

企業個案的教與學

教師篇-企業個案的教學方法

中山大學 企業管理系所
劉常勇、莊立民、張麗華

企業個案教學肇始於本世紀初期的哈佛商學院，當時商學院院長有感於商業人才培育需要一套符合企業實際運作的教材內容與教學方式，因此在課程中大量安排企業主管來校講授企業經營經驗，並與同學進行討論交流。這類課程引發學生極大的學習興趣，因此哈佛希望能由教師將有價值的企業經營經驗發展成教材，並在課堂上以討論分析的方式，促使學生能在經營分析與決策能力上獲得增長。歷經數十年的發展與教學經驗的推廣，終於形成一枝獨秀的哈佛管理個案教學法。

企業個案教學是屬於一種討論式教學，企業的具體經營事實與經驗為材料，做為討論的依據與藍圖，經由師生間互動，探討企業行為與決策的原由，發掘企業潛在的問題，並設法提出一些解決的對策。相對於被動、灌輸、靜態、講授、結構、理論的傳統教學方式，個案教學的特色則是參與、思考、動態、討論、自由、實務，因此是屬於高學習成效的一種教學方法。

■ 個案教學符合管理教育的需求

大學管理教育雖然可以分為大學生、研究生、EMBA 等不同對象類型，但宗旨總是希望經由管理知識的學習以及獨立決策能力的訓練，來培養各類組織所需要的經營管理人才。經營管理與工程科學最大的差異在於知識應用的不確定性，科學知識的理論與實際較為一致，所要分析解決的問題較系統化與結構化，因此理論知識很容易在實務應用中產生效果。但管理屬於人文社會學門之一，涉及到較複雜以及變化較大的人、事、物，很難歸納出一套共通無誤的模式。而經理人每日所面對的企業內、外部經營決策問題都很大的差異，也不可能有一套放諸四海皆準的決策準則。

雖然管理理論也是經驗的歸納，對於企業問題分析與決策可以起引導的作用。但由於理論與實際還存在不小的差距，經常也會造成管理知識應用的困難。除非經理人能將管理知識有系統地納入自我的學習庫，並歸納成爲一套有助於問題解決的思維模式，否則學習到的理論將是空泛而無法產生應用的價值。在課堂中直接講授管理理論，對於較欠缺企業實務經驗的學生，當然無法體會理論在實務應用時需要考量的背景條件與權變調整。這種傳統講授式教學所傳授的管理知識，往往僅流於一些專有名詞的記憶、背誦，以及應付考試的產物，根本無助於提升問題分析與決策能力，當然也無法理解企業實際運作的背景與情境。

成功的管理教育除了需要有好的知識標的物，還需要有好的教學能力、有效的課程進行方式以及學生的強烈學習動機。個案教學被大家公認爲有效的討論式教學方法，因爲它是在良好的課程設計下，以一個可以引發學習興趣的知識標的物（個案），結合師生雙方的參與，而使學生獲得最大程度的學習效果。個案教學法強調學生應主動參與在課程進行的過程中，而教師僅扮演從旁指引、協助討論進行，並創造一個能激發學生主動學習、積極討論的氣氛。在個案教學中，學生是整個課堂學習的主角，學生們必須由課堂參與討論的貢獻，來實現自我學習的成果。個案教學也是一種集體學習的方式，它具有增進人際互動與群體關係的效果，同時也有相互學習的效果，這種學習情境較近似真實的企業環境。因此個案教學法強調的自主學習、參與學習以及集體學習方式，已被認定是一種學習效果顯著的課程進行方式。

企業個案在管理教學中顯現出的學習特色包括：(1)以真實的企業經營經驗爲教材，讓學生更深刻體驗企業問題的複雜性；(2)要求學生主動發掘、分析、評斷企業的經營經驗與潛在問題，以提升分析能力；(3)利用課堂參與來增強學習動機，鼓勵學生發表自己的觀點，並聆聽他人的意見；(4)經由激盪式的意見交流，讓學生體驗不同角度的分析觀點，並綜合判斷，最後形成自己的決策。個案教學方式對於管理教育所希望達成的獨立分析、群體合作、人際關係、決策行動等能力的培養，具有顯著的效果，因此被視爲管理教育的一項重要教學方法。

