

哈佛模式管理全集

MANAGEMENT COLLECTION OF HARVARD MODE

哈佛MBA 职业经理人 全书

MBA是工商管理硕士(Master of Business Administration)的简称,哈佛商学院于1910年设立此项学位至今,是目前世界上最为完善的MBA教育体系,其最突出的特点是将案例教学法贯穿整个体系,学校抱着以培养总经理为己任这一坚定不移的宗旨,将理论与案例完全融合,全力以赴地培养学生的实际工作能力。

Handlers

Professional

Management collection
of Harvard mode



远方出版社

哈佛模式管理全集

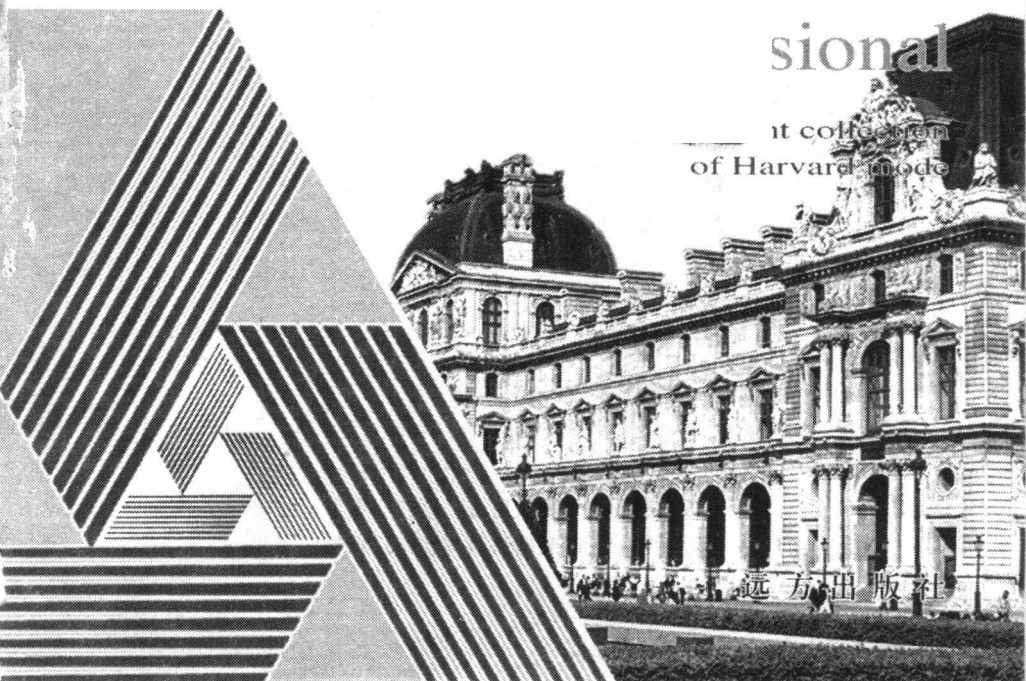
MANAGEMENT COLLECTION OF HARVARD MODE

哈佛MBA 职业经理人 全书

MBA是工商管理硕士(Master of Business Administration)的简称,哈佛商学院于1910年设立此项学位至今,是目前世界上最为完善的MBA教育体系,其最突出的特点是将案例教学法贯穿整套体系,学校抱着以培养总经理为已任这一坚定不移的宗旨,将理论与案例完全融合,全力以赴地培养学生的实际工作能力。

Handlevs

sional
it collection
of Harvard mode



责任编辑：王松年

封面设计：贾艳斌

哈佛模式管理全集

主 编 张石森 欧阳云
出 版 远方出版社
社 址 呼和浩特市乌兰察布东路 666 号
邮 编 010010
发 行 新华书店
印 刷 北京云浩印刷有限责任公司
版 次 2003 年 7 月第 1 版
印 次 2003 年 12 月第 2 次印刷
开 本 850 × 1168 1/32
印 张 180.75
字 数 3260 千
印 数 1001—2000 套
标准书号 ISBN 7-80595-889-0/G·284
定 价 400.00 元（全十六册）

