

- Reform. In *Education Policy Implementation*, Edited by Allan R. Odden(1991). Albany : State University of New York, 13-38.
- Odden, A. R. (1991). New Patterns of Education Policy Implementation and Challenges for the 1990s. In *Education Policy Implementation*, Edited by Allan R. Odden, State University of New York, 297-327.
- Peterson, P., & Rabe B. et al. (1986). The Maturation of Redistributive Program. In *Education Policy Implementation*, Edited by Allan D.O.(1991)State University of New York, 65-80.
- Pressman, J. L., & Wildavsky, A. (1973). *Implementation*. Berkeley : University of California Press.
- Staggs, B. M. (1987). *Local Versus State Control: A Study of the Implementation of Select Educational Policies in Northeast Oklahoma School Districts*. Doctoral Dissertation, University of Tulsa, (University Microfilm No. 8719427).
- Weatherly, R., & Lipsky, M. (1977). Street-level Bureaucrats and Institution Innovation:Implementing Special Education Reform. *Harvard Educational Review*, 47 (2), 171-197.
- Wohlstetter, P. (1991). Legislative Oversight of Education, In *Education Policy Implementation* . Edited by Allan R. Odden, Albany : State University of New York, 279-296.

顏國樑，現任國立新竹師範學院初教系助理教授

## 管理教育中的個案教學

劉常勇

教學是大學教育的首要任務，也是教師的主要職責。學校教育的目的是希望學生經由教學過程，而獲得有益處的成長。這所謂有益處的成長，包括：學生個人知識體系的增長、學習能力的增長、以及思考分析能力的增長。一般教學活動的過程，主要是經由課堂中的師生互動，將知識轉移於學生，而使學生獲得有益處的成長。因此評斷教學活動的成效，不是只看教師個人的學識能力或傳授知識的深奧程度，主要還是要看學生在教學活動中獲得有益增長的程度。當然教師的學識能力與所傳授知識的價值，對於教學成效有重要影響，但更關鍵的還是在於教學進行方式以及學生學習意願與投入程度。本文主要自大學管理教育的宗旨，說明傳統課堂講授式教學已無法滿足學習上的需要，管理教育需要現代化的教學方法，而討論式個案教學未來將漸成為管理教育的主流教學方式。文內對於企業個案教學的定義與目的、企業個案的分類與選擇、個案教學的技巧做深入的闡述，提出一套企業個案教學實施步驟與企業個案教材發展的建議，並且說明我國管理教育為何無法有效推廣個案教學。

關鍵字：個案教學、管理教育、討論式教學

Keywords: Case Method、Management Education、Discussion Lecture

### 壹、緒論

「師者，所以傳道、授業、解惑也」。過去許多教師以為教學的主要職責就是將所認為重要知識傳授給學生，至於學到多少或有否獲益增長，那就全看學生自己的表現，而非教師之責。在這類舊式教學觀念引導下，教學的方式主要就是課堂講授，由教師主導全部教學活動內容，將其認為重要的知識以系統化與結構化的方式，有效率的傳達給學生。而學生則是被動全盤的接收教師教導，並按照課程指示，完成應有的課前與課後作業。這種所謂課堂講授，是當前大學教育中最普遍採行的教學方式。但在一些教學方法研究中，課堂講授常被認為是一種教學成效較差的方式（Barnes, 1994；余凱成，1993）。成效差的原因包括，課堂講授是單方面的傳授，缺乏教師與學習者間應有的溝通與互動，同時傳達的知識形式較無法與學生的學習意願以及學習進度相結合。

## 一、討論式教學漸成爲主流的教學方式

哈佛大學在過去長達 25 年的教學方法研究顯示，目前討論式教學（Discussion Lecture，或稱啓發式教學）已有漸取代傳統的純粹教師課堂講授（Pure Lecture）的趨勢，而成爲較受學生歡迎的教學方式（Barnes, 1994）。所謂討論式教學主要的特色，是在課堂講授中增加師生互動的問題討論，一則可增加學生的參與感，另一則也有助於配合學生的學習進度以及引發學習興趣。當然對於教師而言，如何有效率運用討論方式，增加學生的學習興趣，以及對於知識的吸收與瞭解，將是一項難度較高的教學挑戰。一般認爲，討論式教學的教師負荷較重，所需要的教學技巧較高，但學生的學習成效較大。討論式教學中，學生是整個課程討論的主體，由學生自己發掘問題、提出問題、並尋找可能的方案。最佳的學習成長來自於自我的參與，討論式教學就是希望能引發學生的積極投入，並經由投入而學習成長。

