

为现代社会 培养管理人才

【美】卡里·勒·库珀 等著

孙中一 穆达智 译

中国经济出版社

为现代社会培养管理人才

[美] 卡里·勒·库珀 等 著

孙中一 穆达智 译

中 国 经 济 出 版 社

内 容 提 要

本书是一些英美著名管理教育家为80年代管理教育及预测2000年以后的管理教育和培训的前景而发表的论文专集。这些论文从各方面针对面临着的世界科技发展的需要、各国管理机制的调整、国营和私有化的变迁等形势，各院校管理教育和企业集团管理教育以及未来管理人才的培养等一系列重大问题，提出了具有参考价值的论述。全书观点鲜明，语言流畅，适用于我国高等院校和企业。

责任编辑：栾建民

封面设计：白长江

为现代社会培养管理人才

〔美〕卡里·勒·库珀等著

孙中一 穆达智 译

*

中国经济出版社出版发行

(北京市百万庄北街3号)

北京朝阳展望印刷厂印刷

各地新华书店经销

*

787×1992毫米 1/32 5 24/32印张 124千字

1989年3月第1版 1989年3月第1次印刷

印数：1—4000

ISBN 7-5017-0148-2/F·204

定价：2.20元

译 者 的 话

《为现代社会培养管理人才》一书，是一些英美著名管理教育家为80年代管理教育及2000年以后未来管理教育和培训的前景而发表的论文专集。

本书所收集的论文共9篇。这些论文从各方面针对面临着的世界科技发展的需要、各国管理机制的调整、国营和私有化的变迁等形势，各院校管理教育和企业集团管理教育以及未来管理人才的培养等一系列重大问题，提出了有价值的论述。所有这些，也对面临改革和开放的我国院校和企业具有较为重要的价值。

翻译国外管理教育论文，对译者来说，是一次习作，谬误之处，在所难免，敬希读者不吝指教。

参加本书翻译的还有穆达智同志。本书由吴红、宋治和赵灵奎同志校订。

译者

序

管理和学习

英国管理教育基金会主席 菲利普·宁德

现在，英国被称为“欧洲的弱夫”。而50年代时，法国曾有这个称号。法国壳牌石油公司是法国主要工业企业之一，它为本公司高级管理人员制订了一系列教学计划，并邀请了法国国内的商业家、政府人员、教育家、文人以及国外壳牌石油公司的人员参加教学。一周内有10或12人集中在欧特省丘陵地带吕尔村的一个古老而经修复的学校内脱产学习。他们与不同人士讨论各种议题，并听取他们的见解，我也参加过。这些议题包括法国的经济规划；法国的政治、社会问题，特别是印度支那战争和阿尔及利亚战争对国民信念的影响；跨国公司；巴尔扎克在法国文学史中的地位；美国管理教育的发展以及对法国管理起什么作用。公司的经理都很清楚这教学计划的要求。

当戴高乐在科龙贝双教堂村独自隐居时，法国经历着一段非常黑暗的时期。第二次世界大战创伤后的缓慢复兴又被日后的殖民战争进一步削弱了，国家政治生活处于不稳定状态，政府改组和替换频繁，生产率低下，工业萧条，国家道德观念模糊。

经理们决定除了日常培训计划外，公司管理人员应该有机会研究他们自己和所在部门，乃至整个国家和国外的活动、问题，并提出自己的见解。他们相信个人要有效地完成工作，

并履行其工作职责，就必须要求他了解和理解广泛的对比。若他们能发现历史、思维哲理和政治经济学方面“现状不足”的话，他们就可能成为更好的管理人员。

工业部门管理这一概念在法国并不一致，在其他欧洲大陆国家和美国也不尽相同。要说伦斯计划对法国壳牌石油公司的兴盛或法国的振兴起主要作用，那是愚蠢的；同时，这种做法所反映的智力领导对国家有无法估量的意义，要否认这一点也是徒劳的。当前，我们还经常对英国的一些问题进行调查分析，但几乎都属粗糙浮浅之举。并且，尚须继续将我们教育体制的根本目的用于怎样促进工厂的发展。我们往往从一个政治体制的结束来观察另一个政治体制的新生，两大政党的任何一方都力图揭露另一政党的弱点，使我们的政治、工业和社会体制再不能处于稳定的状态，以至于在老工业国联盟发展会议上，我们总是每况愈下。

