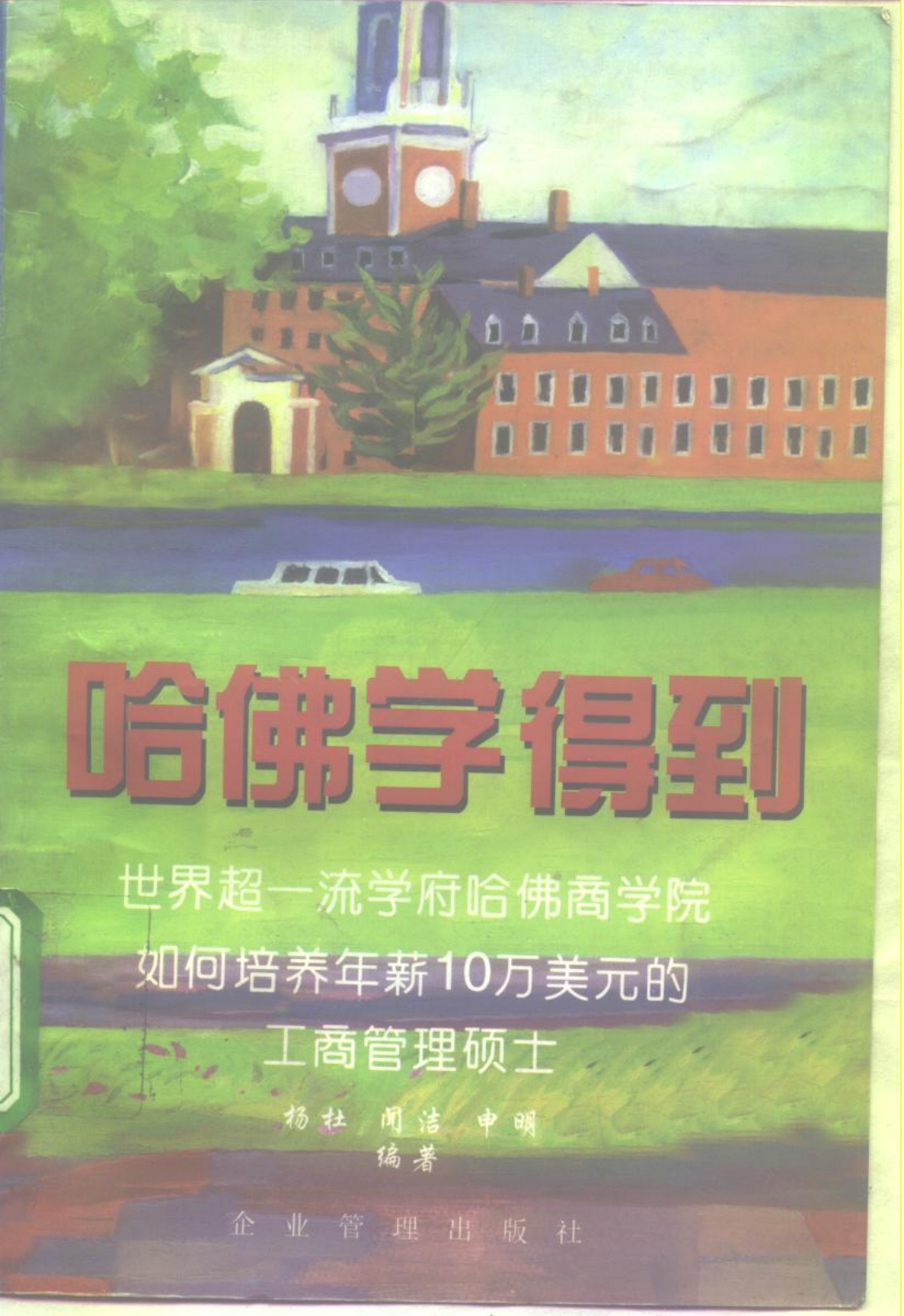




哈佛字得到

世界超一流学府哈佛商学院
如何培养年薪10万美元的
工商管理硕士

杨杜 闻洁 申明
编著

企业管理出版社



200077013

94353

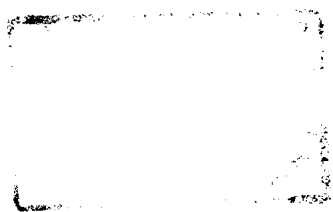
G1649721
1

哈佛学得 到

世界超一流学府哈佛商学院
如何培养年薪 10 万美元的
工商管理硕士

杨杜 闻洁 申明 编著

D258/53



企业管理出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

哈佛学得到:

世界超一流学府哈佛商学院

如何培养年薪 10 万美元的

工商管理硕士/杨杜等编著

北京: 企业管理出版社, 1996. 1

ISBN 7-80001-621-8

I. 哈…

II. 杨…

III. 经济管理—硕士—研究生教育—
教学法—哈佛大学

IV. F2-42

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (95) 第 24146 号

哈佛学得到

杨杜 闻洁 申明 编著

企业管理出版社出版

(社址: 北京市海淀区紫竹院南路 17 号 100044)

*

新华书店北京发行所发行

河北省辛集市印刷厂印刷

*

850×1168 毫米 32 开 9.875 印张 205 千字

1996 年 1 月第 1 版 1996 年 1 月第 1 次印刷

印数: 20000 册

定价: 15.00 元

ISBN7-80001-621-8/F·619

编著人语

在世界经济舞台上,活跃着一大批为人类创造物质财富,并且代表着远见卓识、创新开拓精神的人——企业家,他们是经济活动的主角,是企业和国家发展的希望。没有他们,经济便会停止运转,世界将会失去生命力。这是所有经济学家、政治家和社会学家们达成的共识。

高速发展的中国市场经济,不能没有生机勃勃的企业,而生机勃勃的企业,不能没有现代的企业家。中国经济的腾飞和持续发展,需要培养和造就一个“企业家阶层”。在这样的环境和条件下,我国借鉴国外的成功经验,在 80 年代中期,开始了旨在培养现代企业家的工商管理硕士(MBA)教育试点。

多年来,出于研究和工作的需要,我们一直关注着中国经济发展中企业家作用和地位的变化,关注着我国 MBA 教育的进程。由于历史和传统的原因,我国的 MBA 教育正处于初创时期,尚有许多不尽人意之处,特别是在学生的知识结构、能力培养上仍有明显的差距。于是,我们把目光转向国外,寻找有关 MBA 教育

的典范。享誉世界的著名学府——哈佛商学院，深深吸引着我们去了解和探求其成功的奥秘。在这里，我们将通过大量丰富的资料与实例，从各个不同的角度，将其客观地展示给我国从事管理教学的师生和工商企业界的朋友们。

我们编写本书，一开始就没有打算让它成为一本正经的管理“教科书”，也不打算写成概念堆砌和理论推导的“学术专著”。贴近读者，使其能从中了解工商管理真谛；深刻理解哈佛商学院取得巨大成功，产生深远影响的原因；为我国工商管理教育提供一个现实的参照系，是我们真诚的愿望和目的所在。

哈佛商学院在近 90 年的辉煌历史中，向社会输送了大批优秀的工商管理人才，他们大都已成为世界工商界的巨头和中坚，为经济的发展和社会的繁荣进步，作出了重大的贡献。哈佛的毕业生一走向社会，就受到世界著名大公司的聘用，1994 年平均起始年薪超过 10 万美元，并被委以重要的职务。这不仅为哈佛毕业生创造了施展才华的条件，而且说明社会和工商界对哈佛商学院 MBA 教育的肯定和尊重。在本书中，我们依据大量的资料和实例，生动地描述了哈佛商学院鲜为人知的学习和生活环境，以及特有的教学方法和校风，同时介绍了它的 10 个著名工商管理讲座。这 10 个讲座，每个都是一门大学问或大课题，但由于篇幅所限，我们不可能在此作系统介绍，仅能重点介绍每个讲座的基本内容、

基本思路和分析方法,以便让读者对工商管理所涉及的知识框架,有一个概括的了解。另外,为让读者能把握这些讲座内容的要领,我们在每个讲座之后,都列出了有关的思考要点。

当然,哈佛商学院有着特殊的精神、特殊的方法、特殊的成员和特殊的环境,我们不可能在一本小书中,对其作出深入的洞察和判断。但我们希望本书能够成为读者了解哈佛商学院的入门,成为学习工商管理技能精华的引导。我们相信各位没有进过哈佛商学院,正在学习和从事管理工作的读者,能够饶有兴趣地读完此书;非管理专业的读者,也将颇有收益。同时,我们还坚信,这本令人耳目一新的书,定会给我国管理教育界吹进一股新风,以此来体现本书的价值。

在本书中,我们将回答这样一些疑问:哈佛商学院为什么对于中国人来说是个谜?哈佛商学院为什么能获得如此成功?他们到底在教什么?从哈佛商学院能学到什么?

