

哈佛 管理成功学

Harvard

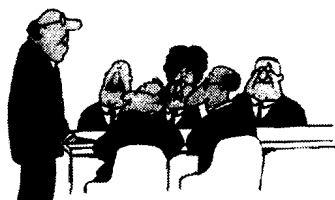
陕西旅游出版社

HAFOGUANLICHENGGONGXUE

顶尖成功学丛书

哈佛管理成功学

康德 主编



陕西旅游出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

哈佛管理成功学 / 康德主编. — 西安: 陕西旅游出版社, 2002.1

(顶尖成功学丛书)

ISBN 7-5418-1857-7

I. 哈... II. 康... III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2001) 第 096793 号

责任编辑: 臧 云

责任监制: 刘青海

责任校对: 谭 青

顶尖成功学丛书

哈佛管理成功学

康 德 主编

陕西旅游出版社出版发行

(西安市长安北路 32 号 邮政编码: 710061)

新华书店经销 山东电子工业印刷厂印刷

850 × 1168 毫米 32 开本 12 印张 220 千字

2002 年 1 月第 1 版 2002 年 1 月第 1 次印刷

印数: 1—10000 册

ISBN 7-5418-1857-7/C·23

(共五册) 定价: 100.00 元

前 言

历史在新千年的钟声中又跨入了一个新的世纪，世纪交替之际的所存迹象都喻示着这样一个事实：社会前进的步伐将变得越来越快，而信息业尤其是互联网的发展更为这种状况创造了前所未有的发展空间，当然，你知道，经济也是如此。

当我们为众多效益不佳的企业进行诊断时，有一个事实令我们吃惊，这就是：大多数企业的停滞不前或濒于倒闭破产的主要原因并不是因为企业的员工、设备已不适应时代的发展，而是管理上的失败才造成了今天的局面。事实上，大多数的管理者已经意识到了问题的严重性，并且他们正在试图通过管理理论的学习来提高自身的管理素质和管理水平，这是一个可喜的现象。但另一个问题又接着出现了：横亘在理论与实践之间的鸿沟成为阻碍其发展和提高的最大障碍，换句话说，理论上的条条框框似乎很难适用于现实的 management 工作中。

事实并非如此，我们不能否认管理理论专著的作用与价值，但我们又不得不承认这类书籍在尚未全部融会贯通前，将之应用于实践的确存在着一定的难度。基于此，本书的编辑思想便定位在理论与实践之间，并试图架起这二者之间的桥梁，以期待读者能从中找到对自己有用的一些东西，这也是编者的最大的心愿与目的。

编 者

161123/pt



目 录

第一章 管理素质

管理素质的组成	(1)
管理素质的内容	(3)
管理素质的结构类型	(4)
管理者的职责	(6)
管理思想的组成	(7)
功夫在诗外	(13)
信赖与了解	(16)
细节	(21)
坦诚相待	(24)
诚恳正直	(27)
勇于道歉	(29)
不可推御责任	(32)
树立权威	(34)
敢于承担风险	(36)



善于放松自己	(38)
赢家与英雄	(40)
谦逊为怀	(42)
努力成为最佳	(44)
阻碍发展的个性	(48)
避免事业中的危机	(50)

第二章 决策管理

决策的概念	(53)
决策的要素	(54)
经营决策的特点	(56)
决策的分类	(59)
决策的内容与原则	(63)
经营决策的过程	(67)
决策的先导——预测	(76)
决策的结果——计划	(80)
提高决策水平	(82)
常用的决策技巧	(85)
常见的决策方法	(88)
决策的习惯作法	(90)
定量决策的局限性	(92)



决策的最大敌人	(94)
决策训练的方法	(96)
调整与研究	(99)
风险无法避免	(102)

第三章 人员管理

聘用高明的人才	(105)
精选合适的人才	(106)
优秀雇员的价值	(108)
培养协作精神	(108)
如何提高员工绩效	(110)
高层次需求的刺激	(111)
报酬与绩效相结合	(113)
不予评价也是失职	(114)
适当安排工作	(115)
不可迷信金钱的力量	(116)
要拉开薪酬的档次	(118)
巧妙运用动机理论	(119)
满足员工的问题	(121)
正确的晋升方法	(123)
阶梯晋升的优点	(125)



