



# 個案教學法

陳振祥

銘傳大學企業管理學系

09.27.2013



銘傳大學  
MING CHUAN UNIVERSITY

進修推廣處





王小姐到一家公司報到上班的第一天，部門主管就立即交辦了許多的工作，這些工作讓她忙翻天，而忘了需要依照公司規定，也就是所有新進人員都需要向人事部門繳交「新進員工資料表」。

公司的人事部門，因為沒有收到王小姐的新進人員資料表，就沒有新進員工的到職記錄，也就無法為她計算該得的薪資，導致她在第一個發薪日當天，無法領到她該得的薪水。

他的主管知道此事之後，打電話給人事部門。

人事部門回應說：「是誰在處理這件事的時候犯錯的！」

這位主管說：「我不確定，但是如果知道是誰犯錯，就能讓王小姐領到薪水，就算我的錯好了！」

討論：

1. 出現什麼問題？
2. 優先處理事項？

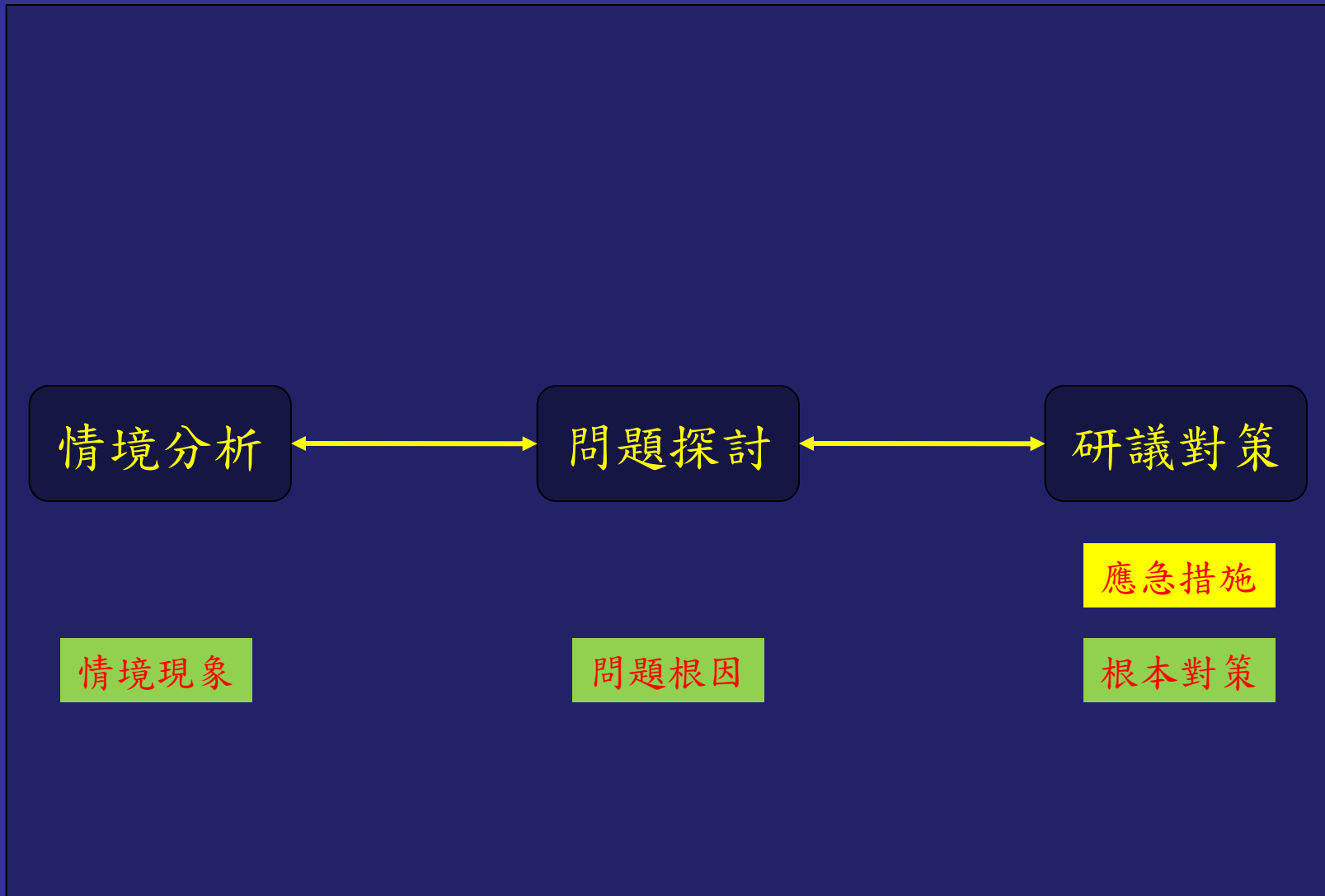


銘傳大學

MING CHUAN UNIVERSITY

進修推廣處





通常，講演式教學的結果是...



