



最给力 最全面 最经典

哈佛MBA 经典课程大全集

哈佛MBA是世界上最热门、最有价值的学位之一

彭正强◎编著

晋身商业界精英管理阶层的敲门砖

【拥有MBA学位的人被视为工商界
薪水最优与最受尊重的人】



北京出版社

版权页

图书在版编目（CIP）数据

哈佛 MBA 经典课程大全集/彭正强编著.—北京：

地震出版社，2011.4

ISBN 978-7-5028-3850-8 I .①哈... II .①彭... 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（2011）第 028691 号

哈佛 MBA 经典课程大全集

彭正强编著

责任编辑：赵月华

责任校对：庞亚萍

出版发行：

北京民族学院南路 9 号 邮编：100081

发行部：6842303168467993 传真：88421706

门市部：68467991 传真：68467991

总编室：6846270968721982 传真：68455221

E-mail:seis@mailbox.rol.cn.net

经销：全国各地新华书店

印刷：九洲财鑫印刷有限公司

版（印）次：2011 年 4 月第一版 2011 年 4 月第一次印刷

开本：787×1092 1/16

字数：554 千字

印张：30

书号：ISBN 978-7-5028-3850-8/F（4491）

定价：39.80 元

版权所有翻印必究

（图书出现印装问题，本社负责调换）

前言

MBA 是英文 MasterOfBusinessAdministration (工商管理硕士) 的简称, 而其中文简称为“工管硕”。

工管硕士被商业界普遍认为是晋身管理阶层的一块敲门砖。现今不少学校为了开拓财源增加收入, 都与世界知名的大学商学院学术合作, 销售他们的工商管理硕士课程, 其中以哈佛商学院最为国人熟知。

哈佛 MBA 是世界上最热门、最有价值的学位之一, 每年都有数以千计满怀希望的莘莘学子跨入哈佛商学院的大门。自哈佛大学 1910 年首创 MBA 学位以来, 便一直深受工商界的青睐。

拥有 MBA 学位的人被视为工商界薪水最优与最受尊重的人。据统计, 哈佛商学院刚毕业的 MBA 的平均年薪都在 10 万美元以上。除此之外, 由于 MBA 的价值得到了工商业界的普遍认可和推崇, MBA 在工商界往往比其他专业毕业生有更多的机会。美国《财富》杂志对美国 500 家最大工业企业和 50 家金融公司与商业银行的抽样调查表明: 这些公司的最高层领导中, 1/4 受过 MBA 教育; 高层主管中, 有过 MBA 背景的不尽其数。几十年来, 他们所经营和管理的企业, 成为全美乃至世界的声名卓著、资产雄厚的超级企业。仅以哈佛商学院为例, 其 60% 的 MBA 毕业生就职于全美最大的 1000 家大公司。因此, 攻读 MBA, 被视为进入了最快获取名利成就的捷径; 获得了 MBA 学位, 等于步入了职位晋升的坦途。

哈佛 MBA 的就业领域集中在管理咨询业和投资银行业, 这两个行业的毕业生比例一般超过 50%。

由于哈佛 MBA 学位的炙手可热, 哈佛商学院几乎成为全美商学院最难申请入学的, 从 1998 年的统计来看, 录取人数占申请人数的比例只有 13%, 平均每 8 个申请者才录取 1 名学生。

MBA 学位是一种注重复合型、综合型人才培养的学位, 是能力培养重于知识传授的学位。它教授的是面对实战的“管理”, 而不是注重研究的“管理学”, 技巧和思维的培养重于理论分析能力。它要求其毕业生有一定的实践经验和管理经验(应变能力、预测能力、综合能力、

组织能力等)。其课程内容涉及管理类、经济学类、金融类、财务类，等等。本书正是选取哈佛 MBA 的经典课程，希望为读者提供尽可能多的知识精华。

本书分为五篇，分别是总经理篇、营销篇、沟通篇、工商管理篇、财务总监篇。每篇四章，选取最为重要的知识点，希望能够使读者从中受益。由于哈佛 MBA 课程涵盖范围甚广，一本书很难涉及全部知识，我们只能选取一些有代表性的理论及事例，不足之处敬请谅解。

