

MBA 最新核心课程
Master of Business
Administration

(第三次修订)



工商管理

**BUSINESS
ADMINISTRATION**

MBA 最新核心课程编译组

九州出版社

MBA 最新核心课程
Master of Business
Administration

(第三次修订)



工商管理

**BUSINESS
ADMINISTRATION**

MBA 最新核心课程编译组

九州出版社



前 言

自哈佛大学 1910 年首创 MBA 学位以来, MBA (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 的价值得到了工商业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 家大型工业企业和 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有 1/4 受过 MBA 教育, 高层主管中, 有过 MBA 背景的不计其数。几十年来, 他们所经营和管理的企业成为全美乃至世界声名卓著、资产雄厚的超级企业。仅以哈佛商学院为例, 其中 60% 的 MBA 毕业生就职于全美最大的 1000 家大公司。因此, 攻读 MBA 被视为最快获取名利, 成就事业的捷径; 获得了 MBA 学位, 等于步入了职位晋升的坦途。

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。

随着世界工商业的发展, 各国工商企业都需要更高层次的经营管理人才, 这一方面促进了 MBA 教育的飞速发展, 另一方面也使得拥有 MBA 学位的各阶层管理者日益受到青睐, 培育管理明星的学校也备受世人瞩目。可以说, 这些学校各具特色, 各有所长, 但是共同的特点明显地表现为: 理论与案例相结

合进行教学。毫无疑问，许多著名的商学院的管理理论和教学案例都有独到之处值得借鉴。但是，应该指出，即使最好的商学院使用的MBA教材，也不是完美无缺的，MBA教育还有一些不尽如人意之处。

比如，不久前美国发表的一项研究了数十年的调查资料提出质疑，修读MBA除浪费时间和金钱外，根本一无是处，别说个人知识没有得益，更无法确保美满“钱”途。

斯坦福商业研究生院管理学教授普费弗和一位博士生，根据过去40年有关MBA学生成就的数据，完成一份名为《商学院末日》的研究报告，毫不留情地批评一般MBA课程都是象牙塔式教育，而且内容与现实生活完全脱节，毕业生除了“满腹经纶”，能够纸上谈兵外，根本没有实际才能。

1956年，美国只颁授3200个MBA学位，现在每年的MBA毕业生已超过10万人，增加了35倍。但普费弗在报告中指出，这十多万人大部分都只是浪费了两青春和多达10万美元的学费。

美国大学商学院联合会也不讳言称：“单靠教科书，不能为赶上急速的商业步伐作好准备。”

显然，修读MBA不能解决所有的问题，很多管理者即使头戴硕士帽，其管理表现也一塌糊涂，做事墨守成规，不知变通，谈起案例头头是道，一旦应付商场实战就一筹莫展。

根据《财富》杂志的报道，美国100家最大企业中，有40%的行政总裁拥有MBA学位，但事实上，这些公司却都以失败居多。显然，学院派的MBA课程存在某些弊病。

我们在试图弥补目前MBA课程和教材存在的不足方面进行了有益的尝试，在深入研究全球最好的数百家公司的经营管理案例和各知名商学院的管理学和相关教学材料的基础上，充分汲取其精华理念，结合中国的管理实际，取长补短，突出实用性和可操作性，精心编译了《工商管理》一书。

过去企业学院的学究们板着脸讲管理，一本正经地办企业，使企业管理成为了主管手中的利刃，总让人感到呆板，不近情理。如今，管理成为一门艺术，日益受到人们的重视与研究。美国哈佛商学院的理查德·达韦尼和伦敦商学院的加里·哈梅尔认为：“管理理论伪装成一门精确的学问的时间太长了。经营好的公司所开出的药方常常被奉为绝对真理。例如，在80年代，占有市场份

额成为商界长期追求的目标。后来，重新设计又成为新的主导思潮。”

美国传统的MBA基础课程往往是按照企业工商管理的某一功能或职能划分并常常局限于这一狭窄功能领域，例如金融、市场营销、会计、人力资源管理。现在，各种完全功能化的方案，正通过相互交叉而综合起来，形成了“一般管理”的观念。人们对管理功能的过分注重转向更注重管理过程、管理技能的培养从过去的次要目标变为与管理知识同等重要的目标。

