

上完这一课，全世界都会听你的！

领导方法 · 领导思维 · 战略决策 · 团队管理 · 创新变革 · 领导魅力



世界500强企业最钟情的
领导力培训课程

最受欢迎的 哈佛管理课

| 乔布云◎编著 |



全球众多管理者、战略实战家和学者一致推荐，
是值得全球领袖深刻思考的一本书！

ZuiShouHuanYingDe
HaFoGuanLiKe



立信会计出版社

LIXIN ACCOUNTING PUBLISHING HOUSE

世界500强企业最钟情的
领导力培训课程

最受欢迎的 哈佛管理课

| 乔布云◎编著 |



全球众多管理者、战略实战家和学者一致推荐，
是值得全球领袖深刻思考的一本书！

ZuiShouHuanYingDe
HaFoGuanLiKe



立信会计出版社
LIXIN ACCOUNTING PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (CIP) 数据

最受欢迎的哈佛管理课 / 乔布云编著. —上海:
立信会计出版社, 2014.6
(去梯言)
ISBN 978-7-5429-4214-2
I. ①最… II. ①乔… III. ①管理学-通俗读物
IV. ①C93-49
中国版本图书馆CIP数据核字 (2014) 第068337号

策划编辑 蔡伟莉
责任编辑 蔡伟莉 宋 娟
封面设计 久品轩

最受欢迎的哈佛管理课

出版发行	立信会计出版社		
地 址	上海市中山西路2230号	邮政编码	200235
电 话	(021) 64411389	传 真	(021) 64411325
网 址	www.lixinaph.com	电子邮箱	lxaph@sh163.net
网上书店	www.shlx.net	电 话	(021) 64411071
经 销	各地新华书店		

印 刷	固安县保利达印务有限公司	
开 本	720毫米×1000毫米	1/16
印 张	19.5	插 页: 1
字 数	268千字	
版 次	2014年6月第1版	
印 次	2014年6月第1次	
书 号	ISBN 978-7-5429-4214-2/C	
定 价	36.00元	

如有印订差错, 请与本社联系调换



PREFACE

前 言

在美国哈佛大学，商学院学生都会上一门公开课，即管理课。教授们在这堂课中主要讲授领导力框架，帮助管理者提升团队绩效。这门课程，受到了许多学生的欢迎。

管理，直接影响着一个企业的兴衰成败。每一位高明的管理大师都像一位技艺精湛的厨师，能够根据实际情况来掌握好管理的火候，并不断地学习和尝试更先进的烹饪方法。日本企业的崛起归功于其对西方管理思想的吸收，印度软件业的成功则基本上是依靠现代的组织制度。那么中国企业的复兴靠什么？一位研究员曾经说过：“中国企业最缺的是企业管理。那些深陷困境、风光不再的明星企业，危机多半来自管理不善。企业竞争实质上是管理水平的交流……”

随着全球化市场的形成，地球变得越来越小，在全球化市场竞争中已经没有任何一块受保护的领地了。任何企业要想生存和发展就必须面对激烈的竞争。不论其原来的基础如何，所有的企业在竞争中必须面对“优胜劣汰，适者生存”这一游戏规则。这是公平的，也是残酷的。中国加入WTO以后，中国的企业已经清醒地认识到，所面对的竞争对手将是那些世界级的企业。在新的形势下，中国的企业要生存、要发展，就必须以主动的姿态参与全球市场竞争并赢得竞争。而要赢得竞争，就要知己知彼。那么，

今天西方的和东方的世界级企业的竞争优势是什么呢？产品和技术是我们容易看到的，但是更深层次的、起着关键作用的东西却是管理的理念和工具。

美国著名的管理学家彼得·德鲁克说过：“在人类历史上，还很少有什么事比管理学的出现和发展更为迅猛，对人类具有更为重大和更为激烈的影响。”大到国家、企业，小到个人工作、生活中遇到的各种问题，管理都发挥着无可替代的作用。

