

闻名于世的经典课程

浓缩世界的经营理念



线装书局

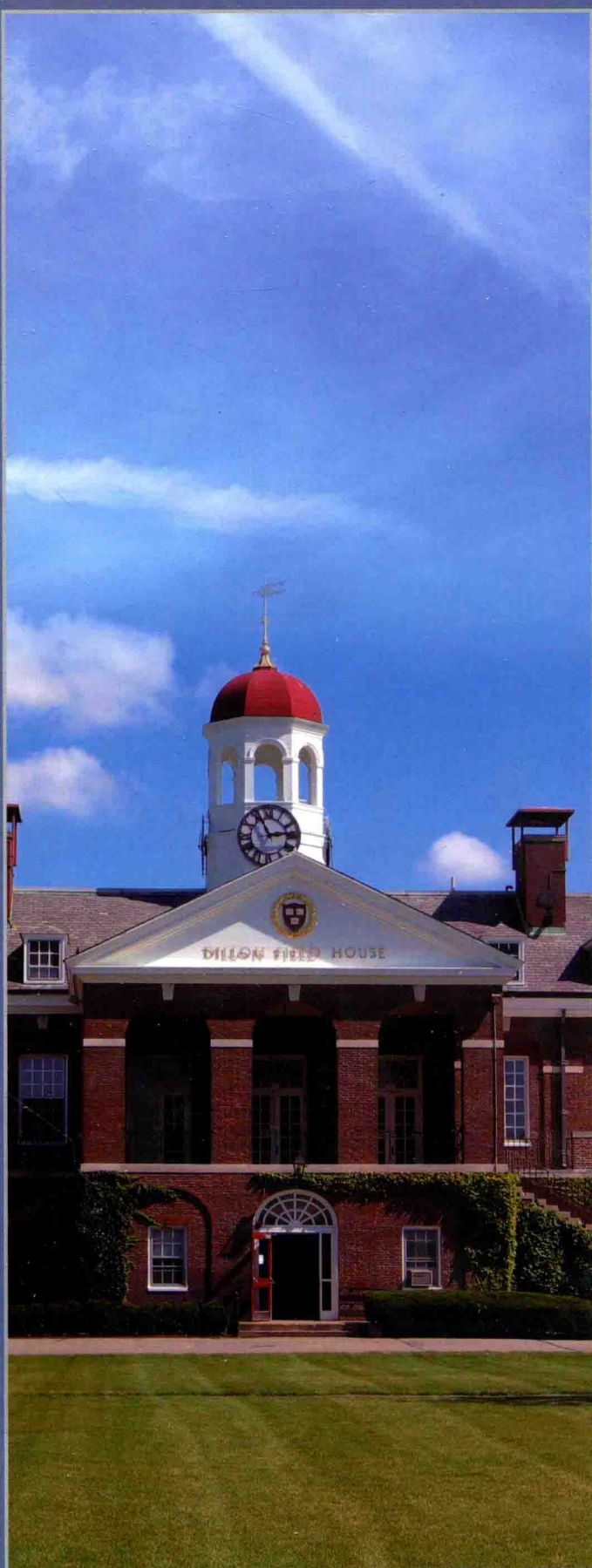
哈佛管理全集



第一册

【图文珍藏版】

马松源◎主编



世界传世藏书
「图文珍藏版」

哈佛管理全集

哈佛
管理

马松源◎主编

第一册



图书在版编目 (C I P) 数据

哈佛管理全集: 全6册 / 马松源主编. -- 北京: 线装书局, 2016.1

ISBN 978-7-5120-1998-0

I. ①哈… II. ①马… III. ①企业管理 IV. ①F270

中国版本图书馆CIP数据核字(2015)第249845号

哈佛管理全集

主 编: 马松源

责任编辑: 高晓彬

装帧设计:  博雅圣轩藏书馆
Boyashengxuan Cangshuguan

出版发行: 线装书局

地 址: 北京市西城区鼓楼西大街41号 (100009)

