

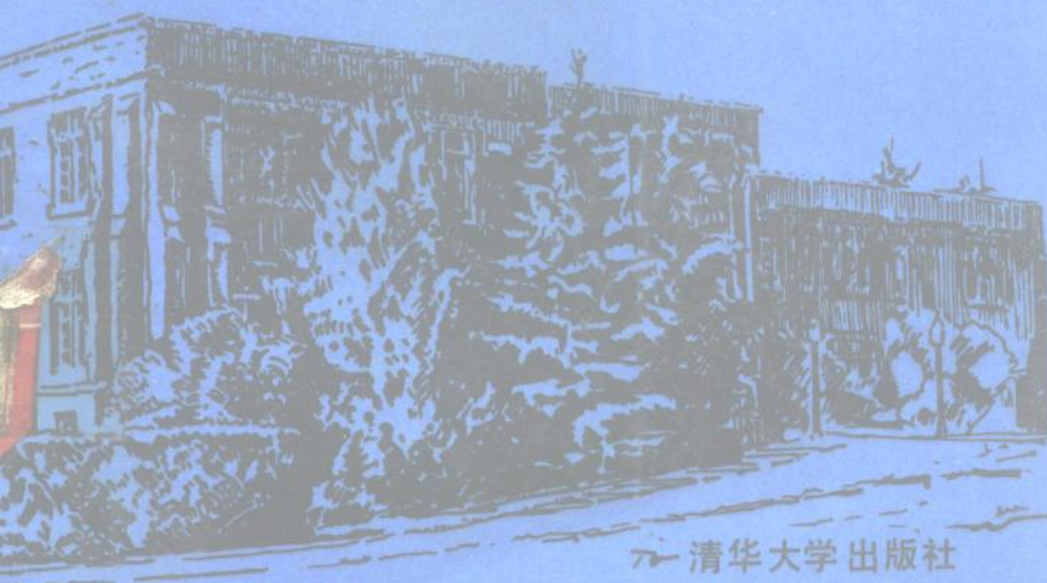


SCHOOL OF BUSINESS ADMINISTRATION
THE UNIVERSITY OF WESTERN ONTARIO

一所北美工商管理学院的组织与运行

——加拿大西安大略大学工商管理学院的经验总结

张吉平 著



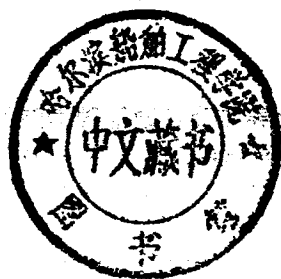
清华大学出版社

345912

一所北美工商管理学院的组织与运行

——加拿大西安大略大学工商管理学院经验总结

张吉平著



清华大学出版社

DU60/26
内 容 简 介

本书总结了加拿大西安大略大学工商行政管理学院的经验。作者作为访问学者曾在该校访问 15 个月, 亲自参与了学校的大量活动, 对学院的主要教学科研活动及其组织与管理进行了认真深入的调查, 从培养目标、基本教育思想、教学方法、学校管理基本经验、管理硕士培养情况、科学研究情况等各方面总结了该校的成功经验, 以供中国的经济管理教育参考和借鉴, 并结合我国经济管理干部教育的实际提出了建议。本书内容作者曾多次在各类培训班介绍, 受到欢迎, 对推动我国经济管理干部教育的发展具有积极作用。

本书适用于高等教育管理者、管理院校、培训中心等的教师及有关工作人员参考。

一所北美工商行政管理学院的组织与运行

——加拿大西安大略大学工商行政管理学院经验总结

张吉平 著

清华大学出版社出版

北京 清华园

清华大学印刷厂印刷

新华书店北京发行所发行

☆

开本: 787×1092 1/32 印张: 3 1/8 字数: 70 千字

1990 年 1 月第一版

1990 年 1 月第一次印刷

印数: 0001—2500

定价: 2.20 元

ISBN7-302-00647-4/F·40

目 录

前言	1
----------	---

第一部分 培养目标

一、西安大略工商行政管理学院的目标	4
二、中国经济管理学院的“市场”分析	6
三、对培养目标的进一步探讨	8

第二部分 教学方法

一、注重传授知识还是注重培养学生的能力	10
二、西安大略工商行政管理学院的做法	12
(一) 基本的教育思想	12
(二) 两个责任中心调动两个积极性	14
(三) 课堂的教—学过程	16
三、西安大略工商行政管理学院经验的启示	19
(一) 遵循教学过程本身的客观规律, 实行学生参与式 教学	19
(二) 认识管理教育的特殊规律, 发展适合管理教育的 教学方法	20
(三) 案例是管理教学中理论联系实际的 极好媒介	22