远方版图书，版权所有，侵权必究。

远方版图书，印装错误请与印刷厂退换。

前 言

哈佛大学是美国最古老、最著名的大学。创建300多年以来，为美国及世界培养了无数的优秀人才。迄今为止，有七位美国总统出自哈佛，他们是：约翰·亚当斯、约翰·昆西·亚当斯、拉瑟福德·海斯、西奥多·罗斯福、富兰克林·罗斯福、约翰·肯尼迪、乔治·布什。已有33位哈佛毕业生获得了诺贝尔科学奖金（亨利·基辛格不算在内，因为他获得的是诺贝尔和平奖金）。ABC著名的电视评论员乔·莫里斯在哈佛350周年的校庆时曾说：“一个曾培养了七位美国总统、三十三位诺贝尔奖获得者、三十二位普利策奖获得者、数十家跨国公司总裁的学校，她的影响足以支配这个国家！”

哈佛商学院（Harvard University Graduate School of Business Administration，简称HBS）成立于1908年，现已成为美国最著名的培养企业人才的学府之一，有“商界西点（军校）”之美誉，其基金达2.5亿美元之巨，比美国其他所有商学院的总和还多，目前年度预算为1亿美元，其中用于教学研究和课程发展的资金约为3000万美元。

哈佛商学院以雄厚的资金做后盾，将大量优秀的教授罗致旗下，并能以极快的速度调整其教学结构，更新其教学内容，以适应不断变化的经济形式。至于

搜罗最新经济信息并将之融入教学、应用最先进的教学设备及方法、设计各种提高学生综合能力的活动和实习等方面，哈佛商学院更是轻而易举就能做到。例如现在风靡世界的案例教学法，即由哈佛商学院首创，并在 1955 年就已将之应用于实际教学当中了。

MBA 是工商管理硕士 (Master of Business Administration) 的简称，自哈佛商学院于 1910 年设立此项学位至今，其教学内容已经过多次修改，是目前世界上最为完善的体系，其最突出的特点是将案例教学法贯穿整套体系，将理论与案例完全融合，教学重点转向培养学生的实际工作能力。

而哈佛商学院的案例教学法则更是独特，与一般学院所用的案例教学法有很大的不同。一般学院往往预先准备好了案例的分析重点和分析结果作为正确答案，但哈佛商学院认为，任何一个案例都不可能绝对有正确的答案，更不可能有唯一的答案，案例分析的结果，往往仅仅是一个中间产物，最后总会留下很多悬而未决的问题。并且，案例分析的重点并不在于其结果，而是找到处理问题和解决问题的更好方法。因此，哈佛商学院制作的案例往往会有意忽略一些重要的资料和数据，以使其存在更多的不确定性，更具有概括性。哈佛商学院力图将学生置于一个实际经营者的立场上，从实战的环境出发，学习什么是经营和如何经营。事实上，久经推敲的案例中，已经隐含了多种科学合理的行动过程，对学生起着提示和引导的作用，学生们往往在课后很长一段时间里还在讨论这个案例中包含的种种可能，而解决问题的方法只是个人

对经营状况的理解和判断不同，并无对错之分。

哈佛商学院的教育模式像洗礼一样深深影响学生的性格和将来的人生，任何接触过这个模式的人，整个身心都会被其吸引，不断的向自己的智力和心理的极限挑战，并促使自己去延伸这些极限。哈佛的 MBA 人人都疯狂的关心企业的成长和利润，他们有着极强的追求成功的冲动和极端的自信，在全美 500 家最大企业中担任最高职位的经理中，有五分之一毕业于哈佛商学院。哈佛的 MBA 毕业生享誉世界，甚至被看作是商业社会中能够挽狂澜于既倒的半神人物，他们的平均年薪已达 10 万美元，以致美国人指责哈佛 MBA 的最大缺点就是身价太高。

哈佛商学院凭借其长期经验累积和世界领先的教授群发展而成的哈佛模式，是涉及心理、社会、统计、财务、情报等多门学科，涵盖人力、物流、生产、协调、控制、评估、规划的多环节的综合教育模式，极为适应现代社会纷繁复杂的经济环境，是职业经理人、企业管理者学习管理方法、积累管理经验的最佳学习模式。

