

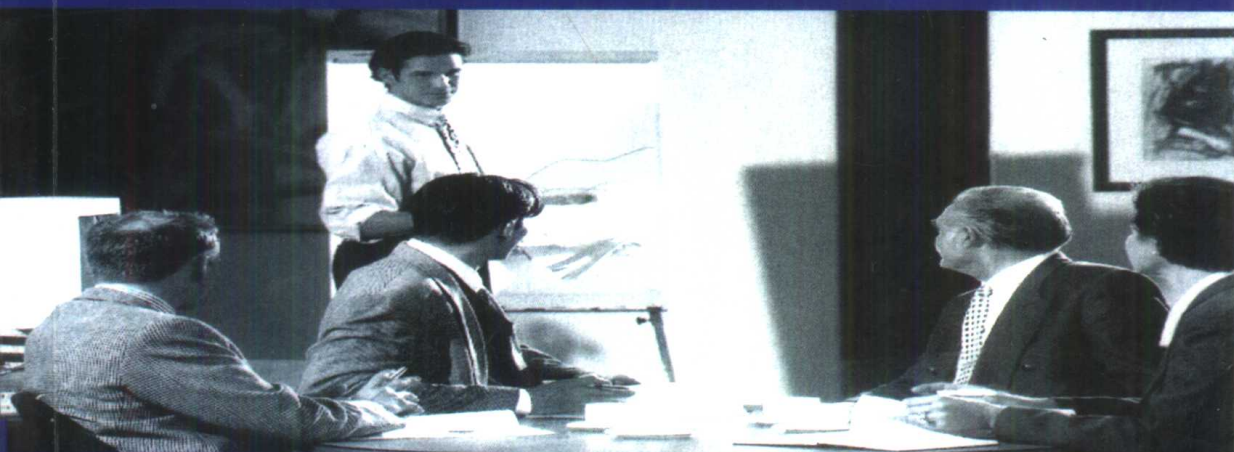


HARVARD WISDOM
哈佛智慧

HARVARD OPERATION
AND MANAGEMENT

哈佛经营管理学

Harvard Business School
Master of Business Administration





HARVARD WISDOM

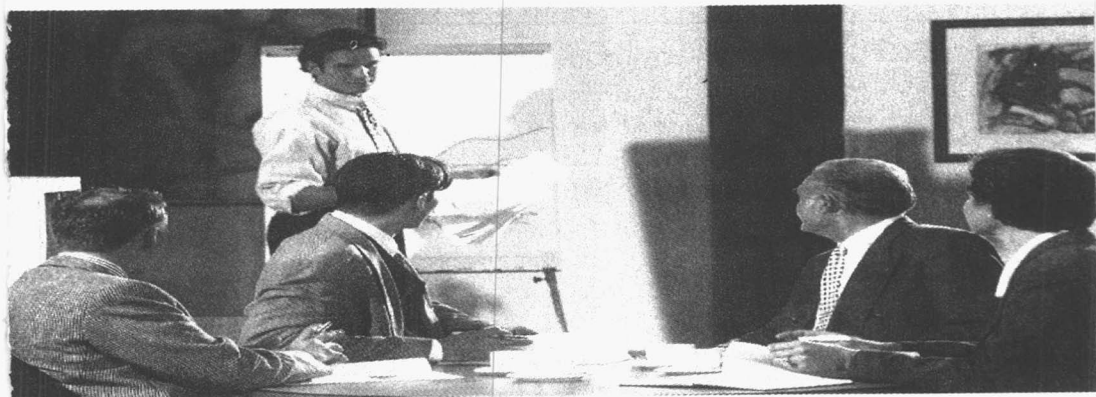
哈佛智慧

HARVARD OPERATION AND MANAGEMENT

哈佛经营管理学

Harvard Business School
Master of Business Administration

肖 洋 编译
延边大学出版社



责任编辑:李东旭

封面设计:翟树成

哈 佛 智 慧

哈佛经营管理学

肖 洋 编译

延边大学出版社出版发行

(吉林省延吉市公园路105号)

北京市洛平印刷厂印刷

开本:638×930毫米 1/16 印张:30

字数:400千字 印数:5000册

2001年6月第1版第1次印刷

ISBN 7-5634-1516-5/F·162

全套 67.60元(定价:33.80元)

