下的色彩浓厚一些；管理大企业，坐天下的色彩浓厚一些。大企业不是中小企业的自然扩展，中小企业也并非是大企业的具体而微者。从这个角度说，本书是企业管理者和对企业管理感兴趣的人必读的教材！

本书分为概念和案例两个部分。本书的精彩之处不仅体现在概念讲解的深入和案例选择的普遍意义上，单就这种结构形式，就为读者理解本书的内容提供了极大的便利。本书的概念部分介绍的理论有很强的实践意义，但是仅仅阅读理论本身，可能不会让我们获得最好的学习效果。于是本书为我们提供了案例，也就是提供了一个印证理论的机会。案例就像一幅全景画，向我们展示了管理的每个细节问题。正所谓一幅画胜过千言万语，一个好的案例也会让我们学到很多东西。只要读者深入阅读本书，就会发现这种概念加案例的结构形式对我们学习管理理论确实有莫大的裨益。

愿本书能对读者的中小企业管理实践有所补益。

译者

# 前言

本书旨在使人们学会如何在中小企业中发挥领导作用。希望通过向教师提供完整的阅读材料、案例来实现这个宗旨。本书的阅读材料和案例适于大学课程、硕士研究生课程以及企业管理领域的高级管理课程。本书可能适用的课程名称包括：

- 小企业管理
- 管理小企业
- 管理成长中的企业
- 企业创业管理
- 新兴企业的发展战略
- 小企业的发展战略
- 家族企业管理
- 企业家与小企业

本书的重点在于管理企业中的各项事务,对新企业的形式强调得较少,不过有些案例很自然地包括了这些问题。通过案例学习,学生可以接触一些中小企业中特别容易出现的现实做法、转折点、关键问题、两难处境。(根据教学目标,我们将雇员少于 100 人的企业称为“小企业”,将雇员在 100 ~ 500 人之间的企业称为“中型企业”。)我们的着眼点是讲授长期发展与成功的因素——为企业在未来 5 年、10 年、20 年甚至 50 年内健康发展和兴旺打下基础。尽管有些阅读材料和案例讨论了短期的生存技巧,但是这些材料的重点却是将中小企业建成真正出色的组织。

另外,研究中小企业为综合会计、金融、营销、战略、经营等知识提供了非常好的机会。因此很多学生将本书作为“终极”课程,使之成为将商学院各部分课程融合为综合管理观念的一种方式。本课程让学生体验到身处企业总经理职位时面临的种种挑战和责任。换句话说,学生可以将本书看做一门小企业课程和总经理课程的综合课程。

本书包括两个部分。第一部分由背景阅读材料组成。经过安排,这些阅读材料适用本书的全部概念框架,而且循序渐进地遵循该框架的内容。第二

部分由案例组成,大多数案例是为斯坦福大学的课程设计的。本书中的每个案例都有事实依据,并且按照字母顺序排列。

在写作本书的过程中,我们发现完成本书要感谢很多人的帮助。我们要特别感谢 John R. Berthold 和 Steven C. Brandt,他们在斯坦福大学从事小企业管理领域的课程教学工作多年,为本书提供了坚实的基础。Charles Sizemore 在取得编写案例所需的材料方面发挥了重要作用。斯坦福大学商学院教务处副主任 John Roberts 赞同并积极支持我们开始阶段的课程开发目标。系主任 Garth Saloner, A. Michael Spence, Mark S. Wolfson 提供了组织上的支持,还向斯坦福大学企业家与小企业课程全日制年度案例的专职作者提供了资料。我们的朋友 H. Irving Grousbeck 为如何编写案例以及如何用苏格拉底问答法(Socratic method)进行有效的讲授提供了完美的模型。Peggy Crosby, Ellen Kitamura, Joan Patton, Karen Stock 在本书写作的全过程都持续地提供高质量、及时的管理支持,更不用说在日常教学工作中给予的帮助了。斯坦福大学案例服务中心主管 Pat Sandoval 组织并负责备份案例材料和记录,并提供了无私的帮助。哈佛商学院的 Audrey Barrett 为本书获准转载哈佛商学院的三个案例提供了帮助。理查德·D. 艾尔文公司的 Amy Lund, Michele Dooley, Kurl Strand 都是一流的专家,在完成本书过程中与我们密切合作。我们还从多年来学习我们课程的无数学生那里得到持续的反馈意见和建议,这使我们受益匪浅。

