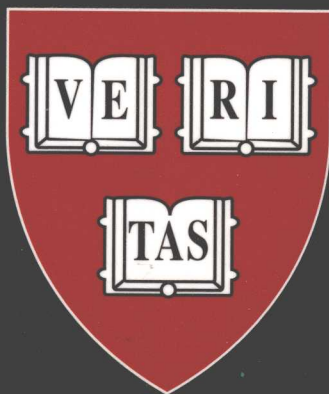


全球财富500强争相给管理人员上的课!

抛开旧式管理法则，  
快速更新你的知识结构！  
升级你的管理思维，  
开拓直达成功的管理思路！

# 哈佛商学院 最受欢迎的管理课

上完这节课，一切你都可以管理



聆听哈佛大师的智慧，走进卓越管理的殿堂！  
学会正确的管理方法，你就已经成功了一半！

不必挤进哈佛商学院上MBA，  
关于哈佛商学院的管理智慧，读完这本书就足够了！

于晓燕 编著

 中国书报出版社  
CHINA PICTORIAL PUBLISHING HOUSE

013029006

F272  
270



# 哈佛商学院 最受欢迎的管理课

上完这节课，一切你都可以管理



于晓燕 编著



北航 C1637742

中国图书 出版社  
CHINA PICTORIAL PUBLISHING HOUSE

F272  
270

000820810

### 图书在版编目 ( CIP ) 数据

哈佛商学院最受欢迎的管理课：上完这堂课，一切你都可以管理 / 于晓燕编著. —北京：中国画报出版社，2013. 4

ISBN 978-7-5146-0782-6

I. ①哈… II. ①于… III. ①企业管理—通俗读物  
IV. ①F270-49

中国版本图书馆CIP数据核字 ( 2013 ) 第061914号

## 哈佛商学院最受欢迎的管理课：上完这堂课，一切你都可以管理

---

出版人：田辉

编著者：于晓燕

责任编辑：卓娜

出版发行：中国画报出版社

(中国北京市海淀区车公庄西路33号，邮编：100048)

电话：010-88417359 (总编室兼传真) 010-88417409 (版权部)  
010-68469781 (发行部) 010-88417417 (发行部传真)

网址：<http://www.zghbcbs.com>

电子信箱：[cpph1985@126.com](mailto:cpph1985@126.com)

经销：新华书店

海外总代理：中国国际图书贸易集团有限公司

印刷：三河市明华印装厂

刷：傅崇桂

开本：16开 (170mm × 240mm)

印张：16

版次：2013年5月第1版 2013年5月第1次印刷

书号：ISBN 978-7-5146-0782-6

定价：29.80元

(版权所有 违者必究)



## 前◎言

### P R E F A C E

管理是一门学问，也是一门艺术。有人说，管理很复杂，确实如此，管理涉及到企业的方方面面，有人员管理、团队管理、时间管理、决策管理、风险管理……也有人说管理很简单，其实，如果把所有的想法整合在一起实行，也确实很简单。这两种说法都正确；但关键是要能实施成功而有效的管理，把工作程序合理化、科学化，减少不必要的阻碍，使企业的利益最大化。

可以说，每一个管理者都在不遗余力地探求最有效的成功管理模式，但是如何掌握其中的奥妙却是众说纷纭，成功管理的哲学与艺术也是仁者见仁、智者见智。

当今世界，商业竞争日益复杂，充满诸多挑战，因而比任何时候都需要更多、更优秀的管理者。而在我国，随着市场经济的高速发展，各种各样的企业如雨后春笋般迅速建立起来，各种管理思想、管理书籍也十分火爆和走俏，这表明，我们的企业迫切需要优秀的管理者。

说到世界范围内最善于培养管理人才的学府，哈佛商学院当属翘楚。

哈佛商学院，在商业界的地位等同于文艺复兴时期的梵蒂冈，是成功与富有的象征。哈佛商学院成立于1908年，从一开始就以培养出类拔萃的高级管理

人才为办学宗旨。百余年来，形成了卓有成效的MBA教育模式。在美国，哈佛商学院MBA是权力和地位的象征，是名牌大学中的名牌学位。哈佛商学院历届校友达5万之众，其中MBA逾3万人。在美国500家最大的企业中担任要职的，约有1/5出自哈佛商学院门下。

然而，能真正走进哈佛商学院的人毕竟是少数，大多数人都难如愿以偿。为了帮助广大渴望在管理方面有所成就、有所作为的商业人士能有效学习到哈佛商学院的管理智慧，我们特意编写了本书。

本书汲取了哈佛商学院管理课程的精髓，融汇了哈佛商学院MBA教育主修课程，并借鉴大量哈佛管理经典案例，以期详尽真实地反映哈佛商学院管理课的精髓，为管理精英们提供各种管理技能和技巧。