避免晋升不称职者	(127)
怎样留住人才	(130)
学会管理各色人物	(133)
善于对付难弄的人	(136)
对付“踢皮球”的员工	(138)
不可纵容和迁就	(140)
谨防危险人物	(141)
寻找幕后的英雄	(143)
学会应付冲突	(145)
管理过度的负面影响	(147)
怎样解雇员工	(148)

第四章 财务管理

资金的使用与管理	(151)
合理的资金结构	(154)
财务管理是公司命脉	(156)
以杠杆原理运用资金	(157)
消除不必要的损失	(159)
控制内部开支	(161)
一个月降低成本	(163)
合理避税的技巧	(168)



投资决策的方法	(170)
筹资与投资策略	(172)
小公司融资技巧	(175)
长期资金的筹集	(178)
短期资金的筹集	(179)
股利政策与内部融资	(182)
克服高负债的压力	(184)

第五章 产品开发管理

产品的四种特性——四种产品	(187)
产品生命周期理论	(190)
新产品开发系统	(198)
定价的方法与策略	(205)
新产品的包装	(215)
关于产品的服务	(219)
产品开发的组织体制	(222)
产品开发的管理制度	(223)
产品设计管理	(226)
产品移产投产管理	(230)



第六章 产品销售管理

营销的心理素质	(233)
制订销售计划	(240)
做好市场调查	(242)
制定营销策略	(246)
建立销售渠道	(247)
促销决策的程序	(252)
促销的方式与方法	(254)
没有疲软的市场	(260)
顾客至上原则	(262)
薄利多销原则	(264)
了解你的顾客	(266)
迅速满足客户要求	(268)
旅馆大王的生意经	(270)

第七章 竞争管理

竞争的特点与内容	(273)
决定竞争强度的因素	(278)
竞争的基本方法	(283)



竞争的基本策略	(285)
价格竞争的策略	(289)
产品竞争的策略	(295)
时间竞争的策略	(299)
竞争战略的风险	(302)

第八章 公关与广告管理

争取公众的认可	(305)
富有创造性的思想	(307)
借助新闻的影响	(310)
利用宣传获得效益	(315)
公关活动的组织	(317)
经费预算	(318)
网络广告的价值	(319)
如何设计网络广告	(321)
印刷广告的管理	(322)
电视广告的管理	(324)
室外广告的管理 (一)	(326)
室外广告的管理 (二)	(327)
怎样进行媒体选择	(329)
一个成功的广告案例	(331)



第九章 管理法则

诚信法则	(333)
双赢法则	(335)
折扣法则	(337)
效益法则	(338)
服务法则	(341)
沟通法则	(342)
集中经营法则	(344)
蜕变法则	(348)
创新法则	(350)
时效法则	(354)

第十章 管理的未来

管理的革命	(357)
知识管理已成必然	(363)
模糊经营渐露峥嵘	(365)
体验经济日益凸显	(366)
人性管理成为主流	(367)
专业管理势在必行	(368)
应变能力大幅提高	(370)
连贯的经营理念	(372)



