

造就世界管理精英的经典教程

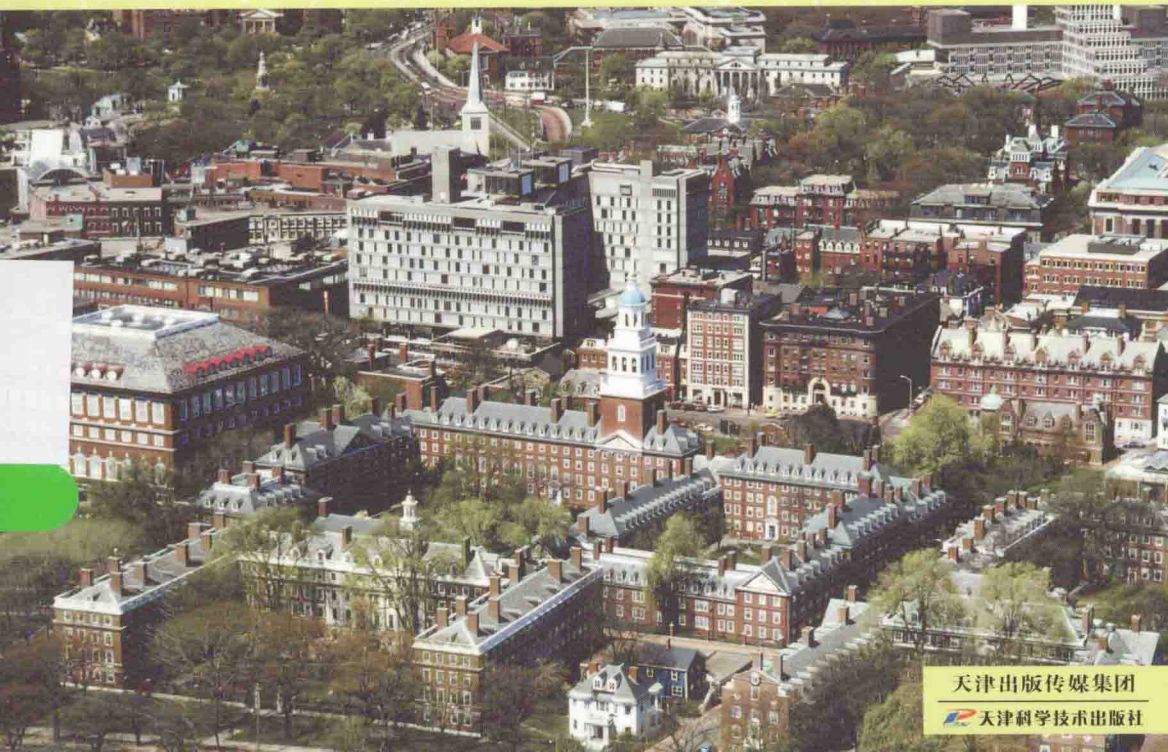
汇聚管理学经典理论
有效激发管理潜能

哈佛 管理课

上完这一课，让你平视世界百强企业的领导者

聆听哈佛大师的智慧 掌握卓有成效的管理方法
走进卓越管理的殿堂 开拓直达成功的管理思路

圣铎 编著



天津出版传媒集团

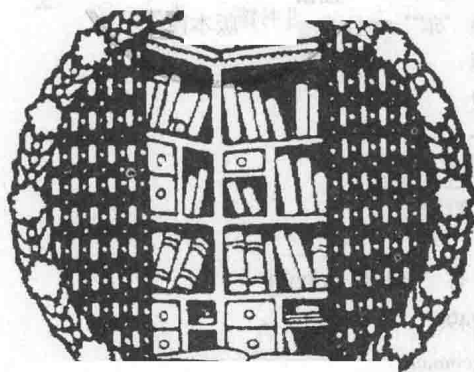
天津科学技术出版社

百年哈佛的顶级智慧

哈佛管理课



圣·铎◎编著



天津出版传媒集团

天津科学技术出版社

天津出版传媒集团

哈佛管理课

图书在版编目(CIP)数据

哈佛管理课 / 圣铎编著. — 天津: 天津科学技术出版社, 2014.12

ISBN 978-7-5308-9512-2

I. ①哈… II. ①圣… III. ①管理学—通俗读物 IV. ①C93-49

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2015)第 017818 号

策划编辑: 刘丽燕 张 萍

责任编辑: 刘丽燕

责任印制: 兰 毅

天津出版传媒集团



天津科学技术出版社

出版

出版人: 蔡 颢

天津市西康路 35 号 邮编 300051

电话 (022) 23332490

网址: www.tjkjcs.com.cn

新华书店经销

北京市松源印刷有限公司印刷

开本 680×980 1/16 印张 28 字数 416 000

2015 年 4 月第 1 版第 1 次印刷

定价: 29.80 元



哈佛管理课





哈佛大学是美国最古老的高等学府，也是世界最负盛誉的名牌大学之一。哈佛大学人才辈出，ABC 著名电视评论员乔·莫里斯在哈佛 350 周年的校庆时曾这样说道：“一个曾培养了 8 位美国总统、33 位诺贝尔奖金获得者，32 位普利策奖获得者，数十家跨国公司总裁的大学，她的影响足可以支配这个国家……”哈佛大学是辉煌的，但大学中的哈佛商学院更令人称道。

哈佛商学院在近百年的辉煌历史中，向社会输送了大批优秀的管理人才，他们已成为世界工商界的巨头和中坚，为美国及世界经济的发展和社会的繁荣进步，做出了重大的贡献。也正因为如此，哈佛的管理学成了人们追踪的热门课题，特别是近几年来，美国政经界名人、商界弄潮儿纷纷前往哈佛进修深造。以期从中了解管理的真谛，深刻理解哈佛管理奇迹的不解之谜。

