

MBA 报考指南

MBA 深造指南

MBA 学习指南

学出来的 MBA 企业家

杨 杜 主编

工商管理硕士

—— 未来的英才企业家

工商管理学院

—— 英才企业家的摇篮

中国人民大学出版社

引 子

一、中国人民大学 MBA 课堂风景

1997年3月18日晚9:30，中国人民大学研究生二楼301教室，一群年轻人依然在情绪激昂地争论着。

这里是 MBA 的企业成长讲座教室，三个小时前开始的课程其实已经下课，但这里的学员和教师们还意犹未尽。这倒不是因为宿舍就近在咫尺而不急于回去，而是因为课堂上讨论的有关企业成长的几个问题还没能深入到让他们感到“解气”的程度。

企业成长讲座共有41名学生参加，他（她）们多是毕业于名牌大学。有三四年以上工作经验，并经过激烈的考试竞争进来的佼佼者，他们中有在证券市场中颇有建树的高手，有出过专著的经济理论方面的专家，有在大学执教多年的教师，有至今还经营着一个业绩不错的高科技企业的经理，有建筑师、助理会计师和英语呱呱叫的外语翻译，几名能说北京方言的留学生也跻身其中。

41名学生分为6个学习小组，课前先按教授指定的资料进行小组学习讨论，再推选一名代表登台发言。今天讲座的专题是：“以重庆嘉陵公司为例谈如何看待企业成长，企业靠什么成长？为什么中国企业一直在追求规模经济，却形成了最没有规模经济的企业规模结构？”第一个被教授指名上台发言的是李军，虽然他有在大学执教数年的经验，但面对40双直视他的目光，开场几句竟有些脸红口吃。在短短的几分钟内，要想将自己的观点和设想方案当着这些同样优秀的同学，简洁、有条理地表达清楚，一贯自信心极强的他也显得有些紧张。他知道，下面坐着的这些表现欲极强、丝毫不留情面的同学，肯定会绞尽脑汁寻找他发言中的漏洞。在同一学习小组同学们鼓励的目光下，他轻咳一声，镇定一下自己的情绪，开始了有板有眼的发言。

“企业的成长是一个不断发展壮大的过程，也应看做一个不断革新的过程，企业家应该把企业的持续成长看做自己的使命。企业成长的结果应是规模的不断扩大，但又不仅仅如此。重庆嘉陵生产的摩托车数量已为世界第一，但其企业规模并非世界第一，甚至只能算个中小企业。‘老大’的感觉并非一个成功企业家最良好的感觉，‘没有最好，只有更好’的不断发展和革新才是成功企业家应有的追求。我认为重庆嘉陵下一步的成长战略应有两个选择，一是积极参与企业并购，使自己由中国摩托车行业的‘十大之一’，成为‘五大之一’、‘三大之一’；二是积极参与与摩托车技术相关的其他行业领域，以多角化战略稳住阵脚，分散风险，寻找新的增长点，进一步扩大企业规模而非摩托车生产规模。”

“因此，对于像重庆嘉陵这样已处于单项产品成长后期的企业来说，并购和如何并购是保持持续成长的关键之一。但是如果由于体制问题使这一战略无法在近期充分展开，则只有采取多角化来维持成长的‘势能’了。”接着李军又详细讲解了实行多角化战略的具体方案。“总之，企业必须不断成长，经营企业犹如逆水行舟，不进则退，停滞的企业不论多大，总会丧失活力，是经营企业的‘大忌’。”

鼻头渗出微细汗珠的李军在发言结束时，博得了大家的赞许，同小组的人竟然鼓起掌来。但是他的话刚一讲完，下面已经有十几位同学举起手来，

要求发言。一场唇枪舌战的辩论开始了。

MBA 教育已不同于以前研究生的教育，这里既有理论学习，也有案例分析，还有管理模拟演习。层出不穷的管理新概念，五花八门的企业实例，模棱两可的决策难题，在教授巧妙的引导下不知不觉地渗透到学生们的脑子里，表现在学生们的行为上。MBA 的课堂就是一个企业的经营会议，就是一个个经营决策诞生的场所。活跃的课堂气氛使每一个学生都必须开动脑筋，从各个发言者中拼命地汲取知识，抓住要点，并把握时机，提出自己的见解。空泛的谈论会引起同学们的不满和围攻，精彩的方案会赢得满堂喝彩。抓住了机会会使自己的才能淋漓尽致地发挥。一堂课下来没逮住个发言缝隙，使自己课下的准备付诸东流会让你后悔几天。

教授抬手看看手表，按规定时间已经过了五分钟，于是做了如下归纳：“今天的讨论非常好。企业是一个不断解决问题不断成长的存在，重庆嘉陵公司所遇到的问题，是现代企业经营者遇到的问题，是现代企业经营者所遇到的企业成长问题中的一个典型问题，这一问题目前仍未解决，这是一个两难问题，企业中的经营问题绝大多数就是这种两难问题。今天大家从各个角度提出了见解和方案，却没有得出一个唯一正确的方案。现实企业决策中不可能有一个唯一正确的方案，你在其位，你就得拿出自己的方案，方案没有正确错误之分，只有成功和失败之别。这就是企业，这就是管理。今后我们还要和大家一起，再从各个不同角度来继续探讨这一问题。”

一节课就这样结束了。陆陆续续走出教室的学生中不知谁冒出一句：“这节课下来的感觉只有两个字——‘真累’。”另一个接着说：“但过瘾！”

MBA 课堂营造的是这样一个环境：

逼近企业实际，烘托竞争气氛，锤炼学生能力，突破每个人的极限。

这里的 MBA 教育追求的是这样一个目标：

为自己而学，不为老师而学；为增强能力而学，不为应付考试而学；为成为成功企业家而学，不为做平庸职员而学。

二、时代呼唤中国的 MBA

MBA 是怎样的一个群体呢？

改革开放初期，曾有一些在人们眼里看来不怎么样的人，甚至是不怕“二进宫”的人发了财，很让一些兢兢业业、老实巴交的平头百姓忿忿不平。再后来一些看似没有多少学识的人，抓住了机遇，卖卖瓜子、炒炒股票，成了全国知名人士，又让认为自己很有学问的人编出了“搞原子弹的不如卖茶叶蛋的，拿手术刀的不如耍剃头刀的”的社会幽默。一时间，“下海”之风吹遍五湖四海，市场经济的浪潮荡涤着每一个中国人。老板代替了同志的称谓，你去洗个澡、理个发、吃顿饭，老板长，老板短，呼唤声不绝于耳，出门时真有些老板的恍惚感觉——“零钱不用找了”。另一个社会幽默称：“某座楼上掉下来几块砖头，砸着五个人，其中四个是总经理，一个是副总经理。”

当代中国，老板遍地。

但“老板”到底是什么人呢？

时过境迁，改革开放到今天，人们却发现真正“发”起来的是一批既有胆识，又有知识的人群了。不择手段横捞一把的，不是出去（逃到国外）了，就是进去（进局子）了。卖茶叶蛋的依旧在卖茶叶蛋，耍剃头刀的依旧在耍

剃头刀。而出入饭店写字楼的，飞翔在国内外班机上的，奔驰在高速公路上的，运筹帷幄于老板台后的，唇枪舌剑于谈判桌前的，是中国新一代的企业家们。

企业家和“老板”有什么不同？

我们不想。也没必要在此严格区分和讨论谁是企业家、谁是老板。这只能是仁者见仁，智者见智的问题。难点之一是老板有各种各样的，个体餐馆主是老板，私营企业主是老板，大企业的总裁也是老板，国有企业的头也有的被称为老板。

和企业家相比，老板可能多带些历史色彩、个人色彩、权威色彩和富人色彩。而企业家则多些现代的感觉，干大事业的感觉，也有些文雅的感觉。

我们可以说：企业家是一个群体概念，是由一定规模的现代企业中的高层经营管理者形成的一个群体。我们在本书真正关心的是新一代企业家的能力是怎样得到的，其实这一点也是众说纷纭，莫衷一是。有人说是天生出来的，有人说是后天教出来的，也有人说是自己练出来的，学出来的。遗憾的是目前国内还没有能对此做出精确回答的研究。我们倒可以先看看国外的看法。美国哈佛商学院企业家史研究中心格雷高里教授和牛教授的研究显示，

19世纪70年代美国代表性的企业家们，并非像人们所说是那种出身于贫困的家庭，靠自己的奋斗取得成功的人，而是生活在相对富裕，并接受过比同龄人更多教育的人。同是哈佛教授的唐吉柯和约斯林的研究告诉我们，美国企业界代表性人物的大多数，并非农民和工人的子女，前者出身者的占12%，后者仅占10%，而其父辈是实业家的却占了56.7%。幸福(Fortune)杂志的调查也显示，美国最典型的企业家一般出身于实业家的家庭，有着大学本科学历。

可见，至少在美国早期企业家的能力形成过程中，有两点是很重要的：一是来自家庭所给予的接触管理的机会和观念，二是来自较高的文化教育。

有人认为企业家不是教出来的，我们基本上赞成这种观点，但同时我们认为企业家是可以学出来、悟出来和练出来的，这里的区别是我们强调企业家自身的经营管理潜质和能够激发这种潜质的环境。

现代的企业家已不仅仅是通过以前那种父教子、师傅带徒弟的传统方式来培养的，人们已经创造了一种比较科学的方式，这就是MBA教育制度。工商管理学院之所以敢于宣称是未来企业家的摇篮，关键在于它为那些有志于企业界的青年们创造了一个独特的有效的学习环境。

MBA的学生们在这种独特有效的环境中，学习如何分析和解决问题，如何表达自己的意思，如何做到与人合作和竞争，如何突破自己的极限而成长，如何发掘自己的潜质和利用他人的智慧。他们在工商管理学院这个模拟企业环境中在学、在悟。因此我们才可以明言，工商管理学院不是在教管理，而是在造就管理者；不是在解释企业的概念，而是在培养企业家。

新一代的企业家应该是一大批既有高智商、又有高“情商”的人。因为MBA们在再次走进大学时已经足以证明自己是一批极聪明的人，可以说在工商管理学院两年的深造，主要是对他（她）们“情商”的锤炼或挖掘吧。

自MBA学位在中国登陆以来，短短几年时间，已达到年招生数千人的规模，其发展速度可谓迅猛异常。每到招生季节，各试点院校报名点前，总是人头攒动，不少大型企业也积极参与MBA的联合培养。由于MBA报考不受本

科所学专业限制，且年龄范围较宽，还可在职学习（即 EMBA），因而给各方有志青年深造，提供了相当有利的环境。

尽管 MBA 教育在中国大地的发展如雨后春笋，但由于时间尚短，在整个培养体制上还存在相当多的问题，如师资水平、学生素质、教材、教学方法、学制、行政管理等等。有不少人对 MBA 有着不同的看法甚至误解，有的人把 MBA 捧得比天高，又有的人把 MBA 贬得一钱不值，MBA 有些看不起学术型硕士生，而学术型硕士生又有些看不起 MBA。但更多的人是对 MBA 一无所知。1987 年中国与美国合作培养的第一批 38 名 MBA 的境遇，想必不少人还记忆犹新。

不言自明，MBA 教育决不是培养企业家的唯一途径，但肯定是一条重要途径。有 MBA 学位的人不一定都能成为企业家，但他（她）们成为企业家的机率应该比他人要高。

MBA 不一定成为创业者，创业阶段不一定需要 MBA。创业需要天才和机遇，灵感和悟性，这些东西不单单钟情于 MBA，甚至是远离他们的。但企业进入第二次创业阶段时，却非常需要 MBA。

一方面，是创业者自身成为 MBA。当创业者使企业立足之后，需要一整套制度化、规范化的管理体系来运作企业，以前的创业行为无论多么有效，多么成功，都不可能保证今后依然有效和成功。创业者本人需要脱胎换骨，需要转变观念和行行为模式，否则他就有可能掉进企业成长中的第一个陷阱——领导陷阱。这正是我国不少企业特别是民营企业正在普遍遇到的问题。这时的创业者需要学习和掌握 MBA 式的综合管理知识和观念，成为真正的企业家。

另一方面，企业需要以 MBA 为中心形成的干部队伍。创业者本人可能不去学 MBA，但你的企业要求你必须有一批精通管理的干部队伍，成功的创业者不一定是个成功的守业者。要继续发展企业，你必须由“做生意”、“做事”为主，变为“做人”为主，你必须学会通过人去做生意、去做事。否则你将“累死”，企业将“乱死”。精明的犹太人办企业到一定阶段惯用两种方法“处理”企业，一是将企业卖掉，自己再去办一个新企业；二是将企业交给一个比自己更会管企业的人，自己去找新的事业增长点。

不用说，实现企业管理与国际接轨更需要正规训练过的管理队伍。MBA 们卓越的外语能力和对外国企业动态的了解，会使他们在此领域大显身手。

时代在呼唤 MBA！

MBA 教育毕竟诞生于西方工业发达国家，有不少经验、教训值得我们认真探讨、借鉴和汲取。为使我们 MBA 有一个更清晰的了解，为使中国 MBA 教育有一个更为健康的发展，下面我们将对国外特别是美国的 MBA 教育现状、历史及未来做一系统介绍。

前 言

有人说企业家不是“教”出来的，这话有一定道理。世界上著名的企业家很多都没学过管理。但企业家有各种类型，有先天的企业家，也有后天的企业家。前者可以叫“天才企业家”，后者可以叫“英才企业家”。英才企业家是“学”出来的，讲得更确切一点是“悟”出来的。工商管理学院培养的工商管理硕士——MBA，应该是未来的英才企业家。

MBA 是工商管理硕士 (Master of Business Administration) 的英文缩写。在美国，MBA 教育已有近一个世纪的历史，它每年培养数以万计的学生，毕业后成为出类拔萃的工商管理人才，领导着美国企业称雄世界。MBA 也因此而成为全社会、企业界以及青年人心中颇具吸引力和荣誉的学位之一。随着经济的发展，特别是现代企业成长的需要，MBA 培养越来越受到人们的格外关注。以造就现代优秀管理人才——MBA 为已任的工商管理学院正超出美国走向世界。在我国，工商管理学院也势如雨后春笋，继中国人民大学首开先河之后，到 1997 年已有 26 所著名大学经国家承认开始了 MBA 教育的尝试，1998 年这一队伍将增到 52 所。MBA 教育在中国迅猛发展并日趋成熟。

管理教育本质上是一种以培养管理人才为目的的“高级职业教育”。和培养医师、会计师、律师、工程师一样，它应该是培养“职业企业家”的。目前，我国的企业，正由传统型企业向现代企业成长和过渡，这首先需要一大批企业家的涌现和培养。工商管理硕士就是新一代企业家的苗子，工商管理学院就是造就现代企业家的摇篮，中国企业的持续成长和竞争力的增强，不但需要“天才企业家”，而且需要“英才企业家”，不但需要学术型、思辩型、知识型和分析问题型的学者或管理学硕士，而且需要技术型、行动型、能力型和解决问题型的 MBA。

MBA 不一定都能成企业家，但 MBA 更易成为企业家。如果您有企业家的天才，劝您不要去读 MBA，因为那可能会浪费您的时间。同样，如果您想做管理学家，也希望您别去读 MBA，因为 MBA 学的是“管理”而不是“管理学”，如果您想做某一方面的专家，也希望您别去读 MBA，因为 MBA 造就的是综合型人才而不是专业型人才。

我们已经看到，西欧各国因文化和观念的原因轻视 MBA 教育，已大大削弱了其企业的国际竞争力，无法阻止美日企业的大举进攻。但近些年来，他们幡然悔悟，正迅速调整人才战略，强化包括 MBA 教育在内的管理教育，我们应该也能够不走这种弯路，果敢而坚决地推进中国的 MBA 培养战略。

以培养 MBA 为主要职能的工商管理学院，应该办成一个提高学员管理技能和造诣，培养学员人格至力和职业道德，造就新型工商管理人才的场所。它应激发学员的强烈责任感和使命感，事业心和自信心，以承担起中国企业未来发展的重任。

但是，自 1990 年中国人民大学正式招收中国第一届 MBA 学员以来，我国的 MBA 教育虽然已有七年的历史，各界也付出了相当的努力，但只能说还处于起步阶段。无论在 MBA 培养目的 y 教学内容，教学方法，还是在师资队伍。教学管理方面，都没有系统的经验可循。在 MBA 考试方面，虽有了 '97 联考的改进，但仍是不成熟的经验。已毕业和正在校的 MBA 学员，都迫切希望尽快完善中国的 MBA 教育体制。

MBA 到底是怎样一个人群？

社会对 MBA 的期望到底是什么？

MBA 是怎样培养出来的？

MBA 应该学些什么？

我们应该从国外的 MBA 教育中借鉴些什么？

读 MBA 到底值不值？

您的企业是否需要雇用一位 MBA？

这是我们在本书提出的基本命题。我们不想也不可能在这本书完整回答这些基本命题，因为这还有赖于我国 MBA 教育的不断发展，因为这是每一位关心和致力于 MBA 教育、每一位想攻读 MBA 的女士们和先生们的共同课题。本书既是 MBA 报考指南，又是 MBA 学习指南；既是中国 MBA 指南，又是世界 MBA 指南。我们在书后附上了世界 64 所大学 MBA 项目的联系地址，如果哪位读者想进一步了解这些大学 MBA 的情况，请与作者联系或与该大学直接联系。

这是我国系统介绍和研究 MBA 教育的第一本书，在此之前，已有一些先辈在报章杂志对 MBA 教育进行了不少有益的探讨，本书的一些内容得益于这些可贵的努力，我们已在书末的参考文献中列出。由于 MBA 教育引进我国的时间还不长，在很多方面大家的看法还不尽一致，因此，本书的方针倾向于“编”而不倾向于“著”，尽管我们在 MBA 教育的很多方面提出了独到的见解，但我们还是以融合百家和为读者提供客观资料为主。为了保持某些资料的原貌，我们甚至把它们照原样列下来。

本书副主编为原维平，参加编写的有巢昱、汪玲、张华、陈杰、刘国霞。

衷心感谢在本书出版过程中给我们提供了多方帮助的各位。首先感谢中国人民大学科研处处长贺耀敏先生，本书先在中国人民大学内部刊物《科研参考资料》作为专集面世，后经大幅度修改而成。没有贺耀敏先生的热情和创意，本书的成稿将决不会有如此效率。我们要感谢国务院学位办。国家教委的李丹阳先生，他对我们的写作给予了极大的支持和理解。我们还要感谢中国人民大学的徐二明先生、任兵先生、李妙怡女士、闻洁女士为我们提供了大量资料，使本书增色不少。感谢中国人民大学出版社总编王霖先生和组稿策划室主任。编辑费小琳女士愉快地促成了这次合作。

由于水平所限，本书在很多方面还存在不妥之处，望各位尊敬的读者提出意见和建议。如果本书能够成为发展我国 MBA 教育的重要参考和 MBA 学员的学习指南，那将是我们的极大荣幸。

中国人民大学工商管理学院
杨 杜
1996 年于北京

学出来的企业家

第一章 MBA 教育的历史、现状及未来

一、国外 MBA 教育的现状及发展趋势

尽管 MBA 教育在美国已有 80 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 Compar-isons 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。

（一）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讲究实际，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。

（二）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，正迫使以往相互分隔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 1—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管理模拟训练；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，再让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小规模的方案。

（三）从学习知识到训练技能

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。在另一些学院，教育者们正努力使学生们意识到自己的技能和利益，并设计一套学习方案以充实自己的综合技能。

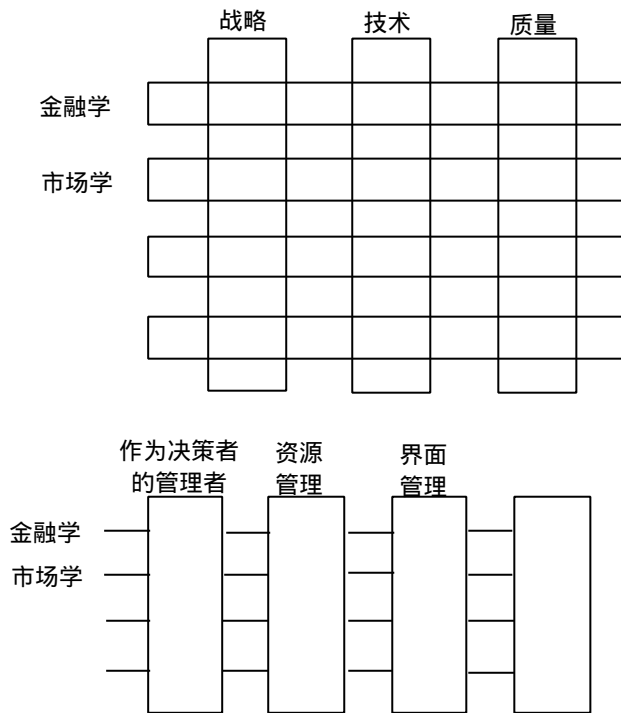
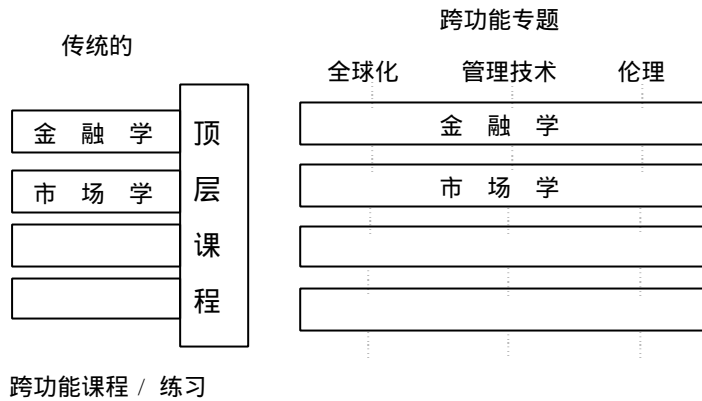


图 1-1 传统的按功能划分的方案变得更加综合

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。

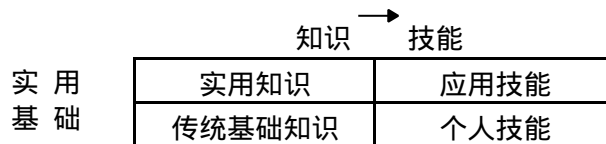


图 1—2 强化综合技能培养

(四) 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化领域内，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。

（五）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：

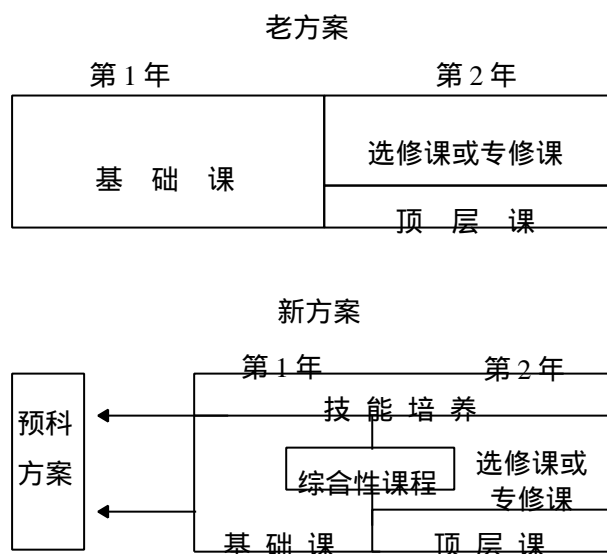
(1) 取消可有可无的基础课或选修课。最常削减的是那些较多理论和定量的课程。

(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。



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。为了更深入地了解国外 MBA 教育的诞生、成长和创新过程，为了给我国正处于初创时期的 MBA 教育提供更详尽的参考，下面我们想对国外特别是美国的 MBA 教育的历史，作一个较为系统的回顾。

二、MBA 教育的历史回顾

(一) 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。一位费城富商宙斯弗·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 1—1)。

参见许士军：《美国大学管理教育发展历史的回顾及展望》，《台大管理论丛》，1990 (5)。

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

(二) 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 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 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	1 576 (3.2%) *	100	0
1929/1930	6 376 (6.1%)	578	4
1939/1940	18 549 (10.0%)	1 139	37
1949/1950	72 137 (16.6%)	4 335	58
1957/1958	50 090 (13.7%)	5 205	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。

资料来源：Pawls.Lugstad, TheBusinessSchoolinthe1908; Liberalism versus Vocationalism N.Y., Praeger, 7~9.

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“教师们学术上偏好”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。二者均在 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。

(三) 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“前三后二制”,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 1—3 所示,在 1962 年—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 1—3 美国大学管理学位授予人数(1962 年—1986 年)

年度	管理学士(BBA)	管理硕士(MBA)	管理博士(DBA)
1961/1962	51 909 (13.5%)	5 303 (6.2%)	n.a.
1967/1968	80 440 (12.6%)	17 868 (10.1%)	422 (1.9%)
1972/1973	128 224 (13.8%)	31 239 (11.8%)	932 (2.7%)
1977/1978	161 271 (18.7%)	48 484 (15.6%)	863 (2.7%)
1982/1983	226 892 (23.4%)	65 319 (22.5%)	809 (2.4%)
1985/1986	238 160 (24.1%)	67 137 (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。

资料来源:(AACSB Newsletter)转引自“ Surven of Earned Degrees Conferred”, Center for Education Statistics U.S Department of Education.

(四) 美国 MBA 教育的演变

从 MBA 课程的兴起至今已有三十多年的历史,随着经济的发展, MBA 培养的规模越来越大。美国 MBA 教育在规模不断扩大的同时,内容也在发生着相应的改变,大致经历了以下几个阶段:

第一阶段:从创办商业学校至 50 年代。这个时期的教育偏重经验教学,强调工商企业管理经验的传授,不重基础理论知识的教育。譬如哈佛大学商学院 1924 年就开始强调案例教学,以案例分析带动教学活动。

第二阶段:从 60 年代初至 80 年代中期。这一时期的特点是理论与案例相结合进行教学。1959 年有的学者指出原有的经验教学缺乏理论指导,影响

高水平学生的培养。这一时期存在着以哈佛大学为代表的“案例派”和芝加哥大学为代表“理论派”之间的争论。争论的结果是，两派之间互相补充，互相渗透，最后仅是对案例或对理论稍有侧重之分。目前是大多数学校兼顾案例和理论教学。

第三阶段：从 80 年代至 90 年代初。MBA 教学一改过去偏重技术数量分析，忽视外部动态条件分析的做法，转而注意对外部环境的研究。这一转变是基于外部环境日益复杂多变，并对企业管理和发展产生越来越大的影响而产生的，是一种基于现实需要的转变。

（五）AACSB—MBA 教育的评估机构

美国管理学院联合会（American Assembly of Collegiate School Of Business 简称 AACSB）成立于 1916 年，初创时称为 Association of Collogiate of Business，1920 年时改为 American Association of Collegiate School of Business，1968 年为配合其扩大会员基础，乃决定将 Association 改为 Assembly。这一组织由哈佛、芝加哥、西北等大学管理学院所发起，首次会议在芝加哥大学举行。这一组织成立的动机和企图是争取管理学院在大学校园内的地位。早期这一组织非常松散，有如一个以联谊为目的的俱乐部，虽然在 1918 年定有会员人会标准，规定入会学院在学生入学标准、学位性质及课程内容上，必须达到一定水准，但从未严格执行，也从未对现有会员中不符合规定者做取消其会员资格的决定。早期会员也不多，1940 年时只有 43 所学校，1958 年也只增加到 85 所学校。

1960 年以后，AACSB 迅速成长并日趋重要，它利用其认可权力，要求已获认可或申请认可的管理学院做到：（1）提高学生入学标准；（2）增加人文及科学基础科目的比重；（3）提高师资水准，减少教学时数，改善教学设备。同时又建立“再认可”（reaccreditation）程序，即已获认可的学院，每过五年仍须以书面形式向联合会申请“再认可”，每十年由联合会派小组实地评价，以决定是否给予“再认可”，经过这些改革才逐渐树立起联合会的权威。

1961 年，AACSB 将 MBA 课程纳入认可范围之内，一个学校只要其大学管理课程获得认可，就算整个学院获得认可。1981 年后，AACSB 开始以整个学院做为评价对象，而非个别课程。

AACSB 的主要功能，除认可合乎要求标准的学院外，还举办与管理教育发展有关的各种训练或发展活动，如在过去七年内，为推动管理课程国际化，联合会曾先后举办了 20 次此方面的教师研讨会，参加者超过 1000 人。

AACSB 于 1968 年起扩大其会员范围，即使未获认可的学校也同样可吸纳为会员。依 1968 年统计，在 655 家美国国内学校会员中，获得认可的只有 245 家，占全部学校会员的 37%。

管理教育发祥于美国，至今美国管理教育的规模与水准仍领先于其他国家，因此 AACSB 的规范与评价标准，对全球的管理教育发展有极大的影响力。

AACSB 在 80 多年的发展过程中，有三份研究报告对其产生了重大影响，两份是在 1959 年由福特基金会与卡内基基金会同时提出的，他们认为管理学院应以培育企业界所需的领导和经理人才为己任，它所培育的人才，必须具

备广泛而充实的通才教育 (liberal education) 的基础, 并具有对实际问题的分析与决策能力, 他们反对课程内容过于专门化, 尤其不赞成为个别行业开设科目。他们建议专业科目应包含组织行为、经营环境、市场环境、经营功能, 并且在教学上应强调下列三项技巧的传授: (1) 发掘及解决问题的技巧; (2) 设计及维持组织关系的技巧; (3) 人际沟通技巧。这两份报告对于 1960 年以后的美国管理教育具有很大影响。

另一份具有影响力的研究报告是由 AACSB 所推动, 在 1988 年由波特 (Porter) 及麦克滨 (Mckibbin) 提出的。他们批评现阶段管理教育不能培养学生对未来的洞察力, 过于枝节与技术性, 缺乏课程间的有效整合。课程内容的缺陷包括过于重视数量分析技巧, 对于人的管理、沟通技巧、国际环境、及企业伦理等方面不够重视。同时在报告的结论中, 他们指出了管理教育国际化的趋势应该充分反映在课程设计上。

由于波特及麦克滨研究报告的结果, 以及 90 年代企业环境的剧烈变化, AACSB 终于在 1991 年修订了其各项评估标准。新的评估标准分为使命及目标 (mission and objectives)、课程内容及评价 (curriculum content and evaluation)、教师成果及发展 (faculty composition and development)、学生 (students)、教育资源及责任 (instructional resources and responsibilities)、研究智力上的贡献 (intellectual contributions) 等六大项。新标准特别强调“使命”的重要性, 并鼓励学校规划和创立自己的特色。对于教师研究成果的评价, 更强调调整体的贡献, 并特别指出在教材与教学发展上的成就, 同样是教师的主要研究贡献, 新标准也很重视学院对于教师成长的投入。在课程方面允许大学本科学学生在修课时数上保持弹性, 并且放松了硕士生是否修信息管理系统以及商法课程的规定。在大学本科课程内容规划上有相当大的变化, 政治学、社会学、法规、科技、人口学、企业伦理、写作与沟通等都被列为新增课程。这是 AACSB 自 1916 年成立以来第二次修改评估标准, 第一次是在 1960 年, 戈登—罗威尔报告和皮尔逊报告提出之后。AACSB 新旧评估标准的变化如下表 1—4 所示。

表 1—4 AACSB 新旧评估标准比较

新 旧	使命	学生	教师	课程	资源	研究
使命	更加重视					
学生		不变				
教师聘任			更灵活			
课程设置				更弹性		
教学设施与资源					不变	
教师研究						更重视

资料来源: Mayes, B.T., Heide, D., & Smith, E., Anticipated, Changes in the Business School Curriculum Resulting from Changes in American Accreditation Standards:

所谓“通才教育”, 最早内涵包括: 文法修辞、逻辑、音乐、算术、几何及天文七方面, 其后扩大为文学、语言、艺术及科学领域。其教育重点, 不在于训练学生记忆知识, 而是思考能力, 知识上的好奇心, 道德意识及想象力。上述科目, 对学生而言并非着眼于就业上的价值。

在 1992 年对全美 450 位管理学院院长的问卷调查中显示 ,AACSB 的新评估标准对于各学院的发展与课程规划产生相当影响(下表 1—5 是有关课程内容的调查结果)。该调查报告结论中指出 ,现阶段全美各管理学院皆感受到变革与转型的需要与压力 ,这个过程对于教师与学术活动都会带来相当程度的不适应与冲突 ,但人们仍然可以期望 ,在不久的将来 ,管理学院能以崭新的面貌提供更高质量的管理教育。

表 1—5 美国管理学院未来课程变动趋势调查统计*

课程名称	变动趋势	课程名称	变动趋势
统计	2.96	企业伦理与社会责任	3.69
作业研究	2.89	国际化管理	3.84
组织行为	3.22	产业社会环境	3.52
商事法	2.87	政策规划	3.34
生产作业管理	3.21	计算机应用基础	3.54
管理学	2.93	写作能力	3.71
信息管理	3.31	沟通与表达能力	3.69
营销管理	3.03	管理经济	2.95
财务管理	3.0	组织理论	3.06
会计	3.0	全面质量管理	3.95
经济	2.97		

* 显著减少 = 1 略微减少 = 2 不变 = 3 略微增加 = 4 显著增加 = 5

资料来源：同表 1—4。

(六) 美国管理学院排行榜

管理教育界也是一个竞争激烈的世界 ,各校的政策和战略影响着其座次排列。两年一度的美国商业周刊 MBA 学院排行榜于 1994 年大爆冷门 ,宾夕法尼亚大学沃顿管理学院一举攻下蝉联三届冠军的西北大学 ,荣登新盟主宝座 ;盛极一时的哈佛商学院的行情却一路滑跌 ,已经被西海岸斯坦福大学迎头赶上。根据商业周刊各 MBA 学院校友和企业界所进行的最新调查 ,西北大学的挫跌 ,正是因为它的院长拒绝在三年内 “ 再度全面翻新 ” 课程。沃顿管理学院的后来居上 ,则是因为其大胆创新。而 “ 改革步伐太慢 ” 的哈佛大学 ,也因此输给了积极求新求变的斯坦福大学。由此可见 ,管理教育界就像企业界一样 ,必须随市场需求变化不断翻新改造 ,以适应 21 世纪市场对于人才的需求。

表 1 — 6 商业周刊排行榜*

排名	1992	1993	1994	1995
1	Stanford	Harvard	Stanford	MIT
2	Harvard	Stanford	MIT	Wharton
3	wharton	Wharton	Harvard	Stanford
4	Kellogg	Kellogg	Wharton	Harvard
5	MIT	Michigan	Kellogg	Kellogg
6	Chicago	MIT	Chicaog	Dartmouth
7	Michigan	Duke	Dartmouth	Chicogo
8	Columbia	Dartmouth	Michigan	Duke
9	Duke	Chicago	Duke	Virginia
10	Dartmouth	Columbia	UCLA	Berkeley

*此排行榜以该大学的教学质量及校方管理为重点。

资料来源：美国商业周刊。

第二章 美国的 MBA 教育

一、美国的 MBA

(一) 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—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，视学生毕业出路和市场需求而定。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。我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—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
6	E.M.B.A.	Executive Maser of Business Administration	高级管理人员硕士
7	E.M.I.M.	Executive Master of International Management	高级管理人员国际 管理硕士
8	E.M.O.D.	Executive Master of Organization Development	组织发展行政硕士
9	I.M.O.T.	Master of Intenational Management of Technology	工业技术国际管理 硕士
10	J.D.	Juris Doctor	法学博士
11	J.D./M.Acc	Juris Doctor / Master of Accountancy	法学博士/财务管 理硕士
12	J.D./M.B.A.	Juris Doctor / Master of Business Administration	法学博士/工商管 理硕士
13	J.D/M.P.A.	Juris Doctor / Master of Public Administration	法学博士/公共管 理硕士
14	M.B.A./J.D.	Master of Business Administration / Juris Doctor	工商管理硕士/法 学博士
15	M.B.A./M.A.	Master of Business Administration / Master of Arts	工商管理硕士/文 学硕士

编号	学位缩写	学位名称	中文对照
16	M.B.A./M.Arch	Master of Business Administration / Master of Architecture	工商管理硕士/建筑学硕士
17	M.B.A./M.A.L.S.	Master of Business Administration / Master of Arts in International Studies	工商管理硕士/国际研究文学硕士
18	M.B.A./M.C.R.P.	Master of Business Administration / Master in City and Regional Planning	工商管理硕士/城市和区域规划硕士
19	M.B.A./M.E.	Master of Business Administration / Master of Engineering	工商管理硕士/工程硕士
20	M.B.A./M.H.A.	Master of Business Administration / Master of Health Administration	工商管理硕士/保健管理硕士
21	M.B.A./M.I.L.R.	Master of Business Administration / Master of Industrial Labor Relations	工商管理硕士/劳资关系硕士
22	M.B.A./M.P.H.	Master of Business Administration / Master of Public Health	工商管理硕士/社会保健管理硕士
23	M.B.A./M.S.N	Master of Business Administration / Master of Science in Nursing	工商管理硕士/护理学硕士
24	M.B.A./M.S.W	Master of Business Administration / Master of Social work	工商管理硕士/社会福利硕士
25	M.B.A./Ph.D.	Master of Business Administration / Doctor Philosophy	工商管理硕士/哲学博士
26	M.B.C.	Master of Business Communication	信息管理硕士
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

