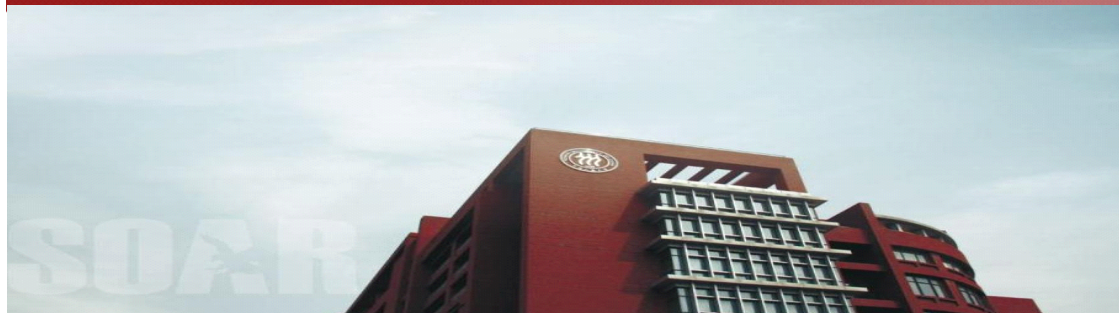


商学院案例教学：特点、 方法与发展

中国人民大学商学院 宋 华 教授



全国迷你型MBA职业经理双证班

- 学习方式：全国招生 函授学习 权威双证 国际互认
- 认证项目：注册职业经理、人力资源总监、品质经理、生产经理、营销策划师、物流经理、项目经理、企业管理咨询师、企业总经理、营销经理、财务总监、酒店经理、企业培训师、采购经理、IE工业工程师、医院管理、行政总监、市场总监等高级资格认证。
- 颁发双证：高级注册 经理资格证+MBA研修证+人才测评证+全套学籍档案
- 收费标准：仅收取1280元 招生网址：www.mhjy.net
- 报名电话：13684609885 0451—88342620
- 咨询邮箱：xchy007@163.com 咨询教师：王海涛
- 学校地址：哈尔滨市道外区南马路120号职工大学（美华教育）



美华论坛
www.mhjy.net

- 颁证单位：中国经济管理大学
- 主办单位：美华管理人才学校

全国职业经理MBA双证班

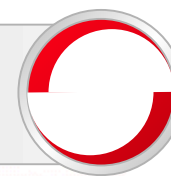
精品课程 火热招生

函授学习 权威双证 全国招生 请速充电

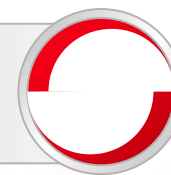


- 近千本**MBA**职业经理教程免费下载
- -----请速登陆: www.mhjy.net

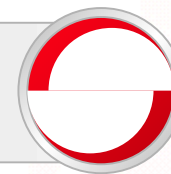
商学院案例教学的机理



如何进行案例教学



商学院教学的变革与发展趋势



威廉姆.贝克2006年说的故事

“你想提高奶牛产奶的产量吗？”

“**Nope,**” 农夫回答。

“你想提高猪的产仔率吗？”

“**Nope.**”

“你想知道怎么提高玉米的单产吗？”

同样的回答: “**Nope.**”

“为什么总是说不呢？”

农夫回答到, “***I already knows more than I does.***”