达韦尼和哈梅尔反对刻板的管理方法，主张更灵活的管理技巧。一旦管理人员意识到世界上没有一成不变的规则，就会更愿意抛弃传统的思维方式。

本书没有讲述具体、繁杂的工商管理理论和管理方法，而是着眼于最基本的管理理念和最实用的管理技巧。

本书的特色是：

一、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。

二、通俗易懂，可读性强

考虑到广大管理人员时间紧、工作压力大的具体情况，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。

三、材料新颖

书中选用了大量近年的案例和最新管理理念，给人以耳目一新的感觉。

必须强调：一个合格称职的MBA人才，绝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。



目 录

第一章 确定经营内容，制定经营战略

第一节 制定一个具有远见而又切实可行的企业发展战略	2
一、制约公司战略制定的因素	2
二、经营战略的管理非常重要	3
三、高层管理者应该全心研究和处理企业的全局性和 战略性问题	4
四、经营战略的制定	6
五、在制定经营战略时要避免失误	7
第二节 从长远利益着眼，实施适宜的经营战略	10
一、常用的企业经营战略类型	10
二、通过目标引导企业的有序发展	13
三、有效实施多元化经营战略	17
四、慎用多元化经营，走“专业化”道路	19
五、把主要资源集中到一个具有战略影响的功能领域中	22
六、灵活调整经营模式，避开可能危害企业的陷阱	26
第三节 根据经营状况及战略地位确定转变战略	31
一、为了不断适应未来的多变性，必须转变战略	31
二、决定好企业今后的大局	33

三、根据经营状况及战略地位选择转变战略	35
四、采取谦虚谨慎的经营管理态度	39
第四节 增强企业的灵活性, 把握时代的脉搏	43
一、避免管理僵化, 增进灵活性	43
二、对影响每个项目的变化进行管理	44
三、永不止步地竭力追求尽善尽美的服务	47
四、产品即将进入衰退期时就要果断转产	48
五、以市场为导向, 勇于开拓新产品	51
 第二章 严把质量关	
第一节 重视产品质量的企业才有生命力	55
一、提高质量能够增加利润	55
二、把追求高质量作为公司的方针	57
三、通过优质产品和优质服务赢得顾客	59
四、从“只管做”到“做好”	61
第二节 改进企业的组织系统, 抓住质量控制的根本	64
一、需要改进的是企业组织的系统本身	64
二、采用正确的方法控制生产和运作, 为企业创造远景	65
三、建立公司的质量改进计划	66
四、从根源着手控制住导致缺陷的失误	67
五、动员全体职工参加质量管理	68
第三节 质量管理应从日常抓起	71
一、依靠提高产品质量来摆脱困境	71
二、优秀公司常用的七种质量管理图表	74
三、用质量评审流程把质量融入员工的日常工作中	77
四、避免在质量管理方面的失误	80
第四节 学习先进经验, 稳健改进质量	85
一、善于向杰出的同行学习	85
二、采用稳健的设计改进质量, 创新质量观念	86
三、施行 6S 品质管理, 让质量概念渗透到每个职工心中	89

四、采用创新的质量管理模式，保持领先地位	93
----------------------------	----

第三章 追求效益，降低成本

第一节 管理的本质在于效益	97
一、掌握现状，使业绩持续增长	97
二、提高效率，才能取得最佳经营业绩	98
三、采取自我管理的哲学，给员工更多的发挥空间	100
四、分散经营，协调控制	101
第二节 提高效率以改善经营	103
一、经营组织越单纯效率越高	103
二、运用作业成本管理，消除低效率	104
三、打破“关系网”，建立严格的管理制度	107
四、尽量简化体制	108
第三节 降低成本就是增加利润	112
一、密切注意成本，你就不用担心利润	112
二、减少库存是提高效益的有效方法	114
三、倡导简朴的工作作风，注意公司的开支问题	117
四、从生产系统本身抓起，实现无浪费制造	118
五、有效地降低成本，减少不必要的开支和损失	121
六、寻找各种途径节省开支	125
第四节 提高效率和降低成本一起抓	128
一、狠抓质量，提高效率，降低成本	128
二、业务流程重组以降低成本，提高效率	129
三、不仅是控制成本，而是充分利用成本运作	131