编号	学位缩写	学位名称	中文对照
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.Se	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	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

编号	学位缩写	学位名称	中文对照
48	M.S.I.A.	Master of Science in industrial Administration	工业管理学硕士
49	M.S.I.M.	Master of Science in industrial Managemetn	工业经营学硕士
50	M.S.I.S.	Master of Science in Computer Based Information Systems or Master of Science in Information Systems	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.	Master of Science in Japaness Business Studies	日本商业研究硕士
52	M.S.M.	Master of Science in Management	管理学硕士
53	M.S./M.I.S.	Master of Science / Management Information Systems	理学硕士/管理信息系统
54	LL.B./M.B.A.	Bachelor of Laws / Master of Business Administration	法学士/工商管理硕士
55	M.A.	Master of Arts	文学硕士
56	M.A.A.E.	Master of Arts in Applied Economics	应用经济文学硕士
57	M.Ac.	Master of Accountancy	财务硕士
58	M.Acco.	Master of Accounting	会计学硕士
59	M.A.C.T.	Master of Arts in College Teaching	文学院硕士
60	M.Ad.	Master of Administration	管理学硕士
61	M.A.E.	Master of Arts in Applied Economics	应用经济文学硕士
62	M.Arch./M.B.A.	Master of Architecture / Master of Business of Administration	建筑学硕士/工商管理硕士
63	M.A.S.	Master of Accounting Science, Master of Applied Science Master of Actuarial Science, or Master of Administrative Science	会计研究硕士, 应用理学硕士, 统计学硕士, 管理学硕士

编号	学位缩写	学位名称	中文对照
64	M.B.A.	Master of Business Administration	工商管理硕士
65	M.B.A./ C.P.A.	Master of Business Administration / Certified Public Accountant	工商管理硕士/公会 会计师
66	M.I.M.	Master of Intemational Management	国际管理学硕士
67	M.I.N.	Master of Insurance	保险学硕士
68	M.L.S.	Master of Library Science	图书馆学硕士
69	M.L.S./ M.B.A.	Master of Library Science / Master of Business Administration	图书馆学硕士/工商管 理硕士
70	M.M.	Master of Management	管理学硕士
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 Managemetn 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

编号	学位缩写	学位名称	中文对照
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理学硕士
89	M.S.	Master of Science	财务与会计学硕士, 管理学硕士
90	M.S.A.	Master of Science Accountancy or Accounting or Master of Science in Administration	会计学硕士
91	M.S.Ac.	Master of Science in Accounting	财务硕士
92	M.S./Accey.	Master of Science in Accountancy	应用经济学硕士
93	M.S.A.E.	Master of Science in Applied Economics	商业研究硕士
94	M.S.B.	Master of Science in Business	工商管理研究硕士
95	M.S.B.A.	Master of Science in Business Administration	商业情报系统研究硕士
96	M.S./B.I.S.	Master of Science in Business Information Systems	管理系统研究硕士 组织行为研究硕士
97	M.S.M.S.	Master of Science in Management Systems	
98	M.S.O.B.	Master of Science in Organizational Behavior	

编号	学位缩写	学位名称	中文对照
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

（二）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，经济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：

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。

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。

注意理论与实践的结合

曾负责我国大连培训中心 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。

（三）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—2 所示。

表 2—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 The University of Chicago Graduate School of Business	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%)
哥伦比亚商学院 Columbia Business School	全球经济环境、管理经济学、组织行为学、会计学()、管理统计学、决策模型、会计学()、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 The Darden School (University of Virginia)	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 Harvard Business School	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 Kellogg Graduate School of Management (Northwestern University)	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%)
麻省理工大学斯隆管理学院 The MIT Sloan School of Management	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%)

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
密歇根大学工商管理学院 The University of Michigan Business School	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 The Stanford Graduate School of Buisiness	经济分析和政策、财务、会计学()、决策支持模型和信息系统、组织行为学、成本会计()、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 Amos Tuck School of Business Adminitstration and Finance Dartmouth Collgeg	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 The Wharton School (University of Pennsylvania)	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	政府与案例结合	投资银行(27%) , 顾问(24%) , 市场营销(16%)

资料来源：仇向洋《美国工商管理教育及其特点》，载《学位与研究生教育》，1994（5）。

美国 MBA 教育的特点大致上有以下几个方面：

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；注重理性分析，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。

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（role-playing），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 EM-BA 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。

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。

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。

（四）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，甚至原先元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课。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 教育是与 MBA 密切相关的重要部分，我们将另辟一章作详细介绍（参见第七章）。

二、美国 MBA 的教学与管理

（一）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；懂得盖然性；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

参见唐庆华：《哈佛经理学院亲历记》，三联书店，1996。

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，争取成功的动力。

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，能识别国际商企机会；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，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。

(二) 课程设置

根据培养目标的要求，一般设置 20 门~22 门课，52 个~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。

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 门~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）。

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（请参照第六章斯坦福大学选修课一节）。

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—3、表 2—4）。

表 2—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	生产管理	市场营销	生产管理	以学习小组 为单位学习 等
2	市场营销	财务会计	统计学	财务会计	
午餐					
3	组织行为	企业伦理		组织行为	
4	统计学		微观经济		

表 2—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		主修资源配置管理	主修 M&A	以研究小组、 学习小组为 单位学习等
2	主修资源配置管理	主修国际金融	主修投资管理	副修跨国公司管理	
午餐					
3	副修国际经济	主修 M&A	副修国际经济	主修国际金融	
4		副修跨国公司管理			

（三）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。

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；上课教材内附有的案例；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：（1）不断更新知识。（2）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。（3）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”。

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。

（四）入学、毕业和成绩的确定

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人，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。（2）GMAT（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。

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终考试，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。

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。

三、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;(2)MBA 的教学内容如何适应高技术经济发展的要求,这个问题近期尚未解决;(3)劳工结构发生变化。过去劳工大多为男性白人,现在新增劳工的 85%为妇女,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。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。

国外 MBA 教育的变革正逐步走向深入,其主流是适应迅速变化的外部环境。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 个~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。下一章，我们将展开讨论除美国之外的其他主要国家的 MBA 教育。

第三章 欧、亚各国的 MBA 教育

美国的 MBA 教育历史最悠久，水平也最高，这就是各国有志青年争先恐后去美国读 MBA 的理由所在。但是，美国 MBA 市场已接近饱和，而在欧洲特别是亚洲各国 MBA 教育的势头却迅猛异常。有人预计 90 年代欧洲 MBA 学生将会每年翻一番，亚洲各国可能发展更快，并且各国已开始由单纯引进美国式 MBA 的阶段，进入了努力创造本国特色的 MBA 的阶段。这一章我们将讨论一下美国以外各主要国家的 MBA 教育情况。

一、英国的 MBA 教育

一提起 MBA，人们首先想到的是美国，其实在英国和欧洲各国也有其独具特色 MBA 教育。英国的 MBA 教育，是在管理学院（Management School），而不是像美国那样在工商管理学院（Business School）。在此，我们想首先来比较一下英国的管理学院和美国的工商管理学院的异同。

学院名称的不同，其实意味英美两国对管理教育的理念和看法的不同。在美国，工商管理学院主要是培养从事工商企业经营管理的高层管理者，但在英国，管理学院所培养的学生，不仅仅是从事工商企业的管理，而且也往往去政府、行政、医院、学校等非赢利性的事业单位从事管理。所以，英国大学中设立的大多为管理学院。当然也有例外，比如：伦敦工商管理学院和曼切斯特工商管理学院就是如此。这两个学院在英国俗称为美式学院，和其他构成主流的管理学院有所不同，不用说这些美式学院其教学内容和教学方法以及学分制等方面也与美国工商管理学院相近。英国比较有代表性的管理学院有 Warwick University 和 Lancaster University 等。

英国的管理学院比较重视经验主义教学，这和美国重视数理计量分析主义教学形成对照。我们一般可能认为英美两国的文化和思考方法是比较接近的，但实际上它们之间的差别比我们想象的要大得多。尽管英国的 MBA 教育多多少少受到美国的影响，但它们依然没有丢掉从现实的经验学习知识和技能的传统。所以在英国的管理学院中不仅仅教授理论和方法，而且重视这些理论和方法的实际运用，强调通过经验来学习。比如：他们既重视案例分析又提倡让学生带着课题进到企业中去，进行综合的学习锻炼，并把这种学习锻炼的结果整理写成硕士论文。英国的 MBA 课程一般只有一年，他们往往在上半课之后就到企业中去从事咨询等实际工作，通过把学到的东西在实际企业中的应用并观察其结果，来掌握基本的管理知识、管理技能和方法论。大多数管理学院规定，学生在企业实际工作和实习时间，要在三个月以上。实际上这种企业实习还不仅仅是尝试运用学到的东西，比如有些企业派来学习的学生可以亲自去解决自己企业遇到的实际问题；对于想找工作的学生来讲，也带有从事求职活动的意思。

在英国的管理学院中，课程是相当多样化的。英国的 MBA 往往不是一般所说的 MBA，它可能是更专业化的，比如技术管理 MBA、信息管理 MBA、财务金融管理 MBA 等等。这些非常专业化的 MBA 对那些想成为企业中某一方面专家的人是非常有价值的，这些专业 MBA 和一般 MBA 同样都是学习 12 个月，他们学习的目标既不是研究者也不是综合管理者，而是某一方面的专家。

在美国的工商管理学院，基本上都是按每年 9 个月、学习 2 年的全日制

学习，但英国管理学院学制多数是 12 个月的全日制学校。在英国非全日制学校也不少，通常要学习 24 个月，但非全日制几乎都是英国本国国民，留学生原则上不能注册非全日制。英国的管理不像美国那样实行学分制，不能花几年时间去学习，必须集中 12 个月全部学完。因此，只要你努力的话，在美国两年才能拿到的 MBA 学位在英国一年就可以到手了。

英国大部分的管理学院都是 AMBA (MBA 教育协会) 的成员，在那里获得的学位可世界通用。英国的管理学院除了上述美国式工商管理学院之外，可以大概分为两种类型。

综合大学中的综合性管理学院

这种综合性管理学院不仅有 MBA 课程，而且还有很多专业性的文科硕士和理科硕士 (MA, MSc) 并有近百名庞大的教授队伍，比如 Warwick University 和 Lancaster University 就是著名的综合管理学院。因为这种综合性管理学院能开出极为丰富多样的课程，并且经常举办各种各样的讲座，所以特别有利于学生和自己专业外的教授和学生之间的交流，有利于扩大学生们的知识面和能力。

专业性管理学院

比如像 Henley 和 Ashridge 组织上属于 City University 和 Brunel University 的外围学院，学位是由这些大学授予的，但都是从事管理教育的专门学院，这类学院设置了很多短期课程，教授们往往特别积极参与企业的咨询活动，他们的咨询和研究成果常常很有效地运用于 MBA 教育之中，这类专业性管理学院的 MBA 教育更为贴近企业的实际，但其学术水平与综合性管理学院相比稍有逊色。

在美国每年都公布工商管理学院的排行榜，但在英国管理学院并没有这种现象，一提起英国著名的大学来，人们往往首先想到剑桥大学和牛津大学，但非常遗憾的是，在管理教育方面，这两所学校并不属一流。这两所学校都是最近几年才设置 MBA 课程的，英国人有一种看法，认为剑桥和牛津这样一流的大学，不应该也不适合教授工商管理学这类没有多少理论的实用课程。虽然受潮流的推动，它们也开始了管理教育，但从水平上来讲差距不小。最近有消息说，剑桥大学管理学院的教授们一齐跳槽到 Lancaster University 去了。

在英国读 MBA，原则上需要 GMAT 考试成绩。在本科时，学的专业不是经济管理也没关系，但是考生需要有 5 年以上的工作经验。

二、欧洲的 MBA 教育

欧洲各国的 MBA 教育，确实大大落后于美国，但是其今后的发展却值得我们密切注意。在当今世界经济和企业经营日益国际化的推动下，各国的工商管理学院都在积极地推行其国际化和多样化进程，从这一点上来看，真正取得成功的工商管理学院，甚至可能不是在美国而是在欧洲。欧洲的工商管理学院特别重视教学体制的国际化和多样化，瑞士的 IMD 和法国的 INSEAD 两校就是这方面的先驱。另外，荷兰的鹿特丹管理学院，西班牙 Navarra University 的 Instituto de Estudios Superiores de ca Em-presa，意大利 Bocconi University 的 Scuola di Direzione Aziendale，以及法国 HEC School of Management 设置的 MBA 课程 Institut Supérieur des Affaires

等都是较著名的。

欧洲各国的工商管理学院都极具特色，要从中找出其共同特征是很难的，在此我们只能对它们的大致轮廓做一介绍。

欧洲的工商管理学院的历史开始于 1946 年，最初设立的是现在成为 IMD 的前身 IMI。与美国 1881 年就设立了工商管理学院相比，欧洲的管理教育历史还是很短的，而且社会上对它们的评价也不甚高，要理解这一点，我们必须了解欧洲各国对企业经营的独特的观念和文化，欧洲的工商管理学院之所以没有得到大的发展与他们所持有的阶级社会的价值观有很大关系。比如：在英国人们往往认为经营者不是学会的，而是天生的。另外，欧洲各国家族企业的观念根深蒂固，少数几个创业者家族世代控制企业，并形成了庞大的势力。同时，这和欧洲各国坚持的英才教育制度也不无关系。在英才教育制度中接受了培养领导者的教育就没有必要再去接受企业管理者的特别教育，这种思潮在欧洲是比较普遍的，显然欧洲的这一社会背景和教育制度对工商管理学院的发展是不利的。

但是，随着 50 年代美国企业大举进攻欧洲，对欧洲各国的企业界和教育界形成了强烈的刺激。为了与美国企业对抗，培养现代企业家的工商管理学院也开始在欧洲各国普及开来，这些工商管理学院一方面学习美国工商管理学院的教学体制和教学方法，另一方面，又适应各国的不同社会背景而发展，因而产生出具有欧洲特色的 MBA 教育。

（一）国际化的学习环境

欧洲的工商管理学院最具特色的首先是其国际化学习环境。美国只是一个国家，而欧洲却是多国家多民族的一个地区，所以在将整个欧洲考虑在内设立工商管理学院的时候，很自然地促成了学生和教授的高度国际化。

为了说明这种差别我们可以将美国和欧洲工商管理学院中留学生占全体学生的比例来比较一下，美国较著名的工商管理学院中，通常是由来自 30 个~40 个国家的 300 名~400 名学生构成，但从学生的比例来看，没有超过 30%的。根据最新资料，比如卡内基·梅隆大学、哥伦比亚大学、康耐尔大学、纽约大学、沃顿管理学院等都没超过这个比例。可是在欧洲，比如瑞士的 IMD 有来自 30 个国家的 80 名学生，外国学生占 98%；法国的 INSEAD 有来自 40 个国家 400 名学生，外国学生的比例为 85%；荷兰的 RSM 大学中，外国学生的比例也达到 75%。这些学校犹如一个小联合国一样。

再看教授队伍中外国人比例。美国较著名的工商管理学院中，例如：哥伦比亚大学、西北大学和纽约大学，外籍教授勉强超过 30%。而欧洲的工商管理学院中，例如 IMD 有 90% 以上的外籍教员，INSEAD 中外籍教员则占 80% 以上，RSM 也有 70% 以上的外籍教员，而且其国籍也同学生一样多种多样。

欧洲各国工商管理学院的高度国际化倾向具有什么意义呢？随着世界经济的日益复杂，用一两种简单的价值观来考虑问题，已明显不够，对各国不同文化的理解和适应能力，对从事跨国公司等国际企业的经营管理者和高级管理人才来讲，是绝对不可缺少的素质和能力。在培养这种素质和能力方面，具有高度国际化和多样化特色的欧洲各国工商管理学院，可能比美国的工商管理学院更为有效。所以国际化的学习环境是欧洲的工商管理学院的第一特征。

（二）重视政治经济学的立场

欧洲各国工商管理学院值得注意的第二个特色是比较重视政治经济学的立场。

1992 年欧洲统一市场的形成对世界经济和国际大企业产生了巨大的影响，东欧和前苏联的变化也给欧洲各国留下了一个很大的课题。这些政治和经济上的变化对欧洲企业的经营者来说，意味着经营环境上的巨大变革，他们必须对这种变革做出迅速反应。纵观欧洲各国过去 200 年的历史，法国革命、俄国革命、第一次世界大战、第二次世界大战等等，震撼世界的革命接连不断，这种不安定的企业环境，与建国以来 200 年一直是一个统一且稳定国家的美国有很大不同。

处于经常且剧烈变化的企业环境中的欧洲各国企业的经营者，必须具备正确观察政治和经济动向，敏感地洞察可能发生的变化的能力。所以欧洲各国的工商管理学院自创立以来就十分重视政治经济学的立场和看问题的角度，培养学生能较好地掌握用政治经济学的战略眼光看问题的能力。

（三）重视实践性课程

欧洲各国著名的工商管理学院的第三个特色是重视实践，我们可以从这些管理学院设立的背景来了解这一点。欧洲各国的工商管理学院一般不是在原有综合大学的基础上，而是在企业界的支援下设立的。比如 IMD 的前身 IMEDE 和 IMI 各自是由雀巢公司和阿尔康公司赞助设立的，INSEAD 是由巴黎工商联做后盾的实业家出资设立的，ISA 则是由巴黎工商联直接设立的，

RSM 的前身也是由壳牌石油公司设立的。可以说这些工商管理学院从设立之初就有着与综合大学完全独立的管理教育机构。因此欧洲各国工商管理学院的教学内容和教学体制，一开始就不是从“学界能为企业界提供什么”这种供给角度出发的，而是从“企业界现实需要什么”这种需求角度设置的。

欧洲各国的 MBA 学生平均年龄比美国略高。在美国大学毕业有 2 年~3 年的实际经验以后，进入 MBA 的学生较多，年龄一般在 24 岁~25 岁，而欧洲各国 MBA 学生入学平均年龄在 27 岁~30 岁，其原因在于入学考试时比较重视报考人的实际工作经验。另外，欧洲的学生在本科时，学管理的比较少，重视实际工作经验也可能是为弥补这方面的不足。

（四）灵活的学制

欧洲各国的 MBA 学制很多是一年制，掺两年的学习内容集中到一年学习完，这和美国的两年制很不一样。学生们能在一年短期内修完全部课程，和他们实际工作经验较长有关系。另外，从教师方面看，通过短期集中教育，会造成一种类似实际管理工作中有着巨大压力的学习环境。因为两年课程要一年完成，所以学生每天必须完成令人难于置信和难于忍受的学习量。学生们在精神和身体的强大压力下，锻炼自己的理论、概念的构筑力和逻辑思考力，以及在学习小组内人际交往能力。

在学制上，美国模式一般为两年，而欧洲则根据不同市场需求采取不同

学制。如剑桥管理学院的 MBA 学制长达 3 年；西班牙高级管理学院（IESE）的 MBA 课程为 21 个月，而法国的欧洲管理学院（INSEAD）的 MBA 课程时间只有 10 个月，以此适应不同年龄、不同工作经历的学员需要。并且，越来越多的学院允许学员免修以前已学过的课程。

函授和非全日制教学日益发展，不同学制针对不同类型的人来设置。全日制 MBA（1 年~2 年不等）旨在吸收平均年龄较小的群体，大约 25 岁~30 岁。以西班牙巴塞罗那管理学院看，全日制 MBA 学生的年龄比例是这样的，23 岁~25 岁约占 44%，26 岁~31 岁为 47%，超过 32 岁的仅为 9%；从工作经验来看，低于一年经验的学生占 44%，有 1 年~3 年经验的占 37%，3 年以上经验的仅占 19%。许多公司视 MBA 为这个年龄层雇员的职业发展的一部分。这些人缺乏实际经验，要学习各种管理功能方面的知识，在此基础上掌握管理全貌。非全日制 MBA 在年龄上较大、较有工作经验的人员之中有更大的市场。他们一般 30 多岁，平均有 6 年~7 年的工作经验，学习的目的是尽快进入综合管理领域，因此，灵活的时间安排较吸引他们。总之，许多因素促使欧洲的 MBA 教育在学制上更加灵活。

（五）更重视 EMBA

欧洲管理院校在向企业在职经理们提供终身教育方面走到了前面。因为欧洲第一流管理学院全是靠企业界的资助，才办起了各种管理培训班，因此企业的需求是第一位的。同时，这些院校多年来都在试图开发美国式 MBA 以外的有自己特色的管理教育模式，高级经理班（EMBA）正在这种探索的模式之一。像英国的爱许里奇商学院一年才培养 22 名 MBA 生，但却有 4500 多名有经验的经理来该校上各种短训班；法国 IMD 国际管理学院有 65 名 MBA 2500 名 EMBA；伦敦工商管理学院，号称欧洲最“美国化”的学院，一年也只培养 300 名 MBA，却收 3000 名高级经理，它的半数预算和教师的时间是花在经理短训班上的，这对那些对 MBA 制着了迷的美国老师来说，是难以想象的。在高级经理课程逐步增加时，办班的形式却变化很快。它的基本形式仍都是 4 周~8 周的一般管理培训班，即一种覆盖领域甚宽的袖珍 MBA 式的经理“回炉”重训性质的班，参加者年龄在 35 岁~55 岁之间。但在欧洲，这种模式正在迅速让位给那种因各公司具体情况而异的、只有几天的专题短训班了。这是因为企业觉得那种一般性的管理培训，不管教得多好，都未免有隔靴搔痒之感，不太能解决本企业正面临的问题。

这一变化影响深远。一年培养 430 名 MBA，2700 名 EMBA 的法国 INSEAD 学院的院长拉米奥说，管理院校必须从教育个人转到教育整家公司的发展方向上来。这就不能不加强与这些公司的更紧密的联系。但仍有许多院校，尤其是美国大学抵制这一转变，怕因此使它们在学术独立性方面做出太多的让步。但这种抵制看来很难坚持下去了。仍以 INSEAD 学院为例，它与各公司建立了合作研究关系，作为开发针对各公司特殊需要的专题班的过程的一个组成部分。这些研究还为 MBA 班提供了 40% 的教材。爱许里奇学院院长奥斯巴德斯敦认为，院校与企业密切合作是互利的，也许于院校更为有利。该校不但为企业提供针对性培训班，还对这些企业提供一系列咨询服务，以帮助它们落实培训中所教的内容。

虽然这种偏离传统的作法使一些美国管理教师深感不安，但已有不少较

明智的美国院校对高级经理培训市场趋之若鹜（请参考第七章）。其中最热衷于此的院校之一，是新近被《商业周刊》杂志第二次评为全美最佳管理学院的西北大学凯洛格管理学院，它的战略看来将成为他校的楷模。该校负责经理培训的副院长哈廷根说，公司对培养“自己人”当高级经理比从 MBA 生中选拔更有兴趣得多，因为他们觉得 MBA 毕业生漫天要价，期望的薪金极高，实践经验又少，不能合群，而且干了一两年又另谋高就去了。该校也和欧洲同行一样，相信经理培训已进入办针对性专门教育的时代，而院校与企业的合作，能使教师了解企业实际问题，反过来能用作教材，这将是十分可贵的。凯洛格管理学院还看到另一种可能的好处，是别人还未能看到的。这就是可能培养校友们对母校的忠诚。该学院准备向企业干部提供终身教育；年轻人在该学院念完 MBA，然后不断回来深造，进入长短不同的各种训练班，这种班是按兼顾公司和受训者个人双方需要而设计的。当然这不易办到，但凯洛格管理学院已在摸索着，近期就打算为小型个体性企业办一个专门的班，它相信只要能提供品种繁多的培训服务，校友们就会回来。因为美国 MBA 的市场已基本接近饱和，预计 EMBA 也将是美国管理教育的发展方向之一。

三、亚洲的 MBA 教育

第二次世界大战以后，亚洲各国和各地区都充分认识到经济要发展最重要的是培养人才，因此都非常重视制定和完善管理教育制度。特别是由殖民地和半殖民地统治下解放出来的国家，必须由本国的经济和企业管理人才来接替过去由外国人所管理的经济部门和企业，管理教育的需求更为迫切。60 年代以来不少亚洲国家开始重视大学中的经济系、管理系的发展。

作为亚洲的商业中心的香港地区率先开展了管理者教育计划，在香港中文大学开设了全日制 MBA 课程。历史上曾受美国巨大影响的菲律宾在 60 年代也开始由向欧美派遣留学生，接受管理教育，转向国内自己培养。不过刚开始时都是半脱产的在职学生，但是很快菲律宾的年轻企业家们开始倡导在亚洲地区设立为亚洲人服务的专门培养企业家和管理者的管理学院。1968 年由美国福特基金会和菲律宾财界支援，为亚洲各国培养管理者的亚洲管理学院（AIM）诞生了。

在亚洲的其他地区，60 年代至 70 年代所设立的管理教育机构，主要从事的是在职教育，但是进入 80 年代以来，随着亚洲经济的迅速发展和对企业经营人才的需求的剧增，各国开始纷纷设立相对独立于大学的各种管理教育机构，这些教育机构多是在具有雄厚经济实力的各国财界和企业界支援下形成的。例如泰国的 Sasin 和印度尼西亚的 IPMI 都是如此，亚洲各国所设立的工商管理学院，目前绝大多数依赖美国和欧洲外籍教授的指导，但本国教授的水平也在迅速提高。历史比较长的工商管理学院已经具备编写适合本国国情的 MBA 教材、开发新的教学内容的能力。MBA 是一种需要花费相当时间、精力和财力的课程，因此，不仅仅是掌握管理知识，更重要的是培养学生的决策能力、判断能力、交涉能力和终生学习的习惯。从这个意义上来说，从课程的开发和设计到学生成长的评价，教授们都必须由始至终全面参与才能，亚洲 MBA 教育所面临的问题之一是如何尽快将欧美借来的东西变成最适合本国企业需要的东西。

（一）菲律宾的亚洲管理学院

这所在美国哈佛商学院教授的指导下于 1968 年设置的学院，是亚洲地区较早成立的工商管理学院。它的设立一开始就是以亚洲地区总体力对象的，所以比亚洲其他地区的工商管理学院更具国际特色。

现在的亚洲管理学院有三个基本课程，一个是两年制的硕士课程（MBM），另一个是一年制中层管理者硕士课程（MM），还有一个是一年制的培养开发管理者课程（MDM）。另外还有一些短期课程，但都是全日制。

该学院以实践性教育为本，全部利用案例分析法教学，旨在培养学生们做为现代化管理者的全面素质，包括知识、技术、态度、价值观念等。

两年制硕士课程的学生 65%~70% 是菲律宾人，其他的则来自印度尼西亚、马来西亚等东盟各国和印度、中国、中国台湾、尼泊尔、巴基斯坦、日本、韩国等等。男女学生比例大致为 7:3，但最近女生在逐渐增加，学生平均年龄 26 岁，平均工作年限 3.8 年，每年招收学生 120 名~150 名。

该校的教师队伍包括 55 名专职教授和约 10 名兼职教授。教材和课程基本由自己编写和设计，所用案例的 60% 也是自己编写的。

该校的毕业生已超过 4000 人，加上短期课程的进修生，已有 23000 人，他们活跃在亚洲各地的政府部门、企业等广阔领域。

（二）泰国的 Sasin 学院

Sasin 学院是泰国丘拉隆贡大学与美国西北大学凯洛格学院、沃顿管理学院合作，于 1982 年设立的。该学院现在除设有两年制的 MBA 课程以外，还开办了非全日制的管理硕士（MM）和人事管理学位课程。

该学院的教授几乎全部由美国两个合作方学校选派，成立以来约有 50 名教授曾在 Sasin 执教，常驻教授约有 7 名，所用的教学方法和教材与这些客座教授在美国所用的基本相同。该校有学生 94 人，年龄从 21 岁~35 岁。男女生各半，约有 10% 是外国学生，毕业生已达千名。

（三）香港地区的 MBA

香港中文大学的 MBA 课程开始于 1966 年。这和香港的特殊环境和对经营管理的关心有很大关系，香港的企业界和财界也对 MBA 非常支持。现在开设的课程有三种：一是两年制的全日制 MBA 课程，二是三年制夜间课程，三是两年制的以企业中层管理者为对象的非全日制 MBA 课程。

该大学两年学制的 MBA 课程中按大学所学专业分班，与经济管理有关的专业学生分为一班，其他专业则分为另一个班。香港中文大学的教学方法因教授而异，多种多样，有讲义、讨论、讲座、管理游戏等等。毕业时要写毕业论文或毕业报告。

香港中文大学为了造就一个国际化的学习环境，制定了与英、美、加拿大等九所大学交换留学生制度。香港中文大学的 MBA 课程的最大特点，是与中国内地具有密切的关系。将近 750 名毕业生基本上都从事与中国内地有关的商贸管理工作。香港中文大学的教师队伍大约有 40 名，主要研究的课题是香港和内地合资企业管理、中国的企业管理、家族企业的改革等等。

香港大学商学院的 MBA 课程开始于 1976 年，当时还是非全日制课程。商学院于 1990 年独立出来，现在仅设三年制非全日制课程，但今后计划开设全日制和集中课程。该商学院的教学方法是以案例分析为主，以小课堂上课和讲座为中心。

该学院有教授 20 人，另有 25 名左右的客座教授，教授来自 6 个国家。学生总数 120 人，每班平均 45 人。男女比例 6:1，平均年龄 25 岁~35 岁，学生几乎全部为香港人。

(四) 新加坡国立大学

新加坡国立大学的 MBA 开始于 1970 年，当时是非全日制课程。1980 年依然是非全日制，但已经可以给学生授予工商管理硕士学位了，学制为两年半。1985 年开始设立一年半的全日制 MBA 课程。1993 年又新设了 9 个月的全日制课程，1994 年开始增设用中文教学的 MBA 课程。此外还有非全日制的面向技术人员的技术管理硕士学位课程。这和新加坡政府力图早日成为技术发达国家的政策是相关的。MBA 的教授以大学各系的教授队伍为后盾，每学期大约有 35 名~40 名在 MBA 执教。教授队伍都有博士学位，且有较高的理论和研究水平，另外，他们也经常请企业界人士和国外客座教授举行各种讲座，丰富课程中的实践性内容。

MBA 学生是经过严格挑选的，全日制 MBA 有 25 名，非全日制有 50 名。外国留学生约占 1/3，主要来自马来西亚、印度尼西亚、中国、中国台湾、印度、澳大利亚。男女比例约为 3:1，平均工作年限 5 年。学生中来自工科的最多，占 43%，来自理科有 28%，其他属于文科各系。

(五) 印度尼西亚 IPMI

印度尼西亚的 MBA 教育历史较短，IPMI 于 1982 年设立，1984 年正式开学。全日制 MBA 课程为一年修完，教学方式与哈佛大学一样，以案例分析为主，学生基本都是印度尼西亚人。

该校教授为 16 名，他们在不断编写符合本国国情的教学案例。每班学生大约有 36 名，学生的工作经验短则两年，长可达 22 年，年龄在 25 岁~48 岁间，差别很大。除上课之外，他们也从事企业咨询，以强化学生们的实际经验。

(六) 日本的 MBA 教育

日本的管理教育受美国的很大影响。在美国开发研究的经营管理理论、经营方法、以及崭新的管理创意等等都曾被日本人积极引进。日本人也非常重视美国的 MBA 教育。但是，日本企业招聘员工却习惯要丝毫不懂管理，没有任何工作经验的大学毕业生，招进来后再在企业内进行教育培训，以此来培养符合本企业文化的人才。因此长期以来欧美式的工商管理学院在日本几乎不存在。

在欧美企业中，好苗子从大学一毕业，马上送到管理岗位，青云直上。而在日本，要迟十年才可能登上管理阶梯的最下一级，此时已是 32 岁~34

岁了。日本企业干部苗子们 20 多岁的大好年华花在学习公司的背景，和那些较平庸的一般同事干同样工作上，虽然十年中会换上三、四个不同部门，但没有“坐直升机”的渠道。这说明了日本公司为什么难于留住 25 岁左右从欧美得了 MBA 学位归来的人。日本的有为青年一旦踏上了管理阶梯，会受到更多的在职培训和本企业内的进修（例如，索尼公司每年平均花的人均培训费是 300 美元，干部至少加倍），同时考核频繁，一年达三次之多。在日本跨国公司，主要采取到海外岗位上进行职位轮换。日本公司干部岗位责任有意定得含混，以便使受培养者能扩大自己的责任范围，得到更多锻炼。同时，日本企业很重视以小组为单位的学习，使知识分享，让全公司都能学习到。

但是，日本人的企业内教育有其长处也有其短处，容易训练成井底之蛙。实际上日本的企业员工乃至中高层管理人员，对其他企业的经营理念、经营技巧几乎全然不知，而且也没有多少想去了解的欲望。

但是现在日本企业的人事制度处在一个变革时期，个人的职业和经历在不断自主化，企业的人才培养战略必须在考虑企业需要的同时也考虑个人的意向。从这个意义上说，仅仅企业内教育就远远不够了，通过学习使学生们接触众多企业，了解各种各样思维方法和价值观的工商管理学院，会变得对日本企业和日本人日益重要起来。近几年，有关 MBA 教育的书籍正成为最畅销的工商管理书籍之一，美国的 MBA 教育正迅速为日本人所接受。

近来有两个趋势，迫使欧美院校不能不有所反应。一是日本学生报考欧美 MBA 生和人经理短训班的人，虽然仍不算多，却在增加着。二是日本国内开始出现欧美式管理院校，数目也在增加。1996 年美国院校的申请者中约 5% 是日本人，有的学校达 10%。五年前，很少有此现象。为什么会这样？据日本学者雨谷贞之的研究，这是因为需要一批“创业型”经理把日本企业带进下一个世纪。在调查中问到这种经理应具备什么品质时，78% 的公司认为是“战略能力”，72% 的公司认为是“革新能力”，54% 的公司认为是“创造性”，还有 37% 的公司认为是“全球观点”。雨谷说，日本企业在这些方面一直不强，而且传统上就不大敢承担风险，而欧美院校能帮助弥补这些差距。日本向欧美等国工商管理学院派遣职工读 MBA 是比较积极的，但却有其独特的目的，与其说是去学习，不如说是去建立关系网，或者说是为了了解欧美人思考问题的方式方法。但这可能会有副作用，即从欧美院校学来一些于日本不大有用的习惯。这些人回国后，被人们认为“太爱作数量分析和太咄咄逼人”。这些人留学两年但并不能使他们提升得快些，因此常觉失望而干上两年就跳槽，尽管这种现象还不如欧美那样频繁。

虽然日本传统上不重视开设管理课，但现在也有几家自己的管理院校了。在哈佛帮助下，庆应大学于 1978 年办起了两年制的 MBA 班，是最接近美式教育的了。像东京的野村高级管理学院，筑波大学系统管理研究生院及日本管理协会的管理学院，都开设了较短的高级经理班，最长不过一年。筑波则有两年制的 MBA 班。这些班的毕业生都供不应求。

庆应大学一年培养 85 名 MBA 生，年龄大多在 30 岁上下，比欧美大一些。该院院长小林预计日本管理教育在 90 年代会有重大变化。他认为日本可向欧美院校学到不少好东西，最理想的是以欧美的较有用的定量分析工具武装日本干部，但其方式又不要破坏日本的传统做法。要做到这点，日本与美国管理教育应当结合。这方面最成功的范例应是美国蒙斯达克学院与日本国际大学 1988 年末合办的两年制 MBA 班，这是经过与日本官僚机构的一番斗争后才

获准的。这个班的课程是在东京西北 190 千米一个小镇的校园中用英语讲授的。这个班最近招的一批学生共 44 名，一半日本人，一半海外留学生，其中 15 名是美国人。双方对进展都很满意，希望扩招 60 名新生。教师来自这两所合作学校。副院长木村认为它对日本公司有吸引力，因为它强调国际化，集体学习与理论的实际应用。这班的教务长达克学院的资深名学者奎因认为，达克的教授们每年来日本教学一段时间，获益最大。到 1991 年底，该院 40% 的教授在日本上过课或做过研究。这种合作并非只此一家，不少欧美院校已和日本院校或企业建立了合作研究关系。加州大学柏克莱学院和野村高级管理学院今年办起为期两周的技术管理短训班，每人收费 8000 美元之多，在东京上课。1989 年底，期但福大学在庆应大学耗资 330 万美元，开办了一所技术与革新中心。MBA 学生在第二学年在这里学习三个月，然后到日本企业实习三个月。

如果说日本能从欧美的 MBA 教育制度学到些有益的东西，那么欧美管理教师从日本学到的就更多了。欧美教师在与日本合作中开始领悟到，他们在关心日本的管理技术上花时间太多，而对这些技术是怎样传授的关心太少。大多数欧美管理院校已经接受了日本那种向企业干部们提供终身教育的思想。达顿学院院长罗森布伦说：“我们是谁说管理教育只能进行 21 个月（指 MBA 的两年），而不是 21 年呢？”

似乎可以说，美国式的学院内教育和日本式的企业内教育在不断取长补短，互相融合，将管理教育推向一个新的阶段。

第四章 MBA 教育的鼻祖——哈佛大学商学院

一、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。

二、美国的“三最”学院

（一）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。

（二）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》以及哈佛商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”。

（三）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，而是因为她确实确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。

三、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 EMBA 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：

（一）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 年—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。

（二）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。

（三）管理技能开发班

为时 12 周，参加者为有 5 年—10 年工作经验的中级经理人员。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 人—140 人。

