

The Complete Core MBA Training Course



MBA核心课程解读

■ MBA核心课程解读 编译组 编译

人力资源 开发与管理

Master of
Business Administration

中国档案出版社

The Complete Core MBA Training Course



MBA核心课程解读

■ MBA核心课程解读 编译组 编译

人力资源 开发与amp;管理

Master of
Business Administration

中国档案出版社

责任编辑/郭京君 李霞

封面设计/翟树成

图书在版编目(CIP)数据

MBA 核心课程解读/《MBA 核心课程解读》编译组编译.

北京:中国档案出版社,2002

ISBN 7-80166-275-X

I .M… II .M… III.企业管理-研究生教育-教学参考资料 IV.G643

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2002)第 088542 号

MBA HEXIN KECHENG JIEDU

出版/中国档案出版社(北京西城丰盛胡同 21 号)

发行/中国档案出版社

印刷/北京秋豪印刷有限责任公司

规格/880×1230 1/32 印张/73.5 字数/1230 千字

版次/2003 年 1 月第 1 版 2003 年 1 月第 1 次印刷

印数/6000 册

定价/140.00 元(全套五册)

本书
适合的
读者

- 职业经理人
- 想继续深造的人员
- 企业中高层管理人员
- 渴望取得事业成功的人员
- 渴望提高管理水平的人员
- 准备创业或正在创业的人员
- 在校的大学生、研究生

Master of
Business Administration

前言

随着全球经济一体化时代的到来,越来越多的企业
在世界范围内组织生产和开展营销。参与国际合作的
国际竞争已是各国企业的共同发展道路。随着企业
竞争范围的越来越广,竞争的强度也愈演愈烈。那么
怎样才能在这场激烈的竞争中取胜呢?丰富的资源,
先进的技术,雄厚的资本……等等,这些都不是取胜
的关键所在。最根本最关键的取胜条件是:人。拥有
一支数量充足、质量优秀的人才队伍是企业竞争中
取胜的前提和根本。企业的竞争,市场的竞争,归根
结底,是人才的竞争。那么优秀的人才是从哪里来的
呢?人才是靠教育和培养得来的。

在我国,随着改革开放的进一步深入,国民经济
保持持续高速的发展势头。伴随经济的高速增长,我
国企业对高级管理人才的需求呈现出强劲的气势,当
前企业界急需一大批具备广博的知识基础,掌握高超
的管理技能,懂得市场经济一般规律,熟悉国际国内
市场运作,并具有创新能力、决策能力和开拓精神的
管理人才。人才的短缺已成为制约我国国民经济高速
发展的“瓶颈”。这是目前国内管理教育界所面临的
最紧迫的问题。虽然近年来国家对教育的投入逐年增
大,同时大力发展教育产业化和鼓励民间力量办学,



前

言

1



在一定程度上缓解了教育产业（主要指高等教育）的供需矛盾。但这些还远远不够，要真正做好我国的人才教育与培养工作，以满足社会经济发展的要求，还需要社会各界共同努力并假以时日方能完成。

MBA (Master of Business Administration) 译成中文即：工商管理硕士。MBA教育源于美国，由哈佛大学于1910年首创，经过近100年的发展，现在已成为世界各国培养高层次管理人才的重要形式，它代表了现代大学管理教育的主流，全球以美国授予的MBA学位最多，目前美国每年授予的MBA学位占世界的1/4左右。MBA一直受到各国工商界的青睐。数十年来，MBA毕业生一直被视为工商界待遇最好和最受尊重的人。在美国，哈佛商学院MBA毕业生的平均年薪已达10万美元，由于MBA的价值在工商界得到普遍认同和推崇，MBA毕业生在工商界拥有比其他专业毕业生更多更好的发展机会。美国《财富》杂志对全美500家最大工业企业和50家商业服务企业的抽样调查表明：这些大公司的最高领导层有3成以上接受过MBA教育，高级主管中有半数以上有MBA教育背景，几十年来，他们一直经营和管理着全美国乃至全世界的声名卓著、实力超群的跨国企业集团。攻读MBA被视为跻身工商界精英的必经之途，MBA证书成了工商界职务晋升的阶梯和通行证。

