

# Master of Business Administration

哈佛商学院

## MBA 最新核心课程



# 总经理手册

HANDBOOK

## GENERAL MANAGER

■ MBA核心课程编译组 编译



九州出版社

# Master of Business Administration



# 总经理手册

■ MBA 核心课程编译组 编译

九州出版社

## 图书在版编目 (CIP) 数据

总经理手册/MBA 核心课程编译组编译. —北京: 九州出版社, 2002.1

ISBN 7-80114-721-9

I. 总… II. M… III. 企业领导学-研究生-教材  
IV. F272.91

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2001) 第 092275 号

## 总经理手册

MBA 核心课程编译组 编译

---

出版: 九州出版社 (北京市海淀区万寿寺甲 4 号)

邮编: 100081 电话: 68706019)

经销: 全国新华书店

印刷: 北京秋豪印刷有限责任公司

开本: 880 × 1230 毫米 1/32

字数: 300 千字

印张: 15

版次: 2002 年 1 月第 1 版 2002 年 1 月第 1 次印刷

书号: ISBN 7-80114-721-9/C·37

定价: 27.00 元

## 前 言

在中国有“书呆子”一词，在日本也有“白领阶级是弱者”这句话。其实好好想的话，这是本不该存在的现象。学历高，读书多的人，不可能“呆”，也不应该“弱”。但为什么人们会对知识分子形成这种印象呢？这是由于知识分子尤其是年轻的学生常常自陷于自己的知识格局内，而不能活用的关系。

怎么冲破“知识的阻力”？读 MBA 或许是最简单的答案之一！

自哈佛大学 1910 年首创 MBA 学位以来，MBA (Master of Business Administration) 工商管理硕士——一直深受工商界的青睐。在西方，数十年来，MBA 长期被视为工商界得到最好报酬和最受尊重的人。目前，哈佛商学院刚毕业的 MBA 的平均年薪已达 10 万美元。除此之外，由于 MBA 的价值得到了工商界的普遍认可和推崇，MBA 在工商界往往比其他专业毕业生有更多的机会。美国《财富》杂志对美国 500 家最大工业企业和 50 家金融公司与商业银行的抽样调查表明：这些公司的最高层领导中 1/4 受过





MBA教育，高层主管中，有过MBA背景的不尽其数。几十年来，他们所经营和管理的企业，成为全美乃至世界的声名卓著、资产雄厚的超级企业。仅以哈佛商学院为例，其60%的MBA毕业生就取于全美最大的1000家大公司。因此，攻读MBA，被视为进入了最快获取名利成就的捷径；获得了MBA学位，等于步入了职位晋升的坦途。

工商企业对MBA的钟爱，大大促进了工商院校的MBA教育与培训。报考和攻读MBA的热潮数十年长盛不衰。报考人数、录取分数和学习费用逐年攀升。为了走进MBA课堂的争夺也越来越激烈，竟演变成了像我国过去的高考一样“千军万马过独木桥”的“壮观”场面。被录取的人自然是洋洋自得，踌躇满志。被挤出赛场的人呢，难道只能望“MBA”兴叹吗？答案是否定的。条条大道通罗马，虽然不是每个人都能成为MBA，但是，每个人都可以成为工商管理的高手！要达到这个目的，惟一的途径就是不断地学习，反复地实践。为了配合大家的学习和实践，我们广泛汲取哈佛商学院MBA教程和相关资料的精华，结合最新管理理论，精心编写了这套《哈佛商学院MBA核心教程》。

在介绍本书的内容之前，我们先和大家一起简要回顾一下MBA教育过去90多年走过的路程。

随着美国工商业的发展，工商企业需要更高层次的经营管理人才，为满足这一需要，1908年，哈佛大学成立商学院（全名为Harvard University Gradu-

ate School of Business Administration，简称 HBS)，并着手创办直接为工商业服务的高级学位，招收了第一批工商管理专业研究生，其 1910 年的毕业生便是 MBA 的雏形，只是当时并没有正式命名为 MBA。