（四）小企业管理班

为时 9 周，以 3 周为一个单元，在 2 年~4 年内完成。每期招 100 人~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 万美元~10000 万美元之间，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。

四、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却令人解惑。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 年—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。

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的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。

五、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：

（一）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。

（二）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。

（三）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。

（四）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。

（五）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。

六、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十五类，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，涉猎极其广泛。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。

哈佛商学院的案例教学，不是去寻找正确答案，而是去寻找可能正确处理 and 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。

七、哈佛商学院的最新案例目录

哈佛商学院所用案例数量庞大。目前使用的约 6000 多篇，这里我们只能够列出其主要目录来，以供参考。每个案例仅包括案例名、主题词和长度，但我们可以从中了解当前世界上最主要的管理问题及其变化。

表 4—1 哈佛商学院最新案例目录

案例类别	案例数
企业家精神	19
商业道德	19
经营战略	37
市场营销	29
制造与作业管理	58
人力资源管理	23
金融财务	12
会计与控制	59
计算机与信息系统	60
企业、政府与国际经济	26
组织行为	36
计量方法	24
服务管理	3
教学与案例方法	10
	1
合计	416

(一) 一般管理 (1—19)

1. 案例名 Asee
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)：超源和战略
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)
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 Grdarsk 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，多国公司
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：Nikz 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 Urcede 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，国际关系，多角化，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 (公司名) (A)
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 Sckroder/Schrodors (公司名)
主题：国际经营、投资银行、合资企业
长度：21 页

(二) 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：计算机软件作业，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 Chrisn 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 Leanne 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，创新管理，市场营销的实施，市场营销战略
长度：5 页
18. 案例名 Paul Kroft (人名)
主题：计算机软件业，创新管理，成长管理
长度：10 页
19. 案例名 Serengeti Eyewear (公司名)：肌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

(三) 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，分权，道德，市场营销战略，社会变迁
长度：5 页
3. 案例名 Bristal 湾土著公司
主题：商业和社会，公司责任，政府和商业，公共政策，战略计划
长度：21 页
4. 案例名 消除危机 (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，有价证券
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：危机教育 (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 赢利教育：Edison 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

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 Uaydiele (人名) (A)

主题：商业信托，创造力，道德，领导才能，组织行为学，生产流程，回收利用，废弃物
长度：5 页

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

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

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

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

长度：5 页

19. 案例名 Lack 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

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

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

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 Uanville 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 Uanville 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 Uanville 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 出售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 Wetreril 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

（四）经营战略（1—28）

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）案例名 Asahi 玻璃公司：多角化经营战略

主题：兼并，公司战略，多角化经营，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，产品发展战略形成，美国

长度：18 页

6. 案例名 可乐的战斗与继续：90 年代的可口可乐和百事可乐

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 Whiscenty 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

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

长度：10 页

10. 案例名 Enclear（公司名）：Ualcolm Waddeli（人名）的故事

主题：企业战略，多角化经营，环境保护，成长战略，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 含铅气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
20. 案例名 Uinnetonka 公司
主题：竞争，消费品，新产品，战略形成
长度：12 页
21. 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
22. 案例名 百事可乐的旅馆
主题：饮料业，公司战略，分权化，多角化，快餐业
长度：28 页
23. 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
24. 案例名 Saturn 公司的记忆单体 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

25. 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
26. 案例名 日出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
27. 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
28. 案例名 管理通讯，创造者 Gotham 联合网
主题：危机管理，管理通讯，非赢利性组织，社会服务机构
长度：2 页

(五) 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，市场划分，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 Baiaj 自动有限公司
主题：汽车业，国际市场营销，产品发展，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 Charocon 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 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，市场区划，市场营销管理，定价策略，产品策略

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 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，市场区划，
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，产品发展，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 Loklaur 有限公司集团：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)：Uarsh 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 Ms-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，产品开发，产品管理，研究和开发
长度：26 页
38. 案例名 Mitsubishi 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，产品策略，产品计划，
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 和它的三个电视游戏体系统：技术和娱乐业经营
主题：电子类，产品策略，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，促销
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 银行：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 Smitncline 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 Valio (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 Wetssherg GmbH
主题：消费品，政府管制，国际市场营销，定价，促销，南美洲
长度：4 页
58. 案例名 高尔夫球棒批发业
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

(六) 制造和作业管理 (1—23)

1. 案例名 Aplidem (公司名) (A) (节略)
主题：经营环境，化学产品，作业管理，绩效管理，塑料产品，生产率，多国公司
长度：13 页
2. 案例名 Chiron 公司
主题：总体规则，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，产品发展
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，产品发展，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，产品发展，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，产品发展，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，产品发展，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 Michigan 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 可除隐形眼镜项目
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，产品发展，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 Syncrude 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

（七）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，工业品，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

(八) 金融财务 (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：有价证券的出让
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 财务部门演进：TudyC. 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，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 FUC 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 第一执行公司
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 Grantharm, Uayo, Var Otter1ov 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 Nacional 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 Rubinstein 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，危机管理，负债政策，股息政策，雇员股份，
变动管理，再资本化（资本重点）
长度：21 页
56. 案例名 运输有限责任公司（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 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 迪斯尼公司的睡美人债券，期限分析
主题：债券，资本市场，娱乐产业，风险转移现值，价值评估
长度：6 页

（九）会计和控制（1—60）

1. 案例名 Advanta 公司
主题：投资银行，有价证券和财务报表与财务状况分析
长度：31 页
2. 案例名 ABAstra：高素质的增长

- 主题：国际金融，制药业，研究与开发，财务状况与报表，斯堪的纳维亚诸国
长度：7 页
3. 案例名 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 国际公司
主题：会计原则，国际金融，财务报表与财务状况分析
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 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 第一有价证券国际公司
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：资产重组（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，资产重组和财务报表与财务状况分析
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 HomearnTngs 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 Kaufmarn 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，财务报表与财务状况分析
长度：19 页
20. 案例名 Kiltm 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）：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，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 Uetal lgercuschaft 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 Mitsubishi 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（A）
主题：会计方法，成本会计，电子业，现值，多国经营，财务报表与财务状况分析
长度：15 页
29. 案例名 N.V. 菲利普（B）
主题：会计方法，成本会计，电子业，现值，多国经营，财务报表与财务

状况分析

30. 案例名 News 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，澳洲
长度：20 页
31. 案例名 Nippon Kayaku 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 摩托股份有限公司：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，现金流程，财务分析，管理会计，财务报表与财务状况分析
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）：项目小组管理
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，财务报表与财务状况分析
长度：21 页
37. 案例名 制造商 Azteca（A）
主题：会计方法，国际金融，财务报表与财务状况分析，欧洲
长度：6 页
38. 案例名 R.J.Reynolds 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.5. 公司（B）和 Zell/Chimark 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，财务报表与财务状况分析，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 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，财务报表与财务状况分析
长度：27 页
48. 案例名 Sierra 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，财务报表与财务状况分析
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，财务报表与财务状况分析，瑞士
长度：14 页
50. 案例名 索尼公司：随身听生产线
主题：成本会计，成本体系，电子业，定价策略，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，财务报表与财务状况分析，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
长度：10 页
54. 案例名 Talyo 集团：经营哲学
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 TettronTca（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 股份有限责任公司（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

（十）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：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 Frcto—Lay 有限责任公司：战略变迁 80—86
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 Frcto-Lay 有限责任公司：战略变迁—90—92
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 Frcto-Lay 有限责任公司：Navigator 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：Ground Systems division 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
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，食品零散，信息技术，组织变迁
长度：26 页
13. 案例名 Laura Ashley (人名) (A)：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)：(Metropolplex) 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，系统设计与发展远距离通信，妇女
长度：16 页
20. 案例名 贝尔太平洋 (Racific 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 Seven 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：交易自动化公司
主题：信息技术，国际商务，组织设计
长度：31 页

(十一) 企业、政府和国际经济 (1—36)

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 Aichtr 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，企业和社会，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：HandelIsraad (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, 政府和企业, 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 Empreas Ih Uodtina: 烟草, 水果和蔬菜
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, 政府和企业, 政府政策, 国际商务, 国际贸易与外交, 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 Ba1eine (河名)
主题: 电力, 能源, 环境保护, 政府和企业, 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, 企业家功能, 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, 加拿大
长度: 22 页
21. 案例名 Uontana Land Reliance (公司名)
主题: 创新管理, 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, 政府和企业, 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：企业和社会，社区关系，企业职责、能源、环境保护，政府和企业，
污染控制，废弃物品
长度：31 页
27. 案例名 有关国际石油业的报告 (A)
主题：产业历史，外国政策，政府和企业，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：产业历史，外国政策，政府和企业，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：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 关贸总协定的乌拉圭回合谈判：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，创意筹资，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，政府和企业，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

(十二) 组织行为 (1—24)

1. 案例名 年龄的困惑，杰出的销售商
主题：企业和社会，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 Aian 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 L 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 Andt Ison
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 Flizabeth 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) 寻求竞争力下降的原因
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 Lieliane Ainood
主题：职业发展，家族，自我评估，妇女
长度：13 页
19. 案例名 Nad Tgans
主题：职业发展，家族，个人信贷计划
长度：12 页
20. 案例名 Olie Gad Tesk：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

(十三) 计量方法 (1—3)

1. 案例名 OK, Cooridge 有限责任公司
主题：盈亏平衡点分析，竞争，决策理论博弈论，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，拍卖，投标，博弈论
长度：2 页

(十四) 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，市场区划，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

(十五) 教学和案例方法 (1)

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

第五章 MBA 是怎样学出来的

前几章我们不断提到案例教学法，在这里我们还想独辟一章对其进行更详尽的讨论，这不仅因为案例教学法对 MBA 培养意义重大，也因为人们对案例教学法还存在着不少误解。

一位从事管理教育几十年的教授在听完对案例教学法的介绍后说：“看来在国外当教师比中国要容易，只要引导一下大家讨论，再总结一下就行了”。这实在是误解了案例教学法的本质特点。

我们敢肯定案例式教学比讲义式教学要难得多。首先讲义式教学可以是教授在上面“满堂灌”，时间把握和内容把握的权力全在教授本人，您可以给听讲者发言的机会，也可以不给，只要您有一定的口才就够了。得意的地方可以海阔天空、任意发挥，拿不准的地方可以打空手道，避而不谈。但案例教学是双向的，发言的权力主要在学员一方，你如果不认真组织倾听。控制和引导发言、组织讨论，一堂课下来可能让人感到一无所获，严重的时候课堂局面有可能变得不可收拾。

其次，由于 MBA 学生都是有一定管理经验的优秀分子，有的甚至对企业了如指掌，这就要求讲师有相当的水平，尽管许多学生在刚入学时对使用案例不熟悉，不知如何去运用案例，也不知道案例对学习管理起什么作用，不过一旦他们掌握了案例分析的方法，就会如鱼得水，会在课堂上提出很好的见解，讲师如果不能对他们的各种见解提出技高一筹的引导和提炼，就很难获得他们的尊重。

目前，许多教师不敢贸然采用案例教学法的理由，大概与此有一定关系。教师也面对着挑战，有一个角色转变的问题。

我国的 MBA 培养中，采用案例教学的还不算太多，基本上以讲义法为主，这有师资、案例教材、学生素质、思想观念、资金等各方面的原因。但无论如何，案例法在我国越来越受重视，越来越普及的趋势是明显的，这将促进 MBA 教学的健康发展。

MBA 培养重视的是“学”而不是“教”，本书名为《MBA——学出来的企业家》，就是想强调的这一点。企业家是学出来的，不是教出来的，案例教学法就是一种行之有效的学习机制，是引导学生如何去学的方法和工具。

一、方法的突破才是真正的突破——案例教学法的诞生

管理教育中的案例教学法是美国哈佛商学院首创的，这是一个大家公认的事实。

不过，哈佛商学院最初使用案例教学法时，也是相当不完善且遇到极大阻力的。但是，由于哈佛在以后坚定不移地贯彻这种方法，并在福特基金会的支持下，连续 11 年举办案例教学法讲习班，方使案例教学法在美国管理教育界得以推广，并不断发展和完善，才使哈佛商学院在 MBA 教育中独树一帜。方法的突破才是真正的突破，有了案例教学这种新方法，才有了管理理论与管理实践的真正结合。

哈佛商学院能坚持自己独特的道路，和创立之初的建院思想不无关系。当时的哈佛大学校长埃利奥特是这样表述其建院思想的：“我们将建立一所只招研究生的商学院，宗旨正如我们已有的神学院、法学院和医学院一样，

是为哈佛的职业教育锦上添花。我们的最终目的是向工商企业输送领导者，但我们并不认为通过授课就可以把这些没有受过良好教育的人造就成为具有特殊经商本领的英才，我们的目的是在大学里系统地训练一批学生，让他们了解实战中的各种管理方法，帮助他们将来在企业界获得成功。”

哈佛商学院早期的教师大都具有反学术传统的倾向，他们认为传统的教育方式不适合为工商企业培养人才，因而一直在努力探索新的方法。哈佛商学院首任院长为格雷，他特别强调管理教育一定要将课堂教学和企业管理实践有机地结合起来。这句话说起来容易做起来难，因为找不到这种有机有效结合的“方法”，那就是一句空话。哈佛认准了案例教学法，认为这是一种最好的方法。格雷在其第一份课程大纲中就提出：与“商务法”有关的课程将使用案例教学法，其他课程也应尽可能采用这种方法。即将课堂讨论与授课和写专题报告结合起来。

哈佛能始终不移地坚持案例教学法，与其对管理教育的理解和培养学生的目标有密切关系。哈佛认为管理教育的目的是对每个学生进行适当的实用专业训练，帮助他们进入所希望的企业。“实用”和“专业”是哈佛商学院的核心理念之一。实用专业训练是让学生掌握企业管理中的“应知应会”，特别是“应会”。知不等于会，学生们不仅要了解掌握企业管理知识，还必须而且更重要的是会运用知识和方法去管理企业。

工商管理学院招收 MBA 学生的目的是培养会管理、懂管理的人才和能独立创业的企业家。这一点说起来容易，但统一认识和真正做到却极其不易。不少年轻教师为了能尽快晋升职称和获得终身职位，不得不花很多精力撰写学术著作。不少属学院派的教授沉醉于建立自己的理论和模型，他们认为没有理论研究，就无法为企业 provide 指导。他们认为那些身兼数家公司顾问，甚至一边经营企业一边搞教学的人，根本就不是什么学者，写不出什么像样的东西来。

与学院派相反，实践派则和企业打得火热，很少能在学校里坐上几天。实践派讥讽那些呆在学校里做学问的专家为“一群只会解方程式的人”，他们强调应该扔下那些方程式和模型，多去关心一下企业日常的管理实践，多去解决几个企业中的实际问题。

企业家们对工商管理专家们也同样抱有很复杂的心情，一方面他们认为专家们的有些概念和理论确实能使其猛然“开窍”，解决其百思不得其解的实际问题，但当他没能“开窍”的时候，又抱怨这些概念和理论“毫无用处”。另一方面，他们确实需要工商管理学院为他们培养实用型人才，但他们多数希望培养的是某一方面的专才，即能为他们所“用”的人才，而对于那些有真才实学，管理能力非凡的 MBA 却持拒绝态度，嫌他们太张狂、野心太大，实际上怕“餓”了他们的行。

总之，如何培养高级管理人才，实在是个很复杂的问题，学院的教师们不仅要培养学生；为了生存，也要“培养”他们自己。企业需要优秀的管理人才，但又得考虑他们自己的位置。理想的方式是将学校的目的、企业的要求和学生自身的要求结合起来。

这个“三结合”的结合点主要还必须在课堂上，因此案例教学法就显得尤为重要了。不过这里应首先排除一种误解，那就是认为好像一提案例教学法，它就是管理教学或者说 MBA 教育的唯一手段了。其实不然，事实上，即使在哈佛商学院这一案例教学法的大本营，也是广泛采用讲课、布置自学教

材和讲义、去图书馆做专题研究、去现场作调研和撰写调研报告、现场参观、角色扮演、小组讨论、模拟竞赛等多种形式的。

熟悉案例教学法的人都非常清楚，案例教学并非适用于一切学科、一切课程和所有类型的学生，也不是教师的万能教学法。用案例教学法讲课，不看现实企业的发展如何，不管学生的知识和成熟程度如何，也不管学科的性质如何，那将是必败无疑的。

切记，案例教学法不过是一种“工具和方法”，它不能代替一切和包揽一切，它必须根据当时的具体情况，必须与其他教学方法相结合，且由优秀的教师经潜心准备和灵活引导，才能显出其威力和效果。

使用案例的学习是一种个人自学，又是一种组织学习（通过小组讨论），而且是一种有程序的学习。案例是具有提供知识的功能的。因为案例中描述了某一国家、某一地区、某一行业或某企业的背景知识，更重要的是，它为使用者提供的是基本真实的管理情况和资料，而不是谁主观臆造的，这可以使学生在学校里就了解了现实中有哪些企业，了解他们是怎样经营的，这比虚构的故事和抽象的理论要有用得多。

当然，案例一般写的是过去发生的事，而且是企业经营中遇到的比较典型的事件。

不妨把案例比作棋谱。想掌握棋技的人往往照谱习摆。但奕棋犹如打仗，形势瞬息万变，错综复杂，每次的对手又各有其不同长处和风格，你在今后奕棋时多半不会遇上与棋谱中完全相同的棋局。但通过独自琢磨（分析案例）和与人切磋（小组讨论案例），你会逐渐悟出其中致胜的规律，从而使棋艺飞速提高。案例教学道理与棋相同。试想，如果你在就读 MBA 的两年中，能像在哈佛商学院一样学习 800 多个案例，你肯定会积累起丰富的管理经验的。总之，案例教学法只不过是一种工具和方法，是引导和帮助你“学习”管理，学会做企业家的一种工具和方法。

二、芝加哥式和哈佛式

早期的案例是非常简单的，凡是教师能找到、可以拿来作课堂讨论的材料都被当作案例。如新闻报道、法律文件、业务报告等等。经营企业就是要不断地解决问题，把现实中出现的问题拿到课堂上来交给未来的管理者们讨论当然是再好不过的了。哈佛商学院早期先是请一些企业家把本企业的经营管理中的问题和经过写下来，然后邀请他们来主持相应的案例讨论课，以后经验较为丰富了，才逐步开始由学院自己组织人力编写案例。

实际上，案例及其运用案例的教学方法是多种类型的，有描述型案例、有分析型案例；有简单案例，有复杂案例；有站在当事人立场分析的案例，也有站在局外者角度分析的案例。

简单案例如芝加哥式，即：“案例研究”。因为是芝加哥大学首先开发使用的，所以叫芝加哥式。一般是在讲义进行过程中，给学生分发案例，让他们进行研讨，学生和教师一起站在客观的、局外人的角度，来讨论企业中为什么会发生这样的事，应该怎样分析，从中找出管理的一般原则和原理，案例研究一般是比较简单，所花时间比较少。

复杂案例如哈佛式即“案例分析”。案例分析要按一定的程序进行，比如问题是什么？事实和原因在哪里？对策是什么？等等。案例分析的目的在

于提高学生解决问题的能力 and 判断力。其重点放在解决问题的过程上。所使用的案例多是现实发生的相当复杂的管理问题，所花分析时间一般在 4 小时~8 小时。另外哈佛方式和芝加哥方式的一个重要区别在于，它不是以客观的、局外人的立场，而是以主观的、当事人的立场来分析，参加者本身要把自己当作案例中的总经理、制造部长或财务科长等身临其境地进行分析和决策。

三、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。

（一）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。

（二）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。

（三）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。

（四）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，记人表格的时间大概 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。

（五）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。

（六）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。

四、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。

（一）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。

（二）“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。

（三）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

智力上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。

(四) “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。

(五) “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；即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。

五、案例教学法在我国的进展及困难

我国在 80 年代初开始引进案例教学法并用于管理教育,这几乎是和学习以美国为中心的西方国家企业管理理论和实践同时开始的,我们请外国学者来讲学,而他们基本上使用案例教学法,因此案例教学法与管理知识相伴而来。

和西方先进的管理理论一样,中国的学者专家们,对这种独具特色的管理教学方法表现了相当大的热情和兴趣。在当时国家经委教育局的支持下,仿照美国的方式,开始举办案例教学师资培训班,积极推广这一新的教学方法。

1986 年,案例教学法的积极推进者们成立了“管理案例研究会”,推举大连理工大学管理学院教授余凯成为理事长,并决定编辑出版会刊《管理案例教学研究》(后改名为《管理案例研究》),于 1987 年发行。就此中国的案例教学开始走上正轨,并逐渐为人们所接受。

全国普通高校,成人高校以至企业培训部门都在尝试运用案例方法进行管理教育,逐步摸索出了一些经验,在《管理案例研究》上都有反映。总起来说案例教学法是很受欢迎的。同时,由中国学者专家编写的以中国企业为取材对象的案例集也不断出版,使案例教学方法日益扎根于我国。

案例教学法引进我国也有其历史必然性。随着我国经济体制改革的进展和企业的成长,传统的经济及管理理论与实践脱节的问题日益严重,理论落后于实践。企业界不满足,连学界自己也感觉危机四伏,但是在日新月异的变化面前,理论无法也不可能一天就变出来并跟上形势,而引进的西方管理理论有些又不符合中国企业的实际;另一方面,教师还是习惯于站在讲台上满堂灌,学生去听课也只是带耳朵和笔纸。因此,尽管反复强调理论联系实际,总难见成效。

在此情况下,更显示了案例教学法的重要性,首先案例由于要取材于中国企业,这可以使学生更直接地了解中国企业管理的实际。不再受传统理论的束缚。其次在案例的编写和讨论过程中,教师和学生还可以更深刻地理解中国企业管理中的一般规律,这又有助于中国特色的管理理论的创立。因此国家经委、国家教委等部门开始重视管理教育中案例方法的推广,还提出了“要加强管理教育的实践环节,尤其应突出加强案例教学”的看法。

但是,由于案例教学法引进我国时间尚短,真正掌握案例教学方法的师资不足,优秀案例也比较缺,再加上教学体制如课时的限制,学生不善讨论的文化背景的限制等等。这种教学法运用起来还存在不少困难,同时编写案例不像撰写论文那样让人看着有分量,甚至不被人视为研究成果,也影响着 MBA 教育中案例法的运用。知识产权意识不强,别人写的案例,可以不付分文地拿去复印、分发、使用等现象也影响着案例编写的积极性。看来,案例教学法在我国的普及还要走一段路程。

MBA 学生不是学术研究型人才,他们是将要从事实际管理的专业人才。但我们不少院校似乎仍然用培养学术研究型人才的方式在“教”他们。这种局面需要尽快地改变,案例教学法需要尽快地推广。

六、几个典型案例

上一章我们列举了哈佛商学院的最新案例目录，为了使读者能更好地了解案例的具体特点，我们在本节选列几个典型案例供参考。由于篇幅限制，我们不能选列哈佛那种长篇案例，如您想了解，可参考本书所列参考书目。

本节所选五篇案例中，白泽制造公司和接待灾民为短篇简单案例，昭和—帕卡德有限公司（ ）（ ）和红旗机械厂的出路为中长篇复杂案例。

（一）案例 ：自泽制造公司

白泽制造公司生产各种规格性能的厨房搪瓷用品，最近，该公司为加强促销，决定开展一场大规模的广告宣传活动。

为此，白泽制造公司的广告部经理必须考虑这个问题，购买本公司产品的消费者有哪些习惯和动机？

（这是哈佛早期最简单的案例之一，现在已很少利用，目前最短的案例也有两页之长，但这样短小的案例，在我国学校和企业还应用较多。）

（二）案例 ：接待灾民

某地区发生了放射性核污染，居民急需转移。

政府安排达姆村接待 300 名灾民。他们将于明天下午 18:00 时到达，要在此居住两个月，为防止污染传播，禁止灾民携带任何物品，只穿一身临时发的衣服。

灾民中有 50 名单身，其中 25 名男性，10 对无子女夫妇，其中 5 对年龄大于 50 岁，有 20 个家庭有 1 个孩子。30 个家庭有 2 个孩子，10 个家庭有 3 个孩子。300 名灾民中有 110 名孩子，均在 15 岁以下，其中有 15 名婴儿。

村子附近有一个农场，可为灾民提供一块 1 万平方米的生活场地。场地长 200 米，宽 50 米，位于公路旁。场地离城 2000 米，离水源 1500 米。

某地驻军可提供以下军需品：规格为 50m³，20m³ 和 10m³ 的帐篷，食品、衣服、被褥、炉子、炊具、水泵、马达、橡皮胶管、工具、汽车、药品、司机、医务人员。驻军答应于次日早 6 点派 40 名士兵来此帮助工作两天，同时要按达姆村预先提出的物资清单带来全部物资。

你作为达姆村的村长，现召开村骨干会议，要在 1 小时内把上述任务安排好。

（三）案例 ：昭和—帕卡德有限公司（ ）

当帕卡德食品公司国际部总裁里查德·约翰逊登上一架日本航空公司的班机，由肯尼迪机场飞往东京时，他还拿不准究竟怎样才能最好地跟他们那家合资企业的合伙单位（一家日本公司）去谈几个微妙而棘手的问题。他想好好地利用这长达 11 小时的飞行时间来拟定出他的对策。从好多方面看，

本案例由中国人民大学教授王以华提供。原载《管理案例研究》，1994（1）。

本案例为哈佛商学院日本客座教授吉野所撰写。引自余凯成译：《Showa-Packardltd》，载于《管理案例教学研究》，1987（1）。

他都认为此行至关重要。这回要去讨论的问题，它的性质很可能会影响到帕卡德公司与他们在日本的合资企业的领导间的相互关系。此外，这又是他当上国际部总裁之后首次访问，他急于给那家日本公司的高级干部们造成一个好印象，并且跟他们建立起良好的私人关系来。

约翰逊先生是几个月前就任总裁一职的，他年方 42 岁，公认为本公司最有前途的高级经理之一。他于 1954 年毕业于东部一所有名的商学院。在军队里服役两年之后，他就进了一家声誉卓著的咨询公司。1954 年，他加入了帕卡德食品公司的销售组。在他被晋升为国际部总裁之前，他是在帕卡德独家拥有的一家英国子公司里任总经理的。

帕卡德是一家主要的早餐主食、罐头制品、速溶咖啡、冷冻食品和猫狗食品的制造商。该公司 1972 年的总销售额约为 15 亿美元，它拥有遍布全球的 15 家制造子公司和 20 家销售公司，国际市场上的营业额，包括出口，大约占公司总销售额的 25%。近十年来国际销售额一直快速增长，公司的最高领导认为这代表了未来扩展的一股主要冲力。

经过约两年艰巨而往往令人泄气的谈判，该公司终于成功地跟日本一家居领导地位的食品制造商——昭和食品公司，建立了一家合资企业。1971 年夏做出了安排，翌年春，这家企业就正式营业了。

在建立这家合资企业以前，帕卡德公司对日本的出口是通过一家主要的贸易公司进行的，规模有限。但是公司领导认识到，要在迅速扩展的日本市场上就加工食品方面进行投资，利用日本饮食习惯的改变所提供的机会，在当地取得更多的立脚之地，是很重要的。60 年代末期，就有许多主要的日本公司，就如何取得某外国公司专卖特许证或在本地建立合资企业，向该公司提出探询。

昭和公司就是最早接近帕卡德公司接洽特许权的公司之一，该公司看来是一位有吸引力的潜在合伙者。昭和食品公司本来是一家鱼罐头的主要制造商。到 60 年代初期，该公司开始积极推展向新的食物制品进行多样化经营的计划。于是它相继进入诸如蕃茄汁、蛋黄酱、生菜浇汁等一些新产品领域。该公司本已建立了质量优异的良好信誉，牌子也已创立牢固。此外，它还利用一大批批发商和小零售商，建立起了本行业中最有效的销售分配系统。

到了 60 年代晚期，昭和开始寻觅更多新产品。它特别对早餐主食，人造咖啡奶油、汤罐头、冷冻食品及猫犬等宠物食品有兴趣。公司领导觉得这些产品会是主要增长领域。他们经过一番调查后得出的结论是：要想进入这些产品领域，最迅捷而有效的办法是向一家领头的美国公司取得特许证，或是与官组成合资企业。昭和领导还觉得，时机问题尤其重要，因为它的几家主要对手也都在考虑采取类似行动。昭和向帕卡德表示有兴趣的时机真是恰到好处，因为后者在欧洲刚吃到大甜头，所以对日本这个唯一还无人染指的主要市场表现出越来越大的兴趣。昭和本来只想达成一项专卖特许证的安排，可是急于在日本建立一个永久性阵地的帕卡德却希望办一家合资制造企业。

关于这一合资企业的谈判是颇艰巨的，这部分是由于双方对此事都是头一遭，毫无经验。帕卡德以前与日本就没打过什么交道，而昭和则是第一次试行跟外国公司组织合资企业，尽管它曾取得几家美国和欧洲公司的特许权。

这家合资企业的所有权是在两家合伙公司间平分秋色的。除了预先确定的双方应贡献的资金额外，协议还规定了帕卡德一方提供技术，日本一方出

工厂设施。这家合资企业开始将只生产和销售早餐主食和速溶咖啡，然后再引进宠物食品及冷冻食品。产品将以帕卡德和昭和的联合商标面市。协议还规定双方在董事会中有对等的代表名额，各出四人，合资企业的人员从最高领导到生产工人，则全由昭和来提供。这种办法在日本的外国合资企业中是颇为常见的，因为日本大公司里人员流动性几乎没有，要让外国公司自己来招聘人员，可是个大难题。有时往往根本办不到。双方还同意合资企业的总裁一职由日方提名，但要经董事会批准。而美方则提名一人来充任常务副总裁一职。帕卡德同意在目前提供一名专职的技术工艺主任。

在董事会里代表帕卡德一方的，是合资企业的常务副总裁和约翰逊先生，以及母公司的总裁和常务副总裁。代表日本公司一方的，则是昭和的总裁和副总裁，以及合资企业的两位高级干部，即总裁与财务副总裁。

到 1973 年春，业务开展的蛮不错，生产开始了，而且还建立起了一个相当有效的销售机构。但是尽管营业计划进展得很好，约翰逊先生却对有些问题变得十分关切起来，这些问题是近两个月才引起他注意的。其中首要，也许是最迫切的问题，就是要为这家合资企业物色一位新总裁。

首任总裁，64 岁，在 3 个月前突然去世了。他原来一直是母公司的总经理，在跟帕卡德谈判时，一直是日方的首席代表。在合资企业组成时，他自然而然的是总裁一职的唯一人选；帕卡德的领导未持异议。

他去世一个月左右之后，昭和公司按照协议，提名田中健藏先生为新总裁，约翰逊先生在听了田中先生的资历情况后，认为他充任合资企业总裁一职未尽恰当。当他从合资企业常务副总裁及帕卡德在董事会的代表之一杰克·哈波先生那里了解到田中是怎样被选上的进一步情况后，他就更感不安了。田中先生从东京大学毕业后就加入了昭和公司，迄今已达四十年之久。他在昭和公司中曾充任过各种职务，近 15 年来，他几乎无例外地全是在职能部门供职。他当过公司属下一间主要工厂的行政厂长和公司总部的总务处长和人事处长。他晋升到这一职位时，才被同意加入公司董事会。当他后来成为总经理时，他的职责才扩展到监控一些服务性的职能部门，包括人事、企业部门关系、行政及法律事务处等。约翰逊先生关心的是，田中先生基本上没有在生产指挥系统工作的经验，他不懂昭和一方怎么会提名这样一个人来担任合资企业的总裁，尤其是它正处在发展的一个紧要关头。

更使约翰逊先生困扰的，是田中先生入选的那种方式。当他收到哈波先生的一封信时，首先引起他注意的是下面一段叙述：

“到现在为止，您无疑已经审阅过呈递给您的有关日方提名为合资企业总裁的田中先生的背景材料了。

“我后来才了解到田中先生是怎么被选到这个职位上去的，我敢肯定您对这一点一定会很感兴趣。我在一开始就得指出，我要介绍的这一情况，尽管用我们的标准来看是令人震惊的，在日本公司中却司空见惯，事实上，大家都是普遍接受这种做法的。

“在介绍他们这种特殊做法之前，我得先向您简单介绍一下日本人事制度的背景。正如您所知道的那样，这里的主要公司都遵循一种所谓终身雇佣制，即所有的管理人员都是直接从大学招聘来，他们要留在这家公司里一直到他们达到强制退休年龄为止，这年限一般是 60 岁。在日本企业里的职务升迁是很缓慢的。要论资排辈，晋升到中层领导地位倒不慢，对于每位大学毕业生来说，这是完全可以预期的，而且简直是不在话下的。但到了中上层和

高层领导，能力和表现就变得很重要了。显然，到了中级干部以上，就不是每个人都能自动晋升得了的了。但是不管在选拔干部时才能的因素考虑到什么程度，反正工龄资历总是唯一最重要的因素。

“中上层干部中少数经过挑选的，将会提升到最高领导岗位上去，也就是授予董事会成员的职务。在大型日本公司中，董事会一般都是清一色的专职常务经营干部。昭和的董事会也不例外。此外，董事之中还有一个级别分明的层次存在着。昭和的董事会是由董事长、总裁、常务副总裁、三位常务董事、五位普通董事和两位法定稽核组成的。

“一般说来，普通董事总是身负某方面的经营责任，例如是某职能部门负责人，某厂或某分部的领导等等。常务董事则相当于我们美国的大组副总裁，每人手下总有两、三个职能组或产品分部向他们汇报工作。日本商法规定，董事要由股东选举决定，任期两年。显然，在上述体制下，董事实际上是由董事长或总裁圈定委任并按其眼色行事的。股东们对董事们的透选实际上很难置喙。这样一来，在某些情况下，董事资格只是被看作对多年忠诚服务的一种报酬，也就不难想见了。

“您很清楚，作为终身服务的反应，日本公司是以它那套家长式管理方法而著称的，而且他们都对公司承担有义务，尤其是中层以上干部，这种义务不仅存在于他们的工作期间，而且一直延伸到他们强制退休年龄之后。到了退休年龄，他们一般就会被安排到公司的子公司、有关联的企业或主要供应商的适当职位上去，再干上若干年，这些职位是与他们在原母公司的最后职务相称的。

“对董事们也沿用类似法。虽然董事没有强制退休年龄，但董事的平均任职年限一般只有六年左右。这对于普通董事或常务董事更是如此。董事职位是个常常变动的岗位，必须有一定的替换率以使别人得以晋升为董事。结果，除了少数有幸被选作董事长、总裁或常务副总裁继承人的宠儿外，其余全得“退休”。因为这些人大多才五十多或六十刚出头，他们并不愿意就此退休。此外，即使在主要的日本公司里，最高领导职位的薪俸跟美国标准相比，还是很低的，退休金也定得不当，所以他们在离开公司后，都还需要有一个可以获得合理收入的体面岗位。因此，把母公司的高级干部调到公司某一子公司或有密切关系的其他公司充当董事长或总裁，这在日本是家常便饭的事。这些人一般还得在这些岗位上工作好几年才退休。昭和有一打子公司。所以您可能会乐于知道这些子公司的每一最高领导职位都是给从母公司退休下来的人占着的。这套体制已经是例行常规了。

“我们的这位朋友田中先生显然已在母公司里升到了顶点，不能再进一步爬上去了，而他的交椅又必须腾出来让别人坐。昭和的领导准是断定这家合资企业总裁的宝座是他“退休”下来安置的适当岗位。这就是田中先生被提名出来供我们考虑的前因后果。”

哈波先生的信到此转入其他话题了。

约翰逊先生看完这封信，就指示哈波先生向昭和领导示意，田中先生的提名是难予接受的。这不仅是由于约翰逊先生觉得田中先生的资历与经验都不足以适应总裁一职，而且由于他对昭和把这家合资企业当作安置退休干部的避风港甚为反感。昭和应该用它自己完全拥有的某一子公司来做这类事，那才是合理的，因为田中先生一直是它的一位忠诚而有用的雇员，对昭和有过重大贡献，那样安排，人家全能理解，可是让这家合资企业来收容他，却

是没有道理的。相反，这家合资企业要的是精悍有力的领导，这才能使它在市场上攫取到有利地位。

约翰逊先生在给哈波先生的复信中，提议另外一位人选，即请合资企业的销售经理阿部茂先生来担任总裁。阿部先生年方五十，正值壮龄，原在昭和的一些关键性销售岗位上供职，包括担任地区销售经理及销售协理等职。后调来这家合资企业。他被调到这一岗位后不久，即被派赴帕卡德公司总部去熟悉该公司销售业务情况。他在美国大约呆了三个月，在此期间，会晤过约翰逊先生。虽然只有一面之交，约翰逊先生却对阿部先生印象颇深。他显得生气勃勃，干劲十足，而又作风踏实，这都是约翰逊先生甚为欣赏的品质。此外，阿部先生一口英语讲得还不算坏。双方交流虽不太容易，但至少就能就重大问题对上号，据约翰逊先生了解，阿部先生给凡是见过的人都留下了一个印象，并且使人家觉得他不仅对国际部职员一职，而且就是公司销售组乃至销售经理，也是可愉快胜任的。

