

行动学习在 MBA 教学应用中的问题与对策

杜伟宇, 沈 丹

(华东理工大学 商学院, 上海 200237)

摘要: 行动学习法是在解决实际问题的过程中实现有效学习的方法。这种学习模式逐步引入商学院 MBA 教学中, 虽然使得学员的管理实践能力得到提高, 但毫无疑问在应用过程中存在问题: 催化师能力不足、构建团队学员不合理、学习导师缺乏经验、成员间的矛盾冲突、研讨中的时间浪费、项目本身的问题等。针对这些问题, 相应的对策包括团队成员的技能培训、有效的冲突管理和项目筛选, 期望给同类 MBA 教学提供借鉴意义, 使其顺利开展课程改革。

关键词: 行动学习; MBA 教学应用; 问题; 应对策略

中图分类号: G642

文献标志码: A

文章编号: 1003-2614(2014)10-0165-04

经过二十多年的发展, 中国的 MBA 教育获得长足的进步, 为国内外企业培育了一大批管理人才。然而与国外商学院的发展以及面临的挑战类似, 国内商学院 MBA 教育的有效性一直受到业内人士的质疑。因此, 如何提高理论学习与实践运用相结合的能力, 成为国内商学院创立优秀 MBA 课程的关键。而行动学习法是一种在解决实际问题的过程中实现有效学习的方法。许多知名企业在组织学习与管理活动中采用行动学习的方法, 例如, 花旗银行、波音、壳牌石油等国外知名公司以及国内的华润、中粮集团等公司。近年来, 国内外商学院受到这些知名企业的影响, 纷纷将行动学习引入教学领域, 尤其是 MBA 教学。作为一种新型的培训方式, 它解决了传统 MBA 教育中有效性缺失的长期遗留问题。但是随着行动学习在 MBA 教学领域的应用日益成熟, 其内部存在的问题纷纷浮出水面。本文将分析行动学习在 MBA 教学应用中的问题, 并提出相应的对策, 以增强 MBA 教学的有效性, 为中国企业源源不断地输出管理人才。

一、行动学习理论和实践背景

(一) 行动学习相关概念及理论

行动学习理论最早由英国的雷格·瑞文斯(Reg Revans)教授提出^[1]。其起源可以追溯到 20 世纪 20 年代末由剑桥大学的科学家们开展的一项实践活动。作为该活动的一员, 瑞文斯发现大多数一流学者较为谦虚, 注重与同事间的讨论和交流来获取新的知识, 并将这个经验运用于提高英国煤炭产量中。1971 年, 瑞文斯教授正式在《发展高效管理者》一书中提出行动学习理论, 认为行动学习是一群人就管

理实践中重要问题的解决组成团队, 在现有知识的基础上通过质疑与反思来获得解决方案的学习过程。此外, 他提出了行动学习的公式: $L = P + Q$, 即学习 L 由两部分组成——结构化知识(P)和质疑性见解(Q)。 P 的主要来源是课本、讲座、案例研究、计算机辅助指导等, 这些知识是实践运用的基础, 但并不代表掌握了这些知识就能够顺利解决问题。而 Q 指的是提出问题、探索未知的技能。只有前者和后者相结合, 才能够实现真正有效的学习。

该行动学习的公式隐含着一个假设: 传统教育或者正式教育不足以满足学生学习的需求, 尤其是以提高管理实践为目的的 MBA 教学, 其中所需的知识大部分来自于传统课程之外。学生通过传统教育方式获得知识与技能, 但这些知识与技能能否在实践运用中转化为个人的想法和问题的解决就不得而知了。因此, MBA 教学理应设置实践平台提升学生的这种“转化”能力, 而行动学习无疑是最佳的方式。

(二) 行动学习的理论发展和实践背景

行动学习理论发展到现在, 很多学者都相继提出了他们自己的观点和研究成果: Bourner 及其追随者将行动学习描述为反思与行动相结合的进程, 它旨在改善行动的有效性^[2]。Raelin 认为, 行动学习是在把想法付诸实践时形成新的想法, 并且在经验中寻求这些想法的意义^[3]。Sandelands 认为, 行动学习是在实践中学习的一种形式, 比如, 解决现实生活中的问题或者专注于学习和执行有实用性的方法^[4]。学者对于行动学习的观念虽然在表述上有所不同, 但内容上基本类似, 都是在实践的基础上反思并获取经验从而改善解决问题的有效性。

