

Harvard Business School
Master of Business Administration

哈佛商学院 MBA教程

上

真正地读一两本哈佛工商管理硕士教程
胜过听一列车的哈佛神话

人们迷信哈佛MBA
我无可奈何 但我劝他们
还是坐下来真正看一点他们所学的东西

清华大学出版社

Harvard Business School
Master of Business Administration

哈佛商学院

MBA 教程

444576
(上)

圣丁主编

经济日报出版社

图书在版编目(CIP)数据

哈佛商学院 MBA 教程/圣丁主编.-北京:经济日报出版社,1997.6

ISBN 7-80127-335-4

I. 哈… II. 圣… III. 经济管理-教材 IV. F2

中国版本图书馆 CIP 数据核字(97)第 08083 号

责任编辑:陈佩

责任校对:陆龙志

哈佛商学院 MBA 教程

(上、下册)

圣丁主编

经济日报出版社出版发行

(100746 北京市王府井大街 277 号)

全国新华书店经销

河北省丰润印刷厂印刷

850×1168 毫米 1/32 31 印张 730 千字

1997 年 5 月第 1 版 1997 年 9 月第 2 次印刷

印数 15001—20000

ISBN7—80127—335—4/F·104

定价 48.50 元(上、下册)

Harvard Business School
Master of Business Administration

哈佛商学院 MBA 教程

(下)

圣丁



经济日报出版社

编者的话

美国学界有这样一个说法,如果说哈佛大学可称是全美大学中的一项王冠,那么大学中的商学院(即哈佛商学院 Harvard Business School,简称 HBS)就是王冠上夺人眼目的宝珠。哈佛商学院被美国人称为是商人、主管、总经理的西点军校,是全世界培养企管人才的最著名的学府。

哈佛商学院饮誉全美,近年来在中国也声誉鹊起,企管人员、工商科学子,几乎人人都可随口说出商学院及其工商管理硕士(Master of Business Administration 简称 MBA)的一个个“神话”。

哈佛商学院是一个制造“职业老板”的“工厂”,美国 500 家大财团中近 2/3 的决策经理毕业于 HBS。

哈佛的 MBA 人人都疯狂般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。

HBS 的 MBA 就是金钱和权力,是成功的象征。新毕业的 MBA 平均年薪可达十万美金以上,以致美国人指责 MBA 的第一条缺点就是他们的身价太高。

.....

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 好象成为一种时髦和时尚。

而真正的有识之士在一片浮躁的流行色中早已开始踏踏实实

实地接触和学习哈佛 MBA 最本质的东西。

在中国,已有 26 所名牌大学,借鉴外国经验开设的“MBA”研究班,每年有约万人报考,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。

近两年来,笔者结合教学需要,曾研读了大量哈佛商学院的教程。在哈佛商学院中几十年来积累沉淀的一大批优秀的 MBA 教材和经营管理方面的名著,被世界上几百所商学院选定为教材、补充教材和参考书。有鉴于社会的迫切需要,根据哈佛商学院的教程设置和教学方式,为那些向往哈佛、向往 MBA 的学生或工商管理者编写一部简明的 MBA 教程,我们认为也是十分有意义的。

本书的读者定位主要是从事管理工作或准备从事管理的经理或准经理,所以教程编写的主导思想在介绍哈佛商学院 MBA 的内核真义时,注重深入浅出和简洁实用,避免和排斥任何繁琐的学究式的高深。使读者在其中能了解哈佛 MBA 学的是什么,得到的是像 HBS 学生一样的综合全面“总经理能力”而不是专深的“学科专家能力”。

本书共分三部分。

为了让读者能更真切、更具体地了解 and 感受哈佛商学院 MBA 的教学和生活,在“第一部”中,用了较大的篇幅仔细地介绍了哈佛 MBA 的课程安排,教学群及教学内容,学生的学习和生活以及培养自身各种能力的方法。

