

# 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

(第三册)

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](http://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

- ②罗杰·史密斯的“土星”计划到底是什么？
- ③从市场和时间来看，“土星”将胜负如何？
- [案例四] 哈默与威士忌酒的故事 …………… (824)
- ①在整个“酒业”中，是金伯尔和艾尔伯格起决定作用还是哈默起主导作用？
- ②哈默的预测依据是什么？
- ③假如让你作哈默的助手，你能从哈默的言行中发现他的不足之处并给他一些什么建议吗？
- [案例五] 微软瞄准未来 …………… (835)
- ①“信息高速公路”的出现为商家增添了巨大的机会，电脑化世界将对社会产生什么影响？
- ②比尔·盖茨在其1995年11月版的新著《未来之路》对Internet作了详尽的描述。他认为个人电脑改变不了生活，而网络的影响却是巨大的。人们在“信息高速公路”上所见到不是一条路，而是一个超级市场，并且是全球性的市场，一切社会活动都在此进行：可和任何人随时联络；可以找到失掉的相机；可以做几十亿美元的生意；可以和万里遥遥的朋友打牌；可以选择电视节目的观赏频道，身体不适是什么原因造成的，如何治疗……不管人们愿不愿意，新技术总是将逐渐改变人们生活的老习惯。这些新现象（Internet的兴起）将给商家增添什么样的机会？
- ③比尔·盖茨瞄准哪些未来产业的生长点？他为什么要居高远眺，研究未来？
- ④如果你是微软公司总裁，你将如何投资研究开发部

门，如何使员工安心工作？

⑤ windows 95 上市选用了什么策略？为什么有效？

第十章 资讯系统管理 .....	(847)
第一节 MIS 的意义 .....	(849)
第二节 资讯系统的产生 .....	(855)
第三节 如何设计资讯系统 .....	(856)
第四节 管理资讯系统 .....	(859)
第五节 资讯案卷的管理——存菁去芜 .....	(865)
一、案卷处置 .....	(865)
二、处理步骤 .....	(865)

[ 案 例 ]

[案例一] 金融世界“大爆炸” .....

(870)

①互网络出现后，以不可思议的速度席卷全球，金融电子化不可避免，但从一个银行式金融机构的角度来看，“电子银行”、“电子交易所”等反而使得金融诈骗变得简单了，对此，你怎么看？

②“电子银行”、“电子交易所”的优势何在？

③你认为“全面金融电子化”是否能够实现？还有何阻碍的因素？

[案例二] 美国航空公司的“信息化” .....

(878)

①请你列举计算机服务的优点。

②加拿大航空公司在与乘客进行接触的三处实现了信息化，以便改进服务和提高效率，是否还有他们没想到

或忽略的地方呢？

③这种“综合性框架体系”所依据的信念是什么？

[案例三] 汤普森—拉莫—伍尔德里奇公司 …………… (883)

①请总结一下汤普森—拉莫—伍尔德里奇公司的企业发展计划及其方向。

②汤普森—拉莫—伍尔德里奇公司的信息服务与其它信息服务公司有什么不同之处？

③根据本案例提供的信息，估计汤普森—拉莫—伍尔德里奇公司未来状况如何？

[案例四] 网络杂志——对话时代的开始 …………… (887)

①试比较网络杂志与传统新闻业的不同之处。

②总结网络杂志的特点。

③比尔·盖茨与迈克尔·金斯利冲突的根源为何？是否有办法调解？

# 第七章

## 劳动管理





## 第一节 激发职工的积极性

### 一、组织行为

把工人的劳动组织好，是一个很重要的问题。因为任何企业的劳动过程都是由许多工人相互协调而组织起来的。在这一个劳动过程中，每个工人要安排在最适当的工作岗位上，并要求他们严格地按照工作要求进行操作。要使工人的积极性和技能充分地发挥出来，必须使工人各得其所，使工人自己感到：分配给他的这项工作是最适合于他的工作。

激发工人的积极性，从根本上说，就是要使他们树立强烈的责任感。正因为这样，光靠金钱的刺激是不能产生持久的和真正的积极性的。只有使工人树立高度的责任感，才能激发出工人劳动的积极力量。

培养有责任感的工人，根据美国 IBM 公司的经验，主要是要注意四个问题：（1）根据工人的技能、爱好和特点，给他们安置最适合的工作岗位；（2）向工人提出高标准的劳动要求；（3）使工人充分了解自己的劳动条件；（4）让工人有参加生产管理的机会。