## 二、個案教學法是一種有效的討論式教學方法

一個成功的教學需要有好的知識標的物，好的教師能力，有效的課程進行方式，以及學生的強烈學習動機。個案教學（Case Method）被認爲是一種有效的討論式教學方法，是因爲它是在良好課程設計下，以一個可以引發學習興趣的知識標的物（個案），結合師生雙方的參與，而使學生獲得最大程度的學習效果。個案教學法強調學生應主動的、積極的，參與在課程進行的過程，而教師僅扮演從旁指引、協助討論進行、並創造一個能激發學生主動學習、積極討論的氣氛。在個案教學中，學生是整個課堂學習的主角，學生們要由課堂參與討論的貢獻，來實現自我學習的成果。個案教學也是一種集體學習的方式，它有增進人際互動與群體關係的效果，也有相互學習與相互影響的效果，這種學習環境較爲近似企業活動的真實人際環境。因此個案教學法強調的自主學習、參與學習、與集體學習方式，一般被認爲是一種學習效果較大的課程進行方式。

重視個案教學，並不表示排斥傳統的課堂講授方式。對於一些專業知識與基礎觀念的傳授，結構化的課堂講授與課後大量的練習作業，還是有相當程度的學習效果。但一般認爲，針對問題分析、獨立思考、以及決策能力的培養，個案教學的效果將遠大於傳統課程講授的方式，同時對於企業實務的學習以及團隊人際關係的建立，個案教學也可達成一定的效果。

## 三、管理教育需要現代化的教學方法

大學管理教育雖然可分爲大學生、研究所、企經班等不同的對象類型，但宗旨總是希望經由管理知識的學習，以及獨立思考決策能力的訓練，來培養各類組織所

需要的經營管理人才。管理與工程科學最大的差異在於知識應用上的不確定與變化。科學知識的理論與實際較一致，所要分析解決的問題較系統化與結構化，因此理論知識很容易在實際應用中產生效果。但管理屬於人文社會學門之一，涉及到較複雜以及變化較大的人事物，很難歸納出一套共通無誤的經營管理模式。而企業經理人每日所面對的企業內外部經營決策問題，都有很大差異，也不可能有一套放諸四海皆準的決策準則。

雖然管理的理論知識也是經驗的累積與歸納，對於企業問題分析與決策也可以起一些引導的作用。但由於理論與實際存在具體的差距，造成管理知識應用上的困難。除非經理人能將管理知識有系統的納入自我的學習庫，並歸納成爲一套有助於問題解決的思維模式，否則學習到的理論將是空泛，而無法產生應用上的效果。尤其對於較欠缺企業實務經驗的學生，在課堂中直接講授管理的理論知識，學生並無法體會這項理論在實務應用上應考量的背景條件與權變調整。這種傳統講授式教學所傳授的管理知識，往往僅流於一些專有名詞的記憶、背誦、以及應付考試的產物。反而對於問題分析能力、決策能力、企業實際運作的瞭解，並未產生應有的效果。

一項成功的管理教育需要有良好的教材使學生能聯繫知識在企業實務上的使用情形，同時還要有學生的積極投入，將所學習到的知識融會在自己的思想庫，並形成自有的問題分析與決策模式（Porter & Mckibbin, 1988）。也就是說，好的管理教育一定要有益於學生對於企業經營管理能力的提昇，好的管理教育一定是追求學習成效的最大化，好的管理教育一定以學生的成長爲依歸。因此，好的管理教育將需要現代化的教學方法。

## 四、個案教學符合管理教育的需求

個案教學肇始於本世紀初期的哈佛商學院，當時商學院院長 Edwin Gay 有感於商業人才培育需要一套符合企業實際運作的教材內容與教學方式，因此在課程中大量安排企業主管來校講授企業經營經驗，並與同學進行討論交流。這類課程引發學生極大的學習興趣，因此哈佛希望能由教師將有價值的企業經營經驗發展成教材，並在課堂上以討論分析的方式，促使學生能在經營分析與決策能力上獲得增長。歷經數十載的發展與教學經驗的推廣，終於形成一枝獨秀的哈佛管理個案教學法（Barnes, 1994）。

企業個案教學是屬於一種討論式教學，它以企業的具體經營事實與經驗爲材料，做爲討論的依據與藍圖，經由師生間的互動，來探討企業行爲與決策的原由，發掘企業潛在的問題，並設法提出一些解決的對策。相對於被動、灌輸、靜態、講授、結構、理論的傳統教學方式，個案教學是參與、思考、動態、討論、自由、實

務，因此屬於高學習成效的一種教學方法。

企業個案在管理教學中所顯現出的學習特色包括：(一)以真實具體的企業經營經驗為教材，讓學生更深刻體驗企業問題的複雜性；(二)要求學生主動發掘、分析、評斷企業的經營經驗與潛在問題，以提昇分析能力；(三)以課堂參與來增加學習的動機，鼓勵學生發表自己的觀點，並聆聽他人的意見；(四)經由激盪式的意見交流，讓學生體驗不同角度的分析觀點，並綜合判斷，最後形成自己的決策。個案教學方式對於管理教育所希望達成的獨立分析、群體合作、人際關係、決策行動等能力的培養，有顯著的效果，因此被列為管理教育中的一項重要的教學方法。

