

管理案例 编写与教学

GUANLI ANLI
BIANXIE YU JIAOXUE

陈德智 编著 王方华 主审



上海交通大学出版社

管理案例编写与教学

陈德智 编著

王方华 主审

上海交通大学出版社

内 容 提 要

案例教学是一种具有启发性、实践性,能开发学生智力,提高学生决策能力和综合素质的教学方法,对管理教育的发展、教学水平的提高、学生综合素质特别是实践能力的提升等具有明显的功效和现实与长远的意义。

本书结合作者在案例编写与教学的实际体验,理论联系实际,重点阐释了管理案例编写与教学的方法,并在书中加入了实际的编写案例,对管理案例开发与教学具有一定的使用和参考价值。

本书适合管理院校师生、企业界、培训界人士阅读。

图书在版编目(CIP)数据

管理案例编写与教学/陈德智编著. —上海:上海交通大学出版社,2005

ISBN 7-313-04256-6

I. 管… II. 陈… III. 管理学-案例-研究生-教学参考资料 IV. C93

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2005)第 110890 号

管理案例编写与教学

陈德智 编著

上海交通大学出版社出版发行

(上海市番禺路 877 号 邮政编码 200030)

电话: 64071208 出版人: 张天蔚

立信会计出版社常熟市印刷联营厂印刷 全国新华书店经销

开本: 890mm×1240mm 1/32 印张: 5.25 字数: 145 千字

2005 年 12 月第 1 版 2005 年 12 月第 1 次印刷

印数: 1~4 050

ISBN 7-313-04256-6/C·089 定价: 12.00 元

版权所有 侵权必究

前 言

案例教学法,在中国可以追溯到 2 500 年前的春秋末期,中国伟大的思想家、教育家孔子(公元前 551~公元前 479 年)开创了“启发式教学”,并一贯坚持“启发式教学方法”,且形式多样。在国外,可以追溯到古希腊和古罗马时代,希腊哲学家、教育家苏格拉底(公元前 469~公元前 399 年),在教学中采用“问答式”教学法。到 20 世纪初,案例教学在军事、法学和医学领域已广为使用。

案例教学法在管理教学中的应用由哈佛商学院首开先河。1908 年,在哈佛商学院成立之初就采用了管理案例教学法。1908 年,哈佛大学创立企业管理研究院,首任院长盖伊建议组织学生讨论以作为课堂教学的补充。从 1909~1919 年,该院请管理人员到课堂提出管理中的问题,然后要求学生写出分析和建议。第二任院长华莱士·B·唐哈姆是一位由案例法培养出来的律师,他看到了在管理领域使用案例的重要性,并全力推动哈佛商学院施行案例教学法。在他的促进之下,1920 年,哈佛成立案例开发中心,次年出版了第一本案例集,由此奠定了管理教学中案例教学法的基础。

从 20 世纪 40 年代中期开始,哈佛大力向其他商学院推广案例教学法。但案例教学法因为有违传统的教学方法论原理,不符合旧的习惯,在美国管理教育界的推广也经历了较长

的时期。直到 1955 年,在福特基金会 100 万美元的资助下,哈佛商学院连续举办了 11 期 8 周制的案例教学暑期研讨班,先后邀请了 119 所院校的 227 位管理学院院长与资深教授来参加,才逐步就案例教学的意义、特点与有效性建立了初步的共识,为其推广提供了认识上的基础。同时,哈佛大学开始拥有初具规模的包括案例的选题、搜集、撰写、应用、储存、更新、发行和版权保护等各方面在内的比较完整的案例系统,案例教学法被普遍应用到大多数管理课程的教学中去。哈佛又创建了它的“校际案例交流所”,为全美各院校提供了方便而丰富的案例供应源。

1980 年夏,美国教师团与中国教师对特许开放的四座城市的 20 余家企业进行了采访,编成了 80 余篇案例,并在中国工业科技管理大连培训中心首期厂长、经理研修班的教学中试用,这是我国在管理教学中首次运用案例教学法。

