

哈佛MBA实务

打造职业经理人

Making professional manager

主 编 秦志华 洪向华



中国城市出版社

F-270
261/2

哈佛MBA实务

Making professional manager 打造职业经理人 2

主编 秦志华 洪向华
中国城市出版社

哈佛 MBA 实务

——打造职业经理人



目
录

职业经理人

第一章 如何做一个出色的职业经理人	(3)
第一节 什么是职业经理人	(3)
第二节 职业经理人的决定性作用	(4)
第三节 职业经理人在公司中所扮演的角色	(8)
一、监督人	(8)
二、职业经理的角色	(10)
第四节 职业经理人自我测试	(14)
一、测验一下您是否够格当经理	(14)
二、了解自己的领导	(18)
三、应用管理坐标衡量您的管理方式	(23)
四、您是哪一种类型的领导者	(26)
五、您是不是成熟的管理者	(28)
第二章 哈佛职业经理人	(31)
第一节 MBA 课程对经理人的要求	(32)

第二节 当总经理与当总统一样富有挑战性	(37)
一、职责义务	(38)
二、上下级关系	(39)
三、总经理工作职位	(39)
第三节 美国职业经理人的标准	(46)
一、美国总经理协会的标准	(46)
二、普林斯顿大学的研究标准	(47)
三、美国东部总经理俱乐部标准	(48)
第四节 哈佛商学院职业经理人标准	(48)
一、深厚的涵养	(48)
二、启发部属创意的才能	(50)
三、三分侠气	(51)
四、获得老板信任	(52)
五、计划能力	(53)
六、决断力与责任感	(54)
七、成熟	(55)
八、消除员工不安的能力	(56)
九、要有让人利用的本钱	(58)
十、善于从不合理中入手	(59)
第三章 第一次当总经理	(61)
第一节 谨防提升的负效应	(61)
第二节 建立信任	(65)
第三节 巧妙处理代沟	(67)
一、应避免的错误	(68)
二、年轻职业经理的策略	(69)
第四节 绩效评估与职业发展	(70)
一、绩效评估方法	(71)
二、将评估结果反馈给员工	(73)

三、职业发展	(74)
四、职业阶段	(74)
五、经理生涯成功要领	(77)
六、全球视野的管理	(81)
第四章 职业经理人授权要领	(82)
第一节 什么是授权	(82)
一、所有基本问题都在此得到解答	(82)
二、达到组织目标	(83)
三、授权的准则	(84)
四、雇员参与的程度	(86)
五、授权自我测试	(91)
第二节 益处和危险	(91)
一、为组织谋利，避免重大错误	(91)
二、有形益处	(92)
三、潜在的危險	(94)
四、权力和威望	(95)
五、期望	(97)
六、建立信任	(99)
七、益处和危险自我测试	(100)
第三节 管理企业文化的变革	(100)
一、变革构成的渐进指南	(100)
二、战略目标	(101)
三、管理部门的支持	(103)
四、机制的审议	(104)
五、信息管理和人员开发	(106)
六、项目管理	(107)
七、行动十要点	(107)
八、自我测试	(110)

第四节 奖励和授权	(111)
一、调整奖励机制以支持授权企业文化	(111)
二、企业文化和奖励	(112)
三、赢家和输家	(117)
四、非经济奖励	(118)
五、奖励和授权自我测试	(120)
第五节 方法选择	(120)
一、为特定的组织找出成功的最佳方法	(120)
二、质量管理和客户服务	(122)
三、组织更新	(124)
四、学习与开发	(125)
五、交流	(126)
六、团队精神	(127)
七、方法选择	(129)
八、自我测试	(131)
第五章 使员工参与的方法	(132)
第一节 实施变革	(132)
一、详述着手变革的方法	(132)
二、战略性变革	(133)
三、资料和讨论	(133)
四、管理研讨会	(139)
五、进行调查	(142)
六、辅导和咨询	(145)
七、自我测试	(146)
第二节 工作关系	(146)
一、如何正确理解各角色及结构	(146)
二、实现授权的工作小组	(147)
三、协商和谈判	(148)

