

DOI: 10.3969/j.issn.1672-8874.2013.02.022

美军院校开展管理案例教学的理论探究

王 瑞

(国防科学技术大学 信息系统与管理学院, 湖南 长沙 410073)

[摘要] 管理案例教学, 通常是指是以组织曾经真实发生的具体事实为教学背景, 经过师生间的互动讨论, 共同探讨组织行为与决策的原因, 或发觉组织潜在的问题, 并设法提出一些解决的对策。根据教育理论, 管理能力无法通过按部就班的程序和步骤进行教学来掌握, 而必须通过逼近真实的高水平训练和及时总结实践经验教训才能获得。基于这种认识, 以实践为导向的案例教学逐渐成为美军培养军官管理能力培养的重要方法之一。值得注意的是, 美军院校在探索和推广案例教学的过程中, 并非为案例教学而案例教学, 而是注重广泛吸取教育理论最新成果并结合美军实际进行改进, 并将其融入整体教学设计中。具体而言, 美军院校从知识分类入手构建起案例教学的理论基础, 提出了体验学习的案例教学模型并积极探索了行动后反思的新型案例教学方法。本文旨在对美军这一经验进行较为系统地梳理, 以期借鉴。

[关键词] 美军院校; 案例教学; 理论

[中图分类号] G642 **[文献标识码]** A **[文章编号]** 1672-8874(2013)02-0068-04

The Theoretical Exploring of U. S. Military Academies on Management Case Teaching

WANG Rui

(College of Information System and Management, National Univ. of Defense Technology, Changsha 410073, China)

Abstract: Management case teaching, generally means to teach with real organizational specific facts as background and discuss interactively between students and teachers which aims at finding potential problems the organization of and proposing some solutions. According to the theory of education, management ability can not be taught through a step-by-step procedures and must be promptly summed by pressing in a real high level of training and practical lessons to get. Based on this understanding, practice-oriented teaching case has become one of the important methods of U. S. military officer management capacity-building system. It is worth noting that the U. S. military academies do not deem case teaching just as a teaching method, but rather focus extensively on the latest achievements of the educational theory as theoretical guide, and make its integration into the overall instructional design. Specifically, the U. S. military academies have made their progress of management case teaching in mainly three areas as follows: First, they have built up its theoretical basis of the case teaching from the knowledge classification theories; Second, they have developed a case teaching model of experiential learning; Third, they have actively explored new case teaching method of After-Action Review (AAR). This article aims to systematically probe into the U. S. experience for reference.

Key words: US military academy; case teaching; theory

管理案例教学, 通常是指是以组织曾经真实发生的具体事实为教学背景, 经过师生间的互动讨论, 共同探讨组织行为与决策的原因, 或发觉组织潜在的问题, 并设法提出一些解决的对策。案例教学属于一种讨论式教学, 它以组织的具体事实与经验为材料, 作为讨论的依据与蓝图。^[1]案例问题专家、哈佛大学的 Mark 教授说: “案例方法的主要好处之一是学生所学的是内在的东西。他们不能写下来但他们能学习如何尽力处理棘手的问题。”^[2]案例教学方式对于管理教育所希望达成的独立分析、群体合作、人际关系、决策行动等能力的培养, 有相当显著的效果。

根据教育理论, 管理能力无法通过按部就班的程序和步骤进行教学来掌握, 也很难通过标准化的教学方法培养和提高, 而必须通过逼近真实的高水平训练和及时总结实践经验教训才能获得。^[3]基于这种认识, 以实践为导向的案例教学逐渐成为美军培养军官管理能力培养的重要方法之一。第二次世界大战后, 美军院校把案例教学广泛运用于军官教育, 并以此为突破口成功重建了军事职业教育体系, 经过不断完善, 案例教学享誉部队指挥(管理)类课程的教学。

值得注意的是, 美军开展管理案例教学并非仅仅着眼

[收稿日期] 2013-01-16

[作者简介] 王 瑞 (1966-), 女, 湖南长沙人, 国防科学技术大学信息系统与管理学院管理系教授, 硕士, 硕士生导师。

于形式与方法，而是在系统研究、总结开展案例教学的理论基础上，探讨开发形式多样的案例教学方法，进而形成了许多卓有成效的做法和经验。本文认为，学习、借鉴美军管理案例教学方法，首先应当系统地了解 and 掌握美军开展管理案例教学的理论基础。