對於管理教育而言，個案教學的優點在於學習企業實務、訓練問題分析與解決的技巧、激發學習動機、增進師生互動與團體學習的效果、發展決策的能力。但成功的個案教學必須奠基在適當的個案教材、有效的個案教學方式、教師引導個案教學的技巧以及學生投入參與的意願。因此有必要對於個案教學的定義、目的、分類、形式以及教學技

巧與程序，進行深入的瞭解，如此才能有效推廣與發展個案教學，以提升我國管理教育的水準。

■ 個案教學的技巧

教師是個案教學的靈魂與教練，因此首先要具備教學的熱忱，將學生的學習成長視為主要的教學使命，缺少熱忱，個案教學就必然失敗。有了熱忱，還需要學習方法與技巧。技巧需要反覆的練習才能成熟，但方法可由前人經驗與個案教學的基本原則來學習掌握。做為一位計畫使用個案教學的管理教師，對於個案教學的原則與方法，需要及早認識、反覆練習，以使自己的個案教學技巧早日熟練。

■ 個案教學應有全盤的課程規劃

如果希望有效達成個案教學的學習效果，那麼就應將個案教學納入整體管理教育計畫中的一環。也就是說，對於個案教學需要有系統的規劃，必須長期與持續的推動，無論在教學目標、課程設計、教學方式、個案教材發展等，都要有全盤的實施計畫，如此才能有效達成預期的學習成效。

在課程規劃時，我們需要思考的問題包括：哪些課程需要採用個案教學？個案教學的比重有多大？需要哪些型態的個案教材？如何獲得或發展個案教材？預期經由個案教學達成哪些學習的目的？各種個案教學課程應如何相互搭配與銜接，才能創造最大的學習效果？這些問題都需要在管理教育目標引導下，加以審慎研究與決定。另外，授課教師之間也需要經常進行個案教學的觀摩交流，一則藉以瞭解其他課程所學習的個案內容，再則也可相互交流教學的心得與經驗。

當然不同性質的管理教育內涵對於個案教學的需求也不盡相同，例如對於一般大學部學生，個案教學應由淺而深，定性的一般管理課程可較多應用個案，但是定量的專業管理課程則可能較少的採用個案。大學部學生初由傳統填鴨式的高中教育畢業，必然不能適應討論式教學方法。因此在實施初期，教師引導與練習性的討論就十分重要，可能需要先經過一段時間的練習，才有能力進入正式的個案討論。至於高階經理人員的管理教育，個案教學的比重一開始就很高，可以採用較複雜的個案，通常學員不需先經過練習，即可充分適應個案討論的學習方式。

■ 個案教學的實施步驟

雖然個案教學是一種由學生主導參與的討論式教學方法，但為有效率的達成學習目標，個案教學仍有所謂的基本進程序可以依循。我們將一般認知的進行過程歸納為下列五個步驟，提供推動個案教學的教師參考：

步驟一：個案教學的課前說明。

步驟二：個案教材閱讀與作業指派。

步驟三：個案的課前小組討論。

步驟四：課堂集體個案討論。

步驟五：課後心得總結報告。

■ 個案教學的教師角色

傳統講授教學的教師角色是明確的，老師把重要的知識傳授給學生，檢驗學生學習的效果，指出學生的錯誤，並督導改進。對於學習上的問題，教師以權威者的角色來承擔解決，以前輩的心態，指引學生學習其所認知的重要價值。這種角色定位，很明確地指出教師是指導者，學生是被指導者，教師是課堂的主角，學生是課堂的配角，教師是知識價值的決定者與傳授者，學生則是被動的接收者與聽講者。

但在個案教學中，師生角色卻有很大的變化，學生將以主導個案討論的學習方式成為課堂主角，教師反而扮演裁判、教練與啦啦隊的配合角色。基本上，個案教學法完全消除對於教師課堂講授的需求，並將教師任務轉變為策劃個案課程、鼓舞學生參與、引導個案討論與歸納學生意見的角色。不過自培養學生獨立思考、分析、溝通、決策能力的教育目標來看，引導學生更多的參與投入在個案討論，應該是一種正確的教學方式。我們將個案教學的教師角色歸納為以下六點：

1. 引導而不控制。
2. 參與而不干預。
3. 整理而不修正。
4. 鼓勵而不強迫。
5. 維持良好的師生關係。
6. 發展課堂討論的氣氛。