

21世纪

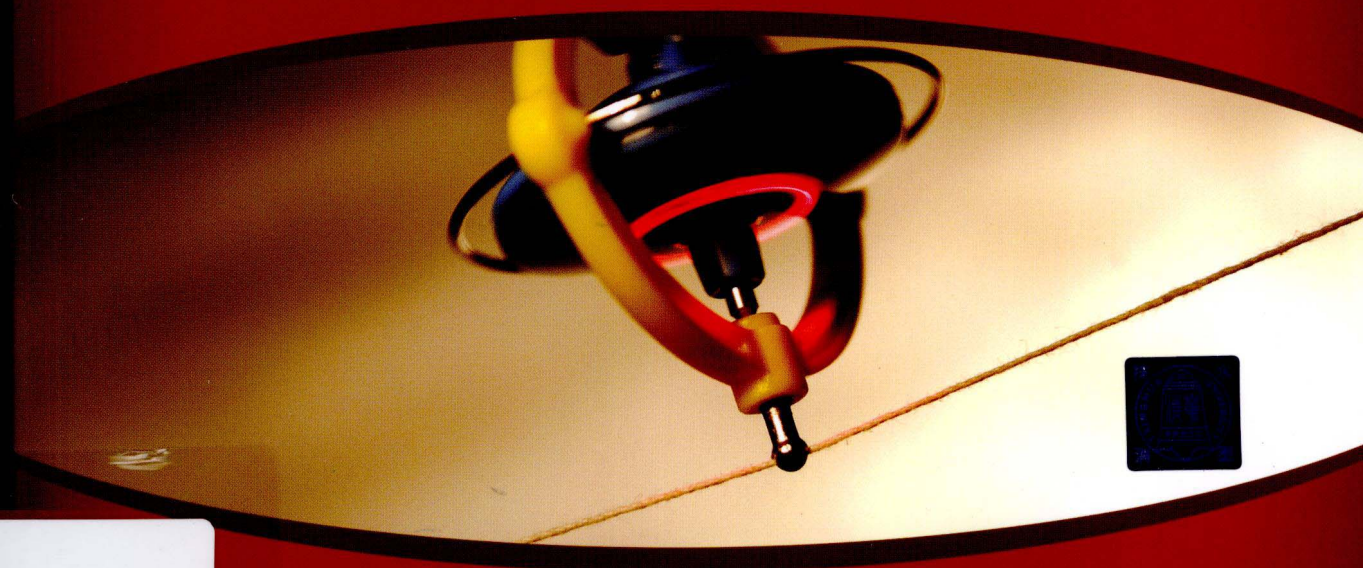


经济学类管理学类专业主干课程系列教材

企业危机 管理案例教程

QIYE WEIJI
GUANLI ANLI JIAOCHENG

◎ 主 编 张岩松 许 峰



清华大学出版社
<http://www.tup.com.cn>



北京交通大学出版社
<http://press.bjtu.edu.cn>

21 世纪经济学类管理学类专业主干课程系列教材

企业危机管理案例教程

主 编 张岩松 许 峰

清华大学出版社
北京交通大学出版社

• 北京 •

内 容 简 介

本书是为适应高等学校企业危机管理课程教学的需要而组织编写的。在绪论中首先对案例教学的方法、技巧和规律进行了系统总结,从而为企业危机管理案例教学目标的实现提供方法论指导。本书分为危机概述、危机管理概述、危机成因分析、危机处理程序、危机处理策略、危机传播管理、网络危机管理、危机预防对策等8章内容。每章首先是“学习目标”和“故事导入”,然后系统介绍了企业危机管理的基本理论。在此基础上设置了近40个企业危机管理的典型案例,每个案例包括案例内容和“思考·讨论·训练”题若干。为了便于学生自主学习,本书每章后配了“拓展阅读”导引和“思考讨论”题若干,可供学生课后复习巩固及进一步学习时使用。

本书可作为高等院校工商管理类专业企业危机管理相关课程的教材和教学参考用书,同时还作为企业各级管理人员岗位培训的教材和广大的企业管理者提高业务水平的读物。

本书封面贴有清华大学出版社防伪标签,无标签者不得销售。

版权所有,侵权必究。侵权举报电话:010-62782989 13501256678 13801310933

图书在版编目(CIP)数据

企业危机管理案例教程/张岩松,许峰主编. —北京:清华大学出版社;北京交通大学出版社,2012.7

(21世纪经济学类管理学类专业主干课程系列教材)

