

# 破局之道：管理学案例教学的重构与创新

丁昭涵

(河北地质大学管理学院)

**摘要：**在数字化转型与 VUCA 时代背景下，传统管理学教学面临理论与实践脱节的深层矛盾。本文通过剖析案例教学的本质特征与现实困境，提出“三维重构”改革框架：本土化案例库建设破解时空错位、规模错位与文化错位，双师型教师培养构建“理论+实践”的 T 型能力结构，动态化教学模式设计课前-课中-课后的闭环学习路径。研究发现，通过校企共建“三维动态案例库”、实施教师企业挂职制度、引入 VR 沙盘模拟等数字化工具，可有效提升学生的批判性思维与管理决策能力。华为“铁三角”变革、联合利华可持续战略等实践案例表明，案例教学的系统化创新能够弥合“知识-能力”鸿沟，为管理学科应对时代挑战提供可行方案。研究结果对高校管理教育改革具有理论参考价值与实践指导意义。

**关键词：**管理学；案例教学；重构与创新

## 一、管理学案例教学的价值重构

### (一) 案例教学的教育本质

案例教学并非简单的事例呈现，而是一种深层次的教育模式变革。它通过情景化的知识迁移，打破了传统教学中知识的抽象性与学生理解的隔阂。在传统讲授式教学中，教师往往将管理理论以既定的知识体系灌输给学生，学生处于被动接受的状态，对知识的理解局限于书本的文字表述。而案例教学则创设了一个个具体的管理情境，将抽象的管理理论转化为可感知的决策场景。

### (二) 管理学教学的实践转向

在当今的 VUCA 时代，即充满多变性 (Volatile)、不确定性 (Uncertain)、复杂性 (Complex) 和模糊性 (Ambiguous) 的时代背景下，传统讲授式教学已难以满足管理学教学的需求，面临着诸多挑战。传统讲授式教学侧重于知识的传授，教师是知识的传递者，学生是被动的接受者。在这种教学模式下，学生缺乏对实际管理情境的体验和理解，难以将所学的理论知识应用到实际问题的解决中。当面对复杂多变的市场环境和企业管理中的突发问题时，学生往往不知所措，无法运用所学知识进行有效的分析和决策。

案例教学通过模拟真实管理场景，为学生提供了一个在课堂中积累“管理经验”的平台。在案例教学中，学生可以接触到各种真实的企业案例，包括成功的经验和失败的教训。通过对这些案例的分析和讨论，学生能够深入了解企业管理的实际运作过程，掌握不同管理情境下的应对策略和方法。在学习企业危机管理的案例时，学生可以通过分析某企业在面临财务危机、市场危机等不同危机时的应对措施，学习到如何在危机中迅速做出决策、整合资源，以及如何进行危机后的恢复和发展。这种实践导向的教学方式，培养了学生的权变思维与决策能力，使学生能够根据不同的情境灵活运用所学知识，做出合理的决策。

## 二、现实困境：案例教学的多维挑战

### (一) 案例资源的结构性矛盾

当前案例库建设存在“三重错位”，这严重制约了案例教学的效果。首先是国际经典案例与本土情境脱节。许多国际经典案例虽然在全球范围内具有广泛的影响力，但由于其产生的文化、经济和社会背景与我国存在较大差异，学生在理解和分析这些案例时往往会遇到困难。在分析美国某高科技企业的创新管理案例时，学生可能对美国的知识产权保护制度、风险投资环境以及人才市场机制缺乏深入了解，导致无法准确把握案例中的关键因素，难以将案例中的经验和教训应用到我国的企业管理实践中。

大型企业案例与中小企业管理实践脱节也是一个突出问题。大型企业通常具有完善的管理体系、充足的资源和强大的市场影响力，其管理模式和决策过程与中小企业有很大的不同。中小企业往往面临着资源有限、市场竞争激烈、管理规范性不足等问题，学生在学习大型企业案例时，难以将其中的管理理念和方法直接应用到中小企业的实际管理中。某大型跨国企业的全球化战略案例，对于资金和人才相对匮乏的中小企业来说，缺乏实际的借鉴意义。