这么说明了什么？



教育的本质要素？

KNOWING

'Knowing' 是一种了解和明白如何走向成功的认知能力，其知识包括个人生活、环境、动态关系、商业、产业和领导力等。

DOING

'Doing' 是在生活、组织和职业中取得成功所应用的技能。包括沟通技能、时间管理、冲突处理、关系技能、决策能力、形象思维能力等。

BEING

'Being' 传递的是一种特性、希望塑造的个体或组织。*Being*需要可信赖性、个人心智、愿景等方面在理念、情绪、精神和行为上的均衡。

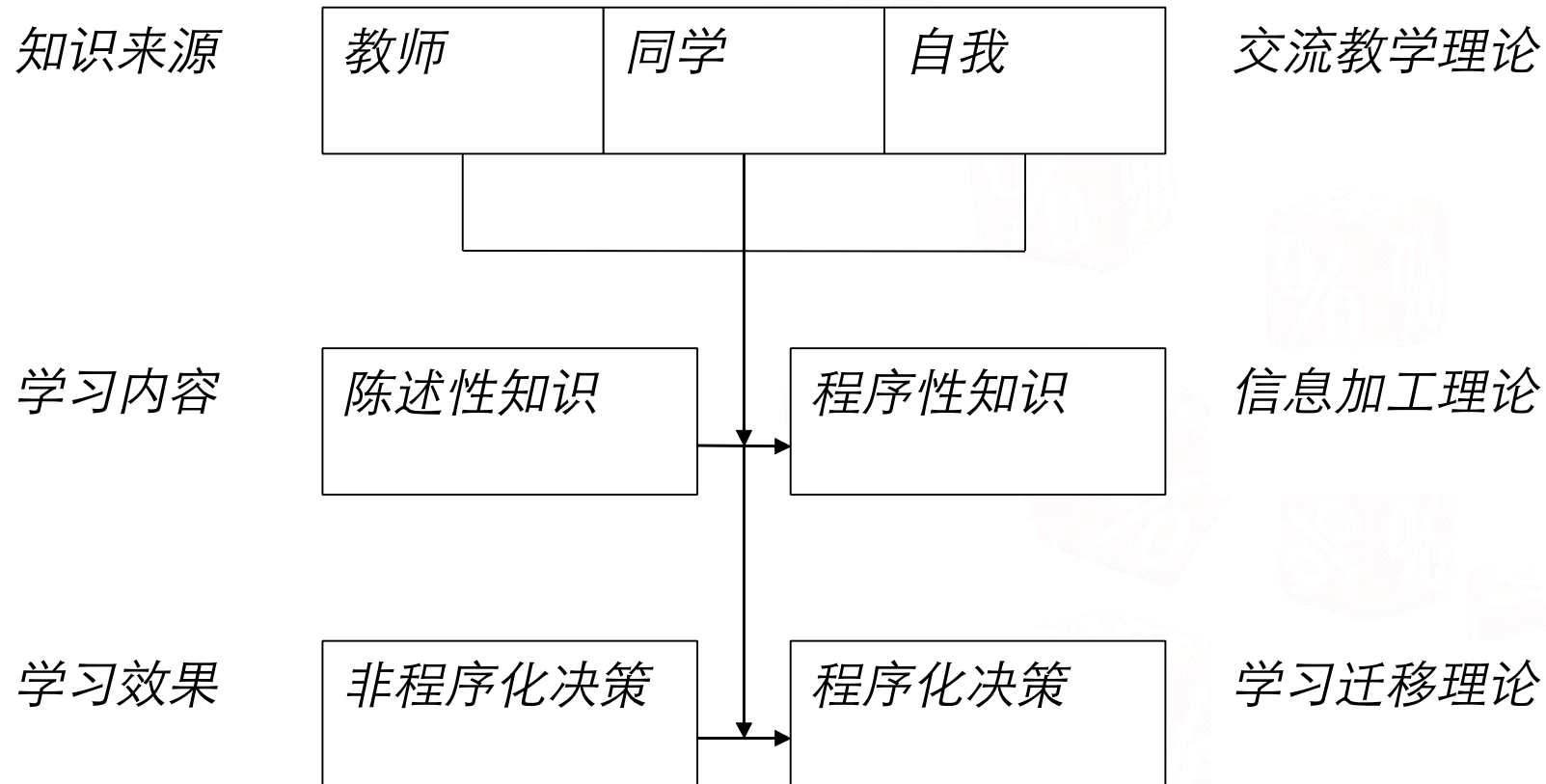
学员应该具备的能力

- Ø 具有全球性视野 (*Gaining a global perspective*)
- Ø 具有领导能力 (*Developing leadership skill*)
- Ø 掌握整体技能 (*Honing integration skills*)
- Ø 认知组织的现实并有效实施变革 (*Recognizing organizational realities and implementing effectively*)
- Ø 创造性行动与变革 (*Acting creatively and innovatively*)
- Ø 关键思维和清晰沟通 (*Thinking critically and communicating clearly*)
- Ø 清晰角色、责任和企业的目标 (*Understanding the role, responsibilities, and purpose of business*)
- Ø 认知模式和市场的局限 (*Understanding the limits of models and markets*)

案例 (Case) 与例子 (Example)