哈佛大学之所以能在管理方面造就出灿若群星的杰出人才，得归功于它在培养和提高学生的管理能力方面有着一套独特有效的方法。考入哈佛大学，亲自去学习这些方法，是多少学子梦寐以求的事情；将自己的孩子送进哈佛大学深造，又是多少父母望子成龙的殷切希望。然而，能真正走进哈佛大学的人毕竟是少数，大多数人难以如愿以偿。为了帮助莘莘学子及广大渴望在管理方面有所成就、有所作为的读者不进哈佛也一样能聆听到它在培养管理人才方面的精彩课程，学到百年哈佛的成功智慧，我们编写了这本《哈佛管理课》。

也许你刚刚被提拔为公司的管理者，那么你知道该做什么，不该做



什么吗？新晋领导摸石头过河如何走好第一步？超凡魅力的 CEO 应该是怎么样？如何驾驭员工或下属、建立优秀的团队？如何做到知人善任、各尽其才？如何实现与员工的无障碍沟通？如何用较简单的管理取得较大的绩效……管理团队甚至一个公司将面临各种各样的问题和挑战，那么你在面对这些问题时，是否会有“困惑”之感呢？是否需要一些新鲜的知识来充实身心，来进一步提高自己的管理技能，以便能更好地应对公司出现的新挑战呢？本书将力图帮助管理者掌握最切合实际的人力管理方法，使其在企业或部门管理上少走弯路，拥有更多的优秀人才，以促进事业的稳步发展。

本书是一本真正的你能看得懂的管理学。不仅汲取了哈佛商学院的知识精髓，还融汇生动的语言、经典的点评和鲜活的案例，把以往枯燥、乏味、艰深晦涩的管理学原理，用轻松的方式、诙谐的笔调展示出来，既专业实用又活泼有趣。本书适合于从事各类管理工作的领导者和管理者阅读，对于各类企业管理人员、经商管理者、各职能部门的管理人员，以及从事其他领导和管理工作的读者具有十分重要的借鉴意义。

当然，管理不是一朝一夕的事，管理实效的取得也不是立竿见影的。然而，掌握管理的妙法，却能对企业的良好运作和稳步发展起到决定性的作用。企事业单位的管理者如果能在广泛阅读的基础上开动脑筋，对现实中的疑惑进行深入思考，坚持学习与运用相结合，知行合一，日积月累，必然能够在错综复杂的局势下左右逢源、如鱼得水，成功地应付各种显露的或者潜在的危机，成为出色的管理者。同时，由于管理学与人们的工作和生活有着非常紧密的联系，应用也十分广泛，因此，现代社会，学习管理学对每个人都具有重要意义，即使你现在是一个初学者，一个渴望掌握管理能力的普通人，你也能从本书中得到有益的帮助，突破自己现有的格局。



