

# Teaching Practice and Exploration of University Students' Team Learning—Taking the Case Teaching of Organizational Behavior as an Example

Zhaofeng Liu

Guangzhou College of Technology and Business, Guangzhou, Guangdong, 528100, China

## Abstract

Starting from the necessity of cultivating college students' team learning, taking the case teaching of organizational behavior as an example, based on the review of relevant theories, this paper objectively describes the practical process and effect of college students' team learning, analyzes the factors affecting the teaching effect, and summarizes the three elements of the success of team learning teaching practice, namely, clear teaching purpose, design of team organization and effective team incentive mechanism.

## Keywords

team; team learning; study group; incentive mechanism

# 大学生团队学习的教学实践与探索——以组织行为学案例教学为例

刘兆峰

广州工商学院管理学院, 中国·广东广州 528100

## 摘要

论文从培育大学生的团队学习的必要性出发,以组织行为学案例教学为例,在相关理论综述的基础上,对大学生团队学习的实践过程与效果进行了客观描述,并对影响教学效果的因素进行了分析,总结了团队学习教学实践成功的三个要素,即明确的教学目的,团队组织的设计,有效的团队激励机制。

## 关键词

团队; 团队学习; 学习小组; 激励机制

## 1 引言

团队组织是现代社会与经济组织的发展方向之一,相应地,团队管理也作为一个流行的管理方式,受到社会各类组织越来越多的重视。大学教育需要适应社会组织管理的发展趋势,重视学生相关素质和能力的培养。大学毕业生就业,意味着走出校门的大学生要融入社会经济组织,成为社会经济组织的一员发挥作用。大学毕业生适应就业岗位的需要,不仅是指掌握扎实的专业知识和技能,具有较强的个人工作能力,还包括适应社会经济组织团队管理的需要,拥有较强的团队意识和与人合作的能力。

学生从小学到中学,一直接受的是优胜劣汰的考试制度的洗礼,经历了无数次的考试,学校将考试成绩排名的做法,使学生对个体之间的竞争压力感受颇深,形成了追求个

人成绩的行为导向,注重同学之间的竞争,相互合作的意识淡漠。因此,进入大学之后,相对于专业知识学习,学生在团队意识和合作能力方面是短板。一方面,大学的学习环境相对比较宽松,很少有大学采用成绩排名的方法激励学生,学生之间的成绩竞争压力较小;另一方面,学生没有了的升学的压力(准备考研的除外),大学学习期间的任务可以说就是为将来就业做准备。所以,大学生竞争的焦点从每门课的成绩转移到了综合素质上,他们不再单一地关注自己的考试成绩,更注重将来就业所需素质和能力的培养<sup>[1]</sup>。

目前倡导的课程思政,遵循的是把“立德树人”作为教育的根本任务的一种综合教育理念。这种理念要求课程的教学目标,越来越强调大学生综合素质和能力的培养,其中就包括团队意识和团队工作能力。

笔者在本科生的组织行为学课程的案例教学中,设计了团队学习小组和团队激励机制,试图推动学生参与团队学习,让学生在学习专业知识中,体验团队的力量,培养学生的团队意识,积累团队工作经验,为将来走向社会,适应组

【作者简介】刘兆峰(1958-),男,中国山西临汾人,博士,教授,从事组织文化管理研究。

织管理的需要做好准备。同时,笔者关于团队学习的设计与教学实践,也是落实课程思政、实现课程的综合教学目标作有益探索。

## 2 相关理论

### 2.1 团队与团队管理

团队(team)是为了实现某一目标而由相互协作的个体组成的正式群体。团队具有四个基本特征:集体绩效的目标;集体取向的责任;积极配合的协同;相互补充的技能。团队成员在团队中扮演着一定的角色。每种角色都有自己独特的行为特征。这些特征不但影响团队的绩效,还影响着个人在团队中的绩效。

团队管理(team management)指在一个组织中,依成员工作性质、能力组成各种小组,参与组织各项决定和解决问题等事务,以提高组织生产力和达成组织目标。团队管理的一项重要功能是增强成员的团队意识,使人人重视相互间的协同合作,强调团队合力,注重整体优势,远离个人英雄主义。但追求趋同的结果必然导致团队成员的个性创造和个性发挥被扭曲和湮没,而没有个性。这就意味着没有创造,这样的团队只有简单复制功能,而不具备持续创新能力。所以,强调团队合作,并不意味着否认个人智慧、个人价值,个人的聪明才智只有与团队的共同目标一致时,其价值才能得到最大化的体现<sup>[2]</sup>。

