

成 思 危

编写指导委员会主任

21世纪工商管理硕士[MBA]规范教材核心课程
教育部直属十二所全国重点院校教授根据全国MBA教学大纲/主编主审

工商管理案例教学与学习指南

MBA

Teaching & Learning
with Business Cases:
A Guild Book

马新建 李庆华 编著

石油工业出版社

21 世纪工商管理硕士(MBA)规范教材

工商管理案例教学与学习指南

马新建 李庆华 编著

石油工业出版社

图书在版编目(CIP)数据

工商管理案例教学与学习指南/马新建等编著. —北京:石油工业出版社,2003.9

21 世纪工商管理硕士(MBA)规范教材

ISBN 7-5021-4130-8

I. 工… II. 马… III. 企业管理-研究生-教学参考资料 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2002)第 109195 号

策划编辑/马洪立 13701381856

封面设计/耀午书装 010-84488533

版式设计/北京乘设伟业科技排版中心

出 版/石油工业出版社

地 址/北京安定门外安华里二区一号楼

邮 编/100011

网 址/www.petropub.com.cn

电 话/010-64210392,64247704

发 行/新华书店北京发行所发行

印 刷/河北省徐水县印刷厂印刷

开 本/787×960 毫米 1/16 开

印 张/21.25 印张

字 数/290 千字

版 次/2003 年 9 月北京第 1 版

印 次/2003 年 9 月河北第 1 次印刷

印 数/1—8000

书 号/ISBN 7-5021-4130-8/F·204

定 价/28.00 元

本书如有缺页、倒页、脱页等质量问题,请与本社联系调换。

版权所有,翻印必究。提供盗版信息者将获重谢。

律师热线:(010) 64222241, 64262233-3610

21 世纪工商管理硕士 (MBA) 规范教材

编写指导委员会

主 任 成思危

副主任 郑祖康

委 员 (以姓氏笔划为序)

王方华 上海交通大学安泰管理学院院长 教授 博士生导师

王重鸣 浙江大学管理学院常务副院长 教授 博士生导师

尤建新 同济大学经济与管理学院院长 教授 博士生导师

朱元午 南京大学商学院 教授 博士生导师

李国津 天津大学管理学院 教授 博士生导师

李 垣 西安交通大学管理学院院长 教授 博士生导师

陈 剑 清华大学经济管理学院 教授 博士生导师

陈荣秋 华中科技大学管理学院 教授 博士生导师

苏 勇 复旦大学管理学院 MBA 项目主任 教授 博士生导师

郑祖康 复旦大学副校长、管理学院院长 教授 博士生导师

赵春明 北京师范大学经济学院 教授 博士生导师

赵曙明 南京大学商学院院长 教授 博士生导师

钱小军 清华大学经济管理学院 教授 博士生导师

徐二明 中国人民大学商学院院长 教授 博士生导师

徐康宁 东南大学经济管理学院院长 教授 博士生导师

唐任伍 北京师范大学管理学院常务副院长 教授 博士生导师

袁志刚 复旦大学经济学院 教授 博士生导师

总 序

工商管理硕士(MBA)的培养在中国已有十余年了。从1991年国内几所大学首批MBA招生不足百人,到现在全国有60多所高等院校拥有MBA专业,这反映了中国高等教育管理专业顺应市场经济对人才的实际需要,适应经济全球化的发展历程,也折射出中国经济、社会和教育所处的一个巨大变革和深刻转型的背景。目前,除了大学里有正式学历教育的MBA专业外,社会上还有以技能培训为主要特征的工商管理教育。在中国大地上迅速兴起的MBA教育热潮,总的来看,是因为计划经济体制向市场经济体制急速转变引起实用经营型人才需求的激增所产生的,也是中国不断对外开放、经济活动采用更多国际惯例、管理教育逐渐国际化的一个缩影。尽管如此,中国现有的MBA规模还远远不能够满足中国经济发展的需要。

