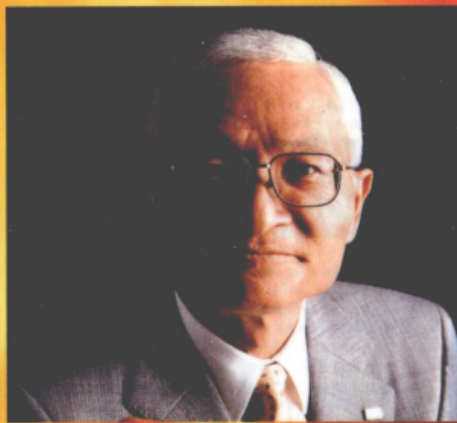


# 后 COLLECTED

## 哈佛核心管理全集

Edition of 主编 梁羽龙 马文浩

# NEW HARVARD BUSINESS



责任编辑：裴正浩  
封面设计：平章传播



# 世纪职业经理人全集

《哈佛商务文书大全》

《MBA 疯狂案例全集》

《后哈佛核心管理全集》

《暴力营销——21 世纪新营销思维管理模式全书》

ISBN 7-80648-767-0



9 787806 487679 >

ISBN 7-80648-767-0/C·51

全三卷 定价：980 元

7270-43



# 哈佛核心管理全集

## COLLECCTED

### *Edition of*

#### NEW HARVARD BUSINESS (上)

本书是对那些从哈佛MBA毕业的精英，在离开哈佛进入高层管理后，所积累、形成、创新的系列管理新思想、新方法、新技巧以及他们在诸多方面新的成功总结。

延边人民出版社

.....  
图书在版编目(CIP)数据

后哈佛核心管理全集 / 梁羽龙、马文浩主编 —  
延吉: 延边人民出版社, 2002.4  
ISBN 7-80648-767-0

I. 后… II. ①梁…②马… III. 管理学—文集

IV. C93-53

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2002)第 025883 号  
.....

## 哈佛核心管理全集

梁羽龙 马文浩 主编

---

出版: 延边人民出版社

发行: 延边人民出版社

印刷: 北京市朝阳区京东印刷厂

印数: 1-3000 册

889 × 1194 毫米 16 开

印张: 85.75 字数: 1600 千字

印刷: 2002 年 5 月第 1 版

2002 年 5 月第 1 次印刷

---

ISBN 7-80648-767-0/C·51

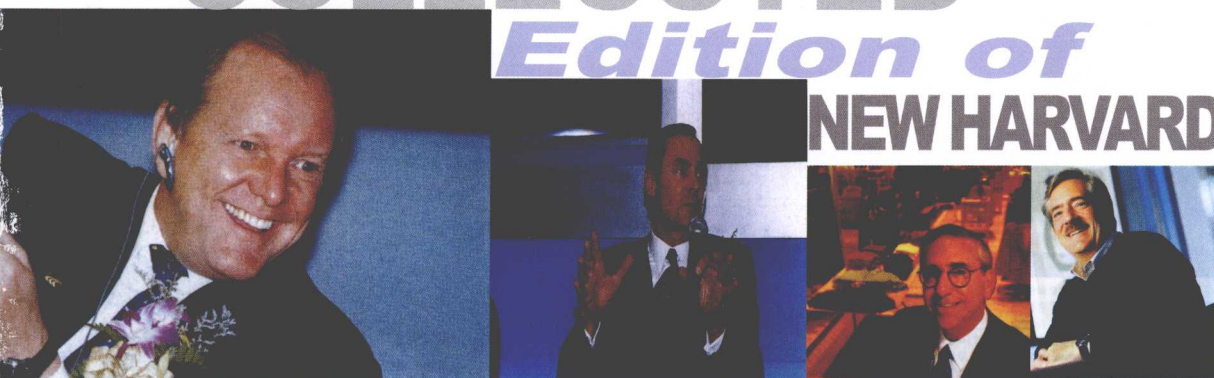
全三卷 定价: 980.00 元



**COLLECCTED**

***Edition of***

**NEW HARVARD BUSINESS**



# 21

世纪新商务

新管理

二|十|一|世|纪|将|使|管|理|成|为|最|热|门|和|最|有|价|值|的|学|科

# 《后哈佛核心管理全集》

编 委 会

主 编：马文浩      梁羽龙

副主编：洪向华      宋钦查

编 委：（以姓氏笔画为序）

|     |     |     |
|-----|-----|-----|
| 丁 超 | 王 众 | 王 凯 |
| 王 路 | 朱建海 | 朱 涛 |
| 李建成 | 李建军 | 李德壮 |
| 余文江 | 张立伟 | 杨永文 |
| 杨东建 | 尚明诚 | 梁友璋 |

