

企業個案的教與學

學生篇-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

在企業個案教學的過程中，學生需要蒐集分辨資訊、分析討論問題、擬定備選方案、以及做出最後的決策。同時經由個人閱讀分析到小組學習討論，再到全班共同交流，逐步擴大學習範圍，相互啟發借鑒，最後形成整體共識。在個體與群體兩個維度之間，相互影響交流，學生學習並豐富了管理經驗，提高了分析能力、表達能力、以及處理群體關係的能力。

為了幫助學生有效使用這本企業個案教材，我們就個案的課前閱讀、個人分析與準備、學習小組的集體討論等有關學生因應企業個案教學的學習準備，進行詳細的解說。

■ 企業個案的課前閱讀

閱讀個案是進行個案分析的基礎，沒有深度的閱讀品質，要做好個案分析，是不可能的。閱讀是將紙上資訊轉化為腦中劇情之轉換加工過程，能否既全面客觀又抓住重點地掌握個案內容，首先取決於課前的閱讀品質。為了達到有效閱讀個案，可以從三個方向著手：確定個案類型與選擇閱讀方式；個案閱讀的目的與時間安排；個案的閱讀步驟。

■ 確定個案類型與選擇閱讀方式

個案的類型不同，閱讀的方式和對所需分析技巧的要求也會不同，企業個案的類型大致可分為四類。第一類是高結構技術問題型個案，第二類是短篇小品結構型個案，它們都與某些具體的管理概念、工具有關。所以初步瀏覽，最好先確認該個案與哪些理論內容有關，先找出教科書與筆記本中相關章節溫習一下，然後再細讀個案，摘錄出有關情況與資料，參照管理概念與工具，找出最適的解決方案。第三類屬於長篇非結構型個案，因為內容是綜合性的，經常需要用到多種學科與跨功能的解決方案，閱讀與分析方法自然有所不同。至於第四類個案屬於疆域開拓型，需要博覽參考文獻，蒐集當前最新的資訊，因此在閱讀準備上也不同於前三類。由此可見個案閱讀的第一項任務，就是辨識與確認所學習的個案是屬於哪一種類型。

■ 個案閱讀的目的與時間安排

閱讀的目的，不僅是為了解個案內容，還需要掌握問題的重點方向。每個同學的時間都十分有限，但是學習負擔總是那麼沉重，誰能以最短時間讀完個案，並理解它的內容要點，誰就能佔有優勢。不過這裡所謂最短的時間，不是指到了隔天進行課堂討論，當晚才急匆匆翻閱、囫圇吞棗。事實上，不花功夫是無法理解、分析和消化個案的，大多數個案都至少需要閱讀兩次。若要分析透徹，經常兩次也不夠。要知道教授們可能已經把個案反覆讀得很熟，甚至能背誦了。學生當然不必下這麼大功夫去閱讀，但心裏還是要先有一個基本認知，在課堂討論之前，個案都至少需要閱讀兩遍。

■ 個案的閱讀步驟

雖然每位學生都有適合自己條件的閱讀方法，不過在這裡我們還是推薦一種已被許多人驗證是行之有效的步驟。不要開始就一味地細讀，而應分兩步驟：先粗讀知其概貌，再精讀並究其細節。粗讀是瀏覽式的，先細看第 1、2 頁，其中往往交代了背景情況以及主要人物所面臨的關鍵問題。有時候前頁沒有介紹背景，那麼趕快先翻至末頁，因為背景放在最後介紹也是常見的。如果還沒有找到，就只好老老實實從頭讀下去直到發現為止。背景介紹找到後，應反覆看不可走馬看花，要透徹瞭解，並能用自己的語言，描述出來為止。瞭解背景之後，快速瀏覽正文中其他的部分，注意小標題。先閱讀每一節頭一段的前幾句，掌握大概內容後就跳到下一節，因為粗讀的目的，是做到心中對於個案

