

学校的理想装备

电子图书·学校专集

校园网上的最佳资源

MBA阶梯工程



前 言

国家兴旺源于工商，工商发展赖于管理，管理科学基于人才。作为工商管理人才出类拔萃的典型代表——MBA，无疑是现代社会的骄子。国内外的新闻媒体和社会各界对 MBA 的评价颇多，诸如：

MBA：现代企业家成功的阶梯；

MBA：步入上流社会的绿卡；

MBA：权力与财富的象征；

MBA：获取名利成就的捷径；

MBA：未来的工商巨子；

MBA：走向职业者板和步入高级管理阶层的通行证……

有志者，事竟成！其实，MBA 并不是可望而不可及，《MBA 阶梯工程》就是一本帮你成为 MBA 的实用书。它既是社会各界了解 MBA 的通俗性文献，又是攻读 MBA 的实用性指南，同时也是 MBA 的简明自修教材。书中阐述的 MBA 核心知识体系要点，也是投身商海的读者们所必备的成功基础。

自哈佛大学 1910 年首创 MBA 学位以来，MBA (Master of Business Administration)——工商管理硕士——一直深受工商界的青睐。在西方，数十年来，MBA 长期被视为工商精英 (Business Elite)。所谓精英，意指那些在社会上得到最好报酬和最受尊重的人，的确，MBA 学位一直是毕业后获报酬最高的学位之一。目前，美国名牌商学院的 MBA 的年平均毕业初薪已达 10 万美元。除此之外，由于 MBA 的价值得到了工商业界的普遍认可和推崇，MBA 在工商界往往比其他专业毕业生更易得到重用的机会，因此，攻读 MBA，被视为进入了最快获取名利成就的捷径；获得了 MBA 学位，等于步入了职位晋升的坦途。也许，MBA 留给人们的最大缺点，就是他们的身价太高！

在市场经济的社会里，哪里有需求，哪里就有市场。工商企业对 MBA 的钟爱，无疑大大促进了工商院校的 MBA 教育与培训。

MBA 教育其内容涵盖了工商企业经济运作中的财务管理、资金筹措、投资、市场营销和资源的有效配置等各个不同方面，充分体现了市场经济运行的特征与要求。也正因为此，欧美一些大学的商业院校或管理学院吸引着有意投身商界的人们争相报考和攻读，其热潮数十年经久不衰。作为工商巨子诞生的摇篮，欧美工商学院的 MBA 教育一直呈现牛市：报考人数、录取分数、毕业生的初薪不断打破纪录。

在我国，“千里之行，始于足下”，路总是人们走出来的。现代社会已不是“千军万马过独木桥”的社会，而是“条条道路通罗马”、人人都可以成为 MBA 的时代！要想成为 MBA，并不一定要都去参加极具竞争的全国联考，这虽然是正确明智的选择，但这只是幸运者的选择。事实上，MBA 只是一种资格、一种机会、一种教育，即使 MBA 已毕业，在工商学院学到了如何在商海游泳的本领，但那仅是在成功路上迈出了第一步。要想成为有价值的 MBA，还需在实践中努力。

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，其目的并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，真正能在工商经济领域领导一个企业或其它组织机构真枪实弹进行实践的中高层经营管理者，这就是说，MBA 代表的是一种学术与实务的紧密结合，如果从实践中来，通过自修 MBA 的知识体系，然后应用于

实践，同样可以拿到成功的钥匙，并不一定要进入大学专门攻读 MBA 学位。因此，无论你是有志于投身商界的年轻学子，或是富有经验的企业厂长，公司经理及其他中高层领导，或是忙于经营而无暇重返校园的小企业老板，还是非管理专业毕业的经营管理者以及技术人员，都可以在尝试攻读工商学院 MBA 学位未果后，走自修 MBA 之路。通过日积月累，终究会积沙成丘，获得与工商学院 MBA 学位相关的知识，掌握学院派 MBA 的核心知识体系，并应用于实际工作中，成为相当于或高于工商院校 MBA 毕业生的 MBA。这样的 MBA 不再是一个纸上谈兵的 MBA，而是一位真正的 MBA！你也可以成为 MBA。

正是基于上述观点，本书在帮读者朋友了解 MBA 及其培养的基础上，告诉读者朋友们进入工商精英阶层的方法，为有意攻读中外工商院校 MBA 学位的读者提供报考的指南，并为因种种原因而未能正规深造 MBA 的读者阐述 MBA 实用的核心知识体系框架与要点，为这些朋友修炼成 MBA 提供自学的简明教材。

本书由顾永才主编，陈幼端、郑宣健副主编，睿睿、徐凯、苏松、顾湘等参加编写。我们愿本书能为你成为 MBA 助一臂之力！

愿你早日成为 MBA，谱写光辉的人生！

编者
1997 年 6 月

MBA 阶梯工程

上篇 了解未来的你—— MBA 培养概述

随着全球经济尤其是亚洲经济的迅猛发展，社会对 MBA 的需求一直居高不下，一股席卷全球的 MBA 热潮正在掀起。成为一名 MBA，已成为有志于商界的人们的明智的选择，具有 MBA 的背景，已成为现代企业家成功的阶梯。要成为一名 MBA，首先要了解 MBA。当你不了解 MBA 时，你便在不自觉中失去了 MBA 的机会，只有明确了 MBA 究竟意味着什么时，你才会有目的、有计划地去追求 MBA。

第一章 MBA 教育的产生、演变与发展

美国《幸福》杂志对美国 500 家最大工业企业和 50 家金融公司与商业银行的抽样调查表明：这些公司的最高层领导中 1/4 受过 MBA 教育，高层主管中，有过 MBA 背景的不尽其数，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。仅以开 MBA 先河的哈佛商学院为例，其 60% 的 MBA 毕业生就职于全美最大的 1000 家大公司。MBA 为何在工商界如此出类拔萃？MBA 究竟是什么？

MBA 是 Mast of Business Administratration 全称的缩写，它是我国现有学位中少有的用英文来直接称呼的一种特殊类别。对国人来说，MBA 无疑是“舶来品”，是得益于改革开放和市场经济的新生事物。然而，在国外，它已有近百年的历史。

一、MBA。教育的产生

了解和认识某一现象与事物时，人们大多喜欢追根溯源，一般要从其发展谈起，继而探究其演变与改革。在我们认识与研究 MBA 时，不妨也按照这种思路，首先从 MBA 的产生谈起。

管理学家们认为，自从人类有了群体活动就有了管理，管理存在于人类社会的各种组织活动中，距今至少有数千年的历史。但一般认为管理理论只是从 18 世纪下半叶才开始萌芽，19 世纪末、20 世纪初，由美国的泰罗和法国的法约尔开始创建的。此后，各派学说如同雨后春笋蓬勃发展。

管理理论属于上层建筑，它取决于生产力的发展，又取决于生产关系的变化，其飞速发展还是在产业革命以后。随着机器大工业的发展，过去“纯粹主观”的经验管理已显得落后，很多学者应大生产的需要，对各种管理经验和思想进行加工整理，使之成为系统化的理论体系。系统化的理论体系需要有计划、有组织、有目的教育来传播与发展，于是管理教育应运而生。

1881 年，美国富商沃顿提出学院式商业管理教育的设想，并捐资在宾州大学设立管理学院，即华顿学院（Wharton. school，也有译作沃顿学院或华登学院）。随后，美国芝加哥大学、哈佛大学等也纷纷设立管理学院（或称商学院），从而使管理学得到了巨大的发展，成为近现代科学体系中一门重要的学科。随着管理学科的发展，其门类也相应不断分化，其中，工商管理是其主要组成部分。

但这一段时期的工商管理教育仅限于本科，培养的只是 BBA，即工商管理学士，并非是 MBA。随着美国工商业的发展，工商企业需要更高层次的经营管理人才，为满足这一需要，1908 年，哈佛大学商学院成立，并着手创办直接为工商业服务的高级学位，招收了第一批工商管理专业研究生，其 1910 年的毕业生便是 MBA 的雏形，只是当时并没有正式命名为 MBA。

教育的发展，总是由经济的发展所决定的。MBA 发源于美国，是有其客观基础的。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，客观上为工商管理的发展创造了条件。虽然，老牌资本主义国家如英国、法国和德国的生产进步也对工商管理提出了更高的要求，但由于传统的等级观念和社会文化历史，工商管理的发展远不如崇尚自由经济的美国。

总结世界 MBA 教育的发展，我们认为、世界 MBA 教育主要经历了三个阶段。其中 1959 年美国福特基金会赞助的调研报告即戈登——霍威尔报告（作者：Gordon 和 Howell）以及由卡内基公司赞助的调研报告即皮尔逊报告（作者：Pier-son）正式发表，对 MBA 教育的发展产生了深远的影响，在世界工商管理教育史上具有划时代的意义。因此，我们把本世纪 50 年代末作为 MBA 教育第一和第二阶段的分界线。进入 80 年代尤其是 80 年代中期以来，世界经济和国际贸易发生了较大的变化，世界 MBA 教育也发生了较大的变革，我们把 80 年代中期以来的各国 MBA 教育的改革作为 MBA 教育发展的第三个阶段。

二、MBA 教育发展的第一阶段

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

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

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

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

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

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

国际工商管理之所以要从一般的工商管理中分离出来,是因为两者之间有着明显的区别。首先,跨国经营的国际化企业与内向型企业面临的环境不

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

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

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

三、MBA 教育发展的第二阶段

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

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

在 50 年代以前，美国高校中大约有 600 所院校开设工商管理课程，但只有 1/5 的学校设有 MBA 硕士学位课程，而且主要集中在规模较大的商学院中。为了改变当时 MBA 教育所面临的规模不大、水平不高的状况，戈登——霍威尔和皮尔逊两报告提出了以下几方面的建议：1. 在课程类型方面，两个报告都一致赞成体现管理特色的，突出核心课程的两年制综合课程。

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

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

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

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

戈登——霍威尔和皮尔逊两报告的上述建议得到了 AACSB 的重视和贯彻。当然，除了戈登——霍威尔和皮尔逊两报告对 MBA 教育提出批评和建议以外，很多学者和教授也对当时的 MBA 教育提出了建议。一些教授和学者指出，50 年代以前的 MBA 教育缺乏理论指导，影响了高水平学生的培养，他们认为，虽然公司企业所关心注重的只是利润，只希望学生能独挡一面，但 MBA 不是职业培训，也要注意理论。在这些办学观念的影响下，这一阶段的 MBA 教育的特点明显地表现为理论与案例相结合进行教学。这段时期的 25 年中，MBA 教育有了飞速的发展，在学术界的领导下，建立了牢固的，以研究为基础的学科体系和专业领域，从而使 MBA 教育在整个高等教育中占有重要地位，并成为高等教育的一个十分重要的组成部分。以美国为例，1955—1956 年度，获得 MBA 学位者只有 4500 人，1957—1958 年度，美国大约有 600 所院校开设工商管理课程，而 25 年后，1986—1987 年度有 71000 人获得 MBA 学位，这相当于 1970 年 3 倍，1960 年 15 倍，占当年硕士学位获得者总数的

23.3%。

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

事实上，欧洲的 MBA 教育体系正是在美国的管理专家们的影响下，甚至是在他们的直接参与下建立起来的。例如，当时美国的专家在欧洲领导着著名的管理院校，如巴黎的国立实用经济科学院、洛桑的经济管理暨经济学院（该校全部教师由美国人担任）、西柏林的国际管理学院、日内瓦的工业经济学院以及布鲁塞尔的欧洲管理研究学院。这些院校的管理教育体系在很大程度上依附于美国培养 MBA 人才的体制，但随着其发展，一些佼佼者已开始打破美国工商管理院校独霸天下的一统局面。为促进欧洲的管理和经济的一体化，在五六十世纪，欧洲已拥有了一大批自己的管理学院或商学院。例如，作为欧洲工商管理教育核心的欧洲管理研究生院于 1959 年在巴黎郊区“枫丹白露”落成，其宗旨是要对欧洲的管理人才进行现代化的管理教育；资格更老的洛桑工商管理学院于 1957 年在日内瓦成立，与国际工商管理学院为邻；西班牙于 1958 年在巴塞罗那成立了巴塞罗那工商管理学校；老牌的资本主义英国也于 1965 年在金融中心伦敦成立伦敦商学院；荷兰、丹麦、比利时和瑞典等几乎所有的欧洲国家都设立了工商管理教育的相关机构，或者派出留学生或者引进国外师资开展工商管理教育。

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

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

四、MBA 教育发展的第三阶段

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

在这一阶段，总的来说，经过百余年的实践，MBA 教育体系已形成四大特征：

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

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

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

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

80 年代以来，MBA 教育在世界经济向全球化发展、国际市场竞争越来越激烈的情况下，显得更为迫切需要，尤其是面对 21 世纪的挑战，在日益扩大的国际贸易活动中，MBA 教育能否在培养人才方面提供有效的支持，成为各国关注的问题，MBA 教育与开发成为一个不仅对企业本身而且对整个国家都至关重要的课题。所以，MBA 教育面临着严重的挑战，开展 MBA 教育的国家都开始了教育改革。进入 90 年代以来的这场改革比 50 年代末的那一次 MBA 教育改革要广泛、深入得多，要解决的问题也要复杂得多。这一时期各国的 MBA 教育改革都有一些新的动向和做法，但教育的共同趋向主要表现在以下几个方面。

1. 主动适应全球性经济竞争，强调开展国际 MBA 教育

进入 80 年代以来，世界各国发展的一个重要特点是，国家经济、民族经济更快地转向世界经济，世界范围内的贸易往来。资金融通和技术转移的规模日益扩大。由于跨国公司的不断建立，企业的国际业务不断发展，国际环境便成为企业外部环境的主要组成部分。在这种新形势下，企业管理中的重要的一点就是要加强和发展国际商务的管理，这就要求工商管理院校所培养出来的企业管理人才不仅要懂得企业管理，而且要懂得国际管理。为了培养出既懂企业管理又有国际眼光，懂得国际管理的人才，工商管理院校纷纷开设了国际管理方面的课程，其主要做法有：其一，对学生进行完整的国际 MBA 教育，采取这种做法的工商管理院校，其课程结构包括国际学、外国语言和 international management 知识，并提供到国外实习的机会，毕业后授予相应的学位。这类学校以美国宾州大学沃顿学院和雷鸟大学为代表。其二，把国际管理列为主修课程。这类大学以纽约大学、密歇根大学和伊利诺斯大学为代表。同时，通过与国外的商学院建立交流计划，选派学生到它国学习与实习。这类学校以欧洲的工商管理院校为代表。如欧洲高等企业管理研究中心，招收来自法国、德国、西班牙和意大利四国的大学企业管理系的学生，这些学生在本国学习两年后，一定要到这四国中的其它三国中的一国学习两年，获得两

地结业文凭才能毕业，以便于学生将来处理跨国业务。其三，是将国际管理方面的课程作为选修课。这类学校如洛杉矶加州大学、匹茨堡大学、印第安纳大学等。他们开设了众多的国际管理选修课，如国际财务管理、合资财务政策、国际货币经济、跨国企业会计，跨国企业管理，国际人事管理、太平洋亚洲的挑战与机遇等等。

2. 突出企业本位思想，结合企业实际开展教学

进入 80 年代后，很多企业家和企业管理教授对企业管理教育提出了新的要求。他们认为，商学院过分强调理论，教出的学生多是见识偏狭的管理匠，只懂数字分析，不重人际沟通，缺乏实际能力。例如，1988—1989 届美国大学商学院联合会（AACSB）主席贾迪克教授认为，像会计、财务、市场、组织行为、生产经营等工商管理的一些学科，并非起源于学术研究，而是直接来源于企业的现实世界，企业的现实世界的发展变化要比学术界迅速和复杂得多。因此，贾迪克教授建议，工商管理教育者要面向外部市场，探索培养企业现实世界所需管理人员的更好途径。这种强调以企业为本位的 MBA 教育观念得到了 MBA 教育界和工商界的支持和强化。为了适应世界的变化和企业的要求，各工商管理院校都着手教学改革，使教学更加密切结合企业的实际问题。这些院校认为，这样做可以锻炼师生解决实际问题的能力，培养企业所需的工商管理人才。同时，对实际问题的研究成果，也是建立新学科，改造原有学科的源泉。例如，麻省理工的斯隆商学院，投资 500 万元搞了一个“90 年代管理”的大型研究项目，研究高技术对企业管理的影响；加州大学让工商管理硕士二年级学生到当地企业做咨询顾问；杜克大学的经营管理课程，是以西屋电器公司计算机提供的真实数据为依据而进行的；哈佛商学院则把生产管理安排在第一学期，使学生一进校就打好生产管理的基础。

3. 重视开展计算机教学，使学生掌握现代化管理工具

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

4. 跨学科的趋势日益加强

现代社会的发展需要一专多能的通才，MBA 教育需要培养那些既晓商贸又通其它学科和专业的管理人才。因此，90 年代以来，MBA 教育的跨学科趋势日益增强。这突出表现在 MBA 教育的招生上。现在，在一些国家的工商管理院校的考生中，很多并不是工商管理本科毕业生，而是科学家、教育家、工程师、企业家、律师、医生和人文学者等，一些工商管理院校还招收管理方面（如管理与工程、工程与经济、管理与法律、系统工程）的双硕士学位

生，以培养跨学科的教学、科研人才和高级管理人才。MBA 双硕士学位一般授予已取得其它专业硕士学位并完成管理专业硕士学位课程者。管理专业硕士生如在攻读本专业研究生课程的同时修习其它工程专业高级学位，也可取得 MBA 双硕士学位。

5. 重视博士层次的管理教育，加强 MBA 教育的师资建设

从 50 年代末以来，MBA 教育得到了飞速的发展，从而也带来了 80 年代以来世界 MBA 教育师资队伍缺乏，这已成为提高教育质量和深化 MBA 教育改革的一大障碍。通过工商管理博士教育的发展来解决师资严重不足的问题，无疑是一项根本的措施。为鼓励更多的学生进入工商管理博士教育，一些国家的工商管理院校和组织设立了各种支持项目，为工商管理博士生的学习提供更多的财政支持。同时，也不要求博士生考生必备管理硕士学位，而是像 MBA 招生一样，欢迎具有经济学、统计学、计算机、数学、心理学、社会学、政治学和工业工程背景的考生。

6. 在职 MBA 教育蓬勃发展

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

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

在我国，随着我国对外开放和国际交流的日益加强，我国一些院校开始引进欧美的 MBA 教育的课程和教育方法，对已有的管理专业硕士课程进行某些改革和调整，部分院校还和国外的高校合作培养我国的 MBA 人才，1982 年，中国政府与欧共体达成协议，在中国建立一所具有高水平的国际化工商管理研究生院，即中国——欧共体管理学院，首批 MBA 学员于 1987 年 7 月毕业。

1984 年 4 月，中美两国政府也达成协议，由美国纽约州立大学巴法罗商学院负责组织教学，中方以大连工学院为依托组建的大连中国工业科技管理培训中心负责组织其它事宜和学员管理，为我国培养 MBA 人才。由该中心培养的第一批 38 位 MBA 于 1987 年 12 月在《中国青年报》上予以报导，在全国引起较大的反响。国家教育委员会于 1987 年开始筹办 MBA 学位，并自 1991 年起在其直属的 9 所高校里进行我国自行培养 MBA 学生的试点工作。

1993 年，我国自行培养的第一批 MBA 毕业生于中国人民大学毕业，《人民日报》称其为这是我国自己培养的直接为社会主义市场经济服务的第一批高层次经营管理人才。从 1998 年起，我国将有 50 余所高校试点举办 MBA 教育。

印度、澳大利亚、新西兰、新加坡、菲律宾、香港、台湾等国家或地区的 MBA 教育在这一阶段也蓬勃发展起来。目前，亚洲经济的强盛，以及经济

强劲的发展使得 MBA 毕业生成为热得烫手的奇缺之才。

总之，MBA 教育发展的以上三个阶段并不是截然分开的，在内容上也不是完全排斥的。一般来说，MBA 教育在这三个阶段所强调的管理思想和教育思想都是兼收并蓄的，只是侧重点不同而已。我们把世界 MBA 教育分为以上三个阶段，只是便于分析世界 MBA 教育的发展过程，且只是一家之言。从不同的角度来分，一定会有其它的分法。

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

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

第二章 MBA 应追求的知识结构和能力素质

知识和能力结构是人才培养与培训的蓝本，是某一类人才的应知应会和理想追求。本章主要从社会对 MBA 的特殊要求出发，概括地描述 MBA 的知识和能力结构，供 MBA 培训机构和个人自修借鉴。

一、MBA 的素质特征

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

勿需赘言，对我国来说，不论我们培养哪种类型的人才，都应该能够坚持四项基本原则，坚持改革开放，使其成为我国社会主义的建设者和接班人。他们都应该掌握马克思主义的基本理论，树立辩证唯物主义的世界观，熟悉与本专业有关的马克思主义原理，“都应该有理想、有道德、有文化、有纪律，热爱社会主义祖国和社会主义事业，具有为国家富强和人民富裕而艰苦奋斗的献身精神，都应该不断追求科学新知，具有事实求是、独立思考、勇于创造的科学精神”（《中共中央关于教育体制改革的决定》）。这是我们培养人才的共同要求，培养 MBA 人才也不例外。在我国试点培养 MBA 的培养目标方面，有关文件指出，“工商管理硕士（MBA）与现在培养的经济学、工学门类管理专业硕士是不同规格的人才”，旨在“培养符合我国经济建设需要的工商企业和经济管理部的中级以上的管理人才”。

综合国内外的教育实践和研究成果，我们认为，MBA 人才应是德智体全面发展的，具有现代管理意识和战略眼光的，扎实掌握生产、财务、金融、营销、经济法规、国际商务等以工商管理学科为核心的跨部门多学科的基础理论、基础知识、基本技能和管理手段，熟悉市场经济运行机制，能有效地管理社会化大生产并在国内外市场开展经营与竞争的国际导向性。应用性和复合型的高级工商企业经营管理人才。

第一，MBA 应是一种应用性的，不是经济理论分析型的人才。他应是熟悉市场经济运作，能有效开展国内外市场营销与竞争，管理社会化大生产的经营管理人才。

第二，MBA 应是一种复合性的人才。至少是一种包含两个专业或两个专业方向以上的复合型管理人才。如果 MBA 只会单纯地从事某一项或某一环节的工商经济活动，专业口径狭窄，适应面不宽，那么，就无法在广阔的经济舞台上大展身手。复合型的 MBA 人才反映了社会对高层次管理人才的需要。

第三，MBA 应是一种国际导向性的，既能胸怀祖国，把握本国国民经济的发展趋势，又能放眼世界，具备熟悉他国经济环境，能够研究国际政治经济风云变幻，运用国际竞争战略的能力。我们把 MBA 人才的规格之一定位为一种国际导向性，是与当代国际经济发展全球化趋势相适应的。同时也与各种类型的大中型企业，尤其是外向型企业，包括外贸公司、工贸、农贸、技贸公司、合资企业，以及各种外向型经济活动，包括企业的国际贸易、国际金融、国际直接投资、国际技术转让等所要求的人才特征相吻合的。

第四，MBA 是具有综合决策能力、分析问题能力和应变能力，具有动态的发展观念和一定的超前意识和强烈的竞争意识的具有战略眼光的人才。他应对未来经济的发展具有预见和洞察能力。

MBA 不一定是大“知识分子”，但一定要是大“能力分子”。MBA 的这一特点是符合大中型工商企业，尤其是开展国际化经营企业的需要的。

第五，MBA 应具有超一流的人格进力，诸如：乐观自信、勇于挑战、着眼于未来、意志顽强等职业企业家精神。这就是说，MBA 要有高情商（EQ）。

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

二、MBA 的主要知识模块

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

1. 思想品德方面的修养与知识

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

2. 宽厚坚实的工商管理学科的专业基础知识和比较高深的专业基础理论知识

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

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

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

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

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

3. 外语、计算机及其他方面的工具性知识和方法论知识

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

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

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

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

4. 工商管理学科的相关学科及其他学科的知识

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

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

（2）理工科知识：主要包括数学及其应用、自然科学的基础知识、现代科学技术知识及其应用等；

（3）经济法律知识：包括国际商事法律和国内经济法知识。

5. 实践性知识

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

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

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

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

第三，工商管理学科不同专业方向的 MBA 有不同的知识模块组合。

三、MBA 飞机型知识机构模式

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

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

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

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

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

1. 机身后部：代表社会生活修养的一般常识

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

2. 机身中部：代表工商管理学科的专业知识和其他相关学科的专业知识

它包括工商管理学科和其他相关学科系统的专业基础、专业理论和专业技能知识。这部分知识是 MBA 知识结构的核心理。

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

3. 机头部：代表专业前沿阵地知识

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

4. 尾翼：代表政治思想品德和方法论知识以及一些现代管理观念

飞机尾翼是调整飞机航向的重要部件。对我国的 MBA 来说，没有马列主义原理和坚定的社会主义信念来导航，“飞机”就会迷失方向。“德育首位”

也是我国培养 MBA 的基本原则。另外，方法论知识和现代管理观念也是工商管理人才发挥智能的中介物，是走向成功的桥梁。

5. 机翼之一：代表外语水平

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

6. 机翼之二：代表计算机和其他先进的科学技术工具的使用与操作知识
这既是企业管理现代化所必不可少的，也是 MBA 从事经营管理业务的工具。

7. 机轮：代表实践知识

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

8. 螺旋桨：代表美育知识

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

9. 发动机与燃料：代表非智力因素

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

10. 空气和空间：代表社会使用环境

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

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

需要说明的是，我们对任何类型人才素质结构的探讨，都是一种较为理

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

四、MBA 的能力素质

优化素质结构，既要掌握知识，又要发展能力。作为企业应用性管理人才的 MBA，更应注重能力的培养，尤其是管理和经营决策能力的培养。

MBA 是与一般注重学术研究的硕士研究生不一样的，只重知识的掌握和学术研究，不重能力培养，是很难称之为 MBA 的。成为高质量的 MBA，重在能力的塑造。

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

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

从另外一个角度划分，能力又可分为工作能力和学习能力。工作能力是输出劳动改造客观世界的能力，包括以体力和脑力从事生产劳动的能力、动手操作能力、分析和解决实际问题的能力、口头和书面的表达能力等等。出于个体作用于外界，要通过群体来实现，群体关系的优劣往往影响个体工作效果的有无和大小，所以工作能力也包括组织管理能力、人际交往能力、协作交流能力等社会活动能力。学习能力是输入蓄能改造主观世界的能力，包括自学能力、一般学习能力和学科学习能力等等。

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

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

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

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

1. 经营管理能力

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

- （1）有效地管理社会化大生产的能力；
- （2）决策应变能力；
- （3）分析市场机会的能力；
- （4）经济核算能力；
- （5）计算机辅助经营管理的应用能力；

- (6) 处理人际关系的能力；
- (7) 领导组织能力；
- (8) 心理调适能力等等。

2. 语言（外语、母语）交流表达和应用于经营管理的能力

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

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

3. 自我教育的能力

这主要是指 MBA 为达到自己的目标而自我完善、主动适应社会发展需要的能力。

MBA 在工作和生活中要进行良好的自我教育应具备很多方面的能力，概括起来，主要包括如下方面：

- (1) 思想品德的自我完善能力。包括：政治认识能力；个性品德的自我完善能力；心理因素自我认识。自我激励、自我调控能力等。
- (2) 自主优化智能结构的能力，包括：自主学习和更新知识的能力；自觉进行全面能力培养的能力；保持心理健康的能力等。
- (3) 掌握科学方法的能力。包括：系统运用辩证唯物主义哲学方法的能力；运用一般科学方法和具体方法指导实践的能力。

4. 科学研究能力

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

- (1) 独立地收集和分析资料的能力；
- (2) 实地调查研究的能力；
- (3) 研究创造能力等等。

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

第三章 造就 MBA 的方式与方法

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

一、MBA 主要的培养方式

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

1. 学分制

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

2. 全日制和非全日制

全日制一般学制为 1—2 年，课程多在日间上课，非全日制一般学制为 2—3 年，课程多在晚间上课。全日制和非全日制在入学资格上基本相同，全日制学习的 MBA 研究生一般是企业领导的后备梯队和来自应届的本科生，全日制 MBA 教育是 MBA 正规化培养的主要形式。非全日制 MBA 教育主要面向在职人员，这是 MBA 发展的趋势之一。尤其是近些年来，一些国家在加强全日制 MBA 教育的同时，为在职公司经理、高层管理人员开办的各类 MBA 学位班、MBA 课程培训班蓬勃发展起来，如周末学习 MBA 项目、夏季 MBA 项目、EMBA 项目等等，为更多的人提供了学习方便，对提高企业高中层管理人员的水平起了良好的作用，也进一步密切了工商管理院校教育界与工商界之间的联系和了解，促进了双方的合作。

3. 集中与分散相结合的方式

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

4. 授予不同层次资格证书的方式

为了在更大范围内吸收高质量的生源和更有效地培养管理人才，在 MBA

培养过程中，一些国家根据不同生源和他们达到的不同标准，颁发不同的资格证书，对脱产 MBA 研究生，采取“严进严出”的方针；对业余 MBA 研究生，采取“宽进严出”的方针；而 MBA 高级研修班，则采取“严进宽出”。研究生完成培养计划的全过程，通过学位论文答辩和审查的，授予 M3A 学位证书；只修完课程达到规定学分的，授予工商管理研究生毕业证书，毕业后继续完成论文的，可再申请 MBA 学位；单门课程考试及格取得学分的，发给已修课程证明，在一定时期内继续修满课程学分的，取得研究生毕业证书。采用这种灵活的方式，一来解决了在职人员工作学习难以兼顾的矛盾；二来发挥了大学的潜力，尽量多地培养学生，满足了社会不同层次的需要。根据学生所达到的标准授予不同级别的证书，既保证了毕业生的质量，又可使研究生有因人因时选择自己出路的余地。

5. BBA 和 MBA 一条龙学习的方式

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

6. 复合式

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

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

7. 合作式

合作方式是联合培养 MBA 的一种典型方式，就合作伙伴的不同而言，又有很多具体形式和培养方式，诸如：其一，校内校外相结合。例如，我国 1997 年前能够开办 MBA 的 26 所大学，分布在少数几个城市 and 某些地区中。其他城

市和地区希望试点院校能够在当地为他们批量培养 MBA，以解决燃眉之急。因此，一些院校采取校内校外相结合的方式。入学者每年抽出几个月时间相对集中地上课，以免影响原岗位的工作。采用这种方式可以招收到当地和邻近地区比较优秀的管理干部，帮助各地提高管理人员的素质。教师主要利用假期进行教学，不影响校内正常的教学秩序。对校外基地的 MBA 学生，也要求他们有一段时间在校内学习，接受学校的校风教育和各项业务训练，使他们受到德、智、体方面的全面培养。

其二，学校与企业联合培养式，比较常见的做法有：由企业出资，取得学院的冠名权，或者成为学校董事会的成员，学校同时为企业提供咨询、培训员工等服务，并优先提供毕业生；或者由企业在学校设立基金、奖学金，与学校共同培养企业所需人才，这在国内外都很多见。以我国为例，一些高校与大企业或企业集团联合组建学院，以企业集团的名义成立学院。这在我国高校已有很多尝试。如上海财经大学与恒通集团组建的恒通工商管理学院，就是成功的一例。上海财经大学的恒通工商管理学院以珠海经济特区恒通置业股份有限公司为后盾，每年获得百万元教育经费来培养 MBA。再如，江西财经学院的华能工商管理学院、北京大学的光华管理学院都是如此。

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

二、培养 MBA 有效的教学方法

1. 培养 MBA 教学方法的特点

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

(1) 学生自学为主与教师主导作用相结合

教学离不开师生双方的共同努力。离开了教师的指导，就很难有学生高效率的学习。但是，学生并不是一个被动的等；待教师指导的人，学生的学习活动是一种积极的认识，离开了学生积极、主动的学习，教师的指导就失去了意义。因此，追求教学方法的效果，至关重要的是要充分调动教师和学生教与学的积极性，最大限度地发挥教师的主导作用和学生的主体作用。施教过程中，教师引导学生把强烈的自我发展意识转化为实际自主学习的动机。这对工商管理学科的教学来说，显得十分重要。

MBA 教学虽然大多仍采取班级授课制的基本组织形式，但教与学的比例发生了较大的变化。由于 MBA 的实践性、应用性特点的要求，即使是课堂教学，由教师讲授的量也比较少，而课堂讨论、答疑、自学、课堂模拟等所占比例较大，尤其是 MBA 教育中非全日制和半脱产形式的培养方式，课堂集中讲授时间更少，而 MBA 学生自学时间显著增加。因此，在 MBA 的过程中，几乎表现出教学中教师教的比重逐渐降低，学生学的比重随年级升高而递增这一教学法规律。因此，不管采用什么样具体的 MBA 教学方法，都应体现出学生自主学习与教师主导作用相结合的特点。正如我国著名教育家陶行知先生所说，“教是为了不教”。

MBA 的教学就是为了达到“不教”的目的，即通过教学与指导而使 MBA 能独立自主地学习工商管理学科的理论及知识，使 MBA 学生从开始的他主（教师指导）学习转向自主学习。从这层意义上说，在 MBA 的过程中，只有 MBA 学生自主学习的比重逐渐提高的教学，才是成功的教学，才是有收获的教学。正如古人云“授人以鱼，不如教人以渔”。

(2) 校内教学与校外社会实践相结合

MBA 应用性、实践性的特点，要求工商管理院校不仅要在校内采用多种教学方法联系实际，使 MBA 学生掌握的理论知识在一定程度上转化为技能，尤其要注重组织学生参加社会实践。这是 MBA 教学法和其他学科教学法的又一重大差别。

MBA 学生参加社会实践，锻炼独立工作能力，是今后走上经营管理岗位的“预演”，是由学习向工作过渡的一个极好环节。

MBA 学生在社会实践中得到理论和实际的综合训练，可以检验和改善自己的知识能力结构，受到具体生动的企业生产和经营、管理的教育，增强建功立业的历史责任感。

世界各国在 MBA 的培养方面对组织学生参加社会实践普遍重视，同时，也强调在课堂教学中采取一些联系企业实际的教学方法开展教学，以弥补 MBA 学生社会实践的不足。一些工商管理院校在 MBA 人才培养过程中，为面向实际部门，大量采用角色扮演、商业竞赛、案例研究、小组活动、行动学习、研讨班、计算机模拟等教学方法。这些教学方法都是围绕企业界的实际问题展开，使 MBA 学生有机会主动地积极学习，培养自己的各种分析。解决

问题的能力，从而获得较强的工作适应能力。由于培养工作做到了学用一致，联系实际，因而 MBA 学生一毕业马上便能适应自己的工作岗位。在加拿大，多数 MBA 硕士课程的教科书中，在每章后都有案例，许多案例都结合工厂企业的实际。在案例讨论课上，MBA 学生们发表自己的见解，教师对各种方案加以评价。加拿大 MBA 学生在完成了积累学位学分的课程后就开始接触企业界或政界，为自己将来得到学位后的职业寻找门路。企业界也常把这些尚未获得学位的求职者作为试用人员招聘。这些学生一边工作，一边写论文。而论文的题目正是该企业亟待解决的课题，论文所需的详细的第一手资料，在工作中就可以获得。

（3）灵活性与多样性相结合

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

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

2. 培养 MBA 常用的教学方法

这里介绍几种在一些国家 MBA 教学中比较有影响的教学方法。

（1）案例教学法

在 MBA 的教学过程中，案例教学法是一种独特且十分有用的教学方法。所谓案例教学法（Case teaching method），简单地说，就是用案例在课堂中进行教学和讨论的教学方法。它起源于美国哈佛大学，后流传于欧美和其他国家，多用于管理学科教育。早在 1920 年，哈佛大学就成立了案例开发中心，次年出版了第一本案例集，正式推行案例教学。但案例教学在美国推广普及也经历了 40 多年，从 1955 年起，在福特基金会资助下，哈佛商学院连续 11 年举办了为期 8 周的案例教学暑期研讨班，前后有 200 余名管理学院的院长及资深教授参加，极大地促进了案例教学在全美管理院校中开展。我国的案例教学是 1980 年由美国引进的。1979 年邓小平同志访问美国时与卡特总统达成协议：中美两国在大连共建一所管理培训中心，培训中国企业管理人才，引进美国管理理论、技术和教学方法。

1980 年夏，美国教师团与中国教师对特许开放的四座城市的 20 余家企业进行了采访，编成了 80 余篇案例，并在大连培训中心首期厂长、经理研修班的教学中试用。

1986 年在大连培训中心举办了首期案例教学培训班，有 50 余所院校的 70 多名管理学科的教师参加。同年 11 月在太原成立了民间学术团体“管理案例研究会”，出版了学术刊物《管理案例教学研究》，在国家教委的支持下，国家教委管理工程专业教学指导委员会于 1992 年 10 月出版了《中国企业管理案例选编》，在国务院经贸委干部培训司的组织领导下，于 1993

年1月出版了《中国企业管理案例》一书。这些举措都促使案例教学在国内的MBA教学中得以较快的发展。

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

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

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

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

第一，使MBA学生进一步澄清概念，理解原理和方法，并达到融汇贯通的目的。

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

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

第四，培养MBA学生对各种类型的企业和公司及其内外部环境分析的能力。

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

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

第七，培养MBA学生的独立工作能力，以及书面和口头交流、表达能力。

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

案例一词源于英语的“Case”，也有人译为个案或事例。但案例不同于实例，不同于课堂教学中的举例。案例的含义包括三个要素：第一，案例必须以事实为依据，是真实的、具体的，不是虚构的；第二，案例应包括一个或数个管理问题，不论这些问题是已经解决了的还是待解决的；第三，每个案例都是为一定教学目的服务的。案例主要分两类，二类是描述评价型，一

类是问题分析型。评价型是将问题发生的背景及整个问题处理过程与结局都和盘托出，让学生进行评价。分析型案例是将管理情景介绍后或指出问题但不说明解决的方案，或连问题也不点出，让学生自己诊断，即由学生自己去找问题、查病因、开处方。显然，描述评价型多为传知功能，而分析型案例能更好地培养 MBA 学生的能力。

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

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

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

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

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

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

其四，诱导式。首先让学生参加某种活动，然后再讨论活动的结果和意义，谈出参加的体会，引导出有意义的结论。例如为了了解通讯的方式，可以做一个游戏，教师读一篇短文时，请四五个学生到教室外面，然后由一名

学生先进教室，请室内任何一个学生向他介绍这一短文的内容。之后，请第二名学生进教室并由第一位进教室的学生传达这一短文，依此类推传到最后一名学生时，让他介绍这一短文，这时他就可能把某些内容丢掉了。通过大家谈体会，可以得到许多有意义的结论。如：最好直接当面传达意见而不要转达；一次传达意见不要太多太长，否则会冲淡主题；最好书面传达意见等等。在学生谈体会的过程中，教师要加强诱导。这种方法可以较广泛地适用于各年级的学生，特别对于有经验的学员更会取得特别好的效果。

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

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

(2) 模拟教学法

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

(3) 项目教学法

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

(4) 研讨式教学法

这是德国、日本常用的教学方法。所谓研讨式，是由教师指定该课程的教材、参考书，由 MBA 学生自学后自行讲解、集体讨论，教师也一同参加并

提出问题，启发学生深入思考，最后由教师作归纳提高。有时在研讨时也就现实中的理论问题和实际问题进行讨论，这种方法简单易行，有利于 MBA 学生的自学能力、理解能力、分析归纳能力及表达能力的提高。一个研讨班，就像一个大家庭，师生关系融洽，且经常与已毕业的学生保持联系，扩大学生对实际的了解和对外联系，但这种教学法要求教师知识面宽，了解本学科的发展状况和前沿知识，驾驭研讨活动的能力强，另外，采用此法，教师教授的学生也较少，这些限制了这种教学法的推广。

(5) 修学旅行、公司访问等（修学指导参观学习）

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

(6) 合同教学法

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

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

合同教学法的实施，是通过学生与教师之间制定出一份书面协议，这份协议通常被称为“学习合同”。学习合同一般包括几部分内容：

(1) 学生的长期目的；

(2) 具体合同所规定的期间内学生的特别目的；

(3) 学生将要致力的学习活动，包括所要掌握的知识技能，以及所采取的学习方式、所运用的学习材料和学校根据学习活动执行的满意程度而给予的学分数；

(4) 用来评价学生学习成绩的方法和标准。

合同教学法的具体步骤可以举例如下：第一步，个人需要分析与个人计划的提出。在这一步里，每个学生提出自己的学习目的、预期结果、学习方式 and 评估方案。教师根据学生的情况把学生归类、分组，讨论学生个体计划的可能性。第二步，讨论并制定全班集体计划。教师提出若干综合个体计划的共同方面的意见，并为整个大集体提出一个计划。第三步，核心知识传授。教师在这一步提供几次系列讲座，要求学生每一次听后都在小组讨论中领会、掌握，并由每个小组选代表再向全班报告学习情况。第四步，个人独立活动和特别小组活动。在这一步中，学生根据自己的合同计划独立活动或在共同兴趣的特别小组内活动，以执行每个人合同中制定的任务。第五步，学生学业成果讨论会。讨论会提供每个学生汇报自己学习成绩以及被其他同学提问的机会。第六步，总结与评定。该步是对全班学习活动作出结论的阶段，由教师与学生共同参与对全班每个学生的学业状况及班集体状况作出总结与评价。同时，需要的话，再为那些有志于花更长时间致力于某一问题研究的学生制定新的合同学习计划。以上是一个在班集体中执行合同教学的例

子。有的合同教学则完全是教师与学生个体之间的联系，从合同的制定到执行结果的评定，均不通过班集体进行。

3. 不同的教学方法对 MBA 能力培养的作用

下面，列出 MBA 教学中常用的几种教学方法对培养有关能力的作用。见表 3—1 所示。

表 3—1：各种不同的教学方法对培养有关能力的作用

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

注：...表示特别有效

· · 表示比较有效

· 表示可能有效

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

第四章 MBA 在欧美

世界 MBA 教育诞生于欧美，欧美的 MBA 教育模式一直是世界其他国家引进和借鉴的办学模式。研究和探讨欧美的 MBA 教育，对开展 MBA 教育较晚的国家来说，可以从中吸取经验教训，使起步晚的 MBA 教育能够站在一个较高的起点上。本章我们就描述一下欧美的 MBA 教育。

一、MBA 在美国

1. 美国人为何读 MBA

美国是世界上首先开展 MBA 教育的国家。如果从 1881 年美国富商捐资在宾州大学设立沃顿学院算起，美国的工商管理教育（BBA 和 MBA 教育）至今已有 110 多年的历史了。其中，MBA 教育是由哈佛大学首创于 1910 年，因此，美国的 MBA 教育也有 80 余年。从本世纪 40 年代创建的美国国际管理研究生院算起，美国的国际 MBA 教育也有半个多世纪。现在，在美国高校一年级新生中准备将来从事工商管理工作的最普遍最时髦的选择。

MBA 学位是美国工商学院中设计的最广泛的硕士学位。目前，美国已有 1200 多所商学院和管理学院可授予工商管理学士学位（BBA），其中 700 多所院校设有 MBA 教育。到目前为止，美国 MBA 毕业生累计已达 100 多万名，授出的 MBA 学位占全球授出的 MBA 学位总数的 80%。这些获得学位的 MBA 活跃在金融、销售、管理、生产等各个环节，是美国工商界不可缺少的主角。有人根据美国 1960 年到 1986 年这 25 年 MBA 获得者的增长率计算，如果增长速度不减，那么到 2010 年，美国人都将成为 MBA。MBA 教育已成为美国高等教育中最热门的一部分。

近几年来，美国每年有 8 万多人得到工商管理方面的硕士学位，这个数字占全美所有获硕士学位人数的大部分。MBA 受到美国人重视的原因是，具有 MBA 学位的人在工商行政管理部门和企业备受欢迎，在被雇佣时往往予以优先考虑。美国许多企业主管认为，具有 MBA 学位者，不仅易于适应初始工作，而且还具有所需的技能，以及学习新的领域和处理新的工商问题的背景知识。因此，这些大企业愿意雇佣 MBA 毕业生并愿意支付高的酬金。在美国，MBA 的年薪往往比学士学位者高 6000—2 万美元，比其他硕士毕业生也高出 15%—20%，名牌大学的 MBA 毕业生其年薪甚至比具有学士学位者高 4 万美元。除此之外，许多企业还愿意为有培养前途的 MBA 学生提供一定的奖学金。根据哈佛大学的跟踪调查，其毕业的 MBA 在 25 年后，他们中的三分之一成为了公司的高层主管、董事、合伙人或公司拥有者。

美国 MBA 教育的热潮集中表现在招生工作中。由于报考 MBA 的人过多，导致录取率很低。美国前 10 名最好的商学院，录取率都不高于 30%，例如哈佛和斯坦福，分别只有 9% 和 18%。在这股热潮中，一个值得注意的现象是，在职学习的报考者比例逐步增加。因此，许多商学院单独开办经理 MBA 班，即 EMBA 教育课程班，这类教育现已占美国 MBA 教育的 60%。另一个值得注意的现象是，在 MBA 考生中，绝大多数并不是工商管理本科毕业生，而是科学家、数学家、工程师、企业家、律师、医生、人文学者等等。他们或想用 MBA 的桂冠来巩固自己的地位，或借 MBA 教育来改变生涯，另谋高就。这样，美国的 MBA 教育吸收了社会各界的优秀人才。从这些学生的眼光来看，攻读 MBA 具有如下优点：

- （1）MBA 的课程可以给出一个综合的工商管理技能训练的背景知识；
- （2）在竞争的劳务市场中，比具有其他学位者更为有利；
- （3）MBA 课程十分有助于个人开业；
- （4）MBA 有助于适应并胜任各类管理工作；
- （5）MBA 的半脱产学习对在职人员具有很大的吸引力；
- （6）MBA 课程对于以非工商为职业，但计划从事法律、行政或其他很多

领域的人也具有很大的辅助价值；

(7) MBA 课程为人们改变自己的工作，涉足工商行业提供了帮助。

在美国，目前最走俏的是具有工程学和计算机技能的 MBA，传统的 MBA 已不像从前那么吃香了。这类新型的技术型 MBA，主要是美国一些名牌大学通过把工程学、计算机和商学院的课程结合在一起，培养出来公司需要的三项全能的管理人员。另外，其他与工商有关的硕士学位也较流行，这些学位与 MBA 相当，但并不等于 MBA，如工商科学硕士 MSB (Master of science in Business)、工商行政科学硕士 MS-BA (Master of science in Business Administration)、国际管理硕士 MIM (Master in International Management) 等等，这些学位教育在一定程度上对 MBA 学位教育具有一定的冲击。

2. 美国培养 MBA 的经验

当前美国 MBA 教育的培养方案是基于 50 年代末发表的戈登—霍威尔报告和皮尔逊报告的意见而改革发展而成的。这两报告都认为当时的 MBA 教育知识面窄，基础不够宽广，要求增加数学、行为科学等基础内容，主张根据企业的各种职能开设相应的课程。两报告的发表，对美国高校的 MBA 教育产生了深远的影响，在美国 MBA 教育史上具有划时代的意义。它引导了美国 MBA 教育从 50 年代末到 80 年代中期的教育教学改革。80 年代中期以后，尤其是进入 90 年代以来，美国的 MBA 教育又开始了新的更为广泛复杂的改革。

但不管改革有何艰难，各高校总是在寻求变革，以使自己在激烈的竞争中立于不败之地。美国《商业周刊》每年都刊出全美 20 佳商学院排行榜，还配发封面文章介绍这些商学院的办学之道。的确，在美国 MBA 教育近百年的发展中，确实形成了一些符合社会潮流的成功经验与特色。这些成功之道，为各工商学院在激烈的竞争中立于不败之地起到了重要作用。下面，我们就总结这些可称之为美国经验的成功之道。

(1) 紧密联系企业实际来组织教学

美国的 MBA 教育在长期的发展过程中，虽然建立了牢固的、以学术研究为基础的学科体系和专业领域，但并不是专注于理论和分析方法，而是围绕企业的实际来组织教学。纵观美国 MBA 教育发展史，虽然在某些时候由于学术味不足而遭到过批评，但往往在偏重理论和分析方法，脱离了美国企业实际时，就会受到更多的来自企业界和学术界的责难。

60 年代以前，美国的 MBA 学位课程中有 40% 的总学时用于讲授商科和经济方面的内容，主要涉及经济学、会计、统计、商法、财务、营销和管理等 7 个方面的专业基础知识。针对这种状况，戈登—霍威尔和皮尔逊两报告提出了要根据企业的各种职能如生产、财务、市场营销、人事、会计等来组织教学，开设相应的课程。这种要以企业为中心来组织教学的思想到了 80 年代中期呼声更高。美国大学商学院联合会 (AACSB) 主席贾迪克教授认为，现实世界的变化要比学术界迅速和复杂得多，像会计、财务、市场、组织行为、生产营销等这样的学科并非起源于学术研究，而是直接来源于企业的现实世界。他主张工商管理学生应以更多的精力研究企业的主要问题，例如全球市场、组织、非市场因素技术、技术管理、公司职责及管理道德等。他的这种思想无疑渗透在 AACSB 的课程修订中。

事实上，以企业为中心体现在美国 MBA 教育的方方面面，例如，培养目

标的规划、教学方法的变化、教学内容的更新、教师队伍的选择、教学和科研重点的确定、学位论文的选题、甚至 MBA 精神的塑造等无不强调联系企业的实际。例如，哈佛大学商学院就公开宣称：我们以造就企业总经理为目标，并率先使用案例教学和其他贴近企业现实的教学方法，把生产管理类课程放在第一学期，以使 MBA 学生一进校就打好企业生产管理的基础。

（2）体现管理特色，突出核心课程，课程设置综合化

美国 MBA 教育的诞生是作为管理学的一个专业而诞生的。这使得它在发展演变过程中，始终体现着管理专业的特色，培养的是一种应用性的管理人才。

从课程结构来看，美国 MBA 教育相对于人文教育和工科教育而言，具有明显的特点，那就是课程设置的综合化。我们不妨来看看 AACSB1985 年的课程修订原则。在此次课程修订中，AACSB 明确指出，工商管理课程设置应拓宽覆盖面，以培养学生成为社会上富有责任感的公民，并能在国际国内商业活动中起领导作用。它要求课程中至少有一门是超越各个功能领域的综合性课程，规定所有的 MBA 学生都必须学习专业方面的核心知识组合课程。

AACSB1985 年修订的这一课程标准成为各工商学院典型的课程设计标准。

（3）走国际化发展之路，积极开展 MBA 教育的输出

自二次世界大战以后，美国的 MBA 教育开始从以往一般的工商管理转向国际工商管理教育，以培养企业国际工商管理活动所需要的人才。为了达到这一目的，各高校往往通过加强外语教育、重视 MBA 学生海外学习、吸收留学生和访问学者、开展技术援助和国际开发、增设国际事务的课程内容等多种途径。反映美国 MBA 教育走国际化之路的另一个明证，就是其积极开展工商管理教育输出。战后把输出的重点集中在欧洲，欧洲当时的工商管理院校就是美国专家们直接创办的。其后，随着世界各国的公司企业在职管理人员对美国 MBA 课程及学位的需求日益增大，美国的一些工商学院又积极在其他国家或地区开办 MBA 教育和课程班。美国输出 MBA 教育的典型方式有两种。其一是由美国的工商学院与其他国家和地区的高校联合开办 MBA 教育和课程班。如美国的罗切斯特大学西蒙工商学院在荷兰与阿拉斯马斯大学合作，在鹿特丹市开办了 MBA 课程班；其二是在其他国家和地区独自开办 MBA 教育和课程班。如芝加哥大学的工商学院在欧洲，香港开办了数期 MBA 课程班，并在西班牙等地举办分校。

芝加哥大学的工商学院院长罗伯特海曼德认为，美国输出 MBA 有许多益处。首先，这可以使其他国家和地区的公司经理就近在职攻读 MBA 学位或学位课程，不必再千里迢迢地到美国求学；其次，这样做，可以使美国工商学院的教师开阔视野，接触到更多国际商务知识，利于他们把在国外获得的经验带回美国的课堂中来；第三，美国的工商学院可以通过 MBA 教育输出获得可观的经济收入。近几年来，由于美国经济不景气，许多公司削减了资助培训管理人员的经费，同时越来越多的企业在公司内部自己开办培训班，导致了到美国工商学院就读的管理人员减少。例如，1993 年度，杜克大学复夸工商学院的学员人数由 1991 年的 2500 人减少到 1600 人。因此，美国工商学院输出 MBA 教育也有经济方面的考虑。

（4）建设具有较强实践能力的 MBA 教育教师队伍

美国工商管理院校不仅要求教师具有专业理论知识，而且还须具备较强

的实践能力。为了建设具有较强实践能力的管理教育教师队伍，美国各工商院校主要采取两种途径。

其一，鼓励教师深入企业，了解实际，从而做到能联系实际开展教学工作。为了培养出理想的师资，不少工商学院加强与商界的联系，要求教师到公司里去考察商务实例，编写教学案例等。这在各工商学院十分普遍，他们大多鼓励教师不断地更新知识，力求教师将反映新时代、新时期企业管理知识的内容带入课堂；鼓励教师到公司兼职，为公司搞咨询、不断了解企业的新情况，以充实教学内容；同时要求教师开展科研活动，发表解决企业生产实际问题和解决管理实际问题的论文，并把科研成果用于教学中。这些院校认为，这样做可以使教师学以致用，克服理论脱离实际的弊端。

其二，聘请实业界人士参与学校的教学工作。美国的许多工商学院都聘请企业界人士到校兼职或任教，以及研究和指导 MBA 学生的毕业论文。许多院校在选择教师时，不只是强调其学术水平，而是更重视其管理经验。他们认为，经验丰富的公司经理往往还比刚刚取得博士学位的年轻学者更能胜任 MBA 教育工作。

（5）重视非商业性的练习，强调塑造 MBA 精神

重视非商业性的练习也可算作美国 MBA 教育的经验之谈。非商业性的练习在许多商学院里到处可见。比如，下中国围棋就是达顿商学院 MBA 学生的一项课程，该院的一名副教授詹姆斯克劳森解释说：“我们试图帮助我们的 MBA 学生用一种非传统的、非西方的方法来进行思考。同象棋不同，围棋没有双方争战的河界，它的战略就是尽可能多地围抢地盘，从许多日本公司进行的战略研究中，我们都找到了围棋战略的应用。”杜克大学则要求 MBA 学生们必须为他们自己写一份报告，这样做的目的是想要他们将注意力集中到在他们有生之年想要达到的目标上去。他们还在新生中开设与低收入家庭孩子共处的课程。在宾州大学，MBA 要听有关天文和地理哲学的讲座。芝加哥大学的许多做法也是很异乎寻常的，MBA 学生被要求必须记日记，记下每天的所见、所闻、所感、所想。该校工商企业管理系副主任哈里戴维斯说：“如果 MBA 学生无法了解自己的感情，又能如何了解以后将同他们一起共事的人的感情呢？”他认为，“这是一种散步式的管理，你可以一无所见，也可能见到不对的东西，我们的做法是要让 MBA 学生见到正确的东西。”这样的例子举不胜举。

美国工商院校重视非商业性的练习的同时，也注重 MBA 精神的塑造。美国 MBA 精神是其社会经济和政治发展的产物，是美国人生价值观和工作态度在工商界的具体体现。其核心内容是：崇尚自由竞争和个人奋斗；崇尚冒险和创业；鼓励对事业追求；强调生活的富有来自勤奋的工作；强调个人的能力、毅力、智慧和决心；注重理性分析；讲求实际和办事的成效。

（6）追求教学方法的革新

美国早期的 MBA 教育方法是以哈佛大学的“案例派”为代表，比较偏向于工商管理经验的传授。

60 年代初，以芝加哥大学为代表的“理论派”形成。该派认为，MBA 不是职业培训，经验教学理论指导势必影响高水平 MBA 学生的培养，两派之间经过争论之后，已在互相补充和渗透。目前大多数院校采用的是理论与案例相结合的教学方式，同时还辅以角色扮演法、管理游戏和模拟法，安排现场实习，播送专题录像，上机进行管理模拟，并经常邀请工商管理界和政府名

人作专题讲座。另外，在教学中尤其强调学员间相互交流和相互启发。这些方法的运用能使 MBA 学生更深切地体验到自己所处的环境、所担当的工作，以便学成后能迅速担负起重任。

(7) 不断进行教学改革

不断探索教学之道，大胆进行 MBA 教育变革是美国各院校办好工商管理教育的成功经验。虽然这些教育变革都不是很容易做到的，它们都需要时间和大量资金，但是在美国那种自由市场经济体制下，对几乎每一所工商学院来说，变革都是必要的。因为只有改革，才能让自己的教学水平保持在一个较高的层次上，同时它的毕业生才易于被社会认可。因此，在美国的一些工商学院往往能看到在教学方面的标新立异，但却又符合潮流。美国一些工商学院几年的教学改革动向主要集中在两个方面。其一是进行课程变革，设计新课程。例如芝加哥大学通过征求 MBA 学生和多家公司的意见，开设贯穿第一年课程的“领导学”；沃顿学院取消传统的单一主修课程，代之以广泛“多学科”课程，由不同院系学者组成的教授团授课，新课程跨越许多主修范围。其二是根据形势需要改变教学和科研的重点。例如，华顿学院一向以财务研究著称，现在则努力转向国际企业管理，教未来的经理们怎样对付全球性的竞争；杜克大学则把今后的发展重点放在信息技术上；麻省理工的斯隆商学院则研究商业技术对企业管理的影响。

3. 美国 MBA 教育的不足

美国的 MBA 教育并不是无可挑剔的，在其发展过程中，总是存在着某些方面的薄弱与欠缺。尤其是到了 90 年代，美国的 MBA 教育要解决的问题要比 50 年代末所面临的改革要复杂得多。像阐述美国工商教育成功经验一样，在这里，我们也不妨归纳一下美国 MBA 教育的一些薄弱之处，以让人们从中吸取教训。

(1) 对培养 MBA 学生的“洞察力”注重不够

美国现在的商学院课程，较为注重培养 MBA 学生分析问题的能力，而对于培养发现问题的能力则重视不够；较为注重培养对解决问题的各种办法进行分析的能力，而对培养 MBA 学生针对问题提出独到见解的能力则不够重视；较为重视教给 MBA 学生如何采取稳定可靠的解决问题的办法，而对培养 MBA 学生敢于承担风险的胆识则不够重视。

(2) 对培养 MBA 学生善于应付企业外部环境变化的能力注重不够

美国商学院一向只注重教给 MBA 学生关于企业内部各个部门如何运作、如何管理的知识，而没有重视培养 MBA 学生对企业外部环境（如经济、政治、社会、法律方面的）发展变化的敏感性和应变能力。

而从实际情况看，美国企业所遇到的重大问题都是由于外部环境变化而引起的。

(3) 对培养企业家精神注重不够

美国商学院的毕业生都愿意到现有的大公司去任职，而下愿到小企业去工作，也不知道自己如何兴办企业。这与他们在校期间学校没有为他们做好充分的思想准备不无关系。

(4) 对培养商业行为准则注重不够

美国商学院既没有哪一门课专门、明确地介绍这方面的情况，也没有任何课程的内容涉及这方面的问题。其结果是，MBA 学生对商业活动中出现的

问题进行分析时，缺乏对行为因素的敏感性。按道理讲，这方面素质的培养应体现在整个课程体系之中。

(5) 对信息技术的发展重视不够

当前，两个互相联系并正在加速的趋势——经济向服务型发展和企业向信息密集型发展——对 MBA 教育提出了新的要求。企业中的各个部门（财务、会计、营销、管理）都要应用信息技术，都要收集、处理、传递和利用大量的信息。今后的商业竞争力在很大程度上要依据于信息技术。在美国的 MBA 教育中，仅仅开设一两门信息管理技术课程是不够的，而应该在整个课程体系中中和基础研究中体现信息导向的特点。

(6) 过于注重培养 MBA 学生的数量分析能力

注重培养 MBA 学生的数量分析能力也许是美国 MBA 教育中唯一做得过头的一个方面。学习复杂的数量方法无疑是很有必要的，但如果这方面的时间花得太多，就自然会影响到其他方面的学习。

(7) 师资缺乏影响 MBA 教育进一步发展

师资缺乏已构成了美国 MBA 教育改革与发展的一大障碍。据统计，在 1988—1989 学年终身教授的位置有 15% 是空缺的。导致美国工商管理学科教师缺乏的原因，可以归结为几十年来美国 MBA 教育数量上的高速发展。几十年来，MBA 硕士学位的接受者每几年就翻一番，而在这个过程中，博士教育却一直踏步不前，这使得资格教师的培养远远落后于工商学院 MBA 教育的发展。因此，对于美国大多数工商学院的领导者来说，弥补教师缺乏是上任后从始至终的第一件大事。在一些学校，高薪挖走其他单位的教授已是司空见惯的事情。

当然，美国 MBA 教育还有很多不足，这里不再列举与论证。世界经济向全球化发展已成为一个总趋势。在日益扩大的国际贸易活动中，美国今后是否还能保持其称雄的地位？MBA 教育是否还能保持在培养人才方面提供有效的支持？这些都是亟待解决的问题。所以，美国的 MBA 教育面临着严峻的挑战。

4. 美国当代 MBA 教学内容的变革

市场导向一直是美国高等教育变革的显著特征，美国当代 MBA 教育的变革也是如此。从美国 MBA 教育内容的发展来看，美国 MBA 教育始终与美国的经济状况息息相关，受社会对 MBA 教育的要求、希望和态度的影响。社会经济条件的变化，导致社会对 MBA 教育的要求和期望发生很大改变。进入 90 年代以后，企业商务活动的国际化程度越来越高，技术创新日新月异，管理活动日益复杂化。工商管理人才面临的是一个日益复杂和竞争激烈的环境，与此同时，企业的组织形式与结构、管理模式和经营战略等亦相应发生了很大的变化。作为一个工商管理人才所应具备的知识结构、素质能力随之发生变化，社会对 MBA 人才的培养提出了更高的要求。一些采用传统教育方式的工商院校所培养出来的 MBA 学生，很难适应新环境条件下的工商管理业务，从而受到了社会的批评。在市场化取向的美国 MBA 教育竞争中，只有那些积极变革并具成效的工商院校，才能使自己的教学水平保持在一个较高的层次上，同时它的 MBA 毕业生才易于被社会认可。

美国不同种类的工商学院进行 MBA 教育变革的直接原因各不相同，但共同的一点是，各种变革明显起因于以某种形式出现的对于现状的严重不满，

并且往往起因于感到危机的时刻。推动美国 MBA 教育变革的一些动力因素主要来自于：

(1) 学校地位的竞争。

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

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

(3) 学生的呼声。在市场化取向的美国 MBA 教育中，学生的年学费一般在 2 万美元左右，就读学校的质量和声誉直接影响他们的就业，就业的困难，使得学生对于教学方案的质量或适用性的不满，他们的改革呼声成为学校教育变革的动力之一。

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

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

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

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

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

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

（2）各种功能化的课程从过去的相互分割转向相互交叉。与综合美国传统的 MBA 基础课程往往是按照企业工商管理的某一功能或职能划分并常常局限于这一狭窄功能领域，例如金融、市场营销、会计，人力资源管理等，现在，各种完全功能化的方案，正通过相互交叉而综合起来，提供“一般管理”的观念。与传统的 MBA 教育相比，当代美国 MBA 教育在教学内容上，从原来对管理功能的过分注重转向更注重管理过程，从原来的注重纵向分析转向横

向分析。各院校的综合有不同的形式或不同的深度，有的在现有的一套功能性课程上增设“共同课程主题”；有的开设新的多系科支持的综合性课程，往往由三个领域的教师共同开设和讲授一套综合性课程；有的则以各种综合性主题为基础，完全重新设计核心课程，如开发各种以议题为基础的方案和新的核心课程，以与公司发展的各个阶段相吻合，这些综合性的主题常常是企业所十分关心的跨功能问题，包括质量、全球化、伦理、领导能力以及技术管理等等。

(3) 管理技能培养从过去的次要目标变为与管理知识同等重要的目标。美国当代 MBA 教学内容的变革除了使知识的传播更加实用和更加综合外，还注重培养各种管理技能并塑造 MBA 价值观念和 MBA 精神。当代的美国 MBA 教育，十分注重培养具有较高的创造性思维和想象力、分析理解能力、发现和解决问题能力、协同工作能力和具有较强适应性和竞争力的高素质经营管理人才，尽力使学生毕业后能较快地进入经理管理人员阶层。这一培养目标一般体现在各培养计划所设计的指导思想。例如，加州大学洛杉矶分校的安德森管理学院 (UCLA 's the Anderson School of Management) 的 MBA 培养计划，其指导思想中明确表明要运用信息技术，在处理管理问题方面获得高水平的分析能力，促进运用思维工具技能，培育卓有成效的人际领导才能和团体领导才能。在过去，美国除了少数工商学院开设管理信息交流课程外，很少有明确的课程学时用于开发学生个人的管理技能，甚至很少有这方面的考虑。面对学生注重个人发展以及用人单位需要各种直接有用的管理技能的要求，美国许多工商学院现在已有一整套以技能为基础的课，其范围从语言课和计算机运用到领导技能和集体配合的训练。伴随着这一变革，技能的获取也走出了课堂。赴国外训练已经变得习以为常，更为普遍的是，实践学习作为一种方法已经广为流行，很多学院让学生们在各种集体项目，通过归纳的方式，在诸如领导能力、交际、谈判等方面开发个人的技能，训练学生们的协作和交际能力。

(4) 传统的 MBA 方案，特别是各种基础课程得到紧缩。由于要求知识实用与综合的呼声，以及要求开设新的以技能为基础的课程的压力的压力，各学院的 MBA 方案都不得不进行扩展，同时，每个传统领域内的基础知识正变得更为复杂。因此，不可避免地使得涉及 MBA 的课程排得过满，随着课程的增多，学生的学业负担和学费也随之增多，因此，美国许多工商学院为了更好地抓住市场机遇，越来越倾向于提供各种缩短了了的 MBA 方案，特别是在在职 MBA 和非全日制 MBA 项目方面，更是如此。我们用图 4—1 来说明当代美国 MBA 教育方案的变化之四。

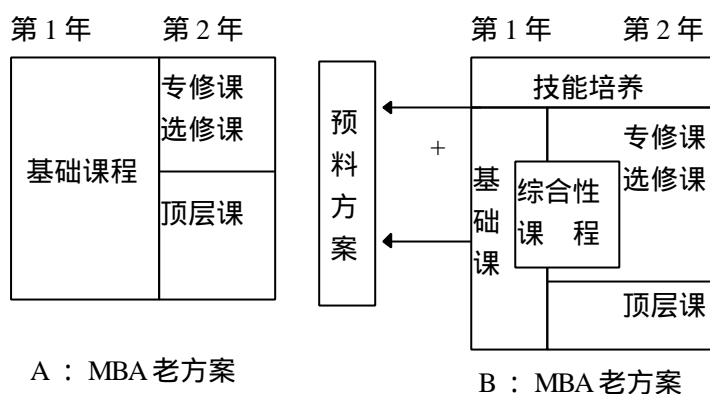


图 4—1 美国 MBA 教育方案变化

对传统 MBA 教育方案，尤其是基础课程的紧缩，各院校有不同的尝试，这些尝试主要有以下几种。

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

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

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

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

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

二、MBA 在欧洲

谈起 MBA 教育,人们大多把视野指向现代 MBA 教育的源头——美国的 MBA 教育。但在工业革命的故乡——欧洲,也是 MBA 教育发展的沃土。

1. 欧洲 MBA 教育概况

欧洲国家创办 MBA 教育要比美国晚得多,是在二战后在美国管理专家们的直接参与下建立起来的,这就决定了欧洲的 MBA 教育在很大程度上依附与追随美国 MBA 教育的模式。事实上,输出管理教育体系也是战后美国向西欧输出管理知识的一种重要形式,当时,欧洲大概没有一所工商管理院校里没有美国专家任教。早在欧洲 MBA 教育兴起之时,美国的管理专家们就在欧洲领导着著名的工商院校。例如,当时的巴黎国立实用经济科学院、洛桑经济管理与经济法学院、西柏林国际管理学院。日内瓦工业经济学院以及布鲁塞尔的欧洲管理研究生院。四五十年代欧洲的许多管理学院或商学院实质上就是美国哈佛、哥伦比亚等工商学院在欧洲的分校。

今日的欧洲,在 MBA 教育方面,已从简单沿用美国模式发展到有自己特点的较高境界。

MBA 教育在欧洲的兴盛已打破了美国 MBA 教育独霸天下的一统局面。在五六十年代,欧洲已拥有了一大批自己的工商学院。例如,作为欧洲 MBA 教育核心的欧洲管理研究生院于 1959 年在巴黎郊区落成,其宗旨是要对欧洲的管理人员进行现代化的管理教育,以促进欧洲的管理和经济的一体化;资格更老的洛桑工商管理学院于 1957 年在日内瓦成立;西班牙 1958 年组建巴塞罗那工商管理学校;英国也于 1965 年在伦敦成立伦敦商学院;荷兰、丹麦、比利时和瑞典等几乎所有的欧洲国家都设立了 MBA 教育的有关机构,或者派出留学生或者引进外国师资开展 MBA 教育。

总体来说,欧洲 MBA 教育模式比较符合国际化和信,良化的大趋势。欧洲 MBA 研究生来自世界各国,统一用英语教学。学校从各国聘请优秀教师和企业家前来授课,并与国外工商学院交换学生和联合培养,MBA 学生可以到不同国家的企业实习。这些措施使欧洲著名的工商管理学院,如法国欧洲工商管理学院、西班牙高级管理学院所培养的 MBA 毕业生成为精通国际经营管理知识、具有全球眼光、能适应不同文化环境的企业高级主管。连许多美国学生都被吸引到欧洲去攻读 MBA 学位。前几年,世界各大企业争相聘用欧洲各工商学院毕业的工商管理人才,支付比美国斯坦福、哈佛大学等商学院毕业生高出许多的年薪,使这些称雄世界的传统的工商企业管理的最高学府相形见绌。

1988 年,美国《财富》杂志根据入学标准、师资力量,以及毕业生就业成就等标准,选出欧洲最好的 5 所商学院,即法国的欧洲行政事物学院、伦敦商业学院、瑞士的国际管理发展学院、国际管理学院和西班牙的优秀企业学院。尽管这 5 所欧洲著名的商学院有许多各自特色,但它们有一个明显的共同点,就是国际化和信息化。不但教学内容侧重国际研究,连 MBA 学生和教授也都来自世界各国。

MBA 学生用英语交换彼此的管理信息和前景,以及有机会从不同角度各种商业管理实例,了解、熟悉他国的文化背景,以及世界商业经济的运行机制。有些学院还提出了一种跨国教学计划,使 MBA 学员在许多不同国家学

习课程，借以吸收别国的学科优势和国际文化。以内班牙巴塞罗那的 ESADE 管理学院的计划为例，MBA 学生可自行申请参与，学院根据其语言基础及学术成就进行筛选。被选 MBA 学生在他们学习的最后一年利用 3—6 个月在 ESADE 的交换网络中的某一学院学习，在国外所得学分将作为其成绩的一部分。

ESADE 的交换网络很广，有欧洲、美国、加拿大及墨西哥的共 20 所著名院校。这种做法为 MBA 学生将来在国际环境中寻找机会提供了很好的帮助，也极大地促进了 ESADE 的国际化。

除国际化和信息化外，欧洲 MBA 教育表现出的另一特点是，推行工商管理教育的一体化。为了促进欧洲的管理和经济的一体化，加强全欧洲的工商管理教育协调，推行“欧洲学位”计划，有些院校的企业管学生必须获得欧洲两国以上的毕业文凭才算真正毕业，以便于学生毕业后处理欧洲个物。欧洲的 MBA 教育逐渐形成了一体化的网络。欧洲“八姐妹”就是这样一种网络化的组合。欧洲“八姐妹”包括法国的欧洲管理学院（INSEAD）、高级管理学院（ISA），英国的伦敦管理学院（LBS）、曼彻斯特管理学院（MBS），西班牙的高级管理学院（IESE），瑞士的国际管理发展学院（IMD），荷兰的鹿特丹管理学院（RSM）和意大利的企业管理学院（SDA）。它们彼此之间，或交换教授和学生，或合作培养毕业生。

另外，改革和探索 MBA 教育的方法和体系，提高人才的培养质量和适用性，加强 MBA 教育的国际合作和对外输出等，也都是欧洲 MBA 教育的改革与发展的主旋律。

下面，我们仅以英国和法国的 MBA 教育作为欧洲 MBA 教育的代表，管窥欧洲的 MBA 教育。

2. 英国 MBA 教育的特点

当美国的 MBA 教育已有 60 余年历史时，英国才于 1947 年成立第一家管理学院，此后，英国进一步冲破传统思想束缚，先后在伦敦和曼彻斯特等城市成立了管理学院和商学院。一些大学也纷纷成立此类专业和学院，MBA 教育得到了很快的发展。目前，综合性大学、理工学院、管理学院和商学院一般都设有工商管理专业和课程。MBA 教育的兴盛为英国的企业和政府机构培养了大批急需的管理人才，也缩短了与其他发达国家在管理理论研究和实践上的差距，使在高等教育的专业和课程中，工商管理占有重要地位，成为英国高等教育中不可缺少的重要组成部分。

由于 MBA 教育十分热门，很多院校纷纷开设，也导致了英国 MBA 教育的一些混乱和浪费，尤其是在经济不景气的情况下，MBA 教育更表现出衰退现象。现时英国设有 MBA 教育的商业院校已达到 92 所，但其 80 年代 MBA 教育的兴旺势头已进入紧缩期。

1992 年攻读 MBA 的新生人数下降了 9%，攻读远距离课程的人数下降了 14%。英国 MBA 教育市场已出现供过于求的现象，许多公司不断对 MBA 毕业生的真正价值表示怀疑，许多学校正在为填满它们的 MBA 学生名额而努力。工商界学术人士希望近年能终止这种下降趋势，也有人希望这种混乱状态将导致 92 所商业院校的合并，而这些院校中的相当一部分是近几年才出现的。

MBA 研究生协会总于事布赖恩麦考密克说：“如果这种下降趋势能唤起

人们对包括多少学校、其财力如何以及应否保持一个合理的限度等方面作出某种反思，我将感到高兴。目前每个城市有两三所甚至四所这样的学校。这简直太多了。”

当然，尽管英国工商院校培养的工商管理人才可能并不完全具有它以前的素质，但从工商管理类专业毕业的学生远远优于其他毕业生的就业记录表明，工商管理教育仍极受重视。目前，在英国的 92 所工商院校毫无破产的迹象。有些商学院的工商管理专业如伦敦商学院仍然超过了招生指标，有些新创办的院校仍然兴旺发达，一些历史悠久的院校地位也很稳固。说英国 MBA 教育的兴旺势头有所紧缩，主要是指全日制的 MBA 教育。其实，非全日制的 MBA 教育发展得很蓬勃。由于失业的困扰和经济的不景气，许多人很少愿意放弃有保障的工作而致力于进修全日制的 MBA 教育，但攻读非全日制的 MBA 资格对他们在公司企业却很有好处。因此，英国很多人尤其是中层经理或管理人员更愿意接受非全日制的 MBA 教育，而且，接受非全日制的 MBA 教育往往还能得到本企业的赞助和支持，而不向全日制那样还要交一笔学费，这也许是英国非全日制 MBA 教育兴盛的原因所在。现在越来越多的公司企业开始注重非全日制的 MBA 教育，在它们看来，非全日制的工商管理教育课程等于把一个连续的输入端插入了公司的人才和技术库。

总的来说，英国的 MBA 教育面临着前所未有的改革。其商业院校从 80 年代末的 47 所发展到目前的 92 所，超过了市场所能容纳的能力，这促使不少院校紧缩计划并重新考虑改革策略。正如伦敦商学院主管 MBA 教育点的主任斯科特巴勒特所说：“不论全日制或非全日制的 MBA 教育，这是一种很难的计划，我们需要投入战斗。”

在英国的 MBA 教育的发展过程中，逐步形成了英式 MBA 教育的方式和特点。

（1）英式 MBA 的需时较短

英国的 MBA 教育虽深受美国 MBA 教育的影响，但英式 MBA 教育与美式 MBA 教育也有许多不同。最大的不同是学制上的不同，英式 MBA 需时较短，除了伦敦商学院和曼彻斯特商学院的课程为两年外，其它大学的 MBA 教育一般为一年，教学计划一般分为四个学期（三个月一学期）。第一学期学生修读指定的基本科目，第二、三学期则可自由选读。但由于英国商学院的规模通常比美国、加拿大的小，所以可供选修的科目也较少，平均 10—20 个科目左右。最后一个学期不用上课，学生利用这三个月时间在教师的指导下进行一项商业研究，然后撰写研究报告以决定是否毕业。有人简单地把英式 MBA 教育看成是美式的“浓缩装”，但英国工商管理教育也有自己的一些特点。

（2）注重管理实践，加强管理能力的培养

英国的 MBA 教育和其它学科的课程不同，商学院通常不一定要要求学生的学士学位主修科目是工商管理，反而至少要求申请入学者有两到三年的实际工作经验。申请人一般要另外报考 TOEFL 和 GMAT 两试。学校根据学士学位成绩、工作经验、GMAT 和 TOEFL 成绩及推荐信，以决定是否接受申请行入学。这就是说，英国的工商管理教育从入学资格上就强调管理实践经验。例如，Leeds 大学的 MBA 学生全部来自企业和事业单位，为了学以致用，学生在入学前就必须选好课题，课题内容要求能解决本人服务的组织中实际存在的管理问题，通过以后的课堂学习，结合管理理论与自己的工作经验，设计出解决这一问题的方案。从其培养目标来看，英国的 MBA 教育十分注重能力的培

养。其 MBA 课程设置的基本要求是：第一，管理思考角度从局部转向全局，从战术转向战略；第二，提高解决问题的能力，包括能够发现和提出问题，收集资料、分析并制定实施计划；第三，发展人际交往能力和影响他人的能力。为此，各院校的课程设置十分接近企业管理的实践。还是以 Leeds 大学管理学院的 MBA 课程为例，在两个学期的课堂学习中，总共要在 25 门指定课程中选修 10 门，内容包括：战略管理、组织行为、生产管理、工作设计、系统管理等等。此外，还要在两个学期之间的假期内，学习一门非考核的计算机应用课程，教会学生学会使用两种管理应用软件。

（3）注重教育方法，发挥学生的学习能动性

英国的 MBA 教育很注重教学方法，尤其注重学生学习能动性的发挥，他们主要采取以下方法和措施。

其一，大量采用案例教学法，学生仿佛置身于竞争激烈的商业场所。在企业界迫切需要管理及创业人才的呼声中，哈佛式案例教学法应运而生并成为管理教育的主流，风靡全球。不能不说，英国的 MBA 教育也深受其影响，但英国有所改进。学生每天课余规定阅读的资料和案例就有几十页甚至上百页，几乎不可能细细读完。这也是英国工商院校案例课程的目的所在，他们认为，一个管理人员处理人员时，面临的也是这样一种信息繁杂、变化多端的环境，因而要求学生通过大量的训练，提高其快速分析和判断能力。当然，在英国的下商院校，课堂讲授和学业考察更离不开案例分析。

其二，倡导课堂讨论教学法，引导学生参与面对面的课堂交流。英国的工商院校为了发挥学生的能动性，常常把课堂研讨与案例教学结合起来。在学生 6 个小时的课堂学习中，教师讲课的时间常常不会超过两个小时，大部分时间用于学生讨论。通常由教师讲授半小时左右，介绍本学科的基本理论；然后发下事先准备好的案例，给学生一到两小时的阅读和讨论。学生按 5—6 人分为一组，但小组并不固定、以便使学生相互熟悉并可以从来自不同背景的同学中互相学习。为此，课堂的座位排列成“U”字型，使每个学生都能看到教室中每个同学的表情，而不是像传统的课堂布置，学生除看到教师的脸外，只能看到其他同学的背影。讨论结束后，每个小组推选一人作代表。提出对案例的看法，教师在一旁略作评论和引导。有时课堂上意见不一，气氛活跃，因此，虽然每天课时较长，但学生并不觉得枯燥无味。而且，通过大量的讨论，学生对所学东西理解较深。

其三，考核形式多种多样，英国在 MBA 教育的考核方面，除了要求对一些理论与概念作出解释外，主要是进行案例分析，根据提出的问题设计解决问题的方案。有的考试要求学生自由结成小组，在教师布置的授课范围内选择某一专题，每人分头准备其中的一部分，考试时一一上台讲解。这种方式不仅锻炼了学生的学识与口才，还提高了学生协调与沟通的能力。有的教师采用开卷形式，在授课之初即布置题目，结束时以作业形式交卷。

3. 法国 MBA 教育经验及改革动向

在上文介绍英国 MBA 教育时，我们主要侧重于概述英人 MBA 教育的特点，在下面，我们概述法国 MBA 教育的一些做法，从这两个不同的侧重方面，我们或许可以较全面地了解欧洲 MBA 教育的方式和特点。

像欧美其他国家一样，法国的 MBA 教育在高等教育中也备受社会工商企业界和青年学生们的关注。法国的商业院校吸引着无数有意投身商界的学

们争相报读。以巴黎高等商业学院为例，法国现有最大 100 多家公司中有一半是其毕业生，学生一踏足其间，便被视为进入了最快获取名利成就的捷径。然而，在新的形势下，面对企业的需要，应培养何种类型的 MBA 人才？是否应摒弃传统的教学方法？是否应重新考虑教学手段？等等，这些众多的问题已不容忽视地摆在法国工商管理教育的面前。在企业的要求越来越高的情况下，各名牌商学院正力图更好地满足企业的要求，已相应地开始采取一系列的教育改革。下面择其主要方面予以阐述。

（1）培养国际开放型的 MBA 人才

随着世界经济一体化发展，越来越多的法国大企业在全球范围内开展跨国经营。企业的国际化经营要求法国的 MBA 教育作出相应的变革，于是很多商学院把国际化作为 MBA 教育改革的主要方向。现在，在法国的工商业教育界，已形成一种普遍一致的观点，即未来的工商管理人员必须具备强烈的国际开放意识。布鲁诺迪菲尔认为：“这并不仅仅表明学校毕业生应该学一、二门外语，他们应具有在多种文化环境下思考和生存的能力。”巴黎高等商学院院长拉康也认为，今大国际商界的发展趋势要求商学院的学生具有处理多元化差异情况的能力。培养国际商务专家已成为各商学院的培养任务和教育的方向。为培养国际开放型人才，他们的一些具体做法是：

其一，增加学生到国外学习的机会。在巴黎高等商业学院，外国语是必修课程，获准入学的学生至少要懂得两种语言，但在离校时，多数学生已能掌握三种语言。一些商学院在提高语言学习的同时，还增加到国外学习的学生人次，以让学生适应国际环境和国际市场。设在法国的欧洲企业管理研究中心，采取两年在法国学习，两年在意大利、德国、西班牙三国中的一国学习，获得两国结业文凭才算真正毕业的方式，以利于培养企业管理系的学生处理跨国经营业务的能力。

其二，增加国际内容份量重的课程。为培养国际开放型人才，法国许多商业院校纷纷采取策略为学生开设具有国际份量的普通教育课程，增加全球性的内容和问题分析，引进世界科技的先进成果，保持和进一步增强学生关于国际知识研究的专业项目及其注意力。例如巴黎高等商业学院为此专门设立了一项名为国际课程的教育计划，旨在课堂里创造一个国际商界的缩影。现时，他们已把专业问题的焦点放在太平洋边缘地区——如中国大陆、澳洲、加洲和日本。

其三，加强国际交流，创设国际化的校园。外国留学生和学者使法国的大学比其它研究机构更具国际性。人数较多的外籍学生和学者为法国的商业院校增添了国际化色彩。还是以巴黎高等商业学院为例，学生能在全班 25 个人中接触到 14 个不同国籍的人士，这实在是一种难得的接受多元化文化学习的机会。

（2）注重企业需要，增强学生适应能力的培养

适应全球性竞争，转向卧际开放型人才的培养是法国商业院校改革的共同趋势之一。而注重实践，与企业实际相结合来组织教学则是它们共同的第二个改革动向。可以说，进行教学改革，使教学更加结合企业的实际需要是法国商业院校教学改革的主流，一些工商学院认为，“高等学府的任务不在于造就只能面对有知的、系统化环境的学生，而在于促进学生能在混乱、复杂、变化无常的环境下行动自如/如何使自己的毕业生易于被社会和企业认可？如何培养出面对各种实际问题却具有适应能力的学生？法国各商学院进

行了大胆的改革。其中一项就是增加学生校外学习的机会。走出校门，让学生去企业实习，在实践中得到锻炼并积累经验，已成为法国各商学院普遍采取的方法。目前，校外实习在法国的 MBA 教育中早已得到普及，并在学校课程中所占有的比例不断提高，如巴黎高等商业学院除了采纳美国哈佛式案例研究、实习和探讨的混合教授方法外，还规定所有的学生均须参加为外国公司进行咨询的工作和研究。在该校，很多学生往往能够在未毕业前被派往 50 家以上的不同公司去见习和工作。

（3）开阔学生的视野，促进学生个性发展

在法国 MBA 教育中，与过去相比，许多院校已从过分强调统计数据的处理分析转向重视开发学生的潜力、开阔学生的视野及注重非商业性的练习，以促进学生个性的发展。他们在这方面的一些做法主要有：

其一，设置相关课程，出于开拓学生视野的角度考虑，有的院校开设了原本与商学和管理学科似乎并不相干的课程。如开设了精神分析课就是一个例子。

其二，加强“软技能”培养。巴黎高等商业学院院长拉康说：“在 1992 年前夕，我们觉察纯技术性的商学教育不足以应付新的情况。新一代的欧洲商界管理阶层，须拥有较佳的交流技能，以便应付一个多元化的国际环境。我们把焦点放在一些软技能上，如促进不同文化人士之间的联系及相互学习，在欧洲社会，这是从商者必须具有才能。”他认为，“课堂上的教育，最大成效在于加强不同学生彼此间思想上和学习上的交流。”现时“软技能”越来越成为法国 MBA 教育中刻意培养的一个方面。

其三，丰富隐性课程。隐性课程即俗称的教学计划以外的课程。丰富隐性课程成为法国商业院校开阔学生视野，培养学生交流、交际等软性能力和促进个性发展的重要手段。由于大多数用人单位特别强调应聘人员的个性及品质，显然开设一些综合性文化课程并不能达到这一要求。为此，法国的 MBA 教育近年来尤其注意致力于开发学生的特殊品质，培养他们的主动性及首创精神。这些院校主要通过加强学生社团建设和丰富课外活动来实现。在这些院校，学生参加社团活动的成绩往往成为衡量学生品行的重要标准。例如，在巴黎高等商业院校的课室外，学生的课外活动频繁，许多学生委员会以法国著名清谈节目“真理时刻”为模拟对象，每周举办辩论，邀请不同政见政坛人物出席。学生向这些人物提问，借此机会与各界人物接触，有时还能结识毕生之交。

第五章 MBA 在中国

中国的改革开放推动了经济的高速发展，促进了企业经营管理方式的转变，同时也加快了高等教育的改革与发展。在高等教育的改革与发展中，改革我国传统的管理教育和财经教育模式，加快向现代工商管理教育转轨，重点试点 MBA 教育模式，已成为高等教育改革旋律中的一股强音。在建立社会主义市场经济和建立现代企业制度后，MBA 教育在中国得到了较快地发展。但是我国的 MBA 教育的现状与社会主义市场经济的要求还有很大的距离。我们至今还没有能够形成具有中国特色、适合中国国情又具有国际可比性的 MBA 教育模式。

一、改革开放进程中的我国 MBA 教育

长期以来，我国管理教育的内容基本上分为两大类。其中，工科院校侧重于工程管理教育，以培养企业内部工程管理人员为主，课程主要有工程管理、数学、统计、系统工程、机器制造、材料管理等，这类教育偏重于生产技术管理，属于微观管理教育；财经院校和综合性大学的经济管理系科则侧重于经济管理教育，以培养国营企业和各级政府部门的经济管理人才为主，主要课程有政治经济学、国民经济计划管理、财政与信贷、工业经济、农业经济、商业经济、财务管理、会计、统计等，这类教育偏重于部门经济管理，兼有宏观管理教育与微观管理教育两个方面。因此，在改革开放之初，国务院学位委员会公布的我国高等教育学位系列，就没有“工商管理”学位。国家教育委员会也没有设置“工商管理”类专业。十多年来，攻读管理专业的学生，毕业后，或归入“经济学”类而获得经济学学位，或归入“工学”类而获得工学学位，根本没有什么“工商管理”学位之说。究其原因，大概有如下几点：第一，80年代初经过文化大革命的影响，我国的管理教育尚未全面恢复；第二，当时对西方管理教育还缺乏了解；第三，认为“管理”不是一种独立的学科体系，要么属于“经济学”范围，要么属于“工学”范围。这种情况当然与我国的经济发展和企业改革不相适应，伴随我国改革开放的深入，MBA 教育在中国大陆悄然兴起，并恰逢中国社会主义市场经济建设的春潮和建立现代企业制度的转轨机遇而得到了较快的发展。

1. 我国引进 MBA 教育进程追溯

进入 80 年代，随着我国经济体制改革的深入和市场化取向的日益明晰，原来与计划经济体制相适应的管理和管理教育，变得越来越不适应经济改革和经济发展的实际需要；另一方面，对外开放使我们开阔了视野，解放了思想，对管理在经济发展中的作用有了全新的认识。对西方发达国家的经济管理理论，对西方管理模式和管理教育模式给予了实事求是的评价和分析。由此，我国的管理和管理教育进入了一个突破苏联模式、学习西方模式的发展阶段。在这一阶段，我国一些院校大胆地以欧美 MBA 课程设为模式，对其现有的管理硕士课程进行了某些改革和调整。部分院校甚至和某些海外大学合作培养我国的 MBA 人才，例如：其一，南京大学国际商学院在 1987—1990 年，与美国密苏里哥伦比亚大学联合招收了第一期工商管理硕士研究生；其二，大连理工学院（现大连理工大学）与美国 State University of New York at Buffalo 合作 7 年举办了 5 届 MBA 研究生班；

其三，在加拿大国际开发署（CIDA）支持下，部分院校参与了 MBA 学位中加合作培养项目。

1987 年，国家教委着手开始筹办 MBA 学位。

1988 年 11 月，国务院学位办公室和国家教委召开设置中国式工商管理专业论证会。

1989 年 3 月，又召开关于“培养中国式 MBA 研究生”的研讨会，首次明确几所大学着手试招 MBA 研究生。1990 年 9 月，我国自己的首批 MBA（试点）学员入学。

1991 年 3 月，国家教委下达“关于进行工商管理硕士学位试点工作和进一步开展研讨工作的通知”，确定在中国人民大学等 9 所大学设置 MBA 学位

试点。同年 10 月，召开了“全国试办工商管理硕士学位协作小组会议”，又确定一些高校参与设置 MBA 学位试点工作，会上还制定了参考性的 MBA 试行培养方案（征求意见稿）。第一批试点院校在 1993 年初，有了首批毕业生，他们成为了我国最早的中国式 MBA 学位获得者。现在，试点 MBA 学位工作的高校已达 26 所，全部分布在国内一流高校内，既有综合性大学，如复旦大学等，也有理工科大学，如上海交通大学，还有财经类大学，如对外经济贸易大学等。

1993 年，国家教委在其主持修订的高等院校本科目录中，将“工商管理”正式从“经济学”中分离出来，使之成为一门独立的一级学科。这既标志着我国教育界对工商管理教育的认识进一步深化，也标志着中国 MBA 正在走向成熟。

从 1991 年起，我国试点 MBA 教育 5 年来，有关部门设置和修订了 MBA 招生培养方案，完成了 MBA 教学大纲的编写任务，举办了多期 MBA 师资培训班，出版了一批 MBA 教材和案例，并于 1994 年 10 月，成立了“全国 MBA 教育指导委员会”，对各试点院校进行统一协调。可以说，我国已形成了既有国际可比性、又有中国特色的 MBA 教育体系的雏形。

在改革开放进程中兴起和发展的中国 MBA，随着社会主义市场经济建设的发展，必将得到进一步发展。这是因为中国的 MBA 从诞生时起就深深地打上了时代的烙印，中国需要 MBA！

2. MBA 教育在我国诞生与发展的原因分析

如上所述，南京大学是我国高校中最早进行 MBA 教育的大学之一。后来，大连理工学院（现大连理工大学）等高校与国外合作办过类似的 MBA 班。由于这些学生既懂中国管理，又懂西方管理，而且精通计算机和外语。因此很受跨国公司，特别是三资企业的欢迎。但是，这批优秀的人才，在当时并没有引起政府、企业界的高度重视，而且这种培养方式也没有能够继续下去。其重要原因就是当时的经济体制仍然是计划经济体制。在计划经济体制下，领导者完全依附于行政委任。在人们的心目中，企业的管理者总是由上级安排的，根本不需要由大学来培养。只是在中央提出了建立社会主义市场经济体制，尤其是建立现代企业制度后，人们才逐渐认识到建立现代企业制度的一个关键问题，就是要建立现代企业领导制度。从而下约而同地将目光转向了 MBA 教育，中国的 MBA 教育才有较快的发展。

首先，从计划经济向市场经济的转变对企业职能和经营素质的转变提出厂的要求，市场经济的实质是由供求决定市场，由市场配置资源。随着银行商业化改革。新税法和新会计制度的实施以及金融市场、劳动力市场、房地产市场、技术市场和信息市场的建立，中国的市场经济体系正日趋完善。企业的职能已不再局限于计划、组织和生产，而是扩展到研究与开发、融资、理财、采购、生产、销售、服务、人力资源管理等多个环节。同时，随着全方位、多层次的对外开放，中国经济开始全面实现与国际经济接轨。国内市场将与国际市场融为一体，中国企业不仅要面对水平相近的国内企业竞争对手，还要面对经验丰富的外国跨国公司的竞争。开放的市场经济环境对企业经营者提出了很高的要求：他们应是德才兼备的有创新精神、有战略眼光和远见卓识的懂经营管理和精明强干的企业家。但这样的经营管理型人才是无法由我国传统的经济管理类教育培养出来的，也很难在实践中自发形成，而

必须通过 MBA 教育方能大批培养与造就。

其次，市场体系的建立需要建立现代企业制度，现代企业制度的实施必须以一个职业经理阶层的存在为前提。职业经理是完全依靠自己的经营管理能力来求得企业生存和发展的经营者。其唯一凭借的是人力资本，人力资本的收益率和增值率最终取决于公司资产的经营状况。职业经理能够承担所有者和法律赋予企业法人的权利和义务，为各利益主体谋求生存和发展。目前，中国只有少数成功的企业家，还没有形成一个职业企业家阶层，而 MBA 教育的发展则是建立职业企业家队伍的关键措施之一。

另外，MBA 教育在中国之所以得以较快地发展，也是由于 MBA 教育本身的特点所决定的。设置工商管理学位教育较早的美国、西欧的培养经验表明，工商管理的专业结构与教育模式具有突出的优点。它注重应用，教学内容具有不同于我国传统经济管理类专业划分的综合性。它特别注重理论与实践的紧密结合，重视培养学生的创新思维和适应外部环境、创造性地运用所学知识和经验解决实际问题的能力。MBA 教育的这些优点正好满足了中国市场经济改革的需要。对于正在走出政府卵翼、逐步游向市场经济汪洋大海的中国企业领导人来说，工商管理人才无疑具有直接的现实性与迫切性。企业界的需要推动着 MBA 教育的大发展。

此外，MBA 教育也是我国传统的经济管理类教育和工学门类的管理教育向国际办学方式转轨的必然归宿。我国传统的两类管理教育从总体上来讲是落后的，与我国社会主义市场经济发展的需要是不相适应的。因此，开展传统管理教育的各高校为了能主动适应社会的需要，纷纷尝试管理教育的改革。而要实现彻底改革，不能仅仅在现有的管理教育模式和专业格局的基础上进行简单地修修补补，而必须转换观念。从新的视角认识和划分管理学科，在尝试中，人们找到了 MBA 教育这一新途径。国家教委也于 1993 年将“工商管理”从“经济学”中分离出来，使之成为一门独立的学科。各院校也努力调整和改造各自的管理学科，以开辟 MBA 教育为中心任务，带动整个管理教育资源的重组和优化配置。例如，对外经济贸易大学经过反复论证，改造传统的外经贸学科，将之调整为能与国外通行的国际工商管理课程体系对接的国际工商管理学士学位教育方案。其他一些院校也有类似之举，不能不说高等学校主动的教育改革也是推动我国 MBA 教育得以较快发展的重要原因。

3. 我国 MBA 教育试点的设计思想

关于培养中国式的 MBA 人才，数国家教委和国务院学位委员会的设计思想最为权威。国家教委的观点典型地反映在《关于进行工商管理硕士学位试点工作和进一步开展研讨工作的通知》以及“全国试办工商管理硕士学位协作小组会议”所制定的 MBA 试行培养方案（征求意见稿）之中；国务院学位委员会的观点则集中反映在《关于在我国设置和试办工商硕士学位的几点意见》之中。参力 MBA 试点工作的院校基本上参照了上述几个文件所反映的精神而进行设计的。从各个试点院校的培养方案来看，可以说是大同小异，独有的设计思想和风格并不多见。从上面的几个文件中，我国试点的 MBA 教育的设计思想可总结为如下几点：第一，在培养目标方面，有关文件指出，“工商管理硕士与现在培养的经济学、工学门类管理专业硕士是不同规格的人才”，旨在“培养符合我国经济建设需要的工商企业和经济管理部的中级以上的管理人才”。大部分试点院校都强调 MBA 培养的服务性；认为 MBA 不

是一种理论型学位。

第二，在学员资格方面，根据国家教委的精神，要求 MBA 教育首先满足大中型企业，尤其是国有企业发展的需要。首先把厂长，经理们培养达到 MBA 水平。因此，在我国招生 MBA 学员初期，大多数院校集中在厂长经理这一层中招收学员，报考资格一般为：

- (1) 大学本科毕业；
- (2) 有 4 年以上工作经验；
- (3) 目前担任一定领导职务；
- (4) 单位和学者推荐；
- (5) 年龄 40 岁以下。

第三，在入学考试方面，在试点初期一般多为各院校单独组织，国家只对 MBA 的报名条件作出统一规定，考试试题和录取分数则由各校自行确定。为了建立中国的 MBA 教育新型考试制度，1994 年 10 月，全国 MBA 教育指导委员会决定成立 MBA 入学考试研究小组，借鉴国外经验，对 MBA 入学考试内容及其形式作必要的改进和完善，着重测试学生的思维能力、分析问题和解决问题的能力，以确保选拔有实践经验的优秀中青年管理干部入学。新的考试形式分笔试和口试两种。笔试科目为政治及三门综合考试。综合考试的第一部分内容为逻辑思维能力、数学运用能力；第二部分内容为管理知识及分析能力；第三部分内容为语言表达能力及英语阅读能力，凡大学本科毕业，有 4 年或 4 年以上工龄、大专毕业后有 6 年或 6 年以上工龄，且符合国家报考规定条件的考生均可参加 MBA 统一考试。考试结果作为录取工作的依据。综合考试各部分分配给各院校设计，要求设计的题型和内容有创造性，力争考出学生能力，防止靠死记硬背得分。从 1997 年起才开始试行 MBA 全国联考（GRK）。

第四，在培养方式方面，采取定向或委托培养。费用多由企业资助或个人承担。

第五，在教学方法方面，强调应用性和实践性，提倡案例教学和讨论等。

第六，在学制方面，多倾向采用弹性学制，以不脱产在职培养为主，时间为 3—5 年不等，1995 年提出将 MBA 的学制缩短到 2 年。

综上所述，我国试点的 MBA 教育的设计思想，在某种程度上而言，类似于在欧美较为流行的 EMBA（Executive Master of Business Administration）教育。基于上述设计思想，前两批 26 所试点院校在全国 MBA 教育指导委员会等机构的统一协调下，试点办学，积累经验，现在，我国试点 MBA 教育已初步形成三种类型：一是以南京大学、北京大学为代表的综合性大学 MBA 教育；二是以清华大学、上海交通大学为代表的工科类大学 MBA 教育；三是以上海财经大学、对外经济贸易大学为代表的财经类 MBA 教育。

二、我国 MBA 教育存在的问题与发展直方向

1. 我国试点 MBA 教育的不足

任何试点都带有探索性，都会在实践中与现实发生摩擦，表现出不足。我国的 MBA 教育虽然发展较快，但与市场经济建设的需要相比，还有相当差距，表现出明显的不足，诸如：

其一，缺乏社会性，在指导思想存在着“官本位”思想。我国 MBA 教育的设计思想，从试点前期来看，是培养来自企业中的较高层管理人员，并且着重与从大学应届毕业生中招收研究生相区别，在招生上还要求考生担任一定领导职务，这难免让人们批评中国试点的 MBA 学位是一种“官员学位”。而已由于 MBA 培养费用。极高（少则一二万），一般人承受不起，几乎为单位委托培养。这样就造成了 MBA 教育仅为企业“实权人物”服务，而不是为全社会服务，其客观性和社会性受到极大地影响，与现代高等教育的“权利平等”原则和“教育机会均等”的理想相悖。

其二，规模大小，缺乏社会性的设计，必然带来规模的缩小。如 1993 年首批毕业的 MBA 学员只有 86 名。到了 1995 年，全国录取规模也只有 1000 人左右，1991—1994 年，每年招生的 MBA 生占我国硕士研究生的比重仅为 1.8%，目前，我国培养的已走上工作岗位的 MBA 毕业生，根本不能满足实际需求。许多公司企业的管理干部前来报名，但终因僧多粥少而上等厂一趟车，有些企业只好仍然寻求在国外培养的老路子。

其三，各试点院校缺乏竞争，在本地区处于垄断地位和“卖方市场”。我国试点 MBA 教育不仅办学规模小，而且试点院校也不多，这两者必然形成各试点单位缺乏有效的竞争。我国工商管理人才奇缺，但 1000 多所高校中仅有 26 所高校办有 MBA 教育（据悉从 1998 年起扩大为 52 所），同一地区一般仅有一二所。一些地区根本就没有 MBA 教育，这不能不使得 26 所试点院校在巨大的人才需求市场中，在本地区形成垄断地位，按就近原则办学。考生从时间、财力等角度考虑也乐意按就近原则报考，而非根据实际需要与各校的实力优势进行比较选择。这种地区垄断局面不利于各校提高教学质量，也不利于按实际需要培养人才。

其四，培养手段较为单一。课程设置基本上突破不了有什么人开什么课的老框框。在教学方法的运用上，受原苏联模式的影响仍然很大，如以规范式教学力主，重视理论讲授和课堂教学，偏重定性分析和理论阐述，忽视定量分析和案例教学等。在引进西方课程的同时没有引进多种先进的教学方法，在教学手段上，还是传统的“黑板+粉笔+书本”的方式。在各门专业课中运用电子计算机模拟练习或辅助教学尚很少见。

其五，存在着管理理论与管理实践相脱节的现象。我国的 MBA 虽然在招生上为保证 MBA 的务实性，明确规定招收有实际工作经验的在职人员，但学生来自实践，就能保证 MBA 教育的实践性吗？答案是否定的。我国 MBA 教育现有师资缺乏实际锻炼和工商管理经验，他们很少在管理部门见习和兼职，与社会和工商企业接触不多，教学和理论研究能力见长，分析和解决问题能力较弱，造成他们在教学中，不免使管理教学与管理实践相脱节；在科学研究方面，偏重于理论的分析推导和引证诠释，较少地结合实践进行调查研究。

其六，教学内容体系欠完善。例如，许多院校侧重于营销、会计、生产

等职能管理课程，而忽视了不同职能部门之间协调的整合管理课程，培养出来的人才更像局部性职能性管理人才，而非市场经济更为需要的综合性工商管理人才。又如一些工科类院校重视在职能管理课程中，用数量经济和管理科学提供定量分析，用管理科学理论和方法来提供解决问题的依据，但对在实际管理过程中更为需要的涉及人际关系、沟通技巧的课程则较为忽视。

2. 我国 MBA 教育在试点中积累起来的经验

我国 MBA 教育起步晚、历史短，难免会出现上述问题与不足，但这些问题是我国 MBA 教育在前进发展中存在的问题，是完全可以克服的，更何况，我们在几年的试点中，已在理论和实践方面形成了一些自己的特色，积累起了许多有益和良好的经验。

(1) 试点办学、协调发展

先试点，后普及，是我国经济改革的一贯做法，MBA 教育也遵循了这个思路，我国地域广阔，各地发展水平参差不齐，高校办学条件和质量也各有差异，若把 MBA 教育的办学仅下放至各地高校，很可能一轰而上，造成质量参差不齐的不良后果。国务院学位委员会自 1990 年 10 月开始 MBA 教育的试点工作。第一、第二批的 26 所试点院校都是国内一流高校，1998 年起推广到 52 所高校。它们在全国 MBA 教育指导委员会等机构适当的统一与协调下，独立自主地办学，积累经验。发展中国的 MBA 教育。

(2) 坚持务实型培养方针

MBA 教育是一种培养从事高层次管理的实用性人才的教育。它不同于一般的硕士教育，务实是它的重要特征。我国的 MBA 教育在试点过程中坚持了这一点，积累经验。

第一，MBA 在生源选择体现了务实的特点。在研究 MBA 试点时人们曾提出一个论点：培养有企业管理经验或技术工作经验的在职人员，可以更快地为企业提供高层次的管理人员。因此，各校 MBA 的招生都坚持了“大学本科毕业，有 4 年或 4 年以上实际工作经验，德才兼备、身体健康，经原工作单位推荐”的报名条件，而且在达到录取分数线的前提下，根据考生在原单位的工作业绩及资历状况择优录取。

