

哈佛商学院 管理全书

哈佛商学院教程研究工作室 主编

MBA

Harvard

Business School
Management Encyclopedia



中央编译出版社
Central Compilation & Translation Press

哈佛商学院管理全书

(第七册)

哈佛商学院教程研究工作室 主编



中央编译出版社
Central Compilation & Translation Press

图书在版编目 (CIP) 数据

哈佛商学院管理全书 / 哈佛商学院教程研究工作室
主编. — 北京: 中央编译出版社, 2012. 7
ISBN 978-7-5117-1422-0

I. ①哈… II. ①哈… III. ①企业管理
IV. ①F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2012) 第 130790 号

哈佛商学院管理全书

著 者: 哈佛商学院教程研究工作室

责任编辑: 崔建刚

出版发行: 中央编译出版社

地 址: 北京市西城区车公庄大街乙 5 号鸿儒大厦 B 座 邮编: 100044

电 话: (010) 52612345 (总编室) (010) 52612363 (编辑室)
(010) 66161011 (团购部) (010) 52612332 (网络销售)
(010) 66130345 (发行部) (010) 66509618 (读者服务部)

网 址: www.cctpbook.com

经 销: 全国新华书店

印 刷: 三河市信达兴印刷厂

开 本: 850 毫米×1168 毫米 1/32

字 数: 2300 千字

印 张: 97

版 次: 2012 年 7 月第 2 版第 1 次印刷

定 价: 680.00 元 (全十册)

目 录

第十六章 管理决策	(1741)
第一节 决 策	(1743)
一、决 策	(1743)
二、决策的分类	(1745)
三、决策的方法	(1748)
第二节 决策分析的重要性	(1755)
一、寻求最有效的生产方式	(1755)
二、优良的决策	(1756)
三、决策分析模型	(1757)
四、适应权变理论	(1757)
五、训练主管的思考能力	(1758)
第三节 决策的选择与决策之道	(1760)
一、决策的选择	(1760)
二、制定决策之道	(1764)
第四节 决策程序	(1770)
第五节 战略性决策	(1778)
一、传统的决策程序	(1778)
二、组织的决策	(1778)

- ②到底托拉斯计划是利于民众，还是利于国家或一部分人？
- ③浮沉不定，几经波折，终于形成了托拉斯，在这一过程中，你是否赞成那种“勾心斗角”的战术？
- ④你认为托拉斯是积极的还是消极的？

[案例四] 立石电机公司的管理方法 …………… (1847)

- ①立石提出一句有名的口号：“美国的今天就是日本的明天。”后来几乎成为日本企业为之奋斗的目标，日本会成为第二个美国吗？试分析立石公司与美国典型公司的不同之处。
- ②立石提出了“生产者体制”理论并应用于公司管理，但为何后来立石又放弃这种管理方法？试从金融、组织结构方面加以分析。
- ③日元升值，为何没有给立石公司的发展带来障碍，反而推动了它的发展？为何别的日本企业做不到？试从国际经营、公司战略等方面说明。

[案例五] 科尔—麦克基公司战略上的失误 …………… (1853)

- ①假如你是一个公司的经理，你认为如何充分发挥公司的实力，但又不超越限度？
- ②科尔—麦克基公司盲目追求“大而全”，造成公司力量分散，麦克法森采取变革措施方向是否正确？正值能源危机的时候，他却撤销了能源企业，并卖掉铀加工厂这些大有前途的项目，而保留了发展较缓慢的项目，这种做法的优、缺点各是什么？对公司以后的发展方向会有什么影响？
- ③公司资金短缺，又遇到环境污染的问题，采取一系列

环保措施。势必占用公司大笔资金，却很难获得银行贷款，你能否解决这个财政问题？

[案例六] 意大利国家能源控股公司（ENI）的国际
经营战略 (1860)

- ①“75：25 计划”获得了巨大的成功，但它是否还有缺点？不足之处在哪里？
- ②如此计划还存在缺点，请你站在西方各大石油公司的立场上针对这些缺点制定对策。
- ③为何 ENI 总是能有惊无险地度过难关？在此，意大利政府扮演了一个什么角色？

[案例七] 威斯汀豪斯电气公司的“合营”
策略 (1868)

- ①科尔—麦克基公司盲目追求“大而全”陷于困境，但威斯汀豪斯公司实行“产品结构多样化”却屡次摆脱了困境，这是什么原因？
- ②试从公司战略、国际经营角度来分析日、欧产品打入美国市场后威斯汀豪斯公司采取的“合营”对策。
- ③产业多样化是公司发展的必然趋势，如何在避免实力分散的前提下做到产业多样化？

[案例八] 奥斯伯乐公司——计算机行业的
流星 (1876)

- ①奥斯伯乐公司在短短几个月间从高峰陷入破产的边缘，主要原因是什么？
- ②现在公司面临的主要问题是重建失去的销售网，你有什么办法？
- ③分析奥斯伯乐公司盲目扩大规模的因素有哪些？

