案例分析课程“团队困境”问题探讨

屈仁均(博士)　李严锋(教授)

(云南财经大学商学院　昆明　650021)

【摘要】类似头脑风暴法,好的案例分析课是一个智力的激荡过程,具有团队学习特性,只有每个团队相关者都付出努力,贡献自己的智慧,才能提高案例分析课的效果与质量。案例分析课最大的问题在于“团队困境”。本文借助博弈论分析工具,分析了“团队困境”产生的原因,而要避免案例分析课“团队困境”,必须对学生进行公正而严格的考评。

【关键词】案例　团队学习　团队困境

一、案例分析课的特点

案例教学是指以案例为教材,让受教育者通过阅读、分析和思考,以及相互间进行讨论和争辩,以提高思维、推理和处理问题能力的教学过程。案例教学具有高度的仿真性、富有能动性和创造性,是加强学生理论联系实际的有效教学方法之一,是将书本理论知识转化为现实工作能力的有效途径。它既是一种教学活动,也是一种教学方法。一堂好的案例分析课至少具有以下两个特点:

1. 脑力激荡。案例教学法是一种普遍公认的培养分析和解决问题的综合能力和提高全面素质的有效教学方法。在教师的组织下,学员借助案例材料提供的信息和个人经验,运用所掌握的一些基本理论,以当事人的身份去分析研究,寻找存在问题,提出解决方案。并且通过学员之间的充分讨论,集众人之长对方案不断完善和发展,最终优选实施方案的教学教程。不难看出,案例教学的实质是在教师组织下的学员自主学习,即学员自己使出全身解散去发现并寻求“最佳”解决方案。

案例教学一般的程序是:布置讨论案例;个人学习案例相关材料;小组准备与讨论;小组发言;总结。

在这个过程中,个人的知识可以得到逐渐拓宽与加深,更重要的是,通过自己主动思考与学习后,再加入到小组及班级讨论中去,可以产生威力强大的脑力激荡,常常可以在不经意间解答令自己困惑的问题。这是为什么现在西方社会一些组织盛行头脑风暴法,因为通过头脑风暴这种与案例讨论相似的讨论,组织遇到的多数问题都可以找到解决方案。所以说案例分析法对于问题具有强大的威力,而且是进行创新思考的强有力的工具。

好的案例分析课,是智慧的碰撞,是思维的叠加,是思想的交锋,可引导学生进入知识的迷宫。正如击水产生涟漪,击

随着产权理论、公司治理理论运用到财务学领域,财务学不仅关注财务活动(价值流)的研究,还要注重财务关系(财权流)的研究,因此对体现财务关系的产权主体和体现财务活动行为主体研究作为理论框架的一部分是未来财务学发展的必然要求。社会生产力的加速发展、社会分工程度的提高和分工结构的优化,决定着财务行为主体具有多样性。公司是经营财产业务效率最高的经济组织,因而公司财务是财务学的核心为行为主体,不过其他非盈利组织对经济发展也具有重要作用,不可或缺,因此从财务行为主体方面需要构建公司财务学理论和非公司财务理论。公司财务是主流财务学,随着资本网络化的发展,要形成的广义筹资、投资、分配通用业务理论,而在通用理论的基础,公司财务又向集团财务、跨国财务、环境财务等多分支发展,以后还会有新的分支学科出现。同样,在公司通用财务理论的影响下,非公司财务学业向多元化发展,未来还有其他组织财务出现。

总之,从财务客体与主体关系构建我国财务学理论框架,一方面有利于促进财务客体与主体辩证统一、协调发展,更好指导财务实践活动,形成对财务统一认识;另一方面,将财务关系与财务活动、价值和权力融合,更是价值表现(客体)、价值创造(行为主体)和价值权力(产权主体)三者的整合,有利于形成人与物共同的财务,维持财务学的可持续发展我国财务学研究水平的提高。