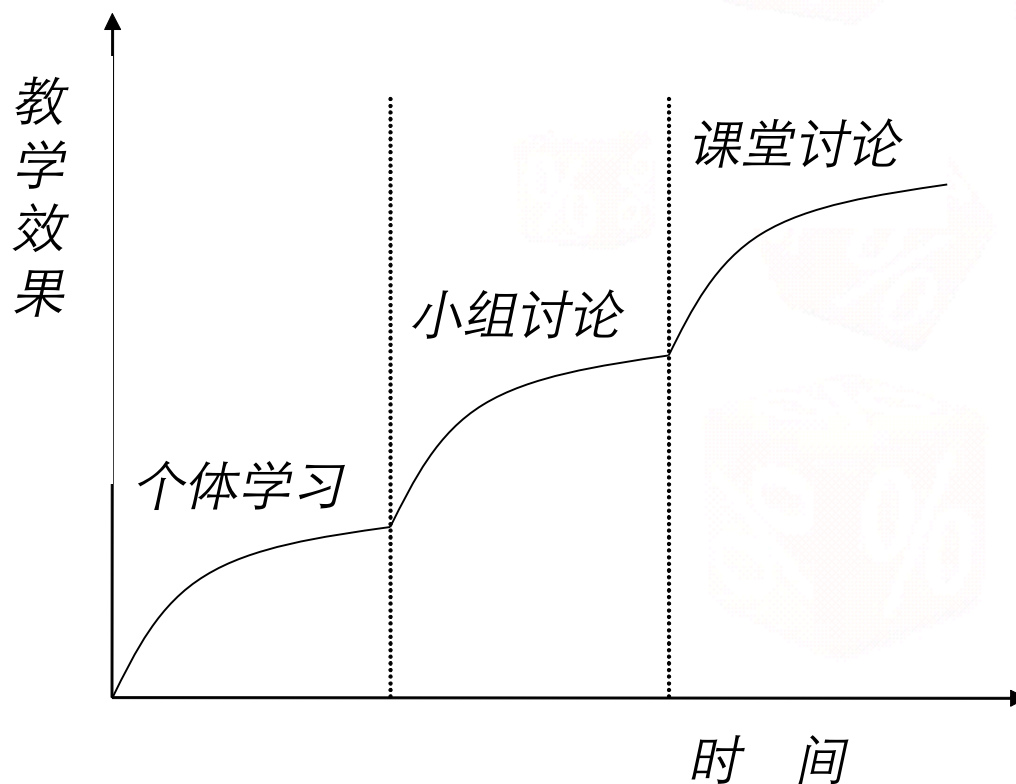
科目 \ 类型	案例	例子
使用目的	对特定管理情景的描述，以便学生展开讨论	对特定观点的说明，以便学生支持并接受这一观点
矛盾结构	矛盾重重，在错综复杂的情景中理出主要矛盾或矛盾的主要方面是案例分析和讨论的基本任务	矛盾集中，结构较为单一
分析视角	一般站在当事人的立场分析问题	一般站在中立的第三方立场分析问题
基本结论	没有统一、固定的解决方案	答案明确，结果是既定的

案例教学作用机制



知识来源扩大机制（1）

- 交往教学理论：交流是一切有效学习的必需要素
- 课堂讲授：教师
- 案例教学：教师+同学（知识与经验）与自我（自学与顿悟）



知识来源扩大机制（2）

- 教师角色的转变：案例讨论的组织者、启发者、推动者，而不再是课堂的操纵者
- 职责：提出问题；控制进度；深入分析
- 以参与者为中心的学习（participant-centered learning）
- 搭便车机制的防范
- 便于交流的空间：案例讨论室与案例教室

学习内容优化机制（1）

- 信息加工理论：知识分为陈述性知识（是什么）与程序性知识（如何做，条件—行动，通过子目标实现最终总目标）
 - 课堂讲授：重点关注陈述性知识
 - 案例教学：重点关注程序性知识
- 如何找关键问题
- 如何解决关键问题
- 从“教管理”（teaching management）到“造就管理者”（developing managers）的转变

学习内容优化机制（2）

- 案例组织能力
- 课程小组
- 教学手册（teaching notes）
- 传帮带机制
- 板书：最重要的教学媒介
- 录像带与当事人亲临现场

学习效果改善机制

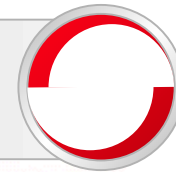
- 学习迁移理论：人们在解决问题的过程中所检验的原理、方法及思路会迁移到以后的问题解决活动中，提高决策效率
- 从非程序性决策到程序性决策
- 例如：HBS案例库
 - 约8000个案例（含相关教学手册、录像片）
 - 近7万校友
 - 案例是重要的科研成果
 - 经费投入：一个案例约1.5-5万美元
 - 每年编写新案例350个左右
 - 部分案例有A、B、C、D等若干版本
 - 管理信息系统
 - 案例选择具有代表性
 - MBA学生两年里做500个案例

对我国商学院的启示

- 案例教学环境的改善
 - 改变“一刀切”的科研考核办法
 - 案例教室与案例讨论室
 - 案例库
- 教师的选择与培养
 - 师资：注重实践经验与聘请客座教授
 - 深入企业实践
 - 案例教学培训
- 学生认识及考核的改变
 - 让学生真正理解案例教学的价值
 - 注重对平常表现的追踪及考核
- 案例库的建设
 - 本土案例的编写
 - 案例资源的共享

