



描述型案例和决策型案例的采编

郭文臣, 王楠楠, 李婷婷

(大连理工大学 管理与经济学部 工商管理学院, 辽宁 大连 116024)

摘要: 本文对描述型案例和决策型案例进行了界定, 概述了这两种案例类型在内容和结构方面的异同。本文重点阐述了案例采编过程中为什么、何时和如何确定案例类型, 从案例的采集和编写两个环节总结了描述型案例和决策型案例在教学目标、主题、基本线索、关键内容、关键人物、案例结构、案例风格等方面的侧重点。

关键词: 描述型案例; 决策型案例; 采编侧重点

中图分类号: F840 **文献标志码:** A **DOI 编码:** 10.7511/JMCS20140507

0 引言

案例采编是一项十分繁杂、耗时、费力的系统性工作。尽管如此, 鉴于案例在管理教学中的独特作用, 学者们仍然不遗余力地去采编案例, 并探究、总结案例采编的规律、方法等。在长期的实践中学者们积累了丰富的案例采编经验, 达成了诸多共识, 如教学案例的基本类型(描述型/评价型案例和决策型/问题型案例, 以下统称描述型案例和决策型案例)、案例采编的流程及结构、教学笔记或案例使用说明书的体例及内容等^[1-2]。但是在案例采集时是否需要将案例类型区分为描述型案例和决策型案例并不明确。就此问题, 作者咨询了部分管理案例方面的学者, 其观点明显存在以下分歧: 一种观点认为在案例的采集和编写两个环节中, 在采集环节不需要区分案例类型, 尽可能多地搜集信息即可, 在编写环节再区分案例类型; 另一种观点认为在案例采编之初, 即在案例选题和教学目标确定之后, 就应该区分案例类型。还有一

些学者完全忽略了此问题, 更有一些学者在其发表的论文中模糊了描述型案例和决策型案例的区别, 甚至完全以决策型案例的特征、采编流程和内容来替代案例的特征、采编流程和内容, 忽视了描述型案例的存在及其价值。

Rathore 和 Kumar 认为, 案例编写的首要任务是确定案例主题和案例线索, 案例作者应当清楚编写的案例的类型, 否则将无法确定教学目标, 进而影响对案例线索的寻找。如果发现初步收集的信息无法实现案例教学目标, 应及时更换采访对象或调整教学目标^[3]。显然, 案例采编时忽视案例类型或忽视其中的某一种类型都是不可取的。因此, 问题的焦点在于在案例采编过程中何时确定案例类型以及不同类型的案例采编是否有所区别。

基于此, 本研究在回顾已有文献的基础上, 通过分析和比较教学案例中描述型案例和决策型案例的结构、表达形式等要素, 厘清描述型案例和决策型案例的不同点, 阐述在案例采编时确定案例类型的必要性及其作用, 明确描述型

收稿日期: 2014-08-01

基金项目: 国家社会科学基金项目(12BGL067); 辽宁省教改项目(UPRP20140707)

作者简介: 郭文臣, 男, 博士, 大连理工大学管理与经济学部工商管理学院副教授, 主要研究方向为组织行为、人力资源管理; 王楠楠, 女, 大连理工大学管理与经济学部工商管理学院硕士研究生, 主要研究方向为组织行为、人力资源管理; 李婷婷, 女, 大连理工大学管理与经济学部工商管理学院硕士研究生, 主要研究方向为组织行为、人力资源管理。

案例和决策型案例采编的侧重点,以期提高案例采编的质量和效率。

1 文献回顾

1.1 描述型案例和决策型案例的界定

在国内外的各种案例研究中,根据案例的性质和功能将案例划分为描述型案例和决策型案例是被公认的一种案例类型的划分方法,许多研究学者从多方面对两者进行了界定。

作为案例的基本类型,描述型案例和决策型案例必须要真实、客观地再现事件发生时的管理情境。例如 Cellucci 等指出案例是现实生活中的真正故事^[4]。简单地说,描述型案例就是描述管理故事,学生的责任是分析、评估或评价案例中所描述的客观事实。而决策型案例是描写管理情境,使学生站在决策者的角度对案例中的情境进行批判性的思考,并且为有效地解决这一问题提出建议。Gragg 指出案例实际上是对管理人员所面对的商业问题的记录,加上对管理人员所做决定有影响的环境的描写^[5]。这些真实和详细的案例用于让学生分析、自由讨论并对应该采取什么类型的行动做出最后决定。

