

融入 MBA 教程中的行动学习法(上)

■ 先飞 / 译

越来越多的用人单位流露出他们的忧虑:大学往往不能很好地提供必要的技能技巧给学员,导致他们跨出校门后,尚不能游刃有余地满足现代大工业和商业的要求。一方面,打着 MBA 的金子招牌很容易找到新工作;但另一方面,这些 MBA 在用人单位的业绩却不尽如人意。于是,雇员的职业提升成了当务之急。一些有识之士意识到了问题所在,于是在高校教育中开发和采用了一些新的教学模式,以期获得更好的学习效果,行动学习法便是其中一种。

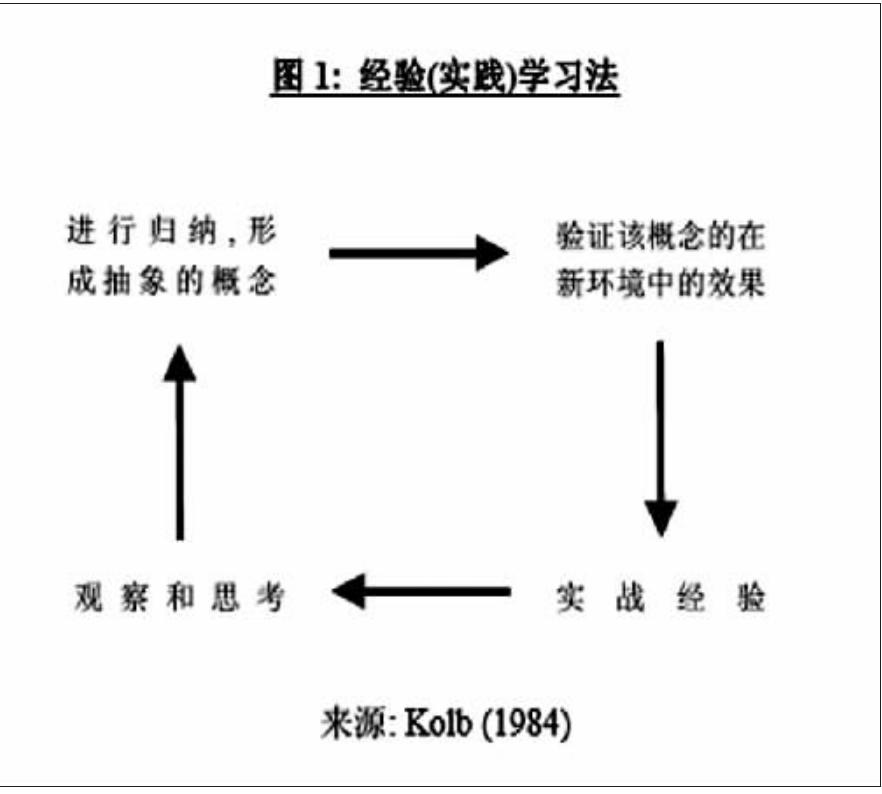
本文陈述了一个以行动学习法为主导的工程管理 MBA 教程的研究案例,该教程由英国布拉德夫德大学管理学院实施。这种教学模式提供了一种令人耳目一新的实施管理教育的方法。在高校教育中采用行动学习法的很多范例中,往往不是将行动学习法视为研究的课题,就是讲其视为在传统教学中拓宽教程的一个作用有限的因素。在本文提到的 MBA 教程,我们认为甚为独特,因为该教程全程以行动学习法为主导、学员积聚成小组方式去持续解决现行工作中的问题,最后获取质量过硬的 MBA 学位。

本文大致包括以下内容:行动学习法的理论基础;如何在饱受质疑的 MBA 教程中将其应用;学员的学习经验;教程效果的评价;教程持续效果的评价方法的讨论和建议;采用行动学习法的局限性和挑战。

理论基础 / Theoretical foundations:

行动学习法源于上世纪四十年代,时任英国国家煤炭委员会教育董事的 Reg Revans 意识到,在该行业中面临着错综复杂、成堆问题的经理们,或许通过相互交流可以使问题得到更佳解决。Reg Revans 认为:他山之石,可以攻玉。通过与同病相怜的同僚分享所关注的问题和对策,经理们将获得更多的见识、灵感和主动性去克服工作中的重重困难;同时,经理们欲采取的(改善)行动通过讨论,将得以更好的补充。甫一问世,行动学习法便饱受争议,本文不打算详细回顾那些风风雨雨,只是想为读者概述在不同时代有关行动学习法的多种观点。有关行动学习法的理念、目的和地位更详细的争鸣,可以在很多文章中看到,我们乐意为有兴趣的读者提供线索。本文在此是想概述一个融入了行动学习法的 MBA 教程的研究解构。