一、知识分类：美军案例教学的理论基础

显性知识与隐性知识的区分最早是由英国哲学家迈克尔·波兰尼（Michael Polanyi）于1958年在其《个人知识》一书中提出的。波兰尼指出：人类有两种知识。通常所说的知识是用书面文字或地图、数学公式来表述的，这只是知识的一种形式。还有一种知识是不能系统表述的，例如我们有关自己行为的某种知识。如果我们将前一种知识称为可表达的知识（Articulated Knowledge）或显性知识（Explicit Knowledge）的话，那么我们就可以将后一种知识称为隐性知识（Tacit Knowledge）或缄默知识（Implicit Knowledge）。^[4]

隐性知识是指那种我们知道但难以言传的知识，人类知识中某些个人“技能”、“感悟”和“经验或诀窍”常常处于“难以言传”、“无法明示”或“缄默”状态，它们就是隐性知识。^[5]

对于管理者来说，最重要的知识是隐性知识，因为隐性知识相对显性知识较难处理和学学习，因为它属于个人内在的、很难公式化，更多的是一种个人洞察力、直觉、预感和经验的积累，只可意会而很难言传。显性知识解释了很多“是什么”、“为什么”，而隐性知识往往涉及“何时、何地、何人、如何作”。因此，美军认为，管理能力中蕴涵着大量隐性知识，管理能力的培养和提高主要来源于隐性知识的获取。

上世纪80年代，美国著名心理学家斯腾伯格（R. J. Sternberg）于1985年提出了著名的智力三元论（Triarchic Theory of Intelligence），并于1996年提出了成功智力理论（Theory of Successful Intelligence），在教育领域内引起强烈的反响并队得到了广泛地运用，逐渐成为美国 and 许多西方国家教育改革运动的重要指导思想之一，也为美军管理案例教学的开展提供了重要的理论支撑。

在斯腾伯格看来，人的智力是复杂的而且是多层面的，智力是由个体适应、塑造和选择环境所必须的心理能力所构成。除了传统智力所测得的分析型智力或学术智力外，人的智力结构还包括实践智力，即适应、塑造和选择日常环境的能力。^[6]而隐性知识恰恰是实践性智力的核心指标。“一个具有学术型智力的人通常容易获得和运用正式的学业知识，这类知识可以从智力测验及类似测验中找到许多。与之相反，具有实践性智力的个体，其标志是容易获得并使用隐性知识。”^[7]

斯腾伯格（R. J. Sternberg）认为，隐性知识是“行动定向的知识，在没有他人直接帮助的情况下获得”，是一种“实践智慧”。^[8]因此，隐性知识也可以定义为来源于实践的知识，是与解决实际问题相关的知识。^[9]个人知识获取的效果及效率往往取决于其实践智力。具有实践性智力的个体，其标志就是容易获得并且使用隐性知识。在此基础上，美军提出了隐性知识是与实践智力相关的的函数即：

$$\text{隐性知识} = f(\text{实践性智力} \times \text{经验})^{[10]}$$

因此，隐性知识的传递有着特殊的方式，真正管理者的学习一定是发生在特定的情景之中的，与管理者所面向的社会生活实践密切关联。管理大师德鲁克（P. F. Drucker）认为：隐性知识虽只能被演示证明它的存在，而不可用语言、公式来阐释，但可以通过领悟和练习的方法获取。所以实践活动和教学案例分析往往是学习隐性知识的重要手段。^[11]

二、体验学习：美军管理案例教学的理论模型

体验学习模型（Experience Learning Model, ELM）是美军面向美军院校教学实际开发出的开展教学的理论指导模型，由美国陆军参谋指挥学院（US Army Command and General Staff College, CGSC）开发而成，并要求所有教师都必须学习和掌握其体验学习模型并运用这一模型进行课程设计和开展案例教学。