法国的一位管理学家在其著作中说过：“对发展中国家来说，最重要的不是经济需要发展，而是管理需要发展。……管理既是科学，又是艺术，一个管理大师，首先应当是一个科学家和艺术家，然后才是一个管理实践家。”现阶段，我国面临着经济增长和全球经济变化的巨大挑战，亟需提高综合管理水平。然而，合格的管理人才在我国还十分缺乏，为此我国必须向积累了一百多年经营管理经验的西方发达国家学习。

本套丛书由数十位国内知名的管理学家、经济学家和企业管理者借鉴哈佛商学院 MBA 教学模式，案例与理论教学相结合，为中国工商界人士和学生编写的一部系统教程，结合了我国当前的经济形式、企业特点，并参考数家世界一流的商学院的 MBA 现行教材，依据哈佛的 MBA 课程设置模式编写而成，与国内其他 MBA 书籍相比较，本套图书有诸多新的特点：

一、强调全球性经济竞争和国际化管理；

二、突出企业本位思想，结合企业实际情况安排内容，更适应世界经济的变化和企业发展的要求；

三、加强跨学科内容，重视各个子科目之间的联系，以培养读者对市场的高度敏感性并形成自己的管理思想和管理风格。

本册为《哈佛 MBA 职业经理人全书》，职业经理人的任务是在统筹兼顾企业各方面利益的情况下，率领企业在市场上成功的夺取竞争优势。本书主要讲述了一个成功的职业经理人应该具备的品质、应该扮演的角色、在制订和执行企业方针政策时的作用和责任，以及如何培养这些品质，怎样在不同的情况下扮演不同的角色。

目 录

第一章 对经理工作的描述	(1)
一、职责义务方面	(4)
二、上下级关系方面	(4)
三、职业经理工作职位特点	(5)
第二章 合格经理的标准	(17)
第一节 美国职业经理的标准	(17)
一、美国职业经理协会的标准	(17)
二、普林斯顿大学的研究	(19)
三、东部职业经理俱乐部认为企业经理人员应具 备如下 10 项能力	(20)
四、《新闻与世界报道》如是说	(21)
第二节 哈佛商学院的标准	(22)
一、深厚的涵养	(22)
二、启发部属创意的才能	(25)
三、三分侠气	(26)
四、获得老板信任	(27)
五、计划能力	(30)
六、决断力与责任感	(31)
七、成熟	(32)
八、消除员工不安的能力	(34)

九、要有让人利用的本钱·····	(36)
十、要能从不合理中发现道理·····	(37)
第三章 智力与非智力因素的复合·····	(39)
第一节 来自非智力因素的成功·····	(39)
第二节 感觉与知觉·····	(42)
一、感知过程中的基本要素·····	(43)
二、感知选择·····	(45)
三、感知的组织过程·····	(49)
第三节 个性特征对人的影响·····	(54)
一、气 质·····	(54)
二、性 格·····	(59)
三、能 力·····	(70)
第四节 非智力因素对经理行为的影响·····	(77)
第五节 经历：领导能力的熔炉·····	(79)
第四章 做一个出色的经理·····	(97)
第一节 什么是经理人员·····	(97)
第二节 经理的决定性作用·····	(99)
第三节 经理应该怎样利用工作时间·····	(105)
一、支配时间的方法·····	(106)
二、时间管理·····	(113)
第四节 经理管理的诀窍·····	(116)
一、管理总论·····	(116)
二、如何计划·····	(117)
三、如何组织·····	(120)

四、如何适当授权	(122)
五、建立良好工作关系	(122)
六、如何领导	(123)
七、如何控制	(126)
第五节 经理必须致力于实现企业的目标	(128)
第六节 经理必须善于学习	(133)
第七节 经理必须争取信赖	(135)
一、主动与部属合作的好处	(135)
二、采取方法	(135)
三、以身作则	(136)
四、让部属以公司为家	(136)
五、与部属合作的技巧	(138)
六、实施员工合作计划	(139)
第八节 自我发展	(143)
一、测验一下您是否够格当职业经理	(143)
二、了解自己的领导	(148)
三、应用管理坐标衡量您的管理方式	(160)
四、您是哪一种类型的领导者	(165)
五、您是不是成熟的职业经理	(168)
第五章 经理角色学	(172)
第一节 经理工作的特征	(172)
一、任务繁重，不辞辛苦	(172)
二、工作活动简短、多样、琐碎	(174)
三、把现实的活动放在优先地位	(179)
四、口头交谈是其主要工作方式	(183)