銘傳大學  
MING CHUAN UNIVERSITY

進修推廣處





# 參與者為中心的個案教學？



Source: Wikipedia



銘傳大學

MING CHUAN UNIVERSITY

進修推廣處





## • 優點

- 藉由個案融入情境
- 多方討論互動學習
- 多元決策思維辯證
- 彈性調整因材施教

瞭解個案  
提出問題  
引起討論

- 對象不同，提問的問題不同
- 問題層次，決定參與者之參與空間



# 個案教學法之主體



- 角色：  
討論與提出解決問題對策之主角
- 心態：  
「像真的一樣」的思考方式
- 行為：  
溶入、溶入、溶入

- 角色：  
議題設定者與討論引導者
- 心態：  
熱誠引導、接納各種不同觀點
- 行為：  
溶入、跳脫、溶入



銘傳大學

MING CHUAN UNIVERSITY

進修推廣處



# 個案教學的展開-鮮明議題



## 鮮明議題之重要性

- 匯聚焦點
- 引發興趣
- 利益衝突
- 整合軸心

鮮明議題  
Burning Issue

## 個案教學素材

- 教學個案
- 現場參觀
- 情境敘述
- 專訪對談

誘發參與動機  
引起發言討論  
促成意見交流



銘傳大學

MING CHUAN UNIVERSITY

進修推廣處







## • 挑戰

- 參與動機與意願
- 學習方式與態度
- 導引能力與氣氛
- 學習成效與體認

務必事先說明個案教學的目的

- 形成鮮明的學習動機

有效提問引發參與討論之動機

- 設計提問的架構與程序

適度回應與鼓勵持續提出觀點

- 彙整意見與適時提醒討論方向

及時掌握不同意見的爭辯空間

- 鼓勵提出不同意見或回應他人觀點





## • 施行

- 只使用文字型個案？
- 事先準備或即時參與？
- 唯一結論或多元觀點？
- 運用獎懲刺激參與？

## 運用教學個案的目的？

(實務與理論的爭辯)

- 驗證理論？
- 實務解析？

## 準備個案教學

- 依據討論議題挑選個案
- 掌握參與者特性與背景
- 要求事先準備與撰寫個案報告

## 進行個案討論

- 直接提問或要求個案簡要說明
- 持續提問、適時搭橋
- 必要的爭辯可提升討論活潑度





## • 成效

- 提出唯一答案？
- 留下一團迷霧？
- 任憑各說各話？
- 鼓勵提出論點？

參與者的學習成效回饋  
學習結論與反思  
學習之質與量的掌握  
教學熱誠的檢驗與挑戰





## 引導討論

- 提出問題，誘發討論方向
- 收集意見，彙整多方觀點
- 及時引導，刺激多元論點
- 提醒要點，深化討論議題
- 控制時間，逐步調整議題
- 掌握氣氛，活化討論內容

- 在於引導、不在講授教導
- 適度參與、誘發多元討論
- 協助彙整、促成共同觀點
- 有效提問、逐步拆解迷團
- 刺激發言、引導相互溝通
- 營造氣氛、體驗互動學習







