

哈佛模式全集

A Complete Works of Harvard Model

总顾问 成思危

总主编 邹东涛



哈佛模式 职业经理人

The Professional Manager of
Harvard Model

主 编：刘玉良 阮小芳

副主编：刘 刚 阮守武

人民日报出版社 线装书局

F272.91

10/2



哈佛模式

职业经理人^②

The Professional Manager of
Harvard Model

主 编：刘玉良 阮小芳

副主编：刘 刚 阮守武

人民日报出版社 线装书局

第 二 册

目 录 Contents

管理技能

第九章 商务谈判

一、经理人谈判通则

(一) 谈判原则

(二) 谈判准备事项

(三) 谈判要点

(四) 谈判目标

二、经理人谈判技巧

(一) 适时反击	857
(二) “攻击要塞”	858
(三) “白脸”“黑脸”	859
(四) “转折”为先	860
(五) 文件战术	862
(六) 期限效果	864
(七) 调整议题	867
(八) 打破僵局	868
(九) 声东击西	869
(十) 金蝉脱壳	869
(十一) 欲擒故纵	870
(十二) 扮猪吃虎	871
(十三) 缓兵之计	872
(十四) 草船借箭	873
(十五) 赤子之心	873
(十六) 走为上策	874
(十七) 杠杆作用	874
(十八) “推一推一拉”术	883
(十九) 反败为胜	888
(二十) 态度简明	894
三、谈判风格分析	898
(一) 各国谈判分析	898

(二) 谈判对手分析

902

经营战略

第一章 市场进入策略

915

一、研发新产品或服务

918

(一) 将会面临的风险

918

(二) 发展类似的产品或服务, 创造平行式的竞争

919

(三) 将会面临的风险

920

二、买下加盟店

921

三、运用现有的产品或服务发掘部分动力

922

(一) 转移至新地区

923

(二) 满足供给短缺

923

(三) 运用尚未使用的资源

924

四、寻求赞助

924

五、买下营运中的事业体

926

第二章 企业经营战略

929

一、企业经营战略的概念及其产生

929

(一) 经营战略的概念	929
(二) 经营战略的产生	931
(三) 经营战略的特点	933
二、战略管理过程	935
(一) 规定组织的使命	936
(二) 制定方针	938
(三) 长期目标和短期目标	939
三、竞争战略	941
第三章 分析与决策过程	943
一、关键性问题分析	943
(一) 学会正确地提出问题	943
(二) 问题的抽象过程	945
(三) 关键问题图的运用	946
二、关键因素分析	948
(一) 剖析市场	948
(二) 找出成功者和失败者之间的差别	949
(三) 要把思想变成行动	951
三、决策过程	952
(一) 标准化决策过程	953
(二) 不同类型决策的过程	967
案例：樱花公司的成功策略	969

