

哈佛百科之

历史悠久的哈佛MBA传统教育

LISHI YOUJIU DE HAFU MBA CHUANGTONG JIAOYU

法律·经济大全
青苹果电子图书系列

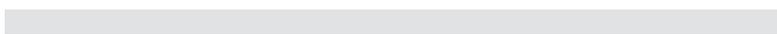
哈佛管理百科全书

第一分册



哈佛管理百科全书

历史悠久的哈佛
MBA传统教育



哈佛管理百科全书编委会

主 编：R.R.ARROW

副主编：韩泰伦 张明林 周 文

编 委：李 梅 何晓前 姚成郡 郝传宝 贾浓铀 谢 宇

曹树刚 段其民 梁京武 葛长银 朱梅红 何继江

段海涛 仝雪莹 杨 蕾 文长春 徐晓村 张雅平

杨平三 厉以新 曹湘盈

哈佛管理百科全书·总目

- 第一分册 历史悠久的哈佛 MBA 传统教育
- 第二分册 走向网络时代的哈佛工商管理
- 第三分册 哈佛人力资源管理
- 第四分册 哈佛战略经营与组织管理
- 第五分册 哈佛沟通与控制管理
- 第六分册 哈佛素质教育与培训管理
- 第七分册 哈佛市场营销管理
- 第八分册 哈佛生产经营与运作管理
- 第九分册 哈佛投资与金融管理
- 第十分册 哈佛公司购并管理
- 第十一分册 哈佛财务管理
- 第十二分册 哈佛跨国经营管理

总 序

哈佛商学院 经历了商海百年风雨的洗礼后 ,其所培养的工商管理硕士(MBA) ,在商界中屡创奇迹。沧海横流 ,更显英雄本色 ,被誉为“ 造就总经理人才的精英工厂 ”、“ 神话中的圣殿 ”、“ 商界的梵蒂冈 ”。

《哈佛管理百科全书》,是继获得工商管理界广泛好评的财经畅销书《哈佛管理全集》、《MBA 全集》、《哈佛经理手册》、《哈佛管理制度全集》与《哈佛管理表格全集》系列丛书之后的又一部全新的、杰出的、面向 21 世纪的鸿篇巨制 ,堪称哈佛商学院的 2000 年经典、企业变革时代杰出领导者与成功 CEO 必备工具书。

人类已经迈入一个崭新的世纪 ,在本世纪中 ,人类的经济活动将更加频繁 ,企业之间的竞争也将更加激烈。在 21 世纪中 ,企业如何能够在激烈的竞争中脱颖而出、获取成功呢?在《哈佛管理百科全书》系列丛书中 ,原“ 哈佛管理系列丛书 ”的主编罗锐韧先生以自己渊博的学识和丰富的工商管理经验 ,前瞻性地为 我们描述了一种新型的商业观念 ,即整合未来与竞争网络时代的概念化生存观念。

作为中国第一家大型图书连锁超市“ 21 Book ”董事长兼 CEO 的罗锐韧先生 ,秉承其一贯风格 ,致力于引导和传播工商管理领域中最前卫的思想、理论、观点和方法 ,帮助管理者们不断更新理念、开阔视野、适应变化、与时代共进 ,从而形成了 HBR 的权威性、前瞻性、创新性、应变性和现实指导性等特点 ,使本《哈佛管理百科全书》成为国家高级经理人、各级政府官员、商学院教授和 MBA 及相关管理专业研究生的首选读物。

1. 在《历史悠久的哈佛 MBA 传统教育》一书中 ,丛书主编为我们系统地介绍了哈佛大学与哈佛商学院的悠久历史渊源、哈佛商学院的教育制度历史沿革、哈佛商学院 MBA 核心课程概览、哈佛名校介绍及主要参考文献等。

2.《走向网络时代的哈佛管理》从战略计划、市场调研、网页、广告、公关、渠道、营销测试、顾客服务等方面论述了网络特性与营销过程的整合,使读者理解如何利用信息技术(IT)来促进经营,特别是懂得如何在花巨资投入信息技术后获得更大的价值,以及如何成功地实现基于信息技术的组织变革。

本书以严谨的体系、生动的语言、典型的案例使读者能轻松掌握网络管理这一世界最新的管理思想工具,使读者深入理解21世纪哈佛管理的核心理念。

3.《哈佛市场营销管理》兼顾传统营销与网络营销,深入浅出地介绍了最新营销思想,营销战略,营销技术与营销制度,立足于以人为本的基本营销概念,以营销实战为侧重点,系统地介绍了哈佛的营销术。

4.《哈佛生产经营与运作管理》应对直接参加生产制造与提供服务者产生强烈的吸引力。基层运作专家决定如何最佳地设计、供应和运营一个过程,而高层运作管理人员则肩负着从运作的角度为公司制定战略方向的责任,即决定应用什么技术、在哪里配置设施,并对这些用于生产制造和提供服务的设施进行管理。运作管理是对人员进行管理和应用的复杂技术的有趣结合,其目标是通过提供优质产品和服务来高效地创造财富。

运作管理领域涉及的范围从高科技制造到高度接触化的服务,我们努力同等地对待制造与服务这两方面的问题。目前,运作管理要求对许多与之相关的课题要有一个全球化的透析。实现运作管理的最好方法是跨职能的有效融合。财会、金融、市场营销、人力资源管理、采购、后勤及工程都影响着企业的经营管理状况。

5.《哈佛财务管理》一书依据公司财务管理理论与实务体系的内在逻辑关系,设计了财务管理导论、价值和估值、筹资与投资决策、公司管理和新突破5篇,系统贯穿持续经营状态中公司财务管理的方方面面。并且专门探讨在新的经济形态中出现的财务合约、跨国财务和破产、重组清算中的财务管理,本书吸收新的研究成果与创新观念,反映了财务管理的趋势,堪称公司财务管理的经典之作。

6.《哈佛投资与金融管理》以简明扼要的语言,理论结合实际地

描述投资与金融管理知识。然而,由于投资业正在发生着飞速的变革,因此,我们还必须介绍新的投资管理技术。近年来,国际投资迅速扩张,掉期、抵押等衍生金融工具日益流行,投资者越来越注意投资的“风格”。我们的任务就是要不断更新,以保证这本《哈佛投资与金融管理》能为读者提供最全面的投资环境概览,我们自信已经做到了这一点,希望读者也这样认为。

我们假设读者已经接触过经济学、会计学、统计学和代数的基础知识,而且我们相信,阅读本书的CEO们所接受的教学应该而且必须兼顾投资理论和投资实践两个方面,同时又不让他们为过多的细节所束缚。一本教科书如果只局限于对制度特征的介绍上,就无法使读者理解投资者所面临的微妙而重要的问题。

7.《哈佛战略经营与组织管理》一书是为实干家而写:那些负责企业战略、必须对如何获取竞争优势做出决策的人,那些寻求更深入地理解企业及其行为的人。企业中竞争优势的潜在资源无处不在。每个部门、每项设备、每个分支办事处和别的组织单元都发挥着作用,必须加以明确和认识。所有雇员,即使与企业战略的形成过程毫不沾边,也必须认识到他们有助于企业竞争优势的获取和保持。在战略领域之外研究竞争的学者们也需要将他们的研究工作与竞争优势的总体思想联系起来。希望所有这些读者会觉得本书值得一读。

8.一本好教材应当既能全面介绍该学科的理论背景和发展动向,又能指导读者如何实际运用有关知识。《哈佛人力资源管理》不仅完全符合这些要求,而且有所独创:它紧紧围绕有效的人力资源管理如何帮助组织获取竞争优势这个主题,设计了一个模型,把二者联系的有关理论和实践一环扣一环地展现在读者面前。例如在论述绩效评估时,既介绍社会心理学有关“光环效应”和“隐含人格”的理论,又介绍设计和使用评定量表的方法,甚至对于把评估结果反馈给员工时该说些什么都有所说明。从这个角度看,该书又有着专著的特色。

9.在《哈佛公司购并管理》中,通过一系列最具震撼力的企业兼并收购大案,你会从不同角度深入了解当代国际企业资本运作的战略和技巧。

作为市场经济的细胞,企业实际上仅仅是一个“壳”,而资本才是真正的“内核”,只有注入资本才能赋予企业以完整的生命。可以说,资本是企业的生存之本和发展的基石,而科学、高效的资本运营是企业成长和经济繁荣的动力源泉。在资本市场高速成长的中国,无论是决策者,还是企业家和投资者,都需要培育成熟的资本意识和科学的资本运营理念。

10.《哈佛素质教育与培训管理》披露了哈佛长期以来培养职业经理人的训练方法与技巧,充分说明素质教育与员工培训思想在哈佛教育中的地位。

11.《哈佛领导沟通与控制管理》一书对领导的工作进行了界定。书中指出:全球范围内的经济、社会、市场以及技术的变化,迫使这些公司必须澄清其自身的价值观,开发新的战略并学习新的运营方法。而面对上述挑战,领导者最重要的任务就是动员组织的全体员工去做适应性工作。但具体而言,管理是用于应对复杂性的,而领导则是与变革相对的。所以,在当今激烈竞争和变化不定的环境中,组织所面临的真正难题是:如何将强有力的领导与强有力的管理结合起来并使其相互制衡,而本书则试图完整地解决这一难题。

12.《哈佛跨国经营管理》是一本展示当今世界跨国公司经营新思路和新方式的著作。该书从无国界经营的概念、无国界经营产生的时代背景、理论基础和全球网络的形成等角度,展示了跨国经营的价值观、跨国技术手段和管理手段、跨国经营的内容等,为中国企业走向世界从事跨国经营提供了非常有用的新思路和新方法。

本丛书共分十二册,就在此之前所出版的、由罗锐韧先生主编的“哈佛管理系列丛书”在国内外的情况来看,它们不仅畅销于MBA等经营管理专业的学生中间,而且还受到了工商企业中经理人员的青睐,许多大公司的CEO和管理人员都对该系列丛书赞誉备至。我们相信这套融合了21世纪哈佛商学院管理核心思想的发展变化与面向信息时代管理内核真谛的丛书的出版,无论对我国工商管理专业的广大师生还是对企业中的经营管理人员都将具有极高的参考价值。

目 录

绪 论

第 1 章 哈佛大学和哈佛商学院	(3)
本章概要	(4)
本章目标	(4)
1.1 哈佛大学	(4)
1.2 哈佛商学院	(8)
第 2 章 哈佛商学院的教育制度	(12)
本章概要	(13)
本章目标	(13)
2.1 哈佛商学院的入学标准	(13)
2.2 哈佛 MBA 的课程安排及学制	(18)
2.3 哈佛的案例教学法	(28)
2.4 哈佛商学院的 MBA 教育及其改革	(37)
2.5 哈佛商学院的课程设置	(39)
2.6 哈佛商学院的最新案例目录	(41)
2.6.1 一般管理(综合管理)(1—19)	(41)
2.6.2 企业家精神(1—19)	(43)
2.6.3 商业道德(1—37)	(45)
2.6.4 产业与竞争战略(1—29)	(48)
2.6.5 市场营销(1—58)	(51)
2.6.6 制造和作业管理(1—23)	(56)

2.6.7	人力资源管理(1-12)	(58)
2.6.8	金融(1-59)	(59)
2.6.9	会计和控制(1-60)	(64)
2.6.10	计算机和信息系统(1-26)	(70)
2.6.11	企业、政府和国际经济(1-40)	(72)
2.6.12	组织行为(1-24)	(75)
2.6.13	计量方法(1-3)	(77)
2.6.14	服务管理(1-10)	(78)
2.6.15	教学和案例方法	(79)
2.7	哈佛商学院的毕业生	(79)
2.8	美国的 MBA 教育	(80)
2.8.1	MBA 教育的鼻祖——哈佛大学商学院	(80)
2.8.2	风格各异的美国 MBA 教育	(85)
2.8.3	美国 MBA 教育的教学与管理	(95)
2.8.4	美国当代 MBA 教育的变革	(101)
2.9	毕业生择业	(106)
2.10	哈佛学子论哈佛	(108)

第 1 篇 MBA 教育通论

第 3 章	MBA 教育的产生演变和发展	(119)
	本章概要	(120)
	本章目标	(120)
3.1	MBA 教育的历史回顾	(120)
3.1.1	商业学校	(120)
3.1.2	从商业教育到企业管理教育	(121)
3.1.3	MBA 学位课程的兴起	(123)
3.1.4	MBA 教育发展的三个阶段	(124)
3.2	MBA 教育的现状及发展趋势	(132)
3.2.1	从“教管理”到“造就管理者”	(132)
3.2.2	侧重实用,走向综合	(133)
3.2.3	从学习知识到训练技能	(134)
3.2.4	MBA 教师面临的挑战	(135)
3.2.5	管理学院的经营	(136)

第4章	MBA 教育的特色	(139)
	本章概要	(140)
	本章目标	(140)
	4.1 MBA 教育的素质特色	(140)
	4.2 MBA 教育的知识结构特色	(143)
	4.2.1 MBA 的主要知识模块	(143)
	4.2.2 MBA 飞机型知识结构模式	(145)
	4.3 MBA 教育独树一帜的培养方式和方法	(148)
	4.3.1 MBA 主要的培养方式	(148)
	4.3.2 培养 MBA 的有效教学方法	(151)
	4.4 MBA 独具特色的培养目标	(159)
	4.4.1 培养目标	(159)
	4.4.2 MBA 的就业走向	(162)
	4.5 MBA 的修炼之道	(163)
	4.5.1 案例教学法(<i>Case Study</i>)	(163)
	4.5.2 项目教学法(<i>Project Study</i>)	(166)
	4.5.3 “国际化”学习法(<i>International method</i>)	(166)
	4.5.4 座谈和访问学习法	(167)
	4.5.5 计算机模拟管理演习	(168)
	4.6 MBA 的经典教育模式——案例教学法	(168)
	4.6.1 案例教学法的进行程序	(168)
	4.6.2 案例教学法的经验原则	(169)
第5章	在职工商管理硕士 EMBA	(172)
	本章概要	(173)
	本章目标	(173)
	5.1 EMBA 概况	(173)
	5.1.1 EMBA 概述	(173)
	5.1.2 EMBA 招生	(174)
	5.1.3 EMBA 教学特色及课程	(175)
	5.1.4 EMBA 教学方式	(177)
	5.1.5 EMBA 师资	(177)
	5.1.6 EMBA 项目管理	(178)
	5.1.7 EMBA 财务问题	(178)
	5.2 EMBA 的教学质量排行	(179)
	5.3 EMBA 主要课程大纲	(180)
	5.3.1 宏观经济学	(180)

5.3.2	微观经济学	(181)
5.3.3	管理会计	(183)
5.3.4	金融原理	(185)
5.3.5	管理决策模型	(187)
5.3.6	组织行为学	(188)
5.3.7	人力资源管理	(190)
5.3.8	战略管理和政策	(192)
5.3.9	国际商务	(196)
5.3.10	跨国管理	(197)
5.3.11	实习课程	(198)

第2篇 哈佛 MBA 导论

第6章	哈佛 MBA 核心课程导读	(203)
	本章概要	(204)
	本章目标	(204)
6.1	企业与企业管理	(204)
	6.1.1 企业的基本特征	(204)
	6.1.2 企业系统及其特点	(205)
	6.1.3 企业管理的职能	(210)
	6.1.4 企业管理者的类型及主要技能	(212)
6.2	MBA 人力资源管理知识述要	(213)
	6.2.1 人力资源管理原理	(213)
	6.2.2 人力资源投资分析	(221)
	6.2.3 人力资源行为管理	(226)
	6.2.4 企业劳动定员与定额	(231)
6.3	MBA 市场营销知识述要	(236)
	6.3.1 消费者分析	(237)
	6.3.2 市场分析	(244)
	6.3.3 竞争分析	(247)
	6.3.4 分销渠道分析	(250)
	6.3.5 营销方案策划	(253)
	6.3.6 效益分析	(263)
	6.3.7 不断完善	(267)
6.4	MBA 经济战略知识述要	(269)
	6.4.1 7S 要素模型 (The Seven S Modal)	(269)

6.4.2	价值链和一体化	(273)
6.4.3	战略层次(<i>Levels of Strategy</i>).....	(275)
6.4.4	行业分析(<i>Industry Analysis</i>)	(276)
6.4.5	一般性战略	(280)
6.4.6	竞争策略 兆示	(283)
6.4.7	全球化与战略	(289)
6.4.8	协同效应与战略	(290)
6.4.9	战略怀疑主义	(291)
6.4.10	战略与中国兵法.....	(292)
6.4.11	战略的执行	(293)
6.5	MBA 实用金融知识体系述要	(293)
6.5.1	企业的本质	(294)
6.5.2	投资(<i>Investments</i>)	(295)
6.5.3	证券	(298)
6.5.4	投资类型和评估方法	(301)
6.5.5	债券市场.....	(301)
6.5.6	债券评估小结	(305)
6.5.7	股票市场.....	(305)
6.5.8	期权市场.....	(307)
6.5.9	企业投资决策	(311)
6.5.10	企业融贸决策	(314)
6.5.11	兼并与收购	(322)
附录 1	(328)
附录 2	(380)

绪论

第1章 哈佛大学和哈佛商学院

第2章 哈佛商学院的教育制度

在 中国,哈佛商学院及其毕业生的轶事在商界广为流传,说哈佛、谈MBA亦成为一种时髦和时尚。哈佛为什么能成功,在大多数人心中却是谜一样的困惑。此时,一批真正的有识之士在一片浮躁的流行色中早已开始脚踏实地地接触和学习哈佛MBA最本质的东西:哈佛是怎样培养人才的?MBA们在哈佛究竟学到什么?

第 一 章

第 1 章

哈佛大学和哈佛商学院

关键词

key word

“学能测验 (SAT)”

哈佛商学院 (*Harvard Business school / Harvard University Graduate School of Business Administration, HBS*)

本章概要

- 1) 哈佛大学
 - 2) 哈佛商学院
-

本章目标

在学完本章内容以后,您将能够:
了解哈佛大学及哈佛商学院的历史和基本建制。

1.1 哈佛大学

在美国的马萨诸塞州,有一座古香古色的小城——坎布里奇。清澈透底的查尔斯河,在那里静静地流淌着。在查尔斯河南岸,矗立着一个爬满常青藤的红砖建筑群,里面林木茂密,绿草如茵,这就是享誉全球的王牌学府——哈佛大学。

哈佛大学的创建可以追溯至 1636 年。当时,马萨诸塞海湾殖民地刚刚成立 6 年,为了保存欧洲的传统文化,移民大会决定创建一所培养牧师的学校。因它所在地的地名,也称为坎布里奇学院。

两年后,一位名叫约翰·哈佛的建校委员,将他一半的财产和一个私人图书馆捐赠给学校。1638 年,哈佛人为了纪念这位捐献者,把校名改为“哈佛学院”。至今,在哈佛校园里,仍端坐着这位令人尊敬的约翰·哈佛先生的铜像。他手捧书本,慈祥而儒雅。

坎布里奇虽然只是一座人口仅有 10 万的小城,但是,它在美国却是家喻户晓。除了哈佛大学及另一所名牌大学麻省理工学院都座落在那里外,还因为它与美国独立革命的历史紧密相连。美国第一任总统乔治·华盛顿将军就是在这里于 1775 年 7 月 3 日就任大陆革命军总司令,发动了美国独立战争的第一个战役,鸣响了美国独立战争的第一枪。

濒临查尔斯河的坎布里奇,与马萨诸塞州的首府波士顿隔河相望,宛若一个城市。因而通常人们讲到哈佛大学,往往都说其在波士顿。这也不错,因为坎布里奇是属大波士顿区的。不过,同繁华喧闹的波士顿相比,坎布里奇要显得古朴和幽静许多。

哈佛大学是著名的“常青藤联盟大学”的领袖。“常青藤”在美国以至世界都颇具盛名。所谓常青藤联盟,是指包括哈佛、耶鲁、普林斯顿、哥伦比亚、布朗、达特默思、宾夕法尼亚及康乃尔等 8 所美国东北部历史最悠

久的名牌大学的联盟。因这些大学校园内的建筑物上爬满了常青藤而得名。

1780年,哈佛学院改名为哈佛大学,并于19世纪中叶摆脱了教会和政府的控制,在行政与财政上取得了独立。

学校的领导机构是学校的董事会与监督委员会。其中董事会由校友大会选出,由6名成员组成。其中包括校长1名,副校长3名,顾问1名,会计1名,大学秘书1名。

董事会负责大学的财政与校务管理。有关教育政策和机构设置的重大事务,都由校长和各部门主任向董事会提出,由其讨论决定。

监督委员会,由30名成员组成,多在哈佛学院和拉德克利夫学院毕业的学生中选举产生,任期6年。定期举行会议,对大学的工作进行调查,就有关大学的教育政策与实践提出建议,支持学校的重大活动。

哈佛是一所私立大学,像其它美国私立大学一样,其不仅是一个学府,也是一个企业。它经营投资和股票生意,有巨额的财产和基金。在其每年的年度报告中,首先讲的是财政收入,其次才是教学和科研情况。

哈佛大学采用课程选修制。学生的必修课,包括自然科学、社会科学和人文科学三大类。学生可以从规定的40个领域中选择主修课,选修课占60%。学习成绩优秀的学生,可以选修研究院和麻省理工学院的课程。

要取得学士学位,要学16门课,其中10门课的成绩,须在C级以上,共取得128个学分,还要住校两年。本科生毕业后,有60%左右进研究院深造。其中大约有18%进医学院,20%进法学院,20%进商学院。

哈佛大学现有12个学院。有教师4000多人,学生约3万人。外国留学生有1500多人,其中90%是研究生。12个学院,有8个学院(哈佛学院、拉德克利夫学院、文理学院、法学院、教育学院、设计学院、肯尼迪政治学院、神学院)在坎布里奇。4个学院(医学院、牙医学院、公共卫生学院、商学院)在波士顿。

1. 哈佛学院

1638年建立,是一个只招收男生的本科学院。毕业时可授予文学士或理学士学位。现有学生约5000名。招生条件较高,要求考生在高中学过4个学分英语,4个学分外语,4个学分数学,两个学分历史(包括一个学分美国史),一个学分实验科学,一个学分音乐或美术。考生要通过美国教育测验服务部(ETS)主持的“学能测验”(SAT),学校的录取委员会还要对考生口头提问三至四次。它不仅看考生的学业成绩,更注重考察考生是否有培养前途。看考生的意志、进取心、竞争和独立工作的能力等等。

2. 拉德克利夫学院

创建于1879年,只招收本科女生。是美国著名的“七姊妹女子学院”

之一。它在行政管理和财政上具有一定的独立性。但它与哈佛学院按同样条件联合招生,课程也大致相同,两校学生一起上课。学位也由大学授予。它的毕业生,有50%左右进研究院继续深造。其中17%左右进医学院,20%左右进法学院,10%左右进商学院。该院现有学生1800多人,其中黑人约占10%左右。学生大部分都住学校宿舍。

3.文理学院

1872年建立,是一个研究生院。可修文、理、工程硕士和哲学博士学位。现有研究生约3000名。共设有30个系:天文系、化学系、生物系、解剖学系、细菌学系、森林科学系、地质系、数学系、环境科学系、统计学系、物理系、生物化学系、人类学系、历史系、心理学系、社会学系、科学史系、药理学系、美术系、英美语言文学系、古典文学系、比较文学系、东亚语言文学系、德国语言文学系、凯尔特语言文学系、梵语和印地语言系、工程和应用物理学系、美国黑人研究系、经济学系、行政管理学系。

文理学院还与法学院合开法学博士学位课程;与教育学院合开文科教育硕士学位课程;与商学院合开商业经济学博士学位课程。

4.教育学院

1920年建立,现在学生近千人,女生约占一半。主要课程有:数学、美术、自然科学、历史教育学、英语、教育行政管理学、教育史和教育理论、教育和社会政策、古典文学、现代外国文学、社会教育学、人类发展学、哲学、科学教育学、课程研究学、教育规划学、学习环境学、临床心理学等。有一些课程,与文理学院、法学院、公共卫生学院等合开。教育学院可颁授教育学硕士、人文科学教育学硕士、教育学博士学位。

教育学院设有教育政策研究中心和教育发展研究中心。

5.设计学院

1874年建立,设有建筑学系、城市规划系、园林技术系、区域规划系、都市设计系。主要颁授硕士学位。

设计学院设有环境设计中心、电脑图解和空间设计实验室、木工造型艺术研究室等。

6.约翰·菲·肯尼迪政治学院

1935年建立,现有研究生100多人。颁授公共事物管理,公共政策的硕士和博士学位。

7.法学院

1817年建立,现在研究生1800多人。法学院在美国和世界都很有名。有“美国律师的摇篮”之称。进法学院必须有学士学位。学习三年,可获得法学博士学位。课程有:宪法、行政法、商业法、公司法、税法、法哲学、法律史、比较法、联合国法、公司财务、会计学、劳动法、反托拉斯法、家庭法等。学生在律师工会会员指导下,到法院或法律扶助会,参加审判或辩护实习。高材生可取得学生主办的“哈佛法学杂志”编委的职务,被认

为是最高荣誉。

8. 商学院

1908 年建立 现有教授约 100 人 各类学生 2000 人左右。绝大部分是研究生 约 1600 人。哈佛的商学院 在美国和世界上都有很大的影响。研究生的入学条件 规定须有学士学位和两年以上的工作经历。完成两年学习计划 可获得企业管理硕士学位。如欲继续修企业管理博士学位 需再学两年。哈佛的工商管理硕士(MBA) 在美国企业界比其他学科博士要吃香得多(有关哈佛商学院的情况 下一节将更具体地介绍)。

9. 牙医学院

1867 年建立 招生条件是拥有学士学位 并通过统一的“牙医学院入学考试(DAT)。前两年为基础课程 有人体解剖、细胞生物学、统计学、细菌学、生物化学、病理学、生理学、药理学、内分泌等。后两年为临床课程 有口腔组织学、口腔病理和内科诊断、营养学、环境卫生学、消毒法、X 光学、口腔外科、小儿齿科、整形学、牙周病学、膺复学、齿科材料学、牙齿解剖学、牙体手术学、牙髓病学、义齿学等。哈佛牙医学院过去为四年学制 1980 年起改为五年学制。在第五学年 学生选修公共卫生学院、企业管理学院、肯尼迪政治学院的课程。五年毕业 可获得牙医学博士学位。牙医学院每年只录取学生 20 人。

10. 神学院

1816 年建立 主要培养宗教领袖人物 研究世界各种宗教。可颁授神学博士学位。

11. 公共卫生学院

哈佛医学院于 1909 年设立预防医学和卫生学系。1911 年首次颁授公共卫生博士学位。1922 年从医学院分出来 成立了公共卫生学院。它的教学和研究范围 除疾病防治方面外 还有卫生服务系统的计划与管理方面。热带公共卫生系 以研究热带病而闻名世界。曾担任系主任的韦勒教授 发明了病毒的组织培养 获得了诺贝尔奖金。现在该系以寄生虫单克隆抗体为研究重点 将近代分子生物学应用于人体寄生虫的研究。生理系的毒理学实验室 是一个有毒物质生物学研究中心。研究化学毒物、放射线和某些病毒的促癌致癌作用。

公共卫生学院开设下列课程 行为科学、生物统计学、传染病学、微生物学、环境卫生学、营养学、生理学、人口学、放射生物学、毒理学、热带公共卫生学、职业卫生学、卫生政策学、卫生管理学、妇幼卫生学、老年卫生学、卫生工程学等。

公共卫生学院颁授的学位有 公共卫生硕士和博士、卫生政策与管理硕士、工业卫生硕士等。

12. 医学院

1782 年建立。是哈佛大学最早建立的专业学院。也是美国最有名

的医学院。它在免疫遗传、流行病、病毒致癌、神经生化和行为药理学等方面的研究上,在美国居于领先地位。每年美国医学院的教育和科研评比,它差不多总是名列第一。

此外,哈佛医学院还与其他专业学院,合开一些修两个学位的课程。它与公共卫生学院合开的课程,可在五至六年内,修得医学博士和公共卫生硕士学位。它与公共卫生学院召开的课程,可在五至六年内,修得医学博士和公共卫生硕士学位,它与文理学院合开的课程,可在六至八年内,修得医学博士和哲学博士学位。它与肯尼迪政治学院合开的课程,可在五年内,修得医学博士和公共事务政策硕士学位。

1.2 哈佛商学院

在美国众多的学院中,最令人瞩目的是哈佛大学,而在哈佛大学中,最受推崇的是哈佛商学院(*Harvard Business School*,全名为*Harvard University Graduate School of Business Administration*,简称HBS。一译为哈佛管理学院,一译为哈佛商学院,本书译为哈佛商学院较符合原义)。它被誉为哈佛王冠上的宝石。

在哈佛大学那片爬满常青藤的27座建筑物围成的一个近似长方形中,处于中心位置的,是世界上最大的工商图书馆——贝克图书馆。不远处就是赫赫有名的世界超一流学府——哈佛商学院。

商学院与哈佛大学的其他部分相分离,自成一体。这里还有数百家餐厅酒吧、一家超级市场、一个邮局和一个教堂。校园里绿树成荫,修剪整齐的草坪,覆盖了几乎所有的空地。道路干净得像没人走过一样,就是在季节变化的时候也是如此。

哈佛商学院创办于1908年,是美国最早的管理学院之一。现有160多名教授、副教授、助理教授、讲师和在职研究人员。其图书馆堪称世界上最大的管理类图书馆,收藏有关管理方面的各种书籍、文献、资料50万册以及期刊6500多种。

哈佛商学院每年要招收800名两年制的硕士研究生、30名四年制的博士研究生和2000名各类在职的经理培训,由于申请的人数很多,竞争非常激烈。其对申请者的要求很高,除了要有优异的本科学习成绩外,还要有丰富的工作经验,但更重要的是其要求学生要有担任领导的才干和气质。在HBS的入学手册上这样写道:“优秀的潜在管理才能是唯一的入学标准。”

HBS认为,企业管理与法律、医学等学科一样,应该也必须当作一种学科来教。现在世界各国的很多商学院、管理学院都接受了这一观点。

在 HBS 的学习过程中,学生们会对自己的期望目标、发展前途、知识结构、人格特点和实际成就逐一作出检查。HBS 的环境以及整个教学内容,都是按照如何培养企业界的未来领袖而设计的。在某种意义上可以说,这是 HBS 的唯一目标。

学生们在学习期间,必须解决 800 个以上有关企业经营问题的具体案例。这些案例要与 10 个讲座的 10 位教授一起详细研讨。同时,每年还有众多活跃在实业界的著名人物被请进课堂,为学生们上课,并介绍给学生们相识。这使学生们在毕业之前,就拥有了一笔无形的财富——“关系网”。

学生通过研究和分析各行各业、各种各样的具体案例,接触到管理企业可能遇到的几乎所有的问题,并利用哈佛商学院开发的独特的“分析技巧”,对这些问题作出适当的判断和决策,从中培养他们的实际工作能力。并且,学生们还必须不断地和极具实力、个性和竞争意识的同学相互刺激和启发。学生们明白,他们不但是同学,而且是竞争对手——现在是,将来也是。

哈佛商学院学生的生活和学习环境,要求他们每时每刻都要付出相当大的努力,一时一刻都不能松懈。这种环境非常有利于培养他们的上进心、好胜心和自信心。

这些“职业老板”的苗子,也有自己的苦衷和压力,因为他们在哈佛两年中所培养的自信心和思维模式,使他们注定今后“只能”当老板,而不是干别的,否则就会有太多的失落感。

HBS 的学习重点,是真正的“管理”,而不是“管理学”;它不一定培养“知识分子”,但肯定是培养“能力分子”;它不注重造就知识型的“专业人才”,而只造就“职业老板”。

HBS 最引以自豪的,是他们实实在在地向社会输送了大批极其优秀的人才,在美国 500 家大财团中有近 2/3 的决策经理们,是从 HBS 走出的。如美国氨脒公司总裁小乔治·J·塞拉,美国广播公司总裁丹尼尔·B·伯克,联合太平洋公司总裁小德鲁·L·刘易斯等都是 HBS 的毕业生。正是由于这些学生毕业后的杰出表现,使得哈佛商学院扬名世界,成为人们心目中的超一流学府。

在人们的心目中,哈佛商学院的 MBA 学位证书是财富与权力的象征,是人们进入高级管理阶层的通行证。

学生的家长们也将 HBS 作为他们把子女推向上层社会,向他们的儿女传授如何出人头地的技能和价值观的理想学府。

在哈佛商学院上过学的人相信,在那里所积累的知识和经验,确实确实成了他们一生中最宝贵财产的一部分。

环境塑造人,有哈佛商学院的特殊环境,才有了 HBS 特殊的毕业生。人们普遍感到不可思议的事情是,一位在极普通的大学毕业,又在纽

约过了几年工薪阶层生活的青年人,仅仅在哈佛商学院生活了两年,毕业后怎么会一下子变成了世界知名企业独挡一面的干将?

社会上对哈佛商学院的学生一般是这样评价的:

首先,他们都是优秀分子。他们基本上是以前几名的优异成绩完成了本科学业,并且在进入 HBS 之前,已经有两年以上的工作经验,并取得了良好业绩的人。他们在学问上,在实际工作中,都是出类拔萃的人才。

第二,他们的竞争意识很强,有着“野心家”一样的上进心。他们竞争起来几乎六亲不认,并且能言善辩、动手能力极强。

第三,他们大都有着很强的个性和自我意识,甚至有点“自命不凡”。在 HBS 的两年苦读,不仅不能磨去他们的朝气和热情,反而会培养出更多更高的朝气和热情。他们认为自己过去、现在和将来,都是一个出色的人才,能够在社会上干出一番轰轰烈烈的事业。自卑和怯懦与他们无缘。

确实,在 HBS 的学生中有着不少孤芳自赏、自傲甚至自以为是的人。不过,煽动他们这种心理是社会各界的尊宠,特别是那些给他们提供年薪 10 万美金的大企业、大银行和管理咨询公司。

工商管理硕士课是哈佛商学院教学的中心内容。此外,还有工商管理博士课(DBA),目前有近百名学生,以及十种专门为在职经理人员开设的课程,每年约有 1800 多人参加。

哈佛商学院有四种为总经理阶层人员开设的课程:一是高级经理课,为时 12 周,参加者多为公司总经理、董事长、副总经理、董事等。二是国际高级经理课,为时 8 周,参加者多为跨国公司和外国公司的高级经理人员。三是管理能力发展课,为时 12 周,参加者为有 5~10 年工作经验的中级管理人员。四是小企业经理课,为时 9 周。

HBS 还有七种为负责某一部门的专职经理的职能性课程。每一个课程为时 1 至 3 周不等,一般在夏天举行。

另外,哈佛商学院每年还要举办各种专题讨论会。

哈佛商学院的办学宗旨是培养高级的管理人才,即经理。哈佛人习惯于将其比作厨师,因为他们将一堆杂乱的原料经妙手料理而变成一道道可口的佳肴投放到市场,奉献给社会。

HBS 的管理者认为,物色一位教育部长是很容易的,但是一位优良的厨师则不然,这个职位需要全才。他们认为每一位成功的管理人员必须具备三种技能,即:技术技能、人事技能和概念技能。

所谓技术技能指通晓和熟悉一种专业性活动,尤其是涉及方法、过程、程序或技术的活动。

所谓人事技能指管理人员作为组织的每一分子做好本职工作并带领他手下的人员发挥合作精神的能力。

所谓概念技能包括把企业看作是一个整体的能力;也能够认识到一

个机构中的各种不同职能的相互依赖 ,其中一部分有所改变就会影响到其余各部分。

HBS 的出名绝非仅仅在传授知识和技能方面 ,在伦理教育上也是堪称楷模的。

前院长麦克阿瑟非常强调学生个人的道德品质的重要性 ,他敦促学生要宽于待人 ,严于律己 ,遵循己所不欲 ,勿施于人的世处原则 ,要爱人 ,要助人为乐。他希望毕业生不要忘记母校 ,不要忘记自己对社会的责任、对国家的义务。他勉励大家说 :“ 人的一生光做一个企业经理、银行家、学者、企业家 ,挣许多钱是不够的。除了在事业上成功之外 ,你们还应该设法帮助许许多多不是由于他们自己的过错 ,而是被生活遗弃的善良人。我们应当向他们伸出援助之手。这是我们义不容辞的责任。”

哈佛的校训是“ 为增长智慧走进来 ,为更好地为祖国和同胞服务走出去 ”。

第 2 章

哈佛商学院的教育制度

关键词

key word

管理能力测验(*GMAT*)
美国国际电报电话公司(*ITT*)
角色扮演法(*Roleplaying*)
管理游戏和模拟法(*Management Games and Simulation*)

本章概要

- | | |
|----------------------|-----------------|
| 1) 哈佛商学院的入学标准 | 5) 哈佛商学院的课程设置 |
| 2) 哈佛 MBA 的课程安排及学制 | 6) 哈佛商学院的最新案例目录 |
| 3) 哈佛的案例教学法 | 7) 哈佛商学院的毕业生 |
| 4) 哈佛商学院的 MBA 教育及其改革 | 8) 美国的 MBA 教育 |
| | 9) 毕业生择业 |
| | 10) 哈佛学子论哈佛 |
-

本章目标

在学完本章内容以后,您将能够:

- 1) 掌握哈佛商学院入学标准;
 - 2) 了解哈佛商学院课程安排及演变;
 - 3) 熟悉哈佛商学院毕业生中成功人士案例。
-

2.1 哈佛商学院的入学标准

究竟什么样的人才能进入哈佛商学院呢?

每年有来自世界各地的约 6000 多名报考者竞争 800 个名额,入学率一般在 16% 左右。学生们的平均已工作年限为四年,平均年龄在 26.4 岁。

哈佛商学院的入学手册上写道:“优秀的潜在管理才能是唯一的入学标准”。不过,学校的招生委员会一般要考虑学生的三个基本条件:智力(在校学习成绩)、潜在管理能力和个人领导才干和气质。

此外,入学标准还要参考学生的管理能力测验(GMAT)的成绩。管理能力测验是美国为申请管理学校而专设的统一考试项目。测验学生的语言、数学和推理能力。该测试每年在世界各地举行五次。哈佛学生的 GMAT 平均分数在 650 分左右。

不过从个人角度讲,由于高昂的学费和其他费用,谁也不能否认经济条件是入学的基本标准之一。

哈佛商学院不断实行改革,例如它在录取新生时,已不主要考虑 GMAT(研究生入学考试)分数。更注重学生入学前的实际工作经验。哈佛在努力使学生来源多样化,在努力探讨和发展那些决定学生毕业后

事业成功的其他因素。

招生主要依据个人的简历资料,大学时代教授的推荐和工作单位的介绍,已越来越受到重视了。但书面材料仍是最基本的选拔依据。

哈佛商学院的入学申请过程,是所有商学院中最难,也是最长的。这个过程为那些迫切想进哈佛的学生,提供了一个在各方面充分展示自己能力和个性的机会。

填写哈佛商学院的入学申请表有 21 页之多,颇像写自传,在洋洋数千言的九篇文章里,除回答一般性的问题外,学生必须陈述入学动机,剖析自己的优缺点,列举兴趣嗜好,还要列出自己的三项突出成就及其原因。你要能证明你有完成两年学业的充分能力;你必须有正确的道德观念;你必须显示出创造性的思维能力;你要有大学时代掌握的牢固的理论基础;你还必须有一个健康的体魄。

能否顺利通过选拔的关键,是你必须找到一种方法,使你有别于众多的报考者,必须突出自己的个性特点。进入哈佛商学院也需要相当的技巧,有人甚至说,那些能够进哈佛读书的人,应该免修市场营销课,因为他们在入学阶段,就已经非常成功地显露了他们在为自己定位,以及表现自己特点差异化方面的卓越才能。

另一个决定能否进入哈佛商学院的重要因素是推荐信的好坏,校方特别重视他人对你在大学学习和单位工作时的表现和成绩的评价。近几年中,哈佛商学院所要求的推荐信的数量越来越多,这表明了在决定录取时推荐信的重要性越来越高。推荐信主要来自两个方面:一是原来工作单位的;二是所毕业大学教授的。推荐信的内容要求对被推荐人的领导及管理能力和道德行为表现,以及智力水平作出评价。

过去进哈佛商学院并没有面试一项,而现在,面试已成为选拔学生的一种重要方式。绝大多数学生都是大学时代的优秀生,他们不但有大学教授及工作单位的良好推荐信,而且有的已经在管理企业上初显身手。

进了哈佛,并不是就进了保险箱,你不竭尽全力去拿下那些规定的学分,就会被甩出来。事实上,确实有相当部分的学生因各种原因无法顺利毕业。究其缘由,是哈佛有一套严格的评分方法。

评分方法是产生竞争激烈现象的主要根源之一。因为评分采用一种强制性的分配方法,将分数分成四等:I、II、III、IV,最高的一等 I 是优秀;II 是良;III 是及格;IV 是不及格。哈佛商学院这种强制性的评分方法,使每个班有 10% 的学生得不到“良以上”的成绩,不到 3% 的学生要被迫退学。

每个班成绩最好的 10~15% 的同学得 I,成绩中等的 70~80% 的人得 II,成绩差的 10~15% 的人得 III。得 IV 的人属极个别,但他们仍潜在地影响着其他同学的成绩。一般来讲,课堂发言占分数的 25~50%,其余的根据考试成绩和论文进行评分。

另外,哈佛商学院的学生招考之前,要对考生先经过一次有趣的测试,这个测试,将是学生进入 MBA 教程的第一步,也是很重要的一步。大部分人或许宁愿相信花 1000 美元去向专家请教答案,不过现在举行的这项测验也是经过各专家协力拟定的,效果既快又好。有些问题乍看之下是相当可笑,可是却能探测出连自己都觉察不到的潜在的意识。这里不妨介绍一下它的试题:

问题 1:你的商业观属于下列四项中的哪一项?

- a. 兴奋、心跳加快。
- b. 为了实现自我。
- c. 打发时间的好方法。公司里有很多玩伴,可以打免费的私人电话,还有免费的文具用品和影印机,再也没有比这儿更好玩的了。
- d. 懒人。如果社会福利能够办得更好,可以不愁吃穿,那么我现在不是去旅行,就是看电影,泡咖啡厅,悠哉度日。

问题 2:你对“储蓄”的看法?

- a. 万恶的根源。
- b. 避免生活不安的必要手段。
- c. 不必依靠他人而成功的办法。
- d. 将人们导向投资市场的一只隐形手。
- e. 万灵丹。

问题 3:选择公司时,优先考虑的理由是:

- a. 对工作的成就感和未来的发展性。
- b. 举行各种活动、庆祝会。
- c. 薪水、钞票、钱。
- d. 请假、休假的规定很宽,医疗保险也很周全。

问题 4:下列的商业巨子你最欣赏哪一位?

- a. J. P. 摩根
- b. J. D. 洛克菲勒
- c. H. M. 海夫纳
- d. J. R. 艾文

问题 5:玩“大富翁”游戏时,通常采取何种战略?

- a. 买下路段,收取租金,静待它涨价。
- b. 为了在沿海或公园地区兴建旅馆,展开疯狂大借款。
- c. 为了从银行提钱,想尽办法弄到“特别提款权”,或者即使坐牢了,也会付保释金的一派银行家作风。
- d. 最后破产时,怒斥这是“资本主义的无聊游戏”。

问题 6:什么时候觉得最充实?

- a. 在公司加班到很晚。
- b. 写出页数多达 60 余张的发展计划书。

c. 阅读公司发行的社刊。

d. 以上皆非

问题 7 :无所事事时 ,脑子里通常想些什么 ?

a. 和公司的激烈竞争挥手告别 ,成为歌星。

b. 升任经理。

c. 当职业棒球队的老板。

d. 暗杀那些鼓吹消费者运动的前卫人士。

问题 8 :听到‘安全’时 ,立刻联想到什么 ?

a. 毛毯之类的覆盖物。

b. 防盗锁。

c. 和平。

d. 某县市发行 10 年到期 ,利息 12.75% 的地方公债。

问题 9 :下列事情中 ,你最不愿做的事情是 ?

a. 因为经济不景气 ,被迫将忠实的部属暂时解雇。

b. 要求上级大幅调薪。

c. 请总务部批准新的冲凉设备。

d. 为了国家 ,牺牲自己所属的部门。

问题 10 :你何时向公司提出辞呈 ?

a. 变成了大富翁。

b. 获得领取养老金的资格时。

c. 目前的工作内容由于加入一批资历丰富的新进职员而产生大幅度的变动。

d. 公司被连锁性的大企业并吞。

e. 音乐停止时。

问题 11 :你的投资哲学属于下列的哪一类 ?

a. 省下一块钱就是赚了一块钱。

b. 预防将来生活发生困难。

c. 完全遵照证券公司的指示去做。

d. 探听那些投资大户的动向 ,立刻跟进。

问题 12 :听到‘监狱’时 ,首先联想到什么 ?

a. 凶恶的犯人。

b. 自己的工作。

c. 税捐处的稽查官员。

d. 有限责任。

问题 13 :生平第一次赚钱是什么时候 ?

a. 小学三年级时成绩全部一百分。

b. 参加有奖征答。

c. 卖旧报纸、修剪草坪等家庭小零工。

d. 捡拾破铜烂铁拿去卖。

问题 14 :中午休息时间通常做些什么？

a. 到附设餐厅吃自助餐。

b. 一边喝冷饮、一边和同事开开玩笑。

c. 立刻冲向自动贩卖机。

d. 到有漂亮服务员的餐厅享受一顿丰盛的午餐。

e. 喝健康饮料。

问题 15 :你对自己的薪水感到满意吗？

a. 和我对公司的贡献比较起来 ,简直不成比例。

b. 我对公司所付出的心力不值得拿这么多。

c. 今年才 27 岁 ,薪水却是年资较长者的两倍 ,有些意外。

d. 什么？如果我是个拜金主义者 ,老早当医生啦！

问题 16 :你认为下列何种资质是商场上的制胜关键？

a. 幽默感。

b. 敏锐的分析能力。

c. 具有亲和力。

d. 先天条件优良 ,例如继承家族的企业。

e. 取得 MBA 的资格。

问题 17 :图 2.1.1 的图案令你联想到什么？

图 2.1.1



a. 董事长室里挂的现代画。

b. 讨厌的虫。

c. 最新设计的包装图案。

d. 先把它擦掉才能作答。

以上测验到此为止,现在把全部分数加起来,找出自己究竟属于哪一型?(见表 2.1.1 2.1.2)

表 2.1.1 得分表

提问	(a)	(b)	(c)	(d)	(e)	9	3	4	5	7	
1	7分	4分	2分	0分		10	4	1	0	6	2
2	7	3	5	4	0	11	4	1	6	7	
3	4	2	6	1		12	3	2	6	4	
4	7	7	4	0		13	0	3	2	7	
5	2	5	7	0		14	2	4	6	0	
6	7	2	0	0		15	3	6	5	1	0
7	6	2	5	1		16	4	4	6	0	
8	1	2	4	6		17	4	4	7	3	

表 2.1.2

得分	评价
100~76	恭喜!你和霍华休斯、法兰克鲍迪一样具有优异的商业才能,同时也是注意力集中,思考清晰的工作狂。
75~51	马马虎虎,虽然能力不错,可是单位主管的职务比经营者更适合,不过倒也不必气馁,跻身财富榜上的500名公司董事长绝大部分和你同类型。
50~26	谈不上能力,顶多有一点艺术天分罢了,对你来说,最好的储蓄方法是买张奖券。
25~0	在此只能为你感到惋惜,已经没有必要再读MBA了。

2.2 哈佛 MBA 的课程安排及学制

HBS 的学制为两年,第一学年学习统一的必修课程,第二学年则进入专业课程,近 90 年来一概如此。HBS 的课程设置已经成为几乎所有大学的商学院硕士课程的参考模式,其校规校纪也为其他学校所模仿。

但是,哈佛商学院的教学计划存在着一个令人奇怪的不平衡。第一年的课程压得人喘不过气来的紧张,第二年却有些无所事事的轻松。

一年级课程的典型安排是,每周上午三节 80 分钟的课。每节课基本安排一个案例,一般学生准备一个案例要 3~4 个小时,加上课外学习小组和上课时间,每天大概要学习 13~18 个小时。很多学生差不多每天要学习到凌晨一两点钟,然后睡上几小时,再爬起来去上 8 点半的课。

学生们估算,至少有 75% 的学习任务被压缩在第一年的两个学期内,20% 则留到第二年的第一学期,到第二个学期只剩下了 5% 的学习任务。因此可以说,第一年要没命地学,第二年可以拼命地玩儿。

第一年的第一个学期,对第一个进过哈佛商学院的人来讲,都是难以忘怀的。可以说,这是一个“学而生畏”的学期。这一学期的课程都是必修课。任何人都不能弃权和例外,哪怕你是注册会计师,你也必须上会计课。刚进学院的新生对独特的案例教学法尚不熟悉,准备起来困难重重,几十页一个的案例,对于非英语圈的留学生来讲,更是蜀道青天。因为所有的必修课几乎都必须在第一、二学期修完,所以你不能为了使学习轻松些而推迟学习任何难度大的课程。

因此,就是那些颇具天才,毕业后也做出了显赫成就的学生,在开始的几个星期,也不免要怀疑自己的能力。即使那些最优秀的学生,在第一次期中考试前的紧张也会达到极点。

对大多数学生来说,过了第一学期就可以松口气,并相信自己剩下的时间也能顺利渡过。一种成就感和乐观精神便取代了开始几个月普遍存在的不安和紧张心理。到了第二学期,多数学生依然埋头学习与研究,但自信心已在他们身上扎下根来。

HBS 的第二年完全不同于第一年。除了一门必修课外,所有的课由学生自己选修,所以课堂参与的兴趣提高了,班级也更小了。每个班通常只有 40~70 人了,不像第一年那样你要和 89 个同学呆在一起。这样,学生们的参与频率也提高了,同时,在被教授点名时也不那么紧张了。准备案例的时间基本缩短为两个小时以内,但每天合计仍有 6 个小时的学习。这并不意味着第二年的案例容易些了。

实际上,案例通常是更长、更难了。便是在第一年接触过 400 多个案例后,学生们更善于抓住案例的核心,更善于分析案例中的关键因素了。

为了培养学生的各种技能,哈佛商学院设置了 12 门必修课和多门选修课。12 门必修课包括:管理经营战略与方针、管理控制、管理经济学、市场营销学、组织行为学、管理沟通、人力资源管理、生产与作业管理、财务管理、企业与政府及国际经济、经营管理模拟训练、怎样做好一个总经理。其中前 11 门课程安排在第一学年进行,而怎样做好一个总经理这门课程则是安排在第二学年学习的唯一一门必修课。

经营战略与方针课,要在两年内学完,两年的讲课重点各有侧重,第一年主要讲企业高层管理者在制定企业战略方针中的作用和责任,第二年则主要集中在战略如何实施方面。这门课程被视为 HBS 整个课程体

系的基础,是用来培养学生作为一个企业的高级管理人员,所应该掌握的有关经营管理方面的各种知识和能力。

管理控制课,主要讲授如何客观地评价企业的经营状况,对企业的整体及企业内部各部门之间的业绩进行计划、预测和检查等方面的技巧和各种具体程序。

管理经济学课,主要讲授在决策过程中进行分析所需要的各种数学和统计方法。使学生掌握如何把一个具体的复杂问题进行分解,进而形成决策。

市场营销学课,是一门与经营战略方针有着密切关系的课程。其主要讲授:如何按照市场需求来开发产品,如何选择并进行正确的市场定位,如何进行产品的广告宣传,如何根据消费者的需求和购买能力来推销产品等内容。

组织行为学课,是一门在管理类院系中普遍设置的课程。在 HBS 的这门课程上其主要是通过进行管理游戏的方法来引导学生了解企业组织中人的需求、动机与行为的关系,理解什么是企业文化,什么是企业组织结构,企业中人与人之间的关系是什么等等。

管理沟通课,主要讲授如何对企业内存在的各种问题、报告、提案和决策等进行调查并向企业内外进行传达和交流。

人力资源管理课,是组织行为学的深化,其主要讲授为实现企业的经营战略方针,如何协调和处理好人与人之间的关系以调动人们的积极性。

生产与作业管理课,是一门综合性较强的课程,其主要讲授如何通过分析有关生产过程、操作方法、生产能力利用率、作业规划、新工艺采用、质量控制等多方面的实例,来有效地使用人力、财力、原料、机器,以组织日常的生产活动、降低成本、提高质量、增加投资收益率,并学会制订远期生产战略和技术开发战略。

财务管理讲授课的主要内容是:如何通过最合理的资本构成和做出正确的投资和财务决策,从而使企业的资金处于最良好、最有效的运动状态。

企业与政府及国际经济课,这门课程综合了经济、政治、历史、金融、法律、商业政策等学科的知识,讨论一个国家一个企业如何根据国内外的政治经济形势来制定自己的发展战略。

经营管理模拟训练课,则主要是让学生根据以上所学的知识来处理实际问题。

怎样做好一个总经理课,主要讲授一个成功的总经理应该具备的品质、应该扮演的角色,以及如何培养这些品质,怎样在不同的情况下扮演不同的角色。

二年级的唯一必修课研究的是怎样做好一个总经理。我们都知道,哈佛商学院培养的目标就是总经理式的通才,而非会计师、市场分析师、

生产计划专家等专才。

现代企业的所有者——股东一般不参与经营管理。由代表股东利益的董事会任命总经理委以代理人的重任。股东希望得到更多的利润,更高的投资效益率,本是天经地义的。同时,工人也想得到更多的工资,使用更新的机器设备,有舒服的工作环境,也无可厚非。此外,顾客、供应商、社会对企业都各有要求。总经理的任务是在统筹兼顾各方面利益的情况下,率领企业在市场上成功地竞争。

这里必须指出,总经理和领袖不是一回事。领袖不必是总经理,总经理未必是领袖。任何职位上的人都可以发挥领导作用,但只有成功的总经理才同时是领袖。领袖最基本的特点是富于远见,敢想敢为;他有远大的理想,充满信心,他能用这种理想激励别人,使别人跟自己走。领袖不是把自己的理想强加于人,他的魅力在于能用理想打动一大群人,使他们产生跟自己一样的信心、热情和干劲,从而参加到实现这一理想的努力中去。

在这门课上,讨论的是总经理的成功之道,这是 HBS 学生学习的關鍵,这里不妨以美国国际电报电话公司的哈罗德·杰尼的案例为代表作说明。

哈罗德·杰尼是美国企业管理界最有影响的人物之一。在美国企业界领袖的群星中,他是一颗当之无愧的超级明星。从 1959 年起,杰尼任美国国际电报电话公司(ITT)总裁达 20 年,在杰尼接管 ITT 的时候,公司的业务大部分在美国以外,在欧洲,公司的投资比例高,利润却很低,在拉丁美洲,盈利虽高,但政局动荡。当时,ITT 的各个分公司各自为政,总部虚有其名,整个公司无通盘计划,处于得过且过的混乱状态。

在杰尼任内,ITT 创造了连续 58 个季度利润上增的纪录。十几年来,年复一年,不论是经济不景气的年份,还是经济上升的时期,ITT 的利润每年都以 10% 的增长率上升,一次又一次地震惊了华尔街。营业收入从 1959 年的 7.6 亿美元上升到 1979 年的 220 亿美元,营业利润从 20 年前的 2900 万美元增至 1975 年的 7 亿美元。

在杰尼的领导下,ITT 不仅制造精密的电信器材和经营电话公司,而且把经营范围扩大到出版业、旅馆业、保险业、房屋建筑业、汽车出租业等行业。不少 ITT 属下的公司本身就是其行业中的佼佼者。如喜来登宾馆是美国第二大联营宾馆,哈特福德保险公司是美国第四大意外保险公司,艾维斯汽车出租公司是美国第二大汽车出租公司。ITT 拥有 250 个分公司,遍布全球 115 个国家,有 37 万雇员,是世界上最大最营利的多行业联合企业。

在杰尼退休时,ITT 已发展成为美国第十一大公司。比它大的十家公司中有六家是石油公司,其余的四家为美国通用汽车公司、福特汽车公司、美国通用电气公司和国际商业机器公司。人们熟悉的美国钢铁公司、

麦道化学公司、联合碳化物公司、依斯曼·柯达公司、美国无线电公司、西屋电气公司和普罗克特·甘布尔公司都只能望其项背。

杰尼高瞻远瞩,不畏风险,气魄宏大,才智超群。他被称为“企业经营的米开朗琪罗”,所有与他共过事的人,有口皆碑,称他是天才,是一个经营企业的大师。杰尼不是一个发明家,不曾发明过微集成电路,没有发现过石油,也没有自己开过公司。他的业绩是在于振兴一个经营不善、萎靡不振的电话公司,将它改造成世界上最大、最现代化、最复杂的多元化跨国公司。最难能可贵的是,杰尼经营的多种行业中没有一个是热门的工业,如电脑工业、电视机工业或航天工业。杰尼的管理方法吸引了许多美国公司。

杰尼整顿 ITT,先从罗致人才着手。他的办法高明而简单:重金聘请人才,然后委以重任。他付的薪水一般高于本行业基薪的 10% 以上。如果发现哪一家公司有一个三、四十岁聪明干练有工作热情的经理人才,杰尼愿意给这个人 15 年后才指望得到的薪金。除了丰厚的薪金和年终奖金外,他还让属下的经理以优惠的条件购买公司股票,自己则为了避免嫌疑从不认购。杰尼需要这些人的才智、精力和时间。他认为一个公司最愚蠢的,莫过于让罗致到的人才因工资太低而另谋高就。

杰尼大胆使用有才干但没有机会发挥的年轻人。这些人在别的公司绝不可能在这样的年纪被提拔到独挡一面的负责岗位的,杰尼给他们大显身手的机会,往往布置给他们几乎不可能完成的任务,推动他们登上他们自己都没有预料的高度,发挥出自己都意想不到的潜力。杰尼不仅善于罗致人才,更重要的是他造就了一批人才。他让手下的一批经理在水中学习游泳,却又不是放任自流。

杰尼说:“权力下放不等于放弃权力。我不是放任自流,听之任之,六个月以后听汇报的那种总裁。我必须掌握一切情况。”

杰尼一方面给这些经理巨大的自由和责任,另一方面自己也在发掘问题。杰尼不希望下属为一点小事来麻烦他,只要你按计划完成工作,而杰尼不管你怎样去完成。可是一旦没有按计划完成工作,你就要小心,工作没有按计划进展,你非但要准备好充分的理由,而且得想好解决的方航。杰尼不希望你有困难的时候一声不吭,他希望你及早求援。你干得出色,杰尼从不吝惜金钱和赞誉;你干得糟,很快就失去他的欢心。选贤举能,论事责功,一切以成果为重。要完成杰尼给你的挑战,你非得超越自我不可。杰尼的压力迫使有些人辞职,但是杰尼并不担心,他认为只要用他的办法,总是找得到人才的。事实也的确如此,愿意到 ITT 来工作的人总是比辞职者多。“开其道路,察而用之,尊其位,重其禄,显其名,则天下之士,骚然举足至矣。”此之谓也。

ITT 总部有四百多名各方面的专家,包括行政、法律、金融、工程、电信、电子、消费品等。这些总部的科室人员有权在任何时候到下面各分公

司去了解情况,他们可以查阅分公司的文件,找任何人谈话,问任何问题。他们可以在下属单位知情的情况下,直接向杰尼汇报他们的发现。这些科室人员没有权力向下属单位的业务经理发号施令,但是对于他们的意见,即使最执拗的经理也不敢掉以轻心。总部的工程专家监测下属单位的工程工作,市场营销专家监测市场营销,会计人员监测利润。

总部科室人员下访是杰尼的一大发明。在每个分公司里,管生产的往往不愿搞新产品,搞工程的又不厌其烦地研制新产品,搞销售的巴不得立即推销产品,管财务的又希望科研开支和营业收入相平衡。这些问题本由各分公司的负责经理决定,但在杰尼看来,每个分公司,等于一个山头,都有本位主义的倾向,分公司经理往往只见树木,不见森林,有鉴于此,所以他要派出科室人员作全面的调查研究,然后根据 *ITT* 的整体利益统筹决定。

科室人员是杰尼的耳目,他们的特权不可避免地造成与业务部门的摩擦,这正是杰尼用意所在,通过摩擦暴露本来不会暴露的问题。有的业务单位的经理因为自尊心不愿把困难上交,但是科室人员的存在,使他们很难隐瞒问题。

总部科室人员对于他们负责监测的下属单位业务绩效同样要负责任。日子一长,这些科室人员与业务经理的关系逐步融洽,大家都为了一个共同的目标而努力。

杰尼还任命了十几位专职经理负责监测 *ITT* 各分公司的竞争厂家的产品,他们从旁观者的角度,分析分公司的竞争能力,向各分公司提供客观估计,与对付竞争的建议。

杰尼认为反映上来的事实一定要不可动摇地可靠,他常常告诫下属不能轻信所谓来自权威方面的信息。提供信息者是否可靠与信息本身一样重要,事实往往并不是事实,而只是人们的假设,掌握确凿的事实是作出正确决定的秘诀。管理人员很少犯纯粹是决策方面的错误,错误的决定往往是由于错误的信息促成的。因此为了弄清信息的可靠性,杰尼会不讲情面,穷根究底,反复盘问,哪怕是最简单的事实,他也不放过每个细节。杰尼有一种不可思议的能力,他能一连几小时地提问题,直到掌握真实情况。杰尼常常说:“没有任何东西代替得了事实,掌握了事实就能找到解决问题的途径。”

杰尼常常说:“经理就是要经营管理。”*ITT* 的巨大规模和分布在世界各地的业务,使他感到有必要设计一套制度,借以了解每个营业单位的情况,以统筹全局。为此,他规定每个单位都要制定短期的和长期的营业计划,总部参与计划的制定和落实。

每个分公司要向纽约的总部交送年度预算和业务计划,以及每月业务报告。第二年的年度计划在前一年的二月和三月里就由各分公司制订了,然后交总部审批。在前一年的最后一个季度确定下来,作为衡量翌年

业务绩效的标准。ITT 的 250 个分公司的经理必须在计划中详细预测第二年的营业额、利润、资金需要量、存货量,分析竞争厂家的强弱,预测一年以后的业务发展,订出目标以及实现目标的步骤。如进行什么科研项目,开发哪几种新产品,如何降低成本,购置什么新设备等。每个单位的经理差不多先在纸上把第二年的营业作了一番演习。

杰尼认为每年第一季度的营业额最重要。如果第一季度的营业计划不能完成的话,全年计划的实现则岌岌可危。第一季度顺利完成计划能带动二、三季度,第四季度可能一蹴而就。

每年三月,总部的高级经理和分公司的业务经理在纽约开会讨论年度计划。总部经理根据科室人员独立掌握的情况判断分公司年度计划是否可行,预测是否现实,采取的步骤是否恰当。

讨论的时候,如果一个人认为销售量将增长 5%,另一个人认为不会变化,前者就必须摆出充分理由。除常规计划外,还要制订应急计划。例如要是销售量只有预算的 80%,该怎么办?70%又该怎么办?虽然这些问题回答不了,业务经理至少可以考虑到这种可能性,等到真正发生这种情况,就不会张惶失措。1970 年美国不景气,许多大公司的营业额普遍下降,收入发生困难。但 ITT 在一年之前已经预料到了。由于先见之明,在 1970 年年度计划中订出了减少开支的措施,在销售量下降时,保证了利润率。杰尼对降低费用抓得很紧,即使收益好的年头,他也要求各单位每年比前一年减少 2~5% 的开支。1970 年 ITT 全年节约了七千万美元的开支,所以,即使在经济不景气的年份,ITT 的利润仍能增加 10%。

由于杰尼喜欢增长,他经常会提出一些假设性的问题,如果一个分公司在年度计划里预计第二年收入可增长 10%,杰尼说不定会问:“要使营业收入增长 25%,我们应干什么?”

经过讨论,总部的经理和分公司经理对下一年年度的业务计划取得了一致意见,下年度计划就在秋天最后定下来。万一双方发生争执,杰尼亲自过问。经过这样反复的推敲,订出的计划是相当精确的。

ITT 250 个分公司的经理每月(除一月和十二月外)要向总部送交一份 20 页的报告,汇报收入、投资、存货、市场营销、科研、盈利、雇员人数诸种情况。报告要详细分析一切影响业务的因素,预期可能发生的问题,提出解决办法,并展望今后几个月的前景。杰尼和总裁办公室的五位副总裁审阅每一份报告。他们之间并不分工,以便每个人对 ITT 的业务总局有全面的了解。杰尼每月率领副总裁和总部的四十几名高级经理前往 ITT 欧洲总部布鲁塞尔开会一周,与欧洲各分公司的主管人员讨论月度报告。另一个星期则在纽约与美国和美洲各分公司的主管人员开会。

每月一度审阅报告的会议由杰尼亲自主持,与会者逐一讨论每份报告。来自各个分公司的常务董事围着一张巨大的椭圆形会议桌就坐,每

人面前有扩音器,桌前有投影仪。各分公司的常务董事必须准备回答杰尼的任何问题。由于杰尼像作汇报的人一样熟悉情况,回答好杰尼的提问的唯一办法是对自己的业务了如指掌。因怀疑杰尼不会读每面报告而抱着侥幸的心理赴会,不啻是自欺欺人。杰尼每天晚上要带一两份月度报告回家,在周末还要带二三个沉甸甸的公文包回家,度假期间则把所有没有来得及审阅的报告一古脑儿地看完。经理碰头会上杰尼根据自己作的笔记发问:为什么你们公司的销售量下降了?你对找出来的原因把握有多大?打算采取什么措施?如何对付竞争?你需要帮助吗?来自世界各地的 *ITT* 经理畅所欲言,不仅讨论自己单位的问题,也讨论兄弟单位的问题,这种群策群力、集思广益的群英会产生的对策,往往是大家会前根本没有想到的高明方案。解决一个公司面临的问题,常常有举一反三的效果,因此这种会议既像医院的会诊,又像集体治疗。

每次开会总是从上午 10 时开到晚上 10 时,甚至午夜以后。通过讨论交流,大家对世界经济形势、市场、贸易、国际法,以及经营管理之道有了更深的认识。久而久之,不但提高了找到问题症结的效率,解决问题的速度也加快了,并且,还涌现了会议议程上没有的新主意、新产品、新方法、新领域、新企业。

杰尼认为,直接与第一线上的经理人员讨论的好处,远远超过单单阅读书面报告或电话谈话,面谈时对方的表情、声调、一举一动,都可以加深你对他们的报告的了解,对方的气质、性格、才干,乃至偏见,通过日复一日的接触,你都可以掌握。于是,就能判断在多大程度上可以信任对方。当你面见到一个人时,也许会一改初衷作出新的决定。

除月度计划和年度计划之外,每个分公司还要拟订五年计划。五年计划的重点放在前两年。*ITT* 各级领导定期召集与总部会议性质相同的会。

从表面上来看,杰尼的一套管理法和别的企业似乎没有什么区别,每个企业都制订计划,如果完成不了计划,就要找出原因,设法补救,但是区别在于 *ITT* 反应快。杰尼管理法的精髓是减少盲目性,防患于未然,减少意外,因为意外大都凶多吉少。杰尼说,管理一个大公司不外三种方法。第一种是一起由总部作主,第二种是总部不插手,只等下属公司上缴利润;*ITT* 既非前者又非后者。*ITT* 的方针是总部向下属各公司提供建设性的支持,帮助他们克服困难,如果有必要,总部采取纪律措施整顿。

成长是杰尼的信条。他深信 *ITT* 向新领域发展的最佳途径是购置别的公司,为了寻找收购对象,*ITT* 成立了专门小组,考察美国经济发展的趋势及工业动向,研究收购对象的市场潜力,竞争能力,资本投资规模,利润率;估测以 *ITT* 的人力、财力在收购后能否使其大幅度增值,以及收购后对 *ITT* 的经理人员会造成多大的压力。

ITT 的传统产品是电信器材。为了减少集中在单一工业的风险,杰

尼决定以电信器材为核心工业,扩大到军工工业、半导体工业、空气调节器工业。杰尼认为美国潜力最大的是服务性行业,因此,ITT 收购了汽车出租公司、经营旅馆、小额贷款公司、保险公司等服务性行业中的公司。ITT 变成了一个多行业多产品的公司,能迅速掌握全世界的经济动态和市场趋势,根据经济周期的波动,及时调度资源,发展那些有前途的产品。

ITT 每年以 10% 以上的速度增长,收购过来的公司如果没有 10% 的年增长率,ITT 就要帮助它达到这个目标。杰尼用 ITT 股票作为代价收买别的公司,为了使 ITT 的股票有吸引力,ITT 本身非成绩出色不可;另一方面,为了使收购不影响 ITT 自己的价值,必须使买下来的公司迅速发展。这谈何容易!但是杰尼相信 ITT 有能力、有经验把收购得来的企业管理得更好。

杰尼愿意用超过市价的价钱购置合适的对象,他付给这些公司原任的经理以优厚的薪金,所以很少有人不愿 ITT 接管。杰尼认为虽然多花了一些代价购置这些公司,但比起今后这些公司将创造的利润,那算不了什么。一个公司的历史固然重要,但是判断一个公司的价值是重要的不是它的历史,而是你本人,你的经理班子,你的经营计划在收购这家公司以后,为它的发展作什么贡献。收购价是你为这家公司的历史付出的一定的代价。然而,将来的利润来自你和 ITT 创造的新的价值,如果收购对象正在鼎盛时期,利润极高,你重金收购过来之后,不是没有什么可以贡献的吗?收购以后,杰尼让原来的经理人员多数留任,把 ITT 的那一套系统的管理法——详细的预算,严格的金融控制,定期经理会等用在新公司上,杰尼将所有利润率不到 8% 的产品统统砍掉,新公司和 ITT 的原有公司互相配合,集中管理生产、销售、科研,充分发挥凝聚在一起的人力、财力、物力的协力作用,共同扩展 ITT 的市场。

杰尼说,大多数美国公司只抱住一个工业的原因,是不知道怎样管理一个多元化公司。杰尼知道应收购什么公司,花多少代价,用什么来支付,更重要的是,他知道收购之后如何使之成为新的财源。

杰尼的目标是建立一个世界上创利最多的公司。他的热情和干劲的确感染了整个公司,大多数经理人员工作非常努力,杰尼则从不停止。他有过人的精力,天生的热情,敏捷的头脑,一天在办公室里工作 12 小时到 16 小时是家常便饭,回家还要看文件,许多人怀疑他是否有功夫睡觉。“己身正,不令而行。己身不正,虽令不行。”当总裁的废寝忘食,不遗余力地工作,谁又能发牢骚呢?每个人都说杰尼激发了大家的热情,他把难度较高的任务布置给下属,激励他们攀登原来以为攀登不了的高峰。

一旦你完成任务,杰尼一定会大加称赞,而且总是说到你的心坎上;如果你认为自己是因聪明才完成的,杰尼一定会赞扬你的才智;如果你觉得苦干才能成功,杰尼一定会表扬你的刻苦精神。杰尼踢你一脚,拍你一把的作法,有一种不可抗拒的力量,激发你超越自己的限度。每年有两

个星期,ITT 各分公司的四百多名经理及其家属,在佛罗里达州的一个公司疗养胜地度假。公司对一切招待的细节都作精心细致布置。从遣车到机场迎接,直到晚餐以后的游戏,均作了无微不至的准备,一切费用自然由公司负责。杰尼亲自招待,即使在几小时以前还受他呵责的经理,此刻杰尼已在给他的妻子殷勤斟酒了。许多 ITT 公司的经理人员出身寒素,这种排场的招待,使他们受宠若惊。

杰尼认为一个企业在罗致人才后,最重要的因素就是工作环境。第一把手的领导作风决定整个企业的风气,为了创造一个心情舒畅、欣欣向荣的气氛,杰尼大力鼓励公开、自由、诚实的交流。杰尼欢迎批评,没有人会因与他意见相左而遭到报复。杰尼相信只有开诚布公,才能激励大家发挥创造力,有困难时才会主动求助而不必担心失面子。他决不容忍部下玩弄任何形式的政治手段。

杰尼说:“作为一个领导,激发部下干出成绩的最好方法在于平时用一言一行使他们相信你全心全意地支持他们。”他手下有一批才华卓著的人物。杰尼培养了他们,影响了他们的一生。到杰尼退休时,曾经担任过 ITT 的经理,但以后到其他公司担任要职的美国企业界领袖已有 130 人。如哥伦比亚广播公司董事长爱尔伦,美国无线电公司总裁凡伦特,露华浓化妆品公司董事长伯杰赖克,联合化学公司总裁亨尼思,西联电讯公司总裁弗拉纳根,柯尔特工业集团总裁斯特里奇曼,挽救纽约财政危机的大银行家罗尔廷等。这些卓有建树的人对杰尼恭之敬之,钦佩之至,至今还充满自豪地谈起在杰尼的领导下戮力同心,建立 ITT 王国的那段光辉而充满激情的历史。不少人说那是他们一生中最幸福、最兴奋的年代。

杰尼出身平平,小时候当过别人的跑街,做过会计,半工半读了八年才挣得大学文凭。他先前没有比别人更优越的条件来成就日后的业绩。在这个意义上,杰尼是千万有进取心的普通人的楷模,更是工商管理学生的典范。

除了上述 12 门必修课以外,哈佛商学院为了扩展学生的知识面,开阔学生的眼界和满足不同类型学生的需要还设置了众多的选修课:公司战略、发展中国家管理、组织设计、工业竞争分析、战略管理与控制、资本市场、公司财务管理、金融投资学、新创企业的管理、国际工商管理、房地产管理、财务风险管理、谈判分析、消费品市场营销、零售学、企业家与创造力、组织变革的管理、权力和影响力、社会心理学、作业管理、技术管理和服务管理、决策及伦理价值等等,简直就像超级市场货架上整整齐齐的商品一样,琳琅满目、五花八门,令人目不暇接。

社会心理学,是一门讲授如何将弗洛伊德的精神分析论用于企业管理的课程。

工业与竞争析析,是由美国企业竞争战略研究的权威迈克尔·波特教授创设的。其以波特的成名作《竞争战略》和《竞争优势》为基础理论,分

析了新兴工业、衰落中的工业、全球性工业、分散性工业等不同类型的工业的特点及其竞争战略。

金融投资学,主要讲授现代金融投资中所面临的各种风险,如何避免这些风险来获取尽可能多的效益;以及企业的资本结构对企业价值的影响等。

企业家与创造力,是由华裔教授高健开设的。其主要内容有:创造性才能,创造的过程,创业家的特质,自营企业面临的问题,成熟企业中的创新开拓精神,有利于发挥创造性才能的环境等。

另外,需要特别一提的是80年代末期哈佛商学院为了适应社会的发展变化,以副院长派博教授为首的一个小组领导创设了决策与伦理价值(DMEV)课程。

派博教授认为伦理价值、领导和企业责任是管理学院最重要的使命;伦理及企业责任必须是企业性管理学院的教育重心,不论教育者或学生,都必须在自己所选择的事业中注入兴奋刺激的感觉,而这种感觉则源于对员工、消费者、供应商与社区的责任、挑战与机会;必须深入探讨领导、伦理与企业责任的真实现象;必须强调基于公正的判断、同情心、诚实、尊重和信任的关系。据此,DMEV的教学内容主要有六个方面:

- (1)现代企业责任的广度、实际运作时的限制与权衡角度。
- (2)如何在个人与组织效率的前提下,寻找出伦理价值的中心点。
- (3)忽视伦理道德对各方面的危害及影响。
- (4)融合伦理价值来进行企业决策。
- (5)衡量经济与非经济结果的企业策略与实施方案。
- (6)尊重法律并了解其限制。

为了对选修课进行客观的评价,提高选修课的教学质量,哈佛学生会的教育委员会在每门课程的最后一堂课上,会向学生送发“课程评价表”让学生填写。填表的学生可以不写自己的姓名,填好表后,由学生会保管,一直待教师将学生的成绩送到教务处后才交给教师,这样可以免除学生的后顾之忧,保证了结果的真实性和客观性。

2.3 哈佛的案例教学法

HBS的课程是以案例分析为主的,制作和设计这些经营案例的,既有哈佛大学的教授,也有该校的毕业生,还有其他有关的研究者。为了保证这些案例的多样性和全面性,所有案例在正式列入课程之前,都要经过反复认真的讨论。一个案例通常要讲两、三节课,每一节课80分钟。

每节课开始,任课教授首先指定一个学生起来说明案例,分析问题并

提出解决问题的手段 或者指出实现公司目标的方法和途径。所给时间一般是 10~20 分钟。然后其他学生从自己的角度来分析同一个案例 阐述自己的看法、分析、措施 以及在哪些地方比第一个发言者更好。学生们为了能争得发言的机会 往往是你喊我叫 互不相让。教室里经常乱作一团 教授则努力控制局面 引导发言。但往往总有不少学生 不顾教授的提议 仍然在那里唇枪舌剑 有时教授不得不采取威吓学生的强硬手段 以便使讨论能够继续进行下去。

HBS 讲课所用的案例 与一般学院所用的案例有很大的不同。一般学院往往预先准备好了案例的分析结果 作为正确答案。但 HBS 认为 一个案例的正确答案 决不是唯一的。案例分析的结果 往往是一个中间产物 最后总会留下很多悬而未决的问题。因此 有时甚至有意识地在案例制做时把一些重要的资料或数据漏掉。它重视如何适应形势和形势变化去确定更好的、更有效的管理手段 而不太重视经营问题的解决结果。HBS 的教学重视的是如何分析复杂的企业形势的“方法”。

因此可以说 HBS 的案例教学法 不是去寻找正确答案的教学 实际上也不存在绝对的正确答案 存在的只是可能正确处理和解决问题的具体方法 而解决问题的方法是对还是错 只是个人对经营状况理解和判断的不同。从某种意义上说 在两个学年学完 800 多个案例 就好比用两年时间玩一个巨大无比的拼图游戏一样。尽管每一小块都有特定的位置 但您先拼哪一块 先从边上拼 还是从角上拼或是从中间拼 可以是千变万化的 全凭个人意愿。

HBS 的案例教学法 是力图把学生置于一个实际经营者的立场上 从实战的环境出发 来学习什么是经营和如何经营。发给学生的讲义和资料 靠死记硬背是绝对消化不了的 要想把课程内容真正学到手 就必须每天晚上读完 2~3 个案例 还要对它们进行详细的分析 并作出笔记。要充分准备好一个案例 一般需要两个小时以上的时间 没有一目十行的阅读能力和超人的分析能力 是根本吃不消的。

这是一位 HBS 的毕业生来谈她第一次做案例报告时的经历：

担任市场营销课的教授点名叫我谈谈布莱克·德克案例时 我顿时心怦怦跳起来。我打算向正在等我发言的全班同学公布我拟定的将 GE 公司电动工具部门合并到布莱克·德克公司的实施计划。我扫了一眼笔记 试图想回忆起昨晚已拟好的报告要点。但当我意识到没有算出实施我的计划所要达到的盈亏平衡点的销售量时 感到一阵紧张。我知道同学们肯定会发现这点遗漏 但我已没有时间了。我抬起头来 不看笔记了。教室安静极了 所有的眼睛都盯着我。“我制定了一个中长期实施计划” 我开始说道。在我发言时 教授将计划的目标和关键步骤一一列举在黑板上。我花了大约 10 分钟时间 讲了布莱克·德克公司应实施的生产和市场营销策略 讲了策略的投资预算和时间进度安排 以及对付各方面竞争

对手的应变措施。

当发言进入总结阶段时,我甚至有些得意洋洋。因为就在昨天晚上我们课外学习小组已经充分讨论过这个案例。我确信自己的报告是一流的!然而,我话音未落,80多只手毫不客气地举起来,准备攻击我的计划。这就是我在哈佛商学院第一次做案例报告的经历。

没有人能够在哈佛商学院“混”出个文凭来。在哈佛商学院经历过的一切,会像洗礼一样深深地影响着学生们的性格和将来的人生。HBS的两年学校生活,会抓住和拥有你的整个身心,不断地向你的智力和忍受力的极限挑战,并帮助和促使你去延伸这些极限。

在HBS没有什么轻松容易的事。所有人都必须全力以赴。案例教学法强迫学生参与课堂讨论,要求学生从真正“老板”的角度考虑问题。学生们除主动地参与课堂教学外,还组成课外学习小组,来缓解巨大的学习压力。为了能考试及格并取得毕业证书,学生必须在自己的学习中发挥积极主动性。正是这种参与性的、苏格拉底式的方法,才使HBS在林立的商学院竞争中居于领先地位,才使它的学生成为高级管理人才和未来“老板”的好苗子。在哈佛商学院,你学到的不仅仅是管理知识,更重要的是它教你如何去思考问题。

案例教学不重视是否得出正确答案,重视的是得出结论的思考过程。这颇似电视台的大专辩论会,取胜的一方不是因为其观点如何正确,而是因为其辩论过程的精彩。每个案例涉及的问题都必须由同学们进行分析、解释和讨论。事实上,久经推敲的案例中,已经隐含了几种在真正的管理者看来是科学合理的行动过程,对学生起着提示和引导作用。学生们往往在课后很长一段时间还在讨论这个案例提出的问题。案例法的丰富内涵和需要教授与学生一起投入大量精力进行讨论的方式,使哈佛商学院的教学体制别具一格。

即使没有多大名气的教授,也都很有上课天赋,运用案例法激发学生,促使他们去思索,去探讨。当然,这种方法并非十全十美,甚至令人恼怒。但总的来说,它是一种特别的学习方法,这种方法之所以能够在HBS行得通,是因为在HBS教与学的都是一流的教授和学生。

下面是日本本田汽车公司的案例,也许能略见一斑地说明哈佛商学院的教学方式。

这里要讨论的是本田公司的发家史。本田汽车公司的创建人本田宗一郎是一个天才的发明家兼实业家。第二次世界大战后,日本急需交通运输工具。当时全日本有二百多家摩托车制造厂,但设备陈旧、技术落后、材料质劣。本田宗一郎崇尚技术,以为技术不仅可以振兴日本社会,并能创造一个更美好的新世界。1946年他创办了本田技术研究所开始从事内燃机的研究。1947年他研制出了一种二冲程50CC的A型发动机。1948年他创办了本田汽车公司。

1949年本田又研制出一种二冲程50CC3马力的D型摩托车。该车比别的厂家的产品优质耐用,受到市场的欢迎。本田雇佣了70名工人,每月生产100辆。但是经销本田摩托的车行为了厚利,人为地将销售量限制在每月80辆,气得本田七窍生烟。

1951年,本田出人意料地实现了一项攻关性突破,研制出一种马力比别人大一倍的四冲程发动机。本田摩托车的需求量一下子起死回生。1952年,本田的投资人藤森筹集到8.8万美元,决定把本田汽车公司建成一个能生产车链、链齿轮、车身和其他部件的全面规模的摩托车制造厂,以减少对零件供应商和车商的依赖。一年内雇佣的工人增加了10倍。1951年只有150人,到1952年已有1300人。本田摩托车的高效率发动机和优质车身赢得了越来越多的顾客。

藤森始终鼓励本田对技术精益求精,保持领先。此时资金来源已不成问题。本田的生平愿望是在世界摩托车赛的“奥林匹克运动会”——英国人岛摩托车的比赛中夺冠。他殚精竭虑,终于制成一种重量轻一半,马力却增加一倍的发动机。先后于1959年和1961年荣获英国人岛摩托车赛制造者最高奖。

从一开始藤森就敦促本田把赛车的创新成果应用到生产日用摩托车上。1958年本田精心设计的50CC轻型摩托车问世。其外观如自行车,配有自动离合器、三级变速器和自动启动器。50CC的发动机成本要比10CC的低一倍,因此买得起的人很多。转很之间,订货单源源而至。到1959年底,本田已跃居日本摩托车制造业首位,占领了日本市场的80%,年销17万辆轻型摩托车,营业收入达5500万美元,成为世界上最大的摩托车制造商。

本田决定建造一座日产量3万辆的自动化工厂。藤森乘机整顿了本田的销售渠道。多年来,摩托车行业的惯例是制造商以寄售方式销售,只有车子出售后才能收款。更不幸的是,由于本田进入摩托车市场较晚,不少忠于老牌产品的车行只把本田牌作为二线商品推销。藤森重新谈判了承销合同,规定经销本田轻型摩托车的全日本1.2万多家自行车商店必须货到交款,取消了寄售方式。本田公司把主动权夺到了自己手里。

国内的成功给了本田很大的信心,他决定寻求新市场。东南亚地区收入低,公路质量差,本田公司出口到该地区的摩托车1958年仅1000辆。欧洲市场虽大,却为几大大牌厂家占据。于是富裕广阔的美国市场自然成了雄心勃勃的本田寻求的目标。

1958年,本田美国分公司总裁川岛纪一郎一行访问了旧金山、洛杉矶、达拉斯、纽约等地。他的第一个反应是日本居然和这样富有的大国交战实在愚蠢。他的第二个反应是感到不舒服。川岛访问的几个车商全是在业余经销摩托车。全美仅有3000家摩托车行,其中每周营业5天的仅1000家。摩托车以寄售方式承销,车行存货少,售后服务差。

美国人人都开汽车,摩托车能打开销路吗?但是川岛了解到美国登记注册的摩托车达40万辆,每年从欧洲进口6万辆。他回国后表示要以欧洲制造商为竞争对手,决心排除万难在美国进口的摩托车市场中夺取10%的地盘。公司拨给川岛100万美元,没有定出任何利润指标。

第一年川岛等人犹如瞎子摸鱼,不知道美国摩托车行销的旺季是4月到8月这段时期。他们来到美国时正赶上1959年旺季收尾。本田公司在日本受够了中间批发商之苦,所以川岛这回决定直接与美国的零售商挂钩。他们在摩托车专业杂志上刊登广告。到1960年春,已有40家车行承销本田摩托车。1961年发展到125家。

后来,本田摩托车公司终于时来运转。原来,来美之后的川岛一直根据直觉,没有推出在日本供不应求的50CC轻型摩托车,以为美国人凡事好大型喜豪华。欧洲制造商和美国制造商一样,也着重一个“大”字。运到美国的50CC轻型车则仅供本田公司内部人员自己使用。谁知这种轻型车在洛杉矶马路上驰骋,却引起了非始料可及的注意。

一天,美国最大的零售公司西尔斯公司打电话来表示愿意代销。川岛坚决不卖给中间商,但西尔斯公司的兴趣引起了他们的重视。可是,川岛仍然不愿意推销轻型车,唯恐有损本田的形象,因为当时驾驶摩托车的全是威风凛凛、骑大型摩托车的男子汉。

但川岛在大型车的销售上接连受挫,本田大型摩托车的形象大打折扣。别无他法,川岛只得将50CC轻型车投入市场。轻型车上市后,车商报告说,购买者多为普通老百姓。这显然与当时身穿黑色皮夹克的雄赳赳男子汉形象矛盾。本田由于担心疏远传统的顾客,一直没有把普通顾客作为广告宣传的对象。

当时驾驶摩托车往往使人联想到电影里横冲直撞、为非作歹的流氓。本田公司的广告力图推翻这种成见,要使摩托车为收入中等的广大普通美国人所接受。本田不惜重金的广告攻势获得了空前的成功。到1964年美国每售出两辆摩托车,其中一辆就是本田牌。本田的轻型车每辆250美元,而大型的英、美车每辆售价为1000~1500美元。抓住需求激增的有利时机,本田公司走了果断而似乎危险的一步棋。1964年末,本田宣布不再以寄售方式出售摩托车,车商收到车后必须立即付款。本田对于车商可能作的反应已作好充分准备。几乎每个车商都抱怨,但没有一个人愿意放弃经销本田牌摩托车的特许权。3年之后,本田公司首创的经销方式成了整个摩托车行业的行规。

这个案例要求学生分析本田的成功因素,特别是研究所谓领袖的作用。

成功有一百个父亲,而失败只有一个孤儿。大多数同学一致认为,本田的成功既有本田自身的因素,也有日本工业共同的因素,还有欧美竞争者造成的因素。

课堂上热烈而积极的讨论开始了。第一个发言的学生说：“本田公司的成功，在于它的营业方针与别的日本厂家不同。50年代初，日本摩托车制造商为了减少风险，一般仅仅投资于一种较受欢迎的款式，尽量榨取利润直到这一产品在技术上被淘汰。本田的方针是制造多种款式，同时投入市场，不断创新，保持技术领先，利用大量生产追求规模效益。当它的轻型车上市后，因反应极佳，本田就马上决定投资兴建一座日产3万辆的自动化工厂，这一切都不能不说眼光远大。”

他的话音未落，另一个同学就马上接过了话头：“果断地打入美国市场，采取稳扎稳打的战略，一个地区一个地区从西海岸向东海岸扩展，四五年内就席卷全美，这也应该是本田的精明之处。”

还有的学生不紧不慢地继续说下去：“本田的成功还在于以技术为后盾。本田在科研和发展先进生产工艺上肯大量投资。他们的新产品从设计到问世仅需18个月。据说，本田有一个设计图纸的‘冷藏库’，可随时根据市场趋势，推陈出新！”

接下来同学们都抢着发言，有的说本田的市场营销方针很具有代表性，即从长远盈利出发首先占领市场，价格服从夺取市场占有率的目标；有人认为英美制造商的愚蠢也显然有利于本田。因为英美制造商对于日制摩托车在美国的成功非但袖手旁观，反而视为好事，他们暗自庆幸日本人的广告攻势也带动了大型摩托的销售，这直接导致了在1974年日本摩托车占领了欧洲市场，甚至还有人认为本田的成功主要靠运气，领袖作用不明朗。

课后的讨论依然在那些意犹未尽的学生们之间继续着。有的人竭力寻找一些建设性的意见，而有的人则对其抛出一大堆的反对意见。但是有一点大家却显然达成了共识，那就是，尽管大家各自从不同的角度来分析这个案例，并得出了不同的结论，然而正确的答案决非只有一个。

下面是西南航空公司案例，也能说明HBS的教学。

西南航空公司(以下简称西南航空)创建于1967年3月，以提高民航服务质量为宗旨，有意在得克萨斯州东部的达拉斯、休斯敦和圣安东尼奥三城市间开辟航线。1968年2月得克萨斯州航空局批准西南航空为州际客运公司。但由于另外两家航空公司：布朗尼夫航空公司(简称布朗尼夫)和得州国际航空公司(简称得州国际)在法律上作梗，西南航空于1971年6月方才开始营业。

上述三条航线中以达拉斯——休斯敦航线的客运量为最大。布朗尼夫控制了这条航线75%的客运。这是一家拥有74架喷气式客机的国际航空公司。该公司1970年载客580万人次，营业收入达3.3千万美元。得州国际拥有45架客机，该公司1970年载客220万人次，营业额达7800万美元。

由于这两家公司的主要航线是跨州飞行，所以想在州内旅行的乘客

经常买不到机票。此外,这两家公司的服务质量甚差,已引起乘客的普遍不满。西南航空希望乘虚而入,发展业务。

布朗尼夫和得州国际两家航空公司的达拉斯——休斯敦航线票价为27元,达拉斯——圣安东尼奥航线票价为28元,经过深思熟虑,西南航空将三条航线的票价一律定为20元。尽管西南航空的经理人员估计到两家对手很可能效法削价,但决定先发制人。

根据西南航空的估计,每次班机载客量要达到39人方能收支平衡。公司经理人员预料开始会有一段亏损时期,不过认为有希望达到这一载客量。而且他们认为航运市场潜力很大。

1971年6月,西南航空大张旗鼓地开始营业了。他们以全新的波音737双引擎喷气机,便捷的订票手续,可口的机上饮料,迷人的空中小姐招徕乘客。可是在开始一段时期,广告宣传似乎收效甚微,营业实绩平平。

从1971年6月18日到30日,搭乘达拉斯——休斯敦航线班机的乘客平均每班次仅13.1人,达拉斯——圣安东尼奥航线每班次乘客平均仅为12.9人。七月份载客量上升迟缓。果然不出所料,布朗尼夫和得州国际两家航空公司随即在这两条航线上增加班次,降低票价,改善服务质量,还大力宣传了一番。

西南航空的主管人员认为,要跟这两家对手竞争非增加飞行班次不可。1971年9月定购的第四架波音737客机交货,于是西南航空决定从10月份起,在达拉斯——休斯敦航线上每小时开一次班机;在达拉斯——圣安东尼奥航线上每两小时开一次班机。

西南航空向休斯敦市的乘客征询意见后,了解到大多数人喜欢离市中心12英里的霍比机场,而不喜欢城北26英里外新建的国际机场,从11月中旬起便将达拉斯——休斯敦航线每天十四次班机中的七次,改为从霍比机场起飞。同时取消了亏损大的星洲六航线班机。机票大多在机场出售,也由旅行社代售。乘客用现金支付的机票,旅行社回扣10%,用信用卡支付的回扣7%。企业单位经常乘坐班机的人员可自己开机票,每月由所在单位直接与西南航空结帐。这种机票票价不打折扣,但给企业出差人员带来了方便。

这些措施尽管使西南航空1971年第四季度的营业收入比上一季度有所增长,但亏损仍大,年终公司累计损失达375万美元。

从1971年10月到1972年4月,西南航空每次班机的乘客平均人数从18.4人增至26.7人,然而仍旧大大低于收回成本必需的最低人数。经验表明,上午10时到下午4时这段时间,因乘客喜欢到霍比机场,西南航空干脆不再用新建的国际机场了。

1972年5月14日,西南航空将达拉斯——休斯敦间的航线班机,从一天29次减到22次,到圣安东尼奥的每天11次和圣安东尼奥——休斯

敦的每天 6 次则保持不变。这样一来,新购置的那架波音 737 飞机就用不着了。公司很快找到了买主,从转卖中获得了 53 万美元的利润。

1972 年 6 月,西南航空开业一周年,公司借此机会进行了声势浩大的庆祝活动。机场候机室里,机舱内都布置了宣传画。整整一周,每天的班机上都举行庆祝会。广告则着重宣传自己是一家受到强者欺凌的、真心为乘客服务的弱小公司。

西南航空的经理人员此时仔细研究了票价,根据成本和营业收入决定作适当调整。不久前在每星期五晚上 9 时后曾试销 10 元一张的廉价机票。5 月份开始,则每天晚上 9 时后都出售廉价票。结果,买廉价票的乘客大增。原来乘全价票的乘客宁愿等到九时以后再旅行。经理人员意识到如听其发展,就不能维持白天 20 元一张的票价了。故从 7 月 9 日开始,将单程机票从 20 元提高到 26 元,并增设 50 元一张的回程机票和 250 一张的月票。月票在三条航线上均可通用。

一向标榜廉价实惠的西南航空,如何将提高票价的决定告诉乘客,倒成了一个难题。主管人员与一家广告公司磋商后,宣布班机上新设“经理级”座位。经理级座位拆去,乘客席位从 112 个减少到 104 个,以增加空间。另向乘客免费供应饮料,由于航程短,估计空中小姐大概只来得及给乘客送上两杯饮料。西南航空在报刊上登了整版广告,宣布“一等舱”“经理级”座位的开设。每张机票售价 26 元。

布朗尼夫和得州国际两家公司会有怎么反应呢?西南航空一位副总裁说:“开始几天,我们的确捏了一把汗。”布朗尼夫的第一个反应是,从 7 月 11 日开始给达拉斯——休斯敦航线增拨一架飞机,做到基本上每小时有一次航班。7 月 17 日得州国际将票价提高到西南航空同样的水平。7 月 21 日布朗尼夫也跟进,并且在晚上 7 时 30 分后,在达拉斯——休斯敦航线上增加了一次“日落”班次。由于布朗尼夫增加班次,提高票价,乘坐西南航空的旅客在当年第二、第三季度下降了 2%,但实际营业收入却有了增加。

西南航空 9 月份展开了新的广告攻势。这次的中心口号是:请您回忆一下没有“西南”以前的日子。广告公司认为这个口号有号召力。西南航空主要通过电视和广告牌作宣传,强调该公司班机准时可靠。

10 月底西南航空再次调整票价。10 元的廉价票由半价票取代。单程 13 美元,双程 25 美元。每晚 8 时后实行。又恢复了星期六的航班。周末的机票一律半价。三个星期的广告攻势取得了显著效果。1972 年 11 月西南航空的客运量比 10 月上升 12%,成为全年营业额最高的月份。

1973 年,西南航空的主管人员将注意力转向最棘手的问题上。虽然公司在达拉斯——休斯敦航线上盈利,但在达拉斯——圣安东尼奥航线上却赔本。公司在这条线上平均每天有八次航班,布朗尼夫有 34 次。

1973 年 1 月份西南航空在这条航线上每班次仅有 17 位乘客。经理

人员认为如果载客量不上升,他们将被迫取消该航线。因此决定作最后一次努力来吸引更多乘客。

1973年1月22日他们宣布该航线实行60天半价票,并在电视台和电台上大作宣传。西南航空的算盘:如果此举成功,半价就保持不变。

宣布60天的用意是刺激乘客的兴趣,同时也减少竞争对手报复的可能。半价票运动立竿见影。第一个星期,达拉斯——圣安东尼奥航线每班次乘客遽增48人,而且继续增长。

2月1日布朗尼夫在报刊上刊登了整版广告,宣布在达拉斯——休斯敦霍比机场航线实行半价票至4月1日为止。而该航线国际机场票价仍保持原价。西南航空的经理人员立即召开紧急会议商量对策。

西南航空应采取什么对策呢?这就需要学生们在课堂上参照实例后面附载的10页关于该公司的客运里统计年度报告,飞行成本、广告样纸,损益计算书等资料加以研究。西南航空应不应该在达拉斯——圣安东尼奥航线上实行半价?它的长期目标是什么?如何与两家竞争对手瓜分市场?西南航空如果认识到三空之间既相争又相依靠,那么挑起价格战的得失将会怎样?这些课题,都需要哈佛学生在10分钟的课堂讨论中一一解答。

由以上例子可以看出,哈佛商学院的案例分析教学法,不是去寻找正确答案的教学,实际上也不存在绝对的正确答案,存在的只是可能正确处理和解决问题的具体方法,而解决问题的方法是对还是错,只是个人对经营状况理解和判断的不同。

通过学习,培养学生们的这种正确答案并非一个的多向、发散型思维方式,也正是哈佛商学院教学方式的特色所在。

HBS的案例教学法是一个不断向学生“加压”的学习机制。上课与否以及课堂上的表现,占学习成绩的25~50%。所以学生们非常重视上课前的预习和课堂上的发言。

教授在开讲之前总要环视一遍教室,他是在挑选最先发言的学生。这时的教室会让人明显感到一种恐怖气氛,如果你被教授提名,却没有进行充分的预习而不得不“Pass”的话,就犯了哈佛商学院的“大忌”。因为按照记分规则,如果你选择“Pass”的话,成绩就会自动拉下一档;“Pass”两次之后就很可能拿不到学分;三次以上的“Pass”,不但拿不到学分,而且还会受到校方“行为不良”的警告,严重的会被勒令退学。

在教授物色人选的时候,那些不甘人后的学生,会处于绝对的紧张状态,或咳嗽一声,或掉一下笔,或者挠一下头发,做出企图避开或吸引教授视线的动作,都将是一场“黑色喜剧”。尽管如此,一旦有哪个家伙被提起来开始报告的时候,其余的80多名学生马上就会变得精神抖擞,聚精会神地寻找该同学的错误,推敲自己的发言怎样才能谈得比他更好,更出风头。他们完全忘记了,如果是自己站在那里发言的话,也会不可避免地犯

同样的错误。

当那个可怜巴巴的学生脸色发青、满头是汗地结束自己的报告之后,其余的人会一齐举起手来要求发言,于是“自由发言时间”的论战就开始了。

由于学习非常紧张,很多 HBS 学生在第一年上学期间,除了教授和同学之外,很少能接触其他人,又由于课程的进展非常快,一旦误课就很难赶上,因此,生病是最令人讨厌的事情。只要不太重的病,学生们总是尽量坚持去上课,所以在上学期间必须注意身体健康。

在哈佛,学生们不但要学习企业管理方面的知识,而且还要学会处理其他很多课题,他们必须培养自己各方面的决策能力,而且要做到对这些决策的自我认可。换句话说,哈佛重视培养有独立思考能力的人才。实际上,在上课讨论、小组研究以及宿舍里相互交换笔记等等活动中,学生们之间的互相交流和帮助,会花掉不少的时间,但从根本上来说,能否真正学好,全靠个人的努力。

哈佛商学院所追求的东西简单明了,那就是让学生掌握成功地经营企业的思路和方法。学生们必须有一种能力,使自己能够站在一个高层次来把握和分析问题,能够面对复杂多变的情况,把重要的和不重要的事情区别开来。他们还必须具备另一种能力,就是在缺少足够和必要信息的情况下,也能够作出正确和果断的判断和指示。他们必须知道在现实的企业管理中,没有人会给你准备好正确的答案,并且任何答案都不会是完美的,总会有一些地方是错误的,至少是不尽人意的。哈佛学生的脑子里被灌输的是:如果你希望走向社会后,在任何时候都想得到应有的评价,那么你在哈佛学习期间,就没有晒太阳的闲功夫。哈佛流传的格言是“忙完秋收忙秋种,学习,学习,再学习”。

2.4 哈佛商学院的 MBA 教育及其改革

哈佛商学院成立于 1908 年,其目的在于培养高质量的管理人才,授予的学位有:工商管理硕士(MBA),工商管理博士,商业经济学博士级组织行为学博士。目前所有的学位攻读生均是全日制的,在入学前平均有 3.8 年的工作实践,其平均年龄 26 岁。商学院有近 200 名专职教授,全部具有博士学位,还有数十名兼职教授。商学院教学方式采用案例式,教授与学生间相互沟通非常频繁。

哈佛商学院 MBA 竞争非常激烈。1991—1992 年,申请入学者为 6013 人,而录取者仅为 823 人,录取率为 13.7%。完成 MBA 的最短年限为二年(全日制)。

学院每年录取近 800 名来自 51 个国家的学生。

哈佛商学院的贝克图书馆藏有 250 多万册图书及 6500 余件期刊，是世界上最大的商学院图书馆。

在哈佛商学院的第一学年，全体学生必须学完 10 门必修课程，它们分别：管理控制、管理经济学、市场营销学、组织行为、管理沟通、人力资源管理、生产与作业管理、财务管理、企业、政府及国际经济、经营战略与方针、管理模拟训练。

哈佛的第二学年，学生只有一门共同的必修课是“管理政策与实践”，其他都是专业选修课。这些课程是：公司战略、发展中国家的管理、组织设计、国际贸易和竞争管理、战略管理与控制、资本市场、公司财务管理、投资管理、金融服务组织管理、新创企业的管理、国际工商管理、房地产管理、财务风险管理、谈判分析、消费品市场营销、零售学、企业家创新及组织、组织变革的管理、权力和影响力、作业管理、技术管理和服务管理等。

哈佛商学院的课程以案例分析为主，制作和设计这些经营案例的，既有哈佛大学的教授，也有该校的毕业生，还有其他有关的研究者。为了保证这些案例的多样性和全面性，所有案例在正式列入课程之前，都要经过反复认真的讨论。

哈佛商学院的案例分析教学，不是去寻找正确答案的教学，只是可能正确处理和解决问题的具体方法，只是个人对经营状况不同理解和判断。这种案例分析教学法，是力图把学生置于一个实际经营者的立场上，从实践的环境出发，来学习什么是经营和如何经营。

作为美国和世界工商管理教育泰斗的哈佛商学院，在世界经济环境的剧烈动荡中，在 MBA 教育改革之风盛行时，对自身几十年来的办学方针、目标、教学内容和教学方法，以及教学行政管理等方面，进行了深刻的内省。在此基础上，哈佛商学院提出了渐进式的改革方案，包括以下几个方面的改革：

1. 重塑 MBA 精神，强化哈佛校风

MBA 精神由哈佛商学院首创，是美国社会经济与政治发展的产物，也是美国人的价值观和工作态度在工商界的具体表现。其核心内容是：崇尚自由竞争和个人奋斗；崇尚冒险与创业；崇尚对事业的追求与高度负责的工作态度；强调生活的富有应来自勤奋与努力；强调个人的智慧、毅力、能力和信心是事业成功的关键因素；注重理性分析，讲求实际和办事成效。正是凭借这种精神，使哈佛 MBA 毕业生在激烈的市场竞争中表现非凡，人才辈出，也使尽展个人潜能的哈佛校风代代相传，发扬光大。

2. MBA 教学方法的充实、强化与多样性

案便教学法也是由哈佛商学院首创的管理教学方法。这种方法贴近实践，是管理理论与经验的有效融合，它利用角色扮演法，管理游戏和实

践模拟法等手段,使学生们设身处地地思考管理问题,并调动自身的所有知识和潜能来解决问题,大大拉近了管理教学与实际商战竞争的距离,使学生们在校时就具备了适应未来工作必要的心理准备、知识结构和操作能力。改革方案对此加以了充分肯定,并作了适当的调整,强化了现场实习、专题录像讨论、计算机模拟管理、工商界及政界名人讲座等教学环节的管理和指导等方面的工作。

3. MBA 教学内容的更新

随着企业和经济的日益国际化,跨国经营中的许多问题亟待研究,如国际商务环境与各国文化背景分析,高新技术创新与管理、商业伦理道德、质量管理等内容,都是企业界和毕业生们强烈呼吁的。校方对此做了安排和调整,以适应形势发展的需要。

4. MBA 教育师资队伍的建设与壮大

由于 MBA 教育强调在实践中解决问题的能力,故在选择教师时,不能仅看学术研究水平,还要重视其管理经验和教学水平。校方鼓励教师们到激烈竞争中的公司做管理咨询工作。编写案例用于课堂教学,丰富学生的知识结构。

5. 改进教学计划及行政管理

每个学生班由原来的 90 人减少至 72 人,把一年级的 11 门必修课,压缩成由教学组讲授的综合课程,学生们将在教授指导下,以课外小组活动的形式,完成 25% 的课程。1994 年,哈佛商学院开始把学生分成 8 人一组,为其提供协作共事的训练。从 1996 年 1 月开始,哈佛商学院将进行一项为期 16 个月的 MBA 培养计划试验,学生们要放弃一个暑假的实习,可尽早获得 MBA 学位。校方也将以此来检验这项培养计划改革的成效如何。另外,学校还对改进选课程序,提高管理效率作了努力。

2.5 哈佛商学院的课程设置

在哈佛商学院的第一学年,有 10 门面向全体学生的必修课程,这些课程分别是:管理控制、管理经济学、市场营销学、组织行为学、管理沟通、人力资源管理、生产与作业管理、财务管理、企业、政府及国际经济、经营战略与方针,此外还需要进行管理模拟训练。

哈佛商学院 MBA 第一学年课程及日程图

课程	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月	4月	5月
管理控制	■	■	■	■	■				
管理经济学	■	■	■	■	■				
市场营销学	■	■	■	■	■				
组织行为	■	■	■			■	■	■	■
管理沟通		■	■	■	■	■	■		
人力资源管理			■	■	■				
生产与作业管理							■	■	■
财务管理							■	■	■
企业、政府及 国际经济							■	■	■
经营战略与方针								■	■
管理模拟训练								■	■

到了第二学年,学生们只有一门共同的必修课是“管理政策与实践”,其他都是专业选修课,学分不等,学生们可根据自己的专业特长和兴趣自由选修。这些课程是:公司战略、发展中国家的管理、组织设计、国际贸易和竞争管理、战略管理与控制、资本市场、公司财务管理、投资管理、金融服务组织管理、新创企业的管理、国际工商管理、房地产管理、财务风险管

理、谈判分析、消费品市场营销、零售学、企业家创新及组织、组织变革的管理、权力和影响力、作业管理、技术管理和 Service 管理等等。

2.6 哈佛商学院的最新案例目录

哈佛商学院的案例基本就是其 MBA 教学用的教材。这些案例为几乎全世界各国的工商管理学院购买使用,并且每隔几年就全部更新、重编一次。因此,了解了哈佛商学院的案例内容,就可以把握其基本教学内容的发展变化。

哈佛商学院所用案例是数量庞大的,这里我们只能够列出其目录来,每个案例仅包括案例名、主题词和长度。

哈佛商学院最新案例目录

案例类别	案例数
(一)一般管理	19
(二)企业家精神	19
(三)商业道德	37
(四)经营战略	29
(五)市场营销	58
(六)制造与作业管理	23
(七)人力资源管理	12
(八)金融财力	29
(九)会计与控制	60
(十)计算机与信息	26
(十一)企业、政府与国经	36
(十二)组织行为	24
(十三)计量方法	3
(十四)服务管理	10
(十五)教学与案例方法	1
	计 416

2.6.1 一般管理(综合管理)(1—19)

1. 案例名 Asee 素描

主题:兼并,经营方针,公司战略,变动管理,组织变迁,斯堪的纳维亚诸国

- 案例长度 :16 页
2. 案例名 *ABB* 的德国分公司
主题 经营方针 ,电子产品 ,国际化经营 ,领导方法 ,结构重塑 ,跨国公司
- 长度 :12 页
3. 案例名 *Becton Dickinson*(人名):全球血液收集队
主题 国际化经营 ,医用产品 ,产品发展
- 长度 24 页
4. 案例名 *Colgate - Palmolive* (公司名)管理国际职业
主题 职业发展 ,消费品 ,家族 ,人力资源管理 ,国际经营 ,管理演变 ,
跨国公司
- 长度 22 页
5. 案例名 *COUCO* 控股股份有限公司(A) 起源和战略
主题 环境保护 ,国际经营 ,国际化作业 ,服务机构 ,欧洲
- 长度 25 页
6. 案例名 *Couco* 控股股份有限公司(B):*Couco Marteck*(公司名)
主题 环境保护 ,国际经营 ,国际化作业 ,服务机构 ,欧洲
- 长度 :13 页
7. 案例名 金融、银行(*Finansbank*)
主题 :商业银行 ,外资投资 ,国际经营 ,欧洲
- 长度 27 页
8. 案例名 *FCB* 和公众(C) 德国人领导的网络
主题 广告 ,多样化 ,国际商务 ,国际市场营销 ,合资企业 ,合伙(股)
- 长度 :13 页
9. 案例名 *Gdarsk* 合作社
主题 :建筑业 ,合作社 ,创意管理 ,政治压力 ,私有化 ,东欧
- 长度 :16 页
10. 案例名 *Gurcharar Dar* 的职业选择
主题 :职业发展 ,家族 ,人事战略和管理风格 ,个人价值观 ,跨国公司
- 长度 :15 页
11. 案例名 *Gessy Lever* 工业有限责任公司
主题 :消费品 ,国别分析 ,国际经营 ,组织结构 ,战略形成 ,南美洲
- 长度 21 页
12. 案例名 英特尔公司 :战略性更新的杠杆 :筹资能力
主题 经营方针 ,领导才能 ,组织变动 ,半导体 ,战略形成 ,战略实施 ,
技术变迁
- 长度 31 页
13. 案例名 运动鞋类的国际资源 :耐克(*NIKE*)和 *Reebok*

主题 :道德 ,人力资源管理 ,国际经营 ,鞋类资源

长度 :19 页

14. 案例名 *Ucrcede* 奔驰

主题 :汽车制造业 ,公司战略 ,外国投资 ,国际经营 ,德国

长度 :10 页

15. 案例名 国别文化和管理

主题 :文化国的关系 ,多样化 ,国际经营

长度 :13 页

16. 案例名 *Raychem* 公司 :亚洲战略

主题 :公司战略 ,电子产品 ,国际经营 ,亚洲

长度 :22 页

17. 案例名 *Rhone - Donlenc*(A)(公司名)

主题 :兼并 ,化学品 ,外资投资 ,国际经营 ,国际作业 ,法国

长度 :24 页

18. 案例名 *Rhone - Donlenc*(B)

主题 :兼并 ,化学品 ,外资投资 ,国际经营 ,国际作业 ,法国

长度 :6 页

19. 案例名 *Wertheim Skroder / Schroders*(公司名)

主题 :国际经营、投资银行、合资企业

长度 :21 页

2.6.2 企业家精神(1 - 19)

1. 案例名 *ACTC* 顾客服务部门

主题 :顾客服务 ,成长管理 ,作业分析 ,组织设计 ,组织弊病 ,远距离通信

长度 :10 页

2. 案例名 *Bitstream*(公司名)

主题 :计算机软件业 ,雇员选拔 ,招募

长度 :18 页

3. 案例名 *Cherrill Farnig Nortk* 和 *TUE* ,有限责任公司——1990 (A)

主题 :有创见的管理 ,企业家精神 ,成长战略 ,保健服务机构

长度 :20 页

4. 案例名 *Chris Uiller*(人名)

主题 :咨询业 ,道德 ,妇女

长度 :2 页

5. 案例名 国际体育俱乐部公司

- 主题 :有创见的管理 ,成长管理 ,作业管理 ,服务机构
长度 :29 页
6. 案例名 *Dan Gordon*(人名)
主题 :企业家精神 ,成长管理 ,作业管理 ,服务管理 ,体育管理
长度 :12 页
7. 案例名 数据流
主题 :计算机软件 ,企业家精神 ,成长战略 ,国际商务 ,国际市场营销
长度 :17 页
8. 案例名 *David Dedson*(A)
主题 :有创见的管理 ,成长管理 ,作业管理 ,服务机构
长度 :28 页
9. 案例名 *Deaver Brown* 和 *Cron River* 有限责任公司
主题 :配销渠道 ,有创见的管理 ,人员销售 ,定价
长度 :5 页
10. 案例名 *DDI* 公司——1994
主题 :公司战略 ,有创见的管理 ,技术变动 ,远距离通信 ,日本
长度 :41 页
11. 案例名 *Eric Wood* (A)(人名)
主题 :兼并 ,破产 ,有创见的管理 ,成长管理 ,小企业 ,价值评估
长度 :11 页
12. 案例名 *Greg Hayder*(人名)
主题 :企业家精神 ,管理发展 ,管理哲学 ,管理技巧 ,管理风格 ,管理行为 ,印刷业
长度 :25 页
13. 案例名 *Ieanne Lafance* (人名)
主题 :顾客服务 ,增长管理 ,作业分析 ,组织设计 ,组织弊病 ,远距离通信
长度 :10 页
14. 案例名 *Uarcta Radoseviak* (人名)和保健支付评论
主题 :配销渠道 ,企业家精神 ,保健服务 ,人员促进 ,定价
长度 :9 页
15. 案例名 *Uark Uiller*(A)
主题 :企业家精神 ,家族企业 ,成长管理 ,成长战略 ,旅馆业
长度 :22 页
16. 案例名 微型冰箱(*Uicrofridge*)公司)
主题 :企业家精神 ,成长战略 ,家居设施 ,资源
长度 :20 页
17. 案例名 新英格兰移动电话公司

