

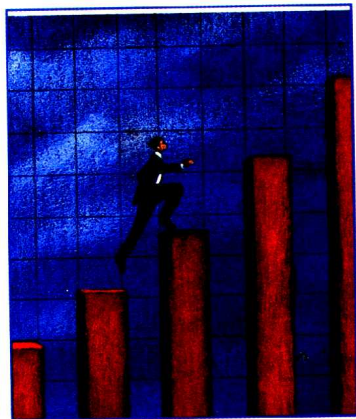
完全 傻瓜 IDIOT

“花25 000
美元和两年时间
才能学到的东西，
都浓缩在本书中
了。”

——艾迪·鲍森，
MBA，技术通讯
公司总裁

MBA 基础

- ◆ 便捷的途径：理解MBA课程如财会、经济学、营销和金融
- ◆ 简易的方法：使MBA术语不再神秘
- ◆ 现实的建议：用MBA知识推进事业



汤姆·高漫 著
王敦渭 译

 辽宁教育出版社



MBA 基础

汤姆·高漫 著

王敦渭 译



辽宁教育出版社

版权合同登记: 图字 06-1999-86 号

图书在版编目 (CIP) 数据

MBA 基础/ (美) 高漫 (Gorman, T.) 著; 王敦渭译. - 沈阳: 辽宁教育出版社, 1999.5 (2001.7 重印)

(完全傻瓜指导系列)

书名原文: MBA Basics

ISBN 7-5382-5513-3

I. M... II. ①高... ②王... III. 工商管理-基本知识 IV. F203.9

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (1999) 第 12983 号

Simplified Chinese Language Translation copyright© 1999 by Liaoning Education Press.

Complete Idiot's Guide® to MBA Basics

Copyright© 1998 by Tom Gorman

All Rights Reserved.

Published by arrangement with the original publisher, Macmillan General Reference.

本书中文简体字版由美国麦克米兰出版公司授权辽宁教育出版社独家出版, 未经出版者书面许可, 不得以任何方式复制或抄袭本书的任何部分。

辽宁教育出版社出版发行
(沈阳市和平区北一马路 108 号 邮政编码 110001)
沈阳新华印刷厂印刷

开本: 850 × 1168 毫米 1/32 字数: 412 千字 印张: 10

印数: 17 001—21 000 册

1999 年 5 月第 1 版

2001 年 7 月第 5 次印刷

责任编辑: 谭 坚 闵 凯

责任校对: 马 慧

封面设计: 吴光前

版式设计: 赵怡轩

定价: 17.00 元

序 言

有人认为读工商管理是一件好事，有人认为是浪费时间。我的答案很简单，要想企业成功而了解商业的基本原则，就好比生活在法国而不会讲法语一样。如果您打算生活在法国就得学法语；如果您想企业成功，就要学习工商业原理。

我是从做工程师开始的，对于企业和销售有所偏好，我可以分析问题并拿出答案，这是一个工程师所必须做到的。但是，当我自己开公司的时候，我很快发现我对企业的游戏规则并不了解。

我想您或许也处在与我当时类似的情形，不然您不会读此书。您也许在办公室或从新闻里的商业报道中，经常听到诸如内部回报率、机会成本、市场营销的五大要素、战略战术规划等术语。无论您做老板、做经理，还是做雇员，您对这些术语掌握得越多越深，您就越有可能成功。

如果您想学习这些游戏规则，就请您阅读此书。汤姆·高漫在此书中概括了工商管理中最重要的“秘密”，而他却会让您觉得这些并不是什么秘密。他从人的管理开始，解释了资金的运作、经济运行、营销和战略规划的重要性。所有这些，您可能要花 25 000 美元和两年的时间才能学到。

您已决心增加和完善您的商务知识结构，我为您加油。每个人都需要不断学习，改进思维方式，增加成功机会。企业不发展必会衰落，人也一样。祝您事业成功。

艾迪·鲍森
技术通讯公司总裁

简介

M-B-A 这三个字母在一定意义上表示成功，现实中，工商管理硕士并不能说明他就是企业管理专家，要想达到专家水准，还需要在实际工作中磨炼。工商管理课程只是提供一种事业成功所必需的专门知识。

