

案例教学法介绍

AN INTRODUCTION TO
THE CASE
TEACHING METHOD

中国工业科技管理大连培训中心编

案例教学法介绍

AN INTRODUCTION TO
THE CASE
TEACHING METHOD

案例组编

中国工业科技管理大连培训中心

1980.11

前 言

中国工业科技管理大连培训中心，根据教学需要于六月下旬至十月末组织中美双方案例编写员，在北京、沈阳、大连、上海等地进行了为期四个多月的案例调查和编写工作。我们从实践中体会到，案例教学法是培训在职管理干部的一种好方法。现由中方教师康树森、杨先举、沈霖、李崇新、戴大双、马国强、尹尊声等同志根据他们自己的体会和参阅美国一些案例教学法资料，编写了这本《案例教学法介绍》，内容很不成熟，仅供参考。

案 例 组

1980. 11

目 录

一、案例教学法介绍	(1)
1. 案例教学法概述	(2)
2. 案例调查	(9)
3. 案例编写	(14)
4. 教学案例的应用	(23)
5. 案例教学法评价	(28)
二、附件之一 (案例选编)	(35)
1. 布列茨 (BLITZ) 公司	(35)
2. 戈登 (GORDON) 公司	(56)
3. 莫顿公司	(68)
4. 作业程序	(71)
5. 昌盛建筑公司	(74)
6. 昌盛建筑公司案例教学笔记	(81)
7. 北京器件三厂	(83)
8. 辽阳变压器厂	(95)
9. 永固建筑公司	(108)
10. 宏光灯泡厂	(115)
三、附件之二 (案例分析)	(125)
1. 布列茨 (BLITZ) 公司案例的分析	(125)
2. 戈登 (GORDON) 公司案例的分析	(143)

案例教学法介绍

案例教学法是美国企业管理教学中一个很重要的教学方法，被一些高等学校广泛运用。美国哈佛大学工商管理学院把案例教学法视作教学过程中一种主要手段，用此法进行教学获得了很大成功，培养出了一大批很有才能的高级企业管理人员。

根据中华人民共和国国家科学技术委员会和美利坚合众国商务部签订的科技管理和科技情报合作议定书的精神，为了促进中美两国工业管理的合作，于一九八〇年八月在大连中美合作举办了中国工业科技管理培训中心。这个中心第一期培训目标是，“从中国工业企业管理现代化需要出发，由美国教授和专家讲授美国现代化管理知识”^①，“在考虑讲授内容系统性的同时，通过案例分析，使受训者能较完整地学到美国工业企业现代化管理的基本理论和方法。”^②美国教授和专家们在培训中心系统地讲授了美国现代化的管理知识，并运用了案例教学法进行教学。

为了使我国早日实现四个现代化，我们应该把国外一些先进的工业企业管理理论与方法学过来，把国外培养企业管理干部的理论与方法学过来。案例教学法作为工业企业管理的一种先进教学方法，也是值得我们学习的。

案例教学法是符合理论与实际相结合精神的。在掌握一定的企业管理理论基础，有目的、有选择地把企业客观

①② 见中华人民共和国国家经济委员会、美利坚合众国商务部签订的《中美合作举办中国工业科技管理大连培训中心的谅解备忘录》。

实际提供给受教育者，让学生学会发现问题、分析问题、解决问题的本领，因此这种教学方法是值得提倡的。

案例教学法用于管理教育对我国来说是生疏的。我们这几个案例编写员也是第一次接触案例教学法。几个月来，我们配合美方案例编写员编写案例中，向美国案例编写员学习，阅读了有关案例教学法的材料，并通过自身实践，初步了解了有关案例教学法的一些知识。现在，我们把它介绍给大家。准备分五个问题作介绍：

一、案例教学法概述

二、案例调查

三、案例编写

四、教学案例的应用

五、案例教学法评价

一、案例教学法概述

（一）什么叫案例

什么叫案例？“案例是适应教学目标的需要，围绕一个或几个问题，在对企业公司和有关部门进行实际调查之后所作的客观书面描述，用以提高学生思考问题、分析问题、解决问题的能力。”