在本文中我想分析一下我们衰退的原因。这种分析不是消极态度，而是历史观点的回顾。而且，我们认为与任何个人相比，工业部门将来的成功在很大程度上取决于高级管理人员。我想说明一下，这种成功在很大程度上取决于管理和学习的配合，管理对学习的需要以及完美地满足这种需要。

我所说的学习指两件事，即提供我们了解、叙述和行动的一切智力活动所需的抽象知识；以及改进我们作为医生、律师或经理的职业能力所进行的学习。

英国与其他国家不同，正出现一种反知识潮流，这种潮流影响到国民生活的每一个方面，而工业受害最深。在此，我举两个例子来说明这种潮流是如何渗透到我们思想方法中去的。在什么样社会中“蓝色长统袜”的辱骂能够被容忍，

即具有高度智慧，但无女性魅力或时髦服装的妇女受到嘲笑呢？*再则，多年来对社会租赁权法案持否定态度。这种情况发生在一个文学作为最杰出传统艺术形式的国家中。

反知识主义是英国帝王时期统治阶级的传统意识。查尔斯·艾伦在其著作《1877—1947年不列颠印度杂记——主权》一书中描述了英国及其印度属国之间的关系，“从学校毕业的年青人在印度的保险公司、军队和其他服务性部门就职，都誓言忠于职守，本家族宁可衰落，也不进行改革，宣称信仰反知识主义。他们对于叙情音乐或美术采取毫无掩饰的庸俗主义态度，尤其是那些印度人。”¹

这种现象的原因可能是英国人心里总是把“知识”和“理论”结合在一起。而我们是实干家、实业家，与理论、思想相比，更关心实践。因此，我们总是将与知识有关的那些事务束之高阁，认为是无关紧要的。似乎理论与实践真正能分离开！似乎实践和政策施行与导致这种施行的思想、概念是毫无关系的！

按柏拉图式哲学模式来看，这种“纯粹”、“实践性”事务的最有害的副作用始终不渝地影响着我们的教学课程和教育体系。这种教学课程和教育体系又进而使知识界权威在思想上对商业、工业以及目前使更多人发财致富的方式产生不正确的观点。在欧洲全盛时期，经典教育还是与罗马时期的艺术影响有着千丝万缕的联系，它成为年青人在海外发迹的有力工具。在海外从管理质量考核角度来看，信仰、果断

* 反知识主义比性别歧视更为严重，这几乎是肯定无疑的了。

以及良好的精神状态比任何技术资历更为重要*。但是，正当知识界权威将注意力放在海外时，国内却爆发了工业革命。工业革命初期教育的要求还是比较简单的，以至工业在国家生活中逐渐取得领导地位过程中教育并没起到什么作用。正如约翰·丹西所指出的那样，在知识发展的这个特殊历史时期中，英国的统治者“全力以赴反对工业革命”，“工业化和浪漫主义之间的斗争是剧烈且长期的，这种斗争至今还反映在我们现代教育争论的基本思想内容中。”²

牛津大学科学史教授玛格丽特·高英写道：

“不列颠帝国在19世纪初用极少的教育手段却获得极大的利益，以至认为并不需要象其他竞争国家那样在工业化前建立什么教育设施。到该世纪末，尽管明显地提出了科技教育的要求，但是不列颠帝国仍然没建立这种教育设施。

因此，直到第二次世界大战后……英国工业管理还是依靠传统培训方式，科技教育方式几乎没有。无论企业家还是工人都没更新技术，上层和中层人士与科学、甚至更多地与技术脱节，为步其后尘的其他社会人士确立了一个样板。”³

