

甘华鸣 主编

MBA

必修核心课程

MBA必修核心课程 学习大纲(第二辑)

SUMMARY



全国畅销MBA教材
隆重推出2002年版

吸收世界最权威工商管理大师截至2001年的最新成果

对第二版进行了全面修订，重写了许多内容，并且增加了大量篇幅

系统介绍欧美MBA必修核心课程，准确阐述MBA必须牢固掌握的工商管理精髓要义

依据欧美最权威、最通行的知识，囊括最普遍、最适用的方法

中国国际广播出版社

1-2-42
G16

MBA 必修核心课程

MBA 必修核心课程学习大纲(第二辑)

— 2002 年版 —

甘华鸣 主编

中国国际广播出版社

图书在版编目(CIP)数据

MBA 必修核心课程学习大纲(第二辑)/甘华鸣 主编. —北京:中国国际广播出版社,2002.10
(MBA 必修核心课程)

ISBN 7-5078-2190-0

I. M… II. 甘… III. 企业管理-研究生教育-教学习大纲 IV. G643

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2002)第 075391 号

MBA 必修核心课程学习大纲(第二辑)

主 编	甘华鸣
责任编辑	吴 晔
版式设计	刘录正
封面设计	徐 昕
出版发行	中国国际广播出版社(电话:68036519 传真:68033508)
社 址	北京复兴门外大街 2 号(国家广电总局内) 邮编:100866
经 销	新华书店
排 版	李庆辉
印 刷	华北石油廊坊华星印刷厂
装 订	华北石油廊坊华星印刷厂
开 本	787×960 1/16
字 数	303 千字
印 张	20.5
版 次	2002 年 10 月北京第 1 版
印 次	2002 年 10 月北京第 1 次印刷
书 号	ISBN 7-5078-2190-0/F·239
定 价	36.00 元

国际广播版图书 版权所有 盗版必究

(如果发现图书质量问题,本社负责调换)

前言

MBA(工商管理硕士)这一简洁而响亮的名称,以其不可抗拒的魅力和不可思议的魔力征服了全球主要发达国家的企业界,目前正在强烈地吸引着中国的有识之士,特别是青年人的注意。

MBA 诞生于美国,经过近百年的探索和努力,它培养了为数众多的优秀工商管理人才,创造了美国经济发展的神话和奇迹。MBA 被誉为“天之骄子”和“管理精英”,成为企业界乃至社会敬重和羡慕的特殊人物,甚至在公众心目中被视为“商界英雄”。据统计,美国最大的 500 家公司的总经理、董事长等高层主管,绝大多数都是 MBA。这一惊人的事实,是对 MBA 教育的成功业绩的最好说明。MBA 意味着超群的能力、胆识、品德……,代表着财富、地位、权力、荣誉……,预示着希望、成功和辉煌……。

MBA 创造的奇迹得益于其教育的科学性、规范性、灵活性和实用性。MBA 教育具有传统教育不可比拟的特色和优势。在教育观念、教育理论、教学内容和教学方法等诸多方面,都显现出其不同凡响的特点。这些特点不仅贯穿于 MBA 教育的整个过程之中,还体现在高质量的教材里面。因此,学习和阅读 MBA 权威教材,是了解和掌握 MBA 精髓要义的捷径;尤其是在我国,MBA 教育发展尚不能完全满足广大求学者要求的时候,这种求知的方式越发显得必要和实惠。

我们编译、编写的这套“MBA 必修核心课程”分为两辑。第一辑包括《经营战略》(CORPORATION STRATEGY)、《新产品开发》(NEW PRODUCTS DEVELOPMENT)、《市场营销》(MARKETING)、《生产作业》(PRODUCTION)、《采购》(PURCHASING)、《理财:资金筹措与使用》(FINANCE)、《人力资源:组织与人事》(HUMAN RESOURCE)、《管理方法》(MANAGEMENT METHODS)、

《MBA 必修核心课程学习大纲(第一辑)》;第二辑包括《业务流程》(BUSINESS PROCESS)、《项目管理》(PROJECT MANAGEMENT)、《合争》(COOPETITION)、《创业》(ENTREPRENEURSHIP)、《情景案例》(CASEBOOK)、《会计》(ACCOUNTING)、《企业股份制:中国规则》、《企业股份制:国际典范与全球比较》、《MBA 必修核心课程学习大纲(第二辑)》,[其中的《MBA 必修核心课程学习大纲(第一辑)》,是前 8 种核心课程重点内容荟萃;《MBA 必修核心课程学习大纲(第二辑)》,是《业务流程》、《项目管理》、《合争》、《创业》的重点内容荟萃,为便于对照查阅,这部分图、表的名称、编号以及计算公式编号与原文保持了一致,未做更改。]所依据的都是当今欧美工商管理各个领域最著名、最通行的教科书,囊括了工商管理最普遍、最适用的知识。系统研读这些教材,就会对 MBA 核心必修课程有一个比较全面的了解。(另外,我们还组织编写有“MBA/MPA 必修公共课程”。)