目 录

第一章 做一名成功的总经理	1
第一节 总经理的特质	1
第二节 领导能力九大经典自然法则	3
第三节 无与伦比的领袖气质	9
第四节 总经理要善于内省	11
第五节 面对错误，勇于承担	12
第六节 是老板，也是普通人	14
第七节 赢得下属信任的基本原则	15
第八节 妥善处理员工间的纠纷	17
第九节 利用个人影响力树立权威	19
第十节 与员工保持适当的距离	21
第二章 实行有效的目标管理	23
第一节 明确的目标是企业走向成功的基础	23
第二节 成本控制是关键	28
第三节 对员工进行目标管理	30
第四节 建立工作目标档案	33
第五节 制定项目计划	35
第六节 编制计划的基本步骤	38
第七节 编制计划的具体方法之一——滚动式计划法	39
第八节 编制计划的具体方法之二——PDCA 计划	40
第九节 填平战略目标与日常运作间的鸿沟	41
第十节 高层战略与基层行动完美结合	43
第十一节 化整为零，落实目标	45
第三章 高效工作	47
第一节 计划好你的时间	47
第二节 现实地估算时间	52
第三节 “一分钟管理”技巧	55

第四节 提高工效是经理人的首要任务	58
第五节 效率提高 10%的秘密	64
第六节 立即行动，拒绝拖延	66
第七节 努力成为你所从事专业的内行	70
第四章 引领时代	73
第一节 总经理的创新意识	73
第二节 强化创新意识	74
第三节 适应全新思维	75
第四节 具备创造未来的能力	78
第五节 及时更新管理思想	79
第六节 不断创新，进入新的高度	83
第五章 顾客是上帝	87
第一节 服务意识	87
第二节 顾客中心模式	89
第三节 以顾客为中心的具体措施	92
第四节 做顾客的最佳听众	94
第五节 顾客至上	97
第六节 让顾客充分了解你	100
第七节 诚信为本	103
第八节 以顾客为中心	108
第九节 回头客是企业生存之道	110
第十节 提高顾客满意度	116
第十一节 实现企业与顾客间的双赢	121
第六章 价格竞争与定价	124
第一节 制订多元化定价目标	124
第二节 利润目标的定价方法	125
第三节 市场目标的定价方法	128
第四节 信誉目标的定价方法	132
第五节 薄利多销定价策略	133

第六节 厚利限销定价策略	134
第七节 阶段性定价策略	135
第八节 产品组合定价策略	137
第九节 折扣定价策略	138
第十节 差别定价策略	139
第十一节 心理定价策略	140
第十二节 名牌定价策略	142
第七章 打造精英销售团队	146
第一节 建立评估标准，提高销售业绩	146
第二节 评估销售效率的关键因素	147
第三节 多标准进行绩效评估	148
第四节 做一名销售领袖	149
第五节 战胜胆怯，赢得订单	153
第六节 如何把自己塑造成销售精英	156
第七节 赢得大订单，要靠大客户	159
第八节 为顾客提供充分而适当的信息	163
第九节 成功开发潜在客户的圣训	167
第八章 适应营销新形势	169
第一节 超前行动，把握机会	169
第二节 制定市场营销计划	170
第三节 正确的市场营销策略，使收益最大化	174
第四节 选择适宜的分销渠道	180
第五节 调整策略，方能摆脱被动	185
第六节 避免营销的误区	190
第七节 蓝契斯特法则	194
第八节 直面客户，实现无店铺销售	197
第九章 沟通技巧	202
第一节 沟通的类型	202
第二节 口头信息沟通	203

第三节 书面信息沟通	203
第四节 非语言沟通	204
第五节 沟通在管理中的作用	206
第六节 培养沟通基本技能	207
第七节 协调人际冲突的策略	209
第八节 沟通方式的重大转变	210
第十章 如何通过有效沟通增进了解	212
第一节 共同点是有效沟通的前提	212
第二节 精心遣词，悉心表达	216
第三节 巧妙地给对方施压	219
第四节 充分使用正式沟通媒介	221
第五节 利用非正式信息沟通作为补充	224
第六节 注意把握对话的原则	225
第七节 确保信息及时被对方接收和领会	227
第八节 有效的沟通与交流是企业生存和发展的基础	230
第九节 建立沟通制度	233
第十节 信息共享	239
第十一章 谈判基本策略	241
第一节 商务谈判的特点	241
第二节 商务谈判的基本原则	244
第三节 了解谈判的风格和方法	248
第四节 利用自身的优秀品质	249
第五节 成大事先突破障碍	254
第六节 成功谈判的黄金法则	257
第七节 选人	262
第八节 谈判前的准备工作	265
第九节 制定可行性方案	268
第十二章 谈判中的实战技巧	273
第一节 漫天要价	273