# 前言

## 谨以此书拨动智者的灵感

21 世纪是一个全球趋向大同的世纪，是一个信息充斥社会的世纪，是一个由人力资源、智力资本主宰的世纪，是一个管理精英云集的世纪，是一个金融工具创新、管理方法创新、道德观念创新的世纪。

毋庸置疑，刚刚加入 WTO 的中国，也将迎来管理的创新时代。

### 管理的需求

中国入世了，要国际化，要同世界经济接轨，要与那些跨国大企业做生意；外商要大肆进来，要投资，外国商品瞄准了中国这个地大物博、人口众多的大市场。时下，北京的药品商店忙着连锁；几家大的商业零售企业，组成了集团化公司，预计年销售额也将超过百亿……这似乎预示着中国人也能搞大公司经营管理的，搞连锁经营了。实际上呢？实际上我们对管理的需求，才刚刚开始。

### 后哈佛核心管理

对极具热情的职业经理人而言，大多数人对哈佛并不陌生。大家都知道哈佛商学院是神话中的圣殿，商界的梵蒂冈；哈佛是培养年薪 10 万美元工商管理硕士（MBA）的成功摇篮，是造就总经理人才的绝对精英工厂。30% 的哈佛 MBA 毕业生，数年后都将成为公司首席执行官（CEO）、董事长或自办企业的总裁；20% 的毕业生会在美国 500 家最大的公司担任要职；美国 500 家大财团中 2/3 的项目经理人有哈佛商学院的学习背景。

人们对哈佛商学院的 MBA 核心教程——经营战略、组织行为学、人力资源管理、财务管理、市场营销管理、生产与作业管理、管理沟通、管理控制、管理经济



学也许非常熟悉，甚至对一些课程还潜心研习过。对哈佛商学院独特的案例教学效果，相信在读了《MBA 疯狂案例全集》之后，你已有了较深层次的理解。

但请注意，哈佛商学院留给世人最宝贵的财富——那些从哈佛毕业的 MBA 精英们，离开哈佛进入高层管理后，在风云变化的经营历程中，所积累、形成和创新的系列管理新思想、新方法、新技巧以及他们在诸多方面新的成功总结，众多的人未必会有系统化的了解。然而却是这些人——从哈佛商学院学习、毕业后的顶级 CEO 们，用他们非凡的经营管理智慧创造了美国财富的 1/20。

本书正是从这一独特的视角出发，全文介绍哈佛精英们毕业后所创造的管理财富。

## 学到手，便是财富

作为职业经理人或准经理人，都很希望培养自己的“总经理能力”，即巧妙处理复杂情况和解决问题的能力，熟悉企业经营、管理复杂多变环境的适应能力，站在管理实践前沿的创新能力。就像不想当将军的士兵不是好兵一样，职业经理人和准经理人也需要有这种人生意识。

对于别人的东西，学到手，便是财富。

## 管理的财富

本书堪称一部有关企业管理思想、方法、技巧和控制的压卷之作。

全书以“鸡蛋能否竖立在桌面上”引申开来，以改变世界的管理大师——杜拉克的核心管理思想为脉络，对管理的三个核心问题（①你的业务是什么？②谁是你的客户？③客户认知的价值是什么？）重点介绍、分析和应用探讨，对管理人的最大利润价值观、委托管理价值观、工作生活质量观等做了详细讲解。