主题 通讯工业 数据分析 ,设计分析 ,有创意的管理 ,市场营销的实施 ,市场营销战略

长度 5 页

18. 案例名 *Paul Krofi*(人名)

主题 计算机软件业 ,有创见的管理 ,成长管理

长度 10 页

19. 案例名 *Serengeti Eyewear* (公司名) 腌肉业内的企业家精神

主题 消费品 ,有创见的管理 ,管理风格 ,新创企业

长度 20 页

2.6.3 商业道德(1—37)

1. 案例名 分析者的两难境地(A)

主题 :公司文化 ,道德 ,员工间的关系 ,投资银行 ,杠杆收购 ,个人价值观

长度 5 页

2. 案例名 *Barkara Rokerts*(A)

主题 :广告 ,企业间信息 ,分取 ,道德 ,市场营销战略 ,社会变迁

长度 5 页

3. 案例名 *Bristol* 湾土著公司

主题 :商业和社会 ,公司职责 ,政府和商业 ,公共政策 ,战略规划

长度 21 页

4. 案例名 消除备机(A)

主题 :道德 ,健康 ,动力 ,管理理念 ,医用产品 ,生产管理 ,安全生产

长度 8 页

5. 案例名 交易中的冲突(A)

主题 :商业信用 ,道德 ,汇率 ,个人价值观 ,有价汇券

长度 6 页

6. 案例名 有关杠杆收购的交谈

主题 :公司职责 ,雇员的解雇 ,道德 ,投资银行 ,杠杆收购

长度 4 页

7. 案例名 *DAKA* 国际公司 :备机教育(A)

主题 :商业信托 ,雇员培训 ,道德 ,食品业 ,健康

长度 10 页

8. 案例名 *E. F. Hutton*(A)

主题 :现金流 ,道德 ,财务管理 ,财务服务机构 ,投资管理 ,法律观点

长度 18 页

9. 案例名 *E. F. Hutton*(C)

主题 现金流 道德 财务管理 财务服务机构 投资管理 法律观点
长度 13 页

10. 案例名 *E. F. Hutton* (D)

主题 现金流 道德 财务管理 财务服务机构 投资管理 法律观点
长度 5 页

11. 案例名 为赢利而教育 : *Fdison* 和 *EAI* (*Educational Alternatives. Inc*)

主题 商业和社会 高等教育 道德 新创企业 社会变动
长度 12 页

12. 案例名 *Fel - pro* 股份有限公司

主题 汽车业 商业信托 道德 人力资源管理 人事政策 员工的满足感

长度 5 页

13. 案例名 *Finast* 超级市场 (A)

主题 商业信托 企业职责 道德 食品零售业 市政发展
长度 5 页

14. 案例名 *Gail Uaydiel* (人名)(A)

主题 商业信托 创造力 道德 领导才能 组织行为 学生生产流程 回收利用 废弃物

长度 5 页

15. 案例名 通用电力塑料制品公司 (A)

主题 兼并 商业信托 企业文化 道德 人力资源管理 组织行为 团队

长度 5 页

16. 案例名 *Gun Denhart* (A)(人名)

主题 商业信托 服装业 企业职责 企业家精神 道德 市场营销战略, 回收利用

长度 7 页

17. 案例名 *Howard Schultz* (A)(人名)

主题 商业信托 雇员参与 雇员持股 企业家精神 道德
长度 5 页

18. 案例名 内陆钢铁工业公司 (A)

主题 坚决的行动 商业信托 分权 道德 组织变迁 钢铁业
长度 5 页

19. 案例名 *Iack Stack* (A)

主题 商业信托 分权 道德 有力的行动组织重建 妇女 歧视
长度 5 页

20. 案例名 *Kathrgr UcNeu* (A)

- 主题 :歧视 ,雇员解雇 ,道德 ,人力管理 ,工作环境
长度 :13 页
21. 案例名 *Lotus* 发展公司 配偶对等(A)
主题 :雇员补偿 ,计算机产业 ,分权 ,雇员利益 ,人力资源管理 ,领导才能
长度 :17 页
22. 案例名 *Lotus* 发展公司 配偶对等(B)
主题 :雇员补偿 ,计算机产业 ,分权 ,雇员利益 ,人力资源管理 ,领导才能
长度 :14 页
23. 案例名 *Eouls Krouse*(A)
主题 :商业信托 ,企业家精神 ,道德 ,新创企业 ,社会服务机构
长度 :4 页
24. 案例名 *Uanville* 公司 硅藻土(DE)产品
主题 :道德 ,工业产品 ,产品安全性 ,日本
长度 :14 页
25. 案例名 *Uanvill* 公司 纤维玻璃集团(A)
主题 :沟通过程 ,道德 ,产品安全性能
长度 :18 页
26. 案例名 *Uanvill* 公司 纤维玻璃集团(B)
主题 :沟通过程 ,道德 ,产品安全性能
长度 :14 页
27. 案例名 *Uanvill* 公司 纤维玻璃集团(C)
主题 :道德 ,工业产品 ,产品安全性能 ,日本
长度 :5 页
28. 案例名 *Uario Aneoci*(A)
主题 :商业信托 ,商业银行 ,歧视 ,道德 ,领导才能 ,法规约束下的产业
长度 :5 页
29. 案例名 *Uarriott* 公司(A)
主题 :债券 ,道德 ,财务战略 ,旅馆业 ,重组
长度 :21 页
30. 案例名 *Uerckt* 股份有限公司 :发现第三世界的需求(A)
主题 :商业和社会 ,商业信托 ,道德 ,健康 ,经营哲学 ,管理风格 ,制药工业
长度 :5 页
31. 案例名 *Pat Parkert* 联合会
主题 :咨询业 ,合同 ,道德 ,法律角度
长度 :22 页

32. 案例名 *Prodiqy* 服务机构

主题 :决策 ,道德 ,信息服务机构 ,信息技术 ,法律角度

长度 :13 页

33. 案例名 *Poudetial* 美国保险合伙公司

主题 :商业信托 ,道德 ,健康 ,保险业 ,组织变迁 ,产品发展

长度 :5 页

34. 案例名 出卖哈佛商学院案例教材

主题 :案例教学法 ,高等教育 ,道德 ,欺诈 ,人际关系

长度 :3 页

35. 案例名 *Stuart Varney* :有毛病的工作介绍

主题 :道德 ,才能和学生 ,人力资源管理 ,性骚扰

长度 :3 页

36. 案例名 *Wetretiril* 联合股份有限公司

主题 :汽车业 ,销售人员奖励 ,道德 ,组织管理

长度 :25 页

37. 案例名 他去哪里?(A)

主题 :雇员解雇 ,道德 ,家庭 ,人的行为 ,冲突的管理 ,军事领域 ,上级和下属

长度 :6 页

2.6.4 产业与竞争战略(1—29)

1. 案例名 美国航空公司(B):补偿和成本缩减

主题 :航空产业 ,雇员补偿 ,成本控制 ,员工关系 ,谈判

长度 :13 页

2.(1)案例名 苹果机在中国—1993

长度 :3 页

2.(2)案例名 *Asaki* 玻璃公司 :多角化经营战略

主题 :兼并 ,公司战略 ,多面化经营 ,玻璃业垂直一体化 ,国际化经营 ,日本

长度 :24 页

3. 案例名 海湾国家采矿公司

主题 :农业综合企业 ,企业战略 ,食品加工流程

长度 :12 页

4. 案例名 残酷的竞争 ,荷兰糖果公司和 *NutraSweet* 公司

主题 :饮料业 ,竞争 ,食品 ,专利 ,战略形成

长度 :14 页

5. 案例名 英国卫星广播和天空电视

- 主题 :邮电通讯业 ,竞争 ,投资分析 ,产品开发战略形成 ,美国
长度 :18 页
6. 案例名 可乐的战斗与继续 90 年代的可乐和百事
主题 :饮料产业 ,竞争 ,公司战略 ,国际经营
长度 :25 页
7. 案例名 在 *Pratt* 和 *Whisceney* 的竞争性信息政策
主题 :经营方针 ,竞争 ,公开招标 ,道德 ,国际经营 ,法律角度
长度 :16 页
8. 案例名 *ConAgra* 有限责任公司 :——食品体系公司
主题 :农业综合企业 ,食品 ,战略形成
长度 :30 页
9. 案例名 *Edizione* 控股 ,*SPA* 公司 运动产品(A)
主题 :兼并 ,竞争 ,公司战略 ,一体化 ,文娱产品
10. 案例名 *Enclair*(公司名) :*Ualcolm Waddell*(人名)的故事
主题 :企业战略 ,多角化经营 ,环境保护 ,增长战略 ,管理系统 ,组织设计
长度 :27 页
11. 案例名 *Executone* 信息系统有限责任公司
主题 :经营方针 ,竞争性决策 ,高技术产品管制下的产业 ,战略形成 ,
远距离通讯
长度 :22 页
12. 案例名 最好的销售商 战略计划的沉浮
主题 :企业战略 ,长期计划 ,战略计划 ,战略形成 ,战略实施
长度 :8 页
13. 案例名 搭便车者难题 航空公司的经常乘机者项目
主题 :航空产业 ,竞争 ,销售促进
长度 :5 页
14. 案例名 *Genzyme* 公司 战略性挑战
主题 :生物技术 ,企业战略 ,新产品 ,制药业不稳定性
长度 :25 页
15. 案例名 占有或停业? 消耗战
主题 :竞争 ,博弈论
长度 :2 页
16. 案例名 可乐战争的国际化 ,为中国和亚洲市场的争斗
主题 :饮料业 ,竞争 ,企业战略 ,国际化经营 ,中国
长度 :16 页
17. 案例名 柔道经济学
主题 :生产能力计划 ,竞争 ,博弈论 ,实价

- 长度 2 页
18. 案例名 *Lotus* 发展公司在 1994 年
主题 经营方针 ,竞争 ,计算机软件业 ,企业家 ,产业分析 ,战略形成
长度 22 页
19. 案例名 *Lotus* 发展公司在 1994 年
主题 经营方针 ,竞争 ,计算机软件业 ,企业家 ,产业分析 ,战略形成
长度 22 页
20. 案例名 含铅汽体添加剂产业的营销实践
主题 反托拉斯法 ,竞争 ,产业结构 ,石油化工产品
长度 6 页
21. 案例名 *Uinnetonka* 公司 :从肥皂到永恒
主题 竞争 ,消费品 ,新产品 ,战略形成
长度 :12 页
22. 案例名 百事可乐 :公司的看法
主题 饮料业 ,公司职责 ,分权化 ,食品增长战略 ,领导能力 ,经营哲学 ,组织变迁
长度 23 页
23. 案例名 百事可乐的旅馆
主题 饮料业 ,公司战略 ,分权化 ,多面化 ,快餐业
长度 28 页
24. 案例名 *PEPSI*(公司名)印度的挑战
主题 政府和经营 ,国际市场营销 ,市场营销战略 ,合股 ,印度
长度 27 页
25. 案例名 *Saturn* 公司的记忆单体 II 决策
主题 汽车制造业 ,经营方针 ,竞争性决策 ,经济分析 ,组织发展 ,战略形成
长度 :19 页
26. 案例名 *Saturn* :别有特色的汽车公司
主题 汽车制造业 ,经营方针 ,竞争性决策 ,经济分析 ,组织发展 ,战略形成
长度 24 页
27. 案例名 日常医用物品有限责任公司的轮椅产品
主题 经营方针 ,竞争性决策 ,企业战略 ,保健服务机构 ,产业分析 ,原用产品 ,战略形成
长度 20 页
28. 案例名 *Wal - Uart* 鞋类有限责任公司
主题 竞争 ,产业结构 ,零售 ,战略形成 ,战略实施
长度 22 页

29. 案例名 管理通讯 ,创造者 *Gotham* 联合网
主题 :备机管理 ,管理通讯 ,非赢利性组织 ,社会服务机构
长度 2 页

2.6.5 市场营销(1—58)

1. 案例名 21—速度 *Giznloc* 有限责任公司

主题 :自行车和摩托车 ,新产品 ,定价

长度 2 页

2. 案例名 *Ahold*(人名)和 *Aus*(公司名)

主题 :饮料 ,商标 ,国际市场营销 ,合资企业 ,销售促进

长度 29 页

3. 案例名 航空里程碑

主题 :航空业 ,扩展 ,新的市场进入 ,市场营销战略 ,销售促进

长度 32 页

4. 案例名 美国航空公司的价值定价法(*A*)

主题 :航空业 ,竞争 ,消费品市场营销 ,需求分析 ,市场细分 ,定价 ,定价策略

长度 25 页

5. 案例名 美国 *Cyanamid* 公司

主题 :农业综合企业 ,工业品市场营销 ,国际市场营销

长度 26 页

6. 案例名 *Astra* 运动用品有限责任公司(*A*)

主题 :商标 ,消费品市场营销 ,国际市场营销鞋类

长度 3 页

7. 案例名 *Astra/Merck* 集团

主题 :工业品市场营销 ,信息系统 ,市场营销组织 ,市场营销战略 ,药品 ,销售管理

8. 案例名 *Baiqj* 自动有限公司

主题 :汽车业 ,国际市场营销 ,产品开发 ,印度

长度 29 页

9. 案例名 *Bausch* 和 *Lomb*(公司名)地区组织

主题 :国际市场营销 ,营销机构 ,营销战略 ,医用产品

长度 20 页

10. 案例名 海湾基金

主题 :商标 ,消费品营销 ,金融服务机构 ,市场营销管理 ,营销战略 ,互助基金 ,产品线策略

长度 35 页

11. 案例名 *Becton Dickinson* 公司 :多部门市场营销项目
主题 :工业品市场营销 ,后勤学 ,变动管理 ,营销机构 ,营销战略 ,医用产品 ,销售促进
长度 :22 页
12. 案例名 *Catalina* 营销公司
主题 :广告战略 ,消费品市场营销 ,食品零售 ,营销战略 ,零售 ,销售促进
长度 :35 页
13. 案例名 *Charoen Pokphanal* 集团
主题 :农业综合企业 ,扩张 ,国际市场营销 ,中国 ,东南亚
长度 :24 页
14. 案例名 *Cott* 公司 :专用标牌在 90 年代
主题 :饮料业 ,商标 ,消费品市场营销 ,加拿大
长度 :31 页
15. 案例名 *Curard* 衬里公司 ,市场营销通讯一体化的管理
主题 :广告 ,消费品市场营销 ,营销机构 ,旅游
长度 :26 页
16. 案例名 *CUC* 国际公司 ,购物优势组织
主题 :消费品市场营销 ,零售
长度 :21 页
17. 案例名 *Dendrite* 国际公司
主题 :工业品市场营销 ,信息服务机构 ,国际市场营销 ,营销机构 ,营销战略 ,产品管理 ,销售管理
长度 :20 页
18. 案例名 *Dillard* 的百货商店
主题 :百货店 ,定价 ,定价策略 ,零售业
长度 :15 页
19. 案例名 *Durcan* 百货店
主题 :广告策略 ,百货店 ,定价策略 ,零售业 ,销售促进
长度 :36 页
20. 案例名 东方人柯达公司 *FuntTine* 胶卷
主题 :商标 ,消费品 ,市场区分 ,市场营销管理 ,定价策略 ,产品线策略
长度 :6 页
21. 案例名 *Filene* 的地下室
主题 :百货店 ,选址战略 ,不动产 ,零售业 ,销售预测
长度 :25 页
22. 案例名 在俄罗斯的食品配销渠道 :*Harris* 集团和 *LVX* 商店
主题 :消费品市场营销 ,配销渠道 ,食品零售 ,国际市场营销 ,营销战

略 批发业 俄罗斯

23. 案例名 *Gap* 有限责任公司

主题 :广告 服装业 零售业

长度 29 页

24. 案例名 *GenRad* 有限责任公司—1990(B):*VXI* 汽车标准

主题 :竞争 高技术产品 实施 工业品市场营销 市场划分 市场区隔 战略性市场营销计划 战略形成。

长度 27 页

25. 案例名 英国移动电话服务的引进 决策背景

主题 :营销管理 新产品营销 定价 远距离通讯 英国

长度 2 页

26. 案例名 *IBM* :管理地区网的产品(A)

主题 :计算机产业 产品开发 产品计划和策略

长度 8 页

27. 案例名 国王岛屿牛奶场 *Pty* 有限公司

主题 :农业综合企业 出口 食品业 市场营销战略 澳大利亚

长度 25 页

28. 案例名 *Loklaul* 有限公司集团 :在 90 年代的食品配销

主题 :商标 消费品 环境保护 食品零售 衰退 加拿大

长度 42 页

29. 案例名 马狮集团 90 年代的食品业领导者

主题 :农业综合企业 国际市场营销 零售 英国

长度 48 页

30. 案例名 *Uarsh* 超级市场 :有限公司(A):*Uarsh* 超级市场的研究

主题 :消费者行为 食品零售 市场营销研究 零售 销售促进

长度 21 页

31. 案例名 *Uarsh* 超级市场有限公司(B):*Ueije* 超级市场的进入

主题 :消费者行为 食品零售 市场营销研究 零售 销售促进

长度 6 页

32. 案例名 马萨诸塞州通用医院癌症研究中心

主题 :农业综合企业 保健 医院行政 非赢利性机构 研究和开发

长度 13 页

33. 案例名 *Uathsoft* 有限责任公司(A)

主题 :广告 传播战略 计算机软件 直销销售渠道 配销战略 工业品市场营销

长度 25 页

34. 案例名 *Us - Dos* 系统的微软 *Word* 改变用户界面?

- 主题 :计算机软件 ,产品线策略 ,产品计划和策略
长度 :12 页
35. 案例名 *Uilkpat* 有限公司 :国际合资企业
主题 :发展中国家 ,国际市场营销 ,合资企业 ,谈判艺术
长度 :21 页
36. 案例名 *Uillipone* 公司战略
主题 :公司战略 ,工具 ,市场营销战略 ,医用产品 ,组织变迁
长度 :23 页
37. 案例名 *Uillipore* 新产品的商业化 :两个新产品的故事
主题 :工具类 ,医用产品 ,原品开发 ,产品管理 ,研究和开发
长度 :26 页
38. 案例名 *Uitqubishi* 公司 :食品集团
主题 :农业综合企业 ,食品 ,国际市场营销
长度 :46 页
39. 案例名 *Morgar* 建筑公司 (A)(节略)
主题 :工业品市场营销 ,部门间联系 ,设备和装备 ,产品线策略 ,产品计划和策略 ,生产计划
长度 :26 页
40. 案例名 *Nestle S.A.*(公司名) :国际市场营销(B)
主题 :广告 ,消费品市场 ,食品类 ,国际市场营销 ,营销机构 ,作业管理 ,包装
41. 案例名 *Ninterdo* 和它的三个电视影绿游戏体系 :技术和娱乐业经营
主题 :电子类 ,产品线策略 ,技术变迁 ,玩具
长度 :20 页
42. 案例名 北部远距离通讯公司 :*Gnernick* 投资计划(浓缩本)
主题 :市场营销研究 ,新产品 ,远距离通讯 ,加拿大
长度 :8 页
43. 案例名 *Office Pro*(A)(公司)
主题 :计算机产业 ,国际市场营销 ,资源获取 ,零售 ,资源 ,法国
长度 :4 页
44. 案例名 轨道科技公司 :*ORBCOUM*(通讯系统名)
主题 :邮电通讯业 ,国际化经营 ,国际市场营销 ,营销战略 ,远距离通讯
长度 :29 页
45. 案例名 *P&G* 和日常低价
主题 :商标 ,消费者行为 ,消费品市场营销 ,消费产品 ,零售 ,销售促进
长度 :4 页

46. 案例名 产品包装公司 :便利包装机的引进
 主题 :消费品市场营销 ,食品类 ,营销策略实施 ,营销管理 ,营销机构 ,
 产品管理 ,销售管理
 长度 :21 页
47. 案例名 古埃及和伊索比亚的先行者
 主题 :农业综合企业 ,国际市场营销 ,非洲
 长度 :45 页
48. 案例名 先锋 *Hi - Bred* 国际公司 :环境报告和战略的发展
 主题 :农业综合企业 ,农业 ,环境保护 ,政府和经营
 长度 :47 页
49. 案例名 行星 *Recbot* 公司
 主题 :广告 ,国际市场营销 ,营销战略
 长度 :34 页
50. 案例名 *Rabo* 限行 :对农业综合企业的独特进入
 主题 :农业综合企业 ,合作 ,信用 ,投资银行 ,荷兰
 长度 :19 页
51. 案例名 *Seak ,Roebuck* 公司 :商品集团—1993
 主题 :消费品市场营销 ,百货商店 ,营销战略 ,结构重组 ,零售 ,市场战
 略计划
 长度 :17 页
52. 案例名 *Smitnkline Beecham* 动物保健公司
 主题 :农业综合企业 ,文化间关系 ,国际市场营销
 长度 :34 页
53. 案例名 *Tate & Lyle PLC*—全球糖类商 90 年代的领导者
 主题 :农业综合企业 ,国际市场营销 ,营销战略
 长度 :27 页
54. 案例名 *Toupargel*(公司名)
 主题 :兼并 ,食品零售 ,零售 ,小企业 ,法国
 长度 :22 页
55. 案例名 *Valid*(公司名)
 主题 :农业综合企业 ,国际市场营销 ,斯堪的纳维亚诸国
 长度 :26 页
56. 案例名 *Wegmars* 和土产品革新
 主题 :食品零售
 长度 :38 页
57. 案例名 *Wetssberg GmbH*
 主题 :消费品 ,政府管制 ,国际市场营销 ,定价 ,销售促进 ,南美洲
 长度 :4 页

58. 案例名 高尔夫球棒批发产业

主题 配销渠道 ,财务分析 ,食品零售 ,预测产业分析 ,市场分析 ,零售

长度 59 页

2.6.6 制造和作业管理(1—23)

1. 案例名 *Applidem*(公司名 A 节略)

主题 经营环境 ,化学产品 ,作业管理 ,质量管理 ,塑料产品 ,生产率 ,
多国公司

长度 13 页

2. 案例名 *Chiron* 公司

主题 总体规划 ,生物技术 ,创新 ,产品发展 ,研究和开发 ,技术

长度 20 页

3. 案例名 *CSS* 公司

主题 消费者关系 ,金属产业 ,全面质量管理

长度 23 页

4. 案例名 *Eli Lilly* 公司 柔性设备决策—1993

主题 设备计划 ,制造战略 ,制药业 ,产品开发

长度 19 页

5. 案例名 *Emerson* 电力公司在中国

主题 合资企业 ,制造战略 ,分公司 ,技术 ,中国

长度 25 页

6. 案例名 *Fiat*(公司名 A)

主题 汽车制造业 ,组织变动 ,产品设计 ,产品开发 ,项目管理 ,意大利

长度 24 页

7. 案例名 *Fiat*(B)

主题 汽车业 ,组织变动 ,产品设计 ,产品发展 ,项目管理 ,意大利

长度 27 页

8. 案例名 *FASTech* 整体有限责任公司

主题 计算机软件业 ,设备和装备 ,制造作业管理 ,定价 ,系统设计和
发展

长度 16 页

9. 案例名 硬卡(*hardcard*)项目 加法发展公司(A1)

主题 合资企业 ,制造战略 ,新产品 ,作业管理 ,产品开发 ,技术

长度 10 页

10. 案例名 硬卡项目 加法发展公司(A2)

主题 合资企业 ,制造战略 ,新产品 ,作业管理 ,产品开发 ,技术

长度 12 页

11. 案例名 *Hewlett - Packard*(公司名) 新加坡(A)
 主题 :计算机产业 ,国际化经营 ,制造战略 ,产品发展 ,研究和开发 ,技术 ,东南亚
 长度 :18 页
12. 案例名 *Hylsa S. A. de C. V.*(公司名)
 主题 :竞争性决策 ,合资企业 ,制造能力 ,制造战略 ,钢铁 ,技术变迁 ,墨西哥
 长度 :9 页
13. 案例名 *ALIA* 的制造系统 :合适的处方 ?
 主题 :生产战略 ,制药业 ,产品发展 ,生产管理 ,资源分配 ,战略实施 ,技术
 长度 :17 页
14. 案例名 材料技术公司
 主题 :市场营销研究 ,市场营销战略 ,产品开发 ,战略形成 ,技术
 长度 :21 页
15. 案例名 快乐的度量 :*AT&T* 全球通讯卡服务对质量的追求 (A)
 主题 :雇员补偿 ,消费者关系 ,雇员参与管理 ,绩效衡量 ,服务机构管理 ,全面质量管理
 长度 :22 页
16. 案例名 医用产品公司
 主题 :生产战略 ,制药业 ,工厂的关闭 ,厂址决策 ,战略计划 ,欧洲
 长度 :15 页
17. 案例名 *Uichigan* 制造公司 :*Pontiac* 工厂—1988
 主题 :汽车业 ,成本会计 ,制造战略 ,作业管理 ,工厂关闭 ,工厂设施
 长度 :16 页
18. 案例名 *Uicrdire S. A.*(公司名)(B)
 主题 :生产能力分析 ,国际化作业 ,新生产流程 ,作业管理 ,流程分析 ,南美洲
 长度 :13 页
19. 案例名 化不可能为可能 :*NYPRO/Victakon* 抛弃型隐形眼镜项目
 主题 :消费者关系 ,医用产品 ,产品发展 ,技术变迁 ,技术
 长度 :20 页
20. 案例名 加法发展公司(A)(节略)
 主题 :合资企业 ,制造战略 ,新产品 ,作业管理 ,产品开发 ,技术
 长度 :17 页
21. 案例名 项目 *Ghost Busters*(A)

主题 :行动计划 ,汽车 ,制造 ,项目管理 ,质量控制 ,人力管理

长度 :12 页

22. 案例名 *Raychem* 公司 :互联系系统分部

主题 :电子产品 ,库存管理 ,制造 ,制造战略 ,作业管理

长度 :18 页

23. 案例名 *Synchrude* 加拿大有限公司

主题 :采矿 ,新生产流程 ,石油 ,生产流程 ,研究和开发 ,资源配置 ,技术变迁 ,加拿大

长度 :37 页

2.6.7 人力资源管理(1 - 12)

1. 案例名 美国航空公司(C):领导的义务

主题 :航空业 ,企业文化 ,消费者关系 ,雇员参与 ,雇员培训 ,领导能力

长度 :14 页

2. 案例名 共同系统的共同语言

主题 :信息系统 ,工具品 ,组织变动 ,组织设计

长度 :22 页

3. 案例名 *Daka* 国际有限责任公司

主题 :歧视 ,雇员解雇 ,道德 ,保健 ,谈判

长度 :8 页

4. 案例名 *Laura Ashley(A)* :创建一个支持全球商标 :联邦快道的世界范围的服务组织

主题 :消费者服务机构 ,配销渠道 ,信息技术合股 ,零售

长度 :49 页

5. 案例名 伦敦交响乐团

主题 :人文管理 ,雇员参与 ,组织行为 ,组织变迁 ,团队

长度 :23 页

6. 案例名 摩托罗拉公司 :首席执行官的看法

主题 :持续的改进 ,电子产品 ,领导能力 ,组织变迁 ,员工参与管理法 ,团队 ,技术变迁 ,全面质量管理

长度 :15 页

7. 案例名 摩托罗拉的 *Flme* 公司

主题 :电子产品 ,雇员培训 ,员工参与管理法 ,制造管理 ,质量控制 ,监督 ,团队

长度 :16 页

8. 案例名 摩托罗拉的 *Penang* 工厂

主题 :电子产品 ,雇员培训 ,国际作业 ,领导能力 ,员工参与管理法 ,质

量控制 ,技术变迁

长度 :18 页

9. 案例名 摩托罗拉 :政府和系统技术集团

主题 :电子产品 ,原材料管理 ,组织变迁 ,组织结构 ,员工参与管理方法 ,组织重塑 ,质量控制 ,团队

长度 :14 页

10. 案例名 摩托罗拉 :公司创新的制度化

主题 :电子产品 ,雇员培训 ,人力资源管理 ,变动管理 ,组织变迁 ,员工参与管理方法 ,团队 ,全面质量管理

长度 :17 页

11. 案例名 报警员电缆公司

主题 :分公司作业 ,职业发展 ,通信产业 ,人力资源管理 ,组织行为 ,组织变动 ,经营绩效

长度 :18 页

12. 案例名 Wegmars :工人—学者联络项目

主题 :社区关系 ,企业职责 ,高等教育 ,雇员培训 ,食品零售 ,顾问

长度 :42 页

2.6.8 金融(1 - 59)

1. 案例名 Akerlyn 资本管理 :1993 年 7 月

主题 :生物技术 ,企业财务 ,财务战略 ,租赁 ,专利 ,有价证券

长度 :30 页

2. 案例名 Alco 控股有限公司

主题 :消费品 ,电子 ,财务 ,汇率 ,外资投资 ,国际金融 ,中国

长度 :26 页

3. 案例名 美国 BarrTck 资源公司 :黄金价格风险的管理

主题 :风险转移 ,采矿 ,风险管理 ,有价证券

长度 :28 页

4. 案例名 ARCO 投资管理公司

主题 :投资管理 ,退休基金

长度 :16 页

5. 案例名 Banc——公司 :资产和负债管理

主题 :财务差异分析 ,财务管理 ,财务报表与财务状况分析 ,利率 ,负债管理 ,风险分析 ,风险管理

长度 :30 页

6. 案例名 波士顿公司 :有价证券的出借

主题 :资本市场 ,市场有效的假设 ,财务服务机构 ,财务投资管理 ,退

休基金, 有价证券

长度 :15 页

7. 案例名 *Burgeron* 油泵有限责任公司

主题 :家庭企业 ,设备和装备 ,重建 税收

长度 :6 页

8. 案例名 *BEA - 1993*

主题 :财务服务机构 ,投资银行

长度 :25 页

9. 案例名 诚实保健有限责任公司

主题 :兼并 ,董事会 ,公司职责 ,公司战略 ,制药业 ,协调中心(公司名) ,建筑业 ,财务 ,不动产 ,零售业

长度 :19 页

10. 案例名 大陆航空公司—1992

主题 :航空业 ,破产 ,资本结构 ,企业重组 ,税收 ,价值评估

长度 :36 页

11. 案例名 大陆航空公司—1992(节略)

主题 :航空业 ,破产 ,资本结构 ,组织重组 ,税收 ,价值评估

长度 :22 页

12. 案例名 *Dean Witter ,Discover & Co*(公司名)

主题 :信用 ,财务服务机构 ,定价策略 ,有价证券 ,价值评估

长度 :21 页

13. 案例名 *DoU* 计算机公司

主题 :会计方法 ,财务报表与财务状况分析 ,汇率 ,风险转移 ,风险管理

长度 :25 页

14. 案例名 大量基金咨询者—1993

主题 :市场有效的假设 ,投资管理

长度 :38 页

15. 案例名 *Duckworth* 工业有限责任公司—补偿性激励计划

主题 :补偿性管理 ,价值评估

长度 :24 页

16. 案例名 *Enron* 液化气服务机构

主题 :合同 ,财务高差分析 ,风险转移 ,天然气 ,法规约束下的产业 ,风险管理

长度 :31 页

17. 案例名 财务部门演讲 :*Tudy C. Lewent* 与 *Uerck* 有限责任公司

主题 :财务分析 ,财务管理 ,财务计划 ,财务战略 ,模型药业

- 长度 :16 页
18. 案例名 *FUC* 公司 :对股东诉讼的反应(A)
主题 :计算机产业 ,企业财务 ,财务报表与财务状况分析 ,法律角度 ,
公共政策
- 长度 :36 页
19. 案例名 *ZUC* 公司 :对股东诉讼的反应(B)
主题 :计算机产业 ,企业财务 ,财务报表与财务状况分析 ,法律角度 ,
公共政策
- 长度 :25 页
20. 案例名 首要执行公司
主题 :会计方法 ,破产 ,财务报表与财务状况分析 ,保险受管辖的行
业 重组
- 长度 :18 页
21. 案例名 *Fremont* 财务公司
主题 :银行 ,资本市场 ,商业银行 ,商业借贷 ,财务服务机构 ,小企业
- 长度 :28 页
22. 案例名 友好卡片有限责任公司
主题 :兼并 ,资本预算 ,投资分析 ,印刷业
- 长度 :13 页
23. 案例名 传真国际公司(A)
主题 :企业财务 ,企业家精神 ,远距离通信
- 长度 :28 页
24. 案例名 国际传真日本公司(A)
主题 :企业财务 ,企业家精神 ,合资企业 ,远距离通信 ,日本
- 长度 :19 页
25. 案例名 国际传真日本公司(B)
主题 :企业财务 ,企业家精神 ,合资企业 ,远距离通信 ,日本
- 长度 :5 页
26. 案例名 *Gartmore Plc*(人名)
主题 :投资管理 ,退休基金 ,英国
- 长度 :19 页
27. 案例名 *Gerzyme* 公司 :一段财务历史
主题 :生物技术 ,财务管理 ,财务战略 ,财务 ,制药业 ,股票发行
28. 案例名 *Grantharn ,Uayo ,Var Otterlov* 公司
主题 :投资管理
- 长度 :25 页
29. 案例名 三级优先股(A)
主题 :投资管理 ,股票市场

- 长度 21 页
30. 案例名 哈佛管理公司—1994
主题 :高等教育 ,投资管理
长度 24 页
31. 案例名 *Humara* 有限责任公司 :在不断变动产业中的管理
主题 :企业战略 ,成本分布 ,财务战略 ,保健服务机构 ,医院行政管理 ,
组织重组
长度 21 页
32. 案例名 跨国公司 *Breneries*
主题 :饮料业 ,国际金融 ,合资企业 ,谈判 ,价值评估 ,东欧
长度 :14 页
33. 案例名 直觉 (*intuh*) 有限责任公司
主题 :会计方法 ,兼并 ,计算机软件业 ,价值评估
长度 :17 页
34. 案例名 *Jettevies* 公司 :TTG(投资技术集团)
主题 :资本市场 ,财务服务机构 ,细分市场 ,市场营销战略 ,有价证券
长度 24 页
35. 案例名 肯德基钢铁公司
主题 :资本结构 ,债务政策 ,财务计划 ,财务战略 ,筹资 ,长期资本的筹
资 ,钢铁业
长度 :14 页
36. 案例名 *KENETECH* 公司
主题 :电力 ,股份筹资 ,财务战略 ,增长战略
长度 :18 页
37. 案例名 *LO National* 和 *the Huites Dam* 工程
主题 :建筑业 ,筹资 ,墨西哥
长度 :19 页
38. 案例名 *Leland O'Brien Rubinctein* 联合有限责任公司 ,证券保
险
主题 :资本市场 ,投资管理 ,证券管理 ,风险管理
长度 21 页
39. 案例名 *Leland O'Brien Rubinstein* 联合有限责任公司 ,高度信
任
主题 :资本市场 ,投资管理 ,证券管理 ,风险管理
长度 21 页
40. 案例名 通用汽车公司的债务管理
主题 :汽车业 ,债务政策 ,风险转移 ,债务管理 ,风险管理 ,有价证券
长度 21 页

41. 案例名 *Uarriett* 公司 组织重组
主题 :破产 ,道德 ,财务战略 ,旅馆业 ,组织重组 ,战略性计划
长度 :32 页
42. 案例名 *Asea* 和 *Brona Boveri* 的合并
主题 :国际商务 ,投资分析 ,合资企业 ,设备和装备 ,股东关系 ,价值评估 ,斯堪的纳维亚诸国 ,瑞士
长度 :22 页
43. 案例名 *Uidwest* 公司基金
主题 :投资管理 ,退休基金 ,不动产
长度 :23 页
44. 案例名 私有化部
主题 :饮料工业 ,国际金融 ,合资企业 ,谈判技巧 ,私有化 ,价值评估 ,东欧
长度 :13 页
45. 案例名 *Uorris Alper & Sons* 有限责任公司 (A)背景设置
主题 :创意筹资 ,创意管理 ,家庭企业 ,食品业 ,领导才能 ,管理继承 ,顾问
长度 :13 页
46. 案例名 *Uorris Alper & Sons* 有限责任公司 (B)摆脱困境
主题 :创意筹资 ,创意管理 ,家庭企业 ,食品业 ,领导才能 ,管理继承
长度 :12 页
47. 案例名 *Uorris Alper & Sons* 有限责任公司 (C)会议何时结束 ?
主题 :创意筹资 ,创意管理 ,家庭企业 ,食品业 ,领导才能 ,管理继承
长度 :9 页
48. 案例名 国民方便商店有限责任公司
主题 :破产 ,资本结构 ,组织重塑 ,价值评估
长度 :23 页
49. 案例名 百事可乐墨西哥装瓶公司
主题 :兼并 ,饮料业 ,国际金融 ,合资企业 ,价值评估 ,墨西哥
长度 :20 页
50. 案例名 墨西哥制糖工业的私有化 / *Gronpa Beta San Uiguel* (人名)
主题 :兼并 ,农业综合企业 ,企业战略 ,墨西哥
长度 :30 页
51. 案例名 *Quantum* 外科整容有限责任公司
主题 :创意筹资 ,医用产品 ,企业资本
长度 :24 页

52. 案例名 *Repligen* 公司,1992 年 1 月
主题:生物技术,创意筹资,财务战略,合资企业,谈判制药工业
长度:22 页
53. 案例名 *RJR Nakisco* 控股公司:-1991
主题:债券,资本市场,投资管理,杠杆收购,定价
长度:10 页
54. 案例名 *Scripps* 研究机构:1993 年 11 月
主题:生物技术,医用产品,制药工业,公共政策,研究和开发,技术
长度:46 页
55. 案例名 密封航空公司的杠杆再资本化
主题:资本结构,控制系统,备机管理,负债政策,股息政策,员工股,
变动管理,再资本化(资本重点)
长度:21 页
56. 案例名 运输阵列有限责任公司(*B*)
主题:广告媒介,破产,补偿性管理,危机管理,资本流动性,组织重组,
结构重塑
长度:10 页
57. 案例名 联合碳化物公司:利率风险管理
主题:化学品,财务战略,利率,债务管理,风险分析,风险管理
长度:24 页
58. 案例名 *Walt Disney*(迪斯尼)公司的睡美人债券
主题:债券,资本市场,娱乐产业,风险转移现值,价值评估
长度:4 页
59. 案例名 *Walt Disney*公司的睡美人债券:期限分析
主题:债券,资本市场,娱乐工业,风险转移现值,价值评估
长度:6 页

2.6.9 会计和控制(1-60)

1. 案例名 阿德凡特(*Advanta*)公司
主题:投资银行,有价证券和财务报表 & 财务状况分析
长度:31 页
2. 案例名 *AB Astra*:高素质的增长
主题:国际金融,制药业,研究与开发,财务状况 & 报表,斯堪的纳维亚诸国
长度:7 页
3. 案例名 坎贝尔(*Campbell*)汤料公司—1989
主题:会计方法,财务分析,餐饮业,业绩评估,结构重组,财务报表和

状况分析

长度 :11 页

4. 案例名 冠名(*Champion*)国际公司

主题 :会计原则 ,国际金融 ,财务报表 & 财务状况分析

长度 :6 页

5. 案例名 公民表业有限公司 :成熟期产品的成本降低

主题 :汽车业 ,消费品 ,成本会计 ,成本分析 ,成本控制 ,制造流程

长度 :9 页 ,教学纲要 :7 页

6. 案例名 *comptrex* 联合国际公司

主题 :会计方法 ,审计 ,计算机软件业

长度 :10 页

7. 案例名 咨询合伙公司

主题 :会计原则 ,咨询业 ,控制体系 ,成本分析 ,财务分析 ,管理会计和
财务报表与财务状况分析

长度 :8 页

8. 案例名 *Daimler*—奔驰股份有限公司

主题 :会计原则 ,国际金融和财务报表与财务状况分析 ,德国

长度 :25 页

9. 案例名 首要证券国际公司

主题 :债务政策 ,财务比率 ,以及财务报表与财务状况分析

长度 :19 页

10. 案例名 *FMC* 公司 :资本重组(节略)补充材料的第一部分

主题 :会计原则 ,大型企业 ,财务管理 ,财务战略 ,财务 ,资本重组和财
务报表 & 财务状况分析

长度 :9 页

11. 案例名 *Harvey Cohen* 公司

主题 :会计和通货膨胀 ,财务报表和财务状况分析 ,金属材料业

长度 :3 页

12. 案例名 *Higashimaru Shoyu* 股份有限公司(A) :价格控制体
系 ,教学纲要(5-195-052)

主题 :控制体系 ,成本控制 ,食品制造流程 ,利润中心 ,日本

长度 :11 页 ,教学纲要 :6 页

13. 案例名 *Higashimaru Shoyu* 股份有限公司(B) :激活组织

主题 :成本控制 ,控制体系 ,食品制造流程 ,利润中心 ,组织重塑 ,日本

长度 :13 页 ,教学纲要 :10 页

14. 案例名 *HomearnTngs* 反向抵押贷款集团(A)

主题 :会计方法 ,保险 ,抵押贷款

长度 :16 页

15. 案例名 *HonrearnTngs* 反向抵押贷款集团(B)
 主题 :会计方法 ,保险 ,抵押贷款
 长度 :16 页
16. 案例名 *Isuzu* 摩托股份有限公司 :成本形成项目管理
 主题 :汽车制造业 ,成本控制 ,产品创新 ,日本
17. 案例名 *Kamakura* 铁制品有限公司 ,教学纲要(5 - 195 - 057)
 主题 :汽车制造 ,成本体系 ,供应商关系 ,日本
 长度 :8 页 ,教学纲要 :7 页
18. 案例名 *Kaufmann* 制造公司(A) ,补充材料(9 - 193 - 160)
 主题 :预算 ,成本会计 ,成本分布 ,成本体系 ,工业产品 ,库存管理 ,变动分析
 长度 :4 页
19. 案例名 *Kendall* 诚信研究公司(A)
 主题 :会计方法 ,会计原则 ,审计 ,计算机业 ,财务报表 & 财务状况分析
 长度 :19 页
20. 案例名 *KilTn Brewery* 股份有限公司
 主题 :饮料业 ,成本控制 ,成本体系 ,利润中心 ,利润计划 ,日本
 长度 :15 页
21. 案例名 *Komatsu* 有限公司(A) :日算成本体系
 主题 :成本会计 ,成本控制 ,机械设备和装备 ,产品设计产品创新 ,日本
 长度 :11 页
22. 案例名 *Komatsu* 有限公司(B) :利润预算和制造成本
 主题 :成本分布 ,成本体系 ,利润预计 ,日本
 长度 :13 页
23. 案例名 *Laurtrkurg* 精密制造公司
 主题 :债券 ,塑料业 ,现值和财务报表与财务状况分析
 长度 :5 页
24. 案例名 *Kyocera* 公司 :*Amoeba* 管理体系
 主题 :成本会计 ,组织设计 ,利润中心 ,转移价格 ,日本
 长度 :12 页
25. 案例名 *Lustra S&A*(B)
 主题 :会计准则 ,财务分析 ,国际业务 ,零售业 ,意大利
 长度 :6 页
26. 案例名 *Uetallgerschaft* 股份有限公司
 主题 :会计方法 ,大型企业 ,风险转移 ,国际金融 ,德国
 长度 :5 页

27. 案例名 *Uitsubishi Kasei* 公司 :产品或成本体系
主题 :化学工业 ,成本会计 ,成本配置 ,成本体系 ,日本
长度 :21 页
28. 案例名 *N. V. 菲利普斯(Phillips)(A)*
主题 :会计方法 ,成本会计 ,电子业 ,现值多国经营和财务报表与财务状况分析
长度 :15 页
29. 案例名 *N. V. 菲利普斯(Phillips)(B)*
主题 :会计方法 ,成本会计 ,电子业 ,现值 ,多国经营和财务报表 & 财务状况分析
30. 案例名 *News(新闻)*股份有限公司 :收益可靠性分析
主题 :会计方法 ,国际金融 ,新闻出版业 ,澳州
长度 :20 页
31. 案例名 *Nippon Kayakn* 公司
主题 :化学工业 ,成本分布 ,成本控制 ,成本体系 ,日本
长度 :7 页
32. 案例名 *Nissan(尼桑)*摩托股份限公司 :目标成本体系
主题 :汽车业 ,成本会计 ,成本控制 ,新产品 ,产品设计 ,产品创新
长度 :20 页
33. 案例名 *Northrop* 公司 :现金流量报表
主题 :航天业 ,现金流 ,财务分析 ,管理会计和财务报表和财务状况分析
长度 :6 页
34. 案例名 *Olympus* 光学股份有限公司(A) :短暂生命周期产品的成本管理
主题 :成本控制 ,成本体系 ,电子业 ,产品创新 ,日本
长度 :14 页
35. 案例名 *Olympus* 光学股份有限公司(B) :任务小组管理
主题 :成本控制 ,成本体系 ,电子业 ,利润中心 ,日本
长度 :13 页
36. 案例名 *Polaroid* 环境保护职责和成本的管理
主题 :公司职责 ,成本会计 ,环境保护 ,管理会计 ,财务报表 & 财务状况分析
长度 :21 页
37. 案例名 制造商 *Azteca(A)*
主题 :会计方法 ,国际金融 ,财务报表 & 财务状况分析 欧洲
长度 :6 页
38. 案例名 *R. J. Reynalds* 烟草公司(节略)

- 主题 :会计方法 ,会计原则 ,道德规范 ,库存管理 ,烟草业
39. 案例名 *Revco D. S. 公司(A)*
 主题 :破产 ,资本结构 ,公司管理 ,危机管理 ,债务政策杠杆控股 ,结构重组 ,价值评估
 长度 :17 页
40. 案例名 *Revco D. S. 公司(B) 和 Zell/Chilmark 基金会*
 主题 :破产 ,资本结构 ,公司管理 ,危机管理 ,债务政策杠杆控股 ,结构重组 ,价值评估
 长度 :30 页
41. 案例名 *Rick Surpin(A)*
 主题 :企业间信任 ,合作 ,雇员参与 ,企业家精神 ,保健服务 ,私有化
 长度 :13 页
42. 案例名 *Romeo 发动机厂*
 主题 :汽车业 ,持续的改进 ,成本控制 ,成本体系 ,管理会计 ,团队 ,全面质量管理 ,变动分析
 长度 :27 页
43. 案例名 *Saatchi & Saatchi/WPP 集团*
 主题 :会计方法 ,广告 ,商标 ,财务报表 & 财务状况分析 ,英国
 长度 :4 页
44. 案例名 *Safeway 公司的杠杆收购(A)*
 主题 :控制体系 ,食品零售 ,工会 ,杠杆收购 ,管理沟通公共关系/公关 ,重组
 长度 :23 页
45. 案例名 *Safeway 公司的杠杆收购(C) 媒介的反映*
 主题 :控制体系 ,食品零售 ,工会 ,杠杆收购 ,管理沟通公共关系/公关 ,重组
 长度 :41 页
46. 案例名 (*San Francisco Bay*)圣弗朗西斯科湾咨询公司
 主题 :咨询业 ,控制体系 ,激励体系 ,信息服务 ,业绩评价 ,利润中心 ,转移价格
 长度 :14 页
47. 案例名 *Sierra 计算机公司(A)*
 主题 :会计原则 ,计算机软件 ,企业财务 ,产品创新和财务报表 & 财务状况分析
 长度 :27 页
48. 案例名 *Sierre 计算机公司(B) :一个分析家的观察*
 主题 :会计原则 ,计算机软件 ,企业财务 ,产品创新和财务报表 & 财务状况分析

- 长度 :26 页
49. 案例名 *Societe de Banque Linr(A)*
 主题 :会计方法 ,银行 ,国际银行 ,财务报表 & 财务状况分析 ,瑞士
 长度 :14 页
50. 案例名 索尼 (*Song*)公司 随身听生产线
 主题 :成本会计 ,成本体系 ,电子业 ,订价策略 ,产品或政策 ,日本
 长度 :9 页
51. 案例名 *Stone & sons* 有限公司
 主题 :会计方法 ,会计原则 ,服装业 ,人力资源管理和财务报表 & 财务状况分析 ,美国
 长度 :10 页
52. 案例名 *Somitomo* 电子工业有限公司 :*Kaizer* 项目
 主题 :持续改进 ,成本控制 ,成本体系 ,日本
 长度 :15 页
53. 案例名 *SKA*(瑞典)
 主题 :会计方法 ,电子业 ,财务状况分析和财务报表 ,斯堪的纳维亚诸
 国
54. 案例名 *Talyo* 集团 :*Bunshs* 哲学(经营理念)
 主题 :成本会计 ,电子业 ,组织设计 ,利润中心 ,日本
 长度 :13 页
55. 案例名 *Tettron Tca(S. A.)*
 主题 :会计方法 ,租赁业 ,欧洲
 长度 :12 页
56. 案例名 *Topcon* 公司 制造控制体系
 主题 :成本体系 ,制造控制 ,利润中心 ,日本
 长度 :11 页
57. 案例名 *Yamaroucki* 药业股份有限公司
 主题 :成本会计 ,成本分析 ,成本控制 ,制药业 ,变动分析 ,日本
 长度 :15 页
58. 案例名 *Yanatake - Honeywell* 股份有限公司 :以作业为基础的
 成本体系
 主题 :以作业为基础的成本 ,成本体系 ,设备和装备 ,制造控制 ,日本
 长度 :9 页
59. 案例名 *Yokohama* 股份有限公司(A)*Yokohama* 制造体系
 主题 :汽车业 ,成本体系 ,供应商关系 ,日本
 长度 :10 页
60. 案例名 *Yokohama* 股份有限责任公司(B) :成本管理体系
 主题 :汽车业 ,预算 ,成本会计 ,成本体系 ,日本

长度 :7 页

2.6.10 计算机和信息系统(1-26)

1. 案例名 航空产品和化学产品有限责任公司 :ICON 工程(D)
主题 :化学产品 ,计算机系统 ,国际合作 ,远距离通信多国公司
长度 :13 页
2. 案例名 *Barter* 国际公司 :尽可能随叫随到
主题 :市场配销战略 ,保健服务机构 ,贯彻执行 ,信息服务机构 ,信息系统 ,医用产品
长度 :15 页
3. 案例名 *Bellsouth* 企业 :织物帐单 ,工程
主题 :企业战略 ,信息系统 ,远距离通信
长度 :18 页
4. 案例名 顾客导向 :美国审恒保险合伙公司
主题 :信息系统 ,信息技术 ,保险 ,组织变动生产效能
长度 :20 页
5. 案例名 *CIGNA* 公司 :企业再创的管理和制度化
主题 :信息系统 ,保险 ,企业重塑
长度 :20 页
6. 案例名 *Frito - Lay* 有限责任公司 :战略变迁 1980 - 1986
主题 :食品业 ,信息系统 ,信息技术 ,组织变迁 ,战略实施
长度 :21 页
7. 案例名 *Frito - Lay* 有限责任公司 :战略变迁—1990 - 1992
主题 :食品业 ,信息系统 ,信息技术 ,组织变迁 ,战略实施
长度 :18 页
8. 案例名 *Frito - Lay* 有限责任公司 :航海者工程
主题 :食品业 ,信息系统 ,组织变迁 ,战略实施
长度 :34 页
9. 案例名 *Aetna* 配销体系的未来
主题 :计算机体系 ,信息技术 ,保险
长度 :15 页
10. 案例名 *FMC* 公司 :程序系统分解
主题 :贯彻实施 ,信息系统 ,制造 ,购买
长度 :17 页
11. 案例名 通用运力和计算机科学公司 :信息系统功能(A)和(B)的外购(节略)
主题 :计算机系统 ,信息服务机构 ,信息系统 ,组织变迁资源 ,战略实

施
者

12. 案例名 *H. E. Butt* 杂货合作社 ,有效顾客反映的策略的先行者

主题 :数据流程 ,食品零售 ,信息技术 ,组织变迁

长度 :26 页

13. 案例名 *Laura Ashley(A)* (人名)新的首席执行官执掌权力

主题 :服装业 ,领导才能 ,信息技术 ,组织重组 ,战略形成

长度 :13 页

14. 案例名 *Laura Ashley(B)* :确定战略

主题 :服装业 ,信息技术 ,领导才能 ,组织重组 ,战略形成

长度 :8 页

15. 案例名 *Laura Ashley(C)* :创立和形成一个世界商标

主题 :服装业 ,信息技术 ,领导才能 ,组织重组 ,战略形成

长度 :16 页

16. 案例名 *Laura Ashley(D)*

主题 :服装业 ,信息技术 ,领导才能 ,组织重组 ,战略形成

长度 :6 页

17. 案例名 *Fields* 夫人有限责任公司

主题 :计算机管理 ,食品零售 ,食品业 ,信息系统 ,信息技术

长度 :15 页

18. 案例名 *Fields* 夫人有限责任公司

主题 :计算机管理 ,食品零售 ,食品业 ,信息系统 ,信息技术

长度 :12 页

19. 案例名 *MCI* (公司名) (*Metroplex*) 从核心产业到高度复杂组

织

主题 :企业文化 ,信息系统 ,组织行为 ,系统设计 & 发展远距离通信 ,

妇女

长度 :16 页

20. 案例名 贝尔太平洋 (*Pacific Bele*) 公司 (*Centrex*) 核心重组

主题 :信息技术 ,组织变迁 ,组织重组 ,远距离通信

长度 :18 页

21. 案例名 太平洋自豪服务机构有限责任公司

主题 :控制系统 ,工业市场营销 ,信息系统 ,管理系统 ,石油 ,定价 ,信息的价值

长度 :18 页

22. 案例名 菲利普斯 66 :为 90 年代而变革

主题 :控制系统 ,信息系统 ,信息技术 ,组织设计 ,石油 ,组织重组

长度 :31 页

23. 案例名 *Severn Trent Water*(工程名 A) 形象的变化
 主题 :信息系统 ,项目管理 ,公用设施 ,英国
 长度 9 页
24. 案例名 *Severn Trent Water*(B) 技术股息的收益
 主题 :信息系统 ,项目管理 ,公用设施 ,英国
 长度 6 页
25. 案例名 联合太平洋铁路公司 转为顾客服务者
 主题 :信息系统 ,信息技术 ,变化的管理 ,管理系统 ,铁路业 ,运输
 长度 25 页
26. 案例名 *VeriFone* 交易自动公司
 主题 :信息技术 ,国际商务 ,组织设计
 长度 31 页

2.6.11 企业、政府和国际经济(1-40)

1. 案例名 *Albtoa & AMC* 欧洲零售业合力市场营销
 主题 :经济政策 ,食品零售业 ,国际商务 ,国际市场营销 ,欧洲
 长度 54 页
2. 案例名 *Albtolo*—太平洋森林工业有限责任公司
 主题 :商业和社会 ,环境保护 ,森林产品 ,污染 ,树浆和纸 ,加拿大
 长度 32 页
3. 案例名 *Aracruz Celulose S. A.*
 主题 :竞争 ,公司战略 ,环境保护 ,污染控制 ,树浆和纸 ,战略性计划 ,
 南美洲
 长度 28 页
4. 案例名 *Archtr danlels Uidland*
 主题 :农业综合企业 ,能量 ,环境保护 ,政府政策 ,政府法规 ,污染控制 ,
 法制约束下的工业
 长度 30 页
5. 案例名 *Arvin - tdison* 水库分配
 主题 :农业综合企业 ,农业 ,环境保护
 长度 28 页
6. 案例名 巴西可持续性发展的基础
 主题 :银行 ,商业和社会 ,发展中国家 ,环境保护 ,非赢利性组织 ,污
 染 ,南美洲
 长度 22 页
7. 案例名 非特定国家的案例
 主题 :国别分析 ,发展中国家 ,经济发展 ,政府政策 ,国际商务 ,战略性

计划

长度 20 页

8. 案例名 *CeBeco :HandeIsraad*(公司名)

主题 :农业综合企业 ,合作社 ,欧洲经济共同体 ,欧洲

长度 30 页

9. 案例名 中国(A):巨大的发展

主题 :经济发展 ,外国资本 ,中国

长度 34 页

10. 案例名 中国(B): *Polaroid* 上海有限公司

主题 :经济发展 ,外国资本 ,中国

长度 32 页

11. 案例名 中国(C):能源和环境

主题 :能源 ,环境保护 ,政府和商业 ,开采 ,污染 ,污染控制 ,中国

长度 29 页

12. 案例名 通信革命

主题 :信息产业 ,产业分析

长度 :14 页

13. 案例名 *Empreaas Ih Uodtina* (墨西哥 - 公司) 烟草 ,水果和蔬菜

菜

主题 :农业综合企业 ,发展中国家 ,控股公司 ,墨西哥

长度 32 页

14. 案例名 环境和国家贸易

主题 :环境保护 ,政府和商业 ,政府政策 ,国际商务 ,国际贸易 & 外

交 ,污染

长度 21 页

15. 案例名 *Gdansk Skipgard*

主题 :经济发展 ,变动的管理 ,组织重塑 ,船舶制造业 ,北欧

长度 :17 页

16. 案例名 农用工业集团 *San Cristobal*

主题 :农业综合企业 ,发展中国家 ,政府和商业

长度 23 页

17. 案例名 *Hontywell 's Tushino* 工程

主题 :外资投资 ,国际商务 ,合资企业 ,俄罗斯

长度 24 页

18. 案例名 魁北克水力工程 :发展 *Grande Baleine*(河名)

主题 :电力 ,能源 ,环境保护 ,政府和商务 ,公共政策 ,公用设施 ,加拿

大

长度 35 页

19. 案例名 *KIUBACO* 有限公司
主题 :发展中国家 ,企业家万能 ,国际商务 ,国际金融 ,东南亚
长度 :18 页
20. 案例名 *Leidland* 环境服务机构
主题 :环境保护 ,组织变迁 ,污染控制 ,战略实施 ,废弃物品 ,加拿大
长度 :22 页
21. 案例名 *Uontana Land Reliance*(公司名)
主题 :有创见的管理 ,环境保护 ,非赢利性组织 ,不动产 ,再创造 ,小企业 ,战略形成
长度 :21 页
22. 案例名 *Uuetron* 电子 :引入多片机 *Multrichip module*
主题 :竞争 ,政府和商务 ,国际商务 ,半导体业 ,日本
长度 :15 页
23. 案例名 北美自由贸易协会
主题 :农业综合企业 ,国际市场营销 ,国际贸易与外交
长度 :33 页
24. 案例名 *Ocean Spray Cranberrien* (公司名)环境风险管理
主题 :农业综合企业 ,农业 ,环境保护 ,食品制造流程 ,政府法规
长度 :29 页
25. 案例名 *Repsico* 国际公司
主题 :农业综合企业 ,扩张 ,食品业 ,国际市场营销 ,国际合作
长度 :22 页
26. 案例名 *Reading* 能源公司
主题 :商业和社会 ,社会关系 ,企业职责、能源、环境保护 ,政府和商务 ,污染控制 ,废弃物品
长度 :31 页
27. 案例名 有关国际石油的报告(A)
主题 :商业历史 ,外国政策 ,政府和商务 ,国际商务 ,石油
长度 :30 页
28. 案例名 有关国际石油业的报告(B)
主题 :商业历史 ,外国政策 ,政府和商务 ,国际商务 ,石油
长度 :25 页
29. 案例名 *San Uiguel* 公司 :面对 90 年代
主题 :公司战略 ,发展中国家 ,国际商务 ,东南亚
长度 :20 页
30. 案例名 *starkist*(A)(公司名)
主题 (*hoycoot*)贸易抵制 ,环境保护 ,食品加工流程 ,食品零售
长度 :27 页

31. 案例名 瑞士人同盟(A)

主题 :航空业 ,竞争性决策 ,国际商务 ,合资企业 ,战略性计划 ,瑞士
长度 :21 页

32. 案例名 关贸总协定的多拉圭回合谈判 :美国贸易政策的选择

主题 :农业综合企业 ,国际贸易和外交 ,谈判
长度 :26 页

33. 案例名 流动资金 ,小型企业 ,纯粹通过集团借贷获得发展

主题 :社区关系 ,经济发展 ,有创见的筹资 ,非赢利性组织 ,企业资本
长度 :24 页

34. 案例名 世界糖业和 *Tate & Lyle*

主题 :农业综合企业 ,公司战略 ,食品业 ,政府和商务 ,国际贸易与外交 ,英国

长度 :28 页

35. 案例名 *Xerox* :为环境而设计

主题 :环境保护 ,制造战略 ,污染控制 ,回收利用 ,全面质量管理
长度 :28 页

36. 案例名 *Zen - Noh* “我喜欢牛肉” :牛肉业的新挑战

主题 :农业综合企业 ,合作社 ,国际贸易和外交 ,日本
长度 :40 页

2.6.12 组织行为(1 - 24)

1. 案例名 杰出的销售商的年龄困惑

主题 :商业和社会 ,职业发展 ,创造力 ,人口统计趋势 ,组织行为 ,组织设计 ,社会变迁 ,技术变迁

长度 :320 页

2. 案例名 *Alan Stein*(人名)

主题 :职业发展 ,人类行为 ,退休 ,自我评估
长度 :10 页

3. 案例名 *Aine Elifson*

主题 :职业发展 ,企业家 ,人类行为 ,自我评估
长度 :9 页

4. 案例名 *ABL* 销售和服务部门 :人事和组织变迁的研究

主题 :企业文化 ,团体动态学 ,领导能力 ,管理沟通 ,道德 ,组织变迁
长度 :15 页

5. 案例名 *Bok Andtlson*

主题 :代表 ,增长管理 ,领导能力 ,管理行为
长度 :6 页

6. 案例名 *Brinkerhott* 国际有限责任公司(A)
主题 :行为计划 ,决策形成 ,领导能力 ,冲突管理 ,管理行为 ,组织行为 ,石油 ,加拿大
长度 :15 页
7. 案例名 *Cordoba* 公司(A)
主题 :咨询 ,领导能力 ,变动管理 ,管理选择
长度 :18 页
8. 案例名 *Daniel Rothstein*
主题 :职业发展 ,人类行为 ,自我评估
长度 :10 页
9. 案例名 *Daoid Uelcher*
主题 :职业发展 ,自我评估
长度 :7 页
10. 案例名 *De Passe* 娱乐和创造合股公司
主题 :创造力 ,娱乐产业 ,企业家能力 ,增长管理 ,管理风格 ,合股
长度 :19 页
11. 案例名 *FliZabath Fisher*(A)
主题 :职业发展 ,决策形成
长度 :10 页
12. 案例名 福特 :*Peterser*(人名)的转变
主题 :汽车制造业 ,领导能力 ,变动管理 ,组织变迁
长度 :16 页
13. 案例名 通用汽车公司 :*Smith* 的两难抉择
主题 :汽车制造业 ,领导能力 ,变动管理 ,组织变迁
长度 :20 页
14. 案例名 *Giddings* 和 *Lewis*(公司名)对竞争力下降原因的寻求
主题 :兼并 ,企业战略 ,机械工具 ,变动管理
长度 :26 页
15. 案例名 *Giordano* 控股有限公司
主题 :企业文化 ,领导能力 ,经营哲学 ,组织行为 ,零售 ,中国
长度 :11 页
16. 案例名 *Lascano* 和 *Ricco* 食品公司
主题 :家庭企业 ,食品类 ,人类行为 ,人际关系 ,冲突的管理 ,权力和影响力
长度 :4 页
17. 案例名 一个投资银行的来信
主题 :资本市场 ,计算机产业 ,企业文化 ,雇员开除 ,组织结构 ,战略形成

长度 :23 页

18. 案例名 *Lieliaine Ainood*

主题 :职业发展 ,家族 ,自我评估 ,妇女

长度 :13 页

19. 案例名 *NadTgans*

主题 :职业发展 ,家族 ,个人信贷计划

长度 :12 页

20. 案例名 *Olie GadTesk* 在 *Bain* 公司的骄傲(A)

主题 :咨询业 ,企业文化 ,雇员态度 ,领导能力 ,变动管理 ,管理风格

长度 :16 页

21. 案例名 *Rudi Gassner* 和 *BUG* 国际公司的执行委员会

主题 :补偿性管理 ,文化间关系 ,娱乐业 ,国际化经营 ,领导能力 ,管理风格 ,权力和影响力 ,德国

长度 :22 页

22. 案例名 *Sumiko Zoo*

主题 :职业发展 ,文化间关系 ,投资银行 ,妇女

长度 :15 页

23. 案例名 航空塔有限责任公司

主题 :航空业 ,董事会 ,公司管理 ,公司职责 ,领导能力

长度 :14 页

24. 案例名 你刚解雇了他(A)

主题 :危机管理 ,冲突管理 ,经营绩效 ,上级和下属

长度 :2 页

2.6.13 计量方法(1-3)

1. 案例名 *OK ,CooQidge* 有限责任公司

主题 :盈亏平衡点分析 ,竞争 ,决策理论博奕论 ,法律观点 ,谈判能力 ,专利药物产品

长度 :13 页

2. 案例名 殖民地广播公司

主题 :决策形成 ,娱乐业 ,预测 ,回归分析

长度 :11 页

3. 案例名 *Edqar J. Scherick* 联合公司

主题 :决策形成 ,娱乐业 ,预测 ,回归分析 ,多物拍卖 ,投标 ,博奕论

长度 :2 页

2.6.14 服务管理(1-10)

1. 案例名 加拿大的航空里程碑
主题 :数据分析 ,市场分析 ,销售促进 ,服务管理
长度 :21 页
2. 案例名 *Ambulette* 有限责任公司
主题 :后勤学 ,市场区隔 ,新创企业 ,服务机构 ,运输
长度 :19 页
3. 案例名 印度的 *Apelio* 医院
主题 :企业家才能 ,保健服务机构 ,医院行政管理 ,服务机构管理 ,印度
长度 :24 页
4. 案例名 *Appalshop*
主题 :文娱业行政 ,非赢利性组织 ,组织结构服务机构管理
长度 :18 页
5. 案例名 英国航空网 :利用信息系统更好地为消费者服务
主题 :航空 ,信息系统 ,信息技术 ,国际化经营 ,服务机构管理 ,英国
长度 :16 页
6. 案例名 工程监控和保险公司
主题 :分部作业 ,保险 ,部门联系 ,人际关系 ,组织设计 ,组织难题
长度 :11 页
7. 案例名 美国 *Kunoon* 教育机构
主题 :学院行政 ,特许经营 ,服务机构管理 ,日本
长度 :25 页
8. 案例名 皇家汽车俱乐部 *Rescce* 服务部门 :以技术促进转变
主题 :企业战略 ,信息系统 ,服务机构 ,技术 ,英国
长度 :22 页
9. 案例名 :*Taco Bell* - 1994
主题 :扩张 ,快餐 ,管理系统 ,市场划分 ,组织变迁 ,服务机构管理
长度 :22 页
10. 案例名 *Warsaw UarrTott*(旅馆名) :华沙 (*Warriotl*) 旅馆的新竞争
主题 :旅馆 ,国际化作业 ,新的市场进入 ,服务机构管理 ,东欧
长度 :27 页

2.6.15 教学和案例方法

1. 案例名 *George Perkin*(A)

主题 :高等教育 ,才能和学生 ,教学方法 ,妇女

长度 :9 页

2.7 哈佛商学院的毕业生

据最近美国《幸福》杂志的调查显示 ,美国 500 家最大公司的高层管理人员中 ,竟有约 20% 是 HBS 的毕业生。此外 ,早在 25 年前 ,就有 1/3 的 HBS 毕业生 ,活跃在各公司的总裁、总经理、董事长等等显赫位置上。几十年来 ,他们所经营和管理的企业 ,成为全美 ,乃至世界的声名卓著、资产雄厚、独霸一方的超级企业。因此 ,哈佛商学院毕业生为社会和经济发展所作出的贡献 ,受到世人的肯定和尊重 ,而他们的母校 ,也成为人们心目中的世界超一流学府。这些杰出校友如 :小乔治·J·塞拉 ,美国氨脒公司总裁 ;诺兰·阿奇巴尔德 ,布莱克和戴克公司总裁 ;丹尼尔·B·伯克 ,美国广播公司总裁 ;詹姆斯·R·霍顿 ,康宁公司总裁 ;查尔斯·R·李 ,GTE 公司总裁 ;亨利·B·沙赫特 ,库明斯发动机公司总裁 ;约翰·A·罗尔瓦根 ,克雷研究公司总裁 ;阿尔弗莱德·H·戴恩 ,吉列公司总裁 ;理查德·B·费舍 ,摩根·史坦利集团董事长 ;威廉·J·阿吉 ,莫里森·那德森公司总裁 ;小路易斯·V·葛斯特纳 ,国际商用机器公司总裁 ;梅尔文·J·戈登 ,图西罗尔产业公司总裁 ;小德鲁·L·刘易斯 ,联合太平洋公司总裁等等。

在投资银行、高科技公司、咨询公司的高层领导中 ,HBS 的毕业生都担当着‘台柱子’的角色。现在毕业生就职时的年平均工资 ,基本都超过 10 万美元。有 HBS 的一纸文凭 ,但没有能力的人 ,绝对当不上老板 ,担不起重任。但是没有能力的人 ,也无法拿到那一纸文凭。因为他们确实消化不了 HBS 的那些课程。HBS 的学生是越过无数的障碍 ,攀过无数的险峰 ,才毕业走向社会的。他们都有着超乎常人的极强事业心和责任感 ,有着‘天降大任于斯人’、挽救企业和国家经济的使命感。同时 ,凭他们在哈佛所积累的知识经验、广阔的视野 ,以及百折不挠的毅力和自信心 ,才在激烈竞争的社会中大展宏图 ,获得了令世人瞩目的成功。

社会上对哈佛商学院的学生一般抱有如下印象 :

第一 ,他们都是优秀分子。他们基本上是以前几名的优异成绩毕业于大学 ,而且在进入哈佛之前 ,已经在社会上干过 13 年 ,并取得了很好的工作成绩。也就是说 ,能进入哈佛的学生 ,不仅在学问上 ,而且在实际工

作中,都是很出类拔萃的人才。

第二,哈佛的学生几乎全部是竞争意识很强,有着“野心家”一样极强上进心的人。另外,能言善辩、动手能力强是哈佛学生的第二天性。

第三,哈佛的学生大部分都有着很强的个性和自我意识,是被人们寄予厚望,毕业后也能够社会上干一番轰轰烈烈事业的人才。在哈佛上学,不但不能失去朝气和热情,而且还要培养出更大的朝气和热情。每个学生都必须承认自己过去、现在和将来,都是一个出色的人物。自卑感与他们无缘。

2.8 美国的 MBA 教育

2.8.1 MBA 教育的鼻祖——哈佛大学商学院

1. 象牙塔里念起了生意经

哈佛大学本来是美国一所声名显赫的私立大学。她创立于 1636 年,是美国最古老的大学之一。大概美国也有士农工商的等级观念,所以在哈佛大学计划要设立商学院时,赞成者有之,反对者也有之,争论相当激烈。最后,哈佛大学采取了一个巧妙的办法,解决了这一难题。1908 年成立的哈佛商学院只是一个研究生院,而不设大学本科。招生标准之一是学生必须具备学士学位。这样,哈佛商学院就不仅有别于先期设立的宾夕法尼亚大学沃顿管理学院、纽约大学管理学院、达慕斯大学、芝加哥大学管理学院和加州大学管理学院,而且比这些学院更高一筹。因此,哈佛商学院一开始就成了美国第一所授予学生工商管理硕士学位(MBA)的研究生院。哈佛商学院之所以几十年来一直被称为超一流的高级学府,与其正确的战略定位有相当关系。其教学目的极为明确:培养有责任感、有道德的一流管理人才——公司总经理。因此,尽管志愿报考的学生众多(6000 以上),但哈佛商学院每年也只招生 800 人左右。宁缺勿滥的原则保证了学生的培养质量,也完成了哈佛商学院培养总经理式人才的使命。象牙塔里还真念起了生意经。

2. 美国的“三最”学院

(1)最大。哈佛商学院成立后第一期招生数仅 59 名,到 1916 年增至 142 名,但受第一次世界大战的影响,1918 年仅招收了 18 名学生,为哈佛商学院历史上招生人数最少的一年。随着战争的结束,学生数激增,1919 年招生人数高达 412 人。目前哈佛商学院每年招生 800 名左右,包括工商管理博士、在职管理人员课程学生,在籍学生数达 4000 多人,此规模为

美国之最。

(2)最富。哈佛商学院除以高额学费著称,收入颇丰之外,最主要的还是其具有高超的筹资技巧。与世界大公司、大银行的成功联姻攀亲使商学院的基金高达 2.5 亿美元,比美国所有其他管理学院的总和还多。其每年年度预算高达 1 亿美元。

哈佛商学院的生财之道五花八门。《哈佛商业评论》以及哈佛学院出版社的出版物为哈佛商学院带来丰厚的收益,学生们每人需付 2000 多美元购买案例资料,需花 900 美元月租去住学校提供的一居室宿舍,要利用学院的健康中心,还要为毛巾和衣柜另行付费,连学生们被写进校友会名录也要收费。校友会的一项重要活动——捐款,也是学院的财路之一,1995 年竟然创记录地从历届毕业生中募集 2000 万美元。所有的一切都说明了哈佛商学院的生意经不是空泛的理论,哈佛的行政管理者可谓是非常高明的“企业家”。

(3)最有名望。哈佛商学院的名望,不仅是由于她首创了 MBA 学位,也不仅是因为她在管理教学中首创了案例教学法,还不仅是基于她拥有一个庞大的明星教授群,而是因为她确实实向社会输送了大批极其优秀的人才。正是这些毕业生在社会上的卓越表现,才使哈佛商学院扬名世界。

美国《幸福》杂志的调查显示,美国 500 家最大公司的高层管理人员中,有大约 20% 是哈佛商学院的毕业生。他们活跃在各公司的总裁、总经理、董事长等等显赫位置上。他们所经营和管理的公司,是全美、甚至全世界声名卓著、资产雄厚、独霸一方的超级企业。因为他们为社会和经济发展所做出的贡献,为世人所肯定和尊重,才使他们的母校成为人们心目中超一流的学府。不少人将哈佛商学院的 MBA 证书,看作是进入高级管理阶层的通行证。

《哈佛学得到》、《哈佛经理学院亲历记》等著作就是因为向人们生动描绘了哈佛商学院的教育、学习和生活,而成为中国管理学界的畅销书。就连与哈佛商学院的教学毫无关系的《哈佛学不到》、《哈佛管理丛书》、《哈佛依然学不到》等书,也是因为借了哈佛的名望,才在中国为人们所瞩目。

教管理的首先要学会管理自己,可以说,最大、最富、最有名望的哈佛商学院之所以能培养出出类拔萃的人才,与其能够有效地管理自己不无关系。她不仅能有效地吸引和管理优秀的人才,而且能够有效地吸引和管理巨大的钱财,还能够管理和运用好自己的名望。

3. 不仅仅是 MBA

MBA 是哈佛商学院最著名、最核心的学位课程,但又不仅仅如此。除 MBA 以外,哈佛商学院还有 DBA,即工商管理博士课程,有近百名学生在籍,主要培养师资和研究人员。此外还有专为在职人员设置的 EM-

BA 课程,即在职高层管理人员 MBA。EMBA 与 MBA 的区别是前者没有考试,学习压力比 MBA 要小得多。

据《哈佛经理学院亲历记》作者唐庆华先生介绍,哈佛为 EMBA 开设的课程有四种:

(1)高级管理班。为时 13 周,参加者多为公司总经理、董事长、副总经理、董事等,一般有 20~25 年的工作经历。教学目的是提高高级经理人员制定远期规划,统筹全局,综合解决问题的决策能力。该课程每年春秋举办两期。每期招 160 人。学费相当于 MBA 两年的总和。

(2)国际高级管理班。为时 8 周,参加者多为美国跨国公司和外国公司的高级经理人员。这门课程原设在瑞士,最近搬回美国。该课程针对复杂的国际经济环境,为提高国际经理人员分析、规划、决策等多方面能力而设置。每年举办一期,每期招 80 人,参加者 80% 来自外国。

(3)管理技能开发班。为时 12 周,参加者有为 5~10 年工作经验的中级管理人员。他们是所在企业的第二阶梯,需要提高总揽全局的管理能力,为将来担任总经理工作打好基础。该课程每年举办两期。每期招 120~140 人。

(4)小企业管理班。为时 9 周,以 3 周为一个单元,在 2~4 年内完成。每期招 100~120 人。这门课程的参加者多为企业创办者。一般来说,所经营的企业营业额在每年 300 万~1 亿美元之间,职工在 40 人以上。随着企业的发展,自办企业家需要有系统地增强各方面的专业管理能力,如制定企业战略,提高生产率,增加利润率,设计市场营销策略等。

另外,哈佛有七种对象为负责某一部门的专职经理的职能性课程。每一课程为时 1~3 周不等,一般在夏天举行。内容有国际市场营销管理、营销战略、企业金融管理、企业会计、企业生产战略、电脑信息资源管理、人事组织管理等。

4. 哈佛商学院成功的真谛到底是什么?

世人恐怕没有几个人敢说完全理解了哈佛商学院是怎样培养 MBA 的,更谈不上讨论哈佛商学院成功的真谛了。但是,新近卸任的原哈佛商学院院长麦克阿瑟的见解令人解惑。他认为“学院的成功不是因为学生在学校里学到了什么,而是因为学生们毕业后有所作为,而哈佛商学院的毕业生成功的原因,不在于他们曾到这里来镀过金,而在于他们自己的努力。造就他们的不是学校,而是他们自己。”他认为“学生自己在给自己施加压力,又相互施加压力,而这种自我和相互施压的原因;恐怕是因为我们录取的学生都雄心勃勃,精力旺盛,对自己有很高的要求。如果一个地方有七八百个出类拔萃、对自己要求很高的人,压力就自然产生了。”可以做为这一看法旁证的是,在职 MBA 即 EMBA 学生上课虽然不记分,也没有考试,但他们学习起来却极其努力。

哈佛商学院的学生一般具有以下几个特点:

第一,他们都是优秀分子。他们基本上是以前几名的优异成绩毕业于大学,而且在进入哈佛之前,已经在社会上干过1~3年,并取得了很好的工作成绩。也就是说,能进入哈佛的学生,不仅在学问上,而且在实际工作中,都是很出类拔萃的人才。他们至少不是那种因为对原来的工作单位不满意,借‘考研’跳槽的人。

第二,哈佛的学生几乎全部是竞争意识很强。有着“野心家”一样极强上进心的人。另外,能言善辩,动手能力强是哈佛学生的第二天性。

第三,哈佛的学生大部分都有着很强的个性和自我意识,是被人们寄予厚望,毕业后也能够社会上干一番轰轰烈烈事业的人才。在哈佛上学,不但不能失去朝气和热情,而且还要培养出更大的朝气和热情。每年学生都必须承认自己过去、现在和将来,都是一个出色的人物。自卑感与他们无缘。

确实,在哈佛的学生中间,自信、自赏、自傲,甚至自以为是的人物是很多的,不过这并非是不可理解的事情。熬了两年的时间,吃尽了寒窗之苦,终于能够顺利毕业的他们,很自然地会认为,自己就是世界上最有才能的优秀管理人才,自负和骄傲是苦后之乐。煽动他们这种心理的,则是那些给他们提供年薪10万美元的大企业、大银行和管理咨询公司。

不管怎么说,在美丽的查尔斯河上划着印有美元符号船桨潇洒的是哈佛商学院的MBA,在毕业典礼上人手一张美钞,振臂狂呼的也是哈佛商学院的MBA。这就是他们的个性。

5. 重振哈佛雄风

作为美国和世界工商管理教育泰斗的哈佛商学院,在世界经济环境的剧烈动荡中,在MBA教育改革之风盛行时,对自身几十年来的办学方针、目标、教学内容和教学方法,以及教学行政管理等方面,进行了深刻的内省。在此基础上,哈佛商学院提出了渐进式的改革方案,包括以下几个方面的改革:

(1) 重塑MBA精神,强化哈佛校风。MBA精神由哈佛商学院首创,是美国社会经济与政治发展的产物,也是美国人的价值观和工作态度在工商界的具体表现。其核心内容是:崇尚自由竞争和个人奋斗,崇尚冒险与创业,崇尚对事业的追求与高度负责的工作态度,强调生活的富有应来自勤奋与努力,强调个人的智慧、毅力、能力和信心是事业成功的关键因素,注重理性分析,讲求实际和办事成效。正是凭借这种精神,使哈佛MBA毕业生在激烈的市场竞争中表现非凡,人才辈出,也使尽展个人潜能的哈佛校风代代相传,发扬光大。

(2) MBA教学方法的充实、强化与多样性。案例教学法也是由哈佛商学院首创的管理教学方法。这种方法贴近实践,是管理理论与经验的有效融合,它利用角色扮演法,管理游戏和实践模拟法等手段,使学生们设身处地地思考管理问题,并调动自身的所有知识和潜能来解决问题,大

大拉近了管理教学与实际商战竞争的距离,使学生们在校时就具备了适应未来工作必要的心理素质、知识结构和操作能力。改革方案对此加以了充分肯定,并作了适当的调整,强化了现场实习、专题录像讨论、计算机模拟管理、工商界及政界名人讲座等教学环节的管理和指导等方面的工作。

(3)MBA 教学内容的更新。随着企业和经济的日益国际化,跨国经营中的许多问题亟待研究,如国际商务环境与各国文化背景分析,高新技术创新与管理、商业伦理道德、质量管理等内容,都是企业界和毕业生们强烈呼吁的。校方对此做了安排和调整,以适应形势发展的需要。

(4)MBA 师资队伍的建设与壮大。由于 MBA 教育强调在实践中解决问题的能力,故在选择教师时,不能仅看学术研究水平,还要重视其管理经验和教学水平。校方鼓励教师们到激烈竞争中的公司做管理咨询工作,编写案例用于课堂教学,丰富学生的知识结构。

(5)改进教学计划及行政管理。每个学生班由原来的 90 人减少至 72 人,把一年级的 11 门必修课,压缩成由教学组讲授的综合课程,学生们将在教授指导下,以课外小组活动的形式,完成 75% 的课程。1994 年,哈佛商学院开始把学生分成 8 人一组,为其提供协作共事的训练。从 1996 年 1 月开始,哈佛商学院将进行一项为期 16 个月的 MBA 培养计划试验。学生要放弃一个暑假的实习,可尽早获得 MBA 学位。校方也将以此来检验这项培养计划改革的成效如何。另外,学校还对改进选课程序,提高管理效率作了努力。

6. 哈佛商学院的案例教学

哈佛商学院的案例基本就是其 MBA 教学用的教材。这些案例为几乎全世界各国的工商管理学院购买使用,并且每隔几年就全部更新、重编一次。因此,了解哈佛商学院的案例内容,就可以把握其基本教学内容的发展变化。

哈佛商学院的案例一般分为 15 类,长度由 2 页到 60 页不等,一般为 20 页左右,给学生的阅读量相当大,两年下来,一般要分析近 800 个案例。这些案例的内容从制造业到金融服务业,从营利组织到事业组织,从美国到世界各地,涉猎及其广泛。这些案例不是教授们的随意编纂,也不是文学家们写的纪实文学,而是取材于企业等现实部门的第一手报告。但是编写案例却需要相当高的技巧,其必须将管理理论和方法巧妙地揉进案例里,再通过教授的引导和学生们的分析讨论“悟”出来。

哈佛商学院每篇案例的开篇都郑重其事地声明:“本案例专为课堂讨论而用,无意判断当事人对问题的处理方案是否有效”,而在洋洋洒洒的案例最后,又总是写上一句:“你说该怎么办”。制作和设计这些案例的,既有哈佛大学的教授,也有该校的毕业生,还有其他有关的研究者。为了保证这些案例的多样性和全面性,所有案例在正式列入课程之前,都要经

过反复认真的讨论。

哈佛商学院的案例分析教学,不是去寻找正确答案,而是去寻找可能处理和解决问题的具体方法,而解决问题的方法是对还是错,只是个人对经营状况理解和判断的不同。这种案例分析教学法,是力图把学生置于一个实际经营者的立场上,从实践的环境出发,来学习什么是经营和如何经营。

2.8.2 风格各异的美国 MBA 教育

1. 各具特色的管理硕士学位

提起工商管理硕士,人们首先想到的是 MBA。确实,这是世界上最著名的学位之一。实际上在美国,与管理相关的硕士学位还有上百种之多,真可谓五花八门(参见表 2.8.1)。

众多的与 MBA 有关的学位是按工商管理中某一项更具体、更专业的领域而设的。例如:财务管理硕士(M. Acc)、公共管理硕士(M. P. A)、信息管理硕士(M. B. C)、管理学硕士(M. B. S)、计算机信息管理硕士(M. C. S. M)、国际经营硕士(M. I. B)、管理教育硕士(M. B. E)、保险学硕士(M. I. N)、生产管理硕士(M. M. M)、社会保健管理硕士(M. P. H)、贸易学硕士(M. S. C)、税务管理硕士(M. T)、管理工程硕士(M. E)等等。这些学位的设置,有的偏重实用,有的偏重理论,视学生毕业出路和需求而定。较偏重理论的还有高级管理人员 MBA(E. M. B. A)、高级管理人员国际管理硕士(E. M. I. M)以及各种博士学位,如:工商管理博士(D. B. A)、公共管理博士(D. P. A)和 Ph. D。中国虽然没有设置这样众多的硕士学位,但各院校开设的课程基本上包括了以上内容,只不过是都纳入了经济学硕士、工学硕士和 MBA 之内。

表 2.8.1 美国工商管理教育相关学位

编号	学位缩写	学位名称	中文对照
1	B. A./M. B. A.	Bachelor of Arts/Master of Business Administration	文学士/工商管理硕士
2	D. B. A.	Doctor of Business Administration	工商管理博士
3	D. P. A.	Doctorate of Public Administration	公共管理博士
4	Ed. D.	Doctor of Education	教育学博士
5	Ed. S.	Educational Specialist in Business Administration	工商管理教育专家

编号	学位缩写	学位名称	中文对照
6	E.M.B.A.	<i>Executive Master of Business Administration</i>	高级管理人员硕士
7	E.M.I.M	<i>Executive Master of International Management</i>	高级管理人员国际管理硕士
8	E.M.O.D.	<i>Executive Master of Organization Development</i>	组织发展行政硕士
9	I.M.O.T.	<i>Master of Intenational Management of Technology</i>	工业技术国际管理硕士
10	J.D.	<i>Juris Doctor</i>	法学博士
11	J.D./M.Acc	<i>Juris Doctor/Master of Accountancy</i>	法学博士/财务管理硕士
12	J.D./M.B.A.	<i>Juris Doctor/Master of Business Administration</i>	法学博士/工商管理硕士
13	J.D./M.P.A	<i>Juris Doctor/Master of Public Administration</i>	法学博士/公共管理硕士
14	M.B.A./J.D.	<i>Master of Business Administration/Juris Doctor</i>	工商管理硕士/文学博士
15	M.B.A./M.A.	<i>Master of Business Administration/Master of Arts</i>	工商管理硕士/法学硕士
16	M.B.A./M.Arch	<i>Master of Business Administration/Master of Architects</i>	工商管理硕士/建筑学硕士
17	M.B.A./M.A.L.S.	<i>Master of Business Administration/Master of Arts in International Studies</i>	工商管理硕士/国际研究文学硕士
18	M.B.A./M.C.R.P.	<i>Master of Business Administration/Master in City and Regional Planning</i>	工商管理硕士/城市和区域规划硕士
19	M.B.A./M.E.	<i>Master of Business Administration/Master of Engineering</i>	工商管理硕士/工程硕士
20	M.B.A./M.H.A.	<i>Master of Business Administration/Master of Health Administration</i>	工商管理硕士/保健管理硕士
21	M.B.A./M.I.L.R.	<i>Master of Business Administration/Master of Industrial Labor Relations</i>	工商管理硕士/劳资关系硕士
22	M.B.A./M.P.H	<i>Master of Business Administration/Master of Public Health</i>	工商管理硕士/社会保健管理硕士
23	M.B.A./M.S.N	<i>Master of Business Administration/Master of Science in Nursing</i>	工商管理硕士/护理学硕士
24	M.B.A./M.S.W	<i>Master of Business Administration/Master of Social work</i>	工商管理硕士/社会福利硕士
25	M.B.A./Ph.D.	<i>Master of Business Administration/Doctor Philosophy</i>	工商管理硕士/哲学博士
26	M.B.C.	<i>Master of Business Communication</i>	信息管理硕士

编号	学位缩写	学位名称	中文对照
27	M.B.E.	Master of Business Economics or Master of Business Education	商业经济硕士 ,管理教育学硕士
28	M.B.I.S.	Master of Business Information Systems	商业情报系统硕士
29	M.B.S.	Master of Business Studies	管理学硕士
30	M.B.T.	Master of Business Taxation	商业税收硕士
31	M.C.S.M.	Master of Computer Systems Management	计算机系统管理硕士
32	M.D./M.B.A.	Medical Doctor/Master of Business Administration	医学博士/工商管理硕士
33	M.E.	Master of Engineering or Master of Education	管理工程硕士 ,教育学硕士
34	M.E./M.B.A.	Master of Engineering/Master of Business Administration	管理工程硕士/工商管理硕士
35	M.H.A.	Master of Health Administration	保健管理硕士
36	M.I.B.	Master of International Business	国际经营硕士
37	M.I.B.A.	Master of International Business Administration	国际工商管理硕士
38	M.I.B.S.	Master of International Business Studies	国际商务研究硕士
39	M.I.H.M.	Master of International Health Management	国际保健管理硕士
40	M.S.B.M.	Master of Science in Business Management	商业管理研究硕士
41	M.S.B.O.M.	Master of Science in Business Organizational Management	商业组织管理研究硕士
42	M.Sc	Master of Management Science or Master of Science	管理研究硕士 ,理学硕士
43	M.S.C.	Master of Science in Commerce	贸易学硕士
44	M.S.C.I.S.	Master of Science in Computer Information Systems	计算机情报系统研究硕士
46	M.S.H.R./O.D.	Master of Science in Human Resource and Organizational Development	人力资源与组织发展研究硕士
47	M.S.I.	Master of Science in Insurance	保险研究硕士
48	M.S.I.A.	Master of Science in industrial Administration	工业管理学硕士

编号	学位缩写	学位名称	中文对照
49	M.S.I.M.	<i>Master of Science in industrial Management</i>	工业经营学硕士
50	M.S.I.S.	<i>Master of Science in Computer Based Information Systems or Master of Science in Information Systems</i>	计算机基础情报系统研究硕士,情报系统研究硕士
51	M.S.J.B.S.	<i>Master of Science in Japaness Business Studies</i>	日本商业研究硕士
52	M.S.M.	<i>Master of Science in Management</i>	管理学硕士
53	M.S./M.I.S.	<i>Master of Science/Management Infpramation Systems</i>	理学硕士/管理信息系统
54	LL.B./M.B.A.	<i>Bachelor of Laws/ master of Business Administration</i>	法学硕士/工商管理硕士
55	M.A.	<i>Master of Arts</i>	文学硕士
56	M.A.A.E.	<i>Master of Arts in Applied Economics</i>	应用经济文学硕士
57	M.Ac.	<i>Master of Accountancy</i>	财务硕士
58	M.Acco.	<i>Master of Accounting</i>	会计学硕士
59	M.A.C.T.	<i>master of Arts in College Teaching</i>	文学院硕士
60	M.Ad.	<i>Master of Administration</i>	管理学硕士
61	M.A.E.	<i>Master of Arts in Applied Economics</i>	应用经济文学硕士
62	M.Arch./M.B.A.	<i>Master of Architecture/Master of Business Administration</i>	建筑学硕士/工商管理硕士
63	M.A.S.	<i>Master of Accounting Science , Master of Applied Science Master of Actuarial Science , or Master of Administrative Science</i>	会计研究硕士,应用理学硕士,统计学硕士,管理学硕士
64	M.B.A.	<i>Master of Business Administration</i>	工商管理硕士
65	M.B.A./C.P.A.	<i>Master of Business Administration/Certified ublic Accountant</i>	工商管理硕士/公认会计师
66	M.I.M.	<i>Master of International Management</i>	国际管理学硕士
67	M.I.N.	<i>Master of Insurance</i>	保险学硕士
68	M.L.S.	<i>Master of Library Science</i>	图书馆学硕士
69	M.L.S./M.B.A.	<i>Master of Library Science/Master of Business Administration</i>	图书馆学硕士/工商管理硕士
70	M.M.	<i>Master of Management</i>	管理学硕士

编号	学位缩写	学位名称	中文对照
71	M.M.A.	Master of Management and Administration	管理与经营硕士
72	M.M.I.S.	Master of Management information Systems	管理信息系统硕士
73	M.M./J.D.	Master of Management/Juris Doctor	管理学硕士/法学博士
74	M.M.M.	Master of Management in Manufacturing	生产管理硕士
75	M.M.R.	Master of Marketing Research	销售调查硕士
76	M.M.S.	Master of Management Studies	管理研究硕士
77	M.O.B.	Master of Organizational Behavior	组织行为学硕士
78	M.O.D.	Master of Science in Management and Organizational Development	管理与组织发展研究硕士
79	M.P.A.	Master of Professional Accountancy , or Master of Professional Accounting , or Master of Public Administration	专业会计硕士 ,专业会计学硕士 ,公共管理硕士
80	M.P.Acc.	Master of Professional Accounting	财务管理硕士
81	M.P.E.R.	Master of Personnel and Employee Relations	雇用关系学硕士
82	M.P.M.	Master of Public Health	公共保健硕士
83	M.P.M.	Master of Public Management or Master of Project Management	公共管理硕士 ,计划管理硕士
84	M.P.P.	Master of public Policy	公共政策硕士
85	M.P.P.M.	Master of Public and Private Management	公共与私营管理硕士
86	M.Pr.A.	Master of Professional Accountancy	专业会计硕士
87	M.P.S.	Master of Professional Studies	职业研究硕士
88	M.P.S.H.Hd	Master of Professional Studies in Hotel Administration	饭店管理职业研究硕士
89	M.S.	Master of Science	理学硕士

编号	学位缩写	学位名称	中文对照
90	M.S.A.	Master of Science Accountancy or Accounting or Master of Science in Administration	财务与会计学硕士， 管理学硕士
91	M.S.Ac.	Master of Science in Accounting	会计学硕士
92	M.S./Accy	Master of Science in Accountancy	财务硕士
93	M.S.A.E.	Master of Science in Applied Economics	应用经济学硕士
94	M.S.B.	Master of Science in Business	商业研究硕士
95	M.S.B.A.	Master of Science in Business Administration	工商管理研究硕士
96	M.S./B.I.S.	Master of Science in Business Information Systems	商业情报系统研究 硕士
97	M.S.M.S.	Master of Science in Management Systems	管理系统研究硕士
98	M.S.O.B.	Master of Science in Organizational Behavior	组织行为研究硕士
99	M.S.O.D.	Master of Science in Organizational Behavior and Development	组织行为与发展研 究硕士
100	M.S.P.A.	Master of Science in Professional Accounting	职业会计研究硕士
101	M.S./Ph.D.	Master of Science/Doctor of Philosophy	学科研究硕士/哲学 博士
102	M.S.R.E.	Master of Science in Real Estate and Urban Affairs	不动产和城市事务 研究硕士
103	M.S.S.M.	Master of Science in Strategic Management	战略管理研究硕士
104	M.S.T.	Master of Science in Taxation	税务研究硕士
105	M.S.Tax.	Master of Science in Taxation	税务研究硕士
106	M.T.	Master of Taxation	税务管理硕士
107	M.T.A.	Master of Tax Accounting	税收会计学硕士
108	M.T.M.	Master of Transport Management	运输管理硕士
109	M.T.X.	Master of Taxation	税务管理硕士
110	M.T.P.	Master of Urban Planning	城市规划硕士
111	Ph.D.	Doctor of Philosophy	哲学博士

2. MBA 与经济学硕士的区别

美国的 MBA 与经济学硕士(MSC)教育存在着较大的差别,主要有

以下几点：

第一 经济学硕士一般侧重理论学习 ,注重经济模型的分析 and 研究 ,而 MBA 着重实证分析 ,强调当前工商管理技术的应用。尽管 MBA 的培养方向不同 ,但 MBA 教育的目的是在工商管理的理论和实际方面培训学生 ,教学生怎样更有效地掌握形势 ,并有针对性地考虑各种方案的利弊 ,作出决策。

第二 经济学主要研究宏观经济现象 ,研究宏观某一决策对全球经济、国内经济、产业部门的影响。他们有时也研究个别企业 ,但多数是把重点放在企业所具有的社会经济机能和意义上 ,他们认为企业的行为 ,企业家的行为是由企业环境和企业制度单方面决定的。而 MBA 则研究企业行为 ,具体说是关注企业政策、战略决策、组织设计和调整、经营资源筹措与配置等等。例如 经济学要研究石油供应短缺对整个经济或对整个石化工业的影响 ,而 MBA 则研究石油短缺这一外部环境对某个企业的影响 ,企业应采用什么战略和策略。

第三 ,研究学硕士学习和研究政府应制定什么样的政策 ,MBA 则研究企业在政府政策允许的范围内采取何种对策。经济学硕士往往就业于政府或其他宏观政策研究部门 ,他们得意于自己有把握全体的方法和知识 ,能够为企业及社会的每一个人创造一个公平竞争的环境。而 MBA 大多就业于企业部门 ,他们通过发挥自己的创造精神和主体性意识 ,争取和选择对自己企业有利的环境 ,并通过事业的成功为社会创造价值。

MBA 教学有如下几个特点：

(1) 学习内容注重应用。MBA 以培养企业管理人员和经理人员为宗旨 ,因此 ,重在实际应用和操作。对学习的课程在掌握基本理论之后结合具体实际情况进行具有决策性的分析应用。

(2) 教育内容具有综合性。MBA 培养的人才主要为管理人员 ,作为企业总经理或部门经理 ,必须具备广博的知识。因此在设计课程的时候要考虑到这方面的要求。

(3) 注意理论与实践的结合。曾负责中国大连培训中心 MBA 教学、现为美国俄亥俄州立大学商学院院长的阿利托说 :哈佛理论教学不够 ,芝加哥实务注意不够 ,中国不要模仿上述模式 ,而要有自己的特点。事实上 ,做到这点很不容易 ,大概我们所追求的不仅仅是中国 MBA 教育的一般特点 ,还包括每所大学自己的特色。

3. 美国 MBA 教育的特点

美国工商管理教育是以 MBA(工商管理硕士)教育为代表的 ,与此相关的学位有近百种。MBA 学位教育由哈佛大学首创于 1910 年 ,随着经济的发展 ,其规模越来越大。至今已有 700 多所大学设有 MBA 教育 ,累计毕业人数已有 100 多万名。他们活跃在金融、流通、生产等各个领域 ,是美国工商界不可缺少的主角 ,影响着美国经济的繁荣与发展。

在美国 MBA 教育中,最引人注目和最具代表性的工商管理学院有 10 所。这 10 所学院及其主要教学情况如表 2.8.2 所示。

表 2.8.2 美国 10 所主要工商管理学院特点

学校名	主干课程	学术研究重点	教学方法	学生工作主要领域
芝加哥大学管理学院 <i>The University of Chicago Graduate School of Business</i>	领导科学、微观经济学、成本会计、统计学、财务管理、人力资源管理、市场营销管理、生产和作业管理、宏观经济学、管理会计、商业政策	财务、一般管理、经济学、质量管理	理论和案例结合	商业银行(16%);投资银行(12%);顾问(15%)
哥伦比亚管理学院 <i>Columbia Business School</i>	全球经济环境、管理经济学、组织行为学、会计学(I)、管理统计学、决策模型、会计学(II)、商业财务、市场学、作业管理、企业战略管理	财务、会计、国际商务	理论和案例结合	顾问(16%),公司理财(15%),市场营销(15%)
威斯康辛大学达顿学院 <i>The Darden School (University of Virginia)</i>	会计学、分析和沟通、经营和政治经济学、伦理学、金融、市场学、作业学、组织行为、定量分析、指挥研究、领导科学与战略管理	一般管理	案例为主	金融(37%),市场营销(20%),顾问(15%)
哈佛商学院 <i>Harvard Business School</i>	金融、市场学、管理控制、生产和作业管理、组织行为学、经营学、政务学、国际经济学、财务报表分析、管理信息系统、竞争和战略、人力资源管理、管理沟通、管理政策和实践、商业伦理	一般管理	案例为主	顾问(24%),投资银行(15%),不动产(8%)
西北大学凯洛格管理学院 <i>Kellogg Graduate School of Management (Northwestern University)</i>	会计学、管理战略、组织行为、数学模型、经济学、统计学、作业管理、金融市场学	一般管理、财务管理、市场营销、组织行为	理论与案例结合	顾问(25%),多种(25%),生产管理(21%)

学校名	主干课程	学术研究重点	教学方法	学生工作主要领域
麻省理工大学斯隆管理学院 <i>The MIT Sloan School of Management</i>	应用经济学(宏观与微观)、国际经济学、统计学、决策模型、组织行为管理、会议学、信息系统、工业关系和人力资源管理、市场学、金融、作业管理、沟通	财务、经济学、技术创新、信息技术、作业、组织行为	理论与案例结合	顾问(29%),金融服务(24%),生产管理(20%)
密歇根大学工商管理学院 <i>The University of Michigan Business School</i>	财务会计、组织行为、计算机、统计学、应用微观经济学、管理会计、金融管理、市场营销管理、作业管理、国际商务、公司多元化计划、公司战略、商业法或伦理学	一般管理	理论与案例结合	金融(35%),市场营销(23%),顾问(17%)
斯坦福大学商学院 <i>The Stanford Graduate School of Business</i>	经济分析和政策、财务、会计学(Ⅰ)、决策支持模型和信息系统、组织行为学、成本会计(Ⅱ)、财政、金融、市场营销管理、决策和数据、财政学、战略管理、非市场环境管理、人力资源管理	一般管理	理论与案例结合	顾问(28%),市场营销(13%),财务(8%)
蒙斯达克管理学院 达慕斯财经学院 <i>Amos Tuck School of Business Administration and Finance Dartmouth College</i>	应用统计学、商业政策、决策科学、财务会计、国际商务环境、管理沟通、管理会计、管理经济学、市场学、作业管理、组织行为学、政治经济学和商业体系	一般管理	理论与案例结合、顾问项目	投资银行(27%),顾问(24%),市场营销(16%)
宾夕法尼亚大学沃顿管理学院 <i>The Wharton School (University of Pennsylvania)</i>	会计学、金融、市场学、管理学、管理经济学、宏观经济学、定量方法和统计学、商业政策	金融、一般管理、市场学、企业家职权	理论与案例结合	投资银行(27%) 顾问(24%),市场营销(16%)

美国 MBA 教育的特点大致上有以下几个方面：

(1)MBA 精神的塑造。美国 MBA 精神是社会经济和政治发展的产物,是美国人价值观和工作态度在工商界的具体表现。其核心内容是崇

尚自由竞争和个人奋斗,崇尚冒险和创业,鼓励对事业的追求,强调生活的富有来自勤奋的工作,强调个人的能力、毅力、智慧和决心,注意理性分析,讲求实际和办事的成效。正是凭借着这种精神,使 MBA 毕业生在激烈的市场竞争中和生产管理的第一线表现非凡。

(2)MBA 教学方法的开发。美国早期的 MBA 教育是以哈佛大学“案例派”为代表的,比较偏向工商管理经验的传授。60 年代初,以芝加哥大学为代表的“理论派”形成。该派认为,MBA 不是职业培训,经验教学忽视理论指导势必影响高水平学生的培养。两派之间经过长期的探讨和争论后,已在互相补充和渗透。目前,大多数学校采用的是案例与理论相结合的方式,同时还辅以角色扮演法(Roleplaying),管理游戏和模拟法(Management Games and Simulation)安排现场实习,播放专题录像,上机进行管理模拟,并定期地邀请工商管理界和政府名人做专题讲座。另外,在 EMBA 教学中尤其强调学员相互交流和相互启发。这些方法的应用,可使学生更深切地体验到自己所处的环境,所担当的工作,以使学成后能迅速担负起重任。

(3)MBA 教学内容的更新。随着企业活动的国际化,跨国公司的人员构成越来越复杂,加之技术创新日新月异,单单培养学生用传统的方法解决问题变得越来越不够。因此,不少学校在 MBA 教学计划中增加了国际商务与环境以及各国文化背景方面的内容,以便这些未来的经理能够把来自不同国家、不同文化背景的管理人员和专业人员组合成一支统一的队伍,参与国际市场竞争。以 MIT 斯隆管理学院为代表的教学计划中,还着重强调了技术创新管理和现代生产管理方面的内容,市场营销决策模型和决策支持系统方面的内容也有所加强。另外,不少学校还增加了商业伦理方面的课程。

(4)MBA 教育师资的选择。由于 MBA 教育强调的是在现实环境中解决实际问题的能力,因此,选择师资时不只是强调其学术水平,同时要求重视其管理经验。哈佛大学商学院著名教授 Roland Christensen 甚至认为,经验丰富的公司经理往往比刚刚取得博士学位的年轻学者更能胜任工商管理教育。为了培养出理想的师资,不少商学院加强了与工商界的联系,鼓励教师经常到公司里去从事顾问工作,考察“活生生的企业实情”,编写教学案例等。

4. 美国 MBA 教育的类型

美国 MBA 教育由三种类型组成:

第一类 著名大学管理学院的 MBA

如首创 MBA 项目的有哈佛大学、斯坦福大学、宾夕法尼亚大学沃顿管理学院、纽约大学等。这些大学的 MBA 学历受到尊重,被看作迈向高级管理人员的通行证。现有具备 MBA 学历的高层管理人员亦乐于选用具有 MBA 学历的人作为其接班人。MBA 教学是按高层管理者的要求

来安排的,注重整合性课程,如战略管理,以及同多功能课程之间的协调。

第二类 一般大学管理学院的 MBA

MBA 学位教育的需求增长引起美国成百所大学对 MBA 教育的兴趣,甚至原先无管理教育经验的学院也设立了 MBA 课程,有些教师培训学院、文科学院等入学要求相对较低的大学也转向 MBA 教育,从心理学、经济学、统计学、法律或其他社会科学系聘请兼职教授任課。这类院校毕业的 MBA 学生占北美 MBA 学生总数的 60% 以上,但他们所受到的 MBA 教育,无论在学制上和质量上都与第一类著名大学管理学院的 MBA 毕业生有很大的差别。

从学位证书看,哈佛大学的 MBA 和 Podunk 大学的 MBA 是一样的,但不同大学 MBA 的培养质量差别甚大,必然引起用人企业的担心。管理学院的良莠不齐现象,使 MBA 学位的声誉受到影响。美国管理学院联合会为了解决这个问题,制定了 MBA 教育的考核标准,包括评分、课程设置、图书设施、师资力量、教师中应有多少博士、图书馆具备多少藏书等等,但这些标准多属教学条件、教学设施投入多寡,而不是根据毕业生的质量来衡量。所以,尽管 MBA 的需求很大,用人单位在聘用 MBA 毕业生时依然标准严格,慎重从事,不会因为你有一纸 MBA 证书就轻易给你“高官厚禄”。

第三类 EMBA

EMBA 英文全称为 *Executive Master of Business Administration*,直译为高级管理人员 MBA。EMBA 由芝加哥大学管理学院首创。这种学员一般由公司推荐,费用由公司支付,每星期有一天时间上课,课程内容广泛,理论与实践平衡。其实质是一种具有学位的在职培训,它对升至公司中上级而又无 MBA 学位的管理人员很有意义。一边工作,一边学习是 EMBA 教育的重要特点。EMBA 所学到的理论、技能即可付诸工作实践,和 MBA 夜校比较起来,一则学习目标更集中,围绕高层管理人员所需的知识能力结构进行;二则上课时间集中,比夜校效果更好。因此,公司向大学推荐 EMBA 学员成为培养后继高级管理人员的有效途径。他们已有足够的经验和技能,但较欠缺理论和创新思路,和仅工作三四年就上 MBA 的年轻职员不同。芝加哥大学之所以和哈佛大学能形成两个学派,一重理论,一重案例,大概与其录取学生的素质有关,学校本身没有高低优劣之分。EMBA 教育是和 MBA 密切相关的重要部分,我们将另辟一章作详细介绍。

2.8.3 美国 MBA 教育的教学与管理

1. 课程设置

根据培养目标的要求,一般设置 20~22 门课,52~58 个学分,最少

为 48 个学分。全日制 MBA 为二年制,少数学校规定,对学习优秀的学生,可以减为学习 18 个月,学制具有一定的弹性。

第一学年的课程主要是主干课程,第二学年的课程则为专业选修课。学生必须在读完第一阶段课程的基础上,然后开始第二阶段的学习。

(1) 主干课程。主干课程包括所有的 MBA 都应具有的基础知识,目的是提高学生的分析技巧,并使他们了解个人在管理环境中所起的作用。一般设置 10~13 门主干课程,要求学生在第一学年就要全部学完。主干课程主要包括四个部分:①内部或组织环境(组织行为科学);②外部及社会环境(经济学、商业和变化的环境);③功能性领域(会计、金融、市场营销、制造与作业管理、战略);④数量方面的技能(计算机方法、决策分析和统计学)。

(2) 选修课程。第二年的学习计划是由选修课构成的。选修课反映出管理和商业领域内的热点问题、导师的学术兴趣及研究方向。每个学生一般至少要读 10 门选修课(斯坦福大学是 14 门),但具体的选修课程由学生根据需求自由选择。在选修课中,有几个学分可以在其他学院和系取得,只要这些课程是研究生的水平。

(3) 课程免修。在学期开始时,如果学生通过了笔试的免修考试,就可免掉某门必修课,这主要是第一年的课程。免掉一门必修课,并不减少获得学位所需要的学分。这有两种做法:免修的课程计算学分或选一门选修课代替免修的一门课。但有的学校不允许课程免修。

各校所开设的课程有些是相同的,但也有差异,这主要取决于客观需要和各校教师的研究方向。为了使读者更具体地了解国外 MBA 的学习生活,我们分别将有代表性的主干课程表和主修、副修课程表提供如下(参见表 2.8.3 表 2.8.4)。

表 2.8.3 主干课程课程表(第一年第一学期)

课时	周一	周二	周三	周四	周五、六、日
1	微观经济 I	生产管理 I	市场营销 II	生产管理 II	以学习小组 为单位学习等
2	市场营销 I	财务会计 I	统计学 II	财务会计 II	
午餐					
3	组织行为 I	企业伦理 I		组织行为 II	
4	统计学 I		微观经济 II		

表 2.8.4

主修、副修课课程表(第二年第一学期)

课时	周一	周二	周三	周四	周五、六、日
1	主修投资管理 I		主修资源配置管理 II	主修 M&A II	以研究小组、学习小组为单位学习等
2	主修资源配置管理 I	主修国际金融 I	主修投资管理 II	副修跨国公司管理 II	
午餐					
3	副修国际经济 I	主修 M&A I	副修国际经济 II	主修国际金融 II	
4		副修跨国公司管理 I			

2. 教学方法和教材确定

MBA 的教学方法灵活多样,大致有:案例教学、计算机模拟管理决策、授课、自学材料、公司经理作专题报告、现场调查和实习等。教授可以根据课程的目的和要求自由选择教学方法。

(1) 教学方法:

①案例分析,如圣克劳德州立大学,第一年约有 70% ~ 80% 的时间讲课,少量案例教学。以后案例教学的比例逐步增加,最后一学期则全部是案例教学。案例教学的要求大致是:教师介绍案例情况或提供案例资料,学生组成小组(三五人一组)共同进行案例分析,并写出书面材料(几页甚至几十页),之所以要组成小组而不是个人独立完成,各学校的领导和教授普遍认为,小组是为了培养学生合作共事的协作精神。案例分析报告完成,将由教师或其他组成员对报告进行提问,学生作出回答,并由教师讲解和打分。案例来源主要有:从哈佛大学引进;上课教材内附有案例;教师自编;公司提供材料由学生编写。

②讲课,以演讲或授课为主,但学生可以提问。MBA 的课程强调讲课要使理论与实践相结合,教师回答学生提出的各种问题,也可向学生提出问题。向学生提问题是检查学生阅读所布置教材和文献材料内容的手段。给在职的学生上课要有一定的难度,这些学生要求高,要求教师授课要有新意,语言要求生动,有启发性。因此学校在安排为这部分学员授课时,选择的教师一般年龄较大,有较丰富的教学经验和较高的学识水平。评价教师授课水平的标准,主要看学生的出勤率。

③现场实践和实地学习,在教学过程中,将按课程的需要,安排学生到公司现场做专题调查,或收集案例。有少数学校则安排较长时间的实地实习。例如,布法罗分校商学院认为,研究生课程最具有创新的特色之一是进行实地实习,使学生深入到企业或非赢利单位中去,将课堂所学的理论与实际情况联系起来,与经理人员一起解决各种实际问题。实习一

般安排在第二学年课程学完后,记入3个学分。

④放录像,有的教师在讲课中为了配合教学内容向学生播放有关的录像,以增加学生的感性知识,弥补学生不能直接进行社会调查的不足。

⑤专题讲座,请业务部门的经理人员或校友来校作专题讲座,作报告的人员一般要求具有博士学位。

⑥计算机辅助,各门课程中应用计算机软件,计算机联网共享数据资料。

为了使MBA的课程更加符合培养经理人员这一高层次人才的需求,对教师就需要:a.不断更新知识。b.到公司兼职,或为公司搞咨询,不断了解企业的新情况,以充实教学内容。c.开展科研活动,撰写论文,把科研成果用于MBA教学。科研水平是决定教师能否升级的重要标准之一。举例为证,哈佛商学院取得的辉煌不仅仅来自于学生的优秀、刻苦,更重要的是它拥有一支无所匹敌的教师队伍。正是这支杰出的教师队伍,才造就了一代又一代的世界超一流的管理人才。有人说,哈佛商学院的教学质量“从上帝般地令人敬爱,到上帝般地令人敬畏”。

(2)教材的选定。除著名管理学院的教授以外,一般学院的教师不自编教材。用何种教材授课,由任课教师自定。通常采用全国最好的教材。美国的教材,每二三年就换新版。除了教材以外,教师还根据本门课程的要求指定最新文章让学生阅读,其分量重且内容丰富。学生阅读后,要写出报告举行课堂讨论。很多院校愿意选用哈佛商学院等著名院校的案例。哈佛商学院每年要向世界各国的管理学院售出二三百万份案例。

3. 入学、毕业和成绩的确定

(1)入学条件。入学的条件,各校虽不完全相同,但都很重视MBA申请者的质量。以哈佛大学为例,每年向哈佛商学院申请入学的,少则五六千,多则七八千,而录取人数是固定不变的780名。哈佛一向从三个方面考虑学生的入学条件:

