

案例教学研究

# 管理案例教学精品课程建设的思考

朱国玮<sup>1</sup>, 王淑娟<sup>2</sup>, 马晓蕾<sup>2</sup>, 彭璐<sup>1</sup>

(1. 湖南大学工商管理学院, 长沙 410082;

2. 大连理工大学经济管理学院, 大连 1160224)

**摘要:** 中国管理案例教学经过多年的发展和探索,越来越多的院校完成了对管理案例教学从认知、学习、掌握、应用到创新的过程。管理案例教学精品课程的建设有助于推广管理案例教学经验,同时,其作为标杆示范可以让案例教学法的运用取得更大的成效。通过对首届“全国管理案例教学精品课”中的19门获奖课程视频的研究,从课程设计、教学组织安排、教学手段与方法创新等方面进行归纳总结,以期对未来管理案例教学精品课程建设提供经验和建议。

**关键词:** 案例教学;精品课程;专业学位;MBA

**中图分类号:** G642

**文献标识码:** A

**DOI 编码:** 10.7511/JMCS20240310

## 0 引言

在建设教育强国、落实《中国教育现代化2035》的大背景下,中国管理学科的教师以“立德树人”“产教融合”为原则,基于中国体制与文化背景,联系本地区实际,结合管理案例教学情况,积极开展高质量的管理案例教学。

由全国工商管理专业学位研究生教育指导委员会主办、中国管理案例共享中心组织实施的首届“全国管理案例教学精品课”评选在2021年8月拉开帷幕。“全国管理案例教学精品课”评选目的是将标杆性的管理案例教学课程向全国推广,使其服务于人才培养与社会经济发展。本文主要基于中国管理案例共享中心案例精品课官方网站的视频材料,通过对首届“全国管理案例教学精品课”中的19门获奖课程视频的全样本分析,从课程设计、教学组织安

排、教学手段及方法创新等维度出发,客观地分析管理案例教学精品课程的基本情况和案例教学发展的质量水平,总结管理案例教学精品课程的经验,在完善和优化课程评价体系和评价方法的基础上,为后续组织相关课程建设提供方向性指引。

## 1 案例描述

首届“全国管理案例教学精品课”评选于2021年8月16日启动,评选共收到来自全国30所院校的43份申请书,组委会审查通过后发送视频提交通知,收到30所院校提交的41份视频,根据参评主讲教师推荐、组委会遴选、自主邀请,26所院校的40位专家参加了函评。按照课程分类,每位专家评审1个课程类别,每份视频邀请5位专家评审,取平均分在4.50分(含4.50分)以上的视频提交给专家委

**收稿日期:** 2022-09-30

**基金项目:** 湖南省哲学社会科学基金教育学专项重点课题“信息技术赋能视角下慕课教师与学生协同发展研究”(18ZDJ04);国家社科基金一般项目“跨境交易平台信任不对称的动态演化及政策设计研究”(23BGL034)

**作者简介:** 朱国玮,通讯作者,男,湖南长沙人,湖南大学工商管理学院教授,博士生导师,研究方向为管理案例教学与研究, E-mail: gwzhu@163.com;王淑娟,女,辽宁大连人,大连理工大学经济管理学院中国管理案例共享中心副主任,教授,研究方向为管理案例教学与研究;马晓蕾,女,辽宁鞍山人,大连理工大学经济管理学院案例教学与研究中心主任,高级工程师,研究方向为管理案例教学与研究;彭璐,女,湖南长沙人,湖南大学工商管理学院案例中心行政助理,研究方向为案例库建设与管理。

员会会议评审,共计27份<sup>①</sup>。专家评审会按照公开、公平、公正的原则,依据评选指南和标准严格把关,以投票表决的方式,最终确定19门教学视频课程入选首届“全国管理案例教学精品课”。

### 1.1 获奖课程院校分布

从获奖课程的院校分布来看,19门精品课程来自15所高校,涉及不同批次建设的MBA、EMBA院校。其中上海财经大学、大连理工大学、湖南大学、中南财经政法大学、浙江大学、华南理工大学属于第一批与第二批MBA院校,这些院校的MBA办学历史超过三十年。2009年获得批准的华中农业大学、广东财经大学、西南科技大学的MBA教育办学历史也有十余年<sup>②</sup>。在MBA、EMBA教学中,案例教学法已经被各大院校采用,具有较为广泛的实践基础。案例教学方法的推广和运用需要一定的学术资源、校友资源、师资力量量的系统支撑。

### 1.2 获奖课程案例资源

随着案例教学资源的不断丰富,教师的选择也逐渐增多。这届获奖课程所采用的案例主要来源于中国管理案例共享中心、哈佛商学院案例库等。不同的案例库在多年的建设与发展过程中,逐步形成了各自的特色。教师运用不同案例库的案例开展教学,可以实现优势互补。其中,中国管理案例共享中心凭借着在库资源丰富、免费共享的优势,成为大多数商科教师的首选。