第二，MBA 的培养过程也体现了务实的特点。在教学内容上，不仅有公共课（英语、市场经济理论）、基础课（微观经济学）、专业基础课（管理原理等），还有人力资源管理、财务管理、营销管理等管理课程及不同职能部门之间的整合管理课程，使学生的知识结构系统全面，比较适合实际需要；并将中国市场经济建设中提出的新问题和经济转轨政策或充实课堂内容，或作专题讲座，使学生适应经济转轨时期的特殊需要。在教学方法上，大量运用案例教学和教学实习，强调理论联系实际，要求学生能运用科学理论和先进方法来解决市场经济建设中的实际问题，达到知识和能力同步增长的目的。

第三，务实还体现在考核环节上。许多院校鼓励教师改革传统的书面考试形式，探索能反映学上分析、解决问题能力的新形式，如口试、案例考试、写调查报告、论文以及上机考试等。

MBA 学位论文的指导思想是“学以致用”。全国 MBA 教育指导委员会建议以专题研究、高质量的调查研究报告或企业诊断报告以及高质量的案例等作为 MBA 学位论文的主要形式；要求论文选题与工商企业相结合，强调应用

性。有些院校在进行 MBA 论文答辩时，还把学生原工作单位的领导请来参与答辩委员会，对学生论文的科学性、有效性和可行性进行评价。

(3) 逐步提高国际化教育程度

我国 MBA 教育在试点阶段以借鉴国外经验尤其是美国经验为主。在试点过程中，各试点院校以各种不同的方式促进着 MBA 教育的国际化，主要积累的方式有：

第一，课程设置国际化。绝大多数院校 MBA 教育的课程设置充分体现了国际化、全球化特征，开设了国际企业管理、国际金融、国际贸易等课程或类似课程。

第二，加强与国外高校的联系。各院校通过各种途径利用国外高校的师资力量培养自己的教师队伍，以尽快提高办学水平，此外，不少院校还设法聘请国外一些管理专家和企业家作兼职教授，充实教师队伍，培养学生。

第三，与国外高校合办 MBA 班。南京大学国际商学院、上海交通大学管理学院都有此经历。合作培养的学生由国内与国外商学院联合教学，共同授课；有时在双方教师的共同指导下完成毕业论文。这样培养出来的学生既懂中国管理，又了解国外工商管理，更能适应经济国际化需要；同时，对中国的高校增加办学经验，与国际教育方式接轨，也有显著的促进作用。

第四，引进外资办学。这可以解决 MBA 教学与研究工作的资金不足的制约，尽快提高 MBA 教育的办学水平。

第五，直接到国外办学。例如，南京大学国际商学院已在新加坡成功地开办了两期 MBA 班。其办学宗旨是以中国为背景，促进新加坡、马来西亚等国与中国的相互了解以及经济往来和合作。该项举措在国内外引起了强烈反响，被认为不仅对促进新中经济、贸易合作有深远影响，而且是中国 MBA 教育走向世界的初步尝试。

3. 我国 MBA 教育发展方向探讨

随着我国企业改革的深入进行，市场机制特别是竞争机制的建立和逐步完善，高质量的管理一定会越来越成为决定我国企业生存与发展命运的基本要素之一。

MBA 教育应该是为“明天”所作的工作。为了加快我国现代化进程，适应市场经济建设的需要，我国的 MBA 教育亟待进一步发展。这里，对我国 MBA 教育的发展走向提出一些不成熟的思考与建议。

(1) 建立国内办学单位之间的竞争、交流机制，促进工商管理人才的整体培养优胜劣汰、平等竞争，是市场经济的一个重要特征。作为市场经济产物的工商管理教育应该充分反映这一特征。一个缺乏竞争的 MBA 教育体系是很难有大发展、大创举的，创设我国 MBA 教育的竞争格局已势在必行。

第一，招生要形成一定规模。

MBA 在中国作为一种新的学位形式，应有大的发展。建立和发展社会主义市场经济需要大批掌握市场经济规律，熟悉其运行机制，而又了解中国企业实际的经营管理人才。要在我国 1 万多家大中型企业和百万家工商企业中，都有一名我国自行培养的 MBA，必须加快 MBA 的培养步伐。开展 MBA 教育的高校，其招生一定要形成一定的规模，从而不仅满足本地需要，还可录取相当比例的外地学生或学员。国家在社会有需求，招生有来源，学校有条件保证质量的前提下，不必对各院校招生人数限制过死。

第二，扩大学校办学自主权。无论在招生和文凭发放方面，还是在人、财、物、教学方面，现在许多高校都缺乏相应的自主权，仅是单纯的教学、科研单位，缺乏办学积极性，不利于形成各院校的竞争优势。

第三，加强宏观管理和评估工作。我国地域广阔，各地发展水平参差不齐，高校办学条件和质量也各有差异，若把 MBA 教育的办学权下放至各地高校，很可能一轰而上，造成质量参差不齐的不良后果。随着办学单位的增多、办学自主权的增加、招生规模的扩大，要保证 MBA 的质量，加强宏观评估工作非常必要。这方面，其一是要组建中国的 GMAT 考试中心，统一全国各院校 MBA 入学学员的质量；其二是要设计一套 MBA 毕业生社会评价指标与方法，对各校毕业生进行跟踪调查，全面评价。

(2) 逐步多元化，把 MBA 教育办成社会性的教育。我们已指出，目前我国的 MBA 教育，实际上是发达国家的 MBA 教育形式，但这不应该成为我国工商管理硕士教育的唯一形式，工商管理硕士教育的课程设计不能只是一种 EMBA 式的设计定位，而应有多种适合不同需求和层次的课程设计，从而使我国的工商管理硕士教育逐步走向多元化。从学生来源、课程设计、培养方式等方面应尽快向社会各界人士开放，费用水准也应多元化，照顾自费学生的承受能力，把工商管理学位教育办成一种客观性、社会性的学位教育，追求教育机会均等。为达到此目的：

第一，招生向企业骨干倾斜，加大 EMBA 招生比重。中国实行现代企业制度需要大批企业管理人员和企业家。他们不仅需要具有工商管理方面的学识，而且需要一定的阅历、经历、经验及个人魅力。那些大学毕业数年，有实际经验和专业知识，而且担任了一定领导职务的企业管理人员，经过系统的 MBA 教育可以较快地达到上述目标，并在较短时间内提高企业管理的科学化和现代化水平。所以 EMBA 招生应向企业骨干、尤其是大中型企业的中青年倾斜，推荐选拔有突出贡献的优秀企业管理人才入学。考虑到这些企业骨干需要更新知识，却难于全部脱产学习，而学校基础设施等条件限制，也无法招收更多的全日制学生，因此，办 EMBA 班（在职高层经理工商管理硕士班）是解决问题的有效途径，既可以解决企业管理人员工学时间矛盾，也不增加学校过多的基础设施负担。

EMBA 的培养应以就地办班为主，各试点院校 EMBA 的招生比重应逐年增加。

第二，加快传统管理类专业向国际通行的 MBA 教育转轨的步伐，满足应届大学毕业中接受 MBA 教育的需要。我国在现阶段以 EMBA 为 MBA 教育的设计定位，主要是为了解决我国工商企业高层管理人员缺乏的矛盾以及为了提高企业高层管理人员的素质。但从长远来看，仅仅依靠 EMBA 培养方式是很难满足我国 12400 多家大中型企业对管理人才的需求的，更不用说满足为数更多的小企业和乡镇企业的需要了：我们必须挖掘我国已有的经济类和工学类管理教育的资源与潜力，培养多层次，多方向的工商管理类人才，充分发挥普通高校培养人才的主渠道。虽然在职人员具有管理经验，利于多快好省地培养工商管理人才，但管理素质也可以从大学生中发现和培养。国外的 MBA 教育并不排除“完理论，后实践”的模式，有相当多的学员是来自应届大学毕业生。事实上，大学本科毕业生读 MBA 研究生较之在职生有一定的优势。一是他们学习不间断，连续性强；二是他们年纪轻，没有具体实际事务的缠绕。能够集中精力学习；三是因他们还未走向社会，可塑性强。因此，我们完全可

以从大学毕业生中培养工商管理硕士。这就需要我们创造 MBA 教育资源。在这方面，按照我国社会主义市场经济的要求，改造和调整我国已形成一定规模的传统经济和工学类管理教育，使之转向国际上通行的 MBA 教育是创造 MBA 教育资源的一条捷径。

第三，改革学位制度，设置工商管理学位系列。在将我国过去的管理教育改造为 MBA 教育的同时，也要改革学位制度。我们应在推广 MBA 教育的基础上，逐步探索将我国传统的管理类相关专业学士学位改造为工商管理学士（BBA）学位，并在可能的条件下设置工商管理博士（DBD）学位。换言之，我们要从 MBA 教育的发展进行突破，以它为承上启下，带动 BBA 和 DBA 学位教育的发展，使不同层次工商管理人才的培养形成一个完整的体系，以此全面改造我国传统的管理教育模式。

（3）更新教学内容，改革教学方法，加强师资培训，塑造中国的 MBA 精神。第一，今后 MBA 的课程设置应处理好两类关系。一是处理好职能管理和整合管理的关系。不应因为侧重于营销、会计、生产等职能管理课程，而忽视了不同职能部门之间协调的整合管理课程，要培养市场经济更为需要的综合性工商管理人才。二是处理好以数量经济、管理科学为导向和以人为导向的管理知识的关系。强调数量经济和管理科学的定量分析的同时，也要强调人际关系沟通技巧的培养。我们要借鉴国外经验，按综合性而非职能性原则重整和综合 MBA 课程，减少重复性，培养学生重视、研究、解决关系到企业总体的问题；重视学生软性技巧训练，例如商务伦理道德、合作精神、人际沟通等。

第二，推行现代化的教学方法。现有的教学方法比较单调，仍是以课堂讲授为主，案例教学、教学实习为辅。今后，我国 MBA 教育的发展需要大力推行现代化的 MBA 教学方法，如把理论与案例相结合；促进教学与工商企业联合办学；专职教师和兼职教师并重；辅以计算机教学、课堂讨论、专题研究、角色扮演、观看专题录像等方法。

第三，大力培训 MBA 师资。目前我国 MBA 教育的主要障碍是师资不足，将传统的管理类教育改造成 MBA 教育，其能否成功也取决于教师队伍。他们急需补充过去未学的工商管理学科的很多知识和技能。因此，无论是 MBA 的试点，还是我国管理类教育向 MBA 教育转轨，一个重要的问题是师资培训问题。要解决这一问题，首选应加紧培养中青年学术带头人和学科骨干教师，搞好学科梯队建设；其次，要尽可能通过国内和国际联合办学方式合作培养；另外，加快工商管理学科的博士教育，是为 MBA 教育提供高层次师资的战略之举。

第四，注重塑造我国 MBA 精神。企业家的成功不仅以其知识和能力去获得成功，而且要以其精神和意志去获得成功。崇尚创业，勤奋工作、勇于竞争、讲究实效、渴望成功、艰苦奋斗的精神，正是中国当代市场经济建设所需要的企业家精神。培养学生的这种精神，是我国 MBA 教育应承担的责任。

（4）把握好中国化与国际化之间的“度”。工商管理活动总是在特定的环境中进行的，要使得工商管理活动富有成效，要求工商管理活动首先必须符合一国的社会政治经济体制的要求；其次，破管理者总是成长于特定的国情环境，特别是社会文化环境，因而对他们的激励、作用和控制，不能忽视他们所具有的背景和观念。这就决定了 MBA 教育必须符合一国的制度特征，必须适应于一国的国情和文化特征。换言之，我国的 MBA 教育一定要中国化，

建设有中国特色的 MBA 教育是我们的唯一选择。我们必须认识到我国政治、经济体制、社会文化和企业制度等方面与国外的差别，必须注意我国工商管理人才的使用环境，永远不能偏离必须面向中国企业需要这一培养原则。

但另一方面，MBA 教育的国际化是当前企业经营全球化时代所遇到的课题。随着我国全方位地对外开放和加入世界贸易组（WTO）的努力，我国企业面临着的是剧烈竞争的国际市场。即使是在国内，由于外资的大量涌入，外商独资、合资企业的日益增多，与国内企业争夺人才和市场的竞争也必将加剧。为此，我国在扩大对外开放的同时，必须加强国际导向型工商管理人才的培养，促进我国工商管理教育的对外交流，提高我国 MBA 教育的国际化程度。

从以上两方面来看，我国 MBA 教育在今后的发展过程中，重点要解决好“洋为中用”的问题。但建设有中国特色的 MBA 教育并不是一蹴而就的事，它是我们追求的长远目标。我们应正视我国 MBA 教育起步晚、尚未成熟的现实，更多地研究和参考西方 MBA 教育的发展过程，吸取其有益经验，避免其走过的弯路。保持和坚持中国特色是我们的永远的选择，而国际化，又是加快我国工商管理教育发展、加速其与国际教育方式接轨的有效途径。在这两方面，我们要把握好中国化与国际化的“度”。只要我们善于把握好中国化与国际化间的度，就能建立起既有国际可比性，又有中国特色的 MBA 教育体系。

中篇走向学院派 MBA——MBA 报读指南

无论是在西方还是在东方，寒窗苦读的学子若想在高档次写字楼的经理室内占有一席之地，那么获得一张商学院或管理学院（本书统称工商院校）的工商管理硕士（MBA）文凭是必不可少的。由于世界经济和国际贸易的增长，

MBA 在人才市场上相当抢手，国内外的工商院校其考试招生“牛市”冲天）报考者门庭爆满。你也可以成为学院派 MBA 的一员。本篇向你阐述国内外 MBA 报读事项，并选择性地介绍有代表性的工商院校，为你走向工商学院的大门提供指南。

第六章 国内 MBA 报考指南

在上篇，我们概述了 MBA 及 MBA 教育。MBA 是时代的宠儿，是市场经济所呼唤的高级经营管理人才。我国正在实现“两个转变”，MBA 在我国方兴未艾，其社会地位和价值必将与欧美的 MBA 一样，成为工商业的中流砥柱，“临渊羡鱼，不如退而织网”。现在你最需要做的事情，就是准备获得一张 MBA 文凭。为了便于你报考和攻读国内 MBA，本章帮你提供信息指南。

一、报读 MBA 的需要与可能

“到底需不需要读 MBA？”或者“我真的需要一个 MBA 学位吗？”，对诸如此类问题的思考也许是你决定报考 MBA 之前思考的主要问题，这一问题的思考左右着你的报考决定。

1. 为何要读 MBA

为何要读 MBA？道理很简单，这不仅仅是由 MBA 的社会价值和 MBA 教育特点所决定，更是由于时代的需要和社会主义市场经济的召唤。

我国企业干部培训工作会议认为：没有一批成熟的、市场经济下的企业经营管理阶层，社会主义市场经济就不能最终取得成功。

会议指出：中国企业要打的是“世界大战”。国内市场的竞争已日益加剧，与国际市场接轨后这种竞争将更加激烈。如果经营管理者素质不高，中国企业将如何走向世界？中国企业如果仍然采取“游击战”、“小米加步枪”的经营管理方式，那么在这场“世界大战”中必然要败下阵来。

企业界已经发出了呼唤：中国企业要在世界范围内“作战”，需要有正规军，必须培养一批运筹帷幄、决胜于千里之外的跨国企业经理来。正如国务院经贸委主任陈清泰所指出的：“培养造就一批市场经济的高水平经营管理阶层，是建立社会主义市场经济体制的历史性任务”。李岚清副总经理也强调说：“如果人才培养跟不上，经贸事业的发展就将是一句空话”。因此，人才问题是一个战略问题，一个根本性的问题。

美国和其他一些发达国家的经验证明，开展工商管理硕士学位教育，是培养造就大批新型高层次经营管理人才的有效途径。在我国，国务院学位委员会已先后批准了两批高等学校开展工商管理硕士学位教育的试点，以适应改革开放和建立社会主义市场经济的需要。

国家经贸委等部门已作出规定，要求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。

有专家预测，MBA 将成为继外语、电脑之后的又一个热潮，但这一热潮有自己独特的适应人群，它不一定来势凶猛，热起来也不一定发热发狂，但它可以是在不温不火中产生最有力、最深刻的影响。

机遇对于某些人来讲，一生也许只有一次，而在等机遇的时候却可以充实自己，完善自己，使得机遇一旦降临能够适时抓住。这个过程也就是受教育的过程，对于工商管理人士来讲，这种教育就是 MBA。

真金终究不怕烈火，尽管 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：中国仅仅毕业两三年的这几百名 MBA，已经在社会上有了举足轻重的地位。他们中已经出现了总经理、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吸引更多的国人加入它的行列。早准备，早受益，朋友，现在就开始努力，成为一名 MBA 吧！>

2. 选择攻读 MBA 应考虑的因素

攻读 MBA，不仅仅要考虑现实需要，而且还要考虑现实的可能性。

我国从 1991 年开始 MBA 的招生试点，当时全国引入试点的只有 9 所院校，而仅过 3 年，到 1994 年就增加到 26 所，据悉 1998 年将增加到 52 所。目前总体来讲，MBA 在我国还处于试点阶段，每年全国招收的总人数大概在 1500 人左右。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，我国的 MBA 教育将通过多种途径，扩大招生规模，争取每年增加 700 名，使年招生数在 2000 年达到 5000 名，并开通在职人员申请 MBA 学位，逐步扩大 MBA 招生培养的授权院校，在 1997 年正式推行 GRK（管理类学生入学综合考试），并将 MBA 的学制由 2.5 年缩短为 2 年。据此，有志的青年学子和在职人员今后将有更多的机会攻读国内 MBA 学位。一般而言，选择攻读 MBA，主要应考虑如下因素：

（1）工商学院的选择

选择一所适合自己目标的商学院或管理学院（这两类院校合称工商院校），对于自己读 MBA 来说是首要考虑的因素。例如，你想将来在国际化强的企业谋职，那么你应该选择一些课程设置国际化含量高的工商学院，比如对外经济贸易大学国际工商管理学院，该校在招生时就称该校的 MBA 是“通向国际市场的通行证”。如果你想在工贸企业或想与工程技术相融合，那么，你应该选择理工院校的工商学院，比如清华大学经济管理学院等，如果你想享受到国际化程度高的 MBA 教育，将来在外企求职，那么你最好选择中外合作的工商院校，例如中欧工商学院、中法中心的 MBA。

对学院的选择，除了考虑上述学院 MBA 教育方案的特点外，一般还应考虑：教学质量：该院是否普遍被认可？该院办 MBA 教育的历史及经验如何？该院 MBA 毕业生在社会上的反响如何？等等。师资力量：该院的专职教师所占比例多少？高级教师（教授、副教授）所占比例是多少？获得过博士学位的教师占多少？发表的学术论著和涉及的正式研究项目有多少？学习环境：班级规模是小还是适中？地理位置远近？学习场所是否合适？等等。

（2）个人时间因素

选择攻读 MBA，除应考虑学院 MBA 教育方案本身外，还应考虑自己是否有时间去攻读它。在上班时间在受 MBA 教育和脱产受 MBA 教育对自己的利益得失是有区别的。你应根据自己的时间安排上的可能性来选择 MBA 项目，例如选择 EMBA 或全脱产 MBA、半脱产 MBA 等。一般来说，如果全脱产学习 MBA，一般需 2 年左右，如果在职学习 MBA（周末和晚上学习），则需 3~5 年时间。3~5 年长时间的 MBA 学习，是否影响你求职、晋升的机会，要根据你自己的实际情况而定。

（3）费用 A

或许学习 MBA 的费用是制约你选择什么样 MBA 项目的决定性因素。目前来说，国外读 MBA 的费用较高，如美国一般需 2—3.5 万美元。在国外读 MBA，美国最高，欧洲次之，亚洲的印度费用较低，澳洲费用适中。国内普通商校的 MBA 项目一般需 2—2.5 万元人民币，而中外合作的 MBA 项目则需 3.5—4 万元人民币。

3. 怎样与我国试点 MBA 院校联系

名称	邮政编码	通信地址	研究生招生办电话
北京大学	100871	北京市海淀区	6250.1354
清华大学	100084	北京市清华园	6256.1530
人民大学	100872	北京市海淀区	6251.5340
北方交大	100044	北京市西直门外上园村	6324.0153
北京理工	100081	北京市白石桥路7号	6841.2884
对外经贸大学	100029	北京市和平街北口惠新东街	64965522 — 2205
南开大学	300071	天津市南开区八里台	350.2121
天津大学	300072	天津市南开区卫津路92号	335.9116 — 2349
大连理工	116024	大连市凌水河	467.113
东北财大	116023	大连市	467.1101 — 347
哈工大	150001	哈尔滨市南岗区	362.1000 — 3971
复旦大学	200433	上海市	549.1421
上海财大	200083	上海市	6536.6000 — 2222
同济大学	200092	上海市	6545.5080 — 2944
上海交大	200030	上海市	6437.5537
南京大学	210093	南京市汉口路22号	663.7651 — 3251
浙江大学	310027	杭州市玉泉	795.1349
厦门大学	361005	厦门市	208.6285
武汉大学	430072	武汉市	788.1920
华中理工	430074	武汉市	780.1152 — 2552
中南财大	430064	武汉市	884.4001 — 3134
湖南大学	410082	长沙市	882.2856
西南财大	610074	成都市光华村	778.4707 — 2244
暨南大学	510632	广州市石牌	551.3790
华南理工	510641	广州市五山	8771.0729
西安交大	710049	西安市咸宁路28号	326.8329

二、国内 MBA 报考事项

我们根据有关部门的文件精神，列出国内 MBA 报考的条件和有关规定，供你参考，具体规定，还得由你随时注意收集和咨询。

1. 报考条件及时间

关于 MBA 的最新报考条件主要有：

(1) 拥护中国共产党领导，愿意为社会主义现代化建设作贡献，品德良好，遵纪守法。

(2) 年龄不超过 40 周岁。

(3) 身体健康，符合体检标准。

(4) 在职人员所在单位人事部门同意，其它人员由档案所在地出具证明。

(5) 大学本科毕业后有 3 年(含 3 年，下同)以上工作经验；大学毕业后有 5 年以上工作经验；研究生毕业后有 2 年以上工作经验。

以上条件在各试点院校略有不同，各试点院校除以上条件外有些还附加其他条件。

国内 MBA 考试报名时间与每年的全国硕士研究生统一报名时间相同，一般为每年的 11 月。报名地点每年均有具体规定，请考生留意。报名时，一般要持单位人事部门同意报考 MBA 的介绍信、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所颁发)，及必要的报名费、照片等。

2. 考试形式及科目

我国从 1991 年试点 MBA 以来，已招考六届，前几届一般由各试点院校单独考试或参加全国研究生统一入学考试。

各校在单命题时，考试题型、难度以及应试要求各不相同，因此难以在各校之间进行横向比较与综合平衡，在宏观调控方面缺乏统一的尺度，不利于 MBA 考生质量的提高和 MBA 教育的发展。

因此，管理教育界和企业界的许多有识之士都深感 MBA 入学考试方法必须改革，国家教委领导也多次指出迫切需要研究一种既适应 MBA 专业特点又有利于政府和企业优秀中青年管理干部入学的考试方法。全国 MBA 教育指导委员会于 1995 年 1 月专门成立了 MBA 入学考试改革研究组，经过全国 26 所 MBA 试点院校的努力，确定了 MBA 入学考试改革方案的基本框架及各部门的基本要求，并将这种新的综合考试方法定名为工商管理硕士研究生入学综合考试(汉语拼音缩写为 GRK)。

1997 年初全国开展了第一次 MBA 联考，联考的 GRK 四门课是：

A：英语，100 分，考试时间 3 小时；

B：数学，100 分，考试时间 3 小时；

C：语文与逻辑，100 分，考试时间 3 小时；

D：管理，150 分，考试时间 3 小时

除四门联考外，政治(满分 100 分，由各校单独考试。这样，全国 MBA 入学考试总分为 550 分。

国家教委规定，各试点院校的 MBA 只能从参加联考的考生中录取。参加 MBA 联考的考生可被录取为国家计划内定向或非定向硕士生，也可被录取为

计划外委托培养或自费生。

最近，我们刚从全国工商管理硕士教育指导委员会获悉，在 1997 年首次联考的基础上，1998 年 MBA 考试将可能有一些新的调整。

首先，1998 年可能采取全国统一命题、统一考试、统一阅卷但不统一划线的形式。而是将录取名额分配给各个学校，但最后要公布各校录取平均分和最低分，这种形式在一定程度上增加了录取的灵活性。其次，1998 年 MBA 考试将使之作为选拔性考试更有效，并加大其区分度。比如，数学、语文与逻辑考试的难度都要加强，外语与数学要注重考生的应用能力等。据有关人士介绍，所谓难度的增加并不是出难题、偏题和怪题，而是在题量丰富基础之上的一种完善。此外，1998 年考试将更强调面试的作用，强调考生是否具有做管理者的素质。第三，1998 年 MBA 录取学校将由以前的 26 所增加到 52 所，北京将有北京邮电大学和北京航空航天大学“加盟”，并在整体上达到 8 所的规模。第四，1998 年清华大学和复旦大学等校将开始招收国际化的 MBA，即这些学生在校上课期间基本由外国教授讲课，因此对考生的背景和外语程度有更高要求。

我们在这里要提醒报考者，由于考试规定每年都有新精神，因此报考朋友不要盲从市场上出现的各种辅导材料，最好亲自参加试点院校的考前辅导班，这对报考成功大有帮助。

除了 MBA 的笔试外，各校均有 MBA 面试。面试由各校自己掌握。为成功地通过面试，报考者一定要做好充分准备，不要认为它是走过场。据我所知，总有一些 MBA 考生虽 GRK 成绩优异但面试一关没过而未能走入工商院校 MBA 的大门。为了迎接面试，最好提前阅读一些管理方面的书籍，例如可阅读本书的下篇所阐述的 MBA 知识体系，读后相信会使你的面试效果更好。

在我国，除了普通院校的 MBA 招考采取 MBA 统考和政治单考形式外，一些非普通高校 MBA 项目如中欧国际工商学院、对外经济贸易大学中法中心等 MBA 项目则采取本项目单独入学考试形式和录取办法。

例如设在上海交大的中欧国际工商学院要求考生报名时需填交本校所制的 MBA 报名表，入学考试分笔试和面试两部分。笔试科目为英语语法、基础数学及逻辑推理，类似国外的 GMAT。笔试成绩优良者参加面试。

又如设在对外经济贸易大学的中法中心的入学考试为：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。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。面试不等于外语口试，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。

三、试点院校 MBA 项目概况

为了便于你选择报考哪所院校的 MBA，这里我们将一些具有特色或知名的国内工商院校及其 MBA 项目进行简略介绍。当然，在你选择报考院校时，最好亲自到该院校进行咨询和实地考察，毕竟，“百闻不如一见”。

1. 北京大学光华管理学院的 MBA 项目

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。

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。学院董事会董事长即为台湾润泰集团董事长尹衍梁博士。现任院长为著名经济学家厉以宁教授。

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 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，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。

北京大学光华管理学院 MBA 的课程设置如下：

A：必修课（39 学分）：

马克思主义理论	3 学分
管理学	3 学分
管理经济学	3 学分
宏观经济学	3 学分
组织行为与人事管理	3 学分
财务管理	3 学分
会计学	3 学分
市场营销	3 学分
生产管理	3 学分
运筹学	3 学分
国际贸易与国际金融	3 学分
计算机辅助管理	3 学分
外语	3 学分

选修课 (6 学分)

经济法	3 学分
财政金融	3 学分
应用统计	3 学分
企业战略管理	3 学分
国际企业管理	3 学分

在教学方面, 光华管理学院坚持教学内容宽、新、实并举的原则, 注重理论与实践相结合, 注意扩大学生的知识面, 讲究知识的实用性。在教学中采用讲授讨论和案例分析等方法。除本校教师讲授外还聘请校外有实践经验的管理人员和国外专家讲课。

在课程安排上, 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周六上、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、调研和写论文, 三年可以毕业并获得学位。若选学课程少, 学院允许毕业期限适当推迟, 但不得超过 5 年。

读光华管理学院的 MBA, 学生需按学期缴纳一定数量的学杂费。1996 年的学费为每学分 520 元, 论文指导和论文答辩费约 3000 元。

学院一般根据考试成绩、学籍资料、工作成就和复试结果, 择优录取。报考者应具备的基本条件是:

坚持四项基本原则, 品德良好, 遵纪守法。高等学校本科毕业连续工作 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。

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。

年龄不超过 40 岁。

身体健康。

经本单位介绍和两名具有高级专业职务的专家推荐。

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, 3 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。

2. 清华大学经济管理学院的管理 MBA 项目

清华大学经济管理学院于 1984 年正式成立。学院现有 9 个教学科研实体: 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。现有教授 16 人, 副教授 30 人, 讲师 26 人。教师中有近 1/5 获博士学位。另外, 还聘请了国内外知名的经济管理专家 25 人担任名誉教授和兼职教授。现任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。学院有权授予工学、经济学、MBA 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 年招收了 19 名, 93 年招收了 49 名, 94 年招收了 389 名 (其中包括 40 名 EMBA)。

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 2.5~3 年。

EMBA 利用业余时间学习，每周安排 3 次课（晚上或休息日），课程安排在 2 年内完成，然后作论文，最短 3 年、最长 5 年毕业，在北京市内和清华校内设 2 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。

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；7. 质量管理学；8. 房地产投资与资产评估；9. 公共项目评价与管理；10. 国际合资经营与技术转让；11. 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。

清华大学经济管理学院主要的招生对象是：

大学本科毕业后具有 4 年（含 4 年）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，参加本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。

凡录取的 MBA，一般实行委托培养，学校与考生所在单位签定委托培养协议书，委培费 1996 年为 2 万元/人（在校住宿另交住宿费）。

3. 中国人民大学工商管理学院的 MBA 项目

中国人民大学工商管理学院下设工业经济、投资经济、农业经济、土地管理、贸易经济、商品学、会计等系。学院与 1987 年就曾与加拿大麦吉尔大学合作培养过 MBA，1990 年获全国首批 MBA 试点单位资格并作为全国高校第一家招收了 39 名 MBA 学生。

在人民大学，参与 MBA 培养工作的教学单位有 5 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管理方式、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 学生作长、短期讲学，介绍国际工商管理最新动态。

人民大学工商管理学院还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。

学院 MBA 在两年半的学习中至少要修完 58 个学分，这比一般研究生的要求高了近一半，其课程设置如下：

- | | |
|-------------------|------|
| 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 | 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。

4. 对外经济贸易大学国际工商管理学院及中法中心的 MBA 项目

对外经济贸易大学 (UIBE: University of International Business and Economics) 是国内最早设置工商管理专业的高校, 早在 1982 年便创建了企业管理专业, 并获得联合国在智力引进和财力方面的有效援助, 执行本科和研究生两大课程体系建设, 投资达数百万美元, 引进了欧美全套课程、教材、参考书以及适用的教学方法, 是迄今为止在国际工商管理教育方面, 联合国对华援助的一个最大项目。1988 年纽约教育董事会颁发证书, 承认该校工商管理硕士学位, 即被该董事会下属的美国二十余所大学承认, 在国内尚属首例。经国务院学位委员会批准, 该校于 1993 年开始招收工商管理专业在职硕士研究生。

UIBE “MBA” 具备:

对未来经济发展的预见和洞察能力

竞争中立于不败之地的经营战略与方针

一流跨国企业的成功秘诀之一——组织行为学

企业成败的关键——企业金融资产的管理

企业家经验与实力之间的较量——生产与作业管理

正确决策的工具——管理经济学

卓有成效的实战演练经验——百个案例分析

一流的涉外能力——一流的外语水准, 一流的辩才, 一流的国际商务管理能力

超一流的人格魅力——乐观自信、着眼于未来。

目前, 该校有两个 MBA 培养基地, 一个是该校的国际工商管理学院, 另一个是中法中心。两个基地的 MBA 各有特色, 下面分别介绍。

其一, 国际工商管理学院的 MBA

(1) 培养目标

培养具有坚定正确的政治方向, 坚持四项基本原则, 认真贯彻执行党和国家的方针政策; 具有现代管理意识, 掌握经营管理的知识和技巧, 能有效地管理社会化大生产并在国内外市场开展经营与竞争; 具有决策应变能力和分析解决问题的能力, 有战略眼光和开拓进取精神的, 国际导向型、务实型和复合型的高级经营管理人员。

(2) 招生对象

凡具有大学本科学历，有 3 年（含 4 年）以上的实际工作经验，德才兼备、身体健康、年龄在 40 岁以下的厂长、经理（含副职）和业务人员、管理人员，经原单位推荐并开具介绍信者可以报考。

（3）录取方法

凡符合报考条件者，经两名专家推荐，参加国家工商承考，然后根据应考者的考试成绩，工作业绩和资历情况择优录取。

考试科目以招生简章和准考证为准。

入学考试前，视情况的需要与可能，可举办英语、数学等的考前培训。

（4）培养方式

实行定向培养，采取在职学习，集中与分散相结合的培养方式。学制为 3 年，其中集中授课的时间约一年半。不上课时由学员按照要求自学（阅读参考书籍，进行调查研究，完成课外作业，撰写课程论文等）；教师定期辅导和检查考核，在每门核心课程结束时，学员必须集中参加考试。

（5）课程设置

课程设置以少而精，注重实用性为原则。课程体系体现在打好必要的理论基础的同时，注重知识的掌握和技能的训练，同时还注重学员素质的培养。具体来说，帮助学员掌握国际企业管理的基本理论和概念；掌握进行决策所必需的基本分析手段和技能；以及开展国际化经营的有关知识。课程分为学位课（核心课）必修课和选修课。专业方向通过教师指导、课外阅读、实习调研和论文选题等方面来体现。课程安排采取单科独进的方式，即教师集中一段时间授课，间隔一段时间后进行辅导与考试。具体课程设置如下：

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. 国际商法；6. 国际金融实务；7. 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。

（6）教学方法

在教学过程中，采取启发式和研讨式的教学方法。教学内容少而精，重视基本理论，重视实际应用，注重培养学员的战略思维能力。利用实际案例进行教学，组织课堂讨论，加强交流和互相启发。用计算机模拟、情景角色体验、投影仪、录像片等现代化教学方法和手段。要求学员多写书面报告和作口头陈述。

（7）学籍管理

实行学分制，总学分为 45 分以上。课程成绩按测验考试（包括口试）、课堂讨论、平时作业、专题报告、文献阅读等几方面的情况综合评定。建立全面详细的学员背景档案、学习成绩和学分记录。

（8）实习安排

由于学员的学历背景不同，工作要求不同，个人志愿不同，在实习安排上有一定的灵活性。采取深入调查不少于两个企业的管理经验与问题的形

式，或采取巡视调查与挂职实践结合的办法，时间一般为3个月。平时结合课程学习的需要安排小型的项目实践，课程学习全部结束后安排大型的综合项目实践。实习结束时要进行成绩考核，写出实习报告。实习单位原则由学员自行安排。

（9）学位论文

学位论文采取专题研究调研报告或企业诊断报告等形式。选题应结合改革开放和建立社会主义市场经济的实际，结合本单位工作的需要。论文写作之前，由学员提出选题报告和详细的调研计划，经指导老师批准，报学校研究生部备案。论文指导实行双导师制，由学校指派教授和聘请实际部门的专家合作指导。评价论文水平主要看其综合运用所学理论知识解决实际问题的能力，是否有独创性的见解，或者看其已经产生或将产生的实际价值和社会经济效益。

具体招生情况参见下表：

专业学位类别 有关规定	工商管理硕士学位 (MBA)
招生对象	MBA () 年龄 40 岁以下, 大学本科毕业, 3 年工龄以上, 大专毕业, 5 年工龄以上的企事业单位优秀在职人员。 MBA () 年龄 45 岁以下, 大学本科毕业, 5 年工龄以上的企业中、高层优秀在职人员
报名时间	MBA () : 每年 11 月 MBA () : 每年 6 月
辅导时间	MBA () : 每年 10—12 月 MBA () : 每年 8—9 月
参考书目	《全国 MBA 联考大纲》
考试时间	MBA () : 每年 1 月 MBA () : 每年 10 月
入学时间	MBA () : 每年 9 月 MBA () : 每年 2 月
考试科目	单独考试科目: 政治 全国 MBA 联考科目: 英语、数学、管理学原理、语文与逻辑
授予学位	MBA () 工商管理硕士学位证书 工商管理硕士研究生毕业证书 MBA () 工商管理硕士学位证书
授课时间、方式与学制	授课采用不脱产、集中与分散相结合的方式。时间为每周 5 (下午、晚上)、每周 6 (上午、下午)、学制两年半左右
收费标准	24000 元 (全部费用)
咨询电话	6496522—2201, 2202, 2204, 2205

其二, 中法中心的 MBA

该校的中法高级企业管理干部培训中心 (简称中法中心) 是中法两国在管理教育方面的合作项目。

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 2 年级学习专业课程), 第 2 年学习管

理专业课程，第3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.信息与信息系统；7.生产管理；8.营销学；9.企业总策略。

对一般学生而言，在2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3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。

在收费方面，每人每年公费10000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）。

5. 复旦大学管理学院的MBA项目

复旦大学管理学院于1985年成立，是首批授予MBA学位试点权的学校之一，从1991年开始招收MBA。学院下设企业管理、国际企业管理、财务学、会计学、管理科学、统计运筹学六个系及企业管理等4个研究所、咨询公司和正大管理发展中心。学院计有教授21人，其中博士生导师11人，副教授33人。有MBA等10个硕士点和管莲科学等博士点及博士后流动站。

复旦大学管理学院的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。

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。

6. 上海交大中欧国际工商学院的 MBA 项目

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，它引进了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。新的校园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。

学院目前全部聘任国外著名商学院的富有经验的教授，用英语授课，MBA 的作业、实习报告、案例分析、论文要求用英语写作。在教学方法上重点采用案例研究、企业项目咨询和分析、计算机商务模拟以及角色扮演等教学方法。

学院选设的 MBA 项目有：

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课程。

MBA 的课程设置是：

A、预科模块

1. 社会主义市场经营体制概论；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。

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，每年有 15 个赴欧洲实习 3 个月的名额。

全日制的学制为一年半，预科模块的学习有 2 个月，如果预科中有一门以上（含一门）不及格，将不能参加下面课程的学习。全部课程的学习费用 1996 年为 3.5 万元人民币（含住宿费）。入学考试分笔试和面试两部分。

7. 上海财大恒通工商管理学院的 MBA 项目

上海财经大学从 1991 年起获首批 MBA 试点资格，并开始招收 MBA。

1993 年上海财经大学与恒通集团股份有限公司合作办学成立上海财大恒通工商管理学院。恒通集团每年投入 100 万元人民币用于 MBA 教育。学院成立了由企业和校方人员组成的董事会，实行董事会领导下的院长负责制，并设有专门的 MBA 学位委员会以及由优秀教授组成的 MBA 导师指导小组。

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，学院课程的 1/4 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。

在教学方法上，学院强调使用案例教学和社会实践。

学院十分重视国际交流和合作，与国外开展 MBA 的教学交流，每年派优秀 MBA 学生到日本神户大学和澳大利亚麦科里大学攻读部分 MBA 课程。

学院首创了与企业合作办 MBA 教育模式，积累了一定的经验。

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. 国际经营学；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。

8. 其它一些院校的 MBA 项目

除了以上介绍的以外，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重，中外结合、古今接合的特色，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培养案例教学课前准备，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，制定培养生源，开拓培养教材，准备培养教学实施等工作，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培养特色的 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。针对其特点在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。

西安交通大学管理学院要求 MBA 研究生在 2 年左右的时间内，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。

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等课程。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。

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。

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。

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 5 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予 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。

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。

四、全国 MBA 入学考试 (GRK) 大纲

为便于有志于报考 MBA 的读者复习迎考,我们列出全国 MBA 入学考试各科目的考试大纲,具体的考试指南可参见复旦大学出版的 MBA 考试大纲和指南一书或其他参考书。

1. 《英语》考试大纲

(1) 考试要求

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

(2) 考试方法和考试时间

MBA 英语考试为笔试,考试时间为 3 小时。

(3) 考试内容和试题结构

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

语法结构和同语用法 (Part 1 : Grammatical Structure & Vocabulary)

语法结构和同语用法占考试内容的 20%,其中语法结构和词语用法各占一半,要求考生从每题 4 个备选择的答案中选择一个正确的答案。本部分考试的目的是测试考生运用基本语法结构及常用词汇、短语的能力。

阅读理解 (Part 2 : Reading Comprehension)

阅读理解占考试内容的 50%,要求考生阅读 1200-1500 个单词的文章,考生应根据文章内容从每个问题的四个选择项目中选出一个最佳答案。本部分考试的目的是测试考生通过阅读获取信息的能力,要求既理解准确又有一定的速度。

翻译 (Part 3 : Translation)

翻译部分占考试内容的 15%,翻译内容的总长度约 100-120 个英文词。

写作 (Part 4 : Writing)

写作部分占考试内容 15%,要求考生写出一篇 100 个词左右的短文。出题形式为:给出题目,规定情景,给出段首句等。内容限定在考生熟悉的日常生活领域。

2. 《数学》考试大纲

(1) 考试要求

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

(2) 考试方法和考试时间

全国 MBA, 97 联考数学考试为笔试,考试时间为 3 小时。

(3) 考试内容

A: 初等数学

代数

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

几何

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

B：微积分

函数、极限、连数

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

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

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

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

一元函数微分学

导数的概念导数的几何意义和经济意义函数的可导性与连续性的关系导数的四则运算本初等函数的导数复合函数反函数和隐函数的导数二阶导数微分的概念和运算法则

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

一元函数积分学

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

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

C：线性代数

行列式

行列式的概念、基本性质和计算方法克莱姆 (Cramer) 法则

矩阵

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

线性方程组

线性方程组的解齐次线性方程组的解非齐次线性方程组的解

D：概率论

随机事件之间的关系事件的运算及其性质

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

(4) 内容比例

初等数学约占 30%。微积分约占 40%。

线性代数约占 20%。概率论约占 10%。

(5) 题型比例

选择题约占 50 分, 50%。

计算题约占 50 分, 50%。

3. 《管理》考试大纲和复习大纲

第一：考试大纲

(1) 考试要求

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

(2) 考试方式和考试时间

全国工商管理硕士'97 联考管理部分的考试为笔试, 考试时间为 3 小时。

(3) 试卷结构与形式

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

内容结构

经济概念 30 分

管理原理 75 分

实际运用 45 分

形式结构

简述题(每题 6 分, 共 5 题) 30 分

判断题(每题: 分, 共 15 题) 15 分

选择题(每题 1.5 分, 共 40 题) 60 分

案例题(2~3 个案例, 每个案例 6~10 题) 45 分

第二：复习大纲

(1) 考试目的和要求

“管理”是 MBA 考试的综合考试科目之一。这一考试旨在测试考生的管理基本概念与技能, 检查考生的分析与解决实际管理问题的能力, 确保录取的考生具有进一步学习管理类研究生课程的基础。本科目考试范围包括经济学、管理学和市场营销三部分知识, 所涉及的面较广, 但不求很深。要求考生对大纲中规定的内容有一定的了解, 并能在理解的基础上灵活运用。

(2) 复习内容提要

第一章 基本经济概念

一、经济组织的基本问题及其产生原因, 影响基本经济问题解决的因素

二、规模经济性, 收益递减规律, 企业制度

三、市场供求规律, 需求弹性与供给弹性, 价格决定与市场机制

四、市场结构与竞争: 完全竞争, 完全垄断, 垄断竞争

第二章 管理概述

- 一、管理的含义，管理工作和作业工作的区别和联系，管理的应用范围
- 二、管理人员的分类与管理人员的技能要求
- 三、管理的基本职能：计划、组织、领导、控制

第三章 计划与决策

- 一、计划的概念与步骤，计划目标的设定，计划的前提
- 二、决策的性质，明确问题与决策目标，提出备选方案，评价与选择方案

案

- 三、策略与政策：策略和政策的含义，拟定有效策略的要求，策略的组织实施过程

第四章 组织

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

- 二、组织设计的任务、依据、原则，几种常见的组织形式
- 三、人员配备的任务、程序和原则，管理人员的选聘、考评、培训

第五章 领导

- 一、领导的定义和本质，领导的构成要素，领导作风的主要理论
- 二、激励理论：双因素理论，期望理论，公平理论，强化理论
- 三、信息沟通：信息沟通过程、路径、沟通网络

第六章 控制

- 一、控制的定义和构成要素
- 二、控制工作过程：制定工作标准，衡量实际工作，鉴定偏差并采取矫正措施

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

第七章 市场营销知识

- 一、生产观念，产品观念，推销观念，市场营销观念，社会营销观念
- 二、市场细分，市场定位，市场定位策略
- 三、市场营销组合：市场营销组合策略

第八章 管理知识运用

管理知识运用能力，包括管理知识的综合运用能力与专项运用能力。通过考试，既要测试考生的发现问题、分析问题和解决问题的一般能力，也要测试考生的决策、组织，指挥协调等方面的管理能力。

4. 《语文与逻辑》考试大纲

(1) 考试要求

本试卷由语文与逻辑两部分组成。

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

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

具备专业逻辑知识。

(2) 考试内容与试题结构

语文部分试题分三个部分。

其一，语文基础知识

正确使用汉字及标点符号。

辨析多义词、同义词、反义词、近义词及词义褒贬。

单句和复句的基本结构，辨析语病。

了解掌握常用的修辞方法。

其二，阅读理解

能正确理解、阅读简单的文言文。

能正确理解现代文，其中包括：文体知识、掌握文章的中心思想、掌握文中的关键词语作用、正确划分文章的层次结构、认识它们之间的内在联系。

其三，写作

能根据要求在给定的时间完成命题作文，或能按要求进行缩写或改写。

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

逻辑部分的试题全部采用选择题形式，每题 1 分，共 50 题。

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

(3) 考试方法和考试时间

考试为闭卷、笔试。考试时间为 3 小时。

第七章 赴美攻读 MBA 须知

美国是 MBA 的发源地，其 MBA 培养模式是世界其它国家和地区追随的榜样。每年都有成千上万的有志青年寻求跨入美国工商院校的大门。也许你也想留美，学到 MBA 的“真经”，也许你正在着手准备，四处大量搜集有关美国商学院各方面信息的背景材料。本章就为你帮这个忙。

一、赴美双读 MBA 的关键事项

1. 赴美攻读 MBA 须掌握并牢记的关键内容：

(1) 申请者必须在抵达美国之前，就为整个在美逗留期间妥善安排好所需要的财政支持。

(2) 赴美留学所需要的费用项目众多，其中包括：申请入学的费用（包括报名费、入学考试报名费），赴美和离美来回旅费和在美国国内旅行的费用，学习费用（包括学杂费、书籍材料和文具费、论文费），日常生活费用，膳宿费，医药费，健康保险费，服装费，暑期和各种假期的生活费以及种种假期的生活费及种种难以预料的意外费用。商学院的 MBA 一般每学年的费用总额在 2 万美元左右。所需要的全部费用可通过多种渠道获得资助。

(3) 申请人必须在预定抵达美国之前大致 1 年至 1 年半前就着手办理申请手续和寻求所需财政资助，一旦进入美国，获得财政资助的机会就十分有限了。许多学生认为，一旦被一所美国大学录取，就能轻易得到学习所需的资金，这个假设是错误的，事实上，多数学校在开始前就已发放全部的奖学金和贷款，因此，申请美国方面财政资助的最好时间是去美国之前，申请各类资助竞争极为激烈，因此，申请人在申请时，一定要清楚和简单扼要地说明本人的学历、水平、学习目的和具体要求等情况。中国学生可以得到的财政资助形式多种多样，包括本国来源的财政资助；美国高校方面的奖学金、研究金、赠款、教学助理金、职务补贴；美国私人来源和国际组织提供的资助等，但美国一般不给外国学生贷款，因此，中国学生到美国攻读 MBA 不应指望以贷款作为补充收入。

(4) 由于得到必要的财政资助需要较长的时间，因此，申请人在向美国高等院校申请入学的同时，即可开始寻求资助。

(5) 申请人应向美国高等院校或提供资助的单位索取所有必要的资料，并认真和仔细地阅读申请条件、需办手续、截止日期和一切有关内容。

(6) 美国的高等院校一般都要求外国学生提供本人财政情况的报告，具体说明支付全部学习和生活费用的资金来源，有可能还要求该财政情况报告附有经济担保书或证明文件。只有在提交全部必要财政资助的证明文件之后，美国的高等院校才会同意录取申请人入学，并签发身份合格证书，也只有在这种情况下申请人才有可能申请进入美国的签证。

(7) 美国驻华使馆和领事馆要求得到下列有关财政资助的证明文件：凡申请 J—1 签证的学生，如果是由某个资助人或资助单位提供资金，必须提交一份正式公函或文件，表明获得资助的额度。凡申请 F—1 学生签证的学生，如果是由在美国或第三国的朋友或亲戚提供财政资助，则必须具备资助者开具的下列文件：经济资助担保书；资助人的工作履历，包括雇主姓名和近期缴纳所得税单据的复印件；银行清单，列明资助人存款数额、期限和帐户种类。

(8) 留学美国的外国学生，不得以就业作为补充其收入的有效办法。

(9) 除英语熟练程度考试（一般有外国学生英语考试 TOEFL、英语口语考试 TSE、密歇根英语熟练程度考试 MTELP）外，申请学习 MBA 课程的学生还需要参加必要的入学考试。主要是“研究生学习成绩考试”（GRE），即 3 个半小时一般的多种选择考试，衡量学生用英语进行文字和数学推理的能力；“管理学研究生入学考试”（GMAT），即为时 4 小时的除了衡量学生一

般的文字和数学能力之外还考查学生在经营管理中推理和解决问题能力的考试。各种考试可询问中国国际考试协调局所属的考试中心，主要的考试中心有：北京外国语大学、对外经济贸易大学、北京语言文化大学、大连外国语大学、四川外国语学院、广州外语外贸大学、黑龙江大学、中国科技大学、山东大学、南京大学、上海外国语大学、华东师范大学、天津高等教育局外事处、华中理工大学、武汉大学、厦门大学、西安外国语学院等。

2. 赴美留学 MBA 的准备工作及日程安排

赴美留学的准备工作一般包括下列几个步骤：挑选出 10—15 所合适的学校；索取申请材料和情况介绍；向其中的五、六所学校提出申请；参加规定的入学考试；等待录取；申请签证；出发前的最后安排。上述各项都可能需要几个月。

(1) 挑选学校。挑选学校的标准主要是看哪所学校更符合自己的目标和要求。在所选的学校中，应在是否开设适合于本国所需的课程、教学质量、学校地点、规模、费用、提供财政资助的可能、录取条件及住房等方面进行系统地比较。应通过在相关的咨询中心作调查研究和与学校通讯联系收集有关资料。

(2) 办理申请手续。申请者至少应在计划入学时间的一年半之前发出第 1 封索取信。如果顺利，多数学校会回信请你递交 1 份完整的正式入学申请表，并会给你寄来所有必要的表格和说明。索取信应包括的内容有：申请人姓名、出生日期、通讯地址、公民身份和签发护照的国家、婚姻状况和携带家属的人数、受教育的情况、在美期间的生活资金及其来源、所需入学考试的分数及考试日期、学习英语的年数及地点等。尽管美国各商学院对外国学生的录取程序和要求不同，但正式的申请通常包括下列项目中的大部分：

- 学校的申请表；
- 经公证的学习证明文件（包括成绩单）的复印件；
- 经公证的学习证明文件（包括成绩单）的英语翻译件；
- 英语熟练程度的证明；
- 所需入学考试的分数；
- 经济情况，如果要求财政资助，则要加财政资助申请表；
- 老师的推荐信；
- 报名费。

有效地向美国院校提出申请的几点经验：第一，务必注意截止接受申请的日期，至少向 5 所学校提出申请；第二，在这 5 所学校，淘汰率很高的学校切勿超过 2 个；第三，至少应有 2 个学校的录取标准比较符合自己的背景、考试分数和成绩；第四，其余的学校，至少有 1 所几乎肯定会录取你。

(3) 等待录取。美国的学校往往需要好几个月的时间审查申请材料，例如需要 3~5 月或更长。如果一所学校决定录取你，就会收到录取通知书，并要求你在规定时间里作出是否入学的决定，有可能还要求你交一定的保证金，以表示你确实打算去这所学校注册入学。如果你决定接受，就应写信给该校的招生办公室，说明自己的意向，并填好相应表格。对那些自己决定放弃的学校也应写信通知。

(4) 申请签证。若申请 F—1 学生签证，应向美国领事馆呈交你准备进入的学校给你寄来的表 I—20 以及其他必要的证明文件。领事馆官员要与你

面谈，并检查证明文件和学习计划。在你准备出国的日期之前至少要留出一两个月的时间，供申请签证之用。

(5) 出发前的最后准备工作。包括旅行计划、通知资助人、学习启程前的适应环境课以及为入学作准备等。

美国高校学生的入学一般是8月底或9月初入学，准备时间一般需1年半左右，下面列出办理手续的日程表，供你参考：

(1) 6月份或之前（也即启程前15日）：

第一，确定学习目标，认真研究对你本人合适的各种MBA学习方案或培训机会。

第二，了解离你最近的咨询中心的地址，并索取有关资料。我国有关美国各大学的情况资料可向下列教育咨询中心查询：

中国教育国际交流北京咨询处（北京市海淀区学院路15号）

上海外国语大学出国人员集训部（上海市西体育会路）

广东省高教局出国留学咨询处（广州市西湖路）

广东赴美留学咨询处（广州市德政南路46—1号）

广东外语外贸大学出国人员培训部（广州市北郊黄婆洞）

成都科技大学出国人员培训部（成都市新南门外摩子桥）

西安外语学院出国人员培训部（西安市吴家坟）

大连外国语大学托福考试办公室

另外，各省市图书馆也是较好的咨询机构。

第三，确切估计本人的学业水平和英语熟练程度。

第四，确切估计你留学所需费用，并计算自己所能得到的资金。

第五，同最近从美国攻读MBA留学归国人员交谈，了解情况。

(2) 7~8月份：

第一，挑选10-15所最适合自己的目标的学校。

第二，尽速用航空信件索取你所选择的学校有关考试规定的申请材料。

(3) 8~9月份：尽速用航空信件向你最感兴趣的学校索取入学申请表格和情况介绍，把你想学习的课程和你的学业基础、现有水平、英语熟练程度以及是否有财政资助详告上述各校，但不要寄附任何证件。

(4) 10~12月或正式规定的截止日期：

航空邮寄你已填写完毕的申请表格，并附上各校所需的所有文件。如果学校寄来的表格里附有住房申请表，也应同时申请校内宿舍。

(5) 12~3、4、5月份：

等待录取通知。大部分学校在3月至5月之间作出录取与否的决定。如果需要，可以开始选择英语强化培训和适应环境课程。

(6) 3~5月份（或合适的时候）：

接到录取通知后，选择一所学校，正式通知该校，你已决定按时注册入学，同时放弃其他录取学校。如果通知书附有住房申请表，应尽快预定校内宿舍，并及时汇寄保证金，如果没有，则应写信咨询。

(7) 5~6月份：

了解申请签证的必要手续。

(8) 6~8月份：

完成启程前的最后准备工作，将所需款项准备就绪，办好签证手续。如需要，应提前赴美，参加英语强化培训和适应环境课程。总之，应及时抵校，

留出足够的时间适应环境，办理注册手续。

3. 美国工商院校经济资助的申请

许多人认为，美国大学的经济资助是很容易得到的，事实上，美国大学是很严格地控制向外国学生发放奖学金的，尤其是美国的工商学院其经济资助的竞争十分激烈。攻读 MBA 的研究生可申请的经济资助大致可分为下述 7 种：

(1) 助学金 (Fellowship)。依据学生的学习成绩颁发。获此奖学金者除了免交学费外还可得到一笔生活费，并且一般不为学校工作。

(2) 奖学金 (Scholarship)。依据学生的学习成绩颁发。获奖学金者可减免学费，有时也可以得到一定数额的生活费。

(3) 补助金 (Grant)。依据学生的经济状况及学习成绩颁发。获补助金者可得到一笔资金支付研究费用。

(4) 学费全免或部分减免 (Full and Partial Tuition Waiver)。一般依据学生的学习成绩决定减免学生的全部或部分学费，但生活费学生还要自理。

(5) 研究助理金 (Research Assistantship)。依据学生的学习成绩和研究能力颁发。获此项助理金的学生可免交学费，但必须在校内工作，根据每周的工作时间获得数额不等的报酬。工作的性质主要是协助学习的教授从事研究工作。

(6) 教学助理金 (Teaching Assistantship)。依据学生的学习成绩和英语水平颁发。获此项助理金的学生待遇和研究的助理相似，但工作性质是协助教授从事大学本科的教学工作，如主持大班讲座的讨论会，批改论文和试卷，或辅导学生的实验课等。

(7) 助理金或研究生助理金 (Assistantship or Graduate Assistantship)。一般依据学生的学习成绩颁发，待遇与教学助理金相似。工作是从事学校的各种行政管理工作，如管理学生公寓等。

申请上述经济资助应具备的基本条件：

(1) 学习成绩优异，具有一定的独立工作和研究的能力。

(2) 参加各种标准考试的成绩优良，如：TOEFL、GRE、GMAT 考试等。

(3) 英语水平较高。尤其是申请教学助理金的学生更应具备良好的英语水平，因为教学助理是要教母语为英语的学生。一般要求申请的学生提供 TSE 的成绩。

(4) 有明确的学习目标和学习计划，并能在申请材料上清楚地表达。

(5) 有熟悉学生的导师、领导写的推荐信。推荐信应详细说明申请人的学业水平和个人能力。申请资助的程序如下：

(1) 申请至少应提前 1 年开始。

(2) 第 1 封申请信可写给研究生院招生部或各学院的院长。申请信的内容应介绍申请者的学历、专业、工作经历、未来的学习方向和计划、所需资助的数额等并索取申请材料。

(3) 填写校方寄来的申请表格。将填写好的表格和成绩单、毕业证书、学历证明等在申请截止日期前寄达校方。请导师写推荐信。

(4) 将校方要求的申请费在申请截止日期前寄达校方。

(5) 参加校方要求的各种标准考试，并请美国教育考试服务处将考试成

绩直接寄送学校。

(6) 正式的录取通知书和资助通知书将由学校(或研究生院)招生部发出。

二、美国著名商学院及其 MBA 项目选介

MBA 教育起源于美国，至今美国的 MBA 教育其规模与水平仍领先于其他国家和地区，现在，美国有近 800 家商学院（或称管理学院）可授予 MBA 学位，限于篇幅，我们只能向你介绍三所著名的商学院及其 MBA 项目，它们是：哈佛大学商学院、斯坦福大学工商管理研究生院、宾夕法尼亚大学沃顿学院。

1. 哈佛大学商学院的 MBA 项目及入学要求

哈佛大学是享誉全球的王牌学院，坐落在马萨诸塞州的坎布里奇，始创于 1636 年，1780 年正式命名为哈佛大学并在行政与财政上取得独立，成为一所私立大学。目前有 12 个学院，教师 4000 多名，学生约 3 万，分布在坎布里奇和波士顿（医学院、牙医学院、公共卫生学院和商学院 4 个学院在波士顿）。

哈佛商学院成立于 1908 年，是美国也是世界上第一所授予 MBA 学位的高等学府，其 MBA 毕业生大多就职各大公司的高层管理岗位。

哈佛商学院的全名为 Harvard University Graduate School of Business Administration，简称 HBS。现有 160 多名教授、副教授、助理教授及讲师等，每年招收 800 名两年制的 MBA 学生和 30 名四年制的博士研究生以及 2000 名类在职的经理培训。学院的培养目标定位为培养有责任感的、有道德的一流经理人才。在 HBS 的入学手册上规定着“优秀的潜在管理才能是唯一的入学标准”。

HBS 每年招收一定数量的外国留学生。

MBA 是哈佛商学院教学的中心内容，其学习环境及整个教学内容都是按照如何培养企业界的未来领袖而设计的。案例教学法是哈佛的首创，也是哈佛的传家宝，更是闻名于世的管理教学模式。MBA 学生在学习期间必须解决 800 个以上有关企业经营问题的具体案例。学生们通过研究和分析各行各业、各种各样的具体案例，接触到管理企业可能遇到的几乎所有的问题，并利用 HBS 开发的独特的“分析技巧”，对这些问题作出适当的判断和决策，从中培养实际工作能力。HBS 的学习重点，是真正的“管理”，而不是“管理学”；它不一定培养知识型的“专业人才”，而是注重造就“职业者板”。

在 HBS，MBA 的学制为 2 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 1 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 2 年开 6 门课，除管理政策外均为选修。

究竟什么样的人才能进入哈佛商学院呢？HBS 招生委员会一般要考虑学生的 3 个基本条件：智力（在校学习成绩）、潜在管理能力、个人领导才能和气质。另外还有 GMAT 成绩。哈佛学生的 GMAT 平均分数在 650 分左右。从个人角度讲，由于高昂的学费和其他费用，也许经济条件是入学的基本标准之一。目前每年有来自世界各地的约 6000 多名报考者竞争 HBS 的 800 个名额，入学率一般在 16% 左右。学生们的平均已工作年限为 4 年，平均年龄在 26.4 岁。此外，HBS 的招生主要还依据个人的简历资料、大学时代教授的推

荐信和工作单位的介绍。面试也是能否进 HBS 的重要一关。HBS 要对考生进行一次有趣的测试，主要测试其商业才能，至少要得 50 分以上，才能进入 MBA 的教程。

哈佛除日制 (full time) 学生外，还有在职培训 (parttime)。学院有 4 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、划筹全局、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 2 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 2 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 2 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) 小企业经理讲座：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。

2. 斯坦福大学工商管理研究生院的 MBA 项目及录取条件

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之一。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。

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。

斯坦福大学一年分为秋、冬、春 3 个学期，读工商管理硕士 (MBA) 要花 2 学年时间。总学分是 108 分，一般是第 1 年 60 分，第 2 年 48 分。核心课程旨在 4 个领域培养学生的知识和能力。第一个领域是企业的内部环境或组织环境。这步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。

MBA 第 1 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 II，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 II。

春季学期：经济分析及政策 II。

第 2 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。

每年斯坦福商学院都要录取 360 人，录取的依据是：成绩优秀，有成为成功的高级管理人员的潜在素质，丰富的背景和个人经历。录取的条件有三：

(1) 较高的学业水平

由于 MBA 的教学非常具有难度和挑战性，被录取的学生必须有一个坚实的学业基础。申请人必须从某公认的学院或大学中取得学士学位（斯坦福商学院不接收那些已取得 MBA 学位的人的申请，也不鼓励其他院校 MBA 在读人员申请）。校方重点考虑学员毕业后的竞争情况和他们的专业，尤其对申请者的定量分析能力感兴趣，因为商学院的核心课程有大量的数学概念。校方不设最低的平均分数线。

斯坦福要求 GMAT 成绩，因为它提供了一个对所有申请人进行评审的统一水平的方法。无论在什么情况下都要求申请者必须有 GMAT 成绩，并且不承认用其它学校的入学考试来代替。学校制定了提出申请的最后期限，为学员准备考试提供一些伸缩余地，学校希望报考者据此来制定自己的申请计划。

GMAT 成绩并不是学校录取的唯一条件。你最好在其它方面也像考试一样努力，因为学校更注重学员多方面的能力。正如高分不能确保被录取一样，低分也并不意味着没有被录取的可能；学校没有最低的分要求，除去成绩外，学校还要寻找那些在课堂上和在与其它同学合作的项目中都表现出忠诚的愿望的学员。你的动机、你的人际关系与沟通技巧、你的经历和你把握机遇和运用有效资源的能力对录取都是非常重要的。

(2) 管理者潜质

你具有哪些领导人和管理者所具有的素质呢？学校从你的推荐中和你迄今为止所取得的专业和领导方面的成绩上来判断你的管理潜质。学校对你

一个什么样的人很有兴趣，对你的个人素质和成就如何引导你走上管理的生涯也很感兴趣。

学校要求有 3 个推荐人的推荐信，其中最有用的是来自于那些直接负责评价你的管理表现和潜质的人员，学校鼓励你专门准备此方面的推荐信，因为有许多不成功的推荐信看起来倒好象是专门为申请帮倒忙的。

有一封推荐信必须来自你的直属上司，如果你出于某种原因不能提供直属上司的推荐函，你应就此做出解释。如果没有 3 封，至少你应有 2 封来自你工作地点的推荐信，或者是由在非校园环境中看过你工作的人来出具，这对你是非常有利的，因为学校把推荐信看成你的业务成就和管理潜质的主要材料。

(3) 与其他学员的差异

第 3 个录取标准是问你这样一个问题：“你给商学院带来了什么样的特殊素质或视角？”学校把“差异”定义得很广，包括（但不仅仅是）：教育和职业经历；宗教和性别；国籍与民族；个人经历与目标。校方要创造一个由不同的背景和兴趣组成的团体，因为校方相信一个良好学习方式应该是不同的经验和背景相比较的结果。

在斯坦福的录取过程中有许多难解之谜，表面上看学校不可能录取所有合格的申请人。学校的录取过程并不是首先分类找出有缺点的申请人，然后录取其余的；如果这样的话，学校的班级规模要比现在大数倍。学校没有录取的公式，也没有“完美的斯坦福商学院学员”样片，被录取学员的共有特征是为群体贡献同时又从群体中受益，正是他们与其他学员的不同素质扩大了彼此的学习视野。

学校确信你花费了许多时间和精力来准备申请。因而，如果学校不能录取你，学校也会很乐意给你反馈信息，你可以考虑再次申请。学校可提供一定数量指定电话反馈，从 6~8 月，安排从 5 月开始接到的询问。在学期中学校不能提供电话或书面反馈，因为学校要集中全力搞好申请审定。

斯坦福大学 MBA1995—1996 年的年学费为 22215 美元，另外每一个学生还要花费大约 14000 美元的食宿费、书本费和其它费用。该学院 MBA 录取办公室的电话：

(415) 723—276，具体时间为周一至周五，太平洋标准时间早 8:00—下午 5:00。

3, 宾夕法尼亚大学沃顿学院的 MBA 项目

宾夕法尼亚大学沃顿学院 (The Wharton School, University of Pennsylvania) 坐落在宾州费城，是开了工商管理教育先河的学院，创建于 1881 年，现在每年招收研究生 (MBA) 的人数高达 1400 名。1996 年在《商业周刊》的全美最佳商学院排行榜中重振金字招牌，又一次位居榜首。

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 2 年，要求修满 19 门功课，核心基础课有 6 门，用于培养学生

在经济分析和政策、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，检验某些项目和研究中的问题。

沃顿商学院 1995 年超过西北大学夺得第一名，主要是由于他们从 1991 年起对原来僵硬的课程进行了重大的改革。格里蒂原是麻省理工学院享受罗德奖学金 (Rhodes Scholar) 的教授和顾问，一年前来到沃顿任院长，他把教育工作变得更加务实。他十分重视“人的技能”，又引入全球观念，要求教授们以更加一体化的方式来教授商业业务，这些工作现仍在进行，而 1997 年将推出一项关于全球化的重大创举，其内容之一是运用技术手段将沃顿的学生同世界各地其他商学院协同起来，搞转让工作和现场项目。

沃顿学院非常重视团体的作用，现在，沃顿的学生几乎参加了所有的委员会，讨论从课程改革到设施安排等一切问题。沃顿的每一个新的年级都要指定十几名学生课代表，他们定期向学院当局报告“有问题的”教员和课程失误情况。正如沃顿学院的院长格里蒂所说：“在生产线上，你能制造出的产品就只有这么多，但是一个团体作出贡献的潜力则是无穷的。”但愿沃顿学院连续第 3 次位居全美最佳商学院榜首，也愿你也能加入沃顿的 MBA 团体。

三、美国知名商学院便览

也许上面所介绍的 3 所商学院还不能满足你赴美攻读 MBA 的选择需要，这里我们再列举一些名牌大学商学院的情况供你了解。

1. 美国一些商学院 MBA 的教学情况表

表 7—1

美国名牌大学商学院便览

学校名	主干课程	学术研究重点	教学方法	学生工作主要领域
Harvard Business School	管理决策与商业伦理, 企业经营战略方针、市场营销、组织行为学、人力资源管理、生产与作业管理、财务管理、管理沟通、管理控制、管理经济学、企业、政府与国际经济、信息组织与控制系统、管理政策与实践	一般管理	案例为主	管理咨询 (24 %), 投资银行 (15 %), 不动产 (8 %)
The University Of Chicago Graduate School of Business	领导科学是唯一必修课, 其他 3 门必修课: 微观经济学、成本会计、统计学。6 门选修课 (必选四门): 财务管理、人力资源管理、市场营销管理、生产和作业管理、宏观经济学、管理会计、商业政策	财务、一般管理、经济学、质量管理	理论和案例结合	商业银行 (16 %), 投资银行 (12%), 管理咨询 (15%)
Columbia Business School	全球经济环境、管理经济学、组织行为学、会计学 (I)、管理统计学、决策模型、会计学 (II)、商业财务、市场学、作业管理、企业战略管理	财务、会计、国际商务	理论和案例结合	管理咨询 (16 %), 公司理财 (15 %), 市场营销 (20 %), 管理咨询 (15 %)
The Darden School (University of Virginia)	会计学、分析和沟通、经营和政治经济学、伦理学、金融、市场学、作业学、组织行为、定量分析、指挥研究、领导科学与战略管理	一般管理	案例为主	金融 (37 %)。市场营销 (20%), 管理咨询 (15 %)
Kellogg Graduate School of Management (Northwestern University)	会计学、管理战略, 组织行为、数学模型、经济学、统计学、作业管理、金融市场学	一般管理、财务管理、市场营销、组织行为	理论与案例结合	管理咨询 (25 %), 金融 (25 %), 生产管理 (21 %)
The MIT Sloan School of Management	应用经济学 (宏观与微观)、国际经济学、统计学、决策模型、组织行为管理、会议学、信息系统、工业关系和人力资源管理、融、作业管理、战略管理、管理沟通	财务、经济学、技术创新、信息技术、作业、组织行为	理论与案例结合	管理咨询 (29 %), 金融服务 (24 %), 高技术 (20 %)
The University	财务会计、组织行为、计算机、统计学、应用微观经济学、管理会计、金融管理、市场营销管理、作业管理、国际商务、公司多元化计划、公司战略, 伦理学或伦理学	一般管理	理论与案例结合	金融 (35%), 市场营销 (23%), 管理咨询 (17%)
The Stanford Graduate School of Business	经济分析和政策、会计学 (I), 决策支持模型和信息系统、组织行为学、会计学 (II)、金融、市场营销管理、决策和数据、作业学、战略管理、商业变化环境	一般管理	理论与案例结合	管理咨询 (28%), 市场营销 (13%), 财务 (8%)
Amos tuck School of Business Administration (Dartmouth College)	应用统计学、商业政策、决策科学、财务会计、国际商务环境、管理沟通、管理会计、管理经济学、市场学、作业管理、组织行为学、政治经济学和商业体系	一般管理	理论与案例结合、顾问项目	投资 (27%), 管理咨询 (24%), 市场营销 (16%)
The Wharton School (University of Pennsylvania)	会计学、金融、市场学、管理学、管理经济学、宏观经济学、定量方法和统计学、商业政策	金融、一般管理、市场学、企业家职权	理论与案例结合	投资银行 (27%), 管理咨询 (24%), 市场营销 (16%)

资料来源：引自仇向洋：《美国工商管理教育及其特点》、《学位与研究生教育》，1994年5月。

2. 美国一些商学院 MBA 的生源结构表
表 7—2 美国 10 所著名商学院 MBA 生源结构 (1992 年)

学 校	申请入 学人数	录取 人数	女生 比例 (%)	少数民 族学生 比例 (%)	平均 年龄	直接来 自学校 的学生 比例 (%)	学生不毕业 率 (%)
Chicago	3,000	460	23	18	27	2	小于 1 %
Columbia	2,651	518	30	23	27	10	小于 1 %
Darden	1,889	240	31	17	27	0	2—3
Harvard	6,000	803	28	15	26	0	2—3
Kellogg	4,373	440	28	16	27	1	1
MITSloan	1,750	240	25	12	27	1	1
Michigan	3,000	420	23	26	26	4	2
Stanford	4,592	342	31	25	28	0	3
TuCK	2,627	168	33	9	27	3	1
wharton	4,865	736	27	13	27	4	2

资料来源：引自陈启杰：《关于美国高等商科研究生教育研究报告》，《财经高教研究》1995 年第二期

3. 美国一些商学院的通讯地址

ADELPHI UNIVERSITY

联系地址：

Dean of School of Business Administration
Adelphi University Garden City, NY 11530
U. S. A.

AMERICAN UNIVERSITY

联系地址：

Dean of Kogod College of Business Administration
American University
Washington DC 20016
U. S. A.

ARMSTRONG UNIVERSITY

联系地址：

Dean of Graduate School of Business Administration
Armstrong University

Berkeley, CA 94704
U. S. A.

ATLANTA UNIVERSITY

联系地址：

Dean of School of Business Administration
Atlanta University
Atlanta , GA 30314
U. S. A.

BRADLEY UNIVERSITY

联系地址：

Dean of College of Business Administration
Bradley University
Peoria , IL. 61625
U. S. A.

BUTLER UNIVERSITY

联系地址：

Dean of College of Business Administration
Butler University
Indianapolis, IN 46208
U. S. A.

CALIFORNIA STATE UNIVERSITY, LOS ANGELES

联系地址：

Dean of School of Business Administration
California State University , Los Angeles
Los Angeles, CA 90032
U. S. A.

CHICAGO STATE UNIVERSITY

联系地址：

Dean of School of Business Administration
Chicago State University
Chicago, IL 60628

U. S. COLUMBIA UNIVERSITY

联系地址：

Dean of Graduate School of Business
Columbia University
New York, NY 10027
U. S. A.

CREIGHTON UNIVERSITY

联系地址：

Dean of College of Business Administration
Creighton University
Omaha , NE 68178
U. S. A.

DARTMOUTH COLLEGE

联系地址：

Dean of Amos Tuck School of Business Administration
Dartmouth College
Hanover, NH 03755
U. S. A.

DUCK UNIVERSITY

联系地址：

Dean of School of Business Administration
Duck University
Durham, NC 27706
U. S. A.

EASTERN COLLEGE

联系地址：

Dean of Graduate Program in Business Administration
Eastern College
St. Davids, PA 19087
U. S. A.

FLORIDA INTERNATIONAL UNIVERSITY

联系地址：

Dean of College of Business Administration
Florida International University
Miami , FL 33199
U. S. A.

GEORGE WASHINGTON UNIVERSITY

联系地址：

Dean of School of Government and Business Administration
George Washington University
Washington , DC 20052
U. S. A.

HARVARD UNIVERSITY

联系地址：

Dean of Graduate School of Business Administration

Harvard University
Cambridge , MA 02138
U. S. A.

HENDERSON STATE UNIVERSITY
联系地址：
Dean of School of Business Administration
Henderson State University
Arkadelphia , AR 71823
U. S. A.

INDIANA UNIVERSITY BLOOMINGTON
联系地址：
Dean of School of Business
Indiana University Bloomington
Bloomington , IN 47405
U. S. A.

JAMES MADISON UNIVERSITY
联系地址：
Dean of College of Business Administration
James Madison University
Harrisonburg, VA 22807
U. S. A.

LOUISIANA STATE UNIVERSITY IN SHREVEPORT
联系地址：
Dean of College of Business Administration
Louisiana State University in Shreveport
Shreveport ,LA 71115
U. S. A.

MARQUETTE UNIVERSITY
联系地址：
Dean of College of Business Administration
Marquette University
Milwaukee, WI 53233
U. S. A.

MASSACHUSETTS INSTITUTE OF TECHNOLOGY
联系地址：
Dean of Sloan School of Management
Massachusetts Institute of Technology
Cambridge, MA 02139

U. S. A.

MICHIGAN STATE UNIVERSITY

联系地址：

Dean of Graduate School of Business and Business Administration

Michigan State University

East Lansing, MI 48824

U. S. A.

NEW YORK UNIVERSITY

联系地址：

Dean of Graduate School of Business Administration

New York University

New York, NY 10012

U. S. A.

NORTHWESTERN UNIVERSITY

联系地址：

Dean of J. L. Kellogg Graduate School of Management

Northwestern University

Evanston, IL- 60201

U. S. A.

OHIO UNIVERSITY

联系地址：

Dean of College of Business Administration

Ohio University

Athens, OH 45701

U. S. A. PENNSYLVANIA STATE UNIVERSITY, UNIVERSITY PARK CAMPUS

联系地址：

Dean of College of Business Administration

Pennsylvania State University, University Park Campus

University Park, PA 16802

U. S. A.

STANFORD UNIVERSITY

联系地址：

Dean of Graduate School of Business

Stanford University

Stanford, CA 94305

U. S. A.

UNIVERSITY OF DAYTON

联系地址：

Dean of School of Business Administration
University of Dayton
Dayton, OH 45469
U. S. A.

UNIVERSITY OF FLORIDA
联系地址：
Dean of College of Business Administration
University of Florida
. Gainesville , FL 32611
U. S. A.

UNIVERSITY OF PENNSYLVANIA
联系地址：
Dean of Wharton School
University of Pennsylvania
Philadelphia , PA 1 9104
U. S. A.

VIRGINIA STATE UNIVERSITY
联系地址：
Dean of school of Business
Virginia State University
Petersburg, VA 23803
U. S. A.

WASHTNGTON UNIVERSITY
联系地址：
Dean of Graduate School of Business Administration
Washington University
St. Louis, MO 63130
U. S. A.

YALE UNIVERSITY
联系地址：Dean of School of Organization and Management
New Haven, CT 06520
U.S.A.

第八章 确定合适的 MBA 专业方向

专业化已成为近现代社会和高等教育发展的主要特征之一。所谓专业，就是指高等教育根据社会职业分工、学科分类、科学技术和文化发展状况及经济建设与社会发展需要划分的培养学生的各个专门领域。高等学校根据划分的专业来制定培养目标、教学计划，进行招生、教学和毕业分配等工作，为社会培养所需的各种专门人才；学生也按专业来进行学习，形成自己在某一专门领域的专长，为未来职业活动作准备。

MBA 教育是一种专业教育。社会经济和科学文化技术的发展，尤其是社会对 MBA 人才的需要，要求工商学院的 MBA 教育根据企业某些业务部门对 MBA 人才规格的专门需要进一步细分出一些专业或称专业方向。

但同时又由于企业工商管理实践活动本身相互交叉、渗透的特点，各职业之间并没有绝对的界限。专业方向之间界限日趋模糊，企业的大型化、集团化、国际化更强化了这一趋势。这就要求 MBA 教育专业方向的设置宽口径，专业方向的划分宜粗不宜细。尤其是当代社会对 MBA 人才复合性、综合性的素质要求，MBA 教育专业方向的设置必须是宽口径、宽适应面。这样培养出来的 MBA 人才，针对性和适应性才比较强。

因此，一些工商管理院校，往往采用“先合流，后分流”的“两段式”教育方式，即本科不同专业方向的学主在前一段时间主要学习 MBA 共同的主干课程，在后段时间里则突出专业方向，侧重学习各自特定的专业课程。这是解决专业面窄的一种有效措施。由于市场经济千变万化，也由于教育的滞后作用，导致学生的个人特长与才能逐步形成的特点，入学时确定的“专业方向”，不一定能适应毕业时社会的需要，也不一定能充分发挥毕业生个人专长和才干。为弥补这一缺陷，一些国家的工商管理院校往往采取“三明治”式的 MBA 教育方式，即先学习基础知识，再到企业去实习并确定方向、然后再回到学校学习专业方向特定的课程。这种让 MBA 学生在接近毕业时，根据社会需要和个人的特长确定专业方向的做法，十分有利于 MBA 毕业生选择职业。

本章归纳 MBA 教育的主要专业方向及其基本要求，以供你攻读 MBA 时参考，或在自修 MBA 时选择主攻方向。

一、工商管理教育的主要专业方向及其基本要求

各国由于教育体制和基本国情不同，在工商管理教育专业方向的设置方面表现出一些差异。我国国家教育委员会 1993 年 7 月颁布的普通高等学校本科专业目录中，将工商管理类专业方向划分为：企业管理、国际企业管理、会计学、理财学、市场营销、经济信息管理、人力资源管理、房地产经营管理、旅游管理、物流管理、海关管理和商品学等 12 个专业或方向。

香港地区的工商管理教育则主要设有会计、国际企业管理、应用经济学、中国商务研究、财务、人力资源管理、市场营销和办公室管理等专业方向。

不同国家或地区所开设的工商管理类专业方向，虽然在名称上有些不同，但从其主要课程和基本要求来看，则可以认为一些专业方向是相同的。例如，“国际工商管理”专业方向，在一些国家被称为“国际企业管理”，在另一些国家，则相当于“国际经营”或“国际商业”等。另外，一些专业方向的中文名称不同，往往是由于翻译所致，其英文名称是相同或近似的。因此，在下面描述 MBA 教育的专业方向时，有必要统一那些内容相似而叫法不一的各专业方向的名称。

归纳各国 MBA 教育实践经验，我们认为，MBA 教育主要设有 8 个专业方向，它们是：工商管理、国际工商管理、会计、市场营销、工商管理计算机信息系统、人力资源管理、物流管理、国别地区商务研究等专业方向。下面对几个主要专业方向的基本要求简单加以分述。

1. 工商管理专业方向及其基本要求

本专业方向主要是基于 MBA 专业宽口径的要求而设置，相当于一些国家的“市场和普通商业”、“企业管理”等 MBA 专业方向。开设本专业方向旨在培养学生：

(1) 胜任工商企业财务、会计、市场营销。人事组织、统计等多方面的管理职能；

(2) 熟悉并掌握现代企业管理思想、组织方法和手段；

(3) 具有较扎实的工商管理学科的基础知识、基本理论和基本技能以及企业的生产技术知识，对工商活动的性质、作用和经营活动有总体认识；

(4) 能独立进行企业市场调查研究，处理人际关系和应用计算机辅助企业管理能力强；

(5) 较熟练地使用一门外语；

(6) 具有广泛的人文科学教育基础。

本方向的主要专业课程设置如下：

(1) 商品生产、营销方面的基本概念、过程和组织，以及工商企业资金筹措方面的课程。例如：生产管理、质量管理、国际贸易、市场营销、货币银行学、金融市场学等；

(2) 企业的经济法律环境，商业行为准则，以及影响这些方面的政治、社会因素等方面的课程。例如，商法、公司法、经济法、商业政策、企业环境分析等；

(3) 会计学的基本概念和应用，数量分析方法，以及包括计算机在内的管理信息系统等方面的课程。例如：会计原理、成本与管理会计、市场财务管理、企业数量分析方法、应用统计、计算机网络、系统模拟等；

(4) 组织理论和行为学, 以及人际间交流等方面的课程。例如: 组织行为学、组织理论与实务、公共关系、人际关系心理学、企业家精神等;

(5) 管理企业方面的课程, 包括高层管理的分析与决策等方面的课程。例如: 管理学原理、企业管理、管理控制系统、管理决策、商情预测等。

2. 国际工商管理专业方向及其基本要求

本专业方向是基于专业方向设置宽口径的要求, 满足企业的国际化经营需要而设置的, 相当于一些国家所称“国际企业管理”、“国际经营”、“国际商业”等 MBA 专业方向, 本专业方向意在为跨国公司和主要对外经营的企业培养国际经营管理人才。学生除掌握工商管理专业的主要核心课程外, 还应掌握这些课程领域和其他规定领域有关国际事务的课程, 学会处理国际商务的特殊技能, 能熟练地使用 2 门以上的外语。

本专业方向专注国际事务的主要课程有: 国际经济学、比较管理学、比较企业制度、国际财务会计、国际贸易与金融、国际企业环境分析、国际企业管理、国际市场营销、国际商法、国际商业研究、跨国公司经营管理等。

3. 会计学专业方向及其基本要求

本专业方向主要为各类企事业单位, 职业会计事务所以及经营管理部门培养从事会计工作的 MBA 人才, 意在提供一种会计训练方面既有广度又有深度的教育, 使学生系统地掌握会计学基本理论、专业知识和技能, 具有调查研究和综合分析能力以及会计头脑, 熟练地运用计算机处理有关财务、会计业务, 并较熟练地掌握 1 门外语。

本专业方向的主要课程有:

(1) 为学生将来的会计工作提供充分准备而设置的有一定深度的会计训练课程;

(2) 为使学生对商业环境的复杂性有清醒的认识, 进行知识和分析能力的综合训练方面的课程;

(3) 发展学生信息处理能力和交流通讯技巧的课程;

(4) 为使学生能有效地预见将来复杂多变的环境而设置的内容广泛的文科教育课程。

本专业方向的核心课程有: 财务、会计学原理、成本会计、管理会计, 审计学、比较会计学、企业经济活动分析、会计信息系统。商务数理统计、公司法等。

4. 市场营销专业方向及其基本要求

本专业方向的目的是为 MBA 学生从事生产管理、广告。零售、市场调研、产业市场营销和国际市场营销等方面的工作做准备, 培养能在各类工商企业及相关组织机构从事市场营销工作的 MBA 人才。重点训练 MBA 学生的逻辑分析和创造性思维能力。调查研究和决策能力、应变与开拓能力, 并较熟练地掌握计算机技术和 1 门以上的外语。

本专业的指导思想主要有:

(1) 使学生在理解商业活动的基本结构方面打下坚实基础;

(2) 培养学生在混合市场环境中一些独特的和重要的原则;

(3) 培养学生在各个市场营销领域的理论和实践能力;

(4) 培养学生创造性处理问题的能力, 使学生成为果断的和具有灵活性的市场营销管理者。

本专业方向的主要专业课程有: 市场理论与政策、市场营销学、商业心理学、公共关系学、广告学、市场预测与决策、国际市场营销、商品学、营销原理、市场信息管理、商务数理统计、计算机商业应用、市场营销调研、消费者行为分析等等。

5. 工商管理信息系统专业方向及其基本要求

本专业方向旨在为各类企业和经济管理部门培养从事管理信息系统开发和应用的 MBA 人才, 相当于一些国家所称的“管理信息系统”、“经济信息系统”、“信息经济”或“经济信息管理”等 MBA 专业方向。本专业方向主要要求学生掌握计算机、数学和经济管理等方面的基础知识和基本技能, 具有进行系统分析和开发的能力, 较熟练地掌握 1 门外语。主要专业课程有: 企业管理、概率论和数理统计、运筹学、决策理论及应用、经济数学、计算机高级语言、微机原理、汇编语言、数据结构、数据库原理、编译方法、操作系统、信息系统分析与设计、计算机模拟等等。

6. 人力资源管理专业方向及其基本要求

本专业方向旨在培养在各类企业及有关组织从事劳动人事管理工作的 MBA 人才。本专业方向主要为了达到以下目的:

- (1) 使学生了解和掌握人力资源管理领域的新发展;
- (2) 开发学生的分析, 评价和处理市场经济环境中复杂的文化、社会因素对人力资源管理的影响的能力;
- (3) 开发学生分析和处理复杂的企业环境因素的能力;
- (4) 使学生为从事人力资源管理和总体管理工作做好准备;
- (5) 培养学生较熟练地掌握计算机应用技术和 1 门外语。

本专业方向所开设的主要课程有: 劳动经济学、人力资源管理、企业劳动人事管理、组织行为学、人事统计、人力资源规划与开发、人事管理心理学、人事管理信息系统、绩效评估与报酬、商业外语、商务数理统计、企业战略等等。

7. 物流管理专业方向及其基本要求

本专业方向主要培养能在各类企业及有关部门从事仓储运输管理和物流管理工作的 MBA 人才, 要求学生掌握商品流通和物流管理的理论与方法, 物流管理的现代技术和手段, 具有调查研究和综合分析、解决实际问题的能力, 并较熟练地使用: 门外语及计算机应用技术。

本专业方向的主要专业课程有: 商业经济学、仓储学、商品学。运输学、物流机械与设备、包装学、配送学、运输经济学、商品养护学、国际贸易, 海关管理、企业管理等。

二、英国著名工商学院 MBA 专业方向一览

美国的 MBA 教育专业方向随工商学院的不同而有所差异下。表 8—1 为美国 8 所著名商学院 MBA 专业方向，为我们提供了美国 MBA 教育专业方向划分的基本情况。表 8—1：美国 8 所著名商学院 MBA 专业方向一览表

学校	MBA 下设专业方向
哥伦比亚大学商学院	1. 会计、商法和税收；2. 财务金融；3. 人力资源管理；院 4. 国际商务；5. 信息管理；6. 生产与经营管理；7. 管理科学；8. 市场营销；9. 商业经济学；10. 生产与经营管理；11. 建筑管理；12. 公共与非盈利性管理。
加利福尼亚大学哈斯商学院	1. 会计；2. 商业与公共政策；3. 经济分析与政策；4. 财斯商学院务金融；5. 信息技术管理；6. 生产与经营管理；7. 市场营销；8. 房地产；9. 组织行为与工业联系。
乔治华盛顿大学政府与工商管理学院	1. 商务经济学与公共政策；2. 决策系统；3. 财务与投资；4. 国际商务；5. 一般管理系统；6. 信息管理系统；7. 储运与物料管理；8. 市场营销；9. 科技与创新管理；10. 组织行为与发展；11. 人事管理。
芝加哥大学商学院	1. 会计学；2. 行为科学；3. 商业经济学；4. 财务管理；5. 国际商务；6. 计量经济学；7. 营销管理；8. 政策研究；9. 生产与经营管理；10. 质量管理；11. 统计学；12. 工业关系与人力资源管理。
哈佛大学商学院	1. 企业、政府、竞争；2. 会计学与控制；3. 财政金融；4. 一般管理；5. 管理经济学；6. 市场营销；7. 组织行为学；8. 生产与经营管理。
宾夕法尼亚大学沃顿商学院	1. 财务会计；2. 管理信息与控制；3. 财务管理；4. 投资活顿商学院管理；5. 货币与银行；6. 房地产与城市公共财政；7. 保健管理；8. 保险与风险管理；9. 保险统计科学；10. 企业家管理；11. 人力资源与组织管理；12. 跨国公司管理；13. 战略管理；14. 营销管理；15. 营销研究；16. 营销与经营管理；17. 决策过程；18. 信息系统；19. 经营管理；20. 国际政策；21. 公共财政；22. 公共与非盈利性管理；23. 城市经济发展；24. 房地产；25. 运输。
波斯顿大学管理学院	1. 管理信息系统；2. 会计；3. 卫生保健管理；4. 公共与学院非盈利性管理；5. 金融与经济学；6. 管理政策；7. 市场营销；8. 经营管理；9. 组织行为
斯坦福大学商学院	1. 健康服务管理；2. 公共管理。

从表 8—1 中可以看出，美国 MBA 教育的专业方向达 20 余种。《美国新闻与世界报道》1995 年评出美国工商管理类最好的 10 个专业方向。它们分别是：财务管理、市场营销、房地产、生产管理、定量分析、会计、企业学、一般管理、国际商务、管理信息系统，我们认为，这 10 个专业方向集中反映了美国工商管理教育专业方向的典型，具有普遍意义。

第九章 各地工商学院及其 MBA 教育述评

工商院校是培养 MBA 的基地，是未来工商巨子的摇篮。工商院校造就了 MBA 的价值，MBA 的价值在社会上广泛认可，又使得工商院校在社会经济的地位举足轻重。随着全球经济和世界贸易的增长，全球的工商院校都呈牛市，吸引着无数投身商界的朋友们去攻读 MBA。本章对全球有代表性的工商院校加以述评，为攻读 MBA 的朋友提供参考。

一、两岸三地 MBA 教育比较

1. 三地 MBA 教育发展过程的简单回顾

(1) 台湾

台湾的 MBA 教育始于 40 年代的管理教育。1947 年 8 月台湾大学成立了商学系，是台湾当时唯一的管理教育学系。

1959 年，台大商学系分成了工商管理组、国际贸易组、会计及银行组；1963 年会计及银行组分又为会计组与银行组，商学系遂增为四组；1972 年，为适应社会对工商管理人才的需求增长，设立商学研究所硕士班，开始培养工商管理硕士；1985 年，商学系四组升格为四系：工商管理学系、会计学系、财务金融学系与国际贸易系；1987 年正式成立管理学院。MBA 培养规模不断扩大。

(2) 香港

香港的 MBA 教育发展是与香港整个社会对管理人才的培养教育制度发展密切联系的。在经济逐步发展的过程中，香港对管理人才的培训形成了一套正规教育与非正规教育相结合的体制，MBA 教育位于正规教育的最高层次。正规教育可分为 3 个方面：(1) 各工业学院承担训练各行业的技术工人和商业管理人员，主要培养技工水平的人员。1970 年以来先后成立了五所工业学院，每所可容纳相当于全日制学生 1500 名，分设五个学系，开设商科和工科课程，包括 12 种行业所需的技术训练和技术员培训。

(2) 1972 年成立的理工学院主要培养技术员和技师程度的人员，即中级水平的管理人才。(3) 香港大学和香港中文大学工商管理学院，主要培养工商管理硕士，即高级管理人才。香港大学成立于 1911 年，下设文学、理工等五个学院，可授予 MBA 学位。香港中文大学成立于 1963 年，其工商管理学院的前身是岭南工商管理研究所，目前是香港培养高级工商管理人才的摇篮。

(3) 大陆

大陆的 MBA 教育发展可分为 2 个阶段：

(1) 80 年代

1980 年国家科委、国家经委和国家教委联合成立大连工业科技管理培训中心。该中心是培训工业、科学、技术、企业方面管理人才的机构，得到美国商务部的支持。从 1980 年开始招生，初期仅是短期培养，每年招生一期，每期半年，讲授 MBA 课程。

1984 年起，从单纯的短期培训机构变成短期培训和学位教育相结合的机构，设有 MBA 班，学习时间为 3 年，可授予 MBA 学位。

该中心的主要生源是政府主管部门官员、大学教师、大型企业厂长和经理。例如第 1 期短期培训班成员 120 人，以上 3 部分人各占 1/3。后期企业管理人员和大学师资有所增加。教师最初均来自美国有关大学，后美方教师逐渐减少，由中方教师取代。这一中心在 80 年代为各大学培养了一批骨干管理学教员，同时为社会培养了一批急需的高级管理人才。第一次把 MBA 教育的内容和方法输入大陆。

(2) 90 年代

1991 年 3 月，国家教委和国务院学位委员会正式批准国内十所高校从在职厂长、经理和国家经济管理干部中招收、培养工商管理硕士研究生。这 9

所试点院校是清华大学、中国人民大学、西安交通大学、复旦大学、上海财经大学、厦门大学、天津大学、南开大学、哈尔滨工业大学，1991年10月，各试点院校代表聚集天津，就培养中国式工商管理人才的一些具体问题展开研讨，形成了《试办MBA协作小组第一次会议纪要》和《MBA试行培养方案（征求意见稿）》2份文件，各院校根据以上2份文件精神，开展招生培养工作。3年来，各试点院校酌情招收了2—3届学生，各校在校生规模从30名（上海财经大学）到85名（中国人民大学）不等。

追溯大陆、港、台3地MBA教育的发展历史，可以发现3地MBA教育的发展在以下3个方面具有同一性：

第一，都是在经济发展产生对高级管理人才大量需求的背景下发展起来的。香港、台湾在60年代经历了“经济起飞”，大陆80年代开始改革开放，经济迅速增长，变化的环境产生了对高层次工商管理人才的强烈需求，推动MBA教育发展。

第二，都是在中国的语言文化背景下发展起来的，因而都存在一个对欧美MBA教育移植和借鉴的问题。

第三，在目前和未来都面临如何适应经济、政治环境变化的挑战。大陆目前正处于计划经济体制向社会主义市场经济体制过渡时期，香港1997年回归祖国，成为一个实行资本主义经济制度的特别行政区，目前正处于一个较为特殊的阶段；台湾由于政治前途的不确定性以及与大陆经济往来的扩大加深，今后数年也会面临一个各方面变动频繁的时期。如何使MBA教育在变化的政治经济环境中更好地满足本地区对高级管理人才的需求是一个饶有新意的课题。

2. 三地MBA教育的培养目标与课程设置比较

（1）培养目标比较

大陆、港、台三地MBA的培养目标是比较接近的。例如，台大管理学院商学研究所设定的MBA培养目标是企业经理人才；香港中文大学工商管理学院MBA培养目标是培养经理级、主管级的未来人才；大陆清华大学经济管理学院MBA培养方案提出的培养目标是培养德、智、体全面发展的工商企业或经济管理部门的中高层综合管理人才。

应该说，三地的MBA培养目标都突出了人才的“综合性”、“实践性”、“高层次”的特点，与国际上对MBA人才的一般要求相符合。

通常经济管理职业可分为7种类型，每种类型对知识宽度、决策层次、实践和学术的要求均有所不同，社会对各种职业的人员需求也有所不同（见表9—1）。

表9—1：经济管理职业和社会需求

类型	定义	典型职业	社会需求
A	低层次决策的一实践性的一专门知识的	企业管理各职能部门的负责人	极多
B	低层次决策的一实践性的一综合知识的	中小企业经理	极多
C	高层次决策的一实践性的一专门知识的	大型企业职能部门负责人	中多
D	高层次决策的一实践性的一综合知识的	大型企业的总经理	中
E	低层次决策的一学术性的一专门知识的	助理研究人员、助教、讲师	中少
F	高层次决策的一学术性的一专门知识的	研究员、教授、经济学家	少
G	高层次决策的一学术性的一多方面知识的	学术权威人士	极个别

资料来源：张吉平《一所北美工商管理学院的组织和运行》，清华大学出版社，1992年1月。

三地MBA的培养目标是D型人才，即高级的实践型的全面管理者。

尽管三地的培养目标是相近的，然而围绕这个培养目标产生的一系列问题在三地却是不同的。

首先，三地对培养目标所确定的人才需求迫切性不同，目前大陆对MBA人才的需要急剧增长，其培养迫切性远比港、台严重。当前大陆国营企业正处于转变经营机制的关键时刻，《企业法》的贯彻，《全民所有制工业企业的转换经营机制条例》的执行，由计划经济体制转化到社会主义市场经济体制，使企业需要更多的高层次管理人才。据有关方面统计，目前国内国营大中型工商企业至少短缺工商管理硕士两万多名。以上海来说，1990年商业、金融系统职工总数为535842人，其中人才（指具有一定科学文化知识、熟悉本行业务并且有一定专长的在职人员）86797人，占职工总数的16.7%。在人才中，研究生只有110人，占0.13%，高学历的专业人才很少。加之大陆以往经济管理硕士、博士的培养目标多为F型、G型人才，极不适合现实的需要。所以，大陆对MBA人才的需要“饥渴”数年内不会缓解。

其次，三地的教学体制对MBA培养目标的适应性不同。港台地区MBA培养目标的设定、教学内容的设置、教学环节的安排与学生就业、社会需求的联系比较紧密。在港台自由竞争的市场机制下，如果学生所学的专业不适合社会需求，这一专业便会较快地被社会淘汰。因而MBA培养目标所要求的知识和才能的“综合性”和“实践性”会较自觉地体现在教学体制中，并及时从就业市场得到反馈。

在大陆，一直推行高度集中的计划经济模式，教育领域亦不例外。学校的许多专业是根据中央部门意向，而不是根据市场需求设立的；毕业生由国家统一分配。多年来在计划体制下形成的教学方法和内容也存在经院化趋向，选题内容空泛，论证繁琐，缺少实际价值，与MBA培养目标的需求极不

适应。

最后，三地 MBA 培养目标与整个社会工商管理教育的联系性不同。港台地区的 MBA 培养目标，是与整个社会的工商管理教育紧密联系的，这两地在多年发展的基础上形成了整个社会不同层次的工商管理教育方式。纵向有工商管理学士教育，横向有普通的、非正规的职业工商管理教育，处于交点的 MBA 教育有后续性，容易突出培养目标高层次的特点。而大陆由于尚未形成整个社会比较普及的工商管理教育基础，因而 MBA 教育易出现以下问题：第一，与大学本科生一般性的管理教育混同。第二，与非正规的工商管理职业教育混同。从而无法突出培养目标高层次的特点。

（2）课程设置比较

从大陆、港、台三地 MBA 课程设置来看，差异是比较明显的。表现在：第一，港台两地必修课数量较少，选修课较多，大陆情况正好相反。例如，香港中文大学工商管理学院 2 年制工商管理硕士学位课程有 14 门必修课 46 门选修课；台大管理学院商研所硕士班的必修课有 10 门，选修课有 60 门以上；而清华大学经济管理学院 MBA 必修课有 16 门，选修课 26 门。

第二，必修课的构成不同。港台地区必修课由 3 个部分构成：（1）关于企业管理主要部门基本职能的课程，设课的原则是一个学科领域只设一门课，如市场、会计、财务、生产与组织管理等，（2）有助于提高管理者决策和分析能力的课程。例如中大工商管理学院 2 年制 MBA 的必修课中有“商业系统”和“工商法令概论”；台大管理学院商研所有“企业政策”。（3）提供管理者必须掌握的数学、计算机工具以及其他在管理政策中应用的定量分析技术的课程。例如中大商管理学院的“电脑学导论”“管理传讯”，台大管理学院商研所的“数量方法”等。

大陆 MBA 必修课的设置则有所不同。例如，清华大学经济管理学院 MBA 必修课由以下 3 个部分构成：

（1）公共学位课。即所有硕士研究生都必须掌握的课程。（2）专业学位课。即所有管理专业研究生都必须掌握的课程。（3）MBA 必修课。即 MBA 学生所必须掌握的课程，在以上 3 部分必修课中，公共学位课未突出 MBA 课程的特点，MBA 必修课中有些可收入选修课的范围。

第三，港台地区的选修课范围比较广阔，大陆则稍嫌狭窄，但都强调在基本管理知识和能力基础上的提高。选修课的延伸方向均为：（1）涉及的内容比必修课更广泛更专门化。（2）研究的程度比必修课更深。（3）使用更高深、更复杂的定量分析技术。

三地 MBA 的课程设置可以说各有所长。大陆可以从港台地区学习借鉴的方面是适当减少必修课门数，在必修课方面形成一些“核心课程”，这些“核心课程”配备有质量较高的教材、案例和整体化教学环节。选修课范围可以扩大，特别是发展一些围绕必修“核心课程”的“卫星选修课”，例如在必修课“财务管理”之后开设“高级财务管理”、“国际财务管理”和“财务管理专题研讨”等课程。此外选修课的内容也应更为新颖、丰富。

二、加拿大工商学院 MBA 的教学改革

1. 加拿大工商学院当前面临的问题

MBA 学位由美国首创，在加拿大也有 30 年的历史，曾经是一个很受工商企业和学生欢迎的专业。但是，进入 90 年代以来，随着企业经营环境的急剧变化，北美经济地位滑坡，其 MBA 教育也受到批评并引起反思，正面临重大的变革。

加拿大的工商学院当前面临的问题主要有：

(1) 需求减少

MBA 毕业生主要就业于企业的中层经理，近年来社会对这类人员的需求有下降趋势，原因主要是：

计算机应用的日趋广泛和普及，相应替代了部分中层经理人员的工作；

企业组织结构（特别是高技术产业）由宝塔型趋向扁平型，组织层次的减少相应减少了对中层经理人员的需求。

(2) MBA 教育不能适应当前社会的需要。主要表现在：

陈旧老化：加拿大 MBA 是 60 年代建立起来的，

30 年来有很多发展和改进，但其基本框架没有大的变化。

理论脱离实际：强调学术系统性，忽视实践性，毕业生眼高手低，解决实际问题的能力不够，企业界人士对此颇有微辞，研究型大学（如麦吉尔，卑诗，多伦多）受到的批评更多一些。

2. 加拿大工商院校 MBA 教学改革的做法

基于面临的问题，几所大学一致认为 MBA 教学需要改革，改革所应遵循的指导思想有很多共同看法，但也表现出一定的差异，值得注意的有以下几点：

(1) MBA 教学培养的是应用型人才，除掌握必要的管理知识和技能外，必须着重于能力培养——人际交往能力，沟通能力，集体工作能力，解决现实问题能力，综合分析能力，等等。

(2) 学生入学资格除具有本科（包括管理专业外的各类专业）学位外，应具有实际工作经验（有的学校如西安大略、多伦多等把 3—4 年工作经历作为入学的必备条件，但有的大学则不把它列为必备条件而作为考虑录取的优先条件）。

(3) 尽可能缩短学制（全日制 MBA 一般不超过 2 年），改革必修课，增设选修课，提高课程的灵活适应性。在选修课的导向上，各校表现出有较大的差异。如卑诗、麦吉尔等比较强调某个专业方向的选修，如财务金融、房地产等，侧重于专才的培养；西安大略则导向于拓宽知识面的选修，即要求选修各类不同的课程，侧重于通才的培养。

(4) 在课程中增加实习、国际交流项目、小组讨论、当前经济生活中引人注目的实际问题的研讨以及进一步加强案例教学等。但在这些方面的开展程度上，各校也有明显的差异，以案例教学为例：西安大略各种 MBA 课程都采用以案例教学为主的方法，而卑诗大学则有 20%—30% 的课程采用案例教学与系统理论相结合的教学方法。

各校在改革的指导思想上看是大同小异，但在改革的做法上却差异很大。

首先表现在改革的力度上，现在打算立即就作出重大变革的有卑诗、麦吉尔和皇后大学，约克大学则打算采取一些重要改进措施，而西安大略和多伦多大学目前还不打算采取重大的行动。现分述如下：

(1) 西安大略大学商学院以案例教学和注重实际著称，MBA 是其商学院中的重点，在加拿大的 MBA 排名中经常名列前茅。他们认定的培养目标是对有实际工作经验的人进行拓宽知识、提高能力的通才教育。尽管 MBA 总的市场需求有所下降，但他们占有的那部分市场是牢固的。为此采取的做法是控制规模，保持和发扬原有的、以案例教学为主的办学特色。