5283/00

前 言

随着新世纪的步伐,知识经济的浪潮滚滚而来,随之而诞生的一个又一个的知本家站在了时代的潮头,“新经济”成为流行语。

新经济相对于旧经济,无疑是一种历史的进步,新经济的出现,说明了知识资本的形成和积累,可以使人类支配的资源得到量和质的全面提高,成为推动经济增长的新动力。它以全新的、成功的运作模式,促使我们对一切建立在旧经济运作模式之上的各种各样的管理方法进行深刻的反省……

许许多多的青年才俊,他们有渊博的、高深的高科技知识,也有商界弄潮的勇气和决心,但成功者寥寥,这是为什么?相信他们也在深深地思索……

要知道,新经济并不是从天上掉下来的,而是从旧经济里生长出来的。尽管它所带来的冲击是巨大的,但还不能说是一场“革命”和一次“突变”,而是一种变革与改良。因此,“新经济”并不意味着推翻一切。于是,我们需要某种东西,它能使我们离“新经济”更近些,离“新经济”思维方式、处理问题和解决问题的方法更近些。

正好,哈佛的经营理念帮助我们解决了上述问题。它是一种点石成金的手指,赋予给我们能力,一种解决问题的能力。这就是为什么美国政经界名人、商界弄潮儿纷纷前往哈佛进修深造的原因。

哈佛商学院(HBS)设立于1908年,是全世界最早授予学生工商管理硕士(MBA)学位的研究生院。哈佛的课程有成千上万案例供深入探讨和分析,接触到管理企业可能遇到的几乎所有问题,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。正因为如此,HBS学习的是真正的“管理”,而不是“管理学”。它不一定培养出“知识分子”,但肯定培养“能力分子”,它不注重造就知识型的“专业人士”,而只造就“职业老板”。

《哈佛经营管理学》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。相信读完本书后能给你深深的启迪。

HARVARD WISDOM

HARVARD OPERATION
AND MANAGEMENT

人的一生只做
一个企业经理、银行
家、学者、企业家，挣
许多钱是不够的。除
了事业上成功之外，
你们还应设法帮助许
许多多被生活遗弃的
善良人。

——前哈佛商学院
院长麦克阿瑟



责任编辑：李东旭
封面设计：翟树成



HARVARD WISDOM
哈佛智慧

HARVARD OPERATION
AND MANAGEMENT

哈佛经营管理学

Harvard Business School
Master of Business Administration



目 录

第一章	哈佛经营管理学概说	
	一、誉满全球的哈佛大学	3
	二、哈佛的现代管理学说	11
	三、哈佛的经营管理哲学	19
	四、哈佛经营管理学的灵活运用	31
第二章	哈佛经营管理学的基本内容	
	一、哈佛经营管理学的特点	47
	二、哈佛的经营管理手段	58
	三、哈佛的人才管理	73
	四、“一分钟”管理的效用	86
第三章	哈佛的经营管理原则	
	一、把握企业的航向	105
	二、合理地运用法律规范	117
	三、正确地运用管理智慧	130
	四、企业管理的最高准则	140
第四章	哈佛的经营管理制度	
	一、电话管理与压力管理	157
	二、高效、精简的管理机构	171
	三、哈佛的生产与作业管理	181
	四、哈佛的信息咨询管理	192
第五章	哈佛的经营管理技巧(上)	
	一、抓住管理工作的核心	205
	二、保持与部属的良好感情	211
	三、经营者如何活用时间	220
	四、激活高级管理部门	229

第六章 哈佛的经营管理技巧(下)

- 一、打破与部属的界限 251
- 二、充分发挥会议的作用 262
- 三、哈佛常用公关术 271
- 四、使部属个个成为人才 285

第七章 哈佛的经营管理风格

- 一、自然的管理风格 301
- 二、职工的思想启示方法 315
- 三、让他人甘愿为自己工作 326

第八章 哈佛的员工管理艺术

- 一、狠抓道德管理 345
- 二、共显不败风范 358
- 三、哈佛的成功启示 368
- 四、社会心理的共鸣 383

第九章 哈佛的经营管理策略

- 一、哈佛的销售管理策略 393
- 二、哈佛的心理管理策略 406
- 三、哈佛的经营管理策略 413

第十章 哈佛的经营管理策划

- 一、哈佛的管理策划 431
- 二、哈佛的竞争策划实例 452
- 三、哈佛对未来的策划 467

Harvard Operation and Management

第一章

哈佛经营管理学概说

一、誉海全球的哈佛大学

二、哈佛的现代管理学说

三、哈佛的经营管理哲学

四、哈佛经营管理学的灵活运用

Harvard Wisdom

一、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,是他们实实在在地向社会输送了大批极其优秀的人才。正是这些学生的毕业后的卓越表现,引起世人对 HBS 的共鸣。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,同学之间是亲密不过的了,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自信,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,在哈佛商学院的特殊环境,塑造了其他在学校没有的人才。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。路易斯毕业于某大学,在一家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,路易斯从哈佛拿到学位,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的,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,也不是尽善尽美吧!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。这些书有的写得很不错,在社会上欢迎的颇有人在。当然这些批评,并不能使哈佛商学院名声扫地,更不会使其关门散伙。但是对于在哈佛学习同时,也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。

