



哈佛经理人

职业培训教程

HARVARD

Managerial Occupational Training Courses



经理的领导权力与谋略

MANAGERIAL LEADING POWER AND STRATEGIES

哈佛经理人职业培训教程

经理的领导权力与谋略

主 编 罗锐韧 张作华

中国物资出版社

图书在版编目(CIP)数据

0193/01

经理的领导权力与谋略/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. 领… II. ①罗… ②张… III. 企业领导学-教材
IV. F272.91-43

中国版本图书馆 CIP 数据核字(1999)第 04877 号

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)

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

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。

目 录

第一章 哈佛经理权力运用

哈佛语录	 (3)
一、权力运用原则	 (5)
领导权力的含义	 (5)
领导权力的特征	 (6)
权力运用条件	 (8)
权力运用的一般原则	 (10)
影响权力运用效果的因素	 (12)
权力运用技巧	 (13)
二、实用权力操作窍门	 (17)
如何在企业中寻找“无”	 (17)
如何创造运气	 (19)
重新考虑该怎样做	 (21)

利用时间创造权力	(23)
接受额外的任务	(25)
掌握主动	(27)
创造权威的气氛	(29)
创造自己的传奇	(33)
表现个性和权力	(34)
适度的距离感	(36)
成为主宰	(40)
强调自己的权威	(41)
以攻为守	(44)
强制的必要与风险	(46)
怎样运用强制力	(47)
力量对抗	(49)
借力使力	(53)
奖励展示权力	(54)
象征性奖励	(55)
象征物、运气和权力	(57)
劳有所获	(59)
倾听是金	(61)
提高警觉	(63)
建立自己的资料库	(65)
有效的假象手法	(66)
在自己的领地上作战	(68)
派系斗争中的平衡	(69)
外交家的手法	(70)
当属下的外交艺术	(73)

危险的责任承揽	(75)
重复的力量	(76)
如何处理会议	(77)
说最后一句话的人赢	(79)

第二章 哈佛经理施控与被控

一、权力的被控方式	(83)
权力制约	(83)
场力控制	(84)
信息控制	(85)
二、控制下属权力的方法与艺术	(87)
权力制约方法	(87)
场力控制方法	(89)
三、权力分配的含义及其意义	(92)
权力分配的含义	(92)
权力分配的意义	(94)
四、权力分配的方式	(95)
金字塔式	(95)
职能式	(96)
直线职能式	(98)
矩阵式	(99)
关联分权式	(100)

授权	(101)
五、权力分配的原则	(101)
职权一致、责权对等原则	(102)
层级分明、权责明确原则	(102)
分配适度、系统优化原则	(103)
择人任事、量才授贤原则	(103)

第三章 哈佛经理权力管理

一、权力管理的必要性	(107)
二、权力管理的基本特点	(107)
实质上的制约—保证性	(108)
管理中的相对—绝对性	(108)
组织上的系统——互动性	(108)
分层次管理的原则	(109)
三、权力管理的方法与艺术	(109)
要重视不同岗位、层次和职能的权力特点	(109)
要注意行使权力的主客观条件	(110)
要分析权力行使的动机和效果	(110)
要建立用权实绩的管理档案	(111)
强化管理手段的可操作性,把“管权”与“管人” 结合起来	(111)

四、合理授权的重要性	(111)
合理的授权:实现领导目标的需要	(112)
合理的授权:满足下级的自我归属感	(113)
合理的授权:提高领导效率的需要	(114)
五、授权的类型	(116)
口头授权与书面授权	(116)
随机授权与计划授权	(116)
个人授权与集体授权	(117)
长期授权与短期授权	(117)
逐级授权与越级授权	(117)
六、授权的程序	(118)
细分责任	(118)
授予权力	(119)
监督检查	(119)
七、授权的原则	(120)
适当原则	(120)
可控原则	(121)
带责原则	(121)
信任原则	(122)
整体原则	(122)
考绩原则	(123)

八、授权应注意的问题	(125)
要选好“受权者”	(125)
要谨防“反授权”	(127)
要防止授权失衡、失控	(129)
要防止“弃权”的现象,把握必要的权力	(131)
要“因事择人,视能授权”	(132)
九、“越权”的表现	(132)
不该决定的问题,擅自决定	(132)
不该管的事情,插手管理	(133)
不该执行的任务,越俎代庖	(134)
十、“越权”的危害	(135)
有害于工作的正常秩序	(135)
有害于调动积极性	(136)
有害于团结	(136)
有害于本职工作的完成	(137)
十一、防止“越权”的方法与艺术	(137)
明确职责范围	(137)
进行一级管理一级的教育	(138)
为下属排忧解难	(139)
十二、纠正下属“越权”的方法与艺术	(139)
先表扬后批评	(139)
维持现状,下不为例	(140)

因势利导,纠正错误	(140)
十三、防止和克服自己“越权”的方法与艺术	(141)
与“越权”有关的问题	(141)
提高权力的自控能力	(143)
 第四章 哈佛经理权力转移	
一、权力转移的必要性	(147)
权力转移是调动下属积极性的客观需要	(147)
权力转移是加强协作和信任的客观需要	(148)
权力转移是摆脱事务主义,集中精力抓大事的客观需要	(148)
权力转移是弥补才能不足,发展自身“外脑”的客观需要	(149)
二、权力转移的形式	(149)
向上级转移	(149)
向下级转移	(150)
三、权力转移的原则	(151)
有组织、有计划、有秩序、有步骤	(151)
平级转移	(151)
始终尽责	(152)
适时收回	(153)

四、权力转移的方法与艺术	(153)
因事择人,视能转授	(153)
掌握有效的控制方法	(154)
正确平衡各方面关系	(155)

第五章 哈佛经理人事策划标准

一、人事策划基本标准	(161)
树立经营理念	(161)
企业发展原则	(161)
确立人事政策	(161)
制定人事管理计划	(162)
人事计划的重要性	(163)
人事管理计划的内容	(163)
制定人事管理计划的时间与程序	(165)
编写人事管理计划的标准	(165)
编写人事管理计划的要点	(167)
二、人事策划基本方法	(168)
人力资源分类法	(168)
人力需求预测法	(168)
人力供给预测法	(170)
人力资源确定法	(171)
工作分析法	(173)
职务设计激励法	(177)

第六章 哈佛经理组织管理标准

一、组织管理标准	(183)
人事组织特性	(183)
人事组织功能	(184)
组织干部素质	(189)
二、组织结构分析	(190)
企业组织结构设计图示	(190)
企业组织结构设计原理	(193)
企业顾问体系	(195)
三、人事管理编制标准	(197)
比例定员法	(197)
岗位定员法	(199)

第七章 经典案例

精通专业	(205)
应激	(206)
韧性——意志的忍耐力	(207)

第八章 哈佛经理领导哲学

一、哈佛经理领导哲学	(213)
柏拉图的理想国	(213)
《圣经》的故事和管理科学	(214)
管理科学和领导哲学	(217)
二、哈佛经理领导哲学的研究对象和功能	(221)
价值优先及价值审查	(221)
情感分析及情感控制	(223)
哈佛经理思维方式	(226)
哈佛经理的人际关系	(228)
三、哈佛经理与客体世界	(230)
人类共有一个自然界	(231)
人类社会趋向一体化	(233)
领导与协作	(235)
指导与监督	(237)
四、远期与近期目标	(239)
目标及其价值	(239)
远期目标与近期目标	(240)
五、局部与整体	(241)
先从实例说起	(241)