“MBA 必修核心课程”于 1997 年出版并于 2000 年修订后,获得社会各界好评,被广大读者誉为内容最完整、最深入的 MBA 教材。为适应国际上管理理论和我国管理实践的发展,现在我们郑重推出 2002 年版。“MBA 必修核心课程”2002 年版吸收世界最权威工商管理大师的最新成果,对第二版进行了全面修订,重写了许多内容,并且增加了大量篇幅,体系更加完善,阐述更加透彻。2002 年版的出版,必将有力地促进我国 MBA 教育的提高和普及,推动我国企业管理人才的培养。

成就事业需要人才,优秀的工商管理人才需要接受一流的教育。实践证明,MBA 教育是当今世界培养职业企业家最完美的教育。一切有志于在企业界谋求发展并最终赢得成功的人士,都应该不失时机地夯实自己的知识根基。通过自学,掌握 MBA 必修核心课程的基本内容,能让你茅塞顿开、恍然大悟,会使你获得一种全新的感觉,全新的视野,全新的理念,全新的境界,全新的体验。

MBA 必修核心课程研究组

目 录

第一编 业务流程

第一篇 流程设计的基础..... (3)

 第一章 企业流程的产生..... (3)

 第二章 企业流程的基本概念与分类..... (6)

第二篇 流程的设计..... (7)

 第三章 企业流程的识别与描述..... (7)

 第四章 企业流程的分析与诊断..... (9)

第三篇 流程再造的基础..... (18)

 第五章 再造的背景及意义..... (18)

 第六章 再造的原则..... (23)

 第七章 流程再造的方法与技术..... (28)

第四篇 流程再造的运作：组织与环境..... (33)

 第八章 再造的组织建设..... (33)

 第九章 再造的环境建设..... (42)

第五篇 流程再造的运作：核心任务..... (48)

 第十章 流程的再设计..... (48)

 第十一章 再造的实施..... (73)

第六篇 流程再造的运作：辅助工程..... (76)

 第十二章 再造的同步工程..... (76)

 第十三章 再造的阻力与困境及其处理..... (87)

第七篇 流程再造的运用..... (94)

 第十四章 新产品研究与开发流程再造..... (94)

 第十五章 采购流程再造..... (100)

 第十六章 售后服务流程再造..... (103)

第八篇 再造的深化与未来·····	(106)
第十七章 更深层次的企业再造·····	(106)
第十八章 面向未来的竞争·····	(111)
第十九章 企业流程再造的本土化·····	(113)

第二编 项目管理

第一章 绪 论·····	(119)
第二章 项目营销·····	(129)
第三章 项目进度管理·····	(135)
第四章 项目成本管理·····	(150)
第五章 项目质量管理·····	(156)
第六章 项目融资管理·····	(165)
第七章 项目采购与物资管理·····	(167)
第八章 项目物资管理·····	(181)
第九章 项目人力资源管理·····	(185)
第十章 项目沟通管理·····	(199)
第十一章 项目冲突管理·····	(210)
第十二章 项目风险管理·····	(216)
第十三章 项目收尾管理·····	(230)
附录 项目管理软件·····	(236)

第三编 合 争

第一篇 合争的基础·····	(245)
第一章 现代竞争新概念——合争·····	(245)
第二篇 构建价值网·····	(252)
第二章 成为参与者·····	(252)
第三章 引入其他参与者·····	(262)
第三篇 合作：创造价值·····	(266)
第四章 与顾客合作·····	(266)

第五章 与供应商合作·····	(270)
第六章 与替代者合作·····	(272)
第七章 与互补者合作·····	(275)
第四篇 竞争：分配价值·····	(277)
第八章 与顾客竞争·····	(277)
第九章 与供应商竞争·····	(282)
第十章 与替代者竞争·····	(284)
第十一章 与互补者竞争·····	(293)

