

# 學生應如何準備個案討論

中山大學 企業管理系所

劉常勇

「僅僅聽智慧的言語和理論的知識，並無法使一位學生具備經營管理的能力」，這是所有企管教師都能瞭解，但同時面對的問題與困難。每一位進入管理研究所就讀的學生，都希望兩年的學習，能使他（她）未來獲得一份具有較高地位的管理職務。如果，管理教育無法達成培養主管能力的目的，那麼年輕人是否應直接就業，由工作的磨練來增加經營管理能力，反而收穫要來的更大。雖然許多經理人的管理能力都是來自於工作實務中培養，不過等到他完全體會管理的真義與累積足夠的管理能力，通常已虛度許多時光，或付出許多失敗的慘痛代價。因此為使經驗能夠傳承，前人總是希望能將過去的經驗與教訓，移轉給後人，以加速學習的效果。張忠謀決定1998年開始到交通大學講授高科技企業的經營經驗，但不知聆聽其授課的同學，是否都能因此而獲得張忠謀的經營能力或經驗？

一位歷經千辛萬苦而成功的企業家，希望能將其事業經營經驗與心得，傳承給年輕的兒子，來接棒董事長的職務。不過經常事與願違，因為經驗大都是難以言傳，而年輕的兒子並未因父親的傑出成就而因此傑出。這是否顯示，有價值的經驗知識，很困難移轉他人。尤其管理的知識與經驗，更是困難經由口述的方式，來進行完整的移轉。這也是為什麼許多企業管理系畢業的大學生，經常感覺無法學習到有用的專業知識，或學習許多不知如何使用的理論。縱然一些經理人熟記許多管理理論，但經常還是會重蹈覆轍。因此如何加強學習的效果，如何採取有效率的學習方式，就成為管理教育上的一大課題。

## ■ 管理教育的目的與方式

管理教育的目的，在於培養學生具備能夠擔當重要企業管理職位的能力。這項能力的內涵包括：能發覺複雜現象中的各項潛在問題；能有系統的分析問題結構，並進行必要的推理與歸納；能做出正確的判斷，並提出一套完整的解決方案；能將自己的觀點有系統的陳述，並與他人溝通；能聆聽他人的意見，並加以判斷等。

然而學習者的動機與投入參與程度，卻是影響學習成效的關鍵要素。因此管理教育對於建立學生的學習動機、發展良好的學習環境、以及引導學生投入參與等教學機制，應給予高度的重視。而個案教學法，就是一種希望能夠達成上述學習目標的一種管理教育方式。

一般講述式的理論傳授，雖然有其共通的價值，但不足以包含複雜多變的實況。例如，教師在課堂上告知學生，在綠燈出現以前，千萬不能過馬路。這樣的理論，一般而言有其共通的正確性。不過，當學生在路口遇到交通號誌故障時，就不能執著於理論，而必須自行判斷，何時才是過馬路的最佳時機。而個案教學的目的，顯然就是在培養學生如何在各種複雜萬端的企業實況下分析問題，並即時做出可行的決策。

在個案教學的課程中，教師與學生是共處於一個平等的地位，學生是經由參與課堂討論，而獲得學習成長，因此是一種團體學習的過程。由於教師在個案教學中並未提供許多智慧與知識的結晶，因此學習成果較多的來自於學生的參與以及相互學習。也就是說，學生要主動的閱讀資料、分析問題、提出觀點、相互討論、並且發展出一套對於問題的解決方案。而培養獨立思考與問題分析解決能力，就是個案教學的主要目的。

## ■ 學生在個案教學的工作任務

由於企業個案的種類極多，有簡短的、冗長的、單一問題的、複雜問題的個案；有答案單一明確或答案多元化的個案；也有屬於評論型或決策型的個案。因為種類多，教學目的各異，因此在使用方式上也有很大差異。

有的教師將個案視為講授教材中的一部份，因此主要由教師來評析個案。也有教師將個案視為作業，要求學生解答個案中的問題，並在課堂中報告解決方案，然後再由教師進行評論與補充。還有採用詢問學生意見的方式，由教師主導個案的討論與分析，並最後做出結論。

不過最理想的個案教學方式，還是由學生來主導整個個案分析與討論的過程，並由學生自主討論來產生決策方案。以下說明學生在個案教學課程中所應承擔的角色任務：「當學生拿到一份個案討論作業，首先要進行全文閱讀，然後判定這個個案討論的重點議題是什麼，分析時應持怎樣的態度，以及是否有未指明的隱含問題。待明確上述問題後，接著就要決定所擬採用的個案分析方法，以及如何產生強而有力的分析成果，並與同學進行小組討論；最後再決定，課堂陳述的方式與技巧。」