世界上最早的正规MBA教育出现于1908年。当年,哈佛大学成立商学院(这也是世界上最早的大学商学院),专门招收已经拥有学士学位的年青人,经过两年的专业学习,获得工商管理硕士学位。哈佛大学开办MBA专业,不仅是哈佛大学历史上的一件大事,而且也是美国大学教育乃至世界大学教育和企业管理发展史上的一个重要事件。哈佛大学首届MBA学生虽然只有20多人,但是这些人作为美国职业经理的先驱,改变了美国管理阶层的内部结构。作为一种人才教育的开端,它引发了影响美国企业管理100年的经理革命和管理的职业化。哈佛商学院延聘了一批对实际管理问题卓有研究的教授和企业家来讲授一些课程。例如,当时给哈佛大学MBA学生讲授产业组织课程的,就是创立泰罗式科学管理制度的效能工程师——弗里迪瑞克·泰罗,在此之前,他担任美国机械工程师协会的会长。一批批知名的教授和优秀的企业家集中在哈佛校园里,使哈佛商学院成为培养MBA的圣地,直到现在,它仍然是世界上最优秀的商学院之一。哈佛开创了管理教育的新模式,也使美国100年来始终在世界上处于工商管理教育与研究的领先地位。

西方发达国家的MBA教育已经走过了近百年的时间,与之相比,中国的MBA教育才刚刚开始,正处在一个不断规范发展的时期。目前的大学MBA教育与中国市场经济的发展对人才的要求总体上是相适应的,MBA人才培养在一定程度上弥补了中国高学历经营管理型人才的数量不足和结构上的缺陷。但是,与其他专业相比,中国的MBA教育还显得比较年青,还有很长的路要走,只有在学校和学生的共同努力之下,在教学内容和教材不断完善、创新的情况下,才能培养出更多更好的MBA优秀人才。

MBA教育的特点在于这种教育的目的并不是以学术化为主要标准(但这并不排斥MBA教育也有学术化的内容),而是以专业性、职业化培养为主。MBA优秀毕业生,不在于其能否写出高水平的研究型论文,而在于其是否把握管理的基本理论,是否熟悉市场的实际运作和企业经营管理的过程,尤其是在工商管理的某一领域,如生产管理、市场营销、战略管理、国际商务、财务分析等方面,要有超越一般人的专长和实际操作能力,同时还要目光远大,擅长与人沟通,富有团队精神,并有良好的商业伦理精神。

由于MBA教育的特点,实施MBA教学与其他专业也有很大的不同。这种不同既表现在课堂的教学中,如大量的案例教学法,又表现在适用的教材上。MBA教材有如下特点:一是突出理论联系实际,教材内容中有大量的案例和环境设计,使学生感受到是在经营管理的情景之中;二是思辨性、启发性强,许多问题都没有绝对正确的答案,其目的在于启发学生和读者开动脑筋,寻找相对合理或较佳的答案;三是语言生动,许多内容读起来引人入胜。国外优秀的MBA教材不像其他专业教材,一般没有大量深奥的数学公式和严格的逻辑证明,但仍然充满了科学性和理论性。从这个意义上讲,中国的MBA教材要向国外优秀的MBA教材学习。在当前经济全球化的背景下,MBA教学中商业情景的设计也要考虑到国际化的因素,力求让学生具有全球观,把握大的发展趋势。

另一方面,中国的经济毕竟是处于转型时期,中国企业在许多方面又不同于外国的企业,尤其是中国企业所处的文化背景与国外相比有很大的差异。如果中国MBA的课堂教学全部使用国外的教材,案例全部是ABC公司和XYZ产品的情况,又难免会使学生产生距离感和陌生感。因此,中国MBA教育也有一个本土化的问题,包括把这种本土化的内容体现在针对中国MBA学生所编写的教材上。

