

构建以职业能力训练为导向的案例教学体系

——华东师范大学 MBA 教育综合改革试点工作特色成果与经验总结

李学昌

摘要:以华东师范大学工商管理硕士(MBA)项目的案例教学体系为切入点,围绕原创案例开发与研究、制度化案例教学、实战型综合案例课堂、品牌化年度案例大赛、全员撰写管理案例报告和管理实践训练几个方面阐述华东师范大学是如何构建以职业能力训练为导向的 MBA 案例教学体系以及创新案例教学对 MBA 研究生职业能力提升的积极影响。

关键词:MBA 教育;案例教学;职业能力训练

作者简介:李学昌,华东师范大学 MBA 教育中心主任,教授,上海 200062。

为了贯彻落实《国家中长期教育改革和发展规划纲要(2010-2020 年)》,教育部于 2010 年在全国范围内启动了专业学位研究生教育综合改革的试点工作,希望通过创新培养模式、改革管理体制,促进专业学位研究生教育更好地适应经济社会发展对高层次应用型人才的需要,并逐步建立健全具有中国特色的专业学位研究生教育制度。正是在这样的背景下,华东师范大学 MBA 教育中心通过对国内外著名商学院和不同利益方的考察和调研,对 MBA 培养体系进行了重新思考与再设计。在这一轮改革中,华东师范大学 MBA 教育以培养学员的职业胜任力为导向,特别强调各培养环节与提升职业胜任力之间的内在关联,以此为逻辑起点,创设了多项改革举措,其中比较有特色的是把案例教学向培养环节全面渗透,逐步构建以职业能力训练为导向的案例教学体系。

一、案例教学体系:向培养环节全面渗透

华东师范大学 MBA 项目在办学之初就十分重视案例教学,特别是本土案例,因为解决中国管理问题还得从中国案例中总结提炼出中国的管理理论。综合改革试点工作开展以来,华东师范大学 MBA 教育中心逐步探索将案例教学向课程学习、管理实践、学生活动、中期考核、论文撰写等培养环节全面渗透,通过开展不同层级的案例教学,训练学员的职

业能力。目前已基本形成了以原创案例开发与研究、制度化案例教学、实战型综合案例课堂、品牌化年度案例大赛、全员撰写管理案例报告为特色的 MBA 案例教学体系。

1. 案例研究:引领案例教学的活水源头

案例作为教学与研究的载体,其重要性与有效性在 MBA 人才培养中已得到充分体现。华东师范大学 MBA 的案例研究与教学已经嵌入到对学员的各个培养环节中,将不同层级的案例教学作为主要教学手段,MBA 核心课程教学中至少有四分之一的的时间用于案例教学。案例教学要往深处走,教师就必须下工夫进行案例研究与开发。“问渠哪得清如许,唯有源头活水来”,华东师范大学 MBA 教育中心向教师提出一个口号叫“案例研究引领案例教学”。为了鼓励任课教师能更多地投入到案例开发与教学中,华东师范大学 MBA 教育中心成立案例研究中心,制度化保障任课教师的案例教学研究与建设。

华东师范大学 MBA 教育中心设立案例采集改编基金,设计案例研究和开发的整套运作和激励机制,各个案例开发团队组织成员经过集中汇报、评议、讨论、修改等程序,以团队力量促成案例开发和研究水平的整体提升。每年对优秀的改编或采集案例进行评选,充实 MBA 教学案例库,对于入选“全国百篇优秀管理案例”的教师给予奖励。自 2010 年开展全国百篇优秀管理案例评选以来,华东师范

大学MBA教育中心共有12篇原创案例入选。在第三届全国百篇优秀管理案例评选中,华东师范大学荣获全国MBA教育指导委员会颁发的“最佳组织奖”。在第四届中国管理案例共享国际论坛(2013)上华东师范大学成为新成立的中国管理案例中心联盟首批20所常务理事单位之一。

2.综合案例课堂:一种全新的案例教学模式

综合案例课堂可谓华东师范大学MBA案例教学的一大创新。MBA核心课程的设置由于受到学科割裂的影响,单门课程的案例教学可以搞得很红火,但是案例所蕴含的信息是复杂的,单课程的案例教学并不能应对学员在真实管理情境中遇到的两个复杂性:一是作为高级管理者所处岗位要求的复杂性;二是管理者所处市场环境的复杂性。

