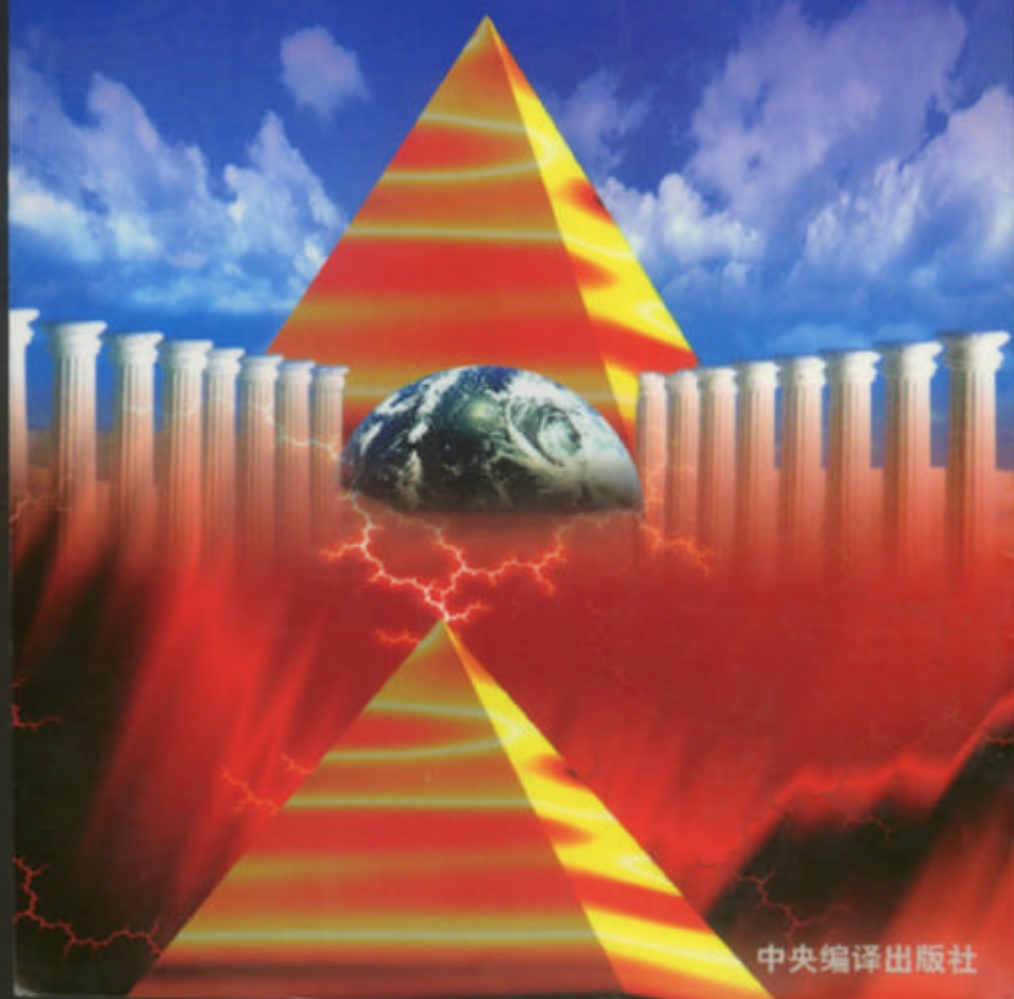


走向MBA

致中国未来的总裁们

赵国鸿 张 旗 编著



中央编译出版社

朋友，也许你正为实现自己的梦想生活而冥思苦想；也许你正为升迁发展而彷徨；也许你已事业初成，又在为下一步的蓝图而挂肚牵肠；也许你在为自己恋人、儿女的前途而筹划思量；也许你在为自己公司的成长壮大而终日奔忙也许你还在因残酷的竞争、高速发展的社会而惆怅；也许你拥有纯真的理想却又为空空的钱囊而神伤……

来吧，翻开这本书！

在这里，一条崭新的未来之路向你开放；

在这里，工商精英、士魂商才不是梦想；

在这里，吸引美国最优秀学生的学位不再神秘；

在这里，你也许会感到相见恨晚，从此不再迷惘……

序 言

作为工商管理硕士（MBA）的一员，我们一直在思考 MBA 这个新近引进、中国学位中唯一用英文称呼的特殊名词的含义和它的价值。

在欧美国家：

名牌大学的 MBA 意味着 10 万美元以上的起薪；

MBA 们掌握着美国工商金融业乃至国家经济命脉；

MBA 是现代市场经济无可争议的骄子、宠儿；

MBA 是群衣冠楚楚的白领“追金族”；

MBA 是些趾高气扬、巨空一切、自以为是、令人生厌的家伙。

获得 MBA 学位，足以证明你已进入一个几乎是神圣的知识体系，特别是在管理技术的声誉和商品价值受到前所未有的高度重视的历史时刻；获得 MBA 学位，意味着你已拿到了进入令人神往的雅皮士（Yuppies）阶层的资格证书，你即拥有高层次的学位带来的很高的社会地位，财富的大门也正向你敞开，命运已赐给你步入“市场经济贵族阶级”的良机。

欧美社会对 MBA 的评价不一，有褒有贬，但 MBA 对战后西方经济迅猛发展的巨大贡献是毋庸置疑的。那么，MBA 在中国的情况到底怎么样呢？……我们遇到了有共同想法的几位朋友，通过探讨、思考、学习，加深了对 MBA 的认识。在生活中遇到的一些事又使我们觉得有必要写一本介绍 MBA 的书给广大读者朋友们。

对 MBA 的自我介绍往往搞得我们很难堪，这种情况大概许多 MBA 学生都遇到过：别人问起所学的专业，回答“MBA”，别人用疑惑的眼光瞪着你，不明白你何以故弄玄虚。若回答用中文翻译名：“工商管理硕士”，遇到的误解可能更大，往往得到一些“赞美”之词——“好专业，这年头工商局最吃香，拿了这个学位，回去工商局好好干，局长是你们的。”遇到这些情景，我们可能解释半天别人还是不明白。碰多了，干脆默认。

这件事让我们认识到世人大多数对 MBA 还是不太了解，写一本简介 MBA 的册子大有必要。

还有几个原因使我们决定写这本书。

首先，改革开放以来，党和政府以经济建设为中心的政策，各种舆论的经济导向，社会中人对人的典型示范效应，国人在思想、价值观念、行为准则方面已发生了极大的变化。在这一背景下，电影、电视、广播、歌曲特别是书籍报刊，都瞄准人们渴望致富的心理，有以“祖传致富秘诀”面目出现的，有用“世界巨富的秘诀”包装的，有打着“正宗赚钱经典”招牌的……市面上，书店里此类书籍多如牛毛，数不胜数，鱼龙混杂，只看看书名就令人厌恶，真正以严肃的态度、科学的内容、扎实的功底创作的书很少见。每当逛书店、遛书摊见到那种骗人钱财、耗人时间的书充斥书架时，我们便深深感到一种重要的责任——用自己所学的专业知识和严谨负责的态度，实事求是地写一本朴实无华的指导商海中奋斗的朋友们的“学院派”读物，为合理引导社会上一潮高过一潮的“经商热”、“下海热”尽一点微薄之力，使朋友们通过此书不仅了解到经过几十年经济实践证明确有成效的有关经济管理知识，而且借此为自己长远的发展找到一条正确的路。

其次，MBA 进入我国已有十余年了，近两年来逐渐升温，为越来越多的朋友们所关注。但国内至今尚未有一本系统介绍国内外 MBA 状况的书籍，这个领

域如此长时期的空白一方面让人遗憾，另一方面也提供给我们一个机会——艰巨而又充满挑战性。在书中，我们不仅想告诉读者朋友们进入这个神秘而诱人的职业阶层的方法，也抱有一种奢望，给 MBA 十来年在中国的发展过程作一个真实的纪录和回顾，算是为中国 MBA 教育事业做一点我们能做的事。

再次，从欧美国家和新加坡、台湾、香港等新兴发达国家和地区的经济和教育发展的经验来看，MBA 肯定是个热点，是个发展趋势。通过此书向朋友介绍一些有关 MBA 的知识，也许能为我国经济和对外交流的发展起一点作用。

第四，国家教委等有关部门已决定稳步地大幅度增加 MBA 招生院校和人数，这对广大青年朋友们是一个难得的机遇。已经有一大批目光敏锐的青年人瞄准了这个目标，1996 年报考 MBA 的人数长幅很大，预计来年会有更大增长。但关于 MBA 之类的书籍非常缺乏，应试和有兴趣的朋友们都是在自己摸索，事倍功半。本书的出版，无疑给大家省了很大力气，避免走弯路。

最后，国家经贸委等部门已硬性规定国有大中型企业的领导必须“持证上岗”，这个“证”就是 MBA 的学历和有关知识能力。对于在任的厂长、经理及其广大的未来接班人，仅有工程技术或一般的经济管理、财经本科或研究生学历已不够了、早一点了解 MBA 的有关知识，早一点寻找到并走上适合自己的 MBA 之路，无论是对您的企业还是对您个人的发展，都将受益匪浅。

西方早期文化传统中有一种对金钱的鄙薄。《圣经》上说：“富人进天堂比骆驼穿过针眼还难。”《新约》中也讲道：“不能既崇拜上帝又崇拜财神”。商品经济和资本主义虽然在西方萌芽很早，但商人、作坊主和工厂主的社会地位在历史上的一段时期一直不高，是被压迫、被统治的对象。亚里斯多德把买卖描绘成一种“不正当”的赚钱行当。亚当·斯密也有贬低工商业者的文章。拿破仑更把当时工商业较为发达的英国称为“店小二之国”。在资产阶级从政治上、经济上战胜了封建阶层后的很长一段时期内，商人和工厂主的社会地位并未提高到相应的水平。作家、诗人、戏剧家更是不惜笔墨批判、挖苦商人、业主的铜臭、势利和自私。产业革命后，资本主义经济得到了惊人的发展。亚当·斯密说：“制造业比农业赚钱多，而商业比制造业盈利更丰……”这种利益分配的不平衡，在社会上产生了越来越明显的分化，职业经理阶层随之登上了时代的舞台，他们已和以前的经营者有了根本区别。工商业和经理阶层在社会中的地位越来越重要。随着政治、经济等方面的变革和发展，中产阶级今天在西方社会中已占据着举足轻重的地位，工商业更是牢牢支配着整个经济的发展。商业伦理、环保等的被重视和广泛实施运用，改变了人们对工业和经营管理者的认识。成功的商者已成了公众崇拜的对象，白领和雅皮士阶层更是许多青年人的目标。人们不再鄙弃靠自己的努力得来的财富，经营管理者的社会地位今非昔比。MBA 更被称为工商精英（Business Elite），精英由专家解释为“社会上得到最好报酬和最受尊重的那些人”。

中国儒家文化按传统的解释是鄙视工商和财富的。“为富不仁”，“君子喻于义，小人喻于利”，“无商不奸”，“商人重利轻别离”……都是持否定态度。实际上，这是一种片面的理解。孔子说过：“富与贵，人之所欲也。‘富而可求，虽执鞭之士，吾亦为之’。孔子、孟子、荀子都不反对利和富贵，只是主张利要用义来规范、获取。士魂商才、内圣外王才是儒家文化的真谛。今天我们搞社会主义市场经济建设，国家、集体、个人都追求在不弃义的条件下财富的最大化，今天的文化氛围和政治经济环境，为经营管理者施展才华，获取尽可能多的经济效益提供了天赐良机。有志于此的青年朋友们应放心大胆地

追求。

正如孙中山先生所说：“我中国在地球上数千年来文明最早，本是富强之国，何以现在退步至不堪言状。现在中国在地球上为一最贫之国，皆因教育、实业两不发达以至于此。”我国要复兴，必须借助教育和实业。MBA 是一种我国十分欠缺的教育，它又和实业的发展大有联系，因此应该予以充分重视和重点发展。

国际、国内的大环境也对 MBA 在中国的发展大为有利。亚太经合组织（APEC）、亚欧会议展示出亚洲特别是中国在世界经济中的地位和作用。我国要增加在国际经济中的分量，增强竞争力，稳步、迅速地发展对外开放和国内经济，必须借助于一大批成熟的、高素质的经营管理人才，否则，社会主义市场经济不可能取得最后成功，中国企业在竞争激烈的“经济世界大战”中难以获胜。MBA 被证明是最有效的培养职业高级管理人员的方式，它的作用不可替代。

同时，要看到，西方 MBA 在实际中也产生了一些问题，主要是学校培养出的 MBA 不适应社会的需求。中国有与西方国家很不相同的社会、文化、传统、道德背景，完全移植的 MBA 不可能在这块大地上茁壮成长，也起不到预期的作用。中国必须培养出掌握西方 MBA 精髓又深通中国国情的 MBA，这才能达到我们开办这一教育的初衷。

最后，我们想强调一点，MBA 不是赚钱机器，不是 Money Buy All（金钱可买到一切）的缩写，它是一种有着高度文化艺术修养和爱好，也有财力拍邑力去保持、享受这一爱好，并且在商战中游刃有余、训练有素的现代人。用一个并不能完善、准确概括它的词来说他是“儒商”。

约翰·洛克菲勒说过：以致富的念头开始的人，是不会成功的；你得有个更大的抱负。事业的成功并无秘诀；只要成功地完成每天的工作，忠实而自然地运用我所谈论过的许多办法，并保持头脑清楚，你便会出人头地。

我们认为已故的法国总统密特朗下面的话代表着我们的想法。

“我认为以下字眼包含了未来的价值观：文雅、有教养、保持传统、尊重别人和自尊、热爱家庭、付出努力、忍耐、成功、严肃。”

我们愿与读者朋友们共勉，让我们一起去建造美好的未来社会。

我们深深感谢我们的朋友，同样是 MBA 的曾红波先生和北京大学风入松书店的前总经理王哦先生以及风入松书店的董事长王纬先生，是他们最真诚的帮助和支持，才使本书得以问世。

我们同样真挚地感谢如下的专家：中国 MBA 教育指导委员会顾问、中国金融学会会长、中国人民大学前校长黄达教授；中国 MBA 教育指导委员会委员、代理秘书长、清华大学徐国华教授；中国人民大学施礼明教授、周惠兴教授；全国 MBA 指导委员会委员，中国人民大学工商管理学院副院长徐二明教授；全国 MBA 教育指导委员会委员、北京大学光华管理学院副院长曹凤歧教授；清华大学刘冀生教授；中国人民大学工商管理学院张传美老师、王风斌博士；全国 MBA 指导委员会秘书处周光老师以及国务院学位办和国家教委的有关同志，没有他们的支持、鼓励和无私提供的宝贵资料，我们是难以完成这本书的。

同时我们衷心感谢全国 26 所试办 MBA 院校的有关老师，并感谢其他给予我们热心帮助和关心的老师和朋友们。

由于时间匆促，加上 MBA 方面的资料奇缺，也没有做过类似的工作，加上我们水平有限，书中错误和纰漏难免，还请广大专家、读者朋友原谅、指正。

我们斗胆写出此书，也只是期望能抛砖引玉，为我国 MBA 的发展尽一点力。

谨以此书献给

郭睿、冯喜花、赵艺、郭群、张洁。

作者

1996 年于北京

走 向 M B A——致中国未来的总裁们

表示惊讶，只需一分钟，要做出惊人的事业，却要许多年。

——〔法〕爱尔维修

在人类历史上，还很少有什么事比管理的出现和发展更为迅猛，对人类具有更为重大和更为激烈的影响。

——〔美〕彼得·德鲁克

第一章 掀起你的盖头来——认识 MBA

一、母亲的呼唤

今日之中国，与十几二十几年前之中国相比已发生了巨大的变化。我们不再混沌无知，不再饿着肚子追求精神满足，也不再封闭、贫穷……

伟大的中华民族永远都不会衰落。是的，近代之中国，受尽了凌辱，受尽了苦难，多少优秀的中华儿女，为我国之兴旺、民族之振兴而苦苦追索；多少热血青年，为我民族之共同目标而过早地奉献出青春和生命。一百多年了，我们伟大的祖国，走过了多少艰辛曲折的道路啊！

老一辈革命家终于在四五十年前建起了伟大的新中国，从此中国人站起来了！尽管她还带有一分睡意，还有几分衣衫褴褛，但站起了的中国巨人已经令世人震惊和瞩目。带着母亲的期望和嘱咐，巨人启动了前进的脚步。然而这是多么艰难的脚步啊。在那充满敌意、漆黑的环境中，巨人面临着多少的障碍，经历了多少的波折！我们曾与企图再次欺侮上门的敌人搏斗过并把他制服；也曾从因盟友的背信弃义造成的困境中挺了过来，我们爆炸了原子弹，也发射了火箭。然而，有一个最重要的东西，却在无形中悄悄地套在了中国巨人的脖子上——那就是“经济”。

曾有那么几十年，在与敌对势力作抗争和“打倒资本主义”的呼叫声中，我们淡忘了真正的经济的含义。高度的集权，战争年代的管理方式，两代人的心血，我们构造了严严实实的计划经济的模式。在这个模式里，命令和计划顺着直线从上传达到下，从这个部门传达到那个部门，全国成了一个大工厂。在这里，只有命令和服从，只有任务和调拨。是的，这个模式在那艰难的年代起到了很大作用，以至于计划经济几乎成了社会主义的代名词，然而，经济的客观规律是毫不留情的，贫穷与落后，仍然是悬在我们头上的达摩克利斯之剑。正如一位伟人所说：“贫穷就要挨打。”因为贫穷我们吃尽了苦头，受够了欺辱。

于是，我们的时代伟人，发起了二次革命——生产力的革命。我们不再羞于谈钱，不再以穷为荣。撕掉那层虚伪的面纱，我们开始正大光明地追求富裕，追求财富。“生产力的提高，综合国力的增强，人民生活水平的提高”成了全国皆知的三大原则。

然而从“计划”跳到“市场”，谈何容易？我们竟花了 14 年光阴。原来，市场经济并不等于资本主义。那还有什么好说的，我们放开手脚大干吧。突然松掉了身上的捆绑，多少人一阵轻松，但这种轻松并不长久。自由不等于放任，自主不等于强大。我们的许多企业，在走向市场的路上竟不知所措了。人才成为企业生存的首要问题。中国的人最多，但中国急需的人最少。在那纯而又纯的“计划”年代，我们确实也有不少优秀的生产者和管理者，他们能够忠实地按照上级的指令勤勤恳恳地组织生产，任劳任怨地做出奉献。然而当他们面对一个开放的市场经济体系时，劈头盖脸遇到了一系列问题。怎么经营？怎么赢利？怎么规划？倒退几年，企业的厂长们可以不担心生存问题，不担心落后问题，反正有上头管，反正大家要穷一起穷。突然之间，生存的担子落到了肩上，自己对企业的前途要负责了。怎么去筹资，怎么去投资，又怎么去生产、营销、创利、竞争……时代终于再次呼唤人才的出现。这一次呼唤的，是企业家，真正的企业家。

没有大批的企业家，中国的市场经济就要受挫，中国的经济发展就难以继续，贫穷落后的帽子就难以摘掉。目光深远的决策者已经注意到了这个问题。经济的竞争，就是人才的竞争，而人才的竞争，来自教育的竞争。教育，是根本的突破口。日本、韩国就是活生生的发生在我们身边的事例。在进行教育投入和改革的过程中，我国终于引入了国外的先进经验，包括管理教育。本书将要涉及的工商管理硕士（MBA）教育，就是其中一颗极耀眼的明珠。

二、什么是 MBA

MBA 是什么？它不是 NBA，不是职业篮球队，也不是某种洋货的商标。它是一种教育，是一种人才，也是一种希望。

MBA 的全称是 Master of Business Administration，取其头三个字母，便成了这个名字。这是一种源自美国的硕士学位，当它踏入中国大门时，我们的许多人不知怎么翻译这个洋名字，便冠以“工商管理硕士”的头衔。但是这一来却引起了许多人的误解，把它和国内的工商局挂了钩，和头戴大沿帽，身着灰、蓝制服、有时还戴着红袖章的行政人员划了等号，给不少后来的 MBA 毕业生制造了不少戏剧性而又心酸的遭遇。

MBA 是市场经济的产物，是专为培养职业管理人员（Professional Manager）而设的硕士研究生学位。在国外，这一学位已有 100 多年的历史。在欧美等西方发达国家，提到 MBA 几乎无人不晓。因为在那里，谁拿到了名牌大学的 MBA 学位，谁就拿到了通往高级管理层成功之路的金护照。在工业界、商业界和金融界的大公司、大银行内，在那些国际化经营的跨国集团里，活跃着大批科班出身的 MBA 毕业生，他们在为西方经济作出巨大贡献的同时也为 MBA 做了最好的宣传和证明。仅以美国极负盛名的哈佛大学商学院为例：据美国《幸福》杂志的调查，哈佛商学院 60% 的 MBA 毕业生就职于全美最大的 1000 家大公司，20% 的 MBA 生占据了 500 家大公司总经理的宝座。几十年来，他们所经营和管理的企业，成为全美乃至世界的声名卓著、资产雄厚的超级企业。他们在投资银行、高科技企业、咨询公司的高层领导中，担当着“台柱子”的角色。现在，哈佛商学院 MBA 毕业生就职时的年平均工资，基本都超过 10 万美元。据估计，到今天，美国和欧洲的工商管理学院已多达 800 多所，每年毕业的 MBA 生达 10 万人，包括日本、香港、新加坡、南非和澳大利亚在内的其他国家和地区每年培养的 MBA 也在 5000 人以上。当然，并非所有毕业的 MBA 都一帆风顺，但这些数字足以说明西方管理教育的成就和 MBA 的受欢迎程度。

MBA 是市场经济的产物，它培养的是高质量的、处于领导地位的工商管理人才，使他们掌握生产、财务、金融、营销、经济法规、国际商务等多学科知识和管理技能，具有战略规划的眼光和敏锐地把握全局的能力，然后运用于企业的整体经营运作，实现企业的最高目标。因此 MBA 学位是一种注重复合型、综合型人才培养的学位，是重视能力培养甚于知识传授的学位，它教的是面对实战的“管理”，而不是远离实战而注意研究的“管理学”。它要求其毕业生有应变能力、预测能力、综合能力、组织能力，是能在风云变幻的世界市场和国际化竞争中不断发展、不断取胜的企业家和高级经理人员。基于上述要求，MBA 和一般的管理类专业有较大区别，它不进行深入理论研究，也不是“论文硕士”，而是强调“T”字型知识结构和能力训练。其课程内容涉及管理类、经济学类、金融、财务、法律等等；能力训练不光讲究组织和领导的才能，也涉及以口才文才为依托的沟通能力，把握全局，能进行敏锐的思考、判断和处理问题的能力等等。

因此，MBA 培养的目标是杂家，是能统揽全局的实干家。正因如此，MBA 是学习最辛苦的专业之一，也是压力和竞争达到顶峰的专业之一。仅仅有知识和能力还不够，经过正规 MBA 训练的人，还应获得一份最有价值的财富，那就是对事业成功的自信。美国作家爱默生有一句名言：“自信是成功的第

一秘诀。”在两三年艰苦训练之后，MBA 不仅教给学员一套经营管理的技巧，还培养了他们一种达到成功所必备的态度。这种态度，就是自信。它将鼓励 MBA 毕业生们在以后的工作中迎接新的挑战，探索新的领域，以一种统帅千军的壮志和胸怀在市场经济的大潮中搏击。

地球在变暖，世界在变小。MBA 多年来一直在西方世界风起云涌。闭关锁国了多年的中国，在打开国门后怎样对付那些握有 MBA 牌的外方老板？怎样在吸收借鉴外国先进经验的同时参与国际竞争？

三、MBA 来到了中国

很巧的是，1991 年到 1992 年中国在认清市场经济并迈向市场经济的同时，MBA 这一市场经济的宠儿，也不失时机地来到了这片东方文化色彩极其浓厚的土地上。

然而，刚刚从计划经济思维中抬起头来的中国，一开始并不怎么了解 MBA。众多的企业尚未真正认识到高级经营人才在生存竞争中举足轻重的地位和作用，众多的企业领导人根本不知道 MBA 是何物。有一两个偶尔耳闻 MBA 的竟然说出这样的话：“没有 MBA，我的企业不是照样运转吗？”正是在这种背景下，中国自己首批培养的 MBA 研究生们遇到了风风雨雨。他们是按系统计划招来的，哪儿来的哪儿去，毕业之后自然是回原单位去。然而失落从毕业那天就开始了，社会不怎么认识 MBA，许多人回单位后的工作还不如接受训练前有价值。默默无闻许久后，终于有人开始了跳槽，开始了“地下活动”。MBA 出身于市场经济，换了环境的 MBA 如鱼离开了水，因此回归商海成了 MBA 们共同的愿望。

真金终究不怕烈火，尽管我国刚刚起步的 MBA 教育体制还在构建之中，还有许多不足，但这一极具生命力的事物已在中国经济社会里崭露头角了。如果有人认真去做一个调查的话，将会发现：仅仅毕业两三年的、全中国的这几百名 MBA，已经在社会上有了举足轻重的地位。他们中已出现了总经理、总裁，也出现了司长、局长等等，收入的平均水平，恐怕也远高于常规培养的普通研究生。MBA 终于在中国孕育出了希望。相信随着中国市场经济的完善和发展，MBA 这一务实型、综合型的职业管理教育将会发挥越来越大的作用，众多的国人将会更加深入地了解 MBA。

四、不要误解了 MBA

五年过去了，MBA 在中国这片国土上已基本站稳了脚跟，但是社会上一些对 MBA 有所耳闻的人对于它却产生了某些误解。

误解一：西方大量生产 MBA，已产生供过于求、日趋衰落的迹象，因此中国不该重蹈覆辙，没有必要发展 MBA。我们认为，这是一个比较幼稚的看法。MBA 不是一个名称动人的品牌，也不是一个供炫耀的装饰品。它是现代经济发展到一定阶段，适应生产力发展的客观需要而出现的一种教育和职业。同医学院培养众多的大夫，法学院培养众多法官和律师一样，现代商学院培养的是现代工商业所需的综合型、实务型的职业管理者。

在国外 MBA 发展史上，曾经有人对有没有必要设立经商性的硕士学位产生过质疑，但后来肯定意见占了上风。MBA 教育的确为美国经济的突飞猛进，为欧洲的经济复兴起了很大作用。前几年，美国由于 MBA 发展过多、过滥，以及教学内容过多偏重于理论而忽略了应用，导致某些 MBA 毕业生就业困难，遭到社会和企业界的批评。但这并不是 MBA 衰落的信号。MBA 的精髓是灵活应变，理论联系实际，注重实用。前两年 MBA 遇到的某些挫折恰恰是违背了这一精髓和原则而导致的，并非 MBA 这一学位已日暮途穷。事实上，在问题和困难面前，各著名商学院迅速调整了 MBA 办学方针和课程设置，使之更适应社会的需要，于是质量过硬的 MBA 重新受到欢迎。名牌学校的 MBA 仍然倍受各大公司的重视，MBA 持有者的年薪节节提高。在分工日趋复杂、竞争日趋激烈、变化更加迅速的当代经济社会里，企业已根本离不开经过特殊训练、掌握现代科技和经营管理知识及技能的职业管理群——MBA。

中国的经济发展与欧美相比差距还很大。管理作为一门科学在中国的发展很落后，训练有素、高层次、高学历的管理人员更是匮乏，因此在中国不存在发不发展 MBA 的问题，而是怎样尽快尽好尽多培养出 MBA 的问题。

误解二：MBA 既然是一种偏重应用不偏重理论的学位，其培养的人必然比一般硕士的学术水平差，素质也不会很高。这一偏见，恐怕是源自我国旧的教育体制和教育思想。它和那种认为“学理科的必然比学工程技术的水平要高”之见犯有同样的错误。教育的根本目的，是造就能为社会多作实际贡献的人才。我国旧的教育体制重学术性，轻应用性；重专业深度，轻专业综合，造成了一些不应有的损失。评判一种教育的价值，评价一个学位的质量，光以读了多少书、写了多少文章，某门课程考试优秀与否作为唯一标准实在是不尽合理。MBA 的培养方向根本不同于传统的硕士研究生。目前我国所招收的 MBA 学生大多是有过多年实践经验，已担任过一定职务的有本科学历的学生，有的人还具有其他专业的硕士学位，这些学生多数都有理工科知识背景，对他们采用传统的学术标准来评价既不合理，也不实际。检验教育的成败最终是靠社会实践，我国开办 MBA 教育历史不久，经验还不丰富，教学尚不完善，但已毕业的不多的毕业生的表现的确令人刮目相看。MBA 不同于手提小算盘的商人，更不是不学无术的官僚，附庸风雅的庸流。事实上，现在中国的 MBA 学生都是所在大学中学习较用功、较发奋的一群，他们中的很多人年龄已大，却放弃了眼前晋升发财的机会，别妻离子，拾起已放下了多年的书本埋头苦读。这是需要很大决心和毅力的。

还有一种误解，包括许多在读 MBA 的同学们也不例外，以为 MBA 是个万能封号，有了它们就代表你有了超人的能力，就代表了高薪，就代表了总经

理、总裁的宝座，这是个天大的错误。有一种说法说 MBA 是 Master of Blind Ambition 的缩写，即盲目野心大师。有的 MBA 自视过高，有的青年对 MBA 过度崇拜。事实上，MBA 只是一种教育、一种希望、一种机会、一种资格、一张门票、一种预期，离现实还差得很远。即使 MBA 已毕业，学到了过硬本领，也只是在成功路上迈出了第一步。要获得事业的成就，还要付出艰苦的努力。MBA 代表的是一种学术与实务的紧密结合，一种有效的方法论，一种务实坚韧的精神，掌握了这个诀窍，通过自学自修而不进入大学专门攻读 MBA 学位，同样拿到了成功的钥匙。但是，MBA 系统、科学的课程设置，实战演习般的案例分析，分组对抗，繁重而艰苦的学习，没完没了的考试和作业的确给一个人将来在事业上的成就奠定了坚实的基础，锻炼人的意志作风，开阔人的视野，培养人的野心；这也是 MBA 毕业生与众不同的原因。其实，一般的人在智商、能力上的差别是很小的。在同一个单位，处于同一起点的 MBA 和其他专业毕业生差别并不大，但由于 MBA 易得到机会，受到重用从而不断在实践中充实、完善自己，时间一长。差距就大了，这是一种“马太效应”，也是 MBA 的优势所在。

最后，MBA 们的两个法宝是勃勃的雄心和脚踏实地的务实精神。两年多学习中的言传身教，耳闻目睹，使 MBA 研究生们不断强化着对自己的预期，有了一个较高的目标，有了一颗奋发向上、不怕失败的雄心，再加上务实的态度和作风，在激烈的竞争中击败对手是水到渠成的事。萧伯纳说：“有理性的人往往改造自我，适应世界，使之适应自我。由此推论，一切进步有赖于非理性人。”MBA 们幸运地兼具了这两种人的长处。

按照一位 MBA——施乐公司的创始人和首席行政负责人彼得·麦科洛说法，就是：对美丽的前程采取已过时的、模糊的禅宗方式，怀着最小的愿望，表现出最大的专注。

在下面的各章节里我们还将具体涉及到以上问题。

现代文明受到思想、科学和技术的支配.....这一广泛而又新鲜的事实本身就说明，高等教育已成为进步的源泉，甚至可以说是各种形态进步唯一的源泉和制造者。

——戴高乐

.....MBA 入学要求高，学习紧张。只有那些表现出超卓的行政领导禀赋、志向和能力、成绩优异的学生，才能够被录取入学。课程的安排和指导方法是为了调动每一个学生的独创精神和自学能力，并最大限度地发挥他们的潜在能力。

——摘自斯坦福大学商学院 MBA 教学计划

第二章 千淘万漉虽辛苦，吹尽狂沙始见金——国外 MBA 发展历程

1881 年，美国富商约瑟夫·沃顿捐资在宾夕法尼亚州建立了财政商业学院，它是美国乃至世界上最早的管理学院，也就是今天的宾夕法尼亚州立大学沃顿商学院前身。

1900 年，达特茅斯·阿默斯。塔克学校创办，这是美国最早从事商业教育的学院。

1907 年，哈佛大学商学院成立。

到今天，美国和欧洲的工商管理学院已发展到 800 多所，年毕业生 10 万多人，日本、香港、澳大利亚、南非、新加坡、韩国等国家和地区每年的毕业生总人数也在 5000 人以上。

据《幸福》杂志对美国 500 家最大工业企业和 50 家金融公司和商业银行的抽样调查结果是：这些公司的最高领导中有一半以上受过高等经济、管理教育，1/4 受过 MBA 教育。美国 500 类最大公司的高层主管中，仅哈佛大学一家的 MBA 就占去了 1/5。

MBA 这个词已成为西方社会路人皆知的缩写。近一个世纪来，这个词饱经沧桑和风雨，有过神话般的盛誉，也有过被打入冷宫的经历；有过辉煌，也有过失落，但它坚持了下来，并不断壮大发展。事实证明这个学位和这种教育是有强大生命力的。

一、最明亮的火焰不是意外的火花点燃的

管理行为和思想在人类产生群体活动的很早时期就开始存在了，至少已有数千年历史。但管理逐渐在社会中引起注意并得到迅速发展则是在产业革命之后。特别是 20 世纪以来，管理不仅作为一种科学和技术得到研究和发展，更成为一种教育、一种意识在社会上得到贯彻和推广。

产业革命开始之后，新技术的产生推动了生产力的发展，生产力的发展又带动教育、科学的发展，从而产生出更多的新技术，更快地推动生产力的进步。这样，在短短的时间内西方的经济上了几个台阶，自由资本主义发展到全盛阶段，纺织、煤炭、钢铁、化工、交通等在 19 世纪末 20 世纪初已成为支柱产业。当时最强大的号称“日不落”的资本主义国家英国，就是得益于产业革命和新技术的发明，加上几乎遍及世界各大洲的，为它提供廉价原材料和巨大商品市场的殖民地而成为执资本主义世界牛耳的国家。生产的发展，科技的进步，使企业规模不断扩大，市场也不断扩展，自由竞争的资本主义渐渐走向垄断的资本主义。在这一过程中，竞争的对手逐步增多，竞争范围不断扩大，竞争强度日益加强，单凭个人经验进行生产和管理已不能适应要求，这就为管理的发展提供了条件和动力。

1812 年，英国军队从加拿大入侵美国，并实行“禁运”，给当时工商业还很落后的美国以巨大的刺激，加之美国政府实行严格的贸易保护主义政策，使它的工业随农业的发展而迅速地发展起来。南北战争的结束，消除了美国实现工业化的障碍，使美国资本主义发展的速度大大超过了西欧诸国。1841 年，美国首先实行“经理制”，使财产所有权同经营权逐渐分离开来。掌握管理技能和专业知识的职业经理阶层一方面大大促进了工商业的繁荣，另一方面也使管理教育得到重视和发展。种种因素，使美国到 1890 年工业生产总值就以 94.98 亿美元超过了英、法、德，成为资本主义新兴强国。

在自由资本主义向垄断资本主义发展过程中垄断组织首先出现在美国，1882 年美孚石油托拉斯建立。1871 年，美孚石油公司只控制美国炼油生产能力的 10%—20%，到 1879 年猛增至 90%，1882 年约翰·洛克菲勒将其改组为托拉斯。到 1900 年，美国已有 185 个托拉斯，1904 年增加到 318 个。1901 年，出现了第一家“10 亿美元公司”，即美国钢铁公司。1904 年，拥有资产 100 万美元以上的大企业 1900 个，占企业总额的 0.9%。产值合计 56 亿美元，占总产值的 38%。

工商业的迅猛发展，生产的高度社会化，生产规模的不断扩大，竞争的白热化无一不需要借助管理的力量。管理作为一门科学和技术，进入它的快速成长期，管理教育亦呼之欲出……

二、大浪淘沙

管理教育的发展可分为三个阶段，MBA 教育作为管理教育的主体地位是在经过了几十年教育和工商业实践的反复调整、检验、总结和完善才形成的。

从本世纪初到第二次世界大战结束是管理教育发展的第一阶段，也是 MBA 的萌芽阶段。

二战结束后到 60 年代中期可称作 MBA 教育的成长成熟阶段。

60 年代中期以后至今为第三阶段。

达特劳斯·阿默斯·塔克学校于 20 世纪初年的开办象征着 MBA 教育的诞生。

MBA 发源于美国，并不是偶然现象。19 世纪末 20 世纪初美国经济发展水平已跃居资本主义前列，客观上为管理的发展创造了条件。老牌资本主义国家英、法、德等国生产的进步也对管理提出了更高要求，但囿于传统的等级观念和社会文化历史，管理的发展远不如完全由移民形成的富有生命力的美国。

1886 年，亨利·汤纳和亨利·麦克卡尔夫在美国机械工程师学会年会上分别宣读了《作为经济学家的工程师》和《工场程序系统的会计制度》两篇论文，标志着“科学管理”思想的出现。后来成为“科学管理之父”的弗列特列克·泰罗当时也在这个年会上参加了讨论。泰罗从 1895 年起陆续发表《计件制》、《工场管理》等文章，1911 年出版了代表他思想理论的《科学管理原理》一书。泰罗的理论得到了一些企业家的首肯。他的共事者和追随者亨利·甘特，吉尔布雷斯夫妇，哈林顿·默尔逊又为“科学管理”作了补充和完善。

亨利·福特(Henry Ford, 1863—1947)在泰罗单工动作研究的基础上，发明了大量生产型的流水线生产方式，大大提高了生产效率，降低了产品成本，开创了汽车时代。同时代的法国企业家和管理学家亨利·法约尔(Henri Fayol)在 1916 年出版《一般工业原理》一书，提出了管理的范畴、管理的组织理论和管理的原则。一时间，管理学成为一个十分活跃的领域。当时由于市场广阔，企业唯一的任务便是提高生产效率，大规模地生产低成本的产品。科学管理理论很适合这一特点。

为了满足工商业对管理人才的需求，管理教育蓬勃发展起来。在美国，几乎每个万人以上的城市都建立了大小不等的管理院校，到 1929 年总数达到了 1850 所。这些学校以讲授科学管理理论为主要内容。

1907 年，哈佛大学开始招收管理专业的研究生，这也就是 MBA 的雏形。开办与传统学术环境不同，直接为工商业服务的高学位人员无疑是一个创举，它在学术和实务之间搭起了一座桥梁。

1916 年，美国有影响的管理学院联合组成了美国商学院联合会(AACSB; American Assembly of Collegiate School of Business)，它的宗旨是促进美国企业管理教育的发展，为工商界和社会培养实用的人才。它具有认可和评价管理学院的权威。商学院联合会的成立为美国管理教育的健康发展起了十分重要的作用。

当时的管理教育特别是管理研究生教育即使是在最为发达、开明的美国也只是流行的时尚，毕业的学生还没有做出令人信眼的业绩，社会也还没有真正承认它。作为那时管理类最高教育的管理研究生只是四年制高等教育的

简单延伸，向学生教授更多更深的理论知识。

第一次世界大战之后，欧美各国经济逐渐回升，生产急增，市场繁荣，形势看起来一片大好。单纯生产型的企业飞速膨胀，赢得巨额利润，整个经济的高速增长速度保持了近十年。1929 年 10 月，长期欣欣向荣掩盖下的危机终于爆发了，纽约股票交易所股票暴跌，以此为开端，发生了美国以至整个资本主义世界的经济危机，这是历史上最严重的一次危机，产生的后果是严重的，它的损失超过了第一次世界大战，使经济倒退了几十年。与当时经济紧密联系的管理教育同样也遭到了严重打击，一方面由于经济衰退和失业，生活水平降低使整个教育体系都受到破坏，管理教育当然不能幸免；另一方面管理教育本身无法回答现实经营管理问题而遭到实业界的拒绝，管理院校不断倒闭，至少有一半学院关闭。《美国教育大百科全书》转引一位学者莱沃尔特·莱昂（Leuerrt Lyon）1931 年的调查报告谈到“当时仅存的管理学院中，约有 1/3 的院校注册学生不足 100 人，最少的甚至只有 3 人”，几年前的繁荣转瞬即逝。

管理教育的这次大衰退虽然同宏观经济环境紧密相关，但它自身存在的缺陷也是一个重要原因。管理教育是一种主要培养实务型人员的教育，检验它成功与否的标准是社会需要，不适应社会的人和教育都是不成功的。

20 年代初期开始，美国一些巨型公司的组织形式由职能制向事业部制转换。这场变革的先锋是通用汽车公司的总裁、麻省理工学院毕业生艾尔弗雷德·斯隆。经营实践为管理教育提供了经验和方向。

通用汽车公司高级管理人员穆尼和莱列提出了企业管理四原则：（1）各部分的协调原则；（2）从上到下的分级原则；（3）职能原则；（4）参谋原则。这一应用于大型企业的组织结构和经营管理原则后来被称为“行政管理学”。

1927 年到 1932 年，埃尔顿·梅奥（Elton Mayo，1880—1949）领导一个小组在芝加哥西方电气公司霍桑工厂进行了被称为“霍桑试验”的长期调查和研究，这一工作的结果是诞生了以研究人的行为和心理为中心的行为科学。

