



大連理工大學管理學院

合作教材編寫項目之二



大連理工大學管理學院

管理案例編寫指南

滿克爾沁·赫達諾

蔣炳新·A·厄斯金

張百華



大連出版社

西安大略工商管理学院 合作教材编译项目之二
大连理工大学管理学院

管理案例编写指南

迈克尔·R·林达思 著
詹姆斯·A·厄斯金
张吉平 译

大 连 出 版 社
1991·大连

西安大略工商管理学院
大连理工大学管理学院

合作教材编译项目之二

管理案例编写指南

迈克尔·R·林达思

詹姆斯·A·厄斯金

著

张吉平 译

大连出版社出版

新华书店北京发行所发行

(大连市西岗区大公街市场南口) 南京京新印刷厂印刷

字数: 170,000 开本: 787×1092 1/32 印张: 7.5

印数: 1—5000

1991年6月第1版

1991年6月第1次印刷

责任编辑: 洪伟

版式设计: 晓青

封面设计: 吕光

责任校对: 何威 王益

ISBN7-80555-437-4/F·56

定价: 4.35 元

中译本序

案例教学法自被美国哈佛商学院倡导用于管理教育以来，已被大量事实证明是有效的管理教学方法而被各国管理教育界所普遍采用。

此法从1980年起被引进我国，也引起了广大管理教育与培训工作者的兴趣与关心，并得到了一定程度的推广。但它的应用，无论从广度和深度上看，都还远未能令人满意，更不能适应“八五”计划期间要掀起干部培训新高潮的要求。

要普及和提高我国案例教学的水平，确非易事，需要各方面条件的配合，例如政府鼓励性政策的制定、上下对案例教学的意义、功能与重要性共识的建立、通达培训与交流提高教师应用此方法的能力等。这些条件固然重要，但同样重要的是，必须有大量优质案例的编写与发行，以供教师们选用。

哈佛商学院就素来重视其案例库库存的积累与更新，它的教师每年编出500全篇新案例，保证了库中架上6000篇案例量与质的充实。有“北方哈佛”之誉的加拿大西安大略工商管理学院每年自编案例也达200余篇，位列全球第二。反观我国目前，可供使用的案例数量既少，又大多是外国的，其中不少已经过时。究其原因，固然有不少因素牵涉，教师编写技巧不高，经验不足，无疑是重要因素。为弥补这不足，从实践中摸索提高，虽然是一种办法，但若有人写就

一书，系统的介绍其经验之谈，岂不更好？

西安大略工商管理学院 M·林达思和 J·厄斯金两教授恰巧做了此项工作。他们写成一本《管理案例编写指南》一书，将自己对案例编写的理论研究心得与实践体会总结在此书中。全书共十一章，除第一、二章是引论及对案例与案例法的精辟介绍外，其余各章详尽论述了案例编写过程中的每一环节及其有关问题。两作者多年来一直主持该学院一年一度的“国际案例编写短训班”的活动，在传授与组织案例编写技巧方面经验极丰，驾轻就熟，游刃有余；所以此书也写得头头是道，内容丰富实际。此书一直被该校甚至哈佛商学院用作指导案例编写的教科书，现经历次修改充实，已发行了第3版。

现在此书已由张吉平女士译就。她本人十分热心于运用及推广案例教学，是我国“管理案例研究会”理事，国家财政部与世界银行经济发展学院在我国举办的几届案例研习班的顾问与热心的组织者。她有多年从事管理教学与案例编写经验，并在西安大略工商学院作过一年半访问学者，对该院作过深入观察研究，写成过介绍该院特色（包括案例教学）的专著。此书就是她今年春末根据原书1989年第3版译成。她以十分负责的精神，和准确流畅的文笔，高质量地译成此书。其间每有疑难，都趋就近之便，与原作者切磋商讨。这更保证了译文的“信”与“达”。相信此书对推动我国自编案例发展将做出有益的贡献。

此书是根据加拿大政府国际开发署与我国国家教委的合作协议，由西安大略工商管理学院与大连理工大学管理学院合作出版的管理教科书与专著系列中的第二本。它的出版标

志着两国政府与人民间友好合作专业所结出的又一丰实的果实。谨借此篇幅，表达我们对加拿大国际开发署、西安大略工商管理学院和本书两作者的由衷谢忱。

管理案例研究会理事长

余凯成

1991年4月16日

译者的话

我以喜悦的心情向广大读者，特别是管理教育战线的教师 and 培训人员献上《管理案例编写指南》(Case Research: Case Writing Process)一书的中译本。