第一，工商管理提供经营企业的重要原则。企业管理可以是职业式的也可能是非职业式的，商学院教的是职业式管理。职业式管理要求确定目标并以此来激励员工、合理调配资源、监督进展过程和作出必要的判断。这些原则以及工商管理所教授的其他原则通常会将企业引向成功之路。

第二，工商管理涉及到企业经营的各个层面，包括管理、生产、财务、会计、销售和市场营销。通过学习工商管理，你会掌握每个部门在企业中的作用及相互关联的互动关系。这些都可以为将来与各部门的人员打交道提供益处。

第三，工商管理课程提供全面解决企业问题的思路 and 方式，通过简单的计算和图表，可以清楚地发现问题，并寻求可能的解决方式，选择最佳的行动方案。

最后，工商管理教授商业用语，和其他职业一样，企业有其专门的行话和术语。大多数管理、财务和营销术语有其重要的企业概念。这些概念对企业管理有指导意义。本书涉及到以上所有内容。

本书可以称作是“小型工商管理教程”，适用于各种规模的企业。不需大的费用，就可以获得工商管理的核心内容。本书也是作者20多年从事企业管理的经验之谈。全书共分五部分，第一部分经理的含义，涉及人事管理、解决企业问题的方法和企业决策。第二部分企业运作，涉及经济的运行规律、企业的生产过程、国家或企业盈亏的原因及其他货币交换的原则。第三部分资金管理，涉及会计、财务、预算编制、投资决策和融资。第四部分市场和市场营销，涉及客户需求、产品开发、服务、营销战略和竞争战略。第五部分企业发展，涉及企业长期发展目标、劳动生产率、质量管理、企业法规和操守准则及当今社会个人事业管理的内容。

除了正文外，书中还附有大量插图帮助记忆有关重要内容，提供你可能不熟悉的词条定义和商务概念，包括目前最好的企业管理经验。

目 录

第一部分：经理的工具箱

第一章 管理的含义	1
企业为什么需要经理及经理职业的发展过程	
第二章 管理的七种技巧	11
经理的工作是什么及为什么做这些工作	
第三章 企业解剖	21
企业的组成部分及它们如何联系起来的	
第四章 有效管理员工	31
让员工做到最佳	
第五章 工作中的自我管理	43
如何在企业中有效地工作	

第二部分：全面运营管理

第六章 这就是经济	57
经济及行业经济学如何影响企业	
第七章 凭数据判断：经济指数	68
利用企业统计来理解企业问题	
第八章 让我们进入到企业：生产管理	75
管理任何企业的重要原则	
第九章 决策、再决策：生产经营分析工具	84
高级的决策过程使之变得简便	

第三部分：关于资金管理

第十章 资产负债表	95
-----------	----

资产、负债、业主权益及它们之间的工作关系	
第十一章 损益表和现金流量表	107
损益表和现金流量表的理解	
第十二章 大画面：财务分析	117
分析财务报表、发现企业的经营状况	
第十三章 看看账簿：会计制度	129
了解主要会计原则和一些计算方法	
第十四章 投资决策	140
以专业方式分析企业的投资机会	
第十五章 预算基础	152
经理如何阅读和使用预算	

第四部分：市场、营销、推销

第十六章 准备，瞄准，销售	165
营销和推销创造以客户为导向企业的方法	
第十七章 究竟谁是客户	177
利用市场调研来了解客户，并且瞄准新市场	
第十八章 营销中的五个要素	188
利用产品、定位、价格、地点和促销和制订能够取胜的营销战略	
第十九章 了解广告	199
如何使用广告和公关，来建立品牌和刺激购买	
第二十章 推销给客户并让其高兴	210
管理推销队伍和客户服务	
第二十一章 产品开发：先驱者的工作	220
以人们想要的新产品站在市场的前沿的方法	

第五部分：领导企业跨入未来

第二十二章 按战略规划制定发展路线	233
如何设计和实施战略计划	
第二十三章 信息，请进	246

为什么信息和电脑如此重要，其作用是什么	
第二十四章 关心生产率和质量	257
企业向客户提供更多更好产品的方法	
第二十五章 以善事来完善工作	270
第二十六章 在变革时代管理事业	281
附录 工商管理行话解释	293