第二节 虚与委蛇	274
第三节 中途换人	277
第四节 “切香肠”策略	278
第五节 出其不意	279
第六节 投石问路	280
第七节 有针对性地“迎头痛击”	282
第十三章 质量决定一切	287
第一节 全面质量管理	287
第二节 赢得顾客靠的是优质产品与服务	289
第三节 建立公司的质量改进计划	291
第四节 全员参与质量管理	292
第五节 选择正确的质量工具	295
第六节 学习同行的先进经验	299
第七节 稳健设计，更新观念	300
第八节 6S 品质管理	303
第九节 创新质量管理模式	308
第十四章 才走出经营困境	311
第一节 预见危机，防患于未然	311
第二节 选择时机，压缩经营规模	314
第三节 减时加薪，摆脱困境	316
第四节 发动全员，共渡难关	317
第五节 调整侧重点，化解通胀压力	321
第六节 放弃眼前的利益摆脱危机	323
第七节 合并增强实力，摆脱经济危机	326
第八节 果断决策，应对突发事件	328
第九节 危机时期的成本控制	330
第十节 依靠创造力进行营销	333
第十一节 摆脱危机阴影，重现生机	338
第十五章 贯彻以人为本的理念	341

第一节 充分授权	341
第二节 采用海豚式管理模式，充分尊重下属	344
第三节 采用优秀的管理原则	346
第四节 改善工作环境，提高效率	350
第五节 内部公关，让员工树立主人翁意识	352
第六节 注重团队的力量	354
第七节 进行卓有成效的团队管理	355
第十六章 创造企业文化，传承企业精神	361
第一节 企业文化调动员工积极性	361
第二节 标准、价值、信仰决定绩效	363
第三节 连贯的经营理念是企业发展的关键因素之一	366
第四节 弘扬企业精神	367
第五节 建设特有的可识别的企业文化	370
第六节 建立信誉模式，施行信誉管理	372
第七节 进行企业文化变革	375
第十七章 薪资制度	379
第一节 保持均衡制度的因素	379
第二节 制定绩效付酬计划时应考虑的关键因素	384
第三节 消除传统财务会计制度的弱点	389
第四节 财务总监要全面把握现在状况	393
第五节 才加强对现金流量的管理	398
第六节 确定企业货币资金的最佳持有额度	400
第七节 建立安全存货量	406
第八节 降低财务成本和提高质量并不矛盾	413
第九节 降低财务成本的途径	414
第十节 优化合作	415
第十一节 严格财务制度，防范假账和舞弊	415
第十二节 完善资金管理制度，加强财务监管	420
第十八章 资金筹集与借贷	426

第一节 调整资本结构，使公司价值最大化	426
第二节 资金筹集的综合经济效益	431
第三节 财务总监的职能之资金筹集	433
第四节 公司发展需要钱	434
第五节 为创业筹集足额资金	438
第六节 小公司筹资有招	440
第七节 过度负债要重视，及时调查是关键	443
第八节 权衡优缺点，把握数额	444
第九节 调整与改善公司的支付能力	445
第十九章 资金预算和使用	448
第一节 拟定详细的资金周转计划	448
第二节 拟定计划有技巧	453
第三节 确认营业费用	458
第四节 制定行之有效的预算方案	461
第五节 把预算过程当做一个计划过程	466
第六节 进行资本运营的战略决策	470
第七节 资金不足，冷静应对	474
第二十章 投资决策	481
第一节 企业投资的分类	481
第二节 投资决策必须遵循的原则	485
第三节 投资决策的常用方法	488
第四节 全面考虑投资项目的规模	494
第五节 确立资本经营思想	499
第六节 金融资本经营	506
第七节 时刻保持清醒，避开投资陷阱	512
第八节 寻求合作投资，扩大商品出口市场	518
第九节 通过并购提高对市场的控制能力	520
第十节 选择并购目标时必须依据的标准	534
第十一节 确定对并购目标进行现金收购或股票收购	538