许多学者对描述型案例和决策型案例的特征及对学生的能力要求等方面进行了研究。Berger 等把描述型案例的特征概括为学生动态地分析理解导致公司成功或失败的因素是什么,不需要学生做出决策或提出建议,强调对所应用理论的理解和分析(案例被应用于概念或理论的学习之后)或是发现理论(案例被应用于概念或理论的学习之前)^[6]。决策型案例的显著特征是需要学生在阅读案例后,做出决策以解决案例企业面临的危机或是影响公司发展的长远问题,强调对所做决策的分析。Rathore 和 Kumar 认为解决问题的决策型案例在培训课程中是最常见的^[3]。决策型案例主要描述企业所面临的问题以及管理者必须做出决策的经济形势,这种案例的结尾一般是开放性的,不会给出实际的解决方案,读者需要去学习、分析和讨论案例,并且提出一个解决方案。描述型案例的目的在于提高读者对经营环境、存在问题、冲突原因、管理策略、决策和评价的评估能力。读者需要尝试去回答“发生了什么”,而不是回答“做了什么”。列恩指出决策型案例反

映了现实世界的情境,让学生充当决策者的角色,在类似于现实生活的背景中做出艰难的决策,它能够鼓励大家对复杂的信息进行系统的、严密的思考,因此很受欢迎^[7]。描述型案例可以为分析、管理或做出决策等有关的教学提供逼真的描述:“这就是做得很好(或是做得很糟糕)的情况。”描述型案例犹如医学中供解剖使用的“死尸”,要求学生运用自己新学到的技能去辨别死因。傅永刚和王淑娟认为,描述型案例可以描述发现、处理问题的全过程,达到扩大学生知识面、验证与加深其理解管理理论的效果;决策型案例则在管理情况的描述中隐含一定的问题,需要学生把这些问题发掘出来,分清主次,探究原因,拟定对策,最后做出决定,这无疑有利于培养学生的管理能力,体现了案例教学的基本要求^[8]。因此,决策型案例在管理案例中比较常见,成为管理案例的主流。沈波指出,描述型管理案例的最大特点是运用管理实践来印证管理基本理论与方法,人们对这类案例的分析能够获得某种经验性的思维方式;决策型案例对企业实况方面的非完整性、解决问题途径的多元性和环境影响因素的模糊性以及未来发展的不确定性等问题的描述,使其更接近企业的实际,它能增强学生独立判断企业问题或机遇的能力,进而提高其决策能力^[9]。

一些学者对案例采编的方法及案例评价等进行了研究。Rathore 和 Kumar 指出在采编决策型案例的时候,不仅仅需要从已出版的材料和文件中寻找资料,通过实地调研和一般性经验所获得的资料更为重要^[3]。因为在真实的管理环境中,管理层通常从各种非正式渠道收集各种资料,从而做出决策,而实地调研、人员访谈、观察所得的资料能够使案例作者对当前环境有一个真实的描述。傅永刚和王淑娟指出描述型案例大多只写到拟定好的方案为止,不叙述执行结果,更不加以总结与评价,而给学生留有余地^[8]。王淑娟和胡芬构建了一套教学案例规范性评价指标,从选题维度、结构维度、表述维度和理论维度四个方面来评价一个案例的优劣,并且指出决策型案例的决策点是案例的“灵魂”,需要在恰当的时候出现,而描述型案例尽管不需要在正文中出现决策点,但是在案例使用说明中要提出恰当的思考问题来引导学员分析和讨论^[10]。

综上所述,描述型案例和决策型案例在提高学生能力方面有所不同。学生通过对描述型案例的学习,能够强化对管理理论和知识的理解,运用有关的理论和知识对案例中所描述的现象进行论述和评价,并且能够指出企业的成功经验或失败教训。而决策型案例旨在通过对案例的学习,“强迫”学生运用相关管理理论分析企业面临的复杂情境,分析企业的现存问题及其原因,在此基础上做出相应的决策。决策型案例以提高学生分析问题和解决问题的能力为导向。