向工人提出的劳动要求，是能否激发工人劳动的积极性的重大问题，实际工作证明，一个人如果只要求低标准的工作，就不会有什么积极性。低标准的工作要求只能抑制工人的劳动积极性。但是，向工人提出高标准的劳动要求，就可以激励他努力地

工作并尽可能发挥他的工作潜能。

但是，这并不意味着要强迫工人去达到较高的目标。恰巧相反，经理人员要善于使工人发挥自己的主观能动性去达到目的。而要引导工人自己激发出劳动热情，就必须使他们把目光集中于最高目标。

向工人提出高标准的要求，也并不是意味着把标准提得越高越好。所谓高标准，指的是经过一定的努力可以达到的标准。如果企业所提的高标准是工人无论怎样努力也是达不到的，那么，这样的高标准就不但不能激发工人的积极性，反而会挫伤他们的工作热情，使他们转而消极，甚至产生与企业相对抗的对立情绪。

给工人规定的高标准，必须是合情合理的。而要做到这一点，就必须对工人的劳动能力、技术状况进行系统的调查和统计，同时，吸收工人和工程师一起进行协商。工人只有感到企业规定的高标准是合情合理的，才会甘心情愿为之奋斗。

这里要特别强调的是，在给工人提出高标准的劳动要求的同时，经理和各级管理人员也必须给自己的工作提出高标准的工作要求。因为经理和管理人员只有做出高标准的管理业绩，才能为工人全面地实行高标准的劳动提供最好的客观条件。须知工人劳动得越紧张、工人劳动效率越高，越是向管理人员提出高标准的管理条件和组织条件。如果管理人员的工作效率低，管理和组织水平差，企业向工人提出的高标准的劳动要求也是无法实现的。

为了使工人在劳动中产生主动的积极精神，从而在劳动中自由地发挥技能，必须给工人提供便于他们工作的条件，其中最重要的是使他们充分了解各种劳动条件——了解他所操纵的机器的性能、了解他所生产的产品的特点，了解他的同事的劳动情况和

企业的成就，了解他所从事的同一工作的最高和最新成绩等等。

以上所说的两个方面，提出高标准的工作要求以及提供必要的知识和资料，是激发工人劳动积极性的外部客观条件。但是，仅仅这两方面的条件，还不足以充分调动工人的积极性，还必须培育他们树立经营管理的理念，让他们参与企业的经营管理工作，让他们感到自己受到一定的管理是应该的，使他们明白自己处于被管理地位时应尽的责任。所有这些，只有让他们亲自参与经营管理，才能逐步树立起来。

美国《商务周刊》曾经报道“彻萨皮克和俄亥俄铁路公司”职工因参与管理工作而提高积极性的消息。

当然，让工人参与经营管理，主要是为了激发他们的工作热情。正如前面所提到的，工人可以在参与经营管理中提高自己的责任感和自豪感，是激发工人积极性的内在动力。

虽然工人参与适当的经营管理是为了提高他们的责任感，但他们并不能代替原有的经理管理人员。工人参与适当的经营管理之后，他们的主要职责仍然是劳动。所以，工人参与经营管理的程度，完全是取决于实际的效果。这就是说，工人参与经营管理是以提高他们的积极性为目的的，因此，他们参与经营管理的程度，要视各个企业的具体情况来决定。

## 二、处理好工人的薪资报酬与劳动态度的关系

给予工人薪资报酬并不是刺激工人积极性的主动力。最好的报酬也不能替代责任感或良好的劳动组织。

但是，工人所得到的报酬确实是一个很重要的问题。它涉及企业同工人之间的关系的情况。在现代社会中，因工人的报酬问

题经常引起企业与工人之间的冲突；在有些情况下，这些冲突还演变成极其复杂的社会问题，会严重地损害了企业的利益。

在解决工人的工资问题的时候，必须立足两个方面：一是从企业的角度来看，付给工人的工资和其他报酬是一种开支，因此，企业希望这项开支能固定下来。二是从工人的角度来看，他们所得到的工资是一种收入，因此，工人也希望这项收入能稳定下来。