在“21 世纪 CEO 的经营理念”的章节中，对嘉士伯公司首席执行官弗莱明·林德罗夫的“全球本地化营造最好的国际品牌”的理念、瑞士通讯公司首席执行官艾力克斯·罗森伯格的“在无管制游戏中取胜”的理念、葡萄牙伏尔甘公司 CEO 马里奥的“以世界为超级市场的轻灵销售”管理思想、皇家荷兰/壳牌的“契约化”管理思想、将超级巨轮转变为快速汽艇的西门子 CEO 海因里希·冯的管理思想、英国航空公司 CEO 科林·马歇尔的“追随客户”管理方案、原康柏公司 CEO 埃克哈德·费佛的“建立持续创新的公司文化的理念”、孟山都 CEO 罗伯特的“以股东价值为动力基础”的管理哲学、伊博得洛拉公司董事长哈威尔·埃莱洛的“ABM 管理法”等等全球顶级 CEO 的前沿管理思想进行了全面的分析和介绍。

除此之外，本书还对世界著名企业的那些确实有用有效的、能激发经理人思想的企业团体管理智慧（如通用电器的“服务致胜战略”、通用汽车的“思考致富之

道”、英特尔的“高效会议管理”、戴尔电脑的“直销+服务营销战略”、松下的“水库式经营法”、联邦快递的“超级服务战略”等)做了财富性提炼。

## **唯实用，管理才有效**

对所有职业经理人来讲，这个世界变化太快，稍不留神，就进入了一个全球经济一体化的时代，就赶上了中国入世所带来的发展良机。当然，也赶上了管理观念大革新的时代。项目管理、价值链管理、数字化管理、大规模定制管理、网络营销管理、客户关系管理和薪酬管理，这些近两年才引入中国的管理观念，正在改变或即将改变中国的职业经理人生涯。本书用大约一半的篇章集中讲解剖析了这些先进的管理理念。

对于这些管理理念，我们相信，唯实用，管理才有效。

## **让后哈佛核心管理的信条改变未来**

善于将企业的资源扩展到极限并加以保持；

关键是雇用能干的人，对这些人的能力有信心，并且充分信任他们；

创业家需要采用放手的策略，放手之前保证你的领导策略为整个组织所熟知；

没有受到足够培训的雇员，即使有良好的态度，也是无效率的；

将培训精力放在星级人物身上是能产生极大效益的；

人们对服务的需求，有时不亚于对产品的需求；

想别人所未想，任用有眼光的人，不管其他方面怎样，只要他具备策划和分析的能力；

结果是激情和技能的产物；

.....

我们相信，今天的总裁一定能从本书中，领悟昨天的总裁所创造的管理理念，并寻找到适合本公司发展的经营理念和管理策略。

**管理，职业经理人和准经理人的永恒话题。**

**梁羽龙**

**2002 年于北京**

# 目 录

## 第一章 管理法则

|                                                                                |      |
|--------------------------------------------------------------------------------|------|
| ·管理的比喻·改变世界的管理大师·····                                                          | (1)  |
| <b>第一节 管理的要义</b> ·····                                                         | (7)  |
| 在竞争性的经济中,管理人的素质及其工作能力,决定着一个企业的成败,或者说是决定着一个企业的存亡。管理人的素质和他的工作能力是对一个企业起作用的惟一有利因素。 |      |
| <b>一、管理人的三大观念演绎</b> ·····                                                      | (7)  |
| 1.最大利润价值观·····                                                                 | (7)  |
| 2.委托管理价值观·····                                                                 | (7)  |
| 3.工作生活质量价值观·····                                                               | (8)  |
| <b>二、管理的绝对目的和三项职能</b> ·····                                                    | (9)  |
| 1.管理的根本目的是求取经济绩效·····                                                          | (9)  |
| 2.企业管理首要职能的两种含义·····                                                           | (9)  |
| 3.管理的第二个职能亦即经理人员的职责·····                                                       | (11) |
| 4.管理的第三个职能是管理工人与工作·····                                                        | (12) |
| <b>三、管理的三大任务</b> ·····                                                         | (12) |
| 1.实现机构的宗旨及使命·····                                                              | (13) |
| 2.生产性的工作及员工的成就·····                                                            | (13) |
| 3.社会冲击和社会责任·····                                                               | (13) |
| <b>四、管理人的具体任务</b> ·····                                                        | (15) |
| 1.管理人的特定任务·····                                                                | (15) |