正当我们在英国建立一套刻板的机构，反映工业革命对教育提出的技术要求时，法国却建立了各种大学，初期建立的多数是工程学院，最早的三个是国立土木工程学院（1747年），矿业学院（1783年），工业学院（1793年）。当法国经历40年代和50年代那些可怕年月时，国家领导权是由国立

9

* 彼得·德鲁克曾写道，保险公司所提供的在职管理培训是最好不过的了。该公司将印度的一个地区，即相当于一个欧洲小国面积的地方交给一个刚过20岁的年青人，让其独立管理，并不给予专职工程师和卫生官员相辅。

大学的毕业生们把持的。直到现在，从吉斯加特·德斯坦总统到下层官员，可以“十分确切地说，他们仍然操纵着这个国家”⁴，他们渗入政界、公共服务事业以及高层次工业管理界。这些学校录取新生的要求很高，它们吸引了最能干的青年男女进行艰苦的培养。早在“19世纪上半叶，工程学已成为法国学术性的职业，工程师是社会和工业的精华”，现在他们仍然是这样。正如德国、瑞典以及大多数欧洲国家那样，“工程应该是任何献身于工业管理人士的基础训练，这一点逐渐被人们所认识”，这也是当今管理方面最重要的见解。

我们必须扪心自问，为什么法国最优秀的学生都愿意考进工业学院和其他以工程为基础的院校，而英国许多最优秀的学生却继续攻读艺术？世界上的技术已得到进一步发展，而且这种发展速度正在不断加快，反映在数控技术和其他专门技术得到高额投资。此时，在社会繁荣和生活水平方面英国在伙伴中的地位却不断下降，这两种倾向是否有内在的联系呢？1971年工业部门调查表明英国50%左右的总裁得过学位，比利时则85%，法国83%，联邦德国81%，瑞典77%，还有什么比这调查结果更为重要的论证呢？

1978年9月份泰晤士报上的一封信函使我惊讶万分。作者这样写道：“整个知识阶层轻视工业界（‘创造财富’），他们选择其他发迹途径，把这观点告诫他们的子孙，并且总是低估工业上取得成就所需的才华……我似乎认为现在的英国犹如一个自身成长的孩子，他想为其生活积聚财富。而我们的学生却喜爱过去未曾有过的教育和文化生活，鄙视和忽视创造财富的手段。我们放在文化活动上的精力太多了，放

在财富创造上的精力却太少了。维多利亚皇室经常说穷得三代无外衣穿。现在我们可证明这种情况正反映在我们自己身上。”⁵

我已详细地阐述了过去的年代，因为我知道不痛不痒地解决我们的问题是毫无成效的，只有历史地分析我们为何会处于目前这样的境况，才能感到我们任务之艰巨。政治和社会观点还应包括对财富生产、教育过程、工程现状和我至今还不能涉及的其他文化领域的观点，它们都必须作根本性的改革。我可否介绍在唐纳德·巴伦爵士领导下的英国管理协会工党组织书写的一篇精辟报告来回答工业界出版的争论性文章“工业、教育和管理”。⁶ 我将再一次简要地介绍这份报告。

过去的素材太多了。但是，在我们考虑未来的管理活动以及怎样通过学习来加强这管理活动之前，我们必须认清等待我们的是怎样的未来。因此，光顾当今形势进行教育和培训是无济于事的。别管过去的事啦！我确信我国绝大多数人仍然不知道已经发生的技术和社会变化（以及连接过去和未来之间过渡时期的这种变化）。正如封建社会崩溃或工业革命发生引起我们祖辈生活变化那样，目前的技术发展和社会变化也至少从根本上改变我们的生活。这是一个庞大、复杂的课题，我只能作一些与我们讨论有关的片段评价。

首先，贾尔斯·雷迪斯称之为对自信社会的变化，其来势将会汹涌澎湃。鲁宾逊经历过这种冲击。与社会其他人士相比，个人和团体的抱负、愿望会继续加强，有影响能力集团的组合和奋斗也会增强，它们的影响会越来越大。目前，力量的平衡已经发生戏剧性的变化。例如，某些工人团体和

