



体会哈佛案例教学 一篇如何撰写案例的文章

史美兰

2005-10-21

哈佛案例闻名遐迩，但书本上的研读和课堂的感受是大不相同的。作者通过在哈佛的学习，体会和理解了哈佛案例教学的理念及方法，了解了案例教学需要什么样的教师，并告诉你什么是一个好的哈佛案例和如何编写哈佛案例。哈佛大学的案例闻名遐迩。在国内，几乎所有的MBA学子都必在课程中阅读哈佛案例，凡市面流行的管理类书籍都必有对哈佛案例的长篇论述。我也很早就在书本上研读过哈佛大学的案例。但是，只有当我真正到哈佛大学肯尼迪政府学院学习之后，才知道书本上的哈佛案例和亲身感受的哈佛案例是大不相同的，有许许多多的东西是在教科书上读不到的。兰德院长在1870年的开创哈佛大学的案例教学可以追溯到100多年前。1870年，兰德出任哈佛大学法学院院长时，首次将案例引入法学教育。

19世纪90年代，哈佛医学院开始引入案例教学方法。案例教学法在法律和医学教育领域中的明显成功激励了商业教育领域。1908年哈佛商学院正式成立时，案例教学法又被引入商业教育领域。从1909-1919年，商学院请管理人员到课堂提出管理中的问题，然后要求学生写出分析和建议。新院长华莱士·B·唐哈姆是一位由案例法培养出来的律师，他看到了在行政管理领域使用案例的重要性，并全力推动哈佛商学院投身于案例教学法。在他的促进之下，科波兰德博士于1921年出版了第一本案例集。由此奠定了管理教学中案例教学法的基础。直到20世纪50到60年代，哈佛商学院在福特基金会的资助下，连续举办了11期8周制的案例教学暑期研讨班，邀请了20多名管理学院院长与资深教授来参加，才逐步就案例教学的意义、特点与有效性建立了初步的共识，为其推广提供了认识上的基础。同时，哈佛又创建了它的“校际案例交流所”，为全美各院校提供了方便而丰富的案例供应源。

哈佛案例教学的理念

100年之后，案例教学已成为哈佛大学独具特色的教学方式，教学的组织和管理的围绕案例教学展开，基础知识课仅占很小的比例或者没有。在哈佛商学院，所有的课程都用案例教学，肯尼迪政府学院60%的课程用案例教学。商学院MBA的学生两年中要学习400—600个案例，肯尼迪学院MPA的学生两年中学习100—140个案例。肯尼迪政府学院对外国官员进行的公共管理培训，也同样采取案例教学的方式。我所参加的中国公共管理高级培训班在肯尼迪学院已经办了三期，每期培训班全部采取案例教学的方式。我们在培训期间学习了53个世界各地的案例。案例教学已成为哈佛大学教学的突出特色和鲜明品牌。为什么要进行案例教学，哈佛人有自己的理念。教学方式与哈佛的培养目标密切相关。为未来的政府和企业培养领导人是哈佛十分明确的培养目标。从进入哈佛大学起，就开始树立学生的这种领导意识。

哈佛商学院是培养公司CEO，肯尼迪学院培养政界领导人，神学院是宗教领袖。作为未来的领导人，培育学生的学习能力、创新能力和在不可预见的情况发生时灵活处理问题的能力至关重要。这种能力不可能通过传统的“粉笔+讲课”的教学方法获得，而案例教学是培育学生学习能力、创新能力和磨练他们战略决策能力的最好方法。什么是哈佛的案例教学呢？经过亲身学习，我体会，哈佛的案例教学是一种启发式、讨论式、互动式的教学形式，它的主要特点是把现实中的问题带到课堂，把教学的双方带到矛盾的冲突之中，把枯燥单调的理论章节，变成解决真实问题的公开讨论，把教师的单向教授变为师生之间的教学相长，把个人的思路变为集体的智慧，把一个战略性的束之高阁的理论框架，变为解决公共管理现实问题的可操作的实践。教师的讲授，不在是提供问题的答案，而是告诉你一个观察问题的视角，提供给你一个分析问题的方法。这种教学方式，针对性和实用性很强，充分调动了每一个学员的积极性和创造性，老师与学生之间可以相互学习，同学之间也可以相互学习。通过这种学习，力求把学员已有的理论素养，知识文化，转变成一种解决真实问题的行政能力。