- ①在校学习成绩;
- ②工作经验;
- ③担任领导的才干与气质。

此外,还要参考学生的管理能力测验(GMAT)的成绩。管理能力测验是美国为申请报考管理学校而专设的统一考试项目。测验学生的语言、数学和推理能力。该测试每年在世界各地举行五次。

从美国MBA的招生情况来看,申请MBA的入学资格需要具备:①已获得认可的大学学士学位。②GMAT(管理研究生入学考试)的成绩至少在470分以上,哈佛学生的GMAT平均分数在650分左右。③本科学习成绩2.75分以上(4分制),名牌学校3分以上。④表现出具有企业家的素质,能够胜任MBA学习的能力,通过面试确定。申请哈佛者何其多,而录取名额却不增加,原因之一即哈佛商学院开宗明义的使命便是培

养具有领导才干的总经理式的人才。哈佛声称不存在典型的哈佛工商管理硕士,故也没有绝对的录取标准。最好是由学生自己决定是否经理之才。⑤一般要求工作二年以上,斯坦福大学则要求四年以上,哈佛大学从1986年起,决定不再要求或接受GMAT分数了,更注重学生入学前的实际工作经验。但也有些学校招收少量无工作经验的学员,所有学校没有对入学年龄作任何规定(绝大多数为自费学习者)。⑥公司企业或教师的推荐信。推荐信主要来自两个方面:一是学生原单位的;二是所毕业大学教授。推荐信的内容是要求被推荐人的领导就被推荐人的管理能力、道德行为表现以及智力水平等做出评价。

由于申请MBA的学生较多,学校采用择优录取的办法。例如,加州洛杉矶分校MBA录取数为申请数的10%。明尼苏达大学MBA报名800名,从中选出350名,再经筛选去掉一半。夜校MBA报名550名,从中取300名,标准较宽。

哈佛商学院还对学生进行面试。面试是他们选拔学生的一种重要方式。尽管绝大多数学生都是大学时代的优秀生,大都具有大学教授及工作单位评价良好的推荐信,而且有的已经在企业界崭露头角,但校方的录取还是非常严格的。

(2)学习成绩考核。MBA学生成绩考核采用四分制。课程成绩不完全取决于期末考试,而注重平时成绩。例如计分方法为:期中考15%,期末考30%,平时成绩占55%(包括小测验、小文章、案例分析等)。哈佛的评分视学生平时发言和书面考试成绩而定。一年级大多数课的书面考试是在期中考试和期末考试中完成。期中考试后,教授就笔试成绩打一个初分,同时对同学迄今为止的上课发言作一估价。期中考试成绩不理想的同学,有机会在期末考试时加以弥补。学生的得分一半以上取决于上课发言,因此教师是最有资格评判学生成绩的。

(3)毕业的要求:

①修满学分;

②每门课达中等以上的成绩。平均分数为3分(教务部门每学期对学生学习成绩进行检查,对成绩不符合要求的学生及时通知)。明尼苏达大学对平均得3.75分的学员还授予荣誉学位。绝大多数学校不写毕业论文,不做综合考试,少数学校如圣克劳德州立大学需通过综合笔试,这种考试一般是最后一学期的综合案例分析。

商学院都有MBA顾问委员会,由企业界的经理人员组成。其任务是提供需求信息,为MBA的实习、找工作提供方便,并向MBA教育提供赞助。

4. MBA教育的国际化趋势

根据美国MBA面临的新情况,一些商学院负责人及教授提出:原有的MBA教育计划已不适应形势,必须进行改革。主要有:①经济国际

化。企业必须要有全球观念,教师要适应这种国际化需求的发展;②MBA的教学内容如何适应高技术经济发展的要求,这个问题近女、移民和少数民族,MBA就要研究如何对这些人进行管理;④伦理与经济的关系,管理主要是对人的管理,不能把人视作机器来管理,如何处理多种多样的人际关系,社会伦理学要很好研究;⑤如何使产品为消费者接受,这就需要研究全面质量管理及生产和技术管理。以上都是新问题,需要设立新课程和补充原有教学内容。

为了适应变化的世界和企业的需要,国外的管理学院都纷纷酝酿着教学改革。下面是美国一些管理学院的作法。

在美国,许多学院增设了“软”课程,例如如何处理人际关系和如何进行谈判等。许多学者认为,过去对企业中的人际关系及国际背景注意不够,而日本企业领导则在正确调动下级人员的积极性方面做得较好,美国MBA教学应改变过去那种企业内部对下级人员缺乏民主精神的传统教学内容,要增设伦理方面、职业道德方面的课程。随着美国对外投资和国际贸易的发展,美国企业越来越关心国际背景,包括各国政治、文化的背景。他们认识到企业的国际化要求了解各国背景,才能开展广泛的商务活动,教员们正在注意对这方面的研究,并在课程上增加了相应的教学内容。各个大学普遍在开发一些新的有关国际和国际商务环境的课程以及在原有课程中补充有关内容。耶鲁大学把入学的新生迅速分成工作小组,强调集体活动而不是各行其事,达慕斯和弗吉尼亚两校把对学生进行口头和书面表达能力的训练列为必修课。有些学院为适应形势而改革教学和科研的重点。例如,沃顿管理学院一向以财务研究著称,现在则转向国际企业管理,教未来的经理们怎样对付全球的竞争。即使那些过去偏重政府研究的学院。现在也不得不转变初衷,开设一些时髦的“软”课程,如企业家精神、领导艺术、高技术及其管理等等。有些学校与企业签订长期合同,研究如何提高生产率和工厂如何实现自动化。麻省理工大学的斯隆管理学院,投资500万美元建立了一个“90年代的管理”大型研究项目,研究高技术对管理的影响。加州大学让MBA二年级学生到当地企业做咨询顾问。蒙斯达克管理学院的经营管理课程,是以西屋电气公司计算机提供的真实数据为依据而进行的。

现代MBA教育的变革正逐步走向深入,其主流是适应变化迅速的外部环境。而在这其中,伴随着企业国际化的趋势,国外的MBA教育出现了明显的走势——MBA教育的国际化趋势,特别是领先管理学院的国际化活动已日趋明朗,除开设国际企业方面的课程外,特别强调国际文化的交流和渗透。一般通过三种途径:

第一,吸收更多的外国学生,促使校园文化的国际化。

第二,建立国际化的教师队伍,包括聘请各国学术界、商界人员讲学。这两种途径扩大了各国师生的交流,但取得的成果是有限的,原因是只从

表面问题入手,并没有发生深层次实质性的改变。因此,一种更加有效的方式应运而生。

第三,国际网络 MBA。关键是选定与其共同发展 MBA 教育的国家,寻求一个合适的合作者,它可以是管理教育与发展机构、大学院校以及管理训练和咨询的伙伴,如某些公司,但必须保证其在管理教育方面有较高的声誉。欧洲“八大管理学院”可以说是这方面的一个“营销组合”,它包括法国的欧洲管理学院(INSEAD)、高级管理学院(ISA)、英国的伦敦工商管理学院(LBS)、曼彻斯特工商管理学院(MBS)、西班牙的高级管理学院(IESE)、瑞士的国际管理发展学院(IMD)、荷兰的鹿特丹管理学院(RSM)和意大利的企业管理学院(SDA)。它们彼此之间,或与北美著名的管理院校交换教授与学生,或合作招聘教授和推荐毕业生。意大利的 SDA 约有 30% 的学生参加了这种交换项目,1992 年该学院迎来了 50 名访问教授,同时该院的 40 多名教授执教于国外的各大学和管理学院。这些举措为 MBA 教育增添了新的内容和价值。有些学院还推出了一种跨国教学计划,使 MBA 学员在许多不同国家学习课程,借以吸收别国的学科优势和国际文化。以西班牙巴塞罗那管理学院(ESADE)的计划为例,MBA 学生可自行申请参与,学院据其语言基础及学术成就进行筛选,被选学生在他们学习的最后一年利用 3~6 个月在 ESADE 的交换网络中的某一学院学习。这期间,学生可以大量选修课程,达到东道国学院的学习要求,在国外所得学分将做为其成绩的一部分。ESADE 的交换网络很广,有欧洲、美国、加拿大及墨西哥的共 20 所著名院校。这种作法为学生将来在国际环境中寻找就业机会提供了很好的帮助,也极大地促进了管理学院的国际化。

到本世纪末,一个领先的管理学院,不仅要在本国享有较高的声誉,而且应该是一个国际性的管理教育中心。随着世界经济一体化的进程,MBA 教育的国际化潮流似乎锐不可挡。下面,我们将展开讨论除美国之外的其他主要国家的 MBA 教育。

2.8.4 美国当代 MBA 教育的变革

市场导向一直是美国高等教育变革的显著特征,美国当代 MBA 教育的变革也是如此。从美国 MBA 教育内容的发展来看,美国 MBA 教育始终与美国的经济状况息息相关,受社会对 MBA 教育的要求、希望和态度的影响。社会经济条件的变化,导致社会对 MBA 教育的要求和期望发生很大改变。进入 90 年代以后,企业商务活动的国际化程度越来越高,技术创新日新月异,管理活动日益复杂化。工商管理面临的是一个日益复杂的竞争激烈的环境,与此同时,企业的组织形式与结构、管理模式和经营战略等亦相应发生了很大的变化。作为一个工商管理人

才所应具备的知识结构、素质能力随之发生变化,社会对 MBA 人才的培养提出了更高的要求。一些采用传统教育方式的工商院校所培养出来的 MBA 学生,很难适应新环境条件下的工商管理业务,从而受到了社会的批评。在市场化取向的美国 MBA 教育竞争中,只有那些积极变革并具有成效的工商院校,才能使自己的教学水平保持在一个较高的层次上,同时它的 MBA 毕业生才易于被社会认可。

美国不同种类的工商学院进行 MBA 教育变革的直接原因各不相同,但共同的一点是,各种变革明显起因于以某种形式出现的对于现状的严重不满,并且往往起因于感到危机的时刻。推动美国 MBA 教育变革的一些动力因素主要来自于:

(1) 学校地位的竞争。90 年代以来,美国 MBA 教育已不像过去几十年来一直呈现出十分热门的势头,申请入学的总人数开始缩减,例如,1991、1992 两年内参加 GMAT 考试的人数下降了 20%,而各种 MBA 项目的数量却在大幅度增加,据统计已有 700 多个。这两种因素使得各工商学院的竞争日趋激烈。再加上大众传播媒介如《商业周刊》、《美国新闻与世界报道》都对 MBA 教育进行排行并广为宣传,而《商业周刊》等的排行榜往往在企业和社会各界评价应届毕业生时起关键作用,影响着毕业生就业的难易和年薪的高低。例如,《商业周刊》1992 年全美 20 佳商学院排行榜中排名第一的西北大学克洛格商学院“无工作邀约率”只有 7%,毕业生平均收到工作邀请 2.6 个,学生获得 MBA 学位后年薪平均标价为 70200 美元,而排行第 20 位的华盛顿大学奥林商学院“无工作邀约率”为 33%,其 MBA 毕业生平均收到工作邀请 1.5 个,年薪平均为 48200 美元,只相当于克洛格 MBA 毕业生平均年薪的 68%。其他没能进入 20 佳的商学院就可想而知了。新闻报道中的排名使得各学院之间的竞争不断加剧,许多变革也正是由于《商业周刊》等新闻媒体的排名而直接引起。排名的落后或下降在全校范围内总会引起强烈的反响,一些学院为了保持和提高本校 MBA 教育的地位,不得不标新立异,大胆地进行符合潮流的变革。

(2) 企业的需求与压力。随着世界经济的全球化和国际贸易的新发展,当今的公司企业由于国际化经营的增加、技术革新的加速、以及公司重组的加快,对管理的需求和对工商管理人才的素质要求正迅速改变。他们对以往工商学院方案的实用性以及毕业生所拥的技能越来越多地提出了批评。企业界的新要求与责难迫使许多工商学院着手 MBA 教育的变革,促使他们探索在变化了的新形势下如何制定更为适当的 MBA 教育方案,以弥合企业的要求与学院教学之间的差异。只有这样,工商学院才能让自己的教学水准保持在一个较高的层次上,同时它的毕业生才易于被社会认可,得到企业的支持。

(3) 学生的呼声。在市场化取向的美国 MBA 教育中,学生的年学费

一般在 2 万美元左右,就读学校的质量和声誉直接影响他们的就业,就业的困难,使得学生对于教学方案的质量或适用性的不满,他们的改革呼声成为学校教育变革的动力之一。

上面这些因素或许是每所工商院校都会遇到的,一般来说,大部分变革的驱动,在某种程度上是各方面利益与各种竞争压力加以综合的产物。变革动力因素总是在不同的时期或以不同的形式引发着美国工商学院 MBA 教育教学变革,但不同工商学院 MBA 教育变革在变革过程的性质与范围方面是不相同的,按照变革过程的性质,我们可以把美国各院校 MBA 教育的变革分为三大类:

其一是增量性变革。即对现有方案作一些装饰性调整或者简单地附加一些增量内容。例如,有些学院在原有的基础课之外,增加各种“综合性论题”,但这些论题很少能真正保证在各门课程之间起适当的协调作用;另一些学院迫于压力新设“专题日”,通过聘请校外专家来讲述新列入方案内的专题,介绍诸如伦理、环境、全球化之类的专题。这类解决办法在一定程度上虽反映了外界的要求,但鲜能对学院 MBA 教育方案产生实质性影响。

其二是调整性变革。这类变革对方案的构成进行一些调整,对原有的课程作一些删减,但对原有课程内容的调整较小,往往是不脱离现有教师的兴趣和技能,让他们继续以传统的课程和资料来上课,但同时引进一些新的课程和专题,让教师助手、访问教师、管理人员等来担任讲课任务。这些新的课程和尝试,有的虽然很成功,最终可能被纳入核心方案之中,但由于原有的教师所讲授的基础课程常常排得过满,其结果,许多新课更多地是作为附属物加到原有方案之中,而不是被纳入统一的课程之中。

其三是转换性变革。这类变革方案往往是使 MBA 教育方案在内容、结构和程序方面进行较大的甚至是大胆地综合变革。这类变革过程所包含的风险虽然较高,但对 MBA 学生的学习过程将会产生最深刻的影响。由于这类变革涉及面较广且十分复杂,在其作为核心方案之前,一般先进行试点。

不同性质或程度的变革对于美国的 MBA 教育都产生着一定的影响。如果要用一句话来总括当代美国 MBA 教育内容的变革,那就是:美国的 MBA 教育内容正在把着眼点从过去的“教管理”(Teaching Management)扩展到“造就管理者”(Developing Managers)。“教管理”,例如:传授纯理论和理性知识、讲授分析报告等;“造就管理者”则要同时讲授各种管理技能和培养企业管理观念与企业家精神。这一教育目标的扩展,使得很多学院在 MBA 基本培养方案的重点方面,趋向于引入更多的旨在开发个人管理技能的课程,诸如交际能力、语言能力、集体领导能力、计算机应用技能、团队意识以及对复杂环境的适应能力等等,这使得美国的 MBA 教育内容发生了前所未有的变化。

(1)从传统的学术性方案转向注重更加适用和实际。美国的许多工商学院在传统上,一直把自己的作用看作是通过传授理论知识和讲授分析报告来教管理。例如,一些学院是通过归纳的方式来阐述这种知识,通过案例分析引导学生去获取理性知识;另一些学院则运用演绎的方式,利用演讲来传授理论,案例只是被用来说明这一理论。但公司用人部门在招聘 MBA 毕业生时需要更加实用的知识,学生在上课时也需要更加注重就业的实用性内容,这两方面使得各工商学院的 MBA 方案,都不得不越来越多地讲授应用性知识。由于研制案例或其他课堂教学材料方面的时间滞后,形成一个范例或一门课程在积累主要材料方面的时间滞后,以及将新课程插入方案中需要经过长时间的磋商等等原因,教学内容的实用性往往大打折扣,因此,美国许多院校使用“即时”数据或资料,以适应当前的进展或第一线实践。如使用《金融时报》、《华尔街日报》等作为课堂教材,借助实习基地的现行业务作为各门课程的原始资料,利用客座管理人员所提供的活生生案例作为课程的主要材料或补充资料等等,其根本目的,就是为了使得 MBA 教学内容能够紧密联系企业的实际。为了使 MBA 教学更贴近市场,贴近实践,很多工商学院直接把实践教学作为教学方案中不可缺少的组成部分。例如,在密歇根大学工商管理学院中,学生第一年就要参加 7 周的工商管理实习。

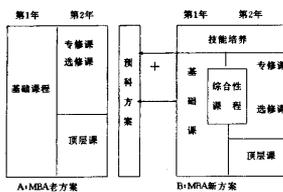
(2)各种功能化的课程从过去的相互分割转向相互交叉。美国传统的 MBA 基础课程往往是按照企业工商管理的某一功能或职能划分并常常局限于这一狭窄功能领域,例如金融、市场营销、会计、人力资源管理等等。现在,各种完全功能化的方案,正通过相互交叉而综合起来,提供“一般管理”的观念。与传统的 MBA 教育相比,当代美国 MBA 教育在教学内容上,从原来对管理功能的过分注重转向更注重管理过程,从原来的注重纵向分析转向横向分析。各院校的综合有不同的形式或不同的深度,有的在现有的一套功能性课程上增设“共同课程主题”;有的开设新的多系科支持的综合性课程,往往由三个领域的教师共同开设和讲授一套综合性课程;有的则以各种综合性主题为基础,完全重新设计核心课程,如开发各种以议题为基础的方案和新的核心课程,以与公司发展的各个阶段相吻合,这些综合性的主题常常是企业所十分关心的跨功能问题,包括质量、全球化、伦理、领导能力以及技术管理等等。

(3)管理技能培养从过去的次要目标变为与管理知识同等重要的目标。美国当代 MBA 教学内容的变革除了使知识的传播更加实用和更加综合外,还注重培养各种管理技能并塑造 MBA 价值观念和 MBA 精神。当代的美国 MBA 教育,十分注重培养具有较高的创造性思维和想象力、分析理解能力、发现和解决问题能力、协同工作能力和具有较强适应性和竞争力的高素质经营管理人才,尽力使学生毕业后能较快地进入经理管理人员阶层。这一培养目标一般体现在各校的培养计划所设计的指导思

想上。例如 加州大学洛杉矶分校的安德森管理学院(*UCLA 's the Anderson School of Management*)的 *MBA* 培养计划 ,其指导思想中明确表明要运用信息技术 ,在处理管理问题方面获得高水平的分析能力 ,促进运用思维工具技能 ,培育卓有成效的人际领导才能和团体领导才能。在过去 ,美国除了少数工商学院开设管理信息交流课程外 ,很少有明确的课程学时用于开发学生个人的管理技能 ,甚至很少有这方面的考虑。面对学生需要注重个人发展以及用人部门需要各种直接有用的管理技能的要求 ,美国许多工商学院现在已有一整套以技能为基础的课程 ,其范围从语言课和计算机运用到领导技能和集体配合的训练。伴随着这一变革 ,技能的获取也走出了课堂。赴国外训练已经变得习以为常 ,更为普遍的是 ,实践学习作为一种方法已经广为流行 ,很多学院让学生们在各种集体项目 ,通过归纳的方式 ,在诸如领导能力、交际、谈判等方面开发个人的技能 ,训练学生们的协作和交际能力。

(4)传统的 *MBA* 方案 ,特别是各种基础课程得到紧缩。由于要求知识实用与综合的呼声 ,以及要求开设新的以技能为基础的课程的压力 ,各学院的 *MBA* 方案都不得不进行扩展 ,同时 ,每个传统领域内的基础知识正变得更为复杂。因此 ,不可避免地使得涉及 *MBA* 的课程排得过满 ,随着课程的增多 ,学生的学业负担和学费也随之增多。因此 ,美国许多工商学院为了更好地抓住市场机遇 ,越来越倾向于提供各种缩短了了的 *MBA* 方案 ,特别是在职 *MBA* 和非全日制 *MBA* 项目方面 ,更是如此。我们用图 2.8.1 来说明当代美国 *MBA* 教育方案的变化。

图 2.8.1



对传统 *MBA* 教育方案 ,尤其是基础课程的紧缩 ,各院校有不同的尝

试,这些尝试主要有以下几种。

第一,取消可有可无的基础课或选修课。在这方面,在美国的工商院校,最常见的是削减那些较多理论性定量分析的课程,增加更具有定性倾向的应用性课程,这被人们称之为“软课程驱赶硬课程”。

第二,缩短基础课程和选修课。在这方面,一些过去注重案例教学的学院,课程的缩短迫使它们更多地进行课堂讲授,而把案例仅作为辅助的说明。

第三,将一些传统的基础课程列入预科方案。例如,数学、统计学、基础经济学、初级会计学等课程常被置于预科学习或集训。

第四,允许学生免修基础方案内的课程。这种免修选择促进了学生的学习,缩小了基础课班级的规模,进一步地确保了同一班级学生的水平更为接近。

第五,运用各种教学方法。目前大多数院校采用的是理论与案例相结合的教学方式,同时还辅以角色扮演法、管理游戏和模拟法,安排现场实习,播送专题录像,上机进行管理模拟,广泛使用借助于计算机的自测学习等,并邀请政府名人和企业家作专题讲座。另外,在教学中尤其强调学员间相互交流和相互启发。总之,许多学院正以各种方式,尝试在较少时间内向学生讲授更多的知识,使学生有效地获得管理技能。

2.9 毕业生择业

以前,美国的年轻学子们梦寐以求的是进入法学院与医学院就读,现在则不然。大家向往的是管理学院,特别是像哈佛商学院这样的学校。因为进入哈佛商学院,取得那张MBA(工商管理硕士)证书,就意味着拿到了通往上流社会的通行证,就意味着成功与富有。

对于哈佛的MBA来说,不存在找不到工作的问题。虽然美国的失业率为7%,但一个哈佛学生却有数份聘书等待选择。对于他们来说,最重要的是如何找到一份适合自己需要、兴趣、特长、生活方式的工作。未来是美好的,但通往未来的路却需要自己选择。

整个谋职过程很长,前后大约要持续八九个月。

谋职分三步进行:

首先是自我估价,每个学生一踏进哈佛大门,就要到哈佛的学生择业咨询服务处参加名叫斯特朗·倍尔的心理测验。测试的主要内容是个人兴趣,并且把你的兴趣同在不同职业上成功的人的兴趣作对比。如兴趣相近,也许说明你应该考虑一下他们从事的职业。

其次是填写个人简历。哈佛择业办公室专门为学生准备了《学生简

历撰写指南》。简历要求要列举出自己的背景、经历、成就、兴趣、特长等。在填写时,要求用词要简练、准确、鲜明。为此,哈佛择业办公室还特别为学生们准备了150个“行动”词以供参考。另外,为避免歧视,保证就业机会均等,哈佛不准学生在简历中提及年龄、出生地、宗教信仰、性别、种族、肤色、国籍、残疾等,更不准夹杂照片。

简历由学校负责印刷,但也可自行解决。每位学生的简历按要求印制500份,其中的400份由择业办公室装订成《学生简历册》,出售给有意来哈佛招聘的公司。

每年的2月份一开始,各大公司便蜂拥而至,招聘人用高级轿车接送学生去赴宴,参加各种联谊活动。招聘单位主要是想通过这种办法与机会来验证哈佛MBA学历的真正价值。一个MBA学生往往有几家乃至十几家公司竞相争取。

哈佛MBA选择的就业范围遍及众多行业,比如广告、银行、信托投资、管理咨询、资产管理、房地产、化工、出版等,就业地区遍及全美及全世界。可以不客气地说,他们选择的范围是无限大的。

尽管有这么好的条件,但他们也往往出现一些奇怪的念头和行为。他们总想在所有工作上都试一试身手。然而,MBA最终就业的地方,很大程度上取决于市场条件,有24%的MBA选择的职业是管理咨询业,这主要是因为这个行业底薪高,每年约有70,000~80,000美元。

80年代末期以后,哈佛MBA进入投资银行工作的数额大幅下降,特别是从事推销和贸易的。另外,15%的毕业生去华尔街工作,干推销和做贸易的人底薪高于50,000美元(佣金和年终奖可能是底薪的3倍),参与企业合并的人和有价值的人,底薪80,000美元或更多。从事资本投机工作、品牌管理,在商业银行工作,从事制造业的占了大多数。除此之外,小企业、废物管理、艺术和娱乐业也同样聚集了数量多得令人吃惊的学生。

对于所有的哈佛MBA来说,把希望集中到一个产业或几家公司上,作一个明智的选择,这确是一个很困难的过程。无论你的能力有多强,只要对方认为你对所谋工作的兴趣不大,他就不会聘用你。招聘者首先要确定是否喜欢你作他将来的同事,所以交谈一开始,彼此是否合得来,势必攸关全局。

最后,大多数学生一般都确定4~5家较可靠的公司作为自己的应聘对象。

招聘是千奇百怪的。对哈佛学生来说,最紧张的莫过于面试,应聘者紧张,招聘者也同样。因为这是一个互相选择的过程。人类是理智的动物,但更是情感的动物,能够操纵情感的人才是胜者。面试是一个相当主观的过程,没有一个人单凭职业能力被聘用的。

如果第一次面谈成功,招聘公司就会邀请你到公司所在地作一日游,

会见公司其它要员,进行第二轮面试,以便进一步加深了解。甚至还会为你提供各种旅行机会。他们用这些方法与其它公司展开激烈地竞争。

其实,为了抢到优秀学生,很多公司都争取在学校组织面试开始的前两三天之内确定人选,因为学生们也必须在这两三天内一个接一个地到这些公司参加面试。为方便起见,许多公司往往集中在一个饭店做最后的面试,即使这样,学生们还是忙得不可开交。

美国的失业率为 7%,但哈佛学生为什么会有如此独厚的待遇呢?

从聪明、智慧、积极上进的学生群,到激烈的竞争气氛、科学合理的案例分析法,哈佛商学院所给予的,都是最全新的。但这并不是最重要的。最重要的是哈佛给予每个学生的自信心。

能从哈佛毕业,就说明你能经得起各种考验和磨炼。哈佛学生最大的特点,就是可以巧妙地处理各种各样的情况,有极强的适应能力和解决问题的能力。他们对工作有强烈的责任感、使命感,他们都希望自己能独立负责某一方面的工作并作出成绩。在学校,他们受到了良好的基础训练,两年中接触的 800 多个案例分析,使他们接触了远远超过一个企业可能发生的问题。所以,他们不管从事任何职业,不管在什么地方工作,也不管担任任何职务,都能够充满信心地去完成。哈佛商学院给予他们的东西,足够他们受用一生。

据 1994 年的统计,哈佛商学院的 MBA 毕业生,获得年薪最高的为 102,630 美元,其中包括薪水、签约奖和年终奖及额外津贴。52% 的哈佛学生一跨出商学院的大门,就获得了 10 万美金的收入。仅麦克金赛一家,就招聘了 102 位哈佛商学院的毕业生,并且全部支付高薪。然而,最能说明问题的是这些毕业生都先后辞去了平均 53,910 美元的高额年薪工作。

据不完全统计,哈佛商学院的毕业生有 60% 到美国最大的几家公司工作,20% 到稍小一些的公司工作,10% 到小企业工作或自办企业,10% 到政府机构或教育、卫生部门工作。

在全美最大的 500 家公司中,有 2/3 的决策经理们由该院毕业。哈佛商学院,的确是创造了企业界的辉煌。

2.10 哈佛学子论哈佛

在世界上风靡一时的哈佛给人的神秘色彩仍未烟消云散,受恩于哈佛的学生们更是对自己的母校引以为荣,学生时代的情况令他(她)们回味无穷。

科莉丽亚·蒂尔尼来自新泽西州,毕业于普林顿大学政治系与俄国研

究系。大学时期曾到苏联学习,并担任过美国国会议员助理。来哈佛商学院前曾在纽约利曼投资银行任金融分析员。曾两度当选为新泽西州普林斯顿区共和党委员会委员。爱好打网球,摄影和旅行。1985 年 10 月获哈佛工商管理硕士。商学院女子足球俱乐部队长。

“我一直想进哈佛,哈佛的名气很吸引人。我家里都是搞金融的,我到利曼投资银行工作后对工商界发生了兴趣。我之所以决定到商学院来,父亲对我的影响很大,我哥哥也是这里毕业的。对于一个女子来说,要进入工商界没有学位很困难。

“我对商学院的评价很高,人才是哈佛最宝贵的财富。哈佛是美国最优秀的人才萃集之地,在这里可以学到很多东西,所以我不愿到别的管理学校,只有斯坦福大学除外。我来哈佛的另一个原因是我一向害羞,不敢当着许多人的面发言,可是哈佛强迫我们发言,评分也取决于上课发言,这就给了我一个锻炼的好机会。

“商学院充满着激烈的竞争气氛。由于女生从小受到的教育没有培养她们的竞争能力,哈佛的女生人数又不多,所以她们害怕。一部分女同学索性利用自己是女生设法占便宜,一部分女同学又矫枉过正,闯劲太足。

“我爱好运动,参加运动能发泄内心的攻击欲和挫折感。你运动好,男同学尊敬你,自己也感到骄傲,课堂上的竞争同运动场上的竞争差不多。学会应付时的压力就能顶住学习上遭受到挫折,或者分数不够理想时的情绪波动,到谈判桌上也能沉住气。所以爱好运动使我能比较容易地对付男子的世界。商学院不少女同学聪明有余,活泼不足,不够全面发展。她们容易紧张,往往过于认真。第一年强制性评分的确造成激烈的竞争,这种竞争非常有刺激性,在你拼搏过来之后给你一种巨大的自豪感。

“哈佛商学院的最大缺点是它像一部机器,每年生产八百个 MBA。一旦你从这里毕业,便自以为既然是哈佛工商管理硕士,有些工作就不屑一顾了。你毕业以后还在和同学竞争,同学‘五年联欢’时;‘十年联欢’时,你想的是你有什么成就拿出来呢?这种心理使你不愿冒风险。现在最时髦的是搞咨询或金融,大多数同学包括我自己都向往那两种工作,一般的印象是最优秀的学生才干那两行。由于自尊心作祟,为了证明自己也是其中的一分子,不考虑自己的长短好恶,就上咨询公司或投资银行工作,不惜抹杀自己的个性,这种思想方法害人。学校也有责任,因为学校没有鼓励同学走不同的道路。

“我父母都是共和党人,我的政治观点在一定程度上受他们的影响。我的家庭教育严格,念中学时上的是传统的寄宿学校,但我有造反精神,读大学时,正值卡特执政,学生会多为民主党控制,我向来不愿随大流,担任大学共和党俱乐部主席的职务挺有挑战性。

“我也许将来自办企业,因为我没有排除结婚生育子女的选择,到那时,自办企业比在别人的公司里工作灵活性大得多。我虽然不是班上最聪明的人,但我相信自己判断能力强,有总经理的才干。要在事业上成功必须知道自己的长处,充分发挥它们。

“我的一家都非常幸运,父亲、祖父、曾祖父工作非常努力,因此很成功。家里有钱让我进一流大学受教育,我到过许多国家。

“旅行扩大了我的眼界,使我更加珍惜自己享有的东西,珍惜我们这个自由、稳定、充满机会的国家。我并不认为自己理所当然地应该享受这一切,大多数美国人不懂得珍惜他们所有的一切。我认为自己欠祖国欠社会一份债,应该还给祖国,还给社会。当初我考虑进中央情报局工作也是出于这种动机,希望报答祖国。可是我不愿意住在苏联,又是一个女的,大概永远当不了我想当的特工人员。现在我进商学院,进入了工商界工作,也许能更有效地为祖国服务。经营好一个企业,为社会创造利润,做一个好公民,也是对国家在尽义务。我没有排除最终进入政界的可能,我进入政治生活的动机还是因为我非常爱国”。

道格拉斯·希斯来自科罗拉多州,毕业于麻省理工学院管理科学系,来校前曾任马萨诸塞州参议员财政委员会数据处理与政策分析员。爱好骑马,打篮球,爬山和冲浪运动。1985 年 12 月获哈佛工商管理硕士学位。

“我母亲早故,父亲是退伍的海军舰队长。我从小在乡村里长大,那儿大多数人眼光狭窄,从未见过世面。但父亲随海军到过世界各地给我很大的影响,虽然我不知道自己长大了想干什么,但不愿在乡村生活下去。我中学的数理化成绩很好,海军军事学院和麻省理工学院同时录取了我,我不打算参加海军。就拿了海军奖学金到麻省理工学院学习,这样毕业后灵活性大些。进校之后,我很快发现麻省理工学院象牙之塔中的理论研究与我科罗拉多乡村日常生活相距实在太远,我对学工程又不感兴趣,因此转到了管理科学系。

“我有一定的理想主义,我不懂工商业,总认为那是一种肮脏的赚钱勾当,所以我去州参议院工作。我的上司是一个很好的导师,他使我懂得真正能学到管理法的不是培养政府官员的学校,如肯尼迪政府学院,而是像哈佛商学院那样的正规管理学校。在现实世界里,政府官员优先考虑的不是管理,政策的制度也并不都合乎政治科学的逻辑,政治更多的是一种交易。政府里最杰出的官员通常不是来自一所专门培养政府官员的学校,而是来自法学院或商学院。

“商学院给予我最有价值的东西是自信。你置身于美国最有才智的人群中,这些人是未来美国的一流经理人才,你自己既不是其中最杰出的,也不是最落后的,而是最优秀者的中游者,意识到你有能力跟这些人竞争,这一点,不管你将来做什么,都给了你无比的自信。

“我喜欢案例法,不过要是我没有念过数学性很强的麻省理工学院,

我会去斯坦福大学的。因为斯坦福商学院的教学走的是中间道路，把课本知识和实例法结合起来，这样较平衡。有的课用实例法教学效率很低。

“商学院的强迫性上课不合理，每个同学不管来校前的是什么专业，一律要上课。有时我读了实例后明明已懂，却还是要去上，而在麻省理工学院学生可以随时进入课堂，随时离开。如果我听了一半就懂了，完全不必枯坐在教室里，教授绝不会见怪，哈佛的强迫性上课造成一种大量生产MBA的印象，有的课如管理经济课，我干脆闭目养神，舒展一下肢体，这是我反抗这种制度的一种方式。教授有几回看见我懒洋洋的模样，会心地朝我笑笑，他知道我的学历。我想教授也许喜欢个别同学不随大流，敢于轻松一下。周围神经紧张的同学已经够多了，教授也吃不消，大多数同学拼命想使自己适合哈佛规定的模式。

“评分法也需要改变。现在得好分数的同学往往在来校前已对那门课很熟悉，分数不好的课往往是来校前懂得最少的。因为得‘良’很容易，对某门课程原来有基础的同学大可以努力一下争到‘优’，他们本来应该在原来没有学过的课程上多下一番功夫。所以，学生的成绩和真正学到的知识成反比关系。现在的优、良、及格三等分太笼统，应该再细一些。

“教授上课时千方百计地鼓励同学发表不同的意见，通过辩论，提高共同认识。有一次上市场营销实施课，一个同学的发言在我听来全是胡说八道。我暗里嘀咕了一声：‘放屁’。没料到教授恰坐在我身旁，他大喝一声：‘放屁！？你这是什么意思？’顿时全班怔住了。我给他搞得很狼狈，我没有准备发言，但总算很快恢复了镇静，说出了一通自己的道理。实例讨论的目的就是要通过集体辩论来学习，每个人要在大庭广众下为自己的观点辩护。发表的看法要是站不住脚，就会给人嘲笑，这迫使你作充分准备而且准备得越来越好。

“一般人认为，政府部门的办事人员能力较差，不是没有道理的。纳税人不愿给政府官员多付薪水，政府就难以吸收杰出的人才。然而，政府中不乏理想主义者，他们有才干，有理想，愿为社会、为大众谋福利。政府里有最优秀的管理人才，政府部门的管理比工商企业难得多，因为政府工作的社会效果很难测量。工商企业的目标很明确，就是创造利润，多多益善。政府部门的目标经常变化，一个人非要在政府里工作一、二十年才能真正成为行家里手。政府部门的工作比工商企业更有挑战性，我们这个资本主义社会把人的价值、人的能力和钱等同起来，可是一个人的成就和他挣的钱往往没有关系。政策制定者的工资并不高，但是作出的决定影响很大，只要决策正确，他们就受到人们的尊重和信任。决定一个人的价值的是他干的工作挑战性强不强，他的贡献有多大。

“当然钱不是不重要。记得商学院一位教授曾要我们总是准备好足够六个月开支的生活费。这样不管发生什么，你都有回旋的余地，可以摆脱危机，寻找新的工作机会，不必为了维持生计而忍气吞声，牺牲原则。

钱给予你这种自由。

“除了钱和事业外,人还有精神的一面。商学院给我们的负担太重,使我们没有时间考虑精神上的成长。其实,专业能力对人生关系并不大,钱和事业归根结蒂是幻影。生活方式对我很重要,我不爱大都市,喜欢大自然,愿在山水之间生活,生命的真谛不在于物质。我们做任何工作,都不应该忘记精神上的成长。”

爱德温·林奇来自弗吉尼亚州,家庭合伙经营房地产,是弗吉尼亚州最大的房地产公司之一。他毕业于加州西方学院政治系。爱好钓鱼、打猎、旅行,曾远游苏联、欧洲与东非。1985 年毕业哈佛工商管理硕士。

“我到哈佛商学院来,主要是因为当时家庭房地产事业办得毫无生气,差不多在死胡同里徘徊。我家产业虽多,但没有好好地利用,老一辈的人不愿探索新社会,经营方式很被动,光在吃老本。我可以不动脑筋,坐享其成,但是我不适应那种环境,我觉得自己的能力和才干没有受到重视。父亲、叔叔、姑母等都 60 多岁了,我是年龄最小的合伙人。老一辈的人坐井观天、墨守成规,还在用 30 年以前的一套方法在经营。弗吉尼亚州华盛顿地区的房地产这一行业,自从第二次世界大战后比任何行业都兴旺,所以要他们改变成见很难,即使你知道别人发家的资本没有你家多,但经营有方,运用现代管理方法,结果远远比你成功。我知道我家这一套不对头,我们似乎缺少了什么,但我不清楚究竟缺的是什么,自己也提不出新办法让老一辈信服,所以跑到哈佛来开开眼界。哈佛跟房地产关系不大,房地产行业的地区性很强。商学院的课程主要与工业和金融有关,但是通过在哈佛的学习,我提高了估计特定市场潜力的能力,提高了对不同行业的理解力,从而对承担者的经济地位可以作出较为正确的判断,更重要的是,我扩大了眼界。这是我来哈佛的最重要的目的。”

“没有到经济学院之前,我以为在哈佛遇到的,将是一批为了个人成功不顾一切的野心家,但事实完全不是这回事。这种人哈佛虽有,但属于极少数。绝不是主流。我交了许多朋友,从来没有在一间教室里遇到这么多比我聪明的人,你可以从班上 90 个人中的任何一个那里学到一些东西,而且是天天学,相互学。这是一种了不起的经历。”

“我很喜欢实例法,因为我一向不习惯坐在下面光听别人讲课,我总是爱参加进去。哈佛最宝贵的财富是教授,我从来没有遇到水平始终是这么高的教授。哈佛迫使你上课发言,迫使你锻炼思维,不断改进发言技巧,通过每天的上课讨论,我们表达自己的能力越来越强。这是我在商学院的一大收获。”

“另一方面,问题也有。哈佛商学院标榜自己是世界上最优秀的管理学校,自己却没有管理好。校方采纳新主意很慢,例如微电脑课程直到 1984 年我们升入第二年时才开设。各系自立山头,不通气,会计系的教授与管理经济学的教授对怎么按现值计算现金流量这么一个基本的概

念,各执一说,让做学生的无所适从。

“商学院曾改建一幢专供在职经理人员来校居住的宿舍楼,将原来两间房合用一间浴室改为一间房一个浴室,改装的费用竟相当于我可以新建整个一幢楼的代价,简直荒唐。我绝对有把握,哈佛被承包这项工程的设计师、工程师和建筑公司狠狠敲了一笔竹杠。当事人用钱如此不在乎,根本出于学校太有钱。可是还要校友每年捐款,真令人啼笑皆非。

“在商学院里,我大概比大多数人都生活得轻松,到学校以后,经营家庭企业的种种烦恼暂时置诸脑后。一方面我年龄大一些,来校时已经30岁了,有妻子和一个女儿;另一方面我毕业后不用找工作。我独立惯了,不愿听别人使唤,我不想争名夺利。不想爬上什么大公司总裁的宝座。

“结婚的人到哈佛来有利有弊。作为丈夫和父亲,我责任很重,我经常感到时间安排不过来,经常发生的矛盾是,牺牲学习还是牺牲家庭生活?我不得不学会应付这种压力。可是有了一个家,我可以从学校的紧张生活中脱离出来,特别是第一年,住在学校里的同学没有一刻摆脱得了那种无情的压力,想轻松也做不到。我妻子给我很大的支持,从学校回家,晚饭已经准备好了,我可以向她发牢骚,她也可以向我诉苦。在哈佛的两年里,妻子和女儿交了不少朋友,因为我们没有找工作的压力,情形好一些。有好些结了婚的同学经济紧张时,事业心强,老是担心找不到一份好工作,因此精神负担很重。许多情况下,妻子不得不工作以资助丈夫来哈佛念书,但是妻子自己也有事业心,也希望发挥自己的聪明才智,两个人都追求事业,虽然满足了某种成就欲,但不是没有代价的,婚后关系因之紧张,甚至发生离婚。有子女的夫妇当然可以把子女送到日托托儿所,但是托儿所不可能代替母亲。

“商学院在查尔斯河南岸,哈佛大学的其他院校在河的北岸,两处一隔,但这座桥在某种意义上是世界上最长的桥。文人相轻,商学院的同学似乎特别看不起肯尼迪政府学院和法学院的同学。有一种观点认为,那两个学校培养的是一群官僚和讼棍。我当初大学里读政治学,原来打算毕业后进法学院攻读律师业的,幸亏头脑清醒,决定不当律师,这个国家律师已经太多了。我并不是没有事业心,我希望在今后的事业中更富于创造性一些,为社会、为我住的社区多做一些工作。

“到哈佛来,是我给自己所作的最大的一件好事。”

凯思琳·罗伊来自纽约州,以优异成绩毕业于纽约科尔盖特大学数学系,嗣后在加州大学柏克莱分校攻读运筹学,获硕士学位,来哈佛商学院前在贝尔实验所担任技术员,是美国妇女与数学协会会员。爱好跑步、滑雪、航海、滑翔和室内网球运动。1985年毕业哈佛工商管理硕士。

“我从12岁起,在念中学时就自己打工挣零钱,我送报,替别人照看婴儿,这些人都有家庭企业。例如一家开杂货店,一家开饮料厂,还有一家丰田汽车商。我对工商企业的兴趣无形中受了他们的影响,我一

向很独立,父母从不干涉我,看到别的孩子那么依靠父母来决定选择什么专业,我感到惊奇。

“到了大学里我也半工半读,我做过学生食堂的工人,电脑中心的服务员,也当过数学辅导老师。大学里 2/3 的同学都希望当医生或律师,我也不例外。我选择了理论数学作为专业,因为发现它容易学而且挺有趣。大学毕业后我没有钱读研究生,也没有把握将来一定做得了医生或律师,于是就在一个教授的帮助下,在美国电话电报公司的贝尔实验所找到一份工作。

“我在运筹研究部工作,里面 60 个专家中只有四人不是博士,我是唯一只有学士学位的人。工作两年后,贝尔实验所送我到加州大学读运筹学,毕业后我又回到贝尔应用运筹学技术设计电脑模式。我们的社会不鼓励女子学数学,女生回避理工科跟从小受的家庭教育和社会影响有关,做父母的往往对男孩子的理工科功课抓得紧,对女孩子在这方面就松一些。针对这种倾向,我在贝尔实验所工作时,曾在中学里去演说,鼓励女生考虑数学作为自己的专业。许多女生完全排除数学,因而限制了择业的机会,虽然在工商业上成功不一定需要数学,但懂得数学就多了一种选择自由。我感到有责任帮助女同学克服对数学的恐惧。同样,很多女生不爱好体育运动,我小时候受到的教育是‘出汗是不健康的’。直到读大学时,我才在同学的影响下参加体育运动,结果当上了女子足球队队长。

“要在贝尔实验所受重用,非得有博士学位不可,可是我对攻读博士学位不感兴趣,我的 GMAT 成绩极好,这加强了我上管理学校的信心。哈佛商学院和麻省理工学院的斯隆管理学院同时录取了我,我选择哈佛,一是因为进哈佛难,二是斯隆管理学院的课程数学性强,而我已经有了这方面的基础了。

“说实话,我在哈佛并不感到舒服,我不会为了拉关系而有意识地进行社会交往,也不欣赏别人的这种品质。哈佛里这种人不少,评分本来应该完全根据实绩,可是我知道有人得到好分数是因为善于讨好教授或者认识什么人。有人连实例也不读就来上课,发言投机取巧,纯粹是浪费我们的时间。我不怕竞争,但是我讨厌哈佛那种咄咄逼人的气氛。

“女生受到歧视,也许真有其事,也许是凭空臆造。不过我发现一个口齿伶俐的女生,要比一个能言善辩的男生更容易招来反感。这点令人不安。有一门课上,教授的叫人的方式不公平,我很恼火,就存心用了一节课的时间记录教授叫人的方式。我将全班分成三组,发现 80% 的时间教授只叫其中的一组,尽管每次每组都有一半人举手,女生虽占全班的 1/4,却只有 5% 的机会被叫到。课后我把这个情况同教授谈了。不料第二天上课一开始,他就冲着大家问:有人说我叫同学的方式存在问题,你们有什么看法?他很不客气,当然没有人回答。可是下了课,同学们都表示同意我的看法,这个教授一直没有改变他叫人的习惯。女生比男生上课

更担心,忧虑促使她们常常举手,但是常常发言又会招来反感,真是难。

“我是民主党,是自由派人士。商学院75%的同学都是共和党,但一半共和党同学对具体问题的立场并不受政治立场的限制。在预算案、税收等问题上他们采取共和党的立场,在教育、社会福利等问题上他们的态度又像是一个民主党人。除了国际政治经济学一课外,课堂讨论很少受到政治偏见的影响,我的政治活动也不过限于向自己关心的政治竞选活动捐款。人力资源管理课上很多同学不同情工会,但是由于商学院不少同学出身于富人家庭,向来跟工会运动没有关系,他们对工会的态度与其说是政治立场,不如说是阶级观点造成。

“我没有十分明确的事业目标非实现不可。我竞争心有余,事业心不足,只要有谁跟我年龄相同,能力背景相仿,却在干更富有挑战性的工作,我就不甘落后。我在商学院受到了很多的教育,我也许可以在别的学校学到同样的知识,我认识许多没有上哈佛商学院的非常有才能的人。但是哈佛工商管理硕士学位是一把能打开许多大门的金钥匙。哈佛最大的价值就在这里。”

第 一 篇

第 1 篇

MBA 教育通论

第 3 章 MBA 教育的产生、演变和发展

第 4 章 MBA 教育的特色

第 5 章 在职工商管理硕士

本

篇全面介绍了哈佛商学院关于怎么教和学什么的精髓,融汇哈佛商学院 MBA 教育九项主修课程,并借鉴大量哈佛管理经典案例,以期详尽、真实地反映哈佛商学院的案例教学方法,为工商管理精英提供制定各种决策方案的工具和框架,培训和强化各级经理,尤其是高层经理的管理技能和技巧。

第三章

第 3 章

MBA 教育的产生、演变和发展

关键词

key word

企业经营功能(*business function*)
学系化(*departmentalization*)
管理硕士(*Master of Business Administration ,
MBA*)

本章概要

1) MBA 教育的历史回顾

- 商业学校
- 从商业教育到企业管理教育
- MBA 学位课程的兴趣
- MBA 教育发展的三个阶段

2) MBA 教育的现状及发展趋势

势

- 从“教管理”到“造就管理者”
 - 侧重实用,走向综合
 - 从学习知识到训练技能
 - MBA 教师面临的挑战
 - 管理学院的经营
-

本章目标

在学完本章内容以后,您将能够:

- 1)了解 MBA 的历史沿革;
 - 2)掌握 MBA 的发展方向。
-

3.1 MBA 教育的历史回顾

3.1.1 商业学校

美国南北战争结束至第一次世界大战爆发的五六十年间,是美国企业蓬勃兴起的时期,急需大量专业人才管理企业。因此在 1850 年以后,首先在纽约及费城两地出现了商业学校,至 1870 年时,两地已有 26 家商业学校及 5800 名在校学生。其后由于管理人才市场需求的巨大推动,至 1900 年时此类商业学校已多达 400 家,在校学生高达 11 万人。

1881 年是美国管理教育发展史中一个重要的里程碑。一位费城富翁宙斯弗·沃顿(*Joseph Wharton*)为提高商业教育水平,慨赠 10 万美元给设于当地的宾夕法尼亚大学,以成立沃顿管理学院(*The Wharton School of Finance and Economy*)。一般认为,这是美国历史上第一个设于大学内的管理学院。时至 1895 年,学院将课程改为四年一贯制,并增加了许多新科目。1898 年,加州(伯克利)大学和芝加哥大学相继设立商学院,从这时起至 1908 年十年间,接连有威斯康辛、弗蒙特、纽约等七所知名大学设置商学院,连同上述三家,构成美国最早设立的 10 所大学商学院(表 3.1.1)。

表 3.1.1

美国最早设立的 10 所大学商学院

	名 称	设立(年)
1.	宾夕法尼亚大学(<i>The University of Pennsylvania</i>) 沃顿管理学院(<i>The Wharton School of Finance and Economy</i>)	1881
2.	加利福尼亚大学伯克利分校(<i>The University of California at Berkeley</i>) 商学院(<i>College of Commerce</i>)	1898
3.	芝加哥大学(<i>The University of Chicago</i>) 商业管理学院(<i>College of Commerce and Administration</i>)	1898
4.	威斯康辛大学(<i>The University of Wisconsin</i>) 商学院(<i>School of Commerce</i>)	1900
5.	弗蒙特大学(<i>The University of Vermont</i>) 商经系(<i>Department of Commerce and Economics</i>)	1900
6.	纽约大学(<i>New York University</i>) 商业财会学院(<i>School of Commerce , Accounts and Finance</i>)	1900
7.	蒙斯达克管理学院和达慕斯财经学院(<i>Amos Tuck School of Business , Administration and Finance Dartmouth College</i>)	1900
8.	伊利诺斯大学(<i>The University of Illinois</i>) 商经管理学院(<i>College of Commerce and Business Administration</i>)	1902
9.	哈佛大学(<i>Harvard University</i>) 商学院(<i>Graduate School of Business</i>)	1908
10.	西北大学(<i>Northwestern University</i>) 商学院(<i>School of Commerce</i>)	1908

3.1.2 从商业教育到企业管理教育

第一次世界大战后,全美已有超过 40 所大学设有商学院。据统计,1919 年度有 1576 人获得商科学士学位,110 人获得商科硕士学位,尽管以学士学位授予人数而言,商科学士仅占当年全部学士学位的 3% 左右。但自此以后至 1958 年的 40 年间,管理教育发展迅速。如表 3.1.2 所示,学士授予人数增加了 32 倍,硕士授予人数更增加了 52 倍。1958 年毕业的管理学学士人数,已占当年同级学位授予总人数的 14%。到此阶段,管理教育不但被大学教育所接受,而且已占相当重要的地位。

这种转变,与美国社会与经济环境演变密切相关。

在两次大战期间,美国企业的经营权和所有权明显分离,企业规模逐渐扩大,而且开始向海外发展,形成所谓跨国公司。“二战”结束后,战时经济转变为平时经济,经济复苏带来了市场的繁荣,为企业的蓬勃发展创造了良好的机遇。同时众多退伍军人在政府退伍军人教育法案下进入大学就读,其中选择管理学院的不在少数,这些都带来了企业管理教育的急速扩张。

表 3.1.2 美国大学管理学位授予人数(1920—1958)

学年度	管理学士(BBA)	管理硕士(MBA)	管理博士(DBA)
1919/1920	1576(3.2%)*	100	0
1929/1930	6376(6.1%)	578	4
1939/1940	18549(10.0%)	1139	37
1949/1950	72137(16.6%)	4335	58
1957/1958	50090(13.7%)	5205	109

* 括弧内代表该年度获管理学士学位人数占全美国全部学士学位授予人数之百分比。

在“二战”爆发前,学院课程已不再局限于早期狭隘的商业或会计科目,而增加了许多有关企业经营功能(*Business Function*)科目,如财务、营销、人际关系、生产、劳资关系、作业研究等。随着科目的多样化,学院内部组织也开始发生了所谓“学系化”(*Departmentalization*)。即上述科目及相关教师,依企业主要经营功能及分析工具而分别归入不同学系。除了学生仍然归属整个学院外,学系本身逐渐掌握了较完整的人事及经费权力,这种组织结构很自然地导致了学系与学系之间的竞争,各自急聘属于本系相关科目的教师,不断开设越来越专门的科目,而较少考虑企业界及学生们的整体需要。

这种情况弥漫于“二战”前的美国管理教育界,并一直沿续到战后初期,造成企业界极大的不满,有人认为这种过分重视技术与专业人才的教育方式将使美国企业界无人可用,是造成美国企业界缺乏目光远大的企业人才的一个主要原因。

有人深入研究其背后原因,发现除了上述“学系化组织结构”及“教授们学术上偏好”两项外,企业界也不能尽辞其咎。如《幸福》杂志在1953年对当时一流知名企业管理专业学生就业情况调查时发现,企业界虽然在表面上支持建立在广泛知识基础上的通才教育,但到校园甄才时,却偏爱学有专长的毕业生。在这种情况下,学生很自然地要求院方多开专门科目,以使他们在找工作时能占到上风。

到了50年代末,管理教育对何去何从的问题进行了全面检讨,提出了两份对于日后企业管理教育发展产生深远影响的报告。这两份报告一为福特基金会资助,由罗伯特·戈登(*Robert. Gordon*)及詹姆斯·E·罗威尔(*James E. Lowell*)执笔,另一为卡内基基金会资助,由弗朗克·皮尔逊(*Frank Pierson*)执笔。这两份报告均在1959年问世,前者称为福特基金会报告,后者称为卡内基基金会报告(这两份报告将在后面做详细说明)。

企业管理教育在其发展过程中,不断摇摆于学术与实务两者之间,这反映了大学管理学院所处的特殊地位:一方面,它必须与企业界保持密切关系,因为企业代表着其赖以生存的市场;但另一方面,它又需要赢得校

园内其他学者的尊敬,保持其学术地位。管理学院的双重性,迫使其不断地改变教育方案,以适应市场和学术两方面的需要。MBA 学位课程便在这种背景下悄然兴起了。

3.1.3 MBA 学位课程的兴起

截止到 1958 年,美国的 600 所管理学院中,仅有 125 所设有管理硕士(*Master of Business Administration* 简称 MBA)学位课程。而且在 1958 年获得管理硕士学位的 5200 人中,有多达 1/4 来自哈佛及纽约大学两校。但是, MBA 这一学位名称,这时还是名不正、言不顺的“左道旁门”,直到 1961 年才首次出现于美国管理学院联合会(AACSB)的认可标准中,在此之前,并无各校共同遵守的 MBA 标准。

当时的管理硕士课程大致分为三种类型:一为大学三年加上研究生院二年,即“前前后后二制”,亦称蒙斯达克管理学院(*Amos Tuck School*)所创模式;二为大学毕业后,不管其主修领域为何,进入研究生院修读二年,此即“哈佛模式”;三为大学毕业,限经济或商科,加上研究生院一年,此为“西北及哥伦比亚大学模式”。“哈佛模式”被认为是最能贯彻管理教育主张的模式。由于当时采取“哈佛模式”的学校多只办研究生院而无大学本科,导致 1960 年以后管理硕士学位课程风行一时, MBA 成为大学管理教育的主流。如表 3.1.3 所示,在 1962—1986 年 24 年间,管理学士自 51909 增至 238160 人,增加 4.6 倍,但管理硕士却自 5303 增至 67137 人,超过 12 倍。1990 年,美国各院校共培养了 75000 名 MBA,占全美获得硕士学位人数的 1/4。一时间,在美国社会中, MBA 成为一群令人羡慕的新兴阶层和天之骄子。

表 3.1.3 美国大学管理学位授予人数(1962—1986)

年 度	管理学士(BBA)	管理硕士(MBA)	管理博士(DBA)
1961/1962	51909(13.5%)*	5303(6.2%)	n . a .
1967/1968	80440(12.6%)	17868(10.1%)	423(1.9%)
1972/1973	128244(13.8%)	31239(11.8%)	933(2.7%)
1977/1978	161271(18.7%)	48484(15.6%)	863(2.7%)
1982/1983	226893(23.4%)	65319(22.5%)	809(2.4%)
1985/1986	238160(24.1%)	67137(23.2%)	969(2.9%)

* 括弧内数字代表该年度管理学位授予人数占美国大学授予该级学位全部人数之百分比。

3.1.4 MBA 教育发展的三个阶段

1. MBA 教育发展的第一阶段

我们把从 MBA 教育的诞生到本世纪 50 年代末作为 MBA 教育第一阶段,这也是 MBA 教育的初创阶段。在 50 年代末,欧洲的 MBA 教育刚刚起步,因此,在 MBA 教育的第一阶段,可以说只有美国开发了较为系统的 MBA 教育。一般认为,哈佛大学是首创 MBA 教育的高校,它于 1910 年开了 MBA 教育的先河,其后,美国的一些规模较大的商学院或管理学院相继也开展 MBA 教育。

在第一阶段(50 年代末以前)的美国 MBA 教育一般由一般性的文科教育和具有专业性的商科教育两部分组成,既负有一般性的文科教育又负有专业性的商科教育双重责任。其学位课程一般由一般性的文科课程和专业性的同商业与管理相关的课程组成。

当时,美国 MBA 教育主要集中在少数规模较大的商学院中,如哈佛大学和纽约大学等。当时的 MBA 教育除了规模较小外,还存在着与本科课程拉不开档次的问题,教学内容主要包括财务、营销、统计、经济学和管理 5 个方面中的 3 个方面。当时的 MBA 课程有三种形式:一种是为没有学过工商管理的人开设的两年制综合课程,其中包括一个达到学士学位层次的、针对解决管理中的实际问题的核心课程板块;另一种是 1—2 年的灵活课程,学年的长短根据学生在本科时是否学过工商管理而灵活掌握;再一种是以本科学过工商管理的学生为对象的一年制课程。

初创时期的美国传统的 MBA 教育到了 50 年代末,受到了戈登—霍威尔报告和皮尔逊报告的批评。戈登—霍威尔调研报告认为,当时商学院讲授的文科课程并没有达到 40% 的要求,理科教学方面的内容很少涉及甚至没有,外语教学的内容仅限于商业书信的写作,这种低水平的教学很难为学生将来走向生活和从事工商管理创造条件。皮尔逊报告从专业课程的设置方面认为,有足够的证据表明,大多数商学院本科的专业课程超出了合理的限度,有必要在诸如核心课的范围、专业方向的多少、一个专业方向中必修和选修的课程门数等方面作出严格的规定。在专业设置方面,皮尔逊报告的调研表明,1955—1956 年度,在 64 所有 MBA 课程的学校中,12 所没有设专业方向,15 所有 10 个以上的专业方向,戈登—霍威尔报告也认为,美国商学院的专业方向设置已经失去了控制,竟然出现了数十个范围极窄的专业方向,其中有些只是涉及到某些行业中的局部问题。这两个报告都认为,在 MBA 教育中完全没有必要进行这种过于专门化的培训。

在这一阶段的 MBA 教育中,值得强调的一点是,诞生了为国际工商活动培养 MBA 的国际工商管理教育。

第二次世界大战以后,世界经济开始复兴与繁荣,国际工商业蓬勃发展,越来越多的企业在全球范围内进行跨国经营,成为国际经济舞台上的主角。工商企业国际化经营的实践要求工商管理研究和教育作出相应的发展。于是一门新的学科即国际工商管理学科出现了,一些国家尤其是发达国家的高等学校开始设置国际工商管理学科和专业,以培养国际工商活动所需要的人才。例如,美国的国际工商管理专业最早出现于本世纪40年代,在美国国际管理研究生院开设国际工商管理专业以后,一些大学陆续开展了国际工商管理教育。

国际工商管理之所以要从一般的工商管理中分离出来,是因为两者之间有着明显的区别。首先,跨国经营的国际化企业与内向型企业面临的环境不同,国际环境比国内环境更为复杂,包含更多的可变因素,不同社会制度的国家和相同社会制度的不同国家或地区间存在着各种环境差异,国际经营管理人员不仅要熟悉本国环境,而且要深入了解和分析国际环境,特别是交易对象国或投资东道国的环境。其次,跨国企业承担的风险不同:从事国际工商活动的企业除了要承担国内企业所要承担的风险以外,还要承担因跨国经营可能遭到的其它风险,如投资风险、汇率风险、政治风险、长途运输风险等。再次,跨国企业采用的管理方式不同:由于各国间存在着文化及其它方面的差异,在国内适用的管理方式在海外企业就不一定适用,跨国企业在人事、财务、营销和生产诸方面都要根据不同的情况采取不同的决策程序和策略手段以及管理方式。这些因素导致工商管理教育进一步发展,国际工商管理独立成为一门新学科,成为工商管理学科的一个二级学科,国际工商管理教育成为工商管理教育的一个组成部分。由于现代世界经济的国际化、一体化发展,各国的工商管理活动实质上也都呈国际化发展,我们现在所说的工商管理教育,一般来说,实质上也就相当于国际工商管理教育。

总之,在这一阶段,虽然MBA教育偏重经验教育,强调工商企业的管理经验的传授,对理论知识没有给予足够的重视,但MBA教育能从其它学科的硕士教育中分离出来,成为一种独立的教育活动,这在MBA教育史上具有“盘古开天地”的划时代的意义,为今后MBA教育的发展奠定了基础。

在这一阶段的前期,也就是在二战前,各国的主要精力都用于与军事有关的领域,因此,管理科学和管理教育的发展停滞不前,因此,MBA在这一大背景下,很难做出令人信服的成绩,因此,社会也没有真正承认它。但到了这一阶段的后期,也就是在二战以后,各国经济从军事型向民用型转变,各大企业急需一批高层次的管理人员,这种需求,使得工商学院重新焕发青春,MBA一时又成为企业界关注的焦点,能进入工商学院学习MBA的都是同龄人中的佼佼者。MBA在美国的这股热潮,开始波及欧洲。

2. MBA 教育发展的第二阶段

我们把从 60 年代初到 80 年代中期的 MBA 教育作为 MBA 教育发展的第二阶段,这也是世界 MBA 教育变革发展的一个十分重要的阶段。

在广泛调研的基础上,戈登—霍威尔和皮尔逊两报告都主张根据企业的各种职能如生产、财务、市场、人事、会计等来组织教学,开设相应的课程。这种思想对美国大学的 MBA 教育产生了深远的影响。从 1960 年到 1985 年,美国大学商学院联合会(AACSB; American Assembly of Collegiate School Business)对商学院的课程标准作了很多次修改,使得 MBA 教育在内容上发生了较大的变化,其中,以 1985 年 AACSB 修订的 MBA 教育的课程标准最为成熟,自这以后, MBA 教育的课程体系就基本趋于稳定,成为当今美国和世界其它国家采用的比较成熟的 MBA 教育方案。

在 50 年代以前,美国高校中大约有 600 所院校开设工商管理课程,但只有 1/5 的学校设有 MBA 硕士学位课程,而且主要集中在规模较大的商学院中。为了改变当时 MBA 教育所面临的规模不大、水平不高的状况,戈登—霍威尔和皮尔逊两报告提出了以下几方面的建议:

(1)在课程类型方面,两个报告都一致赞成体现管理特色的,突出核心课程的两年制综合课程。

(2)在核心课程方面,两个报告都主张 MBA 硕士生的核心课程应占整个课程体系的相当大的比重。戈登—霍威尔报告认为 MBA 硕士生的核心课程应与本科的核心课程相同,只是要更加强调培养分析和解决管理中的实际问题的能力以及更加强调系统地发展其他方面的能力。课程体系中除了必须包括像“商业改革”这样的综合性案例课程之外,还要有体现分析能力、数量方法的以及行为科学方面的课程。

(3)在专业方向方面,皮尔逊报告指出,如果不采取限制性的措施, MBA 的专业方向还会继续增加,报告建议,除会计等外,应大大压缩专业方向的数目或学时,有些甚至要索性去掉。

(4)在文科课程的开设方面,两报告建议非专业的一般性的课程的比重至少应增加到 50%,报告还明确规定了这些科目,如数学、社会科学等,要求这些课程必须达到大学基础程度,而不应是一种补课性质。

(5)在选修课方面,两报告建议从课程中删去那些过于专业化的、面太窄的、职业性的选修课程,尤其是那些行业性的课程,如运输、保险等。

戈登—霍威尔和皮尔逊两报告的上述建议得到了 AACSB 的重视和贯彻。当然,除了戈登—霍威尔和皮尔逊两报告对 MBA 教育提出批评和建议以外,很多学者和教授也对当时的 MBA 教育提出了建议。一些教授和学者指出,50 年代以前的 MBA 教育缺乏理论指导,影响了高水平学生的培养,他们认为,虽然公司企业所关心注重的只是利润,只希望学生能独挡一面,但 MBA 不是职业培训,也要注意理论。在这些办学观

念的影响下,这一阶段的MBA教育的特点明显地表现为理论与案例相结合进行教学。这段时期的25年中,MBA教育有了飞速的发展,在学术界的领导下,建立了牢固的,以研究为基础的学科体系和专业领域,从而使MBA教育在整个高等教育中占有重要地位,并成为高等教育的一个十分重要的组成部分。以美国为例,1955—1956年度,获得MBA学位者只有4500人,1957—1958年度,美国大约有600所院校开设工商管理课程,而25年后,1986—1987年度有71000人获得MBA学位,这相当于1970年的3倍,1960年的15倍,占当年硕士学位获得者总数的23.3%。

其他国家如欧洲国家的MBA教育在这一阶段也得到了长足的发展。欧洲MBA的诞生,从历史来看,源于美国的MBA教育。在二战以后,受过专业训练的工商管理是一种短缺的“商品”,资本主义国家对他们的需求很大。这种“商品”贸易的特点,为专门的中间公司的出现(其中大部分是美国公司)奠定了基础。中间公司专门为用户招募所需的管理人才。这些“猎取人才”的中间公司,二战后在美国大量出现,其活动很快扩展到其他工业发达的资本主义国家。这些公司为美国跨国公司的分公司和子公司服务,招引有前途的管理人才到在美国的公司工作,促使当地管理人才的智囊外流美国。为培养和培训当地有前途的管理人才,美国的一些垄断组织在一些发达的资本主义国家(主要是欧洲)支持和组建工商管理学校,按照美国的工商管理教育方式培训当地的管理人才。例如,美国的“伯顿应用系统公司”通过设在欧洲的子公司买下了在英国注册的国际实业教育组织“工商业技术有限公司”,在管理教育领域开展商业性的活动。美国的垄断组织所以支持欧洲的工商管理学校,主要有两个原因:其一,希望这些学校毕业的欧洲人受到必要的教育,以便在欧洲的美国公司的子公司工作;其二,在欧洲国家的管理教育领域开展商业性活动同样可以带来收入。因此,美国MBA教育的创建不仅仅为世界各国工商管理教育的构建提供了样板,同时也成为美国向世界输出管理知识和管理方法的一种教育体系。当时积极参与美国MBA教育输出的就有美国斯隆、哈佛、芝加哥、斯坦福、哥伦比亚、华顿等商业院校。它们在国外的活动已有相当规模,其中不少还在西欧国家设立了分校。例如,哈佛商学院在欧洲开设的分校吸引了很多欧洲公司的高级管理人才就读。

事实上,欧洲的MBA教育体系正是在美国的管理专家们的影响下,甚至是在他们的直接参与下建立起来的。例如,当时美国的专家在欧洲领导着著名的管理院校,如巴黎的国立实用经济科学院、洛桑的经济管理与经济法学院(该校全部教师由美国人担任)、西柏林的国际管理学院、日内瓦的工业经济学院以及布鲁塞尔的欧洲管理研究学院。这些院校的MBA教育体系在很大程度上依附于美国培养MBA人才的体制,但随着

其发展,一些佼佼者已开始打破美国工商管理院校独霸天下的统一局面。为促进欧洲的管理和经济的一体化,在五十年代,欧洲已拥有了一大批自己的管理学院或商学院。例如,作为欧洲工商管理教育核心的欧洲管理研究生院于1959年在巴黎郊区“枫丹白露”落成,其宗旨是要对欧洲的管理人员进行现代化的管理教育;资格更老的洛桑工商管理学院于1957年在日内瓦成立,与国际工商管理学院为邻;西班牙于1958年在巴塞罗那成立了巴塞罗那工商管理学校;老牌的资本主义英国也于1965年在金融中心伦敦成立伦敦商学院;荷兰、丹麦、比利时和瑞典等几乎所有的欧洲国家都设立了工商管理教育的相关机构,或者派出留学生或者引进国外师资开展工商管理教育。

在这一阶段,MBA们的地位不断稳固提高,即便他们在70年代的石油危机中也经受了考验,他们在企业界的业绩给自己和未来的MBA增添了荣誉,使得MBA毕业生身价倍增。例如,1972年,美国MBA的起薪是1.6万美元,1979年激增到2.87万美元。MBA地位看好,带来了MBA毕业生供不应求,招生十分火爆。法国欧洲工商管理学院的招生广告公然宣称:“我们是未来领导欧洲的学院!”

因此,可以这样说,50年代末到80年代中期,不仅仅是MBA教育的大变革时期,而且也是MBA教育大发展的时期,更是MBA们获得社会广泛承认与高度评价的时期。

3. MBA教育发展的第三阶段

我们把从80年代中期至今的MBA教育作为MBA教育发展的第三个阶段,这也是MBA教育的深化改革阶段。

在这一阶段,总的来说,经过百余年的实践,MBA教育体系已形成四大特征:

第一,MBA教育层次多样化。不仅有硕士研究生教育,而且还有在职管理人员的继续教育如EMBA(*Executive Master of Business Administration*);

第二,MBA教育的内涵扩大化。针对过去过分强调定量分析方法、忽视外部环境的分析转向注意对企业外部环境的研究,注意培养既懂专业又懂管理的复合型人才,如目前在欧美十分走俏的技术型的MBA;

第三,MBA教育方法的丰富化。在教育方法方面,MBA教育大量运用案例分析、角色模拟、专题讨论等启发式教学方法开发学生的智力,提高他们的实际工作能力;

第四,MBA教育手段的科学化。普遍运用了电子计算机、视听设备等现代辅助教学手段,提高了教学效果。

80年代以来,MBA教育在世界经济向全球化发展、国际市场竞争越来越激烈的情况下,显得更为迫切需要,尤其是面对21世纪的挑战,在日益扩大的国际贸易活动中,MBA教育能否在培养人才方面提供有效的

支持,成为各国关注的问题,MBA教育与开发成为一个不仅对企业本身而且对整个国家都至关重要的课题。所以,MBA教育面临着严重的挑战,开展MBA教育的国家都开始了教育改革。进入90年代以来的这场改革比50年代末的那一次MBA教育改革要广泛、深入得多,要解决的问题也要复杂得多。这一时期各国的MBA教育改革都有一些新的动向和做法,但教育的共同趋向主要表现在以下几个方面。

(1)主动适应全球性经济竞争,强调开展国际MBA教育。

进入80年代以来,世界各国发展的一个重要特点是,国家经济、民族经济更快地转向世界经济,世界范围内的贸易往来、资金融通和技术转移的规模日益扩大。由于跨国公司的不断建立,企业的国际业务不断发展,国际环境便成为企业外部环境的主要组成部分。在这种新形势下,企业管理中的重要的一点就是要加强和发展国际商务的管理,这就要求工商管理院校所培养出来的企业管理人才不仅要懂得企业管理,而且要懂得国际管理。为了培养出既懂企业管理又有国际眼光、懂得国际管理的人才,工商管理院校纷纷开设了国际管理方面的课程,其主要做法有:其一,对学生进行完整的国际MBA教育。采取这种做法的工商管理院校,其课程结构包括国际学、外国语言和国际管理知识,并提供到国外实习的机会,毕业后授予相应的学位。这类学校以美国宾州大学沃尔顿学院和雷鸟大学为代表。其二,把国际管理列为主修课程。这类大学以纽约大学、密歇根大学和伊利诺斯大学为代表。同时,通过与国外的商学院建立交流计划,选派学生到该国学习与实习。这类学校以欧洲的工商管理院校为代表。如欧洲高等企业管理研究中心,招收来自法国、德国、西班牙和意大利四国的大学企业管理系的学生,这些学生在本国学习两年后,一定要到这四国中的其它三国中的一国学习两年,获得两地结业文凭才能毕业,以便于学生将来处理跨国业务。其三,是将国际管理方面的课程作为选修课。这类学校如洛杉矶加州大学、匹茨堡大学、印第安纳大学等。他们开设了众多的国际管理选修课,如国际财务管理、合资财务政策、国际货币经济、跨国企业会计、跨国企业管理、国际人事管理、太平洋亚洲的挑战与机遇等等。

(2)突出企业本位思想,结合企业实际开展教学。

进入80年代后,很多企业家和企业管理教授对企业管理教育提出了新的要求。他们认为,商学院过分强调理论,教出的学生多是见识偏狭的管理匠,只懂数字分析,不重人际沟通,缺乏实际能力。例如,1988—1989届美国大学商学院联合会(AACSB)主席贾迪克教授认为,像会计、财务、市场、组织行为、生产经营等工商管理的一些学科,并非起源于学术研究,而是直接来源于企业的现实世界,企业的现实世界的发展变化要比学术界迅速和复杂得多。因此,贾迪克教授建议,工商管理教育者要面向外部市场,探索培养企业现实世界所需管理人员的更好途径。这种强调以企

业为本位的 MBA 教育观念得到了 MBA 教育界和工商界的支持和强化。为了适应世界的变化和企业的要求,各工商管理院校都着手教学改革,使教学更加密切结合企业的实际问题。这些院校认为,这样做可以锻炼师生解决实际问题的能力,培养企业所需的工商管理人才。同时,对实际问题的研究成果,也是建立新学科,改造原有学科的源泉。例如,麻省理工的斯隆商学院,投资 500 万元搞了一个“90 年代管理”的大型研究项目,研究高技术对企业管理的影响,加州大学让工商管理硕士二年级学生到当地企业做咨询顾问,杜克大学的经营管理课程,是以西屋电器公司计算机提供的真实数据为依据而进行的,哈佛商学院则把生产管理安排在第一学期,使学生一进校就打好生产管理的基础。

(3) 重视开展计算机教学,使学生掌握现代化管理工具。

在新技术革命的时代,计算机被认为是工业、商业、科学和教育发展中的一个重要因素。在现代科技革命的形式下,计算机教育对促进科技、经济和社会的发展起着重要的作用。正因为如此,各国 MBA 教育对计算机的教学给予高度的重视,各管理系科纷纷开设计算机课程,使学生及时掌握现代化的管理手段。例如,美国管理学院开设的课程被分为十大类,其中管理信息系统方面就有为本科生开设的计算机试验程序,管理信息系统原理等,为研究生开设的有高级计算机系统、决策系统、系统模拟、信息系统与法律等课程。美国杜克大学的复夸管理学院还把今后发展的重点放在信息技术上,3/4 以上的课程使用计算机。总之,计算机是现代化管理的重要工具,已被广泛用于企业管理的各个领域。因此,工商管理院系认为,加强计算机课程的学习是十分必要的。

(4) 跨学科的趋势日益加强。

现代社会的发展需要一专多能的通才,MBA 教育需要培养那些既晓商贸又通其它学科和专业的管理人才。因此,90 年代以来,MBA 教育的跨学科趋势日益增强。这突出表现在 MBA 教育的招生上。现在,在一些国家的工商管理院校的考生中,很多并不是工商管理本科毕业生,而是科学家、教育家、工程师、企业家、律师、医生和人文学者等,一些工商管理院校还招收管理方面(如管理与工程、工程与经济、管理与法律、系统工程)的双硕士学位生,以培养跨学科的教学、科研人才和高级管理人才。MBA 双硕士学位一般授予已取得其它专业硕士学位并完成管理专业硕士学位课程者。管理专业硕士生如在攻读本专业研究生课程的同时修习其它工程专业高级学位,也可取得 MBA 双硕士学位。

(5) 重视博士层次的管理教育,加强 MBA 教育的师资建设。

从 50 年代末以来,MBA 教育得到了飞速的发展,从而也带来了 80 年代以来世界 MBA 教育师资队伍缺乏,这已成为提高教育质量和深化 MBA 教育改革的一大障碍。通过工商管理博士教育的发展来解决师资严重不足的问题,无疑是一项根本的措施。为鼓励更多的学生进入工

商管理博士教育,一些国家的工商管理院校和组织设立了各种支持项目,为工商管理博士生的学习提供更多的财政支持。同时,也不要求博士生考生必备管理硕士学位,而是像 MBA 招生一样,欢迎具有经济学、统计学、计算机、数学、心理学、社会学、政治学和工业工程背景的考生。

(6) 在职 MBA 教育蓬勃发展。

进入 80 年代以来,在 MBA 教育中,一个值得注意的现象是在职学习的比例逐步增加,如美国现已达到 60% 的水平。一些国家的工商管理院校大多开展了经理工商管理硕士教育,即 EMBA 教育(Executive Master of Business Administration),专门培养在职的经理人员,吸引了各界的优秀人才,一些公司也将管理人员,包括高级经理在内,送往工商管理院校去接受正规的 MBA 教育。

这一阶段,值得强调的一个方面,就是亚洲 MBA 的兴起。处在亚洲的日本,一贯崇尚实践、实用,在欧美 MBA 浪潮的强烈冲击下,重新评价管理教育,并加强在高等院校开设正规化的管理教育。一些公司除邀请教育、科研、咨询系统的专家来日本开办各种讲习班的办法外,还派出大批的优秀青年和中年干部赴美国和西欧的商学院学习深造。

随着中国对外开放和国际交流的日益加强,中国一些院校开始引进欧美的 MBA 教育的课程和教育方法,对已有的管理专业硕士课程进行某些改革和调整,部分院校还和国外的高校合作培养中国的 MBA 人才。1982 年,中国政府与欧共体达成协议,在中国建立一所具有高水平的国际工商管理研究生院,即中国——欧共体管理学院,首批 MBA 学员于 1987 年 7 月毕业。1984 年 4 月,中美两国政府也达成协议,由美国纽约州立大学巴法罗商学院负责组织教学,中国以大连工学院为依托组建的大连中国工业科技管理培训中心负责组织其它事宜和学员管理,为中国培养 MBA 人才。由该中心培养的第一批 38 位 MBA 于 1987 年 12 月在《中国青年报》上予以报导,在全国引起较大的反响。国家教育委员会于 1987 年开始筹办 MBA 学位,并自 1991 年起在其直属的 9 所高校里进行中国自行培养 MBA 学生的试点工作。1993 年,中国自行培养的第一批 MBA 毕业生于中国人民大学毕业,《人民日报》称其为这是中国自己培养的直接为社会主义市场经济服务的第一批高层次经营管理人才。从 1998 年起,中国将有 50 余所高校试点举办 MBA 教育。

印度、澳大利亚、新西兰、新加坡、菲律宾、香港、台湾等国家或地区的 MBA 教育在这一阶段也蓬勃发展起来。目前,亚洲经济的强盛,以及经济强劲的发展使得 MBA 毕业生成为热得烫手的奇缺之才。

总之, MBA 教育发展的以上三个阶段并不是截然分开的,在内容上也不是完全排斥的。一般来说, MBA 教育在这三个阶段所强调的管理思想和教育思想都是兼收并蓄的,只是侧重点不同而已。我们把世界 MBA 教育分为以上三个阶段,只是便于分析世界 MBA 教育的发展过

程,且只是一家之言。从不同的角度来分,一定会有其它的分法。

MBA 教育自诞生之日起距今已有 80 余年的历史了。在这近一个多世纪的变迁中,MBA 教育逐步从经验教育走向成熟,并形成较为完善的学科教育体系。它的理论基础是经济学,它的知识结构是跨越经济学、自然科学、人文科学的不同领域的有机组合,它的研究对象涵盖了企业经济运作中的财务管理、资金筹措、投资、营销和资源有效配置等各个方面,充分体现了市场经济运行的典型特征。

从上述 MBA 教育的产生过程来看,美国在本世纪初开了世界 MBA 教育的先河,成为现代 MBA 教育的源头;在工业革命的故乡,欧洲也于本世纪五六十年代成为继美国之后的世界 MBA 人才培养的沃土。中国和其他一些国家的工商管理教育起步较晚,但最终将成为世界 MBA 教育的又一新摇篮!

3.2 MBA 教育的现状及发展趋势

尽管 MBA 教育已有 80 余年的历史,但近年来,关于管理硕士(MBA)的培养问题,又成为国外教育界、企业界乃至公众舆论界都十分关心的一个热门话题。特别是在 1993 年 4 月,美国哈佛大学商学院(Harvard Business School)提出一份名为《对外比较汇总报告 MBA:领导与学习》(External Comparisons Summary Report MBA:Leadership & Learning)的专题报告,这是该学院组织专家,对美国和国外的 23 个教育单位,包括传统商学院、公司培训部门和其他遴选院校的 MBA 教育情况,进行调查和比较研究的成果。这份报告着重对近 10 年来以美英两国为主的西方 MBA 教育的状况及发展趋势,作出了具有典型概括意义的分析和总结,所以在国外尤其是管理教育界,引起了相当广泛的注意。该研究报告的主要内容大致分为以下五个部分。

3.2.1 从“教管理”到“造就管理者”

近年来,随着国际环境,市场需求的不断变化,不同类型的管理学院都在发生着巨大的变化,各种 MBA 方案正处于重大的结构性变革时期,而这种变革将重新界定管理教育的性质。这个变革至关重要的核心是管理教育的中心任务问题。总的看来,着眼点似乎是在扩大,即从“教管理”(Teaching Management)如传授纯理论和理性知识,讲授分析报告,扩展到“造就管理者”(Developing Managers),如灌输价值观念,同时讲授各种管理技能。各学院普遍增加的商业伦理课程集中地反映了这一点。

造就管理者是个更为宽广的目标,这一趋向已经对所教课程与所用教学法的性质产生了极大的影响。在课程方面,趋向于引进更多的旨在开发个人管理技能的课程,诸如交际能力、语言能力、集体领导能力、计算机技能等。在课堂教学方法上更趋向于实用和研究实际,在这方面存在着两个普遍的趋势:第一,各种比较传统的学术性方案更加讲求实际。教学法的重心已经由过去以纯理论讲课为主转向更加应用性的以案例教学为主的经验式教学。第二,设立各种更加综合性的课程和练习,努力改变基础课程按功能划分并常常局限于某一狭窄领域的现象。

从教“管理学”到教“管理”,再到“造就管理者”,这是管理教育发展的三大阶段,前者是培养“学术型”人才,中者是培养“技能型”人才,后者才是培养真正的“管理型”人才。中国的管理教育可以说还基本上处在培养“学术型”人才阶段。

3.2.2 侧重实用,走向综合

近年来,一些公司的用人部门在招聘 MBA 毕业生时需要更加实用的知识,学生在上课时需要更加注重就业的实用性内容,这就迫使所有的 MBA 方案,不得不越来越多地讲授应用性知识,即在基础课中增加使用案例,尽管这还是常常主要用于说明理论,而不是用归纳方法来阐述概念。“更加实用和更加实际”已成为这场变革的宗旨,并被引起广泛地注意。

另一趋势是,各种完全功能化的方案,正迫使以往相互分融的课程通过相互交叉而综合起来,从而提出了一个“一般管理”的观念。这个综合过程包括在现有一套功能性课程上增设“共同课程主题”,到开设新的多科系支持的综合性课程,再到以各种综合性主题为基础,重新设计核心课程(如开发各种以论题为基础的方案和新的核心课,从而与实际企业发展的各个阶段相吻合)。流行的综合性的主题包括质量、全球化、伦理、领导能力以及技术管理。这些“热门话题”一般都在孕育着新的选修课(见图 3.2.1)。

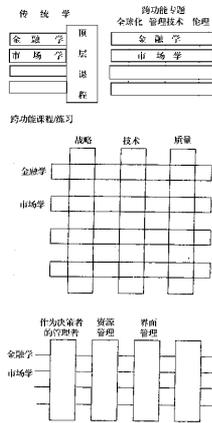
知识的实用性与综合性的趋势在促使 MBA 教育更多的使用案例之外,还要具备一些新的富有革新精神的课程设计和具有特色的教学方法。一些学院在进行各种复杂的企业模拟训练;另一些学院则在利用公司合伙关系更多地参与经营演示,而大多数学院则在推行以实地为基础的课程与练习。例如,有的学院先学习各种课程,再任学生们花费一周时间到公司的第一线,然后写出一份行动计划;还有的学院让学生们将课程最后 25% 的部分用于一个咨询项目,旨在综合运用他们的 MBA 学识。这些新的方法,有些经过评估非常有成效,但直到目前为止,此类方法由于管理上的复杂性和监督上的有效性,使它们的使用尚局限于比较规

模的方案。

3.2.3 从学习到训练技能

面对市场的压力,一些学院在 MBA 教学方案中作出了许多课程方面的试验和革新,目的在于开发各种个人的综合技能。以综合技能为基础的课程,其范围从语言课和计算机课到领导技能和集体配合的训练。

图 3.2.1 传统的按功能划分的方案变得更加综合



学习的目的由追求学问变得更加追求实际。为开发学生们的应用性技能,教师和学生都不得不更多地走出课堂到企业实习,赴国外训练也已经变得习以为常。实践学习作为一种方法,已经广泛流行。让学生们在各种集体项目中,通过归纳的方式,在诸如领导能力、交际、谈判等方面开发个人的技能。一些 MBA 方案都要求完成一个集体项目,以开发学生们的协作和交际技能。

图 3.2.2 强化综合技能培养

		知识 → 技能	
实 用 基 础	实用知识	应用技能	
	传统基础知识	个人技能	

3.2.4 MBA 教师面临的挑战

配合从理论转向应用、从讲授知识转向培养技能的变革,教师也不得不尝试各种新的教学方法。学生和公司的要求是,抛弃以理论为主、分学科和由讲课所驱动的教学方法,采纳更加实用的方法,这就推动了一些学院的教师在教学法方面变得更加讲求实际、更加实用。一些学院帮助那些传统的以讲课为主的教师进行重新训练,以掌握一些新的教学技能。但更为常见的是,需要各种教学技能而本学院又不具备这方面教员的,则采取外聘方法。在许多学院,教师受到专业知识局限的问题正被提上议程,解决的办法就是寻找合作伙伴。这方面的变化最令人瞩目的是在国际领域内,最近几年已经建立起数百个双边和多边交流项目,公司与学院的合作关系也日渐明显。

对于大多数学院来说,MBA 方案的各种变革,多少受到学校及其教师方面居于支配地位的传统的教学方法的束缚。在欧洲的管理学院中,人们日益认识到,一些实质性内容的改革,只有在教师掌握了更为广泛的教学技能的情况下,才能有效地加以推行。学院的教师正在意识到,他们至少需要掌握两方面的技能,即在课堂上讲课和把握讨论的技能,以及对实地学习的管理进行监督和指导的技能。MBA 教学要求他们不再像传统的教师,而更像一位教练。

另外,教学质量问题也已受到普遍关注,各学院已将教学看做是一项越来越重要的技能,并将教学技能与课程开发能力补充到教师的研究档案中,作为教师晋升终身职位时的参考。另外在新教师和有经验的教授

之间形成正式的帮教关系,及时召集类似哈佛商学院的教学组会议,每学期两次由学生进行课程评价(评价结果公布在院报上);以及由同行评议课堂教学情况。

3.2.5 管理学院的经营

各学院 MBA 方案的变革促成了许多新的教学方法的产生,但这也带来了管理上的难题,即它的许多内容变得难以评价和打分。如分组练习和实地学习是有效的方法,但许多学院难以制定他们的评价办法,来恰当地评定学生的学习情况。即使有些学院做了重大的修改,但在实行中所起的作用还是有限的。

有些学院的经验证明,行政管理对 MBA 方案的内容制定和适应性都会产生很大的影响。许多 MBA 方案所面临的问题之一是能否始终保持知识的超前性。许多学院都存在着不少妨碍课程改革的因素,使 MBA 方案大大落后于当前的实践。如开发案例或课堂教学材料方面的时间滞后,形成一个范例或一门课程在积累主要材料方面的时间滞后,将新课程插入方案中也需经过长时间的磋商等。各学院为解决这些问题采取了以下各种不同办法:

(1) 缩短标准课程的时间,或引进时间较短的课程。

(2) 用现实的资料充实课堂教学。如使用《金融时报》、《华尔街日报》等作为课堂教材,借助实习基地的现行业务做为各门课程的原始资料,以及利用企业管理人员所提供的“活生生案例”作为课程的主要内容或补充资料。

(3) 许多学院在试图创造一种鼓励教学法革新与试验的氛围,以减少改革在行政管理方面的阻碍。如:一些商学院一大半的选修课程是每5年更新一次,或每年开设5~7门的选修课。

最引人注目的行政管理问题是涉及 MBA 的课程排得过满,这是大多数学院都面临的一个问题。由于要求知识实用与综合的呼声,以及要求开设新的以技能为基础的课程的压力, MBA 的方案变得异常庞杂和宽泛。同时,每个传统领域内的基础知识正变得更为复杂,这就迫使教员们在大大缩短的时间内讲授更多的内容。这种情况在欧洲更为严重,各种市场压力正迫使一些 MBA 方案从2年缩短为1年。美国同样也出现了这种趋势,一方面是基础课程安排得越来越多,知识越来越复杂,而另一方面又不得不采取各种紧缩的方案。对此,各学校以各种不同的方式来着手解决这一问题,它包括:

(1) 取消可有可无的基础课或选修课。最常削减的是那些较多理论和定量的课程。

(2) 将一些传统基础课程列入预科方案。预科集训或补习性课程的

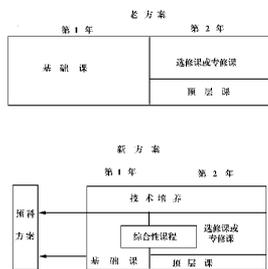
大量增加,通常是在数学、统计学、基础经济学和初级会计学方面让学生们进行预习。

(3)允许学生免修基础方案内的课程。这种免修选择,将促进学生的学习,缩小基础课的班级规模,并确保一班同学的能力水平更为相近。

(4)提供各种专业方向和专门化。这种方式鼓励学生精通较小领域的内容,但它可能有损于获得广泛、全面的管理观念。

(5)运用各种教学方法。不少学院正以各种方式,尝试在较少的时间内讲授更多的知识和技能。这包括广泛使用借助于计算机的自测学习,或者将上课和案例讨论交叉进行以取得混合的效果。不过,这种探索需要大量的费用。

图 3.2.3 调整 MBA 方案内容



注:各种限制或问题

- 基础知识越来越复杂·迫使缩短方案
- 开设各种以实地为基础和适应特定需要的课程的费用更加昂贵

现在已有一些学校着手于“转换性变革”,即对 MBA 方案在内容、结构和程序方面进行综合改革。这种变革过程所隐含的风险虽然较高,但这些变革对学习的过程将可能产生最深刻的影响。具有代表性的是,这

些方案经过重新设计,以某些形式体现前述所有三种变革过程:①转向更为应用性的知识;②开发更加综合性的课程;③引进更多技能性的成果。同时积极地试行更为有效的教学方法,包括从利用计算机辅助教学到实地实践学习。

MBA教育的革命或者变革是件很困难的事情,这可能需要注意以下几个问题:

首先,最有效的变革起因于对现状的不满和所处危机的认识。安于现状或固步自封可能是最可怕的。

其次,一些学校要推行自上而下的变革,一定要让合适的各方面人员(特别是教师)来参加,还要具备强有力的领导。

第三,对各种变革形成一个不断跟踪检查和反馈的过程,以便及时对所推行的变革是否有效作出评估。

第四,任何变革设计都要分析其在行政管理和物质条件方面的可行性。

最后,变革过程需要大量的时间,变革不是一次性的事件而是一个需要投入大量时间和资源,并持续不断加以改进的过程。

国外MBA教育,已经达到一个相当成熟的水平,这是几十年来不断完善创新的结果,而目前,又面临着一个需要进一步创新的局面。

第 4 章

MBA 教育的特色

关键词

key word

教学法(*Case teaching method*)
一般管理(*General Management*)
作业管理(*Operation Management*)
项目教学法(*Project Study*)
“国际化”学习法(*International method*)

本章概要

- | | |
|------------------------|---|
| 1) MBA 教育的素质特色 | 5) MBA 的修炼之道 |
| 2) MBA 教育的知识结构特色 | • 案例教学法(<i>Case Study</i>) |
| • MBA 的主要知识模块 | • 项目教学法(<i>Project Study</i>) |
| • MBA 飞机型知识结构模式 | • “国际化”学习法(<i>International method</i>) |
| 3) MBA 教育独特树一帜的培养方式和方法 | • 座谈和访问学习法 |
| • MBA 主要的培养方式 | • 计算机模拟管理演习 |
| • 培养 MBA 的有效教学方法 | 6) MBA 的经典教育模式 |
| 4) MBA 独具特色的培养目标 | ——案例教学法 |
| • 培养目标 | • 案例教学法的进行程序 |
| • MBA 的就业走向 | • 案例教学法的经验原则 |

本章目标

在学完本章内容以后,您将能够:

- 1) 掌握 MBA 对学习者的要求;
 - 2) 掌握 MBA 的知识结构类型;
 - 3) 了解 MBA 培养学生各种教学方法;
 - 4) 熟悉 MBA 经典教育模式。
-

4.1 MBA 教育的素质特色

不同国家、不同学校,对 MBA 素质的要求是不相同的。美国哈佛大学商学院公开宣称:我们的 MBA 教育是以造就企业总经理为目标的。斯坦福大学商学院培养 MBA 的具体目标之一是:使学生了解商业活动中不同的经济、政治和社会环境,培养学生适应外部环境,有效运用所学的知识 and 经验解决实际问题的能力,使学生掌握会计、金融、经济学、市场营销以及生产管理等领域内的基本分析,应用的过程中发展学生的专门知识。

(1)MBA 应是一种应用性的,不是经济理论分析型的人才。他应是熟悉市场经济运作,能有效开展国内外市场营销与竞争,管理社会化大生产的经营管理人才。

(2)MBA 应是一种复合型的人才。至少是一种包含两个专业或两个专业方向以上的复合型管理人才。如果 MBA 只会单纯地从事某一项或某一环节的工商经济活动,专业口径狭窄,适应面不宽,那么,就无法在广阔的经济舞台上大展身手。复合型的 MBA 人才反映了社会对高层次管理人才的需要。

(3)MBA 应是一种国际导向性的,既能胸怀祖国,把握本国国民经济发展趋势,又能放眼世界,具备熟悉他国经济环境,能够研究国际政治经济风云变幻,运用国际竞争战略的能力。我们把 MBA 人才的规格之一定位为一种国际导向性,是与当代国际经济发展全球化趋势相适应的。同时也与各种类型的大中型企业,尤其是外向型企业,包括外贸公司、工贸、农贸、技贸公司、合资企业,以及各种外向型经济活动,包括企业的国际贸易、国际金融、国际直接投资、国际技术转让等所要求的人才特征相吻合的。

(4)MBA 是具有综合决策能力、分析问题能力和应变能力,具有动态的发展观念和一定的超前意识和强烈的竞争意识的具有战略眼光的人才。他应对未来经济的发展具有预见和洞察能力。MBA 不一定是大“知识分子”,但一定要是大“能力分子”。MBA 的这一特点是符合大中型工商企业,尤其是开展国际化经营企业的需要的。

(5)MBA 应具有超一流的人格魅力,诸如:乐观自信、勇于挑战、着眼于未来、意志顽强等职业企业家精神。这就是说,MBA 要有高情商(EQ)。

这就是说,MBA 应是具有战略眼光的国际导向性的、应用性、复合型经营管理人才。当然,工商管理学科有很多专业方向,不同专业方向应该有不同的要求。因此,不同专业方向的 MBA 在所掌握的基础理论、基础知识和基本技能上应有所不同。

优化素质结构,既要掌握知识,又要发展能力。作为企业应用性管理人才的 MBA,更应注重能力的培养,尤其是管理和经营决策能力的培养。MBA 是与一般注重学术研究的硕士研究生不一样的,只重知识的掌握和学术研究,不重能力培养,是很难称之为 MBA 的。成为高质量的 MBA,重在能力的塑造。

广义的能力包括一般能力、特殊能力和高层次能力。一般能力即智力,包括注意力、观察力、记忆力、想象力和思维力,以思维力为核心。特殊能力即狭义的能力,有时也简称能力,是从事不同专业实践活动的人所具有的专门能力。高层次能力即创造力,是建立在一般能力基础上,由多种能力构成的综合性能力。

简单点说,能力(广义的)包括:一般的基本的能力——智力;特殊的专门能力——简称能力(狭义的);高层次的综合性能力——创造力。

从另外一个角度划分,能力又可分为工作能力和学习能力。工作能

力是输出劳动改造客观世界的能力,包括以体力和脑力从事生产劳动的能力、动手操作能力、分析和解决实际问题的能力、口头和书面的表达能力等等。出于个体作用于外界,要通过群体来实现,群体关系的优劣往往影响个体工作效果的有无和大小,所以工作能力也包括组织管理能力、人际交往能力、协作交流能力等社会活动能力。学习能力是输入蓄能改造主观世界的能力,包括自学能力、一般学习能力和学科学习能力等等。

能力受先天生理条件的制约,但主要还是由后天实践活动决定,由知识转化而成。培养能力必须通过实践反复训练。在实践的基础上经过大量的学习,使知识系统化,并以技能的熟练为中介,方能形成能力。

有些能力可以不依赖于知识而直接在实践中获得。但是一般来说,能力需要以知识为基础和支柱,无知即无能。很多能力只有在掌握知识的基础上才能形成和发展。知与能犹如皮与毛,皮之不存,毛将焉附。

但是,能力与知识并非绝对成正比,有了知识不等于自然而然地就有了能力,还需要有目的地加以培养。一些知识只是一种载体,只有转化为能力才有直接可用性。积累知识是重要的,重知轻能就不对了。我们不当把学习变成不断地积累知识和训练记忆,致使能力落后于知识,造成能力与知识之间的比例失调。优化的知识结构应该智能并重。

对 MBA 来说,最主要的要具备哪些能力呢?或者说,有志于成为 MBA 的青年应该塑造哪些方面的能力呢?从一些调研中,我们认为, MBA 主要应培养学生以下方面的能力。

1. 经营管理能力

这主要指 MBA 要具备在复杂多变的经济环境包括国际环境中卓有成效地开展经营活动的能力,主要包括:

- (1) 有效地管理社会化大生产的能力;
- (2) 决策应变能力;
- (3) 分析市场机会的能力;
- (4) 经济核算能力;
- (5) 计算机辅助经营管理的应用能力;
- (6) 处理人际关系的能力;
- (7) 领导组织能力;
- (8) 心理调适能力等等。

2. 语言(外语、母语)交流表达和应用于经营管理的能力

这主要指 MBA 要在经营管理中和社会生活中熟练地使用外语和母语,不应使自己的管理工作存在语言障碍。这方面的能力主要包括:

- (1) 母语写作表达交流能力,是一流的辩才;
- (2) 一流的外语听、说、读、写、译能力;
- (3) 在跨国文化或多元文化领域开展商务的协调能力等等。

3. 自我教育的能力

这主要是指 MBA 为达到自己的目标而自我完善、主动适应社会发展需要的能力。MBA 在工作和生活中进行良好的自我教育应具备很多方面的能力,概括起来,主要包括如下方面:

(1) 思想品德的自我完善能力。包括:①政治认识能力;②个性品德的自我完善能力;③心理因素自我认识、自我激励、自我调控能力等。

(2) 自主优化智能结构的能力。包括:①自主学习和更新知识的能力;②自觉进行全面能力培养的能力;③保持心理健康的能力等。

(3) 掌握科学方法的能力。包括:①系统运用辩证唯物主义哲学方法的能力;②运用一般科学方法和具体方法指导实践的能力。

4. 科学研究能力

这主要指 MBA 在经营管理工作中要养成科学的态度,注重调查研究,创造性地解决实际问题的能力。主要包括:

(1) 独立地收集和分析资料的能力;

(2) 实地调查研究的能力;

(3) 研究创造能力等等。

除以上能力素质外,MBA 当然还应具备作为一个现代人才必须具备的符合时代要求的一些基本能力素质。对中国的 MBA 来说,应该具有建设中国特色的社会主义的坚定信念和开拓精神,具有迎接市场经济和科学技术挑战的选择、获取、吸收新知识意识能力,具有适应现代化建设和社会改革要求的现代思想观念和思维方式,具有基本的文明素质和审美能力,具有参加社会实践的自觉性和必要的社会活动能力。

4.2 MBA 教育的知识结构特色

4.2.1 MBA 的主要知识模块

知识结构一般是就个人知识体系的构成与组合方式而言,即个体所学到的各种知识在其头脑中所处的位置状况以及这些知识的相互联系与影响。知识结构是一个比较模糊、抽象的概念。我们无法精确地计算 MBA 的各种知识的数量和比例。从大量的调研和工商管理教育实践中,我们可粗线条地提出上文所述的国际导向性、应用性、复合型高级经营管理人才——MBA 所需的几大知识模块。

1. 思想品德方面的修养与知识

现实中许多经济和法律上出现的问题,其根本原因出在人的道德和

品格上。市场经济越发达,对于人的品格和道德修养的要求也越高。具备现代社会所需要的人的优秀思想道德和品格素养,是 MBA 健康成长的客观需要,也是 MBA 走上管理岗位后工作和生活的需要。主要包括人生哲理、伦理学的知识和思想品德等方面的修养。

2. 宽厚坚实的工商管理学科的专业基础知识和比较高深的专业基础理论知识

这是 MBA 知识结构的主干核心部分,决定着其知识结构的性质和目的。它应包括如下四个方面:

(1) 经济理论:主要包括政治经济学理论、管理经济学、宏观微观经济学、国际经济贸易理论、经济运行体制与机制等理论。

(2) 经营管理理论与实务:主要包括企业管理的理论和方法,企业各种工商活动的经营管理知识,涉及工商企业的生产、财务、金融、营销、人力资源管理等各种管理职能方面的理论与实务。

(3) 财务、会计原理与实务:主要包括财务管理、会计原理、财务会计、管理会计和企业经济活动分析等理论与实务。

(4) 行为科学和领导科学方面的知识:主要包括组织行为学、领导科学、公共关系学、企业家战略、企业文化、企业家精神等方面的基础知识。

3. 外语、计算机及其他方面的工具性知识和方法论知识

这是被企业界认为的 MBA 除专业知识外的“第二条腿”。不具备熟练的外语水平和计算机及其他现代科技运用技能,是无法从事现代工商管理的。

在外语水平方面, MBA 应具备听、说、读、写、译的全面能力,它应成为 MBA 从事工商管理活动和在更广泛领域进行国际交流的工具,同时也是学习工商管理类一些专业课或专业基础课的手段与基础。例如,学习国际贸易、国际商法、国际金融、国际营销等国际份量高的课程都需一定的外语基础或直接运用外语进行学习。没有较高的外语水平要求,谈不上国际导向性的 MBA 人才。

计算机的重要性自不必说。其他工具性知识主要是指其他现代化交流工具的使用等有关知识,其目的在于提高 MBA 的数据分析能力和接受、处理经济管理信息能力及其他有关现代科技应用能力。

方法论知识,主要包括科学方法论、创造方法论和思维方法论,以及决策学、运筹学、哲学、自然辩证法、逻辑学等方面的知识。

4. 工商管理学科的相关学科及其他学科的知识

这是 MBA 专业知识结构的有益补充,是 MBA 人才必要的组成部分,也是从事工商管理业务的客观需要。它主要涉及三个方面的知识:

(1) 人文科学知识:主要包括政治、历史、经济地理、心理学等方面的、以培养 MBA 所需的社会和文化方面的知识;

(2) 理工科学知识:主要包括数学及其应用、自然科学的基础知识、现

代科学技术知识及其应用等；

(3) 经济法律知识 包括国际商事法律和国内经济法知识。

5. 实践性知识

这是 MBA 知识结构中不可缺少的一部分,是把工商管理理论应用于实践的前提。它主要包括社会活动、社会调查、生产实践、管理实践等方面的知识。

以上五大知识模块是我们关于 MBA 知识修养基本要求的描述。我们认为,各类工商管理方向的 MBA 人才都应具备这五大模块的知识要求,但这里需指出以下几点:

第一,五大知识模块并不是分割孤立的,而是交叉渗透,有的甚至还有有机地结合成一种综合性或广域性以及边缘性的知识体系。

第二,每一模块中各类知识也不是平分秋色的,而是按 MBA 的要求和知识间的逻辑关系有轻重之分。

第三,工商管理学科不同专业方向的 MBA 有不同的知识模块组合。

4.2.2 MBA 飞机型知识结构模式

上面我们归纳了 MBA 所必备的五大模块方面的知识,但怎样表示出各种知识的地位、关系和作用,则是知识结构模式应该揭示的问题。

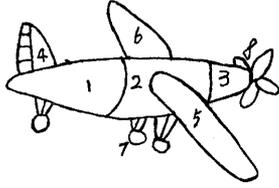
关于知识结构模式,教育界和人才学界具有一些研究和设想。除了我们过去通常所说的“三角型”、“宝塔型”、“衣架型”等知识结构模式外,还有一些人提出一些新的知识结构模式的设想,如:其一,“T”型结构。“T”上面的一横线代表知识面,下面的一竖线代表知识的深度。“T”型知识结构的人才知识既博又专的人才。

其二,“X”型结构。它包含两种含义,第一个含义是指要系统地掌握两门专业知识,第二个含义是指其掌握的两门专业知识要有一个明显的交叉点和结合部。

其三,“H”型结构。“H”的两条并行线代表两种并列的知识,而中间的横线则表示两种并列知识存在着一种内在的有机联系。

“三角型”、“宝塔型”、“衣架型”的知识结构大都是针对专业人才而言的,这与 MBA 所强调的复合型、综合性是不相符合的。列举“T”、“X”、“H”这三种类型的知识结构模式则都与通才和专才结合的观点不谋而合。但无论是“T”型、“X”型,还是“H”型模式,都难以较好地描述 MBA 所需的五大知识模块间的关系与构成。这里,我们以“飞机型”来描述 MBA 的知识结构,图示如下:图 4.2.1

图 4.2.1 MBA 知识结构



1. 机身后部 :代表社会生活修养的一般常识

这是 MBA 必备的基础文明知识和广泛参加各种社会活动和商务活动不可缺少的基础 ,它包括政治、文化、历史、地理、法律、经济等全方位的常识 ,包括进行国际商务活动所需的国际知识 ,尤其是当地的风土人情、社交礼仪等。

2. 机身中部 :代表工商管理学科的专业知识和其他相关学科的专业知识

它包括工商管理学科和其他相关学科系统的专业基础、专业理论和专业技能知识。这部分知识是 MBA 知识结构的核⼼。MBA 的专业知识应是一种多学科知识的复合 ,至少是经营管理专业、理工专业和经贸专业知识的复合。在现在和未来的世界经济中 ,跨国企业或公司将在新技术革命中居中心地位 ,国际化、集团化、实业化以及产供销一条龙的企业发展趋势 ,要求 MBA 既要通晓国际经济贸易、金融、法律、国际财会的理论知识 ,又要掌握商品、产品知识 ,以及相关的理工技术知识和技能 ,并具有综合经营管理能力。

3. 机头部 :代表专业前沿阵地知识

它包括多学科专业和所从事工作的最新成果、攻坚方向和研究动态方面的知识。这是 MBA 在激烈竞争中立于不败之地的基础。

4. 尾翼 :代表政治思想品德和方法论知识以及一些现代管理观念

飞机尾翼是调整飞机航向的重要部件。对中国的 MBA 来说 ,没有马列主义原理和坚定的社会主义信念来导航 ;“飞机”就会迷失方向。“德育首位”也是中国培养 MBA 的基本原则。另外 ,方法论知识和现代管理观念也是工商管理人才发挥智能的中介物 ,是走向成功的桥梁。

5. 机翼之一 :代表外语水平

外语是进行情感、信息、文化、历史、风土人情等国际交流的工具 ,尤其是从事企业跨国经营业务管理的第一手段。专职从事企业跨国经营业务管理的 *MBA* 其外语水平应能与母语表达水平相当。正如人们通常所说和能够用外语“吵架”。随着经济的全球化 ,企业发展的市场多元化 ,要求优秀的 *MBA* 应掌握两门以上的外语 ,是一种在语言上复合的人才。

6. 机翼之二 :代表计算机和其他先进的科学技术工具的使用与操作知识

这既是企业管理现代化所必不可少的 ,也是 *MBA* 从事经营管理业务的工具。

7. 机轮 :代表实践知识

理论同实践之间往往有很大的距离 ,而工商管理本身就是一种在一定理论指导下解决实际问题的实践。丰富的经营管理经验或实践知识是 *MBA* 在复杂多变的情况下独立分析和解决问题的有利条件。没有机轮在跑道上滑动和助跑 ,飞机是无法起飞和降落的 ,缺乏实践知识 ,*MBA* 也难以“起飞”。

8. 螺旋桨 :代表美育知识

螺旋桨在飞机中是起引动作用的推动器。美育知识可以陶冶人的情操 ,培养创造力 ,是各种知识的催化剂。在整个知识结构中起一种协调、加温和使知识升华的作用 ,从而促使 *MBA* 的知识结构更好地发挥整体功能 ,起着螺旋桨的那种推动作用。

9. 发动机与燃料 :代表非智力因素

这主要包括高度的责任感、事业心、成就动机、冒险精神以及非凡的毅力等良好的心理素质。飞机起飞和航行一刻也离不开动力因素——发动机与燃料。因此 ,在构建 *MBA* 的知识结构时 ,还应强调动力因素即优良的心理素质。

10. 空气和空间 :代表社会使用环境

没有一定的空气和空间 ,飞机是不能飞行的。同样的道理 ,没有良好的社会使用环境 ,具有一定知识结构的 *MBA* ,也是没有用武之地的。因此 ,我们在构建 *MBA* 的知识结构时 ,一定要充分考虑社会的需要。

当然 ,我们构建的 *MBA*“飞机型”知识结构并不是十全十美的 ,它只是一种比较形象化的表述。不管是用一种怎样的模式来表示 *MBA* 的知识结构 ,*MBA* 的知识结构应是一种复线发展的、多维性的立体结构 ,应至少包括经济学、管理学、行为科学、经济贸易等多学科的知识。这样丰满的知识构成才能使工商管理人才在现代企业的经营管理中立于不败之地。另外 ,*MBA* 的知识结构不应是一种僵化的、固定的结构。它应是一种动态的、开放的、能及时进行自我调节的结构。

需要说明的是 ,我们对任何类型人才素质结构的探讨 ,都是一种较为

理想的描述。这并不意味着不具备这种结构的某项或几项要求,就不是 MBA。或者说,如果按照上面所阐述的知识结构来评判,那么,现在很少有合格的工商管理人才。我们对 MBA 知识结构的理想探讨,只是为 MBA 的培养提供规格要求,是工商管理教育或有志于成为 MBA 的青年们的理想追求,是 MBA 的“应知应会”,而不是“已知已会”。

4.3 MBA 教育独树一帜的培养方式和方法

要培养和造就一名 MBA,需要选择恰当的培养方式与方法。有效的培养方式与方法,将使 MBA 的培养与修炼事半功倍。这里向你介绍国际上通行的培养 MBA 的方式与方法。

4.3.1 MBA 主要的培养方式

在工商院校里,MBA 研究生既有来自工商管理专业的本科生,也有来自其他专业的本科生,而更多的则是来自企业和各级管理部门的职员和经理,这部分人一般担负着较重要的管理工作。他们学习目的明确,学习针对性强,希望在较短时间内掌握所需要的知识与技能,并尽快应用在工作中。为了适应不同生源的不同要求,一些院校 MBA 的培养宜采用灵活多样的办学方式。总结世界 MBA 教育的经验,MBA 的培养方式主要有:

1. 学分制

学分制是西方工商院校 MBA 培养的主要方式。实行学分制的工商院校,MBA 学生必须通过学校规定课程的考试,成绩及格,方能取得该门课程的学分。修满学位规定的学分,方能撰写学位论文,论文答辩通过,方可按学位申请程序授予 MBA 学位。研究生只要修满规定的学分,通过学位论文,就可以拿到 MBA 学位,总的学习期限可以适当延长。少数具有一定实践经验的研究生,个别课程经批准后,采取在教师的指导下自学,在通过学校统一的课程考试后取得学分。对于已经掌握的某门课程,通过本人申请可准许免修,但仍需通过统一考试方可取得学分。

2. 全日制和非全日制

全日制一般学制为 1-2 年,课程多在日间上课,非全日制一般学制为 2-3 年,课程多在晚间上课。全日制和非全日制在入学资格上基本相同,全日制学习的 MBA 研究生一般是企业领导的后备梯队和来自应届的本科生,全日制 MBA 教育是 MBA 正规化培养的主要形式。非全日制 MBA 教育主要面向在职人员,这是 MBA 发展的趋势之一。尤其是近些

年来,一些国家在加强全日制 MBA 教育的同时,为在职公司经理、高层管理人员开办的各类 MBA 学位班,MBA 课程培训班蓬勃发展起来,如周末学习 MBA 项目、夏季 MBA 项目、EMBA 项目等等,为更多的人提供了学习方便,对提高企业高中层管理人员的水平起了良好的作用,也进一步密切了工商管理院校教育界与工商界之间的联系和了解,促进了双方的合作。

3. 集中与分散相结合的方式

这是中国许多试点院校采取的主要方式。这一方式一般用于在职 MBA 的培养,多采取在职学习,实行定向培养,学制一般为三年。其中集中授课时间一到两年,不上课时,由学员按照要求自学,包括阅读参考书籍,进行调查研究,完成课外作业,撰写课程论文等。教师定期辅导和检查考核,在每门核心课程结束时,学员必须集中参加考试。其中,在实习安排方面,由于学员的学历背景不同、工作要求不同、个人志愿不同,因而有一定的灵活性。一般采取深入调查企业的管理经验与问题的形式,或者采取巡视调查与挂职实践相结合的办法。实习结束时要进行成绩考核,写出实习报告。实习单位原则上由学员自行安排。

