

基于行动学习法的风险管理 案例教学改革探析*

郑庆寰

(华东理工大学 商学院, 上海 200237)

[摘要]风险管理作为管理学的一个分支,涉及多个学科的交叉和融合,具有理论综合性和实践应用性强的双重特点。案例教学一直是提升学生分析和解决问题能力的重要方式。本文针对传统案例教学中“学生参与度低”“课堂讨论时间短”和“对案例缺乏深入了解和体会”等难点,运用MBA教学中的“行动学习法”,对风险管理案例教学进行改革,提出基于目标导向、主动学习的风险管理案例教学新模式。

[关键词]行动学习法;案例教学;教学改革

Case Teaching Reform of Risk Management Based on Action Learning

Zheng Qinghuan

Abstract: As a branch of management, Risk Management involves multi-disciplinary and cross-integration and it has dual characteristics of comprehensive theoretical and practical application. Case teaching has been an important way to enhance students' ability to analyze and solve problems. In order to solve the problems of traditional case teaching such as low student participation, limited time for in-class discussion and the lack of understanding the case background, the paper uses Action Learning of MBA in the Risk Management case teaching reform, and proposes new case teaching mode of goal-oriented and active learning.

Key words: Action Learning; Case Teaching; Teaching Reform

在管理类课程的教学,案例教学是不可或缺的一种教学手段。风险管理作为管理学的一个分支,具有理论综合性和实践应用性强的双重特点。该课程涉及多个学科的交叉和融合,肩负着培养学

生从理论向实践运用转换的重要任务,必须运用案例去引导学生分析和解决实际问题。但在课堂上开展风险管理案例教学一直面临一些难题:如课堂讨论时间较少,而案例分析却需要较长的时间和较

[作者简介] 郑庆寰(1976-),女,讲师,博士。

* 本文得到2013年华东理工大学继续教育教学研究项目——基于“行动学习法”的成人教育案例教学方法研究、2011年上海市重点课程项目《风险管理》、2012年“大学生创新创业训练计划”国家级项目——系统重要性银行的金融脆弱性及监管政策研究(121025162)支持。

深入的分析;或者由于不了解案例的实际背景和环境,学生仅从案例的字面描述没有切身的感受,也没有深入分析案例和解决问题的动力;再有案例分析的参与度和积极性分布不均,一些同学比较有热情,而另一部分同学则“搭便车”,对案例分析的参与度较低,无法达到案例教学的要求等。为了克服“参与度低”“课堂时间短”和“对案例缺乏深入了解和体会”这三方面的障碍,我运用 MBA 教学中的“行动学习法”,对风险管理案例教学进行改革,使案例教学效果得到了一定的提升。

一、“行动学习法”的本质及应用

(一)行动学习法的本质及核心要素

行动学习法(Action Learning)又称“干中学”,即在行动中学习,通过让学习者组成学习团队、参与实际工作项目,或者解决实际问题,来发

展学习者的工作能力,从而协助组织对变化做出更有效的反应。行动学习法强调问题导向、团队协作和成员间的相互学习,是一种建立在反思与行动相互联系基础上的,包含计划、实施、总结、反思进而制订下一步行动计划的循环学习过程。

与传统学习方式相比,行动学习法有如下特点。

从本质上说,行动学习法具有四大核心要素:

1. 行动学习是一小组人共同解决实际问题的过程和方法。行动学习不仅关注问题的解决,也关注小组成员的学习发展及整个组织的进步。

2. 行动学习是一个从自己行动中学习的过程。行动学习的关键原则:每一个人都有潜能,在真正“做”的过程中,这个潜能会在行动中最大限度地发挥出来。

表 1 行动学习法与传统学习法的对比

	行动学习法	传统学习法
学习程序	边干边学、理论与实践结合	先学后用
学习目标	全面素质发展和解决问题能力的提高	知识拥有和储备
知识领域	围绕问题研究和学习	围绕学科知识学习
学习主体	以学习者为中心	以教师为中心
学习模式	围绕同一学习主题,持续性学习	不同主题的结合、间歇性学习
与组织的关系	与组织发展结合紧密	与组织发展结合松散
学习激励	内在激励和外在激励结合、是具有承诺和责任的自主学习	缺乏激励、被动学习

3. 行动学习通过一套完善的框架,保证小组成员能够在高效的解决实际问题的过程中实现学习和发展。行动学习的力量来源于小组成员对已有知识和经验的相互质疑和在行动基础上的深刻反思。因此,行动学习可以表述为以下公式:

$$AL=P+Q+R+I$$

其中:AL(Action Learning):行动学习;P(Programmed Knowledge):结构化的知识;Q(Questions):质疑(问有洞察性的问题);R(Reflection):反思;I(Implementation):执行。