案例教学的现状与发展

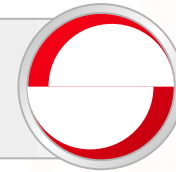
商学院案例教学的机理



如何进行案例教学



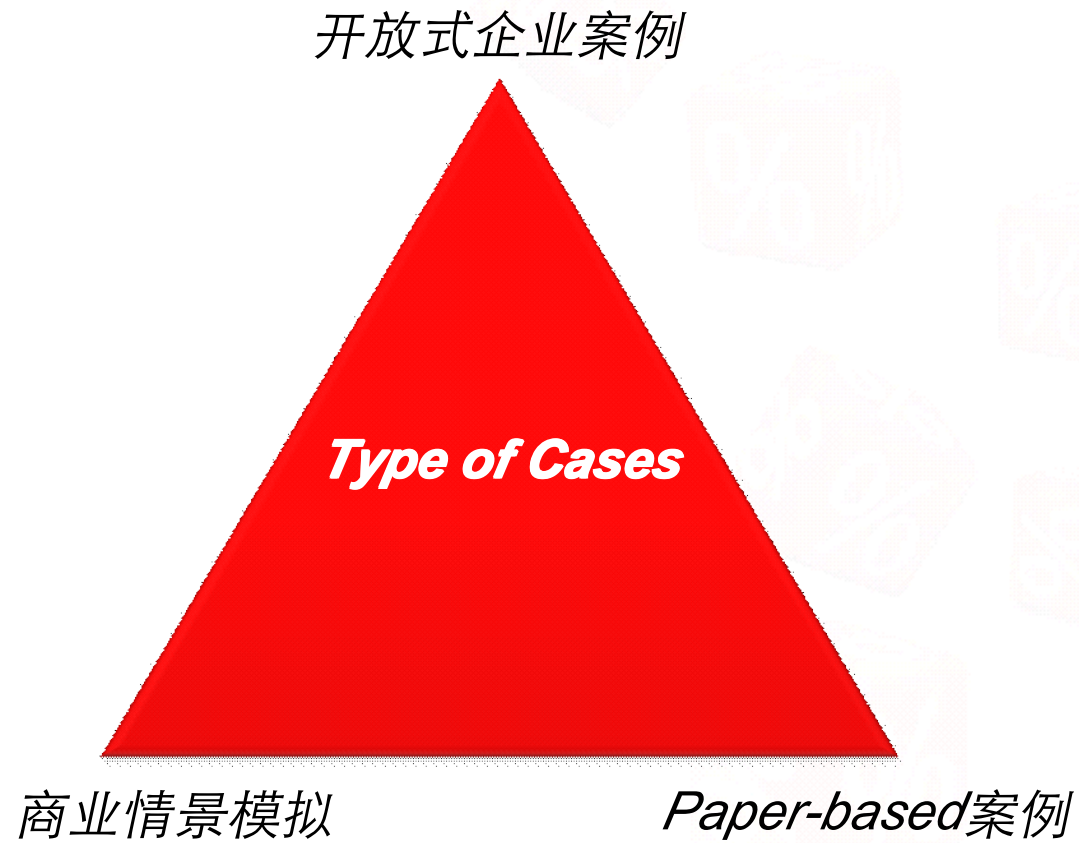
商学院教学的变革与发展趋势



案例教学的第一步：让学员知晓规则、投入、收获与评价

- 规则是创造公平的基础 (*Regulation is fundament of creating fair*)
- 投入就是让学员知道他或她要为案例准备什么、要花多少精力 (*Input is to let students know what he or she should prepare for the case , how much energy he or she will spend*)
- 收获就是告知学员通过案例得到什么 (*The harvest is to inform the participants what can be got through case discussion*)
- 评价 (*evaluation*)

课堂上的案例形式



Paper-based 案例 (Good vs Bad)

- 需要了解事实与情景 (Take time to understand facts, situation)
- 思索案例中呈现的数据 (Ponder data presented in case)
- 不断根据别人的观点不断思索 (Reconsider original views when presented with opinions of other members)
- 从症状中找到问题 (Differentiate problems from symptoms)
- 分析、总结数据 (Analyze, summarize data given in case or investigated)
- 粗浅案例 (Rush through case, only read once)
- 盲目地接受给定数据 (Blindly accept data given)
- 观点僵硬, 即便出现新的信息 (Stick with original views, even when new information emerges)
- 混淆了症状与问题 (Confuse symptoms and problems)
- 换汤不换药的数据 (Rehashing data)

