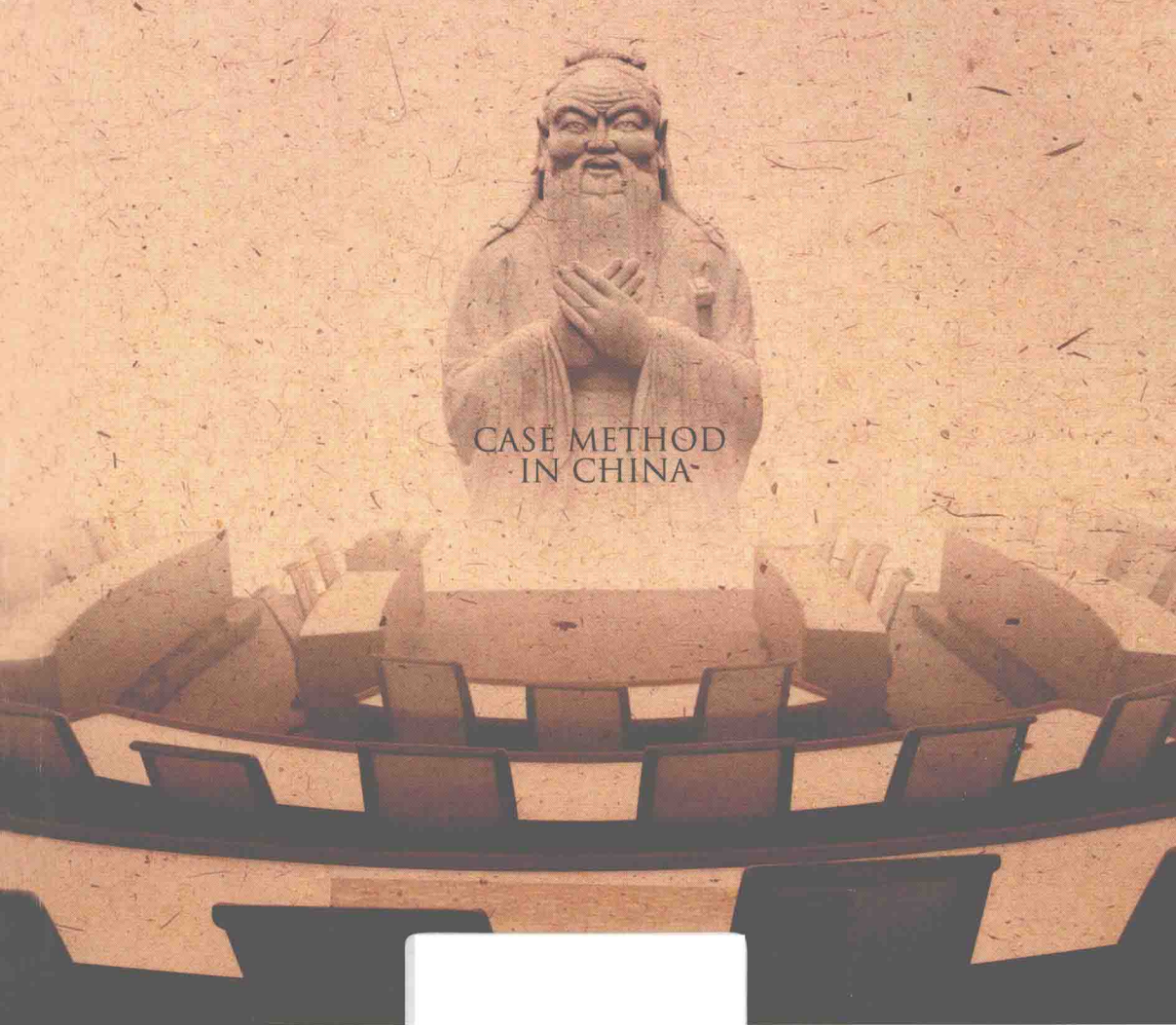




CASE METHOD
IN CHINA

案例教学在中国

机遇与挑战

慕凤丽

[加] 金汉弛 (JAMES E. HATCH) / 著



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS



CASE METHOD
IN CHINA

案例教学在中国

机遇与挑战

慕凤丽

[加] 金汉弛 JAMES E. HATCH) / 著



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

图书在版编目 (CIP) 数据

案例教学在中国：机遇与挑战 / 慕凤丽，(加) 金汉弛 (Hatch, J.E.) 著；
—北京：北京大学出版社，2015.5
ISBN 978-7-301-25599-5