在当今的世界,无论是美国人、欧洲人,还是日本人、中国人,几乎所有的人,都进入了新经济的时代大潮,中国人纷纷创

业,美国人在争作“老板”。人们已经明白,一个国家的经济和企业的发展兴盛,与该国的繁荣、威信和实力密切相关。在美国,在以培养工商界上层领导为己任的哈佛商学院,也正是坚持如此信念,适应国家的需要,适应美国经济形势日益递增的需要,孜孜不倦地追求着,探讨着——怎样才能培养出真正优秀的管理人才。

HBS 的讲课内容,常常带有异于他校的独特色彩,我们在此希望以简洁的方式给大家作一说明。我们希望本书,能够成为各位读者在分析和探讨企业经营问题时的参考,并借以来知晓哈佛真情,消除以往的误解。我们认为,没有进过哈佛商学院的人,也可通过本书所介绍的哈佛商学院所用的教材和学习方法,获得一定的知识技能,并有效地应用于自己的学习和工作之中。尽管在 HBS 学到的知识和能力,不能完全取代经营实践中的直接经验,但可以作一必要补充发挥更大的作用,另外对各位想进哈佛学习的人来讲,可以提前了解学习的有关课程及其内容。读者可以借此机会,对工商管理硕士课程的框架结构和特点加以研究,以便能够在学习中,最大限度地发挥出自己的能力。

朋友们,哈佛商学院是您的理想吗?要想使理想变为现实,首先您必须准备一笔相当数额的学费。但是比学费更重要的是您必须首先明白,您到底为什么要去读哈佛商学院。这本书将会回答您的问题,同时,也是您入学前的参考资料,比起一般的学校介绍资料来,它会使您对哈佛商学院有一个更深刻、更有趣的了解。若想进哈佛,还有一点非常重要,那就是您应当相信,只要你按照学校的学习计划和学习方法去努力,那么,您一定会成为企业界的佼佼者,经济界的风云人物。

哈佛商学院名声遍布世界各地,所以在此毕业的学生,无论走到任何一个地方,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,也应该作为一种职业来传授。现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的惟一目标。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,并介绍给学生们相识。这使学生们在毕业之前,就拥有一个巨大的人际关系网络。

哈佛的课程有成千上万案例供深入探讨和分析,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”,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“专业人士”，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民办超一流学府。这些杰出校友如：小乔治·J·塞拉，美国氨晴公司总裁；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·J·阿吉，莫里斯·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，因为他们确确实实消化不了 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，才在竞争的洪流中掌握好自己航舵持之以恒，坚持不懈，以滴水穿石的精神，去摘取企业界那朵最绚丽的花朵。

你听到了吗？那就是大学生的称呼“天之骄子”。HBS 的学生们，大概可以称之为“天之骄子”了。了解 HBS 学生特点的方法很多，先看哈佛商学院编辑出版的统计资料。这些资料显示，HBS 大约有 2600 多名学生，其中 1993 年度招收的全部 800 多名学生中，本科直接考进来的不过 23%；已婚者 133 人；少数民族 73 人；女生 196 人。有 76% 的学生年龄在 26 岁左右。按大学所学专业来看，经济学、工学均占 24%；管理学占 17%。也就是说，有 2/3 的学生受过技术或经济管理教育，其他学生仅仅受过一般高等教育，其中，人文科学专业的有 11%；社会科学有 9%；纯科学的占 10%。尽管他们多数来自名牌大学，但其工作经历和背景各不相同。从学生的出身地看，学生们来自美国的 40 个州，但稍微集中于美国东北部地区。留学生约占全体学生的 25%，他们来自美国之外的 40 多个国家和地区。

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，已经在社会上干过 1~3 年，在工作方面一般都取得最佳状态。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。他们至少不是那种因为对原来的工作单位不满意，借“考研”跳槽的人。

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，是被人们寄予厚望，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