“第二部”中,根据哈佛商学院讲授的几十门课程,我们选择了它的全部必修课,即人事管理、行销与营销、会计与财务、生产与作业管理、劳动管理、经营活动的管理、预测管理、资讯系统管理、组织管理、统计学、经济学以及怎样做一个出色的经理等。

哈佛商学院从 1924 年首开案例教学之风,在学生两年的学

习中用 800 多个案例,迫使学生像主管经理一样去思考,为其日后进入领导层打下坚实的基础。本书在精选的原则下,尽力在教材章节中或章节后多选用案例。以供学生们思考或学友间辩论。

哈佛商学院为了拓宽学生的知识面,开阔学生的视野和满足不同类型学生的需要还设置了众多的选修课。在本书的第三部分中,我们根据 HBS 的课程安排,选择了部分选修课,包括战略管理、竞争管理、管理决策、管理者手册、管理的趋势、经营管理者等。

我们在大部分的章节后面安排了检测题,以便使读者能随时了解自己的学习效果,了解自己对知识的掌握程度。

最后,祝每一位读者:

借此书能够成为第 801 个 HBS 的 MBA!

借此书能够登上总经理宝座!

借此书能够成为优秀管理者,出色的领导人!

编者

一九九七年二月

第五节 大规模组织的运用

一、组织的趋向

现代企业组织的形态,多趋向大规模组织,附属机构遍布,员工人数逾万。形成此项组织的原因:

(一)报酬递增律的发现,过去经济学中报酬递减率,说明土地的效用,因受土地面积及地质限制,资金与劳力投资下去,开始时报酬很大,但慢慢递减下来,低到边际时,尚在增投资金和劳力,可能得不偿失,徒劳无功。可是,今天企业的管理愈加改进,效率愈高,成本愈低,盈余愈大,这种盈余增大的趋势,叫做报酬递增律。在大规模组织中,常可使管理技术,作更有效的运用,把生产要素的功能,不断的提高,而使此项递增率特别巨大。

(二)大量生产经济原则,就是在大量生产之下,可利用机器代替人工;可使产品及生产程序标准化;可有效利用副产品并可大量采购原料、大量推销产品,导致费用减省,成本降低。

(三)市场竞争剧烈,小规模经营难与抗衡,竞相走向大规模组织的途径。

基于以上三点原因,现代企业多半采取大规模组织,有的人在创立之时,即作巨额投资,或将历年盈利资金转作重投资,使事业逐渐扩展;有的由若干小型或中型的事业,共同合并成为大企业;有的集合数个互有关联的事业,采取联营的方式。

二、大规模组织现象

在大规模组织中,常有下列几种现象:

(1) 横的部门增设

一个企业在经营规模较小时,往往只需 3~5 个职能的部门,如生产、业务、会计、总务等,到了业务扩展以后,3~5 个部门便感不够,逐渐增设。有时见到其他事业因设立某一职业部门,发挥若干效果,便也仿效设立。职能化之后还要专业化,因为在一个职能中常包括若干专业,如会计中包括有财务、内部审计、预算等,在大规模组织中,对此专业知能,有相当深度的需求,于是一个一个的分开起来,各成单独的部门。

(2) 纵的层次加多

由于主管所能管辖属员的人数,有一定的限制,在组织规模较大、员工人数较多的机构中,组织的层次必定增多。

(3) 委员会及工作小组林立

在纵横组织纷繁的状况下,工作传递费时,手续烦杂,效率低落,补救的办法就是设立委员会或工作小组,凡属紧要或赶办的工作,都由有关部门派人员共同处理,故在大规模组织中,常有数不清的委员会和工作小组的存在。