(2) 多伦多大学是加拿大最大的大学，享有很高的声誉，其商学院偏重于研究型，MBA 的特点是入学要求严，招生规模年控制在 120 名以下，侧重于培养职能领域的专才，当前面临的挑战也颇为严峻。但他们采取极为审慎的态度，特别是当皇后、卑诗、麦吉尔大学在今秋都要着手进行风险和阻力都很大的重大改革时，他们宁愿缓一步再采取行动。当前只是在加强学生的分组活动，在课程中增加跨国经营等内容方面采取一些温和的改进措施。

(3) 约克大学商学院处于研究型与应用型相结合的中间状态，其 MBA 的规模（学生数）是加拿大最大的。他们在 MBA 教学的改革上已经和打算跨出的步子都比较大，但还不是根本性的，主要有：使教学更切合实际：安排学生到企业实习，聘请工商界人士来校讲课和研讨，把学生组成小组到企业研究其经营战略，写成论文作为“经营战略”这门课程的主要组成部分。

减少必修课，增加选修课：由原来 13 门必修课、7 门选修改为 9 门必修课、11 门选修课。选修的方向除保持原来按职能分（如财务、营销等）以外，还增加了按领域分（如中小企业管理、行政管理、国际企业管理等）。

适应国际化的趋向，专门设立“国际 MBA”，其中增加 1 门外国语的必修课，并安排有 3 个月的国外实习。

(4) 卑诗大学是加拿大西海岸著名的研究型大学，其商学院教学以博士生为重点。该校 MBA 近年来受到很大的挑战，地位有所下降，从而引起了很大的震动。为此他们制订了进行根本变革的改革方案提供全院讨论和学校审批，通过后打算在今秋实施。

改革的中心首先是课程改革，而其思路取决于进一步确认培养目标，为此他们对 MBA 的生源作了以下分类：

具有多年（如 5 年以上）经营管理工作经验，想进学校全日制全面地进修管理，以求在工作上得到晋升或寻求更好的工作机会者；

具有多年经营管理工作经验，想进学校全日制进修，希望提高某一方面专业管理技能者；

工作二年以上希望改变职业生涯者；

学校毕业后（1—2 年）找不到合适工作，把兴趣转到进商学院读 MBA 者；

大学本科其它专业毕业希望得到管理培训者；

商学院本科毕业希望在某个专业方向进一步深造者；

外国学生希望得到 MBA 学位后回国者；

本地人士希望通过在职学习深造者。

经过分析认为上述第 类人员本来是 MBA 的重要生源，但当前由于 2 年

脱产学习代价太高而日趋减少，第 类人员对卑诗大学来说并非理想的生源，从而把目标市场定在 类生源。

相应地，在课程上的重大变革是：

改革必修课：打破原来各门必修课各自的体系，将原来 14 门必修课合并为一门综合必修课。这门课由以下 3 部分组成：

(i) 企业及其环境；

(ii) 企业内部；

(iii) 企业及其环境的管理。这一课程在第一学期授完，由多名有关教师成立小组集体讲授，每周 24 课时，每部分 4 周，3 部分共需 12 周 (288 课时) 。

设立必修课的先修课程：上述综合必修课以企业为中心自成体系，摒弃了原来各门必修课中的许多内容，对于那些缺少管理知识背景需要补课的学生专门设置灵活的 (缺什么，补什么) 为期 3 周的先修课程。

改革选修课程：原来每门持续 13 周的选修课程，按 5 周 (17.5 学时) 分设 2 或 3 个模块。学生可以选一个模块 (即 5 周) 以取得一般概念，也可以再选 5 或 10 周对该课程进行深入地学习。通过这种灵活的模块选修方式可以使把拓宽知识面和深入掌握某方面的专业知识结合起来。

在课程中设置实习、专题讨论以及后期的综合课程，以培养学生的实际工作能力。课程中安排了不少于 5 周的实习。在不同时期先后安排了 6 周的专题讨论。在实习后再有 1 周安排又一门综合课程 (17.5 学时) ，使学生将所学过的课程和实习能结合起来加以总结得到进一步的综合提高。

上述变革涉及面很广，具有很大的挑战性和风险，特别对教师提出了前所未有的、具有高难度的新要求，但他们普遍地认为值得一试。

(5) 麦吉尔大学是一所加拿大历史最悠久的大学，也是偏于研究型的，其商学院的情况与卑诗大学类似，他们也打算采取根本性的改革方案，并经学校批准于今秋实施。其改革思路在培养目标上也偏重于专才，并着重于综合分析和集体工作能力的开发。其课程改革的主要做法是：改革必修课：第一学年的必修课分 3 个综合模块进行。第一模块的主题是价值形成过程，包括综合课、会计、人际关系、管理经济和统计学五门课程；第二模块的主题是主要职能，包括综合课、财务、营销、生产管理、人力资源管理、研究与工程 6 门课程；第三模块的主题是企业组织，包括综合课、管理信息系统、公司战略、国际环境和当前热门专题。每个模块都有一门综合课来协调统率。

提供先修课程：3 个必修课模块都从综合角度来讲授，对一些缺乏管理知识背景的学生提供会计基础、计算机基础、管理数学和经济学基础等先修课程。

增加选修课的灵活性：第 2 学期按每年 2 学期的学制进行，要求选修 30 学分，其中 18 学分为分专业选修，12 学分为自由选修。

三、美国商学院 1996 年排行

美国《商业周刊》1996 年向 51 个学院的 7235 名工商管理硕士生和积极从名牌学院招聘人员的 326 家公司发出了调查表。送回调查表的共计有 4830 名学生和 227 家公司。被调查的硕士生们只须对本学院的情况作出评价，对教学质量、教学大纲内容和职业安置等问题发表看法。对于公司，则要求它们评价学生的技能，就总体质量来排序商学院的名次，以及学生们在本公司的业绩。这两类调查放在一起，就产生了《商业周刊》排行榜。

1996 年的排行榜已将学院数量由 20 所增加到 25 所，因此，它包括了几所第一次上榜的学院，如南方卫理公会大学（Southern Methodist University）和美国国际工商管理研究生院（American Graduate School of International Management）。

下面从《商业周刊》1997 年第 3 期发表的封面文章，摘录有关美国商学院 1996 年排行情况。

1. 全美最佳 25 所院校报告单（见表）

1996 年名次	学校	1994 年名次	公司评价	毕业生评价	年学费	接纳申请人	学生组成		
							外国学生	女学生	少数民族
1	宾夕法尼亚大学(沃顿学院), 费城	1	1	4	\$ 23, 608	15 %	30 %	28 %	16 %
2	密歇根大学, 安阿伯市	6	3	3	23, 180	28	26	25	15
3	西北大学(凯洛格学院), 伊利诺伊州埃文斯顿市	2	3	8	23, 025	14	24	31	9
4	哈佛大学、波士顿	5	4	9	23, 840	13	27	26	19
5	弗吉尼亚大学(达登学院)夏洛茨维尔市	12	11	1	19, 627	19	12	29	19
6	哥伦比亚大学, 纽约	8	6	16	23, 830	14	24	35	12
7	斯坦福大学. 加州斯坦福市	4	7	11	23, 100	7	25	30	10
8	芝加哥大学、芝加哥	3	5	23	23, 655	23	23	23	5
9	麻省理工学院(斯隆), 马萨诸塞州剑桥市	10	8	13	23, 900	14	37	29	15
10	达特茅斯大学(特克学院), 新罕布什尔州汉诺威市	13	12	7	23, 700	14	16	30	9
11	杜克大学, 北卡罗来纳州达勒姆市	11	10	10	23, 690	17	19	30	12
12	加州大学洛杉矶分校, 洛杉矶市	9	17	2	18, 963	17	20	27	10
13	加州大学(哈斯学院), 伯克利市	19	16	6	18, 788	13	31	34	11
14	纽约大学(斯特恩学院). 纽约	16	9	21	22, 500	20	31	26	8
15	印地安那大学, 布卢明顿市	7	13	17	15, 613	45	16	23	8
16	华盛顿大学(翼林学院), 圣路易市场	无	20	12	20, 100	44	39	30	6
17	卡内基梅巨大学, 匹兹堡市	14	26	5	22, 200	31	38	19	2
18	唐奈尔大学(约的逊学院), 纽约州伊萨卡市	15	18	20	22, 450	25	28	32	11
19	北卡罗来纳大学(凯南-弗莱格勒学院), 查珀尔希尔市	18	27	14	14, 332	19	19	36	16
20	德克萨斯大学奥斯汀市	17	15	28	11, 854	18	17	25	14
21	罗彻斯特大学。(西蒙学院调纽约州罗彻斯特市	无	38	18	21, 240	36	46	26	9
22	耶鲁大学, 纽黑文市	无	30	22	23, 530	23	31	29	15
23	南方卫理公会大学(科克思学院). 达拉斯市	无	43	15	20, 524	62	22	29	5
24	范德比尔待大学(欧文学院), 纳什维尔市	无	40	19	21, 800	42	23	24	7
25	美国大学(雷鸟学院), 亚利桑纳州格伦代尔市	无	23	26	18, 950	75	33	35	10

1996年 名次	学校	平均薪金		毕业生收入超过 \$100,000	平均就业机会
		MBA以前	MBA以后		
1	宾夕法尼亚大学(沃顿学院),费城	\$45,000	\$100,000	49%	3.1
2	密歇根大学,安阿伯市	38,500	81,400	24	3.5
3	西北大学(凯洛格学院),伊利诺伊州埃文斯顿市	45,000	95,000	45	3.8
4	哈佛大学、波士顿	55,000	110,640	62	4.2
5	弗吉尼亚大学(达登学院),夏洛茨维尔市	40,000	85,000	41	2.7
6	斯坦福大学,加州斯坦福市	54,000	108,000	59	3.3
8	芝加哥大学,芝加哥	44,000	86,000	32	2.9
9	麻省理工学院(斯隆),马萨诸塞州剑桥市	45,000	102,750	52	3.6
10	达特茅思大学(特克学院),新罕布什尔州汉诺威市	45,000	105,000	52	2.7
11	杜克大学,北卡罗来纳州达勒姆市	45,000	78,000	23	3.1
12	加州大学洛杉矶分校,洛杉矶市	37,000	85,000	33	3.1
13	加州大学(哈斯学院),伯克利市	44,000	85,000	33	2.9
14	纽约大学(斯特恩学院),纽约	39,000	75,000	14	2.4
15	印地安那大学,布卢明顿市	35,000	67,000	3	2.8
16	华盛顿大学(奥林学院),圣路易斯市	34,000	62,750	0	3.3
17	卡内基梅隆大学,匹兹堡市	37,000	81,180	23	3.3
18	唐奈尔大学(约翰逊学院),纽约州伊萨卡市	36,750	70,000	17	2.9
19	北卡罗来纳大学(凯南—弗莱格勒学院),查珀尔希尔市	40,000	77,250	12	3.1
20	德克萨斯大学,奥斯汀市	36,000	69,000	5	2.9
21	罗彻斯特大学(西蒙学院),纽约州罗彻斯特市	35,000	65,000	9	2.6
22	耶鲁大学,纽黑文市	40,000	83,050	34	2.8
23	南方卫理公会大学(科克思学院),达拉斯市	30,000	62,350	5	2.8
24	范德比尔特大学(欧文学院),纳什维尔市	30,590	59,000	9	2.3
25	美国大学(雷鸟学院),亚利桑纳州格伦代尔市	30,000	57,000	4	2.3

1996年	学 校	点 评
1	宾夕法尼亚大学(沃顿学院), 费城	沃顿带头成为美国公司的最佳人才涉猎场, 院长计划用1亿美元建造新的建筑群。从1994年起报考MBA的人数增加了46%。
2	密歇根大学, 安阿伯市	由于公司的推动而跃升了4级, 2年前公司发现该校的毕业生是最货真价实的。课程改革获得很高评分。
3	西北大学(凯洛格学院), 伊利诺伊州埃文斯顿市	使用单位认为学校在培养合作能力方面超过其他学校。富有传奇性的院长更多地把注意力放在企业精神方面。
4	哈佛大学、波士顿	毕业生对于新院长大力改革MBA教学大纲都毫不含糊地一致赞成。由于采用了新的技术, 学生的满意分大为提高。
5	弗吉尼亚大学(达登学院), 夏洛茨维尔市	在个案调查中, 该校获毕业生最高的全面满意分, 包括最佳授课荣誉奖。工商管理硕士生赞扬学校的合作气氛。
6	哥伦比亚大学, 纽约	该校上升两级, 说明过去7年中迈耶费尔伯格院长领导下工作有了很大的改进。一座新建筑将很快破土动工。
7	斯坦福大学, 加州斯坦福市	由于在主课方面的不愉快现象, MBA的满意分下滑最多, 毕业生说教授们牺牲教学来搞研究。
8	芝加哥大学, 芝加哥	使用单位说, 该校毕业生的分析技能最好, 但这些公司有五分之一说学校的安置办是最差的之一。
9	麻省理工学院(斯隆), 马萨诸塞州剑桥市	这是MBA挣6位数美元的唯一5所院校之一, 其毕业生的平均薪金和津贴两年内上升了34%, 是跳幅最大的。
10	达特茅思大学(特克学院), 新罕布什尔州汉诺威市	毕业生赞扬该校的亲密合作的文化氛围, 说教授们绝不对授课漠不关心, 而且在课外也很合作。
11	杜克大学, 北卡罗来纳州达勒姆市	主课教授的授课质量得到MBA的最差评分, 但1996级95%的学生在毕业时炫耀工作机会多。
12	加州大学洛杉矶分校, 洛杉矶市	公司和毕业生给予安置办最高分。工商管理硕士生们对于学校培养他们的领导技能给予最高评价。
13	加州大学(哈斯学院), 伯克利市	新院长为MBA大纲注入新生命。MBA的满意分大大上升, 比两年前跃升9位。
14	纽约大学(斯特恩学院), 纽约	工商管理硕士生的平均贷款为41.700美元, 上升了46%。两年内在立学校中升幅最大。在全球商业方面获得高分。
15	印地安那大学, 布卢明顿市	毕业生评分大幅下降8位, 使学校大大失利。由于教选修课得到最差的评分, 因此现在所得的优良等级有些可疑。
16	华盛顿大学(奥林学院), 圣路易斯市	新院长对学校进行富有进取精神的改造, 使学院又回到前20名。毕业生因院长关心他们的问题而给予他最高分。
17	卡内基梅隆大学, 匹兹堡市	毕业生对任何把高技术作为数学组成部分的学校总是最感满意。他们也给教授们打了最高分, 认为他们在学术上处于领先地位。
18	唐奈尔大学(约翰逊学院), 纽约州伊萨卡市	失去院长并无助于这项精英计划, 因为学校当局对MBA的敏感性已下降。使用单位喜欢学院经营专业毕业生。
19	北卡罗来纳大学(凯南—弗莱格勒学院), 查珀尔希尔市	新院长力图通过增加新的教授来改进信息技术课。教师们的选修课教学和接近学生得到高分。
20	德克萨大学, 奥斯汀市	毕业生的平均贷款为22.900美元, 因此负债最少就可获得学位。
21	罗彻斯特大学(西蒙学院), 纽约州罗彻斯特市	毕业生为课程安排的一体化写了感谢信。该校外国学生的比例虽高。
22	耶鲁大学, 纽黑文市	来自克林顿政府的新院长尚没有产生真正的影响, MBA们对安置办的评价仍然是最差。
23	南方卫理公会大学(科克思学院), 达拉斯市	学位可使毕业生的MBA前薪金增加75%、在卡内基—梅隆大学之后位居第二。该院院长即将离任。
24	范德比尔特大学(欧文学院), 纳什维尔市	自从1994年失去前20名的排名之后, 该校在调查中已获得MBA的最高满意分。招聘单位称赞市场销售专业的毕业生。
25	美国大学(雷鸟学院)。亚利桑纳州格伦代尔市	好消息, 招聘单位认为该院在培养MBA们全球意识方面可列入最佳学院。坏消息, 25%的毕业生得不到工作。

1996 年 名次	学校	使用单位评价工商管理硕士生的技能			工商管理硕士生对学校的评价		
		分析能力	协作能力	全球视野	授课	课程设置	职业安置
1	宾夕法尼亚大学（沃顿学院），费城	A	B	A	B	A	A
2	密歇根大学，安阿伯市	A	A	A	A	A	A
3	西北大学（凯洛格学院），伊利诺伊州埃文斯顿市	B	A	A	B	B	A
4	哈佛大学、波士顿	A	C	A	A	A	A
5	弗吉尼亚大学（达登学院），夏洛茨维尔市	A	A	B	A	A	A
6	哥伦比亚大学,纽约	A	B	A	B	B	B
7	斯坦福大学，加州斯坦福市	A	B	A	C	B	B
8	芝加哥大学，芝加哥	A	B	A	C	B	C
9	麻省理工学院（斯隆），马萨诸塞州剑桥市	A	C	A	B	B	B
10	达特茅思大学（特克 学院），新罕布什尔州汉诺威市	C	A	B	A	A	A
11	杜克大学，北卡罗来纳州达勒姆市	B	B	B	C	B	A
12	加州大学洛杉矶分校，洛杉矶市	B	B	C	B	A	A
13	加州大学（哈斯学院）伯克利市	B	C	C	A	A	B
14	纽约大学（斯特恩学院），纽约	A	A	B	C	C	B
15	印地安那大学，布卢明顿市	B	A	B	B	C	C
16	华盛顿大学（奥林学院），圣路易斯市	C	C	C	A	A	A
17	卡内基 梅隆大学，匹兹堡市	A	B	B	A	A	A
18	唐奈尔大学（约翰逊学院），纽约州伊萨卡市	B	A	B	B	B	B
19	北卡罗来纳大学（凯南—弗莱格勒学院），查珀尔希尔市	B	C	B	A	B	B
20	德克萨斯萨大学，奥斯汀市	C	B	C	C	B	B
21	罗彻斯特大学（西蒙学院），纽约州罗彻斯特市	B	C	B	B	B	B
22	耶大学，纽黑文市	B	B	B	B	B	C
23	南方卫理公会大学（科克思学院），达拉斯市	B	D	D	A	B	B
24	范和比尔特大学（欧文学院），纳什维尔市	C	C	B	A	A	B
25	美国大学（雷鸟学院），亚利桑纳州格伦代尔市	C	C	A	C	B	C

进入本表的学校要比以往任何时候都困难。申请最佳 25 所院校的人数从 1994 年以来已上升了 33%，而这些学校录取申请人的比例却比过去都低。斯坦福大学最为挑剔，1996 年春天它的招生比例为 14：1。

然而也有好的方面，即一旦你被接受，你就能指望得到很高的回报。平均就业机会已跃升了 30%，每位毕业生可以享有 3 份工作机会。最佳 25 所院校中每一工商管理硕士生的平均初薪现已是使人惊羡的 81569 美元，2 年内上升了 16%

本表中的字母分级是以对毕业生和招聘单位的调查为基础来衡量学校的。每一类中的前 20% 为 A 级，其后 25% 为 B，再后面的 35% 为 C 最后的 20% 为 D。

2. 美国商学院的希望之星

美国《商业周刊》1996 年的这次调查还公布了使用单位和毕业生都认为是升势迅猛的学院。

(1) 教学大纲有极大改进的学院

纽约大学	密歇根大学
印地安那大学	桂克大学
华盛顿大学	

(2) 课程最富改革性的学院

沃顿商学院	得克萨斯大学
密歇根大学	印地安那大学
西北大学	

(3) 教学大纲令 MBA 满意的学院

范德比尔特大学	达特茅思大学
哈佛大学	华盛顿大学
弗吉尼亚大学	

四、亚洲业主心目中的最佳商学院

进入 90 年代，随着亚洲各国、尤其是东亚和东南亚国家进入经济高速增长阶段，MBA 人才也日益紧俏起来，无论他们拿的是洋学位还是在本国接受的教育，同样受欢迎。在中国，由上海交通大学的中欧国际工商学院以及国内高校培养出来的 MBA 毕业生的年薪一路看涨。中欧国际工商学院是由上海交通大学和欧洲管理发展基金会共同投资兴办的一所新型工商学院。1996 年的 MBA 毕业生大约有 60 名，而到 1997 年这一数字翻了 4 倍。与亚洲其他经济快速发展的国家一样，中国高质量的经营管理人才也十分紧缺，目前全国拥有 MBA 学位或是类似 MBA 学位的管理人才仅有 1000 余名。由于市场需求缺口太大，以致有些国际大公司都在中国开设自己的 MBA 专业，比如，英国的 BOC 集团就在广东佛山开设了 BOC 工商学院。

由于市场对 MBA 人才的需求量相当大，因此亚洲地区的许多工商学院也在扩大招生规模。但是，这一做法也受到了不少人士的指责。有一些批评人士指出，如果工商学院一味降低入学要求，最终可能会造成 MBA 人才名不副实。这一情形在印度已相当明显，据估计，除了欧美以外的全球 MBA 学位有一半是在印度颁发的。印度目前的工商学院已猛增至 400 所，为了能让教室里坐满人，学校不惜降格以求，但与此同时，要觅到一位合格的教师却相当困难。不过，印度的 MBA 人才的薪水也是相当低的，比如，孟买的贾姆拉纳巴杰管理学院的 MBA 毕业生一般只有 4000 美元的年薪。

近年来由于越来越多的报刊对全球范围的工商管理学院进行打分评级，因此市场对工商学院的了解也越来越多。在美国，对工商学院进行排名评级的两本最权威杂志是《商业周刊》和《美国新闻与世界报道》周刊。据上述两家刊物不久前对亚洲企业的调查，亚洲人心目中的理想工商学院有 25 所，其中包括 9 所澳大利亚和新西兰的大学。另据香港出版的《亚洲商业》月刊于 1995 年 4 月至 8 月间先后对菲律宾、香港、印尼、中国大陆、马来西亚、新加坡、泰国以及台湾省等地的制造业、进出口业、建筑业、银行保险业、通信业、交通运输业及旅游业进行的问卷调查，亚洲企业主心目中的全球最出色的工商管理学院以哈佛大学商学院位居榜首，紧随其后的依次为斯坦福大学、（美国）沃顿商学院、（菲律宾）亚洲管理学院、（美国）西北大学凯洛格学院、（法国）IN-SEAD 学院、加州大学伯克利分校、麻省理工学院斯洛恩商学院、伦敦商学院、加州大学洛杉矶分校、哥伦比亚大学商学院、（美国）麦吉尔大学、（英国）克兰斯费尔德商学院、（加拿大）西安大略大学、多伦多大学以及澳大利亚的悉尼大学。

此外，该刊认为亚洲地区 MBA 课程较为出色的还有印度管理学院、香港中文大学以及香港理工大学。

不过，亚洲地区的工商学院的名声大小有时与学习费用以及地理因素有较大关系。比如，位于印度阿姆达巴德的印度管理学院每年收取的学杂费仅需 1500 美元，于是该校每年收到的入学申请多达 2.5 万份，尽管最终录取人数只有 200 人。近年来澳大利亚和新西兰的 MBA 课程为越来越多的亚州学子看好，这也与地理因素有关，相对欧美而言，澳洲自然要近得多，同时，毕业于澳大利亚和新西兰的工商学院的 MBA 人才在当地就业的年薪可达 3.5—5 万美元，尽管比美国要低不少，但相比亚洲肯定要高。

纵观整个亚洲，经济的强劲发展使得 MBA 毕业生成为热得烫手的奇缺之

才，在看准这一巨大潜在市场后，许多西方国家的工商学院纷纷调整招生和教学计划，把目光对准了亚洲地区。比如，美国芝加哥大学工商管理学院不但每年要从亚洲录取 50 名学生，而且所有的实习活动都安排在香港和东京等大城市进行。此外，该校的师资队伍中亚裔教师也有 15 名，连院长罗伯特滨田也是日裔美国人。不过，从全球范围来看，MBA 专业发展最为迅猛的并不是美国。在 90 年代初，欧洲 100 多所工商学院纷纷打开大门招收来自五大洲的学生，在这之后亚洲和拉美也在迎头赶上。全球掀起的 MBA 热甚至连哈佛商学院这样的老牌学校都感受到了巨大压力。美国佐治亚大学特里商学院院长艾伯特尼米说：“哈佛独步企业界的时代已经一去不复返了。”

下篇成为自修 MBA 必读——MBA 实用核心知识体系述要

条条道通罗马，除了在工商院校攻读 MBA 外，你也可以结合工作实践自修 MBA 课程，成为相当或高于学院派 MBA 的 MBA。许多成功的企业家正是走了这条路。本篇就向你阐述 MBA 的核心知识体系，限于篇幅，我们只能选择 MBA 的核心课程及其实用的基本理论、基本知识和基本技能。如果你想学习 MBA 的全部课程，建议你买一套有一定权威性的（或某一工商院校的）MBA 系列教材。当然，如果你真正领悟了本篇所阐述的 MBA 实用核心知识体系，你也就是一名有一定实力的 MBA 了。

第十章 MBA 的课程体系与主干课程描述

课程是培养人才的根本手段和基本保证。MBA 的智能结构的塑造要靠有效的课程设置来完成。无论是工商学院 MBA 人才的培养，还是走修 MBA 之路，掌握与研究 MBA 科学的课程设置十分重要。本章阐述 MBA 的课程体系，并描述 MBA 的主干课程，以为你自修和有关机构培养 MBA 提供参考。

一、MBA 的课程体系

1. 工商学院 MBA 课程设置的模式

MBA 教育自诞生以来，其课程设置方案探索，一直层出不穷，不断创新。如今，在课程体系构建方面，已形成了几种有代表性的模式：其一是“事业式”课程设置法（Institutional approach），即按各冲特定行业所需要的技能或知识来制定课程设置方案，主要用于培养该行业的基层管理干部；二是“职能式”课程设置法（Functional approach），即按各管理职能所需要的技能或知识来制定课程设置方案，培养 MBA 学生从事某一具体职能管理的能力；三是“整合式”课程设置法（Integrating idea approach），即按高层管理人员需要的技能、知识、责任感、价值观等来制定课程设置的方案，主要以培养高层次管理者的观念为主。另外，还有“纵向式”和“模块式”。纵向式是比较传统的课程体系构建模式。这种设计模式，把 MBA 的课程在层次结构上分成公共基础课、专业基础课程以及专业课程，然后按三者的一定比例关系组合成有层次的课程体系。模块式构建模式，一般是与 MBA 的知识结构相对应，按知识模块设置若干课程单元，再由这些课程单元模块组合成课程体系。人们一般将 MBA 人才的知识模块分为 6 大块，它们是：经济理论、经营管理知识、外语、人文科学知识、自然科学知识等，课程体系也就由相对应的 6 大课程模块组成。

2. MBA 的课程设置

纵观世界各国的 MBA 教育，在课程设置的方案上是因校而异的。以美国各院校的 MBA 教育为例，通常 MBA 课程的知识面较宽，课程的重点结合学生的兴趣而有所侧重，或会计学，或经济学、工商管理信息系统、国际工商管理、管理与金融、市场营销等。此外，MBA 课程还包括一些共选课程。一般来说，MBA 课程通常需要 36—60 学分，但各校有不同的具体安排。一些学校要求学生只需参加专门的课程学习；有的学校却以相当的灵活性供学生选择，但他们都要求 MBA 学生具有研究能力并且必须通过课程考试。相当多的学校要求学生必须在通过口试或者书写能力的考试后方可获得 MBA；一些学校则要求学生必须提交一篇论文。论文代表了学生的研究能力，并可获 6 个左右的学分，它也为学生提供了一个集中从事研究的机会，论文通常在教授指导下完成。许多学校允许学生通过完成论文来代替一些课程的学习，但是也有许多学校要求学生成绩的“学分积”（grade—point average, GPA）至少为 B（若满分为 4 分，则要求 3 分以上），也有一些学校要求 MBA 学生必须精通某些领域或专题，例如波士顿大学（Boston University）要求 MBA 的学生必修计算机与信息系统的课程。

我国国务院学位委员会的《工商管理硕士试行培养方向》列出的 MBA 最基本的课程设置是：（1）学位课：马克思主义理论；外国语；管理学；管理经济学；运筹学。（2）必修课：宏微观经济学；会计学；财务管理；营销管理；生产管理；系统工程；企业战略管理；经济法；计算机辅助管理；财政与金融；国际贸易与国际金融；应用经济统计；人力资源的开发与管理。

从对一些国家工商管理院校 MBA 的课程设置方案的比较研究中，可以看出，MBA 是一个以课程学习为主而不是研究型的硕士学位，课程的覆盖面较

宽，一般需 20 门左右。MBA 学位旨在培养高层次管理人才，即企业管理决策层的人才。他们所进行的决策多为综合性决策，而非技术专业很强的决策，不需要在某一领域达到精深的水平。所以，课程设置要有较宽的基础理论、较新的知识结构和较实在的能力培养。MBA 的课程内容和深度与本科生课程并无明显差别，只是针对有实际经验的学生，课时可以减少，教学方法有所不同。至于在本科阶段学过同类课程的学生可以免修或增选其他选修课以进一步拓宽知识面。为此，课程设置要以少而精、注重实用性为原则，课程体系要体现在打好必要的理论基础的同时，注重知识的掌握和技能的训练，同时还要注重学生素质的培养。具体来说，课程设置可分为两段：第一阶段主要是核心课程和一些必修课程（门数在 10—13 门），学生必须在读完第一阶段课程的基础上，才能开始第二阶段的学习；第二阶段一般是选修课和一些必修课，学生的选修课要修满 10 门左右。MBA 的专业方向通过教师的指导、专业课程、课外阅读、实习调研和论文选题等多方面来体现。课程一般分为核心课程、必修课程和选修课程。核心课程也称学位课程，包括 MBA 所应具备的基础知识，目的是为了提高学生分析技巧，并使他们了解个人在管理环境中所起的作用，包括四个部分：

- （1）内部和组织环境（组织行为学）；
- （2）外部和社会环境（经济学、商业和变化的环境）；
- （3）功能性课程（会计、金融、营销、人事管理、企业战略）；
- （4）定量分析技能（计算机软件应用、决策分析和统计学）。

选修课程通常反映了管理和商业领域内的当代问题和导师的学术兴趣及研究方向。工商管理类专业的学生一般至少要选 10 门选修课。

下面我们按核心课、必修课和选修课列出 MBA 的基本课程、学时和学分，为表 10—1 所示，以供自修 MBA 的读者借鉴。其中，学时和学分可因校和因专业而异，课程名称与安排也可由于企业部门的客观需要而有所不同。

表 10—1：MBA 的基本课程

课程性质	课程名称	学时	学分
核心课程 (18 学分)	组织行为学	36	2
	高级国际商务外语	108	6
	财务会计	54	3
	计算机原理与应用	54	3
	营销学原理	36	2
	管理学原理	36	2
必修课程 (20 学分)	应用统计	54	3
	管理会计	36	2
	企业战略管理	36	2
	宏微观经济学	54	3
	国际贸易理论与实务	36	2
	国际商法	36	2
	金融研究	36	2
	企业家精神	36	2
	企业环境分析	36	2
	选修课程 (7 学分)	管理信息系统	36
人力资源管理		36	2
国际财务管理		54	2
国际会计		54	3
审计学		36	2
税收		36	2
证券与投资		36	2
国际运输与保险		54	3
经济法		36	2
跨国公司管理		36	2
生产管理		36	2
工程项目管理		36	2
国别经济专题研究		18	1

二、MBA 的主干课程描述

下面，我们将表 10—1 中所列课程中一些基本的主干课程进行简单的描述。

《宏微观经济学》课程为发展经济学、国际经济学（包括国际贸易、国际金融）等其他经济学课程奠定理论基础，提供基本的分析方法，要求学生能运用所学基本理论和基本方法解决实际的经济问题。主要讲述：微观经济学，包括均衡价格理论、消费者行为理论、生产者行为理论、厂商均衡理论、要素价格理论、一般均衡理论、微观经济政策等；宏观经济学，包括国民经济核算体系、国民收入决定理论、总需求与总供给函数、通货膨胀理论、宏观经济政策、经济周期理论、经济增长理论等。

《管理学原理》课程研究的重点是工商企业的管理问题，意在使学生了解管理的概念、管理的类型与技能、管理职能、现代企业制度及管理理论与实践的发展趋势，为学生学习其他管理课程打下基础。主要讲述：管理思想和理论的演变（古典学派、行为学派、管理科学学派、系统学派和权变学派等）；企业与现代企业制度、企业环境与企业文化；战略计划和业务计划的制定和实施；不同条件下的决策方法；划部门的方法、集权与分权、现代组织结构；人力资源的开发和培训、绩效评估；激励理论；控制的过程和控制技术等。

《营销学原理》主要讲述：企业的营销指导思想；企业的目标市场，包括企业内外部环境分析、企业的市场机会、营销调研和预测、消费者购买行为、目标市场的选择和进入策略等；企业的营销策略，包括产品策略、定价策略、销售渠道策略和促销策略等；企业的营销管理职能，包括企业的营销计划、营销机构、计划的执行和控制等等。

《组织行为学》主要讲述：组织行为学的框架；人类行为的概念；群体动力；应用于组织行为的行为科学技术；组织行为在管理范畴中未来的展望等。

《国际企业管理》课程研究的重点是工商企业在激烈竞争的市场环境下，走向国际化的理论根据。发展过程、管理方式和经营战略，意在使学生了解工商企业在国际范围内的产品、技术、劳务、信息与资金等的流通和管理。主要讲述：国际企业管理基础理论、企业所处的国际政治、经济和文化环境；企业国际化和全球化的发展过程；对外直接投资的决策分析；企业国际化经营战略（生产、组织、人事、控股、会计、财务、营销、法律等战略）；企业国际化经营的国际惯例和贯常作法；跨国公司管理等。

《财务会计》课程意在使学生了解会计的基本理论和实务，学会会计报表的分析和财务信息的运用。主要讲述：会计的基本假设与原则；复式记帐原理；现金收支业务及内部控制；商业帐款与商业票据的会计处理；存货及其计算；长期资产及其会计处理；流动负债的会计处理；长期负债的会计处理；所得税会计；长期投资与短期投资的会计处理；业主权益的处理；基本财务报表的编制与分析；合并财务报表等等。

《管理会计》主要讲述：成本的一般分类；成本习性与变动成本计算；完全成本法与变动成本法对企业分期损益计算的影响；决策成本概念；决策分析方法；敏感性分析在投资决策中的应用；全面预算的内容和编制方法，静态预算、弹性预算与零售预算，责任中心及其种类；对责任中心的评价与

考核方法；内部转移价格的制定与选择；标准成本的制定；成本差异分析与处理；成本控制的原则；存货管理、定价决策等等。

《公司理财》课程的重点是从企业角度分析企业筹资和投资的基本理论、分析方法和企业可采取的政策，意在使学生能运用所学的理论和方法，分析解决公司企业的投资和筹资问题。主要讲述：公司理财的内容和目标；投资分析方法；证券的价值评估；风险及收益分析；财务报表分析；经营及财务杠杆分析；财务计划；资本预算及资金流分析；资本预算的决策标准；融资成本；资本结构决策分析；股息发放政策；定期贷款与租赁；期权交易、可转换证券等；流动资产的管理；现金及有价证券管理；应收款的管理；库存管理；短期资金管理；基金管理等等。

《应用统计》课程为学生学习相关的专业课程打下定量分析的基础，意在使学生能运用统计手段和统计信息解决企业在经营管理中遇到的各种问题，主要讲述：统计设计；统计资料的收集和整理；数据静态比较分析；单、双变量截面数据的描述性分析；时间序列分析；统计指数；概率与概率分布；抽样分布；参数估计假设检验；简单回归和相关的统计推断；多元回归和多重相关分析等等。

《生产管理》课程是一门定性与定量紧密结合的课程，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，主要讲述：生产管理概念；生产管理战略；生产经营预测；产品设计、生产过程设计；生产计划；生产作业计划；工程项目研究和组织；质量管理；物资设备管理；生产系统的变革等。

《国际贸易实务》课程着重研究国际商品交换的具体过程，着重向学生系统介绍和具体说明国际商品交换所遵循的国际规范及其所采取的各种习惯做法，主要讲述：国际商品贸易方式；国际货物买卖的交易条件及其选择；交易磋商与谈判策略；进出口合同条款与合同履行、检验、索赔与仲裁等。

《计算机原理与应用》主要讲述：硬件结构及原理；网络结构与原理；操作系统及其命令；文字处理；数据库原理及应用编程；应用软件包；计算机上机等。

《管理信息系统》课程的研究重点是计算机辅助工商管理，使学生了解和掌握管理信息系统的设计和应用。主要讲述：管理信息系统在企业管理中的地位和作用；数据分类、采集和处理；数据库的建立和管理；信息系统的分析、设计和实施；计算机网络；管理支持系统；管理信息系统实用案例等。

《定量方法与决策分析》主要讲述：辅助决策制定过程中的管理者的定量方法；线性规划、网络的问题、动态规划、决策理论、库存、排队和模拟等。

《企业家精神》主要讲述：新风险性企业；企业精神概念；企业创意与风险在社会扮演的角色；开创新企业所需要具备的新技巧等。

《国际商法》主要讲述：各国商法的产生和发展；国际贸易惯例和国际公约，包括合同、买卖、代理、公司、票据、海商、工业产权、仲裁与涉外民事诉讼法等。

三、一些工商管理院校 MBA 的课程方案

1. 美国 10 所著名商学院 MBA 必修课程

表 10—2: 美国 10 所著名商学院 MBA 必修课(1992 年)

学校	必修课程		必修课所占的比例%	
			第1年	第2年
Chicago	领导研究与开发；另须从微观经济学、成本会计、统计学中选一门；从财务管理、人力资源管理、营销管理、生产经营管理、宏观经济学、管理会计选4门。	商业政策	9	学生自主决定
Columbia	全球经济环境、管理经济学、组织行为管理、会计、管理统计、决策模型、商业财务、市场营销、经营管理。	企业战略管理	70	10
Darden	会计、分析与沟通、商业与政治经济、伦理道德学、财务金融、市场营销、经营学、组织行为、数量分析。	指导下的研究、领导与战略管理	100	40
Harvard (1994—1995)	决策与道德准则概论、财务报告与管理会计、数据、决策、谈判、市场营销、技术与经营管理、领导与组织行为、商业、政府与国际经济、财政学、信息经济工作与组织、竞争与战略、管理模拟练习。	总经理的眼界、全球战略与管理	100	9
Kellogg	会计、战略管理、组织行为、数量方法经济学、统计学、经营管理、财务金融、市场营销。	无	75	无
MIT Sloan	微观经济学、宏观与国际经济学、统计学、决策模型、组织行为管理、会计、信息系统、产业关系与人力资源管理、市场营销学、财务金融、经营管理、战略管理、沟通。	集中一个领域及论文	90	20
Michigan	财务会计、组织行为、计算机、统计学、微观经济学、管理会计、财务管理，营销管理、经营管理、国际商务、公司战略(1)。	公司战略(2) 商法或伦理道德	90	10
Stanford	经济分析与政策、会计、决策支持模型与信息系统、组织行为、财务金融、营销管理、决策与数据、经营学、战略管理、商业与环境变化、人力资源管理。	商业与环境变化	80	8
Tuck	应用统计学、商业政策、决策科学、财务金融学、财务会计、国际商务环境、管理沟通、管理会计、管理经济学、市场营销学、经营管理、组织行为、政治经济与商业体系。	无	100	无
Wharton (1994—1995)	财务会计、管理统计分析、管理经济学、营销管理(方案设计)、宏观经济分析与公共政策、管理会计、管理科学、经营管理(质量与产量)、人事管理、竞争策略、商业政策与法律环境、组织设计、财务分析、全球战略管理、经营管理(战略与技术)、营销管理(策略)、领导基础。	综合案例管理模拟	80	30

2. 欧洲大学 MBA 国际经营方向的课程设置

欧洲大学 MBA 国际经营方向的重点在于国际金融。市场营销和战略管理，但要求学生具有坚实的传统管理理论基础，并鼓励学生通过先修英语、法语、西班牙语，德语。意大利语、日语等外语课程以提高外语水平。如果学生感到自己在某一领域内的知识还不够丰富，可以通过选修本科工商管理课程进行弥补。3 个学期的课程表如下：

第一学期：管理会计，财务管理、企业定量分析方法、组织行为学。营销管理；

第二学期：战略管理。管理控制系统、国际财务管理、人力资源管理、管理经济学；

第三学期：管理信息系统、国际市场营销、跨国公司会计、国际企业管理、企业战略。

3. 香港中文大学工商管理学院 MBA 的课程设置

香港中文大学工商管理学院 MBA 课程分为 2 年制(全日制、及 3 年制(兼读制) 2 种。这里仅介绍两年制 MBA 课程。

2 年制 MBA 全部课程需 2 年完成，每年 4 个学期，每学期 10 个星期，每星期 2 门课程，共 16 门课程，此外尚有第一个星期与最后一个星期的住宿周课程。第 1 年的课程着重现代企业经理应掌握的经营与管理的基本观念与技巧；第 2 年的课程则侧重高层次管理所需的知识与策略。2 年制 MBA 学生至少要修完 54 学分才能毕业。

第一年：

住宿周课程：公司管理第 1 学期：经济学、会计学

第 2 学期：领导艺术与人力资源管理、营销管理

第 3 学期：财务管理、营运管理

第 4 学期：国际企业、管理信息

第 2 年：

第 1 学期：合并与收购、金融投资、专题研讨

第 2 学期：商业谈判、国际政治、专题研讨

第 3 学期：中国与亚大商业、西方公司、专题研讨

第 4 学期：企业政策、当前工商问题研讨

住宿周课程：硕士专题报告

第十一章 MBA 实用经济学知识体系述要

经济学是研究个人、企业、政府以及其他组织如何在社会内进行选择，以及这些选择如何决定社会稀缺资源的使用的科学。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。在工商院校里，都把经济学的教学作为培养 MBA 的首要内容，不过，不同院校所设课程有所不同。有的直接设《经济学》或《西方经济学》有的设《宏观微观经济学》或《宏观经济学》、《微观经济学》分设；有的设《宏观经济学》和《管理经济学》。

经济学按其考察对象的范围大小和研究问题的不同，大体可分为宏观经济学和微观经济学。宏观经济 (Macroeconomics) 是以整个国民经济活动为考察对象。研究经济中有关总量的决定及其变化，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。与经济学专业的《宏观经济学》教材不同，MBA 所学的《宏观经济学》一般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。微观经济学 (Microeconomics) 是以单个经济单位为研究对象，研究单个经济单位的经济行为以及相应的经济变量的决定。如单个消费者、单个家庭，单个厂商、单个产品市场的经济行为及经济现象。显然，MBA 所学的《微观经济学》应侧重企业的微观经济活动，而不是所有的微观经济活动。因此，为了与经济学专业的学生所学的《微观经济学》相区别，一些工商院校干脆开设了《管理经济学》。管理经济学 (Managerial Economics) 主要研究单个企业如何把有限的资源分配在各种商品的生产上，以取得最大的利润。

本章从 MBA 的实用出发，侧重于把经济学原理和分析方法应用于企业经营管理决策，为 MBA 的企业管理决策实践提供经济理论和经济分析的思维框架。

一、经济学的研究和分析方法

经济学产生于资源的稀缺性（scarcity）以及由此所引起的选择（choice）。

现代经济学研究的内容繁多，纷纭复杂，概括起来说，可以包括这样一些问题：生产什么产品与劳务以及生产多少？用什么方法生产这些产品与劳务？生产要素的价格如何决定以及社会产品如何在社会成员中进行分配？一个国家的国民生产总值包括哪些内容以及怎样决定？一个国家的国民经济如何实现均衡，如果不均衡，应该如何进行调整？通货膨胀和失业是怎样产生的，如何解决这些问题？一国的社会经济是否增长以及怎样增长？等等。对于这些问题，就其根本来说，可以分为微观经济学和宏观经济学两大类。这两方面的理论，由小到大，从个量到总量，对社会经济的一些基本问题作出了分析和解释，成为现代经济学的基础理论。

总的来说，经济学的研究和分析方法主要有：

1. 实证的方法和规范的方法

实证的方法一般要作出与经济行为有关的假定，分析与预测行为的经济后果。它具有2个特点：第一，它力求说明“是什么”（what is）的问题；第二，它所研究的内容具有客观性，它的结论正确与否可以通过经验事实来进行检验。

规范的方法以一定的价值判断作为出发点，提出行为的标准，并研究如何才能符合这些标准。它具有2个特点：第一，它要回答“应该是什么”（what ought to be）的问题；第二，它所研究的内容没有客观性，所得出的结论无法通过经验事实进行检验，规范的方法着重于研究和探讨一个社会面临的经济问题应该怎样解决，这种探讨往往牵涉到有关各人的价值观，因此对一个问题的解决办法很可能是多样化的，甚至是对立的。如对企业污染问题，所面临管或不管，征一定的税或很高的税，下令关闭等对策方案，对这些方案的取舍或评价就会因各人的价值观不同而异。

2. 均衡分析

均衡（equilibrium）是指经济体系中变动着的各种因素处于平衡，是一种所有经济变量都保持稳定不变的状态。马歇尔的均衡价格论是微观经济学中均衡的典型例子，而“萨伊定律”，则是宏观经济学中的典型例子。在经济学中均衡又可分为局部均衡和一般均衡。

局部均衡分析是以孤立的观点研究单个市场的运行情况，局部均衡局限于某一市场，并假定这一市场与所有其他市场互不影响，本书中某一商品市场的均衡就是局部均衡，认为某商品的价格只取决于该商品本身的供求状况而不受其它商品的价格、供求状态的影响。

一般均衡分析是同时研究所有市场的运行情况，把整个经济体系看作一个整体，从而各个市场都是相互影响、相互依存的，局部变化会影响全局。认为市场上某种商品价格或供求量的变化，对其它商品价格或供求数量会有影响。一般均衡就是研究分析各种商品的价格，供给和需求量同时达到均衡时的均衡价格与均衡数量问题。

3. 其它分析方法

现代经济学的研究方法，除上述总体方法外，从微观经济学角度看，还有个量分析方法，即分析研究单个的消费者和单个的生产者的经济活动。边际分析方法，即分析各种经济变量的增量之间的关系。静态分析方法，即完全抽掉时间因素和变动过程来进行分析。比较静态分析方法，即就个别经济现象一次变动的前后，以及二个或二上以上的均衡状况，进行分析研究，而完全抛开了对转变期间和变动过程本身的分析，实际上，比较静态分析，就是比较一个变动过程的起点和终点。从宏观经济学角度看，有总量分析方法，即假定个量不变，同是假定制度是已知的、既定的，然后在这个前提下对一个国家的总体经济运行进行分析。在宏观经济学的分析过程中，除了采用静态分析方法、比较静态分析方法外，还采用动态分析方法，即对原有宏观经济均衡状态过渡到新的均衡状态的实际变化过程进行分析，其中包括分析有关经济总量在一定时间过程中的变动、这些经济总量在变动过程中的相互影响和彼此的制约关系、以及它们在每一时点上变动的速率等等。

二、需求——供给分析

需求与供给理论是微观经济学中的基本理论，不了解需求与供给就不了解经济学。微观经济学的中心问题是价格问题。价格决定于供给与需求。无论是商品与劳务的价格，还是生产要素的价格，或者是资金的价格，都由其供给与需求决走。

1. 需求定理

需求是指消费者在某一特定时间内在不同的价格水平上愿意而且能够购买的商品数量。需求需要具备 2 个条件：一是消费者要有购买商品的欲望；二是消费者要有支付能力。需求量是指在某一特定时期内，一定条件下消费者愿意而且能够支付的商品和劳务的总量。

影响需求数量的因素有多种，如商品的价格、消费者的收入水平、该商品替代品的价格、社会收入分配的平等程度、消费者嗜好的变动、广告费，对价格变化的期望、社会制度、风俗习惯以及地域等等。如果把影响需求的因素作为自变量，把需求量 Q 作为因变量， a, b, c, d, e, \dots, n 代表影响需求的诸因素，则需求函数为：

$$D = f(a, b, c, d, e, \dots, n)$$

如果假定其它因素不变，只考虑商品价格 P 的变化，则需求函数为：

$$D = f(P)$$

这时，商品价格变动所引起的需求量的变动是在同一条曲线上的移动。这种变动通常称为需求量的变动。如图 11—1 所示，某商品价格从 P_1 降至 P_2 ，其它因素不变，需求量从 Q_1 ，增加到 Q_2 。

从图中我们可以看出，需求曲线是一条向右下方倾斜的曲线，这表明价格与需求量存在着相反方向的变动的关系，即在其它条件不变的情况下，需求量随价格上升而减少；随价格的下降而增加，这就是需求定理。当然，需求定理是对一般商品或劳务而言，对某些特殊商品，或在特定条件下则不一定适用。

当商品价格不变时，由其它因素所引起的需求曲线的移动，这种变动称为需求的变动。如图 1—7 中，需求曲线由 D_1 移到 D_2 就是需求的变动。

2. 供给定理

供给量是指在特定时期内，一定条件下（指影响供给的各种因素），企业愿意而且能够出卖的商品和劳务量。

影响供给的因素有多种，如商品价格、企业要达到的目的、产品的成本、现有的技术水平、生产者对未来价格的期望以及其它商品的价格等等。如果把影响供给的因素作为自变量，把供给量 S 作为因变量， a, b, c, d, e, \dots, n 代表影响供给的因素，则供给函数可表示为：

$$S = f(a, b, c, d, e, \dots, n)$$

如果假定其它因素不变，只考虑商品价格 P 与该商品供给量的关系，则供给函数为：

$$S = f(P)$$

当影响供给的其它因素不变时，商品价格的变动所引起供给量的变动是在同一条供给曲线上的移动。这种变动称为供给量的变动。如图 11—2 所

示，价格由 P_1 上升到 P_2 ，其它因素不变，该商品的供给量由 Q_1 ，上升到 Q_2 。

从图中还可看出，供给曲线是一条向右上方倾斜的曲线。这表明价格与供给量之间存在着同方向变动的关系，即在其它条件不变的情况下，该商品的供给量随价格上升而增加，随价格的下降而减少，这就是供给定理。但对某些特殊商品来说，供给定理就不一定适用。如劳动力的供给在工资上升的某种范围内，供给会增加，但当工资增加到一定程度时，如果继续增加工资，劳动力供给不仅不会增加，反而会减少。

如图 11—3 所示，曲线 LL' 为劳动力供给曲线，它表示当工资增加到 l 时，劳动力的供给为最大，当工资从 l_1 增加到 l_2 时，劳动力的供给反而从 L_1 减到 L_2 。

当商品价格不变时，其它因素的变动所引起的供给量的变动是整个供给曲线的移动，这种变动称为供给的变动。如图 11—2 所示，供给曲线由 S_1 移到 S_2 就是供给的变动。

3. 均衡价格的决定与资动

(1) 均衡价格的决定

这里所讲的均衡是局部均衡，即假定在其它条件不变的情况下，分析一种商品或一种生产要素的供给与需求达到均衡时的价格的决定。均衡价格理论是根据需求与供给的变动来说明价格的决定。均衡价格是指一种商品的需求价格与供给价格相一致时的价格，这时的需求量与供给量也一致，称为均衡数量。所以，均衡价格就是需求与供给这两种力量达到一致时的价格。如图 11—4 所示：需求曲线 d 和供给曲线 s 相交于 E 点，这时需求等于供给，决定了均衡价格 P_0 ，均衡数量 Q_0 。

均衡价格是通过市场供求关系的自发调节而形成的。由于供求的相互作用，一旦市场价格背离均衡价格，则有自动恢复均衡的趋势。如图 11—5 所示，当市场价格 P_1 高于均衡价格 P_0 时，需求量为 Q_1 ，而供给量为 Q_2 ， $Q_2 > Q_1$ ，供过于求，这时市场上的供求力量的作用必然使市场价格下降，直至 P_0 。于是，供给与需求相等，又恢复了均衡，而当市场价格 P_1 低于均衡价格 P_0 时，需求量为 Q_4 ，供给量为 Q_3 ， $Q_4 > Q_3$ ，供不应求，这时，市场价格必然会上升，直到 P_0 。这时，供给与需求相等，又恢复了均衡。

(2) 需求和供给的变动对均衡价格的影响

市场上商品价格与数量的均衡是由需求与供给这两种力量决定的。因此，一方的变动总会引起均衡的变动。

需求的变动对均衡的影响

图 11—6 某种商品需求的变动对均衡产量和均衡价格的影响

如图 11—6 所示，原来的需求曲线 D_0 与 S 相交于 E_0 决定了均衡价格 P_0 ，均衡数量 Q_0 。需求的增加使需求曲线由 D_0 移到 D_1 与 S 相交于 E_1 ，决定了新

的均衡价格 P_1 ，均衡数量 Q_1 ， $P_1 > P_0$ ， $Q_1 > Q_0$ ，这表明，由于需求的增加，均衡价格上升，均衡数量也增加。由于需求的减少，需求曲线由 D_0 移到 D_2 ，与 S 交于 E_2 ，决定了新的均衡价格 P_2 ，均衡数量 Q_2 ， $P_2 < P_0$ ， $Q_2 < Q_0$ ，这说明，由于需求的减少，均衡价格下降了，均衡数量也减少了。

供给的变动对均衡的影响

如图 11—7 所示，原来的供给曲线 S_0 与 D 交于 E_0 决定了均衡价格 P_0 ，均衡数量 Q_0 ，供给的增加，使供给曲线由 S_0 移到 S_1 与 D 交于 E_1 ，决定了新的均衡价格 P_1 ，均衡数量 Q_1 ， $P_1 < P_0$ ， $Q_1 > Q_0$ ，这表明，随着供给的增加，均衡价格下降了，均衡数量增加了。供给的减少，供给曲线由 S_0 移到 S_2 ，交 D 于 E_2 ，决定了新的均衡价格 P_2 ，新的均衡数量 Q_2 ， $P_2 > P_0$ ， $Q_2 < Q_0$ 。这表明由于供给的减少，均衡价格上升了，均衡数量减少了。

综上所述，需求的变动引起均衡价格和均衡数量的同方向变动，即需求的增加引起均衡价格的上升，均衡数量的增加；需求的减少引起均衡价格的下降，均衡数量的下降，供给的变动引起均衡价格的反方向变动，供给的变动引起均衡数量的同方向变动，即供给的增加引起均衡价格的下降，均衡数量的增加；供给的减少，引起均衡价格上升，均衡数量的减少。这就是供求定理。

供求定理告诉我们：影响价格的因素很多，但归根到底是通过供给和需求的变动来影响价格；在完全竞争的市场经济中，一方面供需关系决定市场价格；另一方面，价格反过来又起调节供需的作用。

4. 均衡价格理论的应用

(1) 支持价格。支持价格是政府为了扶植某一行业而规定的该行业产品的最低价格。如美国对农产品规定支持价格。如图 11—8 所示，该行业产品的均衡价格为 P_0 ，但政府为了支持该行业的生产，确定了支持价格 P_1 ， $P_1 > P_0$ ，这时需求量为 Q_0 ，供给量为 Q_s ， $Q_s > Q_0$ ，供过于求， $Q_s - Q_0$ ，为供给过剩部分，为了能维持价格，政府就要收购过剩产品，用于储备、出口或援外。

(2) 限制价格。限制价格是政府为了限制某些生活必需品的物价上涨而规定的这些产品的最高价格。如图 11-9 所示，某种产品的均衡价格为 P_0 ，均衡数量为 Q_0 ，但政府为了限制物价上涨，确定了该种产品的最高价格为 P_1 ， $P_1 < P_0$ ，这时，需求量为 Q_D ，供给量为 Q_S ， $Q_D > Q_S$ ，供不应求。 $Q_D - Q_S$ ，为供给不足部分，为了维持这种价格，政府会采用配给制，市场上会出现抢购现象以及黑市交易。

(3) 征税对均衡价格和均衡产量的影响。在市场经济中，对产品征税会导致产品的价格上涨，销售量减少。如图 11—

图 11—10 征税对某种商品的均衡产量和价格的影响 10 所示， S_0 为原供给曲线， P_0 为原均衡价格， Q_0 ，为原均衡数量。假设政府对这种产品征税，

税是由销售者或生产者付给国家，购买者关心的只是价格高低（其它情况不变），故征税对需求曲线不会有影响，受影响的只是供给曲线。在征税前，生产者生产 Q_0 的产品，价格为 P_0 。若征了税，假定单位产品的税额是 $P_1 - P$ ，那么价格必须是 P_{S_1} ，生产者才能净收到原来的价格 P_0 ，才能提供 Q_0 的产量。同样，在征税前，生产 Q_1 的产品的相应价格是 P_2 ，征税后，价格必须提到 P_1 ，生产者才愿意提供 Q_1 的产量，把 $E_1(P_1, Q_1)$ ， $E_2(P_{S_1}, Q_0)$ 两点连结起来就是征税后的新供给曲线 S_1 。由于供给曲线在税后发生位移，均衡点由 E 移到 E_1 ，产品的价格由 P_0 上升到 P_1 。供给量和需求量从 Q_0 减为 Q_1 。这样，征税后，产品价格提高了，销售量减少了。从图上可看出税金 ($P_1 - P_0$) 部分由消费者负担，生产者负责 $P_0 - P_2$ 部分。

(4) 补贴对价格和销售量的影响。同征税相反，政府对企业产品进行补贴，就会产生相反方向的影响。如图 11—11 所示，由于补贴，原供给曲线 S 就会向右下方位移到 S_1 ，结果价格从 P_0 下降到 P_1 ，销售量从 Q_0 ，增加到 Q_1 。在补贴中，消费者受益为 $(P_0 - P_1)$ ，生产者受益为 $(P_0 - P_2)$ 。

三、需求弹性分析

需求的各种弹性分析能对预测需求提供一般方法。

所谓弹性，就是指消费者或生产者对商品的价格变化反应的敏感程度。例如，一种商品的价格的微小变化就会引起购买量的较大变动，即消费者的需求量的变动对于该商品的价格变动十分敏感，这就称为富有弹性。反之，消费者的需求量的变动对某种商品的价格变动不敏感，就称为缺乏弹性。弹性的涵义用数学语言表述，就是指：一个因变量的相对变动与一个自变量的相对变动之比。

如果以 E 表示弹性系数以衡量弹性的大小 Q 代表因变量 X 代表自变量，则计算弹性的一般公式为：

$$E = \frac{Q \text{变化的百分比}}{X \text{变化的百分比}} \\ = \frac{\Delta Q / Q}{\Delta X / X} = \frac{\Delta Q}{\Delta X} \cdot \frac{X}{Q}$$

1. 需求的价格弹性分析

需求的价格弹性，是指某种商品的价格每变动百分之一，所引起的需求量变化的百分比。它能有效地测定需求量对商品价格变化的反应敏感程度。决策人员可以依赖弹性来预测价格变化而引起的商品市场需求的变化，从而作出相应的生产决策。

由于大多数商品的需求量变化的方向总是同价格变动方向相反，故需求的价格弹性一般为负值。当我们研究其大小或同需求曲线斜率做比较时，总是取其绝对值，例如，假设某种商品的需求函数为：

$$Q = -200P + 100I + 0.02P + 0.01A - 7500$$

其中， Q 代表该商品的需求量， P 为平均价格， I 为人均可支配收入， P_0 为人口数， A 为广告费用。若价格为 $P_1 = 250$ 美元时，需求量 $Q_1 = 45000$ 单位，则

$$E_{\text{点}} = \frac{\partial Q}{\partial P} \cdot \frac{P}{Q} \quad \frac{\partial Q}{\partial P} = -250$$

得价格的点弹性系数为

$$E_{\text{点}} = (-250) \times \frac{250}{45000} = -1.39$$

$E_{\text{点}} = -1.39$ 的含义是，当该商品的价格为 250 美元时需求量为 45000 单位，这时若价格上涨（下降）1%，就会导致需求量减少（增力 0）1.39%。现在，生产该产品的企业想通过压低价格来扩大市场需求，获得规模效益。那么，为了使市场需求增加到 60000 单位，在其他条件不变情况下，须降低价格多少？由于商品的价格变化，而引起需求量的变化，但弹性系数并不会变化，即在上面计算弹性系数的公式中，45000 单位变成了 60000 单位。设价格变动为 P ，则

$$E_{\text{点}} = \frac{\partial Q}{\partial P} \cdot \frac{P}{Q}$$

$$-1.39 = -\frac{15,000}{\partial P} \cdot \frac{250}{45000}$$

$$\partial P = 59.95 \text{ 美元}$$

这说明,为了使需求量增加 15000 单位,该种产品的价格就得下降 59.95 美元。当然这时必须假设其他条件不变。

按照 E 绝对值的大小,一般把需求的价格弹性分为三类:

- (1) $EP > 1$ 时,称为弹性需求或需求富有弹性;
- (2) $EP = 1$ 时,称为单一弹性或单一需求弹性;
- (3) $EP < 1$ 时,称为非弹性需求或缺乏弹性;

在上述的例子中,因为 $E_p = 1.39 > 1$,所以这种商品是富有弹性的,即需求量的变化对价格的变化来说比较敏感。因此,厂家可以通过压低价格的策略来扩大市场。反之,对于缺乏需求价格弹性的商品来说,压低价格所引起的需求量变化不大,决策人员就不能以压低价格的策略扩大市场份额,而必须寻找其他途径来扩大市场需求。

以上例子中讨论的是需求价格弹性,实际上,在这个商品的需求函数中,一共包括 4 种影响商品需求要素,它们都有自己的弹性效应。决策人员也可以通过其他因素的弹性效应获得最佳的决策方案。

需求价格弹性系数与需求曲线斜率的关系极为密切。各种商品都有自己的需求曲线,它们之间的形状各不相同,需求曲线的斜率亦不同,进而各种商品的需求价格弹性各不相同,某种商品的需求曲线的斜率与该商品的需求价格弹性的关系从图 3—1 可以看出。图中的需求曲线的斜率为 $\partial P/\partial Q$,而需求价格弹性 $E = \frac{\partial Q}{\partial P} \cdot \frac{P}{Q}$ 由于 $\partial Q/\partial P$ 正是斜率 $\partial P/\partial Q$ 的倒数,因此,需求曲线与需求价格弹性系数之间存在着反比例关系。即斜率绝对值越大,弹性越大;斜率绝对值越小,弹性越小。

同样的商品在不同的国家,或同一国家不同的时期,其需求价格弹性都不一样。造成这样差异的主要因素有:

消费物品支出在消费者家庭预算中所占分量。如果该项目在家庭预算中占的份量小,消费者对价格变化反应小。例如,报纸的购买即使其价格增加一倍,对报纸的需求量也不会大变化。

代用品。如果只有 A 产品能满足消费者特殊愿望,那末消费者可能不管价格如何也要购买 A 产品。如果 B 产品同样能够满足消费者的同一愿望,那末, A 产品价格一涨,将使消费者去购买 B 产品以代替 A 产品。代用品的种数愈多,代用品愈合适,商品需求价格弹性越高。一般来说,名牌产品的需求价格弹性较高,名牌产品有许多代用品,名牌产品的价格的变化会立即引起消费者购买行为的变化。

必需品与奢侈品。一般他说,属于生活必需品的商品,人们离不开它们,故其价格弹性较小。属于生活奢侈品的商品,人们因收入的差别,可能需要,也可能不要它们,故价格弹性较高。

时期长短。需求弹性是随着消费者为适应价格变化需要调节的时间长短而变化。从短期来看,需求的价格弹性要比长期的大。

需求的价格弹性受到许多因素的影响，对于替代品少或没有替代品的商品，可以通过提高价格来增加收入，但决策人员在应用弹性分析时，还必须谨慎地考虑各种因素的相互作用。例如，提高商品价格的过程受到收入情况的限制，也受到该产品的其他品质的约束。在市场竞争激烈的条件下，价格的提高，会在竞争中失去活力，容易被对手击败等等。

分析商品需求价格弹性的重要作用在于它们可以很快地测定价格变动对商品销售收入的影响，测定各种不同商品的需求价格弹性可以为企业制定正确的商品价格策略提供依据。

(1) 需求价格弹性为单一弹性 ($E = 1$) 时，由于价格变化对销售收入的影响正好被需求量的变化对销售收入的影响所抵销，所以总收入不变。对于这类商品，企业可以针对不同的市场情况，灵活地采取不同的价格策略。如当谋求扩大市场时，可以较大幅度地降低商品价格，把竞争者挤出市场；当谋求提高企业商品声誉时，可以大幅度地提高商品的价格，以改变消费者对该产品的评价。

(2) 商品需求价格弹性为弹性足 ($E > 1$) 时，需求量的相对变化比价格的相对变化大，这样，价格的一个给定百分比的增加将导致需求量的一个较大百分比的减少，使销售总收入降低。这时，企业正确的价格策略应该是适当地降价，通过扩大销售来增加总收入。

(3) 企业商品需求价格弹性为弹性不足 ($|E| < 1$) 时，需求量的相对变化比价格的相对变化小，于是价格的一个给定百分比增加将导致需求量的较小百分比的减少，使销售总收入增加。企业可以通过适当提价来增加收入。

表 11—1 总结了关于需求价格弹性的分析。

表 11—1 需求价格弹性、销售收入与全业价格策略

	弹性充足	单一弹性	弹性不足
系数值	$E > 1$	$E = 1$	$0 < E < 1$
降价的影响	$\frac{\Delta Q}{Q} > \frac{\Delta P}{P}$	$\frac{\Delta Q}{Q} = \frac{\Delta P}{P}$	$\frac{\Delta Q}{Q} < \frac{\Delta P}{P}$
	使总收入增加	总收入不变	使总收入减少
涨价的影响	$\frac{\Delta Q}{Q} > \frac{\Delta P}{P}$	$\frac{\Delta Q}{Q} = \frac{\Delta P}{P}$	$\frac{\Delta Q}{Q} < \frac{\Delta P}{P}$
	使总收入减少	总收入不变	使总收入增加
企业价格策略	适当降价	针对不同的情况降价或涨价	适当涨价

2. 需求的收入弹性分析

消费者的收入水平是影响商品需求的一个重要因素。一般他说，随着收入的增加，人们的需求就会增加，反之亦然。需求的收入弹性就是用来计量需求变动对收入变动的反应程度或灵敏度。即需求的收入弹性等于需求变动的百分比与引起它变动的收入变动百分比之比。在一定时期内，如果消费者的收入从 I_1 增加到 I_2 ，而对某种商品的购买量从 Q_1 增加到 Q_2 ，则可以用以下公式表示需求的收入弹性系数：

$$E = \frac{\frac{Q_2 - Q_1}{Q_1}}{\frac{I_2 - I_1}{I_1}} = -\frac{\frac{\partial Q}{Q_1}}{\frac{\partial I}{I_1}} = \frac{\partial Q}{Q_1} \cdot \frac{I_1}{\partial I}$$

$$= \frac{\partial Q}{\partial I} \cdot \frac{I_1}{Q_1}$$

公式里， ΔQ 和 ΔI 分别表示购买量和收入的增量。由于消费者收入与购买量的关系一般是按同一方向变动的，所以收入弹性一般为正值。例如，一个家庭中的收入从每年的 1800 美元增加到 2400 美元，从而对啤酒的消费也从每年的 60 美元增加到 150 美元，那么啤酒对这个家庭来说的需求收入弹性就为：

$$E = \frac{150 - 60}{2400 - 1800} \cdot \frac{800}{60} = 4.5$$

可以看出对这一家庭的消费者来说，其收入弹性系数为 4.5，啤酒属于奢侈品，意味着随着收入的增加而更快的增加啤酒的消费。

由于各种商品在消费中的意义不同，有的是日常必需品，有的是奢侈品，而有的则是低档品。它们所具有的需求弹性不一样。通常人们根据其弹性系数的不同，把物品分为 5 个种类，如图 11—13 所示，各种商品的需求收入弹性的特点是：

(1) 当 $E_1 < 0$ 时，需求曲线是一条向右下倾斜的直线。随着收入的增加，消费者对某种商品的需求量反而减少了，这种情况多是指一些低档、劣质的商品。随着人们收入的增加，生活水平的提高，人们对它们的需求反而减少了，这是需求收入弹性中很有意义的特例。

(2) 当 $E_2 = 0$ 时，需求曲线为一条垂直于 X 轴的直线，无论收入增加还是减少，需求量始终不变，完全无弹性。例如火葬之类的极端例子。

(3) 当 $0 < E_3 < 1$ 时，需求曲线在垂直线与 45° 线之间，说明收入变动较大，但需求量变动不大，这种情况为需求收入弹性不足。

(4) 当 $E_4 = 1$ 时，需求曲线是一条与横轴成 45° 角的直线，说明收入与需求量按同一比例增加。这种情况为需求收入单位弹性，一般是指生活必需品。

(5) 当 $E_5 > 1$ 时，曲线在 45° 线与横轴之间，说明收入变动小于需求变动，称为需求收入弹性充足。一般指奢侈品。

商品需求收入弹性表明，随着收入的增加，人们就会增加对高质量的消费品或奢侈品的消费。收入水平与需求之间的这种依存关系，表现为商品的需求收入弹性的差异。厂商应该根据这一差异进行生产决策。例如，在得知居民收入增加的情况下，就应该扩大生产那些需求收入弹性大的商品，以赚取更多的利润，那些需求收入弹性小的商品，即使收入增加，增加的消费量也不会大，所以市场需求的增加就较小，厂商应维持甚至减少生产此类商品。相反，一个精明的企业决策人员预测到国民经济或某一地区的经济将出现萧条或不景气，居民收入将会下降时，应主要经营那些需求收入弹性较低的商品，以减少由于宏观经济衰退而对企业造成的损失。因为收入减少，对于弹性小的商品来说，消费量并不会大减少，市场需求量不会有很大的波动。

另一方面，需求收入弹性大的商品可能会带来较大的利润，但其风险较

大，随着收入的变动，这些商品的需求会以更明显的程度发生变化。如果一个企业想要有一些稳定的收益，就必须使经营多元化，需求收入弹性大的商品和需求收入弹性小的商品同时经营，企业就能避免冒风险。

3，需求的交叉弹性分析

从商品的使用价值看，一些商品在使用上可以互相代替，一些商品则需要一同使用，互相补充。在诸商品间如果存在着互相代替的关系，这些商品就称为互替品；如果存在着互相补充的关系，就称为互补品。互替品间满足正相关关系，即某种商品价格的变动使它的互替品需求量发生同方向变化。例如，牛肉与羊肉是互替品，如果牛肉价格上涨，而羊肉价格不变，一般说来，必然引起羊肉需求量增加。互补品之间满足负相关关系，即某种商品的价格的变动，使它的互补品需求量发生反方向的变化。例如，彩色胶卷和洗印彩色照片用的显影粉是互补品，如果彩色胶卷价格上涨使销售量减少，也必然会导致洗印彩色照片用的显影粉需求量减少。总之，商品的需求量变化，不仅取决于它自己的价格和购买者的收入，而且取决于与它一起使用或者可代替它的其他商品的价格。如果商品 A 的价格变动会影响商品 B 的需求量，那末它们之间相互关联程度就可用商品需求价格交叉弹性表示。

商品需求的交叉弹性是指一种商品需求量的相对变动与另一种商品价格相对变动的比率。它反映了一种商品的需求量对另一种商品价格变动的反应之敏感程度。计算商品需求交叉弹性系数的公式为：

$$E_{px} = \frac{\partial Q_y}{\partial P_x} \cdot \frac{P_x}{Q_y}$$

式中；y 和 X 表示两种不同的商品，PX 表示 X 商品的变化量，而 Q_y 表示由 PX 变化而引起的 y 商品的需求量变化。

设某产品的需求函数为

$$Q_y = f(P_w, P_x, P_y, P_z, I)$$

其中，是 Q_y 产品的需求量，它同时受到 w、x、y、z 诸商品价格 P_w、P_x、P_z、P_y 和收入 I 的影响。把以上函数表达式假设为参数表达式，如：

$$Q_y = 5,000 - 0.3P_w + 0.2P_x - 0.5P_y + 0.000001P_z + 0.0037I$$

那么 Q_y 对其他产品价格的偏导数分别为：

$$\partial Q_y / \partial P_w = -0.3$$

$$\partial Q_y / \partial P_x = +0.2$$

$$\partial Q_y / \partial P_z = 0.000001 \quad 0$$

由于价格 P 与产量 Q 总是正值，也是正值。因此，y 商品对 w、X、z 诸产品的需求价格交叉弹性系数的正负号就决定了它们的偏导数的正、负号：

$$E_{pw} = (-0.3) (P_w / Q_y) < 0 \quad w \text{ 与 } y \text{ 为互补品}$$

$$E_{px} = (0.2) (P_x / Q_y) > 0 \quad x \text{ 与 } y \text{ 为互替品}$$

$$E_{pz} = (0.000001) (P_z / Q_y) \approx 0 \quad z \text{ 与 } y \text{ 彼此几乎无关。更进一步的分析}$$

是，当产品 w 的价格 = 100，而这时产品的需求量如果为 2300 时，其交叉弹性系数为

$$E_{pw} = (-0.3) (1000 / 2300) = -0.013$$

这说明，如果产品 w 的价格上涨一个单位，则其需求量的减少也引起对

产品 y 需求量的减少，其幅度为 1.3%。

需求价格交叉弹性对于厂商的决策同样具有重要意义。

需求价格交叉弹性的分析，使厂商知道自己产品的需求。

对其它产品价格变化可能引起变化，有助于厂商制定正看的商品竞争策略。例如，某厂商由于技术、资金等条件限制，急需转产定向，一个时期内又无力与名牌商品竞争。对“决策人员来说，要使自己产品能迅速地打入市场，就不要去生产那些名气较大的商品的互替品，而要去为那些名牌产品生产互补品。这样，随着名牌商品销售量的不断增加，会巨本厂商产品生产互补品。这样，随着名牌商品销售量的不断增加，会使本厂商产品的销售量也不断扩大。从定价方面看，A 厂商与 B 厂商的商品是互替品，A 厂商为了增加销售量，扩大市场占有率，就可以采取适当降低本厂商商品价格的办法；或者在 B 厂商商品涨价时，保持本厂商产品价格不动，以达到增加自己商品销售量的目的。

企业可以利用交叉弹性来测定厂商之间的相互关系，确定本厂商在市场上的地位，例如，一个厂商从外表看来完全控制了某个市场，因为它是市场上某种产品的唯一供应者。但是，如果这个企业的产品与有关企业的产品之间的交叉弹性很大，且为正值，那末，即使这个厂商从狭义上说可能是一个垄断者，但是一旦提高产品的价格，也会把其销售额丢给有关部门的其他厂商，因此，决策人员必须了解本厂商产品需求与其他厂商产品价格的交叉弹性，以确保厂商之间竞争的有利条件。在西方国家，由于有反垄断的法律规定，需求的价格交叉弹性受到重视。垄断一种商品的生产与销售是非法的，如果一种商品被证明其需求价格交叉弹性很低，即很难找到它相近替代品，生产它的厂家就会受到指控，或者说，如果被指控的厂商不能证明自己的产品有很高的需求价格交叉弹性，即容易找到其相近的替代品，他就要受到制裁。

四、空产理论及运用

经济学中所研究的生产问题既涉及到生产的技术方面，又涉及到经济方面。企业生产要讲求效率，既要讲求技术效率，又要讲求经济效率。所谓技术上有效率是指在既定的投入下产出最大，或者生产既定的产出所耗费的投入最小。所谓经济上有效率是指生产既定的产出所耗费的成本最小，或者在既定的成本下获得的利润最大。

一个生产体系的投入与产出关系取决于该生产体系中的设备、原材料和劳动力等诸要素的技术水平。通过最优的投入与产出关系，就可以选择哪一种生产方法是最合理的。在市场需求一定的前提下，生产决策分析就是对如何投入进行分析和决策。

1. 具有一种变动投入要素的生产

任何一种产品产出都要有诸种的生产要素投入，在这诸种的投入要素中，物质要素，资金要素以及劳动力要素是最基本的投入要素。现假定其它投入要素的投入量不变，只有一种投入要素的数量是可变的，研究这种投入要素的最优化使用量，就属于单一可变投入要素的最优利用问题。这类问题在短期决策中经常遇到。例如，在短期内现有厂商的厂房，设备都无法变更，要增加产量，只有增加劳动力，那么增加多少劳动力才是最优的呢？这就属于单一可变投入要素的最优利用问题。研究这一问题首先需要研究边际产量，总产量和平均产量这三者的关系。

总产量 TP 是指在某一特定时期生产要素所能生产的全部产量。由于总产量随可变要素投入的变动而变动，因此，短期分析中把总产量看作是可变投入的总产量。例如，在我们的分析中，总产量被看作是劳动的总产量，表示为 T，生产函数表示为：

$$T = Q + (L, K)$$

平均产量 AP 是指可变投入的平均产量，等于总产量除以该要素的投入量，表示平均每一单位可变要素的产量，因此，劳动的平均产量表示为：

$$AP_L = \frac{TP_L}{L}$$

其中 L 代表产品生产中所使用的劳动数量。

边际产量 MP 是指每增加一单位某种要素所增加的总产量，即要素的增量引起的总产量的增量，根据边际产量定义可知，只有可变投入才有边际产量。因此，劳动的边际产量可以表示为：

$$MP_L = \frac{\Delta TP_L}{\Delta L}$$

其中 L 代表劳动的增量， ΔTP_L 代表总产量的增量，如果生产函数表现为连续的生产函数，则劳动的边际产量可以表示为：

$$MP_L = \frac{dTP_L}{dL}$$

也就是说，边际产量为总产量函数在各点的斜率。

如果生产函数为连续的生产函数，我们还可以根据总产量曲线、平均产量曲线和边际产量曲线来表示 T、A 和 MPL。是如何变动的，三者之间是什么关系，如图 11—13 所示。

在图 11—13 中，横轴代表可变投入劳动的投入量，纵轴代表总产量、平均产量和边际产量。曲线 TPL、APL、MPL 分别为总产量曲线、平均产量曲线和边际产量曲线。从图 11—13 中可以看到：第一，随着劳动量的增加，最初总产量、平均产量、边际产量都是递增的，但各自增加到一定程度之后就分别递减。因此从图上看，总产量曲线、平均产量曲线和边际产量曲线都是先上升后下降。第二，边际产量曲线和平均产量曲线一定要在平均产量曲线的最高点相交；在相交前，平均产量是递增的，这时边际产量大于平均产量；在相交后，平均产量是递减的，这时边际产量小于平均产量；在相交时，平均产量达到最大，这时边际产量等于平均产量。第三，因为边际产量是总量曲线的斜率，所以，当边际产量为最大时，总产量曲线处在拐点位，即 $L = L_0$ 时的总产量，当 $L < L_0$ 时，边际产量递增，当 $L > L_0$ 时，边际产量递减；当边际产量为零时，总产量达到最大，以后当边际产量为负数时，总产量就会绝对减少，即当 $L < L_0$ 时，边际产量为正，总产量增加；当 $L = L_1$ 时，边际产量为零，总产量最大；当 $L < L_1$ 时，边际产量为负，总产量减少。

从图 11—13 中我们可以看到这样一个现象：当不断增加一种可变投入数量时，最初该要素的边际产量递增，后来这种要素的边际产量又递减。这在经济学中被称为边际报酬递减规律（the law of diminishing marginal returns）。边际报酬递减规律被用于要素投入产量之间关系的短期分析中。这一规律可表述如下：在技术水平不变的情况下，其他要素数量不变，持续增加一种要素的数量，最初边际产量递增，当该要素增加到一定限度后再增加该要素的数量，边际产量递减，甚至最后为负。这一规律强调：技术水平不变；当一种要素的投入量变动时，其他要素的投入量不变。边际报酬递减规律是从生产实践中得出来的，在农产品生产中表现最为突出。

根据图 11—13 所显示的总产量、平均产量和边际产量之间的关系，微观经济学将短期分析中的生产分为三个阶段，如图 11—13 所示。

第 1 阶段为可变投入的平均产量递增阶段，即劳动投入量 $L < L_2$ 。在第 1 阶段中，每增加一个单位的劳动都能增加平均产品，因而边际产量高于平均产量。这表明，相对于投入量不变的固定投入资本来说，劳动投入量太少，一部分资本没有被充分利用。因此有理性的生产者不会停留在这一阶段的生产上，他会增加可变投入劳动，扩大产量。

第 2 阶段的起点为平均产量的最高点，即边际产量等于平均产量的那一点，第 3 阶段的终点为总产量的最高点，即边际产量等于零的那一点。在第 2 阶段， $L_2 < L < L_1$ 。既然有理性的生产者不停留在生产第 1 阶段，也不停留在生产第 2 阶段，那么，他必然停留在生产的第 3 阶段。在第 3 阶段生产中，生产者究竟选择哪一点，这一问题的解决不仅取决于生产函数，还取决于成本函数。

2. 具有多种可变投入要素的生产

从生产厂家的角度看，投入要素往往多于一种。在实际生产中，特别是在长远规划中，多种投入要素之间是可以互相代替的。例如，建一个一定规模的织布厂，需要用设备和劳动力。这既可以采用先进的技术织布，即使用

贵重的设备与少量的劳动力相结合，也可以用手工织布，即使用便宜的设备与较多的劳动力组合。可见，确定如何新建一个织布厂时，在设备与劳动力之间是可以相互替代的。既然投入要素之间可以互相替代，必然会有投入要素间的最优组合的问题：在资金一定的条件下，投入要素之间怎样组合，才能使产量最大；或在产量一定的条件下，怎样组合，才能使成本最低。

为了寻找投入要素之间的最优组合，需要利用等产量线和等成本线，这里只讨论二种可变投入要素的生产。所得结论同样适用于多于两种投入要素的情形。

(1) 等产量线。等产量线是指在生产一定的条件下，各种投入要素之间的不同组合而连成的一条曲线。图 11—14 为等产量曲线图。图中，等产量曲线表示在这条曲线上的产出量处处都等于 100 个单位，但却可以在投入要素（劳动力和资本）之间进行各种不同的组合（ $L = 10, K = 50$ ； $L = 18, K = 30$ ； $L = 40, K = 12$ ； $L = 48, K = 10$ 。）

等产量曲线有几种重要的特征：

处于离原点较高位置的等产量曲线总是代表较大的产量。图中 线和 线分别表示 200 个单位的产出量和 300 个单位的产出量。

等产量曲线在生产的相关区间内的斜率为负。它表示，如果生产中减少了劳动力的使用量，为了使产出率不变，就必须增加更多的资本，反之亦然。也就是说，在维持一定的产量水平时，两种投入可以互相替代。

为了获得同样的产出量，一种投入要素必须按某一种比例由别种投入要素所替代。这在生产决策上有重要的意义。这种比例称为边际技术替代率。如果以 K 和 L 分别表示资本和劳动力变量，则边际技术替代率（ $MRTS$ ）就为

$$MRTS(L, K) = - K / L$$

负号表示 K 和 L ，两者的相反的变动方向， K 减少，则 L 就必然增加。

(3) 在技术水平不变的前提下，等生产量线不能相交。如果相交，则资本和劳动力的一种组合就有两种不同的产出，这是不可能的。

等产量线是依据投入要素的可替代性得出的，在实际的经济活动中，投入要素的替代性有三种情况：第一种，投入要素之间完全可以替代，在这种情况下， $MRTS$ 是一个常数，所以从图形上看等产量线是一条直线（见图 11—15）。第二种：投入要素之间完全不能替代。如生产自行车，在投入要素车架和车轮之间是完全不能替代的，这种等产量线的形状是一直角线，如图 11—15 所示。完全不能替代的投入要素之间比例是固定的。如车架和车轮之间的比例为 1：2。第三种：投入要素之间的替代不完全（见图 11—14）。在生产中，设备能够代替劳动力，但设备不可能替代所有的劳动力，就属于这种情况，这种等产量曲线的形状一般为向原点凸出的曲线。

(2) 边际技术替代率与边际产量的关系。边际技术替代率与边际产量的关系极为密切。当沿着等产量线做微小的移动时，两种投入要素的边际技术替代率与边际产量相等。假设产量依赖于 L 和 K 两种生产要素的投入，当 L 增加 3 个单位， K 增加 5 个单位时，如果在这个范围内的 L 边际产量为 4 个单位， K 的边际产量为 2 个单位，那么， X 的变化为：

$$X = (4 \times 3) + (2 \times 5) = 22(\text{单位})$$

而资本下降时，资本的边际替代率就会上升。劳动力人数固定不变，资本使用减少，则使资本的边际产量上升。但是，在这时候，投入的劳动力增

加，就使资本的边际产量曲线向上移动。这两个过程是：沿着边际产量线移动和曲线的位置移动。在这种情况下，两者都使资本的边际产量上升。

(3) 资源的最优组合分析。生产理论的核心是研究生产在有约束条件下经营时怎样组合投入要素。投入要素的不同组合就能生产出各种不同的产量，几乎每个生产厂家都要有这样的目标：在一定的生产预算内使产量最大化，或在产量已定时使成本最小化。但在资源约束的条件下，利润最大化是不可能的。

投入要素或产出物品，都具有一定的市场价格，在完全竞争的市场条件下，价格是由市场决定的，对某个企业来说，两者的价格是相对稳定的。仍假设有两种投入要素：劳动力和资本，分别用 L 和 K 代表。它们的单位价格分别为 r 和 w。总成本是乙对于任何数量的 L 和 K 来说，有 $C = rK + wL$ ，即单位成本为 r 的资本和单位成本为 w 的劳动力 L 的成本总和。

例如，设 $r = 1000$ 美元， $w = 2500$ 美元，如果共有资金 15000 美元可用于投入要素，则

$$15000 = 1000K + 2500 \text{ 或}$$

$$K = 15 - 2.5L$$

如果有 20000 美元可用于投入要素，则上式为

$$K = 20 - 2.5L$$

一般来说，在 C 固定的情况下，决策者的选择就为

$$K = \frac{\bar{C}}{r} - \frac{w}{r} \cdot L$$

这一关系可用图 11—16 表示。图中两条线分别表示两个不同的总投入资金，它们可以在 L 和 K 之间作出各种不同组合的选择，但总成本不变，因此，这两条线也被称为等成本线。换句话说，等成本线是指在一定总成本的情况下，把它在各种不同的投入要素之间进行不同的分配而连成的一条曲线。可以看出，如果厂商只投入劳动力的话， $15000 \text{ 美元} \div 2500 = 6$ 个单位的劳动力，反之，如果全部投入资本用于购买机器设备等，可以购买 $15000 \div 1000 = 15$ 个单位的生产资本（机器设备）。如果投入的总资本增加，则等成本线会向外移动。

在分析等产量线和等成本线的基础上，就可以进一步讨论多种投入要素的最佳组合原则。这一最佳组合原则可从两个方面得到说明：一是在产量确定的条件下，如何保证投入要素的成本最低；二是在成本确定的条件下，如何保证产出量最大。现设图 11—17 中曲线 KL 为某个企业的给定产量线（即产量曲线）， K_1L_1 ， K_2L_2 各代表着在一定投入价格下公司所必须付的成本曲线。

很明显，厂家愿意选择能够获得产量的最低成本线，即一家以图中等成本线 K_1L_1 所表示的成本生产。任何低于这条曲线的资源花费都不可行，因为这样的资源组合不能生产出产量 I 。任何高于 K_2L_2 的组合都不会被接受，因为企业家希望用最小的成本来生产所希望的产量。例如，图中 A、B 两点虽然能够满足产量不变的条件，但成本不是最低，所以不适用于生产，只有在 E 点时，产量和 A、B 两点的产量一样。但成本却明显低于 K_2L_2 线，达到了最低成本。因此，只有等成本线和等产量线相切的点才是生产的最佳结合点。也就是说，决策人员只能在这个切点所对应的资源组合中生产，才

能使一定产量下的成本最少。

因为点 E 是等成本线与等产量线的切点，因此，这两条线的斜率在点 E 上是相等的，即在 E 点上边际技术替代率等于成本线的斜率：

$$\frac{MP_L}{MP_K} = -\frac{P_L}{P_K} \quad \text{整理得} \quad \frac{MP_L}{P_L} = \frac{MP_K}{P_K}$$

上式说明，在点 E 的均衡条件下，两种投入要素的边际投入量与其价格的比相等。反过来，我们可以得出如下的结论：当两种投入要素的边际替代率等于两种投入要素的价格比例，即两种投入要素的边际投入量与其价格之比相等时，在产量一定的情况下，生产资源组合达到最优化。这就是在多种可变投入要素最优化组合的一般原理。这个原理告诉我们，当以上等式不等时，厂商就要通过调整各处投入要素的使用量，使不等式相等。例如，当每美元劳动力的边际产量比每美元资本的边际产量小时，即，

$\frac{MP_L}{MP_K} < \frac{W}{r}$ 或 $\frac{MP_L}{W} < \frac{MP_K}{r}$ ，厂家就会减少劳动力使用，增加资本的使用。这

样就可以在同样成本花费的条件下，增加产量或者可以在减少成本花费的条件下保持产量不变。由于减少劳动力而增加资本的使用，使 M 上升，资本增加而劳动力减少使 MP 下降，最终使 MPL/W 与 M/r 等同。

在投入要素多于两个时，可以将上式推广为：

$$\frac{MP_1}{P_1} = \frac{MP_2}{P_2} = \Lambda \quad \Lambda = \frac{MP_N}{P_N}$$

后一公式表明可以通过使各种投入要素的边际投入量与其价格比都相等来达到成本最小化。这一关系式所表达的就是多种投入要素的最佳组合原则。反之，当成本给定时，为使产出最大化，其所要求的条件和上面的结果一样，有兴趣的读者可以自己加以推导出。

3. 规模收益的一般原理

假设，为了建筑一座年产 100 吨产品 Y 的工厂使用的资本为 10 个单位（如 10 台机器），劳动力为 150 单位。如果厂商决定使年产量扩大一倍，即年产量为 200 吨，这时，他可以在两种办法中任择其一，即他可以照样复制一座工厂，即用年产量各为 100 吨的两座工厂来生产 200 吨产品 Y，但他也可以重新设计一座工厂，假设为此所使用的资本和劳动力是年产 100 吨的工厂的两倍，即使用 20 台机器和 300 个劳动力，则这样一座工厂的年产量可能出现三种情况：可以是 200 吨，但也可以大于或小于 200 吨。这里就涉及到规模收益的变动问题。

（1）假如使用的两种要素都增加一倍（或 50%），产量也相应增加一倍（或 50%）。指该工厂的生产规模扩大时，每单位投入的生产要素的产量固定不变。这一情况可称为规模收益不变。

（2）假如使用的两种要素都增加一倍（或 50%），产量增加少于一倍（50%），这种场合下，每单位投入的产量，随该厂生产规模的扩大而增加。这种情况可称为规模收益递增。

（3）假如使用的两种要素都增加一倍（或 50%），产量增加少于一倍（或 50%），在这种场合下，每单位投入的产量，随该厂生产规模的扩大反

而减少了。这种情况可称为规模收益递减。

现在进一步讨论规模收益的一般情形。设这个厂家的生产函数为 $Q = AL^\alpha K^\beta$ ，式中 Q 表示产量， A 是一个常数系数， L 、 K 分别表示劳动和资本。 α 和 β 是两种投入要素的指数。如果我们同时把两种投入要素扩大 λ 倍。那么，上面的等式为：

$$A(\lambda L)^\alpha \cdot (\lambda K)^\beta = A\lambda^{\alpha+\beta} \cdot L^\alpha \cdot K^\beta = \lambda^{\alpha+\beta} \cdot Q$$

也就是说，当投入要素扩大 λ 倍时，产量扩大 $\lambda^{\alpha+\beta}$ 倍。从上式可以看出：

(1) 当 $\alpha + \beta = 1$ 时，投入要素的扩大与产量的扩大是同一比例的，即规模收益不变。

(2) 当 $\alpha + \beta > 1$ 时，投入要素扩大 λ 倍，则产量扩大 $\lambda^{\alpha+\beta}$ 倍，这时，规模收益递增。

(3) 当 $\alpha + \beta < 1$ 时，投入要素增加 λ 倍，但产量的增加小于 λ 倍，这时规模收益递减。

生产实践证明，在技术水平不变的条件下，规模报酬会由于生产规模的大小处在不同的变化阶段。一般来说，在生产规模比较小时，扩大生产规模会导致规模报酬递增；在生产规模达到适度规模时，扩大生产规模会引起规模报酬不变；在生产规模比较大、超过适度规模时，扩大生产规模会导致规模报酬递减。

4. 企业的规模决策

企业规模决策的根本目的在于确定企业最合理的经营规模。

生产过程三个区间的划分，已经说明了企业的生产应该在第二区间内进行，在第一区间边际产量递增，产出水平尚未达到最优，而在第三区间的产量递减，增加投资只能使总产量减少，与生产区间的划分相一致，规模决策的目的也说明了，规模收益递增在生产的第二区间上达到均衡。一家厂商生产一种产品，一般情况是：最初经历规模收益递增阶段，当规模经济充分利用以后转入规模收益不变阶段。当生产规模扩大到一定程度以后即会转入规模收益递减阶段。

对规模收益递增的根本原因说明，当投入要素的价格不变时，固定投入要素在没有达到它的最大产出水平时，分摊到各个单位产品中的成本没有达到最小。因此，只有扩大其他投入要素，增加产出，使平均成本减少。如图 11—18 所示，当厂商的经营规模扩大到 $0q$ ，以后，成本就会上升。

因此，决策人员在确定最低平均成本以后，如果生产规模的扩大达到了最低平均成本，则规模达到最优状况，如果继续扩大规模，则收益就会减少，当然，这些只能在投入要素的价格不变和技术稳走的情况下才能有效。

规模收益递增的原因有二：

(1) 专业化利益。生产规模扩大，使用劳动力较多，劳动者可以进行专业化分工，从而提高效率。专业化利益有时会体现在资本设备上。当厂商扩大经营规模时，可以用效率更高的专门化的资本设备来代替非专门化的设备。

(2) 要素的不可分割性。有些要素必须达到一定生产水平才能有效率地

使用。当经营规模很小时，把这些要素分割为更小的单位，不是完全丧失它们在生产程序中的有用性，就是丧失一部分效率。例如，制造一台日产量 500 单位的机器所需材料、人工同制造日产量 100 单位的同类机器所需材料、人工比较，前者远小于后者的五倍；同时操作这两台机器，可能都只要一个工人。再如假定生产某种产品需 AB 两种零部件，制造 A 件的机器日产 150 件，制造 B 件的机器日产 200 件。这家厂商的生产规模最好是日产 600 单位，才能使 4 台 A 机器和 3 台 B 机器都得到充分利用。此外，大规模经营的效益，也会在广告、研究费用以及资金融通方面表现出来。

所以，规模收益递增以生产要素不可无限细分为必要前提。规模收益递增阶段的重要性取决于生产的类型，在任何生产类型中，当厂商从最初的极小规模扩张时，几乎都会遇到某种程度的收益递增现象。一般来说，假如厂商使用大量资本化设备，假如这些设备在生产规模较小时无效率可言，则规模经济将会十分显著。通常，在钢铁、汽车等行业中存在着巨大的规模效益。而在农业和零售业中，规模收益递增的重要性则较小。因此，决策人员必须考虑具体的行业来确定经营规模，另一方面，为了获得规模经济效益，必须应用不同的管理决策。

(1) 当生产规模收益没有达到最大时，决策人员可以通过扩大规模，从而使工人可以专业化，或者可以使用专业化的设备和先进的技术使效率提高。

(2) 当规模收益达到最大时，扩大生产规模已经不能使效率提高了，这时，为了增加产量，企业决策人员就必须通过建立规模基本一致的厂房来扩大生产。

(3) 当规模收益处于递减时，就必须克服管理上的不利因素，协调企业内部的各个部门，尽量避免由于规模过大而造成的损失。

五、成本理论及运用

成本是企业进行经济决策需要考虑的重要因素。

1. 机会成本

“成本”这个术语可以用各种不同的方式加以定义，它的“正确”定义要看成本数字将被如何使用。一般来说，成本是指为获得一件物品所要支付的价格。具体来说，可分为以下几种：

(1) 会计成本与经济成本。财务分析中所使用的会计成本，是指厂商在生产中按市场价格直接支付的一切费用，一般在会计账目上就能看得出来。而经济分析中所使用的经济成本则是指全部要素投入的机会成本，它比会计成本有着更广泛的含义。例如一个企业拥有的固定设备即可用于生产 A 产品又可生产 B 产品，若决定生产 A 时，它生产 A 产品的相关成本应把因设备用于生产 A 产品而失去生产机会的 B 产品的利润包括进去。讨论经济成本，能够使各种生产要素用于最佳途径做到资源的最优配置。

(2) 私人成本和社会成本，私人成本是指私人厂商生产中按市场价格支付的一切费用，相当于会计成本。社会成本是指整个社会为某一投入要素付出的成本，例如，工业污染问题，社会需要支付一笔费用来处理由私人厂商生产中产生的工业污染问题。这笔费用就构成了社会外在成本。另一方面，某些厂商亦可能为社会创造某些社会外在利益，现 c_p 为私人成本， C_s 为社会成本， C_x 为社会外在成本， B_x 为社会外在利益，则社会成本为：

$$C_s = C_p + C_x - B_x.$$

(3) 外显成本与内含成本。在形式上必须由厂商按照合同支付要素所有者报酬的成本叫外显成本。譬如，企业支付的工人工资、水电费、原料费用、厂房租金等，厂商自己所拥有的要素，在形式上没有按合同支付报酬的义务，这种成本叫内含成本，厂商自己的资金、土地、厂房等的应用报酬，理应列入成本，否则他将抽出这些要素作它用，因此，经济成本应该既包括外显成本，又包括内含成本。

(4) 增量成本与沉没成本。任何一个决策的相关成本只限于受该决策影响的有关成本项目，而增量成本是随决策而变动的成本，它不仅包括机会成本而已包括产生于决策问题任何方面的成本变化。例如，我们也可以说引进新生产线或改变现行产品的生产体系的增量成本等等。沉没成本是指不受某项决策影响的非相关成本，它对企业决定最佳行动方案不起作用。例如，A 企业先花了 5000 元取得能以 100000 元选购一个建厂地段的权力。后来又有一块同样可用地皮则要价为 98000 元。如果企业决定购买后者，那 5000 元就是受前一决策影响的沉没成本，它不应成为决策分析的组成部分。

下面我们谈谈经济学的一个重要概念，即机会成本 (opportunity cost)。使用一种资源的机会成本是指把该资源投入某一特定用途以后所放弃的在其他用途中所能获得的最大利益。只要资源是稀缺的，并且只要人们对于稀缺资源的使用进行选择，就必然会产生机会成本。某种资源一旦用于某种商品的生产就不能同时用于另一商品的生产，选择了一种机会就意味着放弃了另一种机会。由于个人、企业、乃至一个国家所拥有的资源都是有限的，因此由个人、企业、国家所作出的选择都存在着机会成本。以一个国家的选择为例。假定一个国家欲将其既定的资源用于军用品与民用品两种产品

的生产。在技术条件为不变的情况下，在既定的资源得到充分而又有效的利用的情况下，该国要想增加军用品的生产，就必须减少民用品的生产。增加一单位军用品生产的机会成本是所放弃的民用品生产的数量。一国所进行的这种选择以及这种选择所产生的机会成本由图 11—19 表示。

图 11—19 用横坐标表示军用品，用纵坐标表示民用品，以便分析军用品生产的机会成本。图中的曲线为生产可能性边界线(production possibility boundary)，也称为生产可能性曲线，或者称为产品转换曲线(product transformation curve)。这条曲线表示一国在既定的资源与既定的技术条件下所能够生产的最大数量的军用品与民用品的组合。A 点表示只生产民用品而不生产军用品时一国所能够生产的最大数量的民用品；B 点表示只生产军用品而不生产民用品时一国所能够生产的最大数量的军用品。如果沿着生产可能性曲线从 A 向日点移动，表示社会在增加军用品生产的同时将减少民用品的生产。生产可能性曲线凹向原点的特征表明从一种产品的生产转换为另一种产品的生产所产生的机会成本是递增的。例如，社会不断地将用于民用品生产的资源撤出转而用于军用品生产，随着军用品产量的不断增加而民用品产量的不断减少，每增加一单位军用品的生产，社会所放弃的民用品生产的数量越来越大。

个人与企业在既定的资源下进行选择时同样会产生机会成本。一个人将其既定的收入用于购买某种消费品或用于某一项投资，就不能将这笔收入用于购买另一种消费品或用于另一项投资。一个企业将其所拥有的既定资源用于某种商品的生产就不能同时将这些资源用于生产其他商品。机会成本产生于任一种选择行为。例如，人们对于时间的选择也存在着机会成本。一个人将某一段时间用于从事某一种活动，就不能同时将这一时间用于另一活动。一个大学生大学毕业后选择读研究生就等于放弃了谋求正式职业的机会，读研究生的机会成本是他若不读研究生而工作所能够挣得的收入。

2. 短期成本函数

企业管理部门在作出决策的过程中还经常使用两个基本函数，即：短期成本函数和长期成本函数。前者多用于大多数日常的经营决策，后者一般用于长规划。在经济学上，“短期”和“长期”的区别有其特定的涵义，所谓“短期”是指在一个时期内，企业的若干投入要素不变，所谓“长期”是指在一个时期内企业能够根据需要增减或改变所有的生产要素。因此，在短期内，企业的决策要受到以前的资本支出和其他承担义务的约束；而在长期内，则不存在这样的制约。对一个租用房办理会计业务的会计师事务所来说，这个受约束的时期就是办公用房的剩余租借期，它可以短到几个星期。而钢铁公司则在使用很长的固定资产上投入了巨额资金，其生产函数和成本函数都要受约束，直到现有的固定资产磨损掉而被更新时为止。

与短期成本函数相关的是各种成本概念，其中有：

(1) 总固定成本、总变动成本和总成本。总固定成本是指在一定生产量范围内，不随产量增减而变动的成本。如厂房、机器以及保险费，常雇人员工资等经常开支。即使暂时停产，产量为零，总固定成本依然存在。

总变动成本是指随产量增减而变动的成本，如原材料、燃料、电力、运输费、直接生产工人工资、随产量变动的租税等。在总变动的成本中，又可区分完全变动成本和半变动成本，前者随产量成正比例变动，后者与产量关

系不大。

总成本是总固定成本与总变动成本之和，即： $TC = TVC + TFC$ ，这三者的关系可从下图看出。图 11—20 中总固定成本曲线 TFC 为一平行横坐标的水平线，表示不随产量的变化而变化。总可变成本曲线 TVC 随产量增加而增加。总成本曲线 TC 是 TFC 与 TVC 之和， TC 与 TVC 的垂直距离等于 TFC 。

(2) 平均固定成本、平均变动成本、平均成本及边际成本。在大多数决策中还都用到各种单位成本的概念，它们是上述的各种成本对产量的平均数，各种单位成本的计算公式如下：

$$\text{平均固定成本} = AFC = \frac{TFC}{Q}$$

$$\text{平均变动成本} = AVC = \frac{TVC}{Q}$$

$$\text{平均总成本} = AC = AFC + AVC = \frac{TC}{Q}$$

$$\text{边际成本} = MC = \frac{\Delta TC}{\Delta Q}$$

公式中， ΔTC 为总成本的增量， Q 为有关期间内的产量， Q 为总产量的增量。图 11—20 是根据上述公式画出的各种单位成本曲线。

从图 11—21 可以看出，随产量的不断增加，平均固定成本不断下降，因为一定数量的总固定成本分摊到越来越多的产量上，总固定成本与总产量的比例必然逐步下降。平均变动成本曲线一般呈 U 状，该成本曲线在开始时下降，最后会上升。它的确切形状，要看平均产量而定。平均成本曲线是平均固定成本与平均变动成本共同作用的结果，它的形态一般也是呈 U 形。边际成本曲线也呈 U 形，它首先是迅速下降，下降率高于平均变动成本曲线和平均总成本曲线，然后上升，分别和平均变动成本曲线，平均总成本曲线相交于它们的最低点。

MC 曲线之所以和 AC 或 AVC 曲线交于它们的最低点，是因为，如果 MC 曲线交于 AVC 最低点的左边 S_1 ，那么当 MC 曲线上升时 AVC 曲线还处在下降阶段，这显然不可能，因为最后一个单位成本的增加，不可能与平均可变成本的下降相吻合，当交点处于最低点的右边时，在交点 S_2 与 S_0 之间， AVC 的上升速度高于 MC 的上升速度，这显然也不可能，因最后一个单位成本的增加会给所有产品分摊，必定要小于增加的成本由一个产品所分摊，因此 MC 曲线只能交于 AVC 曲线的最低点 MC 曲线只能交于 AVC 曲线的最低点 S_0 。同理，可分析 MC 曲线交于 AC 曲线的最低点 S_0' 。

3. 长期成本函数

从长期观点来看，企业没有任何固定的约束，从而也没有长期固定成本曲线。由于所有投入要素都属可变，所以只需讨论长期平均总成本曲线和长期边际成本曲线。

在长期中，厂商都是以最优工厂生产最优产量，最优工厂是指生产特定产量的最适工厂规模。最优产量是指特定规模工厂生产的最适产量，所以成

本最低。在短期中，厂商只能利用现有的工厂规模生产他所需要的最优产量，这时的工厂规模就不一定是最优的，对这个最优产量而言，除非现有工厂规模恰好是最优工厂，短期成本等于长期成本，否则，短期成本高于长期成本。

在计划期间，厂商可以根据预测，选择最优化工厂和最优产量。当他一旦投资，便只能按照即定的工厂规模组织生产。因此，厂商是在长期中计划，短期中经营，长期成本曲线亦称为计划曲线。图 11—22 为长期成本曲线与短期成本曲线的关系图。

如果厂商根据需求预测计划产量为 Q_1 ，他会选择 STC_1 代表的 Q_1 规模。因为 Q_1 产量的短期总成本， STC_1 ，为 AQ_1 ，短期平均成本 SAC_1 为 $A'Q_1$ ，低于任何其他工厂规模。由于每个工厂规模只有一个最优产量，短期总成本曲线与长期总成本曲线，短期平均成本曲线与长期平均成本曲线只切于最优产量那一点，当工厂规模可以无限细分时，所有短期总成本曲线与长期总成本曲线的切点将形成一条圆滑的长期总成本曲线 LTC 。同理可得出长期平均成本曲线 LAC 。这两条曲线分别将短期总成本曲线和短期平均成本曲线包围在内，因此亦称为短期成本的包络线。

