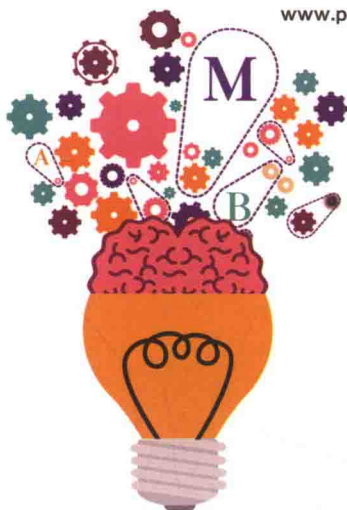


The Every Day MBA



www.pearson.com



每天学点MBA：

将顶尖企业思维运用于企业日常

[英]克里斯·多尔顿 (Chris Dalton) ◎著
向 靓 张蕾蕾 ◎译

清华大学出版社



The Every Day MBA

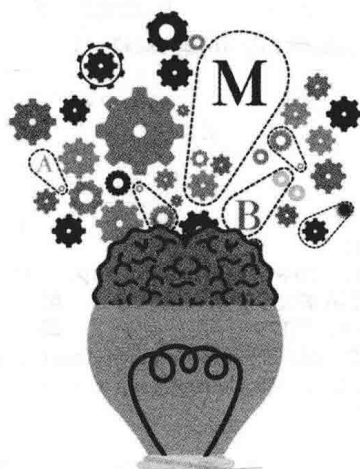
F270/1662

2017

每天学点MBA

将顶尖企业思维运用于企业日常

[英]克里斯·多尔顿 (Chris Dalton) ◎著
向 靓 张蕾蕾 ◎译



清华大学出版社
北 京

北京市版权局著作权合同登记号 图字:01-2015-3511

Authorized translation from the English language edition, entitled THE EVERY DAY MBA: HOW TO TURN WORLD-CLASS BUSINESS THINKING INTO EVERYDAY BUSINESS BRILLIANCE, 1st edition, 1292016744 by CHRIS DALTON, published by Pearson Education, Inc., publishing as Prince Hall, copyright © 2014.

All Rights Reserved. No part of this book may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including photocopying, recording or by any information storage retrieval system, without permission from Pearson Education, Inc.

CHINESE SIMPLIFIED language edition published by PEARSON EDUCATION ASIA LTD., and TSINGHUA UNIVERSITY PRESS Copyright © 2017.

本书中文简体翻译版由培生教育出版集团授权给清华大学出版社出版发行。未经许可,不得以任何方式复制或抄袭本书的任何部分。

本书封面贴有 Pearson Education(培生教育出版集团)激光防伪标签,无标签者不得销售。版权所有,侵权必究。侵权举报电话:010-62782989 13701121933

图书在版编目(CIP)数据

每天学点 MBA: 将顶尖企业思维运用于企业日常/(英)克里斯·多尔顿(Chris Dalton)著;向靓,张蔷译. —北京:清华大学出版社,2017

书名原文:The Every Day MBA: How to turn world-class business thinking into everyday business brilliance

ISBN 978-7-302-44730-6

I. ①每… II. ①克…②向…③张… III. ①企业管理 IV. ①F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2016)第 185429 号

责任编辑:朱敏悦

封面设计:汉风唐韵

责任校对:王凤芝

责任印制:沈露

出版发行:清华大学出版社

网 址: <http://www.tup.com.cn>, <http://www.wqbook.com>

地 址:北京清华大学学研大厦 A 座 邮 编:100084

社 总 机:010-62770175

邮 购:010-62786544

投稿与读者服务:010-62776969, c-service@tup.tsinghua.edu.cn

质量反馈:010-62772015, zhiliang@tup.tsinghua.edu.cn

印 装 者:北京密云胶印厂

经 销:全国新华书店

开 本:148mm×210mm

印 张:6.375 字 数:175 千字

版 次:2017 年 3 月第 1 版

印 次:2017 年 3 月第 1 次印刷

印 数:1~3000

定 价:29.00 元

产品编号:063369-01

“这是一本指导管理者将 MBA 思维运用于实践的宝典,强烈推荐!”