教学案例的选择

- 情境契合。一方面，所选择的案例能够覆盖当前需要讨论的主要管理知识点，对学生深化对相关管理理论与方法的理解有较大的帮助；另一方面，案例企业所在的行业对学生而言并非是一个完全陌生的行业，否则学生既需要花很多精力去了解这一全新的行业，影响对案例所需讨论的核心管理问题的分析，又可能由于对行业背景不甚了解而引不起足够的思考与共鸣。
- 事件典型。教学案例涉及的管理事件应具备典型性，以便使学生达到学以致用、举一反三的效果。
- 取舍两难。好的教学案例一定面临着取舍两难的管理情境，这是它与例子最本质的区别。能够调动学生讨论兴趣的案例必需矛盾重重，当事人面临着一系列的两难抉择；而例子则没有悬念，目的是支持或说明某一特定的观点，结论非常明确，难以让学生展开激烈的讨论。
- 素材有趣。趣味性虽然不是案例选择的必备条件，但却是提高案例教学效果的重要前提。

原创案例的开发

- 案例调研的开展。选择合适的企业合作伙伴是开发原创案例的基础。
- 教师需要根据拟讨论的管理主题，确定备选的案例开发企业名单，并从中选择那些具有一定的合作基础或已建立良好的人际关系的企业作为最终的合作伙伴，以保证在未来的调研过程中获得案例企业领导层广泛的支持，并顺利取得案例企业有关教师使用与发表该案例的相关授权。
- 在对案例企业实施调研之前，需要根据调研目的合理地确定访谈对象的名单，根据访谈对象的职位设计出定制化的访谈问题或提纲，并提前将访谈问题或提纲发给访谈对象，以给对方留出足够多的准备时间，确保访谈过程富有成效。案例调研小组还需要准备一份较为详尽的拟搜集材料清单，以便为案例的撰写提供更为丰富的素材。

原创案例的开发

- 教学案例的撰写。一个典型的教学案例通常包括导语、主体、结尾及附录等主要内容。
- 导语部分一般站在案例企业某位管理者的立场，围绕某个或某些管理知识点，描述案例企业在某一时点所面临的主要困境。
- 主体部分围绕案例企业面临的上述管理困境，按照一定的逻辑顺序，描述与案例分析与讨论相关的企业及行业背景资料。
- 结尾部分对主体部分所给出的大量素材做一个简单的总结，并对导语部分提出的主要问题作出呼应。
- 为了确保案例正文的内容更简洁，条理更清晰，案例所涉及的各种数据与资料可以用图表的方式放置在附录部分。撰写案例应使用客观描述的语言范式，避免使用主观评价的语言范式，以避免对学生独立思维的不利干扰。

原创案例的开发

- 教学手册的编写。
- 编写案例教学手册的目的在于，明确案例的适用范围，包括适用于什么层次的学生、什么课程以及哪些具体的知识点，站在案例企业主要当事人的角度，分析案例企业所面临的核心管理问题，深入分析引发这些管理问题的主要原因，提出富有针对性的管理解决方案，并明确课堂案例讨论的主要时间安排，使教师在组织案例课堂讨论时做到胸中有数。

案例讨论的流程

- 情景分析 (*Situation Analysis*)
- 确定问题与机会 (*Determine problems, opportunities*)
- 制定各种行动方案 (*Formulate alternative courses of action*)
- 分析评价各种选择 (*Analyze, evaluate alternatives*)
- 推荐解决方案 (*Recommend a solution*)
- 明确行动计划 (*Specify a plan of action*)
- 准备权变方案 (*Prepare contingency plans*)

案例讨论的流程(1):情景分析

- 供需特点 (*Nature of demand and supply*)
- 供需程度 (*Extent of demand and supply*)
- 竞争状态 (*Nature of competition*)
- 环境 (*Environmental climate*)
- 产品生命周期 (*Stage of product life cycle*)
- 产业成本结构 (*Cost structure of the industry*)
- 企业的资源能力 (*Resources and capability of the firm*)
- 企业财务状况 (*Financial resources of the firm*)
- 分销结构 (*Distribution structure*)

案例讨论的流程(2):确定问题与机会

- 关键问题 (*Key problem areas*)
- 主要机会 (*Key opportunities*)
- 均衡看, 目前状况或挑战是...(*On balance, the situation or challenge is...*)

案例讨论的流程(3):制定各种行动方案

- 确定目标 (*Define objectives*)
 - 目标市场 (*Target market*)
 - 设计意图 (*Projected purpose*)
 - 盈利分析 (*Profit analysis*)
- 决策 (*decisions*)
 - 方法 (*method*)
 - 程序 (*procedure*)
 - 要素 (*factors*)

案例讨论的流程(4):分析评价各种选择

- 有哪些可行方案 (*What are possible alternatives?*)
- 可能方案的局限性, 如能力、资源、伦理责任等
(*Limits to possible alternatives, such as competence, resources, ethical responsibilities*)
- 方案是否合理、可行 (*Are alternatives reasonable, logical?*)
- 优劣势 (*Advantages, disadvantages of each alternative*)
- 哪个方案能有效解决问题, 产生最少的新问题
(*Which alternative best solves problems, and creates minimal new problems?*)

