



哈佛实战智慧

哈佛老板法则

李铭 著

中国人事出版社

399579

哈佛实战智慧

哈佛老板法则

李铭 编著



中国人事出版社

目 录

序：给急于成功的经理人	(1)
导 论	(6)
第一章 管理的艺术	(10)
创造良好的工作环境	
与组员有良好的关系	
〈个人行动计划表〉：人员管理	
第二章 招考与甄选	(19)
征才前的准备	
吸引适当人才前来	
资料审查	
面谈前的准备	
面谈的技巧	
仔细筛选	
进一步甄试	
最后审查	
〈个人行动计划表〉：人才的招考与甄选	
第三章 计划	(41)

	长期计划	
	短期计划	
	〈个人行动计划表〉：计划	
第四章	组 织	(52)
	组织你的成员	
	组织你的时间	
	组织公司的财务	
	组织其他资源	
	改善工作系统	
	〈个人行动计划表〉：组织	
第五章	控 制	(65)
	财务控制	
	员工绩效	
	谨慎掌握各种资源	
	保持资讯、知识领先	
	〈个人行动计划表〉：控 制	
第六章	培训人才	(92)
	新进人员的就任与训练	
	让员工学习与实践	
	理清人才培训的要求	
	人才训练计划	
	个别训练	
	集体训练	
	发掘员工潜力	
	训练有极限	
	评估成果	

	〈个人行动计划表〉：训练和培育	
第七章	解决人事问题.....	(107)
	帮助员工自我提升	
	处理投诉事件	
	辅导中尊重隐私权	
	〈个人行动计划表〉：人事问题	
第八章	做决策.....	(121)
	让员工参与、咨询	
	掌握正确时机	
	做决策	
	付诸行动	
	提升你的决策能力	
	〈个人行动计划表〉：做决策	
第九章	分派工作.....	(133)
	分派的原则	
	让他们发挥潜能	
	充分授权	
	工作追踪	
	〈个人行动计划表〉：工作分派	
第十章	领导与激励.....	(142)
	紧握小组的向心力	
	激励个人	
	设计奖励办法	
	成功的领导风格	
	〈个人行动计划表〉：领导与激励	
第十一章	沟通.....	(157)

面对面沟通

培养聆听技巧

主持一个有魅力的会议

对群众说话

书面沟通

电话沟通

〈个人行动计划表〉：沟通

第十二章 生涯管理..... (179)

晋升与考验

不要停止学习

追求成功、追求长寿

开创未来

〈个人行动计划表〉：事业生涯

序：给急于成功的经理人

大约在二十年前，有人介绍我认识彼得原理 (Peter Principle)：人们不断的往上晋升，直到他们达到个人能力的极限为止。从此我便接受了这个观念并把它当成是一种自然法则。我想这大概可以解释为什么会有那么多经理人做事没有效率。

然而现在，我已经知道一般的经理人之所以失败，主要原因并不是因为他们被升到一个太高的职务，而是因为他们从来没有机会学到要如何做才能成功。当然不可否认的，他们大部分人之所以能获得升迁，是因为他们在前任的工作上表现得非常杰出，因此才能获得赏识，但问题是，以这个同样的理由做为员工升迁要素的日本企业，似乎实行得很顺利，而其他则不然。那么问题到底在哪里呢？

问题就在于，需要学习的东西实在太多了。只是顺手拾取别人的作法，不但成效很慢，耗时费时，而且有时还要付出痛苦的代价，而其最后的结果只有失败，当然也就没有什么好意外。日本企业和全球其他一些有远见的企业都能了解这一点，而且还将这一种新的知识和技能有系统地融合到他

们的企业体里去。这种作法不但比较迅速，而且效率高，有时甚至还会令人觉得乐在其中。

训练只是从别人经验中获取经验的一种学习方式。如果医生和牙医师可以不需要经过实习，便为我们看病的话，那我们一定会勃然大怒。

仔细阅读每一法则

在英国，因维塔训练中心 (Invicta Training) 的管理简介 (Introduction to Management) 训练课程，可能是有关管理方面最成功的一个训练会议了。这个会议共有来自不同组织的三千多位经理人参加，其中包括可口可乐、劳斯莱斯、英国电话电信公司等经理人在内。这些从事不同行业的企业之所以会派经理人员来参加讲习，完全是因为他们明白，高人一等的管理品质是他们公司长期保有竞争力的最大优势所在，而管理的知识和技能必须让所有的经理人都一齐具备才行。而这也是本书的重点所在。

