

學生本位個案學習法

— 概論

國立中央大學、資訊管理系
范錚強

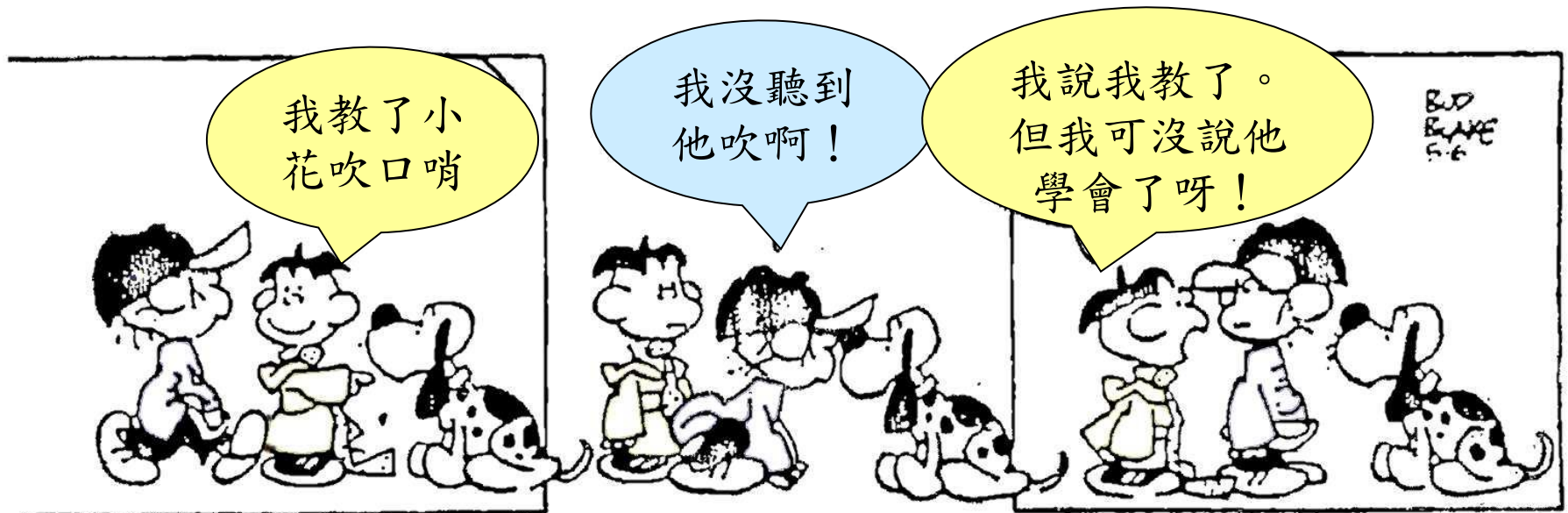
Tel: (03)426-7261

[mailto: ckfarn@mgt.ncu.edu.tw](mailto:ckfarn@mgt.ncu.edu.tw)

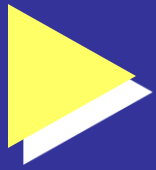
2015.08.01



教？學？



©King Feature Syndicate, Inc., 1974. World rights reserved.



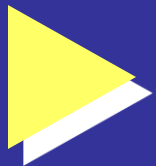
教學方法

■ 傳統教學

- 教師為主
- 「想辦法」傳授
- 考完試剩下多少？

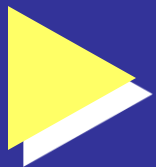
■ 學生本位個案學習法 (PCL)

- 學生為主: Participant Centered Learning
- 老師建構情境，讓學生領悟
- 並非為考試學習



教？學？

- 教和學的關係
- 推和拉
- 玩慣三國演義電腦遊戲的小孩，需要「背誦」三國裡的人物嗎？



一般對個案教學誤解

■ 學生閱讀個案，做個案分析上台報告

■ 小組或個

■ 回答討論問題

■ 由一兩組上台報告10分鐘

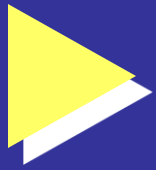
■ 學生討論

■ 很困難：討論發散

■ 老師準備很輕鬆、但即時回應

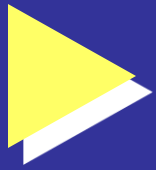
■ 考驗老師急智

學生學到什麼？



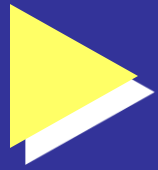
回想過去的「學徒」制

- 武俠小說中的少林僧人
 - 蹲馬步、挑水、打雜
 - 學招式
 - 對打
 - 要下山，可是要經過十八銅人陣的考驗
- 商店的學徒做什麼？
 - 「出師」時，已經身經百戰
- 今天醫科的學生如何培養？
 - 不斷的實習，執業時，已經見過無數多的病例