4. 授予不同层次资格证书的方式

为了在更大范围内吸收高质量的生源和更有效地培养管理人才,在 MBA 培养过程中,一些国家根据不同生源和他们达到的不同标准,颁发不同的资格证书。对脱产 MBA 研究生,采取“严进严出”的方针;对业余 MBA 研究生,采取“宽进严出”的方针;而 MBA 高级研修班,则采取“严进宽出”。研究生完成培养计划的全过程,通过学位论文答辩和审查的,授予 MBA 学位证书;只修完课程达到规定学分的,授予工商管理研究生毕业证书,毕业后继续完成论文的,可再申请 MBA 学位;单科课程考试及格取得学分的,发给已修课程证明,在一定时期内继续修满课程学分的,取得研究生毕业证书。采用这种灵活的方式,一来解决了在职人员工作学习难以兼顾的矛盾;二来发挥了大学的潜力,尽量多地培养学生,满足了社会不同层次的需要。根据学生所达到的标准授予不同级别的证书,既保证了毕业生的质量,又可使研究生有因人因时选择自己出路的余地。

5. BBA 和 MBA 一条龙学习的方式

通常 MBA 有两种学习方式,一种是全脱产学习,另一种是半脱产学习。全脱产 MBA 学习约需两年,但有些国家则另有一种 MBA 预科(4 年制本科)外加一年研究生学习即可完成 MBA 学业,即一共在大学学习 5 年即可完成 MBA 的学业。我们也可称之为 BBA(本科)和 MBA 一条龙学习方式。当然,这样的培养方式,总学时缩短了,学习计划也就更为紧凑。

6. 复合式

复合式主要是为培养复合型人才而采取的一种较为复杂的培养方式,主要培养与 MBA 结合在一起的双硕士学位的 MBA。这在一些综合性、多学科的大学中比较常见。通常由商学院同工学院、法学院、文学院等联合培养学生。现在,国外越来越多的一些大学提供这类双硕士学位。这也是 MBA 的又一发展方向之一。其目的是适应市场的需要,并且省时省钱。例如, MBA/JD(MBA 和法律双硕士学位)需 4 年,但若分开学习则需 5 年以上。

还有一些其他的 MBA 双硕士学位,如:与建筑和城市规划结合在一起的 MBA,学生学完后,可被授予城市规划和 MBA 双硕士学位。此外还有: MBA/MSW(MBA 和社会工作双硕士学位); MBA/MARCH(MBA 和建筑学双硕士学位); MBA/MSME(MBA 和制造工程科学双硕士); MBA/MSE(MBA 和工程科学双硕士); MBA/MAE(MBA 和经济行政双硕士); MBA/MPP(MBA 和公共政策双硕士); MBA/MM(MBA 和音乐双硕士); MBA/MD(MBA 和医学博士双学位)等等。通常 MBA 双硕士学位的学习结构变化很大。以 MBA/JD 为例,许多学校的做法是第一年在法学院学习,然后第二年到商学院学习,第三、四年将视情况而定,而另一学校则安排学员们在法学院学习,同时再学习一些 MBA 课程,也有的学校每学期对双硕士学位课程平分秋色,同时各学一半。总之,学习的特点是为了省时、省钱,并可分别得到两个硕士学位。鉴于半脱产的学生学习双硕士学位课程可能长达十年,所以一般学校不鼓励这些学生进行这样漫长的学习。

7. 合作式

合作方式是联合培养 MBA 的一种典型方式,就合作伙伴的不同而言,又有很多具体形式和培养方式,诸如:其一,校内校外相结合。例如,中国 1997 年前能够开办 MBA 的 26 所大学,分布在少数几个城市和某些地区中。其他城市和地区希望试点院校能够在当地为他们批量培养 MBA,以解决燃眉之急。因此,一些院校采取校内校外相结合的方式。入学者每年抽出几个月时间相对集中地上课,以免影响原岗位的工作。采用这种方式可以招收到当地和邻近地区比较优秀的管理干部,帮助各地提高管理人员的素质。教师主要利用假期进行教学,不影响校内正常的教学秩序。对校外基地的 MBA 学生,也要求他们有一段时间在校内学习,接受学校的校内教育和各项业务训练,使他们受到德、智、体方面的全面培养。

其二,学校与企业联合培养式。比较常见的做法有:由企业出资,取得学院的冠名权,或者成为学校董事会的成员,学校同时为企业提供咨询、培训员工等服务,并优先提供毕业生,或者由企业在学校设立基金、奖学金,与学校共同培养企业所需人才,这在国内外都很多见。以中国为

例,一些高校与大企业或企业集团联合组建学院,以企业集团的名义成立学院。这在中国高校已有很多尝试。如上海财经大学与恒通集团组建的恒通工商管理学院,就是成功的一例。上海财经大学的恒通工商管理学院以珠海经济特区恒通置业股份有限公司为后盾,每年获得百万元教育经费来培养 MBA。再如,江西财经学院的华能工商管理学院、北京大学的光华管理学院都是如此。

其三 跨国联合办学。常见的做法有:在国外寻找合作伙伴设立办学点,或在国外建立培训基地提供短期学习或实习。跨国办学是 MBA 联合培养的最高形式。这在国外,早在二战后就已出现,当时欧洲的一些工商管理院校便是美国的一些名牌商学院直接创办或联合培养的。在中国,1995年3月组建的中欧工商管理学院就是由上海市人民政府和欧洲联盟委员会共同投资3000万美元开办的。在该校,董事会是学院的最高决策机构,由中方和欧方代表各4人组成。专门聘请国际著名管理学院的优秀教授执教,培养既掌握国际市场经济规律、熟悉国际经济运作惯例,又了解中国国情,适应中国经济蓬勃发展需要的高层国际型管理人才。开设全日制 MBA 硕士和为期两年供在职经理人员攻读的非全日制 MBA 课程。提供适合于当地公司和中国商业环境需要的国际的和欧洲式的培训,所有课程都用英语讲授。随着中国对外开放的深入,中国的一些高校也开始尝试直接在国外办学。例如《文汇报》报道,浙江大学在日本名古屋开办 MBA 研究生班,浙江大学派优秀教师到日本授课,由浙大负责论文答辩,并授予浙大 MBA 学位。又如,上海交通大学与新加坡人力资源培训学院合作在新加坡开办以中文授课的 MBA 课程,教师大多来自上海交大,学制两年半,学员结业后,获得上海交通大学被西方承认的 MBA 文凭。

4.3.2 培养 MBA 的有效教学方法

1. 培养 MBA 教学方法的特点

MBA 教学内容的特殊性、MBA 学生的特点以及 MBA 教育教学规律和教学原则的特点,都使得 MBA 教育的教学方法既具有一般学科教学方法的共性特点,又具有自己的特点。这些特点主要表现在三个方面。

(1) 学生自学为主与教师主导作用相结合。教学离不开师生双方的共同努力。离开了教师的指导,就很难有学生高效率的学习。但是,学生并不是一个被动的等待教师指导的人,学生的学习活动是一种积极的认识,离开了学生积极、主动的学习,教师的指导就失去了意义。因此,追求教学方法的效果,至关重要的是要充分调动教师和学生教与学的积极性,最大限度地发挥教师的主导作用和学生的主体作用。施教过程中,教师引导学生把强烈的自我发展意识转化为实际自主学习的动机。这对工商

管理学科的教学来说,显得十分重要。

MBA 教学虽然大多仍采取班级授课制的基本组织形式,但教与学的时间比例发生了较大的变化。由于 MBA 的实践性、应用性特点的要求,即使是课堂教学,由教师讲授的量也比较少,而课堂讨论、答疑、自学、课堂模拟等所占比例较大,尤其是 MBA 教育中非全日制和半脱产形式的培养方式,课堂集中讲授时间更少,而 MBA 学生自学时间显著增加。因此,在 MBA 的过程中,几乎表现出教学中教师教的比重逐渐降低,学生学的比重随年级升高而递增这一教学规律。因此,不管采用什么样具体的 MBA 教学方法,都应体现出学生自主学习与教师主导作用相结合的特点。正如中国著名教育家陶行知先生所说:“教是为了不教”。MBA 的教学就是为了达到“不教”的目的,即通过教学与指导而使 MBA 学生能独立自主地学习工商管理学科的理论及知识,使 MBA 学生从开始的他主(教师指导)学习转向自主学习。从这层意义上说,在 MBA 的过程中,只有 MBA 学生自主学习的比重逐渐提高的教学,才是成功的教学,才是有收获的教学。正如古人云“授人以鱼,不如教人以渔”。

(2)校内教学与校外社会实践相结合。MBA 应用性、实践性的特点,要求工商管理院校不仅要在校内采用多种教学方法联系实际,使 MBA 学生掌握的理论知识在一定程度上转化为技能,尤其要注重组织学生参加社会实践。这是 MBA 教学法和其他学科教学法的又一重大差别。MBA 学生参加社会实践,锻炼独立工作能力,是今后走上经营管理岗位的“预演”,是由学习向工作过渡的一个极好环节。MBA 学生在社会实践中得到理论和实际的综合训练,可以检验和改善自己的知识能力结构,受到具体生动的企业生产和经营、管理的教育,增强建功立业的历史责任感。

世界各国在 MBA 的培养方面对组织学生参加社会实践普遍重视,同时,也强调在课堂教学中采取一些联系企业实际的教学方法开展教学,以弥补 MBA 学生社会实践的不足。一些工商管理院校在 MBA 人才培养过程中,为面向实际部门,大量采用角色扮演、商业竞赛、案例研究、小组活动、行动学习、研讨班、计算机模拟等教学方法。这些教学方法都是围绕企业界的实际问题展开,使 MBA 学生有机会主动地积极学习,培养自己的各种分析、解决问题的能力,从而获得较强的工作适应能力。由于培养工作做到了学用一致,联系实际,因而 MBA 学生一毕业马上便能适应自己的工作岗位。在加拿大,多数 MBA 硕士课程的教科书中,在每章后都有案例,许多案例都结合工厂企业的实际。在案例讨论课上, MBA 学生们发表自己的见解,教师对各种方案加以评价。加拿大 MBA 学生在完成了积累学位学分的课程后就开始接触企业界或政界,为自己将来得到学位后的职业寻找门路。企业界也常把这些尚未获得学位的谋职者作为试用人员招聘。这些学生一边工作,一边写论文。而论文的题目正

是该企业亟待解决的课题,论文所需的详细的第一手资料,在工作中就可以获得。

(3)灵活性与多样性相结合。MBA 的教学任务可简单概括为传授知识、发展智能、提高修养和全面发展。不同教学任务的完成,要求有与之相应的教学方法。简单传授知识的方法不能全面完成 MBA 的教学任务,单纯培养智能的方法也不能全面完成教学任务。不同知识的教与学需要有不同的教法与学法,不同的教者和学生需要使用不同的教学方法,教学方法多种多样,绝对不会有有一个灵丹妙药式的统一的 MBA 教学方法,正所谓“教学有法,但无定法,贵在得法”。

MBA 的培养由于课程门类较多,相关学科内容也较多,尤其是教学对象个别差异性大、教学目的与任务的层次有别,以及教学手段和设备较先进,从而形成了教学方法与教学形式的多类型和多样化。这使得 MBA 教学任务的完成,教学质量的提高,都不能满足于一法之用,归功于一法之得,而应该注重多法相助,对各种不同的教学方法均应学习与支持。

2. 培养 MBA 常用的教学方法

这里介绍几种在一些国家 MBA 教学中比较有影响的教学方法。

(1)案例教学法。在 MBA 的教学过程中,案例教学法是一种独特且十分有用的教学方法。所谓案例教学法(*Case Teaching Method*),简单地说,就是用案例在课堂中进行教学和讨论的教学方法。它起源于美国哈佛大学,后流传于欧美和其他国家,多用于管理学科教育。早在 1920 年,哈佛大学就成立了案例开发中心,次年出版了第一本案例集,正式推行案例教学。但案例教学在美国推广普及也经历了 40 多年。从 1955 年起,在福特基金会资助下,哈佛商学院连续 11 年举办了为期 8 周的案例教学暑期研讨班,前后有 200 余名管理学院的院长及资深教授参加,极大地促进了案例教学在全美管理院校中开展。中国的案例教学是 1980 年由美国引进的。1979 年邓小平访问美国时与卡特总统达成协议:中美两国在大连共建一所管理培训中心,培训中国企业管理人才,引进美国管理理论、技术和教学方法。1980 年夏,美国教师团与中国教师对特许开放的四座城市的 20 余家企业进行了采访,编成了 80 余篇案例,并在大连培训中心首期厂长、经理研修班的教学中试用。1986 年在大连培训中心举办了首期案例教学培训班,有 50 余所院校的 70 多名管理学科的教师参加。同年 11 月在太原成立了民间学术团体“管理案例研究会”,出版了学术刊物《管理案例教学研究》。在中国国家教委的支持下,国家教委管理工程专业教学指导委员会于 1992 年 10 月出版了《中国企业管理案例选编》,在国务院经贸委干部培训司的组织领导下,于 1993 年 1 月出版了《中国企业管理案例》一书。这些举措都促使案例教学在中国国内的 MBA 教学中得以较快的发展。

为什么说案例教学法对 MBA 的教学来说,具有独特有效的作用呢?这可以从管理学科本身的特点及培养 MBA 人才的要求来分析。

首先,案例教学法适应管理学科专业课程的特点。管理学科的主要特点是具有综合性、实践性和权变性。管理学是一门交叉学科,涉及数学、系统科学、计算机科学、经济学、社会学等众多学科领域,而在从事实际管理工作中,也很少集中在单一职能领域。例如,一项生产管理问题的解决,常要涉及到开发、生产、销售、采购、财务等等其他职能;一项管理战略的制定则更为复杂,更能体现其综合性的特点。管理是一门应用科学,有很强的实践性。不是有了管理的科学知识就能管理好一个企业,如何把管理理论应用于实践这本身是一门艺术。管理的权变性是指管理问题包含有许多可变的不确定因素,很少有唯一的最佳解法,也不能照抄已有的现成答案,必须因时因地因情制宜,要具体问题具体分析。案例教学正是适应了这些特点,是理论联系实际、开发学生智力、培养学生分析和解决问题能力的有效方法之一。

其次,案例教学是培养合格 MBA 的需要。一个合格称职的 MBA 人才决不是只会背诵书本知识,而是应具有运用理论知识独立分析和解决问题的能力。这就要求我们的教学不能仅限于传授知识,还必须高度重视对学生从事实际管理工作能力的培养。而案例教学正是把知识转化为能力的有力工具,是在课堂教学中进行能力素质培养的主要方法。

案例学习或研究是理论与实践相结合的纽带,对于学习工商管理的 MBA 来说,是很重要的实践性教学环节之一,其主要作用是:

第一,使 MBA 学生进一步澄清概念,理解原理和方法,并达到融汇贯通的目的。

第二,使 MBA 学生在分析研究案例的基础上,找到普遍性的规律,以得到概念、原理和问题的解决。

第三,使 MBA 学生理解,作为一个成功的管理者,他必须要学会正确作出决策的方法。

第四,培养 MBA 学生对各种类型的企业和公司及其内外部环境分析的能力。

第五,把不同内容,或不同章节,或不同理论,综合到某一案例中,培养 MBA 学生的综合分析能力。

第六,通过案例的调查分析、讨论,使抽象的理论和概念与实实在在的知识和技能结合在一起,培养 MBA 学生的实践能力。

第七,培养 MBA 学生的独立工作能力,以及书面和口头交流、表达能力。

总之,案例教学法是 MBA 教学的一种重要方法。它的最大作用是取材于真实的经营环境,采用相似的组织机构、人员关系和时间,运用同样的资源约束、竞争压力、数据和信息,训练学生的战略、政策观点和实际

处理问题的能力。

案例一词源于英语的“Case”，也有人译为个案或事例。但案例不同于实例，不同于课堂教学中的举例。案例的含义包括三个要素：第一，案例必须以事实为依据，是真实的、具体的，不是虚构的；第二，案例应包括一个或数个管理问题，不论这些问题是已经解决了的还是待解决的；第三，每个案例都是为一定教学目的服务的。案例主要分两类，一类是描述评价型，一类是问题分析型。评价型是将问题发生的背景及整个问题处理过程与结局都和盘托出，让学生进行评价。分析型案例是将管理情景介绍后或指出问题但不说明解决的方案，或连问题也不点出，让学生自己诊断，即由学生自己去找问题、查病因、开处方。显然，描述评价型多为传知功能，而分析型案例能更好地培养 MBA 学生的能力。

开展案例教学的真谛与核心，就是让 MBA 学生通过个人及集体分析大量案例中所描述的管理问题，拟出解决这些问题的对策，归纳与领悟出一套适合自己特点的有效思维方法，使他们今后在管理实践中遇到任何未曾料及的、陌生的复杂问题时，可以分析与解决。案例教学法的特点主要有三：其一，案例分析中没有唯一的正确答案。学生或教师表达的都只是个人的观点，这些观点未必都是正确的。其二，案例分析的目的是启发学生思考问题。案例教学有两种方式促进学生思考，一种是学生通过分析案例，考虑案例中应解决哪些问题，解决这些问题有哪些方案，如何选出最佳方案；另一种是通过听取他人的观点，比较他人的思路是什么，有什么优点，同时找出自己的不足之处。其三，案例分析少谈理论，多谈解决问题的实际方法和观点。

案例教学法亦有它的缺点。首先，案例教学法费时，一个案例讨论通常需要半天或更长时间来完成；其次，案例在理论知识上不可能形成系统，同时也不全面，因此一些工商院校在强调用案例教学的同时，也强调教材的系统讲授；再次，案例教学法对教师和 MBA 学员的课堂讲授和学习都提出了新的挑战。它要求教师熟悉案例，组织能力和应变能力强，具有丰富的理论知识和实践经验，对教学内容有充分的自信心，并具有激发 MBA 学员、启发学员的技巧，能创造相互信任环境，能控制课堂讨论进程和速度。对 MBA 学生则要求他们理论基础扎实，口头表达能力好，看问题有主见，辩论能力强。

在工商院校里，案例教学根据不同的教学对象和教学的实际内容，往往采取不同的教学办法。主要有以下四种实施办法：

其一，老师主导式。教师先介绍案例的内容，较详细地提出要求和一些较具体的启发性问题，让学生有目的地作准备，然后在课堂上讨论，由教师最后作总结。这种方式，教师的主导作用十分明显，但不利于学生独立思考。这种方式适于理论知识和实践经验都较少或刚开始作案例分析的学生。

其二,讨论式。教师提供案例材料后,仅介绍大致情况和提出要求,主要让学生自己去准备分析报告,将案例的内、外部环境,目标和模式,都以书面形式表达出来,然后在讨论会上向全班讲述,相互提问、回答,最后由教师总结。这种方式有利于学生的独立思考及表达能力的培养。此方式适合于高年级或对案例研究较熟悉的学生。

其三,研讨式。由教师提出一个课题,提供一些背景情况,指定一些参考文献,让学生自己去调查,或实地观察等等,然后写出书面报告,在讨论中发表自己的见解,供全班同学一起讨论,最后由教师进行总结。这种方式除了具有上一种方式的特点外,还能培养学生实地考察的能力和公关能力,并带有一些科研工作的性质。如果有可能结合某些真实的科研课题,就会对学生的学以致用热情产生极大的鼓舞。这种方式适用于将毕业的高年级学生和研究生。

其四,诱导式。首先让学生参加某种活动,然后再讨论活动的结果和意义,谈出参加的体会,引导出有意义的结论。例如为了了解通讯的方式,可以做一个游戏,教师读一篇短文时,请四五个学生到教室外面,然后由一名学生先进教室,请室内任何一个学生向他介绍这一短文的内容。之后,请第二名学生进教室并由第一位进教室的学生传达这一短文,依此类推传到最后一名学生时,让他介绍这一短文,这时他就可能把某些内容丢掉了。通过大家谈体会,可以得到许多有意义的结论。如:最好直接当面传达意见而不要转达;一次传达意见不要太多太长,否则会冲淡主题;最好书面传达意见等等。在学生谈体会的过程中,教师要加强诱导。这种方法可以较广泛地适用于各年级的学生,特别对于有经验的学员更会取得特别好的效果。

另外,还需强调的是,案例教学法的基础是案例。案例的编写需要企业的支持与合作,有的案例要对企业的经营活动进行长期的跟踪才能形成,如企业战略、企业文化等。西方商学院或管理学院的教授有与企业联系和传统的传统,企业也乐意与大学合作,认为这是企业的社会责任之一。因此,校企配合得较好,这为MBA的教学、课堂讨论和课外作业提供了大量高质量的案例。例如,在加拿大,工商管理院校与企业密切合作,有许多实业界人士参与高校工商管理人才的培养工作。加拿大培养工商管理人才的大学设有顾问委员会,而顾问委员会的成员大都由企业界、商业界人士组成。这种校企合作的办法使案例教学十分有利于培养企业适用的MBA人才。

案例教学并不是唯一有效的适用于管理学科的教学方法,也不是适合所有的MBA课程。在MBA的教学中,除广泛采用案例教学外,一般还广泛采用其他一些面向实际的教学方法,诸如:模拟教学、项目教学、研讨式教学及修学旅行、公司访问等教学方法,意在锻炼学生解决各种实际问题的能力。

(2)模拟教学法。模拟教学法也称管理对策演习。它并不是对某一具体商务活动的简单模仿,而是对商战的模拟,是案例教学的发展和变形。它在MBA学生能使用计算机软件进行财务分析、投资分析、经营状况分析和市场预测的基础上模拟现实商业活动中复杂的信息流和市场变化情况,让各组学生作为管理决策者管理各自假设的公司。在模拟的市场上,各“公司”根据市场情况的变化独立地作出决策,投入竞争。这样就为学生提供了一个将来在现实企业管理中可能遇到的极其相似的经历。他们运用在课堂上所学习过的知识和智慧去分析有关情况,发现问题,决定方针政策,采取对策,从而在不断的竞争环境中获得所需技能和经验。无疑,这种教学法对训练学生十分有效,但对师资、教材和设备的要求很高。

(3)项目教学法。案例教学和模拟教学都有一个案例选择、软件制作的过程,有一定的滞后性,往往会跟不上市场竞争环境急剧变化。为了更贴近现实,不少教师采用了项目教学法,即由学校和企业共同组成项目小组,深入实际,在解决问题的同时,学习和运用已有的知识。具体做法有两种:一是教师和学生到企业去,参与企业内部管理,与企业有关人员在一起,进行调查研究,针对存在的问题或了解存在的问题共同研究,提出解决问题的方法和方案;二是请企业有关人员带着企业面临的问题到学校里来,与师生共同分析研究,并解决问题。这种类似攻关小组攻关的做法,可使师生在实践第一线获得解决问题的能力,是更为贴近现实的教学方法,适用于MBA的教学。

(4)研讨式教学法。这是德国、日本常用的教学方法。所谓研讨式,是由教师指定该课程的教材、参考书,由MBA学生自学后自行讲解、集体讨论,教师也一同参加并提出问题,启发学生深入思考,最后由教师作归纳提高。有时在研讨时也就现实中的理论问题和实际问题进行讨论,这种方法简单易行,有利于MBA学生的自学能力、理解能力、分析归纳能力及表达能力的提高。一个研讨班,就像一个大家庭,师生关系融洽,且经常与已毕业的学生保持联系,扩大学生对实际的了解和对外联系,但这种教学法要求教师知识面宽,了解本学科的发展状况和前沿知识,驾驭研讨活动的能力强,另外,采用此法,教师教授的学生也较少,这些限制了这种教学法的推广。

(5)修学旅行、公司访问等(修学指导参观学习)。这是一些辅助性的教学活动,修学旅行的区域一般较广阔,参观学习的内容一般较多,不仅是工商企业,就是商场店铺、文化古迹乃至国外游行都在其列,若有经济实力作为后盾,这样做,当然有利于MBA接触实际,开阔眼界。到公司访问则要求学生先阅读该公司情况资料,在此基础上再与公司有关人员(多为高层主管)会面,进行自由交谈。公司访问形式生动活泼、实在、可信,对MBA学生有较大的启发帮助。

(6)合同教学法。合同教学法是一种基于学生的个体差异认识之上的,以学生的学习活动为中心的新型教学方法。其主要在美国流行。

合同教学法的基本原理是:学生个体是千差万别的,从生理特征到社会特征以及学习的目的、动机、能力水平,都体现出不同个体的差异特性。它的基本假设是:教学过程中有两个积极的参与者,除了教师以外还有积极主动的学生,而不像过去所理解的那样,只有教师是积极主动的,学生则处于消极被动地位。

合同教学法的实施,是通过学生与教师之间制定出一份书面协议,这份协议通常被称为“学习合同”。学习合同一般包括几部分内容:①学生的长期目的;②具体合同所规定的期间内学生的特别目的;③学生将要致力的学习活动,包括所要掌握的知识技能,以及所采取的学习方式、所运用的学习材料和学校根据学习活动执行的满意程度而给予的学分数;④用来评价学生学习成绩的方法和标准。

合同教学法的具体步骤可以举例如下:第一步,个人需要分析与个人计划的提出。在这一步里,每个学生提出自己的学习目的、预期结果、学习活动方式和评估方案。教师根据学生的情况把学生归类、分组,讨论学生个体计划的可能性。第二步,讨论并制定全班集体计划。教师提出若干综合个体计划的共同方面的意见,并为整个大集体提出一个计划。第三步,核心知识传授。教师在这一步提供几次系列讲座,要求学生每一次听后都在小组讨论中领会、掌握,并由每个小组选出代表再向全班报告学习情况。第四步,个人独立活动和特别小组活动。在这一步中,学生根据自己的合同计划独立活动或在共同兴趣的特别小组内活动,以执行每个人合同中制定的任务。第五步,学生学业成果讨论会。讨论会提供每个学生汇报自己学习成绩以及被其他同学提问的机会。第六步,总结与评定。这一步是对全班学习活动作出结论的阶段,由教师与学生共同参与对全班每个学生的学业状况及班集体状况作出总结与评价。同时,需要的话,再为那些有志于花更长时间致力于某一问题研究的学生制定新的合同学习计划。

以上是一个在班集体中执行合同教学的例子。有的合同教学则完全是教师与学生个体之间的联系,从合同的制定到执行结果的评定,均不通过班集体进行。

3.不同的教学方法对 MBA 能力培养的作用

下面,列出 MBA 教学中常用的几种教学方法对培养有关能力的作用。如表 4.3.1 所示。

表 4.3.1 各种不同的教学方法对培养有关能力的作用

教学方法	分析能力	想象能力	预见能力	分辨能力	逻辑思维能力	主动性	忍耐力	决策能力	独立思考
案例分析
小组活动	
小班讨论		
上大课		
个别辅导	
商业游戏
项目实践	
实际体验				
个人自学

注 ...表示特别有效

·表示比较有效

·表示可能有效。

资料来源 :1967 年由欧洲议会在瑞士 *Inter laken* 举行的商业教育会议

4.4 MBA 独具特色的培养目标

4.4.1 培养目标

MBA 课程是为公司企业或非赢利部门培养专业化的高级管理人才,使他们掌握生产、财务、金融、营销、经济法规、国际商务等跨部门的多学科知识和现代管理手段,培养他们在岗位上综合运用这些知识和手段,开展经营管理活动的能力。

哈佛商学院培养 MBA 的具体目标

1995 年,哈佛商学院重新调整了 MBA 课程的教学方针、教授内容和课程安排。重组后的 MBA 课程,明确要求学生在德智两方面达到下述最低标准:

1. 技能

(1) 创造性地思考问题的能力。能突破传统的框框和常规思维方式,进行创造性的思维活动,敢于创新,能辨识事物的规律和形式,举一反三,从个别事例中引出一一般结论,既看到局部,又看到全局。

(2)严密推理的能力。能在理论指导下运用逻辑分析,立假设,摆论据,定出明确的评估标准,懂得概然性,能综合不同观点,所得结论经得起逻辑推理和实践检验。

(3)解决问题的能力。在研究问题时,能应用所学的概念、理论、方法,发挥创造性,运用判断力,找出问题症结所在,并设计解决方案。

(4)综合能力。能认识并综合一项工作或一个问题的各个不同方面,认知它们之间的关联及对整体的影响,学会从整体考虑问题。

(5)表达能力和谈判能力。能有效地进行谈判。能筛选、组织各种纷繁的信息,能在文字和口头上清晰地表达自己,简洁地解释复杂的问题;能据理服人,在谈判时能与对方做建设性的对话,引导对方和己方一起共同解决问题。

(6)团队精神。能以成员和领导的身份与各种不同的群体一起有效地、有创造性地工作,善于观察和听取他人意见,能理解他人不同的背景和看问题的不同角度,能理解他人的动机、感情和所关心的问题,善于识辨他人的才能,善于获取他人的支持、合作和尊重,善于影响群体和社会。

(7)企业家精神。目光远大,能构想未来,能认识并创造机会,而且不受条件的限制去追求这些机会,能担负起促变的责任。

(8)领导才能。能制定和表达自己的目标和理想,能鼓舞和激励他人,能创造条件给予他人排除万难,急取成功的动力。

2. 知识

(1)总经理的知识结构。精通至少一种专业,对工商企业的专业分工有全面的、系统的基本知识,充分理解各个专业的作用和它们相互间的关系,对工商企业活动的各种环境和层面有明确认识。

(2)专业经验。熟练掌握一种专业的理论、方法、工具及其应用,懂得它们是如何发展的。

(3)放眼全球。了解工商企业活动所在的国际社会、经济、政治和自然环境,理解它们之间互相依存的关系,能认识并解释全球趋势,能识别国际商务机会,学会如何在不同国家、不同文化环境中管理企业。

(4)懂技术。懂得并致力于技术的生产性应用,懂得产品技术和工作场所技术和应用以及它们对工商企业和社会所产生的普遍影响。

3. 道德

(1)信守道德准则。坚持基本道德原则,身体力行,对工商环境和决策中涉及到的道德问题有敏锐的认识,对个人、企业、社会有义不容辞的责任感,用对别人一样的标准来要求自己。

(2)不断自我提高。努力提高自己,保持求知欲,尊重知识和学习,不怕承认缺点和无知,能作自我反省,也能省察他人,关心社会,关心自然环境,善于从实践和经验中学习,能锲而不舍地为寻找正确的答案而努力。

(3)自重。重视自己的长处,正确认识自己的短处,能接受批评,能应

付逆境 ;能从错误和失败中吸取教训 ;能承担责任并与他人分享权力 ;能独立思考 ,有自信而不傲慢 ,不必依靠外界的表扬来保持自信。

(4)行动。在复杂、不稳定、甚至有冲突的情况下 ,能作出决策并付诸实施 ;能容忍模糊性 ;有决心取得实绩 ;懂得何时当为之 ,何时不当为之。

凭心而论 ,这些要求不能说不高。然而“选之艰则才者出” ,哈佛商学院所培养的是未来工商企业的栋梁之材。哈佛商学院所期望的是成为所有工商管理教育的指路明灯。

斯坦福大学商学院培养 MBA 的具体目标

(1)培养学生创新性思维 ,认识潜在的问题 ,创造性地解决问题以及善于接受新方法的能力。

(2)使学生了解商业活动中不同的经济、政治和社会环境 ,培养学生适应外部环境 ,有效地运用所学的知识 and 经验解决实际问题的能力。

(3)使学生掌握会计、金融、经济学、市场营销以及生产管理等领域内的基本的分析技能 ,把各种技能应用于解决问题和战略开发 ,在应用的过程中发展学生的专门知识。

(4)加强学生人际交往的能力 ,以便将来能够与同事、工作人员以及顾客建立有成效的工作关系。

(5)使学生具有一种对知识不满足的感觉 ,养成终生学习的习惯 ,以使学生能够有能力适应复杂而变化迅速的管理世界。

马里兰大学培养 MBA 的具体目标

马里兰大学工商管理学院设置的 MBA 课程旨在为那些走上管理岗位 ,并把管理当作终身职业的学生而设置的。其直接目的是为他们提供牢固的管理基础知识 ,以便使他们将来成为出类拔萃的政府、公司、企业以及公共事业的卓越的管理者。

MBA 课程通常要求全日制学生四个学期修完 54 个学分的课程(其中包括 18 门必修课与 5 门选修课) ,不要求毕业论文。主要希望学员在以下四个方面得到实际的训练和提高 :

(1)掌握与职业管理相关的基础理论、概念和技能。

(2)能够有效地处理未来工作中在组织和管理方面出现的问题 ,特别是掌握为解决这些问题所需要的行为科学与分析方法方面的知识。

(3)增强对有关组织赖以生存的政治、经济、技术和社会环境的理解能力。

(4)增强处理管理事务所应具有完整的职业能力、道德与人事方面的责任感。

由于 MBA 研究生知识面宽、选择职业余地大、报酬高、提升快 ,因此吸引了大量人员就读。在职者有的愿意自费就读 ,有的则由公司出资就读 ,甚至有的在职者放弃工作 ,进入全日制 MBA 就读。这都与 MBA 的培养目标有关。

4.4.2 MBA 的就业走向

MBA 的学习和生活是丰富多彩,令人回味的。结束了紧张的学习, MBA 毕业生又充满信心地回到社会中去。他们毕业后从事什么样的工作呢?法学院的毕业生做律师,工学院的毕业生做工程师。而工商管理学院的在各行各业中开拓他们的事业。与其他学科相同的是,毕业文凭不是一步登天的通行证。展现在 MBA 毕业生面前的是一条充满希望而又曲折的道路。

在美国, MBA 毕业生大致从事以下几方面的工作:

(1) 咨询公司:它是一流工商管理学院的 MBA 最向往的工作。在咨询公司, MBA 毕业生可以拿到最高的年薪。而且有很好的学习条件和环境,接触不同的客户,开拓视野。所付出的代价是每周要工作 70~90 小时,而且一年大部分时间要离开家,在客户所在地工作。

(2) 金融:从事各种证券(包括股票、公债等)的交易和研究,以及公司的金融管理。每年华尔街的各大银行云集各工商管理学院物色他们理想的候选人。华尔街是 MBA 毕业生的最有挑战性的工作,它除了需要工商管理学院学到的知识外,更需要旺盛的精力和在瞬息万变的交易市场中沉着冷静的素质。

(3) 营销:在各公司的营销部门从事市场研究和推销。营销在商品经济中是创造利润的关键。公司的营销部必须摸清市场的脉搏,确定自己的策略。

(4) 管理:在各行各业从事管理工作,包括一般管理(General Management),作业管理(Operation Management)等等。

(5) 自己创业:拥有自己的公司是许多 MBA 的理想。由于许多 MBA 是靠银行贷款完成学业的,毕业后找到一份高薪的工作是当务之急。但在积累了经验和还清了部分贷款后,许多人开始着手创办他们自己的公司。有些工商管理学院 MBA 毕业生毕业后五年拥有自己的公司的比例占 40% 以上。

下面列举 1995 年 University of Virginia 的 MBA 毕业生的去向:

①按工作性质划分:

咨询(Consulting)	19%
企业规划(Corporate Planning)	5%
金融(Finance)	33%
一般管理(General Management)	11%
营销(Marketing)	15%
作业管理和生产(Operations/Production)	5%
其他(Other)	5%

②按工业领域划分

制造业(<i>Manufoacturing</i>)	32%
食品(<i>Food/Beverage</i>)	5%
计算机设备(<i>Computer Equipment</i>)	4%
消费商品(<i>Consumer Goods</i>)	5%
运输(<i>Transportation</i>)	4%
制药(<i>Pharmaceuticals</i>)	2%
其他(<i>Other Manufacturing</i>)	12%
服务业(<i>Services</i>)	68%
咨询(<i>Consulting</i>)	20%
投资银行(<i>Investment Banking</i>)	14%
商业(<i>Commercial Banking</i>)	7%
金融服务(<i>Financial Services</i>)	5%
其他(<i>Other</i>)	22%

在美国研究生中 MBA 毕业生的年薪是最高专业之一。但是,两年的工商管理教育,学生获得的不仅仅是一份高薪的工作,而是终身受益的工商管理的知识和勇于在商品经济的浪潮中破浪前进的精神。

4.5 MBA 的修炼之道

MBA 这种学位与其他研究生学位的显著区别,就在于它的务实性、实践性和操作性,其目的不在于培养搞研究的“学院派”硕士,而是培养能学以致用、崇尚实干,真正能在经济领域领导一个企业或其他组织机构真枪实弹进行实践的中高级经营管理人物。因此其教学的重大特点,就是极大地突出了实践的环节。世界许多知名学府对 MBA 学生的培训,颇像军事院校对未来作战将官的训练。它们在教给你一定理论的基础上,逼迫你进行众多的野外训练和军事演习。目前,世界各大管理学院在沿袭 MBA 传统教学模式的基础上,也形成了自己的办学方式和风格。“哈佛模式”桃李满天下的局面有所变化,众多的教学方式出现使得 MBA 训练的基地更加丰富多彩。在本部分我们先简要介绍一下国际上较典型的几种实践性较强的教学方式,再概述国内有关院校训练 MBA 研究生的形式和特点。

4.5.1 案例教学法(*Case Study*)

一提到 MBA,人们很容易想到案例教学,似乎两者是一回事。其主

要原因,是早先的 MBA 几乎全采用案例教学。MBA 诞生在美国哈佛大学,案例教学一直是哈佛的传家宝。

在医学领域和法律领域,案例是其教学必不可少的东西,学生正是在分析大量医学病例或大量法律案子的基础上获得有关知识和技能的。管理学领域案例的出现,大概是从这儿得到的启发。哈佛首创管理学的案例教学方法,沿用至今已六七十年,现在全美国教学用的案例,90%以上是由哈佛大学编写和提供的。他们供应全美乃至其他许多国家的需要,但是拥有版权,别人不得随意翻印和转载。

所谓案例,其实就是一份极详细的档案文字材料。它取自现实世界第一手材料,从工业企业到政府部门,从非营利性组织到金融机构都有。每个案例都有必要的事件和数字,有的还附有一定的情节。案例往往描写这些组织机构遇到的真实问题,涉及面很广,有新产品的市场营销,人力资源管理问题,组织机构变革,劳资纠纷,企业战略规划,甚至单位里女性受到骚扰时的处理对策等等,几乎无所不包,而这些问题都是未来的管理者有可能碰到的。每一个案例,或者像电影剧本一样娓娓道来,或者像一个将军的回忆录或士兵的日记,最终都是提供给学员一定的信息,然后留下一连串需要考虑的问题。这些问题没有标准的答案,往往需要学生去做深入的思考和细致的分析,然后加以讨论。其精髓就在于迫使你开动脑筋,苦苦思索,从中获得很强的思考问题、分析问题的能力。哈佛想在短短两年里把需要多年工作实践和学习方能获得的经验浓缩成两年制课程;“催生”出总经理式的人物,的确是不容易,这不光需要教授们的教学有方和辛勤耕耘,更需要学生们拼命的接受高压训练和学习。在这两年时间里,各门课程合起来,每个学生要分析 800 到 1000 个案例,也就是说差不多每天要分析两到三个案例,学习量是相当大。一篇案例短则几页,长则三四十页,有时还发给与案例有关的背景知识和理论说明等参考资料,学生阅读分析一篇实例平均不少于两三小时。

为了搞好案例工作,不光学生辛苦,老师同样也很辛苦。要写出一个好的案例,不费一番功夫是不行的。各个大学为了编写案例库,每年都要投入大量师资力量和经费。开设一门新课程,每个教师至少得准备好二三十个案例,这不能不说是一个较大的压力。编写案例,已成了教师的一项重要的科研工作。这些案例都不可能,也不允许凭空捏造,除了少部分是模拟的外,其他的绝大部分来自于实际,有的就是某个公司实际情况的纪录,但按实际情况编写的案例,要下一番改造的功夫,通过去粗存精,使内容适当典型化,便于学生分析研究。

进行案例教学具体操作时,一般是把案例发给每个学生。学生先独立作业,看懂案情,分析各项事实,找出需要解决的问题,选择解决问题的对策。然后在学习小组里集体讨论。小组通常由四五个住在邻近或兴趣相同的同学组成,也有的学校根据一定目的划分和编排小组。小组成员

定时开会,每个学生提出自己建议的同时听取别人建议,进行辩论,取长补短,共同通过切磋琢磨得到提高,为正式课堂上的全班讨论作准备。在课堂上,教授引导全班,以学生发言为主,分析案例中错综复杂的局面,提出问题、分析问题、探讨对策。学生在全班面前侃侃而谈,互相争论,最后由教授对各种建议作简短的评价,当然不全有标准答案。

案例教室的确是一种独特而微妙的学习方法,其价值体现在几个方面:

第一,案例提供给学生的是他难以有机会亲自经历的组织机构面临的问题。在短暂的真实模拟时间内,学生有机会浏览和分析许多不同行业公司面临的一些问题。

第二,案例能较好地体现出某些课程的内容和理论。课程提供的理论,是众多的管理者和学者通过观察、研究和亲自经历而收集、发现和归纳出的精华。当这些理论和案例教学融合在一起时,它们的含义和所要传达的内在规律能变得更加清晰和具体,课本的理论和各种概念描述能帮助学生揭示公司的运营情况,进而评价某些公司在处理某些问题时的对策是否恰当。因此,在案例学习过程中,学生很像一名高级侦探,带着一套谍报工具,刺探发生的事件以及人或事的结果及反映,在获得足够证据和情报后做出某些对策。高层的管理人员都喜欢在真实世界里检验自己处理、解决问题能力的那种挑战和刺激。然而,没有人知道正确答案。经理们所能做的,是做出最好的推测。事实上对他们来说,在处理问题时若有一半的事是做对的,就已经算不错的了。对于战略性决策来说,简直就是在玩一种结果难于确定的游戏。通过案例的学习,看看理论是怎样应用于实践,对提高学生诊断调查的能力是一条很好的路子。

第三,案例学习要求学生参加课堂讨论,提供了在别人面前陈述自己思想和观点的锻炼场所。在案例的讨论过程中,你必须有效地组织和归纳你的观点和结论,然后把它们传达给全班。班上的同学不一定就接受你的看法,他们也同样做了相应的分析判断,因此你们之间不可避免地有了争论。在现实的商业世界中,情况也往往是这样的。通过这些陈述、讨论和辩论等活动,学生将逐步获得怎样才能有效把自己的意见传达给别人和影响别人的经验。大部分经理人员的时间,正是花在类似的场合下。他们将面对其他那些对某事情拥有自己见解的经理人员,陈述自己的意见,并展开讨论,获得更加清晰明了的认识。学生在班上案例讨论中所获得的经历,无疑地对将来的职业会有很大的帮助。

案例教学多年来一直在 MBA 研究生训练中占主要地位,但它并非完美无缺的,许多人也曾对它提出过批评。就目前世界 MBA 的教学来看,案例教学的比重已下降了许多,其他不少实用的教学方法已得到公认,有的还流行于各著名学院,如计算机模拟管理对策,项目学习法和“国际化”教育及理论讲座(Lecture)等等。

案例教学的最大不足,是它不能完全代替理论学习。学生在理论基础不健全、不扎实的前提下所做的许多分析和讨论,往往有一定盲目性和不切实际性,有的甚至是纸上谈兵,无谓争论。此外,案例教学对教师和学生的要求都很高。客观世界的变化很迅速,不少供教学用的案例跟不上时代的步伐,往往显得陈旧。在案例讨论过程中,学生的质量和状态很关键,学生的个性和心情有时会严重影响到案例学习的效果。现在许多世界著名学府已探索出让案例教学更好体现其价值的教学方式,连老牌的哈佛管理学院,也开始进行一定的教育改革。下面将要介绍的项目教学法和“国际化”教育法,就是案例教学的一种改革或变种。

4.5.2 项目教学法(*Project Study*)

项目教学法来自后起之秀——英国的曼彻斯特管理学院。所谓项目,就是某一特定的企业。这种教学方法也是先把学生分成小组,一般是五六个人一组,然后以小组为单位,分配给各个小组几个“项目”。这里不同的是,小组接到的不是文字材料的案例,而是活生生的一个工商企业。小组接到或联系到项目后,便要针对这个企业进行认真细致的考察和调研,根据所学知识对企业的某一项管理内容甚至整个运营情况作诊断、咨询,进而动手撰写案例。在这种跟实际情况进行紧密结合的学习过程中,学生学到的技能和得到的锻炼都是相当可观的。学生首先要学会和本小组成员进行良好的协作,然后要学会和企业有关人员进行良好的交流和沟通,得到他们的支持,所做的事要得到企业的合作和欢迎,提的意见和建议要得到采纳,等等。这些,无疑都要求学生有较好的处理人际关系的技巧。另外,学生在掌握了第一手的企业有关情况后,还要着手做编写案例的工作,这个过程能促进学生对掌握的理论知识有更深入的理解,真正能把握某些通过理论与实践相结合才获得的现代管理思想和管理工具。

在这种从“死”案例向“活”案例转移的项目学习过程中,受益的不光是学生,还有企业本身。学生所做的细致的考察和分析,所提供的有意义的咨询,能很好地帮助企业提高经营管理水平和经济效益。在欧洲,出现过不少这样的例子,某些公司在配合完MBA学生的项目学习后,当年利润额出现了飞跃。正因如此,很多公司都认识到项目学习法的潜在价值确实不可低估。

4.5.3 “国际化”学习法(*International method*)

在欧洲的各大著名管理学院,聚集着来自世界各地的学生,这些不同国籍、不同文化背景的人,在学院里形成了一个小小的“国际环境”。坐落在巴黎郊区美丽的国家森林公园旁的欧洲工商管理学院,率先利用学员

的这种“国际环境”，把传统的案例教学法革新成“国际化”学习法。这种方法的特征，主要体现在分组学习上。学校有意识地打乱学生的编排，让各个学习小组的成员尽可能各不相同，在五六个人的小组里，往往有五六个不同的文化背景。这些不同文化背景的学员在频繁的小组讨论学习过程中，互相影响，发生了文化渗透。他们各自加深了对自己民族文化的了解，同时也了解了别国文化的优缺点，进而相互扬长避短，吸取别人的长处。比如，美国人好表现，好发言论，欧洲人常常态度生硬，谈论过多，而亚洲人往往过于沉默，过于恭谦，自信不足，通过这种学习后他们可能会转变许多。总之，这种对多种文化的了解和熟悉，对学生的行为影响是很大的，对他们将来从事国际化经营有极大的益处。面对当今世界经济国际化，跨国经营和竞争白热化的局面，“国际化”教育不失为一种培养高级跨国经营人才的有力工具。美国两家著名的刊物《幸福》和《商业周刊》，就曾载文称赞：“各个不同国籍的学生丰富多彩的交际创造了一种令人激动的，有时甚至是爆发性的文化修养上的神奇变化。”这一教育法已使那些较大而较老的美国同行相形见绌。哈佛和沃顿大学的学生大多数是美国人，课程设置也是美国式的。而欧洲几所学校中来自世界各地的学生们，则占有较大优势。

4.5.4 座谈和访问学习法

座谈和访问学习法是不少学府采用的一种 MBA 教育辅助教学法。

座谈学习的目的在于促进实际经验的交流和建立一种个人间关系网。美国麻省理工学院斯隆管理学院和哈佛大学管理学院较多地采用座谈、访问学习法。座谈就是请来自全国和全世界、遍布各工业部门的中高级管理人员到校来和学生自由交谈。在学习的头四五个月，每星期都有一次。座谈分小组进行，一般是客人先做 10 至 15 分钟发言，内容是他的某些经历，然后是自由提问，客人回答。座谈的效果同提问的质量关系较大。提问要把内容引向对这位客人的深入了解，如他对管理的看法，他重视什么，他考虑问题的方法，对竞争者的态度，对自己过去工作的评价，以及对未来的看法等等。学生在这种座谈中能得到许多从理论教学上得不到的东西，而且和许多客人建立起密切关系，对未来的工作有莫大的好处。

访问学习，则是学生走出校门，登门拜访。学校常常制定一定的访问旅行计划，分派学生到某些城市、甚至国外，去拜访有关公司、企业和政府部门的管理人员，了解国内外的管理和技术的发展，了解经济社会的有关细节等等。这对打开学生的思路和视野，提高学生的理论和实践水平，同样有着不可低估的价值。但这种学习方法往往要花大量经费，对一些学校和学生来说，承受起来有一定困难。

4.5.5 计算机模拟管理演习

随着计算机技术突飞猛进的发展,计算机的应用已成了现代社会的一大特点。计算机辅助教学在国外早已成了必不可少的手段。同样,计算机也在 MBA 研究生训练中担任了重要角色。在军事训练中,计算机常用来模拟战争环境,模拟战争过程,使训练人员掌握某些无法在现实环境中获取的军事训练经验和技能,极大地提高了军队的作战能力。MBA 也借用这种模拟技术,把它引入到管理教育中,下文介绍的就是计算机模拟管理对策演习。

这种演习,也借用了案例教学方法。计算机内事先存有大量的案例,包括整个公司和各种职能部门的案例或情况,也包括某一工商系统或金融系统的案例或情况。这样就为学习者提供或者说营造了一个模拟的管理环境,这种环境有时是整个公司内部,有时是整个系统的。学生在计算机提供的这个环境中,针对某一案例进行分析和思考,然后把决策方案输入计算机,计算机于是根据当时的内部“经济环境”,作出像实际经济条件下那样的反应,然后把结果输出给学习者,这个结果有时是长达多页的书面报告。演习者接到输出结果后,能及时发现决策的优劣,然后进行下一轮的决策,计算机接到后又作出新的反映,照此循环下去,直到出现演习者满意的结果。演习者若是发生重大决策失误,往往会“破产”或“倒闭”,被“市场经济”淘汰掉。因此,这种模拟演习很像是在玩一个大型的决策游戏。

计算机模拟管理对策演习虽然较新颖,也有较光明的前景,但目前其推广仍有一定的限度,原因之一是软件设计相当复杂,工作量相当大,原因之二是计算机模拟的环境难以跟上瞬息万变的客观真实世界,因而其结果有时会有较大误差。

4.6 MBA 的经典教育模式——案例教学法

4.6.1 案例教学法的进行程序

案例教学的具体运用本来是因课程、教师、学生而异的,但在长期的教学实践中,人们归纳出了一套行之有效的程序或步骤,可以做为我们的参考。这个程序分六个阶段。

1. 预先说明

这个说明包括两点,第一要简单说明案例教学法的意义和进行过程。第二要说明案例的主要内容和学习目的。

2. 分发案例

为学生分发案例、阅读案例并解释不清楚的地方。然后确定此案例要求学生从局外人,还是当事人的立场上来分析。哈佛式案例一般要在前一次课上分发和布置。

3. 个人分析

让每个学生单独分析案例,时间长短可根据案例的难易程度而定。通常为10分钟~20分钟,分析内容为问题点、事实和原因、对策。时间较少的时候,可以只分析前两项。长篇复杂案例则是在课前做个人分析,还要写出案例分析报告。

4. 小组讨论

先将学生分成5人~6人的小组,进行小组内个人发言,在相互讨论的基础上整理问题,逐条列表。

在问题整理出来之后,大家一起探讨原因,列出其中重要原因,此时要注意不要把问题的责任转嫁到组织或领导身上去。

原因排列出来后,研究具体对策,这时可再确认一下应从谁的立场上来分析。然后按问题——原因——对策的顺序把要点记入设定的表格内。

总结4条~5条,看从此次案例中学到了什么,今后应注意什么。小组讨论的时间按案例不同,大约需要60分钟~90分钟,记入表格的时间大概15分钟。

复杂案例则是由学生组成学习小组课下讨论案例,互相启发,然后分头写出个人案例分析报告,再拿到课堂上去发表。

5. 全体发表

各小组给5分钟时间,发表自己小组整理出来的问题、原因和对策,在这一过程中,其他小组可以质疑,但不应是攻击性的,应是建设性的。

6. 讲评

发表完后,就各个方案进行比较评价,原则是将各自方案中好的地方综合起来而不是决定优劣。

教师要结合案例中学到的东西来说明其中的管理原理和原则。还可以就教学的具体目的进行说明和讲解,如果目的在于学习解决问题的过程的话,就可以就解决问题的步骤和技巧进行说明。

4.6.2 案例教学法的经验原则

案例教学不仅有上述一个基本的程序,而且有一些应遵守的经验原则,掌握这些原则,可以使案例教学更具有有效性。

1. 变抽象谈论为具体分析

无论是实际管理者还是正在学管理的学生,他们面对的都是实际的具体问题。在处理这些问题时,往往遇到缺乏必要的信息、各种目标相互冲突、现有资源不能满足需要等种种情况。因此,案例教学法的目的就是要培养学生分析具体问题的能力,而不是泛泛地高谈阔论。要使学生认识到,作为一名具体的管理者,在某一具体时刻、针对某一具体问题,很难找到简单的能包医百病的药方。事实上,从案例讨论的实际进行情况看,学生们是能够自己进行概括总结的,但是要小心谨慎得多。

2.“知”不等于“会”

传统的教育观点是教导学生求知,而实际工作者更需要的是行动,光知道不行,还必须会做。案例教学法把二者有机地结合了起来。因为案例一般是真实情况的写照,进行案例讨论时既要分析问题,又要尽可能地提出相应的解决措施。案例讨论的结果,至少应使学生认识到应采取哪些措施去解决问题,并如何落实,如果能引导学生进一步探讨如何把既定的计划转化为管理班内各位成员的自觉行动,则是更上一层楼。总之,案例教学法在培养学生解决问题能力时,要强调行动的现实性与可行性,不要求学生提出一揽子的解决方案,而是要学会扎扎实实,一步一步地解决问题。

3. 变“要我学”为“我要学”

案例教学法着重培养学生个人从学习过程获得经验,让学生自己教育自己,这是它不同于传统教学法的最重要一点。因此,案例教学法需要学生从智力和感情上积极参与教学过程,这与传统的课堂讲授的教学方法形成了鲜明对照。管理教育就是要把知识的运用有机结合起来,因而必须有学生的参与。这就像一个人学游泳,光读《游泳技术入门》之类的书是无论如何也学不会的,而最好是在会水者的帮助下,逐步学会四肢协调、呼吸换气等要领,而且,这一学习过程必须在浅水里进行,不能一下就经受大风大浪的“洗礼”。同样,管理企业也是一项实践性极强的活动,学生必须亲自实践,但又不能一下子真刀真枪地“做大买卖”。在课堂上讨论案例既不必担心名誉或财产的损失,又可以使学生经过模拟的锻炼,学会如何审时度势、倾听意见、分析问题、制定决策。如何使学生在课堂模拟的情形中也能做到全身心“投入”,达到“我要学”的心理状态,是对教师的一种挑战。

4.“学”比“教”更关键

习惯于传统讲授法的教师往往觉得案例教学法难以接受。他们认为,教师的作用就是“传道授业解惑”,进行案例讨论完全是浪费时间。“一个班的学生争论一节课的问题我几分钟就可以说明白,又何苦让他们讨论个没完呢?”有这种想法的人完全没有认识到案例教学法中教师的地位与作用的变化。在案例讨论过程中,教师的作用相当于音乐会中的乐

队指挥。他虽然不演奏乐器；是唯一不出声的音乐家”，但没有他的指挥协调任何乐曲都很难演奏下去。同样，教师在案例讨论中起着引导作用，帮助学生自己来发现、分析、解决问题。这就像画师教学生绘画一样，不是教他如何去画而是教他如何去学画。学生要从老师那里学会发现真理的方法，而不是一辈子只满足于老师教给的那些真理。所以，从传统讲授法到案例教学法，教师的任务由“教”学生转变为帮助学生“学”，进而影响到教学材料、教学计划、教学效果评价等一系列的变化。教师必须放弃在传统教学法中的核心与权威地位，他在案例讨论中不过是参加者中的一员，起着引导讨论顺利进行的作用。此外，主持案例讨论的教师必须有实际经验。学生们可以“纸上谈兵”地讨论滑铁卢战役而不必统率千军万马，而教师却不行。为了培养学生的观察、倾听、沟通、决策能力，教师必须身先士卒，亲自实践。在很多时候，教师对案例分析的引导、组织本身也会使学生学到很多东西。

5.“悟”出管理真谛

成功的案例教学法培养出的学生，将是一个具备理论知识而又能熟练运用这些知识的管理者。哈佛商学院将这一过程称为培养“管理型思维”的过程，它包括：①具体问题具体分析；②有效调节必要与可能之间的矛盾；③点面结合，兼顾全局；④统筹考虑历史、现状与未来；⑤勇于承担责任；⑥行动第一。最后一点是最重要的。管理者的主要作用就是领导企业完成既定目标，因此，行动第一也就是要面对现实，不强求完美无缺地解决问题，不坐失良机一味等待条件成熟；分清轻重缓急有张有弛；既要有理有据又要发挥个人的创造才能；善于把抽象的目标转化为具体行动，懂得一切问题最后都要归结到人的问题，等等。

案例教学就是帮助学生培养职业管理者的思维习惯，悟出管理真谛的有效方法。

第 5 章

在职工商管理硕士 EMBA

关键词

key word

通报会(*Open Houses*)
强调整合性(*integrated*)
决策导向(*decisionoriented*)
构块(*building blocks*)

本章概要

- | | |
|-----------------|----------|
| 1)EMBA 概况 | ●管理决策模型 |
| ●EMBA 教学特色及课程设置 | ●组织行为学 |
| ●EMBA 教学方式 | ●人力资源管理 |
| ●EMBA 财务问题 | ●战略管理和政策 |
| 2)EMBA 的教学质量排行 | ●国际商务 |
| 3)EMBA 主要课程大纲 | ●跨国管理 |
| | ●实习课程 |
-

本章目标

在学完本章内容以后,您将能够:

- 1)掌握什么是 EMBA ;
 - 2)了解 EMBA 的知识结构和课程安排 ;
 - 3)熟悉 EMBA 的管理模式。
-

5.1 EMBA 概况

5.1.1 EMBA 概述

EMBA 是专门培养在职高级管理人员硕士的。北美 EMBA 教育的历史并不长,70 年代末也只有芝加哥大学、MIT 等约 10 所大学设立 EMBA 项目。目前北美有 102 所管理学院设 EMBA 教育,就读的企业管理人员约有 9500 名,人数比 4 年前增长 25%。在 102 所设立 EMBA 教育的管理学院中,加拿大有 7 所,即 Concordia University(1985 年),Ottawa University(1992 年),Queen 's University(1992 年),Sait Mery 's University(1990 年),Simmon FraBer University(1968 年),Toronto University(1983 年)及 Western Ontari 'o University(1991 年)。设有 EMBA 教育的大学,绝大部分位于大都市,也有 10 多所中小城市的大学。

EMBA 教育与 MBA 教育在学制、录取标准、课程设置、教学方式等方面有所区别,各有侧重。其最重要的特点在于,EMBA 教育是在职学习,公司资助,集中授课,学到的理论、技能即可付诸工作实践。目前中国也培养在职的工商管理硕士,与北美的 EMBA 教育类似。因此,本章将详细介绍 EMBA 教学和管理的各个方面,以供参考。

5.1.2 EMBA 招生

美国 EMBA 学员来自国营和私营的各类企业,制造部门占 35%,金融部门占 18%,贸易部门占 14%,政府部门占 6%,其余 27% 来自医院、教育部门。加拿大来自政府部门的学员较多,占 12%,金融部门和贸易部门各占 15% 和 11%,其他行业的比例和美国相近。

美国 EMBA 学员入学年龄平均为 38 岁,一般具有 10 年的管理工作经验,年收入平均为 78000 美元。加拿大 EMBA 学员的年龄和工龄情况与美国类似,只是年收入为 65000 加元。美、加的学员中有 96% 取得大学学士学位。美国 EMBA 学员中有 24% 的女性,而普通 MBA 教育的女性比例为 45%。加拿大 EMBA 的女性比例为 15%。

美国 EMBA 录取人数占报考人数的 61%,而录取人数中实际入学率为 90%,加拿大分别为 60% 和 95%。大部分学校每年招收一班,有的学校每两年招生一次,每一个班级的规模,美国平均为 38 人(最少 25 人,最多 45 人),加拿大平均为 40 人。

EMBA 学员录取标准与普通 MBA 要求不同,主要有以下几点:

(1) 公司资助:所有 EMBA 项目都要求公司对学员给以学费支持,在美国有 59%、加拿大有 75% 的学员取得公司部分或全部的资助。

(2) 学历:所有的学员都必须取得学士学位。

(3) 工作经验:报考人员应具备至少 7 年的管理工作或其他专业工作经验。

(4) 推荐:需 2 封~3 封专家推荐信。

(5) 考试:71% 的 EMBA 项目需要 GMAT 成绩,平均过线分数为 530 分,同时需要 GPA 分数。

(6) 面试:录取时除 GMAT 或 GPA 成绩外,还需面试,考察其管理素质和潜力,以及在原有管理工作岗位中的业绩。

(7) 学费:各校收费标准差异很大,平均年学费 11000 美元,一些有名望的学校,像沃顿管理学院为 25000 美元。

EMBA 比起一般 MBA 教育更重视招生宣传,渥太华大学在这方面的费用占项目总支出的 10%~15%;“促销”EMBA 项目的方式包括以下几种:

广告:在报纸或其他媒体刊登广告。

通报会(Open Houses):每年组织若干次情况通报会,介绍 EMBA 情况,答复听众提出的问题,并放录像,介绍 EMBA 教育的特色以及已毕业 EMBA 学员对此项目的体会。

分发简介和通讯。

接触公司的负责人,推荐 EMBA 项目。

通过校友宣传。

5.1.3 EMBA 教学特色及课程设置

1. EMBA 的教学特色

EMBA 课程和 MBA 课程有许多共同之处,两者都以培养学员的总体管理技能为目标,但还有不少重要区别,主要有如下几点:

(1) 强调整合性(*integrated*)和决策导向(*decisionoriented*)。EMBA 学员大都为中层管理人员,或者其他专业人才。他们以后都将在企业决策层工作,需要掌握总体判断和决策能力。MBA 教学通过“模拟(*simulations*)”课程反映“企业的总体管理”。每学期专门有几天让学员扮演管理中的角色来处理模拟的经营管理问题。例如,在劳资关系专家的参与下,学生可分成劳、资两方来模拟解决劳资纠纷问题。

(2) 强调结合实际。一般 MBA 学生按教科书提出的案例进行讨论,而 EMBA 的学生分组研究工厂实际问题,提出新概念。例如 *Denver* 大学 EMBA 学生因提出高利润、高质量啤酒的概念而使企业受益。

(3) 强调面向国际。有 60% 的 EMBA 项目开设国际经营、贸易和金融方面的课程。还有 10% 的项目,像沃顿管理学院和纽约大学就此专题到国外进行为期一周的学术访问。

(4) 运用计算机教学。几乎所有 EMBA 项目都引入微机教学,有些课程内容以软件形式提供,学员可带回家自学。

(5) 社会名人演讲。有些著名的 EMBA 项目如沃顿管理学院、哥伦比亚大学、纽约大学等,设立知名人士系列讲座,请成功的企业家、政府官员和名流前来演讲并和学员交流。

(6) 论文。大约一半的 EMBA 项目有专门的研究课题,相当于论文,论文研究企业(往往是所在企业)的实际问题。论文由一位学院教师指导。

2. EMBA 的课程设置

关于课程设置有两种思路,一种可称之为规范(标准)的方式,第一年设职能性的课程,第二年为整合性课程,为大多数北美大学所采用。第二种是反映各校优势的“适用(*Niche*)策略”方式。像纽约大学 EMBA 课程重点在金融创新、国际贸易、投资市场等,以适应纽约作为世界金融中心的特色。北美大多数 EMBA 项目采取规范方式的一个原因是,由于班级规模较小,难以开出选修课,去满足学员不同的专业方面需求,在论文写作中也有所侧重。

加拿大渥太华大学 EMBA 项目将两年的教学划分成六个阶段进行。

第 1 阶段:管理工具方面的课程。①管理人员常用的定量建模和统计的工具,并结合这些课程训练计算机应用技能。②人力资源管理方面

的课程,像群体行为及领导、组织文化、冲突管理及组织结构等。③结合财务决策过程介绍财务基本概念和内容。

第2阶段:经营和生产环境方面的课程。研讨加拿大企业的经营环境,国内及国际趋势对加拿大企业的影响、解释衰退、失业、通货膨胀、财政及金融机制。

第3阶段:论文写作准备及数据收集。在教师指导下,学员阅读和论文写作有关的专业和学术文献,并收集数据、资料。

第4阶段:管理职能课程。在当今全球性竞争环境下需要不同职能部门之间管理者的合作,按此要求组织职能课程教学。着重介绍:①财务及市场管理技术。②信息系统管理的战略地位和和在总体管理中的作用。③解释与管理有关的政府规章、税收、公共财产和公共政策。

第5阶段:整合课程。EMBA学员多数有某个职能部门的管理经验,但缺乏其他部门的工作经验,需要综合各职能课程为一体,本阶段在前面四段课程的基础上提供综合知识,以便了解总体决策过程。这些综合知识还将在今后的论文写作中得到进一步应用。组织为论文写作做准备的国际旅行,研究某种国际环境下的经营战略或其他专题。

第6阶段:论文写作,学员提交论文文本。

下表是渥太华大学的课程设置:

表 5.1.1 渥太华大学的课程设置

第一年	第二年
秋季第 1 阶段	秋季第 4 阶段
数据分析 组织行为 人力资源管理 财务会计	营销学 金融原理 战略管理及政策(I) 信息管理
春季第 2 阶段	春季第 5 阶段
管理会计 微观经济学 宏观经济学 作业管理决策模型	公共部门及经营 战略管理及政策(II) 跨国公司管理 案例讨论
夏季第 3 阶段	夏季第 6 阶段
论文资料调研(I) 论文资料阅读和调研(II) 案例讨论	案例讨论

上课时间是每周一整天课程,从早上 7:00 开始直到下午 6:30 结束,共四门课,每门课实际上课 2 小时,中午和项目教师共进午餐。上述 14

门课每门课内学时 26 ,共 364 学时 ,加上五门论文资料阅读及课堂讨论课程约 130 学时。总计课内时间约 500 学时 ,即共需 64 天左右在校学习。此外 ,学员每周需 20 小时左右在家自学 ,做作业。

多伦多大学的课程设置略有不同。第一年设管理经济学、定量方法、组织行为、管理会计、经营分析、营销管理、经营系统管理、财务管理、战略制订 9 门课。第二年设公司财务、管理信息系统、人力资源、营销战略规划、企业和政府、工业关系、国际商务、战略实施 8 门课及宏观项目分析课题和工业项目分析课题两种实际课题工作。

康可尔迪亚大学的课程为 ,第一学年设有财务会计、组织行为、管理经济学、管理统计、财务管理、营销管理、经营研究、管理会计 8 门。第二学年设有经济政策、作业管理、经营战略、人力资源管理、国际商务、战略管理、管理专题、管理信息系统 8 门和相当于论文的管理研究课题。

5.1.4 EMBA 教学方式

MBA 和 EMBA 学历都是等效的 ,但教学方式上有所不同。EMBA 的课堂教学时间只约有常规 MBA 的 75% ,常规 MBA 学员的年龄平均约 25 岁 ,而 EMBA 的平均年龄约 38 岁 ,并有 10 年的工作经验。学生在课堂发言通常都很积极 ,且对教师具有挑战性。

EMBA 学员由于在职、每周仅学习一天等特点 ,需要一些教学服务措施支持。包括 :①暑期辅导教学。②指导教师 ,负责指导学员学习的全过程。③提前供应教材 ,约 92% 的 EMBA 项目提前数周向这些学员提供教材、案例和计算机软件。预先发给书面计划 ,指定每周读物及作业。④住校学习周 ,组织学员一道学习 ,熟悉校园生活 ,相互交流和帮助。纽约大学每年有 3 次 1 周住校时间 ,沃顿管理学院需要学员隔周周末住在校园附近的学生宿舍 ,集中学习一天。

5.1.5 EMBA 师资

EMBA 师资和常规 MBA 比较起来 ,同样需要一定的学术造诣和水平 ,此外还应具备和企业高层管理人员共事的经历和咨询经验。在管理战略、管理环境、管理决策等方面用不太深奥的语言和方法论就能有效地沟通。具体表现为 :

(1)有结合实际解释新理论和概念的能力。许多实际管理人员都自觉不自觉地抱有一种成见 ,管理理论脱离实际 ,教师应能说清理论和实际脱节的原因 ,并针对全球竞争、高成本及严格法规条件下的经营战略作出理论回答。

(2)有知识嫁接的能力。因为学员都有较丰富的工作经验和实际知

识 教员应能有效地组织和引导集体讨论,分享他们的经验。例如,一位商法教授发现班级上有位来自一家著名公司的法律顾问,就让他就反倾销法的问题作主题发言。

(3)具有学术上的探索精神。管理学科还不太成熟,教师负有开拓此学术领域的责任,所以课堂上应以“探索”代替简单传授知识,让学员们感到在课堂上是在参与知识和经验的突破。常规 MBA 在这方面的基础就难以和 EMBA 班相比。

(4)具有实际管理经验。EMBA 项目中质量最高的教师,往往是有过企业经营管理经验而现在和企业界保持密切联系的教师。学员们大多曾在某一部门中工作,到 EMBA 班来希望获得更全面的知识,而缺乏企业实际工作经验的教师很难满足这种要求。

EMBA 项目的教师,平均有 40% 聘自外校教授以及公司、政府部门、金融机构中有影响的高级人士,承担 EMBA 课程的教师都能获取额外酬金,有些著名学院,如:沃顿管理学院和哥伦比亚大学每门课付 16000 美元,加拿大 Concordia 和 Toronto 大学约付 10000 加元。

5.1.6 EMBA 项目管理

几乎所有的 EMBA 项目都设项目主任一职。项目主任向学院院长负责。规模较大的 EMBA 项目设两位主任,一位主管教学业务,另一位负责公共关系、促销等业务。项目主任下设秘书、协调员及项目主任助理若干人。

不少学校还设 EMBA 委员会,讨论制定项目的各项政策和规定,像 EMBA 教师的挑选、课程设置、考核方法等,并向学院提交报告,由院长审批,各项政策和规定都应和学院的政策一致。EMBA 委员会成员包括所有 EMBA 讲课教师、项目主任和院长。有的学校在 EMBA 委员会下设立分委员会,像课程委员会、招生委员会等。

大部分 EMBA 项目(65%)都具备 EMBA 学员专用的教学用房及设施,室内装备最现代化的视、听设备,供案例讨论的休息室,电话、电传、复印设备,简便餐饮用具等,为 EMBA 学员提供一个舒适的高质量的学习环境。

EMBA 顾问委员会由国营和私营企业的领导人组成。这些人具有丰富的实践经验,能提供各种建议和意见,以保证 EMBA 项目符合企业的实际需求。

5.1.7 EMBA 财务问题

各校学费标准差别很大,平均每人每年学员费 11000 美元,著名学校

像沃顿管理学院每年 25000 美元,加拿大多伦多大学 12500 加元,渥太华大学 16500 加元。

教学经费主要来自学员所交学费,当地政府和企业也可能给予少量资助,教学经费典型开支结构如下:

课程准备	5%
教材、辅导读物及计算机软件	10%
行政费用	25%
教师教学补贴	35%
招生宣传	10%
餐饮费	5%
校外名流讲课、研讨会	10%

美国 70% 的 EMBA 项目赢利,按通常每班 38 位学员的规模来看,需要 4 年回收固定资产投资,赢利部分的 80% 归管理学院财务,20% 上交大学财务,如亏损则由大学或学院财务补贴。

学院每年还为 EMBA 优秀学员提供奖学金。

5.2 EMBA 的教学质量排行

美国《商业周刊》对于 1989—1991 年之间的 102 所管理学院 EMBA 教育质量进行了调查,向 2844 名 EMBA 学员,346 个企业,75 个管理学院院长发出问卷。调查后根据反馈意见,评出前 20 名的 EMBA 项目如下表:

调查显示,企业最关心的还是培养质量。从办学单位的问题来看,有些管理学院办 EMBA 目标主要是为了赚钱,把学员当成“Cash Cows”,没有在 EMBA 的教学建设方面花精力,教学计划和内容是常规 MBA “压缩的周末版本”,兼职教授、退休教师过多,学员在校的时间过少。另一方面,学员本身也存在一些问题,如不能保证必要的学习时间,有些学员甚至把商界公共关系的手法用在和教师搞关系上,这都引起企业和社会人士的抱怨。正因为如此,有些著名的管理学院如哈佛商学院、耶鲁大学、斯坦福大学、密执安大学等怕影响声誉而慎办 EMBA 教育。

表 5.2.1

《商业周刊》评定的前 20 名 EMBA 项目

	综合名次	学生评定名次	院长评定名次	学费总额 (美元)	现有学生数	学生平均 年工资 (美元)
1	<i>Northwestern</i>	2	1	39800	280	80000
2	<i>Chicago</i>	3	2	38500	163	84800
3	<i>Pennsylvania</i>	19	4	61500	197	36100
4	<i>Duke</i>	6	7	44000	90	85000
5	<i>UCLA</i>	11	5	427000	120	92000
6	<i>Indiana</i>	1	27	25000	50	78600
7	<i>Columbia</i>	25	3	59500	225	93300
8	<i>Southern Calif</i>	7	8	38000	118	70000
9	<i>Georgia State</i>	5	12	22500	77	65000
10	<i>Case western</i>	4	18	46662	85	85000
11	<i>New York University</i>	18	8	59600	86	104000
12	<i>Illinois</i>	10	9	24400	74	85000
13	<i>Purdne</i>	8	24	28500	70	62300
14	<i>Pittsburgh</i>	9	10	27600	81	73200
15	<i>Emory</i>	12	11	37600	91	81700
16	<i>Texas (Austin)</i>	15	13	20100	117	83000
17	<i>Wake Forest</i>	13	22	29000	100	29000
18	<i>Vanderbilt</i>	14	30	40200	52	60100
19	<i>Southern Methodist</i>	17	17	29940	95	73100
20	<i>Tulane</i>	16	21	33000	60	56500

5.3 EMBA 主要课程大纲

鉴于 EMBA 与 MBA 的上述区别,其教学课程也有一些特色。为了了解和借鉴国外的 EMBA 教育的经验,我们拟在此节做较具体的介绍。因各校具体做法不同,我们只能选择一些主要课程大纲。

5.3.1 宏观经济学

本课程分三部分共 12 讲。

1. 宏观经济学理论

第 1 讲: IS—LM 模型

这个讲座将通过总需求的构成、货币需求量的确定及两个市场均衡

的性质,要求掌握商品和资金市场的本质。均衡利率及收入也在讲座中进行分析。

第 2 讲 :IS—LM 模型

考虑包括挤出效应的财政和货币政策的效益。特殊案例包括流通陷阱,流通陷阱的分析可能会对当前的投资需求对利率的不敏感性提供一些解释,将导出总需求函数。

第 3 讲 :总供给

研究生产函数的性质和劳动市场的性质。导出货币在确定总供给函数形式中的作用,将考察古典的、凯恩斯的和新古典主义的总供给函数。

第 4 讲 :均衡的性质

考察固定期望、价格水平期望以及与理性期望的平衡。

第 5 讲 :FACTS

对通货膨胀、失业和生产增长的行为以及商业周期的演化提供合乎理性的解释。

第 6 讲 :开放经济

考察确定汇率的模型。要评价通货膨胀,实际利率及现行帐户的作用,经验性的规则,如 PPP,国际 Fisher 和利率平价定理。

第 7 讲 :开放经济

研究开放经济中的 IS—BP—LM 模型、总需求以及波动。

2. 宏观经济政策

第 8 讲 :对货币和财政政策的约束

货币政策的控制,总需求冲击的作用。

第 9 讲 :总供给冲击

供给方,工资和价格控制,基于税收的收入政策,工资指数。

第 10 讲 :国际贸易

比较优势理论,Edgeworth 和 Pareto 最优,自由贸易,出口配额,关税和政府补贴,关贸总协定,海关联合会和自由贸易区。

3. 当前的问题

第 11 讲 :当前的问题 I

加拿大自 1975 年以来的宏观经济政策,汇率变化和贸易调整,两个经验式的结果,汇率波动和相互依赖性。

第 12 讲 :当前的问题 II

生产增长和供方经济学,财政赤字的作用,货币主义。

5.3.2 微观经济学

1. 课程提要

本课程介绍在分析微观经济决策中所用的理论、方法以及派生的概

念和技术,这些微观经济决策是由企业、消费者和政府作出的。同时本课程还介绍了商务方面的具体应用,在公共政策背景下的应用。课程各部分的介绍强调该课题对商务、管理和公共政策决策的重要性。该课程各部分论题将采用作业和课堂辩论的形式以加深对管理微观经济学及其应用的理解。

2. 教材

Bric J. Solberg. (1991). *Microeconomics for Business Decisions*. D. C. Heath & Co.. Toron - to.

3. 课程安排

表 5.3.1 微观经济学的课程安排

讲课	课 题	要求阅读的教材内容
1	· 微观经济分析的范围 · 微观经济的规模 · 竞争和市场 · 典型的经济问题 · 企业和利润 · 政府的作用	第 1、2 章
2	· 需求和供给分析 · 需求和供给的决定因素 · 经验需求分析 · 动态和静态分析 · 消费者和生产者剩余的概念 · 需求的特殊情形(如,保险) ——2 个应用实例	第 3 章 第 8 章 ,P291—306
3	· 需求和供给的弹性 · 经验分析 · 价格弹性需求 · 收入和交叉价格弹性 · 其他弹性概念——3 个应用实例	第 4 章 配发资料
4	· 消费者选择的理论和模型 · 消费者选择 and 市场需求 · 替代和价格影响 · 需求的新理论 · 消费者选择的经验分析 · 消费者选择的问题案例 ——3 个应用实例 ——1 次辩论	第 5 章
5	· 技术和生产 · 技术和效率和变化 · 规模经济 · 多厂(和多国)生产 · 经验生产函数 ——2 个应用实例	第 10 章

讲课	课 题	要求阅读的教材内容
6	·生产的成本	第 11 章
	·定义 ·规模经济 ·成本和经验分析 ·技术和成本 ·纵向集成 ——2 个应用实例	配发资料

4. 作业

所有作业都围绕教材中各章节的问题或辅助材料中专门准备的问题。有几次作业将以两组之间的辩论形式完成,在辩论中听课人员分成两组,针对一个微观经济学应用的命题或解决方案各采取赞成或反对的态度。每个 EMBA 听课者都将至少参加一次辩论。

5. 考试

一(二)小时的期终考试。

6. 评分方式

作业 30% 辩论 20% 期终考试 50%

5.3.3 管理会计

1. 课程目标

本课程的目的是使你掌握和应用这门课程和以前的会计学课程中所学到的概念,并帮助你扩展会计学知识,培养推理能力和改进沟通技能。

会计信息在管理中的应用有三个目的:

产品成本和价格决策;

辅助决策;

计划和控制功能。

2. 教材

Anthony and Reece, Accounting: Text and Cases 8th edition, Irwin.

3. 课程安排

(1) 管理会计的性质

作业: 小组课外作业, *Bill Bates*.

(2) 成本行为

作业: a. 案例讨论 *Dorrin Airraft Company*, 第五和第六组发表。

b. 个人课外作业, *Azienda Vincola Idaiiana*.

(3) 总成本及其用途

作业: a. 案例讨论, *Lipman Bottle Company*, 第四组发表。

b. 小组课外作业, *Delamey Doters*.

(4) 生产成本系统

作业 :a. 案例讨论 ,*Huron Automotire Company* ,第三组发表。

b. 个人课外作业 ,*Problems(B ,C ,D)*。

(5) 标准成本 ,混合成本和可变成本系统

作业 :a. 案例讨论 ,*Craik Veneer Company* ,第二组发表。

b. 小组课外作业 ,*Memad Company*。

(6) 生产成本变动

作业 :a. 案例讨论 ,*Cotter company Inc* ,第一组发表。

b. 个人课外作业 ,*Alphs ,Belta ,Bta ,Iote Company*。

(7) 差异会计 :短期决策

作业 :a. 案例讨论 ,*Henson Manufacturing Company* ,第六组发表。

b. 个人课外作业 ,*Forrester Carpet Company*。

(8) 责任会计 :管理控制

作业 :a. 案例讨论 ,*Birch Paper Company* ,第五组发表。

b. 小组课外作业 ,*Shuman Automobilos Lnc*。

(9) 责任会计 :管理控制

作业 :a. 案例讨论 ,*Pullen Lumber Company* ,第四组发表。

b. 个人课外作业 ,*Trufit Parts ,Inco*。

(10) 计划和预算

作业 :a. 案例讨论 ,*Societe ,Rigazio* ,第三组发表。

b. 小组课外作业 ,*Downtown Parking Authority*。

(11) 分析和报告工作

作业 :a. 案例讨论 ,*woodside products Inc* ,第二组发表。

b. 个人课外作业 ,*Dalias Consulting Croup*。

(12) 管理会计系统设计

作业 :a. 案例讨论 ,*Uncle crumps Toys* ,第一组发表。

b. 没有课外作业。

4. 教学方法

这门课程像大多数 EMBA 计划中其他课程一样 ,使用案例教学法。典型的作法是 30~40 分钟的讲授或讨论 ,剩余时间被用来讨论每周布置的案例。

因此 ,在课堂上不可能覆盖所有的材料 ,有限的时间最好集中使用在困难的概念上 ,试图让学生们自己去理解这些概念 ,这样 ,每个学生都必须在课前预习要求的课文和将讨论的案例。上课时你应有如下准备 :

(1) 提问教材中你不清楚的问题

(2) 和同学讨论实例中涉及的问题

5. 案例讨论

如详细的课程安排大纲所示 ,每周布置一次案例讨论。每周都将选

1 个~2 个小组来准备书面案例解答。该解答将被打分并占最后成绩的 15% ,打分后 ,解答和教师的批注要返回给学生。在这学期中 ,每个小组负责两个案例讨论 ,每一个案例占 7.5 分 ,不限制小组报告的长短。

所有学生都要参加案例讨论 ,如果你所在的组没有被明确指派一个具体的案例 ,那就不必作书面解答 ,但是 ,你应当熟悉这个案例并准备在课堂上讨论。

6. 作业

课程大纲详细规定了每周的作业 ,这些作业是强制性的 ,要求所有的学生完成所有的作业。

为了促进小组学习 ,一些案例被标为小组作业 ,这些作业是以周末安排的。在这些周里 ,一个小组只要递交一份作业 ,而在其他周里 ,每个学生都要求递交自己的作业。个人的作业需要的周数比小组的要长。

在课程进行到某周的相应章节时 ,与其相应的作业即开始。例如 ,第一次作业“ *Bill Bates* ”在第二周开始。

所有的作业在其下一周的课开始之前返回给学生。作业应留空打印 ,最多 4 页(不包括附录)。

7. 考试

这门课有两次考试 ,一次是第 7 周的期中考试 ,一次是学期结束的期末考试。

期中考试覆盖 1 周~6 周的内容 ,期末考试具有综合性的特点并将覆盖这门课的所有内容。

8. 评分方式

课堂成绩	10%
作业成绩	25%
两次实例讨论成绩	15%
期中考试成绩	20%
期末考试成绩	30%

5.3.4 金融原理

1. 背景

企业中 ,财政管理和财政职能的范围、性质和目标。

金融市场 ,公司的法律和税收环境 ,商业所有制的形式。

杠杆 :作业、金融及总体。

作业 :问题集 2 ,实例 :*Edward P 'hare* .

一小时课堂测验。

2. 投资决策

货币的时间价值 基本评估原则。

股票和债券估价。

资本预算 ,公司合并与收买。

作业 :问题集 2、3。

一小时课堂测验。

3. 筹资决策

租契筹资与借买决策。

资本结构 ,资本的价值与总成本。

作业 :问题集 4、5、6 ,实例 :*Aaron Equipment Distributions Ltd.*

1 小时课堂测验。

4. 当前企业财政的话题

(1) 资金价格模型 :风险——收益均衡决策。

(2) 未定债权和公司债务。

a. 认股权证 ,可兑换债券和股票期权。

b. 资金期货

(3) 公司财政的国际环境。

a. 汇率风险

b. 购买力评价和利率平价

c. 国际金融计划

d. 政治风险

(4) 交互式股票市场模拟游戏 ,由 Bay 街公司协助指导 ,目的是增强参与者的股票市场风险交易意识 ,以及回落、破产、税收和金融政策对于商业环境影响的意识。

1 小时课堂测验。

期末考试。

分发资料。

一些与课程有关的资料(包括胶片及补充的问题等)将分发给大家。

5. 案例研究报告

案例研究都要以“案例研究报告”的形式上交。对这种报告没有严格的标准格式 ,但是结构、语法、工整及专业性在此是特别重要的。管理需要解决问题 ,你必须以某种观点表达你的建议。要简洁不要冗长。在报告中若有不相关或不必要的资料结论 ,将减少你的报告分数。

下面是一个合理的报告结构和长度的例子 :

(1) 表头 :写清此报告由谁写 ,交给谁及日期 ,能表明问题的标题。

(2) 序(介绍) :问题的简述 ,包括所有可选方案(若有的话)(最多一页)。

(3) 建议 :用简洁和明确的理由阐明你的推荐方案(最多一页)。

(4) 分析和数据 :给出详细的数据和分析。包括支持上述建议的计算。把数据和过程组织得有 条理、易读。详列所有假设。在可能方

便之处利用图表(最多四页)。

6. 期中和期末考试

这两部分考试是闭卷考试,学员必须参加。

7.(考试)评分方式

中考	25%(<i>MT</i>)
末考	40%(<i>F</i>)
作业	15%(<i>H</i>)
案例作业	20%(<i>C</i>)

每位学生必须取得考试及案例作业分数的 65% 才算通过了本课程,否则将不及格。每位学生的得分为: $MT + F + H + C$ 或 $(MT + F + C) \times 100/85$ 。

作业只能影响最后的总得分。

5.3.5 管理决策模型

1. 课程介绍

这门课主要讲述管理科学或称为运筹学的原理及应用。本课程将使学生能在组织管理中运用管理科学模型去帮助制定决策。课程重点放在应用问题求解结果的形式化和解释方面。案例研究在描述实际问题集合时将被广泛使用。在演示决策支持软件求解问题时还要使用微机。主要题目有决策分析、项目计划、运输和分配问题分析及线性规则。

2. 课程安排

决策分析介绍;
决策分析;
运输问题;
分配问题;
线性规划(分五次讲);
中考;
关键路线;
PERT;
复习。

3. 作业

本课程将经常布置课后学习。这些练习侧重于教材的技术性方面。每周布置的练习在下一周最后一堂课时交。

学员们学期初被分成小组,案例作业将以小组为单位布置。每一个小组对选定的案例要由一名组员上台为大家讲述他们的解答结果。案例是一些实际问题的简略描述,它将需要进行构模、分析及对求解答案的建议。案例使学员有机会练习将实际问题转换成特定的问题结构。案例研

究需要解释,需要假设补充一些信息,这使得书写案例有重要的含义,也就是说学员们不要期盼只有一个正确答案,而是依解释(理解)重点不同可以有許多可以接受的答案。学员们应利用案例研究展示自己的才能。案例作业安排另附。

5.3.6 组织行为学

1. 简介和目标

这门课程用来向管理人员和专业人员提供了解现代组织行为科学的理论、方法和应用的机会。关于管理教育的近期文献表明,在现代组织中,一个企业具有管理人和过程的“软技能”是成功所必需的。

这门课的学习目标是:

- (1) 知识 获取在组织行为领域中概念、方法和研究结果等有效知识,这将通过教材和分发的文献获得,并将通过课堂讲座而增强理解。
- (2) 技能 增强你诊断和解决组织方面问题的经验,还将通过案例分析 and 讨论以及通过参加实际工作而获得。
- (3) 态度 培养对组织行为研究中系统方法价值的鉴赏力。这将通过个人论文和小组相互作用而获得。

2. 案例分析报告

- (1) 案例分析报告以四个一组形式完成。
- (2) 案例分析报告长度为 15 页纸左右(打印,留空)。
- (3) 案例分析报告必须按期递交,不允许迟交。
- (4) 关于案例分析格式说明在课文内。

3. 关于个人论文

个人论文是你所在案例分析小组动态情况的书面分析和评价。它试图通过评价你自己的行为和小组的行为,来推动你对于课程资料的学习。在第一次案例分析报告后,布置论文,提出改进小组在第二次案例分析作业中的小组行为的方法。这种论文的组织 and 论述将因人而异,但应有以下内容:

- (1) 你是小组的一员。描述你在小组中的作用和行为,小组是怎样影响你的?你又是怎样影响小组其他成员的?小组在多大程度上满足了你的要求?
- (2) 小组动态。简单讨论你的小组的动态,你可能希望涉及的相关内容包括:小组发展的阶段,小组的构成,正式或非正式的小组召集人,矛盾处理策略,小组规范的建立以及决策或问题求解风格。你不必涉及每个可能的方面,可集中在那些与你的小组最相关的方面。
- (3) 改进小组功能。讨论能被接受的改进小组功能的具体策略(如果你相信某策略已经行之有效的話,可保留)。

(4)有效小组功能的含义。基于上面的分析,认识小组效率的一些一般性原则,这些原则可以用来在你的组织中进行管理。用具体例子来说明一般性原则的一个或几个是有帮助作用的,这些具体例子与你在工作中必定遇到的情况相关。

个人论文是个人作业,而且应包括以课程资料的观点出发对你的案例小组的个人反应。这些作业必须按期完成。每次作业应大约 10 页 - 12 页纸左右(打印,留空)。

4.关于课堂教学

为了有效地利用课堂时间和方便交流,学生在上课前应完成课文阅读、案例分析和作业练习。

进度安排如下:

表 5.3.2 组织行为学的课程安排

周次	专题
1	组织行为管理介绍
2	个人感觉、态度和工作满意程度
3	激励、工作安排和授权
4	组织奖赏和运作
5	领导和组织文化
6	在全球环境中的组织行为:管理多样化
7	期中考试
8	群体动态和决策
9	沟通、矛盾和小组间行为
10	管理组织变化
11	组织设计 1:结构、目标和战略
12	组织设计 2:规模、技术和环境
13	做好事情:权力和组织政策

5.关于期中和期末考试

(1)期中考试于规定日期在课堂上进行,考试内容将覆盖本课程的前一半内容。这包括所有要求阅读的教材和课堂上分发的材料。

(2)期末考试由 EMBA 计划安排,所有学生都要参加这个考试。

(3)期末考试直接基于期中考试之后的教材内容,虽然不直接考本课程前一半内容,但那些内容在适当的地方可以充实你的答案。

(4)期中和期末考试的形式是案例分析和简答题。

6.(考试)评分方式

两次小组案例分析报告	30%
一次个人论文	20%
一次期中考试	20%
一次期末考试	30%

5.3.7 人力资源管理

1. 课程目的

学完本课程后学生将能够解释和应用所有重要的人力资源管理概念,比如“建立和使用选拔系统”或“有效的业绩评价系统的建立”,概念性和应用性知识将会以作业、案例的形式进行测试,本课程还安排有学生参与活动内容、报告及最终考试。

具体目标如下:

- 熟悉并能应用人权法律;
- 理解公平雇用的概念;
- 做一个成功的计划;
- 设计或重新设计工作;
- 写一份工作说明书;
- 制订一个有效的晋升制度;
- 做出并评价人员培训计划(程序);
- 做一个有效的业绩评价系统;
- 对一份工作进行评价;
- 理解分工及工资级别的概念;
- 理解激励系统;
- 理解公平付薪的原则;
- 理解战略人力资源管理;
- 做一次人力资源审计。

2. 课程简述

人力资源管理在一个组织中是最重要的管理职能,倘若组织中制定了不合适的人力资源管理计划,雇用了不合格的员工,员工没有被正确的培训,雇员的行为没有监督,没有必要的信息反馈,员工没有被正确、公平的给予奖励,人们在这个组织中看不到合适的晋升渠道,那么这个组织就将陷入困境之中。假如我们看一下日本,就可以发现他们是怎样利用人力资源管理职能使得他们的组织高效地工作的。

人力资源管理职能能在组织机构中达到今天的地位经历了很长的时间。近五年它真正的价值才被认识到,每一位管理者必须是一个有效的人力资源管理者,因为他必须去雇用、培训、激励、评价、奖励他的雇员完

成所要做的工作。

3. 课程考试

使用下述方法进行考试：

4 个小课题：

- (1) 案例；
- (2) 工作说明书；
- (3) 业绩评价；
- (4) 人力资源管理审计。

最终考试可以依赖于课题：

- (1) 4 个课题 × 15 分 = 60 分；
- (2) 1 次期中考试 = 40 分。

4. 授课方式

各种教学方法将被应用到本课讲授之中：

- (1) 围绕一个题目的讲座；
- (2) 小组讨论；
- (3) 练习(以达到类似“我知道了”的效果)；
- (4) 模拟角色扮演以培养技巧；
- (5) 案例分析。

讲授者希望：

- (1) 学习并理解要求阅读的资料；
- (2) 若有含糊不清的问题请提问；
- (3) 按时交作业。

讲授者保证：

- (1) 认真备课；
- (2) 通过实例把理论与应用结合起来；
- (3) 回答学生的提问,若当时有疑问,将在以后工作的同时给予解答。

5. 人力资源管理课程安排计划

表 5.3.3 人力资源管理课程安排计划表

时 间	内 容
9月12日	介绍 一个人力资源管理模型 人权立法,人权宪章及公平雇用 准备案例 : <i>Regina Shoes Ltd</i> . P58
18日	人力资源计划 准备案例 : <i>Timber Craft Ltd</i> . P133.
28日	工作分析和人员招募 准备案例 : <i>Regina Shoes Ltd</i> . P175
10月2日	选拔 准备案例 : <i>Regina Shoes Ltd</i> . P240
10日	指导和培训

	准备案例(略)
30日	激励 准备案例(略)
11月7日	报酬(费用)管理 准备案例(略)
13日	职业健康和 安全 准备案例(略)
21日	雇员间关系及 实践 准备案例(略)
27日	劳资关系 准备案例(略)
12月5日	人力资源审计,人 力资源管理的趋势 总结 准备案例(略)
11日	考试
19日	考试

5.3.8 战略管理和政策

1. 课程宗旨

战略管理和政策课程的目的在于开发全面管理能力。全面管理(*General Management*)是一种思维,而不是一门科学,它要求一种基本气质。然而,在适当的驱动力下,个人能被训练成像总经理一样进行思维和运作。战略管理和政策课程提供了这种全面管理的训练和教育。

课程宗旨的主要特征是:

(1)训练和教学。希望学生们已掌握一些管理基本技能及某些职能性领域知识。本课程强调这些技能在管理战略领域中的应用。重点在于整合不同功能性技巧以开发或实现企业战略目标,而不是开发或加深职能性技巧本身。

(2)学会学习。课程的目的在于通过综合结构化和非结构化的经验来帮助同学们学习如何管理他们自己的学习。学习是与同学们相互交流和对话过程紧密相连的。课程将注重这两方面。

(3)实践与理论。重点放在实践上。鼓励同学们分析思考,鼓励他们的独创性而不是严格依附在已建立的管理理论和实践上。

(4)经验积累。参加学习小组和开放式讨论,学员们要学会总结经验 and 观点,在这个过程中,教师是引导者。将不同背景的经验融合在一起的训练对学员有刺激性和有收益,这是全面管理的核心。

(5)个人发展。公司管理的有效性是领导者们的风格、动力和行为的表现,因此,本课程强调在个人因素和价值基础上发展自我意识。

2. 政策课程前景

从狭义上讲,本课程是一种战略,一个企业存在理由的陈述,广义上讲是企业运作模式的描述。说明所提供的产品或服务将满足怎样的市场需求,由此将得到什么价值或利益,这些价值是谁的目标,什么方式供货

将会有收效,并说明在竞争情况下的价格、成本和质量水平。

总经理的角色基本上是双重的,他必须在制订战略的过程中扮演主要角色,而且必须带动企业实现这种战略,他就像一个马达,既要驱动计划,又要驱动企业的运转。

在本课程的学习过程中,你将置身于一个总经理的位置上,你的工作就是通过下列手段来阐述和实现策略。

- (1)设定战略方向;
- (2)在不确定情况下分配资源;
- (3)协调企业的各个部分;
- (4)激励雇员并赢得他们的信任。

本课程侧重于不同类型企业战略制定的同时,也讨论公共部门和非盈利性部门的规划制订。

3. 课程目标

本课程目的在于帮助同学们理解战略管理过程,以及此过程中分析思维的必要,课程具体目标是:

(1)概念开发:

- ①总经理观点的一个感性认识;
- ②战略管理中基本概念理解;
- ③对战略管理重要性的鉴别;
- ④战略管理中相关问题的分析框架;
- ⑤整理你先前所学职能领域的知识。

(2)技能开发:

- ①个人和小组问题分析和决策制作;
- ②系统思维并且在口头上和书面上有效地交流结论;

(3)思维锻炼:

- ①处理不确定性问题的能力,对缺少“正确”答案或优先顺序时的判断能力;
- ②政治过程,包括具有冲突目标和优先度的情况下个人和组织之间的权衡;
- ③对自己的意见和决策的责任感。

4. 课程结构

课程由一系列构块(*Building Blocks*)组成,这些构块组织成整体框架,以讨论战略制订、战略实施以及更广泛的围绕管理过程的社会问题,这些问题围绕着管理过程并形成管理运作的环境。

概括地讲,这些课程结构如下:

第1讲 课程目标、方法学、案例小组选择

第2讲 公司行政主管角色

案例: NENB公司(ST)

- 第 3 讲 变革的市场动态
案例 :*Club Met*(ST)
- 第 4 讲 国际竞争
案例 :*Northern Telecom*(ST)
- 第 5 讲 转变战略
案例 :*General Motor*(ST)
- 第 6 讲 成长战略
案例 :*Bombardier*(ST)
- 第 7 讲 高技术工业
案例 :*Corel Systems*(Handout)
- 第 8 讲 失控 (*Deregulation*) 动态
案例 :*Bell Canada*(Handout)
- 第 9 讲 防御战略
案例 :*Groups Schneider*(ST)
- 第 10 讲 适度角色
案例 :*Engineered Large Systems*(Handout)
- 第 11 讲 证券战略
案例 :*Philip Morris*(ST)
- 第 12 讲 合资企业
案例 :*GM Allison Japan*(ST)
- 第 13 讲 企业文化
案例 :*Wal - Mart*(ST)

每一讲将包含相应的讲课和有关的管理原则、理论讨论。

战略管理的综合判断性质要求以系统分析作为政策决策的基础。前面收集的案例为此提供了一个有效的途径,所设计的案例是为了增强你对有关概念相互联系的理解。

5. 教学方法

在课程中运用案例教学方法是有效的,正如 *Gharles Gragg* 所说“因为智慧不能教会”一样。

任何管理情况是崭新的和唯一的,没有所有案例的通用方法,因此,在不同的新情况下“做”分析是最能增加学问的。本课程模拟这种“做”法,将帮助同学们获得战略平衡意识。

教室应该看作测试一个人的决策制订和交流能力的试验室,这种学习是一个协作过程,为了本课程的成功,每个同学必须做好课前准备和积极参与。

然而,课堂参与的质量是不同的,为了有效地参与,同学们提出问题时应考虑到:

- (1) 讨论点是否会提高课理解力;

- (2) 讨论点是否建立在以前的分析和讨论的基础上；
- (3) 是否有理解别人意见的愿望；
- (4) 讨论点是否仅是重复的；
- (5) 本人是否愿意承认自己的错误或别人观点的优点。

案例应该准备详细,这将帮助同学们独立而又自信地得出结论。识别问题的过程和评价多个选择方案在战略管理中是决策的本质。

通过比较个人分析和课堂讲述内容,能够评估个人分析方法,然而请记住,对于一个特定的案例分析可能不止一个好的方法,如果你的分析方法不同于课堂上讲的,这也未必是错误的,不过,通过分析你应该决定:

- (1) 你的论述逻辑是否一致；
- (2) 你所使用的相关概念是否正确；
- (3) 你是否忽略了案例中的主要因素；
- (4) 你是否错误地把重点放在案例中的一个特殊问题上。

6. 考试方式

(1) 最终考试(25%)

最终考试包括概念知识和案例分析部分。开卷。

(2) 课堂参与(25%)

将评估同学们对课堂讨论的参与。所获得的分数应反映该同学讨论案例时对课堂取得进展的帮助程度。案例讨论未发言的小组交一页分析总结。

(3) 课堂表述和书写(25%)

每组同学表述一个案例,并准备回答课堂和教授的提问。

表述将识别:

- ① 工业动态和关键成功因素；
- ② 相关问题；
- ③ 解决问题的分析技术；
- ④ 战略选择；
- ⑤ 推荐答案；
- ⑥ 实现答案的简要行动计划(组织在接受推荐答案后必须继续做什么: *who, when, why, what, where, how*)；
- ⑦ 行动计划的主要阶段和资源。

(4) 特殊论题研究和报告(25%)

每组将针对当前的一个战略管理问题进行研究并提交一篇论文,教师提供参考资料和论文的逻辑框架,目标是可供发表。

5.3.9 国际商务

1. 课程简介

目前,世界各地的许多企业都在寻求国际化,世界处在一个商务活动国际化的时代。商务活动主要包括对外直接投资、国际贸易和国际金融,这三者之间的关系非常密切。投资可以导致贸易,伴随对外直接投资这一活动,也有原材料及技术引进这一贸易活动。在国际金融方面,交易比投资和贸易发展的更快,国际金融资助国际贸易。对外直接投资也导致对国际金融的需要。

由于国际商务活动的不断发展,增加了企业之间的竞争强度,因而强迫企业降低产品价格和提高产品质量,促使企业在世界各地选择能够最有效的降低成本、提高生产效率的地方进行生产。这是企业生存的需要,这种企业生产地域的动态性是一种新现象,从而也改变了政府的观点。传统的政府经常控制企业,而现在继续控制,则有可能失去企业。企业可以到其他国家去组织生产,对于私有企业的经理和政府部门的官员来讲,学习和研究国际商务都是十分重要的。

2. 课程提要

在给 EMBA 学员授课之前,必须有三个准则:

(1)从解决实际问题出发,以增加 EMBA 学员在其领域内解决问题的能力。

(2)讲授一些有关全球化问题的理论知识,及其对企业参与国际经营的影响。

(3)讲授一些应用和分析技巧及模型,以开发学员的智力和应用能力。

议题范围主要有两点:

(1)国际商务环境的研究。企业经理对国际经营环境不了解,就很难作出正确的决策。如果学期有 14 周~15 周课时,则要研究具体国家的商务环境。

(2)国际环境:主要包括国际贸易体系,国际贸易的规则,关贸总协定的功能和职能,国际金融体系,国际外汇市场,国际货币基金组织,亚洲银行的工作,国际经济协调的主要障碍和联盟,外国投资和环境的协调等。外国投资环境包括:国际贸易理论和对外直接投资理论。在上课时,要推荐一些实用性较强的例子。

3. 师资要求

(1)授课人必须熟悉某一国际商务领域。如从加拿大的角度出发,教师应该是亚太地区国际贸易的专家或者与东欧的联络非常广泛;或者对第三世界如拉丁美洲、北美自由贸易区有所了解;或者对跨国公司理论、

合资企业等非常了解。教师必须熟悉这一领域。

(2) 教师具有其专长,如金融、商业经济、营销等方面的专长。

(3) 懂得一门外语。如果教师了解另外一种语言,也容易了解另外一种文化,至少该教师具有海外工作的经历。

这是学员对教师尊重的必要条件。

怎样讲这门课有以下五个要点:

(1) 集中在现实世界中的真正问题上,这些问题是企业经理在实际工作中所遇到的,使他们能分析问题,解决问题。

(2) 现实世界的问题是讲授每一主题的基础。

(3) 学员们之间积极参与讨论。每周布置一次作业,目的在于使学员适应不同人的思考方法和工作风格。

(4) 教学分析案例仅是授课的一个方面,数学分析方法也是很必要的。

(5) 学生可以参与一些项目的考察。

经济学对讲授国际商务课至关重要。解决国际经营中的许多问题都需要有经济学的基础,EMBA 学生在学习国际商务这门课之前必须具备经济学的基础,这样,学生才了解供求关系、机会成本、激励、边际分析;了解宏观经济学中的基本概念,如:利润率、失业率和通货膨胀;了解基本的企业理论和市场结构以及不确定条件下的决策理论。教师还必须指导学生了解国际经济组织的情况。

金融专家、经济学家和商务经济学家可以很好地讲授国际营销,传统的贸易理论,国际组织在贸易中的作用。政治经济学教授可以讲授规模经济,国际竞争,各个地区和国家的基本贸易和经济政策。国际协作的理论和应用,跨国公司的理论和应用,国际环境的问题,战略贸易政策等,这些都是国际商务课程所涉及的主要内容。国外经验、语言、专业专长对于讲课非常重要,因为它能把经验、专业知识带到教学中。

5.3.10 跨国管理

1. 简介

这门课程主要讲述(公司)跨国化过程:管理和经济理论。它主要讲述进入方法,直接投资,合作项目,转让和许可证,战略联合等,它不讲述其他一些专业性国际性课程(如比较管理,国际企业财务,国际会计及贸易政策管理)。它主要讲述加拿大公司或多国(跨国)公司加拿大子公司的跨国化过程。

2. 目的

(1) 熟悉国际化经营的管理者所面临的问题。

(2) 把从其他课程学到的知识应用到管理者在全球性环境下制定决策所遇到的问题。

(3)掌握建立在分析体系上的跨国公司的运行方法,这个体系是由不同的方法、概念和原理定义的。

3. 教学方法

(1)关于跨国管理的概念及主要思想观点的讲座,然后讨论。

(2)与案例及阅读材料内容相关的讨论,学员要积极参加。

(3)研究报告(题目)。

4. 考核

(1)参与 30%

(2)中考 30%

(3)课题报告 30%

(4)口头报告 10%

(5)中考:考核截止已学内容。

(6)末考:研究报告代替末考。

5. 研究报告

研究课题是由小组来完成的,它主要针对从事国际化经营的公司而不是简单的出口公司,报告的目的是阐明某个公司的跨国化战略并严格评价它。在本学期,学员们将记录他们选定公司的跨国经营活动,然后在最后将给其余同学讲述他们的发现,并形成书面报告。

6. 课程安排

(1)介绍;

(2)和非跨国条件下的战略比较;

(3)出口和贸易;

(4)许可证;

(5)合作项目;

(6)进行全球性的管理;

(进行研究项目准备及中考)

(7)母公司;

(8)子公司;

(9)政治风险;

(10)NAFTA(研究报告的讲演)。

5.3.11 实习课程

1. 简介

这门课程综合了整个两年课程内容,并且特别要把从跨国管理课程学到的知识应用到本世纪最重要的国际性管理事件——发生在1993年的欧洲经济统一事件上去。这门课的主要活动是一次贸易使团旅行,学员们可以到欧洲亲眼看一下实际情况并和跨国管理课程形成的印象作一比较。这次旅行是一个公司所进行的贸易使团的模拟,这个公司想去发

现欧洲共同体中有什么样的机遇及怎样抓住这些机遇,政府有关部门及贸易协会等经常为一些要在新环境中发展业务的公司组织这种类型的贸易使团旅行。

2. 目的

- (1) 熟悉欧共体的商务环境及加拿大管理者面临的问题;
- (2) 把其他课程学到的知识应用于欧共体面向全球时管理者遇到的决策制定问题;
- (3) 熟悉在欧洲市场中多国公司的操作运行方法。

3. 教学方法

- (1) 出发前进行欧洲共同市场讲座,介绍它的产生及成员国对它的看法;
- (2) 在贸易使团旅行中学员的积极参与与简报;
- (3) 研究报告。

4. 考核

- (1) 参与 50%
- (2) 研究报告 50%
- (3) 研究报告代替期末考试

5. 研究报告

研究报告以小组形式完成,内容是那些从事或可能从事国际化经营的公司(工业)的国际性商业机遇。

6. 日程安排

- (1) 出发前讲座 A;
- (2) 出发前讲座 B;
- (3) 出发去阿姆斯特丹;
- (4) 乘汽车到鹿特丹,在港口作简要介绍;
- (5) 乘汽车到布鲁塞尔,在欧共体总部作简要介绍;
- (6) 工厂参观和介绍;
- (7) 去波恩大使馆及日本公司;
- (8) 乘车到卢森堡——参观金融机构;
- (9) 乘车到斯特茨堡,参观欧洲议会和欧共体机构;
- (10) 参观斯特茨堡和生产酒的区域;
- (11) 到 Reims 参观 Parner 大学和香槟酒窖;
- (12) 到巴黎参观城市;
- (13) 简要介绍巴黎;
- (14) 回到阿姆斯特丹;
- (15) 回到渥太华;
- (16) 听取报告 A;
- (17) 听取报告 B。

第二篇

第 2 篇

哈佛 MBA 导论

第 6 章 哈佛 MBA 核心课程导读

本篇的指导思想是：在介绍哈佛商学院 MBA 的内核真义时，注重深入浅出和简洁实用，避免和排斥任何繁琐的学究式的高深。使读者在其中能了解哈佛商学院 MBA 的学习内容，得到像哈佛商学院学生一样的综合全面的“总经理能力”，而不是专深的“学科专家能力”；即巧妙处理复杂情况和解决问题的能力，熟悉企业经营管理复杂多变环境的适应能力，根据企业经营管理理论最新进展和站在管理实践前沿的创新能力。

第 六 章

第 6 章

哈佛 MBA 核心课程导读

关键词

key word

构想技能(*Conceptual Skill*)
需求类别(*Need Category*)
市场区域(*Designated Market Areas ,DMAs*)
核心能力(*Competencies*)

本章概要

- 1) 企业与企业管理
 - 2) MBA 人力资源管理知识述要
 - 3) MBA 市场营销知识述要
 - 4) MBA 经济战略知识述要
-

本章目标

在学完本章内容以后,您将能够:

- 1) 熟悉哈佛 MBA 关于企业与企业管理的一些基本知识;
 - 2) 掌握哈佛 MBA 课程内容的核心真义。
-

6.1 企业与企业管理

管理是指管理者依照某些原则、程序、方法和手段,对有关的人和事进行计划、组织、领导和控制,使得群体活动达到预期目标的一系列活动的总称。《管理学》或《管理学原理》(*Principles of Management*)是 MBA 的一门必修的专业基础课。这门课也是一门综合性的学科,它是对人类长期从事管理实践活动的科学总结,是研究管理活动过程及基本规律和一般方法的科学总结,是由一系列的管理理论、原则、方法和制度等组成的体系。在商学院里,这门课程的教学主要是使 MBA 学生掌握管理学的基本概念、理论和方法,了解管理理论与实践的发展趋势,为以后学习其他专业管理课打下基础。为了不与本书其他章节重复,本章主要概述管理学的基本理论和一般方法。

管理学原理研究的重点是工商企业的管理问题,但这些原理在很大程度上也适用于各种行政单位和部门。本章所讲的管理,主要是指工商企业管理。

6.1.1 企业的基本特征

企业是从事经济活动,为满足社会需要并获取盈利,进行自主经营,实行独立核算,具有法人资格的基层经济单位。企业,作为独立的经济组织,必须具备以下几个基本特征:

(1) 企业具有独立地进行经营活动的权利。企业不仅是一个经济组织,而且是一个独立的经济组织。企业的独立性表现在企业对自己的经

营活动具有决策权和实施权。

(2)占有一定的生产资料和劳动力,并有权支配和使用。这既是进行经营活动的条件,又是企业独立经营的物质基础和保证。没有一定的生产资料和劳动力,企业就无法进行经营活动,企业不能自主地支配和使用它所具有的生产资料和劳动力,企业就失去了经营的活力。经济地、合理地使用企业所具有的生产资料和劳动力,是企业取得最大经济效益、不断发展壮大的途径。

(3)独立核算,自负盈亏。这是企业独立经营的核心。企业作为一个独立的经济组织,必须对自己的经营效果负完全的责任,使企业不亏损,并能取得盈利。为此,就必须对经营过程中的活劳动和物化劳动的耗费,进行正确的计算和严格的监督,用自己的收入抵补开支,保证取得盈利。

(4)具有法人的权利和地位。法人是指依法成立并能独立地行使法定权利和承担法律义务的社会组织,如社团、企业等。凡是实行独立核算,进行独立经营的一切盈利性经济组织,依法取得法人的资格和地位后,即成为受到法律承认、法律保护并可依法行使法定的权利和义务的独立单位。所以,企业取得法人的资格和地位,是企业独立性的必备条件和保障。凡是独立的经济组织都应依照国家的法律,经过有关部门的批准,取得法人资格。

以上四点,是企业独立性的具体体现,也是企业的基本特征。

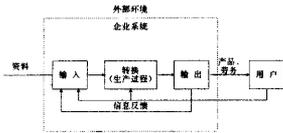
6.1.2 企业系统及其特点

现代企业具有明显的系统特征:集合性(整体性)、相关性、目的性和动态环境适应性。根据系统理论,可以把企业看成一个“输入——转换——输出”的过程。系统的输入就是从社会环境中取得企业生产经营活动的一切资源要素;然后,按照人们预定的目的将诸要素有机地结合起来,生产出新的产品,实现物质变换;最后,再向社会输出,以满足用户或社会的需要,并获得经济效益。

企业系统的基本资源要素,可以概括为:①人力。包括操作人员、技术人员和管理人员及其知识和技能。人是企业的主体,人的素质将决定企业生产经营的成败。②物力。包括土地、建筑物、机器设备、仪表、工具、天然资源或外购原材料、半成品或成品等。这些是企业生产经营活动的物质基础。③财力,即资金。它是物的价值转化形态,其周转速度,是反映企业经营好坏的重要质量指标。④信息。包括各种情报、数据、资料、图纸、规章等。它是人、财、物诸要素运动状态的反映,是维持企业正常营运的神经细胞。⑤时间。它是一种特殊的资源要素。搞商品经营必须把握时机。现代社会生活节奏越来越快,时间就是金钱,就是财富。

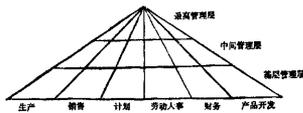
上述是企业系统的五种资源要素。企业系统过程,如图 6.1.1 所示:

图 6.1.1 企业系统过程图



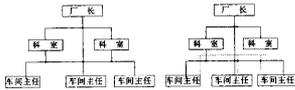
企业系统是由人们设计和控制的系统,而管理又具有渗透性,故企业系统结构,也就是企业管理的系统结构。它是由许多子系统构成的多层、多元的大系统。对企业管理系统,有许多学者进行探索,提出了不同的模式。就一般来说,企业管理系统模式如图 6.1.2 所示:

图 6.1.2 企业管理系统图



按照企业管理的观点,企业系统具有如下特点:

