



哈佛经理人

职业培训教程

HARVARD

Managerial Occupational Training Courses



经理的弊病与诊治

MANAGERIAL DISADVANTAGES AND TREATMENT

137418

F272.91-4)

95-131

11

哈佛经理人职业教训教程

经理的弊病与诊治

主 编 罗锐韧 张作华

中国物资出版社

图书在版编目(CIP)数据

经理弊病诊治/罗锐韧,张作华编著. - 北京:中国物资出版社,1999.3

哈佛经理人职业培训教程

ISBN 7-5047-1498-4

I.经… II.①罗… ②张… III.企业管理-教材 IV.F
270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(1999)第 04883 号

01260107

哈佛经理人职业培训教程

中国物资出版社出版

(北京市西城区月坛北街 25 号 邮编:100834)

全国新华书店经销

中牟县胶印厂

880×1230 毫米 1/32 印张:130 字数:3200 千字

印数:1-5000 册

1999 年 3 月第 1 版 1999 年 3 月第 1 次印刷

ISBN 7-5047-1498-4/F·0588

定价:237.60 元(全套 12 册,每册 19.80 元)

HARVARD

培养年薪 10 万美元的哈佛经理人，
造就一代高级总经理。

哈佛大学经理学院，创办于 1908 年，
是美国最早的管理学院之一。现在有 160
多位教授、副教授、助理教授、讲师和专职
研究人员，27 座建筑物，有一个号称世界
最大的“管理图书馆”，收藏有关管理方面
的各种书籍、文献、资料 50 万册和期刊
6500 种。它每年要招收 750 名两年制的
硕士研究生、30 名四年制的博士研究生
和 2000 名各类在职的经理培训。

HARVARD

Managerial Occupational training Courses

哈佛经理学院的刘易斯·B·沃德教授曾发现：有些人在已有了数年的工作经验之后，参加了哈佛的职业经理培训课程，但是他们大部分没有受过正规管理教育，在收入方面却比那些从哈佛和其它第一流商业学院得到硕士学位的人平均高约三分之一。

前 言

《哈佛经理人职业培训教程》是《哈佛商学院 MBA 教程系列》的姊妹篇。

《哈佛经理人职业培训教程》诞生在《哈佛商学院 MBA 教程系列》出版一年半以后。《哈佛商学院 MBA 教程系列》一经推出,迅即引起了各界人士的关注。一年半里我们收到了全国许许多多的读者来信,除了对《哈佛商学院 MBA 教程系列》的赞誉外,都要求我们能够再提供一本简明通俗的实战性的读物。如果说《哈佛商学院 MBA 教程系列》介绍了哈佛商学院 MBA 经典的精髓,《哈佛经理人职业培训教程》则汇集了哈佛经理们的经验与体会;如果说《哈佛商学院 MBA 教程系列》是对步入哈佛殿堂的莘莘学子的传道、授业、解惑,《哈佛经理人职业培训教程》则是对已担任高级经理职务的工商界精英的解难、指导与自我培养。

现代市场已冲破了地域上的界限,是一个国际性的大舞台。市场竞争要受到整个世界范围内的政

治、经济、文化、社会、科技的影响与冲击,经理们如何在复杂多变的环境中率领企业求生存、求发展,已经不能仅凭经验和可遇不可求的机遇了,如何丰富经理们的个人知识与智慧,提高思辨决策能力与经营管理技巧,是经理们的迫切需要。我们编写了这套《哈佛经理人职业培训教程》,希望能在浩如烟海的经济管理知识中,为经理们精选一套通俗实用的培训教程,作为经理们日理万机时方便就读的指导参考。《哈佛经理人职业培训教程》尽量纳入了作为一名现代经理所必需的知识、方法和技能,全书共分12卷61章。本书编译过程中注重哈佛经典的内核真义,力求深入浅出和简洁实用,并借鉴了大量的经典案例。

哈佛经理,一个耀人眼目又万般神奇的职位,那神圣五彩光环的梦想,激励着多少工商界的精英们为之奋斗和献身。在商品经济的大风大浪中,我们希望更多的弄潮儿运筹帷幄,出奇制胜,为这个名字增光生辉。

主 编

一九九九年三月

目 录

第一章 哈佛经理弊病诊治通则

哈佛语录	 (3)
-------------	-----------

一、决策人物危险讯号	 (5)
将企业私人化	 (5)
桃色新闻频繁	 (6)
出国“考察”不断	 (8)
办公室过于豪华	 (10)
在政界出风头	 (11)
个人享受太奢侈	 (13)
沉醉于赌博	 (15)
找借口掩饰精神颓丧	 (16)
办公室里无主人	 (17)
行动神秘兮兮	 (19)
好好先生卷入陷阱	 (20)
插手投机生意	 (22)