约翰逊先生意识到，要让昭和接受这一建议，阿部先生是略显年轻一点，不过他觉得他得努力促成这一任命，因为这有两条理由。第一，要说盲目地在合资企业中照搬日本那套管理方法是明智之举，这远不能使他信服。他在纽约遇到过的一些日本高级经理们就向他谈过日本这套管理方法的缺陷和弱点。当他对这家合资企业的情况渐渐熟悉时，他就发现这家企业在诸如组织结构，人事制度和决策制定等这些关键方面，管理方法全像道地的日本公司，这使他颇为恼火。哈波先生想引进美国做法的努力却收效极微。约翰逊先生早就注意到这家合资企业决策迟缓，优柔寡断。因为它采用了日本那种集体决策，以意见一致为基础的程序。他还了解到，它实际上没有一套监控与汇报制度，而他觉得应该把帕卡德那套复杂的计划与控制体制介绍过来。这套办法在该公司独家拥有的欧洲各子公司内都已取得成功，证明是行之有效的，没有什么理由说这套体制不能提高这家合资企业的经营效率。按他在英国的经历，他记得美国的管理方法，只要谨慎地采用，是能使美国在海外的子公司拥有对本地企业的显著竞争优势的。

第二，约翰逊先生觉得拒绝了田中先生而任命阿部先生一举，对于向这家日本合伙者表明昭和—帕卡德有限公司确实是双方对等掌权而不是那个日本母公司的一个袖珍版这一点上，是至关重要的。对于帕卡德在合资企业的领导中已丧失主动权这一点，他也深为关切。而这回的行动应能使帕卡德对合资企业的领导，获得较大的影响力。

昭和一方对约翰逊先生的建议迅速地作出了反应：他们全盘拒绝。昭和的领导虽然措辞有礼，却明确地表示，他们认为约翰逊先生连见都没见过田中先生，就断言他不宜担任总裁一职，是有欠公允的。他们请哈波先生向约翰逊先生保证说，他们的公司，作为合资企业半个拥有者，也确实与合资公司有利益攸关的关系的，要是不认为田中先生的条件符合要求，是决不会轻率推荐的。昭和领导方面，还通过哈波先生，以斩钉截铁的口气向约翰逊先生表示，选择阿部先生是完全不能接受的，因为在日本公司中，像这种录用是闻所未闻的，并将不仅有损于这家合资企业，而且有损于阿部先生本人，而人们相信他在此公司中本是前程锦绣的。

另一个约翰逊先生关心的问题是哈波先生作为常务副总裁的工作效果。约翰逊先生理解哈波先生的困难，但他现在开始对他能否胜任此职以及他与日方领导共事的能力产生怀疑了。尽管还没有什么具体证据，但通过近两三

个月的通信以及与哈波先生两度返总部办公室述职的接触中，约翰逊先生对他表现的无所作为已经有了一个肯定的印象了。例如在他最后一次回来时，他曾抱怨自己无力与日方领导班子打成一片。他说他觉得自己在公司里还是一个局外人，这不仅是因为他是个外国人，而且因为那些日本方面的高级经理们都来自那家母公司，互相认识了解并在许多情况下共事至少也有 20 年了。他还说那些日方高级经理们的英语都说得很蹩脚，没有一个人能达到进行有效沟通的水平，而他自己的日语能力也很有限，不敷实用。事实上，只有他的那位专为他雇佣来的秘书，才是唯一能跟他轻易交谈的人。他还对自己的职责不明以及经历和才干未能在日本得到充分发挥而表示沮丧。

约翰逊先生就任国际部总裁后就发现，哈波先生之所以被选中此职，显然是由于他对日本的知识较丰富的缘故。哈波先生 1943 年毕业于中西部的一家小型学院。当他被征入陆军服役后，就被派往一家日语学校，在那里接受了一整年脱产的强化语言训练。1945 年秋进占日本时，他是赴日的首批语言军官之一。他在横滨一个反情报单位工作了一年。退役回家后，他就加入了帕卡德公司，接受干部训练。随后数年中，他多半在干部训练方面供职。1968 年，他成为加州、俄勒冈州和华盛顿州这三个西部州的地区销售协理。当公司开始物色这家新的合资企业的常务副总裁人选时，哈波先生的名字是很偶然地引起注意的。据说，当约翰逊先生的前任阿尔伯特·迦德纳先生在一次偶然谈话中向公司主管销售副总裁乔治·万斯先生提到这一问题时，后者便推荐了哈波先生，哈波先生在 60 年代初期曾在万斯先生手下工作过，万斯先生是了解他的情况的。于是迦德纳先生打电话召哈波先生来纽约与他面谈，发现哈波对此新职甚感兴趣。迦德纳先生觉得哈波先生是位很好的人选，因为他年龄适当（53 岁），销售方面富有经验，以前又受过日语训练，哈波先生虽然一开始对这新机会又想干又有些考虑，但很快就被说服，认识到这于他是一次重大的挑战和机会。他完全知道要是他呆在目前职位上，他在公司里得到晋升的机会是很有限的。此外，他想经过了二十多年后重返日本于他将是很愉快的事。他的孩子们都已长大成人，这也使他迁往日本变得不太复杂。他还能作简单日语会话，并且自信费一些力气，他就能重新恢复他的日语能力。

约翰逊先生正在捉摸该用什么办法才能发现哈波先生跟日方领导打交道的成效究竟如何，以及日方对他的看法。约翰逊先生还在考虑，要是他换掉哈波先生，那该要求顶替他的人具有什么样的资历，才能在这种陌生的环境里有效地工作。

（四）案例：昭和—帕卡德有限公司（ ）

昭和食品有限公司的常务副总裁本田利雄从办公室出来，跨进他那有专职司机驾驶的豪华型“丰田世纪”牌轿车，驶回他的私邸时，一路上都在不断沉思着。他的上司，公司总裁，要求他代表昭和公司及美国的帕卡德食品公司交涉；昭和公司已经跟帕卡德公司合组了一家合资企业，叫昭和—帕卡德有限公司。他想起了几个月以前，当他去帕卡德公司设在纽约的总部造访时，他和该公司国际事业部总裁约翰逊先生愉快会晤的情景。而明天，他

又将跟这位约翰逊先生见面了。本田先生对约翰逊先生的印象很深刻，他觉得约翰逊是位典型的美国企业界的精英，他聪明能干，谈吐流利，干劲十足而又作风务实；可是与此同时，本田先生对约翰逊先生，或者也可以说是帕卡德公司对待日本的态度和所采用的方法，却持严重的保留态度。这事引起昭和公司最高领导层的关注已经有一些时候了，本田先生觉得这次正是跟对方讨论一些根本性问题的良机，这些根本性问题对于这家合资企业的前途，都是具有长远而重要的影响的。这些问题中最迫切要解决的问题有二：一是关于为合资企业选任一位新总裁；二是昭和—帕卡德有限公司的常务副总裁，美方代表詹姆斯·哈波先生所起的作用问题。这两个问题对于确定这家合资企业将来会产生出什么样类型的领导班子，都有关键性的作用。

昭和的领导选中了昭和食品公司的常务理事田中先生来担任昭和—帕卡德有限公司的下一任总裁，而且尽管帕卡德方面表示反对，昭和方面无意撤回这一提名。这一任命已经通知了田中先生本人，他并已表示他将愉快地接受这一新的任命。从昭和领导方面看来，再没有别人比田中先生更适合于担任这一合资企业的总裁了，而且这一位置也正适合一位有田中先生这个身份的人来担任。按照已被普遍接受的日本惯例，一位具有像田中先生这样的级别、资历和身份的人将从母公司退休离任时，一定得给他某一子公司的总裁或是某一最大且最重要的子公司副总裁的职位。不幸的是，目前所有这类职位都无空缺，却又没有其他合适职位供他屈就。然而，让他在母公司再担任一届常务董事却又极为困难，一则因他年事已高；二则因为此时请几位老董事退休，好给较年轻的人腾出位置来，又是当务之急。

本田先生认识田中先生已经快四十年了，那还是田中作为一名见习生刚进这家公司的时候。本田先生一直很喜欢他。虽然他算不上怎么精悍，也不够有想象力，可是田中先生却一贯极端忠诚，勤恳，一心一意地埋头苦干。公司的高级领导都强烈地感到必须在田中先生从本公司退休后，给他提供一个合适的职位。

照本田先生的看法，田中先生在本公司忠诚服务这么多年，在许多方面又是很优秀的，由他来担任这家合资企业的总裁，本是当之无愧、名正言顺的。

本田先生担心约翰逊先生会以严厉而激烈的态度来反对选任田中先生为总裁。确实，如果照美国人看来，要担任一家公司的总裁，田中先生可能不够理想，甚或是难当此重任的，但按本田先生判断，至少在日本的环境中，田中先生所具备的那些个人品质，是能使他成为一位有效的第一把手的。从本田先生看来，日本的管理体制强调的是班子的共同努力。他相信总裁的主要作用是要为作为一个群体的整个班子做出成就而创造方便条件，也就是说，总裁要努力防止班子中的矛盾和磨擦，培养出强烈的群体认同感与团结一致，从而使整个班子取得最大成效。他从自己的亲身体验中知道，在日本公司里，工作及责任的委派不是在个人基础上确定的，领导人要看到那些有能力的人，虽然资历、地位还不够，要给他们以机会来展示他们的全部潜能，可是却不能扰乱整个班子的和谐。在日本的情况下，有本事的领导人倒并不必须是一个很强的人，他要指导整个班子，激励他们去实现他为这班子所设置的目标；也许该这样说，领导人的主要职责是要鼓励这个班子去设置自己的目标。这样一来，处理人际关系的技巧就是至关重要的。本田先生觉得，在这家合资企业发展的早期阶段，倒是特别需要一个有田中先生这样才

能的人，因为这时，建设起一个团结的。能顺利发挥其作用的领导班子，将是十分关键的事。本田先生觉得约翰逊先生在判断田中先生潜力上，是有欠公允客观的。

此外，本田先生觉得约翰逊先生关于任命 50 岁的市场营销处处长阿部茂先生为总裁的反建议，简直是荒唐可笑的，是完全不能接受的。昭和公司的领导根本从来未曾认真准备考虑这种可能性。仅在这家合资企业中，就至少有六个人资历比阿部深，他们显然不会愿意接受他的领导。而且，不管他多么能干，把一位才 50 岁的干部，从市场营销处处长的职位上直接提拔作公司总裁，这是从无先例、闻所未闻的事。要这么办，当然就得在整个公司里来一次彻底的重大人事变动。昭和的领导，包括本田先生在内，看不出需要采取这样一种剧烈的措施。况且，他们非常了解，把阿部先生提升为合资企业的总裁，实际上将是断送他光辉前程的最快的办法。

除了选拔总裁这件事外，本田先生还一直关注的另一件事，就是帕卡德公司方面正变得越来越放肆地想要把美国的那套管理技术，包括诸如编制预算、设置计划与控制制度、人事管理方面的做法等，引进到这家合资企业中来。本田先生怀疑，是约翰逊先生坚持要这样做的，因为正是在他担任国际事务部总裁以来，这种努力才变得特别引人注目的。过去想引进美国管理技术的努力一直受到抵制，引起了合资企业中日方领导越来越大的不满。在日本这样一种传统上就强调整个班子的集体努力，共同承担责任，以及在取得共识的基础上制定决策的体系中，要特别去引进美国那套方法，已开始造成严重的紧张关系了。

这些发展正使得本田先生对当初跟帕卡德公司合伙搞合资企业是否明智，产生越来越大的怀疑。为了避免这类问题发生，昭和方面本来是想搞许可证转让交易的，可是为了搞到帕卡德方面的技术和它的招牌名号，当时却又不能不接受建立合资企业的安排。然而，本田先生对帕卡德方面越来越想把这一合资企业美国化的意图以及它坚持想对这一企业的领导实施积极的控制，感到颇为困惑。本田先生自然理解到帕卡德急于进入日本的主要动机是想在日本建立一个有利可图的经营基地。对本田先生来说，要实现此目标，最好而最快的方法看来是把合资企业的日常经营管理完全放手交给日方，因为日方熟习本地情况，而且这样做对双方是互利的，因为美方的长处在于它新提供的技术方面的和生产方面的专长，以及在市场营销方面所给予的帮助，这些都是合资企业所需要的。本田先生越来越相信，要建立起一个真正团结一致的领导班来管好这家合资企业，实在是太难了。他开始认识到，这家合资企业能越早实现这一点，对双方就越有好处。有一些相当成功的美日合资企业就是按照这一原则办的。

还有一件事，也让本田先生不安。这就是身任昭和—帕卡德公司常务副总裁的哈波先生所起的作用和他胜任本职工作的能力问题。他这个职务究竟该发挥什么功能是一直没有明确规定过的。本田先生原来认为，常务副总裁的作用嘛，无非就是当帕卡德公司在合资企业中的监察人，以保护它的利益，此外还要给合资企业和帕卡德公司内互通消息，牵线搭桥；再就是给合资企业提供一些建议和帮助，尤其是在市场营销方面。可是据本田先生所见，哈波先生只发挥了第一功能。谈到合资企业与母公司间发挥沟通联系的作用，这一点在日方干部们看来，没证明哈波有什么作为。因为他的职业生涯大多是花在他那个地区和他搞的市场营销方面，对于公司总部的人显然只认识几

位，要从公司搞点什么资源，该找什么人，到哪个庙去烧香，该怎么个烧法，他都不甚了了。向他请教问题，让他提个什么建议或给点什么帮助嘛，他老先生好久也答不上来；就是说出点什么，也不得要领，隔靴搔痒，解决不了问题。本田先生已经意识到这家合资企业中的日方干部，对于哈波无力向他们提供所需要的帮助这一点上，正变得越来越关注了。

哈波先生本来应能帮得上忙的一个主要方面是市场营销。在这方面，昭和的主要优势是在传统的批发与零售商方面，可是近十年来，大规模通过连锁商店推销的机构发展迅猛，这方面的营业额已经约占总售货额 15%了。对于经过包装的方便食品类货物，其中包括纯加工的食品，超级市场已经成为主要销售渠道，在总计占 15%的营业额中举足轻重。有些产品通过超级市场出售已经超出它们总售货额的 50%。因此很自然，昭和公司把它

主要精力转移到超级市场方面来了，不过要实现这一目标而又不致疏远怠慢了迄今还居主导地位的传统的批发商和零售商，昭和面对的是重重困难的局面。

有鉴于此，昭和的领导觉得帕卡德在大规模销售方面的经验可能会极为有助，可是却很难把它学到手。合资企业的日方领导干部于是不无怨言，觉得哈波先生在基层地区销售上有多年经验，但在传经送宝上却颇令人失望。日方干部们觉得，哈波先生在介绍他的个人经历方面是很出色的，可是在如何把自身经验归纳起来，总结成一般规律，特别是如何把美国经验和日本的环境联系起来方面，他却极为迟钝。

跟哈波先生共事几个月以后，这家合资企业中的日方领导干部就已经决定，把哈波先生当作学习美方市场营销经验的来源，是搞不出什么名堂来的，要从帕卡德方面学到这些真本事，最好的办法，是把熟悉日本情况的能干的日方干部派到美国去，经过一段较长的时期的实地训练。合资企业的市场营销处长阿部先生，就是为此目的而头一个被挑选出来的干部，而昭和方面对阿部的经验竟如此满意，以致正将再增派些别人去接受同类的训练。根据这些情况，昭和的领导已经得出结论，认为哈波先生对于这家合资企业的价值只能说是微乎其微，勉强凑合的。

本田先生正在犹豫，他要不要去向约翰逊先生提及这些事，不过他觉得自己思想上相当矛盾。就个人来说，他是挺喜欢这位哈波先生的。很显然，对他个人来说，哈波先生这个人不错，而且他也能领会要跟日方高级经理们共事有多么困难。同时，公司的分配商与批发商们看来也挺喜欢哈波先生，至少在社交场合是这样。不过，在昭和公司领导班子中，对于哈波先生却有不同的意见。本田先生知道，班子中有一批干部主张应当由一位更适合担任此职务的人来替换哈波先生；可是另有一些人则力主留住哈波先生在这一岗位上，因为他们觉得让这么一位昏庸的老好人呆在这里，就可能使昭和公司的领导对这家合资企业建立事实上的控制。

对于这些问题，本田先生在次日会晤约翰逊先生以前，是非要拿定自己的主意不可了。

（五）案例 V：红旗机械厂的出路

1989年6月的一天，陈明接到调令，委任他为红旗机械厂厂长兼党委书记。他匆忙坐上一辆吉普车去走马上任。几百公里颠簸的山路真令人疲惫不堪，但他怎么也打不起瞌睡来。临行前主管组织的领导虽然交待的话不多，但他去接管的这家工厂的情况显然十分糟糕，可以说比他掌握的情况更为严重。

红旗机械厂的背景

该厂始建于60年代，也可谓是“备战、备荒、为人民”，“深挖洞，广积粮，不称霸”的年代里的一个典型的小三线军工企业。那时厂址要求选择得越偏僻，越险要越好。在那种思想指导下必然把生产成本、运输费用、投资效益、职工生活等放在次要的地位。到80年代初，改革开放的春风也吹到了山沟沟里，但是严酷的事实是军工任务逐年递减，企业连续十年亏损，没完没了的补贴使上级部门也要“敬而远之”。工厂债台高筑，已有好多年不靠补贴就发不出工资了。

在这个“三不管”单位原有的2000多职工已跑掉了近一半人，且大多是有自我寻找位置能力的精英人才，不是去政府和事业单位找到了位子，便是投入商品经济的洪流中去了。确实有不少人发了财，留下的多半都是没有门路，闯劲不足或放不下面子的管理干部和技术人员，再不就是老实已交的本地农村出身的青年工人和快到退休年龄的外地籍贯的技术工人。但是剩下的1000多人也要吃饭啊！看来这只沉重的包袱也已到非解决不可的最后关头了。“工厂的天时、地利已耗尽，这是客观形势所决定而无法更改的。但依我看来最坏的是原领导班子的不团结。现在老厂长已退休，党委书记也调走，集大任于你一身，工厂能否生存就取决于你了”。这是省国防工办副主任在与他分手时说的最后一段话，却至今仍在他耳边回响着。

新任厂长陈明

他，陈明插过七年队，恢复大学统考后的第一年就考入了著名的军事工程学院。1982年他以优异的成绩毕业，然后留校任教。两年后他终于感到自己是个需要“立即行动”的人，于是要求转入装甲部队。此后，他就当上了技术军官，整天和需要维修的坦克和自行火炮打交道。后来由老校友推荐，进入省国防工业办公室的大门。很快就以他的对人随和，办事敏捷而受到领导的器重，一年里便提升到副处长的职位。在讨论谁去接替红旗厂老厂长的职位时，36岁的他当然是第一人选，谁都不愿意到山沟里去当没有钱的“山大王”，在机关里他是最年轻的副处长，再提升一级派去那儿也不算亏待他么？何况他正处在想干一番事业而雄心勃勃的年龄，能独立指挥一支千把人的队伍正符合他的心愿。在这有计划的商品经济年代里，去接受一个自己从未经历过的新职务，他临阵时并不感到胆怯。当然，把握并不大，但又想：“办法是人想出来的，大无绝人之路吧……”想到这里，他的心又宽了许多。

工厂的环境

上任已经三个月，情况也掌握得差不多了。陈明曾亲自带着大队人马视察了占地300余亩的厂区，其中东西两个生产区，南北两个居住区地形都很不规则，最平坦的中区全部建造了公共设施，看来规划者也曾煞费苦心。幸运的是，建厂时规划工厂四周3000余亩的荒山野岭，而如今已绿荫浓郁，与邻近农村几乎所有的被砍得精光的秃岭相比，显然截然不同。工厂建在四面环山的台地上，地势较高，不受山洪侵扰，而且地下水资源丰富。但四面的谷地都是“绝路”，唯一与外界相通的南向谷地有一条最窄处仅6米宽的三

级公路，工厂一距一条不著名的铁路支线约 50 千米，距最近的县城 70 千米。东边 250 千米处有一座 80 万人口的中等工业城市，西边 400 千米处为邻省的大城市，南边 500 千米处是省城，而北面是连绵不断的山区，无路可通。

这个由一道命令而建成的小山镇是那么宁静，人们都在忙忙碌碌的做着各自该做的事，生活的规律一点也没有打乱，从外表是看不出什么问题的。只有行家们到车间中去走一圈才能发现阴影笼罩着整个工厂，并已扩展到千百个家庭的饭桌上，工厂已处于危机状态之中。

一份会议记录

夜深了，陈明翻开厂长助理为他整理好的昨天召开的新领导班子的一份会议记录。个别谈话虽然更能表达人们的真实感情，但会议上的发言可说是各位发言者经过深思熟虑，而且大多是条理分明，言简意赅的；到会者都是本厂领导层中的核心骨干人物，说话当然特别有分量，也更有代表性，绝不能忽视。

（会议纪要）

党委副书记林琳（建厂元老，58 岁，初中文化，抗美援朝时的排长，曾获上尉军衔）：

厂里该重用的人都重用了，大都已提拔到领导岗位上来。军工企业都有“三多”的特点，就是党团员比例高，复员转业军人比例高，科技人员比例高，至今与民用企业比依然如此，六七十年代多次评为先进单位。目前的情况，人心思走，这是国际国内大环境所决定的。我们已尽了一切努力来稳定人心，加强思想教育。以前某些领导一上台就放走一大批人才，美其名为正常的人才交流，照顾具体困难等等。留下来的都是些农民和家属工。就是分配来的一些大专院校毕业生，也没有一个是安心的。企业人员的素质在下降，加剧了困难，这是事实。

技术副厂长冯志雄（56 岁，当过步兵副团长，步兵学校毕业，中专文化。80 年代初转业到本厂后，历任车间主任，生产科长，技术副厂长等职务）：

我们厂是生产了 20 几年子弹的军工企业，设备和技术专业性都很强，要利用现有的设备来改产民品的潜力是十分有限的。这几年虽上了一些民用品，但始终未解决工厂的吃饭问题，至今一直还接受国家政策性补亏待遇。企业要生存，职工要吃饭，这是现实问题。已贷款 200 多万开发民用产品，但是至今还没有一样能成气候。归根结底是因地处山区，运输成本就是其他厂的几倍，信息又不灵通。我的主张是迁一部分到桂北市，该市的副书记是我的老战友，很同情我们的处境，欢迎我们迁一部分去那里，办一个分厂。地皮都看过了，条件也挺优惠。

总工程师夏羽平（55 岁，50 年代本科大学生，高级机械工程师，从事军工 30 余年，开厂元老）：

现在全厂的干部和工程技术人员都有一种倾向，似乎只有搞民用品才是出路。可实践已证明，我们已从变色眼镜、电风扇到汽车零部件都试产过，大多是亏本。如能保本销售已是幸运得很了。我们军工企业有自己的特长，要搞我们完全不懂的行当，不但风险大，很可能是事情功半，甚至徒劳无益。我曾对比过：花了五年时间研究出来的新式枪弹，不但前年获得了全军和国家的进步发明奖，而且争来了 1000 万的订货单。我们这种产品处于世界先进水平，为什么不可以争取出口呢？我直接领导的小组所研制多种军用产品都已试制成功，现在只有寻找适当的销售渠道。问题是我们自己封闭自己，对

我们的产品宣传不够。

副总工程师安宁（38岁，70年代的“工农兵”大学生，80年代获化学硕士学位，是本系统小有名气的发明家，曾获七项国家专利）：

现在我厂军品开工率只占生产能力的25%，56条生产线已全部封存，上级不可能允许我们将军工产品在国内外市场上自由出售，再过十年这种可能性也不大。研制成的一种新型产品是有前途的，但决定权在于配套的新型产品的推出。我们只能充当配角。如果需求批量不大，也无多少经济效益可言。目前的问题是若靠军工生产远水解不了近渴。我是负责民品生产的，这几年来不能说全无成绩。我们研制的宝石加工机械已供不应求并即将出口到国外市场上去；自动充填药丸机也已填补了国内空白；新建的硫酸车间明年一定会出经济效益。未成气候只是由于我们的民品在发展初期，至少比兄弟工厂晚了两年才起步。没创出拳头产品并不是我们的产品不先进，质量不好，而是由于短期内达不到经济规模，而且销售部门无法适应当前的商品市场。我厂许多部门许多管理干部在转轨变型中仍抱着老观念不放，只看眼前市场的高利润产品，结果老是跟在别人屁股后面转。现在已认识到要搞市场上还没有人搞的新产品，这才是我们真正的出路。我厂已有两三种产品进入成长期，只要厂领导能同心同德，统一认识，全心全意地支持我们，不出三年我们的几种民品就会在市场上站住脚根的。

总会计师潘伟勤（63岁，高级会计师，退休后，由前任领导从某大城市高薪聘请来，在本厂已工作了3年）：

三年前我来本厂工作时，见到了一个几乎不开工的工厂，靠上级补贴300万元才勉强可以过日子。现在人走掉了好几百，补贴降为200多万元。但由于工资增长与通货膨胀同步，各种费用加起来，没有500万元~600万元收入，日子是过不下去的。但是国家已在这里投下了几千万元，并建成了一个小城镇；这1000多号人都是有手有脚有专门技能的人，养不活自己，岂不是天大的笑话吗？我感到主要问题是企业无明确的战略，根源是上层领导的思想混乱，几年来制定不出一个奋斗目标，下面步调又怎能一致？按我的看法，这几年来我厂还是很有成绩的，问题也不难解决。先看军品，目前的产量已达保本点，也就是可以支付1/4人员的工资及分摊1/4的固定费用，实质上给企业带来100多万元的收入。如果开工率能再翻一番，我们的收支即可平衡。军工企业要想开足工，除非是打起仗来。但这是我们大家都不希望的，吃一点国家补贴也是理所当然，这与“养兵千日，用在一朝”是一样的道理。至于民品开发按以前的传统计算也未亏本，亏也就亏在每年支付银行利息几十万元上。如果明年硫酸车间建成投产，这几十万元也可填平。何况我们厂的林牧副业也有几十万元收入。总的算起来，去年亏了130万元，今年可能亏150万元，但搞得好在100万元以内。严重的是这几年将流动资金都吃光了。靠增加贷款当然也是一个办法。我们的陈厂长来自上级机关，能否申请到一笔无息贷款，作为企业的更新改造费用，或作为追加投资性质的特别款项呢？

行政副厂长丁奉权（50岁，5级钳工出身，70年代转干，1985年得电视大学土建专业文凭；历任行政科长、党办主任，去年被提升为副厂长）：

我同意许多老同志们的意见，不要轻易谈搬迁联合。人心本来就不稳，事情往往是这样，我们在这里开会讨论，事情还未定夺，外面已经满城风雨，个个来我家打听新厂长是否决定迁厂了。我在本厂30来年，不只是看着房子

一幢幢地建了起来，而且流血流汗干出来的。就连建房的红砖都是我们的砖厂烧出来的，对这个厂怎么没有感情呢！我早已向党委表示过决心，即使将来迁厂了，我也申请当个护林工人留守在这里。这里总会建立一个国营林场吧！而目前并未到了非搬不可的时候。刚才夏总说得好，我们军品一开发，日子一样会好过。不是早就听说桂北兵工厂靠它的四管炮打入国际军火市场，厂长因工厂发了财而被选为市长吗？当然民品也不能丢，只是要看准了上。前几年的“学费”交够了，今后不要再出大“学费”了。有人说这是风险投资，我不同意！风险投资有失必有得，如果老是失而没有得，这会变成无底洞的亏本投资。我看今后陈厂长要把好这个关，不要一个报告就花掉几十万，反正是国家的钱而不心痛。我们搞后勤服务的是最吃力不讨好的工作，群众意见多；这比不上别人，那比不上别人。企业没有钱，巧媳妇难为元米之炊。如果企业经济效益好，我给家家户户都安装上空调都可以嘛！现在职工的孩子都大了，在外边读书的要申请补助，要派车接送；医院需要新的医疗设备；食堂要装抽风机；学校要买体育用品，都伸手向我要钱，这个“家”可难当了。我有四个孩子，两个在厂里当临时工，两个在外面做小生意，山沟沟里的孩子跟着父母受罪。我们这里每年有几个孩子能考上大学的或考上中专的，也都是厂里花高价送去县中学读书的“苗子”。现在的社会没有钱就办不成事，电力、邮政、公路、保险各部门都来要钱，这些钱哪怕卖掉厂里的机器设备也要付，要不然这里会变成一个“死城”。所以我的看法，只要有谁能救活咱这个厂，我拼死拼活做牛做马也跟着干，决不计较个人得失。

纪检委书记廉璋（59岁，厂里唯一在岗的参加过解放战争的老干部，级别、工资都为最高者）：

各位都讲够了吧？这些问题已争论了3年了，再争下去也不会有个结果，工厂就会破产倒闭。大家请注意：国家不是非要我们不可，这里的产品兄弟厂也一样能生产。我看需要解决的问题只有三个：第一，工厂到底该不该迁？要迁的话到底是全迁还是半迁？还是搞什么联合？究竟怎么迁法？迁了以后有没有活路？现在许多大城市中没有活干的工厂有的是。第二，军品和民品到底哪个为主？都要上就等于两个拳头用同样的力量去出击，这行吗？关键是民品上些什么？项目未上前都说能赚大钱，可是项目一上，前后都有困难，不是原材料涨价，就是市场疲软下来，更多是产品设计上、工艺上、质量上不断出现这样那样的问题，越搞信心越不足。第三个问题是干部队伍问题。看看我们在座的诸位平均年龄都多大？我是早感到自己是个不称职、吃闲饭的书记，要想退不给退，总要我压住阵脚。

人事科科长朱任时（兼党委组织部长）：

我厂人员高峰期是1978年，共有职工2406人，其中干部586人，工人1820人。这里面科技干部有316人，5级以上技工196人。以后每年平均调出100人左右，进20人左右；调出的高峰期是1986年，共调走职工204人，其中组织调动96人，自找门路者108人，今年在册人数1286人，离、退休职工207人，除了35人停薪留职者外，现在在岗干部207人，有技术职称干部168人，包括中级的96人，高级职称11人，约1/3是从事行政与技术管理工作的，大多为中层以上干部……

劳资科科长廖晓明：……本厂工资本来一直比民品企业高30%左右。1982年起工资平均额虽然每年也逐步增长，但现已处于民品企业的中、下水平，1988年为1762元/人，1989年上升为1802元/人；其中最高收入者为

3802 元，最低收入者（不包括学徒工与家属工）为 1655 元.....

陈明不断翻着这 300 多页的材料，包括各种书面总结报告和历史统计资料。这位艺术学院高才生出身的厂长助理，自己也想不到毕业后会被派到山沟沟里当一名厂办中学的音乐教师，再三要求调换工作才被老厂长收到身边来当了个秘书，现在美其名为厂长助理，给了一个副科长待遇才安心下来。陈明偶然翻到一张记录纸的反面，写着一排小字，大概是会议中这位仁兄的即兴大作吧。上面写着：

交通闭塞	思想僵化
产销不旺	补贴为主
军品锐减	民品初开
资金短缺	设备闲置
干部老化	人心思走
迁留不定	争论没完
艰苦奋斗	何日何年

陈明阅后吃了一惊，右手紧握成一个拳头，猛击一下桌面，“怎么办？”

第六章 MBA 在学些什么

让 MBA 学生在宝贵的时间里学些什么，是各管理院校都在努力探讨的课题。主干课或必修课应该有哪些？选修课的比例和结构应怎样安排？要不要写毕业论文？怎样才能使课程设计既符合企业的要求又能突出本校的特点？等等。这些都关系到 MBA 的质量，关系到 MBA 毕业后能否真正成为企业家的重要问题。

MBA 课程设计有两个基本趋势，一个是“变”，一个是“缩”。

“变”主要表现在增加新课程。这又有两个特点。一是各院校都普遍引进了一系列开发学生管理技能的课程，如交际能力、写作能力、语言能力、领导能力和计算机技能等。二是增加了不少解决企业所面临的新问题的课程。如国际化管理课程增加最多，主要为适应企业管理国际化对人才和技能的需求。企业伦理课程也已变得相当普遍，这主要是针对经营者价值观扭曲、社会责任淡漠现象而设的。它强调现代经营者应重视伦理修养，才能真正完成企业使命。

“缩”主要是为了解决 MBA 课程压力过大的问题。由于企业管理实践的日益复杂化和新问题的不断涌现，新的学科也以极快的速度挤进 MBA 课程中来，导致 MBA 课程排得过满。因此各院校都不得不采取各种“紧缩”措施。比如取消一些可有可无的基础课和选修课，将一些传统的基础课列入预科方案，允许学生免修等等。

我国在对 MBA 的课程设计上是下了相当功夫的，已提出了一份全国性的教学大纲，但仍嫌不成熟，还需要在实践中摸索改进。有关这些我们将在第八章详细讨论。本章仅想就北美几所大学管理学院的课程设置做一归纳性介绍，以供我们在考虑课程设计时参考。

一、自信心、方法、关系网是 MBA 最宝贵的财富

如果有人问你上 MBA 学什么，大概很多人会回答学些什么课程，抽象和归纳性的回答是学管理知识、经验和技能。不错，MBA 必须要学这些东西。MBA 必须懂得什么是经营战略，组织机构为什么要适应战略要求，要知道人力资源的重要性，要知道怎样去激励人、领导人，要懂得如何筹资，如何看财务报表，如何计算盈亏平衡点，要知道什么是 ISO-9000，更要能敏感地察觉企业环境和产业环境的变化并采取合适的对策。

但是 MBA 学到的绝不仅仅是这些。因为 MBA 不仅是在学管理，而是在将自己造就成一个管理者。

我们认为有三点是 MBA 应该学到的。那就是自信心、方法和关系网。

工商管理学院重在磨炼人、陶冶人

考 MBA 很不容易，读 MBA 更是不轻松。我们曾经把在哈佛商学院读 MBA 的第一年比做“地狱”，繁重的学习任务不断地向你的能力极限挑战，但顽强地攻克每一门课和解决每一个问题都将使你不断地强化自信心。MBA 的学习，应该培养出超乎常人的事业心和责任感，创大业、成大业的使命感，在学习期间就可能萌生尽快毕业，到社会上到企业中一展才华的急迫心理。MBA 首先应该学到的，就是这种自信心，就是这种坚信自己一定会成为一个优秀企业家的自信心。遗憾的是，在我们与我国一些 MBA 学生接触的过程中，明

显地感到了这方面的不足。MBA 教育应该鼓动学生的这种心理。同是一流大学，我们知道北大学生比人大、清华的学生显得要“狂”，这和北大校园有一种煽动学生自信心的机制和气氛不无关系。

工商管理学院应施人以渔而非施人以鱼

MBA 教育不同于学术型研究生教育，它重创造甚于重积累，重能力培养甚于重知识传授，重学习方法甚于重学习内容，重管理行为甚于重管理学问。总之，MBA 应该学到的是“方法”，是一种发现问题、分析问题、解决问题的“行动方法”，是一种职业管理者的“思维方法”。

在工商管理学院编织一张网

MBA 学生应该都是些优秀分子，与那么多的优秀分子结成同窗关系，并在一起渡过两年的时光，这是一笔无形的财富。毕业后若干年你就会发现，你已经拥有了一张强有力的同学关系网。另外，MBA 的案例教学还经常请一些活跃在实业界的著名人物前来授课，并介绍给学生们相识，这样你在毕业时就有了另一张网，即企业关系网。这两张网应该是你在 MBA 期间织成的。

当然，并不是每个 MBA 学生都能在毕业时很好地掌握这三点最本质的东西，有的人可能只是学了一些几年就过时的知识和一些只能成为包袱的所谓经验。要真正学到自信心、方法和构建关系网，自然需要好的学院、好的班级，但更需要你那有准备的头脑和悟性。

但无论如何，MBA 还是要学课程、挣学分的，课程设计的好坏，对你能学到什么也影响颇大。下面几节，我们将介绍北美几所大学的 MBA 课程设计。

二、加拿大约克大学课程设计

约克大学管理学院于 1965 年建立，为了填补加拿大管理学教学的空白，该院建立了大型、多样、灵活的课程体系，教学的侧重点是培养管理学硕士，同时也为部分学业优良的本科生开设选修课程。

该院有权授予三种硕士学位：工商管理硕士（MBA）、国际工商管理硕士（IMBA）和公共管理硕士（MPA），共招收大约 500 名全日制学生和 900 名非全日制学生注册攻读硕士学位。

工商管理硕士和公共管理硕士，每年 9 月、1 月和 4 月开学，招收全日制和非全日制学生，通过学习，使学生们逐步领略管理的完整特性，掌握解决实际管理问题的各种技能。

国际工商管理硕士只限于全日制，每年 9 月开学，招收 60 名学生，安排 6 个学期的课程，向学生传授国际商务所必需的各种技能。

本书虽以讨论 MBA 教育为主，但考虑到我国管理学目前仍以本科教育为主体的具体情况，在发展 MBA 教育的同时，必须同时兼顾本科管理教育的改革。从这一点上看，哈佛模式就难以做为参考了。因此，我们对加拿大约克大学的本科管理教育也做一简单介绍。可以看出，其课程设计很有特色，对我们的本科课程改革有重要参考价值。

（一）MBA 专业课程简介

MBA 硕士的知识结构由会计学、经济学、财政学、管理科学、管理信息系统、市场学、组织行为学、政策科学及特别专题等几方面的课程群构成。

要取得 MBA 硕士学位,学员必须修完这些课程领域中的 13 门必修课和 6 门选修课。

会计学群

会计学课程共有 13 门课,分为两部分,即财务会计和管理会计。

财务会计包括:

- (1) 管理人员财务会计 (必修课)
- (2) 中级财务会计 I
- (3) 中级财务会计
- (4) 高级财务会计
- (5) 当代会计讨论
- (6) 高级会计问题

管理会计包括:

- (7) 管理会计概论 (必修课)
- (8) 管理成本核算与分析
- (9) 管理会计与控制系统
- (10) 审计标准与应用
- (11) 所得税概论
- (12) 高级所得税课程
- (13) 非营利组织的会计及控制

经济学群

经济学领域包括以下 12 门课:

- (1) 管理微观经济学 (必修课)
- (2) 管理宏观经济学 (必修课)
- (3) 工业经济
- (4) 政府调节
- (5) 应用微观经济学
- (6) 国际技术转让
- (7) 应用国际经济学
- (8) 能源计划,政策与管理
- (9) 劳动力市场行为与政策
- (10) 经济预测与分析
- (11) 宏观经济与供给
- (12) 公共领域系统计划——基本原则与技术

财政学群

设置财政学课程的目的是使学生了解有关财务、投资、财务制度和资产市场方面的知识,洞察政府的经济行为。选修、必修课程共有 12 门。

- (1) 财政学概论
- (2) 财务管理
- (3) 高级公司财务
- (4) 投资
- (5) 应用投资管理
- (6) 公共部门财务管理
- (7) 国际金融管理
- (8) 公司财务分析

- (9) 金融市场分析
- (10) 加拿大财政部门管理
- (11) 银行财务管理
- (12) 期权、期货与其他证券管理

管理科学群

管理科学课程为学生将来解决大量的实际决策问题提供了分析框架。该类课程涵盖了管理科学的所有方面，包括模型的建构与评价，运筹学和作业管理的技术，案例和研究项目，工业部门作业计划的实用方法，库存控制过程等，共有 7 门。

- (1) 生产和作业管理（必修）
- (2) 运筹学模型及其应用
- (3) 商业研究
- (4) 分析和预测的定量方法
- (5) 作业安排与计划
- (6) 库存管理
- (7) 管理的计算机建模和系统模拟

管理信息系统群

管理信息系统课程重视对信息处理技术的广泛理解及其在支持管理决策方面的有效运用，会计学、财政学、市场学或作业管理等应用学科的课程可以用于该领域的专门化教学。该领域包括以下 11 门课程。

- (1) 信息系统概论（必修）
- (2) 信息系统的分析与设计
- (3) 办公信息系统的管理问题
- (4) 商业研究、分析和预测的定量方法
- (5) 生产和作业管理的问题与案例
- (6) 管理的计算机建模和系统模拟
- (7) 变革管理
- (8) 管理会计与控制系统
- (9) 经济预测与分析
- (10) 市场研究
- (11) 数据分析与解释

市场学群

市场学主修科目可以是一般市场管理，也可以是市场研究或市场战略规划等更为专门化的领域。市场学课程既重视理论内容，也重视专题应用，同时培养学生的各种定量与定性分析的技能。这一领域包括以下 12 门课程。

- (1) 市场管理（必修课）
- (2) 市场研究
- (3) 市场促销
- (4) 购买者行为
- (5) 产品管理
- (6) 市场战略规划
- (7) 工业产品市场
- (8) 市场渠道管理
- (9) 服务市场

- (10) 高级市场分析
- (11) 国际市场管理
- (12) 非营利与公共部门的产品和服务市场

组织行为学领域

组织行为学考察工作动机和工作满意度，工作环境的改变和人性化，激励和控制系统，领导和监督，人际和群际沟通，正式和非正式的组织结构以及组织和环境之间的相互关系。组织行为学课程介绍该学科的基础知识及其应用，人力资源的管理，劳资关系。本领域包括 10 门课程。

- (1) 组织分析 (必修)
- (2) 组织行为要素 (必修)
- (3) 比较组织行为
- (4) 变革管理
- (5) 组织中的人际冲突
- (6) 政治与权力
- (7) 组织生活质量
- (8) 管理技能开发
- (9) 人力资源管理
- (10) 劳资关系

政策科学领域

政策科学课程阐明加拿大管理学发展的理论与实践之间的联系，介绍管理的制度背景和文化环境，培养学生的批评与分析能力。课程安排突出了工商业组织内部与外部的动态过程，内部管理职能包括：计划、决策、领导、控制和组织设计。外部因素包括：联邦制与地方主义，立法要求与国际贸易方式对组织行为的影响，以及企业研究，跨国经营和公共管理等方面的课程内容，共 26 门课程。

- (1) 管理环境框架 (必修)
- (2) 战略规划和执行 (必修)
- (3) 战略研究 (必修)
- (4) 收购、兼并与破产
- (5) 政府组织与政府之间的关系
- (6) 公共政策
- (7) 加拿大政府部门管理
- (8) 企业与政府
- (9) 公司管理：董事的角色
- (10) 运行中的加拿大联邦系统
- (11) 公共政策分析
- (12) 工商管理与法律
- (13) 处置权与行政过程
- (14) 文化政策
- (15) 艺术与大众传播管理概论
- (16) 艺术资源管理
- (17) 艺术与娱乐立法
- (18) 传播政策
- (19) 跨国经营概论

- (20) 跨国经营战略
- (21) 跨国经营与国家政府
- (22) 企业家与小型工商业组织
- (23) 新企业形成
- (24) 小型企业管理
- (25) 咨询小型工商业组织
- (26) 技术型组织的战略管理

特别专题课程

学院每学期开设一些特别专题课程，其中很多专题处于管理学教学的前沿。如：

- (1) 企业伦理学
- (2) 公司管理：董事的角色
- (3) 市场营销中的创造性与革新性
- (4) 现金与金库管理
- (5) 固定收入证券管理
- (6) 谈判
- (7) 自我评价与职业开发
- (8) 组织人事
- (9) 技术转让与服务市场

(二) 公共管理硕士 (MPA)

自 1965 年建院以来，学院一直授予公共管理硕士 (MPA) 学位。在所有类型的组织 (无论公共、私人或非赢利性组织) 中，都存在着一般管理的知识体系，MPA 课程安排正是建立在这一原则之上，制定其独特的教学计划。

学生可以专门攻读 MPA 学位，也可以主修 MBA 的公共管理方向，如果后者达到 MPA 的要求，在毕业时就可以选择 MPA 或 MBA 学位。为了获得 MPA 学位，学生必须首先完成 MBA 必修课程。除了 MBA 学位的 13 门必修课之外，还有三门必修的课程：政府组织与政府之间的关系，公共政策，加拿大公共部门管理。

攻读 MPA 学位的学生至少要从以下课程中选修一门课程：

- (1) 非营利组织的会计与会计
- (2) 政府调节
- (3) 公共部门财务管理
- (4) 非营利与公共机构的产品和服务市场
- (5) 劳工关系
- (6) 变革管理
- (7) 企业与政府
- (8) 运行中的加拿大联邦系统
- (9) 公共政策分析
- (10) 处置权与行政过程
- (11) 跨国经营与国家政府

(三) 国际工商管理硕士 (IMBA) 教学计划

约克大学的学生可以学习正规 MBA 课程中的国际商务管理，也可以专门攻读国际工商管理硕士（IMBA）学位。除一般 MBA 必修课外，还要学习专门为 IMBA 设计的必修课：

- （1）跨国经营环境
- （2）国际工商管理（跨国经营管理）
- （3）国际战略规划与执行
- （4）国际战略研究（跨国经营战略研究）
- （5）区域系列研究
- （6）国家系列研究
- （7）（国外）实习课
- （8）高级国际工商专题讨论班

（四）BBA 专业课简介

本书虽主要讨论工商管理的硕士课程，但考虑到目前我国工商管理本科教育仍占很大比重，发展 MBA 教育的同时，如何改革本科管理教育，也具有十分重要的意义。从这一点上看，加拿大约克大学的本科管理教育极具参考价值，我们从中不难看出，其课程设计很有特色。

本科生的教育方面，工商管理学士（BBA）的培养方案从第一学年的商业史伦理学和管理学开始，BBA 课程覆盖了管理学研究的全部领域。允许学生选择一个或多个专业，包括职业会计，市场营销，组织行为，财政金融和运营管理。BBA 每年只招收 200 名出色的学生，生源为高中毕业的学生或来自实际工作部门的在职人员。BBA 不仅注重学生理论知识的学习，而且更注重学生实际管理技能的发展。专业课程的设置覆盖许多领域，如会计、经济、金融管理科学、市场营销、组织行为及政策，具体计划如下：

第一学年：

- （1）管理历史及相关内容简介
- （2）管理的作用及过程
- （3）企业历史与伦理
- （4）微积分导论
- （5）经济学导论
- （6）一般教育选修课

前三门为核心课程。

第二学年：

- （1）金融会计学导论
- （2）金融会计学导论
- （3）市场管理学导论
- （4）统计学导论
- （5）中级微观经济学
- （6）文科选修课（2 门）

前三门为核心课程。

第三学年：

- （1）管理会计基础

- (2) 金融学导论
- (3) 管理统计学
- (4) 组织的行为构成
- (5) 中级应用宏观经济学
- (6) 管理科学模型和分析
- (7) 组织中的行为问题和结果
- (8) FAS 选修课
- (9) FAS 选修课或文科选修课
- (10) 文科选修课

前七门为核心课程。

第四学年：

- (1) 管理中的政策和策略
- (2) FAS 选修课（七门）
- (3) 文科选修课

第一门为核心课程。

三、斯坦福大学商学院的选修课

选修课是 MBA 培养中非常重要的一个组成部分，各院校所开列的选修课数目很多，各有所长，我们在这里只想列出具有代表性的斯坦福大学商学院的选修课，以供参考。

（一）战略管理群

企业家精神：小企业的管理

本课程的重点是对日常可得到资源的管理。将用不同的方式来考察真实的问题和机会以激发对实用思维的应用。本课程是为那些有志于在有发展前途的小企业中成为行业经理的学生开设的。

企业家定位：新事业的形成

这部综合性的课程是从企业家而不是被动的投资者的观点来处理案例。本课是为那些在将来某段时间内可能想拥有某企业的部分或全部所有权而成为企业家的学生而设置的。

企业家精神与风险资本

本课程从企业家的角度来考虑怎样鉴别、设计有价值的商业机遇并使之成为真正的公司；怎样将资源和机遇结合起来；在此框架内，企业家怎样从投机资本家和其他来源那里获得资金和其他的帮助。而以投机资本家的观点来看，本课讲述怎样评价、估计、构造和增强潜在的企业投资；怎样布置不同的投机资本战略；怎样管理并增加他们自己的基金。

企业家问题精选研讨班

本研讨班从经理的角度，有一定深度地讨论某些精选的企业家问题。贯穿本课的重点是管理实践中分析工具的应用。

高科技产业

本课程要求做一个在高科技领域开设新公司的综合性商业计划。为那些欲在高科技领域筹建公司并成为企业家的学生而设，将充分利用斯坦福接近企业家社区的优势。

企业组织的所有权与控制：一个全球性的透视

本课程探究怎样在不同且变化迅速的商业环境中建立并管理一个新的、富有企业家精神的公司。本课旨在使学生了解各种企业家的经验之谈，既有一般抽象理论又有怎样适应特殊挑战下的特殊情况。

创造与持续发展

本课程旨在帮助学生成功管理一个不断发展的组织。为达此目的，将有两个总的问题：第一，经理怎样辨别并利用机遇；第二，公司发展的同时，会有哪些挑战，怎样处理它们？

管理战略的贯彻

本课考察的是经理工作中要做的和怎样去做这二者之间的相互关系。本课提供一个框架，即把大的发展战略和行业经理的日常活动综合起来。

战略转变

本课分析公司业绩怎样得到：公司内部、公司之间的竞争、公司网络之间的竞争三个层次的影响。着重分析当前可供采用的战略怎样在将来变得不合时宜，怎样形成保证长期业绩的战略。

竞争战略

本课程透彻地分析了公司之间竞争的战略和技巧。论题包括：在众公司之中脱颖而出；忠诚导向性营销；质量竞争；产品创新；进入和撤出市场；反托拉斯和合并。

信息业的战略与行动

本课程通过研究信息业这一高度内部相关的行业在 80 年代至 90 年代的有关案例，来分析竞争战略的发展。在不同时期，分析不同公司层次（合作战略的发展与执行）；公司内部层次（战略的发展与执行）；行业分割层次（半导体或人工计算）；行业分割内部层次（半导体和人工计算的相互作用）。

科技与革新的策略管理

本课程的重点是公司内科技创新的策略管理。它向学生提供在公司内参加创新过程管理的概念、框架和经验，并考察这些过程会怎样改变公司内的策略方向，同时如何实施有效管理。

科技转变：竞争与合作

本课程介绍在复杂的环境中形成科技策略的概念模型，而对于那些有兴趣在科技竞争行业中管理企业的学生来说，它将极具吸引力。本课程既重视公司间的竞争又重视合作。

国际战略管理

本课程讲述国际商业中特殊的战略管理问题。它的重点是培养在多国环境中制定并执行战略以及建立完成这些战略组织的总经理。本课考察国际商业活动的多样性；国际环境中的行业竞争者分析；国际运作中的非市场问题；进入外国市场的选择策略；国际供应商关系；国际职能战略；全球经营中的组织变革。

日本、全球竞争及其转变

本课程探究日本公司经营的多多样性及其当前的改革进程。它将辨明在日本如何使公司富有效率；其全球化的“逻辑”；日本国外的经营（尤其是在

美国、欧洲、太平洋地区)。

亚太地区的文化管理

本课程分析太平洋地区的复杂的“文化”、管理哲学、合作策略，政治、经济的发展在这些领域内的相互依赖。它介绍理论观念以理解这些相互依赖的动因，并培养在亚洲管理企业（尤其是合资企业）的技巧。

跨国企业的竞争战略

本课介绍参与国际竞争的企业既是国内环境的产物，也是国家间相对优势发展的重要力量。第一部分，研究国家间相对优势的决定因素和公司内竞争力量的发展；第二部分，介绍环球公司制订和完善策略的关键因素。

(二) 人力资源管理群

表现评估与奖酬制度

本课程的框架结构是分析一个组织关于表现评估、物质刺激和补偿制度的选择会怎样有助于引导（或误导）其员工的活动并有助于吸引、留用和提升其中好的员工。将要讨论的特殊激励问题包括：第一，长期目标在短期目标上的反映；第二，组织的重点与本部门的重点；第三，在冒险和后撤二者中的一个适当的折中。

人力资源

本课程研究在一个公司内职工的动机，重点在补偿和激励；研究怎样选择雇工原则、招募新成员政策（暂时）、解雇策略并考察不同的支付方式；同时还分析了工作中非金钱的方面，如地位和工作带来的愉悦。本课程还包括通过法律组织和机构来考察劳资关系的相互作用。

私人企业的人力资源

本课研讨探究在新兴企业中的组织结构和人力资源的设计和发展演变。对起步时期的集中考察，可使我们深入认识到这些结构和实践被最初采用、不断修正、最后可能被“束之高阁”的全过程。

(三) 会计群

公司会计与财务报告

本课程目的在于培养学员从财务报告中认识经济事件的能力，并且同时介绍一整套的概念和方法，以帮助学员对各种财务报告问题进行分析。

财务报表信息评价学

本课程的重点在于对会计信息的评价，特别是公司外的决策者对财务报表的应用（如投资者、信贷者等）。

管理控制会计

本课重点在于管理控制系统。涉及会计数据在管理中的应用主要有三个目的：第一，制定产品成本和收益；第三，决策（从细微的、日常的、短期的决策到基本政策的决策）；第二，控制组织的各种活动。

服务业的管理会计与管理控制系统

对于企业发展部经理来说，对特定产业的不同环境下的成本构成与需求信息的了解是非常有用的。本课程将深入地分析这些情况，让学员有内在的了解，以便更好地理解服务部门及其他部门的管理会计工作。

税收与商业战略

本课程概念框架：第一，理解税收对商业决策的影响；第二，制定有效税收的策略，并将组织税收计划过程中所应用的补贴、投资和融资政策串联起来。

战略控制系统

本课程分析运营、市场营销、物流、信息技术等方面的变化是如何影响战略控制系统的设计的。

国际金融报告

本课程分析和解释国际金融报表中所遇到的特殊问题。本课所培养的能力对以下人员非常有益：经理人员、分析家、投资者和任何在工作中要接触跨国的（或非美方参加的）金融报表的人员。

企业组织生命周期管理

本课旨在解释一个工商企业生命周期的不同阶段企业管理所遇到的挑战。其过程从诞生到成长（或衰落），再到由于所有者结构的改变而导致重生（或消亡）。

（四）财政金融群

固定收入证券：工具与管理

本课从投资者和发行者两个出发点来考虑各种固定收益证券。本课的一个概念性的基础包括：利率计算、通货膨胀、息票率、资产选择、通货风险、违约风险、税收影响、风险管理。本课程更为广义地涉及宏观融资方针，包括珠宝券、商业票据、银行收函、公司契约、国外契约。

投资管理与企业财务

本课讨论分析和评价投资机会的工具和影响公司价格的因素，包括公共与私人两种形式。本课更侧重于私人证券投资与私人企业融资，因全球证券市场的发展给投资和融资都提供了良好的背景。

财务机构管理

本课的重点是关于现代投资银行、商业银行和相关金融服务公司的主要问题。涉及对特殊交易的理解（如贷款、初始准备金），但更为重要的是对金融、服务公司的策略、获利能力、风险管理、组织问题的理解。

国际金融管理

本课为学员在国际环境中做出公司财务决策提供了框架，专题有：如何度量通货价值；通货风险管理的财务手段和运作方法；全球财务程序的决策；如何在国际证券和契约市场融资；如何进行国外直接投资的资金预算分析；全球化过程的策略考虑；如何估价跨国收购的标的公司。

公司财务

本课重点在商业财务管理，专题有，资金预算；资金回报率；公司财务理论、分析与计划；短期、中期、长期融资；其他专题。

衍生证券：交易与管理

本课介绍衍生证券市场，重在其交易和风险管理中的应用。期权和远期合约的应用是本课的焦点。概念有：成本在内的远期合约、期货、再购协议估价；风险最少的期货套头交易；在二项框架中认购权的 Black—scholes 评价；三地套头交易；理想化资产选择练习；二项利率树中固定收益的评价

与套头交易方法。

有价值证券管理

本课程介绍投资者为达到各种投资目的所应用的策略。重点在于资产的分配和有价值证券收益性与风险的管理。本课程涉及了各种证券（如股票、固定收入票据、衍生证券等）管理中有可能遇到的问题，并兼顾国内市场与外国市场。还介绍了动态策略在控制风险和完成投资目标中的应用。另介绍了关于安全回收和资产估价模型的研究经验。

投资研讨班

本研讨班专为学习过投资管理与企业财务的学员进一步研究证券投资开设。它将在全球证券市场的背景下，对来自许多国家的杰出投资家的现状。理论和哲学进行研究。

公司财务与风险管理

以几个大例子为契机，本课程将对公司如何规避价格和利率的非预期波动所带来的风险加以现实性和理论性的概述。

合并、收购与控制

本课重点是发展对合并与收购行为的理解，并讲解以上行为如何与其他公司决策因素相配合。

国际金融市场

本课对国际金融市场与金融工具给以理解性的描述，包括外国交易市场、欧洲货币与欧洲证券市场、国际证券市场，还介绍交换利率在欧洲货币系统中的决定因素以及马斯特里赫特条约之后货币的混合。

全球财务风险管理

本课讲述在明确的全球体制下固定收益的证券。包括三类专题：第一，理解国际货币与证券市场中的工具、机构与参与者；第二，固定收益证券定价；第三，风险管理。后一类要通过课堂讨论和教学案例的形式涉及未来利率讨论、证券交易、许多创新金融产品等内容。涉及美国和日本货币与证券市场的同时，重点讨论马约之后欧洲的金融改革，以及金融公司和非金融公司由此而要承担的风险。

财务研讨班

学员逐部分地研究各种特殊的财金专题，讨论以阅读个人或集体的研究报告为基础。学员个人事先的预习调查是很重要的。

企业家精神：投资与投机资本

本课为那些有兴趣于个人证券投资（PEI）和私人公司的学员开设。本课从私人企业管理者与投资者（包括投机资本家、主要投资人、其他活跃的证券投资者）的角度出发来讲述个人证券投资的系列问题。

（五）市场营销群

新产品的设计与投放

本课程着重于产品设计中模糊的前期过程，产品设计和产品投放中的联系，和管理有关的组织结构问题，控制新产品项目，怎样增强并保持新产品在发展中的竞争力。本课程目的使学生对新产品的设计与投放有一个整体的认识。

消费者导向型产品计划

本课程主要研究产品设计（在一定程度上精确决策），从而了解消费者偏好、认知和行为。重点是衡量消费者偏好、认知和重复购买行为的方法。

市场营销调查

本课程从市场营销调查的潜在消费者群出发，研究从确定问题、数据收集、数据解释、问题处理等各个阶段中可能出现的问题。重点是调查表的构造、调查范围和对数据分析的评估。

广告与沟通管理

本课程旨在提高学生对制定市场营销、沟通反馈决策以及和此决策有关的原理、模型、其他工具等重要问题的理解。

理解和影响消费者行为

商业总是试图影响消费者行为。本课程探求洞察消费者的方法以及如何影响消费者行为。它的基本目标是展示对消费者行为的理解可以怎样被用来形成强有力的市场营销技巧和策略。

销售力量与分销渠道管理

本课程基本上是针对工业产品，处理和分销渠道的设计与管理有关的问题。本课围绕产品生命周期来谋篇布局，并随着产品经历其生命周期（从新产品到成熟产品）的发展过程来向学生介绍分销渠道的概念、问题、策略和管理。

服务管理及市场营销

为组织机构提供服务，是一些企业的主要业务或是他们产品服务的一部分。本课程考察一些组织在发展创新服务系统方面优于他人的原因；管理服务经营的增长；深入理解顾客和与顾客有关的雇员（包括销售人员）对服务的看法有何不同；培养以服务业为中心的雇员；建立长期服务和销售关系；综合人力资源管理；技术创新和市场营销。

市场营销战略应用

本课程是关于市场营销战略和产品管理的。主要的教学工具是Markstrat，一种竞争性的市场营销游戏。内容是，学生们管理一个公司并和其他学生在同一个行业中进行直接竞争。将有二至三个行业，每个行业具有任意组成的五个队。学生们将扮演顾客，进行竞争性分析，并为他们产品线中的产品有策略地确定目标市场和产品定位。

产业市场营销

在产业市场营销中，顾客是一种组织而不单是个人。他们购买商品和劳务是为了生产其他商品和劳务，而非为了个人消费。他们和提供生产过程中关键的投资物品的供应商打交道，在这前后关系中出现的重大问题形成了本课的基础。本课旨在给学生提供一个理论上的框架以分析典型地存在于产业一产业环境中的市场营销问题，并略微强调商业科技行业中的前后连接关系。

营销变革管理

本课目标有三。首先，使学生熟悉当前各公司执行营销职能的组织方式；第二，了解影响营销管理转变的重要原因；第三，展示公司为适应新的营销挑战而转变结构的事例。

日本营销

本课考察日本营销的实质及其在全球和日本国内的营销策略。重点从三方面理解日本营销：第一，将日本人作为顾客，深刻认识怎样触探广大而富

有挑战性的日本市场；第二，将日本人作为竞争对手，更好地估计日本竞争者的反应和全球市场演进的本质；第三，将日本人作为合作者，以图在战略联盟中形成相互有利的合作基础。

国际和全球市场营销

本课程在国际市场和全球化的趋势增强的情况下考察营销战略和管理。论题包括产品和商标管理；定价、促销和广告；分销；市场调查；在国际市场中的市场组织。同时考虑市场进入和定位战略，全球竞争者分析，战略联盟。

商标策略：建立并管理商标

商标代表一种必须认真管理的元形资产。商标价值代表了在过去时间内对此商标的营销活动而带来的产品增值。本课程讨论怎样建立并有效管理商标。

公益市场营销

本课程将市场营销的概念，诸如培养顾客倾向、市场分割、获得并运用营销信息等，运用到非赢利和与社会营销有关的市场营销策略的形成上。

（六）生产、信息、技术群

管理信息系统概论

本课重点在于各种商业环境中信息技术在管理方面的应用；目的有二，其一是教给学员发展和完善信息系统的框架，其二是向学员介绍信息技术的新概念、新产品。

技术管理：新产品/新过程的开发

本课重点在于开发新产品（新过程）的技术管理。本课主题有五：第一，技术管理给公司提供竞争基础；第二，公司的商誉建设过程中新产品和新过程开发的重要作用；第三，设计发展过程；第四，确定竞争机会；第五，新产品与新过程开发的管理。

制造策略

本课程侧重于如何对产品设计、生产、物流、服务、循环这五个功能进行综合设计以形成竞争优势。目的在于让学员懂得：第一，制造与运营的作用；第二，制造策略的决策；第三，组织完善各策略的选择；第四，以上决策如何与公司其他功能配合，以及如何适应公司取得比较优势的市场。

适时管理

运营绩效中最重要两点：生产和质量，同时，在竞争中求胜，时间具有举足轻重的地位。本课介绍有关经营人员对交货或提供服务的合适时间的选择，介绍商品和服务的时间，成本和质量之间的关系。

能源业务问题

本课以世界范围为基础对能源工业进行概述，重点在于理解相关的决策、经济理论、营销、会计、财务问题。

综合运营

本课程以综合的视角看待运营管理，寻求减少导致不良决策的各部门间的紧张状态。本课重在理解公司技术的核心与各种“边缘活动”（诸如营销、采购、人力资源、财务）之间的关系，后者是联系运营与公司外的产品、劳动力、资金市场之间的媒介。还包括公司与其外部环境的关系，诸如公司与

其法律环境、国际网络中的关税和贸易限制。

供应链管理

供应链是从另一个角度来研究商业问题。供应链的观点使得一个组织以更广泛的视角来看待制造问题，把其看成多组织与多功能的合作。本课讨论了大量的供应链管理中的实际问题。

(七) 经济分析与政策群

宏观经济分析与政策

本课程的重点在于，从世界经济的环境出发，研究从经济学理论到国民经济政策问题的各种概念的作用。课程重点研究传统课题，诸如就业与产出的决定因素、经济增长周期性不平衡、货币政策与财政政策。

国际经济与现实政治

本课程分析一个国家在多产业的国际贸易中的相对比较优势，以及政府的干预行为是如何促进或阻碍了这些优势的发挥。本课所讨论的专题有：部分产业中国家专控生产的影响、贸易政策中的经济学与现实政治、跨国公司、贸易壁垒、战略的贸易政策。

国际发展管理学

本课程以分析模型与制订政策研究相结合的方式，说明有关经济发展的四个主要问题：第一，投资标准与项目评估；第二，资金与技术的私人 and 公开转让；第三，出口促销；第四，国家信用。

国际公共部门和政策制订

国际公共部门的发展对商务决策中的信息发挥重大的影响作用，但国际公共部门的发展不如国内公共部门发展健全，随着该部门的全球化趋势，会引起越来越多的公共或私人的决策者对此更多的关注。

当代欧洲经济学

本课程将从经济结构、计划政策、绩效表现等几方面来介绍现代欧洲发达的工业经济。本课将涉及欧盟的结构和运作，以及欧洲统一法案和德国统一等最新事件。

价格学

介绍一个正规的、以利润最大化为目的的公司如何制订价格，并介绍进入壁垒、协商定价、进攻价格、合同、竞争价格、市场贸易等方面的策略特点。

现代公司的战略与结构

本课程研究如何正确地制订以下各方面战略，以有效地处理信息、协作和自我兴趣表现方面的问题：第一，现代公司中的投资者、雇员、供应者和其他股东之间明确的固定合约关系；第二，公司内部组织与结构；第三，公司的决策、控制和奖励系统。

劳资关系学

本课的目的是正确理解在单位环境中劳动者与管理者之间的关系，重点讲述以下内容：工业关系体制中的主要部分（劳动力市场、劳动组织的本质和其决策过程、劳资关系的法律环境）；劳资谈判的本质以及协商与策略；劳资纠纷及其解决办法；劳资关系中的劳资谈判协议的应用。

公共部门经济学

本课重在调查公共部门在解决由于垄断、外部压力、公共产品等原因造成的市场失误事件中的作用，特别侧重于税务、行政管理和法庭在纠正不同类型的市场失误中的效力。

博弈论

本课就特殊问题的分析表述了博弈论的概念和原则，包括仲裁、谈判、诉讼、签订合约、竞争叫价、市场贸易、战术价格、进入壁垒。

环境管理与政策分析

环境越来越成为商业活动和寻找商业机会的核心考虑因素。管理者要把这些因素有效地考虑在决策过程中，借助于来自产业部门或非营利部门的特约嘉宾。本课程将：第一，概述整个环境科学与经济学；第二，研究公司如何进行环境管理；第三，分析选定的公共政策问题。本课以明确有效的案例说明管理者如何影响政策的改变或占政策改变之先机。

补贴政策与组织表现

本课程将检验大量的系列补贴系统和对组织表现的影响例证，分析对蓝领、白领和主管的补贴办法。还将介绍计时补贴系统、个体激励系统和其他与组织表现有关的补贴系统。

美国保健事业政治经济学

本课程向有兴趣于保健事业管理的学员讲述保健系统运行的资金和公共政策环境，并向学员讲述如何控制增长最大、最快的经费政策问题。主要内容有：美国保健事业供应部门的财务与组织问题；各种现存的（或预定的）财务与组织方案如何影响资源的分配；服务收费与保健组织；医药事业付费系统展望；医院投资决策、成本控制系统的医药伦理学、保健成本、国家健康保险。

保健事业成本、风险和收益分析

本课研究这样几项内容：当产出不可能或难于度量时，你如何进行成本——效益分析？MBA 的分析工具如何应用在保健服务与保健技术中？整个社会（消费者、业主、政策）如何获得保健事业中的资金价值？

保健事业中的质量管理

这是一个新领域。保健事业中的质量度量与质量保险都处在婴儿期。其质量能否有效度量还没有定论。本课讨论以下问题：现代工业质量原理如何作用于保健事业？质量如何度量？提高质量的工具是什么？保健业中低劣质量代价如何？如何以低成本保证高质量？

（八）政治经济学群

科技发展与公共政策

本课程将论述和科技发展有关的行业问题和公共政策。它将讲述科技发展史，尤其是科技和行业之间怎样相互作用。还将研究贸易、投资、科技转化、调查培训以及环境中的公共政策问题。

经理与法律环境

为取得卓越成绩，经理和企业家必须知道怎样在商业的法律环境中有效经营。本课旨在教给学生怎样在事态恶化到诉诸法律之前解决问题。

企业家所面临的法律和规范挑战

开创新企业或开拓经营新局面的个人会面临一连串有时令人发怵的法律

规范的困忧。本课程旨在首先辨别企业活动中所固有的法律和规范挑战，其次建议在达到主要商业目标的同时对付这些挑战的策略。

公司的管理方法、权力和责任

本研讨班考察在现代企业中权力的分配，主要讨论如下问题：CEO、监事会、由于公共股的集中而引起的股东权力的再集中、股东能动性。

管理中的道德两难论

本课程将深入探讨在美国和世界商业中职业经理的职业价值观和道德观。本课程介绍道德思维中的基本概念，组织机构怎样影响其成员的伦理观和价值观的选择，个人怎样坚持按其价值观行事。

制定政策决策

本课程着重于怎样在错综复杂的国内和国际政治环境中做决策。主要从两个角度出发：首先，根据博弈论，假定政治家和公民都是有理性的人，他们为达到目标而选择最佳策略；其次，根据认知心理学，考察不完善的思维和推理会怎样影响政治决策。

美国经济概述

讨论的问题包括生产率的衡量、收入分配、国家储蓄、工人技术、企业管理、贸易政策、技术政策、政府规章制度。还讨论国际竞争的概念。同时，将贯穿始终地涉及到可能采取的政策动态。

社会主义经济重整

本课程试图使学生理解不同形态的改革，它们今天的发展状况如何，这对商业意味着什么；在这些经济中如何做生意。

国际政治经济学

本课所涉及的论题是：政治经济联合；国际贸易中的政治策略和经济策略；国际金融管理；政治机构在促进或阻碍经济发展中所起的作用。

当代欧洲政治经济学

本课程探究从本世纪 70 年代早期起西方欧洲世界中的两大政治经济发展和欧洲联盟的复苏。国际经济环境的不断变化是最基本的刺激因素，其中重要的是西方世界在商品、劳务、资本三大市场的合并。为理解这种经济刺激是怎样变成其国内和欧盟两个层次上的政治结果的，有必要分析政治因素的调停作用。

（九）组织行为学群

制定组织决策

本课程主要研究复杂组织中的决策制定过程，这些组织可以是大学、公司、医院、公共机构、中学等；信息、注意焦点、权力、知识和符号的作用；可供挑选的选择模型以及它们的含意。

高绩效的领导术

本课程提出下面这个问题：建立一个高绩效的组织需要什么？重点在当代复杂组织中的中层和中高层管理。本课的前提是因为传统的管理方法，守本尚可，发展不足。它将提出新的更可能获得高绩效体系的领导方法。

多样化管理

能够有效的管理越来越多样化的劳动力组织将在下个世纪取得重大的竞争优势。本课程考察妨碍领导者能力充分发挥的因素，并探究大多数人和少

数人能采用的解决这些困难的方法，少数人可能以种族、性别、种族集团、民族、性别倾向来标识。

人际关系

本课旨在提高学生对人际关系和小集团行为的理解。它试图提高学生辨别人际和集团内部行为的技巧，同时使每个人都更好地理解她（他）是怎样影响别人的。学生从其他同学的反馈和反应中来学习怎样在小团体中起作用，他们和别人是怎样联系的。

管理过程：发现路径、解决问题、执行

本课讨论经理做什么，不做什么。有三个重点：“发现路径”、“分配任务”、“执行”。最后回答这样的问题：“我们该怎样做”。

组织中的权力与政策

组织中，权力和影响过程是随处可见并极为重要的。本课程将增强学生对这些过程的理解，以提高运用它们的技巧。论题包括：在怎样的条件下，权力和政策更有可能决定决策过程，评价不同人的相对权力；个人和部门的权力源泉；权力和影响谋略；组织政策对涉及到的个人和部门起作用和不起作用的方面。

组织领导

本课为那些有志成为组织领导或将要和组织领导打交道的学生而设。重点在于对组织中领导作用的解释，接触领导的复杂性。

跨国组织透视

本课程考察非美国环境中的组织。重点是在观点、调查结果和经验等方面和那些基于美国的组织做比较。

冲突与协商

本课程提供不同的分析冲突的框架以及解决冲突的技巧。将要讨论发生冲突的种种因素，包括相关的、心理的、人际的、组织的和文化的动因。本课回顾在不同的冲突解决过程中的策略和技巧，极为重视为培养学生协商技巧而设计的冲突练习和角色扮演。

组织网络管理

网络分析是管理组织内部和组织之间行为的极为有力的工具。本课将网络分析中的思维和方法运用到重要的管理问题中，包括控制，组织设计和结构，组织变化，管理环境中的客户，信息流，组织中正式和非正式方面的衔接。

慈善事业问题

本课将回顾慈善事业中组织和个人的力量。论题包括：美国的慈善史；地区和全国对于慈善事业的不同观点；可供选择的组织技巧；基金、宗教组织、直接或间接（如通过税收）的政府支持；影响个人捐献的动机和环境因素；社会生理学中的“前社会行为”；筹集资金的策略和技巧。

危机管理

当没有足够的资源来解决手头上的问题时，此种情形标志着危机。这种不足可以是知识、人员、时间。本课程研究以下问题，怎样减少危机发生的机会（将危机变为一个问题）？在危机中，有哪些处理方法以供选择？怎样从危机中学到东西？

创新与科技管理

本课程旨在分析重大的科技问题并确定明确的管理措施。这要通过考察

四个层次的问题来完成：国家政策，组织策略，内部组织过程，广泛的科技变革。

（十）公共课程群

全面质量管理

学习此课程的目的是构造一个概念上的框架，此框架的作用是定义优质目标，为发现能够确定产出质量的通常手段而分析情况，设计项目以提高一个组织机构的成绩。

不动产投资基础

学习本课程的主要目的是使学生对房地产投资的一般基本理论有一个全面的了解。它涉及到房地产的各个方面：经济形势、市场分析、金融、税收、评估、投资分析、房地产开发和房地产经营。

非赢利组织与公共组织的财务管理

非赢利组织与公共组织的财务管理与赢利企业中的财务管理截然不同。这种差别的大部分来自于非赢利组织与公共组织生产中的不同困难，政府对它们的法律限制，捐赠人和授权机构对它们的限制。

领导与组织更新

本课程研究领导者的本质和领导的职能；领导的发展和领导的特质；在社会中领导层的划分以及这种划分对大规模系统的重要性。本课程将着重于权力和道德；团队建设；释放人的能动性；对领导任务的参与和分担；在多种多样且相互作用的系统世界中的领导；控制有关负责主管人。

