

MBA^{BE} PROFICIENT
IN TEN DAYS

MBA 十日通

成功经理人

SUCCESSFUL MANAGER

世界顶级商学院认为：一个成功的管理者应该是一个全才

至少应具备三种技能

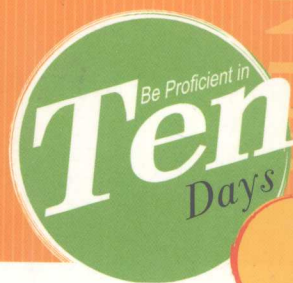
即技术技能、人事技能和战略技能

他们可以设立适当的企业目标

也能正确地处理企业管理过程中出现的各类问题

这就是MBA的最高目标

张书珩 陈鹏 [编著]



SUCCESSFUL MANAGER

金城出版社

BA^{BE} PROFICIENT
IN TEN DAYS

F272.91
183

F272.91
183

MBA

成功经理人十日通

Successful Manager Be Proficient

张书珩 陈鹏 [编著]

金城出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

成功经理人/张书珩, 陈鹏编著. - 北京: 金城出版社,
2005.5

(MBA 十日通)

ISBN 7-80084-694-6

I. 成… II. ①张… ②陈… III. 企业管理 - 研究
生 - 自学参考资料 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2005) 第 025191 号

金城出版社 出版发行

(北京市朝阳区和平街 11 区 37 号楼 100013)

电话: (发行部) 84254364 (总编室) 64228516

三河市铭浩彩色印装公司印刷

850 × 1168 毫米 1/32 印张: 140 字数: 3000 千字

2005 年 5 月第 1 版 2005 年 5 月第 1 次印刷

ISBN 7-80084-694-6/F·51

定价: 350.00 元 (全十四册)

前 言

1942 年，美国曼哈顿工程动员了 315 万科技人员，耗资 20 亿美元，用时 3 年，制造了第一批原子弹。1961 年，美国阿波罗登月计划所制造的火箭有 560 万个零部件，飞船有 300 万个零部件，先后参加此项计划研制工作的有 400 万人、200 家公司、120 所大学，历时 11 年，耗资 300 亿美元。如果没有科学的管理方法，这是难以想像的。

曼哈顿工程技术总监奥本·海默教授说：“使科学技术充分发挥威力的是科学的组织管理。”阿波罗计划总负责人韦伯博士说：“我们没有一项别人没有的技术，我们的秘密就是科学的组织管理，管理创造了科学，管理创造了奇迹。”

管理不仅是企业发展的关键，而且是企业的一种无形的增效资源，企业不增加投资的前提下，通过科学管理，可以更合理的、更有效的利用人、财、物，来增加企业的经济效益，为社会提供更多的物质财富。

MBA 是工商管理硕士（Master of Business Administration）的简称，美国哈佛大学商学院于 1910 年设立此学位，用以培养专业的企业管理者，现在，全美 500 家最大企业的高层管理人员中，约有五分之一出自哈佛商学院，美国总统乔治·小布什即毕业于此。哈佛商学院培养出的管理人才在美国政商两界都有着举

足轻重的地位，甚至可以左右美国经济的发展方向，因而美国人将哈佛商学院称为美国商业的“西点军校”。

哈佛商学院拥有 2.5 亿美元的基金，比美国其他商学院的总和还多，年度预算 1 亿美元左右，其中专门用于教学研究的资金约为 3000 万美元。以雄厚的资金为后盾，哈佛商学院能够将最新信息和研究成果在最短时间内融入教学课程。1955 年，哈佛商学院首创以案例分析为主要内容的案例教学法，不久便风靡世界，现在已成为欧美各商学院的标准教学模式。案例教学法可以充分张扬学生的性格并紧密结合实际，可使学生得到很多的实践经验，但必须根据最新的经济政治等多方面信息及时编写扩充案例才能达到最佳的效果。数十年来，哈佛商学院每年均花费大量的人力、资金进行此项工作，时至今日，几十年的积累已经使其案例涵盖了经营管理的方方面面，并以此为基础形成了一个开放、全面、系统的教育模式。

这个模式涉及心理学、社会学、统计学、金融学、情报学等多个学科的知识，涵盖了企业管理的各个方面，并能及时、有效地吸纳新内容、新元素，不断充实其内涵，它的主旨是使学习者形成正确的思维模式以提高其在经营过程中的实际操作能力，适应现代社会纷繁复杂的经济环境，是职业经理人、企业管理者学习管理方法积累管理经验的最佳学习模式。