對於管理教育而言，個案教學的優點在於：學習企業實務、訓練問題分析與解決的技巧、激發學習的動機、增進師生互動與團體學習的效果、發展決策的能力。但個案教學的成功必須奠基在：適當的個案教材、有效的個案教學方式、教師引導個案教學的技巧、以及學生投入參與的意願。因此有必要對於個案教學的定義、目的、分類、形式、以及教學技巧與程序做深入的瞭解，如此才能有效的推廣與發展個案教學，以提昇我國管理教育的水準。

## 貳、企業個案教學的定義與目的

嚴格的說，經由討論而能達成學習的目的才算是個案。所以個案的內容要能描述企業發生的事件與過程，並存有企業決策相關的問題。同時在設計與撰寫個案時，一定要先有明確的教學目標指引，如果只是陳述企業經營的事實結果，那麼個案與一般的教科書的範例(Example)就沒有差別。許多企業實例，在閱讀後也有學習的效果，但因不能達成討論的目的，所以不能被視為個案。

因此我們可以對企業個案做下述定義：「企業個案必須是與企業經營活動有關的內容，它必須是依據過去發生的事實來撰寫（這是為區別個案與小說，當然為了當事人的原因，個案有關的企業名稱與一些數據可以加以掩飾），個案的內容必須隱含一些可以進一步發掘或討論的問題（也就是說他必須要有可以討論的空間），同時經由個案分析討論，參與者可以獲得學習成長的效果（也就是說個案的內容與經營知識與經驗的應用有關），最後個案並不盡然只有唯一的問題解決方式（也就是說他不是考題或一般的練習題，沒有對與錯，只有個人的判斷與抉擇）。」

所謂企業個案教學就是：「以生動描述企業經營的事件情境與過程，引導學生主動發覺其中潛藏的企業問題，分析討論問題解決的可能方案，並經由課程中互動討論的方式，來達成既定的教學目的。」因此個案教學的目的，並不在於陳述真知灼見，也不是提供唯一的真理，而是要學生經由自我學習、群體學習、再加上一點教師的引導，而逐漸培養自己對於企業經營實務問題分析與決策的能力。

企業經營不同於醫療或法律問題，經理人面對的永遠是獨一無二的問題，因為時空環境與背景的變化，沒有任何前例是適用的，也無一定的分析方法，不同的人可以發展不同的解決方案，因此個案分析有助於學生發展獨立思考、分析、與判斷決策的能力，並經由大量的個案討論經驗，逐漸積累形成自有的問題分析與決策的能力。一般個案教學必須要有計劃的長期的進行，才能有效的培養學生的上述能力。以哈佛大學MBA教育為例，平均一位同學一年至少也需學習二至三百個個案，因此才能累積產生學習曲線的效果。

經由個案教學還可以達成下述的學習目的，包括：

- (一)個案內容可將企業經營實務與情境介紹給學生認識，增加學生對於各種不同行業經營環境與管理專業的瞭解，擴大其企業經營實務的廣度。
- (二)經由個案企業經營經驗，瞭解各種管理知識與技術的應用方式，並以課程討論方式，深入體驗管理理論在實踐上的含意。
- (三)以課前小組討論、報告作業、課堂討論、與課後心得報告，來加強學生的書面分析能力、口頭表達能力、傾聽能力、說服與溝通能力、人際關係能力、分析與決策能力的養成。

## 參、企業個案的分類與選擇

個案分類說明有助於個案發展定位與使用上的選擇。一般個案分類可依「字數多寡」、「撰寫方式」、「企業功能」、「分析方法」、「難易程度」、「教學形式」等方式來分類。短篇個案的字數在二千字以內，中篇為二千至一萬字，長篇為一萬至三萬字，超過三萬字可視為特長篇。撰寫方式可分為自編、改編、翻譯等三類，其中改編多是將國外已有的個案內容修訂為適合國內環境背景，但仍保留原有的主要情節。企業功能的分類多是依企業管理專業知識進行區分，例如生產、行銷、財務、等等。分析方法則可區分為定性分析與定量分析兩種。至於「難易程度」與「教學形式」，則是個案選擇上的主要參考依據。

### 一、難易程度分類與個案選擇

有關企業個案的難易程度可由問題分析、知識需求、資訊內容等三個層面區分為高、中、低等三個層次。

(一)在問題分析方面：

如果個案僅說明企業的活動事實與經營情境，而完全未說明問題的所在，以及可能的解決方案，這樣的個案可視為問題分析難度較「高」，因為學生必須先判斷

問題的出處，而後再尋求解決方案；如果個案點出了問題，但要學生自己尋求可能解決的方案，則可視為問題分析難度為「中」等；如果個案不但指明問題，而且也說明企業採行的解決方案以及執行過程，對於學生而言，所需要的只是分析評論解決方案的品質，或提出其他的解決方式，因此在問題難度上可視為較「低」。