因此华东师范大学MBA教育中心设计推出了综合案例课堂,改变原有依据单门课程内容设计案例讨论的传统教学方法,改为由多位教师同堂围绕同一案例或同一主题对学员进行整合型训练。针对企业面临的同一个问题,学员们以不同的角色从不同的角度来思考,不再受到以往单一专业课程的限制,最大限度上模拟了真实企业复杂的管理实务,有利于培养学员的分析与决策能力。

如以“某国际集团的战略问题”为案例的综合案例课堂,组织学员先去企业调研,学员对企业有了实地考察,有了现场情境的体验,再回来组织综合案例课堂。如以“某公司库存问题”为案例的综合案例课堂,学员分为八个小组,每个小组扮演一个企业角色,如董事长、企业独立董事、财务、营销团队等,针对企业面临的同一个问题,必须按照规定的角色来思考问题,解读案例。在整个综合案例课堂的讨论中,从案例的设计到最后总结点评,几位指导教师发挥着主导作用,把握讨论方向,启发与引导学员,使讨论始终围绕论题深入开展,同时也为学员提供了足够的发挥空间,使其能够展现各自职业经历的优势,以此深化学员对企业经营管理实务的认识。

华东师范大学MBA教育这几年在案例教学上埋头苦干,已经引起业界的一些关注,这种“重在应用”的案例教学受到中国管理案例共享中心的充分肯定,认为真正体现了MBA教育的特色。

3.全员撰写管理案例报告:检测案例教学的有效性

华东师范大学MBA教育中心认为不管是实务课程,还是综合案例课堂,涉及的企业案例总是有限的,但是MBA学员来自各个不同的企业,这是一个巨大的具有真实性和丰富性的案例来源。所以,既要让学员成为案例的“消费者”,也要让学员成为案例的“生产者”。每个学员所在企业都会存在或遇到过各种各样的管理问题,提升学员发现问题、分析问题和解决问题的能力是MBA培养的核心任务。华东师范大学MBA教育中心要求每位学员除了在课程学习中通过案例训练自己的思维之外,在学期间必须提供一份依托自身企业或亲身参与的实践项目,分析所在企业或参与项目过程中发现的管理问题,提出解决方案,按照一套规范撰写出管理案例报告,并列入中期考核的内容,以此来检测案例教学的有效性。

二、案例大赛:训练学员职业能力的有效形式

不管是案例讨论还是综合案例课堂,基本还是受限于课堂内,即使学员之间有激烈的辩论,也还是在老师的组织和引导下进行的,难以充分发挥学员在案例分析和讨论中的自主性、独立性。华东师范大学MBA教育中心认为在校园内摆脱课堂形式、举行案例大赛是训练学生职业能力特别有效的形式。华东师范大学MBA教育中心连续几年举办案例大赛,不断创新赛制和比赛模式,已经引起各MBA培养单位的高度关注,学员们在大赛中给企业提出的方案也受到企业的高度关注和媒体的追踪报道。华东师范大学MBA案例大赛已经成为极具影响力的品牌。

1.大赛设计理念:以训练学员为导向

华东师范大学MBA教育中心每年在案例大赛前都发出动员令:“全员参与,实战训练”。之所以强调“全员参与”,这跟华东师范大学MBA的教育目标有关,案例大赛不应该仅仅是一场轰轰烈烈的比赛,而应该是培养学员职业能力的重要环节。MBA教育中心要求每个班级在遴选队员时都要在班级举行突围赛,真正做到覆盖全员。比赛中学员在封闭的环境、规定的时间内拿出解决企业问题的方案,时间要求紧,训练强度大,非常考验学生,真正是实战训练。

华东师范大学MBA案例大赛坚持以训练学生为导向,大赛组委会每年都会在评分环节上设置队

伍与队伍之间、评委对队伍的提问环节,学员提问的质量与表现也被计分,甚至设置了惩罚性的负分。在竞争队伍和评委的问题“风暴”中历练学员,这种训练对于 MBA 学员来说是非常难得的机会。华东师范大学 MBA 教育中心提出“年年赛案例,时时抓热点,处处讲参与,点点求新意”。每年的案例大赛瞄准社会经济热点前沿,让学员在企业管理的复杂情境中发现问题、分析问题、解决问题。自 2009 年开展案例大赛以来,坚持每年举办一次,要求学员在读期间至少参加一次案例大赛。