【注】本文系2011年度湖南省教育厅优秀青年项目“基于财务学视角的矿产资源问题研究”(编号:11B065)的阶段性研究成果。

主要参考文献

1. 王化成. 关于开展我国财务管理理论研究的若干建议.会计研究,2006;8

2. 孙建强,罗福凯.论财务学的边界及其相关科学.山西财经大学学报:高等教育版,2008;2

3. 张兆国,刘晓霞,张庆.企业社会责任与财务管理变革.会计研究,2009;3

4. 王跃武.财权、财权主体与财务治理:我国制度财务学发展的逻辑主线.审计与经济研究,2009;3

5. 张培莉,千胜道.企业财务结构相关研究概览.财会月刊,2010;9

石产生火花,案例分析课中,思想与思想的碰撞,会激发新的思想,智慧与智慧的碰撞,会引发新的智慧。智慧的碰撞好比播种,它能萌发新的智慧。智慧的碰撞好比催化剂,它会引发大脑思维的连锁反应。一个智慧,可以引发一群智慧;一个小点子,可以收获一大堆智慧果。

2. 团队学习。组织案例教学,按主体对象不同,主要有两类:第一类,以教师为主体的教学模式。这种方式在讲述教材基本知识的基础上,进行案例剖析,用所学知识分析解决问题。第二类,以学员为主体的教学方式。一是分组研讨式,即在学过教材基本知识后,学员分组进行研讨,教师根据情况可作适当引导,防止流于形式或脱离主题。二是学员自学式,即教材内容的学习和案例的分析让学员课后独立完成,课堂上由学员作典型发言,鼓励学员发表不同看法,开展辩论,通过辩论明晰事理,以达到案例教学的目的。

第一类教学方式并没有摆脱传统教学中教师讲学生被动接收的弊端,严格来说,这并不算案例教学,最多只能算是举例,因而不在本文的讨论范围内。而第二类方式学生更能主动积极地参与到学习中来,也是案例分析课采用得较多的一种方式,也是著名的哈佛大学的案例教学法通常采用的方法,本文主要针对第二类案例教学法展开讨论。

要达到案例分析课"脑力激荡"的效果,要求案例分析课上的每一个人都全身心投入,贡献自己的智慧与力量。如果案例分析课中,部分同学或小组不认真准备,一方面自己学习的效果大打折扣;另一方面,严重影响其他同学及其他小组的积极性。从本质上来说,案例教学自始至终体现的是一种团队学习精神,每个参与者要有团队精神,分工协作,案例教学才不致流于形式。

首先,从整个课堂来讲,教师与学生共同组成了一个大的学习团队,教师与学生共同分工协作,扮演好自己的角色,任何一方努力不够,教学效果就会打折扣。

其次,案例教学中,学生往往被分为多个学习小组,一起查资料并对相关问题进行讨论,这更是团队学习的体现。

在这种团队学习中,教师与学生的角色与传统教学活动方式有所不同。在案例教学中,教师必须从一个讲演者、解惑者和裁判者的角色转化为一个参与者、组织者和协助者的角色。学生必须从一个被动的接受者的角色转换为一个自主学习者的角色。简单地说,教师要从"主角变成配角",学生要从"配角"变成主角。而且,传统的教学方式是老师讲,学生听,知识与信息是单向流动;案例分析课的知识与信息是一个复杂的流动过程,甚至老师也可以从同学那里学到不少东西。在案例教学中,不管是教师还是学生,获得的信息与知识是多方面的,正如唐诗"横看成岭侧成峰,远近高低各不同"所言,每个人认识事物的角度会有不同,通过小组讨论及班级讨论,每个人会从其他人那里获得多方面的信息,从而达到对事物比较全面而深刻的理解。

进行以学生为主体的案例分析课时,一般将成员(包括教师)分成几个小组,由教师提出问题交各小组进行讨论,学习者可以根据自己已有的理论知识或经验表述观点。但是,小组讨论绝不是简单地再现个人的准备过程,而是通过个人积极地参与,将学习提升到一个更高的水平上。在讨论过程中,教师一方面作为指导者要进行必要的指导,以达到预期的目的;另一方面作为成员之一参与讨论。讨论结束后,师生都要作小结,对案例做及时的分析和评价。