四、以新角色替代旧角色	(150)
五、自我测试	(151)
第三节 向员工通报情况	(152)
一、信息传播的有效方法	(152)
二、定期书面信息	(153)
三、定期的面对面简况汇报	(155)
四、特殊活动	(157)
五、个人对个人承担的责任	(158)
六、工作组和项目组	(158)
七、多向信息流通	(160)
八、自我测试	(161)
第四节 信息反馈的促成	(161)
一、如何促成与处理信息反馈	(161)
二、大型会议	(163)
三、团队精神研讨会	(165)
四、情况简介会	(167)
五、调查和提建议的方案	(168)
六、动态的信息交流	(168)
七、自我测试	(169)
第五节 商务关系处理	(169)
一、处理与股东的相互关系	(169)
二、股东们关注之事	(170)
三、以顾客为中心	(171)
四、雇员与“自由职业者”	(173)
五、关心周围社区活动	(174)
六、自我测试	(174)
第六章 学习与授权	(175)
第一节 组织的学习和团队精神	(175)

一、 创建一个动态的学习组织	(175)
二、 全盘的观点	(176)
三、 组织范围内的团队精神	(178)
四、 团队精神培育过程	(179)
五、 共享前景和目标	(181)
六、 对事物进展方式的理解达成共识	(181)
七、 受尊重和有志向的员工	(182)
八、 自我测试	(182)
第二节 领导一个实现授权的组织	(183)
一、 培育走向成功所需的领导才能	(183)
二、 管理风格	(184)
三、 领导的素质	(186)
四、 学会如何去领导	(187)
五、 自我测试	(188)

项目管理学

第一章 项目概述	(191)
第一节 项目管理的定义	(191)
一、 项目示例	(191)
二、 项目的定义	(192)
三、 项目的特征	(194)
四、 项目与程序	(194)
五、 项目管理的概念	(194)
六、 项目管理的特点	(196)
七、 项目管理的主要形式	(197)
八、 项目管理的基本职能	(198)

九、项目管理的主要内容	(200)
十、项目的生命周期及其核心工作	(202)
十一、不同层次、不同类型项目的管理特点	(203)
第二节 项目环境：战略规划	(206)
一、组织的环境	(206)
二、使命陈述	(206)
三、来自上层的变革	(207)
四、来自下层和外部的变革	(207)
五、战略规划	(208)
六、优势、弱点、机会、威胁	(209)
第三节 项目商业计划书的编写	(211)
一、项目管理的完整知识体系	(211)
二、方案策划	(217)
三、初步可行性研究	(218)
四、详细可行性研究	(219)
五、项目评估	(223)
六、项目计划书的编写	(225)
第四节 项目决策	(229)
一、一致性原则	(230)
二、决策制定工具	(230)
三、技术的局限性	(235)
四、项目决策的思维模式	(236)
第五节 项目的生命周期设计	(237)
一、项目生命周期	(237)
二、基本项目生命周期	(238)
三、阶段性开发生命周期	(240)
四、原型项目生命周期	(242)
第六节 项目成功要素	(243)
一、项目目标	(243)

二、项目人员	(243)
三、来自上级的支持	(243)
四、资源	(244)
五、沟通和控制	(244)
第七节 项目经理管什么	(244)
一、预测和计划	(244)
二、配备人员	(244)
三、汇报和联络	(244)
四、恰当地运用工具	(244)
五、管理和整合工作	(245)
六、管理变革	(245)
第二章 风险、评估与合同	(246)
第一节 项目展开前的准备工作	(246)
一、项目背景	(246)
二、项目目标	(247)
三、项目范围规划	(248)
四、组织项目	(249)
第二节 项目评估	(251)
一、项目评估的要点准备	(252)
1. 工作分解	(252)
2. 工作排序	(254)
3. 工作分解结构	(256)
4. 工作延续时间估计	(261)
5. 项目进度安排	(262)
6. 项目资源计划	(265)
7. 项目费用的估计	(266)
8. 项目费用的预算	(268)
9. 项目质量计划	(269)
10. 项目质量保证	(271)

