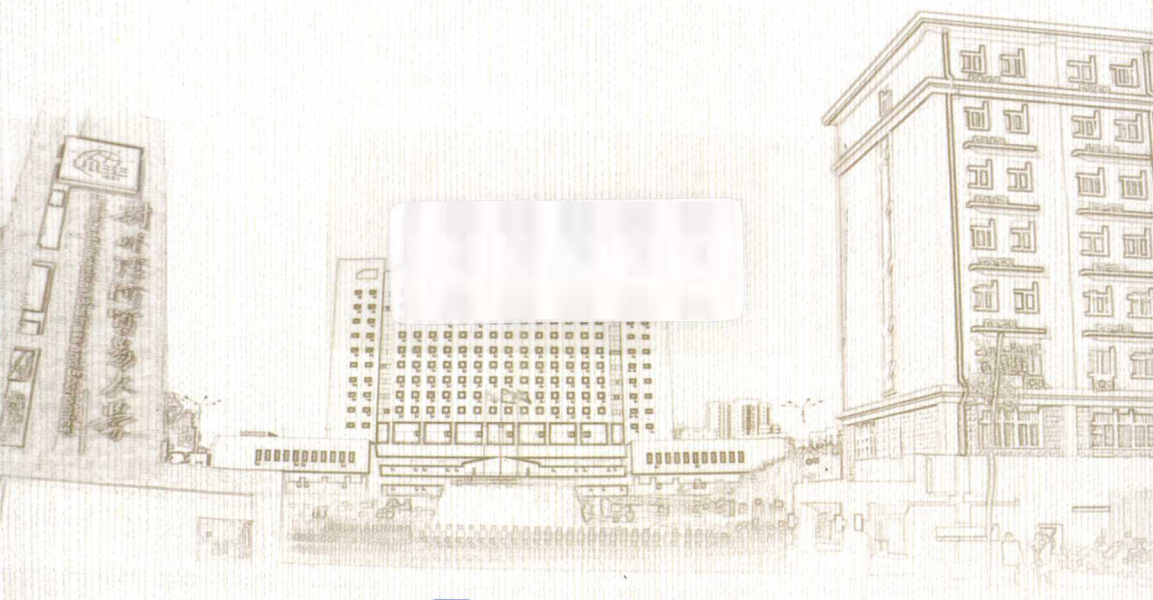


商学院 管理之道

张新民 主编



对外经济贸易大学出版社
University of International Business and Economics Press

商学院管理之道

张新民 主编

对外经济贸易大学出版社
中国·北京

图书在版编目 (CIP) 数据

商学院管理之道 / 张新民主编. —北京: 对外经济贸易大学出版社, 2012

ISBN 978 - 7 - 5663 - 0397 - 4 (2012. 12 重印)

I. ①商… II. ①张… III. ①商业管理 - 高等学校 - 学校管理 - 中国 - 文集 IV. ①F7 - 40

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2012) 第 169873 号

© 2012 年 对外经济贸易大学出版社出版发行

版权所有 翻印必究

商学院管理之道

张新民 主编

责任编辑: 郭华良 汪 洋

对外经济贸易大学出版社

北京市朝阳区惠新东街 10 号 邮政编码: 100029

邮购电话: 010 - 64492338 发行部电话: 010 - 64492342

网址: <http://www.uibep.com> E-mail: uibep@126.com

唐山市润丰印务有限公司印装 新华书店北京发行所发行

成品尺寸: 160mm × 230mm 16.25 印张 183 千字

2012 年 8 月北京第 1 版 2012 年 12 月第 2 次印刷

ISBN 978 - 7 - 5663 - 0397 - 4

定价: 35.00 元

前言

本书收录的是我在担任对外经济贸易大学国际商学院院长期间（1999年6月至2010年4月）有代表性的部分演讲、访谈和谈话。

全书包括两部分，第一部分是我任院长以后，特别是2003年8月份以后的关于MBA、EMBA教育以及商学院建设的探索和思考，内容涵盖了关于MBA和EMBA教育规律的探索、关于中国国有大学商学院的建设以及领导力等方面的内容，这是本书的核心内容。第二部分则是几篇我作为学者关于中国经济现象的访谈。

在对文字的整理过程中，我尽量保留了原稿的内容。有些表达与观点虽然具有特定时期的特色，但是，将这些痕迹保留下来可能更有意义。

希望本书的出版能对中国的商学院建设、中国的商学教育产生积极的推动作用。

限于自己的水平，书中还存在很多不足之处。恳请读者批评指正。

张新民
2012年5月16日

目录

第一部分

关于 MBA、EMBA 教育以及商学院建设

文化建设是组织持续发展的不竭动力	3
大学的竞争力和影响力	11
权威式管理如何自处	15
商学院的发展之路与社会责任教育	21
实力、质量、尊严	36
中国 MBA 教育：需要胸怀，更需要信心	41
在亚洲管理教育论坛谈中国 MBA 教育	49
中国国有大学 MBA 教育走向何方	52
MBA：走出 MBA 高级工商管理误区	58
EMBA 教育挑战中国商学院	63
中国 EMBA 一路坎坷走到今	69
努力提高教育质量 EMBA 教育拒绝价格战	78
EMBA 的教与学	80
EMBA：商学院优劣的标尺	87
中国 EMBA 教育的今天和明天	90
制约商学院发展的几个因素	117