这个定义是我们下的。读美国一些书，听美国人一些介绍，对案例的定义有种种说法。首先，对“案例”这个译名就有分歧。“案例”译自英语“case”一词，具有状况、情形、事实、事例等含义。此词用在医学上可译做“病例”，用在法学上被译作“案例”或“判例”。在商业或在企业管理的教学中，对“case”的译法就很不一样了，有译做“个案”的，“事例”的，“实例”的，“案例”的等等。我们在这次与美方合作举办培训中心的活动，觉得把它译为

“案例”比较合适。这是因为它不失案例所具有求实描写的特点，但也允许必要的虚拟，也可免去被视为自然主义描述之嫌，而且这个译法已被国内不少同志所承认。

关于“案例”的定义，一些学者的说法更不一致了。例如，美国密西里根理工大学史奈尔教授说：“案例就是叙述一连串的事件”，“是实际发生情况的记录。”一位港台的学者说：“个案是取材自企业内所发生的一组事实，或者一串对话，它提供一个问题或一连串问题以供学生思考。”一份企业研究报告指出：“企业案例（Business case）是包含有关事实和环境的客观记述”。一位从事案例编写工作的学者认为：“案例象讲故事一样，描述一个工厂或企业成功的经历或存在的问题，案例是企业管理人员所面临的情形的客观描述，以使学生对管理实践进行分析。”参加管理培训中心工作的一位美国教授琳达·史璞兰则说：“案例是一个组织情况的书面描述，它提供了这个组织有关人员、行动、目标及环境等方面资料，但描述者对这些事实或情况不作任何分析。”如此等等。

以上种种说法说明，“案例”的确切定义是值得研究的。我们所以不嫌噜嗦地列出了上述种种看法，就是想从中找出它们共有的合理的内容，结合我们自身实践的感受，给出我们认为比较合适的定义。我们所下定义的合理性在于：

第一，这个概念明确了这是教学方面的案例，是“适应教学目标的需要”而建立的，它的目的是“用以提高学生思考问题、分析问题、解决问题的能力”。它比笼统地说“案例是实际发生情况的记录”来得明确。它清晰地指出了案例最重要的功能是开发智力。

第二，这个概念说明了企业管理的教学案例一般总是带问题的，是“围绕企业一个或几个问题”而编写的，尽管其

问题的表现形式可能是外露的，即明确地提出问题让你思考，可能是隐含的，即把问题隐藏在一般描述中让你发掘处理，但不管怎么说，一般地讲，案例总是有的放矢地带着问题而编写的。纯粹描述性案例有，但很少，就它的定义说，从开发学生智力为标准来衡量，作用是不大的。

第三，这个概念告诉我们，教学案例是“对企业公司和有关部门进行实际调查后所作的客观书面描述。”这句话的着重点在“如实”、“客观”几个字，它的意思有两点，一是案例所反映的企业问题应该是真实的，虽然有时为了某种需要，也可以虚拟些情节，但基本内容必须是真实的，而且其虚拟部分也不是胡编的。有一种叫“安乐椅案例”（Armchair Case）的，就是用虚拟手法写出来的案例。另一点是在描述中一般不加入案例编写员评论性、分析性的话。

（二）案例教学法的由来与发展

案例教学法的产生与发展不是偶然的，是随着工业生产形势的变化，企业管理的需要而产生与发展的。

案例教学法的出现可以追溯到古代希腊、罗马时代。希腊哲学家和教育家苏格拉底的“问答式”教学法就可被看作是案例教学法的雏型。所谓“问答式”教学法，就是教师围绕一定范围的内容，根据学生所学到的知识，结合他们所了解到的现实情况进行提问，由学生作出回答，主要目的是启发学生思考问题，发挥学生的主观能动性，通过分析，找出正确答案。教师根据教学内容提问题，并且对答案有所暗示，启发学生思路，如果学生回答得不正确，教师也不马上纠正，而是针对学生错误所在提出补充问题，使学生意识到自己错误在哪里，自觉地加以修正。这种方法被后人发展沿用，称之为“暗示法”。希腊另一位哲学家柏拉图，继承了苏格拉底的教育思想，他把“问答法”编辑成书，在书中附