早期（20 世纪 50 年代以前）的美国 MBA 教育一般由一般性的文科教育和具有专业性的商科教育两部分组成，既负有一般性的文科教育又负有专业性的商科教育双重责任。其学位课程一般由一般性的文科课程和专业性的同商业与管理相关的课程组成。

在二战前，各国的主要精力都用于与军事有关的领域，因此，管理科学和管理教育的发展停滞不前。MBA 在这一大背景下，很难做出令人信服的成绩，所以，社会也没有真正承认它。但到了二战以后，各国经济从军事型向民用型转变，各大企业急需一批高层次的管理人员，这种需求，使得工商学院重新焕发青春，MBA 一时又成为企业界关注的焦点，能进入工商学院学习 MBA 的都是同龄人中的佼佼者。MBA 在美国的这股热潮，开始波及欧洲。

20 世纪 50 年代末，美国传统的 MBA 教育受到了戈登-霍威尔报告和皮尔逊报告的批评。在广泛调研的基础上，戈登-霍威尔和皮尔逊两报告都主张根据企业的各种职能如生产、财务、市场、人事、会计等来组织教学，开设相应的课程。这种思想对美国大学的 MBA 教育产生了深远的影响。从 1960 年到 1985 年，美国大学商学院联合会（AACSB）对





商学院的课程标准作了很多次修改，使得 MBA 教育在内容上发生了较大的变化。其中，以 1985 年 AACSB 修订的 MBA 教育的课程标准最为成熟。自这以后，MBA 教育的课程体系就基本趋于稳定，成为当今美国和世界其他国家采用的比较成熟的 MBA 教育方案。这时 MBA 教育的特点明显地表现为理论与案例相结合进行教学。

在 MBA 的教学过程中，案例教学法是一种独特且十分有用的教学方法。所谓案例教学法，简单地说，就是用案例在课堂中进行教学和讨论的教学方法。它起源于美国哈佛大学，后流传于欧美和其他国家，多用于管理学科教育。早在 1920 年，哈佛大学就成立了案例开发中心，次年出版了第一本案例集，正式推行案例教学。但案例教学在美国推广普及也经历了 40 多年。从 1955 年起，在福特基金会资助下，哈佛商学院连续 11 年举办了为期 8 周的案例教学暑期研讨班，前后有 200 余名管理学院的院长及资深教授参加，极大地促进了案例教学在全美管理院校中开展。

50 年代末到 80 年代中期，不仅仅是 MBA 教育的大变革时期，而且也是 MBA 教育大发展的时期，更是 MBA 们获得社会广泛承认与高度评价的时期。例如，1972 年，美国 MBA 的起薪是 1.6 万美元，1979 年激增到 2.87 万美元，目前竟达到 10 万美元。MBA 地位看好，带来了 MBA 毕业生供不应求，招生十分火爆。法国欧洲工商管理学院的招生广告公

然宣称：“我们是未来领导欧洲的学院！”

1985年以后，MBA教育体系已形成四大特征：

第一，MBA教育层次多样化。不仅有硕士研究生教育，而且还有在职管理人员的继续教育。

第二，MBA教育的内涵扩大化。针对过去过分强调定量分析方法、忽视外部环境的分析转向注意对企业外部环境的研究，注意培养既懂专业又懂管理的复合型人才。

第三，MBA教育方法的丰富化。在教育方法方面，MBA教育大量运用案例分析、角色模拟、专题讨论等启发式教学方法开发学生的智力，提高他们的实际工作能力。

第四，MBA教育手段的科学化。普遍运用了电子计算机、视听设备等现代辅助教学手段，提高了教学效果。

进入90年代以后，包括美国在内的各国MBA教育改革都有一些新的动向和做法，教育改革的趋向主要表现在以下几个方面：

第一、主动适应全球性经济竞争，强调开展国际MBA教育。为了培养出既懂企业管理又有国际眼光、懂得国际管理的人才，工商管理院校纷纷开设了国际管理方面的课程。

第二、突出企业本位思想，结合企业实际开展教学。为了适应世界经济的变化和企业的要求，各工商管理院校都着手教学改革，使教学更加密切结合企业的实际问题。比如哈佛商学院把生产管理安