图 6.1.3 树状结构



(a) 取能制 (b) 直线职能制

1. 企业系统具有树状结构、网状结构或矩阵结构

树状结构见图 6.1.3。它像一个金字塔式结构,每层都存一定权限,权限是根据控制任务、资源和报酬的情况而定,层次越高,权限越大。树状组织结构每个下级只有一个上级,而一个上级可以管理很多下级。根据所管下级的多少,这种组织结构可以分为宽幅和窄幅的。宽幅情况一个上级所管下级一般在八个以上,而窄幅只有两三个。根据专业化、正规化和集中化的不同,在同样结构的情况下管理的内容也可能不同。专业化是指劳动内容的分工,专业化的程度也有差别,有的主张分工很细,每人的工作内容很专,有的则主张分工内容稍广,每人的知识较多。内容较专,容易培训人员,而内容较宽,技术松弛,工作容易安排。到底采取哪种分工不仅仅取决于产品和服务,而且和企业的思想、历史有关。对信息系统来说由于开发和运行的性质不同,最好这两项工作要分开,因为系统分析员要求较宽的知识,而运行人员需要知识面相对较窄。这两种功能的分开还有利于责权清楚,避免无休止的程序改动。正规化是指处理组织活动的规则和手续的建立。组织越正规,手续越健全,个人分散的决策越少。集中化,通常指的是管理决策的层次高低的程度。组织越集中,决策层次越高。决策权越下放,组织越分散。所以集中化和正规化有关。

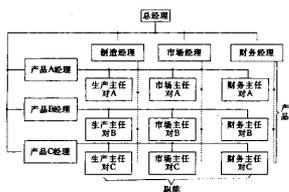
网状结构,每个组织可接受两个以上的单位的直接指令性领导或两个以上指导性领导。例如中国管理体制中应用广泛的职能制和直线职能制,见图 6.1.4。

在职能制情况下,车间不仅接受厂长的直线指挥,而且应接受职能科室的直接指挥。直线职能制的情况,车间只接受厂长的直接指挥,只接受科室的信息指导。科室负责协调监督。

网状组织虽然弥补了层次结构的一些缺点,但有些问题还是不好解决,例如横向联系的问题,解决这个问题可以采用部门经理直接接触,设一个联络员或由车间抽人组成任务组,甚至可设有权威的产品经理,工程

项目经理。但这种设置往往是临时的。

图 6.1.4



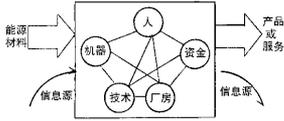
矩阵结构,它是把网状结构发展并正规化而得到的组织结构。其垂直方向是职能方面的权力线。水平方向是产品安排方面的权力线。这样每一个基层的主任均接受双方向的领导。矩阵组织结构能保证纵向的领导,又能保证横向的联系,因而是当前组织结构的发展方向,但是当前多数只是实现一些矩阵组织的思想或是临时性的。完全正规的矩阵结构实现的还是很少。

2. 企业系统是一个有输入有输出的多变量系统

企业内部包括有人、资金、机器、厂房和技术,这些叫企业的资源。企业的输入是能源和材料,企业的输出是产品或服务。企业的目的就是利用自身所拥有的五种资源,把输入转化为输出,材料和能源的输入转化为产品或服务输出,形成了物流。其实在企业系统中不仅有物流,而且有信息流。信息流就是记录在图纸、帐单、订货单、操作票、计划表、统计表上的数据,它在企业活动中伴随着物流在流动。信息流记录反映物流的状态,又反过来控制物流的流动。任何生产活动都不仅存在物流,而且必有信息流。两者好似形影不离的伴侣,相互依存。物质在生产过程中不断变化其形态,信息也在生产过程中不断变化其形式。管理部门的职责就是不断地通过信息流来控制物流。

企业系统不能没有输入也不能没有输出,因而它是开放式系统。它不仅和输入输出不可分割,和环境也不可隔绝,因而必须是在系统中研究它。而不可能像研究半导体一样放在超净车间中研究。

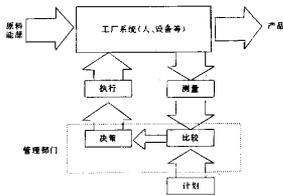
图 6.1.5 企业系统概貌图



3. 企业管理系统是个反馈系统 (见图 6.1.6)

由图 6.1.6 我们可以看出计划的下达要在不断地与现场实际情况比较以后,决策修改才送去执行,即企业管理必然是反馈系统。如果仔细的观察会发现,企业中的计划在执行中没有不修改的。这是由于企业系统是个社会系统,是个复杂系统,企业中各种因素变量不可能完全考虑进去,如果计划不在实践中加以调整,很可能脱离实际而不能实现。因而无论计划的制定或者计划的执行、收集和执行情况的信息都是十分必要的。所以管理系统也是信息系统,它还有自适应的能力,适应内部情况变化而变化,适应外部环境的变化而变化,整个的管理过程是个动态过程。

图 6.1.6 工厂管理反馈原理图



4. 企业管理系统都是多目标的系统

各目标之间又往往不能相比,因而可以说企业管理系统没有绝对的最优。即使有也是转瞬即逝的,所以过分的追求最优没意义。

6.1.3 企业管理的职能

为了提高经济效益,必须以最少的投入(最少的人力、物力的消耗,最少的资金占用)取得较多的产出(符合社会需要、适销对路的产量、品种、质量及获得较高的利润)。

企业管理的任务,具体说来,一般有以下几个方面:

(1)合理地利用企业的人力、物力和财力,不断提高劳动生产率,节约原材料和能源消耗,降低产品成本,增加企业利润。

(2)按照客观经济规律和技术规律,有计划地合理地组织企业的生产经营活动,努力提高产品质量,发展产品花色品种增加产品数量,降低产品成本,保证企业的生产能得到高速度的发展。

(3)不断地对职工进行鼓励教育,进行文化和科学技术教育,建设一支技术较高的职工队伍和一批善于管理现代化企业的技术人员和管理人员。

(4)制定各项规章制度和法律制度,使上层建筑适应经济发展的要求。这就是要处理好生产经营过程中上层建筑同经济基础之间的矛盾,使上层建筑要为经济基础服务。

企业管理的基本职能主要有计划、组织、指挥、控制和协调等。

1. 计划职能

计划职能是指对未来经济活动进行规定和安排。它的内容是十分丰富的,其中主要的应是预测、决策和编制计划。

预测,是用科学的方法,对计划期中经济活动的资源、技术、市场和环境条件中的经济、政治、社会因素的变化等,进行定性、定量的调查研究和分析,从而全面地掌握经济活动的现状、内部和外部的各种联系以及经济活动发展的规律,预示经济活动发展的趋势,为决策提供依据。

决策,包括目标决策和方案决策两方面的工作。目标决策,是指要为经济活动中的所有人员规定共同努力的方向和所要达到的目的,它为全部的经济管理活动提供依据。全部管理工作不仅在方案决策、计划编制中要根据目标的要求进行,而且组织职能、指挥职能、控制职能、协调职能的活动也要围绕目标的要求来进行。因此,目标决策是经济活动的首要工作。方案决策,是指为了实现一定的目标,而在各种可供选择的方案中,选择最优方案。方案决策的工作,包括为未来行动找出尽可能多的方案和用科学的方法来寻找实现目标的最优方案这两部分。

编制实施计划,主要是把决策结果形成详尽的工作安排。它包括制

订实施的各项细则,经济活动在时间、空间、资源上的具体安排。制定实施计划的关键在于搞好综合平衡,即合理安排人力、物力、财力和技术力量,抓好生产与需求之间的平衡,保持经济活动各部门和各环节之间的衔接,掌握经济活动发展的比例、速度、效果之间的关系。实施计划应该包括长期的与短期的实施计划。实施计划还有单项计划和综合计划的不同。编制计划要注意搞好各项计划之间的衔接和各种计划指标之间的综合平衡。

计划职能的核心是决策。决策失误是计划失败的根本所在。计划职能是企业管理的首要职能。

2. 组织职能

组织职能,是指对企业经济活动的各种要素和人们在经济活动中的相互关系进行合理的组织。组织职能主要包括两方面的内容:①按照企业的目标,合理设置机构,建立管理体制,确定各个职能机构的作用,规定各级权力机构的责任,合理地选择和配备人员,建立起一个统一有效的管理系统;②根据各个时期任务所规定的目标,合理地组织人力、物力和财力,保证各部门、各环节互相衔接,以取得最佳的经济效益和社会效益。因此,它是发挥管理功能的组织保证,是实现企业目标的有力工具和手段。

组织职能的执行,要从企业的生产经营特点出发,服从于企业的经营方针和目标。

3. 指挥职能

为了保证企业的生产经营活动按计划、有组织地运转起来,企业的一切活动,都必须服从于统一的指挥,这是现代化大生产的客观要求。指挥职能包括领导、指挥、教育、鼓励、正确处理各种关系等。

指挥职能从一般意义上讲,它的任务是让组织(企业)职工个人都能充分地发挥出积极作用,使所有的人都能做出最好的贡献。

4. 控制职能

管理的控制职能,是指根据经营目标、计划、标准以及经济原则对企业的生产经营活动及其成果进行监督、检查,使之符合于计划,以及为消除实际和计划间的差异所进行的管理活动。

要实行控制,必须具备三个基本条件:①有明确的标准;②及时获得发生偏差的情况;③有纠正偏差的有效措施。

标准必须反映出目标的特征。管理目标以及各项具体的方针、政策、指标、定额、规章制度和工作程序等,都可以用来作为控制的标准。对工作开展的情况进行调查、考核、监督、收集汇报及研究各种报表等等,都是发现偏差的重要途径。在计划实施过程中,通过各种渠道,运用各种手段,不断地从管理对象那里收集执行的情况,即“信息反馈”。有了标准,有了反馈回来的信息,便可以分析产生偏差的原因,实施控制。

控制的目的是要求,就在于把生产经营活动及其实际成果与计划、标准进行比较,发现差异,找出问题,查明原因,并及时采取有效措施,加以消除,防止再度发生。如不能消除造成差异的原因,则必须调整计划。

5. 协调职能

管理的协调职能是指为完成企业计划目标而对企业内外各部门、各环节的活动加以统一调节,使之配合得当的管理活动。在管理过程中,协调是带有综合性、整体性的一种职能。其目的就是为了使各种活动不发生矛盾或互相重复,保证相互间建立良好的配合关系,以实现共同的目标。

协调包括广义协调和狭义协调。广义协调不仅包括系统内部的协调,而且包括对外的协调,即系统与环境的协调。狭义的协调是指系统内部的协调。这又分为纵向协调与横向协调,纵向协调是指系统内部上、下级之间的协调,横向协调是指系统内部各部门、各环节之间的协调。

管理的五个职能,是一个围绕管理目标而构成的相互联系的有机整体。它们既相互依存,又各自发挥其独立的作用。对企业管理来说,是围绕着生产与经营活动和提高经济效益、社会效益这个中心展开的。

6.1.4 企业管理者的类型及主要技能

一个企业的管理人员可以划分为若干层次,但一般可分为三层,即高层、中层和基层管理人员。

(1) 基层管理者。其主要职责是协调一般员工的工作。

(2) 中层管理者。其主要职责是协调基层管理者的工作。

(3) 高层管理者。其主要职责是制定战略决策、协调组织内部主要部门的活动,并代表企业与外界环境打交道。

各层管理者应具备下列主要技能:

(1) 技术技能。即管理者在工作中运用专业知识的方法和技术能力。

(2) 人际关系技能。即管理者理解别人、激励别人、与别人一道工作并很好地相处的能力。

(3) 构想技能(Conceptual Skill)。即管理者制定企业战略和综合协调企业组织活动的能力。

6.2 MBA 人力资源管理知识述要

随着市场竞争的日趋激烈，“人才第一”的观念已成为企业家的共识，“人力资源管理”目前已是世界各国工商学院培养 MBA 的必修课。《人力资源管理》是一门系统地研究组织内部人力资源的选择、吸收、培训、使用和激励的客观规律与具体方法的学科。商学院里的《人力资源管理》主要讲述人力资源概论、人力资源的吸收与开发以及人力资源的管理。以下我们主要阐述 MBA 实用的人力资源管理的基本理论与方法。

6.2.1 人力资源管理原理

经济学把可以投入到生产中去创造财富的生产条件通称为“资源”。“人力”不仅是一种经济资源,而且是经济活动中居于主导地位的能动性资源,它具有再生性、时效性和“活”性等基本特征。人力资源管理是对各阶层、各类型从业人员从招工、录取、培训、使用、周转、升迁、调动乃至退休的全过程管理。

1. 人力资源管理的四大理论

人力资源管理理论是研究人力资源管理的过程规律和方法的系统理论。在人力资源管理理论中,最有影响的有 X 理论、Y 理论和 Z 理论等。

(1) X 理论。X 理论提出的代表者是美国的泰勒。X 理论在 18 世纪末到 19 世纪末的一个世纪中占统治地位。该理论最核心的观点就是要证明人是经济人,对工人的管理可以用强制和惩罚的方法。其基本观点是:

①一般人生来不喜欢劳动,他们尽可能逃避劳动。由此可以得出结论,必须对他们实行强制性劳动。

②多数人缺乏进取心、责任心、不愿对人和事负责。因此,必须有人指挥他们,管理他们,他们也愿意接受指挥和管理。

③一般人工作是为了物质和安全的需要,为了获得金钱。因而只有金钱才能使他们努力工作,故应采取物质刺激的方法。

④人具有欺软怕硬,恃强凌弱的特点。因此,必须对劳动者实施惩罚,以迫使他们服从指挥。

在 X 理论指导下,管理者把人视为经济人和生产的工具,实行强制性劳动和惩罚性的管理,只以金钱物质利益作为衡量标准。

此理论的最大缺点是,扼杀了人力资源本身的创造性与自主性。忽视了个人自尊、自信、自治、自律以及个人自我发展方面的需求。为修正

这一理论的偏颇,出现了以下管理理论。

(2)行为科学理论。行为科学理论认为人们除了在金钱、物质方面的需求以外,还有社会、精神、心理、人性方面的需求。因此,人属于社会的人。

行为科学是一个学科群体系。它研究在一定的物质和社会环境中人的行为的变化规律。其基础学科包括心理学、社会学、人类学,把人的行为、社会行为和人类本身发展变化的关系和规律有机融为一体,构成行为科学理论体系。行为科学用于组织管理则构成组织行为学。

组织行为学认为对人的管理不仅要依靠一定的规章制度和一定的组织形式,而且要保持组织对其成员的吸引力。要激励和保持组织成员的责任感、成就感、事业心、集体精神和高涨的士气。组织行为学着重研究个体的心理和行为、群体的心理和行为、领导的心理和行为等,并通过这些研究分析不同的管理方式所带来的管理效果。

(3)Y理论。Y理论的代表人物是马洛斯。该理论把人看成是“自我实现的人”。20世纪30年代整个资本主义世界的不景气,给已有的人力资源管理科学蒙上了阴影。管理改革和措施趋向于舍弃“苛刻”而就“怀柔”管理,实现了对X理论的改弦更张。Y理论利用了有关人类行为方面的专门知识,充实了人力资源管理理论,其主要论点是:

①人们愿意用力和用心工作,这如游戏和休息一样,是很自然的事情。因此,管理上可以引导人们自觉工作。

②外来的控制与惩罚,并非为使工人工作的唯一方法,人具有自我指导,自我控制的愿望。因而,管理上必须尊重个人意志。

③在适当的情况下,一般人不仅接受责任,更寻求责任。具有“自我实现”的愿望,缺乏雄心,注重安全,皆由环境而造成,并非人之天性。

④应用高超丰富的想象力、智能和创造力,以解决企业本身存在的问题的能力,是广大员工具备的,应想方设法调动雇员的这种积极性。

因此,必须改善环境以使每个人能发挥自己最大的创造性,产生最大的效益。

Y理论较X理论,在管理策略的使用上有着根本的不同:这种理论是动态的,而不是静态的;显示了人类成长与发展的可能性;强调对于选择适当的个人需要,而不是单求严苛的管制方式。X理论所导引出来的组织管理,是由督导与管制形成管理权威。而Y理论导引出来的主要原理是融合的原理,即创造一种环境,使组织中的个人,能在其致力于达到组织目标的同时,实现个人的目标。

(4)Z理论。Z理论是近代人力资源管理中有相当代表性的管理理论。其理论核心是“人是整体的统一”,基本论点是:

①人能够相互信任。由此可以推出,公司的宗旨必须为全体职工所理解和接受,同时通过创立机构以贯彻宗旨。

②人具有微妙性。该结论认为,人既可能通过沟通达成理解,又可能难以沟通而使局面陷入僵化。这表明人自身存在着许多矛盾,这些矛盾的处理如何,可以使管理者得到两种绝然不同的管理后果。因此,必须发展人际关系,提倡人的理解和沟通,在组织上应形成一种缓慢而慎重的评价和提升制度。

③人与人有亲和性,人可能会爱他人,并为他人和团体作出牺牲。因此,对人的评价必须从整体出发,提倡爱心和鼓励爱心,从而使组织结构尽可能稳定化。

随着人力资源管理理论的不断强化,以上各种理论的合理部分将为新的管理理论提供思想渊源。从人力资源管理理论的发展趋势来看,人的需要和内在动力,组织对其成员的吸引力,对个人责任感、成就感、事业心的激励,组织和整体性,协调性和稳定性等问题构成为今后人力资源管理理论的主要内含。

2. 人力资源管理的八大原理

在人力资源开发和管理理论基础之上,经过长期的人力资源管理实践,形成了人力资源管理的基本原理,最主要的有以下八点。

(1)系统优化原理。系统优化原理指人力资源系统经过组织、协调、运行、控制、使其整体动能获得最优绩效的理论。

人力资源系统优化原理的基本要点是:

系统的整体功能不能等于部分功能的代数和,而必须大于部分功能的代数和。人力资源系统的整体功能通常可出现以下三种情况:

$$a: 1+1>2$$

$$b: 1+1=2$$

$$c: 1+1<2$$

第一种情况符合系统优化原理,整体功能大于部分功能之和。第二种情况是整体功能与部分功能之和相等。第三种情况是人力资源内部内耗、摩擦,使彼此能量抵消所出现的负效应。

②系统的整体功能必须在大于部分功能之和的各值中取最优,系统内的各要素(人力资源各部分)必须充满和谐、和睦和合作,整体有奋发向上之力,转向能力达到最强。

③系统内部的消耗必须达到最小。

系统优化原理要求在人力资源管理中使人的群体功效达到最优,这是人力资源管理中最主要的原理。

(2)能级对应原理。能级,指人的能力大小分级。能级大表示能力强,办事本领大。不同的行业能级的标准也不一样,科学研究有能级,管理也有能级,企业中的不同行业也有不同的能级。

能级对应,指在人力资源管理中,要根据人的能力安排工作、岗位和职位,使人尽其才,物尽其用。因此,能级原理要求建立一定的秩序,一定

的规范和一定的标准。

能级对应原理的基本内容 承认人具有能力的差别 ;人力资源管理的能级要求按层次建立和形成稳定的组织形态 ;不同能级应表现为不同的权力、物质利益和荣誉 ,人的能级必须与其所处的管理级次动态对应 ;人的能级不是固定不变的 ,能级原理承认能级本身的动态性 ,可变性与开放性 ;人的能级与管理级次相互之间的对应程度 ,标志着社会的进步和人才使用的状态改变。

能级对应原理揭示了人力资源能级结构必须是一个稳定的结构。这种结构是上小下大 ,呈正三角形。以某一人力资源系统来看 ,稳定的能级结构如图 6.2.1。

图 6.2.1 稳定的能级结构



图 6.2.1 中处于操作层的人数最多 ,随着层次上升 ,管理人员逐步减少 ,最高层必须要有顶点。即要有权威的个人或小组 ,具有决策权、财权、人权和权威性 ,以能够负责指挥全系统的高效运行。非稳定的能级结构在人力资源管理中也有表现 ,如图 6.2.2。

图 6.2.2 不稳定的能级结构

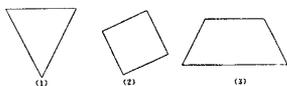


图 6.2.2 的(1)为倒三角形结构。由于上大下小 ,极不稳定 ,没有基础 ,缺乏权威 ,官多于民 ,政出多门 ,有将无兵 ,将多令多 ,因而是最典型的不稳定结构。(2)为菱形结构 ,这种结构中间大 ,两头小 ,说明中层比上层大是稳定的 ,然而中层比“低层”大就不稳定了。(3)是梯形结构 ,看上去

似乎是稳定结构,但由于上、中、下三层结构失调,缺少“顶点”,无最高决策机构。平行的若干“点”会使下级无所适从,因此也是一种不稳定结构。

(3)系统动力原理。

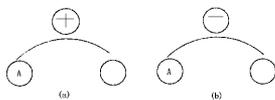
在人力资源管理活动中,通过物质的、精神的或其它方面的鼓励和褒扬,激发人的工作热情的系统理论被称之为系统动力原理。它包括以下内容:

①物质动力原理。人们所从事的活动,均与物质利益有关。“物质动力”是指人类对基本物质需要和物质享受的追求性。在人力资源管理中,物质利益包括工资、奖金、保险、住房、医疗、卫生、退休等和其它一切劳动福利在内。从人类的需要层次来看,有生存需要、享受需要和发展需要。所有这些都可以通过金钱、物质提供满足。物质动力理论就是用物质鼓励的方法,满足人们对物质的追求,以激发员工工作积极性。

②精神动力原理,人类活动除了物质需求以外,还有精神方面的追求。人力资源管理中所谓“精神”,指友爱、表扬、奖励、职位、职称、信任、尊敬等各种非物质性的激励。精神动力就是用表扬、精神鼓励、提职、提干等各种手段,表达管理者的友爱、信任和对其能力、工作业绩的肯定,达到激励人们内在的工作动力,促其朝着管理者所期望的目标努力的目的。

③信息动力原理,信息动力就是指一切美好的给人以期望或给人们感情满足的各种信息。由于信息增强了人们的希望与追求,激发了人们的工作热情和动力,使人们不怕困难,不怕牺牲、努力奋斗,积极向上,提高经济活动的效率。信息动力不是直接加于劳动者本人身上的“激励”,而是来自环境的“消息”,如大至国家的形势,民族的自豪感,小至行业、家庭或亲友的佳音,均可诱发员工的愉快、顺畅,从而以间接的方式对生产效率产生影响。

图 6.2.3 正键和负键



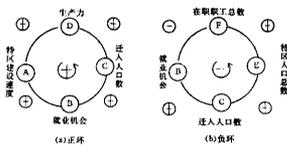
(4)反馈控制原理。将系统动力学原理运用于人力资源管理,为人力资源管理的反馈控制原理,在人力资源管理中,管理过程中各环节、各要素或各变量形成前后相连、首尾相顾、因果相关的反馈环。其中任何一个

环节或要素的变化,引起其他环节和要素发生变化,最终又使该环节或要素进一步变化,形成反馈回路和反馈控制运动,称之为反馈控制原理。

系统动力学中反馈环是指两个以上的因果关系键首尾相连而成环形,称为因果关系反馈环。其中,因果关系键是指系统中两个有因果关系的要素之间的联系,如果一个要素增长或减少,另一个要素也因此增长或减少,就称两者为正因果关系,用 \oplus 号表示,称正关系键(见图 6.2.3(a));如果一个要素增长或减少,另一个要素因此减少或增多则称二者为负因果关系,用 \ominus 号表示,这种关系称为负关系键或负键(图 6.2.3(b))。

因果关系反馈环中有正反馈环和负反馈环。正反馈环是指一个反馈环中任意一个变量的变化最终导致该变量原变化趋势加强。具有自我强化效果的因果反馈环。负反馈环是指一个反馈环中任一变量的变化最终导致该变量原变化趋势减弱和自我调节、自我控制并使原变化渐趋稳定的因果反馈环。

图 6.2.4 人才流向特区的正环和负环



正反馈环和负反馈环在人力资源管理中具有重要的意义。下举二例：

例 1：人才向特区流动的正反馈环

A——特区建设速度

B——就业机会

C——迁入人口数

D——生产力

E——特区人口总数

F——在职工工总数

图 6.2.4(a)中,特区建设速度加快,就业机会增多,人才就必流向特区,则特区生产力会显著提高,最终导致特区建设速度更进一步加快。图

6.2.4(b)中 特区就业机会增多,流入的人口也增多,但因职工总数不可能无限制增加,最终流入的人口总数会受到控制而渐趋稳定。

例 2 职工培训的正环

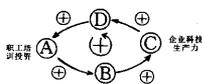
A——职工培训投资

B——职工文化素质

C——企业科技生产力

D——企业经济效益

图 6.2.5 职工培训的正环



如果一个企业注意人力资源开发,认真投资于职工培训,无疑会提高职工文化素质,形成企业科技生产力,必将导致企业经济效益的提高,势必最终有更多的资金用于职工的人力资源开发,形成良性循环(图 6.2.5)。

(5)弹性冗余原理。人力资源管理过程中必须留有余地,保持弹性,不能超负荷和带病运行,此为弹性冗余原理。“弹性”通常有一个“弹性度”,超过这个“度”,弹性就要丧失。人力资源也一样,人们的劳动强度、劳动时间、劳动定额都有一定的“度”,任何超过这种“度”的管理,会使员工身心交瘁,疲惫不堪,精神萎靡,造成人力资源的巨大损失。其基本要点是:

①劳动强度要适度有弹性,不要做力不能及的事情,以保持劳动者的身体健康。

②脑力工作要适度有弹性,以保持旺盛的精力,清醒的智力和敏捷的思维。

③劳动时间、工作定额要适度、有弹性,一天工作不要超过 8 小时,一周工作不要超过 6 天,一年应有适当的休假时间。工作定额不要让人尽了很大的努力还不能完成,使人感到巨大的压力,甚至丧失信心。

④一个系统的中短期目标要适度有弹性,要使全体员工经过努力后能够达到,可以提高员工对前途的信心,处于最佳工作状态。

人力资源管理坚持弹性冗余原理,并非鼓励无所作为、消极怠工、怕苦怕累、自怜自爱,甚至贪图安逸的思想和行为,而是强调在充分发挥和

调动人力资源的能力、动力和潜力的基础上,主张松紧合理,张弛有度,使人们更有效、更健康、更有利地开展工作。弹性冗余原理表明,在具体管理过程中,应根据劳动者体质、智质、年龄、性别、性格、气质等方面的不同,劳动强度、劳动分工、劳动定额及其弹性要有所不同,根据工种、类别、行业以及环境、气候的不同,弹性冗余度也应有所不同等等。弹性冗余原理是一个管理者在安排工作时间、劳动强度、突出工作、岗位调整、工作定额、制定目标等必须考虑“尺度”的理论,这种尺度受“弹性度”的影响,留有余地,方能游刃有余,以利再战,没有余地,则无退路。

(6)互补增值原理。由于人力资源系统每个个体的多样性、差异性,因此存在着人力资源整体中的能力、性格、见解等多方面的互补性。发挥了每个个体的优势,扬长避短,人力资源系统的功能方为最优,这就是互补增值原理。其基本内容是:

①知识互补,不同知识结构互为补充,取长补短。因为不同的知识结构的人考虑问题的思想方法不同,容易引起思想火花的碰撞,从而获得最佳方案。

②气质互补,刚柔相济。在人力资源系统中,应有“管家型”的踏踏实实做工作的人才,也应有有魄力、敢闯敢冲的人才;需要温和善协调的人才,也需要刚强、顶得住风流的人才。

③能力互补,要使一个系统能有效运转,必须集中各种能力的人才,形成综合实力和优势。例如:一个企业中应有善于抓生产、抓管理者,也要有善于搞销售者,有适宜办公室工作之人,也应有做公关工作之人。

④性别互补。不同性别有不同的长处。女性细心、耐心,男性粗犷、坚强。男女性别互补,可各展其优,挥其所长。

⑤年龄互补。年龄的差别体现了精力、知识、经验、处理问题的方式,社会关系等方面的差别,老年人经验丰富、稳定;中年人有一定的经验,精力充沛,处理问题果断,反应快速;青年人有闯劲,敢于开拓和创新。这些年龄段之间可以互补,工作方能做得更好。

⑥技能互补,不同的技术专长互相补充。引用互补原理要注意消除内耗。要求管理者在选人、用人、协调人、管理人的过程中注重理想、事业、气质、品德和修养等方面的和谐,形成最佳组合阵容。同时应遵循动态平衡的原则,允许人才流动,实现人才的相互选择和重新组合,以达到互补的目的。

(7)利益相容原理。一个系统内由两个群体或若干个体间,发生一方利益影响另一方利益时,双方则产生利益冲突,这时应寻求一种方案,使之在原来的基础上,经过适当的修改、让步、补充,并为双方所接受,从而获得相容,称为利益相容原理。

利益相容原理认为,利益冲突的各方,可能因处理不好而导致对抗性矛盾难以调和,也可能因处理得当而获得相容,利益相容必须有一方或多

方的让步、谅解和宽容,利益相容的处理方法必须是矛盾的各方都经过协商以求得解决,利益相容要求原则性和灵活性相统一。

(8)竞争强化原理。竞争乃普遍规律,优胜劣汰,适者生存是自然法则。自然界、人类社会无处不有竞争。人力资源管理中的竞争强化原理是指通过各种有组织的非对抗性的良性竞争,培养和激发人们的进取心、毅力和创新精神,使他们全面施展自己的才能,达到服务社会,促进经济发展的目的。

竞争强化原理基本内容是:组织同类系统的竞争,从而发现能主持全局工作的战略性人才;通过组织系统内管理人才的竞争,以发展和选拔各层次的优秀管理人才;通过组织本系统内各类技能的竞争,以便发现技术人才;通过组织开发新产品的竞争,以发现创造型和开拓型人才。

无论公开竞争,或用比较缓和的招聘、考核、评比等竞争方式,都必然会涉及到许多矛盾。因此,管理者必须通观全局,运筹帷幄,坚持竞争的公开性、公平性,强调竞争手段的合法性,鼓励员工对竞争过程的参与,提倡、支持、引导员工向竞争对手学习,以求共同前进,实现落后员工的转化;及时发现,合理解决竞争过程中产生的矛盾。

6.2.2 人力资源投资分析

1. 人力资源投资成本

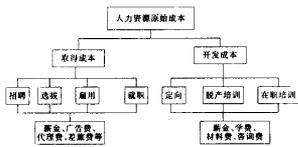
人力资源投资成本的概念是从会计学的成本概念中推演过来的。人力资源投资成本分为人力资源管理成本和人力资源价值成本。前者是单位为获得和开发人力资源所进行的管理活动中付出的成本代价,后者是指形成人力资源本身的价值所付出的成本代价。这里着重从管理成本的角度分析人力资源原始成本和人力资源重置成本。

人力资源原始成本是指为了获得和开发人力资源所必须付出的代价。它通常包括招聘、选拔、雇用、安插、定向以及在职培训等一系列过程中所需支付的费用。人力资源重置成本系指由于置换目前正在使用的人员所应付出的代价。如果某个人离开企业,就会发生由于必须补充人员而导致的招聘、选拔和培训的重置成本。重置成本一般应包括由于现职雇员的离去而发生的成本,以及获得并开发其替代者所发生的成本。其中既有直接成本,也有间接成本,而且不但要计算重置人员的实际成本,还应计算由此发生的机会成本。重置成本是企业事业单位在从事经济活动中所应尽量避免的成本。精明的管理者应把自己的员工视为宝贵财富,关心维护其利益,尽量减少由于人员的离去和置换所产生的重置成本的开支。

人力资源原始成本包括两大类:一是取得成本,包括招聘、选拔、雇用人员以满足某一组织现在和将来人力资源的需要,这是取得一个新职工

必须付出的代价。二是开发成本,指一个员工使其达到某个职位上的预期业绩水平或提高他的技能而付出的代价。人力资源的开发无疑会增进员工的技术、管理、社交等方面的技能。开发成本包括用于培训的学费、材料费、咨询费和学员必要的工资,见图 6.2.6。

图 6.2.6 人力资源原始成本计量模型



人力资源重置成本可以以个人为单位计算,也可以以一组人或者整个组织为单位计算,所以它可包括个人重置成本和职务重置成本。这里所指的重点是职务重置成本,职务重置成本系指用一位能够在某既定职位上提供同等服务的人来代替目前正在该职位工作的人所必须付出的代价。它包括三方面内容:其一为取得成本,即取得能提供同等服务的新人所付出代价;其二为开发成本,即培训这个新人使他能在此既定职位上达到预期业绩水平所付出的代价;其三是遣散成本,即原任离职者离开其岗位和组织所产生的成本。遣散成本又有三个要素:遣散补偿成本,即对个人所付的离职金;遣散前业绩差别成本,即一个员工离开岗位而使原生产能力受到的损失;空职成本,即职员离开以后,导致岗位暂时空缺而发生的空岗损失。见图 6.2.7。

2. 在职培训投资分析

在职培训又称在职教育,是指对已经受过一定学校教育,并已在工作岗位上从事有酬劳动的各类人员进行的再教育活动。因此,有人称在职培训为成人教育,或继续教育。其内容往往与培训对象所在企事业单位的经营发展有密切联系,它与正规学校一般教育侧重于提高知识水平有别,更侧重于职业技能的提高。

在职培训要求成本与收益平衡,若成本大于收益,赔本买卖谁也不干。由于培训前后职工技能会有变化,因而生产率及其产出也有不同,因此,需要进行对比分析才能选择。

现假定一个企业在无培训条件下,设劳动与产品市场都是完全竞争的,当边际产品等于工资时,即企业向劳动者付出的工资等于其边际生产率(或边际产品)。此时企业出现了均衡,用符号表示如下:

$$MP_t = W_t \quad (6.2.1)$$

其中: MP_t = 表示边际生产率(或边际产品)

W_t —— 工资(或企业支出)

t —— 表示时间

图 6.2.7 人力资源职务重置成本计量模型



此式表明在无培训条件下,企业收支平衡,每个时期的均衡点取决于该时期 W 和 MP 的流量。

如果企业开展在职培训,必然会提高现期支出和降低现期收益,但必然同样会在以后某个时期大幅度地提高未来收益和降低未来支出。此时,企业不必强求每一时刻的收支平衡,即不要求每个时刻的工资都等于边际生产收益,而只要求在整体时期收支达到均衡即可。如果我们在 t 时间内,用 W_t 表示某一时刻的支出,用 MP_t 表示某一时刻的收益,用 r 代表市场贴现率,则有公式:

$$\sum_{t=1}^n \frac{MP_t}{(1+r)^t} = \sum_{t=1}^n \frac{W_t}{(1+r)^t} \quad (6.2.2)$$

(6.2.1) 式说明在时间数为 t 的整个时期内,企业总收益现值与该时期的总支出现值平衡。这是企业愿意作出培训投资决策的起码条件,即培训投资将来收益的现值与支出的现值相等。

如果只在初期给予培训,那么初期的支出就等于工资加培训费用,其它没有培训的时期,其支出将只等于工资,而所有时期的收益将等于边际产品,于是公式 6.2.1 可写作:

$$MP_0 + \sum_{t=1}^n \frac{MP_t}{(1+r)^t} = W_0 + K + \sum_{t=1}^n \frac{W_t}{(1+r)^t} \quad (6.2.3)$$

式中 K ——企业为员工培训作出的投资；

W_0 ——员工工作初期的工资；

MP_0 ——员工工作初期的边际产出。

在进行培训以后，如果企业的长期收益现值与投资现值相等，开展职工培训的意义就不存在。因此，进行在职培训的目的还在于，企业通过职工在职培训后，会提高效率，降低消耗，实现工人的边际产出大于其工资收入。用公式表示是：

$$\sum_{t=1}^n \frac{MP_t}{(1+r)^t} > \sum_{t=1}^n \frac{W_t}{(1+r)^t} \quad (6.2.4)$$

这里工人边际产出大于其工资收入的部分就是企业通过培训获得的收益。引入新变量 G ，我们把 G 定义如下：

$$G = \sum_{t=1}^n \frac{MP_t}{(1+r)^t} - \sum_{t=1}^n \frac{W_t}{(1+r)^t} \quad (6.2.5)$$

$$\text{或 } G = \sum_{t=1}^n \frac{MP_t - W_t}{(1+r)^t} \quad (6.2.6)$$

将(6.2.6)代入(6.2.3)中则为

$$MP_0 + G = W_0 + K \quad (6.2.7)$$

然而，用 K 代表企业付出的培训费用远远不能表示企业的投资成本。如同教育投资的分析一样，企业作出培训投资的决策时，付出的所有代价还包括工人为培训付出的时间、精力和其他损失，以及企业为此失去的工时等。引入机会成本概念，用 MP' 表示可能生产出来的产品，则机会成本为：

$$\text{机会成本} = MP' - MP_0 \quad (6.2.8)$$

定义 C 为培训的机会成本与实际费用之和，则表达均衡条件的公式为：

$$MP_0 + G = W_0 + C \quad (6.2.9)$$

式中 G ——未来收益与未来费用之差，可用于衡量企业提供培训所得收益；

C ——用于培训的机会成本与实际费用之和；

$G - C$ ——培训收益与成本的差额。

该公式揭示：当 $G = C$ 时，即当培训的收益等于培训的成本时，员工的初期工资与初期的边际产品才会相等；当培训的收益小于培训的成本时，即当 $G < C$ 时，初期边际产品值就会大于工资；当培训的收益大于培训成本时，初期边际产品值则小于初期工资。

3. 通用性培训投资分析

通用性培训是指培训所获得的技能在许多企业中都是同样有用的，而且在所有这些企业中边际产品都按同样的增幅增加。所以，工资和边际产品增加的量完全相同，而提供这种培训的企业都得不到任何效益。

例如,某工厂培训的机械师,在钢铁企业和飞机企业同样重要;某建筑公司的工程师在房地产公司一样获得重用。因此,通用性培训的受惠者只有受培训者本人,而企业只有当不需付出任何费用时,才愿意提供这种培训。故通用性培训的费用必须由本人支付,他们所支付的费用可望在未来的工资中获得回报。

在(6.2.6)式中,工资与边际产品是等量增加的,即 $MP_t = W_t$,对于企业来说,则

$$G = \sum_{t=1}^n \frac{MP_t - W_t}{(1+r)^t} = 0 \quad (6.2.5)$$

此时(6.2.9)式可写成

$$MP_0 = W_0 + C \quad (6.2.11)$$

或者写成

$$W_0 = MP_0 - C \quad (6.2.12)$$

如果按实际边际产品,即由(6.2.7)式可写成

$$MP_0 = W_0 + K \quad (6.2.13)$$

$$\text{或者 } W_0 = MP_0 - K \quad (6.2.14)$$

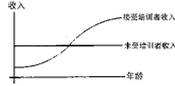
(6.2.12)式表明:从企业的角度看,如果员工要求其培训后的工 W_t 等于他已经提高了的边际劳动生产率(MP_t)的话,那么,他培训时的工资(W_0)就将低于他培训时的边际生产率,等于培训时的边际生产率减去其消耗的培训成本(C)。

(6.2.14)式表明:如果 C 中包含了员工自己为培训付出的代价,这部分不计入企业的培训成本,那么,他至少也要从自己创造的边际产品中扣除企业为此付出的培训费用 K 。该公式也揭示了一种通常现象,新工人的工资较低。

虽然,接受培训的新工人的工资从眼前看低于未受培训的新工人,(未受培训者的工资直接等于其边际产品),但从长远观点看,由于他们通过培训掌握了更高的技能,其将来的工资收入将高于那些未受过培训的工人。这样,为培训付出代价与从培训中得到好处的综合影响就使受培训者的年龄收入曲线向上倾斜,而未受培训者的工资额假定为常数,不受年龄影响。图 6.2.8 是未受培训者与受培训者的年龄收入曲线:

图 6.2.8 表明,接不接受培训在年龄增长中收入是不一样的。同时曲线说明受培训者的工资在中青年阶段影响更大,因为曲线更陡。由于接受通用性培训所掌握的技能,使得受培训者就业出路和待遇更为宽广和优厚。但几乎所有企业都乐于在不提供费用的前提下支持这种培训。在中国,通用性培训通常由政府和企业培训,实行市场经济体制以后,在人力资源投资和成本之间进行比较分析时,企业对这种培训的积极性将会有所减弱。在此,我们必须按照人力资本理论进行研究,提出解决这一问题的对策。

图 6.2.8 收入与年龄之间的关系示意图



4. 特殊培训投资分析

特殊培训使受培训者提高的技能技术,仅对提供培训的企业有用,而对其他企业无用,或用处极少。所以,对能更大地提高提供培训的企业生产率的培训称为特殊培训或专用性培训。例如宇航员、战斗机驾驶员、导弹操纵人员,特殊范围的培训,就对民用生产无任何价值。

这种培训提高人员的技能是所提供培训的企业独需的,不存在竞争性市场,培训后的人员不可能去其他单位寻找工作。因此,员工自身就不愿意为此类培训提供费用。而企业则相反,它不会担心由于自己提供了培训费用而在将来蒙受职工“跳槽”的损失。所以,特殊培训与通用性培训有着根本性的不同。在通用性培训中企业不愿意做的抉择,在特殊培训中,企业必须要做。例如,特殊培训投资的费用就可以不先从员工早期的工资中扣除,让员工培训期的工资等于其培训期的边际生产率。即:

$$W_0 = MP_0 \quad (6.2.15)$$

这对于吸引人才到本企业来有好处,同时,培训支付的费用可以在将来员工创造的更多的边际产品中扣除。只要总收支保持平衡即可。将(6.2.15)代入(6.2.3)式,使

$$\sum_{t=1}^n W_t = \sum_{t=1}^n MP_t - K \quad (6.2.16)$$

即可。

然而,现代经济发展使分工协作更为紧密,任何特殊培训都只是相对的,难免出现培训后职工流动的问题。

6.2.3 人力资源行为管理

行为是个人基于动机朝向目标的达成而表现出的一连串的动作。动作可以看成是行为的基本单元。这里主要研究员工的劳动行为。

1. 员工的行为及其改变

行为由动机所引起,然而,影响和制约行为的因素却不仅仅是动机一

项。一次具体行为的发生、进展及其后果,决定于行为的发生和进展的特定的时间、地点和条件,以及行为者本人的身心状况等因素。归结起来可以分为两大类因素,即行为主体(员工)状况和环境状况。对于同一个人来说,环境的不同会导致行为的不同;对于同一环境来说,不同的人会采取不同的行为。因此,人的行为取决于人和环境的交互作用。德国行为科学家勒温有个著名的行为公式:

$$B = f(P \cdot E)$$

公式中, B 代表行为, P 代表人, E 代表环境, f 是函数。其意思是:人的行为等于个人与环境相互作用的函数或结果。勒温在列出这一公式时强调指出,在解释某种行为时,不把个体与环境统一起来研究是没有意义的。

环境因素主要是指与行为有关的,在行为者心理上引起反应的那些事物。例如,对生产过程中的劳动者来说,他周围的环境因素有两个方面的内容,即物理环境与人际环境,前者如光色环境、声音环境、气温环境、作业空间、设备工具状况、作业现场的卫生状况等等。这些物理因素在劳动者心理上造成的反应,主要是完成任务的信心大小、劳动者心情好坏、劳动乐趣有无等等。例如,美国一家工厂从农村招募一批农民来做工,这些农民过去习惯于露天作业,经常吹到田野的风,他们一进工厂就抱怨工厂里太热太闷、温度太高。工厂对调节气温和湿度的通风设备进行检查后发现运转正常,气温和湿度也符合要求。那么问题究竟在哪里呢?问题主要在于这些新工人对环境的感觉。他们从来没有在窗无一扇的大厂房工作过,厂房的空调通风口安装在50英尺高的天花板处,无怪乎人们感觉不到空气流动。解决问题的方法很简单也很聪明。行为科学家让工厂管理部门在通风口处悬一些飘带,这样工人虽然感觉不到风,但至少可以“看到”风,工人们就停止了抱怨。这个例子说明物理因素的改变能够影响生产,并且这些影响在相当程度上是由人们对这些变化的感觉造成的。因此,在考虑物理因素变化的影响时,必须从更加复杂、更加微妙的心理力量的角度去考虑。

人际环境主要是指员工与上下左右的人际关系。良好的人际关系会给劳动者在心理上造成舒畅、愉快、友好、和睦、融洽等感觉。人际环境因素同样也是由员工能感知并做出反应的事物所构成的。

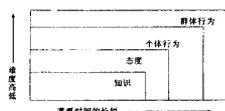
人的因素主要指行为者的各种心理因素和生理因素。各种心理因素诸如人的认识、情感、兴趣、动机、能力、理想、信念和价值观等。其中对人的行为具有支配意义的则是人的需要和动机。

人的因素属于内因,环境因素属于外因。在二者的交互作用中,外因通过内因起作用而影响和制约人们的行为。正是由于这个原因,虽然在相当多的情况下人的行为受环境影响而“近朱者赤、近墨者黑”,但是,在另一些情况下,人的行为由于受到内在因素支配,也可以不受外界环境左

右而‘出污泥而不染’或者‘拒腐蚀，永不沾’。

人类行为是后天在社会实践中获得的，因而具有可变性。行为固然是可变的，但是，要有目的地改变人们的行为并非易事。行为的改变有相互关联的四个层次，如图 6.2.9 所示。

图 6.2.9 改变行为所需的时间和难度



一般地说，知识的改变较为容易，人们通过读书，学习等各种信息交流途径均可提高其知识水平，改变其知识结构。态度的改变要比知识的改变困难一些，因为态度中带有情感成分，并非理智能随便驾驭的。并且态度的改变往往受到各种复杂的人际关系的影响。个人行为的改变不仅由动机决定，同时还会受到态度的意向成分和由性格决定的习惯的影响，改变的过程更长，也更困难。而难度最大、花费时间最长的是群体行为的改变。因为群体本身是一个“力场”，群体的意识、规范、传统、习惯制约着每个成员的行为。并且群体行为也不等于群体中各个成员个人行为的简单算术之和，它既包含有群体内部的磨擦和内耗，也包括有集体的智慧和力量，因而产生一个新的行为形态。群体行为的改变，必须首先针对整个群体，改变群体规范，才能使群体成员在心理上减轻压力，使行为改变变得容易和自然。

行为改变的方式主要有两种：参与性改变与强迫性改变。

参与性改变主要是通过让成员个人参与制定目标，讨论计划，获得新的知识和信息，并为行为方式改变做好态度准备，从而在思想上产生积极的认同感，在这种新的认识基础上自上而下地产生新的行为，比较积极和自然。并且这种改变比较持久而有效，适用于成熟水平较高的群体和个人。

强迫性改变是由上级组织自上而下地颁布新的法令和规章制度，强令执行，从而达到行为改变。这种改变花费时间较少，但应有必要的权力作基础，它适用于成熟水平较低的群体和个人以及特殊情况或非常时期。

行为强化是指通过行为结果对动机的反作用以达到对行为的巩固或

减弱。强化有正负之分。正强化是指对人的行为给予肯定,使之保持、巩固与发展;负强化是指对人的行为给予否定,使之减弱或改变。在正强化与负强化之间还有一种自然消退法,即对人的某种行为不予理睬,以表示对该种行为的轻视和某种程度的否定。一种行为如果长期得不到强化,往往会逐渐消失。

在一般情况下,正强化的刺激效果较好,它能够使人在心理上得到满足。而负强化的刺激则容易使人产生挫折感和压抑感,因而效果较差。但是,由于现实情景是非常复杂和多变的,因此,究竟采用哪种强化方式以及如何采用,必须因人因时因地制宜。这就要求行为强化必须建立在对人、对环境的充分了解的基础上,并且掌握强化的时机和行为结果的信息反馈。

2. 员工的行为挫折及其消除

挫折是指当员工从事有目的活动时,在环境中遇到障碍或干扰,致使需要和动机不能满足和实现而产生的紧张、焦虑不安的状态与情绪反应。

挫折是当事人的一种主观感受,旁观者的觉察和推测是否正确,取决于它是否符合当事人的心理实际。

挫折是与未满足的需要与动机活动相关的。一般来说,需要的对象对当事人的效价越高,未能满足时引起的挫折感愈强烈;当事人对行为结果的期望值越高,未能实现时引起的挫折感愈强烈;当事人在活动中付出的努力和代价越大,未能成功时引起的挫折感愈强烈。所以,分析员工是否受到挫折以及挫折程度轻重,要看其动机,期望目标,努力程度和行为结果之间的关系。

挫折的后果有积极和消极双重意义。从积极的方面说,挫折可以促使人们总结经验教训,增长解决问题的能力,即所谓“吃一堑长一智”;从消极的方面看,心理准备不足或承受能力较低的严重挫折,使人情绪紊乱,举止失措,甚至精神崩溃,极大地挫伤员工的自信心和工作积极性,影响工作效率。

引起挫折的原因错综复杂,归纳起来可以分为外在因素和内在因素两大类。

外在因素主要指自然因素和社会因素,前者如地震爆发、洪水灾害、邻居失火、意外车祸、疾病死亡等。这些因素是个人能力无法抗拒的。后者主要指个人在社会生活中遭受的政治、经济、道德、宗教、习惯势力等限制因素。如人际关系不协调、工作环境不良、管理体制的弊端以及旧的习惯势力,使得本来可以办好的事情办不成等。

内在因素主要包括个体的生理条件限制,动机间的冲突,能力与期望之间的差距等等。

一个人遭遇挫折时免于行为失常的能力谓之挫折容忍力,其高低因人而异。面对同样的挫折,有的人通达乐观、百折不挠,有的人怨天尤人,

一蹶不振,甚至精神崩溃。挫折容忍力的高低是受个体的生理条件、个性特征、经验阅历以及对挫折的知觉判断等诸多因素影响。一般来说,性格开朗、意志坚强、经验丰富、知识渊博的人,对挫折的承受能力、处理能力较强,并且往往能够正确的审时度势,在挫折先兆露头时采取措施进行防范。

在挫折发生之后,当事人为了避免和减轻挫折的影响而产生心理反应和行为反应,统称为心理防卫机制。常见的有:

攻击——采取打、骂、毁坏财物的方式发泄心中怒火或郁闷。

理由化——以似是而非的理由解释、掩饰或否定失败,用以搪塞别人和安慰自己。

退缩——为了避免再次失败退出活动,尤其是竞争性活动。

退化(回归)——在遇到挫折或失败时,表现出与自己年龄、身份、阅历不相称的幼稚行为,如装病、装傻、嚎啕大哭等。回归表现有些是故意装出的以换取他人同情或谅解;有些则是经验能力不足以应付现状时的自然流露。

压抑——主观上否认挫折的存在,而将挫折的体验或可能引起挫折的动机排除于意识之外。

替代——在某种活动上遭受失败时,将活动转移到其他对象上取而代之。替代有两种形式:一是升华,将不可能实现的动机转移到有建设性的、可行的活动上来;二是退而求其次,进行能够轻易取得成功的活动。替代机制往往可以收到“柳暗花明又一村”之效。

心理防卫机制既无法消除引起挫折的原因,除升华之外,也无法得出有建设性意义的结果。其中有些表现已经是心理变态了。但是,挫折的心理防卫机制可以保护当事人免受过多的心理创伤,仍有一定的生理调适和心理平衡作用。

对于任何人,挫折总是难免的。仅仅依靠心理防卫机制消除挫折影响是不够的。管理者可以采取下列措施去减轻或消除挫折给员工带来的情绪波动和心理失衡。

(1)采取宽容态度。一般来说,应当把受挫者看作是一个需要帮助的人,给予关怀鼓励或批评教育。不可乘人之危落井下石,或幸灾乐祸、冷嘲热讽。因为,后者不仅不能造成一个解决问题的气氛,反而会使矛盾激化。

(2)改变情景。给受挫者调换一个工作环境,减少原来环境中不良的心理刺激,以帮助员工在新的环境中从头开始。

(3)采取“精神发泄”疗法。如倾听受挫者的抱怨申诉,让其情绪有一个适当的发泄机会,使之缓解郁闷情绪,恢复理智状态。

(4)提高员工的挫折容忍力,给员工以信任和鼓励,创造一个促使大家克服困难,施展才能的环境,并且要允许人们犯错误和改正错误。

6.2.4 企业劳动定员与定额

定员是指根据企业已定的产品方向和生产规模,在一定时期和一定的技术组织条件下,规定企业各类人员的数量界限和质量标准。定员是企业实现分工协作,明确岗位职责的重要手段,也是企业内部劳动力调配的主要依据。

劳动定额是企业管理中一项最基础的工作。首先,劳动定额在劳动分工与协作中起着双重的量的规定性作用:一方面它确定一个劳动者完成一项工作所需的时间,规定职责的数量标准;另一方面,在此基础上核算和平衡各工种、工级、车间、部门之间劳动量的比例以及所需要的劳动者人数。在现代分工日益深化、细化与协作条件下,劳动定额保证生产的连续性、比例性的作用日益显著和重要。其次,劳动定额是确定工资、奖金、考核和评价职工劳动,贯彻按劳分配原则的重要依据。再次,劳动定额是编制生产计划,成本计划,实施经济核算制和经济责任制的基础和依据。

1. 定员的制定与执行

定员的制定要按照先进、合理的原则进行。①既要考虑到现实的技术和组织条件,又要充分挖掘劳动潜力,使定员建立在尽量采用先进工艺技术,改善劳动组织和生产组织,发挥职工潜能和积极性的基础上。②参照主管部门下达的定员标准,并与同行业的先进水平和本企业历史先进水平进行比较。③合理安排基本工人与辅助工人的比例,基本工人和辅助工人内部各工种间的比例,管理人员占职工总数的比例,固定职工和临时工之间的比例,女工占职工总数的比例等。

执行定员需要做的工作是:①落实各种与定员有关的技术组织措施,如整顿劳动组织、实现技改项目等。②妥善安置,分流超过定员的多余人员。如辞退和清理临时工和计划外用工,建立企业内部劳动力市场进行余缺调剂和支持新建扩建项目、组织轮训等。随着社会保障制度和再就业服务体系的建立健全,应当帮助企业建立一种机制,能够把那些表现不好的人和确实无法安排的人辞退到社会上去。③做好劳动力的日常平衡调剂工作。定员确定以后,不要随意抽调生产工人从事非生产劳动,主管部门和有关单位更不能任意从企业抽调,供借人员。

调整定员是一个相对稳定的动态过程。定员是在一定的技术组织条件下制定的。随着生产任务、机器设备、工艺技术、劳动组织和生产组织、劳动者业务技术水平发生变化后,定员也要随之作相应的修改。否则,定员就会流于形式。但是,定员的调整频率不能过快,以免失去严肃性并增加不必要的管理工作。

定员的日常管理,包括:掌握职工动向,检查定员执行情况,了解生产

和人员变动情况,研究进一步挖掘劳动潜力的措施、统计、汇总和积累有关人员数量和结构的资料,为制定和修订定员方案提供依据等。

制定定员标准的要求是:水平要先进合理,有科学依据;计算口径和计算方法要统一;形式尽可能简化;各项内容协调;有关工种名称、岗位划分、工作范围、技术要求等应与其他有关的技术标准、工艺规范等规定一致,以保持标准之间的协调统一。

2. 定员的方法

由于企业各类人员的工作性质不同,总的工作量和各人的劳动效率表现形式不同,影响定员的因素不同,确定定员的方法也各不相同。

(1)劳动效率定员算法。这种方法是根据工作量和劳动定额计算定员。适用于一切能够用劳动定额表现生产工作量的工种或岗位。计算公式是:

$$\text{定员人数} = \frac{\text{生产任务}}{\text{工人劳动效率} \times \text{出勤率}}$$

式中,工人劳动效率用劳动定额乘以定额完成率计算。由于劳动定额的形式有工时定额和产量定额,因此,生产任务和工人劳动效率,可相应按工时或产量表示。不论用产量定额或工时定额计算得出的定员人数是相等的。

(2)设备定员算法。这种方法是根据完成一定的生产任务所必须开动的设备台数和班次,以及单机设备定员计算编制定员的方法。适用于操纵设备作业工种的定员。计算公式是:

$$\text{定员人数} = \frac{\text{机器设备台数} \times \text{每台机器设备开动班次}}{\text{工人看管设备定额} \times \text{出勤率}}$$

公式中,机器设备台数和开动班次,需要根据设备生产能力和生产任务来计算,不一定是实有的机器设备台数,因为备用设备不必配备人员,有时生产任务不足又不必开动全部设备。不同的机器设备必须开动的台数,有不同的计算方法。一般要根据劳动定额和设备利用率来核算单台机器,设备的生产能力,再根据生产任务来计算开动台数和班次。

(3)岗位定员算法。这种方法是按岗位定员标准、工作班次和岗位数计算编制定员的方法。适用于大型装置性生产,自动流水线生产的工人以及某些看守性岗位的定员。对于多岗位共同操作的设备,计算公式是:

$$\text{班定员人数} = \frac{\text{共同操作的各岗位生产工作时间总和}}{\text{工作班时间} - \text{休息与生理需要时间}}$$

对于单人操纵设备的工种,如天车工、皮带输送机工等,主要根据设备条件、岗位区域、工作量,实行兼职作业和交叉作业的可能性等因素来确定定员。

(4)比例定员算法。这种方法是以前服务对象的人数为基础,按定员标准比例来计算编制定员的方法。适用于辅助性生产或服务性工作的单

位的定员。这种定员方法的出发点是某种人员的数量随企业员工总数或某一类人员总数的增减而增减。如炊事人员与食堂就餐人数之间,幼托人员与入托儿童人数之间存在一定的比例关系,可以采用比例定员法计算定员。

(5) 职责定员法。这种方法是按照既定的组织机构和职责范围,以及机构内部的业务分工和岗位职责来确定定员。适用于管理人员和工程技术人员定员。在多数情况下无法用数学公式表示。一般参照效率定员和岗位定员方法进行估定。

以上五种定员方法,在一个企业里是同时使用、互相补充的。

3. 劳动定额的制定

劳动定额是劳动者在一定的生产技术条件和合理组织劳动的基础上,完成某项工作而预先规定的活劳动消耗量的标准。它有工时定额(亦称时间定额)和产量定额(亦称工作量定额)两种基本表现形式。前者规定单位工作量所需要的时间;后者规定单位时间内必需完成的工作量。两种定额互为倒数关系,并以劳动时间作为衡量劳动量的尺度。此外,还有服务定额(规定服务项目和数量多少的定额)、看管定额(规定看管设备数目多少的定额)、销售定额(规定完成销售额多少的定额)和设计人员的设计定额等等。

(1) 制定劳动定额的依据。技术依据。包括:①生产条件,如设备和工、模、夹具的技术性能,原材料、燃料、协作件的质量,工艺加工特点等;②对工作地的供应服务和组织状况;③操作者的技术水平,劳动熟练程度,经验和体质状况。制定定额要充分考虑挖掘生产的技术潜力和工艺潜力。

经济依据。包括:①劳动者在一定工作时间内工作的负荷程度,如工作或职务范围是否扩大,是否兼职兼岗作业,是否实现多机床看管等;②生产周期和产品中包含的劳动量变动状况,如是否缩短了工期,是否实现了活劳动的节约等;③工艺规程的完备程度,生产组织和劳动组织是否合理,各项管理制度(如检验、计量)是否健全,分配制度是否合理等。制定劳动定额应当尽可能地把提高劳动的经济效益考虑在内。

心理和生理依据。包括:①劳动环境和生产环境条件对操作者的影响,如劳动者的负重、体态、神经紧张程度、照明度、操作速度、温度、湿度、热辐射、噪声、振动等;②工作时间长度和休息时间长度的比重等;③劳动分工和协作状况,如工作的单调性等。能够采取有效措施,减少上述不利因素对人体的影响,保护劳动者心理和生理健康的定额才是有科学依据的定额。

(2) 劳动定额的制定方法:

①技术测定法。是在对生产技术组织条件进行研究和改进的基础上,通过实地观测测定或技术计算来确定定额的方法。

a. 技术测定法的步骤。

首先,分解工序。一般将工序分解为工步、操作、综合操作、动作、动作单元等。进而分析工序结构,取消不合理的多余的操作和动作,重新组合,使操作方法趋于合理化。

其次,分析设备工具状况,主要分析设备工具的性能和技术参数,充分发挥现有设备和工具的效能,尽量使用新技术和新工艺规程。

再次,分析生产组织和劳动组织状况。主要分析了解劳动分工和协作及车间布局是否合理,操作者的技术水平,设备的性能、精度和加工技术等级要求是否相适应,工作地的布置和供应服务状况,劳动条件与工作环境对操作者的工作有无影响,推广先进经验的可行性等。

最后,实地观测和分析计算。在上述分析的基础上通过工作日写实,测时摄影,录像和分析计算等方法,定出该项作业的各部分工时消耗的数值。

b. 技术测定法的优缺点及其适用范围。

这种方法的优点是:重视对生产技术组织条件和操作方法的分析,有一定的科学技术依据,制定的定额比较准确,由于采用比较统一的衡量标准,容易做到先进合理,并能保持车间、工种、产品间定额水平的平衡。其局限性在于:方法比较复杂,工作量大,对定额管理人员的文化水平、实践经验和能力的要求比较高。

这种方法一般适用于生产技术组织条件比较正常,产品品种少,生产批量大和流水线作业的企业。

②比较类推法。以现有同类产品、零件、工序的定额为依据,经过分析比较推算出另一种产品、零件、工序的定额的方法。

比较类推法的步骤是把产品结构和工艺相似的零件进行分组排列,从各组中选择具有代表性的典型零件,根据其直径、长度、精度、重量等影响工时消耗的因素,按照工序制定出典型定额标准,然后根据典型定额来比较类推制定出同类型零件的工序定额。它的优点是制定定额简便易行,便于保持定额水平的平衡。但是,采用这种方法在典型零件、典型工艺的选择方面具有一定的局限性,并受可比性的限制,不能广泛应用。如果典型零件、典型工艺选择不当或对影响工时消耗的因素考虑不充分,会影响定额的准确性。这种方法适用于生产同类型产品、零件较多的企业。产品的系列化、标准化、通用化的程度越高,相似的零件越多,使用的范围也就越广泛。

③经验估工法。由定额人员、技术人员和老工人相结合,依照产品图纸和工艺要求,并考虑生产现场使用的设备、工艺装置、原材料及其他生产条件,根据实践经验,对完成合格产品的加工所需要劳动量进行估定的一种方法。这种方法的优点是简便易行,工作量小,能满足定额制定上快和全的要求。但是,容易受估工人员的水平和经验的限制,制定出的定额

容易出现偏高偏低现象,准确性差,定额水平不易平衡。

估工法一般适用于品种多、单件小批生产、新产品试制和一次性定额的制定或新制定定额的企业。

④统计分析法。根据过去生产的同类型产品或零件、工序的实耗工时或产量的原始记录和统计资料,经过整理加工、分析,考虑今后企业生产技术组织条件变化制定或修订定额的方法。

运用这种方法,以统计资料为依据先求平均数,在计算平均数的基础上,求出平均先进数,再结合考虑今后生产技术组织条件可能发生的变化,劳动生产率可能提高的因素,确定新的定额。这种方法从20世纪50年代开始采用,其特点是简单易行、工作量小。它以大量的统计资料为依据,有一定的说服力,比经验估工更能反映实际情况。但是统计资料只能反映过去达到的水平,而且统计数据中可能包括有不合理的或虚假的因素,如损失工时或加班加点的工时等,从而影响定额制定的准确性。这种方法一般适用于生产条件比较正常,产品比较固定,大量生产和成批生产,原始记录和统计工作比较健全的企业。

(3)劳动定额水平。劳动定额水平是指国家或企业对职工完成规定工作应消耗的劳动量要求的高低程度。

工序是制定劳动定额的基本单位,定额水平首先体现在现行工序定额上。按照定额综合程度不同,有工序、零件、工种以及成名产品定额水平之分;按照考察范围不同,有车间、企业、行业以及部门定额水平之分;按照运用的场合不同又有现行定额、计划定额和时间定额标准水平之分。

劳动定额水平是定额管理的核心,它决定了定额自身存在的意义。先进合理是确定定额水平的基本原则,其含义是:①在正常的生产技术组织条件下,经过努力,多数工人能够达到超过、部分工人能够接近的水平。“正常生产技术组织条件”是指代表企业一般水平的生产技术组织条件,其中包括在定额执行期内,在生产技术条件和管理方面能够改进的因素。②工人为达到和超过劳动定额所作出的努力程度必须表现为充分和有效地利用工作时间,并以正常的、符合劳动卫生原则要求的工作速度进行工作。③多数工人达到和超劳动定额是一种动态的要求。定额水平过于先进,会使计划盲进,目标落空,在分配方面,工人经过很大努力仍达不到要求,将影响其工资奖金的收入,会导致不满情绪。定额水平过低,造成人员和生产能力闲置,并且工人不经过努力就能较易超额,不合理地增加工资及奖金支出,定额水平不平衡,会使生产节奏和均衡性遭到破坏,成年核算出现忽高忽低现象。

4. 取消数量限制原则

总协定规定原则上应取消进出口数量限制。这在总协定的第十一条中规定。但是考虑到这些禁令一时难以奏效,因此又规定了一些例外,通常有以下三种情况:①为了稳定农产品市场;②为了改善国际收支;③为

促进发展中国家的经济发展的需要,可以在非歧视的基础上实施或维持数量限制。

5. 禁止倾销和限制出口贴补的公平竞争原则

总协定要求贸易应在公平的基础上进行竞争。禁止倾销和限制出口贴补,实行公平竞争原则。

总协定第六条规定禁止缔约国在出口方面实行倾销,并授权缔约国在其某项工业由于倾销造成重大损害或产品重大威胁时,可征收反倾销税。

此外,还有磋商调解原则以及对发展中国家特殊优惠待遇原则等。

6.3 MBA 市场营销知识述要

营销过程是一个循环过程。营销计划总在修改之中,直到所有各部分均在目的性上达到内部连贯且互为补充为止。一个计划只有在其各个部分相互衔接时才有意义。要做好其中的一部分非常容易,但要做出一个各部分内部连贯且互为补充的营销计划,却是一项了不起的成就。营销过程由 7 个步骤组成。

(1) 消费者分析

(2) 市场分析

(3) 竞争对手的调查和自身优势分析

(4) 分析经销渠道

(5) 制订“初步”营销方案

(6) 经济评估

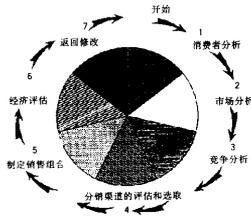
(7) 修改并发展前 6 个步骤,直至产生一个协调的方案

尽管有 7 个步骤,但它们的顺序并非一成不变。根据实际情况和个人喜好,可以重新安排各个步骤。本章可能深深地陷入营销理论的泥潭,但是,从实用的角度出发,在此列出制订营销计划时应当考虑的问题和方面。为方便起见,将集中叙述产品销售,当然,这种框架和术语同样适用于服务行业。

本章提供了一个通用结构,适用于可能遇到的任何营销问题。同时在这里使用学校里教授的语言,因而你们可以学到一些 MBA 的术语,这样,你也能说起话来像个真正的营销家。营销这一领域的专门术语是极为丰富的。只要用词正确,即使是很平庸的创意,听起来也会堂而皇之。很可笑吗?广告代理商们就是这样推销他们的产品——广告的。

6.3.1 消费者分析

图 6.3.1 制订营销策略



所有营销计划首先都需要分析至关重要的“消费者”问题以及他(她)的需要。人们的需求和欲望是各不相同的。消费分析的目的在于确定人群中具有相似需求的群体,使销售工作更具有针对性。从任何其它角度着手都可能限制你的思路以及所有以后的分析。必须先问自己如下几个重要的问题,以找到将会产生无穷无尽的营销财富的市场:

需求类别(*Need category*)是什么?

什么人购买、什么人使用该产品?

购买步骤(*Buying process*)是什么?

我所销售的产品的复杂程度是高还是低?

我怎样才能确定市场面?

1. 需求类别是什么?谁需要?为何需要?

你的产品针对什么需求或用途?这个问题看起来似乎没有必要,但是在找到答案后,你可能会发现过去忽略了潜在的产品的市场。所以这个问题必须首先涉及,以免传统的思维方式影响你的思考。制作生产苏打的 *Arm & Hammer* 公司就作了大量的这方面分析。他们把生产的苏打粉用于自己品牌的牙膏、空气清洁剂和地毯清洁剂中。此外,他们广泛

推荐自己的粗苏打粉可用于数百种产品 结果获利丰厚。

2. 什么人购买和什么人使用该产品？

在很多情况下 购买人并非使用者。例如 男人的内衣和袜子大多是由妇女购买的。如果开展一场以男袜购买者为目标广告战 从体育精品(*Sports Illustrated*)里买版面可能就不合适了。确定购买人和使用人是谁 就为营销计划的制订提供了基本的思路。

3. 购买程序是什么？

一旦你确定了需求类别以及购买人是谁 就该设想一下他们将如何购买产品。市场研究固然提供了主要信息 然而你自己的观察、调查和直觉同样有效。

懂得购买程序至关重要 因为它能为你提供直接到达购买者的渠道。购买程序包含导致一个人最终购买产品应采取的所有步骤。有些学者亦称其为选定程序和问题解决程序。有些研究人员称其为得知—感觉—行动过程 还有人称其为注意—兴趣—欲望—行动(*Attention—Interest—Desire—Action* ,AIDA)。我根据此有关此课题的资料 提炼出了5个步骤。任何一个特定产品 其购买程序可能包括以下一个或所有步骤：

意识→信息搜寻→评估替代品→购买→评估

以买肥皂为例 其购买程序如下：

身体有味→我该用什么？→肥皂？→问一下妻子的意见→去商店看看→看标签→买一块代尔牌肥皂→洗澡→闻闻身上的味道→下次还买这种肥皂

购买程序各步骤说明：

(1) 意识(兴趣 承认问题存在)。“我可能需要些什么。”在某一个时刻 人意识到一种需求 正如对使用肥皂的需求。广告能促使这种需求产生。著名产品 如服装设计师的服装和香水 导致了这种需求。它们满足了人们感情上的需求 为人们喜爱和接受。海飞丝公司倒是希望人们产生失去爱和不被大家接受的恐惧 这样一来 大家就会买他们的产品了。你需要自问一下：“怎样才能让消费者意识到我的产品的存在？”我的顾客在哪里会看到我的信息？”

(2) 信息搜寻。“听上去不错 我再了解一下。”涉及购买决定的人们从各个渠道获得信息 消费报告、推销人员、专业杂志、家人、朋友、当地专家。作为一名营销经理 应尽力在购买人作出他们的购买决定的时间和地点 使你的目标市场获得有关你的产品的尽可能多的好的信息。比如 商店的布置在购买点(*Point of Purchase* ,POP)就起这个作用。诺克斯尔·克拉昂公司(*Noxell's Clarion*)化妆品在克马特商场(*Kmart*)的货架子上装了一台小电脑为购买者提供帮助 雅诗兰黛(*Estee Lauder*)则用诊所的女士在百货店作产品介绍。

(3) 评估替代品。哪种产品对我最适用？这不仅包括某一种产品 也

包含替代品。面对价格昂贵的汽车,一个大学生可能最后买的是摩托车、机动脚踏两用车或自行车。根据产品的重要性,消费者可能会寻求更多的信息和建议。买汽车的常常会跑一趟当地的汽车修理站,或征求邻居车迷的看法。在你的购买人可能会去的地方留下良好的信息,是营销成功的关键因素之一。

购买程序到了这个阶段,营销经理就要确定对他的目标人购买行为有影响的人物。在高尔夫球这个领域里,对顾客购买球杆起决定作用的是俱乐部的职业教练。如果你能卖给他,就能卖给俱乐部会员。

在购买程序的评估阶段,分销渠道也是至关重要的。如果产品一时无货,人们可能出于方便或急用而选择某个有可比性的替代品。可口可乐和百事可乐的强大的分销网络使得任何新的可乐竞争者难有立足之地。就算你喜爱布朗博士的饮料,可当你在沙滩上干渴无比想喝些什么时,你可能还是会接受可口可乐或百事可乐。

(4) 购买决定。这里是重头。在有些情况下,尽管作出了购买决定,第一次购买可能仅仅是尝试性的。要将“新近推出、质量更高”的纸巾选定为你的常用品牌,只有在用它成功地擦拭难除的污渍之后才有可能。但在一些大票货物的前提下,比如海上渡假和家用电器,尝试是不可能的。在这种情况下,决定程序就变得更耗时间、决心更难下,原因是风险更大。了解风险对于一个营销家是十分重要的。通过运用多种营销手段,比如广告、知识丰富的销售人员、保修以及印刷材料,并向购买者提供信息,说明他可以得到的性能,同时提供与竞争产品的比较基础,便可降低购买风险。

(5) 评估(售后行为)。我是否犯了个错误?这可能是在测试了产品的灵验性之后得出的实际结论,也可能是征求他人认可的心理性结论。购买人的懊悔和售后心理波动就是描写这种购买后惶惑阶段的术语。例如汽车广告的对象不仅仅是潜在的买主,还包括最近买了车的,向他们保证,他们购买克莱斯勒小面包车而不是买切维·卢米那 APV 车这个决定没有错。

在努力理解购买程序时,要把营销计划的最初一些念头融入暂定的广告或促销创意里(这点留待策略发展过程第五个步骤时再予考虑)。

(6) 研究工作有助于理解购买程序。消费研究是使购买程序理论变得有用的一个主要方法。研究工作能为营销总监展现他哪些方面成功了,哪些方面的努力需要调整方向。例如,如果 1991 年失败了体育报纸《国家》(The National)的营销总监做一个调查,表明虽然 50% 的男性知道有这份报纸,但只有 1% 的人读过,那将对他有很大帮助。这一发现会使该总监更加努力争取更大的报摊发行,并提供更多的试阅订单。研究工作的价值在于它能转化为实际营销活动。在你开始研究之前,你必须先问问自己:

“哪个具体问题是 我需要得到答复的？”

“一旦掌握了信息，我如何使用它？”

如果没有想透这两个简单的问题，你可能会浪费自己的时间和金钱。我可以向你保证，许多营销研究公司会很乐意帮助你浪费金钱的。

4. 产品的复杂程度是高还是低？

正如关于购买行为的讨论所表明的，不同的产品会由于其内在的对购买人和使用者的重要性而导致不同的购买行为。如果消费者感觉购买某种产品具有高度“危险”，这种产品就被认为是复杂程度高。决定购买复杂程度高的产品有以下几个原因：

价格昂贵

对产品优势的需求(例如起搏器的可靠性)

对产品的心理酬报的需求(例如地位、喜爱)

音响、服装、汽车和专业服务都属于高复杂程度产品。价格一般都相对要高，且常常难于进行比较。要确定可替代产品之间的差别更使购买高复杂程序产品变得十分困难，尤其当买主并非专家时。因此，信息研究很可能成为一个漫长的过程。例如出现有关损坏索赔的诉讼时，案件的审判往往没有第二次。于是，聘请律师就是一种高复杂程度的选择。对于低复杂程度的产品的决定就简单得多了。例如，如果糖果味道不好，你可以把它扔在一边，再买别的。

以下的图表展现了产品的不同复杂程度和产品差异之间相互作用导致的可能发生的行为，通过了解这些可能发生的行为，作为营销家你就能利用这种知识来推销你的产品。

图 6.3.2 消费者行为图

重大区别	高复杂程度	低复杂程度
	- 过程复杂 - 忠实于品牌	- 实验 - 随意行为 - 寻求产品多样化
微小区别	- 焦虑(惶惑)的减少 - 对产品盲目信任	- 购买最便宜的 - 随意行为 - 盲目忠实 - 惯性

这一理论模式的确具有行为上的现实意义。像哈利·戴维森(Harley-Davidson)摩托车这类产品,就作为高复杂程度产品而处于图表的左上角。该图表表明该公司的营销力量应集中在展示其摩托车的技术优势上,同时还有情感上的诱惑力——“买一辆传统的美国车”——唤起一种忠诚心理。

当营销人员将一种过去认为是低复杂程度的产品转化为高复杂程度的产品时,他(她)的魔力就发生了作用。运动鞋就是一个很好的例子。运动鞋仅仅是体操课上的功能性鞋,现已成为年轻人的地位象征。低复杂程度产品向高复杂程度产品转换可以使一种简单的商品从一个未被区分的竞争领域里脱颖而出。通过以下常见的四种方法可以实现这一点:

(1)将产品与高复杂程度的问题连接起来。典型的一例广告就是将不含胆固醇的烹调油与妻子害怕丈夫心脏病发作联系起来。

(2)运用复杂广告。如果广告建立起一个表现出产品或服务价值的信息,那么该产品就变得重要起来。这种信息将价值(诸如社会地位、爱)联系起来,而不是仅仅着眼于产品本身的特性以与竞争对手区分开。百事可乐努力通过在商业广告中使用歌手,将青春、朝气、时髦与自己的产品联系起来,以利销售。

(3)改变产品优势的重要性。产品和服务都提供种种益处。如果通过营销活动将某一种益处的重要性提高一个层次,购买人便可能更多地介入。80年代的啤酒大战使卡路里成为一个重要的竞争问题。长期被忽略的特性——卡路里——使得对健康问题很敏感的饮酒者们更加注意自己的购买决定。结果,米勒里特(Miller Lite)被说得与土匪一样——一无是处。

(4)介绍产品的重要特点。营销家还可以在产品本身的某些性能上大做文章,使之与众不同。当家用清洁剂推出儿童保护帽时,家长们的购买决定介入程度大为提高。在商店的货架上,首批保护帽产品占据显著位置。然而一旦竞争者们都仿制了这种帽子,就需要新的区别点,同时购买热又回归到低潮。

真正低复杂程度产品之所以低,就是因为人们对其所要求的和可接受的性能标准处于最低线。例如一枚图钉的使用功能简单。无论是什么牌子的,你都错不到哪儿去。如果尝试的成本很低,例如,一包口香糖,其介入程度很难被刺激起来。

与复杂程度相关的是采购计划的层次。是计划采购还是即兴购买?高复杂程度产品总是经过计划才购买的,而即兴产品是一时高兴就买的。如果是计划购买,买主很可能要搜寻信息。反之,产品与需求的联系紧密程度就十分重要了。小吃食品就是即兴购买的一个例子。中午饥饿的人就会选择最近的快餐店。

5. 我打算确定市场面吗?为什么?怎样划分?

在购买行为一节中,绕过了这个问题,但是,营销任务的中心是“谁是

我的消费者”这个问题。如果你觉得你的东西是为所有人提供的,那就适合作出大众市场策略。如果你的产品是满足大众的,那就把产品供应给他们。否则,你就必须选定一个或数个市场面作为目标市场。市场面是指同类的消费者群体,他们具有相似的需求和欲望。例如,可口可乐采用面向大众的策略,让所有人来喝“真饮料”。桔汁作为特殊饮料,取悦于较为窄的市场面。它的价格略高些,包装瓶也不同。桔汁迎合的是软饮市场的一个特殊市场面。

6. 市场面的确定可以起以下作用:

确定足够大的市场面,为之服务并能有利可图。

确定营销努力能够迅速达到的市场面。

帮助制定营销方案。

脑子里牢记一个确定的市场面,你就能有效而迅速地开展的放矢的营销活动,以赢取最大的销售额和最丰厚的利润。没有目标,你就有把营销资金浪费在对你没有兴趣的人身上的危险。分割消费市场有4个主要的可变因素,即:

(1) 地理因素;

(2) 人口统计因素;

(3) 心理因素;

(4) 行为因素。

地理划分。按国家、州、地区、县、城市划分市场。美国联邦政府的人口普查列出了310个标准都市统计区(Standard Metropolitan Statistical Areas, SMSAs),确定了美国地理性主要人口中心。一家大的媒体研究公司阿比特兰(Arbitron)确定了一种类似的方法覆盖全国210个主要电视市场,称之为主要影响区(Areas of Dominant Influence, ADIs)。其竞争对手A. C. 尼尔森(A. C. Nielsen)也有个类似的测量方法,称为指定市场区域(Designated Market Areas, DMAs)。

人口统计划分。按照以下可测变数划分人口,以获得同类人群体:

年龄——不同年代人的不同需要和需求。

性别——不同性别的使用和购买形式。

收入——购买力。

婚姻状况——家庭需求。

家庭生活规律——成家、离家等。

教育/职业——消费者文化程度的体现。

民族、宗教、种族——特殊喜好。

心理划分。用心理差别因素划分市场。

生活方式——活动、兴趣、观点。

性格——保守型、冒险型、追求地位型、冲动型、野心勃勃型、独裁型、热爱交际型。(人们具有不同的敏感点,可运用广告努力去触动。)

心理划分是很困难的。性格上的变量因素,同人口统计因素相比,更难以确定和量化,但确是极具价值的。

行为划分。按照显著的购买行为划分市场:

产品使用——使用数量,使用方法,追求的产品好处。

购买的时机——礼品、假期、季节性等。

品牌的忠诚——对某一产品的忠诚可以表明对其它产品的接受程度。

对价格和促销活动的反应程度——有些人群对特别的营销活动反应尤其灵敏。家庭妇女比单身的职业妇女更多地使用购买券。

营销家不仅应选择“正确的”变数群,还要决定使用多少变数。确定“有用变数”的正确数量可使营销家能够确定最可接近和最易接受的产品目标,而不是最具体的目标。例如,科维特公司(Corvettes)的目标可能确定为25—65岁、收入超过5万美元的棕色头发的男性。然而,用有效的广告将目标仅仅定为棕色头发的男性,其效力就有限了,效用也令人怀疑。棕色头发是一个必要的市场划分变数吗?没有一份杂志是以棕色头发男子为唯一对象的。此外,金黄色和红色头发的男子也可能是科维特公司的合理的市场。

评估可能的市场划分应当运用以下条件:

可定量性——你能否确定这个市场面?能否量化其规模?

可接近性——通过广告、销售队伍或发行商、运输商、或仓储而抵达划分的市场?

持久性——该市场面是否大得值得花费气力?该目标市场是正在萎缩还是正在成熟或增长?

盈利性——是否有足够的潜在利润值得以它为目标?

与竞争对手的可比性——竞争对手是否对该市场面有兴趣?竞争对手们目前是在对其进行调查,还是觉得不值得他们投入精力?

有效性——你公司是否有能力为这一市场面提供充足的服务?

自卫能力——在竞争对手进攻时你能否保护自己?

运用这一理论背景,让我们看看下面一例,即营销家实际使用的关于香精咖啡购买者的人口统计因素分析:

25—54岁;

受过高等教育;

高级专业或业务人员;

没有孩子的家庭;

家庭收入超过5万美元。

这个市场面可量化、可接近,大而有利可图。结果是,许多大的咖啡公司仍视其为目标市场。

即便是看上去没有希望的市场,也可能存在一个为他人所忽略的市

场面。施乐公司(Xerox)在70年代控制着88%的复印机市场。其大部分销售来自大尺寸和中尺寸的机型。但到了1985年,施乐失去了一半以上的市场份额。这是怎么回事?原因是施乐公司忽略了小尺寸机型市场。复印工作并不繁重的成千上万家小公司每次有了复印任务就往当地的复印商店跑。佳能、夏普、理光通过出售小型、价廉的复印机抓住了这个市场。在小型复印机市场站稳脚跟后,日本竞争者们又在大型复印机市场开始向施乐进攻。

在你需要制订一个综合营销策略时,消费者分析起着‘启程’的作用。这部分工作要做在前头,以免你在进行策略发展框架时所作的定量分析会抑制你的创造力。迈动第一步时,你可以凭‘直觉’选定一个市场面,在完成其它步骤后再根据产生的营销策略做适宜的修正。

6.3.2 市场分析

市场面分析以个人的消费者为研究对象,而市场分析则从更广的角度分析潜在的消费者,包括市场大小和趋势。市场分析还包括审视竞争环境和法规环境。经过仔细地研究市场,营销经理就能确定这一目标市场是否值得花费精力进行有的放矢的营销努力。MBA们通常研究以下3个重要问题来评估市场:

相关市场是什么?

产品处于生命周期哪一阶段?

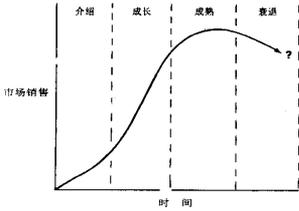
行业的主要竞争因素是什么?

1. 相关市场是什么?

大家最容易犯的错误是以为你的相关市场包括你的同类产品全部的总销售量。在攻读工商管理硕士的前两年,如在一家外贸公司工作。调查了在美国杂货店里销售墨西哥研磨式咖啡的可能性。如果认为所有咖啡销售都是相关的市场,那就一定会产生误导。1990年在美国销售的咖啡约值110亿美元。然而,其中有60%是在商店里出售的,其余的40%是集团购买,包括餐馆和自动咖啡售货机。这样,它的零售市场就剩下66亿美元。

但是,在这个咖啡大市场中,还需进行市场细分以能找到其最终相关市场。研磨式咖啡销售额约达7.5亿美元,即零售市场销售额的11%。在研磨式咖啡市场中,出售的咖啡只有60%不含人工香料。墨西哥咖啡没有添加剂,生产厂商拒绝使用人工香料。这样,它的相关市场就进一步减少至4.5亿美元。而这一块市场中,只有55%是在超级市场里销售的。这时就剩下2.48亿美元的市场。这才是最后的相关市场。

图 6.3.3 产品生命周期



市场面选择完成之后,你就得自问该目标市场面的大小和可接近性是否值得付出营销努力。如果答案是否定的,那么你拥有的仅是被称为“可生产”的产品,而不是“可售出”产品。只有可售出产品才能赚钱。

这些问题不易回答,因为涉及到市场研究。如果是新产品,答案就不是随手可得的。可能不得不用市场测试的手段来获取这些信息。而这就需要做进一步的市场调查。

要留心市场上各消费阶层的增长和萎缩。市场增长时,未来的销售增长可能来自新用户或现有顾客。如果市场在缩小,销售的增长就只有来自你的竞争对手的份额,而他们决不会将市场份额拱手让你!维生素制造商莱德利药厂(Lederle Laboratory)根据人口统计分布趋势,为获得更大的老年人市场,1990年对其配方作了小小的变动,当年成功地推出了“银”配方。

2. 产品处于生命周期哪一阶段?

产品市场因产品生命周期(Product Life Cycles, PLC)的不同阶段而不同。产品生命周期不仅仅是个时间因素,它还包含产品是如何随着新的市场面意识到该产品并购买而使其销售上升的意思。蜂窝式电话是在70年代初开始的,当时用户不足一万。直到90年代,价格下降,许多人有能力为他们的汽车配备一部时,竟出现了用户超过600万的巨大市场。

产品生命周期这一概念十分重要,因为产品在消费者中的普及和应用过程对于产品如何销售具有重大意义。每一种产品都随着自己的成熟而形成自己独特的产品生命周期。理解了产品生命周期,你就具有了竞

争对手可能没有的工商管理的眼光。

产品生命周期的 4 个常见阶段及其对行动的指导意义如下：

第一阶段：介绍“这是什么？”让人们知道、了解产品是必不可少的。如果可能的话，最好的方式就是试用。把信息传播出去可能要花费高额广告费用。有些厂家开始时选择几家商店独家出售自己的产品。各家公司起先随着对顾客需求的了解而频繁地改进产品。首批购买人被称为创新者，随后的叫作早期使用者。因为他们的个性或是因为兜里的钱包允许他们这么做，所以乐于承担购买风险。当公司推出新产品时，因为常常是没有可比因素作为基础，经理们必须对产品定价做认真决定。最初的价格和利润率对于将来与对手的竞争以及进行进一步研究和开发的能力（比如高分辨率电视和数码录音带）都有很大影响。

第二阶段：成长“哪儿能买到？”此时宣传仍然很重要，但在这个阶段，竞争加剧了。那些早期群组开始发生了兴趣。随着更多的消费者了解了产品，他们就会研究新型号以决定买哪个，而不是不得不买。买主们到了商店，就开始比较性能。为使产品更具可接近性，营销人员常常采用选择发行法以挑选更多的商店出售产品。在这个阶段很重要的一点是，扩大销售额，超过竞争对手，以便通过高生产效率和更有效的广告来降低成本。这将有助于公司在产品（例如 CD 盘）生命周期的下个阶段取得竞争优势。

第三阶段：成熟“为什么买它？”在这个阶段，大众市场的后期群组开始购买产品。由于人们习惯性购买某种产品，而同类产品间的差别又不大，品牌的忠诚度便起了主要作用。在一个稳定的市场上，价格竞争往往变得十分激烈，因为额外的市场份额直接来自竞争对手。成长期至关重要的产品性能此时已标准化。由于产品性能上的区别更少了，广告就用米区分各种产品。营销经理们努力把市场面分得更细，以满足尚未满足的消费需求。在成熟的市场上，竞争者们搜寻着所有可能的目标市场。一切可能的分销渠道也都通过使用大众市场分销策略予以考虑（例如盒式录音机、录像机）。

第四阶段：衰退“多少钱？”随着产品的生命周期到达衰退阶段，竞争对手们可能都提供相似产品。就连最胆小的消费者，即落后群组，在此后期也觉得买这个产品是安全的。消费者对广告不予理会，因为他们知道所有竞争的产品都一样。在这个阶段，许多公司在竞争仍然存在时注重于降低价格，或如果这一领域竞争减少，则慢慢地加价。此时，贸易关系是你的产品能否留在零售货架上的关键因素，因为如果没有新鲜刺激，分销商和零售商们宁可把货位分配给更新的、潜在利润更大的产品。这种贸易关系上的努力通常被称为关系营销（*Relationship Marketing*）（如黑白电视机、唱机）。

对某些产品而言，成熟期并不一定意味着死亡。在经过一段时间的

成熟期后,产品可以重新唤起生命力并开始一个新的成长期。在 *Topps* 公司营销努力的鼓励下,棒球卡片生意在 80 年代就经历了一次这样的复苏。

在有些情况下,死前的回光返照能为最后一家生产厂商创造高额利润。在为老型号电视机、收音机及其它设备提供电子管的真空管业里,理查森电子公司(*Richardson Electronics*)是这个曾为美国通用公司、美国无线电公司(*RCA*)、西屋电气公司(*Westinghouse*)和西尔维尼亚公司(*Sylvania*)所垄断的行业的幸存者。运用终结策略(*End Game*),存留下来的生产厂商能从顾客那里获得高额利润,因为顾客们需要更换部件时别无选择。

3. 行业的主要竞争因素是什么?

行业或市场的竞争基础通常是各不相同的,对于如何抢占市场具有重要影响。大多数行业的市场竞争是由以下五个主要竞争因素组成的:

- (1) 质量;
- (2) 价格;
- (3) 广告;
- (4) 研究与开发;
- (5) 服务。

例如,在快餐业,热火朝天的广告和促销是关键。在为其它行业提供原材料的行业中,价格和服务是关键。在调查咖啡业时,发现价格和质量是竞争的基础。在制订营销计划时,你可能想要改变竞争基础,使之有利于你的公司,然而,不要忽略了关键的竞争因素。

6.3.3 竞争分析

到了这个阶段,营销人员已经初步选定了其营销努力的目标消费市场阶层。现在,必须制订一个打败竞争对手的计划。你需要平等客观地审视你自己和竞争对手。你的长处在哪儿(*MBA* 们称之为核心能力(*Competencies*))? 你的弱点是什么? 你公司怎样才能发挥其长处或利用你的竞争对手的弱点? 下述几个问题能帮助你明确这些。

1. 你公司的强项和竞争对手的强项是什么?

- (1) 分销;
- (2) 新产品开发和推出;
- (3) 广告。

2. 我们在市场上的地位是什么?

- (1) 市场大小和相对市场份额;
- (2) 财务状况;
- (3) 以往表现和声誉。

3. 我们的资源和竞争对手的资源是什么？

- (1) 人员；
- (2) 技术、研究；
- (3) 销售力量；
- (4) 现金；
- (5) 贸易关系；
- (6) 生产。

新竞争者进入市场的壁垒对于评价各竞争者起着重要作用。壁垒是指新竞争者要进入市场必须解决的问题或障碍。像有无现金,有无专有知识都属于壁垒。例如,药品行业是由几家公司垄断的。一个公司如果要想有所作为,就需拥有一个庞大的销售队伍、研究实验室以及大量银行存款才能支撑得起。由于这些壁垒的存在,大多数小公司如果要想出售一种颇有希望的药品时,往往与大公司联手。

如果某行业的壁垒少,那么参与者多的就容易形成挤破头的局面。精明老练的营销人员应当对此可能发生的结果做出计划,其办法是努力制订一种新竞争对手难以模仿的营销策略。这个问题我们在本书的战略一节中再作更充分的讨论。

在做咖啡市场调查时,研究了公司能提供些什么,但说实在的,他们能提供的并不多。该公司在美国没有任何经验,缺少分销渠道,缺少广告经验,缺少声誉,缺少现金。墨西哥老板唯一能提供的是包装优质的咖啡。一个小小的竞争者如何与福尔杰咖啡(Folger)和麦氏咖啡(Maxwell House)争斗呢?苦思冥想,颇为头疼。我希望有一家大的食品公司愿意合资,我们供应咖啡,合作伙伴来分销和营销。考虑到薄利总比无利好,我们宁可少赚一点。

4. 行业巨头的市场份额有多少？

许多公司都提供消费产品市场跟踪服务。通过结账扫描和库房跟踪都能搜集超级市场的销售数据。然而,对于工业产品,例如制造生产设备等,信息就较难获取了。行业协会是个很好的信息渠道。

图 6.3.4 纸巾品牌(假设)

高 强度	<i>Brawny</i>	<i>* Ideal *</i>
	<i>Northern Big N Thirsty</i>	<i>Bounty</i>
低	<i>Coronet Marcal</i>	<i>Scott</i>
	<i>Hi - Dri</i>	<i>Viva cala</i>

市场份额随着时间而变化的情况是极为重要的信息。例如,在杂货店速溶咖啡销售大战中,排名前三位的竞争者控制了1989年95%的市场,比1986年上升了5%。它们是卡夫食品公司(*Kraft General Foods*) (37%)雀巢(*Nestle*) (34%)和宝洁公司(*Procter & Gamble*) (24%),留给新近进入市场者的份额所剩无几。

市场份额杠杆率是在研究一个行业的市场份额情况时应当考虑的一个重要概念。市场份额较大的公司,相对于竞争对手来说一般利润要高。大竞争者的产品单位成本比较低,因为他们可以把费用分摊到较多的产品数量上。一个实力相对小的竞争者则无力在研究开发上或添置高效率机器方面投入更大力量,因为他们的销售量较小,无力背起这个包袱。如果负责销售一种新的速溶咖啡,得重新考虑是否要进入一个由大型、低价位竞争对手主宰的正在衰退的市场。所幸的是,墨西哥咖啡进入市场时值1989年,有18%的研磨咖啡市场是由较小的竞争对手控制的,而这个市场又是从1986年的16%增长起来的。这对于墨西哥研磨咖啡新入市场者,这一环境显然有利得多。

5. 我的产品如何从感性上策划以抗衡竞争?

感性策划技术是一种图表方法,用以审视和比较你和竞争对手的产品。常用的坐标是价格和质量,但也可用其它内容。制图是工商管理硕士课程中的又一个技术,用以引出销售你的产品的创意,感性图表则能通过展现消费者如何看待竞争中的产品来突出没有服务到的市场面,而不论其实际性能如何。感觉是营销的首要因素,正如其在政治上的作用一样。例如在纸巾行业,纸巾的强度和外观装饰的取悦程度非常重要。作为举例说明,编者用自己的判断,在下面作了一个假设图。请注意,邦迪公司(*Bounty*)通过提供高强度和漂亮款式的纸巾,为自己开发了一个利润丰厚的市场面。

通过形象地展现你的产品与竞争产品的对比。你就能获得如何推销你现在的产品的灵感,修改产品,或在综合营销策略中增加产品品种。

如果你的公司在某一产品领域中拥有多个品种,那么我们说你拥有了纵深度(*Depth*)。在纸巾市场,没有哪一个厂商能够独占这一领域。但在狗食架上,*Ralston*的纵深度却使货架上塞满了多达10种牌子的狗食。

如果你的公司拥有多种产品领域的许多种品种,那么我们说你拥有了广度(*Breadth*)。金伯利·克拉克公司(*Kimberly - Clark*)在数个产品系列中拥有多种纸制品:*Hi - Dri* 纸巾、*Kleenex* 餐巾纸、*Kotex* 卫生巾以及*Huggies* 和 *Pull - Ups* 尿布。产品的深度和广度可以用作阻挡策略(*Blocking Strategy*),以防止竞争对手进入分销渠道。如果对手的产品没摆上货架,自然也就无法销售。

在狗食业,竞争者们找到了其它渠道,绕过罗尔斯顿公司(*Ralston*)

直抵狗的主人。1991年,艾姆斯公司(Iams)向养狗人和特殊商店销售了3.25亿美元的Eukanuba牌精选狗食。同年,Colgate - Palmolive的一个分部希尔宠物食品公司(Hill's Pet Products)通过兽医销售了5.6亿美元的科学配餐牌(Science Diet)宠物食品。

6.3.4 分销渠道分析

营销人员把产品抵达消费者的通道称为分销渠道(Channels of Distribution)。产品到达顾客手中常常有许多渠道,如前述的狗食销售。分销渠道分析是至关重要的,因为渠道的选择会影响你的价格定位,最终影响你的利润率。

作为选择分销渠道的基础,你必须回答以下3个问题:

我的产品如何能够到达消费者手中?

每个分销渠道中的参与者各获利多少?

现有分销渠道中各渠道的决策权掌握在谁的手里?

1. 我的产品如何能够到达消费者手中?

在根据产品目录邮购产品的情况下,营销者与最终消费者之间有着直接联系。一个服装生产厂商的产品目录直接体现销售、回收、价位和消费者品味。作为杂货生产厂商,品牌经理则远离购买者。例如,粮食必须经过批发商和零售商才能到消费者手里。这些中间商被称为渠道中间商(Channel Intermediaries)。作为一名策略家,营销经理必须列出所有抵达消费者的途径以制订方案。

常用的消费者抵达渠道中间商有:

- (1) 批发商;
- (2) 分销商;
- (3) 销售代表;
- (4) 销售人员;
- (5) 零售商。

2. 每个分销渠道中参与者如何获利?

正如前面所提到的,了解所有抵达消费者的途径非常有益,它便于你了解销售产品的所有可能的途径。花点时间在纸上把它们画出来是值得的。因为一个渠道图能使你看到为获得利润而必须制订的零售价格。

所有沾产品边的人都要砍一刀,这就是他们的毛利(Margin)。参加分销环节的人被喻为从厂家“获取毛利”。作为生产厂家,你并非“付出”渠道毛利(Channel Margin)。这里没有慈善可言。大多数行业的分销环节参加者无不计算他们各自的售价毛利(Markupon Sellingprice)。加拿大和一些美国的药品公司用的是成本毛利,但他们属于例外。这里的售价并非最终的零售价格,而是一个中间商卖给分销环节中下一个中间

商的价格。零售价才是消费者支付的价格。

仍以咖啡零售为例说明分销渠道的计价关系。分销渠道的每一环节中,中间商从上一个环节购买咖啡,然后加价卖给下一个环节获利。

表 6.3.5 麦氏上等咖啡分销渠道及各环节毛利和价格

渠道参与者	渠道功能	对下一层 次售价	毛利 (售价毛利)
<i>Sr. Juan Valdez</i>	种植者	1 美元/磅	
	↓		4.8%
<i>Westway</i>	咖啡中间商	1.05 美元/磅	(0.05/1.05 美元)
<i>Merkuria</i>	↓		
<i>Kuaft General</i>	加工商	4.20 美元/磅	75%
<i>Foods</i>	↓		
<i>Associated</i>	杂货批发商	4.62 美元/磅	9%
<i>Grocers Inc.</i>	↓		
<i>Bob 's Market</i>	零售商	6.00 美元/磅	23%
	↓		
<i>Sr. Mocca Java</i>	消费者		

这个毛利不是以成本为基础的。

$$\text{售价}(SP)\text{毛利率} = \frac{\text{毛利(美元)}}{\text{售价(美元)}} \times 100\%$$

这就是如何把价值 1 美元的咖啡豆变成到达消费者那里时 6 美元价格的例子。每一环节的分销渠道参加者通过烘烤、研磨、包装、品牌推销、分销、上架等来增加价值、费用开支。上图即是估算 1989 年麦氏香精咖啡发行渠道经济关系图。

在分销渠道的每个环节,参与者都发挥了各自的作用获取毛利并出售给离消费者更近的下一个参与者。如果咖啡加工商,比如 *Kraft General Foods*,认为麦氏上等咖啡的零售价应定为 4 美元而不是 6 美元,那么分销环节的整个价格关系就要改变。现在让我们按照分销环节的顺序反过来推算,看看它对各个环节价格影响。

$$\text{售价} \times (1 - \text{毛利率}(\%)) = \text{上一分销环节销售价}$$

照分销渠道的顺序反过来推算,那么:

$$4 \text{ 美元零售价售给消费者} \times (1 - 0.23 \text{ 零售毛利}) = 3.08 \text{ 美元}$$

$$3.08 \text{ 美元批发价售给零售商} \times (1 - 0.09 \text{ 批发毛利}) = 2.80 \text{ 美元}$$

2.80 美元是 *Kraft General Foods*(加工商)售给批发商的价格

在 4 美元的价位时,*Kraft General Foods* 的品牌经理必须自问,每磅

1.75 美元的毛利(2.80 美元 - 1.05 美元)是否足以抵销支出并带来足够的利润。如果答案是否定的 ,那么品牌经理就必须重新审定营销计划的发行渠道及其计算方法。由于营销策略是个循环过程 ,也许不得不修改另外的价格、生产程序或支出。这种修改可能会影响到计划中所有的其它部分。

分销渠道参与者的相对权力和基本的经济原则可以左右价格定位。以 *Kraft General Foods* 而言 ,其品牌经理可以选择较低的 4 美元作为杂货店的零售价格。然而他选择了 6 美元以赚取他理想的利润。

除杂货店以外 ,*Kraft General Foods* 决定使用一个替代渠道。它“ 越过 ”了杂货店中间商 ,将它的 *Gevalia* 和 *Garraway* 牌咖啡直接通过邮购 ,以每磅 8 美元的价格卖给了爱喝咖啡的人。对大多数产品来说 ,抵达消费者的渠道很多。每种渠道都有它自己的发行渠道毛利计算方式。理解了这种算法 ,你便能更好地选择销售渠道了。

3. 各分销渠道的权力掌握在谁手里 ?

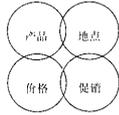
渠道中权力问题是选择产品往哪儿卖时的重要问题。如果你的产品独特且有需求 ,那么生产厂商一般有权确定各方的关系。反之 ,发行渠道的中间商便能左右这种关系 ,以获取尽可能大的毛利。

在杂货行业 ,分销渠道的权力从生产厂商那里转移到了连锁超级市场。由于较小的杂货连锁店在 80 年代合并成较大的超级市场连锁店 ,大型超级市场连锁店的管理层意识到他们拥有值钱的不动产——“ 货架面积 (*Shelf Space*)。货架上每个储货单元 (*Stock Keeping Unit* , *SKU*) 都占有面积。每件产品都必须入库、上架并进行盘存。(当 *Mazola* 食用油生产 3 种尺寸时 ,便占有 3 个储货单元。)由于库房和仓储空间有限 ,货架不动产便变得值钱了 ,零售商们要在每一个储货单元上收钱。营销人员甚至像设计师画图一般画出被称为平面图 (*Planograms*) 的货架图例 ,并为最好的货架位置而争斗。

包装食品公司无论大小 ,都必须为该环节支付货位费 (*Slotting Fees*) 以便在货架上为新老产品预留“ 货位 ”。在 70 年代 ,大的包装食品公司 ,像 *Procter & Gamble* 和 *Kraft General Foods* 就用威胁撤回他们的受欢迎的产品的办法在各个连锁店之间周旋 ,蛮不讲理地出售着自己的产品 ,但今天这种情况是不存在了。

不幸的是 ,对于新推出的产品来说货位费可能要花数百万美元。因此 ,事实上货位费就把较小的竞争者挡在了超级市场门外。美国中西部的有一家公司的比萨饼做得非常好 ,但却未能起步 ,原因是买不起必需的货架面积。货位费在零售业是个“ 热门话题 ”。

图 6.3.6 销售组合



6.3.5 营销方案策划

在分析了消费者、市场、竞争对手和分销渠道之后,营销经理应根据分析结果作出一系列 MBA 们称之为行动计划(*Action plan*)的实际决定。营销经理还应选择采用哪些综合性的营销方案。这种综合性方案即通常所说的营销 4P。

营销方案的制订是个渐进的过程,其目标是制订一个内部连贯协调一致、相互补充的计划。此举的重要性是不言而喻的。修改方案中的一个 P 通常意味着所有其它的 3P 都要在某些方面作修改,因为一个 P 对其它 3P 都有影响。

产品 地点 促销 价格
(*Product*) (*Place*) (*Promotion*) (*Price*)

产品决定

我的产品与我其它产品的关系如何?

我怎样区分我的产品?

产品寿命周期对我的计划有什么影响?

1. 我的产品与我现有其它产品的关系如何?

这个问题旨在确定你的产品之间的协作区域,或发现对各项商业活动的限制。例如,如果 *Maytag* 在其衣服干洗机、烘干机产品组里增加洗碗机,那么,该产品以及消费者和洗碗机零售商就分享了他们现有的分销渠道。这一延伸产品(*Line Extension*)是适宜现有的各个环节的。但如果 *Maytag* 想销售个人用吹风机,这种合适性就令人怀疑了。

2. 我怎样区分我的产品?

