

从 MBA 透视新管理模式

Master of Business Administration

企业领导学

ZHONGGUO ZHIYE JINGLI

新品质管理



龚英辉 陈 静 著

战略决策 赢得亿万财富
管理运作 步入富豪世界

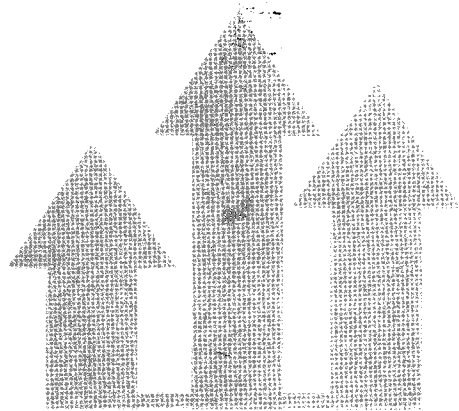
中国物价出版社

从MBA透视新管理模式

企业领导学

新品质管理

龚英辉 陈 静 著



中国物价出版社

图书在版编目(CIP)数据

透视 MBA:企业领导学/龚英辉,陈静著

北京:中国物价出版社,1998.7

ISBN 7-80070-878-0

I. 透…

II. ①龚…②陈…

III. 企业领导学

IV. F272.91

中国版本图书馆 CIP 数据核字(98)第 17925 号

透视 MBA—企业领导学

龚英辉 陈静 著

中国物价出版社出版发行

新华书店 经销

中国文联印刷厂印刷

850×1168 毫米 大 32 开 15 印张 280 千字

1998 年 7 月第 1 版 2000 年 1 月第二次印刷

印数 50001—53000 册

ISBN7-80070-878-0/F·658

定价:19.80 元

序 言

MBA 是市场经济的产物。

MBA 是全称是 Master of Business Administration。MBA 是一种教育，是一种人才，也是一种新的希望。

MBA 起源于美国的硕士学位，当它踏入中国国门时，我们的许多人不知怎样翻译这个洋名字，便冠以“工商管理硕士”的头衔。

MBA 在欧美等西方发达国家非常流行，提到 MBA 几乎无人不晓。因为在那里，谁拿到了名牌大学的 MBA 学位，谁就拿到了通往高级管理层成功之路的金护照。据美国《财富》杂志的调查，哈佛商学院 60% 的 MBA 毕业生就职于全美最大的 1000 家大公司，20% 的 MBA 毕业生占据了 500 家大公司总经理的宝座。现在哈佛商学院 MBA 毕业生就职时的年平均工资超过 10 万美元。据统计，美国和欧洲的工商管理学院已多达 800 多所、每年毕业的 MBA 学生达 10 万人，包括日本、香港、新加坡、南非和澳大利亚在内的其他国家和地区每年培养的 MBA 也在 5000 人以上。由此可见，MBA 在西方国家的受欢迎程度。

MBA 进入中国已近 10 个年头，自中国人民大学第一届

MBA 学生毕业以来，虽然 MBA 历经风雨沧桑，但接受 MBA 的人和企业越来越多，从 90 年代初在中国大地的星星之火发展成现在的燎原之势。招生人数从最初的 86 人发展到 1997 年的 2000 多人，试点院校从 9 所发展到 56 所。1998 年计划招生人数与在职攻读 MBA 学位的人数将超过 4500 人。MBA 在中国呈现迅猛发展的趋势。

MBA 培养的是高质量、处于领导地位的职业工商管理人才，使他们掌握生产、财务、金融、营销、经济法规、国际商务等多学科知识和管理技能，具有战略规划的眼光和把握全局的能力，然后运用于企业的整体经营运作，实现企业的最高目标。本书经历了较长时间的酝酿和写作，并参阅国内外大量文献资料和最新相关资讯，在自己亲身经历的基础上完成，并得到著名学者赵修琴先生的大力支持和帮助，在此谨以致谢。

1999 年 9 月于深圳

目 录

第一章 MBA 的管理理论——新品质管理

- 一、人性假设与管理…………… (1)
- 二、品质管理的核心——人为中心…………… (14)
- 三、品质管理内容——企业文化…………… (33)
- 四、品质管理的经验…………… (46)