收稿日期: 2014-08-15

作者简介: 杜伟宇, 华东理工大学商学院副教授, 教育学博士, 主要从事高等教育教学与研究; 沈丹, 华东理工大学商学院硕士研究生, 主要从事高等教育研究。

由于现代企业中传统经理人培训不足,因而行动学习的模式被越来越多地应用在企业的管理发展领域^[5],主要用于达成以下目标:拥有技能以解决复杂问题、发展人力资源以及领导力、创造学习型组织。许多知名企业在组织学习与管理活动中采用行动学习的方法进行问题解决方法的探索。例如,通用、霍尼韦尔、强生、西门子等都应用行动学习的模式进行管理技能的培训和再造企业的领导和组织,并取得惊人的效果。通用通过把各种培训变成行动学习,从而使这些学生成为公司最高管理层的内部咨询师。行动学习法在这些公司内部的应用,不仅逐步改善其利润值,而且正使其转变为学习型组织,从而使企业在变化的市场和环境中应对不断出现的新问题时永远处于领先地位。此外,行动学习法在我国也早有实践。例如,20世纪90年代初,中组部培训中心开始关注行动学习法,根据我国国情进行部分改造设计,在外籍专家的指导下将这一方法试用于甘肃省中高级公务员的培训,不仅帮助甘肃省解决了一些关键性的实际问题,同时也找到了适合我国体制与文化的实施行动学习的方法^[6]。行动学习作为一种全新的学习方式被世界一流企业追捧,并逐步“本地化”被运用到中国情境中,其普适性和有效性为人们解决问题提供了一种新的思路。

二、行动学习在 MBA 教学中的应用

行动学习自诞生以来,作为解决复杂问题、提高创新能力、增强团队建设,甚至改变组织文化和管理控制的手段^{[7][8]},在管理发展领域不断地发挥着效用。除此之外,行动学习方法也被逐步引入管理教学中。国内已有众多高校将行动学习课程纳入 MBA 教学,包括清华大学、中山大学、云南大学、华东理工大学等。华东理工大学自2011年春天在 MBA 教学中引入行动学习课程以来,以实践问题为纽带,形成课程讲授、行动学习项目、毕业论文“三位一体”的 MBA 培养模式,获得较大的效果^[9]。

行动学习课程在 MBA 教学中采用最多的是 1+2 的教学模式,即 1 个学分的行动学习理论教学,加 2 个学分的行动学习实践环节。在理论教学中,教师采用课堂教课的方式将行动学习的应用流程、采用的研讨方法、应用的工具教授给学员,主要是为实践环节奠定基础。而实践环节以行动学习项目的形式展开,每个行动学习小组将会由 4~8 个学员构成,一名行动学习导师负责指导,围绕企业面临的某个亟待解决的、具有重要意义的问题展开讨论,采用行动学习理论课堂上教授的方法和工具进行解决方案的制定,并且付诸实践,通过实践运用的展开检验项目成果。

如图 1 所示,行动学习实践环节的流程主要分为三个阶段八个步骤,下面将进行简略的介绍。

项目申报是由项目发起人提出行动学习的项目申请。项目发起人通常是提出问题的人,一般为某个企业的员工。学员们应当尽可能多地收集项目,为下一步的项目筛选提供

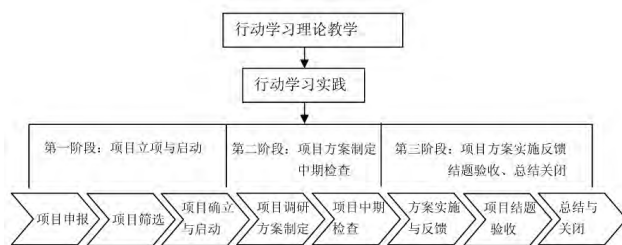


图1 行动学习课程教学过程

更多备选。项目申报书填写完毕后,由行动学习专家委员会对这些候选项目进行评审筛选,符合要求的项目才能进一步开展行动学习。筛选结束后,紧接着的是项目的确立和启动,主要包括以下工作:项目发起人进行项目宣讲会、学院根据项目问题解决所需的专业背景选择学习导师、学习导师组建项目团队、研讨设计大致的项目过程、小组学院填写项目立项申请表。如此一来,项目就正式启动了。