极度开发学生潜能 哈佛的案例教学是一种无结论的课堂讨论，教学的目的不是告诉大家问题的答案，而是告诉大家解决问题的各种可能性和方法。哈佛的教授认为，案例教学没有正确的答案，只有不同的解决问题的方案，通过案例教学，训练的是一种系统思考问题的方法和采取行动的勇气与决心。也许你来学习时只有一个问题，学习后会变成10个问题。但同时，你解决问题的方法会增多，思路会开阔，处理问题的自信会增强，决策和管理的能力也会提高。哈佛案例教学最重要的收获是同学之间相互学习。在案例教学中，教师已不是传统意义上的知识的传授者，而更多的是课堂讨论的组织者，教师通过启发、引导和总结，汇总大家的智慧，总结集体的经验。因此，哈佛的教授说，案例教学，30%的收获来自教师，70%的收获来自同学。实际上是同学之间在相互学习，相互交流自己的人生经验。案例教学是极度开发学生潜能的一种教学方式，它能最大限度的调动每一个学生学习的积极性和创造性。案例教学首先是课前的认真准备。学生必须利用课余时间认真阅读案例，包括记住案例中的关键数字，回答案例后面的提问，准备好你自己的建议方案等。一般需要4—6小时。其次是课堂上的积极表现。案例教学50%的成绩来自课堂参与，参与度不是靠教授的印象而是有录像为证。如果你不抢着发言，也许就始终没有发言的机会，自然就没有成绩。此外还有一种“冷点名”（COLD CALL），教授会专找不爱发言的同学，“某某同学，请你讲解一下今天的案例。”如果你没有认真准备，结果可想而知。哈佛每年有15%的学生不合格，因此同学之间竞争非常激烈，课堂成为学生表现自我的战场。在课堂上，你必须充满自信的发言，你必须提出独到的见解，你甚至要反驳老师的观点，才会得到好的成绩。经过这样一番锻炼，难怪哈佛的毕业生既有很强的自学能力，又对自己充满了自信。第三，课

后，教授会开出一系列书单，从中你会找到分析此案例的理论支持和必要知识。如果你学过的，你可以巩固提高，如果你没有学过，就要认真补习。什么是一个好的哈佛案例 哈佛大学的案例有不同的类型，其中有教学案例和研究案例之分。教学案例一般是为教学目的由专人收集资料编写而成的，它的特点是简化和有选择性。一个案例一般说明一个问题，如香港禽流感的案例，为了说明政府在危机爆发时应如何与民众沟通。研究型的案例比教学案例更丰富、更贴近现实，把现实问题摆出来，有一定的深度，比教学案例更难写，更容易引起争论。

如果说教学案例有一个核心问题，有一个难题，那么研究型案例就有几个难题，头绪更多，更难把握。哈佛人认为，一个好的教学案例有五大因素。1、在教学上的用处。在选择案例时，最重要的问题就是，“它在教学方法上提出了什么问题？”这些问题可不可以通过别的案例提出？第一个问题使得我们在选择案例时更有效率。思考第二个问题，可以让我们避免一个经常出现的错误：花很多时间写出一篇上乘的案例，但却永远用不上。哈佛的教授考虑一个案例在教学上的价值时，首先考虑它说明了一个什么理论，因为“每一个案例都需要理论。”不能通过案例故事来说明一个理论，尽管其中包含了有趣的故事，包含了很多有趣的问题，但它不能成为一个好的教学案例。2、引发冲突。有时我们不得不放弃已经开始准备的案例，其中一个重大原因就是缺乏冲突。争议性是对一个案例开展讨论的基石：它可以让学生思考并辩论。在案例讨论中，学生可以了解一般的理论，可以知晓别人的观点，案例的讨论没有绝对正确的答案，而只有基本的问题。具有争议性的问题是一个教学案例必要条件。3、强制性的决定。争议通常出现在需要作决定的时刻。一个好的案例通常强迫学生做出自己的决定。这会让他们从参与者的角度来思考问题，也会使他们更有紧迫感。这种强制性的决定分为采取行动走向性和回顾性两种。前者让读者从政府官员的角度来思考如何采取行动解决一个具体的问题。“如果你在某某人的位置，你将如何办理此事？为什么？”相比之下，回顾性案例把整个故事全盘告诉你。在此，最关键的问题是，“你如何评价某某人的作为，为什么？”4、案例的综合性。一个好的案例还要有综合性，能涵盖更大的管理和分析上的普遍性的问题。换言之，如果一个案例只是很特别，它可能在教学上并不是十分有意义。但这并不是说特别的事件不构成好的案例。古巴导弹危机是一件非常特别的事件，但它同时也是个非常好的案例，可以让我们学到很多东西，比如组织的常规对事件和决定的影响。5、教学案例要简洁。要围绕一个难题展开，不要头绪太多。为了让学生看到一个案例广泛的重要性，课堂讨论必须有一定的综合和抽象的高度，要谈到管理和分析的原则性问题。太多的事实会让学生专注在细节上，所以，教学案例一定要简洁。但同时，长的案例也可以让学生能区分什么是有关的，什么是无关的，学会找出重要的东西。总而言之，一个好的案例需要有良好的文笔，严谨的研究以及老师的密切参与。