20世纪末的20年，管理学发展迅猛。随着世界经济由制造业一统天下的格局成为历史，金融、贸易、IT产业、跨国集团大举发展，世界经济呈现繁荣多变的景象。游戏规则开始国际化、法制化，企业发展外部环境和对外关系上升为关乎企业生存的首要问题，公司治理结构取代了企业内部管理，连人力资源管理、市场营销这样的传统管理理论都无法沿袭旧路。

社会在交流中不断融合，各学科之间相互渗透。管理学也逐渐与经济学、哲学、社会学、心理学、数学等各种学科不断地融合。管理研究的层次在不断深入，管理理论也在不断地完善和发展，但更多的时候，人们需要的只是能够实际操作、简便、高效的组织管理原则。本书秉持这一原则，将西方和中国的一些基本的管理知识、管理思想以及管理的基本职能介绍给读者，让读者对管理有一个更清楚的了解。

企业的管理涉及人力资源、财务、组织、生产经营等各个方面，本书以哈佛管理课为蓝本，结合中外管理实践，将管理者的自我学习、组织管理、沟通技巧、指挥协调、企业文化、团队管理、信息管理等方面结合具体案例进行一一阐述，希望对读者的理解和实际操作能有所帮助。



CONTENTS

目 录

第1章 哈佛决策课

为什么犹豫不决是决策的大忌?	2
为什么要比对手抢先一步?	3
为什么“最佳”方案未必令人满意?	7
怎样激发有创意的方案?	9
怎样充分发挥专家集思广益的作用?	13
如何识别管理的关键因素?	16
怎样判断你的公司是不是太大了?	19
为什么细节决定成败?	21
附：决策管理的31条经验	23

第2章 哈佛战略课——创造独特的竞争优势

如何准确分析企业的现实情况?	26
获得竞争优势的基本道路是什么?	31
企业成功的“软件”和“硬件”是什么?	34
如何在多项业务间分配资源?	38
怎样具体应用波士顿矩阵?	42

怎样找出企业的战略短板?	45
为何赛跑时不一定快的赢?	48
联想成功的管理经验是什么?	51
为什么说竞争是造就强者的学校?	57
松下为什么强调“经营要留有余地”?	59
为什么本田是技术和活力的代名词?	62
制造业最理想、最具生命力的生产系统是什么?	66

第3章 哈佛变革课——为组织创造可持续的未来

“第五项修炼”到底修炼什么?	72
如何对组织不必要的环节进行彻底变革?	76
为什么事业平稳发展后成功会来得更快?	79
如何让知识成为价值创造的原动力?	81
为何锯掉管理者的椅子靠背?	84
如何找出与同行的差距?	87
为什么“民少官多，最易腐败”?	91
为什么很多企业会被“变革”牵着鼻子走?	95

第4章 哈佛领导魅力课

为什么卡特总统承认错误后支持率会上升?	100
为何“重用即是奖励，信任才易胜任”?	101
怎样让下属感受到管理者的温暖?	102
为什么管理者应通过目标管理下属?	105



怎样塑造出员工的“好”行为?	108
怎样激发员工参与决策的热情?	112
如何任用比自己强的人才?	115
德鲁克的有效的管理者研究(1974)	118
基础管理如何持之以恒?	121
为什么身教重于言传?	129
不称职者的为官之道是什么?	131

第5章 哈佛激励课

工作背后的行为动机是什么?	136
为何控制结果就可以控制行为?	137
人性假设与管理方式有什么关系?	140
为什么员工喜欢打听别人的收入?	143
怎样才能使人真正有更好的业绩?	146
高成就动机者一定是优秀的管理者吗?	148
激励的力量是怎样产生的?	150
怎样对经营状况进行全面评价?	152
为什么文化和领导者是同一硬币的两面?	156
美国企业怎样向日本企业学习?	159
附: 成功激励的28条经验	162