三、可能产生的问题

大规模组织中所具有的几种现象,对企业管理可能产生下

列各项问题：

(1) 意见交流不易——纵的层次加多，上情不易下达，下情不易上达，且一项意见，经过层层转递，既费时间，还会把原意变质。

(2) 决策缓慢——在组织错综复杂情况下，对一项决定，表示意见的人太多，要等大家意见调和之后，始能作最后决定，影响作决定的时效。

(3) 会办费时——一项工作可能涉及很多部门，彼此会核会办，辗转递送，浪费时间。

(4) 高层主管工作繁忙——各部门之间，意见如不一致，势必高阶主管为它们协调，而将许多附属机构的事集中办理，使高层主管不得不为日常事务而繁忙。

(5) 手续繁多——在复杂的组织中，工作处理的程序，必定复杂，公文履行，手续繁多是必然现象。

(6) 权责混淆——部门之间，职掌重叠，权责难作划分，尤其委员会或小组的工作，每与正常部门的职掌重复覆，权责混淆不清。

(7) 过分集中影响效率——集中办理的工作过多，显得头重脚轻，附属机构遇事等待总机构办理，而总机构处事手续又不简单，致使整个工作效率，受到严重影响。

(8) 本位主义——工作比较困难，大家只好各行其是，不相为谋，各部门逐渐都走向本位主义。

四、组织分析与改进

大规模组织虽有上述的缺憾，但任一组织无论其形态为如何，都不会十全十美的。故现在的进步企业，莫不重视组织的分

析与改进,以求适应环境的变迁,作机动的调整。

组织分析系以有系统的方法,针对事业现有状况,依据组织原理原则,对组织加以探讨研究,建议改进的方案,其进行步骤,可归纳如下:

(1)订定分析计划——其中包括 a 分析的目的与范围, b 所需搜集资料, c 与有关人员商讨的内容与方式, d 工作进度表, e 参加分析的人员。

(2)搜集资料——其中包括 a 机构的目标与经营计划, b 组织规程、办事细则、组织系统图及工作说明书等, c 权责划分及工作联系的方法, d 各项有关法令规章制度及作业标准等, e 制订明细调查表送请有关人员填列。

(3)分析资料——其重点为 a 各项职能的设置是否均为达成机构目标所必需的? b 各部门的权责是否明白订定,有否重覆的现象? c 权与责是否行之有效適切配合? d 组织结构是否为该机构所需最简单的形态? e 组织是否均衡,有否一人管辖太多单位的情况? f 职责与权限有否适当的下授,使各级主管所作的决定能达适时、适地、适人的需求? g 内部控制与联系制度是否完善。

(4)建议解决方案——其中包括 a 叙述现有的事实, b 说明分析方法与所得结果, c 提出行动的方案, d 建议试行或正式实施步骤与时间。

五、组织型式与改革

大规模组织在管理上可能发生的问题已如前述,最有效补救的方法,莫过于组织型式的改革,企业原有的组织,多按工作类别,划分为若干平行的部门,学者称之为职能组织,便如将全

部销售工作,统由一个高层主管指挥;将所有生产工作,置于一个部门之下;其他如采购、会计、法律、总务及人事等莫不皆然,在小规模企业中,因所设部门为数不多,故工作联系并不十分困难,对业务的进行,尚能争取时效。但当企业规模扩展时,为求适应其业务的需要,对此等部门亦不断的增设,其达十个以上者屡见不鲜。许多工作在各部门间会核会办之下,延时费日,效率日见低落,再不能享受到小规模经营时职能组织的好处了。