国际化进程中仅仅靠模仿很难有出路	121
中国 MBA 教育：模仿之后是创新	125
中国商学院的使命、创新与 MBA 教育的价值	129
创新是中国未来商学教育发展的根本	146
商学院的市场化与国际化	154
国际化不等于高质量	162
怎样为中国的商学院赢得国际声誉	164
努力建设商学院的品牌	168
商学教育要遵循教育的本质和规律	173
好案例 英雄不问出处	180
瞄准“财务”中枢	183
商学院将加强社会责任教育	187
从“战地日记”看中国商学院首夺 GMC 世界冠军的 点点滴滴	190
感受中国商学院的成长	195
憧憬梦想，照进现实	201
本土 MBA 桂冠闪耀	204

第二部分

关于经济现象与企业管理

要救世界，先救自己	211
“寒潮”中，企业家需要什么智慧	215
中国经济四隐患	218

中国经济的后危机时代	223
建立卫星城解决住房问题	228
变革的公司理财观	234
从“Quality of earnings”到企业财务质量分析理论	241
后记	249

第一部分

关于 MBA、EMBA 教育 以及商学院建设

文 化建设是组织持续发展的不竭动力

▲ 2010 年 5 月

我于 2010 年 4 月不再任对外经济贸易大学国际商学院院长。回想起近 11 年的商学院院长生涯以及我领导的商学院过去发展的历程，我体会最深的是文化建设对一个组织的重要性。

文化建设听起来很虚。但根据对管理的认识和我的管理实践，我认为，文化建设是实实在在的。在一个组织内部，文化建设首先是解决组织内部的人是怎么相处的，即人与人之间是怎样的关系；其次是组织内的人为了什么目标而忙碌，人的目标导向是什么，人在朝哪个方向发展，人为了什么而凝聚在这个组织里；再次是动力机制，即维系组织发展的动力机制在哪里，组织内部怎样拧成一股绳。

这三个问题实际上决定了一个组织内部的基本关系，决定了组织内部怎么相处、员工之间怎么相处，决定了组织跟外部怎么相处，以及组织整体对外部的行为导向和价值取向。

在文化建设中容易被忽视的问题是文化建设的基础。我认为，文化建设的基础是组织定位问题。组织定位是一个实际存在、必须首先明确的东西。我们之所以强调定位，是因为组织必须清楚自己处于什么位置，准备达到什么位置。组织定位除了包

含组织在业内处于什么位置以及将要达到的位置的含外，还包含个人在组织和业内的定位。组织定位决定了组织及组织的代表性人物怎样进行对外交往，个人定位则决定了个人的行为导向。

我于1999年6月开始主持学院的工作。当时学院的基本情况是：整个学院只有五十余人，专职教师不到四十人。教师中只有四五个博士，没有博士点。硕士教育方面，我们有MBA和企业管理两个硕士点。以这样的基础来看一个商学院，从学科建设的水平、科学研究的水平以及师资储备的基础来看，它都是有问题的——横向与业内的商学院相比没有优势可言。

简单地说，这是一个需要努力发展和加速发展的学院——我不认为是很弱的学院，但是是一个需要奋发向上的学院。这是一个最基本的现状。现状决定了我们的定位。整体说来，我认为那时候我们是处于弱势——优势不强，学科特色不鲜明，这是弱势。但是必须强调的是，我们有个很突出的优点，就是我们的师资储备——尽管在研究能力、研究成果发表方面不是那么突出，但我们对教育规律的研究非常充分，我们的国际化特色比较鲜明。

那么，我们的目标又是什么呢？经过反复研究，结合我们学校的实际情况，我们确立的发展目标是要成为中国领先的商学院。成为中国领先的商学院，这既是我们的愿景，又是我们的目标。

评价一个组织是否处于领先地位的指标非常多。结合自身的特点，我们决定要在几个方面进行突破。第一，打造我们的特色和品牌。特色：国际化特色；品牌：MBA教育。我们利用GMC（国际企业管理挑战赛）将自己的教育品牌打到国际上去，在比

赛中获得了两次世界冠军，彰显了我们的特色和教育质量。第二，作为学院院长和领军人物，我自己则努力在业内广泛宣扬我们关于中国商学教育，尤其是 MBA 教育的思考。第三，广泛引进各类人才。第四，努力申报博士点。