I. ①案… II. ①慕… ②金… ①企业管理-案例-教学研究-中国
IV. ①G424.1

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2015) 第 052272 号

书 名 案例教学在中国：机遇与挑战
著作责任者 慕凤丽 [加] 金汉弛 (James E. Hatch) 著
策划编辑 徐 冰
责任编辑 周 莹
标准书号 ISBN 978-7-301-25599-5
出版发行 北京大学出版社
地 址 北京市海淀区成府路 205 号 100871
网 址 <http://www.pup.cn>
电子信箱 em@pup.cn QQ: 552063295
新浪微博 @ 北京大学出版社 @ 北京大学出版社经管图书
电 话 邮购部 62752015 发行部 62750672 编辑部 62752926
印 刷 者 北京大学印刷厂
经 销 者 新华书店
730 毫米 × 1020 毫米 16 开本 15 印张 306 千字
2015 年 5 月第 1 版 2015 年 5 月第 1 次印刷
定 价 48.00 元

未经许可，不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。

版权所有，侵权必究

举报电话：010-62752024 电子信箱：fd@pup.pku.edu.cn

图书如有印装质量问题，请与出版部联系，电话：010-62756370

目 录



导 言 / 1

第 1 章 基本概念与理论框架 / 5

第 2 章 中国管理者需要什么样的知识与技能 / 17

第 3 章 案例教学法的起源与发展 / 35

第 4 章 中国管理教育的发展与挑战 / 79

第 5 章 中国管理教育的西化现象 / 109

第 6 章 在中国实施案例教学法之文献回顾 / 121

第 7 章 在中国实施案例教学法的机遇与挑战 / 135

第 8 章 在中国实施案例教学法之建议 / 197

参考文献 / 219

后 记 / 237

导 言



闻之不若见之，见之不若知之，知之不若行之；学至于行之而止矣。

——《荀子·儒效篇》

过去的二十多年里，中国商业环境发生了翻天覆地的变化，中国管理教育也得到了飞速发展。在此期间，中国管理教育从西方引进了很多教学内容和教学方法。眼下，中国管理教育正步入一个新的发展阶段，这正是对源于西方的教学内容和方法在中国的适用性到底如何进行反思的良机。

本书的目的即聚焦于此问题的一个重要子话题：案例教学法在中国管理教育中的适用性如何？众所周知，教育部下属的 MBA 教指委从成立伊始即明确规定 MBA 项目必须使用案例教学，这一规定对案例教学法在中国的发展无疑是一个机遇，但同时无数挑战也相伴而生。我们将在本书中讨论两个基本问题：其一，在中国进行案例教学有哪些机遇与挑战，该如何应对？其二，在中国进行案例写作有哪些机遇与挑战，该如何应对？

在讨论这两个基本问题的同时，本书还挖掘出更多值得管理教育者反思的议题，比如中国管理者即攻读各种管理学位的学生所急需的知识和技能有哪些，中国的管理教育应该如何应对实践管理者的这些需求，以及如何对引进西方教学内容和教学方法的争议进行分析与总结等。基于这些议题，我们相应增加了一些章节以展开这些内容。

本书提供了一系列可供深入讨论的观点：

第一，我们假设案例教学法是一种有效的教学方法，但其有效性是需要建立在某些前提上的，我们之后会讨论到这些前提；

第二，案例教学法不止一种，即没有“标准答案”；

第三，在中国推行案例教学所面临的挑战中，有些是在世界范围内普遍存在的挑战，有些则只是在中国才出现的特殊挑战，这些都会在正文中一一详细讨论；

第四，我们对如何在中国推行案例教学法提出了一系列建议。

具体的章节安排如下：

第1章为全书提供了一个理论框架。我们首先从科研人员、教师和实践管理者两两之间的关系入手，然后提出一个针对实践管理者学习的总体框架，其中突出了知识、技能和价值观的区别。

在介绍完知识和技能分别对实践管理者的意义之后，第2章讨论了中国实践管理者所需要的知识和技能在过去几十年间是如何演变的，同时也展望了未来中国实践管理者所需要的知识和技能有哪些。

第3章我们聚焦于本书的主题，即案例教学法。要想更好理解案例教学法在中国所面临的独特机遇与挑战，就必须首先理解普通意义上的案例教学及其作用，而这与政治、经济、社会和具体的技术环境无关。本章有很多讨论集中于案例教学在西方情境下的应用，也介绍了“经典案例教学”，并将其作为后续章节讨论的出发点。紧接着在有关案例教学的讨论中，我们阐述了案例教学法如何为实践管理者提供知识、技能和价值观，以此提高他们的

