



明茨伯格的手艺教学理念及其实践

——一种深度案例教学模式

高翔, 罗家德, 张田

(清华大学 社会科学学院, 北京 100084)

摘要: 明茨伯格将管理描述为一项复杂的和富有挑战性的活动,他认为管理是一种实践,将大量的技能(经验)、一定的艺术(洞察力)和一些科学(分析)结合在一起。本文回顾了明茨伯格的手艺教学理念,阐述了这一理念的核心——五种“心态”框架的内涵。本文还收集了三个国内外的手艺教学案例,经比较发现中国情境下的手艺教学是对明茨伯格手艺教学理念的有益补充,是符合中国国情的管理教学实践,可以为中国的商学院教育提供借鉴和参考。

关键词: 商学院教育;明茨伯格;手艺;IMPM;实践

中图分类号: C93-032 **文献标志码:** A **DOI 编码:** 10.7511/JMCS20140207

0 引言

21 世纪初对商学院存在的目的和使命的讨论达到了一个高潮。先有 2002 年组织学者斯坦福大学的 Pfeffer 与其学生发表的“商学院的末日:看得见的成功不多”^[1]、领导力专家 Warren 和其同事发表的“商学院是如何迷失方向的”^[2],继而 2004 年传统美式管理教育模式的长期批评者管理学大师明茨伯格出版了专著《管理者而非 MBA》^[3],紧接着 2005 年战略学者 Sumantra 发表了“坏的管理理论正在毁坏好的管理”^[4]。这些著作都对商学院教育提出了尖锐而深刻的批判,他们认为商学院教育已经偏离了其目的和使命,不仅戕害着优秀的商

业实践,而且为世界经济带来了恶劣的影响。商学院教育正处于历史的转折点上,须回归最初的目的和使命,进行革新,以适应高度不确定环境下商业的本质需求,进而为社会培养有道德、有责任感的管理者。

在这些批判者中,明茨伯格无疑是最尖锐、又最有行动力的一位,他认为管理者就是陶艺人,而战略就是他们的陶土。就像陶艺人一样,他们“坐”在过去的公司能力(经验)与未来的市场机会之间(畅想)。并且,如果他们是真正的艺人,他们对手头的材料应该同样熟悉。这是战略手艺化的精要所在^[5]。本文对明茨伯格的手艺教学理念进行了回顾,并对中外手艺教学实践进行了对比,发现中国情境下的手艺教学

收稿日期:2014-03-27

基金项目:清华大学校内自主科研项目(20121088015)

作者简介:高翔,女,清华大学社会科学学院博士后,研究方向为人力资源管理、组织行为和社会网络;罗家德,男,清华大学社会科学学院教授、博士生导师,研究方向为社会网络分析、组织理论和经济社会学研究;张田,女,清华大学社会科学学院博士生,研究方向为人力资源管理、组织理论和社会网络。

不仅是对明茨伯格手艺教学理念的有益补充,而且也有助于指导中国管理教学实践。

1 明茨伯格的手艺教学理念

1.1 呼唤工匠传统:明茨伯格的管理手艺与实践

明茨伯格用35年反思了严肃的教育过程中培养管理者应该做些什么,用15年发展了关于管理艺术与手工艺的教育理念与实践,用4年撰写了《管理者而非MBA》。这部作品基于对传统管理教育的批判,以新的管理心智模式的建构为出路。

明茨伯格认为过去商学院教授的是商业管理的各种功能,而不是管理实践本身。向学生反复灌输狭隘、唯利是图的思维方式,漠视社会责任感。这种教育抹杀了对人性和艺术性的追求,使商学院学生沦为“计算型经理人”或自负的“英雄主义者”。他坚定地认为管理作为一种手艺,来自于对实践、经验的洞察与反思。只有那些拥有管理经验的人的内心才能被新的心智模式所激荡,才能更为深刻地体察管理中的分寸、技巧、直觉以及硬性的规则,从而形成洞察力与远见。