傳統商管教育的難題

- 蹲了一些馬步
- 學了很多招式
- 從沒有真正「對打」
- 找到工作：上陣吧
 - 老闆們可真大膽！！
- 好吧，去找一些真實的企業讓學生來玩玩看？



HBS Cases

■ 盡量模擬管理者工作情境

- 聚焦在問題上
- 和管理相關
- 在情緒和心智上涉入
- 互動

■ 真實企業的問題情境

- 個案討論：遇到你，你如何思考？如何決定？



什麼是個案？

■ 個案

- 描述一個真實的商業情境
- 隱含一組問題的抽象特徵

■ 資料

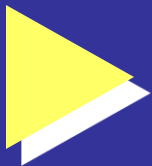
- 描述事件或物體

一個個案需要由一組真實世界的「資料」所構成，能把一個企業組織或個人面對的問題反映出來。



哈佛式的個案特性

- 開放的問題情境描述
 - 經常只是片段的情節
 - 預先設計的決策項目
 - 通常，沒有一定的「正確解答」
 - 但經常有通則性的思考面向
 - 同一個個案可能有截然不同的教學目標、可能用在不同科目中
-



教學





上個案的程序

■ 學生個人準備

- 閱讀和分析
- 選擇 [個案情境] 中的行動方案
- 不要上網搜尋當時如何決策（重點在當時面臨的問題）

■ 學生小組討論

- 分享和聆聽

課前準備

■ 課堂討論

- 分享和聆聽
- 接受新的啟示和領悟

老師引導

■ 課後的反思

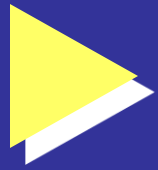
- 綜合課堂的點點滴滴
- 整理想法，和同學分享



幕後運作

- 教師手冊
- 教學計畫
- 板書計畫
- 學生背景瞭解

很多的準備



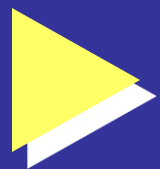
教學手冊 TN: Teaching Notes

■ 希望個案流通的重要手段

- 一般由個案作者在寫個案同時撰寫
- 其他授課老師可以在教學準備上，獲得指引

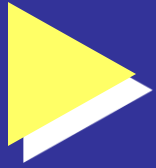
■ 老師練功密笈

- 不得讓學生分享
 - 否則沒有課堂討論的餘地
 - 提供授課老師可能的教學計畫
 - 提供授課老師需要知道的背景知識
-



教學計畫 Teaching Plan

- 每一位授課老師自行設計
 - 需同時設計作業，提出問題，讓學生課前準備
 - 針對其教學目標進行設計
 - 有一些教學手冊包含作者的教學計畫建議和板書建議
-



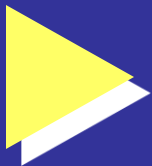
準備教學計畫

- 閱讀個案與Teaching Notes
 - 確立教學目標和主軸
 - 分析個案：找出如何將個案實務與理論結合
 - 確立討論主題，設定分段課題來討論每一主題
 - 決定討論流程，亦即各分段的前後次序
 - 預測學生會遭遇之困難及引導方法
 - 設計開場問題
 - 設計討論個案與討論理論之間的情境交換
 - 預估每一分段的時間
 - 設計分段與分段間轉場之提問
 - 設計結論方式
-

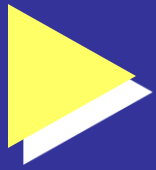


提問手段

- 問內行人
 - 善用你對學員背景的瞭解
 - Warm call
 - 問自願者
 - 讓想參與的學生能參與
 - 自願者可能有好的答案
 - 問沒有舉手者，給他時間想
 - 拉緊學生注意力，但比較溫和
 - Cold call
 - 問沒有舉手者（或長期局外人）
 - 學生可能措手不及
 - 拉緊學生注意力（警惕下次要準備）
 - Row call
 - 問一個人之後（可能沒回答、答案不滿意、或想延伸其答案）繼續同一排，一位一位問下去
 - 角色扮演
-



