

军队基层教学

junduijicengjiaoxue
anli

案例

主编 吴海平 吴重涵

国防大学出版社

军队基层教学案例

主编 吴海平 吴重涵

国防大学出版社

(京) 新登字 120 号

军队基层教学案例

吴海平 吴重涵 主编

出版发行	国防大学出版社
印 刷	北京四季青印刷厂
开 本	大 32 开 · 15.125 印张 · 333 千字
版 次	2002 年 5 月第 1 版第 1 次印刷
印 数	3000 册

社址：北京市海淀区红山口甲 3 号

邮政编码：100091

联系电话：(010) 66772856

传真：(010) 66769237

统一书号：5 5626 · 230

定价：27.00 元

如有印装质量问题，本社负责调换

前 言

基层指挥军官的培养，主要有两条，一是针对战时的作战指挥能力培养，二是针对平时的领导能力培养。平时的领导工作能力，包括我们通常所说的基层政治工作能力、基层管理工作能力、训练组织能力等，在专业院校主要是通过《基层政治工作》、《基层管理工作》、《军事训练法》和《军事应用文写作》等课程（统称为基层领导能力课程）培养的。

基层领导能力课程怎么学，基层领导能力课程怎么教？这是众说纷纭的话题。但我们认为，案例教学法则是基层领导能力课程教学的不二法则。从发展趋势看，不会用案例教学的教员，不是基层领导能力课程的合格教员。但目前案例教学在专业院校还是个新事物，是我们需要掌握的一种新的教育和学习方法。

案例教学是通过一段真实的管理故事，试图模拟出一种实际的管理情境，让学习者身临其境地进行分析决策。案例教学与例子教学、例证教学不同。例子教学、例证教学是说明或证明理论的正确性，消化理论是目的，例子或例证是说明或理解的手段；案例教学则是在必要的理论提示的基础上，把形成实际领导能力作为目的，理论在这里只是一种重要的分析工具和手段。在案例教学中，学员不仅是向教员学，向案例中的当事人学，也向同学们学，甚至教员也能从学员中学到东西。在案例教学中，教员更像是导演或指挥，案例编写的质量、学员的基本素质和对案例的熟悉程度、学员的参与度与教员的作用一起构成了教学质量的要素，而不是传统的教员单向地“传道、授业、解惑”。

教学内容决定教学方法,教学模式与一定的教学方法相联系。案例教学是一种教学方法,但这种教学方法不是孤立存在的。案例教学一般与“能力本位”(CBE,为 Competence Based Education 的英文缩写)的职业管理教育模式相联系。“能力本位”有时又称为 PBE (Performance Based Education)。“能力本位”模式是以培养岗位关键任职能力为核心的一种教学模式。MBA 教育是一种典型的 CBE 模式,最大的特点是广泛采用案例教学;美军当前正在实施的基层军官领导能力培训计划,也是一种 PBE 模式,同样也是以广泛采用案例教学为基本特点。所以,在专业院校提倡和实施案例教学,不仅是采用一种新的教学方法,而且还牵涉到转变领导能力培养这一类课程的教学模式。从这个意义上说,引入案例教学对于专业院校的教学改革具有重要的意义和作用。

开展案例教学的一项十分重要的基础性工作是编写案例和案例的教学使用说明。“中国企业管理案例库组建工程”课题组组长厉以宁教授等著名学者,把建立中国企业管理案例库这一工作,看作是一件“功德无量”的事情,是北大学者对中国经济管理的三大贡献之一。由此,我们可以看出推广案例教学和建立案例库对中国经济管理的重要性。或许我们也可以说,在专业院校推广案例教学,编写基层领导能力培养的案例和案例使用说明,如果做好了,将会对我军的基层建设产生积极的影响。

出于以上考虑,我们编写了这本案例集。本书按照理论研讨、教学案例、教学案例使用说明 3 个方面,分成了 3 篇。在第一篇“理论研讨”中,汇集了我们对基层领导能力培养课程实施案例教学的初步理论研究成果;在第二篇“教学案例”中,选编了《基层政治工作》、《基层管理工作》、《军事训练法》、《应用写作》和《军事运筹学》等 5 门课程使用的 31 个教学案例,这些案例基本上是从教学过程中使用过、并得到了学员较好评价的案例中挑选出来的;第三篇是“教学案例使用说明”,整理了所选案例的教员