重心大致有一個底。

很快翻完正文，就要迅速檢視正文後面所附的圖表。先注意是什麼類型的圖表，例如有是否已列出資產負債表和損益表、組織結構圖、主要人物的簡歷、財務經營比率等。這些資訊可以幫助我們節省不少分析時間，否則若盲目的讀，做了許多分析，最後再看附圖時，才發現早已經提供了這些分析資料。

圖表一般分為兩大類，一類是多數個案都常有的，如一般財務報表、組織結構圖等，另一類則是個案所獨有的。對於前者要注意有何不同於一般的異常之處，如財務報表中有一筆沒見過的特殊帳目，就應該標出留待後來細加探究。你若能在這些常被人忽略的地方有所表現，則在全班討論時就多半能夠提出獨到的見解了。

對正文與附圖有了基本瞭解之後，就可以從容地仔細閱讀，如記點眉批和備註，但不要重複文中所述，而是點出要害，引進自己的觀察結果、體會與心得，指出與下一步分析有關的概念。如果是外文個案，做重點摘要是一種很好的閱讀方式。一邊讀正文，一邊要對照有關附圖，找出兩者之間的關聯。對於技術、組織方面的複雜描述不要不求甚解，一定要弄清楚。要把事實和觀點分開，並分清人物說的和實際做的，看兩者是否一致，不但要注意其說過和做過什麼，還要注意有什麼沒說和沒做的，以及為什麼這樣。千萬別對文中人物所說的看法和結論都照單全收，信以為真，而要想一想，真是這樣嗎？正文全看完，要再細看附圖，弄清楚其中主要的組成部分。

全班討論前夕，最好找出時間再把個案重讀一遍，溫習一下。不過步驟可不同於上次。雖然先掌握背景情況，但接著先別讀正文而是先看圖表，順序最好倒著看，即先從最後一頁看起，弄清細節，特別留心反常的圖或專案。這樣做的原因是，因為第一次粗讀時，往往越讀越累、越厭煩，也就越馬虎，結果虎頭蛇尾，對後面的理解不如前面，尤其時間緊迫時，倒讀較為保險。

■ 個案的個人分析與準備

個人分析與準備是企業個案學習的關鍵環節，目的是過濾資訊以及找到有效資訊的因果關係，也是一種創造性學習的過程。這項環節的基礎打好了，不但能為個人決策提供可靠的根基，而且可以將全班的個案討論分析，朝著高品質、高水準的方向推進。同樣的，做好個人分析和準備有其內在的規律，需要學生認真琢磨、悉心體會，本節從不同層面提出九個方向的問題。

■ 個案分析的基本角色

個案分析者可以從兩種基本角色來出發：

1. 當事者的角色：個案分析也屬於一種「代理式學習」，不能站在局外旁觀者的角度，「純客觀」學究式的分析與評論。分析者需要進入角色，站在個案中主要角色的立場去觀察與思考，設身處地去體驗，才能憂其所憂與主角共命運，這樣才

能有真實感、壓力感與緊迫感，才能真正達到預期的學習目的。

2. 總經理或企業所有人的角色：高階管理課程的目的就是為了培養學生轉變為高階管理者所必須具備的能力。因此，這種課程所選用的個案，往往會要求學生從全面性的綜合角度去分析與決策。對於這類涵蓋整個企業經營管理的綜合性個案，學生應該站在總經理或企業所有人的角色來分析個案，並體會總經理決策經常面臨的時間與風險壓力。

■ 個案分析的基本技巧

個案分析技巧包括兩種互相依賴的構面。第一個構面，就是要對所指定的個案，做出深刻而有意義的分析，包括找出個案情景中存在的問題與機會，找出問題產生的原因以及各問題間的主從關係，擬定各種備選行動方案，提供各自的支援性論點，進行權衡對比之後，從中做出抉擇，制定最後決策，提出可供集體討論的建議。第二個構面，是指如何以嚴密的邏輯，清晰而有條理的口述，把自己的觀點表達出來。不具備言詞表達的技巧，縱然前述分析的品質很高，也很難反映在個案討論的成果中。

