

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

(第一册)

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)

《哈佛商学院管理全书》

编委会

主 编：哈佛商学院教程研究室

副主编：张石森 谢新建 周 华

编 委：张 冶 周志文 萧 遥 康惠平

李兰英 王仁生 刘 易 张 征

周 华 聂海军 李 明 隆 仁

张野明 齐志伟 韩 晓

前 言

哈佛大学是美国最古老、最著名的大学。哈佛大学创建 300 多年以来，为美国以及世界培养了无数的政治家、科学家、作家、学者及多方面杰出的人才。

迄今为止，有 6 位美国总统出自哈佛，他们是：约翰·亚当斯、约翰·昆西·亚当斯、拉瑟福德·海斯、西奥多·罗斯福、富兰克林·罗斯福、约翰·肯尼迪。

哈佛出身的著名人文学家、作家、历史学家有：亨利·亚当斯、约翰·帕索斯、拉多夫·爱默生、亨利·梭罗、亨利·詹姆斯；心理学家威廉·詹姆斯；新闻记者沃特·李普曼和约瑟夫·艾尔索普等。

著名科学家有：天文学家本杰明·皮尔斯、化学家西奥多·理查兹、地质学家纳萨尼尔·谢勒等。

已有 33 位哈佛毕业生获得诺贝尔科学奖。亨利·基辛格不算在内，因为他获得的是诺贝尔和平奖，记入政府官员的史册。美国前总统里根的内阁成员中，国防部长温伯格、财政部长里甘、交通部长刘易斯，都是哈佛大学的毕业生。

哈佛大学之所以高踞当今世界大学之巅，是与它杰出的教学方法与辉煌的教育成就分不开的，ABC 著名电视评论员乔·莫里斯在哈佛 350 周年校庆时曾这样说道：“一个曾培养了 6 位美国总

统、33位诺贝尔奖获得者，32位普利策奖获得者，数十家跨国公司总裁的大学，它的影响足以支配这个国家。”

哈佛大学是辉煌的，但大学中的哈佛商学院更令人称道。

美国教育界有这么一个说法：哈佛大学可算是全美所有大学中的一顶王冠，而王冠上那夺人眼目的宝珠，就是哈佛商学院。

建校一百多年的哈佛商学院（Harvard Business School，简称HBS）是美国培养企业人才的最著名的学府。在美国500家最大公司里担任最高职位的经理中，有1/5毕业于这所学院。哈佛工商管理硕士学位（Master of Business Administration，简称MBA）成了权力与金钱的象征，成了许多美国青年梦寐以求的学位。

哈佛商学院是一个制造“职业老板”的“工厂”，哈佛的MBA都疯狂地关心企业的成长和利润，他们有着极强的追求成功的冲动和自命不凡的意识，他们是商业活动中的职业杀手。早在20世纪90年代MBA平均年薪就高达10万美金以上，以致美国人指责MBA的第一条缺点就是他们的身价太高。

哈佛商学院每年要招收750名两年制的硕士研究生、30名四年制的博士研究生和2000名各类在职的经理进行学习培训；暑期还要招收学制六周的“专业管理”（如医疗卫生管理、大学及学院管理等）进修班。全年开设政策、决策、计划、控制、财务、市场、生产运行、科技开发、组织结构、行为科学、数学方法、计算机技术等100多门课程。

哈佛商学院是美国最大、最富、最有名望，也是最权威的管理学校。哈佛商学院的基金达2.5亿美元之巨，比美国所有其他管理学校的总和还多。

工商管理硕士课（MBA）是哈佛商学院教学的中心内容。此

外，还有工商管理博士课（DBA），有近百名学生以及十种专为在职经理人员开设的课程，每年约有 1800 人参加。工商管理博士课程创设于 1922 年，主要培养师资和研究人员。在职经理人员课程分好几种，参加者均由所在的公司出资。教学方法多是案例法。每周上课六天，参加者一律住在学校。

合佛商学院的学制为两年，第一学年学习统一的必修课程，第二学年进入专业课程，近百年来一直如此。哈佛商学院的课程设置已经成为几乎所有大学的商学院硕士课程的参考模式，其校规校纪也为其他学校所模仿。