4. 行动学习是一种综合的学习模式,是学习知识、分享经验、创造性研究解决问题和实际行动四位一体的方法。

(二)行动学习法的应用

行动学习法是英国学者 Reg Ravens 教授在

20 世纪 50 年代提出的,主要用于企业高级管理人员的培训,并在 80 年代后逐渐成为商学院 MBA 的教学方法。目前,行动学习法主要应用于两个方面:一是用于经理人员培训,可以有效克服企业培训与实际工作脱节,以及培训效果低下的状况,被广泛用于中高层管理者领导技巧和系统解决问题方法的训练。二是用于解决战略与运营问题,可以使企业摆脱单纯依赖外部咨询机构解决问题的方法,高质量地解决企业实际问题。

在实际运用时,行动学习的过程采取两种活动模式交替进行:一是集中的专题会议模式,参与者在会议中运用头脑风暴法、交换想法、反馈信息,制订完成任务的工作方法;二是分散的实地活动模式,包括小组成员实地搜集资料、研究问题的活动,也包括辅助性的团队建设活动。行动学习

法往往历时数星期甚至数月,在反复地进行上述两种活动的过程中,不断修正方法、实现目标,同时提升学习者的能力。

二、风险管理案例教学中引入行动学习法的必要性及难点

(一) 案例分析是风险管理教学的重点和难点

风险管理作为金融保险及工程管理类专业课,在知识体系上具有跨学科性、综合性、应用性等特征。和专业基础课相比,它更侧重于理论知识的运用和实务方法的讲解。同时,作为管理学的一个分支,它也特别适合于在教学中引入案例分析。所以,以往的教学既包含课堂案例分析,也向学生布置了课后的案例讨论。一个学期整体上要求学生完成6~8个案例分析内容,特别是学期即将结束时,会通过比较综合的案例题目来训练和提高学生分析和解决问题的能力,案例分析在风险管理课程教学中的重要性可见一斑。

但是,案例分析同样是课程教学的难点,主要体现在以下三方面。一、编写合适的案例难。风险管理主要以企业风险管理为背景进行教学,但是学生接触企业较少,对实际操作流程和工作环节不熟悉。案例编写得贴近实际,学生不能完全

理解;如果编写得比较简单,又达不到分析的目的和要求。二、学生分析难。由于案例大部分是老师给出,学生对案例背景没有感性认识,也无法实际调研,所以在分析时往往停留在表面,难以深入到问题的实质中去,也限制了很多风险管理方法在案例分析中的应用。三、学生受激励难。每学期开始时,学生进行案例分析的热情总是很高,这一方面是因为开始时的案例比较容易,也因为这种教学方式比较新颖,可以发挥同学们的主动性。随着案例难度的加大,学生的热情会逐渐消退,部分同学常常出现“搭便车”行为,不积极参与案例讨论,用同组其他同学的分析报告蒙混过关,浪费了宝贵的锻炼机会。

(二) 风险管理案例教学中引入行动学习法的必要性

上面的分析表明,如果不改革案例教学的方式,即使老师费尽心思寻找案例,学生依旧会感觉“隔靴搔痒”,无法真正融入案例分析中去,也没有解决实际问题的满足感。而行动学习法恰好可以克服案例教学中的难题,促进学生分析问题、解决问题能力的提升,变被动为主动,切实提高案例教学的效率。行动学习法引入前后案例教学对比分析如表2所示。

表2 行动学习法与传统学习法下的案例教学对比

	行动学习法	传统学习法
案例来源	学生从实际问题出发,自己设计案例	老师提供
案例主题	每学期围绕一个主题展开分析,学期结束后要真正解决问题,或者提出可行方案	多个主题,各主题相互关联度较小
学习主体	以学生为中心,老师是“催化师”和倾听者	以教师为中心,学生分析教师点评
学习模式	课堂为辅、课后为主,形成定期讨论分析的持续学习模式	课堂为主、课后为辅,主要在教师监督下进行案例分析
分析方法	不拘泥于教材和教师讲解,围绕问题的解决研究和学习	从课堂所学知识出发,运用对应知识分析案例
学习激励	为了解决问题和团队荣誉主动学习,发挥团队中每位成员的能动性	缺乏激励、被动学习,不关心案例中问题是否解决
综合素质培养	提高团队协作能力、培养团队成员相互学习、相互激励的能力。	团队成员的关系比较松散,协作性较差