排在第一学期，使学生一进校就打好生产管理的基础。

第三、跨学科的趋势日益加强。现在，在一些国家的工商管理院校的考生中，很多并不是工商管理本科毕业生，而是科学家、教育家、工程师、企业家、律师、医生和人文学者等。

第四、在职 MBA 教育蓬勃发展。

目前，美国已有 1200 多所商学院和管理学院可授予工商管理学士学位（BBA），其中 700 多所院校设有 MBA 教育。到目前为止，美国 MBA 毕业生累计已达 100 多万名，授出的 MBA 学位占全球授出的 MBA 学位总数的 80%。这些获得学位的 MBA 活跃在金融、销售、管理、生产等各个环节，是美国工商界不可缺少的主角。

不同国家、不同学校，对 MBA 素质的要求是不相同的。美国哈佛大学商学院公开宣称：“我们的 MBA 教育是以造就企业总经理为目标的。”

哈佛商学院的教材，集中体现了美国 MBA 精神。美国 MBA 精神是其社会经济和政治发展的产物，是美国人生价值观和工作态度在工商界的具体体现。其核心内容是：崇尚自由竞争和个人奋斗；崇尚冒险和创业；鼓励对事业追求；强调生活的富有来自勤奋的工作；强调个人的能力、毅力、智慧和决心；注重理性分析；讲求实际和办事的成效。

MBA 应该是具有综合决策能力、分析问题能力和应变能力，具有动态的发展观念和一定的超前意



识和强烈的竞争意识的具有战略眼光的人才。他应对未来经济的发展具有预见和洞察能力。MBA不一定是大“知识分子”，但一定要是大“能力分子”。

总经理的能力、水平、素质是企业成功之关键。总经理要高瞻远瞩，不畏风险，气魄宏大，才智超群，敢于重金聘用人才，并委以重任。但是权力下放并不等于放弃权力，管理不是放任自流，听之任之。当好总经理是一门学问，也是一种艺术。

本书的特色是：

(1) 淡化理论和公式，注重实用技巧。

MBA 与其他研究生学位的显著区别，就在于它的务实性、实践性和操作性，其目的并不在于培养搞研究的“学院派”硕士，而是培养能学以致用，崇尚实干，真正能在工商经济领域领导一个企业或其他组织机构真枪实弹进行实践的中高层经营管理者。秉持这种精神，本书没有摘抄大量深奥的理论和复杂的公式，而是用大量的篇幅来讲述典型案例和实用技巧。

可以说，书中要讲述的主要内容是真正的“管理”，而不是“管理学”；在分析研究案例的基础上，找到普遍性的规律，以得到概念、原理和问题的解决；它的目的不是培养知识型的“管理硕士”，而是注重造就“职业老板”。

在讲述方法和理论的时候，力求精、透，而不追求面面俱到。

(2) 通俗易懂，可读性强。



为了照顾广大具有中等文化的读者，书中尽量回避了那些比较专业和不容易理解的词语；在选用案例的时候，也尽可能地用故事性代替专业性，用简短、浅显但典型的案例代替冗长、复杂甚至晦涩的案例。

### (3) 材料新颖。

书中选用了大量近两年的案例和最新管理理念，给人以耳目一新的感觉。

本书是特为以下人员编写的：

(1) 对现代工商管理感兴趣的厂长、经理、一般干部、普通工作者和广大学生——MBA 代表的是一种学术与实务的紧密结合，如果通过认真自修 MBA 的教程，能够灵活地应用于实践，就能够达到和进入大学专门攻读 MBA 同样的效果。

(2) MBA 在读生和毕业生——MBA 只是一种资格、一种机会、一种教育，即使 MBA 已毕业，在工商学院学到了在商海中搏击的基本理论和方法，也仅仅是在成功路上迈出了第一步。市场是千变万化的，在课堂上，从教科书里学到的知识毕竟有限，要想成为 MBA 高手，还需要广泛阅读，不断提高管理水平。