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

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

学生们估算，至少有 75% 的学习任务被压缩在第一年的两个学期内；20% 则留到第二年的第一个学期，到第二个学期只剩下了 5% 的学习任务。因此可以说，第一年要没命地学，第二年可以拼命地玩。

第一年的第一个学期，对于一个进过哈佛商学院的人来讲，都是难以忘怀的。可以说，这是一个“学而生畏”的学期。这一学期的课程都是必修课，任何人都不能弃权或例外，哪怕你是注册会计师，你也必须上会计课。刚进学院的新生对独特的案例教学法尚不熟悉，准备起来困难重重，几十页一个的案例，对于非

英语圈的留学生来讲，更是蜀道青天。因为所有的必修课几乎都必须在第一、二学期修完，所以你不能为了使学习轻松些而推迟学习难度大的课程。

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

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

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

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

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

在第二学年学习的唯一一门必修课。

经营战略与方针课，要在两年内学完，两年的讲课重点各有侧重：第一年主要讲企业高层管理者在制定企业战略方针中的作用和责任；第二年则主要集中在战略如何实施方面。这门课程被视为哈佛商学院整个课程体系的基础，是用来培养学生作为企业的高级管理人员所应掌握的有关经营管理方面的各种知识和能力。

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

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

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

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

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

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

们的积极性。

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

财务管理课，讲授如何通过最合理的资本构成和做出正确的投资和财务决策，从而使企业的资金处于最良好、最有效的运行状态。

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

经营管理模拟训练课，主要是让学生根据以上所学的知识来处理实际问题。

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

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

现代企业的所有者——股东一般不参与经营管理，由代表股东利益的董事会任命总经理委以代理人的重任。股东希望得到更多的利润、更高的投资收益率，本是天经地义的。同时，工人也想得到更多的工资，使用更新的机器设备，有舒服的工作环境，也无可厚非。此外，顾客、供应商、社会对企业都各有要

求。总经理的任务是在统筹兼顾各方面利益的情况下，率领企业在市场上成功地竞争。

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

哈佛商学院认为：一个成功的总经理应该是一个全才，至少应具备三种技能，即技术技能、人事技能和概念技能。这三种技能可提供正确看待和处理管理过程的有效方法，这也就是哈佛商学院在第一学年的 11 门必修课中必须学习的。

哈佛人还认为：具有创造力是作为一个出色的总经理的基础，而具有创造力应培养如下特质：

1. 好奇心，这决定创造力的大小。
2. 具有创意和开放的思想。
3. 对问题具较强的敏感性。
4. 在困难面前能够自信，在机遇面前能够大胆。
5. 适度的办事动机和强度，不急功近利，更不优柔寡断。
6. 能够在庞杂的事情面前，抓住问题的核心，做出正确的选择。
7. 具有创造性的记忆，使记忆的片段相互联系，具有跳跃的流动性。

面对企业组织日益复杂的今天，管理工作成了一件十分复杂的事，要想成为一个好经理，必须每件事都要做得圆满，需要具

备高素质经理，他必须是：一个好的策划人，一个组织能手，一个协调人，一个管制人，一个分析人，一个推动人，一个设计人；一个善于意见沟通，在许多情况下也必须是个老师，而同时又是一个好学不倦的人，最后他必须是一个决策人。总经理是一个天才，是一个全才。

哈佛认为，总经理是企业的总指挥，他的能力强弱与否，直接影响着企业的生存与发展。实际上，一个总经理就像一个乐队的指挥，当每一种乐器各自为政地演奏时很吵闹，但通过指挥者的协调及领导就能将其配合成为有生命的乐章。但是，指挥的人手中是有作曲家所做的乐谱的，指挥者仅是解释乐谱的人而已。总经理则不然，他既是作曲家，又是指挥者。这一特殊的身份就要求总经理在企业的经营管理活动中明确自己所扮演的角色。

上述这些非专业性的素质培养，都属于“总经理学”这门第二学年唯一的必修课范畴，“总经理学”主要讲授一个成功的总经理应该具备的品质、应该扮演的角色以及如何培养这些品质，怎样在不同的情况下扮演不同的角色。可以说，“总经理学”是对 MBA 其余课程的总结与升华，它促使学生由量变到质变，同时，也是从象牙塔走向商界的桥梁。

