

基于案例行动学习法的MBA案例共创及行动模拟教学改革

符谢红, 徐文曦, 王莹

东华大学旭日工商管理学院, 上海

收稿日期: 2023年8月3日; 录用日期: 2023年9月5日; 发布日期: 2023年9月12日

摘要

如今, 工商管理硕士(MBA)的管理者迫切需把所学的理论运用到实践中, 这对MBA课程的案例教学改革提出了更高的要求。研究团队在现有的案例行动学习法的基础上进行了拓展和优化, 提出了由学生带着自己现存的管理困惑来到课堂, 并把结合理论形成的具体解决方案在课堂上构建场景模拟实施。为有效地检验教学实施的效果, 研究团队对MBA学生进行了问卷调查, 并基于反馈结果对教学设计方案进行了优化和展望。

关键词

MBA教育, 教学改革, 案例行动学习

MBA Case Co-Creation and Action Simulation Teaching Reform Based on Case Action Learning Method

Xiehong Fu, Wenxi Xu, Ying Wang

Glorious Sun School of Business and Management, Donghua University, Shanghai

Received: Aug. 3rd, 2023; accepted: Sep. 5th, 2023; published: Sep. 12th, 2023

Abstract

Nowadays, Master of Business Administration (MBA) managers urgently need to apply the theories they have learned into practice, which puts forward higher requirements for the case teaching reform of MBA courses. The research team extended and optimized the existing case action learn-

ing method, proposed that students bring their existing management confusion to the classroom and let them build a scene in the classroom to simulate the implementation of specific solutions formed by combining theories. To effectively test the effectiveness of the teaching implementation, the research team conducted a questionnaire survey of MBA students, and optimized and prospect-ed the teaching design scheme based on the feedback results.

Keywords

MBA Education, Teaching Reform, Case Action Learning

Copyright © 2023 by author(s) and Hans Publishers Inc.

This work is licensed under the Creative Commons Attribution International License (CC BY 4.0).

<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>



Open Access

1. 前言

管理学案例教学改革项目的设计起源于 MBA 学生学习管理理论的落地需求,即所学的理论知识如何解决身边的管理问题?基于 MBA 学生大多以中基层管理人员为主,他们在管理中遇到的困惑迫切需要分析。于是,本次教学改革基于案例行动学习法进行了进一步的优化设计,提出了 MBA 案例行动学习教学设计方案。本教学设计方案由学生采用自己所在企业的管理案例,教师指导学生运用前沿和经典的理论来梳理问题、形成完整的解决方案并模拟实施进行检验。

2. 案例行动学习法概述

近年来,以案例教学、行动学习为代表的情境化教学模式在国内各大商学院中得到了广泛的认可和积极的推广。然而,在实际操作过程中,这两类教学方法都存在有待进一步改善的方面。

案例教学法将具有一定代表性的企业管理案例作为教学载体引入课堂,具有结构化、易操作性等特点,因而成为当今国内各大商学院普遍使用的教学模式[1]。目前,虽然国内部分商学院案例教学的培养方案涉及解决问题的环节,但在案例教学的实际开展过程中更侧重于案例分析的环节,以提升学生借助理论工具分析问题的能力[2]。此外,通过学生反馈可知,由于课堂中存在部分分析框架相对滞后、理论与实践相脱节等问题,案例教学法在培养学生解决企业实际问题的能力方面尚不尽如人意[3]。

行动学习这一概念最初由 Revans 和 Vince 提出,该理念认为,学员以团队为单位对自身在企业中遇到的真实管理问题进行讨论和反思,并在教师有针对性地指引下对原有知识进行解构,以更好地分析问题并最终给出问题解决方案是最为有成效的学习方式[4]。近年来,行动学习作为一种能够同时培养学员分析以及解决企业实际问题能力的新型教学模式,备受商学院的关注[5]。然而,行动学习在商学院实际应用过程中受到诸多条件的限制,如教师联系企业有难度、课程时间太长等,导致行动学习很难在高校普及和推广[2]。

基于两者的优点和局限性,苏敬勤和高昕两位学者从整合的视角出发提出了一个全新的情境化教学模式,即案例行动学习法。案例行动学习法将企业真实的决策型微案例作为教学载体,将学员对于案例所描述的事实进行透彻分析作为前提,学员在课堂中通过教师的引导在团队中通过分享、质疑、反思等环节对所要解决的管理难题产生新颖的想法,并将提升学员分析和解决企业真实发生的管理难题作为最终目标的情境化教学模式[6]。案例行动学习法融合了案例教学法和行动学习各自的优势,做到既能有效培养学员分析以及解决企业实际问题能力,又具备易操作、可大规模推广等特点[6]。