文化机构的管理

本研讨班将着重考察那些对非赢利的文化组织的成功运作起关键作用的因素。通过阅读、案例、客座讲授、偶尔的短途野外旅行，学生们将探讨在交响乐、舞蹈、剧院、博物馆以及公共电视中的特殊管理问题和包括艺术决策的制定、文艺评论、政府干涉、劳资关系和控制支配在内的一般问题。

州与地方政府的政策与管理

本课程将着重于对州和地方政府运作的了解。阅读材料将揭示政策内幕，从成功的政治运动到成功的办公室内的执行战略。加利福尼亚州政府、政界和新闻界的杰出人士将向全班讲话。

环境管理：规范世界中的战略决策

本课程的主要目的是使学生熟悉商业和投资团体所面临的主要战略问题，同时考虑到环境中的限制和机遇。本课程概述了美国环保的政治历史及其最重要的环保法——洁净空气法案、超级基金、洁净水法案的主要要求。

非赢利环境中的战略管理

在美国，非赢利组织起着极为重要的经济、政治、社会和文化作用。非赢利组织生存的环境和赢利组织的既相似又不同。为行使有效的领导，就必须了解非赢利组织内部固有的结构、价值观、行为和约束上的不同。

商业中的个人创造力

在生活和事业中，必须有创造力才能得到快乐、健康和成功。在每个人的身上都有创造的源泉。本课程将深入探讨能够提高创造力的内因、思维过程和行为。学生有很多机会来感受他们自身的创造力并通过启发式的教学法使之成为他们每月决策过程的一部分。其目标是要使他们的生活成为“艺

术”。

个性、自我认识和领导能力

本课程着重介绍描述几种基本的个性类型及其相互关系的类型系统。本系统极其精确，可以使我们深挖自己的性格以得到清醒的自我认识并搞清楚我们和他人的关系。它还可以使我们了解自身在工作中的态度和行为，并帮助我们将自己的领导潜力发挥到极至。了解并使用此系统的商业人士小组将作为每种类型的实际例子和全班同学座谈。

协商与争论管理

本课程将提供使你富有成效地解决争端的方法。贯穿全课，将广泛模拟并参加各种类型的协商与调停。这样做不仅可使参加者熟悉各种富有智慧的观念，也可使他们有贴近现实的经历。

转变世界中的商务对话

世界转变的发生不只影响商业和经济体系，还影响我们对世界的看法。本课程的目的是探究新的思维方式以培养必需的能力和技巧，从而以一种有创造力的有效的方式，适应不时发生的各种改变。它将着重于当前危机和转变的本质、耐久性、个人和社会价值、交流、社会责任、利益、所有权和领导能力或机构。

领导学

本课程将向学生介绍一系列重要的领导能力问题，如为特别的行动争取支持、建立富有合作精神的工作环境、处理不同意见、建立相互信任的关系、为组织目标营造激动人心的色彩。领导学是一门两学期的课程，目的在于增强学生对领导过程的理解并运用所学知识来培养自己做领导的能力。学习将既有理论又有实践（如激发兴趣、扮演角色、案例讨论、行为练习），同时希望学生参与需要他们施加影响或行使领导权的课外活动。

管理沟通

在每一项管理任务中相互沟通都是必不可少的。本课程的目标之一是提供一个假想中的基础和框架，以此来获得需要沟通的挑战，并选择新闻、消息结构和类型。另一目标是培养管理工作的领导者所必需的口头和书面的沟通技巧。

市场能力与制造能力的综合设计

本课程采用集体教学，为期两季。商学院和工学院都开这门课，它需要两组分别有商业专业和工程技术专业的学生来进行市场调查。设计投向市场的产品，在工程机械实验室中制造产品，并同其他修此课程的学生组竞争市场和利润。

四、纽约州立大学布法罗商学院的课程设计

第一学年：

《计算机和管理导论》、《管理数学和统计》、《财务会计和管理会计导论》、《管理行为和组织的导论》、《应用微观经济学》、《信息系统导论》、《政府和企业关系》、《财务管理》、《人力资源管理》、《营销管理》、《应用宏观经济学》等 11 门课。

第二学年：

共同课有《管理计划和控制》、《战略管理》。此外有结合专业方向学

习的课程，如营销管理方面要学《市场调研》、《消费者行为》等等。该校 MBA 设有 10 个专业方向，有“会计”、“公司财务管理”、“金融”、“医疗卫生管理”、“人力资源管理”、“国际管理”、“管理信息系统”、“管理经济与政策”、“制造和生产管理”、“管理科学”等，各方向都有供学生学习的专业必修课和选修课。

五、圣克劳德州立大学商学院的课程设计

第一学年：

共同课程有《商务数据处理》、《运筹学》、《经济分析》、《商法和法律环境》、《商务数量分析》、《组织管理学》、《会计学原理》、《生产运营管理》、《管理财务》、《市场营销学导论》等 10 门课。

第二学年：

公共课程有《市场营销计划和决策》、《决策技术》、《生产运营管理（案例）》、《公司战略》、《财务管理政策》、《人力资源管理》、《企业经济学》、《管理会计》、《公司财务报告分析》等 9 门。此外在教师同意的条件下再选修与专业方向有关的课程。如国际商务方面的学生可在《市场营销研究》、《跨国市场营销管理》、《跨国工商管理》、《跨国财务管理》、《国际会计》等课程中选修 12 个学分。

上述两校的差别在于第二学年专业方面课程与共同课程的比例，前者专业课程较多，后者共同课程较多。

六、马里兰大学的课程设计

马里兰大学工商管理学院设置的 MBA 课程旨在为那些志在仕途，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技能、概念和理论。
- （2）能有效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）处理管理事物所应具有完整的职业能力、道德与人事方面的责任感。

适应以上培养目标，马里兰大学设置了如下 MBA 课程：

数据库与数据通讯系统

数据库与数据通讯系统概论，运用网络型、关系型、层次型三种数据模型建库。使用 DMS1100 数据库系统，数据通讯编码和通讯支持软件，运用新技术对系统配置和计算机网络进行分析。

系统分析

要求具备信息系统分析设计有关的技术和工具方面的知识，系统生命周

期、需求分析、数据库逻辑设计、性能评价、重点进行案例分析、课程要求设计分析、调试一个信息系统。

决策支持系统研究

设计一个计算机系统来解决管理问题并辅助决策，人与组织的因素应考虑进去，重点进行案例研究。

基金会会计学

介绍建立基金理论与会计知识在实践中及其在政府与公益团体中的应用。

高级税务会计

介绍税务研究中的工具与技术。

审计理论与实践

研究独立会计师的职能，普遍接受的审计标准，审计考核，报告形式及审计结论。

深入研究统计抽样，职业道德，EDP 审计，法律责任，SEC 会计等审计问题。

高级成本会计

重点研究费用记帐与控制系统。

商业线性统计模型

研究线性随机模型及其在商业应用中的相关问题。

商业统计实验设计

ANDVA 模型，基本的高级实验设计概念，无参数实验及商业应用中的相关技术，市场营销学和行为科学是重点。

商业与经济学样本调查设计

设计概率样本、简单随机抽样、分类随机抽样、系统抽样、群体抽样等。

商业统计决策理论

利用样本信息辅助决策分析，损益表，风险期望投资利润率等。

应用概率模型简介

管理随机模型，随机马尔可夫过程，可行性分析，动态规划等。

规划理论在管理中的应用

线性规划、整数规划、非线性规划模型的理论及在管理决策中的应用。

财务管理

讨论公司财务决策案例。

可靠性分析与评价

研究和应用其概念、方法、模型，进一步进行分析、评价、并作出选择。

期货及期权管理

研究的基本点是：市场的期货及期权的特点、经济联系、期货市场价格、赢利率、股票、期权过户等。

商业银行管理

分析讨论商业银行管理，资金流量管理，强调贷款职能，投资利润率，考虑银行发展目标、功能、政策、组织、结构、服务及其惯例。

市场营销研究方法

该课程的目的是提高运用科学的方法定位市场目标，分析和解释市场信息的技巧，包括调查计划，样本设计，表格处理和准备调查报告。

消费者分析

研究国内市场迅速增长的消费者群及其需求，包括消费行为（经济、社会、心理、文化因素）、消费者购买力调查（产品购买者和使用者及售后服务对象相关的社会、市场因素对其行为的影响），同时考虑市场信息传播的影响。

工业产品市场营销学

市场营销中，考虑工商因素将优于家庭因素。工业产品营销渠道包括从原材料到主要设备、商业机构等，主要内容是产品计划与简介，市场分析和预测销售渠道，定价，销售地区管理，广告，营销费用分析，政府因素（公共购买政策等）。

国际市场营销学

研究国际市场营销相关概念，国际市场营销政策，相关产品的适应性，数据收集与分析，分销渠道，定价，营销过程，费用分析，并要考虑文化、法律、财务、组织等因素。

销售管理

销售管理者的任务，市场营销功能，销售组织，预测计划，营销过程，评价与控制，销售行为分析。

广告

广告的任务，广告在社会经济生活中的作用，广告策划者适用的方法与技术，广告媒体研究。

市场营销政策与战略

重点研究消费者与市场分析和辅助决策模型。

人事管理

强调企业人力资源管理中的案例分析。

第七章 在职充电——EMBA（高级管理人员硕士）

一、EMBA 教学与管理

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，EM-BA 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。目前我国也培养在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 教学和管理各个方面，以供参考。

（一）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 年的管理工作经历，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 EM-BA 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，一些有威望的学校，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。

(二) 教学特色及课程设置

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 (decision oriented)。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。

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，唯以开出选修课，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：

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。

表 7—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 () 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 () 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 () 论文资料阅读和调研 () 案例讨论		案例讨论

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。

(三) 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：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。

(四) 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) 请识和体谅 EMBA 学员。这些学员工作繁忙、家务负担重，时间压力非常大，他们欢迎一种事先细致安排好的课程而不是那种粗略安排、内容零乱的课程。同时教师在课堂上应有及时引导和灵活适应的能力，例如，有

学生对新产品的促销有强烈兴趣，教师就要正面回答而不能回避，尽管这种讨论和课程主题有偏离，但 EMBA 学员有的个性很强，要引导而不能抹煞。

(5) 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。

(五) 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 顾问委员会由公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。

(六) 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。

(七) 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：

表 7—2 《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	Northwestern	2	1	39800	280	80000
2	Chicago	3	2	38500	163	84800
3	Pennsylvania	19	4	61500	197	96100
4	Duke	6	7	44000	90	85000
5	UCLA	11	5	427000	120	92000
6	Indiana	1	27	25000	50	78600
7	Columbia	25	3	59000	225	93300
8	Southern Calif	7	8	38000	118	70000
9	Georgia State	5	12	22500	77	65000
10	Case western	4	18	46662	85	85000
11	New York University	18	8	59600	86	104000
12	Illinois	10	9	24400	74	85000
13	Purdne	8	24	28500	70	62300
14	Pittsburgh	9	10	27600	81	73200
15	Emory	12	11	37600	91	81700
16	Texas (Austin)	15	13	20100	117	83000
17	Wake Forest	13	22	29000	100	29000
18	Vanderbilt	14	30	40200	52	60100
19	Southern Methodist	17	17	29940	95	73100
20	Tulane	16	21	33000	60	56500

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、那鲁大学、斯坦福大学、密执安大学等怕影响声誉而慎办 EMBA 教育。

二、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。

（一）宏观经济学

本课程分三部分共 12 讲。

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。

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。

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

生产增长和供方经济学，财政赤字的作用，货币主义。

（二）微观经济学

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。

教材

Bt icj.Solberg. (1991) .Mjcroeconomics for Business Decisions.D.C.Hedth&Co..Toronto.

课程安排

表 7 — 3 微观经济学的课程安排

讲课	课题	要求阅读的教材内容
1	<ul style="list-style-type: none"> · 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	<ul style="list-style-type: none"> · 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	<ul style="list-style-type: none"> · 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	<ul style="list-style-type: none"> · 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	<ul style="list-style-type: none"> · 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
6	<ul style="list-style-type: none"> · 生产的成本 	第 11 章
	<ul style="list-style-type: none"> · 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

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。

考试

一（二）小时的期终考试。

评分方式

作业：30%；辩论：20%；期终考试：50%

（三）管理会计

课程目标

本课程的目的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。

教材

Anthonv and Reece ,Accounting :Text and Cases ,8th edition ,Irwin.

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 Doirin Airraft Company，第五和第六组发表。

b.个人课外作业，Asienda 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 Dctors.（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，Aiphs，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 Dempany，第四组发表。

b. 个人课外作业，Tru-Fit Parts，Inco.

(10) 计划和预算

作业：a. 案例讨论，hciate，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 Group.

(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。

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 分钟 ~ 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

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。

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，这些作业是以周来安排的。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）。

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。

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%

(四) 金融原理

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。

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。

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。

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. 购买力平价和利率平价

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。

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。把数据和分析过程组织得有条理、易读。详列所有假设。在可能方便之处利用图表(最多四页)。

期中和期末考试

这两部分考试是闭卷考试，学员必须参加。

(考试)评分方式

中考	25% (MT)
未考	40% (F)
作业	15% (H)
案例作业	20% (C)

每位学生必须取得考试及案例作业分数的65%才算通过了本门课程，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。

(五) 管理决策模型

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。

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。

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。

（六）组织行为学

内容简介和目标

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，还将通过案例分析和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。

案例分析报告

- 案例分析报告以四个一组形式完成。
- 案例分析报告长度为 15 页纸左右（打印，留空）。
- 案例分析报告必须按期递交，不允许迟交。
- 关于案例分析格式说明在课文内。

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，可保留之）。

（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）。

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 7—4 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	其中考试
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

关于中中和期末考试

· 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。

· 期末考试由 EMBA 计划安排，所有学生都要参加这个考试。

· 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。

· 中中和期末考试的形式是案例分析和简述题。

（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%

（七）人力资源管理

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。

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，假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。

课程考试

使用下述方法进行考试：

4 个小课题：

- 案例。
- 工作说明书。
- 业绩评价。
- 人力资源管理审计。

最终考试可以依赖于课题：

- 4 个课题 × 15 分 = 60 分。
- 1 次期中考试 = 40 分。

授课方式

各种教学方法将被应用到本课讲授之中：

- 围绕一个题目的讲座。
- 小组讨论。
- 练习（以达到类似“我知道了”的效果）。
- 模拟角色扮演以培养技巧。
- 案例分析。

讲授者希望：

- 学习并理解要求阅读的资料。

· 若有含糊不清的问题请提问。

· 按时交作业。

讲授者保证：

· 认真备课。

· 通过实例把理论与应用结合起来。

· 回答学生的提问，若当时有疑问，将在以后工作的同则给予解答。

人力资源管理课程安排计划

表 7—5 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：Regina Shoes Ltd. P58
18日	人力资源计划 准备案例：Timber Craft Ltd. P133
28日	工作分析和人员招募 准备案例：Regina Shoes Ltd. P175
10月2日	选拔 准备案例：Regina Shoes Ltd. P240
10日	指导和培训
30日	准备案例（略） 激励
11月7日	准备案例（略） 报酬（费用）管理
13日	准备案例（略） 职业健康和安全
21日	准备案例（略） 雇员间关系及实践
27日	准备案例（略） 劳资关系
12月5日	准备案例（略） 人力资源审计，人力资源管理的趋势
11日	总结 准备案例（略）
19日	考试

（八）战略管理和政策

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、动力和行为的表現，因此，本课程强调在个人因素和价值基础上发展自我意识。

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。

- 设定战略方向；
- 在不确定情况下分配资源；
- 协调企业的各个部分；
- 激励雇员并赢得他们的责任感。

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。

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

- 总经理观点的一个感性认识；
- 战略管理中基本概念理解；
- 对战略管理重要性的鉴别；

- 战略管理中相关问题的分析框架；
- 整理你先前所学职能领域的知识。

(2) 技能开发

个人和小组问题分析和决策制作；

- 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

· 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；

· 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；

- 对自己的意见和决策的责任感。

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：ClubMet (ST)

第 4 讲 国际竞争

案例：Northern Telecom (ST)

第 5 讲 转变战略

案例：General Motors (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 Ailison 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。

教学方法

在课程中运用案例教学方法是有效的，正如 Charles 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：

- 讨论点是否会提高课堂理解力；
- 讨论点是否建立在以前的分析和讨论的基础上；
- 是否有理解别人意见的愿望；
- 讨论点是否仅是重复的；
- 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：

- 你的论述逻辑是否一致；
- 你所使用的相关概念是否正确；
- 你是否忽略了案例中的主要因素；
- 你是否错误地把重点放在案例中的一个特殊问题上。

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：

- 工业动态和关键成功因素；
- 相关问题；
- 解决问题的分析技术；
- 战略选择；
- 推荐答案；
- 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）；
- 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。

（九）国际商务

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，国际金资助助国际贸易。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。

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。

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，教师应该是亚大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，学生才能了解供求关系，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他讲授国际营销，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。

(十) 跨国管理

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。

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。

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)。

考核

· 参与	30%
· 中考	30%
· 课题报告	30%
· 口头报告	10%

- 中考：考核截止已学内容。
- 末考：研究报告代替末考。

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，然后在最后一节课给其余同学讲述他们的发现，并形成书面报告。

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)。

(十一) 实习课程

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。

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。

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。

考核

- 参与 50%
- 研究报告 50%
- 研究报告代替期末考试

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。

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。

第八章 MBA 教育在中国

以上我们花了相当多的篇幅介绍和讨论了国外 MBA 教育的情况，这将有助于我们对 MBA 的真正了解。现在，我们该回过头来反观中国的 MBA 教育了。您读完后甚至可以思考一下：我是在中国读 MBA，还是到国外去读 MBA。

中国的经济发展取得了令人瞩目的成果，中国的企业也喊出了进军世界 500 强行列的雄壮口号。但此时，我们最关心的是中国的发展最需要什么？

有一种观点认为，当一个国家或地区的经济以 10% 的速度增长时，它首先需要的是工商管理人才。这一观点似乎正在中国得到验证，逐步富裕起来的中国由最缺“钱”变为最缺“才”，中国人最大的追求正在由“财”变为“才”。

从学校门到学校门培养出来的管理专业本科生朝气蓬勃，但还带有较多的学生气；传统的管理专业硕士在学术理论上见长，但实用技能训练较差。MBA 工商管理硕士以其不同凡响的优势异军突起。

政府意识到了这一点，企业意识到了这一点，有志青年更是意识到了这一点。1991 年中国第一次正规招收的 MBA 仅为 86 人，

1997 年计划招生已达到 2200 人，6 年竟增长了 25 倍，而实际招生人数肯定会突破这一数字。1998 年又有 26 所著名大学加入了 MBA 教育行列，计划招生人数为 1240 名。再加上国务院学位委员会和国家经贸委计划在“九五”期间开展的企业管理人员在职攻读 MBA（即 EMBA，每年 1000 名）的数字，如果 1998 年原有 26 所院校依然保持 2200 名招生名额的话，1998 年全国 MBA 招生人数将突破 4500 名大关。

MBA 学位可以说是近几年在中国年轻人中最有影响的学位之一了。一到报考季节，各院校的报名点前都是门庭若市。不少年轻有为的企业家。高层次管理人员，对 MBA 学位的兴趣也异常高涨。看来，MBA 要着实火一把了。

一、MBA 登陆中国

我们没有必要再去考证 MBA 的概念何时引进到中国，但这段时间显然并不长。据有关材料介绍，中国是在 1988 年左右，才开始组织有关专家。学者对在中国设置和试办 MBA 进行了可行性探讨，开始有意识地了解和考察国外 MBA 教育的情况。

随着改革开放形势的深入展开，我们逐渐明白了市场的竞争归根到底是人才的竞争，逐渐明白了各国高度重视高级管理人才培养的意义所在，逐渐明白了管理教育是比较特殊的教育，我们传统的管理教育并不能满足企业界和经济管理界的需要。

首先是本科的管理教育难以培养高级综合管理人才。本科生基本上是从校门到校门，连打工的时间都少，对企业几乎没有了解和认识，无法吃透管理知识，毕业时仍然书生气十足。其次是管理类研究生教育，基本上是以培养学术研究人才为目标的，是教育界学界的自给自足培养体制，虽然研究生毕业后大多不想留在待遇和工作条件“很差”的学界，但培养体制却依然如故，很难为企业界提供优秀的管理人才。

中国经济的发展，企业的成长，最缺乏的是现代企业家，最缺乏的是既懂业务、技术，又懂管理的综合性人才。面对竞争激烈的国际环境和搞好国

有大中型企业的艰巨任务，改革传统的管理教育体制，为社会提供大批优秀管理人才已是管理院校刻不容缓的责任。

中国的有识之士实际已经注意到了这一问题。他们开始将目光转向国外，想从那里得到一些启示。1984年，大连理工大学管理学院与美国纽约州立大学布法罗分校管理学院联合在中国首次开办MBA教育。学制三年，第一年强化英语，第二、三年学习MBA课程，但学位是由美方授予的，因为在当时中国政府还没有承认MBA学位。这种国际合办的MBA在大连理工大学一共办了5年。中国人民大学也较早地开始了MBA教育的尝试，该大学历史上就以经济管理类专业设置齐全。师资力量雄厚著称，1988年开始和加拿大麦吉尔大学合作对教师进行MBA师资培训，并尝试培养中国式的MBA。尽管这时政府还没有正式承认。

1989年初，国务院学位办公室，原国家教委研究生司联合发出了关于设立“培养中国式MBA研究小组”的通知。中国人民大学领导非常重视，立即进行了研究，做了正式试办MBA的大量准备工作。当时的袁宝华校长，现任全国工商管理硕士教育指导委员会主任，曾几次出面召集有关部委和大型企业领导参加的关于培养中国MBA的研讨会，并在此基础上，先于全国试点，于1990年正式招收MBA研究生。

培养中国式MBA研究小组提出了在我国设置和试办MBA学位的论证报告及参考性培养方案，对MBA试点工作的指导思想、培养目标、招生考试、课程体系与内容、培养方式、学位授予标准等重要环节进行了总体设计和论证，并上报了国务院学位委员会。在委员会第九次会议上将该专业及学位名称确定为“工商管理硕士”，为便于国际交流、接轨，将工商管理硕士定义为Master of Business Administration，简称MBA。1990年国务院学位委员会第十次会议决定，在我国开展设置和试办MBA学位的工作。

二、选择MBA试点院校

1991年，国务院学位委员会办公室成立MBA协作小组，明确了进行工商管理硕士研究生培养的试点院校应具备的条件：

1. 整体水平：有较多的财经、管理类的博士、硕士学位授权学科、专业点，这是工商管理硕士培养工作所要求的总体水平与综合优势上的基本条件；

2. 课程设置：能独立开出配套的、适合中国国情的有关课程；

3. 面向社会。面向企业：与工商企业或经济管理部门有联合办学、委托办学、合作科研的较稳定的协作关系，能从企业中招生解决生源问题，能在企业建立实习基地；

4. 教师队伍：有一批适合从事工商管理硕士研究生教学的教师，有较多研究实际问题的科研课题；

5. 教材建设：有一批比较适合中国国情、能联系实际的教材；

6. 国际交流：与发达国家的高等经济、管理教育的有关单位有比较稳定的交流关系。

此标准制定的比较抽象，基本上符合我国目前培养MBA的院校的实情。据此标准，我国在1991年首先选择了九所院校进行试点。

第一批MBA试点院校

中国人民大学工商管理学院
清华大学经济管理学院
复旦大学管理学院
上海财经大学研究生部
厦门大学工商管理学院
南开大学国际商学院
天津大学管理学院
哈尔滨工业大学管理学院
西安交通大学管理学院

1991年6月，中国人民大学MBA试点工作领导小组根据本校90级MBA培养工作的实际状况，就MBA试点工作中的招生问题、培养方案、教材建设、提高教学质量、加强与业务部门及企业的联系、邀请国外专家教授进行专题讲座、加强研究生的思想工作以及加强对试点工作的组织领导等方面，向国务院学位办公室和国家教委研究生工作办公室写了书面报告，为我国MBA教育提供了最初的经验，并得到了支持和指导。

由国务院学位委员会办公室和国家教委研究生工作办公室召开的试办工商管理硕士学位协作小组首次会议，于1991年10月30日至11月2日在天津南开大学举行。试办工商管理硕士学位的中国人民大学、清华大学、南开大学、天津大学、哈尔滨工业大学、复旦大学、上海财经大学、厦门大学、西安交通大学共九所试点学校的代表出席了会议，国务院学位委员会办公室和国家教委研究生工作办公室、国家教委学生司、国家教委高教司、国务院生产办公室及其他有关主管部门的有关负责同志参加了会议，还有部分高校的同志列席了会议。工商管理硕士学位协作小组的成立，标志着中国MBA教育开始逐步走上正规化、组织化的道路，也表现了中国政府和教育界对MBA教育的高度敏感和重视。

通过对国外MBA教育的考察研究，我们开始逐渐明晰了MBA的性质，比较统一的认识是，MBA是一种专业学位，具有四个特点。第一，MBA是务实型的高层次管理人才。招生来源主要是在企业或其主管部门工作过几年、有实践经验的现职人员。课程内容密切结合实际，论文选题来自实践，培养中加强实践环节，强调能力训练，并与企业密切联系或与企业联合培养。毕业后回到企业中去。第二，工商管理硕士既要有坚定正确的政治方向，又要具备较广博的知识，结合企业管理的各种职能（如生产管理、财务管理、营销管理、人事管理、决策管理、战略管理等）学习多门课程，形成知识面较广与能力较强的综合业务水平。第三，工商管理硕士要有企业家的献身精神和职业道德，要有战略眼光，有勇于开拓、艰苦创业的事业心与责任感，能联系群众，有组织指挥生产的应变、判断、决策的能力。第四，工商管理硕士可以招收有各种相关专业阅历和实践经验的大学毕业生，便于培养复合型人才。毕业后经过实际锻炼应能够胜任工商企业和经济管理部门的高层次管理工作。

中国最初培养的MBA可以说是EMBA，即在职MBA，因为绝大多数学生是定向培养和委托培养的。即使如此，由于MBA培养是一项全新的工作，人们对其了解甚少，在培养MBA的意义、目的及方法上有很多不明之处。在教材建设、师资队伍建设、行政管理等方面，都明显不足，基本上是在原有研究生培养制度上借鉴国外一些MBA培养经验稍加改进而成的。如讲义以授课

方法为主，与经济学研究生基本相同的课程设置，同样要求写论文等等。尽管如此，社会上对 MBA 教育依然反响很大，各院校也非常积极地举办 MBA 项目。为适应这种要求，1993 年，我国又批准了第二批 17 所院校作为 MBA 试点，这样，全国 MBA 试点院校就达到了 26 所，招生人数也由每年几十人扩大到了上千人，可谓发展迅猛。

94/95 年度 MBA 在校生约 2000 人，为全国研究生总数的 2%，而美国每年约培养 75

000 人，占研究生总数的 20%，尽管这里有很多不可比项，但可以看出，诞生初期的中国 MBA 还有相当大的发展空间。

表 8 — 1 MBA 各年招生人数

年	91 级	92、93 级	94 级
人数	86	473	1400
年	95 级	96 级	97 级
人数	1500	2014	2200 (计划)

第二批 MBA 试点院校

北京大学光华管理学院
 南京大学国际商学院
 北方交通大学工业与建筑管理工程系
 北京理工大学管理学院
 对外经济贸易大学国际工商管理学院
 大连理工大学管理学院
 东北财经大学 MBA 教育中心
 上海交通大学管理学院
 同济大学经济管理学院
 浙江大学工商管理学院
 武汉大学管理学院
 华中理工大学工商管理学院
 湖南大学商学院
 暨南大学工商管理教育中心
 华南理工大学工商管理学院
 西南财经大学研究生部
 中南财经大学 MBA 中心

目前，MBA 试点院校又猛增了一倍，达 52 所。到 1998 年，考生们就没有必要拥挤在 26 所院校这一窄路上，他们将会有更宽的选择余地(参见附录 1)。

三、MBA 定位——务买型、高层次综合管理人才

MBA 到底是一种什么类型的人才？有人认为是企业家，有人认为是高级管理人才，有人认为是综合管理人才，也有人认为是专业管理人才。尽管看法各异，但如果我们了解了国外 MBA 有多种类型，他们毕业后又有多种去向的情况以后，也就不足为怪了。

中国对 MBA 也有一种说法：1991 年 10 月，国务院学位委员会和国家教育委员会研究生工作办公室在天津召开的试办工商管理硕士学位协作小组第一次会议上，通过了《工商管理硕士试行培养方案（征求意见稿）》，其中对 MBA 的培养目标及基本规格要求做了具体描述。基本目标为：培养德、智、体全面发展的，适应社会主义工商企业或经济管理部门需要的，务实型的高层次的综合管理人才。其应满足以下五点基本规格要求：

1. 掌握马列主义，毛泽东思想的基础理论，坚决贯彻执行党的基本路线、各项方针、政策和国家的法律法规，热爱社会主义祖国，努力为人民服务，勇于开拓，艰苦创业，联系群众，遵纪守法，有高尚的道德品质和文化素养。

2. 掌握比较广泛的现代管理知识和必要的基本理论，了解中国经济建设与社会发展的新形势和现代管理理论的新发展。

3. 有较强的实际工作能力，包括应变、判断、决策能力、组织指挥能力，并善于处理人际关系。

4. 比较熟练地掌握一门外语，能较顺利地阅读本专业外文资料，并具有处理外事业务及一般对外交往的能力。

5. 身体健康。

这五点要求可谓很高，很难，是对 MBA 的理想要求。在两年的学习中能否达到和在多大程度上达到这样的水平，要靠自己的艰苦努力。而且，即使有了这些能力，在实际工作中能否成为一个成功的管理者，也还是未知数。因为市场无定数，你强人更强。学校为你提供了增强能力、坚定信心的环境，训练了你解决问题的方法，但最终还得看你自己运用得如何。否则，你就成不了高层次管理人才，甚至连个管理人员都当不成。我们认为，为了发挥以上这些能力，一个优秀的 MBA 还必须有一些其他的基本心理素质。比如：他应有那么一种动力，愿意成为出类拔萃的人；他要能和别人合作，能且愿意听取别人的意见；有强烈的学习欲、好奇心和进取心，等等。

四、读 MBA 一定要“值”

中国 MBA 实行弹性学制，可以脱产学习，也可以半脱产或不脱产学习。全脱产学制为二年半至三年；半脱产或不脱产学习者视其修满学分与完成论文情况决定学习年限，但最多不超过五年，最少不低于三年，其中在校学习累计不得少于半年。

与国外 MBA 的培养制度相比，中国 MBA 的学制偏长，各试点院校建议从 1997 年开始将 MBA 学制缩短至 2 年。对此，MBA 指导委员会将积极研究缩短全脱产 MBA 学制的可行性。这个问题很重要，表面上是个学制问题，实质上是读 MBA 值不值的问题。因为每个学生都会考虑其学习成本问题。学费需要 1.6 万元~2.4 万元，整个学习成本约为 4 万元~6 万元（参见第九章）。

有些人只要 MBA 的学位，他们并不在乎 MBA 学什么，有了 MBA 学位，就可以理所当然地官升一级了。

有的人甚至只是为了通过 MBA 跳个槽，他们更不在乎 MBA 学什么，只要能帮他跳出那个不愿再干的单位，或者换个北京户口就行了。

对于上述两种类型的人，MBA 可以说一定会“值”的。因为他们所求不多。对于努力想培养出优秀 MBA 的校方和企业界来说，无疑是一种悲哀。

在以前考研及考 MBA 的学生当中，具有上述两种目的的人为数不少，但

这也难怪他们，因为我们的社会确实对学位看得过重，还因为我们目前确实没有选择户口所在地的自由，而这个户口所在地对人的发展还有相当大的制约。

但是对于那些不在乎学位。不需要跳槽和换户口的人来讲，上两年 MBA 到底值不值的问题就需要好好思考了。MBA 一般要求本科毕业三年以上的人才能报考，这就意味着他（她）们要放弃工作岗位来学习，他们可能要损失不少钱，不能挣钱还要交钱，同时还可能有不少的机会损失，有些关键位子或“肥缺”是不会等他们的。另外他（她）们年纪比较大，有的已经结了婚，甚至有了孩子，家庭负担比较重，甚至是负债来读书的，他们为什么要这样干呢？他们的目标是读两年 MBA 以后，会提高自己的能力，将来回到工作岗位会干得更好，比没学两年更有前途，比没学 MBA 收入更多，所以他们才肯付出这样的代价。

现在，社会上对 MBA 吹得很响，不少有为青年对 MBA 期望很高，这意味着他们入学后，是不会允许一个“饭桶教授”白白耽误他们的时间的。教授在学生的这种巨大压力下，也应该去教好学生，否则就对不起这些学生，MBA 的学生应该不同于以往的学生，他们应该有权利要求教授必须把他们当回事，引导他们学到切实有用的东西，使他们学有所值。

另一方面，MBA 学生本身的素质也要求他们不能像那些从学校门到学校门的学生一样，将能否学好的责任都交给教授了事，他们对自己能否学有所值负有责任，同时也应有这种能力。因为 MBA 学生来自不同行业，有的已有相当高的职位，相当丰富的经验，每个学生都可以变成其他学生的教师，大家互教互学。教授不是一个讲授者，而是一种创造条件促进相互交流的中介人，引导者，学习中提供的案例和教材只不过是一种媒体，使人家通过这个媒体引起话题，相互交流，相互撞击，刺激思路，激发创造力。总之，无论从成本投入考虑，还是从学习内容考虑，读 MBA 一定要“值”，读 MBA 读亏了的人想必也经营不好企业。

五、让学生认可的师资队伍

虽然我们认为在 MBA 教育中“学”比“教”更关键，但由于 MBA 学生的特殊性（有经验、有个性、年龄大）和 MBA 教学法的特殊性（案例教学法、讨论等），要做一个合格称职的 MBA 教师应该说是相当不容易的。从目前情况来看，可以说大多数教师还不能马上适应 MBA 的教学，MBA 学生对有些教师的授课水平也大咂其舌，尽管这些教师是竭尽全力、兢兢业业的。在一定意义上，可以说 MBA 师资队伍的数量和水平直接决定着 MBA 研究生的数量和质量。为此，全国 MBA 教育指导委员会委托清华大学、复旦大学负责 '95、'96 两年共八期的全国工商管理硕士师资培训班。培训班邀请国内外知名的华人教授授课，国内选派骨干教师参加培训，效果很好。全国 MBA 教育指导委员会将继续开展培训工作，以尽快培养出一支高质量的 MBA 师资队伍。不过，这将是一个非常艰巨的任务，因为根据国外优秀院校的经验，MBA 教育所需师资水平应是相当高的。哈佛商学院就拥有一个庞大的明星教授群，差不多每位教授都是全美以至全世界管理界的著名人物，他们不但有深厚的理论功底，自成一派，而且有丰富的实际管理经验，兼任数家公司的顾问，甚至有自己的公司。同时，他们还都有讲演和教练的天才，能够把一堂课组织得有

声有色。目前在我国，这样的人才还是凤毛麟角，十分难求的。

六、要不要写论文

国外 MBA 基本上都不要求写学位论文，但我国大多数 MBA 项目要求写论文。这大概是受学术型硕士生教育的影响，但主要的还是因为我国学位条例要求必须有论文，

MBA 不能突破这一点，也不可能因为 MBA 去修改学位条例。在此条件下，人们逐渐达成了共识，认为学位论文是对 MBA 综合能力的锻炼和考核，是能力培养的重要一环，应该坚持。但又在论文形式和内容上做了妥协，认为学位论文可以是高质量的专题调研报告，企业诊断和分析报告，或编写大型复杂的案例及分析报告。

写不写论文本身似乎不甚重要，重要的是写论文对 MBA 能力的培养有些什么作用。我们认为 MBA 的“论文”不应该写传统学术型硕士生那样的论文（从这个意义上甚至可以不将其叫“论文”而叫“报告”），因为如果写成那样的论文，与 MBA 的培养目的是相悖的。它可能会引导 MBA 去分析问题而不是解决问题，去对理论感兴趣而不是对实践感兴趣，对文字概念技巧感兴趣而不是对人际关系技巧感兴趣。

有人可能担心不写论文会影响 MBA 学生文字表达等方面能力的培养，我们认为这实在是一种误解，因为 MBA 的文字表达能力，早已通过连篇案牍的案例分析报告锻炼出来了，我们丝毫用不着靠一篇论文来消除对其文字表达能力的担心。

在目前情况下，既然因为有学位条例的规定不能取消论文，那么，我们应该做的就是如何使论文写作过程和结果能更有利于优秀 MBA 的培养。1994 年 10 月在试办工商管理硕士学位协作小组第四次会议暨全国工商管理硕士教育指导委员会第一次会议上，代表们曾提出了 MBA 学位论文的评价要点如下：

1. 看选题。主要考虑其前瞻性、实用性、新颖性和重要性。这实际也是在看 MBA 学生发现问题的能力。正确地发现问题等于解决问题的一半。

2. 看理论与方法。主要考察其理论应用，有一定理论深度，有独立见解并正确运用研究方法。

3. 看应用价值。主要考察其参考价值和借鉴意义，直接或间接的经济效益和社会效益，可操作性等。学以致用，MBA 的论文是实用的，而不只是给学界看的，更不能是应付毕业的。