管理手艺的打造并不同于“还原论”^①主导下的管理职能教育。管理是艺术、科学与手工艺的精妙融合,是一种全新的心智模式。而对管理的综合认知以及手工艺的纯熟是明茨伯格对新的管理教育寄予的厚望,教学的内容、方式以及教育者本身的角色需要革命性的变化。

明茨伯格身体力行,发动了加拿大的麦吉尔大学、英国的兰卡斯特大学、印度的班加罗尔管理学院以及欧洲的INSEAD学校加入这一管理教育变革——IMP(M国际实践管理硕士)中。这个项目旨在推进管理手艺养成的心智框架,需要启发和塑造管理者分析(对系统性行为的分解与整合)、合作(与他人合作完成任务)、练达(对现实多样性的深刻理解)的心智构面。如果管理者想从实践中学到什么,那么他们始终需要保持反思,以个人的身份进行反思,最后将这一切汇聚为行动。

管理手艺的训练并不是一趟轻松而时髦的国际旅行,它通过学习、反思、管理交换、行动来

挖掘那些有管理经验的学习者的潜力,让他们从自我的经验中汲取养分,为他们展现真实而具体的管理情境,激活他们的商业直觉和面对复杂、模糊信息的反应能力。

1.2 明茨伯格眼中的商学院教育缺憾

在20世纪前半叶,商学院教育没有统一的教学方法与模式,从实践中学习、深入管理的一线调查等方法活跃在大学的研究与课堂教学中。但明茨伯格认为自从Frederick等写下了“唯一最优解”的文章^[6],到Henri等声称“管理能力可以并且应该以与技术能力同样的方式从学校和日后的工作场合中学到”之后^[7],商学院就一直在寻找作为一种科学和一个专业的管理学的“圣杯”。

大半生都活跃在MBA教育一线 的明茨伯格悲观地得出一个结论:“传统的MBA教育以错误的方式培训错误的人,最后得到的是错误的结果。”而将管理作为一种科学来教授的根源在于:

第一,教师专注学术而非管理。明茨伯格发现商学院教师的聘用、晋升以专门学科杂志上发表的学术论文和严肃的学术著作为标准。Warren等发现商学院招募的教师都只需要具备统计、实验设计方面的技能,而敏锐的洞察力和复杂的社会或人为因素则是管理者应该面临的问题^[2]。学者们担心的是自己缺乏“科学性”,把研究的重点都集中在技术问题上而不是实用性上,除了做顾客,他们几乎从未涉足真正的商业环境,但他们的研究传播甚少能够服务于“实体经济需求”。管理实践者在管理学知识生产体系中“缺席”,管理学者共同体形成了一个“不正常的、封闭的圈子”:学者既是生产者,又是消费者^[8]。Buckley等认为,商学院中有管理实践经验的教师比例下降,学者们了解商业运作的兴趣不大、机会不多,所生产的知识不可能具有关联性^[9]。

第二,学生学会了分析而非综合。在回顾商学院历史时必然会追溯到1959年的“变革”,这是由卡内基基金会与福特基金会发起的商学院调查而引发的商学院从重管理实践到重基础研究的大转向,明茨伯格猜测或许“经营管理”

^①还原论或还原主义(Reductionism,又译“化约论”),是一种哲学思想,认为复杂的系统、事务、现象可以通过将其化解为各部分之组合的方法,加以理解和描述。

这个主题的综合在卡内基的考虑之列,但1959年报告的精神与内容流入使商学院变质了。他发现几乎每门职能课程都推出自己的观点,发展自己的内容,树立自己的偏见,而且在最大限度上扩展自己的意识形态。当学生最终毕业离开的时候,他们学到的是“对于互不相关的种种观点的顺从接受”。他认为管理被简化为决策制定,决策制定被简化为分析,分析被缩减为计算技术,商学院培养出来的是精于计算的管理者。前耶鲁大学商学院院长 Podolny 形象地将这种现象称为“学科竖井”(disciplinary silos)^[10]。斯坦福教授 Leavitt 认为,在美国一流的商学院里,大约80%的MBA课程只关注用模型分析的手段来解决难题^[11]。商学院在教授这些复杂的理论模型与分析工具时和那些实用主义的学习者达成一种共识,即这些理论模型、竞争分析策略和工具可以快速弥补他们市场经验的匮乏。