1986 年国家经委在大连培训中心举办了首期案例教学培训班,并首创了一本专门的学术刊物——《管理案例教学研究》。1987 年我国出版了第一本由余凯成教授编著的《管理案例学》。为推动管理工程类专业的教学改革,国家教委高教司委托大连理工大学于 1991 年 6 月 6 日~16 日举办了“企业管理案例研讨班”,共有来自 22 所大学的 30 余位教师参加。会后,国家教委管理工程类专业教学指导委员会组织编写《中国企业管理案例选编》,并于 1992 年出版。清华大学经济管理学院 1992 年编译出版了一套《国际工商管理案例丛书》,刘冀生等教授还编写了较有影响的《企业管理案例集》。由清华大学赵纯均教授主持建设的“中国经济管理教学案例库”,获

得了清华大学教学成果二等奖。1997 年,国务院学位办与《中国经营报》举办了全国 MBA 的管理案例展示大赛,希望推动案例教学法在我国的发展。2000 年,大连理工大学张丽华教授编著并出版了《管理案例教学法》。管理案例教学法越来越受到管理教师的重视,从 1994 年至 2004 年,在中文期刊网上检索到的管理案例教学的文章有 50 篇以上。

自 1991 年我国开始试办工商管理硕士教育以来,我国管理教育界对于管理案例,特别是反映当代中国企业管理实际的案例的需求猛增。1997 年,全国工商管理硕士教育指导委员会特别制定了一个“工商管理硕士研究生培养过程中的若干基本要求”,其中,“根据各课程的特点,MBA 教育指导委员会决定每门课程教学中至少应采用一定的案例数。各课程的最少案例数如下:管理学 3 个,管理经济学 3 个,会计学 4 个,财务管理 4 个,市场营销 5 个,管理信息系统 2 个,战略管理 5 个,生产与运作管理 4 个,人力资源管理 3 个,运筹学或统计学都鼓励使用案例,其他选修课,建议采用至少 1 个案例”。尽管这个基本要求的案例数量是一个很低的限度(北美的 MBA 学生在整个培养过程中至少要做 200~300 个案例),但是各院校的实际教学中,仍然存在着案例资源匮乏、供给不足的问题,特别是能够反映当代我国企业管理实际的新案例非常少,存在着相当的差距。案例以本国自编案例为主体的目标还不能达到,多数编译过来的案例大多从外国公司和管理者的角度来描述事实与过程。由于缺乏反映中国当前企业管理实际的管理案例,因而阻碍了案例教学法在我国的推广,且在很大程度上妨碍了我国管理教育的发展。

案例资源在数量和质量上的落后,引起了管理教育界的重视,也反映到了国家自然科学基金管理科学部。因为案例教学效果的好坏,很大程度上取决于案例编写的质量,因此,国家自然科学基金管理科学部适时地讨论并提出了“当代中国工商管理案例研究”这样一个学部应急项目,并评估批准了由清华大学教授赵纯均领导的清华大学经济管理学院课题组的申请,拨出专门的基金经费,支持编写案例,希望能够在一定程度上改变过去案例编写中存在的激励不足、学术价值难以得到承认和尊重、版权保护不力等问题,对全国管理教育界上上下下建立共识、群策群力开展案例编写和案例教学工作起到一定的推动作用。

近几年来,管理案例教学法越来越引起人们的重视和兴趣,很多大学和管理学院试用此法,都取得了较好的教学效果。为加强管理案例教学法的研究和案例的采编,大连理工大学、清华大学、北京大学、上海交通大学相继成立了管理案例研究中心,这将会积极地促进管理案例教学法在我国管理教学工作中的推广和发展及中国管理案例的研究开发。

案例教学是一种具有启发性、实践性,能开发学生智力,提高学生决策能力和综合素质的新型教学方法,随着案例库的不断建设和案例教学的推广,案例将在教学中显示其强大的生命力,对管理教育的发展、教学水平的提高、学生综合素质特别是实践能力和理论水平的提升等具有明显的功效和现实与长远的意义。

《管理案例编写与教学》是作者在参考相关中外文献的基础上,结合自己在案例编写与教学的实际体验编撰而成的,真

诚地希望能够对读者有所裨益,以促进我国管理案例开发与教学的发展。

由于作者的知识与能力所限,不当之处,敬请斧正!

