

图书在版编目 (CIP) 数据

哈佛经理手册 / 罗锐韧主编. — 北京 : 企业管理出版社, 1997.
1. 经 — 手册 I. 罗 II. 企 — 手册 IV. 629.092.01

I 哈佛... 摇 II 罗... 摇 III 企业管理 原手册摇 IV 629.092.01

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (97) 第 0466 号

责任编辑 : 杜摇敏

版式设计 : 司昌斗

封面设计 : 李摇萌

哈佛经理手册

罗锐韧摇主编

企业管理出版社出版发行

(社址 北京市海淀区紫竹院南路 69 号)

全国新华书店经销

北京市朝阳区飞达印刷厂印刷

787 毫米 × 1092 毫米 16 开 25.5 印张 620 千字

1997 年 1 月第一版 1997 年 1 月第一次印刷

印数 : 10000 册

定价 : 28.00 元 (上、下卷)

《哈佛经理手册》编委会

主 编 罗 锐 韧

执行主编 南兆旭

副 主 编 姬 仲 鸣 卢 建 成 李 永 平 周 侃
孙 健 汉 赵 向 标

编 委 (以 姓 氏 笔 划 为 序)

王 培 王 林 王 鹏 林 于 晓 红
白 杨 冯 萸 萸 卢 火 生 毕 慧
朱 大 明 刘 洁 刘 文 红 时 闵 南
李 雯 李 芳 茂 李 春 华 张 红 侠
张 红 慧 杨 晓 静 林 宏 海 明 起 伟
周 辉 郑 富 英 赵 彦 红 胡 国 红
侯 章 良 高 占 斌 梁 桂 宽 黄 建 军
黄 梅 欢 黄 佳 懿 康 询 谢 晓 洪

策 划 悦 颖 出 版 策 划 中 心
北 京 德 辰 文 化 发 展 公 司

前摇摇言

《哈佛经理手册》《哈佛管理全集》的姊妹。

《哈佛经理手册》诞生在《哈佛管理全集》出版半年以后。《哈佛管理全集》一经推出，迅即引起了各界人士的关注。半年里我们收到了全国许许多多的读者来信，除了对《哈佛管理全集》的赞誉外，都要求我们能够再提供一本简明通俗的实战性的读物。如果说《哈佛管理全集》介绍了哈佛商学院 酝粤经典的精髓，《哈佛经理手册》则汇集了哈佛经理们的经验与体会；如果说《哈佛管理全集》是对步入哈佛殿堂的莘莘学子的传道、授业、解惑，《哈佛经理手册》则是对已担任高级经理职务的工商界精英的解难、指导与自我培养。

现代市场已冲破了地域上的界限，是一个国际性的大舞台。市场竞争要受到整个世界范围内的政治、经济、文化、社会、科技的影响与冲击，经理们如何在复杂多变的环境中率领企业求生存、求发展，已经不能仅凭经验和可遇不可求的机遇了，如何丰富经理们的个人知识与智慧，提高思辨决策能力与经营管理技巧，是经理们的迫切需要。我们编写了这本《哈佛经理手册》，希望能在浩如烟海的经济管理知识中，为经理们精选一套日常必备的工具书，作为经理们日理万机时方便就读的指导参考。《哈佛经理手册》尽量纳入了作为一名现代经理所必需的知识、方法和技能，全书共分 员缘个单元 远章。本书编译过程中注重哈佛经典的内核真义，力求深入浅出和简洁实用，并

借鉴了大量的经典案例。

哈佛经理 ,一个耀人眼目又万般神奇的职位 ,那神圣五彩光环的梦想 ,激励着多少工商界的精英们为之奋斗和献身。在商品经济的大风大浪中 ,我们希望更多的弄潮儿运筹帷幄 ,出奇制胜 ,为这个名字增光生辉。