在本质上说,行动学习法,如前文 Revans 所提到出的前提那样,是一种以经验(或实践)为基础的学习方法,通过经理们之间最大限度有效的相互相学,以解决现实中的管理问题。它是一个聚集学员组成小组模式以相互交流现实工作中棘手问题的学习过程。在这种互动的模式中,通过先与同辈讨论问题,



然后加以反省和分析,最后提出对策以对现实工作中的棘手的问题施加影响。(O'Hare et al 1996,P.16)曾提出:“行动学习法少了传统教学法那样的平铺直叙,多了一些苛刻要求,但的确能获取更多的学习成果。”——行动学习法比传统学院教学法能给学员和用人单位创造更好更多的收益;通过行动学习法,“学员们的能力得以拓展,变成了终生学习者;促使他们更好地审时度势和与时俱进。”(O'Hare et al,1996,P.21);行动学习法适合于那些正面临变革的个人和组织,以及那些寻求与工作息息相关的学习的个人。

行动学习法认为:常规的教育方法不足以帮助学员获得真正的学习。Reg Revans 于 1998 年建议采用下列公式表达个人学习的解构:

L=P+Q
L:个人学习的结果
P:“天赋”和传统的教育方法(即通过传统和常规教程而获取知识);
Q:提出尖锐问题的能力(即探索未知世界的能力和技巧)。

探求未知世界是一种真正有效的学习。因为它促使人们全力以赴地认识他们正参与的学业的特点、内涵、关联性和应用。行动学习法主张:学习不单单是听一堂课或读一本书而获取知识或技巧;学习应当培养学员学会举止得当、学以致用、独立思考和更新观念。Weinstein 在 1998 年断言:只有当我们能够证实已经将我们的知识、技巧、举止或修养加以实用时,方可说我们把东西真正学到手了。

在实际中,四个相互联系的要素构成了

有效的行动学习法:

- A.人;
- B.悬而未决的问题;
- C.学习小组(由相互作用的一组人构成);
- D.对问题所采取的行动,以及对该行动的学习。

因此,行动学习涉及或干脆说有赖于摆出一针见血的问题的人,所以,行动学习法不失为一种理想的、以工作问题为中心的学习方法;同时,对于想通过探索问题、采取行动、并对行动加以剖析(学习)而关注人生拓展的个人来说,行动学习法也是一种行之有效的学习方法。个人拓展指个人想成就或改变某(些)事,往往需要个人能够对其工作和人生加以思考。Reg Revans(1980,P.43)就认为:当能够深刻反省每日实践的结果时,个人拓展往往进展很顺利。“三思而后行地解决今日之问题,则自然而然学会了如何更好地处理明日之问题。”反省式的学习方法(reflective learning)应更利于学员增长见识和培养洞察力,这便是行动学习法之目的所在。因此,对于一个专心参与到行动学习中的学员,会很自然而然地保持记录学习心得的习惯,以便进一步拓宽个人思维能力。这种细节显示了行动学习法的潜在魅力:作为行动学习法中不可或缺的一部分,学员应将“反省式时间(reflective practice)”公布于众。以供观摩和剖析,使学员们更进一步拓展自身反省式实践的才能。

学员所面临的问题的特点也是非常重要的。不管熟悉与否,来自内部或外界。来自相同或不同的组织,学习小组所选取的问题必

须真实、典型、明确以及挑战性强;必须涉及执行(行动)和具备学习的价值(Revans, 1980,1982;Edmonstone,2002)。

对所选定的问题进行陈述应作为行动学习小组工作的一部分,行动学习是一个团队行动的过程——“它借助于同辈们对实践的反省而增长见识”(Beaty et al.1997,P.185)。同样重要的还有经验和行动方面的进步。Pedler (1996,P15)说:“行动学习法将人们集聚在一起,进行相互交流、支持、挑战以探求真知灼见。”学习小组的角色对于行动学习的效果至关重要(Mercer,1990;Mumford,1995)。“通过相互讨论和质疑,学习小组帮助学员培养对所面临的问题的洞察力;通报对问题所采取的行动及其效果。学习小组内必须具备言论自由、相互信任、开诚布公、互帮互助的学习氛围;学习小组若能涵盖多学科的精髓,效果会更好。”

通常,需要一位“协调员(facilitator)”以维护和拓展该学习小组。在实施行动学习法的过程中,该协调员应少关注常规的传授和教程方向,而是要多留意如何促使学员积极主动学习;并引导学员更多地探讨学什么、怎样去学、以及如何评判是否真正学到手了。该协调员以小组为基础提供建议,以帮助被难题缠住而进退维谷的学员(Raelin,1997)。因此,该协调员在学习小组内的角色与传统学院的讲师明显不同;该协调员不是传授,而是帮助学员们借助暴露问题互相进行学习(Mumfoed,1995);确保学习小组专注于问题讨论并且讨论有效;确保学习小组最后能够独立运行。