——戈登·西布莱特(Gordon Seabright) 伊甸工程
(Eden Project)总裁

序 言

《每天学点 MBA:将顶尖企业思维应用于企业日常》这本书的范围有一个缺憾,即本书难以包含所有的内容。致使有些主题无法涵盖在本书范围内,如企业家精神、家族企业、管理研究方法论、工作和职业的变化形式等,这可能是未来版本的补充内容。但不一定所有内容都适合本书,而且本书也没有必要涵盖所有内容。商学院学生现在需要统计学、计算机和其他主题的课程,如商业法等,这些细节本书不再讨论。本书主要关注 MBA 实践和思维的本质。

我真诚地感谢在写这本书时得到众多人的帮助和支持。感谢以前和现在的 MBA 学生,他们不断地给我反馈,尤其是 Rupa Datta 和 Nora Egger。我在雷丁大学亨利商学院(Henley Business School)的同事很多,但我仅提到 Carole Print, Chris Worthington 和 Peter Race。我的编辑 Chris Cudmore,培生出版社给予我耐心的指导,还有我的妻子 Gina,他们都应获得表彰。

原出版社序言

我们感谢以下再版授权许可：

数据

图 2.1 摘录自《身份认同和生命周期》埃里克森(Erikson E. 1994)W. W. Norton&Co. Ltd

图 3.3 摘录自《竞争性优势》波特(Porter M. E. 2004)西蒙·舒斯特出版社(Simon&Schuster Inc),获得自由出版社许可

图 4.1 摘录自《追求卓越》彼得斯(Peter T. J.)和沃特曼(Waterman R. H.)1982 年麦肯锡公司

图 4.2 摘录自《企业中的心理契约：理解成文和不成文规定》卢梭(Rousseau D. M. 1995)塞奇出版社(Sage Publications)

图 4.3 摘录自《小团队的发展序列》《心理学公告》(*Psychological Bulletin*)63(6): 384 - 399 塔克曼(Tuckman B. 1965)美国心理学协会

图 4.4 摘录自《理解人与业绩的联系：揭开黑匣子》普赛尔(Purcell J.)金尼(Kinnie N.)哈金森(Hutchinson S.)雷顿(Rayton B.)和施瓦特(Swart J.)(2003)英国特许人事和发展研究院(www.cipd.co.uk)

图 6.1 摘录自《从利益相关中角度看市场战略关系：发展和使用六市场模型》欧洲市场营销杂志(*European Journal of Marketing*)39(7/8): 855 - 871(佩恩 A.,巴兰缇妮 Balntyne D. 和克里斯特福 Chriopher M. 2005)爱墨瑞得出版社

图 7.1 摘录自麦肯锡公司和通用公司的合作

图 9.2 摘录自《国家的竞争性优势》波特 (Porter M. E. 1990) 西蒙-舒斯特出版社获得自由出版社许可

图 10.1 摘录自《管理网格图 3: 通往优秀领导力的关键》罗伯特·布莱克 (Ble R.) 和简·穆顿 (Mton J. 1985) 海湾出版公司

图 10.2 摘录自《行为集中的领导力模型》约翰·阿代尔 (Air J. E. 1973) 麦格劳-希尔教育公司

图 10.4 摘录自 <http://www.kotterinternational.com/our-principles/changesteps/changesterps> 科特国际

柯特国际

图 11.1 摘录自《利益相关者认定和卓越的理论: 定义重要的人与事的原则》管理学评论 22(4): 853 - 886 (米歇尔 Mitchell R 和安格 Agle B. 和伍德 Wood D. 1997) 美国管理学会杂志

图 11.2 摘录自《公司社会责任金字塔: 通向公司利益相关者的道德管理》商业视野 34(4): 39 - 48 (卡罗尔 Carroll A. B. 1991) 爱思唯尔 Elsier