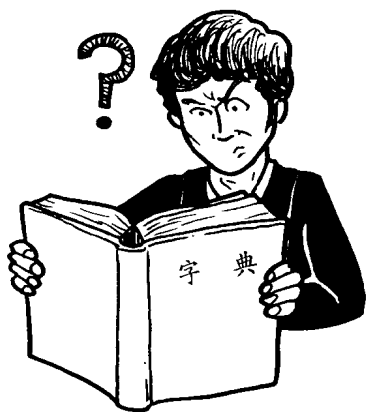
第一部分

经理的工具箱

无论经理培训班学员，还是临时执行经理，如果能了解一些管理知识和管理工具，就能把工作干得更好。

管理是一门行为艺术和科学，本部分将探讨人事管理的基本知识、经理必备的七种技巧以及企业的目标。





第一章

管理的含义

本章提要

- 管理历史简介
- 经理的责任和作用
- 经理需知的“五大原则”

试想，一个军队没有将军，能打赢仗吗？一个球队没有教练，能赢得比赛吗？一个国家没有政府，能避免无序杂乱状态吗？

当然不能。同样，一个组织没有经理，就不会成功。实际上，任何有规模的组织都需要多个经理，经理们使组织保持良好的状态。经理的任务就是组织和领导其他人一起工作。有效的工作需要组织和领导。

管理通常的定义是组织其他人做事情的行为艺术和科学，它强调由经理有计划地领导他人来完成工作。有些尖刻的人认为经理没有实际工作可做，阅读此书后就会发现，经理有大量的工作要做。



工商管理行话

管理是一门行为艺术和科学，组织和管理是管理的内涵。经理的职责是确定工作任务、安排计划、指导和帮助员工、对员工工作评估。

所有组织和领导工作都被称为行政管理，在工商领域，叫做工商管理；对政府机构而言，叫做公共管理。工商管理就是管理企业。工商管理硕士课程就是为一个人管理企业做准备的学位，就是为管理企业提供必需的知识 and 技巧。你将学习到一个企业的结构、组成部分和企业的目的，以及管理企业所需的工具。这些工具包括预算、财务报表和分析企业决策的方法。

本章将介绍管理的发展和作用及管理的重要原则。

什么是好经理

和政治或体育界一样，有些人自然条件看上去更适合做经理。在实际生活中，人们总是认为具备某些个性或外形才具备做经理的素质，这种观点是不全面的。管理不是关于个性与外观的，个性和外观决定不了是否是个合格的经理。我认识一些经理，他们具备所谓的形象，但他们只是一个“空壳”。

要避免“空壳”，需要付出努力，不能仅喜欢做经理，不能逃避工作责任。一个经理应有超前意识，具备交际技巧，计划是良好管理的中心。经理要对工作中的实际情况做出准确的反应，给工作中有困难的人提供帮助，而且有时对那些不能改进其工作表现的人要终止合同。经理必须以企业的财务盈亏、客户服务作为考虑问题的中心，这是因为企业通过满足客户的需要而存在。

不过，尽管这些“必须”很必要，但是，有些经理在实际管理工作中却总想逃避，有些经理不能根据实际做出计划，有些缺乏人际交流的技巧，有些则忽视了财务和客户服务。这些经理不仅会给雇员、上司和客户造成困难，而且也会损坏整个管理的名声，让人们认为经理是一些“只拿钱不工作的人”，或“我们干他看的人”。不同部门的经理各负其责。对得起名声的经理会认真地承担责任，并且发挥作用。

经理有职责范围，即他或她负责运营的活动和部门。财务经理负责财务部；在销售部中，客户经理负责一组客户，部门或分支经理负责一个专门的部门或分支机构。

经理的作用是保持其部门运转正常，其作用可大到管理整个公司，如公司的首席执行官，也可以小到管理收发室。无论职责如何，经理通常都必须通过他人来完成工作，这是后面几章要讲的题目。

在实际工作中，管理代表的是一系列任务的总和，作为经理要保证这些任务运作流畅。在我们讲述这些任



工商管理行话

工商管理指组织和领导企业活动。工商管理硕士课程是研究生课程，它教人们如何管理企业、组织公司、管理技巧等。

务之前, 先来看看历史上经理的作用。

职业经理的发展过程

如何才能使“老板”称得上为职业? 大凡职业都有其准则、任务 and 标准, 需要学习(想一想传统的职业, 如医疗、法律、工程、建筑和会计)。管理是否也具有这些特点?