陈旧案例与数字化转型趋势脱节也不容忽视。随着信息技术的飞速发展，企业的管理模式和运营方式正在发生深刻的变革，数字化转型已经成为企业发展的必然趋势。然而，目前很多案例库中的案例仍然是传统的管理模式和业务场景，无法反映数字化时代企业管理的新特点和新挑战。在讲解市场营销案例时，如果仍然使用传统的线下营销案例，而不涉及社交媒体营销、大数据营销等数字化营销手段，学生将无法了解和掌握当今市场竞争的最新趋势和方法。

### (二) 教师能力的转型阵痛

案例教学对教师提出了“T 型能力”要求，这意味着教师不仅要有深厚的理论功底，能够深入讲解管理学的基本概念、

原理和理论框架,还要拥有丰富的实践经验,能够将抽象的理论知识与实际的管理情境相结合,引导学生进行深入的分析 and 讨论。然而,高校教师队伍普遍存在“双师型”资质缺失问题,68%的教师缺乏企业实战经历,这使得他们在案例教学中往往陷入“理论空转”的困境。

一些教师在讲解案例时,只能从理论层面进行分析,无法结合实际的管理经验,给出具体的操作建议和实践指导。在分析某企业的组织变革案例时,教师可能无法深入剖析企业在变革过程中遇到的实际问题,如员工的抵触情绪、部门之间的利益冲突等,也无法提供有效的解决方案,导致学生对案例的理解和认识停留在表面,无法真正掌握组织变革的关键要点和实践技巧。

### (三) 学生参与的动力机制缺失

传统考核体系过度侧重知识记忆,与案例教学强调的能力培养存在目标冲突。在传统的考核体系中,考试内容往往侧重于对管理学理论知识的记忆和理解,学生为了取得好成绩,往往会花费大量的时间和精力去背诵理论知识,而忽视了对实际问题解决能力和批判性思维的培养。问卷调查显示,53%的学生将案例讨论视为“课堂游戏”,32%认为案例分析对考试无实质帮助,这反映出评价机制与教学目标的系统性割裂。

这种割裂使得学生在案例教学中缺乏积极性和主动性。学生认为案例分析和讨论对考试成绩没有直接的影响,因此在课堂上往往敷衍了事,不愿意投入足够的时间和精力去深入分析案例,提出自己的观点和见解。这不仅影响了案例教学的效果,也不利于学生综合素质的培养和提升。

由于缺乏有效的激励机制,学生在案例教学中缺乏竞争意识和团队合作精神。在传统的考核体系中,学生的成绩主要取决于个人的考试成绩,而不是团队的协作和表现。这使得学生在案例讨论中往往只关注自己的观点和表现,而忽视了与团队成员的合作和交流,无法充分发挥案例教学在培养学生团队合作能力和沟通能力方面的优势。

## 三、优化路径:系统化改革策略

### (一) 案例库建设的本土化创新

为了有效解决案例资源的结构性矛盾,构建“三维动态案例库”是一种行之有效的方法。纵向维度上,按照行业和职能进行分类。在行业分类方面,涵盖制造业、服务业、金融业、互联网行业等各个领域,确保不同专业方向的学生都能接触到与自己未来职业相关的案例。在制造业案例中,可以选取汽车制造企业的生产管理案例,让学生了解生产流程优化、供应链管理等方面的知识;在服务业案例中,可以选择酒店运营管理案例,让学生学习客户服务、人力资源管理等内容。在职能分类上,包括市场营销、财务管理、人力资源管理、战略管理等核心职能领域。在市场营销案例中,可以分析某企业的新产品