1.2 描述型案例和决策型案例的结构

由于每个案例作者的写作风格和偏好不同,其编写案例的方式和结构也是不同的^[1]。例如有的案例作者经常以公司所面临的问题、危机开头,后给出具体的背景信息,而有些案例作者却喜欢在附录中给出一些相关的信息。有的案例作者喜欢按照时间顺序来描述案例中所发生的事件,而有的案例作者却喜欢用倒叙的方式叙述案例。

管理案例可以采用以下四种结构形式:时间结构、叙述结构、说明结构和情节结构。时间结构是按照时间顺序来清楚地阐释和叙述一些重要的事件,可以使学生对案例中所发生事件的先后顺序有一个明确的认识。在许多管理案例中,案例作者常常采用倒叙的方式来描述案例,以激发读者的兴趣。叙述结构是按照合适的时间顺序叙述故事的前因后果,要与案例中的其他部分相联系。说明结构主要涉及对公司、产品、行业等背景信息的说明和描述,使学生在此背景下进行案例学习和讨论。情节结构主要是为了增加案例的戏剧性,凸显案例的矛盾和冲突,激发读者的兴趣,使案例更加生动,增加可读性。

Chowdhury 指出引用第三方的观点、采用叙述结构、采用引起人们好奇心的方式来描述案例以及描述一个具有普遍性的案例是案例编写常用的技巧,他认为案例一般需要用一种叙述的结构来描写^[11]。叙述是描述关于一个事件的故事,它主要叙述发生了什么、谁参与了、什么时候发生的、为什么会发生、怎样发生的。案例通过描述一系列事件,形成了一个故事。对案例进行叙述的一般方式是按照时间顺序来写作,即按照事件发生的顺序来写案例。也可

以按其重要性来写,或者先设定好时间和场景,或者是实际事件。有时候案例写作开始于行动的结束也可能是一种很有效的写作方式,或者是在案例的中间位置开始写,然后倒叙整个故事。无论怎样组织案例,原则就是能使叙述结构明确,并且能够使学生感兴趣和集中精力于你想要展示的东西。

描述型案例主要是描述一个故事,常用的一个结构是按照时间顺序来叙述事件的发生、发展及其结果。描述型案例可以按照事件发生的背景、原因、过程以及做出的决策等进行叙述。事件发生的背景主要是指公司自身的发展以及外部宏观经济环境、市场环境及产业政策,进而引出事件的起因。接着逐步深入地描述事件发展的过程,包括公司管理层人员是如何对问题进行决策的,这一部分出现了案例的冲突点,随着事件的进一步深入,矛盾激化,问题急需解决,管理者不得不对相关的问题进行决策,以避免公司陷入更深的矛盾之中,通过对案例逐步深入的描述,向读者展示整个事件发生的全过程,可以使读者应用相关的理论对案例进行评价。一般来说,描述型案例只需要写到管理层做出的决策即可,这也是描述型案例的主要教学目的。描述型案例也可以采用倒叙的形式,即先对管理层的决策进行叙述,紧接着描述整个事件的全过程,让读者阅读后,能够了解整个事件的情节,并且对其进行评价。

决策型案例常见的结构是始于对一个决策者面临问题或困境的描述,在抛出问题或困境之后,并不是接着就对其进行详细的描述,而是笔锋一转,描述与公司相关的内外环境。决策型案例主要向读者展示一个决策的场景,众所周知,一个管理者在做某项决策的时候,通常受多种因素的制约,如受到外部因素、内部因素、财务信息、非财务信息影响。有时,为了增加案例的难度,还可以对一些非相关因素进行描述。因此,决策型案例在对公司内外环境进行描述时,通常会比较详细,注重对图(产量图、销售趋势图、人员结构图等)、表(财务报表、销售收入表等)的运用,为读者创设一个真实的决策环境,使其身临其境,站在决策者的角度进行决策。接下来就应该对案例的决策点进行描述,案例的决策点是决策型案例的重中之重,在这一部分,需要运用多种技巧来展示各个矛盾冲

突点,可以设置几个相关的情节,设置悬念,引人入胜,重点展示公司所面临的危机和问题、公司相关人员对问题的态度和反应,着重突出公司做出决策的必要性;可以引用对话的形式,将相关人员的看法以第三人的角度讲述出来,既增强了案例的客观真实性,又丰富了案例的内容。在这一部分,案例作者应该在需要做出决策的地方停止对案例的描述,进而转入案例的结尾阶段。决策型案例可以突然结束,戛然而止,让读者站在决策者的角度进行决策,也可以对案例进行一个简单的总结并且提出相关的问题来让读者提出解决方案,还可以提出多个备选方案来让读者进行评价和选择。如果在现实生活中公司已经做出了具体的决策,则可以在案例使用说明中进行相关说明,既可以用来满足读者的好奇心,又可以使读者用来比较自己所做的决策与公司管理层决策之间的差异,吸取经验教训。