最后,谨向在美国和日本为我们提供大量资料和参与过部分资料翻译的朋友们,一并致以衷心的感谢。

1996年1月
于中国人民大学

目 录

引 子	1
1. 享誉世界的超一流学府	2
从抢座位开始的竞争	2
鲜为人知的 HBS 内幕	5
“职业老板”的摇篮	9
哈佛毕业生可怕的实力	11
天之骄子：什么人才能进哈佛	12
庞大的“明星教授”群	15
2. 特殊的环境造就特殊的人	18
他们到底在学什么	18
没有唯一正确答案的案例教学法	24
令人生畏的案例报告	26
缓解压力的避风港：课外学习小组	28
培养独立思考能力的授课法	30
学生的六种类型	32
严酷的竞争环境	35
第一年是“地狱”，第二年是“天堂”	39

3. 经营战略与方针：竞争中的制胜法宝	43
整个课程的基础	43
最具特色的实战模拟学习法	45
深刻理解管理者的任务	46
培养万事通“船长”	49
对未来社会的预见和洞察能力	50
如何策划企业经营战略	52
掌握决策技巧的重要性	54
经营方针提案中的必要事项	61
正确答案并非一个	63
最好的战略与方针是不断变化的	65
经营战略方针的思考要点	66
4. 组织行为学：个人与企业利益的融合	68
为什么本田和日产在美国取得了成功	69
最终目标：培养人力资源管理的能力	70
谁来作组织方面的决策	73
组织行为管理：本田和日产的成功之谜	75
公司组织结构：三种设计方案	76
组织结构变革：美国银行业实例	80
哈佛式的“行为杠杆”理论	86
如何策划组织行动计划	88
组织行为学的思考要点	90
5. 市场营销管理：周密分析与睿智判断	92
你就是决策者	94
HBS 的营销分析	95

最重要的营销课题	99
制定一个实际的营销方案	109
市场营销的思考要点	111
6. 人力资源管理：为有源头活水来	113
来自成功企业的启示	114
决策：由专制走向参与	116
谁是人力资源管理的决策者	118
管理者分歧的核心在哪里	119
HRM 分析与决策技巧	121
课堂讨论：新日铁的 HRM 问题	130
什么是有效的报酬系统	136
人力资源管理的思考要点	137
7. 财务管理：以钱生钱之道	139
金融资产管理：企业成败的关键	139
谁是财务决策者	142
财务经理的作用	143
用战略财务管理推动企业成长	145
财务决策分析	146
财务战略与商业战略	147
培养学生发掘问题的能力	164
财务管理的思考要点	165
8. 生产与作业管理：经验与实力的较量	166
POM：企业战略的重要组成部分	166
轻视 POM 对美国企业的损害	170
谁是生产作业管理的决策者	172

为何数量分析如此重要	173
用 POM 分析把握自己的优势和弱点	173
生产与作业管理的思考要点	183
9. 管理沟通：技术＋艺术的学问	185
十分钟讲演“出洋相”	185
为何沟通技术如此重要	187
学会最恰当的沟通手段	189
沟通技术：企业成功的关键之一	190
什么是最好的沟通方式	193
有效沟通技巧种种	195
充分了解对方的情况	197
因人而异的语调和口气	197
沟通是技术也是艺术	198
管理沟通的思考要点	200
10. 管理控制：把握企业航向的技术	202
正确评价企业的经营业绩	202
公司监事的作用是什么	205
通过财务数字把握企业动向	207
管理控制的分析技巧	209
管理控制的问题在哪里	220
管理控制的思考要点	221
11. 管理经济学：正确决策的工具	222
企业的三类经营状况	222
决策树：经营分析的有效工具	228
进行经营决策的步骤	240