(三) 风险管理案例教学中引入行动学习法的难点

行动学习法虽然广泛用于企业内训和MBA教学,但在本科教学中却很少使用,这主要是因为行动学习法的基础环境和人员要求与本科教学不

一致。比如,在企业内训中,行动学习法有针对性地解决企业存在的实际问题,通过提高工作绩效来促进企业效益增长,团队成员和企业的目标是一致的,存在较强的内在激励机制。而在风险管理教学中,案例分析是虚拟环境,学习团队是较松

散的组织,同时学生的知识储备和能力水平参差不齐。在引入过程中,主要面临的困难有以下四个方面:一是选题难。需要选择和风险管理知识体系相关的,同时又是学生自身需要解决并能够解决的问题。二是教师角色转换难。行动学习法下,教师的主要功能是观察、倾听和引导,即便是团队学习遇到瓶颈或进展缓慢,也不能直接指挥或者以命令的方式加速进程。三是时间把握难。虽然行动学习法下案例教学采用课后为主、课堂为辅的形式,但是课堂讨论却特别重要,因为它是教师直接了解学生学习进程的途径。而在时间安排上,要根据教学进度、教学内容的衔接和学习团队的讨论周期等多个因素综合考虑,在每隔两至三个教学周中安排一次15~20分钟的课堂会议,一般放在第二小节下课之前,这样不至于因为讨论过于激烈而影响其他课程的教学。四是外部激励难。行动学习法主张自我激励,也就是问题的解决是对团队成员努力的最好回报。在企业中,内部激励和外部激励并不冲突,因为问题解决意味着员工绩效的提高,企业的激励机制自然会提供对员工的外部激励。但在案例教学中,外部激励的设计就困难得多。如果仅以问题解决作为激励,那么团队成员就会尽量选择简单的容易解决的问题。同时,很多情况下,学生选择的问题并不能通过短短一个学期的行动学习得到解决,但是行动学习本身就是他们相互学习、能力提高的过程。

三、引入行动学习法的风险管理案例教学模式设计

引入行动学习法后,风险管理案例教学分成四大流程进行,按先后顺序为:成立行动学习小组→问题选择与分析→制订方案与采取行动→总结和评估,其中问题流程和行动流程还包括自我反思和反馈。案例教学模式如图1所示。

为了使行动学习法的引入取得预期的教学效果,整个模式设计和流程控制中要注意以下问题。

1. 行动学习动员会上要明确本学期的案例分析是目标导向型的,即整个学期是以解决一个关键的风险管理问题为目标和评估标准,提示学生可能面对的困难及注意事项。

2. 成立行动学习小组时,教师要将规则和利弊解释清楚。小组是由具有某些共同利益诉求的同学组建的,他们或是具有相近的风险关注点,或

者是在能力或知识上可以互补。课堂上不能仓促决定分组,同学一定要在课后认真沟通和讨论,而后在课堂上陈述分组理由,在老师的建议下形成学习团队。团队成员以5人为宜,一旦成立不可随意更换组员。

3. 行动学习成败的关键点之一是问题的提出。在行动学习法下,一个好的风险管理案例问题是现实存在的、和学习小组成员相关的、有一定实际意义并通过努力可以解决的(至少可以部分解决)。问题由学习小组而不是老师提出,可以是小组中的一名同学提出,也可以是大家讨论提出。教师在此过程中主要起到“催化师”的作用,即引导学生思考以下几点:问题有意义并且引起小组成员的兴趣了吗?问题和小组成员有关联度吗?问题可以通过努力得以解决吗?小组成员有没有解决问题的知识及工具?风险管理教学中,可以从两方面寻找问题:一是学生学习和生活的校园环境风险,包括寝室安全问题、饮食风险问题、校园网络风险问题,及学生和教师的风险问题等等。这类问题和学生密切相关,又方便调研,比较适合学生在有限的时间内运用行动学习法完成。二是鼓励学生在实习单位发现风险问题并进行分析解决,特别是学院联系的实习实训基地的风险管理问题,这类问题更加接近企业风险管理,对学生的吸引力也更大。但调研花费时间较多、难度加大。

问题不是一次提出就能确定下来,往往需要课堂课后循环几次的分析、梳理、讨论才能明确真正的问题。在采取行动后还可能根据实际情况对问题进行修正。但是,问题的大方向是确定且唯一的,在风险管理整个教学期间,始终围绕这一问题进行案例分析并采取解决行动。

4. 风险管理问题确定后,教师将其分解为几个具体目标,并制订方案进行解决。这个流程更多的是在课后完成,需要学生的自我激励和相互学习,并通过实地调研的方式搜集资料和数据,进行定性和定量分析。在这里,教师结合教学进度和内容,要特别鼓励学生运用定量的分析方法,尝试用课堂教学中讲授的风险识别、风险分析等方法来制订方案和采取行动。如果在采取行动中遇障碍,教师也可以作为联系人帮助协调和解决。

