

The Fast Forward MBA in Business

THE PORTABLE MBA

MBA

实务

——企业经营速成教程

弗吉尼亚·欧布莱恩 著
蔡璧如 译

海南出版社

MBA

The PORTABLE

THE FAST FORWARD MBA IN FINANCE

MBA 实务

企业经营速成教程

弗吉尼亚·欧布莱恩 著

蔡璧如 译

海南出版社

The Fast Forward MBA in Business

by Virginia O'Brien

Copyright © 1997 by John Wiley & Sons, Inc.

中文简体字版权© 1999 海南出版社

本书由 John Wiley & Sons, Inc. 授权出版

版权所有 不得翻印

版权合同登记号: 图字: 30-1998-55 号

图书在版编目(CIP)数据

MBA 实务: 企业经营速成教程 / (美) 欧布莱恩 (O'Brien, V.) 著;

蔡璧如 译。—海口: 海南出版社, 1999.8

书名原文: The Fast Forward MBA in Business

ISBN 7-80645-345-8

I. 企… II. ①欧… ②蔡… III. 企业管理: 经济管理—教材 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (1999) 第 37992 号

MBA 实务: 企业经营速成教程

弗吉尼亚·欧布莱恩 著

蔡璧如 译

责任编辑: 孙 忠

特邀编辑: 吴 平

※

海南出版社 出版发行

(570216 海口市金盘开发区建设三横路2号)

全国新华书店经销

北京印刷一厂印刷

1999 年 8 月第 1 版

1999 年 8 月第 1 次印刷

开本: 850 × 1168 毫米 1/32 印张: 11.25

字数: 250 千字 印数: 8000 册

ISBN 7-80645-345-8/F · 31

定价: 25.00 元

核心干部的在职进修

何飞鹏

快速成长的企业，必须要建立稳定的核心工作团队，并积极培训能担负重任的核心干部，通过核心团队与核心干部，组织能发挥有效的战斗力并达成工作经验稳定传承的效果。

一般而言，核心团队及干部的成员约占组织人数的20~40%左右，视组织形态而异。通常组织越扁平化，核心干部成员越多，因此如何培养核心干部，是组织（企业）长期发展成长的关键所在。

你是核心干部吗？

核心干部通常需要全方位的眼光与能力，不幸的是，核心干部常受学历的限制，因而需要长期、耐心地培养与训练，尤其对非 MBA 背景出身的核心干部，他们更需要入门的基础知识训练。对工作者而言，你是组织中的核心干部吗？这是重要且切身的课题。如何经过完整的自我要求与训练，而成为核心干部，应是个人成

长与生涯规划的重心！

企业经营分秒必争，非 MBA 出身的核心主管通常被要求在工作中不断自我成长学习，因此如何在工作中，通过自我进修，以补充学校及工作中不足的能力，是具有高度自我期待的工作者必经的过程。

完整的在职进修课程

“MBA 实务”以培养入门主管及核心干部为目的。主要的内容包括：

- 企业经营：

提供企业经营所需的各种入门知识，例如：何时该领导？何时该管理？如何编制、运用团队组织？如何构思战略取得竞争优势？等等。书中并佐以个案研究，由实录传递知识。

- 财务管理：

数字是企业的营运语言，本书以损益表、资产负债表、现金流量表为经纬，一一论述各种财务报表的结构与运用，为管理者提供了决策与控管所需的信息。

- 企业管理：

本书以十大面向——会计、沟通、经济、企业家精神、财务、国际企业、营销、组织行为、战略管理、就业指南——分述以往商业概念及先进商业议题。本书并以便捷、简短、生动的条列书写方式，介绍上班族应知的常识，同时避开了在理论中打滚的窘境。

· 营销管理：

营销是企业经营的关键，不论企业卖的是什​​么，都需要适当的营销手法将产品或服务传达至消费者手中。本书即以营销学中的基本课题（4P：产品、价格、通路、促销）为主轴，并加强“顾客”与“行动营销”的新论，而将营销概念应用于真实商业世界中。

谁需要“MBA 实务”？

（一）刚进入工作的人：以全套四册作为工作的万用指南。

（二）已任职的基层工作者：视所学的不足及工作需要，选择其中急需的内容，仔细阅读以应工作之需。

（三）转换跑道的工作者：在转换工作时，视新工作所需，选择特定内容。例如：内勤人员转任营销人员时，便可选读“营销管理”以获得入门而必要的基础营销概念。

（四）非 MBA 的工作者升任小主管时：升任小主管的工作者，视野及工作经验都需要快速加强，可考虑选读全套，随身收藏、使用以备不时之需。

（五）MBA 在学学生：虽在学习相关知识，但本套书籍结合理论与实务，可作为 MBA 学生理解实务的参考。

（六）小规模独资创业者：创业者在百端待举之际，领导人需要有全面的知识，因此全套书籍皆可作为随身

参考指南，不足之处再针对需要深入学习。

（七）企业负责人及中、高层主管：对组织中表现良好的核心干部，赠送此系列书籍，作为鼓励、肯定核心干部学习、进修之用。

（八）企业内图书馆、资料室：以此系列书籍作为员工共同学习、参考之用。

把 MBA 速成一下

徐木兰

管理是一门注重专业与实务的学问，在现代社会里，不论是公营机构或是民间企业，不管是营利性或是非营利的团体，都需要运用到管理的知识，否则组织也好、个人也罢，都容易解体破功，无法顺利运转。