学员在赛后总结中写到:“一个案例,24 小时准备,然后用 8 分钟的时间,征服所有的评委和观众。每年华东师范大学都会举办跨年度的 MBA 案例大赛,在案例大赛中你需要扮演各种角色,你可能是销售总监,可能是集团的 CEO,可能是董事会的成员,甚至可能需要你成为 Steve Jobs,你可能需要为公司的高库存找出解决方案,你可能需要为自己在董事会的立场进行辩护,但是首先,你最需要做的是统一你所在团队的意见,这是一个非常刺激的管理游戏,每一个案例都是真实的,并且紧扣着时代的脉搏,需要你和你的团队中每一个人提供最优秀的才能,才能去完成一份杰出的商业报告,你们的才华和智慧很可能被收录进案例中心甚至直达企业老总的内心。在案例教学中,你不仅能够收获最新的行业知识、最有效率的项目管理能力、最紧密的团队合作,更重要的,你将收获更优秀的自己。”

2. 大赛比赛模式:以能力提升为宗旨

华东师范大学 MBA 案例大赛的决赛案例都经过精心设计,紧密围绕 MBA 能力培养的目标。近几年,华东师范大学 MBA 教育中心的思考聚焦在三个方面:一是围绕社会热点关联的企业问题,训练学员对社会热点问题的分析、决策和预测能力;二是围绕跨国企业引发的跨文化管理问题,训练学员跨文化理解、沟通、借鉴和创新能力;三是围绕行业和企业发展的战略问题,训练学员思维与决策的全局性、整体性和可行性,特别是解决复杂问题能力。

2010 年精心打造以“国美风云对决”为主题的案例大赛,直面鲜活企业问题,紧扣商场脉搏,预测对决前景。新意就在决赛的策划,9 月 18 日案例大赛决赛,9 月 28 日国美特别股东大会召开,抢在股东大会之前就是为了给学生充分的想象空间,引导

学生从公司治理结构角度分析案例,预测对决结果。

2011 年,携手法国里昂商学院(亚洲校区)共同举办“跨文化商业案例大赛”。大赛聚焦“家乐福的中国路”,中法学员混合组队,不同文化背景下的思维和智慧既有交融也有交锋,探索跨国公司如何在跨文化背景下制定企业发展战略,紧扣当时热点,颇具现实意义。

2012 年的大赛,又创新模式,采用“1+0 角色模拟”,以“移动互联网发展未来”为决赛案例。从移动互联网未来战略竞争的视点出发,让学员分角色扮演谷歌、苹果、微软、三星、亚马逊、小米、360 等移动互联网商业巨头,运用已有的知识储备和实践经验,对移动互联网技术的发展应用,以及它的未来趋势进行分析与思考。要求学员学会进入角色,善于体验角色、模拟角色,站在角色的立场做出针对性的战略分析与角色对峙。大赛后再举办主题沙龙,将比赛队员扮演的角色归零,从本人视角出发,反思自己在案例大赛中“屁股决定脑袋”的言论和方案。

2013 年,以“华为的全球化战略”为主题的案例大赛采用全国首创的“大小 PK”模式。这种模式的特色在于两支参赛队伍同时在场上对垒,场下候战的队伍也要参与到每轮的问答交锋,这种模式大大增强了案例比赛的激烈性,也对参赛者的快速反应、分析应答问题的能力提出了更高的要求。

华东师范大学每一届 MBA 案例大赛的成功举办,总会吸引媒体和其他兄弟院校的广泛关注。2012 年第四届 MBA 案例大赛落幕之后,《新民晚报》一篇题为《“学生版”公司运营方案场外受追捧》的报道引起了《青年报》、《上海商报》等媒体的跟进报道,几家媒体均给予了极高评价。案例大赛的经验已刊载在《中国管理案例共享中心通讯》(2012 年第 2 卷第 3 期)上。

三、管理实践训练:案例开发和训练学员的综合性平台

实践教育对于 MBA 培养的重要性已经在各培养院校中成为普遍共识,近年来华东师范大学 MBA 教育中心采用项目实践、岗位实习、实务课程等形式来推进学员的实践训练。但是,一些传统形式的实践训练项目,在做法上已经越来越僵化,在效果上也很难有所突破。比如原先采用的企业参访往往容易流

