

走进百年名校，品味管理故事

在哈佛商学院 听到的 30堂 管理课



哈佛教你提高管理能力
优化领导效率

打造精英团队、阔步迈向成功

李毅心◎编著

最新版

本土企业家、管理者爱不释手的床头书
各级各类领导人皆可效法的管理圣经

中国文史出版社

在哈佛商学院

听到的

30堂
管理课

李毅心◎编著

中国文史出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

在哈佛商学院听到的 30 堂管理课 / 李毅心编著.
北京: 中国文史出版社, 2013. 7
ISBN 978-7-5034-4110-3

I. ①在… II. ①李… 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 (2013) 第 156910 号

责任编辑: 殷 旭

封面设计: 昇昇设计

出版发行: 中国文史出版社

网 址: www.wenshipress.com

社 址: 北京市西城区太平桥大街 23 号 邮编: 100811

电 话: 010-66173572 66168268 66192736 (发行部)

传 真: 010-66192703

印 装: 北京毅峰迅捷印刷有限公司

经 销: 全国新华书店

开 本: 787 毫米×1092 毫米 1/16

印 张: 20.5

字 数: 210 千字

版 次: 2013 年 12 月北京第 1 版

印 次: 2013 年 12 月第 1 次印刷

定 价: 35.00 元

文史版图书, 版权所有, 侵权必究。



前言

Preface

建校一百多年的哈佛商学院（简称 HBS）是美国培养企业人才的最著名的学府，被美国人称为商人、主管、总经理的西点军校。美国许多大企业家和政治家都在这里学习过、在美国 500 家最大公司里担任最高职位的经理中，有 1/5 毕业于这所学院。

哈佛工商管理硕士学位（简称 MBA）是权力与金钱的象征，成了许多美国青年梦寐以求的学位。以致美国教育界有这么一个说法：哈佛大学可算是全美所有大学中的一顶王冠，而王冠上那夺人眼目的宝珠，就是哈佛商学院。

哈佛商学院历来注重复合型、综合型人才培养，它们教授的是面对实战的“管理”，而不是注重研究的“管理学”。它们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）。

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的殷切希望。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《在哈佛商学院听到的 30 堂管理课》。

本书从“走近哈佛、战略谋划、能力提升、营销意识、沟通技巧、



内部整合、财务体系等七个方面生动地描述了哈佛商学院鲜为人知的管理理念、精神培养环境，以及其高视野的特殊管理方法，全面剖析了哈佛经营管理的深层内涵。

管理是系统工程，我们在日常的工作实践中不难发现，源自于不同体系的管理思想、设计都运行着各种不尽相同的业务流程。企业似乎运行在一个纷繁复杂的流程网之中，原本让管理者引以为豪的完备的管理体系和流程，随着市场的不断变化及企业糟糕的决策，如今往往成为企业发展的镣铐。面对如此严峻的形势，很多管理者在思考。

为此，《在哈佛商学院听到的 30 堂管理课》从一个转达者的角度，将在哈佛所聆听到的各类管理方法及运用手段和盘托出，简捷明了的解释，而且全景式展示了哈佛清晰的管理地图，以期给迷茫徘徊的各类领导者带来通用的常识与思路。

本书所涵盖的所有管理技能和方法都已经经过了国际知名公司的实践检验，观点新颖、结构严谨、可操作性强。相信通过本书的阅读，您将迎来与在哈佛学习后同样的效果，您的团队管理能力也将获得一次质的飞跃。