这样的历史发展条件和发展目标，决定了我们进行文化建设的基础。

总结起来，我们着重进行了六个方面的学院文化建设。

第一，海纳百川的文化。首先，我们大力引进成熟学者，引进实力和影响力超越现有学术力量的人，尤其是引进在业内比我有影响力的人。从 1999 年开始我们引进了多名成熟的学者，他们现在已经成为学科建设的主力军。其次，对现有教师实施博士化工程，鼓励符合条件的教师在职攻读博士学位。再次，我们同时引进大量的青年才俊。经过几年的发展，上述三个举措使得我们的研究实力大大增强，博士化率大大提高。

第二，追求卓越的文化。我们采取了三个举措引导教师追求卓越。第一个举措，在教学方面，我们于 2000 年在学院内推行了两年左右非常激进的教学考核制度。基本做法是：对所有的授课老师在一门课上了三周或三次以后，让学生给老师打分。得分低于六十分的授课老师要做两件事情，第一是分析并写出原因，第二是主动申请辞去这门课程的授课任务，由学院最终决定是否接受该老师的申请。当时这种管理方式在学院内外都有非常广泛的争议，但我们坚持实施这样的制度。学院所有人都纳入考核。在争议中我们实施了两年，效果非常明显：商学院内不再有老师认为自己应该抢上哪些重要课程，抢课上的现象不存在了。教师关注更多的是根据自己的实力来申请上什么课。现在看来，那是

学院注重教学质量最好的一个时期。这是第一个举措。第二个举措，是在商学院消灭双语教学。商学院只有纯英文教学和非纯英文教学。我们主张英语水平和汉语水平相差不多的老师开展纯英文授课。除了符合特定条件可以直接用纯英语授课的教师以外，任何老师在进行纯英文授课以前，必须经过考核小组的考核，试讲以后才可以上岗。当然商学院也为纯英文授课提供了较好的津贴标准。这种管理严肃了纯英文授课的质量标准。商学院从此消灭了拿学生练口语、英文水平不高的教师以中英文对照的 PPT 来冒充双语教学的现象。第三个举措是在科学研究上，商学院有比较恰当的奖励政策鼓励教师进行高端发表。商学院发展层次愈来愈高，奖励政策——包括课题申请的奖励政策也在不断调整，以不断激发教师的科研动力。

第三，勇于创新的文化。除了上面的教学考核是一种创新以外，我们还在其他几个重要方面进行了创新。第一个重要的举措是在 21 世纪初在学校率先实行了全员聘任制。我们完全根据个人能力，根据考核基础决定岗位。在学校的支持下，商学院的教师中大概有 20% 出现过低职高聘和高职低聘的情况。如教授职称的老师被聘为副教授，副教授职称的老师被聘为教授，讲师职称的老师被聘为副教授。第二个创新是在学校率先实施了工商管理类不分专业招生的尝试。经过几年的尝试，我们迅速确立了某些专业的优势地位，使得商学院的本科教学品牌迅速得到彰显。一位中国人民大学的教授在 2012 年 2 月初对我说，某著名公司在中国人民大学校园的招聘宣传材料中赫然写着：对于会计专业的学生，本公司主要招募北京大学、清华大学、对外经济贸易大学、中国人民大学、中央财经大学的学生。当然，这种排列顺序

并不一定完全反映会计学专业的学术和教学实力，但至少说明我们的会计专业的教育质量得到了业内的高度认可。按照大类招生在业内不算创新，但是在我们学校绝对是创新。第三个创新就是把职业教育和大学的学术教育结合起来。也是在 21 世纪初期，我们在会计专业里引入英国特许公认会计师和加拿大注册会计师的考试课程，让学生在毕业时就能完成相当多的课程考试。全部的教材都是英文原版，学生要参加世界性考试。这种尝试使得职业教育和学位教育进行了有机的融合。这种模式尽管争议很大，但为业内培养了一大批高素质人才确是不争的事实！第四个是传统专业发展模式的创新。工商管理专业在不分专业招生过程中，由于各种原因导致生源很不理想，在学校决定继续开办这个专业的条件下，我们必须为它寻找突破点。结合学校和我们专业建设的特点，我们在这个专业名称上加了个后缀，叫“全球管理实验班”，力图强化这个专业的数学和经济学基础，强化这个专业的国际化视野和专业能力。现在这个专业建设得非常好。第五个创新是在 EMBA 教育方面。中国本土的 EMBA 教育从 2002 年开始启动，从零开始。在我们基本的运行和管理发展到一个阶段，实现稳步发展以后，我们在 2009 年策划推出了影视管理 EMBA，这个项目在业内引起了强烈反响，现在发展顺利。这就是我们通过对行业人才的培养来强化某些特色的尝试。还有一个创新就是留学生培养方面的创新。我们 2005 年开始策划国际 MBA 项目，该项目全部招收外国留学生，不要求学生会汉语，全部用英文讲授。该项目于 2006 年 1 月份开办，第一期只有 9 个学生。但是坚持到现在，这个项目发展非常好，到 2011 年，该项目每年招收外国留学生近 80 人，是对外经济贸易大学高端留学生项目的