商学院也试图通过教学方法的多样化来提升效果。从传统的课堂讲授、案例教学到后来的沙盘模拟,手段丰富多样,但这不能从根本上改变对管理割裂的认识,也很难传递真正的管理实践所富有的复杂性。

1.3 教授管理手艺的尝试

明茨伯格认为问题的关键在于,如果事物分割开来,则很可能无法还原组装回去。商学院是没有办法将抽取出来的管理要素重新组装回去的,因为这必须在具体的情境中进行。综合才是管理的真正精髓。在经理人自身的环境里,他们必须以连续的远见、一致的组织、综合的系统等形式把事物组合在一起,这就是管理如此困难却如此有趣的原因所在。

当一个钟摆在某个方向摆得太远的时候,惯性往往会使它向反方向摆回去。对人性、复杂性和对管理的艺术成分的关注导致商学院阵营内部依然有反对的声音。即使是马奇这样的学院派也在呼唤管理教育中的人文精神和对复杂性的追求。而明茨伯格则迫不及待地要恢复那种源自管理实践,可以直具体而复杂情境的“工匠传统”^[12]。

多数商学院为引进管理游戏和情境模拟而自豪,但游戏并不等于管理。管理是一种责任,而不是在教室里玩的一种游戏。管理教育应该是一种“帮促”式的活动,鼓励学习比传授知识

更为重要。教师应擅长引领别人学习,而非讲课与教授。管理作为一个艺术、科学与手艺的综合体验,在教师友好而平等的启发、帮促中更容易发生。

2 手艺教学的五种心态

明茨伯格重点提出了管理是一种手艺的观点,这种手艺的成分加在科学、艺术的基础之上,就构成了他的“管理三元论”。与传统的案例研究方法不同的是,手艺教学课程根据在职经理人以及他们所在组织的实际经验和实际需要而设置。在整个项目中,参与者通过不断地交流想法和观点,并在他们的管理理念与实际生活经验间进行角色转换,来进行个体及群体性的反思学习。

传统的商业职能把世界看作一个由各种问题组成的地方,这些问题应该被安插到商学院的专门化的知识(包括市场营销学、财务管理学、战略和人力资源管理等)中去,商学院认为给管理者一些工具,他们就能解决那些问题。那些能够被安插到传统职能中的问题可以委托给职能专家来解决,而剩下的则是那些真正的管理方面的棘手问题,这些问题无法被清楚地划分到某个范畴中去。管理者需要一个更稳定和更宽泛的概念性框架,为此明茨伯格创立了一种独特的“心态”框架,围绕五种管理心态模块展开,即管理自我——反思心态、管理组织——分析心态、管理情境——练达心态、管理关系——合作心态、管理变革——行动心态。

反思心态,要求参与者把注意力集中在他们自己、他们的工作和他们的世界上,体会自己是如何思考、行动和管理的,以及自己是如何在经验中学习,变得更加富有眼光的,即更加有判断力。这个过程犹如剥洋葱的过程,注意揭开里面的层层东西:对自我的反思,包括经验和风格;对社会的反思,包括历史、经济、伦理和精神;对组织的反思,包括文化、结构和知识;对关系的反思,包括与他人、与群体的关系;对工作的反思,包括管理工作、自我管理和时间管理。

分析心态,要求对分析进行仔细的观察,就像它对其他一切事物所做的那样,要深入到分析心态的内部——是谁真地作分析,为什么作分析,怎么作分析,有什么样的结果等。这一模块综合制度经济学、战略管理、情境管理、社会

