

管理是创造

罗兰-拉皮埃尔

蒙特利尔高等商业学校教授

皮埃尔-贝拉多 « 领导风格 » 研究室主任

<http://laurentlapierre.com>

<http://chairedeleadership.com>

20 多年来，管理学的理念和辞藻充斥人类活动的各个领域。今天，人们要管理自己的生活，自己的爱情生活甚至于自己的感情！管理取得了如此的地位，使时髦的理论和模式渗透到很多人的生活里，却毫无意识。人们争相使用雕琢的套话：« 客户是上帝 »，« 利润是唯一的目标 »，« 增长或死亡 »，竞争 « 全球化 »，或者 « 我们只能改进可以尺量的事务 »。每天，管理者被各种 « 信条 » 包围，以至于最后被这些信条左右他们的行为。甚至于无须经过专业训练，他们的行为被流行时尚模式化，预制化甚至于条件化。

这篇文章是来自不同领域的人，比如企业高层领导，大学校长，教授，研究员，艺术家，大学生的集体立场。它在此涉及一个组织的总体管理，无论是对员工的领导还是对管理者的培训。我们针对的是组织中的所有的工作者，特别是最近 50 年来出现的新专家。

管理无处不在

目前并不缺少有关管理的研究和理论。管理名词充斥我们的日常词汇。公共和半公共部门，军队，娱乐，艺术，特别是商业领域被理论和模式用放大镜查看。几十年时间来，管理成为国际通用的参照物，以至于所有涉及人类活动的领域都以此来衡量。社会要求人们把同事，老板甚至于亲属都当作要使之满意的 « 客户 » 和 « 合作伙伴 »。任何一个机会都可以成为表现领导风范，利用竞争意识或创业力的借口。

人们收集倾盆如注的概念和带有冲击性的套话，把它们滥用到各种情况下。只需举如下例子：竞争，再入工程，现代化，优化，按时交货，自由贸易，外包，国际

化，单位生活质量，全优，合理化，ISO 规范，出类拔萃，战略，领导风范，价值链，附加值，成绩，可归咎性，公私合作，组织的学习性，企业文化，能力，训导，情商，良师引导，管理，汇聚焦点，等等。所有这些概念接踵而至，和新的信条混杂在一起，有时几乎没有依据，缺乏深度，却在各种《专家》那炙手可热。

这些被推广和普及，带有冲击性的套话，有一定的吸引力。事实上它们昙花一现，很快被新生事物，变化和进步所替代。这种现象在时下时髦的领导风范领域尤其突出。

如果这些信条的生存力不强，促使这些信条产生的理论的日子更不好过。坦率地说，在管理领域所发生的一切反映了一种广泛的社会现象。新的管理尺度的诞生不是偶然的；它们富有一定的吸引力和好的一面。但是，它们也可能抑制畅所欲言，创造性和具体行动；并且不认可新的，富有革新意义解决问题的特别之处。

急需新的《全盘弃绝》

在魁北克，宗教过去几乎是绝对参照。很多知识分子认为它象一个侵略者，抑制人们的思想，自由和创造性。信仰、禁锢、禁区、畏惧筑起强大的屏障。教会的权威建立起宗教精英权力，和世俗社会的精英有密切的连接。1948年，一组艺术家签署了由画家鲍杜阿斯(Paul-Émile Borduas)起草的《全盘弃绝》宣言。这个宣言是60年代《沉静的革命》的宣兆。宣言倡导摆脱天主教，正统观念，畏惧心理。这在当时绝对不是一场和风细雨的革命！

在管理领域，我们也到了要新的宣言的时刻。这个宣言将是对理论，对模式和对时髦概念的弃绝。这个弃绝是为了抵制先入为主，教条主义和时髦概念，类似于摆脱新的教义和教理。这些教义或教理声称持有衡量具体行动和领导的新尺码。我们需要再一次冲破枷锁，给独特性和创造力留一定得位置。

