

干部培训 **案例** 教学

本书主要是探讨干部培训中
的案例教学原理、

操作方法和案例

教学课程相关

的具体专业理论与

专业知识，由于作者的

研究领域涉及党建

哲学和公共管理

与教育理论

的交叉领域

所以本书

的写作

风格

力求

做到

既

有

理

论

又

有

实

践

的

过

程

中

的

研

究

和

参

考

的

过

程

中

的

研

究

和

参

考

的

过

程

中

的

研

干部 案例 培训 教学

刘炳香 著

党建读物出版社

干部培训
案例教学

刘炳香 著

党建读物出版社

图书在版编目(CIP)数据

干部培训案例教学/刘炳香著. —北京: 党建读物出版社, 2007. 12

ISBN 978-7-80098-881-3

I. 干… II. 刘… III. 干部—培训—案例—教学法—中国 IV. D630.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2007)第 157748 号

责任编辑:杜念峰 封面设计:张 冀

党建读物出版社出版发行

(北京市宣武区南横东街6号 邮编:100052 电话:010-58305795)

新华书店经销 保定市 中画美凯印刷有限公司印刷

890×1240毫米 32开本 6.125印张 156千字

2007年12月第1版 2007年12月第1次印刷

印数:1—5000

ISBN 978-7-80098-881-3/D·754 定价:27.00元

本社版图书如有印装错误可随时退换(电话:010-58305909)

前 言

根据《2006—2010年全国干部教育培训规划》，中国的干部培训是指党政干部、企业经营管理人员和专业技术人员的培训。本书《干部培训案例教学》特指中国的党政干部、企业经营管理人员培训中的案例教学，不涉及专业技术人员的培训。

干部培训是一门专业性很强的工作，需要综合运用教育学、心理学、管理学、组织行为学等学科理论和项目管理等方法，根据组织要求、工作岗位需要和干部个体需求组织实施。

干部培训中的新情况决定了培训方法的改进势在必行。

第一，干部培训的任务发生了变化。当前，我国的改革发展已经进入关键时期，全面贯彻落实科学发展观，加强党的执政能力建设和先进性建设，构建社会主义和谐社会，实现全面建设小康社会的宏伟目标，迫切需要培养造就一支政治上靠得住、工作上有本事、作风上过得硬、人民群众信得过的高素质干部队伍，这对我国的干部培训事业提出了新的更高的要求。干部培训要适应这一要求，除了深化教学内容改革，把学习和传播马克思主义中国化的最新理论成果作为培训的中心内容外，一个很重要的方面就是培训方法的改革与创新。

第二，干部培训的目标发生了变化。从历史上看，干部教育培训比较重视素质培训，并将其作为干部培训的重要目标。在新的历史时期，加强党的执政能力建设和先进性建设，对领导干部的能力培训要求越来越迫切，这就需要在干部培训中把素质培训与能

力培训结合起来。为适应干部培训目标的这种新变化,就需要引进和采取新的培训方法。

第三,干部培训的内容发生了变化。干部培训的内容必然随着干部培训的任务、目标的变化而变化。在改革开放和现代化建设的新时期,干部在培训中不仅要学习马克思主义理论特别是马克思主义中国化的最新理论成果,也要学习领导社会主义现代化建设必备的相关知识,提高治国理政的能力。干部培训内容的丰富化和多样化,客观上要求教学方法不断改革和创新。

第四,干部培训的对象,即学员的情况发生了很大的变化。随着我国经济社会的发展和干部队伍的“四化”,学员的素质与改革开放前相比有了很大变化,呈现出年纪轻、观念新、学历高、思想活跃等特点,他们不但实践经验丰富,而且有一定理论水平。以中央党校学员为例,2006年春季学期,中央党校进修班和培训班共招收学员1008名,其中有博士学位的104名,占10.32%;有硕士学位的212名,占21.03%;研究生班学历的166名,占16.47%;大学学历的434名,占43.06%;大学学历以下的92名,占9.13%。也就是说,现在中央党校的学员中近91%的人是大学以上学历。面对这样的学员,所有培训课程仍然一律采用传统的讲授式教学方法显然不符合他们的实际,必须探索使用新的教学方法。时任中共中央政治局常委的国家副主席、中央党校校长曾庆红在中央党校2006年春季学期开学典礼上的讲话中,要求“中央党校要围绕提高学员的素质、本领和能力,继续深化教学改革,改进教学方法,完善教学布局”。^①