在连续多年使用国外MBA教材(原版或者翻译版)的基础上,经过较长时间的积累,我们感到有必要编撰一套面向中国MBA学生的教材。本套教材主要是依据全国工商管理硕士(MBA)教学大纲编写的,同时也参考和汲取了国外知名商学院同类教材的精华,所选案例力争做到经典和最新。作为一个体系,这套教材基本上涵盖了MBA教学的主干课程和部分选修课程。教材的编写队伍主要是东南大学经济管理学院、同济大学经济与管理学院和复旦大学管理学院的教授,他们都是多年来承担MBA教学的骨干教师。各门教材初稿完成后,我们约请了清华大学、复旦大学、南京大学、浙江大学、中国人民大学、西安交通大学、上海交通大学、南开大学、同济大学、北京师范大学、华中科技大学等院校的专家教授进行了审稿工作。

热诚欢迎各位专家和读者提出批评建议,以便重印和再版时日臻完善。

21世纪工商管理硕士(MBA)规范教材编委会

目 录

第一篇 案例方法与工商管理教学

第1章 案例方法与工商管理案例	(1)
1.1 案例方法的由来与应用	(1)
1.1.1 案例方法的涵义与发展	(1)
1.1.2 工商管理案例教学的由来	(3)
1.1.3 案例方法在工商管理教育中的地位	(6)
1.2 工商管理案例的类型与特点	(8)
1.2.1 综合分类案例	(9)
1.2.2 不同教学目标的案例	(10)
1.2.3 不同教学用途的案例	(13)
引导案例 “最赚钱的地盘”	(13)
案例分析 工作分析实务练习 ——为人事部经理工作进行一项工作分析	(14)
案例分析 角色扮演考绩练习	(17)
案例分析 评估你的人际知觉	(20)
案例分析 你如何做出下列五个道德决策?	(21)
1.3 工商管理案例研究方法的特点与功能	(23)
1.3.1 工商管理案例研究方法的特点	(23)
1.3.2 工商管理案例方法的教学功能	(25)
1.3.3 工商管理教育与培训的常用方法	(27)
第2章 管理者能力素质要求与现代工商管理教育	(35)
2.1 管理活动基本特点与管理者能力素质要求	(35)
2.1.1 管理活动的基本特点	(35)
2.1.2 管理者角色任务与能力素质	(39)
2.2 工商管理教育与管理开发	(43)
2.2.1 工商管理本科教育	(43)

2.2.2 工商管理硕士(MBA)教育	(46)
2.2.3 工商管理在职教育和管理开发	(50)
2.3 工商管理水平提高的特殊性与教学方法	(54)
2.3.1 工商管理水平提高的特殊性	(54)
2.3.2 工商管理教育开发的教学模式和方式	(57)
2.3.3 工商管理教育中的案例教学问题	(62)

第3章 现代学习原理与工商企业培训开发

3.1 学习的内涵与学习原理	(65)
3.1.1 学习的内涵与理论	(65)
3.1.2 学习成果与学习过程	(67)
3.1.3 学习风格与学习特点	(70)
3.2 学习的类型与学习方式	(74)
3.2.1 学习内容的基本类型	(74)
3.2.2 学习方式的基本类型	(75)
3.2.3 工商管理教育的行为模式与关注重点	(77)
3.3 工商企业的教育培训与开发	(80)
3.3.1 工商企业培训与开发的基本概念	(80)
3.3.2 工商企业培训与开发的系统模型与设计程序	(84)
3.3.3 企业教育培训计划的制定和组织实施	(87)
3.3.4 教育培训与开发成果的转化	(93)

第二篇 案例教学

第4章 工商管理案例教学的计划与准备

4.1 教学目标与案例选择	(98)
4.1.1 管理案例教学方式的内在关系和特点	(98)
4.1.2 管理案例教学的目标	(102)
4.1.3 教学案例的选取	(105)
4.2 案例教学环节与计划	(108)
4.2.1 案例教学活动的基本环节与基本原则	(108)
4.2.2 案例教学的计划	(114)
4.2.3 案例教学方式方法的多样性安排	(121)