2 采编过程中案例类型的确定

2.1 “Why”——为什么要确定案例类型

确定案例类型的必要性是不言而喻的。之所以提及此问题,是因为有的学者在案例采编实践中由于没有确定案例类型,不清楚描述型案例和决策型案例在内容、结构、教学目标等方面存在的差异,导致所编写的案例分不清案例类型,影响案例的使用效果。

编写案例是一种非常昂贵的开发教学材料的方法。Leenders 和 Erskine 认为案例开发的成本非常大,通过提高案例的编写效率可以节约成本^[12]。一般来说,如果不能确定案例类型,无法明确不同类型案例的特点、采编重点等,想节约成本是不可能的。

确定案例类型,明确采编案例的重点,有助于提高案例采编的质量和效率,进而提升案例教学的针对性和价值。

2.2 “When”——何时确定案例类型

Rathore 和 Kumar 认为案例采编的四步骤为确定案例的焦点和案例线索、资料收集、案例写作、案例评估^[3]。Meyer 和 Shannon 认为案例采编的步骤为识别出一个值得写作的案例、写作案例、邀请同行进行评判和反馈^[1]。Cinnéide 提出了案例作者普遍认同的一个写作模板:案例写作需要、计划的案例特征、详细的

案例使用说明、案例线索、对案例线索的信息/数据的收集、案例写作、最终的草稿和案例使用说明、发表、案例和案例使用说明在课堂中的测试、重新修正案例和案例使用说明^[2]。

案例采编是一项非常具有挑战性的工作,在现实生活中,并没有一个案例采编的最佳模式。每个案例作者都有自己独特的风格,采编的流程都会带有自己的印迹。案例采编的一般流程可划分为七个阶段:确定案例教学目标、拟订案例采编计划、寻找和评估案例线索、公司接洽和资料信息采集、案例编写、案例使用说明编写、案例修订和公开发表。

在案例采编过程中必须确定案例类型。至于何时确定案例类型,目前有四种不同观点:第一种观点认为,在案例采编的第一阶段,即确定案例教学目标的时候,案例作者就需要确定是编写描述型案例还是决策型案例^[2],因为案例作者在编写案例之前必须明确编写的案例将被用于哪门课程的哪个章节,学生能够从这个案例中获得怎样的知识和在解决案例中所出现的问题时所获得的技能^[13]。即明确所编写的案例是为了帮助学生理解管理理论和知识,提高学生分析问题与评估问题的能力、对理论的理解能力,还是培养和提高学生的分析问题与解决问题能力、决策能力等。

第二种观点认为,采编的案例类型应在第二阶段即拟订案例采编计划阶段确定。案例采编计划通常包括以下内容:①案例需要解决的主要问题和决策层次;②案例的难度;③案例的目的和用途;④案例的类型;⑤案例的篇幅;⑥案例编写的时间进度安排。

第三种观点认为,案例类型应在第四阶段即公司接洽和资料信息采集阶段确定。在明确案例采编的主题、寻找到案例采编的线索之后,案例作者需要与目标公司进行初次接触,与相关人员进行实地访谈。这一期间的访谈是一个试探性的过程,主要是问一些开放性的问题,来检验目标公司发生的案例与教学目标是否相符,并根据已掌握的素材和信息确定案例是属于描述型案例还是决策型案例。