### 1.3 获奖课程案例设计水平

由全国工商管理专业学位研究生教育指导委员会举办、中国管理案例共享中心承办的“全国百篇优秀管理案例”评选活动,有效提高了商科教师对案例教学的投入程度,同时,案例教学与案例开发的实践也提升了教师的案例编写水平和案例教学的整体水平。在首届“全国管理案例教学精品课”评选中,多个参赛课程采用了授课教师本人撰写的案例,也有部分教师选择了案例库中其他教师撰写的案例。教师手册编写的标准化起到了沉淀教学经验、帮助青年教

师快速掌握案例教学法的积极作用。越来越多的教师撰写案例,越来越多的教师采用案例教学法,这使案例教学的发展形成了良性循环。

### 1.4 获奖课程授课对象

从授课对象来看,现阶段的工商管理案例教学基本上覆盖了本科、MBA、EMBA学员。教师面向不同学员的案例课程教学环节设计存在明显差异。虽然教学案例的选用与学科特点、课程性质有关,但获奖课程不仅包括市场营销、公司理财、管理经济学、人力资源管理、管理沟通、运营管理等核心课程,还包括创业管理、商业模式设计与创新、企业管理诊断、财务分析与投资决策、企业社会责任与伦理等特色选修课程,这反映出在管理学教育中案例教学的适应面较宽。

### 1.5 获奖课程教学环境

从案例课程录制的教学环境来看,阶梯教室、智慧教室与普通教室并存。近年来,案例教学硬件条件不断得到改善,许多院校都建设了专门用于案例教学的阶梯教室和智慧教室。阶梯教室增强了教师与学员的互动,使学员更容易获得积极思考、乐于分享的心理体验;智慧教室因其灵活的座位安排和多样的演示方式,方便教师在教学过程中自由转换教学场景、组织小组讨论与小组演示,同时有助于有相同学习需求和学习兴趣的同学自发组建学习共同体,并就某个问题开展深入的互动交流,实现学员对所学知识意义建构<sup>[1]</sup>。

## 2 课程设计

案例教学法是一种开放互动的教学方法。该方法以案例为载体,在对案例素材进行系统性分析的基础上,通过问题流模式引导学员进行推理和论证,最终帮助学员实现知识获取和能力提升<sup>[2]</sup>。哈佛商学院首倡的案例教学法突出“以参与者为中心”,在案例课堂中,教师、学员、企业家都是案例教学的主体参与者。案例教学强调参与者之间通过对话、讨论、辩论等方式进行深入交流,进而创造新的知识<sup>[3]</sup>。

<sup>①</sup>中国管理案例共享中心,首届“全国管理案例教学精品课”线上专家评审会召开(2021-12-31)。

<sup>②</sup>全国工商管理专业学位研究生教育指导委员会官方网站。

## 2.1 教学理念

在教学理念方面,一部分教师希望通过案例分析的形式推动学员积极讨论、深入思考,把理论应用于实践,提高学员的分析能力、决策能力和说服能力。在教学过程中,教师通常运用提问引导的方式将学员带入案例情境的矛盾冲突中,在此过程中,教师并不是传统意义上的知识传授者,而是课堂讨论的组织者,引导学员找到分析问题的视角与方法,并将学员讨论所涌现的观点与经验进行总结。这种教学方式比较关注结构化的板书设计,如朱国玮的“美团外卖:零工经济下的数字劳工激励”课程;王少飞的“从贴牌到创牌:亚特电器的‘进化论’”课程;李克克的“匠造安心中药——九信中药集团全产业链发展之路”课程。也有一部分教师将案例教学作为知识讲授的一个环节,用于帮助学员理解重点、难点问题,如曾薇的“海尔集团的SBU再造机制”课程等。案例教学与知识点的讲解密不可分,教师为了对某一知识点进行更进一步的解释说明,让学员对知识点理解得更深入透彻,会借助教学案例加以实现。还有一些教师将上述两种方法有机地结合起来,对某些简单的知识点让学员自主运用,对难度较大的知识点先通过课堂讲授进行铺垫,再让学员在课堂讨论过程中加以运用,如程兆谦的“飞鹤奶粉的逆袭:半世沉淀,一飞冲天”课程;莫申江的“‘永不过期’的道德基因:广药集团的战略性社会责任探索”课程。

## 2.2 教学内容

在教学内容方面,本次评选突出了对课程思政的评价维度,将“立德树人”“文化自信”等内容巧妙地融入案例教学的讨论中。课程思政可以通过深化课程目标、内容、结构、模式等方面的改革,把文化自信、人格养成等教育导向与各类课程固有的知识、技能传授有机融合,实现显性与隐性教育的有机结合,充分发挥教师教书育人的作用,促进学员自由、全面发展<sup>[4]</sup>。课程思政教学环节的设计需要自然地将思政内容融入专业课程中,要避免教师在讲授专业课程时生硬地切换到思政内容。因此,如何有效地解决思政内容和专业课内容融合的问题还需进一步探索和创新。