■ 個案分析的一般過程

究竟採用哪種分析方法，需要分析到何種深度，將取決於分析者對於整個課程所採取的策略。但不論你的策略為何，這裏提供一個適用性很廣，既簡單又有效的分析過程，它包括五個主要步驟：

1. 確定本個案在整個課程中的地位，找出個案中的關鍵問題。
2. 確定是否還有與已找出的關鍵問題有關，但卻未分派的重要問題。
3. 選定適合分析此個案所需採取的分析方法。
4. 明確的分析系統與主從關係，並找出分析邏輯的依據。
5. 確定所要採取的分析類型和扮演的角色。

■ 關鍵問題的確定

有些教授喜歡在分派個案作業時，順便附上若干啟發性的問題。多數學生總是一開始就按所分派的問題去分析，進而變成了逐題作答，問題答完了，分析就算做好了。做為學習個案分析的入門途徑，此法也具有一些優點，但不宜成為唯一的辦法。老師出個案問題，往往能夠成為一個相當不錯的分析提綱，但那是老師的，不是你的，不是經過你自己獨立思考所形成的分析系統。逐題作答不可能是一套綜合性分析，最多也只是孤立的問題解答。最好是在初次瀏覽過個案，開始再次精讀之前，先向自己提出幾個基本問題，並仔細反覆地思索它們。

1. 個案的關鍵問題，主要矛盾是什麼？

2. 為什麼老師在此時此刻安排這一個個案？它是什麼類型的個案？在整個課程中處於什麼地位？它與課程中已讀過的哪些內容有關？它的教學目的是什麼？
3. 除了已安排的思考題之外，此個案還有沒有別的重要問題？若有，是哪些？

這些問題的答案往往不那麼明顯，不妨在小組中跟同學們討論一下。這三個問題要互相結合起來思考，不要獨立地去想。最好一直抓住這三個基本問題不放，記在心裏，不斷地試圖回答它們。一旦想通了此個案的基本目的與關鍵問題，你的分析自然綱舉目張，命中要害。要是全班討論後，你還沒有搞清楚，可以再去請教老師和同學。

■ 找出未安排的重要問題

把握住個案的內涵與發掘問題要點，是個案分析的重要挑戰。一般憑著自己的常識去找就行，但最好能圍繞著個案主題，並結合課程去發掘。找出這些問題的一個辦法，就是試著去設想，假如你是教授，會向同學們提出些什麼問題？有些教授根本不安排思考性問題，或者是討論時脫離那些思考性問題，不按問題的方向去引導，卻隨著討論的自然發展再提出問題，畫龍點睛地提示一下，啟發大家提出有價值的見解。你還得想想，在全班討論此個案時，可能會提出什麼問題？總之，要多思考，預先設想出一些問題與分析思路，一旦老師或同學提出類似的問題，你早已胸有成竹，便可沈著應戰。

■ 個案分析的方法

個案的分析方法，取決於分析者個人的偏好與個案的具體情況。在此我們介紹三種可供選用的分析方法：

1. 系統分析法：將分析的對象看成是一個把投入因素轉化為產出因素的系統，而瞭解系統的組成部分以及它們在轉化過程的互動關係，就能更深刻理解個案中各種事件發生的緣由。有時候可以繪製關係圖來表明整個系統，因為關係圖能幫助我們瞭解系統的組成及個案中各種人物在系統的地位與互動關係。例如，魚骨圖與流程圖就是系統分析常用的方法。生產系統的「投入－產出過程」一般可分為流程型、裝配型、批量型與專案型等，而它們的分類也與企業的組織功能組成有關。
2. 行為分析法：分析著眼於組織中各種人員的行為與人際互動關係。行為分析法特別重視人的行為，是因為組織的存在、文化、行動都離不開具體的人，並且要由成員們的行為來體現，把投入變為產出，也是透過人來實現的。人的感知、信念、態度、個性等特徵，組織內部的各種衝突與協調，組織中人們與外界環境的關係，組織文化、行為規範、社交結構等，都是行為分析法所關注的。
3. 決策分析法：不僅限於「決策樹」或「決策論」兩種方法，任何一種程式化的模型或工具來評價並選擇最佳方案，都可被視為決策分析法的運用。同學們除了需要熟悉數種決策分析工具以及如何評估最適方案之外，還要了解備選方案之間的相互關係。例如，個案中所描述的事件與方案實現的關係，以及此事件出現可能

