

哈佛模式管理全集

MANAGEMENT COLLECTION OF HARVARD MODE

# 哈佛 MBA 总经理

# 全书

MBA是工商管理硕士(Master of Business Administration)的简称。

哈佛商学院于1910年设立此项学位至今,是目前世界上最为

完善的MBA教育体系,其最突出的特点是将案例教学法贯穿整套体系。

学校抱着以培养总经理为己任这一坚定不移的宗旨,

将理论与案例完全融合,全力以赴地培养学生的实际工作能力。

# General

## Manager

Management collection  
of Harvard mode



远方出版社

华北水利水电学院图书馆



207606134

!全集

RVARD MODE

F270

Z1702

哈佛  
MBA

# 总经理 全书

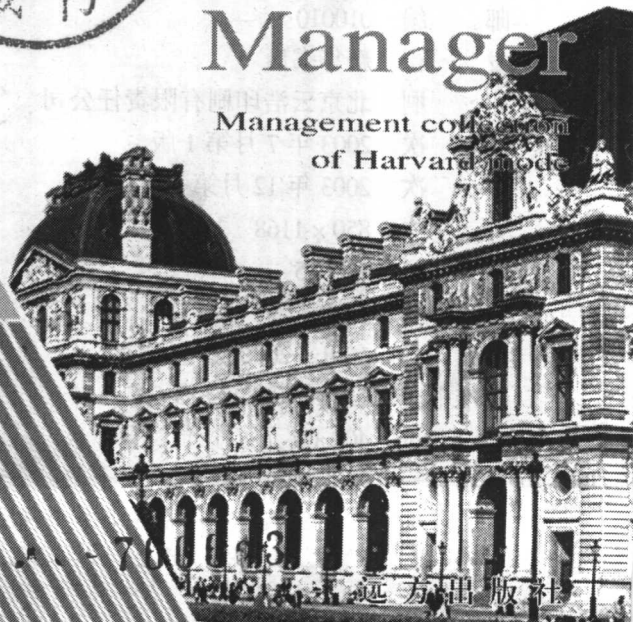
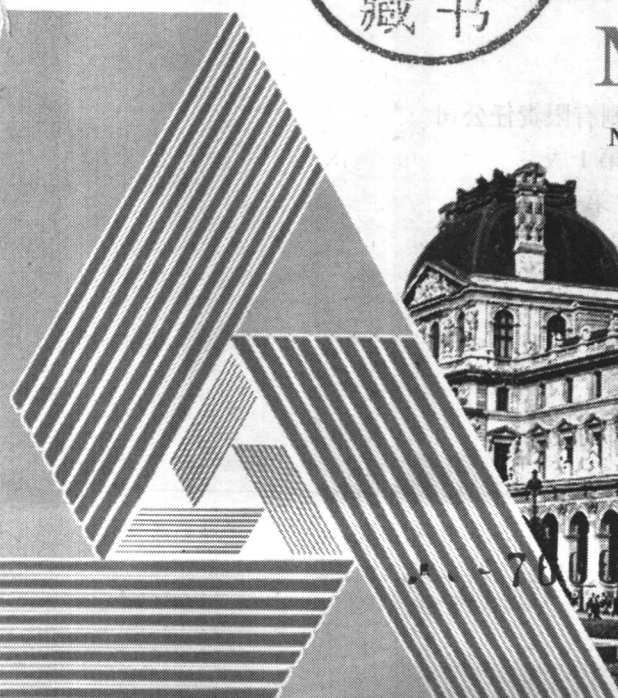
MBA是工商管理硕士(Master of Business Administration)的简称,哈佛商学院于1910年设立此项学位至今,是目前世界上最为完善的MBA教育体系,其最突出的特点是将案例教学法贯穿整个体系,学校抱着以培养总经理为已任这一坚定不移的宗旨,将理论与案例完全融合,全力以赴地培养学生的实际工作能力。

# General



## Manager

Management collection  
of Harvard mode



1-170613

远方出版社

责任编辑：王松年

封面设计：贾艳斌

### 哈佛模式管理全集

---

主 编 张石森 欧阳云  
出 版 远方出版社  
社 址 呼和浩特市乌兰察布东路 666 号  
邮 编 010010  
发 行 新华书店  
印 刷 北京云浩印刷有限责任公司  
版 次 2003 年 7 月第 1 版  
印 次 2003 年 12 月第 2 次印刷  
开 本 850 × 1168 1/32  
印 张 180.75  
字 数 3260 千  
印 数 1001—2000 套  
标准书号 ISBN 7-80595-889-0/G·284  
定 价 400.00 元（全十六册）