法国管理学家斯蒂格利茨曾说：“对发展中国家来说，最重要的不是经济需要发展，而是管理需要发展。

……管理既是科学，又是艺术，一个管理大师，首先应当是一个科学家和艺术家，然后才是一个管理实践家。”现阶段，我国面临着经济增长和全球经济变化的巨大挑战，亟需提高综合管理水平。然而，合格的人才在我国还十分缺乏，为此我国必须向积累了一百多年经营管理经验的西方发达国家学习。

本丛书综合了十几个管理学流派的几十位管理学家的理论成果，并参考欧美各大商学院 MBA 教学体系编写，分为财务管理、核心竞争力、成功经理人、管理信息系统、激励理论、营销管理、项目管理、人力资源管理、企业文化、战略决策、领导理论、生产管理、目标管理、组织管理等十四册。每册均分为十章，各章相对独立而又前后连贯，以便读者能由浅入深，循序渐进，适合缺乏固定学习时间的职业经理人、企业管理者阅读。

职业经理人的任务是在统筹兼顾企业各方面利益的同时，率领企业在市场上成功的夺取竞争优势。本书主要讲述了一个成功的职业经理人应该具备何种品质、应该扮演何种角色，以及在制订和执行企业方针政策时的作用、责任和如何培养这些品质。

编者

2005 年 3 月

目 录

第一章 对经理工作的描述	(1)
一、职责义务方面	(4)
二、上下级关系方面	(4)
三、职业经理工作职位特点	(5)
第二章 合格经理的标准	(17)
一、美国职业经理协会的标准	(17)
二、普林斯顿大学的研究	(18)
三、东部职业经理俱乐部认为企业经理人员应具备如下 10 项能力	(19)
四、《新闻与世界报道》如是说	(20)
五、深厚的涵养	(21)
第三章 智力与非智力因素的复合	(25)
一、来自非智力因素的成功	(25)
二、感觉与知觉	(27)
三、个性特征对人的影响	(39)
四、非智力因素对经理行为的影响	(61)
第四章 经理管理的诀窍	(64)
一、管理总论	(64)

二、如何计划	(65)
三、如何组织	(68)
四、如何适当授权	(70)
五、建立良好工作关系	(70)
六、如何领导	(71)
七、如何控制	(74)
 第五章 做一个出色的经理	 (77)
一、什么是经理人员	(77)
二、经理的决定性作用	(78)
三、经理应该怎样利用工作时间	(84)
四、经理必须争取信赖	(94)
 第六章 经理角色学	 (102)
一、经理工作的特征	(102)
二、经理所担任的角色	(130)
 第七章 总经理的角色地位及活动	 (163)
一、总经理的不同角色	(163)
二、总经理担任的人际关系方面的角色	(174)
三、总经理在信息方面的角色	(179)
四、总经理担任领导方面的角色	(187)
 第八章 总经理决策学	 (200)
一、总经理如何进行决策	(200)

二、决策的过程与技术	(220)
第九章 信息意识	(237)
一、进入信息化时代	(237)
二、收集信息	(239)
三、处理信息	(247)
四、利用信息	(260)
第十章 经典案例	(270)
一、佩里耶的失误	(270)
二、肯德基的选点投资	(275)
三、哈雷-戴维逊：被超越的摩托王者	(284)
四、波斯坦小麦咖啡	(293)

第一章 对经理工作的描述

第一次世界大战以前，美国人从生产企业的实际出发，企业界只有单一类型的职业经理。在一家各种职能健全的公司中，设置一位直接向董事会汇报的、全面负责的业务主管。即便到第二次世界大战时期，企业界职业经理约 95% 以上仍属于这种单一的职业经理型。然而，近 70 年来，各种产业发展很快，企业规模越来越大，企业经营的种类越来越多，经营行为、活动方式越来越复杂，职业经理的数量也增长很快，职业经理的类型也变得越来越繁多。随着企业组织结构越来越复杂，越来越多的职业经理工作领域被“开发”出来，帮助企业管理它们规模巨大、种类繁多的下属机构。到目前为止，至少有 7 种常见的不同类型的职业经理工作职位同时存在，其中包括职能型业务主管、多部门型业务主管、企业集团型职业经理、分公司职业经理、子公司职业经理、产品/营销型职业经理以及经营型业务职业经理。简而言之，这 7 种职业经理职位可以这样来描述：

1. 在职能完整的公司里的业务主管职位：这是“传统观念”中的职业经理工作职位。它向整个董事会（或董事长）汇报并负责，而其下则有若干职能部门经理向他汇报并负责。

2. 在多部门公司里的法人业务主管职位：这种类型工作与以上第一种类型的职业经理工作最明显的区别在于其他业务老总们和其他职能部门和机构的经理们向他汇报并负责；再有，这种多部门型业务主管型职业经理工作通常不负责考虑企业各部门自己的短期经营计划的内容。