# 個案教學之基本技法

## 問題計畫

提問

提點引導

交叉辯論

小組討論

情境分析

問題探討

研議對策

## 板書計畫

紀錄

彙整分類

關係連結

學習反思



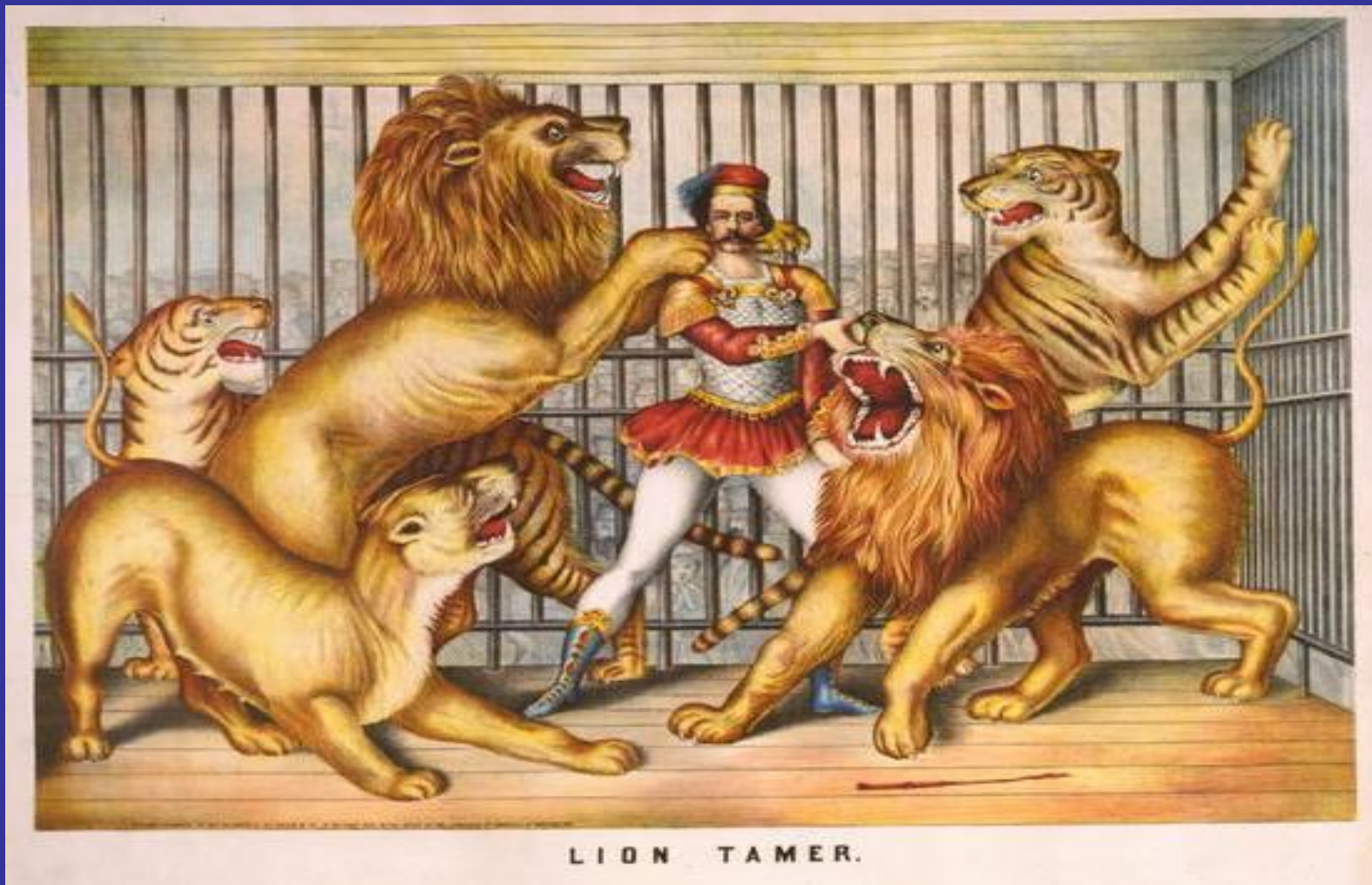
銘傳大學

MING CHUAN UNIVERSITY

進修推廣處



# 以參與者為中心的學習



Source: Wikipedia



銘傳大學  
MING CHUAN UNIVERSITY

進修推廣處



# 個案教學運用於管理教育之基本思維



## 管理教育的幾個問題：

有關商業與企業經營之相關知識、技能，如何確認學習之後，可以被正確的活用？

有關企業經營之各式理論研究之成果，透過講授等方式，能否培養出高階經理人？

透過實際的企業案例與教學手法之引導，能否建立正確的認知、並有助於後續的運用？

運用教學個案，是否能夠正確的傳遞知識與技能？

如何有效的培育經營者所需的決策制定能力？



銘傳大學

MING CHUAN UNIVERSITY

進修推廣處







## 管理教育該如何執行？

多數基層幹部所需的基本知識與技能，可以透過講授與實作等，獲得基本的能力素養！

企業經營之理論與實務之間，往往存在很大的落差，多數的經營管理理論未必能夠適合於企業的實際運作？

管理教育對於「知」與「行」之間的落差，相對於其他領域的教育活動，顯然是比較大的？

企業的高階經營者，可以透過何種途徑與方式，進行有系統的養成？







銘傳大學  
MING CHUAN UNIVERSITY

進修推廣處



# 決策制定型之教學個案



## 決策制定之情境討論型：

提供企業經營之「**決策兩難**」的相關情境資訊，引導參與者進行**決策兩難**導因之探索

深入分析「**兩難決策**」之形成導因，掌握導致**決策困境**的真正問題根因。

參與者需要針對問題根因，進行深度討論；討論過程中，適時給予補充資訊或提醒注意**關鍵訊息**

決策制定過程中，需要引導運用相關的理論或實務概念，藉以進行**決策制定**，而能夠達到**決策制定之體驗**。

- 決策情境，包括：個案廠商所面對的內外情勢、經營環境演變、競爭情勢變遷、個案廠商營運演化、所能掌控的經營資源要素、與面對的兩難情勢
- 個案之主角的決策模式與部份隱性資訊的描述，如：經營意圖、管理態度、資訊解讀、或特定的決策習慣、甚至成長背景等
- 客觀的市場、經營、技術、競爭等內外部環境資訊
- 構成兩難決策的事件、出現之先後次序、與可能造成的衝擊





# 經營優質型之教學個案

## 經營優質之案例討論型：

透過績效卓著企業的經營活動描述，讓參與者探討優質經營之導因。

其中，藉由經營績效之因果關係的討論與分析，探索可能的導因。

其次，融入相關的經營理論與實務概念，深入探索形成優質經營活動之相關概念的討論。