二、启动项目评估程序	(272)
1. 为评估进行的组织工作	(272)
2. 评估成本和时间的办法	(274)
3. 综合与评价数据	(276)
4. 完成评估	(278)
5. 成本的扩大	(279)
6. 应急津贴和意外准备金	(280)
7. 分类、最后的综合与评估书的呈递	(282)
8. 评估的质量和项目的结果	(283)
9. 阶梯式的评估	(284)
10. 样本研究和渐进式方法	(284)
11. 评估软件的统计方法	(285)
第三节 风险	(287)
一、风险识别与分析	(287)
二、风险评定	(288)
三、风险量化	(296)
1. 风险量化的依据	(296)
2. 风险量化的主要工具和技术	(297)
3. 风险量化的成果及作用	(298)
四、风险管理	(298)
1. 避免风险	(299)
2. 降低风险	(300)
3. 风险转移	(301)
4. 应急计划	(301)
5. 接受风险	(302)
五、风险监控	(302)
第四节 项目招标、投标及合同	(304)
一、招标投标概述	(304)
二、招标准备阶段的工作要点和技术	(305)
三、投标准备阶段的工作要点和技术	(306)
四、开标评标阶段的工作要点和技术	(307)

五、授标签约阶段的工作要点和技术	(307)
六、影响投标者的因素	(308)
七、评估投标者	(308)
八、合同与合同管理的内涵	(309)
九、合同管理的依据	(309)
十、合同管理的工具和技术	(310)
十一、合同管理的结果	(310)
十二、合同的谈判与签订	(310)
十三、合同的担保与审批	(311)
十四、合同的履行	(311)
十五、违约责任	(311)
十六、合同纠纷处理	(311)
十七、合同收尾	(312)
十八、项目合同审查	(312)
十九、签订合同当中的术语及签订合同的步骤	(318)

第三章 计划和项目进度控制

(319)

第一节 项目计划

(319)

一、项目实施计划的概念	(320)
二、项目实施计划的特点	(320)
三、准备项目计划	(320)
四、项目计划的内容	(321)
1. 大纲或摘要	(322)
2. 项目规模与合同	(323)
3. 技术计划	(323)
4. 质量与管理	(323)
5. 组织与人事	(324)
6. 项目时间规划	(324)
7. 资源与设备	(324)
8. 风险评估与风险管理	(325)

五、项目进展报告	(325)
第二节 进度控制与成本	(327)
一、进度控制概述	(327)
二、进度控制的类型	(327)
三、进度控制的依据	(328)
四、进度控制的方法和工具	(328)
第三节 费用控制	(329)
一、费用控制概述	(329)
二、费用控制的依据	(329)
三、费用控制的方法与技术	(330)
四、费用控制的输出	(330)
第四节 质量控制	(331)
一、项目质量控制	(331)
二、质量控制的依据	(331)
三、质量控制的方法和技术	(332)
四、质量控制的输出	(333)
第五节 项目控制的要素	(333)
一、预期	(334)
二、计划的变化	(335)
第六节 测评项目状态	(335)
一、搜集信息	(335)
二、提高精确度：利用作业层次的里程碑	(336)
第四章 项目组织与项目管理	(338)
第一节 项目管理的组织形式	(338)
一、职能式	(338)
二、项目式	(339)
三、矩阵式	(340)
四、不同项目组织结构的优缺点	(342)

