

哈佛
必修课

哈佛 管理课

刘长江
编著



上完这一课，让你平视世界百强企业的领导者

聆听哈佛大师的智慧 掌握卓有成效的管理方法
走进卓越管理的殿堂 开拓直达成功的管理思路



吉林文史出版社
JILIN WENSHI CHUBANSHE



哈佛管理课

刘长江 编著



吉林文史出版社
JILIN WENSHI CHUBANSHE

图书在版编目 (CIP) 数据

哈佛管理课 / 刘长江编著. -- 长春 : 吉林文史出版社, 2017.5

ISBN 978-7-5472-4076-2

I. ①哈… II. ①刘… III. ①企业管理 IV. ①F272

中国版本图书馆CIP数据核字(2017)第091870号

哈佛管理课

HAFO GUANLIKE

出 版 人 孙建军

编 著 者 刘长江

责任编辑 于 涉 董 芳

责任校对 薛 雨 王莹莹

封面设计 韩立强

出版发行 吉林文史出版社有限责任公司 (长春市人民大街4646号)

www.jlws.com.cn

印 刷 北京海德伟业印务有限公司

版 次 2017年5月第1版 2017年5月第1次印刷

开 本 640mm × 920mm 16开

字 数 210千

印 张 16

书 号 ISBN 978-7-5472-4076-2

定 价 49.00元

前 言

哈佛大学是美国最古老的高等学府，也是世界最负盛誉的名牌大学之一。哈佛大学人才辈出，ABC 著名电视评论员乔·莫里斯在哈佛 350 周年校庆时曾这样说道：“一个曾培养了多位美国总统，多位诺贝尔奖金获得者，多位普利策奖获得者，数十家跨国公司总裁的大学，她的影响足可以支配这个国家……”。哈佛大学是辉煌的，而她的哈佛商学院更令人称道。

哈佛商学院在近百年的辉煌历史中，向社会输送了大批优秀的管理人才，他们已成为世界工商界的巨头和中坚，为美国及世界经济的发展和社会的繁荣进步，作出了重大的贡献。也正因为如此，哈佛的管理学成了人们追踪的热门课题，特别是近几年来，美国政经界名人、商界弄潮儿纷纷前往哈佛进修深造。以期从中了解管理的真谛，深刻理解哈佛管理奇迹的不解之谜。

有“全球第一 CEO”之称的杰克·韦尔奇曾说道：“作为管理者，必须高度重视识人、用人的能力，不断提高管人的技巧。作为一个合格的现代管理者，既需要有‘才智’，又需要有‘直觉’；既需要有‘理性’，又需要有‘感情’；既要善于在办公室中分析研究问题，得出‘科学’的结论，又要善于学习和借鉴别人的经验。”

哈佛大学之所以能在管理方面培养出灿若群星的杰出人才，得归功于它在培养和提高学生的管理能力方面有着一套独特有效的方法。考入哈佛大学，亲自去学习这些方法，是多少学子

梦寐以求的事情。将自己的孩子送进哈佛大学深造，又是多少父母望子成龙。然而，能真正走进哈佛大学的人毕竟是少数，大多数人难以如愿以偿。为了帮助莘莘学子及广大渴望在管理方面有所成就、有所作为的读者不进哈佛也一样能聆听到它在培养管理人才方面的精彩课程，学到百年哈佛的成功智慧，我们编写了这本《哈佛管理课》。

也许你刚刚被提拔为公司的管理者，那么你知道该做什么，不该做什么吗？新晋领导摸石头过河如何走好第一步？超凡魅力的 CEO 应该是什么样？如何驾驭员工或下属、建立优秀的团队？如何做到知人善任、各尽其才？如何实现与员工的无障碍沟通？如何用较简单的管理取得较大的绩效……管理团队甚至一个公司将面临各种各样的问题和挑战，那么你在面对这些问题时，是否会有困惑之感呢？是否需要一些新鲜的知识来充实身心，来进一步提高自己的管理技能，以便能更好地应对公司出现的新挑战呢？本书将力图帮助管理者掌握最切合实际的人力管理方法，使其在企业或部门管理上少走弯路，拥有更多的优秀人才，以促进事业的稳步发展。

本书共分为 23 篇，从战略规划、领导能力、决策管理、绩效管理、中层管理、创新管理、改革管理、变革管理、成长战略、时间管理、招聘管理、人才管理、激励员工、交流管理、谈判管理、团队管理、重塑职业生涯、服务管理、财务管理、知识管理、幸福管理、口才管理、商业写作等方面入手，涵盖管理学的各个领域，结合具体的实例，为你全面解读哈佛管理学的精髓，演示管理问题，提供管理方案的实施工具和框架，把详尽、真实的哈佛商学院经典教学的课堂搬到你家的书房里。