陈德智

2005 年 12 月

目 录

I	管理案例概述	1
1.1	案例的定义	2
1.2	案例的分类	7
1.3	案例的难度	11
II	管理案例编写	19
2.1	素材采集	20
2.2	结构与格式	27
2.3	案例写作	36
III	管理案例教学	43
3.1	目的与意义	44
3.2	特点与形式	46
3.3	教学组织	56
IV	结语	68
	附录 A 案例教学与案例库	71
1.1	国外案例教学与主要案例库	71

1.2 国内案例教学与主要案例库	76
附录 B 参考案例	79
2.1 该任命谁为销售部经理	79
2.2 恺汀公司	85
2.3 上海公共交通卡股份有限公司	101
2.4 凯迪高技术有限公司	119

I 管理案例概述

在管理领域中,一个案例是关于一个管理问题或一个公司的几个管理问题或管理决策的描述。通常是从所涉及的决策人的角度来描述。案例作者必须提供于问题存在时或需要作出决策时的情景及相关事实。管理案例与管理案例教学方法是紧密相关的,案例是为案例教学的目的与方法而服务的途径与工具。因此,案例的内容、编写或表现形式会根据教学目的与方法的需要而有所不同。案例可以根据教学目的与教学对象而划分类别和确定案例难度。

1.1 案例的定义

目前,国内外学者对“案例”的定义不尽相同。“案例”的英文是“case”一词,在不同的部门有不同的称谓,如个案、实例和事例、例子等。在医学上常称为“病例”,在法学上称作“判例”,在军事上称作“战例”;在管理的教学中,称为“案例”较为贴切,且已被广泛采用^①。尽管案例尚没有(或许也不需要)特别一致的定义,但作为管理教学案例,从事案例编写与教学的教师大多认为应该包括三个基本要素:一是管理教学案例必须以事实为依据。与创作小说不同,案例在情节上不得虚构;名称与数据出于保密需要可以适当掩饰,必要时对素材可以删减与合并,但不得篡改和夸大基本事实;管理教学案例基本上是对管理实际情景的白描。二是案例中必须包含管理问题。三是管理教学案例需要具有明确的教学目的,如案例适用于哪门课程的哪个部分或章节,拟使学生藉此验证、消化、操习和运用什么概念、理论与工具,通过案例分析与讨论,掌握和提高哪些管理知识与技能等^②。

查尔斯·I·格兰哥认为:“一个典型的案例是对一个工商管理曾经面对过的实务问题的记录,还包括该管理者作出决策必须依据的那些事实、观点和偏见。把这些真实的和特别准备的案例交给学生,让他们考虑进行分析、自由讨论

① 中国工业科技管理大连培训中心编. 案例教学介绍, 1980: 2

② 张丽华编著. 管理案例教学法. 大连: 大连理工大学出版社, 2000: 15

并最后决策应该采取的行动。”^①A·R·特鲁曾说：“我们把案例看成是一个汲取在职管理人员实际工作经验、正在学习管理课程的管理者(和未来的管理者)的经验以及试图理解管理过程的研究人员的经验,并使之结合的联络点。书面案例是加速从经验中进行学习的催化剂。”^②劳伦斯认为:“一个好的案例是一个把部分真实生活引入课堂,从而使教师和全班学生对之进行分析和学习的工具。一个好的案例可使课堂讨论一直围绕着只有真实生活中才存在的棘手问题来进行。它是学术思绪驰骋的依据。案例是对一个复杂情景的记录,必须把这一复杂情景解剖分析后再如实复原以使人们能够理解它。在课堂讨论中,大家以案例为对象进行分析和表达,各种观点体现了不同的思想方法。要达到上述目标,案例必须首先是一篇好报道。实际上,案例写作既像写好报道那样简单也像写好报道那样困难。一个案例作者不仅必须学会恰如其分地报道所看到的事情,而且还要能看出他所观察的事件中的哪些事情是新鲜和不同的。”^③汉森认为:“案例是对真实事件的描述,其中包括能使讨论小组思考和争论的足够多的引起兴趣和好奇心的决策点和富有启发性