加了许多日常生活的小例子，每一个小例子都说明着某一个原理，这种日常生活的小故事，即可看作小案例。

古代罗马教育无论在教育思想上还是在教育方法上都是对古希腊教育的继承，因此在欧州这段教育史被称为希腊罗马教育传统。

真正案例教学方法的运用，发生在一九一〇年的美国哈佛大学医学院和法学院。一般工程学院为了培养学生解决实际问题的能力，除进行实际工程教育外，可在学校内设立实验室让学生锻炼。医学院则不能，医学院教师不能把病人搬到课堂上去，也不能视病人为试验品，因此临床医生把病人的诊断过程记录下来，写成日志，这就是我们日常所说的“病例”。教师用病例进行讲课，学生根据病例展开讨论，如同医生面临病人一样，学习诊断，学当医生。法学院的情况类似医学院，法学院的教师利用判例进行教学。判例是把犯罪者的犯罪经过记下来，把律师或辩护人的辩护词记下来，把公众的反映记下来，等等，在课堂上，学生面对的就是这些判例，学习审理技能，锻炼培养当法官或律师的能力。

用于企业管理的案例约产生于二十世纪初，这一方面固然是由于医学病例教学、法学判例教学的成功经验所给予的影响，还有一个很重要的原因是当时工业发展的历史背景给予的作用。美国经过十九世纪六十年代“南北战争”后，经历了工业革命，以后又经过几次经济危机，加速了工业生产的集中与垄断，工业发展了，商业发展了，企业扩大了，管理工作更复杂了。由于上述情况的出现，不仅在数量上而且在质量上对管理人员的要求更高了，他们必须具有综合地独立处理企业公司问题的能力。这样单靠原来一套教学方法不够了，于是企业管理的案例教学法应运而生。一九一八年左

右，在哈佛管理学院，一些对企业情况比较熟悉的教师，就已经在课堂上口头讲述一些企业实际事例进行教学，如同我们现在课堂上举例一样，让学生掌握实际，分析实际，但是当时还没有形成文字材料，也没有把这种教学方法作为一种特殊的教学方法予以固定下来。一九二〇年，美国洛克菲勒财团为了获得自己的利益，发展自己的事业，拿出了一笔资金支援哈佛大学，供哈佛大学进行新的教学方法的试验，哈佛管理学院把这笔钱用于调查、编写和试用案例。于是案例教学法日渐发展起来。

最初写出的企业管理方面案例多数是描述性的，内容比较简单。随着工业生产的发展，管理工作复杂化，管理课程细分了，由一揽子企业管理的课程，细分为生产管理、财务管理、市场管理等等，人们对编写运用案例的经验也增多了，写作技巧也提高了，编写出来的案例内容更丰富了，质量也更高了。一九三五年到一九四〇年间是案例编写最活跃时期。在这段时期中和在此以后，人们写出了各种分析性案例，有专题性的案例，例如生产管理方面案例，有综合性案例，如涉及企业全面情况，含有产、供、销、人、财、物众多问题的案例，还有定量分析性的案例等。

（三）案例教学法的效果

案例教学法在管理课程中使用效果显著。一个好的教学案例，能把学生带入企业“现场”，使案例分析者在企业头绪纷繁的事例中发现问题，判断是非，培养做出正确决策的能力。这些正是作为企业一个高级管理者所必须具备的技能。运用案例教学法能获得这方面的效果。

一九三〇年到一九五〇年间，美国哈佛大学管理学院培养出了一大批管理人材，这些人走上工作岗位后称职能干，受到社会的重视和好评。据说，现在在美国最大的五百家公

司中，有五分之一左右的总经理是该校的毕业生，训练这批高级管理人员就是用了案例教学法这一项重要的教学方法。该校的硕士学位的研究生班，在校两年的学习期内，各门课程合计，每个学生要分析几百个案例。

