

左建军 著

从MBA到职业经理人

一个中国MBA的商战实录

武汉出版社





李洪社博士进行商务谈判（前排中方译员）



达成技术合作协议



实现了谈判目标



激烈的谈判间隙



担任人才招聘会主考官（左一为作者）

与德国同行交流（左一为作者）





考察法国雪铁龙公司时参观巴黎

© 1994 CHINA RAILWAY GROUP CORPORATION



旅行在德国国土上，现代工业文明与欧洲文化的完美结合呈现其中



考察KRUPP-KAUTEX公司时参观维也纳

前 言

时下的人们说起工商管理硕士(MBA),尽管“圈外”人士总是不免联想到工商局,且更有甚者忘不了补一句:这年头数工商、税务的吃香。但不管怎样说有一条是肯定的,那就是 MBA 是当今商界及媒体最为关注的新鲜事之一,它是白领阶层和创业族追逐的目标,因为 MBA 被视为通向事业成功的“绿卡”。据称,目前我国仅外企就需要近 30 余万名高级管理人员,随着外企中的高管人员进一步的中国本土化,所需高级管理人员还会继续增加,如果加上国企对工商管理人才的需求量,我国目前的 MBA 远不能满足需求。正是在这种背景下,全国有 56 所重点高校创造了 MBA 教育的条件,获准开办 MBA 项目。在国内普通高校竞相争办 MBA 教育的同时,发达国家的大学也不远万里,纷纷与中国的一些高校和企业合作开办 MBA 培养项目,授外国大学学位的 MBA,用国外教材和案例,以英语授课,试图将中国学生培养成为与市场经济国家的企业文化相融的 MBA。这当中,不乏一些外国政府也为外国学校在中国的开办 MBA 项目开路架桥。

在中国这块古老的土地上怎样才能站立起更多的具有国际竞争力和影响力以至国际型企业?人们从心底发出“中国呼唤领袖型企业家!”在世界经济发展的滚滚

潮流面前,“位卑未敢忘忧国”的古训使笔者顿生匹夫有责之感,于是从北京化工学院毕业(七七级本科)、后来在企业界扑腾了十年有余的我也萌发了要搏一把的想法,硬是在工作压得吐不过气来的情况下加入了 MBA(工商管理硕士)一九九七级全国联考的行列,结果有幸被中南财经大学录取,经过近三年难忘的学习研究,于二〇〇〇年六月 MBA 毕业。在母校接受到的严格训练使笔者的工商管理的理论功底与实际操作能力两个方面都有了显著的提高。这一个时期,笔者在经营决策、人力资源、市场、项目管理、建立现代企业制度、企业核心竞争力、企业文化与理念、企业的全面综合管理以及企业集团的管理等与 MBA 相关的诸方面能力进行了力所能及的探索和实践,在取得一定实效、用方好评、社会关注的基础上,总结、撰写了一批经营管理的专题论文,其中一部分被有关权威杂志刊载。二〇〇〇年六月笔者的论文《两权分离下经营者的行为导向研究》获得全国首届 MBA 论文大赛第二名(并列),这是笔者将多年来运用工商管理理论到企业经营管理的实践中,并使之互相推动,从而达到新的境界的一个标志。这一切使我进一步坚定了成为一个真正的、优秀的职业经营者的信心,激发了为之奋斗的强烈使命感和巨大动力。的确,从 MBA“出炉”以后,笔者企管理念发生了深刻的变化,对于同一件事物的感觉、认识的深度与以前比大相庭径,或者说是有了一种渐入佳境的良好感觉,对管理实践中的难题的分析与驾驭能力有了新的突破,同时还平添了莫大的兴趣。也许,这就是 MBA 教育对我们这些长期供职于商界的企管人员点石成金的神奇吧,所以此时此刻笔者要向培养笔者的学校和支持

帮助笔者学习与进步的社会各界人士表示最诚挚的谢意！笔者将万分珍视这一切，并把她作为创造更加辉煌事业的第二起跑线。

笔者以为，MBA 教育培养的专门人才应该是职业经理人，再进一步说是优秀的职业经理人，包括优秀的 CEO、总经理、董事长等高级企业主管。职业经理人作为有别于其它经理管理者的不同之处就在于：