① Charles I. Gragg. "Because Wisdom can't Be Told". The Case Method at the Harvard Business School, ed. Malcolm P. McNair (New York: McGraw-Hill Book Company, Inc. 1954), p. 6

② M. Doraiswami and Andrew Towl. ASCI CASE COLLECTION (New York: ASIA Publishing House, 1963), p. 293

③ Paul R. Lawrence. "The Preparation of Case Material". The Case Method of Teaching Human Relations and Administration, ed. Kenneth R. Andrews (Cambridge: Harvard University Press, 1953), p. 215

的隐含意思。”^①

我国管理案例专家余凯成教授认为：“管理案例是对某一特定的管理情景的客观描述或介绍。”并指出：“这些介绍的对象往往是一个组织中的人员、行动、事件、背景与环境，通过对事实、对话的描述以及数据与图表等形式表达出来的。要特别注意‘客观’这两个字。它一方面表明，案例基本上是写实的，是确已发生过的事实的记录，不是杜撰、虚构与主观臆想的产物，不同于小说。另一方面说明，案例是对事实的白描，不得带有撰写者的分析与评论。”对于教学案例，余凯成教授特别强调了两个方面：“一是管理案例要有明确的目的，是为了适应特定的教学目的而编写的，是需要对素材进行仔细筛选，精心编排组织的。二是所有的教学案例均有其共同的基本目的，即为学生提供模拟管理情景，使学生获得锻炼与提高自己分析和解决问题的能力。因此，案例总是围绕一个或几个问题为经纬或核心而展开和铺陈其情节。”^②

对于教学案例，常常是根据教学需要而对真实事件有所侧重或取舍。

管理案例(Management Case)是包含有关企业事实和环境的客观记述。从管理教学的角度来看，案例或称管理教学案例，是适应教学目标的需要，围绕一个或几个问题，在对企业、公司或有关部门进行直接或间接调查之后，根据调查所得

① C. Roland Christensen With Abby J. Hansen. Teaching and the Case Method, (Boston: Harvard Business School, 1987), p. 265

② 余凯成. 管理案例学. 成都: 四川人民出版社, 1987: 6

客观材料,进行加工整理,做出客观书面的描述,用以提高学生思考问题、分析问题、解决问题的技巧和能力。^{①②}

从上述中外学者关于案例的论述,基本上可以这样定义管理教学案例:管理教学案例是为实现某一门管理课程或某一类管理教学与管理培训之目的,围绕一个或几个管理的实际问题,对管理实际情景的客观描述与编写而形成的辅助教材;并在教学应用过程中,使学生或受训人员能够通过鲜活的管理事实的分析与讨论,将管理理论与实践紧密结合起来,以掌握管理知识、提高分析问题与解决问题的实际管理能力。

一般来说,教学案例具有三个基本功能:一是培养学生的分析问题与解决问题的能力。鲜活的企业管理案例包含着企业管理中纷繁复杂的管理实际情景,学生在阅读与分析案例的过程中,运用管理理论与工具,透过表象问题,抓住问题的关键与实质,给出具有可行性的解决方案或对策。学生在案例分析中,处于主角位置,按照教师的要求,学生必须主动地开动脑筋、查阅相关的资料,独立进行分析与解决问题。二是提高学生的团队合作精神与沟通技能。进行案例教学时,在教师的组织下,将学生分成3~5个人为一个小组,小组成员针对案例的具体问题既分工明确又密切配合,充分发挥团队的集体智慧与能力,群策群力解决问题。小组的案例分析报告也常以团队集体的形式向全班同学报告,在面对全班同学