和短期边际成本一样，在长期中，每增加一个单位产量所增加的总成本就构成长期边际成本，它和长期平均成本的关系如同短期边际成本和平均成本的关系一样，见图 11—23，就任何既定的工厂规模来说，在产量达到最优产量以前，短期边际成本小于长期边际成本。因为短期边际成本只受短期中变动成本的影响，而长期成本则受全部成本的影响，当产量达到最优产量后，短期边际成本大于长期边际成本 $SMC > LMC$ 。因为短期边际成本是在限定的工厂规模中增加产量，必然受到边际报酬递减规律的影响。只有在最优产量处，长期边际成本等于短期边际成本， $LMC = SMC$ 。综上所述，长期平均成本曲线上所有各点到横轴垂直线交于各短期边际成本 SMC ，得到各交点 M_i ，将这些 M_i 点用平滑的曲线连接起来即可构成长期边际成本曲线 LMC 。这样，总成本，平均成本与边际成本的关系可概括如下：

(1) 短期总成本曲线， STC 仅与长期总成本曲线 LTC 切于一点，此时短期总成本等于长期总成本， $STC = LTC$ 。此外，短期总成本大于长期总成本 $STC > LTC$ 。

(2) 短期平均成本曲线， SAC 仅与长期平均成本曲线 LAC 切于一点，此时短期平均成本等于长期平均成本， $SAC = LAC$ 。此外，短期平均成本大于长期平均成本， $SAC > LAC$ 。

(3) 长期总成本曲线 STC 与长期总成本曲线 LTC 相切时，短期边际成本等于长期边际成本， $SMC = LMC$ 。短期边际成本曲线 SMC 与长期边际成本曲线 LMC 相交。

(4) 长期平均成本曲线 LAC 切于短期平均成本曲线 SAC 最低点的左边，则长期边际成本小于长期平均成本， $LMC < LAC$ ；长期平均成本曲线 LAC 切于短期平均成本曲线 SAC 最低点的右边，则长期边际成本大于长期平均成本， $LMC > LAC$ ；长期平均成本曲线 LAC 切于短期平均成本曲线 SAC 最低点，这时，长期平均成本、长期边际成本、短期平均成本与短期边际成本均相等，即： $LAC = LMC = SAC = SMC$

六、厂商利润决策分析

企业首先关心的是利润水平，当然，某些企业还可能有一些次要目标，比如，很大的销售额，好的企业形象等等，某些公司之所以常把注意力放在次级目标上，就因为他们相信这些变量对未来的公司利润会发生影响。这一节主要讨论利润最大化的分析及各个企业相应的最优价格和产量水平的决定法则。

1. 利润最大化的基本原理如果假设利润最大化为企业的主要目标，这时应建立一个决策法则，使企业找到使其总利润最大的那个产量水平和价格。图 11—24 说明了总收入、总成本及总利润的相关关系。当边际成本与边际收入相等时，即 $MC = MR$ ，利润达到最大。图 11—24 (a) 中，在 Q 处，总收入曲线 TR 与总成本曲线 TC 的斜率相同，而总利润曲线 T 的斜率为零 (图 11—24) (b)。边际收入是从出售另一个单位产品中取得的增量收入，边际成本是生产另一个单位产品的成本。因此，只要生产另一个单位产品的增量收入大于其单位成本，企业就会发现增加产量是有利可图的。只有到增量收入正好等于单位成本时，企业利润才能达到最大。从数学角度分析，利润最大时 $M = 0$ ，但从图 11—25 可以看出在产量为 Q 或 Q 处， M 都为零。因为在 Q 处总利润取得相对极小值，并且当产量增加时，边际利润出现，总利润必然下降。所以更确切地讲，利润最大化的决策准则是：企业应在边际收益等于边际成本处，即， $MR = MC$ ($M = 0$)，并且当产量水平较高时的产量水平上生产。在应用利润最大化决策准则时，应该注意到的一个限制条件是：只有当价格大于或等于平均变动成本时，企业在 $MR = MC$ 处生产才能取得最大利润。如果产品价格低于平均总成本，那就无利可图。但由于一些固定成本与停业与否无关，是必然发生的。因此，只要价格还大于平均变动成本，企业能抵补其变动成本并且多少抵补点企业的固定成本，那么，短期内继续经营还是有利的。但是在长期经营中，企业要继续经营，就必须使其全部经济成本都得到补偿。如果价格低于平均可变成本，那么，即使企业处在短期经营也不应该进行

2. 盈亏平衡分析

盈亏平衡分析是用于研究成本、销售、收入与利润三者关系的一项重要分析方法。如果简化分析：假设价格不变，平均变动成本不变，那么，要达到盈亏平衡则收入应与成本相等，即总收益等于总成本或 $TR = TC$ 。由此可得出更为详细的公式如下：

$$P \cdot Q = AVC \cdot Q + TFC$$
$$Q = \frac{TFC}{(P - AVC)}$$

如果将 $TR = PQ$ 及 $TC = AVCQ + TFC$ 这两个线性关系用图象表现出来 就可以得到盈亏平衡图 (图 11—26)。

如图 11—26 所示，假设总固定成本为 60000 元 $TFC = 60000$ ，平均可变成本为 1.8 元， $AVC = 1.8$ ，产品价格为 3 元 $P = 3$ 可以看出在产销量没有达到 E 点之前，企业产销量是亏损的，产销量一旦超过 E 点，企业就开始获得利润。

E点是总收入线与总成本线的交点，亦称盈亏平衡点。图 11—26 表明，在产销量达到 50000 个单位时，出现了盈亏平衡点 E，这时销售额和总成本相等，都是 150000 元。例如，假设某出版公司对一种大学教科书的刊印和发行进行下列分析：全部固定成本为 25000 元，每册的总变动成本为 7.00 元每册书定价为 12.00 元，盈亏平衡的销售册数根据公式可求出：

$$Q = \frac{25,000}{12.00 - 7.00} = 5000(\text{册})$$

出版商再根据其它方面的资料，如估计该书在社会上的销路，竞争情况等等，估计出该书有无可能达到盈亏平衡点，或超出盈亏平衡的销售册数 5000 册。如果估计这两个可能性都不具备，那么，出版商就要考虑采用减少插图，削减编辑费用，使用次等纸张或商请著者酌减版税等办法，去降低生产成本，以保证盈利，或至少盈亏平衡。可见，企业做出关于新产品的决策时，盈亏平衡的线性分析是一种有用的简单工具。

应当指出，这里的盈亏均衡分析是建立在固定成本，平均变动成本及价格三者都不变的基础上。如果这三者有一个改变了，将对盈亏均衡产生各种不同的影响，如：

单纯的固定成本增加（或减少），将使利润下降，盈亏点升高（或下降）；

单纯的平均变动成本增加（或减少）将使盈亏点升高或降低，利润减少（或增加）；

单纯的价格升高（或降低）将使利润增加（或减少）盈亏点降低（或升高）。

如果三者同时变化，如何进行盈亏分析，将是下一部分所要分析的内容。

3. 利润最大化的实践

上面指出盈亏均衡分析法是简便地计算与利润最大化有关的数字的近似值。它存在二个方面的缺点：

首先，它假设平均变动成本不随产量变化，是个常数，但在实际应用中，尤其在我国现阶段还存在着生产资料双轨供应及劳动工资的复杂性及其它原因如：燃料消耗、动力消耗、废品的成本、外协加工的成本等等都使得平均成本不能保持不变。

其次，它假设价格不变。在实际生活中随时都能感受到价格的波动，即便是价格不随产量变化，比如指令性计划可以不变，但是等效价格是变化的，另一种情况虽不是计划性指令价格，但企业的市场占有率很小，价格的变化更不明显，但是只要企业想增加销售量，就要加紧广告宣传等促销活动。这些活摊入单位销量，仍会使等效价格降低。

上述两个缺点表明，线性的盈亏均衡分析在当前日益深化的经济体制改革中变得越来越不适用了。因此在实际应用中要注意到三方面的限制：

对产量较大幅度地高于盈亏点的企业不适用。因为产量较大时，平均变动成本的实际数值及等效价格比起它们在盈亏点附近的数值都有了较大的变化。

对面临多变化的市场，竞争激烈的企业不适用。因为环境的多变，产

量过小或过大时，利润都会下降。若按照盈亏平衡分析，产量越大利润越大，则会导致错误的决策。

对于处在导入期、成氏期的产品不适用。因为这个时期的市场及生产技术个断变化，使得价格和平均变动成本经常随之变比。

总之，价格、平均变动成本是随产量改变的，收入，总成本函数的图象就不再是直线而曲线了。这也就是我们在利润最大化分析时所看到的图象。若用代数方程式表示，则有：

$$P = A - BQ$$

$$TR = -BQ^2 + AQ$$

$$TC = aQ^3 + bQ^3 + cQ + TFC$$

$$\pi = TR - TC = -aQ^3 - (B+b)Q^2 + (A-C)Q - FC$$

根据三阶方程最大值的求法可得出最大利润产量为：

$$Q_{mx} = \sqrt{\frac{(B+b)^2 + 3a(A-C) - B - b}{3a}}$$

下面介绍根据上述理论在实际中广泛应用的二种方法：

(1) 确定最大利润产量的“六点法”。所谓“六点法”是指通过已知的4个成本点，2个销售点共6个点来确定最大利润产量。具体方法如下：

由历史资料获得在四个不同产量及相应的四个总成本数据，把这些数字代入方程式(4)，由四元一次方程组求出方程(4)中未知常数a、b、c及总固定成本，TFC。然后再利用二个销售点，即不同价格下相应的销售量代入方程(1)，由它们构成的二元一次方程组求出方程(1)中的常数A和B。然后把把这些数字代入公式(5)就能得出最大利润产量，Q_{max}。

(2) 确定最大利润产量的“四点法”。谓的“四点法”是指在产量的范围已大致限定的情况下，平均变动成本可以认为在该范围内是一个固定不变的值，利润的消长取决于市场的情况。因此，可以用两个销售点找出价格与销售的关系，用两个成本点确定出固定和平均变动成本，其计算公式如下：

$$P = A - BQ$$

$$TR = -BQ^2 + AQ$$

$$TC = AVC \cdot Q + TFC$$

$$\pi = R - TC$$

$$= -BQ^2 + (A - AVC)Q - TFC$$

$$Q_{\pi \max} = \frac{A - AVC}{2B}$$

$$\begin{aligned} \text{相应的 } P_{\pi \max} &= A - BQ_{\pi \max} \\ &= \frac{A + AVC}{2} \end{aligned}$$

在使用上述两种方法尤其是“四点法”时，需注意以下几个问题：

所求出的总固定成本，

TFC 在这里只是一个参数，不一定准确地符合用会计方法求出的总固定成本。因为，求出总固定成本的目的是为了求出使利润最大的产量和价格，用两个或四个成本点求出的总固定成本，如果成本点准确，从固定成本概念去衡量该固定成本反而比把所有固定成本项目加起来得到的固定成本要来得

准确，这主要是因为一些期初期末在制品对固定费用的分摊要准确确认不容易。

成本点和销售点的产量不必一一对应，但最好处于同一范围内。至少成本点的产量范围与销售点的销售范围有一段相互重叠。当求出的最大利润产量是处于产量销售的共同范围之内时，这个结果从数学角度讲比较正确。

若在测取前一个销售点之后与后一个销售点之前的这一段时间内，若影响销量的价格以外的因素有了显著变动，则应相应地对前一个销售点的销售作出修正，使它能和后一个销售点可比。

七、不同市场结构条件下的厂商行为

厂商进行价格、产量决策于它所处的市场环境有密切的联系。经济学把市场结构分为四类：完全竞争、完全垄断、垄断竞争和寡头垄断。厂商在不同的市场结构条件下，应作出不同的价格与产量决策，以实现利润最大化的目标。

1. 完全竞争条件下产品价格与产量决策

完全竞争 (perfect competition) 是指不受任何阻碍和干扰的市场情况。其条件是：

有大量的卖者和买者，任何一个买者或卖者都不影响这种商品的价格。

产品是同质的、无差别的。

各种生产资源可以完全自由流动。

生产者和消费者对市场情况有充分的知识，也就是说，市场信息是畅通的，生产者和消费者对它们是充分掌握的。

(1) 产品的市场价格决定

在完全竞争条件下，尽管个别厂商控制不了产品的价格，但整个生产部门的产品市场价格仍然决定于对产品的供给与需求。每种产品都有一条部门需求曲线，即各消费者在不同价格水平上愿意购买的该种产品各个数量总计和一条部门供给曲线，即各生产者在不同价格水平上愿意供应的该种产品各个数量的总计。一种产品的部门供给曲线和部门需求曲线之交点决定了该种产品的市场结构。一旦决定之后，对于每一个厂商而言，这一价格是既定的。一个厂商无论出售多少产品，也仅占供给中的很小一部分，无法改变既定的价格。厂商按既定的市场价格出售自己的产品，因此市场价格等于平均收益，而且，在完全竞争条件下，个别厂商产量的变动不能影响市场价格，该厂商每增加销售一单位产品得到的收益即边际收益仍与平均每单位产品得到的收益即平均收益是相等的。因此，对个别厂商而言，其决策问题就是按照目前既定价格去决定能获得最大利润的产量。

在完全竞争之下，对于一个厂商而言，价格是既定的，在这既定的价格之下，个别厂商的产量决策不会对产品的市场价格产生影响，所以需求曲线是一条水平曲线。其水平由整个行业的供求关系所决定的价格确定，需求曲线代表了价格水平，平均收益等于市场价格，边际收益等于平均收益。从图 11—27 可看出，需求曲线 D ，平均收益曲线 AR 和边际收益曲线 MR 重叠。图中 D 和 S 分别为整个行业的需求与供给曲线，它们的交点 E 决定了价格 P_0 ，在这一既定的价格水平下，可作出需求曲线 D ，该曲线同时也就是平均收益曲线 AR 与边际收益曲线 MR 。

(2) 个别厂商的价格与产量决定

厂商要获得最大利润，必须使产品的产量达到单位产品的边际成本与边际收益相等的水平。由于产品的市场价格不变，平均收益即价格总是和边际收益相等。可见，在完全竞争的市场上，一个厂商获得最大利润的必要条件是要使其单位产品的边际成本等于市场价格。

在短期内，厂商不能根据市场需求来调整全部生产要素，因此，供给可能大于或小于需求。当供给小于需求时，由于供给不足，市场价格会上升。

如图 11—28 所示，市场价格水平 P_0 大于供求相等的均衡价格水平 P_1 ， d 为需求曲线、边际收益曲线与平均收益曲线 SMC 为短期边际成本曲线， SAC 为短期平均成本曲线，厂商为了达到利润最大化，产量由边际收益曲线 MR 与边际成本曲线 SMC 的交点 E 决定即 Q_0 。平均成本由产量与平均成本曲线 SAC 的交点 H 决定。所以厂商的总收益 OQ_0EP_0 大于总成本 OQ_0HP_1 ，这样，就存在超额利润 $OQ_0EP_0 - OQ_0HP_1 = p_1HEP_0$ 。经济利润长期为正值，吸引了更多的厂商进入这个生产部门，将导致产量增加。总供给大于需求时，由于供给过剩，市场价格就会下降。如图 11—29 所示：市场价格水平为 P_0 小于供求相等时的均衡价格水平 P_1 。此时，仍由 SMC 与 MR 的交点 E 决定产量为 Q_0 。但是，总收益 OQ_0EP_0 小于总成本 OQ_0HP_1 ，这样就会有亏损，图 11—29 中，亏损部分为 $POEHP_1$ 在长期里，厂商可以根据市场需求来调整全部生产要素。若出现供不应求的情况，有超额利润存在，厂商就可以扩大生产，其它行业的厂商也会涌入这一行业。于是，使整个行业的供给增加，价格下降，超额利润消失。反之，若出现供大于求的情况，有亏损存在，厂商就可以缩小生产或退出该行业。于是，使整个行业的供给减少，价格上升，亏损消失。若无超额利润，亦无亏损，就实现了长期均衡。如图 11—30 所示： P_0 为市场价格，即供求相等时的均衡价格， LMC 、 LAC 分别为长期边际成本曲线和长期平均成本曲线。 LMC 与 MR 相交于 E ，决定产量 Q_0 ，总成本等于总收益，既无超额利润亦无亏损，于是实现了长期均衡。

综上所述，在完全竞争的市场上，短期均衡的条件是价格等于短期边际成本，即 $SMC = MR$ ；长期均衡的条件是价格等于边际成本曲线交平均成本曲线的最低点，即 $LMC = MR = LAC = AR$ 。在完全竞争条件下，从长期看，只要厂商追求最大利润，厂商一定会达到成本曲线最低点，使价格等于边际成本所决定的产量水平。厂商的成本达到厂商成本曲线的最低点，说明厂商的生产效率达到了最高点；价格等于边际成本，说明从社会资源合理分配的观点看，厂商的产量水平也处于最优。按这个产量水平生产，能够为社会提供最大的财富，因此，在完全竞争条件下，只要厂商追求最大利润，在长期里，厂商就能达到厂商内部生产效率最高，又能达到社会资源在企业之间的分配最为合理。这就是亚当斯密所谓“有一只看不见的手，能把整个社会生产组织起来”的理论根据。

2. 完全垄断条件下厂商的价格和产量决策

完全垄断通常称为垄断 (monopoly)。完全垄断市场结构是指整个行业完全处于一家厂商所控制的状态。垄断的本质就是对供给的控制。完全垄断市场结构具有以下一些特点：

第一，一个行业只有一个厂商，对于垄断厂商所生产的产品，在市场上不存在相近的替代品。因此，完全垄断厂商所面临的需求曲线就是行业（即市场）的需求曲线，向右上方倾斜。第二，垄断厂商是其产品价格的制定者 (pricemaker)。但是垄断厂商不能盲目定价，而要根据市场的需求状况（即垄断厂商的需求曲线）确定价格。

第三，在完全垄断市场结构中，资源的流动性受到严格的限制，即其他行业的厂商不可能进入该行业，否则不称其为完全垄断市场。

在完全垄断条件下，一家厂商控制了生产。它的供给增加，价格下降，需求就会增加；它的供给减少，价格上升，需求就会减少。供给影响价格，

价格与需求量成反方向变动。因此，需求曲线是一条向右下方倾斜的曲线。这时，厂商独家定价，它要在高价少销与低价多销之间作出抉择，它决定的价格就是产品的市场价格。消费者只是既定价格的接受者。卖价仍然等于平均收益，因此，需求曲线仍与平均收益曲线重叠。这时，厂商增加一单位产品，价格就会下降，因而平均收益也下降，边际收益同样下降。如前所述，当平均收益减少时，边际收益一定大于平均收益。因此，边际收益曲线和平均收益曲线都是向右下方倾斜的曲线，而且边际收益曲线一定在平均收益曲线的下面，如图 11—31 所示。

在完全垄断下，产量 Q_0 的决定仍然是取决于 $MR = MC$ 时的条件。将 EQ_0 延长即为供给曲线，它与需求曲线相交于点 1，由 1 点决定了价格 P_1 。这时，总收益 OQ_0IP_1 大于总成本 OQ_0FPF ， $PFFIP_1$ 阴影部分为超额利润，如图 11—32 所示。这时的价格 P_1 称为垄断价格，超额利润称为垄断利润。

完全垄断是一家独占，它可以根据已知的市场供求情况在高价少销与低价多销之间作出选择，以取得最大利润，其它厂商无法加入这一行业。所以，在完全垄断的条件下，短期均衡与长期均衡是同样的。均衡的条件都是： $MR = MC$ 。而且，无论长期或短期都有垄断利润存在。

3，垄断竞争和寡头垄断条件下厂商的价格和产量决策

垄断竞争 (monopolistic competition) 是指包括完全竞争和完全垄断两种性质的市场情况，也就是处于完全竞争和完全垄断之间的一种市场情况。

垄断竞争的条件是：

厂商的数目比较多，彼此之间存在着激烈的竞争。

产品之间存在着差别，即指同种产品在质量、包装、形状、商标，以及厂商地址、服务态度等方面存在着差别。垄断就是因为产品有差别而形成的。

由于厂商众多并且各家厂商的产品都有特点，所以这时市场上兼有完全竞争和完全垄断的特点，形成垄断竞争。

(1) 垄断竞争的价格和产量：

在短期，每一个厂商对于自己所生产的有差别产品都具有垄断地位。所以，垄断竞争下的短期均衡与完全垄断下的均衡完全相同。如图 11—33 所示：

SMC 为短期边际成本曲线， SAC 为短期平均成本曲线， MR 为边际收益曲线， d 为需求曲线。假定厂商以追求最大利润为目标，那么 SMC 曲线与 MR 曲线之交点 E 决定了最优产量 Q_0 ，最优价格为 P_1 。垄断利润为 $PFFIP_1$ 。

在长期，垄断竞争条件下仍存在着激烈的竞争，企业可以自由进出行业，垄断利润是暂时的，因为从长期看，由于企业有垄断利润可得，就会吸引企业进入行业。结果使行业的供给量增加。由于供给增加，就会导致这种产品的价格下降，从而导致需求曲线向下移动。如果因需求曲线向下移动以致需求曲线低于平均成本曲线，厂商就要亏损。如图 11—24 所示。

$d(MR)$ 在 AC 的下方，厂商有亏损 P_1IFPF 存在。如果厂商有亏损，一部分厂商就会减产或退出该行业，导致行业供给量减少。行业供给量减少就会导致产品价格上升，从而又使需求曲线向上移动。总之，在垄断竞争条件下，

只要厂商有垄断利润或有亏损，市场就有一种力量促使厂商的需求曲线发生移动，使之与它的成本曲线相切，使垄断利润或亏损为零。这时，在这个行业，厂商不进也不出，处于长期均衡状态。

总收益 QQ_0IP_1 与总成本 QQ_0FPF 相等，既没有亏损亦没有垄断利润存在，从而实现了长期均衡。它的最优产量水平应同时满足：边际成本等于边际收益，平均成本等于平均收益，即价格等于平均成本。

(2) 寡头垄断条件下的厂商行为

寡头垄断的市场结构与其它市场结构不同。在寡头垄断下，厂商为数不多，每家厂商都占有举足轻重的地位。他们各自在价格或产量方面的变化都会影响整个市场和其他竞争者的行为。所以，在每家厂商作出价格与产量的决策时，不仅要考虑本身的成本与收益情况，还要考虑对市场的影响以及竞争对手可能作出的反应。如果考虑到这种复杂的依存关系，那么在决策时每家厂商必定假定对手的反应方式。由于对于的反应是多种多样的，所以，在寡头垄断下，对价格与产量的决策很难像前三种市场结构一样作出确切而肯定的答案。

在寡头市场上，尽管很难确定具体的价格，但仍可以确定价格变动的最高限和最低限，其最高价格等于完全垄断下的垄断价格，而最低价格高于完全竞争下长期均衡时的竞争价格。寡头市场上，价格的确定往往不是由市场供求关系直接决定，而是由少数寡头垄断者通过协议作为行政措施而制定的。这种价格往往被称为操纵价格。它一旦形成之后，在较长时期内不会变动。

第十二章 MBA 实用管理学知识体系述要

管理是指管理者依照某些原则、程序、方法和手段、对有关的人和事进行计划、组织、领导和控制，使得群体活动达到预期目标的一系列活动的总称。《管理学》或《管理学原理》(principles of Management)是 MBA 的一门必修的专业基础课。这门课也是一门综合性的学科，它是对人类长期从事管理实践活动的科学总结，是研究管理活动过程及基本规律和一般方法的科学总结，是由一系列的管理理论、原则、方法和制度等组成的体系。在商学院里，这门课程的教学，主要是使 MBA 学生掌握管理学的基本概念、理论和方法，了解管理理论与实践的发展趋势，为以后学习其他专业管理课打下基础。为了不与本书第十五、十九章重复，本章主要概述管理学的基本理论和一般方法。

一、企业与企业经营管理

管理学原理研究的重点是工商企业的管理问题，但这些原理在很大程度上也适用于各种行政单位和部门。本章所讲的管理，主要是指工商企业管理。

1. 企业的基本特征

企业是从事经济活动，为满足社会需要并获取盈利，进行自主经营，实行独立核算，具有法人资格的基层经济单位。企业，作为独立的经济组织，必须具备以下几个基本特征：

(1) 企业具有独立地进行经营活动的权利。企业不仅是一个经济组织，而且是一个独立的经济组织。企业的独立性表现在企业对自己的经营活动具有决策权和实施权。

(2) 占有一定的生产资料和劳动力，并有权支配和使用。这既是进行经营活动的条件，又是企业独立经营的物质基础和保证，没有一定的生产资料和劳动力，企业就无法进行经营活动；企业不能自主地支配和使用它所具有的生产资料和劳动力，企业就失去了经营的活力。经济地、合理地使用企业所具有的生产资料和劳动力，是企业取得最大经济效益、不断发展壮大的途径。

(3) 独立核算，自负盈亏。这是企业独立经营的核心。企业作为一个独立的经济组织，必须对自己的经营效果负完全的责任，使企业不亏损，并能取得盈利。为此，就必须对经营过程中的活劳动和物化劳动的耗费，进行正确的计算和严格的监督，用自己的收入抵补开支，保证取得盈利。

(4) 具有法人的权利和地位。法人是指依法成立并能独立地行使法定权利和承担法律义务的社会组织，如社团、企业等。凡是实行独立核算，进行独立经营的一切盈利性经济组织，依法取得法人的资格和地位后，即成为受到法律承认、法律保护并可依法行使法定的权利和义务的独立单位。所以，企业取得法人的资格和地位，是企业独立性的必备条件和保障。凡是独立的经济组织都应依照国家的法律，经过有关部门的批准，取得法人资格。

以上四点，是企业独立性的具体体现，也是企业的基本特征。

2. 企业系统及其特点

现代企业具有明显的系统特征：集合性（整体性）、相关性、目的性和动态环境适应性。根据系统理论，可以把企业看成一个“输入——转换——输出”的过程。系统的输入就是从社会环境中取得企业生产经营活动的一切资源要素；然后，按照人们预定的目的将诸要素有机地结合起来，生产出新的产品，实现物质变换；最后，再向社会输出，以满足用户或社会的需要，并获得经济效益。

企业系统的基本资源要素，可以概括为：

(1) 人力。包括操作人员，技术人员和管理人员及其知识和技能。人是企业的主体，人的素质将决定企业生产经营的成败。

(2) 物力。包括土地、建筑物、机器设备、仪表、工具、天然资源或外购原材料、半成品或成品等。这些是企业生产经营活动的物质基础。(3) 财力，即资金。它是物的价值转化形态，其周转速度，是反映企业经营好坏的重要质量指标。(4) 信息。包括各种情报、数据、资料、图纸、规章等。它

是人、财、物诸要素运动状态的反映，是维持企业正常营运的神经细胞。(5) 时间。它是一种特殊的资源要素。搞商品经营必须把握时机。现代社会生活节奏越来越快，时间就是金钱，就是财富。

上述是企业系统的五种资源要素。企业系统过程，如图 12—1 所示：

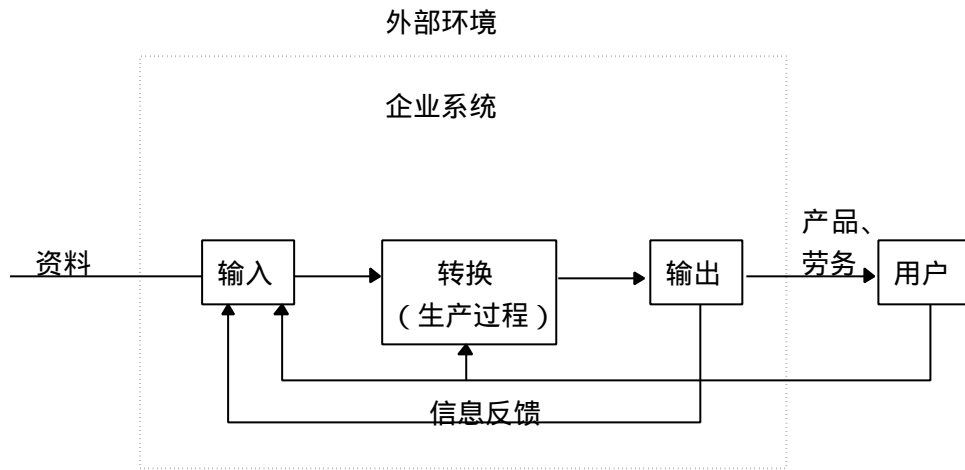


图 12—1 企业系统过程图

企业系统是由人们设计和控制的系统，而管理又具有渗透性，故企业系统结构，也就是企业管理的系统结构。它是由许多子系统构成的多层、多元的大系统。对企业管理系统，有许多学者进行探索，提出了不同的模式。就一般说来，企业管理系统模式如图 12—2 所示：

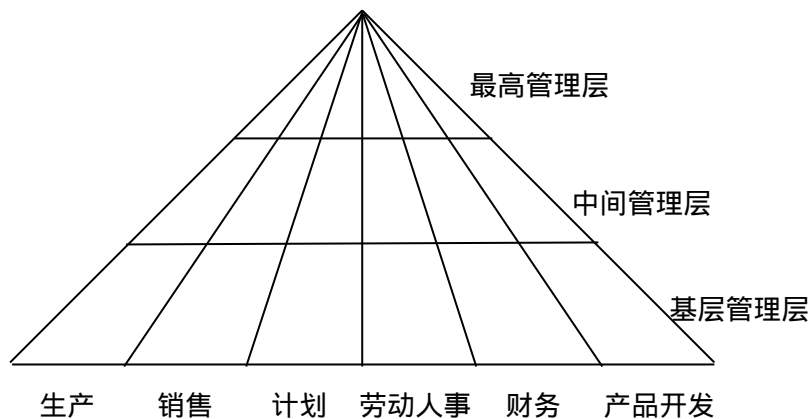


图 12—2 企业管理系统图

按照系统管理的观点，企业系统具有如下特点：

(1) 企业系统具有树状结构、网状结构或矩阵结构

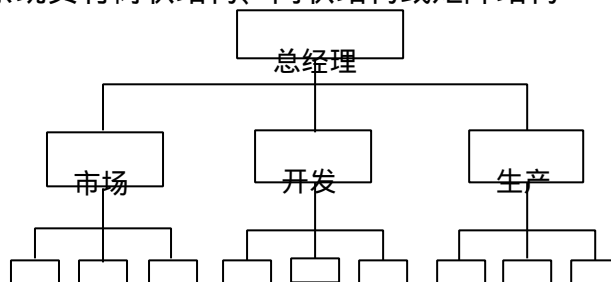


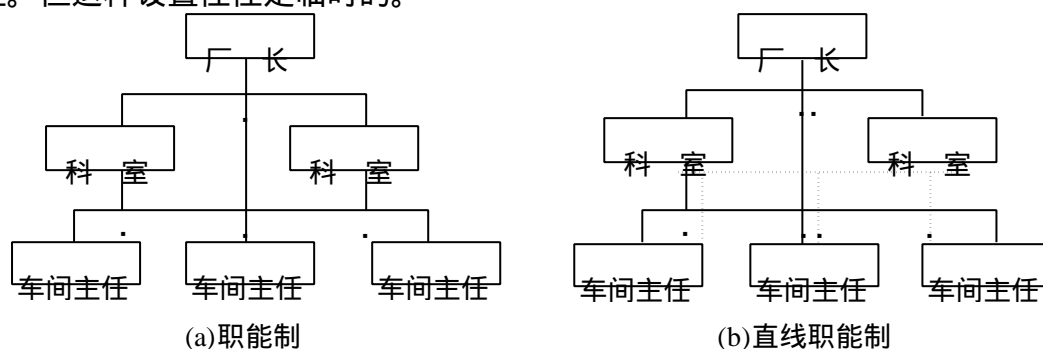
图 12—3 树状结构

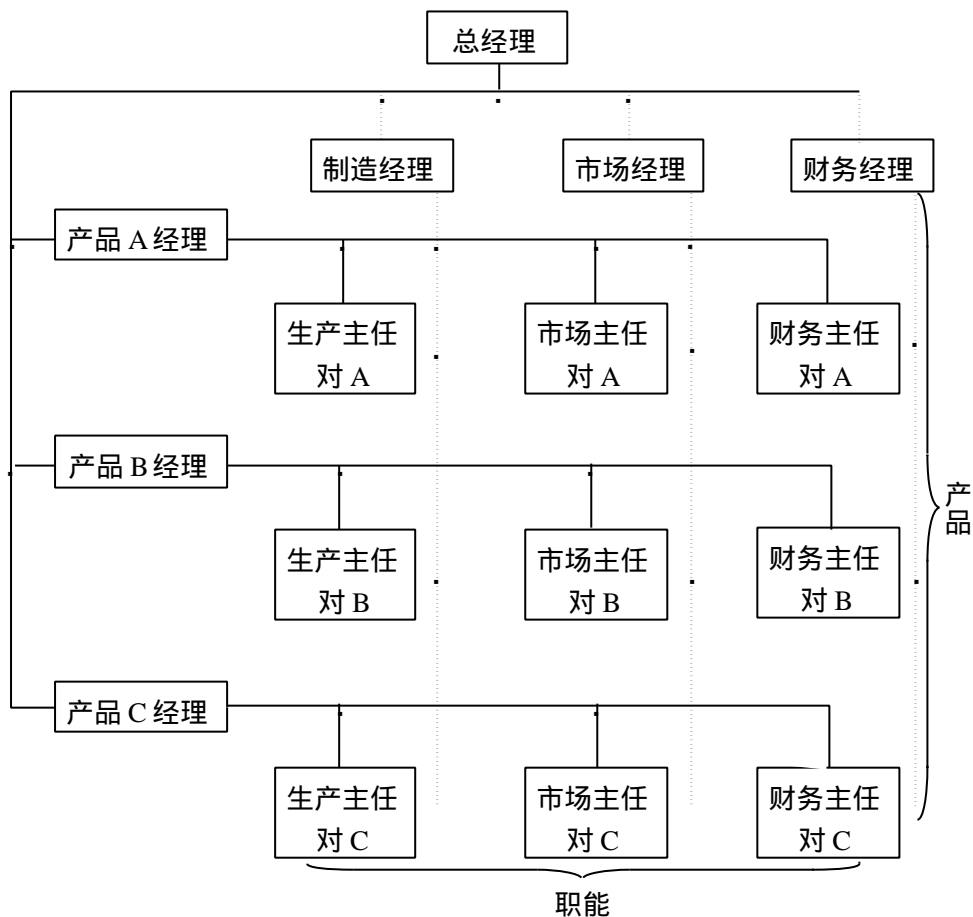
树状结构见图 12—3。它像一个金字塔式结构，每层都存一定权限，权限是根据控制任务、资源和报酬的情况而定，层次越高，权限越大。树状组织结构每个下级只有一个上级，而一个上级可以管理很多下级。根据所管下级的多少，这种组织结构可以分为宽幅和窄幅的。宽幅情况一个上级所管下级一般在八个以上，而窄幅只有两三个。根据专业化、正规化和集中化的不同，在同样结构的情况下管理的内容也可能不同。专业化是指劳动内容的分工，专业化的程度也有差别，有的主张分工很细，每人的工作内容很专；有的则主张分工内容稍广，每人的知识较多。内容较专，容易培训人员；而内容较宽，技术松弛，工作容易安排。到底采取哪种分工不仅仅取决于产品和服务，而且和企业的思想、历史有关。对信息系统来说由于开发和运行的性质不同，最好这两项工作要分开，因为系统分析员要求较宽的知识，而运行人员需要知识面相对较窄。这两种功能的分开还有利于责权清楚，避免无休止的程序改动。正规化是指处理组织活动的规则和手续的建立。组织越正规，手续越健全，个人分散的决策越少。集中化，通常指的是管理决策的层次高低的程度。组织越集中，决策层次越高。决策权越下放，组织越分散。所以集中化和正规化有关。

网状结构，每个组织可接受两个以上的单位的直接指令性领导或两个以上指导性领导。例如我国管理体制中应用广泛的职能制和直线职能制，见图 12—4。

在职能制情况下，车间不仅接受厂长的直线指挥，而且应接受职能科室的直接指挥，直线职能制的情况，车间只接受厂长的直接指挥，只接受科室的信息指导。科室负责协调监督。

网状组织虽然弥补了层次结构的一些缺点，但有些问题还是不好解决，例如横向联系的问题，解决这个问题可以采用部门经理直接接触，设一个联络员或由各车间抽人组成任务组，甚至可设有权威的产品经理，工程项目经理。但这种设置往往是临时的。





矩阵结构，它是把网状结构发展并正规化而得到的组织结构。其垂直方向是职能方面的权力线。水平方向是产品安排方面的权力线。这样每一个基层的主任均接受双方向的领导。矩阵组织能保证纵向的领导，又能保证横向的联系，因而是当前组织结构的发展方向，但是当前多数只是实现一些矩阵组织的思想或是临时性的。完全正规的矩阵结构实现的还是很少。

企业内部包括有人、资金、机器、厂房和技术，这些叫企业的资源。企业的输入是能源和材料，企业的输出是产品或服务。企业的目的就是利用自身所拥有的五种资源，把输入转化为输出。材料和能源的输入转化为产品或服务输出，形成了物流。其实在企业系统中不仅有物流，而且有信息流。信息流就是记录在图纸、帐单、订货单、操作票、计划表、统计表上的数据，它在企业活动中伴随着物流在流动。信息流记录反映物流的状态，又反过来控制物流的流动。任何生产活动都不仅存在物流，而且必有信息流。两者好似形影不离的伴侣，相互依存。物质在生产过程中不断变化其形态，信息也在生产过程中不断变化其形式。管理部门的职责就是不断地通过信息流来控制物流。

企业系统不能没有输入也不能没有输出，因而它是开放式系统。它不仅和输入输出不可分割，和环境也不可隔绝，因而必须是在系统中研究它。而不可能像研究半导体一样放在超净车间中研究。

由图 12—6 我们可以看出计划的下达要在不断地与现场实际情况比较以后，决策修改才送去执行，即企业管理必然是反馈系统。如果仔细的观察会

发现，企业中的计划在执行中没有不修改的。这是由于企业系统是个社会系统，是个复杂系统，企业中各种因素变量不可能完全考虑进去，如果计划不在实践中加以调正，很可能脱离实际而不能实现。因而无论计划的制定或者计划的执行，收集和执行情况的信息都是十分必要的。所以管理系统也是信息系统，它还有自适应的能力，适应内部情况变化而变化，适应外部环境的变化而变化，整个的管理过程是个动态过程。

(4) 企业管理系统都是多目标的系统

各目标之间又往往不能相比，因而可以说企业管理系统没有绝对的最优。即使有也是转瞬即逝的，所以过分的追求最优没意义。

3. 企业管理的职能

为了提高经济效益，必须以最少的投入（最少的人力、物力的消耗，最少的资金占用），取得较多的产出（符合社会需要、适销对路的产量、品种、质量及获得较高的利润）。

企业管理的任务，具体说来，一般有以下几个方面：

(1) 合理地利用企业的人力、物力和财力，不断提高劳动生产率，节约原材料和能源消耗，降低产品成本，增加企业利润。

(2) 按照客观经济规律和技术规律，有计划地合理地组织企业的生产经营活动，努力提高产品质量，发展产品花色品种，增加产品数量，降低产品成本，保证企业的生产能得到高速度的发展。

(3) 不断地对职工进行鼓励教育，进行文化和科学技术教育，建设一支技术较高的职工队伍和一批善于管理现代化企业的技术人员和管理人员。

(4) 制订各项规章制度和法律制度，使上层建筑适应经济发展的要求。这就是要处理好生产经营过程中上层建筑同经济基础之间的矛盾，使上层建筑要为经济基础服务。

企业管理的基本职能主要有计划、组织、指挥、控制和协调等。

(1) 计划职能

计划职能是指对未来经济活动进行规定和安排。它的内容是十分丰富的，其中主要的应是预测。决策和编制计划。

预测，是用科学的方法，对计划期中经济活动的资源、技术、市场和环境条件中的经济、政治、社会因素的变化等，进行定性、定量的调查研究和分析，从而全面地掌握经济活动的现状、内部和外部的各种联系以及经济活动发展的规律，预示经济活动发展的趋势，为决策提供依据。

决策，包括目标决策和方案决策两方面的工作。目标决策，是指要为经济活动中的所有人员规定共同努力的方向和所要达到的目的，它为全部的经济管理活动提供依据。全部管理工作不仅在方案决策、计划编制中要根据目标的要求进行，而且组织职能、指挥职能、控制职能、协调职能的活动也要环绕目标的要求来进行。因此，目标决策是经济活动的首要工作。方案决策，是指为了实现一定的目标，而在各种可供选择的方案中，选择最优方案。方案决策的工作，包括为未来行动找出尽可能多的方案和用科学的方法来寻找实现目标的最优方案这两部分。

编制实施计划，主要是把决策结果形成详尽的工作安排。它包括制订实施的各项细则，经济活动在时间、空间、资源上的具体安排。制定实施计划的关键在于搞好综合平衡，即合理安排人力、物力、财力和技术力量，抓好

生产与需求之间的平衡，保持经济活动各部门和各环节之间的衔接，掌握经济活动发展的比例、速度、效果之间的关系。实施计划应该包括长期的与短期的实施计划。实施计划还有单项计划和综合计划的不同。编制计划要注意搞好各项计划之间的衔接和各种计划指标之间的综合平衡。

计划职能的核心是决策。决策失误是计划失败的根本所在。计划职能是企业管理的首要职能。

（2）组织职能

组织职能，是指对企业经济活动的各种要素和人们在经济活动中的相互关系进行合理的组织。组织职能主要包括两方面的内容：

（1）按照企业的目标，合理设置机构，建立管理体制，确定各个职能机构的作用，规定各级权力机构的责任，合理地选择和配备人员，建立起一个统一有效的管理系统；

（2）根据各个时期任务所规定的目标，合理地组织人力、物力和财力，保证各部门、各环节互相衔接，以取得最佳的经济效益和社会效益。因此，它是发挥管理功能的组织保证，是实现企业目标的有力工具和手段。

组织职能的执行，要从企业的生产经营特点出发，服从于企业的经营方针和目标。

（3）指挥职能

为了保证企业的生产经营活动按计划、有组织地运转起来，企业的一切活动，都必须服从于统一的指挥，这是现代化大生产的客观要求。指挥职能包括领导、指挥、教育、鼓励、正确处理各种关系等。

指挥职能从一般意义上讲，它的任务是让组织（企业）、职工个人都能充分地发挥出积极作用，使所有的人都能做出最好的贡献。

（4）控制职能

管理的控制职能，是指根据经营目标、计划、标准以及经济原则对企业的生产经营活动及其成果进行监督、检查，使之符合于计划，以及为消除实际和计划间的差异所进行的管理活动。

要实行控制，必须具备三个基本条件：

（1）有明确的标准；（2）及时获得发生偏差的情况；（3）有纠正偏差的有效措施。

标准必须反映出目标的特征。管理目标以及各项具体的方针、政策、指标、定额、规章制度和工作程序等，都可以用来作为控制的标准。对工作开展的情况进行调查、考核、监督、收集汇报及研究各种报表等等，都是发现偏差的重要途径。在计划实施过程中，通过各种渠道，运用各种手段，不断地从管理对象那里收集执行的情况，即“信息反馈”。有了标准，有了反馈回来的信息，便可以分析产生偏差的原因，实施控制。

控制的目的是要求，就在于把生产经营活动及其实际成果与计划、标准进行比较，发现差异，找出问题，查明原因，并及时采取有效措施，加以消除，防止再度发生。如不能消除造成差异的原因，则必须调整计划。

（5）协调职能

管理的协调职能是指为完成企业计划目标而对企业内外各部门、各环节的活动加以统一调节，使之配合得当的管理活动。在管理过程中，协调是带有综合性、整体性的一种职能。其目的就是为了使各种活动不发生矛盾或互相重复，保证相互间建立良好的配合关系，以实现共同的目标。

协调包括广义协调和狭义协调。广义协调不仅包括系统内部的协调，而且包括对外的协调，即系统与环境的协调。狭义协调是指系统内部的协调。它又分为纵向协调与横向协调，纵向协调是指系统内部上、下级之间的协调；横向协调是指系统内部各部门、各环节之间的协调。

管理的五个职能，是一个围绕管理目标而构成的相互联系的有机整体。它们既相互依存，又各自发挥其独立的作用。对企业管理来说，是围绕着生产与经营活动和提高经济效益、社会效益这个中心展开的。

4. 企业管理者的类型及主要技能

一个企业的管理人员可以划分为若干层次，但一般可分为三层，即高层、中层和基层管理人员。

(1) 基层管理者。其主要职责是协调一般员工的工作。

(2) 中层管理者。其主要职责是协调基层管理者的工作。

(3) 高层管理者。其主要职责是制定战略决策、协调组织内部主要部门的活动，并代表企业与外界环境打交道。

各层管理者应具备下列主要技能：

(1) 技术技能。即管理者在工作中运用专业知识的方法和技术能力。

(2) 人际关系技能。即管理者理解别人、激励别人、与别人一道工作并很好地相处的能力。

(3) 构想技能 (Conceptual skill)。即管理者制定企业战略和综合协调企业组织活动的的能力。

二、计划

计划是帮助组织实现其目标的一套行动方案。从管理的职能来看，计划是管理的首要职能。管理者为了保证达到预期目标，就必须根据计划来组织、领导和控制组织各方面的活动。

1. 计划的编制

企业的经营计划根据计划期的长短可分为：长期计划、中期计划和短期计划。短期计划主要是指季度、年度计划，它是企业的具体实施计划。

其一，中、长期计划的编制

中、长期计划是反映企业中、长期经营目标、发展方向的计划。编制中、长期计划可以使管理人员和职工明确企业的长远方向和目标，并为之努力工作。中、长期计划的编制过程，一般要经历三个阶段：编制计划的准备阶段；制定目标阶段和确定计划阶段。

(1) 编制计划的准备阶段

企业必须重视编制计划前的准备工作，因为做好准备工作是提高企业计划的科学性的重要条件。因此，编制计划首先必须通过周密的调查研究，收集和掌握有关的信息情报资料。编制计划前，必须掌握的资料主要有以下三个方面：

企业环境分析

环境分析就是对市场调查、预测所获得的各种有关环境资料进行的分析研究。比如国际和国内的政治因素、经济因素、社会因素、技术因素、市场因素、竞争因素、资源因素以及用户心理动机等因素。在这些因素中，还要考虑到现在的因素和未来的因素等等。对环境因素分析的目的是为了准确地掌握企业所处的客观环境的变化规律，了解企业现状是否与客观环境相适应。只有搞好环境因素的分析，才能使企业的计划适应客观环境的变化，并在多变的环境中，寻找发展的机会。

企业能力分析

企业能力分析主要是对企业的生产能力、销售能力和经营管理能力的分析。具体说，主要包括对全公司、各事业部及各职能部门的能力分析，新产品试制能力分析，职工培训能力分析等等。企业能力分析的目的在于充分掌握企业的长处和短处，以便在制定计划时扬长避短，使计划目标制定得更加先进。

企业成绩分析

企业成绩分析主要是对企业以往完成的生产、销售和其它各项业务活动情况的分析。通过企业成绩分析可以掌握企业的经营管理水平、效率和克服困难的能力等等。企业在编制计划时，要充分发挥企业在这些方面的能力，同时，也要估计到计划期可能出现的问题，以及防止问题出现应采取的措施。

任何一个企业，能否编出科学的、准确的中、长期计划，在很大程度上取决于调查研究和收集资料的工作质量。由于这类计划综合性很强，涉及面很广，因此，规模较大的企业，应设立专门的综合计划部门来负责这项调查研究工作，事先拟订调查规划，明确调查项目、范围、数量、质量和完成的时间，并对收集的资料做好整理、分析、储存和保管等工作。

(2) 制定目标阶段

这一阶段的工作，主要是制定企业的经营战略和方针，确定企业总的经营目标，规定各事业部、各职能部门的具体指标。在进行环境、企业能力和成绩分析之后，首先要根据环境的变化和企业的实际情况，制定企业的经营战略和方针，决定扩大哪些事业，压缩哪些事业，建立哪些新的部门，与哪些企业合并，收买哪些企业；决定企业经营结构、产品结构和产品市场战略。其次，确定整个企业的经营目标和企业在计划期要达到的水平。第三，规定各事业部和各职能部门在计划期应完成的具体指标，从而形成完整的指标体系。

（3）制定计划阶段

企业制定中、长期计划的具体过程：企业的计划部门同各事业部和各职能部门主管计划的负责人一起拟定计划草案。把制定的计划草案分发给各事业部和各职能部门，发动职工进行充分讨论，鼓励职工大胆提出补充方案和修改意见。通过对各种方案和意见的反复讨论、分析、对比，最后选出最优计划方案，报请最高管理者批准，然后再下发各部门执行。

年度计划是中、长期计划的具体化，是在中、长期计划的基础上编制的。年度计划的编制，按其过程可分为以下几个阶段：

（1）准备阶段。其主要工作内容有：

要求计划人员认真研究国家的方针、政策法规，研究国家下达的计划任务，掌握企业长期计划分年度计划的目标；

调查研究，摸清社会和国内外市场需要、扩大销路和开发潜在市场的可能与措施；

了解上期计划完成情况及其有利因素和不利因素；

调查研究人力、物力和财力资源的可能条件及保证程度；

收集和计划期销售合同，测算技术经济指标、劳动定额，编制质量标准等。

编制计划草案阶段。这一阶段的基本程序如下：

确定指标试算平衡。年度计划主要技术经济指标的确定方法，一般有如下几个：在正确的经营思想、经营方针指导下，分析国家、企业、个人利益的需要，确定目标利润；根据目标利润和市场需求状况，确定各品种的目标销售量指标；根据目标销售量和用户实际需求，确定产品品种、数量、质量、出产期限。成本等指标；根据生产指标确定物资供应、劳动力需求和设备修理指标；根据流动资金占用、产品试制、科技研究、设备修理、更新改造等任务，确定流动资金和各项专用资金的需要量指标；根据各项耗费和收入，来计算成本和利润，与目标利润相比较，判断是否达到目标；

根据国家和企业对改进经济效益指标的要求，测算各项指标实际达到的水平，采取措施，保证完成。

企业计划综合平衡的内容很多，主要包括：任务和能力的平衡；长短计划的平衡；任务与物资供应的平衡；任务与劳动力的平衡；任务与资金的平衡；各部门和各环节之间的平衡；各项目标和指标之间的平衡；等等。在综合平衡的基础上，逐一地核定计划指标，但是，在核定计划指标时，应具有先进合理水平，以确保计划任务和目标的完成。

编制计划草案。综合计划部门通过试算平衡和核定计划指标以后，再进一步征求各方面的意见，作一些必要的补充和修改。但是，综合计划部门应根据具体情况，提出多种计划草案，以便领导最后决策。

计划正式确定阶段。这一阶段的基本程序，一般是由综合计划部门把计划草案交给企业主要管理者，首先由企业主要管理者召开中层以上的管理者会议；经过充分讨论，初步选择确定某一个或几个计划草案，提交企业高层管理者决策和职工代表大会审议；最后，将审定的计划草案报上级主管部门批准，如审批中计划有变动或调整，应按上级调整后的计划作为正式计划下达执行。

2. 滚动式计划法

滚动式计划是根据运筹学的重要分支规划论的原理，编制灵活、有弹性的长期计划，使企业在适应市场需求的同时，保持生产的稳定和均衡。

计划是确定未来行动的方案，是建立在科学预见的基础上，但是，有许多不确定因素往往是难以准确预测的，尤其是长期计划，更加不可能一下子订得十分周密无误，要使计划既具有高度的准确性和严肃性，又要充分注意计划的灵活性和应变性，就必须在计划执行过程中，根据实际的变化情况，不断地调整或修改计划，使主观的计划符合客观实际，保持它的科学性和准确性。只有这样，才能使企业始终有一个较为切合实际的长期计划作为指导，并使长期计划与年度计划紧密地衔接起来，充分发挥长期计划对年度计划的指导作用。为了达到这一目的和要求，采用滚动式计划是一种行之有效的方法。

滚动式计划主要是采取“近细远粗”，不断进行滚动式的调整修改计划的方法。它适用于长期计划和年度计划，也适用于综合计划和专业计划。以五年计划为例，如下图 12—7 所示。

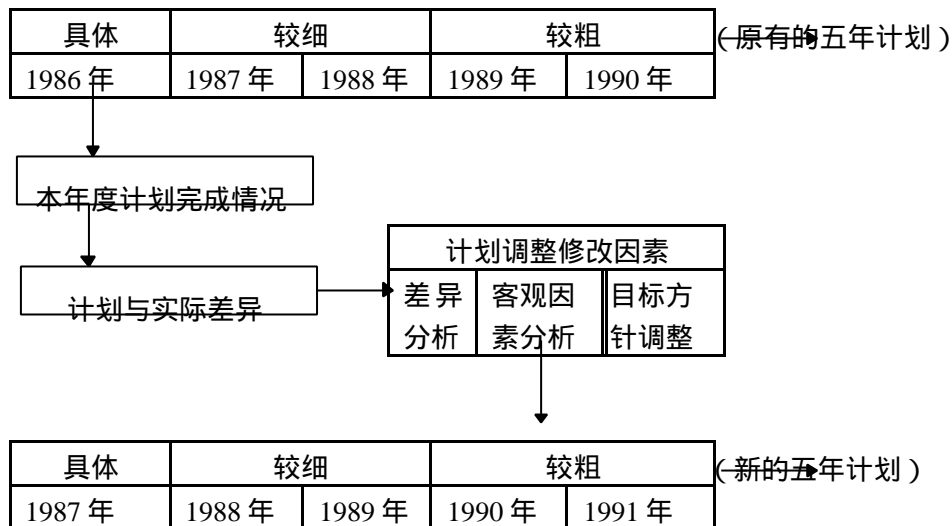


图 12—7 滚动式计划示意图

滚动式计划的基本特点是：

(1) 计划是动态型的。无论是长期和短期的计划，在一个滚动期内，计划量要按社会需要不断地进行调整变动，要按照滚动期延续不断地编制计划。所以滚动式计划有适应社会需要而多变的特点。

(2) 每年要对上一个五年计划进行检查、分析、修改或调整，每年都要制订一个新的五年计划。

(3) 把长期计划与年度计划有机地结合起来,做到“近细远粗”,即第一年计划是具体的年度计划,第二、三年计划比较细一些,第四、五年计划比较粗一些。

(4) “近细远粗”,具有弹性,便于根据新时期、新情况,把握时机,避免风险。同时,连续滚动有利于长远目标的实现。

(5) 连续滚动,便于保持生产连续,产供销衔接,生产技术准备持续一贯。

3. PDCA 计划循环法

PDCA 是 Plan (计划)、Do (执行)、Check (检查)、Action (处理) 四个英文单词的缩写。它的基本原理,就是做任何一项工作,通常都是先有设想,并通过计划表达出来;然后按照计划规定去执行、检查和总结;最后通过工作循环,一步一步地提高水平,把工作越做越好。这是做好一切工作的一般规律。即:计划—执行—检查—处理四个阶段的循环,简称 PDCA 计划循环法。

PDCA 计划循环法,是由美国管理学专家戴明首先总结出来的,所以也称为“戴明循环管理法”。

PDCA 计划循环法一般可分为四个阶段和八个步骤的循环系统。其主要内容如下:

(1) PDCA 四个阶段的循环

第一阶段是制订计划(Plan),包括确定方针、目标和活动计划等内容。

第二阶段是执行(Do),主要是组织力量去执行计划,保证计划的实施。

第三阶段是检查(Check),主要是对计划的执行情况进行检查分析,找出存在的问题和原因,总结经验和教训。

第四阶段是处理(Action),主要是根据检查的结果,采取相应的措施,对成功的经验加以肯定,形成标准,进行推广。对失败的教训,防止再次发生,把没有解决的问题转入下一个 PDCA 循环改进、解决。

上述 PDCA 四个阶段的循环,如图 12—8 所示。

(2) PDCA 循环的工作步骤

PDCA 循环的四个阶段可进一步划分为八个步骤:

(1) 提出工作设想,收集有关资料,进行调查研究和预测,确定企业方针和目标。

(2) 按规定的方针和目标,进行试算平衡,提出各种决策方案,从中选择一个最优的方案。

(3) 按照决策方案,编制具体的活动计划,下达执行。

以上三个步骤是第一阶段计划(P)的具体内容。

(4) 根据规定的计划任务,具体落实到各部门和有关人员,并按照规定的数量、质量和时间等标准要求,认真贯彻执行,这是第二阶段执行(D)的具体内容。

(5) 检查计划的执行情况,评价工作成绩。通过检查进行比较,找出成功的经验和失败的教训。

(6) 对于已发现的问题,进行科学分析,从而找出问题产生的原因。上述五、六两项工作步骤是第三阶段检查(C)的具体内容。

(7) 对发生的问题应提出解决办法,好的经验要总结推广,错误教训要防止再发生。

(8) 对于尚未解决的问题，应转入下一轮 PDCA 循环予以解决。

上述七、八两项工作步骤是第四阶段总结 (A) 的具体内容。

以上八个工作步骤是 PDCA 循环工作方法的具体化，四个阶段和八个步骤有着不可分割的连续关系。

PDCA 计划循环法的主要特点是：

(1) 大循环套中循环，中循环套小循环，一环扣一环，环环转动，相互促进。PDCA 循环作为一种科学方法，适用于企业各个方面的工作。因为整个企业是一个大的 PDCA 循环系统，企业内部的各个部门或处室是一个中循环系统；企业基层小组或个人是一个小循环系统。这样，形成上一级 PDCA 循环是下一级 PDCA 循环的依据，下一级 PDCA 循环是上一级 PDCA 循环的贯彻落实和具体化，形成大环套中环，中环套小环的状况。它们相互联系，首尾衔接，不断循环。通过循环把企业计划工作有机地联系起来，相互密切配合，相互促进，协调发展。如下图 12—9 所示。

(2) 通过循环，不断发展提高。PDCA 循环是螺旋式上升和发展的。每一次循环都有新的内容和目标，使计划管理工作得到不断地发展和提高，不能停留在原有的水平上。一个循环终了，就会使计划工作质量提高一步；然后再进行下一个循环，再转动，再提高一步。这样循环不止，就会使我们的计划管理水平不断地得到提高。如下图 12—10 所示。

(3) 每一个循环系统，均包括计划——执行——检查——处理阶段，都要周而复始地运动，中途不得中断。每一项计划指标，都要有保证措施；一次循环解决不了的问题，必须转入下一轮 PDCA 解决。这样才能保证计划管理的系统性、全面性和完整性。

(4) PDCA 循环的关键在于处理阶段，只有经过处理阶段，把执行计划中的成功经验与失败教训都纳入有关的各项标准、规程、制度中去，作为今后行动的指南或借鉴，才能使工作在已有的基础上提高一步。如果没有把成功的经验纳入有关标准，就等于没有把 PDCA 循环真正推动一圈，而中途“卡壳”。处理阶段具有承上启下的作用，它是实现从理论到实践又从实践到理论两个飞跃的重要条件。

三、决策

决策就是为未来的行动制定多种可供选择的方案，并决定采用某种方案的过程。各项管理职能中都存在着如何合理决策的问题，决策是管理的核心。同时，决策也关系到企业的生存与发展。一个企业的失败，往往不是因为其生产能力不高，而是决策上发生重大失误所致。

1. 决策的程序

目的性、可行性、经济性。合理性、应变性是在有效决策过程中应达到的要求。一般来说，一个合理的决策程序，可依次分为六个步骤。

(1) 研究环境、发现问题与机会

这是制定决策的第一步。首先要研究企业的外部环境，明确企业面临的挑战与机会，然后要分析企业的内部条件，清醒地认识企业的长处和短处，优势与劣势。在寻找企业的问题时，应当明确造成问题的原因，也就是说，要把现象和原因二者区分清楚。现象是指首先引起人们注意到存在问题的某种特征或事态发展。例如某公司出现亏损。然而，亏损并不是该公司的问题所在，而是问题的现象或后果。那么，该公司的问题到底是什么？答案可能有多个。例如，公司的产品质量不好、产品定价太高、公司广告计划执行得不好，等等。要把现象和原因二者区分清楚，就必须研究公司为什么出现亏损。研究的结果可能是因为公司的销售总额低于生产的盈亏平衡点。

(2) 确定决策目标

确定决策目标很关键。目标确定不当，必然会影响到其后一系列措施和行动的合理性。企业领导与有关人员应根据收集的企业内外部情报信息进行集体讨论和研究。如果在目标研究的过程中出现了不同意见，要尽量做到统一。如果经反复研究仍不能取得一致意见时，不同的意见可作为几个不同的决策方案，通过分析比较作出选择。

企业在经营过程中的目标很多，但在一定时期内，应以一、二个目标为重点。要分清并处理好长期目标与短期目标、主要目标与次要目标之间的关系。

(3) 制定备择方案

每个决策目标至少要有两个行动方案。拟定这些备择方案时要充分发挥智囊的作用和广大职工的创造性，例如发动职工提合理化建议和召开诸葛亮会，用头脑风暴法去激发行家或专家多提各种各样的备择方案。使用这种方法要遵守四条原则：不批评别人的意见；鼓励别人自由奔放地思考；提出的方案越多越好；希望在别人的方案基础上加以补充与改进。对众多的方案要进行整理和归类，将它们条理化和直观化，供决策者集体讨论，分析比较。所谓条理化，就是对每个方案的利弊的叙述要有较强的逻辑性和系统性，文字要简明扼要，数据要确切，说理要透彻；所谓直观化，就是要尽量采用形象直观的图表直接表达其利弊和最终的经济效果。

(4) 选择理想方案

在若干备择方案中挑选一个最好的方案，有时是比较容易的事的，但遇到多个方案的优劣很难评出上下时，优选就不是一件容易的事。倘若此时决策者在时间不允许的情况下犹豫不决，必然会贻误战机，给企业造成不必要的损失。不同类型的决策问题，其选择标准也不同。期望值标准、最小损失

标准、收益最大可能性标准和机会均等的合理性标准等都是风险型决策中常用的标准。而确定型决策则常用价值标准、最优标准或满意标准。

不管用什么科学的方法对备选方案进行评估和优选，最终的决断还得依靠决策者的素质、经验和能力。

(5) 实施方案

理想的方案选定后，就要制定实施方案，积极贯彻实施。这是使决策达到预期效果的重要过程。

为了做好决策方案的实施，必须把决策的目标和实现目标的措施向广大职工公布，发动群众为实现既定目标作出贡献。在实施过程中，企业领导要做好计划、组织、沟通、协调等多方面的工作。

(6) 检查效果

在决策方案的执行过程中，还要追踪检查，及时反馈，不断地修正原方案，使其更加完善。决策方案的执行过程，实际上是对方案的检验过程，修改和完善过程，也是人们认识事物的深化过程。在方案执行完之后，还要总结经验教训，为以后的决策提供借鉴。

2. 不同条件下的决策

(1) 不同条件下的决策

所谓确定条件下的决策，是指决策者对未来的情况有比较确定的了解，掌握决策时所需要的信息，而且能够准确地了解决策的必然结果。如果方案已定，则此方案的后果的发生概率为一。例如，按年息 10% 将 1000 元存入银行，一年所获利息必然是 100 元。这类决策不存在风险。管理决策和业务决策大多是确定条件下的决策。

(2) 风险条件下的决策

风险条件下的决策也称随机型决策，是指决策者对未来的确切情况和决策可能产生的后果均无法肯定，决策执行后将面临几种情况、几种后果、几种可能。但是决策者可以判断未来情况发生的概率。由于各种可能情况都有其可能发生的概率，而这种概率的判断，既根据比较可靠的定量信息，同时又根据决策者的经验、直觉和对情况的了解，故或多或少要冒一些风险。

概率一般可分客观概率和主观概率。如果决策者能依据过去的经验对某件事情发生的概率作出估计，那么这个概率就称为客观概率。例如抛投一枚硬币得到正面与反面的概率均为 50%，这个概率就是客观概率。再如，根据某工厂的生产纪录，工人加班加点而造成的废品比正常工作时间的废品多 40%，那么这个根据以往的记录计算出来的概率也是客观概率。

可是有时决定一个合适的客观概率是不可能的，主要是信息不足。在这种情况下，决策者就必须凭直觉或直观估算出一个主观概率，虽然主观概率不如客观概率那么精确，但总比完全不理睬某一事件发生的概率要好。主观概率估计能提高决策者的判断能力。

决策者对风险的态度因人而异，因具体情况而异，主要取决于决策者“对风险的偏爱程度”、决策者的地位、投资量的大小，有时还取决于所涉及的资金是个人的还是公司的。一般说来，高层管理者要冒较大的风险，如发展新产品、开发新市场等等。另外，投资资金越大，人们承担的风险就越小。事实上，没有多少决策者会采用成功概率很低的策略，尤其是在风险发生后所产生的后果严重的情况下更是如此。图 12—11 展示了不同的人对风险的不

同选择。

由于决策的结果是同概率相联系的，决策者力图其预期报酬最大，这种预期的报酬被称为期望值。假设某公司有四个策略，如果能成功，每个策略都可为公司获得 20000 美元的利润（这 20000 美元的利润被称为条件值）。但这些策略成功的概率分别为 0.8、0.5、0.3、0.2，因而各自的期望值（条件值乘以概率）也就不同，如表 12—1 所示。

表 12—1

策略	条件值	成功的概率	期望值
A	us\$20,000	0.8	us\$16,000
B	20,000	0.5	10,000
C	20,000	0.3	6,000D
D	20,000	0.2	4,000

在这种情况下，策略 A 是最佳的选择。

但是在多数情况下，各个备选方案或策略的条件值并不相等，如表 12—2 所示。在这种情况下，策略 D 是最好的。

表 12—2

策略	条件值	成功的概率	期望值
A	us\$1,000,000	0.05	us\$50,000
B	800,000	0.10	80,000
C	750,000	0.20	150,000D
D	400,000	0.65	260,000

（3）不确定条件下的决策

在这种条件下，决策者对未来事件不仅无法估计在各种特定情况下的确定结果，而且也无法确定各种情况下发生结果的概率。因此，这类决策缺乏选择最佳策略的标准。决策者只能凭主观判断和经验来做决策。在不确定条件下决策的方法有大中选大法、小中选大法、拉普拉斯法及乐观系数法。

现举一例来说明上述四种决策方法。假设某贸易公司有三个进货方案：大量进货、中量进货或小量进货。市场需求可能有四种情况：一是好销，二是稍好销，三是不好销，四是滞销。其收益值如表 12—3 所示。

表 12—3

单位：千元

方案 \ 市场需要	好销	稍好销	不好销	滞销
大量进货	800	400	— 300	— 700
中量进货	550	330	— 150	— 400
小量进货	310	310	90	— 10

用大中选大法决策

首先从三个方案中选出最高的收益值：

大量进货：800

中量进货：550

小量进货：310

然后再选出收益值最高的，既大量进货为最优方案，收益值为 800000 元。

用小中选大法决策

首先从每个方案中选出最小的收益值：

大量进货：—700

中量进货：—400

小量进货：—10

然后在上述三个损失值中选择损失最小的方案，即小量进货，这样损失最多是 10000 元。

用拉普拉斯法决策

数学家拉普拉斯提出，若假定各种不能确定的未来情况的概率是相同的，则在 n 种情况下，每种情况发生的概率为 $1/n$ 。然后求出各种方案在不同情况下的期望值，再从中选出最佳方案。

根据这种方法，上述三个方案的期望值分别为：

大量进货： $[800 + 400 + (-300) + (-700)] \times 1/4 = 50$

中量进货： $[550 + 330 + (-150) + (-400)] \times 1/4 = 82.5$

小量进货： $[310 + 310 + 90 + (-10)] \times 1/4 = 175$

这里最优方案为小量进货，其期望收益值为 175000 元。

用乐观系数法决策

这种决策方法采用乐观系数 a 对各个方案中的最大收益值进行加权，再用 $(1-a)$ 对各个方案中的最小收益值进行加权，然后把各个方案中加权后的最大收益值和最小收益值相加，然后从中选择最大收益值。其公式为：

期望值 = $a \times$ 最大收益值 + $(1-a) \times$ 最小收益值

乐观系数 a ($0 < a < 1$) 由决策者根据经验判断。现假设乐观系数为 0.7，则：

大量进货： $800 \times 0.7 + (1-0.7) \times (-700) = 350$

中量进货： $550 \times 0.7 + (1-0.7) \times (-400) = 265$

小量进货： $310 \times 0.7 + (1-0.7) \times (-10) = 214$

这里最优方案为大量进货，其期望值为 350000 元。

3. 决策树

无论是风险型决策还是不确定型决策问题，都可以用“决策树”这一工具来进行决策。决策树可以把未来情况及其概率、收益值等可供决策的内容，简单直观地反映在图形上，通过计算比较各决策方案在各种状态下的平均期望值来选择期望值最大的方案。它不仅解决单阶段的决策问题，还可以解决多阶段的决策问题，并且层次系列清楚，能形象化地把问题的内容、结果等各种因素及其决策过程清晰地表现出来，以利分析。因其图形象树枝，

故称为决策树。

决策树由决策点、机会结点、方案枝和概率枝组成，其形状如图 12—12 所示。

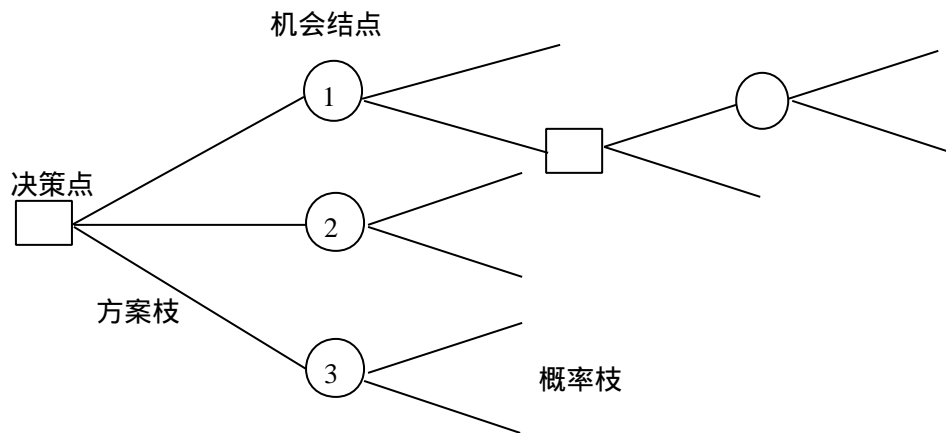


图 12—12 决策树的结构

决策点。也有人称之为决策箱，用方块表示，用来表明决策的结果。

方案枝。由决策点引出的若干条直线，每条直线代表一个方案。

机会结点。在各个方案的末端画上一个圆圈，表示各种自然状态所能获得效益的机会。

概率枝。从机会结点引出若干条直线，代表各种自然状态，并把各个方案在各种自然状态下的损益值记在概率枝的末端。

决策树决策的步骤如下：

根据具体问题画出图形。画决策树的顺序，一般由左向右进行。

计算各个方案的期望值。期望值的计算，要由右向左反顺序依次进行。将各种自然状态下的收益值乘以各自的概率值，遇到机会结点时，计算各个分枝期望值的和，并将其标在机会结点上。然后将每个机会结点上的数值与其前面方案枝上的数值（通常是投资、成本等，因此这些数值前面通常有负号）相加，哪个方案枝上的汇总数值最大，就把此数值写在决策点上。

剪枝。剪枝是方案的优选过程，根据不同方案期望值的大小，从右向左，逐一比较，期望值最大的为最优方案，期望值较小的方案予以舍弃，即在舍弃的方案枝上画“#”

符号，最后只能剩下一个方案枝，它代表最优方案。

下面举两个决策树决策的实例。

例 1：单阶段决策问题

例如某公司决定扩大家用电器的生产。方案有两个，一是新建车间，需投资 90 万元，二是改造老车间，需投资 35 万元。使用期为 8 年。两个方案在各种自然状态下每年销售利润（或亏损）以及各种自然状态的概率如表 12—4 所示。

表 12—4

单位：万元

自然状态	概率	方案	
		新建车间年利润	改造老车间年利润
销路好	0.7	90	40
销路差	0.3	-40	30

根据题意画出决策树图，如图 12—13 所示。

机会结点 的期望值 = $[90 \times 0.7 + (-40) \times 0.3] \times 8 = 408$

机会结点 的期望值 = $(40 \times 0.7 + 30 \times 0.3) \times 8 = 296$

$408 - 90 = 318$ (新建车间 8 年获利)

$296 - 35 = 261$ (改造老车间 8 年获利)

由于新建车间获利较高 (318 万元)，因此将改造老车间的方案舍去。

例 2：多阶段决策问题

还是以上题为例。假设该公司把 8 年分为两个阶段，第一阶段为 3 年，第二阶段为 5 年。前 3 年改造者车间，如果产品销路好，再在老车间改造的基础上扩建，预计扩建需要投资 50 万元，使用 5 年，每年可获利 100 万元。现在的问题是，到底是一开始就新建车间，还是象上面说的分两步走？

首先是画出决策树，然后计算各点的期望值，如图 12—14 所示。

在图 12—14 中：

机会结点 的期望值 = $[90 \times 0.7 + (-40) \times 0.3] \times 8 = 408$

机会结点 的期望值 = $1 \times 100 \times 5 = 500$

机会结点 的期望值 = $1 \times 40 \times 5 = 200$

$500 - 50 = 450$ ，仍大于 200，因此将不扩建的方案舍去，从而得出决策点 α 的期望值为 450。

机会结点 的期望值 = $(450 \times 0.7) + (40 \times 0.7 \times 3) + (30 \times 0.3 \times 8)$
 $= 315 + 84 + 72 = 471$

$408 - 90 = 318$

$471 - 35 = 436$

在这种情况下，应采用改造老车间的方案，舍去建新车间的方案，期望利润值 (8 年) 为 436 万元。

从上面的单阶段决策和多阶段决策的例子可以看出，决策树能用简单明了的图形来表示出各种备择方案及其可能发生的后果，使人们易于领会决策的推理过程。

决策树从 50 年代开始应用于企业管理。在美国最早应用这种方法的是杜邦公司和皮尔斯公司，其后许多大公司纷纷采用，如美国通用电器公司为其高级经理人员举办了有关决策树应用的学习班，并以该方法为基础对公司财务制度作了较大的改进。这家公司从 1970 年起规定，凡是 50 万美元以上的投资，都要用决策树推算其期望利润后才能确定。该公司在以后的 4 年中用这种方法对 500 多个决策进行了分析，收到了良好的效果。

四、组织

“组织”这个词在管理学中有两种不同的意义，其一，组织是个实体；其二，组织是个过程。组织过程被看作是创造、维持或变革组织结构，并使组织结构发挥效用以实现组织目标的过程。

1. 组织设计的基本原则

(1) 目标一致原则

组织目标是组织设计的最基本依据。组织是若干部门和单位的综合体，各部门和单位目标必须与组织总目标一致。

(2) 有效管理跨度原则

管理跨度 (Span of control) 是一名管理者直接领导的下属人数。在确定管理跨度时应考虑的因素包括：管理者所处的管理层次；处理问题的难易程度；管理者才能的高低；下属的能力；信息沟通程度等。

(3) 集权与分权相平衡的原则

所谓集权，就是把组织的决策权和管理权较多地集中在组织高层；反之，则称为分权。集权和分权是相对的，各自都有些优点和缺点。影响集权或分权的因素包括：工作的性质和重要性、组织方针的统一性、组织规模、组织历史、管理者的数量和质量、企业外部环境等。

(4) 弹性结构原则

弹性结构是指一个组织的部门结构、人员的职责和职位都是可以变动的，以保证才能和职权的结合，保证集权与分权的均衡。

(5) 分工协作原则

只有分工没有协作，分工就失去意义，而没有分工就谈不上协作，两者是相辅相成的。

(6) 统一指挥原则

无论干什么工作，一个雇员只能接受一个上级的直接指挥。

(7) 权责对等原则

职权和责任必须相对等，这是管理组织原理中非常重要的一项。没有一定的职权，便无法尽到责任去完成任务。所以，在管理组织中每个人在其分工负责的范围内，都应该具有相应的权力。与此同时，管理者也可以将他的一部分权力，授给他的下属，即“授权”。

责任不像权力那样，它是不能授给别人的。即使他的下属负有某一部分责任，但管理者自己并不能卸除对该项工作的最后责任。任何一个企业都必须把完成企业计划和目标作为自己的责任，建立和健全各项生产、技术、经营专责制和个人岗位责任制，做到“人定岗，岗定责”，把责任落到实处，并要加强工作的责任心。贯彻权责对等原理，一定要使权和责相适应，责任到人就要权到人，不能有权无责或有责无权。

2. 企业组织的部门划分

企业管理采用部门化的形式，是社会分工发展的必然结果。现代生产的社会化，使企业管理工作日趋复杂，要实行有效的管理，必须把企业管理工作进行合理的分工。企业管理组织一般可以划分为若干部门，各个部门又可以细分为若干部门。企业的每一个部门都是为完成一定的任务而设立的。每

个部门单位的大小是由企业规模的大小和工作任务的多少来确定。企业规模大、分工细，管理的部门划分也就越多。

划部门的标准是多种多样的。常见的划分方法，有以下几种：

(1) 按职能划分部门

按职能划分部门是一种最广泛采用的方法。这种方法是把企业的各项管理工作和活动归并为几类密切相关的职能，如从事生产的企业，它就是根据生产、销售、财务、人事这些主要的职能划分部门。这些部门的名称或叫科、室、组、或称为部。

以职能划部门中还存在着主要职能部门和次要职能部门的区别。主要职能部门被认为在企业组织中起主导作用或对组织生存是至关重要的部门，所以它在组织中的地位也是较高的。这类职能部门是生产、销售、财务部门。但是，主要部门和次要部门是相对而言的。

按职能划部门的主要优点是：贯彻了专业分工的要求，利用各种专业人才担任工作，有利于提高工作效率。其缺点是部门之间难以协调配合，每个人只关心本部门做好本职工作，而往往不把企业当作一个整体看待。因而各部门之间的协调更加重要，使上级部门的控制权增大。

(2) 按产品划分部门

按产品或产品系列划部门，是在多品种经营的大企业中进行的，但是有一个发展的过程。采用这种组织形式的企业最初是按职能划分部门的。随着企业规模的扩大，生产经营的品种增加，一个部门同时经营多种产品，在生产、销售、财务、工程、技术等方面出现许多新的问题，管理人员的工作变得极其复杂。因此，有必要按产品来划部门。企业最高主管部门给分公司授予比较广泛的职权，即授予某个产品或产品系列有关的生产、销售、服务等方面的职权，提高其独立性，以利于调动下属部门的积极性。如图 12—15 所示：

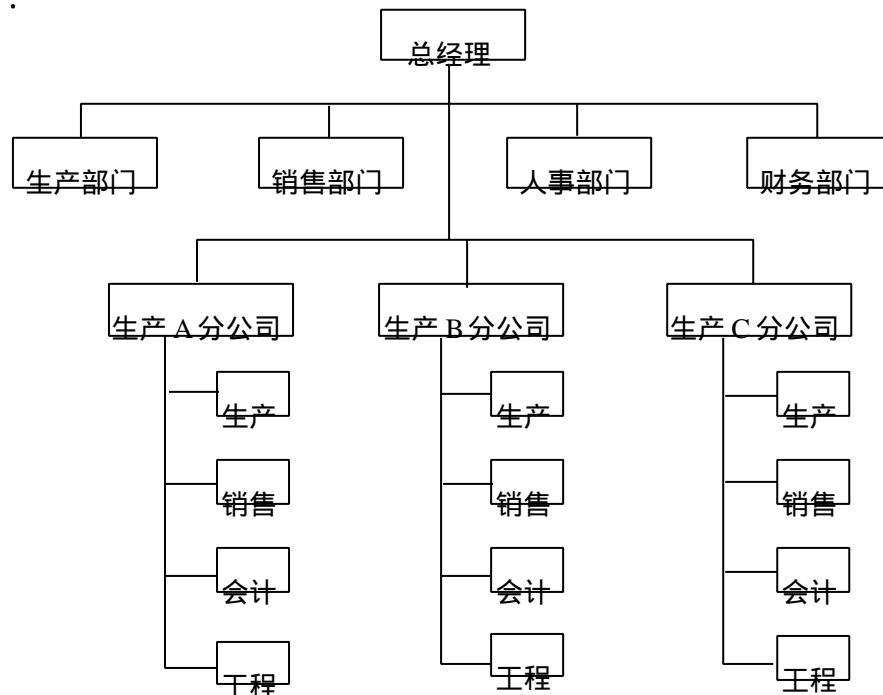
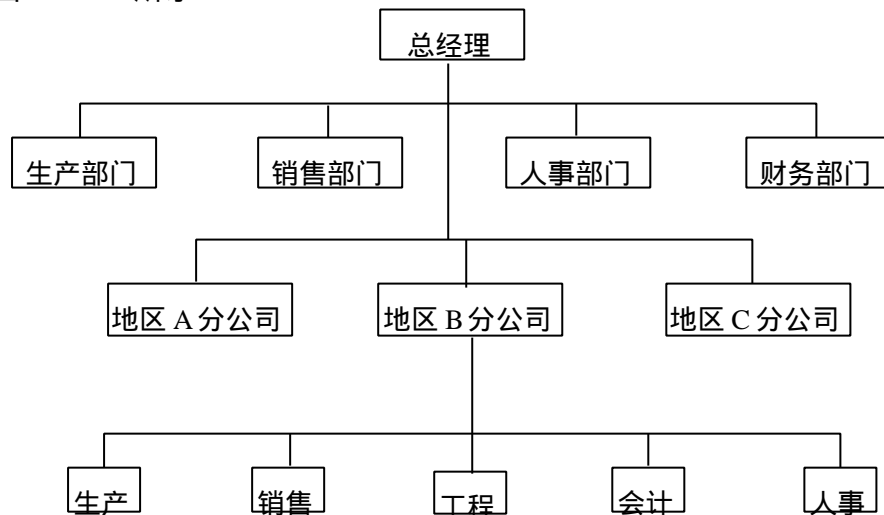


图 12—15 按产品划分部门示意图以产品划分部门，有利于管理者把工作的

注意力集中到产品上，有利于新产品的开发和研制，有利于企业内部竞争和培养高级管理人员。其缺点是由于业务上的重复而使成本增加，以及高层管理人员对各部门难以控制，因此，企业最好把主要决策权放在总部，以控制整个企业的生产经营活动，保证企业总体目标的实现。

(3) 按地区划分部门

对于在地理上分散的企业来说，按地区划分部门是一种较普遍的方法，其原则是把某一区域内的业务集中起来并委派一名经理主管。按地区划分部门特别是适用于规模较大的企业或者业务工作在地理上分散的某些企业。如下图 12—16 所示：



按地区划分部门的主要优点是：能够取得地区经营上的经济效益，从工业企业来说，利用当地资源，就地生产，就地销售，成本比较低。同时，地区分公司对当地市场比较了解，能更有效地经营。其缺点同按产品划分部门差不多。

(4) 按工作程序和设备划分部门

按工作程序和设备划分部门多用于生产单位。如一台电子计算机可以成立一个计算中心，成为一个单独的部门。尤其是有若干个部门需要这个设备，由于经济上的原因又不能得到的情况下，更是如此。这样来划分部门其主要目的是求得设备利用合理化、经济化，也可以使材料供应和人力运用和更加方便。

(5) 其它划分部门的方法

划分部门的方法还有许多种，没有一个固定的格式。如：按顾客划分部门、按市场渠道划分部门、按业务环节划分部门（按进、销、存的环节分为货源、运输、储存、加工、出口、进口等部门），还有一些按职能、产品区域及其它类型的结合来划分部门。上述是企业部门划分的主要标准。但是，各个企业在实际的部门划分时并不是只采用其中一种标准，而是同时采用几种标准的结合，其中使用最广泛的是职能划分和商品划分标准的结合。因此，企业按照分工原则设计组织机构时，应根据上述划分部门的标准，并结合本企业的具体情况加以选择。

3. 现代组织形式

企业组织的形式，是指企业在管理上采用什么样的组织结构。它受行业特点、企业规模、技术复杂程度、专业化水平、市场需求的变化、企业的地理分布以及管理人员的素质等因素的影响。这就决定了企业组织形式应具有多样性和适应性的特点。

企业组织的形式，随着生产、技术和经济的发展而不断演变。

现代组织形式主要有：

(1) 事业部制

事业部制是在企业规模不断扩大，新的部门不断增加，企业最高领导难以控制许多部门管理工作的情况下产生的。所谓事业部制，就是把企业按产品或地区划分成各个事业部，从产品设计、原料采购、生产制造、产品销售直至顾客服务，完全由各事业部负责。各事业部实行独立经营，单独核算，自负盈亏，并设有相应的职能部门。企业总部则掌握人事决策、财务控制等大权和长期计划的安排。事业部的经理根据企业总经理的指示进行工作，统一领导其主管的事业部。事业部制的组织形式如下图 12—17 所示：

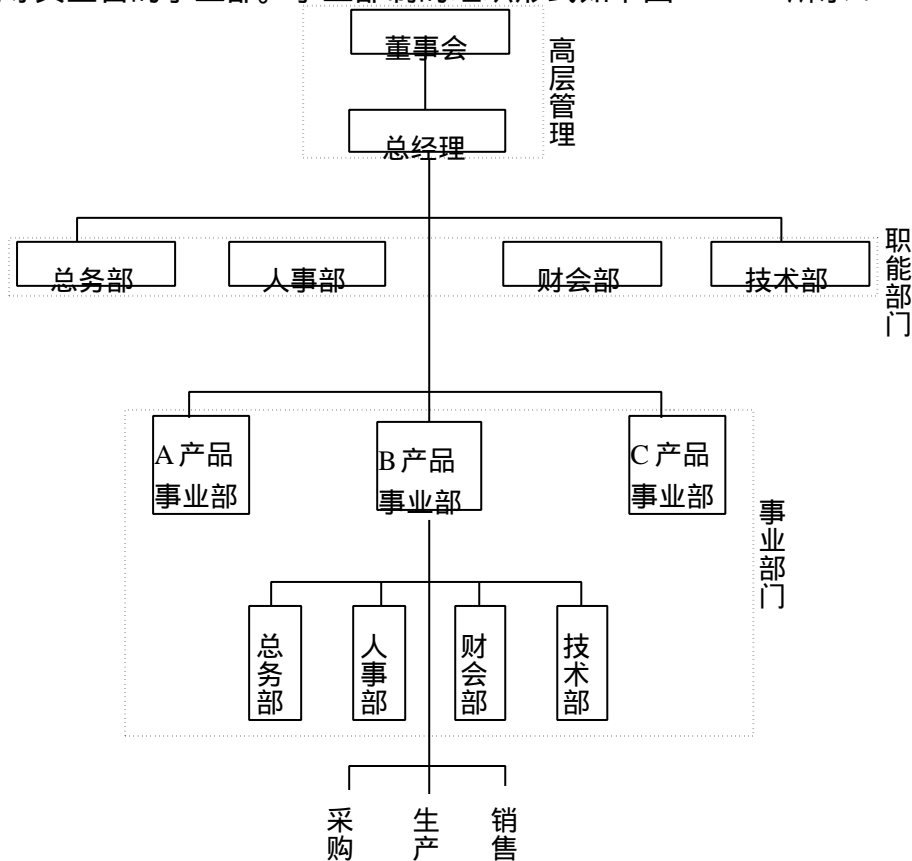


图 12—17 事业部制的组织形式示意图

近 20 年来，事业部制的组织形式，在大型企业中得到广泛应用，其主要优点是：能满足组织设计的各种不同要求，提高了管理的灵活性和适应性；使高层管理摆脱行政事务，有利于集中精力作好战略决策和长远规划；它是培养高层管理人才的最好组织形式；扩大了有效控制的广度，使一个上级领导人所直接控制的下属单位的数目大大增加。

但是，设置事业部必须具备以下三个条件：企业的产品品种多样化，而且有固定的工厂进行大量生产。这样就可以建立按产品划分的事业部；

事业部的各种产品必须有独立的市场，事业部才能按照划分的产品，从事销售活动，完成盈利任务；建立事业部必须选择和配备成套的经营管理人才，特别是事业部经理这样的人才有无保证，是必须考虑的条件。

(2) 矩阵管理制

矩阵管理制，也叫“目标规划制”，它把按职能划分的部门和按产品(或工程项目、服务项目)划分的小组结合起来组成一个矩阵，使同一名管理人员既同原职能部门保持组织与业务上的联系，又参加开发产品和服务项目小组的工作。参加项目小组的成员受双重领导，一方面受项目小组的领导，另一方面受原属职能部门的领导，矩阵管理制中的职能部门是固定的，但是每个专门产品(或项目)小组是临时组织起来的，完成任务后就撤销，成员回原单位工作。其组织结构形式如下图 12—18 所示：

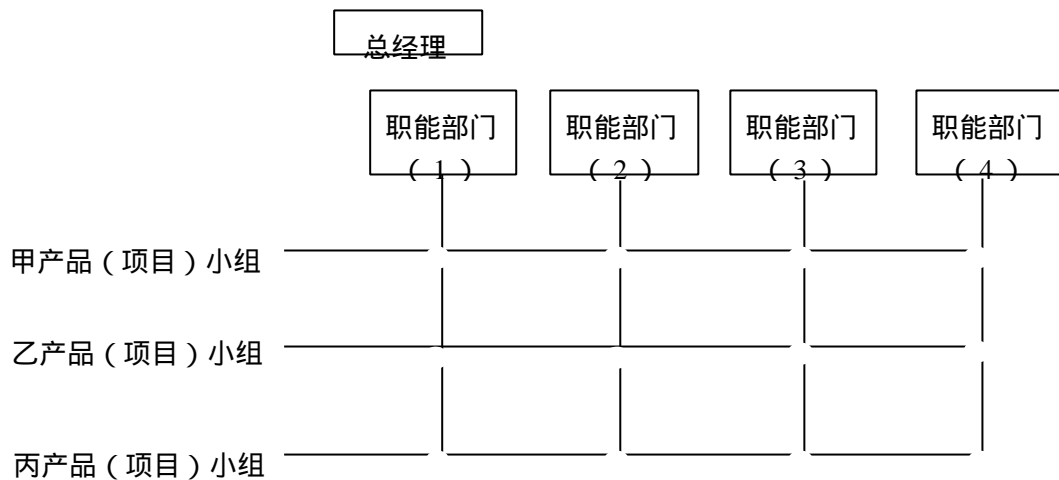


图 12—18 矩阵管理制示意图

矩阵组织形式的优点是：把企业管理中的纵向联系和横向联系结合起来，加强了各职能部门之间的配合，便于沟通情况，共同决策，提高工作效率；为完成某一特定任务把不同部门的具有各种业务专长的人组织在一起工作，培养和发挥专业人员的工作能力，提高技术和管理水平；将完成某项任务所需要的知识和经验集中起来，有利于技术革新，开发新产品，有利于推行现代化科学管理方法，成为综合管理和职能管理相结合的组织结构模式。这种组织形式的缺点是：由于小组成员来自各个职能部门，因而容易产生临时观点，对工作有一定影响；由于小组成员接受双重领导，这样往往会发生一些矛盾，造成工作无所适从。

(3) 多维组织结构

多维组织结构，又称立体组织机构。这种结构是在矩阵组织形式的基础上发展起来的，主要包括三类管理机构：(1)按产品划分的事业部，是产品利润中心；(2)按职能(市场研究、技术研究、生产、调查、管理)划分的专业参谋机构，是专业成本中心；(3)按地区划分的管理机构，是地区利润中心。在这种管理组织形式下，由产品事业部经理、地区部门经理和总公司专业参谋部门的代表共同组成产品事业委员会，对各类产品的产销活动进行领导。这样，就把产品事业部经理和地区经理以利润为中心的管理，与总公司专业参谋部门以成本为中心的管理较好地结合起来，协调了产品事业部之间、地区部门之间的关系，有助于情报沟通，集思广益，共同决策。多维组

织结构形式，如下图 12—19 所示：

多维组织结构形式是系统理论在管理组织中的具体应用。这种组织形式适用于跨国公司或规模巨大的跨地区公司。

上述各种管理组织形式，都有各自的优点和缺点。因此，企业如何设计组织机构形式，要从本单位的实际情况出发，考虑到各方面的因素，如企业的经营性质、生产规模、产品种类、工艺特点、市场大小等特点。不同企业可以有不同的组织机构形式；同一企业在不同时期，可根据企业内、外部条件的变化，也可采用不同的组织机构形式；同时，可以把几种组织机构形式在企业里结合使用。

五、控制

所谓控制，是指为了实现企业的计划目标而对企业生产经营活动进行纠偏矫正的行为。控制的目的是，在于保证企业的实际生产经营活动成效与预期的目标相一致。

要对企业的生产经营活动实施有效的控制，必须具备下列两个基本的前提：

(1) 计划前提。控制的实施是以计划为依据的，其目的是为了保证计划的实现，因此，制订周密明确的计划，控制才能得以有效地实施。此时，考虑计划是否完善，较之于考虑如何去进行控制具有更重要的意义。

(2) 组织机构前提。控制活动是由企业中各个管理层次、各个部门的管理人员来共同协调进行的，这就要求企业的组织机构中必须有明确规定的职能范围和责任范围。一旦产生偏差，就可以知道哪个部门应承担责任和应由谁来采取纠正措施。所以，控制是离不开组织机构这一前提的。

1. 控制的过程

控制的过程一般是由三个步骤组成的，即建立标准、衡量标准、纠正偏差。

(1) 建立标准

标准，就是作为一种模式或规范而建立起来的测量单位。它包含两层意思：标准是测量的一种尺度；标准是由权威建立起来的。如，在学校里分数就是衡量学生成绩的标准之一。一般说来，60分为及格的标准，而这一标准是由学校的“权威”——教师制订的。要建立标准，首先应明确的是标准的范围，也即建立些什么样的标准才能使控制发挥作用。对于一个企业来说，有关于其生产经营的标准，有评价其组织结构的标准，也有衡量企业人员素质的标准。一般说来，标准的范围应包括企业的几个主要方面的活动和成绩。例如，美国通用汽车公司在下列八个主要领域建立了标准：利润率；市场份额；生产率；产品的领导地位；人员发展；雇工态度；公共责任；短期目标与长期目标的平衡。建立标准，有其特定的方法。不同的标准，建立的方法也不一样。常见的几种建立标准的方法如下所述：

其一，统计标准。这种标准的建立，是以历史的数据为基础，对数据进行分析，从而确定具体的标准。标准所选择的具体统计数字可能是平均数，也可能是高于或低于中点的一个定点。例如，某个企业根据过去几年的利润记录，可计算出平均的利润率，然后再根据对企业内部环境、市场发展和产品需求量等因素的分析，确定出本年度企业的利润率标准。

其二，经验标准。这种标准是以管理人员过去的管理经验和判断为依据建立起来的。在管理控制过程中，很多情况是无法以某个具体的数量型标准去衡量的特别是关于职工的工作态度和行为，更无法简单地用某个标准去衡量。在这种情况下，就要求管理人员利用他们丰富的管理经验，进行估价和判断，建立灵活周密的标准。

其三，时间标准。这种标准是建立在对具体工作情况所作的客观的定量分析的基础上的。通常，时间标准是指一个在工作技能方面受过训练的普通工人，按照规定的工作方法和程序工作，以正常的速度（进度）完成某项工作所需的时间。发明时间标准的人，就是被称为“科学管理”之父的美国管

理学家泰罗 (Frederick W. Taylor)。他于 1881 年在美国米德维尔钢铁公司完成时间标准的研究。

(2) 衡量成效

衡量成效处于整个控制过程的中间。这一步骤实际上是一个比较、测定的过程。在一定程度上，衡量成效的方式已由采用的标准规定下来了。在这一步骤里，能够表示实际结果与标准的偏差信息，起着十分重要的作用。在企业的生产经营活动中，有些信息比较容易获得。例如，通过统计报表资料可获得各项技术经济指标的计划与实际偏差的信息。但在另外一些情况下，如对职工的工作态度，需求程度就不易用定量标准去衡量。

同时，选择适宜的衡量单位是十分重要的。例如，利润率可表示为销售的百分比，投资回收的百分比，或者表示为一定的金额。在众多的衡量单位中选择一项合适的，并将其确立为整个衡量测定步骤的标准单位，能对整个过程起到统一的作用。对于衡量成效的结果，一般的要求是，务必将结果送到指定的对某一工作负责而且有权采取纠正措施的管理人员手中。衡量成效结果的传输速度，取决于结果与标准的偏差程度，也取决于企业的组织结构。

(3) 纠正偏差

控制过程的第三个步骤，就是要针对衡量比较的结果，采取相应的行动。如果结果与标准基本吻合，自然是件好事。但如果与标准有较大的差异，就应根据标准，采取纠正措施。纠正偏差的控制行动，必须由负有明确责任和权力的人去进行，否则，控制是达不到目的的。

这一步骤是整个控制过程中的重点步骤，它包含两个方面：纠正实际生产经营活动中的偏差与修正生产经营计划和控制的标准。当通过衡量成绩这一步骤后，结果与标准之间的差异就暴露出来了。此时，一方面应根据差异产生的原因，采取纠正偏差的措施，以缩小实际状态与标准状态之间的差异；另一方面应该对生产经营计划和标准重新进行审核。因为在作计划、订标准时，不可能预测到以后发生的所有变化，总会存在着一定的差异，所以就要根据新的环境和要求对计划和标准进行修正。必须注意，经常对计划进行大的修正，对整个计划的实现是没有好处的，对此应持慎重的态度，并在制订计划、建立标准时，尽可能地增加计划的适应性和标准的弹性，允许计划和标准在一定范围内波动，以利于控制的顺利进行。控制过程并不是一个自动的过程。要想实施有效的控制，下列几个方面是不容忽视的：

控制标准要公平合理，周密而又有弹性。标准应具有权威性，任何人在标准面前应一视同仁，执行标准一定要严格，不允许有含糊和夸大。同时标准要有一定的弹性，对于意外的事件具有适应能力。

衡量的程序和方法应该敏感有效。如果衡量的方法和工具不精确、不敏感，就无法衡量企业生产经营活动和职工工作的成效，无法反映实际状况与计划的差距。同时衡量的方法应尽可能地反映职工工作的主要方面，应将定量的衡量方式与定性的衡量方式结合起来，全面地衡量企业的生产经营活动和职工的工作。

信息资料应该及时正确。控制过程中一个十分重要的输入就是信息资料，正确及时的信息对于一个有效的控制系统是必不可少的。收集信息时，不仅要注意信息的有效性，而且要注意收集信息的方法和渠道。

控制要适时适度。控制的时机，控制的方式，对控制的结果有着十分重要的影响。控制过度，易引起不良的反应；控制过少，达不到控制的目的。

如何掌握控制的时机和方式是管理人员应该学会的一门艺术。

控制应讲求经济效益。如果控制所支出的费用大于控制所带来的经济效益，这种控制是不合算的。所以，控制必须适合企业的工作、规模和其他特点，例如，精心设计的用计算机装备起来的、复杂的控制系统可能对大公司是经济的，但对小公司来说就未必经济。在控制工作中减少不必要的浪费的一个常用的方法就是将控制过程简化到足以保证目标得以实现的程度，例如，尽量少地通过下属的工作报告和总结去了解情况，尽量多地深入生产经营第一线获取信息，掌握第一手资料。

例外控制，对于一个企业，即使是一个小型的企业，它所产生的信息量是十分惊人的，不可能掌握所有的信息。要实施有效的控制，管理人员就必须学会区分信息的轻重缓急，运用好例外控制原则，所谓例外控制原则，即对控制过程中例外的、不寻常的现象和问题，尤其是生产经营活动中特别好的和特别差的，予以充分注意，并对其采取特别的控制措施。

2. 常用的控制技术与方法。

控制技术，是指控制过程所使用的具体控制方法和手段。控制技术是多种多样的，各有其特点。下面是一些常用的控制技术和方法：

(1) 预算

预算是广泛运用的一种传统的控制方法。它用财务项目（如收入和费用）或非财务项目（如生产量和销售量）来编制企业未来某一时期的计划，以表明预期的成果。预算把计划数字化，并把这些计划分解成许多部分使之与组织结构和有关的计划相一致，以便把职权授予出去，而又不至于失去控制。预算为评价经济效益，控制经济活动过程提供了标准。

预算的种类很多，基本可分为5种：

收支预算。即在收入一方包括各种收入，在支出一方为产生收入所需要的各种支出。

时间、空间、原材料和产品预算。即一些用实物单位来表示的预算，如工时数、原材料的数量等。

基本建设费用预算。这种费用预算用于控制基本建设规模的。

现金预算。即对现金收入和支出的预测，以此来衡量实际的现金使用情况，控制现金利用效率。

总预算。是汇总各部门的所有预算而编制出来的，其形式是编制资金平衡表，用于总体活动的控制和平衡。

用预算进行控制时，应注意预算的编制不能太硬性了，应避免过于详细、繁锁，在细节上不要规定过死，应留有余地，以便管理人员在实际的控制协调时有一定的灵活性。在某些细节上过分重视预算的优先，有时反而会损害经济组织的整个目标，或者造成效能低下。为了避免预算的这种弊病，可以采用一种可变的预算。在企业中，可变预算的依据是对费用项目进行分析，以此来确定哪些费用项目随着企业产出的变化而变化，哪些费用项目不随着企业产出的变化而变化。

(2) 盈亏临界点分析

盈亏临界点（break—even Point）分析是一项应用十分广泛的控制技术。不论是在财政年度的结束之际，还是在产品销售之初，企业都希望知道是否能赢利，此时盈亏临界点分析就可提供简明而十分有价值的答案。

设 TFC 为总的固定成本；VC 为单位产品可变成本；P 为单位产品的销售价；BEP 为盈亏临界点（产品数量）。假设企业所生产的产品可全部在市场上售出，则当企业利润为零时，即处于盈亏临界点，此时有；

$$BEPP - BEPVC - TFC = 0$$

$$BEP = \frac{TFC}{P - VC}$$

上式即为盈亏临界点 BEP 的计算公式。

例如，某公司对一种新产品作了市场调查，决定以每件产品 10 元的价格在市场上销售。该公司的固定总成本为 20000 元。每件产品的可变成本为 4 元。根据上述信息，该全司应售出多少件产品才能盈利呢？

根据盈亏点的计算公式，有

$$\begin{aligned} BEP &= \frac{TFC}{P - VC} \\ &= \frac{120000}{10 - 4} \\ &= 20000(\text{件}) \end{aligned}$$

由此，如果该公司能售出多于 20000 件产品，盈利是不成问题的。但如果少于 20000 件，则会发生亏损。

盈亏临界点分析还可用盈亏临界图具体形象地表现出来。利用盈亏临界图，可以十分清楚地看到有关因素的变动对利润产生的影响。

以上述例子，作出下面盈亏临界图：图 12—20。

图 12—20 形象地反映了有关因素的相互关系，从中可以总结出一些规律。

盈亏点不变，销售量越大，能实现的利润就越多，或亏损越少；反之，销售量越小，能实现的利润就越少，或亏损越多。

销售量不变，盈亏点越低，能实现的利润就越多，或亏损越少；盈亏点越高，能实现的利润就越少，或亏损越多。

在销售收入既定的条件下，盈亏点的高低取决于固定成本和单位可变成本的多少。固定成本越多，或单位产品的可变成本越多，盈亏点越高；反之，盈亏临界点越低，如图 12—21 和图 12—22 所示。

必须注意，以上关于盈亏临界点的分析，有个基本的前提，就是假定固定成本不变，而且单位产品的零售价格和可变成本也保持不变，因而表现出产品的销售额和可变成本总额是同产品的销售量成比例变化的，即它们之间保持着完全的线性关系。然而，现实的情况要比这复杂得多，在这里就不再赘述。

(3) 投资回收率分析投资回收率是说明企业综合成效的一种有效方式，也是注制企业生产经营生活活动的一种有效手段，因为在投资回收率的背后，有一连串影响投资回收率的因素，一旦它的成效与目标不符，就可以通过这些因素追根溯源，较容易地找到发生偏差的原因。图 12—23 说明了投资回收率的构成，从中可以看出影响它的一些主要因素。下图表明，投资回收率即为净利润除以投资。即：

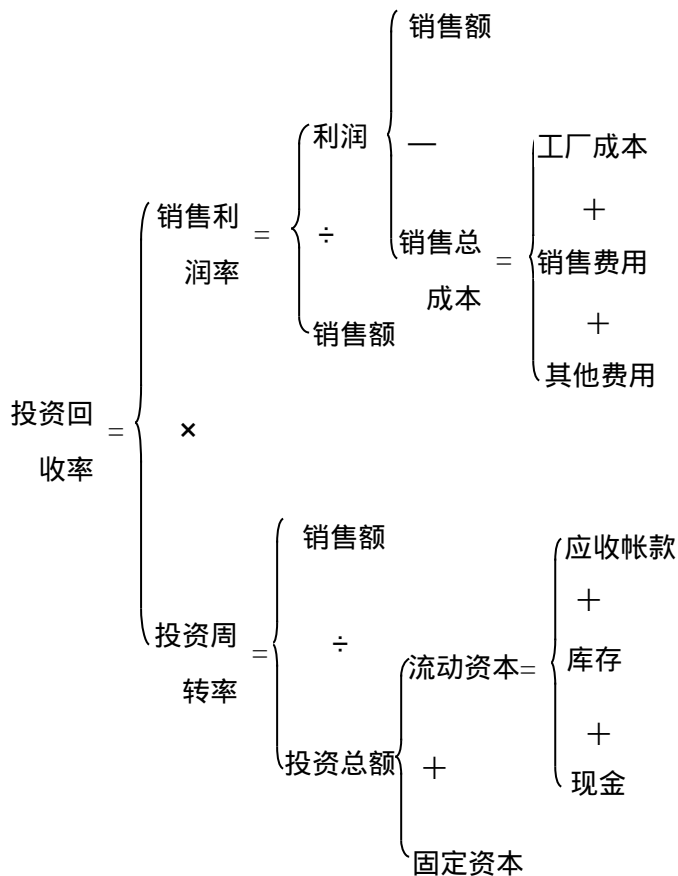


图 12—23 投资回收率的构成

投资回收率=销售利润率×投资周转率，或表示为

$$\text{投资回收率} = \frac{\text{利润}}{\text{销售额}} \times \frac{\text{销售额}}{\text{投资总额}}$$

$$\text{投资回收率} = \frac{\text{利润}}{\text{投资总额}}$$

通过对投资回收率进行分析，可以发现控制过程中的问题。例如，如果投资回收率低于预期的值，经过分析知道原因在于销售利润较低。进一步分析发现，销售利润率低的原因是销售费用过高，这样顺藤摸瓜，管理者就能找到成效较差的主要原因：或销售人员素质太差，或销售经理领导无方，或广告费用支出过多，等等。一旦找到了问题，就可以采取相应的校正措施。

