

哈佛模式管理全集

MANAGEMENT COLLECTION OF HARVARD MODE

哈佛
MBA

现代著名 管理法则全书

Modern

Management Law

Management collection
of Harvard mode



远方出版社

集
DDE

哈佛
MBA 现代著名
管理法则全书

Modern

Management Law

Management collection
of Harvard mode



北京理工大学出版社

责任编辑：王松年

封面设计：贾艳斌

哈佛模式管理全集

主 编	张石森 欧阳云
出 版	远方出版社
社 址	呼和浩特市乌兰察布东路 666 号
邮 编	010010
发 行	新华书店
印 刷	北京云浩印刷有限责任公司
版 次	2003 年 7 月第 1 版
印 次	2003 年 12 月第 2 次印刷
开 本	850 × 1168 1/32
印 张	180.75
字 数	3260 千
印 数	1001—2000 套
标准书号	ISBN 7-80595-889-0/G·284
定 价	400.00 元（全十六册）

远方版图书，版权所有，侵权必究。

远方版图书，印装错误请与印刷厂退换。

前 言

哈佛大学是美国最古老、最著名的大学。创建 300 多年以来，为美国及世界培养了无数的优秀人才。迄今为止，有七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、乔治·布什。已有 33 位哈佛毕业生获得了诺贝尔科学奖金（亨利·基辛格不算在内，因为他获得的是诺贝尔和平奖金）。ABC 著名的电视评论员乔·莫里斯在哈佛 350 周年的校庆时曾说：“一个曾培养了七位美国总统、三十三位诺贝尔奖获得者、三十二位普利策奖获得者、数十家跨国公司总裁的学校，她的影响足以支配这个国家！”

哈佛商学院（Harvard University Graduate School of Business Administration，简称 HBS）成立于 1908 年，现已成为美国最著名的培养企业人才的学府之一，有“商界西点（军校）”之美誉，其基金达 2.5 亿美元之巨，比美国其他所有商学院的总和还多，目前年度预算为 1 亿美元，其中用于教学研究和课程发展的资金约为 3000 万美元。

哈佛商学院以雄厚的资金做后盾，将大量优秀的教授罗致旗下，并能以极快的速度调整其教学结构，更新其教学内容，以适应不断变化的经济形式。至于

搜罗最新经济信息并将之融入教学、应用最先进的教学设备及方法、设计各种提高学生综合能力的活动和实习等方面，哈佛商学院更是轻而易举就能做到。例如现在风靡世界的案例教学法，即由哈佛商学院首创，并在 1955 年就已将之应用于实际教学当中了。

MBA 是工商管理硕士（Master of Business Administration）的简称，自哈佛商学院于 1910 年设立此项学位至今，其教学内容已经过多次修改，是目前世界上最为完善的体系，其最突出的特点是将案例教学法贯穿整套体系，将理论与案例完全融合，教学重点转向培养学生的实际工作能力。

而哈佛商学院的案例教学法则更是独特，与一般学院所用的案例教学法有很大的不同。一般学院往往预先准备好了案例的分析重点和分析结果作为正确答案，但哈佛商学院认为，任何一个案例都不可能有绝对正确的答案，更不可能有唯一的答案，案例分析的结果，往往仅仅是一个中间产物，最后总会留下很多悬而未决的问题。并且，案例分析的重点并不在于其结果，而是找到处理问题和解决问题的更好方法。因此，哈佛商学院制作的案例往往会有意忽略一些重要的资料和数据，以使其存在更多的不确定性，更具有概括性。哈佛商学院力图将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。事实上，久经推敲的案例中，已经隐含了多种科学合理的行动过程，对学生起着提示和引导的作用，学生们往往在课后很长一段时间里还在讨论这个案例中包含的种种可能，而解决问题的方法只是个人

对经营状况的理解和判断不同，并无对错之分。

哈佛商学院的教育模式像洗礼一样深深影响学生的性格和将来的人生，任何接触过这个模式的人，整个身心都会被其吸引，不断的向自己的智力和心理的极限挑战，并促使自己去延伸这些极限。哈佛的 MBA 人人都疯狂的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极端的自信，在全美 500 家最大企业中担任最高职位的经理中，有五分之一毕业于哈佛商学院。哈佛的 MBA 毕业生享誉世界，甚至被看作是商业社会中能够挽狂澜于既倒的半神人物，他们的平均年薪已达 10 万美元，以致美国人指责哈佛 MBA 的最大缺点就是身价太高。