第四章 行业结构分析

一、行业结构

二、行业竞争强度的决定因素

(一) 进入的威胁

(二) 现有竞争者之间的抗衡强度

(三) 来自替代产品的压力

(四) 买方的讨价还价能力

(五) 供应方的讨价还价能力

三、行业演化规律

(一) 产品寿命周期

(二) 行业演化过程

四、竞争者分析

(一) 未来目标

(二) 假设

(三) 现行战略

(四) 潜在能力

(五) 竞争者反应轮廓

第五章 通用竞争战略

一、竞争优势与通用的竞争战略

二、成本领先

三、别具一格

(一) 别具一格的来源

(二) 别具一格的成本

(三) 别具一格易犯的错误

(四) 集中一点

(五) 夹在中间

(六) 通用竞争战略的实施

(七) 通用竞争战略的风险

案例：李蓝电气公司的别具一格战略

第六章 居于行业不同发展阶段的企业战略选择

一、新兴行业的竞争战略

(一) 新兴行业的结构特征

(二) 新兴行业的战略制订

二、成熟行业的竞争战略

(一) 成熟行业竞争的环境信号

(二) 成熟行业的战略含义

(三) 成熟行业中的战略隐患

三、衰退行业的竞争战略

(一) 衰退行业的竞争决定因素分析

(二) 衰退行业的战略方法

(三) 衰退行业的战略选择

案例：阿迪达斯公司的变化与耐克公司的后来居上

第七章 居于行业不同竞争位次的企业战略选择

一、高密度竞争——位次竞争战略的形成

1001

二、位次竞争战略

1003

(一) 第一位企业的包围战术

1003

(二) 第二位企业的位次战略

1004

(三) 第三位企业的适应战略

1004

(四) 第四、五位企业的战略

1005

三、后发企业的竞争战略

1005

(一) 后发企业的基本战略

1005

(二) 后发企业的战略路线

1006

(三) 市场细分与重点突破

1008

四、进攻战略——瞄准出头鸟

1008

(一) 进攻领先者的条件

1009

(二) 进攻领先者的途径

1002

(三) 阻止领先者的报复

1009

(四) 领先者脆弱性的信号

1012

五、防御战略——迎接挑战者

1014

(一) 挑战者的入侵

1014

(二) 防御战术

1018

(三) 防御战略

1028

第八章 不同企业规模的战略选择

1037

一、大企业与中小企业的经营特点

1037

(一) 大企业的经营特点

1037

(二) 中小企业的经营特点	1138
---------------	------

二、大企业的战略选择

(一) 大企业各经营单位之间的相互关系	1139
---------------------	------

(二) 有形的相互关系	1141
-------------	------

(三) 无形的相互关系	1148
-------------	------

(四) 竞争者之间的相互关系	1152
----------------	------

(五) 大企业产品构成的 PPM 管理	1155
---------------------	------

(六) 大企业的多样化经营	1169
---------------	------

三、中小企业的战略选择

(一) 集中一点——“小而专、小而精”战略	1187
-----------------------	------

(二) 寻找空白——“钻空隙”战略	1188
-------------------	------

(三) 与众不同——经营特色战略	1190
------------------	------

(四) 联合竞争战略	1190
------------	------

(五) 承包经营战略	1191
------------	------

四、特许体系成长战略

(一) 特许体系的概念及发展历史	1193
------------------	------

(二) 现有特许体系的四种类型	1196
-----------------	------

(三) 特许母公司和特许子公司的关系	1197
--------------------	------

(四) 子公司的选择	1198
------------	------

(五) 母公司和子公司之间的契约	1200
------------------	------

(六) 经营指导和控制	1204
-------------	------

(七) 特许体系的效果	1205
-------------	------

案例一：烟草行业多角化运动	1212
---------------	------

案例二：哈勒尔与宝洁公司的清洁剂之战	1215
--------------------	------

第九章 发展优势策略	1219
-------------------	------

一、发展战略及发展竞争优势	1219
---------------	------

二、发展策略的过程	1221
-----------	------

第十章 知识经济时代的企业战略	1235
------------------------	------

一、知识经济时代的市场经营战略	1235
-----------------	------

二、可持续发展战略：我们的必然选择	1238
-------------------	------

三、知识经济时代国际竞争的战略重心	1241
-------------------	------

（一）世界经济发展的战略重心	1241
----------------	------

（二）高新技术产业：知识经济时代国际竞争的焦点	1243
-------------------------	------

组织系统

第一章 公司的组织形式	1253
--------------------	------

一、从债务角度考察公司组织形式	1253
-----------------	------

（一）无限责任公司	1253
-----------	------

(二) 有限责任公司	1255
(三) 股份有限公司	1256
(四) 两合公司	1259
(五) 股份两合公司	1261
二、从经营业务考察公司组织形式	1262
(一) 工业公司	1262
(二) 商业公司	1262
(三) 金融公司	1263
(四) 工商公司	1264
(五) 工贸公司	1264
(六) 农工商联合公司	1264
(七) 技术开发公司	1265
(八) 信托公司	1265
(九) 投资公司	1266
(十) 咨询公司	1266
三、从经营规模考察公司组织形式	1267
(一) 地区性公司	1267
(二) 跨地区性公司	1268
(三) 全国性公司	1268
(四) 跨国公司	1269
四、从技术经济联系考察公司组织形式	1270
(一) 专业公司	1270