第二节 项目经理	(343)
一、项目经理的作用与地位	(343)
二、项目经理的主要职责	(344)
三、项目经理的工作手段及权力	(346)
四、项目经理的素质和能力	(347)
五、项目经理的活动	(352)
六、项目经理的目标	(356)
七、项目经理的挑选	(358)
八、项目经理的培养	(361)
第三节 项目办公室	(364)
一、项目办公室的职责	(364)
二、项目办公室的建立与运行	(367)
第四节 项目行政管理	(368)
第五节 项目档案管理	(369)
第六节 项目信息管理	(369)
一、项目管理信息系统的基本架构	(371)
二、项目管理信息系统实施策略	(372)
第七节 多项目管理	(373)
一、项目成组管理的益处	(373)
二、项目成组管理的分组原则	(374)
三、项目成组管理的适用范围	(375)
第八节 企业项目管理	(376)
一、企业发展与项目管理	(377)
二、企业项目管理的主导思想	(379)
三、企业项目管理面临的主要问题	(379)
四、企业项目管理的主要内容	(380)
五、企业项目管理组织设计的要求	(380)
六、企业项目管理组织形式的确定	(381)
七、企业项目管理体的设计与开发	(383)

第九节 目标管理与业务过程管理	(383)
一、目标管理的特点	(383)
二、目标管理的步骤	(384)
三、目标管理的优缺点	(384)
四、业务过程	(385)
第十节 绩效评价与人员激励管理	(387)
一、绩效评价过程中应该注意的问题	(387)
二、项目管理人员绩效评价指标的确定	(388)
第十一节 冲突管理	(390)
一、冲突的来源	(390)
二、冲突处理	(391)
三、冲突防范	(392)
第十二节 新经济项目管理	(392)
一、新经济项目的生命周期	(393)
二、商业计划书	(394)
第十三节 项目监理	(395)
第十四节 现场管理与环境保护	(396)
一、现场管理与环境保护内容	(396)
二、现场管理与环境保护原则	(396)
三、现场管理与环境保护方法与工具	(397)
第五章 项目收尾与结束	(398)
第一节 项目终止	(398)
一、项目终止方式	(398)
二、项目终止实施过程	(399)
第二节 项目移交或验收	(403)
第三节 项目质量验收	(404)
一、质量验收的范围、标准与依据	(404)
二、质量验收的结果	(405)

第四节 费用决算与验收	(405)
一、费用决算	(405)
二、费用审计	(406)
第五节 项目资料与验收	(407)
一、项目资料验收的范围与内容	(407)
二、项目资料验收的依据与程序	(408)
第六节 项目审计	(408)
一、项目审计的特性	(408)
二、项目审计的职能	(409)
三、项目审计的程序	(409)
第七节 项目成功/失败因素分析	(410)
一、项目成功/失败的决定因素	(410)
二、项目成功/失败的因素分析	(414)
三、项目成功/失败的案例分析	(419)
· 微软公司办公商务单位——WinWord 之成败	(419)
第八节 项目后评价	(428)
一、项目后评价的特点	(429)
二、项目后评价的内容	(429)
1. 项目竣工验收	(430)
2. 项目效益后评价	(430)
3. 项目管理后评价	(430)
三、项目后评价的程序和方法	(431)
四、项目后评价的结果——后评价报告	(431)
第九节 项目结束报告	(431)
第六章 典型项目管理案例	(433)
× × 公司因特网站点建设项目建议书	(433)

市场营销学

第一章 市场营销学基础	(451)
第一节 营销定义	(451)
一、全面理解营销概念	(451)
二、正确认识市场营销	(451)
第二节 营销大师——菲利普·科特勒	(452)
第三节 营销大师观	(453)
第四节 科特勒论营销	(456)
一、概述	(456)
二、战略营销：以顾客为中心的营销， 创造需求，定制产品	(456)
三、战术营销：设计营销组合	(462)
四、管理营销	(468)
第五节 市场营销思想的发展	(471)
一、50年代的重要概念	(472)
二、60年代的重要概念	(473)
三、70年代的重要概念	(474)
四、80年代的重要概念	(475)
五、80年代后期至90年代的新发展	(477)
六、合作营销的发展	(481)
第二章 营销环境	(485)
第一节 公司的微观环境	(488)
一、公司	(488)
二、供应商	(488)
三、营销中间商	(489)
四、用户	(489)