本教改项目所提出的教学设计方案在案例行动学习法的基础上进行了优化和拓展。综述目前主流的案例行动学习法，一方面，案例来源主要还是二手成熟案例库里的案例，本教改项目的案例来源于学生自己现存的管理困惑，学生更能感同身受，学以致用。另一方面，本研究延伸行动学习到课堂中，模拟具体方案的实施场景，这对管理软技能提出了更高的训练要求。

3. 教学设计

本研究基于案例行动学习法进行了优化设计，提出了 MBA 案例行动学习教学设计方案。教学设计理论结合实践，案例分析结合行动。通过把学生自己的当前实践带入课堂，更能提升学生对理论学习的渴望。结合理论知识的系统思考和前沿文献的参考，深入理解案例背后的理论问题，为案例解决提供了理论依据。通过角色扮演，把案例分析的解决方案进行原型测试，进入到案例解决的实施阶段，从而完成始于问题提出、经过问题分析、终于问题解决的闭环。案例行动学习教学设计如图 1 所示。

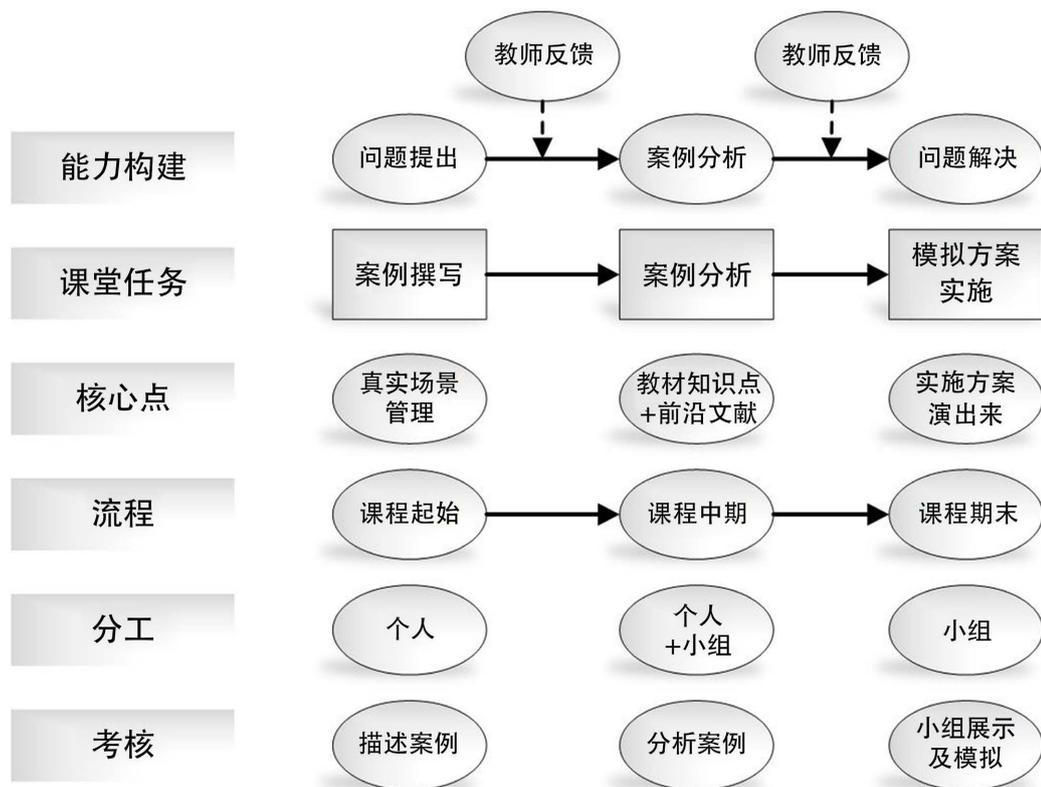


Figure 1. Case action learning teaching design chart
图 1. 案例行动学习教学设计图

3.1. 课程开始学生案例撰写

MBA 学生大多都是有管理经验的在职人员。学生在课程开始的第一节课就被要求带着管理中遇到的困惑问题来到课堂。在案例撰写培训后，每位学生有两周的时间完成教师布置的案例描述作业。案例描述作业要求除了要有时间、地点、人物、事件、困惑以及当时的解决方案等基本故事元素外，还应符合案例的基本结构，如篇首段落通常需要介绍管理者及其困惑、案例需要介绍公司及行业背景、案例核心部分以场景人物的对话呈现还原案例的事实等。此外，特别强调案例中人物情绪和细节的描述，有助于后续的案例分析环节。这个阶段学生对案例的选择有许多的困惑和问题，教师需要及时给予反馈。