其他平民之间，工会和议会之间都发生着这种变化。社会中新兴势力的变化具有更特殊的意义，目前还不能估计出这种意义的确切内容。例如，医院里的勤杂工以医生、护士所不同的伦理理论组织激发起来了。在工业界，车间工人的呼声非常强烈，这或许对决策具有积极的意义。但那些少数工人代表，更精确地说，工人召集人的见解又怎样呢？

以上这些变化的政治含义在巴伦的报告中已详尽叙述过了，现摘录如下：

“我国两大党体制以及国会内政府和影子内阁两对立派造成了分裂，妒忌和对立。由于‘他们与我们’这种体制，在国家生活的重大事件中党派斗争具有明显的影响，这对于工业系统是极为不利的。工业系统有待于体制的完善，以便从解决人民之间差别和奔向共同目标方面来认识人民的要求。这种两党体制的恶果在某种程度上反映在工作环境方面，党派斗争影响了管理所耗的时间以及该得的效果，这两方面大大不如其他竞争国家。而且，在英国某些工业部门里，生产效率低下，人才状况不佳也是这种结症之一。”显然，选举制或议会的某些改革是国家健康发展的根本。

海外，第三世界国家在某段时期里就纺织品、其他轻工产品与英国、其他西方国家展开了竞争。不仅如此，它们在传统的重工业如造船业和汽车制造业方面也蒸蒸日上，他们的生产成本比我们更便宜，效率也往往更高，因为他们的工作动力并未受到许多沉重负担的影响，而我们这些富裕社会却因这些负担束缚了自己的手脚。

如果英国想提高或即使是保持它现有生活水平的话，那么我们必须更迅速地赶上和适应半导体技术引起的挑战。不

不仅要适应这种技术挑战，而且还要适应更为艰难的，同样是根本性的社会挑战。

让我们从“半导体技术应用”报告中简要地看一看这次新的技术革命，这报告是1978年9月份在内阁办公室组织下由应用研究和发展咨询委员会编写的。⁷该委员会认识到微电子技术突飞猛进的发展，于1978年1月份成立一个工作组来估计今后若干年内包括微处理机在内的半导体技术发展对英国工业的影响，分析了这种发展给我们工业带来的机遇和危险。让我们摘取该报告中一部分评议和结论：这是“20世纪最有影响力的技术，因为它扩大、更新了许多智力性或直观性技能。这技能最有普遍性，发展最快，成本低廉，而且越来越便宜。它将有广泛的国际来源，同时它又有极高的可靠性。”它能更新现有的生产方式，提高生产能力，创造新的产品，改变生产和管理方法，还可改变我们设计方式。“这是各种效益的结合，但仍为大多数人们所费解”。该报告强调指出：“这种多效益的结合使半导体技术本身酝酿出人们迷信式的恐惧和卢德态度。”*该报告讨论了这种技术对某些工业的潜在影响。例如，对远距离通讯来说。“要从数据和信息加工、储存中导出远距离通讯是越发困难了。因此，信息革命是预料之中的，它本身将从根本上改变人们的家庭生活和工作环境。”对能源来说，“它是能源应用的最重要领域之一，因为它能降低能耗。而且，由于它的广泛应用和显见效益，它能教育公众明白半导体技术的应用和效益。”

* 卢德态度指19世纪初英国工人用捣毁机器等手段反对企业主的自发性、消极态度。——译者注

该报告在某些片段中也深表遗憾，人们“对整个半导体技术，或它在公司活动中应用的可能性还普遍缺乏认识。”该报告说：“英国还远没有恰当地响应半导体技术在许多领域所带来的变化。”结果，我们在许多领域中原来处于优势地位的局面被竞争者打破和超过。有些产品等到别人生产出来了，我们才认识到生产这种产品的新机遇。在生产方法上，这种情况同样处于落后状态，所有的工业公司对新技术，如数控机械的制造、生产计划和执行响应得太慢。“尽管有一些工业部门在微电路应用方面很活跃，尤其在高精技术领域，如电子学方面”，该报告说：“总的情况是令人失望的，很显然，委员会已得出结论，在许多制造业里，英国的半导体技术应用已落伍于它的竞争者之后了。”