目 录

Preface

走近哈佛

第一课 哈佛大学与哈佛商学院

- 一、哈佛大学 / 2
- 二、哈佛商学院 / 3

第二课 哈佛商学院的教育制度

- 一、哈佛商学院的入学标准 / 7
- 二、哈佛 MBA 的教育目标、课程安排及学制 / 10
- 三、毕业生流向 / 17

战略谋划

第三课 谋定而动——哈佛的必修课

- 一、哈佛对战略规划的定义 / 21
- 二、制定战略规划的方式、步骤 / 25



在哈佛商学院

听到的 30 堂管理课

三、品牌战略规划八步棋 / 29

第四课 精心策划，优化战略技巧

一、将高层战略转化为团队行动 / 36

二、向短期思维宣战 / 38

三、聪明的错误不会招致惩罚 / 41

第五课 打好企业增长战略牌

一、让销售具有战略性 / 44

二、企业如何实现顶线和底线增长 / 46

三、如何让战略实实在在 / 49

第六课 战胜特殊困难的战略

一、注意经济衰退期的“洗牌现象” / 53

二、不要逃避现实 / 55

三、外包是否能改善行业竞争态势 / 57

能力提升

第七课 做一名成功的总经理

一、总经理的特质 / 61

二、哈佛认定的领导能力九大自然法则 / 63

三、总经理要善于内省 / 69

第八课 目标结构管理

- 一、明确的目标是企业走向成功的基础 / 72
- 二、对员工进行目标管理 / 77
- 三、编制计划的基本步骤和方法 / 81

第九课 高效工作

- 一、计划好你的时间 / 87
- 二、现实地估算时间 / 92
- 三、效率提高 10%的秘密 / 95

第十课 与时俱进，大胆创新

- 一、全面强化创新意识 / 99
- 二、努力适应全新思维 / 101
- 三、及时更新管理方式 / 104

第十一课 了解知识管理

- 一、开发执行官的领导艺术 / 111
- 二、知识管理时代下的领导能力开发 / 113
- 三、技术≠知识管理 / 116

第十二课 搞好情绪管理

- 一、有情绪到底好不好 / 120
- 二、抑制工作中的自负 / 122
- 三、学会控制你的愤怒 / 125



在哈佛商学院

听到的 30 堂管理课

第十三课

会演能力体现管理者素质

- 一、如何靠演说激发干劲 / 129
- 二、成功演说的一系列关键 / 131
- 三、开场和结尾都要精彩 / 134

第十四课

做精通文墨的管理者

- 一、剥去写作的神秘外衣 / 139
- 二、如何撰写具有说服力的计划书 / 142
- 三、表情达意，言简意赅 / 144

营销意识

第十五课

顾客是上帝

- 一、服务意识 / 149
- 二、顾客中心模式 / 151
- 三、以顾客为中心的具体措施 / 154

第十六课

价格竞争与定价

- 一、制订多元化定价目标 / 159
- 二、管理者应掌握的几种定价方法及应用 / 167
- 三、如何选定最终价格 / 171

第十七课

打造精英销售团队

- 一、做一名销售领袖 / 176

- 二、制定市场营销计划 / 180
- 三、备受哈佛推崇的“蓝氏法则” / 185

沟通技巧

第十八课

化解冲突，解决矛盾

- 一、协调人际冲突的策略 / 190
- 二、沟通方式的重大转变 / 192
- 三、化解矛盾要寻找共同点 / 194

第十九课

管好自己才能管好别人

- 一、要成功就要学会自我管理 / 200
- 二、劳逸结合，张弛有度 / 203
- 三、万花筒里看成功 / 206

第二十课

沟通技巧

- 一、沟通的类型 / 210
- 二、沟通在管理中的作用 / 215
- 三、培养沟通基本技能 / 217

第二十一课

哈佛的必修课：商务谈判

- 一、商务谈判的特点 / 221
- 二、商务谈判的基本原则 / 226
- 三、成功谈判的黄金法则 / 230



内部整合