区分(*Differentiation*)是个大题目,包含营销人员用自己的产品区别其它产品的任何办法。要做到这一点,方法有很多:

(1) 特点——性能;

- (2) 适宜性——量体裁衣；
- (3) 格调——功能、外观形象；
- (4) 可靠性——保修、退货制度；
- (5) 包装——颜色、尺寸、形状、保护；
- (6) 尺寸——服装、电器、电脑、行李箱尺寸；
- (7) 服务——及时、礼貌、正确；
- (8) 品牌命名——标签。

如果 *Ralph Lauren* 用了他的真名 *Ralph Lifshitz* ,就等于放弃了他的 *Ralph Lauren Polo* 牌服装、古龙香水以及床上用品所包含的心理益处。*Lifshitz* 一词似乎难以代表英国贵族的形象。

在很多例子里 ,一种产品的所谓商标资产(品牌资本 *Brand Equity*)可以通过运用商标(品牌)或延伸产品策略(*Brand or Line Extension Strategy*)转移给新产品,使之区别于包装。*Kraft General Foods* 选用 *Jell-O* 为其新布丁和冰淇淋的牌子。*Jell-O* 赋予了新产品在它过去几十年赢得的所有好感和品牌名声(品牌资本)。建立 *Jell-O* 牌子的品牌资本需要付出几十年的昂贵的广告。为此,自 1987 年以来,推出了 24000 多种新产品,其中近 70% 是延伸产品或延伸品牌。但是,如果用过了头,品牌资本便会淡化,其对消费者的吸引力也会降低。

选用任何一种产品区分方法都会影响整个营销程序,因为它是你促销的基础。产品可以通过创造性的广告和促销而区别于竞争产品,哪怕竞争产品并没有什么不同。

感性图表和定位能帮助区分产品。前面提到的所有产品的性能都能影响产品在市场上的定位。如果有利润可挣,营销人员随时都可以要求自己公司的产品开发人员开发与与众不同的独具特色的产品。纸巾感性图表表明,消费者对任何一类都有不同需求,且他们对每种产品的认同感是不一致的。营销人员的工作是为产品确定一个特别的位置(如果愿意可运用感性图表作指导),使之赢取市场地位,即所谓的“产品恰当位置”。但愿品牌经理会选择产品位置,使之通过能提供最好服务的市场面来产生最大的销售额和利润。市场定位与经过你的消费者和而选择的市市场面是紧密地相互联系的。

3. 产品生命周期对我的计划有什么影响？

根据产品在产品生命周期(*Product Life Cycle, PLC*)的不同位置,其各部分在竞争中起的作用越来越大。前面讨论产品生命周期时提到,成长阶段对区分产品至关重要的是产品的特点,而在成熟阶段,品牌的重要性越来越大。例如,*CD* 机着眼于多唱盘功能,意味着目前 *CD* 机处于产品生命周期的成长阶段。在已经成熟的卡式录音机市场,自动倒带和消除噪音之战早已偃旗。无论做出的选择是什么,它都会对销售方案中其它几个 *P* 有影响。

销售地点决定 在哪儿卖？

讨论分销渠道时 ,目的是确定现有的渠道有哪些 ,可获得的毛利有多少。在这一阶段 ,产品决定已经作出 ,目标市场也已选定 ,那么营销人员就必须选择适合于产品和有意购买者的分销渠道了。

我应使用哪种分销策略？

我以什么为基础来选择分销渠道？

4. 我应选择哪种分销策略？

(1) 单一型——每个市场只在一个商店销售；

(2) 选择型——每个市场只在几个商店销售；

(3) 批量或加强型——在尽可能多的商店销售。

销售地点影响着产品的形象。分销渠道的选择是个渐进的过程 ,它与市场分析一节描述的产品生命周期中的产品普及程度同步反应。分销策略可以使你的产品与众不同。例如 ,如果一个新设计师选择单一型分销策略在 *Neiman Marcus* 销售 ,那么产品就有了某种魅力。消费者总想要在产品的销售点想要产品的某些性能、特点 ,诸如格调、质量、价格等。设计师也可以有选择地只在较好的百货店销售更多的最初产品。加利福尼亚的汽车车窗遮阳板营销家则无此担忧 ,他选择了批量分销策略。公司希望尽可能广泛而迅速地分销其纸遮阳板。这一选择是有道理的 ,因为它与服装设计不同 ,无需在地位上取悦于顾客 ,且很容易为人复制和生产。

这些分销方法中 ,无论那种都赋予生产厂商和零售商以某种责任。运用选择型策略时 ,生产厂商可能有'义务'提供高质量、优质服务以及合作式付款方式 ,以支持促销活动。当生产厂商与零售商共同承担广告费用时 ,这种广告称为合作广告。在包含生产厂商奖励刺激的分销关系中 ,零售商也有应尽的义务。零售商可能有'义务'特别注意给予产品以优惠的位置、特殊的促销、布置安排以及销售上的努力。如果这些义务未能履行 ,则构成违约 ,关系可以中断。在 *Ralph Lauren* 的例子中 ,他相信他的 *Polo* 服装系列极具特色 ,因而成为第一个在百货商店要求设时装专柜的设计师。*Ralph* 提供了零售商寻求的形象和毛利。零售商反过来有义务向 *Ralph Lauren* 提供特殊专柜和销售努力。

5. 选择哪些分销渠道？

选择哪些分销渠道取决于很多因素。一般不仅仅是一个选择。然而 ,如果一条渠道融入了一个相互补充、内部协调一致的策略 ,则多种选择都具有潜在的成功性。以下 3 个因素应当作为选择的指导原则。

(1) 产品细节 (*Product Specifics*)——另一个需要考虑的因素是销售所需要的注意程度。这是与产品的复杂程度、新旧程度和价格相关的。有些产品 ,可能需要你自己的销售队伍 ,无论花费多少费用都在所不惜。另一方面 ,有些产品例如糖果和软饮料 ,是通过一系列批发商和发行商以

后摆上商店货架的,这些产品比较简单,不要求生产厂商直接控制产品的展示和销售。

(2)必要的控制(*Need for Control*)——激励分销渠道有效而适宜地对待你的产品,这种激励是位置决定的。生产厂商因被发行商、批发商和运输工人隔开,距离消费者越远,对产品如何销售的控制就越小。药品公司一般都有自己的销售队伍(*Captive Sales Force*),称作受控销售队伍,销售人员都经过彻底的培训,可向医生提供可靠信息。如果 *Merck* 或 *Marion Merrell Dow* 不得不依赖某个独立的销售队伍,他们就不能绝对控制销售人员的培训或他们在外的行为。

(3)期望的毛利(*Margins Desired*)。通过对分销渠道的分析,便能够确定潜在的利润有多少。每一环节的毛利是从哪里收取的?你的公司能否以具有竞争力的价格将产品输送给发行渠道,同时为自己保留足够的毛利?分销渠道的选择决定便是以能产生多少毛利为基础的。以雷达探测器为例,*Cincinnati Microwave* 公司选择了杂志展示广告直接向大众销售,而不通过电子商店或其它综合商店。他们的管理层相信,其产品 *Escorts* 和 *Passports* 技术上的优越性足以使产品能够售出。*Cincinnati Microwave* 决定越过所有专门发行并出售电子产品的中间商,赚取所有的零售毛利。到目前为止,他们的策略是成功的,因为他们维持了自己产品的技术优势。

6. 促销决策

促销包括营销计划中所有的广告和销售工作。设计一项促销活动的最重要的问题是制订目标。你必须首先知道要完成什么任务,然后才能开始编制或支出促销预算。促销的最终目的是影响买主行为,因而一定要确定期望的行为是什么。不同的产品,在不同的产品寿命周期阶段,不同的复杂程度,要求促销工作执行不同的任务。为你的产品选定的促销方案必需与你在消费者分析中列出的购买程序相一致。

购买程序	促销任务
感知	介绍产品,激励需求信息
兴趣	提供令人相信的信息,满足需求的信息
尝试	刺激行动
再次	购买暗示购买,增加使用
信任	加强品牌或形象,特别促销活动

“推”还是“拉”的策略?促销工作与分销一样,也应当有策略指导。拉式策略(*Pull Strategy*)是把买主拉到出售你的产品的地方去。电视广告通过“请您到当地杂货店指明要 *Perdue* 鸡”把消费者拉到卖鸡的商店。

促销工作的另一重要任务是鼓励发行渠道储存和销售产品。这种努力叫作推式策略(*Push Strategy*)。比如,啤酒分销商花费了大量时间说服酒吧老板储存他们的啤酒并出售鲜啤。在大多数计划中,推和拉两种策略并用。啤酒业的人士就是这样一方面斥巨资作品牌广告,另一方面尽力获取更大的酒吧分销量的。

为把买主拉到商店或推动分销渠道储存、销售,一般可采取以下 5 种类型的促销手段:

- 广告;
- 个人销售;
- 促销;
- 公共关系和宣传;
- 直销。

(1) 广告(*Advertising*)。广告有多种形式:电视、电台、户外(广告牌)、杂志和报纸。要记住两点:一是你的任务是什么,二是量化为完成任务广告需要出现的频率和周期。

请注意以下行为衡量广告效果的术语。你购买广告花的钱买的的就是这些。未被鼓动起来的人们一般只是听听广告世界的絮叨,而不是理解它,但他们还是买了货。购买广告就像买营销调查——了解你将购买什么和为什么购买,即所谓的买主意识。

(2) 覆盖面(*Reach*)和频率(*Frequency*)是媒体目标的主要量性计算方法。覆盖面是指目标市场百分之多少的人看见和听到你的促销、广告。频率是指他们看见或听到的次数。营销家们把一个人接触到某信息的次数称为总印象数(*Impressions*)。由于不同的产品导致不同的购买行为,刺激购买需要不同的覆盖面和频率的结合。二者相乘的积,即覆盖面 \times 频率=一种被称为毛额定点数(*Gross Rating Points, GRPs*)的丈量单位。将所有的毛额定点数相加,你得出的是总额定点数(*Total Rating Point, TRPs*)。毛额定点数和总额定点数用来测量电台、电视和室外广告的销售和购买情况。

期望的收视观众的人口统计因素和市场因素也是问题的重要部分。一家电视台面对中西部收入在 10 万美元以上的活跃的中年男性高尔夫手,在播放地区性高尔夫节目时,可以有效地为多种产品作广告。而吸引了人口混杂观众的某个电视节目对每一名观众的价值就小得多了。即使你有了合适的媒体,时间安排又是一个覆盖目标的重要问题。

毛额定点数数值高并不能保证销售就好。发布信息的内容也是一个重要的决定因素。广告人员将广告的信息、措词或排版称为创意(*Creative*)。出主意的广告代理被叫作创意人员(*Creatives*)。

杂志和报纸广告是按照版面和报刊发行的市场因素来购买的。杂志的寿命期长些,但报纸的传送直接得多,也更集中,对促销更为有利。

这两种印刷品的读者是按照每千名读者费用(*Cost Per Thousand ,CPT*)为计算基础的。标准额定和数据服务(*Standard Rate & Data Service , SRDS*)则以一系列电话号码簿尺寸的册子提供全面媒体清单和邮寄名单价格。

媒体占有率是评估其竞争力的方法。广告商用这种方法确定同一产品组里所有其它竞争者的媒体花费比例数。广告商们相信 ,拥有垄断媒体所产生的冲击力相对于广告支出比率和实际广告支出金额同等重要。

如果在夏季实习时负责的名气很小的咖啡品牌用电视广告来推销是徒劳的。一个实力较小的竞争者是没有机会与宝洁、克拉福特食品公司以及和雀巢公司这些大公司相对抗的 ,1990 年它们的广告总支出为 2 亿美元。所有别人能够承受的广告都被这些巨头独占了。

请记住 ,每一种媒体都在大众覆盖面方面有其长处。有些媒体的选择性比别人强些。营销人员应当尽可能有效地覆盖自己的目标 ,以促成期望中的消费购买行为。

(3)个人销售(*Personal Selling*)。营销人员在需要直接与买主接触时选用个人销售方式。销售人员可以使产品信息个人化 ,以适合买主的需要和具体情况 ,并在这个相互影响的过程中发现和解决各种问题。这种方法往往是所有营销方案里费用最大的一部分 ,因为人工费用和佣金都很高。

负责新产品、复杂产品或昂贵产品销售的经理们发现个人销售的效益超过了为之付出的高额费用。因为有些目标市场是其它媒体工具所难以覆盖的 ,因此个人销售有时则是唯一能够覆盖消费者的方法。水净化系统、药品、百科全书、复印机和工业产品均在它们的营销方案中广泛运用个人销售方式。

当今理论认为 ,个人销售是解决问题(*Problemsolving*)和咨询(*Consultation*)的过程。弗吉尼亚大学的德力克·牛顿教授认为 ,若干年来个人销售经历了四个阶段 :即音乐人、形象生动的产品说明书、魔术公式和解决问题者。第一次世界大战之前 ;“音乐人”销售方式被认为是成功的关键。销售人员以其个性吸引顾客购买。第一次世界大战以后 ;“形象生动的产品说明书”被认为是较好的销售方式。真空吸尘器的销售人员对自己的产品了如指掌 ,他们一面展示一面按产品说明书详细介绍一番。在 30 年代 ,伶牙俐齿或“魔术公式”被认为是最好的销售方式。百科全书销售代表全面控制展示现场 ,引导顾客踏上“设计好了的路”走向“不得不购买”。现在书店里架子上有许多书号称掌握着如何完成销售的“秘密”。今天 ,学术界认为 ,个人销售需要销售人员自身具备良好素质 ,同时 ,销售队伍还必须具备有关潜在购买者需求和购买程序方面的广泛知识 ,这样才可能成功。销售人员销售的产品必须能够解决顾客的问题 ,而不是仅仅兜售产品。

(4) 促销(*Sales Promotions*)。促销是为诱使顾客、销售队伍及其他产品分销渠道参与者做出你期望的行为而设计的活动。促销用以补充并加强其它销售工作,尤其是广告工作。你应该知道,每一种促销都有各自相关的语言。如果你不是营销人员,了解这些语言虽然不会使你成为专家,但需要时,却一定能帮助你大谈营销。促销有两种:针对消费者的促销和针对分销渠道的促销。

现有的消费者销售促销(*Consumer Sales Promotions*)手法有:购物券、退货承诺、样品、有奖销售和抽彩销售。

(5) 购物券(*Coupons*)是向消费者推出降价产品的直接销售方式。作为一家生产厂商,如果你给零售商提供折扣,期望他们会把这种折扣转给消费者,你可能会大失所望。营销家们用购物券的形式鼓励人们尝试一下、换个牌子和忠实于品牌。杂货店购物券通常放在一份叫作独立插页(*Freestanding Inserts,FSI*)的周日日报的购物券栏目里。独立插页领域走在最前面的是 *Valassia Inserts*。每年在周日独立插页上发行的购物券优惠的总面值为 1000 亿美元,其中有一半是它印刷的。

(6) 退货承诺(*Refunds*)一般用来加快正常消费者的购买频率周期。退货承诺常常通过鼓励买主贮存所购货物来提高购买的数量和频率。电池生产厂家经常提供退货承诺。这种方法常常被聪明地运用于竞争对手主要进行促销或推出新产品之前。

(7) 样品(*Samples*)是推出新产品的一种高成本销售方法。它要求花现金投资生产足够数量且尺寸较小的样品。对那些无法用广告传递的、需要你亲自体验后才能感觉到其特殊性的产品来说,选用赠送样品的方式则较好。对消费者不敢贸然尝试的新产品,或是一些在使用后很可能建立口碑的产品(*Word of Mouth,WOM*),这种方式很有效。许多新型洗发精的推广都是用免费赠送或低价促销的方式。消费者是不情愿花上 4 美元买一整瓶回去试用的。样品形式就减少了购买者心理上认为试用存在冒险性的风险。

(8) 有奖销售(*premiums*)是指免费或低价为产品购买者提供奖品。自我兑现(*Self Liquidating*)的奖品指只收取成本费用的物品。*Hershey* 定期提供手表和圣诞装饰品作为奖品。为换取糖果,巧克力爱好者必须交上巧克力包装作为购物凭证。沐浴精厂家泡沫先生(*Mr. Bubble*),就将包装盒上的粉红色和哈哈泡澡人图案印在廉价 T 恤衫、海滩浴巾上。

(9) 竞赛(*Contests*)和抽彩(*Sweepstakes*)是一种常见的促销形式,也是法律限制最为严格的促销形式,因为它与赌博沾边。必须认真彻底地分析竞赛规则和法律规定,以免产生灾难性结果。必须研究国家有限限制赌博的法规,以保证合法。还必须细细研究比赛规则和获奖概率,以保证促销预算足以支付预计开支。1984 年,麦当劳组织了一场与夏季奥林匹克运动会有关的促销奖牌游戏。每次美国获胜,奖券均可兑换成免费

食品或其它奖品。

(10)贸易性促销工具(*Trade - directed Sales Promotions*)有:销售竞赛、购物陈列点、给经销商优惠、行业展览会和店内演示。

(11)购物陈列点(*Point of Purchass Display ,POPD*)有很多种。要把它放进商店,需要行业的合作。购物陈列点放在零售点货架上时,有点像个货架演说家,在货架末端的一块小型布告栏上,带有一个小广告以吸引注意力。购物陈列点的其它形式包括独立式通道显示牌和嵌入货架内的显示牌。当显示牌放在通道末端时,即称为末端帽子(*End Cap*)。要获得最佳位置,生产厂商必须取悦于零售商。营销人员的作法是提高零售商提成比例,或薄利多销使零售商满意。

(12)经销商和雇员奖励政策(*Dealer and Employee Incentives*)。厂家对经销商提供支持而支付的费用,称为酬谢金(*Spiffs*)。其形式有小额酬金、个别产品单打折扣、现金付款、免费商品或奖品。酬谢金能够使交易人对产品折价、促销或是保留该产品。生产厂商还可以在经销商店内设专柜或在完成销售指标时给予奖励。

(13)行业展览会(*Trade Shows*)是用来向批发商、经销商、零售商和分销商推销某种新产品或现有产品的方法。这种促销活动旨在鼓励分销渠道参与者持有你的产品。例如,一家生产居家什物的公司,初出道时需要参加行业展览会,以开发分销渠道关系,使其产品有可能进入零售渠道。如果还没建立起贸易关系,就要进行开发。

(14)店内演示(*In - store Demonstration*)是生产厂商广泛采用的方法,用其训练有素的专家来推销那些非此举不能产生消费者兴趣或为行业所接受的产品。厨房小装置的推销商常会设立演示专柜,通过用普通蔬菜作出“漂亮的”餐盘装饰,给毫不起眼的刀具注入生机。化妆品柜台旁,身着白衣的女士们为“天然”美容护肤品做着类似的促销工作。

无论你在营销方案里选用哪种销售促销方式,每一部分都必须有明确的任务,以证明其在营销方案中之费用的合理性。

(15)公共关系与宣传(*Public Relations and Publicity*)。公共关系(*PR*)是一种典型的促销工具,用来与更为广泛的大众交流。公共关系的目的是为你的产品创造一种有利的氛围,而并非直接销售。列入的公共关系目标名单可以包括政客以及公司运营所在地的社区。公共关系信息也可以用来建立一种友善关系、纠正一个错误印象或实际存在的局面、或解释说明公司的所作所为。赞助著名活动或慈善事业常被用来建立光环效应(*Haloeffect*)——以增加公众对公司和公司产品的好感。

由于公共关系的目标不像销售目标那么明确,其结果也更加难以测定。民意测验和立法胜利与否经常是检测公共关系是否成功的砝码。

(16)宣传(*Publicity*)是公共关系的一种形式,指大众媒体关于某一公司或产品的任何形式的免费传播。其形式包括新闻故事,或是产品出

现在媒体里。宣传是一把双刃剑,大众认为是可靠的,因为它不是可以买到的商品。但是,这种信息并不受控制。记者招待会、新闻发言稿、名人效应、刻意安排的活动,都是用来吸引媒体注意力,雇用一家公共关系代理就能利用其新闻界关系来抓住一部分观众或听众注意力,并给他们留下你公司或产品的较好印象。

当网球明星约翰·麦肯罗(John Mcenroe)或安德烈·阿加西(Andre Agassi)在美国公开赛上穿上耐克鞋和运动服时,每当他们发球、接球时,电视屏幕上便不可避免地闪烁着耐克这一品牌。电视网络的时间是很值钱的。如果运动员上了全国晚间新闻或体育精品杂志(*Sports Illustrated*)那么,媒体免费传播的效果是非常好的。这两项广告正常收费分别为每30秒4万美元和每页10万美元。

公共关系经理们是用计算占用媒体的时间或版面的方法来跟踪测定自己工作效率的。效果跟踪服务,比如Burrelle的新闻剪辑,能够报告他们全国各地客户的公共关系和媒体广告情况效果。Burrelle用同样的办法还跟踪测定竞争对手的情况。虽然营销方案经常忽略宣传,但熟练而又创造性地开展这一工作,就能产生巨大的效应。

(17)直销(Direct sales)。直销包括邮寄宣传品、产品目录、购物网络和长开本的电视商务信息(TVinfomercials)。直销是个大买卖。1987年仅仅邮寄订货销售额就达到1000亿美元,占零售总额的4%。这年总计有6,500家公司寄出120亿份产品目录,而这个数字还在上升。1991年家庭购物网络的主要公司OVC Network Inc.销售额达到了9.21亿美元,而主要商务信息公司National Media Corp.收入达到了1.02亿美元。

直销邮寄方式的本质在于进行市场分割、分割再分割。邮寄人根据一个集中的邮寄清单直指目标市场,用激发兴趣的邮寄物品直接与家庭联系。名单可以是内部制订或从商贩那里买到,商贩名单列在SRD的直销邮寄名单等级和数据表里。在预期的人口构成组内,名单越具体、丰富、集中,每千名字的费用(Cost Per Thousand, CPT)就越高。跟踪计算结果根据回复率(Rate of Return, ROR)和每份订单价值(Dollar Amount Per Order)确定。由于电视观众缺少名单的选择性,电视销售不是一种有的放矢的直销方式。

直销邮寄和电视推销的另一个组成部分是履约(Fulfillment)。履约是订单输入、订单处理、库存管理、邮寄和客户服务的过程。家庭购物网络的观众希望买到陶瓷像的梦想必须予以满足。这项工作可以内部进行,也可以分包出去给一家履约代理来执行,其收费按照每份订单最小数量计算。这样做便为一些小公司省下了用以建立公司内部履约部门的初期投资。由于直销已成为经济生活中如此大的一个组成部分,它作为与消费者相通的一个渠道绝不能忽略。

促销的每种方法——广告、个人销售、促销、公共关系和直销——都能完成不同产品、不同销售地点和价格的各项任务。一个有营销天赋的人会在各种促销方式的调色板上调出令人满意的促销策略,进行有效的产品销售。

价格决定 我应当卖什么价?

与产品决定一样,价格决定会因采取某个分销渠道或广告策略而戏剧性地影响营销方案。定价本身可以使你的产品不同于你的竞争对手。雨果和劳斯莱斯车在汽车领域中之区别如同一个天一个地。每一产品和服务的定价都有其理由。你没看见一双耐克鞋的售价出于心理上的考虑标为 59.95 美元而不是 60 美元吗?除了心理定价外,从事研究和分析的专家们还推荐了 8 种主要的定价方法和策略。

(1)成本加价(*Cost Plus*)。这是一种简单的方法,在成本基础上加上期望的利润率。公路建设承包商经常使用这种方法。

(2)消费者认同价值(*Perceived Value to the Consumer*)。你可以按照向消费者提供的价值收费而不论成本高低。一个最好的例子就是更换部件。定制螺母、螺栓虽然不值钱,但因其为重要部件,且是定制的,收费就非常高。在一次学校组织的工厂访问中,一家固定装置生产厂家的主人对同学们透露说,他的公司利润大多数来自 20×20 英寸的更换部件盒,而不是长长的生产固定装置的组装线。如果一件商品的价格与其提供的用途相匹配,那么买主就认为物有所值了。然而,即使是在垄断的形势下,这种定价方法也不应太离谱。

(3)剥离式(*Skimming*)。早在产品生命周期的介绍阶段,公司就可以为其新颖的产品或服务选择收取高价、获得剥离式高额利润的定价方法。所获得的利润可以用来进行进一步的产品研究和开发,正如高科技领域那样,或者直接作为对推出时尚产品人的回报。美国无线电公司 RCA 在 60 年代推出彩色电视机时,就是运用这种策略收取高价的。

(4)渗透式(*Penetration*)。这种定价方式可以在产品生命周期的介绍阶段或之后运用。渗透式策略是以低价格来获取市场份额,其目的首先是用大量生产来降低单位造价,期望最终能作为廉价生产商控制市场。

(5)价格/质量关系(*The Price/Quality Relationship*)。由于消费者的认同不一定仅仅以产品的外在特点为基础,那么所“认同”的质量常常为价格所影响。服饰、香水和珠宝就是价格本身影响产品特性认同的最好例子。消费者常常由于所定的高价而将该产品视为某种风格特征和工艺质量的代名词。

(6)瞄准竞争目的(*Meet Competition*)。策略家们时常决定采用与竞争对手的价格相当或高于对手价格的价格,以获取或保持竞争市场上的市场份额。在汽油、钢材和飞机票等方面,这种情况尤甚。正如前文在讨论产品分销渠道时所解释的那样,推销产品经过分销环节的收费关系在

很大程度上影响着—个生产厂商以什么价格将他的产品卖给分销环节，并最终仍能保持—个有竞争力的零售价。

(7)根据市场大小达到利润目标 (*Meet Profit Goals Based on the Size of the Market*)。如果市场大小有限，那么所定的价格必须保证足够的利润来补偿营销和生产成本。如果产品定价不能有利可图，那么为了降低成本，要么调查其它用户市场，要么研究改进生产。

(8)按照买主的价格弹性定价 (*Price Based on the Price Elasticity of the Buyer*)。价格弹性描述的是价格变化时买主行为是如何变化的。有弹性需求的买主并不情愿接受价格飞涨。他们的需求大小取决于价格。没有弹性需求行为的买主不在乎价格上涨。他们的购买数量和频率不会由于价格因素而下降。例如，烟草和高档可卡因吸食者已经消化了多次价格上涨因素的影响而继续购买，这是因为他们的烟瘾和毒瘾使他们的需求在接受价格上涨方面没有了弹性。有弹性的买主不会支付多于给定价格点 (*Price Point*) 的价格，他们视其渴望程度、个人可支配收入，或心理上的价格线或停止购买或大幅度减少购买。前纽约市市长爱德华·考克在 80 年代提出把前往曼哈顿岛的过桥费提高到 10 美元，以减少该市的交通堵塞情况。他相信，驱车族中的大部分人，他们的需求对于这种价格上涨是有弹性的。

对于任何一种特定产品，可以选择的销售方法是很多的。以上等包装咖啡为例，一种与众不同的咖啡“产品”可能需要一种与众不同的包装、更高的“价格”、一种有的放矢的促销和—个精心挑选的分销“地点”。但是，贯彻始终的主线是效益问题，这么做了能否赚钱？

6.3.6 效益分析

这一问题可能是营销分析的最后—步。这—步也可能把营销经理直接打发回起点而别想领取 200 美元的报酬。我的意思是，消费者分析或许是样板性的，营销方案也许是经典之作，然而就是赚不了钱。出现这—问题可能是成本太高，或是价格太低，也许要达到盈亏平衡点要求不现实的大量销售。在这种不幸的情况下，整个营销策略的循环过程就必须重新开始，以找到—个获利的解决方法。要确定你是否制订了—个既能盈利又合理的方案，你必须涉及以下几个问题：

成本是多少？

盈亏平衡点为多少？

我的投资回收期有多长？

1. 我的成本是多少？是固定的还是变动的？

对于—个营销经理来说，有关成本的第—个问题应当是：“我的成本中哪些是可变的？哪些是固定的？”听起来像是会计术语，其实这就是个

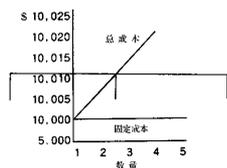
会计术语。

变动成本(*Variable Costs*)是随着所售出或生产的产品数量而变化的成本。材料和人工成本是变动成本。随着销售或生产数量的增加,材料和人工的成本也增加了。固定成本(*Fixed Costs*)则是即使在没有销售的情况下也不随数量的变化而变化的成本。在数量上下浮动的同时,无论是租金还是一名主管的工资在一个相对范围内是不变的。意思是说,如果销售增长了3倍,可能需要租赁一个新工厂,那么固定成本就上升了。促销费用,比如广告也被认为是营销方案中的固定成本,因为如果产品彻底失败,广告的钱已经花掉了,这些钱被认为是沉没成本(*Sunk costs*)——电视广告播出后,钱就在电视的海洋里漂走了。总成本则是变动和固定成本之和。

$$\text{总成本} = [\text{单位变动成本(VC)} \times \text{销售数量}] + \text{固定成本(FC)}$$

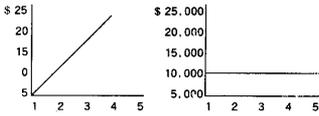
其图表形式如下所示：

图 6.3.7 生产木制桌



原料(木材、钉子、胶)	数量	设备投资
人工		租用工厂
其他生产成本		管理者工资
		广告
变动成本 = 5 美元/单位		固定成本 = 10,000 美元

图 6.3.8 固定成本 + 变动成本 = 总成本



固定成本 + 可变成本 = 总成本

数量上图显示,不论生产桌子的数量多少,固定成本保持不变。实际生产出一定数量产品后,变动成本加上固定成本便得出总成本。

2. 我的盈亏平衡点是多少?是否合理?

盈亏平衡点(Break Even)是固定成本从产品销售中收回固定成本,但并没有产生利润的产品生产数量。促销和生产都很费钱。必须找到一个方法来收回这些投资。营销的整体意义就在于此,即:回收成本、创造利润。

$$\text{盈亏平衡点单位数量} = \frac{\text{固定成本}}{\text{单位边际贡献}}$$

(单位边际贡献 = 售价 - 变动成本)

仍用咖啡业的数据,提供了现实世界里的一个例子。在所拟的墨西哥上等咖啡营销方案里,确定的价格和成本为:

成本	成本	成本类型
零售价	6 美元/磅	
批发价	4.2 美元/磅	
咖啡豆成本	1 美元/磅	可变
烤制和加工成本	0.44 美元/磅	可变
包装成本	0.55 美元/磅	可变
运输成本	0.25 美元/磅	可变
销售奖励金等	50000 美元	固定
生产设备租赁金	12000 美元	固定
促销工作	150000 美元	固定

相应的盈亏平衡点产品数量计算如下:

$$\frac{(50000 \text{ 美元} + 12000 \text{ 美元} + 150000 \text{ 美元})}{[4.20 \text{ 美元} - (1 + 0.44 + 0.55 + 0.25) \text{ 美元}]} = 108163 \text{ 美元磅盈亏}$$

平衡点 (BE) 数量

而盈亏平衡点销售额为：

$$108163 \text{ 磅} \times 6 \text{ 美元/磅} = 648978 \text{ 美元平衡点零售额}$$

该公式还可用于计算获取预期利润的目标数量。

$$\text{目标数量} = \frac{(\text{固定成本} + \text{利润})}{\text{单位边际贡献}}$$

要达到 30000 美元的利润回收目标,你只需把利润数与固定成本相加作为分子数。

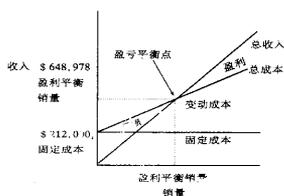
$$\frac{(212000 \text{ 美元} + 30000 \text{ 美元})}{(4.2 \text{ 美元} - 2.24 \text{ 美元})} = 123469 \text{ 磅目标销量}$$

$$123469 \text{ 磅} \times 6 \text{ 美元} = 740814 \text{ 美元目标零售额}$$

以上分析中非常重要的一点是,如果已经花费了产品开发或广告费用,那么现在还没有包括这些“沉没”的成本数。效益总是从现在的角度来进行的,没有必要作无益的后悔。你需要决定的是,你是否能在所拟营销支出的基础上获利。例如,如果咖啡混合配方是一项价值数百万美元的研究产品,那么,它与我决定是否多花些钱推销它是不相关的。如果我把这数百万美元包括进去,那就毫无疑问是“没戏”。然而,既然已经花费了那么多的资金,在营销方面额外投资现金可能是合算的。

显示墨西哥咖啡营销计划中经济关系的图示如下：

图 6.3.9 美食咖啡销售计划经济分析



3. 我的盈亏平衡点相对于我的相关市场是否合理？

这是你下一步必须回答的问题。在咖啡这个例子里,本章前文说明通过超级市场渠道销售的上等及无人工香料咖啡市场为 24800 万美元,

而 648978 美元的平衡点零售额占该市场的 0.26%。740 814 美元的目标零售额只是相关市场的 0.3% 的份额。以这个水平线,如果相信 150000 美元的促销费用和 50000 美元的奖励金能够产生 740814 美元的销售额,那么,计划看起来是合理的。设想一下——只需要 0.3% 的市场份额就能达到目标!

不幸的是,一个小的目标份额很容易让你以为很容易达到目的。杂货店货架的争夺有多激烈,你知道吗?如果墨西哥咖啡上了货架,别人的咖啡就得下架。他们又会做何反应?一旦进入了超级市场,当一个竞争对手争夺‘我’的货架面积时,公司是否还愿意继续给予支持?当时的情况是,公司尚不情愿为咖啡作这种长期的承诺。

4. 我的投资回收期有多长?

这又是一个坎儿。当公司有多个选择时常用它来评估营销项目。公司只想知道回收投资需要多长时间。先不管利润问题。回收公式是:

$$\frac{\text{初期投资}}{\text{年均利润}}$$

在咖啡的例子中,计算结果为:

$$\frac{212000 \text{ 美元}}{30000 \text{ 美元}} = 7 \text{ 年}$$

如果利润数逐年不同,则没有公式。平衡点就是计划初始投资的回收。

对于一个风险性行业来说,7 年的时间有些太长了。它可能意味着整个营销开发过程需要重新开始。

6.3.7 不断完善

在此失望阶段,再次回顾了本章一开始列出的营销策略制定过程。在有些情况下,例如墨西哥咖啡所遇到的情况,你必须删减,或者彻底放弃你的计划。也许还有可以拯救的东西……如果运气好的话。你还必须问自己几个艰难的问题。在咖啡项目中,以下问题使人绞尽脑汁:

我是否应该选另一个市场面为目标?

邮寄订购这个发行渠道是否是一种选择?

是否应当不做广告而依靠一种低价位的方法推动我的产品的销售?

这些问题显示,营销过程很难定义,很难执行。它可能让人茫然不知所措,因为并没有‘标准’答案。消费者的反应难以预料。要制订一个站得住脚、内部连贯一致且互为补充的计划,需要创造力、经验、技术和直觉。营销工作还要求特别注意数字,才能成功。学完本章,你便具备了 MBA 们解决问题的概念结构和专用术语,用以对付你可能遭遇的营销挑战,而你却没花一分钱学费,没坐在教室听课,或为参加一个付费很高

的高级讲座而焦虑不安。请算一下这份投资的盈亏平衡点吧！

1. 营销策略概要

(1) 消费者分析：

- ① 这是个可生产产品 还是可售出产品？
- ② 买主是谁？谁来使用？
- ③ 购买程序是怎样的？
- ④ 谁是“具有影响力”的人？
- ⑤ 产品对消费者有多重要？
- ⑥ 谁需要该产品？为什么？
- ⑦ 对于最终用户的价值是什么？
- ⑧ 这是计划购买还是即兴购买产品？
- ⑨ 对我们产品的认同感是什么？
- ⑩ 产品是否能满足他们的需求？

(2) 市场分析：

- ① 市场的性质是什么？市场大小、增长、市场面、地理、产品寿命周期
- ② 竞争因素是什么？质量、价格、广告、研究与开发、服务
- ③ 市场趋势是什么？

(3) 竞争分析：

- ① 你公司的强项是什么？弱项又有什么？
- ② 你在市场处于什么位置？市场大小、份额、声誉、以往表现
- ③ 你的资源是什么？行业关系、销售队伍、现金、技术、专利、研究与

开发

- ④ 谁在获得或失去份额？
- ⑤ 他们哪方面做得好？
- ⑥ 把你的资源同他们的作一个比较。
- ⑦ 进入市场的壁垒是什么？
- ⑧ 你的目的和策略是什么？
- ⑨ 有无应急方案？
- ⑩ 短期和长期计划及目标是什么？

(4) 营销方案：

- ① 目标是谁？
- ② 产品——与其它产品相匹配？区别于他人的产品生命周期、感知、

包装、特点

- ③ 地点——抵达市场片层的最佳方法、渠道计算、渠道作图
- ④ 单一性、选择性、强化性发行？适合于产品否？
- ⑤ 谁拥有权力？
- ⑥ 如何激励发行渠道？
- ⑦ 促销——购买程序怎样？购买程序之目标的钱数是怎样设定的？

- ⑧推还是拉的策略？
- ⑨媒体——类型、方法、信息
- ⑩交易人奖励
- ⑪向消费者促销——购物券、竞赛抽奖
- ⑫价格——什么策略？剥皮式？渗透式？
- ⑬追求数量还是利润？
- ⑭定价基础为感知价值还是成本加价？
- ⑮价格与市场、市场大小、产品寿命周期、竞争的关系如何？

(5)经济评估：

- ①单位盈亏平衡点
- ②固定成本(售价 - 变动成本)。将固定的营销和促销成本加入计划内！
- ③平衡点与相关市场的关系
- ④回收期为多长？不包括沉没成本！
- ⑤目标是否合理？是否可以达到？

6.4 MBA 经济战略知识述要

在 MBA 课程中, 战略是最令人神往的一门课, 因为它提供机会将你所有的新技能付诸应用。大多数教授坚信战略课应在完成了大部分必修课后, 再讲授, 原因是它需要 MBA 课程中所有学科的背景知识。战略课将 MBA 们置身于公司董事长的位置, 而 MBA 们是喜欢这种感觉的。教战略课的教授曾说, 对战略概念的贪图会改变你观察企业的方法。战略思维是对一个企业及其所属行业、竞争及对手和长、短期经营环境的综合分析。归根到底, 战略是一个公司实现其目标的规划。

公司管理层常常对他们想要干什么或怎样干不甚了了。每当此时, 他们在会议室内的讨论就会类似于刘易斯·卡罗尔(Lewis Carroll)所著《爱丽丝漫游仙境》中的一幕：

爱丽丝 : 请你告诉我, 从这儿我该往哪里走？

柴郡猫 : 这要看你想要去哪儿？

爱丽丝 : 去哪儿我并不介意.....

柴郡猫 : 那么, 你往哪儿走都无所谓了。

公司需要有深思熟虑的战略规划, 否则, 将不可避免地成为市场的牺牲品, 而不是左右市场的胜利者。

6.4.1 7S 要素模型(The Seven S Model)

战略规划不可能在真空中形成, 而必须适应于组织, 正如促销计划必

须适合于相应的产品一样。战略规划包括两个特性不同的阶段：制订(*Formation*)和执行(*Implementation*)。战略家在设计战略规划时要考虑到执行的问题。托马斯·丁·彼得斯(*Thomas J. Peters*)在《追求卓越》(*In Search of Excellence*)一书中创立了7S要素模型。该模型指出,战略必须紧密地融入组织之中。实际上,这一模型是彼得斯与罗伯特·H·沃特曼(*Robert H. Waterman*)和朱利·恩·R·菲利普(*Julien R. Philips*)共同创立的,但由于彼得斯口才出众,通常认为他是这一模型的创立者。7S要素模型为通盘考虑公司事务提供了一个框架,以便诊断公司的问题,制定和执行相应的战略。如果一个战略需要大幅度调整现有组织,即称为重构(*Reengineering*)。反之,即称为“组织性调整”(*Organizational Tinkering*)。7S要素包括:

- (1)结构(*Structure*);
- (2)系统(*System*);
- (3)才能(*Skills*);
- (4)风格(*Style*);
- (5)员工(*Staff*);
- (6)首要目标/共同价值(*Superordinate Goals/Shared Value*);
- (7)战略(*Strategy*)。

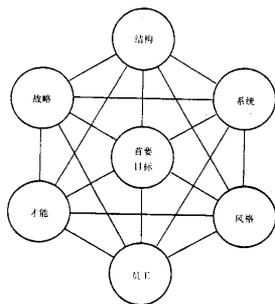
7S要素模型图展示了影响一个组织变革能力的诸多因素的“多面性”(*Multiplicity*)和“相互关联性”(*Interconnectedness*)。该图的另一显著特点就是它“没有起始点或隐含的等级关系”。在任何一个组织,不同的因素使经营得以运转,在一个“卓越”的组织中,每一S要素都与其它S要素互为补充,一致地促进公司目标的实现。这与前面所述的促销计划并无二致,即内部一致(*Internally Consistent*)和互为支持(*Mutually Supportive*)。7S要素模型是一个有益的工具,可帮助你理清思路,进而界定并有效地解决复杂问题。

如果你回味一下组织行为一章里展示的基础组织模型(*Basic Organizational Model*),对7S要素模型你会觉得似曾相识。战略理论家们从MBA其他课程中借用了许多思想和概念并加以综合。于是,这里既出现了同样的S要素,却也有某些增补和删除。

(1)结构。一个公司的结构会影响其战略规划及变革能力。组织行为学曾讲过,一个公司的结构可以顾客或地域为焦点。例如,一个公司如果决定改变其战略,以更好地关照顾顾客,就需要采用以顾客(*Customer*)为重点的结构,将公司所有的技能用于满足顾客的特殊需要。假定有一家电动工具生产厂商,出于竞争需要,需将生产、销售、财务分开的功能形式(*Functional Form*)转变为具有两个顾客部门的组织形式,其中一个部门为家庭消费者服务,另一个为工业顾客服务。这两块市场有着不同的需求,通过上述两个核心部门可以有效地给予满足。在特殊情况下,还可以

建立类似矩阵式的临时性结构 组成项目小组专门从事新产品开发。

图 6.4.1 7S 要素模型图



Reprinted from Business Horizons , June 1980. 1980 by the Foundation for the School of Business at Indiana University. Used with permission.

(2) 战略。系一个公司针对或预期其外部环境、顾客或竞争对手所发生的变化而计划采取的行动(Actions)。一个公司能够采用的一系列不同战略是本章的重点。

(3) 风格。听起来像是基础组织模型中的一个新添要素 ,但这一 S 要素更多地是与文化(Culture)相关。文化或风格是长期向整个组织的所有人员所传递的行为、思维、信念和象征的总和。鉴于一个公司的固有文化很难改变 ,制订新战略时考虑这一因素就显得十分重要了。如果一个消费品公司一向保守 ,势必需要尽全力使自己相信一件新产品的功效或活力。历史上 ,宝洁公司(P&G)被认为是创新节奏慢的公司 ,但近来已有变化 ,该公司在向全美国推出其 Bounce 牌织物柔软剂之前曾用数年时间进行市场测试。与此对照的是 ,Duncan Hines 牌染发剂在开发出来仅 15 个月后就开始在全美国上市。

(4)员工。没有热血之躯,也就没有公司的存在。彼得斯所讲的员工(Staff)实际上指的是人力资源系统(Systems),它包括员工的评审、培训、工资以及诸如动机、士气和态度等无形的精神因素。如果员工们斗志昂扬,公司就有能力去应变和竞争。高层管理者常常忽视这一因素,一是因为觉得它并非那么重要,再就是它有太多“感性”的东西;让人事部门去应付这些事”是最常见的一种态度。但是,这一软性要素是至关重要的,因为没有员工的合作,一个公司何以有能力获得成功!

(5)才能。这一要素与员工紧密相联,是一个公司所拥有的独特的能力与才干。才能(Skills)的范围广至一个员工会讲西班牙语,对统计学的理解或会使用计算机,等等。有些公司在某些特定领域非常出色。杜邦(Du Pont)和3M公司以其卓越的研究开发能力而著称。美国国际商用机器公司(IBM)和通用电器公司的强项是为其产品提供出色的服务支持。作为大型综合集团的美国国际电话电报公司(ITT),则享誉于对其下属企业进行严格财务控制的能力。国际性公司需要有懂外语并对其它风俗、文化有深入了解的员工。以美国运通公司(American Express)为例,它获取这些能力的途径是雇用所在市场当地的有识之士为自己服务。

(6)系统。一个组织运营、收集信息的正式和非正式的方法步骤构成了公司的系统(Systems)。如上所述,彼得斯将与人事有关的系统列为员工的一部分,当然这里所讲的S因素与资金物料的配置与监控以及信息的收集系统不无关系。

当一个公司在市场上面临重大挑战时,管理层必须拥有关于其运营、顾客及其竞争对手的详细数据以判断形势的严重性。管理会计系统提供有关生产和成本的经营数据。市场研究和销售跟踪系统提供有关顾客的信息。竞争情报系统则提供其它公司动态的消息。

(7)首要目标。最后的这一要素是任何组织的核心所在。按照彼得斯的说法;首要(Su-perordinate)一词的词义是位高一等。”首要目标是那些超乎一般公司目标所表述的指导性概念,诸如价值观、理想等往往不同于纸面的内容。“首要目标是一个生意赖以构筑的基础概念。”例如,1980年彼得斯写道,称惠普公司的首要目标是“在组织的各个层次上都有创新人员”,3M的首要目标是生产“新产品”,而IBM的目标则是“服务顾客”。

在公司谈及目标时总要提及使命宣言(Missionstatements)。使命宣言应该是对公司目标和工作重点的一个准确而简短的表述,不幸的是,这些宣言大多是冗长、乏味而枯燥的公文。当高级管理人员从某个著名商学院昂贵的管理培训班学成归来时,他们大多会成立一个专题小组或外聘咨询人员负责起草使命宣言。这种作法含有很大的“低水平攀比”味道。如果一个公司在其年报中包括了一个使命宣言,那么所有的竞争者也都会转而编制他们各自的使命宣言。克莱斯勒和金宝(制汤)公司

(*Campbell's Soup*) 年报中的使命宣言可称作是出类拔萃：

“克雷斯勒的首要目标是使顾客满意。我们通过高超的工艺、创新的产品、优良的品质和出色的服务来实现这一目标，而且我们是作为一个团体来实现这一目标的。(1988年)

“金宝的所有活动都以重视顾客为先导。我们的目标是通过为消费者提供品质和价值超群的食品来实现利润和股东价值的最大化；并在我们所竞争的每类产品中建立或确保第一或第二的地位。(1989年)

两公司的目标是明确的。克雷斯勒侧重于让顾客满意，而金宝的主要目标是让股东满意。使命宣言的用词通常都是精心雕琢的，以期向特定时刻的重要群体传递信息。克雷斯勒当时的情况是公司表现不凡，股票价格也很高。克雷斯勒的重点放在获取更多销售。金宝是由 *Dorrance* 家族控制的，在编写宣言时，该公司的管理被认为只是为了该家族的利益，而不是为了广大股东。金宝的股价落后于其它食品公司的增幅。有鉴于此，金宝力求通过在使命宣言中大谈“股东价值”来安抚华尔街。除了编制过程中的政治因素外，如果一个公司尚无自己的首要目标，使命宣言即可成为一个有益的代用品。

当一个公司所有的 S 要素步调一致运行时，这个公司会成为一个强有力的竞争者。苹果电脑公司早年的成功可以说是源自于其 S 要素间的平衡。其创建者为公司树立了一种企业家风格，这一风格吸引了一批最聪明且最具创造性的员工。公司创建者们凭借他们一流的技术才能，采用一种宽松的矩阵式结构组织苹果公司。这种结构十分适合员工的个性以及新产品开发。此外，苹果公司还开发了一套后配系统，以奖励创新并跟踪运营情况。这些奖励支持了苹果公司强调兴趣与团队精神共同价值观，进而实现了其首要目标——将最好的、方便用户的电脑提供给每一个家庭。苹果公司的战略是为家庭、学校和制图部门创造独特的、方便的系统，所有的 S 要素相互配合和支持首要目标。

你不妨对自己喜爱的公司进行一下分析，把上述七个要素列在一张纸上并由此深入钻研进去。一个拥有 MBA 学历的战略咨询人员将会像你一样使用 7S 要素模型。但咨询公司的研究报告会附有花哨的电脑图表、装订精美且收费不薄。

6.4.2 价值链和一体化

当一个 MBA 开始对一个公司进行战略分析时，首先要了解的一个问题就是“这个公司是做什么生意的？”价值链和一体化有关概念有助于解答这一问题。

1. 价值链 (Value Chain)

在上述基本问题得到解答后，战略分析的下一步是评估公司对其产

品所增加的价值(Value)。服装行业的价值链是这样的：

羊毛/棉
化工品 → 纤维 → 纱线 → 布匹 → 服装 → 分销 → 零售 → 消费者

在链中的每一个环节,阶段参与者(Channel Participant)随着产品逐步接近消费者,都给产品增加一定价值。首先,原材料必须有人生产、收集或开采。这些生产要素——羊毛、棉、化工品————加工,最后制成服装。服装生产出来后,市场营销人员必须促销,分销商必须运输,零售商必须卖给消费者。

2. 一体化(Integration)

前向和后向一体化(Forward and Backward Integration)。一个公司可以在价值链上的任一环节从事活动。一个公司在价值链上进一步向下游领域拓展经营,称为朝消费者方向前向一体化。例如,一个果园经营者种植并向公众出售水果,他就是向购买者前向一体化。他可以决定或以低于商店的价格或按与商店相同的价格出售,以赚到更多的利润。

如果一个公司在与原材料较接近的领域经营,称为后向一体化。国际纸业公司(International Paper)拥有自己的林场和纸张生产设施,即属于后向一体化之列。

一个公司属于前向还是后向一体化取决于你是在价值链上哪一点来观察它的。如果你认为一个果园经营者是以种植为主,那么你就会认为他的上述作法是在朝链中的零售环节前向一体化。如果你认为其主业应是零售水果,那么你可以说他是后向一体化,因为他种植自己出售的产品。国际纸业公司的林场业务是后向一体化,而其消费用纸品的生产和批发又是前向一体化之举。

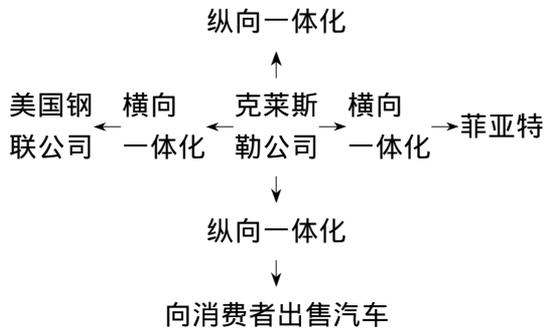
林场 ← 后向一体化 ← 国际纸业公司 → 前向一体化 → 消费用纸品

纵向与横向一体化(Vertical and Horizontal Integration)。不同行业也可以从纵向和横向的角度来观察。纵向一体化可用来描述那些在一个行业价值链中参予许多不同层次活动的公司。国际纸业公司属于纵向一体化,因为它同时拥有林场和造纸厂。这个名词可同时用于前向和后向一体化的公司。其关键点在于一个公司同时从事几个增加价值的职能。

1987年克莱斯勒公司买下美国汽车/吉普公司(AMC)时,它在价值链的同一水平上收购了一个竞争者,这叫作横向一体化。克莱斯勒总裁李·艾克卡选择了不进入另一个增加价值的领域,相反,克莱斯勒向侧翼或水平方向发展。如果克莱斯勒买下的是美国钢联公司(USX)前美国钢铁公司(U. S. Steel),它将被纵向一体化。假定如此,克莱斯勒在其汽车工业的制造领域将会增加一个新的价值功能。

铁矿开采





战略分析家通过分析各行业的价值链来确定目前及今后的竞争渊源。当化工公司追求高利润时,他们通过前向一体化进入高附加值产品领域,例如生产布匹或地毯的纤维产品。由于像杜邦这类公司的介入,价值链中纤维环节的竞争变得更为激烈。同样,把价值链中生产、分销和零售环节全部一体化了的服装公司将使本来已经充满竞争的服务业面临更多的竞争压力。

一体化战略能够带来明显的益处,诸如确保原料供应和低成本。但不利之处是“公司所有的鸡蛋全放在了一个筐子里”,致使公司对单一行业的波动承担过高的风险;“覆巢无完卵”嘛。在不景气时,如果原油供应商就是埃克森(Exxon)自己,那么Exxon炼油厂就不可能从原油供应商处索取优惠。同样,通用汽车公司也不可能向顾客倾销其过剩的库存发动机,因为唯一的顾客就是公司自身。

6.4.3 战略层次(Levels of Strategy)

战略是一个含义甚广的词,通常用来描述决定总领“全局”的思维和策略。但实际上,其含义要远为复杂。战略可以在3个不同的层次上考虑:

功能战略(Functional Strategy)——与所从事的价值活动有关战略;

经营战略(Business Strategy)——应付竞争的策略;

公司战略(Corporate Strategy)——应该进入什么业务领域。

开始战略思考时,你必须问自己:我是在哪个层次上,在功能层次、经营层次,还是公司层次上考虑问题的?

(1)功能战略。功能战略是管理层为其业务所选择的运营方法以及增加价值的行为方式。以菲利普·莫里斯公司为例,其功能战略是通过采用最先进的加工技术来降低成本。如感到仅靠一个烟草供应商对自己并不牢靠了,那么引入更多的供应商就不失为好的功能战略。

(2)经营战略。经营战略是一个公司在其目前所处行业中应战竞争的作战方案。

经营战略要比功能战略高一个层次,但一个公司如何运营、如何竞争,这两者之间显然是有交叉的。菲利普·莫里斯公司的经营战略是将其众多的品牌挤占住商店的货架并斥巨资为其大做广告,以此赢得竞争。通过采用这些战略,大的烟草公司既保住了市场份额,也防止了新的竞争者在其行业中占有一席之地。

(3)公司战略。公司战略考虑所有的商业机会。菲利普·莫里斯公司的公司战略使公司业务范围涵盖了从多样化烟草产品至消费产品的各个领域。该公司的高级管理人员在审视了烟草工业的发展潜力、外部法律环境及消费者不断增长的健康意识后得出结论,认为进入更“健康”的行业才是明智之举。它收购通用食品、卡夫食品及米勒啤酒公司就是按这一公司战略进行的。按同样的思路,R. J. Reynolds 收购了纳比斯克饼干公司。

(4)扩展战略(*Expansion Strategy*)。学者们喜欢发明图表来展示他们的理论并使之易于应用。一个最简单的战略图表就是安索夫矩阵(*Ansoff Matrix*)。1957年,H. I. 安索夫发明了这个图表,用以对商业扩展进行清晰的分类。确定战略分类的标准在于产品对于公司的新鲜程度以及公司对于将要进入的市场的经验。所谓产品或市场的“新鲜程度”是相对于进行战略考虑的公司而言的,而不是指产品或市场本身的年龄。

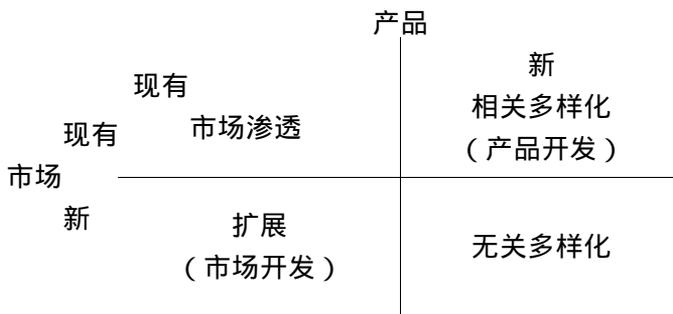
矩阵图的威力在于它可应用于任何行业。安索夫为论述战略方向发明了一套简明的词汇。如果 Hershey 食品公司想在美国销售更多的巧克力,那就是一个渗透战略(*Penetration Strategy*),即现有产品,现有市场。如果它想在东欧销售巧克力,那就成为扩展战略,即现有产品,新市场。通过相关多样化战略(*Related Diversification Strategy*),Hershey 可开发新的泡泡糖产品在美国销售,即新产品,现有市场。如果它决定在东欧销售汽车,即新产品,新市场,那就是无关多样化(*Unrelated Diversification*)了。一个公司总是有许多的扩展选择的,但问题是必须有足够的资金和时间进行管理,才能有效地扩展。假定 Hershey 的管理层决定在上述4个方向全面扩展,他们很可能面临一个许多业务无法充分管理的结果。一个高级管理人员一天只有那么多时间,即便经理们可以驾御这些新企业,公司也可能缺乏足够的资金来支持这些扩展行动。

6.4.4 行业分析(*Industry Analysis*)

除了讨论扩展(一体化和多样化)的语汇之外,你还需要某些工具以协助制订生存战略。哈佛大学的迈克尔·波特(*Michael Porter*)创立了行业结构五种力量理论(*Five Forces Theory of Industry Structure*),颇有助于公司在竞争的环境下生存。他的著作《竞争战略》(*Competitive Strategy*)和《竞争优势》(*Competitive Advantage*)实为战略思考的基石。如果

你必须购买商业书籍的话,这两本书是必买的(除本书外)。波特的理论可用来制订你现有业务的生存战略或评估向其他行业扩展的“吸引力”。波特为分析决定行业竞争程度及其赢利水平的5种力量提供了工具。

图 6.4.2 安索夫矩阵



Adapted with the permission of Harvard Business Review. An exhibit from "Strategies for Diversification" by H. Igor Ansoff, Volume 35, No. 5 (Sept./Oct. 1957). Copyright 1957 by the President and Fellows of Harvard College; all rights reserved.

决定行业竞争的5种力量为：

- (1) 替代品的威胁；
- (2) 新对手的威胁；
- (3) 供货商的议价能力；
- (4) 购买商的议价能力；
- (5) 对手间的竞争强度。

让我们在锡罐行业中应用一下这个模型。由于各种力量的作用,该行业竞争极为激烈。该行业的钢材供应商(Suppliers)可以向许多其他行业出售钢材。因此,制罐业在市场上没有太大影响。波特强调能力,即人价值链中一个参予者强迫链上其他人接受其意志的能力。

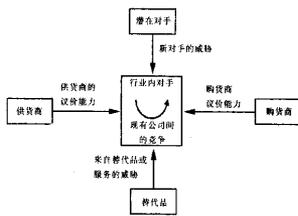
锡罐的用户主要是少数几个大食品加工商,用户可借助其势力,通过利用制罐业的竞争来强迫其降低价格。

像德尔·蒙特(Del Monte)这种规模的加工商也可威胁用塑料包装替代(Substitute)罐装。许多食品加工商已经转而使用塑料包装。结果是,对罐装需求的萎缩使竞争更为激烈。

更为糟糕的是新入行者(New Entrants)可以轻易地买来制罐设备,制罐生产在较低的产量和成本上即可有效率地进行,这就使得该行业一

旦利润可观的话便有新的竞争者加入进来。德尔·蒙特如果愿意的话,可以购买包装设备自制包装罐。由于生产技术随处可得且价格低廉,人行障碍(Barriers to Entry)是很低的。容易进入加大了行业的潜在竞争程度。

图 6.4.3 波特行业结构五种力量理论

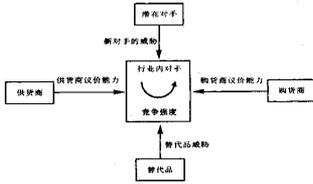


Reprinted with the permission of The Free Press, a Division of Macmillan, Inc, from *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance* by Michael E. Porter. Copyright 1985 by Michael E. Porter.

由于这 4 种力量使得行业竞争激烈,第 5 种力量,即现有公司间的竞争(Rivalry Among Existing Firms),也同样强而有力。销售人员对竞争情况了如指掌,因为他们往往从一个日见萎缩的客户群中争取订单。这种竞争力可能造成痛苦的价格战,在有些情况下,由于不惜一切代价争取客户,竞争者会制定极低的价格而置利润于不顾。正如波特模型所展示的,那样 5 种力量都向锡罐行业施加压力,从而形成该行业的竞争。

在竞争环境下,公司应做些什么呢?费城皇冠瓶盖公司追求的战略是增加产品的价值(Value)。皇冠公司为客户提供专业咨询服务,帮助他们解决包装中的问题,交货及时,以降低客户的库存成本,改进和创新包装规格,以满足客户的特殊需要。在成本方面,皇冠公司注重降低生产成本,以使其产品订价具有竞争力。该公司不仅生存了下来,而且日渐兴旺。

图 6.4.4 波特行业结构五种力量理论详图



Reprinted with the permission of The Free Press, a Division of Macmillan Inc. from *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance* by Michael E. Porter. Copyright 1985 by Michael E. Porter.

图 6.4.5 三种一般性战略优势图



Reprinted with the permission of The Free Press, a division of Macmillan, Inc. from *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors* by Michael E. Porter. Copyright 1980 by The Free Press.

如果想进入锡罐行业,你应该问问如下问题:
 这个行业对我是否有吸引力?
 我能不能照搬皇冠公司的战略?
 如果决定进入,我是否能赢得一场价格战?

如果选择进入 ,对我而言 利润潜力如何?

我的资金能否在其它行业做更好的投资?

不论哪个行业 ,一个管理者希望进入一个新领域时都必须提出同样的上述问题。即便不考虑扩展 ,波特模型也对如何在自身行业更有效地竞争提供了卓见。请务必仔细地研究波特详细模型中五种力量的决定因素(*Determinants*)。这些都是 MBA 们争取竞争优势时要考虑的问题。

6.4.5 一般性战略

一个公司有许多方法分析其竞争挑战。我们刚讨论过的波特五种力量分析框架即是其中一种。但大多数可供选择的行动属于所谓的一般性战略(*Generic strategy*)。一般性战略可以广泛用于从洗碗布到计算机许多行业。波特在一个由功能和经营战略因素构成的矩阵中清晰地捕捉了以下 3 种主要战略:

全面成本领先;

差异化;

专一化。

(详见“ 三种一般性战略 ”图)

1. 成本领先和学习曲线

最简单的战略是成本领先(*Cost Leadership*)。在行业中达到最低生产成本后 ,一个公司便可以要么降低价格 ,要么保持高额利润 ,以投资于研究项目 ,开发出更好的新产品。低成本生产者(*Low Cost Producers*)也可选择将利润用于更积极地宣传和销售产品。

一个与成本领先相关的经营概念是规模经济(*Economies of Scale*)。规模经济意味着生产越多 ,单位成本下降。生产越多时 ,工厂在几个方面学得越多 ,也将更有效率。

这些“ 学习到 ”的效率会来自 6 个领域:

(1)劳动效率(*Labor Efficiency*)。通过重复或自动化而学会。机器人和计算机化生产(*Computer - Aided Manufacturing ,CAM*)使工厂自动化取得了巨大进展。

(2)新工艺和改良方法。用成本更低的方法来做同样的事情。

(3)产品重新设计。重新设计以降低材料和劳工成本。如果用计算机进行产品设计则称为计算机化设计。

(4)产品标准化。减少产品零件间的差异。

(5)规模效率。倍增工厂加工能力并不会倍增其成本。增加设备或扩大面积不像从零开始那么昂贵。

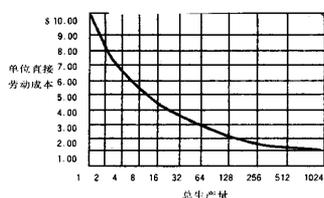
(6)替换。使用低廉但合格的原料。

为使用起见 ;“ 学习 ”概念必须是量化的。学习曲线(*Learning*

Curve) , 又称经验曲线(*Experience Curve*) , 则正好能达到这个目的。学习曲线于 1960 年由波士顿顾问公司(*Boston Consulting Group* , *BCG*) 创建 , 并将数字与人们认为存在的规模经济联系起来。他们发现 , 每当“ 累计 ” 生产量倍增时 , 加工成本则按一个稳定且可预计的比例下降。

例如 , 咨询人员对一个加工项目的研究显示出一个“ 80% 学习曲线 ”。这意味着累计生产每次倍增时 , 下一组产品的成本仅为第一组的 80% , 或者说 , 减少了 20%。计算机数据模型可以对此进行数学验证。但要记住 : 是“ 累计生产 ” , 由第一组产品开始算起 , 这一点很重要。而第一组产品指的是用某种生产方法从生产线上制造的第一批产品 , 而不是当月或当年的第一批产品。

图 6.4.6 刀片 80% 学习曲线



为了展示上述的数学含义 , 可以假定“ 百分之八十学习曲线 ”对生产吉利刀片的成本所能产生的影响。

表 6.4.1 学习曲线效应刀片生产成本

生产数量	单位成本	单位数学计算	生产方法
1	10 美元		手工制造
2	8 美元	10×0.8	人工生产线
4	6.4 美元	8×0.8	
1048576	0.12 美元	$10 \times (0.8)^{20}$	
2097152	0.09 美元	$10 \times (0.8)^{21}$	全自动化

数学计算显示,当刀片生产量倍增 21 次后,单位成本每次递减 20%,由 10 美元减至 9 美分。一个简单的学习曲线可绘制成图(见 4.4.6)。

学习曲线的战略含义在于:要先于竞争对手沿曲线下滑。凡是希望确保成本领先的公司一定要力争比竞争对手多生产产品,这样生产成本就会下降得更快。

低于成本“倾销”是日本人在电子工业中追求成本领先战略时所采取的一个策略。这些深谋远虑的公司以低价出售其录像机,以期增加生产,降低成本,从而实现利润。日本生产厂商计算利润时是以 5 年而不是 1 年作为时间尺度的。因此,他们计划在第一年亏损,为的是在第三、四年实现较大的利润。作为学习曲线战略的结果,日本人获取了市场份额并将美国竞争对手挤出圈外。美国竞争对手认为,电子行业并不具有吸引力,且受不合理价格的困扰,而具有战略眼光的日本公司则轻易地拿走了市场。原有产品成熟后,日本人便将其销售利润用来开发诸如激光影碟机等新产品,而这一技术恰恰是美国无线电公司(RCA)所忽视的。

如同营销一章所述,当一个产品在其产品寿命周期中达到成熟并广为使用时,曲线就不再那么有用了。要将累计生产倍增势必需要大量增加产量,这显然是不现实的,且利润也可能很低。在这种情况下,剩下的竞争对手,如若仍然锲而不舍的话,就有机会追赶上来。

学习曲线不是静态的。一种新工艺或新材料可以增加工人的劳动生产率,从而改变原有的曲线。在刀片生产例子中,由于采用了一条全新的生产线,一条新曲线可能是按照比如说“75% 学习曲线”而非按照 80% 的学习曲线在降低成本,这称之为跳跃到一个新的曲线(*Jumping to a New Curve*)。这时,累计生产总数从零开始重计,新的曲线开始生效。每当生产倍增时,下一批的生产成本将为前一批的 75%,或曰降低了 25%。对于不断创新的产品,学习曲线无甚功效。“由于新曲线在不断形成,沿着任何一条曲线下滑都时不我待。

2. 差异化

前面讨论过,差异化(*Differentiation*)是市场营销的首要目标。其含义是将你的产品或服务在消费者心目中显得与众不同。就产品而言,意味着提供更好的设计、可靠性、服务和交货。就服务而言,差异点可以是雇员的礼貌、随叫随到、专长和选址。即便是相同的产品或服务也可通过广告进行差异化。一场广告传媒战可以使消费者确信哪件产品更好,例如,由于名人认可,使得消费者确信耐克鞋(Nike)比 Converse 鞋好。

3. 专一化

采用专一化(*Focus*)战略,一个公司便可或者专攻一个市场区域或一个市场面或者专攻一件产品。专一化战略的优势源于对某一类顾客和产品了如指掌,公司因此而在市场上建立了某一种“特许”。在啤酒市场上,

巨头公司如 *Anheuser - Busch*、*Coors* 和 *Miller* 主导着市场，而小型的 *Hudepohl* 啤酒公司(“*Hudy*”)则坚守在俄亥俄州。大公司可以有低成本和花哨的市场营销，但却缺乏地方的“迷信”追随。*Hudy* 经过多年在当地的活动和社区参与而寻求到了顾客的忠诚，*Hudy* 专一于俄亥俄州。

6.4.6 竞争策略 兆示

兆示 (*Signaling*) 是一个重要的战略工具，用来让竞争对手知道你在想什么。竞争对手们常常通过兆示向对方预示它们计划要做的事情或要采取的行动以迎接对方的挑战。当然，一个公司也可以瞒天过海。兆示可用来防止灾难性的(和代价高昂的)价格战。但与竞争对手直接沟通议定价格或划分市场是非法的！反垄断法禁止这样的行为。但通过合法的兆示，公司可以不进监坐牢却能达到预期的目的。

在航空业，兆示是司空见惯之事。在全国统一使用的订票屏幕上，一场猫捉老鼠的游戏天天上演。譬如，德而塔 *Delta* 公司可以暂时将其从亚特兰大至洛杉矶航线的票价大幅调低，以抗衡美洲航空公司在同一航线的降价行为。德而塔公司价格下调无疑是在说：“美航！如果你想在这条航线上玩把戏，那可不是闹着玩的。”

作为应答，如果美航提高了票价，这实际上意味着兆示：“咱们讲和吧。”如果美航保持其低票价，想是在兆示它想一决雌雄。

常用的合法兆示有以下 6 种：

(1) 价格变动 (*Price Movements*)。兆示动机并惩罚不可接受的行为。

(2) 事先声明 (*Prior Announcements*)。威胁、试探竞争对手的决心，避免意外。1991 年当 *IBM* 宣布与苹果公司结盟时，它兆示了维护其在计算机硬件(设备)市场份额的决心，同时 *IBM* 与苹果公司也表明了积极进军计算机软件(程序)领域的意向。而当年的主导软件公司微软公司只能把这一切看作是对手决心挑战其主导地位的一个强烈兆示，除此别无它法。

(3) 媒体讨论 (*Media Discussions*)。将你行动的理论 and 打算传递给竞争对手，与其相互沟通。由于竞争公司间的高级管理层不能直接联系，只好间接地通过媒体进行。例如，美孚 (*Mobil*) 的某个高级管理人员可以表达他对价格战的厌倦，希望“市场营销信息”成为竞争的基础。通过这一方式，德士古公司 (*Texaco*)、雪佛龙公司 (*Chevron*) 和阿莫科公司 (*Amoco*) 就得到了通知，会采取相应行动按 *Mobil* 的价格上调油价。

(4) 反击 (*Counterattack*)。用降价或促销手段冲击竞争对手的国内市场，以报复它们对你现有地盘进行的侵蚀。假如麦氏咖啡最好的市场是纽约，而福尔杰公司 (*Folger*) 的最好市场在加州。如果麦氏的营销经

理用积极的订价和促销手段进攻福尔杰公司的地盘,后者的有关人员一定会怒发冲冠。他可能会有两个选择:或者积极地守卫加州市场,或者采取攻势,进军麦氏的纽约市场。如果采取后一作法,他就会向对手兆示其愤怒并建议停战,以利双方。

(5)宣布结果(*Announce Results*)。将行动的结果明白地告诸竞争对手,从而避免代价昂贵的误解。在新产品试销时,生产厂家可以明确地宣布失败,以期阻止竞争对手对其现有产品的反攻。在价格战中,一方竞争者可以声明降价是暂时的,这样兆示天下以免对手误认降价是长期性的。

(6)诉讼(*Litigation*)。将竞争对手送上公堂。当柯达公司进军一次成像业务时,宝丽来公司(*Polaroid*)通过法庭明确表示,柯达公司的相机和胶卷构成了对其专利的侵权,同时公开宣布将使用一切手段要求索赔。最终,柯达退出了这一市场,且在1991年同意向宝丽来支付10亿美元以了结此案,并放弃一次成像业务。

1. 兆示与犯人困境

与兆示相关的一个概念是犯人困境(*Prisoner's Dilemma*),常用于公司战中。据说,有两个人因谋杀被捕,被隔离开无法交流。警方没有充分证据,也无从指控其中任何一个人。但如果能让一人坦白并指证另一个人,那就可以有足够的证据指控其中一个人。警察对两人许诺,如果他证告另一个人,可以从轻量刑。假如两人都拒不坦白,不牵连另一方,将因缺乏证据而释放。但两人所不知道的是对方会怎样行动,一方会相信另一方会守口如瓶吗?

图 6.4.7 犯人困境

缄 默 两人同获自由	坦 白 本人轻罚 另一人重判
坦白 另一个重判 本人轻罚	两人共判谋杀

(在两人行动不一致时,坦白者受轻罚)

像航空业这样竞争激烈的行业,上述情况就好比两家公司相互信任对方,共同保持高价。打破这种默契总是很诱人的,因为价格战可能消灭另一家公司。如果它们决定在这种不稳定的关系中合作下去,就可能陷

入犯人困境。

如果一个竞争对手采取“不合理”的行动,任何形式的兆示都会归于失败。这时,任何要求停止竞争的兆示都会不予理会,因为在不合理竞争者的心目中,唯有取胜,而非利润最大化,才是目标。

如果说兆示听起来颇为有趣的话,MBA们所参与的组合游戏则更是乐趣无穷。组合战略(*Portfoliostrategy*)被认为是公司级(*Corporate Level*)战略规划是集大成者,也是MBA们以及波士顿和纽约知名管理咨询公司的核心题目。在60年代,许多学者和管理者坚信,如果一个公司能把无关的业务与周期相反的业务凑成一个正确组合,将免受经济下滑的影响,于是,多样化概念当时曾风靡一时。通用电气是一个明显的例子,60年代它曾经一度涉足160项业务之中。

但在70年代,当利润下降且华尔街对无关多元化(*Unrelated Diversification*)表示不满时,公司董事们又纷纷求助咨询人员。他们想知道,应该进入哪些业务领域,继续从事哪个业务,卖掉哪些企业。资金是稀缺的,应制定一个战略将有限的资本汇集到最有希望的业务中。

如你所料,于是,每个咨询公司都创立了各自的理论,设计了矩阵模型,以解答组合管理的问题。知识渊博的MBA们十分熟悉4种主要组合模型,你也不应例外。

波士顿顾问公司(*Boston Consulting Group, BCG*)的模型是利用市场增长率和相对市场份额,把公司分为四类。他们的研究发现,高市场份额是与高投资回报率以及由学习曲线效应(*Learning Curve Effects*)引起的低成本紧密关联的。因此,这一理论认为,在某些业务中拥有稳定的高市场份额是为上策,借以满足其他业务的资金需求。基于这一前提,其业务有如下4种组合:

图 6.4.8 BCG 业务组合图



(1) 明星(*Star*)代表一个高增长行业中高市场份额的业务。明星的成长使其可以满足自身的资金需要。*King World Productions* 公司出品

的几个节目像 *Wheel of Fortune*、*Jeopardy!* 和 *The Oprah Winfrey* 就是项目本身自行解决资金不断增长的典型例子。在 1991 年,其销售额为 4.76 亿美元,利润率高达 19.6%。这就使其拥有充足的资金去满足新的和现有项目的需求。就其性质而言,这类公司均生存于竞争激烈的市场中,因而需要一个有着高度警觉的管理层来保持它们在 BCG 矩阵中令人羡慕的地位。

(2) 摇钱乳牛 (*Cash Cow*) 是低增长行业中的高市场份额业务,这些宝贝动物可为其它业务提供资金。作为昨日之星的烟草公司就是今朝的摇钱乳牛(即摇钱树)。以菲利普·莫利斯为例,万宝路香烟赚得的利润用来收购食品公司,发放股息。不用说,该公司的目标是保住在美国低增长烟草行业中的主导地位,并继续尽可能地“从乳牛身上挤奶”。

(3) 犬类 (*Dog*) 是指低增长行业中市场份额低的业务。这些业务没有出路,而且为了保住其竞争力需占用公司大量的资金以及管理人员的时间。美国许多钢铁公司就属此类企业,其设备需要昂贵的投资进行翻新,但由于需求疲软,外国竞争增强,公司无法说服母公司给予更多的投资。结果,同意这一分析的公司董事们便置钢厂于不顾而任其生锈。

(4) 问号 (*Question Marks*) 是指高增长行业中的低市场份额企业。为了成长,这些企业需要资金。有些战略学家将其称为“问题儿童”。如果它们成功了,会成为明星,且日后会成为摇钱乳牛。如果失败了,它们要么消亡,要么随其行业的成熟而变成犬类。新兴的生物技术公司伊纽克斯 (*Immunex*)、恩佐生化 (*Enzo Biochem*) 和凯尔金 (*Calgene*) 等均属问号企业之列。昂贵的研究工作必须拥有资金支持,以期能生产出灵丹妙药。

在咨询人员将你的公司列为犬类之前,所有这些以动物为代号的清谈还是蛮有趣的。犬类并不一定是坏的企业,只不过是“大公司组合中不受欢迎的一类企业而已”。华尔街的投资者要求一定水平的销售增长和资金生长,而犬类企业却难以做到。有许多犬类企业的管理者和收购专家将犬类企业从大公司手中买下后变成了百万富翁。

组合战略也有其缺陷。这种战略认为,组合中的各个企业间没有显著的联系 (*Link ages*),而实际上并非如此。许多组合在一起的企业分享技术、市场和后勤支持服务。应用组合概念时很难做到资源共享,因为组合战略要求,各个像变戏法似地不断变化其经营和业务,以实现增长和资金最大优化。历史上,除了个别例外,只有投资银行和咨询顾问从买卖 BCG 动物的戏法交易中渔利。这种公司戏法的另一批受益者就是这些组合公司的管理层。如果一个业务不灵了,没有必要修理、调整,干脆卖给管理层了事。

2. 麦肯锡公司 (*McKinsey & Company*) 的多元因素分析

麦肯锡公司对组合戏法采用了一个全然不同的处理方式。鉴于

1970年通用电气公司对BCG双变量模型不甚满意,麦肯锡公司创立了自己的模型。两个模型的指导原则是一样的,即:出售、继续持有或投资于一个组合中的某个业务。在麦肯锡的术语中,你收获(Har Vest)摇钱乳牛,舍弃(Divest)犬类。

麦肯锡模型有两个核定业务评估的通用变量:行业吸引力(Industry Attractiveness)和业务实力(Business Strength)。麦肯锡模型并不简单,每个变量均由一系列行业因素所决定。在任一行业中,有些因素的重要性超过另外一些因素。

麦肯锡模型有9个象限,而BCG模型仅有4个。麦肯锡模型订立了6种一般性行为方式,即:

- (1) 投资并持有;
- (2) 投资以增长;
- (3) 投资以重建;
- (4) 在有前途的业务领域有选择地投资;
- (5) 收获,从乳牛身上挤奶;
- (6) 舍弃,出售犬类。

尽管麦肯锡模型考虑到了许多因素而颇具吸引力,但其评估却带有主观性。正如矩阵图所示,每个因素都分别评人“高”“中”“低”档。例如,沃尔—马特公司(Wal-Mart)的销售增长可从其公开出版的年报中获得,但一个人如何能够客观地将其公司“形象”量化呢?而这正是麦肯锡在其矩阵中用以评估一项业务地位时的一个因素,显然,这是很主观的。

图 6.4.10 麦肯锡公司业务地位/行业吸引力评判表

高 业务 中 地位 低	S	I	I
	H	S	I
	H	H	S
	低	中	高

行业吸引力

I = 投资/增长 S = 选择/赢利 H = 收获/舍弃

3. 阿瑟·利特尔战略业务单位(SBU)系统

阿瑟·利特尔(Arthur D. Little, ADL)是MBA组合专家的另一个堡垒。ADL围绕着战略业务单位(Strategic Business Unit, SBU)这一概念建立了一套体系。当一个公司的相似业务被组合到SBU之中后,组

合战略就变得不那么复杂了,因为要费心思的单位已大为减少。在不同 SBU 中的业务部门之间,除了通过母公司而建立的财务联系外,不再有其他联系。

ADL 组合过程有如下 4 个步骤:

- (1) 将一个公司的所有业务划分到几个 SBU 中去。
- (2) 将 SBU 们置入一个矩阵。
- (3) 评估每个 SBU 所处的行业状况。
- (4) 做出决策。

与麦肯锡的 9 个象限相比,ADL 矩阵有 24 个象限。ADL 模型中的两个运行变量分别为行业成熟度(*Industry Maturity Level*)和竞争地位(*Competitive Position*)。不用说,这两个变量与麦肯锡和 BCG 的模型非常相似。不过,ADL 的术语源自交通信号而非动物世界所产生的灵感。具有高市场份额或处于有吸引力市场的 SBU 被界定为绿色(*Green*),那些处于中间状态者为黄色(*Yellow*),而那些低市场份额或处于饱和市场的前景暗淡者则被标以红色(*Red*)。如下图所示:

图 6.4.11 ADL 战略业务单位模型

竞争地位	领导	G	G	G	G
	强势	G	G	G	Y
	有力	G	G	Y	Y
	防守势	G	Y	R	R
	弱势	Y	R	R	R
	朝不保夕	R	R	R	R
		萌芽	成长	成熟	老化
		行业成熟度			
G = 绿色		Y = 黄色		R = 红色	

基于其交通信号灯式的分类,咨询人员对每一个已有的 SBU 设计适当的战略:构筑(*Build*)、维护(*Maintain*)或清理(*Liquidate*)。对于绿色的 SBU,可使用许多不同的战略,对于红色的 SBU,可供选择的战略受到了所在不利环境的“限制”,一旦 SBU 划分了类别,咨询人员便依靠一般性战略工具诸如专一化(*Focus*)、渗透(*Penetration*)或多元化(*Diversification*)来制订适当的策略计划。

4. PIMS 数据库

在学术界,与组合相关的另一个工具是 PIMS 数据库(PIMS Data Base) PIMS 是市场战略利润效果(Profit Impact of Market Strategies) 的缩写)。在 60 年代,当 BCG 在研究学习曲线时,哈佛大学与通用电气联合成立了战略规划学院。学院的宗旨在于确定那些造就了不同行业卓越业绩的“成功的经济因素”。最终确定了 87 个变量并建立了一个含有 2000 个公司信息的数据库,以求发现成功的“秘诀”。与 BCG 的发现相吻合,市场占有率被确定为实现高额投资回收率的关键。

初始的数据库定期更新数据并可提供报告服务。感兴趣的公司可以向 PIMS 模型输入 30 个主要的变量信息,在与同行业中其他企业的历史业绩比较后,该模型会提供一份投资或撤资的建设。PIMS 是 MBA 们需要熟知并应用于组合规划过程的另一个工具。这些理论和工具赋予他们以权力来确定最好的企业为明星企业,同时挑出不好的列入犬类。

6.4.7 全球化与战略

在经济上世界正变得越来越互相依赖。西方正在谋求将前苏联纳入其体系,而欧洲则在设法实现某种形式的统一。因此,在全球规模上进行战略规划就成了及时之虞。全球化(Globalization)是 MBA 们的常用语,虽说是个相当模糊的词语,但却是一个“热门”话题。有人试图把“全球”一词插入到所有 MBA 课程和文献中。

全球化的可能性取决于一项业务所在行业的类别。如果一个行业从性质上讲属国内范畴(National) ,则可以成功地运营,而不必担心大型跨国公司(Multinational Corporations ,MNCs)闯进来试图进行敌意收购或某种竞争。面包制造业和卡车运输业是两个国内性质行业的范例。花费巨资从事研究的必要性以及显著的学习曲线效应都有利于大型跨国公司。不论哪个行业,都存在着或者促进或者反对全球化的力量。

推动全球化的力量有:

先进的通讯和交通——传真、光缆、卫星、超音速飞机;

较少的贸易限制——较低的关税、税赋及统一规定;

消费者需求的趋同性——各地的人们开始具有相同的口味;

技术的复杂性与变革——新兴的高科技行业要求更大数量的投资以追赶迅速变革的全球性努力。

跨国公司间的角逐——跨国公司在其特定行业中争夺全球主导地位

索尼和松下为在电子行业的全球主导地位已争斗多年。这场角逐据说是索尼董事长盛田昭夫和松下董事长松下幸之助个人之间的较量。1989 年,当索尼以 34 亿美元买下哥伦比亚电影公司后,松下于 1990 年以 61 亿美元买下了米高梅电影公司。谁也不甘示弱!

阻碍全球化的力量有：

协调成本——更多的经理人员、通讯成本；

地域限制——在广泛地区内运营的交通限制和后勤障碍；

国民差异——口味偏好、用途、传媒、语言及批发渠道的差异；

保护主义——关税、政府补贴及政府审批。

一个行业归属哪个类别——全球性还是国内性的争论并不重要，重要的是研究使其成为某一类别的力量。如果一个公司发现自己置身于一个新兴的全球性行业中，就必须采取行动，否则就会被别人超过。由于分类包括了从国内到全球的整个范围，可供采取的行动方向自然也在此范围之内。一个受到威胁的汽车制造商可以游说政府将外国人拒于国门之外，以使该行业成为国内性行业。或者，在同样情况下，该汽车制造商也可以像福特汽车公司和通用汽车公司所做过的那样，选择积极的扩展战略，走出国门。

6.4.8 协同效应与战略

协同效应 (*Synergy*) 是指两个或更多企业合并后产生的效益，以便合并后的业绩高于单个企业业绩的简单之和。当你进行组合性收购或撤资时，协同效应就成了关键问题。倘若企业合并的协同性效应无法明确定义和量化，势必出现错误。或许有可能分享生产、批发和市场，但这些联动 (*Linkages*) 或相关关系 (*Interrelationships*) 必须认真加以研究，然后再包括在收购或兼并目标的订价之中。在兼并时，必须对目标公司进行估价，以保证用适当数量的母公司股票换取目标公司的股票。

例如，1989年马里恩 (*Marion*) 制药公司与梅里尔·道尔 (*Merrel Parw*) 制药公司兼并的原动力可能包括了合并公司职员的好处。*Marion* 新的公司总部位于堪萨斯城，而 *Merrel* 原有的总部在辛辛那提。毫无疑问，分析家会研究维持两套公司职员的成本和将其合并的好处，以及集中两套职员精华部分所带来的潜在协同效应。公司确实从兼并中获得了节省，但是仍然保持了两套设施。

4种业务联系为：

市场联动 (*Market Linkages*)：

客户基础——同样的购货商；

批发渠道——到达消费者的同样途径；

品牌身份——一个品牌名声和价值向其他产品的可转移性。

技术联系 (*Technological Linkages*)：

运营技术——工厂工艺；

新产品技术——研究；

信息技术——数据收集、数据库。

产品联系(*Product Linkages*):
产品线延展的可能性;
剩余生产能力——用于生产其他产品;
原料采购——增强与供货商的购买能力;
员工职能——同样的会计和人事职工可以为所有产品类别提供服务。

无形资产联系(*Intangible Linkages*):
共享管理诀窍;
与相同的购货商打交道的经验;
价值链的相似构造;
采用相似的一般性战略。

让我们分析一下著名的霍尔马克贺卡公司(*Hallmark Cards Lnc.*)最近的一段经历。该公司在美国市场的占有率为 40% ,资金充足但进一步发展的机会却不多。于是公司自然地寻求多样化。1988 年该公司购买了美国最大的西班牙语电视网经营者——统一电视(*Univision*) ,迅速增长的拉美人口为电视台提供了一个真正的增长机会。

用一个雇员的话来说 ,霍尔马克公司实际上是属于“娱乐”业 ,与统一电视无异。他说:“我们的收购具有协同效应。”但上述两个公司间真有什么联系吗?这是一个战略家本应提出的问题。尽管霍尔马克公司的投资终有回报 ,但在统一电视的成功前景中 ,协同效应看来并不是一个因素。

有时即使确实存在协同效应 ,要使两个组织在一起工作也常常会耗费相当的成本。决策会因更长的审批过程而进展缓慢。组织日益僵化是大公司的一个副产品。在变化迅疾的市场中 ,组织僵化是个战略劣势。

6.4.9 战略怀疑主义

前面的讨论可能已给人速成这样一种印象 ,即公司的成功源自专家的战略规划。在称之为战略怀疑主义(*Strategic Skepticism*)的领域内 ,战略规划并不是学者们所宣扬的那种分析过程。

根据麻省理工学院斯隆学院詹姆斯·布赖恩·奎因(*James Brian Quinn*)所述 ,战略应看作是一个逻辑渐进主义(*Logical Incrementalism*)的过程 ,在他看来 ,战略是在长时间内所作的许多小型决策的结果。其他理论家也认为 ,战略不是前面所描述的正式过程。战略可以有 5 种不同形式 ,全部以英文字母“ P ”开头 ,即:

- (1) 计划(*Plan*);
- (2) 策略(*Ploy*);
- (3) 模式(*Pattern*);
- (4) 过程(*Proccss*);

(5)着眼点(Perspective)

战略是一家公司正规计划的结果。通用电器利用麦肯锡的组合技巧购买或卖出了其下属部门。在另一家公司,战略则是执行了一个成功的战术性策略。卡夫通用食品利用邮寄订货销售其名牌咖啡,而不仅仅是在食品店销售。

战略也可以仅仅是从事商业活动与决策的一种模式、一个过程或着眼点。在我们自己为一家小型珠宝商工作的经历中,我们遵循这样一个简单的哲学:善待客人,低价出售,保证质量,完全诚实。这是我们刻意选择的经营方式,且是一个成功的战略。

战略还可以是一个企业家洞察到其帆船产品可能兴旺、抢手的结果,或是经过一段时期潜心研究制订的特殊计划。总而言之,咨询员们兜售的正规计划程序并不总是成功的答案。

为适合战略规划家们的理论,历史常被改写。本田摩托车成功故事的一种说法是将本田宗一郎描述为一个为愿望与梦想所驱使的充满自由精神的人,他不曾有过一个宏伟的计划。公司的成功源自其制造一辆能赢的赛车的强烈欲望及其将摩托车于1958年慢慢地、一步一步地打进美国市场的方法。宗一郎是幸运的,美国对他的“无足轻重”的日本进口货几乎未予任何限制。

关于本田,波士顿顾问公司的咨询员们向英国摩托车工业的客户们讲述了一个大不相同的故事。在他们看来,本田曾制定计划沿学习曲线下降,以取得较低成本并以低价建立世界市场份额。本田的市场份额优势为大量投资于调研与先进制造技术提供了条件。波士顿顾问公司认为,本田的市场领导地位也为该公司以较低单位成本广告宣传及促销本田产品提供了条件。这段历史哪种说法是真实的呢?就个人而言,我们更倾向于那个色彩完美的故事。但是无论是否经过计划,成本领导地位原则很显然对于本田的成功作用非浅。事实上,如果将理论与一位经理本人的良好判断与常识结合使用的话,战略则就是战无不胜的科学艺术的结合体了。

6.4.10 战略与中国兵法

若不提及公元前四世纪中国的军事战略家孙子,任何关于战略的课程都是不完整的。由于某种原因,他的准则已成为众多MBA讨论战略问题时的题材。设想性情暴躁的本田先生一定经常引述孙子的话。《孙子兵法》(*The Art of War*)一书甚至端放在一些美国老板的案头。引述孙子的话肯定使你听起来聪明绝顶,或者看起来就像电影华尔街中那位冷酷的了解内幕的交易员戈登·盖库(*Gordon Gekko*)。以下是几段引文,不妨在下一商务会谈时一试:

“兵者,诡道也。”

“予之，敌必取之，以利动之，以率待之。”

“百战百胜，非善之善者也。”

“不战而屈人之兵，善之善者也。”

“兵非贵益多，虽无武进。”

“上兵伐谋。”

6.4.11 战略的执行

正如在前面所言，若不着眼于战略的执行，制定战略无异于浪费时间。对于 MBA 而言，战略性变革这一命题正可谓坐而论道容易实施难。聪明的引述一段名言亦不能解决问题。我们不可能在前面告诉你如何扭转一个衰退的生意，但却可以对其前途给予战略性思考。与一些学者引导你相信的相反，我们认为战略不是由某个策略或诀窍构成的，相反，战略是一个公司的‘全体’同仁如何共同努力实现目标。

管理人员不是一天之内就能设计出或执行好战略的，领导者必须辨明哪些因素在其控制之下及哪些不在其控制之下。MBA 们把那些在其控制之下的因素称为行动杠杆 (Action Levers)。战略家们还必须对付人们对抗变革的现实，他们必须确立明确的目标，制定行动计划以及事出所料时的应急计划。

战略是动态的。管理人员必须不断地检查已定的战略，以确保其战略反映了商业环境中、公司内部及其目标的变化。竞争优势源自追求一个逐渐发展的不易被竞争对手抄袭的战略。

6.5 MBA 实用金融知识体系述要

在 80 年代，最时髦的行业是金融业。连孩子们也都梦想着华尔街的一切。由于有大批华尔街的公司向他们提供只有投资银行家才能有的从事巨额交易的机会，年轻、机敏的 MBA 们不由地暗自窃喜。可惜好景不长。1987 年股票市场的崩溃令大家的美梦成了泡影。MBA 们也只好放下架子，在并不太让人羡慕的公司和银行的财务部门里寻找一份工作。银行家们曾经有过的辉煌也都成为了过去。

金融业虽没有了往日的风光，但 MBA 们在金融界干得还是满不错的。名校毕业的 MBA 们很快得到重用。和非本专业毕业的同行相比，他们的薪水也高出许多。同一份工作，华尔街的 MBA 们每年比别人多拿 2—3 万美元。更有甚者，有些公司只提拔有 MBA 学位的人。

需提醒你的是，要注意本书内容的连贯性。如果读本章时引起了你

的兴趣,但只单纯地重视金融的原理而忽视了其它章节中的内容,那对你不利。金融里有许多非常数字化的概念,所用的数字分析方法,也大都是我们在会计学和数量分析两章中学到的。就重要性而言,金融在市场营销中所起的作用与市场营销在金融中所起的作用是同样重要的。销售人员在销售业绩最终通过财务数据反映出来。金融家们则在努力向新客户推销自己的同时,也极力向老客户们兜售着新上市的股票。

6.5.1 企业的本质

企业为什么存在?金融家们认为,存在的唯一目的是为其所有者实现利润的最大化。在追逐财富的过程中,人们组建企业的方式各有不同。在美国,普遍采用的基本合法企业结构(*Business Structure*)有三种。根据业务复杂程度的不同,债务责任的优先级和所有者出于税务安排的考虑,选择不同的企业结构。

1. 独资(*Proprietorships*)

独资,通常称作独自所有(*Sole Proprietorship*),是指个人所有的或类似夫妻店式的模式,独自享有利润,独自承担造成的无限亏损责任。如果经营不善,个人的财产可能会被用来抵押还债。这种企业的结构简单,很像孩子们有时打工卖饮料,无需登记注册。这类收入和个人的其它收入加在一起纳税。这种企业不是单个的合法实体,不可能再被分开出售,所以,在金融市场上很难筹措到资金。

2. 合伙制(*Partnerships*)

几个人凑在一起成立商业实体时,多选用合伙制。与独资中的情况类似,合伙人按比例分得的利润同个人的其它收入合并纳税。合伙制有两种不同的合伙方式。一种是一般合伙(*General Partnership*),指作为所有者的一般合伙人需对公司业务的亏损承担无限责任。例如,1990年,*Laventhol & Horwath*会计师事务所因审计失误,导致破产,债权人追索了合伙人的个人财产。

另一种是有限责任合伙(*Limited Partnership*)。有限合伙人承担的责任仅局限于所投资部分。这种“有限”的合伙方式常见于房地产和石油勘探等行业中,对不参与管理的投资者起了保护作用。在80年代末和90年代初,美国的房地产公司纷纷破产。由于许多合伙人采用的是有限合伙方式,他们得以在不承担其它任何责任的情况下,丢下已投资却又根本租不出去的空荡荡的办公楼抬脚走人。一般合伙方式的缺点,是把自己和项目拴在了一起。和独资企业一样,为此类企业融资非常困难,出让股份也不容易。

3. 公司(*Corporations*)

公司是指有明确注册地点、独立于投资所有者的法定实体。从法律

上看,公司等同于一个独立经营的个体。实体的资产和负责由公司控制,公司的所有者并不负责管理。和有限合伙一样,所有者对公司的债务只承担有限责任。公司一旦破产,债权人不追究所有者的个人财产。

公司的所有者权益被分隔成股票(*Shares of Stock*)的形式。投资者可在金融市场上,如纽约证券交易所,买卖股票。投资者买卖股票时不会打断公司业务的正常运转。投资者的权益由公司管理层和公司董事会代表。当公司有追加资金的需求时,就会增发新股。无论投资者是积极参与,还是被动接受,其个人的财产都不会受到公司债务的牵连。

这种公司形式的企业结构的缺点是投资者被双重征税(*Couple Taxation*)。公司也和个人一样,都必需纳税。股东从公司分得的红利,则又再次被视为股东的个人收入而需重复纳税。

公司还有两种其它的特殊形式,即会计师和律师称之为 *C Corp* 形式和 *Subchapter S Corp* 形式。这两种形式的公司,股东较少,不超过 35 人。从公司分得的红利,也同合伙制一样,并入个人纳税报表中纳税。这种方式的优点在于,不仅避免了双重征税,还能享受公司责任有限这一好处。

如果你对研究金融感兴趣,可以从侧重不同、却又相互密切联系的两个领域入手。侧重于投资的金融,显得更风光一些。这方面总是和财富、头条新闻以及新上市股票密切相关。另一种则侧重于金融管理,就像是“在战壕里”埋头工作,协助不断壮大的公司融资,安排付款,从事收购等活动。两者彼此联系紧密。金融部门担负着公司经营活动的许多工作,而且在很大程度上决定着投资者从公司能分得多少利润。让我们先从较为风光的领域谈起。

6.5.2 投资(*Investments*)

1. 风险和回报

怎样才能通过拥有一个公司或其它商业实体的股份取得利润?这一问题其实蕴含着两方面的内容:什么是潜在的收入?公司的风险有多大?回答这一估价问题,需要用我们在财会知识一章中学到的现金流量贴现概念和概率论中的基本原理来解释。请记住:该章的内容就像老的课堂笔记,需要你反复翻阅。

金融里最强调风险与回报应该一致。如果某一种投资的风险很小,那么它的投资回报率也就很低。例如,联邦储蓄保险公司(*FDIC*)发行的存款单的回报率就很低。投资石油钻井就要冒很大的风险,而一旦找到了储量丰富的石油,那么回报高得就如同得了大奖。

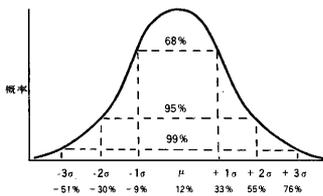
2. 风险的类型

系统性风险(*Systematic Risk*)是指和全部资产有关的风险,这里全

部资产是指股票、债权、房地产市场等。例如,当公众认为投资股票市场有利可图时(即通常所说的牛市(*Bullmarket*))整个股票市场便会攀升。在公众撤出股市时,就会和1929年和1987年股票市场崩溃时报纸头条新闻中形容的那样开始“下蛋”或“融化”。影响整个市场系统性风险的因素有两种,即利率和通货膨胀。无论做何种投资,你都面临市场的系统性风险。

如果一种风险只与某一种或一组特定资产有关,就称之为独有的(*Unique*)或非系统性风险(*Unsystematic Risk*)。投资经营情况会因此类风险而发生波动。例如,你买了迪斯尼的股票,可米奇猫却不幸得了感冒,该股票就可能下跌。避免和补偿发生这种风险的方法是同时投资多种股票。人们把这种方法叫做分散风险(*Diversification*)。通过同时大量拥有不同类型的股票,即投资组合(*Portfolio*)投资者用盈利股票的收益补偿发生在另一些不盈利股票上的亏损。风险转移,即投资的分散化,能使整个投资组合的波动性减小。

图 6.5.1 以往股票收益概率分布



3. BETA 投资组合中的风险

以 IBM 为例,其股票的价格,在证券交易所市场上是每日变动的。这种变动就是一种风险。如果用分布图的形式把以往有关风险的数据值表示出来,我们就会发现,它的形状和前面章节中提到的西雅图降雨分布以及鞋子尺码分布图一样。用正态分布的概念分析,我们发现普通股股票过去的长期平均回报率是 12.1%,标准偏差是 21.2%。在标准偏差内,市场 68% 的情况下,该股股票的年投资回报率都在 -9.1% 到 33% 之

间。

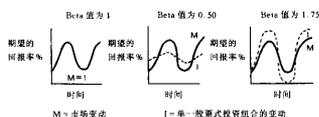
除用图表说明股票绝对的变动性之外,分析人员还把一种或少数几种股票的价格波动情况跟整个市场进行比较,以确定各自的风险。采用的衡量方法,即 $BETA$ 值,定量地比较投资一种股票与持有“有市场代表性”的股票组合的风险。所谓“有市场代表性”的股票组合是指“标准普尔 500 家”(Standard & Poor's 500)中所列的 500 种股票,另一种是 Wilshire 5000 的 5000 种股票。日本的“日经”(Nikkei)指数是指代表日本市场的 225 种股票。

最著名的道·琼斯工业平均指数(Dow Jones Industrial Average),即(纽约证券交易所的)大行情牌(The Big Board),包括了美国不同行业中最为稳定的 30 家大公司,如 AT & T, IBM, 3M, GM, P & G, Coca-Cola, Boeing 和 Exxon 等。由于报纸的过分渲染,你可能认为在纽约证券交易所(NYSE)挂牌交易的道琼斯 30 种蓝筹股(Blue Chip)股票具有市场的代表性,而实际上并非如此。

我们把随着市场同步变动的一种或一组股票的 $BETA$ 值视为 1,亨氏食品(Heinz Foods)公司的股票随市场同步变动,该公司的 $BETA$ 值是 1。如果某一公司股票的变动和市场变动的方向正好相反,那么就称之为负相关,该公司的 $BETA$ 值为-1。

市场上并不存在这种完全相关的股票,但有些股票的 $BETA$ 值的确很低。Pegasus Gold 金矿公司的 $BETA$ 值是 0.45。当市场急剧下跌时,起着保值作用的黄金,其价格仍然相对稳定。当然,在市场股价出现普遍攀升时,该金矿公司的股票也不会大幅度升高。电力设施的 $BETA$ 值也较低。从理论上讲,若 $BETA$ 值为 0,该种股票则无风险。根据这一假设,当所投资的各种股票之间的 $BETA$ 值能正好完全相互抵消时,无论市场怎么变动,投资者都不会有任何风险。

图 6.5.2 不同 $BETA$ 值的投资变动情况



例如, Biogen 生物工程公司的风险较高,该公司股票的 $BETA$ 值为

1.75。市场每变动 1% 都会造成该公司的股票变动 1.75%。一些风险居中的公司如 *MCI Communications* 和 *Wal-Mart* 的 *BETA* 值都是 1.2。

作为投资者,充分考虑市场的变动是至关重要的,因为许多重大的投资决策都是在通盘考虑了投资组合的情况之后做出的。虽然投资一种股票的风险较高,但若能做到降低整个投资组合的 *BETA* 值,只要选配的投资得当,总体的风险就会降低。例如,由 *Fidelity's Magellan Fund* 管理的 150 亿美元的互助基金,为分散风险,就投资了成百上千种不同的股票。

当然,*BETA* 值并非凭空捏造,而是通过计算有根据地得到的,通常是经过统计计算一组相关系数,即用一股票市场的方差除以市场的方差得到 *BETA* 值。虽然 *BETA* 值可以通过计算得到,但财务分析人员都知道,*Value Line Survey* 这类投资信息服务公司可为你直接提供 *BETA* 值系数,省得你花时间计算。由于 *BETA* 值的计算较为烦琐,故此略去。

1. 有效前缘曲线

在考虑了所有可能的资产组合后,从理论上讲,每一个 *BETA* 值都存在一最佳的投资组合。把这种理论上最佳的组合用图形表示,人们称之为有效前缘曲线(*Efficient Frontier*)。有效前缘曲线下的一部分是指可以实现、可行的投资组合,而曲线以上部分的投资回报,从理论上讲,是无法实现的。

6.5.3 证券

1. 证券市场的资本资产定价模式

证券市场的资本资产定价模式(*Capital Asset Pricing Model*, *CAPM*)是指在通盘考虑某种资产的非系统性风险和系统性风险之后,确定期望达到的投资回报率。用简单的公式表示,*CAPM* 中所期望的投资回报率是无风险回报率加非系统性风险修正值。这种风险就是前文所说的 *BETA* 值。

$$K_e = R_f + (K_m - R_f) \text{Beta}$$

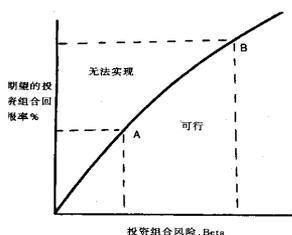
$$\text{期望的投资回报率} = \text{无风险回报率} + \left(\frac{\text{市场平均回报率} - \text{无风险回报率}}{\text{无风险回报率}} \right) \times \text{Beta}$$

假设你想知道 *IBM* 的回报率是多少时才值得投资。计算的方法是,你先从 *Value Line Survey* 服务公司查到 *IBM* 公司的保守 *BETA* 值 1.2,而后又从华尔街日报(*The Wall Street Journal*)上得知美国长期国库券的无风险回报率是 8%,经过对 1926 年以来数据的分析,标准普尔 500 家公司的平均回报率高出投资无风险美国长期国库券回报率的 7.4%。有了这 3 种 *CAPM* 公式中需要的数据,就可以计算出投资 *IBM* 的

回报率的平均数是 16.8%。

$$8\% + (7.4\%) \times 1.2 = 16.8\%$$

图 6.5.3 有效前缘曲线

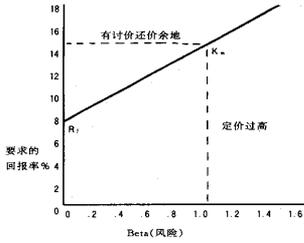


将大量的 $BETA$ 值代入 $CAPM$ 等式中,就可以得出一曲线图。这一曲线称之为证券市场线 (Security Market Line, SML)。在上面的举例中,假设 IBM 的实际投资回报率是 12%,低于用 $CAPM$ 公式计算得出的期望回报率。从理论上讲,理智的投资者这时应该卖掉 IBM 的股票。若实际的回报率高于用 $CAPM$ 公式计算出的期望回报率,投资者就应该购买这种股票。

虽然看似容易,但用 $CAPM$ 方法计算出来的只是期望的回报率而已,并非投资的实际回报。实际的回报是什么,只有乞灵上苍了。

近来,人们对 $CAPM$ 理论的批评越来越多。在 1992 年 *Forbes* 杂志的一篇名为《Beta, 再见!》的文章中,作者 *David Dreman* 先生,一位著名的投资顾问,在文中总结了对 $BETA$ 理论的最新研究结果,宣布 $BETA$ 值已无用武之地。芝加哥大学的 *Fama* 和 *French* 教授也发现, $CAPM$ 方法中提到的风险与股票的长期业绩实际上并无关系。不仅如此,根据以往变动确定的 $BETA$ 值同将来的预测恐也毫无关联。因此,很有可能 $BETA$ 值会落得个不受欢迎的下场。但是,由于迄今谁也找不出比这更好的方法,所以,商学院仍在教授着这一理论。

图 6.5.4 证券市场线



2. 有效市场假说

从证券市场线(SML)图形中可以看出,市场有讨价还价的余地。但这又涉及另一个问题:如果市场效率已得到充分发挥,还留有什么余地呢?有效市场假说(Efficient Market Hypothesis, EMH)理论是指市场在不同程度上反映了当时市场的全部情况。所以,没人能跳出市场的圈子而“赢得市场”。为获取利润,投资者之间竞争异常激烈,且人数众多,已使得上市挂牌的股票价格准确地反映了股票的价值。

人们对有效市场的不同认识程度有:低、中、高3种。

(1)有效性低的形式。有些人认为,股票现在的市场价格已全部反映了造成以往价格变动的因素。再对股票的变动图做技术性分析,以预测将来的趋势,实际上并无多大用处。但对公司的经营情况和盈利性进行深入的分析则,可为分析人员提供获取高额利润的机会。

(2)有效性中等的形式。该理论认为,市场价格反映的只是已公开的信息。若无内部情报,光靠看公司的财务报表是挣不到超常水平的回报的。证券管理委员会(Securities and Exchange Commission, SEC)所起的作用就像个警察,防止投资者从事内部情报交易。阅读公司的财务报表,了解所有公开的信息之后所做的基本分析,并不能带给你多大的利润。

(3)有效性高的形式。完全相信市场具有高效性的人士认为,股票的价格已充分反映了所有公开和未公开的信息。这种看法已被证明多少有些缺

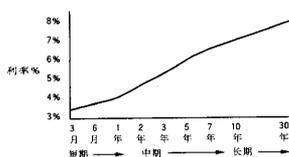
乏根据。就拿一例曾广为报道的案件来说,已被定罪的 *Ivan Boesky*, *Dennis Levine* 和 *Michael Milken*, 就是由于利用内部情报而捞到了成千上万美元,普通百姓通过正当渠道则是绝不可能的。

经研究,人们发现,市场有效性较弱的形式更能经得起时间的考验。天真地认为市场具备完全的高效性显然站不住脚。股票价格的定价通常都较为合理,而有些人甚至否认有效市场假设的较弱形式。正如以前提到的,分析人员通过研究价格变动图形,期望找到能预示将来价格变动的相关图形形状规律。自1980年以来,对市场变化预测最准确的,当数由 *Dan Sullivan* 主编的名为“图表分析员”(*The Chartist*)的投资信息报告了。

6.5.4 投资类型和评估方法

在数量分析一章中,曾详细地讨论过贴现现金流量和净现值的概念。

图 6.5.5 美国国库债券收益曲线(1992年6月)



今天持有的一美元的价值实际上要高于将来得到的一美元的价值。用这一简单的概念来分析投资出去的现金,就是评估投资的最常用的方法。

6.5.5 债券市场

债券的价值就是将来现金流量的现值。债券是由公司或政府机构以支付固定利率筹集资金的形式发行的。大多数债券均在本金,即面值(*Face, or Par Value*)的基础上,每半年支付一次利息,即息票(*Coupon*),在明确规定的到期日(*Maturity*),偿还本金。在大多数情况下,债券期限

越长,公司支付给投资者的利率就越高。投资者的资金期限越长,补偿投资者的利率就越高。由于投资者有可能在市场行情见长时因资金被套而失去机会,所以,投资者的这种风险就必须通过高利率来补偿。用图形描述债券期限越长利率越高这一基本概念,就是投资里常说的收益曲线(Yield Curve)。

债券评估举例。1976年重型建筑设备制造商卡特比勒公司(Caterpillar Inc)共发行了总值两亿美元、利率为8%、2001年期满的公司债券。1992年6月,华尔街日报上的报价是:每100美元面值的该公司债券卖100美元。决定债券价值的因素,除需支付的利率外,还有其它3个因素:

- 明确规定的利率(息票);
- 距期满的时间长短;
- 发行人违约的风险(投资研究人员公布对其评级结果)。

市场当时的价格是100美元。这就是说,一家较稳定公司发行的2001年到期的面值100美元的债券,在利率为8%、每半年支付一次利息的情况下,其市场价值是100美元。穆迪债券评估服务公司评定该公司为“A”级,说明违约的风险低。我们把得到的债券利息,用净现值(Net Present Value)的概念,按8%的贴现率计算,得到的就是该债券的市场价值。因为市场利率等于债券利率,投资者在Caterpillar公司债券上的投资,既没有溢价(Premium),也没有折价(Discount)。该市值为100美元的债券的到期收益率(Yield to Maturity, YTM)为8%。

图 6.5.6 贴现现金流债券评估

票面 利息 (美元)	偿还 本金 (美元)	支付 总额 × (美元)	贴现系数 = 利率 8%	净现值
1992 8			·9259	\$ 7.41
1993 8	0	8	·8573	6.86
1994 8	0	8	·7939	6.35
1995 8	0	8	·7350	5.88
1996 8	0	8	·6806	5.44
1997 8	0	8	·6302	5.04
1998 8	0	8	·5835	4.67
1999 8	0	8	·5403	4.32
2000 8	0	8	·5002	4.00
2001 8	100	108	·4632	50.03

上面的计算通常需借助计算器完成。表中列出详细的计算过程是为了帮助你更直观地了解资金的时间价值。如果市场认为Caterpillar公司已濒于破产,或高通货膨胀期间无论什么投资市场利率都飞涨,投资者就会要求自己投出去的资金回报率在20%。这时,面值100美元的债

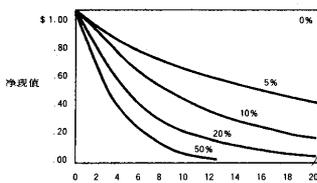
券也就只值 49.69 美元了,即报纸上查到的报价“ $49 \frac{11}{16}$ ”美元。随着现金流风险的增加,债券的价值也会降低。反之,当贴现率为 5% 时,该债券的市场价值是 123.16 美元。此时,对于高于市场水平,利率为 8% 的债券,投资者就会为其现金流增多所吸引而需多投资(相对市场一般价格的溢价)才能购买到。

用图形表示,按较高贴现率折现时,资金的现值就会变低,距离收到现金的时间越远,其价值对现在的投资者越低。

期限(*Duration*)。计算债券价值的另外一种方法是“平均加权期限”,即期限。是指投资者收回该债券市场价格一半时所用的时间。这也是衡量债券对市场利率变化敏感程度的方法。债券离到期支付日越远,其价值波动性就越大。一年内期满的债券是短期债券。这类债券的波动性小,投资者在很短时间内就能收回投资。长期债券则在较长的时间内以固定利率支付利息。如果市场的利率攀升,投资者的资金在相当长的时间内被套在低利率的债券市场,债券会急剧贬值。

在 *Caterpillar* 公司债券的举例中,公司用 9 年时间偿还了投资者 100 美元投资的一半 50 美元。该债券的期限是 9 年。在债券投资中,这一回收时间算是比较长的,因此,其价值随利率变动而急剧变动,从利率为 20% 时的 49.65 美元到 5% 时的 123.16 美元。别太担心这种烦琐的计算,计算机能帮上忙。你可以从经纪人那里了解到债券利率是多少,还能问到债券的期限有多长。这样他也不会觉得你是个外行。

图 6.5.7 时间和贴现率对现值的影响



其它 5 种类型的债券是:零息债券(*Zero Coupon Bonds*),永久债券

(*Consuls*),可转换债券(*Convertible Bonds*),通知偿还债券(*Callable Bonds*)和垃圾债券(*Junk Bonds*)。

零息债券,是指不含利息,但在期满时一次性偿还本金的债券。投资者用评估含利息债券的方法分析零息债券。当然,这种债券没有可用于贴现的利息收入。例如,迪斯尼零息债券面值为100美元、2005年到期的零息债券,1992年的市值为46.875美元。我们也可以用计算器算一下,面值100美元、2005年到期的债券,按6%的利率贴现,1992年该债券的价值是46.875美元。低利率说明迪斯尼公司实力较强。

永久债券(*Consuls*),是指永远不用支付本金,但需持续支付利息的债券。此类型债券已不常见,但在英国还有发行。评估这类债券的方法非常简单,用现金流(即偿还的利息)除以贴现率即可。假设伦敦电话公司发行100美元面值的永久债券,以后无限期地每年支付8美元的利息。如果投资者希望的回报率为10%,那么该债券的价值就是80美元。

$$\text{永久债券价值} = \frac{\text{无限期收取的债券利息}}{\text{期望的回报率}}$$

有时为了更吸引投资者,公司还规定债券可以转换,这就是可转换债券(*Convertible Bonds*)。指按事先定出的转换比率(*Conversion Rate*)将债券转换成普通股票。例如,把*Caterpillar*公司面值1000美元的债券转换成每股100美元的股票共10股。当*Caterpillar*公司股票的市场价格超过了每股100美元时,投资者就可以考虑将手中的债券转换成普通股股票。由于此类债券为投资者提供了更多的选择机会,所以,可转换债券支付的利率通常比不可转换债券支付的利率低。

第四种债券是通知偿还债券(*Callable Bond*)。发债人有时希望在发行债券后,当利率大幅度下跌时,有选择从公众手中买回自己公司的债券的权力。例如,1981年,许多大公司发行的债券的利率在15%到20%之间,当时市场普遍的利率亦如此。但到了80年代后期以及90年代期间,利率降低了,这时发行通知偿还债券的公司就按照原先已确定的价格回购了债券。1992年,公司又以7%至8%的利率发行新债,这样一来便节省了利息支出。由于此种债券不会出现高回报率,公司为了能享有回购债券的选择权,就得为投资者提供较高的利率。

最后一种债券是垃圾债券(*Junk Bond*)。这类债券违约的风险极高。之所以如此,是因为由于发行这类债券的公司在清算时,通常把此类债务的优先级排在偿还其它公司的债务之后。这类债券付给投资者的利率较高,大部分公司也能按时偿还本金和利息。如果公司无足够的现金偿还贷款,次级债权人拿到钱的顺序只能排在最后。

近来报界的丑闻让人觉得这种债券似乎是刚刚出现。其实,他在有债券时就存在了。美国南北战争期间,联邦政府发行了可用“垃圾”一词描述的高风险债券。60年代末期的公司收购风和80年代盛行的杠杆收

g = 年红利增长率

Caterpillar 公司的股票就是一典型的例子。该公司 1992 年每股分红 1.2 美元。用 CAPM 等式计算, *Caterpillar* 公司的 BETA 值是 1.2, 期望的回报率同 IBM 公司一样都是 16.8%。在过去的几年中, *Caterpillar* 公司董事会分配红利平均提高了 12%。将这些数据代入红利增长模式中, 其股票价格应为 25 美元。

$$\frac{1.2 \text{ 美元}}{0.168 - 0.12} = 25 \text{ 美元/每股价值}$$

但是, *Caterpillar* 公司的股票 1992 年 5 月的实际市场交易价却是每股 56 美元。为什么? 原因是: 或者公司想必一定拥有了比分红更有价值的东西, 或者此前市场已不正常。很可能两者都不是。投资者在评估时势必已把公司现有的资产和未来可能的盈利都考虑了进去。

可是, 又该如何分析像 *Wal - Mart* 这样分红很少的廉价百货公司呢? 更如何分析无收益、不分红的生物工程公司呢? 这可没有什么简单的答案。下面介绍的是分析人员评估股票价值时常用的几种方法。

(1) 市盈率 (*Price Earnings Ratio*, PER) 法。是把股票当前的市场价格同每股当前或预期的盈利进行比较。该方法概念简单, 便于计算, 即用股票价格除以每股盈利。由于大多数公司的每股盈利都是公开的, 所以, 查找起来也极为方便。某公司的市盈率如果和市场同行业公司的市盈率基本一致, 说明其股票的价格合理。人们普遍利用市盈率分析问题。下面是一位炒股人的高论:

“*Corestates Financial* 的股票价格是 44 美元。费城国民银行和其它银行相比市盈率较低, 但分红却比其它银行高。对其感兴趣购买的大有人在。”

(2) 每股帐面资产比 (*Multiple of Book Value Per Share*)。依据资产负债表中的数据, 用每股股票价格除以每股资产帐面价值, 即可得出每股帐面资产比。1992 年 *ImClone Systems* 生物医药公司股票市价比帐面价值高出了 331 倍。*Forbes* 杂志认为该股票估值过高。但小公司、新公司的比率通常与众不同。投资者着眼于这类公司的发展潜力, 而不局限于现有规模。

(3) 每股销售比 (*Multiple of Sales Per Share*)。用总销售额除以股票价格得出每股销售比。1992 年被 *Forbes* 杂志提到的另一家有问题的公司是 *Cryomedical Sciences*。该公司的每股销售比是 1699。在销售额很小的前提下, 这一比率显得过大。但投资者购买的该是股票今后的发展前景。

(4) 每股资产值 (*Asset Value Per Share*)。用公司资产价值除以发行的股票总数, 结果如比股票的价格高, 说明分析人员可能忽略了其它比率。曾一度发生的石油气股票狂购潮就是由于当时股价低于石油和天然

气储量的价值。于是, *Getty*, *Gulf*, *Mesa* 和 *Phillips* 等公司便利用人们争相购买的心态, 使得 80 年代这几家公司股票猛涨。

(5) 每股现金流比 (*Multiple of Cash Flow Per Share*)。由于公司有创收现金的能力, 有些分析人员在评估公司时是通过公司的现金流量表来评估其价值的。以 *Caterpillar* 公司为例, 1992 年发行的每股股票对应的现金流是 5.90 美元。每股价格为 56 美元时, 股价是现金流的 9.5 倍。分析人员对将来做的预测是, 1993 年股价为 11.10 美元, 以后数年里为 17.80 美元, 是现金流的 3 倍。有些投资者在现金流这一点上看中了 *Caterpillar* 公司。许多分析人员认为该公司以后每年都能保证每股 17.8 美元的现金流, 按 16.8% 的贴现率贴现, 股票的净现值为 100 美元 ($17.8/0.168$)。他们认为, *Caterpillar* 公司每股 56 美元的价格仍然是很便宜的。

股票市场上总有买家和卖家。这种买卖的不平衡引起价格变动。评估股票价格的方法多种多样, 但最为重要的是市场当时的报价, 不管当时价格显得多么疯狂。如果市场上有人愿意出 200 美元买 *Caterpillar* 公司的股票, 那么该股票就有这么大的价值。当然了, 如果供大于求, 价格就会下降。这是经济学一章中将要学到的内容。

优先股 (*Preferred Stock*)。可以说是普通股的老牌兄弟。优先股是许多基础设施公司、银行和钢铁公司发行的介于普通股股票和债券之间的一种混合形式的股票。优先股具有债券的特点, 即按固定利率支付红利, 但无投票权。像普通股股票一样, 优先股只能在偿还了其它债务责任之后才可分到红利, 且无期限的限制。但是, 许多发行人制定了一些规定, 在一定时间内可以购买或出售优先股。在对公司资产拥有权的优先级上, 优先股排在普通股之前, 但二者均列在公司债务之后。

许多公司发行优先股是希望借到资金, 但又不愿承担定时支付利息的契约式责任。许多发行的优先股是累计的。这就意味着, 只有在所有未支付的红利全部付清后, 才能考虑支付普通股的红利。投资者偏爱能稳定分红的股票, 同时又希望享有股东的部分权益时, 常挑选购买优先股。

6.5.8 期权市场

期权是指以固定价格在明确规定的日期以前买卖资产的契约性权利。房地产、债券、金、石油和货币均可以进行期权交易。期权实际上是一种用很少的资金获得控制大量资产的方法。获得利润的机会多, 同样风险也高。

例如, 想要购买房产的 *G. R. Quick* 先生认为, *Beverly Hills* 地区的地价会飞涨。但是, 他需用 6 个月才能筹集到要支付的购房预付款, 并和

银行达成融资协议。一位愿意将自己别墅卖给他的人要价 500000 美元，但 Quick 先生需以 5000 美元的价格买下该别墅的期权(*Option*)。这样，在 6 个月内原来的房子不会再在市场上出售。Quick 先生在这 6 个月内是期权的所有人，有权利而非义务(*But not Obligation*)以 500000 美元的价格购买房产。如果房地产价格下降，Quick 先生就会将价格为 5000 美元的期权放弃，完全损失这部分成本。

但期权利润也可能会非常高。如果别墅的价值到时增至 550000 美元。那么 5000 美元成本的期权的回报就会是 1000%。如果他按 500000 美元买下房子，回报则只有 10%。期权实际上是用投资资产价值的很少的一部分资金买下该财产的拥有权。被收购的资产变动会导致或者期权费用全部损失，或者得到相应的杠杆式的回报(即花很少的期权费用买到较高回报的资产)。

股票市场的期权和上面提到的房地产例子中的概念是一样的。期权即是购买、出售股票的“权力”。

以事先明确的价格——敲定价；

在一定日期内——期限；

以拥有此权利的成本——期权价。

购买股票的期权叫“买方”(*Calls*)期权。将股票卖给他人的权力叫卖方期权(*Puts*)。买方期权和卖方期权的价值运动方向正好相反。如果股票价格上涨，那么买方期权的以固定价格购买的价值也就增高。如果股票价格下降，买方期权价值减少。反过来，在股票下跌时，该股票的卖方期权价值上升，股票价格上升时，卖方期权价值减少。

图 6.5.8 期权价值变动股票价格变动规律

	升	降
买方	得	失
卖方	失	得

芝加哥期权交易所(*Chicago Board Options Exchange*)是历史最久、规模最大交易所。交易员买卖期权的情形和 Quick 先生买卖房地产期权一样。购买股票期权的买家，买下的是一定时期内股票升(买方)或贬(卖方)的期权。卖方，也就是期权发行人，将持有的某一项股票期权卖给买方。如果期权发行人出售自己并不拥有的股票的期权，这种期权称为“裸露”(*naked*)期权。

评估期权的方法有两种，即理论评估和市场评估。理论评估方法是用该种股票的市场价格和期权敲定价之间的差别来分析。例如，你买下

可口可乐公司敲定价为 40 美元的买方期权,但可口可乐当时的市价为 45 美元,那么,买方期权的理论价应是 5 美元,但是,由于期权规定时间较长,所以,其市场价格是理论价加到期时股票价格变动可能带来盈利的溢价。随着期满日的临近,盈利的机会也就减少,溢价也就失去,期满时,该期权股票就按市场价值以现金交易兑现。由于已无获得溢价的机会,此时市场价值和理论价值相等。

期权评估。1973 年 *Fisher Black* 和 *Myron Scholes* 公布了一种后来成为全世界期权评估业标准的模型,即 *Black - Scholes* 期权定价模型 (*Black - Scholes Option Pricing Model*),即期权可以计算出的价值由 5 种因素决定。

(1) 距到期时间。期权有效期越长,股票价格越有可能按期望的变动。这是时间溢价。

(2) 股票市价和敲定价的差异。敲定价与股票市场价格越接近,股票市价越有可能接近或在期满前超过敲定价。

(3) 股票价格的变动性。股票价格变动越频繁,价格越有可能达到敲定价。

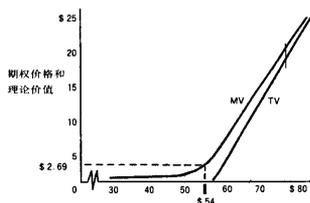
(4) 市场短期国债利率。若融资的成本高,期权价格必然更高,这样才能补偿发生此项交易的成本费用。

(5) 股票分红。期权拥有人并不收取该股票的红利,但影响期权价格的股价会受影响。

将上面 5 项内容,用 *Lotus 1-2-3* 软件的试算表,便可计算出“买进”和“卖出”期权的大致价格。由于每个人都使用 *Black - Scholes* 模型中的一些内容,因而通过这种模型计算出的价格与市价就很接近。这与评估普通股票形成了鲜明的对比。分析人员用成千上万种方法决定着自己认为“正确”的价格。

买方期权举例。乐观派认为在购买期权时,要买的股票会上升。例如,期权交易员 *Billy Pellgro* 于 1992 年 6 月 15 日看到 *Wal - Mart* 商店普通股在华尔街日报上的报价是每股 54 美元。购买 *Wal - Mart* 公司 9 月以前到期的股票,按 55 美元一股,买方期权的报价是 2.69 美元。*Billy* 打赌,认为 *Wal - Mart* 股票到 9 月份以前一定会大大高出 55 美元。他决定先花 2.69 美元试试。如果 6 月份购买的此期权在当天就到期,买进期权买进的每股 55 美元股票就是 1 美元的“沽亏价”(*Out of the Money*) 期权也就不值钱了。*Wal - Mart* 公司 55 美元的买方期权价值用图形表示,像一支曲棍球杆(见下图),随股票价格而变动。

图 6.5.9 一股沃尔·马特 9 月到期价格为 55 美元的买方期权价值



研究的股票价格

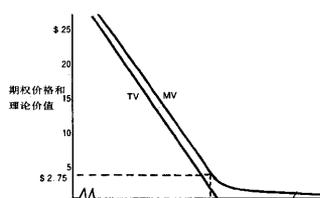
但 2.69 美元的期权价格正确吗？我把 *Wal - Mart* 普通股票的 5 种因素和期权方面的特定值代入 *Black Scholes* 的黑匣子，用 *Lotus* 试算表计算出的结果是 2.66 美元，与 2.69 美元相当接近。

卖方期权举例。举一个和上面正好相反的例子。悲观的 *Billy Pellgro* 于 6 月份在 *Wal - Mart* 市价为 54 美元时买下了 9 月份按每股 55 美元出售该股票的卖方期权。这时称他有一美元的“沽盈价”（*In the Money*）。由于他能以 55 美元卖出市价为 54 美元的股票，1992 年 6 月 15 日期权的价格是 2.75 美元。一美元的价值是“沽盈价”，而 1.75 美元是为 3 个月后会挣更多利润付出的溢价。如果以后股票价格下降，不论下降多少，*Pellgro* 也有权仍按每股 55 美元的价格卖出 *Wal - Mart* 股票。检查一下 *Black - Scholes* 的合理性，2.75 美元的市场价值与卖出期权模式的价值接近。卖方期权的可能价值是卖方期权曲棍球杆（见下图），但方向和上图的方向正相反。

期权战略和保值。购买期权是一种高风险的投资，但可以通过保值的手段来避免。保值就是通过购买某一期权来抵销已投资的股票价格可能下跌时的损失。和其它期权一样，可选择许多种类型的资产。假设有一试图避免风险的投资人 *Scared E. Cat* 先生拥有同样价值 54 美元的 *Wal - Mart* 股票，由于担心股票下跌的风险，他希望找到一保护措施。投资人可以在 1992 年 6 月以 1 美元买下 3 个月后期满的敲定价为 50 美元的卖方权。这一卖方期权确保他可以在 3 个月内至少能以 50 美元一

股的价格售出 *Wal - Mart* 股票。而这期权的发行人则认为 ,股票下跌的风险不大 ,得到一美元的溢价 ,何乐而不为 ? 同时期望 ,到期时这一元钱对 *Cat* 先生已无足轻重。

图 6.5.10 一股沃尔·马特 9 月到期价格为 55 美元的卖方期权价值



如果 *Wal - Mart* 股价跌至每股 40 美元 ,那么以 1 美元买下的卖方期权就在到期时值 10 美元。发行卖方期权的人也就有责任购买。*Cat* 先生在期权上 10 美元的收益部分地补偿了由于股价从 54 美元跌至 40 美元时造成的 14 美元损失。这也是为什么许多人认为 ,期权市场实际上是把投资的风险从一个人转移到另一个人身上的原因。

除了简单的保值方法以外 ,还有许多被期权交易人和投资组合基金经理者选用的期权战略。高水平的投资者以多种方式把期权和股票结合在一起。使用的期权战略也很多 ,其中包括差价法(*Spreads*) ,蝶形分析法(*Butterflies*) ,秃鹰法(*Condors*) ,套购选择权(*Straddles*)和箱型分析法(*Boxes*)。

6.5.9 企业投资决策

财务管理(*Financial Management*)的本质是如何为公司融集资金 ,并把从股东和债权人手中筹集来的资金管好、用好 ,以为他们带来最大的回报。在这一领域从业的 *MBA* 们主要负责以下两方面的工作 :

企业投资决策——公司应拥有哪类资产 ? 投资哪些项目 ?