关于作者

我有约 22 年的管理教育和培训经验。我在英国雷丁大学亨利商学院工作,任管理学院副教授。我擅长世界各地与管理相关的个人发展问题、MBA 研讨会、公司研讨会以及领导研讨会。过去我曾任亨利远程 MBA 课程的主任,当时有超过 3 000 名来自世界各地的学员;曾任匈牙利布达佩斯中欧大学商学院全日制标准化 MBA 课程的主任。我对管理教育中的反思力量很有兴趣。我获得了兰卡斯特大学的管理学教育和领导力博士学位,并在亨利商学院获得 MBA 学位。

交流是 MBA 非常重要的技巧,因此你可以通过博客与我联系 www.chris-dalton.com 或在 Twitter 上关注我@dalty,或者在 LinkedIn 的《每天学点 MBA》公共组中与我联系 <http://www.linkkdin.com/groups/Every-Day-MBA-7420755/about>。我乐意通过邮件听到你的意见、建议以及经历 chris.dalton@henley.ac.uk。

关于本书

阅读完本书,你将能够:

- (1) 理解 MBA 的重要概念、理论和模型;
- (2) 在工作中运用新的思维方式;
- (3) 与 MBA 同事一起主持会议;
- (4) 仔细思考、重新评估和改善业绩;
- (5) 意识到你知道的远比你认为的多;
- (6) 感恩有太多知识需要学习。学习是终生的事情。

本书适用于:

- (1) 有抱负的年轻经理人,或者没有 MBA 但经验丰富的经理人;
- (2) 任何有兴趣拓展其管理事业的人;
- (3) 拥有 MBA 但希望继续深造的经理人;
- (4) 组织中重视 MBA 思维和行为的学习型领导人;
- (5) 希望了解 MBA 思维的教育工作者或者培训师。

简介

欢迎阅读《每天学点 MBA: 将顶尖企业思维运用于企业日常》, 本书指导管理者将世界顶尖的 MBA 原则和思维运用于工作中。

无论你是否拥有野心成为一名 MBA, 或者已经是, 在企业的管理中这三个字母无疑让人产生很多联想。每年, 全世界成千上万的管理层花费大量的时间、精力和金钱以期获得一个企业管理的硕士学位。没有一本书能使人获得相当的知识, 或者涵盖多年学习的成果。但是, 从顶尖商学院毕业的人能获得两个重要的东西:

(1) MBA 带来的最持久的获益是思维的改变;

(2) 意识到自我认知是新习惯、好决策和持续职业发展的关键。

可能管理者会认为他们的行为是无意识的, 那么 MBA 带来的思维改变有什么特别呢? 原因之一是因为 MBA 思维加快了事物向下一阶段的推进。另一重要的观点是: 最好的 MBA 是那些能看到思想和行为之间特殊关系的人, 因此他们能够在瞬息万变的世界中真正对个人事业和公司发展有所作为。因此, 本书将使用清晰简洁的语言, 并运用 MBA 典型的框架和经验来帮助你挑战自我, 将新的观念和思维运用到所做的事情。

本书的重点

每章都涵盖了 MBA 学习中管理能力和领导力的重要内容, 包括概念综述、重要模型、框架理论以及实例解析。你将接受世界顶尖管理思维方式的训练。

本书基于以下三个假设,同时我希望你在工作中能时刻记住它们。

1. MBA 将实践与理论相连

将理论知识与工作实践中获取的专业知识相结合是强有力的工具。而且 MBA 很擅长将这些不同的知识融合。当然,你的工作经验越丰富,你从本书中获取的知识越多。如果你在职业生涯的初期,那么前几年的管理生涯会有一些经验,而你会发现有许多方法可以将 MBA 思维运用到这些经验中。

2. MBA 挑战根深蒂固的习惯

管理生涯初期的要求和回报与资深管理层的要求和回报是不同的。初级和中级阶段的成功需要一些技巧,这些习惯可能在之后的职业生涯中变为障碍。我们的许多习惯是根深蒂固甚至认为是理所应当的。它们不易被察觉,甚至很难改变或忽略。MBA 是有关个人成长的。