第6章 哈佛质量管理课

什么是全面质量管理?	166
------------------	-----

日本质量管理最高奖以谁的名字命名?	168
什么是“戴明环”?	171
如何实现管理的突破?	173
质量是怎样螺旋式提高的?	175
如何实现质量99.9997%的合格率?	177
如何更敏捷地完成订单?	180
如何使人达成目标共识并有效完成复杂项目?	183
怎样提升功能、降低成本?	186

第7章 哈佛人员管理课

如何管理员工的长处?	192
如何触发员工的自我控制力?	195
解决问题的第一步是什么?	196
怎样教导违反制度的员工?	200
为什么管理者要知人善任?	202
为什么老虎和狼不同时出现?	203
利润率增长200%的秘诀是什么?	206
如何与团队成员建立合作与信任?	208
如何激励别人达到巅峰状态?	212
为什么要把事故消灭在萌芽状态?	215
为什么80%成本由公司20%部门产生?	217
华为公司为什么不怕外国同行?	218
为什么犯一次错只能批评一次?	221
为什么企业鼎盛期的员工离职率反而会高?	222



为什么会根据应聘者的形象来选人?	228
偷奸耍滑者为何得到很好的评价?	230
业绩好的销售员一定可以胜任销售主管吗?	231
为何人们喜欢“随大流”?	234
为什么有时候先表明态度会比较有利?	235
为什么蠢材也会得到提拔?	238
你的公司适合推行弹性工作制吗?	240
为何辞退不合格的员工要快?	243

第8章 哈佛团队管理课

为什么默契的关系需要双方学会妥协?	246
如何理解“兵熊熊一个，将熊熊一窝”?	248
为什么“问题员工”也是有价值的?	249
为什么抱怨多的公司有可能更成功?	252
危机意识对企业的发展有多重要?	254
为什么“空降兵”能激发企业的活力?	255
为什么很小的力量可以引发巨大的变化?	257
为什么提大要求之前要先提小要求?	259
为什么让对方先拒绝会对自己比较有利?	261
为什么需要重视被其他公司淘汰的人?	263
为什么跟在别人后面会付出无用的努力?	264
为什么奖金有时会削减工作积极性?	267
什么事情员工会牢记在心?	269
为什么硅谷企业用自己的产品击败自己?	271

为什么殷切期望的事情终会发生?	273
为何不能同时设置两个目标、两套标准?	275
附: 团队管理的36条经验	276

第9章 哈佛有效执行课

为什么执行重于一切?	280
为什么态度决定成败?	284
为什么“有争论才有高论”?	286
为什么不能过于关注员工的错误?	288
老板不在时员工在干什么?	290
你的脑子里能容纳两种相反的思想吗?	292
为何高级主管必须互相信任?	295
为什么要及时教导第一个犯错的人?	296
为什么没有监督就没有绩效的改进?	300



第1章

[哈佛决策课]

为什么犹豫不决是决策的大忌？

——布里丹毛驴效应

法国哲学家布里丹养了一头小毛驴，每天向附近的农民买一堆草料来喂。这天，送草的农民出于对哲学家的景仰，额外多送了一堆草料，放在旁边。这下子，毛驴站在两堆数量、质量和与它的距离完全相等的干草之间，可是为难坏了。它虽然享有充分的选择自由，但由于两堆干草价值相等，客观上无法分辨优劣。于是它左看看，右瞅瞅，始终无法分清究竟选择哪一堆好。

于是，这头可怜的毛驴就这样站在原地，一会儿考虑数量，一会儿考虑质量，一会儿分析颜色，一会儿分析新鲜度，犹犹豫豫，来来回回，在无所适从中活活地饿死了。

有人把决策过程中这种犹豫不定、迟疑不决的现象称之为“布里丹毛驴效应”。

“布里丹毛驴效应”是决策之大忌。古人讲：“用兵之害，犹豫最大；三军之灾，生于狐疑。”