(二)在知識需求方面：

如果個案涉及較廣泛的領域以及較深奧的專業知識，綜合性大且分析技巧較複雜，通常需要收集許多補充資料以及教師的進一步指點，才有能力進行個案分析，這種性質的個案我們稱為知識需求難度「高」；如果個案涉及的領域雖是單一，但仍較複雜深奧，並需經由小組共同討論才容易掌握，非單一個人研讀個案即可進行分析，這樣的個案內容可視為知識需求難度為「中」等；如果個案涉及的僅是基礎性知識，簡單易懂，個人讀完後即有能力進行分析，則可視為知識需求難度為「低」。

(三)在資訊內容方面：

如果個案內容包含的資訊量不但多與繁雜，而且陳述的極為凌亂，甚至缺漏部份重要資訊，在分析時需要做大量的整理與推論，這樣的個案我們稱其資訊內容難度「高」；如果前述的資訊內容複雜度與凌亂度降至中等，只有欠缺少量資訊，那麼可將資訊內容難度定位為「中」等；如果資訊量少且明確，內容條理分明，這樣的個案資訊內容難度可視為「低」等。

企業個案難度高低並不代表個案品質與水準的高低，而是做為個案教學進度與對象選擇的標準。對於初次接觸企業管理的大學新生，自然應選擇難度較低的個案做為教學教材。而後隨著年級增長，以及課程中個案討論經驗增加，再不斷加強個案內容的難度。對於高階經理的培訓，可以選擇中高難度的個案，因為他們的企業經驗與知識閱歷較為豐富，中高難度個案反而更能增加學習的效果。

## 二、教學形式分類與個案選擇

教學形式則可分為「解析評論型」與「問題解決型」兩類。所謂「解析評論型」個案的內容，主要是介紹企業經營的成功或失敗經驗，提供學生做為學習參考與討論評價的教材，並經由課程討論與解析，使學生更深入瞭解企業決策的背景動機與利弊得失。這種個案教學形式是經由師生共同解析與評論企業的行動與決策內容，而獲得學習上的成果。

「問題解決型」個案內容，則是以描述企業背景與事件劇情為主，而不明確指出面臨問題與解決對策，其目的是希望學生能自行發掘潛在問題，以及設計可行的解決方案。這種個案在教學時，需要學生投入較多的時間去主動探索問題與診斷問

題，同時還要發揮創意思考，來設計各種解決方案與評價各方案的利弊得失，並最後做出決策與行動方案。這樣的個案討論較費時困難，參與的學生必須發揮創意思考，主動投入各種解決方案的設想規畫，因此所獲得的學習成長效果也較大。這種個案在撰寫設計時，也必須要考慮如何以隱藏的問題與決策點，來引導有學習成效的思考與討論，並最終使學生獲得知識與決策能力的增長。

理想的個案教學應屬於這種高難度的問題解決型個案，以培養學生獨立思考、分析判斷、討論辯論、綜合歸納能力的為主要的教學目的。但目前在台灣個案教學，似乎更多的是以企業成功失敗的解析評論型個案為主要教材，原因是個案教學與教材的發展，應由簡單開始而全困難複雜，學生學習的過程也是先由企業經營經驗的個案開始，逐漸成熟後才有能力進入問題解決的層次。而我國管理教育個案教學尚屬於發展的初期，因此對於企業經營經驗的解析評論型個案需求，要過多於企業管理劇情的問題解決型個案。

不過個案教學是屬於啟發式教學的一種，因此個案教材與教學方式必須要達成學生主動參與，並在課程討論中獲得學習效果，而不能流為教師全盤主導個案討論，或由教師為學生解析企業經營經驗的傳統指導學習方式。我們必須確認個案是不同於實例或課堂習題，個案的內容設計一定要能引導出大量的思考與討論空間。同時個案討論並不一定要達成結論或共識，教師也不宜主觀提出論點或強制學生接受其論點。因此推動一個成功的個案教學，教師需要對於個案教學有充分的認識與準備，並具備個案發展的技巧與能力。

## 肆、個案教學的技巧

教師是個案教學的靈魂與教練，因此首先要具備有教學的熱誠，將學生的學習成長視為主要的教學使命。缺少熱誠，個案教學就必然失敗。有了熱誠，還需要學習方法與技巧。技巧需要反覆的練習才能成熟，但方法可由前人經驗與個案教學的基本原則來較快速的掌握。做為一位計畫使用個案教學的管理教師，對於個案教學的原則與方法，有必要及早認識，並反覆的練習，以使自己的個案教學技巧早日熟練。