投资回收率分析是属于财务控制中的一种。在美国的很多企业中，为了使财务控制有明确的责任，都设有各种责任中心。责任中心的划分可以按企业内部部门的划分方式来进行，有按职能划分的，也有按产品、地区或顾客划分的。每个责任中心构成企业的一个财务控制单位。这样，通过对每个责任中心的控制，通过使用投资回收率分析等控制手段，来达到对整个企业的控制。

关于管理学的其他知识诸如激励、领导、人力资源管理、财务管理等，请参见本书的其他章节。

第十三章 MBA 实用市场营销学知识体系述要

市场营销作为一门研究现代企业经营方略和生财之道的学问，其主要内容在于分析卖方（企业）如何适应买方（顾客）需要，搞好企业本身营销决策和营销组合，提供适销对路的优质产品或服务，吸引和促进消费者购买，从而扩大销路，提高企业的产品市场占有率和经营效益。在培养 MBA 的商学院里，《市场营销学》大都被列为核心课程（或称学位课）。商学院的《市场营销学》主要为 MBA 学员讲述：企业的营销指导思想；企业的目标市场，包括企业内外部环境分析、企业的市场机会、营销调研和预测、顾客购买动机、目标市场的选择和进入策略等；企业的营销策略，包括产品策略、定价策略：销售渠道策略和促销策略等；企业的营销管理职能，包括企业的营销计划、营销机构、计划的执行和控制等等。本章主要从 MBA 的实际运用出发，阐述 MBA 应真正掌握的市场营销原理和技巧。

一、市场营销的内涵

“市场营销”一词译自英文“Marketing”（也有人译为“营销”、“行销”、“市场学”等）。什么是市场营销？对这个问题，最普遍的误解就是把市场营销等同于销售（Selling）或销售促进。事实上，销售只是在产品出现之后，而市场营销在产品生产之前就已经开始了，诸如“生产什么产品”、“如何设计产品”等都是一个个市场营销问题。

1. 市场营销的定义

美国学者基恩克洛希尔在《什么是确切的市场营销》一文中（发表于美国《市场营销评论》季刊，1975年第4期）考察了50多个不同的关于市场营销的定义，他归纳为三类：第一类定义认为，通过市场营销渠道把生产企业与其市场联系起来的过程就是市场营销；第二类定义认为，市场营销是一种商业观念或商业哲学；第三类定义则强调市场营销是一种导向，是商业哲学与商业实务的结合。

从市场营销的活动范围来看，市场营销不是始于产品生产出来之后，也不是结束于产品售出之时，而是包括产前与售后的一系列经营活动。产前要进行市场调查预测，了解市场的需要及其变化趋势；售后要提供安装、保养、修配等服务，并要搜集顾客使用后的反映和意见等等。所以，市场营销不仅是限于生产与消费之间的业务活动，而且是渗透到生产领域和消费领域之中的。

总之，市场营销是指企业或其他组织以满足顾客需要为中心所进行的一系列的活动，其定义可表述如下：市场营销就是从顾客（消费者和用户）的需要出发，组织整体性的经营活动，以适应和影响需要，并把满足这种需要的货物和劳务送到顾客手中，以实现企业或组织的经营目标。

2. 市场营销的类型

市场营销的目的是满足人们的需要，它不仅仅包括刺激和扩大市场需求，而且还包括调整、缩减和抵制市场需求，这要依需求的具体情况而定。不同的需求状况，有不同的营销任务。根据需求状况和营销任务的不同，有八种不同的市场营销（见表13—1）：

表13—1：市场营销的类型和任务

营销的类型	需求状况	营销任务
(1) 扭转性营销	负需求	扭转需求
(2) 刺激性营销	无需求	激发需求
(3) 开发性营销	潜在需求	实现需求
(4) 恢复性营销	需求衰退	恢复需求
(5) 同步性营销	需求失衡	调节需求
(6) 维护性营销	需求饱和	维持需求
(7) 降低性营销	需求超饱和	限制需求
(8) 抵制性营销	有害需求	否定需求

(1) 扭转性营销 (Conversional Marketing) 扭转性营销是针对负需求实行的。负需求是指全部或大部分潜在购买者对某种产品或劳务不便不喜欢, 没有需求, 甚至有厌恶情绪。例如素食主义者对所有肉类有负需求。针对此, 营销的任务是扭转人们的抵制态度, 使负需求变为正需求。营销人员要首先了解负需求产生的原因, 然后对症下药, 采取适当措施来扭转。

(2) 刺激性营销 (Stimulating Marketing)

刺激性营销是在无需求的情况下实行的。无需求是指市场对某种产品或劳务既无负需求。也无正需求, 只是漠不关心, 没有兴趣。无需求的商品通常是新产品或新的服务项目, 消费者因不了解而没有需求; 或者是非生活必需的装饰品、赏玩品等, 消费者在没有见到它们以前是不会产生需求的。因此, 此类营销的任务是, 设法引起消费者的兴趣, 刺激需求, 使无需求变为正需求, 即实行刺激性营销。

(3) 开发性营销 (Developmental Marketing)

开发性营销是与潜在需求相联系的一种市场营销。潜在需求是指多数消费者对市场上现实不存在的某种产品或劳务的强烈需求。例如, 人们渴望有一种味道好而对身体无害的香烟, 谁要能提供这种产品, 就会立即获得极大的市场占有率。因此, 营销的任务是努力开发新产品, 设法提供能满足潜在需求的产品和劳务, 将市场上的潜在需求变成现实的需求。

(4) 恢复性营销 (Remarketing)

人们对所有的产品和劳务的需求和兴趣, 总会有发生动摇和衰退的时期。在这种情况下, 营销的任务是, 设法使已衰退的需求重新兴起, 使人们已经冷淡下去的兴趣得以恢复。例如, 我国铁路客运多年来出现需求下降的趋势, 就急需有效的恢复性营销。但实行恢复性营销的前提是: 处于衰退的产品或劳务有出现新的生命周期的可能性, 否则, 必将劳而无功。

(5) 同步性营销 (Synchromarketing)

许多产品和劳务的需求是不规则的, 即在不同时间、不同季节需求量不同, 因而与供给不同步, 如运输业、旅游业等都有这种情况, 针对这种情况营销的任务是, 设法调节需求与供给的矛盾, 使二者达到协调同步。例如, 游乐场所的节假日需求量特别大, 而平时营业清淡, 对此, 可通过灵活的计价、广告和安排活动等办法, 使供求趋于协调。如人多的时间, 可适当提高价格; 人少的时间适当降低价格, 并多安排些吸引人的活动, 多做广告宣传等。

(6) 维护性营销 (Maintenance Marketing)

在需求饱和的情况下, 应实行维护性营销。需求饱和是指当前的需求在数量和时间上同预期的数量、时间已达到一致的状况, 但是, 需求的饱和状态不会静止不变, 常常由于两种因素的影响而变化: 一是消费者偏好和兴趣的改变, 一是同行业者的竞争。因此, 营销的任务是设法维护现有的销售水平, 防止出现下降趋势。主要策略是保持合理售价, 稳定销售人员和代理商, 严格控制成本费用等。

(7) 降低性营销 (Demarketing)

当某种产品或劳务出现超饱和需求时, 应实行降低性营销。需求超饱和是指需求量超过了卖方所能供给或愿供给的水平, 这可能是由于暂时性的缺货, 也可能是由于产品长期过份受欢迎所致, 如对风景区过多的游人, 对市场过多的能源消耗等, 都应当实行降低性营销。降低性营销就是长期或暂时

地限制市场对某种产品和劳务的需求。通常可采取提高价格、减少服务项目和供应网点、劝导节约等措施。但实行这些措施是难免要受到攻击的，营销者要有思想准备。

(8) 抵制性营销 (Countermarketing)

抵制性营销是针对有害需求实行的。有些产品或劳务对消费者、社会公众或供应者有害无益，对这种产品或劳务的需求，就是有害需求。营销的任务是，抵制和清除这种需求，实行抵制性营销或禁售。抵制性营销与降低性营销不同，降低性营销是限制过多的需求，而不是否定产品或劳务本身；抵制性营销则是强调产品或劳务的有害性，从而抵制这种产品或劳务生产和经营。例如，对毒品、赌品、有害于人体的食品、化妆品和假药等，就必须采取抵制性措施。

二、企业营销的指导思想

当代科技进步在加速，产品的质量、品种、款式日新月异，世界市场供求的总态势已全面转化为消费者占支配地位的买方市场。而随着人们收入的增加，文化教育水平的提高，信息流通加快，不仅使市场需求日趋多样化，而且消费者对商品的选择余地扩大，挑剔性也增强，就使得消费者群体在市场买卖双方无形中成为“至高无上的王”。面对着买方市场消费者群体的巨大压力和卖方之间的剧烈竞争，企业或组织必须端正自己的营销观念即指导其营销活动的准则和经营态度。营销观念，它是企业经营活动的一种导向、一种思想，也可称之为“营销管理哲学”，它是在一定的经济基础之上产生和形成的，并且是随着社会经济的发展和形势的变化而发展变化的。归纳企业的营销指导思想，大体上有六种观念，即生产观念、产品观念、推销观念、市场营销观念、社会营销观念、大市场营销观念。

1. 生产观念 (Production Concept)

在本世纪 20 年代以前，由于生产效率还不很高，许多商品供不应求，基本上是“卖方市场。”因此，当时的工商企业把营销管理的重点放在抓生产、抓货源上，即以生产观念为导向。

所谓生产观念，就是企业的一切经营活动以生产为中心，围绕生产来安排一切业务，“以产定销”。生产观念的假设前提是：消费者可以接受任何买得到和买得起的商品，因而企业的主要任务就是努力提高效率，降低成本，扩大生产。例如，在 20 年代美国汽车大王亨利福特的经营哲学就是千方百计地增加 T 型车的产量，降低成本和价格，以便更多地占领市场，至于消费者对汽车颜色等方面的爱好，则在所不顾，他的 T 型车基本上是黑色的。

生产观念产生和适用的条件是：

- (1) 市场需求超过供给，卖方竞争较弱，买方争购，选择余地不多；
- (2) 产品成本较高，只有提高日产效率，降低成本，从而降低销价，方能扩大销路。

2. 产品观念 (Product concept)

产品观念是一种与生产观念类似的经营思想。它认为企业的主要任务就是提高产品质量，只要产品好，不怕卖不了；只要有特色商品，自然会顾客盈门。我国有些谚语：“酒好不怕巷子深”、“一招鲜，吃遍天”等，都是产品观念的反映。如有些小生产者以为，只要死守“祖传秘方”，就可永远立于不败之地。这种产品观念，在商品经济不甚发达的时代或许有一定道理，但在现代市场经济里则是片面的。在现代经济中，卖方竞争激烈，没有一种产品能永远保持独占地位，即使再好的产品，没有适当的营销，通向市场的道路也不会是平坦的。产品观念是一种“营销近视症”，它过于重视产品本身，而忽视市场的真正需要。EJ 麦卡锡指出，销售一种产品比仅仅制造它们要复杂得多，因此，不应过份夸大生产的作用。

3；推销观念 (Selling Concept)

推销观念或推销导向是生产观念的发展和延伸。它认为，企业若不大力刺激消费者的兴趣，消费者就不会买它的产品，或者只是少量地买一点。因

此，企业必须建立专门的推销机构，大力施展推销技术。奉行这种观念的企业强调它们的产品是“卖出去的”，而不是被“买去的”。

推销观念较生产观念不同的是：前者以抓生产为重点，通过增加产量，降低成本来获利；后者则以抓推销为重点，通过扩大市场和销售来获利。从生产导向转变为推销导向是指导思想上的大进步，但基本上仍然没有脱离以生产为中心、“以产定销”的范畴。因为它只是着眼于现有产品的推销，只顾千方百计地把产品推销出去，至于销出后顾客是否满意，以及如何满足顾客需要，达到顾客完全满意，则没有给予足够的重视。

4. 市场营销观念 (Marketing Concept)

市场营销观念即顾客导向是企业经营思想上的一次根本性变革。传统的经营思想都是以生产为中心，以卖方的需要为中心，着眼于把已生产出来的商品变成货币。而市场营销观念则是以买方需要为中心，即以市场、以顾客为中心，市场需要什么，就生产什么，销售什么，按需生产，“以销定产”，而不是“以产定销”。并且，在产品售出后，还要了解顾客对产品有什么意见和要求，据以改进产品的生产和经营，同时还要为顾客提供各种销售后的服务，力求比竞争对手更有效、更充分地满足顾客的一切需要，通过满足需要来获取顾客的信心和自己的长远利益。按照这种观念，市场不是处于生产过程的终点，而是起点；不是供给决定需求，而是需求引起供给。哪里有需求，哪里就有市场，有了需求和市场，然后才有生产和供给。

简言之，市场营销观念是“发现需要并设法满足它们”，而不是“制造产品并设法销售出去”；是“制造能够销售出去的产品”，而不是“推销已经生产出来的产品”。市场营销观念的理论基础是“消费者主权论”(Consumer Sovereignty)，即决定生产何种产品的主权不在于生产者，也不在于政府，而在于消费者。在生产者和消费者的关系上，消费者是起支配作用的一方，生产者应当根据消费者的意愿和偏好来安排生产。

市场营销观念的形成并在实践中的运用，对西方企业的经营活动有重大意义。“顾客至上”、“顾客是国王”、“顾客永远是正确的”、“爱你的顾客而非产品”、“顾客才是企业的真正主人”等口号成为现代企业家的座右铭，并收到良好的成效。如美国 P & G、IBM、麦克唐纳等公司都是运用市场营销观念并取得成功的范例。

5. 社会营销观念 (Societal Marketing Concept)

70 年代以来，由于市场环境的变化，人们对单纯的市场营销观念提出了怀疑和指责，认为单纯的市场营销忽视了满足消费者个人需要同社会长远利益之间的矛盾，造成了大量浪费和环境污染等社会弊端。例如，畅销多年的软饮料“可口可乐”和麦克唐纳公司的汉堡包，都受到美国消费者及环境保护组织的指责。对此，一些学者提出了一些新的观念。例如，美国著名营销学专家菲利普考特勒 (Philip Kotler) 提出了“社会营销观念”。

所谓社会营销观念，就是不仅要满足消费者的需要和欲望并由此获得企业的利润，而且要符合消费者自身和整个社会的长远利益，要正确处理消费者欲望、利益和社会长远利益之间的矛盾。社会营销的任务在于把上述几方面的利益协调起来，做到统筹兼顾。它较单纯的市场营销增加了两个考虑因素：一个是不但要考虑消费者已存在的欲望，同时要兼顾他们自身的需要和

利益。另一个是社会和个人的长远利益。营销者不能只看到眼前的、一时的生理或心理上某种需要的满足，而必须考虑到长远的利益，如是否有利于消费者的身心健康，是否有利于社会的发展和进步，是否可防止资源浪费和环境污染等。

总之，社会营销决策要考虑四个方面的因素：消费者的需要和欲望、消费者的利益、企业的利益和社会的利益。它要求用系统论方法把这四个方面的因素适当配合起来，拟出最佳营销计划。

6. 大市场营销 (Megamarketing)

成功的市场营销正日益成为一种政治上的活动，很多例子说明，当公司想要进入一个新市场时，就必须精通向当地有关集团和政府、劳工组织和其他利益集团等提供利益的艺术，这比满足顾客的要求更加重要，因此，菲利普考特勒又提出了大市场营销观念。他认为，为了成功地进入特定的市场，并在那里从事业务经营，在策略上要协调地运用经济的、心理的、政治的和公共关系的手段，以博得当地各有关方面的合作与支持。他指出，大市场营销除了市场营销组合的“4P'S”即产品 (product)、价格 (price)、分销渠道 (partition-ing) 和促销 (promotion) 之外，企业营销人员还必须加上另外两个“P”——权力 (power) 和公共关系 (publicrelations)。

大市场营销从下述三个方面开阔了营销人员的思路：

(1) 扩大了处理好多方面关系的市场营销观念，一方面营销人员要花更多的时间来分析怎样培养顾客对产品的偏好并使目标买主得到满足。但其它各方有关方面——如政府、工会、银行、改革团体等——可能会阻碍通往目标买主的道路。所以营销人员必须同时对来自各方面的阻力进行研究，制定出争取他们支持的战略，至少使他们由反对立场转变为中立立场。

(2) 打破了环境因素与可控因素之间的分界线。营销人员历来把企业外部的各种力量当作环境因素，并认为环境因素是企业不可控制的。但大市场营销认为，可以通过企业的各种活动包括战略性合伙经营和公关等活动，来改变某些环境因素。

(3) 加深了对市场营销的理解。从理想化的角度来看，需求引起供给，企业一旦发现了市场需求，就会立即设法满足它。但现实市场往往是封闭性的，最能干的营销者并不一定能取胜。人们经常能看到，尽管某外国竞争者提供的产品不亚于、甚至优越于当地公司的产品，但外国公司并不一定能进入该国市场，这就需要开展有效的大市场营销。

表 13—2 简明地比较了市场营销与大市场营销。

表 13—2 市场营销与大市场营销比较

	市场营销	大市场营销
市场营销目标	满足消费者需求	为了满足消费者需求，或开发消费者的需求，改变消费习惯，而争取进入市场
涉及的有关方面	消费者、经销人、商人、供应者、市场营销公司、银行	除一般介入者外，还包括立法者、政府机构、工会组织、改革团体、一般公众
营销手段	营销调研、产品开发，定价，分销渠道促销	除一般手段外，还要运用权力和公共关系
诱导方式	积极性的诱导和官方的诱导	积极性诱导（包括官方和非官方的）和消极性诱导（施加压力）
时间	短	长得多
投资成本	低	高得多
参加人员	营销人员	营销人员加上公司高级职员、律师、公共关系和公共事务的职员

三、营销计划的制定

市场上充满了挑战和机会，企业为了迎接挑战，赢得机会，就要制定相应的战略。营销计划就是企业战略计划的一个重要组成部分，它规定了一定时期内企业营销活动的目标以及达到目标的策略和步骤。通过制定营销计划，可以使企业明确前进的方向，使各级营销人员明确自己的目标和责任，避免在营销活动中出现大的失误。因此，认真制定营销计划是企业取得营销成功的一个重要保证。

企业营销计划可分为短期计划和长期计划。短期计划又称为营业计划，一般是年度计划。长期计划又叫作战略规划，其期限因企业而异，长期计划虽比短期计划具有复杂性、战略性和长期性等特点，但其制定程序与短期计划的制定程序基本一致。因此，本节主要介绍短期计划的制定。然而，任何计划制定的科学性和有效性都取决于正确的、及时的信息，这需要通过营销调研来获取。因此，这里还将介绍企业进行营销调研的基本方法和过程。

1. 短期计划的制定

计划就是对未来的打算。各企业由于营销计划的内容不同，所投入的力量不同，制定计划的程序也就不同。这里只谈一般的营销计划制定的程序。如图 13—1 所示，企业制定短期营销计划的主要步骤有：形势分析、前景预测、营销目标的制定、营销策略的制定、活动程序安排、营销计划修正、获准的计划等。

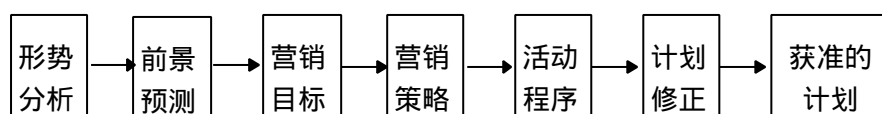


图 13-1 营销短期计划的制定过程

形势分析一般包括下述几方面的内容：一是上期计划的执行情况，如目标完成情况、超额完成或尚未完成的原因等；二是现状分析，主要是指企业目前的资源状况、市场需求状况、竞争对手现状、本企业的市场份额、优劣势分析以及当前的主要机会和问题。形势分析是其它步骤的基础。如果不能正确地评估自己的起点和环境，就可能导致整个营销计划的失败。进入 80 年代以来，许多企业更加重视对竞争对手的分析。这种分析可以从四个方面进行。第一，它们未来的目标是什么？包括今后一定时期的财务目标 and 市场目标。第二，它们的资源如何？优劣势何在？第三，它们目前的策略是什么？第四，它们的前景如何？能否实现它们的目标？这种分析对于企业制定自己的营销计划很有益处。

在形势分析之后，下一步要进行的是前景预测，其内容主要涉及企业资源条件的变化趋势、市场需求的变动趋势、竞争对手今后的竞争策略、企业的销售额预测等。预测方法可以定性与定量相结合，其方式可以由本企业人员承担，也可以委托外部专业机构。在前景预测中，企业常常要对某产品营销中所面临的主要威胁和机会进行分析。“威胁”是指营销环境中存在着的对该产品营销的不利因素；“机会”是指营销环境中对该产品营销的有利因素，即该产品可取得竞争优势和差别利益的市场机会。营销人员可列出影响

公司业务的因素，然后利用“威胁与机会方格图”（见图 13—2）来进行评估。



图 13—2 威胁与机会方格

前景预测之后，就要确定下一计划期的出口营销目标。营销目标是营销计划的核心部分，是在分析营销现状并预测未来的威胁和机会的基础上制定的。营销目标也就是计划期内要达到的目标，主要是创汇和利润增长率、市场占有率、销售额、投资收益率目标、开拓新市场和新产品目标、企业声誉目标等等。

有了目标还不够，还要有达到这些目标的具体步骤，也即营销策略。为了实现上述目标，企业应在产品、渠道、促销、定价诸方面进行哪些改进？如何将责任落实到各个部门甚至人员？这些都是营销策略中所要规定的问题。营销策略主要包括目标市场、营销组合、营销费用等方面的策略（具体内容见以下几节）。

确定好了营销策略，就要编制实施策略的活动程序。即将营销策略具体化。内容主要包括：

（1）要做些什么？（2）何时开始？何时完成？（3）由谁负责？（4）需要多少成本？（5）按上述问题把每项活动都列出详细的程序表，以便于检查和执行。

这样，营销计划就基本编制成了，但仍需对营销计划不断校正，直至获准通过，才算真正完成了营销计划的制定。

2. 营销调研

应该指出，营销计划与制定营销计划有不同的含义。计划只是制定计划过程中的一个步骤，只是一个书面文件，而制定计划则是一项重要的管理职能或管理制度，包括为编制计划而进行的各种准备，甚至包括计划的执行和控制过程。其中为制定营销计划的各种准备活动中最为重要的就是营销调研。

营销调研就是通过运用科学方法，有目的、有系统地收集、整理有关市场营销资料，分析研究某项产品销售前景和其获得销售上的成功，为企业作出决策提供重要依据。对于一个企业来说，营销调研的信息范围应涉及到政治法律环境、市场需求环境、文化环境、自然环境、产品信息、销售信息等方面，下面择两个重要内容来略述。

（1）市场需求环境调研

企业产品要打入市场，必须先估计市场现有规模、变动趋势和本企业产品所能争取的市场份额，以及查明产品的销售潜力。这就是市场需求环境调研。它主要调研以下内容：

总的经济增长或变动趋势、就业水平、收入水平等。这些因素大致决定了该市场的总体消费水平。

市场对该产品的消费量。例如：该产品的年消费量、消费群体、在哪里消费最大、消费者的购买频率等。

细分市场。对细分市场作充分调研，有助于了解某一消费群体的特征，以便在选作目标的一个或几个细分市场中把销售额增加到最大限度。

竞争因素。例如：国家、集团、公司的垄断程度及其市场占有率，它们之间联合和竞争的状况；在市场占主要地位的竞争者是否在关税、运输等税、费方面享有优惠条件；竞争者的价格；我们的产品参与竞争的有利与不利条件等。

(2) 销售信息调研

销售信息调研主要要调查三个方面：

销售渠道调查。包括：第一，中间商销售状况的调查分析，涉及销售额、利润、经营能力及其市场占有率，以及消费者对中间商的反映等，以便于企业选择合适的中间商；第二，各销售网点销售状况和经济效益调查，目的是便于企业扩大或减少销售渠道；第三，产品的包装、运输及储存和该过程所涉及费用的调查。

促销调查。包括：第一，代理商、中间商及零售商所进行的促销活动；第二，竞争对手使用的促销手段和费用；第三，采用何种促销效果较好。

价格调查。包括：竞争产品的价格；消费者对产品价格的反映；产品最适宜的定价等。对于各种内容方面的信息无非来源于第一手资料和二手资料，也叫直接资料和间接资料。间接资料是指他人收集并经过整理的资料，如企业内部资料、政府有关部门和各行业协会所公布的资料、各种商业出版与研究、咨询机构所提供的信息等。但二手资料往往是有限的，这就要求营销者在潜在市场所在处进行实地调研，收集第一手资料。图 13—3 概括了开展营销调研的基本程序，表 13—3 归纳了第一手资料的收集方式。

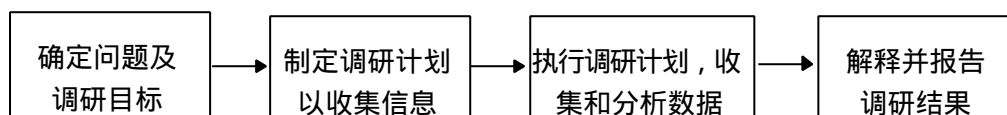


图 13—3 营销调研程序

表 13—3 第一手资料的收集

调查方法	联系方法	抽样设计	调研工具
观察法	邮寄问卷	抽样单位	问卷
询问法	电话调查	样本大小	机械工具
实验法	面谈	抽样程序	

四、市场机会的分析

在生产过剩型的买方市场上，卖方竞争激烈，有利可图的营销机会是不易寻到的。所以，为了得到一个市场机会，企业的营销人员必须进行专门的调查研究，千方百计地寻找、发掘、识别，然后还要加以分析、评估，看是否对本企业适用，是否有利可图。因此，营销人员不但要善于发现和识别市场机会（Market Opportunity），而且还要善于分析和评估哪些只是环境机会（Environmental Opportunity），哪些才是适用于本企业的营销机会。分析市场机会是企业营销过程的一个不可缺少的环节。

1. 环境机会和营销机会

西方企业界有一句名谚：“哪里有未满足的需要，哪里就有做生意的机会。”可见，所谓市场机会就是做生意赚钱的机会，即市场上未满足的需要。市场上一切未满足的需要都是环境机会，但不是任何环境机会都能成为某一个企业的营销机会。例如，市场上需要快餐，这是一个环境机会，但它不能成为钢铁公司的营销机会。

所谓企业的营销机会，就是对这个企业的营销活动具有吸引力的、在此能享有竞争优势和获得差别利益（Defferential Advantage）的环境机会。市场上未满足的需要都是客观存在的环境机会，是否能成为企业的营销机会，要看它是否适合于企业的目标和资源（资金、技术、设备等），是否能使企业扬长避短，发挥优势，比竞争者和可能的竞争者获得更大的差别利益。

2. 市场机会的识别

市场机会的识别往往可以通过非正式途径得到，例如可通过阅读报刊、参加展览会、研究竞争者的产品等方式搜集市场情报。当然，也有些识别市场机会的专门方法，其中比较实用的是“产品——市场拓展矩格（见图 13—4）”。

	现有产品	新产品
现有市场	(1)市场渗透	(3)产品开发
新市场	(2)市场开拓	(4)多角化

其中：

（1）市场渗透是指对现有市场的购买者扩大销售，而不改变现有产品。如可通过削价、扩大广告宣传、改进广告语言、使产品进入更多的商店、取得较好的货架位置等办法，促使现有的顾客增加购买量，并吸引其他品牌的顾客。

（2）市场开拓是指为现有产品开辟新的市场。例如研究集团购买者，看是否可扩大购买量；研究外地、外国的市场，看是否可进入等。

（3）产品开发是指为现有顾客提供改良的或创新的产品（新包装、新品种、新品种等），发展现有顾客可能购买的其它产品。

(4) 多角化是指在现有市场和现有产品以外开展新的业务，如进入最有吸引力的、正在兴起的新行业，即当时当地的热门行业。

识别市场机会，往往要能识别出哪些有吸引力的行业。有吸引力的行业包含哪些要素呢？美国著名的咨询企业——波士顿咨询集团指出，最有吸引力的行业是每年市场增长率在 10% 以上的行业，美国学者迈克尔波特在他的《竞争战略》一书中，则提出了更广泛的指标如下：

进入的障碍商。有些行业的障碍较高，难于进入，如具有专利保护、地理位置优越、对投资的要求高、行业或部门垄断等等。这些障碍愈多愈高，则企业进入后获利愈高。

竞争者弱。同时行业的竞争者愈弱，企业获利愈高。

代用品少。可能的代用品愈少，代用品的满意程度愈低，则企业获利愈高。

购买者弱。企业的购买者愈弱，愈缺少组织，企业获利愈高。

(5) 供应者弱。企业的供应者愈弱，愈缺少组织，企业获利愈高。

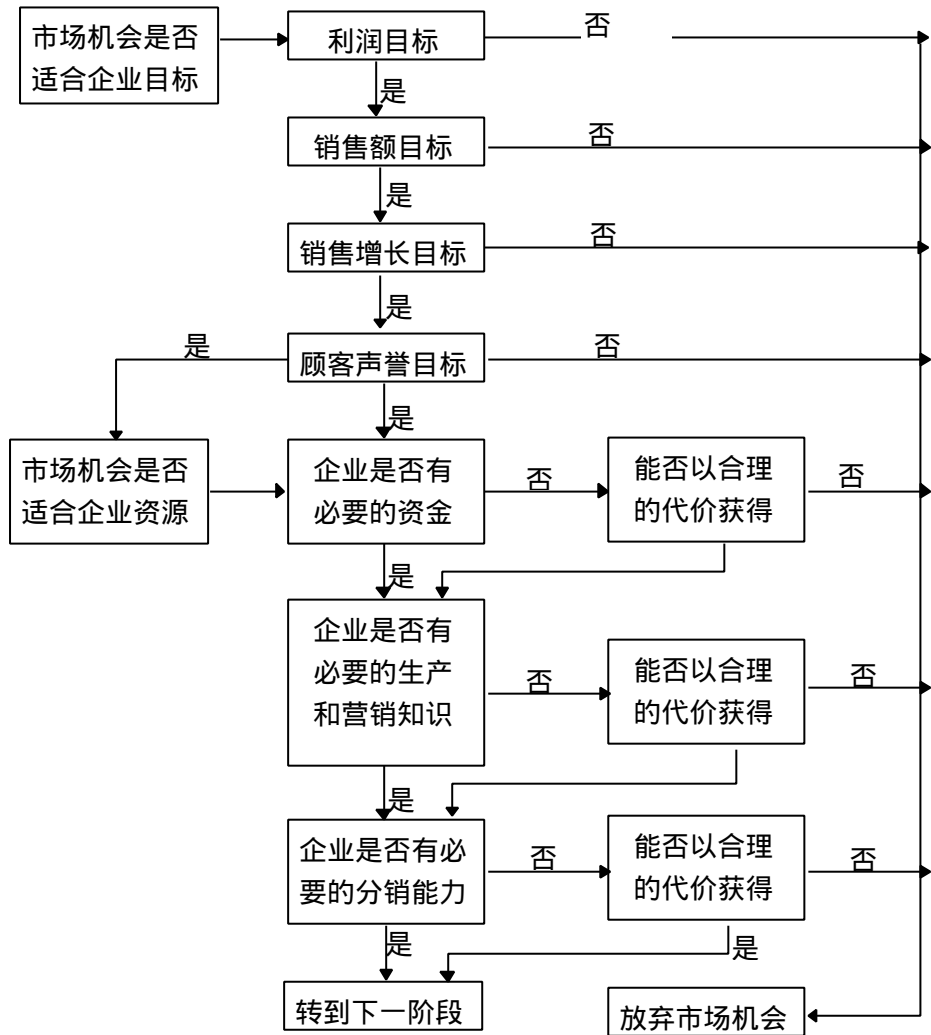
对于具有以上特征的行业，企业应予以特殊的重视。

3. 市场机会的评估

如上所述，发现和识别市场机会，同确定哪个机会是本企业适用的机会并不是一回事。因此，还必须对市场机会进行评估，确定企业的营销机会。

每个企业经营者在自己的任务和业务范围内追求一系列的目标，如：利润水平、销售水平、销售增长水平、市场占有率以及商誉等等。有些市场机会不符合上述目标，因而不能成为企业的营销机会。有些机会在短期内能提高利润率，但会造成不良影响，破坏企业的声誉，这种机会也是不可取的。还有些市场机会虽然符合企业的目标，但企业缺少成功所必需的资源，如在资金、技术、设备、分销渠道等方面力所不及，那也是不可贸然取之的机会。一个最成功的企业所经营的业务应当是这样的：能扬长避短，发挥优势，比竞争者享有差别利益，并且能得到购买者的偏爱。

总之，营销管理者要善于捕捉市场机会，不失时机地占领市场。对待“机会损失”应当有足够的重视，应当像对有形资产损失一样地重视机会损失。根据企业的目标和资源，可运用图 13—5 来评估市场机会。



五、目标市场的选择

经过分析和评估，选定了符合企业目标和资源的营销机会以后，还要对这一产业的市场容量和市场结构作进一步的分析，以便综合缩小选择范围，选出本企业准备为之服务的目标市场。这包括四个步骤：衡量和预测市场需求、市场细分化、市场目标化和市场定位。

1. 市场需求的衡量和预测

对所选定的市场机会，首先要仔细衡量其现有的和未来的容量。同时，要想进入一个增长前景好的市场，对未来市场的预测也是很重要的。如果市场前景的预测看好，就要决定如何进入这个市场。

(1) 目前市场需求的衡量

对目前市场需求的衡量，通常需要衡量市场总潜量、地区市场潜量、企业的实际销售量及市场占有率。

市场总潜量 (Total Market Potential) 是指在一定区域一定时间内，以及一定的营销环境和一定的行业营销经费水平的条件下，该行业可能售出的产品总量。通常情况下： $Q=n \times q \times p$

式中：Q：市场总潜量

n：特定产品或市场的购买者数目

q：每个购买者的年平均购买量

p：产品的平均单位

地区市场潜量的衡量，亦即测算和比较各个不同地区的市场潜量，以便企业选择潜力最大的地区市场投入它们的人力、物力和财力。常用的方法是先识别影响市场需求潜量的因素，然后分别给各因素一定权数（权数的大小表明该因素对购买力影响的大小），最后求出总和。实际销售额和市场占有率的估算，则可根据各种行业协会收集和发表全行业的销售情况进行，或向专业的市场调研组织购买有关市场营销和各品牌销量的具体资料，然后通过研究比较而得。一般来说，影响企业市场占有率的主要因素有：企业与竞争者价格的差别；企业与竞争者营销费用支出的差别；企业与竞争者营销组合的不同；企业对不同产品及不同销售地区的投资比例；企业运用营销奖金的效率等。

(2) 市场预测的内容与方法

市场预测的内容十分广泛，总的来说，凡是能引起市场供求关系变化的因素都应包含在预测范围之内，但主要的预测内容有五个方面，即市场需求预测包括市场商品容量预测、市场供求平衡和发展趋势预测以及消费需求预测；产品销售预测、产品生命周期预测、投资收益预测、新产品开发预测。实际上，每一次市场预测活动其内容取决于当时的预测目的。市场预测有多种方法，一般分为定性预测方法和定量预测方法。定量预测需要运用统计学、运筹学、数学、计量经济学等知识，常用的时间序列法、回归预测等。定性预测方法主要有四种：

用户调查分析法。它是指通过对市场情况的调查，运用了解到的信息结合经验分析市场活动，进而作出市场预测。这种方法大致有两种。第一种，消费者意见预测法，即通过征询消费者的潜在需求，了解顾客的购买活动和心理特征，分析市场变化、预测未来市场发展。第二种，市场试销法，即通

过商品在局部市场一定时期内有控制的实际销售情况来预测市场的变化。

经理评判法。即由经理或厂长召集营销、管理和财务等部门主管发表各自对市场预测的意见，然后汇总起来得出平均结果。

专家法（德尔菲法）。即组织专家评判，利用专家的经验知识，通过去和现在发生的事实进行综合分析，从中找出规律。

产品生命周期法。即采用定性分析与定量分析相结合的方法，如采用销售趋势分析，产品普及率分析等，估计商品所处的生命周期阶段，从而可预测其市场前景，以便于制定恰当的经营策略。

2. 市场细分化

如果对某一市场的预测结果是进入该市场，那么接下来所要做的第一步是进行市场细分。市场上的顾客是复杂多样的，可从许多不同角度加以划分。每个顾客群都是根据地理、人口、心理和行为等方面的不同特征形成的。按照不同的需求特征把顾客分成若干部分，即把市场分成若干部分，称为市场细分化(Market Segmentation)。市场是由每一个细分市场(Market Segment)组成的，每一个细分市场又是由那些对一定的营销刺激作出相似反应的顾客群所构成的。一般来说，一个企业不可能为所有细分市场提供最佳的服务，而应该根据自己的目标和资源条件，集中力量为一个或几个细分市场服务。

对不同的产品来说，细分的依据往往是不同的。消费品市场细分一般按地理标准（地理区域、城乡及其规模）、人口标准（年龄、性别、家庭人口、收入、文化水平、职业、种族及宗教信仰等）和心理标准（生活方式、偏好状况、购买动机、购买状态、使用者状况等）三个大类来细分。工业品市场细分，一般可以使用与消费品市场细分相同的标准，但工业品市场受个人心理因素影响较小，用户追求的利益与消费者也有区别，因而需补充四个方面的标准，它们是最终用户要求、购买组织的特点、购买核心的特点以及购买参与者的特点。当然，并不是每个市场都要细分，也并不是每一种细分都有实际意义。例如头痛药片就没有必要分男用女用。如果确实需要进行市场细分，则应按一定程序需要慎地进行。一般说来，细分市场可遵循以下一些步骤：

首先运用市场细分的原理把所有顾客细分为具有共同特征的同质组合；

从众多组合中选取一定数量的组合作为样本；

从理论上确定针对每组顾客的最有效的方法，或最有效的营销策略；

在所选的样本市场中，试验初步确定的策略；

在实验中，根据现实中的结果条件来调整理论上的标准和分类；

用调整后的标准和方法重新地细分市场。

3. 市场目标化

在市场细分的基础上，选择一个或几个细分部分作为自己的服务对象，这些被选中的细分部分称为目标市场(TargetMarket)。企业根据自己的资源条件选择一定的目标市场进行经营，就叫做市场目标化(Market Targeting)或目标市场营销(Target Marketing)。

目标市场应该具有四个方面的特点：具有适当的规模需求；应当具备一定的现实购买力；应当是未被竞争者完全控制的、或者企业有能力进

入的市场； 应是企业具有现实经营能力的市场。

目标市场的选择有多种策略。例如，某制药公司头痛药片市场的顾客需求有三类（W1：速效，W2：长效，W3：缓效），顾客群也有三类（G1，老年人，G2：中年人；G3：青年人）。于是，可形成 9 个细分市场，有五种可供选择的目標市场战略（见图 13—6）：

（1）目标集中化。集中力量为一个细分市场服务，如上例中只生产经营适合中年人要求的长效头痛片。此模式适宜小企业。

（2）产品专业化。专门生产经营某一类产品，而为所有各类顾客群体服务，如上例中生产经营适合各类顾客要求的长效头痛片。

（3）市场专业化。专门生产经营适合某一类顾客要求的各种产品，如适合中年人要求的各种头痛片。（4）选择性专业化。有选择地同时进入几个细分市场，为几类不同的顾客群服务，如选择青年人要求的速效头痛片、中年人要求的缓效头痛片和老年人要求的长效头痛片等三个细分

（5）全面覆盖。同时生产经营各类产品，进入所有的细分市场，为各类顾客群服务。如美国通用汽车公司的口号就是：“为每一个人、每一个钱包和每一种性格制造一辆汽车”。

4. 市场定位

企业选定了自己的目标市场后，还需要进行市场定位，采取适当的定位策略。所谓市场定位（Market Positioning），就是在营销过程中把自己的产品确定在目标市场的一定位置上，即确定自己产品在目标市场上的竞争地位，也叫“竞争性定位”。为此，必须先分析竞争者产品在市场上的地位和份额，充分了解目标市场上现有的产品和品牌在质量、功能及广告形式、价格水平等方面有什么特点，了解现有品牌之间的竞争关系以及它们对顾客需要的满足程度等等。然后确定自己产品的定位，亦即在顾客心目中，使自己的产品占领一个明确的、与众不同的和有吸引力的地位，以适应顾客一定的需要和偏好，树立自己的“产品形象”或“企业形象”。简单点说，定位就是要设法建立一种竞争优势，以便在该细分市场上吸引更多的顾客。

定位的方法有很多，最常用的就是绘制产品定位图。下面举例说明。例如，某公司了解到卡车购买者最关心的两个特性是车的“规格”和“速度”，假定目标市场上现有 A、B、C、D 四个竞争者，它们的产品定位如图 13—7 所示，图中各圈的大小代表各竞争者的销售量。

在上述竞争者位置既定的情况下，该公司应定位何处呢？有两种可供选择的战略：一是定在现有某一竞争者（如 A）的附近，与之争夺市场份额；二是定在市场上的空缺处，如上图的左上方。两种战略选择都要根据本公司的条件与实力以及产品的市场潜量，都要设法使自己的产品在潜在顾客心目中有别于竞争者的特点，如在产品特性、型号、质量、价格等方面实行竞争性定位。

六、营销组合确定

在选择了目标市场和进行市场定位之后，下一步就是确定营销组合的策略。营销组合（Marketing Mix）是现代营销学理论的一个重要概念，它是指企业对自己可控制的各种营销因素（产品质量、包装、价格、服务、广告、渠道等）的优化组合和综合运用；使之协调配合，发挥优势，以便较好地实现营销目标。企业可控的营销因素是很多的，可分几大类，最常用的一种分类方法是E@J@麦卡锡提出的“4P'S”，即：产品（product）、价格（price）、地点（place）和促销（Promotion）。营销组合主要就是这四个“P”的适当配合。四个“P”之中又各自包含若干小的因素，形成各个“P”的次组合。因此，营销组合是至少包括两个层次的复合结构（见图13—8）。

1. 产品策略

产品策略是厂商结合自己企业的实际情况，在产品问题上所做的各种决策的总称。它包括产品的组合策略、产品推广策略、产品改良策略、新产品开发策略、老产品淘汰策略以及产品的品牌和包装策略等等。下面选择产品组合策略、新产品开发策略、包装策略谈谈。

（1）产品组合策略

产品组合策略主要包括产品线的选择和产品组合的优化。产品线即互相关联或相似的一组产品，也就是我们通常所说的产品大类。产品组合，指一个企业提供给市场的全部产品线和产品项目的组合和搭配，即经营范围和结构。

产品线的确定和选择要考虑的因素有：政府的要求；经济发展水平；消费者的偏好；经济结构；进入市场的方式等。

产品组合的优化，其主要方法是产品组合矩阵法。它是一种平衡组合策略，基本思想是将企业的系列产品按照相对市场占有率和销售增长率进行分类，按照它们在矩中的位置，把它们分成明星产品、金牛产品、问题产品和狗类产品（见表13—4）。

表13—4 产品组合矩阵

相对市场占有率	高	低
	销售增长率	
高	明星产品	问题产品
低	金牛产品	狗类产品

上表中，明星产品需继续高投入，以维护其地位，问题产品则需注意改进和加强促销，狗类产品如无向金牛产品发展的可能则应予以淘汰，否则会加重企业负担。

（2）新产品开发策略

开发新产品的策略主要包括获取策略和创新策略。

为了最有效地获得新产品，同时又节省企业资源，企业可以不通过自己的研究与发明，而直接从外部购买某种技术、新工艺的使用权或某种新产品的生产权，其形式有三：直接兼并；专利获取；许可证策略，即从其

他企业那里获得生产与销售某种产品的许可。

产品创新则主要是通过企业自己的力量来开发新产品。它分内部创新和委托创新两种。前者是由企业自己的研究与开发部门发明或改良新产品；后者是企业把发展新产品的工作通过合同方式交由企业外部的科研人员或公司去完成。

(3) 包装策略

包装的重要性已远远超过保护商品、便于有效贮存和运输的作用，已成为促进产品销售、便于使用和提高价值的重要因素。包装策略有：

类似包装策略。一个企业所生产的各种不同产品，在包装上使用相同的图案，近似的颜色和共同的特征，使顾客一见就联想到是同一厂家出品，有利于企业树立形象和介绍新产品。 配套包装策略。将许多相关的、不同类型和规格的产品配套放在同一包装内。如化妆品、文教用品、电工具配套包装，这种方式便于使用也扩大了销路。

复用包装。包装内产品用完之后，包装本身还有其他用途。包装上刻有企业的标记，可同时发挥广告作用，吸引顾客重复购买，并能争取新顾客。

赠品馐和礼品包装。将多种商品包装在一起，并满足顾客送礼的需要。

容量不同的包装。根据消费者的使用习惯和产品性质，按产品生量、份量、数量设计不同的包装。

一次性包装。如把咖啡、果汁、茶叶等按一次用量进行小包装，以利于提高销价，扩大销路。

改变包装。在不改变产品质量的条件下，通过改变包装来促进销售。

2. 定价策略

价格是市场营销组合中一个十分重要的因素，直接关系到需求量的多少和利润的高低，并影响着营销组合的其他因素。

影响产品定价的主要因素有：产品成本；市场需求状况（市场结构、需求的价格弹性）；竞争因素；产品特性；分销渠道；消费者心理；

通货膨胀的影响；政府干预等。企业可以针对不同的条件和情况，考虑以下几种定价目标：以追求利润为目标（追求最大利润或预期收益率或适当利润）；以维持和提高市场占有率为目标；旨在保持产销平衡的稳价目标；以应付和防止竞争为目标。

定价程序主要有四个基本步骤：预测市场需求和价格变动；分析同类商品的竞争动态；建立预期的市场占有率；作出报价决策。

企业定价方法主要有三种，即成本导向定价法、需求导向定价法和竞争导向定价法。

定价策略是为了达到一定经营目标而制定的各种定价方案的总称。这里以新产品定价和产品组合定价为例介绍定价策略与技巧。

(1) 新产品定价策略

新产品是刚刚进入市场的产品，一方面产品在市场中的知名度很低，另一方面竞争尚未采取相应行动。新产品经营者根据市场特性，出于不同的目的，可选取下列策略之一。

市场撇脂定价法

企业研制出的新产品，开始推出时以尽可能高的价格投入市场，以求最大收入，尽快收回投资。这是对市场的一种榨取，就像从牛奶中撇取好油一

样，所以称为“撇脂”定价法。采用这种策略的条件是：产品的质量与高价格相符；要有足够的顾客能接受这种高价并愿意购买；竞争者在短期内不易打入该产品市场等。

市场渗透定价法

企业在新产品介绍期定较低价格，以吸引大量顾客，迅速占领市场，取得较大的市场占有率。采用这种方法的条件是：目标市场必须对价格敏感，即低价可扩大市场，促进销售；生产和分销成本必须能随销售量的扩大而降低。

满意定价法

它是把价格定在适当的水平上，既使顾客易于接受，又使企业获得满意利润的定价策略。

有些企业认为，实施撇脂策略，虽有便利推销、便于回旋、树立高档商品的形象、适当抑制需求、实现供求平衡等优点，但因新产品知名度低，消费者购买商品要承担利益损失，产销企业要承担滞销的风险；如果采取渗透策略，虽能扩大市场，排斥竞争，但也可能影响商品形象，难于满足消费者求名心理，而不愿购买，产销企业利益受到影响。因此，必须把自己商品的价格定在适当的水平上。

(2) 产品组合的定价策略

当某种产品只是产品组合中的一个组成部分时，企业需要制定一系列价格，使整个产品组合取得整体的最大利润。

产品线定价。产品线定价是针对整个产品线制定价格，而不是对单个产品定价。如果两种类似产品的差价较小，顾客就会买那种技术更先进些的产品。这时，如果产品成本的差距比价格差距更小，则对企业有利。但是，如果类似产品的差价较大，则顾客可能购买不太先进但价廉的那种产品。

必需附带产品的定价。必需的附带产品是指那些与主要产品密不可分的产物，如刀片、胶卷、计算机软件等。对这类产品通常采用的定价策略是：将主要产品的价格定得较低，以吸引顾客购买，而附带产品价格定得较高，以弥补主要产品低价所损失的利润。

另外，企业的常用定价策略还有差别定价即根据不同顾客、不同时间和场所来调整其产品的价格、心理定价即根据顾客对商品价格反应的规律性定价、折扣和折让定价等。

3. 分销渠道策略

分销渠道(Distribution Channel)是指某种产品从生产者向消费者或用户转移过程中所经过的一切取得所有权(或协助所有权转移)的商业组织和个体。分销渠道的起点是生产者，终点是消费者，中间环节包括各种批发商、零售商、商业服务机构(交易所、经纪人、咨询机构等)。对于生产者来说，中间商可使企业的产品打入广阔的市场，节省资金的占用，提高营销效率和投资收益率。

分销渠道按其是否有中间环节和中间环节多少的不同，也就是按渠道长度的不同，可分为四种基本类型，即直接渠道、一层渠道、二层渠道、三层渠道。

直接渠道(M—C)：生产者 消费者和用户

一层渠道(M—R—C)：生产者 零售商 消费者和用户

二层渠道 (M—W—R—C)：生产者 批发商 零售商 消费者和用户
 三层渠道 (M—W—J—R—C)：生产者 一级批发商 二级批发商
 零售商
 消费者和用户

当然还有层次更多的渠道。影响渠道类型选择的因素有：产品本身的特点，如鲜活产品应尽可能不经过批发环节；生产方面的情况（集中和分散的程度、生产力布局、产品组合情况以及生产规模和能力等）；市场方面的情况；有关法规。

除了确定渠道模式外，对于一个生产企业来说，渠道设计还包括确定中间商的数目以及规定渠道成员彼此的权利和责任。确定中间商数目，即决定渠道的宽度，主要取决于产品本身的特点。市场容量的大小和需求面的宽窄。通常有三种可供选择的形式：密集式分销，即运用尽可能多的分销点，使渠道尽可能加宽；独家分销，在一定地区只选定一家，实行独家经营；选择性分销，即有条件地精选几家中间商进行经营。

对已选择好的渠道，企业要加强渠道管理。渠道管理包括选择和激励各个中间商，并时常评估渠道成员的推销活动。在渠道管理过程中，有时由于情况的变化，需要增加或减少渠道成员，局部修正某些渠道。

4. 促销策略

促销的实质是营销者与购买者之间的信息沟通。营销信息沟通的主要方式有四种：广告、营业推广、宣传报道和人员推销。通过广告可传递有关企业及产品的信息；通过各种营业推广方式可加深顾客对产品的了解，进而促进其购买产品；通过各种公共宣传手段来改善企业在公众心目中的形象；通过派遣推销员可面对面地说服顾客购买产品。上述四种方式的组合与搭配称为营销信息沟通组合。现实中，企业面临着复杂的营销信息沟通系统（见图 13—9）

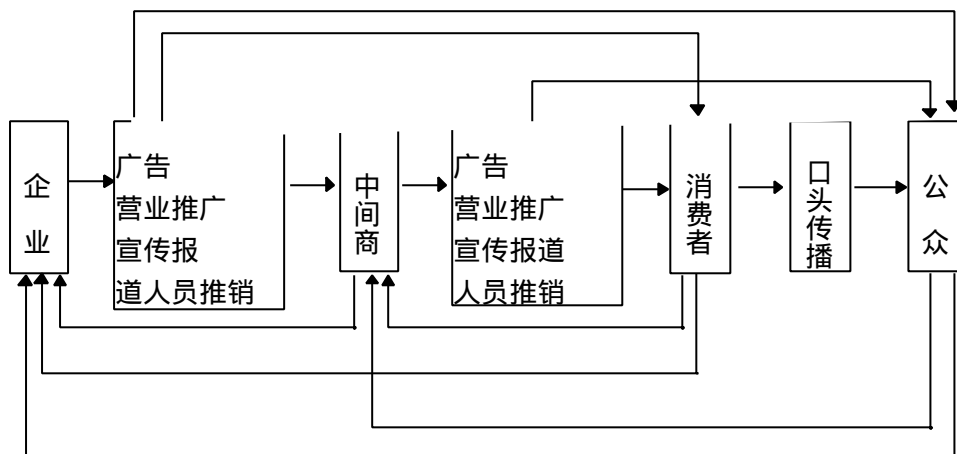


图 13—9 企业营销信息沟通系统

由于上述四种方式同时也是企业促进销售的主要方式，因此又称为促销组合 (Promotion Mix)。所谓促销组合策略，也就是这几种促销方式的选择、运用与组合搭配的策略，即如何确定促销预算及其在各种促销方式之间的分配。四种促销方式各有特点。例如，广告方式具有公众性、渗透性、表现性、

非人格性等特点；人员推销具有直接对话、培养感情和迅速反应的特点；营业推广则具有吸引顾客，刺激购买和短期效果强的特点；宣传报道具有可信度高、传达力强和具有戏剧性、引人入胜等特点。这四种方式的组合，其影响因素有三：

(1) 产品种类或市场类型

各种促销方式对消费品和工业品的促销效果是不同的。一般说来，从事消费品营销的企业，最重要的促销方式是广告，其次是营业推广，然后是人员推销，最后是宣传报道，与此不同，从事工业品营销的企业分配促销经费的次序，则依次是人员推销、营业推广、广告和宣传报道。

(2) 促销的总策略

企业促销活动的总策略有推动与拉引之别。推动策略 (Push strategy) 就是以中间商为主要促销对象，把产品推进分销渠道，推上最终市场。拉引策略则是以最终消费者为主要促销对象，首先设法引起潜在购买者对产品的需求和兴趣，如果促销奏效，消费者便会纷纷向中间商询购这种产品，中间商看到这种需求量大，即使毛利率较低也会愿意经营。显然，如果企业采取的是推动策略，则人员推销的作用最大；如果企业采用拉引策略，则广告的作用更大些。

(3) 购买准备过程的阶段

顾客购买过程一般分为四个阶段，即知晓 (Awareness)、了解 (Knowledge)、确信 (Conviction)、购买 (Ordering)。在不同阶段，企业应采用不同的促销组合策略 (见图 13—10)。

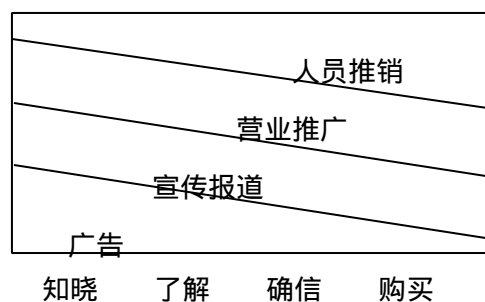


图 13—10 不同促销方式在购买过程中各阶段的作用

七、国际市场营销

企业经营活动的国际化已成为许多企业的发展战略之一，很多企业已把注意力转向国际市场，在国际市场上寻求新的营销机会和生存环境。国际市场营销，简称国际营销，是指企业超越本国国境进行的市场营销活动（包括在国外投资经营和产品出口）。国际营销与国内营销一样，也要首先摸清市场需要，然后制定适当的营销组合以满足国际市场的需要，从而实现企业的利润。但是，国际营销是在两个甚至在两个以上的国家里所进行的经营与销售活动。国际营销的这各“跨国”性质，导致了国际营销还具有自己的特殊性。

1. 国际营销的特点

同国内市场营销相比，企业越出本国国境从事“跨国”营销，其难度更大，营销活动更具有复杂性、多变性和风险的特点。一是难度大，企业面对着竞争剧烈、行情变化难测的国外市场，不容易摸清市场需求。二是营销活动复杂，直接受当地当时一系列不可控制因素的制约，加上不同国家或地区在经济发展水平、政治法律制度、历史文化传统以及居民风俗习惯和喜好禁忌方面的差异，使企业的营销决策必须灵活多样。三是各种关税的、非关税的贸易壁垒和障碍比国内要多，四是贸易风险更大，不仅有商业风险、汇率变动风险和政策风险，而且一笔交易从洽谈、签约、交货到结汇，要持续一段过程，但行情多变，一旦发生纠纷，就要靠国际规则进行诉讼或仲裁解决。总之，国际营销的这种特性，决定了企业制定正确的营销决策更具有特殊的重要意义。

就企业的可控因素来说，国际营销与国内营销也有所不同，企业可以施加控制的营销组合因素，包括产品、定价、分销渠道和促销因素几乎在各国市场上都有所不同。比如企业在每一个国外市场上提供的产品和产品线、成本结构和价格构成以及促销方式等都可能存在着差异，需要因地制宜。

从事国际营销要比从事国内营销困难得多，那么，企业为什么要进入国际市场，开展国际营销呢？

2. 企业参与国际营销的意义与条件

当今的世界经济，是以各国的相互依赖为主要特征的，本国市场再也不是专供本国企业销售的场所。越来越多的企业发现，国外市场上的投资收益率远远高于国内，归纳起来，从企业角度看，企业从事国际营销至少有以下积极意义：

扩大出口创汇。企业可通过国际营销，取得外汇收入，用于进口急需而国内没有供应的物资、技术和设备，以便进一步提高本企业的竞争力。企业从事国际营销，也的确可以创汇，这是因为，有些产品在本国已处于生命周期的衰退期，但在另一些国家却正处于介绍期或增长期，随着产品进入新市场，相当于延长了产品生命周期；其次，在国外市场上往往可以获得更高的利润；再次，国际营销能扩大销量，利于产品实现规模经济，使单位成本下降；此外，国际营销能使产品实现地区多样化，这比产品系列多样化更优越，更能增加收益。

寻找合作伙伴，拓展市场范围。市场是由人口和购买力等因素构成的。

任何一个国家的国内市场都要远小于世界市场。世界市场能给企业带来更多的营销机会。

增强企业的竞争意识和质量意识，利于提高企业的管理水平。

有利于避开贸易保护主义的限制。目前的国际贸易是以保护主义为主要特征的，企业的产品出口很多是因进口国的关税、配额等贸易壁垒而受到限制，然而，如果将生产移至市场国，就可以避开行政重重限制，打入市场。许多国家限制进口，但鼓励外资的投搞，并相应规定了一些鼓励外资的优惠条件。企业到国外直接投资，可以享受到这些优惠条件。此外，还可将生产移至无贸易限制的第三国进行，并以该国作跳板，将产品销往目标市场。例如，我国在毛里求斯办的“香港上海针织有限公司”，将其产品顺利销往西欧，既绕过了欧洲国家对我国纺织品的贸易障碍，又带动了我国棉纱对毛里求斯的出口。

企业参与国际营销的好处远不止上面这些，但企业要想获得从事国际营销的好处，必须眼睛向内，苦练基本功，提高企业的素质和竞争实力。企业参与国际营销的必备条件有：

树立现代市场营销观念，即：坚持顾客导向，保证顾客满意，开展整体营销。

构建现代企业制度，建立良好的内部运行机制。企业要努力成为自主经营、自负盈亏、自我发展和自我约束的经营主体。

提高企业的整体素质。包括财务实力、人员质量、产品质量、销售网络和信息管理等。

处理好与企业目标营销有关的各方面关系。如处理好外贸主管部门、各种中介服务机构的关系，并取得海关、外汇、商检、财贸等方面的支持和配合。

3. 产品进入国际市场的渠道

在国际营销中，分销渠道有两层含义：一是企业进入国际市场的渠道，又称国家间渠道；二是指各国国内的分销渠道，从事国际营销的企业，必须首先考虑以何种方式进入某国市场，然后再对该国市场内存在的各种分销渠道进行比较，并从中作出选择。

归纳起来，企业进入某国市场有三条渠道：一是间接进口，二是直接出口，三是国外生产，每条渠道下，又有若干进入国际市场的具体方式（见图13—11所示）。企业可同时采用三条主要渠道，或只选择一条渠道进入国际市场。

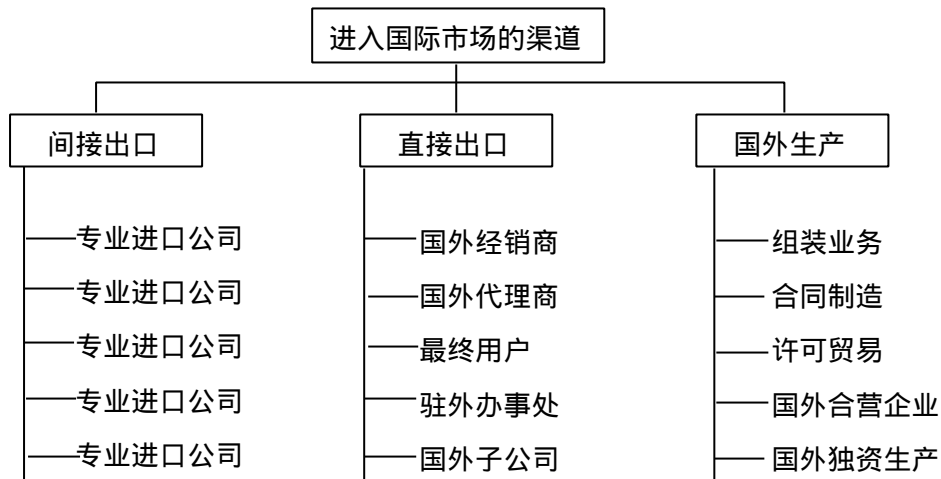


图 13—11 企业进入国际市场的各种渠道

关于产品的国际销售渠道则比较复杂，常见的国际销售渠道的类型如图 13—12 所示：

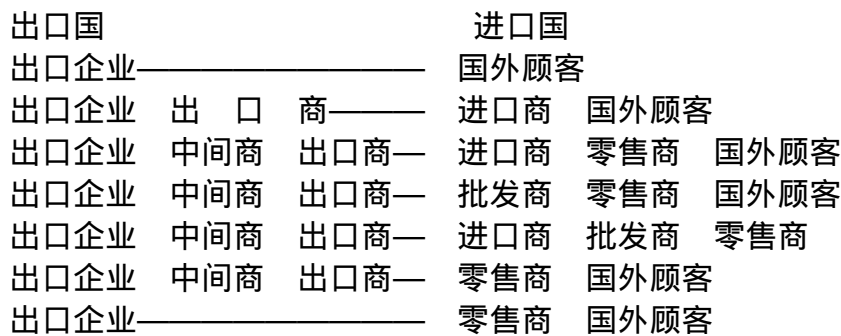


图 13—12 国际销售渠道的类型

选择恰当的国际销售渠道对企业是十分重要的，影响企业选择国际销售渠道的因素很多，但主要有四个方面：

(1) 外部环境因素。包括：经济状况，如向经济状况不太好的国家销售时，应减少中间环节，以免最终售价的提高；地理位置，如向邻近的国家销售时，宜采用短渠道；法规限制，例如有的发展中国家规定一些进口业务必须由它们指定的企业和机构办理等。

(2) 市场因素。包括：潜在顾客的数量。如果潜在的顾客多，市场大，企业应考虑使用中间商再转卖给顾客，采用较长的销售渠道；市场的分析。例如，如果某产品的销售市场分散，就需要经过中间商；购买数量的大小。例如，如果购买者进货批量大，企业可采用直接销售，消费者的购买习惯。例如对日用消费品，消费者希望很方便地随时随地购买，因此，宜采用长且宽的销售渠道；有竞争的商品。对有竞争的商品，可更换一种渠道试销。

(3) 商品因素。包括：商品价值，如单价较高的商品，最好缩短销售渠道；商品的体积和重量，如对体积大的重型产品，应减少商品的周转，选用较短的渠道，直接卖给用户；商品的技术性，如商品的技术性强，采用较短的渠道为好，这样企业可以直接向用户介绍产品，也可较好地做好售后服务；定制品和标准品，定制品宜采用短渠道，标准品则可以通过中间商或产品目录出售；易腐易毁商品，如鲜果、水产等应采用尽可能短的渠

道；新产品，应尽可能采用企业原有渠道，或委托代销商代销。

（4）企业本身因素。如企业规模、声誉、销售能力和控制渠道的需要与实力等都影响销售渠道的选择。

从图 13—12 来看，企业进行国际销售，必须了解中间商，以正确选择外销渠道。尽管中间商多种多样，但按其国际流通中所起的作用不同，可以分为出口中间商、进口中间商、批发商和零售商，它们都具有自己的特点和功能。国内的出口中间商主要有出口商、出口代理商；国外的进口中间商主要有进口商、代理商和经销商；国外的批发商主要有综合批发商、专业批发商；国外的零售商主要有百货公司、超级市场、连锁商店、邮购商店、凭目录购货商店。企业应对已建立初步联系的国外中间商进行全面的考察，从中筛选出合格者作为渠道成员，对国外中间商的考察和选择标准，主要包括以下若干项目：

（1）经营目标和经营范围。经营目标和经营范围以及有无经营本企业产品的经验和渠道，是否正在或准备经营与本企业产品发生竞争的产品，这些都是选择中间商应首先考虑的因素。如果该中间商的经营目标和范围与企业在当地的经营意图和产品系列相吻合，可将其列入备选成员，否则就不应列入。

（2）市场覆盖面大小。所选择的中间商其市场覆盖面应符合本企业的经营意图和目标市场范围。

（3）企业规模。中间商作为渠道成员，要承担产品的宣传推广、承担风险等职能，在财力上应有一定规模。

（4）业务人员素质。业务人员的推销能力、服务和维修力量如何也在一定程度上决定着分销效率，因此也就作为考察内容之一。

（5）公司声誉、经营历史、地点、设备、仓储等条件以及提供信息的能力等。

（6）未来的销售增长能力。有些中间商规模尚小，但发展迅速，潜力巨大，也可成为本企业备选的渠道成员。

（7）合作态度。中间商是否愿意与本企业合作，诚意如何等，应作为考察内容之一。

（8）顾客特点。中间商所服务的顾客类型、购买力大小、需求特点等，是否与本企业目标市场相吻合？

总之，企业要选出真正合格的中间商作为渠道成员。第十四章 MBA 实用会计与公司理财知识体系述要

管理的关键在于决策，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》是商学院 MBA 的重要专业课，它着重阐述会计的基本理论、基本知识和基本方法，以便 MBA 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。一般而言，企业在经营管理过程中，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。《公司理财》一般是 MBA 在商学院里要学的一门应用性的实务理论课，它从企业角度分析企业筹资和投资的基本理论、分析方法和企业可以采取的政策，使 MBA 学后能运用所学的理论和方法解决企业（公司）的理财问题。本章综合这两门课程的核心内容，侧重选择那些 MBA 毕业后常用的基本理论、基础知识和基本技能。

一、财务会计基础

1. 财务会计的基本前提及原则

财务会计的基本前提是指组织财务会计工作必须具备的前提条件，离开了这些条件，就不能有效地开展会计工作。它主要包括以下四项：

(1) 明确会计主体

会计主体是指会计为之服务的特定单位。明确会计主体主要包括两个方面的涵义：

首先要明确会计人员的立足点，即解决为谁记帐、算帐、报帐的问题。会计人员必须明白，他所从事的会计工作是一个特定主体的会计工作，而不是其他会计主体或企业所有者的会计工作。

明确会计主体的存在状况，即作为会计主体的企业是继续经营还是面临停业清算。会计主体的存在状况不同，所采用的会计核算基础也就不同。

(2) 划分会计期间

对于持续经营型企业，为了定期反映其经营成果和财务状况，及时向有关各方提供信息，需要划分会计期间、即人为地把持续不断的企业生产经营活动，划分为较短的经营期间。我国企业会计准则规定，以日历年度作为企业的会计年度。

(3) 选择计量尺度

企业会计以货币作为统一的计量尺度。为了实现会计目的，企业会计必须综合地反映企业的各种经济活动，这就要求有一个统一的计量尺度。在商品经济条件下，货币最适合充当这种统一的计量尺度。在市值变动不大的情况下，企业会计一般不予考虑。

确定记帐本位币。要实际进行会计核算，还需要具体确定记帐本位币，即按何种统一的货币反映企业的财务状况与经营成果。

(4) 确定记帐基础

记帐基础是指企业在会计核算中以何种标准来反映各个会计期间的收益与费用。现有的记帐基础有收付实现制与权责发生制两种。

收付实现制。它是以现金（包括银行存款）是否收到或付出，作为确认该会计期收益与费用是否发生的记帐基础。对于获取收入的各项经济业务，收到现金反映收益增加，付出现金时反映费用增加。

权责发生制。它是对以获利为直接目的的经济组织的各项业务

以是否已经取得收款的权利为标准来确认收益，以是否形成付款的责任为标准来确认费用。我国企业会计准则规定，企业的会计核算应当以权责发生制为基础。财务会计的一般原则主要包括：客观性原则、相关性原则、可比性原则、及时性原则、配比原则、重要性原则、谨慎性原则等。

客观性原则：它要求企业的会计记录和会计报表必须真实、客观地反映企业的经济活动。

相关性原则：指会计信息要同信息使用者的经济决策相关联，即人们可以利用会计信息作出相关的经济决策。

可比性原则：它要求对于同一企业在不同地点和不同时间发生的相同类型的经济业务，应该采用一致的会计处理程序与方法；不同企业发生的相同类型的经济业务，也应尽可能采用一致的会计处理程序与方法。

及时性原则：它要求对企业发生的经济业务及时地进行会计处理，并把会计资料及时地传送出去，将会计报表及时报出。

配比原则：它要求企业的收益和费用应当按照它们之间的内在联系正确配比，以正确计算各个会计期间的盈亏。

重要性原则：指在保证尽可能全面完整地反映企业的财务状况与经营成果的前提下，要根据一项会计核算内容是否会对会计信息使用者的决策产生重大影响，来决定对其进行核算的精确程度，以及是否需要在会计报表上予以单独反映。

谨慎性原则：指在有不确定因素的情况下进行预计时，应保持一定程度的谨慎，以便不高估资产或收益，不低估负债或费用。

2. 会计恒等式

任何一个企业都必须具有一定的资产，才能进行各种业务活动。资产是企业将来的经济活动提供效益的经济资源；而权益则是对这些资产的求偿权。即权益表示资产的来源，它一般包括投资方式投入和贷款方式筹借的资产。而投资者即为企业的业主，贷款于企业的人为债主，它们对该企业的资产享有一定权利，而统称权益。在会计学上，债主权益叫负债，业主权益叫所有者权益。所以资产恒等于权益。而一个企业的财务状况在表态情况下，必然存在下列恒等关系：

$$\text{资产} = \text{权益} \dots\dots\dots (1)$$

$$\text{资产} = \text{债主权益} + \text{业主权益} \dots\dots\dots (2)$$

$$\text{资产} = \text{负债} + \text{所有者权益} \dots\dots\dots (3)$$

上述恒等式(3)反映了资产负债表三个要素的相互关系，是企业财务状况的表达式，是设置帐户、复式记帐和编制会计报表的理论依据。在会计期间的任一时刻，会计恒等式表现为：

$$\text{资产} = \text{负债} + \text{所有者权益} + \text{利润} (\text{收入} - \text{费用})$$

企业在经过结算后，利润按规定经过分配，上述恒等式又表现为：

$$\text{资产} = \text{负债} + \text{所有者权益}$$

3. 借贷记帐法及其应用

借贷记帐法由“借”和“贷”作为记帐符号的一种复式记帐法。在资产类帐户中，“借”表示增加，“贷”表示减少，而在负债类及所有者权益类帐户中，“借”表示减少，“贷”表示增加。具体他说，所谓“借”就是指：

- 资产的增加
- 费用的增加
- 负债的减少
- 所有者权益的减少
- 收入的减少
- 利润收益减少

所谓“贷”就是指：

- 负债的增加
- 所有者权益的增加
- 收入的增加
- 资产的减少

费用的减少

利润收益增加

根据复式记帐原理，对企业每项经济业务都要以相等金额，同时在两个或两个以上相互联系的帐户中进行登记。这样帐户之间的这种相互依存的关系，称为帐户对应关系，构成对应关系的帐户叫对应帐户。记帐时，这就形成了借贷记帐法的记帐规则：“有借必有贷，借贷必相等。”

另外，由于借贷记帐法在应用“有借必有贷，借贷必相等”记帐规则时，则记帐方向相反，金额相等。因此，在一定时期内，所有帐户的借贷发生额双方合计也必然保持平衡；所有帐户借方期末余额合计数与贷方期末余额合计数也必然是相等的。其试算平衡的公式是：

期初借方余额合计 = 期初贷方余额合计

本期借方发生额合计 = 本期贷方发生额合计

期末借方余额合计 = 期末贷方余额合计

利用以上平衡关系，可以检查各帐户记录是否正确，以提高会计核算质量。

要掌握借贷记帐法，首先要确定每一帐户的性质。帐户按经济性质一般分为资产、负债和所有者权益三类。这样每类帐户的借贷增减记载可用帐户表示如下：

一个帐户的借方总额大于贷方的总额，所得差额称为借差（借方余额）；一个帐户的贷方总额大于借方的总额，称为贷差（贷方余额）。一般资产与费用帐户均为借方余额，负债、所有者权益帐户和收入类帐户一般均为贷方余额。注意在借贷记帐法下。为了灵活地处理帐务，也可以设置和运用既可以是资产又可以是负债的双重性帐户（共同性帐户）。如“待处理财产损益”、“应收帐款”、“应付帐款”等帐户。双重性帐户，应根据它们的期末余额方向来确定其性质，如果是借方余额，就是资产类帐户；相反，如果是贷方余额，则是负债类帐户。

在借贷记帐法中，指明某项经济业务应记入的帐户，借贷的方向、金额所做的记录，在会计上称会计分录，简称分录。分录按反映经济业务的复杂程度，可分为简单会计分录和复合会计分录两种。涉及到两个帐户的一借一贷会计分录，叫简单分录。涉及到两个以上帐户的一借多贷，或一贷多借的会计分录，叫复合分录。一笔会计分录主要包括三大要素：会计科目、记帐符号，变动金额。会计分录的编制在实际中是在专用格式的记帐凭证上编制，这样在记帐以前，及时、准确地编制会计分录，可以保证帐户的准确性，并便于日后查考，实际应用借贷记帐法，首先根据业务的发生编制会计分录；其次登记帐户（过帐）；最后编制试算平衡表。下面举例说明借贷法的应用：

例：某企业5月31日资产、负债及所有者权益各总帐帐户金额如表14—1所示：

表14—1：

单位：元

资产	金额	负债及所有者权益	金额
现金	2000	短期借款	872000
银行存款	400000	应付票据	30000
应收帐款	100000	应付帐款	50000
原材料	200000	实收资本	500000
产成品	250000		
固定资产	500000		
合计	1452000	合计	1452000

首先，应将企业 5 月 31 日所示（表 14—1）帐户余额均结转到下月初各帐户的期初余额中。将资产类帐户余额，记入该帐户的借方余额栏中，如下面图所示，将负债、所有者权益类帐户贷方余额，记入该类帐簿中贷方余额栏中。

下面该企业六月份发生以下经济业务：

（1）6 月 2 日，国家投资于企业资金 5000 元，存入银行。本业务是反映企业资产增加，权益增加，而会计恒等式两边仍平衡，总额不变。则据有关单据做会计分录：

借：银行存款 5000 元
 贷：实收资本 5000 元

（2）6 月 6 日，企业用现金购入原材料甲，数量为 100 吨、单价 20 元，共计 2000 元，此业务是资产内部转化，一项资产增加，另一项资产减少，做会计分录如下：

借：原材料—甲材料 2000 元
 贷：现金 2000 元

（3）6 月 8 日，以赊帐方式购进一项设备 2500 元，反映资产增加，而负债也增加。做会计分录：

借：固定资产—设备 2500 元
 贷：应付帐款—××单位 2500 元

（4）6 月 9 日，以银行存款归还短期借款 20 万元，它反映资产减少，而负债也减少。做会计分录：

借：短期借款 200000 元
 贷：银行存款 200000 元

（5）6 月 10 日，从银行短期借款偿还前欠款 30000 元，这笔业务反映负债内部增减变化。则做会计分录：

借：应付帐款 30000 元
 贷：短期借款 30000 元

上述 5 笔经济业务的发生，均使资产总额与负债及所有者权益总额双方保持平衡。对于上述经济业务编制会计分录后，即应同时记入有关帐户中，这个记帐的步骤通常称为过帐。而过帐以后一般要在月终进行结帐，即结算出各帐户的本期发生额合计和期末余额。

二、财务报表及其编制

财务报表是在日常会计核算资料的基础上，按照规定的统一表格形式，定期编制的总括反映企业、行政事业单位一定时期的财务状况和经营成果的书面报告文件。编制财务报表是会计核算的专门方法。在编制财务报表时，应遵循内容完整、数字真实、编报及时、说明清楚几项原则，下面我们主要介绍资产负债表、损益表、财务状况变动表的编制方法

1. 资产负债表

资产负债表是总括反映企业在特定日期（月、年）财务状况的会计报表。资产负债表主要反映了企业特定日期的资产、负债和所有者权益的分布和结存情况，所以资产负债表也叫静态报表。

资产负债表的格式见表 14—2。资产负债表分左右两方，左方为资产方，按资产的流动性依次排列：流动资产、长期投资、固定资产、无形资产、递延资产和其它资产，表示企业全部资产的分布和占用情况。资产负债表的右方为负债和所有者权益两部分内容，排列次序为：流动负债、长期负债、所有者权益，表示企业资金的来源和形成情况。资产负债表中左方的资产总计应与右方的负债及所有者权益总计平衡相等。表 14—2 资产负债表

资产

- 补充资料：1. 已贴现的商业承兑汇票元；
2. 融资租入固定资产原价元
3. 国家资本元；
4. 法人资本元；
5. 个人资本元；
6. 外商资本元；

财会主管人已包括在固定资产原值内的制表人

资产负债表中设有年初数和期末数两栏，年初数的填制是据上年末资产负债表“期末数”栏的数字填列，年末数量根据总分类帐户及有关明细分类帐户的期末余额填列，有些项目还需要根据有关帐户合并，分析和计算后数字填列。

资产负债表中根据有关帐户期末余额直接填列的项目有：短期投资、应收票据、坏帐准备、其它应收款、固定资产原价、累计折旧、固定资产清理、在建工程、无形资产、递延资产、短期借款、应付票据、其它应付款、应付工资、应付福利费、缴交税金、未付利润、其它未缴款、待扣税金、长期借款、应付债券、长期应付款、实收资本、资本公积、盈余公积。在填到以上 25 个项目时可按照各总帐帐户余额直接填列。

在编制资产负债表时，根据有关帐户期末余额分析计算后填列的有以下各项：

货币资金：按照现金、银行存款日记帐和其它货币资金帐户的期末余额相加之和填列。

应收帐款：根据“应收帐款”帐户所属明细分类帐的借方余额合计数填列，如应收帐款所属明细帐户为贷方余额则应在“预收帐款”中填列，“应收帐款”中还应包括“预收帐款”所属明细帐户的借方余额合计数。

预付帐款：按照“预付帐款”帐户期末余额加“应付帐款”帐户的借方

余额填列，“应付帐款”帐户的借方余额为所属明细帐户的借方余额合计数。

存货是根据“材料采购”、“原材料”、“包装物”、“低值量耗品”、“材料成一差异”、“委托加工材料”、“自制半成品”、“产成品”、“分期收款发出商品”、“生产成本”帐户期末借方余额、贷方余额相抵后的差额填列。

帐户期末余额填列。

长期投资：根据“长期投资”帐户借方余额扣除一年内到期长期债券投资后的数额填列。一年内到期的长期债券应在流动资产的“一年内到期的长期债券”项目中单独填列。

应付帐款：根据“应付帐款”帐户所属有关明细帐户的期末贷方余额合计填列，如“预付帐款”所属明细帐户有贷方余额也应包括在应付帐款项目中。

预收帐款：根据“预收帐款”帐户期末余额填列，如“应收帐款”所属明细帐户有贷方余额也应包括在预收帐款项目内。

预提费用：根据“预提费用”帐户期末贷方余额填列，如“待摊费用”帐户出现贷方余额时也应合并在内。

未分配利润：根据“本年利润”帐户和“利润分配”帐户的期末余额的差额填列。

“递延税款”帐户期末为借方余额应填列在资产方递延税款借项内，如“递延税款”帐户期末为贷方余额应填列在负债方递延税款贷项内。

2. 损益表

损益表是总括反映企业一定时期（月份、年度）内经营成果的会计报表，由于它反映了企业利润的形成，所以称动态报表。

损益表包括：产品销售收入、产品销售利润、营业利润、利润总额和净利润五部分内容。

损益表的格式见表 14—3，表中的本月数，反映各项目本月实际发生额，根据各损益类帐户的本月实际发生额计算填列。表中的累计数反映各项目从年初到本月末的累计实际发生额。在填列损益表时应注意：其它业务利润为其它业务收入期末余额减去其它业务支出期末余额差额。

损益表还有一张附表即利润分配表，它反映企业利润的分配情况和年末未分配利润的结余情况。其格式见表 14—4。

利润分配表的本年实际栏根据“本年利润”帐户年末余额和“利润分配”帐户各明细帐的记录分析填列。上年实际栏根据上年利润分配表填列。表 14—3

损益表

编制单位： _____ 年 _____ 月 单位：元

项 目	行 次	本 月 数										年 累 计 数									
		千	百	十	万	千	百	十	元	角	分	千	百	十	万	千	百	十	元	角	分
一、产品销售收入	1																				
减：产品销售成本	2																				
产品销售费用	3																				
产品销售税金及附加	4																				
二、产品销售利润	7																				
加：其它业务利润	9																				
减：管理费用	10																				
财务费用	11																				
三、营业利润	14																				
加：投资收益	15																				
营业外收入	17																				
减：营业外支出	18																				
四、利润总额	25																				
减：所得税	26																				
五、净利润	30																				

表 14—4
编制单位

利润分配表
年

会工 202 表附表 1

一、净利润	1		
减：应交特种基金	1		
加：年初未分配利润	3		
减：归还借款的利润	4		
单项留用的利润	5		
二、可供分配的利润	10		
加：盈余公积补亏	11		
减：取盈余公积	12		
应付利润	13		
转作奖金的利润	14		
三、未分配利润	20		

3. 财务状变动表

财务状况变动表是综合反映企业在一定会计期间内营运资金来源和及其增减变动的会计报表。其格式见表 14—5 表

14—5

财务状况变动表

财务状况变动表分左右两方，右方反映资金的增减变动，左方反映营运资金的来源与形成及运用情况，左右两方都体现了营运资金的增减净额，其

总额应平衡相等。

财务状况变动表的左方包括流动资金来源和流动资金运用两部分内容。

流动资金来源由本年净利润，不减少流动资金的费用和损失及其它来源相加组成。

本年净利润栏目数额应根据损益表中净利润项目的本年累计数填列。

不减少流动资金的费用和损失由下列各项目组成：（1）固定资产折旧：本年度累计计提的折旧即根据本年度“累计折旧”帐户的贷方发生额分析填列；

（2）无形资产、递延资产摊销：根据本年度“无形资产”、“递延资产”帐户贷方发生额分析填列；（3）固定资产盘亏：根据本年度“营业外支出”、“营业外收入”帐户所属明细帐户“固定资产盘亏”余额减“固定资产盘盈”余额的差额填列；

（4）清理固定资产损失：根据本年度“营业外收入”帐户所属明细帐户“因固定资产清理损失”余额减“固定资产清理收益”余额的差额填列；（5）递延税款：根据“递延税款”帐户的贷方发生额填列；（6）其它不流动资金的费用损失：根据“营业外支出”帐户所属明细帐户分析填列。

其它来源由下列各项目组成：

（1）固定资产清理收入：根据本年度“固定资产清理”帐户贷方和借方的差额分析填列；（2）增加长期负债：根据本年内“长期借款”、“应付债券”、“长期应付款”帐户贷方发生额减一年内到期的长期负债后的差额填列；

（3）收回长期投资：根据本年度“长期投资”贷方发生额分析填列；

（4）对外投资转出固定资产和无形资产：分别根据本年度“固定资产”、“累计折旧”、“无形资产”、“长期投资”帐户的借方发生额分析填列；

（5）资本净增加额：根据本年度：“实收资本”、“资本公积”、“盈余公积”帐户年末余额和年额的差额填列。

流动资金运用由利润分配和其它运用相加组成。

利润分配由下列各项目组成：

（1）提取盈余公积：根据本年度提取利润分配帐户所属明细帐户提取盈余公积“帐户借方发生额分析填列；

（2）应付利润：根据“利润分配”帐户所属明细帐户“应付利润”的借方发生额填列；

（3）应缴特种基金：根据“利润分配”帐户所属明细帐户“应缴特种基金”的借方发生额填列。（4）转作奖金的利润、归还借款的利润、单项留用的利润：根据“利润分配”帐户所属明细帐户：“转作奖金的利润”、归还借款的利润”、“单项留用的利润”的本年借方发生额填列。

其它运用由下列项目组成：

（1）固定资产和在建工程净增加额：根据本年度“固定资产”、“累计折旧”、“在建工程”帐户分析填列；

（2）增加无形资产、递延资产及其它资产：根据本年度“无形资产”、“递延资产”及其它有关帐户分析填列；

（3）偿还长期负债：根据“长期应付款”、“应付债券”帐户借方发生额分析填列；

（4）收回长期投资：根据“长期投资”贷方发生额分析填列。

财务状况变动表的右方也包括部分内容。即流动资产的增加净额和流动负债的增加净额。填列这些项目时，应根据年末资产负债表中流动资产和流动负债的年末数（期末数）减年初数的差额填列。（如年初数大于年末数则用负数填列）。

我们介绍了资产负债表、损益表和财务状况变动表的编制方法，在实际工作中，资产负债表和损益表属月份报表，企业每月末都应编制，按规定报出，财务状况变动表和利润分配表属于年度报表，企业于每年末编制并报出。

三、财务报表分析的方法

财务报表分析的主要目的在于评价企业过去经营的绩效、衡量企业目前的财务状况，预测企业未来发展趋势。对企业管理者来说，财务报表可提供所需的分析资料，作为计划、协调及控制的基础。企业管理者可以利用财务报表，通过各项比率增减、趋势变化及重大相关分析，随时掌握企业财务状况及经营成果的变化情况，以便及时发现问题，寻找原因，并迅速采取有效措施加以解决。

财务报表分析的重点内容应当包括：

分析企业利润目标的完成情况和盈利水平的变动情况，评价和预测企业的盈利能力。

分析企业资金实力的变动情况，评价企业的财务状况，考察资本保值和增值目标的实现情况。

分析企业的资产分布、周转使用情况和负债程度，评价企业的偿债能力和营运能力。

分析企业资金流量的变动情况，评价和预测企业资金未来变化的趋势。

分析企业财务状况变动的的原因，评价和预测企业筹资和投资活动的效益及其对财务状况的影响等。

一般来说，财务报表分析通常包括定性分析和定量分析两种类型。企业管理人员应根据分析的具体目的和要求，在定量分析基础上适当选择定性分析方法，以便正确评价企业的财务状况和经营得失。定量分析常用的方法主要有以下几种。

1. 趋势分析法

趋势分析法是根据企业连续数期的财务报表，以第一年或另选择某一特定年份为基期，计算每一期间各项目对基期同一项目的趋势变动方向及幅度，使之成为一系列具有比较性的百分比或指数，以揭示企业各期间财务状况和经营成果的变动趋势。

趋势分析可以作成统计图表，以观察其变化趋势，俱通常是采用编制比较财务报表的方法。编制比较财务报表时，应将连续多年的财务报表，至少是最近二三年，甚至五年、十年的财务报表并列在一起加以比较。比较时，还应强调分析关键性数据，借以确定财务状况变动的主要原因，判别变动趋势对企业是否有利，并根据过去的经验推断企业现在的发展是否会延续下去。

编制比较财务报表，可以用绝对金额进行比较，也可以用百分比进行比较。

(1) 按绝对金额编制的比较财务报表

按绝对金额编制的比较财务报表有两种。一种仅罗列连续数期的报表金额。另一种则在报表上增设“增减”一栏，以反映比较的结果。显然后一种比较财务报表更为清晰明了，易于掌握变化趋向。兹以下列图表列示中华实业有限公司最近两年按绝对额编制的比较资产负债表（表 14—6）。

中华实业有限公司
比较资产负债表

表 14—6

(1992 年与 1993 年的 12 月 31 日)

单位：千元

项 目	1993 年 12 月 31 日	1992 年 12 月 31 日	增减金额
资产			
流动资产：			
货币资金	280	260	20
短期投资	136	112	24
应收票据	72	56	10
应收帐款	1970	1082	888
减：坏账准备	10	6	4
应收帐款净额	1960	1076	884
预付货款	64	40	24
其他应收款	3	4	(1)
待摊费用	9	7	2
存货	2516	2360	156
流动资产小计	5040	3915	1125
长期投资：			
长期投资	987	762	225
固定资产			
固定资产原价	13950	11985	1965
减：累计折旧	2780	1415	1365
固定资产净值	11170	10570	600
在建工程	191	13	178
固定资产清理			
固定资产合计	11361	10583	778
无形及递延资产：			
无形资产	2712	2220	592
递延资产	120	150	(30)
无形及递延资产合计	2932	2370	562
资产总计	20320	17630	2690
负债及股东权益			
流动负债：			
短期借款	246	180	66
应付票据	85	53	32
应付帐款	140	310	(170)
预收货款	96	112	(16)
应付福利费	12	9	3
未付股利	896	710	186
未缴税金	772	506	266
其他应付款	82	60	22
预提费用	11	10	1
流动负债合计	2340	1950	390
长期负债：			
长期借款	7010	6301	700
应付债券			
长期应付款	160	200	(40)
股东权益：			
股本	9200	8400	800
资本公积	300		300
盈余公积	556	400	156
未分配利润	754	370	384
股东权益合计	10810	9170	1640
负债及股东权益总计	20320	17630	2690

从以上比较资产负债表“增减金额”一栏中考察，可以清楚看出该企业最近两年财务状况的变动及其主要原因和存在的问题：

企业资产、负债及股东权益均有不同程度的增长，说明企业经营活动和财务规模都已扩大，企业正处于发展之中。

流动资产增长超出流动负债，使企业营运资金增加 735 千元（1125—

390)，反映企业增加了可以自由支配的经营资金，从而增强了企业的财务活力，至于增加营运资金是否必要，还应通过短期偿债能力分析进行考察。

非流动资产的增长主要是增加固定资产 778 千元，说明企业设备更新和技术装备程度有了提高；其次是增加无形资产 592 千元和长期投资 225 千元，分别反映了企业技术实力的提高以及对外扩展的趋势。

流动负债增加 390 千元，主要原因是应付股利和应付税金各有增长，这将使企业近期支付能力受到一定影响。

非流动负债增加主要是增加长期借款 700 千元，说明企业的偿债义务增加，经营风险相应扩大。造成这一变化的原因可从固定资产、无形资产的大量增长和对外投资增加中得到回答，对此应在长期偿债能力分析中进一步考察这一举债是否必要和适当。

股东权益增加 1640 千元，说明企业自有资金增加，财务实力加强。股东权益增加的内容除加投资 800 千元和资本公积增加 300 千元外，其余 540 千元都是由经营成果转化而来，说明企业具有较强的自我积累、自我发展的能力。

(2) 用百分比分析的比较财务报表

用百分比分析的比较财务报表，是指以基期项目的金额为基数，将以后各期同一项目的金额与之对比，计算增减百分比。利用这种分析报表能够提示比较财务报表中各项目的比例关系。同时，利用百分比分析不仅使本企业各期之间可以比较，而且还可以使两家企业直接比较，或本企业与同行业平均数直接比较，而不必考虑两家企业规模，有何差别。当然，要注意的是，只有在两个企业的财务报表确实可比，即其采用的会计方法、会计年度、计算公式相同或相似的情况下，这种比较才有意义。

兹以下列图表列示中华实业有限公司最近两年用百分比分析的比较损益表（表 14—7）。

中华实业有限公司 比较损益表

表 14—7 (1992 年与 1993 年度) 单位：千元

项目	1993年	1992年	增 减	
			金融	%
产品销售收入	15.600	12.000	3600	30
减：产品销售成本	10700	8600	2100	24.42
产品销售费用	520	390	130	33.33
产品销售税金	780	600	180	30
产品销售利润	3600	2410	1190	49.38
加：其他业务利润	38	-	38	-
减：管理费用	940	730	210	28.77
财务费用	320	210	110	52.38
营业利润	2378	1470	908	61.77
加：投资收益	95	80	15	18.75
营业外收入	70	113	(43)	(38.05)
减：营业外支出	203	127	76	59.84
利润总额	2340	1536	804	52.34

从以上比较损益表“增减”一栏中可以看出，该企业1993年利润总额比上年增加804千元，增长幅度为52.34%。说明企业经营取得了成效。从利润总额构成各项目来看，该企业销货成本增减变动百分比小于销货收入增减变动百分比，说明销货成本得到较好的控制。同时，其他业务利润和投资收益都有较大幅度的提高。然而销售费用、管理费用、财务费用，尤其是营业外支出均有一定的上涨，营业外收入有所下降，对此应做进一步的分析，查明原因。

在使用比较财务报表进行趋势分析时，分析人员应注意以下几点：

时期选择应适当。在进行指标对比分析时，应选择那些具有可比性的各期指标，因此，若有可能，应尽量使用多期数据进行比较，以避免产生误差。

基数选择要恰当。由于各期的变动额均以基期为计算标准，因此，基期的选择应当谨慎。只有选择那些具有代表性和正常性的基期数额，才能正确评价企业财务状况和经营成果。

当基期的某一项目为零或为负数时，不应计算其变动百分比，以免得出错误的结论。

各种比较财务报表应结合使用，而不能单独就某一报表作出评价。而且，对每一报表中任何单独一项变动指标，也应结合相关项目的分析、比较，才能提供充分的信息，显示有价值的结论。

分析的项目应有针对性，切合分析目的需要。抓住重点，而不宜把精力过多地放在次要项目上。

区分导致项目变动的内部和外部原因，着重注意企业内部原因引起的变动。

比较分析不限于连续数期的财务报表数据，也可以用本期实际数与预算数进行比较，或与目标数进行比较。

2. 结构分析法

结构分析法又称构成分析法，它是指在企业编制的财务报表中选择一项共同基数，一般以某一类项目的合计数为准，计算各组成项目占共同基数的百分比，以显示该财务报表中各项目间相互关系以及内部整体结构分配的百分比。

结构分析主要是采用编制共同比财务报表的方式来进行。共同比财务报表是将财务报表上的某一基数项目金额当作 100%，将其余组成项目分别换算为对基数的百分比，如在共同比资产负债表中以资产总额和权益总额作为共同基数，在损益表中以产品销售收入净额作为共同基数，定为 100%，其余项目予以换算。共同比财务报表仅列示各组成项目占基数百分比，而不列示各组成项目的金额，表明了各组成项目对整体的财务结构，包括资本结构和资产配置结构，了解企业的利润构成和利润分配结构，以便进行偿债能力和盈利能力的分析。同时，共同比财务报表提供的结构信息还可帮助企业管理者分析财务活动规律，进而作为安排计划、制订目标和从事财务管理的依据。

兹以下列图表列示中华实业有限公司最近两年共同比资产负债表(表 14—8)。

中华实业有限公司
共同比资产负债表(主要项目)

表 14—8 (1992 年与 1993 年的 12 月 31 日) 单位：%

项目	1993年12月31日	1992年12月31日
资产：		
流动资产：	24.80	22.21
货币资金	1.37	1.47
短期投资	0.69	0.64
应收票据	0.35	0.32
应收帐款净额	9.64	6.10
存货	12.38	13.39
其他流动资产	0.37	0.29
非流动资产	75.20	77.79
长期投资	4.86	4.32
固定资产合计	55.91	60.03
无形及递延资产合计	14.43	13.44
资产总计	100	100
负债及股东权益		
流动负债	11.52	11.06
短期借款	1.21	1.02
应付票据	0.42	0.30
应付帐款	0.69	1.76
其他流动负债	9.20	7.98
长期负债	35.29	36.93
长期借款	34.50	35.79
长期应付款	0.79	1.14
股东权益	53.19	520.1
股本	45.27	47.65
资本公积	1.47	-
盈余公积	2.74	2.27
未分配利润	3.71	2.09
负债及股东权益总计	100	100

从以上共同比资产负债表中可以看出：

应收帐款净额百分比 1992 年为 6.10%，1993 年提高为 9.64%。这可能是因企业销货条件或收帐政策不当，收帐工作执行不力、或客户发生财务困难所致。无论何种原因，这种变动对企业近期支付能力必然会产生不利影响。

存货百分比 1992 年为 13.39%，1993 年降低为 12.38%，显示企业存货周转率有所提高。

流动资产百分比 1992 年为 22.21%，1993 年提高为 24.80%；另观察流动负债百分比 1992 年为 1106%，1993 年提高为 1152%。流动资产百分比超过流动负债，且流动资产增长幅度大于流动负债增长幅度。说明企业短期偿债能力比较稳定，且有一定提高。

固定资产百分比 1992 年为 60.03%，1993 年降低为 55.91%，表明企

业将财务资源分配与营运资产的比例有所提高，资产结构有所改变。

负债总额百分比 1992 年为 47.99%，1993 年降低为 46.81%，相反，股东权益百分比 1992 年为 52.01%，1993 年提高为 53.19%，说明该企业资本结构中，股东权益所占比重略有增加，债权人的安全边际有所提高。当然，这一提高并不意味着是一项最有利的财务变化，因为，就股东而言，当股东权益百分比提高时，虽然对债权人较为安全，但由于缺乏财务杠杆作用，股东的投资报酬率势必会相对降低。兹以下列图表列示中华实业有限公司最近两年共同比损益表（表 14—9）。

中华实业有限公司
共同比损益表
表 14—9 (1992 年与 1993 年度) 单位：%

项 目	1993 年	1992 年
产品销售收入（净额）	100	100
减：产品销售成本	68.59	71.67
产品销售费用	3.33	3.25
产品销售税金	5	5
产品销售利润	23.08	20.08
加：其他业务利润	0.24	-
减：管理费用	6.03	6.08
财务费用	2.05	1.75
营业利润	15.24	12.25
加：投资收益	0.61	0.67
营业外收入	0.45	0.94
减：营业外支出	1.30	1.06
利润总额	15	12, 80

从共同比损益表中可以看出，该企业 1993 年较之 1992 年盈利水平上升，说明企业 1993 年经营活动取得较好绩效。其原因除其他业务利润增长外，主要是产品销售成本下降幅度较大，对盈利水平提高产生积极影响。

3. 比率分析法

比率分析法是指在同一张财务报表的不同项目之间，不同类别之间或在两张不同财务报表如资产负债表和损益表的有关项目之间，用比率来反映他们的相互关系，以求发现和据以评价企业的财务状况和经营得失。比率分析在具体运用时，常用的对比方式主要有以下三种：

将同一张财务报表的数据联系起来对比，例如，以资产负债表上的流动资产与流动负债相比，求得流动比率，以说明企业的短期偿债能力；又如，将损益表上的税后利润与产品销售收入相比，求得销货利润率，以说明企业的盈利能力。

将不同财务报表的数据联系起来对比。例如，将损益表上的税后利润与资产负债表上的资产总额相比，借以确定企业的资产报酬率。

通过比率之间的对比来说明问题。比率本身也是一种信息，通过前后

期比率的对比，或者以本企业的比率与同行业的“标准比率”对比，可以观察企业财务状况的变动方向或趋势，或者可以衡量企业某项比率在同行业中所处的地位，以有助于对该企业作出合理的评价。不同的报表使用者对同一比率的解释和评价基本上应该一致，但有时也可能会发生矛盾。例如，反映短期偿债能力的流动比率，对短期债权人来说越大越好，而对企业管理者来说，这可能是没有充分利用资金的浪费现象。

不能把计算比率本身当成目的。之所以要计算比率，无非是要借助它们来说明有关企业的经营活动以及企业目前和历史的状况。比率分析是用来达到一定目的的手段。财务分析人员必须首先决定报表使用者需要哪些信息的比率。

比率分析涉及到企业经营管理的各个方面，而企业经营活动是互相联系、错综复杂的，如果将各种比率孤立起来分析，财务报表分析就失去了其应有的意义。正确的做法应当是把各种比率有机地联系起来，并结合比较分析法，审慎地对企业的财务状况和经营成果的好坏以及企业的发展趋势作出判断。

四、企业财务状况分析

财务状况分析主要是利用财务报表对企业财务状况进行分析。其分析的主要内容集中于企业的偿债能力与盈利能力等方面。

1. 偿债能力分析

衡量一个公司的财务实力，一个重要的标准就是其偿债能力。通过分析公司资产的流动性，就可以知道其短期偿债能力。主要比率如下：

(1) 流动比率

流动比率是公司流动资产总额和流动负债总额之比，计算公式如下：

$$\text{流动比率} = \frac{\text{流动资产}}{\text{流动负债}}$$

设 X 公司 1993 年 12 月 31 日的资产负债表如表 14—10 所示：

X 公司资产负债表

表 14—10 1993 年 12 月 31 日 单位：元

资产		负债及所有者权益	
流动资产		流动负债	700000
货币资金	105000	长期负债	800000
长期投资	50000	负债合计	1500000
应收帐款(净额)	385000	所有者权益	
顶付帐款	30000	6%优先股, 面值 100 元,	
存货	480000	外发 5000 股	500000
流动资产合计	1050000	普通股, 面值 10 元,	
长期投资	200000	外发 50000 股	500000
固定资产(净额)	1950000	未分配利润	700000
资产总计	3200000	所有者权益合计	1700000
		负债及所有者权益	
		合计	3200000

X 公司 1993 年度损益表如表 14—11 所示。

X 公司损益表

表 14—11 1993 年度 单位：元

产品销售收入（净额）	3000000
减：销售成本	2100000
产品销售利润	900000
加：其他业务利润	15000
减：管理费用	582000
财务费用	60000
营业利润	273000
减：所得税	132000
税后利润	141000
每股收益额	2.22
每股股利	0.736

这样，1993年12月31日的流动比率计算如下：

$$\text{流动比率} = \frac{1050000}{700000} = 50\%$$

用上述比率衡量公司的长期偿债能力，要求公司的流动资产在偿付流动负债后还有余额以满足日常经营活动的其他资金需要。西方企业凭经验一般认为，流动比率在2:1以上较好，但这一比例并非绝对的标准。首先，不同的行业，经营的性质不同，营业周期不同，对资产的流动性要求也不大一样，应该有不同的衡量标准；其次，流动比率过大，有可能是公司库存商品积压或滞销所致，也可能是流动资产中其他项目过大，这样必然会影响企业资金的高效运转，从而影响公司的获利能力。

（2）速动比率

速动比率是指速动资产与流动负债的比率。速动资产，是指流动资产中的现金、长期投资、应收帐款等项目之和，而不包括存货和待摊费用。X公司1992年12月31日的速动比率计算如下：

$$\begin{aligned} \text{速动比率} &= \frac{\text{速动资产}}{\text{流动负债}} = \frac{\text{现金} + \text{长期投资} + \text{应收帐款}}{\text{流动负债}} \\ &= \frac{105000 + 50000 + 358000}{7000} = 77.14\% \end{aligned}$$

大多数情况下，还要以用下述公式来计算：

$$\text{速动比率} = \frac{\text{流动资产总额} - \text{存货} - \text{待摊费用}}{\text{流动负债}}$$

在分析公司的短期偿债能力时，速动比率是比流动比率更有效的指标，流动比率只是简单地说明了流动资产与流动负债的关系，而实际上流动资产中各项目的流动性是不一样：现金的流动性最强，可随时为公司所用；短期投资可以立刻在证券市场上出售，转化为现金；应收帐款经过一定的时期（信用期限），也可变为现金；存货的变现能力最弱，必须通过销售，经由应收帐款再变为现金，如果产品滞销，存货的变现就大成问题；至待摊费用，则属于预付费用的支出，只能节约现金的支出，而不能变现。所以，用流动比率来反映公司的偿债能力，其可靠性便受到怀疑。剔除变现能力较弱，而数额占流

动资产比重又最大的存货项目以及待摊费用项目，用速动资产与流动负债的比率即速动比率，能更有效地反映企业的短期偿债能力。

传统的财务状况分析一般要求速动比率在 1:1 以上。与流动比率一样，不同的行业应该有所差别，而具体到某个公司，不仅应参照同行业有关该比率的资料，也要考虑本公司的历史情况。

2. 盈利能力分析

盈利能力是指公司通过生产经营活动获取利润的能力，一般而言，投资者最关心的就是这方面的信息。因为从长远来看，公司的偿债能力、股利的分派、股票的价值最终都取决于公司的盈利能力，企业的盈利能力主要通过以下几个指标来考察。

(1) 销售利润

销售利润率用于衡量公司销售收入的盈利能力，它等于公司税后利润加上利息费用与销售收入之比。计算公式如下：

$$\text{销售利润率} = \frac{\text{税后利润} + \text{利息费用}}{\text{销售收入}}$$

假设 X 公司 1992 年 60000 元的财务费用全为利息费用，则其销售利润率计算如下：

$$\text{销售利润率} = \frac{141000 + 60000}{3000000} = 6.7\%$$

在计算销售利润率时，之所以要将利息费用加回，是因为利息费用是公司创造的利润的一部分，是债权人参与公司的利润分配，在计算有关利润的指标时，应将其加回；其次，同行业不同公司经营时的举债程度不一样，其利息费用自然有所不同，要反映同行业各公司之间的盈利能力，就要将利息费用加回以剔除利息费用对利润水平产生的不同影响。