4. 看综合能力。主要考察其综合运用知识的能力，分析问题和调查研究能力。这一点稍微虚一些，已较难考察。

5. 看文字表达能力。主要考察其逻辑性是否强，结构是否严谨，文字是否通顺流畅，引注、参考文献是否规范等，这一点与学术型论文的要求并无二致。

笔者已参与过不少 MBA 论文评阅和答辩，感到不少 MBA 学生水平很高，论文能够针对自己熟悉和经过深入调研的企业的实际问题进行分析和提案，可操作性较强。但也有一部分较空泛，既不像学术性论文，也没突出 MBA 论文的特点，看来要不要写论文以及如何通过论文写作培养合格的 MBA 仍是个十分重要的课题。

七、中国的 MBA 在学什么——教学大纲的出台

按照我们的观点，MBA 最重要的是学到自信、学到方法和掌握关系网，这将使其受用终身。如果只是谈到应该学什么课程的话，我们认为“学什么”不如“怎么学”更重要。

管理方面的知识不同于理工方面的知识，不需要长期的按部就班的积累，寿命周期也比较短，容易掌握但又容易被淘汰。根据我们的经验，非经济管理类本科毕业生报考管理类研究生，只要其自学能力比较强，完全可以在较短的时间内，掌握考试所要求的基本知识量。同样，在读研究生期间，如果只是灌输管理知识的话，那么，只要将必要的教材和参考书交给学生去读就行了，根本不需要照本宣科或只是加上讲师的一些解释式的灌输，那样在课堂上只是浪费时间。

MBA 需要的不是灌输知识，而是培养能力。培养自信，掌握方法和构建关系网。但是，正如案例是培养学生所用的一种工具。技术和方法一样，MBA 的课程设置也是这样一种工具和方法，同样也不能忽视其重要作用。中国在 MBA 试点工作中，就很重视学生的知识与能力结构的规范化要求，拟定了指导性的教学计划，编写了《工商管理硕士教学大纲》，统一了综合大学、财经大学和工科大学这三类院校在培养 MBA 中的课程设置。这是一项很不容易的工作，尽管有多方的艰苦努力，到 1994 年出版这一大纲，足足搞了三年之久。

1991 年 10 月在天津召开的试办工商管理硕士学位协作小组第一次会议上，重点讨论了课程设置问题。会议认为，综合性大学、理工大学和财经大学一方面要进一步发挥各自培养管理类高层次人才方面已经形成的特色，另一方面，我国在培养 MBA 这一高层次务实型、综合型管理人才方面刚刚起步，为使它得以健康发展，并在可比方面逐渐接近或达到国际先进水平，在课程设置上应有一个基本的、指导性的课程教学大纲。经过充分的酝酿和认真讨论，统一了我国 MBA 研究生主干课程名称，确定了学位课、必修课和选修课，并在此基础上由有关高等院校分工负责编写 18 门 MBA 研究生主干课程的教学大纲（参照表 8—2）。

1992 年 10 月，试办工商管理硕士学位协作小组第二次会议在上海召开。会议收集了各院校专家、学者编写的 23 份 MBA 研究生课程教学大纲（讨论稿），并确定了编写课程教学大纲的基本要求。即在内容方面要“宽、新、实”并举，要求大纲在阐述课程基本内容的基础上，注意扩大学生的知识面；注意介绍课程的新知识、新发展；注意理论联系实际；注意参考资料要精而新。

表 8—2 MBA 课程设置

类别	序号	名称
学位课	1	马克思主义理论
	2	外国语
	3	管理学
	4	管理经济学
	5	运筹学
必修课	6	宏观经济学
	7	会计学
	8	财务管理
	9	营销管理
	10	生产管理
	11	系统工程
	12	企业战略管理
	13	经济法
	14	计算机辅助管理
	15	财政与金融
	16	国际贸易与国际金融
	17	应用统计学
	18	人才资源开发与管理

*各校可根据研究方向，参照 13 门必修课开设不少于 7 门课程，选修课各校自定，每一研究方向应有 3~5 门。

资料来源：试办工商管理硕士学位协作小组：《工商管理硕士试行培养方案》，1991。

1993 年 12 月，试办工商管理硕士学位协作小组第二次会议在厦门召开。代表们讨论了大纲的编写问题，基本确定了 MBA 研究生课程教学大纲的体系，重申了大纲编写的原则和要求。1994 年 4 月，又召集了各校大纲的编写者和在京部分院校的任课教师。专家、学者，分组讨论和审定了各课程大纲的框架。内容等问题，在此基础上由编写者修改定稿。应各院校的建议，在广泛征求专家意见的基础上，国务院学位办和国家教委研究生工作办公室同意协作小组汇集出版这部教学大纲。1994 年 9 月，《工商管理硕士教学大纲》终于出版发行。

《教学大纲》是几年来我国 MBA 试点院校团结协作的成果。在编写过程中始终贯穿着创设高质量的中国 MBA 学位的指导思想。具体他说，第一，“国情原则”，即在编写大纲时充分考虑到我国社会主义市场经济以及企业经营管理的实际情况；第二，“可比原则”，即广泛吸取国际上通行的 MBA 研究生课程体系和内容的长处，立足较高的起点，编写较高质量的教学大纲；第三，“系统原则”，即编写一套培养 MBA 研究生所必需的、基本的、配套的教学大纲。

《教学大纲》的出版，对推动我国 MBA 教育事业的进一步发展有重要意义。这套大纲，是高校组织和实施 MBA 研究生课程教学的参考标准，同时也是今后评估各高校工商管理硕士教学质量的基本依据之一。此外，大纲的发

行促进了我国 MBA 研究生课程的教材建设。

八、工商管理硕士教学大纲

《工商管理硕士教学大纲》包括了 18 门课程，每门课有编写说明、教学大纲和参考文献三个部分。这个大纲与工商管理硕士试行培养方案中的课程设置有所不同，但基本框架一致。学位课由 5 门变成 4 门，少了马克思主义理论一门。必修课由 13 门变为 14 门，增加了“税收理论与实务”一门，其他课则只做了名称上的一些改动。下面我们对这个大纲做一简介。

（一）管理学（学位课）

学习本课的目的是让学生掌握管理过程的普遍规律。基本原理和一般方法，为以后学习其他专门管理课打下基础。本课 60 学时，3 学分。本大纲设计了包括七个部分的体系框架：

管理与管理学的基本概念与性质。

管理的产生与发展。

计划。

组织。

领导。

控制。

管理的未来展望。

（二）管理经济学（学位课）

这是一门把经济学原理和分析方法用于企业经营管理决策的学科，它研究企业行为的一般规律。计划学时 54 课时。大纲包括以下主要内容：

绪论。

市场供求及其运行机制。

需求分析和需求估计。

生产决策分析——投入要素的最优组合问题。

生产决策分析——产品产量的最优组合问题。

成本利润分析。

市场结构和企业行为。

定价实践。

长期投资决策。

政府与企业。

（三）运筹学（学位课）

这是用定量方法研究管理问题的一门学科。其特点是将管理中出现的问题归结为模型，用数学等科学方法求得解模型的方法，再藉助于计算机求解模型，为决策提供参考。本课占 3 学分，54 学时。本大纲包括八部分：

引言。

线性规划与整数规划。
动态规划。
网络模型。
排序与统筹方法。
选址模型。
随机模型。
对策与决策。

(四) 英语 (学位课)

通过本课程的教学,培养学生具有较强的阅读能力,一般的写,译能力和基本的听、说能力,使他们能以英语为重要工具进行本专业的学习和研究。

(五) 宏观经济学 (必修课)

这也是一门基础课。计划课时约 54 课时。本大纲的基本特点是从企业的视角出发研究和分析企业的宏观经济环境,注重理论对企业经营管理的意义。大纲主要内容有:

宏观经济环境与微观经济管理。
宏观经济的度量。
商品市场的总需求与国民收入。
消费需求。
投资需求。
政府财政。
货币,利息和国民收入。
总供给、总需求与国民收入。
通货膨胀。
就业。
经济周期。
国际收支与国内经济。

(六) 会计学 (必修课)

它着重于阐述会计的基本理论。基本知识和基本方法,以便让学生据此了解、掌握和运用这一经济信息系统。本课 108—120 学时(每周 3 学时,两学期完成)。大纲有以下内容:

会计学基础理论。
会计循环。
现金。
应收项目。
存货。
投资。
长期资产。
流动负债。

长期负债。
公司会计。
独资，合伙会计。
财务报表及分析。
生产成本计算原理。
成本性态与变动成本计算。
成本—产量—利润依存关系分析。
短期经营决策的分析、评价。
长期投资决策的分析、评价。
预算控制。
标准成本系统。
责任会计。

(七) 公司理财 (必修课)

公司理财是对公司经营过程中的财务活动进行预测、组织、协调，分析和控制的一种管理活动。公司经营过程中财务活动的核心是资金运动，这种资金运动表现为资金的筹集（来源）和资金的运用。本课程计 54 学时。本大纲共分三部分：

第一部分资金筹集：
长期筹资工具（股票）。
长期筹资工具（债券）。
其他长期筹资工具。
短期融资工具。
资本结构。
第二部分资金运用：
长期投资决策。
股权投资、控股与收购。
流动资金管理。
留存收益和股利方案。
第三部分财务管理：
财务预测与计划。
财务分析与控制。

(八) 管理统计学 (必修课)

这是一门以经济管理为基础，以一般统计方法研究社会和经济管理问题的应用学科。具体说就是研究如何搜集、加工、整理、分析和解释反映社会和经济管理问题的数据，以期认识数据的规律性及其内在的社会和经济含义。预计 54 学时。本大纲分八部分：

概述学科的性质，学科的发展和学科的一些基本概念。
描述性统计学。其内容包括统计数据整理、统计频率分布的描述统计频率分数数量特征的指标。
概率论。分别讨论概率论的基本原理及离散型和连续型随机变量的常见

概率分布。

统计抽样推断理论和方法。

卡埃分布及其应用。

线性模型的估计、检验及应用。

时间序列的统计分析方法。

坦克参数统计学，讨论常用的几种非参数统计检验。

(九) 生产管理 (必修课)

本课介绍生产管理的基本概念、发展、历史和生产管理战略，并分别对生产系统的设计、组织、计划、进度和控制等内容做详细讲述，同时扼要讲述生产系统的动态特性和生产管理的发展趋势。本课程为3学分，占54学时。本大纲为生产管理确定的基本框架为：

生产管理总论。

生产系统的设计。

生产系统的组织。

生产系统的计划。

生产系统的控制。

生产系统的变革。

(十) 营销管理 (必修课)

计54学时，2学分。教学大纲包括如下内容：

绪论。

市场营销环境。

消费者市场与生产者市场。

市场营销调研和预测。

市场细分和目标市场选择。

产品决策。

分销渠道决策。

价格决策。

促销决策。

市场竞争中的营销战略。

市场营销计划。执行和控制。

国际市场营销。

(十一) 人力资源开发与管理 (必修课)

这是一门系统地研究组织内人才资源选拔、吸收、培训、使用、激励的客观规律与具体方法的科学。计60学时，3学分。本课共分三部分：

人才资源概论，主要涉及一些基本概念以及基本方法。

人才资源吸收与开发，主要涉及企业中的招聘与培训。

人才资源管理。激励，主要涉及到员工满意感，报酬系统，员工福利。

员工交往以及员工问题及其解决方法。

（十二）金融机构经营与管理（必修课）

这门课可分为金融机构宏观管理。结构体系与微观管理三个层次。54 学时，3 学分。本教学大纲共分十四部分：

中国金融机构与管理概述。

中国人民银行及其宏观金融管理。

商业银行的计划管理。

组织人事管理。

目标管理。

市场营销管理。

资产管理。

负债和资本金管理。

资产负债综合管理。

中国业务管理。

风险管理。

经营状况分析评估。

非银行金融机构经营管理。

（十三）经营战略管理

大纲包括以下十二部分：

战略管理的概念与意义。

战略管理的过程。

战略管理的内容。

战略管理的方法论。

企业经营战略理论的产生与发展。

企业战略的模式。

企业经营战略的制订。

企业经营战略的环境分析。

企业能力分析。

企业业绩分析。

企业经营战略的研究。

企业经营战略的实施。

（十四）管理信息系统

本大纲分为二部分

第一部分 知识篇：

管理信息系统概述。

计算机基础知识。

管理信息系统的应用。

管理信息系统的开发。

Project。

第二部分 技能篇（可免修）：
微机常用软件。
上机操作训练。

（十五）系统工程

大纲主要内容有：
绪论。
企业组织系统。
信息及调控系统。
变革管理系统。
质量保证系统。
风险管理系统。

（十六）国际贸易和国际金融

国际贸易和国际金融本属于两门课程，现在将它们合而为一，是为了适应中国工商管理硕士的课程设计的要求。本大纲分上、下两篇。

上篇 国际贸易：
国际贸易的基本原理和政策概述。
国际市场选择。
国际贸易产品条件及其控制。
国际贸易惯例和贸易术语。
国际货物和货款的支付与管理。
进出口交易的磋商。合同的签订和履行。
进出口的贸易方式。
中国的对外开放与经济发展。
下篇 国际金融：
国际收支。
外汇与汇率。
外汇市场与外汇交易。
外汇风险管理。
国际结算的基本方式。
欧洲货币市场。
国际货币制度与国际金融组织。

（十七）经济法

这门课在内容的选择上可分为五部分：
经济法基本原理。着重阐述经济法与经济管理。经济法的概念与调整对象，经济法律关系。企业法人制度。经济事务的委托代理。
市场经济主体的法律规定。重点阐述经济主体的资产组织形式。内部组织方式。权利与义务、法律责任。
市场经济主体行为的法律约束。主要讲述市场对经济主体法律约束方面

的法律规范和违反法律规定的法律责任。

涉外经济法。主要阐述国际贸易和国际技术转让方面的法律准则。

经济仲裁与经济诉讼。重点讲授处理经济纠纷的手段、方式和程序。

（十八）税收理论与实务

本大纲包括五部分内容：

导论，包括税收的基本概念、税收原则、税收负担、市场经济与税收和中国税收制度的发展。

流转税制，逐个介绍了增值税、营业税、消费税、关税、城市维护建设税的内容、征收及管理。

所得税制，分别论述了企业所得税、外商投资企业和外国企业所得税、个人所得税、农业税和农林特产税、资源税和土地增值税。

财产和其他税制。

中国对外开放中的国际税收关系处理。

将上述教学大纲与我们在前几章介绍的国外 MBA 典型课程做一比较，确实可以看出，中国的 MBA 教学大纲体现了国情原则。国际可比原则和系统原则，基本内容和体系上与国外没有大的差别。如果这一教学大纲在各院校执行得力，相信中国培养的 MBA 一定能成为与国外 MBA 并驾齐驱的优秀人才。

值得注意的是，随着 MBA 教育院校的不断增多，这一教学大纲及其课程名称和基本内容还将会有变动。

全国工商管理硕士教育指导委员会 1997 年 1 号文件《关于工商管理硕士（MBA）研究生培养过程的若干基本要求》中，又对各试点院校必须开设的九门核心课程做了调整：

1. 管理学
2. 管理经济学（或经济学）
3. 运筹学（或管理统计学。应用统计）
4. 会计学
5. 财务管理
6. 市场营销
7. 生产与运作管理
8. 管理信息系统（计算机辅助管理）
9. 战略管理

看来，各院校有自己的实际情况，有自己的优势和劣势，选择报考院校最重要的已不是看其开什么课，而是看其具体讲什么内容和用什么方式来讲。特别是用什么方式来讲，这对于能否真正培养学生的管理能力和管理思路至关重要。国际上普遍适用和成功的教学方式是案例教学，为推行这种教学方式，MBA 教育指导委员会还特别规定了每门课程至少应采用 2—5 个案例。

本书最重要的任务之一是为打算进行 MBA 深造的各位读者提供指南。这种指南分两个部分。一部分是使您了解 MBA，了解 MBA 是怎样一个群体，MBA 在学些什么，MBA 是怎么学出来的，读 MBA 适合不适合你，读 MBA 值不值，这可以帮你做出决策：是读还是不读。另一部分是帮您进入 MBA，如果您已经决定要读的话，我们相信，第一章至第八章这样庞杂的内容已经足以使您

做出决策了。下面第九章，我们将讨论如何帮您进入 MBA。

第九章 中国 MBA 考试指南

尽管 MBA 招生名额在迅速扩大，但因为报考者甚众，考试竞争依然相当激烈，如何认真地准备报考资料，谨慎地选择学校和充分地做好考前准备，对于您的成功至关重要。本章将从这几个方面给您提供一些重要信息和建议。限于篇幅关系，我们不可能做到详尽和完整。如果您还想了解有关 MBA 考试的更具体的资料和全国各大学招生 MBA 的情况，请与中国人民大学工商管理学院资料室联系，也可按本书附录所提供的通信录与各校直接联系。

一、MBA 损害注意事项

(一) 报考必备条件

做任何事情都有一定的条件，MBA 并非人人可读，更不是人人都读得起。

首先是报考资格

各校要求有一定差别，但您必须具备以下最基本的条件。

1. 拥护中国共产党的领导，愿为社会主义现代化建设服务。品德良好，遵纪守法。这是基本的政治条件要求。
2. 大学本科毕业后有三年或三年以上的工作经验，大专毕业后有五年或五年以上的工作经验，研究生毕业后有两年或两年以上工作经验者方可报名（虽有意见认为应届生也应允许考 MBA，但目前不行，MBA 教育非常重视工作经验）。
3. 已成为工作单位优秀骨干的在职人员。（这一条虽和第一条一样是软资格，但比较严格地限制了您毕业后几年中的工作努力程度，以及和工作单位的良好关系）。
4. 年龄不超过 40 岁。
5. 身体健聚（要通过体检标准）。
6. 须有人事档案所在单位出具的同意报考证明（这同样强调了您和工作单位的良好关系）。

其次是报考用文件

您必须完整无缺，合乎要求地准备以下文件：

1. 原毕业高校的毕业证书原件及复印件；
2. 原毕业高校的学习成绩单复印件；
3. 人事档案所在单位出具的同意报考证明；
4. 三张一寸近期，免冠正面照片；
5. 原单位及专家的报考推荐信（因学校而异）；
6. 大专毕业生须提交一篇公开发表的相关专业的研究论文或已通过鉴定的科研成果；
7. 报名费约 200 元。

第三是学习及生活费用准备

随着中国日益走上市场经济的道路，获取任何东西都要付出一定代价了。1997 年开始，全国所有的大学生上学都要收费，读 MBA 则更不能小看这笔投资。在美国著名大学读 MBA 一年要支付 3 万美元~5 万美元的费用（请参见《哈佛学得到》一书），这足以让许多口袋不丰的人望而却步，在中国

读 MBA 每年也要有 1.5 万元~2 万元人民币的支出,两年半或三年下来要 4 万元~6 万元人民币,其中学费大概需要 1.6 万元~2.4 万元,再加上之年~3 年不在单位或因上学影响工作所造成的机会损失,可见攻读 MBA 投资之大。

不过,话又说回来,既然要攻读 MBA 的人有如此之众,可见各位对 MBA 教育投资早有计算。首先是毕业后工资收入肯定会上一个台阶,短期之内会收回这笔投资。其次是社会地位的提高,会给您开拓一个获取机会的更大空间。第三是结交了一大批优秀人才,这是一笔巨大的无形资产。最后,在读 MBA 期间,也不是只出不入,MBA 的牌子会使您一边上学,一边做企业项目,处理得好完全可以赚足学费。读 MBA 一定会值,读 MBA 一定要值,试想如果您读 MBA 都读亏了,您经营企业能够赚吗?

(二) 学校的选择

目前中国对各试点大学的 MBA 项目尚没有进行评估,因而没有一个客观的标准为您提供科学的参考,您必须主要依据各大学的自我介绍材料做出判断。当然另一个准确的信息获得渠道是该大学在校 MBA 学生或 MBA 毕业生,他们可能为您提供极有参考价值的资料,但是对 1998 年才开始招生的 26 所院校就无法利用这一渠道了。无论如何,52 所 MBA 试点院校都是中国著名的大学,可以说没有水平上的大差大离,只有各自的特色、特点,关键是选择一个适合您的大学。

招收 MBA 的院校大概分三类:一类是北大、人大、复旦、南开等综合大学;另一类是上海财大、东北财大、西南财大等财经类院校;第三类是哈工大、大连理工大、华中理工大等理工科类院校。这三类院校各有各的优势,各有各的特点,主要是受该校历史、专业设置的影响。

选择学校本质上是选择一种学习环境,选择一个优秀的同学群体和将来的 MBA 校友群体(一些学校的 MBA 毕业生已在组织 MBA 校友会),而不能寄希望于学校能给你其他的什么。最著名的一流大学能集合一批一流的人才,这就是为什么大家都争先恐后选择如北大、人大、清华等大学的原因。

另外,以前的本科专业和现在的工作性质如何与 MBA 所学的内容结合也是很重要的一个方面,有的理工科毕业生特意选择文科类。财经类大学,是为了得到一种与理工科大学所不同的校风和气氛的熏陶,因为这将有利于其将来从事管理工作。选择 MBA 院校已经不同于报高考志愿,要有自己的目的,自己的思路,自己认可的选择,否则恐怕您学不成企业家。

(三) 考前准备

要尽量争取在考前参加辅导班

因为 MBA 考试形式与一般研究生有所不同,参加考前辅导班有利于您熟悉考试内容、题型和答题技巧。据已往经验,参加过辅导班的金榜题名者众,当然这又得增加一笔费用(约 600 元)。辅导班的具体事宜,可咨询各大学有关部门。

要分析自己的优势、劣势

考试包括政治理论、英语、数学、管理和语文与逻辑五门课。考试的战略选择应是:第一保证每门及格;第二争取总分较高。五门满分为 550 分(其

中管理满分为 150 分)，1997 年 MBA 联考，除去政治一门，总分上线在 350 分，这也可能是明年各位的努力目标。

复试

MBA 的复试即面试，总分上线后按通知日期要到报考院校参加复试，由两位面试考官进行约 20 分钟的面试，一般要检查你的态度仪表、口头表达能力、判断能力、积极进取能力和成熟感，这都是判断你是否具有管理人员潜能的重要方面，复试可能要问你一些管理方面的知识，在复试前也要有所准备。

MBA 有计划名额，计划外名额。考试成绩好，择优录取后可办理户口进大学，这对想离开原工作单位的人有利，毕业时择业更自由，同时学校会帮你解决宿舍，这又会省一笔费用。如果成绩虽过线但稍差，不能被录取为计划内学生，而你又决心要上 MBA，则可以选择不要户口，自行解决宿舍的计划外 MBA，这要增加上学的相当难度。但如果你决心已定，想必压力会转换为动力，使你更加努力通过学习提高自己能力，以求将来收回你那较大的投资。

为了更进一步了解中国 MBA 的考试制度，以帮助你更好地应考，下面我们先介绍一下考试制度的变革，再具体说明一下 97MBA 联考大纲。

二、逐步完善的 MBA 招生制度

通过科学的考核录选优秀的学员，是保证培养高质量 MBA 的关键一环。参照国外 MBA 录取方式，根据中国的实际情况，经过多年的探讨，实践，我国已基本确定了中国 MBA 的招生对象，并初步形成了统一的考试制度。

（一）招生对象逐步放宽

据 1991 年 10 月公布的《工商管理硕士试行培养方案》，MBA 以招收有实践经验并具有一定管理素质的各专业大学毕业生为主，实行定向培养与委托培养。具体要求为：大学本科毕业，一般有四年及四年以上实际工作经验、德才兼备、身体健康、年龄一般在 40 岁以下，经原工作单位推荐者可以报考，参加学校单独组织的考试，结合工作业绩与资历择优录取。这是最初各校分散考试条件下制定的标准。随着 1997 年工商管理硕士入学联考的确定，这一标准有所改变。

1997 年工商管理硕士入学联考的考生资格为：大学本科毕业后有三年或三年以上工作经验，大专毕业后有五年或五年以上工作经验，有研究生毕业学历并有两年或两年以上的工作经验。考生年龄一般应在 40 岁以下。这一最新标准是在 1996 年全国工商管理硕士录取暨管理学院院长联席会议上制定的。另外，由国家经贸委培训司统一组织的在职人员 MBA 对年龄又放松了限制，规定考生为大学本科毕业，工作五年以上，年龄在 45 岁以下，工作业绩突出的工商企业、特别是国务院重点联系的国有大中型企业以及经济管理部的中、高层管理人员。

究竟谁拿到了 MBA 学位和谁在读 MBA 呢？下面一组数字可能为您提供一些参考。

1994 年中国产生了自己培养的第一批 MBA 毕业生，这一届的 86 名学生

中，来自工商企业的占 58.14%，政府事业单位的占 39.54%；读 MBA 前已经处于高层管理位置的占 13.2196。由于读 MBA 并不受大学本科所学专业的限制，换句话说，任何专业的人都可以申请读 MBA，所以这 86 名 MBA 毕业生中原来本科属于理工类的占 80.77%，经济类占 9.62%，一般文科及其他占 9.6196。目前 559 名在校生中，来自工商企业的增加了 1.0396，政府事业单位的减少了 2.84%，来自高层管理岗位的增加了 3.21%。30 岁以上的占 59.27%，这大概预示了 MBA 在工商企业界的影响在逐渐普及，一些本来就很有才华的青年管理人员在迅速加入 MBA 行列。但有一些应予以注意的变化，主要是生源中理工科。经济类的比例下降了 2.19%，而文科及其他的增加了 2.19%。可见，MBA 的影响在不断增强，生源面也在不断拓宽。可想而知，当 1998 年又有约 4500 名优秀人才加入 MBA 队伍时，MBA 的洪流将势不可挡，新一代的中国企业家将在他们中间脱颖而出。

（二）MBA 入学考试制度的改革

自中国 MBA 试点以来，MBA 的入学考试一直采用的是各院校单独命题、考试、录取的方法，这种方法存在不少弊端：其一，考试科目中英语、数学所占比分较大，难度偏高，把许多具有丰富实践经验的企业管理干部拒之门外。其二，MBA 单独考试的专业课同学术型的企业管理专业硕士研究生入学考试基本相似，在管理基本知识方面侧重于死记硬背，而对考生的思维能力、分析问题和解决问题的能力考核不够。这既不符合 MBA 专业的特点，又不利于有实践经验的企业经济管理干部在入学考试中较好地发挥自己的长处而取得好成绩。其三，各校在单独命题时，考试题型、难度以及应试要求各不相同，因此难以在各校之间进行横向比较与综合平衡，在宏观调控方面缺乏统一的尺度，不利于 MBA 考试质量的提高和 MBA 教育的发展。因而，MBA 入学考试方法的改革势在必行。

在国务院学位办及国家教委的领导下，全国 MBA 教育委员会经过认真研讨，在湖南长沙会议上提出 MBA 入学考试改革的基本原则和指导思想：（1）

MBA 入学考试应有利于确保考生的质量，使其具备 MBA 课程学习的必要知识和能力；（2）MBA 入学考试应有利于测评学生的综合能力和基本素质，不考或少考死记硬背的东西；（3）有利于使有实践经验的优秀中青年经济管理干部入学，不考难度太大的书本知识，适当减少英语、数学在录取总分中所占的比重，而适当增加与实践经验和管理能力有关的考试内容。这次会议上还决定成立 MBA 入学考试研究组负责研究制定 MBA 入学考试改革方案。

1995 年 1 月中旬在上海交大召开了 MBA 入学考试改革第一次研讨会，会上正式成立了“中国管理类学生入学考试研究小组”，并初步制订了新的考试方案的基本框架。1995 年 3 月在北京召开的‘95MBA 招生工作会议上将这一基本草案及模拟样题提交大会讨论，广泛征求各 MBA 试点院校的意见，并扩大了研究小组的成员。1995 年 4 月下旬在复旦大学管理学院召开全国 MBA 入学考试改革第二次研讨会，会上对各院校提交的 MBA 入学考试改革方案的样题及方案又进行了详细的讨论与修改，并制定了较成熟的改革方案及较精练的两套模拟试题；根据复旦会议精神，各试点院校于 6 月中旬在本校用这两套样题对‘94 年入学的 MBA 学生进行了模拟测试，并做了考情分析材料。1995 年 7 月在南京大学召开了全国 MBA 试点院校院长联席会议，专门讨论了

研究小组所提出的 MBA 入学考试改革方案，这次会议肯定了改革方案的基本合理性与科学性，并将未来施行的这一新考试方案定为 GRK（汉语拼音缩写，全称是“管理类研究生入学考试”）；会议以投票方式通过了在 1997 年 MBA 招生时采用 GRK 方案。1995 年 9 月下旬用样题对试点院校的 '95 级新生进行了 GRK 模拟测试（其中 4 所院校未参加）。

1995 年 10 月在成都西南财大召开了全国工商管理硕士入学考试第三次研讨会，会上（1）对 GRK 模拟测试情况进行了详细分析，认为测试侧重于考核考生的综合能力和基本素质，有效地拉开了距离。有利于选拔有实践经验的管理干部入学，有利于确保新生入学质量。（2）对 GRK 样题和大纲进行了修改。（3）研究和落实了 GRK 指南的编写工作。确定了各科目参与编写的院校及各编写组组长。1995 年 11 月全国工商管理硕士教育指导委员会提交的 94/95 年度工作报告中，提及落实和实施 GRK 考试方案时，建议国家教委批准成立“全国工商管理硕士研究生入学考试研究中心”，授权中心具体负责 GRK 的研究和组织实施工作。有必要成立一个 GRK 考试指南丛书编写委员会，成员中应包括 MBA 指导委员会与国务院学位办及教委学生司有关人员，以提高该书的权威性；每部分指南有一位分主编，由各部分编写组长担任，以承担编写责任。1995 年 11 月，全国 MBA 教育委员会 GRK 小组提交了一份（中国 MBA 入学考试改革综合研究报告），该报告陈述了中国 MBA 入学考试改革的指导思想及改革方案的形成过程，构建了 MBA 入学考试改革方案的基本框架，并对 MBA 入学考试改革的实施做了具体规划。

经过 GRK 研究组及 26 所 MBA 试点院校共同努力，MBA 入学考试改革方案的基本框架及各部分的基本要求得以确立。于是在 1996 年 3 月 25 至 27 日北京昌平召开的全国工商管理硕士生录取暨管理学院院长联席会议上，国家教委学生司决定：

1997 年全国工商管理硕士生入学考试时，参照 GRK 考试的精神和方法，进行 26 所试点院校联合考试，名义为“1997 年全国工商管理硕士生入学联考”，简称 '97MBA 联考（暂不用 GRK 名义，待经过入学考试实践检验后，再正式用 GRK 名称）。'97MBA 联考考试科目为五门课，其中外语、数学、管理、语文与逻辑四门课实行联考，政治课由各校单独命题考试。考试科目、时间、分数分别为：

表 9—1 '97MBA 联考科目

考试方式	考试科目	考试时间（小时）	满分（分）
'97 联考	外语	3	100
'97 联考	数学	3	100
'97 联考	管理	3	150
'97 联考	语文与逻辑	3	100
单考	政治	3	100
	总分		550

同时，国家教委学生司决定将 '97MBA 联考的命题、制卷、分发、阅卷和考分统计分析等组织实施工作委托给全国工商管理教育指导委员会承办，日常具体工作由全国 MBA 教育指导委员会下属的全国工商管理硕士入学考试（GRK）研究中心负责执行。

至此，中国 MBA 入学考试进入了一个有组织、有制度的新阶段。

三、'97MBA 联考考试大纲

(一) '97MBA 联考英语大纲

考试要求

'97MBA 联考的英语考试，是为 MBA 招生而实施的选拔性考试，要求考生掌握英语的基本语法和词法，具有一定的语言运用能力，具备一定的语言基础，以保证录取的考生能适应 MBA 的课程学习。

考试方式和考试时间

'97MBA 联考英语考试为笔试，考试时间为 3 小时。

试题内容

'97MBA 联考的英语考试，其难度略低于全国招收硕士生入学考试中英语统考的要求，试题结构设计中减少纯语法部分的比例，增加阅读理解和翻译的比重。试题的考分结构和内容要求具体说明如下：

1. 语法结构和词语用法 (Part I: Grammatical Structure & Vocabulary)

要求考生从每题四个备选择的答案中选择一个正确的答案。本部分考试的目的是测试考生运用基本语法结构及常用词汇、短语的能力。

2. 阅读理解 (Part II: Reading Comprehension)

要求考生阅读 1200 个—1500 个单词的文章，考生应根据文章内容从每个问题的四个选择项中选出一个最佳答案。本部分考试的目的是测试考生通过阅读获取信息的能力，要求既理解准确又有一定的速度。

3. 翻译 (Part III: Translation)

翻译内容的总长度约 100 个~120 个英文词。

4. 写作 (Part IV: Writing)

要求考生写出一篇 100 个词左右的短文。出题形式为：给出题目；规定情景；给出段首句等。内容限定在考生熟悉的日常生活领域。

试题结构

语法结构和词语用法占 20%；

阅读理解占 50%；

翻译部分占 15%；

写作部分占 15%。

(二) '97MBA 联考数学大纲

考试要求

要求考生比较系统地理解数学的基本知识，掌握数学的基本方法，要求考生具有抽象概括能力、逻辑推理能力、空间想象能力、基本运用能力和综合运用所学知识分析和解决经济、管理实际问题的能力。

考试方式和考试时间

'97MBA 联考数学考试为笔试，考试时间为 3 小时。

考试内容

1. 初等数学

(1) 代数

绝对值及其运算规则比与比例、比例的性质合比、分比、合分比、算术平均值几何平均值几个不同元素的全排列数无重复选排列数无重复组合数一元一次方程及解根与系数的关系算术级数前 n 项之和等比级数前 n 项之和公比绝对值小于 1 时的求和公式

(2) 几何

两直线的相交与平行对顶角、同位角、外错角、两角互余、两角互补、三角形的边角关系三角形的面积三角形的相似与全等直角三角形及勾股定理等腰三角形等腰直角三角形等边三角形梯形的中线梯形的面积、等腰梯形平行四边形、菱形、矩形、正方形的面积、周长及对角线长直圆柱的体积、侧面积及表面积、正圆锥的体积、侧面积及侧棱长球的体积与表面积空心球的体积两点间的距离、中点坐标、分线段为定比的分点坐标直线、圆、椭圆、双曲线、抛物线的方程及图形

2. 微积分

(1) 函数、极限、连续

函数的概念及其表示法函数的有界性、单调性、周期性和奇偶性反函数、复合函数、隐函数、分段函数基本初等函数的性质及其图形初等函数简单应用问题的函数关系的建立

数列极限与函数极限的概念函数的左极限和右极限无穷小利无穷大的概念无穷小的基本性质和无穷小的比较无穷小与函数极限的关系极限的四则运算重要极限

$$\lim_{x \rightarrow 0} \frac{\sin x}{x} = 1, \lim_{x \rightarrow \infty} \left(1 + \frac{1}{x}\right)^x = e$$

函数连续与间断的概念初等函数的连续性闭区间上连续函数的性质（最大值、最小值定理和介值定理）

(2) 一元函数微分学

导数的概念 导数的几何意义和经济意义 函数的可导性与连续性的关系 导数的四则运算 基本初等函数的导数 复合函数、反函数和隐函数的导数 二阶导数 微分的概念和运算法则

罗必塔 (L'Hospital) 法则 函数单调性的判别 函数的极值概念及其求法 函数最大值和最小值的求法及简单应用

(3) 一元函数积分学

原函数和不定积分的概念 不定积分的基本性质 基本积分公式 不定积分的换元积分法和分部积分法

定积分的概念和基本性质 牛顿—莱布尼兹 (Newton-Leibenz) 公式 定积分的换元积分法和分部积分法 用定积分计算平面图形的面积

3. 线性代数

(1) 行列式

行列式的概念、基本性质和计算方法 克莱姆 (Cramer) 法则

(2) 矩阵

矩阵的概念 单位矩阵、三角矩阵、对角矩阵和对称矩阵的概念 矩阵的和与差 数与矩阵的积 矩阵与矩阵的积 矩阵的转置 逆矩阵的概念和性质 矩阵的初等变换 利用初等变换求逆矩阵

(3) 线形方程组

线性方程组的解 齐次线性方程组的解 非齐次线性方程组的解

4. 概率论

随机事件 事件之间的关系 事件的运算及其性质

概率的概念 概率的基本性质和应用这些性质计算概率 条件概率 乘法公式 全概率公式和贝叶斯(Bayes)公式以及应用这些公式计算概率 事件独立性的概念和应用独立性进行概率计算

试题的结构与形式

1. 内容结构

初等数学约占 30%；微积分约占 40%；
线性代数约占 20%；概率论约占 10%。

2. 题型结构

选择题约占 50 分，50%；
计算题约占 50 分，50%。

(三) '97MBA 联考管理大纲

考试要求

要求考生初步但较为全面地掌握市场经济条件下现代管理的基本概念与技能，具备较强的分析与解决实际管理问题的能力。

考试方式和考试时间

'97 联考管理部分的考试为笔试，考试时间为 3 小时。

考试内容

“管理”考试科目旨在测试考生的管理基本概念与技能；检查考生的分析与解决实际管理问题的能力，确保录取的考生具有进一步学习管理类研究生课程的基础。本科目考试范围包括经济学、管理学和市场营销三部分知识，所涉及的面较广，但不求根深。要求考生对大纲中规定的内容有一定的了解，并能在理解的基础上加以灵活的运用。