案例作者和研究助理是我们写作活动的主体,他们为本书能够提供很好的案例做出了大量贡献。我们特别感谢 Susan K. Bandura, Diane Compangno - Miller, Joyce L. Dickerson, David M. Dodson, Jennifer Holden, Jeannie Kahwajy, Nancy Katz, Rebecca A. Kaufmann, Gary A. Kremen, Charles B. Krenz, Karen E. Moriarty, Francine A. Nunley, Dana Packard, Cynthia Scherr, Kathy Long Sherpa, L. A. Snedeker, Warren J. Strudwick, Clare C. Swanger, Kevin Taweel, Nicole Toomey, Dave Witherow。Jim Ellis 为将所有的教师手册汇集成为连贯、统一的整体,做出了特别的贡献。

我们的案例编写工作得到了各方面经济上的重要支持,包括 Robert Denzil Alexander Fund, Frank Caufield, John M. Goodfellow, Harvey R. Laderman, the Dorothy Campbell Foundation, John W. and Nancy R. Sasser, James G. Shennan, Jr., Jon D. Tompkins 以及斯坦福大学研究生商学院(Stanford University Graduate School of Business)。

我们感谢帮助编写与讲授这些案例的企业领导。在很多情况下,这些人也是众多学生的榜样。我们难以用语言表达对他们的谢意,他们是: Larry Ansin, Donald Bennett, Liz Bradley, Ross Buckenham, Royal Farros, Mariano Figur-

eres, Jim Gentes, Gregory B. Hadley, William C. Hannemann, Roger Hughes Mike Kaul, Kathryn Leary, Don Lyle, Kristine McDivitt, Bob Miller, Jim Peterson, Heidi Roizen, Carl J. Schmitt, Bruce Woolpert。

最后,我们非常感谢阅读材料的评论者提供的富有远见的改进意见和建议:内布拉斯加林肯大学的 Robin D. Anderson、得克萨斯奥斯汀大学的 Pam Autrey 博士、波士顿东北大学综合学院的 William C. Dwyer、巴布森学院的 Jennifer Starr 以及俄亥俄州立大学的 Donald L. Sexton。

# 目录

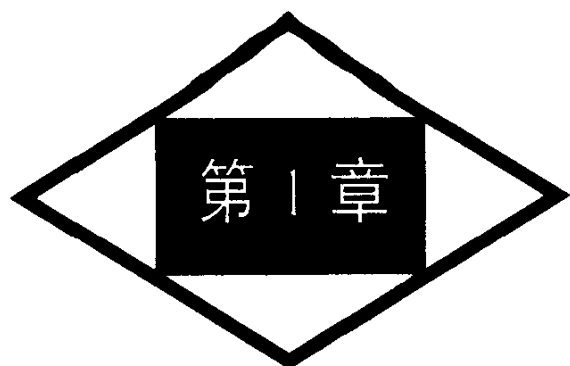
## 译者前言

## 前言

|                                     |    |
|-------------------------------------|----|
| <b>第1章 学生须知</b> .....               | 1  |
| 1.1 阅读材料 .....                      | 2  |
| 1.2 案例 .....                        | 3  |
| 1.3 怎样使案例教学方法适合你 .....              | 3  |
| <b>第2章 中小企业战略开发的 V-I-E 框架</b> ..... | 7  |
| 2.1 V-I-E 框架概述 .....                | 7  |
| 2.2 演进式调整与 V-I-E 框架 .....           | 9  |
| 2.3 行动的重要性——在某一背景下 .....            | 9  |
| 2.4 以 V-I-E 框架为指导 .....             | 10 |
| <b>第3章 分析数字</b> .....               | 12 |
| 3.1 愿景规划 .....                      | 12 |
| 3.2 内部分析 .....                      | 13 |
| 3.3 外部分析 .....                      | 15 |
| 3.4 案例缺少数据 .....                    | 15 |
| 3.5 做出假设——有“正确”答案吗？ .....           | 15 |
| 3.6 课堂摘要 .....                      | 16 |
| 附录 A 财务分析比率 .....                   | 17 |
| 附录 B 小企业估价 .....                    | 18 |