---

远方版图书，版权所有，侵权必究。

远方版图书，印装错误请与印刷厂退换。

# 前 言

哈佛大学是美国最古老、最著名的大学。创建 300 多年以来，为美国及世界培养了无数的优秀人才。迄今为止，有七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、乔治·布什。已有 33 位哈佛毕业生获得了诺贝尔科学奖金（亨利·基辛格不算在内，因为他获得的是诺贝尔和平奖金）。ABC 著名的电视评论员乔·莫里斯在哈佛 350 周年的校庆时曾说：“一个曾培养了七位美国总统、三十三位诺贝尔奖获得者、三十二位普利策奖获得者、数十家跨国公司总裁的学校，她的影响足以支配这个国家！”

哈佛商学院（Harvard University Graduate School of Business Administration，简称 HBS）成立于 1908 年，现已成为美国最著名的培养企业人才的学府之一，有“商界西点（军校）”之美誉，其基金达 2.5 亿美元之巨，比美国其他所有商学院的总和还多，目前年度预算为 1 亿美元，其中用于教学研究和课程发展的资金约为 3000 万美元。

哈佛商学院以雄厚的资金做后盾，将大量优秀的教授罗致旗下，并能以极快的速度调整其教学结构，更新其教学内容，以适应不断变化的经济形式。至于

搜罗最新经济信息并将之融入教学、应用最先进的教学设备及方法、设计各种提高学生综合能力的活动和实习等方面，哈佛商学院更是轻而易举就能做到。例如现在风靡世界的案例教学法，即由哈佛商学院首创，并在 1955 年就已将之应用于实际教学当中了。

MBA 是工商管理硕士（Master of Business Administration）的简称，自哈佛商学院于 1910 年设立此项学位至今，其教学内容已经过多次修改，是目前世界上最为完善的体系，其最突出的特点是将案例教学法贯穿整套体系，将理论与案例完全融合，教学重点转向培养学生的实际工作能力。

而哈佛商学院的案例教学法则更是独特，与一般学院所用的案例教学法有很大的不同。一般学院往往预先准备好了案例的分析重点和分析结果作为正确答案，但哈佛商学院认为，任何一个案例都不可能有绝对正确的答案，更不可能有唯一的答案，案例分析的结果，往往仅仅是一个中间产物，最后总会留下很多悬而未决的问题。并且，案例分析的重点并不在于其结果，而是找到处理问题和解决问题的更好方法。因此，哈佛商学院制作的案例往往会有意忽略一些重要的资料和数据，以使其存在更多的不确定性，更具有概括性。哈佛商学院力图将学生置于一个实际经营者的立场上，从实战的环境出发，学习什么是经营和如何经营。事实上，久经推敲的案例中，已经隐含了多种科学合理的行动过程，对学生起着提示和引导的作用，学生们往往在课后很长一段时间里还在讨论这个案例中包含的种种可能，而解决问题的方法只是个人

对经营状况的理解和判断不同，并无对错之分。

哈佛商学院的教育模式像洗礼一样深深影响学生的性格和将来的人生，任何接触过这个模式的人，整个身心都会被其吸引，不断的向自己的智力和心理的极限挑战，并促使自己去延伸这些极限。哈佛的 MBA 人人都疯狂的关心企业的成长和利润，他们有着极强的追求成功的冲动和极端的自信，在全美 500 家最大企业中担任最高职位的经理中，有五分之一毕业于哈佛商学院。哈佛的 MBA 毕业生享誉世界，甚至被看作是商业社会中能够挽狂澜于既倒的半神人物，他们的平均年薪已达 10 万美元，以致美国人指责哈佛 MBA 的最大缺点就是身价太高。

哈佛商学院凭借其长期经验累积和世界领先的教授群发展而成的哈佛模式，是涉及心理、社会、统计、财务、情报等多门学科，涵盖人力、物流、生产、协调、控制、评估、规划的多环节的综合教育模式，极为适应现代社会纷繁复杂的经济环境，是职业经理人、企业管理者学习管理方法、积累管理经验的最佳学习模式。

法国的一位管理学家在其著作中说过：“对发展中国家来说，最重要的不是经济需要发展，而是管理需要发展。……管理既是科学，又是艺术，一个管理大师，首先应当是一个科学家和艺术家，然后才是一个管理实践家。”现阶段，我国面临着经济增长和全球经济变化的巨大挑战，亟需提高综合管理水平。然而，合格的管理人才在我国还十分缺乏，为此我国必须向积累了一百多年经营管理经验的西方发达国家学习。