《哈佛经理手册》编委会

一九九七年十月



哈佛经理手册

摇

摇第二单元

摇

哈佛经理知识修养摇

读史使人明智，诗篇使人聪慧，
数学使人精密，伦理使人有修养，
逻辑修辞使人长于思辨。总之，知
识能改变人的性格。

——（英）培根

名声就是华而不实的光和声，

名声就像做投机买卖；信誉则是长久的果实，就像栽苹果树，要经过好几年才能结果。管理者不应该醉心于追求名声，而应建立自己的信誉。

——帕斯卡尔

哈佛经理的职位注定了哈佛经理的大脑必定是一部百科全书——无论经济、管理、法律、自然科学、文化礼仪……总之他必须无所不知。他必须具有迷人的魅力、健康的体魄，完善的心理、自如的角色……

——编者

哈 佛 语 录

人们对自然资源往往重视过份，实际上，今天的富裕的国家并不是资源丰富的国家。……一个民族的天然才能和组织能力是关键性的。

（德）法兰克福大学教授恩格斯

真正思考的人，从自己的错误中汲取的知识要比从自己的成就中汲取的知识更多。

（美）约翰·杜威

众人受挫而退我偏不退，众人齐进我就快步抢先。

（日）泽庵宗彭

第一章 摇哈佛经理的 经济知识

一、经济学知识

□ 摇现代企业制度

是指以公司制为主体的市场经济的基本成份，它包含两个层次的含义：一是作为市场经济的基本成份，凡符合市场经济要求的，与市场经济要求相适应的企业制度均可称为现代企业制度。二是指公司制为核心的具体形式，按公司制改造传统企业。

现代企业的基本内容包括：①现代企业产权制度。即公司产权制度，是产权明晰的企业制度，股东出资后，由公司法人支配财产权。②现代公司组织制度。即公司组织结构，明确集权和分权关系，权责界限明晰。③现代企业管理结构。

现代企业制度的特点主要表现在产权明晰、权责分明、分工制衡等方面。

□ 摇管理经济学：企业管理与市场机制的经济分析

管理经济学是经济学的理论和方法在企业管理实践中的应用。更具体地说，管理经济学利用了经济分析的工具和技术去分

析和解决企业的各种经营管理问题。从某种意义上讲，管理经济学，如图 1-1 所示，在传统经济学与经营管理决策学之间架起了一座桥梁。

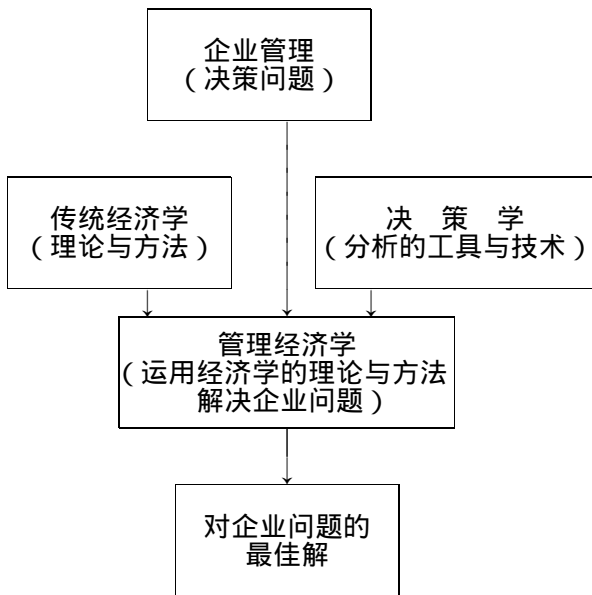


图 1-1 管理经济学在企业决策中的作用

□ 管理经济学与传统经济学的关系

我们探讨一下管理经济学与传统经济学的关系以及它与决策学的关系，将能更清楚地了解管理经济学概念的普遍性和复杂性；而考察传统经济学的结构，则有助于理解管理经济学与传统

经济学的关系。传统经济学的结构可以用若干不同方式来表示，其中一个最常用的分类如表 1.1 所示。

表 10-1 传统经济学的学科分类

理论课程：微观经济学（主要研究个别消费者与个别企业）
宏观经济学（主要研究各经济单位的集合体，特别是国民经济）
农业经济学
应用课程：比较经济学
计量经济学
经济发展学
国际贸易
工业组织
劳动经济学
货币与银行
财政学
稳定通货政策
城市与区域经济学
福利经济学
重播播点：规范研究——着重规定准则去帮助企业达到特定的目标。实证研究——着重叙述各种经济体制的实施方式（但无需说明它们应该如何实施）。

