

哈佛商学院最新版本的管理学全书

哈佛商典

Success
Management

汪州/编著

经营管理学



哈佛商学院最引以为自豪的，是他们实实在在地向社会输送了大批极其优秀的人才。正是这些学生毕业后的卓越表现，引起世人对HBC的关注。



Success Management

延边大学出版社

F270

1981

哈佛商典

——经营管理学

汪 州 主编

责任编辑:李东旭

封面设计:小 翟

哈佛商典——经营管理学

汪 州 主编

延边大学出版社

(吉林省延吉市延边大学院内)

北京市洛平印刷厂印刷

开本:850×1168 毫米 1/32 印张:15

字数:360千字 印数:10000册

2000年11月第1版 2000年11月第1次印刷

ISBN 7-5634-1459-2/F·156

(全两册共 47.00 元)定价:23.50 元

前言：誉满全球的哈佛大学

闻名世界的哈佛商学院，座落在美国波士顿的查尔斯河南岸。人们对哈佛商学院的称呼有很多种叫法，美国人通常称她为“HBS”，我们在本书中，有时会用到 HBS 来代替哈佛商学院。人们都知道 HBS 是美国管理教育方面最早的高等私立学府。但是，哈佛商学院最引以为自豪的，是他们实实在在地向社会输送了大批极其优秀的人才。正是这些学生毕业后的卓越表现，引起世人对 HBS 的关注。在学生家长中，甚至有人把哈佛商学院的毕业证书，看成是管理上的“保护车”。可见他们对哈佛抱有多大的希望啊！

老实说，在哈佛商学院上学，并非如人们想像的那样轻松愉快。说得更明确些，在商学院的两年学习，是枯燥无味地度过的。在一般学校里，同学之间是非常亲密的，但在哈佛商学院，他们连自己的同学，也不得不看作是强有力的竞争对手，这便是 HBS 学生特有的一种痛苦。不过，更让学生们憋气的是，社会上的一些人往往不理解他们，给他们送上许多谰言恶语，把学生纯洁的心灵弄得肮脏一片。

尽管如此，在哈佛商学院上过学的人依然相信，在那里所积累的知识和经验，确确实实给人们增添了不少的价值财富。

环境塑造人，哈佛商学院的特殊环境，塑造了其他学校没

有的人才。人们普遍感到不可思议的事情是，一位极普通的大学毕业生，又在纽约过了几年工薪阶层生活的青年人，仅仅在哈佛商学院度过了两年时光。到企业界中，就迅速成为骨干，成为无人不知、无人不晓的大人物。其实，这是对 HBS 完全全的误解。但是，尽管人们知道这是误解，但谁也很难通过三言两语就改变这种固有的观念。

一位学生在进哈佛商学院以前，曾经到一家经营咨询公司应聘，却受到拒绝，但当他从 HBS 毕业后再去该公司就职时，仅仅听说他是哈佛的毕业生，公司马上就给他提供了许多意想不到的优越条件，他想这是为什么呢？仅仅是因为我是 HBS 的毕业生吗？另一个例子则完全相反。毕业于某大学，在一个一流广告公司工作了两年工程师，在 1990 年，曾经接受纽约的另一家广告公司的面试，也许是在面试时给对方留下了一个好印象吧，他马上被录用了。但他的心思已转向 HBS，在经过反复权衡之后，他与该公司说了声再见，选择了去 HBS 深造。1993 年，他从哈佛拿到学位，又去这家公司应聘时，却得到了该公司的拒绝，负责招聘的人事部长，竟在他的履历表上写了一句“来自 HBS 的硬石头”就扔在一边了。与两年前同是一个人，而且对广告业有着相当爱好的他，就这样吃了闭门羹。

看来，这个例子和前面的例子一样，社会把哈佛商学院及其学生，说成是企业的“上帝”。不是好得不得了，就是坏得要不得。不是被神化，就是被丑化，这可能是哈佛商学院学生与生俱来的宿命吧！

另外，近些年来出版的某些管理方面的书籍，也不是尽善

尽美的。尽管这些书有的写得诱人易读，有的写得理论味十足，但是它们或多或少都对一些商学院，特别是对哈佛商学院提出了批评，而这些书在社会上也有一定的影响力。虽然这些批评不会使哈佛商学院名声扫地，更不会使其关门散伙。但是却给该校的毕业生带来了种种弊端。

可以说，几乎没有几个人敢说对哈佛商学院的课程和教学方法十分精通，人们总想弄清哈佛商学院到底是怎么来教学生的，俗话说：“不入虎穴，焉得虎子。”真正从根本上了解 HBS 内情的人极少。哈佛商学院就是一颗陨落在波士顿查尔斯河畔的极亮的星星，人们真正知道其亮度者则寥寥无几。