管理很难。因此，管理者被现成的，似乎可产生奇迹的模式吸引不足为奇。至于咨询商或其他提供现成方案的游弋者从中找到商机也不足为奇。

和数学，生物学或自然科学不同，管理上没有可以通用的科学知识和对所有情况都适用的方式方法。管理学的知识是，或者应该有“针对性”。这些知识适用于现实中的一个方面或一个组织，很少适用于另一个现实或另一个组织。

正如没有颠扑不破的组织和领导方式一样，也没有一种唯一的管理方式。对众多管理院校的新专家们，我们可以用鲍杜阿斯的话来说：« *让管理理论见鬼去吧！* »。我们不仅要摆脱理论规范，也要摆脱博学理论的束缚。因为它们虽然经过严谨研究的，却不能全面考虑管理的复杂性和可组织性，更不要谈人类行为的怪异性和组织本身的现实。

即使模式，时髦的东西和理论有用，在现实中也是有局限性的。在现实中，每个人，包括管理者看情况时都从他对情况的了解来组织理论及他的指导路线，无论是明示的还是暗示的。指导路线要适合管理者即将面临和了解的具体情况，便于采取行动。这并不妨碍借鉴他人的思想。

管理这个现象需要用最严谨的态度来研究，同时运用适于复杂的现实情况的“科学”。

管理的培训

培养管理者属于极少数不需实践就可以从事的职业。如果一个从未动过刀，拔过牙，作过护理，出庭辩护，上台唱过歌或出过书的人来讲授这些行业，外科或牙科医生，护士，律师，歌唱家或作家们会怎么想呢？他们对这些来作专业交流或试图讲授该行业的人会赋予多大价值呢？然而，这种情况在管理院校里时常发生。

涉及管理培训的话题，不可避免地要涉及下述根本问题：管理是什么？近几十年里，« 职业管理 » 的意念在我们的社会中占据何种位置？在艺术活动的任何领域，从广义上来说的创造力和行动是不可分离的。行动反映一个人的视野和他对现实情况的理解。通常，创造力只有在事后，通过专业人员的研究才会得到丰富，并运用于教学，而不是相反的情况。

管理院校成立了新的教研领域和大学教育，用科学方式培养研究人员，在知识界享有声誉。但是代价又是什么呢？他们对研究课题失控，充满弥彰，让人无所适从，特别是在这些领域没有简易或是通用的答案。

管理院校面临的挑战是如何把知识，意向和行动结合起来，向(未来)的管理者提供足够的知识，在必要的时候指导他们的行动，教给他们如何行动，对管理的复杂性作启蒙。

是什么人就怎么管理

不论在任何领域，管理根本是人的问题，无论管理者的知识丰富或贫乏，无论他们的优缺点，长短处，优势或弱势，灵活还是笨拙。才干是上述多种因素的合成体。它不涉及人们经常善意地用来解释无能或失败时提到的无知，欠缺，弱点和笨拙。我们每天都要学习和我们自身的缺点作斗争，不做自己缺点的牺牲品，甚至于在争取成功时变缺点为优点。

是什么人就怎么管理，意味着更好地认识自己，对自己和他人有清醒而现实的认识；

是什么人就怎么管理，意味着埋葬对自己成为完美领导的企望，埋葬到处并随时通用的模式和现成方案、不注重实情、不注重人与人的差异；

是什么人就怎么管理，意味着接受自己不是通晓天下；而是起用周围有能力的人，弥补自己的不足；纠集有才干的合作者，收集他们的建议，听取他们的意见；

是什么人就怎么管理，意味着面对他人保持自然本色，知道自己不可能左右逢源，甚至可能成为他人攻击的目标而不沮丧；

是什么人就怎么管理，意味着允许自己有不同的思维方式，承认有责任咨询，倾听和承认错误，从错误中学习，重新开始及继续前进；

是什么人就怎么管理，意味着管理不十全十美的人，就如我们自己一样。

是什么人就怎么管理，意味着和他人共同管理。管理显然是一个杰出的社会活动。领导越自然，自我认识越好，也就越发接受他人的自然本色，并把他们引导到应该完成的任务和工作上。