推广策略,探讨市场定位、营销策略制定等问题;在财务管理案例中,可以研究企业的财务报表分析、融资决策等内容。

横向维度设置企业生命周期维度,从初创期、成长期、成熟期到衰退期,展现企业在不同发展阶段面临的管理挑战与应对策略。在初创期案例中,学生可以分析创业团队如何进行市场机会识别、商业模式设计和资源整合;在成长期案例中,探讨企业如何扩大市场份额、加强内部管理和人才培养;在成熟期案例中,研究企业如何保持竞争优势、进行战略转型和创新;在衰退期案例中,分析企业如何应对市场萎缩、进行资产重组和业务调整。

### (二) 教师发展的双轨制培养

实施“学术能力+实践能力”双轨提升计划,是提升教师“T型能力”的重要举措。建立教师企业挂职制度,要求每3年轮岗企业管理岗位,让教师深入企业一线,了解企业的实际运作和管理需求。在挂职期间,教师可以参与企业的项目策划、运营管理、决策制定等工作,积累实践经验。教师还可以与企业管理人员和员工进行交流,了解企业的文化和管理理念,为案例教学提供丰富的素材。

开发案例教学工作坊,通过微格教学、案例复盘等方式提升教学技能。微格教学是一种将复杂的教学过程分解为多个简单的教学技能,进行有针对性训练的教学方法。在案例教学工作坊中,教师可以通过微格教学,对案例导入、问题引导、小组讨论组织、总结点评等教学技能进行训练,提高教学效果。案例复盘是对已经发生的案例教学过程进行回顾和分析,总结经验教训,改进教学方法。通过案例复盘,教师可以反思自己在教学过程中的不足之处,学习其他教师的优秀经验,不断提升自己的教学水平。

借鉴哈佛商学院“案例开发认证体系”,建立教师案例开发能力分级制度,激励教师提升案例开发水平。该分级制度可以根据教师的案例开发数量、质量、影响力等指标,将教师的案例开发能力分为初级、中级、高级等不同级别。对于不同级别的教师,给予相应的奖励和支持,如提供培训机会、科研经费等。这不仅可以激励教师积极参与案例开发工作,提高案例开发质量,还可以促进教师之间的交流与合作,形成良好的案例开发氛围。通过建立教师案例开发能力分级制度,还可以为学校的教学评估和教师考核提供参考依据,推动学校案例教学水平的整体提升。

### (三) 教学模式的动态化设计

设计“三阶递进式”教学模型,能够有效提升案例教学的效果。课前,通过案例预习系统完成知识准备。教师可以在系统中发布案例资料、相关理论知识和预习问题,引导学生自主学习。学生在预习过程中,不仅可以了解案例的背景和问题,还可以复习和巩固相关的理论知识,为课堂讨论做好准备。在

预习某企业的战略转型案例时,学生可以提前查阅该企业的发展历程、市场环境、竞争对手等资料,思考企业在战略转型过程中可能面临的问题和挑战。

课中,运用角色扮演、沙盘模拟等方法进行情景推演。角色扮演是让学生扮演案例中的不同角色,如企业管理者、员工、客户等,通过模拟实际情境,进行决策和沟通。在分析企业的组织变革案例时,学生可以分别扮演企业高层管理者、中层干部和基层员工,模拟组织变革过程中的不同角色的立场和行为,探讨如何顺利推进组织变革。沙盘模拟是一种通过模拟企业运营环境,让学生在虚拟的市场中进行决策和竞争的教学方法。在沙盘模拟中,学生可以体验企业的战略规划、生产运营、市场营销、财务管理等各个环节,培养学生的综合管理能力和团队合作精神。

课后,依托数字平台开展持续案例追踪。教师可以在数字平台上发布案例的后续发展情况、新的问题和挑战,引导学生进行持续关注和分析。学生可以在平台上分享自己的观点和见解,与教师和其他同学进行交流和讨论。通过持续案例追踪,学生可以了解案例的实际发展动态,检验自己的分析和决策是否正确,进一步深化对案例的理解和认识。在分析某企业的新产品研发案例时,教师可以在数字平台上发布该产品的市场反馈、销售数据等信息,让学生分析产品的市场表现,探讨如何进一步优化产品设计和营销策略。