ISBN 978-7-5121-1131-8

I. ①企… II. ①张… ②许… III. ①企业管理-风险管理-高等学校-教材 IV. ①F272.3

中国版本图书馆CIP数据核字(2012)第194097号

责任编辑:郭东青

特邀编辑:张诗铭

出版发行:清华大学出版社

邮编:100084

电话:010-62776969

北京交通大学出版社

邮编:100044

电话:010-51686414

印刷者:北京交大印刷厂

经 销:全国新华书店

开 本:185×230 印张:19.75 字数:442千字

版 次:2012年8月第1版 2012年8月第1次印刷

书 号:ISBN 978-7-5121-1131-8/F·1073

印 数:1~4 000册 定价:33.00元

本书如有质量问题,请向北京交通大学出版社质监组反映。对您的意见和批评,我们表示欢迎和感谢。

投诉电话:010-51686043, 51686008; 传真:010-62225406; E-mail: press@bjtu.edu.cn.

前 言

危机法则是：一切事情都可能发生！

在我们的现实生活中，危机如同驱不散的幽灵始终追随着我们，任何组织都可能处于危机事件的包围之中，企业危机管理成为企业乃至各类社会组织的必修课。鉴于此我们编写了这本《企业危机管理案例教程》。

本书旨在为我国各高等院校危机管理的相关课程教学，尤其是案例教学的开展提供良好范本。通过引导学生对案例的学习，自主地进行读、写、说的训练，从而提高学生分析和解决问题的能力。本书绪论部分较全面地介绍了管理案例教学的基本方法、技巧和规律。通过该内容的学习，为师生对管理案例分析的“教与学”提供方法论指导，以促进危机管理课程教学目标的实现。本书分为危机概述、危机管理概述、危机成因分析、危机处理程序、危机处理策略、危机传播管理、网络危机管理、危机预防对策等8章内容，每章首先是“学习目标”和“故事导入”，然后较系统地介绍了危机管理的基本理论，在此基础上荟萃了国内外各类企业在危机管理方面的近40个典型案例，每个案例包括案例内容和“思考·讨论·训练”题若干，这些案例非常适合教学使用，可作为规范性案例提供给学生学习和课堂讨论。

教师使用本书进行教学应保证36课时。具体教学应分如下三个阶段。

一是案例教学导入阶段（4课时），包括案例教学概述2课时（教师讲授）、组建课堂讨论小组2课时。

二是案例学习和讨论阶段（24课时）。这是组织行为学案例分析课程教学的主要阶段，在这一阶段要指导学生完成至少12个案例，这24个课时主要用于学生进行课堂讨论，少量课时由教师讲授。学生课外学习的课时不包括在这24课时内。在这一阶段教师要使学生通过个人和集体的讨论和分析，从案例情景中归纳出问题，找寻解决问题的方案并择优处理，最终领悟出适合自己个人特点的思维方法和逻辑推理。从而在今后实践活动中，可以有效地运用这种逐步培育起来的思维方法和逻辑推理，来观察、分析和解决问题，培养和确立相关能力，并随今后工作实践的持续进行而日趋成熟和完善。

三是书面分析报告撰写阶段（8课时）。这8课时是学生进行分析成果、口头表述和教师讲评的课时，并不包括学生撰写分析报告的课外课时。每个学生至少要完成两篇企业危机管理案例分析报告的撰写和表述。在教学过程中，建议教师应就企业危机管理案例的基本要求和相关问题的处理、主动学习和被动学习、案例分析的研究角度、书面分析报告的撰写、案例的口头表述技巧等内容穿插讲述，以提高学生案例分析的质量。

为了便于学生自主学习，本书每章后配了“拓展阅读”题若干，可为学生深入学习各章



内容提供参考。每章后配有“思考讨论”题若干，可供学生课后复习巩固时使用。

本书可作为高等学校经济学类管理学类相关专业危机管理主干课程的教材和教学参考用书，同时它也是企业相关管理人员岗位培训的好教材和广大的企业各级管理人员的好读物。

本书由张岩松、许峰主编。许峰编写绪论、第一章和第二章；张岩松编写第三至第八章；刘思坚、王允参加了部分内容的编写。刘晓燕、潘丽、高琳、张铭完成了资料收集工作，祁玉红、马蕾、董岩、于秀娟、王淑华、王晶、付强、穆秀英、房红怡、张朝晖、李学轶、蔡颖颖、王芳、于军、孙培岩、徐东闽、佟昌杰、王洪亮、李晓明、王纯磊、张丽英完成了全书的文字录入工作。