## 2.3 教学效果

在教学效果方面,案例教学法可以帮助学员拓宽视野,扩充知识面,扩展信息量,提升学员发现问题、分析问题、解决问题的综合能力。案例教学要关注学员对知识的掌握程度和对案例基本内容的熟悉程度,以及学员是否能够结合所学知识对案例进行深入分析,并从中进行理论归纳和总结。同时,教师在案例教学过程中需要关注是否能通过案例讲解对行业信息进行实践经验拓展并激发学员的学习兴趣。案例教学效果不仅可以直观地从学员案例分析报告的完成质量等方面考量,还可以通过教师在教学方案设计与执行效果方面进行评价。

## 3 教学组织安排

案例教学将个人准备、小组讨论和课堂讨论相结合,具体划分为课前、课中和课后三个阶段<sup>[5]</sup>。获奖的管理案例视频课程注重展现课堂讨论阶段不同教师的教学设计。由于教学设计理念不同,教师在案例教学流程的安排上主要体现出引导性提问和讲授式分析两种组织安排方式。引导性提问指教师作为案例讨论的组织者而非传统意义上的讲授者,不会在课堂上直接提供案例问题的答案,而是引导学员进行讨论和思考,在讨论过程中适时启发,引导学员找到分析问题的视角和方法。而讲授式分析主要是指教师以“案例教学辅助知识讲授”的方式引导学员进行案例分析,在课堂中以教师为主体,教师通过知识点的讲授,结合对案例企业管理实践的分析,帮助学员理解相关知识点。讲授过程中会穿插与学员的互动式问答,但问答所占课堂时间比例一般不超过20%。案例教学流程的安排会因教师教学风格、学科特点、学员层次的不同而具有明显的区别<sup>[6]</sup>。

### 3.1 本科案例课堂辅助知识点掌握

本科生一般缺乏实际管理工作经验,在课堂进行案例分析和讨论时,往往会“就事论事”,比较难以挖掘事物更深层次的因果逻辑。本科案例课堂的教学流程设计大多数会采用“导入—小组讨论—小组呈现—知识点讲授—分析总结”的基本流程。在获奖的19门精品课程中,有5个课堂的主要教学对象是本科生。本

文在分析这5个课堂教师的授课流程安排后发现,大多数本科案例课堂的授课流程方式是按照“理论知识讲授—学员分组讨论—小组演示—教师引导性提问—课堂总结”的流程进行。案例教学的整体时间一般会控制在一小时之内,不同的教师会对教学流程的先后顺序和时间占比有不同的侧重。这种教学流程的安排一般会帮助学员更好地理解知识点,并引发其思考。

### 3.2 MBA 案例课堂注重引导问题解决

在获奖的19门精品课程中,有12个课堂设计是面向MBA学员展开的。在MBA教学流程设计时,部分教师会选择将小组讨论和演示融入教学流程,而大多数教师会采用“导入—小组呈现—引导性提问—总结”的方式。MBA学员更多在企业中从事基层或中层管理工作,具有一定的管理实践经验,能够在“法和术”的层面对案例做出分析思考。在课堂中,教师需要通过引导性提问的方式,将管理的实践操作和理论框架连接起来,从因果关系的角度探寻管理的底层逻辑。在小组呈现环节,教师需要营造出一种积极的课堂氛围,把较多的时间留给学员,并引导学员对不同的意见展开讨论,进而在讨论中找出问题的根源,提出更多解决问题的方案。

### 3.3 EMBA 案例课堂培养系统思维

在获奖课程中,有2个课堂的教学对象是EMBA学员,EMBA学员一般为公司的高层管理者,具有多年的管理经验,对EMBA学员的培养更多要注重其系统观与全局意识,提升学员的管理技能和从行业发展趋势及企业发展战略的角度有所聚焦、有所取舍地做出决策判断的能力。EMBA的教学流程设计比较适合采用“导入—引导性提问—讲授分析—总结”的模式,教师在课堂中的作用主要是引导学员突破行业限制、进行跨界思考,提升学员对外部商业环境的敏感度和在不确定性环境下的决断力。在课堂上,教师要注意教学节奏的把控,既要计划好案例讨论的环节及时间,让学员在限定时间内展开讨论和交流,又要具备一定的即兴创作能力,在不同班级的讨论过程中,挖掘出各讨论小组的特色,鼓励学员的创新思维<sup>[7]</sup>。同时,

教师也要重视学员思辨的过程,鼓励学员进行讨论,并进行具有一定深度的知识点总结,尤其要重视学员理性论证、说服他人等能力的训练。此外,学员也要发挥学习的主观能动性,强化独立分析的主体意识。

## 4 教学手段与方法创新

### 4.1 常用的教学方法

教师对教学手段与方法的选择,不仅影响学员的学习体验,还直接影响学员的学习效果。美国的爱德加·戴尔提出的学习金字塔理论指出,不同的学习方式直接影响学习者在两周以后还能记住的内容(平均学习保持率),被动学习(输入)和主动学习(输出)两周后知识的保存率相差很大,主动学习的知识保存率最高为90%,被动学习的知识保存率只有5%,其中讨论、实践、教授他人三种主动学习策略的知识保存率较高。

