

跻身高层管理之路

——管理硕士（MBA）的自我造就

李 纯 编著

中国商业出版社

(京) 新登字 073 号

跻身高层管理之路

李 纯 编著

*

中国商业出版社出版发行

(北京宣武区广安门内报国寺一号)

邮政编码: 100053

北京迈拉威办公自动化公司图文处理

北京交通印务实业公司印刷

*

787×1092 毫米 32 开本 5.375 印张 120 千字

1993 年 8 月第 1 版 1993 年 8 月第 1 次印刷

印数: 1—6000 册 定价: 5.10 元

ISBN7-5044-1792-0/F·1122

作者简介

李纯，山东招远人，生于1961年9月。现任北京商学院研究生部副主任，副教授。先后就读于加拿大里贾拿大学商学院，英国兰开夏大学商学院，分别获得了管理学士学位，管理硕士学位。在国外学习期间，曾在数家银行、贸易公司等大企业工作过，并于1990年赴英国讲学一年。主要研究领域为现代企业发展战略和国际营销管理。

目 录

为什么你必须要读这本书.....	1
一、MBA 简介	4
1. 何为 MBA	4
2. MBA 的环球旋风	5
MBA 的源头：美国	6
MBA 在欧洲	8
MBA 在中国	9
3. 对 MBA 的评价	12
4. 同管理硕士们竞争.....	17
二、MBA 的造就之途	19
1. 案例分析方法.....	22
2. 管理对策演习.....	25
3. 项目小组教学法.....	28
4. 其它方法.....	31
三、自我发展：怎样充实提高自己	33
1. 成功的动机因素.....	33
获得管理成功的因素.....	34
动机因素.....	36
明显需要.....	38
需要的相互作用.....	42
2. 企业文化和竞争的挑战.....	43
组织环境.....	44

组织结构.....	47
组织结构同你的成功.....	51
3. 为获得而阅读.....	52
4. 建立通向高层的网络关系.....	54
5. 谈判：工作和生活的技巧.....	56
6. 跨文化交际和外语学习.....	58
7. 应具备的管理技能.....	60
管理职能.....	61
管理技能.....	64
8. 谋求工作.....	68
推销自己.....	68
决定做什么.....	69
简历表.....	70
给面试者一个好印象.....	72
面试中经常问及的 40 个问题	74
当你被聘用后.....	76
找不到工作的 30 个原因	77
四、管理硕士们掌握的分析技巧	79
1. 企业政策和战略.....	79
2. 象管理硕士们那样解决问题.....	83
分析问题.....	83
解决问题.....	86
3. 决策制定.....	87
概率理论——选择矩阵和决策树.....	88
排队理论.....	91
线性规划.....	92

模拟.....	93
运筹研究的限制.....	93
4. 市场营销管理.....	93
营销组合.....	95
市场营销环境变量.....	99
市场的全球化	101
5. 公认的会计原则	101
6. 复利与现值	107
单利与复利	108
未来价值和现在价值	109
7. 阅读财务会计报表	110
资产负债表	111
损益表	116
财务状况变化表	118
8. 财务分析	122
为什么要进行财务报表分析	122
比较的重要性	123
财务分析的重点	123
财务分析的方法	124
9. 资金流动分析艺术	138
资金流动分析练习	140
10. 分析股票行市表	147
股票及其种类	147
股票价格及股票价格指数	150
阅读股票行市表	153
11. 操纵计算机	154

决策支持系统的应用	157
12. 企业是干什么的	160
企业的社会责任	161
结束语.....	164

为什么你必须读这本书

你必须研读一下这本书，因为你奋力追求的目标是当上企业老板，跻身高层管理阶层！

老板，当今中国社会最为响亮、最具魅力的名词，最富有吸引力的职位！不论你所处公司规模的大小，老板的位置自然地赋予你种种控制权力：对公司的控制；对雇员的控制；更重要的是，对你自己命运的控制！

无怪乎，“老板”这一极富诱惑力的字眼引得无数人竞相跳进商海，以求自己的梦想成真，那些习惯于一杯清茶、几份报纸、蹲在机关权力游戏中捉迷藏的官员；那些满室书本、穷究词句的学者儒士，也抖掉清高的“帽子”，鼓起创业的勇气，或明白、或隐约、或心高气盛却守口如瓶地向着“老板”目标挺进！

