

哈佛商学院案例教学作用机制 及其启示

刘 刚

摘 要: 案例教学是哈佛商学院成功的基础,从知识来源看,它不仅注重向教师学习,还强调向同学学习及自我学习;从学习内容看,它实现了从注重陈述性知识到注重程序性知识的转变;从学习效果看,它有助于学生决策模式从非程序化决策到程序化决策的转变。借鉴哈佛商学院案例教学的作用机制,有助于提升我国商学院的案例教学水平。

关键词: 管理教育;哈佛商学院;案例教学;作用机制

成立于1908年的哈佛商学院(Harvard Business School,简称HBS)之所以能够培养出众多有影响力的企业家和职业经理人,被人誉为商界的“西点军校”,与其独特的案例教学(case method teaching)密不可分。系统地研究其案例教学作用机制,对于改进我国管理教育有很大的借鉴作用。

一、案例及案例教学的内涵

对案例及案例教学内涵的把握,是开展案例教学的基础。管理教育中所使用的案例(case),是指运用语言和各种视听手段描述的特定管理情景,以便学生能够站在当事人的角度,对相关管理问题进行分析 and 讨论,并提出相应的解决方案。在我国的管理教育中,一些教师将案例与例子(example)混为一谈,是对案例教学的曲解。能够调动学生讨论兴趣的案例必须矛盾重重,当事人面临着突出的两难处境;而例子根本没有悬念,只是为了支持或说明某一特定的观点,结果是既定的,难以让学生展开讨论。相应地,案例教学是指在教师的指导下,根据教学目的的需要,大量使用案例,通过对案例的分析与讨论,来提升学生的实际管理能力的教学方法。可见,案例教学以案例为基本教学内容,以师生互动为基础,以全面提升学生的管理能力为目标,是不同于课堂讲授的新型教学方法。

二、HBS案例教学作用机制模型

案例教学最早出现在医学和法律教育中。1910年,担任HBS院长的克普兰博士建议除课堂讲授外,积极采用学生讨论方式,将案例教学模式引入到管理教育中。1921年,克普兰发表了第一本管理案例集。此后,案例教学在HBS得到大力推广,到20世纪70年代,成为HBS教学的主流方式。HBS的案例教学是一项复杂的系统工程,我们可以用图1来描绘其作用机制。

从学生知识来源看,传统的课堂讲授局限于从教师到学生单方面的信息交流,教师构成单一的知识来源;而在案例教

学中,知识来源还包括同学、自我,其理论基础是交往教学理论。从学生学习内容看,传统的课堂讲授注重对陈述性知识的学习,而案例教学注重对程序性知识的学习,其理论基础是信息加工理论。从学生学习效果看,在传统课堂讲授的情况下,学生未来面对各种复杂的管理情景,需要开展相应的非程序化决策,决策难度很大;而案例教学则通过大量、有代表性案例的分析与讨论,使学生未来面对各种复杂的管理情景,决策模式能够实现从非程序化决策到程序化决策的转变,决策效率得以提高,其理论基础是学习迁移理论。

1.知识来源扩大机制。交往教学理论认为,交往是一切有效学习的必需要素,学生通过与教师、同学及周围环境的交往建构自己的知识框架,发展自己的道德品质^[1]。HBS的案例教学打破了传统课堂讲授单一性的知识来源,学生既可以从教师对案例的分析与点评中学到知识,也可以从同学不同的分析视角、分析思路及团队协作中学到知识,还可以通过对案例的自学以及在互动交流中经由别人的启发依靠“顿悟”获得知识。HBS的案例教学过程分为三个阶段:第一阶段是个体学习阶段,学生对案例进行课前预习,对教师布置的问题进行系统思考,找出案例的关键症结所在,并提出相应的解决方案;第二阶段是小组讨论阶段,将全班学生分成若干小组,在小组范围内对案例进行讨论,这一阶段是学生向同学学习、不断修正自己认识的有利时机;第三阶段是课堂讨论阶段,在教师的组织下,从企业使命、行业背景、内部条件等简单问题入手,通过反复讨论不断深入,确认案例中当事人所面临的关键问题,提出一揽子解决方案,最终由教师对案例做简短的点评,这一阶段是学生向教师及同学学习的好机会。从个体学习到小组讨论再到课堂讨论,是学生对案例的认识不断深化、教学效果不断提升的过程。