### 一、個案教學應有全盤的課程規畫

如果我們希望有效達成個案教學的學習效果，那麼就應將個案教學納入整體管理教學計劃中的一環。也就是說，對於個案教學必須是有計劃與有系統的推動，是長期與持續的，無論在課程設計、教學目標、教學方式、個案教材發展等，都有全盤的實施計劃，如此才能有效達成預期的學習成效。

在課程規畫時我們應研究的問題包括：哪些課程需要採行個案教學、個案教學的比重有多大、需要哪些型態的個案教材、如何獲得或發展這些所需的個案教材、預期經由個案教學達成哪些學習的目的、各種個案教學課程間應如何相互搭配與銜接以創造最大的學習效果，這些問題都是在管理教育課程規畫時應事先加以審慎的研究與決定。另外個案授課教師之間也需要經常進行個案教學的觀摩交流，一則藉以瞭解其他課程所學習的個案內容，再則也可相互交流教學的心得與經驗。

當然，不同性質的管理教育內涵對於個案教學的需求也不盡相同，例如對於一般大學部學生的管理教育，個案教學應由淺而深，定性的一般管理課程可較多應用個案，但定量的專業管理課程則可能較少的採用個案。大學部學生若是初由傳統填鴨式的高中畢業，可能不適應討論式的個案教學方式。因此在實施初期，教師的引導與練習性的討論就十分重要，可能需要先經一段時間的練習，才有能力進入正式的個案討論。至於對在職高階經理人員的管理教育，可能個案教學的比重一開始就很高，同時可以採行較複雜的個案，並且學員不需先經練習，即可充分適應個案討論的學習方式。

## 二、個案教學的實施步驟

雖然個案教學是一種由學生主導參與的討論式教學方式，但為有效率的達成學習效果，個案教學的實施仍有所謂的基本進行程序可以依循。以下我們將一般認知的進行過程歸納為五項步驟，提供推動個案教學的參考：

### 步驟一：個案教學的課前說明

通常在第一次課程開始時，都需要舉辦個案教學說明會，目的是希望學生瞭解個案教學進行的方式，學生在個案教學中應扮演的角色，以及有關的課程規定與成績計算方式。對於尚不熟悉個案教學方式的低年級學生，可能還需要進行討論式學習方法的練習。例如，傳授一些參與討論的技巧，觀賞高年級課程個案討論實況的錄影帶，鼓勵同學主動的發言，不怕說錯話，能挑戰別人的觀點，也能勇於捍衛自己的主張。

個案教學課前說明是一種極重要的師生溝通，教師藉此告知大家對於課程以及同學表現的期望，同時學生也藉以瞭解教師的教學態度與開放課程討論的誠意。教師要讓同學知道個案討論課程進行的主導權是在學生手上，同時能否達成學習效果，也在於同學願意主動參與討論的程度。因此這項課前說明會，既是溝通也是鼓勵，有時教師還會提供一些有關課堂發言技巧的教材，供同學參考。

### 步驟二：個案教材閱讀與作業指派

通常在課程進行前數週即將個案教材發給同學，並要求課前閱讀與準備個案分

析討論。為促使同學有效的進行個案準備，教師可提供一些參考資料與文獻，引導同學進行補充資料的蒐尋。為確定同學能夠充分有效的閱讀個案討論有關的資料，教師可針對個案內容指派一些具有啟發性的問題作業，要求同學在一定時間內完成繳交，做為成績評定的一部份。

一般認為，學生在課前對於個案做越充分的準備，在課程中越能主動參與討論，同時捍衛自己觀點的動機也越強，因此課程討論的效果也越好。所以教師必須要有方法，確定學生在課前已對於個案分析討論做出了充分的準備。

### 步驟三：個案的課前小組討論

實施課前小組討論有雙重目的，一是課前準備的一部份，可以經由集體意見的交流，以及分工收集資料，使同學對於個案內容有更深入的了解；二是課堂正式討論前的一種練習。一般課前小組的人數較少，同學有較多的發言機會，而且非正式討論的形式下，擔心發言失誤的顧忌也較少，同時也有助於人際關係的培養。由於課前小組討論有諸多的好處，所以教師應主動將學生進行分組，要求學生確實進行課前小組個案研究與討論的工作。有時教師會要求小組提出討論的記錄與重要的研究發現，或者要求同學提出各自的書面研究報告，目的也是希望在進行課堂集體討論時，能先有充分的準備。

### 步驟四：課堂集體個案討論

課堂集體討論是整個個案教學活動的重點，也是個案教學學習成效發揮的高峰。在討論正式進行前的課堂，人人躍躍欲試，期盼能有機會提出自己的觀點，並受到重視，同時也好奇是否能從他人學到不同的觀點。個案討論雖然是師生的集體傑作，但教師在課程討論中的角色應是隱性的，主要還是學生意見的表達。一般討論的過程大致為：首先有人說明個案內容與關鍵情節、而後大家共同尋找問題點與重要議題、再逐一針對這些問題進行剖析、發掘原因、然後提出各種建議的解決方案、進行各項方案的利弊得失分析與批判、最後再對一些可被接受的決策方案研擬執行步驟。當然實際的討論過程也許未必如此的結構化，不過在教師與同學的齊心努力下，一般仍會在看似雜亂的討論過程中，呈現前述問題分析過程的秩序。