可以讲，“老板”是企业家的代名词。从某种意义讲，市场经济就是企业家经济！在美国掌权阶层最上层的 5,000 人中，企业家占据了 3,572 个席位。现代管理学家熊彼特把企业家尊奉为经济增长的“国王”。足见企业家的地位和作用在市场经济统治了一切的西方已被肯定到了无以复加的地步。

我国社会主义市场经济的建立发展，为中国企业家阶层的崛起提供了最充分的条件！时代呼唤着高层管理人才的出现，时代迫切需要造就千千万万能在经济战场中与国际竞争对手一比高低的企业家！尤其是随着我国重返“关贸总协定”（GATT）时间的临近，中国市场将与国际市场接轨，我们所面临的竞争对手或合作伙伴大都是受过专门训练的高级管理人才，要成功地同他们同台竞争，逐鹿商场，则必须对

他们的管理背景有一个全面的了解！

MBA——工商管理硕士，一个神秘而又诱人的文凭，在西方国家，一个人只要获得了名牌商学院的管理硕士学位，无疑就等于拿到了通往管理高层成功之门的金色护照！这些经过专业管理训练的管理硕士们，活跃在经济领域的各个方面，占据了许多大公司的总裁、总经理的高位，对西方经济的迅速发展，起到了举足轻重的作用！仅以美国哈佛大学为例，有五分之一管理硕士毕业生担任了美国 500 家大公司的总经理，百分之六十的毕业生在美国最大 1,000 家公司工作。人们将管理硕士们称为“管理精英”，驾驶企业航船的“船长”，因为他们确实控制了西方国家的“大半个经济”！

我们中国许多人梦想能成为公司老板，却不知道怎样去实现这个梦想；有些人虽身为公司老板，却并不熟谙高层管理的技巧。在市场经济大潮的冲击下，我们原有的知识陈旧了，知识结构变得不合理了，我们不能用在计划经济模式下形成的管理知识来管理处处在高速多变、竞争激烈的市场经济机制下运行的企业了！面临着全新的经济和社会生活，面临着全新的世界，我们差不多又重新处于同一条起跑线上。只有吸纳新的知识、及时调整知识结构，提高管理技能，否则只能是梦想落空！

许多人也许还在探索改进自己学习、工作的方法，但苦于找不到富有成效的路子。无疑，这本书将帮助你迈出关键而重要的一步！我们不可能有很多的时间、金钱和机会去国外获得这样一纸文凭，况且，有这样机会的人毕竟寥寥无几，而中国恰恰又需要成千上万的高级管理人才。因此，本书将提供给你一条富有成效的途径，这就是，通过自我教育，自我充实提高来发展自己！

本书的写作共分四大部分：第一部分介绍了 MBA 的发

展过程以及 MBA 的是非功过；第二部分描述了 MBA 的造就之途——管理硕士知识体系的精髓和学习特点；第三部分指出了如何自我发展，充实提高自己；第四部分阐述了管理硕士们所学到的各种分析技巧。

让我们一同走进管理硕士们的世界，扯去蒙在他们头上的神秘面纱！他们所具备的，你同样能够具备！

一、MBA 简介

1、何为 MBA

MBA：工商管理硕士（Master of Business Administration）的英文简称，一个神秘诱人的字眼。

西方国家每年的入学时节，申请就读各类大学的角逐中最为激烈的是商学院；最为聪慧、素质最高的学生总是将工商管理作为第一选择。这一巨大磁力的来源正是 MBA 充满光环的魅力。

西方国家的就业市场上，身价最高的是各所商学院的毕业生，他们始终是各大公司和其他经济机构高薪争夺的对象。这种高身价的基础正是 MBA 久经考验的实力。

在一定程度上，MBA 成了学业辉煌的象征。

在某种意义上，MBA 无异于通向成功之路的金色护照。

毋庸讳言，拥有 MBA 学位的企业界管理精英对西方企业管理水平的提高、竞争能力的增强扮演了举足轻重的角色，同时对整个西方经济的发展起到了重要的促进作用。

同样毋庸讳言，这些管理精英没有也不能从根本上解决西方经济中固有的矛盾和问题。面对诸如经济增长缓慢、通货膨胀等重重困难，他们亦无力可为。西方国家培养企业管理人才正如训练汽车司机。尽管司机训练得很好，但如果道路狭窄，车辆拥塞，交通规则紊乱、岗警指挥不力，那么交通事故就会很多。但是，从另一角度来看，正是因为交通条件差，因而就更需要高明的司机。如果司机的技术再糟糕透

