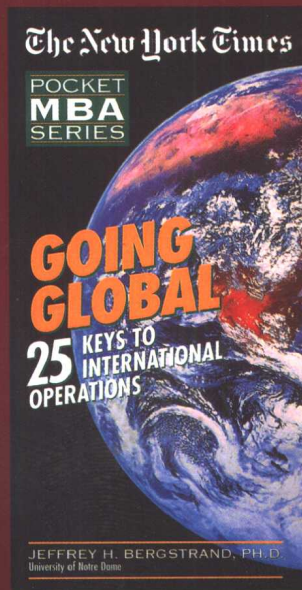
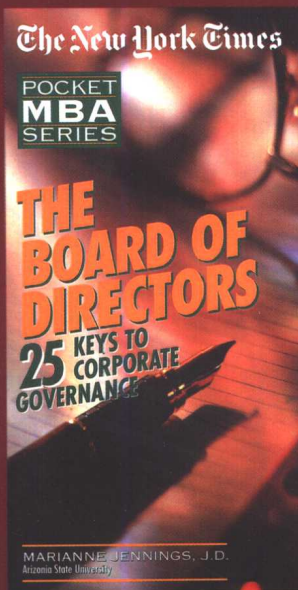
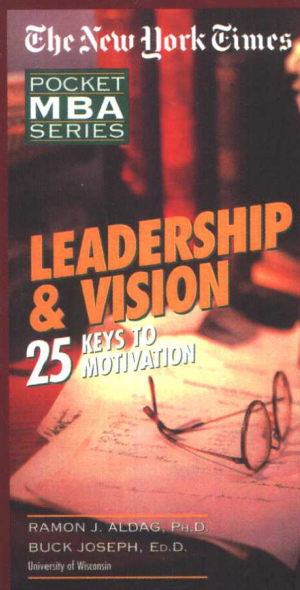


《纽约时报》MBA袖珍傻瓜丛书

MBA

300 把金钥匙



纽约时报 MBA 袖珍傻瓜丛书用最浅显易懂的方式涵盖了 MBA 教学的所有知识，只要你在 60 分钟内读懂书中的 300 个问题，你将 MBA 毕业。

MBA

300把金钥匙

POCKET MBA SERIES

拉蒙J·阿尔达哥 巴克·约瑟夫
玛丽安·珍尼斯 杰弗里H·伯格斯特兰 / 著

企 业 管 理 出 版 社

图字：01-2000-2502 号

图书在版编目（CIP）数据

MBA300把金钥匙／（美）威廉姆斯（Williams, E. E.）

等著；王爱民等译．—北京：企业管理出版社．2000.9

ISBN 7-80147-394-9

I. M... II. ①威...②王... III. 企业管理—问答

IV. F270-44

中国版本图书馆 CIP 数据核字（2000）第 69461 号

书 名：MBA300 把金钥匙

作 者：爱德华·E·威廉姆斯等著

译 者：王爱民等译

责任编辑：平 原 **技术编辑：**伊 仁

书 号：ISBN 7-80147-394-9/F·392

出版发行：企业管理出版社

地 址：北京市海淀区紫竹院南路 17 号 **邮编：**100044

网 址：<http://www.cec-ceda.org.cn/cbs>

电 话：出版部 68414643 发行部 68414644 编辑部 68701408

电子信箱：80147@sina.com emph1979@yahoo.com

印 刷：北京市昌平环球印刷厂

经 销：新华书店

规 格：850 毫米×1168 毫米 32 开本 32 印张 350 千字

版 次：2000 年 10 月第 1 版 2000 年 10 月第 1 次印刷

印 数：10000 册

定 价：60 元

版权所有 翻印必究·印装有误 负责调换

关于作者

拉蒙 J·阿尔达哥

系企业领导学教授，人力资源与管理系主任，威斯肯康星大学研究生院组织绩效研究中心董事长之一。曾任国家管理学院总裁。与人合作出版了 5 本书。

巴克·约瑟夫

系管理学副教授，威斯肯康星大学商学院商务通讯项目经理。他主持了 3M 公司，CEDIF UNION ASSO CIAFION 等公司的员工培训与开发。

玛丽安·珍尼斯

博士，亚利桑那州立大学企业 MBA 学院教授，从事法律和种族学研究。她著有 5 本教材，《华尔街日报》、《芝家哥论坛》及《读者文摘》登载过她的文章。她在为四家董事会服务的同时，还是国家广播电台《关心世事》节目的评论家。

杰弗里 H·伯格斯特兰

博士，是圣母玛利亚大学商学院金融与商业经济学助理教授。从 1986 年开始从事全球宏观经济环境和国际金融的教学，在 MBA、EMBA 的教学中，获得学年突出教师奖。