第二章 国际企业管理状况

- 一、企业管理新趋势…………… (62)
- 二、当前国外管理方式现状…………… (84)
- 三、管理方式的转变…………… (104)

第三章 中国企业与全球经济 500 强

- 一、中国人了解 500 强吗? …… (123)
- 二、《财富》' 99 论坛选择中国 …… (125)
- 三、从《财富》排行榜看 500 强演变趋势…………… (131)
- 四、500 强，一张排行榜 …… (136)
- 五、靠什么成为赢家? …… (141)

六、500 强与中国	(146)
七、中国企业与 500 强比较	(155)
八、中国企业梦想	(166)
九、中国企业家关于 500 强的看法	(170)
十、500 强对我们的启示	(176)

第四章 中国企业与 WTO

一、加入就是创造	(191)
二、中国入世：发展自己	(192)
三、邓白氏与中国企业对话	(193)
四、面对 WTO 的思索	(196)
五、科龙发展的新契机	(198)
六、直面入世现实 采取应对措施	(201)

第五章 揭开 MBA 的面纱

一、国际通用的 MBA 教育方法	(204)
二、世界著名大学——哈佛商学院的 MBA	(215)
三、中国第一代 MBA 追踪报道	(221)
四、MBA 与国际企业管理挑战赛	(244)
五、MBA 团队训练	(248)
六、中国呼唤 MBA	(253)
七、中国 MBA 教育体系	(257)

第六章 MBA——总经理的摇篮

一、哈佛商学院总经理标准	(266)
二、总经理素质外部化	(272)
三、自信是成功的先导	(280)

第七章 透析总经理角色

- 一、总经理角色的定位····· (292)
- 二、总经理角色的选择与冲突····· (294)
- 三、锐意创新的总经理精神····· (302)
- 四、敢于竞争的总经理胆识····· (308)
- 五、敏锐洞察的韬光养晦····· (312)
- 六、沉着冷静地运筹帷幄····· (317)
- 七、坚韧不拔的毅力和丰富的想象力····· (322)
- 八、不断变革的经营理念····· (327)

第八章 企业的领导者

- 一、管理总论····· (335)
- 二、树立好的企业形象····· (346)
- 三、国外企业管理者经验谈····· (361)

第九章 总经理的决策

- 一、企业管理决策总论····· (389)
- 二、企业管理决策分析····· (396)
- 三、商业决策的目的是以利为本····· (400)
- 四、科学思维的系统性决策····· (402)
- 五、超前思维的战略决策····· (413)
- 六、智囊战略的集体决策····· (422)
- 七、当机立断的成功决策····· (424)

第十章 自我完善的总经理

- 一、总经理是公司的灵魂····· (427)

二、总经理致力于实现企业的目标·····	(433)
三、总经理要不断地学习，吸取营养·····	(436)
四、人才是企业之本·····	(437)
五、总经理的自我发展·····	(449)

第十一章 经理集团在中国的前景

一、世界经济形势的分析·····	(452)
二、中国总经理群的崛起·····	(459)

附录：成功的总经理——案例分析

第一章 MBA 的管理理论——新品质管理

一、人性假设与管理

□ “经济人”的假设

（一）“经济人”假设的概念

“经济人”（rational - economic man）也叫“实利人”或“理性—经济人”。这种假设起源于“享乐主义”的哲学观点和亚当·斯密关于劳动交换的经济理论，在 19 世纪末到 20 世纪 20 年代十分流行。它认为人的行为在于追求本身的最大利益，工作的动机是为获得经济报酬。美国工业心理学家麦格雷戈在《企业中人的方面》（1960）一书中，将这种人性假设概括成 X 理论。

（二）“经济人”假设的基本要点

多数人天生是懒惰的，都尽可能逃避工作；他们没有雄心壮志和负责精神，而宁可期望别人来领导和指挥；他们对组织的要求与目标不关心，只关心个人，而且其个人目标都是与组织目标相矛盾的；他们缺乏理性，不能自律，容易受他人影响；他们工作的目的在于满足基本的生理需要与安全需要。