教学参考案，包括案例的教学用途、课堂讨论参考题、背景信息、分析路径和分析的关键要点。本书可作为专业院校教员和学员的教学参考用书，也可供部队基层干部集训使用和自学。

编写教学案例是一项理论性和实践性很强的工作，限于作者的理论水平，加之时间比较仓促，内容难免存在不足之处，敬请读者指正。

目 录

第一篇 案例教学理论研究

案例与案例教学·····	胡云清 (3)
美军职业教育模式与案例教学·····	吴重涵 (15)
军校特色案例教学模式初探·····	傅培国 (26)
案例教学对教员素质的基本要求·····	焦 峰 (33)
浅析案例教学的三个基本环节·····	欧阳辉来 (40)
案例编写的基本原则·····	杨国兴 (48)
案例教学与创新能力培养·····	郑国火 (51)
战术理论课案例教学应把握的三个 问题·····	刘洪芳 陆 锋 (56)
军事历史选修课案例教学“四要素”教学法 ·····	梁桂山 (61)
从军事运筹学的教学实践浅谈案例教学·····	丁 乐 (66)
案例教学呼唤教学者实现素质结构的 转变·····	方贤会 辜 锋 (71)

第二篇 教学案例

第一章 基层政治工作教学案例	(81)
案例 1-1 李指导员上任后的八连 (系列案例)	(81)
案例 1-2 王排长的恋爱风波	(97)
案例 1-3 班长打架之后	(102)
案例 1-4 床头柜上锁引发的故事	(108)
案例 1-5 战士失钱之后	(114)
案例 1-6 一次支委扩大会议	(118)
案例 1-7 僵持不下的支委会	(121)
案例 1-8 许立峰入党前后	(125)
案例 1-9 一位连长的堕落	(130)
案例 1-10 摆在新上任指导员面前的三连	(135)
第二章 基层管理工作教学案例	(140)
案例 2-1 硬骨雄风 ——硬骨头六连纪实 (系列案例)	(140)
案例 2-2 军队基层人员管理 (系列案例)	(161)
案例 2-3 军队基层管理者 (系列案例)	(179)
案例 2-4 八连的建设之路	(192)
案例 2-5 来自三连“148”热线的情况反映	(195)
案例 2-6 按照“纲要”建设七连	(199)
案例 2-7 两个“警告处分”的背后	(203)
案例 2-8 “满意连长”的烦恼事	(208)
案例 2-9 堵不住的汇款	(211)
案例 2-10 来自五连的报道	(214)

案例 2-11 新兵连里新事多	(218)
案例 2-12 军事大比武前的思考	(221)
案例 2-13 军事训练先进连大比武后的思考	(225)
案例 2-14 一江山岛登陆作战	(230)
第三章 分队军事训练法教学案例	(243)
案例 3-1 三连的战术训练 (系列案例)	(243)
案例 3-2 三连的所见所闻 (系列案例)	(256)
案例 3-3 我在九连代职的一天	(264)
第四章 应用写作教学案例	(267)
案例 4-1 信息战研究的课题选择	(267)
案例 4-2 信息战研究的资料搜集	(281)
案例 4-3 “优秀士兵标兵”张长路事迹素材	(286)
第五章 军事运筹学教学案例	(303)
案例 5-1 美英联军诺曼底登陆战役运筹分析	(303)

第三篇 教学案例使用说明

第一章 基层政治工作教学案例使用说明	(313)
案例 1-1 《李指导员上任后的八连》 (系列案例) 案例使用说明	(313)
案例 1-2 《王排长的恋爱风波》案例 使用说明	(326)
案例 1-3 《班长打架之后》案例使用 说明	(329)

案例 1-4 《床头柜锁引发的故事》案例	
使用说明	(331)
案例 1-5 《战士失钱之后》案例使用说明	(334)
案例 1-6 《一次支委扩大会》案例使用说明	(336)
案例 1-7 《僵持不下的支委会》案例	
使用说明	(339)
案例 1-8 《许立峰入党前后》案例使用说明	(342)
案例 1-9 《一位连长的堕落》案例使用说明	(345)
案例 1-10 《摆在新上任指导员面前的 三连》案例使用说明	(348)
第二章 基层管理工作教学案例	(351)
案例 2-1 《硬骨雄风》(系列案例)	
案例使用说明	(351)
案例 2-2 《军队基层人员管理》(系列案例)	
案例使用说明	(364)
案例 2-3 《军队基层管理者》(系列案例) 案例	
使用说明	(382)
案例 2-4 《八连的建设之路》案例使用说明	(390)
案例 2-5 《来自三连“148”热线的情况 反映》案例使用说明	(397)
案例 2-6 《按照“纲要”建设七连》案例	
使用说明	(401)
案例 2-7 《两个“警告处分”的背后》案例	
使用说明	(404)
案例 2-8 《“满意连长”的烦恼事》案例	
使用说明	(407)
案例 2-9 《堵不住的汇款》案例使用说明	(410)