3.2. 课程中期学生案例分析

课程完成了绪论阶段课程体系的系统介绍,并进行了几个章节的讲解和经典案例的讨论之后,学生掌握了知识的体系性、前沿热点资料的搜寻和知识在案例分析中的作用。这时可以开始进入个人案例的分析准备阶段。学生有两周的时间完成并提交个人案例报告初稿。报告要求结合课程体系经典教材知识点,同时结合前沿文献分析案例并给出解决方案。文献建议包含高水平期刊研究性论文及行业管理实践论文。

3.3. 课程后期小组模拟解决方案的实施

个人案例报告初稿提交后进入到两个并行的环节。一方面,学生成立学习小组,课后作业安排小组成员分享个人案例报告并在组内讨论和给出建议,同时选择组员最感兴趣的案例准备共创小组案例展示,进行案例实施方案的模拟。另一方面,教师给出案例反馈意见,重点放在案例与知识点的契合、前沿文献关键词的建议。

小组展示在期末,学生有四周的时间准备和彩排。小组成员通过角色扮演和旁白把案例问题演出来,并设计解决方案的场景,把实施方案做出原型演出来。最后通过旁白解构案例解决方案的理论基础和分析依据。

4. 教学实施效果检验

作为一种创新教学方法,案例行动学习已面向 MBA 学生进行了 5 年 10 次课程的探索和反馈迭代。为真实、有效地检验案例行动学习的现有教学效果并进一步优化设计,2022 年 11 月,课题组成员对刚结束课程的 35 位 MBA 学生进行问卷调查。问题为开放式问题,分别针对教学设计的三个环节(案例写作、案例分析和小组演绎),围绕两个问题“你的收获是什么以及你需要的教学支持是什么”展开。问卷分析总结如下:

4.1. 学生的收获

对于 MBA 案例行动学习的教学方式,学生普遍认为受益匪浅。他们认为自己在案例写作、案例分析和小组演绎这三个环节都有不同的能力提升。

1) 理论与实践相结合,解决问题的能力得到有效提升

在案例写作环节,有 8 名学生在收获中认为通过书写自身真实经历的管理案例,并在写作过程中思考其中包含的管理理论,帮助他们有效提升了将理论与实践相结合的能力。有学生谈到:“通过把亲身经历写成真实的、更有说服力的案例,可以在实践与理论之间建立起有效的桥梁,将理论运用到实践中”。此外,6 名学生认为对过往案例的回顾和梳理能够有效提升自己解决问题的能力。有学生谈到:“对过往的管理事件进行回忆、梳理和反思,寻找理论支持的过程也是发现症结的过程,帮助自己意识到这种情形应该如何解决,怎样用管理学的知识武器来解决类似的问题”。

在案例分析环节,有 14 名学生在收获中提到了将理论与实践相结合的好处。有学生谈到:“分析的过程可以加深对知识点的理解与运用,将所学所见与理论结合在一起,达到学以致用作用”。此外,12 名学生提到了该环节提升了自己利用书籍和文献去寻找解决实际问题的能力。有学生谈到:“通过老师介绍的高质量期刊文献等媒介,我学习到更好地用文献、书籍等,更加专业地寻求解决管理问题的能力”。

在小组演绎环节,有 3 名学生在收获中提到自己在理论与实践相结合的能力上得到了进步。有学生谈到:“各小组的演绎,让我们更直观地看到职场中面临的管理问题,运用书上及老师教授的知识去解

决管理问题，能够将理论知识更好地运用到实践中”。此外，有 2 名学生提到了小组演绎有助于解决问题。有学生谈到：“将案例中的情节演绎出来，理论联系实际，有助于进一步理解、分析并解决案例中的管理问题”。