如果你是从事与业务无关的工作的话，你不要因为书中频频提供到的供应商、客户、销售和利润等字眼而感到困惑，也许你的客户是纳税人，是医生或是病人，那么对你而言，利润所代表的意义便是指努力提高服务品质所获得的结余。

在因维塔的训练会议上，我们从教学上学到的许多，而那三千多位经理人也已和我们一同领略了这个超过了四万年以上的经验。现在你也同样有机会和我们一同领略其中的奥秘。

阅读本书时请避免想要跳页看的冲动。对书中所列的每一则方法你都应仔细阅读，并思考一下这些方法是否都在你日前的管理准则中，以及有哪些地方是你应该努力去做的。某些重点可能会提醒你想起一些以前曾经做过，但是现在几乎快要忘掉的事情。一个经理人和一个司机并没有两样，会在不知不觉中拥有一些自己都没有察觉的坏习惯。

在本书中，你有时会在不同的标题之下发现几则相似的方法。这其实是为了让这些重点能出现在一个主要的管理功能之下，而故意做的安排。这样做并不是用来反应管理业务每一天的实际工作状况，而是在表现题材的内容时会比较方便。举例来说，当你在主持一个会议时，会同时需要做工作的分派、决策的制定，及控制等事宜。这也就是说，书中会有一些重叠之处，是无法避免的。

写下个人行动计划表

在你阅读本书时，要一边做笔记并将你个人觉得特别重要的地方画下来。然后在每一章结束时，将你认为非做不可的工作列在个人行动计划表上。

不要想立刻着手去做每一件事情。把你认为最迫切需要立刻执行的前二十项工作列出来。想要破除不良习惯有时是一件很困难的工作，因此你每天都要查核表格上各事项的工作进展。一旦你完成某一项工作后，便将它划掉，然后加入另一项工作重点，这样你便会永远保有二十个最主要的重点工作。

*

成功是没有秘诀的。管理不是一个科学，也不是一个很复杂的东西。它跟其他的任何工作完全没有两样。一个经理人之所以有效率是因为他们做了某些特定的事情，而如果你也能把这些方法应用在个人的管理工作上，你也一样可以成为一个高效率的经理人。而高效率的经理人所意味的远景有多灿烂则是没有人能知道的。

请让我知道您的进展情形。

从计划、组织、控制到考核、培训、
决策，好主管责无旁贷；更要担负
领导、激励、沟通的角色，才能
“透过别人把事情做好”。

导 论

■你领薪水，该做些什么？

在剖析你各部分工作细节前，先让我们作个泛论，理所当然的，公司付你薪水是为了获得成果，但是什么成果呢？很不幸的是，大部分的经理人都只有一点模糊的概念；但是，你却需要完全地了解才行。现在请用几句话说明你这份工作存在的理由是什么。

.....

.....

.....

.....

为了帮助你达成工作目标，公司会把一些必备的工具交给你。这些工具包括金钱、人，以及各项资源。每一位经理对这些工具的运用方式都不一样。现在请写下你个人是如何加以组织运用的。

.....

.....

.....

.....

■对你组织内部的财务，你负什么样的责任？

你是否需要在一个特定的预算内运作？你有权做采购吗？如果有，额度及最高额度是多少？你直接或间接地对一些像

消耗品、燃料、暖气、照明设备，及安全系统等之类的用品，做预估或是成本控制的工作吗？你负责筹措公司的财务或安排公司的借贷或租赁事宜吗？你负责顾客下单、货款收取，或呆帐追讨吗？你有权授予折扣吗？如果有，可授予的额度是多少？而你一定要按照规定给予折扣，或是可以由你自行斟酌？为了处理这些事宜，你需要与任何外部组织做接洽吗？

.....

.....

.....