这种多来源渠道的学习机制,首先有赖于教师角色的转变。在传统的课堂讲授中,教师是主体、学生是客体的主-客体关系,其本质是支配与被支配的关系,教师处于绝对权威的地位,因此,学生容易迷信权威,导致其创造性不足。HBS的案例教学属于典型的开放、启发式的教学方式,使得师生关系变成平等交往的主体关系。案例讨论中的交往是一种合作式交往,教师的角色是案例讨论的组织者、启发者、推动者,而不再是课堂的操纵者,其主要职责包括:不断提出问题,引导讨论向纵深发展;确定发言学生,控制讨论进度;通过反复诱导,启发深度思考。近些年来,HBS进一步提出了“以参与者为中心的

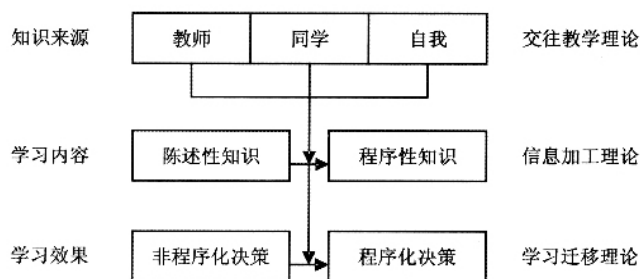


图1 HBS案例教学作用机制

教学”(participant-centered learning),使受教育者的身份从传统的“学生”演变为“参与者”,更加表现出HBS对案例教学中不同主体交往平等地位的重视。

HBS从建立之日起就定位于研究生教育,而不涉足本科教学。对于MBA学生而言,由于他们普遍具有工作经验,有些人甚至已经成长为某个领域的专家,因此,同学可以成为MBA学生知识学习的重要来源。为了确保不同观点的交汇与融合,HBS承担案例教学的教师抱着开放的心态,支持并鼓励不同观点的争论,这不仅有助于同学之间的相互学习,还能够有效地实现“教学相长”的目的。

自主学习有两条途径,即自学和“顿悟”。自学效果取决于“搭便车”防范机制的确立。在国内商学院的MBA、EMBA教育中,也经常开展案例教学,但大多采用小组的方式,每个小组负责一个案例,由某位学生代表整个小组用多媒体演示案例分析报告。结果,导致小组的其他学生对案例不做认真准备,小组内也往往“能者多劳”,“搭便车”在所难免,造成案例讨论不起来。而HBS则建立了一套完整的“搭便车”防范机制。小组讨论的人数有限,通常为7—8人,缺乏准备的学生只能做“哑巴”,对于具有极高成就感的哈佛MBA学生而言,这是难以容忍的。同时,课堂讨论并非采用小组代表发言的方式,而是由教师直接提问,每位学生举手后由教师指定发言人。MBA学生成绩的50%来自课堂讨论,只有50%来自考试。在课堂上,学生座位上设有姓名牌,课堂表现一目了然。小组讨论及课堂讨论的过程是不同思想碰撞的过程,这必然促进学生展开进一步的思考,实现思维视角和思维方式的创新,激发出灵感的火花。此外,案例教学所促成的“顿悟”过程将给学生留下更深刻的印象,带来愉快的学习体验。

有效的案例教学要求建立配套的案例讨论室和案例教室。HBS建造了许多用于小组讨论的案例讨论室,配备有白板、圆桌等设备。案例教室的设计非常符合交流的需要,典型的案例教室通常能容纳七八十人,课桌椅安置在不同的阶梯上,成环状摆放,便于交流。教室的设计讲究音响效果,墙壁具有很强的吸音性,整个教室无需扩音设备,交流效果依然很好。

2.学习内容的优化机制。信息加工理论认为,根据人类掌握知识的表征形式,可以将知识分为陈述性知识与程序性知识。陈述性知识是指关于事物及其关系的知识,亦即“是什么”的知识。而程序性知识则是经过学习之后自动化了的关于行为步骤的知识,亦即“如何做”的知识。程序性知识以产生式的形式,通过目的流将一系列的“条件—行动”组装起来,指导人们采取相应的行动以达成一系列中间子目标,通过实现相关子目标来达到最终总目标^[2]。显然,传统的课堂讲授重点关注陈述性知识,而对程序性知识则关注不够,导致学生的实际操作能力弱。由于管理教育,特别是MBA、EMBA教育具有很强的实践导向,需要关注“如何做”的问题,因此,程序性知识的学习非常重要。案例教学有助于学生对程序性知识的掌握。

HBS案例强调以客观、中立的语言为学生描述某个特定的管理情景。此时,学生面临两个挑战:其一,面对纷繁、复杂的管理情景,如何找到管理所面临的关键问题,以确保在企业资源有限的情况下,提高资源的使用效率;其二,针对所确定