这些研究的成果为管理教育增添了新的内容，加强了它的适应性。

在管理教育发展的第一阶段，管理教育在实践上还没取得成果，还没有在社会上产生重要影响，MBA 更是默默无闻。第二次世界大战开始后，各国的主要精力都用于与军事有关的领域，管理科学和教育停滞不前。

三、出类拔萃的一代

第二次世界大战以同盟国的胜利而告结束，美国是最大的赢家，它的国土未遭受任何战火袭扰，经济不仅未受到破坏，反而由于战争得到刺激和急速发展。战后，美国国力达到了鼎盛时期，英、法等国虽然也是战胜国，但几年的硝烟严重破坏了国内设施和生产能力，大伤元气。德、日、意三国不仅政治上、军事上遭到了彻底失败，穷兵黩武更使其国力枯竭，经济几近崩溃。

美国为了建立以它为中心制约苏联集团的世界秩序，在政治上、经济上采取了多种的措施扶持西欧各国和日本。由于战争消解了社会中的矛盾，再加之战后科学技术取得重大突破，欧美各国的经济迅速得到恢复和发展。

战后美国经济需要从军事型向民用型转换，同时美国各大企业为了向国外扩张，急需一批高层次的管理人员，这种需求使得管理学院重新焕发了青春。哈佛大学、麻省理工学院、斯坦福大学等的管理学院一时成了企业界关注的焦点。这些名牌大学管理学院的毕业生供不应求，招生规模不断扩大。一些有眼光的大公司和企业家也纷纷解囊赞助，支持学校发展管理教育。乔治·贝克捐建了哈佛大学商学院贝克图书馆，这是全世界最大的工商图书馆；摩根公司捐建了摩根行政大楼；1952年，麻省理工学院成立了斯隆管理学院，这是以通用汽车公司前总裁名字命名的学院……

这时，以哈佛大学为首的商学院已开始大规模培养以MBA正式命名的硕士研究生。哈佛商学院每年的招生人数达到了600名以上。

在此之前，还曾有过以其他方式培养管理研究生的尝试。英国教育部1945年曾专门设立了一个委员会负责就管理教育机构的设置提供咨询和制定国家计划，它建议开设了一种叫“产业管理”（Industry Management）全日制一年项目的大学后教育学位。这种项目教学方式较战前有所改进，但仍无法适应企业经营环境的变化、日益复杂的市场需求和日趋激烈的竞争。教授缺乏处理实际问题的能力，学生生源又不令人满意，培养的毕业生当然得不到社会承认，这一尝试遭到了失败。

哈佛商学院等美国管理学院则改革了管理研究生的教育，确立了培养实务型高级管理人才这一方向。管理科学的发展和新的管理手段的发明应用客观上为这一新型管理研究生的培养和施展身手提供了条件。行为科学、人际关系、广告学、系统论、运筹学、管理实践等课程的开设大大增强了MBA毕业生的能力和知识。

按哈佛商学院课程设置，对“人际关系课”的说明是：“通过对确保工作人员的专业职能的协调行动问题的探讨以促进当事者的诚意”，而MBA们的解释则是“使心满意足的情绪在你身上发生作用”。对“广告课”，校方解释是“集中注意用广告去影响消费者的习惯和行为的方法”；学生们的解释则成了——“教会本地人有需要东西的欲望”。由此可以看出MBA课程的实用程度。

MBA毕业生走入社会后很快就为自己赢得了声誉。例如被《幸福》杂志授予“财运亨通毕业班”的哈佛商学院49届毕业生共652名，1947年入校，1949年毕业。这些人的财富在1974年达到了20亿美元，平均每人拥有三幢房屋，共拥有近百架私人飞机；45%的人都是所在公司的首席行政负责人和总经理，他们的公司年收入高达500亿美元，雇佣人员超过100万人。这些

人包括：

约翰·S.R. 谢德：美国证券交易委员会主席。

詹姆斯·E. 伯克：约翰逊和约翰逊公司总经理，首席行政负责人。

彼德·麦科洛：施乐公司总经理、首席行政负责人。

托马斯·S. 墨菲：美国广播公司总经理。

他们的成就不仅成为哈佛大学巨大影响力的象征，而且成了 MBA 学位神秘潜能的象征，MBA 顿时身价百倍。正如一位作家在书中写道的：“获得 MBA 学位，足以证明你已进入一个几乎是神圣的知识体系，特别是在管理技术的声誉和商品的价值受到前所未有的高度重视的历史时刻。”管理学院如雨后春笋般成立，到 1968 年美国私立管理学院达到了 1500 所。

MBA 在美国成为最有吸引力的专业，能进入名牌大学商学院的都是同龄人中的佼佼者，这股热潮很快抵达欧洲各国。1946 年，由加拿大沃肯(Alcan)铝业公司资助在瑞士首先建立了国际工商管理学院(IMI)。

1957 年，同样在瑞士日内瓦，洛桑工商管理学院(IMEDE)成立。1958 年，西班牙巴塞罗那国际高级工商管理学院问世。1959 年，欧洲工商管理学院(INSEAD)工商管理研究生院在法国巴黎落成。1965 年，在英国分别建成了伦敦商学院和曼彻斯特工商管理研究生院。这些学校同样取得了成功。

由于 MBA 特殊的培养目标和方式，使其毕业生与以前的管理专业研究生和其他专业的研究生有明显差别，很受企业界的欢迎。到 1960 年，美国每年 MBA 的毕业生达到了 5000 多名。

虽然商学院和 MBA 的声誉与日俱增，但其中仍然存在着许多问题。

1959 年，在福特和卡内基基金会的资助下，美国商学院联合会发表了两份关于美国工商管理教育情况的研究报告。报告彻底检讨了当时管理教育发展情况并提出了批评和建议。报告认为管理教育存在四大缺点：(1)多数学院的教学质量不够高，许多课程很少实际用处，只有少数学院在努力提高教学水平；(2)招生录取标准不高；(3)教学方法尚须改进；(4)教师水平一般不高。报告提出管理学院应以培育企业界所需的领导和经理人才为目标，它所培育的人才，必须具备广泛而充实的文化教育的基础，并对实际发生的问题具有分析与决策的能力，反对课程内容过于专门化，尤其不赞成成为个别行业开设课程。报告建议专业课程应包含组织行为、经营环境、市场环境、经营功能，并且在教学上强调三项技巧的传授：(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 60 年代以后的美国管理教育内涵有很大影响。虽然也有人认为报告对美国管理教育贬低过分，但社会舆论也要求对管理教育继续进行改革。例如 AACSB 要求管理学院大学前两年课程应以数学、人文、社会及自然科学为主，并强制规定“企业政策”应列入核心课程。

总的来看，MBA 教育发展的第二阶段是 MBA 影响日增的阶段，毕业的 MBA 们通过踏实的工作为自己、为 MBA、为后来者赢得了信誉和声望。他们是战后西方经济迅速发展时期出类拔萃的一代。

四、沧海横流，方显英雄本色

60年代末70年代初，MBA在工商业界的地位一天天在稳固、提高。管理科学有了巨大发展，各种管理学派层出不穷，为管理教育不断注入活力。

经济上出色的成就使美国有些人产生了过于乐观的看法。例如，60年代后期，美国著名经济学家加尔布雷思在《新工业国》一书中认为：美国各大公司的职业性管理机构是用一切现代管理技术的工具武装起来的，因而它们已举世无敌，不是任何力量，例如股东们或政府的力量所能取代的。

但随之而来的石油危机和经济衰退，很快使MBA们受到了严峻考验和挑战。

在极为恶劣和动荡的经济环境中，MBA们表现十分出色。与他们的同行相比，他们运筹帷幄，进退自如，游刃有余，为他们的企业立下了汗马功劳，这进一步给MBA增添了荣誉，也使MBA们身价倍增。

1972年，MBA毕业生的起薪是1.6万美元，1974年增加到1.75万美元，1979年更激增到2.87万美元。

MBA毕业生又变得供不应求和火爆，不仅在美国，欧洲各国也如此。法国欧洲工商管理学院招生广告宣称“我们是未来领导欧洲的学院！”伦敦高级管理学院也打出“本院的MBA学位获得者可望在五年内得到企业或组织中不可替代的负责全部责、权、利的职位”。

即使是在1974至1975年美国发生最严重的一次经济危机期间，MBA也比其他系科的学生容易找到好职业。1975年6月2日美国《商业周报》报道：“纽约的一家银行派了20名招聘人员去哈佛会见毕业班800名学生中的1/3。”在另一所管理学院，花旗银行1978年共招收了261名学生，其中155名是MBA。从1976年起美国经济转入恢复和缓慢增长阶段，MBA的就业情况与其他系科相比，仍然保持优势。

70年代末一本叫作《造就新一代工商精英》的专著中，几名著名专家在分析研究了三所欧洲著名管理学院MBA的情况之后指出，6396的英国MBA和49%的法国MBA在大型的工业企业和银行业。哈佛商学院的毕业生60%去了美国最大的公司，2096左右去了稍小一些的公司，10%到小企业工作或自办企业，10%到政府机构或教育、文化、卫生部门工作。

美国MBA毕业生1970年达到了2.1万名，1978年增大到4.8万多名。

对于MBA来说，在一片光明的前途背后，也隐藏着一些危机。70年代毕业的MBA看上去目标明确，追求执着，但他们是精打细算的人，运用计谋的人。在他们的生活道路上，归属感和共同使命感已荡然无存。而这种共同使命感正是战后一批MBA与70年代末毕业的MBA的分水岭，在处理问题的方式和方法上有明显冲突。

70年代，随着日本、西欧特别是德国的崛起，美国在世界经济中的地位急剧下滑，美国的产品在竞争中处于劣势，这使美国经济和管理学界的人们重视和寻找自身的缺陷，学习日本的管理经验，不再以为自己的管理是世界第一、战无不胜的了。这一趋势对美国的管理教育也产生了影响，MBA的课程中加入了一些新的内容。

1982年，根据舆论的反映，MBA非常走红。于是两名哈佛的新毕业生认为应该撰写一本《MBA正式手册》，书中充满了整个社会对这些受过良好教育的商业专家所怀有的自相矛盾的爱和憎。该书认为“哈佛商学院就是与众

不同，哈佛的 MBA 常常犯错误，但很少有怀疑的时候”。

然而 1983 年，人们对 MBA 的神秘性崇拜带来了苦果，MBA 被指责为过分依赖数字，缺乏对企业的忠诚，狂热追求个人发展，眼睛只盯住短期目标，不能与人交往等。但同时美国一些公司仍继续争先恐后聘用 MBA，可能他们别无选择。虽说 MBA 学位不再像 1949 年那样似乎代表万无一失的商业智慧，但有 MBA 身份的人却比以前更时髦了。

大萧条、战争、胜利，把美国迅速带入了任何人都不敢预料的那种富有和自尊的时代。生育高峰出生的那一代人是在一切都是美好的信念中长大的。在整个童年，他们只知道明年的汽车会比今年的更大些，明年的圣诞树会比今年的更高些。就在他们对这一切都已习以为常的时候，就在马上就轮到他们管理这个世界的时候，一切都无情地开始要收缩了。

80 年代中期，有 50 多万在职的 MBA 在美国的各个企业里为晋升而苦苦挣扎。每年 6 月，又有 6 万毕业生加入到他们的行列中，整个情景令人沮丧。

然而另一方面，在城市冒出了一个吸引人的新阶层——Yuppies（Young urban Professionals），也就是“城市年轻专业人员”（雅皮士）。MBA 在这一阶层中占居首位，成为美国最时髦最显眼的—个新阶层，—种辛勤工作、享受高层次生活的风尚随之形成。这之后的背景是美国经济并非在真正复苏，1986 年，中产阶级队伍在急剧减少，贫富差距在扩大，MBA 受到的冲击很大。

由于美国经济受到欧、日竞争的压力，同时 MBA 从某一方面来讲发展过快，毕业生过多，使 MBA 毕业生面临的环境日异艰难，同行之间竞争激烈，为了升迁，为了赢得一个好工作，MBA 费的力气比以前大得多。

1987 年 10 月——“黑色星期一”的股市大崩溃使西方经济又走入低谷。但这次危机对管理院校的冲击却不像 1929 年危机那样，名牌的管理学院没有受到打击，反而身价更高。以哈佛、麻省理工学院、欧洲工商管理学院为代表的第—流院校毕业的 MBA 被欧美社会公认拿到了“金护照”（Golden Passport），被誉为“比博士还值得骄傲”，这些院校的 MBA 也的确比 DBA（工商管理博士）更受欢迎。

在无情的市场经济中，人人在竞争面前都是平等的，同样的 MBA 学位，实力强、牌子响的学生—出校门就比对手高出许多。只要有过硬的质量，就经得住实践的考验。80 年代末，哈佛商学院 MBA 平均每人仍有 10 个可供选择的就职机会，而且起薪高于其他专业毕业生 20%—30%。

1988 年，美国商学院联合会指示由 Porter 和 McKibbin 提出了一份对管理教育有积极影响的报告。报告认为管理教育不能给予学生对未来的洞察力，课程过于枝节与技术性，缺乏课程间的有效整合。课程内容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方面不够重视。这一报告以及 90 年代经济环境的剧烈变化促使美国各 MBA 院校进行了变革。

90 年代初期，新的挑战又摆在 MBA 面前：经济衰退，MBA 教育改革不力使 MBA 毕业生们麻烦不断。美国报纸的招聘广告上频频出现“MBA 无需申请”，向 MBA 亮出了红牌。耶鲁大学近 30% MBA 毕业生毕业后找不到工作，加州大学的 MBA 则有 15% 离开学校后无人过问。结果是导致申请进入商学院的人数不断下降。

人们提出了“MBA 失宠”的问题。加拿大著名管理学家亨利·明茨伯格毫不客气地批评说：“哈佛大学的成果越多，美国的经济越滑坡。”在这种

压力下,商学院加快了改革进度。1993年,波士顿大学商学院院长路易斯·拉泰夫说:“我们最好变得更加贴近商业,否则不如关门大吉。”排名美国前25位的商学院中,有10家在物色或新换了院长。学校加强了整合型课程和软学科、管理实践的教学。变革是一个过程,这一过程是为了与不断变化的经济环境步调一致。

变革被证明是卓有成效的。走在改革前列的宾夕法尼亚州立大学沃顿商学院在排名中超过了哈佛,名列第一,哈佛则由于改革迟缓无力掉到了第五位。用密西根大学商学院院长瑟夫·怀特的后来说:“旧式商学院就像百老汇的演出,学生们背靠着椅子观看。但现在我们打开灯,拉开帷幕,学生们可以更积极地参与学习。”

改革和经济复苏又使MBA出现了复苏。到1994年底,平均每个学生在毕业前可得到2.74份合同,收入比1992年增加1/3。哈佛、斯坦福、哥伦比亚大学的MBA毕业生年收入首次突破了6位数。

在经济全球化和高新技术的浪潮下,对MBA的要求更高了。管理学院已从教育管理(teaching management)扩展到造就管理(developing managers)。展望未来,MBA在国际化的环境中责任更重,压力更大,但是经历了近百年风风雨雨,由少年到成熟的管理教育的奇葩——MBA一定会长开不败!

在你立足处深挖下去！
就会有泉水涌出！
别管蒙昧者的叫嚷：
“下面永远是——地狱！”

——尼采

第三章 让我欢喜让我忧——MBA 在中国

一、启子

1987 年 12 月 2 日，中国青年报发表了题名《命运备忘录——38 名工商管理硕士（MBA）的境遇剖析》的报道，这 38 位中美合作培养的 MBA 从美国实习归来就业遇到的问题引起了上至国家最高决策层下至普通老百姓的极大关注，这也是全国大范围首次有关 MBA 的报道。MBA，这个陌生的字眼，第一次进入大多数读者眼中。

1987 年，距离改革开放开始之年已近十载，在那段日子，中国为了改变落后的状态，奋起直追；为了与世界经济接轨，引进、吸收了许多有益的思想、技术、资金、制度，并取得了巨大的成绩。那时候，国家决策者已认识到计划和市场不是属于社会制度范畴的东西，对资本主义市场经济有促进作用的东西对中国经济也是有积极作用的。工商管理硕士的导入就是在这一形势下发生的。

解放初期，我国按照苏联经验建立了一系列工商业管理专业。70 年代末恢复高考制度后，各高等院校重办或申办了此类传统管理专业，但教育界和经济管理部门在这一过程中逐渐发现和认识到我国传统的管理教育越来越不适应经济发展和国际经济交流合作的要求，觉得有必要进行改革。1979 年 10 月 8 日至 11 月 3 日中国工商行政管理代表团在团长马洪、顾问薛暮桥的带领下对美国麻省理工学院、宾州大学、哈佛大学、印第安纳大学、斯坦福大学五所享有盛誉的大学的管理学院进行了访问和考察。美国的管理教育给代表团成员以极大感慨和深刻印象，他们回国后的汇报材料也引起国家有关部门的重视。当时他们就提出了应从大学本科毕业而又具有 5 至 10 年实际管理经验的人中选拔一部分进行类似美国的研究生教育，进行综合性的培养，目标是中、高级企业管理干部。

1979 年开始，清华大学等个别高等院校开始从具有高等学历和一段时间工作经验的青年干部中选拔人员进行管理专业研究生学历教育。这是我国改革管理教育的有益尝试，也为日后开展 MBA 教育积累了经验。这一时期培养的干部研究班的大部分毕业生后来在政府部门和大型企业担任了重要职务，如机械工业部副部长，湖南省副省长，轻工总会副会长等等。

二、MBA 三级跳

我国正式齐始以 MBA 的名称和方式开展管理教育可分为三个阶段。从 1980 年代初开始，我国用十多年时间，走过了欧美发达国家四五十年走过的路。十多年来，我国 MBA 教育从无到有，从“进口”到“国产”，“合资生产”，从点到面，从少到多……

这三级跳的三个阶段为：

第一阶段：80 年代中期到 90 年代初；

第二阶段：1991 年到 1996 年；

第三阶段：1996 年以来。

下面让我们来具体看看每一阶段的情况。

80 年代中期，中国先后与欧共体、美国、加拿大合作小范围培养过几批 MBA。1982 年原欧洲共同体委员会与中国政府决定联合成立一所机构进行 MBA 教育。由欧共体专门成立教学理事会负责教学工作，由中国国家经委负责学生招收、管理和后勤工作。欧共体在 20 年内每四年提供 400 万美元作为教学基金，帮助中国建立一所具有国际一流水准的培养 MBA 的管理学院。经过两年筹备，这一合作项目从 1984 年开始招生，首届招收了 34 名学生，以后每隔两年招生一次。学生来源主要是担任一定职务、有丰富实践工作经验又有学历的青年干部。学制两年，24 门必修课，授课全部用英语，任课教师全部由欧共体下属的教学理事会负责选派。

中欧项目基本上按照欧洲 MBA 的教学方式进行，由欧共体方面授予国际公认的 MBA 学位。它的教学安排得相当紧张，八个星期一学期，每学期三门课，中间不断穿插有考试，平均每星期考试一次，学习强度很大。加之全部用英文授课，用英文版教材，对英语听说读写能力不强的中国学生来讲困难很大。

中欧项目的课程考试采用了“残酷”的相对及格制办法，每次考试都有一定比例的考生不及格，逼着每位学生拼命努力以使自己名次靠前。考试成绩不及格得不到学分，总学分达不到标准是毕不了业的。两年学习期结束后，全体学生都前往欧共体各个国家的公司做半年见习经理，见习结束后提交一份“案例研究”（Case Study）报告。

欧共体选派的教师实力雄厚，平均每个教席有 11 名教授参加，由欧洲教学理事会组织的投标遴选；中标的多是各专业的著名教授、专家，如丹麦全国会计师协会主席，曼彻斯特高级管理学院前院长，法国国家管理培训中心教务长，菲利浦公司南美分公司退休总经理等等。

由于有严格的高质量的教学，加上学生自身的努力，毕业生质量很高，毕业后得到了社会的承认和好评。现在这些毕业生已在国内外公司、企业、银行担任要职，有的还自己创办了公司。中欧项目 1984 年招生 34 人，1986 年招生 66 人，在北京共办了 6 期，有毕业生 236 名。

中欧项目的教学地点开始设在北京中国企业管理培训中心；1994 年迁往上海，暂时设在上海交通大学闵行分校。由上海交大和欧洲管理发展基金会管理，更名为中欧国际工商学院。我们将在“国内 MBA 院校介绍”章节进行更详细的介绍。

几乎与中欧管理教育项目开办的同时，1984 年 4 月，经中、美两国政府商定在大连建立中美管理培训项目。美方具体由纽约州立大学布法罗分校管

理学院 (SUNY Buffalo) 承担教学组织工作, 中国方面则以已有的我国自己建立的大连中国工业科技管理培训中心为合作单位, 负责招生、管理及后勤工作。

中美大连项目每年招生约 40 人, 学制三年, 第一年强化英语, 第二三年学习 MBA 课程及实习。学习期结束后有三个月赴美交流期, 同时考察调研美国工商企业。全部课程共 19 门, 包括 3 门用中文教学的课程和 16 门美国 MBA 课程。它主要采用美国传统的案例教学法, 学习任务也相当繁重。考试成绩和实习合格者, 由纽约州立大学布法罗分校管理学院授予学位, 重点是了解国外 MBA 教育的内涵, 中国的社会需求以及学校的培养能力等方面的情况。可行性研究的结论是肯定的。1989 年成立了研究小组, 提出了试办 MBA 的具体方案, 探讨我国 MBA 研究生的培养方案, 包括培养目标、招生考试、学制、课程设置、教材与案例建设, 教学方法、论文要求和学位授予等重要问题。在进行了总结设计和论证之后, 将结果报国务院学位委员会批准。

1989 年初, 原国家教委研究生司发出了关于设立“培养中国式 MBA 研究小组”的通知后, 中国人民大学反应最迅速。在当时的国家经委副主任兼人大校长袁宝华的召集下, 国家体改委、国家统计局、中国石油化工总公司、首都企业家俱乐部、财政部、商业部、农业部、中国工商银行等有关部委和大型公司企业领导下举行了数次关于培养中国式 MBA 的研讨会, 与会的各单位领导一致同意在今后的招生工作中给予大力支持。人民大学在经过一段时间认真研究和充分准备之后, 于 1990 年在全国首先开始招收 MBA。同年, 南开大学也招收了 30 名学生, 西安交通大学试招了 10 名。(交大对这 10 名学生按 MBA 方式培养, 授管理工程硕士学位。) 这也是我国自己培养的第一批 MBA。

1990 年 10 月, 国务院学位委员会第九次会议原则上同意在我国设置和试办工商管理硕士即 MBA 学位, 并决定从 1991 年开始授权中国人民大学、清华大学等 9 所高等院校开展培养 MBA 的试点工作。1991 年, 9 所被授权培养 MBA 的大学开始从有大学本科学历和四年以上工作经验的年轻在职干部中招收 MBA 学员。1991 年 10 月, 国务院学位委员会办公室和国家教委研究生工作办公室在南开大学组织召开会议, 成立了“全国试办工商管理硕士学位协作小组”, 并召开了小组第一次会议。著名金融学家黄达教授、钱荣坤教授担任顾问, 西安交大汪应洛教授、复旦大学郑绍濂教授、清华大学林功实教授和国务院学位办谢桂华副主任担任组长, 小组成员由试办 MBA 的 9 所院校负责人组成。这次会议中, 9 所试点院校的学者、专家讨论了我国 MBA 招生培养中出现的问题并重点讨论了课程设置问题。专家们认为综合性大学、理工科大学和财经类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形成的特色, 另一方面我国在 MBA 教育这一培养高层次实务型、综合性管理人才方面刚刚起步, 为使它健康发展, 茁壮成长, 并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、指导性的教学大纲。各试点高校可以大纲为指导, 在发挥各自特色和优势的同时, 规范课程的设置与教学。经过充分酝酿和认真讨论, 会议统一了我国 MBA 主干课程的名称, 确定了学位必修课和选修课, 并组织编写 18 门 MBA 主干课程的教学大纲。

1992 年 10 月, 试办工商管理硕士学位协作小组在上海召开了第二次会议。这次会议讨论了 23 份 MBA 课程教学大纲的讨论稿, 确定了编写课程教学大纲的基本要求。

1993 年 5 月，国务院学位委员会又批准北京大学等 17 所高校试办 MBA。这样，全国就有 26 所分属综合、理工、财经类院校有资格培养 MBA(见附表)。招生规模有了大幅度扩大，招生制度和培养方式得到进一步规范和完善。

中国培养 MBA26 所试点院校名单 (按地区排列)

- | | |
|------------|------------|
| 1、北京大学 | 14、同济大学 |
| *2、中国人民大学 | *15、上海财经大学 |
| * 3、清华大学 | 16、南京大学 |
| 4、北方交通大学 | 17、浙江大学 |
| 5、北京理工大学 | *18、厦门大学 |
| 6、对外经贸大学 | 19、武汉大学 |
| *7、南开大学 | 20、华中理工大学 |
| *8、天津大学 | 21、湖南大学 |
| *9、哈尔滨工业大学 | 22、中南财经大学 |
| 10、大连理工大学 | 23、暨南大学 |
| 11、东北财经大学 | 24、华南理工大学 |
| 12、复旦大学 | 25、西南财经大学 |
| 13、上海交通大学 | *26、西安交通大学 |

(前面加*者是 1991 年第一批被授权的学校，共 9 所)

1993 年 12 月国务院学位办、国家教委和全国 26 所试点院校代表在厦门大学召开了全国试办工商管理硕士学位协作小组第三次 (扩大) 会议。会议期间，总结了试办 MBA 学位两年多来的经验，并重点讨论了教材、教学、招生、学籍管理等问题。会议确定 “ 我国 MBA 培养要以建设有中国特色社会主义理论为指导，面向世界，面向未来，面向现代化。水平上，要与国际通行标准相当；时间上和数量上，要用五年左右时间，为我国培养一大批人才，为下世纪我国经济起飞准备足够的人才资源 ”。这次会议还通过了《工商管理硕士研究生培养管理的若干规定》(试行)。

1994 年 6 月出版了《工商管理硕士教学大纲》，为各校组织和实施 MBA 课程的教学制定了指导性的参考标准，同时也为评估各校的 MBA 教育教学质量制定了一个基本依据。这些标志着我国的 MBA 教育逐渐走入正轨。

1994 年 10 月，试办工商管理硕士学位协作小组第四次会议及全国工商管理硕士教育指导委员会第一次会议在位于湖南长沙风景秀丽的岳麓山的湖南大学召开，这次会议确定了下一阶段 MBA 教育的基本方针即 “ 深化改革，加强管理，提高质量，逐步完善，稳步发展 ”。此次会议是在我国加快建立和发展社会主义市场经济体制的背景下召开的，在今后很长时期内，国有大、中型企业的改革和发展是社会主义市场经济体制建立和发展的关键，为国有大、中型企业培养一大批高素质、高层次的综合型管理人才是我国工商管理硕士教育面临的紧迫任务。

全国工商管理硕士教育指导委员会在这次大会上成立，试办工商管理硕士学位协作小组在圆满完成其预定工作目标后把接力棒交给了指导委员会，宣告解散。协作小组在我国 MBA 教育事业中作出了巨大贡献，在我国 MBA 发展史上留下了光辉的篇章。MBA 教育指导委员会是在 26 所 MBA 试点高校的有关专家、学者和管理干部推荐的基础上产生的，是在国务院学位委员会和国家教委直接指导下的指导全国工商管理硕士教育的专业性组织，相当于美国

的全国商学院联合会。其主要任务是：指导协调全国 MBA 教育工作；推动我国 MBA 教育界与工商企业界的联系、协作以及国际间的交流与合作；促进我国工商管理硕士教育水平的不断提高。原中国人民大学校长、全国企业家协会会长袁宝华任委员会主任委员。委员会下设秘书处，现挂靠在清华大学经济管理学院。指导委员会强调要加强教育质量与监督，从招生、培养到授学位一定要坚持标准，严格要求，确保质量。质量是 MBA 教育的生命力所在，MBA 学位是我国学位中可以直接与外国学位相比的一种学位，毕业生和教育质量的好坏不仅影响到我国学位的声誉，而且直接关系到今后 MBA 事业的成败。这次会议还提出了研究试办全国统一的中国式 GMAT 考试的问题。

全国工商管理硕士教育指导委员会第二次会议于 1995 年 11 月在清华大学召开。在会上，国务院学位办谢桂华副主任指出：国家教委将对作为培养高层次应用型专业人才的 MBA 教育予以重视，在保证质量的前提下，逐步扩大招生规模；要加强 MBA 教学改革，适当缩短学制；要尽快建立完善的 MBA 教育质量评估制度（包括指标和方法），争取在 1997 年顺利结束我国 MBA 教育的试点阶段；要加强 MBA 有关的学科建设，逐步建设一批 MBA 培养基地。

指导委员会也在会上作了年度工作报告。委员会在上年完成了中国式 GMAT 考试—GRK 方案的设计和 implement 研讨，推动了 MBA 入学考试改革的进程，筹资开办了四个 MBA 师资培训班，促进了教学水平的提高。

指导委员会各位委员讨论了《九五期间全国工商管理硕士教育发展规划建议要点》，针对 MBA 目前招生规模偏小，招生考试方法不适，全脱产学制偏长，师资力量和图书资料设备有待加强等诸多问题，提出规划要点：

1. 通过多种途径，扩大招生规模，争取每年增加 700 名招生数，使年招生数在 2000 年达到 5000 名；开通在职人员申请 MBA 学位；逐步扩大 MBA 招生培养的授权院校，争取在 2000 年有 40—50 所院校可以招收培养 MBA；

2. 具体实施 GRK 考试方案，1997 年在全国推行 GRK，以此作为 MBA 的入学考试；

3. 开展关于 MBA 教学改革问题的研讨，研究缩短全脱产 MBA 学制的可行性，争取国家教委有关部门批准从 1997 年起将 MBA 学制由 2.5 年缩短为 2 年；

4. 继续加强 MBA 教材、案例建设和师资培训工作；

5. 落实 MBA 教育质量评估方案，在 1997 年推行全面评估。

6. 积极开展国际交流合作，落实中美管理教育合作项目，争取其他对外交流合作项目。

以上第二个阶段中，各试点高校在招收 MBA 研究生时，基本上是由学校各自命题，单独组织考试，生源差异很大。这样就产生了诸如入学试题难易程度不一，学生素质参差不齐的问题。

1996 年后的第三阶段，将进行全国统一的 MBA 入学考试——GRK 考试，推行 MBA 教育质量评估，并可能借鉴美国全国商学院联合会的做法对全国商学院排座次，以此刺激各校提高办学质量。这将是 China MBA 在经过近十年的研究、实践，在参考吸收欧美商学院先进经验的基础上的一次飞跃，有助于我国 MBA 教育与国际先进水平接轨。

亲爱的读者朋友，上面我们用流水帐似的方式将 MBA 在中国的发展史作了一个概述，目的是为了向大家提供一个简要、清晰的中国 MBA 发展的轮廓，另外也想从国家有关部门对 MBA 的权威性的政策中提供一些您所需要的信

息，希望不至于太枯燥。

三、不要问我从哪里来——MBA 们的境遇

“他们将置身于中国现代的先锋行列。他们承担了将西方经济学及管理理论融于中国改革的使命，他们将处于引导中国工业及政府部门前进的路上。”这是美国著名的《基督教科学箴言报》对 1986 年中美 MBA 项目首批毕业生所作的评论。

当时这批 38 名毕业生归国时是热血沸腾，豪气冲天，准备投身于国内的经济建设大潮中。外界对他们也寄予很高期望，这从以上报纸的评论中可以看出，但是走上工作岗位后的感觉与期望相距甚遥。回原单位后，他们所学的 MBA 专业知识派不上用场，耗资百万、经过特殊的教育培训的人才就像大多数单位购置的高档计算机只被用来打字一样，被无情地束之高阁，有的被安排翻译传真，还有一位分配去了厂里的锻锤组。MBA 们想要流动，原单位却坚决不放，就这样空耗了一年。MBA 毕竟是受过训练，视野开阔的，他们不愿再长此以往，浪费自己的青春也浪费国家巨额的培养投资，1987 年 9 月，一个电话打到了中国青年报社，向记者叙述了这些经历。中国青年报社的有关人员意识到这一事件的重要新闻价值和社会意义，立刻分派 6 名记者奔赴各地，挨个寻找采访这 38 名 MBA。然后，12 月 2 日，中青报发表了启子中的那篇重要报道。

一石激起千层浪，报道发表的第二天即 12 月 3 日，中共中央政治局常委、当时任国务院总理的李鹏就亲自向有关部门过问此事。这天晚上，中共中央组织部、劳动人事部、国家科委、国家教委、团中央等部门的负责人被邀请参加 12 月 4 日由国家经委副主任袁宝华主持召开的关于这些 MBA 遭遇的第一次专题座谈会。12 月 9 日，国家经委教育局向 38 名 MBA 发电发函，通知他们来京，以解决其实际问题。

就在这一个月，全国先后有数十种报刊杂志转载、评论 MBA 以及呼吁改革旧的人事制度。这一对旧的人事制度的冲击波后来被中央电视台作为介绍我国人事制度改革的专题片播出。

与此同时，全国各地众多的公司、企业也向那 38 位 MBA 发出了热情的呼唤，希望他们能去那儿大展宏图。这些企业有来自深圳、珠海特区的，有来自江浙一带的，有来自天府之国的，还有来自首都北京的，更多的是三资企业及外国公司中国办事处。这些熟知市场经济运作的外方头头们深悉这些既了解中国国情，有实践经验，又掌握 MBA 知识技能的人才的分量，他们各出高招欲把这批 MBA 中的一人或几人罗至麾下。

事隔近半年，1988 年 4 月 12 日，中国青年报又以《命运的呼唤》为题发表了对 38 名 MBA 的追踪报道。38 人中已有一半到了新的岗位，有的是在本系统找到了合适的位置，有的被派驻香港、美国，有的离开了原单位去了特区。报道在剖析了人才合理流动、有效使用的种种障碍后指出：“只有建立改革开放的动态系统，才能取得人才投资的最佳效益。因为，只有在这样的系统中，人才、资金、生产资料等诸要素的配置才能得以优化。”对于那时的大多数人还是个陌生名词的 MBA 竟引发了人事制度的改革，造成巨大的社会效应，这是许多人都没预料到的。

同时，新闻界的渲染也引起了华夏大地成千上万有志青年对 MBA 强烈的好奇心，中国几所 MBA 培训基地一时被询问函、询问电所包围。1988 年，报名参加 MBA 入学考试的人数较之上年有了大幅度增长。中欧管理项目的报名

人数与录取名额比例达 20：1，令人瞠目。

这是 MBA 在中国的第一次热潮。

很可惜的是，这股热潮没能保持很长时间。这一方面与当时的国际国内政治、经济气候有关系，另一方面 MBA 毕竟引进中国时间太短，那已培养出的几百名毕业生湮没在 12 亿人的汪洋中，一时也难成气候。

1990 年自中国人民大学率先作为国内高校自己培养 MBA 后，MBA 在中国又慢慢地受到了瞩目。

1993 年全国开始有 26 所高校招收 MBA 研究生，同时，1993 年 1 月，中国人民大学首批工商管理硕士走出了校园，中国有了自己培养的 MBA，中国青年报等全国主要报纸在头版头条作了报道。

在这批 MBA 毕业典礼上，还冒出一条新闻。

除国家教委、经贸部、国家统计局派人参加毕业典礼准备要人外，一家专程从山东济南来的民营企业的负责人给每位学生发了一份请柬，上面写着：以优厚条件诚聘副经理以上人员。

事情的经过是这样的。济南光明机器有限公司是 1991 年初创办的一家民营企业，员工仅 94 人，年产值 1500 万元，产值利润率高达 14.9%，产品畅销除台湾外的各省市。1993 年公司的产值达到了 3000 万以上，“在这种规模下，经济管理人才更显缺乏。过去，我们用原始朴素的方式管理企业；现在必须实现经济管理的现代化，否则就可能产生产值上去了，质量管理下来了，出现成本升高，效益下降，市场萎缩的局面”（公司经理语）。1 月 7 日晚，该公司市场部小邓从北京返回山东时，临上火车买了份每日电讯报，上面一则关于中国首届 MBA 即将毕业的消息引起了他的注意。回到公司向几位领导一汇报，领导当即决定暂停办理济南日报招聘高级管理人才的广告。第二天一大早，长途电话拨到中国人民大学学生处、工商管理学院和 MBA 的宿舍楼。很快，经理裴明铭带着秘书赶到人民大学，献上了两个大花篮，每天都邀请 MBA 们去一次高档餐厅，每天晚上给 MBA 们送上一箱水果，并邀请他们到公司去参观。有一名姓韩的 MBA 应邀前往，果然得到了重用，成为副总经理。这位裴经理说：“只要是 MBA，随时可以到我们公司来。”

这对于刚刚毕业的硕士研究生，无疑是相当高的礼遇了。然而，这只是社会对待 MBA 的一个侧面，另一个侧面则像当初大连中美项目那 38 名 MBA 的最初经历一样，现实大多是冷漠甚至残酷的。

这正像一位记者所说的：“中国迟早会认识 MBA，但第一批第二批甚至更多 MBA 恐怕要付出泪的代价。”

一位 MBA 曾被邀为一企业设计徽标，这位 MBA 没有答应，却为 MBA 们自己设计了徽标，上有一醒目的“F”（英语 First 的首字母，谓第一）。

MBA 们在毕业典礼上，意气风发挥斥方遒：“我们不仅是第一批，而且要做一流！”

在人民大学首批 MBA 的毕业典礼上，大名鼎鼎的美国有线电视网（CNN）的记者问道：“你们毕业后，官方将怎样对待你们？你们的月薪大概会是多少？”MBA 们觉得这问题问得多余。

然而，在“F”徽标上染上无奈与困惑，MBA 们方能体会到“问君能有几多愁，恰似一江春水向东流”的滋味，也才能领会当初美国记者问话的前瞻性。

人民大学首批 39 名 MBA 即将毕业时，电视台播发了这样一条新闻：中国

第一批 MBA 毕业，即将奔赴国有大中型企业。然而实际上，没有一家国有大中型企业聘用他们。

四、“沉舟侧畔千帆过，病树前头万木春”

是国有大中型企业用不上 MBA 吗？不是，数万家国有大中型企业在市场经济条件下，在三资企业、乡镇企业、民营企业的围攻之下，大多数经营不善，亏损严重，这里面除了体制上的原因，恐怕主要还归咎于企业领导人。成也萧何，败也萧何，企业的兴衰成败，在很大程度上决定于其领导者。现有的国有企业领导经营管理综合素质普遍不高，在进一步开放改革的压力下，在加入世贸组织（WTO）的竞争下，他们还能担负起这个重大的责任，还能应付纷坛复杂的市场、技术、法律、会计、审计、金融、信息问题吗？很难。

正如美国西点军校培养的是将兵打仗的指挥官，MBA 教育训练出的是有宽广知识面和业务能力的实干型高层次经营人才，他们渴望一片自由搏杀的沙场，一个施展身手的舞台，一个由自己运作的企业或生产经营部门。

我国政府机关和国有企业的人事干部制度仍有很多不完善之处，妨碍了对有用之才的使用。

似漫天狂飙席卷而来的中国经济的飞跃发展和传统计划经济体制的阴影，犹如一张怪脸。

半边脸儿笑，半边脸儿哭。

经济的强劲增长和某些体制、意识的滞后，如同 MBA 头上的一片天空。

前面是阳光灿烂，后面是阴云密布。

“一头热一头冷”，并不只是 MBA 的遭遇，也不只是在中国的才碰到的情况，欧美社会接纳重视 MBA 也用了 10—20 年时间。

今天我们的国有企业已开始重视起 MBA 来了。在全国 MBA 教育指导委员会中，有两位著名的企业家，他们是长虹电子股份集团董事长倪润峰和恒通集团股份有限公司董事长杨波。企业家们不仅在资金方面对 MBA 教育给予资助，还直接参与到 MBA 办学中去了。越来越多的国有大中型企业选派人到各试点院校学习，如三九集团、燕山石化、北京城建集团等。

《中共中央关于建立社会主义市场经济体制若干问题的决定》中指出：“要制定各种职业资格标准和录用标准，实行学历文凭和职业资格两种证书制度。”据此，国家经贸委制定的“九五”期间全国企业管理人员培训大纲要确定企业管理人员要普遍接受职业资格培训，培训方式上也要采取 MBA 或 MBA 课程的方式。

我国现有大多数国有大中型企业的管理层都是在计划经济体制下形成的，其中学工科的占了很大比例，他们的知识结构明显欠缺财政、金融、营销、战略决策、国际化等方面的知识，而这些恰恰是社会主义市场经济条件下，日益融合的世界经济一体化条件下最需要的。他们能忠实地按照上级的指令勤勤恳恳地组织生产，把一个工厂管理得有条不紊，但是面对市场、投资、筹资、经营战略，他们却惶然了。