■对你组织内部的人员，你负什么样的责任？

受你直接管辖和间接管辖的人员总数是多少？他们的工作内容是由你来决定吗？你负责招募新人、做人才的甄选、薪资的核定、工作的评估或职等的分配吗？你负责设计或执行员工奖励办法及条例，办理员工训练，协调劳资关系，负责员工的健康与福利事宜及员工的考核、辅导、诉怨、惩罚、解雇或退/离职等事宜吗？为了处理这些事宜，你需要与任何外部组织做接洽吗？

.....

.....

.....

■对你组织内部的各项资源，你负什么样的责任？

你负责采购、制造、贮藏、运送、验货、维修、品管或处理土地、厂房、库存、交通工具、设备或消耗品等事宜吗？你利用搜集、贮藏、存取，或是资料转移方式处理你的资料，

或是你有其他的资讯控制管道？为了处理这些事宜，你需要与任何外部组织做接洽吗？

.....

.....

.....

*

上述练习想必已经帮助你定义了你个人的经理责任。假如你没有一份书面的工作说明书，那就请你立刻草拟一份，并就其内容与你的经理协商，以获得一致的看法。与他讨论你衡量工作效率的方法，并对各工作单项的职权范围及在不需要请示的情况下，你应变处理的限度是多少，做一番说明。假如你和你的经理无法就你的工作需要取得共识的话，你如何能证明你的价值呢？

■员工期望的经理人特质有哪些？

列出十个你最迫切希望能在目前的经理身上发现的特质，并说明原因。

	特 质	原 因
1.		
2.		
3.		
4.		
5.		
6.		
7.		
8.		
9.		
10.		

你或许可以将你表列的内容与其他 3000 位经理人的资料做一下比较。在他们提到的特质中，最常被列举的是：能贯彻到底、坦诚、能沟通、是一个好听众、有决断力、能提供支援、态度坚决而明朗、能接纳新观念，具幽默感且强而有力。

而所有这些表列的特质中，有许多的内容几乎完全相同，令人吃惊。这显示大部分的人对他们的经理都有着相同的期望。而其中最常被提到的一项特质是“态度坚决而明朗”；可见每个人都希望为一个强而有力的经理做事，那么你要如何才能符合这些要求呢？

第一章 管理的艺术

在工作岗位上不快乐的人，往往不会有好的工作表现，他们经常缺席而且极可能离职。因此，除非你能满足你小组工作人员的主要需求，亦即对工作的满足感，否则你的公司将会丧失动力，并损失金钱。

要让你的人员能快乐地工作，可以从了解什么是他们的工作动机着手。认同感、成就感、金钱、安全感、归属感、良好的工作环境、升迁机会等，都是激励他们工作的动力。那些具有强烈动力的员工，会很认真工作，即使天气恶劣，他们身体欠安而且又有交通大罢工，都无法阻止他们上班工作的热忱。

创造良好的工作环境

首先考虑如何满足工作人员的需要——你如何使他们天天期待来公司上班。

1 选择你的部属时要小心。部属若由公司内部调升，除对员工有激励作用外，在适应上可以肯定不会有什么问题。部属若是由外部甄选进来，你要亲自处理新进人员的就任事宜，以帮助他们安顿下来。

2 记住这一点，你的员工和你一样，当他们喜欢自己的工作时，最能创造效率。要定期的审查每个人员的各项工作内容，让层次不同的各级人员能自己做出决策，以赋予他们责任，同时若见成效良好时，便扩大其职权。但要记住，你对所有分配出去的工作，是永远负有责任的。

问问自己，小组中的每一位成员是否都已经到了足以自由地采用他们自己所提的提案了。

3 帮助你的成员了解他们工作的重要性。把来自顾客或你的经理的赞赏、回馈告诉员工，以使他们了解自身的工作价值。

此外，只要是人难免都会抱怨，这是人的天性。你想想你是会谢谢邮差为你送帐单来，还是会向他抱怨你有一件包裹送晚了呢？所以当员工交给你一份报告写得很好时，你要赞美他们，让他们知道；但假如他们做错了任何事的话，你也要表明你的态度，恢复一下平衡。

4 薪资的支付要公平且有竞争意义。如果你认为那些表现杰出且又喜欢自己工作的人，即使薪资微薄，也会很快乐地工作，那是不正确的。钱，的确能激励人