既然管理是现代经济发展所需的人力、土地、资本以及创新等要件之外的“第五元素”，人们对它的渴望与期盼是诚挚而热切的。但是，在一个讲求速度与效率的社会里，依赖学校制度化的学习渠道来萃取知识，有时似乎有点缓不济急。尤其是对没有时间重新投入学校怀抱的资深上班族而言，面对日新月异层出不穷的问题，非常需要新速实简的管理知识来做解决问题的妙方；而对那些原本就没有碰触过管理知识的人们来说，则更迫切希望顺利进入它的殿堂一窥究竟，作为日后远行的法宝。

于是，在千呼万唤之下，美国的组织沟通专家欧布莱恩女士，根据她个人在大学教书及为全美 500 大企业主持训练课程的经验，撰写了《MBA 实务——企业经营》一书，以提供读者迅速而切题的管理须知。

本书共分三部分：第一部分从企业的软件出发，主

题涉及到领导、文化、人力资源、团队精神和顾客关系的建立；第二部分强调硬件知识的阐述，主题包括会计、财务、总体经济与个体经济的议题；第三部分则以企业运作所需的功能和战略为主，探讨信息科技、生产制造、营销以及战略性思考的理念。

欧布莱恩女士以上述三部分为经，以学者与企管专家所提出来的理论为纬，其中穿插关键概念、企业个案与成功领导人的事迹。整本书的撰写呈现下列三项特色。

一、行文简洁易懂，其中虽然涵盖重要的管理理论，但行云流水之间，毫不拘泥，亦无一般教科书中彰显出来的严肃口气，令人读来轻松愉快。

二、除了传统的管理知识之外，亦穿插介绍符合时代所需的新知识、新观念，譬如再造工程、竞争优势、组织学习与核心能力等，让人觉得本书虽然强调速成，但是能够抓住时代发展的命脉。

三、本书整合管理上硬件与软件的知识，强调它的务实功能层面。读来不仅令人觉得在精简的一本书中，全方位兼顾了管理的各个功能，而且能够以现实个案为师；效法它们的永续经营奥妙。

因此，如果您对管理知识无暇一一钻研，或者想在最短的时间内掌握管理精髓，或者企图更新已拥有的知识，甚至期望与顺应时代潮流的管理新知共舞，那么，这本书毫无疑问就是正确的选择了。

序

知识是未来之钥。管理者如果能够理解、展现企业的关键概念，并将之转变为成功的商业绩效，将在办公室里得到最高的评价。

《MBA 实务——企业经营》提供快速的基本企业原则和尖端思维，是特别为有志于管理职层的人所设计。这套广受欢迎的“MBA 实务”系列书籍，以易读的格式展现关键基础课题，从人力资源绩效评估，到弹性制造营运、再造工程，再到企业的全球战略。

为反映商业世界的转变，本书打破传统格式，以新的方式切入议题。《MBA 实务——企业经营》提供均衡的结构，探讨迈进 21 世纪管理者将面临的软硬件问题。除了来自学者、校方、商业研究员的关键概念外，本书还提供实行理论的要诀、应该规避的事项，并穿插实例和人物评论，强调成功的企业和领导人。

本书强调企业整合软件（员工和价值观）和硬件（纪律与权责）的重要性。全书分成三大部分，始于员工终于企业。第一章探讨领导与管理：每家企业的各个层级都需要有能力领导他人的管理人员，以成功地通过迈向 21 世纪所需的变革；第二章揭露企业必须了解企业文化的重要性：企业的信念和价值观如何影响员工。

如果管理者缺乏这项认识，就无法指引员工通过全球化竞争性市场必要的改变。

第一部分继续探讨员工和企业目标的重要性，考察人力资源管理的角色演变。团队合作所创造的新兴关系，和公司努力提供客户所需的价值观，进而与客户创造新兴的伙伴关系。

第二部分处理基本的财务议题，提供读者洞悉基本会计和财务报表的能力，解释如何分析营运和阐释各项数据，读者因而能够拟定稳定妥当的投资计划。今日的企业环境着重系统切入，这个部分也包括经济原理的介绍，告诉读者在抉择商机时，如何评估和切入宏观与微观的环境。企业、产业、国家都无法离群索居，必须相互连结，虽然这种连结关系乍看下不易察觉，但彼此频频接触，进而相互影响。