① 中国工业科技管理大连培训中心编. 案例教学法介绍, 1980: 2

② 申四萍, 伍海霞. 现代管理教学法—案例教学. 宁夏工学院学报(自然科学版), 1996(9): 73~76

的质询,小组成员将密切配合进行解答。在这样的合作过程中,势必增强成员的团队精神与团队荣誉。三是增强学生的学习能力。案例与案例教学方法很有特色的地方是有利于开发人的智能与创造力,提高学生的学习能力,使学生通过案例方式的学习,达到从理论—实践—理论的飞跃与提高,增强学习管理的兴趣,享受学习管理的快乐。

案例在教学中发挥的功能是全面与实效的。联合国教科文组织曾对课堂讲授、案例研究、研讨会等多种教学方法进行了广泛的调查(调查结果见表 1-1),案例教学体现出明显的功能优势。

表 1-1 几种管理教学法教学功能的比较

评测维度		知识传授		态度转变		分析能力		沟通能力		接受程度		知识保留	
序号	教学方法	分数	名次	分数	名次	分数	名次	分数	名次	分数	名次	分数	名次
1	案例研究	3.56	2	3.43	4	3.69	1	3.02	4	3.80	2	3.48	2
2	研讨会	3.33	3	3.54	3	3.26	4	3.21	3	4.16	1	3.32	5
3	课堂讲授	2.53	9	2.20	8	2.00	9	1.90	8	2.74	8	2.49	8
4	模拟联系	2.00	6	2.73	5	3.58	2	2.50	5	3.78	3	3.26	6
5	电影	3.16	4	2.50	6	5.24	7	2.19	6	3.44	5	2.67	7
6	指导自学	4.03	1	2.22	7	2.56	6	2.11	7	3.28	7	3.74	1
7	角色扮演	2.93	7	3.56	2	3.27	3	3.68	2	3.56	4	3.37	4
8	敏感训练	2.77	8	3.96	1	2.98	5	3.69	1	3.33	6	3.44	3
9	电视	3.10	5	1.99	9	2.01	8	1.81	9	2.74	8	2.47	9

资料来源:张丽华编著. 管理案例教学法[M]. 大连:大连理工大学出版社,2000:17

总体上,案例是供人们使用的。从使用的目的上分析,教学案例应包含以下几点:

(1) 满足教学目标或目的需要。核心功能是通过案例

的使用,达到提高学生思考问题、分析问题、解决问题的能力。

(2) 围绕一个企业或组织,或企业(组织)的一个或几个问题有侧重地描述。一般来说,案例总是带着问题而采编的。

(3) 案例必须是客观和真实的,虽然可以进行修饰或掩饰,但必须保证案例的真实与客观,绝不可任意杜撰。

(4) 比较复杂的案例,需要给出案例分析所必需的相关背景信息。

(5) 附有案例使用说明,以便于非亲自采编的教师使用或自修者分析案例。

(6) 与案例相关的参考文献或有关网站等。

1.2 案例的分类

根据案例能够起到的作用和表现形式,可以把案例分成研究型案例、教学案例两大类。所谓研究型案例,是研究者对某一公司或某一个管理问题在调查基础上,进行客观的分析研究,指出案例中管理的正确与否,并从理论上给予充分论证。因此,研究型案例也可以称为借鉴型案例。而教学案例只是服务于教学目的与教学目标。本书主要讨论教学案例。下面是案例编写者和案例管理者对教学案例的习惯分类。

1.2.1 按字数划分

依据案例正文字数的多少进行划分^①,一般分为以下三

① 张丽华编著. 管理案例教学法. 大连:大连理工大学出版社,2000:22
刘斌,陈尚坤. 管理案例教学法探讨. 海军院校教育,2003(5):63~64