“总经理学”主要讲授一个成功的总经理应该具备的品质、应该扮演的角色，以及如何培养这些品质，怎样在不同情况下扮演不同的角色。它讲授的是真正的“管理”，而不是“管理学”，它培养的不是知识型的专业人才，而是能力型的高级管理人才；不是会计师，市场分析师、生产计划专家，而是总经理、经理。当然，这也就是哈佛商学院的目标。

在哈佛商学院，学生们除了学习企业管理方面的各种知识外，还要学会独立处理其他许多课题。他们必须培养自己各方面

的决策能力，并且要学会在作出这些决策后对它们的自我认可。换言之，哈佛商学院特别注重培养学生们的独立思考能力。

前面讲过，哈佛商学院的课程以案例教学为主，这是一种没有唯一正确答案的教学方法。但恰恰是这种没有唯一正确答案的案例教学法，会迫使学生们去独立思考。

哈佛商学院为了保证课堂教学所用案例的多样性和全面性，所有的案例在正式列入课程之前，都要经过反复认真的讨论。一个案例通常要讲两节课。每一节课 80 分钟，每节课开始，任课教授首先指定一个学生起来说明案例、分析问题并提出解决问题的手段，或者指出实现公司目标的方法和途径。所给时间一般是 10~20 分钟，然后其他学生分别分析同一个案例，阐述自己的看法、分析、判断、措施，以及在哪些地方比第一个发言者所说的更好。

学生们为了能够争得发言的机会，经常是互不相让，你喊他叫，教室里也往往乱成一团。教授则努力控制局面，引导发言，但总是有那么一部分学生，不顾老师的提议，仍然在那里唇枪舌剑。在这种情况下，如果你没有经过独立思考得出自己的结论和方案，就根本不用站起来，更不用去抢着发言（当然，如果你能抢在别人之前说出与他们相同或类似的观点也可）。否则，你肯定不会引起教授的注意，甚至还有可能引来同学们的讥笑。

哈佛商学院的案例教学法是一个不断向学生施加压力的学习机制。学院对学生成绩的评分，有一半取决于课堂上发言，另一半则视考试成绩而定，极少有书面作业。所以每个学生都非常重视上课前的预习和课堂上的发言。

预习对哈佛商学院的学生而言相当重要，因为它关系到第二天或下一次课堂上发言的质量。第二天一早，他们就得带着头一天经过独立思考所得的行动方案去上课。

哈佛商学院一再对学生们强调，在必修的所有课程中，作为管理者的目标，就是要在对各种复杂的情况作出分析，并对必要的得失进行权衡以后，促使所制定的政策彼此协调，并保证这些政策与组织的目标保持一致。

案例教学法的精髓不在于让学生强记内容，而是迫使他们开动脑筋，苦苦思考。每个案例描写的都是工商企业所遇到的真实问题。有的案例似乎是从一个元帅的角度来叙述整个战局；有的则记录一个校官所面临的局部态势。有的案例故意不给应有的信息，有时又故意多给一些。案例的最后，总是问学生：“你说该怎么办？”

这个问题不经过认真缜密的独立思考，是很难给出完满答案的。案例法训练的就是决策艺术，锻炼学生在不完满的条件下作出独立决策的能力。现实世界多半没有一种精确的答案，却有受时间、资源、人才等条件限制的多种选择。“未来的总经理”们必须学会根据自己的实际情况作出最佳的决策。

案例教学法并非是轻而易举就可以被任何大学引进的学习方法，即使是在哈佛商学院，大多数学生也得在一个学期之后才能适应。而帮助学生们尽快适应这种独特教学方法的措施之一，就是哈佛积极提倡组建课外学习小组。实际上，即便在上课讨论、小组研究以及宿舍里相互交换笔记等活动中，学生们之间的相互交流和帮助会花掉不少时间，能否真正学好，全靠个人的努力和独立思考。

案例法成功的一个重要因素在于学生的质量。商学院将新生分成从 A 到 I 的九个班，每班 90 人，有固定的教室，按同学的背景、经历、特长、兴趣配组成班。学生中有美国参议员的子女，有已经获得博士学位的理科生，有奥运会运动员，有西点军