第三部分 工商管理硕士的培养(M.B.A. Program)

一、概况	24
------------	----

二、硕士培养计划总体设计	25
(一) 培养目标	25
(二) 主要教学环节及教学要求	26
三、整体化的必修课	29
(一) 体现必修课整体化的两个方面	30
(二) 提高必修课质量及加强整体性的措施	32
四、丰富多彩的选修课	36
五、M.B.A. 学生	38
(一) 学生来源及入学条件	39
(二) 高标准高强度的学习, 温暖而支持的环境	40
(三) 学生职业介绍	44
六、M.B.A. 教师	45
(一) 强烈的共同兴趣, 共同的价值观	46
(二) 互相尊敬, 密切合作	46
(三) 献身教学的精神	48
(四) 热爱学生、关心学生	50

第四部分 学校的管理

一、加强学校管理的重要性	52
二、西安大略工商管理学院的组织管理	53
(一) 基本组织结构	53
(二) 评价和奖励系统	58
(三) 补充及发展系统	60
(四) 支持系统	62
(五) 全校组织机构总图及其效率	62
(六) 运行机制	63
(七) 学校的经费	65
三、西安大略工商管理学院的主要经验	67

（一）重视管理问题	67
（二）组织机构设计与学校目标及教职员 工队伍互相 适应	70
（三）建设健全有效的后勤服务系统	71

第五部分 科学研究工作

一、西安大略工商行政管理学院的科学研究工作	73
（一）科学研究工作的方向及课题选择 的标准	74
（二）主要的科学研究活 动	74
（三）科学研究成果的主要形 式	76
（四）科学研究活动的组织及管理	76
（五）教学与科研的的关系	83
二、可借鉴的经验	85
（一）科研方向及评价标准与学校的使命和总体目标 协调一致	85
（二）强调面向实际的管理研究	85
（三）重视科研工作组织机构的合理性及有效管理	85
（四）十分谨慎地处理教学与科研的关系	86

附录 使命与战略

前 言

西安大略大学位于加拿大安大略省的伦敦市，至今已有 111 年的历史，设有艺术、工商管理、牙科、教育、工程、法律、图书馆、医学、音乐、体育、自然科学与社会科学等学院，共有全日制学生 17000 多名。

工商行政管理学院建于 1922 年。在校生目前共有 40 名博士生、500 名硕士生和 300 名本科生。除了正规的学位培养计划，西安大略工商行政管理学院每年还为 3000 多名外系学生开设管理预备课。八个为高级管理人员开设的培训班每年共招收 450 名学员。到目前为止，该学院已有 18000 多名毕业生在私人企业和政府机构工作，足迹遍布全世界。

到 1986 年底，西安大略工商行政管理学院有 81 名全时教员，他们毕业于有名的加拿大大学及美国、英国和其它欧洲的名牌大学。教授按专业划分组成八个教研组：（1）企业政策/国际工商业；（2）财务/经济学；（3）管理科学和管理信息系统；（4）管理会计；（5）市场营销；（6）生产管理；（7）组织行为与人的行为；（8）管理联络沟通。

西安大略工商行政管理学院是一所使用案例教学法、注重培养学生决策能力和解决问题能力的学校。它为其出色的教学而感到骄傲与自豪。1986 年，管理学士培养计划主席鄂斯金教授荣获 3M 公司设立的教学奖（全国共三名获奖

者），这一教学奖是专门奖励杰出教师及为提高教学质量作出卓越贡献的教师的。学院的博士培养计划1986年被安大略省研究生教育委员会评为“A”级，这是该委员会在对全安大略省的研究生培养计划进行全面检查评比时所给予的最高评价。该学院博士毕业生保罗·毕密斯的博士论文《发展中国家合资企业的行为与表现》获得美国“巴里·理查曼最佳国际管理论文奖”。1985年2月，四名管理学士二年级学生在美国弗吉尼亚大学的第五届案例分析竞赛中荣获第一名，他们的对手来自美国的四所名牌大学，而加拿大学生在该竞赛历史上是首次受到邀请。仅以上的这几条新闻，人们对西安大略工商行政管理学院的教学水平与教学质量也可见一般了。