学、经济史等知识,培养管理者的战略思维和透过现象看本质的分析心态。

练达心态,建立在一个假设的基础之上,就是通过观察他人的世界,对一个人自身所处的世界进行洞察,从而有助于自身变得练达。Lyman 等在其对于管理教育的评估中呼吁更多的“对于外部环境(包括其他地区之间的政府关系、社会趋势、法律氛围、国际发展等)的关注,原因显然是由于这些组织‘外部’的时间越来越多地渗透到了公司的内部运作当中,并且影响到了公司的核心效率和成效”^[13]。这恰恰是这一模块的意图所在,该模块关注的是对练达的鼓励,致力于把外部情境中各种各样的成分纳入到对超出个人自身之外的世界的理解体会当中。

合作心态,关注的是“管理人际关系网络”,这一模块的主要内容包括:①合作的本质,它要么是含蓄的、社会的、非正式的(隐性的),要么是明确的、明智的、正式的;②合作的范围,从个体层次到公司内部、公司之间和国家/社会层次。这一模块的能力分享可以包括一些关于团队协作、文化建设、指导和见习,以及非语言传播艺术等方面的课程,此外还包括各种各样的合作技巧。

行动心态,是关于变革管理的,除了讲授变革,对变革进行覆盖和讨论之外,还需要亲身体验变革,体验其他成员关于变革的经历,从而看到变革的本质,将其变成一份意义深远的学习经验。这一模块在两个方面得到了发展:安排设计和经验利用。在安排设计方面,这一模块更接近于课程,或者说是变革中的障碍物(宏观、微观、个人)的持续关注;在经验利用方面,这一模块将建立在参与者自身经验基础上的专题讨论会与各种各样的概念性见解结合起来,实地调研同样非常重要。对经验加以利用,包括在前面四个模块所积累发展起来的经验^[3]。

明茨伯格主张经济发展依赖于卓越的管理,而不是优秀的商学院。因此,他特别强调管理教育应该善于运用管理者自身的经验。IMP-PM 项目在 5 个基地进行 5 个为期 2 周的教学单元,每个单元都致力于教授一种不同的心态(反思、分析、练达、合作与行动)。围绕在它们周围的是该项目的其他活动,其中许多是回到

工作岗位上进行的,手艺教学理念贯穿始终。

3 手艺教学的案例

提到手艺教学,就有必要回顾一下案例教学法。案例教学法起源于 1908 年建院的哈佛商学院,是不同于传统课堂讲授的新型教学方式,以案例为基本教学内容,以师生互动为基础,以全面提升学生的实际管理能力为目标。案例教学法是美国商学院教育,特别是 MBA、EMBA 教育的重要手段。近些年来,我国各商学院大力倡导案例教学,但在具体的实施过程中,由于对案例教学的基础与条件缺乏准确、深入的认识,效果大打折扣^[14]。明茨伯格认为,案例教学法再度把管理缩减为决策制定和决策分析,课堂上培养的技巧是制定决策的技巧,这与理论派学院的情形一样。而且案例教学法中的案例是二手资料,“他们研究的是写好了的案例历史,描述的是其他人发现的问题和机遇,他们对其进行讨论,但并不采取丝毫的行动”,甚至连“他们学到的监督管理其他人的技巧在很大程度上都是二手的”^[15]。另外,案例教学法在每个案例中都有一个“教学指引”,告诉教师案例的目的是什么。经过教师的精心安排,教师在课堂上“实际上‘指挥着’讨论”来证明某种模式或者分析计划。于是,教师为了证明他的观点,对于应该叫谁回答问题、应该在黑板上记下哪条评论都心知肚明。课堂“与其说是真正的‘讨论’,不如说是一系列教师和学员之间的对话”^[16]。明茨伯格还认为,在案例编写的过程中可能存在偏见,例如当案例编写者接受的教育告诉他 CEO 就是战略家的时候,他就会围绕一个 CEO 来编写有关战略的案例。

与案例教学法相比,手艺教学法力图避免案例教学法存在的问题,在很多方面都进行了改进和提升,本文收集了三个国内外手艺教学的案例,并对它们进行了对比。

3.1 国外手艺教学的案例

3.1.1 案例 1:IMP-PM 的实地调研

与传统的商学院教育不同的是,IMP-PM 设计了实地调研环节,并且贯穿于五种心态模块中,采取了一种特殊的方式:学员到班级成员代表的公司在当地的运营机构进行调研,调研的内容与模块主题相关,例如,在第一模块——反思心态中,到某公司去进行一次“文化审计”^①,