(2) 资产报酬率

资产报酬率是指公司运用全部资产所获净利润的比率，可以用来衡量公司对所有经济资源的运用效率，其计算公式如下：

$$\text{资产报酬率} = \frac{\text{税后利润} + \text{利息费用}}{\text{资产平均总额}}$$

假设 1993 年年初 X 公司的资产总额为 2795800 元，则 1993 年资产报酬率计算如下：

$$\text{资产报酬率} = \frac{141000 + 60000}{(3200000 + 2795800) \times \frac{1}{2}} = 6.7\%$$

这里应该注意的是，资产报酬率是指公司运用全部资本的报酬率，包括权益和负债集资所得资本。同时要注意，在评价特定公司的资产报酬率时，应当和同行业的一般报酬率相比。资产报酬率实际上由两个因素组成：一是销售利润率；另一个是资产周转率，用公式表示如下：

$$\begin{aligned} \text{资产报酬率} &= \text{资产周转率} \times \text{销售利润率} \\ &= \frac{\text{销售收入}}{\text{资产平均总额}} \times \frac{\text{税后利润} + \text{利息费用}}{\text{销售收入}} \end{aligned}$$

按上述公式，X 公司 1993 年的资产报酬率计算如下：

$$\begin{aligned}
 \text{资产报酬率} &= \frac{141000 + 60000}{3000000} \\
 &\times \frac{3000000}{(3200000 + 2795800) \times \frac{1}{2}} \\
 &= 6.7\% \times 1.00 \\
 &= 6.7\%
 \end{aligned}$$

上述计算结果表明，X 公司 1993 年全部资产周转约为 1 次，销售利润率为 6.7%，所以资产报酬率为 6.7%。

(3) 普通股权益报酬率

普通股权益报酬率反映的是公司权益性集资所筹集资本的盈利能力。该比率越高，说明企业权益资本的盈利能力越强。计算时，如公司发行了优先股，则净收益必须在扣除优先股股利以后，才属于普通股股东所有。故计算公式如下：

$$\text{普通股权益} = \frac{\text{净收益} - \text{优先股股利}}{\text{平均普通股权益}}$$

假设 1992 年 12 月 31 日时，X 公司优先股，普通股发行数与 1992 年末一样，但未分配利润为 $500000 + 625800 = 1125800$ 元、1993 年 12 月 31 日普通股权益为 $500000 + 700000 = 1200000$ 元。由此，可知 1993 年 X 公司的普通股权益报酬率为：

$$\begin{aligned}
 &\text{普通股权益报酬率} \\
 &= \frac{141000 - 30000}{(1200000 + 1125800) \times \frac{1}{2}} \\
 &= 9.55\%
 \end{aligned}$$

应该注意的是，上述公司里的净收益是税后利润，这与前边两个公式有所不同。这里因为，该比率是用来衡量公司偿债后的剩余资产即属于所有者权益部分的资产的报酬率，净资产中不包括负债；所以利息费用不需要加回到税后利润中去。

(4) 普通股每股收益额

普通股每股收益额指的是每股普通股可摊得的利润额。

普通股股东所分红利的多少，所持股票的价值在很大程度上取决于公司所实现利润的多少。而普通股票股东按其所持股份每年获得的股利，毕竟只是公司未分配利润的一部分，故其最关心的是普通股每股收益额。

设 X 公司的优先股是不可更换的，1993 年年内股权未发生变动这样，普通股每股收益额计算如下：

$$\begin{aligned}
 \text{普通股每股收益额} &= \frac{\text{净收益} - \text{优先股股利}}{\text{外发普通股加权平均股数}} \\
 &= \frac{147000 - 30000}{50000} \\
 &= 2.22
 \end{aligned}$$

上述计算结果表明，1993 年 X 公司的普通股每股收益是每股 2.22 元。

(5) 市盈率

市盈率即价格与收益比率，是指普通股每股市价与每股收益额的比率。如果 X 公司 1993 年 12 月 31 日普通股每股市价为 22.20 元，则市盈率可计算如下：

$$\text{市盈率} = \frac{\text{普通股每股市价}}{\text{普通股每股收益额}} = \frac{22.20}{2.22} = 10\text{倍}$$

该指标常被投资者用来判断股票市价是否合理。一般来说，该比率越大，说明公司盈利能力越强。对投资者的吸引力就越大。

(6) 股利与价格比率

由于公司每年实现的利润并不全部作为股利分派给股东，而常需保留一部分在公司内，如按财务制度和公司章程提取公积金和公益金。所有者权益的增加，无疑会促使股票市价的上升，但绝大部股东投资的主要目的是希望能定期获得较多的现金股利。因而，股东更关心股利与价格的比重。X 公司 1992 年度的股利与价格比率为：

$$\begin{aligned}\text{股利与价格比率} &= \frac{\text{普通股每股现金股利}}{\text{普通股每股市价}} \\ &= \frac{0.736}{22.20} \\ &= 3.63\%\end{aligned}$$

(7) 股利分派率

股利分派率常用来考察公司所分派的股利占税后利润的比重，在一定程度上，该指标反映了利润分配的方针，其计算公式如下：

$$\text{股利分派率} = \frac{\text{普通股每股现金股利}}{\text{普通股每股收益额}}$$

X 公司 1992 年年度的股利分派率可计算如下：

$$\text{股利分派率} = \frac{0.736}{2.22} = 33.60\%$$

公司经营的不同阶段，股利分派率会有所不同。例如，经营初期，为了保证扩大经营的需要，股利分派率往往较低，待经营比较稳定时，股利分派率则往往较高。此外，不同行业由于其经营的特点不同，股利分派率也会有所不同。

3. 负债能力分析

负债能力是指公司利用债务、筹集债务以及到期偿付债务（主要是指长期负债）的能力。有关负债能力的指标主要有：

(1) 负债比率

所谓负债比率即负债总额的比率。这个比率用来反映公司的债务状况、负债能力和债权保障程度。对一个公司来说，负债比率越高，企业经营的风险就越大，但同时，赚取较多利润的可能性就越大；另一方面，该比率越低，企业经营的风险越小，但同时，获利水平也就很可能越低，对债权人来说，其总是要求较低的负债比率。因为，负债比率越高，资产对债权人的保障程度就越低，提供借款的风险就越大。负债比率的计算公式为：

$$\text{负债比率} = \frac{\text{负债总额}}{\text{资产总额}}$$

X 公司 1993 年 12 月 31 日的负债比率计算如下：

$$\begin{aligned}\text{负债比率} &= \frac{1500000}{3200000} \\ &= 46.88\%\end{aligned}$$

(2) 股东权益比率

股东权益比率是指公司股东权益与资产总额的比率，股东权益比率是与负债比率相对的比率，两者之和为 100%，公司的股东权益比率越高，其负债比率就越低，企业的财务风险也就越小。但是，股东权益比率并非越高越好。因为，如果借款的利率低于资产报酬率时，股东可以从低息举债经营中获得更多的报酬。另一方面，如果企业过多地依赖举债经营，则承担过大的财力风险，一旦借款利率超过资产报酬率，股东就会遭受损失。这实际上是一种杠杆作用。所以，企业应运用好举债经营这个财务杠杆，使企业既能提高盈利能力，又不会因举债过大而承担财务风险，股东权益比率的计算公式为：

$$\text{股东权益比率} = \frac{\text{股东权益总额}}{\text{资产总额}}$$

X 公司 1993 年的股东权益比率计算如下：

$$\begin{aligned}\text{股东权益比率} &= \frac{1700000}{3200000} \\ &= 53.12\%\end{aligned}$$

(3) 负债对股东权益比率

负债对股东权益比率反映了股东权益的保证程度。该项比率越高，说明债权人债务的保障程度越高。其计算公式为：

$$\text{负债对股东权益比率} = \frac{\text{负债总额}}{\text{股东权益}}$$

X 公司 1992 年的股东权益比率计算如下：

$$\begin{aligned}\text{负债对股东权益比率} &= \frac{1700000}{1500000} \\ &= 113.3\%\end{aligned}$$

4. 资产管理水平分析

资产管理水平是评价公司有效地运用各种经济资源的重要指标，通过对公司的资产管理水平的分析，可以考核公司经营管理的水平。资产管理水平与公司的偿债能力、盈利能力、负债能力有密切的关系，公司的偿债能力、盈利能力、负债能力在很大程度上取决于公司资产的使用效率。资产的管理水平低，使用效率不高，必然降低公司的偿债能力和盈利能力。有关资产管理水平的比率主要有：总资产周转率、固定资产周转率、存货周转率、应收帐款周转率等。

(1) 总资产周转率

总资产周转率是一个反映公司全部资产综合使用效率的指标。该比率越高，说明公司资产的管理水平越高，公司的盈利能力和偿债能力也就越强。其计算公式为：

$$\text{总资产周转率} = \frac{\text{销货净额}}{\text{全部资产平均数}}$$

X 公司 1993 年的总资产周转率计算如 F :

$$\begin{aligned}\text{总资产周转率} &= \frac{3000000}{(3200000 + 3000000) \times \frac{1}{2}} \\ &= 0.97\%\end{aligned}$$

(这里假设调公司 1992 年 12 月 31 日资产负债表中的资产总额为 3000000 元)。

(2) 固定资产周转率

固定资产周转率是一个反映公司固定资产使用效率的指标, 该比率越高, 说明公司固定资产的使用效率越高, 经济效益越好, 其计算公式为:

$$\text{固定资产周转率} = \frac{\text{销货净额}}{\text{固定资产净值平均余额}}$$

1993 年 X 公司的固定资产周转率为:

$$\begin{aligned}\text{固定资产周转率} &= \frac{3000000}{(1950000 + 2000000) \times \frac{1}{2}} \\ &= 151\end{aligned}$$

(这里假设 X 公司 1992 年 12 月 31 日资产负债表中的固定资产净值为 2000000 元)

(3) 应收帐款周转率

应收帐款周转率是销货净额与应收帐款平均余额之比。其计算公式如下:

$$\text{应收帐款周转率} = \frac{\text{销货净额}}{\text{应收帐款平均余额}}$$

应收帐款周转率可以用来反映应收帐款的变现速度和管理的效率。一般认为, 该比率越高越好。该比率越高, 说明公司应收帐款回收越快, 坏帐损失与坏帐费用越少, 公司的资产流动性高, 偿债能力越强。X 公司 1993 年的应收帐款周转率计算如下:

$$\begin{aligned}\text{应收帐款周转率} &= \frac{3000000}{(3850000 + 2600000) \times \frac{1}{2}} \\ &= 9.3\end{aligned}$$

应收帐款的变现速度也可用应收帐款平均收帐期来表示。这个指标反映的是应收帐款的流动程度。天数越短, 说

明公司应收帐款变现速度越快, 流动程度超高。计算公式如下:

$$\begin{aligned}\text{应收帐款平均收帐期} &= \frac{\text{应收帐款净余额}}{\text{销货净额} \times 360 \text{天}} \\ &= \frac{(3850000 + 2600000) \times \frac{1}{2}}{3000000} \times 360 \\ &= 38.7 \text{天}\end{aligned}$$

(4) 存货周转率

在分析公司的偿债能力时, 除用流动比、速动比率外, 还应辅之以存货

周转率指标，以反映公司存货的变现能力。存货周转率计算公式如下：

$$\text{存货周转率} = \frac{\text{销货成本}}{\text{存货平均余额}}$$

存货周转率越高，说明公司存货的变现能力越强，资产管理水平越高。X公司1993年的存货周转率为：

$$\begin{aligned}\text{存货周转率} &= \frac{2,100,000}{(480,000 + 435,000) \times \frac{1}{2}} \\ &= 4.59\end{aligned}$$

应该指出的是，上述计算中，存货平均余额是根据年初存货数和年末存货数平均计算出来的。由于存货受各种因素的影响，全年各月份的余额必然有所波动。这样，按每月月末的存货余额来计算全年存货的平均余额显然要较上述方法得出的结果要准确一些。

存货的周转速度还可用存货周转天数这个指标来反映，这个指标所反映的是公司存货每完成一次周转所需要的天数。存货周转天数越短。说明存货变现能力越强，流动资金的利用效率也就越高。存货周转天数的计算公式如下：

$$\text{存货周转天数} = \frac{360}{\text{存货周转率}} = \frac{\text{存货平均余额}}{\text{销货成本}} \times 360$$

X公司1993年存货周转天数为：

$$\begin{aligned}\text{存货周转天数} &= \frac{(480,000 + 435,000) \times \frac{1}{2}}{2,100,000} \times 360 \\ &= 78.4\end{aligned}$$

最后应该指出的是，上述几个指标在不同行业可能有较大的差别，财务分析人员不仅应参照同行业的一般水平，而且要考虑公司的历史情况来分析。

五、成本与利润管理

1. 产品成本和生产费用的分类

产品成本综合地反映生产过程中的人力、物力和财力的消耗。企业应按照客观经济规律搞好事前成本控制和事后成本核算，建立以责任制为中心的成本管理网，促使企业各项资金的节约，提高经济效益。

成本管理的内容十分广泛，主要包括：成本预测、成本计划、成本控制、成本核算、成本考核和成本分析等。

产品的生产过程，也是生产的耗费过程。企业在一定时期内发生各种耗费的货币表现，叫做企业生产费用；企业为生产和销售一定品种、数量产品所耗费的全部支出，就是产品成本。它是企业生产和销售产品所消耗的活劳动和物化劳动的货币表现，正确地将成本中的各项费用进行分类，对于加强成本管理，比较企业间的成本水平以及找出降低成本的途径具有重要意义。

在成本管理中，全部生产费用是按费用要素和成本计算项目等方法进行分类的。

(1) 按费用要素分类：通常分为：外购材料、外购燃料、外购动力、工资及提取的职工福利基金、折旧费、提取的大修理基金、利息支出和其他支出。

这种分类方法可以为计算工业净产值和国民收入提供资料，为企业制定物资供应计划和核定流动资金定额提供依据，便于企业分析各生产要素在全费用中的比重及各个时期的支出水平。

(2) 按成本计算项目分类：根据我国统一规定，一般包括下列项目，原材料、燃料动力、工资及附加费、废品损失、车间经费、企业管理费和销售费用共七项。这种方法是按费用的经济用途和发生的地点来划分的。其中第一至第五项构成产品的车间成本，加上第六项构成产品的生产成本（或称工厂成本），再加上第七项费用，就是产品的完全成本即销售成本。如图 14—1。

1.原材料	车间成本	工厂成本	完全成本
2.燃料和动力			
3.工资及附加费			
4.废品损失			
5.车间经费			
6.企业管理费	生产成本	销售成本	
7.销售费用			

图 14—1 工业企业产品成本构成图

这种分类方法便于计算各种产品的总成本和单位成本，研究产品的构成，考核各种费用定额和计划执行情况，进一步挖掘降低成本的潜力。

(3) 按计入产品的方法分类：可分为直接费用和间接费用。前者指能直接计入产品成本的原材料、生产工人工资等，后者指生产几种产品共同发生

的，不能直接计入产品成本的车间经费和企业管理费等。这种分类通过合理确定间接费用的分配方法，有利于正确、及时地计算产品成本。

(4) 按生产费用与产品产量的关系分类，可分为固定成本和变动成本。固定成本指在一定生产规模限度内，不随产品产量而变动的费用。例如折旧费、管理人员工资、办公费及旅差费等。变动成本指在一定条件下，随产品产量变化而成比例变动的费用。例如原材料，直接燃料、动力费；直接人工费等。这种分类有利成本的预测和分析，以及为企业盈亏平衡分析和量本利决策分析提供资料。

2. 目标成本的确定

对市场、产品、目标利润进行预测后，其他经济效果能否实现，则取决于成本能否降低，需要做好成本预测工作，首先要确定经过努力可以实现的目标成本。下面介绍几种常用的确定目标成本的方法。

(1) 实际价值测定法：同种产品由于各厂的设计、制造方法不同，管理水平不一，因而产品成本不尽相同，具有相似用途而性能水平不同的产品，其成本更不可能一样，把具有相同水平或不同水平性能产品技术资料 and 成本资料汇集起来，并画出产品的性能成本系统图，把图中各种性能水平最低的成本连成折线，并找出趋势线（虚线），该趋势线表示现实生产中不同性能水平产品的最低成本线。在这条线上的成本为性能标准成本。例如 C 点表示下性能产品的现状成本，P 点表示该产品标准成本，CP 表示成本分析后该产品成本降低幅度，PF 为目标成本。详见图 14—2：

(2) 目标利润推算法：首先确定目标利润，然后从产品计划销售收入中减去目标利润和税金，其余额为目标成本。计算公式如下：

$$\text{按市可接受的卖产} \quad \text{按资金利润率} \\ \text{价计算的销售收入} \quad \text{计算的利润额} \quad \text{—税金} = \text{目标成本}$$

式中资金利润率参照本部门平均资金利润率和本企业历史最高的资金利润率确定。

例如：某厂生产 12 寸黑白电视机，上年销售 2500 台，每台出厂价 600 元，单位成本 420 元，销售收入和成本资料如下：

销售收入 $2500 \times 600 = 1500000$ 元（不包括税金）

销售成本 $2500 \times 420 = 1050000$ 元

利 润 450000 元

由于该厂潜力大，上级要求今年生产和销售量增加 20%，利润增加 120%，则目标成本计算如下：

$$1500000 \times (1 + 20\%) - 450000 \times (1 + 120\%) = 810000 \text{ 元}$$

$$(810000 \div 2500) \times (1 + 20\%) = 270 \text{ 元}$$

3. 高低点法。即以成本的历史数据为依据，将某一时期的最高产量（或销售量）和最低产量（或销售量）的成本进行比较，据以预测成本。其方程式为： $y = a + bx$

式中：y——代表总成本

b——代表单位变动成本

a——代表固定成本

x——代表产品产量

因为只有变动成本随产量的增减而增减，故

$$b = \frac{\text{高低点的总成本差异}}{\text{高低点的产品产量差异}}$$

求得 b 值后，将 B 值代入上列直线方程式，得出 a 值。再根据未来时期的总产量预测其总成本和单位成本，此法适用于产品品种单一，产品结构较稳定，成本变化不大的产品成本测算。例如：某企业生产某产品近四年的产量及总成本资料如下表 14—12，该厂 1990 年计划产量 3500 件，预测计划期单位产品成本为若干？

表 14—2 某某厂 1986—1989 年产量及总成本数据

1986 年	2200 件	97020 元	44.10 元
1987 年	2400 件	100800 元	41.00 元
1988 年	2700 件	103140 元	38.20 元
1989 年	3000 件	115500 元	38.50 元

依据历史资料，首先求出单位变动成本 (b)

$$b = \frac{11550 - 97020}{3000 - 2200} = 23.1 \text{元}$$

$$\begin{aligned} \text{固定成本 (a)} &= \text{总成本} - \text{产量} \times \text{单位变动成本} \\ &= 115500 - 3000 \times 23.1 = 46200 \text{元} \end{aligned}$$

计划期单位成本 (y) = 固定成本 (a) + 计划期产量 (x) × 单位变动成本 (b)

$$= 46200 + 3500 \times 23.1 = 127050 \text{元}$$

$$\text{计划期单位成本} = 127050 \div 3500 = 36.3 \text{元}$$

采用上述三种方法测算目标成本，仅是为企业提供总成本和单位成本的控制限度，还需将预测结果向企业全体职工分布，以便发动群众挖掘内部潜力，提出保证目标成本实现的具体措施或改进方案。

3. 利润计划完成情况分析

企业生产经营的财务成果，反映在利润指标上，企业利润是国家财政收入的重要组成部分，也是企业自筹资金的一项重要来源。企业要不断改善经营管理。努力增收节支，实现既定的利润计划。

企业的盈利，是企业销售产品取得的销售收入补偿销售成本后的余额。在实行利改税的办法之前，企业盈利扣除税金便是利润。其计算公式为：

$$\text{利润总额} = \text{销售收入} - \text{销售成本} - \text{销售税金} \pm \text{营业外收支净额}$$

销售收入是指销售商品产品和提供劳务而获得的各项收入，销售成本是指销售产品的实际生产成本和其他营业的实际开支。应按照财务会计制度规定正确计算、合理分摊，不能任意加大或压低成本。销售税金一般采用工商税的形式，根据企业实现的销售收入按照规定的税率计算上缴。营业外收支净额指在计划期内发生的与生产经营无直接联系的收入和支出。营业外收入有：租金收入、没收包装物押金收入及其他无法支付应付款等。营业外支出有：劳动保险费、新产品试制失败损失费、非常损失费。企业搬迁费和积压物资削价损失等。上缴利润的决定性因素是利润总额的大小。利润总额由产

品销售利润、其他销售利润和营业外收支三部分组成。

企业利润计划完成情况的分析，是用报告期实际利润总额和计划数对比，以观察影响利润总额的有关因素的变动程度。

假定某企业利润总额的计划和实际资料如下表 14—13。

单位：元

产品销售利润	89,749	105,735	+ 15,986
其他销售利润	7,092	1,316	+ 224
营业外净支出	5,055	5,786	-731
利润总额	85,786	101,265	+ 15,479

该企业实际利润总额 101265 元，比计划利润总额 85786 元增加 15479 元，完成计划的 118%，取得了较好成绩。再看利润构成的变化，如果企业的利润总额，是在扩大其他销售利润，缩小产品销售利润的基础上完成的，则说明企业的生产经营活动不正常。产品销售利润和其他销售利润性质不同，过多地从事其他销售活动，就会妨碍企业的基本生产经营活动。在本例中，该企业产品销售利润和其他销售利润都超额完成了计划，在本例中，该企业产品销售利润和其他销售利润都超额完成了计划，企业的生产经营是健康的，但营业外支出超过计划，影响利润总额更多的增长。

在生产多品种产品的企业中，利润总额计划完成了，并不等于每个品种的产品都已完成利润计划。为此，需要对主要产品利润完成计划作进一步分析。见下表 14—14。

项目	销售量 (台)	销售收入		销售成本		销售税金	销售利润
		单价	金额	单位成本	金额		
实际	120	45	5,400	42	5,040	270	90
计划	100	50	5,000	40	4000	250	750
结果							-660

甲产品销售利润的实际数比计划数减少 660 元，是受销售量、销售单价、单位成本以及销售税金等因素变动的影晌。其影响程度可采用连环替代法作如下分析。

计划销售量 × (计划销售单价-计划单位成本)-计划税金=750	}	销售数量
100 50 40 250		
台		变动+200
实际销售量 × (计划销售单价-计划单位成本)-计划税金=950	}	销售单价
120 50 40 250		
台		变动-600
实际销售量 × (实际销售单价-计划单位成本)-计划税金=350	}	单位成本
120 45 42 250		
台		变动-240
实际销售量 × (实际销售单价-实际单位成本)-计划税金=110	}	销售税金
120 45 42 250		
台		变动-20
		结果-600
实际销售量 × (实际销售单价-实际单位成本)-实际税金=90		
120 45 42 270		
台		

就企业来说，主要通过下列途径增加利润：

降低产品成本，通过运用价值分析和综合利用、节约开支等降低产品成本，是增加利润的最重要途径。在产品价格不变的情况下，成本越低，企业获得利润就越多。

提高产品质量。在优质优价销售的情况下，产品质量提高销售价格也提高，可获得更多的利润，而且随产品质量的提高，废次品和返修品损失大大减少，产品成本中损失费用减少，企业利润增加。

调整产品结构，增加适销对路产品的数量，从而增加销售收入和减少单位产品的固定费用，降低成本增加利润。

严格控制营业外支出，增加营业外收入。

六、投资决策分析

在公司财务管理中，如何高效率地投入和运用资金是一个极为重要的问题，而正确地进行投资决策是这一问题的起点和关键。因为投资决策的好坏不仅直接关系到公司当前资金的使用效果，而且直接影响着公司未来多年经营状况。从广义上讲，公司投资是指公司以收回更多的现金为目的而发生的现金支出。它一般可分为两类：一是购买政府公债、公司债券、金融债券等金融性资产投资；二是购置生产设备、兴建工厂等生产性资产投资。这里所谓的“投资”是指后者。

1. 全业生产性投资决策

公司生产性资产投资的决策程序一般包括以下几个步骤：

- (1) 估算出投资方案的预期现金流量；
- (2) 估计预期现金流量的风险程度；
- (3) 计算出投资方案的资金成本率即折现率；
- (4) 计算出投资方案的各期现金流入量的总现值即收入现值；
- (5) 通过比较投资方案的各期现金流入量的总现值即资金收入现值与各期现金流出量的现值即资金支出现值，来决定拒绝或确认某项投资方案。

一般他说，投资的成功与否，取决于以下几个因素：

(1) 投资方向。投资方向的选择原则是投向机会成本最小的方向。换句话说，如果将各个方向的资金利润率做比较，投资于某一方向时，所放弃的方向中资金利润率最高者形成这一投资的机会成本，那么，投资就应是选择有足够高的资金利润率的投资方向。这一原则是符合资金流动的规律的。因为(1) 资金总是从资金利润率低的企业向资金利润率高的企业流动；

(2) 资金总是从需求小的产品(和劳务)向需求大的产品(和劳务)流动；

(3) 当利润率高于利息率，资金流向产业；当利息率高于利润率时，资金就流向银行。后者的流向是暂时的。(4) 资金总是从技术落后的生产过程中解脱出来，流向技术先进的生产过程。(2) 投资形式。“投资”这一概念的内涵有广义和狭义的区别。广义的投资是指投入生产、投产、投入物，狭义的投资仍指资金的投入，或折合为奖金的投入。因此，从广义的投资看，也就包括了各种资源的投入，如人力资源、物力资源和智力资源的投入。这些资源的投入在某种意义上都可折合为资金的投入。从资金投入的形式分，有中、长期借贷款，购买债券和购买股票等。从一般意义上讲，投资形式分为独立投资和合作投资。独立投资可获取较大的收益，也可能遇到较大的困难和风险。合作投资是一种趋势，合作经营，补偿贸易，加工贸易，租赁贸易及其它经济技术合作方式正在经济发展中起越来越重要的作用，投资的形式越来越多样化。

(3) 投资规模。对投资规模的问题讨论很多，这里只从微观角度分析投资规模与平均收入和平均成本的关系。投资规模的变化趋势是投资规模从零开始，逐渐加大，先是出现规模经济阶段，后将进入规模不经济阶段。使投资收益最大的规模是最优规模。图 14—3 说明了这一原则。图中，平均收入一般表现为价格，其实质是市场对该产出物需求的程度。随着投资规模加大，产出物数量加大，市场对其需求的程度相对下降。另一方面，随着投资规模

的加大，产出物的平均成本先是下降而后逐渐上升，造成平均成本先降后升的原因有二，一是技术经济原因而形成的规模经济作用，使产出物的平均成本降低。二是随着资源的有限供应——资源供应的价格弹性以及技术经济的原因形成的规模不经济作用而上升，由平均收入与平均成本作决定的投资的最大收益决定了投资的量。图中，阴影部分表示投资的收益，可以看出，平均成本最低的投资规模，不是最优规模，而是投资规模。

(4) 投资时机。把握投资时机至关重要，投资时机选择得好，投资的成功已一半在握。以下罗列的只是帮助投资决策者洞察投资时机的几个基本点。在世界经济处于周期的“复苏”和“高涨”阶段时，是对海外投资的有利时机，在“危机”和“萧条”阶段是引入外资的好时机。投资于新产品（或劳务）。这里有两种情况，一是，若该产品从未进入过市场，而且有着很大的量需求，这就应尽快投资，抢占市场。二是，若该产品已进入市场，投资是进行仿制，那就要在该产品的成长后期或刚进入成熟期的时期。投资时机还应选择在产出物行情涨起的时候，不应选择在产出物行情跌落的时候。若投资是易转移的，在产出物行情跌落时应及时转移资金。

2. 投资方案的观全流量分析

估计投资项目的预期现金流量，是投资决策的首要环节，也是分析投资方案最重要、最困难的一步。

所谓现金流量是指一个项目引起的公司现金支出或现金收入增加的数量。这里的“现金”不仅包括各种货币资金，而且包括各种非货币资金的变现价值。例如：一个项目需要使用原有的厂房、设备和材料等，则相关的现金流量是指他们的变现价值，而不是其帐面成本。

现金流量包括现金流出量、现金流入量和现金净流量。

现金流出量 = 固定资产投资 + 营运成本 + 垫支流动资金...

现金流入量 = 营业收入 + 固定资产变价（残值）收入 + 流动资产回收...

一个投资方案的现金净流量，是指相应的一定期间的现金流入量与现金流出量的差额。所谓“一定期间”，有时是指一年间，有时是指投资项目持续的整个年限内。当流入量大于流出量时，净流量为正值；当流入量等于流出量时，净流量为零；当流入量小于流出量时，净流量为负值。实际计算时，还应考虑税收和折旧。

在确定投资方案的现金流量时，应遵循如下两条基本原则。

(1) 投资决策必须根据投资方案引起的现金流量而不是会计利润来进行。利润是按权责发生制确定的分期损益，而现金净流量是根据收付实现制确定的分期损益，两者既有区别，又有联系。在投资决策中，研究的重点是现金流量，而把利润的研究放在次要地位，其原因有：

第一，在整个投资有效年限内，利润总计与现金净流量总计是相等的，因此，现金净流量可以取代利润作为评价净收益的指标。

第二，在投资分析中现金流动状况比盈亏状况更重要。有利润的年份不一定能产生多余的现金用来进行其他项目的再投资。一个投资项目能否维持下去，不是取决于一定期间是否盈利，而是取决于是否有现金用于各种支付。现金一旦支出，无论是否消耗，都不能用于别的目的。只有将现金收回后，才能用它来进行再投资。

第三，利润在各年的分布要受折旧方法等人为因素的影响，而现金流量

的分布不受这些因素的影响，可以保证评价的客观性。当然，影响利润分布的因素不限于折旧方法的选择，还有存货计价方法、间接费用分配方法、成本计算方法等。另外在考虑货币的时间价值的情况下，早期的收益期的收益也有明显区别。收益的分布应当具有客观性，不受人为因素的影响，现金流量分析可以满足这个要求。

(2) 只有增量的现金流量才是与项目有关的现金流量

所谓增量的现金流量，是指接受或拒绝某个投资方案后公司总现金流量因此而发生的变动，只有那些由于采纳某个项目引起的现金支出增加额，才是该项目的现金流出；只有那些由于采纳某个项目引起的现金收入增加额，才是该项目的现金流入。

为了正确地计算投资方案的增量现金流量，需要正确判断哪些支出会引起公司总现金流量的变动，哪些支出不会引起公司总现金流量的变动。应注意以下问题；

区别相关成本和沉没成本 (Sunk Costs)

沉没成本是指那些已被指定用途或已经发生的支出。这些成本不是增量成本，不会影响投资方案的取舍，在分析时不应将其包括在内。

例 1：公司在去年曾打算投资一个项目，并请一批专家为此项目作过可行性分析，支付咨询费 6 万元，因后来公司由于有了一个更好的投资机会，该项目被搁置下来一年，该笔咨询费是否还是相关成本呢？答案是否定的。因为该笔咨询费支出已经是沉没成本。无论公司是否采纳建立这个项目的方案，该笔咨询费支出已经无法收回，与公司未来的总现金流量无关。若将沉没成本纳入投资方案的总成本，则会使一个净现值本已为正的方案可能变成了一个净现值为零甚至为负的方案，也就是，会使一个有利的方案可能因此变得不利，一个较好的方案可能因此变得较差，从而造成决策失误。

不要机会成本 (Opportunity Costs)

在投资决策中，若选择了某一个投资方案，则必定会放弃其他投资机会，其他投资机会可能取得的收益，就是实行本方案的一种代价。

例 2：某公司计划投资一个项目，需要使用一块土地，而公司恰好拥有一块土地，不必动用资金购置土地。在进行投资分析时，是否可以不将此土地的成本考虑在内呢？答案是否定的。因为该公司若不利用这块土地来兴建项目，则可以把这块土地移作它用，并可取得一定的收入。只是现在要在这块土地上兴建项目，才放弃这笔收入，而这笔收入正是兴建项目而使用土地的机会成本。如这块土地出售可净得 10 万元，这 10 万元就是此投资项目的机会成本。值得一提的是，无论该公司当初是以 5 万元还是 15 万元购进这块土地，都应以现行的市场价格作为这块土地的机会成本。

要考虑对公司其他部门的影响

当采纳一个新项目后，该项目可能对公司的其他部门造成有利或不利的

影响。

例 3：某公司投资一个新项目，其相应的新产品上市后，会对原有产品的销路可能产生影响，当新产品与原有产品是替代关系时，会导致原有产品销售量减少；新产品与原有产品是互补关系时，会导致原有产品产量增加。进而对整个公司的销售额产生影响。因此，公司在进行投资分析时，不应仅将新项目对应的新产品的销售收入当作一个增量收入来处理，而应扣除或加上其他部门因此减少或增加的销售收入。

当然，像这类公司部门之间的相互影响，事实上很难准确地计量，但决策者在进行投资决策时仍要将其考虑在内。

要考虑净营运资金改变的影响

所谓净营运资金改变是指增加的流动资产与增加的流动负债之间的差额。在一般情况下，公司投资业务范围的扩大从而导致销售额的扩大，会引起存货和应收帐款等流动资产的需求的增加，公司必须筹集新的资金，以满足这种额外需求；另一方面应付帐款和一些应付费用等流动负债也会同时增加，而且会降低公司流动资金的实际需要。当投资方案的寿命周期快要结束时，公司将项目有关的存货出售、将客户的应收帐款转换为现金，应付帐款和应付费用也随之偿付，净营运资金恢复到原有水平。通常假定：在开始投资时筹集的净营运资金，在项目结束时收回。

第十五章 MBA 实用人力资源管理知识体系述要

随着市场竞争的日趋激烈，“人才第一”的观念已成为企业家的共识，“人力资源管理”目前已是世界各国工商学院培养 MBA 的必修课。《人力资源管理》是一门系统地研究组织内部人力资源的选择、吸收、培训、使用和激励的客观规律与具体方法的学科。商学院里的《人力资源管理》主要讲述人力资源概论、人力资源的吸收与开发以及人力资源的管理。为避免与本书第十二章、第十九章的不必要重复，我们主要阐述 MBA 实用的人力资源管理的基本理论与方法。

一、人力资源管理原理

经济学把可以投入到生产中去创造财富的生产条件通称为“资源”。“人力”不仅是一种经济资源，而且是经济活动中居于主导地位的能动性资源，它具有再生性、时效性和“活”性等基本特征。人力资源管理是对各阶层、各类型从业人员从招工、录取、培训、使用、周转、升迁、调动乃至退休的全过程管理。

1. 人力资源管理的四大理论

人力资源管理理论是研究人力资源管理的规律和方法的系统理论。在人力资源管理理论中，最有影响的有 X 理论、Y 理论和 Z 理论等。

(1) X 理论

X 理论提出的代表者是美国的泰勒。X 理论在 18 世纪末到 19 世纪末的一个世纪中占统治地位。该理论最核心的观点就是要证明人是经济人，对工人的管理可以用强制和惩罚的方法。其基本观点是：

一般人生来不喜欢劳动，他们尽可能逃避劳动。由此可以得出结论，必须对他们实行强制性劳动。

多数人缺乏进取心、责任心、不愿对人和事负责。因此，必须有人指挥他们，管理他们，他们也愿意接受指挥和管理。

一般人工作是为了物质和安全的需要，为了获得金钱。因而只有金钱才能使他们努力工作，故应采取物质刺激的方法。

人具有欺软怕硬，恃强凌弱的特点。因此，必须对劳动者实施惩罚，以迫使他们服从指挥。

在 X 理论指导下，管理者把人视为经济人和生产的工具，实行强制性劳动和惩罚性的管理，只以金钱物质利益作为衡量标准。

此理论的最大缺点是，扼杀了人力资源本身的创造性与自主性。忽视了个人自尊、自信、自治、自律以及个人自我发展方面的需求。为修正这一理论的偏颇，出现了以下管理理论。

(2) 行为科学理论

行为科学理论认为人们除了在金钱、物质方面的需求以外，还有社会、精神、心理、人性方面的需求。因此，人属于社会的人。

行为科学是一个学科群体系。它研究在一定的物质和社会环境中人的行为的变化规律。其基础学科包括心理学、社会学、人类学，把人的行为、社会行为和人类本身发展变化的关系和规律有机融为一体，构成行为科学理论体系。行为科学用于组织管理则构成组织行为学。

组织行为学认为对人的管理不仅要依靠一定的规章制度和一定的组织形式，而且要保持组织对其成员的吸引力。要激励和保持组织成员的责任感、成就感、事业心、集体精神和高涨的士气。组织行为学着重研究个体的心理和行为、群体的心理和行为、领导的心理和行为等，并通过这些研究分析不同的管理方式所带来的管理效果。

(3) Y 理论

Y 理论的代表人物是马洛斯。该理论把人看成是“自我实现的人”。

20 世纪 30 年代整个资本主义世界的不景气，给已有的人力资源管理科学蒙上了阴影。管理改革和措施趋向于舍弃“苛刻”而就“怀柔”管理，实

现了对 X 理论的改弦更张。Y 理论利用了有关人类行为方面的专门知识，充实了人力资源管理理论，其主要论点是：

人们愿意用力和用心工作，这如游戏和休息一样，是很自然的事情。因此，管理上可以引导人们自觉工作。

外来的控制与惩罚，并非为使人们工作的唯一方法，人们具有自我指导，自我控制的愿望。因而，管理上必须尊重个人意志。

在适当的情况下，一般人不仅接受责任，更寻求责任。具有“自我实现”的愿望，缺乏雄心，注重安全，皆由环境而造成，并非人之天性。

应用高超丰富的想象力、智能和创造力，以解决企业本身存在的问题的能力，是广大员工具备的，应想方设法调动雇员的这种积极性。

因此，必须改善环境以使每个人能发挥自己最大的创造性，产生最大的效益。

Y 理论较 X 理论，在管理策略的使用上有着根本的不同：这种理论是动态的，而不是静态的；显示了人类成长与发展的可能性；强调对于选择适应的个人需要，而不是单求严苛的管制方式。X 理论所导引出来的组织管理，是由督导与管制形成管理权威。而 Y 理论导引出来的主要原理是融合的原理，即创造一种环境，使组织中的个人，能在其致力于达到组织目标的同时，实现个人的目标。

(4) Z 理论

Z 理论是近代人力资源管理中有相当代表性的管理理论。其理论核心是“人是整体的统一”，基本论点是：

人能够相互信任。由此可以推出，公司的宗旨必须为全体职工所理解和接受，同时通过创立机构以贯彻宗旨。

人具有微妙性。该结论认为，人既可能通过沟通达成理解，又可能难以沟通而使局面陷入僵化。这表明人自身存在着许多矛盾，这些矛盾的处理如何，可以使管理者得到两种绝然不同的管理后果。因此，必须发展人际关系，提倡人的理解和沟通，在组织上应形成一种缓慢而慎重的评价和提升制度。

人与人有亲和性，人可能会爱他人，并为他人和团体作出牺牲，因此，对人的评价必须从整体出发，提倡爱心和鼓励爱心，从而使组织结构尽可能稳定化。

随着人力资源管理理论的不断强化，以上各种理论的合理部分将为新的管理理论提供思想渊源。从人力资源管理理论的发展趋势来看，人的需要和内在动力，组织对其成员的吸引力，对个人责任感、成就感、事业心的激励，组织和整体性，协调性和稳定性等问题构成为今后人力资源管理理论的主要内含。

2. 人力资源管理的八太原理

在人力资源开发和管理理论基础之上，经过长期的人力资源管理实践，形成了人力资源管理的基本原理，最主要的有以下八点。

(1) 系统优化原理

系统优化原理指人力资源系统经过组织、协调、运行、控制、使其整体动能获得最优绩效的理论。

人力资源系统优化原理的基本要点是：

系统的整体功能不能等于部分功能的代数和，而必须大于部分功能的代数和。人力资源系统的整体功能通常可出现以下三种情况：

a: $1 + 1 > 2$

b: $1 + 1 = 2$

c: $1 + 1 < 2$

第一种情况符合系统优化原理，整体功能大于部分功能之和。第二种情况是整体功能与部分功能之和相等。第三种情况是人力资源内部内耗，磨擦，使彼此能量抵消所出现的负效应。

系统的整体功能必须在大于部分功能之和的各值中取最优，系统内的各要素（人力资源各部分）必须充满和谐、和睦和合作，整体有奋发向上之力，转向能力达到最强。

系统内部的消耗必须达到最小。

系统优化原理要求在人力资源管理中使人的群体功效达到最优，这是人力资源管理中最主要的原理。

（2）能级对应原理

能级，指人的能力大小分级。能级大表示能力强，办事本领大。不同的行业能级的标准也不一样，科学研究有能级，管理也有能级，企业中的不同行业也有不同的能级。

能级对应，指在人力资源管理中，要根据人的能力安排工作，岗位和职位，使人尽其才，物尽其用。因此，能级原理要求建立一定的秩序，一定的规范和一定的标准。

能级对应原理的基本内容：承认人具有能力的差别；人力资源管理的能级要求按层次建立和形成稳定的组织形态；不同能级应表现为不同的权力、物质利益和荣誉，人的能级必须与其所处的管理级次动态对应；人的能级不是固定不变的，能级原理承认能级本身的动态性，可变性与开放性；人的能级与管理级次相互之间的对应程度，标志着社会的进步和人才使用的状态改变。

能级对应原理揭示了人力资源能级结构必须是一个稳定的结构。这种结构是上小下大，呈正三角形。以某一人力资源系统来看，稳定的能级结构如图 15—1。

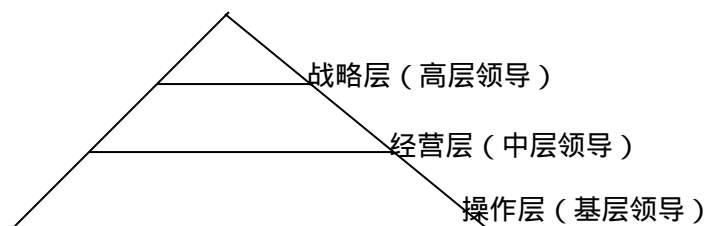
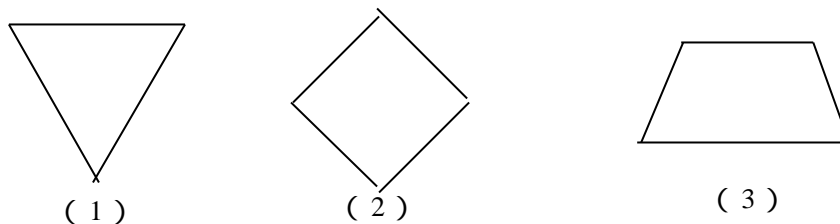


图 15—1 稳定的能级结构

图 15—1 中处于操作层的人数最多，随着层次上升，管理人员逐步减少，最高层必须要有顶点。即要有权威的个人或小组，具有决策权、财权、人权和权威性，以能够负责指挥全系统的高效运行。非稳定的能级结构在人力资源管理中也有表现，如图 15—2。



15—2 不稳定的能级结构

图 15—2 的(1)为倒三角形结构。由于上大下小，极不稳定，没有基础，缺乏权威，官多于民，政出多门，有将无兵，将多令多，因而是最典型的不稳定结构。

(2)为菱形结

构，这种结构中间大，两头小，说明中层比上层大是稳定的，然而中层比“低层”大就不稳定了。

(3)是梯形结构，看上去似乎是稳定结构，但由于上、中、下三层结构失调，缺少“顶点”，无最高决策机构。平行的若干“点”会使下级无所适从，因此也是一种不稳定结构。

(3)系统动力原理

在人力资源管理活动中，通过物质的、精神的或其它方面的鼓励和褒扬，激发人的工作热情的系统理论被称之为系统动力原理。它包括以下内容：

物质动力原理。人们所从事的活动，均与物质利益有关。“物质动力”是指人类对基本物质需要和物质享受的追求性。在人力资源管理中，物质利益包括工资、奖金、保险、住房、医疗、卫生、退休等和其它一切劳动福利在内。从人类的需要层次来看，有生存需要、享受需要和发展需要。所有这些都可以通过金钱、物质提供满足。物质动力理论就是用物质鼓励的方法，满足人们对物质的追求，以激发员工工作积极性。

精神动力原理，人类活动除了物质需求以外，还有精神方面的追求。人力资源管理中所谓“精神”，指友爱、表扬。奖励、职位、职称、信任、尊敬等各种非物质性的激励。精神动力就是用表扬、精神鼓励、提职、提干等各种手段，表达管理者的友爱、信任和对其能力、工作业绩的肯定，达到激励人们内在的工作动力，促其朝着管理者所期望的目标努力的目的。

信息动力原理，信息动力就是指一切美好的给人以期望或给人们感情满足的各种信息。由于信息增强了人们的希望与追求，激发了人们的工作热情和动力，使人们不怕困难，不怕牺牲、努力奋斗，积极向上，提高经济活动的效率。信息动力不是直接加于劳动者本人身上的“激励”，而是来自环境的“消息”，如大至国家的形势，民族的自豪感，小至行业、家庭或亲友的佳音，均可诱发员工的愉快、顺畅，从而以间接的方式对生产效率产生影响。

(4)反馈控制原理

将系统动力学原理运用于人力资源管理，为人力资源管理的反馈控制原理，在人力资源管理中，管理过程中各环节、各要素或各变量形成前后相连、首尾相顾、因果相关的反馈环。其中任何一个环节或要素的变化，引起其他环节和要素发生变化，最终又使该环节或要素进一步变化，形成反馈回路和

反馈控制运动，称之为反馈控制原理。

系统动力学中反馈环是指两个以上的因果关系键首尾相连而成环形称为因果关系反馈环。其中，因果关系键是指系统中两个有因果关系的要素之间的联系，如果一个要素增长或减少，另一个要素也因此增长或减少，就称两者为正因果关系，用号表示，称正关系键（见图 15—3

（a））；如果一个要素增长或减少，另一个要素因此减少或增多，则称二者为负因果关系，用号表示，这种关系称为负关系键或负键（图 15—3（b））。

因果关系反馈环中有正反馈环和负反馈环。正反馈环是指一个反馈环中任意一个变量的变化最终导致该变量原变化趋势加强。具有自我强化效果的因果反馈环。负反馈环是指一个反馈环中任一变量的变化最终导致该变量原变化趋势减弱和自我调节、自我控制并使原变化渐趋稳定的因果反馈环。

正反馈环和负反馈环在人力资源管理中具有重要的意义。下举二例：

例 1：人才向特区流动的正反馈环

A——特区建设速度

B——就业机会

C——迁入人口数

D——生产力

E——特区人口总数

F——在职的职工总数

图 15—4（a）中：特区建设速度加快，就业机会增多，人才就必流向特区，则特区生产力会显著提高，最终导致特区建设速度更进一步加快。图 15—4（b）中：特区就业机会增多，流入的人口也增多，但因职工总数不可能无限制增加，最终流入的人口总数会受到控制而渐趋稳定。例 2：职工培训的正环 A——职工培训投资 B——职工文化素质 C——企业科技生产力 D——企业经济效益

如果一个企业注意人力资源开发，认真投资于职工培训，无疑会提高职工文化素质，形成企业科技生产力，必将导致企业经济效益的提高，势必最终有更多的资金用于职工的人力资源开发，形成良胜循环（图 15—5）。

（5）弹性冗余原理

人力资源管理过程中必须留有余地，保持弹性，不能超负荷和带病运行，此为弹性冗余原理。“弹性”通常有一个“弹性度”，超过这个“度”，弹性就要丧失。人力资源也一样，人们的劳动强度、劳动时间。劳动定额都有一定的“度”，任何超过这种“度、的管理，会使员工身心绞瘁，疲惫不堪，精神萎顿，造成人力资源的巨大损失。其基本要点是：

劳动强度要适度有弹性，不要做力不能及的事情，以保持劳动者的身体健康。

脑力工作要适度有弹性，以保持旺盛的精力，清醒的智力和敏捷的思维。

劳动时间、工作定额要适度，有弹性，一天工作不要超过 8 小时，一周工作不要超过 6 天，一年应有适当的休假时间。工作定额不要让人尽了很大的努力还不能完成，使人感到巨大的压力，甚至丧失信心。

一个系统的中短期目标要适度有弹性，要使全体员工经过努力后能够达到，可以提高员工对前途的信心，处于最佳工作状态。

人力资源管理坚持弹性冗余原理，并非鼓励无所作为、消极怠工、怕苦怕累、昏冷自爱，甚至贪图安逸的思想和行为，而是强调在充分发挥和调动人力资源的能力、动力和潜力的基础上，主张松紧合理，张弛有度，使人们更有效、更健康、更有利地开展工作。弹性冗余原理表明。在具体管理过程中，应根据劳动者体质、智质、年龄、性别、性格、气质等方面的不同，劳动的强度、劳动分工、劳动定额及其弹性要有所不同；根据工种、类别、行业以及环境、气候的不同，弹性冗余度也应有所不同等等。弹性冗余原理是一个管理者在安排工作时间、劳动强度、突出工作、岗位调整、工作定额、制定目标等必须考虑“尺度”的理论，这种尺度受“弹性度”的影响，留有余地，方能游刃有余，以利再战，没有余地，则无退路。

(6) 互补增值原理

由于人力资源系统每个个体的多样性、差异性，因此存在着人力资源整体中的能力、性格、见解等多方面的互补性。发挥了每个个体的优势，扬长避短，人力资源系统的功能方为最优，这就是互补增值原理。其基本内容是：

知识互补，不同知识结构互为补充，取长补短。因为不同的知识结构的人考虑问题的思想方法不同，容易引起思想火花的碰撞，从而获得最佳方案。

气质互补，刚柔相济。在人力资源系统中，应有“管家型”的踏踏实实做工作的人才，也应有有魄力、敢闯敢冲的人才；需要温和善协调的人才，也需要刚强、顶得住风流的人才。

能力互补，要使一个系统能有效运转，必须集中各种能力的人才，形成综合实力和优势。例如：一个企业中应有擅于抓生产、抓管理者，也要有善于搞销售者，有适宜办公室工作之人，也应有做公关工作之人。

性别互补。不同性别有不同的长处。女性细心、耐心，男性粗犷、坚强。男女性别互补，可各展其优，挥其所长。

年龄互补。年龄的差别体现了精力、知识、经验、处理问题的方式，社会关系等方面的差别，老年人经验丰富、稼定；中年人有一定的经验，精力充沛，处理问题果断，反应快速；青年人有闯劲，敢于开拓和创新。这些年龄段之间可以互补，工作方能做得更好。

技能互补，不同的技术专长互相补充。引用互补原理要注意消除内耗。要求管理者在选人、用人、协调人、管理人的过程中注重理想、事业、气质、品德和修养等方面的和谐，形成最佳组合阵容。同时应遵循动态平衡的原则，允许人才流动，实现人才的相互选择和重新组合，”以达到互补之目的。

(7) 利益相容原理

一个系统内由两个群体或若干个体间，发生一方利益影响另一方利益时，双方则产生利益冲突，这时应寻求一种方案，使之在原来的基础上，经过适当的修改、让步、补充、并为双方所接受，从而获得相容，称为利益相容原理。

利益相容原理认为，利益冲突的各方，可能因处理不好而导致对抗性矛盾难以调和，也可因处理得当而获得相容；利益相容必须有一方或多方的让步、谅解和宽容；利益相容的处理方法必须是矛盾的各方都经过协商以求得解决；利益相容要求原则性和灵活性相统一。

(8) 竞争强化原理

竞争乃普遍规律，优胜劣汰，适者生存是自然法则。自然界、人类社会无处不有竞争。人力资源管理中的竞争强化原理是指通过各种有组织的非对抗性的良性竞争，培养和激发人们的进取心、毅力和创新精神，使他们全面施展自己的才能，达到服务社会，促进经济发展之目的。

竞争强化原理基本内容是，组织同类系统的竞争，从而发现能主持全局工作的战略性人才；通过组织系统内管理人才的竞争，以发展和选拔各层次的优秀管理人才；通过组织本系统内各类技能的竞争，以便发现技术人才；通过组织开发新产品的竞争，以发现创造型和开拓型人才。

无论公开竞争，或用比较缓和的招聘、考核、评比等竞争方式，都必然会涉及到许多矛盾。因此，管理者必须通观全局，运筹帷幄，坚持竞争的公开性，公平性；强调竞争手段的合法性；鼓励员工对竞争过程的参与；提倡、支持、引导员工向竞争对手学习，以求共同前进，实现落后员工的转化；及时发现，合理解决竞争过程中产生的矛盾。

二、人力资源投资分析

对人力资源投资进行分析和研究，是人力资源开发的重要内容。

1. 人力资源投资成本

人力资源投资成本的概念是从会计学的成本概念中推演过来的。人力资源投资成本分为人力资源管理成本和人力资源价值成本。前者是单位为获得和开发人力资源所进行的管理活动中付出的成本代价，后者是指形成人力资源本身的价值所付出的成本代价。这里着重从管理成本的角度分析人力资源原始成本和人力资源重置成本。

人力资源原始成本是指为了获得和开发人力资源所必须付出的代价。它通常包括招聘、选拔、雇佣、安插、定向以及在职培训等一系列过程中所需支付的费用。人力资源重置成本系指由于置换目前正在使用的人员所应付出的代价。如果某个人离开企业，就会发生由于必须补充人员而导致的招聘、选拔和培训的重置成本。重置成本一般应包括由于现职雇员的离去而发生的成本，以及获得并开发其替代者所发生的成本。其中既有直接成本，也有间接成本，而且不但要计算重置人员的实际成本，还应计算由此发生的机会成本。重置成本是企业事业单位在从事经济活动中所应尽量避免的成本，精明的管理者应把自己的员工视为宝贵财富，关心维护其利益，尽量减少由于人员的离去和置换所产生的重置成本的开支。

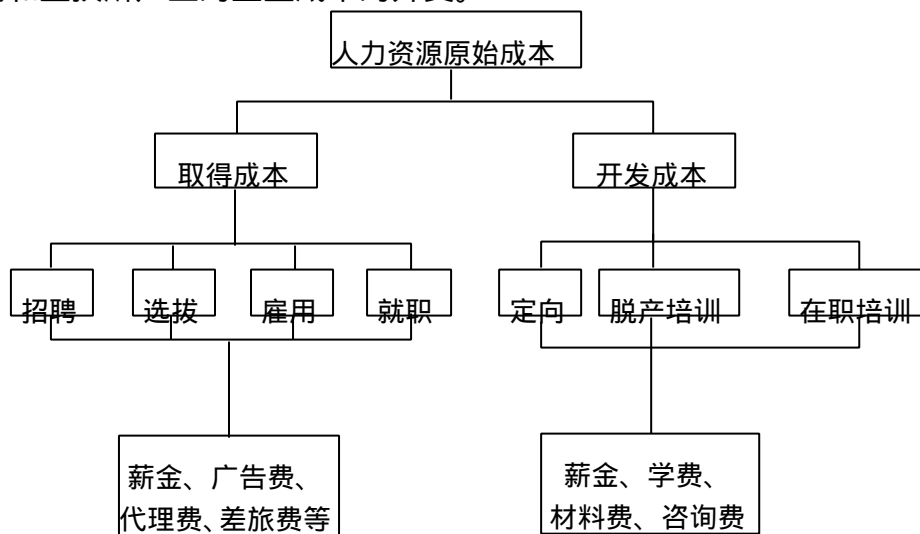


图 15—6 人力资源原始成本计量型

人力资源原始成本包括两大类：一是取得成本，包括招聘、选拔、雇用人员以满足某一组织现在和将来人力资源的需要，这是取得一个新职工必须付出的代价。二是开发成本，指一个员工使其达到某个职位上的预期业绩水平或提高他的技能而付出的代价。人力资源的开发无疑会增进员工的技术、管理、社交等方面的技能。开发成本包括用于培训的学费、材料费、咨询费和学员必要的薪金，见图 15—6。

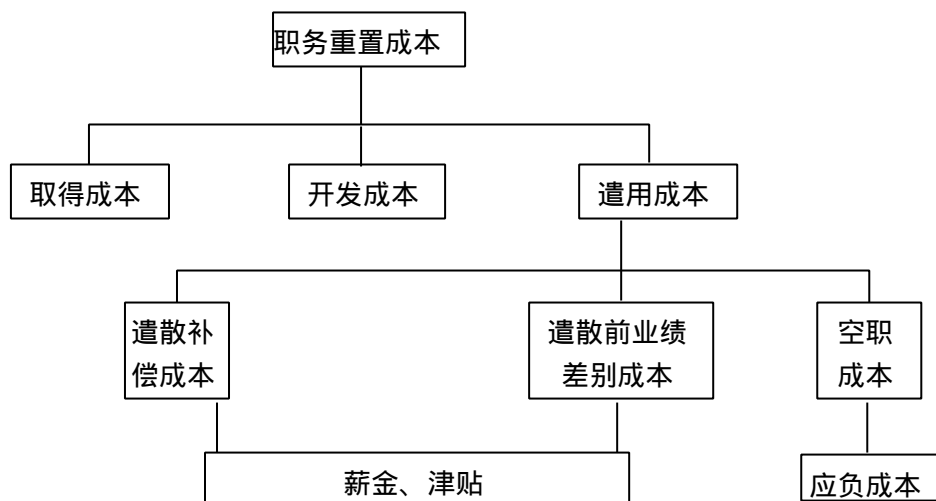


图 15—7 人力资源职务重置成本计量模型

人力资源重置成本可以以个人为单位计算，也可以以一组人或者整个组织为单位计算，所以它可包括个人重置成本和职务重置成本。这里所指的重点是职务重置成本，职务重置成本系指用一位能够在某既定职位上提供同等服务的人来代替目前正在该职位工作的人所必须付出的代价。它包括三方面内容：其一为取得成本，即取得能提供同等服务的新人所付出的代价；其二为开发成本，即培训这个新人使他能既定职位上达到预期业绩水平所付出的代价；三是遣散成本，即原任离职者离开其岗位和组织所产生的成本。遣散成本又有三个要素：遣散补偿成本，即对个人所付的离职金；遣散前业绩差别成本，即一个员工离开岗位而使原生产能力受到的损失；空职成本，即职工离开以后，导致岗位暂时空职重置成本

2. 在职培训投资分析

在职培训又称在职教育，是指对已经受过一定学校教育，并已在工作岗位上从事有酬劳动的各类人员进行的再教育活动。因此，有人称在职培训为成人教育，或继续教育。其内容往往与培训对象所在企事业单位的经营发展有密切联系，它与正规学校一般教育侧重于提高知识水平有别，更侧重于职业技能的提高。

在职培训要求成本与收益平衡，若成本大于收益，赔本买卖谁也不干。由于培训前后职工技能会有变化，因而生产率及其产出也有不同，因此，需要进行对比分析才能选择。

现假定一个企业在无培训条件下，设劳动与产品市场都是完全竞争的，当边际产品等于工资时，即企业向劳动者付出的工资等于其边际生产率（或边际产品）。此时企业出现了均衡，用符号表示如下：

$$MP_t = W_t \quad (15.1)$$

其中：

MP_t = 表示边际生产率（或边际产品）

W_t —— 工资（或企业支出）

t —— 表示时间

此式表明在无培训条件下，企业收支平衡，每个时期的均衡点取决于该

时期 W 和 MP 的流量。

如果企业开展在职培训，必然会提高现期支出和降低现期收益，但必然同样会在以后某个时期大幅度地提高未来收益和降低未来支出。此时，企业不必强求每一时刻的收支平衡，即不要求每个时刻的工资都等于边际生产收益，而只要求在整体时期收支达到均衡即可。如果我们在 t 时间内，用 W_t 表示某一时刻的支出，用 MP_t 表示某一时刻的收益，用 r 代表市场贴现率，则有公式：

$$\sum_{t=1}^n \frac{MP_t}{(1+r)^t} = \sum_{t=1}^n \frac{W_t}{(1+r)^t} \quad (15.2)$$

(15.1) 式说明在时间数为 n 的整个时期内，企业总收益现值与该时期的总支出现值平衡。这是企业愿意作出培训投资决策的起码条件，即培训投资将来收益的现值与支出的现值相等。

如果只在初期给予培训，那么初期的支出就等于工资加培训费用，其它没有培训的时期，其支出将只等于工资，而所有时期的收益将等于边际产品，于是公式 15.1 可写作：

$$MP_0 + \sum_{t=1}^n \frac{MP_t}{(1+r)^t} = W_0 + K + \sum_{t=1}^n \frac{W_t}{(1+r)^t} \quad (15.3)$$

式中： K ——企业为员工培训作出的投资；

W_0 ——员工工作初期的工资；

MP_0 ——员工工作初期的边际产出。

在进行培训以后，如果企业的长期收益现值与投资现值相等，开展职工培训的意义就不存在。因此，进行在职培训的目的还在于，企业通过职工在职培训后，会提高效率，降低消耗，实现工人的边际产出大于其工资收入。用公式表示是：

$$\sum_{t=1}^n \frac{MP_t}{(1+r)^t} > \sum_{t=1}^n \frac{W_t}{(1+r)^t} \quad (15.4)$$

这里工人边际产出大于其工资收入的部分就是企业通过培训获得的收益。引入新变量 G ，我们把 G 定义如下：

$$G = \sum_{t=1}^n \frac{MP_t}{(1+r)^t} - \sum_{t=1}^n \frac{W_t}{(1+r)^t} \quad (15.5)$$

$$\text{或 } G = \sum_{t=1}^n \frac{MP_t - W_t}{(1+r)^t} \quad (15.6)$$

将(15.6)代入(15.3)中则为

$$MP_0 + G = W_0 + K$$

然而，用 K 代表企业付出的培训费用远远不能表示企业的投资成本。如同教育投资的分析一样，企业作出培训投资的决策时，付出的所有代价还包括工人为培训付出的时间、精力和其他损失，以及企业为此失去的工时等。引入机会成本概念，用 MP' 表示可能生产出来的产品，则机会成本为：

$$\text{机会成本} = MP' - MP_0 \quad (15.8)$$

定义 C 为培训的机会成本与实际费用之和，则表达均衡条件的公式为：

$$MP_0 + G = W_0 + C \quad (15.9)$$

式中： G ——未来收益与未来费用之差，可用于衡量企业提供培训所得收

益；

C——用于培训的机会成本与实际费用之和；

G—C——培训收益与成本的差额。

该公式揭示：当 $G=C$ 时，即当培训的收益等于培训的成本时，员工的初期工资与初期的边际产品才会相等；当培训的收益小于培训的成本时，即当 $G < C$ 时，初期边际产品值就会大于工资；当培训的收益大于培训成本时，初期边际产品值则小于初期工资。

3. 通用性培训投资分析

通用性培训是指培训所获得的技能在许多企业中都是同样有用的，而且在所有这些企业中边际产品都按同样的增幅增加。所以，工资和边际产品增加的量完全相同，而提供这种培训的企业都得不到任何效益。例如，某工厂培训的机械师，在钢铁企业和飞机企业同样重要；某建筑公司的工程师在房地产公司一样获得重用。因此，通用性培训的受惠者只有受培训者本人，而企业只有当不需付出任何费用时，才愿意提供这种培训。故通用性培训的费用必须由本人支付，他们所支付的费用可望在未来的工资中获得回报。

在 (15.6) 式中，工资与边际产品是等量增加的，即 $MP_t = w_t$ ，对于企业来说，则

$$G = \sum_{t=1}^n \frac{MP_t - W_t}{(1+r)^t} = 0 \quad (15.10)$$

此时，(4.13) 式可写成

$$MP_0 = W_0 + C \quad (15.11)$$

或者写成

$$W_0 = MP_0 - C \quad (15.12)$$

如果按实际边际产品，即由 (15.7) 式可写成

$$MP_0 = W_0 + K \quad (15.13)$$

或者 $W_0 = MP_0 - K \quad (15.14)$

(15.12) 式表明：从企业的角度看，如果员工要求其培训后的 W_t 等于他已经提高了的边际劳动生产率 (MP_t) 的话，那么，他培训时的工资 (W_0) 就将低于他培训时的边际生产率，等于培训时的边际生产率减去其消耗的培训成本 (C)。

(15.14) 式表明：如果 C 中包含了员工自己为培训付出的代价，这部分不计入企业的培训成本，那么，他至少也要从自己创造的边际产品中扣除企业为此付出的培训费用 K 。该公式也揭示了一种通常现象：新工人的工资较低。

虽然，接受培训的新工人的工资从眼前看低于未受培训的新工人（未受培训者的工资直接等于其边际产品），但从长远观点看，由于他们通过培训掌握了更高的技能，其将来的工资收入将高于那些未受过培训的工人。这样，为培训付出代价与从培训中得到好处的综合影响就使受培训者的年龄收入曲线向上倾斜，而未受培训者的工资额假定为常数，不受年龄影响。图 15—8 是未受培训者与受培训者的年龄收入曲线：

图 15—8 表明：接不接受培训在年龄增长中收入是不一样的。同时曲线

说明受培训者的工资在中青年阶段影响更大，因为曲线更陡。由于接受通用性培训所掌握的技能，使得受培训者就业出路和待遇更为宽广和优厚。但几乎所有企业都乐于在不提供费用的前提下支持这种培训。在我国，通用性培训通常由政府和企业培训，实行市场经济体制以后，在人力资源投资和成本之间进行比较分析时，企业对这种培训的积极性将会有所减弱。在此，我们必须按照人力资本理论进行研究，提出解决这一问题的对策。

4. 特殊培训投资分析

特殊培训使受培训者提高的技能技术，仅对提供培训的企业有用，而对其他企业无用，或用处极少。所以，对能更大地提高提供培训的企业生产率的生产率的培训称为特殊培训或专用性培训，例如宇航员、战斗机驾驶员、导弹操纵人员，特殊范围的培训，就对民用生产无任何价值。

这种培训提高人员的技能是所提供培训的企业独需的，不存在竞争性市场，培训后的人员不可能去其他单位寻找工作。因此，员工自身就不愿意为此类培训提供费用，而企业则相反，它不会担心由于自己提供了培训费用而在将来蒙受职工“跳槽”的损失。所以，特殊培训与通用性培训有着根本性的不同。在通用性培训中企业不愿意做的抉择，在特殊培训中，企业必须要做。例如，特殊培训投资的费用就可以不先从员工早期的工资中扣除，让员工培训期的工资等于其培训期的边际生产率。即：

$$W_0 = MP_0 \quad (15.15)$$

这对于吸引人才到本企业来有好处，同时，培训支付的费用可以在将来员工创造的更多的边际产品中扣除。只要总收支保持平衡即可。将(15.15)代入(15.3)式，使

$$\sum_{t=1}^n W_t = \sum_{t=1}^n MP_t - K \quad (15.16)$$

即可。

然而，现代经济发展使分工协作更为紧密，任何特殊培训只是相对的，难免出现培训后职工流动的问题。

三、人力资源行沟管理

行为是个人基于动机朝向目标的达成而表现出的一连串的动作。动作可以看成是行为的基本单元。这里主要研究员工的劳动行为。

1. 员工的行为及其改变

行为由动机所引起，然而，影响和制约行为的因素却不仅仅是动机一项。一次具体行为的发生、进展及其后果，决定于行为的发生和进展的特定的时间、地点和条件，以及行为者本人的身心状况等因素。归结起来可以分为两大类因素，即行为主体（员工）状况和环境状况。对于同一个人来说，环境的不同会导致行为的不同；对于同一环境来说，不同的人会采取不同的行为。因此，人的行为取决于人和环境的交互作用。德国行为科学家勒温有个著名的行为公式：

$$B=f(P \cdot E)$$

公式中，B代表行为，P代表人，E代表环境，f是函数。其意思是：人的行为等于个人与环境相互作用的函数或结果。勒温在列出这一公式时强调指出，在解释某种行为时，不把个体与环境统一起来研究是没有意义的。环境因素主要是指与行为有关的，在行为者心理上引起反应的那些事物。例如，对生产过程中的劳动者来说，他周围的环境因素有两个方面的内容，即物理环境与人际环境，前者如光色环境、声音环境、气温环境、作业空间、设备工具状况、作业现场的卫生状况等等。这些物理因素在劳动者心理上造成的反应，主要是完成任务的信心大小、劳动者心情好坏、劳动乐趣有无等等。例如，美国一家工厂从农村招募一批农民来做工，这些农民过去习惯于露天作业，经常吹到田野的风，他们一进工厂就抱怨工厂里太热大闷、温度太高。工厂对调节气温和温度的通风设备进行检查后发现运转正常，气温和温度也符合要求。那么问题究竟在哪里呢？问题主要在于这些新工人对环境的感觉，他们从来没有在窗无一扇的大厂房工作过，厂房的空调通风口安装在50英尺高的天花板处，无怪乎人们感觉不到空气流动。解决这个问题的方法很简单也很聪明。行为科学家让工厂管理部门在通风口处悬一些飘带，这样工人虽然感觉不到风，但至少可以“看到”风，工人们就停止了抱怨。这个例子说明物理因素的改变能够影响生产，并且这些影响在相当程度上是由人们对这些变化的感觉造成的。因此，在考虑物理因素变化的影响时，必须从更加复杂、更加微妙的心理力量的角度去考虑。

人际环境主要是指员工与上下左右的人际关系。良好的人际关系会给劳动者在心理上造成舒畅、愉快、友好、和睦、融洽等感觉。人际环境因素同样也是由员工能感知并做出反应的事物所构成的。

人的因素主要指行为者的各种心理因素和生理因素。各种心理因素诸如人的认识、情感、兴趣、动机、能力、理想、信念和价值观等，其中对人的行为具有支配意义的则是人的需要和动机。

人的因素属于内因，环境因素属于外因。在二者的交互作用中，外因通过内因起作用而影响和制约人们的行为。正是由于这个原因，虽然在相当多的情况下人的行为受环境影响而“近朱者赤、近墨者黑”，但是，在另一些情况下，人的行为由于受到内在因素支配，也可以不受外界环境左右而“出污泥而不染”或者“拒腐蚀，永不沾”。

人类行为是后天在社会实践中获得的，因而具有可变性。行为固然是可变的，但是，要有目的地改变人们的行为并非易事。行为的改变有相互关联的四个层次，如图 15—9 所示。

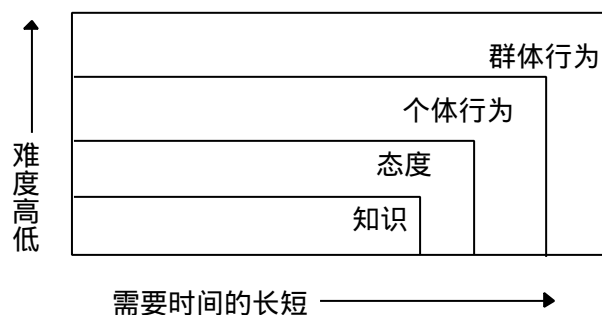


图 15—9 改变行为所需的时间和难度

一般地说，知识的改变较为容易，人们通过读书，学习等各种信息交流途径均可提高其知识水平，改变其知识结构。态度的改变要比知识的改变困难一些，因为态度中带有情感成分，并非理智能随便驾驭的。并且态度的改变往往受到各种复杂的人际关系的影响。个人行为的改变不仅由动机决定，同时还会受到态度的意向成分和由性格决定的习惯的影响，改变的过程更长，也更困难。而难度最大、花费时间最长的是群体行为改变。因为群体本身是一个“力场”，群体的意识、规范、传统、习惯制约着每个成员的行为。并且群体行为也不等于群体中各个成员个人行为的简单算术之和，它既包含有群体内部的磨擦和内耗，也包括有集体的智慧和力量，因而产生一个新的行为形态，群体行为的改变，必须首先针对整个群体，改变群体规范，才能使群体成员在心理上减轻压力，使行为改变变得容易和自然。

行为改变的方式主要有两种：参与性改变与强迫性改变。

参与性改变主要是通过让成员个人参与制定目标，讨论计划，获得新的知识和信息，并为行为方式改变做好态度准备，从而在思想上产生积极的认同感，在这种新的认识基础上自上而下地产生新的行为，比较积极和自然。并且这种改变比较持久而有效，适用于成熟水平较高的群体和个人。

强迫性改变是由上级组织自上而下地颁布新的法令和规章制度，强令执行，从而达到行为改变。这种改变花费时间较少，但应有必要的权力作基础，它适用于成熟水平较低的群体和个人以及特殊情况或非常时期。

行为强化是指通过行为结果对动机的反作用以达到对行为的巩固或减弱。强化有正负之分。正强化是指对人的行为给予肯定，使之保持、巩固与发展；负强化是指对人的行为给予否定，使之减弱或改变。在正强化与负强化之间还有一种自然消退法，即对人的某种行为不予理睬，以表示对该种行为的轻视和某种程度的否定。一种行为如果长期得不到强化，往往会逐渐消失。

在一般情况下，正强化的刺激效果较好，它能够使人在心理上得到满足。而负强化的刺激则容易使人产生挫折感和压抑感，因而效果较差。但是，由于现实情景是非常复杂和多变的，因此，究竟采用哪种强化方式以及如何采用，必须因人因时因地制宜。这就要求行为强化必须建立在对人、对环境的

充分了解的基础上，并且掌握强化的时机和行为结果的信息反馈。

2. 员工的行为挫折及其消除

挫折是指当员工从事有目的活动时，在环境中遇到障碍或干扰，致使需要和动机不能满足和实现而产生的紧张、焦虑不安的状态与情绪反应。

挫折是当事人的一种主观感受，旁观者的觉察和推测是否正确，取决于它是否符合当事人的心理实际。

挫折是与未满足的需要与动机活动相关的。一般来说，需要的对象对当事人的效价越高，未能满足时引起的挫折感愈强烈；当事人对行为结果的期望值越高，未能实现时引起的挫折感愈强烈；当事人在活动中付出的努力和代价越大，未能成功时引起的挫折感愈强烈。所以，分析员工是否受到挫折以及挫折程度轻重，要看其动机，期望目标，努力程度和行为结果之间的关系。

挫折的后果有积极和消极双重意义。从积极的方面说，挫折可以促使人们总结经验教训，增长解决问题的能力，即所谓“吃一堑长一智”；从消极的方面看，心理准备不足或承受能力较低的严重挫折，使人情绪紊乱，举止失措，甚至精神崩溃，极大地挫伤员工的自信心和工作积极性，影响工作效率。

引起挫折的原因错综复杂，归纳起来可以分为外在因素和内在因素两大类。

外在因素主要指自然因素和社会因素，前者如地震爆发、洪水灾害、邻居失火、意外车祸、疾病死亡等。这些因素是个人能力无法抗拒的。后者主要指个人在社会生活中遭受的政治、经济、道德、宗教、习惯势力等限制因素。如人际关系不协调、工作环境不良、管理体制的弊端以及旧的习惯势力，使得本来可以办好的事情办不成等。

内在因素主要包括个体的生理条件限制，动机间的冲突，能力与期望之间的差距等等。

一个人遭遇挫折时免于行为失常的能力谓之挫折容忍力，其高低因人而异。面对同样的挫折，有的人通达乐观、百折不挠，有的人怨天忧人，一蹶不振，甚至精神崩溃。挫折容忍力的高低是受个体的生理条件、个性特征、经验阅历以及对挫折的知觉判断等诸多因素影响。一般来说，性格开朗、意志坚强、经验丰富、知识渊博的人，对挫折的承受能力、处理能力较强，并且往往能够正确的审时度势，在挫折先兆露头时采取措施进行防范。

在挫折发生之后，当事人为了避免和减轻挫折的影响而产生心理反应和行为反应，统称为心理防卫机制。常见的有：

攻击——采取打、骂、毁坏财物的方式发泄心中怒火或郁闷。

理由化——以似是而非的理由解释、掩饰或否定失败，用以搪塞别人和安慰自己。亦即我们通常所说的“阿Q精神”。

退缩——为了避免再次失败退出活动，尤其是竞争性活动。

退化（回归）——在遇到挫折或失败时，表现出与自己年龄、身份、阅历不相称的幼稚行为，如装病、装傻、嚎啕大哭等。回归表现有些是故意装出的以换取他人同情或谅解；有些则是经验能力不足以应付现实时的自然流露。

压抑——主观上否认挫折的存在，而将挫折的体验或可能引起挫折的动

机排除于意识之外。

替代——在某种活动上遭受失败时，将活动转移到其他对象上取而代之。替代有两种形式：一是升华，将不可能实现的动机转移到有建设性的、可行的活动上来；二是退而求其次，进行能够轻易取得成功的活动。替代机制往往可以收到“柳暗花明又一村”之效。

心理防卫机制既无法消除引起挫折的原因，除升华之外，也无法得出有建设性意义的结果，其中有些表现已经是心理变态了。但是，挫折的心理防卫机制可以保护当事人免受过多的心理创伤，仍有一定的生理调适和心理平衡作用。

对于任何人，挫折总是难免的。仅仅依靠心理防卫机制消除挫折影响是不够的，管理者可以采取下列措施去减轻或消除挫折给员工带来的情绪波动和心理失衡。

(1) 采取宽容态度。一般来说，应当把受挫者看作是一个需要帮助的人，给予关怀鼓励或批评教育。不可乘人之危落井下石，或幸灾乐祸、冷嘲热讽。因为，后者不仅不能造成一个解决问题的气氛，反而会使矛盾激化。

(2) 改变情景。给受挫者调换一个工作环境，减少原来环境中不良的心理刺激，以帮助员工在新的环境中从头开始。

(3) 采取“精神发泄”疗法。如倾听受挫者的抱怨申诉，让其情绪有一个适当的发泄机会，使之缓解郁闷情绪，恢复理智状态。

(4) 提高员工的挫折容忍力，给员工以信任和鼓励，创造一个促使大家克服困难，施展才能的环境，并且要允许人们犯错误和改正错误。

四、企业劳动定员与定额

定员是指根据企业已定的产品方向和生产规模，在一定时期和一定的技术组织条件下，规定企业各类人员的数量界限和质量标准。定员是企业实现分工协作，明确岗位职责的重要手段，也是企业内部劳动力调配的主要依据。

劳动定额是企业管理中一项最基础的工作。首先，劳动定额在劳动分工与协作中起着双重的量的规定性作用：一方面它确定一个劳动者完成一项工作所需的时间，规定职责的数量标准；另一方面，在此基础上核算和平衡各工种、工级、车间、部门之间劳动量的比例以及所需要的劳动者人数，在现代分工日益深化、细化与协作条件下，劳动定额保证生产的连续性、比例性的作用日益显著和重要。其次，劳动定额是确定工资、奖金、考核和评价职工劳动，贯彻按劳分配原则的重要依据。再次，劳动定额是编制生产计划，成本计划，实施经济核算制和经济责任制的基础和依据。

1. 定员的制定与执行

定员的制定要按照先进、合理的原则进行。

(1) 既要考虑到现实的技术和组织条件，又要充分挖掘劳动潜力，使定员建立在尽量采用先进工艺技术，改善劳动组织和生产组织，发挥职工潜能和积极性的基础上。

(2) 参照主管部门下达的定员标准，并与同行业的先进水平和本企业历史先进水平进行比较。(3) 合理安排基本工人与辅助工人的比例，基本工人和辅助工人内部各工种间的比例，管理人员占职工总数的比例，固定职工和临时工之间的比例，女工占职工总数的比例等。

执行定员需要做的工作是：

(1) 落实各种与定员有关的技术组织措施，如整顿劳动组织、实现技改项目等。

(2) 妥善安置，分流超过定员的多余人员，如辞退和清理临时工和计划外用工，建立企业内部劳动力市场进行余缺调剂和支持新建扩建项目、组织轮训等。随着社会保障制度和再就业服务体系的建立健全，应当帮助企业建立一种机制，能够把那些表现不好的人和确实无法安排的人辞退到社会上去。(3) 做好劳动力的日常平衡调剂工作，定员确定以后，不要随意抽调生产工人从事非生产劳动，主管部门和有关单位更不能任意从企业抽调、供调人员。

调整定员是一个相对稳定的动态过程。定员是在一定的技术组织条件下制定的。随着生产任务、机器设备、工艺技术、劳动组织和生产组织、劳动者业务技术水平发生变化后，定员也要随之作相应的修改。否则，定员就会流于形式。但是，定员的调整频率不能过快，以免失去严肃性并增加不必要的管理工作。

定员的日常管理，包括：掌握职工动向，检查定员执行情况，了解生产和人员变动情况，研究进一步挖掘劳动潜力的措施、统计、汇总和积累有关人员数量和结构的资料，为制定和修订定员方案提供依据等。

制定定员标准的要求是：水平要先进合理，有科学依据；计算口径和计算方法要统一；形式尽可能简化；各项内容协调；有关工种名称、岗位划分、工作范围、技术要求等应与其他有关的技术标准、工艺规范等规定一致，以

保持标准之间的协调统一。

2. 定员的方法

由于企业各类人员的工作性质不同，总的工作量和各人的劳动效率表现形式不同，影响定员的因素不同，确定定员的方法也各不相同。

(1) 劳动效率定员计算法

这种方法是根据工作量和劳动定额计算定员。适用于一切能够用劳动定额表现生产工作量的工种或岗位。计算公式是：

$$\text{定员人数} = \frac{\text{生产任务}}{\text{工人劳动效率} \times \text{出勤率}}$$

式中，工人劳动效率用劳动定额乘以定额完成率计算。由于劳动定额的形式有工时定额和产量定额，因此，生产任务和工人劳动效率，可相应按工时或产量表示。不论用产量定额或工时定额计算得出的定员人数是相等的。

(2) 设备定员计算法

这种方法是根据完成一定的生产任务所必须开动的设备台数和班次，以及单机设备定员计算编制定员的方法。适用于操纵设备作业工种的定员。计算公式是：

$$\text{定员人数} = \frac{\text{机器设备台数} \times \text{每台机器设备开动班次}}{\text{工人看管设备定额} \times \text{出勤率}}$$

公式中，机器设备台数和开动班次，需要根据设备生产能力和生产任务来计算，不一定是实有的机器设备台数，因为备用设备不必配备人员，有时生产任务不足又不必开动全部设备。不同的机器设备必须开动的台数，有不同的计算方法。一般要根据劳动定额和设备利用率来核算单台机器；设备的生产能力，再根据生产任务来计算开动台数和班次。

(3) 岗位定员计算法

这种方法是按岗位定员标准、工作班次和岗位数计算编制定员的方法，适用于大型装置性生产，自动流水线生产的工人以及某些看守性岗位的定员。对于多岗位共同操作的设备，计算公式是：

$$\text{班定员人数} = \frac{\text{共同操作的各岗位生产工作时间总和}}{\text{工作班时间} - \text{休息与生理需要时间}}$$

对于单人操纵设备的工种，如天车工、皮带输送机工等，主要根据设备条件、岗位区域、工作量，实行兼职作业和交叉作业的可能性等因素来确定定员。

(4) 比例定员计算法

这种方法是以服务对象的人数为基础，按定员标准比例来计算编制定员的方法。适用于辅助性生产或服务性工作的单位的定员。这种定员方法的出发点是某种人员的数量随企业员工总数或某一类人员总数的增减而增减，如炊事人员与食堂就餐人数之间，幼托人员与入托儿童人数之间存在一定的比例关系，可以采用比例定员法计算定员。

(5) 职责定员法

这种方法是按照既定的组织机构和职责范围，以及机构内部的业务分工和岗位职责来确定定员。适用于管理人员和工程技术人员的定员。在多数情况下无法用数学公式表示。一般参照效率定员和岗位定员方法进行估定。

以上五种定员方法，在一个企业里是同时使用、互相补充的。

3. 劳动定额的制定

劳动定额是劳动者在一定的生产技术条件和合理组织劳动的基础上，完成某项工作面预先规定的活劳动消耗量的标准，它有工时定额（亦称时间定额）和产量定额（亦称工作量定额）两种基本表现形式。前者规定单位工作量所需要的时间；后者规定单位时间内必需完成的工作量。两种定额互为倒数关系，并以劳动时间作为衡量劳动量的尺度。此外，还有服务定额（规定服务项目和数量多少的定额），看管定额（规定看管设备数目多少的定额）、销售定额（规定完成销售额多少的定额）和设计人员的设计定额等等。

（1）制定劳动定额的依据

技术依据。包括：生产条件，如设备和工、模、类具的技术性能，原材料、燃料、协作件的质量，工艺加工特点等；对工作地的供应服务和组织状况；操作者的技术水平，劳动熟练程度，经验和体质状况。制定定额要充分考虑到挖掘生产的技术潜力和工艺潜力。

经济依据。包括：劳动者在一定工作时间内工作的负荷程度，如工作或职务范围是否扩大，是否兼职兼岗作业，是否实现多机床看管等；生产周期和产品中包含的劳动量变动状况，如是否缩短了工期，是否实现了活劳动的节约等；工艺规程的完备程度，生产组织和劳动组织是否合理，各项管理制度（如检验、计量）是否健全，分配制度是否合理等。制定劳动定额应当尽可能地把提高劳动的经济效益考虑在内。

心理和生理依据。包括：劳动环境和生产环境条件对操作者的影响，如劳动者的负重、体态、神经紧张程度、照明度、操作速度、温度、湿度、热辐射、噪声、振动等；工作时间长度和休息时间长度的比重等；劳动分工和协作状况，如工作的单调性等。能够采取有效措施，减少上述不利因素对人体的影响，保护劳动者心理和生理健康的定额才是有科学依据的定额。

（2）劳动定额的制定方法

技术测定法。是在对生产技术组织条件进行研究和改进的基础上，通过实地观测测定或技术计算来确定定额的方法。

A 技术测定法的步骤。

首先，分解工序。一般将工序分解为工步、操作、综合操作、动作、动作单元等。进而分析工序结构，取消不合理的多余的操作和动作，重新组合，使操作方法趋于合理化。

其次，分析设备工具状况，主要分析设备工具的性能和技术参数，充分发挥现有设备和工具的效能，尽量使用新技术和新工艺规程。

再次，分析生产组织和劳动组织状况。主要分析了解劳动分工和协作及车间布局是否合理，操作者的技术水平，设备的性能、精度和加工技术等级要求是否相适应，工作地的布置和供应服务状况，劳动条件与工作环境对操作者的工作有无影响，推广先进经验的可行性等。

最后，实地观测和分析计算。在上述分析的基础上通过工作日写实，测时摄影，录像和分析计算等方法，定出该项作业的各部分工时消耗的数值。

B 技术测定法的优缺点及其适用范围。

这种方法的优点是：重视对生产技术组织条件和操作方法的分析，有一

定的科学技术依据，制定的定额比较准确；由于采用比较统一的衡量标准，容易做到先进合理，并能保持车间、工种、产品间定额水平的平衡。其局限性在于：方法比较复杂，工作量大，对定额管理人员的文化水平、实践经验和能力的要求比较高。

这种方法一般适用于生产技术组织条件比较正常，产品品种少，生产批量大和流水线作业的企业。”

比较类推法。以现有同类产品、零件、工序的定额为依据，经过分析比较推算出另一种产品、零件、工序的定额的方法。

比较类推法的步骤是把产品结构和工艺相似的零件进行分组排列，从各组中选择具有代表性的典型零件，根据其直径、长度、精度、重量等影响工时消耗的因素，按照工序制定出典型定额标准，然后根据典型定额来比较类推制定出同类型零件的工序定额，它的优点是制定定额简便易行，便于保持定额水平的平衡。但是，采用这种方法在典型零件、典型工艺的选择方面具有一定的局限性，并受可比性的限制，不能广泛应用。如果典型零件、典型工艺选择不当或对影响工时消耗的因素考虑不充分，会影响定额的准确性。这种方法适用于生产同类型产品、零件较多的企业。产品的系列化、标准化、通用化的程度越高，相似的零件越多，使用的范围也就越广泛。

经验估工法，由定额人员、技术人员和老工人相结构，依照产品图纸和工艺要求，并考虑生产现场使用的设备、工艺装置、原材料及其他生产条件，根据实践经验，对完成合格产品的加工所需要劳动量进行估定的一种方法。这种方法的优点是简便易行，工作量小，能满足定额制定上快和全的要求。但是，容易受估工人员的水平和经验的限制，制定出的定额容易出现偏高偏低现象，准确性差，定额水平不易平衡。

估工法一般适用于品种多，单件小批生产，新产品试制和一次性定额的制定或新制定定额的企业。

统计分析法。根据过去生产的同类型产品或零件、工序的实耗工时或产量的原始记录和统计资料，经过整理加工、分析，考虑今后企业生产技术组织条件变化制定或修订定额的方法。

运用这种方法，以统计资料为依据先求平均数，在计算平均数的基础上，求出平均先进数，再结合考虑今后生产技术组织条件可能发生的变化，劳动生产率可能提高的因素，确定新的定额。这种方法从20世纪50年代开始采用，其特点是简单易行、工作量小。它以大量的统计资料为依据，有一定的说服力，比经验估工更能反映实际情况。但是统计资料只能反映过去达到的水平、而且统计数据中可能包括有不合理的或虚假的因素，如损失工时或加班加点的工时等，从而影响定额制定的准确性。这种方法一般适用于生产条件比较正常，产品比较固定，大量生产和成批生产，原始记录和统计工作比较健全的企业。

（3）劳动定额水平

劳动定额水平是指国家或企业对职工完成规定工作应消耗的劳动量要求的高低程度。

工序是制度劳动定额的基本单位，定额水平首先体现在现行工序定额上。按照定额综合程度不同，有工序、零件、工种以及成名产品定额水平之分；按照考察范围不同，有车间、企业、行业以及部门定额水平之分；按照运用的场合不同又有现行定额、计划定额和时间定额标准水平之分。

劳动定额水平是定额管理的核心，它决定了定额自身存在的意义。先进合理是确定定额水平的基本原则，其含义是：在正常的生产技术组织条件下，经过努力，多数工人能够达到超过、部分工人能够接近的水平。“正常生产技术组织条件”是指代表企业一般水平的生产技术组织条件，其中包括在定额执行期内，在生产技术条件和管理方面能够改进的因素。工人为达到和超过劳动定额所作出的努力程度必须表现为充分和有效地利用工作时间，并以正常的、符合劳动卫生原则要求的工作速度进行工作。多数工人达到和超劳动定额是一种动态的要求。定额水平过于先进，会使计划盲进，目标落空，在分配方面，工人经过很大努力仍达不到要求，将影响其工资奖金的收入，会导致不满情绪。定额水平过低，造成人员和生产能力闲置，并且工人不经过努力就能较易超额，不合理地增加工资及奖金支出，定额水平不平衡，会使生产节奏和均衡性遭到破坏，成年核算出现忽高忽低现象。

第十六章 MBA 实用管理信息系统知识体系述要

企业管理过程，实际上就是信息处理的过程。一过程，实际上就是信息处理的过程。一个现代化的管理系统必须具有功能良好的管理信息系统，能够对企业内部和外部的信息进行完整地搜集、正确地加工、迅速地传递和有效地使用等等，以保证信息流的畅通。在信息高度发达的今天，作为未来的中高层管理者，MBA 研究生如果不了解管理信息系统是难以想象的。因此，《管理信息系统》被各工商院校列为 MBA 课程的必修课。在商学院里，MBA 的这门必修课主要讲述：管理信息系统概述；计算机基础知识；管理信息系统的应用；管理信息系统的开发；计算机常用软件的使用等等。这门课在一些商学院里也被叫作《计算机辅助管理》、《管理资讯系统》等等。关于计算机的基础知识与应用，这里不再多述，读者朋友可学习专门的计算机应用书。本章主要阐述 MBA 常用的关于管理信息系统的理论与方法。

一、管理信息系统概述

管理信息系统 (Managerial Information System) , 简称 MIS。

1. 管理信息系统的功能与构成

管理信息系统是用系统思维的方法以电子计算机和现代通讯技术为基本信息处理手段和传输工具的、能力管理决策提供信息服务的人机系统。也可以说, 管理信息系统是一个由人和计算机等组成的, 能进行管理信息的收集、传递, 贮存、加工、维护和使用的系统。通过管理信息系统可以实测企业生产经营活动过程中的实际运行情况, 并能利用历史数据对未来进行预测, 从全局出发辅助管理人员作出科学决策, 还可以利用它所反映的信息、控制企业的生产经营活动过程, 帮助企业实现规划目标。管理信息系统的总体概念如图 16—1 所示。

根据管理信息系统的定义, 人们可以看出管理信息系统具有以下基本功能:

数据处理功能。管理信息系统能对各种形式的原始数据进行收集、整理和保存, 以便向管理者及时、全面、准确地提供所需要的各类信息。

预测功能。根据一定的数学方法和预测模型, 可以利用历史的数据对未来进行预测。

计划功能。对各种具体工作能合理地计划和安排, 对不同的管理层次提出不同的要求, 提供不同的信息, 以提高管理工作效率。

控制功能。对整个生产经营系统的各个部门及各个环节的运行情况进行监测, 可以及时发现问题。进行纠正。

决策优化功能。在系统中利用运筹学的方法和技术, 可以为最佳决策提供科学依据, 以便合理地利用企业的各项资源, 提高企业的经济效益。

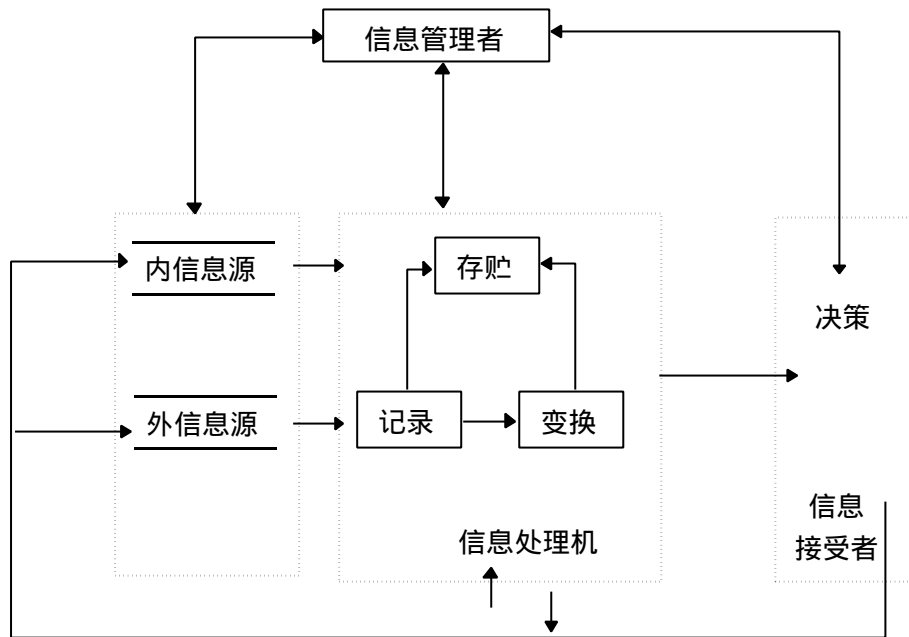
管理信息系统的基本构成是硬件、软件、数据库、运行规程和操作人员。硬件包括计算机和有关的各种设备, 主要是提供输入、输出、通讯、存贮数据和程序, 进行数据处理等功能。软件分系统软件和应用软件两大类。系统软件主要用于计算机的管理、维护、控制以及程序的装入和翻译等工作; 应用软件是指指挥计算机进行数据处理的程序。数据库是系统中数据文件的逻辑组合, 它包含了所有应用软件使用的数据。运行规程是对系统的使用要求, 它包括用户手册、操作手册和运行手册等内容, 系统的工作人员主要包括系统的分析和设计人员、系统实施和操作人员、系统的管理人员和数据准备人员等。

2. 管理信息系统的结构

管理信息系统的结构, 是指系统中各个组成部分之间相互关系的总和。由于管理信息系统内部组织方式不同、管理信息系统可以设计成不同的结构。

(1) 基本结构

管理信息系统的基本结构如图 16—2 所示。



其中内信息源是指企业内部生产经营活动所产生的数据，如生产数据、财务数据、销售数据和人事数据等。外信息源是指来自企业外部环境的数据，如国家的政策、经济形势等。

信息处理机是由数据采集、数据变换、数据传输、数据存贮等装置所组成。它的主要功能是获取数据，并将其转变为信息，提供给信息接受者。信息管理者负责管理信息系统的开发和运行工作，并负责系统中其他各个组成部分的协调配合，使之成为一个有机的整体。信息的接受者也就是信息的使用者，主要是指处于企业不同职能、不同层次的管理人员在从事管理决策活动时所需要的信息支持。在实际的管理信息系统中，由于各具有不同的组织形式和信息处理规律，因此导致具有不尽相同的结构。但是最终都可以归并为上图所示的基本结构模型。

(2) 层次结构

由于企业的管理活动可以分成四个不同的层次，因此管理信息系统可以按管理活动的层次来实现。而不同的管理层次需要不同的信息服务，所以按管理活动层次设计的管理信息系统在数据来源和所提供的信息方面都是完全不同的。

战略计划级管理信息系统

由于战略计划级的管理活动要涉及到企业的总体目标和长远发展规划，如制定市场开发战略、确定组织机构和人员政策等。因此，为战略计划级管理活动服务的信息系统，它的数据来源必须是广泛的和概括性的，其中要包括相当数量的外部数据。例如，当前社会的政治、经济形势和发展趋势；本企业在国内外市场上的地位和竞争能力，新的投资机会和制定投资方案的依据等等。战略计划级管理信息系统，是企业制定战略计划服务的，它所提供的信息也必须是高度概括和综合性的。例如，对企业当前能力的评价和对未来能力的预测；对市场需求和竞争对手的分析等信息，都可以为制定战略计划提供参考价值。

管理控制级的管理信息系统

管理控制级的管理活动属于企业的中层管理，它包括各个部门工作计划的制订、监控制和评价各项计划的完成情况等内容。因此，这一层次的管理信息系统主要是为各个部门的负责人提供信息服务，以支持他们在管理控制活动中能正确地制定各项计划和了解计划的完成情况。它的数据来源包括两个方面，一方面是控制企业活动预算、标准、计划等；另一方面是作业处理所提供的数据。管理控制级的管理信息系统所提供的信息主要有各部门的工作计划，计划执行情况的定期报告和定期报告。对问题的分析评价，对各项查询的响应等。辅助管理控制活动的管理信息系统，其结构模型如图 16—3 所示。

作业控制和业务处理级管理信息系统

作业控制和业务处理级的管理活动是为有效利用现有资源和设备所展开的各项活动，属于企业基层的管理活动。因此，它的处理过程都是比较稳定的，可以按预先设计好的程序和规则进行相应的信息处理。在这一级别上的管理信息系统一般由三种处理方式组成：事务处理、报告处理和查询处理，如图 16—4 所示：

- (a) 事务处理
- (b) 报告处理
- (c) 查询处理

图 16-4 基层管理信息系统结构示意图

(3) 职能结构

企业的管理组织机构可以按一定的职能划分成若干个部门，因此，管理信息系统也可以按管理组织的职能来建立。图 16—5 表示将管理信息系统按照职能的不同分成 7 个子系统，而每一个子系统又有不同的管理层次。

市场销售子系统

它包括销售和推销的全部管理活动。业务处理主要是对销售定单的处理。作业控制主要是对日常销售活动的调度和安排，对销售情况进行统计分析。管理控制要对总的销售成果、销售市场、竞争对手等方面的情况进行分析和评价，确保销售计划的完成。战略规划级的主要工作是根据人口、购买力、技术发展等因素，对市场销售战略和开发新市场战略进行分析和研究。

生产子系统

它包括产品设计、工艺改进、质量控制以及对生产进行调度和安排等活动内容。业务处理是对加工单、工时单、装配单等原始单据的处理。作业控制是对计划完成情况进行分析，以便及时发现问题和解决问题。管理控制是对生产过程的总进度和各类物资的消耗情况进行分析比较。战略规划级则主要是对选定和改进工艺过程的各种方案进行评价。

供应子系统

它主要对采购、库存控制和收发货等方面的管理，业务处理是对各种进出库单据、库存帐目，购货申请单等数据的处理。作业控制要对超储和短缺物资的项目、数量和原因等情况提出分析报告。管理控制包括对各种物资的采购成本、供应计划的执行情况等内容进行分析比较。战略规划级主要涉及到采购战略的制定，物资分配方案的评价等内容。

人事子系统

它包括对人员的录用、培训、考核、工资和解雇等方面的管理。业务处

理主要是对人员档案、工资变化情况、培训考核记录等的处理，作业控制是对人员的录用、解雇、培训、改变工资率等活动内容的处理。管理控制涉及到对录用人员数量、应支付的工资、培训费用等情况的分析评价。战略计划主要是对招工、培训、工资、福利等策略的制定和分析比较。

财会子系统

财务和会计在本质上是有所区别的。财务的主要任务是保证企业在资金使用方面的要求，并使其花费尽可能减少；会计是把财务方面的业务进行分类，然后汇总成标准的财务报表，并制定预算和对成本进行核算分析等。它的业务处理和作业控制主要是对每天的单据进行分类、汇总，对出现的差错和异常情况提出报告等。管理控制则要对预算和成本计划执行情况进行分析和比较。战略计划关心的是长远的财务计划、资金筹措计划以及财会政策的制定。

信息处理子系统

它的主要作用是沟通其他子系统的联系，保证企业对各种信息的需要。业务处理包括对数据进行收集整理、对软硬件故障提出报告、对程序修改和变动提出申请等。作业控制包括对日常工作调度，对误差率、设备利用率进行分析筹。管理控制主要是对计划的执行情况进行分析评价。战略计划关心的是信息系统的总体规划、软件系统和硬件系统的总体构成等内容。

高层管理子系统

它是为一个组织最高领导层服务的系统。业务处理主要是编写文件，为决策提供信息咨询，为其他子系统发出指令等。作业控制主要是提供会议时间表、管理各类文件等。管理控制是对各职能部门执行计划的情况进行综合性分析评价。战略计划的重点是整个组织的发展方向和长远规划，并为其他职能部门的战略规划制定总的目标。因此它必须有来源广泛的、综合性的内部和外部信息提供支持和服务。

(4) 多级结构

多级结构是指将层次结构和职能结构按一定的方式结合而形成的一种管理信息系统结构。根据结合的方式不同，它又可以分成三种形式：

横向多级结构

这是一种将同一管理层次的不同管理职能结合在一起所形成的管理信息系统结构。例如把同属作业控制层的市场销售、供应和财会子系统联接到一起，形成一个横向多级结构的管理信息系统，使供、销、结算信息一体化。横向多级结构有利于各类资源的统一管理。

纵向多级结构

它是指把同一管理职能的不同管理层次结合在一起所形成的管理信息系统结构，这种结构可以良好地沟通上下级之间的联系。因此，它对具有多级组织和涉及范围较广的集团性公司特别有意义。例如，可以将车间、工厂、公司的生产计划系统联系起来，形成一个纵向的多级管理信息系统。

纵横综合的多极结构

这是将纵向多级结构和横向多级结构综合到一起，形成一个完全一体化的管理信息系统结构。这种结构可以做到数据的完全集中统一。但是，由于它的逻辑复杂性和对设备要求过高，目前还很难实现。事实上，管理信息系统通常是各种职能子系统的联合，每个子系统包括四个主要信息处理部分，即业务处理、作业控制、管理控制和战略规划。它的概念结构如图 16—6 所示。每个职能子系统都有自己的专用文件，同时也可以共享数据库的数据。

子系统之间的联系通过数据库和特定的接口文件来实现。另外，各个子系统除了有自己的应用程序之外，还可以调用公共应用程序和共享的分析决策模型。

3. 管理信息系统举例

下面通过美国 IBM 公司 70 年代初研制成功的 COPICS (CommuniCation Oriented Production and Information Control Systems) 为例来介绍一下企业管理信息系统的基本概貌。该系统由 12 个子系统组成，它们之间的关系如图 16—7 所示：

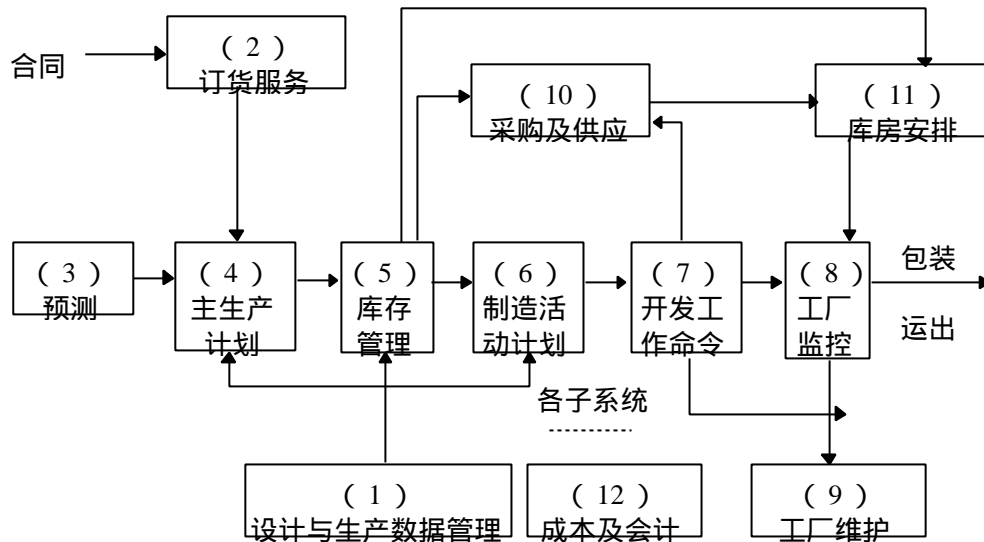


图 16—7 COPICS 系统概貌图

COPICS 要求使用一台中型机和若干台小型机组成网络，终端多达 300 个，分布全厂各车间、科室，实时收集和提供信息。

(1) 设计与生产数据管理系统：收集产品数据，建立和维护材料定额表；建立、保管和发放图纸技术说明及产品目录；辅助设计与制造。

(2) 用户订货服务子系统：登记与分析合同，回答能否供应；监督合同的执行提供合同信息等。

(3) 预测子系统：包括原始数据的检查和调整；选择预测模型；预测需求量；利用判断因子对意外事件进行修正。

(4) 主生产计划子系统：包括接受预测和合同任务；计算设备负荷；模拟计划的执行等。

(5) 库存管理子系统：包括登记出入库量；计算安全库存量和订货提前期；决定订货数量和开定货单等。

(6) 制造活动计划子系统：包括作业计划；在制品管理；控制生产提前期；确定生产能力计划等。

(7) 开发工作命令子系统：包括开出订货单；发出外购零件清单；下达工作命令等。

(8) 工厂监控子系统：包括接受车间反馈的数据，调整计划减少待工时间；制定出勤报告；及时运送材料，生产情况报告；计算工资等。

(9) 工厂维护子系统：安排维修计划，报告维修活动；发生维修命令及计算维修费用等。

(10) 采购及供应子系统：主要是及时组织采购、进货和质量检查等。

(11) 库房安排子系统：根据物品体积、重量、易损性等决定存放地点，提高仓库利用率，提高零部件配套水平及自动化仓库管理水平。

(12) 成本及会计子系统：包括成本计划、成本核算、规划资金等。

二、管理信息系统的建立与开发

1. 建立管理信息系统的原则

(1) 管理信息系统要反映产品的生产经营过程和价值形成过程。产品的加工路线和销售活动，是由一定的生产技术要求和销售渠道决定的。从原材料投入生产，加工制成产品到销售成交，都受一定的生产技术条件和市场供求关系制约。作为反映产品的生产经营过程的信息，必须如实地反映这种产品的加工先后顺序和销售活动。产品工艺流程没有改变，信息的传递路线就不能轻易改变。要使信息流动控制着物资流动。例如，机器制造企业有一种加工路线单，俗称“跟单”，是一种原始记录，也是一种信息的“原材料”，它是以零件为对象。管理一种零件从毛坯加工开始，按照它的工艺路线依次加工，依次传递，直到这些零件加工完毕验收入库。这种加工路线单就是生产管理过程中的一种信息，它规定和控制着零件的流动。同时，管理信息系统还必须反映产品的价值形成过程，如实地反映产品制造过程中的物资消耗和工时消耗，以及有关生产费用的支出，以便作为财会部门核算与控制产品成本的依据。