性如何。

■ 明確系統分清主從

所謂「明確系統，分清主從」，就是使之「條理分明」，把個案提供的大量紊亂資訊歸納出來條理與順序，弄清楚它們之間的關係是主從還是並列。並在此基礎上，分清各項問題的輕重緩急。

無論你提出怎樣的觀點，都要有充分的論據來支持。這些支持可以是個案中提供的資訊，也可以是其他來源得來的事實，也可以是自己的經歷。但是個案資訊往往過量，若一一予以詳細考慮，會消耗大量精力與時間，所以需要篩選其中最重要的事實與資料。最好先想一下，你所採用的分析方法，需要哪些事實與資料？然後再回過頭去尋找它們，這樣可以節省不少時間。此外，並不是所需的每一件資料都能找到，有經驗的分析者總是會設想，若此個案未提供相關資訊，我該做出什麼樣的假設？換句話說，有時同學需要對個案情境做出創造性的假設。初次從事個案分析的新手們總以為假設就是不現實與不可靠，殊不知在現實生活中，資訊總是難以完備精確，時間與經費都不足以取得所需的全部資訊，這時就需要採用假設與判斷去補充。既然是決策，就不可能有完全的把握，總是會有一定程度的風險。

最後還應提醒一點，如果能透過定量分析來支持你的立場，必將有助於強化分析與建議的說服力。我們並不主張刻意的「擺弄數位」，然而創造性地運用一些定量分析技術來支持自己的論點，正是學生在個案分析課程中所能學到最寶貴的技巧之一。這種技巧一旦成為習慣或反射性行為，就能使你成為一位出類拔萃的管理人才。

■ 個案分析的策略類型

個案分析的策略類型，可說是五花八門，不勝枚舉。雖然這些策略類型各自呈現不同的深度與廣度，不過也不是分析越全面、越深入則越好。因為有時候時間效率也是非常重要，最好還是針對個案性質以及你的分析策略，來決定如何選擇最佳的個案分析類型。

1. 綜合型：對個案中所有關鍵問題都進行深入分析，列舉有利的定性與定量論據，提出重要解決方案和建議。
2. 專題型：不是全線出擊，而只著重分析少數幾個問題。所選的當然是最內行、最有把握、最可以充分表現的問題。這樣便可以對他人意見進行批判，或自己提出完美的分析與獨到的創見。在個案討論中，你只要把某一個問題分析的淋漓盡致，就可獲得教授高度的評價。
3. 先鋒型：著重分析你認為教授可能首先提出的問題。因為開始時往往容易冷場，要有人帶頭破冰，放響第一炮。這種一馬當先、飛騎闖將式的分析，通常也不需要太詳盡。第一個分析意見將具有指標與引導作用，最好先把主要的問題和備選

方案大體列舉出來，供大家進一步剖析討論。當然先鋒都會令人印象深刻，也可謂你自己爭得頭功。

4. 游擊型：對某一較明顯的問題，做簡短、蜻蜓點水式的分析，觀點可能是一般性與表面的。游擊式分析是當同學因故沒有準備，倉促上場時所採用，也是一種以攻為守的「求存」戰術，目的是掙脫困境。當然只能在萬不得已時，偶爾為之，向教授表示你積極參與課程討論的態度。
5. 資訊型：這種分析的形式很多，但都是提供個案之外其他來源的資訊，例如從期刊、技術報告、企業年報、乃至個人經歷得來的資訊。這種資料有時會對個案問題分析極有幫助，因為是你為全班提供了額外的資訊，功勞簿上會記上一筆的。