电 话: 010-64045283 (发行部) 64045583 (总编室)

网 址: www.xzhbc.com

经 销: 新华书店

印 制: 北京彩虹伟业印刷有限公司

开 本: 787mm × 1092mm 1/16

印 张: 168

字 数: 2040千字

版 次: 2016年1月第1版第1次印刷

印 数: 0001 - 3000套

定 价: 1580.00元 (全六册)

前 言

哈佛大学 (Harvard University), 简称为“哈佛”, 坐落于美国马萨诸塞州剑桥市, 是一所在世界上享有顶尖学术地位、声誉、财富和影响力的高等教育机构, 并被誉为是美国政府的思想库, 是著名的常春藤盟校成员; 这里走出了 8 位美利坚合众国总统, 上百位诺贝尔奖获得者曾在此工作、学习, 其在文学、医学、法学、商学等多个领域拥有崇高的学术地位及广泛的影响力, 被公认为是当今世界最顶尖的高等教育机构之一。哈佛同时也是美国本土历史最悠久的高等学府, 其诞生于 1636 年, 最早由马萨诸塞州殖民地立法机关创建, 初名“新市民学院”(the college at New Towne), 为纪念在成立初期给予学院慷慨支持的约翰·哈佛牧师, 于 1639 年 3 月更名为哈佛学院; 1780 年, 哈佛学院正式改称哈佛大学。

哈佛大学是辉煌的, 但哈佛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项王冠, 而王冠上那夺人眼目的宝珠, 就是哈佛商学院。建校近百年的哈佛商学院是美国培养企业人才的最著名的学府, 被美国人称为是商人、主管、总经理的西点军校, 美国许多大企业家和政治家都在这里学习过。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 (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 人人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。MBA 平均年薪可达 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, 商界的梵蒂冈; MBA, 成功与富有的象征。在中国, “哈佛商学院”似乎成为一种神话, 一种迷信。说哈佛, 谈 MBA 好像成为一种时髦和时尚。而真正的有识之士早已在一片浮躁的流行色中开始踏踏实实地接触和学习哈佛 MBA 本质的东西; 在中国, 已有 50 所名牌大学, 借鉴外国经验开设的 MBA 研究班, 每年有数万人报考, 考生人数年年剧增。据闻有些已获其他学科的博士返过头来再读工商管理硕士

学位。想成为 MBA，并不一定要去参加全国考试，虽然那是正确而明智的选择，但这种选择只属于少数幸运者。事实上，是商品经济给 MBA 笼罩上了一层神秘的光环，MBA 只是一种资格，一种教育，即使你已经是一个 MBA 毕业生，那也仅仅是你在成功路上跨出的第一步。要想成为真正的名副其实的 MBA，还需在实践中努力，在实践中继续学习。哈佛商学院的名望，不仅是由于她首创了 MBA 学位，也不仅是因为她在管理教学中首创了案例教学法，还不仅是基于她拥有一个庞大的明星教授群，而是因为她确实实向社会输送了大批极其优秀的人才。正是这些毕业生在社会上的卓越表现，才使哈佛商学院扬名世界。美国《幸福》杂志的调查显示，美国 500 家最大公司的高层管理人员中，有大约 20% 是哈佛商学院的毕业生。他们活跃在各公司的总裁、总经理、董事长等等显赫位置上。他们所经营和管理的公司，是全美、甚至全世界声名卓著、资产雄厚、独霸一方的超级企业。因为他们为社会和经济发展所做出的贡献，为世人所肯定和尊重，才使他们的母校成为人们心目中超一流的学府。另外，不少人还将哈佛商学院的 MBA 证书，看作是进入高级管理阶层的通行证。