占卜以决策略	(23)
发生犯罪行为	(25)
经营者自杀	(26)
经营资质太差	(28)
这种经营者才危险——破产前兆的预见	(29)

二、经营决策危险信号

贸然购建办公楼	(30)
投资“热门”行业	(32)
经营超前项目	(34)
缺乏银行靠山	(35)
后继人才贫乏	(37)
“一本万利”不长久	(38)
计划不够慎重	(39)
产品任意涨价	(41)
市场应变能力差	(42)
过度减产伤元气	(44)
卷入竞争漩涡	(45)
企业经营不景气	(47)
产品积压严重	(48)
投资外行项目	(50)
被多角经营拖累	(51)
盲目拓展业务	(53)
贪多求大	(54)
投机思想过重	(55)
买空卖空投机行为	(57)

三、经营环境危险症状	(59)
不适当拍卖商品	(59)
精锐干部多辞职	(60)
中坚力量大换血	(61)
银行或客户撤出	(63)
疏远关系企业	(64)
上市商品不合格	(66)
发生事故灾难	(67)
政策法规变动	(68)
公司运营满五年	(70)
劳资关系过分紧张	(71)
和某破产企业有密切关连	(73)
主要客户开始变动	(74)
库存货品有急激的变动	(75)
市场上出现了强劲对手	(77)
不利舆论纷纷出现	(78)
四、经营运转危险病状	(80)
三季连续赤字	(80)
公司财务拮据	(81)
贸然增加进货	(83)
不动产被变动	(84)
开始出现不动产	(85)
更改银行支票兑现	(87)
拖延货款期限	(88)

“换票”现象发生	(89)
高利贷行为出现	(93)
累积赤字增加两倍	(94)
月报表不按时公开	(96)
董事长头绪混乱	(97)
累积赤字增加至每月营业额的三倍	(99)
付款情况渐渐恶化	(100)
董事长唉声叹气	(102)
决算书上出现赤字	(103)
回天之术,无药可救	(106)
五、经营场所危险症状	(108)
厕所臭气熏天	(108)
吃便餐人数增加	(109)
业务会议剧增	(111)
公司步调开始混乱	(112)
职员怨声载道	(114)
职员向外散布谣言	(115)
不守信用行为发生	(116)

第二章 哈佛经理弊病诊断

一、经管人员无能症病例	(121)
经营者相当于公司的脑	(121)
无法拟定适当的方针或战略者称为虚拟经营者	(122)

过去的企业经营有“订货型”与“预估型”两种	
.....	(123)
经营能力不足症	(125)
经营方针缺陷症	(127)
决策独裁专制症	(128)
同族经营异常症	(128)
事例 1 四肢无力症	(129)
事例 2 连顾客的午餐也无权决定的总务部长	
.....	(130)
事例 3 无视公司规定的继任社长	(131)
 二、管理制度失调症病例	(133)
企业的神经系统是联结中枢与末梢神经的管理制度	
.....	(133)
经营方针传达障碍病	(134)
报告传阅病	(134)
制度形式化病	(135)
事例 1 擅自制订方针各行其是的专务董事派	
.....	(136)
事例 2 仅盖章而未详细阅读内容的干部	(137)
事例 3 公司职员自盗产品却未能及时发觉	(138)
 三、资金脉搏失调症病例	(140)
资金是企业的核心	(140)
贷款呆帐病	(142)
资金周转失灵病	(142)

良资产肥大病	(143)
事例 1 只关心技术的悲剧	(143)
事例 2 人不敷出的老店	(145)
事例 3 强行开店导致不良资产增加	(147)
 四、慢性组织胶合症病例	(148)
企业的骨骼就是组织,必须时刻考虑效率	(148)
组织偏执病	(149)
应用动作不适应病	(149)
事例 1 不改革组织而导致业绩一落千丈	(150)
事例 2 工作手册反而成了累赘	(153)
 五、收益机能低落症病例	(154)
企业的胃肠具有吸收金钱的收益机能	(154)
资源消化不良病	(155)
收益吸收不良病	(156)
事例 1 产品销不出去却一味增强生产力	(157)
事例 2 虽然关闭亏损的分店,赤字依旧不断增加	(159)
 六、收益构造脆弱症病例	(161)
企业的收益结构不良便无法顺利积蓄、分红、帮助 成长	(161)
资源吸收排出病	(162)
资源运用阻塞病	(163)
问题解决不当病	(164)