第一章 做一名成功的总经理

第一节 总经理的特质

总经理，泛指企业中的高级管理人才，即厂长、经理、总经理、总裁或相应的职务。总经理对企业的营运负有最高责任，拥有日常经营管理之最高权限，并对董事会负责。

总经理，其责任是利用有限的资源：人力、财力、物力、机器设备、技术和方法、时间、信息，为企业带来最大的成果：市场信誉、市场占有率、赢利性、企业状态、投资报酬率、规避风险等。成功的总经理总是最有效地利用资源，尤其是人力资源，去完成企业的目标。总经理绝不能事必躬亲、事事想管。著名企业家路易士·龙伯格认为，总经理履行三大职责：第一，为公司的未来设定战略目标和发展方向；第二，确定合适的人才是否被安置到合适的位置，考虑目前的同时应考虑未来的需求和变化；第三，查证公司各阶层的每一个人，对于预先设定的目标与期望是否确已达成。

成功的总经理总是受到社会大众的尊敬，因为他是创业者，使企业化无为有、化小为大、从差到好、从弱到强；他也是风险的承担者，赢利必有亏损的风险，总经理必须预见未来，规避各种风险，或在风险到来时，使企业遭受最少的损失；他也是财富的创造者，他要率领全体员工敬业守法，为社会、投资者、顾客和员工创造财富。为完成以上目标，总经理不但要履行其职责，还要扮演如下三种角色：其一，决策者。管理大师西蒙认为，经理人员的任务在于决策，即决定企业该做什么；为此他要运用各种资源，排除各种障碍，与内部和外部的各类人员和集体打交道。其二，人际关系方面，作为组织的首脑履行社会义务；作为领导者，起到身先士卒、先公后私的作用；作为组织的代表，扮演联络员的角色。其三，信息方面，是信息接受、传播者；对公众而言，总经理是企业的发言人。为扮演这些角色，总经理必须具备运用并发展三种基本技能：概括分析能力、人际交往能力和业务技术能力。相对而言，三种能力之重要程度依次序降低。

在成功的总经理之中，管理风格不尽相同：有些坚信严格控制的力量；有些相信在轻松的环境中，下属们会做得更好；有些自己做决定；有些人广泛发动群众，发挥集体智慧，等等。但每种风格，只要能保持适当的平衡，都是有效的。

另一方面，这些成功的领导人也有很多的共同之处。他们对公司情况都有深刻的了解，否则他们会失去下属们的尊敬或者很容易犯致命的错误。最主要的是，他们非常关心公司的命运。除了这些基本的之外，成功的总经理一般都具有四条明显的或许是不同一般的特征，虽然特征的强度和保持平衡的能力各不相同。这四个特征是：为实现美好的理想而奋斗不息；是企业的建设者，而不是财富的追求者；既有集体合作精神，又有独立工作能力；精打细算的冒险家。

①坚持不懈的毅力。成功公司的主管都具有献身精神。不管怎样，公司及它的声誉是他们生活中最重要的东西。

②事业的创造者，而不是财富的追求者。总经理一旦成功之后，钱对他们来说就不是那么重要了。美国企业联合会的领导人很少在退休时不成为巨万富翁的。一部分领导人如果把持有的股票和证券卖掉的话，甚至就成为千万或者亿万富翁。但他们这时不需要钱，他们真正需要的，是给后来人留下这样一份遗产而建立起一个有领导威信的强大企业结构，这样他们就心满意足了。

③善于合作，注重组织建设。成功的总经理注意多方面培养他们的工作人员，提高他们的技能和健全管理制度。

④敢于冒险。成功的总经理都认识到有胆略的重要性——他们知道什么时候可以计划冒险。在调查中，90%以上的人说，他们把冒险看做是高速发展公司的必要手段，而74%的人说，冒险对他们公司的成功是非常重要的。