培训目的、培训任务、培训内容、培训对象等诸多因素的不同,决定了干部培训的具体方法是千差万别、多种多样的,没有适应于所有培训机构和所有培训内容的“普适方法”。同类的培训内容

^① 赵理文:《中央党校教学方法改革的情况和体会》,http://www.ccps.gov.cn/dxjx.php。

可以采用不同的培训方法,同一培训方法也可以用于不同的培训内容。但有些培训内容对培训方法的要求是特定的,在表达同一培训内容的多种培训方法中,有的培训方法能更有效地达到培训目的。

领导干部的学习目的明确,以及时、有用为取向,以解决问题为核心。这一突出特点决定了在目前新的干部培训形势下,案例教学必然成为干部培训的一种主要方法。但是,正如2005年5月中央党校副校长石泰峰在中央党校案例教学师资研讨班上的讲话中指出的那样:“改革开放以后,案例教学被应用到中国的法学、MBA、MPA等领域的教学中,被应用到干部培训中,时间还不长,我们对这种教学方法还不那么熟悉,还知之不多,还需要去潜心研究、大胆实践。”其实,这也是作者多年来研究、实践案例教学过程中的切身体会。

案例教学是完成特定的教学内容,达成教学目标所使用的一种教学方法。进行案例教学的老师不同,他们对于案例教学的认识理解不同,说法做法就会有所不同。但是,有一个完整的教学案例,以及老师和学员、学员和学员之间的互动是案例教学必备的两大要素。

案例教学在世界范围内已经成为党政干部(公务员)、企业管理人员培训的主要方法,并深受欢迎。据姚国华《全球化的人文审思与文化立国》下卷《大学重建》介绍,美国500家最大财团的决策经理中,2/3是哈佛大学商学院毕业生,而这家学院最为人称道的便是它独具特色的案例教学。在哈佛大学肯尼迪政府学院,对未来领导人的培训也大都使用案例教学。在法国国家行政学院的省长班上,除计算机、外语课程外的全部课程采用案例教学。在中国的干部培训中,目前已经越来越多地使用案例教学,而且深受广大数学员的欢迎。

金占明等《中国著名企业战略管理案例》谈到,联合国教科文组织根据对各国有关专家意见的调查,获得了对案例教学、研讨

会、课堂讲授、模拟练习、电影、指导式自学、角色扮演、敏感性训练、电视录像等九种教学法教学功能的评价结果。在这九种教学方法中,案例教学对分析能力的培养居第一位,在知识传授、学员对知识的接受程度、知识保留的持久性等三个方面均居第二位,在态度转变和人际关系能力培养上居第四位。实践证明,案例教学在干部培训中的运用是极富成效的。

案例教学的魅力不在于传授“终极真理”,而是通过一个个具体案例的研讨、交流,去激发学员的创造潜能。干部培训中的案例教学通常没有标准答案,它关注的是得出答案的思考过程。课程结束后也不一定能解决学员所有问题,可能会留下许多悬而未决的问题由学员在培训结束后继续探讨。当然不是所有教学案例都没有答案,有些久经推敲的经典案例,多多少少会隐含着主持教师和学员所共同认可的一些思想或对策,对学员起着某种提示或引导的作用。但这些答案都不具有唯一性,更不能说是最优的。无论主持教师的观点,还是案例主人公的实践,都不过是一种参考,哪个学员都没理由否认还可能有更好的解决办法。

教学案例是案例教学的载体。许多广为人知的成功事例已经成为干部培训的经典案例,它们看上去很“美”,听起来很“顺耳”,参与进去很“过瘾”。讨论研究失败的案例,不仅能避免自己犯重复性错误,还能避免犯别人犯过的错误,从而采用比较优化的手段来完成任务。这样,就能够大量减少资源浪费,使得一个组织高效地实现自己的目标。教学案例不可能提供案例中描述事件的全部相关信息,案例作者有时甚至会有意识地隐瞒一些重要数据或资料,目的在于避免限制学员思考,妨碍答案的多元化。