哈佛商学院凭借其长期经验累积和世界领先的教授群发展而成的哈佛模式，是涉及心理、社会、统计、财务、情报等多门学科，涵盖人力、物流、生产、协调、控制、评估、规划的多环节的综合教育模式，极为适应现代社会纷繁复杂的经济环境，是职业经理人、企业管理者学习管理方法、积累管理经验的最佳学习模式。

法国的一位管理学家在其著作中说过：“对发展中国家来说，最重要的不是经济需要发展，而是管理需要发展。……管理既是科学，又是艺术，一个管理大师，首先应当是一个科学家和艺术家，然后才是一个管理实践家。”现阶段，我国面临着经济增长和全球经济变化的巨大挑战，亟需提高综合管理水平。然而，合格的管理人才在我国还十分缺乏，为此我国必须向积累了一百多年经营管理经验的西方发达国家学习。

本套丛书由数十位国内知名的管理学家、经济学家和企业管理者借鉴哈佛商学院 MBA 教学模式，案例与理论教学相结合，为中国工商界人士和学生编写的一部系统教程，结合了我国当前的经济形式、企业特点，并参考数家世界一流的商学院的 MBA 现行教材，依据哈佛的 MBA 课程设置模式编写而成，与国内其他 MBA 书籍相比较，本套图书有诸多新的特点：

一、强调全球性经济竞争和国际化管理；

二、突出企业本位思想，结合企业实际情况安排内容，更适应世界经济的变化和企业发展的要求；

三、加强跨学科内容，重视各个子科目之间的联系，以培养读者对市场的高度敏感性并形成自己的管理思想和管理风格。

本册为《哈佛 MBA 现代著名管理法则全书》，哈佛商学院每年都将最新的管理学思想结合案例编入教材，以保证其教学能与时代同步，本书精选了最具代表性的著名管理学家的思想，将其中的精华归纳成为精练的法则，并结合案例进行详细的分析，是学习现代管理思想的最佳方式。

目 录

孔茨：管理过程的法则	(1)
第一节 管理的五大职能	(3)
法则一：计划职能就是对未来的各种行为作出抉 择的职能	(3)
法则二：良好的组织必须确定目标并且有条理的 进行规划	(6)
法则三：随着管理层次的不同对员工各种能力的 要求也不同	(17)
法则四：引导下级人员有效地领会和出色地实现 企业的既定目标是指挥的最终目的	(19)
法则五：控制在很大程度上使管理工作成为一封 闭循环的系统	(20)
第二节 比较管理的法则	(21)
法则一：不同环境中的企业其目标以及具体的管 理工作也不同	(21)
法则二：管理原理与管理实践是不同的，实践中 应视具体情况采用恰当的管理方法	(22)
 奥福德：权限模式法则	 (25)
法则一：权限模式是一种渐进管理模式，可以了	

解企业管理发展的层次和努力方向	(26)
法则二：处于第一等级的企业经常会出现管理人员和员工的频繁流动	(27)
法则三：属于第二级企业是主要被合并对象	(29)
法则四：第三级企业内部通常隐藏着尖锐的矛盾	(31)
法则五：第四级企业最需要的是领导层的新思想	(35)
法则六：第五级企业的领导方式是权威的但不是墨守成规的	(37)
法则七：第六级企业能够有意识的促进管理的发展和发挥个人的才智	(39)
法则八：完美的企业是不存在的	(41)
巴纳德：系统管理的法则	(43)
第一节 组织理论的法则	(45)
法则一：不要把组织看成是一个封闭的系统	(45)
法则二：个人参加一个组织是有个人的目标和利益的	(48)
法则三：组织的共同目标应随着组织的发展和环境的改变而随时调整	(50)
法则四：选择恰当的渠道对实施有效的信息沟通极为重要	(60)