但愿我们这本书，多少能对这一状况有所改变，对想成为优秀经营管理人才的读者有所帮助。

哈佛商学院名声遍布世界各地，所以在此毕业的学生，无论走到任务一个地方，都常常被人们追问哈佛的有关情况。很遗憾，不少人往往对哈佛商学院授课的内容和校风抱有各种各样的误解。下面，我们将介绍有关 HBS 的历史背景及其教学内容。

哈佛商学院设立于 1908 年，是世界最早授予学生工商管理硕士（MBA）学位的研究生院。当时学校录取的学生，由于种种原因，没有对学生实行专业训练，他们多数是社会科学或者自然科学专业的大学毕业生。

随着时间的推移，哈佛商学院也发生和正在发生着某些变化，但其基本办学宗旨至今未变。HBS 认为，企业管理与法律、医学等学科一样，也应该作为一种学问与技能来传授。现在在世界各国的很多商学院、管理学院都接受了这一观点。

在 HBS 的学习过程中，学生们会对自己的期望目标、发展前途、知识结构、人格特点和实际成就逐一作出检查。HBS 的环境以及整个教学内容，都是按照如何培养企业界的高级管理人才而设计的。从某种意义上说，这是 HBS 的唯一目标。学生们在学习期间，必须解决 800 个以上有关企业经营问题的具体案例。这些案例要与 10 个讲座的 10 位教授一起详细研讨。同时，每年都要有企业界的高智商人士走进课堂，为学生们上课，并介绍给学生们认识。这使学生们在毕业之前，就拥有了一个巨大的人际关系网络。

哈佛的课程有成千上万个条件供学生深入地探讨和分析，接触到管理企业可能遇到的几乎所有的问题，并利用哈佛商学院开发的独特的“分析技巧”，对这些问题作出适当的判断和决策，从而使学生学到许多具有实用性的知识。并且，使极具实力、个性和竞争意识的同学相互刺激和启发。大家必须明白，他们不但是同学，走向社会他们将是极有力的竞争对手。哈佛商学院学生的生活和学习环境，要求他们每时每刻都要付出相当大的努力，刻苦努力，坚持不懈。这种环境非常有利于培养他们的上进心、好胜心和自信心。

不过话又说回来，这些“职业老板”的苗子，也有他们自己的苦衷和压力，因为他们在哈佛两年中所培养的自信心和思维模式，使他们注定今后“只能”当老板，而不是干别的，否则学生们以上心理的形成就会使他们失去自信心。

在此，我们也要坦率地奉劝一句，对商学院中专业性知识感兴趣的读者，不应该选择哈佛商学院，因为 HBS 的学习重点，是真正的“管理”，而不是“管理学”；它不一定培养出

“知识分子”，但肯定是培养“能力分子”；它不注重造就知识型的“专业人才”，而只造就“职业老板”。

这样评价 HBS 及其学生，有人可能觉得有些过分，但是如果您了解了 HBS 的辉煌历史、办学方针和方法，以及校友们的显赫业绩的话，那您一定会诚心诚意的相信。

据最近美国《幸福》杂志的调查显示，美国 500 家最大公司的高层管理人员，竟有约 20% 是 HBS 的毕业生。此外，早在 25 年前，就有 1/3 的 HBS 毕业生，在企业担任重要管理职务。几十年来，他们所经营的企业的企业，在世界上都是独占市场的超级“霸主”企业。因此，哈佛商学院毕业生为社会和经济发展所作出的贡献，也已引起人们的高度重视，而他们的母校，也成为人们心目中的一流学府。这些杰出校友如：小乔治小塞拉，美国氨阳公司总裁；诺兰·阿奇巴尔德，布莱克和戴克公司总裁；丹尼尔·B·伯克，美国广播公司总裁；詹姆斯·R·霍顿，康宁公司总裁；查尔期·R·李，GTE 公司总裁；亨利·B·沙赫特，库明斯发动机公司总裁；约翰·A·罗尔瓦根；克雷研究公司总裁；阿尔弗莱德·H·戴恩，吉列公司总裁；理查德·B·旨舍，摩根·史坦利集团董事长；威廉小阿吉，莫里森·那德森公司总裁；小路易斯·V·葛斯特纳，国际商用机器公司总裁等等。

在投资银行、高科技公司、咨询公司的高层领导中，HBS 的毕业生都扮演着主要角色。现在毕业生就职时的年平均工资，基本都超过 10 万美元。有 HBS 的一纸文凭，但没有能力的人，绝对当不上老板，担不起重任。但是没有能力的人，在 HBS 中是绝对拿不到文凭的，因为他们确实消化不了 HBS