首先,在案例教学课前的个人准备阶段,学员通过案例资料和相关视听素材对案例进行准备和分析。其次,在正式进入课堂讨论之前,学员可以自发组建学习小组进行讨论与交流,这不仅是验证个人分析结论的方法,还是追求案例多维度视角和系统思考的过程。最后,在课堂讨论阶段,学员在教师的引导下各抒己见。因此,案例教学是主动学习与被动学习相结合的学习方式,学习金字塔理论是案例教学设计和案例学习的一个理论基础。

在案例教学的常规方法中,被较多运用的是小组讨论和小组演示,如陈明的“‘咖啡帝国’梦碎,瑞幸‘异军突起’后折戟沉沙”课程;姚宏的“‘寻投资’还是‘变藏品’?——龙眉茶叶的创业融资决策”课程。小组讨论与小组演示会让学员产生与单纯倾听教师讲授不同的课程体验。需要注意的是,随着案例教学在课堂的使用频次不断增加,小组讨论与小组演示环节很有可能成了“例行公事”。同时,小组分会影响学员综合能力的培养,由不同学员分别负责“文稿制作”“文稿演示”“数据分析”等,会造成部分学员“搭便车”。因此,学员可能逐渐对小组讨论和小组演示失去兴趣并减少投入。

为了有效解决学员高强度学习的动力问

题,哈佛商学院对学员的考核机制进行了设计。学员成绩评定主要包括课堂内个人回答问题的质量与课堂贡献度、课后个人案例分析报告的得分两个部分。哈佛商学院各个班级的课程学习进度与课堂讲授案例基本保持一致,教师们也会通过集体备课的形式对案例的教学流程和教学方法进行沟通交流,其教学计划一般比较清晰,学员接受的教学服务标准也相对统一。因此,学员往往会跨班级自发组建讨论小组,通过共同学习讨论,提升个人对案例的分析深度和多维度的思考能力,增强其在各自班级发言的竞争力,从而获得更高的平时成绩。

本文认为,小组讨论比较适合安排在课前。在个人阅读案例并进行初步思考之后,学员可根据自身需要,自发地组建学习互助小组。一方面,这有助于学员之间的交流和沟通,让学员有机会接触到不同领域的同学,产生交叉赋能的效果;另一方面,课前讨论能够为课堂中的引导性思考或课堂讲授争取到更充裕的时间,增强学员们的课堂获得感。如果教师觉得确实需要安排课堂内的集体讨论与演示交流,可根据案例本身的难度和讨论的复杂程度安排课堂讨论。在集体演示过程中,为了提高不同小组的参与度,教师也可以考虑增加提问与答辩环节。

大多数教师采用的另一种教学方法是角色扮演,教师通过赋予学员一个假定的角色,要求其按照角色展现自己,同时教师对学员的表现进行观察、记录和评价<sup>[8]</sup>,如施丹的“我的人生我做主:大学生员工的国企成长之路”课程;白琳的“君子养心,莫善于诚——海底捞事件的峰回路转”课程;欧霞的“肯德基中国:数字化重构竞争战略”课程。通过角色扮演的方式还原决策场景,有利于学员换位思考,融入决策者的视角进行判断、选择。在角色扮演的过程中,学员可以通过对白的方式将案例的关键信息进行突出呈现,以便关注案例中的重点信息和数据。角色扮演的方式可以增强学员身临其境的感觉,便于学员之间进行深入讨论。此外,教师还可以运用角色扮演提出不同视角的判断和点评,提高教学引导的接受度。

#### 4.2 线上与线下结合

虽然线下课堂的优势不可取代,但线上教

学具有更广泛的接受度和认可度。基于 EMBA、MBA 学员的非脱产学习模式,线上与线下结合的教学形式逐步得到应用和推广。对于传统讲授型课堂,线上与线下教学的差异不是很大。而案例教学要求师生的即时互动反馈,对教师的要求更高,需要教师结合线上教学的特点,从教学案例选择、教学流程设计、教学评价等环节加以综合考虑。

在获奖课程中,可以看到线上与线下结合的课堂作品,如周昕的“东京红花餐厅”课程,运用电子白板的形式呈现线上板书,通过摄像头还原课堂实况,这种表现形式给予学员更多的现场感。案例教学对互动需求高,但线上教学会一定程度影响教学的互动效果,因此,对于教师和学员而言都需要一个适应的过程。在线上与线下结合的案例教学模式中,板书的设计与呈现会比传统课堂更为重要,如果只采用演示文稿的方式,会让案例教学和传统课堂讲授模式混为一谈,也容易让学员走神,游离于课堂讨论氛围之外。

#### 4.3 教学软件辅助

案例教学需要一定的教学硬件和软件的配合,如教室的空间和座位排列方式是否有利于课堂讨论和交流?教室是否具备方便案例呈现和记录的多媒体功能?扩音与投影等设备是否能较好地支撑课堂中的交流反馈?同时,为了方便授课教师切换不同案例场景,线上案例教学课堂可考虑使用视频采集控制硬件等设备。除此之外,教师的教学经验、学员的学习方法和投入程度等都是案例教学成功实施的前提条件。

