

像总经理真实面对企业各种事务一样  
学习、思考和处理800多个案例  
使哈佛MBA学生具备优秀企业家多方面的实战素质  
HBS案例中涵盖了  
任何一个企业可能出现的任何问题

# 哈佛商学院 MBA 案例教程 上

圣丁 / 主编



经济日报出版社

*Harvard Business School*  
*Master of Business Administration*

# 哈佛商学院 MBA 案例教程

(上)

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 案例教程/ 圣丁主编 .-北京:经济日报出版社,1997.9

ISBN 7-80127-374-5

I . 哈… II . 圣… III . 工商管理-教案(教育)-高等学校-教材 IV . F203.9

中国版本图书馆 CIP 数据核字(97)第 19427 号

## 哈佛商学院 MBA 案例教程 (上、下册)

---

作 者:	圣 丁 主 编
责任编辑:	张东月
责任校对:	刘 重
出版发行:	经济日报出版社
地 址:	北京市王府井大街 277 号(100746)
总 经 销:	全国新华书店
印 刷:	北京市云浩印刷厂
规 格:	850×1168 毫米 1/32 28 印张
字 数:	650 千字
版 次:	1997 年 9 月第 1 版 1997 年 9 月第 1 次印刷
印 数:	1 — 10000 册

---

ISBN7-80127-374-5/G·180 定价 47.90 元

## 引言：哈佛商学院案例教学法简介

号称资本主义西点军校的哈佛商学院(简称 HBS)是美国培养企业管理人才最著名的学府。美国许多大企业家和政治家都在这里学习过。在美国五百家最大公司里担任最高职位的经理中,有五分之一毕业于这所学院。因此,哈佛工商管理硕士成了权力和金钱的象征,成了许多美国青年梦寐以求的学位。

哈佛商学院是美国首屈一指的高等学府,建校已七十九年。它有着与众不同的使命和不同凡响的校风。哈佛商学院重视理论与实践之间的某种平衡。没有一所管理学校比它更致力于适合实践者的需要了。它是一个学者、决策者和实干家的大集体。其校友影响之大,实非言语所能形容。全校有一种超越学科界限的特殊的集体精神。

案例教学法是哈佛商学院的传家宝。每个案例描写的都是工商企业将遇到的真实问题。有的案例似乎是从一个将军的角度叙述整个战局,有的则像是记录一个士兵模糊片面的印象。有时案例故意不给应有的信息,有时又故意多给一些。案例的最后,总是问你:

“你说该怎么办?”

案例法的精髓不在于让学生强记内容,而是迫使他们开动脑筋思考,苦苦地思考。当然不是无休止的思考,第二天一早他们就得带着行动方案去上课。其实现实世界也往往如此。我们不可能掌握一切应该知道的信息,有价值的信息又常常混杂在一大堆纷乱的信息之中。现实世界中多半没有一种精确的答

案,却有受时间、资源、人才等条件限制的多种选择。案例法训练的是决策的艺术,意在锻炼学生在不圆满的条件下作出决策的能力。

案例法成功的一个重要因素在于学生的质量。商学院将新生分成从 A 到 I 的九个班,每班九十人,有固定的教室,按同学的背景、经历、特长、兴趣配组成班。学生中有美国参议员的子女,有已经获得博士学位的理科生,有奥运会运动员,有西点军校的教官,有税务律师,有会计师,有银行家,有工程师。

无论学生过去学的专业是什么,第一年的课全是必修课。内容有会计学、管理经济学、市场营销学、写作讲演课、组织行为学、生产管理、人力资源管理、企业战略、国际政治经济学和管理模拟竞赛。

哈佛的节奏是紧张的,也必然如此。要在短短两年里培养出总经理式的人才谈何容易!哈佛教育的价值在于:把通常需要多年工作实践方能获得的经验浓缩到两年课程里,将涉世不深的学生“催熟”。

