

The Complete Core MBA Training Course



MBA核心课程解读

■ MBA核心课程解读 编译组 编译

管理
方法

Master of
Business Administration

中国档案出版社

MBA 核心课程解读

管 理 方 法

《MBA 核心课程解读》编译组 编译

中国档案出版社

责任编辑/郭京君 李霞

封面设计/翟树成

图书在版编目(CIP)数据

MBA 核心课程解读/《MBA 核心课程解读》编译组编译.

北京:中国档案出版社,2002

ISBN 7-80166-275-X

I .M… II .M… III .企业管理-研究生教育-教学参考资料 IV .G643

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2002)第 088542 号

MBA HEXIN KECHENG JIEDU

出版/中国档案出版社(北京西城丰盛胡同 21 号)

发行/中国档案出版社

印刷/北京秋豪印刷有限公司

规格/880×1230 1/32 印张/73.5 字数/1230 千字

版次/2003 年 1 月第 1 版 2003 年 1 月第 1 次印刷

印数/6000 册

定价/140.00 元(全套五册)

前言

随着全球经济一体化时代的到来,越来越多的企业
在世界范围内组织生产和开展营销。参与国际合作的
国际竞争已是各国企业的共同发展道路。随着企业
竞争范围的越来越广,竞争的强度也愈演愈烈。那么
怎样才能在这场激烈的竞争中取胜呢?丰富的资源,
先进的技术,雄厚的资本……等等,这些都不是取胜
的关键所在。最根本最关键的取胜条件是:人。拥有一
支数量充足、质量优秀的人才队伍是企业竞争中
取胜的前提和根本。企业的竞争,市场的竞争,归根
结底,是人才的竞争。那么优秀的人才从哪里来的
呢?人才是靠教育和培养得来的。

在我国,随着改革开放的进一步深入,国民经济
保持持续高速的发展势头。伴随经济的高速增长,我
国企业对高级管理人才的需求呈现出强劲的势头,当
前企业界急需一大批具备广博的知识基础,掌握高超
的管理技能,懂得市场经济一般规律,熟悉国际国内
市场运作,并具有创新能力、决策能力和开拓精神的
管理人才。人才的短缺已成为制约我国国民经济高速
发展的“瓶颈”。这是目前国内管理教育界所面临的
最紧迫的问题。虽然近年来国家对教育的投入逐年增
大,同时大力发展教育产业化和鼓励民间力量办学,



在一定程度上缓解了教育产业（主要指高等教育）的供需矛盾。但这些还远远不够，要真正做好我国的人才教育与培养工作，以满足社会经济发展的要求，还需要社会各界共同努力并假以时日方能完成。

MBA (Master of Business Administration) 译成中文即：工商管理硕士。MBA教育源于美国，由哈佛大学于1910年首创，经过近100年的发展，现在已成为世界各国培养高层次管理人才的重要形式，它代表了现代大学管理教育的主流，全球以美国授予的MBA学位最多，目前美国每年授予的MBA学位占世界的1/4左右。MBA一直受到各国工商界的青睐。数十年来，MBA毕业生一直被视为工商界待遇最好和最受尊重的人。在美国，哈佛商学院MBA毕业生的平均年薪已达10万美元，由于MBA的价值在工商界得到普遍认同和推崇，MBA毕业生在工商界拥有比其他专业毕业生更多更好的发展机会。美国《财富》杂志对全美500家最大工业企业和50家商业服务企业的抽样调查表明：这些大公司的最高领导层有3成以上接受过MBA教育，高级主管中有半数以上有MBA教育背景，几十年来，他们一直经营和管理着全美国乃至全世界的声名卓著、实力超群的跨国企业集团。攻读MBA被视为跻身工商界精英的必经之途，MBA证书成了工商界职务晋升的阶梯和通行证。

我国从20世纪80年代开始从西方国家引进MBA理论思想，正式的MBA教育始于1991年。最初，国务院学位委员会授权北大、清华等9所高校进行工商管理硕士(MBA)教育的试点工作，到1994年，接受授权