第一篇 开放式战略规划，企业成功的通行证

第一章 如何选择战略规划中的关键点	2
一、为什么战略规划不再只是高级经理的事	2
二、认知偏差很像野葛这种植物	4
三、盛宴上的乞丐	6
四、寻找急流和水坝	9
第二章 巩固战略技巧——要精心策划，不要轮盘赌局	11
一、如何将高层战略转化为团队行动	11
二、向短期思维宣战	13
三、聪明的错误不会招致惩罚	15
四、找人来扮演“魔鬼代言人”——繁荣于不确定时代的五个 步骤	17
五、网络服务——技术本身不是答案，只是战略思维的催化剂	20
第三章 打好企业增长战略牌	22
一、销售员不做水虎鱼——你的销售战略是否具有战略性	22
二、是创造性破坏还是集中力量发展核心业务——哪一条才是 正确的增长之路	24
三、企业如何实现顶线和底线增长	26
四、如何让战略落地	28



第四章 战胜特殊困难的战略 31

- 一、经济衰退期会比繁荣期出现更多“洗牌现象” 31
- 二、不要像鸵鸟一样把头埋进沙子里，逃避现实 32
- 三、外包是否能改善行业竞争态势 34

第二篇 领导能力：一个不断向前推进的实践

第一章 领导们该做什么不该做什么 38

- 一、好的领导不会让企业躺在桂冠上休息 38
- 二、作为独行武士的领导虽然很英勇，却无疑是一种自杀 41
- 三、在崇尚授权和舆论建设的年代，权威是否失去了原来的地位 43
- 四、就像教会和皇室各司其职一样，领导的作用也各不相同 45
- 五、老将与新秀 47
- 六、为何要做一个讲诚信的领导 49

第二章 对个人英雄主义领导的崇拜过时了 52

- 一、没时间闲聊，员工希望从组织领导那里得到更多、更多、更多 52
- 二、权力——在公司变革时期意味着“针尖对麦芒” 54
- 三、超凡魅力的 CEO 应该是什么样 56
- 四、值得信赖的领导：重新发觉创造恒久价值的秘密 58
- 五、领导能力其实是一种制度能力 60
- 六、亲近后英雄主义偶像 63

第三章 新晋领导摸石头过河走好第一步 66

- 一、述职——提升新领导的起点 66
- 二、记住公司是动态的——而领导公司所需的技能也是 68
- 三、快速进入角色 70
- 四、给新任领导的建议——搭建起自己的支持系统 72



五、新任 CEO 如何诊断企业	74
六、新经理：初为领导	76
七、新任 CEO 面临的七个意外	79
第四章 卓越领导的技能	82
一、用“受控的燃烧”来管理	82
二、如果你是房间里最聪明的人，那么你有麻烦了	84
三、权力更受关注吗	86
 第三篇 决策管理——控制好你的思维力	
第一章 不正确的决策过程让你的行动出轨了吗	90
一、决策者解决问题的奇思妙想	90
二、一个问题的“真正的指关节球”——决策分析提升项目 规划	93
三、涉及棘手的伦理问题时，如何做决策	94
四、避免权力过于集中——同时避免过于民主	96
五、快速决策	99
第二章 寻找能够在利益群体之间取得双赢的决策策略	102
一、创造一个正确决策概率大的“安全空间”	102
二、双管齐下，降低决策失误风险	104
三、不要和恺撒大帝一样对警告视而不见	107
四、你可以通过“无偏见同事”的考验吗	109
五、致命的漏洞——“请相信我——我理解这个地方的行事 规则”	112
六、假设你正在运营一间急救室	114
第三章 克服认知偏见，避免日常的决策陷阱	117
一、认知偏见——决策过程中的系统性错误	117
二、尽力避免可以预见的意外	120



三、绝不仅仅依赖先例，历史不会精准重复自己	122
第四章 直觉管理——应该在多大程度上相信它	125
一、可靠的直觉火花来自于对某个领域的精通	125
二、毫不犹豫地决策，带领公司冲破“死亡之谷”	126
三、做决策，慢即是快	128