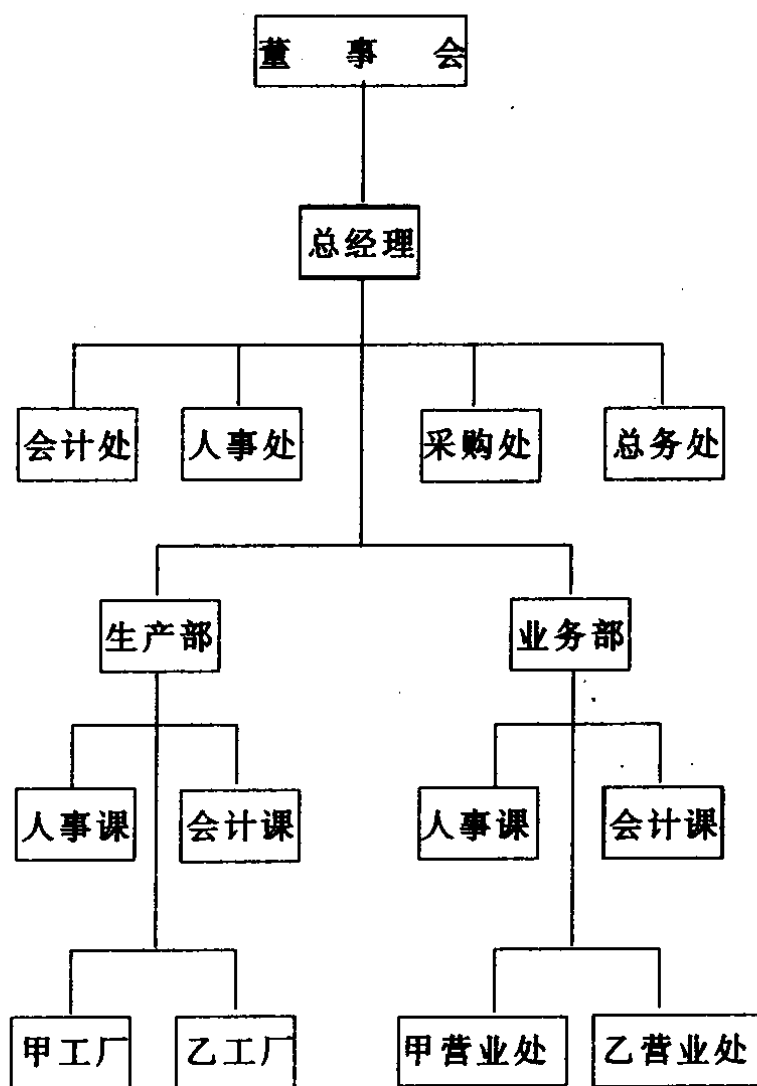


图9—8 分部组织系统图

分部组织的方式不一,最普遍者有三:一为将主要直线部门,改为分部组织(如图 9-8);二为按产品类别,划分为若干分部;三为按地区不同,划分为若干分部。其主要作用,为使每一分部能在整个企业组织内,各成小型事业,在总经理充分授权的原则下,独立处理其工作,恢复小规模组织的优点,补救大规模组织的缺点。

在图中可明显地见到分部组织,具有下列各项特征:

(1)将原有生产及业务两直线部门,连同其所属单位,合并成立分部组织,直接隶属于总经理,其地位仍为公司内部的部门,而非公司的附属机构,其重要工作,可由内部主持人(通常由协理兼任)直接向总经理请示,勿须经由中间的主管部门核转。此与职能组织系统在公司内部设置主管部门(如业务处、生产处等),外部设置庞大的附属机构,附属机构的许多工作,须向总公司请示,而此等请示案件,须经主管部门核转总经理。

(2)在业务及生产两部分内,各设有人事及会计两科,作为各该分部的机关单位,使分部能在公司内部,成为一个完整的组织,可在公司核定的计划及预算范围内,独立行使其职权,不必再经总公司其他机关部门的会核会办,得以迅速事功。

(3)总经理对各分部的管理,可着重于事前的计划与事后的考核,而将事中工作,委托具有独立组织的分部自行办理,使总经理摆脱大部分的日常琐事。

(4)总公司的人事、会计、采购等机关部门,可以专家地位,协助总经理办理各项计划与考核的工作,并制订公司的重要政策,同时对各分部提供必要的建议与服务,不必核对办各部的经常性事务。

六、改制的象征

近代大规模的企业组织,为求增进经营绩效,提高工作效率,都认为将原有职能组织,改为分部组织,为一个有效的措施。那么,何时改制最为适宜呢?美国名教授路士艾伦在其所著《管理与组织》一书中,曾以下列各项为改制的象征。

(一)过分集中

在职能组织中,凡一较为重要的案件,都必须由其高层主管核定。其核定方式为先经一个部门的签办,再经其他部门的会核,而各部门都是平行的,谁也不能作最后的决定,非送到高层管理核判不可。以到所有问题及决定,都向高层主管集中,形成在整个组织中,只有金字塔的尖端,有充裕的情报与足够的眼光,来作有效的决定。