在多个获奖课程中,教师使用了“雨课堂”“超星学习通”“钉钉”等教学辅助软件。这些教学辅助软件可以实现弹幕、投票和统计等功能,让教师的课件与学员的手机实现互动。教学辅助软件的使用,使案例教学更加贴合学员的学习习惯,在形成迅速视觉反馈的同时方便结果呈现。学员通过教师提前编辑好的测试题完成课前自测,使教师可以了解学员对案例的准备情况,以及学员对案例涉及知识点的掌握情况。移动终端的互动方式,也能有效鼓励一些性格内向的同学积极参与讨论。

教学辅助软件的使用和智慧教室的赋能,还能够有效记录教师教学与学员学习的相关数据与影像材料,通过数据收集、分析,科学合理地对教学设计、教学过程、教学效果进行追踪与评价,并对下一步的教学迭代创新提供决策支撑。

#### 4.4 辩论式教学

培养学员的思辨能力是案例教学的重要目的之一,案例教学能够使学员更加辩证地看待问题。案例是现实管理问题的书面表达,包括多方利益主体的决策问题,在问题分析与解决过程中,学员往往会面临矛盾和冲突。因各主体的利益不同,看待同一问题的视角不同,最终的偏好和选择也会不同。很多时候不是用“对”或“错”来评价最终结果,而是需要考虑到多种可能性,实现辩证思考与权衡决断的统一。

“全国管理案例精英赛”的比赛形式中就安排了辩论的元素<sup>①</sup>,其要求比赛选手既能够围绕自己的逻辑架构与思路对案例进行分析解读,也能够通过与竞赛对手的辩论,让各队方案的论证更为严谨、符合逻辑,有效地将理论和实践相结合、事实和观点相结合、方案制订与执行落地相结合。

案例教学中,教师在关键决策点或方案评估时采用辩论式教学,可以帮助学员更为全面地思考方案的优点与缺点、积极方面与消极方面,以及对决策的支持或反对。通过辩论的方式,学员不再是简单地给出观点,还必须用事实、数据或逻辑推导来论证观点。如万炜的“跨界经营的风波:维康药业的渠道管理困局”课程,就让学员自己选择正、反方展开案例的分析讨论与演示呈现,其中既运用了“全国管理案例精英赛”相关比赛环节的设计,也将“奇葩说”的节目形式融入课堂之中,提升了课堂的活跃度和学员的认可度。

#### 4.5 企业家课堂

邀请企业家进课堂是十分受学员欢迎的一种教学方式,面对面地与企业家交流可以让学员感受到案例的真实性,使案例更具吸引力,同时,通过与企业家的实时交流,学员能获得更多决策背后的故事和信息。哈佛商学院的前院长

埃德温·盖伊在其“企业政策”课上曾邀请了15位企业经营管理者参与到教学过程中,每位受邀的企业经营管理者在第一次上课时均需要表明其在企业管理中所遇到的问题,并解答学员提出的疑问;第二次上课时,每位学员必须携带分析问题及解决问题的书面报告;第三次上课时,由企业经营管理者 and 学员一同讨论这些报告和实际的管理决策<sup>[9]</sup>。实际上,用于教学的案例就是从企业家面临的真实管理决策问题演变而来。

在石声萍的“谁动了我的店铺——竹叶青的门店布置与运营”课程与李纯青的“‘四两拨千金’——意大利环意旅行社的品牌联盟之路”课程中,教师将案例的主人公邀请到课堂讲述案例的相关决策背景并与学员进行互动交流。何波的“秦智虞愚,以人为大——铁骑力士集团的人才生态系统‘活化’之道”课程与刘端的“宏志达:创业融资与商业模式的耦合进化之路”课程也利用线上的方式让企业家与学员在课堂上进行交流、研讨。大多数教学案例基于对案例主人公的访谈资料撰写而成,在征得当事人同意的基础上,对采访过程进行拍摄并形成教学素材,可以作为企业家进课堂的另一种运用方式。

## 5 建议与启发

### 5.1 评选环节、指标与奖项设立

首届“全国管理案例教学精品课”的评选环节分为初评、函评、会评三个阶段,初评以选题审查为主,函评由专家观看视频并填写评分表,会评在函评得分的基础上进行筛选,由专家投票选出获奖课程。本文通过分析发现,在后续“全国管理案例教学精品课”评选环节设计中,可以把以往的获奖课程作为参考,同时参照详细的文字规范,去掉一些初评环节,主要保留函评和会评两个环节。此外,在函评环节可考虑增加学员评价的部分,体现学员的主观体验与满意度。

首届“全国管理案例教学精品课”的评选指标涵盖了教学内容、教学过程、教学结果3大模块的15个指标,为有效降低评审误差,本文建

<sup>①</sup>中国管理案例共享中心,关于举办第八届全国管理案例精英赛(2021)的通知(2021-04-14)。

议在后续评选指标设计时,对现有指标进行一定的合并和缩减,如可以将教学内容中的“体现课程思政”与教学目标中的“体现立德树人”结合起来。目前评选对教学过程的考核指标包括时间安排、课堂引导、讨论节奏、课堂氛围、现场反应、案例总结、板书展现、教学形式创新 8 个方面。但这 8 个方面存在重叠关系,如时间安