第四篇 绩效考核已死，绩效管理长存

第一章 挖掘绩效管理体系的最大价值	132
一、放下老板架子，想着自己是个教练	132
二、采用多层次、个性化的考核体系	135
三、就像跳水或花样滑冰的评委一样，考核人的打分直接判定 员工业绩的好坏	137
第二章 美好的期望——良好结果的关键所在	141
一、管理学上的皮革马利翁效应	141
二、反馈能开启持之以恒提高业务之锁	144
第三章 高效的绩效评估是工作锦囊中最有价值的道具	147
一、指导业绩的仪表盘闪起了红色指示灯	147
二、不要让你设定的目标如空气般空洞	149
三、为高绩效做预算	151
四、为创意加上价值——评估知识型员工的五个关键	154
第四章 细微改变把可憎的评估苦差变美事	157
一、360 度评估：到了重焕青春的时候	157
二、打分游戏，改进 360 度反馈评价法	158



第五篇 中层主管做教练，不做警察

第一章 中层经理职业特质解密	162
一、高效经理人为何高效	162
二、是什么造就了领导者	165
第二章 中层经理：挑战与机遇如影随形	169
一、选拔中层管理者：外聘 VS 内部培养	169
二、决战在中层	171
第三章 中层经理修正自己，稳步迈上进步的阶梯	174
一、中层管理者欠缺执行力，我该如何拯救	174
二、中层管理四大要素	176
三、为中层经理喝彩	178

第六篇 奋力推倒禁锢创造力的围墙

第一章 认清创新的误区，寻找突破之路	182
一、创新不是天才的灵光乍现	182
二、扫平错误认识，建设创新平台	184
三、创新局限：通往成功的路障	185
四、你要粉碎的想法是——当然，创新的人要毫发无损	187
五、双脑组合的创新威力	189
六、创新的圣杯	191
七、停止创新内战	193
第二章 实施令人惊奇的创新洞见	196
一、开放式创新，超越“非此地发明”的想法	196
二、突破型创新透镜下看品牌创造：你的品牌优势在哪里	198
三、不断重复的小实验是创新的生命之血	202
四、风险是创新的代价吗	204



五、“跳出盒子”——不拘一格思考，左右开弓创新·····	206
六、创新者的 DNA 有何不同 ·····	208
七、微创新——Google+ 潜能何在 ·····	210
第三章 检测一个创新想法的实际效用 ·····	212
一、你能确定十拿九稳吗 ·····	212
二、如何下大注——创新的三种诊断法 ·····	214
三、怎样使想法变为产品成功 ·····	216
四、“花生”的进化——你的产品开发流程是否有助于创新·····	218
五、快乐的突破型结局 ·····	220
六、你看到突破继续开花的信号了吗 ·····	222
七、模仿有理 ·····	224
第四章 让创新破“茧”而出 ·····	227
一、创造力不是“管”出来的 ·····	227
二、创新项目要少而精 ·····	231
三、可持续发展为何是创新之源 ·····	236
四、如何借力国家创新 ·····	238
五、创新大挪移 ·····	240
六、让创新成为每个人的工作 ·····	242
七、创新催化师 ·····	243
八、如何当好首席创新官 ·····	245
 第七篇 了解时间管理，远离时间陷阱	
第一章 创造性管理时间的基本策略 ·····	248
一、像每天照镜子似的频繁对照，确信你把时间用在正确的地方 ···	248
二、不要把时间资源短缺这个烫手的山芋传给别人 ·····	250
三、把“与自己的约会”安排在生物钟的黄金时间 ·····	253
四、“计划家”和“组织家” ·····	255



五、时间管理的五条法则	257
第二章 在特定的情况下进行时间管理	260
一、治好你的“会议症”	260
二、处理管理信息过载——消息控制 N 部曲	262
三、数据的迷雾	264
四、多任务真的好吗	267
五、摆脱耗费时间的无底洞	269
六、孔雀站在企鹅的领地上——创造和勇气的神话	271
第三章 管理能量，而非时间	274
一、陷入一种“嗜忙”的状态	274
二、提高你的专注力	276
三、谁背上了猴子	278