目 录

(一) 领导艺术与远见

——激励的 25 把金钥匙

- 1 概括与简介 欢迎加入我们的旅程 / 3
- 2 培养情商 / 5
- 3 合理安排时间 / 9
- 4 学会控制紧张情绪 / 13
- 5 实行自我激励 / 17
- 6 领导并非天生的 / 20
- 7 领导是可塑的 / 24
- 8 个人权力是相对的：建设你的个人权基础 / 29
- 9 有效地确定目标 / 33
- 10 帮助他人提高绩效 / 36
- 11 权力下放 / 41
- 12 建设高效的团体 / 44
- 13 实行合乎道德的领导 / 49
- 14 有效地交流 / 53
- 15 召集有效的会议 / 57

- 16 提高演讲能力 / 62
- 17 悉心听取他人意见 / 68
- 18 重视非语言交流 / 72
- 19 解决冲突 / 76
- 20 树立健康的企业文化 / 80
- 21 走向世界 / 85
- 22 锐意革新 / 90
- 23 界定组织的理想、使命、价值观、
信仰，目标和战略 / 95
- 24 共同确定组织理想 / 100
- 25 将理想变为现实 / 104

(二) 董事会

——公司治理的 25 把金钥匙

- 1 公司：具有无限发展潜力
而仅负有限责任的动物 / 111
- 2 什么是董事会？为什么需要董事会？ / 114
- 3 董事会的作用 / 118
- 4 谁来选择董事？“为什么要选择他们？” / 121
- 5 选举董事仍是股东的工作 / 127

- 6 董事任期制不是个好主意 / 130
- 7 理论与实际的报酬：
董事的贡献与其所得相符吗？ / 133
- 8 董事解职 / 136
- 9 董事的代理责任：公私分明 / 138
- 10 判断错误 / 141
- 11 近水楼台，不是机会 / 144
- 12 冲突、合同与独立董事 / 146
- 13 一旦被诉讼：董事的责任与保险 / 148
- 14 什么情况下被起诉的董事没有保险 / 151
- 15 联邦法律与犯罪制裁：
SEC 及其他在董事会的碰撞 / 154
- 16 内部信息的法律约束 / 157
- 17 谁负责？ / 160
- 18 董事委员会：多余支出还是真的必要？ / 163
- 19 防止帐簿被篡改是董事会的责任 / 166
- 20 董事会议：艺术、科学与要求 / 169
- 21 股东与利害人 / 171
- 22 激愤的股东：每年的抱怨 / 174
- 23 董事会改革：门前起事 / 176
- 24 为优秀董事准备的问题 / 179
- 25 最好的和最差的董事会 / 181

(三) 全球化

——国际经营的 25 把金钥匙

- 1 全球化思考 / 187**
- 2 国际贸易的特点 / 189**
- 3 为什么要全球化？**
出口是一个机遇而不是无奈选择 / 191
- 4 产品越高级，出口越可能成功 / 194**
- 5 为什么向日本出口汽车？ / 196**
- 6 企业如何走向全球 / 198**
- 7 全面研究国外市场 / 200**
- 8 出口第一步：间接出口 / 203**
- 9 一旦条件成熟就要直接出口 / 205**
- 10 熟悉美国的出口法规和优惠政策 / 207**
- 11 了解出口产品的运输成本 / 209**
- 12 进口的好处 / 212**
- 13 企业如何开始进口业务 / 214**
- 14 如何应付关税和其他政府贸易壁垒 / 216**
- 15 何时在何地生产？ / 219**
- 16 了解国际支付的基本方式 / 222**
- 17 熟悉外汇基本常识 / 224**
- 18 确定你的外汇风险 / 227**

- 19** 知道何时套头，何时投机 / 229
- 20** 用远期合约和期权来避免外汇交易中的风险 / 231
- 21** 使用货币交易和期权交易 / 234
- 22** 如何用自然保值套利交易省钱 / 237
- 23** 密切注视外国政府动向 / 239
- 24** 商业道德存在着国际规范吗？ / 241
- 25** 对贸易信息、公共资源的详细咨询 / 244

leadership & vision
25 keys to motivation

一、领导艺术与远见

——激励的 25 把金钥匙

1 概括与简介

欢迎加入我们的旅程

所谓领导，就是“在前进的道路上指导，或者更重要的是，引导他人”。领导行为类似于冒险向一个无人涉足的地方迈进——一种勇敢者的，而不是胆小的鼠辈们的冒险。作为纽约时报MBA袖珍丛书的一部分，《领导艺术与远见》将指引你进入一个全新的领域。

领导者是造就的，而不是生就的，是经验、良师益友和机遇铸造了他们。大凡领导，都借助于工具。本书所介绍的工具将有助于你制定关于你自身应发挥的作用、员工的选择以及你的公司的潜力等方面的决策。