第二十二课 质量决定一切

- 一、全面质量管理 / 236
- 二、建立公司的质量改进计划 / 238
- 三、全员参与质量管理 / 239

第二十三课 走出经营困境

- 一、预见危机，防患于未然 / 243
- 二、选择时机，压缩经营规模 / 246
- 三、发动全员，共渡难关 / 249

第二十四课 贯彻以人为本的理念

- 一、充分授权 / 253
- 二、选择正确管理模式，充分尊重下属 / 257
- 三、采用优秀的管理原则 / 260

第二十五课 人员选聘管理

- 一、提升面试技巧 / 265
- 二、评估求职者的适应性 / 267
- 三、性格测试中的设计 / 270

第二十六课 团队管理

- 一、构建高效团队 / 274

二、让团队运作有效 / 278

三、内部公关，让员工树立主人翁意识 / 281

第二十七课

创造企业文化，传承企业精神

一、企业文化是一种软性管理 / 285

二、标准、价值、信仰决定绩效 / 287

三、连贯的经营理念是企业发展的
关键因素之一 / 290

财务体系

第二十八课

薪资管理

一、保持均衡制度的因素 / 293

二、消除传统财务会计制度的弱点 / 296

第二十九课

精打细算，控制成本

一、算一算，你的公司能跑多快 / 302

二、收入来源表：算清公司成长账 / 304

第三十课

提升绩效管理能力

一、放下老总架子，变考核为管理 / 308

二、采用个性化绩效管理体系 / 311



第一课

哈佛大学与哈佛商学院

走近
哈佛



一、哈佛大学

哈佛大学的歷史

哈佛大学是美国最古老、最著名的大学。哈佛大学创建 300 多年以来，为美国以及世界培养了无数的政治家、科学家、作家、学者。17 世纪初期，首批英国移民在北美登陆，一部分人选择在波士顿定居，在这些居民里，有一批曾在牛津大学或者是剑桥大学受过古典高等教育的清教徒，为了子孙后代能够受到同样质量的高等教育，他们于 1636 年建立了这所学府，当时被称为剑桥学院。

约翰·哈佛是美国马萨诸塞州查尔斯城的一名牧师。1607 年 11 月 26 日出生于英国伦敦，1638 年 9 月 24 日因患肺结核病去世。临死前，他立下遗嘱将自己一半的财产和所有的图书捐赠给河对岸剑桥学院。这是该学院成立以来所接受的最大一笔捐款，为表示感谢，校方决定，将这所未正式命名的学院命名为哈佛学院（也就是现在的哈佛大学）。

哈佛大学的成就

迄今为止，有 8 位美国总统出自哈佛。他们是：约翰·亚当斯、约翰·昆西·亚当斯、拉瑟福德·海斯、西奥多·罗斯福、富兰克林·罗斯福、约翰·肯尼迪和乔治·沃克·布什和巴拉克·奥巴马。

哈佛出身的著名人文学家、作家、历史学家有亨利·亚当斯、约翰·

帕索斯、拉多夫·爱默生、亨利·梭罗、亨利·詹姆斯；心理学家威廉·詹姆斯；新闻记者沃特·李普曼和约瑟夫·艾尔索普等。

著名科学家有：天文学家本杰明·皮尔斯、化学家西奥多·理查兹、地质学家纳萨尼尔·谢勒等。

已有 33 位哈佛毕业生是诺贝尔科学奖金的获得者。亨利·基辛格不算在内，因为他获得的是诺贝尔和平奖金，记入在政府官员的史册。美国前总统里根的内阁成员中，国防部长温伯格、财政部长里甘、交通部长刘易斯，都是哈佛大学的毕业生。世界首富比尔·盖茨也曾在哈佛读书。还有前任美国总统乔治·布什、美国前副总统戈尔，现任总统奥巴马，纽约市长彭博，马萨诸塞州州长罗姆尼，菲律宾总统阿罗约，现任的国民党主席马英九也是哈佛的毕业生。

哈佛大学之所以高踞当今世界大学之巅，是与她杰出的教学方法与辉煌的教育成就分不开的，ABC 著名电视评论员乔·莫里斯在哈佛 350 周的年校庆时曾这样说道：“一个曾培养了 8 位美国总统、33 位诺贝尔奖金获得者，32 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……”