排和课堂引导会直接影响到讨论节奏和课堂氛围,而教学形式创新是一个相对的概念,不能一味追求形式创新而影响了教学的实际效果。可考虑将教学过程的评价指标精简为“课堂引导是否到位”“案例总结的精准性”“板书展现的逻辑性”“教学形式的合理性”。评价指标维度的调整思路见表 1。

表 1 评价指标维度的调整思路<sup>①</sup>

Tab. 1 The adjustment idea of evaluation dimension index

评价维度	具体指标	指标调整	修改思路
教学内容	教学目标明确	教学目标明确	
	案例选择适当	案例选择适当	将“体现课程思政”融合到教学目标中,以“素质教育”形式体现
	分析逻辑清晰	分析逻辑清晰	
	体现课程思政	—	
教学过程	时间安排的合理性	课堂引导是否到位	将“时间安排的合理性”“讨论节奏的流畅性”“课堂氛围的活跃性”“现场反应的灵活性”整合为“课堂引导是否到位”。将“教学形式的创新性”调整为“教学形式的合理性”
	课堂引导的有效性	—	
	讨论节奏的流畅性	—	
	课堂氛围的活跃性	—	
	现场反应的灵活性	—	
	案例总结的精准性	案例总结的精准性	
	板书展现的逻辑性	板书展现的逻辑性	
	教学形式的创新性	教学形式的合理性	
教学结果	促进学生知识掌握	促进学生知识掌握	不做调整
	引发学生深度思考	引发学生深度思考	
	提高学生综合能力	提高学生综合能力	

在奖项设置方面,“全国管理案例教学精品课”的评选设置了“案例精品课”和“优秀案例教师”两个奖项。考虑到教师的参与积极性、院校的投入、激励制度设计等因素,后续奖项设置可以增设“最佳组织奖”。同时,因为“全国百篇优秀管理案例”评选已成为学科评估指标,大多数院校已经开展针对“全国百篇优秀管理案例”评选的相关制度建设,因此,将精品课的建设作为“百优案例评选”的一个子项目能激发教师和院校的参与积极性,让更多优秀的作品得以呈现。

## 5.2 多元化的教学案例素材选择

案例教学通过教学资料的辅助构建决策场

景,学员运用逻辑思维对案例因果关系进行归纳和演绎,从而提高其问题分析能力和问题解决能力。对于教学案例资料的选取可以不局限于现有案例库中的纸质案例资料。纸质案例资料通常篇幅较长、阅读量较大,需要学员具备较强的自控能力和较大的投入,这与中国 MBA 教育的培养模式有一定的冲突。很多教师在开展案例教学的过程中需要克服的第一个难关就是如何确保学员在进入案例教学课堂前投入了足够的时间在案例材料阅读和准备中。

实际上,教学案例素材的选择可以更加多元,教师可以结合线上与线下的特点,采用畅销

<sup>①</sup>中国管理字模例共享中心,“全国管理案例教学精品课”评选指南。

书、短视频、影视作品、沙盘模拟、游戏体验、现场观学等多种教学模式,运用案例教学的核心设计思想来开展教学活动。如通过短视频的方式可让学员在短时间内对决策者所面临的决策问题有所了解,根据真人真事改编的电影也符合哈佛案例教学“真实人物、真实事件、真实决策”的“三真”原则<sup>[10]</sup>。此外,通过沙盘模拟、游戏体验、现场观学等教学模式,也能够带给学员更好的学习体验,提高学员的投入程度。

### 5.3 倡导差异化的教学流程设计

获奖的精品课程在中国管理案例共享中心网站发布,可以让更多教师对案例教学课堂进行观摩和借鉴,也可能导致教学方法与教学流程趋同现象的发生,“一案多教”是解决该问题的一种有效方式。“一案多教”指教师既可以用传统的案例引导方式进行教学,也可以采用案例教学与行动学习等相结合的教学形式<sup>[11]</sup>。具体可遵循“标准化+个性化”的原则,即案例教学的内在逻辑应该是相对标准化的,而外在表现形式则可结合教师的教学专长、课程的核心内容等方面进行个性化选择。

“一案多教”也可以兼顾不同层次学员的案例教学需求。基层管理者更多需要考虑的是执行操作能力的培养,中层管理者需要的是人际交往能力的拓展,而高层管理者则更需要宏观和系统层面决策能力的提升。进一步,还要鼓励跨学科、跨院校的教师开展集体备课交流经验,对于一个案例,教师切忌只从单一学科方向考虑案例的成败。“一案多教”的模式可以使教师从战略、营销、财务、人力组织、运营等不同的学科角度对案例进行综合分析,培养学员系统思考和多维度思考的能力。

### 5.4 开发课程知识点地图

经过多年的案例建设,管理教学案例的数量和质量都得到了提升,“全国百篇优秀管理案例”评选也促进了各大院校对案例教学的投入和建设。教师现阶段的工作重点应该逐步从案例编写转向案例讲授,案例精品课程的建设就是一个良好的开端。