## ■ 如何準備個案閱讀

進行個案教學，首先會發給學生大量的個案資料，目的是引發他們的閱讀與思考。這些個案資料主要包括各類企業實務、作業過程、以及經營管理上的問題，而學生需要針對這些資料內容進行分析、討論，並提出解決問題的方案。經由大量的個案資料閱讀，學生對於企業經營實況與問題，將有比較深刻的認識。日後在工作中，如遇到相似的企業問題，也比較能夠發揮分析與解決問題的能力。

一般而言，個案資料包含許多有助於個案分析的重要資訊，主要以文字與圖表兩種形式顯示。對於一個比較冗長的個案，學生可以先採快速閱讀的方式，瀏覽一遍個案內容，目的是概略瞭解個案的含意。然後再進行一次較仔細的詳讀，以全面瞭解掌握個案的全文要旨。

個案教學過程中，閱讀個案本身就是重要的學習手段。因此在個案教材設計時，可以考慮加入較多的產業背景資料或相關的理論，如此學生在準備個案的過程中，將得到更多的學習機會。當然也要注意，這些參考資料不要侷限學生的創新思考或自主發展解決方案的機會。一般而言，對於初次進行個案教學，或個案教學僅附屬於一般講授教學，比較適合提供較多可指導個案分析的理論資料。當然教師也可以提供一些有助於個案分析的附件資料，目的是增加學生學習的廣度，以及擴大思考空間。

如果個案已明確指出問題對象，則同學可以逕行進入個案問題分析的階段。但如果個案並未指明需要分析的議題，則同學就有必要自己來尋找其中隱含的問題。一般而言，圖表中的數字或人際互動關係，對於個案分析具有重要參考價值，常常是隱藏問題之所在，因此這時必須對於圖表內容有比較深入的瞭解。當然教師也可以要求學生在指定的討論問題以外，自己再尋找可能的潛在議題。

## ■ 個案分析的方法

一般而言，個案分析的過程首先需要確定問題內容，然後自個案中尋找有關的事實資料，再決定採用的分析方式、模式架構、理論依據，並對問題進行多角度的分析，最後提出一套可行的方案。但解決複雜的問題，往往需要一個比較系統化的分析程序，如此才容易較快速的產生問題解決方案。在哈佛商學院教學教材中，建議的問題解決程序如下：

1. 說明問題
2. 收集有關此問題的事實資料
3. 分析問題的關連原因
4. 提出可行的問題解決方案

5. 評估各項方案的利弊與風險
6. 權衡利弊與風險，發展評選方案的基準
7. 選出最佳的方案
8. 提出問題解決方案的實施步驟

要自一篇情節複雜或充滿各類資訊的個案文章中，理出可供分析的頭緒，確實需要花費一番工夫。因此運用有效的分析工具，自然有助於提昇個案分析效率。一般常見的個案分析方法，包括系統分析、行為分析、與決策分析等三類，且三種方法並無所謂優劣之分，事實上可以被使用於同一個案分析的過程中。以下簡介這三種分析方法：

### ■ 系統分析方法

運用投入(input)、程序(process)、產出(output)的系統觀，來看待個案問題，將個案中的資料分別整理歸類於系統中的各元件(components)，並建立元件之間的互動關係。系統分析方法可採行的工具，包括：系統流程圖(process flow diagram)、因果關係圖（或魚骨圖）、關聯圖等。系統分析法有助於釐清資訊關係，並且以清晰簡明的圖表來說明個案中各重要因素的關係。

由於各類企業管理理論本身即建構在企業系統的架構之中，因此以系統分析方法描述個案的組織與作業關係，將有助於在個案分析過程中引用有關的企業管理模式，做為決策方案的依據。例如，經由判定該生產系統屬於連續製程(continuous flow)、組裝量產(assembly line)、或訂貨生產(job shop)，而引用不同的供應管理模式。

### ■ 行為分析方法

人與組織、環境的互動關係往往是許多個案分析的關鍵議題，所謂行為分析就是運用行為科學的觀點，來分析人的價值觀、認知標準、社會結構可能對於企業組織運作的影響。行為分析法將著重於分析個案主角人物的性格、行為風格、以及其與組織中其他人物部門間的關係，並判斷可能對於個案問題解決帶來的影響。