进行MBA教育试点的高等院校达到26所，并在北京成立了全国工商管理硕士教育指导委员会。目前我国从事MBA教育的试点院校已达56所。随着我国MBA教育理论与教学实践的发展，MBA教育已成为我国培养高层次工商管理人才的重要渠道，希望接受MBA教育的人员逐步增多，据统计，2001年全国报考MBA的考生超过4万人。但由于教育资源条件的限制，目前我国的MBA教育培养能力远远不能满足社会需要，每年的招生规模约为8000人左右，这种供需矛盾导致许多的有志之士不能得到他们想得到的正规MBA教育。他们只能采取在职进修或业余自学的方式进行学习，虽然这种学习形式不能完全达到正规MBA教育的效果，但对于那些渴望提高工商管理理论水平和管理能力的好学者来说，也是大有裨益。“尽管你没有拿到MBA学位证书，但你一样可以成为工商管理高手、工商管理精英。”

为了满足社会各界人士学习和了解MBA的需要，我们参照西方各大著名商学院MBA的课程设置，并结合国内MBA教育理论的最新成果，精心编写了这套《MBA核心课程解读》。本套丛书选取了MBA专业中最核心的五门课程，采取理论解读与案例分析相结合的形式，从市场营销、竞争战略、人力资源、资本运营和管理方法五个方面对现代工商管理理论作了深入细致的阐述。值得一提的是，本套丛书完全放弃了以往传统理论教材枯燥乏味的说教模式，寓教于乐，深入浅出，生动活泼。它既是当代民营企业家和职业经理人提高工商管理技能的通俗性读本，又是攻

读MBA的辅导教材,同时也是MBA简明自修读本。

所谓管理,简单地说,就是把合适的人放在合适的位置上做合适的事情。管理理论从其产生发展到现在,经历了漫长的发展时期,主要包括:传统管理理论、科学管理理论、行为管理理论、现代管理理论。现代管理理论就是指综合运用计划、组织、领导、协调和控制等手段对企业经营进行有效的管理。《管理方法》一书系统论述了现代管理理论的各种先进的管理方法,并在论述中结合企业实际进行了有针对性的分析,它是一本帮您提高管理理论水平、改善管理工作方法的经典手册。

在此,我们需要强调,MBA代表的只是一种教育,一种资格。即使是MBA已经毕业,也并不能保证你在商海大战中一定获胜,它只是教给你一种商海搏击的方法、策略,或者说一种新的思维方式。但市场永远处在不断发展变化中,要想成为真正的业界高手、管理精英,除了要注重理论学习外,还要在工作中不断实践,勇于实践,敢于实践。只有这样,才能不断的提高你的管理水平。一个合格称职的MBA人才不应该是只会死读书读死书的书呆子,而应该是善于在工作实践中运用掌握的理论知识分析问题和解决问题的能手和专家。