接下来是项目调研方案制定,该阶段是行动学习最重要的阶段,主要任务包括:企业调研,了解项目背景和关键信息;对问题进行深度剖析,确定该项目采用的解决问题的方法。举例来说,如果选择 GROW 模型,则要根据该模型四个步骤:目标设定、现状分析、解决方案、行动计划,来推动研讨的进程,形成解决问题的具体方案和行动计划。这一阶段的学习成果将在项目中期检查中得到检验。

结束项目中期检查后,团队学员根据专家组的意见进一步反思与质疑,确定解决问题的最终方案,并按照计划方案中的时间节点分别在企业中实施。团队学员应当参与其中,收集反映方案实施效果的数据,同时在方案实施过程中根据企业环境的动态变化实时修正方案以满足解决问题的需要。以上所有阶段的成果将在项目结题验收中得到展示,项目组专家会对团队提供的解决方案和实施成果进行综合分析,并提出改进意见,以帮助学员在以后的工作中更好地应用行动学习这一方法。最后的步骤就是项目总结与关闭,完成评选优秀团队和优秀个人、学员和指导教师分享经验教训、编写行动学习案例、归档行动学习资料等任务。

三、行动学习在 MBA 教学应用中的问题

自行动学习引入 MBA 教学应用以来,虽然取得良好的教学效果,学员的实践能力得到提升,但不可避免的,应用过程中依然存在需要进一步改善的问题,以达到期望的实施效果。

(一) 行动学习的团队问题

1. 催化师能力不足

行动学习是一个精心设计和控制的过程。催化师需要控制研讨的节奏,激发质疑和反思,调节研讨气氛,是行动学习中不可或缺的角色^[10]。理想的催化师应当既有深厚的理论功底,又掌握现代培训理论与催化技术,通过良好的沟通技巧控制整个研讨的进程。由于对催化师的能力要求过高,

当前行动学习实践环节的实施过程中,一般采取的方式是学习导师担任催化师,或者挑选团队中的某一学员担任,但在必要时依然是学习导师适时控制研讨的进程和方向。如此的操作方式违背了设置催化师角色的初衷。

2. 构建团队学员不合理

在项目启动时,学习导师根据项目的主题挑选相应的团队学员。如果团队成员的知识背景都集中在某个领域,可能在很大程度上将团队的思维局限在某个方面,造成缺乏创新性、多元化的想法;如果团队成员都不熟悉项目所涉及的领域,而又没有熟知该领域的专家参与,可能会导致制定的方案在重要技术上出现问题或者不能落地实施。此时,学习导师发挥着重要的作用,衡量怎样的团队构成才能在项目问题的基础上发挥最大的效用。

3. 学习导师缺乏经验

中国商学院长期面临着困扰:缺乏经过严格学术训练,同时又对中国管理实践有着深刻了解的教师队伍。中国现有商学院的教学主力是来自经济学或者早期管理工程、管理学等相关专业的教师,他们在科学分析和理论传授方面具有一定的优势,但由于缺乏管理实践,尤其是其所接受的教育模式与商业实践脱节严重。

MBA 教学面向企业中层管理者,通过课程的训练使得这些管理者能够在企业的问题解决、决策制定等方面产生新的灵感。虽然在行动学习课程训练下,学员的实践能力获得成长,但由于中国商学院教师队伍的缺陷,学习导师无法给项目团队提供恰到好处的建议,从而使得这种成长受到限制。