改革开放以来，我国已通过多种方式培训了大批企业主管人才。在 1979 年至 1987 年 8 年间，全国工交财贸系统轮训干部近 800 万人，占当时同类人员的 2/3。在此基础上，又进行了全国厂长、经理统考，然后又针对管理人员普遍缺乏系统管理知识的状况，进行了岗位培训，1992 年之后，发展成为在职资格培训。围绕各项经济改革，还开展各种短期的适应性培训，如 1994 年的财税、金融、投资、外贸等项体制改革方案出台之后，国家经贸委系统

立刻组织有关人员参加培训。1995 年又组织了质量、财会、营销、安全等项培训。此外，还积极拓宽国外人才引进和对外合作培训渠道。尽管如此，成效还不够显著，广大国有大中型企业管理人员的综合素质仍然偏低。在培训对象、培训内容、培训方法和制度化上，还存在诸多矛盾和问题。高素质的企业管理人才依然严重短缺，制约着我国经济的发展和改革的深入。特别是在党的十四届五中全会决定要实现“两个具有全局性的根本转变”后，原有的培训制度、培训内容和方式都显得不适应时代的要求了，这时对企业主管人员的要求也就更高，责任也就更重了。

1995 年 4 月，国家经贸委副主任陈清泰在全国企业干部培训工作会议上明确提出：要按发达国家采用的 MBA 培养方式，对企业现职和后备的高级经营管理人员进行职业资格培训，要选拔和培养一代跨世纪高级经营管理人才，鼓励他们参加半脱产和不脱产的工商管理硕士研究生班学习。要建立起企业管理人员职业资格培训证书制度，由国家统一部署，颁发证书，逐渐实行“持证上岗”。对这项重大改革，1995 年已制定出切实可行的实施方案，1996 年将全面展开。

企业管理人员职业资格培训证书制度的建立，会有效地促进企业领导者提高素质，也为社会了解和评价其知识、能力提供一个客观尺度。只有当形成一支与企业法人财产制度相适应的高素质、职业化的企业家队伍之后，才能改变现行的上级任命。终身制的干部制度，代之以择优聘任，建立起高级管理人才市场。

在迈向 21 世纪的关键时刻，在世界经济竞争日趋激烈的时刻，国家作出了一项明智的决策。

“持证上岗”制度的实施，对我国 MBA 教育的发展壮大起到了一种硬性强化作用。这个被西方发达国家证明是造就工商精英，繁荣经济行之有效的培养方式，必将在我国得到更加广泛的推广和运用。

五、数字的启示

1994 年中国 MBA 的招生规模为 1476 名，虽然较前几年有了大幅度增长，但与美国每年有 7.5 万名 MBA 毕业生相比，还是少得可怜。可以预见，拥有 12 亿人口、经济高速发展的中国所需 MBA 的数量惊人地大。但国务院学位委员会认为，对 MBA 在质量上的控制和保证远重于数量上的增长，欲速则不达。在未来一段时间内，中国的 MBA 教育仍然是一种精英式的教育，主要是培养企业所需要的高层次经营人才，因此在招生上有比较严格的要求。到 1996 年，在校的 MBA 学生人数将达 5000 人；到 2000 年前，大约可培养出 8000 名 MBA 毕业生。

到本书成稿时，加上中美、中欧项目培养的 MBA，全国拥有 MBA 学位的人数不到 2000 人，而全国国有大中型企业有 1.5 万家，工商企业上百万家，毋庸说随着经济的增长，会有更多的产业和企业产生，这一供求比例多么悬殊，可见一斑。

从已毕业的 MBA 和在校的 MBA 学生的背景和去向我们可以看出一些趋势。

91 级的 86 名已毕业的 MBA 中，工作背景来自工商企业的占 58.14%；政府事业单位的占 39.54%；处于高层管理的占 13.21%。其原本科所学专业属理工科的占 80.77%，经济类占 9.6296，一般文科及其他仅占 9.62%。毕业后去工商企业服务的占 80.5696，去政府事业单位的占 18.05%，回原单位的有 48.61%。从生源的科类结构来看，理工科和经济类共占了 90.39%，是比较好的。毕业后有相当一部分人从政府事业单位流向了工商企业，其中流向金融行业的要明显高于工业企业，这反映了当前工商企业、特别是金融业等第三产业对 MBA 的需求量很大。

91 至 93 三个年级 559 名学生中，来自工商企业的为 59.17%，来自政府事业单位的 36.7%，来自高层管理岗位的达到 16.42%，这反映出社会和企业界对 MBA 的重视程度有所增强。30 岁以上的人占 59.27%，年龄结构比较合理。

从 MBA 的生源和去向可以看出，由于国家教委对 MBA 报考条件要求比较严格，各校的教学也抓得较紧，MBA 学生的总体素质是相当高的。

下面我们引用香港中文大学闵建蜀教授在 1993 年对中国 MBA 教育各校的负责教授所进行的一次问卷调查的结果，供读者朋友们参考。

表一 管理教育工作者认为校方对管理学系/院及其教学的重视程度

对单位的重视程度：	
为校方一个最重要的单位	9%
为校方一个颇为重要的单位	50%
为校方的一般重要单位	23%
	18%
为校方一个颇为不重要的单位	100%
对教学水平的重视程度：	
为校方一个最重要的单位	9%
为校方一个颇为重要的单位	29%
为校方的一般重要单位	24%
	18%
为校方一个颇为不重要的单位	100%

表二 管理学位在目前与未来的重要性

目前重要，将来会更重要	42%
目前与将来同等重要	28%
目前重要，将来的重要性会下降	12%
目前重要，将来会较重要	15%
目前与将来都不会重要	3%
	100%

表三 管理学院应加以培养的技能

	目前 (%)	将来 (%)
分析能力	59	76
电脑知识	53	47
决策能力	32	74
自发性	15	47
领导/人际技巧	6	38
语言能力	6	21
计划/组织能力	18	21
风险承担	3	26
书写能力	29	32

表四 管理学院未来应增加的课程

	(多项回答)
商业策略	82%
国际商业/管理	74%
市场	74%
会计	74%
财务	71%
组织行为	68%

商业通讯	67%
企业	53%
法律，政治，社会环境	47%
管理资讯系统	47%
经济	47%
生产/操作管理	32%
管理	29%
数据分析	29%

表五 对管理学院教师的备类工作比重的看法

	目前	理想
教学（学位课程）	45%	43%
学术研究	24%	25%
学校行政工作	10%	9%
与专业团体建立关系	9%	11%
校外的培训	12%	12%
	100%	100%

六、《怎么办》？！——前进中的问题

在 MBA 的几年教育实践中，也出现了一些问题，有的甚至可能危及 MBA 教育的前途和 MBA 的声誉。

例如，有的学校受短期经济利益的驱使，在客观条件不具备的情况下，盲目扩大招生人数，师资、教育设施和教育质量跟不上，学生素质降低。这种短视行为的危害是十分巨大、严重并深远的。MBA 的牌子一旦被破坏，不仅会使我国的 MBA 教育本身受到挫折，更会祸及 MBA 这一有效培养高级管理人才、对现代工商业影响极大的有效的人才培养方式，直接影响我国工商业的发展，国际经贸合作交流，我国企业和经济的国际竞争力。对此，国务院学位委员会、国家教委、MBA 指导委员会和各校明智的教授们已发现并开始重视。

再有就是看到社会对 MBA 的巨大需求和背后可观的经济利益，全国有一哄而上的迹象。有的学校采用变通方式绕过国务院学位办和国家教委与国外合作，毕业生的质量监督没有保障，对此有关部门也应引起注意。

另一些问题是全国 MBA 的师资仍然严重匮乏。好的教材不多，教学基础设施不足，优秀的、适合我国国情的教学案例太少，国内院校交流和国际交流仍嫌不足，与企业界的联系也不够，教学方式有些单调保守。对这些众多的问题，有关部门也正在采取措施解决。如由正大集团资助 80 万元人民币，MBA 教育指导委员会在 1995、1996 年组织有关教师参加 8 门 MBA 主要课程的研讨班，邀请外国和港台的专家授课。这将有助于提高教师的水平。

学校也在利用各种途径，尝试各种方法来尽快提高办学水平，但是建立一套 MBA 毕业生社会评价指标与方法，对毕业生进行跟踪调查，全面评价，排列各商学院的名次也是必要的。我们会看到，在学位办，教委的宏观指导下，随着招生规模的扩大，办学自主权的增加，各试点院校也将会形成竞争格局，形成一种压力迫使其提高水平。

七、是金子，终究会发光——未来之路

经济迅猛发展，计划经济体制向市场经济的转变的中国是孕育 MBA 的子宫，在这个温暖、肥沃的地方，MBA 产生、发育、诞生并渐渐成长起来。

在国内经济发达、国际交流频繁的地区，认识、了解 MBA 的人已经很多，MBA 已引起中国各界的瞩目。

与此同时，外面的世界也时刻关注着中国 MBA 的情况，上文中提到美国有线电视新闻网的采访即是一证。下面，我们想向大家讲一小段真实的故事，因为牵涉到商业秘密，我们姑隐其名。

美国宾夕法尼亚州立大学沃顿商学院是美国最古老的管理学院，本书“国外著名商学院介绍”一章中有详细介绍。1995 年底，沃顿商学院利用美国政府提供的一笔基金，委托一家著名的美国咨询公司对中国 MBA 学生进行了一次调查。这种调查采用的是一种对策性集体游戏，主要考查人的团体合作精神，应变能力，承受能力等。相同形式的调查过去也在中国其他专业的本科生和研究生中作过，成绩很不理想。咨询公司选择了一所经济管理类学科实力很强、影响很大的著名大学，找到了刚入校几个月的 MBA 新生。工作人员把游戏规则告诉了学生们。参加游戏的人分两组，一组 10 人，两组人分处一室，由工作人员监督，不准互相交流信息，否则扣分。游戏的总分是 6500 分，每得 1 分奖励 2 元钱。了解了游戏规则，便默无声地开始了游戏，大家动着脑子，想着怎样决策以及怎样应付出现的情况，房内只有工作人员统计成绩翻动问卷的沙沙声，这是个很简单的游戏，但又的确是个考验人的基本素质和商业哲学的游戏。20 多分钟后的结果很出乎工作人员的意料之外，这批 MBA 竟得 6300 分。“MBA 的确是 MBA！”他们发出了这样的感慨，不仅仅为了要付的 1 万多元奖金，更为 MBA 的不同凡响。后来这些 MBA 又把咨询公司的工作人员介绍给附近一所著名理工科大学的 MBA，这批 MBA 也取得了令人骄傲的成绩。

这件事本身意义并不大，关键在于美国人的眼光，他们不仅看到了中国无与伦比的巨大市场和商业机会，更看到了 MBA 的未来，看到了将来主宰中国经济、同他们打交道的是些什么人。因此他们愿意建立国家基金从事上述调查，这可以使他们了解对手，做到知己知彼，增强在经济角逐中的竞争力。实验结果可能使美国人不太满意，他们将来要面对的不再是“业余选手”，而是“职业队员”。这批理工科出身，饱受几千年灿烂文明熏陶的 MBA 们可以无愧于祖国和人民。

从这个故事中我们的有关部门、学校和企业界应该有所收获、启迪。发展教育是国家的基本国策，工商管理教育又是现代教育中对社会经济功勋最卓著的几种教育方式之一。MBA 并非像有的教授学者所想的没什么学术水平。评价一种学位。一种学生的标准应该是公正、客观、有现实意义的。读了多少书，发表多少论文并非评判学术水平高低、能力大小的绝对标准。MBA 是一种实务型的学位，强调的是解决问题，处理问题，决策，用人的实际能力，因此用传统的评定学术水平的方式来评价 MBA 并不是合理的。教育的目的是培养人才，是不是人才，只有在实践中才能检验，能在所学领域为社会、为大众作出贡献那才称得上真正的人才。社会，大众最需要的也正是他们。

科学技术是第一生产力，管理从其自然属性来说是属于科学技术范畴的。在现代社会中，管理同科学技术范畴的其他组成部分密不可分，相辅相

承，谁也离不开谁。工商管理是集中体现现代管理成果，集理论和实践、科学和经济为一体的综合体，它也应该是第一生产力的一部分，不应该受到歧视，这是一个走向新的世界，走向经济强国的国家的国民所应有的态度和胸怀。

是真金，总是要发光的。

让我们来看几位 MBA 毕业生的实例。

杨维平：北京费森尤斯（Fresenius）医药有限公司总经理，中欧管理项目第二期 MBA 学员，1989 年获欧共体学术委员会颁发的 MBA 学位。在任费森尤斯公司总经理前，杨维平在德国汉高公司（Henkel）中国办事处任了四年首席代表。1994 年底，北京制药厂与德国费森尤斯公司成立了资产达上亿元的合资公司，公司公开招聘总经理，有数十人应聘，杨维平靠强大的实力赢得了这个位子。他现在工作十分繁忙，每天工作几乎都达 12 小时，还坚持着骑自行车上下班。

杨维平说：“MBA 是我迄今受到的最富有实际意义的教育，对开发我个人潜能，使我较早获得市场经济的基本观念，有着启蒙作用。我认为 MBA 不该是学院式的研究课程，它如此实际，一旦变成书本式的研究课程，就失去了真实的生命。”

杨维平靠着他从 MBA 课程和实习中汲取的营养，凭着那股坚韧、朴实的敬业精神，在事业上初获成功。

陈学忠：中国轻工物资供销总公司总经理，中美大连项目 MBA 第一期毕业生，中国青年报 1987 年《命运备忘录》那篇报道中 38 名 MBA 之一。从美国实习归来后，陈学忠回到了原单位佳木斯造纸厂。从 MBA 课程中学来的东西使他游刃有余，在造纸厂当了厂长，后来因为出色的工作被调到了轻工部任司长。为了发挥 MBA 的经营才能，最终他又回到了企业，任这家大公司的总经理。他认为作为学工程技术专业的大学生，到企业工作一段时间后，再去学 MBA，用于工作实践，非常有效。

像以上讲到的杨维平、陈学忠一样，还有许许多多从中美、中欧项目毕业和国内自己培养的 MBA 活跃在经济主战场上，为祖国经济的腾飞贡献力量。每年都有越来越多的新毕业生走向社会，到社会上去实践他们从课程中学到的东西，尝试一失败一总结一再尝试……最终获得成功。MBA 与众不同或能最终成功的主要原因，就在于深深植根于每个人心中的那颗勃勃“野心”和脚踏实地的实干精神。

有志于攻读 MBA 的朋友们，要牢牢记住这两个秘诀，不要惧怕困难和竞争，天道酬勤，你们的努力会得到胜利的回报的。

近年来，我国的经济增长率一直高居世界榜首，利用外资数仅次于头号经济强国美国，以中国为中心的大中华经济圈、东亚经济圈马力强劲，已成为世界经济的推动器。随着我国对外开放的深入，随着市场经济体制的逐步建立，随着进入世界贸易组织（WTO）进程是加快，随着九七香港的回归，随着世界经济一体化进程的持续，我们的国家需要数以百万计的高素质经营管理人才，需要 MBA 教育的大发展，需要我们共同努力。

1995 年 5 月 8 日，根据中国政府和欧盟委员会签定的合作办学协议，在上海市政府和欧洲联盟委员会的共同资助下，在近 30 家国际性大公司、国内企业的赞助下，中欧国际工商学院成立后招收了第一批全日制 MBA 学生。这是一所专门培养 MBA 的管理学院，美国《商业周刊》已将它排在亚洲五大工

商学院之列。

中国政府与美国商务部也签订了协议，将重新开始中、美在 MBA 培养领域的合作。

当今世界上的发达国家，不愿也不敢放弃在中国的巨大商业机会。帮助中国建立规范的市场运作程序和规则，培养一批高层次经管人才，也就是在帮助自己赢得商业机会。

1996 年 3 月 1—2 日，亚欧会议在泰国召开，以往经贸联系相对薄弱的世界三大经济中心中的东亚中心和欧洲中心必将会大大加强经贸领域的合作，这次会议“撇开了美国”，这对美国将是一个巨大刺激。

“只要欧洲企业不扩大对亚洲的投资，不频繁地开展经济活动，就难以在经济和技术革新方面居领先地位。亚洲，是掌握未来繁荣的关键地区。”这是欧盟的看法，对于美国也一样。

国际形势和国内形势对于 MBA 教育的发展，对于 MBA 们身手的施展，对于有志于企业界的朋友们都是绝好的。

展望未来之路，天高云淡，灿烂无限。

华夏大地会出现若干个比尔·盖茨、福特、亚柯卡、本田宗一郎、盛田昭夫、金字钟、郑国永……

神州沃土会出现若干家通用、微软、可口可乐、IBM、丰田、索尼、松下、现代、大字……

努力吧，朋友们。

在花中采蜜，是蜜蜂的娱乐，但将蜜汁送给蜜蜂，也是花的娱乐。

——（黎巴嫩）纪伯伦

第四章 工商巨子从这里诞生——国外著名商学院浏览

一、美国商学院选介

(一) 哈佛大学管理学院 (Harvard Business School)

哈佛大学是美国最古老、最著名的大学之一，于 1636 年由几个英国清教徒创立。从创办到今天，哈佛大学已培养出 6 位美国总统，29 位诺贝尔奖获得者，以及数不清的最高法院法官。内阁部长、将军、外交家、工商企业界首领以及外国元首。哈佛管理学院号称资本主义西点军校，是美国培养高级管理人才的著名学府。在数百家美国最大公司的最高经理职位上的人，大部分毕业于哈佛管理学院。从很早时候开始，哈佛的工商管理硕士 (MBA) 就成了“金护照”，成了权力和金钱的象征，许多美国青年对此学位梦寐以求。

哈佛管理学院成立于 1908 年，要求入学者须具有学士学位，是美国第一所授予工商管理硕士学位的高等学府。学院从一开始就旗帜鲜明地规定：教学的目的是系统地培养有责任感的、有道德的一流经理人才。这一宗旨，七八十年来从未动摇。哈佛管理学院似乎是美国最大、最富、最有名望、也最有权势的管理学校，基金达 2 亿多美元，比美国其他管理学院的总和还多。

工商管理硕士 (MBA) 课是哈佛管理学院教学的中心内容，另外还设有工商管理博士 (DBA)。每年有约 780 名学生考入该院读 MBA 学位，学生不仅有美国各州的，也有来自各个国家和地区的外国学生。每年向哈佛管理学院申请入学的人，多时达到七八千，然而录取人数一直固定为 780 名，竞争相当激烈。录取没有绝对的标准，主要考虑学生以前的在校成绩，过去的工作经验，以及个人性格，激励和领导他人的领导才能等。哈佛管理学院的申请表超过 20 页，几乎像写自传，除回答一般性问题外，还必须陈述入学的动机，剖析自己的优缺点，列举兴趣爱好，还要说出自己三项突出的成就及其原因等。别具一格的是，入学申请中还要求学生举例说明亲身经历过的道德困境。哈佛声称自己没有绝对的录取标准，工商管理硕士也不存在典型模式，由学生自己来判定自己是不是具有经理之才。

案例教学法是哈佛的传家宝，也是闻名于世的哈佛模式。哈佛把它作为主要的教学方法，广泛应用于各种专业的各门课程。全美国教学用的案例，9096 是哈佛编写和提供的。哈佛已积累了数十万的案例，并不断对其进行内容更新。MBA 学生的学制为两年，除了进行案例教学外，还实行所谓“现场旅行”，即由学院或某企业出资，教授亲率学生到现场进行实际勘察和处理实际问题，时间达一两个月，学生最后提交解决问题的咨询报告。第一学年学生必须完成 10 门必修课，包括财务、金融、市场学、生产管理、系统工程、企业与国内外经济、管理经济学、组织行为学、管理信息、人力资源开发与管理等内容，第二年开 6 门课，除管理政策外均为选修。

哈佛除全日制 (fulltime) 学生外，还有在职培训 (part-time)。管理学院有四种为总经理阶层人员开的课程：

(1) 高级经理课：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 年到 25 年的工作经历。教学目的是提高高级管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 160 人，学费相当于 MBA 两年的总和。

(2) 国际高级经理课：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。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 80 人，参加者绝大部分来自国外。

(3) 管理能力发展课：该课程每年举办两期，每期为时 12 周，每期人数 120—140 人。参加者为有 5 到 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。

(4) 小企业经理课：为时 9 周，每期 100—120 人。这门课程的参加者多为企业创办者。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。

哈佛现在已形成了一个极庞大的校友关系网，其 MBA 校友有三四万，如果加上在职经理课程人员，则校友达 6 万多人。他们在美国社会上形成了一股不可忽视的力量，是哈佛 MBA 的宝贵资源。据统计，30% 的校友毕业 25 年后均是公司总裁。常任董事、合伙企业主或自办企业主。

(二) 斯坦福大学工商管理研究生院 (Graduate School of Business of Stanford University)

斯坦福工商管理研究生院地处美国洛杉矶，是美国最早开设管理研究生项目的学校。它像哈佛一样，雄心勃勃，充满自信。该院声称要把学生培养成实业世界和其它组织中高层次的总经理，要把它的 MBA 们变为未来 10—30 年中民众期望的经理人才。斯坦福近几年来奋起直追，已在美国几次企业刊物组织对商学院、研究生院的评比中名列榜首，直接挑战哈佛的霸主地位，开始形成较大的国际影响。

随着学院的名声显赫，每年申请入学者的竞争十分激烈，申请者大约有 5000 名，而录取名额只有 318 名。其入学要求较高，只有那些成绩优良，具有行政领导的禀赋、志向和能力的学生，才有可能入选。除了要求学生要有 GMAT 考试成绩外，还要提供三位原校教授的推荐信。对非英语国家的考生，还要求有托福 (TOEFL) 成绩。其对学生提出的要求是：“激励别人的能力，人际交流和人际关系方面的能力，学术能力，成熟度，成就感，工作能力，发现机会和资源的能力”等。在斯坦福攻读 MBA 学位的学生中，半数获有人文科学及社会科学的学士学位，其余是理工科、自然科学以及其他管理学位的毕业生。

斯坦福大学 MBA 学位的目标，是培养实业家及其他组织中从事高级管理职务的人才。学生须学会较好地分析问题、权衡抉择和善于决策的能力；系统掌握经营管理的知识，理解其中的相互关系；了解企业经营所处的经济政治和社会环境，掌握行为学方面的技能；在决策中，要善于利用计量技术和计算机技术。学院致力于创造一种气氛，引导学生在管理业务方面进行创造性、开拓性的有效思维，使学生最终能形成卓越的分析、决断和执行的能力。

斯坦福的办学方针与哈佛大学有所不同，它更注重从系统地向学生教授完整的理论入手，进行全面的实践和案例教学。

教授广泛地使用演讲、讲习会、现场访问、小组活动以及让学生个人研究等方式。在发展学生把所学知识应用到具体问题上的技能时，采用案例方

法。每一案例代表一个真实的管理问题。学生们相互合作又相互争论，对经理遇到的同一情况提出各种可能解决问题的答案。课堂成为一个检验分析技能、判断力、知识以及训练口头表达能力的场所。此外，对特定问题作为“管理游戏”也作为对所学知识进行应用的手段，在游戏中，学生们要在模拟的环境下作出重要的决定。由于管理人员必须同人打交道才能取得成就，因而在整个课程训练中强调小组讨论的训练。学生们在课堂上以及非正式小组内，获得阐明、辩护以及修改本身见解的经验，培养了有效地与人进行书面或口头交往的技能。

斯坦福大学一年分为秋、冬、春三个学期，读工商管理硕士（MBA）要花两学年时间。总学分是 108 分，一般是第一年 60 分，第二年 48 分。核心课程的目的，是在四个领域中培养学生知识和能力。第一个领域是企业的内部环境或组织环境。这涉及到理解人的行为和人们在不同组织结构和情况下如何工作和作出的反应。第二个领域是外界环境，包括经济与社会的环境。在第三个领域内，将向学生介绍会计、财务和市场营销等职能领域中的管理问题。第四个领域致力于让学生掌握在经营管理问题上应用数量技术，包括计算机技术的技能。

第二年的课程计划包括选修课和两门必修课。必修课一门是工商业政策方面的，另一门是企业与环境方面的。在这两门课程中结合进行口头及书面交往的训练。学生在第一年的课程中获得基本知识和技能后，可以在其特别有兴趣的领域中选读高级课程。在选修课中，学生可以选读斯坦福大学其他院系的课程，最多为 16 学分。这些课程应是高年级或研究生的课程。

斯坦福大学第一年的必修课一般是：

秋季学期：经济分析及政策 I，会计学 I，计算机模式及系统在管理中的应用，决策科学 I，组织行为。

冬季学期：会计学，企业财务（开到春季学期），数据分析，市场销售管理（春季学期继续开），决策科学。

春季学期：经济分析及政策。

第二年学习两门必修课：企业政策的制定与行政管理，企业与变动的环境。剩余的主要是选修课，内容很广，大致有如下方面：（1）会计学，（2）计算机及信息系统，（3）决策科学，（4）经济分析及政策，（5）财务学，（6）国际企业（7）全面企业管理，（8）市场营销，（9）组织行为，（10）公共事务管理，（11）其它如保险，法律，房地产等课程。

（三）麻省理工学院斯隆管理学院（Sloan School of Management, Massachusetts Institute of Technology）

麻省理工学院是世界知名的理工类学府，但它的管理学院同样闻名于世。该管理学院 1914 年开设，以美国本世纪著名的管理大师、已故前通用汽车公司总裁艾尔弗雷德·斯隆的名字命名。该院每年招收 70 名本科生、约 400 名硕士生和 100 多名“斯隆校友班”、高级经理人员班，还同麻省的其他学院合作培养专业技术方面的管理硕士研究生。

斯隆管理学院的招生要求也比较苛刻，它虽然欢迎各种学科专业的学士学位获得者报考，但要求他们至少有过两个学期以上的数理和经济学基础。对于学“国际管理”项目的 MBA，还要求有至少一年的大学毕业后全日制工

作经历 (fulltime job)。所有入学者都必须有 GMAT 考试成绩,外国学生还须拥有 TOFEL 成绩。另外,此学院的学费十分昂贵,与某些一般性的学院相比,甚至高出 10 倍。

斯隆管理学院的校友,不论他们是否要取得科学硕士学位,都要在研究生的水平上整天努力学习,无一例外。在他们来该院之前,一般有多年的工作经验,而且应该有一段时间是负责管理工作,而不是纯粹技术工作,并升迁到担负管理全面工作的职位。按照该管理学院斯隆校友班的教学目标,期隆校友应该能做到下面这些要求:(1)能够使用先进的计算机技术收集和处理数据,把计量工具广泛应用于管理领域。(2)能清楚地理解人的行为,特别是当人的某些行为可供研究分析并能产生较大影响的时候和场合。(3)掌握管理决策者所应具备的职能知识、宽广的知识结构。(4)能清楚了解环绕组织的环境,并能抓住影响组织和社会的隐藏在环境中的问题和趋势,进行有效分析。(5)掌握普通情况下对盈利和非盈利机构都适用的管理过程。为了增强团队精神,加强团结,使那些从不同组织、职能部门和国家机构选出来的中级管理人员获得最广泛的交往,学校采取了班里轮流编组,按小组一起学习,并与教师建立亲密关系的方式。开课的教师除斯隆管理学院的外,还有麻省理工学院、哈佛大学、维斯理学院的教师以及其他客座讲演者。教学的内容涉及了一个现代组织所面临的政策和战略方面的问题。由于现代科学技术、经济环境和社会环境的变化极快,制定相应的政策和战略规划显得很关键,高层管理者不能不了解制定政策所涉及的问题和正确的抉择方法。这一领域的课程有:行政管理、系统工程、公司战略,政策与计划工作。第二个领域是外部环境,重点放在研究一个组织的动态环境中重要影响因素。在长达一年的正规课堂教学、现场访问以及同各机构主要管理人员举行的讲习会中,学生将学习并研究在美国社会中起作用的经济、技术和政治力量。同时,教师和学生也将讨论公司的职责,道德行为以及诸如防止污染、社会安全等“生活质量”问题。课程有经济学、集体谈判与公共政策、法律等,学习活动有对纽约市、华盛顿特区以及海外其他某些国家和地区的现场访问。第三个领域是管理决策。课程有:管理会计及控制系统,管理决策模型,市场营销,计划工作与控制,财务管理等。第四个领域是管理中组织因素和人的因素。人的组织和人与人之间的关系问题,渗透于管理工作的许多方面。对组织的研究将使学生理解并学会有效地处理人的问题。课程学习内容包括对人的激励、通过集体行为作出管理决策的程序,为达到某种目标而选择最佳组织形式等。课程主要是组织心理学。第五个领域是应用研究,也就是写论文。这是取得学位必须做的一件事,其内容主要是针对某一领域的管理进行一定深度的分析,把一年内进行的各种研究成果加以综合应用。

(四)宾夕法尼亚大学沃顿研究生院(The Wharton School, University of Pennsylvania)

沃顿学院坐落在宾州州府费城。该学院历史悠久,是世界上老牌的大学级工商管理学院,每年招收研究生人数高达 1400 名。

宾夕法尼亚大学提供了一个跨学科、以专业为主导的学习、研究的理想环境。在校园内,所有主要学科的院系都相距不远,步行即可到达。学校的主导思想,是走“一所大学”的路,提出了多种跨学科研究工作的政策,出

名的有管理与技术双学位教学计划，”为以技术为基础的工业界物色并培养有管理知识的坚实基础的人才。为适应现任经理和工程师的兴趣和需要，还推行了“短期课程”形式的管理人员教育计划。MBA 是该研究生院主要的培养方向。学制为两年，要求修满 19 门功课，核心基础课有 6 门，用于培养学生经济分析和政策、经营管理、财务、统计、定性分析和使用计算机解决问题等领域的管理能力。

除了上面这些课程，学院还组织一些特定的活动，使学生充分地了解革新者和企业家在工商业多变的环境中所面临的机会和障碍。这些活动包括：

（1）在工商企业界搞见习，并由有关经理人员监督指导，配备专门的见习方案。

（2）创办“革新中心”实验室，由学生协助个人或企业进行计划中的技术革新，通过对革新项目的市场评价及技术评价，确定商业上的应用方案，提出投资与开始实施的建议。

（3）举办一系列企业精神专题会，邀请那些自办企业或成功地领导了公司的人员来演讲。

（4）举办应用研究工作会议，由教师及工业界代表与学生一起工作，检验某些关键项目和研究中的问题。

（5）召开一系列的圆桌讨论会。在会上，学生将会见工商界各方面领导人，探讨以技术为基础的企业所遇到的问题。

（五）西蒙斯商学院（Simmons Business School）

西蒙斯商学院算不上美国著名的学府，然而它有一个极大的特色，那就是：这个学院的学生清一色是女子。

该研究生院坐落在波士顿市郊的柏克湾岸边，那儿风景幽雅宜人。学院的目标，就是专门培养优秀的女工商管理硕士。自 1974 年西蒙斯创立以来，其毕业生已分布于美国众多的工商企业及金融机构，并且日益受到欢迎和好评。

按一般人的观点，妇女完全可以平等地和男同学坐于一教室，并在竞争中获益。然而西蒙斯学院的创始人贾迪和汉宁却不这么认为，她们认为，如果班上有男生，那么女生在课堂上的主动性发挥就会受到很大影响，而且，男同学往往对女生的观点表现出明显的轻视，对女生的学习有极不利的影响，因此，有必要专门开办女子班。尽管如此，西蒙斯商学院的发展还是不太顺利，它目前只有 65 名全日制学生（fulltime）和 195 名半日制学生（parttime），而且还没有完全得到全美商学院联合会的承认。

西蒙斯商学院的出色之处是它开设的“组织行为学”课程，这门课重点研究妇女与男人竞争意识的差别。课程内容是学院创办人和主要负责人贾迪和汉宁在她们的研究成果基础上发展充实起来的。她俩曾因 1974 年出版的专著《管理层妇女》被选为畅销书而名噪一时。她们认为，在公司的等级制和事业成功这些问题上，妇女往往不能保持一种坚定不移的信念，这一性格和心理上的不足，往往会使她们在机遇到来时失之交臂。

贾迪和汉宁 70 年代初还在哈佛商学院任教时就对这种现象有所觉察。后来，她俩便萌发了一个念头，利用波士顿市内一所 1899 年创办的私立女校校址开办专门招收女生的商学院，将那些实践经验丰富、有一定潜力但又苦于

缺少系统教育的妇女吸收进来，帮助她们日后在事业上取得更大的成功。

20 多年来，尽管西蒙斯商学院的存在引起种种争议，但它在美国的各大企业和公司中却不乏钟情者。波士顿银行公司曾经不肯同西蒙斯首届学生会面，但现在这家声名显赫的公司中已有了近 40 名西蒙斯的毕业生。许多西蒙斯毕业生在重新聚会时，总是会满怀深情地追忆起这座哺育她们的母校。在东方集团公司担任要职的盖尔·迪安说，西蒙斯商学院为她展示了一种新的生活选择，最终使她从一个普通中学教师变成了年营业额达 11 亿美元的大企业的高级财务官。另一毕业生格罗妮菲尔德，是波士顿风险管理公司的投资合伙人，她对工作充满信心，认为在西蒙斯学院的求学生涯使自己学会了如何迅速地弄清楚把握一个组织结构及其价值观。毕业后 3 个月便独立开办电话停息服务公司的埃维丝说：“要不是有就读于西蒙斯的经历，我根本不敢存在独立办企业的念头。”

二、欧洲工商管理教育研究生院选介

战后美国，无论是经济、科技还是教育，都雄居世界之首。其众多的管理研究生院，不光吸引了本国的青年，更成为世界各地求学青年梦寐以求的地方。随着欧洲经济的复兴，欧洲的管理研究生院也慢慢闻名于世，有的直接挑战美国著名学院的位。美国本土青年到欧洲寻求 MBA 学位的人逐年上升。在此简单提及几所学院。

（一）曼彻斯特高级管理学院（Manchester Business School，University of Manchester）

在美国模式的影响下，老牌英国也开始了管理教育的引进和探索。曼彻斯特特高级管理学院和伦敦高级管理学院是英国首批出现的工商管理教育学院，时间是欧洲经济从战火中复苏以后的 60 年代。该学院成立后，即由著名的学者和当时的杰出企业家担任领导班子职位，加上地处工业重镇曼彻斯特，因此学院从一开始就直接面对工商实际，教育的目标和方向务实性较强。

学院发展到今天，招生规模大致是每年招 MBA 新学员 200 名，高级经理培训 100 名，博士班 30 名。外国留学生的比例也比较大。申请者一般要求有 3 年以上工作经历，具有大学学历，而且要持有 GMAT 分数。在世界所有的招生工作中，该学院恐怕是最热衷于搞面试的。为了通过面试（Interview）发现有潜能的优秀人才，杜绝所谓高分低能现象，该学院不时降低录取分数而多招些申请者进行面试，面试中采取残酷的淘汰制刷去不少申请者。为了提高非英语国家学生英语交际水平，该学院还专为初来者设了英语培训中心。

在教学方式上，曼彻斯特管理学院也有自己的特色。它把从美国引进的案例教学加以改造创造了项目教学法，即直接把学生分成小组，面对某一固定的实际的企业，边对这个企业进行观察和分析，边进行理论学习，同时对该企业进行某些方面的诊断。这是一种活生生的案例，学生在广泛的实际接触中，迅速学会了应用性很强的管理知识和技能。这种项目教学法，已经得到普遍认可，并在不少学院得到采用。

（二）伦敦高级管理学院（London Business School，University Of London）

该学院和曼彻斯特管理学院同时建立，也是欧洲比较出名的一个管理人才培训基地，其前身是英国帝国大学经济学院的一个分院。和曼彻斯特学院所处的“工业区”不同的是，它处在伦敦的“金融中心区”。多年来，两所学院一直在竞争英国第一的地位，促进了双方的发展。

伦敦高级管理学院的教学方式，大部分沿用美国哈佛的案例教学法，此外，它也采用同行老对手曼彻斯特管理学院的项目教学法。来伦敦管理学院的外国学生比较多，促进了不同文化背景、不同民族的学生间的交流，学生们在案例讨论和项目教学的活动中，不光从教授那儿得到知识，更从相互之间吸取了不少有用的东西。

伦敦管理学院的强项在于金融领域，其金融方向的师资力量有很大优势，正因如此，该院的毕业生有 40% 进入了金融业。

该院每年招约 120 名全日制 MBA，学制为两年，此外，还专为商业和金融界培养半日制的 MBA，学制为三年。申请入伦敦管理学院的求学者，要求有三年以上实际工作经验，要持有大学以上毕业文凭，要有 GMAT 考试成绩，预审通过后，还要经凶巴过面试一关才能最后获得踏进其大门的资格。

伦敦高级管理学院近年来已基本稳固了它在高等学府中的地位，其发展日益壮大，连大洋彼岸的美国青年，也有不少申请入学的钟情者。

（三）欧洲工商管理学院 The European Institute of Business Administration

欧洲工商管理学院是欧洲最大的一个管理学院，坐落在法国巴黎市郊风景幽雅的国家森林公园边上。它成立于 1958 年，由当时的“巴黎商会”和欧洲经济共同体国家的某些大企业支持办学。该院每年提供给入学申请者的席位是 420 名。该院的宗旨是：“对欧洲各国的经理和未来的经理进行现代化管理教育，促进欧洲的工商管理和经济一体化研究工作。”

欧洲工商管理学院最突出的特点，是“国际化教育”。该院不管是教授，还是学生，来源都比较复杂，分布于二十几个国家，正是这一复杂的国籍、种族和文化背景，促成了该院的“国际化教育”模式。其核心就是把这些来自各个地区和国家的学生混合编班，让不同文化背景的学生们的不同行为互相影响、渗透，使学生学到其他民族、文化的长处，了解并熟悉多国文化，为将来的国际化经营提供锻炼的机会。具体操作主要是分小组，每 6 人为一组，每组成员的国籍和职业背景都不一样。学生上课采用小组讨论，课上全班讨论的形式。由于学生部具有一定的管理经验，所以讨论问题的深度、广度都具有一定层次，加上全班上课时有教授的指导和解答，使学生更进一步了解了有关专业知识和解决具体问题的有效方法。欧洲工商管理学院的另一特点是其修业期短，总共只有 10 个月时间，每年 9 月开学，次年 6 月毕业，不分学期，中间也没有假期。在如此短的时间里拿下研究生学位，其学习压力是相当大的。学院对入学者的要求是：年龄在 35 岁以下，这样才能有高压学习的健康和精力保证；要拿到过学士学位，有较强的迅速获取新知识的能力；有两到三年以上的实际工作经历。入学时须考英语和法语，并应特有 GMAT 分数。10 个月的修业期，分为五个阶段，前三个阶段上必修课，后两个阶段上选修课。必修课有管理学、组织行为学、市场学、财经理论、国际经营与国际竞争等 11 门类。选修课有公司政策、国际环境中的财务情报、跨国公司的结构与战略、技术转让等 25 门，学生从中选不少于 6 门的课。

该院除了上述 MBA 学位培训外，还举办另一种较长期的“综合讲习班”，其学员绝大部分是各国有一定国际影响的企业中的高级管理人员。这类讲习班的教学重点放在综合性的管理知识和问题上。让学员能清楚分析、了解世界商务的形势，能在世界政治经济的新变化、新趋势中管理好自己的企业，扬长避短，取得长远的经营成效。

（四）瑞士的管理学院

瑞士是欧洲一个小国，也是一个富国，在 20 世纪 50～60 年代，随着管理教育在法国、英国的兴起，瑞士办起了有自己特色的管理学院，而且具有

较大的国际影响，吸引了许多国家的求学者。

瑞士比较出名的管理学院有两个，一是国际管理发展学院（International Management Development Institute），另一个是国际管理学院（International Management Institute）。这两所学院，坐落在风景秀丽、世界闻名的日内瓦湖畔，隔湖相望，确实令人神往。国际管理发展学院（简称 IMDI）成立于 1957 年，国际管理学院（简称 IMI）成立于 1964 年。

两个学院的相同点很多，其中一点是“小巧精致”。有人以瑞士表比喻两校的精小完善。首先是两校招生规模小。IMDI 每年入学新生只有七八十名，招生量只有哈佛的 1/10。IMI 更少，每年来自世界各地的入学者加起来只有五十几人。其次，两校的学制都很短。IMDI 只有 11 个月，要在如此短的时间内把工程师或其他专业人才培养成“值得骄傲的管理人才”，没有一定的实力和方法是难以办到的，IMI 的学制更短，只有 9 个月，它主要是为工业企业培养经理，而不是像同行 IMDI 那样主要为金融业和咨询业提供人才。

两校类似的另一点，体现在“国际化”方面。瑞士本来就是一个“国际化”的国家，这儿每年聚集着来自世界各地成千上万的人，不光有旅游者，还有政府官员、报社记者、商人、学者等人物。两所学校的学生，也是成分复杂，一个班的同学往往来自十到二十几个国家和地区。正是这样，两校顺理成章地推广“国际化教育”模式，把这些具有不同民族、种族和不同文化背景的学生重新编组。让他们互相了解，互相影响，互相学习，达到学生在本国难以获得的一种效果。