要加强案例库的管理与维护,建立教学案例的交流机制,促进教学案例共享,降低案例教学成本;要制定对教师自编教学案例的鼓励政策,体现在对教学案例编写工作量的计算上、对教学案例制作经费的投入上等;要重视对教学案例的知识产权保护,如果教师为完成培训机构教学任务所制作的教学案例是没有特殊约定的职

务作品,著作权由该教师享有,培训机构有权在其业务范围内优先使用。^① 未经案例作者许可改编其创作的教学案例要承担法律责任。^②

教师与学员的和谐关系是实施案例教学的心理条件。教师与学员的关系是干部培训过程中最基本也是最重要的人际关系,它贯穿于案例教学活动的全部过程,是案例教学发挥其应有效能的重要心理条件。只有教师与学员的关系和谐了,感情融洽了,教师的主导作用与学员的主体地位之间才能更好地实现良性互动。从教师的角度讲,这种良性互动,就是教师主动地服务于学员的案例学习活动,指导学员作好案例学习的知识准备和理论准备,引导启发学员找到“发现问题、提出问题、解决问题”的方法,帮助学员对案例主题进行理论分析,升华案例分析中获得的认识。从学员的角度讲,学员要主动地融入案例教学活动,在活动中认真思考,积极与教师及其他学员合作,参与案例分析、讨论。如果学员热衷于自己先前的领导干部角色,把自己置身于教学过程之外,仅仅是一个旁观者,案例教学也就失去了意义。

师资培训、物质投入、学员具备必要的基本理论知识和专业知识及学习积极性,是案例教学的基础。打牢基础是案例教学取得理想培训效果所必需的。这里需要特别强调的是,案例教学的主持教师必须有一定的行政工作能力,清楚案例教学的基本原理、具体操作方法,还要清楚案例教学所基于的逻辑^③:管理的成果靠正确的决策,正确的决策靠正确的判断,正确的判断靠经验产生,所以,学习应以实践为基础,善于总结、借鉴经验。同时,清楚虚拟与现实之间的差异。尽管教学案例是对一个真实事件的记录或叙

① 据《中华人民共和国著作权法》第14条。

② 据《中华人民共和国著作权法》第45条。

③ 郭晓来:《怎样运用案例教学》, <http://www.21et.com.cn/Detail.aspx?D=268,55896,643,205>。

述,但是它毕竟已经是故事,学员在虚拟环境中作决策时所感受的压力与现实中的压力是不同的,在案例分析过程中不认真、不负责任的现象存在也不用奇怪,重要的是在教学过程中为学员提供一种能充分发挥其主动精神的环境,激发他们积极参与的主动性。

上述粗浅认识在本书中共分八章予以详述:第一章阐明对案例教学的认识并简单回顾案例教学的发展历程。书中对案例教学的认识基于作者的视野与实践,是一家之言,也是本书研究干部培训中的案例教学的逻辑起点。对案例教学发展历程的回顾是粗线条的,是不全面、不系统的,因为这部分并不是本书研究的重点,只为本书研究的重点内容服务。本书研究的重点放在第二至第八章中。

第二章是关于案例教学的一般分析,主要揭示实施案例教学的深层原因,即实行案例教学的依据是现代干部培训规律和干部学习规律,并分析在哪些课程中使用案例教学效果更好,阐明不是培训机构或培训教师喜欢案例教学就可以在所有班次、所有课程中使用案例教学的,也不是培训机构或培训教师不喜欢案例教学就可以在所有班次、所有课程中不使用案例教学的。本章还探讨了目前干部培训中的案例教学实践采用的主要模式,以及存在的主要问题与解决对策。

第三至第五章阐述案例教学对培训环境的要求、对师资的要求及对参训学员的要求。这些要求不同于传统讲授式教学,如果这些要求不能满足,案例教学很难取得理想的效果,有时可能会出现使用案例教学还不如使用传统讲授式教学效果更好的现象。

第六章和第七章主要研究案例教学的具体操作问题和案例教学的风险与评估。这些问题对案例教学的结果起着直接的决定作用。有道是“过程决定结果”,案例教学的操作过程出现问题,结果很难预期。这也是为什么案例教学的主持教师十分关注案例教学如何操作问题的重要原因。案例教学不能取得理想效果就是风险,产生这种风险的原因有多方面,有些风险是可以防范的。当