只有少数人是勤奋、有抱负、富有献身精神的，他们能自己

激励自己、约束自己。这些人应当负起管理的责任来。

相应的管理措施

与“经济人”假设相应的管理措施可归纳为以下三个方面：

(一) 管理是领导者的事，与广大被管理者无关。

(二) 为使被管理者努力工作，必须强迫他们、控制他们，用惩罚威胁他们，同时用金钱、福利引诱他们，采用“胡萝卜加大棒”的政策。

(三) 主要采取任务管理的方式，管理的重点是制定各种科学操作规程、规章制度，加强对被管理者的控制，以保证任务的完成，而无需考虑被管理者作为人的思想感情以及对人所应负的道义上的责任。管理就是计划、组织、经营、指导和监督。

著名的泰勒制就是“经济人”假设——X理论的具体体现。泰勒以“时间—动作”分析为出发点，即只考虑提高劳动生产率，无视工人的情感，主张管理者与生产工人严格分开，反对工人参加管理。例如：伯利恒钢铁公司明文规定不准有4名以上的工人在一起干活，仅特殊者例外，因为害怕工人联合起来抵制公司的管理，而计件工资制的出发点就是单纯用金钱来刺激工人生产的积极性。

对“经济人”假设的评析

在“经济人”假设的思想指导下，产生了传统的管理组织、原则和方法，形成了“命令与统一”、“权威与服从”等的管理方式。泰勒制就是这种管理方式的典型代表。

这种人性假设认为“多数人天生是懒惰的”。显然，从根本观点上来说，它是错误的。这种错误，一方面表现在把人看得很坏、很低下，另一方面也表现在认为这种“坏”与“低下”是与生俱来的，有其明显的“遗传决定论”的倾向，把人生物学化。正是在这种观点的支配下，泰勒认为工人不过是见钱眼开的“经济动物”，他们在工作中不懂得动脑筋想办法把工作干好，只能

按照设计的标准操作规程干活。泰勒甚至为工人不像牛那样蠢而遗憾，认为人如像牛就可以让他们俯首贴耳地按照他所设计的标准动作干活，工作效率会更高。他还认为管理只是少数管理者的事，与广大工人无关。在这些思想的指导下，对工人采取了种种“软硬兼施”的管理措施。泰勒从企业家与工人都有营利心来寻求提高效率的根源，把人看成是机器，这与马克思主义的人是社会的人、人的本质是社会关系的总和的经济观点是完全对立的。

“经济人”的观点尽管从理论上说是错误的，从时间上说早已过时，但仍可作为我们管理工作的借鉴：一方面，它启发我们对企业要实行科学管理，对职工要有科学的考核，并根据职工的生产状况实行奖勤罚懒，企业要照顾职工合理的物质利益，特别是在职工工资较低、生活又不太富裕的条件下，适当的经济利益与奖励是提高职工劳动积极性的重要措施之一。另一方面，它启发我们认识在当前的企业管理中仍残存着“经济人”的观点。如有些领导者不注意做职工的思想工作，单纯依靠金钱调动职工的积极性，认为请出“钱书记”作动员、“奖厂长”作总结，一切问题就迎刃而解了。又如有些领导者不重视企业文化建设和提高职工的成熟度，而单纯在规章制度上下功夫，把奖励、罚款和扣奖金等搞得过于繁琐，甚至庸俗化，这种“斤斤计较”的管理方式，导致职工采取“精打细算”的工作态度——“领多少钱，干多少活”，反而扼杀了职工的积极性和创造性。因此，了解“经济人”的假设，可以从反面提醒我们的管理者纠正错误的管理观念，改正错误的管理方式和方法。

□ “社会人”的假设

什么是“社会人”的假设

(一) “社会人”假设的概念

“社会人”（social man）也称“社交人”，这种假设起源于著名的霍桑实验。霍桑实验的结论是：工人不是机械、被动的机器，而是活生生的人；不是孤立的个体，而是复杂的社会系统的成员。梅奥因此把重视社会需要与自我尊重需要而轻视物质需要与经济利益的人称为“社会人”。