4.3 案例教学的工具与条件准备	(124)
4.3.1 案例教学展开讨论的辅助工具准备	(124)
4.3.2 案例教学的场地设施准备	(126)
4.3.3 案例教学的其他准备	(129)
第5章 案例教学组织与案例讨论引导	(131)
5.1 案例讨论课的事前准备	(131)
5.1.1 案例讨论组织的路径选择	(131)
5.1.2 案例学习者的动员和激励	(133)
5.1.3 案例教学备课与预习指导	(135)
5.2 案例讨论课的展开与引导	(138)
5.2.1 案例讨论课的起、承、转、合	(138)
5.2.2 案例讨论的问题型参与者及其应对办法	(146)
5.2.3 案例讨论课评价与案例讨论课实例	(150)
案例分析 把圣诞节搬到课堂上	
——乔鑫—西悉尼大学 MBA 课堂“案例分析”实录	(152)
5.3 案例教学组织实施的其他问题	(157)
5.3.1 案例教学组织实施的角色和要素	(157)
5.3.2 提高案例教学有效性的若干要点	(162)
5.3.3 工商案例教学的辅助训练形式介绍	(163)

第三篇 案例学习

第6章 案例的个人学习与基本要求	(168)
6.1 案例学习的基本步骤与基本技能	(168)
6.1.1 案例学习的基本步骤	(169)
6.1.2 案例分析的一般模式	(173)
6.1.3 案例学习的基本技能	(176)
6.2 案例阅读的基本策略与常见问题	(181)
6.2.1 案例阅读的基本策略	(181)
6.2.2 案例阅读的常见问题	(183)
6.3 案例分析的基本策略与技能	(187)
6.3.1 案例分析的基本策略	(188)

6.3.2	案例分析的基本技能	(189)
6.3.3	案例分析的课堂陈述	(193)
第7章	案例的集体学习与课堂交流	(195)
7.1	合作性学习概述	(195)
7.1.1	合作性学习的起源与发展	(196)
7.1.2	合作性学习的关键与要素	(199)
7.1.3	合作性学习的作用与技能	(202)
7.2	案例的集体学习	(204)
7.2.1	案例学习小组的建立与管理	(204)
7.3	案例学习的课堂交流	(209)
7.3.1	案例课堂交流的组织实施	(209)
7.3.2	案例课堂交流的个人要求	(211)
7.3.3	案例课堂交流的组织要求	(214)
7.3.4	案例课堂交流的注意事项	(216)
7.4	合作性学习示范课过程实例	(217)
7.4.1	“囚徒困境”问题探讨	(218)
7.4.2	重复“囚徒困境”对策模拟	(220)
7.4.3	案例课堂交流	(222)
	案例分析 思盟集团竞合互动	(222)
第8章	案例学习的成果总结与考核	(227)
8.1	案例学习的成果总结与报告撰写	(227)
8.1.1	案例学习的总结报告类型	(228)
8.1.2	案例学习的总结报告实例	(232)
8.2	案例学习的成果考核与应试指南	(239)
8.2.1	案例学习的成果考核与指导思想	(239)
8.2.2	案例学习的考核形式与评分标准	(242)
8.2.3	案例学习的考前准备与应试技巧	(250)

第四篇 案例编写

第9章	案例写作的计划与准备	(253)
------------	-------------------------	--------------

9.1 案例写作的任务与格式	(253)
9.1.1 案例写作的任务与类型	(253)
9.1.2 案例写作一般标准	(257)
9.1.3 案例编写的习惯格式	(258)
9.2 案例编写的程序计划和写作要点	(260)
9.2.1 案例编写的计划与要素	(260)
9.2.2 案例写作程序与写作特征	(265)
9.2.3 案例使用说明书写作内容	(270)
9.3 案例编写资料的采集	(272)
9.3.1 工商管理案例资料收集的方法	(272)
9.3.2 工商管理案例资料收集的过程	(277)
9.3.3 案例资料调研的原则	(281)
第10章 案例撰写与案例编写实例	(282)
10.1 管理案例的撰写	(282)
10.1.1 案例素材的筛选	(282)
10.1.2 案例写作框架的构建	(283)
10.1.3 案例的写作	(284)
10.1.4 案例内容的陈述	(287)
10.1.5 案例的掩饰	(288)
10.2 案例编写的有关问题处理	(289)
10.2.1 编写案例的评估问题	(289)
10.2.2 案例的质量水平与问题补救	(290)
10.2.3 案例的使用准许	(291)
10.2.4 编写案例的其他问题	(292)
10.3 案例编写实例	(293)
10.3.1 采访案例与案例使用说明	(293)
案例分析 海尔的并购	(293)
10.3.2 以新闻报道为主编写的案例	(306)
案例分析 南京冠生园:究竟死于谁手	(306)
10.3.3 课堂讨论案例与教师教学指导	(313)