學生主要在集體課堂討論中獲得學習成長，因此如何促使每位學生主動參與個案討論，就成為教學上的重點。教師在課堂中所扮演的角色與職責，在此時就顯得十分關鍵，他既不能主導討論的進行，又需要促使每一位同學均能有所表現，同時也要使討論的議題與內容不至於失控。因此教師對於討論式個案教學方法的掌握與經驗的培養，就顯得特別重要。

### 步驟五：課後心得總結報告

一般在個案討論結束時均不會呈現一致的看法或答案，當然教師也不宜主導個

案決策分析的結果。事實上，許多企業面臨的決策問題都充滿不確定性，因此不必然有所謂正確的答案。個案討論的目的不是為尋求正確的答案，如何發展自己認為最適合的問題解決方案，才是個案分析與討論主要用意。因此教師可以要求同學在課堂討論結束後，提出一份自己對於這項個案研究的綜合心得，做為學生總結這次個案討論過程的學習成果。而這項課後心得總結報告，也可做為成績評定的一部份。

### 三、教師表現是個案教學成敗的關鍵

前述步驟四，顯示教師在個案教學中將扮演重要角色。雖然學生是課堂討論的台前主角，但教師的幕後策畫，適時給予激勵與引導。在討論陷入困境之際，教師也需要伸出援手，拋出一些新資訊或新的討論方向。當學生在討論過程中離題太遠，或形成意氣之爭，教師也要能不著痕跡的加以排除。教師如要勝任引導個案討論，當必須對於個案的來龍去脈，希望引導學生達成的學習目標，以及個案討論過程中可能演變情況，都能事先了然於心。也就是說教師對個案討論事前必須做出大量的準備工作。雖然在課堂中扮演的是隱性角色，但因有充分準備，所以仍有能力掌握課堂討論的效率，並引導學習效果的實現。如果沒有一位適任的教師來扮演這種類似導演的角色，課堂的個案討論隨時可能失控，學生也會因為無法產生學習成長與成就感，而喪失繼續投入討論的意願；由此可見教師角色對於個案教學的重要性。

另外教師在個案教學過程中除了掌握整體學習的效果外，也應密切注個別學生的表現與學習情形。對於一些無法立即適應課堂討論學習方式的學生，也要給予鼓勵與協助，甚至主動要求其發表意見觀點。教師也應扮演啦啦隊的角色，對於同學的言論給予鼓勵而避免批評。尤其教師不應將自己不同的觀點強加於同學身上，因為個案分析與解答，需要各自在討論過程中體會與尋找。對於一些已存在解決方案的企業個案，教師也要在個案討論結束後才加以公佈，目的也只是做為學生撰寫總結心得的一種參考資料。

哈佛大學推動多年個案教學的經驗指出，教師的表現是個案教學成敗的關鍵因素，而個案教學法既是一種技術，也是一種藝術，同時更需要長期經驗的累積，因此主張教師也要積極學習個案教學方法。哈佛在過去二十餘年，持續為各大學教師舉辦個案教學講習班，目的就是希望能提昇教師的教學能力，進而促使個案教學的成效獲得充分的顯現。

許多教學方法研究都證明，個案教學法的效果要優於傳統的課堂講授，個案教學法對於以培育經理人為目的的管理教育，尤其有顯著效果。但除非教師具備個案教學能力，熟練個案教學技巧，否則個案教學仍無法有效被應用於管理教育。

## 伍、個案教材發展的技巧

有計劃、有系統的大量發展與編寫企業個案教材，也是我國推動個案教學必要投入的一項工作。不同類型的企業個案有不同的教學目標，產生不同的教學效果。因此，管理教育需要有不同類型個案教材的配合，而有計畫的發展企業個案教材，將值得吾人加以重視。

### 一、個案教材的撰寫過程

一般個案的撰寫過程大致依循以下的步驟：

#### 步驟一：需求評估與撰寫目的

個案撰寫一般均與個案教學的需求有關，但有時會因為發生一些有價值的企業事件，而引發撰寫的動機，不過個案撰寫最終還是要以發展教學教材為目的。因此針對需求進行評估，並明確個案撰寫的目的，將是個案教材發展的首要步驟。

#### 步驟二：找尋企業個案對象

找尋適合的個案企業對象不是一件容易的事情，一般需要有一段較長的觀察與溝通接觸，才能確定個案企業對象，並獲得個案企業的同意與配合。因此從事企業個案發展的教師，需要長期性的與企業接觸，並持續性的從事個案教材發展工作，而不是因一時需求，才開展個案對象的蒐尋。