所谓体验学习模型最早来源于美国凯斯西储大学（Case Western Reserve University）管理学院的组织行为学教授大卫·库伯（David Kolb），他是最先构建出完整的体验式学习理论的著名学者，他在其1984年发表的著名的《体验学习：体验——学习发展的源泉》（Experiential Learning: Experiences the Source of Learning and Development）一书中对体验式学习理论进行了完整和系统的阐述。

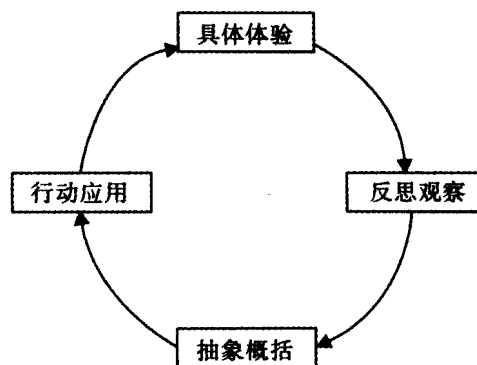


图1 库伯提出的“体验式学习的基本过程”^[12]

在图1模型中，库伯认为学习过程周期由四个相互联系的环节组成，即具体体验（Concrete Experience, CE）、反思观察（Reflective Observation, RO）、抽象概括（Abstract Conceptualization, AC）和积极实践（Active Experimentation, AE）。其中具体体验（感知）阶段强调体验在学习中的作用，学习者开阔思路，适应变化，从“感受”中学习；反思观察（理解）阶段的学习特点为重视细心观察，多视角多维度地看待问题、理解学习内容；抽象概括（慎思）阶段则注重思考、客观逻辑地分析问题，学习者运用已有的知识开动脑筋、积极思考；积极实践（应用）阶段强调从做中学，学习者勇于探索，并采取具体的方法解决实际问题。^[13]

根据库伯模型，美军认为学校的课程设计和教学方法应当是一种螺旋状的体系（见图2），以适应各类学生的学习特点。无论学生都有是什么类型的学习风格，完成下述螺旋学习体系中的所有过程却是完成所有学习所必须的。

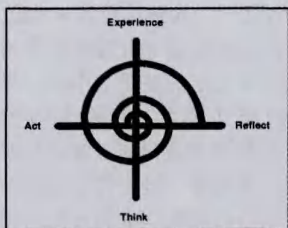


图2 螺旋式学习 (The Spiral of Learning)^[14]

因此教师在教学过程中不能仅仅关注螺旋体系中的某一个阶段,而是要将4个阶段进行整合才是整个课程设计和课堂教学的目标。在此基础上,美军进一步提出了自己的体验学习模型(ELM,图3)。

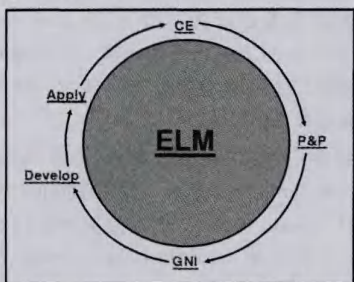


图3 美国陆军参谋指挥学院体验学习模型
(The CGSC Experiential Learning Model)^[15]

根据图3模型,学习共分为5个步骤:

第1步是具体体验(CE)。体验来自于具体的事件,应当是交互性、分享的并与学习目标有关的。

第2步为公布及处理(Publish and Process, P&P)。公布是指要求学习者根据体验中的发现告诉大家发生了什么,包括事件发生的顺序和参与事件的人物等;处理则是指在基本实施被确认后,要求学习者思考从体验中可得出哪些推论(implications)。在这一阶段教师经常会问到的典型问题包括:

- 发生了什么? What happened?
- 有哪些人参与? Who were the actors?
- 它意味着什么? 你学到了什么? What did it mean?

What did you learn?

· 你的反应是什么? What is your reaction to what happened?