该报告将公司分成三类：(1)熟悉技术且正在开发该技术的公司，约占5%，主要在高精技术部门，如国防和电子工业。(2)熟悉该技术，但并不积极应用的单位，约45%。(3)不熟悉该技术的公司竟高达50%。而且，该委员会惊讶地发现“只有一部分全国经济发展部工作组报告中涉及微电子技术的作用”。

之所以我如此重视这份报告，是因为它精辟地阐述了当今国家所面临的挑战，其次，它揭示了高级管理人员所遇的变幻莫测和捉摸不定的问题实质；再之，它还提及了这新技术的社会影响以及管理人员为什么要把更多的时间放在研究和₅学习上，以便更好地对付，积极地解决工作中日积月累的问题，而不是问题出现后仅作出反应而已。

但是，未来还另有一个方面深刻地影响到管理责任和管理机构，这就是集中与分散之间的平衡以及大公司与小公司

竞争所造成的紧张局势。社会变成一个复杂异常的矩阵。在政治舞台上，适者成为强者，适者的成员具有更大的欲望，如生活水平的提高。但是，希望国家提供就业机会的人并不愿意在其自由生活中发展经济和财富上受到限制，而国家为了提供就业还不得不将这种限制强加到这些人身上。国家机关及其下属部门并不容易适应即将迎来的技术革命浪潮。与此相比，小的私营企业对面临的境遇却能作出更快的响应，对于潮流的突变响应得更灵活。在这潮流中半导体技术的应用不仅在所难辞，而且是完全可能的。信息革命并不象奥韦尔所判断的那样，这场革命将使执意孤行的政府很难规定和控制人们的生活行动，政府会不会把高额的社会报酬施于兼职人员和企业家呢？建立垄断并受其控制的阶层坚决反对社会上渴求知识，而又坚定信念的人士的愿望。*

让我将此比喻一个公司。随着新型半导体技术在初级水平上的普及，技术人员连同他们的思想也从一个单位向另一单位，从一个组织向另一个组织进行流动，关于这一点有些高级管理人员并没充分认识到，这就造成了一些隐患。低级技术水平的部门在不断地发展其管理思想，但仍难以理解更广范围的管理及其含义，而高级管理部门对日常的技术第一线了解得很浮浅。

再则，这里还有一个矛盾，一方面应该将决策权下放到下级责任部门，另一方面应该集中管理那些电子计算机获得的信息，迅速传播这些信息需要越来越贵的费用和设备。正如

* 这种观点是否是资本主义体系发展问题中最剧烈的一种争论，我还表示怀疑。

温斯坦⁸所述,这种信息着重说明管理人员抱负和志趣的转折点,而公司的经理则往往不能充分考虑到。对管理人员的鼓励不仅仅是经济报酬,他们越来越想更多地知道公司内外将会发生什么事,越来越迫切地想参与到制订方针政策行动中去。当今受过高深教育的管理人员所想知道的事并不一定是他老板认为他应该知道的事,这种所谓应该知道的事往往束缚和限制他仅从事一些狭隘的工作。

我认为管理并不是一个职业,但是管理人员在他工作中必须具有高度职业感。我们必须问一下:英国的管理是否已充分职业化了?全国企业协会发现在许多重视管理的公司中严重缺乏经济控制。有一个大企业在管理决策时所需的经济信息却三四个月以后才得到,而且非常缺乏各种生产线所获利润方面的知识。另一个公司是家庭个体户,它在某段时期内既不按照年计划,也不按五年计划进行生产。通过英国工业界某些片段的解析,说明英国工业界严重地存在缺乏职业感的不正常现象。