(2) 管理信息系统要适应经营决策、管理决策和业务决策的需要，为各级管理人员提供必需的信息。为了保证企业各部门，各环节的生产经营管理活动协调一致，提高工作效率，必须根据企业的生产规模、管理层次、组织机构等因素，确定信息的内容、形式、数量，以及信息处理的手段和方法，使管理信息系统成为进行科学管理和严格执行计划的有力工具。

(3) 管理信息系统应力求简单，讲求实效。建立企业管理信息系统应以满足生产经营活动需要和提高信息处理效率为目的。信息结构的设计，信息处理方式，以及信息传递线路等，都要围绕能达到这一既定目的、产生所需要的结果就行，尽量避免不必要的复杂化。简化管理信息系统可以使处理过程缩短并使数据和信息的收集、处理和传递的费用减少。这样，可以减少企业开支，提高系统的效益，便于管理人员掌握信息系统各项功能，有利于提高管理业务水平的工作效率。

(4) 管理信息系统要具有灵活性。现代的企业组织有一个重要的特点，就是它们对外界环境条件的变化有很强的适应能力。因此，为现代企业服务的管理信息系统也应具有足够的灵活性，以便在条件变化的情况下仍能提供详尽的具有现实意义的有关信息。在这样的基础上建立起来的信息系统将适应最新的情况，而且能随时提供为使企业在市场上有效地进行活动所需要的重要信息。

(5) 管理信息系统要具有统一性。就是说，要求管理信息系统一体化，防止对同一项信息的重复收集、重复加工、重复存储，以及加重信息传递的负担。统一性原则便于管理信息系统共同进行数据收集；便于它同别的系统联系；为进行合作和必要时使子系统一体化提供了基础；必要时还可以直接采用别的系统的数据而不必进行数据变换和增加费用。为了实现信息系统的统一要求，企业应该使信息收集制度化、形式标准化、内容系统化、传递规范化，把分散的信息管理改为集中的信息管理，建立企业信息处理中心，以便加速信息处理手段的现代化，提高管理信息系统的效能。

2. 开发管理信息系统的步骤

管理信息系统的开发是一项大的系统工程性质的工作，一般的系统工作均要有三个成功要素，这就是：合理确定系统目标；组织系统性队伍；遵循系统工程的开发步骤。

所有这些要素均要在坚强的领导下才能完成。

首先谈谈领导问题。由于信息系统耗资巨大，历时相当长，并且是涉及到管理方式变革的一项任务，因而必须主要领导亲自抓才能成功。因为主要领导者最清楚自己企业的问题，最能合理地确定系统目标，他拥有实现目标的人权、财权、指挥权，他能够决定投资、调整机构、确定计算机化水平等。这是任何其他人都不能替代的。

作为领导人员怎么领导管理信息系统的开发工作呢？首先领导人员应有一些信息系统的基本知识，能大概地知道计算机原理及其能力和它包括的主要设备；其次，领导人员最主要的应有提高自己企业管理水平的设想，运用现代管理科学的设想；再次，领导人员要懂得管理信息系统的开发步骤和每步的主要工作；最后，领导者要会用人，会组织队伍。

领导者推动管理信息系统的的第一步是建立一个信息系统委员会，信息系统委员会是领导者的主要咨询机构，又是信息系统开发的最高决策机构，其人员包括对信息系统要求较多的各级管理组织的主要负责人，如财务科、计划科、销售科等。还包括一些有经验的管理专家，例如掌握预测技术和计划技术的专家。还应包括信息系统的系统分析员。信息系统委员会的主要工作是确定系统目标，审核和批准系统方案，验收和鉴定系统以及组织各种开发组织。

在信息系统委员会的领导下要建立一个系统规划组或系统分析组，简称系统组。系统组应有各行各业的专家，如管理专家、计划专家、系统分析员、运筹专家、计算机专家等。这支队伍可以由本单位抽人组成，也可以请外单位的人，如请科研单位、大专院校、咨询公司派出专家和本单位专家结合组成。这样既可以摆脱主观偏见，吸收新鲜思想，又可以避免系统建成后人浮于事而造成负担。

组成队伍后，如果是进行全厂信息系统开发则应首先进行全系统的规划，系统规划是全面的长期的计划，在规划的指导下就可以进行一个个项目的开发，见图 16—8，它画出了系统开发的各个步骤。

系统规划订完后，就可根据规划的要求组织一个个项目的开发。每个项目的开发均可由四个阶段来完成，即系统分析、系统设计、系统实现和系统评价。这四个阶段组成一个生命周期。这个周期是周而复始进行的，一个系统开发完成以后就不断地评价和积累问题，积累到一定程度就要重新进行系统分析，开始一个新的生命周期。一般来说，不管系统运行的好坏，每隔 3—5 年也要进行新一轮的开发。当然对过几年以后的系统规划也要修订。

系统规划的主要内容包括企业目标的确定、解决目标的方式的确定、信息系统目标的确定、信息系统主要结构的确定、工程项目的确定及可行性研究等。

系统分析的内容包括数据的收集、数据的分析、系统数据流程图的确定以及系统方案的确定等。

系统设计包括计算机系统流程图程度流程图的确定、编码、输入输出设计、文件设计、程序设计等。

系统实现包括机器的购买、安装、程序调试、系统的切换以及系统的运行和维护等。

系统的评价包括建成时的评价和运行后的评价，发现问题评提出系统更新请求等。

各个阶段中各种人员的职责可用一个表说明，见表 16—1。

表 16—1

在这些步骤中值得注意的有以下几点：系统分析占了很大的工作量，有人对各阶段所耗人力及财力作了个描述，见图 16—9。

从图可以看出在系统分析阶段技术人员的人力耗费是很多的。只有分析得好计划得好，以后的设计才能少走弯路。那种不重视分析只想马上动手设计的做法值得慎重考虑。

开发信息系统不应当把买机器放在第一位，因为只有在进行了系统分析以后才知道要不要买计算机、买什么样的计算机。尤其对于大的系统开发可能长达三年，现代计算机差不多五年换一代，或者说五年以后的价格要比原来的少一半，如果一开始就买机器，没等用上就折旧了许多，实在不划算。

程序的编写要在很晚才进行。程序编写要在系统分析和设计阶段以后，弄清楚要干什么和怎么干的情况下，而且有了严格的说明时才好进行，若一开始就编程序，可能会编的不符合要求，以后改不胜改，反而会大大浪费人力和时间。

三、管理信息系统的战略规划

信息已成为企业的生命线。管理信息系统的战略规划是关于管理信息系统的长远发展的计划，是企业战略规划的一个重要部分。一个有效的战略规划可以使信息系统和用户有较好的关系，可以做到信息资源的合理分配和使用，从而可以节省信息系统的投资。

1. 管理信息系统战略规划的步骤

管理信息系统的战略规划的内容包含甚广，由企业的总目标到各职能部门的目标，以及他们的政策和计划直到企业信息部门的活动与发展，绝不只是拿点钱买点机器的规划，一个管理信息系统的规划应包括组织的战略目标、政策和约束、计划和指标的分析；应包括管理信息系统的目标、约束以及计划指标的分析；应包括应用系统或系统的功能结构，信息系统的组织、人员、管理和运行；还包括信息系统的效益分析和实施计划等。

进行管理信息系统的战略规划一般应包括以下一些步骤，见图 16—10。

规划基本问题的确定。应包括规划的年限。规划的方法、确定集中式还是分散式的规划，以及是进取还是保守的规划。

收集初始信息。包括从各级干部、卖主相似的企业、本企业内部各种信息系统委员会、各种文件以及从书籍和杂志中收集信息。

现存状态的评价和识别计划约束。包括目标、系统开发方法、计划活动、现存硬件和它的质量、信息部门人员、运行和控制、资金、安全措施、人员经验、手续和标准、中期和长期优先序、外部和内部关系、现存的设备，现存软件及其质量，以及企业的思想和道德状况。

设置目标。这实际上应由总经理和计算机委员会来设置，它应包括服务的质量和范围、政策、组织以及人员等，它不仅包括信息系统的目标，而且应有整个企业的目标。

准备规划矩阵。这实际上是信息系统规划内容之间相互关系所组成的矩阵，这些矩阵列出后，实际上就确定了各项内容以及它们实现的优先序。

是识别上面所列出的各种活动，是一次性的工程项目性质的活动，还是一种重复性的经常进行的活动。由于资源有限，不可能所有项目同时进行，只有选择一些好处最大的项目先进行，要正确选择工程类项目和日常重复类项目的比例，正确选择风险大的项目和风险小的项目的比例。

是给定项目的无权和估计项目的成本费用。依此我们可编制项目的实施进度计划 步，然后在 步把战略长期规划书写成文，在此过程中还要不断与用户、信息系统工作人员以及信息系统委员会的领导交换意见。

写出的规划要经总经理批准才能生效，并宣告战略规划任务的完成。如果总经理没批准，只好再重新进行规划。

2. 管理信息系统规划的主要方法

用于管理信息系统规划的方法很多，主要是关键成功因素法（Critical Success Factors, CSF）、战略目标集转化法（Strategy Set Transformation, SST）和企业系统规划法（Business System Planning, BSP）。其他还有企业信息分析与集成技术（BIAIT）、产出/方法分析（E/MA）、投资回收法（ROI）、征费法（Chargeout）、零线预算法、阶石法等，用得

最多的是前面三种，后面的几种用于特殊情况，或者作整体规划的一部分使用。

（1）关键成功因素法

关键成功因素法（CSF），1970年哈佛大学教授 William Zani 在 MIS 模型中用了关键成功变量，这些变量是确定 MIS 成败的因素。过了 10 年，MIT 教授 John Rockart 把 CSF 提高成为 MIS 的战略。做为一个例子，有人把这种方法用于数据库的分析与建立，它包含以下几个步骤：

- 了解企业目标
- 识别关键成功因素
- 识别性能的指标和标准
- 识别测量性能的数据

这四个步骤可以用一个图表示，见图 16—11。

这是要建立一个数据库，因而其输出是一个数据字典。关键成功因素就是要识别联系于系统目标的主要数据类及其关系。识别关键成功因素所用的工具是树枝因果图。例如，某企业有一个目标，是提高产品竞争力，可以用树枝图画出影响它的各种因素，以及影响这些因素的子因素，见图 16—12。

如何评价这些因素中哪些因素是关键成功因素，不同的企业是不同的。对于一个习惯于高层人员个人决策的企业，主要由高层人员个人在此图中选择。对于习惯于群体决策的企业，可以用德尔斐法或其他方法把不同人设想的关键因素综合起来。关键成功因素法在高层应用，一般效果好，因为每一个高层领导人员日常总在考虑什么是关键因素。对中层领导来说一般不大适合，因为中层领导所面临的决策大多数是结构化的，其自由度较小，对他们最好应用其他方法。

（2）战略目标集转化法

战略目标集转化法（SST），William King 于 1978 年提出，它把整个战略目标看成是一个“信息集合”，由使命、目标、战略和其他战略变量（如管理的复杂性、改革习惯以及重要的环境约束）等组成。

MIS 的战略规划过程是把组织的战略目标转变为 MIS 战略目标的过程。

这个方法的第一步是识别组织的战略集，先考查一下该组织是否有写成文的战略式长期计划，如果没有，就要去构造这种战略集合。可以采用以下步骤：描绘出组织各类人员结构，如卖主，经理、雇员、供应商、顾客、贷款人、政府代理人、地区社团及竞争者等。识别每类人员的目标。对于每类人员识别其使命及战略。当组织战略初步识别后，应立即送交总经理审阅和修改。

图 16—13 战略目标集转化法

第二步是将组织战略集转化成 MIS 战略，MIS 战略应包括系统目标。约束以及设计原则等。这个转化的过程包括对应组织战略集的每个元素识别对应的 MIS 战略约束，然后提出整个 MIS 的结构。最后，选出一个方案送总经理，下面是一个企业目标转化的例子，见图 16—13。

由上图我们可以看出这里目标是由不同群体引出的。例如，组织目标 O1 由股票持有者 S 引出，债权人 Cr 以及管理者由 M 引出；组织战略 SI 由目标 O1 和 O6 引出，依次类推。这样就可以列出 MIS 的目标，约束以及设计战略。

（3）企业系统计划法

企业系统计划法 (BSP)，IBM 公司 70 年代初将其作为用于内部系统开发的一种方法。它主要是基于用信息支持企业运行的思想。在总的思路它和前述的方法有许多类似之处，它也是先自上而下识别系统目标，识别企业过程，识别数据，然后再自下而上设计系统，以支持目标，见图 16—14。

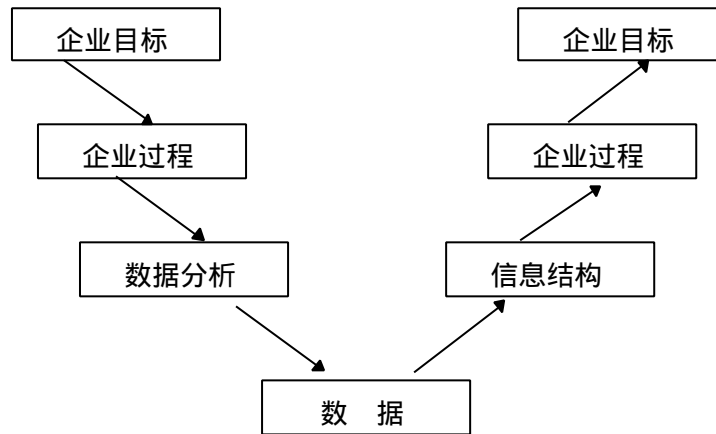


图 16—14 BSP 方法步骤

BSP 方法是把企业目标转化为信息系统 (IS) 战略的全过程。

BSP 方法所支持的目标是企业各层次的目标，实现这种支持需要许多子系统，进行 BSP 工作大致有以下步骤，见图 16—15。

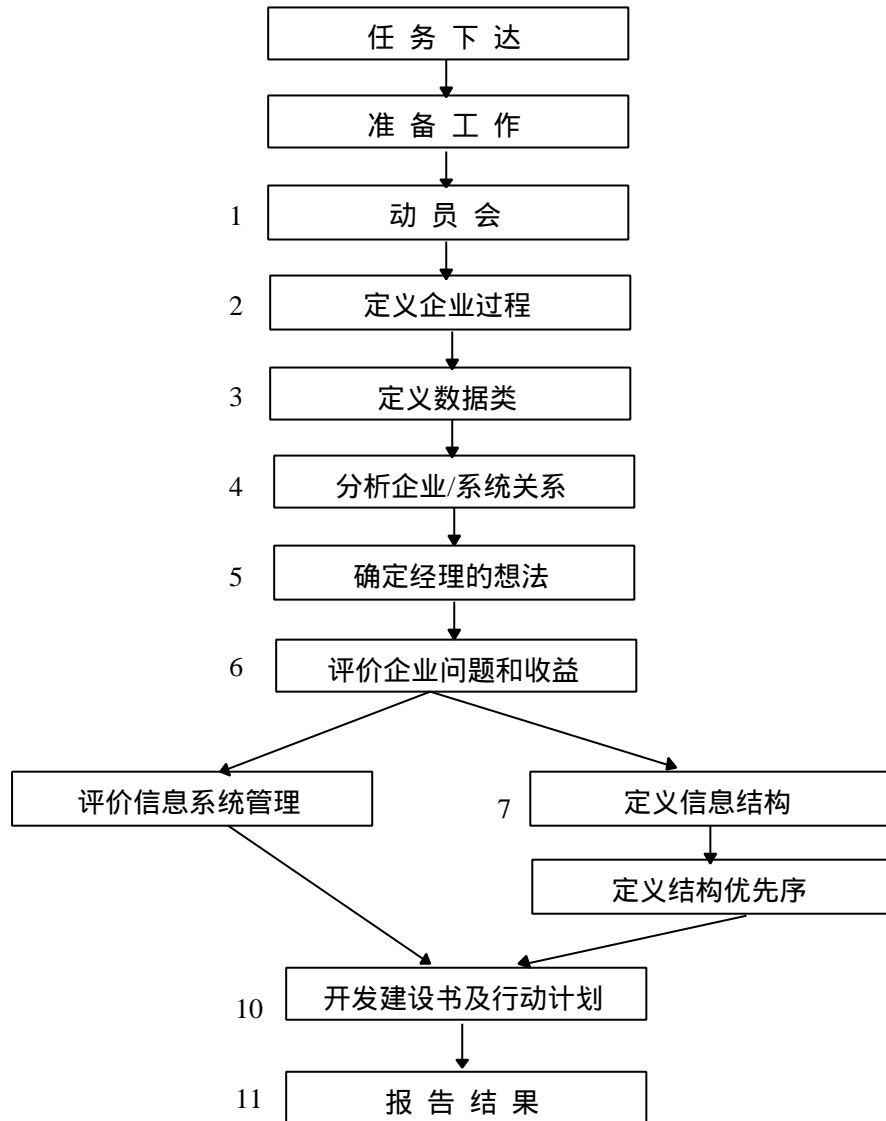


图 16—15 BSP 详细步骤

进行 BSP 工作是一项系统工程性工作，所以要很好地准备。准备工作包括接受任务和组织队伍，一般接受任务是由一个委员会承担。委员会应当由总经理或副总经理牵头。这个委员会要明确规划的方向和范围，在委员会下应有一个系统规划组，其组长应全时工作，并具体参加规划活动。委员会委员和系统组成员思想上要明确“做什么”（what），“为什么”做（why），“如何做”（how），以及希望达到的目标是什么。要准备必要的条件，一个工作控制室、一个工作计划、一个采访交谈计划、一个最终报告的提纲、还有一些必要的经费。所有这些均落实后，还要得到委员会主任认可，准备工作才算落实了，正式工作即可开始。

第十七章 MBA 实用国际贸易知识体系述要

国际贸易是指世界各国之间商品和服务交换的活动，是各国之间分工的表现形式，反映了世界各国在经济上的相互依靠。马克思早在《共产党宣言》中就明确指出：“资产阶级，由于开拓了世界市场，使一切国家的生产和消费都成为世界性的了”。随着经济的全球化和一体化发展，越来越多的工商企业选择了国际化发展战略。作为国际导向型经营管理人才的 MBA，必须通晓国际贸易理论与实务。《国际贸易》与《国际贸易实务》在工商院校的课程体系中占有重要地位，在大多数工商院校里，它们都是 MBA 的核心课。随着我国加入世界贸易组织（WTO）指日可待，中国的 MBA 们没有理由不懂国际贸易，中国的商人没有理由不参与国际贸易与国际分工。限于篇幅，本章综合商学院里 MBA 的《国际贸易》和《国际贸易实务》两门课的核心内容，为自修 MBA 的读者简述实用的国际贸易理论与实务。

一、国际分工

国际分工是指世界上各国之间的劳动分工，是社会分工发展到一定阶段，国民经济内部分工超越国家界限发展的结果，是国际贸易和世界市场的基础。

1. 二战后国际分工发展变化的特点

国际分工是生产力发展到一定阶段的结果。15 世纪末的地理大发现和 16、17 世纪手工业向工场手工业的过渡，为国际分工的形成创造了条件，而 18 世纪后半期到 19 世纪中叶机器大工业的建立为国际分工起了重要作用。大工业使生产资料、生产过程和产品都已完全社会化了。包括行业分工及区域分工的复杂分工体系必然创造出相应的市场。当分工和市场超出国家和民族的范围，就形成了宗主国（当时主要是英国）与殖民地间的国际分工。

19 世纪末到第二次世界大战是国际分工的发展阶段。随着生产力的发展（这一时期出现了第二次科技革命），垄断代替了竞争，垄断资本主义通过资本输出把资本主义生产关系日益扩大到殖民地、半殖民地，造成其经济的单一化和畸形化，从而使宗主国与殖民地、工业国与初级产品生产国之间的国际分工日益加深，相互间的依赖也进一步加强。伴随着资本主义生产方式和交换方式的国际化及资本主义世界经济体系的形成，资本主义国际分工体系也最终形成了。

从二战结束至今是国际分工进一步发展深化的阶段。在这一阶段，由于第三次科技革命的爆发及随之而来的生产力的迅猛发展，传统的国际分工体系已经和正在发生变化。以自然资源为基础的分工已逐步让位给以科学技术、现代生产工艺为基础的分工；产业部门间的分工已让位于产业内部的分工；市场力量自发调节的各部门、各企业间的分工，已发展成为由跨国公司所协调的企业内部分工；从垂直分工过渡到水平分工，这一切都说明国际分工的发展进入了一个新阶段，生产力已大大超出了国家的界限，在世界范围内更加灵活地发展，各种机制开始进入世界市场和生产领域。

第二次世界大战之后，随着新的科技革命及生产力的迅速发展，国际分工表现出与以往不同的一些特点：

第一，在国际分工格局中，工业国与工业国间分工居于主导地位。二战前，工业制成品生产国与初级产品生产国间的分工居于主导地位，其次才是工业国与工业国间的分工。战后科学技术和经济的迅速进步与发展改变了战前的国际分工格局，以自然资源为基础的分工逐步发展为以现代化工艺、技术为基础的分工。

第二，各国间工业部门内部分工有逐步增强的趋势。二战前，在工业国家间的分工中，占主导地位的是各国不同工业部门之间的分工。二战后，随着社会分工的发展，原来的生产部门逐步划分为更多更细的部门；在越来越多的生产领域中，以国内市场为界限的生产，已经不能符合规模经济的要求，因此，在一国国内部门之间的分工向部门内部分工发展的同时，越来越多的部门跨越国界，形成国际间的部门内分工。

第三，发达资本主义国家与发展中国家间的工业分工在发展，而工业国与农业国、矿业国间的分工在削弱。从国际分工产生到二战前，殖民主义宗主国主要从事工业制成品的生产，而殖民地、附属国和落后国家则主要从事

以自然条件为基础的农业或矿山的生产；战后由于科技革命和跨国公司的经营活动，某些工业产品的生产从发达国家向发展中国家转移，出现了高精尖工业与一般工业的分工，资本技术密集型产品与劳动密集型产品的分工。

第四，参加国际分工国家的经济所有制形式发生了变化。二战前，参加国际分工的国家主要是以私有制经济为主的资本主义类型的国家。二战后，随着一批社会主义国家的成立，资本主义生产关系一统国际分工的时代结束了。为了发展生产力、实现经济现代化，社会主义国家广泛深入地参加国际分工。

第五，国际分工的机制发生了显著的变化。从国际分工产生到二战前，资本主义国际分工形成与发展过程的机制，一是殖民统治，二是垄断与资本输出，三是价值规律下的市场自发力量。二战后，国际分工的机制发生了较大变化：殖民统治力量大大削弱；跨国公司作用大大加强；出现了有组织的“协议式”国际分工，如跨国公司所组织的跨越国界的分工。

第六，国际分工从有形商品生产和贸易的领域向服务部门发展，而且相互结合，渗透的分工在发展。

总之，国际分工的发展受许多因素的影响。社会生产力是国际分工形成和发展的决定性因素；自然条件则是产生和发展的基础；人口、生产规模和市场制约着国际分工的发展；资本的国际化是国际分工深入发展的重要条件；国际生产关系决定着国际分工的性质；上层建筑可以推动或延缓国际分工的发展进程。

2. 国际分工对国际贸易的影响

国际分工对国际贸易的影响可从以下几方面看到：

(1) 国际分工影响着国际贸易的发展速度

从国际贸易发展来看，在国际分工发展快的时期，国际贸易也发展快。相反，在国际分工缓慢发展时期，国际贸易也发展较慢或处于停滞状态。

(2) 国际分工影响着国际贸易的地区分布

国际分工发展过程表明，在国际分工处于中心地位的国家，在国际贸易中也占据主要地位。

(3) 国际分工影响国际贸易的商品结构

随着国际分工的发展，国际商品结构与各国的进出口商品结构不断变化。二次大战后的这种变化表现在工业制成品在国际贸易中所占比重超过初级产品所占的比重；发展中国家出口中的工业制成品比重增加；中间产品贸易迅猛发展；国际服务贸易发展十分迅速。

(4) 国际分工影响着国际贸易利益的分配

在资本主义国际分工体系占据主导地位的情况下，发达资本主义国家享有国际贸易的大部分利益。

(5) 国际分工的发展使世界经济生活不断国际化，国际贸易的重要性不断增强

在此情况下，各种不同类型的国家的出口依存度都有了不同程度的提高。出口依存度即出口额占国民生产总值的比重。

(6) 国际分工的发展使贸易方式向多样化的方向发展。

(7) 国际分工影响着国际贸易的地理方向。

各国对外贸易的地理方向与各国相互分工的程度成正方向变化。如 19

世纪国际分工的主要形式是宗主国同殖民地等落后国家之间的分工，即前者出口工业品，后者出口农业品。这种分工形式决定了当时国际贸易主要在殖民地与宗主国这两类国家间进行。

3. 主要的国际分工学说

资本主义国际分工理论的发展过程大致如下：

在工场手工业向大机器工业的过渡时期，英国的古典经济学家亚当斯密在其《国民财富的性质和原因的研究》（简称《国富论》）一书中提出了国际分工的绝对成本理论；后来，英国工业革命深入发展时期的经济学家大卫李嘉图在其《政治经济学及赋税原理》一书中提出了比较成本理论；本世纪30年代，瑞典经济学家俄林在其代表作《域际和国际贸易》一书中又提出了赫克歇尔—俄林要素比例说。至此，西方资产阶级经济学家关于国际分工的理论已大致形成其体系。

（1）亚当斯密国际分工学说的主要内容

在阐述其分工理论之前，斯密首先分析了分工的利益。他认为分工可以提高劳动生产率。原因是：分工能提高劳动的熟练程度；分工使每个人专门从事某项作业，节省与生产没有直接关系的时间；分工有利于发明创造和改进工具。接着，斯密将适用于一国内部不同职业之间、不同工种之间的分工原则推演到各国之间的分工，从而形成其国际分工理论。斯密认为：自由贸易会引起国际分工，国际分工的基础是有利的自然禀赋，或后天的有利生产条件。它们都可以使一国在生产上和对外贸易方面处于比其他国家绝对有利的地位。如果各国都按照各自的有利的生产条件进行分工和交换，将会使各国的资源、劳动力和资本得到最有效的利用，将会大大提高劳动生产率和增加物质财富。

由于这个理论是按各国绝对有利的生产条件进行国际分工，所以也叫作绝对成本理论。

斯密认为每一个国家都有其适宜于生产某些特定产品的绝对有利的条件。如果每一个国家都按照其绝对有利的生产条件去进行专业化生产，然后彼此进行交换，则对所有交换国家都是有利的。各国都按照各自的有利条件进行分工和交换，将会使各国的资源、劳动力和资本得到最有效的利用，将会大大提高劳动生产率和增加物质财富。

亚当斯密按各国绝对有利的生产条件进行国际分工，实际是按照绝对成本的高低进行分工。

（2）大卫李嘉图的国际分工学说

李嘉图的“比较成本理论”是在亚当斯密绝对成本理论的基础上发展起来的。根据斯密的观点，国际分工应按地域、自然条件及绝对的成本差异进行，即一个国家输出的商品一定是生产上具有绝对优势、生产成本绝对低于他国的商品。李嘉图进一步发展了这一观点，他认为每个国家不一定生产各种商品，而应集中力量生产那些利益较大或不利较小的商品，然后进行国际贸易。在资本和劳动力不变的情况下生产总量将增加，如此形成的国际分工对贸易各国都有利。

李嘉图认为，在资本与劳动力在国际间不能自由流动的情况下，按照比较成本理论的原则进行国际分工，可使劳动配置更合理，增加生产总额，对贸易各国均有利。但其前提必须是完全的自由贸易。

李嘉图以英国和葡萄牙均生产毛呢和酒为例来说明。葡萄牙生产酒和毛呢各一个单位时所需要的劳动力均少于英国，但酒少 40 人，毛呢仅少 10 人，生产酒的优势高于生产毛呢，故专门生产酒为最有利。反之，英国生产毛呢和酒所需的劳动力都多于葡萄牙即都处于不利地位；但毛呢的不利程度较酒的不利程度为小，故英国专门生产毛呢，以换取酒的进口仍属有利。李嘉图“比较成本说”的核心是“两利取重。两害取轻”。按此原则分工，则可发挥两国长处，增加产品数量。

“比较成本理论”在历史上曾起过进步作用。它为自由贸易政策提供了理论基础，推动了当时英国资本积累和生产力的发展。

（3）赫克歇尔——俄林的要害比例说

赫克歇尔——俄林以各国间要素禀赋的相对差异和生产各种商品利用这些要素强度的差异，作为国际分工的依据与国际贸易产生的原因，其主要结论如下：

每个区域或国家利用它的相对丰富的生产诸要素（土地、劳动力、资本等）从事商品生产，就处于比较有利的地位，而利用它的相对稀少的生产诸要素从事商品生产，就处于比较不利的地位。因此每个国家在国际分工——国际贸易体系中生产和输出前面那些种类的商品，输入后面那些种类的商品。

区域贸易或国际贸易的直接原因是价格差别，即各个地区间或国家间商品价格不同，然而，各国间同一种商品的价格差别主要是成本的差别，所以，成本的国际绝对差是国际贸易发生的第一个原因，第二个原因则是在两国国内各种商品的成本比例不同，也即比较成本差异是国际贸易的重要条件。不同国家不同的成本比例是因为各国国内的生产诸要素的价格比例不同，而每种不同生产要素的价格是由供求决定的，进而两国生产要素价格的比例关系不同也是因为两国诸生产要素的供给与需求存在着不同的比例关系。但是，各国在生产要素的供给方面是不相同的，即各国所赋有的各种要素的数量、种类和质量是不同的。国际贸易就是建立在各个国家各种生产要素的多寡不同和价格的高低不同的基础上的，另外，即使生产诸要素的供给比例是相同，对这些生产要素不同的需求也会产生生产诸要素的不同的价格比例，从而为国际贸易提供一个基础。

商品贸易一般趋向于（即使是部分地）消除工资、地租、利润等生产要素的收入的国际差别。进一步说，国际分工及国际贸易的利益是各国能更有效地利用各种生产要素。在国际分工条件下，各种生产要素的最有效利用将会比在闭关自守的情况下得到更多的社会总产品。

俄林还认为国际生产要素不能充分流动会使生产达不到理想结果，但是商品的流动在一定程度上可以弥补国际间要素缺少流动性的不足，即通过国际贸易可以部分解决国际间要素分配不均的缺陷。

二、国际市场价格及其掌握

1. 国际市场价格及其影响因素

在国际分工和世界市场形成与发展的基础上，商品交换由国内发展到国际，商品的价值也就在国别价值的基础上转变为国际价值。商品的国际价值是以世界劳动的平均单位所衡量的商品在世界市场上的价值量。影响商品国际价值量的因素有三：第一，世界上某种商品生产的平均的技术条件；第二，世界上生产该商品的平均劳动强度和劳动熟练程度。因此，凡能改变这两者的因素（如各国生产该商品的劳动生产率及劳动强度）都会影响国际价值量，此外，由于国际市场与国内市场在要素流动性上存在着差异，或换言之，由于各国国民经济的相对独立性，使得一个新的因素——贸易参加国的贸易量也影响着国际价值量。

按照价值规律，国际价值是商品的国际市场价格变动的基础和核心。国际市场价格是指通过世界范围的竞争而形成的某种商品在世界市场上实际买卖时所依据的价格。它由国际市场上的供求关系所具体决定。

商品的国际市场价格按其形成条件及变化特征，可分为两大类：

（1）世界“自由市场”价格

它指的是在不受垄断及国家力量干预的情况下，由独立经营的买卖双方通过公开自由竞争而形成的基本客观地反映国际市场上商品供求状况的价格。

（2）世界“封闭市场”价格

它是买卖双方在一定的约束关系下形成的价格。商品在国际间的供求关系，一般对它不会产生实质性的影响。世界“封闭市场”价格一般包括以下几种：

转移价格，即跨国公司根据其全球利润最大化的战略目标，在跨国公司系统内部（母公司与子公司、各子公司之间）购销商品和服务时所采用的价格。

垄断价格，即国际垄断组织利用其经济力量和市场控制力量决定的价格，有卖方垄断价格和买方垄断价格两种形式。在两种垄断价格下，均可取得垄断超额利润。垄断价格的上限取决于世界市场对于国际垄断组织所销售的商品的需求量，下限取决于生产费用加国际垄断组织所在国的平均利润。由于垄断并不排除竞争，故垄断价格也有一个客观规定的界限。

此外，在世界市场上，各国政府通过各种途径对价格进行干预，出现了国家垄断价格或管理价格。

区域性经济贸易集团内的价格。二战后，成立了许多区域性的经济贸易集团。在这些经济贸易集团内部，形成了区域性经济贸易集团内价格。如欧洲经济共同体的共同农业政策中的共同价格。

国际商品协定下的协定价格。商品协定通常采用最低价格和最高价格等办法来稳定商品价格。当有关商品价格降到最低价格以下时，就减少出口，或用缓冲基金收购商品；当市价超过最高价格时，则扩大出口或抛售缓冲存货。

一般来说，影响国际市场价格的主要因素有：

（1）垄断

垄断组织为了夺取最大限度利润，采取各种办法控制世界市场价格。

直接的方法：瓜分销售市场、规定国内市场的商品销售额、规定进口份额、减少；降低商品价格，使竞争者破产，然后夺取这些市场并规定这些商品的垄断价格；用夺取原料产地的方法垄断原料市场，开采原料并按垄断价格出售原料，获取国家订货，并按垄断价格出售这些订货，以及跨国公司内部的转移价格。 间接的方法：限制商品生产额和出口额，限制开采矿产和妨碍新工厂的建立；在市场上收买“过多”商品并出口“剩余”产品。

(2) 经济周期

商品的国际市场价格和市场利润率都随着经济周期的不同阶段而发生变化。

(3) 各国政府采取的政策措施

战后，各国采取许多政策措施，如支持价格政策、出口补贴政策、进出口管制政策、外汇政策、税收政策、战略物资收购及抛售政策。它们对世界的价格影响很大。

(4) 商品的质量与包装

一般而言，在国际市场上，都是按质论价，好质好价，次质次价，名牌优价。但如果没有良好的包装装潢，按质论价也会受到影响。

(5) 商品销售中的各种因素

这些因素包括：付款条件的难易；运输条件的适时；销售季节的赶前与错后；是否名牌；使用的货币；成交数量的多少；客户的爱好；地理位置的远近；广告宣传的效果；服务质量等。

(6) 自然灾害、政治动乱及投机等。

2. 表示价格构成的贸易术语

在国内贸易中，表示商品的单价，只要注明计量单位、单位金额和计价货币即可，如：大米每公斤 2.90 元。而在国际贸易中，要确定商品的价格，除了上述内容外，还需使用一种专门用语——贸易术语。如 Rice USD 280 per M/TF! 0 B. Shanghai。其中：F.O.B 即为一种贸易术语。贸易术语是用以表示商品构成，并确定风险、责任、费用划分等问题的专门用语。采用的贸易术语不同，卖方承担的风险、责任、费用不同，商品的价格构成因而也不相同。卖方承担的风险大、责任广、费用多，其货价显然要高，反之，则低。在长期的国际贸易实践中，国际贸易术语无论是在数量、名称，还是在内含方面，都经历了很大的变化。现行的国际贸易术语是国际商会（ICC）制定的《国际贸易术语解释通则 1990》，即《INCOTERMS1990》。该通则中规定了 13 种贸易术语，它们按开头字母不同分成下列 E、F、C、D 四个组：

E 组：EXW

F 组：FCA FAS FOB

C 组：CFR CIF CPT CIP

D 组：DAF DES DEO DDU DDP

以下将这 13 种贸易术语作一归纳对比。

国际电码	交货地点	风险转移界限	出口报关的责任费用由谁负担	进口报关的责任费用由谁负担	适用的运输方式
E.X.W.	商品产地、所在地	买方处置货物后	买方	买方	任何方式
F.C.A.	出口国内地、港口	承运人处置货物后	卖方	买方	任何方式
F.A.S.	装运港口	货交船边后	买方	买方	水上运输
F.O.B.	装运港口	货物越过船舷	卖方	买方	水上运输
C.F.R.	装运港口	货物越过船舷	卖方	买方	水上运输
C.I.F.	装运港口	货物越过船舷	卖方	买方	水上运输
C.P.T.	出口国内地、港口	承运人卸货物后	卖方	买方	任何方式
C.I.P.	出口国内地、港口	承运人处置货物后	卖方	买方	任何方式
D.A.F.	两国边境指定地点	买方处置货物后	卖方	买方	任何方式
D.E.S.	目的港口	买方在船上收货后	卖方	买方	水上运输
D.E.Q.	目的港口	买方在码头收货后	卖方	卖方	水上运输
D.D.U.	进口国内	买方在指定地点收货后	卖方	买方	任何方式
D.D.P.	进口国内	买方在指定地点收货	卖方	卖方	任何方式

下面，我们选择两种最常用的贸易术语即 F.O.B. 和 C.I.F. 加以解释。

F.O.B. 是 Free on Board 的缩写，即指装运港船上交货。按 FOB 条件成交，买卖双方承担的费用和风险，一般是以装运港船舷为界。

根据《通则》的解释，在按 FOB 术语成交时，买卖双方各自承担的主要义务可归纳如下：

(1) 卖方的主要义务：

在合同规定的装运港和规定的期限内，将货物装上买方指派的船只，并及时通知买方。承担货物越过船舷之前的一切费用和风险。

自负风险和费用，领取出口许可证或其它官方证件，并办理出口手续。

提供商业发票，交货证明、运输单据或具有同等效力的电子单证。

(2) 买方的主要义务：

负责租船订舱、支付运费、并将船期、船名及时通知卖方。

承担货物越过船舷之后的一切费用和风险。

接受卖方提供的各种合格单据、并按合同规定支付货款。

自负风险和费用，领取进口许可证并办理收货和进口手续。

由于《通则》不是法律，没有强制性，国际上对于“装船”的概念又缺乏统一解释。各国各港口在处理与装船有关的各项费用（如平舱费、理舱费等）时，有着不同的习惯做法。为了避免事后的争执，买卖双方在订约时就应对这一问题加以明确。按 FOB 术语成交，如果采用班轮运输，装船费用包括在班轮运输费之中，与装船有关的各项费用自然由负责办理运输事项的买方承担。而如果采用程租船运输，按照航运惯例，通常在租船合同中规定船方不负担装船费用。在这种情况下，买卖双方为了在合同中明确装船、理舱、平舱费用的负担问题，往往在 FOB 之后加列各种附加条件，这就是所谓的 FOB

的变形。它们主要有：

(1) FOB Liner Terms (班轮条件)：这一变形的含义是装船费用的负担问题按照班轮的做法办理，就是说，卖方不承担这项费用，而由船方、实际上是买方负担。

(2) FOB Under Tackle (吊钩下交货)：其含义是卖方仅负责把货物交到买方指派船只的吊钩所及之处，以后的装船费用，概由买方负担。

(3) FOB Stowed (理舱费在内)：“这一条件是指卖方要负责把货物装入船舱并负担包括理舱费在内的装船费用。

(4) FOB Trimmed (平舱费在内)：它是指卖方要负责把货物装入船舱，并为保持船身的平稳，对装入船舱的散装货物进行填平补齐，上述各项费用，均由卖方负担。

FOB 的变形只是用以明确装船费用的负担问题，并不改变 FOB 的性质。

CIF 是 Cost, Insurance, Freight 的缩写，即指装运港船上交货运保费在内，或称成本加运保费。这里所指的成本相当于 FOB，故 CIF 的基本含义是 FOB 加运保费。

例：我某出口公司推销某商品对外报价为每箱 450 美元 FOB 天津新港，后国外商人要求改报 CIF 汉堡价。问我方应报多少？(运费每箱 50 美元，保险费率为 0.8%)。

答：计算公式为：
$$\text{CIF 价} = \frac{\text{FOB 价} + \text{国际运费}}{1 - \text{保险加成} \times \text{保险费率}}$$

代入公式：
$$\text{CIF 价} = \frac{450 \text{美元} + 50 \text{美元}}{1 - 110\% \times 0.8\%} = 504.4 \text{美元}$$

我方应报价每箱为 504.4 美元。

使用 CIF 术语时，要指明目的港，根据《通则》解释，使用 CIF，买卖双方基本义务可作如下划分：

(1) 卖方的基本义务

负责租船订舱和办理货运保险，并支付正常运费和有关的保险费。

办理出口手续，按约定的装运期和装运港装船，并于装船后及时通知买方。

负担货物在装运港越过船舷为止的一切费用和 risk。

提供装运单据和有关凭证。

(2) 买方的基本义务

负担货物在装运港越过船舷时发生的一切 risk。

负担除正常运费和保险费以外的、货物在海运途中所产生的其它各项费用。

按合同规定付款赎单。

在约定目的港受领货物，并自费用和风险办理进口手续。

上述解释表明，按 CIF 条件成交，卖方承担的责任较 FOB 广泛。由于 CIF 价格构成因素中包括运保费，故卖方应负责安排运输和保险，支付有关的运保费，并提交约定的保险单，至于 risk 的划分，CIF 和 FOB 完全一样。在 CIF 条件下，运输途中的 risk 由买方负担，卖方虽负责投保，但只是代办性质。

需要强调指出的是，按 CIF 条件成交，只要卖方在约定的装运港按期把货物装到运往指定目的港的船上，并将约定的单据及时交给买方，就算完成了交货义务，即使卖方装船以后至交单这段时间内，货物发生损坏或灭失，

只要卖方提交的单据符合要求，买方就不得拒收单据和拒付货款。这是因为，CIF实行的是单据和付款对流的原则。CIF交易的一个很重要的特点是凭单交货和凭单付款。在CIF条件下，提交了单据，就象征交了货，故CIF交易属象征性交货，它实际上是一种单据买卖。

国际上对CIF的解释，虽已成为一般国际贸易惯例，但由于各国港口惯例不尽相同，它们对CIF的解释和具体运用，却存在某些差异，特别是大宗商品按CIF条件成交时，容易在卸货费由谁负担问题上引起争议。这是因为，大宗商品通常使用租轮运输，而在不少场合，船方按不承担装卸费条件出租船舶，故卸货费究竟由何方负担，买卖双方应在合同中说明。为了明确责任和避免争议，买卖双方商订合同时，通常在CIF后另列有关卸货费由谁负担的具体条件，常见的有以下几种：

(1) CIF 班轮条件 (CIF Liner Terms)：指卸货费按班轮办法处理，即买方不承担卸货费。

(2) CIF 卸到岸上 (CIF Landed)：指由卖方负担卸货费，其中包括驳运费和码头费在内。

(3) CIF 吊钩下交货 (CIF Ex Tackle)：指卖方负责将货物从船舱吊起卸到船舶吊钩所及之处 (码头上或驳船上) 的费用。在海轮不能靠码头的情况下，租用驳船的费用和货物从驳船卸到岸上的费用，概由买方负担。

(4) CIF 舱底交货 (CIF Ex Ship's Hold)：指货物运到目的港后，由买方自行启舱，并负担将货物从舱底卸到码头的卸货费。

上述CIF条件的变形，只是为了进一步明确买卖双方谁负担卸货费，而并不改变交货地点和风险划分的界线。

3. 国际货物买卖的作价方法

在国际货物买卖中，作价的方法多种多样，可以根据不同情况，分别采取下列各种作价办法：

(1) 固定价格

在买卖合同中订明具体价格，这是国际上常见的习惯作法。按此办法成交时，买卖双方应按约定价格交货付款，即使约定价格与实际价格相差很大，任何一方也无权要求变更原价，这就意味着买卖双方要承担从订约到交货付款以至转售时价格变动的风险。为了减少风险，采用此办法时，除必须对价格前景作出正确判断外，还应注意选择资信好的成交对象。

(2) 非固定价格

买卖双方洽商交易时，若对价格变动趋势一时难以看准，可签订活价合同，即只约定成交的品种、数量和交货期，而具体价格则留到以后某个时期商定，或者在价格条款中把以后订价时间和订价方法一并订明。按此办法成交时，由于买卖双方都不承担价格变动的风险，故有利于促成交易和提高履约率。

在采用非固定价格订立合同时，应注意如下几个问题：明确规定作价标准，如有些在商品期货交易所买卖的商品，应选择有代表性的期货交易所公布的期货价格作为订价的标准；要谨慎选择作价时间。对于大宗商品出口，为了避免价格波动风险，一般应采用装船前或装船时的价格，不宜轻易采用装船后作价的做法；应充分考虑采用非固定价格对合同成立的影响，虽然许多国家法律规定，具体价格可以不确定，只规定作价原则或办法即可，

但有时，由于对确定价格的标准不统一，容易引起争议。因此，应对个别商品，采用国际市场通行的非固定价格的做法来订立合同价格。

(3) 暂订价格

买卖双方在签订合同时，先规定一个初步价格，作为开立信用证和初步付款的依据，待双方确定正式价格后，再根据多退少补的原则进行最后清算。这种做法，既有利于促成交易，又使双方都不承担价格变动的风险。

(4) 滑动价格

在某些生产周期长的机器设备和原料性商品的交易中，买卖双方在约定初步价格的同时，还规定价格调整条款，即按原材料价格和工资变化来计算和确定最后价格。此外，也有应用物价指数作为调整价格的依据，即约定期间的物价指数的变动如超出一定范围，价格也相应调整。

4. 合同中价格条款的规定

合同中的价格条款，一般包括商品的单价和总值两项基本内容，单价通常由四个部分组成，即包括计量单位、单位价格金额、计价货币和贸易术语。例如，每公吨 C、I、F、伦敦 350 英镑。总值（或称总价）是单价同数量的乘积，也就是一笔交易的货款总金额。

规定价格条款时，应注意下列问题：

- (1) 合理规定商品的单价，防止偏高偏低。
- (2) 根据船源、货源等实际情况，选择适当的贸易术语。
- (3) 争取选择有利的计价货币，必要时可加订保值条款。

国际货物买卖通常的交货期都比较长，从订约到履行合同，往往需要一过程。在此期间，计价货币的币值是要发生变化的，甚至会出现大幅度的起伏，其结果必然直接影响进出口双方的经济利益。因此，如何选择合同计价货币是买卖双方在确定价格时必须注意的问题。一笔交易应尽可能争取到把发展趋势对自己有利的货币作为计价货币。从理论上说，对于出口交易，采用硬币比较有利；而进口合同用软币计价则比较合算。

(4) 灵活运用各种不同的作价办法，避免承担价格变动的风险。

(5) 参照国际贸易的习惯做法，注意佣金和折扣的合理运用。

在价格条款中有时会涉及佣金或折扣的规定。从这个角度看，价格条款中所规定的价格，可分为包含有佣金或折扣的价格和不包含这两因素的净价（Net Price）。包含佣金的价格，在业务中通常称为“含佣价”。

佣金（Commission）指代理人或经纪人为委托人服务而收取的报酬。如出口商支付佣金给销售代理人，或进口商支付佣金给采购代理人。

在合同的价格条款中，佣金有两种规定方法。一是用百分比来表示，如，每公吨 350 美元 CIF 伦敦，包括佣金 3%。另外，佣金也可用绝对数表示，如在合同中规定，每公吨支付佣金 30 美元。

例：我某公司对某商品对外报价为 CIF 价 850 美元，外商要求改报含佣价 CIF4%，我方的报价应为多少？

答：我方报价应为 885.42 美元。其计算方法如下：含佣价净价

$$= \frac{850}{1 - 4\%} = \frac{850}{1 - 0.04} = 885.42 \text{ 美元}$$

折扣（Rebate、Allowance）是卖方给予买方的价格减让

例：如果我方向外商报价为 CIF 香港价每公吨 520 美元，含折扣 2%，

那么，我方扣除折扣的净收入为多少？

答：我方扣除折扣后的净收入为 509.6 美元。其计算方法如下：

净收入=含折扣价×(1-折扣率)

= 520 × (1-2%)

= 509.6 (美元)

(6) 如交货品质、交货数量有机动幅度或包装费用另行计价时，应一并订明机动部分作价和包装费计价的具体办法。

(7) 单价中的计量单位、计价货币和港口名称必须书写清楚，以利合同的履行。

5. 出口报价决策

(1) 出口报价的货币选择

出口报价应使用本国货币还是外国货币？这是摆在出口企业面前的一个重要问题。对于许多发达国家的出口企业来说，由于本国货币属于可自由兑换的硬通货，可以使用本国货币报价。用本国货币报价的优点，主要是易于管理，便于计算，可以避免汇率波动的风险。

对于中国的出口企业来说，由于人民币还不属于可自由兑换货币，习惯上都采用外币报价。然而，即使本国货币是可自由兑换货币，使用本国货币报价也有其致命的弱点，不能避免本国货币币值波动的风险。

实际上，无论是出口企业还是进口企业，都希望在进出口交易中避免汇率波动的风险。自 1973 年实行浮动汇率制以来，世界主要货币的币值都在经常性地上下波动着，从事出口业务的企业也愈来愈注意出口报价货币的选择问题。究竟以本国货币报价有利，还是以外币（进口国货币或第三国货币）报价有利，取决于当时各种货币的波动情况及趋势。从目前情况来看，国际贸易的流通手段主要还是美元、英镑、德国马克、日元、瑞士法郎等可兑换货币，很少使用软币，因为这样就能使买卖双方都在一定程度上避免了货币风险。当然，这些可兑换货币也是经常处于波动之中的，这就需要企业关心并预测汇率波动趋势，选择对自己有利的货币进行报价。

(2) 本国货币的贬值、升值与出口报价

当本国货币贬值或升值时，本国货币与其他货币的比值就会发生变化，本国的出口企业就需要重新考虑其出口价格。出口企业应充分利用币值变动带来的任何有利机会。

本国货币贬值与出口定价

如果本国货币出现贬值，企业在制定出口价格方面有三种可供选择的方案。

(A) 保持本国货币表示的价格不变。例如，人民币与美元的比价由 3.7 : 1 下降为 4.7 : 1，中国某企业某产品原来的出口价格为 3.7 元（1 美元），如果贬值后仍保持本国货币表示的价格（即 3.7 元），那么用美元表示的价格实际上已降低为 0.79 美元。这样，该企业产品在国外市场上的竞争力会得到加强。

许多国家试图利用本国货币贬值来促进出口，就是出于这种考虑。然而，这一措施只能在短期内奏效，因为货币对外贬值将使进口成本提高，进而会引发国内物价的上涨。迫于成本提高的压力，企业最终不得不提高出口价格以避免亏本经营。

采用这一方案的另一限制条件，是产品需求的价格弹性要大。如果价格弹性大，降低就会带来销售额的猛涨，即使把成本上涨因素考虑在内，也会导致总利润额增长。

(B) 保持外币表示的价格不变。如上例，我国出口企业在人民币对美元的比价从 3.7:1 下降到 4。

7:1 以后，仍以每单位：美元报价，实际上此时以人民币表示的价格已上升为 4.7 元。这样，人民币贬值前后其产品在国际市场上的价格都是：美元，如果仍保持原有销售量，则用人民币表示的利润会大幅度增长。

但是在实践中，这一方案有时行不通，原因是：

(a) 国外的经销商希望人民币贬值会降低出口价格，如果一点不降，可能会损失一些订单；

(b) 我国的其他出口企业可能会降价出口，使其产品在出口价格上比其他产品更有竞争力；

(c) 其他国家的出口企业预期中国企业会降价，因此可能相应地降价，以保持竞争力。因此，在采用这一方案时，企业应全面分析国内外竞争环境。

(C) 确定一个中间价格。即把出口确定在上述两个极端价格之间。在多数场合，这一方案比较理想，因为它兼顾了成本、需求和竞争等多方面的因素。

本国货币升值与出口定价

本国货币升值往往会使本国出口企业陷入一种波动局面。在这种情况下，企业面临的选择有：

(A) 保持外币表示的价格。这一选择能使企业不致损失国际市场上的销售额，但国内成本的提高往往使企业发生亏损。

(B) 保持本国货币表示的价格。如果产品价格弹性较小，可以采用这一方案。

(C) 想方设法降低成本。例如，本国货币升值通常可使进口便宜一些，企业此时可考虑进口一些生产原料以降低成本，从而使出口价格的上涨限制一定幅度之内，甚至可以保持原来的进口价格。

6. 倾销与反倾销

经济学家雅各布瓦伊纳曾对倾销下过定义，即“倾销是同一商品在不同市场之间的价格歧视。”另一种比较狭窄的定义是：倾销是海外的货物以低于同样货物在同一时候国内市场类似条件下的销售价格出售。

划分倾销的办法有多种，瓦伊纳将倾销划分为以下三种：

偶发性倾销 (Sporadic Dumping)：指偶然的或临时的倾销，没有有意以掠夺海外市场为动机，只是在散乱阶段，在不规则的间隔发生。

短期间歇性倾销 (Short-run or Intermittent)：在一定期限内，倾销是稳定和系统地连续进行，根据一个确定的出口政策而采取的行动。一般这种倾销具有掠夺海外市场的意图。

长期或连续性倾销 (Long-run or Continuous)：在一个相当持久的期限，连续低价销售。

一般认为，只有短期或间歇性倾销对进口国有害，应该征收反倾销税。

反倾销税 (Anti-Dumping Duty) 是对于实行商品倾销的进口货所征收的一种进口附加税。其目的在于抵制商品倾销，保护本国产品的国内市场，

当外国商品低于正常价格并对进口国生产的同类产品造成重大损害，就构成征收反倾销税条件，反倾销税一般按倾销差额征收。

在关贸总协定之前，西方国家均有自己的反倾销立法。尽管如此，总协定第六条仍是第一个普遍性的有关反倾销的国际规范。它对倾销与反倾销税的规定主要有：

(1) 用倾销手段将一国产品以低于正常价格的办法挤入另一国贸易时，如因此对某一缔约国领土内已建立的某项工业造成重大损害或产生重大威胁，或者对某一国内工业的新建产生严重阻碍，这种倾销应该受到谴责。

(2) 缔约国为了抵销或防止倾销，可以对倾销的产品征收数量不超过这一产品的倾销差额的反倾销税。

(3) “正常价格”是指相同产品在出口国用于国内消费时在正常情况下的可比价格。如果没有这种国内价格，则是相同产品在正常贸易情况下向第三国出口的最高可比价格；或产品在原产国的生产成本加合理的推销费用和利润。

(4) 不得因抵制倾销或出口贴补，而同时对它既征收反倾销税又征收反贴补税。

(5) 为了稳定初级产品价格而建立的制度，即使它有时会使出口商品的售价低于相同产品在国内市场销售的可比价格，也不应认为造成了重大损害。

一般说来，一些国家如欧美征收反倾销税的程序可分为以下几个步骤：

(1) 受倾销影响的企业向有关行政管理机构提出起诉。

(2) 有关机构进行初步审查，如肯定此案，就受理案件，并进行“倾销价格”和“重大损害”的调查。

(3) 如调查属实，即以倾销差额对该项倾销的进口商品征收反倾销税。

三、国际货物买卖合同的履行

合同的履行是指合同当事人实现合同内容的行为。例如，卖方按规定的地点和质量交货，买方按合同规定的时间、方式支付货款和受领货物等，都属于履行合同的行为。国际货物买卖合同的履行分出口合同履行和进口合同履行两种。下面分述之。

1. 出口合同的履行

按《联合国国际货物销售合同公约》规定，卖方的基本义务是按照合同和公约的规定，交付货物，移交一切与货物有关的单据并转移货物的所有权。根据上述规定，以我国目前使用最多的 CIF 条件、即期不可撤销信用证付款的出口合同来说，履行时一般要经过货（备货）、证（做证、审证、改证）、船（租船或订舱和装运）、款（制单、结汇）四个基本环节。各环节之间又是紧密联系，有时是交叉进行的。因此，在实际工作中，一定要注意相互配合，协调一致，做到货、证、船的平衡衔接，防止有货无证、有证无货或有货无船、有船无货以及在发货后的“单、证不符”和“单、单不符”等现象发生，以致影响及时履约和安全收汇。

（1）备货

备货是卖方根据合同规定与生产、供货部门联系安排货物的生产、加工、收购和催交，核实、检查应收货物的品质、包装和数量，进行验收。有的尚须再次进行整理、加工、包装和刷唛等工作。

货物的品质、规格必须与出口合同的规定相一致。此外，还须适用于同一规格通常使用的目的和在订立合同时买方通知的特定目的。

货物的数量必须符合合同的规定。为此，备货数量应适当留有余地。需要注意的是，凡按重量计数而在合同中又未明确系按毛重还是净重计数的，按惯例应以净重计。

货物的包装和唛头必须符合食用证、合同和运输的规定和要求，倘若信用证和合同未作具体规定，应按同类货物通用的方式装箱或包装，如无这种通用方式，则应按照足以保全和保护货物的方式处理。

货物备妥的时间，应严格按照合同和信用证规定的装运期限并结合船期进行安排，而在时间掌握上，一般还应适当留有余地。

商品在出口前必须向货物所在地或装运地商检机构报验，取得检验合格证书后，方可报关装运出口。

（2）催证和审证

在履行以信用证方式付款的出口合同时，必须做好信用证的管理。其中最重要的是催证、审证和改证。

所谓催证，是指由出口方通知或催促进口方及时开证，以便出口方如期备货装运。

在下列情况下，出口方一般需要催促国外进口方开证：

合同中规定的装运期距合同签订日期较长，或合同内规定国外买方应在装运期前的一定时间开出信用证。

出口方已装货备齐，在征得国外进口方同意后，提前交货，这种情况下，可催请对方早日开证。

进口方因资金困难无力缴纳开证押金，或因当地市价下跌等原因，故

意拖延开证，此时出口方因某种原因又无意撤销合同，此种情况下，出口方需催促进口方迅速开证。

信用证虽是依据买卖合同开立的，但信用证一经开立，即成为独立于合同之外的自足文件。银行作为一方当事人，只严格按信用证条款办事，不受买卖合同的制约。

从理论上讲，信用证的内容应与合同规定一致；但实践中，由于种种原因，例如工作的疏忽或电文传递的错误；贸易习惯的不同；客观情况的变化；进口方有意加列新要求或加列在签订合同时未争取到的不合理要求等，往往会出现信用证与合同规定不符的情况。如受益人对此未提出修改，银行就按原证的规定办理。为了保证安全收汇和出口合同顺利履行，防止因信用证内容与合同规定不符而造成经济和政治上损失，出口方在收到国外来证时，必须对信用证的内容进行认真的审核，如发现不妥之处，应及时提请进口方予以修改，以维护自身的利益。

(3) 租船、订舱和装运一般而言，大宗货物需租船运输，一般件杂货都向船公司订舱以班轮装运

在货物出口前须按规定向海关申报，经海关查验在装货单上签章放行后方可凭以装船，装船完毕后先向船方取得大副收据，再凭以向船公司换取提单。装船后还应及时向买方发装船通知。如系 CIF 出口合同，还要按合同和信用证规定向保险公司办理投保手续并取得保险单。

租船订舱的基本程序如下：

进出口公司根据信用证和合同有关条款。填写“订舱委托书，递送外运公司作为订舱依据。

外运公司收到委托书后，会同外轮代理公司，具体安排船只舱位，由外轮代理公司签发“装货单”(Shipping Order)，又称“下货纸”。

货物经海关查验放行并装船后，由船长或大副签发“收货单”(Mate's Receipt)，又称大副收据。托运人凭收货单向外轮代理公司交付运费，并换取正式提单。

(4) 制单结汇

货物装运后，进出口公司即按信用证的要求，正确编制各种单据，并在信用证规定的交单有效期内，送交银行议付和结汇，即为“制单结汇”

我国出口结汇有下列三种做法。

收受付款，或称收受结汇。

采用此种做法时，议付行收到进出口公司的出口单据后，经审核无误，将单据寄往国外付款行索取货款，俟接到付款行装货款拨入议付行帐户的通知时，即按当时外汇牌价，折成人民币拨给进出口公司。

押汇，又称“买单结汇”。

所谓押汇，是指议付行审单无误后，即按信用证条款或进出口公司要求，买入进出口公司的汇票和单据，从票面金额中扣除从议付日到估计收到票款之日的利息，将余数按议付日外汇牌价折成人民币，拨给进出口公司。银行买入单据后，即成为汇票持有人，以此向国外付款行索取票款。

定期结汇。

采用定期结汇时，议付行根据向不同国家或地区索偿所需的时间，预先确定一个固定的结汇期限，一俟到期，即主动按当日外汇牌价将票款金额折成人民币拨付进出口公司。

2. 进口合同的履行

在进口业务中，大多数的交易是使用 F.O. B. 价格条件成交的，只有少数零星进口商品使用 C. I. F. 条件；支付条件绝大多数是使用信用证方式。如按 F.O.B. 价格条件和即期信用证支付方式成交的进口合同，其履行的一般程序如下：开立信用证、租船订舱、装运、办理保险。审单付款、接货报关、检验、拨交。索赔等环节。这些工作是由进出口公司、运输部门、商品检验局、中国银行、保险公司以及用货部门等各有关方面分工负责、紧密配合而共同完成的。

履行进口合同的主要环节是：

(1) 开立信用证

进口合同签订后，按照合同规定填写开立信用证申请书向中国银行办理开证手续。信用证的内容应与合同条款一致，例如品质规格、数量、价格、交货期、装货期、装运条件及装运单据等，应以合同为依据，并在信用证中一一作出规定。

信用证的开证时间，应按合同规定办理。

(2) 租船订舱和催装

FOB 进口合同由我方负责租船或订舱。对此，一般委托外运机构办理。办妥后要及时将船名、船期通知卖方，以便准备装货。

与此同时买方还应注意检查督促，做好催装工作。货物装船后，卖方还应给买方发装船通知。

(3) 办理保险

FOB 或 CRF 进口合同，由买方办理保险。我国大部分外贸企业与中国人民保险公司签订有海运进口货物运输预约保险合同，进口企业收到国外装船通知后，应将进口货物的名称、数量，船名、装运港、装船日期、目的港等有关情况通知保险公司，即作为已办妥保险手续。

(4) 审单付款

货物装运后，卖方即凭单据向当地银行办理议付。中国银行收到议付行寄来的单据后，即进行审核，如无误即通知进口企业付款赎单。在审单过程中，银行应密切配合，发现单、证或单、单有不符点，应即分别情况进行处理：或拒付；或相符部分付款，不符部分拒付；或货到检验合格后再付款；或凭卖方或议付行出具担保付款；或付款的同时向开证行提出保留索赔权。

(5) 报关接货

进口企业付款赎单后，应即着手准备接货。俟货物运抵目的地后，必须及时向海关办理申报，经海关查验有关单据、证件和货物认可后，在提单上签章放行，即可凭以提货。

(6) 验收和拨交

进口货物须经商检局进行检验。如有残损短缺，凭商检局出具的证书对外索赔。对于合同规定在卸货港检验的货物，或已发现残损短缺有异状的货物，或合同规定的索赔期即将满期的货物等，都需要在港口进行检验。

货物进口后，应立即向用货单位办理拨交。拨交工作一般由处运机构代办。

(7) 进口索赔

进口商品常因品质、数量、包装等不符合合同的规定，而需向有关方面

(如向卖方、轮船公司、保险公司)提出索赔。进口索赔应注意的问题：

提供索赔证据。及时做好对进口货物的检验与鉴定，以便提供有足够说明力的证据。

确定索赔对象。属货物本身的质量问题，向卖方索赔；属保险公司承保责任范围内的问题，向保险公司索赔；属承运人责任所造成的货物残损短缺，向承运人索赔。

确定索赔金额。索赔金额应与责任方违约所造成的直接损失相符。按国际惯例，合理的预期利润，也可计入索赔金额。

避免逾期索赔，在约定的索赔期限内，必须向责任方提出索赔，以免过期失效。

设法保留已对外提赔的货物或请第三者作证。

四、主要的贸易方式

在国际贸易中，除通常大量采用的单边出口或单边进口的做法外，还可根据不同国家或地区、不同商品、不同交易对象和不同需要，采取其它各种各样的交易方式和习惯做法，其中包括包销、代理、拍卖、寄售、招标与投标。期货交易、加工贸易、易货和补偿贸易等。现分别加以介绍和说明。

1. 包销和代理

包销和代理是国际贸易中常见的习惯做法，它们各有不同的内涵和特点。

包销 (Exclusive Sales)，是出口人通过签订包销协议、把某一种或某一类出口商品，在某一时间、某一地区的经营权利，单独给予包销人，由包销人定期或不定期地同出口人签订具体的买卖合同，并在约定的市场上独家销售其包销的商品。可见，包销实质上是一种专营权的给予，即包销人对出口人的某一商品，在约定期间和地区享有独家经营或专营的权利。也就是说，在约定的期限和地区内，出口人只能通过包销人出售指定的商品，不得向其他商人发盘成交。出口人在向包销人给予专营权的同时，一般都要求包销人遵守下列事项，以作为交换的条件。

只能经营出口人供应的商品，不得经营其他来源的同类商品或竞争商品。

只能在约定地区专营包销的商品，不得任意将包销的商品转售到其它地区。

在一定期限内，应包销约定的数量和金额。

提供售后服务、市场情报和宣传服务以及保护出口人的商品专利权等。

在包销方式下，包销人以自己的名义买货，出口人则以供货人的身份把货直接卖给包销人，他们之间的关系是货主对货主的买卖关系，故包销人包销商品时，应自垫资金、自负盈亏和自担风险。

包销并不是普遍可以采用的方式，一般他说，它只适用于在有一定销售基础、且市场竞争又比较激烈的地区内采用。此外，有些国家禁止采用包销，例如，美国和欧洲经济共同体某些国家的法律规定，包销是违法的，因此，对这些国家出口，就不能采用包销，而只能采取独家经销的做法。

代理 (Agency) 也是国际贸易的一种习惯做法。代理的一般法律概念是指代理人 (Agent) 按照本人 (Principal) 的授权，代表本人同第三者订立合同；或者从事其它法律行为，由此而产生的权利与义务直接对本人发生法律效力，例如，在出口业务中，出口商的代理人可根据其授权在当地招揽生意或者代表出口商与客户签订合同。合同订立后，则由出口商与客户分别履行合同规定的义务。

在国际贸易中，代理的形式很多。按照代理人职权范围的不同可分为：

总代理 (General Agent)

独家代理 (Exclusive Agent)

一般代理 (Ageni)

按照业务性质来分，代理又可分为：

售货代理 (Selling Agent)

购货代理 (Buying Agent)
货运代理 (Freight Forwarder)
保险代理 (Insurance Broker/Agent)

其它还有广告代理, 投标代理、诉讼代理等等。

下面, 我们着重讲讲独家代理及它与包销的区别。

所谓独家代理是指在指定地区和一定的期限内, 由他单独代表委托人从事有关的商业活动, 委托人在该地区内不得再委派第二个代理人。在出口业务中, 采用独家代理方式时, 作为委托人的出口商即给予国外的代理人在规定的地区和期限内推销指定商品的专营权。按照惯例, 委托人在代理区域内达成的交易, 凡属独家代理人专营的商品, 不论其是否通过该独家代理人, 委托人都要向他支付约定比率的佣金。

出口业务中的独家代理与包销有相似之外, 即代理人和包销商都有专营权, 它们又有以下主要区别:

包销业务中的两个基本当事人, 供货商和包销商之间是买卖关系, 包销商从供货商那里购进货物再转卖给当地客户, 完全是为自己的利益, 要自负盈亏。包销人不能以供货人的名义行事, 也不能要求供货人为其行为负责。而在代理方式下, 委托人和代理人之间不是买卖关系, 而是委托代理关系, 代理人是作为委托人的代表, 为委托人在当地推销货物提供服务的。代理人的行为不能超过授权范围, 当代理人根据授权代表委托人与当地客户签订合同后, 委托人就要履行合同中所规定的义务。

在包销方式下, 包销商通过以低价从供货商那里购进货物, 再以较高的价格转卖给当地客户来赚取商业利润。而独家代理业务中, 代理人以其为委托人的出口销售提供服务, 从委托人那里获取一定的佣金。

2. 招标与投标

招标与投标是国际市场上采用的一种传统的贸易方式, 多用在国家政府机构、市政当局、国有企业或公用事业采购物资与设备, 最常用的是用在国际承包工程。招标与投标 (Invitation to Tender & Submission of Tender) 是一种交易方式的两个方面。

招标与投标方式与一般进出口贸易做法有所不同, 其主要特点是:

招标与投标是一种不经过磋商, 只按照招标人发出的招标公告所规定的招标条件由多家卖主投标, 最后由招标人从中选择对他最有利的条件购买。而一般进出口贸易的做法是, 买卖双方通过函电或谈判进行磋商, 达成交易, 签订合同。

招标与投标是由招标人邀请递价 (Call for Bid), 投标人应邀递价, 中标与否, 是否有竞争性, 能否被招标人所接受, 取决于投标人所报的条件, 一般没有讨价还价的余地。而一般进出口贸易的做法是, 由卖方主动报价, 买卖双方往返讨价还价, 最后按双方同意的价格成交。

招标与投标一般是在规定的时间和地点公开进行的, 由于有国内外多家卖主同时参加投标, 投标人竞争激烈, 往往都报出最优惠的条件, 以争取中标, 招标人可以争取到比较有利的条件; 而一般进出口贸易的做法, 不具有这样的特点。

招标与投标的业务程序包括: 招标、投标、开标、评标、决标及中标签约等环节。

3. 拍卖和展卖

拍卖 (Auction) 是一种具有悠久历史的贸易方式，在当今的国际贸易中仍占有一定地位。

国际货物拍卖方式具有以下几个特点：

它是在一定的机构内有组织地进行的。拍卖一般是在拍卖中心，在拍卖行的统一组织下进行的。

拍卖业务在长期的实践中形成了自己独特的规章和惯例，许多国家的买卖法中对拍卖也有专门的规定。

拍卖是一种公开竞买的现货交易。

拍卖的出价方法大致有三种：

增价拍卖

这是在拍卖主持人宣布拍卖底价后，则买主竞相加价，直到出价最高时，由主持人以击打木槌的方式表示接受并宣告交易达成。

减价拍卖

也叫荷兰式拍卖。它是由主持人先开出最高价，无人接受，再逐渐降低开价，直到有人表示接受而达成交易。

密封递价拍卖

也称招标式拍卖。它是由拍卖人先公布每批商品的具体情况和拍卖条件，再由竞买者在规定的时间内将自己的出价密封递交拍卖人，供拍卖人进行审核比较，最后选定买主成交。

展卖是利用展览会、博览会、交易会以及其它形式，对出口商品进行展览和销售的一种贸易方式。展卖方式把商品的展览和推销有机结合起来，边展边销，以销为主。它有利于扩大商品的影响，发展客户关系，掌握市场动态，增强产品的竞争力，从而达到扩大出口的目的。

开展展卖业务应注意以下问题：

应选择具有一定竞争力的商品，这些商品应包括各种档次，以适合不同消费者的需要。

应选择市场潜力较大、服务设施较好的商品集散中心进行展卖。

应根据商品的特点和市场情况来选择适当时机开展展卖业务。

利用各种宣传媒介做好宣传工作，以扩大影响，吸引更多的顾客。

选择经营能力强。联系面广、信誉好的客户作为合作伙伴，以保证展卖的成功。

4. 对销贸易

对销贸易 (Counter Trade)，在我国也有人译为“反向贸易”、“对抵贸易”、“对等贸易”等。是包含易货以及易货的衍生物，如互购 (Counter Purchase)、产品回购 (Product Buy-back)、转手贸易 (Switch Trade) 等属于货物买卖范畴，以进出结合，用出口来抵补或部分抵补进口为共同特征的各种贸易方式的总称。这些贸易方式源于易货，但又不是易货的简单重复，而是具有时代的烙印和更为复杂的内涵。近年来，随着这类贸易的发展，它还包括了诸如抵销贸易 (Offset) 这类融商品交换和资本流动为一体的交易方法。因此，不能把当代的对销贸易看作是易货这种古老的贸易方式的简单再现，更不能把这类贸易方式简单地概括为易货或大易货。

在当前的国际贸易中，对销贸易的种类很多，主要有：

其一：易货 (Barter)

就严格意义而言，易货是指双方当事人间等值货物的互换，不涉及货币，只由交易双方在一个合同里作出规定，不涉及第三者，这种交换方式，多见于边境贸易，在一般国际贸易中，多通过对开信用证的方式进行易货。在这种方式中，交易双方签订换货合同。各自出口的商品都按约定的货币计价并通过信用证结算。但先进口一方开出的信用证以对方开出约定的、等值或基本等值的信用证作为生效条件，也可以规定，第一张信用证项下的货款，只能由银行保管用来作为开立第二张信用证之用。

其二：互购 (Counter Purchase)

它是指交易双方互相购买对方的产品。在这种方式下，先出口的一方在其售货合同中承诺，用所得的外汇 (全部或部分) 购买对方国家的产品。它与易货有根本性的区别，例如：

互购是一种现汇交易，由先进口的一方用现汇支付进口货款，由先出口方承担用所得货款的一部分或全部来购买先进口国家的商品，不要求等值交换。

先进口一方所作的购买承诺，可以在合同中订立商品、价格、数量和金额，但多数是在合同中只作原则规定，只限定金额，具体的商品名称、价格等，按约定的期限 (例如一年内，或 X 月 X 日前) 另行商订，签订具体购货合同。

先出口国家的购买承诺，可以改由第三者执行，对方也可以改由第三者供货。

其三：补偿贸易 (Compensation Trade)

补偿贸易一般是指由一方出售技术、设备等商品，同时承担购买对方一定数额商品的义务，而另一方则不需用现汇而是在信贷的基础上购进上述国外的机器、设备、生产技术及其他制品或劳务，并在工厂或企业建成投产后，用其产品或者用双方事前商定的其他商品分期去清偿货款。

目前，在我国推行的补偿贸易，基本上有三种不同的方式：

直接产品补偿：在协议中双方约定由设备供应方承诺定期购买一定数量的进口设备所生产的产品。由进口方用所得外汇，分期摊还设备的价款与利息。这是补偿贸易的基本形式。

其他产品补偿：如直接产品非对方所需，或设备本身不生产物质产品，经约定可用其他产品代替。

劳务补偿，即由进口方用向对方提供劳务所得的报酬偿还。这种做法多见于与来料加工或来件加工相结合的小额补偿贸易。

补偿贸易是一种比较复杂的交易，涉及贸易、信贷和生产，而且持续的时间又比较长，在履约期间，往往会发生一些难以预料的变化，风险较大。因此，在开展补偿贸易，尤其是大型的补偿贸易时，应特别注意以下几个问题：

第一，必须做好项目的可行性研究，研究时重点注意下列事项。

进口的设备应该比较先进，有利于企业的改造和革新的。

产品在国际市场是适销的，而且在今后一段时期内，至少在合同期间是有发展前途的，价格是趋于上升的。

国内应该具备各方面的配套能力，包括人力资源、自然资源和人民的

配套能力。

项目本身能够提供外汇偿还能力，能够带来经济效益和社会效益。

第二，正确处理补偿产品和正常出口的关系。进行补偿贸易，原则上不应该影响企业的正常出口，为此，必须在出口数量、销售市场和定价方面予以充分注意。

5. 期货交易 (Futures Transaction)

期货交易是众多的买主和卖主在商品交易所内按照一定的规则，用喊叫并借助手势进行讨价还价，通过激烈竞争达成交易的一种贸易方式。

期货交易不同于商品贸易中的现货交易。众所周知，在现货交易的情况下，买卖双方可以任何方式，在任何地点和时间达成实物交易。卖方必须交付实际货物，买方必须支付货款。而期货交易则是在一定时间在特定期货市场上，即在商品交易所内，按照交易所预先制订的“标准期货合同”进行的期货买卖。成交后买卖双方并不移交商品的所有权。因为期货交易具有下列几个特点：

期货交易不规定双方提供或者接受实际货物；

交易的结果不是转移实际货物，而是支付或者取得签订合同之日与履行合同之日的价格差额；

期货合同是由交易所制订的标准期货合同，并且只能按照交易所规定的商品标准和种类进行交易；

期货交易的交货期是按照交易所规定的交货期确定的。不同商品，交货期不同；

期货合同都必须在每个交易所设立的清算所进行登记及结算。

期货交易，根据交易者的目的，有两种不同性质的种类：一种是利用期货合同作为赌博的筹码，买进卖出，从价格涨落的差额中追逐利润的纯投机活动；一种是真正从事实物交易的人做套期保值。前一种在商业习惯上称为“买空卖空”，它是投机者根据自己对市场前景的判断而进行的赌搏性投机活动。后一种在商业上称为“套期保值”，又称为“海琴”(Hedging)。

套期保值基本上有两种做法：

卖期保值 (selling

hedge)，指交易者转移实物交易的价格风险，先在期货市场上卖出期货，然后根据实物交易需要再在期货市场上买进进行平仓，用期货市场上的差价弥补现货市场实物交易所产生的价格损失。

例如，某谷物商在9月初以每蒲式耳5.60美元购入了5000蒲式耳的大豆现货，并存入仓库。该谷物商在寻找买主期间为了避免存货价格下跌而蒙受损失，遂在期货交易所，以5.40美元的价格出5000蒲式耳的大豆期货合同，交割月份为12月。到10月底，该商人找到买主，但大豆价格已下跌到每蒲式耳5.20美元。这时在出售大豆现货的同时，该谷物商以5.00美元的价格在期货交易所买进平仓。这样，该谷物商在期货交易中赚了每蒲式耳0.40美元(5.40—5.00)，弥补了大豆价格下跌给他造成的现货交易的损失(每蒲式耳0.40美元)。

买期保值 (buying hedge)，指为转移价格上升的风险，套期保值者在期货市场上先买进期货，然后根据现货交易情况，再以卖出期货进行平仓的做法。

例如，某谷物出口公司与国外一进口商于3月底签订一小笔出口合同，数量为5万蒲式耳，于7月份交货，价格为每蒲式耳3.60美元。该出口商由于手头无现货，但在寻找货源时又怕小麦价格上升，因此就在期货市场上先买进5万蒲式耳9月份的小麦期货，价格为3.70美元。到6月中旬，出口商与小麦供应商签现货小麦合同时，小麦价格上涨到每蒲式耳3.90美元，该谷物出口商在购入货源时，在期货市场上以空头平仓，价格为4.00美元。这样，由于在期货市场上做了买期保值，该谷物出口商将购买货源的价格固定住了，避免了价格上升给他带来的损失。

五、贸易条约与协定

贸易条约和协定 (Commercial Treaties and Agreements) 是两个或两个以上的主权国家为确定彼此的经济关系,特别是贸易关系方面的权利和义务而缔结的书面协议。贸易条约和协定可分为双边贸易条约和协定与多边贸易条约协定两大类。

1. 最惠国待遇条款及适用范围

最惠国待遇条款 (Most-Favored Nation Treatment) 的基本含义是:缔约国一方现在和将来所给予任何第三国的一切特权、优惠及豁免,也同样给予缔约对方。最惠国待遇条款的基本要求,是使缔约一方在缔约另一方享有不低于任何第三国享有的待遇,即要求与任何第三国在该国享有同等待位,享有同样的待遇,不给予歧视待遇。

最惠国待遇条款有两种:

(1) 无条件的最惠国待遇条款,是指缔约国一方现在和将来给予任何第三国的一切优惠待遇,应立即无条件地、无补偿地、自动地适用于对方。

(2) 有条件的最惠国待遇条款,是指如果一方给予第三国的优惠是有条件的,则另一方必须提供同样的补偿,才能享受这种优惠待遇。无条件的最惠国待遇条款首先是英国采用的。所以又叫做“欧洲式”最惠国待遇条款,有条件的最惠国待遇条款最先是美国采用的,所以又叫做“美洲式”的最惠国待遇条款。现在的国际贸易条约和协定一般采用无条件的最惠国待遇条款。

最惠国待遇条款适用的范围一般包括以下内容:

- (1) 有关进口、出口、过境商品的关税及其他各种捐税;
- (2) 有关商品进口、出口、过境、存仓和换船方面的海关规则、手续和费用;
- (3) 进、出口许可证的发给的行政手续;
- (4) 船舶驶入、驶出和停泊时的各种税收、费用和手续;
- (5) 关于移民、投资、商标、专利及铁路运输方面的待遇。

2. 国民待遇条款及适用范围

国民待遇条款 (National Treatment) 的基本含义是指缔约国一方保证缔约国另一方的公民、企业和船舶在本国境内享受与本国公民、企业和船舶同等的待遇。

国民待遇条款一般适用于外国公民或企业经济权利。如外国产品所应缴纳的国内税捐,利用铁路运输和转口过境的条件,船舶在港口的待遇,商标注册、著作权及发明专利权的保护等。但是,国民待遇条款的适用是有一定的范围的,并不是将本国公民或企业所享有的一切权利都包括在内,例如,沿海航行权、领海捕鱼权、购买土地权等,通常都不包括在国民待遇条款的范围之内,这些权利一般都不给予外国侨民或企业,只准本国公民和企业享有。

一些国家在国外签订贸易条约和协定时,往往要求列入国民待遇条款,以便其商品和资本可以畅通无阻地渗入对方国家。

3. 关税总协定的主要原则

关税与贸易总协定（General Agreement on Tariffs and Trade—GATT），简称总协定。它是在美国策动下于 1947 年 10 月 30 日在日内瓦由 23 个国家签订，关于 1948 年 1 月 1 日正式生效的关于调整缔约国对外贸易政策和国际经济贸易关系方面的权利、义务的国际多边协定。同时，它又是进行多边贸易谈判，协调和解决国际贸易争端的场所，通过实施无条件最惠国待遇，削减乃至取消关税与非关税壁垒，促进贸易自由化。以实现“提高生产水平，扩大世界充分就业，保证实际收入和有效需求的巨大增长，扩大世界资源的充分利用，以及发展商品的生产和交换”。

一般来说，总协定具有以下几个基本原则：

（1）非歧视原则

非歧视（Non-discrimination）原则是总协定中最为重要的原则。这个原则是通过总协定的最惠国待遇条款和国民待遇条款体现的。总协定的最惠国待遇条款和国民待遇条款主要是针对进出口商品的关税、国内税与有关事项。

总协定的最惠国待遇条款是无条件的、多边互惠的，但这项条款对关税同盟，自由贸易区和特惠关税等不适用。

（2）关税保护和关税减让原则

总协定规定一缔约国只能通过关税来保护本国产品，而不应采取其他限制进口措施。

在实行关税保护方面，总协定要求缔约国之间应通过关税减让的谈判逐步降低关税。关税减让的原则是各缔约国在双边基础上彼此作为互惠与平等的让步，达成关税减让表协议，根据最惠国待遇条款在多边基础上实施。关税减让表达成的“固定”（Consolidated）的税率，任何缔约国无权单方面予以改变，至少有一定时期内不得改变。

但是，总协定对此又有一些灵活规定。如果有关产品进口剧增，使缔约国的同类产品遭受重大损害或重大威胁时，该进口国可与有关的缔约国重新谈判，给予对方适当的补偿，即可修改或撤销其原来的关税减让。同时总协定还规定发展中国家为了保护其国内工作和农业，如果上述“固定”税率不利于它们的国际收支平衡时，得在关税保护方面免除上述原则的适用。但是这是暂时的，如有滥用，其他缔约国可以采取报复措施。

（3）取消数量限制原则

总协定规定原则上应取消进出口数量限制。这在总协定的第十一条中规定。但是考虑到这些禁令一时难以奏效，因此又规定了一些例外，通常有以下三种情况：为了稳定农产品市场；为了改善国际收支；为促进发展中国家的经济发展的需要，可以在非歧视的基础上实施或维持数量限制。

（4）禁止倾销和限制出口贴补的公平竞争原则

总协定要求贸易应在公平的基础上进行竞争。禁止倾销和限制出口贴补实行公平竞争原则。

总协定第六条规定禁止缔约国在出口方面实行倾销，并授权缔约国在其某项工业由于倾销造成重大损害或产品重大威胁时，可征收反倾销税。

此外，还有磋商调解原则以及对发展中国家特殊优惠待遇原则等。

第十八章 MBA 实用国际金融知识体系述要

在工商院校里，《国际金融实务》是 MBA 学生的一门必修课。它主要研究货币与借贷资本在国际间的运动规律，除了向 MBA 阐述与分析国际金融的基本理论外，特别注重 MBA 们对国际金融基本业务与技能的培养，着重实用性。工商院校里的这一课程对 MBA 学生的基本要求是：掌握外汇、外汇业务、国际信贷等方面的基本理论。基本知识和基本技能，学会在实际中加以运用；掌握国际金融市场各种业务形式的运作机制与程序，学会做好各种主要国际金融业务；掌握国际金融与国内经济的相互关系，为发展国际经济合作奠定理论基础；掌握国际金融宏观理论及实质，学会说明和解决当前国际金融领域中的实际问题。本章选择 MBA 实用的国际金融基本理论、基本知识和基本技能加以阐述，为你自修 MBA 的《国际金融实务》课程提供参考。

一、国际收支分析

何为国际收支 (Balance of Payments) ? 根据国际货币基金组织在其编制的《国际收支手册》中关于国际收支概念的表述, 国际收支是一个国家或地区在一定时期内各种对外经济交易所产生的外汇的收入与支出, 所谓对外交易是指在居民与非居民之间发生的, 商品、劳务和资产的所有权从一方转移到另一方的行为。这个概念是建立在经济交易 (Economic Transaction) 基础上的, 即既包括已实现外汇收支的交易, 也包括尚未实现外汇收支的交易, 因而称为广义的国际收支概念。狭义的国际收支的概念是建立在现金基础 (Cash Basis) 上的, 即一个国家在一定时期内, 由于经济、文化等各种对外交往而发生的, 必须立即结清的外汇的收入与支出。由于这一概念仅包括已实现外汇收支的交易, 因此称为狭义的国际收支概念。目前国际货币基金以及我国的国际收支统计中, 都使用广义的国际收支概念。

在国际收支中, 当对外交往产生的外汇收入大于支出时, 便是国际收支顺差 (Favourable or Active Balance of Payments), 反之, 则是国际收支逆差 (Unfavourable or Passive Or Adverse Balance of Payments)。

1. 国际收支平衡表的项目

一个国家在一定时期内所有由于对外经济贸易往来的对外债权、债务结算而引起的货币收付都集中表现为该国国际收支。一个国家的国际收支情况, 又集中地反映在这个国家的国际收支平衡表中。国际收支平衡表是系统地记录在某一特定时期内 (如一年、一季或一月) 各种国际收支项目及其金额的一种统计表。

国际收支平衡表的主要项目大致分为三大类, 即经常项目、资本项目和平衡项目 (或称储备结算项目)。

经营项目是国际收支平衡表中最基本、最重要的项目, 反映一国同其他国家之间真实资源的转移, 它包括贸易收支、劳务收支、投资收益收支和单方面转移收支四个项目。

资本项目反映金融资产在国际间的移动, 即资本输出和输入, 资本项目分为长期资本 (细目为直接投资、证券投资和其他长期资本) 和短期资本。

平衡项目是为平衡经常项目和资本项目借贷双方的差额而设立的项目, 包括错误与遗漏; 分配的特别提款权; 官方储备等。

各国在编制国际收支平衡表时其项目内容略有差异, 国际货币基金组织为了正确掌握、比较、研究各个会员国的国际收支情况, 统一规定了编制国际收支平衡表的标准项目, 如下:

(1) 经常项目

商品、劳务和收益

商品

货运

其他运输

客运

港口服务等

旅游投资收益

直接投资收益



- 其他
 - 其他商品、劳务和收益
 - 官方
 - 私人
- 不偿还的转移
 - 私人
 - 移民的转移
 - 工人汇款
 - 其他
 - 官方
 - 官方向
 - 其他（居民官方）
 - 其他（外国官方）
- (2) 资本项目
 - 资本（不包括储备）
 - 直接投资
 - 本国在外国
 - 外国在本国
 - 证券投资
 - 政府债券
 - 其他债券
 - 股票
 - 其他资本
 - 长期资本
 - 短期资本
 - 储备
 - 货币黄金
 - 特别提款权
 - 在基金组织储备头寸
 - 外汇资产
 - 其他债权
 - 基金组织的贷款使用

从上面标准项目中可以看出，其内容仍包括经常项目、资本项目和储备项目三大基本项目，只不过把储备项目列入了资本项目而已。

2. 国际收支的计算

国际收支平衡表是按照复式簿记原理编制的。一切收入项目，即负债的增加、资产的减少，都列为贷方，或称为正号项目；一切支出项目，即负债的减少、资产的增加，都列入借方，或称为负号项目。每笔交易分别记入有关借贷两方，金额相等。因此，原则上讲，国际收支平衡表全部项目的借方总额与贷方总额是相等的，其总差额为零。

那么在每一项具体的国际经济交易中，如何将同一笔交易分别填入对应的借贷两方？处理这一问题的基本原则，就是从资金来源和资金运用这两方面分别列入对应项目。由于每一笔交易都涉及外汇资金的来源和运用问题，

因而可以将其列入借贷两方。凡是属资金来源，即收入外汇，就列入贷方；凡属资金运用，即付出外汇（包括增加外汇储备），就列入借方。

当然，具体一笔收支的计算与处理则应具体情况具体分析，下面仅举四例。

例 1：一国的利息收放是列入经常项目还是资本项目？

在国际收支平衡表中，一国的利息收入列入经常项目。利息收入属于经常项目项下的劳务收支，是由于外国使用该国外国资本而支付的一笔使用费，而资本项目所反映的是国际间货币借贷和投资所引起的资本变动。因此不能将利息收入归在资本项目。与此相仿，股息收入，利润汇出等也都属于经常项目。

例 2：在计算有形收支时，应采用 FOB 价还是 CIF 价？

有形收支即贸易收支，是由于商品输出入所产生的外汇收支。因商品的输出入体现着看得见、摸得着的实物，故称作有形收支，(Visible Trade)。无形收支即劳务收支，由于所涉及的是看不见实物的“服务”，所以称作无形收支(Invisible Trade)，其内容包括因运输、保险、邮电、旅游等项劳务所发生之货币收支，以及由于海外投资与借贷而发生的利润、利息和红利的收支。在计算有形收支时不论进口商品还是出口商品都应使用离岸价(FOB 价)进行计算，以此才能划清有形收支与无形收支的界限，将保险、运输发生的外汇收支记在无形收支中，避免重复计算。如果进出口合同是按 CIF 价或 CFR 价签订的，则须把原价中的运费、保险费扣除，并将这些扣除数分别列入劳务收支项目。

例 3：在平衡表中，“错误与遗漏”一项其数额如何计算？

由于种种原因，经常项目与资本项目的记录与实际不可避免地在存在差异。根据国际收支编制平衡表时体现收支平衡的原则，经常项目和资本项目所发生的收支净差额应以官方储备的收(地)付(减)来获得平衡，但由于记录与实际的差异，使缺口数与官方储备的实际收付数并不等同，因而设立“错误与遗漏”项目，修正不真实的记录，人为地加以平衡。也即，一份国际收支平衡表上的“错误与遗漏”数字，是缺口数字与官方储备实际收付数之差。其计算方法可根据如下等式：

经常项目净额 + 资本项目净额 + 错误与遗漏 - 官方储备项目的净增加

例 4：试分析在补偿贸易方式下，进口设备和出口商品在国际收支平衡表中如何反映？

在补偿贸易方式下，进口机器设备和原材料时，进口的金额会在经常项目中的进口项目中反映出来，同时，由于我国并未支付进口贷款，因此，资本项目中的收入(即“加工装备、补偿贸易中应付客商作价设备款”)项的贷方也记入相同的数额，即增加对外金融负债。到偿还设备款时，我国以出口商品来偿还，这又在经常项目的出口项下得到反映，由于这些出口不会取得贷款收入，便以资本往来项中“加工装配、补偿贸易中应付客商作价设备款”项中的支出(借方)来抵补。由以上的分析可见，经常项目与资本往来项目虽有明确界限，但二者关系也是很密切的，有些特殊的贸易做法，既在经常项目中得到反映，也在资本项目中得到反映。

3. 国际收支平衡表的分析

国际收支平衡表是重要的经济分析工具，主要有三种分析方法：静态分

析、动态分析和比较分析法。无论采用什么分析方法，都要从表中的数字看出其经济意义。这里，我们列出一些分析国际收支平衡表的要点。

(1) 分析国际收支平衡表，首先要从中找到对国际经济影响较大的几个项目的差额，并弄清各主要项目差额的相互关系。这些主要差额是：贸易收支差额、经常项目差额、资本项目差额、基本差额和官方储备差额。

这些差额的数量关系表明：经常项目差额是由资本流动和储备的增减来调节平衡的。如在储备不变的条件下，经常项目为顺差，资本项目必为等额的逆差；经常项目为逆差，资本项目必为等额的顺差。或者是，在没有资本流动的情况下，经常项目为顺差，必使外汇储备发生等额的增加；经常项目为逆差，必使外汇储备发生等额的减少。

(2) 进一步分析各项差额形成的原因及其对国际经济的影响。

经常项目差额是由商品贸易、劳务和转移项目构成的。这三个项目差额的相互平衡情况，决定经常项目的顺差或逆差。一般说来，在大多数国家中，商品贸易收支在经常项目中占有较大比重，往往是贸易项目为逆差，经常项目也为逆差；贸易项目为顺差，经常项目也为顺差。贸易项目和经常项目差额决定资本流动的方向和储备的增减。若经常项目为顺差，不是引起资本流出，就是外汇储备的增加；若经常项目为逆差，不是引起资本流入，就会引起储备的减少。

资本的流动方向和内容对一国的对外经济关系也有重要的影响作用。资本项目是由长期资本和短期资本构成的。若经常项目的差额主要是由长期资本流动来平衡的，即基本差额趋于零（也就是基本差额趋于平衡），外汇储备保持稳定，则在外债额度适当的情况下，该国的国际收支状况良好，货币市值能保持稳定。如果经常项目差额不是由长期资本流动平衡的，则会引起外汇储备大幅度变动，并引起短期资本发生逆向运动。比如，若一国经常项目为顺差，而没有相当长期资本输出，造成基本差额大量顺差，势必引起外汇储备增加，这预示该国货币有升值趋势，由此又会引起短期资本（主要是投机资本）大量流入，最终迫使该国的货币升值。相反，若一国经常项目为逆差，而又没有相当的长期资本流入，造成基本差额大量逆差，使外汇储备减少，这预示该国货币有贬值的趋势，由此又会引起短期的资本大量外流，最终迫使本国货币贬值。

(3) 分析国际收支，得出指导国际贸易的方面。

分析国际收支，可以在三个方面来指导外经贸工作：

在进出口中选择计价货币方面。发达国家的货币都是可以自由兑换的，某国国际收支顺差，则其货币趋硬，我国在出口时应尽量争取以此种硬币计价，以取得汇率上浮带来的好处，相反持续逆差导致货币趋软，进口时以此种货币计价，可以获取下浮带来的好处。及早调整进出口国别方向。增加对顺差国的出口，转移对逆差国的出口，以避免逆差国实行管制对我国造成影响，并抓住顺差国放松管制的机会，扩大出口。一国的国际收支状况会直接影响该国进出口商品的价格变化与通货膨胀程度。我国可根据有关国家的情势变化与其汇率变化趋势，适当调整进出口国别方向和我国出口商品价格。如某国国际收支逆差严重，汇率下跌幅度高于其国内物价上涨的幅度，该国为争夺销售市场，可能降低其出口商品价格，如我适时调整进口国别方向，多从该国进口，必将有利。

二、外汇与汇率变动分析

国际贸易同因内贸易一样，都离不开货币的中介作用，只是国际贸易业务活动所引起的债权和债务关系，超过了一国的范围。任何一笔具体的进口或出口交易，是以出口方所在国的货币成交，还是以进口方所在国的货币成交，或者是以第三国的货币成交都会涉及使用何种货币以及各种货币之间的兑换关系，即外汇汇率问题。

1. 外汇与外汇汇率的概念及标价方法

世界各国和某些地区都有自己的货币，种类繁多，名称不一。但从国际贸易的支付角度看，可分为三类：自由兑换的货币、有限度自由兑换的货币、不能自由兑换的货币。

在国际间进行支付业务时，有的国家可以使用本国货币，但主要是使用外国货币；有的国家只是在特定范围内可以少量使用本国货币；有的国家则完全使用外国货币。

目前，一般通用的货币是可以自由兑换的货币，譬如：美元、西德马克、日元、英镑、法国法郎、瑞士法郎、荷兰盾、加拿大元、意大利里拉等。在世界经济中，使用美元所占比重很大。例如，1989年全世界货物与劳务贸易全年为近4万亿美元，其中使用美元计价结算的约占60%左右；在国际银行贷款业务中，使用美元贷款的占其总额的60%左右；世界各国中央银行外汇储备1988年达7330亿美元，其中美元就占60%以上。

外汇是国际汇兑的简称，是指以外国货币表示的用于进行国际之间结算的支付手段。它包括存放在国外银行的外币存款，在国外能得到偿付的汇票、支票以及外国政府国库券和长、短期证券等支付凭证。外币现钞也算外汇，但一般说，数量是很少的。譬如，新加坡某五金商从日本某出口商购进一批钢材，双方约定支付美元，新加坡商人只有新加坡元，为了解决支付问题，通常是由新加坡商人用新加坡元向新加坡商业银行购买相应金额的美元汇票，付给日本出口商。日本商人收到美元汇票后，即可向当地银行换取日元。这样处理的结果是：新加坡商人支付新加坡元，购买了钢材，日本出口商出售了钢材，收到了日元，于是这笔由于贸易发生的债权和债务关系得到了顺利清偿。从中可以看出，能够顺利清偿这种关系，是新加坡某商业银行在国外或日本有美元存款，所以才能开发以美元表示的银行汇票，这些美元存款和开发的汇票就是外汇。

外汇汇率是一个国家的货币折算成另一个国家货币的比率、比价或价格，也可以说，是以本国货币表示的外国货币的“价格”。外汇买卖一般均集中在商业银行等金融机构。它们买卖外汇的目的是为了追求利润，方法是贱买贵卖，赚取买卖差价，其买进外汇时所依据的汇率为买入汇率；也称买入价；卖了外汇时所依据的汇率叫卖出汇率，也称卖出价。在直接标价法下，买入汇率是银行买入一单位外汇所付出的本市数，卖出汇率是银行卖出一单位外汇所收取的本市数。中间汇率是买入汇率与卖出汇率的中间价。也即 $\text{买入汇率} + \text{卖出汇率} \div 2 = \text{中间汇率}$ ，适用于银行之间买卖外汇，意味着它们之间买卖外汇不赚取利润。外国电台、报纸所公布的汇率常为中间汇率。

目前国际外汇市场的汇率标价方法有两种：直接标价法（Direct Quotation）的间接标价法（Indirect Quotation）。直接标价法是以1个或

100 个单位的外国货币为标准，折算为一定数额的本国货币如在瑞士苏黎世外汇市场 1 美元；366 瑞士法郎；在我国 1 美元：5.2090 元人民币。间接标价法是以一个或 100 个单位本市为标准，折算成一定数额的外币，如英国伦敦市场公布 1 英镑：1.8685 美元，1 英镑：8.8788 瑞士法郎。这两种标价法产生的基础在于折算两种货币时，选取的标准不同，以外币为标准，即是直接标价法，以本市为标准，则是间接标价法。在具体标价形式上，直接标价法买入价在前，卖出价在后；间接标价法，卖出价在前，买入价在后。从使用的国家来看，世界上绝大多数国家都采用直接标价法；实行间接标价法的国家主要有英国和美国。

2. 影响汇率变动的主要因素

在纸币制度下，汇率的变动已经不像在金本位制度下那样受黄金输送点的限制了。两国纸币的金平价是决定汇率的依据，汇率波动的幅度均受两国通货膨胀与国际收支状况所制约。归结起来，影响汇率变动的因素主要有：

(1) 国际收支。其中外贸收支对汇率变动起决定性作用。从短期来看，一国国际收支状况是影响该国货币对外比价的直接因素。一国的国际收支状况较前改善，其货币就较前升值；反之一国国际收支状况较前恶化，其货币就对外贬值。

(2) 通货膨胀。既直接关系到货币本身实际代表的价值与购买力，又关系到商品的对外竞争能力与外汇市场的心理影响。通货膨胀减缓，本市汇率上涨；反之则下跌。

(3) 利率水平对资本流动的影响。一定条件下，高利率水平可吸引国际短期资金流入，提高本市汇率；低利率则反之。80 年代前半期美元坚挺，即美国实行高利率政策的结果。

(4) 各国的汇率政策。汇率政策虽然不能改变汇率的基本趋势，但一国根据本国货币走势，进一步采取加剧本币汇率的下跌或上涨的措施，其作用不可低估。

(5) 投机活动。特别是跨国公司的外汇投机活动，有时能使汇率变动超出预期的合理幅度。

(6) 政治事件。国际上突发的重大政治事件对汇率的变化也有重大影响。上述各种因素的关系，错综复杂，有时各种因素会一起发生作用，有时个别因素起作用，有时各因素的作用又相互抵销，有时某一因素的主要作用，突然为另一因素所代替。但是，在一段较长时间内（如 1 年）国际收支是决定汇率基本走势的主导因素；通货膨胀与财政状况、利率水平和汇率政策只起从属作用——助长或削弱国际收支所起的作用；心理预期与投机因素不仅是上述各项因素的综合反映，而且在国际收支状况所决定的汇率走势的基础上，起推波助澜的作用，加剧汇率的波动幅度。

3. 汇率变动对一国经济的影响

汇率变动对国内经济的直接影响，集中表现在对物价的影响上，它从以下三个途径影响物价，加剧或减缓该国的通货膨胀，从而对国民经济各部门发生作用。

(1) 汇率变动后，立即对进口商品的价格发生影响。首先是进口的消费品和原材料价格变动，进而以进口原料加工的商品、或与进口商品相类似的

国内商品价格也发生变动。例如：英镑对外汇率下跌的情况下，英国必需的原料与食品进口不能减少，国内以英镑标示的食品与原料的价格必然高涨，从而推动英国国内消费物价水平的提高、通货膨胀的加剧、国际收支逆差的扩大；

(2) 汇率变动后，出口商品的国内价格也发生变动。如本市汇率下降，则外币购买力提高，国外进口商就会增加对本国出口商品的需求。在出口商品供应数量不能相应增长的情况下，出口商品的国内价格必然上涨。在初级产品的出口贸易中，汇率变化对价格的影响特别明显；

(3) 在资本主义周期的高涨阶段，因国内外总需求的增加，进口增多，对外汇需求增加，外币价格高涨，导致出口商品、进口商品在国内价格的提高，并在此基础上推动了整个物价水平的高涨。

从以上的分析可知，一国本市汇率上涨，可能有助于缓和国内通货膨胀，而本市汇率下跌，则可能加剧国内通货膨胀。

汇率变动对一国的旅游业及有关部门也会发生影响。其它条件不变，以本市表现的外币价格上涨，而国内物价水平未变，外国货币购买力相对加强。对国外旅游者来说，本国商品和服务项目显得便宜，可促进本国旅游及有关贸易收入的增加。

汇率变动还会对一国的外汇储备发生影响，增加或减少它所代表的实际价值，削弱或加强外汇储备的作用。

(1) 储备货币的汇率变动，影响一国外汇储备的实际价值。储备货币所代表的实际价值随该货币汇率的下跌和贬值而日益减少，使持有该储备货币的国家遭受很大的损失；而储备货币国家则因该货币的贬值而减少了债务负担，从中得到巨大的收益。黄金外汇储备中，外汇所占的比重越大，则由于储备货币的贬值而造成外汇储备的损失就越大。(2) 本国货币汇率变动，通过资本转移和进出口贸易额的增减，直接影响本国外汇储备的增加和减少。(3) 汇率变动影响某些储备货币在储备货币中的地位和作用。各国为保证其外汇储备的完全与收益，常常根据各种储备货币的汇率，调整储备资产的结构，增加汇率稳定的外汇储备，减少汇率下降的外汇的储备。