然,案例教学的效果如何,不能主观判断,而是要看科学的教学评估情况。案例教学的评估是了解和化解案例教学风险,使案例教学取得理想效果的一个重要教学环节。

第八章着重研究教学案例的编写与交流。这是搞好案例教学的基础。不一定所有教学案例都由案例教学的主持教师亲自编写,但案例教学的主持教师要有能力编写教学案例。案例交流就是以各种不同方式实现案例资源的共享,这是开放的世界、开放的国家在干部培训中降低案例教学成本、提高案例教学效果的一条捷径。本书探讨的教学案例是真实的案例,否则,将注明“虚拟案例”。

由此可见,本书主要探讨干部培训中的案例教学原理、操作方法,不涉及案例教学课程相关的具体专业理论与专业技术知识。由于作者的研究领域只涉及党建、领导学和公共管理,本书使用的案例大多数都在这个范围之内,而恰恰这个范围内的案例与 MBA 案例相比是目前干部培训中的案例教学中更为稀缺的。

本书涉及的案例都在附录中列出,即使限于篇幅,不能全文列出的也列出标题,供读者在了解案例教学、实践案例教学的过程中查阅和参考。

目前,专门研究干部培训中的案例教学的专著不多,这一方面显示出本书的重要参考价值,另一方面也决定了本书尚欠成熟。真诚希望以此书为媒介,加强与同行的沟通交流,共同促进对中国干部培训中案例教学的研究和实践,为把中国干部培训工作做得更好而尽一个理论工作者和干部培训工作者的绵薄之力。

目 录

干部培训
案例教学

前 言 / 1

第一章 案例教学风靡全球 / 1

- 一、案例教学是什么? / 1
- 二、案例教学的由来与发展 / 6

第二章 案例教学的一般分析 / 15

- 一、案例教学兴起的深层原因 / 15
- 二、案例教学的适应课程 / 19
- 三、案例教学的主要形式 / 27
- 四、案例教学中存在的主要问题 / 35

第三章 案例教学的环境要求 / 70

- 一、对教学案例库的要求 / 70
- 二、对教学设施的要求 / 72
- 三、对教学改革氛围的要求 / 75

第四章 案例教学的师资条件 / 79

- 一、案例教学的师资要求 / 79
- 二、案例教学项目组 / 80
- 三、案例教学的主持教师 / 86

第五章 案例教学对参训学员的要求 / 90

- 一、端正态度 / 90
- 二、仔细阅读教学案例 / 91
- 三、作好知识准备 / 92
- 四、积极参与课堂案例讨论与分析 / 93

五、撰写案例分析报告 / 96

第六章 案例教学的具体实施 / 98

一、制定教学计划 / 98

二、选择教学案例 / 100

三、制定案例教学实施方案 / 104

四、课前准备与课堂控制 / 110

第七章 案例教学的风险与评估 / 129

一、案例教学的风险 / 129

二、案例教学的评估 / 133

第八章 教学案例的编写与交流 / 143

一、教学案例的特点 / 143

二、衡量教学案例质量的标准 / 148

三、教学案例的编写 / 149

四、教学案例的交流 / 165

主要参考文献 / 178

书中引用的经典教学案例索引 / 179

后 记 / 181

目 录

干部培训
案例教学

第一章 案例教学风靡全球

终身学习成为对包括领导干部在内的成人一个迫切要求，追求好的学习效果必然会涉及教学方法的改革，教学方法的改革必然涉及案例教学。现在，案例教学在全球范围内已经在各教学领域成为一种被普遍应用的教学方法，在中国的干部培训中也被越来越多的培训机构熟悉和使用。

一、案例教学是什么？

案例教学是一种教学方法，在教育培训领域中使用得越来越广泛。怎样描述这种教学方法？目前并没有一个共识。我曾参加过中国国家行政学院与美国哈佛大学肯尼迪政府学院合作的“案例教学研讨班”和中（国）瑞（士）合作管理培训项目，根据期间从欧美专家那里见到学到的案例教学，结合我近20年从事国内中高级干部培训工作的体会，尤其是1998年以来在国内中高级干部培训班从事案例教学的体会，我对干部培训中的案例教学作出这样的解释：