或是在最后一个模块——行动心态中，到某航空公司调研它的革新过程。

除了第一个模块外，来自调研公司的参与者要负责为调研做好准备工作（但他们并不会陪同学一起调研，而是奔赴另一家公司）。他们讨论决定将要研究的问题，并与这一模块的心态联系起来，把班级分成几个5人小组，对公司的不同人群（最好按照从高级管理层到基层运作机构的顺序）进行调研，组织他们调研，并在此基础上为班级学员提供详尽的指示。

经过第1天的调研，第2天上午，所有参加同一家公司调研的人聚集在一起，把大家的发现汇总起来，下午向整个班级汇报，接着进行开放式讨论，包括让来自这些公司的参与者对此做出反应。

实地调研的目的并不是“开”一些变革的“处方”，而是提供描述性的洞察结果。换句话说，这些应该被视作深思熟虑的调查，而不是咨询性质的研究。管理者很少有机会能够从信任的同事那里得到关于其处境的评价，而这种评价又是不带任何其他企图、没有任何买卖关系和没有任何强迫性的权威信息，这些就是实地调研的贡献所在。

这些实地调研看起来与传统的案例分析比较相像，但实际上二者有着关键的区别：实地调研的经验是视觉化的，并且是发自内心的、不仅仅拘泥于文字的，参与者可以走出课堂，身临其境，他们可以通过同学了解那些公司；而这些亲身体验过“案例”的同学又可以把参与者带到一个更深的层次上。这也是手艺教学的宗旨所在：有经验的管理者需要从其他人的经验中学习很多东西。

3.1.2 案例2：戈沙尔的项目

苏曼特拉·戈沙尔(Sumantra Ghoshal)先在法国欧洲工商管理学院工作，1994年又到了伦敦商学院，是欧洲管理思想体系最有影响的人物之一。在20世纪90年代早期，他领导创办了一个针对数字设备公司(DEC)的项目，以培养必要的国际化能力来支持公司向新业务迈进。

该项目为期一年，分为三个阶段。第一阶段在欧洲工商管理学院进行两周的学习，用来确定参与新业务和成熟项目的员工队伍，及其在第二阶段的研究计划。这个计划会贯穿于一年的活动当中，其中包括在数字及设备公司的若干个大客户中进行现场调研，以便确认新业务的具体挑战和局限。在第三个阶段里，这些小组又聚集到欧洲工商管理学院，用两个星期的时间来“分析调研数据……将不同的案例进行对照和比较，以便得出一个概念性的模式和若干普遍性的结论”。

该项目最开始会安排一天的时间去欧洲迪士尼访问，参与者分组自由活动，以观察者或调研者的身份四处考察，并在下午回来向迪士尼的负责人汇报他们的发现。这项活动被称作“组织性的拾荒式搜索”，它的设计者和推动者会在开往游乐园的汽车上介绍这个任务的情况。参与者接受的挑战是运用其观察能力和归纳能力，尽可能多地了解欧洲迪士尼凭什么确定它的战略、市场定位、员工道德标准、管理哲学、价值观之类的东西。参与者可以“自由自在地去操作和重复欧洲迪士尼的客人所做的任何事情”以及更多的事情，比如设计一些实验来“检验”组织体系的极限，并且观察它的反应，只要做法是合法的，并且不冒犯主人，也不会影响欧洲工商管理学院和欧洲迪士尼之间的关系就可以了。

第二项活动是在项目的5天安排中间把班上的人分开，让每个人坐飞机前往位于欧洲的若干家参与项目的公司（戴姆勒—奔驰公司、壳牌石油公司、史克必成公司）。在那里，他们用一天的时间进行采访和观察，然后在第二天早上回到课堂上作报告。就像在DEC的项目中一样，这些经验是围绕教师们正式介绍的那些概念编织起来的。