的关键问题,站在当事人的角度,提出操作性较强的解决方案。第一个挑战关注的是“如何找关键问题”,第二个挑战关注的是“如何解决关键问题”,二者本质上都属于程序性知识。通过实施案例教学,HBS实现了从“教管理”(teaching management)到“造就管理者”(developing managers)的转变。“教管理”注重相关管理理论、方法等知识的传递,而“造就管理者”强调面对社会需求的复杂性、多样性,帮助学生掌握和提高各种管理技能,包括分析判断能力、沟通技能、领导技能、环境适应能力、团队协作能力等。

学生学习内容重点的转变,要求教师能够深入掌握案例教学的各种特殊方法。HBS从事案例教学的教师具有很强的案例组织能力。在案例讨论课之前,教师会做大量的准备。每门课程都设有7-10位教师组成的课程小组,共同开展课程设计。在案例编写的同时,教师会认真准备教学手册(teaching notes),内容涉及教学目的、关键问题确认、开篇提问、案例总结等,以确保不同教师在教同一个案例时能够保证达到某一基本水平。HBS的资深教授们对案例讨论的驾驭达到了炉火纯青的地步,每个人都可谓是出色的“演员”,一举一动、一言一行都是精心策划的结果。老教授和年轻教师之间建立了良好的传帮带机制,老教授经常到年轻教师的案例讨论课上旁听,课后再将有关问题反馈给年轻教师,帮助年轻教师提高教学技巧。教师大多会在案例讨论课结束之前进行简要的总结,内容涉及讨论的核心问题,但对当事人在案例情景中应怎样决策,采取何种解决方案,却永远不会提供标准答案。有时候,教师可能会将案例当事人事后实际采取的行动及其结果通报给学生,但始终会强调:面对同样的管理情景,可以设计出不同的方案,企业管理与自然科学不同,永远不会有唯一正确的答案。

为了便于案例讨论的深入,板书依然是HBS案例教学最重要的媒介,这与国内商学院中多媒体几乎完全取代黑板形成鲜明的反差。HBS典型的案例教室通常配备6-8块黑板。教师板书很讲究,学生不同主题、不同观点的发言由教师用精炼的语言记录在不同的黑板上。板书的大量采用,使得案例讨论课的组织更有条理,同时,被摘录观点的学生也将产生更高的成就感。多媒体、幻灯片、录像带也经常在HBS案例教学中采用,尤其是录像片的放映,能够让学生对案例中的企业及其领导人产生更直观的感受。有时,教师甚至会将所讨论案例的当事人请到课堂中来,与学生进行面对面的交流。这种面对面的交流被拍成录像之后,又成为今后案例教学珍贵的资料片。

3.学习效果的改善机制。学习迁移理论认为,一个人在解决问题的过程中所检验的一系列原理、方法及所形成的解决问题思路,会迁移到以后的问题解决活动中去,从而提高未来决策的效率^[3]。在案例教学中,学生通过自学、小组讨论、课堂讨论寻求案例的关键问题及解决问题的方法,这些经验将学生头脑中孤立、分离的知识转化为一套解决类似问题的思考策略与顺序。当学生毕业之后,一旦在未来的管理工作中面临相似的管理情景,以前在案例学习中所获得的知识与经验就能够发生迁移,决策的效率将大大提高。这就意味着,当没有接受过系统案例教学的管理者面对管理中的复杂情景还沉浸在非程序化决策的时候,接受过系统案例教学的管理者只需

要进行简单的程序化决策,因为类似的情景在以往的案例教学中已经做过深入、细致的讨论和思考,只不过需要根据现实的情况做一些微调而已。

案例教学的有效开展需要高质量的案例库作为支撑,HBS案例库收录了约8000个案例(含相关教学手册、录像片等)。由于HBS所拥有的近7万名校友大多是各企业的中高层管理者,因此构筑起庞大的案例编写资源库。为了调动教师编写案例的积极性,HBS将案例视为教师重要的科研成果,并投入大量的经费。目前,HBS每年编写的新案例大约为350个,编写一个案例所需要的经费大约为1.5-5万美元。随着时间的推移,案例所涉及企业的经营环境和战略、战术会发生很大的变化。HBS重视对案例的更新,每年案例及其相关资料将更新1/3左右的内容。许多案例都有A、B、C等若干版本,就是不断更新的结果。为了便于学生下载教学所需案例,实现教师对案例资源的共享,HBS建立起先进的管理信息系统,并配备有庞大的员工队伍进行系统的维护与更新。同时,教学所选择的案例总量要足够大,并且具有较强的代表性。在哈佛MBA学生两年的学习生涯里,需要完成至少500个案例。正是这种高强度的案例学习,使得HBS培养未来企业领导人的目标得以顺利实现。只要不同课程的教师在案例选择前进行充分的协商,使得所选的案例具有较强的典型性,涉及不同的行业、企业、管理领域、管理情景,就能够让MBA学生会处理各种复杂的问题,建构系统的管理能力。

