



哈佛经理人职业培训教程

HARVARD

Managerial Occupational Training Courses



经理人生设计通则与经理法则

GENERAL RULE OF DESIGN OF MANAGERIAL
LIFE AND MANAGERIAL LAW

哈佛经理人职业培训教程

经理人生设计通则与经理法则

主 编 罗锐韧 张作华

中国物资出版社

图书在版编目(CIP)数据

经理人生设计通则与经理法则/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.企业家-人生观-教材

IV.F272.91-43

中国版本图书馆 CIP 数据核字(1999)第 04878 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)

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

引 言 (1)

第一章 哈佛经理人生设计通则

哈佛语录 (13)

一、自我评估 (15)

 知道自己,评估自己,不要失落了自己 (16)

 了解你自己 (17)

 一个小小的测验 (17)

 挂在墙上的镜子 (20)

 倒转回顾 (21)

 自己的日记 (22)

 贮藏格 (23)

应用问卷调查	(25)
自由问答式的问卷调查;有关了解你自己的问题讨论·····	(26)
问卷调查和讨论;有关评估自己、做自己的问题	(28)
怎么会一直觉得自己不好	(29)
怎样挣脱这个能毁灭你的循环	(30)
高层次的自我和低层次的自我	(36)
认知高层次的自我和低层次的自我	(38)
肯定法	(40)
怎样运用肯定法	(41)
安全感、信心、希望	(44)
传记练习法	(46)
二、自我完善	(50)
寻找朋友;和“谈话的伙伴”合作	(52)
寻找盟友;和角色范围中的人合作	(56)
分析角色范围	(57)
“我的期望——你的期望”	(58)
网络	(61)
争取同志;自我管理的团体	(62)
在组织中管理自己	(71)
由内往外,由下往上的管理	(72)
你的组织有怎样的发展阶段	(74)
你的组织中有怎样的气候	(80)
自我管理气候的问卷调查	(81)
勿失良机	(88)

三、自我管理	(92)
先管理自己	(92)
内部——外部	(92)
同步思考法	(93)
管理法的辩论	(96)
求生存、维持和成长	(97)
有效的管理	(101)
帮助他人管理	(103)
有关你的行动方式的问题组	(107)
排定优先顺序,了解自己的意向	(108)
领域图法	(109)
明白自身的意向	(110)
各种不同路线的行动	(111)
评估各种不同路线的价值;找出你的解决办法	(114)
计划第一个步骤	(115)
意象练习	(117)
实行与反省	(118)
勇气和意志	(120)
特别的意志力锻炼法	(121)

第二章 经典案例

身教重于言教	(125)
说干就干,不能自食其言	(127)
以身作则,热爱经营事业	(130)

兼顾两头,事事亲问亲历	(131)
既坚持制度又不伤感情	(133)
干不好就撤换	(135)
把人放在首位	(137)

第三章 哈佛经理法则

一、哈佛经理论领导	(145)
二、哈佛经理论授权与沟通	(161)
三、企业结构与组织	(169)
四、企业民主和参与	(177)
五、劳资关系与就业	(188)
六、决策与风险	(199)
七、目标与职责	(208)
八、政策与计划	(216)
九、经营管理哲学	(230)
十、改革与发展	(241)
十一、技术与能力	(265)
十二、营销和生产力	(285)
十三、管理与启示	(290)

哈佛启示

..... (299)

31

言

哈佛经理必须是战略家

现代市场,已不是狭隘的市场,它没有国界限制,是国际性的世界大市场。市场的变化要受经济、政治、自然等诸多因素的影响。一个企业要想在开放的国际市场上求生存、求发展,哈佛经理必须有战略眼光,根据外部环境的变化将要发生的变化作出企业战略,它影响着企业发展中带有全局性、长远性和根本性的问题。

决策活动最能体现战略家的特质。在决策活动中,经理通过“谋”和“断”两大职能来决定组织中的重大问题。经理关心和参与智囊机构的整个谋划过程,使其对最终备选方案的“背景”了如指掌,只有这样,最后才能充满信心,胸有成竹地作出决断。

哈佛经理必须是一位策划者

他必须知晓构成计划功能的要素:

1. 始终有明确目标;
2. 预算未来的工作量;
3. 决定必须完成的工作;
4. 决定如何完成工作;
5. 能找到问题的关键;