第3步是归纳新知识(GNI)。通常从第2步向第3步过渡时,教师应当明确地重申课程的学习目标,这一阶段通常是教师中心式的,教师可以通过传统的演讲式教学来完成,但更多的是通过研讨(seminar)方法或苏格拉底式教学法来完成。

第4步是发展(Develop)。这一阶段转向学生对抽象的概念及理论具体应用,因而是学生中心式的,学生应当被安排有适当的时间来思考新学的理论方法有何价值或应如何应用。

第5步是应用(Apply)。即测试检验阶段,通过实际的联系或真实的应用来实现学习目的。在这一阶段,教师应当特别注意学生的反馈。

总的来看,上述模型的第1步和第3步主要是知识获取,教师在这一阶段主要承担喂食的角色,而在第2阶段学生进行品尝,第4步学生进食,第5步则是学生消化,

所以这3个阶段,都是以学生为中心。

三、行动学习:美军开展管理案例教学的新方法

体验学习模型为美军开展案例教学提供了具体的方向和理论框架。根据体验学习模型,学习是个体以“体验”为基础,不断的学习和适应世界的一个持续不断的整体过程。同时,在这个连续的过程中,知识被创造和再创造。这就要求学习者在体验的过程中和体验过后都要求有积极的反思,并通过这些反思把当下的学习同过去、现在和未来联系起来。没有体验,就没有反思的基础,没有反思,就没有实践的进一步提高。

传统的案例讨论式教学虽然有其优势,但案例情境有时与学生的工作实际有一定距离,即使进行角色扮演,也难以真正了解其中的某些复杂因素。而且教师提供的案例往往忽略了其中某些难以言说的因素。^[16]正因为如此,美军自上世纪90年代在传统研讨式教学案例基础上,开始引入一种新型的案例教学方法——行动学习,即直接利用真实的军事行动进行总结反思教学,取得了很好的效果。

所谓行动学习(Action Learning)也称事后回顾法、行动后反思(After Action Review, AAR)是指对一个事件或行动的总结,是一个以完成真实的预定的工作为目的,在同事支持下的持续不断的反思与学习过程。^[17]

具体来说,行动学习主要有4个阶段,分别是计划、准备、进行和执行。^[18]

在计划阶段,需要确定一个即将被反思的事件或行动,确定出席行动学习的人员,反思的地点和时间。通常行动后反思应该尽可能快地在行动、任务结束后的前两周内进行,如果组织得及时,反思就会取得更好的反馈,达到更好的效果。

在准备阶段,通常要选择一名有经验的“促进师”,可以由教师担任。该名“促进师”要能引导整个反思的过程,在反思时要时刻保持客观性,最好是对于这次反思主题有一定了解的人并且要能确定所有的材料包括报告、调查、计划文件等都准备好,这样能使反思达到更好的效果。美军非常重视从不同渠道发掘和培养“促进师”。在国家培训中心,所有的“促进师”都是观察员/控制者。他们被认为是理想的人选,因为他们既有深入的、客观的运作知识,又有丰富的引导讨论的经验。

行动结束后,即进入反思和讨论阶段。这个阶段主要反思和讨论的问题包括:

第一,我们本打算做什么?比如:目的是什么?本来想要的结果是什么?在军队中,目标通常被定义得非常精确。它们包括三个元素:关键任务,执行任务时需要的条件,以及可接受的成功标准。清晰、准确的目标,使得判别一项工作是否成功完成很容易,也有助于避免回顾时的困惑。

第二,实际发生了什么?“促进师”要用逻辑性的问题描述、讨论发生了什么,不能问那种答案为“是”或“不是”的问题,而应该用开放式结尾的问题来鼓励参与者进行讨论及引导讨论。

第三,为什么会发生这些情况?行动后反思是一个解决问题的过程,目的是让所有人发现行动的长处和短处,

且找出事出原因并纠正错误的方法。回答出了这个问题，就找出了导致成败的潜在原因，在以后的行动中能继续保持成功的地方并避免再次失败。

在行动学习中使用仪器和录音录像等技术手段，能够为信息的客观性提供额外保证。对结果的记录非常详细，几乎不容争辩。在车上安装了微处理器，可以记录下车辆的确切位置，以及移动路线；而利用复杂的激光技术则可以记录下武器在何时向何处开火，以及命中与否。同时，美军在其培训中心的所有关键位置上，都装有摄影机，可以记录下军队的移动。这些录像原原本本地记录下了当时的实况，为行动后反思提供了活生生的、无可争辩的证词。另外，美军还用录音磁带记录下各单位内部以及不同单位之间的通话时间和内容。