⑤把握机遇。对于成功的总经理来说，掌握冒险机会和愿意冒险同样重要。在采取冒险行动之前，大部分总经理都深入市场和深刻了解竞争者的反应，彻底掌握外部环境的影响，以便预先估计可能出现

的不利形势。更重要的是，这些总经理头脑能保持清醒，有应急的计划来处理失败的可能性，并争取使不利形势变为有利形势。

第二节 领导能力九大经典自然法则

1.自然法则一：领导者要有心甘情愿的追随者

成为一个领导者意味着什么？领导能力的第一项自然法则就是回答这个本质性的问题，即一个领导者要有心甘情愿的追随者。如果没有取得别人的支持，领导者也不复存在。然而，成为一个领导者意味着什么，这样关键的因素，却是很典型地被忽略了。

传统观点是根据一系列的品性、品质、嗜好或行为来解释领导者的。然而，越来越多的管理者指出：只有当他们取得追随者的支持，他们才是领导者。

一般的看法是，伟大与荣誉归于领导者，而追随者通常被认为是第二等级或低位的角色。领导能力的第一项自然法则改变了我们对追随者的观点，因为正是他们起着众志成城和绿叶扶持的作用。追随者们与领导者们是一个整体相辅相成、不可缺少的两个方面。

2.自然法则二：领导能力是一个相互作用的活动范围——是领导者们与追随者们之间的相互关系

领导者和领导能力不是一回事。当人们说起“我们需要好一点的领导”时，他们的实际含义是说：“我们需要一个与常人不同的领导者。”然而，“领导能力”一词，其涵义远远超过“领导者”这样一种单一的意义，它包含了领导者与追随者两个方面。

追随者是加入领导者的合作者，是这两者一起产生了驱动组织机构向前发展的能力。人们对一些英雄般的高瞻远瞩的领导者的敬佩常常会产生一种错误的看法，即领导能力来自某一个人。想一想，李·艾科卡是如何在克莱斯勒公司的巨大转轨关头赢得信任的，史蒂夫·乔布斯作为苹果电脑公司的创办人是如何被人们所称颂的，格洛里亚·斯坦纳姆是如何在妇女运动的紧急关头被人拥戴的。上述三位只是在与他们的追随者们的相互关系中产生影响的。

这种说法，不懂得领导能力是随着领导者与追随者的活动范围的出现而存在的，不懂得这种联合是暂时的和随时变化的。

任何一个为实现他的领导愿望而为之斗争的人都知道，这是一个挺微妙的问题。人们可能对领导者所走过的特殊道路不感兴趣。通用汽车公司的董事会免去了罗伯特·斯坦佩尔的职务，因为他们觉得他不可能指导企业组织走上正确的轨道；美国人民放弃了乔治·布什，因为人们想要变革。领导者们也知道，他们的首要问题，是赢得追随者们的信任，继而不断反复取得他们的信任。

领导者—追随者的活动有他们的开始、发展和结束的过程。他们随着不连续的相互作用的发生而出现，但每一次都有领导者和追随者参加。

如果一个领导者经历了众多的领导事件，其领导能力就能连续不断地产生。一些追随者，在相当长的一段时间内，始终保持着对某一特定的领导者的忠诚，并在各种不同的情形下始终支持着他。举例来说：玛格丽特·撒切尔在其任英国首相的 12 年执政期间，拥有着一批心甘情愿的追随者。

领导能力不是一个人或一个职位，而是领导者与追随者相联系时所发生相互作用的关系，即活动范围。领导能力活动范围是不可分割的整体，是整体组合的舞蹈。看一看弗雷德·艾斯坦尔和金杰·罗杰斯两人的优美舞蹈。完美的舞蹈得以展开，是由于弗雷德优美的领舞，由于金杰丝丝入扣的随舞，由于迷人的舞蹈动作艺术，弗雷德—金杰—音乐—动作—舞池融为一体，这正是舞蹈的美妙之处。舞蹈是一种活动范围，是一种同时把诸多方面联系起来的相互关系模式。