管理能力，帮助他们成为更成功的管理者。本章还介绍了目前在中国所采用的几种不同的案例教学法。总之，这一章讨论的主题是：什么是案例？什么是案例教学法？作为一种学习方法，案例教学法的优缺点分别是什么？需要说明的是，本章主要观点来自对已有相关二手资料（主要是西方英文资料）的回顾与分析。

第4章我们把讨论焦点转移到影响中国管理教育的制度环境方面。中国目前的管理教育种类很多，包括同等学力项目、本科、MBA、EMBA和短期高管课程（如EDP和企业内部培训等）。有些项目主要招收中国学生，用中文或英文授课；有些项目主要招收海外的国际学生，用英文授课，这些国际项目通常与国外的大学合作。要面面俱到地说清楚所有这些项目是不可能的，这里我们主要把注意力放在中国老师教中国学生的项目上——虽然我们也不时地会谈及其他类型的项目。本章回顾了中国MBA项目发展过程中的重要事件和这些项目目前所面临的主要挑战。

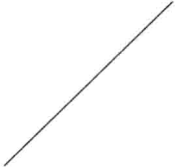
第5章讨论的是中国管理教育的西化现象。关于西方管理理论与中国管理理论之争，是讨论将案例教学法从西方发源地引入中国之适用性问题的前提。之后我们讨论了目前在中国企业管理中所存在的文化因素的影响，以及可能影响中国教学过程的一些文化因素。

第6章将讨论的内容更具体到中国情境下案例教学的应用问题。基于对二手资料的回顾，我们首先总结了在中国对中国学生进行案例教学方面的文献情况。这些文献提出了很多问题，包括对中国学生进行案例教学的适用性问题，以及使用西方案例可能会出现的不适应情况等。

第7章、第8章呈现了本书所独有的成果。第7章讨论了我们深入18家中国最佳商学院深度访谈的结果。在广泛并深入地对这些商学院的院长和其他主管院领导、案例中心主任、有案例教学经验的教师和接触过案例教学的学生进行访谈后，本章总结了中国MBA项目实施案例教学所面临的机遇与挑战。我们发现，其中很多问题都源于中国教育体系的管理方式，另外一

些则与中国教师和中国学生当下的特点有关。

第8章的内容在性质上是结论性的。基于我们的实地访谈、二手文献回顾和在案例教学方面的丰富经验，我们提出了在中国成功实施案例教学和案例写作的诸多建议。



第 1 章

基本概念与理论框架

在本次研究之初，我们只是试图弄清楚两个相对简单的问题：在中国进行案例教学和案例写作的机遇与挑战。我们计划通过广泛地收集二手资料 and 通过深入的实地访谈收集一手数据来回答这个问题。在收集二手资料作准备期间，我们详尽地阅读了与该问题相关的理论和实证文献；随后在实施深度访谈期间，我们在不断深化思考的基础上也不断发展出自己的理论框架。这就是在本章我们要与读者分享的内容，这里提供的理论框架既能够深入剖析案例教学方法，也将为后续各章内容的讨论提供理论指导。

1.1 科研人员、教师、实践管理者互动三角形

在管理教育领域，主要有三类角色的参与者：科研人员、教师和实践管理者。图 1-1 就表达了这三类角色的参与者之间的互动关系。

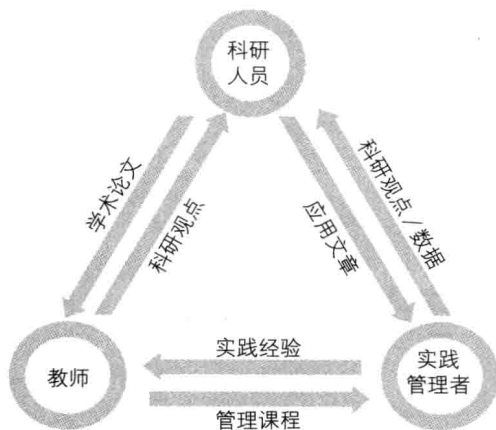


图 1-1 科研人员、教师和实践管理者的互动关系

科研人员与实践管理者的互动关系

实践中的管理者在真实的商业环境中从事经营管理工作。他们必须在非常不确定的条件下作出决策，并竭力实施这些决策。实践管理者经常面临突发性的问题，他们必须即时作出反应，而不太可能有时间进行深入的分析。与此同时，他们与其他公司利益相关者常常有着相互冲突的目标。