案例分析 “联邦快递公司”的继承规划·····	(313)
10.3.4 根据公开资料编辑的案例·····	(316)
案例分析 全球传播的麦当劳文化·····	(316)
主要参考文献·····	(324)
后记·····	(325)

第一篇 案例方法与工商管理教学

第 1 章 案例方法与工商管理案例

1.1 案例方法的由来与应用

1.1.1 案例方法的涵义与发展

“案例方法”又称为“案例教学方法”或“案例学习方法”,它主要是指一种运用媒介(语言、书面、音像)手段,将所描述的客观真实的特定业务情景(或企业实况)作为教学案例带入课堂,让学生通过自己对案例的阅读和分析,在群体中共同讨论,甚至作为某种角色进入特定的实践情景和行为过程,建立真实的感受和寻求解决实际问题的方案。这种方法的核心在于通过教师与学生的互动,使管理的理论与实践很好地结合,使学生在一种积极能动的情况下,去思考和探索所学的内容。案例方法本质上是关注解释现实生活的经验,以问题为导向,力求促进学习者专业知识和行为技能发展的一种教学和学习方法。

案例又称为教学案例,它源于英语 Case 一词,在汉语中也被译作个案、个例、事例乃至实例,在中国内地一般称作“案例”,在香港、台湾则多称作“个案”。

教学案例是一种“模仿真实生活中的职业情景”,描述或基于真实事件和情况而创作的“剧情说明书”(或故事),它是一种将复杂多样的真实世界引入课堂教学的有效方式。教学案例有着明确的教学目的,学习者通过认真研究和分析教学案例,在教师的指导下练习处理各种真实的实际问题,可以从中学学习掌握如同实际从业人员一样的认识问题、分析问题、解决问题的思路和方法,从而提升自己进行思考和行动的实际能力。

案例教学方法即以教学案例为研究对象,由教师在课堂中帮助学习者以达到特定的学习目的,而采用的分析、讨论、处理案例问题的一整套教学方法和技巧。案例方法实际上是把现实生活中,一些重要而复杂问题的解决方案或办法转化为供学习者使用的一个以文字、图表表示的“小世界”和事件情景,通常要求学习者在时间短促,信息不完全的情况下,运用严格的批判性思维技巧来得出有说服力的论点或解决问题的办法,旨在训练和提高学习者在复杂情况下,认识问题、分析问题和解决问题的理性思维与实际技能。

案例教学是一种被广泛使用的亲验式教学和学习方法,它适应于各种类型的学习或工作者,无论是经验丰富的,还是经验欠缺的;无论是从事何种工作,前修专业如何,案例教学都可有效地运用。案例教学能够兼顾不同类型学习风格的人,可以从不同的角度切入,完成学习过程,各有所获。案例教学还能够适用于各类问题,无论是组织发展战略问题,还是组织结构问题;无论是市场开发、财务管理等技术方面的问题,还是人力资源管理与开发的问题,都可以通过案例教学进行深入地探讨和研究。此外,案例教学不但使学习者的知识得到补充,思维方法和工作方法得以改变,而且能提高其认识问题、分析问题、解决问题的管理能力。

案例教学与学习方法的产生,可以追溯到苏格拉底式的方法。古希腊哲学家、教育家苏格拉底,在教授学生时所采用过的“问答式”教学法被人们看作案例教学的最早雏型。在苏格拉底之后,希腊哲学家柏拉图继承了苏格拉底的教育思想,将“问答”积累的内容编辑成书,在书中附加了许多日常生活的小例子,一个例子说明一个原理,那些日常生活的小故事,就可被看作是案例。案例方法被描述为“苏格拉底式”方法的一个分支或变体。这种方法主要采用提问与回答的形式,教师与学生积极互动,鼓励学习者以自己寻找答案的方式来进行学习。苏格拉底式的方法很早就哲学、法律等领域应用,后发展为案例教学形式。在法律实践中,案例主要是指一个审判前