(二) 联合公司	1270
(三) 综合性公司	1271
五、从其他角度考察公司组织形式	1272
(一) 从产权关系看公司组织形式	1272
(二) 从信用基础看公司的组织形式	1272
(三) 从公司对公司的控制与依附关系看公司的组织形式	1273
(四) 从公司的管辖系统看公司组织形式	1274
(五) 从公司资本构成看公司组织形式	1274
案例：国际一些有关公司的名称介绍	1275
第二章 公司的组织结构	1279
一、公司组织结构的内容	1279
(一) 公司组织结构的概念及其作用	1279
(二) 部门化	1281
(三) 管理的跨度	1285
(四) 委员会	1287
二、公司组织结构的形式	1293
(一) 直线制组织结构形式	1293
(二) 直线——参谋组织结构形式	1294
(三) 事业部制组织结构形式	1295
(四) 模拟分散化组织结构形式	1297
(五) 矩阵组织结构形式	1298
三、公司组织结构的设计	1299

(一) 一般的设计原则

1299

(二) 动态的设计准则

1301

(三) 授权

1303

(四) 影响公司组织结构的因素

1305

第三章 公司的组织机构

1309

一、公司组织机构的内容和原则

1309

(一) 公司组织机构的内容

1309

(二) 公司组织机构的原则

1309

二、公司的决策机构

1310

(一) 股东大会

1310

(二) 董事会

1315

三、公司的执行机构

1325

(一) 公司执行机构概述

1325

(二) 公司职员

1325

(三) 公司执行机构的职权

1332

(四) 公司执行机构和决策机构的关系

1333

四、公司的监督机构

1334

(一) 公司监督机构的设立

1334

(二) 监督机构的职权

1334

第四章 组织的变革

1337

一、观念先行

1337

二、变革是革命

1339

三、顾客需求是焦点

1339

四、变革很艰难

1340

五、高层主管主导

1341

六、变革的核心——彻底改革工作方式

1342

七、变革基本技巧

1343

八、变革三部曲

1345

案例：微软成功的秘密

1348

第五章 透视组织图

1351

一、组织结构是领导管理的一种手段

1351

(一) 组织结构：活动与职权相互关系的系统

1351

(二) 组织结构是一种手段

1353

(三) 管理人员与组织职能

1354

(四) 有效组织结构特征

1355

(五) 透视组织图：看清组织机构的真相

1356

二、组织有效性的标准

1360

三、避开使组织无效的陷阱

1367

(一) 跳出帕金森定律

1367

(二) 减少“组织乘数”

1368

(三) 不跳“管理华尔兹”

1368

第六章 新的领导方式与管理模式

1371

一、领导方式的连续性	1371
二、几种领导方式	1372
三、五种领导风格	1373
四、十种管理风格	1374
五、情境领导法	1377
六、领导人与非领导人处事方式比较	1378

人力资源开发

第一章 人力资源管理的职能及原则

一、人力资源管理的职能	1383
二、人力资源管理的原则	1383
(一) 科学管理的原则	1385
(二) 人际关系的原则	1385
(三) 教育与培训的原则	1386
(四) 确立标准的原则	1388
三、人力资源规划及战略	1388
(一) 人力资源规划概说	1389

(二) 人力资源供给和需求的“天才”预测	1391
四、人力资源规划的程序模式	1395
(一) 提供人力资源信息	1396
(二) 预测人员需要	1396
(三) 清查和记录内部人力资源情况	1397
(四) 确定招聘需要	1398
(五) 与其他规划协调	1398
(六) 评估人力资源规划	1398
五、人力资源规划的运用机制	1400
(一) 人力资源信息系统	1400
(二) 人力资源供应控制	1402
第二章 员工的甄选和培训	1405
一、公司人力规划	1405
(一) 公司人力规划的概念	1405
(二) 公司人力规划的内容	1405
(三) 公司员工的分类	1406
(四) 公司员工的供求平衡	1407
二、公司员工的挑选	1407
(一) 公司员工挑选过程的主要阶段	1407
(二) 确定公司的用人要求	1408
(三) 吸引人们前来应聘	1410
(四) 从应招者中挑选员工	1411