五、组织与联络网的枢纽	(192)
六、权力和责任的统一体	(197)
第二节 经理所担任的角色	(201)
一、人际关系方面的角色	(202)
二、信息方面的各种角色	(208)
三、决策方面的各种角色	(218)
第三节 经理工作中的变化	(235)
一、处于环境之中的职务	(236)
二、职务本身——等级和职能	(241)
三、担任职务的人	(251)
四、时间对职务的影响	(256)
五、经理职务的八种类型	(262)
第六章 信息意识	(268)
第一节 进入信息化时代	(268)
第二节 收集信息	(271)
第三节 处理信息	(279)
第四节 利用信息	(293)
一、利用信息作出决策	(295)
二、利用信息进行组织设计	(296)
三、利用信息改变权力分配的方式	(299)
四、促使组织交流方式的变革	(300)
第七章 永恒的困境	(303)
第一节 道德缺乏和道德困境	(303)
一、道德缺乏	(303)

二、两个道德困境	(305)
第二节 社会责任与道德	(309)
一、两种相反的观点	(309)
二、赞成和反对社会责任的争论	(313)
三、从义务到响应	(316)
四、社会责任和经济绩效	(318)
五、社会责任仅仅是利润最大化行为吗 ...	(321)
六、管理道德	(325)
七、最后的思考	(342)

第一章 对经理工作的描述

第一次世界大战以前，美国人从生产企业的实际出发，企业界只有单一类型的职业经理。在一家各种职能健全的公司中，设置一位直接向董事会汇报的、全面负责的业务主管。即便到第二次世界大战时期，企业界职业经理约 95% 以上仍属于这种单一的职业经理型。然而，近 60 年来，各种产业发展很快，企业规模越来越大，企业经营的种类越来越多，经营行为、活动方式越来越复杂，职业经理的数量也增长很快，职业经理的类型也变得越来越多。随着企业组织结构越来越复杂，越来越多的职业经理工作领域被“开发”出来，帮助企业管理它们规模巨大、种类繁多的下属机构。到目前为止，至少有 7 种常见的不同类型的职业经理工作职位同时存在，其中包括职能型业务主管、多部门型业务主管、企业集团型职业经理、分公司职业经理、子公司职业经理、产品/营销型职业经理以及经营型业务职业经理。简而言之，这 7 种职业经理职位可以这样来描述：

1. 在职能完整的公司里的业务主管职位：这是“传统观念”中的职业经理工作职位。它向整个董事会（或董事长）汇报并负责，而其下则有若干职能部门经理向它汇报并负责。

2. 在多部门公司里的法人业务主管职位：这种类型工作与以上第一种类型的职业经理工作最明显的区别在于其他业务老总们和其他职能部门和机构的经理们向它汇报并负责；再有，这种多部门型业务主管型职业经理工作通常不负责考虑企业各部门自己的短期经营计划和内容。

3. 企业集团型职业经理职位：这种类型的职业经理工作向上还对一位职业经理汇报并负责，而其下则又有数位业务老总向它汇报并负责。典型的企业集团型职业经理会向一位多部门公司法人业务主管汇报工作，而又有六七个分公司职业经理向他汇报并负责。这一工作职位与业务主管相比，具有较少的长期策略计划责任，较少的企业外部平行人际关系。

4. 分公司职业经理职位：这种类型的职业经理工作在很多方面与传统的职业经理职位相似。不过，它得向一位职业经理汇报并负责，而不是向董事长或董事会汇报。与企业集团型总经理相同，它与业务主管相比，也具有较少的长期策略计划责任，较少的企业外平行人际关系，但具有较多的短期经营责任。通常，这一职位最重要的职责是负责该负责项目的利润盈亏情况。