1. 基本经济概念

(1) 经济组织的基本问题及其产生原因，影响基本经济问题解决的因素；

(2) 规模经济性，收益递减规律，成本递增规律，企业制度；

(3) 市场供求规律，需求弹性与供给弹性，价格决定与市场机制；

(4) 市场结构与竞争：完全竞争，完全垄断，垄断竞争。

2. 管理概述

(1) 管理的含义，管理工作和作业工作的区别联系，管理的应用范围；

(2) 管理人员的分类与管理人员的技能要求；

(3) 管理的基本职能：计划、组织、领导、控制。

3. 计划与决策

(1) 计划的概念与步骤，计划目标的设定，计划的前提；

(2) 决策的性质，明确问题与决策目标，提出备选方案，评价与选择方案；

(3) 策略与政策：策略和政策的含义，拟定有效策略的要求，策略的组织实施过程。

4. 组织

(1) 组织的有关概念：管理幅度与管理层次，集权与分权，正式组织与非正式组织，直线与参谋；

(2) 组织设计的任务、依据、原则，几种常见的组织形式；

(3) 人员配备的任务、程序和原则，管理人员的选聘、考评、培训。

5. 领导

(1) 领导的定义和本质，领导的构成要素，领导作风的主要理论；

(2) 激励理论：双因素理论，期望理论，公平理论，强化理论；

(3) 信息沟通：信息沟通过程、路径、沟通网络。

6. 控制

(1) 控制的定义和构成要素；

(2) 控制工作过程：制定工作标准，衡量实际工作，鉴定偏差并采取矫正措施；

(3) 有效控制的问题：控制应与计划及组织相适应，突出重点、强调例外，具有灵活性、及时性和适度性，具有客观性、精确性和具体性。

7. 市场营销知识

(1) 生产观念，产品观念，推销观念，市场营销观念，社会营销观念；

(2) 市场细分，市场定位，市场定位策略；

(3) 市场营销组合：市场营销组合策略。

8. 管理知识运用

(1) 管理知识运用能力：考生作为管理者的基本能力和潜在素质；

(2) 发现管理问题能力：从复杂和不确定性现象中找出主要问题及其原因；

(3) 分析管理问题能力：基本经济及管理概念分析，简单数值分析，独立现象分析，因素分析，因果关系分析，决策分析，优化分析；

(4) 综合管理能力：发现、分析和解决问题的综合能力，多方面、多角度、深层次考虑问题的能力、灵活有效运用多种知识和方法的能力。

试卷结构与形式

根据管理类硕士研究生入学所应具备的知识与技能要求，试卷的内容及形式结构如下：

1. 内容结构

经济概念 30 分；

管理原理 75 分；

实际运用 45 分。

2. 题型

简述题（每题 6 分，共 5 题）30 分；

判断题（每题 1 分，共 15 题）15 分；

选择题（每题 1.5 分，共 40 题）60 分；

案例题（2 个~3 个案例，每个案例 6 个~10 题）45 分。

（四）'97MBA 联考语文与逻辑大纲

考试要求

本试卷由语文与逻辑两部分组成。

语文部分要求考生系统地掌握语文基本知识，具有较强的现代语文阅读理解及运用能力，浅显的文言文阅读理解能力，并能在规定的时间内，写出主题明确、结构合理、文字流畅的文章。

逻辑部分考查考生的分析判断推理能力，要求考生迅速阅读文字材料，了解其观点，辨明其论述结构，运用逻辑思维能力推演结论，或辨识论证方法，或指出论证错误，或加入适当条件改正论证错误。理解掌握给定条件之间的相互关系，由已知条件推演解决给定问题。回答这部分题目不要求考生具备专业逻辑知识。

考试方法和考试时间

考试为闭卷、笔试。考试时间为 3 小时。

考试内容

语文部分试题分三个部分

1. 语文基础知识

- (1) 正确使用汉字及标点符号；
- (2) 辨析多义词、同义词、反义词、近义词及词义褒贬；
- (3) 单句和复句的基本结构，辨析语病；
- (4) 了解掌握常用的修辞方法。

2. 阅读理解

- (1) 能正确理解、阅读简单的文言文；
- (2) 能正确理解现代文，其中包括：文体知识、掌握文章的中心思想、掌握文中的关键词语作用、正确划分文章的层次结构、认识它们之间的内在联系。

3. 写作

- (1) 能根据要求在给定的时间完成命题作文，或能按要求进行缩写或改写；

(2) 写作要求理解题意，内容健康、严实，语句通顺。文章中心明确，层次清楚，结构完整。

逻辑部分的试题全部采用选择题形式，每题 1 分，共 50 题。

试题先给出一段文字叙述或一组条件为题干，然后提出问题，考生根据题干所提供的信息，针对所提问题，在给定的五个选择项中，选择一个最合适的答案。

试题结构与形式

- 基础知识占 10%；
- 文言文阅读占 5%；
- 现代文阅读占 15%；
- 作文占 20%；
- 逻辑占 50%。

(五) '97MBA 联考政治大纲

MBA 的政治考试与其他各门考试不同，其由各招生单位分别命题，因此，要注意报考院校的特点和动向，但各位考生可以参考国家教委制订的全国硕士研究生入学考试政治理论考试大纲进行复习。

考试要求

政治考试注重考查考生的基本政治立场、观点、方法以及观察和解决实际问题的能力。具体要求如下：

1. 准确地掌握有关历史、经济和政治等方面的知识。
2. 正确理解和掌握马克思主义基本原理中的有关范畴、规律和论断。
3. 运用有关原理，辨别理论是非，分析和论证某观点的正确与错误。
4. 运用有关原理、认识、分析和评价某些社会现象和政策。
5. 结合特定的历史条件，或国际、国内政治经济生活的背景，分析一定的具体资料，引证有关的事实，给予科学的评价。
6. 准确、恰当地使用政治理论上的专业术语，文字通顺，层次清楚，合乎逻辑地回答问题。

评分比率

- 简答题约 15%；
- 辨析题约 15%；
- 材料题约 30%；
- 论述题约 40%。

各种类型题的分析

1. 简答题

简答题一般占 15%，主要内容为现阶段的重大方针政策和国内外重大时事。一般国际重大时事一道题，国内重大时事或重大方针政策一道题。要答好简答题，必须注意掌握国内外发生的重大事件，并注意其主要内容，事件的意义和对事件的认识。

2. 辨析题

一般也占 15%，辨析题主要考查你运用有关原理，辨别理论是非，分析、论证某一观点的正误的能力。这类题一般有三种题型。一是所给命题中的理论观点和史实完全正确，让你解释理由。二是论点完全错误，要你指出其错误，什么性质的错误，为什么错误，然后说明正确观点应该是什么。三是模棱两可的或一部分错误的观点，这类题要特别注意从整体上分析，又要从各个角度分析。辨析题一定要把题目的内容和基本原理联系起来，论断要尽量做到全面。

3. 材料题

材料题是预先给定几个材料，考查你的理解问题能力的。约占 30% 的分数。材料题最重要的是要读懂材料，知道那些材料说明的是什么问题，明确这个（这些）问题与哪个基本原理有关。其次是要会用自己掌握的基本原理来分析材料，回答问题。一般材料题都是给 3 个～4 个材料，要求回答 3 个～4 个问题；答题必须按所提问题逐个回答。有人可能不太熟悉和习惯材料题这种类型，但事实上，材料题比论述题相对要容易些。

4. 论述题

论述题是比重最大的题型，约占 40%，考的大多是基本原理。主要考查你对基本原理的理解和掌握，以及运用基本原理分析问题的能力。因此，论述题都包括基本原理和联系实际两大部分。

从论述题的内容和形式看，大概有三种：第一种是论述某一基本原理并用这一原理分析某一实际问题。第二种是运用某一原理分析批判某种错误观点。第三种是运用有关原理分析和论述某一段话或某些论点。

论述题要求理论观点正确，逻辑清楚，联系实际部分要紧扣题意。要准

备好论述题必须注意：首先要掌握好与基本原理有关的概念。其次要全面记忆和理解基本理论，掌握其要点。第三要了解某个基本理论问题上有几种主要观点，哪些是正确的，哪些是错误的，应从哪几个方面去评判。第四是知道每个基本理论与当前现实问题的联系，以及怎样才能用基本理论说明问题。

另外，政治考试还可能出选择性题目。一般有 4 选 1 和 5 选多两种方式。内容大体有 3 种，即识别性选择题，理解性选择题和应用性选择题，这类题一般容易回答，但要答好，首先是必须全面复习，加强记忆和理解，并多加练习才行。

有志者事竟成，祝您早日成功！

附录 中国 52 所大学 MBA 项目通信录

校 名	地 址	邮 编
中国人民大学工商管理学院	北京海淀路 175 号	100872
清华大学经济管理学院	北京清华园兰旗营	100084
北京大学光华管理学院	北京海淀区蓟斗桥	100871
北方交通大学管理科学所	北京西直门外上园村	100044
对外经贸大学研究生部	北京和平街北口惠新里东街	100029
北京理工大学管理学院	北京海淀白石桥路 7 号	100081
北京邮电大学经济管理学院	北京学院路 42 号	100088
北京航空航天大学管理学院	北京学院路 37 号	100083
中国矿业大学研究生院	北京学院路丁 11 号	100083
复旦大学管理学院	上海市邯郸路 220 号	201903
上海财经大学工商管理学院	上海市国定路 777 号	200433
上海交通大学管理学院	上海市华山路 1945 号	200030
同济大学管理学院	上海市四平路 1239 号	200092
中国纺织大学研究生处	上海市延安西路 1882 号	200051
天津南开大学国际企管系	天津市南开区卫津路八里台	300071
天津大学管理学院	天津市南开区卫津路七里台	300072
天津财经学院外事办公室	天津市河西区珠江道 25 号	300222
重庆大学管理学院	重庆市沙坪坝	630044
西南交通大学管理学院	成都市九里堤	610031
西南财经大学工业经济系	成都市光华村	610074
四川联合大学研究生部	成都市望江楼侧	610054
电子科技大学研究生部	成都市建设北路	610054
南京大学国际商学院	南京市汉口路 11 号	210008
南京理工大学经济管理学院	南京市小卫街	210014
东南大学研究生处	南京市四牌楼 2 号	210018
浙江大学工商管理学院	杭州市天目山路 34 号	310027
杭州大学经济管理学院	杭州市天目山路	310028
中山大学管理学院	广州市新港西路 135 号	510215
暨南大学 MBA 教育中心	广州市石牌	510623
华南理工大学工商管理学院	广州市石牌	510641
西安交通大学管理学院	西安市咸宁路	710049

西北大学研究生处	西安市小南门外大学东路	710069
西北工业大学管理学院	西安市友谊西路 127 号	710072
陕西财经学院研究生部	西安市南郊翠花南路	710061
西安理工大学研究生院	西安市金花南路	710048
厦门大学 MBA 中心	厦门市思明南路	361005
哈尔滨工业大学	哈尔滨市南岗区西大直街 166 号	150006
哈尔滨工程大学经济管理学院	哈尔滨市哈尔滨工程大学 31 号	150001
楼大连理工大学管理学院	大连市甘井子区架金村	116024
东北财经大学 MBA 中心	大连市黑石礁	116023
辽宁大学研究生院	沈阳市皇姑区崇山中路 66 号	110036
东北大学管理学院	沈阳市和平区文化路 3 巷 11 号	110006
吉林大学商学院	长春市解放大路 83 号	130023
吉林工业大学国际经贸学院	长春市斯大林大街 114 号	130025
兰州大学研究生院	兰州市天水路 78 号	730000
武汉大学管理学院	武汉市武昌路珈山	430072
华中理工大学财务与金融系	武汉市武昌路瑜家山	430074
中南财经大学工业经济系	武汉市武昌武珞路 114 号	430064
武汉汽车工业大学管理学院	武汉市武昌马房山	430070
湖南大学国际商学院	长沙市岳麓山	410012
中南工业大学研究生处	长沙市岳麓山左家城	410083
中国科技大学商学院	合肥市金寨路	230026

附录 世界 64 所大学 MBA 项目通信录

一、美国

1. 学校名：

Boston University

联系地址：

Boston University

School of Management

685 Commonwealth Avenue

Boston, MA 02215

tel: 617—353—2670, fax: 617—353—5581

Liaison officer(Tokyo) (03)3582—8421

2. Carnegie Mellon University

联系地址：

Graduate school of Industrial Administration

Carnegie Mellon University

5000 Forbes Avenue

Pittsburgh, PA 15213

3. Columbia University

联系地址：

Columbia Business School

office of Admissions

105 Uris Hall

New York, NY 10027

tel: 212—854—1961 fax: 212—662—6754

4. Cornell University

联系地址：

Cornell University

Johnson Graduate School of Management

office of admissions

315 Malott Hall

Ithaca, NY 14853—4201

tel: 607—255—4526, fax: 607—254—8886

5. Dartmouth College

联系地址：

The Amos Tuck School

Dartmouth College

100 Tuck Hall

Hanover, NH 03755—9030

tel: 603—646—3162

6. Duke University

联系地址：

office of Admission

The Fuqua School of Business

Duck University
Towerview Drive
Durham, NC 27708
tel : 919—660—7705 fax : 919—681—8026

7. Georgetown University

联系地址：
MBA admissions office
105 old North
School of Business
Georgetown University
Washington, DC.20057—1008
tel : 202—687—4200, fax : 202—687—7809, 4031

8. Harvard University

联系地址：
MBA Admissions
Harvard Business School
Soldiers Field Road
Boston, MA 02163
tel : 617—495—6127, fax : 617—496—9272

9. Indiana University Bloomington

联系地址：
MBA Program
Graduate School of Business
Room 254
Indiana University
Tenth and Fee Lane
Bloomington, IN47405—1701
tel : 812—855—8006, fax : 812—855—9039.

10. Massachusetts Institute of Technology

联系地址：
MIT Sloan School of Management
The Master's Program, Room E52—112
50 Memorial Drive
Cambridge, MA 02142—1347
tel : 617—253—3730, fax : 617—253—6405

11. Michigan State University

联系地址：
The Eli Broad Graduate School of Management
MBA Program
Michigan State University
215 Eppley Center
East Lansing, Michigan 48824
tel : 517—355—7604, fax : 515—353—1649

12. New York University

联系地址：

New York University
Leonard N. Stern School of Business
Management Education Center
44 West Fourth Street
New York N.Y. 10012
tel : 212—998—0600

13. Northwestern University

联系地址：

J.L. Kellogg Graduate School of Management
Northwestern University
Leverone Hall
2001 Sheridan Road
Evanston, IL 60208—2003
tel : 708—491—3308

14. Ohio State University

联系地址：

College of Business
MBA Programs
The Ohio State University
Hagerty Hall
1775 College Road
Columbus, OH 43210—1309
tel : 614—292—2249, fax : 614—292—1651

15. Pennsylvania State University

联系地址：

MBA Program
The Smeal College of Business Administration
The Pennsylvania State University
106 Business Administration Building
University Park, PA 16802—3000
tel : 814—863—0474

16. Purdue University

联系地址：

Krannert Graduate School of Management
Purdue University
1310 Krannert Center
West Lafayette, IN 47907—1310
tel : 317—494—4365

17. Rutgers, State University of New Jersey

联系地址：

Office of Admissions
Graduate School of Management
Rutgers, The State University of New Jersey

University Heights
92 New Street
Newark NJ 07102—1895

18. Stanford University

联系地址：
MBA Admissions Office
Graduate School of Business
Stanford University
Stanford, CA 94305—5015
tel : 415—723—2766 , fax : 415—725—7831

19. State University of New York at Buffalo.

联系地址：
State University of New York at Buffalo
School of Management
206 Jacobs Management Center
Buffalo, NY 14260—4000
tel : 716—645—3204 , fax : 716—645—2341

20. Syracuse University

联系地址：
School of Management
Crouse-Hinds School of Management Building
Syracuse University
Syracuse, NY 13244—2130
tel : 315—443—9215 , fax : 315—443—9517

21. University of California at Berkeley

联系地址：
MBA Admissions
Walter A. Haas School of Business
University of California at Berkeley
Berkeley, CA 94720—1902
tel : 510—642—1405 , fax : 510—643—6659

22. University of California Los Angeles

联系地址：
J.L. Kellogg Graduate School of Management
Northwestern University
Leverone Hall
2001 Sheridan Road
Evanston, IL 60208—2003
tel : 708—491—3308

23. University Of Chicago

联系地址：
The University of Chicago
Graduate School of Business
1101E. 58th Street

Chicago , IL 60637
tel : 312—702—7369 , fax : 312—702—9085

24.University Of Colorado at Boulder

联系地址 :
Graduate School of Business Administration
University of Colorado at Boulder
Campus Box 419
Boulder , CO 80309—0419
tel : 303—492—1831 , fax : 303—492—1727

25.University of Georgia

联系地址 :
Georgia MBA Program
Terry College of Business
University of Georgia
350 R. Preston Brooks Hall
Athens , GA 30602—6264
tel : 706—542—5671 , fax : 706—542—5351

26.University of ILLinois at Urbana—Champaign

联系地址 :
MBA Admissions
University of ILLinois at Urbana-Champaign
410 David Kinley Hall
1407W. Gregory Drive
Urbana , IL 61801
tel : 217—244—7602 , fax : 217—333—1156

27.University of Iowa

联系地址 :
The University of Iowa
School of Management
108 Pappajohn Business Administration Building Suite C
140
Iowa City , IA 52242
tel : 319—335—1037

28.University of Michigan

联系地址 :
The Office Of Admissions and Student Services
Michigan Busines School
The University of Michigan
Ann Arbor , MI 48109—1234
tel : 313—763—0400

29.University of Minnesota

联系地址 :
The Carlson MBA Program
Carlson School of Management

University of Minnesota
295 Humphery Center
271 19th Avenue South
Minneapolis, MN 55455
tel: 612-625-5555, fax:612-626-7785

30.University of North Carolina at Chapel Hill

联系地址：
MBA Admissions
Kenan-Flagler Business School, The University of North
Carolina at Chapel Hill
CB#3490, G-I Carroll Hall
Chapel Hill, NC 27599-3490
tel:919-962-3236, fax:919-962-0898

31.University of Notre Pame

联系地址：
MBA Admissions
110A Hurley
University of Nortre Dame
Nortre Dame, IN 46556
tel:219-631-8488, fax:219-631-8800

32.University of Pennsylvania

联系地址：
Office of MBA Admissions
The Wharton School
University of Pennsylvania
102 Vance Hall
3733 Spruce Street
Philadelphia , PA 19104—6361
tel : 215—898—6183 , fax : 215—898—0120

33.University of Pittsburgh

联系地址：
Director of Admissions
276 MerviS Hall
Joseph M.Katz Graduate School of Business
University of Pittsburgh
Pittsburg , PA 15260
tel : 412—648—1700 , fax : 412—648—1693

34.University of Rochester

联系地址：
Admissions Office
william E.Simon Graduate Scholl of Business Administration
University of Rochester
Rochester , NY 14627
tel : 716—275—3533 , fax : 716—271—3907

35.University of Southern California

联系地址：

MBA Program

School of Business Administration

University of Southern California

Los Angeles , CA 90089—1421

tel : 213—740—7140 , fax : 213—740—7559

36.University of Tennessee , Knoxville

联系地址：

Office of Graduate Business Programs

College of Business Administration

Suite 527 Stokely Management' Center

The University of Tennessee

Knoxville , TN 37996—0550

tel : 615—974—5033

37.University of Texas at Austin

联系地址：

Graduate School of Business , CBA 2.316

The University of Texas at Austin

Austin , Texas 78712

tel : 512-471—7612 , fax : 512—471—4243

38.University of Virginia

联系地址：

Darden Graduate School of Business Administration

University of Virginia

P.O.Box 6550

Charlottesvills , Virginia 22906—6550

tel : 804—924—7281 , fax : 804—924—4859

39.University of washington

联系地址：

Graduate Program Office

Mackenzie Hall , DJ-10

The School of Business Administration

University of Washington

Seattle , WA 98195

tel : 206—543—4661 , fax : 206—685—9392

40.University of Wisconsin-Madison

联系地址：

School of Business-Graduate Programs

University of Wisconsin-Madison

2266 Grainger Hall

975 University Avenue

Madison , WI 53706

tel : 608—262—1555 , fax : 608—265—4192

41. Yale University

联系地址：

Yale School of Management

Box 208200

New Haven, Connecticut 06520—8200

tel : 203—432—5932 , fax : 203—432—9991

二、加拿大

42. McGill University

联系地址：

The McGill MBA

Faculty of Management

1001 Sherbrooke Street West

Montreal, PQ H3A1G5

Canada

tel : 514—398—4066 , fax : 514—398—2499

43. University of Toronto

联系地址：

Student Service Office

Faculty of Management

University of Toronto

246 Bloor ST. West

Toronto, Ontario, Canada

M5S1V4

tel : 416—978—3499 , fax : 416—978—5812

44. University of western Ontario

联系地址：

Admissions Manager

Student Services office

Western Business School

University of Western Ontario

London Ontario, Canada N6A 3K7

tel : 519—661—3212 , fax : 519—661—3485

三、英国

45. Ashridge Management College

联系地址：

Admissions Office

Ashridge Management College

Berkhamsted

Hertfordshire HP4 1NS, UK

tel : 44—1442—843491 , fax : 44—1442—841209

46. London Business School

联系地址：

Information Officer
London Business School
Sussex Place
Regent's Park
London NW1 4SA, UK
tel : 44—171—262—5050 fax : 44—171—724—7875

47. UMIST

联系地址：
Postgraduate Admissions Tutor
Manchester School of Management
UMIST University of Manchester Institute of Science and
Technology
PO BOX 88 , Manchester M60 , 1QD , UK
tel : 44—161—200—3500 , fax : 44—161—200—3505

48. University of Bath

联系地址：
University Of Bath
School of Management
MBA Programme
Bath BA2 7AY , UK
tel : 44—1225—826152 , fax : 44—1225—826210

49. University of Bradford

联系地址：
MBA office
University of Bradford
Management Centre
Emm Lane , Bradford
West Yorkshire BD9 4JL , UK
tel : 44—1274—384373

50. University of Manchester

联系地址：
Manchester Business School
University of Manchester
Booth Street West
Manchester M156PB, UK
tel : 44—161—275—6333 , fax : 44—161—273—7732

51. University of Wales

联系地址：
Admissions Office
Cardiff Business School
University of Wales College of Cardiff
Aberconway Building
Colum Drive
Cardiff CF1 3EU , UK

tel : 44—1222—874198 , fax : 44—1222—874419

52. University of Warwick

联系地址 :

warwick Business School

University of Warwick

Coventry CV4 7AL , UK

tel : 44—1203—524306 , fax : 44—1203—523719

四、欧洲/法国

53. HEC School of Management

institute superieur des Affaires

联系地址 :

ISA—MBA

Hec School of Management

78351 Jouy-en-Josas Cedex. France

54. INSEAD

联系地址 :

MBA Information Service

INSEAD , Boulevard de Constance

77305 Fontaineblau Cedex

France

tel : 33—1—60—72—40—19 , fax : 33—1—60—72—
40—49

55. 意大利

Bocconi University

联系地址 :

Admissions Office

SDA Bocconi

Divisione Master—MBA

Admissions Office

Via Balilla 16/18

20136 Milano , Italy

tel : 39—2—5836—3287/3298 , fax : 39—2—5836—
3275

56. 荷兰

Erasmus University

联系地址 :

Rotterdam School of Management

Erasmus Graduate School of Business

Burg. Oudlaan 50

3062 PA Rotterdam

The Netherlands

tel : 31—10—408—2222 , fax : 31—10—452—9509

57. 西班牙

University of Navarra

联系地址：

MBA Admissions

IESE

Universidad de Navarra

Avenida Pearson 21

08034 Barcelona SPAIN

tel : 343—205—4288 , fax : 343—280—1177

58. 瑞士

IMD

联系地址：

MBA Information Office

IMD — International Institute for Management Development

23 , Chemin de Bellerive

P.O.Box 915.CH—1001

Lausanne , Switzerland

tel : 41—21—618—01—11 , fax : 41—21—618—07 —

07

五、 澳大利亚

59. University of Sydney

联系地址：

International Education Office

The University of Sydney

NSW 2006 Australia

tel : 61—2—692—4161/4079 , fax : 61—2—692—4013

六、 亚洲

1. 香港

60. Chinese University of Hong Kong

联系地址：

Faculty of Business Administration

425A , Leung Kau Kui Building

The Chinese University of Hong Kong

Shatin, N.T.

Hong Kong

tel : 852-609-7642 , fax : 852-603-5762

2. 印度尼西亚

61. Institute Pengembangan Manajemen Indonesia

联系地址：

The Indonesian Institute for Management Development

IPMI Building, Jl. Rawajati Timur 1/1

Kalibata, Jakarta 12750

P.O.Box 4591 , Jakarta 12045 , Indonesia

tel : 62—21—797—0419 , fax : 62—21—797—0374 ,

797—0509

3. 菲律宾

62. Aian Institute of Management

联系地址：

The Admissions Board

Asian Institute of Management

Joseph R. Me Micking Campus , 123 Paseo de Roxas

MCPO Box 2095 , 1260 Makati

Metro Manila, Philippines

tel : 63—2—892—4011 , fax : 63-2-817-9240

4. 新加坡

63. National University of Singapore

联系地址：

National University of Singapore

School of Postgraduate Management Studies

10 Kent Ridge Crescent

Singapore 0511

tel : 65—772—2068/6149 , fax : 65—778—2681

5. 泰国

64. Chulalongkorn University

联系地址：

Sasin Graduate Institute of Business Administration of

Chulalongkorn University

Sasa Patasala Building

Soi Chulalongkorn Building 12

Bangkok 10330 , Thailand

tel : 66—2—216—8833 , ext 3856—7/3850—1 ,

fax : 66—2—215—3797

附录 中国人民大学 1997 年 MBA 招生简章

根据国家教委有关规定，全国试办工商管理专业的 26 所高校招收 1997 年工商管理专业硕士生（MBA）实行联考，简称“97MBA 联考”。我校 1997 年将继续在北京、合肥、太原、呼和浩特地区设教学点，招收在职人员攻读工商管理硕士研究生。其具体条件是：

一、报考条件：

1. 思想政治表现好，业务优秀，已经发表过研究论文（技术报告）或已经成为业务骨干。

2. 报考人员须有人事档案所在单位出具同意报考的证明。

3. 有所在单位和两名具有高级专业职称的专家推荐。

4. 要求考生大专毕业后有五年（到 1997 年 8 月 31 日）以上、大学本科毕业后有三年（到 1997 年 8 月 31 日）以上。或研究生毕业后有两年（到 1997 年 8 月 31 日）以上、在工商企业、经济管理部门或高校相关专业的经历。

5. 年龄不超过四十周岁（到 1997 年 8 月 31 日）。

6. 身体健康状况符合规定的体检标准。

二、学习方式及年限：

脱产学习（限在校内），学制两年半到三年；不脱产学习（限北京、合肥、太原、呼和浩特地区，星期六、日上课），学制四年。

三、报名手续：

符合报名条件的人员在规定时间内，凭其人事档案所在单位的人事部门同意报考的函件，大专毕业证书或大学本科毕业证书报名，交纳报名费 65 元，领取有关表格、材料，并于 1996 年 11 月 20 日前返回下列材料：

1. 1997 年在职人员报考攻读硕士学位研究生登记表；

2. 两名副教授（或相当职称）以上的专家推荐信；

3. 大学课程学习成绩登记表（或复印件）；

4. 大专毕业证书、大学本科毕业证书或学士学位证书复印件；

5. 思想政治审查表；

6. 县级以上医院的体格检查表。

*可以函报。

四、报名时间：

1996 年 10 月 25 日至 11 月 14 日。

五、报名地点：中国人民大学研招办（资料楼 228 房间）。

六、考试科目：1. 政治理论 2. 外语 3. 数学 4. 管理 5. 语文与逻辑

七、考试方式：政治理论课为我校单独命题，其余考试科目参加“97MBA 联考”统一命题。兴考试时须携带毕业证书原件。

八、考试日期：1997 年 1 月

九、考试地点：中国人民大学考点

十、考前辅导：

入学考试前，我校工商管理学院将在今年 9 月举办考前补习班，考生可报名后到工商管理学院教务科提出参加补习申请，交纳补习费并领取听课证。

十一、录取

根据国家教委关于德、智、体全面衡量、择优录取的原则确定录取名单。

我校同委托单位及考生本人签定协议书后，由我校发出录取通知书。

培养费贰万叁仟柒佰元，分两次付清：第一次在 1997 年 6 月 15 日前缴清壹万叁仟柒佰元，第二次于 1998 年 9 月 1 日缴清壹万元。

十三、学位授予：

学习期满，学完规定的全部课程且考试合格，并通过硕士学位论文答辩者，授予国家教委颁发的工商管理硕士毕业证书与学位证书。

十四、关于毕业生就业：

为本单位委托培养的硕士生必须回原单位；其他的按国家有关规定安排就业。

研 招 办 电 话：62515340

工商管理学院电话：62514490

联系地址：中国北京市海淀区海淀路 175 号

中国人民大学工商管理学院

邮 编：100872

附录 北京大学 1997 年 MBA 招生简章

面对我国经济建设的发展，面对激烈竞争的国内外市场，我国各种类型的企业急需大批既懂专业，又懂经营管理，既有实际工作经验，又有战略眼光和开拓精神的高层次管理人才。在职管理人员攻读工商管理硕士（MBA）学位就是培养这类人才，满足需要的有效途径。

经国务院学位委员会与国家教委研究生工作办公室批准，北京大学已于 1994、1995、1996 年招收了三届 MBA 研究生，现正在北京大学光华管理学院（原北京大学工商管理学院）学习。根据国家教委有关规定，1997 年北京大学开始招收第四届工商管理硕士（MBA）研究生，并通过“97MBA 全国联考”，择优录取后，入学攻读学位。

1997 年除继续在北京地区招收考生外，面向全国招生。属于国家计划外单位委托培养，采取不脱产的方式进行学习。

一、 报名

（一） 报名资格

1. 拥护中国共产党的领导，愿为社会主义现代化建设服务，品德良好，遵纪守法；
2. 大学本科毕业后有三年（从本科毕业到 97 年 9 月 1 日，下同）或三年以上工作经验者；大专毕业后有五年或五年以上工作经验者；有研究生毕业学历并有两年或两年以上工作经验者；
3. 已成为优秀骨干的在职人员；
4. 年龄不超过 40 周岁；
5. 身体健康状况符合规定的体检标准；
6. 报考人员须有人事档案所在单位出具同意报考的证明。

（二） 报名日期

1996 年 10 月 25 日至 11 月 14 日，上午九时至下午五时。

（三） 报名地点

经北京大学光华管理学院（地点：北大法学楼 5424 室）审核后，到北京大学研究生院（地点：北大才斋）招生处报名。

（四） 报名用文件

1. 报考者的高等院校毕业证书原件及复印件（复印件留存）；
2. 在校学习成绩单复印件（复印件留存）；
3. 人事档案所在单位出具的同意报考的证明；
4. 大专毕业生须提交一篇公开发表的相关专业的研究论文或已通过鉴定的研究成果；
5. 准备三张一寸、近期、免冠、正面照片；（贴报名表等用）

（五） 报考志愿

考生除报北大第一志愿学校外，还可填报第二志愿学校。

（六） 报名方式

北京考生直接到北大报名。京外地区考生可到京报名，也可函报。函报时须将报名用文件中 1、2、4 项的复印件及第 3 项的原件在 10 月 27 日前寄至北京大学光华管理学院 MBA 招生组。1、4 项原件在复试时验证。同意报名后，即将有关报名表格寄给考生填写，贴上照片，而后在 11 月 13 日前务必

寄到北大研究生院。审核无误后，即寄发准考证。

(七)报名时交报名手续费 80 元、MBA 全国统考试卷费 100 元，共计 180 元。京外考生将款汇至“北京大学光华管理学院 MBA 招生组”。

二、考试

(一) 初试科目：政治理论、英语、数学、管理、语文与逻辑。

(二) 除“政治理论”由北大自行命题外，其余四门均由国家教委委托“全国工商管理硕士教育指导委员会”组织命题。

(三) 各科考试时间均为三小时，均为笔试。“管理”一门满分为 150 分，其余四门满分均为 100 分。初试满分为 550 分。

(四) 考试时间和硕士生全国统考时间一致(1 月 24 日—1 月 26 日)。

(五) 考试地点：北京大学。

三、复试

初试后，由国家教委制定统一的参加复试的基本要求。未报考 MBA 的其他学科专业的考生，无论是本校的还是外校的，也不论是参加统考的还是参加单考的，均不得转到 MBA。

复试合格，其他项目审查合格后择优录取，北京大学研究生院发录取通知书。

四、毕业生就业

为本单位委托培养的硕士生回原单位工作。

五、培养

为了使学能主动灵活地安排学习进度，采用完全学分制。工商管理硕士学位设学位课、必修课和选修课。课程总学分不少于 45 学分，总门数不少于 15 门(其中学位课和必修课 13 门，选修课至少 2 门，每门课一般为 3 学分)。学习成绩合格方能取得相应课程的学分。学生在三年、最长不超过五年之内修满所规定的学分，成绩合格、完成毕业论文并通过答辩，即准予毕业并授予工商管理硕士学位。

根据工商管理硕士与学术类硕士培养要求的不同特点，教学内容将贯彻宽、新、实并举的原则，理论与实践相结合，注意扩大学生的知识面，注重知识的实用性。教学中采用讲授、讨论、案例分析、竞争模拟、实地调研等方法。除本校教师讲授外，还要请校外有实践经验的管理人员和国外专家来讲课。

工商管理硕士研究生的论文在导师组的教师指导下进行。评价论文的主要标准是看其是否能综合运用所学理论和方法，分析和解决实际问题，看其是否有新见解、有实用价值。

一般情况下每学期开设 3~4 门课。北京地区的学生上课时间一般为每周两个晚上和星期六上、下午。北京地区以外的学生，每学期在北京大学集中授课七周。每天上课，集中授课期间食、宿、旅费自理。大约五个学期可以学完课程，再用一个学期进行综合训练、研讨、调研和做论文，三年可以毕业并获得学位。若选学课程少，毕业期限可以推迟，但不得超过五年。

六、收费标准

学生需按学期缴纳一定数量的学杂费。学费为每学分 520 元。论文指导和论文答辩费约 3000 元。

七、辅导

为了给部分考生补习考试科目的基础知识,1996 年 10 月 12 日起开设辅导课,两个半月时间。辅导科目包括管理、语文与逻辑、英语、数学、政治理论。

费用:辅导费:500 元 资料费:80 元 报名费:20 元 各科参考书及其费用自理。照片 2 张。

辅导班的报名时间:1996 年 9 月 9 日至 10 月 9 日

辅导班报名地点:北京大学法学楼 5424 室。

八、联系办法

电 话:62751664, 62751665

联系地址:北京大学法学楼(逸夫一楼)5424 室

北京大学光华管理学院 MBA 招生组

邮 编:100871

北京大学研究生院 北京大学光华管理学院
一九九六年九月

参考文献

- 全国 MBA 教育指导委员会 GRK 研究小组, 中国 MBA 入学考试改革综合研究报告. 1995
- 许士军. 美国大学管理教育发展历史的回顾及展望. 台大管理论丛. 1990
- 西安交通大学管理学院. 北美的 EMBA 教育与课程大纲. 1993
- 北京大学光华管理学院. 光华管理通讯. 1995 (2)
- 长谷文教基金会. 中华管理学术通讯. 1995 (3)
- 长谷文教基金会. 美国 MBA 教育的改革浪潮. 中华管理学术通讯. 1995 (1)
- 杨杜等. 哈佛学得到. 北京: 企业管理出版社. 1996
- 上海财经大学 MBA 教育考察组. 美国 MBA 教育考察. 学位与研究生教育. 1992 (5)
- 谈敏. 国外 MBA 教育的现状与发展趋势. 学位与研究生教育. 1995 (2)
- 齐寅峰, 丁世斌等. 国外 MBA 教育发展的新特点. 学位与研究生教育. 1995 (2)
- 仇向洋. 美国工商管理教育及其特点. 学位与研究生教育. 1994 (5)
- 施礼明. 适应社会主义市场经济的发展, 培养中国式 MBA (工商管理硕士) 的探索. 高等教育与管理. 1993 (1)
- 施礼明. 发挥我校综合优势, 提高 MBA 培养质量. 高等教育与管理. 1995 (1)
- 1996 年全国工商管理硕士录取暨管理学院院长联席会议纪要. 1996
- 全国工商管理硕士指导委员会第二次全体会议文件. 1995
- 全国工商管理硕士入学考试第三次研讨会议纪要. 1995
- 中国 MBA 学生背景分析. 中华管理学术通讯. 1995 (1)
- 全球管理教育课程变动趋势分析. 载中华管理学术通讯. 1995 (1)
- 谢桂华, 王亚杰, 李丹阳. 中国试办 MBA 的回顾、思考与展望. 载学位与研究生教育. 1995 (1)
- 工商管理硕士教学大纲. 1994
- 工商管理硕士试行培养方案. 1991
- 唐庆华. 哈佛经理学院来历记. 北京: 三联书店. 1996
- 中国企业管理协会管理案例研究会. 管理案例研究. 1~14 期.
- 周三多主编. 全国 1997 年工商管理硕士生入学考试 ('97MBA 联考). 上海: 复旦大学出版社. 1996