上文提及的行动学习法的最后一个要素,行动(Action),其重要性不言而喻,“行动学习法”这个词本身就说明了一切:从行动中学习,关键是,通过思考今日是如何完成工作的而使明日的工作做得更好(Revans,1980)。Mumford 在 1995 年建议:行动学习法的“关键要素”是学会如何去采取有效的行动,以及真正地采取行动。行动不可或缺,因为学习小组不是简单的职员小组;必须将行动(措施)贯彻落实。每一位学员在小组内进行讨论和思考后,应采取行动去解决自己所面临的难题。小组思考所采取的行动的过程便是学员学习的过程。若学员不愿愿积极地应用这种方式,行动学习的过程便会受阻(O'Hare et al, 1997)。

若对行动学习法的根源打破砂锅问到底的话,如上文所述,也就是经验(实践)学习法。Zuber-Skerritt(2002),Miller(2003),和 Hicks (1996)均认为:行动学习法是经验(实践)学习的同义词。共同的理念,类似的内涵,行动学习法可视为经验(实践)学习法的一种(O'Hare et)。

但同时它也不单单是一种讲述如何从经验中学习的学习方式(Mumford,1995)。“众所周知,经验本身就是一个非常老练的老师,大多数时候,我们拥有尚未被用于学习的经验

……行动学习法试图将这些宝贵的经验一网打尽加以学习。如:在类似甚至不同的情形下再现以前曾采取过的举措”(Smith,2001,p.36)。行动学习法的优点在于它提供一种环境给学员进行经验的交锋(Raelin,1997;Simth, 2001)。图 1 将该方法进行了概念化,展示了经验(实践)学习法的循环过程(原作者:Kolb,1984)。根据这个模型一个拥有实战经验、且观察和思考了该经验的人,会在观察和思考的基础上进行归纳,形成或拓展成一些抽象的概念;然后这些概念可以在新的情形或环境中加以验证,由此周而复始,便又产生了新的实战经验。

经验(实践)学习法同样可以用于行动学习小组(Mumford,1991)。学员以通过采取行动获取经验的方式进行学习;他们的观察、思考和概念化在小组内公开得到拓展、支持和挑战;然后学习小组协调员经过拓展性讨论得出的新理解;最后,学习小组帮助学员切实从经验中学习,并进行创新,而不是简单地依葫芦画瓢(McGillan and Beaty,1992)。

行动学习法的重要性源于其适用性。“行动学习法有效地提供了切实可行的渠道去处理管理问题;提供了一种在 21 世纪的学习模式”(Zuber-Skerritt,2002,pp.114-15),截止上世纪 80 年代末,行动学习法在 90 余种管理教育方法中排名居前 10 甲之内(AMED, 1991)。尽管具备较为深远的重要性,但在以往,很多大学并没有采纳行动学习法(Lawson et al, 1997)。直至过去十年中,学术界方逐步开始重视行动学习法(Frank,1996;Mumford, 1994;Smith and O'Neil,2003a),许多大学才将行动学习法融入到教学中去。我们认为,这种学习方法更接近 Mintzberg(2004)的观点:管理教育应该关注管理者的拓展而非商务知识的传播。这种见地也得到了 Raelin(2007,p.107)的支持:

我们需要继续试验一些新方法,以便为管理教育贡献“反省式实践(reflective practice)”。管理确实是一种非常繁杂、互动性强、意会型的活动,而我们却惯于把训练贬低到一个令人费解的容易程度……MBA 教育之目的似乎是强化一些工具和技巧和不是思维能力(reflective engagement)的应用。难道我们只能依靠一些死板的工具(如:案例)去应付学员?我们亟待想出新办法,以有助于管理人员在现实问题中顺利进行工作。

上文的陈述是想为读者描绘行动学习法的轮廓,以便他们更好地理解下文中将提及的以行动学习法为主导的 MBA 教程。从上文不难看出:行动学习法将为学员提供一种开阔而深入的学习途径,最终将使学员个人学有所成,得以提升;将其所学在用人单位加以实践,也将使用人单位更上一层楼。

(作者:Craig Johnson/David Philip Spicer, 作者单位:英国,布拉德夫德大学管理学院)

华为翻越欧洲大山:“骗子公司”做成巨型集团

提要:五个小时的爬山路,余承东一直在打电话咨询各种人要不要做第四代基站,得到的都是否定的回答。爬山下来后,余承东拍板:“TMD,必须做,不做就永远超不过爱立信。”

根本没有跟它谈判的筹码。

2003 年,Telfort 在快要破产的情况下,遇到了华为。据悉,华为在欧洲的拓展团队听说这件事后,特意上门拜访,打探对方到底遇到了什么困难。Telfort 当时也不相信华为,只不过自己走投无路,把死马当活马医,才没有拒绝华为。

了解完情况后,华为想到了一个解决方案——分布式基站——基站室内部分做成分体式空调一样,体积只有 DVD 一般大小,然后把大部分的功能抛到室外去。Telfort 对此半信半疑:“你们说得这么好听,基站说分就能分,说合就能合吗?”