于走马观花式的参观,很难真正深入企业的实际问题中,起到真正的训练效果,投入多产出少,参与的几方也都比较累,好像总是没有找到源动力。几年摸索下来,华东师范大学 MBA 教育中心发现将案例开发和学员实践训练整合为一体化平台是一件一举多得的好事情,有利于打通案例教学上下游整个链条。正是在这一背景下,华东师范大学 MBA 教育中心逐渐确立了“一个理念,两种模式,三方参与,四方获益”的管理实践训练设计思路。

所谓一个理念就是“以问题为导向”;“两种模式”指围绕一个企业多问题训练,一个问题多企业训练两种模式。通过激发 MBA 学员、指导教师、代表性企业三方的积极参与,获得学员提升管理素养、教师获取企业感知、企业获取外脑咨询、学校打造实践品牌四个良好效果。

1.原创案例开发:在管理实践中找到不竭来源

几年下来,华东师范大学 MBA 教育中心发现通过行政指令逼着教师去企业调研,再撰写原创案例有相当的难度,收效不大,问题的症结到底在什么地方呢?为此,华东师范大学 MBA 教育中心多次召开座谈会分析原因,最后得出结论必须将管理实践训练和案例开发中涉及的各方需求结合起来,而不能单向度的一味索取,对于企业要有回馈(借助教师和学员项目组的外脑形成企业问题解决方案),对于教师要有产出(获取企业真实现状、撰写出原创案例),对于学员要有实实在在的提高(深入市场环境的训练项目),只有这样才能真正激活各方动力。为此华东师范大学 MBA 教育中心专门成立了实践训练中心,通过设计多种形式的管理实践训练让教师带着学员深入企业研究现实问题,这种管理实践训练不仅是对课堂案例教学在空间上的延伸,也是案例教学走向深度的有效突破,还是教师和学员开发原创企业案例最有效的方式。华东师范大学 MBA 教育中心要求教师和学员在每一个管理实践训练项目中,必须将企业的问题形成三篇案例;一是形成可用于课堂教学的教学案例,二是提供参加全国百篇优秀案例评选的案例,三是形成有管理理论色彩的研究案例。这三项作为硬性指标下达给项目组,真正从机制上丰富了教学案例库,也有利于教师投入更多精力带领学员开发出原创性案例。

2013 年上半年,华东师范大学 MBA 教育中心锁定电商行业,连续招募两家在电商行业非常有代表性的企业作为研究对象,指导教师团队通过两种不同模式的实践训练项目带领学员深入企业连续工作四个月,项目结项后由许鑫老师带领学员撰写的《路在何方?电子商务服务商上海宝尊的选择》入选 2013 年“全国百篇优秀管理案例”。

2.高级管理行动:在企业案例中训练学员综合能力

华东师范大学 MBA 实践训练中心从能力模型中特别抽取领导力、执行力和胜任力作为管理实践训练的核心能力要素,针对学员自身能力地图和能力短板,设计不同层次深浅不一的管理实践训练形式。

MBA 学员往往会有一种遗憾,学员管理经验很大程度上受本行业或岗位层级的制约,因此,华东师范大学 MBA 的高级管理行动(EMAP,Executive Management Actions Project)项目希望把学员放在 CEO 的角度去全面思考企业的问题,要求他们的思考必须体现出整体性、宏观性和系统性。一般来说,高级管理行动涉及的多为企业战略问题研究,这个项目的定位是训练学员领导力、执行力和胜任力等综合能力,不仅训练学员针对企业问题的分析和决策能力,形成企业战略转型报告,还要训练学员制定企业行动计划的能力。

高级管理行动项目还有一个特别益处:可以系统地激活书本上的理论知识,项目进程中和项目总结时,指导教师的角色就是作为教练点拨学员在某一个具体问题上对应的理论知识及这一理论知识在这一问题上的适用性,真正从方法论上教会学生运用理论知识解决管理实践问题。

3.五段制管理实践训练:在企业案例中明确阶段性训练效果

五段制管理实践是通过企业现场调研、企业问题诊断、形成解决方案、企业检验方案和形成企业案例五个阶段,追求以学员为主体的训练效果。作为教练的指导教师按照规定只能依循学员自身的问题逻辑适当给予点拨,而不能越俎代庖帮助学生制定问题解决思路,因为项目的定位就是训练学员。