在教学中，两校还十分注意让学员与实际的紧密接触。IMDI 从来不间断加强学生、校方和校外著名公司的沟通与联系。IMI 则进行一种“实地旅行”的教育活动，即安排学生外出“旅行”，在旅程中集体向当地企业界人士进行调研、分析、尝试解决问题并提出咨询意见。IMI 的招生对象主要是具有相当管理经验的人，它主张灵活施教，因人授课，这一点正是其在短短 9 个月内能培养出合格人才的关键措施之一。

在招生上，两校的要求相差不大，主要是考察学生的成绩、GMAT 分数、以及工作经历，职业志向，掌握外语的能力和管理潜能等，此外，还要求学生能适应高压下的密集型学习。两所学校的毕业生，普遍得到欢迎和好评，与别的毕业研究生比较，他们突出的特点有三点：一是具有极高的国际交往的技能和技巧；二是处理良好人际关系技能都较突出；三是具有比较完整的经营管理知识结构。

三、亚洲的管理学院

亚洲在 20 世纪 60—70 年代，随着日本经济的发展和新兴工业国家和地区的崛起，高等管理教育也应时代的呼唤开始在这片东方文化的土地上发芽、生根。值得一提的是，中国的不少管理学院在亚洲也正崭露头角。设在上海交通大学的、由中国和欧共体合办的中欧国际工商学院（China Europe International Business School）虽然成立才两年多（1994 年 11 月奠基），但已公开宣称要通过五年的努力使自己成为亚洲最好的工商学院。本书在其他部分将简要介绍这所新兴学院。在此向读者朋友介绍新加坡国立大学企业管理学院。

新加坡是亚洲“四小龙”之一，是一个以华人为主的国家，经济发展迅速。新加坡国立大学企业管理学院是目前华人地区规模最大的管理学院（教学人员超过 200 名）。因为与国际交流合作十分密切，教师的水平相对较高，在国际管理学术界有较高的声望。其企管学院现任院长黄昭虎教授，是较知名的行销学者，对于中国文化也有较多的研究，曾数次在某些国际性会议上演讲“孙子兵法与经营策略”一类讲题。他也较关心华人管理学术的发展，希望促进与大陆、台湾和香港的院校交流。

该企业管理学院已有 26 年历史，是新加坡国立大学八个学院之一。其组织机构包括院长办公室，五个系，一个人力资源管理教学单位以及三个研究中心。五个系分别是：企业政策系、决策科学系、财务与银行系、行销系和组织行为系，每个系都有自己的研究方向并提供有关专业的课程。三个研究中心是：企业研究与发展中心、技术管理中心以及生产力和品质研究中心。

人力资源管理教学单位负责为大学的其他学院开设人力资源管理课程。

学院本科和研究生课程包括：企业管理学士学位课程，企业管理荣誉学士学位课程，自然科学硕士（管理科学）学位课程，博士学位课程。管理研究生院是新加坡国立大学的四个研究院之一，它开设的课程包括：企业管理硕士学位课程（英语教学）；华语企业管理硕士学位课程，自然科学硕士（技术管理）学位课程，企业管理文凭课程。这些课程均提供全职和兼职两种方式。其中华语企业管理课程与中国清华大学合办；技术管理硕士课程与工程研究生院合办。

为了进一步开阔学生们的视野，管理学院研究生院设立了国际学生交流计划，使获得管理学士学位与荣誉学位的学生有机会到其他国家学习一到两个学期，获取宝贵的国外学习经验。

该院目前与加拿大英属哥伦比亚大学（University of British Columbia, Canada）、美国康奈尔大学（Cornell University, USA）、美国加州大学洛杉矶分校（University of California, Los Angeles, USA）、瑞典兰德大学（Lund University, Sweden）等 10 所知名大学开展了学生交流计划。

该院目前有 198 名教学人员，有博士学位者 142 人，他们大部分毕业于世界知名大学。教学人员中很多具有较深的资历，或有工作与咨询的经历。教师也经常在各学科领域的知名刊物和国际会议论文集上发表文章，有不少人是国际学术刊物的编委。除了学院的专职教师外，学院也从私人机构和政府部门聘请一些具有实际经验、高水准的专业人士作为兼职教师参考与教学工作。这些兼职讲师以他们丰富的知识和经验给学院注入了新的活力。

为了更好地培养学生，学院 1993 年 7 月率先实行了学分制。学分制集英国系统（包括外部调查制度和小班上课）的严格性和深度与美国系统的灵活性与广度于一体。另外，学分制也给学生提供了多种多样的学习机会，使学生可以先发掘他们的学习潜力。

除了两个长学期，管理学院也是第一个在 8 周的短学期中开课的。这个 8 周的短学期使学生能灵活地调整学习情况，完成学位课程要求的学习年限。另外，也可事先做好准备，经院长批准后到国外去至少学习一个学期，以进一步丰富他们的学习经历。经批准在国外读课程所得的学分，计入完成学位所必须的学分之内。

该院采用集英国系统（讲师、助教的合作）和美国系统（小班教学）于一体的教学方式。例如，几乎所有一年级和二年级的课程都采用大课堂讲课与助教小班辅导的方式。相反，所有三、四年级的课程都采用讲师小班上课的方式，在每节课中讲师身兼讲课和辅导双重责任。

教学方法则依据科目的不同而不同。例如应用案例分析、小组讨论、计算机模拟游戏、个人和小组作研究课题、测验、写短文、课堂发言、举办专题演讲等。这些不同的方式使得学生能在生动有趣的教学气氛中，即学到理论知识又获得实践的技能。另外，评分系统设计要使最好的学生脱颖而出。

此外，使新加坡国立大学管理学院赢得领先地位名誉的另一努力是它开办的经理人员进修班。经理人员进修课程开设于 1980 年。目前，学院每年成功地举办 25 个一般的和特殊设计的管理课程（英语和华语两种），时间从 1 周到 3 周不等。其中有四个课程声誉较高，有三个是学院与其战略伙伴共同举办的，这三个战略伙伴都排在当今世界最好的商学院之列。联合举办课程的有：斯坦福—国大高级经理人员管理课程，康奈尔—国大服务业管理课程和宾大沃顿—国大银行管理课程。第四个课程是联邦高级管理课程。

管理学院也举办一些特殊设计的经理人员进修课，并且到新加坡外和本区域的一些机构举办训练课程。另外，学院还组织和开设一些专门为中国和本区域其他国家的大型公共服务机构和私人公司专门设计的华语课程。到目前大约有来自 56 个国家和地区的 4000 余人参加了这些课程的学习。值得一提的是，该院是世界上仅有的第三个能用英语和华语两种语言开设范围如此广泛的课程的学院。

认识到与社会实际相联系的重要性，该管理学院经常与许多重要机构和工商界保持着紧密的关系。例如，该管理学院与企业界以及公共服务部门之间联合成立顾问委员会并设了奖学金，为高层之间定期咨询和交换看法开通了一个渠道。管理学院的三个研究中心同样与工业界有紧密联系，双方经常进行交流并合作为这些机构及政府部门做研究课题。管理学院的不少人员还到本地专业教育机构的董事会、高层管理委员会中担任高级职务，这些机构有：银行和财务学院、新加坡管理学院、新加坡行销学院、新加坡人力资源学院、新加坡劳动研究院等。在新加坡电信局、民事服务局和东南亚研究所等公司的董事会成员中，也有该院的人员。

该管理学院目前正雄心勃勃制定长远规划，不光要努力改善学院的设施和设备，创造一流的学习环境，而且要扩大课程设置和研究规模。由于新加坡地处亚大地区的特殊地位，因此该学院可能集中力量研究亚大地区国家的管理和企业问题，这将是其在国际竞争中占有天时地利的研究区域。

我中国在地球上数千年来文明最早，本是富强之国，何以现在退步至不堪言状。现在中国在地球上为一最贫弱之国，皆因教育、实业两不发达以至于此。

——孙中山

第五章 小荷才露尖尖角——中国 MBA 培养院校巡礼

我国试办工商管理教育（MBA）从 1990 年开始，除台湾和港澳地区，国务院学位委员会和国家教委在这一年授权中国人民大学、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、西安交通大学等 9 所高校试办 MBA 教育。“工商管理”专业正式从“经济学”中分离出来，成为一门独立的一级学科。

1990 年中国人民大学在全国首家招收了 39 名 MBA 研究生，这批学生于 1993 年 1 月毕业。

1993 年，国家又授权北京大学、北方交通大学、北京理工大学、对外经贸大学、大连理工大学、东北财经大学、上海交通大学、同济大学、南京大学、浙江大学、武汉大学、华中理工大学、湖南大学、中南财经大学、暨南大学、华南理工大学、西南财经大学共 17 所学校试点培养 MBA。到目前为止，全国（除台湾和港澳地区）共有 26 所院校有资格培养 MBA。

这 26 所院校分属财经、综合、理工三类院校，在财经、管理、经济类学科都具有相当强的实力，这是国务院学位委员会和国家教委选择试点院校的标准和根据。

1991 年，9 所试点院校招收了 86 名 MBA 研究生。1992、1993 年招生人数增长很快，这两级学生加起来达 559 名。1994 年招生更是上了几个台阶，26 所院校共招收了 1476 名学生。

按照规划，在今后几年内，每年招收的学生将递增 700 名，到 2000 年达到 5000 名/年。

同时，逐步扩大 MBA 招生培养的授权院校，争取在 2000 年时有 40—50 所大学可以招收培养 MBA。

为了让读者朋友们了解我国培养 MBA 院校的总体情况和特色，我们选择了一些各具特色的典型学校进行简略介绍，还选介了台湾地区的 MBA 学校。

一、光耀中华——北京大学光华管理学院

北京大学是享誉海内外的著名学府，历史悠久，成果卓著，师资雄厚。

50年代院系调整之后北京大学经济系成为以经济理论研究为主的单位，为国家培养了一大批经济理论人才。1980年，经济系设立了国民经济管理专业。1985年，同时设立了北京大学经济学院和北京大学管理科学中心，经济学院设有经济学系。国际经济系、经济管理系。

1993年12月18日，北京大学经济学院经济管理系与管理科学中心合并为北京大学工商管理学院。1994年9月18日，经国家教委批准，北京大学与台湾光华教育基金会签署了合作办学协议书，工商管理学院更名为光华管理学院。学院现设有经济管理、国际企业管理、会计学、市场营销、财务金融、管理科学与信息管理五个系及工商管理研究所、国际经营管理研究所。环境资源管理研究室、金融证券投资研究室等研究机构。

北京大学光华管理学院是国务院学位办授权第二批有资格招收MBA的单位之一。现有教授14人（其中博士生导师8人），副教授11人，讲师15人，助教3人。学校还向社会招聘了一些管理人员任兼职教师。同时，学院也邀请台湾、香港地区及国外的教授专家讲学。

全院现有大学本科生408人，硕士研究生205人（其中102名MBA研究生），博士研究生19人，博士后研究人员4人。大学本科目前设有国民经济管理学、企业管理学、财务学、会计学。市场营销五个专业；硕士研究生设有国民经济计划与管理、企业管理、统计学、管理科学、MBA五个专业，此外，国民经济计划与管理专业还有博士点。

光华管理学院的目标正如现任院长厉以宁教授所说：“（要把学院）建成在师资队伍、课程设置、教材建设、教学设备及学术研究方面具有国际一流水平的管理学院，为国家经济建设培养更多德才兼备的高级管理人才做出最大努力。”

光华管理学院是北京大学同台湾润泰集团下属的光华教育基金会合办的，因此学院设立了董事会，董事长为台湾实业家。润泰集团董事长尹衍梁博士，董事会由厉以宁教授等八人组成，现任院长为厉以宁教授，副院长为曹凤歧、张国有、王其文、董文俊四位教授。

光华教育基金会在合作办学的初期投入将超过1000万美元。1995年10月18日，光华管理学院新的光华管理大楼奠基，预计将于1997年秋建成。大楼占地约8000平方米，建筑面积约1.2万平方米，楼高18米，地上五层，地下一层，包括教室。会议研讨室、办公室、计算机室、经营管理模拟室、语音视听室、图书阅览室，设备先进，功能齐全。这幢大楼的建设将大大改善光华管理学院的教学和科研条件，使其硬件设施规模跃居全国各管理院校之首。

学院拥有设备先进的计算机实验室，购进了多种先进教学软件，实验室计算机网络已与国内、国际网络连通。

在未来几年，光华管理学院计划重点增加和发展应用型专业和方向。到2000年，规划发展到七个本科专业，七个硕士专业，二到三个博士专业。将大力发展工商管理硕士（MBA）班，发展各种厂长、经理培训班和各种成人教育。在校学生预计将达到1160人，其中本科生800人，硕士研究生300人，博士研究生60人。

北京大学光华管理学院从 1993 年开始招收 MBA 研究生，现有在校生 102 人。

MBA 的教育采用完全学分制，课程分为学位课、必修课和选修课。课程总学分不少于 45 学分，总课程不少于 15 门（其中学位课和必修课 13 门，选修课至少 2 门，每门 3 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，方能取得 MBA 学位。目前，北京大学招收的 MBA 研究生均为国家计划外单位委托培养的，采用不脱产的方式进行学习。

附：光华管理学院兼职教授名单

王梦奎（国务院研究室主任）
甘子玉（国家计委副主任）
龙永图（对外经济贸易合作部部长助理）
刘鸿儒（全国政协经济委员会副主任）
汪道涵（海峡两岸关系协会会长）
李善同（国务院发展研究中心发展预测部部长）
李 灏（全国人大财经委员会副主任）
吕 昌（铁道部铁道管理干部学院副院长）
柳随年（全国人大财经委员会主任）
高尚全（原国家体改委副主任）
董辅奶（全国人大财经委员会副主任）
傅丰祥（原中国证监会副主席）
鲍寿柏（安徽省马鞍山市副市长）
小岛丽逸（日本大东文化大学教授）
尹衍梁（北京大学光华管理学院董事长）
陈新荣（香港新鸿基有限公司董事）
周玲台（台湾政治大学教授）
曾宪梓（香港金利来集团董事长）
翁景民（台湾大学教授）
杨济华（美国夏威夷大学教授）

二、未来中国的哈佛——中国人民大学工商管理学院

中国人民大学是以经济、管理、社会科学、人文科学为主的重点大学，1984 年被确定为国家重点建设的十所大学之一。

中国人民大学具有悠久的历史 and 优良的传统，它在全国几千所高校中具有特殊的地位和作用，它的英文缩写 CPU (People's University of China) 又是计算机中央处理器 (Central Processing Unit) 的缩写，从某种意义上象征了它的意义。建校以来，已为国家培养了 15 万各类人才。全校有 24 个系，10 个学院和研究生院，68 个科研机构。有学士学位专业 52 个，第二学士学位专业 7 个，硕士学位学科点 73 个，博士学位学科点 38 个，其中 14 个学科点被评为全国重点学科。学校还设有经济学、法学两个博士后流动站。人民大学的文科硕士点、博士点数量在全国首屈一指。

人民大学师资力量雄厚，汇集了一大批在国际国内有重要影响的著名学者，有教授 268 人，副教授 505 人，博士生导师 140 人，国务院学位委员会委员和学科评议组成员 14 人，有数百人担任国际、国内学术团体的重要职务，还聘请近 150 位在国际上声名卓著的学者和国内各界知名人士担任名誉教授、客座教授和兼职教授。

中国人民大学的经济管理学科群门类是在全国各大高校中最全的，教师队伍阵容最为庞大，共有教师 614 名，其中教授 121 人，副教授 220 名（博士生导师 66 名）。

12 个经济管理类系，17 个经济管理类研究所，研究中心，21 个经济管理类专业，25 个硕士学位点，14 个博士点（其中 6 个全国委员学科点），1 个博士后流动站，还有中美经济学教育培训中心，中加联合培养经济学（管理）博士北京中心。

中国人民大学工商管理学院下设工业经济系、投资经济系、农业经济系、土地管理系、贸易经济系、商品学系、会计系等七个系。现任院长由林岗副校长兼任，副院长为徐二明、郭国庆、卢东斌、宋远方四位教授。

正因为有如此全的专业设置和一流的师资，人民大学获得了首批培养 MBA 的资格，并且在 1990 年作为全国高校第一家招收了 39 名 MBA 学生。

中国人民大学在 MBA 教育方面积累了相当丰富的经验，1987 年就曾与加拿大麦吉尔大学合作培养过 MBA。

1991 年 5 月，人民大学成立了 MBA 试点工作小组，由施礼明教授任组长，成员有邓荣霖、李金轩、郎荣鑫、安体富、袁卫、秦惠民几位教授。小组统一组织和具体落实 MBA 的各项培养工作。

1992 年 10 月在全国 MBA 协作小组第二次会议上，当时的人大校长、国务院学位委员会委员黄达教授指出：“MBA 的培养在试点阶段主要是以借鉴国外的经验，特别是美国的经验为主，因为美国的 MBA 最成功。”后来，人大的 MBA 试点工作，就按照这一方针，借鉴了国外的成功经验，同时结合了自身的特点、优势，效果很好。

在人民大学，参与 MBA 培养工作的教学单位有五个经济管理类学院——计划统计学院、经济学院、工商管理学院、劳动人事学院和信息学院，为发挥这样一个门类齐全的经济管理学科群的优势，支持 MBA 的培养工作，学校曾设立了一个专门的机构即工商管理教育中心，全面领导 MBA 的培养工作。中心由研究生院院长周新城教授兼任主任。

对每一级招收的 MBA 研究生，学校分别拟定了专门的培养方案，成立了专门指导 MBA 的导师小组，强调严格按照 MBA 的培养要求来办学。

根据教委的大纲，并参照美国、加拿大、欧共体国家的 MBA 课程，学校设计了一套既有中国特色，又能与国际工商管理相贯通的以宽、新、实为特点的课程体系和教材系列。课程内容立足于我国的基本制度又借鉴发达国家的经营方式、管理方法和经验。这套教材已由中加（人民大学和加拿大麦吉尔大学）联合出版。

教学中加强了案例分析，探讨式课堂讨论，专题报告，聘请专家讲座和其他启发式教学方式，以利于培养学生的思维能力和分析问题，解决问题的能力，并增加了一些务实性技能性课程，以进一步规范 MBA 教学。

师资方面，学校从全校选配了理论基础扎实、富有教学经验和实际经验的老教师及近期从国外留学、进修回来的中青年教师形成了比较稳定的 MBA 教师队伍。学院还聘请国家技术监督局、北京市经委、上海宝山钢铁总厂等单位的专家，介绍当前形势和企业管理实践的最新发展、具体做法和经验，既丰富了教学内容，又开阔了学生的眼界。同时，还邀请了加拿大、美国、英国、德国、日本、乌克兰等国和台湾、香港地区的有关专家教授为 MBA 作长、短期讲学，介绍国际工商管理的最新动态。

人民大学工商管理学院专门建立了管理实验室，让学生进行管理过程的模拟练习和经营管理典型案例的录像演示。由加拿大国际开发署（CIDA）项目援助，配置了一套价值 11 万加元的 NOVELL 计算机网络。这套系统有两台 486 文件服务器，20 台 386 终端、两台 386 计算机，多种软件及一台可读写的硬盘驱动器和两块 1.2GB 的可读写光盘。这套设备专用于 MBA 的培养。除课程教学安排上机外，在专业课程中尽量安排使用计算机做解题练习。如在《管理系统工程》课的教学中使用“管理系统工程软件包”，在《应用统计学》课程中使用“SPSS 软件包”等。

中国人民大学 MBA 1990 年招收了 39 人，1991 年招收了 24 人，1992 年招收了 22 人，1993 年招收了 15 人，1994 年招收了 87 人，其中校内班 17 人，校外班 70 人。已毕业的 100 多人很多已在大中型企业、公司和国家机关担任重要职务。

人民大学在 1994 年办了三个校外班，尝试适合实际的 MBA 新的培养方式。这三个班是分别与燕山石化总公司、太原新技术开发区、内蒙古自治区经委合作办的。

人大的 MBA 课程安排非常紧凑，要求严格。在两年半的学习中，学生必须至少修完 58 个学分，比一般研究生的要求高了近一半。

MBA 的课程设置如下：

A. 学位课

1. 社会主义经济建设的理论与实践	3 学分
2. 英语	4 学分
3. 管理学	3 学分
4. 管理经济学	3 学分
5. 经济数学	3 学分
6. 应用统计学	3 学分
7. 财务管理	3 学分
8. 战略管理	3 学分

- | | |
|-----------------------------------|------|
| 9.经济法 | 3 学分 |
| B. 有选择的必修课 | |
| 1.宏观经济学 | 3 学分 |
| 2.会计学 | 3 学分 |
| 3.营销管理 | 2 学分 |
| 4.人力资源的开发与管理 | 2 学分 |
| 5.财政与金融（含国际金融） | 3 学分 |
| 6.国际贸易 | 2 学分 |
| 7.企业国际化经营 | 3 学分 |
| 8.管理信息系统 | 3 学分 |
| 9.生产管理 | 3 学分 |
| 10.组织行为学 | 3 学分 |
| 11.社会科学研究概论 | 2 学分 |
| 12.决策分析 | 3 学分 |
| （从以上 12 门中选 7-8 门，不少于 20 学分作为必修课） | |

C. 选修课

从全校研究生所开课程中选相关课 2-3 门，不少于 10 个学分。

由于上课学期中，每学期的必修指定课都达 7 门左右，加上选修课，学习负担是相当沉重。MBA 学生在人大校园中是自由时间最少的一群。

目前中国人民大学正在与美国纽约州立大学布法罗管理学院（SUNY）谈判合作培养 MBA，已取得积极成果。

三、中国的 MIT——清华大学经济管理学院

清华大学是全国最著名的理工类大学，在国际上也有很高声誉。一般的人只知道清华是以工科类学科强大的实力称雄，可能还不清楚清华大学的经济管理类专业也有悠久历史和很强实力。

清华大学经济系成立于 1926 年，为我国高校中最早设立的经济系之一。1952 年，全国院系调整时清华大学经济系被砍掉并入别的院校。

1979 年，随着改革开放和经济的发展，清华大学恢复设立了经济管理工程系。1984 年，扩建为经济管理学院。院长由中共中央政治局常委，国务院副总理朱镕基教授兼任院长，现任副院长为赵纯均教授。

清华经济管理学院现有经济系、管理信息系统系、国际金融与贸易系及管理工程系，还有经济管理、系统工程、房地产、技术经济与能源系统分析等四个学科研究所。

学院下设有九个教学科研实体（教研组或研究室）：经济学、经济法、企业管理、工业工程、管理信息系统、系统科学与工程、国际金融与财务、国际工商管理和技术经济。

全院的师资阵容较强。现共有教师 83 人，其中教授 16 人，副教授 30 人，讲师 26 人，助教 11 人。教师中有近 1/5 有博士学位。另外，还聘请了国内外知名的经济管理者和专家 25 人担任名誉教授和兼职（客座）教授。

近年来，该院的发展很快。根据学校的规划，到 2000 年时，经管学院的全部在校学生将达到 1500 人左右，约占清华全部在校生总数的 10%。

恢复高考后，清华大学是全国最早招生经济管理专业类研究生的院校之一。1979、1981 两年培养的干部研究班的学员后来大部分活跃在政府经济主管部门和大中型企业，并担任着重要职务。从 1985 年开始，经管学院又开办了以在职干部为对象的干部研究生班。

现在清华经管学院有权授予工学、经济学、工商管理硕士（MBA）三种硕士学位和工学博士学位，还设有博士后流动站。

清华大学是第一批被授权试办 MBA 的学校之一。1991 年首批招收了 15 名 MBA，92 级招收了 19 名，93 级招收了 49 名，94 级招收 389 名（其中包括 40 名 EMBA）。

经管学院现在招收两种 MBA：全脱产住校学习的 MBA 和不脱产在职学习的 EMBA（Executive Master of Business Administration）。MBA 全脱产班学制为两年半至三年。EMBA 利用业余时间学习，每周安排三次课（晚上或休息日），课程安排在两年内完成，然后作论文，最短三年、最长五年毕业，在北京市内和清华校内设两个教学点。

MBA 和 EMBA 的研究生毕业证书、硕士学位证书一样。

清华在 MBA 教育中积极尝试新的方式，如为三九集团专门办班，为北京市市政建设总公司办“市政管理”导向的 MBA 班以及从应届本科生中选拔录取优秀学生，先工作后入学或入学后安排有工作实践的 MBA 直读班（目前教委尚未正式批准）等。

除直读 MBA 班外，清华招收的 MBA 都是委托培养，毕业后回原工作单位。

清华一向以治学严谨著称。在开办 MBA 以来，学校花了很大功夫建设 MBA 核心课程，其主要课程配有 3 名以上主讲教师，成立教学小组，筹集了专门经费用于 MBA 课程建设，每年对 MBA 课程进行评估，奖励优秀课程。

教学中清华比较注重利用案例教学，以提高学生分析问题，解决问题的能力。对适于采用案例教学的课程如“企业经营战略”、“企业咨询”、“市场营销”等课程，已有约 1/3 的课内学时和 2/3 的课外学时用于案例分析和讨论。学校还建立了计算机管理的中国经济管理案例库，库中已有案例 200 多个。

清华经管学院要求 MBA 学生毕业时所修学分数不得少于 48，总学分为 53。

下面我们列出清华大学经济管理学院 MBA 专业课程，供大家参考。

A. 学位课（17 学分）

1. 社会主义经济理论与实践；2. 英语（包括基础英语和专业英语）；3. 管理经济学；4. 管理学；5. 管理统计分析方法。

B. 必修课（19—21 学分）

1. 会计学；2. 财务管理；3. 市场营销学；4. 经营战略；5. 经济法；6. 运筹学；7. 工程经济学；8. 计算机及信息系统导论。

C. 选修课（12 学分）

1. 投资学；2. 运作管理；3. 人力资源开发与管理；4. 国际金融；5. 国际贸易；6. 技术管理；5. 质量管理学；6. 房地产投资与资产评估；7. 公共项目评价与管理；8. 国际合资经营与技术转让；9. 国际经济法。

在第一学期结束后，学校还利用暑假小学期约 5 周的时间组织 MBA 研究生进行企业调查和从事管理实践，了解并帮助企业解决管理中出现的问题，实践结束后，要求学生写出调查报告和实践总结，并进行考核，择优对实践中表现突出者予以奖励。实践考核没通过的，必须在第二学年补上，否则不允许申请论文答辩。在实践环节中，许多学生把课堂上学到的知识直接用于管理实践，取得了良好的效果。同时，也增强了学生的实践工作能力。

四、东方明珠中的明珠——复旦大学管理学院

复旦大学是我国最著名和最具国际影响的高等学府之一，它坐落于国际大都市上海，凭着天时、地利、人和，正在向着世界名牌大学迈进。复旦大学现任校长是中国科学院院士杨福家教授。

复旦大学是我国最早开办工商管理教育的学校，在 1920 年就成立了工商管理系，1929 年成立了商学院。改革开放之后，复旦大学最先恢复开展管理教育。1977 年，招收了第一批管理科学专业学生，1979 年设立了管理科学系，1985 年管理科学系等系、所合并成立了复旦大学管理学院。

几十年来，复旦大学管理专业为社会造就了一大批人才，国务院副总理李岚清就是它的 1952 届毕业生。

复旦大学管理学院下设企业管理、国际企业管理、财务学、会计学、管理科学、统计运筹学六个系，数量经济与运筹研究所、经济管理研究所、企业管理研究所、复旦金融与期货研究所四个研究所，还附设有培训部、复旦管理咨询公司、复旦正大管理发展中心和《研究与发展管理》杂志编辑部。现任院长是国务院学位委员会管理科学与工程学科评议组召集人郑绍濂教授。

复旦大学管理学院名师荟萃，有教授 21 人，其中博士生导师 11 人，副教授 33 人，讲师和助教 64 人。有 MBA 等 10 个硕士学位授予点，管理科学等 4 个博士点，还有管理科学、工业经济两个博士后流动站。

复旦大学是首批被授予 MBA 学位试点权的学校之一。从 1991 年开始招生，已招收了 5 届，在校学生有 238 人。除在校内设有教学点外，在深圳等地还办有校外班。

复旦大学管理学院的目标是“追求卓越、争创一流”。在试办 MBA 的工作中，坚持了“以质量求生存，以质量求发展”的方针。从 MBA 试点的第一天起，就像企业抓产品质量一样开展全面质量管理，从招生考试、课程设置、教学安排、教师配备、期末考试一直到论文答辩诸环节都强化了“全面质量管理”意识，采取了切实措施保证 MBA 培养的质量。

教学上，学院科学地设置了课程，合理配置了师资，有效地安排教学。

在课程设置上，力求拓宽知识结构。除合理设置必修、选修课外，还特地开设了一门《管理专题与改革热点》，每周请一位专家、企业家或政府官员开一次讲座，内容广泛，对学生大有裨益。

教学方面，每门 MBA 学位课，专业课都确定了 2—3 位教学经验丰富、有一定管理实践并有高级职称的教师组成教学小组，集体商讨教学大纲，强化教学质量。此外，学院还不定期邀请国内外专家开办讲座，开阔学生视野。

学校还积极推进案例分析，角色模拟、上机练习、专题讨论、实践研究等启发式的教学方法，以切实提高学生分析问题，解决问题的能力。

管理学院还借鉴美国商学院的做法，在每学期考试前，要求学生填写“教学评估表”，评价老师的教学，并将意见反馈给任课教师，促使其改进教学。

在对学生的考核上，学院还鼓励教师采用口试、案例分析等考察学生能力的新型考试方式，以贯彻“学以致用”的原则。

以上的种种措施，保证了 MBA 毕业生的质量，毕业生受到用人单位的好评。

复旦大学管理学院 MBA 开设课程如下：

A. 公共必修课

1. 政治；2. 英语。

B. 专业学位课

1. 管理经济学；2. 管理学原理；3. 企业战略管理；4. 运筹学。

C. 专业必修课

1. 财务管理；2. 营销管理；3. 营运管理；4. 人力资源开发与管理；5. 管理会计；6. 应用统计学；7. 计算机辅助管理；8. 国际贸易和国际金融；9. 宏观经济学。

D. 公共选修课

1. 财政与金融；2. 商法；3. 投资项目评估；4. 比较管理学；5. 审计学；6. 组织行为学；7. 沟通与交流；8. 管理伦理学。

此外各方向还开有多门专题选修课。

学院还与美国芝加哥大学商学院、纽约大学商学院、麻省理工大学斯隆商学院等 19 所国外大学建立了国际交流关系，每年约有 30 名海外学者前来讲学。

复旦管理学院还得了一些大公司如万国证券公司、美国花旗银行、美国强生公司、易初摩托车公司的赞助和捐赠。香港著名企业家李达三博士为学院捐建了一幢“李达三楼”，泰国正大集团也资助学院建设“复旦大学正大管理发展中心”。

借助这些有利条件，凭着优秀的师资、学风、教风、校风，复旦大学管理学院这颗明珠必将放射出更加夺人的光彩。

五、国际化管理人才的摇篮——中欧国际工商学院 (China Europe International Business School)

中欧国际工商学院 1994 年 11 月 8 日正式成立于上海,它的前身就是 1984 年成立于北京的中欧管理合作项目——中国—欧洲管理中心。

中欧国际工商学院是中国政府和欧洲联盟的继续合作项目,得到了上海市人民政府与欧洲联盟委员会的资助和支持。学院提出的目标是成为中国和亚洲地区最好的管理教育和研究中心之一,它也是全国目前唯一一所专门培养高级管理人员 MBA 的学院。

学院实行双院长制,由中、欧双方各选派一名专家担任院长,任期 5 年。第一届执行院长是 53 岁的德国统计学家弗劳恩教授。

学院前身中欧中心共培养了 236 位 MBA,还为中外合资企业和国有企业的 1000 多名管理人员进行了管理培训,因此积累了较丰富的办学经验。

中欧国际工商学院对学生外语能力要求很高,它将引进欧洲现代化的管理教育方法,同时结合中国国情,使教育和培训活动适合于中国实际的经营环境,更好地满足国内企业的需要。

中欧国际工商学院是由上海交通大学和欧洲管理教育发展基金会负责具体承办的。目前学院设于上海交通大学闵行分校内。新的校区位于浦东新区金桥开发区,占地 4 万平方米,目前还在建设中,预计 1998 年建成投入使用。

学院的承办方之一上海交通大学是全国著名的理工类院校,历史悠久,师资力量雄厚,也是第二批获准培养 MBA 的 17 所院校之一。

上海交通大学毕业生遍及海内外,有不少已是工商业的巨头,已过世的船王包玉刚就是其中之一。与工商界这种天然而紧密的联系是中欧工商学院的一大优势。

承办的另一方是欧洲高层管理学院和工商企业联合体——欧洲管理教育发展基金会,它的成员众多,师资阵容强大,为中欧国际工商学院提供了坚实的国际支持。

中欧采用英语授课,作业、实习报告、案例分析、论文要求用英语写作。这为 MBA 学生们在国内提供了一个难得的“国际化环境”,不跨出国门就可以体验在欧洲商学院学习的滋味,这自然有利于学生们成长为“国际型经理”。

师资方面学院目前全部聘任国外著名商学院的富有经验的教授,这为学校的教学质量提供了保证。今后,学校也将逐步地聘请获得博士学位并且有丰富管理教学经验的中国专家执教。

教学上除讲授专业课程的基本理论外,更强调学生们主动参与教学过程。学校将重点采用案例研究,企业项目咨询和分析,计算机商务模拟及角色扮演,专家讲座的形式开展教学。

中欧国际工商学院目前办有两类 MBA 班。1. 全日在校学习的 MBA 班,学制为 20 个月,其招生对象是国内外年轻有为的管理人员。2. 在职(业余)MBA 班,学制两年,其招生对象为中国政府部门、中资企业和三资企业的高层管理人员。

顺利完成学业的学生将被授予国际标准的 MBA 学位。若还要想取得中国 MBA 学位的学生,必须向上海交通大学学位评定委员会另外提出申请。

学校还为学习成绩突出的学生提供奖学金,并每年设 15 个赴欧洲实习三

个月的名额。

MBA 的课程设置是：

A. 预科模块

1. 社会主义市场经济体制概论；2. 管理概论；3. 计算机和软件应用；4. 数学。

B. 必修课

1. 企业战备；2. 经济学原理；3. 组织行为学；4. 基础会计；5. 管理经济学；6. 决策统计；7. 财务会计；8. 市场营销原理；9. 经营预测；10. 商法；11. 项目管理；12. 生产和经营管理。13. 市场营销研究；14. 国际商务；15. 人力资源管理；16. 公司财务；17. 报告写作和演讲技能；18. 国际金融；19. 管理会计。

C. 选修课

1. 谈判技巧；2. 企业家精神；3. 消费者行为及广告；4. 信息技术。

附：中欧国际工商学院学术委员会成员

Pedro Nueno	教授	IESE（西班牙）学术委员会主席
Franco Amigoni	教授	SDABocconi（意大利）
Franz	教授	USW（德国）
Gay Haskins	教授	伦敦商学院（英国）
Kalun Tse	教授	Njenrode 大学（荷兰）
Dominique Turpin	教授	IMD（瑞士）
Wilfried Uanhonacker	教授	INSEAD（法国）
吴敬琏	教授	国务院发展研究中心（中国）
杨锡山	教授	上海交通大学（中国）
（待定）		密歇根大学商学院（美国）

另外，上海交通大学管理学院也在独立地培养 MBA。

六、走向国际的先锋——南京大学国际商学院

南京大学是一所名扬中外的综合性大学，学校综合实力在全国各高校中一直位居前列。现任校长是天文学家曲钦岳教授。

南京大学国际商学院成立于 1988 年 5 月 20 日，其前身可追溯到原中央大学前身南京高等师范学校创办的商业专修科。南京大学国际商学院由经济学系和管理学系合并而成。现任院长周三多教授早年毕业于中国人民大学，是著名的管理学专家。

南大国际商学院现分经济学、国际金融、国际贸易、国际企业管理、国际会计 5 个系，还有经济信息中心和人口研究所两个科研机构。学院有专职教师 80 人，其中教授 14 人，副教授 31 人，教师中有近 1/5 具有博士学位。全院全日制在校学生为 1277 名，研究生 162 名，成人教育在册学生 2000 名。

南京大学国际商学院是国务院学位办第二批授权培养 MBA 的学院之一，1993 年开始招收；现有在校 MBA 研究生 60 人。

南大国际商学院建院以来十分重视国际学术交流，取得世人共睹的业绩。现在学院已同美、英、加、法、日、澳等国的著名大学和有关企业建立了学术交流和合作关系。

1992 年，国际商学院与美国佛罗里达大西洋大学联合举办的“企业跨国经营国际学术研讨会”取得了圆满成功。

南京大学国际商学院率先在新加坡试办 MBA 班，首届毕业生已毕业并在南京大学举行的毕业典礼上取得了学位。

国际商学院目前正与美国密苏里哥伦比亚大学管理学院联合进行 MBA 项目的合作。

七、中法未来企业家的摇篮——对外经贸大学中法中心

对外经济贸易大学是中国对外经济贸易合作部属的重点大学，为中国培养了大批对外贸易、管理经营人才。在世界经济逐步一体化，企业经营日趋国际化的今天，它的地位更显得十分重要、醒目。

对外经济贸易大学是第二批获准招收 MBA 研究生的院校之一，其 MBA 教育在各高校中办得很有特色，它的 MBA 毕业生是国际化导向的。

1991 年初，为了为中国的经济建设培养更多高级管理人才，促进中、法两国在管理教育方面的合作与交流，中、法两国政府决定进行管理教育项目的合作，由对外经济贸易大学与法国高等教育团体、法国国家企业管理教育基金会签订了具体的合作协议。中国对外经济贸易合作部部长，法国外贸部部长及法国驻华大使等中、法两国政府高级官员出席了签字仪式，表明了中、法两国政府对这一项目的重视和支持。根据协议，两国将在对外经济贸易大学内联合创办中法高级企业管理干部培训中心，简称中法中心。中心培养的毕业生相当于 MBA。

中法中心拥有全套视听设备。电脑工作室和图书资料室。中心授课全部采用法语，教师由法国各名牌国立大学选派著名教授、专家，因此师资堪称强大，按一位法国教授的话来说，法国没有任何一所国立大学管理学院有如此强的师资。教材全部采用法国最新原版教材和电脑软件。

中法中心学制两年零三个月。第一年为法语强化学习（法语水平较高的学员经考核可免修法语课程直接进入二年级学习专业课程），第二年学习管理专业课程，第三年赴法国实习，单位由法方负责联系。在法实习期间由法国外交部提供助学金。

中法中心的专业课程有 9 门：

1. 企业组织及经济环境；2. 会计及金融管理；3. 计量技术；4. 企业管理与监督；5. 人事管理；6. 信息及信息系统；7. 生产管理；8. 营销学；9. 企业总策略。

对一般学生而言，在两年的学习期间，既要熟练掌握一门新的语言，又要用这门新语言学习管理专业知识，每周上课 25 小时，学习任务是十分繁重的。

中法中心现已培养出三批毕业生，现还有在校生约 80 名。

各专业课程成绩及实习合格者，在赴法实习之后由法国国立大学企业管理学院授予“企业管理第三阶段证书”（CAAE），该证书为法国国家文凭，相当于工商管理硕士学位（MBA），国家教委认可，也为欧美各国承认。

此外，对外经贸大学也在独立培养 MBA，从 1994 年开始招生，招收了 80 人，1995 年收了 2 人。

经贸大学 MBA 毕业要求修满 45 个学分。其课程设置如下：

A. 学位课

1. 政治理论课；2. 高级国际商务英语；3. 西方财务会计；4. 公司理财；5. 营销学原理；6. 管理学原理。

B. 必修课

1. 应用统计；2. 管理会计；3. 国际贸易实务；4. 国际贸易；5. 国际贸易实务；6. 国际商法；7. 国际金融实务；8. 中国对外经贸研究。

C. 选修课

1. 管理信息系统；2. 国际财务管理；3. 跨国公司专题；4. 中国涉外经济法规；5. 证券与投资；6. 人力资源管理；7. 国际会计；8. 审计学；9. 国际税收；10. 国际工程承包与劳务；11. 国际运输与保险。

从课程设置上可以看出经贸大学 MBA 的特点，它培养的是国际导向型的 MBA。

八、我国现代化管理教育的先驱——大连理工大学管理学院

在风景秀丽、气候宜人的辽宁海滨城市大连有一所全国著名的大学——大连理工大学。

大连理工大学里设有一所全国闻名的管理教学机构——中美工业科技管理大连培训中心，它是 1979 年由原教育部、国家科学技术委员会、国家经济委员会和美国政府商务部共同创立的，是改革开放后全国第一个全面介绍西方管理教育的机构。教师由美方和中方合派。美方教授主要来自一些著名大学的商学院、如麻省理工学院（MIT）、西北大学、斯坦福大学、加州大学伯克莱分校、芝加哥大学、密西根大学等，中方教授则主要由大连工学院（大连理工大学前身）选派。