——职业经理人有良好的职业操守、专门的职业技能与业务素质；

——可以由市场进行评价并据此确定报酬；

——由于经营者来自于市场，因此与企业之间完全是双向选择的关系，而没有行政色彩，所以形成良性的进入与退出机制，这种机制既有利于企业选择最合适的经营者，有利于经营者的不断追求自身的完美与不停地进步；

——作为受聘者有着独立的身份而非企业的控股股东。

当我们从硝烟弥漫的商场进入 MBA 的象牙塔，跳上了中国市场经济的高速列车，这一步是幸运的、重要的，而 MBA 实现向优秀的职业经理人的跨越同样重要，因为只有成为一个优秀的职业经理人才能将 MBA 所具有的知识和才能变为对社会财富的创造，也才能达到 MBA 教育的最终目的。然而要实现这种转变，需要我们除了接受 MBA 的专业训练之外，还需要在后 MBA 时期付出更大的主观努力才可达到目的。对这种转变的目标的确立与思考、后 MBA 时期的实践与演练转化成笔者写作本书的热情与动力。正因如此，本书就成为以 MBA 相关理论原

理为支撑、以企管实战为主体的产物,作为中国初期 MBA 的一员,笔者有过入学联考时的拼搏、有过商海前沿实战后的思索和获得中国 MBA 论文大赛第二名(并列)后站在颁奖台上的激动、有过经历了激烈商战后的冷静、更留下了商战后的伤痕累累等难以忘怀的经历和往事。本书力图将与笔者对它们的真情实感实话实说、再现给广大关爱 MBA 事业的读者朋友,书中含有作者本人大量的实际案例以及作者参加中国 MBA 论文大赛获奖作品的全文,也有大量叙述了笔者亲历的实际案例,这些案例占了本书一半以上的篇幅,将这些案例与 MBA 理论融会在一起构成了不同的专题,力图真实地展现一个中国企业经营者的 MBA 情结与历程。笔者抱着甘愿当作一块未加雕琢的矿石接受加工以便“增值”的思想将它们仓促成卷以奉献给我们的时代和工商管理教育事业。也正因为如此,书中定有不妥甚至错误之处,恳请指正,不胜感激。同时,本书中的某些理论铺垫也借鉴了企管理论先行者的新思维,在此也一并表示感谢。



一出生便赶上了五八年那人人
能吃饱饭的好日子，打了好底
子。所以后来，自然灾害，文
革、动乱、上山下乡，高竞争，
市场大潮，七七年考入北京工
资学院，分企管系，不学MBA，
学背景，南财经大的“泥潭”，
背上中业，不理人，从管理到
职深，不招聘，试官，从设计
人，核心，办力，策，划，从工
到理，学院，兼，教，授，从工
理，到，理，学，院，兼，教，授，从
凡，是，去，模，糊，竞，争，力，研
真，有，业，行，为，投，资，项，目
在，篇。



加入首届全国MBA论文竞赛角逐

目 录

前言

第一篇 MBA 在中国…………… (1)

第一节 MBA 的身世…………… (2)

第二节 中国的 MBA 事业…………… (6)

第三节 我从 MBA 殿堂中来…………… (12)

第二篇 MBA 驾驭企业全局的能力

——企业的核心竞争力系统…………… (18)

第一节 核心竞争力系统观…………… (19)

第二节 核心竞争力的基础要素…………… (20)

第三节 企业核心竞争力的延伸系统…………… (24)

案例:瑞德公司核心竞争力系统的策划…………… (29)

第三篇 MBA 的决策方法论

——运筹学在投资项目决策中的运用… (54)

第一节 市场经济呼唤理性投资决策…………… (55)

第二节 多目标决策法…………… (55)

第三节 多目标决策法在工业投资项目中的应用

…………… (57)

第四篇 MBA:你能给从事“模糊”工作的人员定薪吗

——管理人员薪资的设计与绩效考核… (67)