在案例精品课程的建设中,开发课程知识点地图越来越受到教师的重视。一方面,将已有案例与各个章节的知识点对应,制作课程指

南,从总体上做好案例开发的规划;另一方面,鼓励教师在实践空白区域建设相应的教学案例。此外,在进行精品案例课堂建设时,可优先考虑在课程知识点地图上标记已开发的优秀教学案例知识点,也可针对教学实际需求补充新的相关知识点。课程知识点地图的开发有利于解决案例教学过程中可能出现的案例分布失衡问题,也能够有效将案例编写与案例教学精品课堂建设结合起来。

### 5.5 免费共享与版权付费相结合

国内外著名的案例库对案例的使用方式分为免费共享与版权付费两种,中国管理案例共享中心采用的是免费共享的方式,这使得案例的使用更为广泛,同时,“全国百篇优秀管理案例”评选保障了中国管理案例共享中心案例的数量和质量。“全国百篇优秀管理案例”评选虽然吸引了一批对案例教学热爱和倾情投入的案例教师,但不可避免的是,国内教师对案例编写的热情要远远高于案例教学。没有丰富案例教学经验的教师撰写的案例,在教学环节往往面临着难以实施的困境。

哈佛案例库、毅伟案例库和清华案例库等目前采用的是包库使用或按照实际使用付费的方式<sup>[12]</sup>。这种方式可以使案例作者在编写教学案例时考虑到案例教学实施过程和效果。在精品课程课程的建设过程中,可考虑尝试版权付费的使用机制,将案例共享从高校之间的分享交流,扩展到企业和社会层面的使用。在具体使用机制上,可参考“混沌大学”与“得到”的商业模式,既可以将单个案例作为某一课程呈现,也可以结合多个案例开发专题课程,这样可以有效激励案例开发者和案例讲授者生产更多优质内容。

### 5.6 对青年教师开展案例教学的启发

青年教师有着理论功底扎实而实践经验欠缺的特点,案例教学可以实现青年教师在科研、教学与社会服务之间的良性互动,形成三者相互促进的效果。其一,青年教师在课堂设计时可以参考教师手册,由此降低备课压力,提升对案例课堂的把控能力;其二,案例教学让青年教师对行业和企业面临的真实问题有所了解,通过行业调研和企业走访,提炼出基于中国管理情境的科研选题;其三,对实践管理问题的关注

和研究会让青年教师的理论研究更具现实意义,让发现新理论成为可能,所获得的研究成果也能得到社会的认可并实现科研成果的转化。

获奖的19门精品课程在中国管理案例共享中心的网络平台上展现,给青年教师进行了全方位的案例教学示范。获奖教师的案例来自不同案例库,案例库中不仅有该教学案例的详细材料,还配备了教师手册,获奖教师作为在线的“虚拟教练”,远程帮助青年教师提升案例教学水平。青年教师可依据“你做我看—我说我

听—我做你看—我说你听”范式,对案例教学法进行深入的学习和理解。首先,阅读案例原文,从学员和教师两个不同视角进行准备和思考;其次,观看案例教学精品课程视频,以学员的身份体验案例课堂;再次,从教师的视角去观察讲授者在课堂组织与教学实施过程中的安排,参考教师手册中的教学计划,比较实际授课时发生的变化和调整;最后,总结学习经验,并将经验运用到自己的案例教学课堂中。青年教师案例教学能力提升罗盘如图1所示。