培训中心举办了许多届管理培训班，现在许多从这儿毕业的学员已成为政府机关和大中型企业的高层管理者。

由于有这一渊源，大连理工大学的管理教育发展较早、较快。大连理工大学管理学院是全国第一批有权授予博士、硕士学位的院校之一，现有专职教师近 70 人，其中教授 15 人，副教授 24 人，讲师和助教约 30 人，有 4 位教授是博士生导师。

大连理工大学管理学院下设有系统工程研究所、技术经济研究室、资产评估中心、案例分析中心，还有发展战略教研室、市场营销教研室、组织行为教研室、生产管理教研室、财务金融教研室、经济教研室、法律教研室、运筹学教研室、管理信息系统教研室、会计教研室，另外还拥有设备优良的计算机中心和图书馆。现有在校博士研究生 10 人，硕士研究生 250 人（其中 MBA 研究生 200 人），本科生 480 人。

中美大连管理项目 MBA 就是由大连理工大学管理学院和纽约州立大学布法罗分校管理学院联合培养的。由美国 UB 授予 MBA 学位。从 1984 年到 1989 年共招收了五届。从 1993 年开始大连理工大学又同美国拉格斯大学（Rutgers University）合作培养 MBA，毕业后由大连理工大学授 MBA 学位。

大连理工大学管理学院和中美管理培训中心可以说改革开放后中国全面推行现代化管理教育的先驱，为中国管理教育的发展和经济改革和发展起了积极作用。自成立以来，出版了一系列现代化管理教育普及读物以及教材，培养了一批管理教育学者，现在国内不少管理学院的院长、系主任都在这里受到培训。

大连理工大学管理学院现任院长是朱舜卿教授，学术委员会和学位委员会主任是副院长、博士生导师杨德礼教授。

九、千年学府——湖南大学国际商学院

湖南大学是机械工业部部属的全国重点大学，位于长沙市风景秀丽的岳麓山下，湘江岸边。

如果从建于公元 976 年的岳麓书院算起，湖南大学已有 1000 多年历史，可称作世界上历史最悠久的大学。1926 年，开始使用湖南大学这一名称。

目前湖南大学已发展成为以工科为主、理工管理文相结合的综合性大学，有 18 个院系，33 个本科专业，38 个硕士点，8 个博士点以及 1200 名教师，其中中科院院士 1 人，教授 150 多人，副教授 500 多人，8000 名学生，其中硕士生、博士生近 700 人。

湖南大学国际商学院成立于 1992 年 12 月，现任院长为宣家骥教授。全院共有专业教学人员 60 多名，还聘有外籍教授专家长期执教。

湖南大学国际商学院的前身是 1926 年湖南大学正式定名时的商科，后来又成立商学院。50 年代全国院系调整时撤销。随着改革开放和经济的发展，1981 年恢复成立了经济管理工程系，设工业外贸、管理工程、技术经济专业。有“管理工程”、“工业外贸”两个硕士点，其中工业外贸是在中国第一家创办的，又是第一个获得该专业的硕士学位授予权。

80 年代中期后，湖南大学工商管理学科获得很大的发展。1988 年设立湖南大学机电外贸人才培训中心，负责培训中南地区、华南地区十多个省市的机电外贸人才。1991 年又得到澳大利亚政府贷款支持，建立了中澳工业外贸培训与研究中心，目前这个项目还在建设之中。

1992 年 12 月经原机电部批准，恢复成立国际商学院。

湖南大学国际商学院在体制和运行机制上作了大胆的创新和改革。实行董事会领导下的院长负责制，第一届董事会由湖南大学、湖南省进出口总公司、涟源钢铁总厂、长沙汽车电器厂、邵阳第二编织机械厂等组成。这是全新的一种走向社会，与地方企业联合办学的尝试，在学制和人才培养上完全实行学分制，与国际惯例接轨，并加强学习实践和外语能力的培养。

湖南大学是全国第二批 17 所 MBA 试点院校之一，也是机械工业部所属院校中唯一的一所。在湖南省高校中也是唯一的一所有资格培养 MBA 的学校。

湖南大学国际商学院 MBA 招生的对象是由政府组织部门及团中央、团省委、青年企业家协会从湖南省直属经济管理部门和大中型型企业推荐的有五年以上实践经验、有培养前途的本科毕业的现职领导干部、厂长、经理。学院实行弹性学制，可采取脱产学习（学制二年至二年半），半脱产学习（三年至五年）。

湖南大学国际商学院是国务院机电产品出口办全国五大培训中心之一。

中国青年企业家协会与湖南大学国际商学院商定成立中国青年企业家协会南方培训中心，承办中国黄河以南地区 MBA 人才的培养工作。

湖南大学已与 100 多所国外院校建立了学术交流与合作关系，有 50 多位外国专家在校长期讲学，还聘请了十多名海外知名学者担任名誉教授。

十、创新的管理学院——台湾长庚管理学院

台湾长庚管理学院位于台湾桃园县龟山乡，由台湾著名管理学院许士军教授创办并任院长。

许士军教授是台湾管理学术界的泰斗，毕业于台湾大学经济系，后到台湾政治大学政治研究所深造，又到美国密西根大学攻读营销学博士，获博士学位后回到台湾。先后在政治大学企业管理系、新加坡大学和台湾大学任教，曾任台湾大学管理学院院长。著有《国际行销管理》、《管理学》、《放眼天下谈管理》、《转型中的我国大学及管理教育》、《迈向 21 世纪的管理》等书。在学术研究和教学之余，许教授还同时担任台湾行政院经建会咨询委员、台湾经济部顾问、商务仲裁协会研究委员会主任委员、外贸协会贸易人才培训中心顾问等职。

许士军教授为了进一步发展台湾管理教育，以他在经济管理学界德高望重的学术地位和影响，创立了长庚管理学院，目标是培养未来所需的专业性、国际性、人文性和策略性相结合的整合性人才。

长庚管理学院现设置有工业管理学系、工业设计学系，医务管理学系、采用小班教学，现有学生 100 多名，专职教师 15 名。将来计划保持 80—120 人的规模。

长庚管理学院以务实性的态度从事教学，重视理论与实践的结合，如弹性整合的课程计划、师资教学能力的培育发展计划，即时完整的企业资讯服务和广泛深入的产业咨询等等。

十一、古都的骄傲——西安交通大学管理学院

西安是中国四大古都之一，充盈着历史和文化的氣息，西安交通大学，这所闻名全国的高等学府就处于这样一种珍贵、有益的氛围之中。

西安交通大学以其高质量的教学水平，大量高水平的科研成果而在全国高校中占有重要地位。

西安交通大学管理学院现任院长是国务院学位委员会管理科学与工程学科召集人、国家教委科技委员与管理学科组组长、国家自然科学基金会管理科学学科评议组组长、我国第一位管理工程学科的博士生导师汪应洛教授。副院长为李怀祖教授。以汪教授为首，西安交通大学管理学院聚集了一批各有专长的管理科学专家和教授。

西安交通大学是第一批有资格培养 MBA 的院校之一。交大管理学院是最早开始招收 MBA 研究生的学校之一，从 1990 年 9 月第一批试招，到今年已招了六批。1990 年招了 10 人，1991 年 8 人，1992 年 7 人，1993 年 12 人，1994 年 42 人。其中，90、91 级是按照 MBA 培养方案进行培养，授予管理工程硕士学位。90、91、92 届教学地都设在学校内，93 级设在郑州，94 级则在成都和西安两处设点。

西安交通大学管理学院要求 MBA 研究生在两年左右的时间，修完 22 门学位课，必修课和选修课，总学时为 1159 学时，周学时为 15—18 学时。

交大管理学院在选择 MBA 生源时，优先考虑有大学本科学历，在管理岗位上有实践经验，特别是担任了一定职位的人员。前四届招收的学生，除 2 名外都来自工厂、企业、政府机关，从事过多年管理工作，其中任处级干部、经理、厂长职务的学生，比例达到 79%。高素质的生源保证了 MBA 培养目标中务实型的实现。

在教学内容方面，除了公共课（政治、英语），专业基础课，管理工具课之外，还设置了功能管理类课，整合管理课以及管理决策与方法论的课程。同时，还加强了金融、市场、贸易、会计、税收、营销和公共关系等课程。课程的系统性和全面性使 MBA 学生们在知识结构、思想方法、管理决策能力方面得到完善和提高。

学院还广泛开展着国际交流，如与加拿大合作培养管理学博士。院方还邀请台湾、香港、加拿大的学者，专家专门为 MBA 们开办内容涉及面很广的学术讲座，大大开阔了学生们的视野。

从毕业的 MBA 来看，西交大管理学院的 MBA 教育是比较成功的。获 MBA 硕士学位的 15 名学生，13 人毕业后工作有了变动，属提升的有 6 人，其中一名由省石化厅副厅长提拔为化工部政策法规司司长，一名从西安市电信局副局长提拔为邮电部移动电话总局副局长。

沿着这条大路走下去，西安交通大学管理学院一定会为社会培养出更多栋梁之材。

十二、向一流迈进——上海财经大学恒通工商管理学院

上海财经大学是财政部所属的一所以培养财经管理人才为主的著名大学。上海财经大学建校于 1917 年，后来改名为上海商学院。“文化大革命”中停办；改革开放后复校改名为上海财经学院，1987 年改为现名。现任校长是著名会计学专家汤云为教授。

1991 年，上海财经大学成为首批试办 MBA 的院校。MBA 在该校的教育实践可分为两个阶段：第一阶段是从 1991 年到 1993 年 5 月，这是积累 MBA 办学经验的时期；第二阶段从 1993 年 5 月恒通工商管理学院成立之后，是教学改革和迅速发展的阶段，它为在争取成为国内一流 MBA 研究生培养基地奠定了基础。

1993 年，上海财经大学与恒通集团股份有限公司达成协议合作办学。经财政部批准，于 1993 年 5 月 31 日正式创办了上海财经大学恒通工商管理学院（MBA），除学校每年拨给学院的教学经费外，恒通集团每年投入 100 万元人民币用于 MBA 教育。

恒通工商管理学院在学校的支持下对各方面进行了重大改革。学院成立了由企业和校方人员组成的院董事会，实行董事会领导下的院长负责制，现任院长为骆祖望教授。学院设立了专家委员会作为院长行政决策的咨询机构以体现教授治院；设立了专门的 MBA 学位委员会以保障 MBA 学位评审的公正性和科学性；成立了由优秀教授组成的 MBA 导师指导小组。这一系列领导管理体制上的改革，为教学水平的提高和学院的发展提供了坚实的基础。

在教师选聘方面，学院对教师的聘任范围由校内扩展向校外，再扩展至国外。学院 3/4 的课程由外国专家讲授，1/4 由国内的校外教授讲授，另 1/2 课程由本校教师承担。教师中 100% 具有高级职称，75% 曾留学国外，40% 的教师有博士学位。这些充分保证了教师质量。

教学方法上，强调使用案例教学和社会实践。学院规定：每门课程至少让学生做 1—2 个案例。暑期的社会实践，学院给学生们定课题，拨专用经费，并有老师指导，这样一来，大大提高了社会实践的效果。

为了确保保证教学质量，学院创新地在三个层次上建立了三套评估系统。一是对教学质量的评估；在教学过程中随机调查，及时掌握任课教师的授课质量；实行期中，学生教学效果听证会，记录任课教师的教学情况；实行期末封闭式的打分评估。然后学院综合各项资料排列出该学期教师教学效果名次表，并根据名次情况决定其实际课时酬金和续聘与否。实践证明这一措施有效地激励了任课教师提高教学质量。二是对学生德智体的全面评估；三是对管理干部的评估。

学院还十分重视国际交流与合作，与香港理工大学、日本神户大学、澳大利亚麦科理大学、美国华盛顿大学、西弗吉尼亚大学、旧金山大学等开展了 MBA 教学与研究的交流与合作。从 1995 年起，学院每年选派优秀 MBA 学生去日本神户大学和澳大利亚麦科理大学攻读部分 MBA 课程，并已和华盛顿大学、旧金山大学达成了类似的合作意向。学院还邀请了美国、菲律宾的专家、学者给 MBA 讲学，同时还引进了一批先进的教材、案例和教学方法。

恒通工商管理学院有一个装备 50 台电脑的现代化机房，并有一个拥有众多进口图书资料的图书室。

学院 MBA 的课程设置如下：

A. 学位课

1. 社会主义经济理论；2. 英语；3. 管理经济学；4. 运筹学。

B. 必修课

1. 宏观经济学；2. 会计学；3. 财务管理；4. 营销管理；5. 生产管理；6. 国际经济学；7. 管理统计学；8. 国际商法；9. 计算机辅助管理；10. 金融与证券投资；11. 企业战略决策。

上海财经大学恒通管理学院首创与企业合作办 MBA 教育，在教学改革方面闯出了一条新路子并已取得明显成效，为社会培养出许多好的管理人才。

除了以上介绍的各所大学，26 所试点院校中的其他大学的 MBA 教育也各有千秋，充分发挥了自己的优势，办出了特色，为我国 MBA 教育的继续发展和扩大提供了宝贵的经验。

南开大学的 MBA 教育在学科方向、课程设置、教学方法上努力形成理论与实际并理，中外结合、古今结合的特色，已毕业的学生赢得了社会和企业的承认。

天津大学管理学院全力抓好 MBA 的培养质量，努力把 MBA 真正塑造成经得起历史考验、具有真才实学的管理人才。

厦门大学工商管理教育中心培养 MBA 已有较长时间，积累了丰富的经验。他们十分重视吸收国外 MBA 教学的成功经验。在教学中非常注重案例教学，以案例教学规范化为中心，较全面地抓了案例编写、案例教学课前准备，案例讨论，案例教学与讲授教学的关系等主要环节的工作，取得了骄人的成效。

浙江大学工商管理学院利用浙大工科师资雄厚的优势，扎扎实实做好教学计划制定、生源开拓、教材准备、教学实施等工作，保证 MBA 毕业生的培养质量。

暨南大学 MBA 教育中心从为港澳地区培养人才这一暨大的办学宗旨出发，密切与香港理工大学的合作，集中两校的力量。合理地安排学制和课程设置，注意选择生源，努力培养出适合本地企业经营环境、特色的 MBA 来。

武汉大学管理学院采用在职定向委托培养的办法为武汉钢铁公司，第二汽车制造厂，建行湖北省分行等国有大中型企业培养高级管理人员，他们编制了切合实际的培养方案，为国有大中型企业领导人员 MBA 化作了有益探索。

北京理工大学对 MBA 专业的启动和发展实施倾斜政策。在针对特点进行多种模式教学方面作了有益探索，并在与欧洲管理学院（德国）合作培养 MBA 上达成了意向。

其他的各所学校也都在经济、管理学科类实力不凡，限于篇幅，我们不再一一介绍。

要迎着晨光实干，不要面对晚霞幻想

——【英】卡莱尔

第六章 MBA 的修炼之道

MBA 这种学位与其他研究生学位的显著区别，就在于它的务实性、实践性和操作性，其目的不在于培养搞研究的“学院派”硕士，而是培养能学以致用、崇尚实干，真正能在经济领域领导一个企业或其他组织机构真枪实弹进行实践的中高级经营管理人物。因此其教学的重大特点，就是极大地突出了实践的环节。世界许多知名学府对 MBA 学生的培训，颇像军事院校对未来作战将官的训练。它们在教给你一定理论的基础上，逼迫你进行众多的野外训练和军事演习。目前，世界各大管理学院在沿袭 MBA 传统教学模式的基础上，也形成了自己的办学方式和风格。“哈佛模式”桃李满天下的局面有所变化，众多的教学方式的出现使 MBA 训练的基地更加丰富多彩。在本部分我们先简要介绍一下国际上较典型的几种实践性较强的教学方式，再概述国内有关院校训练 MBA 研究生的形式和特点。

一、国际通用教学法

（一）案例教学法（Case Study）

一提到 MBA，人们很容易想到案例教学，似乎两者是一回事。其主要原因，是早先的 MBA 几乎全采用案例教学。MBA 诞生在美国哈佛大学，案例教学一直是哈佛的传家宝。

在医学领域和法律领域，案例是其教学必不可少的东西，学生正是在分析大量医学病例或大量法律案子的基础上获得有关知识和技能的。管理学领域案例的出现，大概是从这儿得到的启发。哈佛首创管理学的案例教学方法，沿用至今已六七十年，现在全美国教学用的案例，90%以上是由哈佛大学编写和提供的。他们供应全美乃至其他许多国家的需要，但是拥有版权，别人不得随意翻印和转载。

所谓案例，其实就是一份极详细的档案文字材料。它取自现实世界第一手材料，从工业企业到政府部门，从非营利性组织到金融机构都有。每个案例都有必要的事件和数字，有的还附有一定的情节。案例往往描写这些组织机构遇到的真实问题，涉及面很广，有新产品的市场营销，人力资源管理问题，组织机构变革，劳资纠纷，企业战略规划，甚至单位里女性受到骚扰时的处理对策等等，几乎无所不包，而这些问题都是未来的管理者有可能碰到的。每一个案例，或者像电影剧本一样娓娓道来，或者像一个将军的回忆录或士兵的日记，最终都是提供给学员一定的信息，然后留下一连串需要考虑的问题。这些问题没有标准的答案，往往需要学生去做深入的思考和细致的分析，然后加以讨论。其精髓就在于迫使你开动脑筋，苦苦思索，从中获得很强的思考问题，分析问题的能力。哈佛想在短短两年里把需要多年工作实践和学习方能获得的经验浓缩成两年制课程，“催生”出总经理式的人物，的确是不容易，这不光需要教授们的教学有方和辛勤耕耘，更需要学生们拼命的接受高压训练和学习。在这两年时间里，各门课程合起来，每个学生要分析 800 到 1000 个案例，也就是说差不多每天要分析两到三个案例，学习量是相当大。一篇案例短则几页，长则三四十页，有时还发给与案例有关的背景知识和理论说明等参考资料，学生阅读分析一篇实例平均不少于两三个小时。

为了搞好案例工作，不光学生辛苦，老师同样也很辛苦。要写出一个好的案例，不费一番功夫是不行的。各个大学为了编写案例库，每年都要投入大量师资力量和经费。开设一门新课程，每个教师至少得准备好二三十个案例，这不能不说是一个较大的压力。编写案例，已成了教师的一项重要科研工作。这些案例都不可能，也不允许凭空捏造，除了少部分是模拟的外，其他的绝大部分来自于实际，有的就是某个公司实际情况的纪录，但按实际情况编写的案例，要下一番改造的功夫，通过去粗存精，使内容适当典型化，便于学生分析研究。

进行案例教学具体操作时，一般是把案例发给每个学生。学生先独立作业，看懂案情，分析各项事实，找出需要解决的问题，选择解决问题的对策。然后在学习小组里集体讨论。小组通常由四五个住在邻近或兴趣相同的同学组成，也有的学校根据一定目的划分和编排小组。小组成员定时开会，每个学生提出自己建议的同时听取别人建议，进行辩论，取长补短，共同通过切

磋琢磨得到提高，为正式课堂上的大班讨论作准备。在课堂上，教授引导全班，以学生发言为主，分析案例中错综复杂的局面，提出问题、分析问题、探讨对策。学生在全班面前侃侃而谈，互相争论，最后由教授对各种建议作简短的评价，当然不全有标准答案。

案例教室的确是一种独特而微妙的学习方法，其价值体现在几个方面：

第一，案例提供给学生的是他难以有机会亲身经历的组织机构面临的问题。在短暂的真实模拟时间内，学生有机会浏览和分析许多不同行业公司面临的一些问题。

第二，案例能较好地体现出某些课程的内容和理论。课程提供的理论，是众多的管理者和学者通过观察、研究和亲身经历而收集、发现和归纳出的精华。当这些理论和案例教学融合在一起时，它们的含义和所要传达的内在规律能变得更加清晰和具体，课本的理论和各种概念描述能帮助学生揭示公司的运营情况，进而评价某些公司在处理某些问题时的对策是否恰当。因此，在案例学习过程中，学生很像一名高级侦探，带着一套谍报工具，刺探发生的事件以及人或事的结果及反映，在获得足够证据和情报后做出某些对策。高层的管理人员都喜欢在真实世界里检验自己处理、解决问题能力的那种挑战和刺激。然而，没有人知道正确答案。经理们所能做的，是做出最好的推测。事实上对他们来说，在处理问题时若有一半的事是做对的，就已经算不错的了。对于战略性决策来说，简直就是在玩一种结果难于确定的游戏。通过案例的学习，看看理论是怎样应用于实践，对提高学生诊断调查的能力是一条很好的路子。

第三，案例学习要求学生参加课堂讨论，提供了在别人面前陈述自己思想和观点的锻炼场所。在案例的讨论过程中，你必须有效地组织和归纳你的观点和结论，然后把它们传达给全班。班上的同学不一定就接受你的看法，他们也同样做了相应的分析判断，因此你们之间不可避免地有了争论。在现实的商业世界中，情况也往往是这样的。通过这些陈述、讨论和辩论等活动，学生将逐步获得怎样才能有效把自己的意见传达给别人和影响别人的经验。大部分经理人员的时间，正是花在类似的场合下。他们将面对其他那些对某事情拥有自己见解的经理人员，陈述自己的意见，并展开讨论，获得更加清晰明了的认识。学生在班上案例讨论中所获得的经历，无疑地对将来的职业会有很大的帮助。

案例教学多年来一直在 MBA 研究生训练中占主要地位，但它并非完美无缺的，许多人也曾对它提出过批评。就目前世界 MBA 的教学来看，案例教学的比重已下降了许多，其他不少实用的教学方法已得到公认，有的还流行于各著名学院，如计算机模拟管理对策，项目学习法和“国际化”教育及理论讲座（Lecture）等等。

案例教学的最大不足，是它不能完全代替理论学习。学生在理论基础不健全、不扎实的前提下所做的许多分析和讨论，往往有一定盲目性和不切实际性，有的甚至是纸上谈兵，无谓争论。此外，案例教学对教师和学生的要求都很高。客观世界的变化很迅速，不少供教学用的案例跟不上时代的步伐，往往显得陈旧。在案例讨论过程中，学生的质量和状态很关键，学生的个性和心情有时会严重影响到案例学习的效果。现在许多世界著名学府已探索出让案例教学更好体现其价值的教学方式，连老牌的哈佛管理学院，也开始进行一定的教育改革。下面将要介绍的项目教学法和“国际化”教育法，就是

案例教学的一种改革或变种。

（二）项目教学法（Project Study）

项目教学法来自后起之秀——英国的曼彻斯特管理学院。所谓项目，就是某一特定的企业。这种教学方法也是先把学生分成小组，一般是五六个人一组，然后以小组为单位，分配给各个小组几个“项目”。这里的不同是，小组接到的不是文字材料的案例，而是活生生的一个工商企业。小组接到或联系到项目后，便要针对这个企业进行认真细致的考察和调研，根据所学知识对企业的某一项管理内容甚至整个运营情况作诊断、咨询，进而动手撰写案例。在这种跟实际情况进行紧密结合的学习过程中，学生学到的技能和得到的锻炼都是相当可观的。学生首先要学会和本小组成员进行良好的协作，然后要学会和企业有关人员进行良好的交流和沟通，得到他们的支持，所做的事要得到企业的合作和欢迎，提的意见和建议要得到采纳，等等。这些，无疑都要求学生有较好的处理人际关系的技巧。另外，学生在掌握了第一手的企业有关情况后，还要着手做编写案例的工作，这个过程能促进学生对掌握的理论知识有更深入的理解，真正能把握某些通过理论与实践相结合才获得的现代管理思想和管理工具。

在这种从“死”案例向“活”案例转移的项目学习过程中，受益的不光是学生，还有企业本身。学生所做的细致的考察和分析，所提供的有意义的咨询，能很好地帮助企业提高经营管理水平和经济效益。在欧洲，出现过不少这样的例子，某些公司在配合完 MBA 学生的项目学习后，当年利润额出现了飞跃。正因如此，很多公司都认识到项目学习法的潜在价值确实不可低估。

（三）“国际化”学习法（International method）

在欧洲的各大著名管理学院，聚集着来自世界各地的学生，这些不同国籍、不同文化背景的人，在学院里形成了一个小小的“国际环境”。坐落在巴黎郊区美丽的国家森林公园旁的欧洲工商管理学院，率先利用学员的这种“国际环境”，把传统的案例教学法革新成“国际化”学习法。这种方法的特征，主要体现在分组学习上。学校有意识地打乱学生的编排，让各个学习小组的成员尽可能各不相同，在五六个人的小组里，往往有五六个不同的文化背景。这些不同文化背景的学员在频繁的小组讨论学习过程中，互相影响，发生了文化渗透。他们各自加深了对自己民族文化的了解，同时也了解了别国文化的优缺点，进而相互扬长避短，吸取别人的长处。比如，美国人好表现，好发言论，欧洲人常常态度生硬，谈论过多，而亚洲人往往过于沉默，过于恭谦，自信不足，通过这种学习后他们可能会转变许多。总之，这种对多种文化的了解和熟悉，对学生的行为影响是很大的，对他们将来从事国际化经营有极大的益处。面对当今世界经济国际化，跨国经营和竞争白热化的局面，“国际化”教育不失为一种培养高级跨国经营人才的有力工具。美国两家著名的刊物《幸福》和《商业周刊》，就曾载文称赞：“各个不同国籍的学生丰富多采的交际创造了一种令人激动的，有时甚至是爆发性的文化修养上的神奇变化。”这一教育法已使那些较大而较老的美国同行相形见绌。哈佛和沃顿大学的学生大多数是美国人，课程设置也是美国式的。而欧洲几

所学校中来自世界各地的学生们，则占有较大优势。

（四）座谈和访问学习法

座谈和访问学习法是不少学府采用的一种 MBA 教育辅助教学法。

座谈学习目的在于促进实际经验的交流和建立一种个人间关系网。美国麻省理工学院斯隆管理学院和哈佛大学管理学院较多地采用座谈、访问学习法。座谈就是请来自全国和全世界、遍布各工业部门的中高级管理人员到校来和学生自由交谈。在学习的头四五个月，每星期都有一次。座谈分小组进行，一般是客人先做 10 至 15 分钟发言，内容是他的某些经历，然后是自由提问，客人回答。座谈的效果同提问的质量关系较大。提问要把内容引向对这位客人的深入了解，如他对管理的看法，他重视什么，他考虑问题的方法，对竞争者的态度，对自己过去工作的评价，以及对未来的看法等等。学生在这种座谈中能得到许多从理论教学上不到的东西，而且和许多客人建立起密切关系，对未来的工作有莫大的好处。

访问学习，则是学生走出校门，登门拜访。学校常常制定一定的访问旅行计划，分派学生到某些城市、甚至国外，去拜访有关公司、企业和政府部门管理人员，了解国内外的管理和技术的发展，了解经济社会的有关细节等等。这对打开学生的思路和视野，提高学生的理论和实践水平，同样有不可低估的价值。但这种学习方法往往要花大量经费，对一些学校和学生来说，承受起来有一定困难。

（五）计算模拟管理演习

随着计算机技术突飞猛进的发展，计算机的应用已成了现代社会的一大特点。计算机辅助教学在国外早已成了必不可少的手段。同样，计算机也在 MBA 研究生训练中担任了重要角色。在军事训练中，计算机常用来模拟战争环境，模拟战争过程，使训练人员掌握某些无法在现实环境中获取的军事训练经验和技能，极大地提高了军队的作战能力。MBA 也借用这种模拟技术，把它引入到管理教育中，这就是下文介绍的计算机模拟管理对策演习。

这种演习，也借用了案例教学方法。计算机内事先存有大量的案例，包括整个公司和各种职能部门的案例或情况，也包括某一工商系统或金融系统的案例或情况。这样就为学习者提供或者说营造了一个模拟的管理环境，这种环境有时是整个公司内部，有时是整个系统的。学生在计算机提供的这个环境中，针对某一案例进行分析和思考，然后把决策方案输入计算机，计算机于是根据当时的内部“经济环境”，作出像实际经济条件下那样的反应，然后把结果输出给学习者，这个结果有时是长达多页的书面报告。演习者接到输出结果后，能及时发现决策的优劣，然后进行下一轮的决策，计算机接到后又作出新的反映，照此循环下去，直到出现演习者满意的结果。演习者若是发生重大决策失误，往往会“破产”或“倒闭”，被“市场经济”淘汰掉。因此，这种模拟演习很像是玩一个大型的决策游戏。

计算机模拟管理对策演习虽然较新颖，也有较光明的前景，但目前其推广仍有一定的限度，原因之一是软件设计相当复杂，工作量相当大，原因之二是计算机模拟的环境难以跟上瞬息万变的客观真实世界，因而其结果有时

会有较大误差。

二、国内 MBA 的教学

以上概括介绍了 MBA 研究生培训中采用的几种方法。我国在引入 MBA 学位后，也在探索自己的教学方法，试图走出一条和中国实际情况相结合的道路。事实上，目前国内 MBA 培养还不规范，也不尽完善，各个院校都有自己的做法，形成一种百花齐放的局面。不过，MBA 教育委员会和国家及院校的有关部门正在努力，MBA 试点院校之间的交流也比较密切，在不久的将来，中国的 MBA 教育将更加规范和完善。这些情况，在本书“MBA 在中国”部分已作了一定介绍，此处简介国内某些高校培养 MBA 研究生的一些方式。

（一）“全盘西化”

这种方式主要在与国外联合办学的院校采用。如对外经济贸易大学的中法中心和上海交大的中欧国际工商学院，还有早先北京和大连的 MBA 培训基地也是全西化的教育方式。这种教育方式，课本全部从国外引进，教授也绝大部分来自国外。此外，其教学和工作语言全部使用外语，学习的内容和方法几乎和国外一样。

上海的中欧国际工商学院，其前身就是在北京开办的中国政府和欧共体委员会联合举办的 MBA 培训中心。经过十年的努力，这个中心已饮誉全国，积累了较成功的经验。中欧国际工商学院在成立后，其目标就是为中国培养“国际型经理”，为活跃在中国和国际工商界之间的管理人员提供国际化环境中的教育。其招生学员将接收外国留学生，课程教学全用英语，全部课程由国际著名商学院富有经验的教授执教。除了讲授专业课程的基本理论，教授们将引入案例研究、企业项目咨询和分析、计算机商务模拟和角色扮演，以及专家讲座等教学方法，最后还将派出成绩突出者到欧洲实习三个月。

对外经贸大学的中法班，是中国政府和法国政府之间培养 MBA 的合作项目。其教学全用法语，教材全部引自法国，教授全部来自法国各著名管理学院。教师队伍全由知名教授组成，所以有人推断法国最著名的欧洲工商管理学院也没有这么强大的师资队伍。教授们采用的教学方法，也是法国方式。

（二）传统加革新

传统加革新的 MBA 培养方式，为国内绝大部分试点院校采用。“传统”指采用其它学位研究生的培养方式，“革新”是指对国外 MBA 教育方式的消化吸收。“传统”的方式，在我们高等教育领域已统治多年，各校差别不大，但在“革新”二字上，各校各具特色。传统与革新的比重，许多试点院校也不尽相同。在这种局面下，各试点院校虽然都是国内著名重点大学，但培养的 MBA 可能会有较大差别。

国内传统的研究生培养方式是以授课加研究为主。学生入学后，指定专门指导老师，在导师指导下进行研究和学习。第一年上公共课和基础课，上课也是传统的教师讲学生边听边记的课堂授课形式。第二年，在修满一定课程和学分的基础上，开始选定论文方向或课题研究方向，然后在导师指导下进行课题研究和撰写论文工作，最后通过论文答辩，获得诸如经济学、工学等名称的硕士学位证书。

大部分试点院校沿袭了传统授课方式。MBA 研究生入学后，即开始了听课、记笔记和考试的循环，为了知识面的广和博，他们听的课比一般研究生更多。在经过两年密集的授课“轰炸”后，MBA 研究生选定论文方向作调查研究，通过论文答辩，然后获得硕士学位。在某些院校获的是经济学硕士学位，在另一些院校可能获的是管理工程学之类的硕士学位，直到不久前国务院学位委员会才颁发了独立的工商管理硕士(MBA)学位。按照 MBA 是务实型、综合型复合人才学位的要求，许多试点院校在课堂授课的基础上加入国外教学方法，并突出了实践环节，形成了不同的革新特点。

革新之一是引入案例教学法。如厦门大学已形成良好的案例教学风气和环境，该校以案例教学规范化为中心，较全面地抓了案例编写，案例教学课前准备、案例讨论、案例教学与讲授教学的关系等主要环节的工作。对某些基础理论课以讲授为主，案例为辅；对某些实务性课如公司理财、市场营销等则以案例为主，讲授为辅；对综合应用性课程如管理技能等则完全用案例教学。

革新之二是校外教师的引入（包括外籍教师）。如中国人民大学曾从美国、加拿大等国聘请教师来做案例教学或开讲座。上海财大只有 1/2 课程由校内教授讲授，另外 1/2 则由外国专家和校外教授讲授。还有其它一些院校也通过各自渠道聘请到外籍教师。这些教师带来的一般都是国外通常采用的 MBA 教学法。

革新之三是加强实践环节教学。有的学校正利用社会赞助的形式，组织学生利用假期进行类似国外项目教学法和旅行访问法的方式培养学生的能力。某些学校正着手选派优秀 MBA 学生到日本或澳大利亚攻读部分 MBA 课程。大部分院校对 MBA 论文的指导思想，都强调了理论联系实际，有的还要论文有操作性，能解决某些实际问题。

三、没有辛劳就没有收获

不管是什么样的教学方法，一旦跨入 MBA 训练基地，无论是谁，只要他想成为一个合格的 MBA 毕业生，都必须经历一番常人难以忍受的刻苦修炼过程。MBA 是实干家，MBA 学位不是一种供炫耀的学位，它的质量，要经受社会实践的无情检验。无论在国外还是国内，任何想通过投机或“混”的方式拿到 MBA 学位的人必然都会心虚的，在将来也是会四处碰壁的。人们有时把某些著名管理学院比喻成“西点军校”或什么军校，都具有一定的道理。因为军校里通过“混”的方式毕业的人，迟早要成为战场上的失败者甚至是牺牲者。

哈佛管理学院对学生的压力是举世皆知的。哈佛流传的格言是“忙完秋收忙春种，学习学习再学习”。在繁重的课程和紧张竞争的压力下，许多哈佛学生甚至做梦都还在温习功课。生病，那是最恐怖的事，因为那意味着缺课和难以赶上的差距，因此学生们除了学习就是加紧锻炼身体。

国外 MBA 学生的辛苦生活在此就不多介绍了。有意思的是，国内引入 MBA 学位后，众多的 MBA 学生也开始“自觉”引入高压和竞争，开始了近乎“苦行僧”的“修炼”生活，还出现了许多感人的人和事。这也许是 MBA 与生俱有的“副作用”吧。

国内试点院校通过各种形式招收的 MBA 研究生，一般是大学本科毕业，工作经历至少两年以上的在职人员。这些工作了几年又重返校园的学生们，背景相当复杂。就所学专业说，有机械、电子、化工、数理等理工科专业，也有经济、金融等经济管理类专业和某些人文科学专业（但理工科的比重相对较大），就原工作单位来说，有企业、公司、银行、学校和政府机关等等。这种复杂背景，为培养务实型、复合型的高层次人才提供了较好的基础，但同时它也说明了这些 MBA 学生修习 MBA 学位的不易。其一，他们所学的东西和自己以前的专业有较大跨度，甚至毫不相干；其二，他们工作几年后缺少了学习上的连贯性，有的还有年龄上的压力。对于非全日制的在职研究生，还有工作的任务。正因如此，要拿下 MBA 文凭，不管你愿不愿意，都必须付出艰辛的劳动。在繁重的学业压力下，学生不光要有较强的学习能力和技巧，还要有健康的体魄和充沛的精力作后盾。因此偶尔有人会在辛苦之余发点“上了贼船”的牢骚。其实，现实生活中不少的高层管理人员常常就是处在这样一种高压、高竞争的环境中。普通员工也许一天只工作八小时，而他们则工作十小时，十几小时，应付各种错综复杂的局面，处理许多关系公司命运的事件。MBA 研究生的艰苦学习，正是一种未来紧张工作的预演和训练。不少院校在招收 MBA 研究生时，都强调要“具备良好的健康状态，能适应高度紧张的学习”，对于这一点，想读 MBA 大学位的朋友不能不留意。

在此，我们想就笔者熟悉的情况中举两个 MBA 学习之辛苦的例子。一个是对外经济贸易大学的中法班，一个是中国人民大学首批全国统一招生的 95 级 MBA 班。

对外经贸大学中法班的 MBA 学生，首要碰到的难题就是外语关。由于他们的教师和教材全来自法国，所以第一年他们的学习任务就是掌握法语。他们中绝大多数人从来没接触过法语，要用一年的时间掌握这门外语，在一般人的想象中几乎是不可能的。然而这第一关要是过不去，下面的学习根本无法进行，等待你的命运就是毫不客气地被淘汰掉。在这种形势下，中法班的

学生第一年过的几乎是常人难以想象和难以忍受的生活。他们没有周末，没有闲暇，天天浸在法语的“苦海”中拼命地背诵。听、读、写，夸张他说是24小时都在学习，因为据许多人说自己梦里还在记单词、句子，梦话也出现了法语。第一年的法语还没学完，全法文的MBA课程已开始了。那么多的课要在一年多时间里学完，谈何容易。想蒙混过关是不可能的，“严酷”的法国老师每周都布置有课程论文或考试，这些全用法文写和答的东西，一收上去便被寄到法国。要是你的成绩跟不上，也随时有被淘汰的可能。在这种似乎已超越人的学习能力极限的情况下，终于有人被无情地淘汰下来了。1995年招收的50名学生中，到1996年3月已有9人“惨痛”地退出这个班。然而咬牙坚持下来的人，前途必将一片光明。对于学习优异者，将有几个名额免费送往法国攻读博士，其他人也将在毕业前有至少三个月时间到法国实习，然后回祖国大展宏图。

对人民大学95级MBA这个班来说，其压力虽不像对外经贸中法班那样令人恐惧，但相比其他专业研究生来说，学业的担子也压得人喘不过气来。刚入校的头几周，人们还来不及体会读研究生的欣喜，便卷进了无休止的课程里。白天的课几乎排满，每周还有三个晚上要去上课，于是自习的时间便挤到了午夜和周末。幸好研究生楼晚上仍供电，方便了他们的台灯能亮到很晚。在第一学期临近期末时，有些身体不大好的人产生了神经衰弱的症状，有的大脑严重“死机”，久久难以恢复正常。期末考试结束后，大伙似乎才松了一口气。但紧接着下一学期的课程安排表和选课表又摆到了众人面前。新学期刚刚开始，在大多数学生还在“慢慢启动”之时，MBA学生们的台灯又开始跟着主人熬夜了。然而在他们心底，也许这些并不是苦，而是紧张和充实的聚合物，他们知道时间的宝贵，他们同时也在为自己和未来制造紧张空气和压力。据调查，其它学校的MBA也是这样。对那些半工半读攻读MBA学位的人，某些困难更是可想而知。

路漫漫其修远兮，吾将上下而求索。

——屈原

第七章 跨入 MBA 的大门——MBA 研究生报考指南

自 1984 年 MBA 首次驻足中国，它就吸引了许多有志气有才华的报考者。“消息灵通”人士更是捷足先登，有的幸运地成了中华大地上的第一批工商管理硕士。然而对于大多数人来说，他们在不了解 MBA 是什么意思的同时，也丧失了获取这一学位的机会。因此撰写本书的目的之一，不光是向读者提供一点对 MBA 的认识，也想为有志于攻读 MBA 学位的朋友们提供帮助。愿更多的朋友能加入 MBA 的团体，为国家的经济发展做出重要贡献，为自己的人生价值谱写光辉。

十几年过去了，尽管目前全国在校的 MBA 研究生已达几千名，但整个中国大陆现在已拿到 MBA 学位的人数恐怕还不到 1000 人，这个数目相比经济发展的需求实在是太小了。正因如此，国家教委已决定扩大 MBA 招生规模，争取到 2000 年时毕业生人数达到 5000 人，这对许多人来说是一个振奋人心的消息。本章先概述我国以前 MBA 招生的情况和现在的几种招生形式，再介绍目前国家教委关于 MBA 招生的精神和今后 MBA 入学考试的趋势。

一、MBA 招生情况的演变

在我国的高校未开设 MBA 专业前，全国只有两个地方向社会公开招收 MBA：一个是中美大连培训中心，一个是北京的中欧企业管理培训中心。这两个培训中心同时在 1984 年首批招生。当时的报考条件主要是：大学本科毕业、具有至少 3 年工作经历、懂英语的在职人员，学习方式为全脱产，由单位委培。中美大连培训中心当年就有 440 名报考者，最后录取了 40 名。中欧北京培训中心首批招了 34 人。此后报考人数时起时落。以北京中欧管理学院为例，最高时为 1989 年度，计划最多招 40 人，但报名者多达 800 余人，报考者如此多的原因和当时新闻媒介对首批 MBA 毕业生的报道有关。然而报名人数也有很少的时候，如大连中心 1988 年计划招 40 名，却只有 54 人参加初试。最大的原因是当时的人事制度对人的控制太死，许多人受单位限制或阻挠而无法申请报名资格。