是什么人就怎么管理，意味着工作自主，面对自己和他人的准则、信仰保持思想开放，找到作为领导，自己的思想，独特性；也就是说，以与他人不同的方式管理。

要做一个真正的创造者和观念的领路人，领导要摆脱不符合企业现实的模式，勇于允许自己的想象力，智慧和明智的判断力自由驰骋。

一种方式方法

时常发生在社会科学中的，企图引进准确的科学方式来研究和理解人为的行动是一个严重的错误。被研究的人是一个活生生的东西，他有思想，善变和有行动。他和研究人员一起探索，他在研究过程中逐渐变化。涉及到人，主观是现实和客观中的一部分。涉及组织的管理和人员的领导，作为一个科技项目，必须先以最谦恭，最忠实的态度，尽可能完整的方式描述这个事实。

我们已说过，管理是一个有背景和历史性的问题。书写历史的更多的是企业领导和组织而不是那些作观望，评判结果的理论家。要想胜任领导，必须了解人和组织的复杂性。只有在领会了这种复杂性时才可能简化行动，提纲挈领，保持航向。在大多数情况下，管理是从实践中摸索和学习。先从他人那学习，然后从自己身上学习。这是一个通过思考来丰富自己的过程，这个过程促使我们在行动和思考的同时建立自身的管理方式。专业知识不能代替经验。

人们错误地认为一种发展模式或同样的管理程序总可以照搬到北美的所有企业，也可以照搬到前苏联的共和国，照搬到欧洲，非洲，拉美国家，照搬到海地，等等。国家或组织的文化，人，生活条件是否到处都一样呢？一个国家或组织十年前发生的事情是否还适用于今天或十年后？当然不是。

在管理的研究领域，案例是一种直接的实践教学方式，它帮助产生文字依据、扩充知识。然后，这些案例用于学习实践和技巧的训练。这种方式是和实践的直接接触，并且建立在学生开放的思想 and 接受能力上。重点放在实践和对案例的研究；通过一个个无论是成功的还是失败的案例，考察案例的独到之处。把研究现实生活中发生的事情当作功课，找到行动方向，个人的立场，做出总结以便为今后的实践服务。

在管理培训方面，师徒关系，在名师处实习，办快班都是应该重视的办法。案例学习方式的目的是在某种程度上替代师父带徒弟这个现实。案例方式是先把学方放到决策人的位置，让他思考在现成模式之外解决问题的方式。我们说的案例方式瞄准对实践的综述，这个综述应该是有深度，有依据，最忠实地反映我们想要了解的现实，而这个现实将是我们学习的教材。总而言之，这种教学方式是归纳法，学方是主角。

作为管理学教授的艺术

我们最初的学习方法对我们的教学方法有着不可否认的影响。一个音乐家或一个演奏家绝对要从师。他从事教学和培训要比一个企业领导容易，因为给领导，只教了抽象的知识。如果我们有幸和一个良师或者出色的领导接触，我们可以通过潜移默化来学习，学习学习方法，自我塑造我们自身的才干。

因此，我们或许认为只有出色的领导才是作管理学教授的最佳人选。然而，经验告诉我们他们中间很少有人拥有成为这个领域的教授或研究者的能力或兴趣。作为教育者要求有优良的品质，长时间的准备及不断回炉。如果说是什么人就怎么管理，在管理教学领域，也是是什么人就怎么教，包括教学中固有的需要和缺憾。

事实上，极少的高层领导成为好的老师，而且这些人往往认为教书只是讲述他们的经验。如此这般，他们只需要几个小时课就讲完了！为领导层培训绝对不是克隆曾经的自己。好的管理学教授不是天生的。

即使有天份，象所有才干一样有一定优势，**管理学大师**的才干大多数情况下是循序渐进的过程。和所有的职业一样，先天只是一个基础，某些人较之于其他人更有潜力，这使选择过程更关键。

高层领导要成为教授，意味着他必须回炉，对管理的不同方式方法作资料准备，作好自己将是一个真正的老师，传递人，有能力帮助他人逐渐发展的准备，也就是说，发掘他人的才干。通常，他教授的学生往往比他年轻和出众。正如父母见到孩子走不同的路，甚至于比父母干的要好，而父母不会嫉妒。对一个老师来说，再没有比看到自己的学生干得比前辈更好而让人骄傲的了！