|                                             |      |
|---------------------------------------------|------|
| 2. 管理人的工作五要素 .....                          | (16) |
| · 必须设定目标· 必须组织· 必须给予激励和联系· 必须测<br>度· 必须培养人才 |      |
| 3. 管理人的特定资源: 人 .....                        | (18) |
| 4. 并非人人能当管理者 .....                          | (19) |
| 五、管理人的职位结构与在职人的性格 .....                     | (19) |
| 六、管理的关系幅度 .....                             | (21) |
| 七、管理人职位的界定 .....                            | (21) |
| 八、管理人的职权 .....                              | (23) |
| 九、管理人与上级主管和下级部属的关系 .....                    | (24) |

## 第二节 高效管理法则 .....

可以这样讲, 但凡企业都有管理行为存在。但是现实生活中, 许多企业却因管理不善导致经营困难, 更甚者破产倒闭。这是不注重管理效率所致。

|                                                                                          |      |
|------------------------------------------------------------------------------------------|------|
| 一、管理的 3 个关键问题 .....                                                                      | (25) |
| 1. 管理人的工作是什么 .....                                                                       | (25) |
| 2. 管理人所面临的最主要的问题是什么 .....                                                                | (25) |
| 3. 有哪些可依照的原则 .....                                                                       | (26) |
| 二、违反原则的错误管理 .....                                                                        | (26) |
| 三、纠正会计结算 .....                                                                           | (28) |
| 四、实现效益目标的 4 条准则 .....                                                                    | (28) |
| 五、勿求产品杂多 .....                                                                           | (29) |
| 六、改善管理的三大步骤 .....                                                                        | (30) |
| · 分析事实· 资源配置· 优先决策· 明天的赚钱能手· 今天的<br>赚钱能手· 经过彻底调查后有能力贡献净利的产品· 昨天的<br>赚钱能手· 还算凑合的产品· 失败的产品 |      |
| 七、管理人必须牢记的一条配置原则 .....                                                                   | (33) |

## 第三节 家族企业的管理规则及需注意的问题 .....

在美国及所有其他发达国家, 大多数企业都是由家族控制并管理的。家族管理并不仅限于中小型企业——某些世界最大的公司也是由家族经营的。然而, 有关管理的书籍及课程却几乎完全是针对公共的以及专业管理的企业——它们很少提到家族经营的企业。当然, 就所有功能性的工作来讲, 专业管理与家族管理的企业之间没有任何不同:

研发、营销、会计等。但是在管理方面,家族企业需要有其自身的完全不同的规则,必须严格遵守这些规则,否则,家族企业就无法生存,更不必说发展了。

|                   |      |
|-------------------|------|
| 一、家族企业的管理规则       | (34) |
| 1. 家族成员一般不宜在本企业工作 | (34) |
| 2. 非家族成员出任高级职位    | (35) |
| 3. 非家族专业人士身居要职    | (35) |
| 二、经营家族企业应注意的问题    | (35) |
| 1. 让外聘管理人享有“主人感”  | (36) |
| 2. 找好仲裁者          | (36) |

#### 第四节 着眼未来变化的管理 (37)

每个组织机构都必须在两个时期里即在今天与明天生存和行动。今天总是在创造明天,而且时间不能逆转。因此,管理人总是必须既对今天的资源进行管理,同时也对明天进行管理。在动荡年代里,管理人不能将明天简单地理解为只是今天的延续。相反,他们必须依据不断变化的情况进行管理。变化对管理人来说,既是机会也是威胁。

|                    |      |
|--------------------|------|
| 一、善于集中使用资源         | (37) |
| 二、善于运用抛弃政策         | (38) |
| 三、善于制定增长战略         | (39) |
| 四、善于制定创新战略         | (40) |
| 五、不同于“计划”的战略思维     | (44) |
| 六、从 4 个方面评价和提高管理水平 | (47) |
| 1. 资本分配效益          | (47) |
| 2. 人事决策效益          | (47) |
| 3. 创新效益            | (48) |
| 4. 战略效益            | (48) |