個案撰寫



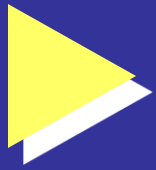
個案撰寫的目的

- 建構一個情境，作為學生思考的範圍
 - 解決問題
 - 採用什麼工具，為什麼？
 - 需要用到什麼資料？
 - 解決問題的態度取捨
- 需要想清楚：這個案子，要傳達什麼信息？
 - Deliver what message?
- 需要有足夠的思考、討論的空間
 - Pasture for discussion 有放牧的水草



Case Studies: 個案研究和個案教學

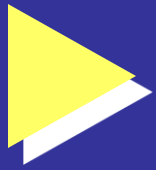
- 兩者常常被混淆，但截然不同
- 個案研究的目的是在透過對一個或少數幾個標的的深入探討，尋找一些規則，以便能衍生對世界的瞭解
 - 聚焦在一個未知的研究主題
 - 提出命題、假說
- 個案教學的目的是在建構一個能供課堂討論的教學材料
 - 聚焦在一個已知、教師想要傳遞的觀念



個案研究

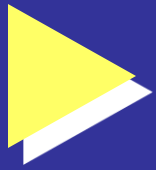
- 社會科學研究中質性研究 (定性研究 Qualitative research) 方法中，常用研究設計的一種
- 個案研究並非個案研究，對少數幾個個案進行研究，以產生結論。研究方式：觀察、參與觀察、訪談、二手資料、民俗誌等等

個案研究並非個案研究



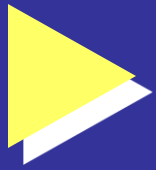
個案寫作

- 個案是一個傳達教學內容的工具
- 個案中，包含一組的管理相關情境
 - 寫管理故事
- 這故事能如何使用
 - 也是撰寫者必須要思考的



個案寫作過程

- 不是「研究」個案
- 掌握所想教導的目標理論或概念
 - 課題、分析
- 掌握如何透過個案分析達成目標
 - 分析、資料
- 建立議程大綱，以決定所需蒐集的資料



好的個案

- 有好的教學設計
- 會呈現足夠的現象
- 不會把癥結明確地指出來
- 學生需要分析出來
 - 不必有一定的「答案」
 - 但是經由正確的分析方式可已有結果

▶ 報表呈現什麼？

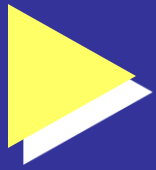
項目	'98	'99	'00	備註
新車銷售/萬輛	7.1	6.3	5.8	逐年衰退(-18%)
市場份額/%	14.2	15.2	15.3	維持在領先群
營業額/億	394	372	352	逐年衰退(-11%)
淨利/億	8.6	12.7	13.0	逆勢成長(+50%)
股東權益/億	41	49	58	逐年增加
EPS/稅後，元	3.7	3.4	3.6	資優生

黃思明：滙豐汽車 eMentor 首部曲



個案類型

- 真實個案（公司、個人） Field cases
 - 真實問題的呈現
 - 真實名字或匿名
- 公開資料個案 Library cases
 - 透過公開領域的資料，建構個案情境
- 「安樂椅」個案 Arm-chair cases
 - 虛擬一個情境，呈現作者想表達的理念
- 其他