第四种观点认为,案例类型应在第五阶段即案例编写阶段确定。目前,持此观点的学者不在少数,其主要观点是案例采编的内容具有不确定性,只有将采编的所有信息进行汇总后,

在案例编写时才能确定该案例是描述型案例还是决策型案例。

基于描述型案例和决策型案例在内容、结构和教学目标等方面的差异,综合考虑案例采编的复杂性、难度、成本等,要提高案例采编的质量和效率,作者认为第三种观点比较符合案例采编的实际,即在与目标公司初步接触、明确目标公司与案例教学目标相符合、获得目标公司的一些基本信息后,确定案例类型。其理由如下:若第一阶段和第二阶段就确定案例类型,由于缺乏实地访谈的第一手资料,可能会造成实际信息与最初设想的方案有较大出入,难以实现最初确定的教学目标和采编计划。若在第五阶段即案例编写阶段确定案例类型,必然造成采集信息阶段目标不清晰、缺乏重点,眉毛胡子一把抓,不仅会浪费采访对象的大量时间,而且会提高采编成本。若在第四阶段确定案例类型,不仅可以避免上述问题,而且可以使采编思路更为清晰、提问更有针对性,不至于遗漏重要的信息,并且能够节约采编时间和成本,提高案例采编的质量和效率。

2.3 “How”——如何确定案例类型

在案例采编过程中,有多种因素影响案例类型的确定。其一,案例教学的目标、主题清晰与否,会影响案例类型的确定。若案例教学目标是加深学生对管理理论和知识的理解,有明确的主题,则采编的案例必然是描述型案例;如果案例教学目标是提高学生分析问题与解决问题的能力,有明确的主题,则采编的案例必然是一个决策型案例。其二,案例的线索也会影响案例类型的确定。Scanlan认为案例线索的采集是非常困难的^[14]。Peters等认为案例作者在编写案例之前,需要对案例中所发生的事件有一个清晰的认识,包括什么时候、什么地方、发生了什么事情、参与的人员有哪些、如何发生以及为什么发生,因为其决定了案例的焦点问题^[15]。由此可见,案例的线索如果比较清晰,就能够确定案例类型。如果案例有比较完整故事情节,可以采编描述型案例;如果案例是一个复杂的、有待解决的问题,则可以采编决策型案例。

案例采编流程中的一个十分重要的环节是采集信息。收集二手信息在互联网时代相对比较容易,实地采访收集信息相对困难。原

因在于采访过程中存在诸多不确定性因素,如采访对象以保密为由不愿意过多透露信息、案例涉及的相关人员已经离职导致关键信息不全、采访的信息与预期要获得的信息不相符等。如果进行初步接触后,仍无法获取所需的基本信息,就需要调整采访计划,通过各种方式对目标公司或采访对象进行深入采访以获取所需的信息。实际情况常常是获取的信息越多、越零散,就越难以理清线索。因此,案例采集信息的不确定性会导致确定案例类型的时间后移,甚至到信息采集完毕后才可能最终确定案例类型。有一种情况例外,即案例采编者希望获得与案例相关的所有信息,以便于自由选择案例的写作类型。对此,Rathore和Kumar持有不同看法:由于实际条件的限制,观察和记录所有与案例相关的信息几乎是不可能的,案例作者应该避免追求这种完美^[3]。

在对国内已经公开发表的优秀教学案例进行阅读和统计分析后发现:许多教学案例难以分清是何种类型的案例,有的描述型案例在结尾处提出了决策问题,决策型案例在提出决策问题之后又进行了分析和描述,甚至提出意见和建议。例如,描述型案例对一个冲突事件的前因后果进行了完整描述,但编写者在结尾处突然提出了一个新的决策问题,即决策之后出现了新的问题,案例作者将这一问题作为决策问题在结尾处提出。其实,这应该是另外一个决策问题。否则,编写的案例将永无止境,因为新问题随时都可能发生,一个案例不可能描述多个决策问题。

描述型案例和决策型案例的内容和结构是否完全不同呢?答案当然是否定的。例如,每一种类型的案例都包含一个难题、说明一个理论、存在戏剧性的冲突、具有决策问题、含有大量信息,都具有真实性、故事性、理论性、典型性和针对性等特征。案例的结构大体上都包含引言、正文、结尾三部分,只不过每一部分的写作方式方法有所不同。任何一种类型的案例都必须提供背景信息,客观描述发生的事实或产生的冲突,都不允许夹叙夹议或发表个人看法等。因此,本文侧重论述描述型案例和决策型案例采编的不同之处,并不否认二者在内容和结构方面存在着很多相同之处。