如果將前述系統分析方法視為建立個案中事物的理性關係，則行為分析將屬於判定個案中人物角色的感性特徵。由於問題的發生常有複雜的人事因素，而問題的解決又需要經由人來執行，因此個案人物的人格特質、組織中人際關係、人與外部環境的互動等有關因素，經常是個案分析中不可忽視的一項重點。

### ■ 決策分析方法

決策分析對於個案中問題解決方案的分析評估極為重要，採行的手段也不僅止於所

謂的一般決策理論與決策樹，各種的管理科學模式如：損益平衡分析、投資報酬率分析、存貨控制與成本計算模式、投入產出分析模式...等，都應包含在決策分析方法之中。

雖然個案分析經常在資料不足的情況下進行，但發展問題解決方案仍然是分析者的責任。因此如果能提出具體數字，並藉助客觀科學的決策分析模式來支持決策方案，必將是比較具有說服力。但是採用的決策分析方法，也不宜過於複雜，因為具有說服力的個案分析，必須是易於溝通瞭解。

## ■ 個案分析的策略

由於個案資料經常陳述眾多繁雜的事實資料，因此如何快速的掌握問題重心，將是個案分析的一大挑戰。企業決策經常也是面臨時間與資源不足的情況，因此傑出的經理人比較能夠把握問題重心，並只針對重點問題進行診斷。所以掌握重點，針對重點議題進行分析，是個案分析可以採行的一項策略。

當確定個案分析的重點議題後，即可針對分析需要，搜尋有關的事實與資料，並發展適合的分析模式。在資訊不足的情況下，分析者也要能夠大膽假設個案的背景以及未來可能發展的幾種情境。如何在資訊不足情況進行大膽假設與小心求證，本來就是個案分析訓練的目的。因此一位經驗豐富的個案分析者，經常能夠：「抓住問題重心，發展分析模式，收集相關資料，大膽進行問題假設，果決提出決策方案，小心評估未來可能發生的各種情境與風險。」

## ■ 課堂陳述的技巧

一個再好的個案分析成果，如果無法在課堂中向大家完整的陳述，那麼所有的心血可能就付諸流水；因此課堂上陳述能力與技巧的培養，也是十分重要。一個好的個案課堂陳述可以考慮採行以下幾種作法：

- (1) 運用事先製作的投影片做為溝通工具，但須注意投影片上的資料必須簡潔，可以顯示系統關係或分析的觀點模式；
- (2) 陳述的內容最好與課堂成員所熟悉的理論、觀念、事實經驗有所關聯，如此才容易產生較有力的說服效果；
- (3) 以結構化方式進行有條理的陳述，方便教師整理記錄在黑板上，如此課堂成員才容易充分掌握你的觀點，並做更深入的討論。
- (4) 不要企圖一次陳述過多的議題與觀點，以免模糊了焦點。每次針對一項重點議題進行報告，過於細節的分析內容不必在課堂上詳述，可以採書面方式提出。
- (5) 針對個案議題的課堂陳述，有時也不必是完整的。只要能提出新的觀點或適時指出問題之所在，有益於課堂討論的進展，都是一種有貢獻的發言。

總之，課堂陳述切記不要雜亂無章、過於冗長、模擬兩可，一定要有明確的意見與觀點，而且要針對重點說明，不要迂迴前進，說一大堆與個案本身無關的話題。

## ■ 課堂討論的態度

個案討論是一種集合個人學習與團體學習的互動式教學，因此學生積極參與成爲影響學習成效的重要因素。參與的方式包括：課前充分的準備、課堂中傾聽他人的言論、對於他人觀點適度的回應、增益課堂整體討論的成果。因此是一種獨樂樂不如眾樂樂的學習方式，同時眾樂樂所獲得的成果遠要大於獨樂樂。

個案討論也是一種培養溝通能力與表達能力的機會，同學應學習如何正確表達自己的意見、說服別人的方式、傾聽別人的意見、綜合討論的結果、以及修正自己的觀點等。因此個案討論的每一位參與同學，都要存有一份貢獻課堂討論的責任感。也就是說，不能光聽而不言，不用擔心出醜或不高明；唯有說出自己的想法，才有機會面對大眾測試與考驗，並將課堂討論發言，視爲一種提昇自我能力的挑戰。