第四章 摆脱经营困境

第一节 未雨绸缪，才是最高明的应付危机的手段	135
一、对危机要有高度的敏感力	135
二、远离“成功导致成功”的错误想法	136

三、在适当的时候压缩经营规模	138
四、预先制订危机管理计划	140
第二节 争取员工的支持和理解	142
一、赢得员工的信任，共渡难关	142
二、减时加薪，摆脱困境	143
三、促使全公司的人员全力以赴地面对困难	144
第三节 正视困难，全力以赴	148
一、调整企业管理的侧重点，积极化解通货膨胀下的压力	148
二、通过放弃眼前的利益摆脱危机	150
三、依靠合并增强竞争实力，摆脱经济危机	152
四、果断决策，处理好突发事件	154
第四节 把危机当作改进的机遇	157
一、把困难时期当作推进成本控制的大好时机	157
二、在困境中加大创新力度和投入	160
三、经济不景气是个千载难逢的前进机会	162
四、依靠更多的创造力进行营销，摆脱经济危机	163
 第五章 大胆创新，增强企业实力	
第一节 以创造力为武器，缔造竞争优势	169
一、创新是公司保持长期生命力的关键	169
二、企业应该追求持续不断的创新	170
三、思想上的创新才是最重要的	172
四、以创新作为战略重点，在竞争中先人一步	173
第二节 管理创新，进行积极有效的变革	176
一、任何企业都有条件进行创新	176
二、使公司有与众不同的创新精神	180
三、通过创新充分发展自己与众不同的个性特征	182
四、采取积极有效的变革	185
五、摆脱经营上的保守和僵化以适应新环境	188

第三节 不断进取，发展壮大企业	192
一、向新经营领域发展扩张，保障企业持续健康成长	192
二、一体化延伸，使公司日益发展壮大	197
三、利用自身优势，以无形资产盘活有形资产	200
四、强化公司用以形成竞争优势所需的技能、资产和关系	202

第六章 以人为本，管理好员工

第一节 把员工当作企业最重要的财富	208
一、采用正确的管理理念，充分地授权给员工	208
二、采用海豚式管理模式，充分尊重下属	211
三、重视员工，依靠优秀的管理原则取胜	213
四、参与式管理的基本理论	216
五、实行以人为本的参与式管理	219
第二节 充分激发员工的活力	224
一、打破企业的“无所谓”文化，制造适当的危机感	224
二、改进办公环境设计，提高生产率	226
四、注重内部公关，让员工树立主人翁的责任感	228
五、用感情管理激发职工的热情	230
第三节 建立企业团队，更有效地解决问题	232
一、如何进行团队建设	232
二、对团队进行卓有成效的管理，确保团队能出效益	236
三、克服团队智慧低下的障碍	242
四、保持团队的默契、高效	245

第七章 铸造企业精神，塑造企业文化

第一节 创造优秀的企业文化是现代企业成功的关键	249
一、注重企业精神气质、价值体系和经营管理理念的建立	249
二、优秀的企业文化能够充分地调动企业中每一个职工的	

积极性和主动性	250
三、标准、价值、信仰是决定绩效的主要激发媒介	252
四、连贯的经营理念是企业走向成功的必要因素之一	254
第二节 创造独特的企业文化	256
一、弘扬正确的企业精神，创造巨大的经济效益和社会效益 ...	256
二、建设特有的可识别的企业文化尤为重要	259
三、找到自己的信誉模式，施行信誉管理	260
四、以简单、平常的原则和信念构成特有的企业文化	263
第三节 积极变革，创造有利于企业发展的文化	268
一、企业文化应随着环境变化而调整	268
二、进行企业文化变革	270
三、将文化变革与每个主要项目、计划和变革联系在一起	271
四、采取一些更为直接的手法	272



Contents

Chapter 1

Understand Your Business, Make Your Strategy 1

Chapter 2

Emphasize Quality 54

Chapter 3

Reduce Costs and Increase Benefit 96

Chapter 4

Fight Through Difficulties 134

Chapter 5

Strengthen Your Enterprise Through Bold
Innovation 168

Chapter 6

People First Philosophy 207

Chapter 7

Build Your Organizational Culture 248



.....第一章 确定经营内容，
.....制定经营战略
.....