第四编 创 业

导 引·····	(297)
第一章 超级创业家的秘密·····	(297)
第一篇 用创新来创富·····	(299)
第二章 创富之本：创新·····	(299)
第三章 工艺创新·····	(301)
第四章 产品创新·····	(302)
第五章 市场创新·····	(304)
第二篇 创业实践·····	(305)
第六章 创业之旅·····	(305)
第七章 创业管理·····	(307)
第八章 创业战略·····	(309)
第三篇 创新创富凭借力·····	(311)
第九章 诞生：利用企业孵化器·····	(311)
第十章 腾飞：借助风险投资·····	(313)

第一编

业务流程



第一篇 流程设计的基础

第一章 企业流程的产生

一、社会分工的演变导致企业流程的产生。企业流程的产生在两方面的基础之上：理论基础和逻辑基础。企业流程的产生首先是社会分工的结果。“分工开始于各种职业的分离”。

人类的分工经历了“人类社会的一般分工——手工业内部分工——工场内个别分工”这样一个过程，而企业流程的产生也经历了“产业的形成——职业的出现——企业流程的产生”的演变过程。由此可见，人类劳动分工的不断深化是企业流程产生的实践基础。

二、流程产生的理论基础。

(1) 亚当·斯密的分工理论。

亚当·斯密在他的最为有名的巨著《国民财富的性质和原因的研究》一书中，开篇即申明：“劳动生产力最大的增进，以及运用劳动时所表现的更大的熟练、技巧和判断力，似乎都是分工的结果。”这就是我们今天所熟悉的“分工出效率”原理。

斯密认为，分工的优势，主要包括以下几个方面：

首先，分工提高了工人工作的熟练程度。

第二，分工使生产劳动者节省了因经常变换工作或变换生产活动中的不同操作而损失的时间。

第三，分工促使大量有利于节省劳动的机器问世，从而使一个人能干许多人的活。

(2) 查尔斯·巴贝奇对分工理论的发展。

巴贝奇认为分工之所以能提高制造业的劳动生产率，是因为：

- 第一，节省了学习所需要的时间；
- 第二，节省了学习中所耗费的材料；
- 第三，节省了从一道工序转变到另一种工序所耗费的时间；
- 第四，节省了改变工具所耗费的时间；
- 第五，经常重复同一工序促使技术的提高；
- 第六，劳动分工将促使发明完成各工序的工具和机器。

分工理论自亚当·斯密于 1776 年提出并经巴贝奇的发展，在企业的实践中得到一定的应用。但分工理论在企业的实践中真正得到广泛应用并结出丰硕果实，则是 100 年后的事。这其中作出杰出贡献的有泰罗、法约尔、福特和斯隆。

泰罗制的要点包括：

- ①科学管理的中心问题是提高劳动生产率；
- ②为了提高劳动生产率，需要挑选和培训第一流的工人；
- ③要使工人掌握标准化的操作方法，使用标准化的工具、机器和材料，在标准化的工作环境中操作；
- ④采用刺激性的工资报酬制度激励工人努力工作；
- ⑤工人和雇主两方面都应来一次“精神革命”。双方合作，共同致力于提高劳动生产率，把“蛋糕”做大，即使不改变分配比例也同时有利于双方；
- ⑥把计划职能和执行职能分开，以科学工作方法取代经验工作方法；
- ⑦实行职能工长制；
- ⑧管理控制中实行例外原则。

法约尔提出了著名的十四条管理原则，这些原则包括：

- ①工作分工；
- ②职权；

- ③纪律；
- ④统一指挥；
- ⑤统一领导；
- ⑥个人利益服从整体利益；
- ⑦报酬；
- ⑧集中；
- ⑨等级链；
- ⑩秩序；
- ⑪公平；
- ⑫人员的稳定；
- ⑬首创精神；
- ⑭团结精神。

分工理论和企业流程的早期实践者：亨利·福特、阿弗雷德·斯隆。

第二章 企业流程的基本概念与分类

一、企业流程的基本概念。

(1) 流程的概念。

流程一词在英国朗文出版公司出版的《朗文当代英语词典》中解释为：①一系列相关的、有内在联系的活动或事件产生持续的、渐变的、人类难以控制的结果。②一系列相关的人类活动或操作，有意识地产生一种特定的结果。从流程的这一概念我们可以看出，流程与“一系列的活动或事件”、“结果”等概念密切相关。流程本身又分为两类：渐变的持续型流程和突变的断续型流程。在这里，我们选用第二种定义。

(2) 企业流程的概念。

企业的流程，从总的方面来说，就是企业完成其业务获得利润的过程。企业中的生产流程、财务流程、企业发展战略流程、新产品研究与开发流程、采购流程及售后服务流程等都是企业流程的一种表现。企业流程是跨越时间和空间的有序的工作活动，它有始点和终点，并有明确的输入和输出。