### 2.2 案例教学与团队学习

在组织行为学课程教学中,案例教学法是普遍采用的教学方法之一。案例教学法之所以盛行,是因为它是以提高学生综合能力为目标的教学方法。学生的综合能力包括分析问题的能力、解决问题的能力、创新能力、团队工作能力等。在案例教学中,学生的综合能力主要是通过团队学习,在与同学的交往互动中获得的,它有赖于在教学内容的选择、教学组织、成绩考核等方面的综合设计,为学生进行有效的团队学习创造良好的条件。

团队学习(team learning)是个体学习与协作学习的结合。个体学习是最基本的学习方式;协作学习是个体组合成群体进行学习,要求个体学习者主动地寻求学习伙伴,并共同探讨和解决学习中的问题。协作学习是个体之间的协作,立足点仍然是个体。团队学习的主体是由个体组成的团队或群体。在团队学习中,学习者已不再是孤立的个体学习者,而是成为承担整体学习使命的团队成员,并从团队中获得接纳感、安全感、归属感和责任感<sup>[3]</sup>。因此,团队学习的过程更持久,效果更明显、更广泛。

## 3 教学实践

本学期我的教学任务是广州工商学院2019级本科劳动关系一班的组织行为学课程,全班29人。在团队学习教学实践中,我们首先需要做的是明确教学目的。在此基础上,

设计和构建具有团队特征的案例学习组织,然后通过适当地团队管理措施,激发学生的团队意识和团队学习的积极性,在团队内部形成合作机制,在团队间形成竞争机制。

### 3.1 教学实践的目的

团队学习实践教学的目的有四点:

①使学生懂得关心集体的利益,在学习中把自己看作集体的一员,建立团队学习意识。

②使学生认识团队中的角色概念,正确理解自己在团队中的角色,发挥自己的价值,为团队任务做贡献。

③在参与团队学习的过程中体验团队工作的要点,习得团队管理知识,积累团队工作经验。

④通过团队成员之间的互动,学会团队学习方法,扩大知识结构,提高学习效果。

### 3.2 教学实践

团队学习小组的组建、运行和管理尽可能按照团队的特征和要求进行。主要包括以下几个要点。

#### 3.2.1 分组

先是按照4~5人的规模,把全班学生分成人的6个学习小组。鉴于学生知识结构和专业的同质性,分组过程主要考虑的因素是小组成员性别差异性和组织工作的便利性。分组工作由班长和学习委员协调,学生自由组合。同一小组的成员在上课时坐在一起,以便于在讨论中相互交流。

#### 3.2.2 小组长的确定及其职责

小组长负责确定讨论时间,召集组员讨论,分派成员工作,协调成员间的关系,考核成员绩效,起草和组织修改小组案例分析报告(PPT)。小组长可以通过选举方式确定,也可以实行轮换制。两种方式各有千秋,选举方式有利于控制领导能力与领导角色相匹配;轮换制有利于小组成员展示自己的领导才能。组织行为课程教学共有5个案例分析作业,在轮换制下,每人都有当组长的机会。

#### 3.2.3 学习过程

个人学习与协作学习相结合。在个体学习的基础上协作学习,完成团队学习的任务。案例分析作业过程分两个阶段:第一阶段是个体学习,小组成员各自阅读案例材料,独立完成案例分析,回答案例后附问题,各自提交分析报告;第二阶段是团队学习,小组长组织成员进行小组讨论,围绕问题大家各抒己见,充分发言,达成共识,完成分析报告,提交小组作业。

#### 3.2.4 课堂讨论

每个案例作业要组织一次课堂讨论。课堂讨论由教师随机抽取小组成员代表小组做陈述发言,与大家分享观点。这是为了促使每个成员都关心、参与和熟悉小组报告,同时也锻炼大家的演讲能力。

### 3.2.5 绩效考核

团队学习绩效的考核实行个体绩效与小组绩效相结合,以小组绩效为主的方式进行,旨在鼓励学生重视团队学习任务,同时也不能忽视个体作业成绩。小组绩效包括小组报告和课堂讨论的表现,个人绩效包括个体报告的成绩和参与团队活动的表现。小组绩效由教师评价给分,个人绩效由小组长评价。小组的绩效就是小组长的成绩;其他成员的成绩是小组绩效与个体绩效的加权平均。计算方法为:

$$\text{团队成员的个人绩效} = \text{所在小组作业绩效} \times 0.6 + \text{个体绩效} \times 0.4$$

### 3.3 教学实践的效果

在一个学期的教学实践中,同学们一共做了5次案例分析作业。与个体作业方式对比,团队学习基本达到了预期的效果,具体表现了以下方面。

#### 3.3.1 提高了学生的团队意识

在个体作业方式下,学生只关心自己的成绩,作业是各自的事情,与他人无关,即使有人与别人讨论,也是为了提高自己的作业成绩。在团队学习的起初阶段,多数学生尚未进入角色,还是着眼于个人成绩。例如,第一次作业发现有两位同学未参加团队学习,提交小组报告时他们提交的是个体作业。针对出现的问题,教师严格按照公布的成绩计算方法给了不及格成绩(尽管他们的个体报告写得还不错),也相应扣减了所在小组的成绩。通过这件事,大家认识到,在团队管理背景下,个体作为团队中的一员发挥作用的,离开团队,个体的价值就会大打折扣。接下来,同学们维护小组利益的意识明显增强,团队竞争意识明显增强。再如,为了增强团队凝聚力,大家开始给自己的团队命名。小组长反馈的信息表明,成员之间有了互相鼓励性语言而不是互相挑毛病;成员对团队学习更加主动、积极。

#### 3.3.2 增强了小组长的责任感和团队管理意识

第一个案例作业完成后,小组长们在对成员的表现进行评价时,打分普遍偏高,且没有区分度。例如,某小组长给4个成员的打分分别是95分、95分、95分、96分。而6个小组报告的得分较低,且有一定区分度,即91分、85分、83分、80分、80分、60分。按照个人成绩计算公式计算,结果出现了组长的成绩普遍低于组员的情况,组长觉得很没面子。一方面,当组长意识到自己对小组成绩负有关键责任,小组成绩不好的主要原因在于自己没有履行好领导职责时,开始加强管理,客观评价组员的表现,降低了得分水平,拉开了分数差距;另一方面,由于组员对团队的投入力度加大,小组作业成绩提高了,小组长成绩跟着也提高了。在这个过程中,同学们切实体会到领导责任的重大。有的小组长提出,不敢久占组长位置,采用了轮流组长制。

#### 3.3.3 深化了对团队管理的理解

第八周的课程内容是“团队发展的阶段”。教师布置

了一个作业:“试根据团队发展不同阶段的特点,分析各自的作业团队正在经历的阶段。”由于有了亲身经历和观察,同学们谈起自己的体会来,讨论得非常热烈,很快就掌握了团队发展不同阶段的特征。有个同学在发言中提出了“发挥性”观点,指出“虽然团队发展的阶段性是团队的共性,但在不同的团队管理水平下,团队经历各个阶段的时间长短是不同的”。大家运用团队管理理论,解决小组遇到的问题,积极为小组发展做贡献,使小组尽快度过震荡期,进入规范期。各小组开始为小组制订制度和讨论规则。大家似乎已经在观察到的变化中,体会到了团队绩效考核对于团队合作的意义,个人考核对于克服社会惰化现象的作用,以及合作、信任文化对于团队管理的价值。

#### 3.3.4 改善了小组作业质量

经过前、后案例分析报告的比较,笔者发现作业质量明显得到了改善。第一次作业提交后,从小组长反馈的情况发现,多数小组几乎没有经过讨论,小组分析报告仅仅是小组长对大家意见的简单综合。其中,有一个小组提交的报告甚至没有综合,只是分别列出小组成员的观点。这些观点之间没有形成互相补充的关系,甚至互相矛盾。当时,这个小组的成绩最低。小组长很沮丧,小组成员也不满意,觉得组长不合格。针对这种情况,教师及时跟进,组织了一次座谈会,进一步强调了团队的特性和团队协作的重要性,要求大家都从自己身上找问题,看自己是否扮演好了自己的角色。大家认识到,小组成绩不好,小组成员都有责任,大家主动对照角色职责,检讨自己的问题,就讨论次数、时间、发言、评价内容和标准等制定了简单的团队工作规范。这个小组的做法到了全班,对团队跨出规范化阶段,进入高效运行阶段起了很好的作用。在大家的努力下,团队学习的效率和效果都提高了许多。在集思广益中,案例分析的水平有了明显的提高。

## 4 体会与分析

回顾做法,总结经验,我们认为,在组织行为学案例教学中,团队学习实践效果的取得,与以下几个方面是分不开的。

### 4.1 明确的教学目的

从一开始我们就明确了团队学习实践教学的目的,使后来的工作能够紧密围绕目的展开。

### 4.2 具有团队特征的学习组织

大学生学习团队无法像人力资源丰富的社会经济组织那样,按照团队任务的要求甄选到专业技能互补的合格成员,所以,我们在案例教学中组建的学习小组不能算是标准意义上的团队组织,但我们努力使学习小组具备了团队的一些基本特征:

第一,小组成员必须共同完成分析报告,从而有了共

同的目标。

第二,小组成绩与个体成绩相结合的考核机制,使得小组成员对共同目标的实现既负有集体责任,又有个体责任。

第三,小组成员虽然专业知识相同,专业能力接近,但对同一个问题的观点和分析可以产生一定的协同性。

第四,小组成员在性格、能力方面具有一定的互补性。这些特征有利于学习小组在运行中发挥团队的作用。

### 4.3 团队激励机制

人人都有个人利益,团队成员也一样,他们首先是追求个人利益最大化的个体。所以,团队是否有效,关键在于能否建立有效的团队激励机制。我们的激励机制能够从利益关系上,使小组长及其组员清楚地知道,要取得团队学习的效果,每种角色应该做什么,怎么做,因而切实起到了激励作用。

#### 4.3.1 强调小组成绩的重要性

在我们所建立的团队激励机制中,决定个人成绩的因素除了个体成绩外,还有小组成绩,而且主要是小组成绩(占个人成绩的60%)。对小组成绩的强调,旨在使学生认识到团队合作的重要性。一个糟糕的团队中不可能有优秀的成员,个体是否优秀主要取决于所在团队是否优秀。小组成绩是集体的结晶,每个小组成员都是小组成绩的贡献者,也有资格分享小组成绩的红利。这就把个体利益与小组利益绑在了一起,使成员的动机指向了合作行为,为了完成团队任务,取得最好的团队成绩,不吝与其他成员分享自己的观点。从博弈的角度看,如果某人仍然遵循个体竞争的行为导向,只追求个体绩效的优化,不参加小组活动,不与小组成员分享观点,是不明智的。全心全意地与其他成员合作,努力提高小组成绩,是所有团队成员的最优选择。

#### 4.3.2 强调了个体责任的必要性

优秀的团队并不能保障其每个成员优秀。在这种机制下,小组成员对小组成绩的贡献大小,主要是通过个体作业成绩来衡量的(这里假设成员的个体作业就是他参加小组讨论时提供的观点,代表了他对团队的贡献)。所以,个人为小组多做贡献的主要途径就是认真做好个体作业,并在小组

讨论中分享观点。在时间顺序上,要求每个小组成员必须先完成并提交个体作业,然后再参与小组的活动。个人是无法利用小组的讨论结果完成个人作业的,从而有效地克服了“搭便车”的现象。即使小组报告做得很好,成绩优秀,如果某人只想享受团队报告的“红利”,在完成个体作业时偷懒,不会取得优秀个人成绩。优秀团队成员的充分必要条件是:不仅要认真完成个体作业,把分内的事情做好;还要善于与小组成员合作,把小组的事情做好。

#### 4.3.3 强调了小组长的权力与责任

小组长是团队的领导者,是关键的团队成员。小组长的作用发挥得如何,对小组任务的完成和成绩优劣影响重大。我们对小组长设计了权力、责任相结合的激励机制,旨在激发小组长的管理积极性。一方面,小组长对完成团队任务负有领导责任,所以我们规定小组的成绩就是小组长的成绩。小组长不需要完成个体报告,但必须行使团队管理的各项职能,协调和有效利用小组资源,完成小组任务。小组长提高个人成绩的途径就是发挥领导作用,提高小组成绩。另一方面,赋予小组长相应的权力,使其能够有效地承担责任。我们规定小组长有权根据小组成员的表现确定其个体成绩,使小组长能够有效地控制成员的行为,为小组任务的完成提供了条件。

## 5 结语

上述教学实践内容及分析体会,是作者在组织行为学案例教学中对团队学习的一次有益探索。虽然取得了一些收获,但仍存在着不足。例如,对教学效果的评价感性材料居多;缺乏严密的理性分析。此外,团队学习只是案例教学中的一个问题,案例教学在培养学生的综合能力方面,还有许多问题值得研究,需要在以后的教学实践中进行探索。

### 参考文献

- [1] 斯蒂芬·罗宾斯.组织行为学[M].十版.北京:中国人民大学出版社,2005.
- [2] 王青梅,赵革.国内外案例教学法研究综述[J].宁波大学学报(教育科学版),2009,31(3):10-11.
- [3] 桑新民.从个体学习到团队学习[J].复旦教育论坛,2005,3(4):12-13.