|                                                       |     |
|-------------------------------------------------------|-----|
| <b>第4章 中小企业的愿景规划</b>                                  | 23  |
| 4.1 愿景规划的作用                                           | 24  |
| 4.2 科林斯—保罗斯愿景规划框架                                     | 27  |
| 4.3 “阶段性胜利”综合症                                        | 38  |
| 4.4 将这些组织起来:完整的愿景规划                                   | 39  |
| <b>第5章 内部与外部分析:中小企业战略开发 V-I-E 框架的第二、<br/>    第三条腿</b> | 43  |
| 5.1 内部分析                                              | 44  |
| 5.2 外部分析                                              | 46  |
| 5.3 进行战略决策                                            | 51  |
| <b>第6章 现金流量分析与管理</b>                                  | 57  |
| 6.1 基本的现金流量概念和公式                                      | 58  |
| 6.2 第一步:调整折旧                                          | 60  |
| 6.3 第二步:调整周转资金                                        | 61  |
| 6.4 第三步:调整投资活动和筹资活动                                   | 62  |
| 6.5 第四步:计算净现金盈余/需要量                                   | 63  |
| 6.6 预测现金流量                                            | 64  |
| 6.7 季节性                                               | 65  |
| 6.8 增加现金流量的方法                                         | 67  |
| 6.9 成长企业的现金流量                                         | 69  |
| <b>第7章 产品/市场战略</b>                                    | 70  |
| 7.1 市场分析                                              | 71  |
| 7.2 战略性营销决策                                           | 77  |
| 7.3 营销组合决策                                            | 81  |
| 7.4 营销实施和结论                                           | 91  |
| <b>第8章 组织设计</b>                                       | 93  |
| 8.1 从愿景规划到有形的机制                                       | 95  |
| 8.2 两个生动的例子:花岗岩公司和太阳水力公司                              | 97  |
| 8.3 结论                                                | 101 |
| <b>第9章 演进式“实践学习”调整</b>                                | 102 |
| 9.1 演进式“实践学习”循环(或“实践”循环)                              | 104 |
| 9.2 多角化                                               | 105 |
| 9.3 选择                                                | 108 |
| 9.4 既要“构想”,也要“实践”                                     | 109 |

|                                                       |            |
|-------------------------------------------------------|------------|
| 9.5 总结 .....                                          | 110        |
| <b>第10章 管理方式 .....</b>                                | <b>111</b> |
| 10.1 不同的方式 .....                                      | 111        |
| 10.2 实事求是 .....                                       | 112        |
| 10.3 果断 .....                                         | 114        |
| 10.4 抓重点 .....                                        | 117        |
| 10.5 私下交往 .....                                       | 118        |
| 10.6 用人的软/硬两手 .....                                   | 121        |
| 10.7 沟通 .....                                         | 123        |
| 10.8 永远向前看 .....                                      | 126        |
| <b>第11章 家族企业 .....</b>                                | <b>129</b> |
| 11.1 家族企业可能比你想象的要普遍 .....                             | 129        |
| 11.2 家族企业的所有权 .....                                   | 130        |
| 11.3 管理家族企业 .....                                     | 133        |
| 11.4 移交管理权 .....                                      | 138        |
| 11.5 面对遗产税 .....                                      | 141        |
| 11.6 家族价值观的表达 .....                                   | 142        |
| <b>案例1 吉洛运动产品设计公司(A) .....</b>                        | <b>144</b> |
| <b>案例2 吉洛运动产品设计公司(B) .....</b>                        | <b>159</b> |
| <b>案例3 约安布料公司 .....</b>                               | <b>170</b> |
| <b>案例4 比恩公司 .....</b>                                 | <b>182</b> |
| <b>案例5 失落之箭公司/巴塔哥尼亚公司(A) .....</b>                    | <b>195</b> |
| <b>案例6 失落之箭公司/巴塔哥尼亚公司(B) .....</b>                    | <b>220</b> |
| <b>案例7 失落之箭公司/巴塔哥尼亚公司(C) .....</b>                    | <b>232</b> |
| <b>案例8 MIPS 计算机系统公司 .....</b>                         | <b>241</b> |
| <b>案例9 T/Maker 公司(A):Personal Publisher 的抉择 .....</b> | <b>259</b> |
| <b>案例10 T/Maker 公司(B):风险资本决策 .....</b>                | <b>286</b> |
| <b>案例11 泰德·怀特 .....</b>                               | <b>309</b> |
| <b>案例12 综合国民信托公司:小品文 .....</b>                        | <b>326</b> |
| <b>案例13 录像电脑技术公司:国际问题 .....</b>                       | <b>330</b> |
| <b>案例14 威尔德领带公司:财务分析与解决现金流量问题(A) .....</b>            | <b>348</b> |
| <b>案例15 威尔德领带公司:财务分析与解决现金流量问题(B) .....</b>            | <b>353</b> |