此书初版于1973年，二十几年来多次再版印刷，在世界各地拥有大量读者。现在翻译成中文的是作者1989年修订的第三版。

两位作者都是加拿大西安大略大学工商管理学院生产管理教研组的教授。迈克尔·R·林达思是哈佛商学院毕业的博士，在采购和销售领域是有国际声望的学者，有多部学术专著。他现在担任学院的博士培养计划主席。詹姆斯·A·厄斯金是印地安那大学毕业的博士，多年担任学院的学士培养计划主席。1986年，由于他的出色教学和为提高教学质量作出的卓越贡献，他成为3M公司设立的加拿大全国教学奖的三名获奖者之一。厄斯金教授也有多部教科书出版。

以本书和其姊妹篇《管理案例教学指南》为教材，20多年来，林达思和厄斯金两位教授每年举办一期《案例写作》和一期《案例教学》研习班，对世界各地想要编写好的案例教材和成为好的案例教师的人进行培训。

“撰写教科书以教人如何写案例”这一想法本身似乎就与案例法所信奉的智慧不可言传，教师不是占有知识的权威以及管理问题没有唯一正确答案等观念相违背。然而作者采用

与众不同的独特写法，出色地完成了这一任务。他们以科学的研究方法，娴熟的采访技巧和大量的文献研究，系统地向广大读者描绘了案例写作的当前实践，内容十分丰富。作者还在此基础上提出了案例计划，开场段和案例困难度坐标等新概念，为提高案例写作的效率和总体水平作出了独特贡献。

案例法是非常不同于传统教学法的一种教学方法，我们在引进它时，也要象引进其它先进技术那样，首先应搞清楚它是怎么一回事，了解实施它的国际惯例，以把案例法的本质与精华真正学到手，然后再结合自己的具体情况进行修改与革新。为此，译者在翻译时除对个别明显的错误作了订正，并为清楚起见对第十章和第十一章的小标题作了部分改动以外，基本上对原书内容未做删除与改动，包括附录全部直译过来，以供读者参考借鉴。凡结合中国实际情况需要加以修改和革新的地方留给广大教师在实际工作中逐步进行。案例是一种有用的教学工具，但任何工具在其使用范围和功能方面都有局限性。案例也不例外。译者希望广大教师对书中关于什么是案例与案例法，使用准许和掩饰，案例质量以及案例活动的行政管理等内容给予特别注意。书中大量引文是根据采访录音记录的，翻译时尽量保持了其口语风格。此外，每章的脚注，贡献者名单，以及精选的案例交换所名单保持了原文，以便于读者查找资料 and 进行案例交换时使用。原书最后有按英文字母排序的索引，翻译时略去了。

美国俄克拉荷马州静水城的退休教授赫伯特·E·凯瑟(Herbert E. Kaiser)就书中许多俚语向译者作了通俗生动的解释，帮助解答了不少翻译中的疑难问题。北京的贾丰辉先生

1988 年为准备世界银行经济发展学院《案例写作与教学研习班》的教材，曾翻译了本书第 2 版的七、八、九三章。译者参考了贾先生的译文，并采用了其中贴切生动的一些译法。对他们的帮助，译者表示衷心的感谢。

加拿大国际开发署资助本书在中国的出版。加拿大西安大略大学工商管理学院（现名西安大略工商管理学院）国际工商管理研究中心主任保罗 W·比米什（Paul W. Beamish）教授和副主任林珊（Susan E. Ram）女士为安排翻译与出版做了大量的组织和管理工作。大连理工大学管理学院余凯成教授对全书进行了审核，并写了中译本前言；该院何威讲师积极协助安排激光照排并承担校对工作。译者对他们的支持与帮助由衷感谢。书中的错误不妥之处由我本人负责，望读者批评指正。

本书的翻译是在我的国内工作单位中国投资银行批准的探亲假期间完成的。我在此对银行领导和同事们的关怀与支持也表示诚挚的感谢。

希望本书的翻译与出版能对中国管理教育的发展和管理类教材的建设作出一份贡献。

张吉平

1991 年 4 月 7 日

于美国俄克拉荷马州

静水城

原 序

《管理案例编写指南》第3版的发行是案例教学法盛行的活的证明。本书的两位作者从他们主持的案例写作研习班2500名毕业学员那里验证了这种快速有效的案例写作方法是起作用的。这一事实是对作者的最好称颂。