目 录

第十七章 管理者手册	(1885)
一、总经理室主管	(1887)
二、行销部主管	(1888)
三、生产部主管	(1890)
四、财务部主管	(1891)
五、工业关系部主管	(1893)
六、预算控制科主管	(1894)
七、会计科主管	(1896)
八、成本科主管	(1897)
九、财务科主管	(1898)
十、出纳科主管	(1899)
十一、推广科主管	(1900)
十二、企划主管	(1901)
十三、营业科主管	(1902)
十四、贸易科主管	(1904)
十五、服务科主管	(1905)
十六、技术与工程师主管	(1906)
十七、品质管制科主管	(1907)
十八、生产计划与管制科主管	(1909)
十九、物料管制科主管	(1910)
二十、设备与维护科主管	(1911)
二十一、操作工场主管	(1912)
二十二、管理科主管	(1913)
二十三、人事科主管	(1914)
二十四、福利科主管	(1916)
二十五、安全科主管	(1917)

二十六、国内采购科主管	(1918)
二十七、公共关系科主管	(1919)
二十八、总务科主管	(1920)
二十九、总经理办公室特别助理	(1921)
三十、决策与协调委员会	(1922)
三十一、各部会议	(1923)

案 例

[案例一] 达纳公司 (1926)

- ①麦斐逊在接任达纳公司总经理以后着重对公司的哪些方面进行了整顿？
- ②“切忌高高在上、闭目塞听和不察下情的不良作风，这是春春不老的秘方。”这句话是什么意思？结合本文说说麦斐逊改革的原则是什么？
- ③在文中，麦斐逊对钟表记时出勤的看法，你认为怎样？你是赞同他的观点还是反对？
- ④麦斐逊的改革对你有什么启示？

[案例二] 计算机巨人的困惑 (1929)

- ①1993年1月19日，IBM——国际商用机器公司报告，公司1992年第四季度出现了54.6亿美元的亏损纪录，全年财政赤字49.7亿美元，这是美国历史上公司年亏损的最高纪录。通用汽车公司1991年在削减大量费用和关闭部分工厂之后，其亏损纪录为44.5亿美元；福特汽车公司1992年净亏损60多亿美元。但这些数字不完全是现金费用，还包括退休者的支出。

目 录

IBM 的亏损给人们的生活带来了重大影响，1992 年，42900 名员工不得不另谋他就，1993 年又有 2500 人进入失业者的行列。自 1985 年以来，IBM 在第五次重组之后，无止境的裁员与解雇已使 10 万人先后失去工作。此前 IBM 的股票价格也在 1992 年夏天由 100 多美元跌至 48.375 美元，创 11 年来最低记录。这一震荡确实让人觉得不可思议！IBM 的股票可是绝对炙手可热啊！而且它占据着计算机行业的最高地位，怎么会突然出现如此重大的失误呢？

② 仔细分析一下这个计算机巨人惨败的原因有哪些？

③ 你认为 IBM 应该怎么办？怎样才能重新恢复生机？

[案例三] 丰田公司的“内幕”…………… (1936)

① 丰田的“内幕”是不是令人耳目一新？想一想丰田为什么会花这么大的投资去兴建娱乐场所？

② “人”是企业的灵魂，管理企业即管理“人”，丰田在为员工身心健康方面做出哪些行动？

③ 你认为丰田花巨资兴建大规模体育娱乐设施会不会适得其反？会不会使工作人员养成“享乐主义”？

[案例四] “大通曼哈顿”的智力投资…………… (1941)

① 大通曼哈顿银行在人事管理方面做出了哪些努力？他们这样做，指导原则是什么呢？

② “企业的实力是一定要让人才队伍超前于事业发展，才能更快地适应国际金融市场并得以发展。”这句话是大通曼哈顿银行的老总说的，是大通曼哈顿银行重视人才的体现，你是怎样理解这句话的？

③ 假如你是大通曼哈顿银行的下任总裁，你将怎样进行

人事管理？原有的人事管理是不是已经十分完美？

- ④大通曼哈顿银行的员工培训对当今各大企业的人事管理部门有什么现实意义？

[案例五] 松下集团的经营体制及其变化 ……………（1947）

- ①分析一下松下集团的基本结构、组织团体的历史沿革及集团内企业及事业部间的关系是怎样的？
- ②松下的事事业部管理体制是从上世纪30年代沿袭下来的，历经半个多世纪，你认为这种制度在当今是否仍适用？
- ③“改革”是前进的唯一道路，每个企业都在不断的改革当中寻求发展，松下的改革应该从哪几个方面入手？

[案例六] 麦当劳经理的成长 ……………（1961）

- ①麦当劳公司执行的是怎样一套人事管理制度？是依什么为指导原则的？
- ②“要听从吩咐，不要计较工作时间。”你认为这种管理制度是否合乎当今社会的劳动管理？是不是与世界通行的五天工作日有冲突？
- ③结合本例的一些内容，联系现实企业中一些人员管理的现象，仔细分析“不想当将军的士兵不是好士兵”这句话，在当今竞争激烈的社会中何有意义？