学管理就要去哈佛，不妨让我们走进哈佛大学的教室，在这里，我们可以看到哈佛大学至高的管理智慧。一名出色的管理者要精通员工管理、组织管理、战略管理、企业文化管理、市场营销、创新管理、危机管理、管理者的自我管理……哪个环节上出了问题，都会给企业带来致命的伤害。企业就像是风雨飘摇中精贵的瓷器，任何管理上的闪失，都有可能让你在顷刻间土崩瓦解。做管理必须要有一种严谨务实的心态，时刻绷紧一根弦，即使做不到尽善尽美，也不能马虎大意。在这里能升级你的管理思维，开拓直达成功的管理思路；能帮你从残酷的竞争中脱颖而出，让你成为企业的管理精英；当然，造就中国的经理阶层，构筑中国现代化企业和经济的脊梁，是一项庞大的社会工程，需要一代甚至几代人的努力。有鉴于此，我们组织有关专家学者编撰了这套《哈佛管理全集》，但愿本书的出版，能为这项工程添砖加瓦，同时，也希望更多的人来关心和参与这项工程。我们相信，中国的未来是美好的，中国一定以独有的姿态立于世界强国之林；我们也相信，中国的经理阶层，一定会既具有儒雅的东方哲学思想和典型的中华民族个性，同时也具有西方发达国家经理阶层那种开放、自由、勇于冒险、追求自我实现的实用哲学思想和对市场高度敏感的头脑，我们衷心地盼望着、呼唤着中国总经理时代的到来。

目 录

第一章 哈佛大学	(1)
一、哈佛大学概述	(1)
二、哈佛商学院概述	(2)
三、哈佛商学院的入学标准	(4)
四、哈佛 MBA 的教育目标、课程安排及学制	(6)
第二章 自我管理	(14)
一、自我管理是一切管理的起点	(14)
二、做一名成功的总经理	(27)
三、管理者的素养决定管理水平	(35)
四、自我管理的疑问	(48)
五、卓越的领导最有影响力	(71)
第三章 时间管理	(159)
一、时间管理概述	(159)
二、方向正确才能用好时间	(181)
三、制定自我时间管理表	(201)
四、用迅速的行动赢得主动	(218)
五、克服办公时间管理障碍	(232)
六、遵循 20 比 80 的时间定律	(258)
七、有效提升时间管理效率的办法	(276)
八、效率永远是最重要的事情	(305)
九、调整好自己的工作节奏	(320)
十、找出适合自己的时间管理工具	(337)
第四章 团队管理	(355)
一、团队概述	(355)
二、团队建成的阻力	(360)
三、团队建设的五要素	(362)

四、群体和团队的类型	(365)
五、团队管理的疑问	(373)
六、小成功靠个人，大成功靠团队	(394)
七、组建高效团队	(404)
八、打造高效团队	(423)
九、打造高效和谐团队	(431)
十、团队领导	(469)
十一、加强制度化管埋	(482)
十二、持续学习，提升工作能力	(488)
十三、激发竞争意识	(494)
十四、提升工作绩效	(499)
十五、及时沟通以便化解冲突	(503)
第五章 人员管理	(522)
一、有自己的识人战术和策略	(522)
二、挑选合适的“兵”为我所用	(533)
三、合理安排岗位，大胆进行授权	(542)
四、将保留人才作为核心战略	(579)
五、指导员工要有道	(605)
六、做好激励分子，而非啦啦队队长	(612)
七、高效管人实现内部“和谐”	(634)
八、管理有道方能树立威信	(661)
九、制度是约束，更是保护	(682)
十、团队建设与管理独到的经验	(691)
十一、人员管理中的疑问	(701)
十二、巧妙地解雇员工	(768)
第六章 压力管理	(785)
一、压力概述	(785)
二、压力自测	(798)
三、学会管理你的压力	(802)
四、把焦虑的基本方程式颠倒过来	(806)
五、在工作和生活之间寻求一种平衡	(807)
六、把焦虑变成行动	(808)