1991 年到 1993 年，全国相继有 26 所院校获得资格，开始招收 MBA。国家的统一报考条件是：大学本科毕业，有 4 年（含 4 年）以上从事经济管理工作的经验，德才兼备，身体健康，年龄在 40 岁以下。培养方式一律实行委托或定向培养，学习期间不转粮油、户口关系。报考时需有两名具有高级专业技术职务的专家推荐，本人提供经单位审核的能反映其工作业绩和实际能力的有关材料。学校对报考者进行全面的资格审查，合格者参加各校单独组织的入学考试。各试点院校在上述规定的前提下，积极组织招生录取工作，探索我国自己培养 MBA 的路子。招收的 MBA 学生主要有两种，一是全日制全脱产的住校生，一是半脱产的走读生。为了方便学习，有一些学校还到外地选点办班，在严进严出的方针下探索校外培养 MBA 的可能性。但异地办学的举动，后来产生不少争论，许多人呼吁各办班单位一定要认真把好生源质量和培养质量关。1993 年和 1994 年，中国人民大学和清华大学送出了培养的首批 MBA 研究生，他们还没离开校门，就被许多用人单位围住。但在委托和定向的限定条件下，这些毕业生的工作去向发生了许多戏剧性的变化。事实上到目前为止，这些毕业了 MBA 研究生大部分已离开原单位，活跃于更能发挥他们所长的工作岗位。

1993 年后，有些试点院校为了吸取更多的优秀入学者，招生条件稍微有点变化，如把工作经历年限缩短到 3 年，甚至 2 年，对是否曾在经济管理岗位工作也不太强调。这样合乎条件的报考者一下增加了许多，给招生学校留下了更大的挑选余地。考试方式，绝大部分院校仍实行单独入学考试，但某些院校开始采取某些科目参加全国研究生统一入学考试的方式。

1993 年 12 月，全国试办工商管理硕士学位协作小组在厦门大学召开会议，与会代表提出了关于 MBA 研究生招生条件和入学考试的建议。内容大概有：（1）考生可以由本单位或两名专家推荐，允许工作 3 年以上的本科毕业生报名参加各试点院校的单独命题考试；（2）允许大学本科应届毕业生直接报名参加全国统考，在取得入学资格后先工作，后入学，保留入学资格 2 至 3 年；也可以允许其直接入学，学习期间安排一定时间的社会实践；（3）允许有 5 年以上实践经验、业绩突出的大专毕业生参加 26 所院校组织的英语和数学“联考”；有 5 年以下实践经验的大专毕业生应参加全国统考。

1995 年，中国人民大学和上海财经大学等学校首次规定并实行全国研究生统一入学考试必须有两年以上工作经历和大学本科毕业两条外，其他条件

和普通研究生报考要求相同。统考 MBA 生一律全日制学习，转粮油户口关系，和原单位完全脱钩，学校每月发给一定助学金，毕业时在国家指导下实行就业双向选择。

1995 年年底，全国工商管理硕士教育委员会第二次会议在北京召开，进一步提出了 MBA 招生入学改革的意见。意见指出，在保证质量的前提下，今后将扩大授权院校和招生规模。MBA 作为一种高层次应用型专业人才的培养，国家教委将予以重视。一是争取国家计划研究生招生数增量部分向 MBA 倾斜；二是各校适当调整研究生招生结构，增加 MBA 招生数；三是尽快实行全国 MBA 入学统一综合考试。关于培养方式，要实行“脱产学习”和“在职学习”并行的方式严格培养 MBA。

根据以上情况可看出，我国的 MBA 入学考试正走向制度化和规范化。招生院校和招生规模将扩大，报考要求将较宽，培养方式将多样化，入学考试将采用类似国外 GMAT 形式的全国管理类学生入学综合考试(汉语拼音缩写为 GRK)。GRK 的名称不久将闻名于全国。

二、国内招收 MBA 的几种方式

（一）试点院校单独入学考试

这种方式从 1991 年延续到现在,是各个试点院校招收 MBA 研究生的主要方式,但有一点不同的是,有的院校面向全国范围招生,有的只面向学校所在地区招生。以北京为例,清华大学和中国人民大学的招生面向全国,而北京大学和对外经济贸易大学等只招北京地区在职人员。各校一般都安排有考前补习辅导。下面摘录清华大学和北京大学 1996 年的招生简章。

清华大学经济管理学院 1996 年招收工商管理硕士 (MBA) 招生简章

一、招生对象

大学本科毕业后,具有 4 年(含 4 年,1992 年 7 月前毕业)连续实际工作经验和大学专科毕业后,具有 6 年以上(含 6 年)连续实际工作经验的德才兼备,身体健康,在工作中做出成绩的现职人员,年龄在 40 岁以下,经工作单位推荐可以报考。符合以上条件的大学本科毕业生,参加我校组织的单独入学考试,符合以上条件的大学专科毕业生,须参加全国统考,结合工作业绩与资历择优录取。

二、学制和培养方式

我院工商管理硕士招生类别分为:全脱产住校学习的 MBA (Master of Business Administration) 和不脱产在职学习的 EMBA (Executive Master of Business Administration)。

全脱产学习的学制为 2.5 至 3 年。不脱产在职学习视其修满学分与完成论文情况确定,一般在 3 至 5 年(最长不超过 5 年)。

MBA、EMBA 计划共招收 180 人。EMBA 在清华大学校内和北京市区内(具体地点待定)各设一个教学点,每周三次授课,每次三小时。

凡录取的工商管理硕士生均实行委托培养,学校与考生所在单位签定委托培养协议书,委培费初步定为 2 万元/人(在校住宿另加收住宿费 3000 元/人)。一次付清(确切费用以签定的委托协议书为准)。

三、报名手续及时间

教委统一规定,报名时间为 1995 年 11 月 10—14 日。考生需持单位人事部门同意报考介绍信、本科毕业证书及复印件一份、成绩单复印件(必须是本科毕业院校教务处盖章)在规定时间内到清华大学研究生院招生办报名,同时交报名费 50 元(外地考生可在规定时间内函报)。

四、入学考试科目

我校组织的单独入学考试为四门笔试,一门综合口试。四门笔试是:

1. 政治(政治经济学)

参考书:吴树青等编《政治经济学》(资本主义部分、社会主义部分),中国经济出版社。

2. 高等数学(按教委规定的 MBA 考试大纲)

参考书:经济应用数学基础:(一)《微积分》、(二)《线性代数》、(三)《概率论与数理统计》,中国人民大学出版社。

3. 英语

按基础英语 3—3.5 级准备。

4. 企业管理

参考书：金占明等编《企业管理》，清华大学出版社（1995 年 9 月出版）
（内容包括：生产管理、质量管理、市场营销、财务管理）

5. 综合口试

五、考试时间、地点

时间：1996 年 2 月初（具体时间以准考证为准）

地点：清华大学

六、考前补习

为帮助考生备考，我院计划于 1995 年 11 月初至考前在清华大学经济管理学院举办单独考试的考前补习班。符合本科毕业欲报考工商管理硕士的考生请在 1995 年 9 月 1 日至 9 月 30 日期间，到清华大学经济管理学院教学办公室报名（外地可函报，以邮戳为准），为严格报考手续，报考补习班需带正式报考介绍信、本科毕业证书及复印件一份、成绩单复印件（必须是本科毕业院校教务处盖章），补习班费用 1000 元（暂定）。可安排住宿，住宿费另交。

北京大学工商管理硕士（MBA）1996 年招生简章

一、指导思想

随着改革开放和社会主义市场经济的建立，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。创造条件，使在职人员攻读工商管理硕士（MBA）学位是培养这类人才的有效途径。

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 年招收了两届 MBA 研究生，现正在北大光华管理学院学习。根据国家教委有关规定，北京大学开始招收 1996 年第三届工商管理硕士（MBA）研究生。

二、招生地区

1996 年拟在北京地区招收 MBA 研究生，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。

三、报考条件

1. 坚持四项基本原则，品德良好，遵纪守法。
2. 高等学校本科校毕业连续工作 4 年或 4 年以上（工作年限可计算到 1996 年 8 月 31 日），具有实际管理经验。
3. 工作单位在北京地区，业务优秀，已发表过研究论文（含技术报告）或已成为业务骨干的在职人员。
4. 年龄不超过 40 岁。
5. 身体健康。
6. 经本单位介绍和两名具有高级专业职务的专家推荐。

四、报名

1. 报名时间在 1995 年 11 月 10—14 日。地点在北京大学研究生院。
2. 报考者须准备大学毕业证及学习成绩单原件、复印件（复印件要留存），单位人事部门介绍信，工作证，三张一寸近期免冠正面半身照片，和

两位具有高级技术职务的专家或相应职称管理人员的推荐信。

五、考试

由北京大学命题、单独考试。

1. 考试科目：

(1) 政治 (100 分) (马克思主义政治经济学、中国特色的社会主义理论与实践)

(2) 外语 (100 分)

(3) 经济学 (100 分) (微观经济学与宏观经济学基础)

(4) 高等数学 (100 分) (微积分、线性代数)

(5) 经营案例分析 (100 分) (企业的市场、财务、人事、生产、战略等方面的经营活动分析)

2. 考试时间：1995 年 2 月 (春节前十天左右)

3. 考试地点另行通知

六、录取办法

根据考试成绩、学籍资料、工作成就和复试结果，择优录取。录取的考生将于 1996 年 9 月初开学。

七、培养

采用完全学分制，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 3 学分)。学习成绩合格方能取得相应课程的学分。学生在 3 年、最长不超过 5 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讲课。

一般情况下每学期开设三门课，上课时间为每周一个晚上和星期六上、下午。若每学期选三门课，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。

八、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。

九、辅导

为了给部分考生补习科目的基础知识，1995 年 10 月 16 日起开设辅导课，包括英语、数学、政治、经济学。

费用：辅导费 520 元；书费 50 元；报名费 30 元。

(二) 全国统一招生考试

通过全国统一考试招收 MBA 研究生，是 MBA 教育的一个突破和提高，这种方式对于提高生源的质量也很有帮助。在今后几年的考研大军中，MBA 专业的竞争将更加激烈。上海财经大学 1993 年开始面向全国统招 MBA，中国人民大学也于 1995 年招进 28 名国家计划内 MBA 研究生。统招 MBA 生和其它专

业研究生的不同点在于他没有固定导师，而是全班共有一个导师组，修完一定的课程后，每位学生才根据论文方向选定相应的指导导师。统招 MBA 毕业后在国家就业计划指导下实行双向选择安排工作。其余政策和普通研究生专业相同。

MBA 全国统一考试的报考条件一般是：大学本科毕业，具有两年或两年以上实际工作经验，年龄在 35 岁以下，品质良好，身体健康，在工作中有一定成绩的在职人员。考试分初试和面试两个过程。初试参加全国统一招生考试。统考除英语、数学和政治外，专业课由学校自己命题。初试通过后进行两部分考核，主要考察考生的综合能力和管理潜能。

中国人民大学 1996 年统招 MBA 研究生入学考试科目是：

1. 英语
2. 数学
3. 政治（文科）
4. 政治经济学和工业经济学
5. 企业管理和市场营销

（三）与国外联合的单独入学考试

这种和国外联合办学培养 MBA 的单位，主要包括设在上海交通大学和中欧国际工商学院及设在对外经济贸易大学的中法中心。在此把这两个单位 1996 年招生的简章摘录一部分供读者朋友参考。

中欧国际工商学院（CEIBS）1996 年工商管理硕士研究生招生简章

1. 中欧国际工商学院设

A. 工商管理硕士（MBA）课程，学习期限 20 个月，招生对象为国内外年轻有为的管理人员。

B. 在职（业余）工商管理硕士（EMBA）课程，学习期限 2 年，招生对象为中国政府部门、中资企业和三资企业的高层管理人员。

C. 短期培训班，招生对象为中资企业和三资企业的高层经理，设有一般管理、领导艺术、财务金融、市场营销、生产管理和人力资源管理等课程。

2. 学位授予

学院的学术委员会将向成功修完 MBA 课程的学生授予国际标准的 MBA 学位。

为了取得中国 MBA 学位的学生，应按中华人民共和国学位条例向国务院学位委员会提出申请。

3. 招生名额

65 名（其中包括外国留学生）。

4. 学制

学制为一年半（全日制）。

参加下学习前必须通过二个月预科模块，预科模块四门课程中，如果有一门或一门以上不及格，将不能参加下面课程学习。

5. 学费

3.5 万元人民币（全课程，含住宿费，不含书费、教材费、复印费、医疗保险费）。

6. 奖学金

学校将对在校学习成绩突出的学生提供奖学金,并提供 15 个赴欧洲实习三个月的名额(飞机票由学生自理)。

7. 招生条件

(1) 政治上拥护中国共产党领导,拥护社会主义制度,符合国家规定的出国人员政审条件。

(2) 大学本科毕业,有 2 年以上工作经历。

(3) 有较高英语水平,能用英语听课,完成作业,撰写实习报告和学术论文。

(4) 年龄在 40 岁以下(1956 年 3 月 11 日以后出生)。

(5) 身体健康。

8. 报名日期及手续

考生可以根据上述条件报名,并填写中欧国际工商学院的《工商管理硕士研究生报名表》,单位委托培养的须加盖单位人事部门公章方为有效。请于 1995 年 11 月 10 日以前将报名表及有关材料寄至中欧国际工商学院 MBA 招生办。

9. 入学考试

入学考试分笔试和面试两部分。

笔试:英语语法,基础数学及逻辑推理(类似 GMAT)。时间 12 月 9 日。

面试:笔试成绩优良者参加面试。时间:1996 年 1 月。

该院不开设任何入学考试辅导班,也不提供任何复习用书和试卷。

10. 入学时间

1996 年 11 月。

对外经济贸易大学中法高级企业管理干部培训中心第六届 MBA 班招生简章(1996 年)

1. 学习年限

全脱产学习,年限为两年零三个月。第一年学习法语(法语水平较高的学员经考核可免修法语课程而直接进入二年级学习管理专业);第二年学习管理专业;第三年赴法国实习至少 2 个月。

2. 报考条件

凡年龄在 35 岁以下,具有两年以上从事经营管理工作经历、有大学学术本科学历(国家承认的,文理兼收,专科生恕不接纳)、身体健康,能适应紧张的学习生活、能取得出国因私或普通因公护照的在职人员均可报考,男女生比例不限。目前在全国家重点企业、外向型企业及中外合资企业工作的管理干部,其报考条件可以适当放宽,并优先录取,公派考生条件可以适当放宽,并优先录取。公派考生必须征得派出单位的同意方可报考。报名须填写本中心印制的报名表(可自行复印)并附上三张小二寸免冠近照,公派生的报名表须加盖公章,于 1996 年 6 月 15 日前寄交本中心。审查合格后通知来京考试的具体时间、地点。考生报名时请附上本人的大学毕业证书、工作证及身份证的复印件。常年可以报名。

3. 入学考试

设笔试外语与数学。外语限英语或法语,难度相当于大学公共英语(四级)或法语大学本科毕业水平。为照顾文科考生,数学难度只相当于高中毕

业水平，略加部分高等数学。面试分别由中、法双方人员主持，可用汉、英、法语言进行。面试不等于外语日试，主要目的在于了解考生学历、工作经历、学习目的等有关考生的素质及能力的情况。入学考试每年 7 月中旬在北京对外经济贸易大学内进行。外地考生考试期间可在校内安排临时住宿。每年 9 月初开学。

4. 学位授予

被录取的学员第一学期末进行语言测试，及格者方可继续参加第二学期的学习。在第一年基础法语学习完毕之后，将由法国驻华使馆科技文化处按中国学生公派赴法留学的标准进行法语水平测试（笔、口试），合格者升级学习，不合格的学员不设补考，但允许留级重读一年。凡升入二年级的学员，以各专业课考试成绩及实习表现和实习报告质量为考核标准，合格者在赴法实习之后授予法国国立大学企业管理学院颁发的“企业管理第三阶段证书”（CAAE），该证书为法国国家文凭，与我国硕士学位相同，相当美国的 MBA，受国家教委承认，亦为欧美各国所承认。

不经该中心许可而擅自滞留国外不归的学员不发给毕业证书。

5. 出国实习

凡升入二年级的学员，只要 9 门专业课平均成绩在 7 分以上（20 分为满分），均可赴法实习至少两个月。赴法的往返机票由学员或其派出单位负担，在法实习期间由法国外交部提供助学金，出国护照（因私或普通因公护照均可）由学员或派出单位办理，我中心负责提供法方正式邀请信及享受法国国家助学金证明，并免费负责办理赴法入境签证。

6. 收费标准

每人每年公费 1000 元，自费 8000 元人民币（含教材费），赴法实习期间免交学费，须在校内寄宿的学员住宿费另计（每学期 500 元以上，按不同住宿条件收费）。

7. 招生名额

中法中心每年招收一年级学生 40 名左右，二年级法语毕业插班生若干名。

三、1996 年以后 MBA 研究生入学考试趋势

根据全国工商管理硕士（MBA）教育指导委员会和国家教委的有关精神，1996 年以后 MBA 研究生的招生考试制度有所变化，将更加规范化和制度化，以利于吸收更多真正有才华的人攻读 MBA 学位。改革的重要内容是：逐步取消各试点学校举办的 MBA 专业单独考试，国家教委也不再组织 MBA 的联考。大专毕业后有 6 年或 6 年以上工龄，且符合国家报考条件的考生可参加“MBA 统考”试点考试，其他类型考生参加全国统考。考试结果作为工商管理硕士生入学的主要依据，国家教委将据此及其他相关因素划定“MBA 统考生”的录取分数线。参加全国统考报 MBA 方向的考生，与其他专业的统考生一样，按国家教委的统一要求进行录取。按照《九五期间全国工商管理硕士教育发展规划建议要点》，“九五”期间全国 MBA 教育发展规划的内容将包括：

1. 通过多种途径，扩大招生规模，争取全国每年增加 700 名招生数，使年招生数在 2000 年达到 5000 名；开通在职人员申请 MBA 学位；逐步扩大 MBA 招生培养的授权院校，争取在 2000 年有 40—50 所院校可以招收培养 MBA 学生。

2. 具体实施 GRK 考试方案（管理类学生入学综合考试），1997 年在全国正式推行 GRK 为 MBA 研究生的入学考试。

3. 开展关于 MBA 教学改革问题的研讨，研究缩短全脱产 MBA 教学改革问题的研讨，研究缩短全脱产 MBA 学制的可行性，争取国家教委有关部门批准 1997 年起将 MBA 学制由 2.5 年缩短为 2 年。

4. 积极开展国际交流合作，落实中国和美国管理教育合作项目，争取其他对外交流合作项目。

根据以上这些内容我们可以看出，有志气有才华的青年朋友和他优秀的在职人员，在 1996 年以后将有更多的机会争取到攻读 MBA 学位的资格。下面介绍国内报考 MBA 将采取的三种渠道：

1. 参加全国研究生统一入学考试。报国家计划内 MBA 专业，录取时由国家教委统一和其他专业一起划定分数线。考试科目仍为英语、数学、政治和两门综合性的专业课。报考要求可能仍有工作经历的要求。被录取者将享受国家计划内研究生的一切待遇。

但估计在全国 26 所试点院校中，用这种方式招生的学校不会大多，据所知目前仍只有中国人民大学和上海财经大学，其他某些院校的决定，可能要到 1996 年下半年（7、8 月）才确定。

2. 参加全国 MBA 入学统一考试（即 GRK 考试）

这种考试方式是在取消各试点院校单独考试的基础上形成的。即各校统一采用 GRK 考试作为 MBA 入学录取标准，录取分数线由国家教委统一划定。

GRK 考试是我国在坚持“德智体全面衡量，择优录取，保证质量，宁缺勿滥”的招生原则和执行现行考试办法的前提下借鉴国外行之有效的管理类专业研究生入学考试办法（如 GMAT 考试）的一种尝试。它着重测试考生的思维能力、分析问题和解决问题的能力，使之有利于确保新生入学质量，有利于选拔有实践经验的优秀中青年企业管理干部入学。

全国 MBA 入学统一考试分笔试和口试。笔试科目为政治和 GRK 考试。政治的考试内容按国家教委的要求，由各招生单位自行命题，时间为 3 小时。GRK 考试内容 由五部分三单元组成，其安排如下表：

考试科目	内 容	满分值	考试时间
MBA 综合考试 (一)	1 逻辑思维能力 2 数学运用能力	100 分 100 分	3 小时
MBA 综合考试 (二)	3 管理知识及分 析能力	200 分	3 小时
MBA 综合考试 (三)	4 语文表达能力 5 英语阅读能力	100 分 100 分	3 小时
合计		600 分	9 小时

1996 年 7 月国家有关单位将出版 GRK 考试大纲、样题和考试指南。1996 年 3 月至 9 月完成题库建立工作；1996 年 10 月完成 1997 年 MBA 入学考试试题命题工作。

3、参加与外合作培养 MBA 单位的单独考试

通过这种渠道，拿到的 MBA 学位将是国际通行的证书。与国外合作招收的单位主要有中欧国际工商学院和对外经济贸易大学中法中心等单位。其招生制度估计近几年不会有较大变化。读者朋友可参阅本章前面部分内容。

通过这个渠道读 MBA 学位的一个较大障碍是：学费比较昂贵。

有关目前在国内攻读 MBA 的简要指南，大概就是这些，有志于 MBA 学位的朋友，可结合自己所处环境、工作情况，知识能力情况、年龄因素以及经济条件等等加以考虑决策，以最合适单位自行命题，时间为 3 小时。GRK 考试内容由五部分三单元于自己的方式早日跨入 MBA 的大门。“成功总是属于那些有准备而且刻苦努力的人”，愿喜欢 MBA 的朋友早日走向成功之路。

巨大的建筑，总是由一木一石建起来的。

——鲁迅

第八章 “宽·新·实”的 MBA 知识结构——MBA 骨干课程简介及推荐书目

一、引子

1991 年国务院学位委员会开始授权有关高校开办 MBA 学位后，各试点院校就积极进行 MBA 课程设置的探索。1993 年 12 月，试办工商管理硕士学位协作小组集综合性大学、理工科大学和财经类大学各自的办学特色为一炉，讨论并基本确定了 MBA 研究生课程教学大纲。本书将收集并介绍这一大纲的骨干课程，为有志学习或了解 MBA 知识的读者朋友提供一个清晰、实用的线索。

MBA 学位的课程设置和课程内容均要突出“宽、新、实”三个字。“宽”是指 MBA 的课程要求基础和知识面要宽广，这样才能适应社会主义市场经济的要求。MBA 毕业后有的要进入金融系统，有的要进入机电、化工等类型工商企业，有的要搞对外贸易，有的要在股份制企业筹资，工作岗位和工作对象千差万别，必然要求 MBA 有广博的知识面。“新”是指课程设置要反映国外、国内最新的管理和方法，要获取最新的知识。目前世界变化快，不掌握最新的东西就无法在市场上占主动地位。比如我国经济界日前的几个热点是股票、房地产、期货。在过去的教科书里几乎没有最新的反映。在这个机会稍瞬即逝的世界，MBA 只有掌握最新的知识，才能提高战略决策的艺术和水平。“实”是指课程设置和内容要实用。以前我国某些高校（特别是理工科类）对管理教育有一些偏见，比如重定量分析，轻定性分析；重所谓优化模型类课程，轻叙述性的实用课程。这样一来我们许多课程虽实用，如财务类、会计类、法律与合同类课程却被为简单而受轻视，使许多毕业生在日后的工作中被迫补习。

根据国务院学位委员会的《工商管理硕士试行培养方向》MBA 的最基本的课程设置为：

（一）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。

（二）必修课

（1）宏观经济学；（2）会计学；（3）财务管理；（4）营销管理；（5）生产管理；（6）系统工程；（7）企业战略管理；（8）经济法；（9）计算机辅助管理；（10）财政与金融；（11）国际贸易与国际金融；（12）应用经济学；（13）人力资源的开发与管理。

选修课根据社会实际需要和不同研究方向由各校自定，可设置下列几组：

财务管理类；行政管理类；计划统计类；工业工程类；国际贸易类；金融保险类；成本管理类；工程管理类；工程经济类；房地产经营类；会计类；资产评估类。

此外，某些反映我国经济热点的课程可以以课程或讲座方式开出，如：
期权与期货；合并与收购；筹资模型；企业形象识别系统设计；广告与传播；企业家精神；外汇业务；风险管理；公司、证券、投资与法律实务；房地产法律实务；物业估价。

事实上，上面列举的这些课程即使对全日制在校生也是难以在短短两年内学完的，更不用说业余自修的朋友了。每一个接受 MBA 训练的人，都应针对自身特点和社会需要选准一个大方向，完成必修课内容的同时，根据“宽、新、实”的原则学习选修课课程。

二、MBA 骨干课程介绍及推荐阅读书目

（一）宏观经济学（Macroeconomics）

宏观经济学通过对各种国民经济总量相互关系的研究，揭示宏观经济运行中的矛盾、宏观经济变化的规律以及政府的经济政策对国民经济的影响。

MBA 所学宏观经济学的分析重点不在于政府的经济政策研究。与经济学专业的宏观经济学教材不同，它最基本的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。在分析政府的经济政策时，重点也放在企业如何预期和适应政府政策变化，以及政府政策的变化对企业经营环境的影响等方面。

1. 宏观经济环境与微观经济管理

这一部分概括地讨论什么是企业外部的宏观环境，以及宏观环境对企业经营的影响。

企业的宏观经济环境； 宏观经济环境与企业（商品市场总供求，政府财政收支，货币市场总供求，就业水平，物价水平，国际市场）； 宏观经济中的基本关系（总需求、总供给与商品市场的均衡，商品市场与货币市场，劳动力就业与商品市场，货币市场，国内经济与国内市场，政府的经济政策与国民经济）； 宏观经济的基本模型。

封闭宏观经济流图

代表货币流（money flow）

代表产品流（Rear flow）

代表信息流（Information flow）

2. 宏观经济的度量

这一部分讨论主要通过哪些经济变量来度量企业外部的宏观经济环境。

国民总产出与总收入； 物价水平； 就业水平； 货币、信贷与利息； 进出口与汇率。

3. 商品市场的总需求与国民收入

这部分先撇开货币市场和国际市场，抽象地分析国内的商品市场均衡，并假定商品的总供给不受资源的约束，即假定非充分就业，这样国民收入就由对商品的总需求决定（资源约束和总供给在第八到第十部分内容中分析）。

简单宏观经济模型； 总需求与均衡国民收入的变化； 简单宏观经济模型与企业实践。

4. 消费需求

讨论消费在总需求中的重要地位。

凯恩斯主义消费函数和绝对收理论； 相对收入理论； 持久收入理论； 生命周期理论； 决定消费的其它因素； 消费理论与企业实践。

5. 投资需求

讨论投资在宏观经济中的地位。

利息率与投资； 国民收入与投资； 决定投资的其它因素； 投资理论与企业实践。

6. 政府财政

政府的财政收支； 平衡预算乘数； 政府财政开支的资金来源； 财政政策手段； 政府财政与企业实践。

7. 货币、利息与国民收入

在前几部分，主要通过简单的宏观经济模型分析了商品市场上的总需求对国民收入的决定作用。这部分开始把货币市场加进来，分析货币和利息对商品需求从而对国民收入水平的影响。

货币； 货币的供给； 货币的需求、供给与利息率； 利息与商品市场的均衡（1S 曲线）； 利息率与货币市场的均衡（LM 曲线）； 1S—LM 分析； 中央银行的货币的政策手段； 货币、利息率与企业实践（宏观金融形势与企业环境）。

8. 总供给，总需求与国民收入

研究总供给与总需求怎样共同决定国民收入水平。

短期国民收入的决定； 长期总供给与国民收入； 经济增长； 总需求、总供给与企业实践（资源约束与企业发展战略，经济增长模型与市场预测）。

9. 通货膨胀

从这一部分开始，研究通货膨胀、就业和经济周期等几个重要的宏观经济问题。

通货膨胀的类型； 货币与通货膨胀； 通货膨胀对经济的影响； 反通货膨胀政策； 通货膨胀与企业实践（通货膨胀对原材料、产品和利息率的影响，政府反通货膨胀政策对企业的影响）。

10. 就业

决定就业的因素； 失业的原因和种类； 失业与通货膨胀； 就业与企业实践（政府的反失业政策与企业环境，劳动力市场与企业的技术选择）。

11. 经济周期

经济周期； 关于经济周期的理论； 经济周期指标； 经济被动与企业实践（经济周期的预测，经济周期与企业环境）。

12. 国际收支与国内经济

国际收支平衡； 国际贸易理论； 国际贸易与总需求； 国内市场的均衡与国际收支的平衡（BP 曲线）； 汇率； 对外开放与企业实践（宏观经济对企业进出口的影响；汇率与企业经营；外汇风险）。

宏观经济学推荐书目

1. Mary Louise Hatten, 1986 "Macroeconomics for Management", Prentice Hall 2nd Edition.
2. Myron B. Slovin and Marie. Sushka, 1987 "Macroeconomics for Managers", Prentice Hall, Inc.
3. Edw. Charles, 1983 "Macroeconomics of Developing Countries", T8ta McGraw Hill.
4. W. Dimcam Reekie, 1980 "Macroeconomics for Managers", Philip Allan.
5. R. Dornbusch and S. Fischer, 1990 "Macro-economics", McGraw Hill Inc. 5th Edition.

（二）《管理学》（Management）

本课程的目的，是让学习者掌握管理过程的普遍规律、基本原理和一般方法，为以后学习其他专业管理课打下基础，故其学习应先于其他专业管理课程。MBA 的教学注重案例分析，为加深对各章内容的领会，学习者可同时参阅有关案例。针对 MBA 学习的案例书，目前国内基本属于空白，学习者可参阅国外教科书。

1. 管理和管理学

管理的概念、特征及意义； 管理学的对象、内容与研究方法。

2. 管理学的产生与发展

管理学的萌芽时期； 泰罗的科学管理； 管理过程和管理组织理论； 管理活动中人际关系的研究； 现代管理理论。

3. 计划

概述； 计划工作的种类、步骤和原理； 战略计划， 预测； 决策； 目标管理（MBO）。

4. 组织

概述； 组织结构的设计； 组织结构的运行； 组织变革； 人员配备。

5. 领导

领导的含义、作用、原理和要求 沟通； 激励； 领导理论； 创建有利于实现组织目标的氛围。

6. 控制

控制的含义、目的与作用； 控制工作的基本过程； 控制的类型； 控制的方法与技术； 管理审核。

7. 90 年代管理面临的挑战

外部环境的挑战； 内部环境的挑战； 管理的社会责任与职业道德）未来管理的展望。

管理学推荐书目

1. [美]哈罗德·孔茨编，黄洁纲、范照译：《管理学》，上海人民出版社 1990 年。

2. 周三多主编：《管理学——原理与方法》，复旦大学出版社 1993 年。

3. 朱锡莹、杨文士主编：《管理学原理》，人民卫生出版社。

4. 徐国华、赵平编著：《管理学基础》，中国科学技术出版社 1989 年。

5. P. w. M. O'ndy and R. E. Freeman: "Management: Concepts, Practices, and Skills." 6th Edition Allyn and Bacon, Boston, 1993.

6. J. A. F. Stoner and R. E. Freeman: "Management" 15th Edition Prentice Hall, N. Y. 1992.

（三）管理经济学（Managerial Economics）

经济学是一门研究“选择”与“决策”的科学，掌握经济学基本知识对于企业家提高管理和决策技能有重要意义。管理经济学把经济学原理和分析方法应用于企业经营管理决策，其教学目的，一是为企业的管理决策实践提供经济理论和经济分析的思维框架；二是使学员了解企业在市场经济体制中

的地位，使企业的决策能够更好地适应市场体系。管理经济学是一门应用学科，它从微观经济学借用经济学原理与方法，是一门介于微观经济学和管理决策学之间的边缘学科。

1. 绪论

管理经济学的研究对象和方法； 社会主义市场经济体制下的企业； 社会主义市场经济体制下的企业利润。

2. 市场供求及其运行机制

需求； 供给； 供求法则和需求供给分析； 市场机制与社会资源的配置。

3. 需求分析和需求估计

需求弹性； 需求预测和估计。

4. 生产决策分析—投入要素的最优组合问题

生产和生产函数； 单一可变投入要素的最优利用； 多种投入要素的最优组合； 规模对收益的关系； 科布—道格拉斯生产函数； 生产函数与技术进步。

5. 生产决策分析—产品产量的最优组合问题

产品产量最优组合决策的理论； 产品产量最优组合决策的实践—线性规划法。

6. 成本利润分析

管理决策中几个重要的成本概念； 成本函数； 成本利润分析方法（边际分析、贡献分析、盈亏平衡点分析）； 成本函数的估计。

7. 市场结构和企业行为

市场结构及其分类； 完全竞争条件下的企业行为模式； 完全垄断条件下的企业行为模式； 垄断性竞争条件下的企业行为模式； 寡头垄断条件下企业的行为模式； 销售收入最大化的企业行为模式； 企业竞争策略。

8. 定价实践

定价目标及决定价格的因素； 定价的基本方法； 定价策略； 调拨价格的确定。

9. 长期投资决策 “

投资决策概论； 数据的收集和估计； 投资方案的评价方法； 有风险条件下的投资决策。

10. 政府与企业

社会主义市场经济条件下的政府职能； 市场经济的缺陷和政府对企业干预。

管理经济学推荐书目

1. 刘平主编：《现代管理经济学》，中国对外经济贸易出版社 1990 年。
2. 吴德庆编：《管理经济学》，中国人民大学出版社 1987 年。
3. Edwin Mansfield: “Managerial Economics”, W. W. Norton Co. 1990.
4. Harold Craig Peterson: “Managerial Economics”, Macmillan Pab. Co. 1990.

（四）会计学（Accounting）

管理的关键在决策，而决策离不开信息。会计作为一个经济信息系统，其所提供的信息是管理者据以决策所必不可少的。会计学是工商管理专业的重要课程之一，它着重阐述会计的基本理论、基本知识和基本方法，以便学生据以了解、掌握和运用这一经济信息系统，为经济决策和管理服务。

会计是一种经济管理活动。人们在进行生产活动时，一方面要创造物质财富，要有所得；另一方面要投入和耗费一定的财产物资及劳动，即要有耗费。为力求以最少的耗费取得最大的劳动成果，人们除了不断采用新技术，新工艺，还必须加强管理，对劳动耗费和劳动成果进行记录和计算，分析和比较。它计量经济过程中占用的财产物资和劳动耗费，通过价值量的变化来描述经济过程，评价经济上的得失。会计的基本职能，概括起来就是核算和监督。

1. 会计学基础理论

会计的产生和发展； 会计的对象和基本要素； 会计的指导原则。

2. 会计循环

复式记帐原理(会计方程式 , 帐户的结构和设置 , 复式记帐法的运用) ; 会计循环； 工作底表的编制实例； 会计项目的转回程序。

3. 现金

现金的内容(定义和内容，现金项目在资产负债表中的列示) ； 现金的内部控制； 零用现金； 银行往来。

4. 应收项目

应收帐款(应收帐款的计价，应收帐款坏帐，损失的处理) ； 分期收款销货的应收帐款； 应收帐款融通资金的帐务处理； 应收票据。

5. 存货

存货的范围的类别； 存货数量确定及入帐价值； 存货的计价方法(成本法，成本与市价孰低法，估计法) 。

6. 投资

投资的意义和分类； 短期投资(短期投资证券购入的帐务处理，短期投资证券出售的帐务处理，短期投资证券利息收益的期末调整，短期投资在资产负债表上的列示) ； 长期投资(债券长期投资帐务处理，股票长期投资帐务处理) 。

7. 长期投资

长期资产及其分类； 固定资产(固定资产成本构成，固定资产折旧的帐务处理，固定资产的最后处置) ； 递耗资产； 无形资产。

8. 流动负债

负债及其分类，流动负债的特征： 数额已确定的负债； 数额视经营成果而定的流动负债； 数额需要估算的流动负债； 或有负债(信用担保、诉讼、追征所得税) 。

9. 长期负债

长期负债概述； 公司债(公司债的性质和计价，公司债发行的帐务处理，公司债到期清偿和提前收兑帐务处理，偿债基金帐务处理) 。

10. 公司会计

公司的特征； 公司股份概述； 股份发行的帐务处理； 库存股份的帐务处理； 留存收益的分拨与股利分派； 每股帐面价值与每股收益额。

11. 独资、合伙会计

独资企业会计； 合伙企业会计（合伙企业特点，合伙人权益帐户；合伙人的投资开业、退伙、新合伙人入伙记录、合伙损益分配，合伙企业的清算、合伙企业改组为公司）。

12. 财务报表及分析

财务报表概述； 资产负债表； 收益表； 现金流量表； 财务报表分析。

13. 生产成本计算原理

生产成本的分类及其在生产过程中的流动； 基本的成本计算方法； 制造费用的分配； 联产品、副产品的成本计算。

14. 成本性态与变动成本计算

成本性态的分析， 变动成本计算。

15. 成本—产量—利润依存关系分析

贡献毛益与贡献毛益率； 经营杠杆的概念及其应用； 盈亏临界点及其有关指算计算； 盈亏临界图的制作方法及其基本假定； 非线性盈亏临界分析； 有关因素变动对实现目标利润的影响（单位售价，单位变动成本，固定成本变动，各有关因素同时变动）； 成本—产量—利润分析在经营决策中的应用。

16. 短期经营决策的分析、评析

概述； 短期经营决策要着重考虑的一些“成本”概念（差别成本、边际成本、机会成本、假计成本、沉落成本、现金支出成本，重量成本、相关成本与非相关成本，可避免成本与不可避免成本，可延缓成本与不可延缓成本）； 短期经营决策分析、评价的几个方面（定价决策、产品生产决策、成本决策）。

17. 长期投资决策的分析、评价

投资方案经济评价原理； 投资方案的对比与选优； 投资方案的风险分析与不确定性分析； 长期投资决策中通货膨胀因素的估量。

18. 预算控制

生产经营全面预算（全面预算的构成和编制原理，全面预算的编制程序）； 预算控制的几种形式（弹性预算）零基预算、滚动预算、概率预算）。

19. 标准成本系统

标准成本系统的组成和作用； 标准成本的制定； 差异分析； 成本差异的帐务处理。

20. 责任会计

概述（现代企业分权经营体制与责任中心的划分，实施责任会计的基础和条件）； 不同类型的责任中心责任会计的主要特点（成本中心、利润中心、投资中心）； 内部转移价格问题。

会计学推荐书目

1. 余绪缨著：《管理会计》（策修订本），中国财政经济出版社 1990 年。

2. 毛付根著：《管理会计》，江西人民出版社 1993 年。

3. 胡玉明著：《西方财务会计》，中国物价出版社 1992 年。

4. G. R. Chesley Glenn A. welsch: “Fundamentals of Financial Accounting” (First Edition), Richard D. Irwin, Inc. (1987)。

5. Ray H Garrison, et al: "Managerial Accounting" (First Canadian Edition), Richard D. Irwin, Inc. (1990).

(五) 管理统计学 (Statistics for Management)

它是一门以经济管理理论为基础, 以一般统计学为方法, 研究社会和经济管理问题的应用学科。具体说, 管理统计学研究如何搜集数据、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涵义。近几十年来, 管理统计学广泛地应用于解决经济管理实践中的问题, 如国民经济计划与预测、市场调查商情分析、证券市场分析、产品抽样调查和控制、投资效益评估、人类心理和行为分析, 为管理者进行正确的决策提供了科学的依据。

管理统计学对国内外的工商管理硕士研究生 (MBA) 来说, 都是重要的必修课, 它是其他课程的方法论基础, 读者 (学生) 不仅要掌握其基本原理和方法, 最好还应熟练应用常见的计算机统计软件包 (如 SPSS、Minitab、SAS、TPS 等), 以正确分析、研究经济管理中的问题。

1. 概述

统计学与管理统计学; 描述性统计学与推断性统计; 变量随机变量; 随机误差和抽样误差。

2. 描述性统计学

统计分组和频率分布; 集中趋势指标 (包括分组和分组数据); 离散趋势指标 (包括来分组和分组数据)。

3. 概率论的基本原理

概率论的几个基本概念; 概率的计算定理 (加法定理、乘法定理、联合概率分布。贝叶斯定理)。

4. 随机变量的概率分布

离散型随机变量的概率分布 (PMF); 连续型随机变量的概率分布 (PDF); 随机变量的线性组合。

5. 随机抽样方法与样本计量的分布定理

重置式简单随机抽样方法与抽样分布; 非重置式简单随机抽样方法与抽样分布; 3 抽样分布定理; 其他随机抽样方法。

6. 统计估计

点估计; 区间估计; 样本容量的确定。

7. 假设检验

假设检验的原理和程序; 假设检验的内容: 假设检验的两类错误。

8. 卡方分布及其应用

9. F 分布与方差分析

10. 简单线性回归分析

变量之间的相互关系; 简单线性回归模型; 应用拟合模型进行估计和预测; 可线性化的非线性模型。

11. 多元线性回归分析

12. 指数

指数的基本理论和方法; 我国常见指数的编制方法及其意义 (工业产量 (产值) 指数, 物价总指数, 股票价格指数); 西方常见指数的编制

方法。

13. 时间序列分析

构成时间序列的要素； 修匀方法； 趋势变动分析方法； 循环变动分析方法—残差法； 季节变动分析方法—比率移动平均数方法。

14. 非参数统计

非参数统计的作用； 常用非参数统计方法。

管理统计学推荐书目

1. 钱伯海、黄良文：《统计学），四川人民出版社 1992 年。
2. 黄良文、吴世农：《高级管理统计方法），中国对外经贸出版社 1991 年。
3. 陈上珠：《应用统计》，经济科学出版社 1986 年。
4. 吴世农：《管理统计学），江西人民出版社 1994 年。
5. Richard I. Lewin: "Statistics for Management", Third Edition, Prenntice Hall, 1984.