顶，那岂不是雪上加霜，事故就会更多。

MBA 是经济发展的必然产物，而当今世界经济的进一步发展又促使它迅速成长、壮大。

企业经营的国际化、长远化和市场竞争的加剧，都迫使企业为了生存、发展而扩大规模和经营范围，但这同时又引发了企业过于庞大、指挥系统不灵等弊病。如果企业的决策者们不能全方位地考虑发展战略和政策，而是忙碌于协调产品系统问题，企业则根本不可能实现利润最大化和效益最高化的目标。而统管全局、筹划战略必需某种独特的管理技巧和技术，即从各种专门知识中萃取出来的可以应用到多种行业，各个国家和地区的“通用技能”。这时，掌握这种职业化的管理技能、具备综合应变能力就成为 MBA 培养的重要目标。拥有这种管理技能的工商硕士们被公司聘用以协调、控制企业的运作并筹划进一步的发展。

2. MBA 的环球旋风

你可能早就知道这样一个事实：要实现生产的现代化，就不能没有管理的现代化。如果没有现代化的、科学的管理，即使有了先进的技术和设备，也不可能充分发挥作用，管理同科学、技术已被视为“现代社会经济大厦”的三大支柱，并且在这其中管理位居首位。许多国家工业发展的经历已经证明：只重视现代技术装备而忽视现代科学管理，是无法实现工业现代化的。

让我们循着西方发达国家的企业管理史，简单回顾一下 MBA 产生的渊源和发展的足迹。

MBA 的源头：美国

西方发达国家的企业管理经历了 250 为年的历史，其发展过程大致可分为三个阶段：

第一阶段：传统管理阶段，亦称经验管理阶段。这一阶段从 18 世纪下半叶到 19 世纪末，大约经历了 150 年的时间。这一时期企业管理的特点是，没有摆脱小生产经营方式的影响，主要靠个人经验组织生产和经营，其主要内容是生产管理和成本控制。值得特别提出的是这一时期在管理体制上发生了一次意义深远的变革——经理制的出现。这项变革的实质是将企业的财产所有权与经营管理权截然分开，它的出现彻底摆脱了企业世袭制与家族式的领导体制。从这时起，一批精通生产技术的“硬专家”登上了企业经理的席座，成为主要的经理阶层的组成部分。

第二阶段：科学管理阶段，从 19 世纪末到 20 世纪 40 年代，大约经历了 50 年。19 世纪末叶，科技水平迅速提高，原有的企业管理体制和方法已不适应新的形势。于是，一些工程技术人员与企业管理人员进行了许多实验，尝试把科学技术上的新成就应用到企业管理上，逐步形成了一种新的管理思想与方法。应当说，“科学管理”并不是一种发明，而是一种“发现”，即人们在这一时期发现了科学方法在企业管理上的价值，并开始研究、开发和应用这种价值。“科学管理”的全部意义不仅包含着一种管理的思想方法，同时还包含着一种哲学意义上的内容，借助这种意识，企业管理人员在解决实际问题时能有效地确定一种思想和讲效率的逻辑。到 20 世纪初，科学管理的理论得到了广泛的传播。对于企业领导体制来讲，随着生产技术日益复杂，精通一门生产技术或业务的“硬专家”已越来越不适应管理的要求，而这时管理在企

业经营中所起的作用却愈来愈重要。1881年，美国宾夕法尼亚大学建立了沃顿商学院，专门培训适应时代要求的经营管理人才。次年，芝加哥大学和加利福尼亚大学也分别建立了商学院。1908年，哈佛商学院亦宣告成立。到1911年为止，美国已组建了30所商学院，经营管理成为大学中发展最快的一个专业。商学院培养出了大批的“软专家”，从事企业管理工作，顺应了时代发展的要求。

第三阶段：现代管理阶段。从本世纪40年代到现在，已历时50余年。第二次世界大战之后，被战争迟滞了的生产力发展异常迅速，科技进步亦呈现空前的繁荣景象。伴随着生产力发展的巨大飞跃，企业规模进一步扩大，分工协作更加复杂，生产自动化的程度明显提高，市场竞争也日趋激烈。这使得企业的内、外环境更加复杂。于是，原来职业为“软专家”的个人领导体制已远远不能适应这种由现代生产和科技的高度化和综合带来的新形势，因此，“专家集团”应运而生了。一时间，各种各样的智囊团、思想库和咨询公司纷纷出现，这标志着一种以“软专家”为主体的集体领导体制在新形势下孕育诞生了。