本书是一本真正能使你看得懂的管理学。不仅汲取了哈佛商学院的知识精髓，还融汇生动的语言、经典的点评和鲜活的案例，把以往枯燥、乏味、艰深晦涩的管理学原理，用轻松的方式、诙谐的笔调展示出来，既专业实用又活泼有趣。本书适

合于从事各类管理工作的领导者和管理者阅读，对于各类企业管理人员、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十分重要的借鉴意义。

当然，管理不是一朝一夕的事，管理实效的取得也不是立竿见影的。然而，掌握管理的妙法，却能对企业的良好运作和稳步发展起到决定性的作用。企事业单位的管理者如果能在广泛阅读的基础上开动脑筋，对现实中的疑惑进行深入思考，坚持学习与运用相结合，知行合一，日积月累，必然能够在错综复杂的局势下左右逢源、如鱼得水，成功地应付各种显露的或者潜在的危机，成为出色的管理者。同时，由于管理学与人们的工作和生活有着非常紧密的联系，应用也十分广泛，因此，在现代社会，学习管理学对每个人都具有重要意义，即使你现在是一个初学者，一个渴望掌握管理能力的普通人，你也能从本书中得到有益的帮助，突破自己现有的格局。

目 录

第一篇 开放式战略规划，企业成功的通行证

第一章 如何选择战略规划中的关键点

- 一、为什么战略规划不再只是高级经理的事 (2)
- 二、认知偏差很像野葛这种植物 (4)
- 三、盛宴上的乞丐 (7)

第二章 巩固战略技巧——要精心策划，不要轮盘赌局

- 一、如何将高层战略转化为团队行动 (10)
- 二、向短期思维宣战 (12)
- 三、聪明的错误不会招致惩罚 (15)

第三章 打好企业增长战略牌

- 一、销售员不做水虎鱼
——你的销售战略是否具有战略性 (18)
- 二、是创造性破坏还是集中力量发展核心业务
——哪一条才是正确的增长之路 (20)
- 三、企业如何实现顶线和底线增长 (22)

第二篇 领导能力：一个不断向前推进的实践

第一章 领导们该做什么不该做什么

- 一、好的领导不会让企业躺在桂冠上休息 (26)
- 二、作为独行武士的领导虽然很英勇，却无疑是一种
“自杀” (29)
- 三、在崇尚授权和舆论建设的年代，权威是否失去了
原来的地位 (31)

第二章 对个人英雄主义领导的崇拜过时了

- 一、没时间闲聊，员工希望从组织领导那里得到更多 ... (35)
- 二、权力
——在公司变革时期意味着“针尖对麦芒” (37)
- 三、超凡魅力的 CEO 应该是什么样 (40)

第三章 新晋领导摸石头过河走好第一步

- 一、述职——提升领导力的起点 (43)
- 二、记住公司是动态的
——而领导公司所需的技能也是 (46)
- 三、快速进入角色 (48)

第三篇 决策管理——控制好你的思维力

第一章 不正确的决策过程让你的行动出轨了吗

- 一、决策者解决问题的奇思妙想 (52)
- 二、一个问题的“真正的指关节球”
——决策分析提升项目规划 (55)
- 三、涉及棘手的伦理问题时，如何做决策 (57)

第二章 寻找能够在利益群体之间取得双赢的决策策略

- 一、创建一个正确决策概率大的“安全空间” (60)
- 二、双管齐下，降低决策失误风险 (63)
- 三、不要和恺撒大帝一样对警告视而不见 (66)

第三章 克服认知偏见，避免日常的决策陷阱

- 一、认知偏见
 - 决策过程中的系统性错误 (69)
- 二、尽力避免可以预见的意外 (72)
- 三、绝不仅仅依赖先例，历史不会精准重复自己 (75)

第四篇 绩效考核已死，绩效管理长存

第一章 挖掘绩效管理体系的最大价值

- 一、放下老板架子，想着自己是个教练 (78)
- 二、采用多层次、个性化的考核体系 (81)
- 三、就像跳水或花样滑冰的评委一样，根据考核人的打分直接判定员工业绩的好坏 (83)

第二章 美好的期望——良好结果的关键所在

- 一、管理学上的“皮格马利翁效应” (87)
- 二、反馈是开启持之以恒提高业务之锁 (90)

第三章 高效的绩效评估是工作锦囊中最有价值的道具

- 一、指导业绩的“仪表盘”闪起了红色指示灯 (93)
- 二、不要让你设定的目标如空气般空洞 (95)
- 三、为高绩效做预算 (98)