本书包括作者对案例计划，案例困难度坐标和开场段的独特贡献，以及其他一百多位专家的经验，向所有对案例写作感兴趣的读者提供了对这一教学法有益而深刻的见解。

我们学院很高兴地看到，这本教科书和两位作者的另一力作《管理案例教学指南》不仅是我院最受欢迎的著作之一，而且在国际上也受到广泛的赞扬。

西安大略大学工商管理学院院长

C·B·约翰斯顿

致 谢

这本书实际上不是我们的著作。它属于每一位相信智慧不可言传的教师。它属于那些愿意把自己来之不易的知识和经验与后来者分享的人。它属于认为学习过程需要教师与学生成为平等的伙伴，共同去探索真实生活的观念。

如此众多的人曾经向我们提供了知识、建议、支持、时间和努力，以至我们无法在此一一提及。我们感谢他们每一个人，特别是我们在哈佛商学院及西安大略大学工商管理学院的同事们，是他们使此项研究和本书的出版得以实现。

我们重新审查了案例写作过程的每一方面，以确保其内容不偏离主题。与案例计划和案例困难度坐标概念有关的大量经验表明，快速写出好案例是可能做到的。我们热诚地感谢凯丽·科本—弗罗斯特对本修订版的编辑和洛伦塔·佩瑞格里纳、帕特·内特比的排字工作。麦克迪排版公司的吉纳·霍尔顿，吉姆·麦克来恩，比尔·辛普森和罗斯·伯加把我们的录音带转换成文稿，而韦伯康又很快将其打字排版成优美的格式。

迈克尔·R·林达思
詹姆斯·A·厄斯金
于安大略省伦敦市

目 录

中译本序	(1)
译者的话	(1)
原序	(4)
致谢	(4)
第一章 引论	(1)
对新案例的需求。对有关案例编写知识的需求。为本书作后盾的研究工作。术语。个人采访与提供观点和资料的人员。本书结构与主要内容。表述方式。	
第二章 案例和案例法	(11)
什么是案例？ 什么是案例法？	
第三章 案例的起源	(21)
第四章 确定线索	(29)
第五章 初始联系	(38)
为什么贡献单位会给予合作。预先的准备。谁进行最初联系。与哪个人联系。讨论时的话题。	
第六章 收集资料	(46)
个人采访。发现事实的艰难。准备。采访规则。当	

前的资料收集程序及存在问题。

第七章 写作过程 (61)

内容。表述。增加学生兴趣的教学和其它辅助手段。

写作过程。

第八章 使用准许和掩饰 (87)

使用准许：获得准许的策略。保密和敏感资料。使用准许的类型。重新准许需要申请许可的案例。

掩饰：掩饰什么？掩饰策略。

第九章 教学指导书 (110)

什么是教学指导书？一份典型教学指导书的大纲。

那些写教学指导书的人。那些不写教学指导书的人。

第十章 关于案例写作的其它考虑

..... (121)

案例质量：案例质量与教育目的。案例质量与研究过程。案例质量与资料的表述。案例寿命与更新旧案例。修改与修订。

案例写作与咨询

案例新形式与案例长度：计算机和案例。视听辅助手段和电影案例。系列案例。案例长度。

案例活动的行政管理：聘用他人编写案例。研究助理——资格与选择。潜在的案例作者和使用学生编写案例。培训。指导教师怎样看待案例作者和他们自己。案例研究的学术荣誉与成绩。案例成本与资金筹措。案例教材来源、案例交换所和案例协会。国际案例。

第十一章 案例计划与案例困难度坐标

..... (166)

传统的障碍：目标与有效性。交流沟通过程。建议。

案例计划。

案例困难度坐标：分析坐标。概念坐标。表达坐标。

案例计划的不断发展演化（以洛克哈斯特纸张公司案例为样本）：开场段。教学目的的扼要陈述。以标题及小标题拟定的案例大纲。所需资料清单。意向性进度表。

后续步骤：收集资料。起草案例。初步的教学指导书。草稿的修改和附加资料的收集。案例的润色加工。使用准许和掩饰。

案例计划和案例困难度坐标的经验：进度表。培训。第二次采访和初步批准。

贡献者名单 (206)

附录 (207)