在编写本书过程中，参阅了不少有关著作和报刊，对案例和资料的原作者，在此深表感谢。本书在成书过程中，也得到北京交通大学出版社的大力支持，亦致以深深的谢意。

由于时间、条件、水平等的限制，书中不足之处，恳请读者批评指正。

我们相信本书一定能够帮助企业防患于未然，挽狂澜于既倒，取得危机管理的最佳效果，使其不断迈向成功的彼岸。

愿我们都能远离危机！

编者

2012年8月

目 录

绪论	1
第一章 危机概述	50
学习目标	51
故事导入	51
一、危机的定义	52
二、危机的特征	58
三、危机的类型	60
四、危机的生命周期	61
五、危机中的人	63
案例 1 2011 年十大企业危机事件	64
案例 2 格力集团内江危机	68
案例 3 戴尔“邮件门”事件	70
案例 4 巴林银行栽在“毛头小伙”手里	73
案例 5 安达信的破产丑闻	76
案例 6 明星的危机	80
拓展阅读 危机效应“三重门”	83
思考讨论	84
第二章 危机管理概述	85
学习目标	86
故事导入	86
一、危机管理的内涵	88
二、危机管理的基本特征	90
三、危机管理的职能	91
四、危机管理的原则	93
五、危机管理的模式	95
六、科学的危机观	97
案例 1 可口可乐中毒事件	101
案例 2 杜邦“特富龙”事件	102
案例 3 雀巢公司险遭灭顶之灾	103



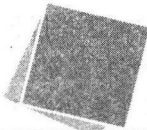
案例 4 牙膏二甘醇事件	106
案例 5 三鹿三聚氰胺毒奶粉事件	112
拓展阅读 危机管理的“金科玉律”	115
思考讨论	118
第三章 危机成因分析	119
学习目标	120
故事导入	120
一、企业危机内部环境原因	121
二、企业危机的外部环境原因	122
案例 1 雪印公司“偷梁换柱事件”	125
案例 2 三菱帕杰罗风波	127
案例 3 “大奔”因何被砸	130
案例 4 百度的 2008 之痛	132
案例 5 东航的尴尬	134
拓展阅读 企业危机发生的根本原因——危机与振兴理论	136
思考讨论	140
第四章 危机处理程序	141
学习目标	142
故事导入	142
一、采取紧急行动	143
二、积极处置危机	144
三、重塑企业形象	149
案例 1 广本“婚礼门”事件	150
案例 2 泰诺中毒事件	153
案例 3 SK-II 的重金属超标事件	164
案例 4 百事可乐罐里的针头	167
案例 5 联合碳化物公司毒气泄漏惨案	169
案例 6 金龙鱼食用油风波	171
拓展阅读 危机管理小组的职责分工	175
思考讨论	176
第五章 危机处理策略	178
学习目标	179
故事导入	179
一、企业危机处理的原则	180



二、危机处理的基本策略	181
三、常见企业危机事件处理要点	182
案例 1 肯德基应对“禽流感”事件	186
案例 2 丰田汽车的“霸道”广告风波	191
案例 3 傲慢的埃克森公司	192
案例 4 哈根达斯——“脏并高贵着”	194
案例 5 苏泊尔不粘锅危机	198
拓展阅读 危机处理的五大战略理论	203
思考讨论	204
第六章 危机传播管理	205
学习目标	206
故事导入	206
一、危机处理中的传播沟通策略	207
二、危机处理中的内部沟通	209
三、危机处理中的新闻发布	211
四、建立良好的媒介关系	217
案例 1 面对空难危机	218
案例 2 富士康事件	222
案例 3 大白兔奶糖的“甲醛”风波	227
案例 4 美国海洋浪花公司安渡危机	229
案例 5 中美史克公司的 PPA 风波	230
拓展阅读 危机传播公式	235
思考讨论	236
第七章 网络危机管理	237
学习目标	238
故事导入	238
一、网络危机概述	240
二、网络危机产生的原因	241
三、网络危机的预防与处理	242
案例 1 LG 翻新事件	244
案例 2 抵制家乐福事件	247
案例 3 朗科——我造了谁的假	252
案例 4 康师傅“水源门”事件	254
拓展阅读 网络危机管理的九项基础工作	257



思考讨论.....	258
第八章 危机预防对策	259
学习目标.....	260
故事导入.....	260
一、寻找薄弱之处.....	261
二、进行预警分析.....	263
三、实施预控对策.....	267
四、制订危机管理计划.....	271
案例 1 小天鹅的末日管理	279
案例 2 35 次紧急电话.....	283
案例 3 英国海上石油公司应急计划的设计	284
案例 4 “爱立信”怎么不造手机了	290
案例 5 玻璃生产商是怎样寻找自身的薄弱之处的?	293
案例 6 北京三元应对乳业危机	295
案例 7 保时捷汽车公司的“伏击”计划	298
拓展阅读 问题管理.....	301
思考讨论.....	304
参考文献	305