由於中國人一般不習慣於公開場合主動表達意見，因此對於課堂討論進行心理建設也是十分重要的工作。首先，教師要與學生溝通，使其充分瞭解有關課堂討論進行的程序以及成績評分的標準，尤其要建立自由發言的課堂文化。其次，在課堂進行時，每位同學都有參與討論的心理準備，並爲發言的角色預先定位，以及時掌握發言機會。最重要的還是要養成積極參與，主動表現的態度，在不妨礙課堂討論秩序的原則下，爭取每一次的發言機會。

## ■ 課堂討論的過程與模式

個案討論的過程大致可分爲三個階段：(1) 確認個案背景與問題的情境；(2) 分析關鍵議題與可選擇方案；(3) 建議可以採行的方案。雖然討論的進度是由教師來引導，不過討論的重點與方向，還是要視學生發言內容而定，經常會有很大變化彈性。因此仔細聆聽課堂發言的內容，充分掌握討論的重點議題，並適時提出自己預爲準備的觀點，就可以在個案討論課程中獲得滿意的表現。

一般而言，當某位學生對於個案提出一套觀點之後，進一步引發課堂討論的模式，大致可歸納爲以下幾種類型：

- (1) 師生詢問式對話：教師提出問題，以進一步澄清學生所提出的觀點；
- (2) 師生挑戰式對話：教師以不同立場的意見，挑戰學生所提出的觀點；
- (3) 師生假設式對話：教師對個案情境做不同的假設，來詢問學生，藉以擴大分析的範圍；
- (4) 生生交流式對話：其他同學提出呼應的補充意見、挑戰性意見、或詢問式意見，並進而帶動課堂討論的氣氛；

- (5) 生生角色式對話：在教師指定下，學生分別扮演不同的個案人物進行對話，以突顯角色立場間的觀點差異；

有時為增加個案討論的深度，教師提出較複雜的問題，可能造成全班一片緘默。這時教師可以提供進一步的資訊以誘導分析或逕行說明可能的答案，但更理想的方式，還是鼓勵學生主動提出各種假設情境，並說明可能的分析架構。只要課堂呈現積極的討論氣氛，學生還是樂意參與困難問題的討論，並協助教師發掘可能的解決方案。

## ■ 課堂討論的學生角色

個案討論課堂中，學生可以從許多不同的角度立場發言，來增益討論的內容。因此，雖然你不是對於該個案有專精的見解，仍然可以積極參與討論，並提出具有啟發性的意見。一般而言，課堂討論常見到的學生角色有以下八種：

- (1) 專家型：對個案分析曾下很大的功夫，能在課堂中主動提出全面詳細的見解；
- (2) 顧問型：對個案有深入研究，但在適當時機才會提出自己的見解；
- (3) 機會主義型：對個案雖無完整見解，但能注意傾聽課堂意見，並掌握發言機會，適時表達自己的觀點；
- (4) 問題引導型：能針對課堂討論觀點，適時的提出關鍵性問題或疑點，有助於引導討論的深度；
- (5) 資訊分享型：對於書面資料以外的相關個案背景資訊有所研究，能在課堂上提出與大家分享，以擴大討論的層面；
- (6) 經驗分享型：過去曾有類似的實務經驗，並能在課堂上提出與大家分享；
- (7) 角色扮演型：對於個案中關鍵人物角色有深入研究或有類似的背景經驗，並能以該角色立場表達觀點；
- (8) 綜合歸納型：能傾聽各方的討論意見，並適時在課堂提出一些綜合性的見解。

但無論你在個案討論課程中扮演何種角色，採取積極參與的態度，應該才是最佳策略。在個案討論課程，積極參與主動發言，增加教師對你的認識，必然有助於課程成績的表現。一般而言，只要是經過充分準備後提出的觀點，無論是否正確，對於引發課堂討論都會有正面的貢獻，因此均會被教師肯定為有價值的發言。所以與其被動等待教師提出問題挑戰，不如主動抓住機會發表自己預先準備的觀點，爭取表現的機會。

## ■ 課堂討論心得整理

課堂討論如果未能將心得即時加以整理，就會發生「為山九仞、功虧一簣」的後果。

尤其當一週內需要同時討論好幾個個案時，幾天前的課堂討論心得，可能早已拋之九天雲外。因此最佳的心得整理時機，應是在個案討論結束的當天，可以採用條列方式來記錄所獲得的心得。一般個案心得的內涵可區分為四大項，分別是：個案所提供的事實經驗(Fact)、個案分析適用的理論依據(Theory)、個案問題的解決方案(Solution)、個案討論所歸納出的共通性觀點(Generalization)。