3. 企业集团型职业经理职位：这种类型的职业经理工作向上还对一位职业经理汇报并负责，而其下则又有数位业务老总向他汇报并负责。典型的企业集团型职业经理会向一位多部门公司法人业务主管汇报工作，而又有六七个分公司职业经理向他汇报并负责。这一工作职位与业务主管相比，具有较少的长期策略计划责任，较少的企业外部平行人际关系。

4. 分公司职业经理职位：这种类型的职业经理工作在很多方面与传统的职业经理职位相似。不过，它得向一位职业经理汇报并负责，而不是向董事长或董事会汇报。与企业集团型总经理相同，它与业务主管相比，也具有较少的长期策略计划责任，较少的企业外平行人际关系，但具有较多的短期经营责任。通常，这一职位最重要的职责是负责该负责项目的利润盈亏情况。

5. 子公司职业经理职位：这一职业经理职位与上一类型相同。但是，它的企业内下属雇员较少而具有较多的平行业务关系。它多是向上汇报，具有较少的企业整体责任。比如，典型的子公司职业经理会向一位企业集团型职业经理汇报工作并负责，而这位企业

集团型职业经理同时还会有对其他一些与产品生产/售后服务/市场营销等有关部门的领导责任。子公司职业经理在某种程度上得依靠企业（或企业集团）在人事、法律、会计、公共关系及金融部门的帮助。

6. 产品/营销型职业经理职位：这种类型的职业经理的下级人员类型较少，而具有更多的平行业务关系。几乎所有的营销人员均向他汇报和负责，而这一职位的职业经理得负责协调与该产业（或数项产业）相关的生产人员和工程人员的关系，这一工作职位也基本不负担有关长期战略规划的责任。

7. 经营型职业经理职位：这最后一类人们熟悉的职业经理职位基本没有长期战略规划的责任，而主要负责短期生产经营活动。几乎所有生产制造、销售/服务人员均向它负责，它也具有部分平行的业务关系——但不像产品/营销型职业经理职位那样，不必与平行的业务关系保持密切的联系。典型的经营型职业经理可能就是一家或数家工厂的经理，仅对计算的“利润”负部分责任，有一些人事、会计及其他机构向他汇报。

在这7种类型的职业经理职位中，职能型业务主管、分公司职业经理、经营型职业经理这三类是当今最为广泛存在的职业经理职位。多部门型业务主管、企业集团型职业经理则可能是最不常见的职位类型了——据资料统计仅为职业经理总数的1%。例如，在美国大概有不到1500个企业集团型职业经理职位。有一点是无疑的，在现代经济中职业经理的类型不止以

上所举，有的更少见或未能认知（诸如“区域性”职业经理），当然也肯定同这里所列举的7类职业经理职位不相雷同。

不同职业类型的职业经理有不同的职责要求和不同的职业特点，但都有一个共同的特点，那就是：职业经理职业充满了挑战与机遇。

作为职业经理，其职业具有如下独特特征：

一、职责义务方面

1. 远期职责——负责一个企业全部或部分基本目标规划、发展方向和工作重点的制定。其中包括进行某项或某些项产业性开发、关键资源性原材料供应的保障方式等方面进行决策。

2. 中期职责——负责在如何将资源性原材料有效配置于某一和某些产业方面进行决策，以便达到预期的目标规划。

3. 短期职责——负责某一产业和某些产业中劳动力、财力、原材料物资的配置和利润收益的实现。

二、上下级关系方面

1. 上级关系——负责向职业经理的老板（或董事会）报告。

2. 平行关系——常常（并非总是）负责横向寻求企业内部其他部门（即企业其他成员）的协作，或协

调与该产业相关而并非自己负责的企业内部其他部门的生产经营行为的协调。

3. 下级关系——管理通常由各种人才组成的下级雇员（并非仅仅为某一职能部门的专家）。

三、职业经理工作职位特点

（一）责任的挑战与困境

1. 在企业经营的各种不稳定因素中，进行基本目标规划、发展方针和经营策略的决策。

我们研究的典型的职业经理职责中，远期工作任务总是充满着各种极不稳定因素。这种政策性决策涉及到方方面面的因素。一方面对这些相关因素相互作用方式的知识、信息非常有限，另一方面对这些因素未来作用的预测也十分粗略和简单。然而，尽管存在这么多的不稳定因素，职业经理通常都担负着企业自身长期决策的工作责任。