绪 论

如果把传统的知识教学比作给学生一条鱼，那么只能供一餐之需；而案例教学则是教给学生捕鱼的本领，将使其终身受益无穷。

——笔者

管理案例是在企业管理实际过程中发生的事实材料，这些事实材料由环境、条件、人员、数据、时间等要素构成，把这些事实材料加工成供课堂教学和学生分析讨论所用的书面文字材料，就称为管理教学案例。它是为了某种既定教学目的、围绕一定的管理问题而对某一真实的管理情景所作的客观描述或介绍。管理案例教学既是对管理问题进行研究的一种手段，也是现代管理教育的一种方法，目前对此国内外已经有广泛的研究和运用。为了更好地实施案例教学、充分运用本书，我们在此对管理案例教学的组织开展进行较全面的论述，希望对大家有所帮助。

一、管理教学案例概述

（一）管理教学案例的由来

“案例”译自英文单词“case”，医学上译作“病历”；法学上译作“案例”或“判例”；在商业上或企业管理的教学中，往往译作“案例”、“实例”、“个案”等。

案例教学法是指以案例为教学媒介，在教师的指导下，运用多种方式启发学生独立思考，对案例提供的客观事实和问题进行分析研究，并提出见解，作出判断和决策，从而提高学生分析问题和解决问题能力的一种理论联系实际的启发式的教学方法。

案例教学法的产生，可以追溯到古希腊和古罗马。古希腊哲学家、教育家苏格拉底，在教学中曾采用过“问答式”教学法，这可以被看做是案例教学的雏形。之后，古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中的小例子，一个例子说明一个原理，那些日常生活的小故事，就可以被看做是案例。在管理教学中采用案例教学法开始于20世纪初。现代工商管理实务的出现呼唤着正规的学校管理教育。19世纪80年代，首批商学院在北美出现，哈佛商学院便是其中之一。1908年，哈佛大学创立企业管理研究院，由经济学者盖伊担任首任院长。他认为企业管理教学应尽可能地仿效哈佛法学院的教学法。他称这种方法为“问题方法（Problem Method）”。在盖伊的策划下，邀请



了 15 位商人参加哈佛“企业政策”一课，每位商人在第一次上课时，说出他们自己所遭遇的问题，并解答学生们所提出的问题；第二次上课时，每一名学生须携带分析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，便是哈佛企业管理研究院最早的真实案例。1920 年，哈佛企业管理研究院第二任院长董翰姆向企业管理界募集了 5 000 美元，请欧普兰德教授从事收集和整理制作案例的工作，这是哈佛企业管理研究院第一次由专人从事案例开发工作。这应当说是案例教学的雏形。同年，哈佛成立案例开发中心，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，哈佛开始向外界大力推广案例法。在洛克菲勒基金会的赞助下，从 1946 年起连续 9 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。于 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、就案例法的意义与功能达成共识，起到了良好作用。1955 年起，在福特基金会资助下，哈佛连续 11 年，每年都会举办为期 8 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。由此可以看出，案例教学在美国的普及经历了近半个世纪的艰苦历程。首先在少数院校突破，再向四周逐步扩散；在有战略远见的团体的大力支持下，通过出书、编案例集、建立交流所、举办研讨班等措施，首先提高了院系领导的认识，终于瓜熟蒂落、水到渠成。从 20 世纪 50 年代开始，加拿大、英国、法国、德国、意大利、日本及东南亚国家都引进了美国案例教学法。50 年来，哈佛案例教学法被各大学接受，闻名全球，它设立“校际案例交换所”，从事国内及世界各大学所制作的案例交换工作，每年投入巨额资金开发案例，同时案例的交流也使它每年能获得两千多万美元的收入。

20 世纪 80 年代我国管理教育与培训界开始接触到案例教学。1980 年由美国商务部与中国内地教育部、经贸委合作，举办了“袖珍 MBA”培训班，并将中美合作培养 MBA 的项目执行基地设在大连理工大学，称为“中国工业科技管理大连培训中心”，由中美双方教师组成案例开发小组，到若干个中国企业进行调研，编写了首批用于教学的中国案例，并编写了《案例教学法介绍》一书和首批 83 篇自编的中国管理案例。此后数年，部分高校及管理干部培训机构开始陆续试用案例教学，全国厂长统考也开始有了案例题。

1986 年春，在当时国家经委的支持下，大连培训中心首次举办了为期两周的案例培训班，这种新型教学方法与思想引起几十位参加者的极大兴趣，在大家的倡议及国家经委的支持下，同年底在太原成立了第一个国内民间的专门的学术性团体“管理案例研究会”，次年开办了《管理案例教学研究》的学术刊物，余凯成教授任会长和该刊物主编，他主持翻译和出版了多部案例教学法的译著与专著。