不同類型的個案

- **決策型：通常競賽都採這種類型**
 - 有相當明確的方案（如：投資、不投資）
 - 管理必須做決策
 - 沒有一定正確的答案

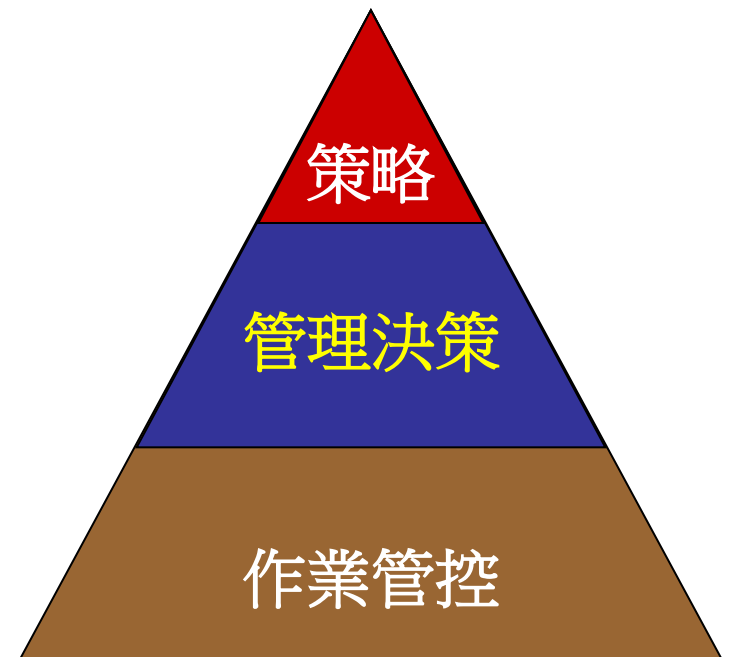
 - **診斷型**
 - 一個有爭議的故事情境
 - 發掘問題，從徵狀推導問題
 - 提出可行方案

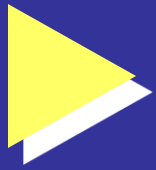
 - **驗屍型**
 - 過去的事
 - 分析為何發生
 - 提出改善方法、解釋效益產生的原因
-



不同層次的個案

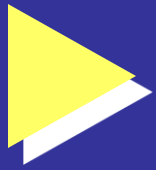
- 哈佛 HBS 個案集中在策略層次
 - 最適合MBA學生
- 應該可以發展大量作業管控層的教学個案
 - 教導大學部學生
 - 尤其是技職體系





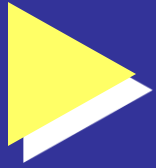
一般的「大部頭」個案

- 策略、管理決策層次
 - 適合研究所、在職人員學習使用
- 必須將產業背景、企業背景介紹清楚
- 可能的討論議題
 - 未定的決策
 - 討論故事發生的因果關係



作業管控層的個案

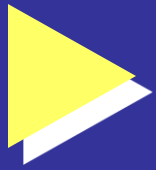
- 在作業管控層級
- 必須交代故事情節發生的背景和情境
 - 產業背景、企業背景比較不重要
- 經常可以選擇學生熟悉的情境
 - 討論聚焦在故事情節上



作業管控層的個案，情境舉例

■ 當事人：便利商店店長

- 公司SOP規定處理顧客交易需要依照來的順序提供服務
 - 有一位同仁在當班，你在倉庫理貨
 - 有一位顧客因為一些疑難雜症處理，在櫃臺花了超過五分鐘，造成大排長龍
 - 有一位顧客提出異議，店員堅持 SOP
 - 你因為吵鬧聲出來，如何處理？
-



寫管理故事

- 描述特定的管理問題
- 和該課程所想傳達的目標配合
- 有幾個決策問題
- 決策者需要採取立場、解決問題
- 做決策需要包含：態度、技能和知識



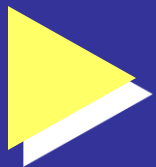
教學個案寫作

- 內容涵蓋了一到多個概念或理論
 - 有哪些概念？
- 提供練習運用這些理論或概念的機會
 - 有哪些替代方案？
 - 有哪些錯誤的詮釋？
- 能提供分析、取捨，學生需要用到一些態度才能選擇



理論和概念的掛勾

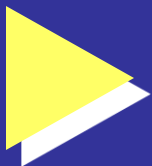
- 你的故事情節可以用來探討哪一個理論？哪一個概念？
- 可以用在哪一門課？哪一個模組？
- 老師能如何切入討論
 - 有哪些探討空間？哪裡有「水草」(pasture)？
 - 哪些分析途徑？
 - 有哪些關鍵？
 - 如何破冰？



教學手冊

- 希望個案流通的重要手段
 - 一般由個案作者在寫個案同時撰寫
 - 其他授課老師可以在教學準備上，獲得指引
- 引導個案撰寫
- 增進教學成效
- 節省教師備課時間
 - 提供授課老師需要知道的背景知識
 - 建立教師信心
- 提供學術貢獻
 - 理論和概念的具體應用

我會先想好教學手冊，才寫個案



Q & A