案例讨论的流程(5):推荐解决方案

- 判断各种方案的风险、机会 (*Judge relative risks, opportunities offered by various alternatives*)
- 选择 (*Choice and decision: Best balance between potential profit and cost of failure*)
- 明确决策, 避免定性的或模拟两可的方法 (*Make clear-cut decision, avoid “qualifications” and other obvious hedges*)

案例讨论的流程(6):明确行动计划

- 决策如何实施 (*How will decision be implemented?*)
- 涉及的人力和其他资源 (*Personnel, other resources involved*)
- 可能的市场反应 (*Likely market reaction*)

案例讨论的流程(7):准备权变方案

- *What If...*

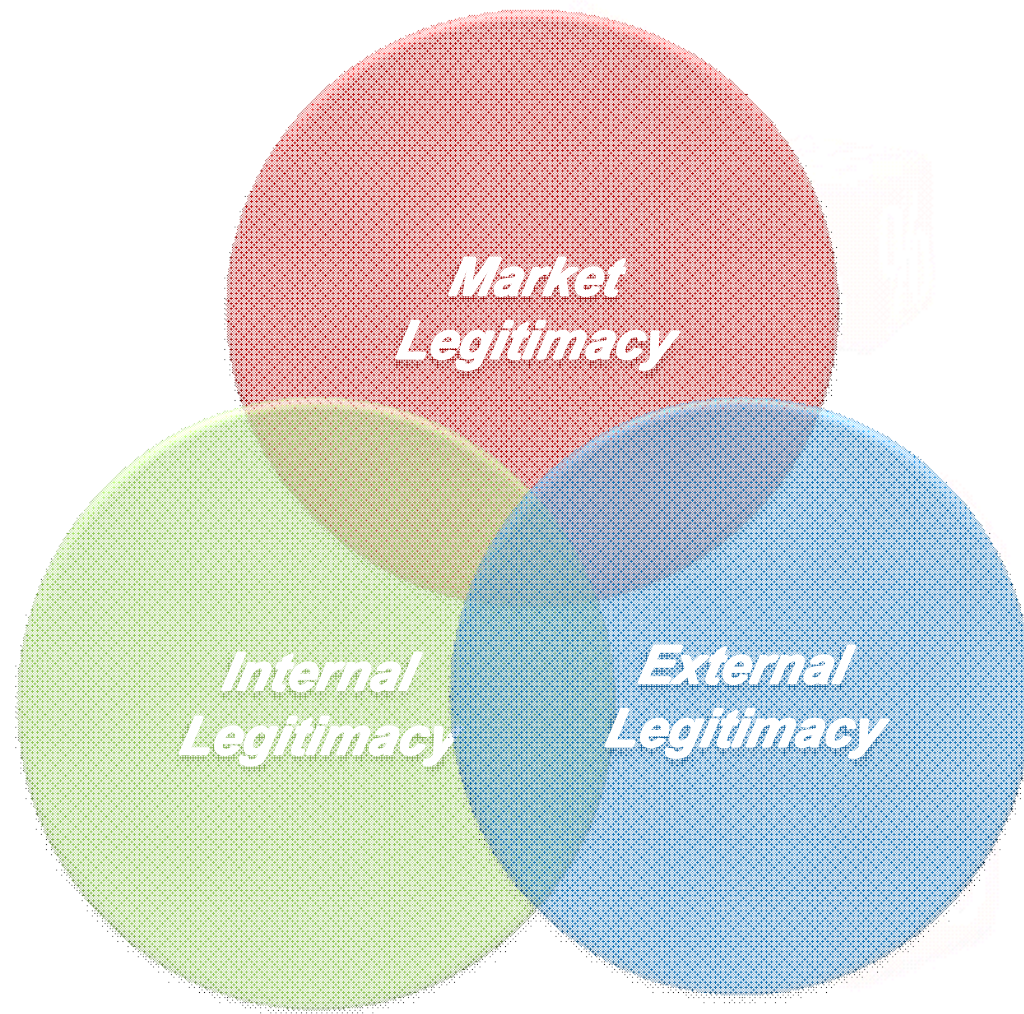
- 是否出现非预期的反映 (*does not respond as anticipated?*)
- 竞争者采用了非预期的行动 (*Competitors take unexpected action?*)
- 与预测不同 (*differs from forecasts?*)

.....