#### 步驟三：初步訪談與資料蒐集

訪談前應設法先行蒐集次級資料與企業簡介，並預為研擬訪談大綱，如此才能有效率的收集個案所需資料。初步訪談的目的是為發展個案大綱與研擬個案撰寫計劃。

#### 步驟四：研擬個案撰寫計劃

包括個案撰寫的目的、長度、難度、使用對象、使用課程、探討的問題與決策點、所需要的事件劇情與資訊含量、以及撰寫的風格。

#### 步驟五：深入訪談與資料收集

依據前述的撰寫計劃進一步的收集資料，尤其一些細節性的情境與資料，必須要與當事人再做深入的訪談。由於個案內容反應企業經營真實的情境，需要尊重企業對於形象與保密上的要求，因此資訊揭露的方式與程度，必須先要獲得企業與當事人的同意。

#### 步驟六：完成初稿與討論修訂

撰寫完成初稿後，先獲得企業同意，然後再請同行提供修訂上的意見。

#### 步驟七：撰寫個案使用說明

使用說明的內容通常包括：說明個案編寫的動機及用途、個案所擬探討的問題與關鍵觀念、個案討論與整體課程結合的方式、個案有關的參考文獻、引導個案討論的有關參考問題、個案討論的建議途徑、可採行的分析工具、可能達成的一些討論結果、各議題討論時間的分配、備用的討論題綱、更細節或未揭露的個案企業資料、給學生的課前作業等等。

#### 步驟八：試用與再修訂

個案正式對外公告使用前，最好能在一些課程中先進行試用，並依據使用情況，進行再次修訂。

#### 步驟九：定位存檔

所謂身份定位主要用於說明個案的內容性質，如：名稱、類型、字數、適用課程、難度、使用對象、專業領域、涉及產業、關鍵概念、內容摘要等，目的是方便個案的存檔管理與教師選擇使用。

## 二、個案撰寫的格式

個案撰寫在格式上有以下幾點注意事項：

- (一)題目以中性化為原則，不要帶有暗示性色彩，以免誤導討論分析的方向。
- (二)以事件情境做為個案開場，較符合個案強調經營實務問題的內涵。不過個案開場段落仍要有個案摘要的形式，因此企業基本狀況在開場段落也要有所交代，如此讀者較容易進入狀況。
- (三)不同的個案可有不同的撰寫方式，因此個案撰寫應無所謂的標準規範與邏輯程序，個案結尾也不必做出一定的結論，或提出參考問題。個案中直接提出參考問題，恐將主導討論方向，有違個案教學開放討論空間的原則，因此參考問題較宜放在使用說明上，由教師選擇性的使用。個案基本上是一種事實過程的陳述，目的是為討論分析提供的資料依據。有時為考驗學生的資料分析能力，一些個案還特別以前後秩序錯亂的方式來進行撰寫，因此個案不同於論文或故事小說，不必然需要以結構化的方式撰寫。
- (四)個案如有較多的圖表與參考資料可放在文後附錄，一些技術性的細節也可以註釋的方式來處理。
- (五)每一個完成的個案應包括身份定位與使用說明兩項補充資料。

## 陸、我國管理教育為何無法有效推廣個案教學

我國企業個案教學推動的時間至少也有十年以上的歷史，但始終未獲重視，因此也未能建立個案教學在管理教育的地位。雖然目前也有教師在課程中納入個案討論，不過因為教材欠缺，以及沒有全盤的課程規畫，以至於對於學生獨立思考與問題解決能力的提昇，大都未能產生顯著的效果（劉常勇，1994）。歸納我國管理教育未能有效推廣個案教學的原因有：

- (一)欠缺本土個案教材，致使個案教學沒有理想的教材可供選擇使用。雖然也有教師借用西方的個案教材，但因時空距離與環境背景的差異，相當程度影響學習動機與學習成效的發揮。
- (二)教師對於個案教學方法瞭解不夠，討論式教學的經驗不足，再加上個案教學較傳統講授式教學需要投入更多的準備時間，短時間也很難達成學習成效。因此在沒有任何政策性的要求，或是適當鼓勵辦法的情況之下，自然教師對於採用個案教學的意願也就不高。
- (三)個案教學在管理教育中的地位與重要性尚未受到肯定，國人仍習慣於傳統的教師中心論，視有系統的課堂講授為主要教學方式，僅將個案視同課堂講授的輔佐教材或例子，個案討論也流於教師主導下的討論與歸納，這與個案教學原始目的，還有很大的差距。
- (四)個案教學在台灣過去十餘年管理教育中始終無法成長茁壯，主要的原因還是由於未受到重視，以及未能有組織的推動個案教學與發展的工作。大學中將個案教學視為教師自主的教學行為，未曾有組織的推動或進行全盤的規畫。這種放任發展的結果，在欠缺資源與政策鼓勵，自然難以成為氣候。