3. MBA 强调作为高级经理或领导真正需要的东西

商业是全球化现象。过去 50 年中世界的变化超越人们的认知,毫无疑问,未来半个世纪,世界也将会彻底改变。在预测未来方面,商学院不比社会中其他组织更好或更坏,但商学院是培养创造性思维和反省性思维的最佳地方,这些思维有助于在不确定和变化的环境中工作。其不会教你学习什么,而是教你如何学习、如何思考、如何成为领导。通过学习并身体力行,你可以开始准备适应领导的角色了。

本书框架

本书由四个部分组成。

第一部分(第 1~2 章)有关管理和 MBA 与你以及如何运用本书。像许多初学 MBA 的人一样,你可能会尝试跳过第一部分,直接进入第二部分的干货。请尽量避免这样做,因为自我意识和

良好准备是学习的关键。在准备学习众多管理实践前,你需要投入一些精力了解自己以及自己的经历。自我发展是指知道如何对自己的经历进行反省,因此你可能会快速找到结果并为未来做准备。

第二部分(第3~5章)有关管理的战略性思维。我们解释MBA初级阶段的核心领域,强调最常用的模型和最富洞察力的理论。每个部分都与MBA的一种思维方式有关,你可以遵循一些建议,将这些思维方式运用到管理实践中。

第三部分(第6~9章)继续探讨战略性思维,并关注组织的内外部环境。在这一部分,MBA需要了解如何管理关系,包括组织与其客户、竞争者的关系,也需要了解国际化企业中快速变化的复杂任务。

第四部分(第10~12章)关注领导力和管理中的批判性思维。这是本书中最难的部分,因为其需要处理管理中的空想思维。“空想”是指由战术性及战略性思维产生的关注未来的特殊认知。自我发展意味着拓展视野并检测作为管理者的假设,因此最后一章给自我认知和应对管理职业的挑战提供了一些建议。

本书有许多“反思实践案例”的建议。你可能会略过它们,但它们非常重,要因为这些例子说明了你以及其他经理人在实践中是如何做的。它们可能会挑战你的核心假设。而且每章最后都有延伸阅读和问题以帮助你们自我发展。

术语表包括了管理和MBA思维概念,在本书最后。在书中,术语表中的条目第一次出现时都会黑体字标注。

目 录

第一部分 如何让 MBA 常识服务于你 /1

第 1 章 管理与 MBA /3

第 2 章 你和你的个人发展 /16

第二部分 战术性的 MBA 思维：如何组织资源 /31

第 3 章 流程和运营 /32

第 4 章 人 /45

第 5 章 财务 1：会计 /64

第三部分 战略性 MBA 思维：如何管理大格局 /82

第 6 章 市场 /84

第 7 章 战略 /99

第 8 章 财务 2：公司理财和治理 /113

第 9 章 全球和国际化公司 /126

第四部分 批判性 MBA 思维：如何精通管理 /139

第 10 章 领导力 /141

第 11 章 公司声誉、社会责任和可持续性 /157

第 12 章 反思性实践：赤裸的管理 /173

术语表 /181

第一部分 如何让 MBA 常识 服务于你

管理是一个实践活动,成为一个好经理人的重点是周全的行为。只有当你意识到时,你每天遇到的事情才能成为你的导师。但是,大部分的经理人都没有这个意识。他们的培训使得他们不会关注自己,为自己思考。企业花费大量的金钱和精力在培训中纠正这一观点,但收效甚微。教育的效果如何呢?虽然有成千上万的商学院,但不管你信不信,没有充分证据表明 MBA 课程能够帮助他们更好地决策。商学院是很棒的地方,但是这些学校仅知道内容很重要,教育是创造合适的环境来培养管理身份和目的。

在阅读本书时,你可以做以下 6 件事情来提升合适的环境和态度。

(1) 时刻准备一个笔记本(没有线条的那种,避免了列表的思维惯性),准备充足的笔,可以将事情记下。

(2) 大脑是有关联地运作的,因此将新的观点联系到一起,就如同大脑的运作法则。学习如何画思维导图(如果你还不熟悉这个工具,请访问托尼·布赞的网站 www.thinkbuzan.com)。