6. 能够确定最佳时机；
7. 他还得经常不断地督导计划的实施。

拟定计划时应有远见,要作出5~10年以上的长期计划,并决定出行动方案。同时,经理还得利用现有的一切方法及技术,使自己的估计更切合实际。

哈佛经理必须是一位优秀的组织者

他必须能利用现代的各种技术来建立健全组织。过去,经理只凭个人本身的修养与观念去进行组织工作,但是今天,他却有各种现代化系统化的技术可资利用。一个懂得如何运用这些技术的经理,才能建立起完善的组织,也唯有这样,才不致因起初计划的草率而导致后来不断地修改。完善的组织,一方面可增加生产,同时也可以将工作环境中零杂的工作归类,再分成可由个人独立完成的工作单元,然后决定哪些部分该由自己处理,哪些部分该由部属处理。组织不过是确定及编配要做的工作,规定及授权,使部属有效地工作以完成其任务的一种过程而已。

哈佛经理必须是一位协调者

企业组织中,经理的主要职责之一是把要做的工作与现有的资源密切地配合,这对一个经理来说需要很高的技巧。在资源日趋匮乏,而工作日益繁重的今天,这种配合工作特别重要。通常经理需要一位助手协助完成这种工作,因此,经理人员须划分阶段及范围,以便协调,而这份工作通常也由部属

去执行。

哈佛经理必须是一位管理者

现代的经理都致力于系统制度的建立,希望藉此与企业组织内各部门保持密切的联系,这样,一旦出了差错,便可立即改正。通常,高阶层的管理系统均由专家设计,但是经理仍需决定他所需要知道的事,以便专家依据他的需要来设计管理系统。

经理也须先决定哪些资料是他所需要的,以作为考核工作绩效及配合进度的依据,并以此了解人员、设备、补给和输出或生产的最新情况。此外,他还应订立一种有关成本、质量及生产的标准,作为个人工作的准绳,并实施内部必要的审核等,这些都是一个管理者要了解组织内一切事情的必要措施。

哈佛经理必须是一位分析者

在设计某一个可以为经理提供重要资料的系统时,分析方法是极为重要的。资料在未经适当地分析前,用处并不大,应该先把事情解剖,仔细观察、分析、然后还原。

凡是他人所提供的工作资料都必须加以分析,以决定是否合乎标准,是否配合预定进度表,以及是否符合预定开支和收益。

这种分析对调查工作中存在问题的原因特别重要,同时,这些资料中更可看出目标及方法是否正确。

哈佛经理必须是一位推动者

一个企业组织中的优秀成员，一旦被派任某项特殊职务去执行一项重要任务时，整个机构就会生机盎然。所以，经理大部分时间都花在自己如何保持组织内高度工作效率上面。

特别是在能力不足的部门，经理尤其要调动一切积极因素以使工作符合自己的目标，同时又符合整个机构的目标。

从研究结果中，我们发现部属的工作绩效大半靠经理的激励，因此，经理要能为部门创造良好的工作环境，提供升迁机会以及其他能吸引具有发展潜力的部属和良好工作绩效的条件。

哈佛经理必须是一位改革者

面临多变市场环境的企业愈来愈需要创新，因此，经理人员必须在各方面不断推出新构想，运用新技术。

不过因为经理人员每天都要解决许多复杂的问题，往往忽略了这方面的职责。

他应该不断地革新，这样不但可使部属打破常规，对外界的改变及考验更具信心，而且还可随时修正各项程序，计划目标及作业等以配合客观条件。

哈佛经理必须是好的沟通者

现代企业组织关系中，大家愈来愈注意管理方面的密切

联系,而且都在研究如何才能更有效而准确地相互沟通意见及思想,因此,经理都把注意力集中在发掘那些阻碍资料、意见等在整个机构中畅流的真正原因。“畅流”的主要目标是要传递及接收完整而精确的资料,同时,整理出机构中共同的意见及应循的方向。

如果实施得法,更可促进成员与成员、部门与部门之间的相互了解。此外,一个经理还要不断地分析及督导管辖部门,使意见及资料确能畅通无阻。这也是考验各级经理的一种方式。

哈佛经理必须是一位好老师

虽然训练部属是专家们的事,但是有些训练,除经理外,别人是不能替代的,因为经理与部属间的关系特殊,其训练方式和使用的教材都与训练专家截然不同。

他的主要职责之一是训练能干的部属使其具有发展潜力,但是,经理仅发现人才是不够的,一定要使这个“人才”愿意接受训练才行。

如果我们记忆不差,应该还记得一个好老师应是:

- 教学相长,听与讲并用;
- 乐“教”不倦,而学者乐在其中;
- 喜欢与人相处,特别是学生,并且言行一致;
- 具有完美的人格,学生对他深具信心;
- 有教无类,并以青出于蓝胜于蓝为最大的欣慰。

要想做一个好老师,他须竭尽所能,有勇气接受失败,并具有不断追求成功的决心。