我国台湾地区较之内地更早期地开展工商管理教育，自 20 世纪 70 年代起先后有司徒达贤、陈万淇、刘常勇等学者，力主和推荐案例教学法，并编写出版了《企业个案集》（熊祥林主编）、《台湾本土企业个案集》（刘常勇主编），供教师学生使用。

案例教学，对师生的要求很高，学生得认真准备，积极参加小组和班级讨论，查阅参考



文献,构思并拟写发言提纲,这当然比带上笔记本就去听课要难得多;对教师来说更是如此,案例的课堂讨论中会发生什么情况很难预计,这次班上出现这种情况,下一次虽然是讨论同一案例,又可能出现另一种情况。冷场了怎么办?出现僵局怎么办?……种种可能让人防不胜防,所以教师备好一堂案例课所花的工夫,远胜于准备一堂讲授课。

总之,案例教学确实是适合管理教育与培训特点的一种十分有效而独特的管理教学方法。

(二) 管理教学案例的特征

1. 鲜明的目的性

这里所指的目的是教学目的,有两层含义:第一层是狭义的目的,指通过对案例的分析,让学生验证、操习和运用管理的某些概念和方法,以使学生能深刻领会、掌握、提高这些知识和技能的目的;第二层是广义的目的,这与工商管理教育的基本目标——重在能力培养是密切联系的。这包括未来管理者应具备的学习能力(如快速阅读、做笔记、抓重点、列提纲、查资料、演绎和归纳等),人际交往能力(如口头和书面表达、陈述见解与听取意见、小组交流沟通等),解决问题能力(如发现和抓住问题、分清轻重主次、分析原因、拟定各种解决问题的措施等)。

2. 高度的仿真性

教学案例是在实地调查的基础上编写出来的实际案例,这种实际案例具有典型性、代表性、非偶发性,这是案例的关键特征。案例设计中,其问题往往若隐若现,提供信息并非一目了然,有关键数据但需要进行一定的计算、加工、推导,才能直接进行案例分析。案例通过模拟显示社会经济生活纷繁复杂的“迷宫”甚至“陷阱”,其目的是训练学生通过对信息的收集、加工、整理,最终获得符合实际的决策。

3. 灵活的启发性

教学案例必须设计一定的问题,即思考题。其中有的问题比较外露,有的比较含蓄,通常是显而不露,留待学生去挖掘。案例中设计的问题并不在多数,关键是能启发学生的思考。案例提供的情况越是有虚有实,越能够诱人深入,从而给学生留下充分的思维空间,达到最佳的学习效果。

4. 相当的随机性

管理教学案例的侧重点是介绍真实的管理情形,这种情形中包含了许多对解决问题的思路、途径和办法所做的评论;或者案例对问题的解决只字不提,由学生去观察、挖掘、分析,提出自己认为合适的、满意的解决办法和方案。

(三) 管理案例教学的作用

管理案例教学的过程具有极为丰富的内容,它是一个学知识、研究问题和进行读、写、说综合训练的过程。



1. 帮助学生建立起知识总体，深化课堂理论教学

一个管理专业的学生按其专业培养计划要求，需要学习的课程较多，除管理专业课外，还要学习诸如会计、统计、财务、金融、经济法学、经济学和哲学等课程。正是这众多的课程构成了学生必要的知识结构，形成了一个知识的总体。但是在教学过程中，会分门别类地开出这些课程，出于种种原因，仅依靠课堂讲授，学生难以把握各门课程之间的内在联系，因而难以形成自己的知识总体。知识的总体建立不起来，也就表明一个学生所获得的知识还是零散的、死板的，是解决不了现实问题的一些知识碎片。而在现实社会生活中，“书呆子”正是这种情况及其危害的生动说明。管理案例分析在帮助学生建立知识的总体结构方面，具有特殊的功能。因为要对一个现实的、活生生的管理案例进行分析，势必要运用各学科的知识，使其相互渗透，融会贯通，否则，就难以分析说明任何问题；而且，正是在这种案例的分析说明中，使得分析者头脑中原来处于分割状态、零散状态的知识，逐渐完成了有机结合，形成了知识的总体，表现出分析和解决问题的一种能力。很显然，管理案例分析不是理论学习的中断，而是学习的深入，只是这种学习具有很强的针对性，它致力于实际问题的分析和解决。因此，对深化课堂理论教学起着十分重要的作用。