（六）运筹学（Operational Research）

运筹学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，再借助于计算机求解模型，为决策提供参考。MBA 培养的人才要在管理领域里有较宽的知识面，掌握基本的现代化管理方法和手段。通过运筹学的学习，学生应知道在管理工作中使用运筹学模型和数量分析方法对于解决管理中的问题和提高效益所起的作用，并初步掌握将实际管理中的问题形成运筹学模型的方法与技巧。

1. 引言

运筹学的发展历史； 运筹学研究的基本思想与方法； 运筹学模型的意义及类别。

2. 线性规划与整数规划

线性规划的几个实例（生产计划问题，饲料问题，运输问题）； 线性规划的一般模型； 两个变量线性规划的图解法； 单纯形方法； 对偶性与灵敏度分析； 运输问题的解法； 整数规划。

3. 动态规划

基本概念与方法； 最优化原理； 离散型动态规划； 背包问题与最短路问题的动态规划解法。

4. 网络模型

图与网络的基本概念； 最大流问题； 最短路问题； 最小费用问题。

5. 排序与统筹方法

6. 选址模型

7. 随机模型

存贮模型； 排队模型。

8. 对策与决策

矩阵对策； 决策论。

运筹学推荐书目

1. 邵济熙主编：《管理运筹学简明教程》，西安电子科技大学出版社 1988 年。
2. 陶谦坎主编：《运筹学应用案例》，机械工业出版社 1993 年。
3. 魏国华等著：《实用运筹学》，复旦大学出版社 1987 年。

（七）生产管理（Production Management）

生产（Production）不仅含对有形产品的制造，同时也包含对无形产品一服务的提供。它是指将生产要素（投入）转换为有形物 and 无形服务的经济财富（产出），通过创造效用而增加附加价值的过程。生产管理，简而言之就是对生产的计划、组织和控制。它主要研究生产力的合理组织问题，基本上属于微观经济管理的范畴。现代生产管理所研究的内容非常广泛，它涉及到生产经营战略的确定，需求的预测，产品生产过程的设计与选择，生产能力的计划，厂址的选择，厂内的布局，工作和劳动定额的设计，生产计划进度，库存控制，物资需求计划和质量控制等。

在发达国家，生产经营管理、市场学和财务管理历来是为商学院硕士研究生开设的重要必修课程。发达国家特别是美国，已经从国际市场竞争的经验中警觉到，不能只顾眼花缭乱的市场营销而忽视生产经营这一根本。许多国家的政府和学者都对生产经营管理给予了特别的关注，倾注了特别的心血和努力。许多世界著名的企业和公司都把生产经营管理者的一个重要条件。培养具有坚定正确的政治方向，懂得专业、善于经营，能够卓有成效地组织和指挥社会化大生产的高级管理人才是我国 MBA 的重要培养目标。掌握生产管理的理论、模型和方法具有生根作用。

生产管理在 MBA 系列课程中是较难学的一门。其特点是内容广泛，既古典又现代；既含丰富的管理理论和概念，又含复杂的技术模型和定量分析方法，是一门定性和定量分析紧密结合的课程。学习这门课应先具有管理学概论、组织行为学、管理统计和运筹学等方面的基础知识。

第一部分：生产管理总论

1. 生产管理概论
2. 生产管理战略

生产管理战略的概念： 生产管理战略模型； 生产管理战略的类型； 制定生产战略应考虑的重要问题。

第二部分：生产系统的设计

3. 生产经营预测

预测对生产管理的作用； 常用的有效预测模式； 生产管理中预测方法的选择。

4. 产品设计

产品设计的内容； 产品的开发过程； 产品的生命周期分析； 产

品的工艺设计； 价值工程； 成组技术。

5. 生产过程设计

生产过程的概​​念，类型和特性； 生产过程的组织形式； 生产过程的时间组织； 流水生产过程的设计； 生产过程的自动化。

6. 生产能力的计划

生产能力； 生产能力决策的内容； 生产能力决策的步骤； 生产能力计划模型。

7. 厂址选择和厂内布置

厂址选择的必要性； 厂址选择的一般步骤； 厂址选择的模型； 厂内布局； 厂址选择和厂内布局中的行为因素。

第三部分：生产系统的组织

8. 工作研究、劳动定额和劳动组织

工作研究； 劳动定额和劳动组织； 劳动组织。

9. 工程项目的管理和组织

项目计划； 项目管理模型； 项目管理的组织。

10. 生产计划

生产计划概述； 生产计划指标的确定。 生产出产进度计划； 制定生产计划常用的数学模型。

11. 生产作业计划

第五部分：生产系统的控制

12. 库存控制

库存控制的概念； 库存成本； 库存控制的模型； 库存控制的应用。

13. 物资供应计划（MRP）

物资管理概述； MRP 系统的应用； 管理资源的计划（MRPH）； 物资的采购。

14. 设备综合管理

设备综合管理概述； 设备的使用和维修； 设备的更新和改行。

15. 质量管理

产品的质量； 质量保证及其经济分析； 全面质量管理

16. 质量控制

概述； 产品质量控制的直方图和控制图法； 产品质量控制的抽样检验； 可靠性抽样验收。

第六部分：生产系统的变革

17. 生产管理的动态特性

生产系统的变革； 老企业的生产实态分析改行； 系统动力学； 生产管理的发展趋势。

生产管理推荐书目

1. 蒋俊主编：《工业企业生产管理》，南开大学出版社 1990 年。

2. 李必强主编：《现代生产管理的理论和方法》，华中理工大学出版社 1991 年。

3. Everette Adam, J. R. Ronald and J. Ebert, "Production and Operations Management", Prentice Hall International, Inc. 1989.
4. Elwood S. Buffa Rakesh K. Sarin, "Modern Production/Operations Management" John Wiley and Sons, 1987.
5. James R. Evans William M. Lindsay, "The management and Control of Quality", West Publishing Company, 1989.

(八) 营销管理 (Marketing)

市场营销是现代化大生产和市场经济的产物，是企业长期营销实践的结晶。国内外大量事实证明，现代营销管理是企业在激烈的市场竞争中求生存、求发展所必须具备的知识。随着改革的深化，我国的经济体制正向市场经济转化，为促进企业在市场环境中健康发展，管理者不能不掌握现代营销技术。MBA 通过学《营销管理》，能树立以满足市场需求为核心的现代营销观念，提高开拓发展市场、勇于竞争善于竞争的能力。

1. 绪论

营销管理的基本概念； 市场营销学的产生、发展与推广。

2. 市场营销环境

营销活动与营销环境的适应； 微观营销环境（供应者、营销中介、顾客、竞争者）； 宏观营销环境（政治法律、人口、经济、技术环境、社会与文化环境）； 宏观营销环境的作用过程。

3. 消费者市场与生产者市场

消费者市场与生产者市场的区别； 消费者市场； 生产者市场。

4. 市场营销调研和预测

市场竞争和市场信息系统； 市场调研 市场预测。

5. 市场细分和目标市场选择

市场细分； 目标市场； 产品差异化和定位策略。

6. 产品决策

产品的概念； 产品生命周期； 产品组合； 产品的设计、商标与包装； 新产品的开发。

7. 分销渠道决策

分销渠道的设计和管理决策； 批发商业和零售商业； 实体分配。

8. 价格决策

价格竞争； 定价程序； 价格的灵活变动； 产品生命周期不同阶段的价格策略。

9. 促销决策

促销的实施过程； 广告； 销售促进； 公共关系促销； 人员推销。

10. 市场竞争中的营销战略

竞争定位； 市场领先者的营销战略； 市场挑战者的营销战略； 竞争低位次者的营销战略。

11. 市场营销计划、执行和控制

企业营销计划； 营销组织、执行和控制； 营销审计。

12. 国际市场营销

国际市场营销环境分析； 国际营销规划； 国际营销战术决策。

营销管理推荐书目

- 1.《营销管理：分析，计划和控制》（第七版），作者：Philip Kotler。
- 2.《多国营销管理》，Warren Keegan。
- 3.《国际商务环境》，Ender Jakob kolde。
- 4.《经营战略的理论》，〔日〕伊丹敬元。
- 5.《日本的市场营销》，〔日〕宇野政雄。

（九）公司理财（Managerial Finance）

公司在经营过程中，要对财务活动进行预测、组织、协调、分析和控制，这一系列的管理活动便是公司理财的内容。资金运行是财务活动的核心，它表现为资金的筹集和资金的运用。资金的筹集指公司从不同的来源、用不同的方式筹集其经营所需要的资金。这些资金由于来源和方式的不同，其筹资条件、筹资成本和筹资风险也不同。因此，公司理财中对资金筹集管理的目标就是寻找。比较和选择对公司筹资条件最有利，筹资成本最低和筹资风险最小的资金来源。资金的运用指公司将筹集到的资金以各种手段投放到各种用途上。同样，由于手段和用途不一样，这些资金的运用给公司带来的投资回报率和其他权益也不一样。因此，公司理财的重要目标之一就是寻找、比较和选择给公司带来最大收益的资金运用，它必须借助于一整套科学的财务管理方法对公司资金的来源和运用进行预测、计划、控制、分析和核算。

1. 总论

概括介绍公司理财学的形成、发展及其基本特点、对象和方法。

公司类型和公司设立； 公司理财的发展； 公司理财的特点、对象、方法和任务； 公司理财目标的转变（利润、股东权益、社会效益）。

第一部分 资金筹集

2. 长期筹资工具（股票）

介绍如何通过发行普通股和优先股来筹集资金： 普通股和优先股的概念与特征； 股票的发行； 股票上市的申请和上市条件； 股票的估价。

3. 长期筹资工具（债券）

介绍公司债的特点及其利用： 公司债的特点及债券分类； 公司债的发行与上市； 债券的估价与更新。

4. 其他长期筹资工具

认股权证； 可转换债券； 存托证。

5. 短期融资工具

银行短期信贷； 自发融资； 货币市场工具（商业票据。银行承兑汇票、企业短期融资券、再购回协议）。

6. 资本结构

这一章从资本成本这一角度来总结。比较公司各种筹资方式的利弊，并进一步探讨公司的最优资本结构问题： 资本成本； 资本的结构及其影响因素。

第二部分 资金运用

7. 长期投资决策（突出论述长期投资经济效果评价的各种方法及其相关

问题)

投资方案的评价方法； 投资方案的对比与选优； 风险条件下投资方案的评估。

8.股权投资、控股与收购

公司价值的评估、股权投资和股权的互换； 股份、兼并和重组； 收购和反收购。

9.流动资产管理

流动资产与净流动资产； 资金管理； 期证券管理； 收帐款管理。

10.留存收益和股利方案

讨论公司的股利政策问题： 利润分配与留存收益； 分红派息； 股票拆细； 股票回购。

第三部分 财务管理

这一部分集中介绍公司资金来源和资金运用的预测、计划。控制和分析的各种方法。

11.财务预测与计划(含现金预算)

12.财务分析与控制

财务报告； 财务分析； 财务控制。

公司理财推荐书目

1.《企业财务通则》

2.《股票发行与交易管理暂行条例》

3.《企业债券管理暂行条例》

4.Paul Halpen, I.Fred Weston. "Canadian Manageial Finance", Holt, Rinehart and Winston of Canada, Limited, 1989.

5.Neil E. Sditz: "Capital Budgeting and Long Term Financing Decision", The Dryden Press, 1990.

6.John D. Martin, Samuel H. Cox: "The Theory of Finance: Evidence and Applications", The Dryden Press, 1988.

(十) 人力资源开发与 管理 (Personnel and Human Resource Management)

这一门课是近年来发展较为迅速的学科,它是一门系统地研究组织内部人力资源的选择、吸收、培训、使用和激励的客观规律与具体方法的学科。我国在从计划经济向市场经济的转化过程中,管理者对“人”的重要性已开始有所重视,因此学习人力资源的开发与管理,对于提高的水平是必不可少的。随着市场竞争的日趋激烈,“人才的竞争是关键的竞争”已成为共识,人力资源的开发与管理目前已是世界各国 MBA 课程的必修课。

第一部分 人力资源概述

1.企业中的人力资源

人力资源开发与 管理(HDM)的概念。目的和意义； 人力资源开发与 管理的简史； 人力资源的组织结构。

2.工作生活质量

工作生活质量(QWL)的主要内容和意义； 改善工作生活质量； 质量循环。

3.工作分析

工作分析的含义和意义； 收集工作分析信息的主要方法； 工作描述必需信息的类型； 设置工作的主要方法。

4.人力资源计划

人力资源计划（HRP）的含义和基本内容； 人力资源预测技术； 计划的编制和审核。

5.工人与管理者的关系

工会的作用和目标； 职代会； 协商。

第二部分 人力资源吸收与开发

6.招聘

招聘的含义和基本过程； 吸收人力资源的途径； 招聘工具与程序设计。

7.测试

测试的概念、方法和意义； 心理测试； 其他测试方法（知识考试、情景模拟、面试）。

8.录用评估

组织要求； 评估方法； 录用。

9.培训与开发

10.职业计划

第三部分 人力资源管理：激励

11.操作评估

操作评估的概念和内容； 影响操作评估的因素； 操作评估的方法； 操作评估的审核。

12.员工激励与满意感

激励、满意感的含义； 激励的基本理论与方法； 满意感的调查与分析。

13.报酬系统

报酬系统的意义与目标； 工作鉴定； 工资与奖金。

14.员工福利

员工福利的种类与特点； 保险福利； 安全福利； 其他福利。

15.员工交往

员工交往的意义、种类与过程； 。交往中的聆听； 小道消息。

16.员工问题及其解决方法

压力； 2.心理咨询； 。惩罚。

人力资源开发与管理推荐书目

1.郑绍赚主编：《人力资源开发与管理》，复旦大学出版社 1994 年。

2.廖泉文著：《人力资源管理》，同济大学出版社 1991 年。

3.胡君辰著：《现代实用管理心理学》，上海科学技术出版社 1992 年。

4.Willm. B Werther , Jr and Keith Daris , “ Personnel Management and Human Resources ” , McGraw Hill BookCompany , 1985.

5.Randl l Schde , “ Personne and Human Resource Management ” , West Publishing Company , 1984.

6.Thomas F.Cawsey , Rkh8Td C.Hodgson “ CanadianCasesin Human

Resource Management ” ” , Prentie Hall Canadainc , 1987.

(十 一) 国 际 贸 易 和 国 际 金 融 (International Trade and International Finance)

第一部分：国际贸易

1. 国际贸易的基本原理和政策概述

这一章主要介绍国际贸易的概念、原理和贸易政策，为后面的学习打下基础。它包括国际贸易的基本概念，国际贸易的基本原理，对外贸易政策和中国的对外贸易体制。

2. 国际市场选择

这一章阐述国际市场的选择问题，以便为企业打入国际市场有个认识。它包括国际市场调研，国外市场的选择两个大内容。

3. 国际贸易产品条件及其控制

本章概述国际贸易中的产品条件和对其所做的控制，这是商品交易的基本条件。内容包括：商品的品名，商品的品质，商品的数量控制和商品的包装。

4. 国际贸易惯例和贸易术语

介绍几种主要的国际贸易惯例，以便利贸易，避免纠纷。内容有：国际贸易惯例、国际贸易术语。

5. 国际货物和货款的支付与管理

本章根据国际间商品交易的一般过程，阐述国际货物和货款的支付与管理，内容包括：国际货物运输与运输保险，进出口商品定价与货款支付，进出口商品的检验和纠纷的解决。

6. 进出口交易的磋商，合同的签订和履行这一章主要阐述进出口交易中的实际谈判，签订合同及其履行。内容有：出口交易的磋商与合同的签订，出口合同的履行，进口交易的磋商，合同的签订及其履行过程。

7. 促进出口的贸易方式

阐述除一次性交易以外的其他出口方式。内容有：代理、包销、经销与寄售，投标、拍卖、展卖与国际博览会，商品交易所与期货交易，易货贸易、补偿贸易、加工贸易、租赁贸易和技术贸易。

第二部分：国际金融

1. 国际收支

这一章讲述国际收支的基本概念，国际收支平衡表中各个项目之间的相互关系，以及一国用于调节国际收支的基本手段。

2. 外汇与汇率

本章介绍外汇和汇率的基本概念，影响汇率波动的基本因素，以便进一步理解外汇市场和外汇交易的内容，本章还涉及到人民币汇率的问题。

3. 外汇市场与外汇交易

这一章讲述外汇市场的基本内容，西方外汇市场上的主要交易实务，为外汇风险管理打下基础。内容有：外汇市场概述。近期外汇市场、远期外汇市场、外国货币的期货与期权交易。

4. 外汇风险管理

讲述外汇风险的概念，以及防范外汇风险的基本方法。

5. 国际结算的基本方式

本章帮助学员掌握国际结算的基本方式和原理，并熟悉国际贸易与投资

的基本结算工具。

6. 欧洲货币市场

介绍欧洲货币市场的概念，国际商业银行业的结构特征，以及国际商业银行贷款的方式和程序。

7. 国际货币制度与国际金融组织

介绍国际货币制度的主要内容和发展进程，以及国际金融组织在当今世界经济中的作用。

国际贸易和国际金融推荐书目

1. 《国际贸易实务》，对外经济贸易大学编，对外贸易教育出版社 1991 年。

2. 《国际贸易》，对外经济贸易大学编，对外贸易教育出版社 1990 年。

3. 《国际市场营销》，「美国」菲利普·R·卡特奥拉著，钟达关、尹茂苑编译，中国财政经济出版社 1989 年。

4. Subbhash C. Jain: 《International Marketing Management》，Kent Publishing Company, 1987.

5. 《国际期货市场》，李文贤、张春英编，中国对外经济贸易出版社 1990 年。

6. 《国际金融概论》，陈彪如著，华东师范大学出版社 1991 年。

7. 《国际金融实务》，刘舒年著，对外贸易教育出版社 1991 年。

8. 《国际金融与外汇管理》，甘培根著，中国金融出版社 1990 年。

9. Maudce D. Levi: “International Finance”, 2nd Edition McGraw Hill, Inc. 1990.

(十二) 经济法 (Economic Law)

MBA 研究生通过经济法的学习，能在今后的实际工作中运用法律手段管理经济，依法实施经营管理行为，依法排除非法干扰，依法维护自身的合法权益。市场经济是法制经济，企业面临着繁杂的法律规定。从企业的设立，内部组织机构的设立。生产要素的获得，到生产经营、产品销售、破产清算等每个环节都有相应的法律规定，因此作为未来的管理者 and 企业家，MBA 应提高法律意识，把握经济法的基本理论，正确运用法律。

第一部分 经济法基本原理

1. 经济法与经济管理

内容有：法与经济、经济法与管理手段，经济法与经济行为，经济法在市场经济运行中的功能。

2. 经济法的概念与调整对象

讲述经济法的产生与发展，经济法与相关法律部门的关系等。

3. 经济法律关系

4. 企业法人制度

讲述有关企业法人的设立、变更和终止，法人的章程、住所。分支机构和法定代表人，法人的权利和行为，法人的民事责任等内容。

5. 经济事务的委托代理

讲述代理的概念和特征，代理人的代理权，委托代理等基本知识。

6. 企业法律顾问

主要讲律师制度和企业法律顾问的知识。

第二部分 市场经济主体法

这一部分介绍了关于市场经济的各个主体的法律，内容有：独资企业法，国有企业法，合资企业法，公司法，有限责任公司，股份有限公司，私营企
业法，城乡集体企业法，乡镇联营企业法，企业登记法、企业破产法等。

第三部分 市场经济主体行为约束法

这一部分介绍了规范和约束市场经济中各主体的有关法律制度，内容
有：标准、计量法律制度，产品质量，药品管理，食品卫生法律制度，专利
法律制度，商标法律制度，广告法律制度，反不正当竞争，保护消费者利益，
经济合同，技术合同，涉外经济合同，金融、税收法律制度等。

第四部分 国际经济法

这一部分介绍国际经济法方面知识，内容有：国际经济法概述，国际货
物买卖法律问题，国际技术转让的法律问题，国际货物买卖与转让的公约。

第五部分 经济纠纷处理的法律规定

内容有：经济纠纷处理概论，国内经济合同纠纷的仲裁，国际经济纠纷
的仲裁，经济诉讼法等。

经济法推荐书目

1. 邓运贵著：《中国经济法学》，南开大学出版社 1993 年。
2. 唐国栋著：《中国企业法学》，警官教育出版社 1993 年。
3. 刘丁著：《国际经济法》，中国人民大学出版社 1984 年。

（十三）税收理论与实务（Theory of Tax）

税收曾被当作一种单纯为国家获取财政收入的工具，但随着时间的发
展，它已显示出对经济的重要作用。税收理论与实务作为 MBA 的必修课之一，
首先从总体方面分析税收同我国市场经济的关系，然后通过对我国现行各税
种实务的探讨，揭示税收对企业进行微观导向和对整个经济进行宏观调控的
作用，最后阐述我国国际税收关系的内容及其处理规范。

第一部分 导论

1. 税收的基本概念：讲述税收的性质，税收的职能，税收的要素。
2. 税收原则：包括财政充裕原则，经济效率原则，社会公平原则和税务
行政原则。
3. 税收负担：概述税收负担的内容和税负转嫁与归宿。

4. 市场经济与税收

5. 中国税收制度的发展

第二部分 流转税制

这一部分主要介绍各种税，内容包括增值税、营业税、消费税、关税和
城市维护建设税。

第三部分 所得税制

包括如下内容：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。

第四部分 财产和其他税制

介绍了各种财产税以及印花税、屠宰税、筵席税和固定资产投资方向调
节税等其他税。

第五部分 中国对外开放中的国际税收关系处理

这一部分内容概述了国际税收关系方面的知识。

税收理论与实务推荐书目

- 1.【英】西蒙·詹姆斯：《税收经济学》中国财政经济出版社 1988 年。
- 2.葛惟嘉主编：《国际税收学》，中国财政经济出版社 1994 年。
- 3.金鑫，葛惟嘉主编：《当代中国经济大辞库》税收卷，中国经济出版社 1994 年。

（十四）经营战略管理（Strategic Management）

战略管理是企业高层次的全面管理，是一门高度综合性的课程，其目的在于培养 MBA 学生的战略思维，开发其战略管理的能力。学这门课应先对管理业务有较全面的了解，包括宏观经济学，微观经济学，会计，财务，金融，应用统计学，运筹学，市场营销，生产管理，组织行为学等学科的基础知识。

1. 战略管理的概念和意义

2. 战略管理的过程

内容有：发展是一种使命，确定战略目标，制订战略。

3. 战略管理的内容

包括：战略环境的分析，战略主体的实际状况分析，竞争战略，战略实施。

4. 战略研究的方法论

战略思维特征，战略态势的研究，和谐发展机制，历史总结，现状分析和未来预测的有机结合，战略评价和选择。

5. 企业经营战略理论的产生与发展

6. 企业战略和模式

美、日、欧洲战略模式的比较，中国企业经营战略。

7. 企业经营战略和制订

8. 企业经营的环境分析

9. 企业能力分析

10. 企业业绩分析

11. 企业经营战略的研究

12. 企业经营战略的实施

战略管理推荐书目

1. 蓝海林著：《企业战略管理理论与技术》，华南理工大学出版社 1993 年。

2. 傅铁波著：《外向型企业战略管理案例研究》，华南理工大学出版社 1993 年。

3. 汪应洛、席西民著：《战略研究理论与企业经营战略》，西安交通大学出版社 1990 年。

4. Charles W.L.Hill, Gareth R. Jones: "Strategic Management", 3rd Edition, Houghton Mifflin Company, Boston. U.S.A. 1995.

（十五）管理信息系统（Managerial Information System）

在信息高度发达的今天，计算机的应用已包罗万象地深入了各个角落。在管理活动中，计算机更是扮演了不可缺少的角色。作为未来的中高层管理者，MBA 研究生如果不了解计算机，其后果将难以想象。因此《管理信息系统》应被列为 MBA 课程的必修课，而且学员应注意坚持理论与实践相结合。

这门课大纲规定的基本内容有：

1. 管理信息系统概述；
2. 计算机基础知识；
3. 管理信息系统的应用；
4. 管理信息系统的开发；
5. 微机常用软件的使用等。

管理信息系统推荐书目

1. 薛华成著：《管理信息系统》，清华大学出版社。
2. 毕席伟著：《信息系统分析与设计》，高等教育出版社。
3. 刘尔成著：《微机管理常用软件》，计量出版社。

（十六）金融机构经营与管理（Management of Banking System）

这门课程的目的，是为 MBA 研究生今后从事银行管理或工商企业的投融资决策打下理论基础。全书分为金融机构宏观管理、结构体系和微观管理三个层次。

金融机构经营与管理的大纲规定内容有：

1. 中国金融机构与管理体制概述；
2. 中国人民银行与宏观金融管理；
3. 商业银行计划管理；
4. 商业银行组织、人事管理；
5. 商业银行目标管理；
6. 商业银行市场营销管理；
7. 商业银行财务报表及其分析；
8. 商业银行资产管理；
9. 商业银行负债和资本管理；
10. 商业银行资产负债管理理论与方法；
11. 商业银行中间业务管理；
12. 商业银行风险管理；
13. 银行经营状况分析；

14. 非银行金融机构经营与管理（保险公司、信托投资公司、租赁公司、信用社和证券公司等）。

管理机构经营与管理推荐书目

1. 张亦春、【加】狄普青、马鸣家著：《中国金融机构与管理》，中国社会科学出版社 1991 年。
2. 范熊五、吴慎之著：《银行经营管理学》，中信出版社 1991 年。
3. 张亦春著：《银行信贷管理学》，厦门大学出版社 1991 年。
4. D. B. 格拉迪等著：《商业银行经营管理》，谭秉文等译，中国金融出版社 1991 年。
5. 陈马宝主编：《银行信贷管理活动分析》，厦门大学出版社。

（十七）系统工程（System Engineering）

信息论、控制论和系统论是现代社会的热点，是一种涉及面挺广的综合性学科。任何组织都处在一种充满各种信息的系统中，都受到客观“大

气候”、“小气候”的影响。MBA 培养的是具有战略眼光的管理者，决策者，MBA 研究生在将来的工作中应学会从整体的观念出发进行思维，从系统论的观点进行管理控制，学习系统工程的目的正在于此。

大纲暂定这门课的内容有：

1. 系统工程概论；
2. 企业组织系统；
3. 信息及调控系统；
4. 变革管理系统；
5. 质量保证系统；
6. 风险管理系统。

系统工程推荐书目

1. Andres P. Sage , “ System Engineering, ” Tohn wiley and Tons, Inc. 1992.
2. RiChard L. Daft , “ Organization Theory and Design ” , WestPubhshing Company.
3. Walten Willborn , “ Quality Management System ” , Industrial Press Inc. 1988.
4. Mkhdl Hammer and James Champy , “ Reengineerng The Coopration ” Nicholas Brealey Publish , 1994.

至此，《工商管理硕士教学大纲》的内容基本介绍完毕。值得一提的是，有关 MBA 课程的完整的、系统的教材目前还没有，国内各试点院校这几年来一直在探索 MBA 教学模式，形成了各自的一些特色。《教学大纲》根据“宽、新、实”的要求规定了以上介绍的各科课程教学的大框架，为 MBA 培养方案提供了较系统的指南。读者朋友可以从本书的介绍出发，有计划、有步骤地学习有关课程内容，完善 MBA 应具备的知识框架。本书介绍的各骨干课程的内容，已化解为若干专题，读者朋友可以以这些专题为题目，看自己了解多少？能说出多少？能否根据这些专题写出点文章，发表点演讲？当你对大部分课程的专题能讲出点内容时，你已离 MBA 不远了。当然，正如在书本里学不会游泳、学不会拳击一样，光具备一点 MBA 课程的基本知识是不够的，只有投身于轰轰烈烈的社会实践中，经过一番磨炼，你才有可能真正具备高层管理者、高层决策人的素质和能力。我国目前 MBA 的教学，较大的一个困难就是缺乏培训这种务实型、应用型 MBA 研究生的较强大的师资队伍和教学案例。如何培养出达到国际水平的优秀 MBA 人才，还得靠各方面的努力，也要靠有志于 MBA 的读者朋友们。

附录

（一）26 所试点院校地址和电话

(二) 全国工商管理硕士 (MBA) 教育指导委员会名单

顾问：

黄 达	中国人民大学	教授
汪应洛	西安交通大学	教授

主任委员：

袁宝华

副主任委员：

郑绍濂	复旦大学	教授
赵纯均	清华大学	教授
吴世农	厦门大学	教授

秘书长：

赵纯均 (兼)

委员：(以姓氏笔画为序)

冯正权	上海财经大学	教授
李国津	南开大学	副教授
杨波恒	通集团股份有限公司	董事长
周三多	南京大学	教授
宣家骥	湖南大学	教授
倪润峰	长虹企业股份有限公司	总经理
席西民	西安交通大学	教授
徐二明	中国人民大学	教授
徐国华	清华大学	教授
曹凤歧	北京大学	教授
惠晓峰	哈尔滨工业大学	教授

(三) 近年美国商学院排名表

1994 年	1992 年	学校
1	4	宾州大学沃顿学院 PENNSYLVANIA(Warton)Philadelphia
2	5	西北大学凯洛格学院 NORTH-WESTERN (Kellogg) Evanston , Ill
3	2	芝加哥大学 CHICAGO Chicago
4	7	斯坦福大学 STANFORD Stanford , Calif.
5	3	哈佛大学 HARVARD Boston , Mass
6	5	密西根大学 MICHIGAN Ann Arbor
7	8	印地安纳大学 INDIANA Bloomington
8	9	哥伦比亚大学 COLUMBIA New York
9	16	加大洛杉矶校区安德生学院 UCLA(Anderson)Los Angeles
10	13	麻省理工学院斯隆学院 MIT(Sloan)Cambridge Mass

资料来自《美国商业周刊》

(四)全国 MBA 入学统一考试 GRK 考试样题(管理知识及分析能力部分)

1. 某先生在家为“妻管严”，尽管极爱睡懒觉，但不得不每天第一个起床。通过长期“实践”，他将每天早晨的工作内容和程序总结如下：醒来后立即在煤气灶上烧水（10 分钟），打开煤气灶后就开始穿衣服（5 分钟），然后出门去取牛奶（5 分钟），回来后就烧牛奶（10 分钟），同时开始洗漱（5 分钟），最后是喝奶（5 分钟）。他家中只有一个灶头（热源），他又必须在 7 点 45 分离家，否则将迟到，如果我们忽略像打开煤气灶等其他占用时间极少的工作，你同意下列哪种观点：

A、该先生上班前有抽一支香烟（5 分钟）的习惯，如果他 7 点 15 分醒来并起床，他就没有时间抽香烟了。

B、如果前一天已经取好牛奶，则该先生就可以晚起来 5 分钟，上班仍不会迟到。

C、如果前一天已经烧好水，则该先生就可以晚起来 10 分钟，上班仍不会迟到。

D、如果前一天既烧好水，又取好了牛奶，则该先生就可以晚起来 15 分钟，上班仍不会迟到。

E、只要他每天 7 点 15 分起来，他不但有时间抽香烟，而且上班也不会迟到。

2. 现有人同你抛硬币打赌，如果硬币落地后国徽在上面，你可以拿到 1000 元，如果硬币落地后麦穗在上面，你必须付出 1000 元，请问你同意下列哪种观点：

A、参赌是上策，不参赌是下策，因为参赌有可能失去 1000 元，而不参赌则没有这种可能性。

B、参赌是下策，不参赌是上策，因为参赌有可能失去 1000 元，而不参赌则没有这种可能性。

C、参赌与不参赌是等效的，因为期望收益相等，即均为零。

D、参赌是一种愚蠢的选择。

E、参赌是一种明智的选择。

3. 俗话说：知己知彼、百战不殆。你认为在长期的管理决策中应如何理解这句话？

A、知己是胜战的先决条件。例如在投资决策中，要了解自己承担风险的意愿及能力等。

B、“知己莫过于己”，因此关键是知彼，例如在投资决策中，要把握决策环境及其发展趋势。

C、以知己为主，但知彼也必不可少。

D、以知彼为主，知己为辅为基本原则。

E、在现实环境中这句话已不适用。

4. 很多管理者这样说：“我对下属应该做什么很清楚，但他（她）们具体在做什么或如何做，他们自己最清楚。”你认为

A、说这句话的管理者还没有完全掌握下属的情况，应加强监督。

B、上级的意图不可能完全依靠下属去实现，何况监督需要付出时间和代价，效果并不一定理想。与其这样倒不如给下属充分的自主权。

C、最主要的是上、下级之间应经常沟通，求大同、存小异使其形成共同

利益。

D、现实中，下属工作业绩最能说明问题。故只需考核反映成果的主要指标就可以了。

E、激励比监督更重要，尤其是要强调精神激励。

5. “诚实、纯洁和仁爱的绝对道德标准在别的领域或许有可能，在工商界一定办不到。”请作出评价。

A、有一定道理，因为工商界的根本目标是追逐利润，在这一过程很难有什么绝对道德标准。

B、不能苟同，就像第一棵茂盛的果树都有其根深蒂固的基础一样，企业若不愿在道德方面深入扎根，怎能奢望丰硕的果实？

C、这种绝对道德标准更多地体现了东方文化或儒家文化的影响，故这句话在西方文化的氛围里有一定市场。

D、这句话是完全错误的。道德与品格的优劣必须作为企业行为的第一标准。

E、工商企业的目标是使其所有者的财富最大化。还在实现这一目标的过程中，由于制度和社会准则的约束，自然而然地就必须遵循基本的道德标准。

6. 一路人因口渴在路旁买了一瓶饮料，结果发现味道十分甘美且清凉润喉。几天后他外出时又口渴了，此时脑海里出现了前几天喝过的饮料。但当他走进商店，面对货架上琳琅满目的各种饮料却不知如何购买——因为他忘了该饮料的品牌（商标）。最后只好随便买了一瓶解渴。请对此事发表你的见解。

A、说明产品质量、性能的重要性，如果这种饮料口味再好一些，其商标就会被过目不忘。

B、说明产品宣传中树立商标形象至关重要，一旦消费者有了深刻印象，即使产品质量达不到一流也能使消费者把其作为首选。

C、一个好的产品如果没有建立好的商标形象，消费者将无从记忆，更无法重复购买，产品终将被淘汰。

D、在当今许多产品质量相差无几的情况下，商标形象所能创造的附加值早已超过了产品本身的实用价值。

E、消费者最终还是注重实际效果。与其在商标形象上投资，还不如扎扎实实改进产品质量。

7. 假设有两家石油公司：甲公司与乙公司，开始时，两家的油价一样，这时每家都有两种选择：削价或维持原价，如果一方减价，另一方维持原价，则削价方将从对方处获得充分的营业额，借此弥补削价的损失并赚取利润，请辨析下列观点：

A、应积极进攻即采用削价策略，最多双方都少赚一些。

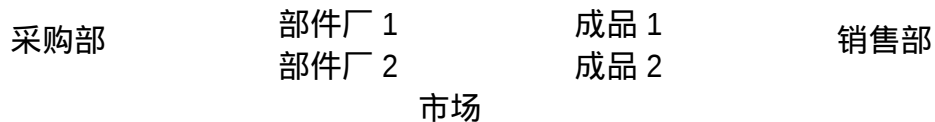
B、竞争的最终目的也是为了获利。还是应采取合作的态度，因为“合”者生财。

C、问题不在是否要攻击对方，而在于何时发动进攻。

D、主动争取与对方公司联营。

E、与用户形成长期关系提高其满意度，此时价格就会退居第二位。

8. 某企业的生产流程及物流走向大致如下图，请辨析下列五种观点的准确性：



A、该企业是一个高度集权的企业。

B、部件厂与成品厂之间的转移价格可能是影响该企业利润的重要因素。

C、企业领导的主要工作是抓住两头，即采购部与销售部。

D、相对部件厂来说，成品厂具有更多的自主权是十分必要的。

9. ABC 公司上市公司，在外流通股票有 1000 万股，目前股价为 10 万股，公司总裁现在面临一个难题，即必须在下列两种派息方案中选择一种。

第一，每股配现金股息 1 元，预计派息后股价将上升 10%。

第二，每 10 股配 2 股，预计配股后股价维持现状。

A、两种方案对公司来说完全等效。

B、两种方案对投资者来说完全等效。

C、第一方案优于第二方案，因为股价上升将增加公司的市场价值。

D、第二方案优于第一方案，因为公司将拥有更多的自有资金，从而把握更多的投资机会。

E、两种方案没有可比性。

10. 某块土地目前的 market 价格为 100 万元，如果对这块土地进行“三通一平”，则土地价格将上升为 150 万，但“三通一平”需要投资 20 万元，且将耗时一年半。请辨析下述观点：

A、立即卖掉这块土地，从事别的投资肯定比进行“三通一平”更合算。

B、是否进行“三通一平”取决于目前的投资能力。

C、土地自身价值的变化与否是影响“三通一平”决策的重要因素。

D、“三通一平”工程的可行性分析必须考虑一年半时间内的机会损失。

E、如果银行年利率大于 20%， “三通一平”是不可取的。

11. “坐支”是经营性公司中的常见现象，试辨析下述不同看法：

A、“坐支”是不可避免的，也没有必要避免。

B、“坐支”是“呆帐”的重要源泉之一。

C、科学的帐面处理就可免补坐支带来的负效应。

D、不允许坐支的财务规定是不现实的，因而应当修正。

E、我不同意以上任何观点。

12. 某国有企业中存在下列现象：（1）采购人员买高价材料吃回扣；（2）部分干部用公车办私事；（3）主管上级不定时，从企业中报销私人费用；（4）工人故意将杂物投到工艺线中去，并造成产品不合格；（5）每年年终给职工发大量实物，让职工过好年。

A、（1）（2）（3）（4）（5）均是侵吞国有资产行为。

B、（1）（2）（3）是侵吞国有资产行为，（4）（5）不是侵吞国有资产行为。

C、(1)(2)(3)是侵吞国有资产行为，(4)(5)不一定是侵吞国有资产行为。

D、(1)(2)(3)(4)(5)都不是侵吞国有资产行为。

E、以上答案都不准确。

13. 某国有企业计划转为股份公司，同时又准备新发行（非溢价发行）一部分法人股和私人股及内部职工股，以补充经营奖金的短缺，社会上对这种过程存在以下看法，你同意哪一种？

A、国有企业原有资产的价值评估是不可能准确的，任何人来评估均有主观色彩。

B、国有企业的管理人员和职工均希望价值评估人员将国有企业资产的价值评高一些。

C、国有企业资产价值评估的不准确将损害新发股购买者的利益。

D、当国有企业资产价值被高估时，同样购一股，内部职工的损失比企业外法人和私人的损失小一些。

E、当国有企业资产价值被低估时，同样购一股，内部职工的收益比企业外法人和私人的收益大一些。

14. 美国人费德里克·温·泰勒提出了劳动动作标准化的制度，并建立了定额管理差别计件工资制，从而大大提高了劳动生产率，被西方国家称为管理之父。其代表作是1911年出版的，它是：

A、《工业管理和一般原理》。B、《通过会计进行经营管理》。

C、《科学管理原理》。D、《社会组织与经济组织理论》。

E、《企业的人性问题》。

15. 下面是一企业××年3月31日的银行存款调节表，请分析：

项目	金额	项目	金额
银行对帐单余额	97500.00	企业银行存款帐余额	96800.00
加：3月10日送银行甲商店转帐支票一张	2000.00	加：3月6日存款利息	300.00
		3月10日收到外地汇款	15000.00
减：3月15日本厂开出转帐支票一张	2500.00	减：3月15日开出现金支票	3000.00
		3月25日开出转帐支票	12000.00
		3月25日代电话费	1500.00
调节后存款余额	96300.00	调节后存款余额	96300.00

A、企业银行存款正常。

B、企业银行存款不正常。

- C、外单位人盗用企业银行帐户。
- D、企业财务人员出借（卖）银行帐户。
- E、银行出借了企业帐户。

16. 企业月末银行余额应保持一定数额，多则资金闲置，少则影响正常生产，由于季节性原材料收购，银行存款余额将减少 5 万元，此时，企管部门提出解决问题的五个方案，你选择哪一种？