- 法则五：组织目标与组织成员目标往往不一致，
组织管理者必须通过各种方法进行修正
..... (63)
- 法则六：周围环境对组织施加各种压力、约束和
限制，管理者能做选择的范围很小
..... (64)
- 第二节 权威法则**..... (66)
- 法则一：权威是比权力更重要，使用权力的效果
取决于权威的高低..... (66)
- 法则二：“职位权威”和“领导权威”合二为一的
时候会在企业内部产生信任感..... (74)
- 法则三：信息交流系统的建立和维护是一个组织
存在和发展的首要条件..... (81)
- 第三节 领导的法则**..... (87)
- 法则一：领导行为关系到企业的生存和发展
..... (87)
- 法则二：领导应具备的条件因事因时因地而异
..... (93)
- 法则三：领导者的个人品质是对组织的影响有决
定性的..... (94)
- 法则四：培训是为了提高管理者智力，但不应只
注重知识的培养，还要从各个方面培训
各种技能..... (99)
- 法则五：领导的选择来源于“任命”和“接受”，
其中最重要的条件是候选人过去的表现
..... (100)

法则六：道德因素是组织存在的前提条件，但要 妥善处理道德冲突问题	(101)
法则七：经理人员的工作用就是为维持组织的正 常运转服务	(104)
西蒙：决策的法则	(111)
第一节 决策的准则	(113)
法则一：在经营决策时管理者必须考虑组织利益	(113)
法则二：调整企业活动方向和内容的经营决策要 受到众多因素的影响	(116)
法则三：决策之前须找出所有可能的方案，决策 要有较高的思想、业务和心理素质.....	(123)
第二节 决策过程的法则	(126)
法则一：有关整个组织的决策必须是集权的	(126)
法则二：管理者的决策必须代表群体意志	(128)
法则三：决策的前提是具备至少一套备选方案	(130)
法则四：决策的特点各异对其分析过程提出的要 求也应有所区别	(142)
法则五：正确的理解决策的含义和过程对于改进 现实中的决策工作有很大的意义	(148)

第三节 决策信息	(153)
法则一：决策需要大量信息，管理者必须掌握充 实的信息	(153)
法则二：制定决策必须搜集有关的信息并且要不 断获取新的依据	(159)
法则三：决策信息系统必须不断的改进才能给组 织提供持续的优势	(165)
第四节 决策的方法	(174)
法则一：制定决策时，在掌握充分的信息和对有 关情况进行深刻分析的基础上，应用科 学的方法拟定并评估各种方案，才能从 中选出最合理的方案	(174)
法则二：决策的关键是决策者对决策标准的掌握	(230)
法则三：确定最佳促销组合，必须综合分析、比 较各种不同的促销工具对销售和利润的 影响	(241)
法则四：促销工具必须适应市场特点	(251)
卡斯特：系统模型分析法则	(254)
法则一：管理必须有全局观念，管理层次必须职 责分明，各尽其责	(254)
法则二：企业要加强和改善管理薄弱环节，作计 划时必须考虑到各种变量	(256)
法则三：把管理主体世界观建立在更加牢固的科	

学基础上，科学的系统观是不可缺少的	(258)
法则四：系统方法改变了管理主体的思维方法， 给整个管理方法论带来深刻的革命性变化	(260)
法则五：系统观念有利于改进管理和建立更有效的 组织	(263)
法则六：企业要生存必须有连续不断的投入、转 换和产出	(265)
法则七：企业实现最大利益，各部门必须相互支 援，局部利益必须服从整体利益，系统 设计和分析时必须有信息投入，要定期 检查和评价	(274)
法则八：任何组织都必须提出一个中心目的，并 在系统中遵守一种程序性的规则	(289)
德鲁克：经验主义法则	(295)
第一节 目标管理的法则	(296)
法则一：目标管理可以使组织的成员亲自参与工 作目标的确定并努力完成工作目标	(296)
法则二：保证企业总目标实现而必须激发员工的 积极性，每个目标都应有一个简单、明 确的时间期限	(300)
法则三：目标管理中的目标应当简明扼要，仅仅	

说希望降低成本、改善服务或提高质量是不恰当的，这些期望必须转换成定量的目标从而可以进行度量和评价

..... (309)

法则四：如果没有方向一致的分目标来指导每个人的工作，则企业的规模越大，人员越多时，发生冲突和浪费的可能性就越大。

..... (310)