案例 2-10 《来自五连的报道》案例	
使用说明	(413)
案例 2-11 《新兵连里新事多》案例使用说明	(416)
案例 2-12 《军事大比武前的思考》	
案例使用说明	(420)
案例 2-13 《军事大比武后的思考》	
案例使用说明	(423)
第三章 分队军事训练法教学案例	(427)
案例 3-1 《三连的战术训练》(系列案例)	
案例使用说明	(427)
案例 3-2 《三连的所见所闻》(系列案例)	
案例使用说明	(438)
案例 3-3 《我在九连代职的一天》案例	
使用说明	(446)
第四章 应用写作教学案例	(448)
案例 4-1 《信息战研究的课题选择》案例	
使用说明	(448)
案例 4-2 《信息战研究的资料搜集》案例	
使用说明	(451)
案例 4-3 《“优秀士兵标兵”张长路事迹	
素材》案例使用说明	(454)
第五章 军事运筹学教学案例	(457)
案例 5-1 《诺曼底登陆战役运筹分析》	
案例使用说明	(457)

第一篇

案例教学理论研究

案例与案例教学

胡云清

所谓案例，就是关于管理的故事。案例要求包括4个方面的含义，或4个方面的特征，也可以说符合4个方面的要求。第一，就是必须与管理有关。如果是管理的案例，就必须反映管理的故事，不管是什么方面的管理，都必须跟我们的管理有关。强调这一点，主要是与医学上、法学上的案例相区别。第二，案例必须以故事的形式来写。就像写记叙文一样，必须有人物、时间、地点，写的过程中，要像故事一样，有高潮，有起伏，这样让人阅读起来就有点味道，而不会像呆板的一般事物介绍。以故事的情节来写，相对要好些，一般都要求这样写。第三，这个故事必须是真实的。如果要写案例，不能去虚构案例，其原因：一是有些内容情节虚构不出来，很多环境、数据等，本身就有某种关系，作者很难虚构；二是真实的东西对管理教学能起更大作用；最后，案例必须是白描的。必须客观，不能加以评论，尤其哪些是对的，哪些是错误的，像这样的评论都不能加到案例中。如果加入了评论，就会产生一种导向作用。1990年世界银行与财政部在我国举办了第一期关于案例教学设计的研讨班，这个班办得很有特色，研究会本来安排两个星期，但它分成两个阶段。两个阶段时间间隔半年。第一个阶段，学员主要在一起研讨怎样来写案例，讲完后，这个班所有学员必须用半年的时间去写一个案例。半年之后，凡写了案例的学员参加第二阶段会议。第二阶段研讨的内容，就是怎

样去教案例。当时，中科院有一个老师就写了一个这样的案例，案例的题目为《中国轿车工业的发展》。他在案例中，把我国一些高层部门、理论界、实业界有影响人员对轿车工业发展的看法都反映了出来。但在这个案例中，有一个明显的倾向，就是中国不应该发展轿车工业。当时，世界银行请了美国、欧洲大学的一些教授参加研讨，他们认为这个案例带有明显的倾向，评论性的东西太多，不便于教学，必须重新修改。如果不把这些评论性的东西修改掉，便不能发表。

一、案例的类型

对不同的案例，教学、写作都有不同的要求。案例有很多类型，通常分类比较多的有以下4种。

第一，按使用目的分类

第一种类型：决策型案例。决策型案例，要求学员最后能制定一个方案，能对各种方案进行评价，然后对方案进行选择。决策型案例的目的很明确，就是培养学员学会方案的制定、评价和方案的选择方面的能力。决策型的案例在写作上有个特点，就是案例作为一个故事，它往往反映这个案例的主人公为了进行某项决策，或接到上级部门、领导交给的一个任务，制定什么方案或为某项决策提供什么依据。在这里，他要在案例中，反映接到任务后，如何去展开调查，如何去收集资料，在这个资料基本收集齐后，如资料收集相对比较齐全、比较完备，或上级领导交给任务的时间到了以后，案例就结束了。在这里，案例所反映的资料信息，都是制定这个方案所收集、所调查到的信息，反映的是收集调查信息的一个过程，然而决策的方案并没有制定出来，更谈不上对方案的评价，对方案的选择。那么，后面这些工作，明摆着要求我们的学员在使用这个案例的时候，要根据案例提供的资料，来制定设计方案，然后，每个人、每个小组都有自己的方案。通过大家的讨论，又对这个方案进行评价比较，最后，如果假定