## 学生须知<sup>①</sup>

詹姆斯·C.科林斯

威廉·C.拉齐尔

本书的阅读材料和案例的重点是如何管理中小企业并使其成为经营状况良好的企业组织。

我们假设你希望为现有的经营状况良好的中小企业的进一步发展做出贡献。这家企业可能是你成立或帮助成立的公司,你接收的家族企业,你作为重要雇员、总经理、顾问的企业或者你购买的公司。无论是哪种情况,我们都假设这些公司已经度过了最初的起步阶段。本书的重点在于管理企业中的各项事务,对新企业的形式强调得较少,不过有些案例很自然地包括了这些问题。通过案例教学,学生可以接触一些中小企业中特别容易出现的现实做法、转折点、关键问题、两难处境。(根据教学目标,我们将雇员少于100人的企业称为“小企业”,将雇员在100~500人之间的企业称为“中型企业”。)

我们的着眼点是传授长期发展与成功的因素——为企业在未来5年、10年、20年甚至50年内健康发展和兴旺打下基础。尽管有些阅读材料和案例

---

<sup>①</sup> Copyright © James C. Collins and William C. Lazier, 1994.

讨论了短期的生存技巧,但是这些材料的重点却是将中小企业建成真正出色的组织。另外,研究中小企业为综合会计、金融、营销、战略、经营等知识提供了非常好的机会。因此,很多学生将这作为“终极”课程,使之成为将商学院各部分课程融合成综合管理观念的一种方式。本课程让你体验到身处企业总经理职位的种种挑战和责任。换句话说,你可以将这看成小企业课程和总经理课程的综合课程。

在制作这些教学材料时,我们假设每个学生具备的能力可以使他们成为将中小企业培育成为经营状况良好企业的重要贡献者或核心人物。成立或建立经营状况良好的企业并不是少数具备特殊才能的幸运儿的专利。企业家或公司创始人的思想与别人并没有不同。这些基本工具是可以传授和学习的。建立自己的企业和在咨询企业、投资银行或大机构中工作是同样可行的——而且可能更加可行。

## 1.1 阅读材料

本书的第一部分是背景阅读材料。这些阅读材料经过我们安排,适用于本课程的全部概念框架(中小企业战略开发的 V-I-E 框架)。这些阅读材料也循序渐进地遵循该框架的内容:

- 中小企业战略开发的 V-I-E 框架
- 分析数字
- 中小企业的愿景规划
- 内部和外部分析
- 现金流量分析与管理
- 产品/市场战略
- 组织设计
- 演进式“实践学习”调整

另外,我们还在两个章节中包含了对中小企业特别重要的问题:

- 管理方式
- 家族企业

## 1.2 案 例

本书的主要知识并不来自这些案例,而是来自对每个案例教学所做的准备和讨论。案例教学的基本思想是为你提供在实际环境中应用基本概念的机会。本书中的每个案例都有事实依据。

## 1.3 怎样使案例教学方法适合你

案例课程可能比较难,不过仔细的准备应该能使你充满信心地走进教室,热情地参加课堂讨论。下面是成功进行案例教学的指导意见。

**在阅读案例前回顾老师布置的问题** 这些问题相当于畅游案例时的交通图。如果一个人发动汽车后就匆匆忙忙地上高速公路,然后以每小时 55 英里的速度随便冲向某个出口,那么他就很难到达旧金山。如果将到达旧金山作为目标的话,这就需要做一个计划,交通图就非常有用。案例分析也是同样道理。要在课堂最后能够理解案例希望传达的要点,就至少应该对学习目标、课堂讨论目标有大致地了解。在了解这些问题之后,你就能更好地在繁杂的案例世界里挑选最有价值的信息,而且还可能减少你走弯路的时间。