三、HBS案例教学作用机制对我国商学院的启示

对于我国商学院而言,HBS案例教学作用机制具有非常强的借鉴意义。

第一,创造良好的案例教学环境。为了鼓励教师参与企业实践和案例编写,各高校应针对商学院的特点,改变所有学院“一刀切”的科研考核办法,赋予具有原创性且水平较高的案例以学术论文同等地位,将案例编写视为重要科研成果,作为职称评定、科研考核重要的指标。学校和学院应加大对案例教学的资金投入,用于建设案例教室、案例讨论室、案例库等。特别是案例教室应区别于传统教室,提供一个便于师生交流、全班互动的空间。

第二,强化教师的选拔与培养。在选拔高校毕业生留校任教时,不仅要注重其理论修养,而且应关注其企业实践经验。同时,应从企业的中高层管理者中挑选经验丰富、适合教学工作的人员聘为客座教授或兼职教师,讲授各种操作性较强的课程。商学院应制定政策,鼓励教师多深入企业开展考察、讲学、咨询活动,创造条件让教师“走出去”参加各种形式的案例教学培训,并积极在校内组织针对性强的案例教学培训,形成经验丰富的教师对其他教师的“知识溢出”机制。在案例教学中,要让学生明白:管理问题没有标准答案。教师不仅要有提问的准备,还要有回答问题的准备。

第三,改变学生的认识及相应的考核机制。商学院应针对不同的学生群体,确定案例教学占总学时的比重。对于MBA、EMBA等专业学位硕士,应加大案例教学的比重。学院应通过各种途径宣传案例教学的作用,让学生真正了解案例教学的价值。在学生的考核方面,应加强对平常表现的追踪及记

录,较大幅度地提高课堂讨论成绩占课程总成绩的比重,克服学生在案例教学中的“搭便车”现象。

第四,加强案例的编写及案例库的建设。案例教学效果的提高在很大程度上取决于学生对所选案例背景的熟悉程度,如果所选用的案例全部来自HBS案例库等国外机构,可能由于学生对案例背景不熟悉而影响案例分析和讨论的效果。对教师来说,来自二手资料的案例素材远不如亲身参与调研所编写的本土案例那样熟悉。通常,典型案例的编写包括原始设计、确定并联系企业、拟定调研提纲、企业初访、拟定编写提纲、企业再访、初稿撰写、案例修改、编写教学手册、征得企业授权等过程。商学院应建立案例库,在学院内部教师之间实现案例资源的共享,方便案例教学过程中学生的阅读和下载,同时,在案例使用方面,与其他院校建立紧密的合作关系,确立基于协议的有偿使用机制。教师一方面需要提高案例编写的技能,编写出规范、有代表性的案例;另一方面,需要深入开展企业实践活动,与企业建立紧密的战略合作关系,以便在案例编写过程中得到更多企业的帮助,在案例编写完成之后能顺利获得企业的授权。

(作者系中国人民大学商学院MBA项目中心主任、案例研究中心副主任、副教授,北京100872)

参考文献

- [1] 顾明远,孟繁华.国际教育新理念[M].海口:海南出版社,2003.
- [2] 周谦.学习心理学[M].北京:教育科学出版社,1992.
- [3] 伍新春.高等教育心理学[M].北京:高等教育出版社,1999.
- [4] 刘刚.认识真实的哈佛商学院案例教学[J].数字商业时代,2005(09).
- [5] 赵纯均,雷曜,杨斌.中国管理教育报告[M].北京:清华大学出版社,2003.
- [6] 牛三平.高等管理教育中的案例教学法及“课堂讨论”[J].山西高等学校社会科学学报,2005(02).
- [7] Louis B. Barnes, C. Roland Christensen and Abby J. Hansen, Teaching and the Case Method (Third Edition) [C]. Harvard Business School Press, 1987.

高等职业教育电子信息类专业课程 开发与构建研讨会在京召开

4月25日由中国高等教育培训中心、高职高专教育电子信息类专业指导委员会、英特尔(中国)公司联合主办的高等职业教育电子信息类专业课程开发与构建研讨会在京成功召开,教育部高教司司长、中国工程院院士张尧学,中国工程院院士倪光南,英特尔公司大连工厂总经理科比·杰斐逊出席研讨会。50余所高职院校的近200名骨干教师参加了此次研讨会。会上,来自半导体行业和教育界的专家、学者、教师以及企业代表就如何完善和推进电子信息类专业的职业教育的改革与发展进行了讨论,参加第一批“教育部-英特尔(中国)公司电子制造工程高职骨干教师培训项目”的教师代表向与会者汇报了研修情况。