在两年里,学生们要分析八百多个案例。而制作和设计这些经营案例的,既有哈佛大学的教授,也有该校的毕业生,还有其他有关的研究者。为了保证这些案例的多样性和全面性,所有案例在正式列入课程之前,都要经过反复认真的讨论。一个案例通常要讲两、三节课,每节课 80 分钟。

每节课开始,任课教授首先指定一个学生起来说明案例,分析问题并提出解决问题的手段,或者指出实现公司目标的方法和途径。所给的时间一般是 10~20 分钟。

然后其他学生从自己的角度来分析同一个案例,阐述自己的看法,以及在哪些地方比第一个发言者更好。学生们为了能争得发言的机会,往往是你喊我叫,互不相让。教室里经常乱作

一团,教授则努力控制局面,引导发言。但往往总有不少学生,不顾教授的提议,仍然在那里唇枪舌剑,有时教授不得不采取威吓学生的强硬手段,以便使讨论能够按照正常秩序继续进行下去。

HBS 讲课用的案例,与一般学院所用的案例有很大的不同。一般学院往往预先准备好了案例的分析结果,作为正确答案。但 HBS 认为,一个案例的正确答案,决不是唯一的。案例分析的结果,往往是一个中间产物,最后总会留下很多悬而未决的问题。

因此,有时甚至有意识地在案例制做时把一些重要的资料或数据漏掉。它重视如何适应形势和形势变化去确定更好的、更有效的管理手段,而不太重视经营问题的解决结果。HBS 的教学重视的是如何分析复杂的企业形势的“方法”。

因此可以说,HBS 的案例教学,不是去寻找正确答案的教学,实际上也不存在绝对的正确答案,存在的只是可能正确处理 and 解决问题的具体方法,而解决问题的方法是对还是错,只是个人对经营状况的理解和判断的不同。

从某种意义上说,在两个学年里学完 800 多个案例,就好比用两年时间玩一个巨大无比的拼图游戏一样。尽管每一小块都有特定的位置,但您先拼哪一块,先从边上拼,还是从角上拼或是从中间拼,可以是千变万化的,全凭个人意愿。

HBS 的案例教学法,是力图把学生置于一个实际经营者的立场上,从实战的环境出发,来学习什么是经营和如何经营。发给学生的讲义和资料,靠死记硬背是绝对消化不了的,要想把课程内容真正学到手,就必须每天晚上读完 2~3 个案例,还要对它们进行详细的分析,并作出笔记。要充分准备好一个案例,一般需要两个小时以上的时间,没有一目十行的阅读能力

和超人的分析能力,是根本吃不消的。

这是一位 HBS 的毕业生来谈她第一次做案例报告时的经历:

担任市场营销课的教授点名叫我谈谈布莱克·德克案例时,我顿时心怦怦跳起来。我打算向正在等我发言的全班同学公布我拟定的将 GE 公司电动工具部门合并到布莱克·德克公司的实施计划。

我扫了一眼笔记,试图想回忆起昨晚已拟好的报告要点。但当我意识到没有算出实施我的计划所要达到的盈亏平衡点的销售量时,感到一阵紧张。我知道同学们肯定会发现这点遗漏,但我已没有时间了。我抬起头来,不看笔记了。

教室安静极了,所有眼睛都盯着我。“我制定了一个中长期实施计划”,我开始说道。在我发言时,教授将计划的目标和关键步骤一一列举在黑板上。我花了大约 10 分钟时间,讲了布莱克·德克公司应实施的生产和市场营销策略,讲了策略的投资预算和时间进度安排,以及对付各方面竞争对手的应变措施。

当发言进入总结阶段时,我甚至有些得意洋洋。因为就在昨天晚上,我们课外学习小组已经充分讨论过这个案例。我确信自己的报告是一流的!