我国从20世纪80年代开始从西方国家引进MBA理论思想，正式的MBA教育始于1991年。最初，国务院学位委员会授权北大、清华等9所高校进行工商管理硕士(MBA)教育的试点工作，到1994年，接受授权



进行MBA教育试点的高等院校达到26所，并在北京成立了全国工商管理硕士教育指导委员会。目前我国从事MBA教育的试点院校已达56所。随着我国MBA教育理论与教学实践的发展，MBA教育已成为我国培养高层次工商管理人才的重要渠道，希望接受MBA教育的人员逐步增多，据统计，2001年全国报考MBA的考生已超过4万人。但由于教育资源条件的限制，目前我国的MBA教育培养能力远远不能满足社会需要，每年的招生规模约为8000人左右，这种供需矛盾导致许多的有志之士不能得到他们想得到的正规MBA教育。他们只能采取在职进修或业余自学的方式进行学习，虽然这种学习形式不能完全达到正规MBA教育的效果，但对于那些渴望提高工商管理理论水平和管理能力的好学者来说，也是大有裨益。“尽管你没有拿到MBA学位证书，但你一样可以成为工商管理高手、工商管理精英”。

为了满足社会各界人士学习和了解MBA的需要，我们参照西方各大著名商学院MBA的课程设置，并结合国内MBA教育理论的最新成果，精心编写了这套《MBA核心课程解读》。本套丛书选取了MBA专业中最核心的五门课程，采取理论解读与案例分析相结合的形式，从市场营销、竞争战略、人力资源、资本运营和管理方法五个方面对现代工商管理理论作了深入细致的阐述。值得一提的是，本套丛书完全放弃了以往传统理论教材枯燥乏味的说教模式，寓教于乐，深入浅出，生动活泼。它既是当代民营企业家和职业经理人提高工商管理技能的通俗性读本，又是攻

读MBA的辅导教材,同时也是MBA简明自修读本。

人力资源,是指一个企业所拥有的用来实现企业经营目标,满足社会需要的人员数量的多少和质量的高低,人力资源是指通过有效的组织、指挥、协调、激励和控制,使企业的人力资源发挥最大限度的效能,真正做到人尽其才,事得其人,人事相宜的理想境界。《人力资源》一书从不同角度全面阐述了人力资源管理的全部精髓,是一本帮您真正掌握用人管人秘诀的经典手册。

在此,我们需要强调,MBA代表的只是一种教育,一种资格。即使是MBA已经毕业,也并不能保证你在商海大战中一定获胜,它只是教给你一种商海搏击的方法、策略,或者说一种新的思维方式。但市场永远处在不断发展变化中,要想成为真正的业界高手、管理精英,除了要注重理论学习外,还要在工作中不断实践,勇于实践,敢于实践。只有这样,才能不断地提高你的管理水平。一个合格称职的MBA人才不应该是只会死读书读死书的书呆子,而应该是在工作实践中运用掌握的理论知识分析问题和解决问题的能手和专家。