(二) 行动学习的过程问题

1. 成员间的矛盾冲突

观察与反思 MBA 行动学习课程的实施过程,往往能够发现团队学员间的矛盾冲突时有发生。这种冲突的产生一般有两方面原因:一是学员彼此间的差异性。MBA 学员大多来自于不同行业、不同性质企业的中层管理者。其教育背景、社会阅历、价值观等个人特质不尽相同,由此带来的结果是对于同一个问题成员间存在认识差异、理解差异等。这些差异往往会造成在研讨的过程中,不同人之间存在一定的意见分歧。这类意见分歧若是处理得当,就能够为项目提供创造性观点;但若处理不当,就会转化为冲突,进而影响团队内部的协调合作。二是内在机制不完善导致冲突的发生。如团队责任不明,相互推卸责任,团队学习任务分配不合理、权责分配不均衡造成的厚此薄彼现象,在一定程度上将会引发冲突。冲突的产生并不是团队学员所愿意见到的,但是在研讨的过程中总会有一些因素导致冲突的产生,对整个团队造成持久的不良影响。

2. 研讨中的时间浪费

行动学习的重要特征是无固定上课时间,研讨氛围自由开放,学员们针对问题畅所欲言,保证了问题解决方法的开

放性和创造性。由此产生的一个问题是浪费时间,主要表现在以下两个方面:其一,团队学员都是在职工作者,平时工作繁忙,约定研讨时间后,总是会有现实问题缠身导致迟到,进而影响整个团队的研讨时间。其二,自由开放的研讨氛围促进了团队学员间的相互关系,每个人都似在一个大家庭般和谐融洽,往往就一个问题大家发表各种看法。因此,话题的延伸是不定向、不确定的,若没有进行合理的控制,就会浪费时间。

(三) 行动学习的项目选择问题

1. 项目本身的问题

经历过行动学习实践练习,团队学员往往会发现项目发起人提出的目标都过于庞大,其中需要解决的问题非常之多,并且在实践过程中还会面临很多新的困难。项目外部环境的不确定性对团队学员的随机应变能力提出更高的要求。此外,由于行动学习时间有限,学生又处于忙碌的工作之中,如果把整个团队的精力分散在这些问题之中,导致的结果就是每一个问题都得不到深入的探讨,制定出来的方案也不一定符合企业的需求。

2. 项目提供方的问题

俗话说,一个巴掌拍不响。如果在行动学习过程中,仅是团队学员努力展开工作,提供方案,而没有项目发起人的有效支持,不仅制定不出合理有效的方案,即使制定出方案也没有办法落地实施。通常,项目提供方存在的问题表现形式有以下几种:项目发起人缺乏独立运作经验,不明确应当采取怎样的方式融入到团队的研讨过程中;项目发起人无主导权,无法提供给团队足够的背景信息和数据;解决方案受企业高层决策过程的限制,导致不可预期的延迟;企业对该项目内容及成果的重视程度不及团队学员的期望,无意愿尝试团队提出的方案和计划。

四、问题应对策略

根据以上行动学习过程中出现的问题,有针对性地提出以下应对策略,主要从团队成员的技能培训、有效的冲突管理、有效的项目筛选等三个方面进行。

(一) 团队成员的技能培训

1. 培训催化师技能

催化师角色的合理承担者应当是团队学员。在多次研讨过程中,理应由不同的团队学员承担这个角色,确保每个团队学员都能得到锻炼。催化师的技能缺乏问题应当在行动学习实践环节开展之前通过培训的方式加以解决,让学员们在实践过程中根据培训所得的技能进行操作从而得到进一步技能强化。因此,最直接有效的方式是在行动学习理论课程中加入催化师技能锻炼的相关内容,向团队学员全面解释催化师承担的任务范围以及实施的技巧;合理控制研讨进程,避免时间浪费;正确引导学员问题讨论方向,促进对问题解决方案的创造性探索。

2. 增强教师的实践技能

针对指导教师的管理实践缺乏问题,短期直接的做法是学校通过引进国外商学院教师或者咨询界、企业界的专业人士来弥补这一缺陷。前者的引进可以让该校指导教师获得国外商学院的教学新方法,后者的引进可以通过实践和学术的综合达到最完美的指导效果。而长期间接的做法是学校鼓励教师参与到校外企业实践管理中去,通过帮助企业完成培训方案、项目可行性研究、营销方案策划等方式增强对企业实践问题的了解,从而增强教师的实践技能。