**从案例主角的角度出发** 在你阅读案例并完成相应的问题时,要将自己放在案例(或问题)中出现的决策者位置。案例方法的主要作用在于为你提供案例主角所处的位置以及在具体环境下应用一般原则的机会。想想“虚拟现实”一类的经历:你紧握方向盘,肩负跨越下一个障碍的使命。身处司机的位置迫使你测试自己分析和解决现实世界限制因素的能力。我能以每小时 50 英里的速度通过吗?能不能在三个月内大量生产该产品?我最多能够同时完成多少任务?尽管虚拟现实案例讨论并不能提供实际的小企业决策的全部要求和风险,但是这能使我们的课堂能尽可能地接近现实,而且还可以使我们能够敢于冒破产和倒闭的风险,因为我们知道能在下一次案例中继续练习。

**永远要分析数字** 你要熟悉每个案例中的公司的财务状况。在有些案例中,你要进行保本分析、现金流量预测或者其他分析。有些案例涉及很多数字,通常这些数字至少可以回答公司业绩方面的几个问题。当然,简单地处理数字是不够的,你需要问自己,这意味着什么?一连串整齐的财务比率告诉你有关企业、管理、行业的哪些问题?要求销售 5 000 单位产品的保本点的重要

性是什么?企业能够承受一段时间的负值现金流量吗?如果不了解这些数字的意义而且不知道如何将它们用于改进决策,简单地重复或处理数字是没有什么用处的(研究与分析数字方面的更详细的信息见第3章)。

**要有明确的态度** 在你准备回答老师布置的问题的时候,要记住不要局限于叙述案例中的事实。你应该熟悉事实,更重要的是,你应该能用这些要素完成自己的分析并形成清楚的行动方案。换句话说,你应该用案例的重点信息说明为什么你要采取具体的行动。通常,所谓进行决策“需要更多的信息”、“需要更多的市场调查”的说法是站不住脚的。在现实世界的小企业中,经常需要在信息不充分的情况下做决策。案例为你利用现有信息进行深思熟虑,并做出决策提供了极好的机会。如果你回答不出老师的问题,你能做什么呢?你连课堂练习都没准备好。

**只使用案例中的信息** 引用外界信息(来自案例本身以外的信息)并不是案例分析过程的一部分,除非教师这样安排。如果课堂全体成员都以同样的事实做依据,那么案例讨论的效果就会更好。当然,如果你有与案例中所叙述的情形同样的个人经历,在你的分析中将这些经历排除在外也是很难的。但是,如果缺乏这方面的经历,你会发现不值得花费时间寻找这些公司实际处理案例中的问题。关键是不要“看答案”,因为现实生活中是不会有答案的。你应该认识到,实际企业所做的事情要比课程推荐的多一些。

**有正确答案吗** 学生经常想知道“正确答案”。不过,案例教学很少只有一个答案。在更一般的情况下,实际的企业会有一系列的合理解决方案。一个好教师应该对你推理的质量更感兴趣,而不是你提出的具体观点。通常,几种行动方案都可行,你的任务就是从中选择一个可以最好地支持你的分析以及最适合现实情况的方案。在教学成功的课堂上,提出相反观点的两个学生同样成功的可能性是有的。事实上,引发思考的不同意见对课堂讨论有帮助,而且有助于保持学生兴趣,并寓教于乐。

**利用直接方式组织你的讨论观点** 对课堂讨论来说,用直接方式给出答案是很有益的。直接方式有助于保证你在课堂讨论的压力下条理清楚地陈述你的观点,并且有助于记住全部建议和分析。如果老师点名要你发言,你在课前可以用这种方式做一下练习。记住要使用简短的语言并直接切入主题,还要留出时间准备案例。大多数案例都是综合性的,涉及很多领域和问题。因此,叙述所有重要的问题需要大量的工作。你应该事先了解并分析案例中的核心问题,“分析数字”、得出结论、准备好叙述和讨论的具体行动方案。