3.2 中国手艺教学的案例

本文以2011年1月~3月在广东进行的一家企业实地调研和友好咨询(friendly advisor)活动作为手艺教学在中国实践的典型案例。

2011年1月~3月在得到手艺教学学员——广东某企业老板的肯定和大力支持下，

①企业文化审计是通过有关企业文化的信息的搜集、整理、分析，综合地评价企业文化本身和企业文化的内容，达到对现有企业文化全面的、客观的认识，为下一步企业文化建设打下一个良好的基础。

从事手工艺教学的某教授对该企业开展了手工艺教学实践活动。该企业成立于1992年,拥有化工、房地产和投资三大业务板块,旗下有20多家子公司,业务涉及高科技投资、化工产品、植物提取物产品、建筑施工、地产开发、汽车运输、数码产品等诸多领域。

手工艺教学实践前期由教授指派一名学生助理入驻该企业,与企业职工同吃同住,进行为期三个月的实地调研。调研的目的主要是考察该企业的管理状况。调研对象主要是该企业下属的两家分公司的领导和员工,参加访谈的共计44人,参加问卷调查的共计85人。调研方法主要包括前期的定性田野观察与访谈,撰写田野日志,以及后期的定量问卷调查。田野观察主要通过案头资料(网站、纪念册、光盘、Server及其他资料)、观察(旁听部分会议、旁观部分工作活动、观察记录部分情况)、参与(参与部分非正式活动、聚餐、员工的业余活动)和聊天(谈论食堂、宿舍、运动场所等)等活动获取信息。问卷设计的主要内容包括个人基本资料、工作满意度、组织公民行为、组织信任、组织承诺、领导风格、工作性质、工作氛围、领导-成员关系、离职意愿和员工社会网络。在对企业进行定性与定量的综合分析之后,学生助理将分析结果反馈给教授。接下来由教授和企业老板协商,邀请手工艺教学班的教师和学员参加该企业的友好咨询活动。

友好咨询活动共计5天时间。第1天主要是了解企业的基本情况,由一名高管对企业总体情况作介绍,并安排企业参观,召开会议交流;第2天参加分公司例会,与分公司负责人会谈交流;第3天主要与老板交流;第4天针对企业的战略布局、资源布局和能力开发等问题召开头脑风暴会,汇报前期调研结果,参与者共同探讨企业存在的问题及其对策,教授及学生充当友好咨询角色;第5天,继续召开头脑风暴会,为企业发展建言献策。参与者共包括两位教授及两名学生、四位手工艺教学班学员、几位企业咨询顾问、企业老板和高管。由于手工艺教学班的学员都是来自不同地方的企业老板,他们工作较为繁忙,无法保证参加全程活动,因此本活动相应设置了弹性“5-3-1”时间安排计划,即时间较为充裕的学员可以参加为期5天的全程调研访谈活动,时间不太充裕的学员可以参加

为期3天的调研访谈活动,只有1天时间的学员可以参加最后一天的头脑风暴会。

3.3 国内外手工艺教学的比较

通过国内外手工艺教学案例的呈现,笔者发现手工艺教学实践在不同国家和地区同中有异。在明茨伯格总的手工艺教学理念的指导下,不同国家根据不同的文化背景,对其进行一些微调或修正,以更好地适应本国国情。本文分别从以下几个方面探讨了国内外手工艺教学的不同:

3.3.1 教学理念

国外手工艺教学理念秉持“源于实践,回归实践”的学习哲学,围绕管理者的五种心态展开,专注于探讨管理实践的本质。国内手工艺教学结合了中国本土精神,参与者将中国传统儒、释、道中的管理及人文思想与管理者的五种心态相比较,寻求共通之处,并在东西方文化之间深入地审视及反思,从而更加了解自身所在的全球化环境,更加从容地应对这个世界多样化的人和事。