（二）“社会人”假设的基本要点

人是“社会人”，是由社会需要而引起工作动机的。因此，金钱不是激励职工积极工作的唯一动力，职工的社会心理需求才是影响职工积极性的主要因素。

生产效率的高低主要不决定于工作方法和工作条件，而取决于职工的“士气”。“士气”取决于企业中的人际关系、职工的社会生活和家庭生活。

工人对同事给予的影响的重视程度，要比对管理者所给予的经济因素与控制的重视程度大得多。职工中存在着“非正式群体”，这种无形的组织有其自身的规范，能更有效地影响其成员的行为。

工业改革与合理化的结果，使工作本身失去了意义，职工只能从工作之外的社会关系中寻求生活的意义，于是工人的工作效率便随着管理者能满足他们的社会需要的程度而变化。

相应的管理措施

人性的假设变了，相应的管理措施也必然随之变化。霍桑实验提出了新型领导的必要性，据此假设引申出来的管理措施是：

（一）管理人员不能只注意生产任务的完成，而应把注意的重点放在关心、满足人的需要上。

（二）管理人员不能只注意指挥、监督、计划和组织，更应该注意职工之间的人际关系，努力提高职工的认同感、归属感、依恋感，激励职工对组织的献身精神。为此必须提倡集体奖励制度，限制使用个人奖励，以增进组织的凝聚力。

(三) 管理者应该认真了解本单位正式群体的构成情况, 做好调节工作, 使非正式群体的社会需要与组织目标取得平衡协调。

(四) 管理人员的职能不再只限于制定计划、组织工序、检验产品, 还包括在职工与上下级之间起联络人的作用, 担负上下级之间信息沟通的责任, 一方面将上级的意图与部署向下级传达, 另一方面把职工的意见、职工的需要与情感等向上级反映出呼吁。

(五) 管理不再仅仅是管理者的事, 被管理者也应不同程度地参与管理工作, 这会大大提高职工的工作积极性。

由此提出的新的管理方式是“参与管理”, 即让员工在不同程度上参加企业决策的研究和讨论。

对“社会人”假设的评析

从“经济人”的假设到“社会人”的假设是管理思想的巨大进步。“社会人”假设承认人是个社会实体, 认为在看到人的自然性需要的同时, 更要重视人的社会需要, 而且主张从满足人的社会需要入手去调动人的积极性。这就给企业管理带来相当大的影响, 使企业管理思想和方式发生了一系列变化, 从而在一定程度上缓和了资本主义世界劳资之间矛盾, 促进了管理水平的提高和生产的发展。根据“社会人”的假设提出来的新型管理方式——“参与管理”, 比传统的“任务管理”更有效。在“参与管理”方面, 日本企业采取了一系列措施, 诸如, 鼓励工人提合理化建议, 采用“终身雇佣制”, 为了调节企业中的人际关系而在企业中设立“健康管理室”, 为工人赠送生日礼物以及管理人员与职工一起郊游野餐等。当然, 这些只能是资本家被迫采取的权宜之计, 他们决不会让工人真正当家作主, 也决不可能从根本上解决劳资之间的矛盾。

在社会主义制度下, 工人是企业的主人, 工厂企业实行的是

民主管理制度。因此，我们可以以“社会人”的假设为借鉴，更加充实和完备企业的民主管理。

首先，要使企业的领导者对工人群众持有正确的看法，真正相信工人、依靠工人。

其次，要使企业的领导者充分看到尊重人的重要意义，不要迷信重奖、重罚。

再次，要承认非正式群体的存在，承认它的影响力，并尊重它，发掘它的潜在力量。

最后，使企业领导重视集体教育，建立有战斗力的集体。

另外，“社会人”假设的管理措施，对我们今天的企业管理和制定奖金制度有参考意义，如小集体计件、个人超额计件、岗位补差能克服“大锅饭”的平均主义，又能促进职工的团结，培养集体主义精神，这是一个非常有意义的研究课题。

□ “自动人”的假设

（一）“自动人”假设的概念

“自动人”又称“自我实现人”。“自动人”的假设产生于20世纪50年代，起源于人本主义心理学，该学派的代表是美国心理学家马斯洛（A. Masloww）。他认为人的需要的最高层次乃是“自我实现”，即以其最有效和最完整的方式表现他的潜力。“每个人都必须成为他自己所希望的那种人。”“能力要求被运用，只有发挥出来，它才会停止吵闹。”一个人的天赋和才能只有充分地表现出来，他才会感到最大的满足。