**与课堂上其他案例相联系** 在考虑并在课堂上讨论一个案例的时候,将其与以前的案例进行比较是很有意义的。通常,前面案例中所学的知识可以

应用到当前的案例中。有时候,如果可能的话,对比两个案例能激发出讨论两个案例共性的兴趣。

**避免自负** 你很容易掉进认为自己不会错的陷阱,因为案例的主角所做的事太“显然”了。尽管自信是有价值的工具,但是如果它以自负的形式出现就会妨碍你从案例中学习更多的知识。我们的一些学生从商学院毕业几年后就成为我们讲授的案例的主角。他们中的很多人很惊讶地发现,他们犯的错误与上学时案例教学中“显然”的错误一样。不要很冲动地给案例主角加上愚蠢、不理智、无能甚至更差的称谓,要想一想他们为什么会采取这些行动?他们承受什么样的压力?为什么很显然的东西在那时对他们不那么显然了?用这种方式你可以深入了解自己如何避免犯同样的错误。

**考虑参加学习小组** 学习小组对尽可能多地从案例课程中学习知识提供了很多有益的机会。如果组织得当,学习小组可以给你提供测试论点的机会。倾听同组伙伴的观点可以指出你思考的不周之处,也可以给你提供完善论点的机会。另外,不善言辞的学生会发现在学习小组中预先演练观点有助于在课堂讨论中放松下来。

**对意外点名的说明** 有些教师喜欢“意外点名”——叫没有举手的学生回答问题,这确实保持了讨论的生动性,更重要的是,给每个人(不仅是发言的学生)证明自身思考水平、与同学比较能力的公平机会。如果你被意外点名了,不要惊慌,试着喜欢这种方式。这是测试你头脑和思想以及承担风险的非常好的环境。一个好教师不会借这个机会羞辱谁或让谁尴尬。如果你准备充分了,就绝对没有什么可担心的——放松并根据所做的准备准确地说出你认为应该做什么,你会怎样做,以及为什么这样做。

**案例结束后让教师做摘要** 每个案例都旨在说明某个重要的、有普遍意义的、可以应用在其他企业环境下的要点。如果课堂讨论后你对这些还不清楚,你应该请老师详细阐述他希望你掌握的要点。不过,如果他没有马上给出你认为应该是有普遍意义的要点的话,你也不要吃惊。

**要敢于提问** 问题是发现、思考、洞悉的起点,不存在愚蠢的问题。有时你对某个问题可能弄不清楚,你的同学也会这样。一个好教师可能没有时间解决所有问题(因课堂时间所限),但是他对你在课堂上的疑问是非常感兴趣的。

**要敢于提出不同意见** 如果你在课堂上不能勇敢地提出不同意见,那么你就可能享受不到提问的好处。好的老师会鼓励你大胆地与同学争论案例中的主要问题,还会鼓励你针对他们的观点提出不同的意见。

**深思熟虑比理解老师要听到的更重要** 一个好老师会用问题推动你思考

并挑战你的观点(尽管他偶尔也会同意你的看法)。然后他会告诉你他的想法并将其作为指导。不过他最后会让你形成自己的观点。即使你的老师可能用主要思想和概念将内容概括为摘要性的讲解和评论,他也只是要你考虑这些观点。实际上,一个好的教师更希望你仔细地思考——最后抛弃——课堂上的概念,而不希望你盲目地接受这些概念。

**广泛参与比以少数人为主更好** 在广泛参与方式下,每个人都学得更多。15%的人占有85%的发言时间的模式不是建设性的模式。如果你是不善言辞的学生,要记住在全过程中你有很多事要做。如果你担心你说的“不值得占用这些时间”,那么就将这种担心打消,而且要勇于发言。还有比少数几个人翻来覆去的话占用讨论时间更差的事情吗?我们通过观察发现,不善言辞的学生的观点通常最有洞察力。心理学研究也发现,人们在积极参与过程中学习的更多。因此,不仅你的同学学到得更多,你也一样。有些最好的知识就来自你与同学交流体验的时候。老师不可能重复并集中所有学生的经历和智慧。互相倾听,互相挑战。与同学交流你的体验,与你的同学直接打交道,不要认为你需要直接将你的看法单独向老师讲。

**要有兴趣** 案例教学是教学的手段,但是这也是一个更迷人、更积极的学习机会。如果全部的参与者(学生、教师、特约人员)始终保持兴趣高涨的话,案例教学就会取得最大成功。有兴趣意味着你有备而来,不必担心被点名发言或措手不及,你可以更投入地参加课堂讨论,期待着作为自己观察和结论的热心发言人。