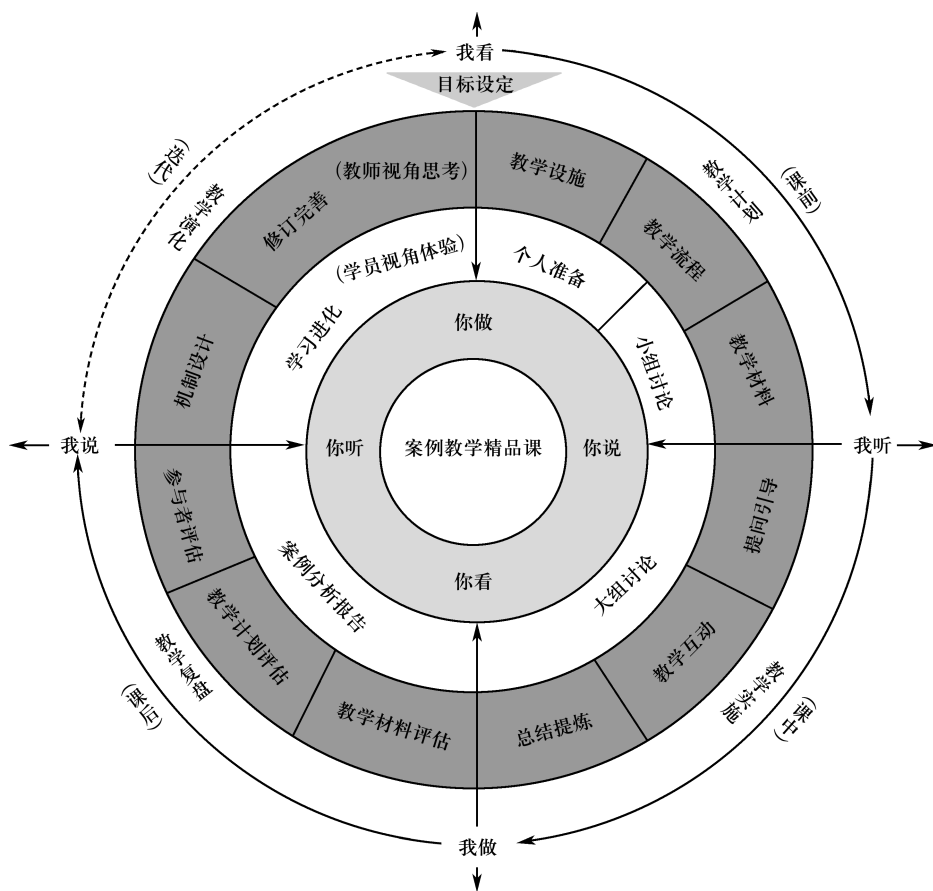


图1 青年教师案例教学能力提升罗盘

Fig.1 Compass for improving the case teaching ability of young teachers

具体来说,青年教师尝试案例教学时,可以“由浅入深”。初始阶段,可以把一个案例浓缩为一个短小的“例子”运用在课堂讲授中,辅助学员了解知识点;当逐步对案例熟悉后,可以考虑在课堂上提出问题,让学员进行30分钟左右的较为深入的引导性思考,一般案例教学课堂的时长为90分钟,教师在课堂上会准备5个问

题,也可以在不同的班级使用不同的问题组合;当对所有的问题均有所熟悉后,再提升教学难度,逐步构建一个整体的案例讨论模式。

## 6 结语

案例教学通过对学员学习能力、案例分析能力、综合战略决策能力、论证说服能力、创新

能力等一系列未来商界领导者所需的关键能力的锻炼,培养掌握坚实理论基础和专业知识、具有较强解决实际问题能力、能够承担专业技术或管理工作、具有良好职业素养的高层次应用型专门人才。本文通过对中国管理案例共享中心举办的首届“全国管理案例教学精品课”中19门获奖课程视频的全样本分析,旨在进一步提升广大院校对案例教学的关注,提高中国管理案例编写与教学水平,扩大优秀管理案例教师队伍。

### 参考文献:

- [1] 王秀娥. 以助推混合式教学改革为导向的高校智慧教室建设 [J]. 中国教育信息化, 2021(6): 16-20.
- [2] 傅永刚, 王淑娟. 管理教育中的案例教学法: 案例认知·案例采编·案例教学 [M]. 大连: 大连理工大学出版社, 2008.
- [3] 牟晖, 郝卓凡, 陈婧. 中美案例教学法对比研究 [J]. 管理案例研究与评论, 2021, 14(4): 457-463.
- [4] 张瑞芳, 徐鹏杰. 新时代高校思政课程引领课程思政建设的逻辑理路 [J]. 教育理论与实践, 2022, 42(6): 44-47.
- [5] 詹姆斯·A·厄斯金, 迈克尔·R·林德斯, 路易丝·A·林德斯. 毅伟商学院案例教学: 第3版 [M]. 北京: 北京师范大学出版社, 2011.
- [6] 武亚军, 孙铁. 中国情境下的哈佛案例教学法: 多案例比较研究 [J]. 管理案例研究与评论, 2010, 3(1): 12-25.
- [7] 黄劲松, 周宁. 工商管理学科的即兴案例教学法 [J]. 管理案例研究与评论, 2018, 11(6): 612-622.
- [8] Jackson J. Myths of active learning: Edgar dale and the cone of experience [J]. Journal of the Human Anatomy and Physiology Society, 2016, 20(2): 51-53.
- [9] Hinkle M S, Dean L S M. Creativity in teaching case conceptualization skills: Role-play to show the interconnectedness of domains [J]. Journal of Creativity in Mental Health, 2017, 12(3): 388-401.
- [10] 张丽华. 管理案例教学法 [M]. 大连: 大连理工大学出版社, 2000.
- [11] 胡芬, 王淑娟, 陈思. 构建面向全国的以实践能力训练为导向的案例教学共享体系 [J]. 管理案例研究与评论, 2019, 12(2): 224-230.
- [12] 苏敬勤, 贾依帛. 案例行动学习法: 案例教学与行动学习的结合 [J]. 管理案例研究与评论, 2020, 13(3): 345-355.

## Insight into Constructing Premium Course of Management Case Teaching

ZHU Guo-wei<sup>1</sup>, WANG Shu-juan<sup>2</sup>, MA Xiao-lei<sup>2</sup>, PENG Lu<sup>1</sup>

( 1. Business School, Hunan University, Changsha 410082, China;

2. School of Economics and Management, Dalian University of Technology, Dalian 116024, China )

**Abstract:** The management case teaching in China has undergone years of development and exploration, more and more schools have completed a session of understanding, learning, mastering, application and innovation of management case teaching. Constructing management case teaching premium course will help to spread useful experience of management teaching, establish bench-marking class in order to achieve greater result. This paper analyzes class design, arrangement, teaching method and innovation based on 19 award-winning courses of First Nationwide Management Case Teaching Video Lesson Competition in China, and can provide experience and meaningful suggestions for future competition and better development.

**Keywords:** case teaching; premium course; professional degree; MBA