答案当然是肯定的。20 世纪, 随着工厂不断地扩大规模, 简单的经营模式已难以适应发展, 管理技术应运而生, 管理学是从经济学和工程学分离出来形成的单独学科。

随着企业由小手工作坊、小农场向大规模集约化生产过渡, 将经济学和工程学的概念引用到企业管理中来就变成一种需要。经济学使经理们掌握分析降低成本、提高利润的方式, 工程学使他们能最佳改造产品生产(相对财务而言)的有形部分, 这些概念的运用, 在选址、工艺流程、产品分销等方面, 为经理们决策提供了有力的支持。

工业革命时期, 大工厂、新机器的不断出现, 旧的管理模式不能适应生产的发展, 出现了职业式的管理的需要, 那种只会告诉他人做某事的“老板”已无法适用需要的发展, 因此, 职业化经理应运而生。

20 世纪初, 管理职业的地位因“科学管理”概念的流行得到很大的提升。“科学管理之父”弗雷德里克·泰勒先生认为, 如果经理们能深入了解工人的工作任务, 并能有计划地安排之, 那么, 生产率就会提高, 管理界称之为“泰勒主义”。之后, 诸如“效率专家”、“时间运动研究”等学说相继产生, 这些研究成果促使工厂生产再改造。有些专家赞扬, 是泰勒主义帮助美国赢得了第



工商管理行话

工业革命是指在某些国家中生产率快速提高, 革新技术不断出现的时期。蒸汽机的发明代表着工业革命。工业革命 18 世纪初从英国开始, 然后扩展到欧洲、北美和世界其他国家。



工商管理行话

科学管理将科学工具(调查、分析、客观性)运用到企业管理中。时间运动研究将工作细分成若干份分支工作, 目的是掌握工作规律, 提高工作效率。



工商管理行话

效率专家相对采用科学管理方式的人来说是一个过时的术语，如今，这方面的工作已交由管理顾问来做，管理顾问可以是独立的专业人士，也可以是公司内部雇员（也叫内部顾问）。

二次世界大战，“二战”期间，美国之所以能快速地、保质保量地生产出军用物资，都要归功于以泰勒主义为代表的现代化的管理方式。

20 世纪初，商业教育和管理协会的产生提高了管理的职业地位，当然，商学院提供工商管理学位也提高了管理作为一种职业的地位。今天，对更好的管理方式的呼声比过去更高、更强，因为企业经营比过去更加国际化，竞争更加激烈，消费者更加成熟，技术可以创造或者毁灭一个公司，甚至整个行业，因此，经理们面临着空前的挑战。

公司削减成本的风潮使许多经理失去工作，经济不稳定、快速的变革及新技术带来的变化，都使经理们面临着严峻的形势。但是，尽管如此，以下三个事实是不会改变的：

- ▶ 企业永远需要经理，因为任何企业都无法自行管理。
- ▶ 经济状况和竞争环境永远派生挑战。
- ▶ 能够理解职业经理的工作性质，并能为企业献身的经理会永远面对挑战，成为好经理。

职业经理和其他专业人士一样，掌握原则、努力工作、坚持标准，这些就是一个职业经理应具备的素质。



案例要点

职业化管理原则使美国的汽车业生产效率提高很快，福特公司的装配线生产就是科学管理的直接产物。

经理须知的五个经营原则

下列五项是企业存在的理由及需要经理的理由。

- 为客户创造价值。
- 组织机构。
- 竞争优势。
- 控制。
- 利润。

下面将分别解释上述概念。

价值：客户的钱

任何企业的存在都要创造某种价值，将原材料通过生产活动转化成客户愿意购买的产品或服务。价值就是客户的钱，客户只购买他们认为值的东西。

例如，麦当劳创造价值的方式是为离家在外的人们提供便宜的就餐场所，客户认可快速（“快餐”不是快得没了内容）、简便（不必回家就能吃上饭）、味美（多数人喜欢汉堡包、鸡、软饮料和炸薯条）的麦当劳产品，愿意花钱购买。

企业及其经理们必须为客户创造价值，创造价值的方式是无限的，因为人类的需要也是无限的，单一的企业无法满足无限的需要，因此，它只能以一种特定的价值满足某种客户需要。管理层必须决定企业的产品，并组织好企业。

组织机构

一个企业要有好的组织机构，要有明确的目标，要有实现目标所必需的资源，包括人力资源、原材料、资金等，对企业的经营活动要跟踪，每个部门的职责要明确，员工的任务要围绕公司的目标来分配。