在现代工业社会中，只要处理得当，上述问题是能得到圆满解决的。

应该指出，近几十年来国际政治、经济的发展，以及各国社会结构的变化，为解决上述问题创造了有利的条件。这些客观条件，使工人的工作和收入进一步稳定下来。

在美国和欧洲，由于科学技术的迅速发展，自动化设备日益普及，这就要求掌握一定技术的工人能长期地稳定在原有的岗位上工作。这一点，不论对企业还是对工人，都是有利的。

在欧美的一些企业里，为了使工人感到企业利益同他个人利益之间的一致性，近几十年来采取各种措施，鼓励工人向企业投资、买股份。这样一来，工人除了获得基本工资以外，还可以从股份中分得企业赚得的利润。企业赚取的利润越多，工人分得的股利越多。这一新制度，缓和了企业和工人之间的矛盾，因而也在相当程度上推动和助长了工人的积极性。美国克劳思—采勒尔巴赫公司在这方面所取得的成绩可以作为范例。这一成就已记载在该公司副总裁亚历山大·赫隆的一本书中。

当然，这方面的经验还不算多。而且，具体的做法还有待进一步摸索。但是，不管怎样，上述原则在推动工人的积极性方面具有重要的意义。

### 第二节 发挥经过专门训练的职工的作用

所谓经过专门训练的职工，包括工程师、研究人员、法律顾问、经济顾问等。在现代化的企业中，由这些专业人员组成的职工队伍有了显著的扩大。举例来说，美国在第二次世界大战结束时，全国共有 75 个工业公司设有自己的研究所或试验室，在这些研究所里共雇佣了一百多个经过专门训练的职工。在当时，这个数字已被认为是很惊人了。但是，事隔五年之后，在 1950 年朝鲜战争爆发时，上述专门技术人员的队伍已发展增长了一倍。而到 1955 年为止，美国共有 3000 个以上的企业没有自己的研究机构。专业研究人员的队伍显著地增加。

被雇佣的专业技术人员的成份也在不断多元化。现在被雇佣到工业和商业企业的专业技术人员，不仅有工程师、会计师，而且也包括过去被称为“外行”的那些高级知识分子，其中包括没有搞过工程技术工作的物理学家、化学家、数学家、生物学家、地质学家及其他自然科学家，也包括数以百计的经济学家、统计学家、心理学家、法学家和律师等等。现代科学技术的高速发展，也同时加大了企业对上述雇佣专门人材的需求，受雇的专门人材的范围也日益扩大。

为了充分发挥这一新队伍在企业中的作用，许多经济学家和经营管理专家都正在加紧研究这个问题。在工商业的经营管理学中，关于这些人的地位及其管理方法还没有解决好。对这一问题的研究最先作出贡献的是美国的著名工商管理专家彼得·德鲁克。

由于这些专门人才在企业中的特殊地位，他们既不是劳工队伍，又不是管理人员。他们是现代企业职工队伍的一个重要组成部分。

由此可见，现代企业的职工由三个部分组成：（1）经营管理人员；（2）普通工人；（3）专门人才或称“个体专门人才”。所以把这些专门人材称为“个体专门人才”，是因为他们的工作方式都是独立进行的；他们不像工人和管理人员，只有协同合作，组织成一个整体才能对企业作出贡献；他们都是真正地靠个人的研究和工作的，单独地为企业作出贡献。

研究人员要为他个人的研究工作负责。他的研究成果有时也要被其他人应用于工作当中，但研究人员不对在实际工作中的具体的问题负责，他对于企业的某些有关部门至多也只有指导的责任。

经理人员的工作直接是为企业的目标服务的。经理人员的工作好坏可以直接体现在他对实现企业的目标所作的贡献上。因此，经理人员的工作就是企业的实际工作中不可分割的组成部分。经理人员工作得好坏，直接影响企业的利益和总目标。经理人员的工作同他们周围组织机构和工作人员有密切的组织关系。

科学研究人员的工作不一定直接为企业的现实目标服务。他们的工作有时不一定能直接从企业的具体成就中衡量出来。他们的工作带有较大的自由性，不受严格的组织关系的限制。研究人员的工作成绩是从科学价值的角度来衡量的，而不是根据企业的具体成绩来衡量。

一个经理人员也有他的业务水平的衡量标准，但这业务水平并不能决定企业的目标，而只能影响他在实现企业目标中的表现。因为企业的目标是企业的利益所决定的，而不是由经理人员