## 第二章 前沿管理方案

### 第一节 企业管理模式 (49)

企业管理模式实际上就是讲一个企业在管理制度上的那些最基本

的和别人不一样的规则及做法,也就是讲各个企业在管理制度上的最基本的不同特征。把不同企业的管理制度中不一样的地方概括起来,也就是把一个企业的管理制度的最基本的特征概括出来,所形成的内容就成为这个企业的管理模式。可见,企业在管理制度上的最基本特征,就是我们所讲的企业管理模式。企业管理模式实际上是讲某一个企业在管理制度上的最基本特征。

|           |      |
|-----------|------|
| 一、亲情化管理模式 | (49) |
| 二、友情化管理模式 | (50) |
| 三、温情化管理模式 | (51) |
| 四、随机化管理模式 | (52) |
| 五、制度化管理模式 | (53) |

## 第二节 管理的轴心 (54)

在现代企业管理制度下,一个企业的管理必然是要围绕一个被称之为管理轴心的中心,而安排自己的管理制度和选择自己的管理措施的。没有任何一个企业在自己的管理活动中没有轴心,因为在现代激烈竞争的条件下随意安排管理内容是不可能的,因而都肯定是有整个企业管理都围绕的管理轴心,并且依据这个轴心来安排自己对整个企业的管理的。

|                |      |
|----------------|------|
| 一、以生产要素管理为管理轴心 | (54) |
| 二、以经营流程管理为管理轴心 | (55) |
| 三、以质量管理为管理轴心   | (55) |
| 四、以岗位管理为管理轴心   | (56) |
| 五、以资源管理为管理轴心   | (56) |
| 1. 资源控制方式      | (58) |
| 2. 资源分解方式      | (58) |
| 3. 资源高度集中方式    | (59) |
| 4. 资源监控方式      | (60) |
| 5. 资源垄断方式      | (61) |

## 第三节 管理的体制 (62)

管理体制实际上就是企业管理制度的最基本的框架。这种最基本框架的确定,实际上主要是研究5种关系,搞清楚了并界定好了这5种关系,最后才能确定企业的基本框架怎么确立。

|              |      |
|--------------|------|
| 一、总公司与子公司的关系 | (62) |
|--------------|------|



|                      |      |
|----------------------|------|
| 二、事业部与分公司的关系 .....   | (63) |
| 三、纵向管理与横向约束的关系 ..... | (63) |
| 四、管理与决策的关系 .....     | (64) |
| 五、资本经营与生产经营的关系 ..... | (65) |

## 第三章 核心管理的创新

### 第一节 工作方式、考核评价体系及职能组织的创新 .....

由于工作方式往往与全员劳动生产率紧密相关,所以对其进行管理和不断创新至关重要。工作方式的考核评价体系及职能组织创新,则是为了更好地管理工作方式。

|                          |      |
|--------------------------|------|
| 一、工作方式创新兵法 .....         | (67) |
| 1. 工作专业化时期 .....         | (67) |
| 2. 工作轮换和工作扩大化时期 .....    | (67) |
| 3. 工作丰富化及其特征再设计时期 .....  | (68) |
| 4. 运用社会技术系统方法时期 .....    | (68) |
| 二、考核评价体系创新兵法 .....       | (69) |
| 1. 设置考核目标 .....          | (69) |
| 2. 设计奖励内容 .....          | (70) |
| 3. 奖励 10 种行为 .....       | (71) |
| 三、职能组织创新兵法 .....         | (71) |
| 1. 详细规定每个职能角色的责权利 .....  | (71) |
| 2. 中间层次少 .....           | (72) |
| 3. 内部关系以垂直的上下级联系为主 ..... | (72) |
| 四、组织模式的选择 .....          | (72) |
| 1. 主体重组模式 .....          | (72) |
| 2. 合并主体重组模式 .....        | (73) |
| 3. 广州国有企业重组案例 .....      | (74) |
| 4. 中国石油和天然气企业的重组 .....   | (74) |