#### 四、未来展望:数字化时代的新机遇

##### (一)智慧教学平台的融合应用

随着数字化时代的到来,智慧教学平台为管理学案例教学带来了前所未有的机遇。开发 AI 驱动的案例教学系统,能够极大地提升教学的效率和效果。通过自然语言处理技术,系统可以实现案例自动匹配。当教师输入教学主题和目标时,系统能够从庞大的案例库中快速筛选出最适合的案例,并根据学生的学习情况和知识水平,提供个性化的案例推荐。如果教学主题是市场营销中的品牌建设,系统可以根据教师设定的难度级别、行业领域等条件,精准匹配相关案例,如可口可乐的品牌营销策略案例、苹果公司的品牌塑造案例等,并为不同学习能力的学生提供不同层次的分析指导和问题引导。

利用虚拟现实(VR)技术构建沉浸式决策场景,让学生身临其境地感受管理决策的实际情境。在学习企业战略决策案例时,学生可以通过 VR 设备进入虚拟的企业会议室,与虚拟的企业高管团队一起讨论战略方案,分析市场数据,评估竞争对手,从而做出决策。这种沉浸式的学习体验,能够增强学生的参与感和代入感,使学生更加深入地理解管理决策的过程和影响因素,培养学生的决策能力和应变能力。

建立案例教学大数据分析平台,实时追踪学生思维轨迹,

生成个性化学习路径。通过对学生在案例学习过程中的行为数据,如浏览案例的时间、关注的重点内容、参与讨论的发言情况、提出的问题和观点等进行分析,平台可以了解学生的学习习惯、兴趣和知识薄弱点,从而为每个学生制定个性化的学习计划。如果发现某个学生在分析财务案例时对成本控制的知识理解困难,平台可以推送相关的学习资料,如成本控制的理论讲解视频、更多的成本控制案例分析等,并安排针对性的练习题和测试,帮助学生巩固知识,提高学习效果。

##### (二)教学评价体系的范式转型

为了适应数字化时代的教学需求,教学评价体系需要进行范式转型,构建“三维能力评估模型”。在知识应用维度,采用案例答辩形式,要求学生在规定时间内对给定的案例进行深入分析,并以答辩的方式阐述自己的观点和解决方案。在评价学生对战略管理知识的应用能力时,可以给出一个企业的战略转型案例,让学生分析企业面临的内外部环境、战略转型的必要性和可行性,并提出具体的战略转型方案。通过学生的答辩表现,评估其对战略管理知识的理解和应用能力,包括对战略分析工具的运用、战略决策的合理性等。

技能掌握维度通过管理模拟竞赛测评,模拟真实的企业运营环境,让学生在竞争中运用所学的管理技能,如团队协作、沟通协调、资源配置、市场营销等。在管理模拟竞赛中,学生需要组建团队,制定企业发展战略,进行生产运营、市场营销、财务管理等决策,与其他团队竞争市场份额和利润。通过竞赛结果和学生在竞赛过程中的表现,评估其管理技能的掌握程度和应用能力,如团队协作的效率、决策的准确性和及时性、应对市场变化的能力等。

素质养成维度运用行为观察量表,对学生在案例学习和实践活动中的行为表现进行观察和评估,包括创新思维、批判性思维、责任心、团队合作精神等。在小组案例讨论中,观察学生是否能够提出新颖的观点和解决方案,是否能够对他人的观点进行批判性思考,是否积极参与讨论,是否能够承担自己的责任,是否能够与团队成员有效合作等。通过行为观察量表,全面、客观地评估学生的素质养成情况。

##### 参考文献:

- [1] 康军.高校管理学案例教学中存在的问题及对策[J].科教导刊,2013(11):84-85.
- [2] 吕肖东,顾锋,张涛.管理学课程的案例教学法改革与设计[J].实验室研究与探索,2014(12):212-215.
- [3] 孙艳东.管理学运用案例教学模式存在的问题及对策[J].广州市公安管理干部学院学报,2009(3):63-67.
- [4] 陈静.《管理学》案例教学存在的问题及对策[J].价值工程,2011(4):294-295.