在这种教学模式中,学生要扮演好教学活动主体的角色。具体地说,学生要学会独立思考,靠自己的智慧去分析、研究案例,不断地超越自己已有的知识结构和思维方式的极限,提出富有创意的见解和决策方案,从而逐步摆脱对教师和其他优秀学生的依赖。更重要的是,学生要善于作一个合作伙伴。合作学习是案例教学的一个本质特征。即使在讨论甚至争论的过程中,也包含着这种合作学习的因素。作为"运动员",为了得到教师更好的评价或分数,在学生与学生、小组与小组之间开展竞争,这是完全必要的。但在案例教学中,竞争与合作并不矛盾,竞争不过是实现合作学习目的的手段。在与同学或教师的讨论过程中,集思广益、取长补短,不仅可使个人的方案更加完善,而且可使整个班级的整体水平都得到提升。学生要善于与其他同学合作,也要学会以平等的合作者的姿态与教师一起探讨案例。

脑力激荡与团队学习是一个相辅相成的过程,个人的脑力激荡有助于提升团队学习的效果,团队学习又能有效地激发学生开动大脑,但这两者的根本前提是学生的积极参与。

二、案例分析课中的团队学习困境

案例教学虽然是一种不错的教学方式,但其组织与实施具有相当的难度,一旦组织不好,便会使案例教学流于形式,甚至还达不到传统教学方式所能带来的效果。组织案例教学的难度在于,很难充分调动学生自主学习的积极性,尤其在中国文化环境中,学生长期都习惯于听教师讲授,他们从小到大,受到的教育就是要做一个听话的好学生,一旦要让学生自主学习,主动思考,就会有一定的不适应。

更重要的是,案例分析课作为一种团队学习方式,如果组织管理不善,很容易带来吃"大锅饭"的风险。团队理论告诉我们,对工作团队进行管理激励与约束的难点在于其产出是共同的,组织往往不能区分出来每个劳动者的具体产出为多少,这种信息不对称造成工作团队中有人偷懒,出现"搭便车"的问题。团队学习中也会出现搭便车者,即利用小组合作学习的形式,依赖小组其他成员的努力,自己坐享其成,这是缺乏主体性的表现,而且易形成剽窃他人成果的恶习。

在团队学习中,不可避免地面临这样的问题:一是团队成员努力水平的不可观测性,即信息非对称的存在;二是团队激励有时必须采取集体激励形式。由于"团队益品"是群体努力的结果,贡献的不可明确细分使得严格的计件激励不能够以单个人为单位来进行,而只能采取集体激励形式。团队生产的困境就是上述条件下的自利且缺乏内在努力动机的团队成员理性行为的必然结果。

在案例分析课中,让教师感到困惑的也正是这样的一些问题,比如课前准备,由于教师没法观察每个学生的努力水平,有的学生就依赖小组中别的成员,而自己不作充分准备,

如果是那种连续的案例分析课，甚至会出现小组内部指派少数成员作准备甚至是轮流准备，再比如课堂讨论，往往也只是小组中少数的活跃分子代表小组发言。“一个和尚挑水喝，两个和尚抬水喝，三个和尚没水喝”这句中国谚语在这里得到最好的体现。

以下的博弈分析可以对此做出很好的说明。假定存在两人学习团队，学生甲与学生乙。两学生都希望通过两人的团结协作能取得更好的学习效果，但是只让自己独自学习的成本可能很高，而且只要两个人中有一个人认真学习，两个人都能从中受益，现在的问题是两个人能否通力合作参与到学习与讨论中去呢?两人的博弈如下所示：

甲＼乙	努力	偷懒
努力	5,5	5.5,2.5
偷懒	2.5,5.5	4,4

若两人都努力学习，团队产出为 10，个人平均产出为 5；因为单个人努力的产出之和小于共同努力工作的团队产出，所以只有一个人努力学习产出是 4；个人偷懒时产出为 1，偷懒的效用为 3。当两人都努力时，收益为 5；当一人努力一人偷懒时，两人共产出 5，这样偷懒都收益为 5.5，努力者收益为 2.5；当两者都偷懒时，收益都为 4。