老师教书当然用自己的知识，但教书的同时又带着自身的优点和缺点，长处和短处。他是什么人，做什么事比他说什么话要重要。当我们真的相信归纳教学方法的力量和它丰富的内涵时，即使我们知道它的局限性，我们可以相信学方有足够的聪明才智，不仅可以学习专业知识，而且可以从学习中学习。教学的目的是让学方自立，提高他的判断力。

人们可以是个好老师但从未作过管理者！与此同时，没有从事管理经验的老师应该虚心，明智地向有实践经验的，有这方面聪明才智而且取得成功的人求助。他同时还应该接受从学生身上学习，因为学生可能有丰富的管理经验。运用案例教学，可以帮助老师弥补缺乏实践经验，和学生一起思考其他人的操作方式。

教管理学非常不安全，因为要随时抵御作为教授希望名正言顺传授知识的本能。尤其要抵御“大肆宣讲”的倾向，这种方式贯穿于我们所受到的传统教育。这意味着放弃作为教授要“镇住人”的想法。

重新思索管理培训

为了管理好，找到有效的解决问题的方法，数字，统计，数学语言和定量分析是必不可少的。这些方面非常重要，也是培训过程中较容易实现的目标。但是，回归管理的本质---实际运用永远是必要的，即凭直觉产生的行动和创造哲学。这是

管理中最根本的东西；确定目的和目标，发展它，同时相信自己的判断，承担人员的领导。

同时，值得强调的是，一个组织可以有一个好产品，提供好的服务，但是管理水平业余、不属于公认的规范和理论范畴；在专家眼中，管理似乎不健全；即使如此，这个组织似乎很成功。同样，一个领导可能没有受过任何大学的管理培训，组织领导的却很出色。与此相反，我们很难肯定地说采用时下时髦的或被认可的管理程序、有名牌管理学校的文凭就是成功的保障。。。

这当然不意味着质疑管理学校的存在。正相反，管理院校和商界、行动社会及各个领域的接触，可以让在校生汲取实践经验，建立自己的网络，节省时间，激发批评意识，培养和提高判断力，学习如何说服人，发现自己的才干。大学的(管理学院的校长，教授和研究员)任务是保持警惕，避免意外偏差造成这些接触中断。他们有责任保护管理学院这一最基本的存在理由。

当前，直接或间接传达给管理博士毕业的年轻教师的信息是从事为教授同仁服务的一种研究。要想职业生涯有所发展，他们必须在专业杂志上发表文章。这些专业杂志的排名取决于它们的文章被研究人员引用的次数。管理院校追逐国际排名使研究和培训大纲的一统化更甚。

长时间的生活在象牙塔中，只和自己的同类交流，教授-研究员会忽略现实生活中真正领导一个组织的行动的人；用理论模式和某些规范对他们采取居高临下的态度；甚至蔑视他们。因此，人们也就不会奇怪管理院校与行动世界的隔绝，并逐渐失去它的合法地位。

拒绝管理中的现成模式

管理和教育及创造一样，并不是随时都激动人心。它不可避免地包含机械、重复、技术、甚至于枯燥和单调的一面。但是它最关键的组成部分在于创造。创造建立在想象力和聪明才智上，它应该是集体工作结果。

试图改变企业文化，采用更时尚的，从现成的模式中临摹或借鉴样板，即使人力资源部有再好的愿望，也只能收到相对的和短暂的效果。

如何明智操作仍处于被发现，被描述和被传播的阶段。这既适用于管理者或初出茅庐的管理者，也适用于教授管理的人。

在管理领域，人们必须保持警惕，给直觉、判断和创造力留一定的位置！理论家如果希望他们的思考有针对性、被重视，应该注意倾听、观察管理的实践经验。教授管理的院校迫切需要起到带头人的作用，培养自由思考、创造和管理的能力。

蒙特利尔，2005年2月。

查看签名单，请点链接：

<http://laurentlapierre.com>

<http://chairedeleadership.com>