[案例七] 管理要用“情感” ……………（1968）

- ①通用电气公司在企业人事管理上采取什么政策？
- ②每个企业都有自己的人员管理制度，通用电气公司为什么会采用那些似乎与生产毫无瓜葛的制度？
- ③通用电气公司的管理制度是以什么为原则？对于现代

目 录

企业有何指导意义？

- ④假如你是一家电气公司的总经理，你是模仿通用电气公司的人事管理制度，还是自创一套原理方案？能不能比通用电气公司还优越？

[案例八] 欧洲第三大计算机厂 (1973)

- ①尼克斯道夫在企业人事管理上采用的是怎样的方法？能不能达到预期效果？
- ②当今世界各大知名企业都花巨资在员工的培训和娱乐及身体健康上面，尼克斯道夫做了哪些努力？你认为他做得怎样？
- ③各式各样的管理，五花八门的培训，你认为最好的领导方式是什么？针对本例中尼克斯道夫的情况你能得到什么启示？

[案例九] “洛佩斯”之争 (1978)

- ①大众汽车公司是怎样一步一步把洛佩斯从通用汽车公司“请”到自己旗下的？
- ②当今商界，对于人才外流、挖墙角现象司空见惯，你认为这场人才官司谁是谁非？
- ③你怎样看待洛佩斯其人？
- ④假如你是通用的总裁，你将怎样对待洛佩斯？是尽力挽留还是任其去？假如你是大众总裁，你又将怎样处理这一案件？
- ⑤设想一下，洛佩斯案件的结局怎样？

第十八章 管理的趋势 (1985)

- 一、策划方面的新趋势 (1987)
- 二、组织方面的新趋势 (1989)

- 三、用人方面的新趋势 (1994)
四、行销管理方面的新趋势 (1998)
五、多国性企业经营的新趋势 (2005)

案 例

[案例一] 信托福特公司 (2017)

- ①从前是小客栈、小餐馆的信托福特公司是怎样发展起来的？有几次重大的突破？
- ②信托福特公司在经营管理上可以说是颇有借鉴之处，哪些具体措施可以突出其过人之处？
- ③福特在整个公司的发展有何重要作用？
- ④你认为信托福特公司的前景如何？

[案例二] 满足顾客需要的环 K 公司 (2024)

- ①环 K 公司的发家之道是什么？他们为什么会把“满足顾客的需要”这一思想作为商业的真谛？
- ②怎样理解费·雷德·赫维在其不惑之年所总结的商业经验？
- ③环 K 公司最辉煌的阶段是什么时候？其时公司领导人是采取什么原则使公司利润突飞猛进的？
- ④从环 K 公司上成功案例中可以得到什么启示？

[案例三] 沃格林的“便利”策略 (2030)

- ①沃格林公司经营的 1700 家药店分布在美国 29 个州，年利润 70 亿美元，属全美第一，创造了 17 年利润持续上升的好成绩，成为美国地位最牢固、利润最高的零售企业之一。沃格林公司有如此成就，经验是什

么？是怎样一步一步走到这种状态的？

②沃格林公司的经营之道是什么？

③这一案例给了我们怎样一个启示？

[案例四] 零售大王——阿尔布雷希特兄弟 …………… (2035)

①阿尔布雷希特兄弟是怎样从零售小贩变为零售大王的？

②对汉斯先生信件的处理说明了一个什么问题？从一个企业家的角度来看应怎样评价这件事？

③假如你是一位竞争者，你怎样分析阿尔布雷希特兄弟的商业“高招”，并从中取得不破其优势的“更高招”？

④阿尔布雷希特兄弟的奋斗史对现代企业家有什么启示？

第十六章

管理决策

第一节 决策

一、决策

著名的经济学家赫伯·西蒙揭示管理的本质时指出：“决策是管理的核心；管理是由一系列决策组成的；管理就是决策。”美国学者亨利·艾伯斯认为：“决策有狭义和广义之分：狭义地说，决策是在几种行为方针中作出选择；广义地说，决策还包括在作出最后选择之间必须进行的一切活动。”管理学教授里基·格里芬在《管理学》中指出：“决策是从两个以上的备选方案中选择一个的过程。”

管理学学者认为：正确决策应该是指人们为了实现特定的目标，运用科学的理论和方法，系统地分析主客观条件，在掌握大量有关信息的基础上，提出若干预选方案，并从中选择出作为人们行动纲领的最佳方案。

系统论学者指出：决策就是为了实现一个特定系统目标，根据客观的可能性，在占有信息经验的基础上，借助一定的工具、技巧和方法，对决策的诸因素进行准确的计算和判断选优后，对行动作出决定。

管理系统工程学者强调了人在决策活动中的创造性作用后指出：决策是一种创造性活动。一切决策活动的实质归根结底在于实现主观与客观的一致，在于选择符合客观实际的最适当的行动方案，以达到系统工程的基本目标。根据决策问题的结构观