有時教師也會要求學生課後撰寫個案分析報告，做為成績評定的一部份。一份好的書面報告，必須是打字裝訂格式整齊，顯示撰寫者的用心與重視。教師評閱個案分析報告，主要看報告結構是否條理、是否掌握重要議題、分析方法是否適當、解決方案是否可行、以及觀點是否具有創見。一般而言，個案書面報告只要能充分掌握課堂討論的議題與觀點，展現系統分析能力與歸納整理的撰寫品質，大都能迎合教師要求，並獲得不錯的成績。

## ■ 增進課堂表現的技巧

在個案教學課程中，能夠充分運用課堂表現技巧的同學，往往會獲得較優的成績，同時個案討論的收穫也較豐富。以下介紹幾點有助於增進課堂表現的技巧，提供有心學習的同學參考：

### ■ 選擇座位的技巧

為容易記憶學生姓名，教師一般均會採取固定座位的策略，因此每位學生有必要為自己選擇一個有助於課堂表現的位置。在理論上，只要是教師視線所極，都是理想的座位。但居於教室中間略超前的座位，發言容易受到注意，且溝通的效果最佳，應該是第一選擇。對於不習慣在大眾眼光下發言的學生，可以選擇最前排的座位，因為你唯一需要面對的只有教師。至於因害怕發言而退居後排，是最不智的決定，也會給課堂成績帶來負面影響。不過如果屬於能夠經常主動發言的學生，為避免鋒頭過盛而退居後排，則也不失是明智的選擇。

### ■ 成為課堂討論的要角

聰明的學生會設法在課堂進行之初，創造在師生間的良好形象，並成為以後課堂討論中不可或缺的要角。體型、外表、口才出眾的學生，建立公眾形象較具有優勢。不過，在第一次個案討論中的優異表現，往往容易使人印象深刻，以後被教師指名發言的機會也比較多。另外，當課堂討論陷入緘默之際，經常能適時提出新觀點的同學，其發言也比較受到全班的重視。總之，課堂就如同社會一般，用心準備的人比較能夠掌握機會，也比較容易出人頭地。

### ■ 組成有默契的討論小組

在個案分析課程中，課外小組討論的重要性是僅次於所謂的課堂討論，甚至許多學生認為前者對於學習成長的貢獻要大於後者。課外小組討論成敗的關鍵因素，將在於成員是否形成團隊默契，並能積極參與貢獻，而非成員在分析表達能力的高低。一個好的討論團隊，能形成定期聚會，成員均會珍惜每一次的討論機會，並毫無保留的交流意見。當討論到一些非小組成員熟習的議題，也能邀請具有專門知識的同學出席指導，分享經驗，相互提攜。

## ■ 回答課堂問題的技巧

在個案討論課程中，經常有許多回答問題的機會，能善加把握的同學，比較容易獲得好的課堂表現成績。當你被教師指名回答問題時，切忌以「不知道、無意見」回覆，因為那可能會被他人誤為你是「無知或未曾閱讀個案」。縱然心中對此問題尚無明確的答案，也要對所知的問題分析提出一些建設性的意見。聰明的學生會猜測教師在課堂上可能提起的引言話題或問題，並預先加以準備，這樣往往能搶先回答問題，並在教師心目中產生良好的印象。當同學在課堂中向教師提出問題時，也要預先準備一些對於該問題的分析觀點，因為教師大都會先向提出問題的同學進行反問。

## ■ 應儘早發展出一套個案討論模式

美國哈佛大學 MBA 學生在兩年學校課程中，大約有 500 至 700 次的個案討論。在經過長期閱讀個案、小組討論、課堂討論、個案報告的訓練過程，每位學生最後大都能逐漸發展出一套屬於自己的個案討論模式。不過由於個人學習體驗的不同，因此在摸索中不少同學也付出很大的時間代價。

經長期觀察學生在個案討論課程的學習過程，哈佛大學教師建議應總結前人的學習經驗，提供學生一份有關如何準備個案討論課程的手冊，以縮短學習的所需要的時間。本文所建議的部份觀念與技巧，就是引述自該份手冊，目的也是為增加學生在個案討論課程的收穫。

不過因為文化、環境、教學方式、個案內容、以及人格特質的差異，並沒有一套所謂個案討論課程進行的標準模式。因此每位同學除了參考前輩師長所提供的經驗建議以外，更重要的還是要發展出一套適合自己使用的個案討論模式。