以上三个阶段在时间上不是截然分开的，在内容上也不是完全相互排斥。一般说来，目前美国高校所讲授的和实践中各个企业所运用的企业管理学，对这三个不同阶段所强调的管理思想都是兼收并蓄的，只不过侧重点各有不同而已。美国目前有700多所商学院，每年培养75000名管理硕士生。经美国大学商学院联合会(AACSB)对设有MBA的大学进行评估，确认合格的有247所，其中，哈佛大学商学院、斯坦福大学商学院，加州大学商学院等名列前茅。

MBA 在欧洲

MBA 这朵老树奇葩一经绽开，即象一股迅猛的旋风，吹遍了世界各个角落！

著名的欧洲工商管理学院 (INSEAD) 于 1959 年在欧共同体成员国一些大企业支持下在法国巴黎郊区的“枫丹白露”落成。它的宗旨是“对欧洲各国管理人员和未来管理人员进行现代化管理教育，促进欧洲的工商管理和经济一体化工作”。

资格更老的瑞士洛桑工商学院 (IMMEDE) 于 1957 年建在日内瓦湖畔。它是在哈佛商学院予以学术指导、洛桑大学予以财政支持的基础上建立起来的，以“快速造就高级人才”而著称。西班牙也于 1958 年在工业名城巴塞罗那建立了“巴塞罗那高级管理学院”。而英国也破除传统保守思想的束缚，于 1968 年在金融中心伦敦和工业革命发源地曼彻斯特分别成立了伦敦商学院、曼彻斯特大学商学院；荷兰、丹麦、比利时、瑞典以及澳大利亚、新西兰等几乎所有西方主要国家都设立了 MBA 培养机构和项目，其他国家则纷纷派出留学生或引进外国教师进行 MBA 的培训。

在世界的东方，前苏联在 1970 年提出了“向哈佛商学院学习”的口号，规定经济部门的领导人，从部长到局长、厂长、经理都必须在“国民经济管理大学”学习。一贯崇尚实践、实用、重技术而轻科学的日本，虽然在高等院校正规化管理教育方面仍未有重大改观，但在新兴工业国家强大的攻势面前，要求重新评价管理教育和加强这方面工作的呼声也遍及整个朝野。各大公司更是急不可待，除对教育、科研、咨询系统的专家采用“请进来”的方式并办各种培训班、讲习班之外，还竞相派遣优秀青年和中年干将赴现代管理科学的“殿堂”——哈佛大学和其它美国大学参观、学习。当欧洲以

“国际化教学法”而名噪一时后，又很快掀起了留欧热。

欧洲商学院的迅速崛起和发展以及它们所培养出来的有鲜明特色的国际化经营管理的 MBA，已对老资格的美国名牌院校的 MBA 构成了威胁！世界上一些著名的跨国公司争相聘用欧洲各商学院的 MBA 毕业生，所付的年薪也远远高于美国著名的几所商学院毕业生。

欧洲各商学院的共同点是：国际化教学。不但教学内容倾重国际性的研究，连学生和教授也都来自世界各个不同的国家，在不同的语言文化背景下，彼此用英语交流管理经验以及世界市场的运转模式。跨国企业的兴起和扩大，越来越多的公司需要的是没有语言和文化障碍的管理人才，这就是欧洲商学院凌驾于美国商学院之上的原因。这种国际化优势也吸收了越来越多的美国青年去欧洲的商学院学习。他们为了渴望在竞争日趋激烈的市场经济中获取优势，到欧洲去学习语言和熟悉不同的文化环境。一个刚从伦敦商学院毕业的美国学生讲到：到这里学习，是为了得到更为广泛的经验。在美国的商学院里，课程大都面向内部，针对的是美国国内经济，很少讨论世界上其它地方上的事情。

欧洲商学院的另一个特点是课程紧密，费用低。欧洲的许多商学院只需一年就能结业，而美国的院校通常则要两年的时间。时间虽短，但课程的紧凑是令人咋舌的。学生每周花在学业上的时间都超过了 100 小时。课程虽然如此紧张，但大多数学生仍心怀感激，认为如此高压的学习环境，有助于他们适应现实世界中管理工作的挑战！

MBA 在中国

尽管 MBA 早已风靡全球，但在 1987 年 12 日之前的中国仍然知者甚少。1987 年 12 月 3 日的《中国青年报》以“命