(二) 有效的冲突管理

有效的冲突管理实施的前提是要明确冲突的类型。根据冲突的性质,团队学员之间的冲突可以分为两类:建设性冲突与破坏性冲突。凡是由于双方目的一致,而手段不同所产生的冲突,大都属于建设性冲突。破坏性冲突的特点主要如下:双方对赢得自己观点的胜利十分关心;不愿听取对方的观点、意见;由问题的争论转为人身攻击;互相交换情况不断减少,以至于完全停止。

行动学习的指导教师以及催化师要有效地进行冲突管理。首先要对行动学习过程中的冲突进行及时的辨别,并根据冲突类型采取不同的措施。面对建设性冲突,催化师应当在合理范围内鼓励产生建设性冲突,通过一次次团队学员间的经验和理性的发散、碰撞,深入挖掘创新思维。但是这种开诚布公的交流往往会导致一些争论,催化师需要将其控制在合理范围内,避免建设性冲突对团队氛围的破坏。然而,面对破坏性冲突,催化师必须及时发现并制止,避免这一类冲突巨大的破坏效应,同时帮助学生正确认识自己的知识范围及其自身知识和经验的局限性。

(三) 有效的项目筛选

专家学者在进行遴选项目时,应当在原来筛选准则上增加以下几个要点:项目发起人拥有足够的经验应对团队研讨方式,在公司内部具有足够影响力和决策权力;项目所属企业对项目的重视水平足够高,迫切期望获得 MBA 团队的支持,并且能够对重要问题进行快速且准确的决策。

此外,团队在研讨过程中应当对项目发起人提出的目标进行减法运算。由于行动学习的时间短,团队精力有限,在选择项目目标时,要聚焦于某一点,集中所有人的精力深入解决一个问题。比如,有关制定营销推广方案的项目,若项目发起人要求得到的方案内容包括营销措施、预算规划、人

员配备等方面,那么,侧重点应当放在营销措施方面,其他的目标只需要粗略地制订计划即可。

五、结论

近年来,越来越多的高等学校将行动学习纳入课程范围内,尤其是在 MBA 教学中。虽然这种积极的引入方式在很大程度上改善了学员的学习效果,让 MBA 学员的实践能力增强,但是不可避免的,行动学习实施过程中存在各种各样的问题:催化师能力不足、构建团队学员不合理、学习导师缺乏经验、成员间的矛盾冲突、研讨中的时间浪费、项目本身的问题、项目提供方的问题。针对这些问题可以采取相应的措施:团队成员的技能培训、有效的冲突管理、有效的项目筛选。希望给同类 MBA 教学课程提供借鉴意义,使其顺利开展课程改革。

参考文献:

- [1] Revans, R. W. Action Learning: New Techniques for Management [M]. Blond and Briggs Ltd, 1980.
- [2] Bourner, T., Beat, L., O'Hara, S. Action learning comes of age: questioning action learning [J]. Education Training, 1996(8): 32 ~ 35.
- [3] Raelin, J. A. Action learning and action science: are they different [J]. Organizational Dynamics, 1997(1): 21 ~ 34.
- [4] Sandelands, E. Creating an online library to support a virtual learning community [J]. Internet Research: Electronic Networking Applications and Policy, 1998(1): 75 ~ 80.
- [5] 张 竞. 基于行动学习的企业管理技能培训研究 [J]. 科技管理研究, 2002(2): 69 ~ 72.
- [6] 陈伟兰. 行动学习法 [J]. 中国人才, 2006(9): 54 ~ 55.
- [7] Boshyk, Y. Action learning worldwide: experiences of leadership and organizational development [M]. Palgrave Macmillan, 2002.
- [8] Boshyk, Y. & Dilworth, R. L. Action learning and its applications [M]. Palgrave Macmillan, 2010.
- [9] 高 松, 汪金爱. 行动学习的国际经验与中国实践 [M]. 上海: 华东理工大学出版社, 2012.
- [10] 李 天. 行动学习及其意义 [J]. 连锁特许: 报刊精萃, 2009(5): 66 ~ 68.

[责任编辑: 郝文斌]