5. 子公司职业经理职位：这一职业经理职位与上一类型相同。但是，它的企业内下属雇员较少而具有较多的平行业务关系。它多是向上汇报，具有较少的企业整体责任。比如，典型的子公司职业经理会向一位企业集团型职业经理汇报工作并负责，而这位企业

集团型职业经理同时还会有对其他一些与产品生产/售后服务/市场营销等有关部门的领导责任。子公司职业经理在某种程度上得依靠企业（或企业集团）在人事、法律、会计、公共关系及金融部门的帮助。

6. 产品/营销型职业经理职位：这种类型的职业经理的下级人员类型较少，而具有更多的平行业务关系。几乎所有的营销人员均向它汇报和负责，而这一职位的职业经理得负责协调与该产业（或数项产业）相关的生产人员和工程人员的关系，这一工作职位也基本不负担有关长期战略规划的责任。

7. 经营型职业经理职位：这最后一类人们熟悉的职业经理职位基本没有长期战略规划的责任，而主要负责短期生产经营活动。几乎所有生产制造、销售/服务人员均向它负责，它也具有部分平行的业务关系——但不像产品/营销型职业经理职位那样，不必与平行的业务关系保持密切的联系。典型的经营型职业经理可能就是一家或数家工厂的经理，仅对计算的“利润”负部分责任，有一些人事、会计及其他机构向它汇报。

在这7种类型的职业经理职位中，职能型业务主管、分公司职业经理、经营型职业经理这三类是当今最为广泛存在的职业经理职位。多部门型业务主管、企业集团型职业经理则可能是最不常见的职位类型了——据资料统计仅为职业经理总数的1%。例如，在美国大概有不到1500个企业集团型职业经理职位。有一点是无疑的，在现代经济中职业经理的类型不止以

上所举，有的更少见或未能认知（诸如“区域性”职业经理），当然也肯定同这里所列举的7类职业经理职位不相雷同。

不同职业类型的职业经理有不同的职责要求和不同的职业特点，但都有一个共同的特点，那就是：职业经理职业充满了挑战与机遇。

作为职业经理，其职业具有如下独特特征：

一、职责义务方面

1. 远期职责——负责一个企业全部或部分基本目标规划、发展方向和工作重点的制定。其中包括进行某项或某些项产业性开发、关键资源性原材料供应的保障方式等方面进行决策。

2. 中期职责——负责在如何将资源性原材料有效配置于某一和某些产业方面进行决策，以便达到预期的目标规划。

3. 短期职责——负责某一产业和某些产业中劳动力、财力、原材料物资的配置和利润收益的实现。

二、上下级关系方面

1. 上级关系——负责向职业经理的老板（或董事会）报告。

2. 平行关系——常常（并非总是）负责横向寻求企业内部其他部门（即企业其他成员）的协作，或协

调与该产业相关而并非自己负责的企业内部其他部门的生产经营行为的协调。

3. 下级关系——管理通常由各种人才组成的下级雇员（并非仅仅为某一职能部门的专家）。

三、职业经理工作职位特点

（一）责任的挑战与困境

1. 在企业经营的各种不稳定因素中，进行基本目标规划、发展方针和经营策略的决策。

我们研究的典型的职业经理职责中，远期工作任务总是充满着各种极不稳定因素。这种政策性决策涉及到方方面面的因素。一方面对这些相关因素相互作用方式的知识、信息非常有限，另一方面对这些因素未来作用的预测也十分粗略和简单。然而，尽管存在这么多的不稳定因素，职业经理通常都担负着企业自身长期决策的工作责任。

丹·多纳休先生就是很典型的例证。多纳休在他的公司从事公司发展策略的审查、协调工作已经很多年了，由于他所在的子公司近来经营一直亏损，这种审查和协调就显得尤为必要。这种审查难度很大，其中主要有两方面原因。原因之一，丹缺少这家公司过去和现在经营情况以及这一产业发展的准确资料。他无法清楚地判断自己的公司与其他生产同类产品并与之竞争的公司相比较，具有哪些（当然，如果有）明显的竞争优势和比较利益优势。公司中不同的人观点不