通过采取一系列的行动后反思来追踪问题，就可能发现潜在原因，并提出可能的解决方案。例如，在海地，美国士兵们注意到，当他们在街上遭遇武装分子时，抵抗会非常明显；但当他们逐户搜查时，则较容易解除武装。于是，他们在行动后反思中进行了讨论并在后来的行动中改变了作业方式，逐门逐户地搜寻，结果找到更多的枪械。

第四，下次将怎么做？上面这个例子表明，在行动后反思的最后一步——决定下次做什么，常常和回答第三个问题是不可分割的。一旦能够很好地理解问题是什么以及为什么，参加者自然会提出很多解决方法。特别重要的一点是，参与者必须关注自己能控制的事情，而不是关注超出自己控制范围的外部力量，否则，这个过程可能不会产生直接的影响。这个阶段的另外一个目标是：找出团队表现良好、需要保持下去的领域。

行动学习过程并不是新思想的接受，而是对自己行动的自主观察与反思。其本质在于：通过行动进行学习。参与行动的人员通过事后回顾可以了解到发生了什么事情；为什么发生；什么进行得很好；什么还需要改进；从这些经历中可以得到什么教训。简单地说，就是一个自我反省，它给所有的参与人员提供了一个从每次活动、任务、演习中获得最大化利益的机会，它是军队从成功或失败中吸取经验的关键，也是提升管理能力的重要途径和方法之一。

四、结束语

案例教学对于军官管理能力的培养和提升无疑具有重要的意义。夯实案例教学的理论基础，才能实现对案例教学的整体设计有着全面的把握，也才能确保案例教学取得良好的效果。美军院校对这一问题的探索和取得的经验非

常值得我们借鉴和学习。

[参考文献]

- [1] 杨斌,赵纯均.案例教学的知识管理研究[J].电子科技大学学报社科版,2001(1):97-98.
- [2] 张康,张舒.全案例化:军校任职教育教学模式创新的重要选择[J].西安政治学院学报,2006(2):85.
- [3] Randall W. Hill_ Jr., Andrew S. Gordon, and Julia M. Kim. Learning the Lessons of leadership Experience:Tools for Interactive case method analysis[R]. OMB No.0704-0188,2004.
- [4] 波兰尼.人类的意会知识[J].自然科学哲学问题,1984(3):21-26.
- [5] 陈震,李秉成.财务管理案例教学探讨——基于隐性知识的视角[J].现代商贸工业,2008(10):297.
- [6][7] 傅维利.刘磊.解析实践智力理论[J].心理科学,2006(3):724.
- [8] 高芹.解读关键事件:教师隐性教育知识显性化的新视角[J].教育导刊,2007(7):35.
- [9][10] John Antonakis, Jennifer Hedlund, Jean E. Pretz and Robert J. Sternberg. Exploring the Nature and Acquisition of Tacit Knowledge for Military Leadership [R], Yale University. ARI Research Note 2002-04:9.
- [11] 沈周延.利用案例教学促进隐性知识的流动和共享[J].科技资讯,2006(1):64.
- [12][13] Kolb, David. A Experiential Learning: Experience as the source of Learning and Development [M]. New Jersey: Prentice-Hall, 1984:42,77.
- [14][15] Jack D. kem. The Use of Case Studies as an Integrating Approach in professional Military Educations: A Pilot Study [J]. Us Army Command and General Staff College, 2007:5,7.
- [16] Randall W. Hill, Jr. and Julia M. Kim, Michelle Ramsden Zbylut, Andrew S. Gordon, Jason N. Ward and Christopher L. Vowels. Learning the lessons of leadership: Case method teaching with interactive, computer-based tools and film-based cases [R]. March 2008. U. S. Army Research Institute for the Behavioral and Social Sciences, Army Project Number 622785A790:10-12.
- [17] Reg Revans. ABC of Action Learning. London: Lemos&Crane, 1998:3-17.
- [18] Susan Camarena Wallace. After Action Review [J]. The American people, 2006(2):8.

(责任编辑:卢绍华)