(3) 总是保持好奇。做一个探索者,好奇心对于创造力很重要。请注意当你准备说“是的,但是……”时,请换个说法“是的,而且……”并看到这样做的差别。

(4) 根据表 1.1 给自己打分,请判断自己是在平均水平以下还是以上¹。

表 1.1 自我评判标准与项目

评判项目 \ 评判标准	低于平均	平均	高于平均
我的智商			
我作为经理的能力			
我作为领导的能力			
我的分析能力			
我的批判性思维			
我的自我意识			
我的人际关系			
我的创造力			

(5) 写下对你最重要的三个词和短语。要求你生命中最重要的人也同样写下三个词,并讨论结果。你认为什么最重要?

(6) 观看肯·罗宾逊(Ken Robinson)2013 年的 TED 演讲“如果逃出教育的死谷”,并反思其中提到的智力、创造力和教育²。画一幅你的思维导图。

现在你可以开始了。

附注

1. 研究表明潜在的雇主都看中后 4 个,而不是前 4 个。
2. www.ted.com/talks/ken_robinson_how_to_escape_education_s_death_valley.html

第1章 管理与MBA

最大的奥妙在于经理人就像管弦乐队指挥。他站在舞台上,挥舞指挥棒,会计进来了;朝另一方向挥舞,市场部与会计一起奏鸣,听起来很辉煌。但是管理更像是排练阶段的乐队指挥,处处都在出错。

——亨利·明茨伯格(Henry Mintzberg),

摘录自《华尔街日报》2009¹

简介

从全球来看,对有经验经理人的需求越来越大,经理人的数量在未来几十年仍会增长。MBA 象征企业管理质量的最高水平,但是 200 个经理人中仅有 1 个是 MBA。虽然商业文凭很重要,但是考虑到目的与贡献,你并不需要去获得一个这样的文凭。通过训练和好奇心,你也可以在职业生涯中有大的进步。

在本章中,你将:

- (1) 学习管理的历史和主要作用;
- (2) 定义管理的目的;
- (3) 探索 MBA 的框架和目标;
- (4) 写下你的第一篇反思,并完成你的第一个反思性实践练习。

为什么是这本书?

选择这本书有许多原因。可能你是一个管理新手,感觉有些恐惧。或者,你经验丰富,但事业遇到瓶颈,好似达到了一个稳定期。可能你有许多专业资格认证,MBA 是你下一个目标。或者你

没有受过正规教育,但从第一天就假装并害怕某日被揭穿(这种现象叫作“冒充者综合征”,其在管理中比你想象的更多)。另外,你可能只是对商业和教育有兴趣,又或者你非常忙碌,希望通过更好的培训使得对职业生涯有更多地控制。

不论你的故事如何,你都能从本书中有所收获。但为了发现这些收获,你需要有一些批判性思维,写一些反思性文章。以下是第一个作业。

反思性问题

1. 你为什么选择这本书?
2. 你的管理风格是什么样? 你的同事如何评价你?

当你阅读本书时,我希望你们养成随时记笔记的好习惯——你将在第2章经常遇到反思性作业,第二部分至第四部分中每章后面都有一些反思性问题。

开放的心态是深入探索本书的唯一途径。批判性思维需要很开阔的眼界,其是成为MBA非常重要的方面,因此你会经常提建议或调查自己的工作。以下是第一个练习。

反思性实践练习

1. 请列举至少三个与管理有关的假设。列举最显著的,越基础越好。

2. 现在反思你的公司。列举出三个你认为理所应当或从来没有怀疑过的事实,找出“不需要解释”的事情。与朋友或同事讨论你列举的事项。

列举假设是一个重要的思维技巧,但并不简单。如果在表1.1中,你认为自己的批判性思维高于平均水平,你必须尽力列举出在你作为经理人的日常活动中所使用的所有假设。带着这些反思性作业能培养你挑战原来看世界的观点。