第三部分处理最近的尖端议题，先探讨信息科技对企业生活的影响——如何增强公司的引擎、如何战略性运用信息科技让公司迈向未来。第九章阐述近来先进的观念，使得制造与营销形成不寻常的连结。我们利用企业的故事，揭露单调的团队导向组织如何延伸传统的界限，再加上一向把焦点仅放在客户的营销部门，接纳了制造与研究发展，而衍生的连结优点。最后的章节讨论企业用来再造第二春、预测未来、获取竞争优势的最新企业战略，议题尽可能考察战略性的变革，包括：革新、成长、核心能力发展、再造工程等。

希望此书将知识传递给读者，并对读者有所启发——学以致用，而且能运用在读者的日常企业生活，进而很明显地改善绩效。

目 录

第一部 企业软件的新貌

第一章	领导与管理	3
第二章	文化：无形无体却极其重要	29
第三章	员工：人力资源管理	55
第四章	新的关系：团队合作与客户关系	85

第二部 硬件数字

第五章	会计与财务：如何透视数字	115
第六章	财务管理：投资决策的依据	143
第七章	宏观经济与微观经济	161

第三部 机能与战略让商务运作

第八章	信息科技：商业的新引擎	193
第九章	营销与制造	225
第十章	战略性思考：攸关企业的一举一动	280

第一部

企业软件 的新貌

如果人生没有热情，只会锱铢算计人的经济价值，那么这样的人生不过是战略、规划和游戏的综合罢了。

汤姆·却普 (Tom Chappell)

第1章

领导与管理

在现今混乱又竞争的商业环境里，企业迫切需要卓越的领导与管理。由于客户、供应商、投资人的日趋多元，扩展了企业的业务范畴，企业自然愈趋复杂，并走向全球化。各式各样的挑战使得管理者必须展现其领导力，预测未来的挑战与机会，赋予组织活力，并以智慧和洞察力引导企业向前迈进。

战略规划、员工组织、预算制作以及日常问题的解决等传统管理技巧，仍是必要的能力，但更须强调的是“转变”（shifting）的能力。现今，企业必须在快速变化的市场中追逐具有竞争力的地位，所以管理者能否领导员工安然度过狂风暴雨的能力就愈形重要了。

本章将探讨在现今日新月异的企业环境下，领导人必备的能力、干练与天分。

关键概念**员工和宗旨：新的企业战略**

现今，企业领导人多持一致的看法：他们强调公司的宗旨，而非规划和战略；专注于有效的管理过程，而非正式的结构设计；关切员工的技能发展，而非控制员工。

高阶管理人员引导员工认识了解组织流程时，视塑造、定义以及说明公司的宗旨为其主要责任。无可讳言，员工是企业重要的资产，但在今日高度竞争且混乱的世界里，管理者必须以新的方式看待员工。根据最近对 20 家大型企业所做的研究显示，现今管理阶层注重宗旨、过程和员工的方式，与传统的管理模式大相径庭。这 20 家大型企业包括国际知名的企业，例如佳能（Canon）、3M、英特尔（Intel）、康宁（Corning）、美国电话电报公司（AT&T）和 ABB（Asea Brown Boveri）。传统的管理模式要求管理者分配资源、委派权责，并引导部属；而新的管理模式要求管理者塑造员工的行为，并创造一个能让员工主动进取、合作、学习的环境。

成功的资深管理者就如同成功的父母，了解教养员工的重要，懂得支持员工，但也要求他们遵守纪律。为维系纪律和绩效的标准，控制与奖赏制度仍有其存在的必要，但公司认识到，前线作业的主管及其部属，以及组织内所有员工，如能对自己工作目标的设定扮演更重要的角色，必然能对工作环境和生产力的提高有更大的贡献。

关键概念**融和管理技巧和领导艺术**

管理的主要功能和理由是：维持复杂的组织能按照规定日程及预算运作。管理的角色是维持稳定，以利组织达成目标。很明显的，复杂的组织需要通过控制才能在预算之内，维持获利能力，并在时间表内完成既定的目标。所以，命令控制是每日运作不可或缺的要件。员工也一样，他们必须知道公司对他们的期望，以及他们能对公司有哪些期望。管理者必须运用组织化的方式处理事务，若非如此，公司就无法有效运作。

传统的管理技巧必须融和领导的艺术。诚实、公正、决心、大胆、合作、协调、弹性、适应力都是今日商业世界的特质。今日的管理者是楷模、教练，也擅长与他人团队合作。他们必须聪明干练并且精力充沛，如此才能激发员工。

组织的主管阶层必须经验丰富，并能将管理技巧与领导艺术熟练地结合在一起（见表1.1）。事实上有部分专家主张，管理和领导之间不再泾渭分明。自基层主管至CEO（首席执行官），现在就必须展现出你们的领导才能。