目 录



目

录



1

前 言/1

第一章 人——个体差别/1

- 第一节 个性和感知/3
- 第二节 人的不同需要和风格/19
- 第三节 学习和强化/27
- 第四节 处理管理问题的风格/37
- 第五节 个体沟通/49

第二章 组织——群体特性/59

- 第一节 群体内部的动态特征/61
- 第二节 群体间的动态特征/75
- 第三节 正式组织与非正式组织/82
- 第四节 建立团队/94

第三章 组织体系/109

- 第一节 组织类型/111
- 第二节 组织革新/130
- 第三节 组织管理/145



第四节 管理之道在于“借力”/162

第四章 组织环境/173

第一节 激励理论/175

第二节 激励实践/187

第三节 权力与政策/220

第四节 冲突过程/238

第五节 组织沟通/253

第五章 人才招聘/285

第一节 制定人力资源计划/287

第二节 招聘理想的人才/306

第三节 广泛召集人才/317

第六章 人才管理/333

第一节 人才配备/335

第二节 人才选拔/348

第三节 人员考评/359

第四节 人才培养/368

第五节 人本管理/387

第七章 领导艺术/407

第一节 做高明领导的方法/409

第二节 允许下属犯错误/419

第三节 赞美下属的技巧/432

第四节 让员工参与管理/440

第一章

人—— 个体差别

“人”是企业的灵魂。无论是工厂、企业，哪一个组织都离不开“人”，从社会发展来看，朴素的社会学认为人是万物的主宰，管理学应该从“人”入手。

不仅“人”存在着个体差别，就是我们对人力资源的认识也是有差别的。在工业时代的多数时间，雇员只凭体力论价。据说，亨利·福特曾问：“我只要求一双手，可为什么总有一个脑袋跟过来？”可是今天，我们生活在“知识”经济里，我们希望雇员带着脑袋来上班。但是，如果我们不让他们感觉到是为真正重要的事情而工作，我们还能得到启发吗？每个雇员都应当感到，他或她在为能够真正改变他人生活的事业贡献力量。



第一节

个性和感知

MBA 核心课程解读

你想扩充你的人力资源宝库吗?那么你可得把眼睛睁大些:不同寻常的“@一代人”来了。

“@一代人”反应快、灵活、有干劲,但也自私、不忠实、草率——他们迫使企业仔细考虑其人事发展计划。

许多企业担心错过开向未来的列车,从而危及取得经济成就甚至危及自己的生存,因此匆匆采取行动。眼下招聘年轻专家和引进技术设备是最高原则。

如果把最新的科学调查结果考虑进去,那么企业在今后几年中首先应重视三个方面:第一,工作能力的变化;第二,信息技术这一代人的社会行为和工作态度的变化;第三,企业内部的组织和交往的结构变化。

多任务处理是“@一代人”在私人生活和职业生活中的能力和态度。他们在计算机上玩游戏或工作,与朋友通电话、吃饭和听音乐,一切都同时进行。对这种行为的好处和坏处目前在科学上还有争议。一方面,快速处理信息给人留下深刻的印象:进行多任务





处理的年轻人灵活、反应快,并且能够在多个层面交往和处理事情。

另一方面,像慕尼黑的大脑研究人员恩斯特·佩尔这样一些著名的科学家提醒人们不要对这种现象评价过高。因为一些情况说明,多任务处理会导致质量下降,因为从生理上来看根本不能正确地处理许多刺激。集中注意力的能力会长期受到损害。

信息技术这一代人的典型代表理所当然地要求得到处理个人事务的空间,这种理所当然的工作态度和社会行为发生变化的一个例子。年轻的工作人员在使价值观继续发生变化,他们希望没有森严的等级制度,有更多的独立性和自由空间。吉恩鲍姆人事咨询公司的顾问于尔根·罗迈尔说,有些年轻人在上午11点之前是不会去办公室的。

许多企业强调年轻工作人员的干劲。年轻工作人员的工作态度成问题的一面可能是一种落后的社会行为,因为“@一代人”关心机器和虚拟世界超过关心同龄人。使他们融入团队的第一批困难已经显露出来,并且可以估计到,在这方面也需要采取人事发展措施。现在沉醉于聘用年轻专家的企业必须为未来作好准备。

MBA 理论经典

一、西方学者将个体因素归结为四个方面:传记特点、能力、个性和学习。

传记特点实际上就是我们所填履历表的有关内



容，它们可以直接从人事档案中查到。与那些复杂的、模糊的、难于获得的变量（例如激励、组织文化等）相比，传记特点更有利于直观地分析员工生产率、缺勤率、流动率和满意度等因素。