管理层的责任是组织好公司，在第四章将讨论“有效管理员工”，人是完成产品的主要要素，但是，其他资源如设备、厂房、资金等也要



工商管理行话

机构指公司或部门的组成方式，公司机构一般包括公司领导层、部门的数量和种类、业务范围及工厂数量等。

做到有效地管理。

组织机构是管理的重要组成部分，第三章“企业解剖”中将做深入探讨。经理们要组织好其他许多部门以便使整个组织机构条理化。如公司的财务机构组织公司资金的使用方法，销售力量可以按地理位置、产品或二者结合起来组织和划分。

公司可以采取多种形式的组织机构，如严格的、军事化的、等级森严的组织机构，职责划分严格，礼仪繁琐，这种形式非常正规呆板；还有较为松散的组织机构，它给人宽松的工作环境。

组织机构一般由公司的性质决定，小公司（少于 50 人）的组织机构一般不太正规，重型制造业的组织机构一般比娱乐和广告公司正规。

无论组织机构正规、紧凑与否，任何公司的经理都有责任把公司组织好，管理不当，再严谨的组织机构也无助于公司的经营。管理工作做好了，即使组织机构非常松散，公司也可以做到有条不紊。

竞争优势：优胜者的实力

要想在一个特定市场获得成功，就要比别的公司做得好，做得好就是竞争优势，它体现在比别人好的产品或服务，或较高的客户评价。公司可通过产品多样性或最低价位或高质量或优质服务来获得竞争优势。但是，任何公司不可能面面俱到。

公司经理必须决定从哪方面参与竞争，而且头脑要清楚。不管广告怎样宣传，任何公司都不可能长久地实行最低价格和最高质量的竞争战略策略。因此，经理们必须在质量、价格、服务或地点等方面参与竞争作出决策。一旦方向明确，公司就要不断地向客户提供这种优势产品。

我这样说的意思是，约翰廉价商店和伯格多夫哥德曼商店不能相提并论，约翰商店采取的是低价位竞争策略，而哥德曼商店采取的是高品质、优质服务的竞争策略。如果设计师的时装和价值四百美金的水笔摆在约翰商店里，人们就会发笑；若无名的服装和比克笔放在哥德曼商店里，客户也会嗤之以鼻。

消费者根据自己的实力确定购买能力行为对象，能够承担得起高质量的客户会从高质量产品公司购买，想要低价产品的客户会购买低价公司的产品，经理有时无



工商管理行话

竞争优势指公司在市场中取得成功因素，任何能使公司在竞争中增强实力的东西都可称之为竞争优势。生产效率带来的低价位是优势，产品多样化、高质量、优质服务都是竞争优势。任何东西都会被竞争者仿效或抄袭。因此，公司都在追求长久的竞争优势。

法确定。



案例要点

70年代后期，通用汽车公司凯迪拉克分部采取了相对低价位的策略来推销一种运动型车，名叫西墨龙，结果非常糟糕。原因很简单，这种策略背离了凯迪拉克一贯的竞争优势，即宽大、舒适、豪华和地位的象征。这是一个公司短暂忘却其竞争优势产生的后果的最好例证。

控制意味着永不言败

当管理层决定如何创造价值、组织公司、建立竞争优势以后，就必须进行全面监控，不是用铁腕式的控制(尽管有些经理相信这种方法)，而是让每个员工了解公司的目标，合理分配工作，使每个员工为实现公司目标而努力工作。

控制可以让经理们随时准确地掌握公司的进展情况，它依赖于信息的沟通。例如，每个公司都需要财务控制，预算可让经理们控制各部门的开支，收支情况可以随时得到。财务控制可以保证公司的资金用到实处。

一个企业由多个工序组成，“程序控制”是个常见词。生产程序、招聘程序、采购程序都需要控制。程序控制可以确保产品质量、适时选才、以合理的价格购买原材料。控制和提供支持的信息，是经理管理的重要工具。



利润：公司的目的

建公司就是为了赚钱，本书的第三部分将涉及财务管理。对公司获利的评估有多种方式，但是，无论哪种，公司都必须通过经营赚钱。

如果某个期限内，公司的产品收入大于用于

工商管理行话

如果一个公司总是支出大于收入，它就会破产。如果宣布破产，就要按法律程序进行清算或资产重组。