本套丛书由数十位国内知名的管理学家、经济学家和企业管理者借鉴哈佛商学院 MBA 教学模式，案例与理论教学相结合，为中国工商界人士和学生编写的一部系统教程，结合了我国当前的经济形式、企业特点，并参考数家世界一流的商学院的 MBA 现行教材，依据哈佛的 MBA 课程设置模式编写而成，与国内其他 MBA 书籍相比较，本套图书有诸多新的特点：

一、强调全球性经济竞争和国际化管理；

二、突出企业本位思想，结合企业实际情况安排内容，更适应世界经济的变化和企业发展的要求；

三、加强跨学科内容，重视各个子科目之间的联系，以培养读者对市场的高度敏感性并形成自己的管理思想和管理风格。

本册为《哈佛 MBA 总经理全书》，“总经理学”是哈佛 MBA 课程第二学年唯一的一门必修课，是对其余课程的总结与升华，哈佛商学院的一位著名教授认为：“大部分经理都具有学习他们必须知道的那些知识的智力，但是由于他们缺乏‘还有什么是最重要的’尤其‘感情方面的体察心情作用’，以及发展和激励别人工作效果的需求而未能有所成就。但是很多受过高深教育的人主要则是由于他们未能从自己的第一手经验中学习取得别人衷心合作所必要的知识。他们没能学到如何直接观察他们的周围环境，也没有从行动中得到的反馈作业作出估计的能力，因此在他们取得经验的过程中就很少有学习和成长的准备。”哈佛商学院开设“总经理学”这门课程就是处于想解决这个问题的目的。

# 目 录

<b>第一章 总经理的角色地位及活动</b> .....	( 1 )
<b>第一节 总经理的不同角色</b> .....	( 1 )
<b>第二节 总经理担任的人际关系方面的角色</b> .....	( 13 )
一、名誉领袖.....	( 13 )
二、领导人.....	( 14 )
三、联络人.....	( 17 )
<b>第三节 总经理在信息方面的角色</b> .....	( 36 )
一、监听者.....	( 38 )
二、传播者.....	( 41 )
三、发言人.....	( 42 )
<b>第四节 总经理担任领导方面的角色</b> .....	( 54 )
一、决策者.....	( 54 )
二、故障排除者.....	( 57 )
三、资源分配者.....	( 61 )
四、谈判者.....	( 65 )
<b>第二章 总经理的职能</b> .....	( 74 )
<b>第一节 进行调查研究</b> .....	( 74 )
<b>第二节 确定目标</b> .....	( 80 )
<b>第三节 有效控制</b> .....	( 82 )



一、领导控制的含义	(82)
二、领导控制过程	(84)
三、领导控制条件	(96)
第四节 协调管理	(102)
一、领袖协调的涵义	(102)
二、领导协调功能	(103)
第五节 对下属的激励	(108)
<b>第三章 总经理决策学</b>	(111)
第一节 总经理如何进行决策	(111)
一、做理性决策者	(112)
二、面对不同的问题作出不同的决策	(119)
三、重视群体决策	(124)
第二节 决策的过程与技术	(132)
一、决策的过程	(132)
二、决策技术	(141)
第三节 决策失败的教训	(149)
<b>第四章 总经理的人际关系</b>	(181)
第一节 处理内部人际关系——沟通	(182)
一、亲自出马	(182)
二、准备妥当	(189)
三、伺机行事	(191)
四、简单明了	(196)
五、方式恰当	(198)
六、坦诚相待	(200)

第二节 处理内部人际关系——激励 .....	(204)
一、物质激励 .....	(204)
二、感情激励 .....	(208)
三、危机激励 .....	(221)
四、纪律激励 .....	(223)
五、行为激励 .....	(224)
六、适时激励 .....	(226)
七、关联激励 .....	(227)
八、产权激励 .....	(229)
第三节 处理外部人际关系 .....	(232)
<b>第五章 总经理的社会责任 .....</b>	<b>(251)</b>
第一节 什么样的社会责任 .....	(257)
第二节 社会责任和经济绩效的关系 .....	(265)
第三节 社会责任需要道德与良心 .....	(284)
<b>第六章 总经理的使命 .....</b>	<b>(309)</b>
第一节 创造价值 .....	(311)
第二节 制定策略 .....	(319)
第三节 执行战略 .....	(323)
第四节 守护企业 .....	(330)
第五节 激励团体 .....	(338)
第六节 敢于创新 .....	(342)