- A、增加销售，催收应收帐款。
- B、压缩其他开支，推迟奖金发放。
- C、减少采购，催收应收款。
- D、扩大生产，增加销售。
- E、正常运转，申请贷款。

17. 企业供应科根据生产车间的请购单，经主管领导批准填制了订货单。该材料市场供需正常，企业生产经营活动正常，为保证订购材料在数量、质量、规格上符合生产需要，供应科应该：

- A、通知财务科作财务计划。
- B、通知仓库准备收料。
- C、通知检验部门准备检验。
- D、立即与供货厂家签订供货合同。
- E、将订货单一联返回请购车间核对。

18. 某企业生产单一产品，单价 20 元，单位产品变动成本 16 元，固定成本 4 万元，其保本销售额为：

- A、1 万 B、2 万 C、20 万
- D、1.1 万 E、25 万

19. 一个人在朋友家吃饭时闲聊，他说：你夫人做的菜真好吃，我吃着这一盘，看着那一盘，想着她炒的另一盘。客人走后，这对夫妇议论了一番。你同意哪种观点：

- A、这是一位好吃懒做的败家子。
- B、这是一位见异思迁、喜新厌旧的人。
- C、这是一位情况不明决心大、心中无数点子多的人。
- D、这是一位有开拓精神，会大有作为的人。
- E、这是一位无所作为的平庸之辈。

20. 下面是某企业年末的一组数字资料：

生产资金		成品资金		应收款		应付款	
计划占用	实际占用	计划占用	实际占用	年初	年末	年初	年末
150 万	100 万	80 万	100 万	25 万	20 万	30 万	30 万

请你判断该企业：

- A、生产萎缩了。B、成本降低了。C、生产萎缩、产品积压。
- D、产品花色品种不适销对路。E、生产经营正常。

21. 一个企业生产经营运转正常，产销两旺，劳动生产率、经济效益在同行业中处于领先水平，这个有远见卓识的企业领导者想要办几件事，请你参谋。最基础的应做什么？

- A、加强内部控制制度，提高管理水平。
- B、人是决定因素，采取多种形式，分层培训职工。
- C、研究开发新产品。
- D、积极拓展国内外市场。
- E、搞好职工福利水平，进一步调动职工生产积极性。

22. 为了简便手续，减少企业开支，工会办公室将卖废报刊的 800 元，经工会主席批准购买了一架普通照相机及肥皂、毛巾、打气筒等办公用品，发票及 300 元余额由办公室主任妥善保管，你认为此情况：

- A、正常合理。
- B、违反财务纪应严肃处理。
- C、私设“小金库”，余额要返回财务部门，对当事者批评教育。
- D、违反制度，没收新购物品及余额。
- E、这是精打细算的节约精神，应该提倡。

23. 在 9 月的秋收大忙季节，某企业基建部门使用了 30 名农民临时工，从基建部门报到财务部门 9 月份的工资表上看，全勤 28 人。从此工资表看：

- A、该企业生产基建任务紧急。
- B、民工素质好，企业管理严。
- C、基建部门吃空名额，私设小金库。
- D、财务部门企图截留利润。
- E、情况正常。

24. 某单位一个房间门上挂着“运动办公室”的牌子，群众不解其意，走进去一看，桌子上整齐地放着许多牌子，有：“打假办公室”、“群众体育办公室”、“绿化办公室”、“爱国卫生运动办公室”等等。大家发表了不同意见，你赞成哪一种？

- A、该单位的领导是能紧跟形势的听话的好领导。
- B、这是胡闹、欺骗上级的虚假作法。
- C、这完全是搞形式主义。
- D、这是增加了企业的机构和人员编制。
- E、这是精明的领导对付形式主义的好办法。

25. 企业管理部门在制定劳动定额时，产生了意见分歧，请你参与表态：

- A、为调动积极性、多劳多得，选择最先进的标准。
- B、取高、中、低标准进行加权平均是最公平的。
- C、为鼓励广大职工都能较多超产，更大范围地调动积极性，应选择较低的标准。
- D、体现效率原则，使快手有超头，慢手有赶头，大家有奔头。
- E、没有区别就没有政策，应根据职工情况制定高中低三类标准。

26. 在选聘企业管理办公室主任的应试室内，人事部部长宣读了一试题：两年前，出现了西服热，无店不衣，企业引进了三条西装生产线，一年后，还有一条生产线未来得及安装，就出现了大街小巷都削价处理西装现象，企业生产陷入了困境。部长要求 5 位应聘者对此题发表一句话，你认为他选中了谁？

- A、市场变化，西服热过去了。
- B、决策程序不当。
- C、企业管理水平不高。
- D、决策时对信息缺乏准确分析。
- E、国内市场狭小，未打国外市场。

（五）MBA 教学用案例举例（中文）

贝卡特钢丝公司

1979 年夏，非立浦·史密斯博士接受了比利时贝卡特公司的聘请，就任该公司在美国的子公司“贝卡特钢丝公司”的总裁兼总经理。史密斯完全知道，这并不是一件轻松的美差：一方面，若不是这公司已经山穷水尽，濒于倒闭，这些比利时人是决不会破例屈尊，用高薪去聘请一个美国人出来收拾残局；另一方面，这些身为老板的比利时人，也不会真正放心，完全放手地让他这位美国人尽展其才，调遣自如，他会在一种怀疑猜忌、处处掣肘的环境中披荆斩棘地前进。因此，能否如大家所期望的那样，拯这所垂危的企业于沉疴，史密斯并无十分把握，可以说是有几分风险的。但他还是欣然受命，乐此不疲，因为正如他自己常说的：他就是喜欢挑战性的工作，愿意体验战胜艰险时的喜悦和发挥出自己才智时的快感。他觉得自己并不是一个孤注一掷的赌徒，而是一个企业家，一个有创业开拓精神的企业家，这种人是不会安心于四平八稳地生活的。

贝卡特公司是一家历史悠久的欧洲线材制造企业，1880 年就已成立，至今还是由创建者，比利时弗莱芒的贝卡特家族所独家控制。这家“百年老店”经过多年惨淡经营，业务不但早已跨出比利时国界，而且也已越过欧洲边界，通过它独资拥有的或与本地企业合资兴办的子公司，把势力扩展到北美与远东。但它始终严守独家控制的祖训，不容他姓（当然更别说他国人了）染指。它现在的董事会是由老贝卡特的五房子孙分别掌握，每房各推荐 2 人为本房利益的代表，组成董事会，虽然也有几位族外人士取得受聘为董事的殊荣，却都是对本家族唯命是从、“忠诚可靠”的仆人，这只是点缀而已，岂容大权真正旁落。

贝卡特公司的领导人，本来一直把美国和加拿大视作它在比利时本国及西班牙、拉美和日本的分厂所制造的产品的传统出口市场。它在芝加哥拥有一个大型货栈，以它为集散基地，将运来的产品销往各北美市场。但到了 60 年代中期，它开始决定谨慎地在美国投资建厂，建立了贝卡特钢丝公司这一家完全由它控制的子公司，开始试行就地生产了。它先后在乔治亚州的罗马建立起了一家钢铁厂，在阿肯色州的范布伦建了一个筐具厂。这子公司及三家分厂的领导都由母公司派出本国人来充任，牢牢抓住纪绳，并且只把他们的产品视作本国出口产品的补充。

范布伦的这所农用线材厂设备是较先进的。它的厂长、总工程师、总会计师全是由母公司直接任命和派遣来坐镇的比利时人，中、基层干部和工人则是本地聘雇的美国人。为了给建设此厂筹建资金，子公司曾发行过债券，这些债券当然全部由贝卡特家族掌握。

筹建此厂时，公司领导对它颇具厚望。因为他们在 1970-1971 年间曾进行过一次调研，预计美国农用线材，尤其是作围栏的带刺钢丝——刺丝的需求会不断扩大，大大有利可图，所以不惜重资，买了颇先进的设备，准备以范布伦厂为基地，大量生产，源源供应邻近市场的急需。

但正当此厂建成投产时，市场的情况却并不如预想的那样美妙，销售额由一直上升而突然为急转直下，且有一泻千里之势。请看下面数据：1969 年 16 万吨，1970 年 17.5 万吨，1971 年 18.2 万吨，1972 年 18.5 万吨，1973

年 17 万吨，1974 年 14.5 万吨，1975 年 13 万吨。据内行人分析，首先在于原来那项调研的分析不深入，没有看到当时美国刺线行情看好，需求潜力甚大，是因为越南战争军事需要的影响，真正的基本市场——非军用的农、牧业市场的容量并不如预计那么大、那么乐观；等到越战渐停，军事订货骤减，假象便消失了。其次，竞争的强烈也远超过预计，像阿姆科钢铁公司、西北钢铁线材公司、美国钢铁公司等这些对手，都是树木根深的地头蛇，一家业主远在欧洲的新公司竟想挤占一席之地，若不是身怀绝技，又谈何容易呢？再次、这子公司虽是贝卡特独家占有，但它并不视为嫡系，总觉得只能算“庶出”，“肥肉”不能让它享用，把美国东海洋各州、西部加州及加拿大都划为禁区，仅供本国出口产品占据，而只把美国中部地区这块“骨头”留给子公司去啃。这就进一步缩小了可资利用的地盘，增加了销售的困难。但最主要的一点是：子公司的经营全由母公司遥控，一切战略与政策等重大决策都取决于有大洋之隔的比利时总部。人们议论说，当年老贝卡特创下这大家业，证明确是一位能人。但“君子之泽，五世而斩”，他的子孙的智能与魄力，似乎已远不及其父其祖，有时优柔寡断，朝令夕改；有时又偏听偏信，刚愎自用。就拿这范布伦厂厂长的任命来说，建厂才几年，已走马灯似地换了三位了。这厂本来请了麻省理工学院的专家，为它编制了两个模型，分别用来分析它的市场与产品组合。但不知出于什么原因，这两个模型并未拿到范布伦来供战略分析用，却把它们束之高阁，封存在麻省研究所档案柜里。

范布伦厂开工投产时，董事会的贝卡特家族要员们曾纷纷莅临，致辞剪彩，热闹非凡；曾几何时，工厂已气息奄奄了；两年来每年亏损达 200-300 万美元之巨，把子公司的钢丝筐具营业额及母公司出口和货栈经营所得都赔了进去，而且似乎是个无底洞：这使母公司对此欲罢不能，进退维谷。

究其原因，当然首先是上了那个估计错误的市场调研的当；但是主持此调研的市场计划总负责人，却是比利时派来的亲信，所以不但未受重责，反而调回本国，另有重用。作为他助手的一名本地副厂长，却被撤职罢官，逐出厂门，当了替罪羊。不过这一措施虽可消气解恨，也许还能换回一点面子，却不能解决实际问题。比利时总部虽极不愿意，而又不能不承认已无大可将调遣，这才只好去请一位“老美”史密斯了。

严格说来，史密斯并非地道的美国人。他出生于澳大利亚，在那儿修毕大学冶金学士学位，才到美国深造，后来就定居美国，入了美籍。他在冶金技术方面本有不少成就，后来又从事管理，在各种职能领域中都历练一番后，开始崭露头角。尤其是 1967 年年末，当时他正好 41 岁时，被选为匹茨堡的以冶炼特种钢材知名的中型钢铁企业——柯波威尔德公司的总裁兼总经理时，他的才干在严峻的考验面前显现出来，在短短几年内为这家面临破产的企业重振声威，赢得了具有起死回生之术本领的美誉。

贝卡特董事会别无选择，只好去请史密斯来救活它的子公司，虽然内心对他是否真能妙手回春仍将信将疑，是准备走着瞧的。史密斯开出了价码——“疑人不用”，既然要我干，就得授以全权。贝卡特董事会万般无奈，只好允诺，对子公司执行“不干涉”政策，只要它确能扭亏为盈。

史密斯拿到了上方宝剑，马上着手研究范布伦厂问题。他物色了一位他所熟悉的市场专家来做他的搭档，任命他作子公司副总裁，分管线材与农产品的生产与经营。他立即把保存在麻省理工学院的模型取回到范布伦厂，输入计算机，对各种产品组合进行盈亏预测。他召开了一系列战略研究会，

与骨干和专家们分析、研究，想首先找出市场中哪儿才是最适合自己发展的独特地盘。农业市场的各方面都分析到了——家禽业、养猪业、养羊业、养牛业、谷物及青贮饲料业等对围栏的需要等。

他想一旦摸清市场底细，明确了主攻方向，便可制定相应的市场计划了。

贝卡特公司当然是决不会完全放手的。首先，它仍坚持美国东、西岸市场是母公司传统“禁脔”的规定，决不容子公司生“非分”之想。其次，它指示要范布伦厂生产一种相当于 15 号钢丝的刺线，这是它的一种独特产品：而且坚持这种产品要使用原有的“高柯”，这是一个西班牙词汇。这种产品在美国东西海岸已有一定市场，在拉丁美洲就更容易为用户接受；但在美国中部，这个名称却显得陌生而刺耳。此外，这里的围栏，传统使用的是 12 号标准钢丝，它当然显得比“高柯”刺线粗而结实经用。难怪范布伦厂刚推出这一产品时，那些竞争对手都对它嗤之以鼻，不无讽刺地给他起了绰号，叫它“马驹丝”，暗示它的强度只能圈得住小马驹罢了。其实仅凭外貌就轻率地下断语，往往是片面的错误的。“高柯”刺线自有其不可忽视的长处：一是它有较厚的镀锌层，防锈力较强；二是它较柔韧，易于捆扎在桩柱上；三是最要紧的一点，它的实际强度，至少不低于 12 号标准钢丝，反而略胜一筹。问题就在怎么才能让用户知道并相信这一点，而史密斯觉得，这是可以办到的。

市场分析结果表明，范布伦厂的农用产品组合中，看来只有两种产品盈利潜力较大，其中就包括“高柯”刺线（见附表 1）。史密斯觉得自己接任贝卡特钢丝公司总裁，必须以果敢行动，迅速实现扭亏为盈，来取得比利时总裁信任，鼓舞职工士气，提高干部信心。在这方面，“高柯”是可以利用的一把利器。所以必须坚决调整产品组合，多产盈利产品，并扩大销售额，大幅度越过保本销售量。

在做外部市场分析的同时，也对本厂各产品系列的盈利率作了内部分析，并把分析所得数据输入本厂盈利率模型中去。结果表明，本厂产品可能取得高达 70% 的市场份额；可惜，在市场潜力最大的地区、份额甚低（见附表 2）。

附表 1 范布伦厂农用产品组合中各项产品的财务吸引力分析

同时还发现，除了国防需要外，刺线的民用市场需求是季节性的，因为农民和牧民们通常都是开春时新建、重建或加固他们的围栏，所以时机十分重要。史密斯知道，要想打响他上任后翻身仗的头一炮，必须在 1979 年第四季度就抢先进行新的市场计划，否则就会贻误战机，一拖就是一年。

于是，主攻方向决定了，突破口确定了，时机选好了，战略决心也就下定了。这就是，根据“集中兵力于有限目标”的原则，于 1979 年冬选择以“高柯”刺线这种毛刺很高的产品为突破口，以中部大平原农、牧地区的那些购买潜力很大的各州为主攻方向，发动一次“闪击战”，以迅雷不及掩耳之势，战胜其他对手，在本地区夺占尽可能多的市场份额，尽量扩大销售额，实现公司经济状况迅速改观的战略目标。

下一步是马上拟定代号为“‘高柯’闪击战役”的具体行动计划，贯彻战略构想。这个计划的核心是：要把推销这种新牌号刺线的努力，直接指向最终用户，即那些最终购买与使用这种刺线的农、牧民，而推销的时机则选在他们正在做选购决策的当口。

在具体制定推销的战术细节时，先把这些推销对象——农、牧民们的特

点分析一下，发现了下列要点：

（1）老乡们是很讲实惠的，他们要的是货真价实的优质产品，但目前高柯刺线在他们眼中还算不上什么优质品。

（2）老乡们又是比较保守的，不大愿意有什么改变，除非老办法真出了问题而新玩意又确实有潜在的巨大好处。

（3）买刺线不是什么预先妥善安排的“计划性采购”，而是有所感触，灵机一动式的购买行为。

（4）老乡们是可能对刺线建立“牌子（商标）意识”的。

但是，范布伦厂并不能把高柯刺线从工厂直接卖到最终用户手里，它必须依靠和利用各地现成的、完备的、散布在穷乡僻壤的销售渠道和网络，而且只能通过“工厂——批发商——零售店——农、牧民”这样既定的层次系统销售。可惜的是，无论零售商还是批发商，对经营和推销新产品，特别像围栏材料这类普通商品并没有多大的积极性和感到有多少推动力的。所以，对农、牧民的推销，必须顺带地激发这两个层次的积极性。

经研究，决定采取下列四种宣传与推销手段：

（1）推销人员下乡巡回，直接与农、牧民个人接触；

（2）邮寄宣传品；

（3）在报纸及农、牧专业普及性期刊上登广告；

（4）通过无线电台的广播做广告（当时农村电视还不太普及）。

当然，史密斯觉得这四种手段不应孤立地分别使用，而应互相配合，协同作战，并且要有一个重点，那就是广播。

为了制定出最有效的广播宣传战计划，他们对农、牧民收听广播的习惯与爱好作了细致的研究；他们平常收听什么电台？哪些节目？什么时间听？一般听多长？……结果发现，老乡们一般是早上5时到5时半收听当日新闻和气象预报，中午11时点则收听市场行情介绍，了解粮食，肉禽、禽、蛋等收购价格和农机、化肥等售价。

通过这番侦察，心中有了底，就可制定正确的作战方案，以最小代价取得最大成果了。他们决定向电台购买上述两段节目的片刻间隙时间，而时间的长短，应以确保听众的注意力能被吸引，并听清了广告中关键信息，但不致长得使他们听得不耐烦而拧到另一个电台为度。

受到万宝路牌香烟创造出一个牛仔式人物作为此牌子香烟代表形象而收到的奇效的启发，他们创造了一位叫“丹尼·斯特朗”的牧民型角色，他会在马上边弹着吉他，边用浓厚的农村口音，唱几段当地妇孺皆知的民歌，但中间几段歌词已被移花接木，暗渡陈仓，换上了宣传高柯刺线优点的内容。

史密斯心中暗暗得意：凭他的经验与直觉，这个节目准能受欢迎，“高柯”的名字在这一带很快就能无人不晓，连孩子也会学着牛仔丹尼的滑稽腔调，哼唱“高柯刺线实在好”的小调了。可是这套办法跟贝卡特传统的绅士风度十足的“正派”作风太格格不入了。担任子公司市场销售处处长的比利时干部说：“什么？去为刺线做广告？简直想入非非！”于是，他不出席有关的重要决策会议，并拒绝代表公司去与电台广告科签署购买节目时间的合同，虽然这本是他的职责。史密斯听说后笑一笑，说：“要改变一个人几十年养成的观点，是需要时间和事实的。”他就以总裁的身份自己去签了约。

广播节目果然收到了预期效果。史密斯开始考虑如何才能使这节目不仅刺激了最终用户的购买欲望，而且还能同时激发起各零售商店进货与推销

的积极性，使节目一箭双雕。他们研究制定了一项决策（见附表 3），要旨是：哪家零售店一次购进高柯刺线越多，那节目中就腾出越多时间专门给这家商店做宣传。零售商进货多了，自然就会推动批发商相应进货。最绝的一招是，进货量达到一定标准，公司就派一位专职推销员去该店工作一天，带去一台专门设计的小巧玲珑的便携式线材抗拉强度测验仪，现身说法，用过硬的当面实验，证实高柯虽貌似纤弱而实际强度一点不低于标准 12 号钢丝（见附表 3）。这种办法使贝卡特的推销员们面对面直接接触农、牧民，消除他们的疑虑。不怕不识货，就怕货比货。这使强大的对手阿姆科钢丝公司火冒三丈，扬言要到法庭控告贝卡特“诽谤罪”。史密斯稳坐钓鱼台，因为他知道这只不过是恫吓罢了。另一些主要对手对贝卡特这一手则颇感不屑，认为这属雕虫小技，成不了气候。但当他们真为它的成果感到威胁时，已悔之晚矣。

附表 3 对零售商购进高柯刺线的奖励政策

最低进货量	奖励办法
1 盘“高柯”刺线（48 卷）	在电台广告中给出丹尼所唱小调中两小段歌词，专门宣传此店，或十段歌词，既宣传此店，也推销“高柯”或发给 \$ 1500 合作奖金。
5 盘“高柯”刺线（240 卷）	四小段歌词专门宣传此店。或 15 段歌词，但非专用，或发给 \$ 25.00 合作奖金。
10 盘“高柯”刺线（480 卷） 另加可装满卡车的其它货物	派推销员到店做一到强度演示。\$ 100.00 合作奖金及 10 段专用歌词（或 30 段非专用歌词）。

剩下两个最后的战术性决策，就是广告战在地理上的布局与时机，以及如何使用公司有限的推销员队伍了。原来的推销力量是较薄弱的，但主要弱点在于分散使用。每一地区都派一名推销员去终年长驻，淡季时无事可做，旺季时又照应不过来。由于美国幅员较广，春天由南到北渐渐到来，南方已柳绿花红，北端仍冰天雪地。史密斯决定把全体推销员于元月初前都集中调到德克萨斯、新墨西哥、亚利桑那等中部甫端各州，成立一个半永久性推销小分队，自从元月 2 日在已春意盎然的南方诸州“全线出击”，并随着季节北转尾随而进，一直到达北端加拿大国境线为止。

初战告捷令人鼓舞，南方诸州经两周强化推销，成产的订货批次增加了约 30%。史密斯充满自信，认为这一战役已稳操胜券，而且为今后一段相当长的时期中的持续扩展，奠定了坚实的基础。他决定整个战役结束后，要把参与此役的人员全部召来，做一次总结，并研究如何巩固与扩大成果，决定明年该如何改进，以及这个经验能否搬到其他产品的销售工作中去。他暗暗告诫自己：“千万别沾沾自喜。作为一个高级管理人员，应当有雄心壮志，能高瞻远瞩。下一个战役应向哪儿进击？怎样组织？这是应当马上考虑的事了。”

[教学功能及用途]

这是一个较综合的案例，可在市场学、市场战略讲授过程中组织讨论。这个案例既有评价性案例的特点，又兼有问题型案例的性质。较全面地概括了一种市场经营战略的酝酿、构思、制定、贯彻与总结评价的过程；介绍了一次典型的市场经营实践。在这次成功的战役之后，如何扩大战果，是非常值得深思的。

[参考思考题]

1. 从此案例所介绍实践来看，你认为什么叫市场经营战略？在拟定这一战略时，要考虑些什么？做些什么？
2. 从纸面上的战略计划到具体的贯彻执行中间有些什么环节？此例中可获得何种具体教益？
3. 史密斯有何高明之处？尽管此身大胜，但作为一旁观者，你认为有什么不全面之处？
4. 通过这个具体案例，你能提炼出几条指导市场经营管理的一般原则吗？这里的成功经验哪些可以推而广之？

（本案例选自《管理案例学》一书，选用者王克）

Video Concepts, Inc.

As Chad Rowan, the owner of Video Concepts, Inc. looked over his monthly income statement, he could only shake his head over how it could have been so much different. In many ways he was a very successful entrepreneur, having started and grown a profitable business. In other ways, he felt trapped in a long-term no-win situation. The question now was what should he do given the current business environment. Basically, Chad had a profitable business but the profits were relatively small and had stopped growing since a strong competitor, Blockbuster Video, had moved into town. The profits, however, were not enough to pay off his long-term debts and provide him with any more than a subsistence living. In addition, the chances of selling his business for enough to pay off his debts, and then start another business, were not good.

In reflecting on what might have been, Chad commented:

I had really hoped to expand Video Concepts into several similar sized towns within a couple of hours' driving distance from here. The financial projections, which had been fairly accurate until Blockbuster arrived, indicated expansion was possible. I thought I was growing fast and had put about as

234n what might have been, Chad commented:

I had really hoped to expand Video Concepts into several similar sized towns within a couple of hours' driving distance from here. The financial projections, which had been fairly accurate until Blockbuster arrived, indicated expansion was possible. I thought I was growing fast and had put about as

Talking about the current situation, Chad said:

"I guess I'm getting a taste of my own medicine. As I grew, several local businesses went out of business, but the good news is that the total market has grown since Blockbuster opened its store. Their marketing clout has brought more people into the market."

To compete with Blockbuster, Chad has tried everything he can think of to get market share. He has said, "The only way to increase revenues seems to be to raise the rental price, but my lower price is the best marketing strategy I have. If I raise the price, I'm afraid I will lose a lot of market share."

BACKGROUND

Chad Rowan had been interested in having his own business since he had started and operated a lawn service business in high school. Chad had started in the ninth grade mowing lawns for his neighbors using his family's lawn mower. By the time he had graduated from high school, his business had grown to a service that had purchased its own equipment: a riding mower, two smaller mowers, two blowers, a lawnmower, and

edger, and a trimmer. His business grew to the point that he employed three of his high school friends. The 235nce he had started and operat college, and he continued the business throughout his four col-lege years.

Chad majored in business and took th only two courses that wer available in entrpreneurship and small businessmanagement. During his senior year he did some resarch on the video rental business, which at that time was a relatively new industry .His research resultd in a research papr on the videl rental business. The paper inclue a business plan for the start-up lf a wmall vidl rental store with an inventory of about 500 vieotapes. By the middle of his senior year ,Chad knew he wanted to start in the vidotape rental business, and he had already chosen the sit , a vacant retail store in the downtown business district of his hometown.

SARTING A BUSINESS

After graduation in 1987 , Chad opened Videl Concepts, a videl rental stor with 200 square feet of retail space and a 500tape rental library in Lexingtgon,North Carolina, a town of about 28,000 people.Videl Concepts startd slowly but was prlfitabl within six months. Chad tried wveral innovative marketing technipues incluing home elivry , a fre rental af -ter tn rentals, and selling soft drinks and plpcorn both at the store and with the delivered vedeos To help rduce the ex-pense of the start -up business, Chad lived at home with his parents and took only \$ 500 a month for his own wages . Rev-

thin six months. Chad tried wveral innovat 1*being used to buy additional videltapes. At the end of the first year's operation, Chad decided to expand to a larger store.

A 1,000 square feet retail store was available in a small shopping center that served a major neighborhood area. Chadborrowed with \$8,000 from his hander to open this store us-ing the value of some corporate stocks that he owned as collateral. The loan was a seven-- year note with only interestdue during the teim of the loan and the entire principal due in seven years. The new store had 3,000 videotapes. Chad pur-chased all his new releases through Major Video, one of the top three wholesale distributors in the United States. To increasethe size of his video library, he purchased over 2,000 used tapes from a firm that purchased tapes from bankrupt firms for resale. Over the next two years, Video Concepts continued to grow rapidly and remained profitable.Chad, however, contin-ued to put all profits into the purchase of additional tapes,Revenues during the second year increased to \$ 173,000and \$ 278,000in the third year.

GROWTH CONTINUES

The chance to open a third store became a reality when a furniture retail store located in Lexington's busiest shopping district decided to move to its own, larger building on the out-skirts of town. The store contained 3,000 square feet of space, enough to hold over 12,000 tapes on display. Chad obtained a 237 resale. Over the next two years, Video Concepts continued to grow rapidly and a 1st store in the fall of 1990. Video Concepts now had stores in the three main shopping areas of Lexington.

The new Video Concepts store used open display racks for the videotapes and customers could quickly and easily locate the type of movies they wanted by going to the section (i.e., new releases, horror, science fiction, cation, classical, etc.) and walking down the aisle. Checking out was quick and easy, thanks to a new computer software program that reduced checkout time to less than thirty seconds per customer. In addition, the software program provided a management information capability that allowed him to keep track of the number of times each tape was rented, how many tapes each customer rented, and who had past-due tapes. The system also allowed Chad to easily track sales on a daily, weekly, or monthly basis. The new store and the more efficient operation enabled Video Concepts to become a growing and fairly profitable business.

During the next year, growth at the three Video Concepts stores continued, with the majority of the growth coming from the new store. Chad continued the policy of a free rental after ten rentals, reduced the price per rental to \$.99 per night, and introduced some advertising centered primarily on local high school promotional events. The original two stores saw little growth in sales but remained profitable.

As his business had grown, the number of competitors. Revenues during the second year increased to \$173,000, and \$278,000 in the third year. 1st the original seventeen competitors were still operating. Chad thought his aggressive pricing strategy, high-quality service, and good selection of new releases were factors in the demise of some of his smaller competitors. His six competitors averaged a tape inventory of less than 1,000 videotapes and none had more than 1,600 tapes. Chad estimated that the present annual revenues from video rentals in Lexington was about \$600,000.

The increase in video rental chain stores nationally had not gone unnoticed by Chad. He had visited several competitors' stores in nearby cities. During his visits, Chad primarily had tried to see what the competition was doing and learn what he must do to be more efficient and stay competitive. Although he had visited Blockbuster Video stores in several nearby cities, Chad estimated that their stores would require annual revenues of at least \$600,000 a store to be profitable. For this reason Chad believed that Lexington was too small to attract

a major video rental chain store. He also believed that he had a store operation that was as well stocked and efficiently operated as a chain store operation.

With these thoughts in mind, he began paying himself a modest annual salary of \$ 15,000. In addition, he was ready to start paying off the second loan of \$200,000 that he had borrowed to open the new store. To obtain this last loan, Chad had used all the assets that he owned as collateral because he believed that these stores were an excellent investment. In the hours in mind, he began to find reason to think that he had built a successful business.

SERIOUS COMPETITION ARRIVES

In August 1991 Blockbuster Entertainment announced that it would open a store in Livingston. Blockbuster, although a very young corporation, was the largest video rental chain store in the United States. Blockbuster had grown from 19 stores in 1986 to 2,028 (1,025 company-owned and 1,003 franchises) in 1991 with total revenues over \$1.2 billion in 1992. The typical Blockbuster store carried 8,000 to 14,000 tapes, and the stores ranged in size from 4,000 to 10,000 square feet. In 1991 the 1,248 company-owned stores that had been in operation for more than a year were averaging monthly revenues of \$74,984.

Although the growth in the United States in consumer spending on video rentals seemed to have slowed, Blockbuster Video believed it had the opportunity to take market share away from the smaller competitors through its strategy of building large stores with a greater selection of tapes than most of its competitors. As the largest video rental chain in the United States, Blockbuster also had advantages in marketing and in the purchase of inventory. Blockbuster video's standard pricing was \$3.50 per tape for two nights, but local stores had some pricing discretion.

In the fall of 1991, Blockbuster built a new store almost the size of the stores ranged in size from 4,000 to 10,000 square feet of its competitors. As the company chased a vacant lot for \$310,000 and then leased a 6,400 square foot building that was built to their specifications under a long-term lease agreement for \$8.50 per square foot for the first three years. The cost of completely furnishing the building, including the videotapes, was about \$375,000 and Blockbuster spent over \$150,000 on the grand opening promotions. Thus Blockbuster spent about \$835,000 to open its store compared to the just over \$200,000 that Video Concepts had spent to open its similar-sized store.

Blockbuster's operating costs were very similar to Video Concepts' since the computer checkout equipment was similar and both firms had approximately the same personnel costs. Both firms depreciated their tapes over twelve months.

BLOCKBUSTER'S IMPACT ON VIDEO CONCEPTS

Chad decided not to try to meet the grand opening blitz by Blockbuster with an advertising promotion of his own, but he did start including brochures on Video Concepts with each rental. The brochure noted that the rental fee at Video Concepts was lower than Blockbuster's, that Video Concepts had a new game section where Nintendo games were available, that Video Concepts was a family entertainment store (i.e., no X-rated videos), and that Video Concepts was a locally owned store that supported local school events. Chad felt his past reputation for low prices (\$1.99 versus \$3.50 at Blockbuster), was \$3.50 per tape for two nights, but local stores had some pricing discretion.

appropriate response to a well-financed competitor. He did not believe that he should even attempt to match Blockbuster's advertising budget and that he should not try to beat Blockbuster at its game. That is, he must continue to do what he did best and not try to match Blockbuster's marketing strategy. He did, however, increase the number of tapes purchased for each new release.

With the opening of the new Blockbuster store and its attendant grand opening-in marketing campaign, Video Concepts' revenues dropped about 25 percent for two months and then started slowly climbing back to its pre-opening levels. During this two-month period, Chad had worked even harder to provide excellent customer service through brief training sessions for his employees. He had always had employee training sessions, but these emphasized the competitive threat from Blockbuster and the need to provide the best customer service possible. The primary points of these sessions were directed toward informing customers, as they checked out, of how many rentals they had before they could obtain a free rental, the customer's ability to reserve videos, and Video Concepts' willingness to deliver videos to a customer's home at no extra charge. (These were all services that Blockbuster did not offer.)

Unfortunately, Video Concepts' revenues hit a plateau of just under \$40,000 per month and stayed there, with the following this time, Chad attempted several marketing promotions including rent one-get one free on the normally slow nights (Mondays, Tuesdays, and Wednesdays); mailed brochures to all Video Concepts customers, which included a brief highlighting of the advantages of shopping Video Concepts over Blockbuster (lower price and additional services); and a free rental coupon.

The promotions seemed to help Video Concepts maintain the current revenue level, but they also decreased the profitability of the operation. To try to improve the profitability, Chad examined his operation for ways of making it more efficient. By studying the hour-by

-hour sales patterns, he was able to schedule his employees more efficiently. He used the information provided by the software program to determine when the rentals of "hit" and/or new releases had peaked. Chad learned that there was a fairly good market for used tapes for a short period of time, but, if the tape was not sold during this time, he would end up with a tape that had very little rental demand and little resale value.

The problem with the "hit" videos was twofold. The first problem was the determination of how many tapes to purchase. There seemed to be little correlation between a hit at the box office and a hit from rentals. When the video was first released for rental, Chad would buy forty to fifty videotapes at a cost of about \$60 each. The demand for these videos would quickly drop significantly. Chad examined his operation for ways of making it more efficient. By studying the hour-by-hour demand, he determined when and how many of the tapes to sell before the demand would drop to the level of non-hit videos. Chad believed that he had solved the second problem by carefully watching the sales figures for the tapes. Analysis of this information helped to minimize his investment in his inventory of tapes which marginally improved cash flow.

THE DILEMMA

Two years after Blockbuster had opened its store, Chad carefully analyzed the financial statements for Video Concepts. The company was profitable and had been able to maintain its market share. (See Exhibits 1 and 2.) What was evident was the fact that the arrival of Blockbuster had increased the demand for video rentals in Lexington to an estimated 1,300,000 a year, Blockbuster's share was estimated to be about \$700,000 a year and the few remaining independents had around 100,000 as year in revenues.

To Chad the current situation was fairly straightforward. Video Concepts had a store that was comparable to Blockbuster's in tape selection, personnel costs, and efficiency of operation. Video Concepts had a cost advantage in having lower store leasing costs (\$3.50 per square foot versus \$8.50), but Blockbuster had a bigger advantage in being able to use its purchasing power to purchase videotapes at a much lower rental price (1.99 versus 3.00), but Blockbuster utilized a much larger advertising budget to attract customers. (All of the Blockbuster stores in the region charged 3.50 rental except the one in Lexington.)

As had happened nationwide, the growth of video rental revenue leveled off in the Lexington area starting in 1992. (Nationally in 1992, sales increased only 4.7 percent for Blockbuster stores that had been

in operation more than one year.) future growth did not look bright as indications that advances in cable television technology could render video store rentals obsolete and fiber optics allow cable subscribers to order a wide variety of movies at home through pay-per-view services. This technology, however, is still in developmental stages, and its spread to small towns is certainly many years away.

Looking to the future, Chad felt that for all his efforts, the net income from the Video Concepts operation would not prove him as high a return on his time and his capital as he had expected. He was still paying only the interest on his long-term loans and paying off the debt seemed several years away. From Chad's viewpoint, he had several options. Chad considered raising the price of and overnight rental to \$2.49 to make the business more profitable but was afraid of what the consequences of such a move might be. He also considered hiring someone to manage the business and find another job for himself. He had offers of corporate jobs in the past and was years away. From Chad's viewpoint, he had several ways as to try to sell the business. As Chad pondered these alternatives, he tried to think of a solution that he may have overlooked. What he was sure of, however, was that he did not wish to keep working twelve-hour days at a business that did not seem to have a bright future.

Exhibit 1 Video Concepts, Inc. Revenues \$465,958
Income Statement
Cost of goods 192,204
One Year Ending Gross profit \$273,754
June 30, 1993
Expenses
Salaries \$107,532
Payroll taxes 11,544
Utilities 20,443
Rent 23,028
Office expenses 26,717
Maintenance 6,205
Advertising expenses 4,290
Interest expenses 27,395
Total expenses 228,154
Income before taxes 45,600
Taxes 10,944
Net income \$34,656
Cost of goods = purchase price minus market value of tapes
This method is used because most of the tapes purchased are depreciated over a twelve-month period
Salaries include Chad's salary of \$15,000
246
es 4,290
Interest expenses 27,395
Inventory 4.162
Sales taxes payable 2.415
Prepaid expenses 1.390
Withholding/FICA payable, 3.270
Total current assets \$20.826
Total current liabilities \$21.1144
Office equipment \$48.409
Bank term loan \$249,518
Furniture & fixtures 53,400
Common stock 20,800
Video cassette tapes 303,131
Retained earnings 24,153
Leasehold improvements 39,800
Accumulated depreciation (151,981)
Total assets \$313,585
Total liabilities & equity \$313,585
*includes the depreciation of tapes 2470
Office equipment \$48.409
Bank term loan \$249,518
Fu

后 记

被誉为“出类拔萃的一代”的哈佛大学 49 届 MBA 把一个采矿小人（挎着内装铁镐和铁锹的哈佛商学院背包的掘金者）作为他们年级的标记。小人并不漂亮，也不像个英雄，但他却精明，更重要的是他已整装待发，此人步履沉重、身子前倾、脸上表情介于微笑和坚定的苦脸之间，流露出固执的喜悦和狂热的自信，他像勘探者那样知道金子埋在什么地方，他知道他一定会把金子从地下挖出来，他也知道他要进行的特殊探索是一件最适合男子汉所做

的事。

我们想把它献给各位有志于 MBA 的朋友们。能生活在这样一个时代和世界中，我们是非常幸运的，历史已为我们搭好了可大展身手的舞台。

站在 21 世纪的边缘，朋友们，让我们以我们力量和希望，热情和信仰，责任心和创造力去建造属于我们的无比美好的未来！

主要参考文献

1. 《全国试办工商管理硕士学位协作小组第三次（扩大）会议纪要》，1994 年。
2. 《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纪要》，1995 年。
3. 《工商管理硕士教学大纲》试办工商管理硕士学位协作小组编，中国商业出版社 1994 年。
4. 《哈佛经理学院亲历记》，唐庆华著，生活·读书·新知三联书店 1992 年。
5. 《美国怎样培养企业管理人才》，中国工商行政管理代表团编年中国社会科学出版社 1980 年。
6. 《创业和经营》，孙涤著，上海人民出版社 1995 年。
7. 《跨国经营概论》，梁能著，上海人民出版社 1995 年。
8. 《MBA——工商精英指南》，勾亦军、杨维平、刘粤荣编著，经济管理出版社 1989 年。
9. 《中华管理学术通讯》，（台湾）1995 年 1 月。
10. 《案例教学在厦门大学 MBA 中心》，厦门大学工商管理教育中心 1994 年。
11. 《MBA 培养工作中的 TQC》，复旦大学管理学院 1995 年。
12. 《超越自我，走向一流——上海财经大学培养 MBA 研究生教学改革总结》，上海财大恒通工商管理学院 1995 年。
13. 《走上 MBA 之路》，沈莉，《中华工商时报》1995 年 11 月 15 日。
14. 《MBA 在中国：昨天与今天》，沈莉，《中华工商时报》1995 年 11 月 29 日。
15. 《发挥我校综合优势，提高 MBA 培养质量》，施礼明，中国人民大学。
16. 《中国，你认识 MBA 吗？》，刘延民，《竞争与谋略》杂志。
17. 《管理学——原理与方法》，周三多主编，复旦大学出版社。
18. 《美国经济》，储玉坤、孙宪钧著，人民出版社 1990 年。
19. 《工商企业管理案例》，杨先举主编，中国人民大学出版社 1994 年。
20. 《The Official to MBA Programs》，Graduate Management Admission Council, U.S.A, 1984。
21. 《The International Encyclopedia of Higher Education》San Francisco, W8Shington, London 1977。
22. 《Masters of Business: The Making of A New Elite?》R. Whitley A. Thomas and J. Marceau, London Tavistock Pub. 1981。
22. 《Higher Education for Business》Gordon Robert, New York, Columbia University Press. 1981。
23. 《Management》Harold Koontz, Heinz Weihrich, McGraw Hill Kogakusha, 1988。
24. 《Strategic Management》Charles W. Hill, Gareth R. Jones, Houghton Mifflin Company. 1995。
25. 《Business Communication Today》Courtland, Bovee John V. Th11, Mc

Graw Hill Publishing Company. 1989