第一节 薪资设计原则	(68)
第二节 “模糊”工作的定量考核	(70)
第三节 广义报酬	(86)
第五篇 MBA 当成为企业制度创新的高手	
——电力器材厂改制方案设计	(89)
第一节 电力器材厂改制可行性分析	(90)
第二节 电力器材厂公司制改造方案设计	(98)
第三节 公司章程要点及释义	(109)
第六篇 MBA 的公众影响能力	
——品牌打造	(127)
第一节 如何认识品牌	(128)
第二节 名牌战略的实施	(133)
第三节 品牌的设计思想	(138)
案例:MS 公司的品牌工程	(142)
第七篇 MBA 需要筑起高效的研发系统	(148)
第一节 把握企业研发的特征	(149)
第二节 将市场压力传递到位	(152)
第三节 公司人才留不住吗?	(153)
第四节 企业研发模式选择	(155)
第八篇 MBA:市场见分晓	
——一个来自市场的真实故事	(162)
第一节 搞清市场阵容	(163)
第二节 促成洗牌 再造机会	(167)
第三节 战略三角形	(168)
第四节 选准战略合作伙伴	(169)
第五节 战略联盟方案的实施	(171)
第九篇 MBA 要管好主管	

——全国首届 MBA 论文竞赛获奖作品《两权分离下经营者行为导向模式的研究》	(174)
论文摘要	(175)
全文	(186)
第一节 两权分离后的经营者的作用及特定地位	(190)
第二节 经营者的需要及其行为分析	(194)
第三节 经营者的激励机制研究	(202)
第四节 经营者的约束机制研究	(216)
结论及对策	(226)
第十篇 实现从 MBA 向职业经理人的跨越	(229)
第一节 培养强烈的职业经理意识	(230)
第二节 种好试验田	(238)
第三节 成为资源整合者	(240)
第四节 总经理需要高情商	(246)
第五节 MBA 的创业	(249)
第六节 总经理的魅力培养	(253)
第十一篇 迎接新经济对 MBA 的挑战	(255)
第一节 新经济对经营管理提出挑战	(256)
第二节 面对新经济挑战的若干思考与对策	(259)
写在后面	(272)
主要参考书目	(273)

第一篇 MBA 在中国

第一节 MBA 的身世

第二节 中国的 MBA 事业

第三节 我从 MBA 殿堂中来

市场经济呼唤 MBA, 现代公司与百年企业的打造需要 MBA, 社会财富的创造等待 MBA, 一时间, MBA 成了中国万众关注的焦点。

第一节 MBA 的身世

MBA,英文全称是“Master of Business Administration”,即工商管理硕士。MBA 教育的发源地是本世纪 30 年代的美国,当时美国的经济处于发展中的第一个上升时期,各行业迫切需要一大批既有市场实践经验,又有商业理论水平的中高层管理人才,当时在美国由科学管理引起的革命使人们认为盈利与财富的分配并非头等大事,而如何增加财富才是重要问题。MBA 所致力培养的正是精通这种使财富增加的科学管理的高级职业经理人才,1918 年在哈佛大学商学院(HBS)首创 MBA,在以后的 10 年间,旧金山、纽约、华盛顿等地的财团联盟与其它有关院校也开辟了这一学科,相继设立了 MBA 学位的多家商学院以及管理学院联合成立了延续至今并促进了美国企业管理教育发展的美国商学院联合会。然而,在 MBA 设立的初期以及毕业生实际业绩看,MBA 的实用性却不如人意,MBA 的教育更多是在研究层面,离操作层面尚有较大的距离。MBA 真正派上实际用场是在二战后,那时美国的经济迅速发展,使得 MBA 毕业生供不应求。

美国《幸福》杂志记载了哈佛 49 届 MBA 毕业生的佼佼者,将他们誉为“令美元失色的班级”。最令哈佛引以自豪的是,他们实实在在输送了大批极为优秀的管理人才,在美国 500 家大财团中,有近三分之二的决策层经理们来自哈佛商学院。正是这些学生毕业后的杰出表现,使哈佛商学院扬名世界,也使 MBA 学位证书成为财富与经营管理才能的象征,成为进入高级管理阶层的通