目 录

前 言/1

第一章 管理概论/1

- 第一节 为什么要管理/3
- 第二节 管理科学与管理艺术/15
- 第三节 管理理论与方法/22

第二章 战略管理/31

- 第一节 战略制定/33
- 第二节 战略实施/42
- 第三节 战略控制/58
- 第四节 战略转变/66

第三章 目标管理/75

- 第一节 确立正确的目标/77
- 第二节 制定科学的目标计划/96
- 第三节 实现目标的方法/105
- 第四节 建立目标考评标准/112





第四章 预测管理/119

第一节 预测理论/121

第二节 战略预测/140

第五章 时间管理/159

第一节 合理安排时间/161

第二节 保持事情简单化/177

第三节 提高工作效率/185

第六章 人本管理/211

第一节 员工是企业最重要的财富/213

第二节 充分激发员工活力/225

第三节 建立企业团队/234

第七章 计划/245

第一节 什么是计划/247

第二节 确定前提条件/255

第三节 战略与政策/273

第四节 使计划工作富有成效/280

第八章 决策/285

第一节 什么是决策/287

第二节 决策分析/293

第三节 决策类型/305

第四节 决策方法/317

第五节 决策技术/326

第六节 决策步骤/342

第七节 决策模式/356

第九章 控制/367

第一节 控制的主要原则/369

第二节 信息控制系统与控制过程/384

第三节 信息控制系统/392

第四节 控制技术/398

第五节 工作成效的全面控制/408

第六节 直接控制:确保有效的管理/420

第十章 企业文化管理/427

第一节 企业文化的作用/429

第二节 制造独特的企业文化/437

第三节 企业文化变革/454



目

录



第 一 章

管 理 概 论

我们确定投资对象的首要参数不是技术、不是产品，而是人，是公司的管理团队。技术只是一个很小的因素，因为技术太多了，你能不能用你的技术创造效益呢？微软的技术并不见得绝对领先，但是它的产品能够垄断全世界，就是因为它有一支很好的管理队伍，能够制定很好的商业计划和运作模式，从而把简单的想法变成覆盖全球的产品。

第一节

为什么要管理

MBA 核心课程解读

在一个竞争日益加剧、商业模式日新月异的时代，大公司的选择不再是激进的改革，而是服从规律。因此，高层管理者工作不是制定战略，而是创建一个能够不断孕育突破性的商业新概念的组织机构，是创造条件而不是设计内容。高层管理者的职责是实施种种规则，创造出极具创意的组织机构，促成井然有序的运营。下面的十条规则帮助了世界许多知名企业不断完善，不断发展。

规则一：制定超高的目标

当你制定离谱的目标时，你就会被迫以不同的方式考虑各种机会。说服员工“为离谱的目标努力其实并不离谱”需要技巧。仅仅激励他们还不够。你得拿出真实的例子，说明出人头地确实可能。否则，远大的理想也只是海市蜃楼。例如，问问你的同事，如果做茼蒿生意他们会怎样。你无法给茼蒿安装奔腾芯片，让那些绿叶数字化并在因特网上畅游也绝非易事。但是，幸亏有了新鲜速递公司(Fresh Express)的创始人史蒂夫·泰勒和其他几位开拓者，洗净、切完、包

好的莴苣已从20世纪80年代末的一文不名发展到1999年价值14亿美元的大生意。如果人家能在一种蔬菜上取得这样的成绩,我们还有什么借口?

永远不要以为你在从事一种成熟的行业。没有成熟的行业,只有成熟的经理,他们在不经意之间就接受了别人对“可能”的定义。

警告:如果你力图实现高远的增长目标,公司内部的一些人就会寻找捷径:大规模并购、大减价、折扣。不要让这些人得手。只有超越常规的创新才能带来长远的财富。

规则二:扩展企业的定义

我们是谁?这也许是一个公司的雇员和管理者对自己提出的最根本的问题。如何回答这个问题决定这家公司是否将寻找特别的机会。太多的公司在界定自己时往往根据自己在做什么,而不是根据自己知道什么(最胜任的工作)、拥有什么(战略优势)。

原版音像公司的业务非常广泛,包括空中旅行、包办假日游、音乐产品零售、银行业务和无线电广播。该公司的战略指导戈登·麦卡勒姆说:“我们从来不臆断原版音像公司应当做什么,不应当做什么。”

只要某种行业能挑战现存的规律、给顾客更好的新产品、更富娱乐性或使已经占领这个行业的人感到烦恼,原版公司就会进入这个行业。麦卡勒姆说:“我们的企业文化是,不问为什么,只问为什么不。”

灵活的企业概念并不等于盲目增加经营项目。加入一种不胜任的行业无疑会导致资产减少。

规则三:创造一项事业而非企业

在工业时代的多数时间,雇员只凭体力论价。据说,亨利·福特曾问:“我只要求一双手,可为什么总有一个脑袋跟过来?”今天,我们生活在“知识”经济里。我们希望雇员带着脑袋来上班。但是,如果我们不让他们感觉到是为真正重要的事情而工作,我们还能得到启发吗?每个雇员都应当感到,他或她在为能够真正改变他人生活的事业贡献力量。