因此，MBA 案例行动学习的教学方式能够帮助学生认识到理论与实践相结合的好处，并通过撰写自身的案例、分析案例以及演绎案例来提升理论与实践相结合的能力，从而提升了实际问题解决的能力。

2) 学会对过往的工作进行反思和总结

本次调研有 17 名学生提到了对过往工作的反思。他们认为，用自己在工作中遇到的真实问题进行案例写作，会帮助自己不断地进行反思总结，以期未来能做得更好。有学生谈到：“再次以文字的形式整理成案例报告去进行复盘的过程，能帮助我捋顺工作中存在的问题，包括一些细节，比如情绪、心理等，将这些描述出来，并用学过的管理知识进行总结，找出问题，这对于我来说是一大进步”。

由此可见，对过往工作进行反思和总结是十分有意义的。反思能够帮助我们更加理性地看待和分析问题，认识到自己的不足并改正。对这些问题和不足进行归纳与总结，一方面可以帮助我们引以为戒，避免以后再犯类似的错误，另一方面可以增加我们处理问题的经验，未来有章可循。

3) 对理论知识的理解和拓展

有 12 名学生认为案例分析环节帮助自己加深了对理论知识的理解，同时拓展了自己获得理论知识的渠道。有学生谈到：“案例的分析过程是一个深化知识点理解的过程，对情境领导、沟通等理论的学习促使我选择了这方面的管理挑战，而分析之后也帮助我理解管理挑战发生后公司采取措施的理论依据”。

带着问题去找答案往往会找到答案印象深刻，当同学们通过自身努力去搜索查阅与自身案例相关的理论知识时，他们对这部分知识的理解将会变得更加细致而深刻，这也是这种教学方式的意义所在。

4) 团队沟通和协作能力提高

在小组演绎这一环节中，有 26 名学生提到了自己在人际沟通或思想交流两方面的收获。在此环节，从选择小组案例到协商排练再到整体呈现，都离不开沟通，而在沟通的过程中，不同职业背景、年龄阅历所带来的思想碰撞是非常有价值的。有学生谈到：“小组讨论的过程中，小组的每位成员都就自己和其他小组成员的见解展开讨论，通过这种经验的交流，可取长补短，促进人际交流能力的提高”。此外，有 13 名学生在收获中提到了团队协作能力的提升。有学生谈到：“在小组共同丰富一个案例的过程中，我懂得了团队合作”。

沟通是管理学中非常重要的一部分内容。通过安排小组任务的形式加深小组成员的交流，不仅有助于学生在分析问题的过程中通过不同组员观点的碰撞增加看待和解决问题的角度，还可以锻炼他们的沟通能力。此外，通过安排小组任务，设立小组目标，让学生自发或随机的组成一个个小团队，锻炼了他们的团队协作能力。通过每个小组的演绎展示，让同学们直观地感受到协作良好的团队带来的价值和魅力。

5) 小组演绎帮助更直观地看问题

有 12 名学生表达了小组演绎这种方式能够让自己更直观地看待现实生活中的管理问题。有学生谈到：“通过小组演绎的方式，一定程度上重现了自己曾经的工作场景，让曾经的工作经历再次浮现，可以站在更客观的立场再回看各个角色的行为”。演绎可以有效地提升同学们的兴趣，为了在同学和老师面前呈现出更好的作品，各个小组会不断地打磨自己的案例。各个小组在呈现案例之后，老师和其他同学也会对案例进行点评和讨论，让大家对这些商业世界中的管理问题有更直观、更深刻的认识。

4.2. 学生需要的教学支持

当然，学生在接受这种创新的教学方式的过程中，也会遇到一些困难需要教师提供相对应的支持和指导，本研究根据学生的反馈对同学们遇到的困难和需要的教学支持做出了如下整理：

1) 案例分析的理论依据需要指导

有 16 名学生在寻找文献和理论的过程中遇到了困难。有同学提到“在文献搜索中碰到一些问题，关键词不确定和对英文关键词的翻译不准确，以至于最后放弃了英文期刊，希望老师在关键词选择方法上给予更多的支持”。对此，同学们希望老师能够提供相应的支持和推荐相关的文献。

有 8 名学生对于分辨自己写的管理问题到底属于哪个理论存在困难。有同学提到“对管理问题的定位不明晰，也因为这样放弃了选择一些案例，希望老师能在管理问题的定位上给予更多的支持”。对此，有同学建议“不确定自己寻找的解决问题的理论是否准确，可开设临时小组会议，让组员间或老师帮助互检”。