的特殊事件或者该事件的以前类似事件判决的汇总的判例。苏格拉底式方法是通过提问来试探教授或法官倾向的答案,促使意见或观点以一种不间断的逻辑过程得以检验的一种艺术,其目的在于测试它们的合理性与有效性。案例分析和法定解释是法律实践中的两种基本技能。这些技能包括“认真阅读的技巧、类推、判别、假定相关事实,以及批评司法和立法阐释与逻辑”(Ginsburg, 1996)。

在医学中,案例是关于一个待诊断症状的患者以及对他的治疗的一份症状、诊断和治疗的记录(或称为病例)。案例教学则是一种“临床推理过程”,训练学习者的信息发觉与解释、假设产生、调查策略与诊断技能、问题规划、正确作出治疗决定等实际临床的医疗技能。是以科学的形式逻辑对实际医疗诊断过程的一种高度浓缩形式。

案例方法在大学中的使用大约起始于1870年左右的哈佛法学院,到1910年前后时,一流的法学院普遍采用了案例教学法。哈佛商学院在第一次世界大战后率先把案例法引入工商管理教育,到20世纪三、四十年代时,案例方法已在商业教育中广为采用,并在公共管理教育中也得到效仿。在20世纪中叶以后,案例教学与学习方法被人们普遍应用于法律、医学、工商管理、公共行政与管理、政策分析、人类科学等广泛领域的教学与培训之中,成为研究生教育、大学生教育,甚至中学生教育的重要教学与学习方法之一,成为帮助学生获取或发展那些对其从事社会实践的职业能力而言所必备技能的有效手段之一。真实案例的系统性讨论,可以帮助学习者从对细节的认真研究中获得一些见解,为将来从事专业性和实践性工作提供间接的经验。目前,案例方法已被广泛运用于研究生、本科、专科教育,运用于企事业单位员工培训、管理人员开发。

1.1.2 工商管理案例教学的由来

案例方法在工商管理领域的应用和发展,始于第一次世界大战后的美国哈佛大学商学院。哈佛大学在1908年创立了工商管理研究院。在创立初期,一些教师尝试效仿哈佛法学院的案例分析方法来对工商管理研究生授课,当时称之为“问题方法”,是以问题驱动和经验为本的教学观念。在哈佛商学院首任院长盖伊(Edwin F. Gay)的倡导下,首先在“企业政策”课中进行试点。“企业政策课”邀请了15位工商企业经营者参与教学,每个人在

上第一次课时,报告他们自己所遭遇的问题,并解答学生们所提出的询问。第二次上课时,每一学生须携带分析这些问题及解决这些问题的书面报告。在第三次上课时,由商人和学生一同讨论这些报告。这些报告,便是哈佛工商管理研究院最早的真实案例。在工商管理教学的早期案例教学中,商学院借鉴法学院经验,教师承担较为次要的指导性角色,让位于以学生为中心的小组研究及发言,以苏格拉底式的问题讨论为学生导向,引导他们“衔接知识与运用”,“获得面临新经历时行动的才能”(Dewing,1994)。1920年,哈佛商学院向工商界募集资金,聘请专职教授从事收集和整理案例的工作,形成案例教学的雏形,同年哈佛商学院成立案例教学开发中心,次年出版了第一本案例集,正式开始推行案例教学。到20世纪40年代中期,哈佛结束独善其身,开始大力向外推广案例法。在洛克菲勒基金会赞助下,从1946年起连续九年,先后请来287位外校的高级学者参加他们的“人际关系”课的案例讨论,开始争鸣辩论。1954年,编写出版了《哈佛商学院的案例教学法》一书,并出版了《哈佛案例目录总览》,建立了“校际案例交流中心”,对澄清有关概念、统一术语、就案例教学法的意义与功能达成共识,起了良好作用。1955年起,在福特基金会资助下,哈佛连续11年,每年举办为期八周的“访问教授暑期案例讲习班”,前后有119所院校的227位院长、系主任和资深教授参加,大大促进了案例教学在全美管理院校的普及^①。