工商行政管理学院还为它与工商企业界的密切关系感到骄傲与自豪。工商企业界是学院的创建人、支持者和顾问。学院在其科学研究及在职人员管理培训活动中与私人企业及政府机构均保持密切合作。

从1974年起，西安大略工商行政管理学院一直是加拿大政府任命的国际工商管理研究中心。该中心积极从事国际工商管理方面的教学与研究。“国际化”不仅是该学院的一个重要特色，而且是该学院取得成功的一个关键因素。

由加拿大政府、西安大略大学和私营公司共同建立的国家管理研究与发展中心最近正式开始工作。该中心的建立将对学院的发展产生深远的影响。国家管理研究与发展中心鼓励、协调并领导有全国意义的管理问题的研究。研究中心还把改善科学研究人员与实际管理者之间的对话、加强其相互联系作为一个重要的目标。

这所著名的工商管理学院在其漫长的教学历史进程中逐渐形成了自己独特的传统，无论在教学、科研还是行政管理方面都有很多专长。

这份长篇案例研究是在对学院的主要教学科研活动及其组织与管理进行深入调查的基础上写成的。作为一名访问学者，从 1986 年 1 月到 1987 年 4 月作者亲自参与了学校的大量活动，既从学生的角度看问题，又从教师的角度看问题。在写作之前作者对学院的行政领导、教授及职员共十多人进行了采访和长谈，并仔细阅读了各种有关文件（包括公开发表的与未公开发表的）。理解的准确性和深度是进行该项研究时确定的两个重要标准。本文的主要目的是总结西安大略大学工商管理学院的成功经验，以供中国的经济管理教育参考和借鉴。

本案例研究是在学院中国项目主任蒂斯台芬诺教授的指导下完成的，没有他对学院的透彻了解，没有他的热情鼓励与细致帮助，作者无法圆满完成该项工作。西安大略工商管理学院出色的教学、科研与行政管理为作者提供了进行观察的客体，使作者得以对管理教育及学院建设中一些基本而又困难的问题进行研究，且西安大略工商管理学院的实践与成功本身就是最有说服力的论据。作者感谢加拿大西安大略管理学院的教师与职员给予的支持和帮助。作者还感谢曾经一起在加拿大学习的中国同事，他们不仅支持这项研究，而且与作者分享他们的感受和体会。

张吉平

第一部分 培养目标

当我们谈到学校的“培养目标”时，其含意常常是指我们希望自己的学生将来成为什么样的人或说我们准备让他们将来在什么样的岗位上工作。

学校是一座人才加工厂。就象工厂必须决定它将生产什么产品一样，确定培养目标是学校最基本的战略决策之一。它是学校的总目标，决定学校其它一切活动，包括：教学、科研、组织及管理。所以“培养目标”应是学院建设的第一重要的题目。

一、西安大略工商行政管理学院的目标

西安大略工商行政管理学院(以下简称西安大略商学院)的指导思想是培养学生将来成为高级管理人才而不是职能部门专家(见附录：使命与战略)。学校的目标是全面管理(general management)，它指的是学校给予学生的教育——知识与能力。一个能从全面管理角度看问题的人可以被认为是一个全面管理者(general manager)。需要注意的是，当头一个字母大写时，全面管理者(General Manager)是公司的经理，它代表一个特定的职位和头衔。而小写字母的全面管理者并不代表任何特定的职位和头衔，它反映了一个管理者看问题的视野和角度。而下讨论的是他在职

位和头衔。

在实践中，一些具有某方面技能的专门人才也能成长为高级决策者和全面管理者。为什么西安大略商学院选择全面管理的知识与技能作为基本的培养目标，而不是某方面的专门知识与技能呢？他们认为这样的选择更符合管理科学本身的特点和其内在的认识过程，也有利于对学生能力的培养。

管理科学表现了很强的实践性和综合性。管理问题的现象往往是杂乱无章、混乱不清的。直接了当地应用理论与准则并不能很好地解决管理问题，各个不同领域之间有着错综复杂的联系和影响，例如，为了解决一个市场问题可能需要考虑到对生产、人事、财务等各方面的影响。注重全面管理的知识和技能，有利于在更广阔的领域发展学生正确观察事物相互关系的能力，而不是仅仅从某一特殊角度（如市场或财务）来看待问题，这样的教育有利于训练学生从错综纷纭的现象中识别问题；正确选择及运用技术工具分析问题；提出合理而可行的决策建议以解决问题；实施行动计划从而获得更广义的整体目标。