这是一本帮你成为成功总经理的实用参考书。书中阐述的哈佛 MBA 核心课程精华要点，是成为管理高手所必备的成功基础知识。它既是社会各界掌握工商管理高级技能的通俗性文献，又是攻读 MBA 的辅助性教材，同时也是 MBA 的简明自修读本。

---

必须强调：一个合格称职的 MBA 人才决不应该只会死读书本知识，而是应该在实践中提高运用理论知识独立分析和解决问题的能力。



前  
言



Master of Business Administration  
哈佛商学院  
MBA最新核心课程

  
**总经理手册**  
HANDBOOK  
GENERAL MANAGER  
最新中文版

Master of Business Administration  
哈佛商学院  
MBA最新核心课程

  
**营销经理**  
MARKETING MANAGER  
最新中文版

Master of Business Administration  
哈佛商学院  
MBA最新核心课程

  
**财务总监**  
CHIEF FINANCIAL OFFICER  
最新中文版



Master of Business Administration  
哈佛商学院  
MBA最新核心课程



Master of Business Administration  
哈佛商学院  
MBA最新核心课程



Master of Business Administration  
哈佛商学院  
MBA最新核心课程



责任编辑：梁小玲  
李棟設計

# 哈佛商学院 MBA 最新核心课程

BUSINESS ADMINISTRATION SUBJECT

---

## 适合的读者人群

- 1 在校大学生、研究生
  - 2 公司中高级管理人员
  - 3 社会上准备或正在开公司的人员
  - 4 想继续进修的人员
  - 5 积极向上的人员
  - 6 谋求终身成就的人员
-

# 目 录

|                                    |        |
|------------------------------------|--------|
| 前 言 .....                          | ( 1 )  |
| 第 1 章 树立必要的权威 .....                | ( 1 )  |
| 第 1 节 学习和培养优秀的特质，做成功的<br>总经理 ..... | ( 3 )  |
| 1. 学习成功总经理的共同特质 .....              | ( 3 )  |
| 2. 了解领导能力的 9 项自然法则 .....           | ( 14 ) |
| 3. 领袖气质比权力更重要 .....                | ( 24 ) |
| 第 2 节 让下属觉得你是一个称职的<br>老板 .....     | ( 28 ) |
| 1. 合格老板的特征 .....                   | ( 28 ) |
| 2. 避免经理人常犯的致命错误 .....              | ( 33 ) |
| 3. 善于内省 .....                      | ( 37 ) |
| 4. 允许部下犯错误，千万不能<br>逃避责任 .....      | ( 38 ) |
| 5. 坦然承认错误，勇于承担责任 .....             | ( 41 ) |
| 6. 你表现出来的形象应既是老板，又是一<br>个普通人 ..... | ( 45 ) |







|                                |      |
|--------------------------------|------|
| 第3节 跟下属建立起充分的信任关系·····         | (48) |
| 1. 赢得信任的基本原则·····              | (48) |
| 2. 鼓励员工自己解决问题, 认真听取员工的建议·····  | (50) |
| 3. 抓住“基准点”·····                | (52) |
| 4. 直接单独面对员工个人·····             | (56) |
| 5. 妥善处理员工间的纠纷·····             | (58) |
| 第4节 保持自己的风度和尊严·····            | (62) |
| 1. 发展成熟、老练和礼貌的技巧·····          | (62) |
| 2. 利用自己的影响力树立权威·····           | (64) |
| 3. 像军事指挥官一样赢得权威·····           | (66) |
| 4. 经营权力集中化, 提高总经理的控制力·····     | (70) |
| 5. 与员工保持适当的距离·····             | (72) |
| 6. 掌握批评下属的技巧·····              | (75) |
| 第5节 做到有令则行·····                | (78) |
| 1. 通过“号令”进行有效指挥·····           | (78) |
| 2. 让你的命令被执行得适当而迅速·····         | (80) |
| 3. 综合军队司令和乐队指挥的长处统驭部属·····     | (84) |
| 4. 通过严格执行命令来树立权威·····          | (86) |
| 5. 充分利用人力完成更多的工作, 应付下属的推托····· | (96) |
| 6. 从根本入手进行治疗企业内部的问题·····       | (98) |