代表和成功范例。商学院现在正积极探索纯英文的会计学硕士点项目。总之，从现在来看，这几个创新都是非常成功的。

第四，和谐发展的文化。我理解的和谐发展包括几个层面的和谐。第一是班子成员的和谐，即党政班子之间和班子内部的和谐。我曾做过一段时间的党总支书记，我花了大量时间与班子内每一位成员搞好团结。可以说在我任内的商学院班子是团结奋进的班子。第二个和谐就是学科间的和谐，商学院包括了战略管理、人力资源管理、营销管理、财务管理、会计学以及统计学、技术经济管理、产业经济学等相关的学科。不能否认学科间的市场能力是有差异的，但是作为工商管理诸学科之间的有机组成部分，这些学科之间必须是一种和谐发展的关系，学科的发展必须是融合发展的过程，所以我们倡导学科间的互相融合。第三是人的融合。我在商学院的管理过程中，特别强调这种大团结，君子和而不同。所谓大团结就是说只要能够促进学院的发展，不管这个人起什么作用，我们都应该同他搞好团结，他的根本利益必须得到院长的关切和学院的关切。当然学院中没有一个人是意图搞破坏的，学院中每一个人都希望学院好。这是大团结的政治基础。所以在我任内，可以说学院弥漫着空前团结、奋发向上的氛围。第四是教学科研人员与非教学科研人员之间的和谐。学院里普遍容易出现的情况是教学科研人员有较强的优越感，因此对非教学人员不够尊重，或者说他们之间不和谐，关系不好处。在我当院长期间，我专门强调非教学人员的极端重要性，尤其是他们对学院发展的不可替代的作用，他们就像润滑剂，没有这种润滑剂怎么把不同的部分串到一起？没有他们是根本不行的。所以在我任内期间，我经常专门在学院大会上讲教学人员和非教学人员

的关系，强调一定要尊重非教学科研人员。

第五，奋发有为的文化。所谓奋发有为，就是我们作为一个中国的商学院，作为准备成为在业内有贡献有影响的商学院，必须对中国的商学教育界有贡献。这个有贡献指的是要积极地思考中国商学教育的问题，积极探索商学教育发展的规律，并把自己的心得展示给大家。奋发有为的含义是我们必须对整个中国教育界有贡献，而不是自娱自乐。所以在我任内，我一直鼓励商学院的老师广泛地参与商学教育界的各种活动，充分展示我们的实力和价值。对商学教育有贡献，可以是理论的贡献——比如我的财务状况质量分析理论是对财务分析的理论贡献；也可以是案例的贡献；还可以是对教学规律探索的贡献。在与外界的交往过程中，我们是以自己有价值的东西进行对外交流的。所以奋发有为的文化应该这样理解：定位恰当，每个人都要把自己的东西贡献出来，不仅仅是贡献给学校，还要贡献给社会，贡献给中国教育界，甚至贡献给国际教育界。

第六，求真务实的文化。一是在研究上要求求真务实。商学院从事的学科本身就是实践导向的学科，它和经济学科有本质的差异。经济学科更多地是研究宏观中观的经济现象——当然微观也有，但是主要研究宏观中观。而工商管理学科更多地是研究企业微观的行为和企业微观的管理规律。这就要求我们无论在理论研究还是在教学方面都必须遵循学科规律办事，必须向下，面向实际，面向企业，而且要以研究微观企业为荣。我们经常会看到在商学院有这样的现象：一些搞管理学的人，对经济学无比的崇拜。为什么这些搞管理学的人对经济学会如此崇拜呢？一定是因为他自己的管理学没东西。当管理学有东西的时候他一定不会去

盲目崇拜经济学。我要说的是，不是管理学本身没东西，而是很多从事管理学研究的人没有真正深入到企业里面去。他们以为靠模型、靠数据、靠电脑、靠顶级学术论文发表就可以了解企业。二是在时间管理上，我特别强调时间管理的效率。我强调开短会，凡是我主持的会议，大会一般不超过半个小时。因为如果把大家当成一点就透的高级知识分子和精英，你的会议就会点到即止。所以我特别强调时间管理的有效性。

这里谈的关于文化建设的内容不是一个简单的工作总结，而是一个管理理念。

根据多年的实践，文化建设才是一个组织不断发展的不竭动力。当然，我上面谈的这几个方面中的任何一个要素都无法单独被称为文化，但它们整合到一起就是文化。