

# 個案教學之配套措施

## COMPLEMENTARY ASSETS OF CASE TEACHING

蔡瑞煌

國立政治大學資訊管理系

**Rua-Huan Tsaih**

*Professor, Department of Management Information Systems*

*National Chengchi University*

### 摘要

個人的力量是不足以落實個案教學-若真要使得個案教學卓然有成，商學院勢必要投入相當之資源，以完備其配套措施。這些配套措施不只是一要促使老師具備完整的個案教學技藝，還要確保學生的學習成效。

**關鍵字：**個案教學、商管教育、學習成效確保

### ABSTRACT

There is no way to fully implement the case teaching through individual efforts. To successfully pursue the case teaching, the College of Commerce should do its best to form a complete set of case teaching to deliver the learning assurance.

**Keywords:** Case Teaching, Management Education, Learning Assurance

商學院裡有很多老師所開的課畢竟是技術導向比較多、數理分析也比較多，因此雖然個案教學時有所聞，這些老師是沒興趣，也沒有動機去真正了解。筆者也是這些老師之一。商學院裡的學生習慣於「老師教，學生聽」，而學習文化則是「在課堂上，多用耳朵、少用嘴巴」。三年前，因應友人之請託，筆者接了參與式教學

及研究發展辦公室之主任職位，而後參加了由哈佛商學院舉辦之 Program of Case Method and Participant-centered Learning (PCMPCL) 以及 Case Writing and Course Development Seminar，才對參與者為中心的教學方法以及個案撰寫有比較完整的概念。職責所在以及好奇，筆者也開始個案教學，或是採行參與式教學於課堂上。每次的授課經歷都會讓我回憶起在 PCMPCL 期間之聽聞，也會回顧自己在教學過程中之點點滴滴。職責之所在也讓筆者聽到很多老師的感觸和企盼，也深刻感受到推行個案教學之甘苦和組織運作之藝術。綜括心得之一是，個人的力量是不足以落實個案教學 – 若真要使得個案教學卓然有成，商學院勢必要投入相當之資源，以完備其配套措施。這些配套措施不只是一要促使老師具備完整的個案教學技藝，還要確保學生的學習成效。

目前美國的商學管理教育有理論述析（例如講授學理性的專書或論文）的教學方法以及參與者為中心（例如個案研討）的教學方法二派。理論述析的教學方法所欲講授之知識是不分國籍、產業和企業的。因此，老師在課堂上，傳授學理論述之精華及巧奪天工之處，而學生在課堂上則是努力地瞭解和融會貫通，以吸收老師所傳授的一切。反觀參與者為中心的教學方法，舉個案教學為例，個案研討的教學方法以事實案例為主。事實案例包括了個案公司的歷史及當前的時事案例、近取當事人的小故事、以及主人翁所面臨的商業管理上之問題。個案以敘述事件為重，要讀者於事實案例中，自己找出可引以為戒、司以為法的教訓，所以不做長篇大論的理論辯述。

到了課堂上，講師則是試圖讓學習者在面對個案呈述之商業管理問題時，能有以下之情境：

1. 講師沒有先入為主之意見以及方案。
2. 講師引導各方之意見以及各種可行方案的呈現。
3. 講師引導各種可行方案的利弊分析。
4. 學習者學習聆聽各利害相關人（stakeholders）的意見。
5. 學習者學習找出並挑戰各種立論背後的假設。

這種教法與孔子於《論語·子罕第九》所言：「吾有知乎哉？無知也。有鄙夫問於我，空空如也；我叩其兩端而竭焉。」的教法有異曲同工之處。「吾有知乎哉？無知也」意指講師不可有先入為主之意見以及方案。而「我叩其兩端而竭焉」意指

## 講師要能

1. 旁敲側擊，讓學習者自己去深思；
2. 讓學習者所得之意見以及方案，海闊天空，有鳶飛魚躍的創意，又不落於空想。此亦與韓非子之「眾端參觀」<sup>1</sup>之義雷同；
3. 讓學習者面對利弊相參之情景，能權衡時勢，做出最佳之判斷。此亦與孫子之「智者之慮，必雜於利害。雜於利，而務可信也；雜於害，而患可解也」<sup>2</sup>之義雷同。

換言之，個案教學欲培養學習者獨立思考之能力、溝通協調之能力、以及領導部屬之能力。個案教學強調事實案例為學理應用之跡，而學習者能藉由個案而體會到其背後學理之力道，或者能借他人之經驗以為己用。

不過，有如《易經·繫辭傳》的「唯變所適，不可以為典要」，個案教學也要能在課堂上教導學習者不要執著於一事一人成敗之跡，而奉為不變之經典。畢竟時代不同，情境有異，其可應用之學理亦不同。唯有能了解當時之時空背景，並能在不斷的嘗試改進中將理論與實務結合，才能成為「識時、適時、用時」的實務人士。