表 10-1 所列的传统经济学的各门课程，在某种程度上是重叠的。不仅微观理论与宏观理论彼此关联，而且列举的每门应用课程皆有其微观方面与宏观方面。此外，这些课程本身也多多少少有所重叠：如计量经济学所提供的一套通用性分析方法，可应用于其他各门课程。同样，在能够制订出重要规范准则之前，必须对实证经济学（即叙述性经济学）所研究的经济体制有所理解。不过，表中各个项目的研究重点轮廓分明，足以成为分类的根据。

既然传统经济学的各个领域同企业都有某种程度的关系，管理经济学当然要从所有这些领域中汲取有用的东西。各个领域同企业关系实际上深浅不一，这些领域与管理经济学的关系在程度

上也就不同。举例来说，在管理经济学中，微观经济学与宏观经济学二者都重要，但企业的微观理论具有特别重大的意义。企业理论可以说是管理经济学中最重要的因素。然而，个别企业都要受到一般经济情况的很大影响，而后者属于宏观经济学的研究范围。因此，管理经济学又要涉及宏观经济理论。

管理经济学的着重点当然是规范理论。我们要制订出能帮助企业达到它们目标的决策准则，这正是“规范”这个词的本义。但是，如果企业想要规定出行之有效的决策准则，它们必须彻底了解本身所处的环境。为此，对叙述性经济学也不可忽视。

□ 摇管理经济学与决策学的关系

正如经济学为分析企业决策问题提供理论基础一样，导源于决策学的分析工具与技术，提供了一系列方法，去建立决策模式，分析可供选择的各个行动方案的影响以及评价模式所得的结果。管理经济学吸取了许多最佳化技术，包括微分学和数学规划等，以便制订有助于企业管理当局去达到其既定目标的决策准则。统计工具可用于估量决策问题中出现的各个重要变量的关系。企业的决策问题大都牵涉到未来的活动和事项，预测技术也就在管理决策中起着重要作用，从而在研究管理经济学时必须加以重视。

这里用来划分决策学的二分法，正如在经济学领域那样，也不是绝对的。统计相关性本身含有最佳化过程，最佳化技术和统计相关性在发展预测方法论方面起着重要作用。

经济学内部分类和决策学内部分类都有重叠；此外，经济学和决策学这两者之间也有大量重叠。例如，经济学的许多重要推论（包括利润最大化要求边际收入等于边际成本这样一个著名的微观经济学定理在内）都导源于微分学的最佳化过程。正是

因为这些相互关系的大量存在，我们才在上面说，管理经济学各种定义的差别多半在于词义不同。

□ 管理经济学与企业管理学的关系

肯定了经济学与决策学在管理经济学中的作用，就应把管理经济学看作企业管理学的一个组成部分。如表 1-1 所示，企业管理学的学科一般分为四大类。各门职能课程的设置很合适，因为企业与管理学院一般都设有这些部门或系。“特殊”课的界限也相当分明，因为它们在全企业课程中的地位比较明确。

我们把管理经济学归入企业管理学的下列两类课程：首先列为“工具”课程，因为它包括了某些经济理论、方法和分析技术，可为以后在各门职能课程中加以应用作好准备；其次列为综合课程，因为它把各门职能课程结合在一起，不仅阐明了各种职能在企业争取达到经营目标的过程中如何相互作用，而且指出了企业与其所处的环境怎样互相影响。

表 1-1 企业管理学的学科分类

职能课程：会计学 财务管理 市场学 人事管理 生产管理 “工具”课程：会计学 行为学 计算机学 管理学原理	管理经济学 定量分析（包括运筹学） “特殊”课程：银行学 保险学 国际企业经营学 不动产经营学 行为学 运输学 综合课程：管理学原理 管理经济学
---	---

□ 市场供求及其运行机制

经理人员的首要职责，就是要做出使本公司能够达到自己目标的决策。如果没有对市场机制的全面了解，一个经理人员取得成功的机会几乎微乎其微，因为你的公司无论如何无法独立于这些机制之外而存在。