2. 增强学生对专业知识的感性认识，加速知识向技能的转化

管理是一种特殊的复杂劳动，一个管理者仅仅会背诵几条管理理论，而没有判断实际事物的能力是不能解决问题的。正是出于这一原因，作为一个管理者就要特别注意对实际问题的研究，要把握事物的个性特征。所以在管理专业知识的教学中，增强学生对专业知识的感性认识，努力促使学生所学知识向技能的转化十分重要。由于管理案例中一些典型素材源于管理实践，提供了大量的具体、明确、生动的感性知识，因此，管理案例的分析过程在丰富学生对专业知识的感性认识，培养学生洞察问题、发现问题和根据实际情况分析问题的实际技能等方面有着重要作用。

3. 推进“启发式”教学，提高教学质量

多年来在教学上，我们都主张废除注入式，提倡启发式的教学方法，为此我们也作出了巨大的努力，并获得了不少成功的经验。但是，我们过去的不少探索多是在课堂理论教学的范围内进行的，多是强调教师的努力，很少注意要发挥学生在这方面的积极作用。而管理案例分析的独到之处在于，它的教学阵地大大突破了课堂的狭小范围，并一改单纯由教师进行课堂讲授知识的传统形式，要求学生对一个个活生生的管理案例进行分析研究，并以高度的积极性和主动性在理论知识和实例的相互碰撞过程中受到启发，在把握事物内在的必然联系中萌生创见。很明显，案例分析的这种教学方式，对提高教学质量是大有好处的，它在教学领域里，对推动理论与实际的紧密结合和正确运用启发式教学等方面，将产生深远影响，发挥了重要作用。

4. 培养学生分析和解决问题的能力，提高决策水平

在一定的意义上说，管理就是决策，而决策就是分析和解决问题的过程，所有案例都隐含着现实管理中的问题，案例将纷繁复杂的管理情景加以描述，使管理者调动形象思维和逻辑



辑思维,对其中的有关信息进行分类组合、排列分析,完成去粗取精、由表及里的加工过程,理出头绪,揭示问题的症结所在,寻求解决问题的有效方法。通过对案例情景中所包含的矛盾和问题的分析与处理,可以有效地锻炼和提高学生运用理论解决实际问题的能力。由于在解决与案例有关管理问题的过程里,学生唱的是“主角”,教师只起辅助和支持的作用,因此,学生没有依靠,必须开动自己的脑筋,独立地走完解决问题的全过程。这样,经过一定数量的案例分析,能使学生在摸索到解决问题过程中的规律,帮助他们逐步形成自己独特的分析和解决问题的方式方法,以提高决策的质量和效率。

5. 提高学生处理人际关系的能力,与人和谐相处

管理是一种社会性的活动,因此,管理的效果不仅取决于管理者自身的办事效率,还取决于管理者与人相处和集体工作的能力。案例教学在注重提高学生解决问题能力的同时,把提高处理人际关系和集体工作的能力也放在了重要的位置上。(要解决问题就必须与别人合作。)在案例教学的过程中,有许多群体活动,通过群体的互动,取长补短,集思广益,形成较为完善的方案。在讨论的过程中,学生可以通过学习与沟通,体会如何去听取别人的见解,如何坚持自己的观点,如何去说服别人,如何自我指导与自我控制,如何与人相处。人们的思想方法不尽相同,思维方式各异,价值观念也不尽一致,在认识和处理问题上自然会产生分歧,正是在遭遇和处理分歧及人际冲突的过程中,学生才能体会到如何理解和包容想法不同、观点各异的同伴,才能心平气和地与人合作,向他人学习并携手朝着共同的目标努力。

6. 开发学生的智能和创造性,增强学习能力

案例独具特色的地方,是有利于开发人的智能和创造性,增强人的学习能力。人的学习能力是分层次的,接受知识和经验是一个层次,消化和整合知识经验是另一个层次,应变与创新是更高层次。学习能力的强弱不仅体现在对理论知识的死记硬背和被动接受上,更是体现在整合知识和经验的能力上,以及适应不断变化的创新能力上。只有真正善于学习的管理者,才会知道自己需要什么样的知识和窍门,懂得更新哪些方面的知识,知道如何利用已掌握的知识解决问题,达到既定的目标。

二、管理案例的“教”

管理案例的“教”是指教师在案例教学中的组织引导,管理案例的“学”是指学生在案例教学中的学习过程。教与学要双向互动,协调配合,只有扮演好各自的角色,才能取得案例教学的良好效果,更好地达到教学目标。

管理案例教学的组织引导,是教师在案例教学的课堂上自始至终地与学生进行交流互动、敦促学生学习的过程,是主持案例教学的重点和难点,它好似一只看不见的手,对案例教学产生了一种无形的推动力量,是教学成败的关键,那么作为实施管理案例教学的教师必须高度重视管理案例教学的组织引导。