本书的内容可用三个主题加以概括：自我领导、建立卓有成效的工作关系和确定并实现公司理想。

我们希望本书能给你清楚、具体、有益，最重要的是实际的建议。我们的意见并不是来自象牙塔的梦想，它是长期研究和经验的结晶。我们对领导艺术进行了

激励的
360°
把金钥匙

大约50年的研究，大量咨询了参加威斯康星—麦迪逊大学经理培训课程的各个层次的以及来自世界许多公司的领导，得出的结论相信是有说服力的。

要想领导他人，首先必须能够领导自己。因此，在你学习和领导的过程中，对你和你所负责的部门应用怀疑的眼光，不断地进行探索。以下问题将有助于你终身进行领导艺术的探索：

什么是我的优势和劣势？

什么是我所负责的部门的优势和劣势？

我的领导技能需要在哪些方面进行提高？

我的部门需要在哪些方面进行提高：生产能力、质量、成本控制、安全、竞争力、员工知识与技能、士气还是创新？

我们小赢和大赢的机遇是什么？

什么是我们共同的理想和目标？

我应如何鼓动和激励自己和他人，支持并投身于实现共同的理想和目标？

我应如何建设一个团结高效的集体？

如何才能使员工人尽其才？

如何使员工在工作中体会到乐趣从而乐于工作？

最后，祝你幸运，旅途快乐！

2 培养情商

工作中的成年人面临的最大的挑战之一就是如何理智地处理情感。处理得当，它有益于我们的行为并有助于我们取得成功和生存；处理不当则有可能带来灭顶之灾。

大多数专家都认为智商反映的只是范围相对较窄的语言和数学技能，占人的全部智力的一小部分。智力测验所反映的技能只与课堂成绩相联系，几乎不能反映现实生活的能力。

让我们来看一看一个让人信服的例子，它说明有必要对所谓的“智力”进行扩大化的理解。我们曾对一大批年龄为四岁的儿童进行了智商和“软糖”（情商）两项测试。在“软糖”测试中，我们给每个儿童一块软糖并告诉他，如果他能以后再吃，那么他将再得到一块。12~14年以后，学生们对冲动的克制能力与他们入学前在学习能力倾向测试中表现出的能力相比增加

激励的
88 把金钥匙

了一倍,同时,这种对克制能力的测试较好地反映了学生的自我调节能力、社交能力、自信程度及依赖性。

如果让人们(不管是否专家)来描绘一个有才智的人,人们一般使用以下用语:“能较好地解决问题”、“兴趣广泛”、“宽以待人”、“能承认错误”、“目标明确”、“善于言谈”等等。

霍华德·加德拉在他的著作《思维框架》中描述了几种智商形式,包括逻辑数学的、语言的、运动的、视觉空间的、音乐的、内心的以及交际的等等。加德拉证实人们的这些智力的内在值是相等的,但由于人们在工作中学习和掌握的程度不同,人们表现出的智力水平也不同。加德拉进一步证实了这些智商在使用过程中可以得到锻炼,长期缺乏使用就会萎缩。

以上智商形式只有头两个符合传统的智商概念,加德拉的的个人智商,包括内心的和交际的,是这样定义的:

内在智商:指对他人的理解能力——他们的动机,他们的工作方式,以及如何与他们共事。

交际智商:形成精确的自我模型并在生活中加以运用的能力。

内心的和交际的智商合起来构成情商。

正如丹尼尔·戈勒蒙在他的著作《情商》中定义的,它是对聪明的另一种描述,不是人们通常所说的文化水平,即智商,而是指在生活中你如何待人处世,你如何控制自己及自己的情感,你如何与人相处,是否关

心他人，以及是否目标明确等。

在回答下列问题，情商起关键作用：

你应该信任同事吗？

你的朋友处在神经崩溃的边缘吗？

在渐趋激烈的争论中你该怎么办？

对于具有种族歧视倾向的玩笑你应如何作出反应？

许多理由说明为什么情商在组织内和在生活中都是举足轻重的：

情感可能战胜理智，恐惧、愤怒和嫉妒妨碍人们理智地解决问题；

情商在较高层的职位，特别是在领导工作中尤其重要。在较低层，有技术技能就足以，随着职位的升高，处理人际关系的能力越来越重要；

情商在团体作业中至关重要；

有效处理差异性离不开情商；

情商有助于我们适应新环境。

情商由一系列的能力构成，包括：

自我关心——明确自己的情感；

情感处理——控制我们对情感事件的反映并使之合情合理；

自我激励——调整情感使之为预期目标服务；

关心他人——明确他人的情感；

人际关系处理——处理他人的情感。

在现实生活中，情商是至关重要的。在商业范围

内，它关系到一系列的领导技能，具体体现在团队表现、个人表现以及人际交流的质量等。高情商的人做任何事都更出色，他们能给公司带来有益的变革，对他人的成绩能及时有效地加以赞扬等。本着帮助你培养情商的目的，本书将探讨如何处理紧张情绪，如何进行自我激励，如何指导他人等问题。