第一节 制定一个具有远见 而又切实可行的企业发展战略

现代公司要想在市场竞争中生存发展，就必须适应外部环境的变化并做出积极正确的反应。而联结着企业与环境的是企业的战略计划。战略计划确定企业营销活动的方向、中心、重点、发展模式以及资源的调配。认清环境的发展变化，结合企业的资源状况，规划出企业较长期的发展趋势，制定出一个具有远见而又切实可行的发展战略，关系到未来营销活动的成败，关系到企业的前途与命运。

一、制约公司战略制定的因素

公司战略，是公司为实现各种特定目标以求自身发展而设计的行动纲领或方案，它是企业发展中带有全局性、长远性和根本性的问题。这种方案，是企业根据当前和未来市场环境变化所提供的市场机会和出现的限制因素，考虑种种因素后制定出来的公司行动纲领。

一般认为，制约公司战略制定的因素，从公司能否控制的角度可以分为两大类：

（一）公司可控因素

这是指影响公司活动，并为公司本身所能控制和运用的各种公司活动。主要包括：产品开发、生产设备、产品附加服务、品牌商标、产品包装、基本价格、折扣价格、付款时间、分销渠道、储运设施、广告宣传、人员推销、公共关系、营业推广等等。这些手段或因素，总是综合地对公司活动产生影响，而

它们的不同组合又会产生不同的影响。这就为企业提供了选择运用的余地。这些手段的综合运用，就是公司的策略组合问题。能否寻求最优的市场对策，实现公司活动的最优化，对公司的经营决策的成败有关键性的影响。

（二）公司不可控因素

这是指影响公司活动，却为公司所不能控制的各种外部的环境因素。主要包括经济发展、技术进步、法律规定、国家政府、人口状况、居民收入、消费心理、社会文化、风俗民情、市场竞争等等。对于公司活动来说，这些外部因素或称环境因素的变化，既会带来“市场机会”，也会形成“环境威胁”，公司不可能改变它们，而只能适应它们。很明显，公司能否取得经营上的成功，不仅取决于能否有效地运用上述各种可控制的营销手段，也取决于能否成功地适应由这些不可控制因素构成的外部环境。

除此之外，公司所在行业进入的难易情况、竞争对手的状况、供应链的状况、产品替代品以及宏观的人力资源供给状况、行业技术水平等等，都影响着公司战略计划的制定。因此公司不得不注意外部条件的制约。另外，公司战略计划的制定，还取决于公司本身的资源状况和工作水平，包括资金供给的多少，物质技术设备的数量和质量，技术力量的强弱，管理人员素质的高低，企业组织结构的优化与否，公司在公众中的形象，以及全体职工的价值观念、精神风貌和工作态度等等。

二、经营战略的管理非常重要

为了制定成功、适宜的公司经营战略，首先必须充分认识到经营战略管理的重要性。

1. 经营战略的管理，可以给公司带来许多好处。著名的罗克韦尔公司首席执行官在其 1999 年的公司内部报告中提出要求：

我们要求所有业务部门的领导都要为企业的战略发展方向负责，并要求业务成员非常了解本行业的世界市场状况，了解自己的业务从长远看将向何处发展，以及本企业将在全球竞争和整个世界市场中处于何种位置。我们还要求每个业务部门在建立能取得最佳竞争优势的、综合了各种功能的实施性战略时，要充分利用公司的资源。我们要细心、全面地将战略管理与日常经营决策相联



系，使我们成为独特的实行战略管理的全球性公司。

2. 战略管理可使公司更主动地，而不是被动地塑造自己的未来。它使公司积极行动，而不只是仅仅做出反应。它使公司掌握自己的命运。许多小企业主、公司首席执行官、总裁及众多盈利和非盈利组织的管理者，都已经认识和理解了战略管理的益处。

3. 最佳的长期效果来源于良好的战略决策。它可以保证做正确的事（有效性）及设计、技术和自动化的结合，这保证以正确的方式做事情（效率）。仅仅预见未来而不适应未来，便完全可以预见自己的失败！

