

# 學生對於個案教學的體驗

中山大學 企業管理系所

劉常勇

個案教學與傳統教學的一個明顯的差異就是，學生必須要投入大量的腦力、必須要閱讀資料、產生自己的看法、與別人交換意見，進一步的收集資料、傾聽別人的觀點、表達自己的意見，並經由長期反覆的訓練，學生的知識廣度、分析能力、人際關係、表達能力、綜合能力都較以往來得成熟。這種學習成長的心路歷程，是傳統講授式教學所無法提供的。

---

## ■ 以下是一位學生對於個案教學的體驗

第一次接觸個案討論，心中充滿了好奇與期待，因為哈佛管理學院就是因此而成名的。個案討論與傳統講授式教學間最大的歧異就是，前者需要大量的學生參與，而後者只要學生被動的接收。但初次接觸個案教學，老實說，收穫並不如預期的想像。

教師發給我們一份個案資料，其中包括許多產業背景與企業實務上的訊息，由於資料的內容頗為繁瑣，雖然可讀性高，但也沒有很多值得記憶的知識內涵。不過個案所帶給大家的壓力是，必須要思考分析其中的問題，並提出合理的主張，或者一套可行的解決方案。但遭遇最大的困難，還是個案中提供的資料不足，再加上大家對於個案的產業背景或企業內部的真實情境也不甚瞭解，因此很難提出具體有效的方案，或強而有力的主張。

在課堂討論進行中，雖然大家也紛紛提出許多的觀點，但大部份皆是泛泛之論。由於教師並未提供個案的標準答案或對討論結果進行評論，因此在這種不成熟的討論中，似乎很難學到所謂的專門知識，當然也無法對個案提供深入的剖析。經常在個案討論中發生一種情形，各類不同的觀點或方案似乎都可行，由於資訊的不足，因此也難以判斷觀點的優劣。因此一兩個小時看似熱鬧的討論，不但心得不多，知識上的進步更少，甚至過去較明確的一些理論觀點，在複雜的個案實務下，好像反而變得模糊或更不確定了。因此有的同學反應，個案討論不但不能解決問題，相反的還增加了許多疑點。對於期待學習到許多專門知識的同學，參與個案討論的熱度也會逐漸的降低。

不過回憶這一階段，也不能說是完全沒有收穫。由於閱讀了大量的個案教材，因此對於產業與企業實務上的問題有更多的瞭解。再加上，同學間經常在不同的場合進行個案問題討論，往往發現許多自己沒有看到的問題，或截然不同的分析觀點，因此擴大了對於實務分析的認知。還有在進行個案分析時，由於資訊不足，經常需要自許多不同的管道收集資料，以強化分析的論點，因此對於產業與企業有關的知識，瞭解的比以往更多。總體而言，對於實務問題的認識以及實務知識廣度的增加，可能是這一階段最主要的收穫，而這項收穫是在其他課程中所無法得到的。

當個案討論經驗逐漸豐富以後，很明顯的可以發現，自己的分析能力較以往大為精進。讀完一個個案之後，比較能快速掌握問題所在，在錯綜複雜的事實資料中，也能夠有系統的建立因果關係，並用以推論分析，產生決策的觀點。縱然在資訊不足的情況下進行分析或採取決策，也能夠做出許多相關的假設，並在各種假設的情境下，做出明確強力的主張。這與個案討論初期，在隨意狀態提出毫無把握的決策方案，已有顯著的進步。

## ■ 個案學習的技巧

個案教學與傳統教學的一個明顯的差異就是，學生必須要投入大量的腦力、必須要閱讀資料、產生自己的看法、與別人交換意見，進一步的收集資料、傾聽別人的觀點、表達自己的意見，並經由長期反覆的訓練，學生的知識廣度、分析能力、人際關係、表達能力、綜合能力都較以往來得成熟。這種學習成長的心路歷程，是傳統講授式教學所無法提供的。

傳統企管教育在課堂上主要講授經營管理理論，由於許多學生未具有企業實務經驗，因此學習成效不彰，學生也抱怨不知將如何應用。而個案教學不但提供學生大量的企業實務資料，並要求學生針對具體實際的問題進行分析討論，提出觀點與解決方案。由於個案問題大都複雜且無條理，因此學生必須要理出頭緒，收集關鍵資訊，並在資訊不充足的狀況下提出主張，並說明原因與執行方案。因此，對於學生分析能力與決策能力的提昇，會有很大的幫助。而學生也會思考如何將在其他管理課程中所學習到的理論知識，運用在個案實務的分析中，來增加決策的信心與能力。

我們可以三部曲來描述個案教學法下，學生成長的過程。第一階段，學生體會到自己才是課堂的主角，在課堂中可以自主的發表高論，並且聽到許多不同觀點的意見。尤其發表高見之前，顯然需要思考分析問題，並且要有能夠說服他人的溝通能力。這是與傳統截然不同的學習方式，這一階段學習的收穫主要在獨立思考能力、分析能力、表達能力、溝通能力的增加。

第二階段，當學生充分認知課堂角色，以及對於個案分析表達的自信，很自然的會尋求個案討論中產生團隊合作的共識，並希望這樣的討論能夠具有顯著的成果效率。這時課堂討論文化將逐漸形成，學生們會設法維持一定的討論秩序與倫理，並力求討論成果的實現。所謂群策群力、集思廣益，將會在這一階段實現。

到了第三階段，學生們知道個案討論並無所謂最佳答案，而自己將是最終答案的決定者。因此在充分溝通與討論後，每一位同學都可以產生自己對於這個個案的決策方案，並同時認知還可能存在許多其他的決策方案。這時候，獨立思考與決策分析能力就能夠充分顯露，為了對決策負責，學生會更慎重的分析個案，廣泛的收集資料與聽取不同的意見，然後再做出自己的決定。

雖然個案決策不同於企業實際的經營決策，因為前者只是模擬，不須為後果負責，而後者是需要承擔決策失誤的風險。不過我們仍以為，個案討論將有助於決策分析能力培養，並且可以增加同學以後在實務工作上進行決策的信心。

總之，有系統、有計畫的實施個案教學，將可使學生在較短的時間內接觸大量的企業實務問題，培養學生的思考、分析、溝通能力，以及獨立做出決策的能力。通常經過一段個案討論訓練後，學生對於產業環境、商業行為、以及企業實務有較深入的瞭解，對於如何分析一個複雜的企業問題比較具有信心，也比較有能力經由系統分析提出一些可行的解決方案。個案教學法培育成長的學生，普遍顯示在企業任職的適應能力與表現

能力，比較未曾受過此類訓練的學生為佳，這與其長期接觸與分析個案實務的經驗有密切關係。

不過個案教學法也存在教育理想與企業現實差距的矛盾。一般教育理念比較強調真理的探索，但個案分析卻不關切所謂的真理，而較著重於可行方案的發掘。由於企業在進行決策時，因資訊不足、個人認知、風險態度、策略考量等，往往有許多不同的決策結果，也不以發掘真理為目的。因此個案教學只是希望管理教育的內容能夠更接近於真實，使學生畢業以後能夠更學以致用，才放棄一些理論上的探討。事實上，如果理論說教未能產生學習的效果，放棄也未必是一種教育的損失。