第一章 管理素质

管理素质的组成

管理者要具备一定的素质才能形成管理能力。但素质不是自发形成的，而是在本人身心机能条件和社会实践条件的共同作用下形成的。

——哈佛经典译丛：二十一世纪 CEO 的经营理念

一 内在条件

(1) 志心：有奋斗目标和达到目标的决心。

(2) 意志：意志的自觉性、果断性、坚持性和自制力。

(3) 兴趣：广泛性和稳定性。

一个人对其所从事活动的兴趣越浓厚，事业心就越强。强烈的事业心正是管理者的重要素质。

兴趣广泛，才能积累广博知识；兴趣浓厚，才能使兴趣不偏离管理这个中心。

(4) 气质：是人们对外界事物的一种惯性心理反应，是典型、稳定的心理特征。



在现代企业管理中，气质对管理者的能力和绩效的影响很大。

(5) 性格：指管理者的态度体系和表现方式。

管理者开展管理活动，需要做大量的人际工作，而好的性格则容易让人接受、容纳、认可自己，也有利于相互间的合作。

(6) 感情：指实际体验在心理上的反应。

感情深厚的人，才会有深厚的精神活力、责任感、自豪感，能与别人建立良好关系。

(7) 智力

智力水平对管理活动影响较大。管理者应不断提高自己的智力水平。

(8) 勤奋学习的精神。

二 外部条件

(1) 职业实践

管理能力是管理者经过一定管理实践的锻炼而形成的特有基本素质。

(2) 必要的压力

压力往往是成才的动力。

要点提示：

作为经营者信仰的经营理念，不仅必须具备，而且要使之化为经营者的血肉，才能真正发挥作用。仅仅在脑中思考一下或流于形式的经营理念，毫无用处。经营理念必须是以每个人的人生观、世界观、价值观为基础产生出来的。否则，不论看起来多么杰出的经营理念，都无法与活生生的经营活动相结合。



管理素质的内容

管理者应具备多方面的综合素质，而不仅仅专精一个方面就可以了。

——哈佛经典译丛：二十一世纪 CEO 的经营理念

一 品质

这是企业管理者的基础素质。其核心是具有较高水平的职业道德，包括：既要对国家负责，也要对广大顾客负责；以物美价廉的优质产品为社会服务，而不能弄虚作假，以次充好；信守合同，不干损人利己、以邻为壑的事；恪尽职守，讲究效率；实事求是，具备科学精神。

二 知识

企业管理是一门综合性工作，需要广泛地知识作基础才能做好。既要有文化知识，又要有社会知识。

勤奋学习，刻苦自励，根据需要处理好博与专的关系，建立起合理的知识结构，是十分必要的。

三 经验

经验是形成管理能力的中介。经验越多，能力越强，它们是正比关系。

知识再丰富，但没有实践的锻炼和经验的积累，也不可能形成管理能力。

四 能力

包括基础能力与管理工作能力。

基础能力是指思维能力、表达能力、交际能力等；管理工作能力则指预测能力、决策能力、执行能力等。

这些是管理者顺利完成企业管理工作的重要主观条件，每个管理者都要具备。



要点提示:

管理者最重要的是要具有熟悉全局、掌握全局、有胆有识、多谋善断的战略家素质,只有这样,才能成为企业的灵魂和核心,也才能在业界获得较高的威望与声誉。

管理素质的结构类型

理念就像信仰一样,是支持管理者、推动管理者奋斗的强大的精神力量。

——哈佛经典译丛:二十一世纪 CEO 的经营理念

品质、知识、经验、能力等基本素质间的不同结合方式,就形成不同的素质结构。

一 品质——经验型

优点与长处:

在长期的管理实践中积累了相当的经验,善于处理某一类或某几类问题。

缺点与短处:

A. 文化水平一般不高,没有经过专门训练,素质结构中缺乏完整、系统的知识,特别是理论性的知识,所以容易出现片面、固执等弱点;

B. 年龄偏大。积累经验需要一个过程,尤其是有直接从挫折和成功的实践中摸索和积累经验,而没有从学习中获得间接经验,所花的时间更长,因为这种类型多为中老年的管理者。

在我国各类企业中,这种类型的生活原型是大量存在着的。

二 品质——知识型



优点与长处：

理论基础比较扎实，知识面宽，善于思考，事业心强，有施展抱负的强烈愿望。

缺点与短处：

缺乏经验，不善于处理人际关系。

这类类型的生活原型，一部分是从经济院校培养出来的年轻人，另一部分是向上晋升的专业技术人员。

这类管理者不会停留在这类型上。他们管理实践锻炼，一般要向“品质——能力型”转化。

三 品质——能力型

优点与长处：

具备比较全面、扎实的理论基础，知识水平较高，经验也丰富，素质结构合理。

缺点与短处：

（尚未发现明显缺点）

这种类型就是那些成绩卓著的优秀管理者和成功的企业家，促进管理者素质结构的转化。

在以上三种类型中，品质——能力型的管理是最理想的。

但它不是与生俱来的。一般是从品质——经验型或品质——知识型转化而来的。

为促进管理者素质结构的转化，应争取做到：取长补短，扬长避短。

要点提示：

缺乏知识的管理者，要多争取学习的机会；或多借助水平较高的助手的力量；缺乏经验的管理者，要加强实践，勇于实践，善于实践，到市场上锻炼自己；对有发展前途的管理者，应在不同阶段给予交替学习和实践的机