有 6 名学生在分析问题出现了困难，有同学表示“分析过程可能不够完善，导致分析结果未必合理，希望得到老师的指点”。对此，有同学提到“有时候自己分析一个问题，很容易卡住或不全面，但是老师上课时把一个案例做出全面的分析的时候，有时会让我有一种眼前一亮的感觉”。因此，学习课上老师对案例的分析思路，会对提升自己的分析能力有一定的帮助。

2) 案例写作技巧需要指导

有 10 名学生由于缺乏经验和素材等原因，在案例撰写上遇到了困难。有同学提到“在描述自身案例的过程中，因文笔原因，对案例的描述并不能很好地体现出现实情况，希望能有更多的案例描写事例，找到适合自己的案例模板，根据模板进行案例书写”。

3) 小组案例分析共创环节需要支持

有 5 名学生在人际沟通上遇到了困扰，有同学谈到“不同观点产生的冲突可能导致僵持的局面，因此需要花费很多时间先来化解冲突，然后再解决实际问题”。针对这个问题，有同学认为可以“排练准备时间更长一点”以及“为同学们的深入交流提供一个发散思维的平台”。

5. 教学展望和优化

5.1. 学生案例撰写的局限和解决方案

关于案例写作技巧，教师除了提供案例写作培训之外，还可以提供几个典型的不同的案例模版，以便学生在写作时参考和代入。鉴于 MBA 学生较多为企业基层和中层管理人员，学生案例描述的问题往往习惯性归为公司层面的高管的问题，但是缺乏对高管的访谈和了解。同时，MBA 学生对于案例中下属的心理活动和想法也很难确认。教师可以建议学生补充对案例人物的沟通访谈，或者案例强调学生观察到的场景的事实和细节描述，更好地还原管理者决策时的真实场景。

5.2. 案例分析及解决的难点和解决思路

面对真实的管理场景，解决方案并不是单一的，而是需要一个综合的系统和从多个方面解决。而案例分析一旦求全，分析就浅。解决方案一旦全面，就没法解决实践中迈出的第一步的落地问题。因此，教师在指导的过程中可以运用设计思维的双钻石模型(问题域的发散和收敛、方案域的发散和收敛)，小组在发散分析之后收敛到一个角度分析和践行其中一个解决方案，而这一个角度的原则综合考虑本课程的知识点和方案的有效性。

5.3. 案例报告的延伸

课程设计的解决方案的实施在课堂上进行了模拟和测试，教师应当建议学生进行总结迭代之后回到企业中进行测试和验证。教师未来可以针对几年上百份的学生案例报告进行总结萃取，对典型相同行业的相同问题进行归类和分析，比如银行业基层员工离职问题、创业企业商业计划判断问题、不同下属激

励问题等等。教师也可以针对优秀的案例，参与深度共创和迭代，形成具有本校 MBA 学员代表性的优秀案例集。

基金项目

基于管理学理论及伦理视角的基层经理人力资源管理困惑分析——共创案例撰写及分析(东华大学研究生课程建设项目资助)。

参考文献

- [1] 冯茹, 于胜刚. 面向教育硕士培养的教学案例开发: 困境与路径[J]. 中国高教研究, 2019(6): 94-99.
- [2] 苏敬勤, 贾依帛. 案例行动学习法: 案例教学与行动学习的结合[J]. 管理案例研究与评论, 2020, 13(3): 345-355.
- [3] 李太平, 戴迎峰, 黄富琨. 案例教学困境及其超越的文化思考[J]. 高等工程教育研究, 2017(4): 165-168+191.
- [4] Reynolds, M. and Vince, R. (2004) Critical Management Education and Action-Based Learning: Synergies and Contradictions. *Academy of Management Learning & Education*, **3**, 442-456. <https://doi.org/10.5465/amle.2004.15112552>
- [5] Raelin, J. (2009) Seeking Conceptual Clarity in the Action Modalities. *Action Learning: Research and Practice*, **6**, 17-24. <https://doi.org/10.1080/14767330902731269>
- [6] 苏敬勤, 高昕. 案例行动学习法——效率与效果的兼顾[J]. 管理世界, 2020, 36(3): 228-236.