法则五：目标困难到足以使个人发挥出他的潜能时，则目标管理是有效的 (313)

法则六：预算的编拟需与长期计划所期望的目标配合，即预算是达成短期目标的里程碑，并且是完成长期目标的踏板 (315)

法则七：目标的制订必须建立一个目标体系，为各项工作设定完成时间及测定标准

..... (319)

法则八：目标管理与组织发展必须相互为用

..... (326)

第二节 管理经验的法则 (330)

法则一：高层管理任务的最主要内容是制定目标

..... (330)

法则二：任何组织结构都要满足七个必要条件，组织结构中的任何工作都必须从目标和战略出发 (337)

法则三：把高层管理的必须任务明确地分配给各个高级管理人员 (343)

孔茨：管理过程的法则

孔茨（Hard Koontz，1908—1984）是美国当代最著名的管理学家之一，是西方管理思想发展史上管理过程学派最重要的代表人物。孔茨担任过企业和政府的高级管理人员、大学教授、公司董事长和董事、管理顾问，给世界各国高层次管理集团人员讲课。他是许多著作和论文的作者。1908年，孔茨出生在美国俄亥俄州的芬特利。1931年，成绩优异的孔茨被美国西北大学录取，改读企业管理硕士学位，1935年，他获得了耶鲁大学哲学博士学位。从大学毕业之后到1935年，他先后在科尔孟特大学经济学专业担任助理教授，战时生产部运输部主任，美国铁路联合会副主席助理，特朗斯世界航空公司总经理，计划部主任，维沃特飞机公司商业销售部主任等职。1950年以后担任加利福尼亚大学管理研究院管理学教授、名誉教授，同时还兼任一些公司的顾问。他是美国和国际管理学会会员，1963年曾任美国管理学会主席。1962起，担任该校米德·约翰逊讲座管理学教授，曾获米德·约翰逊奖。1978—1982年，担任国际管理研究院院长。1974年获美国管理促进协会最高奖赏——“泰罗金钥匙”。自1941年以来，撰写了大量的有关管理理论的专著和论文，许多重要著作被翻译成多种文字，对世界很多地

区管理理论的发展产生过重要影响。他的《管理学原理》（现在已出第9版）已经被译成16种文字。他的《董事会和有效管理》一书，于1968年被授予“管理学院学术书藉奖”。在1984年管理学院的纪念会上，罗纳德·格林伍德教授说，哈罗德·孔茨是走在时代前面的人。的确是这样，在孔茨的鼓舞和指导下，推广了根据管理职能对管理知识的分类，现在这种分类成为世界各国使用的一种结构体系。他还担任过许多公司的管理顾问。这些公司有：休斯车床公司，休斯飞机公司、普里克斯公司、荷兰皇家航空公司、大都市人寿保险公司、西方石油公司和通用电话公司。孔茨教授获得的荣誉如下：被选为美国管理学院和国际管理学院院士，担任一届美国管理学院院长。1962年，他获得米德·约翰逊奖，以及1974年促进管理学会的泰罗奖。此外，他被列入《美国名人录》、《金融和工业名人录》、《世界名人录》。

第一节 管理的五大职能

法则一：计划职能就是对未来的各种行为作出抉择的职能

孔茨从 4 个方面考察了计划的性质。这 4 个方面主要是：

(1) 计划工作对目的和目标的贡献。各种计划及其所有支持性计划，应该有助于完成企业的目的或目标。

(2) 计划工作在主管人员任务中的领先地位。正如图 1-1 所表明的那样，由于计划、组织、人事、领导和控制等方面的管理活动，是为了支持实现企业的目标，因此，计划工作放在所有其他管理理论的实施之前，这是合乎逻辑的。

(3) 计划与控制的关系。计划工作和控制工作是不能分割的，它们是一对管理工作上的连体双胞胎，参见图 1-2。

(4) 计划工作的普遍性。虽然计划工作的特点和广度，会由于每位主管人员的权力，以及由上级提出来的计划和政策性质不同将各异，但是计划工作是全体主管人员的一项职能。因此，如果不给予主管人员一定程度的自主权和制定计划的责任，他们就不是名实相符的真正主管人员了。

(5) 计划工作带来的效率。孔茨认为衡量一个计