- 個案廠商所面對的內外情勢，包括：經營環境演變、競爭情勢變遷、個案廠商營運演化、所能掌控的經營資源要素、與經營績效之表達
- 影響經營績效之關鍵要素的導因，是藉由企業活動形態、行為、事件、甚至經營決策之描述，引導進行優質經營行為的探討，而非直接的說明
- 客觀的市場、經營、技術、競爭等內外部環境資訊之運用
- 經營績效的演化過程，包括：事件、決策、前後次序等描述



銘傳大學

MING CHUAN UNIVERSITY

進修推廣處





# 教學個案之構成-經營管理型

## 環境

### 內部

- 市場通路
- 技術創新
- 生產產能
- 財務資源
- 服務模式
- 經營團隊
- 決策方式

### 外部

- 經營環境
- 競爭環境

## 情節描繪

### 事件

- 事業起源
- 發展紀事
- 重大決策
- 環境變遷
- 績效演變

### 關連

- 因果關係
- 替代互補
- 偏好變遷

### 次序

- 時間先後
- 交互影響

## 績效

### 實質

- 財務資訊
- 市場資訊
- 競爭態勢
- 管理程序

### 無形

- 顧客關係
- 文化特徵
- 決策習慣

## 兩難

### 情境

- 正面影響
- 負面衝擊
- 難以兼顧
- 有跡可循

### 決策

- 時間壓力
- 資源限制
- 資訊條件







# 教學個案之撰寫原則-經營管理型

## 內外部環境兼顧

- 選擇有影響者
- 留意前後關連
- 不加以複雜化

## 強調可讀性

- 儘可能用非專業用詞
- 用附註補強專業論述

## 環境

## 數字優先

- 財務資訊最佳
- 市場資訊次之
- 專家判斷最後

## 避免出現偏誤

- 客觀描述
- 只提供資料

## 績效

## 情節

### 客觀、中性描述

- 不做價值判斷
- 沒有預設立場
- 只有陳述事實

### 第三者觀點

- 不融入其中
- 不加入意見

## 兩難

### 明確、具體描述

- 正、反意見兼備
- 凸顯資源限制



# 研究個案的撰寫

任何的研究，都不是無的放矢！

在量化世界裡，個案型研究論文是稀有的！

引起讀者之注意：

研究之  
背景  
動機  
問題  
目的

提出架構  
發展命題

問題在於：

- 研究方法→難以複製
- 研究結果→難以驗證

有趣在於：

- 深入探索某一特定現象
- 反覆推敲其中之因果邏輯
- 找到「根因」、其樂無窮
- 突破現狀、挑戰無比

資料收集分析與解讀之設計  
藉由多方查證與相關方法工具之運用，以免於個人主觀意見之偏誤引導

即使力求客觀，也存著主觀

正、反、合之反覆推論

多重證據支持論點

由問題之根因出發，探究可能之原因與進行推論



銘傳大學

MING CHUAN UNIVERSITY

進修推廣處



# Case Teaching

Teaching, to provide:

- Knowledge (not so efficiency)
- Techniques (to show the application, but limited for experience)
- Skills (better)
- Approaches (better)
- philosophies (better)

- 藉由討論問題之指派與事前討論之安排
- 透過「決策制定」之情境設計，讓參與者試著制定決策
- 讓參與者充分討論決策制定的各項考慮要素
- 引導參與者充分溝通與討論，並從中擷取新的觀念或看法

- 透過教學個案之討論，引導參與者融入特定情境，形成特定體驗，提升教學品質
- 沒有單一而普遍被運用個案教學法，而需要針對不同的學習對象、議題，而運用不同的個案教學方法
- 不同的個案帶領模式、個案內容、參與者組合，會產生不同的個案教學成果

修推廣處

## 個案分析

分析技巧  
人際關係技巧

概念化能力  
決策邏輯與態度

### 經營管理能力養成：

- 辨識機會
- 定義問題
- 收集與分析相關資料
- 發展策略方案
- 制定與執行決策
- 團隊運作

進修推廣處







銘傳大學  
MING CHUAN UNIVERSITY

進修推廣處





銘傳大學  
MING CHUAN UNIVERSITY

進修推廣處





Example: Samsung Electronics, HBS-9-705-508

- Agenda:
- Introduction
- Memory industry
- Major memory competitors in 2005
- Samsung electronics: company overview
- Strategic challenges

Exhibit 7e Cost Breakdown of 512Mbit DRAM

Why ASP higher than competitors, and cost lower?

	Samsung	Micron	Infineon	Hynix	SMIC	Competitors' Weighted Average
<b>Average Selling Price</b>	<b>\$14.21</b>	<b>\$12.11</b>	<b>\$12.36</b>	<b>\$11.99</b>	-	<b>\$12.18</b>
<b>Fully loaded costs</b>	<b>\$10.52</b>	<b>\$17.58</b>	<b>\$13.26</b>	<b>\$13.81</b>	-	<b>\$15.22</b>
Raw materials	1.29	3.17	2.47	2.97	-	2.87
Labour	0.80	1.52	1.20	0.77	-	1.25
Depreciation	4.89	7.78	5.82	6.00	-	6.70
R&D	2.16	2.36	2.74	2.34	-	2.49
SG&A	1.38	2.75	1.02	1.73	-	1.91
<b>Operating Profit</b>	<b>\$3.69</b>	<b>-\$5.47</b>	<b>-\$0.90</b>	<b>-\$1.82</b>	-	<b>-\$3.05</b>
<b>Operating Margin</b>	<b>26.0%</b>	<b>-45.1%</b>	<b>-7.2%</b>	<b>-15.2%</b>	-	<b>-25.1%</b>
<b>Production Volume Units (million)</b>	<b>30.4</b>	<b>13.7</b>	<b>11.5</b>	<b>6.8</b>	<b>0.0</b>	<b>32.0</b>
<b>Production Volume/ Total Production Volume</b>	<b>3.4%</b>	<b>2.0%</b>	<b>2.1%</b>	<b>1.3%</b>	<b>0.0%</b>	<b>1.8%</b>

Try to find the way why Samsung is the leader in Memory industry



Agenda:

- Economics of the U.S. Industry
- History of the Cola Wars
- Emergence of the Duopoly
- The Pepsi Challenge
- Cola wars heat up
- Reorganizing the industry
- Internationalizing the cola wars

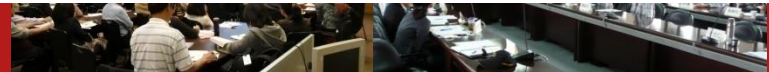
What is the reasons why CPs acquired Bottles?

Why does the difference within the same industry?