怎样编写哈佛案例

哈佛的案例编写，已经形成了一个有序的框架。首先，明确案例编写的目的。编写案例的目的是为了课堂讨论：它使得学生通过实际参与者的角度，体会到他们自己将来在工作中可能遇到的问题。为此，案例里的故事是政府官员讲述他们自己曾遇到的情形以及其中的复杂性。这里的目的是要生动地再现政府机构或官员常常所遇到的问题及责任。案例既不是有权威性的历史文献，也不是为了传播系统的信息。第二，开展案例研究工作。案例只是教学的一个工具，案例研究要围绕教学目的展开。在选好课题后，案例的研究有两个阶段。一是图书馆研究。图书馆研究是快而经济的方法，用图书馆的资料来熟悉案例的背景情况。二是采访阶段，为了了解你所要写的案例的细节，必须进行采访，这是案例研究的最困难的阶段也是必需的阶段。第三，开始撰写案例。案例撰写的核心一定要提出一个超出常规的难题，如何解决这个难题，就成为关注的焦点。案例的开头要有吸引力的人物和事件，就像一把钩子，牢牢地钩住观众，不得不往下看。接下来应介绍背景材料，告诉大家事件发生的原因，让一般读者了解。接着是展开故事的情节，可以按时间、空间或不同的机构顺序展开，关键是让读者了解事件的全貌。案例的结尾很重要，一定要留下一个思考和讨论的空间，不要把故事的结尾告诉大家，如果需要，可以准备一份案例的结尾，在课后发给大家。

案例的写作有两大忌。一是不要分析，这是学者们常犯的一个错误。在案例教学的方法上，分析是学生的任务，写案例的作者只需要提供原始材料，不需要提供分析观点。二是不要改编。一个案例的可信度来自撰写人的中立。我们来自采访的原始材料论述和表述种种观点时，一定不要改编，不要加入个人的观点。同时注意正反两方面的观点都要有，才能平衡。第四，发展出教学计划。一个案例编写完成后，必须发展出一个相应的教学计划，为实施案例教学服务。内容应包括：如何提第一个问题；提问的顺序是什么；预期中的讨论方向；如何应对预期外的方向；如何使用黑板和其他工具；如何进行总结等。案例编写是需要经费的，哈佛案例编写的经费一部分来自企业和赞助方，一部分由学院提供。哈佛大学每个案例的制作费用约在几万美金。哈佛的教授认为，没有必要的经费支持，不可能写出优秀的案例。同时，哈佛大学也非常注重案例版权的保护，每个案例下面都注明版权所有和使用的办法。据我的了解，如果将哈佛的案例编辑出书，每个案例的版权费是500美金，如果在课堂上使用，每位学生2美金。我们在哈佛的培训之所以付出高昂的培训费用，主要也是支付案例使用费。谁来编写哈佛案例 案例库和案例制作中心是哈佛实施案例教学的坚实基础。没有一个成型的案例库和一批专门从事案例编写的人员，很难保证案例教学长期和有效的开展。