企业的经营管理中，机会往往稍纵即逝，如果决策人员在机会面前犹豫不决，无所适从，则必将错过良机，后悔都来不及。邓小平同志曾经就提出“机会要抓好，决策要及时”的口号。

日本尼西奇公司的发展就是一个典型的例子。



第二次世界大战后初期，日本经济萧条，尼西奇公司仅有30余名职工，公司生产雨衣、游泳帽、卫生带、尿布等橡胶制品，订货不足，经营不稳，公司有朝不保夕之虑。公司董事长多川博从人口普查中得知，日本每年大约出生250万婴儿，如果每个婴儿用两条尿布，一年就需要500万条，这是一个相当可观的尿布市场。多川博抓住时机，当机立断，放弃尿布以外的产品，把尼西奇公司变成尿布专业公司，集中力量，创立名牌，成了“尿布大王”。资本仅1亿日元，年销售额却高达70亿日元。

在我们每一个人的生活中也经常面临着种种抉择，因而人们都希望作出最佳的抉择，常常在抉择之前反复权衡利弊，再三仔细斟酌，甚至犹豫不决，举棋不定。但是，在很多情况下，机会稍纵即逝，并没有留下足够的时间让我们去反复思考，反而要求我们当机立断，迅速决策。如果我们犹豫不决，就会两手空空，一无所获。

为什么要比对手抢先一步？

——快鱼法则

当今市场竞争不是大鱼吃小鱼，而是快鱼吃慢鱼，这就是快鱼法则。

有两个人在树林里过夜。早上，树林里突然跑出一头大黑熊来，两个人中的一个忙着穿球鞋，另一个人对他说：“你把球鞋穿上有什么用？我们反正跑不过熊啊！”忙着穿球鞋的人说：“我不是要跑得快过熊，我是要跑得快过你。”

故事听起来有点无情，但竞争就是如此残酷。因为，我们面对的世界，是一个充满变数并且竞争非常激烈的世界，比跑得快不快，很可能成为决定成功与失败的关键。

当今市场竞争不是大鱼吃小鱼，而是快鱼吃慢鱼，这就是快鱼法则。这个法则是美国思科公司总裁约翰·钱伯斯深度概括出来的，他在谈到新经济的规律时说，现代竞争已“不是大鱼吃小鱼，而是快的吃慢的。”

以往，“大鱼吃小鱼”被视为常理，可是在信息社会的市场竞争中，有时不论大小，“快鱼吃慢鱼”的事时有发生。

它对于现代企业的启示有两个：一个是要学会快，另一个就是要学会吃。

“在社会进入信息时代的重要历史时期，市场反应速度决定着企业的命运，只有能够迅速应对市场者，才能成为市场逐鹿的佼佼者。”Modell体育用品公司的CEO默德在一次圆桌会议上重复了钱伯斯的这句话，他对与会的CEO们说：“想要在以变制胜的竞赛中脱颖而出，速度是关键。”

正如非洲大草原上的动物们一样，当他们一开始迎着太阳奔跑的时候，狮子知道如果它跑不过速度比它慢的羚羊，它就会饿死；而羚羊也知道，如果自己跑不过速度最快的狮子，它就必然会被吃掉。

加拿大将枫叶旗定为国旗的决议通过的第三天，日本厂商赶制的枫叶小国旗及带有枫叶标志的玩具就出现在加拿大市场，销售火爆。作为“近水楼台”的加拿大厂商则坐失良机。有人曾形容说，美国人第一天宣布某项新发明，第二天投入生产，第三天日本人就把该项发明的产品投入了市场。

如今市场竞争异常激烈，市场风云瞬息万变，市场信息流的传播速度大大加快。谁能抢先一步获得信息、抢先一步做出应对，谁就能捷足先登，独占商机。因此，在这“快者为王”的时代，速度已成为企业的基本生存法则。企业必须突出一个“快”字，追求以快制胜，努力迅速应对市场变化。