而对科研人员来说，他们有充分的时间客观地观察、深入地分析这些纷繁复杂的商业现象和管理实践；并在观察和分析的基础上提炼出管理理论来解释现实现象，也可能提炼出理论框架帮助实践管理者解决他们所面临的问题。同样，这些科研人员或是其他的科研人员可以借助实践管理者或其他渠道收集的数据进行实证研究来验证这些理论框架，其最终的结果就是科学理论知识的不深入发展。然后这些理论知识将通过科研人员发表的应用文章直接传播给实践管理者。

科研人员与教师的互动关系

科研人员主要通过学术论文，或是学术会议将他们的理论和实证结果与

教师们交流。同时，科研人员也可以从教师那里获得科研问题的反馈，因为教师在对实践管理者的教学过程中经常能够识别出值得研究的问题。显然，很多大学的教师同时也承担科研的角色，因此教师和科研人员在实践中当然可能是、也常常是一体的。

教师与实践管理者的互动关系

实践管理者可以通过很多途径提高管理技能，绝大多数的学习经验发生在与同事和客户互动的工作现场。管理技能也可以通过参加各种课程来提高，这些管理课程的种类很多，从短期的管理培训项目到较长期的学位教育不一而足。

教师为实践管理者提供知识并培训他们应用知识的技能。同时，实践管理者可以帮助教师加深对真实商业世界的理解，理解管理者所面临的真实困境。

管理咨询师

管理咨询师没有直接出现在这个互动关系图中。他们的基本作用是协助公司解决具体的管理问题，但他们也会为实践管理者提供一些管理著作或文章。实践中有很多专业的管理咨询公司，从事科研教学的教师们有时也会从事一些咨询工作。根据其所开展的工作，管理咨询师常常扮演三类角色之中的一个或多个角色。

互动关系的割裂

虽然图 1-1 的框架非常理想地阐述了三类角色之间的关系，但事实上，三类角色的这种互动关系往往饱受批评。实践管理者经常抱怨科研人员所研究的问题与他们所面临的真实管理实践离得很远，其所研究的问题往往太狭窄，科研人员也往往不能将科研成果应用于管理实践。而且，科研问题的

选择似乎是从有利于科研人员而非实践管理者的角度出发：以经典的理论和复杂的研究方法为科研出发点。因为这样做有助于科研人员在学术体系中的晋升！实践管理者还抱怨教师有时并不理解他们所面临的现实困境，也不想深究他们所急需的技能和知识到底是什么。教师经常被抱怨过于注重管理知识，而不注重对实践管理技能的开发。教师在教授理论框架性知识的同时并没有提供如何将理论应用于实践的更深入的见解。之后我们会讨论到案例教学其实为解决这些问题提供了很多机会。

本书聚焦点

本书主要聚焦于**教师与实践管理者的互动关系**，特别是与**案例教学相关的互动关系**。

1.2 管理学习的理论框架

该理论框架的目的

在为本次研究作准备的时候，我们系统回顾了与案例教学相关的大量文献资料。我们发现，虽然有很多文章讨论案例教学方法的优缺点，但极少能够找到关于理解案例教学这种学习方法的理论框架。比如，Romm 和 Mahler (1991, p.293) 强调：“我们缺少能够将案例教学目标与最高效产出的方法论相联系的理论框架。”后来，Burgoyne 和 Mumford (2001, p.34) 在广泛阅读了案例教学法相关文献的基础上得出这样的结论：“这些文献中找不到应用学习理论、模型或是手段，以提高、维护并随后对案例教学方法的影响进行整体分析，或是具体的案例教学环节对学生在整体上或是个体上的影响。”¹

1. 有些作者，如 Mesny (2013) 提到案例教学方法与行动学习理论、体验式学习理论联系最紧密，但同样并没有专门为案例教学方法提供一个理论框架。

基于这些考虑，作者认为，提供一个理论框架来描述如何成为有效管理者的学习过程非常必要。这一理论框架界定了随后要用于本书的概念和术语，描述了实践管理者的学习是如何发生的。在第 3 章，我们会将这一理论框架用于案例教学的学习方法。

