

哈佛的经理学习班

——着重案例学习和电脑运用

伍崇经摘译

每年约有 2,000 人参加美国哈佛商学院的短期经理学习班。最近一期的“发展经营管理”学习班有 128 人参加，他们大多是干过五至十年企业中层经理的骨干人才。企业为他们每人付 2.2 万美元学费，外加生活费，目的是经过深造，把他们提拔到有能力领导一个厂的更高职位。

新学员们进入学院后，六至七人编成一个小组，每人住一间小屋，配备一架电脑。

学院安排每一小组都有一个专长财务及一个善于运用电脑的学员。大多数学员原来都不熟悉“资产负债表”，也不懂电脑。在小组组员的国籍方面，学院安排每一小组至少有一个欧洲人、一个亚洲人或拉美人，其余是美国人。

学院贯彻一项简括的思想：“做好最坏的准备”；主张当领导必须能迅速作出多项精明的决定。为此，学院努力教育、帮助学员们在一大堆似互不关联的事实面前，以及不完整的信息中，能够分析综合，及时作出正确、适当的解决方案。学院教导学员，如果他们的企业，对其产品、加工、劳动力、或经营管理等方面，寻求有竞争力的优势，他们必须牢牢记住：要从仔细分析事物开始，那怕是最普通、最单调的产品。

学习的重点，主要是案例学习和电脑运用。

案例学习一般是描述某一公司如何处理一件具体的事情。例如，采用一项产品，采

取一项新策略，或打开一个新市场时，应如何处理。学院安排，三个月内要全部学完 200 个案例的全部事实。这些案例反映出各种离奇的想法、神话式的事物、深远的洞察力，等等。具体进度，每周学习 17 件案例，周一至周五，每天学 3 件，周六学 2 件。每晚学员们都得花费几个小时，反复研讨推敲，预习第二天要学习的案例。第二天，128 个学员分为两大组讨论这些案例，每案例学 75 分钟，有一位教授参加。讨论在一个专门为便利讨论而设计的半圆形教室里进行。每一位学员都必须作好准备，他可能被要求带头对有关案例作出详细的鉴定。

学院又强调电脑的应用及其效能，严格要求学员们逐渐习惯于运用电脑进行分析和预测，特别是对于本企业及竞争对手在市场上的销售额、利润、等等。他们常学习运用电脑来模拟产品价格的磋商，或用以模拟拥有两项产品和三个子公司的跨国公司运用哪些策略来管理和控制它的企业。

学习确很紧张，有些学员对此产生不同看法：有的认为很少时间深入思考，或向同学们请教；有的认为这些案例已过时，是否还有用；还有的认为如果请国际上有名的大公司的商人们来作报告，或到某些工厂参观了解它们实际贯彻具体计划的做法，可能会帮助学员们更好地深入理解案例学习。这些是欧洲商学院行之有效的方法。