本书适合从事各类管理工作的领导者和管理者阅读，对于企业管理人员、经商管理者、各职能部门的管理人员，以及从事其他领导和管理工作的读者具有重要的借鉴意义。相信读完此书，你也可以与哈佛商学院的MBA们站在相同的起跑线上，游刃有余地进行管理，从而在商业竞争中脱颖而出。



## 目 录

### C O N T E N T S

#### 哈佛管理课第一堂

### 自我管理——成功来自严格的自我管理和超凡的毅力

- 自我管理是一切管理的起点 / 002
- 超乎常人的毅力：绝不要轻言放弃 / 004
- 提高自身综合素质，打造管理者的领导基因 / 006
- 用战略思维管理自我 / 010
- 家庭与事业如何兼顾 / 012
- 养成良好的个人习惯 / 014
- 自律是优秀管理人必须具备的美德 / 016
- 保持旺盛的精力，凡事都要做好计划 / 018

#### 哈佛管理课第二堂

### 目标管理——选择什么样的目标，就会有怎样的人生

- 有目标就会有希望 / 022
- 培养你的野心，不想当将军的士兵不是好士兵 / 025
- 不仅要用目标管理公司，还要用目标管理人生 / 027

立足长远，不要满足于一时的成就 / 029

给自己设定发展目标 / 032

管理者如何实施目标管理 / 035

目标管理的基本原则 / 038

#### 哈佛管理课第三堂

### 人员管理——管理的核心永远是“人”

放弃控制欲，领导比管理更好 / 042

让每个员工都认识到自己的重要性 / 046

请将不如激将，适当地给员工施加压力 / 048

优秀的管理者应该给自己做减法而给员工做加法 / 051

及时化解与下属的矛盾 / 052

帮助员工建立自信心 / 056

人尽其才，发挥不同员工的作用 / 059

不要理会员工身上的“标签” / 062

#### 哈佛管理课第四堂

### 团队管理——小成功靠个人，大成功靠团队

团队精神是团队管理最重要的部分 / 066

如何借助团队管理团队 / 068

怎样的团队成员才算适应能力强 / 071

与团队成员共享荣耀 / 073

掌控好团队管理的六个“力” / 075

提升团队激情，激情利剑无所不能 / 078

最强团队需要最强个人 / 080

## 哈佛管理课第五堂

### 时间管理——狗一样地学，绅士一样地玩

- 好的时间管理能让时间增值 / 084
- 杜绝拖延的恶习，决定了就立即执行 / 086
- 给事情分类，做事一定要分清轻重缓急 / 090
- 提高工作效率的艺术 / 093
- 实施弹性工作制，让员工的工作时间更灵活 / 095
- 小心，这些观念会妨碍你的时间管理 / 097
- 哈佛商学院的时间操纵技巧 / 101
- 如何提高会议的效率 / 102

## 哈佛管理课第六堂

### 决策管理——输赢只在一念间

- 决策是企业的命脉所在 / 106
- 果断决策要克服的障碍有哪些 / 109
- 正确的决策来自集体的智慧 / 111
- 做决策要学会优选法 / 114
- 令出如山，将决策贯彻到底 / 116
- 警惕决策时的陷阱 / 117

## 哈佛管理课第七堂

### 风险管理——风险管理好，利润自然来

- 冒险让你脱颖而出 / 122
- 每一位管理者都必须学会风险管理 / 124



- 在风险中捕获商机 / 126
- 谋而后动，冒险一定要认准方向 / 129
- 风险管理的误区有哪些 / 131
- 小公司更要学会分析经营风险 / 134
- 敢于冒险，但过度投机心理要不得 / 137

#### 哈佛管理课第八堂

### 危机管理——21世纪，没有危机感是最大的危机

- 需要裁员时千万不能手软 / 140
- 危机时有所为也要有所不为 / 144
- 危机的预防是危机管理的第一步 / 146
- 管理者要时刻保持危机意识和应变心理 / 149
- 危机时更要加强对资金的管理 / 151
- 任何细小的错误都不要轻视 / 155
- 创新是走出危机的有效武器 / 157
- 危机时要注意对员工的情绪管理 / 161

#### 哈佛管理课第九堂

### 人脉管理——永远都不要独自用餐

- 成功管理者的人脉特征 / 166
- 人脉管理最易从零开始 / 169
- 管理者如何利用自己的资源建立关系网 / 171
- 高效人脉管理的精髓 / 173
- 管理者要善于与不喜欢的人相处 / 175
- 学会向赢家请教和学习 / 178