校的教官，有税务律师，有会计师，有银行家，有工程师。

无论学生过去学的专业是什么，第一年的课都是必修课。内容有会计学、管理经济学、市场营销学、写作讲演课、组织行为学、生产管理、人力资源管理、企业战略、国际政治经济学和管理模拟竞赛。

哈佛的节奏是紧张的，也必然如此。要在短短两年里培养出总经理式的人才谈何容易！哈佛教育的价值在于：把通常需要多年工作实践方能获得的经验浓缩到两年课程里，将涉世不深的学生“催熟”。

在两年里，学生们要分析 800 多个案例，而制作和设计这些经营案例的，既有哈佛大学的教授，也有该校的毕业生，还有其他有关的研究者。为了保证这些案例的多样性和全面性，所有案例在正式列入课程之前，都要经过反复认真的讨论。

哈佛商学院讲课用的案例，与一般学院所用的案例有很大的不同。一般学院往往预先准备好了案例的分析结果，作为正确答案。但哈佛商学院认为，一个案例的正确答案，决不是唯一的。案例分析的结果，最后总会留下很多悬而未决的问题。

因此，有时甚至在案例制作时有意把一些重要的资料或数据漏掉。它重视如何适应形势和形势变化去确定更好的、更有效的管理手段，而不太重视经营问题的解决结果。哈佛商学院的教学重视的是如何分析复杂的企业形势的“方法”。

因此可以说，哈佛商学院的案例教学，不是去寻找正确答案的教学，实际上也不存在绝对的正确答案，存在的只是可能正确处理和解决问题的具体方法，而解决问题的方法是对还是错，只是由于个人对经营状况的理解和判断的不同。

从某种意义上说，在两个学年里学完 800 多个案例，就好比

用两年时间玩一个巨大无比的拼图游戏一样。尽管每一小块都有特定的位置，但您先拼哪一块，先从边上拼，还是从角上拼或是从中间拼，可以是千变万化的，全凭个人意愿。

哈佛商学院的案例分析教学法，是力图把学生置于一个实际经营者的立场上，从实战的环境出发，学习什么是经营和如何经营。发给学生的讲义和资料，靠死记硬背是绝对消化不了的，要想把课程内容真正学到手，就必须每天晚上读完 2~3 个案例，还要对它们进行详细的分析，并作出笔记。

这是一位哈佛商学院的毕业生来谈她第一次做案例报告时的经历：

担任市场营销课的教授点名叫我谈谈布莱克·德克案例时，我顿时心怦怦跳起来。我打算向正在等我发言的全班同学公布我拟定的将 GE 公司电动工具部门合并到布莱克·德克公司的实施计划。

我扫了一眼笔记，试图回忆起昨晚已拟好的报告要点。但当我意识到没有算出实施我的计划所要达到的盈亏平衡点的销售量时，感到一阵紧张。我知道同学们肯定会发现这个遗漏，但我已没有时间了。我抬起头来，不看笔记了。

教室安静极了，所有眼睛都盯着我。“我制定了一个中长期实施计划”，我开始说道。在我发言时，教授将计划的目标和关键步骤一一列举在黑板上。我花了大约 10 分钟时间，讲了布莱克·德克公司应实施的生产和市场营销策略，讲了策略的投资预算和时间进度安排，以及对付各方面竞争对手的应变措施。

当发言进入总结阶段时，我甚至有些得意洋洋。因为就在昨天晚上，我们课外学习小组已经充分讨论过这个案例。我确信自己的报告是一流的。

然而，我话音未落，80多只手毫不客气地举起来，准备攻击我的计划。这就是我在哈佛商学院第一次做案例报告的经历。

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

在哈佛商学院没有什么轻松容易的事，所有人都必须全力以赴。案例教学法强迫学生参与课堂讨论，要求学生从真正“老板”的角度考虑问题。学生们除主动地参与课堂教学外，还组成课外学习小组，来缓解巨大的学习压力。

为了能考试及格并取得毕业证书，学生们必须在学习中发挥积极主动性。正是这种参与性的、苏格拉底式的方法，才使哈佛商学院在林立的商学院竞争中居于领先地位，才使它的学生成为高级管理人才和未来“老板”的好苗子。在哈佛商学院，你学到的不仅仅是管理知识，更重要的是它教你如何去思考问题。

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

即使没有多大名气的教授，也都很有上课天赋，运用案例法