领导能力也是一种舞蹈，是领导者与追随者之间进退有序的相互作用。要了解领导能力的活动范围，我们必须注意领导者与追随者之间的相互作用，研究他们之间的关系。

3.自然法则三：领导能力随着事件发生而产生

人们通常把领导能力看做是一个大人物所特有的持续不断的特征和一系列恒久的气质、价值和水平。普遍被接受的字眼“天生的领导人”增强了人们对领导能力是永久性的品质。

领导能力这一概念说明，如果为数众多的领导者，在不同的情形下都取得了追随者，那么领导能力就产生了，就遍及整个组织。小组会议离了谱，有人得到支持，使会议的话题回到了主题，这时领导事件就发生了。当某人提出了其他人愿意接受的方针时，或者当某人激发整个组织或社区去支持某一特定的方针时，领导事件发生了。当人们取得公司和政府机构不同层面的上上下下的追随者们的支持时，随着领导能力在不连续的事件中产生，这个组织机构就充满了活力。

4.自然法则四：领导者不是依仗职权施加影响

领导者们通过影响来得到追随者，然而经理们也是依靠影响把事情完成的。两者之间差别在于领导者所产生影响的来源不同。

只要是上司，便可使某人成为领导者，然而管理方面的影响和领导能力的影响是相当不同的。领导者的影响是从追随者与领导者之间的相互作用产生的，而经理的影响则来自等级制度下的经理职位。领导能力是人与人之间的影响，管理是职位与职位之间(上级对下级)的影响。管理的职权在组织机构图上有严格规定；而领导能力的影响的产生就像一张相互作用的蛛网，把想要参与的人们联系起来。领导者—追随者的相互作用是基于信任，经理—下级的联系是依靠行政命令。领导者激励别人愿意去支持或与他/她保持一致，经理则要求别人遵照组织机构所明确规定的经理权限的要求去办事。当然，经理也能表现领导者的影响。那些被挑选坐上经理职位的人们，除了取得追随者之外，还需得到管理方面的影响。

5.自然法则五：领导者们在组织体制所规定的程序之外工作

领导者们获得追随者们是因为人们和组织机构需要方针，虽然经理们也提供了方针，可领导者们是在不同的范围确定方针。领导者们要在组织规则、条例、程序和政策所定的路线之外工作。当体制结构对如何行事不能提供某种指导的时候，领导能力的活动场所就存在了。

每一个组织机构已建立的路线总干梗阻了，或者人们在常规陷入困境，一种新的可能性出现了，但它不是在现有路线上。当没有任何路线可遵循时，领导者迈开了步伐。

今天，一个很普遍的想法是“经理做事总是对的”，“领导者们总是做正确的事”。这是个令人容易记住的区别。但是，我们除了回顾往事外，如何能知道哪是正确的呢？

领导者们和经理们两者都做正确的事，并且两者都必须正确行事。他们各尽其能地工作。当人们与组织机构面临尚未为人知道的活动场所，需要有人挺身而出，去担负领导并取得自愿的追随者时，领导者们就脱颖而出了。

6.自然法则六：领导能力伴随着风险和不确定性

领导者们的生存没有纯粹的安全可言。未知的领导能力的活动场所内总是充满着模棱两可和混乱不清的东西，而领导者的任务总是伴随着风险和不确定性。无人涉足的和结构不明的领导能力的活动场所，要求在不稳定的情势下完成行动。

在现实中接受领导要求担受风险和不确定性，是领导能力活动范围的组成部分。冒风险可能不会有成功的结果，因为没有一个人能完全控制行动的后果，而且领导者们认识到，他们不可能保证特定的结果。尽管如此，他们仍然把风险看做是担负领导这个复杂任务的一部分。

7.自然法则七：不是每一个人都愿意追随领导者

领导者的面子是有限的。也许最有限的是：不是每一个人都愿意追随一个领导者。没有一个领导者，甚至于那些所谓的像甘地或林肯那号人物的伟大的领导者们，得到过每个人的支持。

取得追随者们是不可预测的事。追随者们是很难取得的。有的人对领导者们的主动性不以为然，有的人当领导者提出行动路线时则采取回避的态度。

为了确保领导效果，规定“正确的”领导风格和指导，这种努力收效甚微。没有一个人有一个水晶球能预见将来。不确定性总是存在的，