第一章 引 论

每一个教师都必须决定使用何种教材以使学生或学员得到有益的学习经验。案例是把实际经验引入课堂的有效工具。那些希望不断使用新近的和使人兴奋的案例的教师，总要不断地编写新案例，或说进行案例研究。本书的重点是案例写作过程。目的是给那些想写案例但又完全没有或缺少经验的人提供信息。这些信息由两个主要部分组成。第一部分记录了许多有影响的案例作者的实践，代表了目前的最高水平。第二部分是对当前实践的分析，并通过分析找出需要改进的地方。这些改进将对今后不断提高案例研究的效率作出贡献。

作者进行这一研究工作是希望能对当前案例写作的实践做一个文字总结，以对不断增加的关于案例教学法的知识进行有益的补充。在对专家进行采访时，我们越来越明显地看到，为了达到同一目的地，他们有不同的路线。写案例的最好方法并不是唯一的。因此，这本书的主要部分记录了大量教育工作者关于案例写作过程的看法，他们都就案例写作过程发表过文章或作过讲演。只在最后一章，作者冒昧地发表了自己的观点。在对当前情况进行回顾以后，我们认为可以作出重大改进，并建议使用案例计划和案例困难度座标这两个值得试验的概念。

案例教学法的应用已经有很长的历史，以至有相当数量的文献讨论它在课堂的应用。然而，有趣的是，关于应该怎

样写案例、如何选择案例所要写的组织机构、怎样获得该单位管理人员的支持与合作、应该如何选择和培训案例编写人员、指导教师应起何种作用、以及用什么标准来衡量一个案例编写得是否成功等方面，却很少有文献谈及。在绝大多数使用案例的学校，编写新案例的事是由教师个人负责的。有些教师自己收集资料自己编写案例，有些教师使用研究助理或案例编写人员。由于几乎所有关于案例写作的培训都是在职的，惯常的作法似乎是“自己在干中学”，劳动生产率和案例质量的差别很大。绝大多数研究助理在从事三个月到一年的案例编写工作之后，转而从事其它活动。这就造成案例编写人员的频繁变动。虽然编写案例是教育领域一个重要而持续的任务，但在实际中它却基本上不是学校一种有组织的活动。

本书不打算讨论案例法作为管理教育的一种教学工具的优缺点。虽然本书可能为这些优缺点都提供了进一步的论据，我们却主要是为那些已经或可能对案例法感兴趣的人写的。特别是对那些刚开始这项活动的人，我们希望书中各章能为他们提供一个指南。本人的工作经验是绝好的学习工具，但理解他人的经验将充实和丰富自己的经验。

对新案例的需求

跟上时代变化的步伐是对案例法的一个真正挑战。新案例对于案例法来讲，就象新鲜血液对于献血站一样重要。许多原因使得我们必须不断地编写新案例：案例会变得陈腐过时。学生和教师都主要是对新近的材料感兴趣。需要把新的

问题领域，新的理论和方法介绍给学生。所有的案例都是标明日期的，可案例写完以后，案例中组织机构所处的环境又发生了变化。六十年代和七十年代的劳动力成本与生产资料和原材料成本，在今天的学生看来低得荒谬可笑。管理的理论和实践都是不断发展的。

许多教师喜爱某些经典案例。尽管时间过去很久了，它们还是非常优秀。这些经典案例中的绝大多数都只描述很短很简单的情景，有的已经二、三十年了。然而大多数案例的有效寿命比这短得多。在本书的一次采访中，一位案例教师说：“对我来说，案例的有效寿命大约是二，三年。”有时一个案例从理论上来说仍能满足教学要求，但教师和学生没有兴趣去识别和分析一个陈腐过时的问题，这也致使该案例无法继续使用。

在使用案例法时，学生和教师的卷入和参与是兴奋学习过程的两个主要因素。学生总是非常关心所用教材的相关性。他们想要的案例是涉及当前问题和决策的。好几个教师说：“我们这里几门最受欢迎的课程中，新案例都占很高的百分比。”如果让学生乐意与案例中的关键人物溶为一体，那么一个最常见的教育障碍就消除了。

教师和培训人员也需要内容相关贴切的案例。当教师对所使用的案例材料很熟悉很有信心时，他就能更好地把精力集中在教学任务上。为了获得这种信心，教师可以编写自己的案例教材。所教班级充分掌握案例情景中各种活生生的事实，不仅对教师的教学有帮助，而且大大提高了学生的兴奋度。教师由于有编写的经验，他对该案例能比对其它别人写的案例更好地加以使用。