3 案例采编环节的侧重点

3.1 案例采集环节的侧重点

案例采集环节是指案例信息和资料的采集过程。案例信息和资料主要通过已有文献资料进行检索、实地访谈来采集。这里的“采集”主要是指案例信息和资料的实地访谈采集。

在案例采集之前必须明确采集的案例可能适用的课程、主题(具体适用于哪一章、节、题目)、教学目的,初步拟订案例采编计划。采编计划应是一个富有弹性的计划,具体内容包括

采编的目标企业及其访谈对象、案例类型,采编的内容是一个管理故事还是一个管理情境,是一个企业实践活动还是有待决策的问题,案例涉及的是理论还是规则等。

在根据访谈计划与目标企业访谈对象初步沟通,并获得了案例的基本信息、确定了案例类型之后,应调整案例采访计划,重新制定采访提纲,明确采集的侧重点。

描述型案例和决策型案例信息采集的侧重点比较见表1。

表1 描述型案例和决策型案例信息采集的侧重点比较

Tab.1 Comparison of priorities in information collection between descriptive case and decision case

比较要素	描述型案例	决策型案例
教学目标	侧重于管理理论和知识的理解	侧重于管理实践问题的分析与解决
主题	聚焦于理论问题	聚焦于实践问题
基本线索	侧重于完整的故事情节	侧重于复杂的决策情境
关键内容	①聚焦于管理实践活动过程及其涉及的理论、知识、观念 ②侧重于与管理理论及知识点相关的故事、事例等信息的采集	①聚焦于影响管理决策的因素、决策要素和规则 ②侧重于管理决策问题的发掘、企业面临的机会与挑战等信息采集
关键人物	一个故事主角	一个决策者
关键问题	4W1H(who, what, where, when, how)	4W(who, what, where, when)
隐含问题	Why	How

3.2 案例编写环节的侧重点

案例编写环节是指案例信息和资料的编写过程,即案例正文的写作过程。Hansen认为编写案例就像制作面包一样,为了制作美味的面包,你需要优质的谷物、发酵剂和水,你可以将这些原料按不同的数量和次序加进去,制作任何你想要的面包^[16]。描述型案例和决策型案例就像是两种不同美味的面包,你需要按照不同的写作方法和写作风格将你所收集到的资料进行整合和编写,才可以写出高质量的教学案例,否则写出的案例就可能既像描述型案例,又像决策型案例,无法满足特定的教学目标。

案例的引言即开场白非常重要,它在全文中就像龙首一样。列恩指出案例的开场白始于问题、决策或是困境的罗列^[7],但他并没有指出在描述型案例和决策型案例中具体该如何运用。众所周知,描述型案例主要是介绍事件发生发展的全过程,因此描述型案例的开场白可

以始于案例中关键人物做出的某个决策,主要阐明关键人物在某个场景下做出了一个影响公司长期或是短期发展的决策,吸引读者的注意力。而决策型案例主要是向读者展示一个完整的决策场景和管理层所面临的决策问题,使读者能够意识到决策的紧急性和重要性,因而能够站在决策者的角度对案例中的问题做出自己的决策,因此,一个好的决策型案例的开场白经常是描述案例中的关键人物所面临的困境和问题,或是公司面临的危机,为读者营造一个真实的决策情境。

描述型案例和决策型案例都会涉及对关键人物的描写,在案例中,关键人物就好比一条主线,贯穿在案例的始终,因此对关键人物的描写至关重要。决策型案例更要注重对关键人物的描写,通过对关键人物所做的一两件突出事件的描写,可以让读者察觉到关键人物的性格、做事风格、决策方式等,可以更加生动、

具体地向读者交代他们在案例中担任的角色。而描述型案例则不用刻意对关键人物进行描写,可以设计一个故事主角,只需在叙述整个案例的过程中突出其所做的决策和所起的作用即可。

让读者在真实的商业环境中做出决策是决策型案例的最终教学目的,因此相比于描述型案例而言,决策型案例最大的不同点在于对决策点的描述上。王淑娟等指出决策型案例要求案例作者在行文过程中制造跌宕起伏的情节,矛盾的焦点要交代清楚,让读者有阅读和讨论的欲望^[17]。决策型案例究竟该如何制造跌宕起伏的情节,何时提出决策的问题是案例作者应该关注的重点问题。在编写决策型案例时,首先要对案例的背景进行描述,如果编写的是公司层面的案例,则背景一般是关于行业及公司自身的相关信息,如果编写的是关于某个部门的案例,则背景一般是关于公司及本部门的相关信息。对背景进行描述的一个原则是不仅要有定性资料的阐述,还要有相关的定量数据(数字、图、表),这样才可以使读者得到足够的资料进行分析,从而做出理性的决策。要使决策型案例具有跌宕起伏的情节,就需要对案例中所发生的情节进行合理的布局,设置悬念,增强戏剧性。例如,在案例《GDC 公司内部的文化冲突》中,案例作者着重描写了3个展现矛盾冲突的事件,分别是风波乍起、风波再起、石破天惊^[18]。从标题就可以看出作者展现矛盾的方式是逐步深入的,并且是按照时间结构来进行叙述的,这是决策型案例常用的一种展现矛盾的方式。随着矛盾的不断深化,案例作者就可以在某个矛盾激化的关键事件之后提出决策的问题,将案例推向高潮。