七、有效应对工作压力的核心策略	(812)
八、保持良好的睡眠	(847)
九、控制延误及相关的减压方法	(852)
十、心理调适的方法	(858)
十一、养成压力管理的好习惯	(871)
第七章 冲突管理	(874)
一、冲突管理概述	(874)
二、冲突管理的类型	(877)
三、人际冲突的诊断模式	(878)
四、冲突管理的流程	(888)
五、冲突管理的一般策略	(907)
六、冲突管理的具体方法	(918)
七、冲突及冲突管理最佳状态	(936)
八、团队领导与冲突管理	(946)
九、避免冲突学反馈艺术	(959)
十、冲突管理案例	(975)
第八章 商务写作	(1006)
一、商务写作的特点	(1006)
二、剥去写作的神秘外衣	(1009)
三、商务写作的原则	(1012)
四、商务写作的准备阶段	(1015)
五、商务写作的加工阶段	(1019)
六、商务写作的整合阶段	(1022)
七、商务写作的材料	(1024)
八、商务写作的实施	(1033)
第九章 知识管理	(1042)
一、知识管理概述	(1042)
二、向知识管理要增值	(1055)
三、最大限度地开启企业成长的加油站	(1082)
四、知识管理在企业管理变革中的应用	(1094)
五、知识管理的一些典型应用	(1131)
六、落实团队知识管理建设	(1172)

七、从老板转向“运动员/教练”型管理者	(1181)
八、培养领导者的艺术	(1186)
九、知识整合技术	(1193)
第十章 营销管理	(1199)
一、营销管理概述	(1199)
二、让顾客满意是最好的营销	(1206)
三、价格竞争与定价	(1225)
四、打造精英销售团队	(1237)
五、让终端卖场变成营销盛宴	(1247)
六、制订公司营销战略	(1259)
七、市场营销管理过程	(1266)
八、市场调查	(1267)
九、市场细分	(1276)
十、目标市场	(1285)
十一、市场定位	(1290)
十二、品牌策略	(1295)
十三、网络营销策略	(1299)
十四、“聚光灯”下的消费者	(1310)
十五、“智造”持续价值	(1315)
十六、营销管理案例	(1338)
第十一章 绩效管理	(1433)
一、绩效管理概述	(1433)
二、绩效管理“长存”	(1444)
三、绩效管理的误区与问题	(1455)
四、目标管理	(1462)
五、平衡计分卡	(1474)
六、标杆管理	(1499)
七、绩效沟通	(1502)
八、绩效信息	(1511)
九、棘手的绩效问题	(1517)
十、360度绩效评价	(1526)
十一、关键绩效指标	(1534)

十二、绩效管理案例	(1538)
第十二章 会议管理	(1596)
一、会议要素、目的及作用	(1596)
二、影响会议效率的因素	(1600)
三、会议策划	(1607)
四、决策型会议	(1618)
五、会议的主持	(1621)
六、会议突发事件处理	(1631)
七、会议收尾	(1635)
八、会后跟进工作	(1637)
九、远程会议	(1639)
第十三章 质量管理	(1645)
一、质量决定一切	(1645)
二、抓好质量是个良心事	(1650)
三、造就一个强势的企业品牌	(1658)
四、质量管理的疑问	(1672)
第十四章 项目管理	(1687)
一、项目管理概述	(1687)
二、项目管理过程	(1690)
三、项目生命周期	(1692)
四、项目计划	(1693)
五、组织项目	(1710)
六、成本控制	(1718)
七、管理项目	(1723)
八、风险监控	(1729)
九、问题管理	(1732)
十、项目验收	(1745)
十一、项目后评价	(1748)
第十五章 创新管理	(1753)
一、创新是企业发展的核心能力	(1753)
二、创新是企业发展的灵魂	(1769)
三、不创新，毋宁死	(1791)