当然,目前和将来管理人员需深入的知识范围是非常广的。波科克⁹的报告详述了这一点:“欧洲的管理人员需要教育和培训。”我来谈谈这报告所涉及的几个方面,然后详细叙述其中三个方面。

该报告说,管理人员必须接受一定挑战。例如,“对抗”性挑战,“只要经济不处于危机之中,经济效益必须与社会急需相适应。但是,……如果不把经济放在首位,社会效益也会丧失。”再则,“管理的权力减少了,但管理的责任性却增强了。某些外界压力反映在一个组织里,而且对管理人员的领导能力——应该注意,是对不断接受教育且形成个性

化的工人的领导，是一种挑战。因此，在行为学方面，管理人员应真正懂得社会的既成势力，并且具备知识和能力来对付多方的要求。”

现在有一整套未来管理人员所必需的分析技术和知识。但是，该报告警告人们：

提出管理人员所需知识和技能是比较简单的，而个人掌握和应用它们却异常困难。在目前状况下增加一些新事物，更确切地说，把新事物加到与旧事物仍保持联系的状况中去是不可能实行真正改革的。因此，现有的事物必须筛选一下，判断哪些仍是可取的，哪些已不再有效了。我们认为这是教育界将来的任务，也是管理人员个人的任务，这任务不仅特别注重研究“学习过程”，而且要更注重应用“学习到学习”过程中已掌握的知识。

该报告着重叙述了在广泛经济竞争范围里最感兴趣的部分。许多管理人员仍没学会经济和财会的基本知识，仅熟悉财会和预算的术语是不够的，必须熟悉原理，这只有在财经或经济领域中工作一段时间后才有可能学会。

另外，管理人员不仅要自身胜任工作，还必须作为“他们所在工作环境以及逐渐扩大到外围社会”中变革的代理人，他们必须“出头露面”。这使我注意到三个管理方面。尽管这三方面都已写过、说过，但我们仍常常疏忽它们。第一方面是领导——领导素质、技能和实践。

在当今平均主义横溢、困难重重的社会中，领导的作用不易得到回响。管理并不能体现国家所需的创造性领导。例如，管理不能体现在最重要的财富创造过程中，而工会则主动占据了 this 领地。英国管理协会主席莱斯利·托利在其

1979年新年祝词中说：

管理人员必须领导一切。在一个充满冷言冷语、丧失信心、领导地位显赫的社会里，不负责任地选择权力是引人深思的。管理工作就是要用决定和职业实例来造就形势。管理工作也意味着探索出一种新的激励方法让人们去工作，而不是坐等待业。

军队的情况基本上与工业差不多，总参谋部联席会议新任主席，参谋长埃德温·布拉马尔爵士曾说过：“当今的领导应用先进的、公正的方法来解决每一个问题。这些问题是目前社会上存在的涉及到民主体制和实践的问题，这些问题也孕育着一些新的思想，为那些不易激励的、有点象走一步看一步、令人心烦的行人那样的人们提供生活的机会。”¹⁰

迈克尔·波科克在1978年写给雅典的希腊管理协会的信中涉及到欧洲自由企业的未来。他强调指出经营环境日趋复杂，人们有更多的自由来询问当局，这就要强调领导能力。“如果我们认为管理人员仅仅从事管理，并没有自主的权力，那么他的权限就依赖于力争合法性。”“第一线的管理人员需要有从事工作的深刻知识，应了解他们自己的工作适合在哪些地方，应懂得社会灵敏的反应和决心……如果我们丧失信心，那么我们就丧失管理权，我们的企业就必遭失败。”

壳牌石油公司培训部主任亨克·莫门斯在这方面有一些中肯的见解：

“人们从领导那里期望得到的是协助、帮助、指导和指示，需要的话还包括决策……指导需要一系列前提条件，即对人们的了解、工作知识、对他人工作中困难的体谅、组织观念的知识和所受的影响、寻找用新方法解决问题的技巧、