对甲来说，如果乙努力学习，他选择偷懒的效用最大；如果乙偷懒，他还是选择偷懒效用最大，所以他的最佳选择是偷懒。同样，乙的选择也是偷懒。这样，这个两人团队的均衡就是双方都选择偷懒，此时团队学习的产出只有 2，学习效率非常低。这个博弈是典型的“囚犯困境”，因为不努力学习是各人的最优选择，结果是两人都没有积极性学习。

多人团队学习遇到了同样的问题，“团队益品”是群体努力的结果，团队中每一个体都明白协作努力学习将会使学习效率得到更高，并且团队的每个成员都希望团队中没有人卸责，包括自己，但是，卸责却是博弈的纳什均衡。

三、提高案例分析课团队学习效率

既然在案例分析课中不可避免地存在“搭便车”的行为，那么有什么办法能减少甚至杜绝这种行为呢？教师的水平及案例组织非常关键，但更重要的是，教师要对学生有一套严密的考核标准，这方面哈佛大学商学院为我们提供了非常好的示范。

哈佛商学院的案例教学法是一个不断向学生施加压力的学习机制。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；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。

学生另一半成绩则视考试而定，极少有书面作业。其实作业就是对案例分析的准备工作。学生上课的发言次数、发言质量、对时间的把握等等都将作为评分的因素。因此，精心准备案例发言并争取得到发言机会及完成精彩的发言，就成为学生取得好成绩的重要途径。就考试制度和考试内容本身来说，也与案例分析紧密相连。每次考试时间是 4 个小时，要求学生用书面语言对一个案例进行分析。这一制度也加强了学生们对案例学习的重视。

据史美兰介绍，哈佛教授很擅长“冷点名”，就是专找不爱发言的同学提问，如果没有认真准备，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。

哈佛大学的案例教学已经有 100 多年历史，对学生的考核与激励，都已经形成了一整套标准，而且都有配套的支持系统来完成对学生的考评。而我国的案例教学才处于起步阶段，有时甚至单靠教师的一己之力苦苦支撑，尽管这样，也有不少教师在实践案例教学的过程中总结出一些在案例教学中考核与激励学生的经验。

一般案例教学的目的是培养学生对所学知识的理解能力、知识创新的能力、发现问题和分析问题的能力、解决实际问题的能力、团队协作的能力、沟通的能力等等。根据上述成绩评价指标，可建立一种多元性的、发展性的、过程性的评价体系，如下表所示。

	参与	合作	交互	讨论积极性	结论科学性	语言表达	对课堂的贡献
个人							
小组							
班集体							

这个考评体系对我们进行案例教学有一定的指导作用，但单靠教师的努力要完成对学生的考评是有一定难度的。如果全身心地投入到课堂教学中，就可能忽视了考评，由此导致学生不积极地参与，相反如果把注意力过度的集中到对学生的考评上，则会分散上课的注意力。在这种条件有限的情况下，可充分利用学生自己的力量，比如可以让学生干部、小组负责人或者学生代表和老师一起打分。这种方式，既能给学生一种公正感，增加他们参与案例教学的积极性，又能分担老师在注意力方面的压力。

值得注意的是，考评的公正与公平对学生参与案例课的积极性影响非常大。教师在进行成绩评定时应尽量避免受平时印象的影响，公正地按学生的案例课表现打分，并自始至终遵循一个打分标准。

总之，要达到良好的案例教学效果，一定要激励与激发学生主动积极的参与。国内外的案例教学的经验告诉我们，公正公平而又严格的考核，能够较好的减少甚至杜绝案例教学中的机会主义行为，有效地解决案例教学中的“团队困境”问题。

【注】本文系 2009 年云南教育科学“十一五”规划课题资助项目(编号:GY09010)的研究成果之一。

主要参考文献

1. 史美兰.体会哈佛案例教学.国家行政学院学报,2005;2
2. 刘灿.案例教学的尝试与思考.教研论坛,2005;3