案例教学是以教师为主导，以学员为主体，就某个已经发生过的事件，即教学案例进行研讨、分析，达到特定教学目标的一种现代成人培训方法。在案例教学中，老师和学员都对学员的学习承担责任；知识、思想、经验在师生之间双向流动，并在学员中间互相交流。案例教学特别强调对前人实践经验进行理性分析与总结，

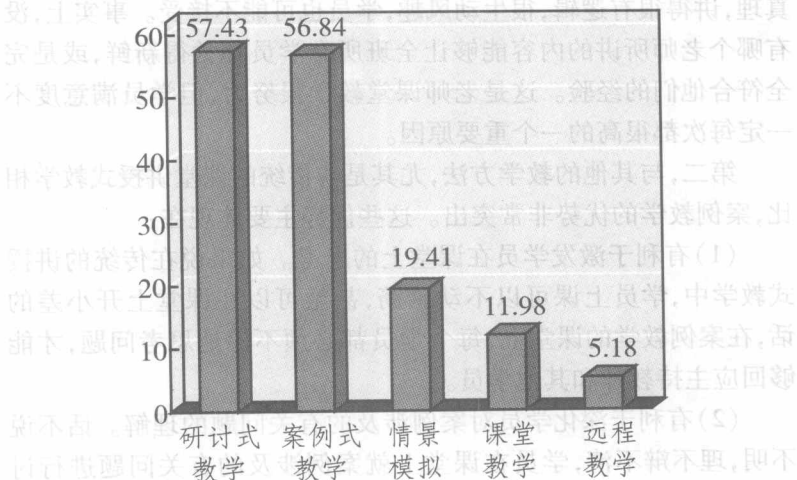
以便学员在今后的实践中予以警戒或借鉴，“踩着巨人的肩膀前进”。

教学案例、教师与学员及学员与学员互动是案例教学必不可少的要素。换句话说，在不同的国家、不同的培训机构、不同课程中的案例教学所采取的形式可以多种多样，但如果一个完整的教学案例及教师与学员、学员与学员之间的互动这两个条件缺一的话，就不成其为案例教学。

目前，案例教学在西方国家公务员培训中越来越广泛地被使用，已经成为公务员培训的一种主要教学形式。根据中国国家行政学院史美兰教授2005年5月在中央党校案例教学师资班上提供的资料，在美国哈佛大学商学院，所有的课程都采用案例教学，商学院攻读MBA(工商管理硕士)的学生两年中要学习400~600个案例；肯尼迪政府学院60%的课程采用案例教学。肯尼迪政府学院攻读MPA(公共管理硕士)的学生两年中学习100~140个案例。早在1999年，我在ENA(法国国家行政学院)实习时了解到，在当地的公务员培训(如省长班的培训)中，除计算机和外语，全部课程采用案例教学。改革开放以后，由于中外公务员培训的交流与合作的加强，案例教学被国内许多干部培训机构所了解、所接受、所采用，深受学员欢迎。中央组织部等四单位曾就领导干部喜欢什么样的教学方法作过调查，调查情况见下列图表^①：

^① 图表来源：中央组织部干部培训中心副主任陈燕楠2005年5月在中央党校案例教学师资班上提供的资料。

干部喜欢的教学方法



从这个调查结果中可以看出,案例教学深受我国学员(领导干部)欢迎。

案例教学有着巨大优势。案例教学之所以在干部培训中被广泛使用并深受学员欢迎,有很多方面的原因。这里仅从两个主要方面作一分析,就可窥豹一斑:

第一,案例教学符合成人学习的特点。公务员学习属于成人学习范畴,成人学习从心理机制上说,在学习过程开始时,头脑中并不是一片空白,在学习过程中必定受原有的知识和经验的影响,通常会立足于调动已有的知识和经验以激发联想、比较、思考等心理过程,来接受和理解现在的学习内容。从积极的方面来说,原有知识和经验有助于成人对现在学习内容的理解和把握;从消极的方面来说,则可能使原有的知识和经验成为进一步学习的障碍。这种障碍主要表现为成人对学习内容的选择、接受,必定要受已有