汇率变动对一国和国际经济都有较为深刻的影响，但实际上汇率变动对不同国家的影响并不相同。汇率变动对一国经济发生影响的大小和波及的范围，受以下四个基本条件的制约。(1) 一国对我开放的程度。一国经济对外依赖程度较深，进出口贸易在国民生产总值所占比重较大者，汇率变动对该国经济进程影响就较大。(2) 一国商品生产是否多样性。汇率变动对生产单一商品的国家经济影响较大；对商品生产多样化的国家，影响较小。(3) 与国际金融市场的联系程度。联系密切的国家影响大，对较少参与国际金融市场浮动的国家影响就较小。(4) 通货的兑换性。一国货币完全自由兑换，在国际支付中使用较多者，影响就较大，否则影响较小。此外，由于国家垄断资本主义对经济进程干预的加强，贸易对于国家的汇率状况，进口国家实施的外汇管制、进口管制等各种措施，都会使汇率与一国经济发展进程的联系复杂化。

4. 汇率变动对进出口业务的影响

汇率变动虽不影响进出口商品本身的价值，但却改变了这些商品的相对价格。汇率变动对进出口业务的影响主要表现在进出口商品买卖，合同的计

价和结算上。

(1) 本国货币贬值对进出口业务的影响

本国货币贬值，有其扩大出口的作用

一些国家往往在出口贸易困难，贸易逆差，国际收支困难时，实行货币法定贬值。其目的是利用货币贬值进行外汇倾销，扩大出口，改善国际收支状况。这是因为，本国货币贬值会使出口商品以外币表示的价格下降，从而可以扩大出口。例如，美元对日元的汇价由 1985 年 9 月 1 日 1 美元兑换 25 元向下浮动到 1988 年 2 月 15 日 1 美元兑换 130.25 日元，这样，一件价值为 1 万美元的美国机械品在向日本出口时，在日本市场上的售价可以由原价 250 万日元降到 130.25 万日元，从而提高了美国商品在日本市场上的竞争能力，就有可能使美国商品在日本市场上的销售扩大。

本国货币贬值，有其缩减进口的作用

本国货币贬值，会使进口商品以本国货币表示的价格上涨，从而可起到缩减进口的作用。如，假如一辆日本产小汽车要维持 120 万日元售价时才能使日本出口商保持一定的利润。这时，当美元对日元的汇价是 1 美元等于 250 日元时，这辆小汽车在美国市场上只要售价为 4800 美元（ $120 \text{ 万} \div 250 = 4800$ ），就可以使日本出口商保持一定利润。当美元对日元的汇价是 1 美元等于 120 日元时，这辆小汽车在美国市场上就要把售价提高为 1 万美元（ $120 \div 120 = 1 \text{ 万}$ ），才能使日本出口商保持一定利润。这样自然就削弱了日本小汽车在美国市场上的竞争能力，从而使美国有可能减少自日本进口小汽车。

(2) 本国货币升值对进出口业务的影响

本国货币升值，对其扩大出口不利

一般来讲，本国货币升值常发生在其他国家国际收支逆差严重，而本国的国际收支则有较大顺差时。当本国货币升值时，即表现为本国货币汇价向上浮动，从而使其出口商品以外国货币表示的价格上涨，这就不利于扩大出口。譬如，一台彩色电视机标价为 6 万日元，当美元对日元汇价为 1 美元等于 250 日元时，这台彩电的美元标价就是 240 美元；当 1 美元等于 150 日元时，这台彩电的美元标价就要调升到 400 美元。这实际上就是由于日元对美元的汇价上浮，使得以美元标价的彩电提高价格 67%，从而使日本商人向美国市场出口彩电极为不利。

本国货币升值对其缩减进口不利

当本国货币升值，其表现是本国货币汇价上浮，这时，将使其进口商品以本国货币计算的价格下降，从而会增加进口，给本国贸易差额带来极不利影响。

汇率变动对进出口业务的上述影响要受到一定条件的制约，这个条件就是本国的进出口商品都必须具有较大的供应和需求弹性。

所谓需求弹性就是人们对于商品需求随着价格变化的灵敏度。

一般来讲，工业制成品特别是耐用消费品，比农、副产品和初级产品更富于弹性，多数初级产品是为了满足基本需要的产品，因此这些产品的消费对价格的变化很不敏感，价格低不多买，价格高也不少买，有的中间产品（原材料、半成品等）也是如此。替代品多的产品的需求弹性比替代品小或没有替代品的产品需求弹性大。

从上面分析来看，我们可以得出两个结论：

(1) 制成品的出口贸易受汇率变动影响大

西方工业国家，大都以制成品出口为主，它们能经常采用本国货币贬值或促其本国货币汇价下浮的办法来促进出口贸易增加。这是因为，制成品的价格需求弹性和供应弹性普遍比初级产品大，而且世界市场在这方面的收入弹性也大。所以，出口总量增加，从而出口收入对汇价下跌的反应快而强（即本国货币贬值后，出口商品以表示的价格下降，但可以扩大出口量，这样，尽管出口价格低，单位出口商品所收外汇减少，但由于出口量的增加，仍可以扩大总的外汇收入）。

（2）初级产品的出口贸易受汇率变动的的影响小

许多发展中国家的出口贸易是以初级产品为主，而初级产品普遍比工业制成品的价格需求弹性和供应弹性为小，其出口总量的增强，对出口收入受汇价下降的反应慢而弱，也就是说，在本国货币汇价下跌后，出口量的扩大却得不到国内价格低廉的资源补充，从而使其出口商品的生产在价格递增的条件下进行。而且，这些国内收购价上涨的出口商品的需求弹性往往也是较小的，在本国货币汇价下跌后，其出口量并不会发生很大变化，但出口创汇收入却减少。因为此时，一单位出口商品只能换回比以前较少的外汇或较少的进口品。

三、外汇业务

处国外汇市场所经营的外汇业务多种多样，进出口商及其他关系人可根据进出口业务信贷投资的具体内容与要求，利用不同的外汇业务形式，结算彼此间的债权债务。下面介绍几种常用的外汇业务及其在经贸事务中的运用。

1. 即期外汇业务

即期外汇业务，是在外汇买卖成交以后，原则上两天以内办理交割（Deivery）的外汇业务。又分为电汇（Telegraphic Transfer, T/T）、信汇（Mail Transfer M/T）和票汇（Demand Draft, D/D）。

（1）电汇。即汇款人向当地银行交付本国货币，由该行用电话或电传通知国外分行或代理行立即付出外币。电汇的凭证是外汇银行开出的具有密押（Task Key）的电报付款委托书。在实践中，进口商如果开出带有电报索汇条款的信用证，即开证行允许议付行在议付后，以电报通告开让行，说明各种单证与信用证要求相符；开证行在接到上述电报后有义务立即将货款电汇议付行。此外，商业银行在平衡外汇买卖，调拨外汇时，投机者在进行外汇投机时，也都使用电汇。因为电报或电传比邮寄快，收付外汇的时间较短，可以在一定程度上减少汇率波动的风险。

电汇方式下，银行在国内收进本国货币，在国外付出外汇的时间相隔不过一二日。由于银行不能利用顾客的汇款，而国际电报费又较贵，所以电汇汇率最高。外汇市场的基本汇率是电汇汇率，其他汇率都以电汇汇率作为计算标准。

（2）信汇。即汇款人向当地银行交付本国货币，由银行开具付款委托书，用航邮寄交国外代理行，代理付出外汇业务。其凭证是信汇付款委托书，其内容与电汇委托书内容相同，只是汇出行在信汇委托书上不加密押，而以负责人签字代替。在进出口贸易合同中，如果规定凭商业汇票“见票即付”，则由议付行把商业汇票和各种单据用信函寄往国外收款，进口商银行见汇票后，用信汇（航邮）向议付行拨付外汇。

（3）票汇。即汇出行应汇款人的申请，开立以汇人行为付款人的汇票，列明收款人的姓名，汇款金额等等，交由汇款人自行寄送给收款人或亲自携带出国，以凭票取款的一种汇款方式。票汇的凭证即银行汇票。在国际贸易实物中，进出口商的押金、回扣、寄售货款、小型样品与样机、展品出售和索赔等项的支付，常采取票汇方式汇付。

票汇的特点之一是汇入行无须通知收款人取款，而由收款人上门自取；特点之二是收款人通过背书可以转让汇票，到银行领取汇款的，很可能不是汇票上列明的收款人本人，而是其他人，因此，票汇可能牵涉到的当事人比较多些。

采用信汇和票汇业务时，银行收到顾客交来的款项以后，经过两国邮程所需要的时间，才在国外付出外汇，在此期间，银行利用了顾客的汇款，有利息收益。因此，信汇和票汇的汇率低于电汇汇率，差额大致相当于邮程期间的利息。当前，国际邮件多用航邮或快件，邮程时间大大缩短，因而信汇、票汇汇率和电汇汇率的差额也已缩小。

在进出口贸易中，为什么出口商总是努力争取进口商开出带有电报索汇

条款的信用证，而进口商总是争取在合同中规定“凭商业汇票，见票即付”呢？

进口商如果开出带有电报索汇条款的信用证，则议付行可在议付后，以电报通知开证行，说明各种单证与信用证要求相符；开证行接到上述电报后有义务立即将贷款用电汇发交议付行，这样，出口商就可尽快收回货款，加速其资本周转，减少外汇风险，以便实行“安全、及时”地收汇，这对出口商显然是有利的。

在进出口贸易合同中，如果规定“凭商业汇票，见票即付”，则由议付行把商业汇票和各种单据用信函寄往国外收款，进口商银行见票后，用信汇向议付行拨付外汇，这样，进口商不仅可以推迟支付贷款的时间避免资金积压，并可在国内验单后付款，保证进口商品质量，这对进口商显然是有利的。

2. 远期外汇业务

远期外汇业务 (Forward Exchange) 即预约购买与预约出卖的外汇业务，亦即买卖双方先行签订合同，规定买卖外汇的币种数额、汇率和将来交割的时间，到规定的交割日期，再按合同规定，卖方交付，买方付款的业务。远期外汇业务的期限按月计算，一般为 1 个月至 6 个月，也可长达 1 年，但通常为 3 个月。

(1) 远期外汇业务为进出口商提供的便利

在出口商以短期信贷方式出卖商品，进口商以延期付款方式买进商品的情况下，从成交到结算这一期间对他们来讲都存在着一定的外汇风险，即因汇率的波动，出口商的本币收入可能比预期的数额减少；进口商的本币支付可能比预期的数额要增加。进出口商为了减少和防止外汇风险，有远期外汇收入的出口商可以与银行订约出卖远期外汇合同，一定时期以后按签约时规定的价格将其外汇收入出卖给银行，从而防止由于汇率下跌而遭受损失。有远期外汇支出的进口商也可与银行签订购买远期外汇合同，一定时期以后，按签约时规定的价格向银行购买规定数额的外汇，从而防止汇率上涨而增加成本负担。此外，由于远期外汇买卖的存在，可以事先定好买卖远期外汇的价格，也便于有远期外汇收支的进出口商核算其进出口商品的成本，确定销售价格，事先计算利润盈亏。

(2) 远期汇率的标价方法

远期汇率有三种标价方法。

直接标出远期外汇的实际汇率，瑞士和日本等国家采取这种方法。用升水 (At Premium)、贴水 (At Discount) 和平价 (At Par) 标出远期汇率和即期汇率的差额，英国、德国、美国 and 法国等国家采用这种方法。升水表示远期外汇比即期外汇贵，贴水表示远期外汇比即期外汇贱，平价表示两者相等。由于汇率的标价方法不同，计算汇率的原则也不同。在间接标价法下，升水时的远期汇率等于即期汇率减去升水数字；贴水时等于即期汇率加上贴水数字；平价则不加不减。如在伦敦外汇市场上即期汇率为：1 英镑=1.4608 美元，3 个月美元远期外汇升水 0.51 美分，则三个月美元远期汇率为： $1.4608 - 0.0051 = 1.4557$ 美元；如 3 个月美元远期外汇贴水 0.51 美分，则 3 个月美元远期汇率为：1 英镑= $1.4608 + 0.0051 = 1.4659$ 美元。在直接标价法下，则反之，升水时做加法，贴水时做减法。以点数 (Points) 来表示。所谓点数就是表明货币比价数字中的小数点以后的第四位。表示远期汇

率的点数有两栏数字，分别代表买入价与卖出价，直接标价法买入价在先，卖出价在后，如果两栏数字先小后大，则是升水；反之则为贴水，间接标价法则反之。总之，不论直接标价法还是间接标价法，如远期汇率第一栏点数大于第二栏点数，其实际远期汇率的计算方法则从相应的即期汇率减去远期的点数。如远期汇率第一栏点数小于第二栏点数，其实际远期汇率的计算方法则在相应的即期汇率上再加上远期的点数。如在纽约外汇市场：

	即期	三个月远期
\$ / SF	1.5086—91	10—15

瑞士法郎对美元的远期点数 10—15，第一栏点数小于第二栏点数，故实际远期汇率数字应在相应的即期汇率数字加上远期点数，即：

15086	15091
+)0.0010	+)0.0015
15096	15106

在直接标价法下：

远期汇率=即期汇率+升水

远期汇率=即期汇率-贴水

在间接标价法下：

远期汇率=即期汇率-升水

远期汇率=即期汇率+贴水

例 1：巴黎外汇市场对美元采取直接标价法。

某日即期美元汇率为 \$ 1= FF4.1900—4.1925，
三个月远期美元汇率升水 0.0085—0.0105，求
三个月远期美元汇率。

计算：代入直接标价法公式：

远期汇率= 即期汇率+升水

三个月远期美元的银行买入汇率是：

\$ 1 = FF4.1900 + 0.0085 = FF4.1985

三个月远期美元的银行卖出汇率：

1 = FF4.1925 + 0.0105 = FF4.2030

例 2：纽约市场对意大利里拉采取间接标价法，某日即期意大利里拉汇率为 \$ 1 = L : t843.50—844.25，三个月远期意大利里拉贴水 6.25—8.25，求三个月远期汇率。

计算：代入间接标价法公式：

远期汇率 = 即期汇率+贴水

三个月远期意大利里拉的银行卖出价是：

\$ 1 = L : t843.50 + 6.25 = L : t849.75

三个月远期意大利里拉的银行买入价是：

批 1 = L : t844.25 + 8.25 = L : t852.50

(3) 远期汇率、即期汇率、利息率三者的关系

远期汇率、即期汇率、利息率三者之间的关系是： 其它条件不变，两种货币之间利率水平较低的货币，其远期汇率为升水，利率较高的货币为贴水； 远期汇率和即期汇率的差异，决定于两种货币的利率差异，并大致和利率的差异保持平衡，依据这个关系，可以推出：

$$\begin{aligned} \text{升水 (或贴水) 的具体数字} &= \text{即期汇率} \times \text{两地利率差} \times \frac{\text{月数}}{12} \\ \text{升水 (或贴水) 具体数字折年率} &= \frac{\text{升水 (或贴水) 具体数字} / \text{即期汇率}}{\text{月数} / 12} \\ &= \frac{\text{升水 (或贴水) 具体数字} \times 12}{\text{即期汇率} \times \text{月数}} \end{aligned}$$

例如：英国伦敦市场年利率 9.5%，美国纽约市场年利息率 7%，伦敦市场美元即期汇率为 1 英镑 = 1.96 美元，则升水具体数字 = $1.96 \times \frac{9.5-7}{100} \times \frac{3}{12} = 1.2$ 美分，伦敦市场三个月远期美元外汇的实际价格为：
1 英镑 = 1.96 美元 - 0.012 美元 = 1.9480 美元。

$$\text{升水具体数字折年率} = \frac{0.012 \times 12}{1.96 \times 3} = 2.5\%$$

由以上的计算可知，升水具体数字折年率与两地利差相等，都是 2.5%，这是因为：如果美元远期外汇升水仅含年率 2%，而伦敦、纽约两地利差为年率 2.5%，国际资金的投机者会在即期外汇市场以美元买英镑，将英镑存放英国，以求获得较高的利息收入。与此同时，为防止英镑存款到期后的外汇风险，他们在购买英镑现状进行存款的同时，在远期外汇市场上，再出卖远期英镑，购买期限相同。金额相同的远期美元，因此，引起美元远期外汇需求的增加，从而使美元远期汇率上升，对英镑升水增大，最后即期汇率和远期汇率的差异会自动地与两地利差接近。可见，在其他条件不变的情况下，升水、贴水率即升水、贴水的年率与两地差总是趋向一致的。但是，在固定汇率制度下，有时某些国家实行货币法定贬值，升值政策，在浮动汇制度下，国际外汇市场对某种货币上浮、下浮的即期而引起的范围较大，力量较强的投机活动，某些重大的政治事件及国际形势的突发变化，也对远期汇率的起伏产生较大的影响。不过，这些因素的影响，无法以数字计算。因为这些影响造成的远期汇率的贴水、升水数字往往很大，远期汇率与即期汇率的差异完全超过两地利率水平的差异，与利率差异没有直接联系。

3. 套汇和套利业务

套汇业务是利用不同市场的汇率差异，在汇率低的市场大量买进，同时在汇率高的市场卖出，利用贱买贵卖，套取差价。套利业务是指当外汇市场同一货币的即期汇率与远期汇率的差距 (Forward Margin) 小于当时两种货币的利率差，而两种货币的汇率在短期内波动幅度不大时，套利者就可进行即期和远期外汇的套汇活动，以牟取利润。

套汇和套利都是利用两个市场上的差异，套取差价，牟取利润，不同的是，套汇是在即期外汇市场上做，很短时期内即可实现利润，而套利就较为复杂，既涉及即期交易，也涉及远期交易，还涉及到两地金融市场的利息率，其赚取的是两地利差，须经过一段较长时期后方可实现利润，因此，套利又叫时间套汇。

例：同一时间内，伦敦市场汇率为 100 英镑 = 200 美元，法兰克福市场汇率为 100 英镑 = 380 德国马克，纽约市场汇率为 100 美元 = 193

德国马克，试问，在这时三个市场的汇率存在差异吗？可否进行套汇，从中牟利？如何操作？

根据几点套汇的条件公式：当 $i_{(12)} \times i_{(23)} \times i_{(34)} \dots i_{(n1)} > 1$ 时，（即各地的汇价之比不为 1 时），则可以进行套汇以赚取差价。由题意可知：

$$i_{\text{英镑/美元}} = \frac{1}{2} ; i_{\text{美元/马克}} = \frac{100}{193} ; i_{\text{马克/英镑}} = \frac{38}{10} ; \frac{1}{2} \times \frac{100}{193} \times \frac{38}{10} = \frac{380}{386} \neq 1,$$

所以，可以进行套汇。即在纽约的银行以 200 万美元就地购入 386 万德国马克，并立即电告法兰克福分行用 380 万德国马克就地购入 100 万英镑，获利 6 万德国马克，然后再令其伦敦分行就地卖出 100 万英镑，收进 200 万美元，在还原用于套汇的资本。

4. 货币期货业务

货币期货是在有形的交易市场，通过结算所 (Clearing House) 的下属成员清算公司 (Clearing Firm) 或经纪人，根据成交单位，交割时间标准化的原则，按固定价格购买与出卖远期外汇的一种业务。

货币期货与远期外汇业务极其相似，表现在：都是通过合同形式，把购买或出卖外汇的汇率固定下来；都是一定期限以后交割；购买与出卖外汇所追求的目的相同，都是为了保值和投机。

货币期货与远期外汇业务又有许多不同点，主要是：买卖双方的合同与责任关系不同，期货业务中，买方卖方都分别与远期市场的结算所签有期货合同 (Futures Contract)，但买卖双方无直接合同责任关系，远期外汇业务中，买卖双方签有 Forward Contracts，买卖双方具有合同责任关系。

货币期货业务中，对买卖货币期货的币种、成交单位、价格、交割时间、交割地点均有统一的标准化的规定，不得灵活掌握；而远期外汇业务则无统一规定，买卖双方可根据需要，自由议定。对是否收取手续费有不同规定。货币期货对每一标准合同，结算所收一定的手续费；远期外汇业务则不收手续费。实现交易的场所与方式不同，货币期货是在有形的、具体的市场中成交，市场上公开叫喊为实现交易的主要方式，电传电话为实现交易的主要方式。报价内容不同。货币期货业务中，买方只报买价，卖方只报卖价，而远期外汇业务由银行报价，既报买价，又报卖价，是否直接成交与收取佣金不同。前者不直接成交，须通过经纪人，收取佣金；后者一般不通过经纪人，也不必交佣金。是否最后交割不同。前者一般不最后交割，双方进行先抵，只付差价；后者大多数进行交割。

5. 外汇期权业务

外汇期权业务是指远期外汇的买方 (或卖方) 与对方签订购买 (或出卖) 远期外汇合约，并支付一定金额保险费 (Premium) 后，则拥有在合约的有效期限内，或在规定的合约到期日，履行或不履行购买 (或出卖) 远期外汇合约的选择权的外汇业务。其特点是：期权业务下的保险费无论是履行合约或放弃合约的履行，都不能收回；期权业务保险费费率不固定，依不同的时期而不同；具有执行合约与不执行合约的选择权，灵活性强。

其保险费反映同期远期外汇币、贴水水平，所收费率的高低，受下列因素制约：市场现行汇价水平 (Prevailing Exchange Rate)；期权的协

定汇价(Striking Price)； 时间值(Time Value)或有效期(Time Remaining Untile Expiration of Option)； 预期波幅 (Expected Volatility)； 利率波动 (In-terest Rate Movement)。

外币期权业务有两种类型：欧式期权 (European Style) 和美式期权 (American Style)。欧式期权是指期权的买方 (或卖方) 只能在期权到期日当天的纽约时间上午 9 时 30 分以前 , 向对方宣布决定执行或不执行购买 (或出卖) 期权合约。美式期权是指期权的买方 (或卖方) 可在期权到期日前的任何一人工作日的纽约时间上午 9 时 30 分以前 , 向对方宣布决定 执行或不执行购买 (或出卖) 期权合约。美式期权较欧式期权提供了更灵活的选择权 , 故其保险费也较高。

期权与远期外汇业务的相同点在于： 都是通过合同形式 , 把购买或出卖外汇的汇率固定下来； 都是一定时期以后交割 , 而不是即时交割； 购买与出卖外汇所追求的主要目的都是为了保值或投机。其不同点在于： 是否支付保险费不同。远期外汇业务不必支付保险费 , 而期权业务须支付保险费； 灵活性不同 , 期权业务拥有履行或不履行合约的选择权 , 远期外汇的购买者 (或出卖者) 必须按合约规定的条款按期执行。

6. 投机业务

预期将来汇率的变化 , 为赚取汇率涨落的利润而进行的外汇买卖 , 则为外汇投机业务 , 例如 , 某外汇投机者预期英镑有进一步贬值的可能 , 按 1 英镑 = 1.6 美元的比价出售 3 个月的英镑远期外汇 10 万英镑 ; 3 个月后 , 如英镑确已贬值 , 1 英镑 = 1.5 美元 , 则该投机者以 15 万美元买入 10 万英镑 , 再以此 10 万英镑履行原来出售 10 万英镑的远期外汇合同 , 获得 16 万美元 , 买卖英镑数额相抵后 , 垂手可得 1 万美元的投机利润。在实际外汇投机交易中 , 如上例 , 投机者只收付因汇率变动而发生的差价 (即 1 万美元) 实际并不进行英镑期汇的交割。

外汇投机业务也可以两个国家的外汇市场上同时进行。例如 , 英镑对美元的汇率 , 投机者预测英镑在 3 个月后将会下跌 , 则他在伦敦市场可预买 3 个月的美元远期外汇 ; 在纽约市场可预卖 3 个月的英镑远期外汇 , 3 个月后 , 英镑汇率下跌 , 投机者在伦敦市场将预买的美元远期外汇卖出 , 所得的英镑当多于预买美元外汇应付的英镑 , 在纽约市场投机者履行预卖英镑远期外汇合同所收进的美元 , 当多于出卖英镑现汇所收进的美元 , 投机者从而赚取巨额投机利润。

四、汇率折算与进出口报价

外汇业务牵涉到不同货币在不同时期内以不同方式进行的买卖交割。两种货币之间的比价在不同的外汇业务形式下，其最后的比率是不相同的；但是它们之间具有紧密的内在联系。了解这些比价之间的内在联系，掌握其折算方法，不仅对搞好国际金融业务，减缓外汇风险有重大作用；而且对搞好对外经济贸易实务，作好对外报价，提高企业的经济效益也有重要意义。

1. 即期汇率下的外币折（换）算与报价

(1) 外币/本币折本币/外币

一个国家或地区外汇市场所公布的汇率表常为 1 个或 100 个外币等于多少本币，而不公布 1 个本币等于多少外币。如外国进口商要求我对其报出口商品本币价格的同时，再报出外币的价格；这只要用 1 除以本币的具体数字即可得出 1 个本币折多少外币。

如香港外汇市场某日 1 美元 = 7.7970 港元，如求 1 港元等于多少美元，则 $\frac{1}{7.7970} = 0.1283$ 。即：港元 = 0.1283 美元。

例如在香港某一出口商品的成本为 1 港元，如不考虑利润及其他费用，换算成美元的成本则为 0.1283 美元。该商品以港元报价，每单位为 1 港元；如以美元报价，每单位为 0.1283 美元。

(2) 外币/本币的买入—卖出价折本币/外币的买入—卖出价已知外币对本币的买入—卖出价，求本币对外币的买入—卖出价。

其计算方法与上例基本相同，但是，要求解的本币/外币的买入价，要用 1 除以原来的外币/本币的卖出价；求解的本币/外币的卖出价，要用 1 除以原来的外币/本币的买入价。

(3) 未挂牌外币/本币与本币/未挂牌外币的套算求本币与未挂牌某一货币比价的方法：

先列出本币对已挂牌某一主要储备货币的中间汇率。查阅像伦敦、纽约这样主要国际金融市场上英镑或美元对未挂牌某一货币的中间汇率（伦敦或纽约均公布英镑或美元对所有可兑换货币的比价）。以 的中间汇率与 的中间汇率进行套算：除以 ，即 — = 本币/未挂牌外币的比价；除

以 即 — = 未挂牌外币/本币的比价。

(4) 本币/甲种外币与本币/乙种外币折算为甲种外币/乙种外币与乙种外币/甲种外币一种出口商品对外报价常涉及到许多国家，多种货币，因素要掌握不同外币间的套算方法，以有利于报价范围的扩大，商品市场的开拓。如已知： 本币对甲种外币的买入价与卖出价； 本币对乙种外币的买入价与卖出价；如何套算： 1 个甲种外币对乙种外币的买入价和卖出价？ 1 个乙种外币对甲种外币的买入价和卖出价呢？

现将其套算方法与程序举例说明如下：

已知：美国纽约市场美元/先令 12.97—12.98

(a)

美元/克郎 4.1245—4.1255

(b)

求：克郎/先令的卖出价与买入价

先令/克郎的卖出价与买入价

套算克郎/先令的卖出价与买入价的方法是这样的：

将克郎的数字处于分母的地位，但卖出价与买入价换位；即买入价倒在卖出价位置上；卖出价倒在买入价位置上。

将先令的数字处于分子的地位，卖出价与买入价不易位，仍为 12.97—12.98。

$\frac{b}{a}$ 所得之数即为克郎/先令的卖出价与买入价。

克郎/先令的卖出价为 $\frac{12.97}{4.1255} = 3.1439$

克郎/先令的买入价为 $\frac{12.98}{4.1245} = 3.1470$

如求先令/克郎的卖出价与买入价，其方法如下，即：将先令的数字处于分母地位，卖出价与买入价易位，即由 12.97—12.98，换位为 12.98—12.97。

将克郎数字处于分子地位，卖出价与买入价不易位，仍为：4.1245—4.1255。

$\frac{b}{a}$ 所得之数，即为先令/克郎卖出价与买入价

先令/克郎的卖出价为 $= \frac{4.1245}{12.98} = 0.3178$

先令/克郎的买入价为 $\frac{4.1255}{12.97} = 0.3181$

(5) 即期汇率表也是确定进口报价可接受水平的主要依据

利用不同货币的即期汇率进行套（换）算，不仅对做好出口报价有着极其重要的作用，而且对核算进口报价是否合理，可否接受也起着重要作用。

将同一商品的不同货币的进口报价，按人民币汇价表折成人民币进行比较。

将同一商品不同货币的进口报价，按国际外汇市场的即期汇率表，统一折算后进行比较。

2. 买入价与卖出价的合理运用

汇率的买入价与卖出价之间一般相差 1%~3%，进出口商如果在货价折算对外报价与履行支付义务时考虑不周，计算不精，合同条款订得不明确，就会遭受损失。在运用汇率的买入价与卖出价时，应注意下列问题：

(1) 本币折算外币时，应该用买入价

如某香港出口商的商品底价原为本币（港元），但客户要求改用外币报价，则应按本币与该外币的买入价来折算。如 1987 年 5 月 6 日美元对港元的买入汇率为 1 : 7.789；卖出汇率为 1 : 7.791。设某港商出口机床的底价为 100000 港元，现外国进口商要求以美元向其报价，则该商人应根据港元对美元的买入价，将港元底价 100000 元折成美元（1 : 7.789 = x : 100000）向其报 12838.6 元。如按卖出价折合（1 : 7.791 = x : 100000），则仅报 12835.32

美元，出口商将本币折外币按买入价折算的道理在于：出口商原收取本币，现改收外币，则需将所收外币卖予银行，换回原来本币。出口商卖出外币，即为银行的买入故按买入价折算。

(2) 外币折算本币时，应该用卖出价

出口商的商品底价原为外币，但客户要求改用本币报价时，则应按该外币与本币的卖出价来折算。如上例的外汇汇率，设香港某服装厂生产每套西装的底价为 100 美元，现外国进口商要求其改用港元对其报价，则该服装厂根据港元对美元的卖出价，将美元底价 100 美元折成港元 (100×7.791) 为 779.1，对其报价。如按买入价折合，则仅报 778.9 港元。出口商将外币折成本币按卖出价折算的道理在于：出口商原收取外币，现改收本币，则需以本币向银行买回原外币。出口商的买入，即为银行的卖出。故按卖出价折算。

(3) 以一种外币折算为另一种外币，按国际外汇市场牌价折算

无论是用直接标价市场的牌价，还是用间接标价市场的牌价，外汇市场所在国家的货币视为本币。如将外币折算为本币，均用卖出价；如将本币折算为外币，均用买入价。例如，×年×月×日，巴黎外汇市场（直接标价）法国法郎对美元的牌价为 1 美元（外币）买入价为 4.4350 法国法郎（本币），卖出价为 4.4550 法国法郎；同日纽约外汇市场（间接标价）美元对法国法郎牌价为 1 美元（本币）卖出价为 4.4400 法国法郎（外币），买入价为 4.4450 法国法郎，则美元与法国法郎相互折算的方法如下：

(1) 根据巴黎外汇市场（直接标价）的牌价：

1 美元折合法国法郎为 $1 \times 4.4550 = 4.4550$

1 法国法郎折合美元为 $1 \div 4.4350 = 0.2255$

(2) 根据纽约外汇市场（间接标价）的牌价：

1 法国法郎折合美元为： $1 \div 4.4400 = 0.2252$

1 美元折合法国法郎为 $1 \times 4.4450 = 4.4450$

上述买入价、卖出价折算原则，不仅适用于即期汇率，也适用于远期汇率。买入价与卖出价的折算运用是一个外贸工作者应掌握的原则，但在实际业务中应结合具体情况，灵活掌握，出口商品的竞争能力较差，库存较多，款式陈旧而市场又较呆滞，这时出口报价也可按中间价折算，甚至还可给予适当折让，以便扩大商品销售；但实际工作者对这个原则要“心中有数”。

3. 远期汇率的折算与进出口报价

(1) 本币/外币的远期汇率折外币/本币的远期汇率

如已知本币/外币的远期汇率，因报价或套期保值的需要，需要计算出外币/本币的远期汇率，其计算的程序与方法是：

代入公式：

$$P^* = \frac{P}{(S \times F)}$$

P* 为将本币/外币折成外币/本币的远期点数

P 为本币/外币的远期点数

S 为本币/外币的即期汇率

F 为本币/外币的实际远期汇率

按公式求出远期汇率的卖出价点数与买入价点数后，其位置要互易，即计算出来的买入价点数变为卖出价点数；计算出来的卖出价点数变为买入

价点数。

现举例说明如下：

即期汇率 3 个月远期

已知 纽约外汇市场美元/瑞士法郎

1.6030—40 140—135

求：瑞士法郎/美元 3 个月远期点数

计算程序与方法

$$\text{代入公式 } P^* = \frac{P}{(S \times F)}$$

P* 为：瑞士法郎/美元的 3 个月远期点数

P 为：0.0140—0.0135

S 为：1.6030—1.6040

F 为：

$$\begin{array}{r} 1.6030 \\ -)0.0140 \\ \hline 1.5890 \end{array} \qquad \begin{array}{r} 1.6040 \\ -)0.0135 \\ \hline 1.5905 \end{array}$$

$$\text{瑞士法郎/美元 3 个月远期点数} = 0.0055 = \frac{0.0140}{1.6030 \times 1.5890}$$

$$\text{瑞士法郎/美元 3 个月远期点数} = 0.0053 = \frac{0.0135}{1.6040 \times 1.5905}$$

瑞士法郎/美元 3 个月远期卖出与买入价点数易位后得出：53—55。

(2) 汇率表中远期贴水(点)数，可作为延斯收款的报价标准

远期汇率表中升水货币即为增值货币，贴水货币即为贬值货币。在我出口贸易中，国外进口商在延期付款条件下，要求我以两种外币报价，假若甲币为升水，乙币为贴水，如以甲币报价，则按原价报出；如以乙币报价，应按汇率表中乙币对甲币贴水后的实际汇率报出，以减少乙币贴水后的损失。所以学会汇率表的查阅与套算，对正确报价有着重要意义。

(3) 汇率表中的贴水年率，也可作为延期收款报价标准

远期汇率表中的贴水货币，也即具有贬值趋势的货币，该货币的贴水年率，也即贴水货币(对升水货币)的贬值年率。如某商品原以较硬(升水)货币报价，但国外进口商要求改以贴水货币报价，出口商根据即期汇率将升水货币金额换算为贴水货币金额的同时，为弥补贴水损失，应再将一定时期内贴水率加在折算后的货价上。

(4) 在一软一硬两种货币的进口报价中，远期汇率是确定接受软货(贴水货币)加以幅度的根据

例如：在进口业务中，某一商品从合同签订到外汇付出约需 3 个月，国外出口商以硬(升水货币)、软(贴水货币)两种货币报价，其以软币报价的加价幅度，不能超过该货币与相应货币的远期汇率，否则我可接受硬币报价，只有这样才能达到在货价与汇价方面均不吃亏的目的。

五、外汇风险及其消除

一个组织经济实体或个人的外币计价的资产（债权、权益）与负债（债务、义务），因外汇汇率波动而引起其价值上涨或下降的可能即为光汇风险（Foreign Exchange Exposure）。对于具有外币资产与负债的关系人来讲，外汇风险可能具有两个结果：或是获得利益（Gain）；或是遭受损失（Lose）。

1. 外汇风险的种类与构成

一个国际企业组织全部活动，即在它的经营活动过程和结果中，以及预期经营收益中，都存在着由于外汇汇率变化而引起的外汇风险。据此可以划分三种类型：

（1）交易风险。在经营活动中产生的，即由于外汇汇率波动而造成的应收资产与应付债务价值变化的风险称为交易风险（Transaction Exposure），是国际企业的一种最主要外汇风险。

（2）会计风险（Accounting Exposure），又称转换风险（Translation Exposure）。主要指由于汇率变化而引起资产负债表中某些外汇项目金额变动的风险。

（3）经济风险（Economic Exposure），指由于外汇汇率发生波动而使国际企业的产品的销售量，价格与成本发生影响，从而引起国际企业未来收益发生变化的一种潜在风险。经济风险是一种机率分析，是企业从整体上进行预测、规划和进行经济分析的一个具体过程，它的避免与否很大程度上取决于公司的预测能力。因此，从总体上做好预测和分析工作，是避免经济风险的主要途径。

外汇风险（这里指交易风险）均包括三个因素：本币、外币和时间。如果一个国际企业在某笔对外交易中未使用外币而使用本币计价收讨，这笔交易就不存在外汇风险。一笔应收或应付外币帐款的时间结构对外汇风险的大小具有直接的影响。时间越长，则在此期间汇率波动的可能性越大，外汇风险也相对越大；时间越短，则在此期内汇率波动的可能性越小，外汇风险也相对越小。

从时间结构越长，外汇险越大这个角度来分析，外汇风险可以分为时间风险和价值风险，时间风险是指由于债权债务的产生与清偿之间存在时间差而造成的风险，改变时间结构，如缩短一笔外币债权债务的收取或偿付时间，可以减少时间风险；价值风险是指由于外币存在空头或多头地位而产生的风险，只要存在外币的空头或多头地位就存在价值风险，而不管时间结构如何，就存在价值风险，因此，改变时间结构不能改变价值风险。多头地位（Long Foreign Currency）是指一个企业在一定时期后将有一笔外汇资金流入；空头地位是指（Short Foreign Currency）一个企业在一定时期后将有一笔外汇流出。

外汇风险构成要素之间有一定的关系。以本币收付无外汇风险；流入外币和流出外币金额相同，时间相同，无外汇风险；不同时间的相同外币，相同金额的流出流入，只有时间风险；一种外币流出，另一种外币流入，具有双重风险，只有采取特定的措施后才能消除价值风险。

2. 消除外汇风险常用的方法

消除外汇风险的各种做法的基本出发点都是考虑：针对风险，创造与其方向相反，金额相同，时间相同的货币流动。创造了与其方向相反，金额相同的货币流动即消除了货币风险，创造了时间相同的货币流动（通过改变时间结构或创造新的货币流动），即消除了时间风险。只消除时间风险的方法有：提前收付法、拖延收付法、借款法、投资法；只消除货币风险的方法有：即期合同法；既消除时间风险又消除货币风险的方法有：远期合同法、即期合同法、平衡法、货币期货合同法、期权合同法、择期合同法和掉期合同法。

（1）提前或拖延收付法

提前收付或拖延收付法即根据有关货币地其他货币汇率的变动情况，更改该货币日期的一种防止外汇风险的方法。提前支付是指提前收取或支付货款，提前付款的一方可以得到一笔现金折扣。从这一意义上说，提前付出货款相当于投资；提前收取货款类似于借款。拖延收付是指推迟收取货款或推迟支付货款。提前收付与拖延收付的折扣率是通过进出口双方协商而定的。

一国出口商在预测将来的收取的外币对本币汇率将下跌时，可要求提前支付；在预测未来的收取的外币对本市的汇率上涨时，可要求拖延支付。这样，通过选取适当的结汇时间，来防止外汇风险，获取最大限度的利益。

（2）货币期货合同法

在金融期货市场上，根据标准化原则与清算公司或经纪人签订货币期货合同，也是防止外汇风险的一种方法。例如，2月10日英国某公司进口一批商品，付款日期为4月10日，金额为15万美元。2月10日伦敦市场美元价也为：1英镑：1.5美元。但是，调研机构预测美元将上浮，英国某公司为避免汇率上涨的风险，以金融期货市场买进6月份第三个星期三交割的远期美元合同4个（因为期货市场成交单位与交割时间标准化，以英镑买美元期货的每一标准单位为2.5万英镑，某公司要买4个2.5万英镑的美元即订立10万英镑购买15万美元的期货合同）以便6月份第三个星期三到期时，以10万英镑换得15万美元。4月10日该公司支付15万美元货款时，美元汇价果然上涨，美元对英镑比价为：1英镑：1.45美元。此公司此时支付15万美元货款则要付出103488英镑（ $15000 \div 1.45 = 103488$ 英镑），比2月10日成交时美元对英镑的比价要多付3488英镑，也即损失了3488英镑。但是，由于该公司签有购买以英镑购买美元期货的合同，保证它能以1英镑：1.5美元兑得15万美元。它以这15万美元按4月10日1英镑：1.45美元的比价再换回英镑，可得103488英镑，减去原成本10万英镑，获利3888英镑，从而抵销了损失，防止了风险。如果到6月10日，英镑继续贬值，1英镑可换到的美元数低于1.45美元，则在6月10日卖出美元的获利将超过3888英镑，既抵销了损失，还可以获得净利。

（3）本币计价法和平衡法

采用本币计价法可免除外币与本币价格比率之波动，避免外汇风险，但是，这种做法相当于将外汇风险全都转移给对方，在出口贸易中，这种做法不利于吸引买主，如果出口的商品供不应求，是卖方则易于争取，而如果是买方市场，则会导致买主转向别的卖主，不宜采用。在进口贸易中则相反，如果是买方市场，进口商可要求用本币计价，如果是卖方市场，进口商的这种要求一般不会得到满足。总之，本币计价法的采用与否，还受市场状况的制约。

平衡法是指在同一时期内，再做一笔与存在风险相同货币、相同金额、

相同期限的资金反方向流动的交易，从而消除外汇风险。其缺点在于，在一般情况下，一个国际公司取得每笔交易应收应付货币“完全平衡”，只有在该公司的产品能向世界各地的任何货币售出以及以任何国家的任何货币购买才能实现，这是不现实的。平衡法复杂而繁琐，只在金额较大的，存在着一次性外汇风险贸易方可采用平衡法。

(4) 组对法

组对法是防止外汇风险的方法之一。它通过创造另一个与该种货币相联系的一种货币的金额相同，时间相同的反方向流动来消除某种货币的外汇风险。组对法与平衡法都是创造另一个金额相同、时间相同、方向相反的货币流动来消除外汇风险，不同的是作为组对的是第三国货币，而作为平衡的货币是同一种外币。

组对法实现条件是：作为组对的两种货币必须有紧密的联系。其中一种对本币发生升值或贬值时，另一种也乘之升值或贬值，才能实现消除风险的目的。因此，常常选择由一些机构采取钉住政策而绑在一起的货币。

由于组对法是以组对货币同时发生升值或贬值为前提以组对货币（第三种货币）的得利来抵消某种具有风险的外币的损失，如果两种组对货币未发生一致的升降，就有可能带来更为严重的损失。

(5) BSI 法

BSI (Borrowing-sprot-1nvset) 法亦即借款——即期合同——投资法。在有应收帐款的情况下，为防止应收外币的汇价波动，先借入与应收外汇帐的外币，将外汇风险的时间结构转变到现在办汇日 (Spot Date)。借款后时间风险消除，再通过即期合同，将借到的外币卖与银行换回本币，即消除了价值风险。再将买得的本币存入银行或进行投资，所赚得的收入，可抵冲一部分采取防险措施的费用支出，等应收帐款收回日就用收到的外币清偿借款。

在有应付帐款的情况下，先以银行借入购买应付外币所需的本币，然后与银行签订购买外币的即期合同，买进外币，将这些外币投资于短期资金市场，到期时，收回投资，支付应付帐款。投资所得的收益也可以抵冲因采取防险措施而产生的部分费用支出。在采取 BSI 法防止应收帐款外汇风险时，如果公司流动资金充裕，也不从银行借款，而利用流动资金购买即期外汇，这样可能比从银行借款的成本低。

(6) LSI 法

LSI (Leadvg-Spoi - Invest) 法即提前收付——即期合同——投资法。在有应收帐款的情况下，在征得债务方的同意后，给其一定折扣，请其提前支付货款，以消除时间风险；以后再通过即期合同，换成本币从而消除货币风险，为取得一定利益，将换回的本币再进行投资，投资收益少的用抵补因提前收付而让出的折扣。

在有应付帐款的情况下，先借进一笔本币，通过即期合同买入外币，以买得的外币提前支付货款。从而消除了时间风险和价值风险，在将来，只须以本币偿还本币借款，这个过程实际是先借款 (Borrow)，再与银行签订即期合同 (Spot)，最后再提前支付 (Lead)，即 BSL，但国际传统习惯均不叫 BSL，而叫 LS1。

六、国际信贷

国际信贷 (International Credit) 是国际经济联系的一个重要方面, 其类型通常可分为短期、中期和长期三种。在国际信贷中最主要的是国际商业银行信贷和出口信贷。

1. 国际银团贷款的利率与费用

国际银团贷款又称国际辛迪加贷款, 是指由借款人所在国以外的一定或多家金融机构经理和承销, 邀请世界各地的金融机构参与, 向借款人提供其所在国货币以外的其他货币计值的中长期信贷。国际银团贷款在 70 年代以后迅速发展, 虽然经过了 80 年代初债务危机的冲击, 但从 80 年代末开始, 国际银团贷款又开始回升, 一些新的市场惯例的出现促进了国际银行贷款的发展。

国际银团贷款主要涉及到利率、附加利率、管理费、代理费、杂费、承担费等费用。

(1) 利率: 国际银团贷款的一个特点是借短贷长, 即贷款银行利用吸收的 3 个月或 6 个月存款进行滚动贷放, 因此短期利率就是贷款银行的融资成本, 也成为其提供银团贷款的基本利率。目前国际金融市场上普遍采用的利率有 LIBOR (伦敦银行同业拆放利率)、SIBOR (新加坡同业银行拆放利率)、HIBOR (香港银行同业拆放利率) 等。此外, 美国国内优惠贷款利率 (Prime rate) 也日益被广泛采用。

确定利率时一般要选择三家以上的参照银行 (reference bank)。参照银行, 一般为银团成员, 同时也是银行同业市场上的代表性银行。牵头经理选出参照银行候选人以后, 需要得到借款人的认可, 借款人有权删除他认为不合适的候选人。

下面以 LIBOR 计算来说明利率的确定。一般每个营业日上午 11:00 是同业市场交易最活跃的时间, 代理行也在这一时刻要求参照银行提供其 LIBOR 报价, 该利率应为两个营业日内进行交割的利率, 其金额应等于各参照银行参与银团贷款的金额, 代理行得到 5 家 (或以上) 参照银行的报价后, 求出几家银行 LIBOR 算术平均值, 最后再将求得的平均值进到最近的 1/16% (或 1/8%) 点, 即求得了银团贷款所采用的 LIBOR。下面以数字举例说明:

参照银行	期限	报价 (%)
1	3 个月	15.25
2	3 个月	15.00
3	3 个月	15.25
4	3 个月	15.25
5	3 个月	15.00
		算术平均值
		15.15 进到 1/16%
		15.1875 LIBOR
		15.1875

(2) 附加利率 (spread margin): 利率反映贷款银行的融资成本, 而附加利率则基本上代表贷款银行的利润。对借款人来说, 附加利率是一个最重要的因素。它反映了金融市场对借款人地位及风险的评价。一笔银团贷款的附加利率可以在整个贷款期限内保持不变; 也可以随贷款期限的延长而分档提高。例如某项贷款第 1—4 年附加利率为 5/8%, 第 5 年之后则 3/4%,

这可以反映随着期限的延长银行信贷风险的增大。

(3) 管理费 (management fee) : 管理费由借款人付给牵头经理, 一般为贷款总额 0.5—2.5%。贷款协议中一般规定应在贷款协议签订后一定时间内支付; 有时也规定在第一次提款时支付; 更多的则是根据每次提用贷款额分次支付。

管理费虽然付给牵头经理, 但它是对整个银团管理和参与此次贷款的酬金。银团成员根据其承担的不同责任和义务而获得相应的费用收入。管理费因此可能细分为牵头经理费 (praecipuum)、承销费 (underwriting fee)、参与费 (participation fee) 和分摊部分 (share of the pool)。

牵头经理费又称好处费, 是牵头经理 (或牵头经理集团) 因其在发起组织和缔结银团贷款过程中所投入的人力和技术而得到的报酬, 一般为贷款总额的 0.01—1%。

承销费是向在银团贷款中负有承销义务的成员支付的费用。这类成员实际就是经理集团 (包括牵头经理和经理行)。参与费则是向所有参与银团贷款的银行 (即整个银团成员) 支付的费用。参与费费率依成员的不同地位和参与金额大小不同而不同。经理集团成员的参与费率要高于共同经理和一般参与行, 共同经理和一般参与行则按其参与金额大小而享有不同的费率。由于共同经理的参与金额比一般参与行要高, 因此其参与费率也较高。

分摊部分是指管理费中扣除上述三部分的余额。这部分余额要在经理集团成员间按比例进行分配。分配标准一般是按各经理行承销的贷款额在总承销额中所占的比例为准, 偶而也有按各经理行最终参与贷款额占经理集团参与贷款总金额的比例为标准分配。

(4) 代理费 (Agen fee) : 代理行在贷款协议执行期间必须负责借款人和贷款银行之间的关系, 贷款的发放、本息的偿还等。这其中发生的一切费用, 均由借款人以代理费的形式支付给代理行。

代理费的计算方法有三种, 一种是按每年一定金额计算; 第二种是按每年每个贷款银行一定金额计算。第三种则是在贷款协议签订后一定时间 (如 30 天) 内一次性支付一定金额, 具体采用哪种方法应视银团的预计规模而定。如果银团规模较大, 最好采取第二种方法。

(5) 杂费 (Out-of-pocket expenses) : 杂费是指在贷款协议签订前发生的一切费用, 如广告费、宴请费、印刷费、律师费、电传费等。有时借款人会对杂费规定一个最高限额, 超过这一最高限额的支出由牵头经理自由负担, 或由经理集团成员分担。

(6) 承担费: 是指贷款协议签定后, 贷款银行即拨出的一定的款项以备借款人提用。如果借款人未及时提用贷款, 则会造成银行资金闲置而遭受利息损失。承担费就是为了弥补这种损失。承担费费率一般为 0.25—0.775%。

承提费的收取一般有三种方法。第一种是在贷款协议中规定一个承担期, 如果借款人在承担期内未能全部提完贷款, 则从承担期结束日起对未提用部分收取承担费; 第二种是规定从贷款协议签订之日起即开始收取承担费。这种方法对借款人很不利。第三种方法涉及到贷款协议签订前借款人和贷款人的关系。在组织贷款前, 希望做牵头经理的银行都向借款人提出自己的报盘, 借款人根据不同银行的报盘最后确定一家银行为牵头经理并向其发出委托书, 授权其代借款人组织银团; 然后由该银行向借款人出具义务承担书 (commit-ment letter), 表示愿意承担为借款人组织银团贷款的义务。

有的贷款协议规定承担费从义务承担书被借款人接受之日起开始计收。

随着竞争的加剧，有的银行也开始采取分档承担费率的方法；即对借款人不可能提取贷款的期间适用较低的费率，对一般的时段则适用较高的费率，如在项目贷款中，很大一部分贷款在工程初期不可能被提取，因而可以采用较低的承诺费费率。

上述各种费用根据支付时间的不同，可以分为定期费用(periodiccost)和预支费用(up—forntcost)两大类。定期费用一般包括利息和附加利息、承担费、代理费。这些费用一般每半年或一年支付一次。预支费用一般包括管理费和杂费，这两种费用一般为一次性支付。

2. 出口信贷的形式

当前，普遍推行的出口信贷的形式有：

(1) 卖方信贷。在大型机器装备与成套设备交易中，为便于出口商以延期付款方式出卖设备，出口商所在地银行对出口商提供了信贷即为卖方信贷。(2) 买方信贷。在大型机器装备或成套设备贸易中，由出口商(卖方)所在地的银行给外国进口商(买方)或进口商银行以融资便利，这种信贷即为买方信贷。

(3) 福弗延。即在延期付款的大型设备贸易中，出口商把经进口商承兑的，期限在半年以上到五、六年的远期汇票，无追索权地售予出口商所在地的银行(或大金融公司)。提前取得现款的一种资金融通方式。

(4) 信用安排限额。这是 60 年代后期一种新型的出口信贷形式，是指出口商所在地银行为了扩大本国消费品或基础工程的出口，给予进口商所在地中期融资的便利，并与进口商所在地银行配合，组织较小金额业务的成交。

(5) 混合信贷。即在出口国银行发放卖方信贷或买方信贷的同时，出口国政府还从预算中提出一笔资金，作为政府贷款，连同卖方信贷或买方信贷一并发放，政府贷款的比率一般比出口信贷利率更低。

(6) 签订“存款协议”。出口商所在地银行在进口商银行开立帐户一定期限内存放一定金额的存款，并在期满之前保持约定的最低额度，以供进口商在出口国购买设备之用。

3. 卖方信贷的做法与程序

发放卖方信贷的程序与做法是：

第一，出口商(卖方)以延期付款或赊销方式向进口商(买方)出售大型机械装备或成套设备。在这种方式下，出进口商签订合同后，进口商先支付 10~15% 的定金；在分批交货验收和保证期满时，再分期付给 10~15% 的贷款；其余 70~80% 的贷款在全部交货后若干年内分期偿还(一般每半年还款一次)，并付给延期付款期间的利息。

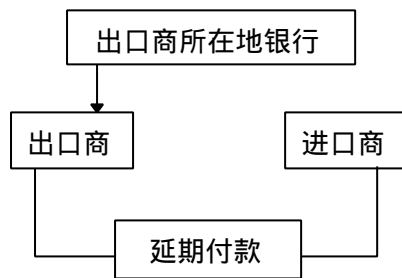
第二，出口商(卖方)向其所在地的银行商借贷款，签订贷款协议，以融通资金。

第三，进口商(买方)随同利息分期偿还出口商(卖方)贷款后，根据贷款协议，出口商再用以偿还其从银行取得的贷款。

出口商向银行借取卖方信贷，除按出口信贷利率支付利息外，并须支付信贷保险费，承担费，管理费等。这些费用均附加于出口成套设备的货价之中，但每项费用的具体金额进口商不得而知。所以，延期付款的货价一般高

于以现汇支付的货价，有时高出 3~4%，甚至有的高出 8~10%

现将卖方信贷的程序图示如下：



4. 买方信贷的做法与程序

买方信贷分为贷款给进口商和贷款给进口商银行，其程序分述如下：

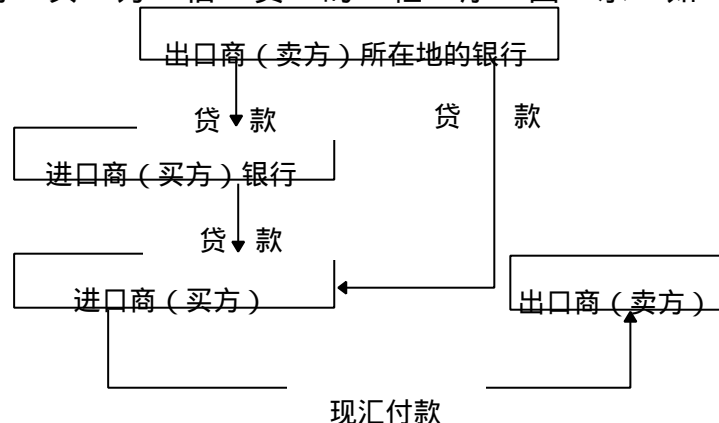
(1) 直接贷款给进口商

这种买方信贷的程序与做法是：第一，进口商与出口商洽谈贸易，签订贸易合同后，进口商先缴相当于货价 15% 的现汇定金。现汇定金在合同生效日支付，也可在合同签订后的 60 天或 90 天支付。第二，进口商再与出口商所在地银行签订贷款协议；这个协议是以上述贸易合同作为基础。第三，进口商用其借得的款项，以现汇付款条件向出口商支付货款。第四，进口商对出口商所在地银行的欠款，按贷款协议的条件分期偿付。

(2) 直接贷款给进口商银行

这种买方信贷的程序与做法是：第一，进口商与出口商洽谈贸易，签订贸易合同，进口商先缴 15% 现汇定金。第二，进口商的银行与出口商所在地银行签订贷款协议；该协议虽以前述贸易合同为基础，但具有相对独立性。第三，进口商银行以其借得的款项，贷予进口商，后者以现汇条件向出口商支付货款，第四，进口商银行根据贷款协议分期向出口商银行所在地偿还贷款，第五，进口商与进口商银行间的债务按双方商定的办法在国内清偿结算。

下面将买方信贷的程序图示如下：



第十九章 MBA 实用领导科学知识体系述要

领导，是激励和引导人们去实现组织目标的过程。在这里，领导与领导者是两个不同的概念：领导者是实施领导的人，或者说是利用影响力带领人们实现组织目标的人；而领导则是一种影响力，是对人们施加影响的艺术过程，从而引导人们达成某一目标。在实际中，人们所说的领导，往往有两层含义，一是指领导者，另一是指引导人们实现目标的过程。对 MBA 来说，大多就是工商组织的中高层领导者，因此，学习领导科学十分重要。《领导科学》在一些商学院里是 MBA 学生的必修课，有的商学院则把它作为选修课，有的把它与《管理学》合为一门必修课。这里我们阐述 MBA 实用的领导理论与方法。

一、领导的作用与方式

1. 领导的影响力及其作用

美国管理学者费兰奇（John R.P. French）和雷文（Bertram Raven）认为领导者的影响力（或权力）基本分为五种：

强制权。这种权力建立在下级的恐惧感上。下级认识到，如果不按照上司的意志办事，就会受到上司的惩罚。惩罚包括批评。分配较差的工作等等，甚至还可能丢掉饭碗。

奖励权，下级认识到～如果按照上司的指示办事，上司会给予奖赏。奖赏自然包括金钱和非金钱的两个方面。

法定权，这种权力来自于领导者担任的职务。一个人在组织中承担多大的责任，就应当有多大的权力。一个公司中总经理的职务比部门经理的职务高，责任比后者大，因而权力也比后者大。

专长权。由于领导者具有某种专业知识特殊技能，因而赢得同事和下级的尊敬和服从。

个人影响权。这种权力是因为领导者具有好的思想品质、好的作用、好的风尚等等，因而受到下级的敬佩。也有的领导者由于个人的各种社会关系而使下级能够接受其影响。

在上述五种权力中，强制权、法定权和奖励权属于职位权力，而专长权和个人影响权则是由个人的才干、素养等决定的。要想成为一位有效的领导者，仅有前三种权力是不够的，还应具有专长权和个人影响权。而且，不管运用哪种权力，都应注意运用权力的艺术。

领导的作用主要有以下三个方面：

指挥作用

有人将领导者比作乐队指挥。一个乐队指挥的作用是通过演奏家的共同努力而形成一种和谐的声调和正确的节奏。由于乐队指挥的才能不同，乐队也会作出不同的反响。领导者不是站在群体的后面去推动群体中的人们，而是站在群体的前列去促使人们前进并鼓舞人们去实现目标。

激励作用

领导者为了使组织内的所有人都最大限度地发挥其才能，以实现组织的既定目标，就必须关心下属，激励和鼓舞下属的斗志，发掘、充实和加强人们积极进取的动力。

协调作用

在组织实现其既定目标的过程中，人与人之间、部门与部门之间发生各种矛盾和冲突及在行动上出现偏离目标的情况是不可避免的。因此领导者的任务之一就是协调各方面的关系和活动，保证各个方面都朝着既定的目标前进。

2. 领导方式的综合方法

在实践中不存在一种“最佳的”领导方式。不同的组织。不同的工作、不同的人需要不同的领导方式。最有效的领导方式是最适合实际情况需要的领导方式。这就要我们考虑三个方面的问题：领导者、被领导者和具体情况（见图 19—1）。

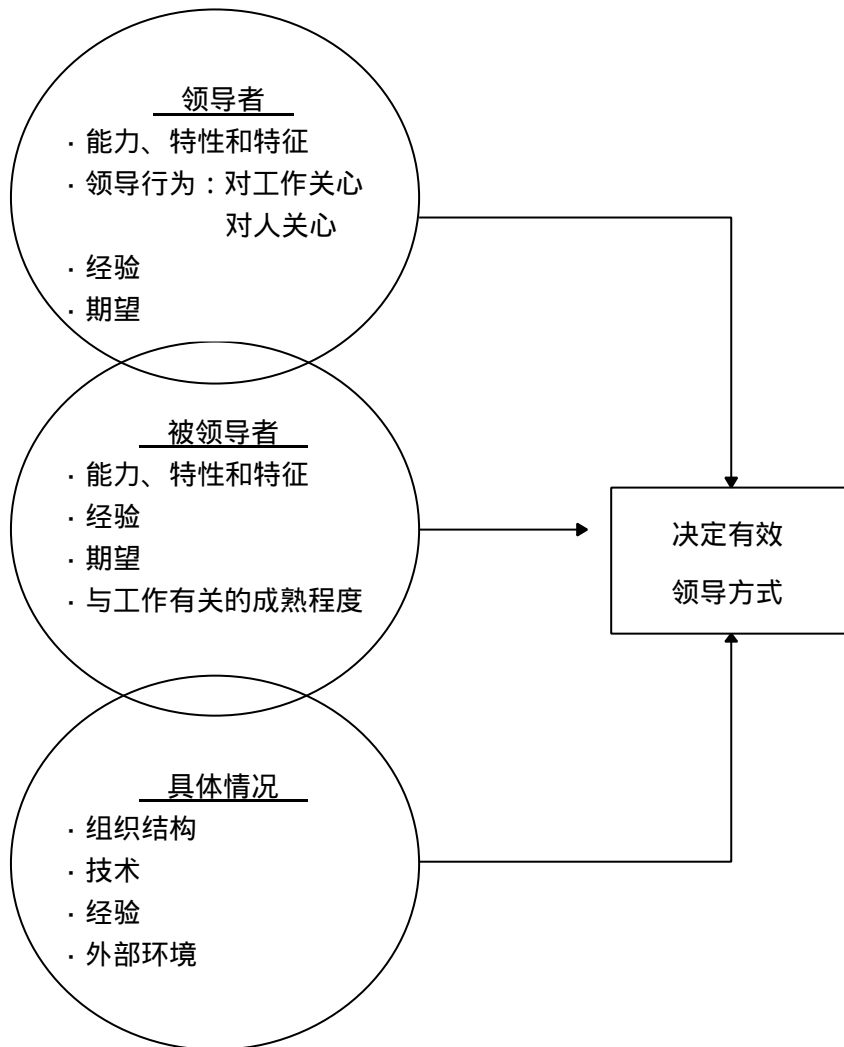


图 19—1 领导方式的综合方法

(1) 领导者

不同的领导者具有不同的能力、特性、特征、经验和期望等，所以每个人都可能有其完成任务的独特的方法。有人发现，过去成功的方法很可能在将来再次得到运用。如果一个人实行独裁领导顺利地完成了某一任务，他将很可能继续使用独裁方式，直到他发现这种方式再也行不通了。同样，一个使用参与方式取得成功的领导者也可能会继续使用这种方式，直到发现此法再不是一个现实的方法。

根据这个综合的领导方式领导者首先应认识自己目前采用的领导方式，然后根据目前的具体情况考虑应采用何种领导方式效率最高，也就是说领导者应采用适合被领导者和具体情况领导方式。

(2) 被领导者

和领导者一样，被领导者也具有不同的能力、特性和特征，以及经历和期望等。由于这些因素，被领导者不一定会服从领导者下达的每一个命令。如果被领导者认为执行上级的命令对自己的利益是有利的，那么任务就能完成（如果说他具备完成任务的能力的话）。因此，被领导者是在决定采用何种领导方式过程中要考虑的主要因素。如果职工缺乏经验、教育和技能，不愿承担责任，那么就宜采用较独裁的领导方式，以确保工作任务的完成。

(3) 具体情况

组织结构

不同的组织结构需要不同的领导方式，例如在纵向结构中倾向于使用较独裁的领导方式，而在扁平结构中倾向于使用较民主的领导方式。

技术

一般说来，技术水平低的企业往往采取较为专制的领导方式；反之，则采用较为民主的或参与的领导方式。

目标

如果企业的目标发生变化，领导的方法也可能要随之变化。而且企业目标的变化也可能导致企业结构的变化。

外部环境

企业的外部环境对领导方式的决定也有很大的影响，领导者必须充分考虑到社会、政治、经济、文化等因素对企业的影响。

二、领导理论

1. 领导行为理论

主要的领导行为理论如下：

(1) 领导行为连续统一体

这一理论是本世纪 50 年代末由组织行为学家但南鲍姆 (Robert Tannenbaum) 和施密特 (Warren H. Schmidt) 提出的。这种理论将领导行为看成是一个连续的统一体，如图 19—2 所示。

以领导者为中心 以下属为中心

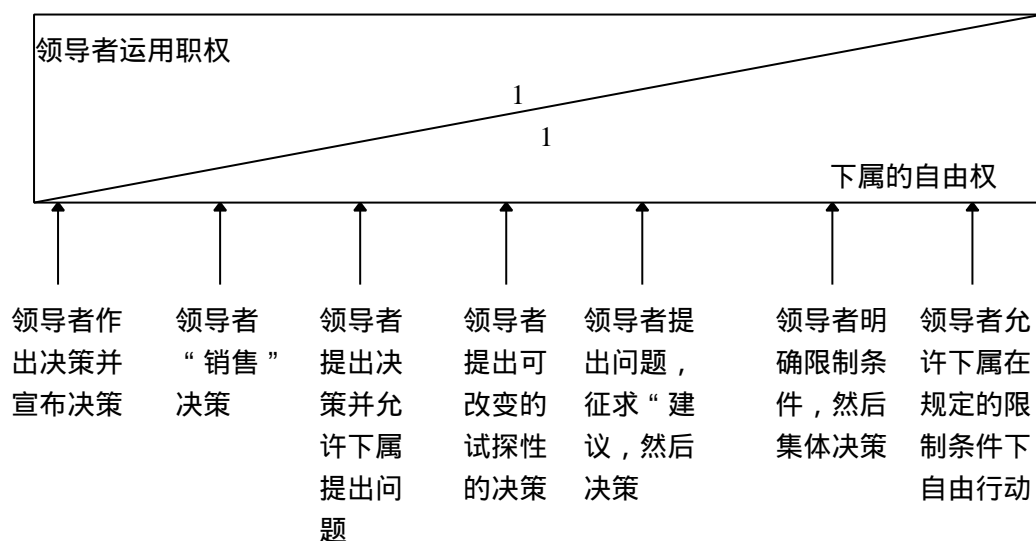


图 19—2 领导行为的连续统一体

从图 19—2 可以看出，从左到右，领导者行使越来越少的职权，而下属人员得到越来越多的自主权。

在连续统一体左边的管理者具有独裁主义的领导作风。

这样的管理者往往自己决定所有政策，对下属保持严密的控制，只告诉下属他们需要知道的事情并让他们完成任务。

在连续统一体右边的管理者具有民主的领导作风。这样的领导人允许下属对所进行的工作有发言权，不采取严密控制，并鼓励下属提供反馈。

这个连续统一体表明，领导者的领导行为或作风可有多种选择。它告诉我们有两种一般形式的领导作风：一个以领导者为中心（以工作为中心），另一个以职工为中心，即关心工作中的人们。

有人批评这个模式只是描述性的，对实际工作没有很大帮助。

(2) 李克特的领导方式理论

李克特 (Rensis Likert) 是美国的一位心理学家和行为科学家。他曾长期担任密歇根大学社会研究中心主任一职。他和他的同事对企业领导的模式进行了较多的研究。通过调查研究，李克特发现了四种基本的管理方式，如图 19—3 所示。

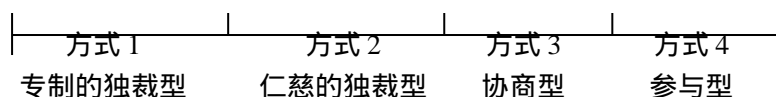


图 19—3 领导方式的四种类型

方式 1：专制的独裁型。领导者非常专制，对下级没有信心，不信任；下级根本没有同上级讨论工作的自由，不能过问决策的程序。下级的工作意识靠恐吓、威胁、惩罚及偶尔的奖赏激发。

方式 2：仁慈的独裁型。领导者仍然是专制的，但采取了家长制的恩赐式领导方式。领导者保持严格控制，对下级就象主人对待仆人那样，可以以恩赐的态度给予信任和信赖。在解决问题时偶尔也征询下级的意见和看法。但下属在与上级讨论工作时感到不很自由。

方式 3：协商型。领导者对下级有较大但并不充分的信任，他们仍然保持对最后决定权的控制，他们经常听取下级的意见并尽量积极采纳，下级与领导讨论工作比较自由。

方式 4：参与型。领导者采用民主的形式，在所决定的事情上，完全相信和信任下属，他们只给下属指出一些方向，实行全面的集体参与，并按照一致的意见或多数人的意见作出决定。下属有充分的自由与领导讨论工作。

李克特的调查结果表明，工作效率高的组织大多是实行第三、四种领导方式的。李克特认为，如果领导者以职工为中心，不仅注意职工的工作，也关心他们的需要和愿望，那么，这个组织的效率就高；如果领导者（仅以工作为中心，不关心职工的需要和愿望，这个组织的效率就低。如果领导者）采取民主的方式来领导，则工作效率就高；反之，如果采取独裁方式，则工作效率就低。

(3) 管理方格理论

罗伯特布莱克 (Robert Blake) 和简穆顿 (Jane Mouton) 在 1964 年出版的《管理方格》一书中就企业中的领导方式提出了所谓的管理方格理论，如图 19—4 所示。

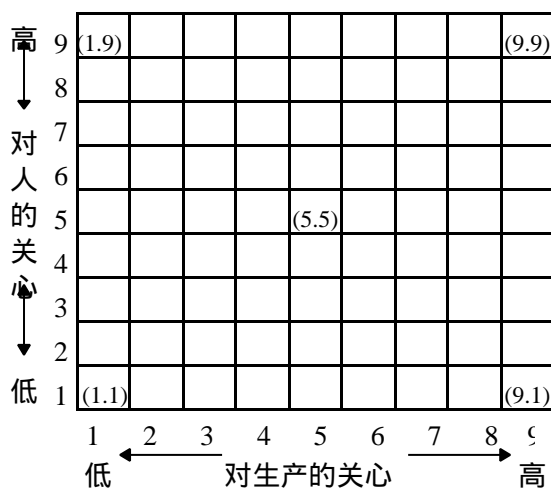


图 19—4 管理方格

布莱克和穆顿认为在对生产关心和对人关心的领导方式之间，可以有各种不同的混合领导方式，图 19—4 中四角和中心的小方格表示在很多种可能的领导方式中的五种特殊的形式。

(1, 1) 被称为贫乏的管理。领导者既不关心生产，也不关心人，只求

维持生产的起码水平。这样的领导自然是不称职的。

(9, 1) 被称为任务式的管理。领导者只注意工作效率, 有效地组织和安排生产, 并将工作环境安排好, 从而使个人需求的成分对工作的影响降低到最低限度。在这种管理方式下, 领导者严格控制下属, 要求下属唯命是从, 以保证工作效率。

(1, 9) 被称为乡村俱乐部式的管理。领导者只强调人的因素, 强调满足人的需要, 搞好人际关系, 建立和谐的组织气氛, 但对生产不关心, 对指挥监督、规章制度等重视不够。

(5, 5) 被称为中间道路式管理。这是一种一般水平的管理。这种方式既不偏重人的因素, 也不偏重生产的因素, 保持组织需要和职工需要之间的平衡。这种方式往往会束缚生产的革新和职工的创造性。

(9, 9) 被称为团队式管理。领导者对生产的关心和对人的关心都达到了最高水平。这种管理方式能使组织的目标和个人的需求最有效地结合起来, 它要求创造这样一种工作条件, 使得职工了解问题, 关心工作的成果, 职工和企业的利益相结合, 这样职工就会自我指挥和自我控制, 从而导致很高的工作效率和成果。

布莱克和穆顿认为, 企业的领导者应该努力把自己的领导方式改造成(9, 9)型的方式, 以求得企业的最高效率。但是值得指出的是, (9, 9)型并不是在什么时候都是最佳的领导方式, 要根据具体情况而定。

2. 领导权变理论

领导权变理论认为, 有效领导不仅取决于领导者的特性和行为, 而且取决于特定的环境。现将主要的领导权变理论介绍如下:

(1) 费德勒的权变模式

这个模式是费德勒(Fred E. Fiedler)经过十多年的研究后提出来的。该模式认为, 没有一种适用于所有情况的领导方式, 不同的领导方式可能在不同的环境里有效。费德勒认为影响各种领导方式有效性的因素有三种:

领导者与下级的关系。指的是领导者自认为被下属接受的程度。领导者与下级的关系可以是友好的或不友好的; 轻松的或紧张的, 支持的或对立的。

任务结构, 指的是工作的目标、决策以及解决问题的方法是否明确。

领导者的职务权力。指的是领导者所担任的职务给该领导者提供的权力的大小, 也就是说领导者对奖励和惩罚等的影响程度的大小。

上述三种因素可以组合成八种情况, 如表 19—1, 所示。

表 19—1 费德勒的权变模式

八种情况	1	2	3	4	5	6	7	8
领导与下属的关系	好	好	好	好	差	差	差	差
任务结构	明确		不明确		明确		不明确	
职务权力	强	弱	强	弱	强	弱	强	弱
情况对领导者是否有利	有利			适度有利			不利	
情况的确定性	非常确定			适度确定			非常不确定	
建议采取的 领导方式	以工作 为主	以工作 为主	以工作 为主	以人 为主	以人 为主	以人 为主	以工作 为主	以工作 为主

从表 19—1 中可以看出，在这八种情况中，有些对领导者有利，有些对领导者适度有利，还有一些对领导者不利，领导者可以根据情况对自己是否有利来选择领导方式，例如在第一种情况下，领导与下属的关系好，任务结构明确，职权又强，领导者的影响力可以说是最大的，因此应采用以工作任务为中心的 leadership 方式，在第八种情况下，领导与下属的关系不好，任务结构不清楚，领导者的职务权力又弱，领导者的影响力可以说是最小的，因此也应采用以工作任务为中心的 leadership 方式。如果情况对领导者适度有利，则应采用以关心人为中心的 leadership 方式。

关于什么样的领导者是以人为中心的，什么样的领导者是以工作为中心的，费德勒设计了一种名叫“你最不喜欢的同事”（LPC）的测试表来测定。如果一个领导者对其最不喜欢的同事仍能给予较好的评价，那就证明他能够宽容和体谅人，是个关心人的领导；如果对其最不喜欢的同事给予很低的评价，那就说明他不能客人，惯于命令和控制，因而是一个以工作为中心的领导者。

尽管有人批评费德勒的权变论在研究方法上和理论上都存在错误或缺点，该模式确实为领导方式的研究作出了很大贡献。它强调的是，领导方式本身无所谓好坏，一个管理者的领导风格在一种情况下可能有效，而在另一种情况下则可能失败。

（2）领导方式的三维理论

美国的威廉雷定（William J Reddin）提出了一种有关领导方式的三维因素理论。即除了对工作的关心和对人的关心两个因素外，再加一个效率高低的因素。

在所谓的三维理论中，有四个最基本的领导方式，如图 19—5 所示。分离的情况。领导者对工作都不关心，两者是分离的。

关心人的情况。领导者对职工关心的程度高，但对工作关心不够。

献身工作的情况。领导者对工作关心的程度高，但对职工关心不够。

结合的情况。领导者对人和工作都很关心，两者结合得好。

图 19—5 与管理方格非常相似，但雷定增加了另一个因素，即效率的高低，如图 19—6 所示。

其一效率低的领导方式

背离者。这样的领导者对工作和人都不关心，效率很低。这种领导是

非常被动的。

传教士。这样的领导者主要关心的是人际关系。唯恐破坏了组织内和谐和关系。

独裁者。这样的领导者对职工缺乏关心，不信任下属，关心的是眼下的工作，往往采用高压手段来实现目标。

妥协者。这样的领导者对职工和工作都很关心，缺点是在于决策不当，过于重视眼前利益而忽视长远利益。

其二，效率高的领导方式

官僚者。这样的领导者对工作和职工者不关心，但他关心的是规章制度，而且这些规章制度是正确的和必要的，同时他不把对职工和工作的不关心公开表示出来，所以官僚者要比背离者的效率高。

开发者。这样的领导者注意帮助下属开发他们的技能和能力，他任凭下属，相信他们能做好工作。

仁慈的独裁者。这样的领导者往往非常自信，他很关心工作，但对职工关心不够，他有办法办成事情而避免职工的不满。

经理者。这样的领导者对工作和人都很关心、他能利用高标准来激励职工，对于不同的职工采用稍有不同的领导方法，让职工参与管理，并能协调好各方面的工作，在决策时能够兼顾眼前的和长期的利益。

雷定认为，这些领导方式的类型同领导者所处的环境有关，例如，“仁慈的独裁者”往往出现在生产场所，“开发者”往往出现在人事部门，“官僚者”常常出现在大企业的中层，“经理者”常常出现在高层管理。但有两点必须注意：第一，每一个领导人都会不同程度地结合对人关心和对工作关心这两个方面，而这些不同程度的结合在有些场合是有效的，但在另一些场合却效率很低。第二，效率的高低只是个程度问题，而不是绝对的有效或绝对的无效。

领导方式的三维理论仍然是描述性的，它能帮助领导者认识自己的领导方式，却不能告诉他们如何改变领导方式。

(3) 途径——目标理论

这个理论是在 70 年代初期由加拿大多伦多大学教授罗伯特豪斯(Robert House)提出来的，这个理论以期望理论以及对工作和职工关心的程度的模型为基础，认为领导者的效率就是他能激励下属达到组织目标并使他们能在工作中得到满足的能力。换一句话说，领导者的工作是帮助下属在实现工作目标的(过程中得到更多的满足，二是帮助下属找到一条实现目标的)途径。

途径一目标理论的要点如下：

第一，管理行为只有被职工认为能导致其眼前和未来的满足时，才能被职工接受。

第二，领导者要承认职工存在着实现工作目标的需要，并且要激起职工的这种需要。

第三，当职工达成工作目标后，应增加报酬的种类和数量(即增加目标成果的效价)，从而增强对职工的激励。

第四，通过指导，使职工更容易找到获得这个报酬的途径。

第五，当职工的工作规定得不够明确时，领导可以通过明确目标、给予支持性的监督和指导，从而增加达到工作目标的期望值。因为激励力=效价×期望值，期望值提高了，激励力也就高，从而领导的效率也提高了。但是，

当职工的工作已规定得很明确时，就不必过多地监督和指导，如图 19—7 所示。

	领导多指导	领导少指导
工作明确	低满足	高满足
工作不明确	高满足	低满足

图 19—7 领导指导与职工满足的关系

第六，要帮助职工消除实现目标的障碍并增加获得个人满足的机会。

第七，领导方式的类型有：指示式；支持式（更多考虑职工的要求）；成就导向式（树立挑战性目标，并表示相信职工能够达到这些目标）；参与式（职工参与管理）。

第八，领导方式的采用取决于具体情况，例如职工的个人特性（受教育程度、对成就的需要、愿意承担责任的程度、对独立的需求程度等）和环境因素（工作性质、正式组织和非正式组织等）。因此对于领导方式的采用没有固定不变的公式。例如，当职工能力较低、愿意接受领导、认为事物不属于他们能控制的范围时，或者工作任务不是程序化而是很复杂时，采用指示式的领导方式就比较好，而在其他情况下就不宜采取这种方式。

三、激励理论

所谓激励，主要是指激发人的动机，使人有一股内在的动力，朝着所期望的目标前进的心理活动过程。激励还可以说是管理者激发下属的某种动机和需要，并使他们的行为为达到一定的目标服务的过程。简而言之，激励可以说是调动人的积极性的过程。激励理论可以说是行为科学的核心内容。

美国管理学家西拉季（ADSiIagyi）和华乐斯（MjWallace）把激励的过程分为七个阶段，见图 19—8 所示：

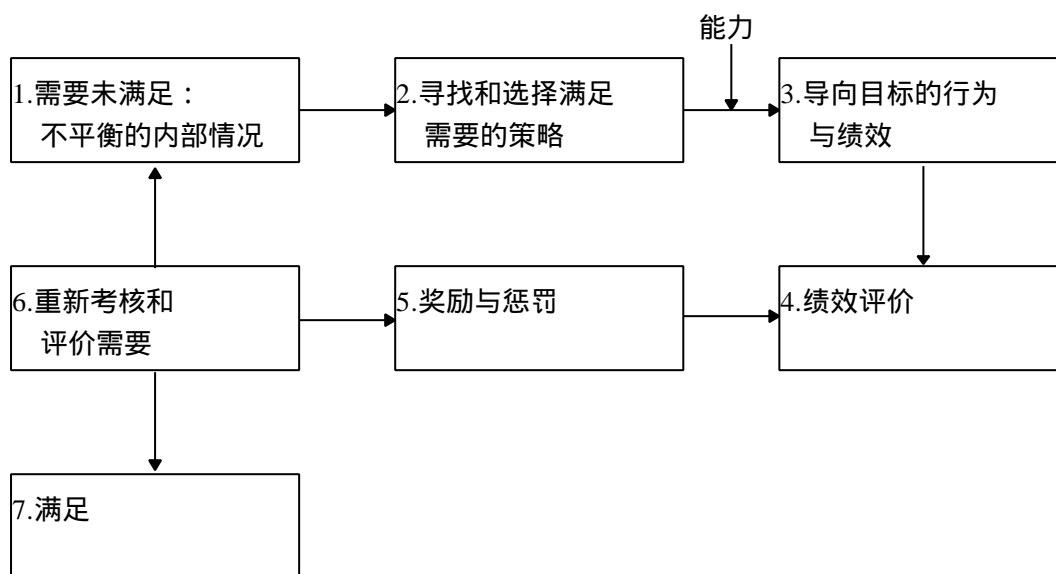


图 19—8 激励的过程

关于激励的理论，大致可归纳为“内容型”理论，“过程型”理论和“综合型”理论三大类。这些理论从管理的应用来看，亦可视为方法论。

1. 内容型激励理论

着重研究工作动机的因素。由于该理论的内容大都围绕着如何满足需要进行，故又称为需要理论。未要包括马斯洛的“需要层系理论”；赫茨伯格的“双因素理论”；奥尔德费的“生存、关系、成长理论”；麦克利芝的“权力、情谊、成就理论”等。

（1）需要层系论

美国人本主义心理学家马斯洛把人的各种需要归结为五大类，并按其发生的先后顺序排列成一个需要等级：生理的需要。是人类维持自身生存最基本、最原始的需要，包括对食物、水、衣服、睡眠和性的需要。马斯洛认为，只有当这些最基本的需要被满足到维持生命的必须的程度后，其它需要才能成为新的激励因素。安全需要。包括人身及财产安全、职业保障、生老病残时有所保障等。立法、储蓄、保险等社会经济措施均是为了满足安全需要。社交的需要（爱和归属的需要）。一般人都喜欢在被接受的情况下与人交往，得到友谊、爱情，被多种群体所接纳，这是人类合群性的反映，如果社交的需要得不到满足，则会使人产生孤独感和压抑感。尊重的需要。马斯洛认为，一般人都有基于事实给自己以高评价的倾向，并希望得到他人

的认可和赏识、尊重。由此产生两方面的追求，一是渴望有实力，有成就，独立而自由；二是渴望得到名誉和声望。尊重需要的满足，使人增强自信心，觉得自己在社会上有地位、有价值、有用我之地，有发展前途。自我实现的需要。自我实现既发挥自己潜能于极限，成就其所能成就。用马斯洛的话说，就是“能成为什么，就必须成为什么”。自我实现的需要，指的是促使潜能得以最大限度实现的向往。这种向往可以说是希望自己越来越成为自己所期望的人物，完成与自己能力相称的一切事物。

需要层次之间的内在联系表现在三个方面：

需要的五个层次之间相互有重叠，当低一级的需要获得“相对”满足之后，追求高一层次的需要就会成为优势需要，并不是低层次需要“完全”满足之后，高一层次需要才成为最重要的。因此，需要层系论这种阶梯式的结构并非是一种“有或没有”的理论结构，而是一种预测行为发生“概率”的有用工具。人们在某一时刻可能同时并存好几类需要，只不过各类需要的强度不同而已，如图 19—9 所示。

需要满足的难易程度与需要层次的高低有关。较低层次的需要，偏于物质生活方面，弹性较小，易于追求与满足，并且呈现出周期性的特点。较高层次的需要，偏向于精神生活方面，弹性较大，不易追求与满足，并且也不呈现出周期性特点。

五个层次的需要某种程度上反映了人类的共同需要，但并不完全适用于每一个人，个体例外的情况大量存在。

（2）双因素理论

传统观念认为，依据人们对事物处理得好坏，可以导致人人的满意或不满意。而美国的心理学家赫茨伯格于 50 年代提出的别具一格的双因素理论却认为：一类事物当它存在时可以引起满意，当它缺乏时不是引起不满意而是没有满意；另一类事物当它存在时人们并不觉得满意，而是没有不满意，当它缺乏时则会引起不满意。前者称为激励因素，后者称为保健因素。这两类因素在管理上的作用是不相同的。

保健因素。亦称维持因素。这类因素好像必要的卫生条件可以预防疾病，但不能使人们增强体质。有些管理措施，如工作稳定性、工资水平、工作环境、劳动保护与安全条件、领导水平、福利待遇、人际关系，等等，如果运用不当，会导致不满，甚至会引起怠工和辞职；如果处理得当，职工认为理应如此，并不会感到特别满意而使生产力增长。它们只能预防怠工带来的损失。保健因素一般与工作的外部环境和条件有关。

激励因素。激励是积极的增进，而不仅仅限于维持原状。有些管理措施，如工作本身的挑战性，职业上的成长与发展，工作的责任与权限等，这类因素处理得当，在使员工能力不断增长的同时，往往使员工产生持久、充分的工作满意感，极大地调动员工的工作积极性。此时，他们对保健因素缺乏所引起的不满往往具有较强的容忍力。激励因素一般以工作内容为中心，或者说工作本身就是一种激励。

双因素理论在管理上的应用。在管理措施上，应当首先满足人们对保健因素的需要，使激励至少维持在零度的水平，防止产生负向的激励。在此基础上，再以工作本身去激发工作动机，使员工产生高度的工作热忱并发挥潜能。

双因素的划分是相对的，我们只能说某些因素是偏于保健性的。而另一

些是偏于激励性的。甚至有些管理措施介于二者之间，究竟发生了什么作用，还在于如何运用。

双因素理论应用中的一项重要成果是“工作丰富化”，这是 60 年代提出的一项新的劳动组织形式。它通过提高工作本身的挑战性来激发工作热情。



图 19—10 马斯洛和赫茨伯格激励理论之比较

双因素理论与需要层系论兼容并蓄，需要层系论针对需要和动机，双因素理论则针对满足这些需要的目标和诱因。将二者结合起来看，保健因素对应于需要层次中的较高低层次需要，激励因素对应于需要层次中的较高层次需要。二者的对照比较如图 19—10 所示。

2. 过程型激励理论

着重研究从动机产生到采取具体行为的心理过程。这类理论试图通过弄清人们对付出努力取得绩效和奖酬价值的认识，以到达激励的目的。主要包括佛隆的期望理论洛克的目标设置理论；亚当斯的公平理论，等等。

(1) 期望理论

期望理论是美国心理学家佛隆于 1964 年提出的解释行为激发强度的一种理论，期望理论的基本思想可用公式表示如下：

$$F = V \cdot E$$

即：动机强度 = 效价 × 期望值

动机强度 (Motive Force) 是指积极性的激发程度，表明一个人为实现一定的目标将作出何等的努力。

效价 (Value) 是指个人对一定目标重要性的评价。

期望值 (Expectance) 是指个人对实现目标可能性大小的估计，即目标实现的概率。

公式表明，效价越大，期望值越高，行为动机就越强烈。如果效价为零或负值，这表明实现目标对个人毫无意义或给个人增加负担，那么无论实现

目标的概率有多高，个人也不会产生追求目标的动机，如果期望值为零，这表明个人认为不存在实现目标的可能性，那么无论实现目标有多么重大的意义，个人也同样不会产生追求目标的动机。

效价的大小并没有客观标准，主要取决于个人对它的评价。由个人临时需要产生的目标效价是短暂的、浅层的，而对目标效价具有持久影响力的是个人价值观。具有不同价值观的人，对事物的评价会有根本的分歧。

期望值的高低取决于个人对自己的能力和对外在因素造成的可行性大小的评价，如条件是否具备，时机是否成熟等。

根据期望理论去激励员工，要正确处理好三种关系：一是努力与成绩的关系；二是成绩与奖励的关系；三是奖励与满足个人需要的关系。具体来说，管理者一方面应当使组织目标的重要性为员工所充分认识、自觉认同，并将员工的个人目标与组织目标紧密联系起来；另一方面，管理者应当积极为员工完成组织目标创造条件，同时目标的高低要恰当。

(2) 公平理论

美国心理学家亚当斯 1956 年提出公平理论。公平理论的基本思想是：职工对所得报酬是否满意不仅仅在于报酬的绝对数额，更重要的在于报酬的相对数额。相对数额来自两个方面的比较。一是纵向比较，是将自己目前的劳动报酬与劳动投入的比率与自己过去的情况进行比较。即：

$$\frac{\text{现在的劳动报酬}}{\text{现在的劳动投入}} : \frac{\text{过去的劳动报酬}}{\text{过去的劳动投入}}$$

如果两者比值得当，员工会觉得公平满意，反之，则会产生不安或不满情绪。纵向比较所隐含的核心问题是关于一定量投入获得一定量报酬的价格准则。二是横向比较，就是将自己的劳动报酬与劳动投入的比率与他人的情况进行比较，即：

$$\frac{\text{自己的劳动报酬}}{\text{自己的劳动投入}} : \frac{\text{他人的劳动报酬}}{\text{他人的劳动投入}}$$

当两者比值相当，员工会产生公平感。由于同工同酬是所有人都认为应当享受的基本权利，所以当人们认为公平时，一般并不会特别兴奋或激动，而只是处于一种平静而泰然的心境。但是，如果员工在这种比较中感到不平衡，尤其是当前者的比值小于后者，他就会产生强烈的不公平感，甚至不把金钱看成是单纯的经济报酬，而是透过金钱评价领导和同事对自己的态度，甚至扩大到自己与群体或他人的关系。这种不公平，不合理的感觉会严重的挫伤个人的自尊心，并且导致委屈、愤怒、焦虑、郁闷等强烈的情绪反应。

不公平感给工作带来的影响是消极的，员工可能会要求增加收入或消极怠工，以减少自己的劳动支出，也可能发牢骚、泄怨气，制造人际矛盾，甚至辞职而去。

员工不公平感的产生有多种原因。如，由于个人错误判断而引起；由于工资奖金分配制度不合理而引起；由于领导偏听偏信或厚此薄彼而引起；等等。

消除不公平的方法主要有：建立以岗位技术能力基础的评定工资制；奖励制度公开化；职工参与奖励决策；采取职务评价法，等等。

3. 综合型激励理论

内容型和过程型激励理论是从各自的角度阐述激励规律。本世纪 60 年代

后期以波特和劳勒为代表的行为科学家，把一些主要的激励理论兼容汇合成为一个综合型激励模式。这个模式含有努力、绩效、能力、环境、认识、奖励、公平感和满足等多个变量。以帮助管理者了解员工在工作激励中主要考虑的环节和他们的心理发展过程。综合激励模式见图 19—11 所示。

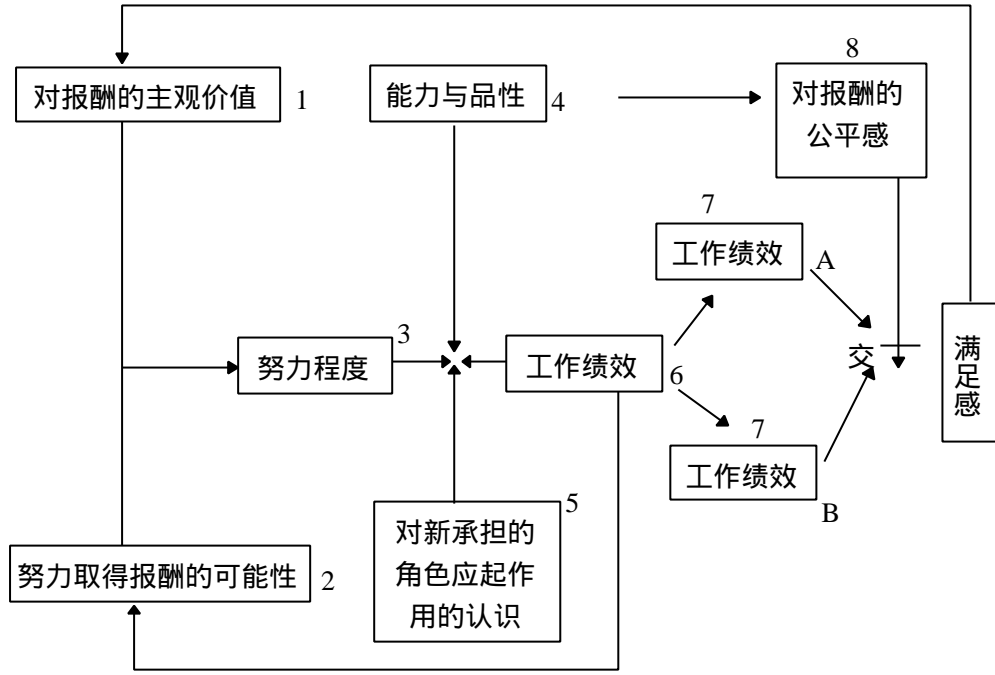


图 19-11 综合激励模式

四、员工的使用与考核

1. 人员的选拔与使用

(1) 选拔人员的标准

人员的选拔首先有个标准问题。就是说，根据什么样的标准去选拔人员。我们选拔人员的共同标准就是德才兼备。德就是指政治表现、思想品德和道德修养。才是指专业知识、实际工作经验和工作能力。一人人有才无德他必然会利用自己的才能搞不正之风，营私舞弊，反而会给企业带来损失；反之，一个人有德无才，也是心有余而力不足，也难以承担重任。

不同行业、不同部门、不同工作岗位对人员的要求也不完全一样。例如，选拔一位经理与选择一位总会计师，对德、才标准的要求就不尽相同。一位经理必须具备一定的文化科学知识、经济理论知识和企业管理知识，要懂得国家的政策法规，懂得本企业、本行业的生产技术知识和业务工作，要有经营决策能力、组织指挥能力知人善任能力和总结创新能力等。选拔一位总会计师，除了德的要求外，首先要考虑他是否精通会计业务，是否具有较丰富的实验经验，以及一定的组织领导能力。

(2) 选拔人员的程序

“适当的人在适当的位置”是一项重要的人事管理原则。如果把不适当的人员安排在不适当的职位上，这是一种人力资源的浪费。由于不同的岗位需要不同的人员，因此企业在选拔人员的过程中，必须根据不同的岗位，选用适当的人员。一般来说，选用人员的过程包括采用申请表、面谈、查核及测验等。

申请表。企业采用申请表来获得申请人的生平资料，以及过去的工作经验，教育背景及其他个人项目。申请表的主要作用有：其一，一旦申请人正式获得聘用后，这些申请者的真实资料可以保存；其二，通过申请表可以了解申请者的书写能力，同时也可以了解申请者的背景，是否有能力胜任工作。

面谈。企业采用面谈方法的主要好处是：一方面，通过面谈能够直接评定及总结一个申请者；另一方面，也可以通过面谈把有关工作及公司的资料告诉申请者。

面谈有引导性的与非引导性的两种。引导性的面谈是采用一种表格，把主要问题列出，然后进行面谈。非引导性的面谈是让申请人自由地谈话。较好的方法是重复申请人的主要句子。例如：申请者说：“我有兴趣做该项工作。”你可以问：“你真的有兴趣？”这样一问可以引导申请者解释为什么他喜欢该项工作。一般来说，这种询问方法较直接地问“你为什么喜欢该项工作？”更为有效，但是，必须注意的是，不论采用引导性或非引导性的方法，主要是应该使被问话者说话。

查核。现在几乎所有的企业都会对申请人进行某种方式的查核工作。由于咨询人是申请者提供的，许多管理人员利用提供的咨询人作为获得其他咨询资料的来源。例如，询问资源人他是否可提供认识申请者的工作及其表现的其他人。通过这种方法，可以得到咨询人以外的其他资料。

正式的测验。它是企业选用人员过程的一个重要组成部分。正式测验种类繁多，有绩效测验、兴趣测验等。现将三种类型的测试简述如下：

其一，成就及绩效测验。这项测验是了解申请者的能力。最简单的做法是让申请者亲自做某种工作，在课堂内统计、财务等科目的考试也是成就测验的一种。

其二，才能测验。这项测验是了解申请者工作的潜力。有的测验一般数字能力，有的侧重创造能力。智商就是一种才能测验。

其三，性格测验。严格来说，这不是一项测验，而是用一些方法测试申请者各方面的性格。例如，测试申请者的自信心，以及他最重要的动机。这些测验最难评估。

聘用。经过测验面试等步骤后，最后决定聘用人员。当企业聘用新人员时，公司对他的期望及待遇必须清楚他说明。如果申请者接受聘请后，他便进入一暂时安置期。新人员必须在实际工作中评估他是否符合选用的预期。因此许多企业聘用人员时都有试用期，试用期长短不等，因工作性质而定。如果在这段时间内企业对新人员的工作满意，则聘用他为永久的人员。许多企业对新人员在试用期间进行一项指导计划。紧随指导及试用期后，新人员可能再进行将来工作方面的训练。

(3) 选择人员的方法

选择人员不仅要有标准，而且要严格按照标准选拔。在选拔人员过程中，要坚持“任人唯贤”，反对“任人唯亲”。选拔人员要坚持领导与群众相结合。人事部门要熟悉人才、珍惜人才，切实掌握人才标准，要不顾亲疏，不徇私情，秉公办事。选择人员的具体方法有：招考；招聘；自荐；民意测验；民主选举；组织考核等等。

(4) 人员的使用

有了人员还要善于合理使用。使用得当，就能充分发挥人员的作用；使用不当，学非所用，用非所长，就会埋没浪费人才，而人才的浪费是极大的浪费。因此，在人员的使用时，要坚持用人之长，避人之短的原则。因为知识的广度和深度都是无限的，每个人在一生中只能掌握其中一部分。所以严格来讲，人才都是“偏才”，真正的“全才”是没有的。人各有所长，各有所短。管理者要善于知人善任，用人之长。避人之短。用其所长，工作效率能事半功倍，用其所短，事倍功半。用人之所长，就要善于择人任事。

任何一个企业或部门的工作，总是由许多人分工合作完成的，因此需要有各种各样的人员，需要有合理的人员结构。国外的企业，把人员划分为经营层、管理层、执行层和操作层。各个层次相互联系、相互制约，每个层次都需要不同的人员。又如外留职工队伍，一般包括业务人员、管理人员、技术人员、行情人员以及后勤人员等。企业中各类人员应有适当的比例，所以各类人员的素质要求也各不相同。按照“能位”原则，从上到下各个层次，各类人员，要有一个较好的“能位配置”，即根据各人的才能，安排到最合适的工作岗位上使用，并随着客观的需要和人员水平的变化，不断加以调整，保持动态平衡。一个企业人员的配备，要注意三个基本问题，一是各类人员要配备得当；二是人员的水平，高、中、低结构要适宜；三是人员的年龄，要老、中、青相结合。所以用人问题是一门科学，同时又是一种领导艺术。

2. 人员的考核与奖惩

对人员不仅要合理使用，还要定期进行考核。对人员进行考核，是熟悉人员、选拔人员和合理使用人员的一种好方法。考核的内容，包括工作效果。

业务能力和思想作风等，以工作效果为重点。通过考核，可以为进一步合理使用人员提供依据，同时可以鼓励先进，鞭策落后，进一步调动职工的积极性和主动性，以利于改进工作。

考核的方法很多，较主要的有图表评定尺度法、交替分等法、两人比较法、强迫分配法等。

(1) 图表评定尺度法。这是企业应用较多的方法。理想的考评表应具备下列各项优点： 考评表的内容必须具有相当的信度与效度，就是说，考评的结果要真正代表职工实际的工作成效； 考评项目虽然无法避免利用文字的叙述，但是考评的结果要能作量的比较，然后才可用统计技术处理； 选择考评项目时，项目过多或过少均不适宜。下表 19—2 是

一个典型的考评图。(见表 19—2)

表 19—2 图表评定尺度

姓名：_____ 单位：_____ 日期：_____

职工职位：_____ 工作分类：_____

工作因素	考 评 等 级				
	甲	乙	丙	丁	戊
	工作极为 胜任	工作相当 胜任	工作胜任	工作尚称 胜任	工作极不 胜任
工作质量	一致的优良	有时候优良	大致的满意	尚 可	一致的不满意
正确性	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
节省材料	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
经济时间	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
整 洁	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
透 彻	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
工作数量	一致的超过 预计生产量	常常超过 预计生产量	适合标准	常常低于 标准生产量	一致的低于标准 生产量
可靠性	一直的可靠	大半尚可靠	相当可靠	有时候不可靠	一向不可靠
服从指导	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
判断力守	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
时间不缺席	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
安全习惯	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
合作与否对 公司的态度	激励他人工作 并协助同事	工作较好并乐 于助人	一般工作良 好或帮助人	很少工作良好 或帮助人	工作不甚良好且 不帮助他人
对主管的态 度对同事或 下属的合作	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
备注					

(2) 交替分等法。这种评估方法，就是根据某些特质(如知识、才艺等)，把职工由最好至最坏加以分等。一般来说，由于把最好与最坏职工加以区分，

比单纯分等比较容易。因此，“交替”分等较为一般人接受，首先，将所有受评职工名单列出，再把不够熟悉的职工从名单内删除。然后，在一表格上（见表 19—3）根据某些特质而裁定表现最佳的职工列在最高，最差者列在最低，如此互相交替分等，直至所有职工评定完毕为止。

表 19—3 评定分等标度

第一栏（最佳者）	第二栏（最低者）
1.....	11.....
2.....	12.....
3.....	13.....
4.....	14.....
5.....	15.....
6.....	16.....
7.....	17.....
8.....	18.....
9.....	19.....
10.....	20.....

上表说明，在职工名单上删去不能按质素考绩者，然后选定最具质素的职工，将其名字放在第一栏第一行内（第 1 号）。随后删去他在名单内的名字。再从名单内选定最不具质素者，将其名字放在第二栏最末一行（第 20 号），再删去其名字。然后依上法交替考核，直至所有名字排满为止。

（3）两人比较法。两人比较法可使分等法更为有效。方法是两个下属对一个特性（如工作量、工作质量等）共同比较。例如，有五个职工 A、B、C、D、E 接受考核。首先将五个职工中两人的排列可能性如下（如 A 与 B，A 与 C，B 与 D 等）。然后根据每人特性，决定两人中何人较优。例如，可能结果是职工 B “工作质量” 是最高等级，职工 A 则 “创造力” 是最高级。最后，求出职工获取最高分次数之和，依次排列。

（4）强迫分配法。这种方法与一般“按曲线评分”相似，即把职工按比率分为下列各绩效类别：

表现上等者	15%
表现中上等者	20%
表现中等者	30%
表现中下等者	20%
表现下等者	10%

分配适当的比例，主要作用在防止主管考评人员评等偏高或偏低的现象，所以提出适当比例以作为指标，但是不宜过严的规定。

企业要进行有效地考核，就必须建立工作责任制和奖惩制度。每个人都要有明确的岗位，明确的工作职责，并把工作好坏、贡献大小同提升、晋级和物质利益挂起钩来，实行责任制、考核和奖惩制三者结合。有了奖惩，考核的效果才能落到实处，责任制才能得到巩固，才能使人有一种奋发向上的压力，有一种充分发挥并提局自己才能的紧迫感。

有功必赏，有过不一定受罚；希望利用开导的方式，使他向好的方面发展，不再犯规，是现代化人事管理上的一大进展，除非一而再，再而三的劝

告不听，一犯再犯，否则不要轻易地开除一个人。职工纪律的维持是相当重要的，因为纪律的好坏往往影响工作效率与职工士气，开除在目前的企业很少使用，除非职工真的不可救药，因为开除对企业与职工都会产生不利的影响。

参考文献

在编写本书过程中，我们参考必引用了下列文献，在此对这些文献的作者和编者表示诚挚的感谢和崇高的谢意！

1. 顾永才编著《工商管理教育概念》对外经济贸易大学出版社 1997 年 4 月版
2. 赵国鸿等编著《走向 MBA》中央编译出版社 1997 年 4 月版
3. 外经贸部人教司编《国际工商管理学产主干课程教学大纲》中国对外经济贸易出版社 1995 年 12 月版
4. 周三多主编《全国 1997 年工商管理硕士入学考试（'97MBA 联考）考试大纲和考试指南》复旦大学出版社 1997 年 5 月版
5. 胡坚《大陆，香港、台湾工商管理硕士教育比较研究》《高等教育论坛》1994 年第 1 期
6. 王银泉译《MBA——现代企业家的阶梯》《上海译报》1996 年 4 月 25 日
7. 吴振寰等《加拿大 MBA 的教学改革及启示》《上海交大高教研究》1994 年第 3 期
8. 朱善利著《微观经济学》北京大学出版社 1994 年 10 月版
9. 刘平主编《现代管理经济学》中国对外经济贸易出版社 1990 年 8 月版
10. 关淑润等主编《企业管理原理》对外贸易教育出版社 1992 年 10 月版
11. 苏亚民等主编《现代营销学》对外贸易教育出版社 1989 年 12 月版
12. 张英驹主编《世界市场与国际营销》中央编译出版社 1995 年 1 月版
13. 曹海敏等主编《基础会计》中国商业出版社 1996 年 7 月
14. 刘铁良编著《公司财务报表分析技巧》地震出版社 1994 年 8 月版
15. 藤国华等主编《公司财务管理》企业管理出版社 1994 年 10 月版
16. 戴德明等主编《财务会计》中国人民大学出版社 1995 年 3 月版
17. 梁天林等主编《企业精神凝聚力科学管理》中国经济出版社 1991 年 6 月版
18. 陈远敦等主编《人力资源开发与管理》中国统计出版社 1995AN 年 6 月版
19. 薛华成主编《管理信息系统（第二版）》清华大学出版社 1993 年 6 月版
20. 王守茂主编《管理信息系统的分析与设计》天津科技翻译出版公司 1993 年 11 月版
21. 陈同仇等主编《国际贸易》对外贸易教育出版社 1991 年 9 月版
22. 黎孝先等编《国际贸易实务》对外贸易教育出版社 1991 年 5 月版
23. 刘舒年主编《国际金融》对外贸易教育出版社 1991 年 5 月版