3.3.2 企业对调研团队的开放程度

和国外企业相比,国内企业通常表现得没那么开放。由于国内参与手工艺教学实践活动的企业多是民营单股东企业,老板一人说了算,这与国外职业经理人有很大不同。国内民企老板大多有较复杂的政商关系,企业内的很多事情都比较保密,不便于对外开放,因此想进入国内企业进行深入调研并非易事。本文中提到的两个国内企业的老板之所以将企业全面开放给调研团队进行调研和访问,是因为他们都是手工艺教学班的学员,对教师的教学实践活动鼎力支持,同时可以借机对其自身的企业进行诊断。

3.3.3 实地调研的时间安排

手工艺教学班的学员通常都是企业老板或高管,他们的时间非常宝贵。国外通常只安排两天活动,其中一天安排实地调研活动,要求全体学员都参加。而国内因人而异,建立了弹性参与时间制,从1天到5天不等,即时间较充裕的学员可参加全程的调研活动,时间不太充裕的学员可参加后半期的调研活动,几乎没时间的学员可以只参加最后一天的调研结果汇报和头脑风暴会。学员可以根据自身情况自愿参加,这样就可以保证该活动执行的灵活性,以吸引更多的学员加入到该活动中。

3.3.4 事前调研的设计

国外手工艺教学实地调研及讨论通常都在两天内完成,时间较为仓促,很难让友好咨询者直接进入企业的工作和决策过程中去体会足够的第一手经验,因而会对调研企业缺乏全面深刻的了解。同样,国内手工艺教学班的学员们因为时间有限,大多也只能参加3天或1天的活动。为了避免出现这样的问题,在友好咨询者进入企业前,教师会事先安排助理深入企业进行3个月左右的调研,通过定性和定量的方法全面掌握企业的真实面貌,为日后开展友好咨询活动奠定基础。

3.3.5 调研后的讨论方式

国外实地调查结束后,会在第二天回到课堂进行结果汇报和讨论,参与者都是手工艺教学班的教师和学员。而国内一般会在调研企业内完成这些任务,通常安排在最后一天,参与者包括手工艺教学班的教师和学员、助理和企业高管等。在一个较大的会议室里,参与者会将自己看到的和体验到的最真实的情况反馈给企业管理者,引起他们的反思,并为企业的下一步变革和发展提供参考意见。

除此之外,国内外手工艺教学在教学的适用条件、教学实践中的调适、教学效果等方面也都不同。鉴于篇幅有限,本文就不一一探讨了。

4 基于实践案例的总结

商学院的教育将管理从车间与办公室引进科学的殿堂,科学研究的分析范式令管理变成抽象的概念框架与数字模型,失去了应有的启发性与实践的分寸感。这种脱离实践的教育倾向导致的社会恶果引起了实业界和教育界的反思。来自西方商学院内部的教授们自我组织起来倡导向“经验”学习的手工艺教学模式。手工艺教学将管理者带到管理现场,从体验他人的现场管理动态与经验中去学习和思考,再反思、研讨相关的管理议题。无论是明茨伯格的“五种心态模块”还是戈沙尔的DEC项目,抑或中国手工艺教学的尝试案例,都源自对管理的科学性、艺术性和手工艺性的全面认识,对真实管理经验与

世界的复杂性的尊重与观照。国内外这样的实践案例少之又少,且因为文化差异、制度限制与企业家的参与程度的不同而呈现出差异性。但无疑因地制宜、符合各自文化情境的各种手工艺教学尝试都在践行从“理念”到“实践”管理教育变革。

与传统的商学院教学方法不同,手工艺教学注重的不仅仅是分析,更多的是综合,并在实地调研的基础上获取一手资料,案例更加生动、更有针对性,能够引起学员们的极大热情和兴趣,这是课堂教学所不及的。此外,手工艺教学实践中教师和学员的角色也与传统教学法不同,教师的角色更多是作为组织者、促进者和讨论者,重点在于启发参与者自己、参与者之间、参与者和环境之间进行有效互动,整个过程更加强学员的参与性。