# 第一章 总经理的角色地位及活动

## 第一节 总经理的不同角色

总经理就像是乐队的指挥，当每一种乐器各自为政地演奏时很吵闹，但通过指挥者的洞察及领导就能将其配合成为有至命的乐章。但是，指挥的人手中是有作曲家所作的乐谱的，指挥者仅是解释乐谱的人而已，总经理则不然，他即是作曲家，又是指挥者。这一特殊的身份就要求总经理在企业的经营管理活动中明确自己所扮演的角色。

总经理应该在工作中扮演什么样的角色？本世纪70年代，一些管理学家们对先前出现的各种领导理论进行了全面分析和批判总结，形成了一种崭新的角色理论。

这种理论的主要代表人物及著作是加拿大麦吉大学的亨利·明茨伯格及其《经理工作的性质》（1973）。其他代表人物及著作包括托马斯和比德尔《角色理论：概念和研究》（1966）、汤普森《经理工作角色和关系》（1966）、萨宾和爱伦《角色理论》（1968）、科伦《小公司经理》（1969）、科斯廷《工商业和政府中的管理

轮廓》(1970)、别克斯《对变动环境中的经理角色的某些观察》(1971)等等。

他们的研究方法是实际地观察和记录经理每日的行为。他们所谓的经理,其实就是广义上的领导者,即本书中所说的总经理,这些人中包括各类组织中的领导者。管理学家们采用日记法对经理活动进行系统记录,同时又进行分类整理和统计,以从中归纳出一些特点。

以下是管理学家们对斯夸尔第公司的副董事长兼执行副总裁杰尔·斯特德两天工作的大事记。

斯夸尔第公司总部设在伊利诺斯州,制造电力产品,年销售额16亿美元,斯特德担任此职务已有2年。

上午6:56

斯特德离开家驱车去当地的小型机场,在那里将登上公司的专机开始一天的前往开关事业部设在田纳西州士麦拿工厂的旅行。与斯特德同车前往的还有他的一位下级经理兼助手迪·格洛,他分管年收入5亿美元的开关事业部。路上,他们讨论着采取什么方式鼓励公司员工相互之间,以及与上司之间开展不同观点的争论,斯特德感到以前的管理只是鼓励人们服从命令,从而使员工习惯于对权威逆来顺受。

上午7:20

斯特德和格洛就一系列话题随便交换意见。斯特德还带来了自己最近在避暑别墅照的几张像片给格洛看。

上午 7:50

斯特德和格洛讨论当日工作日程安排和必须优先考虑的问题。他们讨论、研究了与顾客、其他下级经理和供应商相关的主题和内容等各种不同事情。他们的讨论是坦率、直截了当且迅速果断的，其间不时插入一些打趣幽默话语。

上午 8:20

两人坐在座椅上系好了安全带，飞机起飞开始了 60 分钟的飞行。斯特德回忆起他在霍尼韦尔公司 25 年的经历以及最终决定离开霍尼韦尔公司加入斯夸尔第公司的往事。他谈到他接手的斯夸尔公司的懒散和无精打采的状况，眼下他主要关心的是他手下有一大批管理者，这些人不愿承担风险或责任，该拿他们怎么办。斯特德的办法是至少每隔一年半就视察一遍公司设在世界各地的 5 个经营机构。

上午 9:20

飞机降落在士麦拿机场，迎接他们的是开关事业部经理吉姆·吉拉克，在克拉克的车中，话题立刻转到了杰里·菲利普的问题——他成了公司人事上的一个严重问题。斯特德首先谈起了他这几天就这一问题所做的各种努力。克拉克、格洛都就此提出了几个问题。一会儿，斯特德开始记下些什么东西。这次交谈与往常一样，快速、直截了当。他们力图确定问题的严重性，并对下一步的工作进行了规划。斯特德不能确定最佳解决方案，他就让谈话一直继续下去，围绕人事上的这个主题，反复磋商。最后，众人对下一步工作

达成了一致意见。

上午 9:50

克拉克把车停在一栋红砖楼房前，新产品开发就在这栋楼里进行，斯特德向项目经理表示问候并和软件设计师和工程师们交谈。匆匆地视察完这座小楼后，项目经理向斯特德简要汇报了新产品计算机化的电子监控分析仪的情况。斯特德问了几个关于产品的获利性和市场潜力方面的问题，并指示格洛落实一下安全分析人员是否审查过新产品的试验报告。