四、常变常新不走寻常路	(1804)
五、技术创新的运作模式	(1820)
六、破坏性创新	(1828)
七、生产流程创新	(1837)
八、工艺创新	(1843)
九、商业模式创新	(1847)
十、市场开拓创新	(1859)
十一、营销创新	(1866)
十二、服务创新	(1878)
十三、人力资源管理创新	(1884)
十四、组织创新	(1894)
十五、风险管理创新	(1898)
十六、改革创新	(1910)
十七、推倒禁锢创新的围墙	(1926)
十八、创新管理的疑问	(1954)
第十六章 财务管理	(1972)
一、强化成本意识	(1972)
二、让财务管理有章可循	(1985)
三、提升绩效管理的能力	(2002)
四、利润是可以省出来的	(2013)
五、现金至上	(2025)
六、计算并真正理解投资收益率	(2038)
第十七章 文化管理	(2050)
一、企业文化是企业的灵魂	(2050)
二、企业文化的构成	(2073)
三、企业文化策划	(2093)
四、企业文化实施	(2124)
第十八章 哈佛战略管理	(2148)
一、没有方向就没有未来	(2148)
二、企业战略规划	(2165)
三、开放式的战略规划	(2186)
四、精确把握市场信息的变化	(2215)

五、不确定条件下的战略	(2229)
六、战略投资有眼光	(2245)
七、战略管理的疑问	(2260)
第十九章 决策管理	(2293)
一、管理就是决策	(2293)
二、决策要符合经商的逻辑	(2303)
三、果断地制定高效决策	(2314)
四、遵循科学的决策模式	(2329)
五、决定决策的方式	(2345)
六、可能性问题和判断问题	(2361)
七、用市场信息保决策	(2377)
八、通过回顾过去展望未来	(2390)
九、决策中的疑问	(2399)
第二十章 危机管理	(2416)
一、警惕温水煮蛙	(2416)
二、企业危机产生的根源	(2448)
三、调整应变力，让企业在危机中存活	(2491)
四、企业危机转机战略	(2512)
五、典型危机管理实践剖析	(2557)
第二十一章 商务谈判管理	(2584)
一、商务谈判的特点	(2584)
二、商务谈判的基本原则	(2588)
三、成功谈判的黄金法则	(2591)
四、从对抗到合作	(2595)
五、以合作精神谈判	(2620)
六、谈判构建并维护战略联盟	(2627)
七、在压力下赢得谈判	(2643)
八、跨国跨文化谈判	(2657)

第一章 哈佛大学

一、哈佛大学概述

哈佛大学的歷史

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。17 世纪初期，首批英国移民在北美登陆，一部分人选择在波士顿定居，在这些居民里，有一批曾在牛津大学或者是剑桥大学受过古典高等教育的清教徒，为了子孙后代能够受到同样质量的高等教育，他们于 1636 年建立了这所学府，当时被称为剑桥学院。



哈佛大学校园一角

约翰·哈佛是美国马萨诸塞州查尔斯城的一名牧师。1607 年 11 月 26 日出生于英国伦敦，1638 年 9 月 24 日因患肺结核病去世。临死前，他立下遗嘱将自己一半的财产和所有的图书捐赠给河对岸剑桥学院。这是该学院成立以来所接受的最大一笔捐款，

为表示感谢，校方决定，将这所尚未正式命名的学院命名为哈佛学院（也就是现在的哈佛大学）。

哈佛大学的成就

迄今为止，有8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·肯尼迪和乔治·沃克·布什和巴拉克·奥巴马。

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位哈佛毕业生是诺贝尔科学奖金的获得者。亨利·基辛格不算在内，因为他获得的是诺贝尔和平奖金，记入在政府官员的史册。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。世界首富比尔·盖茨也曾在哈佛读书。还有前任美国总统乔治·布什、美国前副总统戈尔，现任总统奥巴马，纽约市长彭博，马萨诸塞州州长罗姆尼，菲律宾总统阿罗约，现任的国民党主席马英九也是哈佛的毕业生。