中国作为一个新兴的经济体,商业活动与商业教育本身呈现巨大的增长。传统商学院的教学方法在中国依然占据主流,而手工艺教学的中国实践是在明茨伯格的管理手工艺教学精神指导下,通过结合本土文化情境与管理者需求进行修正的教学方式。教学组织者巧妙地打开企业经营的大门,将其向友好咨询者开放。手工艺教学以企业真实的工作和生活场域为实践调查基地,“教材”并没有经过“科学”地抽象化与剪裁,而是以人类学和民族志的方法,将组织内外的管理经营状况原样呈现,最大限度地延伸了企业家和其他学习者对复杂多样的管理经营的体验,进而将“反思”“分析”“练达”“合作”“行动”五大心态融会贯通起来,带来心灵的碰撞与思维的火花。让管理者在特定的情境下创造性地整合应对,这与明茨伯格的结构学派(configuration school)^①的观点是一致的,这一思想在他的组织和战略理论中都体现。

参考文献:

- [1] Pfeffer J, Christina F. The end of business schools? Less success than meets the eye[J]. Academy of Management Learning and Education, 2002, 1(1): 78.
- [2] Warren B, James T. How business schools lost

^①结构学派又译“构造学派、综合学派”,认为战略制定是一个系统转化的过程,组织可被描述为某种稳定结构,这种结构可被偶然因素影响而向另一结构飞跃。结构转变有某种周期,战略最后采取的模式都是依自己的时间和情形出现的。

- their way[J]. Harvard Business Review, 2005(5): 96-104.
- [3] 明茨伯格. 管理者而非 MBA[M]. 北京:机械工业出版社, 2006.
- [4] Sumantra G. Bad management theories are destroying good management practices[J]. Academy of Management Learning and Education, 2005, 4(1): 75-91.
- [5] 明茨伯格. 战略手艺人(上)[J]. IT 经理世界, 2004(6): 76-79.
- [6] Frederick T. The principles of scientific management[M]. New York: Harper, 1911.
- [7] Henri F, Irwin G. General and industrial management[M]. Rev. ed. New York: Institute of Electrical and Electronics Engineer, 1984.
- [8] Freek V. On rigor and relevance: Fostering dialectic progress in management research[J]. Academy of Management Journal, 2005, 48(6): 978-982.
- [9] Buckley R, Ferris R, Bernardin J, et al. The disconnect between the science and practice of management[J]. Business Horizons, 1998, 41(2): 31-38.
- [10] Podolny M. The buck stop (and starts) at business school[J]. Harvard Business Review, 2009, 87(6): 906-915.
- [11] Leavitt J. Education our MBAs: On teaching what we have not taught[J]. California Management Review, 1989, 31(3): 38-50.
- [12] 马奇. 马奇论管理[M]. 北京: 东方出版社, 2010.
- [13] Lyman P, McKibbin E. Management education and development: Drift or thrust into the 21st century? [M]. New York: McGraw-Hill, 1988.
- [14] 孙黎, 刘刚, 周楠. 基于认识论的案例教学法——美国商学院的经验[J]. 管理案例研究与评论, 2011, 4(4): 323-329.
- [15] Stering L. Myth of the well-educated manager[J]. Harvard Business Review, 1971, 49(1): 79-89.
- [16] Arthur T. The case discussion method revisited (a) [J]. Exchange: The Organizational Behavior Teaching Journal, 1981, 6(3): 6-8.

Mintzberg's Craft Teaching Philosophy and Its Practice: One Mode of Depth Case Study

GAO Xiang, LUO Jarder, ZHANG Tian

(School of Social Sciences, Tsinghua University, Beijing 100084, China)

Abstract: Mintzberg describes management as a complex and challenging activity. He regards management as a kind of practice, which combines with a large number of skills (experiences), certain art (insight) and some science (analysis) together. This paper reviews Mintzberg's craft teaching philosophy, and expounds the core of this philosophy—connotation of the framework of five mind-sets. This paper also collects three craft teaching cases from home and abroad. It is found that the craft teaching in the Chinese context is a useful supplement to Mintzberg's craft teaching philosophy after comparison; it is the managerial teaching practice in line with China's national conditions, and it can provide reference for Chinese business school education.

Key words: business school education; Mintzberg; craft; IMPM; practice