理论框架的基本要素¹

图 1-2 展示了该理论框架的一些基本要素。

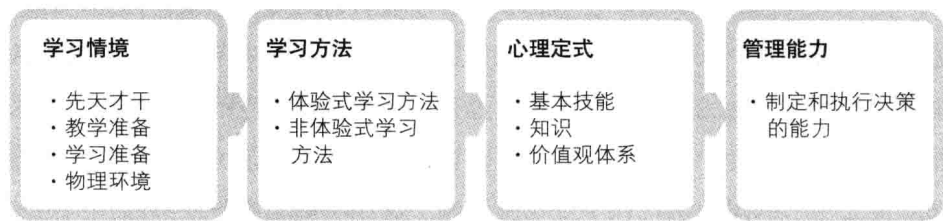


图 1-2 实践管理者学习的理论框架

管理能力

实践管理者承担着致力于提高业绩以达到组织目标的任务。那些能够拥有技能或是能够持续表现出业绩提高能力的人被认为是最优秀的管理者。

聚焦于制定决策和执行决策

有很多种不同的方法描述管理者的关键任务。²但是，我们认为，管理者的首要任务是在不确定情境中制定和执行决策。这一观点最初来自西蒙，他强调：“管理的通用理论必须包括能确保正确制定决策的组织原则，就像它必须包括确保有效行动的组织原则一样。”（Simon, 1997, p.1）

有些管理决策必须由组织的高层管理团队制定，包括组织目标设定、战略选择、生产流程设计、产品线安排、组织结构调整、财务结构调整、管理

1. 接下来的这部分内容已经以类似的内容提交北美的某英文学术杂志，目前正处于同行评议阶段。
2. 比如，Mintzberg (1973) 和 Drucker (2007)。

信息系统开发和人力资源配置以实现这些目标。决策制定并不仅限于最高层管理者，所有层级的管理者都必须制定和执行决策。有些决策会影响到整个公司，有些只是影响到组织的某个部分。虽然有时候一些决策由个别人独立作出，但绝大多数决策是由某个拥有最终决策权的人所授权的团队集体作出的。像资金预算、招聘和设定员工薪酬水平、新产品引进等重复性决策会经常在严格并规范的分析框架内发生，但其他一些非重复性决策常常以一种很临时性的方式（虽然仍然是有逻辑性的方式）作出。

除非决策被成功实施，否则它就不可能被认为是好的决策。比如，最常见的媒体报道是一家公司收购另一家公司时跌宕起伏的决策故事。但这些故事之后最经常发生的是该公司希望通过并购带来协同效应的美好愿望永远未能实现。我们认为，虽然管理者必须定期或非定期地制定决策，但实际上管理者更大比例的时间是花在决策实施上的。这些决策实施行动可能包括传统的计划活动、资源整合、组织协调和过程控制等。

通常决策制定者要面对不确定的结果。有很多种不同的方法应用于有关决策制定的不确定性，如决策理论、博弈理论等。一般来说，这些工具很有效，但依然存在很多挑战，因为未来充满了不确定性，与人类行为相关的不确定性尤其具有挑战性。然而，管理者必须适应在如此不确定的环境中制定决策。

心理定式¹

含义

我们假设所有管理者都存在一种既定的**心理定式**，它是管理者所拥有的所有知识、基本技能和价值观体系的总和，以及这些知识、技能和价值观体系被组织和相互关联的方式，如图 1-3 所示。

1. 心理定式这一概念源自苏格拉底式学习方法。Foster 和 Carboni (2009, p.679) 将苏格拉底式学习方法描述为，“苏格拉底会促使他的学生直面他们现有心理定式的限制，在学生间激发真正的提问。通过这种方法可能会激发学生发展出更有效的心理定式模型，进而引导他们采取更有效的活动。”

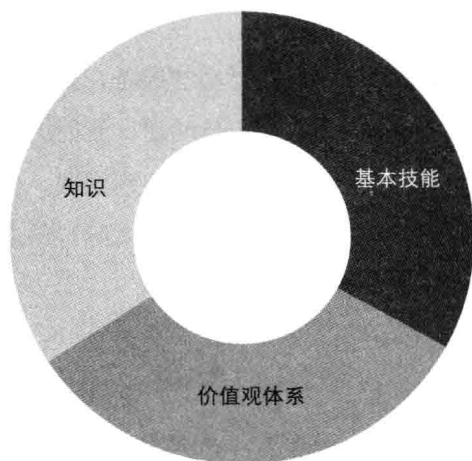


图 1-3 心理定式示意图

心理定式指导行动

心理定式中各个要素的相互作用导致一系列观念的产生。比如，在某种商业情境下，管理者可能相信某个选择可能会导致某个特别的结果。当面对某种情况需要作出反应时，该管理者会应用他的心理定式并指导其随后的行动。