哈佛大学之所以高踞当今世界大学之巅，是与她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周的年校庆时曾这样说道：“一个曾培养了8位美国总统、33位诺贝尔奖金获得者，32位普利策奖获得者，数十家跨国公司总裁的大学，她的影响足可以支配这个国家……”

二、哈佛商学院概述

王冠上夺人眼目的宝珠

哈佛大学是辉煌的，但大学中的哈佛商学院更是令人称道。在美国，甚至全世界，名气最大的商学院之一就是哈佛大学商学院。

哈佛大学商学院有大约200名教授，每年要吸收大约900名研究生。这些研究生全

都具有工作经验。另外，商学院每年还为大约 5000 名公司企业的高级主管人员提供长则几个月，短则几天的在职培训。学院的办学特点之一，是鼓励教授为公司企业顾问咨询。打开哈佛商学院的电脑网址，你就能身临其境地体会到这个第一流商学院的活力。在这里，你能和商学院的毕业生对话，参加商学院为学生开办的“商业计划竞赛”，了解硅谷高科技行业的最新动态。更让人印象深刻的是，商学院的网址每时每刻都推出很多公司企业最新的财政报告。这是为了让学生对美国的经济和公司企业的运行了如指掌，了解最新动态，并随时做出分析。

哈佛商学院的一个重要特点是，这里的研究和课程都十分贴近现实。每天老师都会问学生，他们如何解决一个具体公司企业面临的问题。教授上课，讲得最多的是公司企业的案例分析。为了能够在教学中向学生提供最生动最现实的信息，哈佛商学院鼓励教授在校外为公司企业从事顾问和咨询工作。很多教授甚至经常到海外进行实地考察，和外国的公司企业密切合作。

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项王冠，而王冠上那夺人眼目的宝珠，就是哈佛商学院。

三最学院

最大

哈佛商学院成立后第一期招生数仅 59 名，到 1916 年增至 142 名，但受第一次世界大战的影响，1918 年仅招收了 18 名学生，为哈佛商学院历史上招生人数最少的一年。随着战争的结束，学生数激增，1919 年招生人数高达 412 人。目前哈佛商学院每年招生 800 名左右，包括工商管理博士、在职管理人员课程学生，在籍学生数达 4000 多人，此规模为美国之最。

最富

哈佛商学院除以高额学费著称，收入颇丰之外，最主要的还是其具有高超的筹资技巧。与世界大公司、大银行的成功联姻攀亲使商学院的基金高达 2.5 亿美元，比美国所有其他管理学院的总和还多。其每年年度预算高达 1 亿美元。

哈佛商学院的生财之道五花八门。《哈佛商业评论》以及哈佛商学院出版社的出版物为哈佛商学院带来丰厚的收益，学生们每人需付 2000 多美元购买案例资料，需花 900 美元月租去住学校提供的一居室宿舍，要利用学院的健康中心，还要为毛巾和衣柜另行付费，连学生们被写进校权会名录也要收费。校友会的一项重要活动——捐款，也是学院的财路之一，1995 年竟然创记录从历届毕业生中募集 2000 万美元。所在地的

一切都说明了哈佛商学院的生意经不是空泛的理论，哈佛的行政管理者可谓是非常高明的“企业家”。

最有名望

哈佛商学院的名望，不仅是由于她首创了 MBA 学位，也不仅是因为她在管理教学中首创了案例教学法，还不仅是基于她拥有一个庞大的明星教授群，而是因为她确实确实向社会输送了大批极其优秀的人才。正是这些毕业生在社会上的卓越表现，才使哈佛商学院扬名世界。

美国《幸福》杂志的调查显示，美国 500 家最大公司的高层管理人员中，有大约 20% 是哈佛商学院的毕业生。他们活跃在各公司的总裁、总经理、董事长等等显赫位置上。他们所经营和管理的公司，是全美、甚至全世界声名卓著、资产雄厚、独霸一方的超级企业。因为他们为社会和经济发展所做出的贡献，为世人所肯定和尊重，才使他们的母校成为人们心目中超一流的学府。不少人将哈佛商学院的 MBA 证书，看作是进入高级管理阶层的通行证。