的业务能力所决定的。反过来说，企业的目标决定着经理人员的业务能力的发挥程度和发展方向。

企业的科学研究人员则不然。他们的研究目标不是由企业的目标所决定的，而是取决于研究人员本身的专业素养。企业的目标对研究人员的研究工作是会产生一定的影响的，但这个影响只表现在：一、他的研究重点；二、使他的研究工作同企业的目标相适应；三、他优先研究的项目。

显然，如果说公司的销售经理很能干，但实际上该公司的商品却卖不出去，这种说法就是很荒谬的；但是，当人们说某公司所雇佣某物理学家、化学家等等是很能干的时候，可以完全不管该公司的经营状况——该公司经营得再坏，甚至公司倒闭，也无损于该物理学家或其他科学研究人员的荣誉。

由此可见，具有专门高深知识的科学研究人员虽然受雇于某一个企业，但他的工作成绩、业务水平是由他自己所掌握的知识决定的，与企业没有多大关系。与此相反，经理人员和工人的工作能力和实际成果直接与企业所取得的成绩相关联。

从领导关系来看，具有高深专门知识的科学研究人员的工作不受任何监督，而只能得到帮助和指导。

当然，以上所说的几方面，只是科学研究人员同经理和工人之间的大致的差别。在实际生活中，有的企业所雇佣的科学研究人员可能从事类似于经理人员的工作，有的则从事类似于工人的工作（如技术员）。但是，科学技术人员毕竟构成企业的工作人员队伍中的一个特殊阶层。他们既不同于经理人员，也不同于工人。

因此，对他们的管理也应该按照特殊的原则和政策。很多企业对于他们制定了特殊的管理制度。这些管理制度尽管还不完

备，但大体上包含以下几个内容：

一、分配给他们的工作必须符合他们的专业知识，他们的工作目标只能是同他们所掌握的专业知识相一致。

当然，科学研究人员的研究项目，也应该尽可能同企业的实际目标相吻合，应尽可能适应企业的生产方向。这就是说，科学研究人员的工作虽然在性质上不同于经理人员和工人，但研究工作不能完全与企业无关。

企业要为研究人员的研究工作创造有利的条件——不仅在财务上，而且在资料和文献供应方面。为了便于使科学研究人员把自己的研究工作同企业的生产和商业活动联系起来，有的企业采取了各种措施。比如有的企业让研究机构的研究人员参加企业的某一相关委员会（如计划委员会等）。尽管这些参加委员会工作的科学家并不一定懂得其具体的计划工作，但是，这有利于他们更好地了解企业的实际状况，有利于发挥他们的才能。

而且，对企业来说，吸收这些有学问的“外行”参加某些有限的管理工作，可以使企业的工作考虑得更加周密和全面，也有利于企业的管理人员开阔眼界，使他们的思路走出“本行”的狭隘局限。

二、根据研究人员的专业水平和研究能力，根据企业研究工作的特点，制定一套相应于科学研究人员的工作性质的研究工作级别，以便鼓励他们和提拔他们。研究人员的级别应不同于管理人员的级别。但有的企业忽视了这一差别，把一些好的科学研究人员提拔成经理人员。其结果，反而束缚了科学研究人员的能力（当然，也有少数的例外，即有的科学研究人员在提拔成经理人员之后，可以成为好的经理人员。但是，这样一来，也就使该科学研究人员丧失了原有的科研究人员的资格，而成为真正的经理



人员)。

有些企业看到了科学研究人员的工作特点，设置了适合于他们的工作性质的特殊的职务等级体系。这一做法是值得赞赏的。美国通用电气公司就是这样做的。如他们规定了“高级冶金专家”或“总顾问”等头衔，用来授予那些在专业上有很高造诣的科学研究人员。

三、必须给予科学奖金。奖金的多少主要取决于他们对企业作出的成绩。设立科学奖金不仅可以鼓励科学研究人员进行科学研究的积极性，也激发经理人员和工人的劳动和工作积极性。

四、对科学研究人员的工作不采取“监督”的方式。

五、把科学研究人员安置在有利于发挥他们的知识专长的研究岗位上，使他们专心致志地把全部精力，以至毕生精力献给他所从事的研究工作。研究人员只有在他所感兴趣的领域内进行研究，才能使他们产生攀登本领域最高峰的雄心壮志。

关于科学研究人员的管理工作，是一个比较复杂的问题。再加上这是工商业发展历史上出现较晚的新问题，所以，它在许多方面都还不很完备。需要企业在未来的具体工作中进行摸索，并不断总结经验。