的那些课程。HBS 的学生在书本上学到丰富的知识，在案例中体会到实践，翻山越海，经过一条坎坷而又布满荆棘的路，才走向自己应得的老板位置。他们都有着超乎常人的极强的事业心和责任感，有着“天降大任于斯人”、挽救企业 and 国家经济的使命感。同时，凭他们在哈佛所积累的知识经验、广阔的视野，以及百折不挠的毅力和自信心，才能在竞争的洪流中掌握好自己去摘取企业界那朵最绚丽的花朵。

人们对 HBS 的学生印象始终都是很好的：

第一，他们都是优秀分子。他们基本上是以前几名的优异成绩毕业于大学，而且在进入哈佛之前，已经在社会上实践过，在工作方面一般都取得了最佳状态。也就是说，能进入哈佛的学生，不仅在学问上，而且在实际工作中，他们都是一流的。

第二，哈佛的学生几乎全部是竞争意识很强，有着“野心家”一样极强上进心的人。另外，能言善辩、实际操作能力强也是哈佛学生的第二天性。

第三，哈佛的学生大部分都有着很强的个性和自我意识，毕业后也能够在社会上干一番轰轰烈烈事业的人才。在哈佛上学，不但没有减少当学生的朝气和热情，而且还要培养出更大的朝气和热情。每个学生都必须承认自己过去、现在和将来，都是一个出色的人物。从他的身上体验不到自卑感。

确实，在哈佛的学生中间，自信、自赏、自傲，甚至自以为是的人物是很多的，不过这并非是不可理解的事情。熬了两年的时间，吃尽了寒窗之苦，终于能够顺利毕业的他们，自然而然感觉到，自己就是世界上最有才能的优秀管理人才，煽动

他们这种心理的，则是那些给他们提供年薪 10 万美元的大企业、大银行和管理咨询公司。

在哈佛商学院里，同学们国籍的多样化，也是一件大好事。有的班学生来自 16 个国家，堪称微型联合国，他们站在不同的文化角度发表自己独特的见解，使案例讨论变得更为有趣。不管学生的背景如何，他们都有超人的智慧。与商学院的学生随便聊天，你会发现每个人都有某种独特的东西。通常说来，HBS 的学生精力充沛，有很强的自我创业精神，并且具有极强的想象力和创造力。他们差不多都有大学时期的优秀证书、良好的推荐信，以及在经营上取得成功的高度潜能证明材料。人们发现，HBS 同学的特别之处是他们的多才多艺。他们除学习和经营之外都有各种特长。较具代表性的是在音乐、运动、公共服务、戏剧、宗教、军事、慈善活动等领域。同学之间越互相了解，就越互相佩服这一点。偶尔与同学交谈时就会发现一些极不寻常的事情：有时在一个小班里，竟有核潜艇指挥官、奥林匹克滑雪运动员、马术表演冠军、专业舞蹈家、橄榄球队队长、还有几个已出版过专著的作者。同学们聚会的场面是一般人所难以想象的，因为人人都有吸引人的故事可讲，有吸引人的节目可演。

哈佛商学院数十年的成功，不仅仅是因为其学生来源优秀、整体素质高，关键是它拥有举世无双的师资力量。人们评价说，哈佛商学院杰出的全体教师，远远比学院的管理更为重要。正如一位毕业生所说，哈佛商学院的教学质量“从上帝般地令人敬爱，到上帝般地令人敬畏”。从总体而言，毕业生们对核心课和选修课的评价，都是一般的商学院所无法比拟的。

在大多数商学院中，教学和研究之间总是存在着或多或少的矛盾，而在哈佛商学院，教师们对研究的投入，并不成为一个有争议的问题。而更明显的紧张关系，则存在于教学与咨询之间。这里的著名教授太多，因而有太多的公司请他们去咨询。下面是哈佛商学院四位杰出教授的简介：

1. 威廉·A·萨尔曼：长期以来，哈佛拥有“培养工商业巨头的商学院”这一盛誉。因此，其课堂上第一流的教授是讲授创业精神的这一点可能会让人感到吃惊。萨尔曼精于此道，部分是由于他是几家创业企业的董事会成员。萨尔曼从普林斯顿获得经济学学士学位；从哈佛获得工商经济学博士学位。大约有 400 名学生通常把他的《创业融资》课作为首选课程。