二、哈佛商学院

王冠上夺人眼目的宝珠

哈佛大学是辉煌的，但大学中的哈佛商学院更是令人称道。在美国，甚至全世界，名气最大的商学院之一就是哈佛大学商学院。



哈佛大学商学院有大约 200 名教授，每年要吸收大约 900 名研究生。这些研究生全都具有工作经验。另外，商学院每年还为大约 5000 名公司企业的高级主管人员提供长则几个月，短则几天的在职培训。学院的办学特点之一，是鼓励教授为公司企业顾问咨询。打开哈佛商学院的电脑网址，你就能身临其境地体会到这个第一流商学院的活力。在这里，你能和商学院的毕业生对话，参加商学院为学生开办的“商业计划竞赛”，了解硅谷高科技行业的最新动态。更让人印象深刻的是，商学院的网址每时每刻都推出很多公司企业最新的财政报告。这是为了让学生对美国的经济和公司企业的运行了如指掌，了解最新动态，并随时做出分析。

哈佛商学院的一个重要特点是，这里的研究和课程都十分贴近现实。每天老师都会问学生，他们如何解决一个具体公司企业面临的问题。教授上课，讲得最多的是公司企业的案例分析。为了能够在教学中向学生提供最生动最现实的信息，哈佛商学院鼓励教授在校外为公司企业从事顾问和咨询工作。很多教授甚至经常到海外进行实地考察，和外国的公司企业密切合作。

美国教育界有这么一个说法：哈佛大学可算是全美所有大学中的一项王冠，而王冠上那夺人眼目的宝珠，就是哈佛商学院。

三最学院

最大

哈佛商学院成立后第一期招生数仅 59 名，到 1916 年增至 142 名，但受第一次世界大战的影响，1918 年仅招收了 18 名学生，为哈佛商学院历史上招生人数最少的一年。随着战争的结束，学生数激增，1919 年招生人数高达 412 人。目前哈佛商学院每年招生 800 名左右，包括工商管理博士、在职管理人员课程学生，在籍学生数达 4000 多人，此规模为美国之最。

最富

哈佛商学院除以高额学费著称，收入颇丰之外，最主要的还是其具

有高超的筹资技巧。与世界大公司、大银行的成功联姻攀亲使商学院的基金高达 2.5 亿美元，比美国所有其他管理学院的总和还多。其每年年度预算高达 1 亿美元。

哈佛商学院的生财之道五花八门。《哈佛商业评论》以及哈佛商学院出版社的出版物为哈佛商学院带来丰厚的收益，学生们每人需付 2000 多美元购买案例资料，需花 900 美元月租去住学校提供的一居室宿舍，要利用学院的健康中心，还要为毛巾和衣柜另行付费，连学生们被写进校权会名录也要付费。校友会的一项重要活动——捐款，也是学院的财路之一，1995 年竟然创记录从历届毕业生中募集 2000 万美元。所在地的一切都说明了哈佛商学院的生意经不是空泛的理论，哈佛的行政管理者可谓是非常高明的“企业家”。

最有名望

哈佛商学院的名望，不仅是由于她首创了 MBA 学位，也不仅是因为她在管理教学中首创了案例教学法，还不仅是基于她拥有一个庞大的明星教授群，而是因为她确实实向社会输送了大批极其优秀的人才。正是这些毕业生在社会上的卓越表现，才使哈佛商学院扬名世界。

美国《幸福》杂志的调查显示，美国 500 家最大公司的高层管理人员中，有大约 20% 是哈佛商学院的毕业生。他们活跃在各公司的总裁、总经理、董事长等等显赫位置上。他们所经营和管理的公司，是全美、甚至全世界声名卓著、资产雄厚、独霸一方的超级企业。因为他们为社会和经济发展所做出的贡献，为世人所肯定和尊重，才使他们的母校成为人们心目中超一流的学府。不少人将哈佛商学院的 MBA 证书，看作是进入高级管理阶层的通行证。