案例讨论的组织



案例讨论的例子：特变电工



商业情景模拟：案例教学的另一种形态

- 让学员深入到情境中学习 (*Back to context to learning*)
- 了解环境的复杂性 (*Understanding environment complexity*)
- 知识的高度关联性 (*interconnected knowledge*)
- 知晓如何分工与协作 (*How to division and cooperate*)

如何组织 (*How to organize*)

- 团队形成 (*team building*)
- 1-2次熟悉 (*1-2 time practice*)
- 开始竞争 (*begin competition*)
- 形势报告 (*situation report*)
- 总结 (*final report*)

开放式企业案例：案例教学的另一种形态

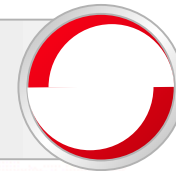
- 这种有两种方法，一是企业或行业调查项目；二是企业参观与交流

如何组织 (*How to organize*)

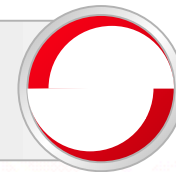
- 前者在学期初由学员制定调查计划，定期报告
- 企业参观可以与案例讨论相结合，也可以与讲授内容相结合，如对利丰考察
- 邀请实业界人士进入课堂，*co-teaching*

案例教学的现状与发展

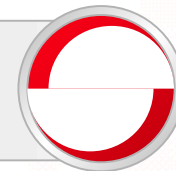
商学院案例教学的机理



如何进行案例教学



商学院教学的变革与发展趋势



MBA教育的瓶颈

■ 瓶颈之一:教育模式问题

相对于教育市场日益增长的需求，传统的EMBA教育模式过于强调完整知识体系的传授，课堂以老师讲授为主。这样的传统方式已经很难满足高级工商管理者的需求，在应对环境不确定性的时候愈显捉襟见肘。

■ 瓶颈之二:师资问题

是制约中国EMBA发展的主要因素之一。EMBA需要的是既可以驾驭宏观的、框架式的、思维拓展类，又能对于学科内部技术、技能等微观上游刃有余的教授；既要有高屋建瓴般的高度、深厚扎实的学术底蕴，又要有具体解决问题的方法和能力。