财务决策——这些投资的资金从哪里来 ?

公司可投资的机会很多。公司的财务经理负责协助公司管理层评估

投资机会,并把自己对项目的看法,连同分析得出的项目的优先级推荐给公司管理层。MBA 们形容这类工作是从事资本预算(Capital Budgeting)。

在数量分析一章 Quaker Oats 公司的举例中,我们曾提到是否投资兴建新的食品包装设备。Quaker 公司经理层用贴现现金流的方法计算出项目的净现值(NPV)。在营销一章中,我们也用计算还本期这一简单方法分析推出一种新品牌的咖啡的可能性。

然而,对某些投资,财务分析方法毫无用武之地。例如,给慈善机构的捐款是分析不出其无形资产的价值。投资决策不外乎以下 3 种基本类型中的一种。

接受或否定某一项目投资的建议;

选择一种最具有竞争性的投资;

资本合理分配——在资本有限的情况下,用这种方法从众多项目中选出最合理的投资项目。

每家公司都用自己的标准来合理地分配有限的资源。MBA 们使用的方法主要是还本期(Pay Back Period)和净现值(Net Present Value)。

还本期法。许多公司认为,评估投资的最好办法是计算出回收全部投资所需要的时间,即项目的还本期。

还本期 = 回收最初投资的年限

计算还本期的计算方法简单,分析人员根据期望的还本期决定是接受还是拒绝投资方案。基本的原则是:接受和期望结果接近的项目,放弃差距太远的项目。例如,某小公司的管理层认为,一切节能省力的设备都应在最多 3 年内还本,所有的新设备应在 8 年还本,研究项目应在 10 年内还本。这些要求是基于管理层的判断、经验和对风险的憎恶程度决定的。

如果选择还本期长的项目,管理层就得准备承担更大的风险。时间越长,不定因素越多,风险也就越大。这一概念和衡量债券所用的“期限”方法相同。债券投资人回收一半债券投资的时间越长,风险越大。

还本期标准简便、实用、易于理解,故而可取。但这种方法忽略了现金流量的时间性,因而忽略了资金的时间价值。现金流量截然不同的项目还本期却可能是一样的。例如,某项研究项目投资用去 100000 美元,3 年内平均每年偿还 33333 美元还清。这一项目在和另一在 3 年底一次性付清投资的项目的还本期是一样的。

还本期法另一缺点是还忽略了还本后的现金流量。例如,一科研项目共投资 100000 美元,分 3 年还清本金后,该项目成了一项新发明,公司仍可以靠无限期地提取使用费用回现金,这又怎么解释呢?显然,这个项目比 3 年期满时一次性还本 100000 美元的项目更有价值。

净现值法。这种评估股票、债券现金流量的方法同样用于项目评估

上。此方法最准确 ,理论上也最正确。

收到钱的期限拖的越长 ,面临的风险就越高 ,失去使用这些资金的机会成本也就越大。同样 ,随着项目风险的增大 ,应选用更高的贴现率来计算未来现金流的现值。

$$NPV = \text{将来收到的现金} \times (1 + \text{贴现率})^{-\text{期限}}$$

(见附录中计算表)

和“投资”决策的概念不同，“融资”决策是研究公司如何筹集资金的问题。不是 MBA 的人 ,在评估项目时常犯的一个非常明显的错误是用公司借款成本作为贴现系数。1992 年 ,较稳定的公司从银行借款的最优利率是 6%—7%。但要投资的单个项目却并不那么稳定。相应的 ,金融分析人员必须选用能够和特定项目风险相对应的贴现率。

在 *Quaker* 麦片公司的举例中 ,其现金流量情况如下表所示 :

图 6.5.11 10% 贴现率

	现金流	因子	净现值
今天	- 102000	1.0000	- 102000 美元
第 1 年	51000 美元	.90909	46364 美元
第 2 年	51000 美元	.82645	42149 美元
第 3 年	61000 美元	.75131	45830 美元
总计	61000 美元		32343 美元

NPV 方法可解释为 ,在该水平的风险情况下 ,项目回报是 32343 美元 ,超过了期望的回报率。NPV 是 0 的项目是可以接受的 ,因为它们达到了期望的回报率。公司应否决 NPV 低于零的项目。

NPV 方法优点很多。在比较不同项目时 ,计算较为灵活。

项目风险。在计算 NPV 时可用不同的贴现率。例如 ,如果分析人员认为 *Quaker* 麦片的新包装设备风险高 ,这时就可分别用 15% 和 20% 的贴现率计算出该项目的两个不同价值 21019 美元和 11217 美元 ,以进行比较。

项目不等值年限。通过采用风险修正后的贴现率 ,分析人员可以分析项目今后多年现金流的情况。我们可以把 *Quaker* 麦片项目与其它项目的现金流量进行比较 ,时间可为 1 年、10 年或无限期 ,用贴现因子将所有现金流量折成净现值。

项目现金流量大小不同差异。通过将现金收益用贴现法计算出其“净”现值 ,我们就更易于进行不同规模项目间的比较。项目未来的现金流可用贴现因子折现。

由于需要合理安排资金 ,在不得不做出选择时 ,MBA 应如何决定

呢？NPV 法只能告诉你最有价值的项目，但不是一组最好的项目。盈利指数 (Profitability Index, PI) 可帮上忙。用未来现金流量的 NPV 除以最初投资即可得到 PI。例如，Quarker 项目中的指数是 1.317。

$$\frac{\text{未来现金流量的净现值}}{\text{最初投资}}$$

$$\text{即} \frac{46364 \text{ 美元} + 42149 \text{ 美元} + 45830 \text{ 美元}}{102000 \text{ 美元}} = 1.317$$

在资金无限充裕时，所有 PI 高于 1 的项目都是可行的，所有超过风险修正率的回报都是有吸引力的。在资源有限时，就要选择 PI 值最高的投资机会，这样才能为股东带来一组投资中最大的 NPV。

在这种情况下，MBA 们的任务就是参照 NPV 和 PI，选出各种最佳项目组合，为集团公司获得尽可能高的利润。

6.5.10 企业融资决策

许多 MBA 们一生的工作都是忙于为公司融资。公司融资的目的是为了在可以接受的风险水平、以最低的成本筹集到足够的资金。这里的风险是指公司无力偿还借款而导致破产。

1. 融资方式

(1) 供方信贷 (Supplier Credit)。这是一种最简便的融资方式。公司购买产品和劳务后，在 7 天到 1 年内支付货款。当公司需要更多的供方信贷时，财务部门的经理就得和他们谈妥更长信贷的期限，更高的信贷金额。公司在支付应付款时，也可以“撑着” (Stretch Their Payables) 直到最后才付款。1990 年，一家叫 Federated Allied 的百货公司就因为债权人和贷款人联合起来拒绝延长额外的信用额度，使得该公司最终破产。

(2) 租赁融资 (Lease Financing)。许多公司选择租赁设备而非购买设备的方式开展业务。这就是租赁融资。租赁汽车、计算机、重型设备的时间可长可短。如果租赁时间较短，就称为经营租赁 (Operating Lease)，例如租赁汽车。如果租赁时间为两年就属经营租赁。长期租赁实际上可以说是一种通过融资购买设备的方式。而不是购买设备短期内的使用权。长期租赁也称资本租赁 (Capital Lease)。承租人通常将设备的使用年限用完，期满时设备也就留在承租人那里，以“廉价” (Bargain Price) 购买下来。会计师根据特殊规定对不同的租赁形式进行财务处理。对于资本租赁，租赁的财产和融资的责任都记录在承租公司帐上，和公司直接购买该设备的会计上的处理一样。

(3) 银行融资 (Bank Financing)。银行贷款给公司，期限可长可短。如果公司在银行有一信用额度并可循环使用 (Credit Line or Revolver)，公司就根据业务对现金的需求在银行的额度限制内提款。银行给公司提供的信用额度通常需要用公司的财产做抵押。若公司的经营陷入困境，

无力偿还银行贷款,公司就会破产。一度颇具实力的房地产 *Olympia & York* 公司,在银行拒绝为其所有人 *Rcichman* 兄弟公司陷入困境的房地产项目延长信用额度后,于 1992 年宣布破产。

(4) 发行债券 (*Bond Issuance*)。债券具有利率固定、本金期满有明确期限以及具有支付本金和利息的法律责任等特点。如果债券到期时公司无力支付,那么公司所有人就有破产的风险。1990 年, *Southland* 公司在债券到期时无力支付,于是,最大的债券持有人 *Ito - Yokado* 公司就用债券换取了公司所有权,赶走了该公司的创建人 *Thompson* 家族。

(5) 税后借款 (*After - tax Cost of Borrowing*)。从贷款人、银行或债券持有人手中借款的利息费用是可以扣税的,而分给股东的红利则不能扣税。税后借款的方式是利息费用减税金,即

$$\text{税后借款} = \text{借款利率} \times (1 - \text{税率})$$

1993 年, *Caterpillar* 公司税率估计是 34%。通过从纳税收入中扣减利息费用,公司实际上的借款成本减低了 34%。税后利率实际上只有 5.28% (其计算方法是 $8\% \times (1 - 0.34)$)。

从会计一章中我们知道,红利不能税前抵扣,但利息可以。这一区别也正好是一种鼓励公司借款,而不采用发行股票分红的办法。这种现象称为借款避税 (*Tax Shield*)。80 年代盛行一时的杠杆收购风,借款避税起了激励作用。公司筹集大量资金进行收购,如 1989 年 *Kohlberg Kravis Roberts* 公司借到 26.4 亿美元用于收购 *RJR Nabisco* 公司。这一年政府实际上补贴了该企业近 8 亿美元 ($26.4 \times 10\% \times 30\%$)。难怪许多纳税人因而赞成取消或限制对公司利息费用的税务补贴。

(6) 发行股标 (*Stock Issues*)。发行股票并没有必须偿还本金或分红的法律责任,分红也不能税前扣减。拥有股票实际上代表着拥有企业资产的股东权益。如果为筹集资金而增发新股,实际上是以牺牲现有股东的部分利益为代价的。新股东和原来股东在每股基础上平等地分享着公司权益。这也是为什么分析人员常说的新股淡化了 (*Dilute*) 原有股东的权益。

发行新股的渠道有多种。其中纽约证券交易所 (*New York Stock Exchange, NYSE*) 规模最大,美国证券交易所 (*American Stock Exchange, AMEX*) 次之,刚刚兴起的是全国证券商自动报价系统协会 (*National Association of Securities Dealers Automated Quotation System, NASDAQ*)。不在证券交易所挂牌,但可公开交易的股票是柜台交易市场股票 (*Over the Counter*)。如果公司股票不公开买卖,该公司就称之为私有性公司。

(7) 投资银行 (*Investment Bankers*) 作为公司的财务顾问常常协助其发行新股上市。著名的投资银行有 *Salomon Brothers, Goldman, Sachs, Ales Brown, Bear Stearns* 和 *Merrill Lynch* 等,它们都雇佣了很多 MBA。

这些人从事策划其它公司股票首次公开上市(*Initial Public Offerings* , *IPO*)。投资银行收取的费用极高。此外,投资银行还负责协助公司准备招股说明书(*Prospectus*),在说明书中介绍发行人的历史和今后的经营计划。1933年颁布的证券法(*Securities Act*)明确规定了文件中需要公开的内容。

(8)融资组合的风险和回报(*The Financing Mix 's Risk and Reward*)。公司融资决策实际是在不断寻找着最佳的债务和股本搭配比例。这一比例就是公司的资本结构(*Capital Dtructure*)政策。当经理们大幅度调整资本负债比时,人们称之为重组(*Restructuring*)。

理论上讲,应有一最佳的股本负债比。但是,人们现在还找不到能确定最佳比例的公式。MBA们所能做的仅是总结以往公司成功的经验,研究竞争对手的资本结构。作为合格的财务经理,就要在制定了财务方案后密切地跟踪它。资本结构具有能动性。在特定时间、特殊条件下,应不断地研究调整资本负债的侧重比例,使之更趋于合理。

虽然没有一套实用的公式来一劳永逸地解决资本负债的比例搭配问题,但MBA们用缩写词FRICTO,即英文中代表分析资本结构采用的各种方法(见下述段落)的单词的首字母缩略词来分析之。

灵活(*Flexibility*)。公司管理层要明确在面临不测,诸如出现新的竞争对手或有人起诉公司时,财务上具有多大的风险的灵活性?例如, *Nutri/System* 减肥中心连锁店,就未曾预料到有一位胆囊炎患者会起诉该公司,终于1990年破产。

风险(*Risk*)。公司能承受多大的风险以应付可预见事件的发生?例如,商业周期性的下滑,罢工和原材料短缺,玩具制造商生产的热门玩具会忽然无人问津。明智的经理们应该安排好,在销售额下降时财务上能有足够的灵活性并渡过难关。这也是为什么许多玩具公司的负债比较低的原因。

收入(*Income*)。公司的盈利能支付多少利息,承受多大的分红水平?财务经理需要预见经营的结果了,了解现金流是多少。用预测的方法以及自己对预测的自信程度,决定公司在什么水平上才能够有足够的支付能力。

控制(*Control*)。管理层愿把公司多大比例的股份与外部的投资者分享?许多家族式企业根本不愿意让外人知道自己的实际收入,更不用说让外人拥有投票决策权了。

时间(*Timing*)。债券市场是否能提供诱人的利率?公司管理层是否认为股票市场过高地估计了企业的股票如果是这种情况,将股票卖给公众对公司来说是合适的。相反,如果股票太便宜,公司最好从公众手中买回股票。1987年股票市场崩溃之后,许多公司抓住机会又回购了自己公司的股票。通过减少对外发行股票的数量,公司的负债融资作为资本

结构的一部分而增加了。

1991年,投资者买不到生物工程公司的股票。许多投资者甚至愿意出高价购买一些存在问题的新上市股票。机敏的经理们连忙敲开市场之门,以高价将股票卖给了急于购买的公众。1992年,市场上难以借到钱,投资者失去了对生物工程公司股票偏爱。所以,公司的管理层在明确资本结构时要努力抓住市场的有利时机。

其它(Other)。有许多影响经理做决定的其它因素。公司会找不到一家愿意贷款的银行。这时,只好自己用股本金做投资。在其它情况下,利率太高,公司也只好投入股本金。影响资本结构决策的原因很多。

财务结构中讨论最多的要数比率。在会计一章中,已解释了金融杠杆的概念。一些公司通过维持高比例的负债,很少的股本金,“杠杆”式地为股东支撑着项目,以期盈利。当公司有利润时,因公司发行的股票量小,所以,每股盈利就高。相反,在利润低、利息负担过重时,就会占去所有利润,有时弄不好连股本金也得搭进去。

负债很高的公司的管理层,在预测现金流量时,如果其结果不能为股东提供高回报,就必需决断公司是否要冒破产的风险。*Thompson* 家族就是错误地估计了 *Southland* 公司的情况,而财力雄厚的另一家食品服务公司 *ARA Services* 的管理层,在 1984 年抓住了机会,用杠杆收购方式将之购买下来。谁知道呢?如果当时 *Thompsons* 家族用 *FRICTO* 方法分析一下,也许就能避免损失。

已上市的股票的市值与公司资本结构风险有关。如果投资者认为负债程度过高,由于偿还负债时出现收入不够支付利息的风险很大,他们购买该股票的价格就较低。投资者在分析公司时也会把债务的风险考虑进去,将公司的价值打一折扣。90年代初,一些利用杠杆融资的公司,如 *Black & Decker*, *RIR Nabisco*, *Owens - Corning Fiberglass* 等,就使得许多投资者由于对这些公司的资本结构不放心,因而避免和它们打交道。

Modigliani 和 *Miller* 是两位著名的学者。他们发表了一系列关于债务责任如何影响公司价值的独特“见解”。1958年, *Franco Modigliani* 和 *Merton Miller* 率先研究了在具有以及没有税务优惠的条件下债务融资的影响。在理想的完美世界里,债务越多越好。公司的价值随债务增多而增高。但在现实生活中,投资者在评估公司的债务和股本金的同时,也考虑着公司破产的风险。

总之,债务在公司总资产中所占的比例越高,在某一点上,公司价值就越高。超过这一点,公司破产的风险剧增,其价值就降低了。随着公司以低成本可避税债务代替股东投资者期望的高值回报,公司的融资成本降低。但和股东一样,债券持有人在某一点也变得紧张起来,并要求高回报率以补偿风险。

2. 确定资本结构

让我们研究一下资本结构起作用的两张图表。

资本结构决策详例。虽然很难找到最佳的资本结构,但财务经理们仍试图总结出一些数据以便选择、比较。下面详细列出其计算过程。

在做资本结构决策时,要分两步走:

(1) 计算加权平均资本成本(*Weighted average cost of capital*, WACC)。

图 6.5.12 最优资本结构(资本成本)

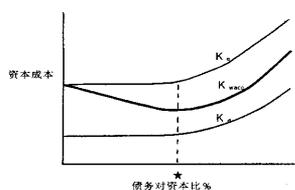
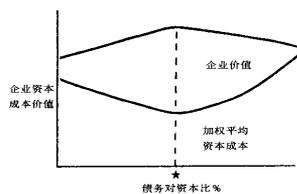


图 6.5.13 最优资本结构企业价值和加权平均资本成本



(2) 分析评估公司的活动现金流(*Free cash flows*)，即公司的价值。

第一步是计算整个公司的加权平均资本成本。所用公式如下(在算出的一系列变量中,股本成本(K_e)的计算最为困难):

$$\text{加权平均资本成本} = K_d(1-t) \frac{\text{债务市场价值}}{\text{总债务和总股本}} + I_e \frac{\text{股本市场价值}}{\text{总债务和总股本}}$$

让我们研究一下这个公式。注意:WACC 选用的是债务和股本的市场价值。现有股东和债券投资者评价其投资价值的真正标准是市场。债务的成本可以从公司财务部门获得,也可以在公司财务报表中的注释中找到。在债务融资中改变债务成本是要鼓足勇气的,但是确定股本成本更困难。

股本成本主要取决于公司的负债情况。由于负债意味着风险,我们可以用资本资产定价模式的 $BETA$ 值。 $CAPM$ 方法有助于计算出在不同负债比率情况下所期望的股本回报率。

$$K_e = R_f + (K_m - R_f) \times BETA$$

($K_m - R_f$) = 风险溢价

衡量风险的 $BETA$ 值,依据债务杠杆作用的风险而变化。 MBA 们取现在已经过杠杆调整的 $BETA$ 值,把它再调整回到无债务的状态,即无杠杆状态(步骤 A);再将之应用于任何理论假设的杠杆资本结构(即步骤 B)。

步骤 A:

$$BETA_u = \frac{BETA_l}{[1 + (1 - \text{税率}) \times \frac{\text{债务}}{\text{股本}}]}$$

步骤 B:

$$BETA_l = BETA_u \times [1 + (1 - \text{税率}) \times \frac{\text{债务}}{\text{股本}}]$$

1 = 有债的杠杆结构

u = 无债务的杠杆结构

试举一例。*Leverco* 公司的财务部主任想要确定债务资本结构是 0%(零)好呢,还是 25% 或 50% 更合适。他列出了下面表格中的实际数据及计算结果。结论是:公司应安排 50% 的债务、50% 的股本这一结构最合理。它能使公司的价值实现最大化,同时减少 WACC 成本。

在 *Leverco* 公司的这一举例中,用同样的方法能得出“最优资本结构”的两个理论图形。第一个是计算加权平均资本成本,第二个是用得出的最低 WACC 成本,描述公司的最大价值。如果你愿意,可以试着重新计算带 \times 的各项。这些是全球各地的 MBA 们在决策资本结构时通用的计算方法。

图 6.5.14 *Leverco* 公司资本结构决策计算方案比较 (美元)

帐面债务比率	0% 债务	25% 债务	50% 债务
帐面债务总值	0	2500	5000
帐面股本总额	10000	7500	5000
债务的市场价值	0	2500	5000
股本的市场价值	10000	8350	6700
市场价值债务比率 *	0%	23%	43%
债务税前成本	0.07	0.07	0.07
税率	0.34	0.34	0.34
债务税后成本	0.0462	0.0462	0.0462
税前成本 $\times (1 - t)$			
无杠杆 <i>Beta</i>	0.8	0.8	0.8
有杠杆 <i>Beta</i> *	0.8	0.958	1.194
用 <i>B</i> 步骤公式			最具风险
股本成本	0.139	0.151	0.168

用 CAPM 公式 :

$$K_e = R_f + \text{杠杆 } \beta \times (\text{风险溢价})$$

$$K_e = 0.08 + \text{杠杆 } \beta \times (0.074)$$

WACC *	0.139	0.127	0.108
--------	-------	-------	-------

用给出的 WACC 公式

每年现金流税、利息前

现金流	2000	2000	2000
公司价值 *	14388	15748	18518

永久现金流价值

现金流/WACC

最有风险

价值最高

* 表示使用所提供的公式计算的结果。

3. 分红政策

公司的财务负责人必须决定将盈利的多少作为分红分给大家,每股应分得多少,这就是分红政策(*Dividend Policy*)。财务经理依据至少两种方法,即红利回报率(*Dividend Yields*)和红利支付比率(*Dividend Payout Ratios*)决定分红政策。市场实际上在确定分红回报率时起着非常重要的作用。这是因为确定分红回报率是每年红利除以股票当时的市

市场价格。红利也可以用盈利的一定比例,即红利支付比率来分配多少。

$$\text{红利回报率} = \frac{\text{每年红利}}{\text{每股股票市场价格}}$$

$$\text{红利支付比率} = \frac{\text{每年红利}}{\text{净收入}}$$

红利因能清楚地反映公司赚取现金的能力,所以,起着非常重要的作用。许多分析家是以得红利现金流量来分析评估公司价值的。本章开头有关红利增长模式的介绍曾提到过这一评估方法。

投资者偏爱稳定,且金额稳步增加的分红,而不希望有任何形式的削减。因此,公司管理层不惜一切代价避免在分红上左右摇摆。如果一位 MBA 误算了公司支付红利的实际能力,那么他的饭碗也就真地保不住了。

机敏的 MBA 们在制定可能直接影响到自身发展的政策时,应仔细考虑以下 5 个问题。

(1) 公司是将盈利投回自己的公司好呢?还是投资别处更好?如果一个公司正在发展中,有许多激动人心的投资机会,那么公司分红就要少些,应该将利润用于公司的发展。1991 年, Wal-Mart 公司就只把 1.4 美元盈利中的 0.16 美元用于分红,但股东们还是很高兴的,因为 Sam Walton 当时正忙于投资有利可图的新商店。

(2) 谁是你的投东? 孤儿寡母是不是依靠你公司的分红生存? 基础设施项目的股票有许多这类投资者。但新上市的,比如说计算机公司,这类投资者就几乎没有。

(3) 股东对分红变化的反映如何? 分红的变化,对投资者来说,是公司发出了一个极强的信号。投资者会对削减分红作出极强的反映,因为这时通常预示着公司陷入了困境。增加分红当然掀不起什么波浪,人们总认为增加分红是理所应当的。红利增加预示着管理层对公司长期发展状况充满信心:收益会增长,公司有足够的收入来支付更多的红利。

(4) 公司的财务杠杆结构如何? 为了保证红利(股息)不至于中断,公司应随时留心是否有能力自如地支付投资者要求和期望的红利。

(5) 公司的发展战略是什么? 正在发展壮大公司通常是不支付或支付很少的红利,因为公司这时需要现金保证公司的自我发展。例如,生物工程公司大都留存全部的收益,以支持长期科研的需要。如果一家公司被缺乏现金困扰着,却又想让投资者高兴,这可以采用配股(Stock Dividend)的形式。公司不用现金,而以股票的形式支付给股东。这种分红通常是占股票的 2% 至 5%。例如,你如果手中有 100 股股票,就能收到 2 至 5 股股票。投资者最终是得到比原来更多的股票。由于其它股东的股票数量也同样增加,所以,股东在公司中的股份并没有发生变化。

6.5.11 兼并与收购

兼并与收购(也称收购与兼并)(*Mergers and Acquisitions, M & A*)是金融领域里最让人激动的事物。帮助公司融资的同一家投资银行也还会帮你花掉它。许多拿高薪的 MBA 们在这一领域工作。关于收购与兼并的“战略”原因和方法,我们在战略一章中已有介绍。本章将只涉及出于财务方面考虑的收购与兼并。

1. 分散投资

公司分散投资(*Diversify the Company*)。许多公司试图通过控制其它公司以求业务降低风险。*Philip Morris* 公司出于分散风险的考虑,买下了 *Kraft*, *General Foods* 和 *Miller Brewing* 公司。烟草的用量在减少,起诉烟草公司的案件在增多,而政府正在讨论禁止烟草行业做广告的有关规定。

2. 提高销售额和收益

P & G 公司作为肥皂、洗衣粉和纸制品行业的领导者,决定通过购买 *Norwich Easton*(*Pepto - Bismol*), *Rich and Son Vicks*, *Noxell* 和 *Hawaiian Punch* 公司,以扩大销售额和盈利。它们在品牌管理方面的专长能增加收购的价值。

3. 购买被市场过于低估价值的公司

基于市场情况,有时公司可以较好的价钱买下一些公司。如果投资者对公司帐上潜在资产的价值认识不到,公司本身也会成为收购的目标。*Turner Broad Casting* 公司于 1986 年收购了 *MGM/United Artists* 公司,这是由于 *MGM* 的电影收藏馆中大量的古典电影片未被充分利用,而 *Turner* 认为有利可图所致。

4. 降低经营成本

公司经兼并后,许多经营成本是可以省下来的。通过将公司吸人过来,被接管公司的许多管理费用就可以省掉。在制造业兼并中,工厂能更有效地生产大批量的产品。化学银行(*Chemical Bank*)和 *Manufacturers Hanover* 于 1991 年合并后,业务量大增,加工成本降低,裁员 6 200 人。

收购类型:

如果两家公司决定联合起来成为一体,就叫兼并。1986 年, *Sperry* 和 *Burroughs* 合并后更名为 *Unisys*。

如果一家公司买下另一家公司,就叫收购。如果双方同意这一计划,就称之为善意收购(*Friendly Acquisition*);否则,叫敌意收购(*Hostile Takeover*)。1989 年, *Procter & Gamble* 善意地收购了制造 *Cover Girl* 和 *Clarion* 品牌的化妆品公司 *Noxell*。双方认为联合起来在销售上将大有优势。

在另一些例子中,收购方明显带有敌意。1984年,T. Boone Pickers 公司就试图收购 Phillips Petroleum 公司,但未成功。Phillips 公司管理层坚决反对,并于1985年借款45亿美元“回购”了公司47%的普通股股票,从而挫败了 Pickers 公司的收购企图,因为 Phillips 公司已将资产抵押出去, Pickers 公司也就不可能再次将之抵押借款了。

第四种收购方式是我在本章前面已多次提到的杠杆收购(Leveraged buyout, LBO)。在80年代,许多放款人乐意贷款给从事收购的“艺术家们”。当时,只要先付房价5%的定金,抵押贷款公司就借钱给个人用于买房。银行、保险公司、债券投资人如法炮制,也贷给一些金融家们用来收购公司。杠杆收购后形成的新公司都负担着极高的债务,且需偿还本金和利息。

评估过程:

为了进行兼并收购,你首先需要评估收购目标的价值,并着重考虑公司的现金流量。现金流量是项目经营、投资、融资活动(和会计的现金流报表中内容一样)的结果。在会计学一章中,我们举了小 Bob 杂货店的例子,在那些数据的后边多加几个零,就成了 Safeway, Kroger 或 A & P 等大公司。由于你已经熟悉了 Bob 的情况,我们在这章中仍以其为例。

图 6.5.15 Bob Market 公司市场利润表(截止至 1992 年 12 月 31 日)(单位:千美元)

		占销售量的%
销售量	5200	100%
销售产品成本	3900	75%
毛利	1300	25%
销售管理费(SG & A)	1256	24%
经营收入	44	
加回 折旧(非现金项)	3	
(实际现金流)		
利息及税前利润(EBIT)	47	

计算和评估一个企业的现金流量,共分5个步骤:

(1)分析经营活动 预测利润表、销售量、销售产品成本、销售、管理费用。

(2)分析需投资多少资金用于更换或购买新的地产、厂房、设备。

(3)分析企业对资本的需求 确定公司对流动资金的需求。

(4)预测每年经营现金流和企业的残值。

(5)计算现金流的净现值,得出企业的价值。

MBA 们有多种评估企业的技巧和方法。一如具有洞察力的市场营

销内行能制定出很好的销售战略一样,能干的金融家们在兼并和收购上施展着他们的才干。

下面就是金融界普遍采用的方法。

(1)分析企业的经营和对资本投资的需求。

首先,要预测销售收入,计算毛利和其它经营费用。财务分析人员必须透过统计数据看到本质,同时还必须考虑本行业的竞争情况、原材料市场以及管理层对公司的发展有何规划。所有这些因素都会影响到企业的现金流量。

通过和 Bob 先生本人,他的会计师和助手的商谈,了解到企业经营正常。他们估计今后 4 年内公司会以每年 10% 的增长率增长,之后趋于稳定。他们坚信公司的毛利率能保持在 25%,销售产品成本在 75% 左右浮动。他们还认为,销售和管理费用应稳定在销售额的 24% 左右。设备折旧并未花去现金,应被加回。Bob 认为,他每年要重新投资 3000 美元用于增添店内用品,以提高店铺档次。知道了这些以后,对现金流的预测如下:

图 6.5.16 现金流预测(单位:千美元)

	0 年	第 1 年	第 2 年	第 3 年	第 4 年	
销售	5200	5720	6292	6921	7613	
销售产品成本	<u>3900</u>	<u>4290</u>	<u>4719</u>	<u>5190</u>	<u>5709</u>	@75%
毛利	1300	1430	1573	1731	1904	@25%
销售、管理费用	1256	1373	1510	1661	1827	@24%
经营收入	44	57	63	70	77	
加:折旧	3	3	3	3	3	
减:购置设备	<u>3</u>	<u>3</u>	<u>3</u>	<u>3</u>	<u>3</u>	
实际现金流(EBIT)	44	57	63	70	77	

(2)分析更换、收购地产、厂房、设备所需要的投资。

不要不好意思向工程师、采购部门的人员和会计师们请教,以便从他们那里得到较准确的成本估算和设备使用年限。

(3)确定企业对流动资金的需求。

企业运转离不开现金。流动资金的水平通常反映销售额的情况。销售额越大,收银机处备留的现金也就越多,库存上的资金占用也就越多。由于从供货方购买量的大量增加,对公司现金的大量需求可以通过从供货方除帐得到某种程度的补偿。这是非常重要的一部分。对流动资金的需求考虑的不完善就会导致现金出现严重短缺。

Bob 的资产负债表中,有 115000 美元的流动资产,87000 美元流动

负债,净流动资金部分为 28000 美元。

在考虑了从杂货供应商处增加赊帐之后, Bob 说每周他需要占用一元销售额中的 28 分(28000 美元 ÷ [5200000 美元(每年销售额 7 ÷ 每年 52 周)])作为收银机处留存现金和保持库存。

将之加到评估分析中,对现金流的预测如下:

图 6.5.17 现金流预测

	(单位 :千美元)			
	1 年	2 年	3 年	4 年
实际现金流(EBIT)	57	63	70	77
减:增加的现金流需求 *	3	3	4	4
净现金流	54	60	66	73

* 表示 (销售 / 52) × 28% - 上年流动资金水平

(4) 确定企业残值。假定一个能持续经营的企业将无限期地维持下去。通过评估某一时刻的现金流情况,你忽略了持续价值。这也是在财务预测的期终,必须计算残值并将之加回到现金流量评估中的原因。

Bob Market 公司第 4 年现金流量是 73000 美元。如果估计现金每年都一样,就用评估永久债券同样的方法予以评估。

$$\text{残值} = \frac{\text{最终现金流}}{\text{贴现因子} - \text{成长}}$$

此时所用的贴现因子就是加权平均资本成本(WACC)。我们用 WACC 的原因是公司的实际现金流(Free Cash Flow)可以用来支付债务利息和股东的红利。所以,选择的贴现因子已考虑到了企业的整个资本结构,即债务和股本。

Bob Market 公司的资本结构是相当保守的。其资产负债表只列出了 10000 美元的债务和 45000 美元的股本。债务的利息率是 10%。用资本资产定价模式可计算出股本成本。用长期国债无风险利率 8% , 风险溢价 7.4% 以及低负债水果店具有的低风险 BETA 值 0.85 来计算,其股本成本是 14.3%。

$$K_e = R_f + (K_m - R_f) \text{Beta}$$

$$14.3\% = 8\% + (7.4\%) \times 0.85$$

将股本成本的数据代入 WACC 等式中,企业的加权平均资本成本是 13%。

$$\text{WACC} = K_d (1 - t) \frac{\text{债务的市场价值}}{\text{债务和股本总和}} + K_e \frac{\text{股本的市场价值}}{\text{债务和股本总和}}$$

$$13\% = 10\%(1 - 0.30) \frac{10000 \text{ 美元}}{55000 \text{ 美元}} + 14.3\% \left(\frac{45000 \text{ 美元}}{55000 \text{ 美元}} \right)$$

将得出的所有数据对项目进行评估,计算的现金流残值是:

$$\text{残值} = \frac{\text{第4年实际现金流}}{\text{WACC} - \text{增长率}}$$

$$510000 \text{ 美元} = \frac{73000 \text{ 美元}}{14.3\% - 0\%}$$

(5) 计算现金流的净现值得出企业价值。

将残值加回到头三年预测的现金流折现后的现值中,便得出个整个企业的价值。

图 6.5.18 实际现金流净现值评估

(单位:千美元)

	1 年	2 年	3 年	4 年
实际现金流	54	60	66	510
贴现因子 @14.3%	0.8780	0.7593	0.6666	0.5861
净现值	47	46	45	299
总净现值	436			

算出来了!这个食品杂货店值 436000 美元。减掉 10000 美元的债务, Bob 在公司中的净股本值为 436000 美元。这就是 MBA 们评估大小公司的方法。

不错,这样的计算方法是显得有些烦琐。但是数学上的计算却很简单。用这套兼并和收购方法, MBA 们提供服务的收费极高。现在你已经知道这个内幕了。

6.8.12 评估中用到的其它要点

对 Bob 杂货店的评估是基于他本人说的店铺能正常经营。MBA 们有时却有不同的主意。作为被收购对象而分析的公司就像肉铺里的一块肉,或切开,或切成薄片,必要时还可剁成肉末。分析人员从各种角度对公司进行分析。MBA 们寻找各种能改进公司经营、降低成本、增加现金流的机会。他们考虑把资产卖掉。这个过程由于收购有多种方式,兼并、善意的、敌意的或杠杆结构,因而增色不少。如果公司被新的管理层接管,非常可能会发生许多变化。如果通过大量举债收购一家公司,新的所有人就希望增加现金流,尽快出售资产以付清收购中的借款。在这种情况下,新主人通常会考虑以下的内容:

- (1) 工资上让步,撇开工会;
- (2) 裁员;
- (3) 降低生产成本;
- (4) 减少流动资金需求;

- 降低库存；
- 降低应收款；
- 增加应付款；
- (5) 争取能利用雇员的养老基金；
- (6) 出售房地产；
- (7) 出售专利和版权；
- (8) 出售下属部门、公司、生产线；
- (9) 出售供总裁们使用的不必要的奢侈品(专机、公司公寓)

MBA 方法 问一问“如果……会怎样”。所有上述提到的步骤都可以经分析后列入数学公式和计算表中。分析人员需要自己做出许多判断。MBA 们的真正贡献不仅仅是能准确地评估公司的情况,而且凭经验分析出影响公司未来现金流量的外界因素。如果公司生产成本变化了,现金流会受到什么样的影响?行业中的竞争环境会如何影响销?等等。

一个合格的 MBA 对现金流的预测还包括对一些主要变数或数据变化的敏感性分析。这样,决策者便可用之评估现金流的风险。用 *LOTUS-123* 计算软件很必要,软件中“数据—表格”的功能是 MBA 们做敏感性分析时常用的工具。希望你也能学会掌握它。

例如,在航空工业,油价、机票收入、乘客登机率都会影响现金流量。这三方面的变化会急剧地改变评估结果以及现金流量。在杠杆收购中,公司老板指望着预计的现金流来偿还债务利息。如果发生现金短缺,公司就会破产。*Carl Icahn* 先生就落到了这步境地。1992 年 1 月,他的 *TWA* 公司不得不在破产保护下经营。

投标：

MBA 的计算和预测,总是做的不错,干得也漂亮,但却常常派不上用场。有时追逐猎物的刺激感吸引着购买人全部的注意力,行为举止犹如竞争激烈的拍卖艺术品的竞标人。他们不再考虑现金流的净现值评估方法,而是简单地用大拇指定律,即盈利比和销售比粗算一下。在杠杆收购时,报出的价格常常是收购人能借到资金的最大金额,或是被收购公司现金流量能承受的债务负担。人和人不同,由此,从事收购和兼并的动机和方法也不尽一样。

简单地讲,金融界的两大职能是:买和卖。企业需要融资。因此,要么通过出售公司的股票,要么发行定期支付利息的债券。而投资界则评估这些证券,以决定买进和卖出。

金融分析的理论基础是风险—回报等式,即高风险伴随着高回报。通过计算一段时间内的现金流即可得出项目的回报率。

金融管理的指导原则是以尽可能低的成本筹集资金,使企业的价值最大化,同时保证项目的风险能为管理层所接受。

美国 MBA 名校及项目博览

NorthWest University

目前全球的 MBA 课程,大致可分为两大主流,就是“通材企管硕士”*Generalist MBA* 和“专材企管硕士”*Specialized MBA*。哈佛商科研究院是通材企管硕士的鼻祖,只要它认了第二,敢信全球仍没有大学敢认第一,其他国家的著名 MBA 学府,如加拿大的西安大略大学、英国的伦敦商科研究院、法国的 *INSEAD*,以至澳洲新南威尔大学的 *AGSM*,都属于传统式的通材企管硕士的巨擘。至于新兴的专材企管硕士,自以一连三届击倒哈佛的西北大学凯洛格管理研究院为首,紧蹊其后的还有芝加哥大学、耶鲁大学,以至 1993 年初办一项“国际 MBA”的悉尼大学商科研究院,都属同一类。正如全科医生和专科医生,一直以来都可在杏林互相辉映,在一定程度上,“通材”和“专材”MBA 亦可互补不足。

获《商业周刊》一连三届选为全美 MBA 冠军大学的西北大学凯洛格商学院所提供的企管硕士课程都不是 MBA,而是专业管理硕士 *MM* (*Master of Management*) 和制造企管硕士 *MMM* (*Master of Management in Manufacturing*)。

1. 专业管理硕士 *MM* (*Master of Management*)

凯洛格商学院每年分为春夏秋冬 4 个学期,课程的修读期为 6 个学期。但来自美国商学院联合会 *AACSB* (*American Assembly of Collegiate School of Business*) 认可大学的商科学士毕业生,兼且有 5 年以下工作经验者,可以只修读 4 个学期(即足 12 个月)便取得专业管理硕士学位。

2. 制造企管硕士 *MMM* (*Master of Management in Manufacturing*)

凡持有工程、数学或理科的毕业生,而又具有工业工作经验的话,都可申请这项为期两个学年的制造企管硕士课程。

西北大学还设有一项兼读的晚间专业管理硕士课程,名为经理的课程 *The Manager's Program*,不过只合本土生人读。

据西北大学一份统计资料,1994年毕业班的学生资料如下:

(1) 473名修读6个学期专业管理硕士课程学生

(2) 60名修读4个学期专业管理硕士课程学生

(3) 55名制造企管硕士学生

(4) 学生平均年龄27岁(23—45岁)

(5) 99%有工作经验(平均4年)

(6) 学士课程主修科:社会科学及人文学科(33%) 商科管理(25%) 经济(22%) 工程及自然科学(20%)

①27%女生

②24%已婚

③16%少数民族

④22%海外生(来自38个国家)

⑤学生来自209所不同大学

据《MBA课程官方指南》(《*The Official Guide To MBA Programs*》)指出,每年约有3800人投考,共510人获录取,但校方没有公布平均入学的GMAT和托福考试分数。截止申请日期:6个学期专业管理硕士及制造企管硕士课程——3月30日截止,参加GMAT/托福考试者均须在1月应考,最迟于5月30日通知录取与否。4个学期专业管理硕士课程——每年1月15日截止,参加GMAT/托福考试者均须在10月应考,最迟在3月30日通知录取与否。

地址:

J. L Kellogg Graduate School of Management

Northwestern University

Leverone Hall

Evanston, Illinois 60208-2003

USA

Fax: +708-491-4960

Harvard Business School

素有“美国商科的西点军校”之称的哈佛商科研究院,这几年来在全美MBA排行榜,一而再、再而三,荣获《美国新闻与世界报道》(*US News and Report*)或《商业周刊》(*Business Week*)选为冠军甚或三甲学府。这所大学单是顶级教授的人数,就多过其他商科学院同等级教授的总和,再

Yale University

耶鲁大学 *Yale University* 在《美国新闻及世界报道》*US News and World Report* 1995 年 10 月发表的《1996 年全美明星大学排行榜》(*1996 America's Best Colleges*) 上排名第二。

《商业周刊》1992 年 10 月 26 日发表的全美 MBA 排行榜, 耶鲁管理学院虽然不入选头 20 名(*Top 20 School*), 却入选次 20 名(*Runners - Up School*) 换言之, 它可能排第 21, 也可能排第 40 了。

如果拿平均入学 *GMAT* 分数作排名的话, 耶鲁大学的商管硕士入学标准是全美最高的, 平均分高达 657 分, 连斯坦福大学的 655 分, 都要让它两分了! 至于 MBA 排行榜冠军西北大学的 640 分, 更属自郅以下无足论。

西北大学所设的企管硕士, 不叫 *MBA*, 而分别叫专业管理硕士 *MM* (*Master of Management*) 以及制造企管硕士 *MMM* (*Master of Management in Manufacturing*); 正是无独有偶, 耶鲁大学的企管硕士也不叫 *MBA*, 而简称为 *MPPM*, 即公私营机构专业管理硕士 *Master of Public and Private Management*。

这项课程创设于 1978 年, 顾名思义, 整个硕士课程的特色, 都着重公营及非牟利机构的专业管理训练, 课程有六成是授课, 四成则为个案研究, 而个案研究中, 差不多 13 宗就有 5 宗是公营或非牟利机构的个案。

它的另一特色是, 学生的平均年龄较大, 他们大多数有 5 年以上工作经验, 较哈佛大学的 4 年和卡内基美隆大学 *Carnegie - Mellon University* 的 3 年工作经验都要多了!

另有一项特点就是, 学生成绩只有及格/不及格两项, 而不设成绩优异 (*Honors Grade*)。最顺利毕业的学生百分比很高。

专业管理学院 *SOM* (*School of Management*) 特别欢迎海外生入读。每年入读学生中, 有 29% 海外生, 百分比以美国大学来说, 算相当高了。

据专业管理学院寄给笔者的一份入学申请表, 1993—1994 年度的费用如下:

9 个月学费	\$ 20220
9 个月房租伙食	10725
学生会费	90
电脑费	475
个案研究影印费	350
全学年(9 个月)费用	\$ 31860

耶鲁大学公私营机构专业管理硕士课程每年截止申请日期是 2 月 28 日(邮戳为凭) 5 月 26 日前通知录取与否。索取课程小册子的回邮邮费是 5 美元 , 否则校方只寄一份申请表给阁下而已。地址如下 :

MPPM Admissions

Yale School of Organization and Management

Box 1A

New Haven Connecticut 06520

USA

Fax 002-1-203/432-9991

又 , 1995 学年的年费已增至 2.16 万美元。

Stanford University

据美国《商业周刊》出版的《最佳商学院》, 全美 20 名顶级 MBA 大学中 , 斯坦福大学虽然在全美只排第 4 , 但学生平均 GMAT 成绩达 665 分则高踞榜首 ; 而仅是 10% 的录取率 , 严谨程度连哈佛大学亦瞠乎其后 , 更遑论其他了。

斯坦福大学还有一项冠军就是 , 在毕业之日 , 98.7% 的学生都已获得工作。统计数字显示 , 每名斯坦福大学 MBA 毕业生 , 在毕业之日每人平均有 3.47 份工作选择 , 而全美一共有 185 家大公司(包括跨国机构) 特别为该校的 336 名应届毕业生举行了一共 8200 次面试 ! 此外还有 900 个职位空缺张贴在壁报版上 , 供毕业生们选择。

斯坦福大学的负责人在接受访问时指出 , 千多名曾经在 1995 年 6 月初到港丽酒店参观过“ MBA Forum 1995 ”的朋友 , 都已取得该大学 1994 年的年报。该年度共有 4561 人投考 , 最后仅录取了 364 人。另一方面 , 尽管有人说 , 由于经济不景气 , 报读 MBA 的人数会稍减 , 但斯坦福大学仍然一枝独秀 , 报读 1995 年 9 月开课的 MBA 申请人多达 6020 人 , 而录取人数亦将会高达 450 人。一句话 , 名校是不受任何经济因素影响的。

每年的截止报名日期是 3 月 , 全年费用 3.20 万美元(约 24.96 万港币) , 索取入学指南及申请表请函下址 :

Marie M. Moonkini

Director of MBA Admissions

Graduate School of Business

Stanford University

Stanford , CA 94 305-5015

USA

附表 1

<i>MBA Admissions ,Class of 1996</i>	
<i>Total Applications</i>	4651
<i>Total Student Enrollment</i>	364
<i>Women</i>	108(29.7%)
<i>Minorities</i>	85(23.4%)
<i>International</i>	66(18.1%)
<i>International with Permanent Residency</i>	14(3.8%)
<i>Public Management Program</i>	47(12.9%)
<i>Age Range</i>	22.41
<i>Average Age</i>	26.9
<i>Advanced Degree</i>	10.7%
<i>Undergraduate Majors</i>	
<i>Business</i>	13.5%
<i>Economics</i>	25.5%
<i>Engineering</i>	23.1%
<i>Liberal Arts</i>	28.6%
<i>Math/Sciences</i>	9.3%
<i>MBA Admissions , Class of 1996</i>	
<i>Management Consulting</i>	68(18.7%)
<i>Investment Banking</i>	61(16.8%)
<i>commercial Banking</i>	15(4.1%)
<i>Education</i>	14(3.8%)
<i>Government - Federal</i>	13(3.6%)

Georgetown University

美国是商科专业管理教育的王国,每年单是 MBA 毕业生就有 8 万名。商业管理生涯的吸引力和丰厚的金钱报酬,的确鼓舞了不少学生,申请进入商科研究院,全美 MBA 十大甚或二十大,都是可望不可及,不容易考进的。本文介绍一所次 20 名商科研究院,就是以讲师教授素质特佳而驰名美国的乔治城大学 *Georgetown University*。

先说整体大学排名:据《美国新闻与世界报道》的评选,乔治城大学于

1996 年获评为明星级大学第 21 名,高过加州大学柏克莱分校和洛杉矶分校。至于 MBA 排名,由于美国《商业周刊》只有头 20 排名,而次 20 名却付诸阙如,乔治城大学的 MBA 排名介乎全美 21 至 40 名。

这所成立于 1789 年的老牌大学,芳邻正是美国联邦政府的办事处。不少政客和各国使节的子女,都会因利乘便,在乔治城大学念个学士学位,或是以国际商业科目驰名遐迩的 MBA。

据美国《商业周刊》出版的《最佳商学院》*The Best B Schools* 一书指出,乔治城大学 MBA 的新生平均入学 GMAT 分数,过去 8 年来提升了一共 35 点。而大学当局直接提供给笔者,较《商业周刊》更新的资料就是:1994—1995 年度的新生平均 GMAT 分数高达 618 分。至于其他的新生资料,还包括了下列 11 项:

- (1) 新生 4 年学士课程平均 GPA——3.19
- (2) 1992 年申请入读人数——1078 人
- (3) 录取人数——435 人(40%)
- (4) 最后缴费入读人数——174 人(40%)
- (5) 学生背景:社会科学——49%、商科——19%、自然科学及工程——19%、人文科学——14%
- (6) 海外生——24%
- (7) 平均年龄——26 岁
- (8) 女性——29%
- (9) 年费——US\$ 1.97 万
- (10) 每年全部费用总和——约 3 万美元
- (11) 每年截止申请日期——5 月 1 日,海外生宜提早在 2 月 1 日前申请。

综合来说,乔治城大学 MBA 强调以训练社会、商界和政府领导人材为己任,课程方面着重国际商业、人际沟通技巧、集体有效工作和训练个人创意思想 *think creatively*。大学当局把讲课和个案研习的百分比定为 40% 和 60%,而商业道德 *ethics* 更认为是不可或缺的一环。如果对乔治城大学两年制 MBA 有兴趣的话,可径函下址:

MBA Admission Office
Georgetown University,
School of Business
105 Old North
Washington, DC20057-1008
USA
Fax 202-687-7809

University of Pennsylvania

美国宾夕法尼亚大学华尔顿商科研究院(*The Wharton School*),首次获得《商业周刊》选为全美 MBA 的冠军大学。

至于一连三届都鳌头独占的西北大学(*Northwestern*),虽然初尝败绩,但排名却依然高过以经济学遐迩闻名的芝加哥大学,以 MBA 最难考取见称的斯坦福大学,以及有“资本主义的西点军校”之称的哈佛大学。

刚出版的《商业周刊》在评论冠军学府华尔顿商科研究院时指出,大机构都认为该院的新设计课程,是全美芸芸商学院中最有创意的,而该学院是“猎头者”(*Head Hunter*)最喜爱的“猎场”(*Hunting Ground*)。

一直被《商业周刊》宠爱有加的西北大学凯洛格商学院,1994 年已搬进耗资 3 千万美元(2.34 亿港元)的商科大楼上课。而凯洛格学校的人际技巧与团队工作,则仍然备受招聘者(*Recruiters*)誉为最佳。

排第三的芝加哥大学,在新院长的努力改革下,更趋向国际化。至于第四名的斯坦福大学,获得毕业生的最高选票,而 54% 的斯坦福 MBA 毕业生,年薪都在 10 万美元以上。

排名跌至第五位的哈佛大学,则仍然是 20 所明星大学中,毕业生获得薪酬最高的一所。

排名跌幅最大的是达特茅斯学院,主因是失去甚多毕业生的选票。因同样理由被挤出局的两所大学,是范德比大学和华盛顿大学。

而新加盟的两所大学,则是德州奥斯汀大学(*Austin*)和普渡大学(*Purdue*)。

附表 2

1994 年《商业周刊》全美 MBA 排行榜				
1994 RANK	SCHOOL	1992 RANK	ANNUAL TUTION * *	APPLICANIS ACCEPTED
1	PENNSYLVANIA(<i>Wharton</i>) <i>Philadelphi</i>	4	21050	23%
2	NORTHWESTERN(<i>Kellogg</i>) <i>Evanston</i> III	1	20634	20
3	CHICAGO <i>Chicago</i>	2	21656	33
4	STANFORD <i>Stanford</i> , <i>California</i>	7	21189	10

5	HARVARD <i>Boston</i>	3	21000	16 *
6	MICHIGAN <i>Ann Arbor</i>	5	20960	35
7	INDIANA <i>Bloomington</i>	8	14036	48
8	COLUMBIA <i>New York</i>	9	21400	25
9	UCLA(<i>Anderson</i>) <i>Los Angeles</i>	16	14496	23
10	MIT(<i>Sloan</i>) <i>Cambridge, Mass.</i>	13	21690	25
11	DUKE(<i>Fuqua</i>) <i>Durham, N. C.</i>	12	20800	26
12	VIRGINIA(<i>Darden</i>) <i>Charlottesville</i>	11	17839	27
13	DARTMOUTH(<i>Tuck</i>) <i>Hanover N. H.</i>	6	21225	17
14	CARNEGIE - MELLON <i>Pittsburgh</i>	17	20600	35
15	CORNELL(<i>Johnson</i>) <i>Ithaca, N. Y.</i>	14	20400	37
16	NYU(<i>Stern</i>) <i>New York</i>	15	20276	40 *
17	TEXAS <i>Austin</i>	NA	8580	35
18	UNC(<i>Kenan - Flagler</i>) <i>Chapel Hill</i>	10	10132	22
19	CALIFORNIA(<i>Hass</i>) <i>Berkeley</i>	18	14361	20
20	PURDUE (<i>Krannert</i>) <i>West Lafayette, Ind.</i>	NA	9556	32
* Estimate * * For nonresidents DATA :BUSINESS WEEK				

这两所大学的海外生年费分别是 8580 和 9556 美元,刚好就是 20 所明星大学中,年费仍然维持在 1 万美元以下的大学。学费往往是许多学生选校的首要因素《商业周刊》今届选了这两所学费便宜的大学上榜,着实令各位学子感到欣喜。

MBA 的需求是否已由高峰回落《商业周刊》就断然否认,并且用事实和数据证明企管硕士仍然是炙手可热的工商界敲门砖。招聘者在填写《商业周刊》的问卷中反映出,各大公司在过去一年共聘请了 6569 名企管硕士,较 1993 年增加了 18%。著名的商科研究院亦指出,申请人读 MBA 的学生仍然有增无减。

3 所大名鼎鼎的大学——哈佛、斯坦福和哥伦比亚的 MBA 毕业生,1994 年的平均起薪点首次突破 10 万美元大关。这一切都显示,MBA 仍然有它的市场。

附表 3

应届 MBA 毕业生首选的五所商科学院	
<i>Stanford</i>	53.7%
<i>Harvard</i>	52.1
<i>Dartmouth</i>	39.2
<i>Wharton</i>	33.3
<i>Northwestern</i>	30.8

常青藤联合会(*Ivy League*)是由 8 所历史悠久的美国东部大学组成,成员分别是:布朗大学(*Brown University*)、哥伦比亚大学(*Columbia University*)、康奈尔大学(*Cornell University*)、达特茅斯学院(*Dartmouth College*)、哈佛大学(*Harvard University*)、宾夕法尼亚大学(*University of Pennsylvania*)、普林斯顿大学(*Princeton University*)和耶鲁大学(*Yale University*)。

在 8 所成员大学中,以宾夕法尼亚大学的资格最老(成立于 1704 年)亦是美国历史最悠久的大学。

MBA 的排名,据《商业周刊》1994 年 10 月公布两年一度的“全美 MBA 大学排行榜”,宾夕法尼亚大学的华尔顿商科学院(*Wharton School*)压倒西北大学(*Northwestern University*)的凯洛格商学院,荣登全美顶级 MBA 大学的宝座。而大名鼎鼎的芝加哥、斯坦福和哈佛大学,则分别是第三、四、五名。

享誉全球的华尔顿商科学院和其他著名的商科学院一样,都是不容易考取的。因为有信心投考顶级 MBA 大学的申请人,肯定都有十分优异的学业成绩和极高的 GMAT 分数,再加上 3 年以上的经理或行政人员级工作经验,竞争激烈,可想而知。

英国 *The Economist Intelligence Unit* 出版的《*Which MBA?*》专书指出,报读宾夕法尼亚大学 MBA 的成功率是 6:1,大学虽然没有规定投考人的最低 GMAT 分数,但学生的 GMAT 平均分高达 640 分。

华尔顿商科学院的特色《*Which MBA?*》一书又说,大学一直以培育明日的商界将材为己任,而学院最出色的学科就有:财务、地产、创业学专业管理和康护专业管理。华尔顿商科学院提供的全日制课程,除了被《商业周刊》评为全美首屈一指的两年制 MBA 之外,还有工商管理与工程、法律、医科学、牙医学、兽医学、护理学或社会工作的合并双学位硕士课程,不一而足。

另外,学院有十分出色的 3 年全日制 MBA/MA in *International Relations*、MBA/MA in *Management and International Studies* 及 PhD 课

程等,让申请人能够有多方面的选择。

这里要介绍的,就是由华尔顿商科研究院与 *Lauder Institute of Management and International Studies* 合办的两年制 *MBA/MA in Management and International Studies*。

这个国际化课程的最大特色,是在修读期 24 个月内,学员有机会在第一个暑假,前赴北京、莫斯科、慕尼黑、巴黎、费城、蒙特利尔/墨西哥城、圣保罗、京都或东京其中一个城市,进行为期 8 周的 *Intensive Language and Cultural Study*。

此外,研究院当局会替学员在第二个暑期,于美国寻找一些外国的跨国公司,安排为期 12 周的工作实习。

这项课程只收取 55 名学员,各位有兴趣的人士可用图文传真索取入学申请表,资料如下页。

Paul C. Browne
Managing Director
University of Pennsylvania
Lauder - Fischer Hall 2nd Floor
256 South 37th Street
Philadelphia PA 19104 - 6330
USA
Fax 002 - 1 - 251 - 898 - 2067

最后,*MBA/MA in Management and International Studies* 的年费是 2.15 万美元(约港币 16 万元),房租伙食及其他费用不计算在内。

University of Chicago

一直以商科及经济学遐迩闻名的芝加哥大学 *University of Chicago*,在新鲜出炉的“1996 年全美明星大学选举”*1996 Best Colleges, US News & World Report* 被选为全美第 11 名,而该大学的商科研究院成立了差不多一个世纪,更是全美历史第二悠久的商科研究院。至于 *MBA* 排名,美国《商业周刊》举办的两年一度全美 *MBA* 选举,芝加哥大学获选全美第二,排名高过哈佛和宾州大学。

大概由 50 年代开始,美国商科高等教育界人士,大致都认为芝加哥管理研究院以及哈佛商科研究院堪称为美国商科教育的两大极端,芝大代表了以讲课为骨干的传统传道授业方式,哈佛则代表了以个案研究为中心的实务教学法。

可是,自高尔德教授 *Professor John Gould* 任系主任后,他针对芝加

哥大学 MBA 不够实用的缺点 4 年前开创了一项名领导才能发掘及发展 LEAD(Leadership Exploration and Development) 的课程 把软性的专业管理技巧融入芝加哥商科研究院课程中 使芝大课程得到平衡 成为理论与实践并重的 MBA 巨擘。

究竟这项课程是什么东西?简单点说,它不是一个虚假的、摹拟的、空洞的、早已成明日黄花的个案研究,而是一个活生生的管理实验室概念 *management laboratory concept*。芝加哥大学特别和一些跨国公司或大型工商机构一起携手合作,把一些现实问题,或者是大家都束手无策的困难,集思广益,寻求解决之方,而协助解决疑难的,正是芝加哥大学 MBA 师生和各有关机构的高层人员。

附表 4 芝加哥大学 1989 - 1992 年 MBA 学生资料统计

平均年龄	27
女性	25%
少数民族(African - American , Hispanic - American , 土著的美国人)	8%
有工作经验	97%
已婚	20%
持有高等学位者	10%

据《最佳商学院》一书指出,芝加哥大学 MBA 的录取率为 34% , 虽然远不如斯坦福大学的 8.7% 那么难以考取,但入学的 GMAT 平均分数高达 642 分,却仅低于斯坦福大学(655)、哈佛商科研究院(650)、麻省理工学院(650)、达特茅斯学院(650)和华尔顿商学院(647)少许而已。此外,由于芝加哥大学 MBA 每年只录取 20% 海外生,要跻身这所全美第二名商科研究院,也非是易事。

据课程负责人透露,如果学生获得豁免部分学分的话,这项两年全日制工商管理硕士课程最快可于 18 个月内完成,而最长则可在 5 年内毕业。1995/96 年度费用如下:

学费	US\$ 21656
医疗保险	690
书籍	1100
房租伙食	8678
杂用及交通	1400
全年费用	约 33000 多美元

索取入学指南及申请表地址如下：

MBA Admissions Office

The University of Chicago

Graduate School of Business

1101 East 58th Street

Chicago, Illinois 60637

USA

Fax 002-1-312-702-9085

University of California at Berkeley

1994 年底获《商业周刊》选为全美 MBA 第 19 名的加州柏克莱大学 *University of California at Berkeley*, 1993 年获高尔文报告 *Gourman's Report* 评为全美 MBA 第 9 名。这所与香港中文大学商科研究院颇有一段姻缘的赫斯商科研究院 *Haas Business School*, 目前仍然与中大保持一项互换 MBA 学生计划, 而且是全美最佳 20 所 MBA 大学学府中, 第二所最多海外生申请入读的商科研究院, 每年录取海外生高达 30%, 仅次于麻省工专的 35% 而已。

自从 1899 年以来, 加州柏克莱大学一直都是美国商科教育领导者之一, 它的两年制 MBA 现在每年有超过 2000 人投考, 而校方通常只能录取 230 人入读, 像别的美国的最佳商科研究院一样, 加州柏克莱大学除了坚持申请人必须有工作经验(平均为 4.6 年)外, 亦十分着重 GMAT 成绩, 640 分只是一个平均分数, 不过, 低于这项成绩的申请人获得青睐机会不大是可以想象的。

据赫斯商科研究院的最新资料表明, 该学院 1992 年毕业生共 256 人, 有 177 人向校方报告已找到工作, 各毕业生起薪为每年 US \$ 5.63 万。

最多学生从事的工作为商业银行(14%)、电脑硬件(13%)、顾问工作(11%)。

这所颇为着重小型企业 *Entrepreneurship* 的学府, 于 1992/93 学年推出了一项“传意学” *Communications program*, 用意是训练学生在高层管理方面的领导和谈判技巧, 其他 MBA 课程的学科, 包括会计、商业及公共政策、经济分析及政策、财务、资讯科技专业管理、制造及行政专业管理、市场学、组织行为及工业关系、地产学。地产学 *Real Estate* 更是加州柏克莱大学特色之一。加州柏克莱大学 MBA 学生主修的项目, 包括财务分析、计划融资、地产经济学等。

加州柏克莱大学的 MBA 课程 ,每年 2 月中旬截止申请 ,录取与否 ,校方将于 3 个月后通知。香港及英国大学毕业生 ,最好持有一级或二级甲等荣誉学位 4 年以上工作经验 ,加上 GMAT640 分及托福考试 600 分的成绩。费用方面 ,1995 - 1996 学年的海外学生费用为 US \$ 3.04 万 ,略为昂贵了一点。索取入学指南及申请表 ,请附空邮邮费 US \$ 11 汇票到下址 :

University of California at Berkeley

Haas School of Business

MBA Programs

350 Barrows Hall

Berkeley , CA 94720

USA

电话 011 - 1 - 510 - 642 - 1405

一所耗资 4500 万美元兴建的族新商科研究院大楼 ,已于 1994 年秋季完工 ,学生均可在美仑美免的新校舍上课及生活。这所新大楼 ,设备包罗万象 ,计有 :图书馆、研究中心、学生电脑实习室、教室、教职员办事处、行政办公室、宿舍、康乐设施等。

University of California at Los Angeles

加州洛杉矶大学 *University of Californios Los Angeles* 在《美国新闻与世界报道》1995 年 10 月发表的 1996 年全美明星大学排行榜 1 四 6 年最佳学院上排名第 28。《商业周刊》1994 年 10 月底发表的全美 MBA 排行榜 ,洛杉矶大学的安德逊商科研究院 *Anderson Graduate School of Management* 却获排全美第 9 ,较加州柏克莱大学还要高。

1993 年度有 2670 人投考洛杉矶大学的全日制工商管理硕士课程 ,它只能录取 300 人入读。尽管大学当局不愿太强调 GMAT 分数 ,不过 ,申请人如不够 630 分 ,获得青睐的机会将较微。工作经验方面 ,要求新生平均有 4.3 年工作经验 ,没有工作经验最好不要申请。

据《最佳商学院》一书指出 ,洛杉矶大学的小型企业管理课程 ,1991 年获得 *The Association of Collegiate Entrepreneurs* 选为“全美最佳小型企业管理课程”。事实上 ,该大学 1992 年的毕业生中 ,有 7% 是自己大展拳脚 ,创立小型企业。其百分比之高 ,是全美头 20 名商科研究院中的佼佼者。一句话 ,如果阁下有意在念完 MBA 后即自己开业的话 ,洛杉矶大学是最理想的“少林寺”了 !

除了小型企业 *Entrepreneurship* 之外 ,安德逊商科研究院也是全美

第一所设有美术专业管理课程 *Arts Management Program* 的大学。大学还设有 MBA 与其他学科全并的“双硕士”，例如：电脑学硕士 *MBA/M. S. in Computer Science*，可于 3 年内完成。

洛杉矶 MBA 的特色，除了小型企业特别好，已是众所周知之外，一般学者都同意，传统学科和财务 *Finance*、专业管理学 *Management Sciences* 和市场学 *Marketing* 都是安德逊商科研究院特佳的单元科目。

大学当局另一项课程，就是第二年 MBA 学生必修的专业管理实地研习 *Management Field Study*，这项必须在两个学期内完成的特别项目，其实是由 3 至 5 名学生，组成一队小型工作队，专为一些客户/机构，分析、评估及协助对方解决商业或管理上的大难题。学生完成整个项目后，要提交报告及接受质询，就如真实的顾问公司报告。

据洛杉矶大学的资料，两年全日制 MBA 课程，由每年 10 月 11 日至翌年 4 月 1 日接受申请，1995 年的海外生全年费用（包括房租伙食）为 US\$ 3.06 万。

索取入学指南及申请表请函：

MBA Admissions

The John E. Anderson Graduate

School of Management at UCLA

Suite 3371 AGSM

405 Hilgard Avenue

Los Angeles

California 90024 - 1448

USA

Columbia University

拿来形容 1754 年成立的老牌哥伦比亚大学 *Columbia University*，一直在医学、法律和商科出类拔萃的美国私立大学，新近被《美国新闻与世界报道》评为全美明星级大学第 15 名，连赖斯、华盛顿、加州柏克莱大学都自叹不如。在全美 MBA 排名方面，虽然《商业周刊》评它为第 8 名，《高尔文报告》则把它列为全美第 6 名。

哥伦比亚大学两年制工商管理硕士课程的最大特色就是“*Flexibility*”（弹性），学生可以在 1 月、5 月或 9 月开课的任何一个学期入读，而截止申请日期则分别为 10 月 1 日、2 月 1 日及 3 月 1 日。此外，学生又可以多修学分，最短的可以在 16 个月内完成整个 MBA 课程。

此外，哥伦比亚商科研究院每年录取入读 MBA 人数相当多。以

1993 年入学的班级为例 ,共有 450 人获录取 ,其中 131 人为海外生 ,占学生总人数的 29.1% ,以美国 MBA 来说已算特别欢迎海外生了。

不少美国著名的商科研究院 ,每年只是象征式录取两三名港生 ,可是 ,哥伦比亚大学 1992 年却录取了 10 名华人学生之多。综合来说 ,如果港生有一级或二级甲等荣誉学位 ,另有两年以上工作经验 ,再加上 GMAT 考获 630 分以上 ,这样 ,就有的是机会了 !

附表 5 哥伦比亚大学 MBA 学生背景资料(1993 年 9 月)

全班人数	450
平均年龄	27
年龄差距	21 至 43
工作经验	2 - 4
女性	126
海外生	131

课程方面 ,自从南非籍的费德堡教授 *Professor Meyer Feldberg* 于 1989 年辞去伊利诺理工学院校长之职 ,就任哥伦比亚商科研究院院长以来 ,励精图治 ,短短的几年时间内就筹得 6300 万美元捐款。除了用作改善商科研究院所在的 *Uris Hall* 之外 ,并锐意设计了一套新的课程 ,重点落在国际化(*globalisation*)、全品质(*total quality*)、道德(*ethics*)和人力资源专业管理(*human resources managenent*)等 4 大主题上 ,目前哥大的企管硕士课程已有‘ 21 世纪的课程’ (*The Curriculum for the 21st Century*)的美誉。

据《最佳商科学院》报道 ,全美 20 所头号 MBA 大学 ,哥伦比亚商科研究院有学生 1341 人 ,学生人数全美排行第 4 ,仅低于哈佛商科研究院、华尔顿商科研究院和西北大学而已。如果阁下习惯了香港的热闹繁华 ,觉得只有纽约才足与香港媲美的话 ,位于纽约市中心的哥伦比亚大学 ,应该是念 MBA 的好去处。索取入学指南及申请表 ,请径函下址 :

Office of Admissions
Columbia Business School
 105 *Uris Hall*
Columbia University
New York NY 10027
 USA
Fax 002 - 1 - 212 - 662 - 6754

Emory University

艾摩雷大学 *Emory University* 在《美国新闻与世界报道》1995 年 10 月发表的《1996 年全美明星大学龙虎榜》(1996 *Best Colleges*) 上排名第 17。另外, 据该刊 1995 年 3 月底公布的《全美 MBA 排行榜》, 艾摩雷商科研究院全美排第 23, 两次都入选头 25 名之内。

大学负责人指出, 艾摩雷大学 MBA 基本上是两年制课程, 第一和第二年之间有一个很长的暑假, 学生不用上课, 校方会尽力协助有意在暑假工作 (*Summer Internships*) 的同学找寻适当的工作。一些曾于 AACSB 认可的商科大学毕业而又成绩优异的学生, 可以申请入读该大学的一年制“MBA 速成班”。不过, 申请人必须在申请表上注明, 因为“速成班”在每年 6 月开课, 学生必须在一个学期内修毕核心课程的 13 个学分, 以便在秋季开课时, 汇同第二学年的学生一同上选修科目, 赶在 12 个月内完成整个课程。

《*Which MBA?*》一书指出, 艾摩雷商科研究院的平均入学 GMAT 为 615 分, 但该校负责人却表示, 海外学生有 570 分以上已可获考虑, 而在 TOEFL 方面, 校方坚持海外学生必须考获 600 分以上。

此外, 像大部分美国商科研究院一样, 艾摩雷商科研究院亦十分注重申请人第一学位的平均 GPA, 倘若学生来自英式大学的话, 一级或二级荣誉当然会较为占优势。工作经验方面, 尽管大学希望考生有 3 年以上工作经验, 可是《*Top Business Schools*》一书指出, 每年录取的 120 多名新生中, 有工作经验的达 86%。换言之, 仍有部分学生是修毕学士学位后, 便立即入读 MBA 的。

《*The Best Business Schools*》一书指出, 艾摩雷商科研究院最喜欢从著名的商科研究院“挖角”。该校现时不少教授和讲师, 都曾在名校如哈佛大学、麻省理工学院、华尔顿商科研究院和西北大学任教。

艾摩雷商科研究院的另一特色是创设了一个 *Center for Leadership and Career Studies*。4 年来一共吸引了全美 4000 名行政人员及行政总裁参加各种形式的研讨会或国际会议。这些带给学院的最大好处自然是给毕业生很多就业良机。

《*Top Business Schools*》一书又说, 艾摩雷商科研究院最好的单元学科是 *Commercial Banking, International, Finance, Organization and Management*。各大公司的招聘人员则认为该校毕业生最擅长的是领导才能 (*leadership*) 和排难解纷 (*Problem solving*) 的能力。

录取率约为 35% 至 40%, 并不算太难考取, 不过, 如果考生申请不到

奖助学金的话,1.9 万美元的学费和每年 1.18 万美元生活费并不是小数目。

每年的申请截止日期为 4 月 15 日,索取入学指南及奖助学金申请表
请函下址:

Julie Barefoot
Assistant Dean of Admissions
Emorty Business School
Emory University
Atlanta GA 30322
USA
Fax 022-1-404-727-4612

University of Southern California

南加州大学 *University of Southern California* 在《美国新闻与世界报道》发表的《1996 年全美大学龙虎榜》(1996 *America's Best Colleges*) 上,获评为一级国家级大学,学术声誉全美排第 44 名。

又据《美国新闻与世界报道》1995 年 3 月底发表的“全美最优秀商科研究院”排名榜,南加州大学全美排第 28 名。南加州大学举办的 MBA 已有 17 年历史,据该校负责人表示,大学的 MBA 课程有多项特色,兹胥列如下:

- (1) 这项全日制 MBA 课程的修读期仅为 12 个月;
- (2) 课程强调国际贸易,特别是太平洋地区的商贸;
- (3) 每年只收 50 名新生;
- (4) 每年有 30 次午餐例会专题演讲,讲者都是来自全球各地的工商界知名人士和学者;
- (5) 大学设有免费外文修读中心,学生可以短期内学习一种或多种外国语言;
- (6) 大学的就业辅导组会积极替毕业生找寻工作,海外生毕业后亦不愁找不到雇主;
- (7) 毕业同学有良好的维系,有助互相发展经贸。

此外,南加州大学的一年全日制 MBA 课程,由于要把两年的课程浓缩至 12 个月,所以非常紧凑。课程的最大特色是,它是一个强调国际贸易的一般性课程(*General Program With emphasis on International Business*) ,因此,如果学生要特别专修某一个单元科目,如会计或人力资源管

理 这个课程便不太适合了。

由于大学每年最多只录取 50 名学生 所以各同学都经常有机会互相切磋 而且在毕业后亦维持紧密联系 甚至发展商业贸易。

南加州大学的 MBA 课程对学生前途大有帮助。申请人最好有 5 年以上的工作经验 ,GMAT 平均分高达 618 分 ,而学生的录取率为 33.1%。

年费方面 ,据负责人透露 ,1995—1996 学年的年费是 3.75 万美元 (约港币 30 万元) ,房租伙食约每月 1600 美元(约港币 1.28 万元) 。索取申请表请径函下址 :

Professor Jack Lewis
Director , IBEAR MBA Program
School of Business Administration
University of Southern California
Los Angeles , CA 90089 - 1421
USA
Fax 002 - 1 - 213 - 740 - 7559

Indiana University at Bloomington

印第安纳布鲁明顿大学 *Indiana University at Bloomington* 在《美国新闻及世界报道》1995 年 10 月发表的《1996 年全美大学龙虎榜》(1996 *America 's Best Colleges*) 上排名第 32。

《商业周刊》1994 年 10 月底发表的《全美 MBA 龙虎榜》,布鲁明顿商科研究院 *School of Business Bloomington* 入选全美第 7,仅低于斯坦福大学 ,而高过哥伦比亚大学、加州柏克莱大学和加州洛杉矶大学等名校。

新任布鲁明顿商科研究院院长 *Professor John Ran* 指出 ,来自有素质的商科研究院的 MBA 毕业生 ,在求职市场中是经常占优势的(“ *MBAs from quality schools will always have an advantage in the job market* ”)。

上次《商业周刊》所举办的两年一度 MBA 排行榜是 1991 年 ,当年布鲁明顿商科研究院只排第 15 名 ,而 1993 年已冒升全美第 8 ,而录取新生人数则由 320 人减至 270 人 ,可称为蒸蒸日上的商科研究院。

课程方面 ,第一年首学期 ,全部学生一律要修读基本核心课程 (*Foundations Core*) ,由 4 位教授任教 ;第二学期则修读实用核心课程 (*Functional Core*) ,由 5 位教授执教鞭。

到了第二年 ,学生就可以随意选修自己喜爱的学科 ,主修一科或两科

科目,固然没问题;甚至选修一科主科另加一科次要科目,亦无不可。

综合来说,布鲁明顿 MBA 课程的特色是师生合作(*Teamwork and Cooperation*)和专业焦点(*Professional Focus*)。一句话就是:学生可以亲身体会到商业如何实际进行(*The Way Businessactually Does Business*)。

MBA 的赞用,1995-1996 年度的海外生年费是 US\$ 1.40 万,房租伙食则为 US\$ 1.3 万,每年截止申请日期是 3 月 1 日。申请人最好有 GMAT610 分才有获得录取的机会。

索取申请表及入学指南,请函下址:

MBA Program

Graduate School of Business Room 254

Indiana University

Tenth and Lee Lane

Bloomington Indiana 47405 - 1701

USA

Fax 002-1-812-855-8769

Carnegie Mellon University

卡内基美隆大学 *Carnegie Mellon University* 在《美国新闻及世界报道》1995 年 10 月发表的《1996 年全美明星大学龙虎榜》(1996 年 *America's Best Colleges*) 上排名第 23。《商业周刊》1994 年 10 月底发表的《全美的 MBA 龙虎榜》,该校的工业行政管理学院 *Graduate School of Industrial Administration* 则排名第 14。

工业行政管理学院提供的研究院课程,以工业行政管理为主。学生在这儿修读 2 年硕士课程,将获发 MSLA 学位(*Master of Science in Industrial Administration*),而不是一般的 MBA。

据该学院院长 *Professor Robert Sullivan* 指出,有 40 多年历史的工业行政管理学院,是以科学的观点去研究专业管理教育及实践,重新为工商管理下新定义,强逼经理人寻求创新的办法去解决老问题。

卡内基美隆大学设有尖端的计算机科技,学生可以利用这些全球通的计算机网络,取得最新的资料,从事研究工作,协助作出决定。

综合来说,有志投考卡大的工业管理硕士课程的同学,最好具备工科的底子和足够的计算机科学知识。

这项两年全日制的硕士课程,学生在修毕第一年的核心课程后,会由校方安排,于暑假期内在美国的工商业机构实习。“边学边做”(*learning by doing*)正是该校的座右铭。

如果海外学生希望尽快完成整个课程,可以不参加夏天的实习而继续进修。这样,最快可以在16个月完成整个硕士课程。

有些大学商科研究院,强调小型企业 *Entrepreneurship*、全品质管理 *Total Quality Management* 和资讯网络及系统 *Information Networking and Systems* 等单元项目,其实卡大行之已久,很可能还是这方面的老大哥!

据《最佳商科研究院》一书指出,工业行政管理学院耗资1400万美元新盖的研究院大楼,已于1993年中落成启用,面积较旧校大了一倍,设备齐全而且新颖,更尽在不言中。

该书又透露,工业行政管理学院的新生 *GMAT* 平均分数虽然高达636分,但录取率则为34%,尚不算太难考取。

据校方寄给笔者的资料,1995/96学年海外生年费(12个月计)为US\$2.06万,房租伙食杂费为US\$1.15万,合共US\$3.21万,每年截止申请日期为11月15日、1月15日及3月15日。海外生除了要有*GMAT*成绩外,还要求托福考试成绩。

索取入学指南及申请表地址如下:

Director of Admissions
Graduate School of Industrial Administration
Carnegie Mellon University
Schenley Park
Pittsburgh PA 15213 - 3891
USA

Tel 001-1-(412)-268-2272

最后一提的是,校方会用长途电话面试 *interview* 海外申请人,电话费用由校方支付。

Texas Christian University

据全美商科大学联合(*The American Assembly of Collegiate Schools of Business*)所发表的数字,全美大约有900所大学提供商科研究院课程,而其中获得全美商科大学联合承认的逾250所,德州基督教大学 *Texas Christian University* 的 *Neeley School of Business* 即其中之一。又据新出版的 *The Best Business Schools 1994 Edition*,在分组排名中,德州基督教大学的“学生发展优秀传意技巧”(*Students Develop Strong Communication Skills*)获评全美第一。事实上,*Neeley School* 所设的 *The Center For Productive Communication* 是一座可以举行电视会议的中心,学生在这儿

接受的训练,包括商业写作、商业演讲、电脑科技、就业辅导等多项传意技巧,不一而足。

德州基督教大学 *MBA Director of Admissions*, *Peggy Conway* 小姐还指出, *Neeley School of Business* 的 MBA 学生中,有 40% 的人获得奖助学金完成两年课程,可以断言,其奖助学金之多,使其他商科研究院相形失色。据 *Conway* 小姐指出, MBA 奖学金共分两种,计为:

1. Neeley School Scholarship

Level 1 :

MBA Scholarship——部分或全免学费

Level 2 :

Neeley MBA Scholarship——全免学费及现金奖学金

2. Corporate Scholarship

Level 1 :

Corporate Scholarship——学费全免,另保证暑期有薪工作。

Level 2 :

Neeley Corporate Scholarship——学费全免,加现金奖学金及保证暑期有薪工作。

上述的第二项公司奖学金,由于申请人必须经各大公司面试,故大多数给予本州生云云。

Neeley Business School 的两年制 MBA 课程,海外生年费每年只收 8000 美元,亦较许多美国著名商科研究院为廉宜。每年截止日期是 4 月底,每年录取新生大约 70 多至 80 人,其中海外生名额占 20%,一般入学标准是大学荣誉学位, *GPA* 在 3.0 分以上, *GMAT* 平均分 560 分,工作经验,两年已足。

如果阁下在大学学士课程中成绩优异,再加上 *GMAT* 成绩在 600 分以上,不妨投考德州基督教大学的 MBA,校方也许会给你奖学金!

索取入学指南及申请表地址如下:

Peggy W. Conway

MBA Director of Admissions

M. J. Neeley School of Business

Texas Christian University

Box 32868

Fort Worth, Texas 76129

USA

Fax 002-1-817-921-7227

Boston University

波士顿大学(Boston University)是历史悠久的美国著名私立大学,成立于1839年。

以整体学术声誉来说,波士顿大学获《America's Best Colleges 1996》评为二级国家大学,学术声誉在全美排第64。

说到MBA排名方面,1994年《美国新闻与世界报道》选出全美MBA最好的3所大学,依次是斯坦福大学、麻省理工学院和哈佛大学。

在这个排行榜上,波士顿大学的MBA在全国排第47名,套用《美国新闻与世界报道》的术语,由第26至第50名的MBA大学,都是第二阶段(The Second Tier)大学,以示与第1至第25名的明星级大学有别。

据《Success》一篇专文指出,于全美“25所最佳创业学商科大学”名单中,波士顿大学亦是榜上有名。《Success》月刊又提到,波士顿大学的MBA有选修课程,协助学生在地产、高科技、制造业、食品服务及专利经营等多方面创业。

众所周知,美国的商科研究院在筛选新生时,十之八九都是先看GMAT成绩,其次是GPA分数。就以《美国新闻与世界报道》在1994年3月公布的“全美MBA最佳的25所大学”为例,位于榜首的斯坦福大学,学生的平均GMAT高达680分,而录取率仅为14.2%,因为校方有足够的精英申请人可做选择。换言之,斯坦福大学根本不必削足就履迁就成绩较次的学生,以免影响校誉。

在这25所顶级大学中,印第安纳大学的GMAT分数算是最低(600分)。但也非没有600分,就不能进入一些较佳的商学院。倘若申请人的GMAT只有580分,那么投考波士顿大学,会是个不错的选择。

说到波士顿大学MBA的收生标准,除了GMAT要有580分之外,申请人的GPA最好在3.1分以上。

至于工作经验方面,《The Official Guide To MBA Programs》没有提及。波士顿大学并不积极提供申请人工作经验的资料或数据。

为了更清楚了解该大学的入学标准,可参看波士顿大学MBA的入学指南中的一段Admission Requirement: “An applicant must have earned a bachelor's degree from a full accredited college or university and must evidence strong academic ability and potential to succeed in a managerial role as demonstrated by management related work on extracurricular experience.”

一句话,申请人如果有工作或课外活动的经验,又能证明自己是具有潜

质担任经理级工作,另加上认可学位,便符合申请资格。说得如此委婉,其实就是:没有工作经验的申请人,都可申请入读。

课程内容方面,波士顿大学的两年全日制 MBA 是一项“一般专业管理”课程(*general program*),不过学生可以专修会计、环球战略人力资源管理(*Global Strategic Human Resources Management*)、大机构创业学(*Corporate Entrepreneursh*)、产品设计及发展等单元项目。

此外,学生更可以先修双硕士学位课程,例如:

- MBA/Master of Science in Management Information Systems
- MBA/Master of Science in Broadcast Administration
- MBA/Master of Arts in Economics
- MBA/Master of Arts in Intemational Relations

有兴趣索取 BostonUniversity MBA 及其他课程的详细资料,可致电该大学的香港代表 CatherineGrace Allen, Director, Hong Kong and Souteast Asia(电话号码是 2375...6278),或径函下址:

BostonUniversity
School of Management
685Commonwealth Avenue
Boston MA 02215
USA
Fax :+ 617/353—5581

截止申请日期是每年的 4 月 1 日。费用方面,1995 年至 1996 学年的年费是 1.86 万美元(约港币 14.51 万元),房租伙食是 1.16 万美元(约港币 9.02 万元)。

University of San Francisco

旧金山大学 *University of San Francisco* 的 MBA 排名虽然不高,甚至连《美国新闻与世界报道》的第二阶梯(第 26 至 50 名)都没有它的名,但每年却有 15 至 20 名华人学生入读,可见它一定有吸引人之处。

旧金山大学的负责人 *Professor Denis Neilson* 指出,麦克莱伦商学院 *Mclaren Graduate School of Management* 的特色有下列 5 项:

(1)学院的年费远较明星大学便宜,以 1995/96 学年为例,年费仅为 1.32 万美元,全年房租伙食 6500 美元,再加上其他杂费,全年只需 2.32 万美元。

(2)平均 GMAT 为 540 分(《美国新闻与世界报道》仅列 525 分),由于大学没有规定最低入学分数,建议具有 500 分以上的同学,不妨照例投

考。TOEFL 方面反而要求较高,要求在 600 分以上。

(3) 大学每年分 3 期招生,每年有 750 人投考,其录取 600 人,最后只有 250 人缴费入读。

(4) 学生可自由选读日间或夜间 *full-time* 课程。如果学生能在日间找到工作,晚上才修读 MBA 也是挺不错的。

(5) 麦克莱伦商学院每年设有 20 个半费奖学金,金额每年 1.5 万美元,得奖人须担任研究助理工作,每周工作 10 小时。

Professor Neilson 在谈到课程的重点时表示,财务、专业管理、市场学、国际商贸及电信专业管理等 5 项,都是口碑甚佳,值得向大学推荐。

关于奖助学金(*McLaren Graduate Fellowship*),一律以学生成绩为甄选标准,每年 3 次截止申请日期如下:

·春季——11 月 1 日

·夏季——4 月 1 日

·秋季——6 月 1 日

索取入学指南及申请表地址如下:

Master of Business Administration

McLaren School of Business

Graduate School of Management

University of San Francisco

2130 Fulton Street

San Francisco, CA 94117-1080

USA

Fax 002-1-415-666-2502

Internet: mbarsf@usfca.edu

旧金山大学成立于 1855 年,是旧金山历史最悠久及全加州第三所历史最悠久的大学。它的 MBA 被 *American Assembly of Collegiate Schools of Business*(AACSB) 所承认。这所隶属天主教耶稣会的大学,整体声誉尚算不俗,《美国新闻与世界报道》评它为三级国家级大学,学术声誉全美排第 120 名。

Dartmouth College

通信地址: *Director of Admissions*

Amos Tuck School of Business Administration

Dartmouth College

Hanover, New Hampshire 03755-1798

Telephone 603 - 646 - 3162

MBA 核心课程：

该课程包括商业贸易的各方面的领域，侧重于通才教育，例如决策分析使用的数学和行为科学，随环境变化而出现的新课程科目。

对于分析决策的教学，则侧重于案例教学，鼓励学生积极参加。

学校提供 *M. B. A/M. E* 双学位。

MBA 录取条件：

该学校欢迎国内外具有学士学位的男性和女性申请，同时具有社会学、物理或自然科学、人类学、工科背景的教育。

申请人应递交申请书、推荐信、*GMAT*。

对国外学生要求有托福考试分数。

申请截止日期在 4 月 15 日之前。

财政资助：

奖学金、贷款。

学生可以向有关部门提出财务申请。

Delta State University

通信地址：Dean

School of Business

Delta State University

Cleveland Mississippi 38733

Telephone 601 - 846 - 4200

MBA 核心课程：

会计管理、管理经济学、金融管理、问题管理、市场营销、商业调查、统计。

该课程提供广泛的管理教育内容，适合于教育、商业、政府部门中工作。

MBA 录取条件：

申请人需要具有学士学位。

GMAT 分数。

财政资助：

对于全日制的学生，学校提供助学金，申请人可以向学校有关部门提出申请，学校可以向学生提供助教工作，时间大约为每个星期 12 小时。

American Graduate School of International Management

通信地址 :*Dean of Admissions*

*American Graduate School of International Management
Glendale ,Arizona 85306*

Telephone 602 - 9788 - 7210 or

1 - 800 - 824 - 7333 (toll free)

MBA 核心学习课程 :

现代语言课 :提供的课程有西班牙语、法语、德语、巴西语、葡萄牙语、汉语、日语、俄罗斯语和阿拉伯语。

国际研究课 :包括世界上主要地区的研究(亚洲、欧洲、北美、拉丁美洲、中东/非非 撒哈拉非洲地区)。

世界贸易课 :包括管理和金融会计、市场营销、统计、财会、宏观经济和微观经济、计算机系统。

MBA 录取条件 :

学生可以在每年的 1 月、6 月或 8 月申请。

必须具有学士学位。

GMAT。

推荐信。

托福分数在 450 分以上(国外学生)。

国外学生还必须有财力担保证明。

财政资助 :

助学金 ,共有 20 个名额 ,GMAT 至少 500。

对于少数学生 ,可以减免一半学费。

此外还有少量名额的奖学金。

Alabama A & M University

通信地址 :*Director ,M. B. A Program School of Business*

Alabama A & M University, Huntsville ,Alabama 35762.

Telephone 205 - 851 - 5496

or Dean ,School of Graduate Studies .

Alabama A & M University , Huntsville , Alabama 35762.

Telephone 205 - 851 - 5266

MBA 核心课程：

金融、市场营销、会计、经济理论、数量分析、一般管理、法律环境和伦理、生产理论、企业政策。

课程分全日制学习制和业余学习制两种。

MBA 录取条件：

需要完成大学本科学业 取得学士学位或相同学位。

申请表格(美国学生申请费用 US \$ 15 , 国外学生申请费用 US \$ 20)

GMAT 的成绩。

国外学生须有托福分数。

每年的任何时间均可以申请。

财政资助：

包括名额有限的助学金以及其他种类的财政资助。

Adelphi University

通信地址 :*Office of the Dean Schools of Business
Adelphi University.*

Box 701 ,

Garden City , New York 11530.

Telephone 516 - 663 - 1177

MBA 核心课程：

会计、银行和金融市场、企业经济、宾馆和卫生管理、人力资源管理、行政管理、国际贸易、一般管理、市场营销等。

课程分全日制和业余学习制两种 , 也设置有夏季进修班。

MBA 录取条件：

需要完成大学本科学业 取得学士学位。

有能力参加繁重的学院课程学习。

具有学院机构的工作经验。

GMAT 分数。

非英语语言的国外学生须有托福分数。

财政资助：

奖学金(对优秀学生)

助学金(教学助理工作)。

Duke University

地 址 :*Director of Undergraduate Admissions ,
Duke University ,
2138 Campus Drive ,
Durham ,NC 27706 ,U . S . A .*

学生人数 :10170

海外生百分比 :1%

平均入学标准 :SAT Verba 1635 分 ,Math 703 分 ,另 TOEFL 成绩。

评介 :

杜克大学在“全美大学龙虎榜”上排第六,而在学术排名方面,则全美排第九。这所有逾万名学生的私立大学,成立于 1838 年,大学当局每年用于每名学生身上的经费逾 27000 美元,换言之,是一所物有所值的优秀学府。

据《耶鲁大学日报大学指南》指出,杜克大学最好的学科,包括有政治科学、公共政策、化学和历史。此外,给予杜克大学以五星级最高学术评分的《纽约时报大学指南》则认为,该大学的工程学系也很好,特别是电机和生物医学(*Biomedical*)工程。

像大部分名校一样,杜克大学每年 1 月 1 日就截止申请,前一、两年共有 13789 人投考,仅 3893 人获录取。又据《*Barron's :Profiles of American Colleges*》指出,大学一共提供 5200 多个宿位,差不多九成学生都寄宿,并获得四年住宿的保证。

大学最多学生选读的学科,依次是:社会科学(30%)、文科(16%)、工程(14%)、生命科学(11%)和心理学(8%)。

California Institute of Technology

□地 址 :*Admissions Office ,
California Institute of Technology ,
1201 East California Boulevard ,
Pasadena ,CA 91125 ,U . S . A .*

□学生人数 :1800

海外生百分比 :10%

平均入学标准 :SAT Verbal 600 分 ,Math 753 分 ,不需考 TOEFL。

评介 :

举世知名的加州科技学院(简称 Caltech) ,获《美国新闻与世界报道》评为全美明星级大学第七名 ,学术声誉全美排第九。

这所仅有 1800 名学生的科技学院 ,新生平均入学分数高达 SAT1413 分 ,一些以转校方式投考入读的学生 ,亦至少要持有 GPA4.0 分 ,才会获得青睐。前一、两年共有 1916 人投考 ,仅 507 人获得录取。每年截止申请日期是 1 月 1 日。值得一提的是 ,大学花在每名学生身上的经费 ,每年高达 62469 美元 ,数字堪称全美最高 ,亦即是说 ,它是全美最超值的大学。

据《耶鲁大学日报大学指南》指出 ,加州科技学院的数学和理科是全美首屈一指的。其他遐迩知名的学科 ,信手拈来就有物理、应用物理、天文学、工程学(尤其是电机工程)。

加州科技学院聘用的教授和讲师都是一流的科学家 ,历年获得诺贝尔奖和其他科学奖最多。该校的科学家正积极研究 ,用光子取代电子操作电脑 ,模拟人类的思考过程。在明星级大学中 ,加州科技学院特别欢迎海外生申请入读 ,全校有一成学生来自海外 ,只要学业成绩优异 ,放心投考这所实至名归的理工大学好了。

Brown University

地 址 :Dean of Administration and Financial Aid ,

Brown University ,

P. O. Box 1876 ,

Providence ,RI 02912 ,U. S. A.

学生人数 :7370

海外生百分比 :10%

平均入学标准 :SAT Verbal 560 - 680 分 ,Math 630 - 730 分 ,海外生必须应考三科 ACH 试科目。

评介 :

布朗大学成立于 1764 年 ,获《美国新闻与世界报道》选为全美明星级大学第 11 名 ,而《纽约时报大学指南》亦给予五星的最高学术评分。

尽管大学的研究院课程十分出色 ,但更备受美国高等教育界人士推崇的却是本科课程。这里的学生都一律被视作成年人看待 ,他们可随心所欲 ,选择自己喜欢念的学科 ,例如你喜欢摄影、物理和音乐 ,那么入学

后 就告诉教授 ,你打算修读这三科 ,保证没有问题。简单点说 ,学生只需在四年内 ,修毕 28 至 30 个单元科目 ,并且证明自己在文字上表达的能力 ,就可毕业。

由于这所大学是美国学生争相投考的热门“重点大学” ,所以竞争十分激烈 ,前一、两年报考人数逾 12050 人 ,但录取率仅得 22% ,而且每年 1 月 1 日就截止申请 ,如果希望获得提早通知的话 ,便需要在 11 月 1 日申请报读。

University of Notre Dame

地 址 :*Director of Admissions ,
University of Notre Dame ,
Notre Dame ,IN 46556 ,U. S. A.*

学生人数 :10000

海外生百分比 2%

平均入学标准 :*SAT Verbal 540 - 650 分 ,Math 620 - 710 分* ,海外生须具 *TOEFL 550 分*。

评介 :

圣母大学(简称 *ND*)成立于 1842 年 ,顾名思义 ,这是一所罗马天主教大学 ,九成学生都笃信天主教。

大学被《美国新闻与世界报道》评为全美第 19 名明星级大学 ,但学术声誉则排 37 而已。

这所获得《纽约时报》给予四颗星学术评分的学府 ,占地 1 250 亩 ,校园内山峦起伏、清溪淙淙、有两个澄清的湖泊和一大片的林木 ,冬天气候很寒冷 ,下雪的日子刮起大风 ,真的不好受。

全大学最好的学科是商科管理、会计、化学工程、历史、哲学、政府、英文和医科预科。每年截止申请日期为 1 月 10 日 ,学生除了投考 *SAT* 和 *TOEFL* 外 ,最好投考 *ACH* 试。前一、两年共有 9 125 人投考 ,录取率仅得 34%。校方设有 7000 个宿位 ,学生大都可以在校宿舍住满四年。

众所周知 ,在美国念大学 ,第二三年转校 ,是十分平常的事 ,可是 ,圣母大学的第一年学生 ,通常只有 2 - 3% 会转到他校 ,证明学生入读后 ,大部分都对学校有好感 ,不会萌转校之念。

这所只有 36% 女生的天主教大学 ,以化学工程最好 ,请看下列分科排名 :

化学工程	19	数学	42
航天工程	31	历史	45

政治科学	34	全美研究院排名	50
机械工程	37	化学	52
电机工程	42	MBA	60

据《*Barron's Top 50*》一书指出,圣母大学学生第一年一律要接受通识教育,第二年开始会在导师指导下,人读文科、商科管理、工程及理科四大学院。

圣母大学的房租伙食特别便宜,而最接近大学的大城市是芝加哥,驾车约2小时可到达。校方通常每学期办一次芝加哥专程巴士,给学生前往购物及渡假。

圣母大学最负盛名的体育是美式足球,如果学生对这项体育兴趣不大,可以参加学生会办的150个兴趣会,也可加入学生自办的两个电台、一份日报、一份周刊或年报工作。

美国大学的另一项特色就是,学生十分热衷参加义务社会工作,圣母大学的学生亦可加入 *Center for Social Concerns*,协助伤残人士及老年人。

大学的 *Career and Placement Center* 在协助毕业生找寻工作方面不遗余力,会计系毕业生大都获得全美六大会计公司的招手,找寻工作最易。

Washington University

□地 址 :*International Admissions* ,
Washington University ,
Campus Box 1083 ,
One Brookings Drive ,
St Louis ,MO 63130 ,U. S. A.

□学生人数 :9429

□海外生百分比 :4%

□平均入学标准 :*SAT Verbal* 520 - 620 分 ,*Math* 600 - 700 分 ,另 *TOEFL* 550 分。

□评介 :

美国有好几所大学都以华盛顿为名,不单海外学生混淆不清,甚至连不少美国人亦不大了解,就以本文介绍的华盛顿大学为例,是在密苏里州的圣路易市,而另一所华盛顿大学,却在西岸华盛顿州的西雅图。

华盛顿大学是一所四年制私立大学,成立于1853年,获选为全美明

星级大学第 20 名,学术声誉全美排第 26 《纽约时报大学指南》则给予它四颗星的学术评分。它是全美第 7 名获得捐款最丰的大学,如果海外生成绩优异,校方一样会给予奖助学金(通常是学费的三分之一至一半)鼓励入读,前一、两年有 7654 人投考,仅 5259 人获录取。

据《耶鲁大学日报大学指南》指出,华盛顿大学以历史、经济、医科预备课程、工程、建筑和商科最出色。MBA 全美排名第 20 相当不俗。

大学共设 2600 个宿位,而学生则多达 9700 人,所以只有第一年新生保证有宿位。每年截止申请日期是 2 月 1 日。

University of Michigan / Ann Arbor

地址 :*Director of Undergraduate Admissions ,
University of Michigan ,
1220 Student Activities Building ,
Ann Arbor ,MI 48109 - 1316 ,U. S. A.*

学生人数 36340

海外生百分比 :7%

平均入学标准 :*SAT Verbal 490 - 600 分 ,Math 580 - 690 分。*

评介 :

密执安大学(简称 UM)是由三所独立的大学组成,分别位于安阿伯(Ann Arbor)、迪尔伯恩(Dearborn)和夫林特(Fint)。密执安安阿伯大学成立于 1817 年,是历史最悠久,也是学术声望最隆的一所,在新一年度《全美大学龙虎榜》上排名第 21,仅以稍微分数压倒加州柏克莱大学。此外《纽约时报大学指南》亦给予该大学五星的最高学术评分。

据《Profiles of American Colleges》一年鉴指出,大学每年分三个学期,均可申请人读,截止日期分别是 2 月 15 日(秋季)、11 月 1 日(冬季)及 2 月 1 日(春季及夏季)。前一、两年共有 16830 人投考,录取率为 60%。近年来,大学当局颁令,所有学系的外州生及海外生不能超过全部录取人数的 30%,工程学系及文理学系的竞争尤其激烈。据大学注册部提供的资料显示,海外生的录取率,一般维持在 30% 左右而已。

有 13000 多名学生念研究院课程的密执安大学,在全美研究院大学排名第三,仅次于哈佛和加州柏克莱大学,其优可知。大学的人类学、工业工程和组织行为学三科,都获全美排名第一。

College of William and Mary

地 址 :Deans of Admissions ,
College of William and Mary ,
Williamsburg ,VA23185 ,U. S. A.

学生人数 6871

海外生百分比 4%

平均入学标准 :SAT Verbal 593 分 ,Math 645 分 ,海外生须具 TOEFL
580 分。

评介 :

威廉及玛丽学院是一所四年制公立大学 ,成立于 1693 年 《美国新闻
与世界报道》选它为一级国家级大学 ,而全美学术排名(*Academic Reputa-
tion Ranking*)第 37。

这所历史悠久的大学 ,以历史、英文、生物和宗教四科为最佳 ;其他较
好的学科包括商科、政府和物理。最多学生选修的学科包括社会科学
(29%) 商科管理(16%) 文科(11%) 心理学(8%) 生命科学(7%)。

大学每年 1 月 15 日就截止申请 ,前一、两年共有 8140 人投考 ,仅
2876 人获录取。

《*Barron 's Top 50*》在评介这所公立大学时指出 ,学院特色之一便是
教授和讲师都以亲自教授本科学生为荣。学院提供 4038 个宿位 ,新生都
保证有宿位供应。

总括来说 ,学院基本上是一所强调通识教育、学费尚算便宜、教学质
量优良的公立大学。

Lehigh University

地 址 :Director of Admissions ,
Lehigh University ,
Alumni Memorial Building27 ,
Bethlehem ,PA 1815 - 3094 ,U. S. A.

学生人数 6550

海外生百分比 2%

平均入学标准 :SAT Verbal 480 - 580 分 ,Math 590 - 690 分 ,另 TOE-

FL 550 分。

□评介：

利海大学成立于 1865 年,位于宾州伯利恒市,离费城约一小时半或离纽约两小时车程,早期是一所只收男生的大学,目前则男女均收,而女生人数约占四成强。这所私立大学最好的学科是工程和自然科学,电机、机械、土木和工业工程都有很多学生攻读。此外,商管也十分出色,尤以会计、财务及经济为然。其他获得赞扬的学科,还有建筑、心理学、政府、英文、新闻系和宗教。较差的学科是文理、美术和外文。据《高尔文报告》的分科排名,利海大学的土木、工业和化学工程全美的排名,依次为 18、20 及 30 名。此外,在《美国新闻与世界报道》的大学排行榜上,获选为一级国家级大学,全国排名 76。

这所获《纽约时报大学指南》给予四颗星学术评价的学府,虽保证新生必定有宿位,但第二年后就得抽签决定可否继续居住。宿舍设备乏善足陈,且大部分建在斜坡上,学生都说:上学落山易,返宿舍登山难。利大的口号是:“努力学习,尽情嬉戏”,尽管入学易,跨进大学后功课很紧迫。前一、两年有 6397 人投考,共 4304 人获录取,每年截止日期为 2 月 15 日。

New York University

□地 址 :*Enrollment Services.*

New York University,

22 Washington Square North,

New York, NY 10011-9108, U. S. A.

□学生人数 :44460

□海外生百分比 :12%

□平均入学标准 :SAT Verbal 520-640 分, Math 550-660 分,另 TOEFL 550 分。

□评介：

纽约大学(简称 NYU)成立于 1831 年,是全美最大的私立大学之一。《纽约时报大学指南》给予它四颗星的学术评价,而《美国新闻与世界报道》亦评为一级国家级大学,全美排名第 51。

对习惯了城市生活的华人学生来说,位于纽约市中心的纽约大学,的确提供了不少方便,以美食著名的“小意大利”和“唐人街”,都在咫尺之遥。大学宿舍的房租伙食,都较一般大学昂贵,幸好校方有 4500 个宿位,可以保证学生四年都有宿舍住。

每年用在每名学生身上的经费高达 28000 多美元的学府,每年 2 月 1 日就截止申请,前一、两年共有 10540 人投考,录取率是 53%,最后缴费入读率为 41%。大学设有多达 600 名奖学金,成绩优异的学生,可获得 500 美元以至全免学费的奖学金。

纽约大学是一所阴盛阳衰的高等学府,女生占了全校学生 57%,前一、两年有 6162 名女生投考,录取 3265 人,最后有 1397 人入读,而男生的上述三项数字,分别是 4463、2455 和 1111,都较女生为少。

以研究院总排名来说,纽约大学全美排第 26,至于分科排名是这样的:

美术史	1	英文	23
新闻学	3	经济	23
法文	4	临床心理学	25
运筹学	11	语言学	26
财务	11	社会学	26
俄文	12	古典文学	28
市场学	13	德文	28
会计	13	物理	29
MBA	16	生物化学	32
工业心理学	17	心理学	37
计算机科学	18	人类学	38

据《纽约时报大学指南》指出,纽约大学属下的 *Tisch School of the Arts* 是全美最佳的美术学院之一,因此,电影、电视、戏剧、舞蹈和摄影都很好。

此外,商学院由于得到地灵人杰之助,本科和研究院课程,尤其是会计最获得好评。其他较好的文科科目,有英文、历史和政治科学。不少来纽约大学修读法律、医科和商科预科的同学都说,这里的课程虽然不至于有压力,但要求甚高(“*Not high pressure, but demanding*”)。如果能够负担高昂费用的话,纽约大学确是一所很好的高等学府。

Pennsylvania State University at University Park

□地 址 :*Admissions office ,
Penn State University Park Campus ,
201 Shields Buildingg ,
Box 3000 ,*

University Park ,PA 16802 ,U. S. A.

- 学生人数 38780
- 海外生百分比 :1%
- 平均入学标准 :SAT Verbal 506 分 ,Math 591 分 ;海外生另需 TOEFL 550 分以上。
- 评介 :

宾州州立大学系统中 ,最好便是本文介绍的一间 ,其余 21 所分校 ,大都是设有两年制副学士课程的学院。《耶鲁大学日报大学指南》在介绍该大学时指出 ,全美国每一千人中 ,就有一人是宾州大学毕业生 ,看来不算言过其词。此外《美国新闻与世界报道》评它为一级国家级大学 ,学术声誉全美第 31。

它成立于 1855 年 ,设有文理、农、建筑、商科、大众传播、教育、工程、健康及人类发展等多个学系 ,最好的学科计有商科、工程、理科、新闻学/大众传播学和农科。据《高尔文报告》指出 ,大学不少科目 ,都上了全美排行榜 ,例如 :

地球科学	13	统计学	30
航天工程学	20	天文学	30
新闻学	20	电机工程	35
生理学	21	土木工程	38
化学	24	计算机科学	38
化学工程	27	会计	43
机械工程	27	MBA	43

以一所学费便宜的州立大学来说 ,不少科目都获得全美排名 50 名内 ,实在很不错了。《美国新闻与世界报道》把它评为一级国家级大学 ,也大有道理。

宾州州立大学被一些人形容为“ 嬉戏、足球、饮酒和约会的大学 ” ,其实是不公平的 ,勤奋好学的大有人在。前一、两年有 19315 人投考 ,录取人数 10344 人。截止日期是很早的 11 月 30 日 ,宿位则共有 13000 个。

Pepperdine University

- 地 址 :Dean of Admissions ,
Pepperdine University ,
24255 Pacific Coast Highway ,
Malibu ,CA 90263 ,U. S. A.

