

The Fast Forward MBA Pocket Reference

The PORTABLE MBA

MBA

实务

——企业管理速成教程

保罗·阿基提 著
宋欣纯 / 杨本豫 译

海南出版社

MBA
The PORTABLE

THE FAST FORWARD MBA IN FINANCE

MBA 实务

企业管理速成教程

保罗·阿基提 著

宋欣纯 杨本豫 译

海南出版社

BAMBAMBAMBA

The Fast Forward MBA Pocket Reference

by Paul A.Argenti

Copyright © 1997 by Paul A.Argenti

中文简体字版权© 1999 海南出版社
本书由 John Wiley & Sons,Inc. 授权出版

版权所有 不得翻印

版权合同登记号: 图字: 30-1998-53 号

图书在版编目(CIP)数据

MBA 实务: 企业管理速成教程 / (美) 阿基提 (Argenti,P.) 著;
宋欣纯 杨本豫 译. - 海口: 海南出版社, 1999.8

书名原文: The Fast Forward MBA Pocket Reference

ISBN 7-80645-137-4

I.企… II.①阿… ②宋… ③杨… III.企业管理: 财务管理 - 教材 IV.F270
中国版本图书馆 CIP 数据核字 (1999)第 37987 号

MBA 实务: 企业管理速成教程

保罗·阿基提 著

宋欣纯 杨本豫 译

责任编辑: 孙 忠

特邀编辑: 吴 平

※

海南出版社 出版发行

(570216 海口市金盘开发区建设三横路 2 号)

全国新华书店经销

北京印刷一厂印刷

1999 年 8 月第 1 版

1999 年 8 月第 1 次印刷

开本: 850 × 1168 毫米 1/32 印张: 13.25

字数: 280 千字 印数: 8000 册

ISBN 7-80645-137-4/F·8

定价: 28.00 元

核心干部的在职进修

何飞鹏

快速成长的企业，必须要建立稳定的核心工作团队，并积极培训能担负重任的核心干部，通过核心团队与核心干部，组织能发挥有效的战斗力并达成工作经验稳定传承的效果。

一般而言，核心团队及干部的成员约占组织人数的20~40%左右，视组织形态而异。通常组织越扁平化，核心干部成员越多，因此如何培养核心干部，是组织（企业）长期发展成长的关键所在。

你是核心干部吗？

核心干部通常需要全方位的眼光与能力，不幸的是，核心干部常受学历的限制，因而需要长期、耐心地培养与训练，尤其对非 MBA 背景出身的核心干部，他们更需要入门的基础知识训练。对工作者而言，你是组织中的核心干部吗？这是重要且切身的课题。如何经过完整的自我要求与训练，而成为核心干部，应是个人成

长与生涯规划的重心！

企业经营分秒必争，非 MBA 出身的核心主管通常被要求在工作中不断自我成长学习，因此如何在工作中，通过自我进修，以补充学校及工作中不足的能力，是具有高度自我期待的工作者必经的过程。

完整的在职进修课程

“MBA 实务”以培养入门主管及核心干部为目的。主要的内容包括：

- 企业经营：

提供企业经营所需的各种入门知识，例如：何时该领导？何时该管理？如何编制、运用团队组织？如何构思战略取得竞争优势？等等。书中并佐以个案研究，由实录传递知识。

- 财务管理：

数字是企业的营运语言，本书以损益表、资产负债表、现金流量表为经纬，一一论述各种财务报表的结构与运用，为管理者提供了决策与控管所需的信息。

- 企业管理：

本书以十大面向——会计、沟通、经济、企业家精神、财务、国际企业、营销、组织行为、战略管理、就业指南——分述以往商业概念及先进商业议题。本书并以便捷、简短、生动的条列书写方式，介绍上班族应知的常识，同时避开了在理论中打滚的窘境。

· 营销管理：

营销是企业经营的关键，不论企业卖的是什么，都需要适当的营销手法将产品或服务传达至消费者手中。本书即以营销学中的基本课题（4P：产品、价格、通路、促销）为主轴，并加强“顾客”与“行动营销”的新论，而将营销概念应用于真实商业世界中。