（一）明确教师角色

在案例分析中，教师与学生的角色关系有所转换，这具体是指在传统的课堂上，从讲授的角度来看，教师的活动似乎减少了。其实，讲课就和演戏一样，这是前台上的表面现象，但这并不能否定教师在教学中的重要作用。恰恰相反，在案例分析中，教师的作用非常重要，为了使案例分析课获得更好的效果，教师总要煞费苦心、精心设计，这里不妨摘录一段一个学生有趣的谈话，来看看教师所耗费的苦心。

“我头一回碰上大型综合性管理案例，是在上一门叫做‘政策制定’课的时候。在这以前，我连什么叫政策都不清楚，跟大多数同学一样，头一回上这门课，可真有点紧张，生怕老师点到我。

一开始老师就把坐在我身边的一位同学叫起来提问，我如释重负，松了一口气，暗暗说：老天爷，真是福星高照，差点儿没叫到我！其实，那案例早就布置下来了。我也曾细细读过两遍，而且尽量想把分析材料准备好。可是说实话，我根本不知从何下手，我的心中根本没底。

而我身边那位同学胸有成竹，很快地解释起他所建议的方案来。讲了五分钟，他还滔滔不绝，看起来信心十足。我们绝大多数同学都听得目瞪口呆，他真有一套！

又过了五分钟，他居然像魔术师似的拿出几张幻灯片，上台去用投影仪放给大家看，上面全是支持他论点的数据演算和分析，他足足花了十分钟才介绍完。

老师既无惊讶之感，也没夸他，只是礼貌地向他略表谢意，然后马上叫起另一位同学：‘李××同学，请你谈谈你对王×同学的分析有什么看法？’我心想：‘真见鬼，难道老师真想让我们也干得跟王×一样好？’

不用说，以后每次上课，同学们都把案例准备得十分充分。原来这种案例该这样来分析，我也能学会！大约一周以后，我可真有点想王×了，可是自打头一次课露了一面以后，他就再没露面。这是怎么一回事？

原来这是老师耍的‘花招’，他让一位高年级班上的尖子生来放头一炮，向我们提供了一个案例分析发言的样板。我们知道后都叫了起来，‘咳，我说呢，他咋那么棒！老师真鬼’。可是老师的目的达到了，他已清楚地向我们表明了在他眼里杰出的案例分析发言该是什么样子。虽然最后我们班没有谁能赶上王×的水平，但我们心里已有了一个奋斗方向，用不着老师老来督促我们朝着某种看不见、摸不着的目标努力了。”

从学生的话中可以看到，这个老师为了设计案例分析发言的“第一炮”，他做了多么精心的安排，费了何等的苦心，而正是这番苦心，使学生获得了具体的、真实的楷模，有了可以仿效的范例。不难看出，教师在这里扮演的是一个导演的角色，所起的是导演的作用，教师虽然没有直接告诉学生应该怎样进行案例分析的发言，可是他通过精心安排，使“第一炮”成功，让同学们明白了应该如何去做，这比直接讲授的效果要好得多，正如这个学生所

说的,这是他们看得见、摸得着的目标。

在管理案例分析中还有许多重要工作,是需要教师去做的,比如教学进度的制定、规范性案例的选择等,学生在案例分析过程中所受的理论指导和能力的诱发,以及学生分析成果表述的评估和最后的讲评等,都离不开教师。具体地讲,教师在案例教学中应承担如下角色。

1. 主持人

在案例教学过程中,教师首要的任务便是使学生明确教学的内容、把握教学行进的程序,并在整个课堂教学的过程中维持课堂秩序。就是说,在教学的开始阶段,教师要像主持人一样引导学生进入学习状态,帮助学生明确教学目的,了解学习的程序、规范和操作方法。同时,还要提出明确的教学要求,编制教学计划和进度表,使学生心中有数,尽早进入学习状态。没有课堂秩序,就不可能进行真正的案例讨论,因此,教师还必须发挥主持人的作用,在教学过程中,控制发言顺序和学习进度,使讨论总是能围绕一个问题或一定范围内的问题进行,使课堂的发言在每一时刻只能由一人主讲,形成热烈而有秩序的讨论气氛。在讨论结束时,教师也要发挥主持人的作用,无论对讨论的内容作不作评价,都有必要对讨论的全过程进行总结,使案例教学有头有尾,为学生的学习画上一个圆满的句号。