第八篇 走进明星人才的心，留住他们

第一章 将保留人才作为核心战略	282
一、爱他们还是失去他们——留住优秀员工	282
二、作为一个优秀的人力资源人员，应该如何面对挑战	284
三、留住员工——经理人该做什么	287
四、如何留住核心员工——报酬：不是最重要的因素	289
五、员工乐意为你工作吗	291
第二章 了解员工的需求——为员工也为公司	294
一、指导员工之道——使员工狂野，但不要使他们发疯	294
二、把授权范围看成橡皮筋	296
三、做一个有情商的领导者	297
四、清除阻碍女员工取得成功的无形障碍	299
五、管理劳动力短缺	301
六、提高员工忠诚度：用事业留人	303



七、走进明星人才的内心	305
第三章 从员工那里获取你想要的最大的价值	307
一、为什么要强调小小的建议	307
二、发挥优点还是弥补缺点——哪个更有效	308
三、当优秀的员工离开时，他们是否也把知识带走了	309

第九篇 团队管理新模式——赢在“我们”的力量

第一章 提高团队效率，保障事业成功	312
一、对于具体任务而言，团队是否是最佳的组织形式	312
二、你们是否尝试过拼图游戏——创建有效团队的三个基本要素	313
三、先培训，后团队	315
四、有效团队必须了解如何运用与下国际象棋类似的情商	317
五、不要再让孤独的天才在那里苦苦寻找良策——团队具备创新能力的六个步骤	319
第二章 解决团队冲突，抑制分歧带来的恶性循环	322
一、站在他人角度看问题	322
二、让团队成员围绕着白板坐成半圆形	324
三、请坐下，不要再拍桌子，要冷静——处理团队冲突有技巧	326
四、解决团队第二年滑坡问题	329
第三章 多样化和虚拟团队的沟通管理之路	333
一、激发团队中各年龄段成员的积极性	333
二、虚拟团队的高效管理艺术	335
三、先走后跑——虚拟团队管理艺术的重要经验	337
第四章 奖励卓越团队	340
一、前进，团队，前进	340



二、奖励项目团队“非现金”并不意味着“非金钱”	345
-------------------------------	-----

第十篇 高品质服务，敲开客户心底那扇门

第一章 服务决胜千里	348
------------------	-----

一、零客户流失：服务业的质量革命	348
二、决胜售后服务市场	350
三、你的服务创新给了客户什么体验	352

第二章 精益服务不逊产品	356
--------------------	-----

一、从精益生产到精益服务	356
二、提高开发新服务的成功概率	358
三、提高“眼神竞争力”	360

第三章 服务创造惊人利润	363
--------------------	-----

一、让“服务—利润链”高速运转	363
二、捕捉产品和服务配套的价值	365
三、盈利并不难，做好服务营销就能行	368

第十一篇 上好财务自修课，降低资金断裂的风险

第一章 精打细算，效益跑出来	372
----------------------	-----

一、算一算，你的公司能跑多快	372
二、收入来源表：算清公司成长账	374
三、破解集团财务信息化难题	376

第二章 降低成本“挤”出盈余	379
----------------------	-----

一、削减成本不裁员	379
二、时间驱动作业成本法	381
三、“盈”在存货驱动成本法	383



第三章 严控现金流，保证你手中“活钱”不断	386
一、知识型公司需要多少现金	386
二、CEO 的现金流管理自修课	388
第四章 装备财务队伍，成就卓越绩效	391
一、埃森哲的卓越绩效财务研究	391
二、多极世界中财务部门的角色转换	393
三、财务尽职调查中的风险控制	396

第十二篇 知识管理——最大限度地开启企业成长的加油站

第一章 了解知识管理所以然	400
一、技术不是包治所有知识管理顽疾的良药	400
二、通向知识管理成功之路上的四处障碍	402
三、能否提升知识型工作对知识型员工的影响力	405
四、智力资本是靠兴趣引发的知识提升，而不是单纯的信息填鸭	407
五、不要失去你的员工，他们是强大知识体系的载体	410
第二章 落实团队知识管理建设刻不容缓	413
一、做好知识管理——四个实用步骤	413
二、知识管理系统	415
三、黏滞的知识：公司中的知识壁垒	417
四、竞争情报的力量无穷	419
五、你最大限度地发挥知识型员工的作用了吗	421
第三章 充电——从老板转向“运动员/教练”型管理者	424
一、首席学习官的工作就是“剥洋葱”	424
二、执行官的领导艺术不能在温室里培养	426
三、知识管理时代，有关领导能力开发的若干问题	428