每一个项目成员必须严格履行五个阶段的训练要求(第一段:企业调研,体验现场;第二段:头脑风暴,问题诊断;第三段:团队合作,形成方案;第四段:

回馈企业,实践检验;第五段:总结提升,形成案例),由多位指导教师带队实施这一项目,力求通过“发现问题,分析问题,解决问题”的能力训练,层层推进和不断深化,最后由企业来检验解决方案和训练结果。

“五段制管理实践”训练通过制定每个阶段严格的任务书和训练手册,发送明确的训练要求,通过学员每阶段提交的相关作业、方案、PPT、案例报告等,检测学员在每个阶段的实际训练效果。

4.能力短板补缺:在企业案例中个性化、针对性地训练学员

华东师范大学 MBA 教育中心根据学员在入学之初提供的职业能力问卷调查,按照能力模型建立起整个年级学员职业能力数据库。针对学员提出的自身能力短板和个性化能力提升需求,在管理实践训练中单独设置针对性环节。比如学员提出缺乏对企业问题的聚焦能力,要求学员在完成企业调研后立即回校展开“聚焦问题”的能力 PK,学员在演讲过程中展示出的聚焦问题能力以及分析与论证的逻辑性、说服力和感染力不仅决定了自己能否竞争成为团队组长,能否招募优秀学员加入自己的团队,更决定了这一团队将来完成的企业问题解决方案的水准。竞争意识激发了学员强烈的自我提升愿望,在指导教师的适当点拨下可以达到非常好的效果。

针对学员提供的解决方案的可行性、论证的逻辑性等能力要素,在学员向企业汇报方案时,专门设计了企业老总对解决方案的评判指标体系,要求企业老总对小组的表现当场点评。学员在总结时写道:“在企业汇报方案时,老总对于方案的解读明显表现出企业家的战略高度,企业家能站在公司全局来看

未来发展方向,而不是局限在某一问题上,这是 MBA 学生需要思考的问题和未来努力的方向。当我们的方案视角比较窄,或方案可行性不大时,老总能以宽容的态度给予肯定,也能毫不避讳地指出缺点,这是让我们感觉实实在在提升的地方。”

学员通过不同层级的管理实践训练项目,学会如何分析企业管理问题,如何撰写企业管理实践报告,这就为中期考核必须提交的管理实践报告打下了基础;而中期考核提交的管理实践报告,作为学位论文的“预演”,又为学位论文的开题和撰写打下了基础,由此构筑起逐步深入的层级报告体系。在这一过程中学员的知识和能力训练经历了由易到难、由浅入深、循环往复的过程,达到了循序渐进、深化认识的良好效果。

四、小结

以上几个部分构成了华东师范大学以训练学员职业能力为导向的 MBA 案例教学的完整体系,其中最为关键的是坚持“以学员为主体,重在应用”,通过各种机制促进体系内各个部分相互支撑,形成了案例教学和研究的生态,形成了老教师传帮带的良好氛围。当然职业能力和职业胜任力内涵很多,比如说领导力、创新能力和团队合作能力等,关键是在案例教学中如何落实这些能力要素的培养并取得成效。这成为华东师范大学 MBA 教育中心苦苦思索并持续努力、精心设计并付诸实践的内容。职业能力的导向确立了华东师范大学 MBA 案例教学的目标和指向,使得案例教学的完整体系有了灵魂。

(责任编辑 刘俊起)

首届全国教育博士论坛在重庆举行

本刊讯(记者 刘俊起)10月12~13日,首届全国教育博士论坛在重庆举行。论坛由全国教育专业学位教育指导委员会主办,西南大学承办。国务院学位委员会办公室副主任、教育部学位管理与研究生教育司司长孙也刚以“专业学位研究生教育的改革发展”为题,阐述了我国发展专业学位研究生教育的原则和重要举措,强调应遵循学位与研究生教育发展的原则,加快学位授权体系建设,继续稳步扩大专业学位研究生招生规模,改革培养模式,规范管理,办出水平和特色。华东师范大学教育专业学位管理中心副主任吴刚教授详细介绍了教育博士学位论文参考标准。浙江大学教育学院副院长刘正伟教授对《关于教育博士专业学位研究生培养工作的指导意见》进行了解读。

本次论坛以“在职学习与专业发展”为主题,来自北京大学、南京大学、北京师范大学等19所高校的190余位专家、管理人员和教育博士研究生参加了为期两天的论坛交流。