然而,我话音未落,80 多只手毫不客气地举起来,准备攻击我的计划。这就是我在哈佛商学院第一次做案例报告的经历。

没有人能够在哈佛商学院“混”出个文凭来。在哈佛商学院经历过的一切,会像洗礼一样深深地影响着学生们的性格和将来的人生。HBS 的两年学校生活,会抓住和拥有你的整个身心,不断地向你的智力和忍受力的极限挑战,并帮助和促使你去延伸这些极限。

在 HBS 没有什么轻松容易的事。所有人都必须全力以赴。

案例教学法强迫学生参与课堂讨论。要求学生从真正“老板”的角度考虑问题。学生们除主动地参与课堂教学外,还组成课外学习小组,来缓解巨大的学习压力。

为了能考试及格并取得毕业证书,学生们必须在自己的学习中发挥积极主动性。正是这种参与性的、苏格拉底式的方法,才使 HBS 在林立的商学院竞争中居于领先地位,才使它的学生成为高级管理人才和未来“老板”的好苗子。在哈佛商学院,你学到的不仅仅是管理知识,更重要的是它教你如何去思考问题。

案例教学不重视是否得出正确答案,重视的是得出结论的思考过程。这颇似电视台的大型辩论会,取胜的一方不是因为其观点如何正确,而是因为其辩论过程的精彩。每个案例涉及的问题都必须由同学们进行分析、解释和讨论。事实上,久经推敲的案例中,已经隐含了几种在真正的管理者看来是科学合理的行动过程,对学生起着提示和引导作用。学生们往往在课后很长一段时间还在讨论这个案例提出的问题。案例法的丰富内涵和需要教授与学生一起投入大量精力进行讨论的方式,使哈佛商学院的教学体制别具一格。

即使没有多大名气的教授,也都很有上课天赋,运用案例法激发学生,促使他们去思索,去探讨。当然,这种方法并非十全十美,甚至令人恼怒。但总的来说,它是一种特别的学习方法,这种方法之所以能够在 HBS 行得通,是因为在 HBS 教与学的都是一流的教授和学生。

哈佛商学院的案例教学法,不是去寻找正确答案的教学,实际上也不存在绝对正确的答案,存在的只是可能正确处理 and 解决问题的具体方法,而解决问题的方法是对还是错,只是个人对经营状况的理解和判断的不同。

通过学习,培养学生们的这种正确答案并非一个多向、发散



型的思维方式,也正是哈佛商学院教学方式的特色所在。

HBS 的案例教学法是一个不断向学生“加压”的学习机制。上课与否以及课堂上的表现,占学习成绩的 25~50%。所以学生们非常重视上课前的预习和课堂上的发言。

教授在讲课之前总要环视一遍教室,他是在挑选最先发言的学生。这时的教室会让人明显感到一种恐怖气氛,如果你被教授提名,却没有进行充分的预习而不得不“Pass”的话,就犯了哈佛商学院的“大忌”。

因为按照记分规则,如果你选择“Pass”的话,成绩就会自动拉下一档;“Pass”两次之后就很可能拿不到学分;三次以上的“Pass”,不但拿不到学分,而且还会受到校方“行为不良”的警告,严重的会被勒令退学。

在教授物色人选的时候,那些不甘人后的学生,会处于绝对的紧张状态,或咳嗽一声,或掉一下笔,或者挠一下头发,作出企图避开或吸引教授视线的动作,都将是一场“黑色喜剧”。

尽管如此,一旦有哪个家伙被提起来开始作报告的时候,其余的 80 多名学生马上就会变得精神抖擞,聚精会神地寻找该同学的错误,推敲自己的发言怎样才能谈得比他更好,更出风头。他们完全忘记了,如果是自己站在那里发言的话,也会不可避免地犯同样的错误。

当那个可怜巴巴的学生脸色发青、满头是汗地结束自己的报告之后,其余的人会一齐举起手来要求发言,于是“自由发言时间”的论战就开始了。

由于学习非常紧张,很多 HBS 学生在第一年上学期间,除了教授和同学之外,很少能接触其他人,又由于课程的进展非常快,一旦误课就很难赶上,因此,生病是最令人讨厌的事情。只要不太重的病,学生们总是尽量坚持去上课,所以在上学期间必