- 学生人数 :7164
- 海外生百分比 :11%
- 平均入学标准 :SAT Verbal 501 分 ,Math 563 分 ,海外生须具 TOEFL 550 分。
- 评介 :

沛珀丁大学是一所四年制基督教教会大学 ,成立于 1937 年 ,获《美国新闻与世界报道》评为一级国家级大学 ,而全美学术排名(*Academic Reputation Ranking*)第 107 《纽约时报大学指南》则给予它三颗星的学术评分。

《耶鲁大学日报大学指南》在介绍加州私立大学时 ,首先强调大学校园背山面海 ,再加上加州阳光 ,学生可以在四年大学生活期间 ,尽情享受游泳、滑浪、海滩排球和开派对。

沛珀丁大学的校历比较特殊 ,每年 9 月初便开学 ,4 月中便考试放假 ,学生可以享受悠长的四个半月暑假 ,但却没有春假 ,所以学生实际上课时间 ,与其他大学相差不大。

这所特别多日本和新加坡学生的大学 ,以商科最出色 ,其他获得好评的学科 ,还有会计、数学、电算科学和大众传播学。

大学提供 1587 个宿位 ,学生都要住宿两年。每年 2 月 1 日便截止申请 ,前一、两年有 3043 人投考 ,共 1743 人获录取。最多学生选修的学科 ,依次是 :大众传播/传意学(25%) ,商科管理(22%) ,社会科学(14%) ,跨系研习(4%) ,心理学(5%) 。

Tulane University

- 地 址 :Dean of Admissions ,
Tulane University ,
210 Gibson Hall ,
New Orleans ,LA70118 - 5680 ,U . S . A .

- 学生人数 :11516
- 海外生百分比 :3%
- 平均入学标准 :SAT Verbal 560 分 ,Math 606 分。
- 评介 :

杜伦大学成立于 1834 年 ,是路易斯安那州众多大学中排名最高的一所 ,被《美国新闻与世界报道》选为一级国家级大学 ,全美排第 51 名。

这所私立大学最好的学科是自然科学和人文学科 ,还有医科、工程(特别是生物医学工程) ,建筑和商科 ,都获得好评。据《高尔文报告》的分

科排行榜 杜伦大学较好的学科排名如下：

医科	16	法律	35
生物医学工程	21	人类学	42
戏剧	27	数学	47
工业/组织心 理学	28		

大学每年选出 450 名成绩优异学生，入读荣誉学位课程，这些精英都可代表学校作交换学生赴海外攻读一年，同时可以自由选择主修和副修科目，获得奖助学金的机会亦较大。

杜伦大学的宿舍租金贵，但是设备一般，所以除了第一年新生规定必须住宿外，其他高年级学生大多自己找居所。大学每年 1 月中旬便截止申请，前一、两年有 6884 人投考，共 4956 人获录取，逾七成学生获得青睐。

University of California

美国加州有很多高等学府，而获得州政府资助的，主要有两个大学系统，就是很容易被海外学生混淆的加州大学 (*University of California*) 和加州州立大学 (*California State University*) 两大阵营。前者通常用简写 UC 代表，成员学院一共包括八所设有本科课程的大学，后者则简称为 CSU，一共由 19 所成员大学组成。

正由于这两大阵营的学府都获得加州政府拨款资助，所以本州学生的学费特别便宜，一般都在 1400 至 4400 美元之间，而外州学生（包括海外生）的收费，却有很大的差别，以较便宜的加州州立大学为例，海外生年费为 9000 美元，房租伙食由 3000 至 7000 美元不等。加州大学这两三年年费大幅度提高，海外生年费逾 12000 美元，房租伙食五六千美元。以加州河畔大学为例，1994 - 1995 学年的全年费用，高达 20691 美元。

不少学生和家问，如果拿这两大大学系统作一比较，哪一个较好？概括而言，加州州立大学系统的设备较差，部分大学连宿舍及象样的图书馆都付阙如，所以研究院工作可说少之又少，因此大学教授有更多机会授课，对学生反而裨益甚大。反之，以加州柏克莱大学为首的加州大学系统，大体上较富有，而研究院课程相对来说是较好得多。

加州八所大学，采取一项联合招生制度，考生只须填报一份表格，就可申请入读加州大学系统中一所至八所大学，申请费用是第一所收 40 美元，以后每多申请一所大学，加 40 美元。排名最高也最难考取的两所，是

加州柏克莱大学和加州洛杉矶大学。

University of California Davis

地 址 :*International Admissions Specialist ,
Admissions and Outreach Services ,
175 Mrak Hall ,University of California ,
Davis ,CA95616 ,U . S . A .*

学生人数 :22889

海外生百分比 :1%

平均入学标准 :SAT Verbal 491 分 ,Math 589 分 ,另 TOEFL 500 分。

评介 :

加州戴维斯大学(简称 UCD)是一所四年制公立大学,成立于 1905 年,被《美国新闻与世界报道》评为一级国家级大学,学术声誉全美排第 42 名。在加州大学系统中,以人数来说,加州柏克莱大学和加州洛杉矶大学最多,加州戴维斯大学则排第 3。

据《耶鲁大学日报大学指南》指出,大学最好的学科是生物科学及农科,因此生物化学和动物科学相当受欢迎。此外,工程、政治、历史、国际关系都很好。该校注册主任指出,由 1995 年秋季开始,鉴于海外生申请攻读工科人数过多,校方已决定只接受在美国中学攻读的海外生申请。倘若在第二、三年以转校生身份申请人读的海外生,则规定只限来自加州大学/社区大学,外州大学一律不予以考虑。

大学只有 3500 个宿位,除了第一年新生保证有宿位外,其余各年级老生都要抽签。跟其他加州成员大学一样,该校每年 11 月底便截止申请,考生一律要填交一份联合招生表格(*International Student Undergraduate Application*),前一、两年有 20827 人投考,录取率 63%,最后有 34% 缴费入读。

University of California / Irvine

地 址 :*International Admissions Specialist ,
Admissions and Relations with Schools ,
204 Administration Building ,
University of California ,*

Irvine ,CA92717 - 1075 ,U. S. A.

- 学生人数 :16166
- 海外生百分比 :3%
- 平均入学标准 :SAT Verbal452 分 ,Math566 分 ,华人学生需 2A3O ,另 TOEFL550 分。
- 评介 :

加州大学伊荣分校(简称 UCI)是一所四年制公立大学,成立于 1965 年,被《美国新闻与世界报道》评为一级国家级大学,学术声誉全美排第 58 名。据《纽约时报大学指南》指出,它虽然是加州大学各成员学院中历史最浅的一所,但排名却紧追相克莱、洛杉矶和戴维斯等大学之后,以一所仅有 30 年历史的大学,每年却有逾 15000 人申请入读,可见懂得选择学校的人真不少。

大学最好的学科是生物、社会生态学、英文、经济和政治科学。因为生物科学是全大学最好和最多学生选修的学科,不少有志将来念医科的青年人,都希望能在这一修读生物学。

不说你也许不知道,加州伊荣大学有 47% 学生是亚裔美国人,包括不少在美国落地生根的中国大陆人、台湾人、日本人、香港人、南韩人和新马泰人等。最多学生选修的学科,依次是:社会科学(35%)、生命科学(20%)、心理学(13%)、文科(9%)、工程(7%)。大学每年 11 月底截止申请,前一、两年有 15582 人投考,共 11283 人获录取。

University of California at Los Angeles

- 地 址 :Admissions Office ,
University of California at Los Angeles ,
405 Hilgard Avenue ,
Los Angeles ,CA 90024 ,U. S. A.

- 学生人数 :35290
- 海外生百分比 :2%
- 平均入学标准 :SAT Verbal 550 分 ,Math 644 分 ,TOEFL 并非必须。
- 评介 :

“全美大学龙虎榜”上获评为一级国家级大学,学术声誉排 21 的是加州大学洛杉矶分校(简称 UCLA)这所成立于 1919 年的公立大学,有学生近 36000 多名,其中 94% 是本州生,海外生只占 2%。此外《纽约时报大学指南》给予它五星级最高的学术评分,当然是一所优秀的学府。

据《耶鲁大学日报大学指南》的评语,大学最好的学科有工程、电算科

学、生物、化学、戏剧、音乐、大众传播、哲学、心理学、英文、历史及政治科学。说到 MBA 课程,由《商业周刊》发表的 MBA 排行榜,它是全美排名第 16 名。香港科技大学在开设商科研究院之初,不少教职员都是来自加州洛杉矶大学。

据《America's Best Colleges》指出,最多学生选修的学科,计为:社会科学(44%)、文科(13%)、心理学(12%)、生命科学(8%)、工程及科技(8%)。大学只能为 15% 学生提供宿舍,所以第一年新生也不能保证有宿位。大学每年申请人数特多,通常都逾 22000 多人投考,仅逾万人获录取。每年申请截止日期是 11 月 30 日,并须用联合申请表申请。

University of Florida

地 址 :Director of Admissions ,
University of Florida ,
Gainesville ,FL32611 ,U . S . A .

学生人数 34200

海外生百分比 5%

平均入学标准 :SAT Verbal 480 - 580 分 ,Math 540 - 660 分 ,另海外生必须具 TOEFL 550 分。

评介 :

佛罗里达大学(简称 UF)是一所四年制公立大学,成立于 1853 年,被《纽约时报大学指南》给予四颗星的学术评分,以及被《美国新闻与世界报道》评为一级国家级大学,全美排名第 42。

大学共设 12 所本科学院和五所研究院,最多学生选读的学科,依次是商科管理(18%)、大众传播(13%)、社会科(12%)、工程(11%)及文科(10%)。

据《纽约时报大学指南》指出,佛罗里达大学最好的是专科预备科课程,获得好评的学科,有心理学、商科、会计、工程、建筑、农科和新闻学。新生 SAT 总分在 1270 分以上,或老生 GPA 在 3.6 分以上,都可入读荣誉学位课程。

全大学只有宿位 6400 个,除了第一年新生保证有宿位外,其他年级老生都要抽签决定是否再获分配宿舍。每年截止申请日期是 12 月 15 日,前一年、两年共有 13950 人投考,录取率为 51%。

University of Illinois at Urbana – Champaign

地址 :Associate Director for Undergraduate Admissions ,
University of Illinois at Urbana – Champaign ,
506 S. Wright Street ,
Urbana ,IL61801 ,U. S. A.

学生人数 35815

海外生百分比 2%

平均入学标准 :SAT Verbal 526 分 ,Math 620 分 ,另 TOEFL 520 分。

评介 :

伊利诺厄巴纳平原大学是一所四年制公立大学 ,成立于 1867 年 ,被《美国新闻与世界报道》评为一级国家级大学 ,学术声誉全美排很高的第 21 名 ,较诸不少明星级大学 ,有过之而无不及。

这所全美“十大”(The BigTen)之一的高等学府 ,属下学院多达 20 所 ,可供选修的主科逾 150 个。据《耶鲁大学日报大学指南》指出 ,大学最好的学科是工程和会计 ,工科学院的知名度 ,直迫大名鼎鼎的麻省工专、加州理工学院和史丹福大学。会计学院则经常被评为全美最佳会计学学府之一。此外 ,生物、教育、政治科学和经济亦十分出色。尽管大学名气好 ,而且不容易考取 ,但学生却指出 ,较难考取的学系 ,其实只有工科和商科 ,如果学生投考较冷门的教育和农科 ,并不难获得青睐。

这所全美藏书量第三多的大型大学 ,每年 1 月 1 日就截止申请 ,前一、两年有 14939 人申请 ,共 11652 人获录取。

University of Minnesota – Twin Cities

地址 :Admissions Office ,
University of Minnesota – Twin Cities ,
240 Williamson ,
231 Pillsbury Drive SE ,
Minneapolis ,MN55455 ,U. S. A.

学生人数 54670

海外生百分比 3%

平均入学标准 :SAT Verbal 420 – 560 分 ,Math 500 – 660 分 ,另 TOE-

FL 450 分。

评介：

明尼苏达双城大学是一所四年制公立大学,成立于 1851 年,被《美国新闻与世界报道》评为一级国家级大学,学术声誉全美第 26。这所有 50000 多名学生的特大型大学,提供主修科多达 250 个,最好的学科有工程、政治科学、专业管理、经济、法律和新闻学。最多学生选修的学科,依次是社会科学(18%)、工程(12%)、商科管理(8%)、心理学(7%)、文科(7%)。

全大学只有 4440 个宿位,据给予明尼苏达大学四颗星学术评价的《纽约时报大学指南》指出,由于九成学生都要走读,有意寄宿的学生,最好在未申请人读大学之前,先行申请宿位!

又据《耶鲁大学日报大学指南》指出,大学由于获得 GE、Kodak 及 National Science Foundation 等机构及基金的捐助,所以研究院课程颇好,尤以工程、生物及数学最佳。

大学虽不设截止申请日期,但最好每年 12 月 15 日前就投考。前一、两年共有 10050 人申请,录取率为 58%。

University of North Carolina at Chapel Hill

地 址 :Director of Undergraduate Admissions ,
University of North Carolina at Chapel Hill ,
Country Club Road ,
Monogram Building ,
CB 2200 ,
Chapel Hill ,NC 27599 - 2200 ,U . S . A .

学生人数 :23850

海外生百分比 :1%

平均入学标准 :SATV *Erbal* 470 - 580 分 ,*Math* 520 - 650 分 ,海外生须具 TOEFL 600 分或以上。

评介：

北卡罗莱纳教堂山大学(简称 UNC)是一所四年制公立大学,成立于 1789 年,被《美国新闻与世界报道》评为一级国家级大学,学术声誉全美排第 16 名。此外,《纽约时报大学指南》也给予五星级最高的学术评分。

翻开全美 25 所明星级大学的收费表,有 21 所的海外生收费都逾 10000 美元,仅有四所是在 10000 元以下,而北卡罗莱纳大学的年费,更

是廿五所明星级大学中最便宜,毋怪本国和海外生,都趋之若鹜。

据《America's Best Colleges》一书指出,前一、两年投考的人数共15204人,录取人数仅为5630人,海外生获得录取的机会更低,托福英文试没有600分以上的,机会更微。据《Profiles of American Colleges》年鉴指出,93%第一年新生在校成绩都是“头五名以内”,筛选之严可见一斑。

全美研究院大学排名第25的北卡罗莱纳教堂山大学,在分科排行榜上排名都很好,请看下表2.8:

职业治疗	6	电脑科学	19
古典文学	6	法文	20
统计学	7	戏剧	20
比较文学	9	俄文	21
图书馆学	11	会计	21
动物学	13	医科	22
临床心理学	13	MBA	23
运筹学	13	心理学	24
政治科学	14	地理	25
哲学	15	天文学	26
美术史	15	药剂学	27
化学	16	经济	29
历史	16	人类学	29
生理学	16	地质科学	34
德文	19	物理	37
英文	19	数学	41
新闻学	19		

大学最多人投考的学科是商科和新闻学,最好的学科则有古典文学、英文、历史、政治科学和社会学,不过工程和建筑就差强人意。

大学共提供7078个宿位,第一、二年学生都保证有宿位供应。秋季课程的截止申请日期是1月15日,拟于春季入读的同学,可于11月1日前投考。新生在第一学期考获GPA平均分4.0分,可获邀加入荣誉学位课程(Honors Program)。

University of Rochester

□地址:Director of Admissions,
University of Rochester,

Rochester ,NY 14627 ,U. S. A.

学生人数 9387

海外生百分比 6%

平均入学标准 :SAT Verbal 490 - 600 分 ,Math 570 - 680 分 ,另 TOEFL 600 分。

评介 :

露彻斯特大学是一所四年制私立大学 ,成立于 1850 年 ,被《美国新闻与世界报道》评为一级国家级大学 ,学术声誉全美排第 51 名。

这所力争上游的大学 ,获得各方的捐献列入全美“十大”之一 ,所以不只师资一流 ,大学设备也足以和任何顶级大学媲美 ,甚至宿舍、学生会和体育中心的各项设施 ,都为人称道。

大学较好的学科有光学(*Rochester Institute of Optic* 遐迩知名)、音乐、工程、心理学、计算机科学、哲学、经济、英文和政治。最多学生选修的学科 ,包括 :社会科学(30%)、心理学(13%)、工程(11%)、视觉及演艺(9%)、生命科学(9%)。

大学设有 4013 个宿位 ,第一年新生保证有宿位供应 ,高年级学生有些为了节省费用 ,干脆自找居所。大学每年 1 月 15 日就截止申请 ,前一、两年有 8766 人投考 ,共 5498 人获录取。由于 76% 新生都获得某种形式的资助 ,成绩优良的同学 ,不妨在申请入学的同时 ,递交一份奖助学金申请表。

University of Southern California

地 址 :Dean of Admissions and Financial Aid ,

University of Southern California ,

Universith Park ,

Los Angeles ,CA 90089 - 0911 ,U. S. A.

学生人数 27110

海外生百分比 :10%

平均入学标准 :SAT Verbal 450 - 560 分 ,Math 530 - 650 分。

评介 :

南加州大学是一所成立于 1880 年的四年制私立大学 ,被《美国新闻与世界报道》选为国家级一级大学 ,以及《纽约时报大学指南》给予四颗星的学术评分。

在校园内的学生停车场 ,会发现不少名车 ,但这并不表示 ,这所不少纨绔子弟入读的大学 ,学术水平令人怀疑。有人用南加州大学的简写

“ USC ”演绎为“ *University of spoiled Child* ” ,未免对大学不公平。

据《 *The College Handbook* 》报导 ,南加州大学最多学生修读的学科 ,依次是 :商科管理(32%)、大众传播(13%)、社会科学(12%)、工程(11%)、视觉及演艺(8%)。

大学每年 3 月 1 日就截止申请 ,前一、两年共有 12560 人投考 ,录取率 74% ,可说颇易考取。

南加州大学是名副其实的一级国家级大学 ,请看下列各科全国排名 ,便知所言不谬 :

石油工程	3	社会学	24
药剂学	5	哲学	24
物理治疗	5	工业工程	26
视光学	6	临床心理学	26
大众传播	7	地质科学	28
电机工程	10	MBA	30
戏剧	10	物质科学	34
职业治疗	10	英文	34
计算机科学	14	化学	34
社会工作	15	经济	35
语言学	16	心理学	38
生物医学工程	19	生物化学	42
航天工程	21	医科	46
新闻学	21	数学	49

据《纽约时报大学指南》指出 ,南加州大学 15 所分科学院中 ,以医科、法律、商科和工程最负盛名。学生认为南加州的会计师、牙医和律师 ,有八成来自这所大学的。南加州大学内设有新闻、电影、电视综合大楼 ,不管你喜不喜欢念大众传播学、新闻学、电影制作或电视拍摄 ,在这里保证会学有所成的。

一些高年级学生表示 ,大学所在地是洛杉矶治安上的“十分危险地带” ,因此校园保安措施也十分严密。学生都异口同声地说 ,住宿最有安全感 ,因此 ,虽然学校提供宿舍予 65% 的学生 ,但仍然求过于供 ,校方只能保证第一年新生有宿位分配。

University of Washington

□地 址 : *Office of Admissions* ,

*University of Washington ,
1400 Northeast Campus Parkway ,
Seattle ,WA 98195 ,U. S. A.*

- 学生人数 33240
- 海外生百分比 2%
- 平均入学标准 :SAT Verbal 440 - 570 分 ,Math 520 - 650 分 ,海外生须具 TOEFL 500 分。
- 评介 :

西雅图华盛顿大学(简称 UW)是一所四年制公立大学,成立于 1861 年,被《美国新闻与世界报道》评为一级国家级大学,全美学术排名(Academic Reputation Ranking)第 26 《纽约时报大学指南》则给予四颗星学术评分。

不管你习惯与否,美国学生都把西雅图华盛顿大学称为“U Dub”。总之,它是名校,成绩较差的同学,不要浪费时间,如果你获得录取,可喜可贺。入读后可不要失望,大学教授都是可望而不可即,教本科学生的,十居其九是教学助理(teaching assistant)。尽管如此,大学有很多学科依然很好,例如商科管理、医科(尤以癌症研究及器官移植最驰名)、工程(尤以飞机工程及航天工程为最)、化学、动物学、数学、森林学、海洋生物学及国际研究。

西雅图华盛顿大学由于学费便宜,所以对外州学生及海外生录取分外严格,大学每年 2 月 1 日便截止申请,前一、两年有 10170 人投考,录取率为 65%。大学仅有 5500 个宿位,学生基本上以走读为多。

University of Wisconsin at Madison

地 址 :Director of Admissions ,
*University of Wisconsin at Madison ,
170 Bascom Hall ,
500 Lincoln Drive ,
Madison ,WI53706 ,U. S. A.*

- 学生人数 43540
- 海外生百分比 7%
- 平均入学标准 :SAT Verbal 510 分 ,Math 590 分 ,海外生须具 TOEFL 550 分。
- 评介 :

威斯康辛麦迪逊大学是一所四年制公立大学,成立于 1848 年,学术

评分全美排第 16 较一些明星级大学名气更响。此外《纽约时报大学指南》也给予它五星的最高学术评价。

《耶鲁大学日报大学指南》在介绍这所大型大学时指出,麦迪逊大学有学生近 44000 人,新生初入学的几个星期,都需要一张地图才不会迷路。这所一级国家级大学的全部学系和学科都是很好的,至少学生都有这样的评语。说到最佳的学科,首推新闻系,其他同样好的学科有人文学科、大众传播、外文、心理学、经济、物理、化学、生物化学、生物、商科和工程。

虽大学有 7970 个宿位,但仍然供不应求,也是采取先到先得办法。最多学生选读的学科,依次是社会科学(23%)、工程(11%)、大众传播(9%)、商科管理(8%)、教育(6%)。

前一、两年共有 13902 人投考,有 10370 人获录取,因此,并不太难考取。每年截止申请日期是 2 月 1 日,要确保有宿舍居住,必须在 3 月 15 日前申请。

Wake Forest University

地 址 :Admissions Office ,
Wake Forest University ,
Box 7305 ,
Winston - Salem ,NC27109 ,U. S. A .

学生人数 5 620

海外生百分比 2%

平均入学标准 :SAT Verbal 550 - 650 分 ,Math 600 - 700 分 ,海外生须具 TOEFL 成绩。

评介 :

威克森林大学是一所四年制私立大学,隶属浸信会,成立于 1834 年,被《美国新闻与世界报道》评为一级国家级大学,学术声誉全美排在颇高的 76 名。

这所校舍、图书馆、校园、运动场等什么都大的大学,只有学生人数少,原因是大学喜欢把学生人数维持在 5600 人左右,因此,学生都得到“小班教学”之利。

给予该大学三颗星学术评分的《纽约时报大学指南》指出,大学最好的学科是商科、经济、英文、历史、生物及心理学,会计科学生考 CPA 专业试成绩,经常在全美前十名内。最多学生选修的学科,依次是:社会科学(26%)、商科管理(18%)、生命科学(11%)、文科(10%)、心理学(8%)。

八成半学生都可以住满四年宿舍,费用当然便宜。每年截止申请日期是很早的1月15日,前一、两年有5661人投考,录取人数则为2392人,这里较少黑人入读,学生多来自中上家庭。

The American University

地址:Assistant Vice President for Admissions and Financial Aid,
American University,
4400 Massachusetts Avenue Northwest,
Washington, DC 20016-8001, U. S. A.

学生人数:11760

海外生百分比:8%

平均入学标准: SAT Verbal 490-600分, Math 540-630分。

评介:

美国大学(简称AU)是一所四年制私立大学,成立于1893年,隶属美国联合循道会,被《美国新闻与世界报道》评为二级国家级大学,全美学术排名(Academic Reputation Ranking)第107,《纽约时报大学指南》则给予它三颗星的学术评分。

这所距离白宫仅4英里之遥的大学,具备“地灵”的优点,能否同时“人杰”,则有待公论。大学获得大量的政府训练课程,所以课程与政府息息相关。因此,最好的学科当然是公共事务、政治科学、大众传播、国际服务、外文、经济、商科、财务、市场学及国际商业等。不少在政坛上炙手可热的风云人物,经常应邀到校演讲,并且很多退休或隐退政客,转入大学执教鞭的。

据《耶鲁大学日报大学指南》指出,美国大学的特色是来自全美各州份以及全球各国的海外生特多,是名副其实的国际大学。宿位只有3550个,大学保证第一年新生必定有宿位分配。

最多学生选读的学科,依次是社会科学(39%)、商科管理(19%)、大众传播(11%)、公共事务及保卫服务(8%)、心理学(5%)。

每年截止申请日期是2月1日,前一、两年共有4339人申请,3371人获录取。

Auburn University

地 址 :*Admissions Office ,
Auburn University ,
202 Mrtin Hall ,
Auburn University ,
AL36849 - 5145 ,U . S . A .*

学生人数 :20553

海外生百分比 :7%

平均入学标准 :*SAT Verbal*450 - 580 分 ,*Math*500 - 630 分。

评介 :

奥本大学成立于 1856 年 ,是一所收取海外生学费较便宜的公立大学 ,通常每年 9 月 1 日才截止申请 ,最合“ 临急抱佛脚 ”的申请人。

它入选全美二级国家大学 ,排名全美 76 ,并获得《纽约时报大学指南》给予两颗星的学术评分。前一、两年共有 7548 人投考 ,录取率高达 90% ,可见不难考取。

虽然《耶鲁大学日报大学指南》用“ *laissez - faire attitude* ”来形容一般学生的学习态度 ,但工科学生一定不同意这句评语。奥本大学除了工科好之外 ,农科、航空学、建筑和兽医学都很突出。此外 ,商科和计算机科学则是热门学科。最多学生选读的学科 ,依次是商科管理(25%)、工程(19%)、教育(11%)、农科(5%)、社会科学(5%)。

这所有“ 美女如云 ”的学府 ,像其他南部大学一样 ,十分友善和平民化 ,学生穿得很整齐 ,并显得颇为保守。最后一提的是 ,它是一所传统美式足球很好的大学。

Baylor University

地 址 :*Director of Admissions ,
Baylor University ,
P . O . Box97056 ,
Waco ,TX76798 - 7056 ,U . S . A .*

学生人数 :11774

海外生百分比 3%

平均入学标准 :SAT Verbal 430 - 550 分 ,Math 490 - 610 分 ,海外生须具 TOEFL 540 分。

评介 :

贝勒大学是一所四年制浸信会大学 ,成立于 1845 年 ,被《美国新闻与世界报道》选为二级国家级大学 ,并获《纽约时报大学指南》给予三颗星的学术评分。

用最简洁的字来形容贝勒大学的学生便是 :白人、富裕、浸会和德州人。再说清楚一点 ,这里的学生八成来自德州 ,他们大部分是中等及中上白人家庭 ,浸信会的传统教义是禁止学生饮酒、赌博、跳舞和同居。一言以蔽之 ,这是一所连衣着也十分保守的基督教大学 ,其他可想而知。

最好的学科是医科预备科、商科(尤其是会计和小型企业)和音乐。其他不错的学科有物理和宗教。可惜室内设计、时装选购和工程都得不到好评。

大学虽然不设截止申请日期 ,海外生最好每年在 3 月 1 日前便投考。前一、两年有 4787 人申请 ,录取率高达 88%。大学共设有 3388 个宿位 ,保证学生可在校宿舍住满四年。

《哈佛管理百科全书》参考文献

《哈佛生产经营与运作管理》

Berry , Zeithaml and Parasuraman , 1990 , “ Five Imperatives for Improving Service Quality ” , *Sloan Management Review* .

Bowman , Cliff , 1990. *The Essence of Strategic Management* , Hemel Hempstead , Prentice Hall.

Burns , Tom , 1961 *The Management of Innovation* , Oxford , Oxford University press.

Von Clausewitz , Carl , 1832 , *On War*.

Cook , Steve , 1994. *New Product Manager* (software product) , Cranfield School of Management.

Cooper , R. G. and Kleinschmidt. E. J. , 1987 “ Success Factors in Product Innovation ” , *Industrial Marketing Management* , Vol. 16.

Davis , Stanley , 1987 , *Future Perfect* , Reading , MA , Addison - Wesley.

De Bono , Edward , 1990 , *I am Right/ You are Wrong* , New York , Viking.

Edwards Deming , W. , 1982 , *Quality , Productivity and Competitive Position* , Cambridge , MA , Center for Advanced Engineering Study.

Garvin , David A. , 1984. “ What Does Quality really Mean ? ” , *Sloan Management Review* , Fall , pp. 29 - 30.

Grossman , Stephen R. , 1994 , “ Transcendence as a Subset of Evolutionary Thinking : A Darwinian View of the Creative Experience ” , *Journal of Creative Behavior* , Vol. 28 , No. 4.

Handy , Charles , 1994 , *The Empty Raincoat* , London , Hutchinson.

Harvery - Jones , Sir John , 1990 , *Making it Happen* , London , Collins.

Janis , Irving L. , 1971 , “ Groupthink ” , *Psychology Today* , November.

Kearns , D. T. and Nadler , D. A. , 1992 , *prophets in the Dark* ,

New York , Harper Business.

Larson , Cynthia M. for Narrative Strategies , 1993 , “ Bridging the Innovation Gap – An Interview with Robert Johnson ” , *Journal of Creative Behavior* , Vol. 27 , No. 2

McDonald , Denison , Ryals , Rogers and Yallop , 1994 , *Marketing : The Challenge of Change* , London , Chartered Institute of Marketing.

Majaro , Simon , 1992 , *Managing Ideas for Profit* , McGraw Hill.
Mattimore , B. W. , 1994 , *99% Inspiration* , New York , American Management Association (Amacom).

Meldrum , M. J. and Millman , A. F. , 1991. “ Ten Risks in Marketing High – technology Products ” , *Industrial Marketing Management* .

Miller , William C. , 1987 , *The Creative Edge* , Reading. MA. Addison – Wesley.

Motgan , Gareth , 1993 , *Immaginization* . London. Sage.

Morila , Akio with Edwin M. Rheingold and Mitsuko Shimomura. 1987 , *Made in Japan* , New York , Collins.

Van Oech , Roger , 1983 , *A Whack on the Side of the Head* , Warner.

Peters , Tom , 1989 , *Thriving on Chaos* , London , Pan.

Pfeffer , Jeffrey , 1994 , *Competitive Advantage through People* , Boston , MA , Harvard Business School Press.

Proctor , R. A. , 1989 , “ The Use of Metaphors to Aid the Process of Creative Problem Solving ” , *Personnel Review* , Vol. 18 , No. 4 , pp. 33 – 34.

Schonberger and Knod , 1991 , *Operations Management – Improving Customer Service* , Irwin.

Senge , Peter M. , 1990 , *The Fifth Discipline* , New York , Doubleday.

UK Patent Office , 1989 , *The Patent office* , London , HMSO.

Utterback , James , 1994 , *Mastering the Dynamics of Innovation* , Boston , MA , Harvard Business School Press.

Van Gundy , Arthur B. , 1984 , *Managing Group Creativity* , New York , American Management Association (Amacom).

Wernick , Robert , 1993 , “ Murder by Bureaucracy ” , *Reader 's Digest* , January.

《哈佛战略经营与组织管理》

Apte , Uday. “ Operations Management Course Notes. ” Southern

Methodist University , 1997.

Chase ,Richard B. , and David A. Garvin. " The Service Factory. " *Harvard Business Review* 67 , no. 4 (July – August 1989) , pp. 61 – 69.

Chase ,Richard B. , and Eric L. Prentis. " Operations Management : A Field Rediscovered. " *Journal of Management* 13 , no. 2 (October 1987) , pp. 351 – 66.

Cole , Robert E. " The Quality Revolution. " *Production and Operations Management* 1 , no. 1 (Winter 1992).

Davidow , W. H. , and M. S. Malone. *The virtual Corporation*. New York : HarperCollins , 1993.

Deming , W. Edwards. *Out of the Crisis*. Cambridge , MA : Massachusetts Institute of Technology , Center for Advanced Engineering Study , 1986.

Drucker , Peter F. " The Emerging Theory of Manufacturing. " *Harvard Business Review*. May – June 1990 , pp. 94 – 102.

Gates , William H. *The Road Ahead*. New York : Penguin Books 1996.

Giffi , Craig , Aleda V. Roth , and Gregory M. Seal , eds. *Competing in World – Class Manufacturing : National Center for Manufacturing Sciences*. Homewood , IL : Business One Irwin , 1990.

Hammer , Michael , " Reengineering Work : Don 't Automate , Obliterate. " *Harvard Business Review* , July – August 1990 , pp. 104 – 12.

Hayes , Robert H. , Steven C. Wheelwright , and Kim B. Clark. *Dynamic Manufacturing*. New York : Free Press , 1988.

Kotha , Surech. " The National Bicycle Industrial Company : Implementing a Strategy of Mass – Customization , " Case study from the International University of Japan , 1993.

McMillan , Charles J. " Production Planning in Japan. " *Journal of General Management* 8 , no. 4. pp. 44 – 71.

Moffat , Susan. " Janpan 's New Personalized Production , " *Fortune* , October 22 , 1990 , pp. 132 – 35.

Nadworny , Milton J. " Schmidt and Stakhanov : Wrok Heros in Two Systems. " *California Management Review* 6 , no. 4 (Summer 1964) , pp. 69 – 76.

Osborn , D. *Reinventing Government*. New York : Plume , 1993.

Pine II , B. Joseph. *Mass Customization : The New Frontier in Business Competition*. Boston : Harvard Business School Press. 1993.

Porter Micheal , and Class Vander Linde. " Green and Competitive :

Ending the Stalemate. " *Harvard Business Review* ,September – October 1995 , pp. 120 – 37.

Quinn , James Brian. *Intelligent Enterprise* . New York : Free Press , 1992.

Schonberger , Richard J. *World Class Manufacturing : The Lessons of Simplicity Applied* . New York : Free Press , 1986.

Sower , Victor E. , Jaideep Motwani , and Michael J. Savoie. *Classic Readings in Operations Management* . Fort Worth : The Dryden Press , 1995.

Stalk , Jr. , George , and Thomas M. Hout. *Competing against Time* . New York : Free Press , 1990.

Vargas , Gustavo A. , and Thomas W. Johnson. " An Analysis of Operational Experience in the US/Mexico Production Sharing (Maquiladora) Program. " *Journal of Operations Management* 11 (1993) , pp. 17 – 34.

Womak , James P. , Daniel T. Jones , and Daniel Roos. *The Machine That Changed the World* . New York : Rawson Associates , 1990.

《哈佛素质教育与培训管理》

Bernstein , A. " Quality Is Becoming Job One in the Office , Too. " *Business Week* , April 29 , 1991.

" The Good Life Isn 't Only in America. " *Business Week* , November 2 , 1992 , p. 34.

Blackburn , Joseph D. *Time – Based Competition : The Next Battleground in American Manufacturing* . Homewood , IL : Business One Irwin , 1991.

Bremmer , B. , and M. Ivey. " Tough Times , Tough Bosses , Corporate America Calls in New , Cold – Eyed Breed of CEOs. " *Business Week* , November 25 , 1991 , pp. 174 – 79.

Chase , Richard B. , and David A. Garvin. " The Service Factory. " *Harvard Business Review* 67 , no. 4 (July – August 1989) , pp. 61 – 69.

Cohen , Stephen S. , and John Zysman. *Why Manufacturing Matters : The Myth of the Post – Industrial Society* . New York : Basic Books , 1987.

Giffi , Craig A. , and Aleda V. Roth. " Winning in Global Markets : Survey of U. S. and Japanese Manufacturing. " Paper presented at the 1992 ORSA/TIMS Meeting , San Francisco , November 1 – 3 , 1992.

Hart. Christopher W. L. , James L. Heskett , and W. Earl Sasser , Jr

Service Breakthroughs : Changing the Rules of the Game. New York : Free Press , 1990.

Hayes , Robert H. , and Gary P. Pisano. “ Beyond World Class : The New Manufacturing Strategy. ” *Harvard Business Review* 72 , no. 1 (January – February 1994) , pp. 77 – 86.

Hayes , Robert H. , Steven Wheelwright , and Kim B. Clark. *Dynamic Manufacturing Creating the Learning Organization*. New York : Free Press , 1988.

Hill , T. J. *Manufacturing Strategy – Text and Cases* , Burr Ridge IL : Richard D. Irwin , Inc. , 1994 , Gawin , David A. *Operations Strategy – Text and Cases* , Englewood Cliffs. NJ : Prentice Hall , 1992.

Hopp , Wallace , and Mark Spearman. *Factory Physics : A New Approach to Manufacturing Management*. Burr Ridge IL : Richard D. Irwin , 1996.

Malhotra , M. K. , D. C. Steel , and V. Grover. “ Important Strategic and Tactical Manufacturing Issues in the 1990s. ” *Decision Sciences* 25. no. 2 (March – April 1994) , pp. 189 – 214.

Marucheck , A. , R. Pannesi , and C. Anderson. “ An Exploratory Study of the Manufacturing Strategy Process in Practice. ” *Journal of Operations Management* 9 , no. 1 (January 1990) , pp. 109 – 18.

Roth. Aleda V. “ Neo – Operations Strategy. ” *Handbook of Technology Management* , ed. G. H. Gaynor. New York : McGraw – Hill , 1996 , pp. 38.1 – 38.44.

Skinner , C. Wickham. *Manufacturing : The Formidable Competitive Weapon*. New York : John Wiley & Sons , 1985.

“ Manufacturing The Missing Link in Corporate Strategy. ” *Harvard Business Review* 47 , no. 3 (May – June 1969) , pp. 136 – 45.

“ The Focused Factory. ” *Harvard Business Review* 52 , no. 3 (May – June 1974) , pp. 113 – 22.

“ The Productivity Paradox. ” *Harvard Business Review* 64 , no. 4 (July – August 1986) , pp. 55 – 59.

“ Three Yards and a Cloud of Dust : Industrial Management at Century End. ” *Production and Operations Management* 5 , no. 1 (Spring 1996) , pp. 15 – 41.

Skinner , Wickham (ed.). “ Special Issue on Manufacturing Strategy , ” *Production and Operations Management* 5 , no. 1 (Spring 1996) .

Slack , Nigel. *The Manufacturing Advantage*. London : Management Books 2000 Ltd. , 1991.

Solo , S. “ Stop Whining and Get Back to Work , ” *Fortune* , March 12 , 1991 , pp. 49 – 50.

Stalk , G. , Jr. “ Time – The Next Source of Competitive Advantage. ” *Harvard Business Review* , July – August 1988.

Starr , Martin K. *Global Competitiveness : Getting the U. S. Back on Track*. New York : W. W. Norton , 1988.

“ Global Production and Operations Strategy. ” *Columbia Journal of World Business* 19 , no. 4 (Winter 1984). pp. 17 – 32.

Swaim , Jeffery C. , and D. Scott Sink. “ Current Developments in Firm or Corporate Level Productivity Measurements and Evaluation. ” *Issues in White Collar Productivity*. Atlanta , GA : Institute of Industrial Engineering , 1984 , pp. 8 – 17.

Thomas , D. R. “ Strategy Is Different in a Service Business. ” *Harvard Business Review* , July – August 1978 , pp. 158 – 65.

Wheelwright , Steven C. , and Robert H. Hayes. “ Competing through Manufacturing. ” *Harvard Business Review* , January – February 1985.

Womack , James R. , and Daniel T. Jones , *Lean Thinking : Banish Waste and Create Wealth in Your Corporation*. New York : Simon and Shuster , 1996.

Womack , James R. ; Daniel T. Jones ; and David Ross. *The Machine That Changed the World*. New York : Rawson Associates. 1990.

《哈佛跨国经营管理》

Adler , Paul S. , Avi Mandelbaum , Viën Nguyen , and Elizabeth Schwerer. “ Getting the Most out of Your Product Development Process. ” *Harvard Business Review* , March – April 1996 , pp. 134 – 152.

Adler , Paul , S. , Henry E. Riggs , and Steven C. Wheelwright. “ Product Development Know – How : Trading Tactics for Strategy. ” *Sloan Management Review* , Fall 1989 , pp. 7 – 17.

Boothroyd , Geoffrey , Peter Dewhurt , and Winston Knight. *Product Design for Manufacture and Assembly*. New York : Marcel Dekker , Inc. , 1994.

Drucker , Peter F. “ The Emerging Theory of Manufacturing. ” *Harvard Business Review* , May – June 1990 , pp. 94 – 102.

Edmondson , Harold E. , and Steven C. Wheelwright. “ Outstanding Manufacturing in the Coming Decade. ” *California Management Review* , Summer 1989 , pp. 70 – 90.

Hammer , Michael. " Reengineering Work : Don 't Automate , Obliterate. " *Harvard Business Review* , July – August 1990 , pp. 104 – 12.

Hayes , Robert H. , and Steven C. Wheelwright. *Restoring Our Competitive Age*. New York : John Wiley & Sons , 1984.

Hill , Terry. *Manufacturing Strategy*. 2nd ed. Burr Ridge IL. : Richard D. Irwin , 1994.

Huthwaite , Bart. *Design for Competitiveness : A Concurrent Engineering Handbook*. Institute for Competitive Design , 530 N. Pine , Rochester , Michigan , 1991.

Meyer , Christopher. *Fast Cycle Time*. New York : Free Press , 1993.

Petroski , Henry. *Invention by Design : How Engineers Get from Thought to Thing*. Boston , MA : Harvard University Press , 1996.

Roehm , Harper A. , Donald Klein , and Joseph F. Castellano. " Springing to World – Class Manufacturing. " *Management Accounting* , March 1991 , pp. 40 – 44.

Sakai , Kuniyasu. " The Feudal World of Japanese Manufacturing. " *Harvard Business Review* , November – December 1990 , pp. 38 – 49.

Shunk , Dan L. *Integrated Process Design and Development*. Homewood , Ill. : Business One Irwin , 1992.

Wheelwright , Steven C. , and Kim B. Clark. *Revolutionizing Product Development*. New York : The Free Press , 1992.

Leading Product Development. New York : The Free Press , 1995.

Ziemke , M. Carl , and Mary S. Spann. " Warning : Don 't Be Half – Hearted in Your Efforts to Employ Concurrent Engineering. " *Industrial Engineering* , February 1991 , pp. 45 – 49.

Cleland , David I. , and William R. King. *Project Management Handbook*. New York : Van Nostrand Reinhold , 1983.

Kerzner , Harold. *Project Management for Executives*. New York : Van Nostrand Reinhold , 1984.

Peterson , P. , " Project Management Software Survey. " *PMNetwork* 8 , no. 5 (May 1994) , pp. 33 – 41.

Rogers , Tom. " Project Management : Emerging as a Requisite for Success. " *Industrial Engineering*. June 1993 , pp. 42 – 43.

Smith – Daniels , Dwight E. , and Nicholas J. Aquilano. " Constrained Resource Project Scheduling. " *Journal of Operations Management* 4 , no. 4 (1984) , pp. 369 – 87.

Smith – Daniels , Dwight E. , and Vicki Smith – Daniels. " Optimal

Project Scheduling with Materials Ordering. " *IIE Transactions* 19 , no. 2 (June 1987), pp. 122 – 29.

Williams , Paul B. *Getting a Project Done on Time : Managing People , Time , and Results*. New York : The American Management Association , 1996.

《走向网络时代的哈佛工商管理》

Avishai , Bernard. " A CEO 's Common Sense of CIM : An Interview with J. Tracy O 'Rourke. " *Harvard Business Review* January – February 1989 , pp. 110 – 17.

Black , J. T. *The Design of the Factory with a Future*. New York : McGraw – Hill , 1991.

Busby , J. S. *The Value of Advanced Manufacturing Technology*. Oxford , England : Butterworth – Heinemann. 1992.

Flaig , L. Scott. *Integrative Manufacturing : Transforming the Organization through People , Process , and Technology*. Burr Ridge. IL : Irwin Professional Publishing , 1993.

Gaynor , Gerard H. *Achieving the Competitive Edge through Integrated Technology Management*. New York : McGraw – Hill , 1991.

Melnyk , Steven A. , and Ram Narasimhan. *Computer Integrated Manufacturing*. Burr Ridge , IL : Irwin Professional Publishing , 1992.

Negroponte , Nicholas. *Being Digital*. New York : Vantage Books , 1995.

Noori , Hamid , and Russell W. Radford. *Reading and Cases in the Management of New Technology : An Operations Perspective*. Englewood Cliffs , NJ : Prentice Hall , 1990.

Tidd , Joseph. *Flexible Manufacturing Technologies and International Competitiveness*. London : Pinter , 1991.

Bitran , Gabriel R. , and Johannes Hoeh. " The Humanization of Service : Respect at the Moment of Truth. " *Sloan Management Review* , Winter 1990 , pp. 89 – 96.

Chase , R. B. " The Mall Is My Factory : Reflections of a Service Junkie. " *Production and Operations Management* , Winter 1996 , pp. 298 – 308.

" The Customer Contact Approach to Services : Theoretical Bases and Practical Extensions. " *Operations Research* 21 , no. 4 (1981) , pp. 698 – 705.

and D. M. Stewart. "Make Your Service Fail – Safe," *Sloan Management Review*, Spring 1994, pp. 35 – 44.

Mistake – Proofing : How to Design Errors Out. Cambridge, MA : Productivity Press, 1994.

Cohen, Morris A., and Hau L. Lee. "Out of Touch with Customer Needs?" *Sloan Management Review*, Winter 1990, pp. 55 – 56.

Colley, John L. *Case Studies in Service Operations*. Duxbury Press : Wadsworth Publishing Company, 1996.

Collier, D. A. *The Service/Quality Solution*. Burr Ridge, IL : Irwin Professional Publishing, 1993.

Farsad, Behshid, and Ahmad K. Elshennawy. "Defining Service Quality Is Difficult for Service and Manufacturing Firms." *Industrial Engineering*, March 1989, pp. 17 – 20.

Finsthal, Timothy W. "My Employees Are My Service Guarantee." *Harvard Business Review*, July – August 1989, pp. 28 – 33.

Fitzsimmons, J. A., and R. S. Sullivan. *Service Operations Management*. New York : McGraw – Hill, 1983.

Flint, Jerry, and William Heuslein. "An Urge to Service." *Forbes*, September 18, 1989, pp. 172 – 74.

Hackett, Gregory P. "Investment in Technology : The Service Sector Sinkhole?" *Sloan Management Review*, Winter 1990, pp. 97 – 103.

Hart, Christopher W. L. "The Power of Unconditional Service Guarantees." *Harvard Business Review*, July – August 1988, pp. 54 – 62.

Heskett, J. L. *Managing in the Service Economy*. Cambridge, MA : Harvard University Press, 1986.

Heskett, James L. ; W. Earl Sasser, Jr ; and Christopher L. Hart. *Service Breakthroughs : Changing the Rules of the Game*. New York : Free Press, 1990.

Pyzdek, Thomas. "Toward Service Systems Engineering." *Quality Management Journal*, April 1986, pp. 26 – 42.

Roth, Aleda V., Richard B. Chase ; and Chris Voss. "Service in the U.S. : A Study of Service Practice and Performance in the United States," supported by Severn Trent Plc, U.K. Government's Department of Trade and Industry, Department of National Heritage, 1997.

Shapiro, Benson P., V. Kasturi Rangan, Rowland T. Moriarty, and Elliot B. Ross. "Manage Customers for Profits, Not Just Sales." *Harvard Business Review*, September – October 1987, pp. 101 – 8.

Sonnenberg, Frank K. "Service Quality : Forethought, Not Af-

terthought. " *Journal of Business Strategy* , September – October 1989 , pp. 54 – 57.

Chase , R. B. " The Mall Is My Factory : Reflections of a Service Junkie. " *Productions and Operations Management* , Winter 1996 , pp. 298 – 308.

Cooper , Robert B. *Introduction to Queuing Theory*. 2nd ed. New York : Elsevier – North Holland , 1980.

Davis , Mark M. , and M. J. Maggard , " An Analysis of Customer Satisfaction with Waiting Times in a Two – Stage Service Process. " *Journal of Operations Management* 9 , no. 3 (August 1990) , pp. 324 – 34.

Fitzsimmons , James A. , and M. J. Fitzsimmons , *Service Management*. Burr Ridge , IL : Irwin/McGraw – Hill , 1997 , pp. 318 – 39.

Hillier , Frederick S. , et al. *Queuing Tables and Graphs*. New York : Elsevier – North Holland , 1981.

Katz , K. L. ; B. M. Larson ; and R. C. Larson. " Prescription for the Waiting – in – Line Blues : Entertain , Enlighten , and Engage. " *Sloan Management Review* 32 , no. 2 (Winter 1991) , pp. 44 – 53.

Winston , Wayne L. , and S. Christian Albright. *Practical Management Science : Spreadsheet Modeling and Application*. New York : Duxbury , 1997 , pp. 537 – 79.

《哈佛人力资源管理》

Chowdhury , Subir , and Ken Zimmer. *QS – 9000 Pioneers Registered Companies Share Their Strategies for Success*. Burr Ridge , IL : Richard D. Irwin , 1996.

Creech , Bill. *The Five Pillars of TQM : How to Make Total Quality Management Work for You*. New York : Truman Talley Books/Dutton , 1994.

Crosby , Philip B. *Quality Is Free*. New York : McGraw – Hill , 1979.

Quality without Tears. New York : McGraw – Hill , 1984.

Running Things. New York : McGraw – Hill , 1986.

Quality Is Still Free. New York : McGraw – Hill , 1996.

Deming , Walter E. *Quality , Productivity , and Competitive Position*. Cambridge , MA : MIT Center for Advanced Engineering Study , 1982.

Out of the Crisis. Cambridge , MA : MIT Center for Advanced Engi-

neering Study , 1986.

Durand , Ian G. ; Donald W. Marquardt ; Robert W. Peach ; and James C. Pyle. “ Updating the ISO 9000 Quality Standards : Responding to Marketplace Needs. ” *Quality Progress* , July 1993 , pp. 23 – 28.

Ernst & Young Quality Improvement Consulting Group. *Total Quality : An Executive 's Guide for the 1990s*. Homewood , IL : Business One Irwin , 1990.

Feigenbaum , A. V. *Total Quality Control*. New York : McGraw – Hill , 1991.

Gitlow , Howard S. , and Shelly J. Gitlow. *The Deming Guide to Quality and Competitive Position*. Englewood Cliffs , NJ : Prentice Hall , 1987.

Giffi , Craig , Aleda V. Roth , and Gregory M. Seal. *Competing in World – Class Manufacturing : America 's 21st – Century Challenge*. Homewood , IL : Richard D. Irwin , 1990.

Hendricks , Kevin B. , and Vinod R. Singhal. “ Quality Awards and the Market Value of the Firm : An Empirical Investigation. ” *Management Science* 42 , no. 3 (March 1996) , pp. 415 – 36.

Hodges , Richard M. *Blueprints for Continuous Improvement : Lessons from the Baldrige Winners*. New York : American Management Association , 1993.

Hoffherr , Glen D. , and Gerald Nadler. *Breakthrough Thinking in Total Quality Management*. Englewood Cliffs , NJ : Prentice Hall , 1993.

Ishikawa , Kaoru (translated by David J. Lu). *What Is Total Quality Control ? – the Japanese Way*. Englewood Cliffs , NJ : Prentice Hall , 1985.

Johnson , Richard S. *TQM : Leadership for the Quality Transformation* , vols. 1 – 4. Milwaukee : ASQC Quality Press. 1993.

Juran , Joseph M. *Quality Control Handbook* , 3rd ed. New York : McGraw – Hill , 1979.

Juran , Joseph M. , and F. M. Gryna. *Quality Planning and Analysis*. 2nd ed. New York : McGraw – Hill , 1980.

Lampercht , James L. *Implementing the ISO 9000 Series*. New York : Marcel Dekker , 1993.

Lawler , Edward E. , and Susan Albers Mohrman. *Employee Involvement and Total Quality Management : Practices and Results in Fortune 1000 Companies*. San Francisco : Jossey – Bass , 1992.

Mahoney , Francis X. , and Carl G. Thor. *The TQM Trilogy : Using*

ISO 9000 , the Deming Prize , and the Baldrige Award to Establish a System for Total Quality Management . New York : American Management Association , 1994.

The Malcolm Baldrige National Quality Award. Managed by : U. S. Dept. of Commerce , Technology Administration , National Institute of Standards and Technology , Route 270 and Quince Orchard Road , Administration Building , Room A537 , Gaithersburg , MD 20899 – 0001. Administered by : American Society for Quality Control , P. O. Box 3005 , Milwaukee , WI 53201 – 3005.

Rabbitt , John T. , and Peter A. Bergh. *The ISO 9000 Book* . White Plains , NY : Quality Resources , 1993.

Robinson , Alan. *Moderate Approaches to Manufacturing Improvement : The Shingo System* . Cambridge , MA : Productivity Press , 1990.

Rothery , Brian. *ISO 9000* . 2nd ed. Brookfield , VT : Gower , 1993.

Shiba , Shoji , Alan Graham , and David Waldman. *The New American TQM : Four Practical Revolutions in Management* . Cambridge , MA : Productivity Press , 1993.

Shingo , Shiego. *Zero Quality Control : Source Inspection and the Poka – Yoke System* . Stamford , CT : Productivity Press , 1986.

Taguchi , G. *On – Line Quality Control during Production* . Tokyo : Japanese Standards Association , 1987.

Taormia , Tom. *Virtual Leadership and the ISO 9000 Imperative* . Englewood Cliffs , NJ : Prentice Hall , 1996.

Weimershirch , Arnold , and Stephen George. *Total Quality Management : Strategies and Techniques Proven at Today 's Most Successful Companies* . New York : John Wiley & Sons , 1994.

1997 Malcolm Baldrige National Quality Award : Criteria and Application Instructions . Washington , DC : National Institute of Standards and Technology , 1997.

Small , Bonnie B. (with committee). *Statistical Quality Control Handbook* . Western Electric Co. , Inc. , 1956.

Taguchi , G. *On – Line Quality Control During Production* . Tokyo : Japanese Standards Association , 1987.

Thompson , James R. , and Jacek Koronacki. *Statistical Process Control for Quality Improvement* . New York : Chapman & Hall , 1993.

Wetherill , G. Barrie , and Don W. Brown. *Statistical Process Control : Theory and Practice* . New York : Chapman & Hall , 1991.

Bakke , Nils Arne , and Ronald Hellberg. “ The Challenges of Capacity

Planning. " *International Journal of Production Economics* 31 – 30 (1993), pp. 243 – 64.

Hammesfahr, R. D. Jack, James A. Pope, and Alireza Ardalan. "Strategic Planning for Production Capacity." *International Journal of Operations and Production Management* 13, no. 5 (1993), pp. 41 – 53.

Haywood – Farmer, John, and Jean Nollet. *Services Plus : Effective Services Management*. Boucherville, Quebec, Canada : G. Morin Publisher Ltd., 1991.

Johnston, Robert, Stuart Chambers, Christine Harland, Alan Harrison, and Nigel Slack. *Cases in Operations Management*. London, England : Pitman, 1993.

Martin, Hugh F. "Mass Customization at Personal Lines Insurance Center". *Planning Review* 21. no. 4 (July – August 1993), pp. 27, 56.

Meyer, Christopher. *Fast Cycle Time : How to Align Purpose, Strategy and Structure for Speed*. New York : Free Press, 1993.

Giffi, Craig, Aleda V. Roth, and Gregory M. Seals, eds. *Competing in World – Class Manufacturing : National Center for Manufacturing Sciences* Homewood, IL : Business One Irwin, 1990.

Pine II, B. Joseph, *Mass Customization : The New Frontier in Business Competition*. Boston : Harvard Business School Press, 1993.

Eppen, G. D., and F. J. Gould. *Introductory Management Science*. 4th ed. Englewood Cliffs, NJ : Prentice Hall, 1993.

Greeberg, H. J. "How to Analyze the Results of Linear Programs – Part 2 : Price Interpretation." *Interfaces* 23, no. 5, September – October 1993, pp. 97 – 114.

Llewellyn, John, and Ramesh Sharda. "Linear Programming Software for Personal Computers : 1990 Survey." *OR/MS Today*, October 1990, pp. 35 – 47.

Sharda, R. "Mathematical Programming on Microcomputers : Directions in Performance and User Interfaces." In *Mathematical Models for Decision Support*, ed. G. Mitra. New York : Springer – Verlag, 1988, pp. 279 – 93. "Linear Programming Software for the Microcomputer : Recent Advance." In *Decision – Aiding Software and Decision Analysis*, ed. S. Nagel. Cambridge, England : Cambridge University Press, 1990.

Taha, Hamdy A. *Operations Research*. New York : Macmillan, 1992.

Winston, Wayne L., and S. Christian Albright. *Practical Management Science : Spreadsheet Modeling and Applications*. Belmont, CA :

Duxbury Press , 1997.

Ballou , Ronald H. *Business Logistics Management* , 3rd ed. Englewood Cliffs , NJ : Prentice – Hall , 1992.

Blackburn , Joseph , D. *Time – Based Competition : The Next Battleground in American Manufacturing* . Homewood , IL : Richard D. Irwin , 1991.

Coyle , John J. and Edward J. Bardi. *The Management of Logistics* , 2nd ed. St. Paul : West Publishing , 1980 , pp. 294 – 98.

Drezner , Zvi. *Facility Location : A Survey of Applications and Methods* . New York : Springer , 1995.

Francis , R. L. , and J. A. White. *Facilities Layout and Location : An Analytical Approach* . Englewood Cliffs , NJ : Prentice – Hall , 1992.

Heskett , J. L. ; W. E. Sasser , Jr. ; and C. W. L. Hart. *Service Breakthroughs : Changing the Rules of the Game* . New York : Free Press , 1990.

Shycon , Harvey N. “ Site Location Analysis , Cost and Customer Service Consideration. ” *Proceedings of the Seventeenth Annual International Conference* , American Production and Inventory Control Society , 1974 , pp. 335 – 47.

Skinner , Wickham. “ The Focused Factory. ” *Harvard Business Review* , May – June 1974 , pp. 113 – 21.

Sule , D. R. *Manufacturing Facilities : Location , Planning and Design* . Boston : PWS Publishing Company , 1994.

Tompkins , James A. , and John A. White. *Facilities Planning* . New York : John Wiley & Sons , 1984.

《哈佛市场营销管理》

Choobineh , F. “ A Framework for the Design of Cellular Manufacturing Systems. ” *International Journal of Production Research* 26 , no. 7 (1988) , pp. 1161 – 72.

Francis , R. L. , and J. A. White. *Facility Layout and Location : An Analytical Approach* . Englewood Cliffs , NJ : Prentice – Hall , 1992.

Chosh ; Soumen , and Roger Gagnon. “ A Comprehensive Literature Review and Analysis of the Design , Balancing and Scheduling of Assembly Systems. ” *International Journal of Production Research* 27 , no. 4 (1989) . pp. 637 – 70.

Green , Timothy J. , and Randall P. Sadowski. “ A Review of Cellular

Manufacturing Assumptions , Advantages and Design Techniques. " *Journal of Operations Management* 4 , no. 2 (February 1984) , pp. 85 – 97.

Gunther , R. E. , G. D. Johnson , and R. S. Peterson. " Currently Practiced Formulations for the Assembly Line Balance Problem. " *Journal of Operations Management* 3 , no. 4 (August 1983) , pp. 209 – 21.

Heragu , Sunderesh. *Facilities Design* . Boston , MA : PWS Publishing Company , 1997.

Hyer , Nancy Lea. " The Potential of Group Technology for U. S. Manufacturing. " *Journal of Operations Management* 4 , no. 3 (May 1984) , pp. 183 – 202.

Johnson , Roger. " Optimally Balancing Large Assembly Lines with FABLE. " *Management Science* 34 , no. 2 (February 1988) , pp. 240 – 53.

Love , John F. *McDonald 's : Behind the Arches* : New York : Bantam , 1986.

Monden , Yasuhiro. *Toyota Production System : Practical Approach to Production Management* . Atlanta : Industrial Engineering and Management Press , 1983.

Norman , Richard. *Service Management* . 2nd ed. New York : John Wiley & Sons , 1991.

Schonberger , Richard J. *Japanese Manufacturing Techniques* . New York : Free Press , 1982.

Sule , D. R. *Manufacturing Facilities : Location , Planning , and Design* . Boston : PWS Publishing Company , 1994.

Bancroft , Nancy H. *Implementing SAP R/3 : How to Introduce a Large System into a Large Organization* . Greenwich , CT : Manning Publications , 1996.

Blain , Jonathan. *Using SAP R/3* . Indianapolis , IN : Que , 1996.

Lee , Choong Y. " A Recent Development of the Integrated Manufacturing System : A Hybrid of MRP and JIT. " *International Journal of Operations and Production Management* 13 , no. 4 (1993) , pp. 3 – 17.

Orlicky , Joseph. *Materials Requirements Planning* . New York : McGraw – Hill , 1975. (This is the classic book on MRP.)

Sipper , Daniel , and Robert Bulfin. *Production : Planning , Control , and Integration* . New York : McGraw – Hill , 1997.

Turbide , David A. *MRP + : The Adaptation , Enhancement , and Application of MRP* . New York : Industrial Press , 1993.

Vollmann , Thomas E. ; William L. Berry ; and D. Clay whybark.

Manufacturing Planning and Control Systems , 4th ed. Burr Ridge , IL : Richard D. Irwin. 1997.

Wallace , Thomas F. “ MRP II & JIT Work Together in Plan and Practice. ” *Automation* , March 1990 , pp. 40 – 42.

MRP II : Making It Happen. 2nd ed. Essex Junction. VT : Oliver Wight , 1990.

Wight , Oliver. *The Executive Guide to Successful MRP II*. Williston , VT : Oliver Wight , 1982.

Brooks , Roger B. , and Larry W. Wilson. *Inventory Record Accuracy : Unleashing the Power of Cycle Counting*. Essex Junction , VT : Oliver Wight , 1993.

Fogarty , Donald W. , John H. Blackstone , and Thomas R. Hoffmann. *Production and Inventory Management*. 2nd ed. Cincinnati , OH : South – Western , 1991.

Graves , Steven C. , A. H. G. Rinnoy Kan , and Paul H. Zipkin *Logistics of Production and Inventory*. New York : North – Holland , 1993.

Silver , E. , D. Pyke , and R. Peterson. *Decision Systems for Inventory Management and Production Planning and Control*. 3rd ed. New York : Wiley , 1997.

Sipper , Daniel and Robert L. Bulfin , Jr. *Production Planning , Control , and Integration*. New York McGraw – Hill , 1997.

Tersine , Richard J. *Principles of Inventory and Materich Management*. 4th ed. New York : North – Holland , 1994.

Vollmann , T. E. , W. L. Berry , and D. C. whybark *Manufacturing Planning and Control Systems*. 4th ed. Burr Ridge , IL : Richard D. Irwin , 1997.

Young , Jan B. *Modern Inventory Operations : Methods for Accuracy and Productivity*. New York : Van Nostrand Reinhold , 1991.

Fisher , Marshall L. , Janice H. Hammond , Walter Obermeyer , and Anath Raman. “ Making Supply Meet Demand in an Uncertain World. ” *Harvard Business Review* 72 , no. 3 (May – June 1994) pp. 83 – 93.

Fisk , J. C. , and J. P. Seagle. “ Integration of Aggregate Planning with Resource Requirements Planning. ” *Production and Inventory Management* , 3rd quarter 1978 , p. 87.

McLeavy , D. , and S. Narasimhan. *Production Planning and Inventory Control*. Boston : allyn & Bacon , 1985.

Monden , Yasuhiro. *Toyota Production system*. Atlanta , GA : Industrial Engineering and Management Press , 1983.

Plossl , G. W. *Production and Inventory Control : Principles and Techniques*. 2nd ed. Englewood Cliffs , NJ : Prentice Hall , 1985.

Silver , E. A. , and R. Peterson. *Decision Systems for Inventory Management and Production Planning*. 2nd ed. New York : John Wiley & Sons , 1985.

Smith – Daniels , V. , S. Scheweikhar , and D. Smith – Daniels. “ Capacity Management in Health Care Services : Review and Future Research Directions. ” *Decision Sciences* 19(1988) , pp. 889 – 919.

Vollmann , T. E. , W. L. Berry , and D. C. Whybark. *Manufacturing Planning and Control Systems*. 3rd ed. Homewood , IL : Richard D. Irwin , 1992.

Wight , Oliver W. *Production and Inventory Management in the Computer Age*. Boston : Cahners , 1974.

Birou , Laura M. , and Stanley E. Fawcett. “ International Purchasing : Benefits , Requirements , and Challenges. ” *International Journal of Purchasing and Materials Management* , Spring 1993 , pp. 28 – 37.

Burt , David N. , and Michael F. Doyle. *The American Keiretsu : A Strategic Weapon for Global Competitiveness*. Homewood , IL : Business One Irwin , 1993.

Dumond , Ellen J. “ Moving Toward Value – Based Purchasing. ” *International Journal of Purchasing and Materials Management* , Spring 1994 , pp. 3 – 8.

Fearon , Harold E. , Donald W. Dobler , and Kenneth H. Killen. *The Purchasing Handbook* , 5th ed. New York : McGraw – Hill , 1993.

Fearon , Harold E. , and Michiel R. Leenders. *Purchasing 's Organizational Roles and Responsibilities*. Tempe , AZ : Center for Advanced Studies/National Association of Purchasing Management , 1995.

Graw , LeRoy H. , and Diedre M. Maples. *Service Purchasing : What Every Buyer Should Know*. New York : Van Nostrand Reinhold , 1994.

Hahn , Chan K. , Charles A. Watts , and Kee Young Kim. “ The Supplier Development Program. ” *Journal of Purchasing and Materials Management* , Spring 1990 , pp. 2 – 7.

Hickman , Thomas K. , and William M. Hickman , Jr. *Global Purchasing : How to Buy Goods and Services in Foreign Markets*. Homewood , IL : Business One Irwin , 1992.

Leenders , Michiel R. , and Harold E. Fearon. *Purchasing and Supply Management* , 11th ed. Burr Ridge , IL : Richard D. Irwin , 1997.

Meger , Randy. " Suppliers – – Manage Your Customers. " *Harvard Business Review* , November – December 1989 , pp. 160 – 68.

Muller , Eugene W. *Job Analysis : Identifying The Tasks of Purchasing*. Tempe , AZ : Center for Advanced Purchasing Studies , 1992.

Plank , Richard E. , and Valerie Kijewski. " The Use of Approved Supplier Lists. " *International Journal of Purchasing and Materials Management* , Spring 1991 , pp. 3 – 41.

Poirier , Charles C. , and Stephen E. Reiter. *Supply Chain Optimization : Building the Strongest Total Business Network*. San Francisco : Berrett – Koehler Publishers , 1996.

Ramsay , John. " The Myth of the Cooperative Single Source. " *Journal of Purchasing and Materials Management* , Winter 1990 , pp. 2 – 5.

Bartlett , Christopher A. , and Sumantra Ghoshal. " Rebuilding Behavioral Context : Turn Process Reengineering into People Rejuvenation. " *Sloan Management Review* , Fall 1995 , pp. 11 – 23.

Davenport , Thomas H. *Process Innovation : Reengineering Work through Information Technology*. Boston : Harvard Business School Press , 1993.

Davenport , Thomas H. , and James E. Short. " The New Industrial Engineering : Information Technology and Business Process Redesign. " *Sloan Management Review* 31 , no. 4 (Summer 1990) , pp. 11 – 27.

Hammer , Michael , and James Champy. *Reengineering the Corporation : A Manifesto for Business Revolution*. New York : Harper Business , 1993.

Heygate , Richard , and Gresh Brebach. " Corporate Reengineering. " *The McKinsey Quarterly* , Spring 1991 , pp. 44 – 55.

Pine II , B. Joseph. *Mass Customization : The New Frontier in Business Competition*. Boston : Harvard Business School Press , 1992.

Davidson , William H. " Beyond Re – Engineering : The Three Phases of Business Transformation. " *IBM Systems Journal* 32. no. 1 (1993) pp. 65 – 79.

Hall , Gene , Jim Rosenthal , and Judy Wade. " How to Make Reengineering Really Work. " *Harvard Business Review* 93 , no. 6 (November – December 1993) , pp. 119 – 31.

Hammer , Michael. *Beyond Reengineering*. New York : Harper Collins Publishers , 1996.

Reengineering Work : Don 't Automate , Obliterate. " *Harvard Business Review* 90 , no. 4 (July – August 1990) , pp. 104 – 12.

Reengineering Handbook. Indianapolis : AT&T Quality Steering Committee , February 1992.

Rohleder , Thomas R. , and Edward A. Silver. " A Tutorial on Business Process Improvement. " *Journal of Operations Management* , forthcoming.

Greiner , Larry , and Richard Savich. *Consulting to Management*. New York : Prentice – Hall , 1998.

Maister , David H. *Managing the Professional Service Firm*. The Free Press , 1993.

Upton , David , and Stephen Macadam. " Why (and How) to Take a Plant Tour. " *Harvard Business Review* , May – June 1997 , pp. 97 – 106.

Conway , R. , W. L. Maxwell , J. D. McClain , and S. L. Worona. *XCELL & Factory Modeling System Release 4.0* , 3rd ed. San Francisco : Scientific Press , 1990.

Haider , S. Wali , and Jerry Banks. " Simulation Software Products for Analyzing Manufacturing Systems. " *Industrial Engineering* 18 , no. 7 (July 1986) , pp. 98 – 103.

MicroAnalysis and Design Software Inc. , " Hospital Overcrowding Solutions are Found with Simulation , " *Industrial Engineering* , December 1993 , p. 557.

Law , Averill M. , and W. David Kelton. *Simulation Modeling and Analysis*. 2nd ed. New York : McGraw – Hill , 1991.

Payne , James A. *Introduction to Simulation*. New York : McGraw – Hill , 1982.

Swedish , Julian. " Simulation Brings Productivity Enhancements to the Social Security Administration *Industrial Engineering* (May 1993) , pp. 28 – 30.

Woolsey , G. " Whatever Happened to Simple Simulation Question and Answer. " *Interfaces* 9 , no. 4 (angas 1979) , pp. 9 – 11.

Ashton , James E. , and Frank X. Cook , Jr. " Time to Reform Job Shop Manufacturing. " *Harvard Business Review* , March – April 1989 , pp. 106 – 111.

Baker , K. R. " The Effects of Input Control in a Simple Scheduling Model. " *Journal of Operations Management* 4 , no. 2 (February 1984) , pp. 99 – 112.

Berry , W. L. , R. Penlesky , and T. E. Vollmann. " Critical Ratio Scheduling : Dynamic Due – Date Procedures under Demand Uncertainty. " *IIE Transactions* 16 , no. 1 (March 1984) , pp. 81 – 89.

- Conway , R. W. , William L. Maxwell , and Louis W. Miller. *Theory of Scheduling*. Reading , MA : Addison – Wesley , 1967.
- Gershkoff , I. “ Optimizing Flight Crew Schedules. ” *Interfaces* 19 , no. 4 (July – August 1989) , pp. 29 – 43.
- Goldratt , E. M. , and J. Cox. *The Goal : A Process of Ongoing Improvement*. Great Barrington , MA : North River Press , 1992.
- Johnson , S. M. “ Optimal Two Stage and Three Stage Production Schedules with Setup Time Included. ” *Naval Logistics Quarterly* 1 , no. 1 (March 1954) , pp. 61 – 68.
- Moody , P. E. *Strategic Manufacturing : Dynamic New Directions for the 1990s*. Homewood , IL : Richard D. Irwin , 1990.
- Nanda , Ravinder , and Jim Browne. *Introduction to Employee Scheduling*. New York : Van Nostrand Reinhold , 1992.
- Richter , H. “ Thirty Years of Airline Operations Research. ” *Interfaces* 19 , no. 4 (July – August 1989) , pp. 3 – 9.
- Sandman , W. E. , with J. P. Hayes. *How to Win Productivity in Manufacturing*. Dresher , PA : Yellow Book of Pennsylvania , 1980.
- Sule , Dileep R. *Industrial Scheduling*. Boston : PWS Publishing Company , 1997.
- Wild , Ray. *International Handbook of Production and Operations Management*. London , England : Cassell Educational Ltd. , 1989.
- Aggarwal , S. “ MRP , JIT , OPT , FMS ? ” *Harvard Business Review* , September – October 1985 , pp. 8 – 16.
- Bramorski , Tom , Manu S. Madan , and Jaideep Motwani. “ Application of the Theory of Constraints in Banks. ” *Bankers Magazine* , January/ February 1997 , pp. 53 – 59.
- Dettmer , H. William , *Goldratt 's Theory of Constraints : A Systems Approach to Continuous Improvement*. Milwaukee , WI : ASQC Quality Press , 1997.
- Gardiner , Stanley C. , and John H. Blackstone , Jr. “ The Theory of Constraints and the Make – or – Buy Decision. ” *International Journal of Purchasing and Materials Management* 27 , no. 3 (Summer 1991) , pp. 38 – 43.
- Kaplan , Robert S. “ Yesterday 's Accounting Undermines Production. ” *Harvard Business Review* , July – August 1984 , pp. 95 – 102.
- Neely , A. D. , and M. D. Byrne. “ A Simulation Study of Bottleneck Scheduling. ” *International Journal of Production Economics* 26 , no. 1 – 3 (1992) , pp. 187 – 92.

Plossl ,George W. “ Managing by the Numbers – But Which Numbers. ” *APICS , Conference Proceedings* (Falls Church , VA : APICS , 1987). pp. 499 – 503.

Spencer ,Michael S. “ Economic Theory , Cost Accounting , and Theory of Constraints : An Examination of Relationships and Problems. ” *International Journal of Producton Research* 32 , no. 2 (1994) , pp. 299 – 308.

Goldratt , Eliyahu. *The Haystack Syndrome : Sifting Information Out of the Data Ocean*. Croton – on – Hudson , NY : North River Press , 1990.

What Is This Thing Called the Theory of Constrains and How Should It Be Implemented. Croton – on – Hudson , NY : North River Press , 1990.

Critical Chain. Croton – on – HUDson , NY : North River Press , 1997.

Goldratt , Eliyahu M. , and Jeff Cox. *The Goal : Excellence is , Manufacturing*. 2nd rev. ed. Croton – on – Hudson , NY : North River Press , 1992.

Goldatt , Eliyahu M. , and Robert E. Fox. *The Race for a Competitive Edge* Milfod , CT : Creative Output , 1986

Spencer , Michael S. , and James F. Cox III. “ Master Production Scheduling Development in a Theory of Constraints Environment. ” *Production and Inventory Management Journal* , first quarter 1995 , pp. 8 – 14

Bodie , Zri , Alex Kane , and Alan Marcus. *Investments* ,3rd ed. Burr Ridge , IL : Richard D. Irwin , 1996.

Brigham , Eugene F. *Fundamentals of Financial Management*. New York : Dryden Press , 1986.

Hodder , James E. , nd Henry E. Riggs. “ Pitfalls in Evaluating Risky Projects. ” *Harvard Business Review* , January – February 1985 , pp. 128 – 35.

Poterba , James M. , and Lawrence H. Summers. “ A CEO Survey of U.S. Companies ’ Time Horizons and Hurdle Rates. ” *Sloan Management Review* , Fall 1995 , pp. 43 – 53.

Pringle , John J. , and Robert S. Harris. *Essentials of Managreial Finance*. Glenview , IL : Scott , Foresman , 1984.

Soloman , Eyra , and John J. Pringle. *An Introduction to Financial Management*. Santa Mnica , CA : Goodyear , 1980.

Gitman , Lawrence J. *Principles of Managerial Finance*. 4th ed.

New York :Harper & Row ,1985.

Gup ,Benton E. *Principles of Financial Management* ,2nd ed. New York :John Wiley & Sons ,1987.

Van Horne ,James C. *Financial Management and Policy*. 7th ed. Englewood Cliffs ,NJ :Prentice Hall ,1986.

Fundamentals of Financial Management . 6th ed. Englewood Cliffs , NJ :Prentice Hall ,1986.

Welsch ,Glenn A. ,and Robert N. Anthony. *Fundamentals of Financial Accounting*. Homewood ,IL :Richard D. Irwin ,1984.

Barnes ,Ralph M. *Motion and Time Study : Design and Measurement of Work* . 8h ed. New York :John Wiley & Sons ,1980.

Carlisle ,Brian. " Job Design Implications for Operations Managers. " *International Journal of Operations and Production Management* 3 , no. 3 (1983) , pp. 40 – 48.

Konz ,Stephan. *Work Design : Industrial Ergonomics* . 2nd ed. New York :John Wiley & Sons ,1983.

Niebel ,Benjamin W. *Motion and Time Study*. 9th ed. Homewood , IL :Richard D. Irwin ,1993.

Ramsey ,Jr. ,George F. " Using Self – Administered Work Sampling in a State Agency. " *Industrial Engineering* ,February 1993 ,pp. 44 – 45.

Rutter ,Rick , " Work Sampling : As a Win/Win Management Tool. " *Industrial Engineering* , February 1994 , pp. 30 – 31.

Sandberg ,*äAke*. *Enriching Production : Perspectives on Volvo 's Uddevalla Plant as An Alternative to Lean Production* . Brookfield ,VT :Avebury ,1995.

Sasser ,W. Earl ,and William E. Fulmer. " Creating Personalized Service Delivery Systems. "In *Service Management Effectiveness* , ed. D. Bowen ,R Chase and T. Cummings. San Francisco :Jossey – Bass ,1990 , pp. 213 – 33.

Zandin ,Kjell ,*Most Work Measurement Systems* . New York Marcel Dekker ,1990.

Zuboff ,Shoshana. *In the Age of the Smat Machine : The Future of Work and Power* . New York :Basic Books ,1984.

Bodie ,Zri ,Alex Kane ,and Alan Marcus. *Investments* ,3rd ed. Burr Ridge ,IL :Richard D. Irwin ,1996.

Brigham ,Eugene F. *Fundamentals of Financial Management* . New York :Dryden Press ,1986.

Hodder ,James E. ,and Henry E. Riggs. " Pitfalls in Evaluating Risky

Projects. " *Harvard Business Review* , January – February 1985 , pp. 128 – 35.

Poterba , James M. , and Lawrence H. Summers. " A CEO Survey of U.S. Companies 'Time Horizons and Hurdle Rates. " *Sloan Management Review* , Fall 1995 , pp. 43 – 53.

Pringle , John J. , and Robert S. Harris. *Essentials of Managerial Finance* . Glenview , IL : Scott , Foresman , 1984.

Soloman , Eyrá , and John J. Pringle. *An Introduction to Financial Management* . Santa Monica , CA : Goodyear , 1980.

Gitman , Lawrence J. *Principles of Managerial Finance* . 4th ed. New York : Harper & Row , 1985.

Gup , Benton E. *Principles of Financial Management* , 2nd ed. New York : John Wiley & Sons , 1987.

Van Horne , James C. *Financial Management and Policy* . 7th ed. Englewood Cliffs , NJ : Prentice Hall , 1986.

Fundamentals of Financial Management . 6th ed. Englewood Cliffs , NJ : Prentice Hall , 1986.

Welsch , Glenn A , and Robert N. Anthony. *Fundamentals of Financial Accounting* . Homewood , IL : Richard D. Irwin , 1984.

Aggarwal , S. " MRP , JIT , OPT , FMS ? " *Harvard Business Review* , September – October 1985 , pp. 8 – 16.

Bramorski , Tom , Manu S. Madan , and Jaideep Motwani. " Application of the Theory of Constraints in Banks. " *Bankers Magazine* , January/February 1997 , pp. 53 – 59.

Dettmer , H. William. *Goldratt 's Theory of Constraints : A Systems Approach to Continuous Improvement* . Milwaukee , WI : ASQC Quality Press , 1997.

Gardiner , Stanley C. , and John H. Blackstone , Jr. " The ' Theory of Constraints ' and the Make – or – Buy Decision. " *International Journal of Purchasing and Materials Management* 27 , no. 3 (Summer 1991) , pp. 38 – 43.

Kaplan , Robert S. " Yesterday 's Accounting Undermines Production. " *Harvard Business Review* , July – August 1984 , pp. 95 – 102.

Neely , A. D. , and M. D. Byrne. " A Simulation Study of Bottleneck Scheduling. " *International Journal of Production Economics* 26 , no. 1 – 3 (1992) , pp. 187 – 92.

Plossl , George W. " Managing by the Numbers – But Which Numbers. " *APICS , Conference Proceedings* (Falls Church , VA : APICS ,

1987). pp. 499 – 503.

Spencer ,Michael S. “ Economic Theory , Cost Accounting , and Theory of Constraints : An Examination of Relationships and Problems. ” *International Journal of Production Research* 32 , no. 2 (1994) , pp. 299 – 308.

Goldrat , Eliyahu. *The Haystack Syndrome : Sifting Information Out of the Data Ocean*. Croton – on – Hudson , NY : North River Press , 1990.

What Is This Thing Called the Theory of Constraints and How Should It Be Implemented. Croton – on – Hudson , NY : North River Press , 1990.

Critical Chain. Croton – on – Hudson , NY : North River Press , 1997.

Goldratt , Eliyahu M. , and Jeff Cox. *The Goal : Excellence in Manufacturing*. 2nd rev. ed. Croton – on – Hudson , NY : North River Press , 1992.

Goldratt , Eliyahu M. , and Robert E. Fox. *The Race for a Competitive Edge*. Milford , CT : Creative Output , 1986.

Spencer , Michael S. , and James F. Cox III. “ Master Production Scheduling Development in a Theory of Constraints Environment. ” *Production and Inventory Management Journal* , first quarter 1995 , pp. 8 – 14.

Srikanh , Mokshagundam L. , and Harold E. Cavallaro , Jr. *Regaining Competitiveness : Putting the Goal to Work*. New Haven , CT : Spectrum , 1987.

Umble , M. Michael , and M. L. Srikanth , *Synchronous Manufacturing : Principles for World Class Excellence*. Cincinnati Ohio : Southwestern , 1990.

《哈佛财务管理》

·Ang , James S. , David W. Blackwell , and William L. Megginson. “ The Effect of Taxes on the Relative Valuation of Dividends and Capital Gains : Evidence from Dual – Class British Investment Trusts , ” *Journal of Finance* ,1991 , 46(1) : 383 – 399.

·Bagwell , Laurie Simon. “ Dutch Auction Repurchases : An Analysis of Shareholder Heterogeneity , ” *Journal of Finance* ,1992 , 47(1) : 71 – 106.

- Baker , H. Kent , Gail E. Farrelly , and Richard B. Edelman. “ A Survey of Management Views on Dividend Policy ,” *Financial Management* ,1985 ,14(3):78 – 84.
- Bhagat , Sanjai , James A. Brickley , and Uri Loewenstein. “ The Pricing Effects of Interfirm Cash Tender Offers ,” *Journal of Finance* ,1987 ,42(4):965 – 986.
- Born , Jeffrey A. “ Insider Ownership and Signals – Evidence from Dividend Initiation Announcement Effects ,” *Financial Management* ,1988 ,17(1):38 – 45.
- Brennan ,M. J. , and T. E. Copeland. “ Beta Changes Around Stock Splits : A Note ,” *Journal of Finance* ,1988 ,43(4):1009 – 1014.
- Alfred H. R. Davis , George E. Pinches. Canadian Financial Management. 2nd Edition. New York :Harper Collins ,1991
- Stephen A. Ross ,Randolph W. Westerfield. Corporate Finance. St. Louis : Times Mirror/Mosby College , 1988
- Brealey , Myers , Sick , Giammarino. Principles of Corporate Finance. 2nd Canadian Edition. New York : McGraw – Hill Ryerson Limited , 1992
- George C. Philippatos , William W. Sihler. Financial Management. 2nd Edition. Boston : Allyn and Bacon , 1991
- Adams , Paul D. , Steve B. Wyatt , and Yong H. Kim. “ A Contingent Claims Analysis of Trade Credit ,” *Financial Management* , 1992 ,21(3):95 – 103.
- Biger , Nahum , and John Hull. “ The Valuation of Currency Options ,” *Financial Management* ,1983 ,12(1):24 – 28.
- Black , Fischer. “ Fact and Fantasy in the Use of Options and Corporate Liabilities ,” *Financial Analysts Journal* ,1975 ,31(July – August):36 – 41 :61 – 72.
- Black , Fischer , and Myron Scholes. “ The Pricing of Options and Corporate Liabilities ,” *Journal of Political Economy* ,1973 , 81(May/June):637 – 654.
- Block , Stanley B. , and Timothy J. Gallagher. “ The Use of Interest Rate Futures and Options by Corporate Financial Managers ,” *Financial Management* , 1986 ,15(3):73 – 78.
- Bodnar , Gordon , Greg Hayt , Richard Marston , and Charles Smithson. “ Wharton Survey of Derivatives Usage by U. S. Non – Financial Firms ,” *Financial Management* ,1995 ,24(2):104 – 114.
- Brown , Keith C. , and Scott L. Lummer. “ A Reexamination of the

Covered Call Option Strategy for Corporate Cash Management ,” *Financial Management* ,1986 ,15 (2):13 – 17.

• Carr ,Peter. “ The Valuation of Sequential Exchange Opportunities ,” *Journal of Finance* ,1988 ,43 (5):1235 – 1256.

• Carter ,Richard B. and Frederick H. Dark. “ The Use of the Over – Allotment Option in Initial Public Offerings of Equity :Risks and Underwriter Prestige ,” *Financial Management* ,1990 ,19 (3):55 – 64.

• Chatfield ,Robert E. , and R. Charles Moyer. “ ‘ Putting ’ Away Bond Risk ;An Empirical Examination of the Value of the Put Option on Bonds ,” *Financial Management* ,1986 ,15 (2):26 – 33.

• Chung. Kee H. , and Charlie Charoenwong. “ Investment Options , Assets in Placc , and the Risk of Stocks ,” *Financial Management* , 1991 ,20 (3):21 – 33.

• Cook ,Douglas O. , and John C. Easterwood. “ Poison Put Bonds : An Anaiysis of Their Economic Role ,” *Journal of Finance* ,1994 ,49 (5):1905 – 1920.

• De ,Sankar , and Jayant R. Kale. “ Contingent Payments and Debt Contracts ,” *Financial Management* ,1993 ,22 (2):106 – 122.

• Dufey ,Gunter , and S. L. Srinivasulu. “ The Case for Corporate Management

• Booth ,Laurence. “ The Influence of Production Technology on Risk and the Cost of Capital ,” *Journal of Financial and Quantitative Analysis* ,1991 ,26(1):109 – 128.

• Brigham ,Eugene F. ,Dilip K. Shome , and Steve R. Vinson. “ The Risk Premium Approach to Measuring a Utility ’s Cost of Equity ,” *Financial Management* ,1985 ,14(1):33 – 45.

• Brown ,Keith C. ,W. V. Harlow , and Seha M. Tinic. “ The Risk and Required Return of Common Stock Following Major Price Innovations ,” *Journal of Financial and Quantitative Analysis* ,1993 ,28(1):101 – 116.

• Butler ,J. S. , and Barry Schachter. “ The Investment Decision :Estimation Risk and Risk Adjusted Discount Rates ,” *Financial Management* ,1989 ,18(4):13 – 22.

• Bar – Yosef ,Sasson. “ Interactions of Corporate Financing and Investment Decisions – Implications for Capital Budgeting :Comment ,” *Journal of Finance* ,1977 ,32(1)211 – 217.

• Bruner ,Robert F. , and E. Richard Brownlee , II. “ Leveraged

- ESOPs , Wealth Transfers , and ‘ Shareholder Neutrality ’ : The Case of Polaroid ,” *Financial Management* , 1990 , 19(1) :59 – 74.
- Chaplinsky , Susan , and Greg Niehaus. “ The Tax and Distributional Effects of Leveraged ESOPs ,” *Financial Management* , 1990 , 19 (1) :29 – 38.
 - Collins , J. Markham , and William S. Sekely. “ The Relation ship of Headquarters country and Industry Classification to Financial Structure ,” *Financial Management* , 1983 , 12(3) :45 – 51.
 - Corders , Joseph J. , and Steven M. Sheffrin. “ Estimating the Tax Advantage of Corporate Debt ,” *Journal of Finance* , 1983 , 38(1) :95 – 105.
 - Davis , Alfred H. R. “ Effective Tax Rates as Determinants of Canadian Capital Structure ,” *Financial Management* , 1987 , 16(3) :22 – 28.
 - Debt Ratings Criteria : Industrial Overview*. New York : Standard & Poor ’s , 1986.
 - Denis , David J. “ Organizational Form and the Consequences of Highly Leveraged Transactions : Kroger ’s Recapitalization and Safeway ’s LBO ,” *Journal of Financial Economics* , 1994 , 36(2) :193 – 224.
 - Ezzell , Jonh R. , and William A. Kelly , Jr. “ An APV Analysis of Capital Budgeting Under Inflation ,” *Financial Management* , 1984 , 13(3) :49 – 54.
 - Ezzell , John R. , and James A. Miles. “ Capital Project Analysis and the Debt Transaction Plan ,” *Journal of Financial Research* , 1983 , 6(1) :25 – 31.
 - Froot , Kenneth A. , David S. Scharfstein , and Jeremy C. Stein , “ Risk Management : Coordinating Corporate Investment and Financing Policies ,” *Journal of Finance* , 1993 , 48(5) :1629 – 1658.
 - Janjigian , Vahan. “ The Leverage Changing Consequences of Convertible Debt Financing ,” *Financial Management* , 1987 , 16(3) :15 – 21.
 - Kester , W. Carl. “ Capital and Ownership Structure : A Comparison of United States and Japanese Manufacturing Corporations ,” *Financial Management* , 1986 , 15(1) :5 – 16.
 - Lewellen , Wilbur G. , and Douglas R. Emery. “ Corporate Debt Management and the Value of the Firm ,” *Journal of Financial and Quantitative Analysis* , 1986 , 21(5) :415 – 426.
 - Long , Michael , and Ileen Malitz. “ The Investment – Financing

Nexus : Some Empirical Evidence ,” In *The Revolution in Corporate Finance* , ed. Joel M. Stern and Donald H. Chew , Jr. , pp. 112 – 118. New York : Basil Blackwell , 1986.

《哈佛公司购并管理》

- Shrieves , Ronald E. , and Mary M. Pashley. “ Evidence on the Association Between Mergers and Capital Structure ,” *Financial Management* , 1984 , 13(3) : 39 – 48.
- Slovin , Myron B. , Marie E. Sushka , and Carl D. Hudson. “ Deregulation , Contestability , and Airline Acquisitions ,” *Journal of Financial Economics* , 1991 , 30(2) 231 – 252.
- Smith , Brian F. , and Ben Amoako – Adu. “ Minority Buyouts and Ownership Characteristics : Evidence from the Toronto Stock Exchange ,” *Financial Management* , 1992 , 21(2) 41 – 51.
- Song , Moon H. , and Ralph A. Walking. “ The Impact of Managerial Ownership on Acquisition Attempts and Target Shareholder Wealth ,” *Journal of Financial and Quantitative Analysis* , 1993 , 28(4) 439 – 457.
- Stulz , Rene M. , Ralph A. Walking , and Moon H. Song. “ The Distribution of Target Ownership and the Division of Gains in Successful Takeovers ,” *Journal of Finance* , 1990 , 45(3) 817 – 834.
- Sullivan , Michael J. , Marlin R. H. Jensen , and Carl D. Hudson , “ The Role of Medium of Exchange in Merger Offers : Examination of Terminated Merger Proposals ,” *Financial Management* , 1994 , 23(3) 51 – 62.
- Thomas , Hugh. “ Seller Selection of M&A Advisors ,” *Financial Management* , 1993 , 22(4) : 17 – 18.
- Vijh Anand M. “ The Spinoff and Merger Ex – Date Effects ,” *Journal of Finance* , 1994 , 49(2) 581 – 609.
- Wansley , James W. , William R. Lane , and Ho C. Yang. “ Abnormal Returns to Acquired Firms by Type of Acquisition and Method of Payment ,” *Financial Management* , 1983 , 12(3) : 16 – 22.
- Weaver , Samuel C. , Robert S. Harris , Daniel W. Bielinski , and Kenneth F. MacKenzie. “ Panel Discussion : Merger and Acquisition Valuation ,” *Financial Management* , 1991 , 20(2) 85 – 96.

公司购并

- Agrawal , Anup , and Gershon N. Mandelker. “ Large Shareholders

- and the Monitoring of Managers : The Case of Antitakeover Charter Amendments ,” *Journal of Financial and Quantitative Analysis* , 1990 , 25(2) :143 – 162.
- Agrawal , Anup , and Ralph A. Walkling. “ Executive Careers and Compensation Surrounding Takeover Bids ,” *Journal of Finance* , 1994 , 49(3) :985 – 1014.
 - Ambrose , Brent W. , and William L. Megginson. “ The Role of Asset Structure , Ownership Structure , and Takeover Defenses in Determining Acquisition Likelihood ,” *Journal of Financial and Quantitative Analysis* , 1992 , 27(4) :575 – 590.
 - Ambrose , Brent W. , and Drew B. Winters. “ Does an Industry Effect Exist for Leveraged Buyouts ?” *Financial Management* , 1992 , 21(1) :89 – 101.
 - Amihud , Yakov , Baruch Lev , and Nickolaos G. Travlos. “ Corporate Control and the Choice of Investment Financing : The Case of Corporate Acquisitions ,” *Journal of Finance* , 1990 , 45(2) :603 – 616.
 - Arzac , Enrique R. “ On the Capital Structure of Leveraged Buyouts ,” *Financial Management* , 1992 , 21(1) :16 – 26.
 - Baldwin , Carliss Y. , and Sugato Bhattacharyya. “ Choosing the Method of Sale : A Clinical Study of Conrail ,” *Journal of Financial Economics* , 1991 , 30(1) :69 – 98.
 - Banerjee , Ajeyo , and James E. Owers. “ Wealth Production in White Knight Bids ,” *Financial Management* , 1992 , 21(3) :48 – 57.
 - Benjamin , Harvey E. , and Michael B. Goldberg. *Leveraged Acquisitions : Private and Public*. New York : Practising Law Institute , 1984.
 - Berkovitch , Elazar , and Naveen Khanna. “ How Target Shareholders Benefit from Value – Reducing Defensive Strategies in Takeovers ,” *Journal of Finance* , 1990 , 45(1) :137 – 156.
 - Bertin , William J. , Farrokh Ghazanfari , and Khalil M. Torabzadeh. “ Failed Bank Acquisitions and Successful Bidders ’ Returns ,” *Financial Management* , 1989 , 18(2) :93 – 100.
 - Bhagat , Sanjai , and Richard Jefferis. “ Voting Power in the Proxy Process : The Case of Antitakeover Charter Amendments ,” *Journal of Financial Economics* , 1991 , 30(1) :193 – 225.
 - Boot , Arnoud W. A. “ Why Hang On to Losers ? Divestitures and Takeovers ,” *Journal of Finance* , 1992 , 47(4) :1401 – 1424.
 - Bradley , Michael , Anand Desai , and E. Han Kim. “ Synergistic

Gains from Corporate Acquisitions and Their Division Between the Stockholders of Target and Acquiring Firms ,” *Journal of Financial Economics* , 1988 , 21(1) 3 – 40.

• Brickley , James A. , Jeffrey L. Coles , and Rory L. Terry. “ Outside Directors and the Adoption of Poison Pills ,” *Journal of Financial Economics* , 1994 , 35(3) 371 – 390.

• Brous , Peter A. , and Omesh Kini. “ A Reexamination of Analysts ’ Earnings Forecasts for Takeover Targets ,” *Journal of Financial Economics* , 1993 , 33(2) 201 – 226.

• Brown , David T. , and Michael D. Ryngaert. “ The Model of Acquisition in Takeovers : Taxes and Asymmetric Information ,” *Journal of Finance* , 1991 , 46(2) 653 – 670.

• Brown , Keith C. , and Michael V. Raymond. “ Risk Arbitrage and the Prediction of Successful Corporate Takeovers ,” *Financial Management* , 1986 , 15(3) 54 – 63.

• Bruner , Robert F. “ Leveraged ESOPs and Corporate Restructuring ,” *Continental Bank Journal of Applied Corporate Finance* , 1988 , 1(Spring) 54 – 66.

• Bruner , Robert F. , and Kenneth M. Eades. “ The Crash of the Revco Leveraged Buyout : The Hypothesis of Inadequate Capital ,” *Financial Management* , 1992 , 21(1) 35 – 49.

• Cebenoyan , A. Sinan , George J. Papaioannou , and Nickolaos G. Travlos. “ Foreign Takeover Activity in the U. S. and Wealth Effects for Target Firm Shareholders ,” *Financial Management* , 1992 , 21(3) 58 – 68.

• Chaplinsky , Susan , and Greg Niehaus. “ The Role of ESOPs in Takeover Contests ,” *Journal of Finance* , 1994 , 49(4) :1451 – 1470.

• Chowdhry , Bhagwan , and Vikram Nanda. “ The Strategic Role of Debt in Takeover Contests ,” *Journal of Finance* , 1993 , 48(2) :731 – 745.

• Conrad , Jennifer , and Cathy M. Niden. “ Order Flow , Trading Costs And Corporate Acquisition Announcements ,” *Financial Management* , 1992 , 21(4) 22 – 31.

• Davidson , Wallace N. , III , Dipa Dutia , and Louis Cheng. “ A Re – Examination of the Market Reaction to Failed Mergers ,” *Journal of Finance* , 1989 , 44(4) :1077 – 1084.

• De Angelo , Harry , and Linda DeAngelo. “ Proxy Contests and the

Governance of Publicly Held Corporations ,” *Journal of Financial Economics* , 1989 , 23(1) :29 – 59.

•Fabozzi , Frank J. , Michael G. Ferri , T. Dessa Fabozzi , and Julia Tucker. “ A Note On Unsuccessful Tender Offers and Stockholder Returns ,” *Journal of Finance* , 1988 , 43(5) :1275 – 1283.

•Franks , Julian , Robert Harris , and Sheridan Titman. “ The Post-merger Share – Price Performance of Acquiring Firms ,” *Journal of Financial Economics* , 1991 , 29(1) :81 – 96.

•Gosnell , Thomas F. , Sylvia C. Hudgins , and John A. MacDonald. “ The Acquisition of Failing Thrifts : Returns to Acquirers ,” *Financial Management* , 1993 , 22(4) :58 – 68.

•Hayn , Carla. “ Tax Attributes as Determinants of Shareholder Gains in Corporate Acquisitions ,” *Journal of Financial Economics* , 1989 , 23(1) :121 – 153.

•Healy , Paul M. , Krishna G. Palepu , and Richard S. Ruback. “ Does Corporate Performance Improve After Mergers ? ,” *Journal of Financial Economics* , 1992 , 31(2) :135 – 176.

•Hirschey , Mark , and Janis K. Zaima. “ Insider Trading , Ownership Structure , and the Market Assessment of Corporate Sell – Offs ,” *Journal of Finance* , 1989 , 44(4) :971 – 980.

•Hite , Gailen L. , and Michael R. Vetsuypens. “ Management Buy-outs of Divisions and Shareholder Wealth ,” *Journal of Finance* , 1989 , 44(4) :953 – 970.

•Jarrell , Gregg A. , and Annette B. Poulsen. “ The Returns to Acquiring Firms in Tender Orders : Evidence from Three Decades ,” *Financial Management* , 1989 , 18(3) :12 – 19.

•Jensen , Michael C. “ Agency Costs of Free Cash Flow , Corporate Finance , and Takeovers. ” *American Economic Review* , 1986a , 76 (May) :323 – 329.

•Jensen , Michael C. “ Eclipse of the Public Corporation ,” *Harvard Business Review* , 1989 , (September – October) :61 – 74.

•Jensen , Michael C. “ The Takeover Controversy : Analysis and Evidence ,” *Midland Corporate Finance Journal* , 1986b , 4(Summer) :6 – 32.

•Kaplan , Steven. “ Management Buyouts : Evidence on Taxes as a Source of Value ,” *Journal of Finance* , 1989 , 44(3) :611 – 632.

•Kaplan , Steven N. “ The Staying Power of Leveraged Buyouts ,” *Journal of Financial Economics* , 1991 , 29(2) :287 – 314.

- Kaplan , Steven , and Michael S. Weisbach. “ The Success of Acquisitions : Evidence from Divestitures , ” *Journal of Finance* , 1992 , 47 (1) :107 – 138.
- Lam , Chun H. , and Kenneth J. Boudreaux. “ Conglomerate Merger , Wealth Redistribution And Debt : A Note , ” *Journal of Finance* , 1984 , 39(1) 275 – 281.
- Lee , Chun I. , Stuart Rosenstein , Nanda Rangan , and Wallace N. Davidson , III. “ Board Composition and Shareholder Wealth : The Case of Management Buyouts , ” *Financial Management* , 1992 , 21 (1) 58 – 72.
- Lee , D. Scott. “ Management Buyout Proposals and Inside Information , ” *Journal of Finance* , 1992 , 47(3) :1061 – 1080.
- Lehn , Kenneth , and Annette Poulsen. “ Free Cash Flow and Stockholder Gains in Going Private Transactions , ” *Journal of Finance* , 1989 , 44(3) :771 – 788.
- Lehn , Kenneth , Jeffrey Netter , and Annette Poulsen. “ Consolidating Corporate Control : Dual – Class Recapitalizations versus Leveraged Buyouts , ” *Journal of Financial Economics* , 1990 , 27(2) :557 – 580.
- Lewellen , Wilbur G. , and Michael G. Ferri. “ Strategies for the Merger Game : Management and the Market , ” *Financial Management* , 1983 , 12(4) 25 – 35.
- Loderer , Claudio , and Kenneth Martin. “ Corporate Acquisitions by Listed Firms : The Experience of a Comprehensive Sample , ” *Financial Management* , 1990 , 19(4) :17 – 33.
- Loderer , Claudio , and Kenneth Martin. “ Postacquisition Performance of Acquiring Firms , ” *Financial Management* , 1992 , 21(3) : 69 – 79.
- Martin , Kenneth J. , and John J. McConnell. “ Corporate Performance , Corporate Takeovers , and Management Turnover , ” *Journal of Finance* , 1991 , 46(2) :671 – 688.
- McWilliams , Victoria B. “ Managerial Share Ownership and the Stock Price Effects of Antitakeover Amendment Proposals , ” *Journal of Finance* , 1990 , 45(5) :1627 – 1640.
- McWilliams , Victoria B. “ Tobin ’ s q and the Stock Price Reaction to Antitakeover Amendments , ” *Financial Management* , 1993 , 22(4) : 16 – 17.
- Mian , Shehzad , and James Rosenfeld. “ Takeover Activity and the

- Long – Run Performance of Reverse Leveraged Buyouts ,” *Financial Management* , 1993 , 22(4) :46 – 57.
- Michel , Allen , Israel Shaked , and You – Tay Lee. “ An Evaluation of Investment Banker Acquisition Advice : The Shareholders ’ Perspective ,” *Financial Management* , 1991 , 20(2) :40 – 49.
 - Mitchell , Mark L. , and J. Harold Mulherin. “ The Stock Price Response to Pension Terminations and the Relation of Terminations with Corporate Takeovers ,” *Financial Management* , 1989 , 18(3) : 41 – 56.
 - Morck , Randall , Andrei Shleifer , and Robert W. Vishny. “ Do Managerial Objectives Drive Bad Acquisitions ?” *Journal of Finance* , 1990 , 45(1) :31 – 48.
 - Muscarella , Chris J. , and Michael R. Vetsuypens. “ Efficiency and Organizational Structure : A Study of Reverse LBOs ,” *Journal of Finance* , 1990 , 45(5) :1389 – 1414.
 - Nathan , Kevin S. , and Terrence B. O ’ Keefe. “ The Rise in Takeover Premiums : An Exploratory Study ,” *Journal of Financial Economics* , 1989 , 23(1) :101 – 119.
 - Neely , Walter P. “ Banking Acquisitions : Acquirer and Target Shareholder Returns ,” *Financial Management* , 1987 , 16(4) :66 – 73.
 - Newbould , Gerald D. , Robert E. Chatfield , and Ronald F. Anderson. “ Leveraged Buyouts and Tax Incentives ,” *Financial Management* , 1992 , 21(1) :50 – 57.
 - Niden , Cathy M. “ An Empirical Examination of White Knight Corporate Takeovers : Synergy and Overbidding ,” *Financial Management* , 1993 , 22(4) :28 – 45.
 - Opler , Tim C. “ Controlling Financial Distress Costs in Leveraged Buyouts with Financial Innovations ,” *Financial Management* , 1993 , 22(3) :79 – 90.
 - Opler , Tim C. “ Operating Performance in Leveraged Buyouts : Evidence from 1985 – 1989. ” *Financial Management* , 1992 , 21(1) :27 – 34.
 - Opler , Tim , and Sheridan Titman. “ The Determinants of Leveraged Buyout Activity : Free Cash Flow Versus Financial Distress Costs ,” *Journal of Finance* , 1993 , 48(5) :1985 – 1999.
 - Palepu , Krishna G. “ Predicting Takeover Targets : A Methodological and Empirical Analysis ,” *Journal of Accounting and Economics* , 1986 , 8(March) :3 – 36.

·Servaes , Henri. “ Tobin ’s Q and the Gains from Takeovers ,” *Journal of Finance* , 1991 , 46(1) 409 – 420.

《哈佛沟通与控制管理》

- Harold J. Leavitt and Homa Bahrami , *Managerial Psychology*. University of Chicago Press , 1988
- Stephen P. Robbins , *Organizational Behavior* , Prentice – Hall , 1986 , Third Edition
- Allan R. Cohen , Stephen L. Fink , *Effective Behavior in Organizations* , Richard D. Irwin , INC. 1988 , Fourth Edition
- R. P. Vecchio , F. D. Scburz , *Organizational Behavior* , 1988 , The Dyden Press
- A. D. Szilagyi , M. J. Wallace , *Orgaizational Behavior and performance* , Scott Foresman and Company , 1987 , 4th Edition
- Rober E. Callahan , C. Patrick Fleenor , Harry R. Knudson , *Understanding Organizational Behavior*. Charies E. Merrill Publishing Company , 1986
- Daniel C. Feldman , Hugh J. Arnold , *Managing Individual and Group Behavior in Organizations* Mcgraw – Hill Book Company , 1983
- H. R. Bobbitt , R. H. Breinholt , R. H. Doktor , *Organizational Behavior* , Prentice – Hall , INC , 1978
- W. Warner Burke , *Organization Development* , Little. Brown & Company (Canada) , 1982
- George Ritzer , *Working – Conflict and Change* , Prentice – Hall , INC. 1977
- John R. Hinrichs , *The Motivation Crisis* , Amacom , 1974
- Don Hellriegel , John W. Slocum , Richard W. Woodman , *Organizational Behavior* , West Publishing Company , 1983
- Richard L. Daft , *Organization Theory and Dezign* , West Publishing Company , 1983
- J. Clifton Williams , *Human Behavior in Organizations* , South – Western Publishing Co. 1978
- Daniel Robey , *Desining Organizations* , Richard D. Irwin , INC , 1986 , Second Edition

《哈佛投资与金融管理》

- A Collaborative writing group money and banking professors : The Committee on Money and Banking , 1965.
- A World Survey and Directory of Countries and International Organizations : The Europa Year Book , 1968.
- American Institute of Banking , Section America Bankers : Bank Administration.
- E. A. Goldeweiser : American Monetary Policy , McGraw Hill , New York , 1951.
- Lester V. Chandler : The Economics of Money and Banking.
- Sir Dennis Robetson : Money , 17 edition , Cambridge Economic Handbooks , Niebet. Lambridge Llniaersity Press.
- Eugene S. Klise : Money and Banking.
- Charles L. Prather : Money and Banking , Seventh Edition.
- George N. Halm : Economics of Money and Banking , Richard D. Irwin , Inc. Illinois.
- Hebert Spero : Money and Banking , Barnes & Noble , Inc. , New York.
- J. L. Hanson : Money , English Universities Press LTD. London.
- John Maynard Keynes : The General Theory of Employment , Interest and Money , 1963 , Harcourt , Brace & Co. , Inc.
- Milton Friedman : Studies in the Quantity of Money , the tliversity of Chicago Press , 1956.
- Irving Fisher : The Purchasing Power of Money , New York. 1926.
- M. H. De Kock : Central Banking , 3rd edition , Staples Press , London , 1956.
- R. S. Sayers : Mondern Banking.
- Paul A. Samuelson : Economics , 6th edition , New York.
- Albert L. Meyers : Elements of Modern Economics.
- Willis H. P. & G. W. Edwards : Banking and Business , Harper & Brother Publishers , New York.
- W. H. Steiner , Eli Shanpiro and Ezra Solomon : Money and Banking , 1963.
- A Publication of the International Monetary Fund & the World Bank Group : Finance and Development ; Anual Report & soon.
- Investment strategies invoving options are discussed in many papers.

Here are three of the most notable ones :

Robert C. Merton , Myron S. Scholes , and Mathew L. Gladstein , “ The Returns and Risk of Alternative Call Option Portfolio Investment Strategies ,” *Journal of Business* , 51 , no. 1 (April 1978) : 183 ~ 242.

Robert C. Merton , Myron S. Scholes , and Mathew L. Gladstein , “ The Returns and Risk of Alternative Put – Option Portfolio Investment Strategies ,” *Journal of Business* , 55 , no. 1 (January 1982) : 1 ~ 55.

Aimee Gerberg Ronn and Ehud I. Ronn , “ The Box Spread Arbitrage Conditions : Theory , Tests , and Investment Strategies ,” *Review of Financial Studies* , 2 , no. 1 (1989) : 91 ~ 107.

• A description and comparison of the specialist and market – maker systems for trading options are presented by :

Robert Neal , “ A Comparison of Transaction Costs Between Competitive Market – Maker and Specialist Structures ,” *Journal of Business* , 65 , no. 2 (July 1992) : 317 ~ 334.

• The binomial option pricing model was initially developed in :

William F. Sharpe , *Investments* (Englewood Cliffs , NJ : Prentice Hall , 1978) , Chapter 14.

• A short while later the following two papers expanded upon Sharpe 's model :

John C. Cox , Stephen , A. Ross , and Mark Rubinstein , “ Option Pricing : A Simplified Approach ,” *Journal of Financial Economics* , 7 , no. 3 (September 1979) : 229 ~ 263.

Richard J. Rendleman , Jr. , and Brit J. Bartter , “ Two – State Option Pricing ,” *Journal of Finance* , 34 , no. 5 (December 1979) : 1093 ~ 1110.

• For more on the theory of binomial models , see :

Daniel B. Nelson and Krishna Ramaswamy , “ Simple Binomial Processes as Diffusion Approximations in Financial Models ,” *Review of Financial Studies* , 3 , no. 3 (1990) : 393 ~ 430.

• For a discussion of the market structure of futures exchanges , see :

Sanford J. Grossman and Merton H. Miller , “ Liquidity and Market : Structure ,” *Journal of Finance* , 43 , no. 3 , (July 1988) : 617 ~ 633.

Michael J. Fishman and Francis A. Longstaff , “ Dual Trading in Futures Markets ,” *Journal of Finance* , 47 , no. 2 (June 1992) : 643

~671.

- For a more complete discussion of margin and marking to market , see : Robert W. Kolb , Gerald D. Gay , and William C. Hunter , “ Liquidity Requirements for Financial Futures Investments , ” *Financial Analysts Journal* , 41 , no. 3 (May/June 1985) : 60 ~ 80 .

Don M. Chance , *The Effect of Margins on the Volatility of Stock and Derivative Markets : A Review of the Evidence* , Monograph Series in Finance and Economics no. 1992 - 2 , New York University Salomon Center , Leonard N. Stern School of Business .

Ann Kremer , “ Clarifying Marking to Market , ” *Journal of Financial Education* , 20 (November 1991) : 17 ~ 25 .

- The concepts of spreads and basis are discussed in :

Martin L. Leibowitz , *The Analysis of Value and Volatility in Financial Futures* , Monograph Series in Finance and Economics no. 1981 - 3 , New York University Salomon Center , Leonard N. Stern School of Business .

- Foreign currency markets are discussed in :

J. Orlin Grade , *International Financial Markets* (New York : Elsevier , Science , 1991) : Part II .

- Interest - rate futures were shown to be useful in immunizing bond portfolios by :

Robert W. Kolb and Gerald D. Gay , “ Immunizing Bond Portfolios with Interest Rate Futures , ” *Financial Management* , 11 , no. 2 (Summer 1982) : 81 ~ 89 .

Jess B. Yawitz and William J. Marshall , “ The Use of Futures in Immunized Portfolios , ” *Journal of Portfolio Management* , 11 , no. 2 (Spring 1985) : 51 ~ 58 .

- Stock index futures and their relationship to the market crash in October 1987 have been heavily researched. Some of the papers are :

Paula A. Tosini , “ Stock Index Futures and Stock Market Activity in October 1987 , ” *Financial Analysts Journal* , 44 , no. 1 (January/February 1988) : 28 ~ 37 .

F.J. Gould , “ Stock Index Futures : The Arbitrage Cycle and Portfolio Insurance , ” *Financial Analysts Journal* , 44 , no. 1 (January/February 1988) : 48 ~ 62 .

Lawrence Harris , “ The October 1987 S&P 500 Stock - Futures Basis , ” *Journal of Finance* , 44 , no. 1 (March 1989) : 77 ~ 99 .

Marshall E. Blume , A. Craig Mackinlay , and Bruce Terker ,
“ Order Imbalances and Stock Price Movements on October 19 and
20 , 1987 , ” *Journal of Finance* , 44 , no. 4 (September 1989) : 827
~ 848.

Lawrence Harris , “ S&P 500 Cash Stock Price Volatilities , ”
Journal of Finance , 44 , no. 5 (December 1989) : 1155 ~ 1175.

Hans R. Stoll and Robert E. Whaley , “ The Dynamics of Stock
Index and Stock Index Futures Returns , ” *Journal of Financial and
Quantitative Analysis* , 25 , no. 4 (December 1990) : 441 ~ 468.

Kolak Chan , K. C. Chan , and G. Andrew Karolyi , “ Intraday
Volatility in the Stock Index and Stock Index Futures Markets , ” *Re-
view of Financial Studies* , 4 , no. 4 (1991) : 657 ~ 684.

Avanidhar Subrahmanyam , “ A Theory of Trading in Stock In-
dex Futures , ” *Review of Financial Studies* , 4 , no. 1 (1991) : 17 ~
51.

Kolak Chan , “ A Further Analysis of the Lead – Lag Relation-
ship Between the Cash Market and Stock Index Futures Market , ”
Review of Financial Studies , 5 , no. 1 (1992) : 123 ~ 152.

• Papers on index arbitrage and program trading include :

A Craig Mackinlay and Krishna Ramaswamy , “ Index – Fu-
tures Arbitrage and the Behavior of Stock Index Futures Prices , ” *Re-
view of Financial Studies* , 1 , no. 2 (Summer 1988) : 137 ~ 158.

Michael J. Brennan and Eduardo S. Schwartz , “ Arbitrage in
Stock Index Futures , ” *Journal of Business* , 63 , no. 1 part 2 (Janu-
ary 1990) : S7 ~ S31.

Hans R. Stoll and Robert E. Whaley , “ Program Trading and
Individual Stock Returns : Ingredients of the Triple – Witching
Brew , ” *Journal of Business* , 63 , no. 1 , part 2 (January 1990) : 165
~ 192.

Gary L. Gastineau , “ A Short History of Program Trading , ”
Financial Analysts Journal , 47 , no. 5 (September/October 1991) :
4 ~ 7.