西安大略商学院认为教授全面管理知识，特别是分析问题解决问题能力的训练和培养是最基本的，也是最困难的。整个教学计划把这作为培养目标的主要的和基本的部分，体现在学士与硕士的必修课里，而通过选修课给予某方面的更深入的专门知识（即使比较专门化的选修课也采用全面管理的角度看问题）。

以这样的知识结构与能力武装的学生，基础宽、能力强，更适应实际工作的需要，在不断变化的环境中有较强的应变能力和竞争能力。虽然大多数毕业生是从较低职位的、

专门部门的工作开始其管理生涯的，但他们所受的教育，一方面使他们的专门知识有一定的深度足以圆满完成其专门化的工作，另一方面又使他们不同于一般的专门工作者。他们清楚其它部门的情况，在做本部门决策时他们考虑其它部门的各种因素并清楚该决策对其它部门的影响。根据需要与机会，也可能是个人兴趣，这种人具有较强的能力和较大的潜力向两个不同的方向发展：在某一专门化领域进一步发展，成为一个高层次的专门家；或在全面管理的知识与技能方面进一步发展，成为一个高级经理。

二、中国经济管理学院的“市场”分析

中国的经济建设需要不同领域、不同层次的大量的经济管理人才，但有一点必须清楚，即一个学校不可能满足社会

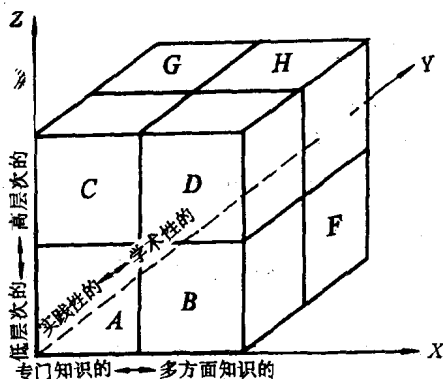


图 1 经济管理职业空间

的各种要求。所以，我们必须依据对市场的分析和对学院本身能力的分析，明确属于自己学院的那一部分特殊市场，进而确定学校的培养目标。

一个三维坐标图也许可以帮助我们把“市场”的情况描述得更清楚（见图1）。这个三维坐标表示社会所需要的经济管理的职业空间。x 坐标轴表示这些职业涉及到不同领域的知识面的宽度，从较狭的专门知识到较宽的全面知识；y 轴表示这些职业与实践结合的程度，从实践性的到学术性的；z 轴表示这些职业在决策层次上的高低，从较低级的到较高级的。整个职业空间分为八个子空间，每一子空间的定义、典型职业及其需求的一般情况见表1。

表 1 经济管理职业子空间的描述

子空间	定 义	典型职业	需求
A	低层次的一实践的一专门知识的	企业管理各职能部门的工作人员	极多
B	低层次的一实践的一多方面知识的	中小企业经理	很多
C	高层次的一实践的一专门知识的	大型企业职能部门负责人、副经理（副厂长）	中多
D	高层次的一实践的一多方面知识的	大型企业的总经理（厂长）	中
E	低层次的一学术性的一专门知识的	助理研究人员 助教、讲师	中少
F	低层次的一学术性的一多方面知识的		/
G	高层次的一学术性的一专门知识的	研究员、教授、 经济学家	少
H	高层次的一学术性的一多方面知识的	学术权威人士	极个别

经济管理是整个社会极为重要的实践活动，管理科学是实践性极强的一门学问。我们可以看出子空间 A、B、C、D、（均为实践性的）的需求量要比子空间 E、F、G、H（均为学术性的）大得多。在学术性子空间内，如果要求具有多方面知识是极困难的，所以无论层次高低，一般要求具有专门知识。而在实践性的子空间内却正相反，无论层次高低都需要大量的多面手，这是由管理实践进而管理科学的综合性所决定的。一般来说，越高层次的实践性职位越需要多方面的知识，以求从全局观点出发做出总体最优的决策。

这样的市场情况提醒我们更多地注意“实践”、“全面”及“高层次”。当然，某一学院选择哪一市场需求作为自己的目标则取决于该学院的能力及竞争优势。

三、对培养目标的进一步探讨

为使学校有一个明确的培养目标，我们有必要对培养目标从职业特征的描述深化为对知识结构与能力的描述。

我们常用工厂的产品来比喻学校的培养目标（并常常以学生未来可能的职业描述之），其实这二者之间是有区别的。学校的产品——毕业生，并不能马上成为学校所期望他成为的人。如称清华大学是“工程师的摇篮”，并不是说它的学生毕业后就能有工程师的职称。管理学院的毕业生，特别是本科毕业的年轻人，将在基层工作相当一段时间。真正高层次的决策和管理职务也许是他们大部生涯的追求目标。如果仅从职业特征来描述培养目标就容易引起一部分人思想上的混乱：完全缺乏实践经验的年轻人梦想自己可以很快进