2. 亨利·B·瑞林：在课外，超级教员瑞林热爱篮球、网球运动，或者是跑马拉松。他把体育运动般的强度渗透到他的一年级课程《商业决策与伦理价值》和二年级的选修课《商业决策中的税收因素》中去。他起初在西北大学主修历史，从哈佛获得工商管理硕士学位以及从哥伦比亚大学获得工商博士学位后，便专心研究工商业。他曾先后在哥伦比亚大学和斯坦福大学任教。在 1976 年加入哈佛的教师队伍。

3. 理查德·S·泰德劳：作为商学院中最杰出的管理史学教员，泰德劳把一种激发兴趣的哲学注入其课程中，像一个心理学家一样，泰德劳指出，他的目标是使课堂成为学员们畅所欲言的安全庇护所。工商管理硕士们认为，很少有人像这个才华横溢的教授一样成功。他主要讲授哈佛最受欢迎的选修课之一——《商业史》。他曾是美国电报电话公司、国际商用机器公司、英特尔公司和加拿大皇家银行这些显赫的大公司的咨询顾

问。

4. 迈克尔·C·詹森：不同一般的哈佛教授迈克尔·C·詹森长得身材高大，仪表堂堂，他是自由经济学的拥护者。与大多数教授不同，他主要通过讲座授课，而不是进行案例研究。他对自由市场经济学毫无动摇的信赖，使得他比许多同事要保守得多，他说：“我要按这些原则培养我的孩子们。”他从明尼阿波利斯高中毕业后，追随他父亲的足迹，当上了一名印刷学徒工。在附近一所学院学过的一门经济学课程，使他的兴趣转向这一领域，他从芝加哥大学获得博士学位。1988年，他从罗彻斯特大学来到哈佛大学，正是在罗彻斯特，他第一次引起人们的注意。

像他们一样，赫赫有名的教授还有很多。正是这些超级的人才充实了哈佛商学院的实力，造就出了世界上一流的管理者。

哈佛商学院在近百年的辉煌历史中，向社会输送了大批优秀的工商管理人才，他们已成为世界工商界的巨头和中坚，为美国及世界经济的发展和社会的繁荣进步，作出了重大的贡献。也正因为如此，哈佛的经营管理学成了人们追踪的热门课题，特别是近几年来，美国政经界名人、商界弄潮儿纷纷前往哈佛进修深造，以期从中了解工商管理的真谛，深刻理解哈佛经营奇迹的不解之谜。本书不但生动地描述了哈佛商学院鲜为人知的学习和生活环境，而且介绍了哈佛经营的特殊精神和管理的特殊方法，向人们展示了哈佛经营管理这一不朽的精神食粮。

目 录

前 言：誉满全球的哈佛大学	(1)
第一章 管理，永远处在浪尖上的学问	
——哈佛经营管理学概说	(1)
一、现代管理学说的发展	(1)
二、关于经营管理的智慧	(12)
三、灵活运用经营管理学说	(27)
第二章 博大精深与学以致用	
——哈佛经营管理学的基本内容	(43)
一、经营管理学基本要领	(43)
二、科学与实际相结合的经营管理手段	(57)
三、管理人才的最佳办法	(75)
四、富有奇效的“一分钟管理法”	(92)
第三章 管理要分清西瓜与芝麻	
——哈佛的经营管理原则	(105)
一、掌握企业的大走向	(105)
二、将法律规范恰当地融入管理	(119)
三、适时适地的巧妙运用管理技巧	(135)
四、把握企业管理的最高准则	(148)
第四章 为管理建起理性的围墙	
——哈佛的经营管理制度	(164)
一、隐形管理与压力管理	(164)
二、管理机构力求精简有效	(182)
三、企业生产与作业的有效管理	(191)

第五章 叩开管理大门的诀窍

——哈佛的经营管理技巧…………… (206)

- 一、与部属进行良好的感情沟通…………… (206)
- 二、灵活运用时间的小窍门…………… (216)
- 三、让高级管理部门充满活力…………… (226)
- 四、不要与你的手下画地为牢…………… (249)
- 五、不要让会议变成聊天室…………… (263)
- 六、掌握哈佛的公关技巧…………… (275)

第六章 管理也需要形成自己的特色

——哈佛的经营管理艺术…………… (294)

- 一、水到渠成的管理风格…………… (294)
- 二、士为知己者死…………… (314)
- 三、共显不败风范…………… (333)
- 四、人才是企业经营管理成功的关键…………… (342)
- 五、抓住社会心理的共同之处…………… (361)

第七章 管理需要讲求策略

——哈佛经营管理策略…………… (370)

- 一、销售管理策略…………… (370)
- 二、心理管理策略…………… (387)
- 三、经营管理策略案例分析…………… (396)