描述型案例的教学目的主要是向读者展现一个完整的商业故事,只需将故事的前因后果描述清楚即可。相比于决策型案例,王淑娟等指出描述型案例的写作要求相对较低,只需将事件的来龙去脉交代清楚,提供尽可能多的信息量即可,至于如何使用则由读者根据自身需要进行取舍^[18]。在对描述型案例进行编写的

过程中,对收集来的信息进行合理取舍是非常重要的,尤其是在描述型案例的第一部分相关背景的描述上更要注意这一点,与案例发生原因相关的信息一定要加以介绍,剔除与案例内容无关的信息。有一些与公司发展历史相关的信息、财务报告和图表则可以放在附录中,供读者选择使用。因为描述型案例全篇在向读者讲述一个真实、生动的故事,因此在编写的过程中应更加注重对时间结构的运用,可以按照时间顺序,将一件件事情串联起来,使读者对案例的发生发展有一个清晰的认识。描述型案例与决策型案例相比,虽然不用对决策点进行描述,但是案例中需要对关键人物所做的决策进行叙述,这也是整个案例的高潮部分,随着案例中故事情节的延展,或是公司中面临的困难、问题的加剧,需要关键人物做出决策;或是公司面临着发展的关键阶段,需要案例中的关键人物做出某个影响公司发展的决策,对其进行具体生动的描写也是非常重要的,可以增强案例的真实性和可读性。

俗话说“编筐编篓,全在收口”,如何收尾是案例编写的重中之重。基于描述型案例和决策型案例在内容结构和编写体例等方面存在的差异,结尾也有所不同。一个非常有趣的现象是:现在许多案例作者无论是编写描述型案例还是决策型案例,案例结尾总会以问题来收尾,这种做法是值得商榷的。毫无疑问,决策型案例多以问题来结尾,因为决策型案例就是要向读者提出一个管理决策问题。在结尾处将需要做出决策的问题提出来,可以使读者明确问题,进而进行分析与决策。而描述型案例是不适宜用问题来结尾的,因为在描述型案例中,已经对案例中存在的问题及其决策方案或措施进行了描述,因此描述型案例应该以所做的决策或该决策取得的成效结尾,而不应该以问题结尾。但这并不意味着描述型案例的结尾只能是平淡的客观描述,相反,描述型案例的结尾较之于决策型案例的结尾应更加富有艺术性,比如可以采用故事性、哲理性、启发性、激励性或展望性的语言来结尾。

4 结 论

描述型案例和决策型案例是教学案例的两种基本类型,也是目前采编案例数量较多、应用广泛的两种案例类型。描述型案例和决策型案例在内容和结构上有许多相同之处,但是在教学目标、主题、基本线索、关键内容等方面仍存在诸多不同,因此,描述型案例和决策型案例在采编过程中的侧重点也有所不同。描述型案例的教学目标侧重于对管理理论和知识的理解,主题聚焦于理论问题,侧重于完整的情节的信息采集与描述。在案例采编时,采编的内容聚焦于管理实践活动过程及其涉及的理论、知识、观念,侧重于与管理理论及知识点相关的故事、事例等信息的采集。案例犹如一个戏剧性的故事,围绕一个故事主角逐渐展开,直至有明确的故事结局。案例隐含着管理理论和知识点,供学生分析、归纳、总结。决策型案例的教学目标侧重于管理实践问题的分析与解决,主题聚焦于实践问题,侧重于与复杂的决策情境相关的信息的采集与描述。在案例采编时,采编的内容聚焦于影响管理决策的因素、决策要素和规则,侧重于管理决策问题的发掘、企业面临的机会与挑战等信息采集。案例围绕着决策者面临的复杂问题和情境,直至决策者思考如何解决这一决策问题结束。案例中隐含着诸多解决问题的要素,由学生运用管理理论和知识加以分析,查找存在的主要问题及其成因,在此基础上做出判断和决策。