基本技能

管理者所需要的基本技能

我们已经提到，管理者必须具备决策制定和决策实施的技能。这一基本的决策制定技能必须由很多的“二级”（但很重要）基本技能支持，如问题识别、比较备选方案和分析等技能；基本的决策实施技能也必须由一系列不同的“二级”基本技能支持，如人际交往技能、团队管理和沟通技能等。¹

1. 很多作者提供了一系列管理者的作用，以及发挥这些作用所需要的一系列技能。比如，明茨伯格列举了管理者的十项工作角色（包括组织灵魂、领导者和联络者等角色），八个方面的管理技能（包括管理同事关系、冲突解决和资源配置等技能）（Mintzberg, 1973, p. 167-170 和 p. 188-193）。

心理定式和技能开发

心理定式让管理者做好采取实际行动的准备，技能只有在采取实际行动之后才能得以开发和提升。每一次实际行动后，有能力的管理者会对行动结果进行反思，并通过反思这些结果来提升其心理定式。由此，心理定式与实际行动之间的互动形成反馈环。在一个或多个实际行动之后，管理者所反思的程度决定了其技能开发的深度。

知识

含义

为便于讨论，我们将知识定义为一系列概念、理论框架、技术或是经科学方法所验证的真相。¹ 在社会科学中，当新的概念和技术不断涌现时，这些知识也是不断变化的，之前所验证的“真相”经由新的实证研究也可能会面临挑战。

知识的作用

知识本身对管理者并没有价值，除非它能对组织的目标有所贡献。我们认为，知识是技能开发和提升所必需的先决条件。比如，消费者行为方面的知识是选择产品战略的重要先决条件。正如后面将要谈到的，知识和技能能够同时学习到。

价值观体系²

价值观的含义

为方便讨论的需要，我们在此将价值观定义为能够指导行为的一种价值偏好。比如，一个人可能将致力于家庭福祉的提高作为核心的价值观。一个人价值观的总和，以及其相对重要程度和彼此的关系可以被看作价值观体

1. 包含对知识研究的哲学领域被称作认识论。很多哲学家对正确的知识的概念仍存在争议，尚未形成一个清晰的结论。我们在此模型中建议采用这一定义。
2. 关于价值观、价值观体系和它们在理解人类行为方面的作用等已有很多论著。一个很有用的关于价值观体系的综述参见 Rokeach (1973)。

系。我们不对价值观或价值观体系作“好”与“坏”的区分。¹与基本技能和知识相比，一个人的价值观更可能与情感反应相关。价值观可能形成于一个人很小的时候，而且一旦形成就很难改变。

文化价值观

社会学家经常讨论文化。为了讨论的需要，我们此处将文化定义为一群人所认同的一组价值观。根据对文化的这种观点，不同文化中的人在面对同样的情境时可能会作出不同的决策。本书所讨论的情境会涉及“教室中的学习文化”的重要性，或是作为影响学习过程的因素“组织中的文化”。

公司价值观和个人价值观

在本书所讨论的情境中，我们主要关心个人价值观，因为案例教学通常关注个人作出的决策，或者说是个人作为某团队的一分子所作出的决策。而且我们应该认识到，一个企业通常存在着对任何决策都非常重要的或公开或隐含的价值观体系。比如，在财务管理领域，其公认的目标是最大化股东价值。显然，若个体有着与所在组织明显不同的价值观，冲突就可能发生。

价值观的来源

价值观可能是天生的，也可能是后天习得的。人在小时候的价值观可能来自家庭的熏染；但长大后，人的价值观可能更多地从自己的生活经验中习得。而且，随着经验越来越丰富，一个人遇到的价值观冲突会越来越多，他会通过逐渐发展自己的价值观体系来处理这些冲突。因此，虽然一个人最根本的价值观可能保持不变，但价值观体系中各项价值观的相对重要性可能会随着时间流逝而发生变化。

为什么价值观很重要？

价值观体系非常重要，因为它们指导着行为。如 Rokeach (1973, p.14)

1. 当理论家开始评判好的和坏的价值观，他们就开始进入伦理或可能是宗教的领域，而伦理和宗教领域都完全在本书所讨论的范围之外。