第八章 好管理要有好策划

——哈佛的经营管理策划…………… (415)

- 一、哈佛的管理策划…………… (415)
- 二、哈佛的竞争策划…………… (442)
- 三、哈佛对未来的策划…………… (461)

第一章 管理，永远处在浪尖上的学问 ——哈佛经营管理学概说

一、现代管理学说的发展

众所周知，近代管理理论只是着重生产过程的分析和组织控制的研究，把劳动者当作机器的附属物，以致让僵化的组织束缚了劳动者的积极性，创造性；那么，现代管理学说主要研究的是，人群关系和分析系统工程，它强调任何一个劳动者都不是孤立的，应该增强社会对他们的影响，激发他们的积极性和创造性，并用运筹学和其他科学的方法，对与管理对象有关的所有方面进行系统、整体的分析，使管理人员据此做出适当的决策，并通过计划、组织、控制等职能过程，解决生产和经营等问题。

人群关系的创始人是埃尔顿·梅奥和他的助手费里茨·罗特利斯伯格。

梅奥出生在澳大利亚，1922 年去美国，1926 年担任美国哈佛大学企业管理学院产业研究室主任。从 1927 年开始，他负责芝加哥西方电器公司霍桑工厂的调查研究工作，指导有名的“霍桑实验”。实验从各方面改善工人的工作条件开始，然后逐渐恢复原状；不论条件如何变化，产量总是逐步上升，没

有明显的起伏。经过他们同二万一千名职工的谈话，发现影响工人生产积极性的主要是心理因素和社会因素。工人社会地位低下，积极性不高；一搞实验，受到重视，不管工作条件如何变化，都比平日努力，就是没有参加试验的作业组也不甘落后，比着干，产量普遍提高。于是他们总结了一些客观规律：

1. 以前的管理把人看成是“经济人”，认为金钱是刺激积极性的唯一动力。“霍桑实验”证明，人是“社会人”，决不能忽视社会和心理影响。

2. 以前的管理认为生产效率主要受工作方法和工作条件的制约。“霍桑实验”证明：生产效率主要取决于职工的积极性——取决于职工家庭和社会生活以及单位中人与人的关系。

3. 以前的管理只注意组织机构、职权划分、规章制度等。“霍桑实验”发现，除了正式团体外，职工中还有一些非正式的小团体，这种无形中的组织常常有自己特殊的感性和倾向，左右其成员的行为。

4. 以前的管理强调通过生产作业的安排和科学技术的应用，提高生产效率。“霍桑实验”认为，提高生产效率更重要的是“提高士气”，使正式团体的经济需要与非正式团体的社会需要得到平衡。

这些观点，在泰罗的科学管理理论之外，开辟了一个新的领域。以后，“人群关系”学说影响越来越大。在此基础上，一些著名的美国大学教授在五十年代初组织了“行为科学高级研究中心，从心理学、社会学、人类学和管理学的角度，对人的行为进行综合研究，从而提出了“行为科学”这个概念和一些理论。他们认为，任何人都会对自己受到的各种刺激外作出

反应；这种反应渗透工人的工作中就会影响其工作效率，因此，研究管理必须重视社会学和心理学的成果，研究社会环境和人群关系对提高工作效率的影响。

“人群关系”学派首先提出了研究人的行为的必要性；“行为科学”学派试图用人类学、社会学、心理学的研究成果来进一步分析人的行为。什么因素决定人的行为。用什么方式才能激励人们的行为，如何正确处理人与人之间的关系，集体的作用等等。这些研究目前尚未形成一套统一的、完整的、系统的理论，还不够完善。

“行为科学”研究得比较多的是关于需要和动机的理论。管理的首要问题是如何调动职工的积极性，用心理学的术语来说，就是如何激励动机。动机往往可以支配人的行为，一个能力差的人有时工作成绩可能比能力强的人更好，就是动机的激励程度不同。

动机是由什么决定的呢？美国的马斯洛认为，一般地说，动机是由人的需要引起的。但是，有两个基本前提。一是已经满足的需要不能激励人的动机，只有尚未满足的需要才能影响行为。二是人的需要是有层次、顺序的，一种需要得到满足，更高层次的需要会相继出现，又激励人们的继续为实现它而努力。他认为，管理人员不能只从职工的物质需要着眼，只在工资、奖金上下功夫，应该注意职工的精神需要，协调人群关系，关心和尊重人，只有这样才能使人的主观能动性充分发挥出来。试想：一个人带有很多思想抱负，那么他工作起来就一定没有问题。这一需要、动机的模式，并没有提供完整的对动机的认识，也没有提出激励的方法，在说明需要与激励间的关