丹·多纳休先生就是很典型的例证。多纳休在他的公司从事公司发展策略的审查、协调工作已经很多年了，由于他所在的子公司近来经营一直亏损，这种审查和协调就显得尤为必要。这种审查难度很大，其中主要有两方面原因。原因之一，丹缺少这家公司过去和现在经营情况以及这一产业发展的准确资料。他无法清楚地判断自己的公司与其他生产同类产品并与之竞争的公司相比较，具有哪些（当然，如果有）明显

的竞争优势和比较利益优势。公司中不同的人观点不一，没有一个观点可以明确查证，具有可信的信息资料。原因之二，未来的产业机遇和经营风险的预测受到各种重要的不可知因素的制约。即便是最细致的资料收集、分析和预测，也只能对下列问题提供模糊的猜测：

1. 公司经常利用的二、三项科学技术项目在未来的 10 年内能否出现重大技术突破？如果有突破的可能，它们对产品设计和制造领域会产生何种影响？

2. 劳动力、家庭结构、自由支配的收入等人口统计资料方面的变更将如何影响本公司产品的消费需求？通货膨胀将给这种消费需求产生什么冲击？通货膨胀会达到何种恶劣程度？

3. 在未来 10 年中，公司所经营的产品在本行业中会不会出现新的重要竞争者？倘若存在竞争者，他们有可能是谁（国内的或国外的）？这些竞争对手在美国本土的立足点将选在什么地方？

4. 谁最有可能在未来的大选中当选？这些选举会对公司经营实业方面的国家法律法规产生什么样的作用？又有什么法律法规可能变更？

5. 在未来 10 年中，总公司有可能发生什么变故？将对本公司的原材料资源供应政策的倾斜有何影响？

多纳休所面临的长期决策性工作非常复杂，不稳定性非常大，他的处境在我们这一研究中不能说没有代表性。事实上，至少近一半的职业经理都不得不着手处理与多纳休的处境相似或更为复杂的长期决策工

作的困境，这在现代企业组织直业经理职位任职者的工作中具有极其普遍的意义。

2. 在纷繁复杂的职能部门和经营管理部门需求中，寻求对稀有资源的合理配置。不让短期效益重点主导和挤占了长期策略重点项目，或因市场的竞争窒息了企业生产需求。

由于企业的发展问题、宏伟目标的制定、营销行为及类似经营问题的客观存在，管理学家在研究中发现企业原材料资源匮乏的问题总是存在的。确实，在调查的 15 位职业经理中，每一位经理手中掌握的流动经费都有其既定的需求用途。企业经费的这种紧缺，导致资源配置成为企业发展中一个特别急需解决的问题。由于企业间存在着产品差异、市场差异、职能部门的差异以及技术上的差异，这种典型情形还引起各种各样的围绕原材料资源需求的行为活动。这种多样化行为使得原材料资源配置成为一个相当复杂且棘手的工作。总而言之，资源的匮乏与需求的多样性使得资源配置工作成为一个相当苛刻的均衡行为。在这样的情况下，短期效益重点就容易主导了长期战略性重点，或引起一条生产线饿死另一条生产线、一个职能部门窒息了其他职能部门的情形发生。

美国的经济处于下降、不景气时期时，由于产品销售大幅度滑坡，大部分职业经理将不得不削减原先计划的原材料经费预算，保持最低限度的收益水平。他们是这样解释这种削减行为的：

“有时，在这种情形下要正确判断、预算应削减多

少，在什么地方削减，很困难。如果我削减过多，就公司经营状况来说，今年的日子好过，但以后就困难了。但如果我未能进行足够的削减，我们公司今年的经营情况会一团糟。在生产中如果削减过了头，我们就得因为那些无法存留的企业而濒临破产。如果在销售中削减过了头，我们就得由于企业中存在的超额生产能力而面临倒闭危险。这的确像是一个高难度动作的平衡木表演。”

另一位职业经理也就同样类型的事件这样评述说：

“在经营过程中，按计划做出短期销售规划比较简单，计算短期利润收益也还不算困难，要让某个商店生意火暴也还容易。真正困难的是在获得可接受的短期效益数据的同时，还保持或提高了企业的整体素质（一个长期战略的关键目标），使你所有的、至少多数的商店，生意相当火暴。”

在某种程度上，本书所研究的所有职业经理都同样面临这一问题。从其他渠道得到的资料也同样显示出这一情形是在职业经理工作中普遍存在的问题。

3. 占领各种各样生产经营活动行为的制高点，能够辨认分析各种经营失控造成的问题（起火处），并及时快捷地加以解决。

在任何企业管理中，“庄家”分牌的标志总是停留在职业经理办公桌上，任何与生产经营相关的麻烦事最终都得由他们来解决、处理。企业经营中任何效率或效益不高、完成情况不好的任务都将给职业经理的工作造成极为严重的后果。然而由于典型的职业经理