案例采编不仅是一项具有挑战性的工作,而且是一项具有弹性的工作,要求案例作者根据时间、环境变化和采编内容的需要等不断地调整、修正采编计划,采用多种方式方法,确保采编信息的真实、全面、系统。描述型案例和决策型案例在采集和编写两个环节各有侧重,只有抓住采编的关键要素,才能采编出实用、高质量的教学案例。

参考文献:

[1] Meyer H D, Shannon B. Case writing as a signature pedagogy in education leadership [J]. *Journal of Educational Administration*, 2010, 48(1): 89-101.

- [2] Cinnéide B Ó. Proposed enhancement of the contribution of the teaching note to the case writing process[J]. *Journal of European Industrial Training*, 1998, 22(1): 28-32.
- [3] Rathore A K, Kumar A. Case study method: For training and case-writing [J]. *Tecnia Journal of Management Studies*, 2010, 4(2): 73-80.
- [4] Cellucci L W, Kerrigan D, Peters C. Case writing matters[J]. *Journal of Case Studies*, 2012, 30(1): 1-7.
- [5] Gragg C I. Because wisdom can't be told[J]. *Harvard Alumni Bulletin*, 1940(10): 78-84.
- [6] Berger K, Stratton W E, Thomas J G, et al. Critical incidents: Demand for short cases elicits a new genre[J]. *Business Case Journal*, 2011, 19(1): 6-16.
- [7] 小劳伦斯·E·列恩. 公共管理案例教学指南[M]. 郝少剑等,译. 北京:中国人民大学出版社, 2001.
- [8] 傅永刚,王淑娟. 管理教育中的案例教学法[M]. 大连:大连理工大学出版社, 2008.
- [9] 沈波. 论管理案例与管理案例教学法[J]. *南京广播电视大学学报*, 2003(1): 69-71.
- [10] 王淑娟,胡芬. 案例开发:教学案例的规范性及现状评估——第二届“中国管理案例共享国际论坛”(2011)综述[J]. *管理案例研究与评论*, 2011, 4(2): 92-101.
- [11] Chowdhury B. Reflecting on management situation: The craft of case-writing[J]. *Journal of the Management Training Institute, SAIL, Ranchi*, 2011, 39(3): 38-41.
- [12] Leenders M R, Erskine J A. Case research: The case writing process[M]. 3rd ed. London: University of Western Ontario, 1989.
- [13] Cappel J J, Schwager P H. Writing IS teaching cases: Guidelines for JISE submission[J]. *Journal of Information Systems Education*, 2002, 13(4): 287-294.
- [14] Scanlan C. Reporting and writing: Basics for the 21st Century[M]. New York: Oxford University Press, 2000.
- [15] Peters C, Cellucci L W, Kerrigan D. Improving the hook in case writing[J]. *Journal of Case Studies*, 2012, 30(2): 1-6.
- [16] Hansen A. Writing cases for teaching: Observa-

- tion of a practitioner[J]. Phi Delta Kappan, 1997, 78(5): 398-403.
- [17] 王淑娟, 马晓蕾, 崔森. 中国本土案例撰写现状再分析——第二届“百篇优秀管理案例”评选综述[J]. 管理案例研究与评论, 2012, 5(1): 69-76.
- [18] 马晓蕾. GDC 公司内部的文化冲突[DB/OL]. 中国管理案例共享中心案例库. <http://cmcc.dlemba.com/casestorage.php>.

Collecting and Writing of Descriptive Case and Decision Case

GUO Wen-chen, WANG Nan-nan, LI Ting-ting

(School of Business Administration, Faculty of management and Economics, Dalian University of Technology, Dalian 116024, Liaoning, China)

Abstract: This paper defines descriptive case and decision case, and summarizes the similarities and differences in case contents and structures between the two types of cases. And then this paper focuses on why, when and how to determine the case type, and summarizes the priorities in collecting and writing descriptive case and decision case in terms of teaching objective, subject, basic clue, key content, key figures, case structure, case style, etc.

Key words: descriptive case; decision case; priorities in case collecting and writing