谁需要“MBA 实务”？

（一）刚进入工作的人：以全套四册作为工作的万用指南。

（二）已任职的基层工作者：视所学的不足及工作需要，选择其中急需的内容，仔细阅读以应工作之需。

（三）转换跑道的工作者：在转换工作时，视新工作所需，选择特定内容。例如：内勤人员转任营销人员时，便可选读“营销管理”以获得入门而必要的基础营销概念。

（四）非 MBA 的工作者升任小主管时：升任小主管的工作者，视野及工作经验都需要快速加强，可考虑选读全套，随身收藏、使用以备不时之需。

（五）MBA 在学学生：虽在学习相关知识，但本套书籍结合理论与实务，可作为 MBA 学生理解实务的参考。

（六）小规模独资创业者：创业者在百端待举之际，领导人需要有全面的知识，因此全套书籍皆可作为随身

参考指南，不足之处再针对需要深入学习。

（七）企业负责人及中、高层主管：对组织中表现良好的核心干部，赠送此系列书籍，作为鼓励、肯定核心干部学习、进修之用。

（八）企业内图书馆、资料室：以此系列书籍作为员工共同学习、参考之用。

〈专文推荐〉

打开 MBA 大门

石滋宜

美国钢铁大王安得鲁·卡内基 (Andrew Carnegie) 曾有过这样一句名言：

带走我的员工，把工厂留下，不久后工厂的地板就会长满杂草；拿走我的工厂，把我的员工留下，不久后我们会有个更好的工厂。

卡内基是美国企业史上最成功的企业家之一，而他之所以获得成功，就是由于在组织内培育了高品质的经营精英，可以为企业的永续经营而努力。在卡内基的时代，人力品质是决定企业能否成功的关键；在今日环境变化加速的情形下，人力品质的良与否对企业更加重要。

通才与专才兼具的 T 型人

由于信息及通信科技的快速发展,不仅人跟人之间的距离缩短,各类信息情报也迅速地传播交流,这种速度革命所带来的冲击,使得企业所面临的挑战不再仅限于生产的功能,还必须面对快速变化的消费者需求、消费者行为、竞争者战略、科技开发;同时在竞争的版图上也不再只是面对本土的对手,而是来自全球各地的各类竞争者。在这种竞争态势下,企业能否具有快速的学习能力(这种学习能力当然必须来自企业内部的人力资源)、能否对消费者、市场、竞争者的变化做快速反应(*instant response*),便是一个最重要的课题。企业所面临的挑战是如此,企业所需要的人才自然也是如此。因此对于生活在这个时代的个人而言,如何具有快速的学习能力,如何能成为通才与专才兼具的 T 型人——同时拥有广泛的横向知识及深入的纵向专业——便成为工作生涯中不可不深思和努力的方向。

教育界早几年就认识到商业界的这种需求,因此推出以培育通才及专才兼备的工商管理硕士(MBA, *Master of Business Administration*)教程。一个标准的 MBA 课程强调授业知识内容的广度,凡一个企业所必须面对的各项议题,诸如会计、财务、营销、信息管理(MIS)、人力资源、战略管理、管理经济等,都在所教授的范围內。MBA 课程相同的也强调深度及实用性,不论是国内或国外的

MBA 课程,强调商业实际案例的研讨(case study),及跟相关产业、企业的密切接触,由此培养出 MBA 学生的实战经验。MBA 课程的实效性,在过去数十年间为企业界培育出相当多成功的人才,从而使得 MBA 的训练方式成为企业培训人才的新指标。

MBA 虽然是相当好的教育训练,但是却不见得每个人都有那样的机会可以在求学阶段就接受到 MBA 的洗礼;相对的也不是每个人都能够适应传统学校的教学方式。学习应该是有多种不同方式,同时有多样不同选择的,其重点应该是在启迪终身学习的兴趣及能力。对于现在已经在工作、或是对于传统教育方式没办法适应的人,现在就有个机会去体会 MBA 课程的实用性,更有机会因为这样的学习,而让个人在工作中获得更大的成功机会。《MBA 实务——企业管理》,就提供了打开 MBA 大门、让人一窥庙堂之奥妙的机会。

广度与深度并重的商业书

本书涵盖了企业人(尤其是主管)每天必须面对的各种主题,包括会计、财务、经济、国际企业、营销、组织行为、沟通技巧、企业家精神等,甚至是较少被一般学校 MBA 课程所探讨的就业市场、求职战略等相关的知识,也都在本书的范围之内。例如在第十章中,作者就详尽地介绍了就业市场的趋势,并且提供了许多考察个人专长、兴趣、如何规划的实际技巧及参考案例,让我们在吸

收相关的专业知识之外,还能进一步对个人的能力及兴趣做正确的判断及运用。又如在第二章中,作者除了介绍企业对内、对外沟通的战略、沟通的价值、沟通的各种形式之外,也详尽说明企业人(尤其是主管)应该如何运用内容文稿、视觉辅助,及音调、肢体语言,去准备一个完善的简报,更是具有实际的参考价值。

在当前快速变化的商业环境下,个人必须要能快速学习、持续学习以适应迅速变化的工作挑战,以便在工作上获得发展;企业也必须强调组织的学习,以培养出高品质的人力,适应接踵而来的经营挑战。《MBA 实务——企业管理》一书涵盖了相关商业知识的广度及深度,同时也以许多例子让读者们可以迅速的触类旁通,将这些知识引用到工作上,对于个人及企业的主管们都会是一本相当有价值的好书,我乐于将它推荐给读者们。

目 录

前 言 主管良伴/1

第一章 会计/3

管理会计与财务会计的差异/管理会计信息/
管理会计的功能/变动中的竞争环境/管理会计信息
的潜藏行为反应/主要的财务报表/损益表/
净营运资金/财务现金流量/会计收益与现金流量衡
量的比较/现金流量表/财务报表分析/比率分析的运
用及限制/结论/重要概念