和原来的老板保持良好的关系 / 180

善于运用赞扬，好的人脉离不开赞美的语言 / 183

#### 哈佛管理课第十堂

### 创新管理——不创新，毋宁死

鼓励员工提建议，使员工找到创新的利益和乐趣 / 188

保护创新型人才，为其营造良好的创新环境 / 190

充分挖掘企业内在的创新潜力 / 192

管理者形成创新能力的途径 / 195

管理者进行创新的有效方法 / 197

实施开放式创新的基本原则 / 201

阻碍管理者创新的基本因素 / 204

创新要跟上时代的步伐 / 206

#### 哈佛管理课第十一堂

### 品牌管理——如何造就一个强势的企业品牌

三种最赚钱的品牌策略 / 210

打造品牌的窍门之一——包装 / 212

品牌命名应注意的事项 / 215

塑造良好的公司形象 / 217

不要为了一时的利益而砸自己的牌子 / 218

品牌品牌，先有品质再有牌子 / 219

品牌管理的六个重点 / 221

品牌管理的三大策略 / 223

明星代言品牌时需要注意的事项 / 225

为公司取名的十项原则 / 227

哈佛管理课第十二堂

## 细节管理——小事成就大事，细节成就完美

重视细节管理是企业发展的必然 / 230

管理无小事，切勿轻视细节管理 / 232

细节管理影响着公司的效益 / 234

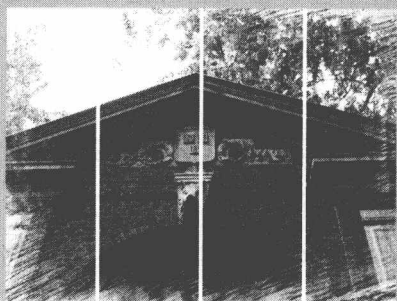
细节是决定竞争成败的利器 / 236

在小事上做足文章，小事上往往蕴含着机会 / 238

关注、关心员工应从细节做起 / 241

重视服务中的细节，把顾客真正地当成上帝 / 243

节约资金，财务细节要狠抓 / 245



哈佛管理课第一堂

自我管理

——成功来自严格的自我管理和超凡的毅力

---

## 自我管理是一切管理的起点

---

管理你自己，就是做自己的CEO。

管理者在管理他人之前，先要学会管理自己。自我管理是管理的起点。管理者只有懂得如何在自己的工作中做到卓有成效，才能给被管理者树立榜样。

“认识你自己。”两千多年前，古希腊的哲人如是说。但是，哲人没有具体说怎么认识你自己。

“管理你自己”，管理大师德鲁克也有类似的名言。德鲁克一生共著书39本，在《哈佛商业评论》发表文章30余篇，被誉为“现代管理学之父”，是哈佛人最尊崇的一位管理大师。德鲁克深刻而务实地向管理者说清楚了怎么认识你自己，而且把“认识”上升到了“管理”的高度，认为管理自己是一切管理的起点。

怎么管理你自己呢？德鲁克说，你要问自己五个问题。

**第一个问题是，我的长处是什么？**

关于这个问题，很少有人真正知道正确答案。你应该向周围的人寻求反馈并加以分析，发现自己真正的长处，然后努力完善自己的长处。同时，找到那些妨碍自己发挥长处地方，比如轻视自己专业领域之外的某种重要的技能，或者在人际交往中缺乏应有的礼貌，然后把它们改掉。

## 第二个问题是，我做事的方式是什么？

就像人的长处各有不同，做事方式也各有不同。比如你是“读者”，还是“听者”？“读者”喜欢看书面资料，“听者”习惯听口头汇报。又比如，你用什么方式学习？最常见的是“听”和“读”，但是也有许多人的主要学习方式是“写”或“说”。

在做事方式这个大问题上，要问的小问题也很多。比如，你是擅长团队合作，还是习惯单打独斗？你是擅长做一把手，还是习惯做副手？你是善于当决策者还是军师？你是在高压之下越战越勇，还是在和平有序的环境下才能出色发挥？你是在大公司还是在小企业更能取得绩效？而且，回答这些问题还不是关键，关键是回答问题后能否采取相应的行动。

## 第三个问题是，我的价值观是什么？

人和企业都有自己的经营价值观，如果二者冲突，就难以发挥高绩效。比如，如果你信仰内部培养人才而企业喜欢空降外援，你追求长期业绩而企业追求短期结果，你倡导突破性创新而企业愿意持续改善，这就是价值观的冲突，而不是谁对谁错的问题。

## 第四个问题：我该去哪里工作？

如果实在弄不清楚这个问题，那么，你至少应该知道你不能去哪里工作，知道该对什么样的工作机会说“不”，知道自己将以怎样的方式做一项新工作。

## 第五个问题：我该贡献什么？

要考虑到三方面的因素：一是形势的要求；二是基于自己的长处、做事方式和价值观，怎样能做出最大贡献；三是什么样的贡献影响最深远。

当然，认识你自己之后，要付诸相应的行动，这才是管理你自己。“实际上，”德鲁克说，“管理你自己要求每个工作者都要像一个CEO那样思考和行动。”