■ 個案分析的陳述與表達

完成了上述分析準備，不等於工作已經完全就緒，還差很重要的一步，就是把你的分析變成有利於課堂陳述的形式。有些學生紙上分析做得頗為出色，可惜不能流暢表達，無法將高見傳遞給他人了解。表演與說服他人的能力是一種重要的專業技巧，也是個案分析課程中期待同學培養的一種能力。關於如何建立這方面的能力，在此提出三點參考建議：

1. 要設法把你想所說的東西具體化。例如，把你的發言要點以提綱的方式簡明而系統地列舉出來；用一幅「決策圖表」說明備選方案的利弊，並且列表各方案的強弱長短。鼓勵學生為課堂討論預製掛圖或投影片，因為這可以提高討論的品質和效率。在有投影設備的條件下，應充分發揮堆多媒體投影的作用。可以當場在空白投影片上畫和寫，一般採用藍筆或綠筆效果最好，黑筆次之，紅或黃最差。每幅投影片或掛圖上資訊不宜過多，複雜圖表可分置在幾張片子上。可以邊說邊放，也可以請他人代放，自己專心發言。不過使用投影片或單槍投影時最好先與教授溝通，取得同意和協作。
2. 可以把你的分析與大家過去所共有的經歷聯繫起來，利用聯想與對比的方式，方便大家接受與理解。
3. 不必事先把想講的細節全寫下來，那不但浪費精力，而且到時反而不易找到要點，還是列一個提綱較好。報告時要保持靈活，不要把思想約束在一條窄巷裏，否則當教授請你澄清一個簡單問題時，便會使你茫然不知所措。

■ 個案學習小組的集體學習與準備

以學習小組方式組織同學進行課前討論，是個案教學中不可或缺的步驟。這是因為較複雜個案，如果沒有小組的集體努力與相互啟發，個人很難分析得好。而且，不盡然人人都有機會在全班發言，參與小組討論對於同學也是重要的一種學習成長。此外，學

習小組總是取自治管理，小組活動可以使大家學習到很多有用的人際關係技巧與組織能力。

■ 個案學習小組的建立

小組建立應採行學生自願組合方式，使其成為高度自治的群體，但小組能否成功發揮應有的作用，將取決於下述五個條件：

1. 分組的及時性：根據調查，績效良好的個案學習小組多半是較早組成的，而且他們多半在開學之前就完成分組。分組早的好處是對容易尋找組員、組員間有較多時間沒培養默契，學習活動起步也可早一些。
2. 規模的適中性：調查顯示，績效良好的個案學習小組規模都不大，一般以 4~6 人為宜。小組人數過多時，集體活動時間較難安排。不過當一些組員無法每會必到，但小組又希望每次學習人數不少於 5~6 人時，那麼就不妨多接納 1~2 人。小組規模的大小也應考量課程的難易度，當課程較容易，對分析的綜合性要求較低，而且不強調小組學習的作用，那麼 2~3 人的規模即可，反之，則至少應有 4 人。
3. 自覺性與責任感：這是指組員們對小組的負責心與紀律，對預定的集體活動不遲到、不缺勤。如果常有成員任意缺席，小組的作用就不能充分發揮，團隊學習的效果將大打折扣。
4. 互容性：如果組員間脾氣不相投，個性對立，話不投機，互容性低，就不會有良好的溝通。當小組中出現過於強勢的成員，可能大家會被他趾高氣昂、咄咄逼人壓住了，不能暢所欲言，反而不利於小組共同學習的本意。當然強調互容性，並不是主張一團和氣，不同觀點的交鋒還是有必要的，關鍵是要尊重他人意見，並保持包容的態度。
5. 互補性：是指小組成員之專長認知有所差異，並形成互補。不過許多人喜歡找私交好、同質性高的朋友入組，以為有利於溝通，但卻忽略了互補性。我們不是主張要拒絕好友參加小組，而是最好根據課程需求來尋找組員，以收集思廣益之效。