管理经济学的思考要点	241
12. 企业、政府与国际经济：哈佛大视野	243
如何策划企业的未来战略	244
谁在推动企业、政府与国际经济的运转	247
BGE 分析中决策为何重要	249
企业、政府与国际经济的分析方法	250
企业、政府与国际经济的思考要点	262
13. 哈佛MBA：进入上流社会的通行证	264
丰富多彩的校园生活	265
读 HBS 一年要花多少钱	269
哈佛学生喜欢什么工作	270
就业幸运儿：是谁在帮助他们	274
千奇百怪的面试	276
鲜花与掌声：走向社会的哈佛 MBA	279
学历、能力与自信心	283
读哈佛 MBA 到底值不值	284
14. 面向未来的哈佛商学院	286
老名校遇到的新问题	287
励精图治：MBA 改革风起云涌	288
美国 MBA 教育的现状与新动向	290
再造辉煌：HBS 的新举措	294
从哈佛商学院能学到和获得什么	297
后 记	301

引 子

美国，波士顿市的查尔斯河南岸，61 英亩的土地上，矗立着一个新佐治亚风格的红砖建筑群。爬满常春藤的 27 座建筑物，围成一个大致的长方形。处于中心位置的，是世界上最大的工商图书馆——贝克图书馆。隔不多远处，是一个学生健康中心，其面积比许多学校的整个面积还大。这就是赫赫有名的世界超一流学府——哈佛商学院。

清澈的查尔斯河静静地流过哈佛广场，这里是哈佛大学社区的中心。商学院与哈佛大学的其他部分相分离，自成一体。这里还有数百家餐厅酒吧、一家超级市场、一个邮局和一个教堂。校园里绿树成荫，修剪整齐的草坪，覆盖了几几乎所有的空地。道路干净得像没人走过一样，就是在波士顿季节变化的时候也是如此。初秋的落叶好像在掉到地面之前，就被那些勤快的清洁工打扫走了。

从图书馆里走出来一群或推着小车、或手提书籍资料的年轻人，这些来自全美和世界各地的新面孔，脸上洋溢着自豪而兴奋的神情。

新学年开始了。

1

享誉世界的超一流学府

从抢座位开始的竞争

1991年9月9日星期一凌晨两点，窗外隐隐约约听到一些动静，从香港赴美留学已有三年的吴强把钢笔搁在桌上，伸伸懒腰，随手关上了计算机。

此时，吴强脑子里只有睡觉的念头了。因为在六个半小时以后，他在哈佛大学商学院第一天的课程就要开始了，他必须至少睡上五个小时，以便以饱满的精神状态走进教室。为了准备第一天的课程，他读完了100多页的教学案例，并写了40多页的案例分析报告，此时已精疲力尽了。

昨天中午，吴强从“贝克 20”抱回来了一大堆参考资料。“贝克 20”是哈佛商学院的资料室。在那里分发和查询与讲课有关的各种案例。学生们下课后必须硬着头皮走进去，因为那是一个令人发怵的房间。

在这里管理资料的，是一位人高马大的老太太，她就像军队炊事班的士兵一样，一言不发，呼呼地把资料一堆一堆地扔过来。据说以前，曾经有几位不知趣的学生对老太太的态度略表不满，嘟哝了几句，险些被老太太给赶出去。

在哈佛商学院，为学生准备了一些搬运资料的手推车，就像超级市场购物用的推车一样。吴强自认为自己来美三年，打工已经练得有把子力气了，但当他把一大堆资料抱回住处时，仍然累得连胳膊都抬不起来了。

吴强七点起床，冲了个热水澡，匆匆吃了个苹果派，喝了一杯咖啡就奔向教室。他考进哈佛商学院已经两天了，也认识了几个朋友。大家议论最多的话题，就是在上课的阶梯教室到底坐在什么位置最好。

哈佛商学院每年大约招 800 名学生。这些学生被分为九个班，每一个班大约由 90 名组成。阶梯教室的座位排成五列，每列大约能坐 20 个人，中间有两个通道，将座位分成左中右三个区域。站在讲台上，可以对整个教室一览无遗，没有一个可以藏身的角落。

第一年的课程全部在同一个教室里进行。第一天上课时学生们选中的座位，被定为第一个学期的指定座位。有人可能认为座位不是什么重要的事情，但对哈佛商学院的学生来讲，座位对他的学习成绩有着非同小可的影响。因为在哈佛，课堂纪律和学习态度的好坏，占学习成绩的 25%~50%，而座位与教