在五十年代，案例教学法的运用处于全盛时期。那时不仅哈佛大学用，美国其他几个著名大学也用。目前，除哈佛大学继续使用这种案例教学法外，美国佛尼亚大学、达斯曼斯大学、纽约大学、哥伦比亚大学、加利福尼亚大学和斯坦福大学等也都程度不等地使用着这种方法。可以说，虽然完全采用案例教学法进行教学的学校为数不多，但是，那些教学工作搞得出色的学校都不同程度地采用这种方法。

哈佛管理学院体会到运用案例教学法进行教学的好处，在该院的研究生里全部采用了案例教学法进行教学。据说，这个学校每年要化二十万左右美元用在调查、编写案例工作上。每年要补充四百个左右的新案例，淘汰一些旧案例。据说每年更新量占原有案例量百分之二十左右。他们已经积累了一批写得较好的案例，这些案例经过多年试用，被认为有较好的教学效果，成为经典性的案例，至今仍被运用。新编出来的案例的发行与采用，有一定的报批手续，并享有专利权。对案例的管理有严密的制度，出借、使用都有一定的手续。哈佛管理学院是十分重视这种教学财富的。

案例具有开发人们智慧的作用，但因为其写法不同，描述性案例有描述性案例的具体作用，分析性案例有分析性案例的具体作用。

描述性案例，一般是把一个企业的整体面貌或部分面貌，一个方面或几个方面问题，如企业的历史发展背景，组织机构情况，生产情况，销售情况，它所面临的问题，企业在处理问题时的经过等等，象讲故事那样，原原本本地、生

动具体地描述出来，学生通过阅读这样的案例，了解企业情况，弄懂管理理论，积累实际资料，掌握专业知识，加深对管理原理的认识。

分析性案例，它一般除具有“描述”的特点外，在描述中还应该包含着可供分析讨论的问题，如这本小册子附录的《布列茨公司》案例就是这样的案例。除了可了解企业一些情况外，还能锻炼学生观察问题、分析问题的能力，在企业错综复杂的问题中分清主要矛盾、次要矛盾。有些分析性案例的编写者，故意在案例中放进适量的枝节性的情节，甚至加以渲染，而把实质性问题隐蔽起来，让学生去粗取精，去伪存真；也有些分析性案例，着墨于局部的具体问题，但却掩护着一个事关全局的重大问题，启发学生不要被表面现象所迷惑，不能就事论事，要小中见大，要寻根究源，要抓本质。

一般说来，描述性案例与分析性案例是很难区分的，是没有绝对界限标准的。很难说一个描述性案例没有一点需要分析的问题。纯描述性案例极少。至于分析性案例，那肯定是带有描述性这个特点的。可以这么说，描述性案例是编写分析性案例的基础，分析性案例是描述性案例的发展。几个相关的描述性案例放在一起，就可比较分析，构成了分析性案例。如写了企业生产方面的描述性案例，又写了这个企业销售方面的描述性案例，这样一比较，就可分析这个企业产销是否平衡，有何问题等等，构成了一个分析性案例。

案例的效用还与案例所描述的内容多寡有关。专题性案例与综合性案例，它们在案例教学法中所据的地位是不一样的。

专题性案例，一般说，就是就企业某个方面问题，例如组织机构方面问题，人事激励方面问题，生产管理方面问题

等等编成案例，供学生分析某个问题用。

综合性案例，一般是就企业整体管理这样的思想来编写的，即以企业作为整体单位进行描述，列数企业现存的一些事关全局的问题，如生产、供应、销售、市场、财务、组织、激励等等内容，择其相关的摆出来，供学生思考分析，找出影响企业成败兴衰的症结所在，进行根治。这种案例是较复杂的案例。

其实，专题性案例与综合性案例有时界限也很不好分。专题性案例虽然是就企业某个问题描述的，但这个问题所涉及的事又可能是多方面的。例如市场案例，它又涉及市场分布，用户选择，市场环境，价格竞争等内容；此外，讲市场也不可能不适量地描述企业现实生产情况。所以说，所谓专题性案例是个相对的概念。同样，综合性案例也是相对的。