### 第二节 技术创新兵法 .....

人的第一项技术创新是拿起一块石头砸向另一块石头。这个动作

与猿猴猩猩偶然的玩耍不同,石器的制作是为了实现有组织地拿起武器捕获动物。拿起武器捕获动物的创新概念引导着人们创造围猎组织,并促使人们进行狩猎武器的技术创新。

|                           |      |
|---------------------------|------|
| 一、技术创新的特征 .....           | (76) |
| 1. 技术创新的 5 个特征 .....      | (76) |
| 2. 断层扫描技术创新 .....         | (77) |
| 3. 技术创新的路径 .....          | (78) |
| 二、技术创新的战略 .....           | (78) |
| 1. 领先创新战略 .....           | (78) |
| 2. 跟随创新战略 .....           | (79) |
| 3. 技术模仿战略 .....           | (79) |
| 4. 技术创新战略的比较 .....        | (79) |
| 三、日本企业的技术创新兵法 .....       | (80) |
| 1. 从成功者看日本企业技术创新的经验 ..... | (80) |
| 2. 日本大型企业技术创新的成功要素 .....  | (81) |
| 3. 日本中小型企业技术创新的成功要素 ..... | (83) |
| 4. 日本 21 世纪技术创新展望 .....   | (85) |

## 第四章 21 世纪 CEO 的经营理念

### 第一节 经济、信息全球化与管理革命 .....

(87)

全球化已经成为一股激发人们情绪的强大思潮。2001 年 12 月 11 日,中国正式加入了 WTO,成为世界贸易大家庭中极其重要的一员。之后,全球化这种思潮将更加为国人所接受。在这个简单的词里包含了多种含义:近期及可以预见的未来的世界贸易的扩张;大量的直接投资流向欠发达的亚洲和拉美国家;闪电般的技术扩散等。

#### 一、全球本地化:最好的国际品牌

——嘉士伯公司首席执行官弗莱明·林德罗夫 .....

(87)

#### 二、为大爆炸做好准备:在无管制游戏中取胜

——瑞士通讯公司首席执行官艾力克斯·罗森伯格 .....

(92)

1. 国际化 .....

(95)

    (1) 站在局外认识国内市场的定义 .....

(95)

    (2) 结成联盟以增强全球开拓能力 .....

(95)

|                           |      |
|---------------------------|------|
| (3)在增长的市场发挥核心才能 .....     | (96) |
| 2.激发公司的创造性 .....          | (96) |
| (1)在公司内部准备进行了重大变革 .....   | (96) |
| (2)在变革创新中发挥各级管理者的才智 ..... | (96) |
| (3)建立一个前进的学习联盟 .....      | (97) |
| (4)注重效果 .....             | (97) |
| (5)正确认识首席执行官的作用 .....     | (98) |
| 三、以世界为超级市场的轻灵销售管理思想       |      |
| ——伏尔甘公司首席执行官马里奥 .....     | (99) |

## 第二节 管理激变 .....

伴随全球化而来的,是全球最佳实践经验和技能急剧趋同。任何较为先进的管理诀窍和技术都将是短命的。然而较高层次的意识、信念和行为方式则是一种持久的竞争力。因此,“管理激变”的观念将引领 21 世纪的潮流。

|                                    |       |
|------------------------------------|-------|
| 一、管理的变革,激变未来管理 .....               | (103) |
| 1.管理激变有 4 个特征 .....                | (104) |
| 2.管理变革的秘诀 .....                    | (105) |
| 二、重订契约管理                           |       |
| ——皇家荷兰/壳牌集团公司董事会主席考尔·赫克斯特罗特尔 ..... | (106) |
| 1.投资者旧合约 .....                     | (108) |
| 2.投资者新合约 .....                     | (108) |
| 3.与经营单位的旧合约 .....                  | (108) |
| 4.与经营单位的新合约 .....                  | (109) |
| 5.与经理人员的旧合约 .....                  | (110) |
| 6.与经理人员的新合约 .....                  | (110) |
| 7.未来发展 .....                       | (112) |
| 三、将超级巨轮转变为快速汽艇                     |       |
| ——西门子首席执行官海因里希·冯·皮埃罗 .....         | (112) |

## 第三节 首席执行官的领导力 .....

越来越多的人想要了解世界知名企业领袖的内心世界。特别是:多数首席执行官已不再像他们的前任,一直等到环境改变,才被迫采取措施来拯救企业。相反,他们事前就制定计划,并在执行时,广施领导力。