綜合上述之論述，個案教學的講師應具備足夠的專業學養，適時的實務概念，以及完美的引導（facilitate）藝術，而學習者要能身歷其境地感受到個案裡的主人翁在面臨商業管理之問題時所承受的壓力，能在個案討論時，聆聽各利害其他參與者的意見，理解其背後之思維，且能設身處地的思索解決之道，提出自己的看法，並接受他人的挑戰。這對講師、學習者以及商學院而言，是一大挑戰！

哈佛商學院的講師、學習者以及院方是如何面對這個挑戰？哈佛商學院醉心於學習者為中心的教學方法，多年來強力推行，並不遺餘力地使其配套措施完備。包括我在內，幾乎所有去參加過 PCMPCL 課程的學者們都會讚嘆哈佛商學院所呈現的配套措施，包括課程開發、教學演練、撰寫教案、教室設計、校園環境、以及培養發展老師的教學技藝上的投入以及制度設計等等（俞慧芸、周淑卿，2009）。原來這個挑戰是如此的大，大到需要哈佛商學院投入巨大的心力和資源來完備這些配套措施，以使得講師能承受這個挑戰之壓力，也確保學習者能從個案教學過程裡，自己找出可引以為戒、司以為法的教訓，並不斷的嘗試將理論與實務結合。

哈佛商學院投入的這些心力和資源真是必要的嗎？姑且先不談如何使得商管課程銜接妥當、老師們的課前準備充足、以及老師們擁有適當的個案教學能力，以下列舉一些我在商學院裡所聽到的感慨，這些是有在進行個案教學的資深老師有感而

發的心聲：

「每次上個案教學時，我的觀察結論是：有 1/5 的 EMBA 學員會在上課前認真地讀個案；有 1/5 的 EMBA 學員根本就不讀個案，也來課堂上討論；其餘的 3/5 學員會在上課前概略地瀏覽過個案。如此的課堂討論，我真是左右為難！進行個案教學也不是，放棄個案教學也不是！」

「每次上個案教學時，AMBA 學員的實務經驗不足，課堂討論所得之意見以及方案，多落於空想，又沒有創意！」

「每次上個案教學時，學員抱怨讀很多頁，都是美國企業之營運問題，而且在國家法令、產業環境以及文化的瞭解上有障礙！學員要求本土個案以及中文個案！」

這些感慨似乎是普遍性地存在於每一個想推行個案教學的商學院裡！可是，大多數學習者的認真讀過個案，是落實個案教學且確保學習成效的基本必要條件之一！

或許老師個人的努力能避免這些感慨，進而確保學習者學習之成效！但是，實不宜僅靠老師單打獨鬥，耗盡個人心力和資源，來確保學習者學習之成效。畢竟用商學院的整體組織力量來確保學習者學習之成效，更容易且遠大於用老師個人的心力和資源來做相同的事所得之成效。因此，這些感慨也似乎是在讚嘆哈佛商學院的決心和睿智於推行參與者為中心的教學方法！

在此商業運作日益複雜，而商管教育也因應分工細膩之時代，商管課程的銜接程度、老師們的課前準備、以及老師們擁有的教學能力，當然也左右學習者學習成效之品質。在落實個案教學教育理念之議題上，可以預期的是，這些課題之討論結果也會凸顯出使用商學院的整體組織力量來確保學習者之學習成效的必然性。

上述之討論也讓人體會到哈佛商學院的優越商管教育，不是因為它擁有明星級教授或明星級學習者，而是源於它的資源是用在建立整套的教學體制<sup>3</sup>和招攬一大群優質的師生。換言之，若真的要在台灣創造出一所媲美哈佛商學院的商學院，其商管教育的特色不該僅是零星的明星級教授在單打獨鬥，而應是一整套商管教育理念之完整執行的產物！商管教育之落實，應有如哈佛商學院的做法 – 打組織戰，而不是個人秀。商學院勢必要投入相當之資源，以完備整套商管教育理念之配套措施，以確保學習者之學習成效。

## 註釋

1. 《韓非子·內儲說上第三十》：「主之所用也七術，所察也六微。七術：一曰、眾端參觀，二曰、必罰明威，三曰、信賞盡能，四曰、一聽責下，五曰、疑詔詭使，六曰、挾知而問，七曰、倒言反事。此七者，主之所用也。」
2. 智謀之人之於事也，必錯雜於利害之間而酌量之。蓋兵無常形，利中或有所患，害中或可為功；使惟見其害，而不知其利，則一於退縮，而無濟事之能；抑惟見其利，而不知其害，則一於進取，恐致意外之變，皆非智謀之所為也。惟能以所害參其所利，則雖事務盤錯，可得而伸理也。能以所利，參其所害，則雖患難紛投，可得而解散也。（夏振翼，1981）
3. 哈佛商學院在教學體制上之部分安排可參考（俞慧芸、周淑卿，2009）。

## 參考文獻

1. 夏振翼(1981)，孫吳兵法太公六韜，台北：夏學社出版公司。
2. 俞慧芸、周淑卿(2009)，哈佛為什麼是哈佛？－商管教育以參與者為中心的學習法，商管科技季刊，10(1)，185-196。

2009年01月07日收稿

2009年01月12日初審

2009年03月16日複審

2009年04月22日接受