事例 1 虽然收买了职员的心,结果却事与愿违	(165)
事例 2 吝啬的经营活动导致工作意愿低落	(167)
事例 3 坐享前一代资产的结果	(167)
七、慢性机能麻痹症病例	(169)
排出企业的代谢废物以谋求正常经营,是高级 主管的任务	(169)
元老管理人员障碍病	(170)
赤字中毒症	(171)
事例 1 迎合时代并掌握新动向的经营方针被破坏	(172)
事例 2 未当机立断采取适当对策而倒闭	(173)
八、业务改善窒息症病例	(175)
业务改善窒息病	(175)
企业内人为活动窒息难行的原因	(177)
公司衰退时实力变为负数的乘法	(178)
顽固不化病	(179)
事例 1 见解正确的建议未被采纳	(180)
第三章 哈佛经理诊断病例	
一、经营人员无能症诊断书	(187)
二、管理制度失调症诊断书	(188)
三、资金脉搏失调症诊断书	(189)

四、慢性组织胶合症诊断书	(190)
五、收益机能低落症诊断书	(191)
六、收益构造脆弱症诊断书	(192)
七、机能慢性麻痹症诊断书	(193)
八、业务改善窒息症诊断书	(194)
九、合得分 640 分以上才是健康的企业	(195)

第四章 哈佛经理治疗方案

一、经营人员无能症治疗——经营安全率	(199)
同族企业要以所有意识为基础来创造经营共同体	(199)
订货型经营应该具备向客户提案、建议的能力 ...	(201)
案例 1 适应变化开发新复合建材	(202)
预估型经营必须建立有系统的组织以争取固定 顾客	(203)
案例 2 建立顾客管理制度而扩大营业的出租车 公司	(203)
经营方针、经营计划的各种项目	(204)
先决定应采取攻势或守势的“经营安全率”	(206)
首先要算出“损益平衡点安全率”	(206)
重新整理一切资产项目而求出“资金安全率”	(207)
由两个安全率求出“经营安全率”	(210)
如果经营安全率是在第Ⅰ象限,必须继续采取积极 攻势	(211)
第Ⅱ象限应认清状况,然后判断攻或守	(211)

进入第Ⅲ象限则必须采取果断的应付对策	(212)
第Ⅳ象限必须彻底重新建立财务结构	(213)
二、管理制度失调症治疗——业务与职务关系	(215)
要按照各阶段去治疗“方针传达窒碍症”	(215)
基本构想明确时,立即提示经营方针和经营计划	(216)
接受最高阶层方针并选择与自己部门相关联事宜	(216)
教育训练的实施	(217)
为使目标明确化,需以数字来表现	(218)
为使实施期限明确化,必须制作业务预定表	(219)
必须获得高级主管会议认可	(220)
实施担任者的明确化	(220)
确实稽核实行状况	(220)
评估实施结果	(221)
三、资金脉搏失调症治疗——资金运用计划	(221)
设备投资有时会变成刽子手	(221)
有效活用“资金运用计划表”	(223)
固定资金的用途——避免因额外的帐单而苦恼	(224)
固定资金的来源——其中以本期税前净利与 本期折旧费特别重要	(226)
运转资金的用途	(228)
周转资金的来源——贴现票据是缓冲器	(230)

对设备投资的决策,要事先制作数份年度“资金运用计划表”	(231)
治疗心脏病时最重要的是切莫弄错步骤	(233)

四、慢性组织胶合症治疗——朝气蓬勃的组织系统 ... (235)

一味扩充编制不可能使企业朝气蓬勃	(235)
要检查组织单位的构成时,必须回溯到公司业务雕型期	(236)
顺应时代潮流的“按策略性产品市场编制的组织”及“矩阵组织”	(237)
必须选择与“经营安全率”相称的组织编制法	(239)
确立组织单位内、单位间的指示、命令系统	(241)
确立紧急时期、非常时期的报告系统	(242)
适应组织单位的重编、改革各种不同的结构	(243)

五、收益机能低落症治疗——开发新产品 (246)

强化公司收益机能的七个诀窍	(246)
先了解公司的规模而后决定开发主题的基本方针	(249)
必须经常意识竞争对手的存在	(251)

六、收益构造脆弱症治疗——增加内部保留基金 (253)

必须研究节税对策以杜绝收益外流	(253)
经营分公司可减轻所得税的负担	(253)
采用“验收基准”的计算方式节税	(254)
利用托售方式节税	(255)