### 超乎常人的毅力：绝不要轻言放弃

谁也不能随随便便地成功，它来自彻底的自我管理和超凡的毅力

在哈佛商学院，学生们要过的第一关是语言。为了攻下这第一关，就要不断地学习、练习。而且，哈佛商学院的课业非常繁重。有时完成作业就需要花费很长的时间，做作业到后半夜一两点钟是很常见的，早晨还要很早起床去上课。除了上课，学生们还要做助教等。学习强度大、睡眠不足是哈佛学子经常要面对的问题，在这种情形下，如果没有坚强的意志是很难支撑下来的。因此可以说，在哈佛学习的每个人都是有毅力的强者。

哈佛人认为，如果把上述的困难克服了，那以后再大的困难也能从容面对。在哈佛人看来，没有谁能随随便便地成功。如果没有超乎常人的毅力，纵使管理者才华横溢、有胆有识，企业也很难获得成功。

1933年，正当经济危机在美国蔓延的时候，哈理逊纺织公司因一场大火化为灰烬。3000名员工悲观地回到家里，等待董事长宣布公司破产和员工失业的消息。在漫长而无望的等待中，他们终于接到了董事会的一封信：“本公司决定继续支付员工一个月的薪水。”

在全美经济一片萧条的当时，能有这样的消息传来，令员工们深感意

外。他们惊喜万分，纷纷打电话或写信向董事长亚伦·傅斯表示感谢。

一个月后，正当他们为下个月的生活发愁时，他们又接到公司的第二封信，董事长宣布，将再支付全体员工一个月的薪水。3000名员工接到信后，不再是意外和惊喜，而是热泪盈眶。在失业席卷全国、人人面临生计窘境的时候，能得到如此照顾，谁不会感激万分呢？

第二天，他们纷纷涌向公司，自动自发地清理工厂、擦洗机器，还有一些人主动去南方各州联络被中断的货源。三个月后，哈理逊公司重新营运了。

当时的《哈佛商业评论》是这样描述这个奇迹的：“员工们使出浑身的解数，日夜不懈地卖力工作，恨不得一天工作25个小时，而过去曾劝董事长傅斯领取保险公司赔款一走了之，以及批评他感情用事、缺乏商业精神的人，全都心甘情愿认输了。”

时至今日，哈理逊公司已成为美国最大的纺织集团，分公司遍布全球五大洲六十多个国家。

所以说，无论管理者面对多大的困难，只要能坚持下去，成功就不难；不能坚持，就会前功尽弃。就像赛跑一样，夺取金牌往往只是一步或半步之差，而起决定作用的是最后一瞬间，谁能在最后爆发出巨大的潜能，谁就是胜利者。

每个管理者都有事业成功的愿望，但并不是每个愿望都能很快实现。当遇到挫折、遭受失败时，管理者万不可失掉耐心与等待。谁能以超乎常人的毅力坚持下去，谁就能最终获得成功。要知道开水到了九十九摄氏度还不是开水，必须烧到一百摄氏度才会沸腾。

## | 哈佛管理之道 |

顽强的毅力是管理者取得成功的核心秘诀，没有顽强毅力的管理者必定会一事无成。



## 提高自身综合素质，打造管理者的领导基因

作为一个管理者，要想有效地指挥下属，第一步就是要培养和提高自身的综合素质。

哈佛管理大师麦克白曾说过一句很有意思的话：“管理人的能力首先不在于如何指挥别人，而在于如何指挥自己跳出最美的舞蹈。”麦克白虽然没有具体指明“舞蹈”的确切含义，但哈佛商学院很多教授认为它很可能是指一个管理者应当具备优秀的综合素质和能力，才能训练和指挥自己的员工掌握合理的工作节奏。以下就是麦克白推荐并受到哈佛顶尖管理者认可的11种必备的管理素质：

### 一、运筹能力

要想成为一个有效的管理者，最重要的是有运筹能力。虽然有些事情适合集体决定，但是作为管理人往往需要单独做出许多决定，包括分派工作、人力，协调员工纷争等。作为管理人最重要的责任有两个：做出正确的运筹，同时又能鼓励部属参与。

### 二、沟通能力

作为管理者只有开放自己的耳朵和眼睛，努力去听、去看，才能了解组织内部员工的互动，敏锐地了解属下的心态，以便满足员工最基本的需求。

### 三、训练能力

优秀管理者的一项责任是训练有潜力的部属成为新管理者。尽量往下授