■ 瓶颈之三:学科建设问题

■ 瓶颈之四:评价体系问题

目前，对于MBA教育的评价体系尚没有建立

■ 瓶颈之五:课程研发问题

我们的MBA课程体系基本是照搬美国的教学体系。

■ 瓶颈之六:同质化问题

由于师资的严重不足和新师资的成长不利以及课程研发的严重滞后，造成我国MBA教育严重同质化。

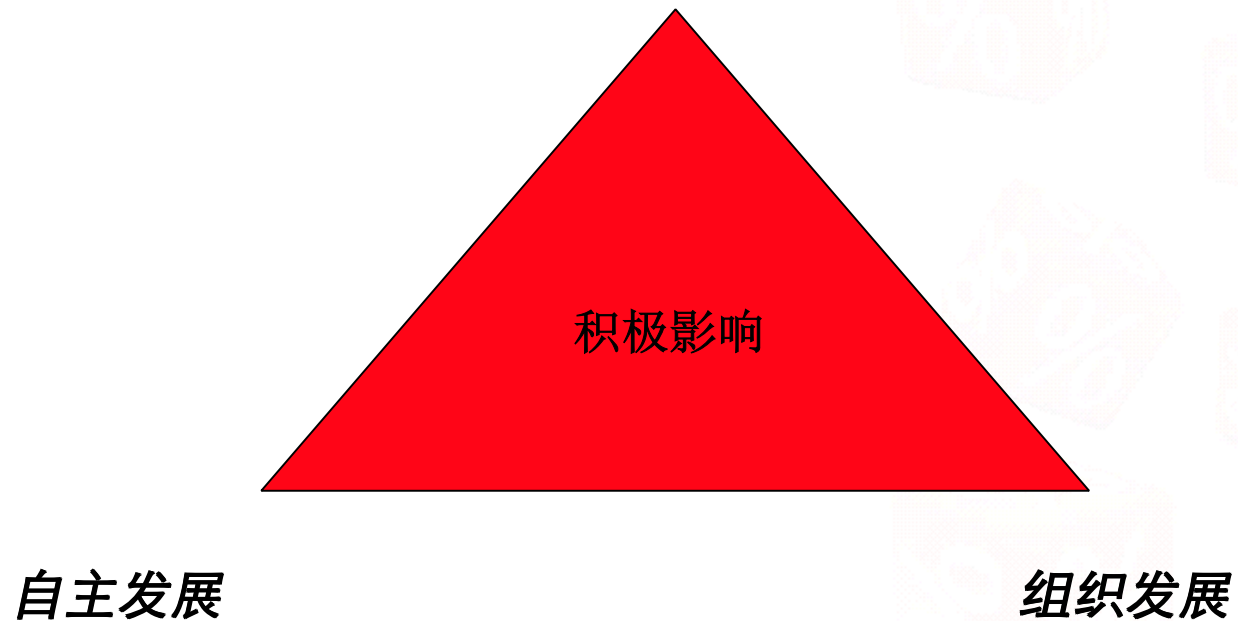
■ 瓶颈之七:缺乏本土案例

MBA的教学更注重案例教学，但是我们更多的案例都是使用西方公司的案例，本土案例开发不够。

在新的时期中国商学教育需要关注的维度



投资 **ALP** 的原因？



项目优点

组织

- 强调公司中的战略挑战
- 推进新的商业计划
- 测试并发展创新性方法
- 产生深刻的可持续性影响

团队

- 强化公司团队中的合作精神
- 基于项目中其他管理人员的经验
- 利用团队知识将习得的内容嵌入到组织中

个人

- 借助参与者的专业和经验
- 通过经验反思促进持续学习
- 为个人领导才能面临的挑战提供指导
- 使参与者在安全的学习环境中尝试新方法

ALP主要特点 新方法促进新发展

- 在 ALP 项目中,领导者利用经验开发新商业策略, 或提出组织面临的重要战略挑战
- ALP项目围绕领导心态组织开展: 三个模块, 集中于反思领导力, 设计变革, 领导行动
- ALP项目发掘出每个团队给项目提出的公司面临的挑战
- ALP通过参访公司使参与者进一步理解公司面临的挑战
- ALP 项目中专家学者的参与, 利于推进公司解决所面临的挑战
- ALP项目改变了领导者审视自己的方式, 能更好地管理自己的公司, 并更好地理解周围的世界。

ALP 设计特点

车间
公司参观

模块 I
反思领导力

管理自我
观念重塑问题
私人教练

模块 II
设计变革

团队和私人教练
专家帮助解决问题
定制支持

模块 III
领导行动

抵制变化
变革文化
情感维度变化

从专家学者处获得支持

模块 I : 反思领导力

关注个人管理风格，推动领导方式，理解理解团队动力和组织文化。给参与者近距离观察自我行为根源和组织策略的机会。

包括:

- 组织面临的主要挑战
- 自我管理：个人挑战
- 将组织管理视为一种艺术和科学
- 领导他人，进行谈判
- 重塑公司挑战

模块 II 设计变革

ALP项目的这部分是为了满足每个公司的需求。专家参与，私人教练都会参与。

这部分的行动计划在第一模块的末尾部分，形式如下：

- 2到3个团队的设计会议
- 与公司其他人联系
- 通过现场访问或会议使项目中的其他人能够更好地沟通协商

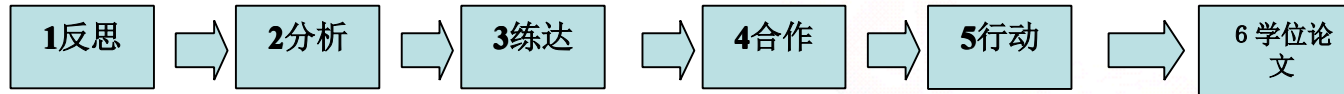
模块III: 领导行动

最后的这个模块将 ALP 联结在一起。参与者通过应用顾问和学识，推进行动和设计的变革方案。高级管理人员参加期末报告和课堂讨论。进而获得进一步发展所需的资源和支持。

包括:

- 克服变革阻力
- 通过逐步胜利获得大的变革成功
- 杠杆变化
- 情感维度的变化
- 更新组织及其文化
- 领导力催化

我们的变革项目：CMPM



反思的心态
管理自我

深入实践的案例讨论
基于经验的反思学习
学以致用的行动学习
参与式、体验式学习
以人为镜的管理交换
开拓视野的移动模块
提升练达的国际交流

我们的变革项目：TAP

- **TAP**项目是“团队实践项目”（*Team Action Project*）的简称。
 - TAP项目是以管理咨询的方式，在人大商学院具有丰富经验的导师的指导下，通过帮助客户取得成功而达到学习的目的。
 - 试行TAP项目是为了加强MBA教育的管理实践环节，系统性地激活学生的书本知识，理论联系实际，提高学生分析问题和解决真实管理难题的能力，以及提高学生团队合作能力与领导力。
 - TAP寓意“开启”，即“开启你的潜能”（*Tapping Your Potential*）。
 - TAP的教育思想主要依据经验学习理论（*Theory of Experiential Learning*）。该项目将实际体验，观察与反思，抽象概念化，主动实践四个学习阶段，动态地融合在一个长期管理咨询实践项目过程中，使学生在课堂上学到的知识融会贯通、不断深化。



感谢您的光临
惠顾