从20世纪50年代起,案例教学法在美国的纽约大学、哥伦比亚大学、斯坦福大学等许多著名大学的工商管理教学中开始使用。有关案例教学的书籍、案例集、交流场所、研讨班等推广措施也在富有远见的团体支持下,纷纷涌现,案例教学法逐步在美国各种工商教育中得到普及。20世纪五六十年代开始,案例教学法逐步传入了英国、法国、加拿大、德国、意大利、日本以及东南亚等国家,促使许多国家的工商管理教育和培训在教学方法上进行了变革。我国大陆约在1980年开始,接触和引进案例教学法。1980年教育部、经贸委与美国商务部合作,举办袖珍MBA培训班(举办地点在大连理工大学),由中美教师组成案例开发小组,收集编写了首批用于教学的中国企业案例。1986年我国成立了中国管理案例研究会。1986年创办了“管理案例教学研究”的学术刊物。案例教学法逐步成为我国各级各类管理教育与培训中一种十分普及而有效的教学与学习方法。

① 转引自:张丽华,《管理案例教学法》,大连理工大学出版社,2000。

由于管理案例往往是一个真实管理事件或情景的描述,案例教学要求学习者设身处地地站在当事者的位置去观察、思考和解决问题,案例把管理实践引入了课堂,为学生提供了活生生的教材或管理“实习”,加速了他们对活的管理知识、技能、伦理与责任感的掌握和运用,因此案例教学方法受到了各个国家教育界和工商企业界的普遍重视。美欧一些商学院实行了大量分析案例的教学模式,一个 MBA 学生在校期间共要学习 600~900 个左右的案例。哈佛商学院的管理案例教学是一个不断向学生施加压力,引导学生自学和自己解决问题、独立思考的学习机制。学院对学生成绩的评分有一半取决于课堂上的发言,另一半则视考试成绩而定,极少有书面作业。所以每个学生都非常重视上课前的预习和课堂上的发言。

哈佛商学院的课程以案例教学为主,这是一种没有惟一正确答案的教学方法。但恰恰是这种没有惟一正确答案的案例教学法促使学生们去独立思考,培养他们认识、分析和处理问题的实际能力、决策能力。哈佛商学院的案例基本上就是其 MBA 教学所用的教材,这些案例几乎被全世界的工商管理学院购买使用,并且每隔几年就全部更新、重编一次。因此,了解哈佛商学院的案例内容,就可以把握其基本教学内容的发展变化。哈佛商学院的案例内容大部分是商业发展中的各种经济事件,几乎涵盖了所有在实际情况中所能遇到的各类问题。熟悉了全部教学案例,在实际经营管理当中,不管遇到什么情况,什么问题,都可以应付自如。

典型的管理案例课所用的案例在正式列入课程之前,都要经过反复认真地讨论。一个案例通常要讲两三节课,每一节课 80 分钟,每节课开始,任课教授首先指定一个学生说明案例、分析问题并提出解决问题的手段,或者指出实现公司目标的方法和途径。所给时间一般是 10~20 分钟。然后其他学生则分别从自己的角度来分析同一个案例,阐述自己的看法、分析、判断、措施,以及在哪些地方比第一个发言者所说的更好,从而引起学生们的思想交锋和“唇枪舌剑”。

预习对于哈佛商学院的学生而言相当重要,因为它关系到第二天或下一次课堂上发言的质量。第二天一早,他们就须带着头一天经过自己独立思考所得的行动方案去上课。

案例教学法的精髓不在于让学生强记内容,而是迫使他们开动脑筋,苦苦思考。每个案例描写的都是工商企业所遇到的真实问题。有的案例故意不给应有的信息,有时又故意多给一些。案例的最后,总是问学生:“你说该