众所周知，作为市场战略，时间对于资金、生产效率、产品质量、创新观念等，更具有紧迫性和实效性。因此，“快鱼吃慢鱼”亦即“抢先战略”，是赢得市场竞争最后胜利的首要条件。实施“抢先战略”，意在“先”，贵在“抢”，因为“商机”是短暂的、有限的，是稍纵即逝的。正所谓“机不可失，时不再来”。

某报载：某地一企业的一名年轻大学生，翻阅国内大量资料，长期蹲在市场调研研究，最后拿出一份周密而可行的调查报告，建议开发某项新产品，拓宽市场，拯救企业濒危之命运。企业领导慎之又慎，邀请有关专家40余人，展开讨论30余次。但众说纷纭、争论不休，几个月下来才达成一致意见，却闻讯邻厂早已捷足先登推出了同一系列产品，并获得国家专利，深受广大消费者青睐。

在市场上，人们往往将企业间的兼并收购比喻为“吃鱼”。有时是“大鱼吃小鱼”，这是指大企业兼并小企业，有时是“小鱼吃大鱼”，通过资本动作等方法实现小企业吞并大企业。

青岛海尔集团的老总张瑞敏认为，在市场经济发达的国家，企业的兼并经过三个阶段：① 大鱼吃小鱼，亦即弱肉强食；② “快鱼吃慢鱼”，技术先进的企业吃掉技术落后的企业；③ 鲨鱼吃鲨鱼，亦即强强联合。而在目前的中国，国企之间的兼并却不会出现这三种情况，因为是国有的，企业只要有一口气，就不会被吃掉，且“小鱼不觉其小，慢鱼不觉其慢，各得其所”。“死鱼”就根本不能吃。这是由中国的国情决定的。张瑞敏认为，既不能吃活鱼，又不能吃死鱼，唯有吃“休克鱼”，也就是处于休克状态的鱼，即企业的表面死了，但是肌体还没有坏，企业的管理有严重问题，停滞不前，只是处于休克状态。

张瑞敏所说的“休克鱼”，事实上也就是对带有中国国情的“慢鱼”的更传神称呼。中国市场经济中的“快鱼”——海尔，迄今已经进行了近20起兼并案，这些被收购的企业的亏损总额超过5亿元人民币，但是重组之

后盘活的资本总额超过15亿元人民币，可以说是吃得其所，吃得其法！

对于传统产品来说，当“快鱼”的企业才能生存；而在新经济时代，企业之间的竞争就更为激烈，突出的就是“不快则死”。

有一段时间，北京前门外一家商店的经理发现，有许多顾客到店里来打听有无某种畅销商品，于是他马上决定亲自到广州进货，可到了广州才发现，已经有多家北京商店的采购人员都已经捷足先登，前来进这种货。

这位经理当机立断，马上采购，即刻用飞机抢运回京。果然，产品供不应求，当这家商店的产品销售已经进入尾声时，其他商家的货才通过铁路姗姗而来。这便是“快鱼吃慢鱼”的最好诠释，正所谓“领先一步，海阔天空；落后一步，寸步难行”。

由此可见，企业是不是“快鱼”，厂长、经理能否对市场信息作出快速反应是关键。然而，面对惊涛骇浪、瞬息万变的现代市场，企业家要具有快速反应这根神经，并非易事，应当从以下三个方面加以训练：

（1）培养事事关心、处处留意的观察能力，使自己耳聪目明，为作出快速反应奠定基础。“若将天地常揣摩，妙理终有一日开”，这句话很有道理。

（2）注重预测、分析、判断能力的提高，为加快决策速度提供必要的保证。企业家应是运用预测、判断能力解决复杂问题的专家，在没有现成的模式规律可循的时候，或者在有关信息不可靠、不全面的情况下，判断力是制定决策的一种能力。

（3）建立“灵活生产体系”，这是对快速反应、快速决断、进而付诸实施的必然途径。灵活的生产体系可以适应市场需求，改变大批量生产单一型号产品的做法，迅速将新产品发展计划变成现实，在最短时间内满足消费者的需求。