知识、经验和价值观念的制约,如果教师课堂讲授的内容超出了学员已经掌握的知识,符合学员已有的经验,学员就会感觉有收获,认为老师讲得好,否则学员就认为老师讲得不好,即使老师讲的是真理,讲得很有逻辑,很生动风趣,学员也可能不接受。事实上,没有哪个老师所讲的内容能够让全班所有学员都觉得新鲜,或是完全符合他们的经验。这是老师课堂教学很努力,但学员满意度不一定每次都很高的一个重要原因。

第二,与其他的教学方法,尤其是与传统的课堂讲授式教学相比,案例教学的优势非常突出。这些优势主要体现在:

(1)有利于激发学员在课堂上的思考。如果说在传统的讲授式教学中,学员上课可以不动脑筋,甚至可以在课堂上开小差的话,在案例教学的课堂上,每个学员都必须不停地思考问题,才能够回应主持教师和其他学员。

(2)有利于深化学员对案例涉及的有关问题的理解。话不说不明,理不辩不清,学员在课堂上就案例涉及的有关问题进行讨论、争辩,能够使学员从不同的角度去思考问题,加深对问题的认识与理解。

(3)有利于训练学员分析问题的技巧。在教师的主持下由学员进行案例分析的过程,也是培训学员分析问题的方法与技巧的过程。学员分析问题的方法与技巧不是教师教出来的,是经过实践训练出来的,案例教学是一种低成本的模拟实践训练,投入少,效果好,见效快。

(4)有利于学员思考和评价各种决策备选方案。在学员对案例陈述事件发生的背景、条件进行分析,寻找解决问题的对策时,由于学员的知识背景、工作经历、生活阅历等方面的不同,他们对决策方案的设计与评价不同,课堂案例分析有利于学员之间的交流,使学员对各种决策方案的利弊有一个较为全面的认识,从而增加学员作出科学决策的可能性。

(5)有利于推动学员完成决策并在决策过程中统一思想认

识。学员在分析案例时,认真倾听,积极表达,经过种种不同观点的争论、交锋以及不同经验的交流,可以就一些规律性的东西形成共识,这种共识凝结着学员自己的心血,也凝结着其他学员的智慧,非常宝贵。

突来(6)有利于学员将在案例教学中得到的认识内化为真正的心得。同样是真理,由别人讲授的可能记住了,也可能忘记了,但如果是自己的认识和体会往往记忆更深刻,警醒作用更大。教学案例中涉及的理论、理念、观念在案例分析中由学员自己认识清楚,体会出来,就很容易化入学员骨髓,成为学员终生的财富。成功案例的成功经验,失败案例的沉痛教训,危机案例的化危险为机遇,经过学员自己的总结、深化、升华,会成为学员日后实践中一个重要参照。

(7)有利于培养学员应对复杂局面的能力,锻炼学员的沟通能力及在团队中与别人合作的能力。案例教学要求教师与学员、学员与学员之间互动,学员不仅要学会倾听与欣赏,还要学会表达与表现,主动积极地贡献自己的经验与智慧。这个过程的顺利进行,就是对学员沟通能力的一种训练。案例教学的过程是集体智慧贡献、凝聚、增长的过程,面对复杂的局面,对于怎么认识问题、分析问题、解决问题,学员可以相互启发,共同提高。在案例教学中,由于通常是要求学员以小组为单位进行研讨,回应主持教师,而且主持教师通常是以小组为单位评判学员研讨质量和学习成绩等,这有利于增强学员的团队意识与团队合作能力。

案例(8)大大缩短了教学情景与实际生活情境的差距,可以把抽象的原理、概念等具体化,把它们置于一定的实际情境之中,学员可以清楚地认识到这些原理、概念在实际生活中的用处、表现,增进学习兴趣 and 动力,这无疑可促使学习者更快地适应工作情景的挑战。

案例教学的优势不只上述八条。但仅上述这些优势就足以改变教师用一个人的努力去满足所有学员需求的状况,使教学过程变成教师指导学员调动已有知识,进行经验总结、经验交流,互相启发,共同提高的过程。在这个基础上,教师再进行总结、点评,突