一个公司是被称之为市场系统的网状结构中一个小的组元。这个市场系统及它的组成物——那些商业公司，尤其是取得高利润率的公司，经常受到激烈的抨击。由于商人们的眼光往往只局限在市场系统中自己这一小部分，所以，他们为市场系统进行的辩护通常十分拙劣，这种肤浅的辩护对阐明市场功能的宝贵价值毫无裨益。

公司能否取得成功，部分地取决于它对经济状况和周围环境变化的适应能力。公司的经营过程、管理与决策能力，都将不可避免地要接受环境变化的考验。为了训练一个管理人员获得熟练的技能，会要求他提交论文或报告，详细阐述政府法令、重大事件、自然灾害、消费者兴趣的改变、未来变化趋势等因素对公司发展可能产生的影响。即使他在这一方面做得象一个行业发言人一样好，但如果他缺乏对供给、需求以及市场功能的研究和有关知识，就不可能成为一个称职的公司经理或者企业代理人。事实上，在进行管理学专业培养的时候，为了研究利润及奖惩等问题，会遇到许多与供给、需求有关的概念。

□ 需求法则

让我们来考虑一种熟悉的产品，麦克唐纳德公司的汉堡包。一个准备购买汉堡包的人，同时还可能面临着其它选择，其中包括别的快速食品（如肯德基炸鸡），中速食品（如有桌布和女招待的餐馆），慢速食品（如家庭烹调的食物）或是禁食（如治疗性节食或斋戒）。假如花在汉堡包上的钱或者时间增加，而其它替代品却保持不变，那么，就连汉堡包最热心的老主顾也将无可

奈何地去买其它替代品。当价格增加时，消费者购买的汉堡包要比价格低时减少。消费者的购买力忠实地遵守价格与购买力之间的反比规律，这种规律被人们称之为“需求法则”。

考虑另一个实例：天然气。表 15-1 中列出了在天然气价格上涨时，天然气及其替代品的使用情况。诚然，现存的一些使用天然气的炉灶、热水器、取暖炉及其它设备不能使用天然气的替代品，但总可找到取暖和做饭的替代办法。另外，还可以减少或干脆消除某些用途。或许总有一天，现有的炉灶和取暖灶都会被比较节省天然气或是使用其他燃料的炉灶所取代。

表 15-1 天然气的使用及其替代品

用途	可能的替代品及替代方法
家庭取暖	在一些房间内减少供暖
	降低暖气温度，穿上厚毛衣
	注意房间保温
	使用煤热炉
	利用太阳能供暖
家庭热水供应	呆在阳光充足的房间里
	降低水温
	夜间关闭热水器
	使用电剃刀剃须
	用淋浴代替浴盆
衣物烘干器	尽量不洗澡（当保持清洁代价昂贵时，脏一点也无妨）
	把衣服晾在绳子上
	使用电烘干机
	购买快干衣料制成的衣服
	少洗衣服
做饭	多吃烤制的食品
	购买新式小型炉灶
	用微波炉做饭
	使用电炉

吃冷食

烹制耗能少的食品（如用鸡蛋代替鸡）

集中烹调，剩饭不加热

点亮装饰气灯

使用电灯

尽量避免使用装饰灯

由于需求法则在天然气市场上发生作用的结果，人们开始对天然气的替代品感兴趣。当天然气价格上涨时，消费者就会寻找较便宜的代用品；当价格下跌后，消费者的目光又从代用品返回到天然气上来。请注意：在导出需求法则的过程中替代品所起的作用以及在价格与购买量之间存在着反比关系。

□ 需求函数

汉堡包和天然气的例子，强调指出了价格的重要性——为单一消费品所付的钱数多少，直接影响购物者的抉择。另外，还有其它一些因素也对这种抉择产生影响。我们需要给消费者的需求量和影响需求量的因素之间的关系下一个定义。方程式 (1) 对问题做了简化，我们可以由此入手进行研究：

$$Q_x = f(P_x, P_y, P_z, I, N, \dots) \quad (1)$$

这里：

Q_x 对某种商品的需求量

P_x 商品的价格

P_y 替代品的价格

P_z 互补商品的价格

I 消费者的收入

N 消费者数量

... 没有直接给出的其它有关因素

这个需求方程式指出，消费者对于某种商品的需求量取决于