你自己是相关领导，你可能会选择哪个方案。在案例写作上就可以反映这个过程。在案例写作上的特点，就是在即将制定方案的时候，案例就结束了。

第二种类型：政策型案例。实际上，它与决策型案例差不多。就是要求为某个管理层次制定一个相关的管理政策，这取决于案例反映的是是什么。这种案例的写作特点，基本上与决策型的案例差不多，也可能经常是这样一种情况，我们要制定一个什么样的政策，为什么要制定这样一个政策，如果是国家政策，什么部门通过什么途径，反映下面各种要求、各种现象。在企业也是这样，也是通过什么渠道反映什么要求，什么现象，那么这个企业要准备解决什么样的问题，要制定什么样的相关政策，然后，把这个政策交给哪个部门，哪个人，要求他政策怎样制定，要他提供什么样的相应数据、相应信息、相应资料，于是案例过程，就是把他收集信息资料过程全部反映出来，等到规定时间到了，或要制定政策方案要进行构架时，这个案例已经结束了。也就是说，后面怎样制定政策，这个案例不用反映出来，要让使用这个案例的学员根据案例的资料、自己所学的课程知识以及一些相关课程所听到的，或一些相关杂志所了解到的情况，由学员来设计这样一些政策，制定这些政策。它的目的就是提高学员制定政策这方面的能力。

第三种类型：说明型的案例。说明型的案例实质上是反映这样一个案例故事，就是这个单位管理可以说是堪称一个榜样，对其他企业有一定的示范作用，我们把它作为一个故事或典型事例写出来。如一些成功企业，像海尔集团这个案例，已经进入了哈佛大学工商学院的案例库中。海尔集团这个案例是成功的案例，尤其是在国际金融、市场营销方面，它都堪称典型。在这样一个情况下，人们认为它的一些做法、一些成功经验对其他企业有示范作用。因此，人们把它写成案例。说明型案例在写作特点上有些

不同。前面两种类型，写作的时间是在即将制定方案，即将进行决策的时候，但说明型案例却不一样，到了这个时间，他还要往下面写，写他根据这个环境情况制定决策、政策，今后又如何组织实施这种决策、政策，并如何取得成功，因此，反映的时间跨度比较大，时间较长。这种说明型案例以往一般都是写成功的，但现在也有一些写失败的。主要是帮助案例使用者了解一个企业如果经营不善，就可能会失败，失败原因有哪些方面，以便学员在以后管理中避免犯同样的错误。目前，国内写得较多的这种案例，如珠海的巨人集团。这个企业一开始办得很成功，中央领导包括江泽民总书记到珠海视察时，都亲自到该集团视察，亲自接见集团总裁史玉柱，但这个企业因几次重大决策失误，最后倒闭。相同的还有河南的亚细亚。

最后一种类型：定义型案例。这个概念本身就有名词、动词之分。如果说是名词，定义可能就是名词解释，如果从动词这方面解释，可能就是用简洁准确的文字对一个现象或一个概念加以描述。于是，案例也有两种类型，一种是定义应用型案例，实际上这种定义是最广泛的。如在教科书里介绍的一些概念、方法、原则，怎样在管理上加以应用，给学员一个案例，一个管理实景，一个管理故事，要求用一个课程中所学的相关的或指定的内容，如管理的原则、方法去分析评定这个案例，认为哪方面符合这个管理原则，哪些不符合，然后根据管理的有关概念去判断，哪些工作应该开展，哪些工作有缺陷。通过这方面工作，可以更深刻地理解，这就叫定义型案例。还有一种叫定问题型案例，相当于定义动词型的案例。一个管理的故事，一方面要学员寻找管理的问题，另一方面，要学员用准确的言语把这个问题描述出来。通过这个提高学员发现问题、描述问题的能力。这对领导、对管理人员也是非常重要的。