上午 10:20

斯特德乘小型客车去士麦拿开关事业部工厂。在工厂的会议室里，他坐在会议桌的首席位子上，听取了四个汇报。斯特德提了许多问题，汇报中还不时插入评论、少量的建议和强调。他的风格是苏格拉底式的——问题尖锐但语气温和、深思熟虑但却像漫谈。会议结束，克拉克陪同斯特德和格洛来到自己的办公室，随后克拉克要与一位重要客户见面，谈了几句便出去了。

上午 11:00

在克拉克的办公室里，斯特德的一位下级经理弗兰克·威尔森和手下一个雇员来到经理室。他交给斯特德一份备忘，接着 4 个人开始就一个重要的法律问题进行讨论。威尔森不同意斯特德经过考虑做出的一项决定，一直劝说理查森重新考虑这一问题。他们反复讨论了 20 分钟，最后对下一步工作达成一致意见，并决定后天上午 9:00 行动。

上午 11:29

斯特德叫一位部门经理到办公室来开“越级”会议，斯特德对为什么召开这种越级会议的解释是，给部门经理一个机会越过他的上司——克拉克，直接与斯特德讨论问题。

上午 11:53

斯特德打电话给公司的投资银行家，一家外国竞争者打算向斯夸尔第公司投入一笔数目可观（但不怀好意）的资金，斯特德要与这位银行家讨论应付这家竞争对手的对策。

12:10

一位职员拿来一些斯特德要的统计资料。斯特德向她道谢，并简单地拉了拉家常。

12:20

午餐送来了。斯特德与格洛来到会议室就餐。他们一边吃午饭，一边讨论着一些经营性和非经营性问题。对彼此的玩笑，大家经常开怀大笑。午饭结束时，他们正讨论着一个极有潜力的顾客。

下午 1:15

斯特德给一位烦恼的顾客打电话就交货问题向他道歉。斯特德称自己要花 20% 的工作时间与顾客接触或处理顾客的投诉。

下午 1:27

克拉克和他的助手向斯特德继续作汇报。

下午 2:09

总法律顾问库茨沃斯基走进斯特德的办公室，与

他讨论召开一次斯夸尔第基金会议的问题，库茨沃斯基是基金会的主席，斯特德打算在保健方面投入更多的资金。

下午 2:36

斯特德跑下楼钻进车里急着开往当地的一家旅馆，在一间小会议室里，20名听力受损的雇员在等候着他的到来，他们聚集在一起举行公司想象力学院的毕业典礼。这是一个公司内部机构，教授2天的课程，内容是关于顾客服务、质量，以及个人责任。在手语翻译的辅助下，斯特德祝贺大家的毕业，感谢大家对培训计划的批评和建议。

下午 4:30

返回他的办公室后，斯特德与负责行政部门的副总裁鲍勃·卡彭特举行了双周例会。他们仔细检查了卡彭特的计划，该计划将提交下周在多伦多举行的董事会会议讨论。

下午 5:06

尤里斯·维克马尼斯，斯夸尔第公司工业控制集团副总裁，站在斯特德的办公室外与斯特德闲聊，他们的谈话与他们在上次会议上互不相让的争吵形成鲜明对照。

下午 6:57

从士麦拿回来，斯特德在开车回家的路上接到公司总法律顾问库茨沃斯基的电话，他在电话中说，上次董事会议以来的备忘录将通过快递的方式送到各位董事手中，使他们有充足的时间审阅材料，为下周在



多伦多市召开的董事会议作准备。

第 2 天

上午 8:10

斯特德因为与牙医的预约而上班迟到，在与秘书核对了应处理的事务以及很快地打了几个电话后，他快步走进会议室，在宽大的红木会议桌旁坐着公司总部执行参谋班子成员。他们来这里开会讨论年度人力资源总结，这是斯特德倡导的以解决经理后继人选问题，此外还有员工培训和开发以及人事问题。公司的执行总裁兼董事长弗德莱·霍利主持会议。

上午 9:30

斯特德为了会见另一家公司的副董事长（未来的顾客和供应商），回到了总经理办公室。同该公司联系的人和一位下级雇员也参加了会见。双方本着诚挚坦率的精神，交换了意见，话题从产品生产到对外关系，十分广泛。

上午 9:50

来访者离去。斯特德打开房间侧门，来到格洛的办公室，问了他一个问题。

上午 9:52

他的秘书送进来几份文件。

上午 9:55

格洛进来，问了一个关于某位顾客的问题后离去。

上午 10:30

斯特德的老板弗莱德·霍利顺便来看看，也参加了他们的讨论。他还询问了关于约定安排的会议内容，