**Exhibit 3** Comparative Cost Structure and Financial Structure of a Typical U.S. Concentrate Producer and Bottler (per standard 8 oz./24-bottle case), 1995

	Concentrate Producer		Bottler	
	Dollars per Case	Percent of Total	Dollars per Case	Percent of Total
<b>Profit and Loss Data</b>				
Net sales	.66	100%	2.99	100%
Cost of sales	.11	17	1.69	57
Gross profit	.55	83	1.30	43
Selling and delivery	.01	2	.85	28
Advertising and marketing	.26	39	.05	2
General and administration	.05	13	.13	4
Pretax profit	.23	29	.27	9
<b>Balance Sheet Data</b>				
Cash, investments	.12		.16	
Receivables	.32		.30	
Inventories	.02		.16	
Net property, plant & equipment	.07		.82	
Goodwill	.03		1.37	
Total assets	.56		2.81	
Pretax profit/total assets	.41		.10	

Source: Industry analysts and casewriter estimates.





## Teaching purpose

- Theoretical argument
- Analytical framework
- Decision making and analysis

## Content and context

- Story & Scenario
- Activities & Information
- Evolution & Sequence

## Impact issues

- Events (explicit vs. implicit)
- Relations and influence
- Judgment

## Storytelling skill

- Burning issues
- Format & Wording
- Data and exhibits



# 研究方法的描述

## 資料收集

### 次級資料：

- 各式公開報導
- 內部會議記錄
- 已發佈資料

### 初級資料：

- 直接訪問
- 貼身觀察
- 角色扮演

## 解讀賦義

### 工具：

- 記錄與逐字稿
- Tritangulation
- 參與者

避免資料收集之可能誤導  
消除資料解讀之可能偏誤  
去除研究人員的主觀認知  
確認分析與推論的可靠度

## 分析推論

- 架構與構念
- 關係與因果
- 推論與命題



# 研究成果的驗證

係以說服讀者為目的，並且據以針對既有的理論論述進行必要的修正

在容易加入個人偏見的研究過程中，據以釐清推論的成果，與提升研究之可信度

研究方法與程序之難以複製，驗證成果成為確認研究價值之關鍵

## 文獻觀點：

- 以既有文獻之相關論述內容為基礎，進行研究成果的討論與驗證
- 以找尋之根因或事實為根據，修正或調整既有文獻之論述

## 事實觀點：

- 以另一個案為主體進行研究成果的適用性討論，以驗證研究成果的可信度
- 以個案之實際狀況為主體，進行研究成果之驗證推論



# 教學個案：

- 教學主題
- 決策情境
- 呈現方式
- 資訊供應

從個案所提供之各項資訊與個案廠商營運的內容描述，能否相當具體的感受出來？

例如：決策的必要性、急迫性；或如：經營面對的實際困難等！

此一部份，可以藉由個案討論之指定問題加以補充，藉以引導讀者朝向特定的教學主題進行討論！

個案主角所面對的決策兩難之情況為何？

是以「理性決策」為基礎  
鮮明而不隱藏在過度複雜的情境中

個案內容的劇情、描述方式，是否引導讀者形成特定看法？

例如：公司績效很好等主觀的而非客觀的描述方式。

情節中是否融入決策或討論所需的各項細節內容？包括：個案中的主角之心情、意圖、態度、觀點等處

如果是以特定人之決策制定為主之個案，此一部份的資訊極為重要！

討論與制定決策所需的相關資訊是否都有提供？

包括：產業、市場、廠商績效、資源等與決策制定有關的資訊





「寫」教學個案，比「教」教學個案要困難很多！



兩者都是費時、耗力的教學準備！

好的個案教學可創造深刻的學習體驗！

好的個案內容，有助於形成系統性思維邏輯！

好的教學個案有機會形成好的研究個案

「寫」教學個案，應是個案研究成果的一部份，而不是全部！

藉由「寫」教學個案而釐清個案廠商的決策或績效之因果邏輯

藉由「寫」教學個案而釐清個案廠商的決策或績效之因果邏輯

個案研究，是鑽研實際現象的最佳舞台，也是深入探究新「道理」的樂趣所在！

透過正、反、合的邏輯，從茫然中理出頭緒，從既有觀念、架構、邏輯思維、因果關係中，創造新的觀點，引領新的思潮！





銘傳大學  
MING CHUAN UNIVERSITY

進修推廣處