(二)决定缓慢

组织层次日益增多的职能组织,其所作决定都必须在各层次间,逐层递转,由上至下或由下至上,都延搁相当长时间,使行动缓慢,效率低落,基层主管不愿发动工作。

(三)控制困难

管理控制是否有效,依靠绩效标准能否建立。职能部门的绩效标准,难作具体订定,无法达到合理的控制。正如美国 Chry—

sler 汽车公司总经理所说,在其未改为产品分部组织以前,其所产各类汽车,每类成本若干,盈亏如何,几乎无从获知,怎么能作有效控制。

(四)管理才能缺乏

职能组织中各部门所管理的业务,仅为一部分的职掌,而非管理的全面,难以培植具有通盘管理才能的经理人才,所以在此组织形态的公司中,常感到总经理缺乏人接替。

(五)各部门联系不易

在职能组织中,各部门从事的工作,实际上,无一不与公司整个产品有关。换言之,即将与产品有关的各项工作,分散于各部门办理。各部门所关心仅为其自身的工作,而反将整个产品置于脑后。

如何加强联系配合,使之都朝向同一目标努力,成为非常重要的事,于是常使高层主管耗费甚多的时间与精力,来促进各部门的协调。有时由于联系的困难,还要设立许多委员会或工作小组,把有关部门主管放在一起,又浪费部门主管很多开会的时间。

总之,凡一大规模组织的企业,遇有上述问题存在的,即为其组织形态要改革的时期。

第六节 非正式组织

非正式组织是一个机构中,工作人员之间,不期而然地联合在一起,而得到联合的活动。管理者若能对此组织的行为与关系,加以研究与重视,必可对该机构产生莫大的裨益。非正式组织的范围颇广,诸如交通车的乘客、工业工程上的专契、第六楼的伙伴、星期五晚上的桥牌队员,及咖啡室的经常座上客等,都可包括在内。

这种组织的产生,是基于人们之间彼此“合得来”,大家觉得言语、服装、行动等,都非常随便而没有不自然的拘束,于是乐在其中。当然非正式组织的存在,可能尚有其它因素。例如:年龄、地位、能力、工作地点、志趣、嗜好以及利害相关等。管理学家发现其中有一个定则:即人们有互相结合的需要,倘若不能从正式组织或领导措施上获得需要的满足,则非正式的结合就越为增多。

非正式对许多管理者而言,常是一个头痛的名词,但它与正式的组织,有如一把剪刀的两部分,无论喜欢与否,只要有人必然有它的存在。

非正式组织在管理上值得注意的问题有四个:

(一)抵制变革——非正式组织往往变成一种力量,刺激人们产生抵制革新的心理。

(二)滋生谣言——谣言在非正式组织中,极易牵强附会,以讹传讹,信以为真。

(三)阻碍努力——工作人员在其工作上特别尽力,必受到非正式组织中其它成员的认识,于是使人不敢过分努力。

(四)操纵群众——有些人员居然成了非正式组织的领袖，常利用其地位，对群众施以压力从中操纵。

非正式组织虽有不良的作用，但管理者若能注意其存在而加适当的运用，亦可产生以下的优良效果：

(1)弥补不足——任意一个正式组织无论其政策与规章定得如何严密，总难巨细无遗，非正式组织可与正式组织相辅相成，弥补正式组织的不足。

(2)协助管理——正式组织若能得到非正式组织的支持，则可提高工作效率而促进任务的完成。

(3)加强沟通——非正式组织可使员工在受到挫折或遭遇困难时，有一个发泄的通道，而获得社会的安慰与满足。

(4)纠正管理——非正式组织可促使管理者，对某些问题做合理的处置，发生制衡的作用。

总之，非正式组织的存在，并非全是有弊无利，在于如何运用。管理者若能体会其所发生的影响，设法找寻那些具有影响力的非正式领袖，使之与机构目标相结合，未必不产生良好的功用。所以我们研究组织，对此问题不能不加以注意。