## 柒、結論與建議

哈佛大學在1920年成立個案發展中心，1921年出版第一本個案集，開啓美國管理教育個案教學正式的一頁。1946年哈佛大學開始將個案教學方法對外推廣，1954年出版「個案教學法」一書，並建立校際個案交流中心。1968年起在商學院長G.P. Baker支持下，哈佛大學開始每年舉辦教師個案教學研習活動，並將個案教學技巧與經驗加以累積出版，對於推廣管理個案教學產生極大貢獻。目前在美國，個案教學不但普及率極高，累積出版極多的個案教材，同時各大學管理學院對於個案教學發展也形成普遍的共識，因此塑造美國成為全球一流的管理教育園地。

我國管理教育經過數十年的成長，目前在規模與品質上都已經達到一個可以自我發展的階段。近年來東亞經濟快速發展，跨國企業紛紛進入這一地區投資，對於

兼具國際視野與熟悉本土環境的專業經營管理人才需求將更為殷切。因此我國的管理教育也有必要更上一個台階，全面性的思考如何培育本地區企業所需要的管理人才，並規畫一個整體的、符合時代需求的管理教育課程計劃。過去十餘年來，各大專院校零散推動的個案教材發展與個案教學活動，也到了需要檢討與重新整合的關鍵時刻。

我們期待管理教育界能正視個案教學的重要性，以集體的力量來推動這項工作，先由校際個案交流增進共識做起，進而組織「個案教學與發展研究會」，集合有興趣的管理教師，共同推動個案教學方法與教材發展的有關研究工作。同時各大學也應在資源與政策上，對於個案教學與本土個案教材發展工作給予鼓勵重視。發展本土企業個案，除了對管理教學有一定貢獻外，也可增進產學交流，引導學術界投入我國企業經營有關的實務研究。而本土企業研究，又正是建立本土特色管理研究的基礎，也是我國管理學術界為建立自主研究領域，必須踏出的一步。

### 參考書目

- 余凱成(1993)，*中國企業管理案例*，北京：中國經濟出版社。  
許士軍(1992)，*轉型中的我國大學及管理教育*，台北：地球出版社。  
劉常勇(1996)，*台灣本土企業個案集*，高雄：中山大學管理學術研究中心出版。  
劉常勇(1994)，「我國管理教育發展現況與趨勢分析」，*教育研究資訊雙月刊*，第二卷，第二期，57-71。  
Barnes, L. B. (1994), *Teaching and the case method*, 3rd edition, HBR press.  
Porter, L. W., & Mckibbin, L.E. (1988), *Management education and development: Drift or thrust into the 21st century*, New York: McGraw-Hill.

劉常勇，現任國立中山大學企管系教授

## 從國內一般性大學組織規程探討大學校園運作之相關問題

陳德華

民國八十三年元月大學法修正案公布，在國內大學教育發展過程中是一個重要的里程碑。其所強調學術自由、大學自治、教授治校的精神，將傳統上由政府管制的大學運作型態逐步解放。各大學為落實此一精神，必須透過學校組織規程重新建構符合本身特色及需要的組織規程，作為校園運作的基本規範。本研究蒐集各大學組織規程並加以分析，試圖從大學學術自由與大學自治、校長定位與產生方式、校務會議的組成與運作、行政組織、學術與行政主管之任用，以及學生對校務的參與等角度，探討現階段大學校園運作所特別值得關切的現象與問題，希望藉此提供政府及各大學未來相關制度規畫之參考。

關鍵字：大學組織規程、學術自由與大學自治、校務會議

Keywords: University Organize、School Administration Meeting、Academic Freedom & University Self-government

### 壹、前言

大學法修正案於八十三年元月五日經總統公布，對於國內大學教育的發展具有重要的時代意義。其所彰示的學術自由、大學自治、教授治校及學生自治落實於相關條文之修定上。其具體反映大學法三十二個條文中，舉凡校長的遴選、副校長及院系所主管的產生方式與任期、校務會議的組成、學校相關會議的功能及組成、學生對校務的參與及保障、教師評審委員會之組成方式等等，均規定由各校在組織規程中訂定。透過學校的組織規程可以將學校的辦學理念及辦學特色充分顯現。值得注意的是，由於大學自治，大學內部的運作必須建立新的機制，明確釐清權責，否則將會影響效率甚而削弱了大學的功能，這就不是大學法修正後社會所樂見的結果。

基於此，本報告特搜集各大學的組織規程做初步的分析，期就分析中發現一些問題，進而提供教育部及各大學做為未來相關規劃之參考。本報告計蒐集教育部高等教育司主管四十二所大學及獨立學院的組織規程做為分析之依據，技術及職業教育司主管的技術學院、中等教育司主管的師範校院、社會教育司主管的空中大學及體育司主管的體育學院，因各有其特殊的定位與功能，故未納入本報告之分析資