须注意身体健康。

在哈佛,学生们不但要学习企业管理方面的知识,而且还要学会处理其他很多课题,他们必须培养自己各方面的决策能力,而且要做到这些决策的自我认可。换句话说,哈佛重视培养有独立思考能力的人才。

实际上,在上课讨论、小组研究以及宿舍里相互交换笔记等等活动中,学生们之间的互相交流和帮助,会花掉不少的时间,但从根本上来说,能否真正学好,全靠个人的努力。

哈佛商学院所追求的东西简单明了,那就是让学生掌握成功地经营企业的思路和方法,学生们必须有一种能力,使自己能够站在一个高层次来把握和分析问题,能够面对复杂多变的情况,把重要的和不重要的事情区别开来。

他们还必须具备另一种能力,就是在缺少足够和必要信息的情况下,也能够作出正确和果断的判断和指示。他们必须知道在现实的企业管理中,没有人会给你准备好正确的答案,并且任何答案都不会是完美的,总会有一些地方是错误的,至少是不尽人意的。

哈佛学生的脑子里被灌输的是,如果你希望走向社会后,在任何时候都想得到应有的评价,那么你在哈佛学习期间,就没有晒太阳的闲功夫。

哈佛的案例主要是商业发展中的各种经济事件,它的范围非常广阔,随着教程内容涉及面的扩展,各种各样的案例都有,包括用人、广告、策划、营销、管理、预测……等等。

可以这么说:任何一个单位或企业只要可能出现的问题,在哈佛商学院案例中都会找到雷同事件,所以,对哈佛学生来说,走向社会,进入任何一个公司或企业,都会对各种现象得心应手,更包括商业竞争的手段与策略。

关于哈佛案例,我们将从以下章节开始,向读者朋友们介绍,本书案例完全根据哈佛商学院 MBA 教程设制,是教程的案例分析,也是理论教程的补充与完善。

# 目 录

引言:学院 MBA 案例教程 .....	( 1 )
第一章 人事管理 .....	( 1 )
第一节 沟通 .....	( 2 )
第二节 人员培训 .....	( 8 )
第三节 人员管理 .....	( 43 )
第四节 管理之道在于借力 .....	( 51 )
第二章 行销与营销 .....	( 67 )
第一节 行销 .....	( 68 )
第二节 营销 .....	( 93 )
第三章 会计与财务 .....	( 149 )
第一节 成本管理 .....	( 150 )
第二节 财务管理 .....	( 158 )
第四章 生产与作业管理 .....	( 165 )
第一节 生产与作业管理 .....	( 166 )
第二节 品质管理 .....	( 183 )
第五章 劳动管理 .....	( 209 )
第一节 激发员工的积极性 .....	( 210 )
第六章 经营活动管理 .....	( 225 )

第一节	经营活动管理 .....	(226)
第七章	预测管理 .....	(253)
第一节	预测市场 .....	(254)
第八章	怎样做个出色的经理 .....	(295)
第一节	经理的决定作用 .....	(296)
第二节	经理管理决策 .....	(313)
第三节	经理怎样利用时间 .....	(333)
第九章	战略管理 .....	(347)
第一节	战略管理体制分析 .....	(348)
第十章	竞争与战略 .....	(419)
第一节	市场竞争 .....	(420)
第二节	价格竞争 .....	(570)
第三节	广告竞争 .....	(594)
第四节	产品竞争 .....	(632)
第十一章	管理决策 .....	(757)
第一节	战略决策 .....	(758)
第十二章	经营管理者 .....	(799)
第一节	经营家 .....	(800)