华为承诺:“给一个机会,我们可以做到。”8 个月,华为的分布式基站终于诞生了。凭此,华为为进入欧洲的梦想终于变成现实。然而,无论是欧洲的运营商,还是欧洲的媒体,都不看好华为。亲身经历过这一切的邵洋(现华为消费者 BG 营销副总裁)回忆,“当时有一篇报道说,华为进欧洲,就像山本五十六攻击珍珠港一样,必将自取灭亡。”

一语成谶。没过多久,当地第一大运营商荷兰皇家电信(KPN)收购了 Telfort,而华为则付出了沉重代价——全网设备被扔掉。

据悉,李昌竹(手机“飞行模式”发明人,现华为集团终端技术规划部部长)当时像孤魂野鬼一样,在欧洲飘荡了两三年,才拓展下 Telfort 这个项目。拿下订单那天,他号啕大哭,以致于余承东都担心,他的神经是不是出了问题。

市场一线人员、研发人员、交付人员,费尽千辛万苦才盘下的一个项目,说没就没了。荷兰皇家电信的逻辑很简单——无线网络不是你的设备做得漂亮就可以,关键得有用户,

很多人用起来不出问题。所以,它没有给华为分布式基站的试验机会,认为是一个冒险。

经历这次沉重打击,华为在欧洲市场的拓展又耽搁了两年。2006 年,当时世界第一大运营商沃达丰遇到一个困难,它在西班牙的主网,竞争不过当地龙头 Telefonica。这时,沃达丰想到了华为的分布式基站。

沃达丰觉得,可以给华为为一个机会,但它告诉华为,只有一次机会。华为也知道,一旦沃达丰否決了华为的分布式基站,今后在欧洲就再也没人相信华为了。不成功,便成仁。幸运的是,华为这一战打胜了。沃达丰采用华为的分布式基站,在指标超过了 Telefonica。此后,华为逐渐进入欧洲客户的认知,在欧洲市场慢慢打开局面。

鲜为人知的是,分布式基站的第一发明人,就是现华为消费者 BG 的 CEO 余承东。这一发明,让华为抓住了缝隙市场,并在欧洲捅出了一道口子。到了 2007 年,华为在行业内获得了不错的位置,靠分布式基站陆陆续续斩获大单

但华为面临一个选择,准备将产品升级换代——瞄准的对象是爱立信。用与爱立信完全不一致的架构,去做革命性的产品升级换代,这条路之前没有人走过。

一天,余承东、邵洋以及一位负责产品管理的同志,三人爬梧桐山(深圳海拔最高的山)。在去梧桐山的路上,余承东反复问一个问题,“要不要做第四代基站?”邵洋认为不该做,否则成本会升高 1.5 倍,价格压力太大,对一线销售是很大的困难。余承东接着又问另一位。答案是同样不能做——因为有很多技术风险无法克服。一路上,爬山 5 个小时,余承东不停给相



关负责人打电话,总共给十多个人打了电话。邵洋回忆,他当时在旁边听得很清楚,电话一接通,接听方就告诉余承东有风险、有难度。

爬山下来后,余承东拍板:“TMD,必须做,不做就永远超不过爱立信。”但,如此大规模的投入,一旦达不到市场预期,可能几年都翻不了身。

2008 年,华为第四代基站(Single RAN)问世了,而且,一问世便是石破天惊。据悉,华为在欧洲竞标时有一个不成文的规定,任何一个标的,只要技术标华为没有拿到第一,项目负责人就得下台。

华为当时将项目分为三个标:技术标(技术排名)、服务标(交互工程方面)、商务标(性价比)。华为自信地认为,Single RAN 在技术上的优势太明显。当时的基站要插板,爱立信插 12 块板,华为只需插 3 块板。

这次技术突破,一举奠定了华为无线的优势地位,以风卷残云般,横扫整个欧洲市场。2010 年之前,华为为无线花了多年时间,在西欧市场取得 9% 的份额,但两年后,华为的市场份额飙升升至 33%,高居欧洲第一。

凭借无线业务扫平障碍后,华为在欧洲的品牌形象也逐渐建立起来,并为其他业务

在欧洲的拓展奠定了基础。去年,华为在欧洲企业市场的订货量同比增长 200%,远高于国内增速。今年第二季度,华为智能手机在欧洲市场的出货量同比增长了 120%。(徐上峰)

国药准字H46020636

快克®

复方氨酚烷胺胶囊

请在医生的指导下购买和使用

海南亚洲制药股份有限公司生产

海南快克药业总经销