2. 发言人

如果说教师对教学有控制作用,那就是对教学程序和学习大方向的控制,这是通过“主持人”角色实现的。此外,在教学的具体内容上,教师还发挥一定的“控制”作用。但这种“控制”作用完全不同于课堂讲座上教师所起的作用。讲座中的教师可以自己决定讲什么内容,如何安排这些内容,不需要考虑学生的所思所想。而案例教学中教师的控制作用是通过发言人的角色发挥出来的。“发言人”是一个代表性人物,他的发言,不能只代表自己,而是要代表一个群体。教师的发言,需要反映学生群体的整体意见,既不能是教师自己的,也不能是学生中某个人的,而是包括了全体学生集体成果的思想和意见。当然,发言人不能言必发,原样照搬,也不能任意取舍,随意剪裁,而是对学生的思想“原料”进行加工简化,对学生的发言作简要的总结和整理归类,有时还要根据意思在言语上稍加修正,以求更准确、更科学地反映学生的思想。当学生不能形成统一的意见和共识时,教师还要综合各种不同的看法并作出决策,向学生提供一个既有共性又有特性的结论性交代。能否发挥好这个角色,则取决于教师的综合分析能力,以及思想整合能力。

3. 导演者

案例的课堂讨论虽然是以学生为主体,但这并不等于完全放任自流,它实际上一直处于教师紧密而又无形巧妙的监控与指导之下。教师就像未曾出现在舞台上或屏幕之上,但却无所不在的导演一样,发挥着潜在的影响力。教师通过导演的角色,使学生知道什么时候陈述自己的见解,什么时候评论他人的观点;教师通过导演的角色,无形的规定着哪些学生发言,哪些学生不发言,哪些学生多说,哪些学生少说;教师通过导演的角色,即影响全班的联动,同时也影响个人,对其进行个别辅导。导演角色的灵活度很大,同时难度也很大,扮



演好这个角色，对教师的群体互动能力和临场应变能力要求很高。

4. 催化剂

催化剂是化学反应中帮助和加速物质变化的中间媒体，它本身不会发生变化，但在物质的变化过程中却又离不开它。案例课堂上的教师像催化剂一样，促进着学生讨论学习的过程，否则就难以深入并取得预期效果。教师“催化剂”角色的发挥，就是帮助、启发学生，通过一个又一个的提问向学生提出挑战，推动他们思考，将问题由表面引向纵深，一步步朝着解决问题的方向发展。为达到这个目的，教师会不断地提出类似的问题：这些方案的优点和缺点是什么？如果选择了这个方案将产生什么样的影响？会有什么反作用？有多大风险？必要时，教师还会主持一场表决，迫使学生作出自己的决策。同时，教师“催化剂”角色的发挥，还体现在促进学生相互交流沟通的过程中。在学生交流过程中，教师充当着桥梁和穿针引线的作用，使各种思想相互撞击和融合，丰富教学的内容。要发挥好催化剂的作用，是很不容易的，需要悉心体会，不断摸索，长期积累，方可功到自然成。

5. 信息库

这不是教师的主要角色，但在某些情况下，特别是在进行“活案例”的教学过程中，这个角色是必不可少的，甚至是非常重要的。在许多情况下，教师需要向学生适当地补充一些必要的信息，充当“提问者”和“参考数据库”。在学生主动提出补充有关信息的要求时，教师就应该满足他们的要求。要发挥好这个角色，教师必须在备课时做好充分的材料和信息准备。

教师要自觉抵制诱惑，不能出现角色错位，充当自己不该扮演的角色。一是不当讲演者。在案例教学过程中高明的教师在课堂上往往少露面、少讲话，他们只是开路搭桥，穿针引线，最忌讳经常插话，长篇大论，形成喧宾夺主之势。二是不当评论家。教师不要频繁地、急急忙忙地对学生的见解和活动横加指责和干涉，不要吹毛求疵、品头论足，只能适当地诱导和提醒。教师应当更精心地备课，对将要做研讨的案例有深刻的认识，就案例中隐含问题的分析和处理对策有自己的见解。在课堂上，教师也应当在必要时为学生释疑解惑，在展开讨论的基础上适当予以归纳、评论。然而，不应忘却和违背“引导而非替代”的宗旨，切忌讲解过度。要致力于引导学生多想、多说，以收到激发思考、集思广益之效。古人有言“引而不发，如也”（《孟子·心上》），这对于成功的案例研讨是极为重要的。三是不当仲裁者。当学生之间产生争论时，不要马上出来评判是非，充当裁判员，教师的见解不见得总是正确、全面的，不能总以“权威”自居，教师若下断言，也就终止了讨论。

（二）做好教学准备

案例的教学准备是指在选择并确定了具体案例之后，根据教学目标，就这些案例进行内容、重点及教学实施方法等问题的酝酿筹划。

这些准备工作并不一定会按照固定的顺序进行，通常应先考虑教学目标，其次是案例内容，最后是实施方法上，然后再回到内容和实施方法上，如此不断地反复。对多数教师来说，