第五篇 中层主管做教练，不做警察

第一章 中层经理职业特质解密

- 一、高效经理人为何高效 (102)
- 二、是什么造就了领导者 (105)

第二章 中层经理：挑战与机遇如影随形

- 一、选拔中层管理者：外聘 VS 内部培养 (109)
- 二、决战在中层 (111)

第三章 中层经理修正自己，稳步迈上进步的阶梯

- 一、中层管理者欠缺执行力，我该如何拯救 (115)
- 二、中层管理四大要务 (117)
- 三、为中层经理喝彩 (120)

第六篇 奋力推倒禁锢创造力的围墙

第一章 认清创新的误区，寻找突破之路

- 一、创新不是天才的灵光乍现 (124)
- 二、扫平错误认识，建设创新平台 (126)
- 三、创新局限：通往成功的路障 (128)

第二章 实施令人惊奇的创新洞见

- 一、开放式创新，超越“非此地发明”的想法 (131)
- 二、突破型创新透镜下看品牌创造：
你的品牌优势在哪里 (133)
- 三、不断重复的小实验是创新的生命之血 (137)

第三章 检测一个创新想法的实际效用

- 一、你能确定十拿九稳吗 (141)

二、如何下大注	
——创新的三种诊断法	(143)
三、怎样使想法成功变为产品	(146)

第七篇 CEO 们营造改革氛围，造就改革人才

第一章 融会贯通各种领导风格

一、“改革者”和“发现者”	(150)
二、哪些行为最能激发创造性思维	(152)
三、玩的就是人才和人才合作的游戏	(154)

第二章 克服改革的阻力，逆境求生

一、如何逆转潮流，赢得支持者	(157)
二、别拿困难开玩笑	
——酝酿改革，避免毁灭	(159)
三、领导艺术的催化剂	
——成功企业如何培养各个层次的领导	(161)

第三章 有效的沟通关乎改革成效

一、跟丘吉尔学习如何沟通	(164)
二、打造改革者的明星效应	(166)
三、改变领导方式，给问题加“框架”	(168)
四、如何调动员工请点击网络	(170)

第八篇 未雨绸缪的变革，打碎禁锢成功的锁链

第一章 运用基本变革领导战略

一、营造变革的气氛	(174)
二、变革计划的关键——短期成功	(176)
三、肯定式探索：与想象同步的变革	(179)

第二章 清除变革道路上的路障

- 一、更好的重组之路是无痛的变革 (183)
- 二、如何克服“变革疲劳症” (185)
- 三、不只是为了幸存
——如何帮助员工实现变革的角色转变 (188)

第三章 未雨绸缪的变革永不过时

- 一、公司被成功（积极）的惰性禁锢了吗 (191)
- 二、发动一场“预期的而不是有反作用的”
的变革 (193)

第九篇 设计成长战略，打通企业持续发展的隧道

第一章 成长理论浸润心灵

- 一、“卒、将、帅、王”
——管理者的成长史 (198)
- 二、企业持续成长的战略思考 (200)

第二章 高成长的达·芬奇密码

- 一、价值创新：高增长的战略逻辑 (203)
- 二、增长的相对价值 (205)
- 三、闭环式管理：从战略到运营 (208)

第三章 成长战略的快速实施

- 一、把东西卖给富起来的大众 (211)
- 二、搭建一个新增长平台 (214)
- 三、成长动态战略，持续掌控 (216)

第十篇 了解时间管理，远离时间陷阱

第一章 创造性管理时间的基本策略

- 一、像每天照镜子似的频繁对照，确信你把时间用在
正确的地方 (220)
- 二、不要把时间资源短缺这个烫手的山芋传给
别人 (222)
- 三、把“与自己的约会”安排在生物钟的黄金
时间 (224)

第二章 在特定的情况下进行时间管理

- 一、治好你的“会议症” (227)
- 二、处理管理信息过载
——消息控制 N 部曲 (229)
- 三、数据的迷雾 (231)

第三章 管理能量，而非时间

- 一、陷入一种“嗜忙”的状态 (235)
- 二、提高你的专注力 (237)
- 三、谁背上了“猴子” (240)



第一篇

**开放式战略规划，
企业成功的通行证**



第一章 如何选择战略规划中的关键点

一、为什么战略规划不再只是高级经理的事

战略规划，就是制定组织的长期目标并将其付诸实施，它是一个正式的过程和仪式，对于企业的发展而言，良好的战略规划能够帮助企业及时找到自己的市场定位和内部管理方式。一些大企业都会有意识的对大约 50 年内的事情做出规划。