5. 一个学期下来,无论问题是否得到解决,各行动学习小组在共同的努力下都做了大量的工

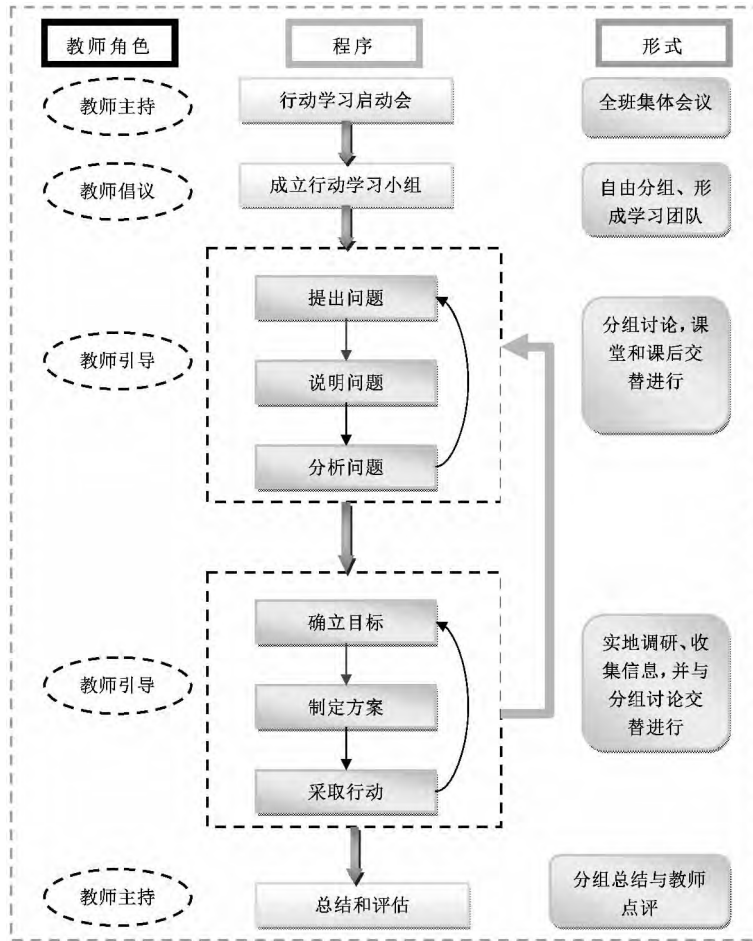


图1 行动学习法下的案例教学模式

作。学生在解决问题中遇到了各种挫折和困难，尝试了很多风险管理方法，也遭受了失败的打击。这些本身就是行动学习法赋予案例教学的魅力，因为行动学习法不仅是目标导向型的，也是情感导向型和学习导向型的。即便是问题没有得到圆满的解决，但是在处理问题过程中学习的方法、领悟的感受、小组成员相互鼓励和学习的经历，都是案例教学的成果。所以，在学期结束，各行动学习小组需要提交一份学习心得体会，总结一个学期的收获和经验教训，在教师的主持下交流、共享。教师还可以倡议将行动学习小组固化下来，作为团队继续进行未完成问题的研究，或者寻找感兴

趣的新问题，将通过行动学习积累的能力进一步巩固和提高。
(文字编辑：吴文水)

参考文献：

[1] 秦旭芳, 庞丽娟. 行动学习法与行动研究辨析[J]. 比较教育研究, 2006, (9): 28-32.
 [2] 宋华明, 杨慧, 马义中. 本科生管理案例分时段教学法研究[J]. 现代教育技术, 2010, (1): 30-33.
 [3] 鞠宏磊. 高校案例教学的创新设计——以媒介管理案例课为例[J]. 学术论坛, 2011, (5): 203-204.
 [4] 王扬眉, 鞠芳辉. 基于管理理论构建的案例教学策略[J]. 现代教育技术, 2011, (2): 140-143.

(上接第 67 页)

实践与探讨[J]. 浙江科技学院学报, 2013, 25(1): 72-74.
 [3] 向福, 袁婷, 项俊等. 浅谈发酵工程实验教学的改革[J]. 教育教学论坛, 2013, 35(1): 27-29.
 [4] 苏龙, 林谦, 莫昭展等. 发酵工程实验教学改革与实践

[J]. 广州化工, 2012, 40(10): 182-184.
 [5] Spady W. G. . Choosing Outcomes of Significance[J]. Educational Leadership, 1994, 51(6): 18-22.
 [6] 龚本刚, 桂云苗, 程幼明. 成效为本教学法及在《物流管理》教学中的应用[J]. 宁波大学学报, 2011, 33(2): 1-4.