在哈佛大学肯尼迪学院设有公共政策案例库和公共政策案例中心。

肯尼迪学院的霍华德·休索克教授从1987年起担任案例中心的主任，他负责肯尼迪学院案例的编写组织和销售工作。在哈佛学习期间，他亲自给我们上了多次案例课，他讲课的案例，关于香港禽流感 and 香港屋宇署的案例，都是他本人亲自编写的。此外他还编写了600多个世界各地公共政策的案例。到美国后我又多次与他交谈，学习和了解哈佛案例教学的情况。在离开哈佛时，教授告诉我，现在在肯尼迪学院的案例库中有1800个案例，每年还要增加20个左右的新案例。在肯尼迪学院，设有专门的案例编写小组，有6名案例编写员。除少数任课教师自编案例，肯尼迪学院绝大部分的案例是由这个小组的专业人员编写的。其中最受欢迎的案例约有100个。学院非常注重开发国际性的案例，特别是发展中国家的案例。在我们学习的案例中有一个关于北京平安大道改造的案例，就来自中国，国家行政学院的教师也参加了该案例的调研工作。哈佛大学非常重视案例的编写和规范化管理。哈佛大学在教学中使用的案例全部经过认真的编写，决不是直接来自新闻媒体和当事人提供的材料。每个案例的下面都标明有某某教授指导，某某人撰写，为某个项目所用。哈佛的许多案例确实取材于发展中国家，而有些案例是由哈佛学习的学生提供的素材，但都经过哈佛教师的认真编写，使其符合哈佛案例教学的方式。哈佛的案例有长有短，有的案例只有一页，有的案例有上百页。有些案例年代久远，但大部分案例是发生在最近的事例。哈佛案例教学需要什么样的教师 案例教学与一般基础理论课相比，对教师有更高的要求。哈佛大学之所以能成功推行案例教学模式，就是因为哈佛大学经过几十年的磨练，培养了一批熟练掌握案例教学的教师。案例教学不是自然产生的，对从事案例教学的教师必须进行专门的培训，使他们熟悉并习惯于这种教学法。一个教师从不熟悉到熟悉案例教学，至少要花2—3年。教师

的作用虽然不同于直接授课，但要介绍分析框架或理论工具，引导学员的分析过程，对学员的不同观点及时进行分类梳理，对有些重要的理念给予提示。这些都要求教师熟透案例，有广博的知识、较强的逻辑分析、要点概括和驾驭课堂的能力。所以说，案例教学的工夫在课堂之外，无论是教师还是学生。真是台上一分钟，台下十年功。案例教学的效果取决于教师的水平，不同的教师，案例教学的效果也不同。我们在哈佛学习时，充分感受了一个高超的案例教师的授课魅力。一个好的案例教学的教师，首先是一个激情飞扬的演员，他把课堂变为舞台，投注了全部的热情来讲课，这种热情也感染了每一个学生。案例教学的教师还是控制课堂的导演。每一节课就如同一场电影，要在单位时间内完成教学的任务，还要让尽量多的同学发言，就要严格控制课堂，热烈而不混乱，有序而不死板，对同学的提示如春风化雨，最后的总结如水到渠成。案例教学的教师还应是教学相长对象，老师要有谦虚的态度和博大的胸怀，认真听取同学的发言，积极鼓励不同的观点，耐心梳理大家的意见，勇于接纳批评和反驳，创造一个师生之间平等学习的良好氛围。什么样的案例教学的教师最受欢迎？我们的学习实践证明，好的案例教师通常是先给一个有意义的分析构架，然后不把讲课的重点放在案例细节的问答上，而是着力分析事实背后的问题及其含义，最后给出若干带有普遍意义的论点。这样的教师一般都有广博的知识和极强的驾驭课堂的能力，这样的教师才是一个优秀的案例教学的教师。

对案例教学进行评估 对案例教学进行全面的评估，是哈佛案例教学组织的重要环节。哈佛大学对案例教学的评估分为几个层次，首先是对教学内容的评估，你认为教学的内容是否对你的工作有帮助，还有那些要改进的方面，你有什么好的专题和意见。其次是对教师的评估，你认为教师的讲授是否清晰，是否很好的组织同学发言，课堂讨论的时间长还是短，与翻译配合是否好。第三是对案例材料的评估，你认为该案例的选择是否恰当，每天的阅读量多还是少，案例的翻译是否准确等。我们在哈佛学习时，这样的评估每周一次，校方非常重视，要求学生认真填写，根据大家的反映，及时调整教学的内容，同时将大家的意见反馈给教师。

作者为国家行政学院科研部副主任

文章来源：《国家行政学院学报》2005年第2期

姓名： 邮箱： 电话：

发表评论

重写

您是第

Microsoft VBScript 运行时错误 错误 '800a000d'

类型不匹配: '[string: ""']

/newsdetail.asp, 行 344