这样的规划对于企业来说意义重大，所以一直以来，企业高管和相关管理学研究人士都认为，战略规划应该是高层例如高级经理的工作内容，但是随着市场经济和全球经济多元化的发展，人们渐渐发现，事实并非如此。

尤其是进入网络时代之后，互联网资源为企业的发展带来很好的契机和资源结构调整，以美国电子数据系统公司在互联网时代之初为例，当年它的总收入是 163 亿美元，这几乎是前一年总收入额的两倍，创造了公司业绩的历史纪录。

对此成绩，电子数据系统公司营销副总裁、战略规划行动的负责人之一约翰·哈里斯分析道：“我认为这很大程度上归功于有明确的工作重心，而这正是战略规划所带来的，我们正努力强化的理念就是——制订战略计划是公司每一个人的责任。”

将制订战略计划纳入公司每个员工的日常工作中去，这一点听起来似乎很新鲜。实际上，电子数据系统公司并不是唯一一家在董事会之外实现战略决策的企业，在北美和欧洲，越来

越多的大中型企业都已经意识到：成功需要最准确的市场信息和依据这些信息迅速采取行动的能力。而直面市场的员工对于这些信息拥有最直接也最敏锐、最直观的触觉，他们对于市场数据和客户体验的分析，往往直接揭晓容易被非一线人员所忽视的细节，而这些，是每日面对着数据报表的高级经理们所达不到的。

除了从市场的角度来考虑之外，每一位员工如果能够从战略角度思考：如何让自己的工作符合企业目标？对于企业而言绝对是一种宝贵的财富。

全球咨询公司摩立特公司董事长罗杰·马丁认为，在目前的市场环境下，企业管理者们再也无法设想基层的员工是只会执行上级下达的任务的机器人。而与以往的这些思路恰恰相反的是，每天，所有员工对如何完成自己的工作作出的关键性决定都可能给公司战略带来或好或坏的影响。这样的企业氛围，不仅给企业的发展带来更好的契机，也从最大程度上激发了员工对于公司的归属感和凝聚力。

但是这样的契机或者说是资源企业应该如何加以利用呢？

“在各行各业中，以了解客户需求为中心的趋势正日益加强，”“马努斯战略”咨询公司的香农·赖伊沃尔指出，“如今，赢得客户的真正秘诀在于能够给他们正在寻找的东西。在管理层餐厅就餐的企业高管们可能会变得相当封闭。如果能吸纳其他人加入战略规划流程，就有更大的可能制定出符合市场状况的战略。”

在各行各业当中，直面客户的往往是基层员工，所有的调查数据都是从他们的体验中提炼而出的，所以制定规划，他们的感受和专业意见都是公司宏观战略的法宝。

“突破常规思维框架的唯一方法就是把企业想成是一家选择工厂”马丁继续说道，“每个人其实都是一个选择实体。战略制定者和战略执行者之间没法划出明确的界限。”

选择工厂的实际意义，其实就是指在进行战略规划的时候，将每个员工纳入这个工厂体系中来，这样的工厂体系对于整个规划而言，正是以客户为服务主体的导向所导致的。

这一点在纽科钢铁公司、约翰·迪尔播种机厂以及天合汽车集团远程无钥进入系统生产厂的例子中得到证明。这三家企业都不约而同地成功实施了将一定比例的员工收入与企业业绩挂钩的方案。而且这三家企业都将绩效薪酬制度向前推进了一步——让基层员工分享数量空前的企业信息，每个员工在企业内部都能享受到一定的主人公权益，其中包括企业为每位员工提供研读损益表的短期课程，就企业生产和劳务成本以及销售、市场和分销运营状况发布及时、详细和准确的报告，并且让员工了解本企业与竞争对手的成本与销售数字对比情况。在此基础上，所有员工的工作效率都提高了一倍不止，并且让员工参与到规划中来，保证了公司信息和战略方针的上通下达。

全员战略规划对于传统管理学来讲确实是一个新鲜事物，但是高效迅捷和极大的便利性为很多先行一步的企业带来了丰厚的回报。让员工变成企业反战的主导者，正是新兴企业所需的模式。

将战略规划从高级经理的报表中解放出来吧，让直面市场的主导者们说话，这样才能把市场攥得更紧、更贴近。

二、认知偏差很像野葛这种植物

认识偏差，每当在做一个商业决定时，这种误差似乎都很难避免。但是判断失误，很容易在整个商业流程中造成巨大的损失，而且对于职业经理人个人而言会是职业生涯中的一个污点。尤其是在商业收购案中，制定收购方案时似乎尤其容易产生这些无意识的判断失误。这些认知偏差在不知不觉中暗暗作