# 第一章

## 人事管理

## 第一节 沟 通

人际交往的前题就是与人沟通。同样,沟通在商业活动中也居于极其重要的地位,作为一个企业或公司领导管理者如果不能对下属或员工进行行之有效的沟通,了解员工的需求,吸取职员的优点和特长,那么,这个管理者起码是个不称职的管理者,或者说不应该是个管理者。

在哈佛案例教学里,很重视人的管理,尤其是沟通这门商业界的高层管理艺术。况且在现今这个商业社会里最注重的就是“员工意见沟通”。“员工意见沟通”这一词汇现已被扩充为“公司上下意见沟通”。

这是因为真正的意见沟通是双方的,如果管理阶层和员工之间无法以面对面的方式来融洽地进行交换意见,那么意见沟通是不可能收到任何效果的。然而,至今在许多公司所谓“意见沟通”,只不过是停留在布告栏上或管理政策上而已。

[案例一]

## 迪特尼公司的企业员工意见沟通制度

迪特尼·包威斯公司,是一家拥有 12000 余名员工的大公司,它早在 20 年前就认识到员工意见沟通的重要性,并且不断地加以实践。现在,公司的员工意见沟通系统已经相当成熟和完善。特别是在 80 年代,面临全球性的经济不景气,这一系统对提高公司劳动生产率发挥了巨大的作用。

公司的“员工意见沟通”系统是建立在这样一个基本原则之上的:个人或机构一旦购买了迪特尼公司的股票,他就有权知道公司的完整财务资料,并得到有关资料的定期报告。

本公司的员工,也有权知道并得到这些财务资料,和一些更详尽的管理资料。迪特尼公司的员工意见沟通系统主要分为两个部分:一是每月举行的员工协调会议,二是每年举办的主管汇报和员工大会。

### (一)员工协调会议

早在 20 年前,迪特尼·包威斯公司就开始试行员工协调会议,员工协调会议是每月举行一次的公开讨论会。在会议中,管理人员和员工共聚一堂,商讨一些彼此关心的问题。无论在公司的总部、各部门、各基层组织都举行协调会议。这看起来有些像法院结构,从地方到中央,逐层反映上去,以公司总部的首席代表协会会议为最高机构。员工协调会议是标准的双向意见沟通系统。

在开会之前,员工可事先将建议或怨言反映给参加会议的员工代表,代表们将在协调会议上把意见转达给管理部门,管理



部门也可以利用这个机会,同时将公司政策和计划讲解给代表们听,相互之间进行广泛的讨论。

在员工协调会议上都讨论些什么呢?这里摘录一些资料,可以看出大致情形。

问:新上任人员如发现工作与本身志趣不合,该怎么办?

答:公司一定会尽全力重新安置该员工,使该员工能发挥最大作用。

问:公司新设置的自动餐厅的四周墙上一片空白,很不美观,可不可以搞一些装饰?

答:管理部门已拟好预算,准备布置这片空白。

问:公司的惯例是工作 8 年后才有 3 个星期的休假,管理部门能否放宽规定,将限期改为 5 年?

答:公司在福利工作方面作了很大的努力,诸如团体保险、员工保险、退休金福利计划、增产奖励计划、意见奖励计划和休假计划等。我们将继续秉承以往精神,考虑这一问题,并呈报上级,如果批准了,将在整个公司实行。

问:可否对刚病愈的员工行个方便,使他们在复原期内,担任一些较轻松的工作。

答:根据公司医生的建议,给予个别对待,只要这些员工经医生证明,每周工作不得超过 30 个小时,但最后的决定权在医师。

问:公司有时要求员工星期六加班,是不是强迫性的?如果某位员工不愿意在星期六加班,公司是否会算他旷工?

答:除非重新规定员工工作时间。否则,星期六加班是属于自愿的。在销售高峰期,如果大家都愿加班,而少数不愿加班,应仔细了解其原因,并尽力加以解决。

要将迪特尼 12000 多名职工的意见充分沟通,就必须将协