记住:多数人在醒着的大部分时间里都在工作,而不是干别的。伟大的奥地利精神病学家维克托·弗兰克尔说得好:“成功就像幸福一样无法寻求;它是一种随之而来的东西……正如某人对一项事业的贡献在无意之中产生的效应比这个人本身还要伟大。”

规则四:倾听新意见

你的公司里也有“革命家”,但他们的声音往往被谨小慎微的官员们层层压制了。如果想成为业界创新者或保持创新者的地位,公司就必须大大增加三种人的发言机会:青年(或者有青年视角的人)、公司边远分支机构的雇员(离总部越远,条件就越艰苦,因而创造性就越高)、新来者(特别是那些来自其他行业、目前尚未接受公司培训的人)。

规则五:设计一个思想公开市场

让硅谷成为创新温床的不是一些优等种族的、富于开拓精神的空想家,而是三个环环相扣的市场:思想市场、资本市场和人才市场。思想、资本和人才围绕着硅谷跳起创业之舞,三者的融合最有可能产生的就是新财富。相反,在许多大公司,思想、资本和人才往往惰性十足,缺乏活力。硅谷是一个生机勃勃的市

场,而多数大公司却属于集中计划式经济。难怪硅谷的许多企业家都是公司的弃儿,在其他地方没有发言机会的革新者都能在硅谷得到庇护。

硅谷和其他企业的区别有三点:

第一,这里的每个人都懂得,崭新的思想是为公司也为自己创造财富的惟一途径——硅谷的风险投资公司每年大约收到其他公司主动提供的5000份业务计划,你公司的总裁每年得到几份这样的计划,五份、十份、零份?

第二,在多数公司,想确定某种新想法只有一条路可走:沿着级别的链条环环向上,而一个“不”字就可以枪毙这种想法;在硅谷,没有哪个人能否定一种新想法,很少有哪位成功的企业家最初的商业计划没有遭到多个风险资本家的拒绝。

第三,这里对谁能创造新的商业概念没有任何成见。没人在意你年纪多大、学历几何、曾在哪儿工作、穿劳动布还是阿尔马尼:在这里,真正重要的是你的思想有无价值,你的眼力够不够强。

规则六:提供开放的资本市场

在多数公司,资本预算的目标是确保公司的每笔投资都获得相应回报。然而,在保证永不出现亏损的同时,这种资本预算程序已经确定了回报的上限。

风险资本家的思维方式则完全不同。比如,一家由五个合作伙伴组成的风险资本公司可能会从5000种想法中选择10个进行投资。其中五个可能完全失败,三个成绩一般,一个使最初的投资翻了一倍,最后一个的回报则是原始投资的50倍到100倍。因此,你

无法创建一个价值数十亿美元的新企业,除非你乐意承受一些失败的试验。

与其让勇于创新的人到公司之外去寻找发展机会,还不如在公司内部设立一定规模的风险创业基金,让这些创新成为公司新的未来增长点。

规则七:开放人才市场

想象一下:每年你手下都有20%的骨干跳槽。这在硅谷十分常见。那里的员工炒老板鱿鱼时的顾虑比多数人在公司内部换工作的顾虑还少。当然,他们是为钱跳槽。但还不止这一点,他们是为了抓住机会,投身一项更大的事业。追求绝妙机会的公司往往能吸引最棒的人才。正如一位风险资本家所说:“一流的人才服务于一流的机会。”

在你的公司,如果人才不能流动,事实上你就没有机会占领新市场。

规则八:降低试验风险

是小心翼翼地跟在别人后面还是大胆冒险?多数公司面临这种处境时都很难定夺。避免这两种极端的方法之一就是赌注下小一点。风险资本家支持的想法都不需要太多的资金就可以启动。比如Hotmaif的原始投资只有30万美元;该公司卖给微软的价格却超过了4亿美元。

风险资本家都知道,解决新机会难以避免的不确定性的惟一办法就是先拿点样品试探顾客,看他们做什么反应。他们也知道,速度意味着一切。因此,新公司不会费时讨论如何开始,它们往往说干就干。

鼓励雇员开发多种小规模的新业务,帮助公司了