授对你的课堂纪律和学习态度的评价有很大关系，因此抢第一天的座位，就成为哈佛商学院学生入学以来的第一次竞争。

哈佛大学上课，不是由教授站在讲台上满堂灌。它专门设置了相当长的“自由发言时间”，让学生对案例发表报告，畅抒己见。90位未来的企业家聚集一堂，你争我吵，面红耳赤。这时的教室与其说是教室，倒不如说像一个拍卖商品的大厅。不过在自由发言时间段，每个人仅有一分多钟的发言时间。如果一个学生就聊上20分钟的话，那就没有别人说话的份儿了。在课前花了几个或十几个小时准备发言，可到了课堂上，连说一句话的机会都没有，对哈佛学生来说，这是再残酷不过的事情了。

如果你坐在阶梯教室后排的话，教授就可能连瞟你一眼的时间都没有。所以大家都想尽可能抢到前排的座位。出于同样的理由，大家都不愿坐在左右太靠边的地方。

吴强前两天已经了解到一些情况，对今天自己能否抢到好座位很是担心，所以今天想早些起床去占座位。不过他又想，在秋高气爽的清晨，如果自己走在人影稀少的校园里，会不会被人认为有点神经兮兮呢？因为不管怎么说，离上课还有一个多小时呢。不过，吴强满脑子想的都是如何最大限度地利用课堂上的自由发言时间，来充分展现一下自己的才能，所以毅然决定提早出门，夺取前排中间的座位，准备迎接教授的提问。

可是，走不多远，吴强开始有些吃惊了，因为他发现除他之外，还有几位学生在向教室方向奔去。而更大的吃惊还在后面等着他呢，因为当他接近教室门口的时候，竟然听到了里面的喧闹声。他打开门后才发现，教室里有三分之二的席位已各有其主了。不用说，吴强想占的座位，也早已被别人居为己有。

这时的他已顾不上太多的思考，箭步冲到前面，好不容易才占到了稍靠中间的一个座位。哈佛商学院就是这样一所学校。

事后才听说，竟然有几位女学生，头天晚上就在自己想坐的位置上，摆上了名片和笔记本，可谓用心良苦。吴强遇到的几位熟人，也全都是在7点30分之前就来到了教室，抢到了理想的座位。吴强环视了一下教室，发现后排座位上还摆着几台电脑，那是坐在最后排的学生自己带进来的学习设备，因为上课是不许带电脑的，所以他们只好躲在最后一排栖身。

吴强把自己的资料摆在桌子上，站起来想再去喝一杯咖啡。在休息室里，他看到一位戴着一副瓶底眼镜的学生，正在读一份自己没有见过的资料，一边翻，一边在上面连勾带画。看到别人在读自己不熟悉的资料，吴强心里更没底了，如果自己把昨天预习的资料搞错了，那一晚上的努力可就全都泡汤了。他拍拍那位同学的肩膀，问在读什么资料，“瓶底眼镜”告诉他，他用电脑把前几年的所有教学案例都收集起来了，现在已在预习下一周的内容。一贯自认为聪明过人的吴强，有生以来第一次尝到了失落的滋味。这时他才真正明白了，他所进的哈佛商学院，是天下一流的企业家摇篮。他在这里必须与这些同样优秀的学生度过两年的时光。几口咖啡落肚，不服输的气质又回到他身上，吴强昂首走进了教室。

鲜为人知的 HBS 内幕

人们对哈佛商学院有各种各样的叫法，美国人通常称她为“HBS”，即 HARVARD BUSINESS SCHOOL 的字头，我们在以下各章节中，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，不是其教学内容如何好，而是他们实实在在地向社会输送了大批极其优秀的人才。正是这些学生在毕业后的卓越表现，才使哈佛商学院扬名世界。在学生家长中，甚至有人把哈佛商学院的毕业证书，看作是进入高级管理阶层的通行证。他们认为，哈佛是把他们的子女推向社会上层，向他们的儿女传授如何出人头地的技能和价值观的理想学府。

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，算得上人生中最难熬的一段日子。学生们时常被置于一种极度紧张的状态之中，枯燥和恼怒是他们常有的心境。在一般学校里，学生们往往把自己的同学当作未来合作的对象，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，说他们只不过是一群趾高气扬、装模作样、令人讨厌的傢伙。

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，确确实实成了他们一生中最宝贵财产的一部分。

环境塑造人，有哈佛商学院的特殊环境，才有了 HBS 特殊的毕业生。人们普遍感到不可思议的事情是，一位在极普通的大学毕业，又在纽约过了几年工薪阶层生活的青年人，仅仅在哈佛商学院生活了两年，毕业后怎么会一下子变成了世界知名企业独挡一面的干将？其实，这是对 HBS 完完全全的误解。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。