二、案 例 调 查

我们在案例的定义中讲了，“案例是对企业公司和有关部门进行实际调查之后所作的客观书面描述。”搞好案例调查是编写案例的基础。情况不实，材料不足是写不好案例的。

案例从实际中来。了解情况，最基本的方法是向企业公司和有关部门作调查。虽然，有时案例的编写也可以用报纸和刊物上所登的一些素材作资料，但是，这种资料对案例编写者来说毕竟是间接的、属第二手的材料，总不如自己调查所得那样用起来得心应手。

案例的定义还指出，“案例是适应教学目标的需要，围绕一个或几个问题进行调查”，这就是说，调查人必须懂得教学目标是什么，懂得关于这“一个或几个问题”的学问是什么。一句话，这个调查人必须懂得管理知识，不然，

他下工厂是发现不了问题的，也写不好案例的。调查人最好由主讲教师担任，他可根据自己的教学需要，自己调查，自编案例。在美国，案例编写工作一般是由助教、助理员、研究生来担任的。

如何搞好调查工作。美国人在调查中遵循了以下几条原则：1、客观调查，实际情况怎样就怎样反映，不添枝加叶；2、调查结论不带框框，不先入为主，是什么就是什么，根据企业现实情况，敢于否定原来看法，不是带着结论找例证；3、调查要有目标，不能撒大网找问题，也不能没有目标瞎碰，遇到什么问题就调查什么问题；4、倾听被调查人的话，不能把自己意见强加于人；5、过细地提问题，寻根刨底，不把问题弄清楚不结束调查。

关于调查，我国也积累了一套很好的经验，除上述美国人那些调查原则外，还有这么几条：调查研究要有正确的立场和观点；调查研究必须走群众路线；调查人要以普通一员的身分深入到群众中去；调查人要有一分为二的思想，辩证地、全面地、发展地看问题等等。

案例调查工作可分三个阶段进行：调查前准备阶段，实地调查阶段，调查后总结阶段。

（一）调查前准备阶段

为了做好调查，在调查前应做好各种准备工作：了解教学目标的要求，明确调查重点，选好调查的企业公司，了解被调查单位的历史情况与现实情况，拟就调查提纲等等。具体地说，包括：

第一，选题。根据教学目标选定调查题目。这个工作一般由主讲教师做。案例编写员在主讲教师指导下开展调查研究工作。主讲教师要对案例编写员给予明确的指示和引导，调查什么，如何调查等等。这就是说，为编写案例所进行的调查

应该是有目标的而不是随意的。如果只作一般的了解，获得的资料可能很多，但却是不深入、不适用的。应该是这样，假如要编写一个关于财务成本方面的案例，那末就应该到企业公司的财会部门中去调查，调查中，如发现其他问题，然后再到相关部门去了解。

在美国，在教学案例形成过程中，也常有这样情况，编写案例的线索是在一个偶然的场合里获得的。案例编写员在读书、看报、看杂志时，在广告里，在听企业公司汇报时，在参加商业会议等场合上，在个人交往中，看到或听到一些新闻消息，发现了可供编写案例的线索，然后深入到有关企业公司中去，进行实地采访，编写案例。

第二，选点。确定了调查题目后，就要选点，确定到哪个企业，哪个公司去调查。选点时不要以企业是否先进作为选择标准。虽然，企业管理比较先进、较有经验是可贵的，但是好的经验不见得一定能编出一个好的案例。选点应从是否能提供使学生学会分析问题的案例所需的资料为标准。同样道理，选点也不能以企业大小为根据。但是，企业太大了不好，太大了，企业情况复杂，案例编写员只身一人力不胜任，企业太小了也不好，太小了，这样的企业管理工作简单，可能找不出写案例的合适问题。选择企业的大小，应以根据是否有利调查，是否能达到预期调查目标进行考虑。