4. 沟通是成功地进行战略管理的关键，是战略管理能否顺利实现的决定因素。对于这一点，罗克韦尔国际公司的主要领导人解释道：“我坚信，对于进行有效的战略管理来说，最基本的条件是公司各个层级的雇员都掌握足够的信息。我们要求各个业务部门都要向自己的每位雇员告知企业的产品计划、发展方向、经营目标、实现这一目标的进展及我们的用户和竞争者的状况。”

通过对决策过程的参与，公司上上下下都会以支持公司为己任，公司内部形成了高度的凝聚力与战斗力，在市场竞争中往往战无不胜。

三、高层管理者应该全心研究和处理企业的全局性和战略性问题

每个企业家都希望自己的企业能够扩大销售，扩展业务，不断发展。然而，随着企业业务的扩展，规模的扩大，企业家往往会为企业效率下降而感到苦恼。在遇到此类情况时，经理人可以参考一下松下电器公司的做法。松下电器公司的事业部体制极大地激励了中层管理人员的积极性，被人认为是解决企业效率下降的好办法。松下电器公司最先建立事业部的体制，取得了优异的业绩。日本商界纷纷效法，韩国、新加坡、中国台湾地区也在普遍运用，后来美国企业也开始仿效。

松下电器公司最初名为松下电气器具制作所，创立于1918年3月。在1933年5月的体制改革中，首次实行按专业划分的事事业部经营体制。设立3个事业部，各自独立经营，以适应事业的发展并提高经济效益。1935年12月，松下幸之助在改组股份公司时废除了事业部，实行总公司与分公司体制。到1952

年，公司又恢复了事业部体制，设立3个事业部，到1954年增至10个。1975年，松下电器公司设立了53个按产品划分的事业部。到1980年，公司内部按专业分工的事业部有39个，公司的规模也极为庞大，从业人员超过10万，每年的销售额约为137亿美元，产品的品种规格约为6万种，国内主要分公司为27个，而国外也发展了70个。

在企业规模不断扩大的过程中，由于生产和资本集中程度的提高，公司需要统一的指挥和集权式的管理。但是，最高层经营者直接包揽一切，是有很大困难的，也是不现实的。企业的产、供、销愈来愈复杂，愈来愈难由一个人集中管理。而且，像松下这样庞大的巨星企业，面对国内外极其激烈的市场竞争，高层管理者若整日忙于复杂的日常业务问题，就没有精力研究和处理企业的全局性和战略性问题，在激烈的竞争中就难以生存下去。因此，企业必须把适应市场变化的分权经营和以研究经营目标、经营战略为特点的集权领导相结合。松下公司的事业部在分权与集权上实行得很彻底。

松下公司的各事业部都有各自的工厂和商店，实行专业化生产。主张一品一业，一人一业。各事业部集中主要力量研发产品，发展生产，开拓市场。每个事业部都是独立的核算单位，负责产品的试制、生产、销售和收支。事业部长和独立公司经理权责相当。某一事业部如对其他事业部提供的产品不满意，可以向外公司采购。

公司只控制事业部的一年两期（每期半年）的事业计划的五项财务指标：销售额、资本金、基本利润额、利润率（10%）和上缴管理金（销售额的3%）。公司要求每个事业部将60%的税前利润上缴总公司。总公司将其中的一部分存入“松下银行”。每个事业部根据新业务发展的需要向“松下银行”借款，但要承担高额的利息，而且还会受到更高的惩罚性利息，用以惩罚因管理者失误而经营不佳的事业部。松下公司每月每季度都要审查事业部的财务经营成果，这也是月度、季度审查的核心。事业部经理必须出席每季度一次的各事业部的相互评审会议，汇报本部门的经营业绩。为了形成一种激励机制，松下公司将事业部分成A、B、C、D四个等级，A等最好，D等最差。在相互评审会议上，A等事业部先汇报，D等的后汇报。这是利用人们追求自尊和荣誉的心理形成的激励。D等事业部必定想提高等级，以免下次还是最后一个汇报而受到羞辱。而A等事业部也会更加努力，以继续第一个汇报而满足自尊。B