第二章 沟通/77

管理沟通/企业沟通/结论/重要概念

第三章 经济/119

宏观经济学/微观经济学/结论/重要概念

第四章 企业家精神/151

剖析企业家/企业化经营的商机/有前景的事业领域/
事业的组织/营运计划书/资金来源/结论/重要概念

第五章 财务/175

现代企业的目标/何谓财务管理/财务经理的角色/
管理决策与股东价值/衡量价值的方法/创新的应用

价值测量法/结论/重要概念

第六章 跨国企业/219

全球市场/国际竞争中的竞争优势/全球化战略的相关利益和机会/结论/重要概念

第七章 营销/235

什么是营销？/营销真的是软性学问吗？/
顾客/产品/结论/重要概念

第八章 组织行为/265

个人管理/团队管理/组织管理/结论/重要概念

第九章 战略管理/329

战略管理的过去观/战略形式：三大普遍方法/
现代经典论著/重要概念

第十章 就业指导/363

为什么要换新工作？/何时是寻找新工作的时机？/
战略性转折点/在新工作里我要的是什么？/
选项清单/登龙有术的履历表/其他说明/
履历表形式/履历表应注意事项/面试/人际网络/
结论/重要概念

前言

领导与管理

工商管理硕士课程里所传授的知识技巧，对想在企业界成功的人非常重要，但可能因学费或时间因素，无法参加这些课程的在校学习。又或许曾在多年前习得工商管理硕士学位，只是时移事往，当时费心所写的笔记，已然过时跟不上时代了。

这本书正是为这些有心进取或没有时间参加工商管理硕士课程，但又想学习在顶尖商学院所传授的知识技巧的企业人士而设计的。每个章节里介绍的重要观念，都是从最关键的商学院主题里挑选出来的，例如会计、沟通技巧、经济、企业家精神、财务、国际企业、营销、组织行为以及经营战略管理。

另外，我们也特别论及就业市场（见第十章）。绝大部分的顶尖商学院非常重视协助学生找寻工作，而这个章节就是反映这份重视。

每个章节都会遵循一个类似的模式，从每个主题的

最基本概念出发，提供各领域里的顶尖专家的最新观念。这基本概念是个综览，并不强调详尽完整，而是提供读者一个主题的精华部分。

接着基本概念的是重要概念（key concept），要真正了解每个领域一定要熟读这部分，所有在各领域里的专业人士所了解及运用的最重要名词及思想，都在这里呈现。

这本《MBA 实务——企业管理》应会成为企业人士的无上良伴；不管是只想知道一个论题的概念，或是在找寻某个主题的完整面貌，本书均能满足所需。我们衷心希望本书所呈现的信息，有益进修且便于使用。

第1章

会 计

管理会计与财务会计的差异

财务会计（financial accounting）所关注的是企业的经济信息是否对外部股东做了适当的报告与沟通，而这些外部股东包括业主、债权人（例如贷款银行和公司债券持有人）、主管机关及税务机构。财务会计信息的意图是将管理阶层和员工所努力的成果及改进，以总结的方式传达给外界，因此在企业提出财务状况报告时，理所当然地必须遵循一些共同通则。财务会计规范一般是由企业外部的主管机关来订定的，在美国即是由财务会计准则委员会（Financial Accounting Standards Board, FASB）、证券交易管理委员会（Securities and Exchange Commission, SEC）和税务机关共同负责的。因此一般

来说，财务会计的运用方法是规则导向的。财务会计系的学生就是在研读为了准备一份企业财务报告所需的制式会计分录。这种规范的好处是：不同企业的经营结果，可通过此程序而得以公平的比较。

相对地，管理会计（management accounting）则倾向于提供财务及营运表现的相关信息给企业内部人员，如员工、中级主管和高级管理人员。在管理会计的系统制定上，公司具有很高的自主性，因此它的制式化程度低于财务会计。管理会计系统的设计，应该是以提供能帮助公司人员提高公司价值的信息为目的，举例来说，管理会计的信息必须能协助公司人员了解如何去改善产品及服务品质、降低成本和提高适应客户需求的作业能力。因此，学生通过管理会计的学习，了解一个组织的决策过程及信息需求，而非它的会计分录及原则。表1—1列示了财务会计和管理会计的基本性质。

根据以上的简要阐述，合理的会计处理程序是先满足因组织内部目的而产生的信息需求，然后再考虑如何将这由内部决策产生的经济冲击汇总给外部人士知道。以过去经验而言，公司会计制度主要是为了满足公司内部管理所需的控制及决策厘定而设计的。然而自上个世纪起，外界想要了解公司会计制度的需求不断地增加，这是因为许多来自外部的规范（从 SEC 和 FASB 而来）、业主、债权人的期待所致。因此多数企业降低了它们对内部信息需求发展的重视，而以外部报告为优先。在本章我们仍强调内部所需的信息处理和为外部有兴趣人士所做的报告并重。一个健全的会计制度能提供