二、企业流程的分类。

(1) 按流程的处理对象分类：实物流程；信息流程。

(2) 按企业活动的性质分类：企业的生产经营活动可以分为主体活动和支持活动两大类：主体活动是指生产经营的实质性活动，一般可以分成原料供应、生产加工、产品储运、市场营销和售后服务五种活动。支持活动是指用以支持主体活动而且内部之间又相互支持的活动，包括企业投入的采购管理、技术开发、人力资源管理和企业基础结构。

(3) 按流程跨越组织的范围分类：个人间流程；部门间流程；组织间流程。

(4) 按流程的规模与范围分类：战略流程；经营流程；保障流程；采购流程；技术开发流程；人力资源管理；基础结构。

第二篇 流程的设计

第三章 企业流程的识别与描述

一、企业流程的识别。

对于流程的识别，在实际运作中有一个相当一般的方法，即通过时间结果逆行识别。具体地说来，就是在试图识别一个流程时，首先确认我们关心的流程的结果是什么，并找出与该结果直接相关的事件或人，即寻找流程的终点，然后再根据输入与输出的相应关系，逆向寻找和识别相应的流程。如图 3-1 所示。

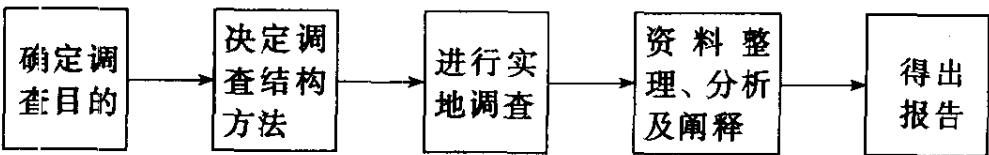


图 3-1 流程识别图

二、企业流程的描述。

我们要再造流程，就需要有一种方法来将各流程的活动关系以及不同流程之间的关系清楚的表述出来。作成图表的制度规定无论是在推广上还是在执行上都较文本式的为好。通过流程图的绘制，在实际对流程再造时，我们就能很方便地识别再造的关键所在，以及其他流程对将要被再造的流程具有何种影响，并且通过流程图的方式让之成为大家的共识。

一份好的流程图应该具有如下几个特点：表达完整、简洁明了和可计算机化。

流程图可分为三类：工艺视图、系统视图和信息视图。这三者之

间是一种相辅相成的关系，需要结合起来绘制和研究。

企业流程图的实际绘制：第一步：绘制企业综合流程图；第二步：逐次分解综合流程图；第三步：再次对单体流程图进行整合。

第四章 企业流程的分析与诊断

一、企业流程的分析。绘制完企业的各层次流程视图以后，就进入了流程分析的工作。流程分析虽然也有一些基本的方法和分析指标体系，但更大程度上是一种仁者见仁、智者见智的事情。各种不同类型的项目会因为目的不同而有所不同，但在有几个方面却是保有一些一致性的原则的。一个很重要的关键点就是在分析流程时对流程瓶颈的分析。

要再造流程应该有一定的选择性，即要选择一些企业的关键流程进行再造，而对其他流程只需要进行一些相应的调整即可。同时对挑选出来的流程还应该有一个时序上的安排，即先安排一些流程的再造，再安排另一些流程的再造。

选择的原则

(1) 选择原则一：绩效的低下性。

流程是通过多个活动的有序集合，从而增加产业价值链的价值递增。若一个流程的运作效率十分低下，并且在我们对它的考核点上表现出效益的低下性，那么这个流程就存在问题。这些有问题的流程，若其效率低下到了一定程度，就会严重限制着企业的整体运行效率，企业内部的功能实现出现障碍，所以，我们又将这种绩效低下的流程称为功能性障碍流程。对于这种流程，我们就应该考虑对之进行再造。

在现实的情形中，有两个基本方法：一是通过对流程的系统视图进行分析，寻找整个企业系统中流程期望时间，那么一般地说，期望时间最长的那个流程就是我们寻找的那个功能性障碍流程。第二种方法便是实地考察法。这里的实地考察与流程绘制时的实地考察有所不同，前面是对流程的活动序列进行考察，而这里是对绩效的调研。在调研时，为了防止调研流于形式，这里推荐两个办法：其一是了解流程内成员的抱怨，并将这些抱怨整理归纳，从中看出流程的问题所在；其二是观察并作出书面统计企业流程内信息流转的次数，由于过