入高层领导岗位，眼高手低，结果影响了他们的顺利成长。还有少数人以为既然要当全面的高级的管理者，就有资格雇用各种专家，所以无需自己掌握一定的专门知识。教师在培养上也感到虚，因为一个职业形象并没讲清楚到底应该教给学生什么。

在现实社会中担任一定的职务，不仅取决于一个人的学历、学位，更多的是靠经验的积累，成就的显示常常需要十几年、几十年的不懈努力。而学校教育阶段只是为此打下必备知识和基本技能的基础。我们有必要把这二者联系起来，从而进一步将学校的培养目标从职业特征的描述深化为对知识结构与基本能力的描述——什么是一个学校毕业生应该掌握的知识和必须具备的能力。

西安大略工商行政管理学院全面管理 (general management) 的目标是对全面管理者 (general manager)，特别是经理 (General Manager) 这一职业形象描述的进一步深化，它阐明了应该给予学生的知识与能力。从教育的角度看，这一深化的描述表达了更多更清楚的意义。他们的这一经验对我们是很有价值的。

第二部分 教学方法

一、注重传授知识还是注重 培养学生的能力

教师的重要职责是向学生传授知识，但近几十年来，人们曾不断对此发出疑问。社会在发展，人类对客观世界的认识在不断前进，随着新知识的产生，某些知识老化了，落伍了。形势要求人们必须活到老，学到老。在校学习只是人生整个学习过程的一小部分。在这一阶段内，到底学校向学生提供什么才是最佳方案，才是为其一生打下最好的基础？很多人都认为除了必要的知识以外，学校还应培养学生良好的学习方法及较强的能力。对此，清华大学从 50、60 年代起就有“干粮袋与猎枪”之说：给学生再大再重的干粮袋，干粮也有吃完的一天，而给学生一支猎枪并教会他使用的方法，他就可以不断为自己捕获新鲜的食物。

作为一所著名的理工科综合大学，清华大学一贯注重培养学生的能力——理论联系实际的能力，分析问题解决问题的能力，自学的能力，社会交往及活动的的能力等等。在整个教学计划的设置中，除课堂教学外还有多次实习及真刀真枪的毕业设计。正是这些实践环节使清华大学的学制比其它学校长一年，这对全面培养学生的能力起了很大的作用。

在加强实践环节的同时，人们也对以传授知识为主的课

堂教学提出了挑战。在“反对注入式、填鸭式，提倡启发式”“提倡自学”等口号下，有的教师在学生自学的基础上请学生登台讲课，有的组织学生进行专题讨论，实行互教互学。学校为鼓励学生自学，在规章制度上也有相应改变，如实行学分制以后，学生靠自学参加考试通过一样记学分；硕士研究生培养计划规定至少有一门课程必须依靠自学取得学分等等。虽然多年来很多教师进行了艰苦的改革与实验，但课堂教学的改革却始终艰难曲折，成效不大，突不破老师讲学生听的传统方式。少数人在少数课堂的成功经验极难大面积推广。

课堂教学改革的难度促使人们更加依靠加强实践环节来培养学生的能力。常用的“走出去”（教师与学生走出课堂，走向社会）与“请进来”（把有实践经验的人请进课堂，登台讲课）两种作法都起了一定的作用。但社会实践活动的周期与规律毕竟与学校教学活动的周期与规律不一样，把学生领到工厂、工地，除了增加许多生活安排与工作安排的困难外，一般因建设周期往往大大长于教学的周期，学生只能看到或参与部分实际工作，再加上实习选点所在行业、所搞项目的各种局限性，学生所学知识很难达到教学计划的要求。解放后，历次“左”倾的教学改革的教训之一就是设置过多的实践环节，甚至以其为主，追求形式上的联系实际，造成教学秩序的混乱和学校的不安定，“失”大于“得”。

现在进行的教学改革必须研究并尊重学校教学活动的客观规律，维持稳定正常的教学秩序。这就是说，“走出去”“请进来”的实践环节只能作为辅助教学手段来培养学生的能力，而课堂教学始终还是最重要也是最主要的教学形式。因此，如何改革课堂教学，使课堂成为既传授知识又培养能