■ 學習小組的活動管理

要建立一個有效能的個案學習小組，應該在管理方面注意下列事項：

1. 明確對組員的期望與要求：如果有幸成為組長，首先要讓大家知道，組員的職責是什麼？建議在第一次小組會議就向大家提出清楚的要求：(1)小組開會前，成員必須將個案從頭到尾讀一遍，並備妥適當的分析；(2)人人盡量每會必到，如與其他活動衝突，小組活動應優先考量；(3)給予每位成員在小組會議上發言的機會，不允許有人壟斷發言；(4)當成員做出了有益貢獻，應受到組內的尊敬，首先讓他

(或他們)代表小組在全班發言；(5)若有人屢屢缺席，到會也不作準備，毫無貢獻，就不能讓他分享集體成果，嚴重的話，應請他退組。有時小組爲了某些瑣事（如開會時間、地點、討論順序等）而爭吵，或因話不投機，拂袖而去，甚至爲爭奪控制權而對立。但關鍵還是看小組是否能做出成果，對團隊學習是否確有幫助，如果花了時間而沒有收穫，小組將會失去凝聚力，各種矛盾就會出現。

2. 建立合理程序與規則：所謂合理是指有利於小組成果的產出，因此我們提出一些建議：(1)要選好地點，除了方便與沒有干擾，最好可以備有坐和寫的桌椅，或有塊小白板會更好；(2)要定好開會時間，一經商定，就要使之制度化。每一個案最多討論 3 小時，時間定了，大家就會注意效率，海闊天空地瞎扯就會減少了；(3)要開門見山，節省時間；(4)要及早確定小組領導的方式，可以用協商或表決的方式推出組長，負責主持會議和作業分派，也可以採取輪流方式，使每個人有機會表現組織領導能力；(5)要盡早確定個案的分工。通常分工是允許的，甚至是受到教授的鼓勵。同組的同學在各自書面報告中，使用集體做出的圖表（報告分析本文必須自己寫，不得雷同）。爲了發揚每個人的特長，可以把分工固定下來（例如某成員專門負責財務分析），也可以因每次個案的差異，而隨時調整分工。最好是授權組長來負責分工，做組長的人就必須先行一步，早把個案看過，擬出分工構想。

如果可能的話，在全學期中使每個人都有機會承擔不同類型的工作，以便彌補弱點與不足。因此，組長得考慮安排適當機會，使每個人在弱項上能得到訓練。事實上，個人弱項進步了，全組總成績也水漲船高。好的組長會巧妙地安排不善演算的組員，有時也去做一下數理，而讓長於財會的同學適當分析一下人際關係的問題。學習在自己的弱項上提出較好的方案，並觀察這方面擅長的同學是怎麼分析的，相信所有小組成員對會因此而獲得顯著的成長。

3. 爭取實現「團隊精神」：從組織行爲的角度來看，小組也像個人，要經歷若干發展階段，才會變成學習效能較高的組織。個案學習小組的成熟過程，一般包括五個階段：(1)互相認識；(2)確定目標與任務；(3)衝突與內部競爭；(4)有效的工作合作；(5)形成團隊精神。小組若是具備適當的成員組合，又制定出合理的工作程序與規範，就易於較快越過前三階段，而達到第四階段並實現團隊精神的最高學習境界。具備團隊精神的學習小組，成員常常需要做出承諾與犧牲，他們注意傾聽夥伴的意見，互相鼓勵支援，信任領導者，凝聚成爲高效能的群體，並致力於完成既定的集體學習目標。