“自动人”的假设还起源于美国组织心理学家阿基里斯（C. Argyris）提出的“不成熟——成熟”理论。他认为：人都是从不成熟逐渐发展到成熟的，这种发展是一个自然的过程，但由于环境、管理制度的限制，很多人没有完成这一过程，只有少数人达

到了完全成熟，但随着社会的发达，成熟的人越来越多。从不成熟到成熟的过程包括如下七个方面：1. 被动——→主动；2. 依赖——→自主；3. 只有少数技能——→能做多种动作；4. 兴趣浅薄——→兴趣深刻；5. 目光短浅——→远见卓识；6. 服从地位——→平等地位或优越地位；7. 缺乏自我意识——→自我意识、自我控制。

马斯洛的理论和阿基里斯的理论实质是同义的，成熟的过程就是自我实现的过程，人达到了自我实现也就充分成熟了。

麦格雷戈总结并归纳了马斯洛、阿基里斯以及其他人的类似观点，结合管理问题，提出与 X 理论根本对立的 Y 理论，即“自动人”的人性假设。

（二）“自动人”假设的基本要点

1. 人生来就是勤奋的，如果没有不良条件的限制，运用体力和脑力从事工作，如同游戏和休息一样自然。

2. 外来的控制和惩罚的威胁并不是促使人为实现组织目标而努力的唯一方法。人在达到自己所承诺的目标过程中，是能够自我约束、自我控制的。

3. 职工自我实现的需要和完成组织任务、使组织的绩效更富成果，这二者之间并无真正的矛盾。如果给以机会，职工会自愿地把他们个人的目标与组织目标结合为一体。

4. 职工在适当条件下不但能接受责任，而且会追求责任。逃避责任、缺乏雄心和强调安全是经验的结果，而不是人的天性。

5. 不是少数职工，而是许多职工都具有解决组织问题的想象力、独创性和勤奋精神。

6. 在现代工业生活的条件下，一般职工的智慧潜能只被利用了很少一部分。

相应的管理措施

“自动人”的假设与“经济人”的假设大不相同，由此引申

出来的管理措施全然相异。其具体的管理措施如下：

(一) 管理重点和制度的改变。“经济人”的假设只重视物质因素和任务的完成，忽视人的作用和人际关系；“社会人”的假设重视人的作用与人际关系，却忽视工作任务本身。“自动人”的假设则把关心人与重视工作结合起来，要求尽量把工作安排得富有意义，对职工具有挑战性，使职工通过工作和工作获得的成果得到满足，得到发展，从而实现自己。

(二) 激励方式的改变。“经济人”的假设靠物质报酬激励职工的积极性，“社会人”的假设靠良好的人际关系来调动职工的积极性，而“自动人”的假设认为这些都是外在的激励因素（诸如工资、奖金、职务提升、人际关系），对于人来说，最根本的、长远起作用的是内在的激励因素，即工作本身的意义、创造的愉快、成功的满足、获得知识及施展才华的欢乐等。麦格雷戈说：“管理的任务只是在于创造一个适当的环境——一个可以允许和鼓励每一位职工都能从工作中得到到‘内在奖励’的环境。”

(三) 管理职能的改变。根据“自动人”的假设，管理人员不再是生产的监督者、指导者，也不再是人际关系的调节者，而是人才的发现者、使用者。管理人员的主要任务就是选贤任能，为工作挑选适当的人选，为职工安排最具有挑战性、最能满足其自我实现需要的工作，引导职工做出成绩，并从中感受到工作的意义和自身的价值，达到个人的自我实现和完成组织目标的统一。从“自动人”的假设中引申出来的管理方式被叫作“目标管理”，即管理者不仅让职工与制定组织目标，而且也被指导职工制定个人目标，并把二者结合起来，激励他们努力工作。

对“自动人”的假设的评析

“自动人”的假设是在资本主义工业发展到高度自动化的条件下提出来的。随着生产的发展，分工日益专业化，工人被束缚在狭窄的范围内，工作单调，士气低落，需要有新的管理思想解