第三，定调查提纲。定了题，选了点，还要拟出一个调查提纲来。这个提纲很重要，它使调查目标具体落实了。有了这个提纲，调查者可据此进行采访，被调查者可据此进行准备，从而保证了调查目标的实现。

定调查提纲前，应该尽量做一下摸底工作，了解一下被调查单位的背景情况。例如这个企业公司的历史状况，在社会上的地位，现在的生产状况，供销市场方面情况，领导阶

层情况，目前面临的问题等等。了解上述内容的目的是为了更好地拟就调查提纲。这些内容可通过报纸、杂志上刊登的有关新闻消息得到，可通过同有关单位、有关人员交谈得到。

刚开始调查时调查提纲可粗略一些，随着调查的深入，随着写案例的目标进一步具体化，再酌情进行调整、补充、完善、细化。在制订调查提纲的同时还要订出一个调查进度，以保证调查工作接质如期地进行。

(二) 实地调查阶段

实地调查就是深入到企业公司中去进行调查研究。主要是通过个别采访或者开小型调查会的方法获得资料。

实地调查的过程是这样的，根据调查提纲收集材料，经过分析整理，发现新的问题，进行再调查，然后再整理，再调查，最终编写出一个较满意的案例来。这是一个实践不断深入，认识不断深化的过程。

在调查时，首先要向企业公司说明来意，解释编写教学案例的意义和目标，必要的话，提供几个案例的样本供他们了解，以便取得对方的合作与支持。我国有时在对一个单位作调查研究中，在写调查报告、经验总结时，常常吸收被调查单位的人员参加，这对顺利地开展调查研究，写出一个质量较好的调查材料是起很好作用的。我们认为，这个好的经验在案例调查编写中也是可以采用的。

要使企业公司感到，案例调查对他们不是一个负担，而是一件有益的事。通过调查研究，可帮助他们发现自己的问题。这些，作为企业公司的当事者是不易看得清的。

为了取得企业公司对案例调查工作的配合，案例编写员要在正式调查前，出示初步拟订的调查提纲及进度，请企业公司提意见，双方磋商修正计划，完善计划。

在调查中，企业公司最有顾虑的一点是怕案例编写员把

他们的经营方针，重要数据，机密资料泄露出去，关于这一点，案例编写员必须有足够的诚意并用实际行动防止这种事情发生，做好保密工作，不然，企业公司是很难充分支持你的工作的。

当调查者首次进厂开始调查时，一般要与企业公司有关领导人见面，请他们讲企业公司的概况，参观企业生产过程，以形成对企业公司轮廓性的了解，并从中初步发现问题。

在调查中，要认真地听对方的谈话，这一来可以发现谈到的问题，同时也可使对方感到，你对他们谈的事是感兴趣的，你与他们的感情是一致的。谈话时，要把谈话内容记录下来，但不能用录音机。关于这点，美国的一些书上说，为了使调查工作无拘束地进行，不要当场记录谈话内容而要事后追记。其实，在我国调查研究习惯做法中，被调查单位一般是不在乎这个记录的。当然，若工厂不让记的事，那确实是不应该记的。在这次我们与美方案例编写员合作进行调查中，在我们讲清了我们的习惯做法后，他们也当场作起记录来，而且记得十分详尽。

在调查中，要注意以下几个问题：1、要注意提问方式，不要用这样的口气发问：“你在工作中有些什么问题？”而应说“请你介绍一下在工作中的有益经验”，以免对方感到你好象是他的上级，产生反感；2、要善于按你的调查提纲提问题，但也不要拘泥于提纲的框框。在对方谈话走题时也不要横加阻挠，要设法妥善引导，对对方不愿回答的问题，采访者应及时避免追问，以免谈话陷入僵局；3、不要与被调查者争论。须知，案例编写员的任务是调查采访获取资料，而不是要改变被采访者的观点；应持虚心地向被调查者请教问题那种态度；4、不要随便评论企业是非，指手划脚地对企业说短道长，要记住自己的身份是案例编写员；