每个人的能力都有所不同。不同水平的能力对每个人从事什么样的工作及工作绩效如何，都有着极其重要的影响。只有当能力和工作相匹配时，才能充分发挥人的能力及潜能。能力从总体上可分为两大类：心理能力（Intellectual Ability）和体质能力（Physical Ability）

对于“个性”概念，人们理解各不相同。最常用的定义是60年前奥尔波特（Gordon Allport）提出的，即个体内部身心系统的动力组织，它决定了个体对环境独特的调节方式。实际上，个性就是个体的人格特征，是个体所有的反应方式及其人际交往方式的总和。

这里的“学习”，并非指专门在学校里学习文化知识或技能的活动，而是“由于经验而发生的相对持久的行为改变”。

二、个性可以定义为个体或一般意义的人针对环境做出的始终如一的行为模式的特性，一个有效的管理者希望了解个体行为模式以便有效地管理下属。实际上，人们都试图在和别人的相互影响中确定始终如一的行为模式。一般情况下，需要比当时环境提供的更多的信息来了解个体行为。因为每个个体都是作为一个整体的人行动的。行为不能理解为相互割裂的部分。通过个性研究，就能将人的行为的点 and 面结合在



一起。

个性学家萨尔瓦托雷·麦迪 (Salvatore Maddi) 对个性提出了下面这个正式的定义:

个性是决定人们的心理行为(思想、感情和行动)上的共性和差异的一套稳定的倾向和特点。它们在时间上是连续的,不能简单理解为一时的社会和生理压力的结果。

三、什么决定了个性?这个问题没有惟一的答案,因为影响个性的变量实在太多了。但是通过对遗传、群体文化背景、角色和境遇这四个基本影响因素及其相互间作用进行考察会对个性形成有一个清晰的了解。

四、弗洛伊德发展了很可能是最丰富的个性理论。他认为,人的大脑就像一个大部分功能都“隐藏在水线以下”的冰山。在大脑这个未察觉的领域内,存在着压抑的思想和感情,以及隐藏的欲望和激情。这些尽管未知,却直接影响人的行为,并可以在很大程度上解释它。弗洛伊德指出,他的很多疗法都是帮助人们认识他们未察觉的心理过程,并希望他们能更好地理解和处理他们的问题。

弗洛伊德还提出,个性包括三个不同的部分或方式:本我、自我和超我。

本我,是人性最初和最基本的体系,是在孩提时期首先发展的,它包括大脑遗传的部分和本能。本我是一个仅仅直接定向于快乐的“幼稚”的个性,它不能在客观现实中存在。当人们成熟时他们必须生活在现实世界,所以自我个性体系得以发展。



自我,可以区分只存在于主观意念中的东西和存在于客观现实的东西。它被描绘为指导人的行为的引导者。

超我,它代表了由父母教给孩子的典型的社会的价值观和传统。超我被描绘为个性的道德武器。

弗洛伊德将人的行为定义为上述三种方式的相互作用,而不是任何一种方式单独作用的结果。

与弗洛伊德不同,戈登·奥尔波特认为可感的行为决定因素是最重要的。奥尔波特提出的个人的显著特征理论,为人们能动地对环境做出反应提供了最好的解释。

根据奥尔波特显著特征理论,在任何情况下,没有两个人具有完全相同的个性“结构”,或者说显著特征的集合;因此每个人都是惟一的。

卡尔·罗格斯的个性理论为“人性哲学”理论提供了一个很好的例子。这一观点依赖于对人的本性做出的非常乐观的评价;每个人都能有健康的、经过良好调整的行为,并且只有父母亲的不恰当教育、社会压力或者其他境况才会造成精神不健康或不愉快的人。

罗格斯理论的中心概念是自我概念,是态度、价值、思想和信仰等这些在生活的独特经历中发展起来的因素的集合。

乔治·凯利将其个性理论称之为“个人观念的哲学”。凯利认为当人们试图去认识他们的世界时,表现得很像一个科学家,他们预先为事件作准备,并通过建立个人观念或者对现实的解释,有目的地为预测和控制他们的环境而奋斗。