三、哈佛商学院的入学标准

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”。全年可以开设政策、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。

在哈佛，每年有来自世界各地的约 6000 多名报考者竞争 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四年，平均年龄在 26.4 岁。

哈佛商学院的入学手册上写道：“优秀的潜在管理才能是唯一的入学标准”。不过，学校的招生委员会一般要考虑学生的三个基本条件：智力（在校学习成绩）、潜在管理能力和个人领导才干和气质。

此外，入学标准还要参考学生的管理能力测验（GMAT）的成绩。管理能力测验是美国为申请管理学校而专设的统一考试项目。测验学生的语言、数学和推理能力。该测试每年在世界各地举行五次。哈佛学生的 GMAT 平均分数在 650 分左右。

不过从个人角度讲，由于高昂的学费和其他费用，谁也不能否认经济条件是入学

的基本标准之一。

哈佛商学院不断实行改革，例如它在录取新生时，已不主要考虑 GMAT（研究生入学考试）分数。更注重学生入学前的实际工作经验。哈佛在努力使学生来源多样化，在努力探讨和发展那些决定学生毕业后事业成功的其他因素。

招生主要依据个人的简历资料，大学时代教授的推荐和工作单位的介绍，已越来越受到重视了。但书面材料仍是最基本的选拔依据。

哈佛商学院的入学申请过程，是所有商学院中最难，也是最长的。这个过程为那些迫切想进哈佛的学生，提供了一个在各方面充分展示自己能力和个性的机会。

填写哈佛商学院的入学申请表有 21 页之多，颇像写自传，在洋洋数千言的九篇文章里，除回答一般性的问题外，学生必须陈述入学动机，剖析自己的优缺点，列举兴趣嗜好，还要列出自己的三项突出成就及其原因。你要能证明你有完成两年学业的充分能力；你必须有正确的道德观念；你必须显示出创造性的思维能力；你要有大学时代掌握的牢固的理论基础；你还必须有一个健康的体魄。

能否顺利通过选拔的关键，是你必须找到一种方法，使你有别于众多的报考者，必须突出自己的个性特点。进入哈佛商学院也需要相当的技巧，有人甚至说，那些能够进哈佛读书的人，应该免修市场营销课，因为他们在入学阶段，就已经非常成功地显露了他们在为自己定位，以及表现自己特点差异化方面的卓越才能。

另一个决定能否进入哈佛商学院的重要因素是推荐信的好坏，校方特别重视他人对你在大学学习和单位工作时的表现和成绩的评价。近几年中，哈佛商学院所要求的推荐信的数量越来越多，这表明了在决定录取时推荐信的重要性越来越高。推荐信主要来自两个方面：一是原来工作单位的；二是所毕业大学教授的。推荐信的内容要求对被推荐人的领导及管理能力和道德行为表现，以及智力水平作出评价。

过去进哈佛商学院并没有面试一项，而现在，面试已成为选拔学生的一种重要方式。绝大多数学生都是大学时代的优秀生，他们不但有大学教授及工作单位的良好推荐信，而且有的已经在管理企业上初显身手。

进了哈佛，并不是就进了保险箱，你不竭尽全力去拿下那些规定的学分，就会被甩出来。事实上，确实有相当部分的学生因各种原因无法顺利毕业。究其缘由，是哈佛有一套严格的评分方法。

评分方法是产生竞争激烈现象的主要根源之一。因为评分采用一种强制性的分配方法，将分数分成四等：I、II、III、IV，最高的一等 I 是优秀；II 是良；III 是及格；IV 是不及格。哈佛商学院这种强制性的评分方法，使每个班有 10% 的学生得不到“良