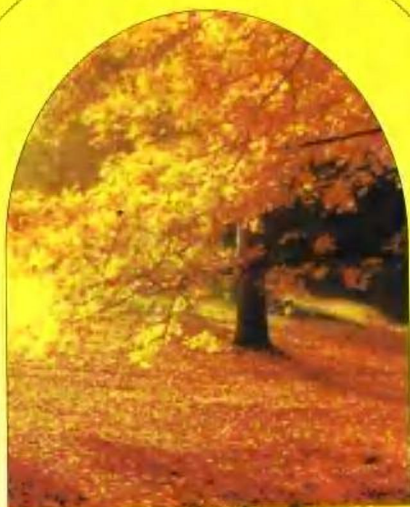


12小时

哈佛商学经典

12 Hour Harvard Business Classics Program



王 伟 樊懿德 / 编著

中国友谊出版公司

(京) 新登字191号

图书在版编目(CIP)数据

12小时哈佛商学经典 / 王伟, 樊懿德编著. - 北京: 中国友谊出版公司, 1997.7

ISBN 7-5057-1387-6

I .12… II .①王… ②樊… III.商业经济 - 通俗读物
IV.F710

中国版本图书馆CIP数据核字(97)第15544号

书名	12小时哈佛商学经典
作者	王伟 樊懿德
出版	中国友谊出版公司
发行	中国友谊出版公司
经销	新华书店
印刷	中国科学院印刷厂
规格	850×1168毫米 32开本 9 印张 200000字
版次	1997年9月第1版
印次	1997年9月北京第1次印刷
印数	1—20000册
书号	ISBN 7-5057-1387-6 / Z · 134
定价	18.00元
地址	北京市朝阳区西坝河南里17号楼
邮编	100028 电话 (010) 64668676

本书学习方法

哈佛商学院因培养了大量商界领袖和无数高级主管而闻名于世,其供学员学习和参考的众多经典性著作也因此成了商界圣经。

但是对绝大多数人来说,并不可能亲自到哈佛商学院里进行两年的学习。如果自修,这些商学经典大多艰深难懂,而且会让人读不胜读。本书旨在用简明的方式,帮你解决这一难题。它不仅撷取了哈佛商学经典的精华,而且提供给你哈佛式的学习方法。

哈佛商学院的学习重点,是真正的“管理”,而不是“管理学”,它培养的不是知识型的专业人才,而是能力型的高级管理人才。因此,你在阅读本书的过程中要求扮演总经理的角色,而且必须绝对进入角色去理解企业高层管理者的本质作用以及需要具备的决断能力。

本书共有十章,最好用 12 天来学习它,每天一小时。第一天用来浏览全书,获得一个整体的印象会使你在后面的学习中获益匪浅。在其后每天一章的学习中,请在每章结束时对这一章进行回顾并与自己的经验相联系。第十二天你将用来作整体思考,学习制定企业的总体战略和具体方针,以完成一个企业管理的总体框架。

本书已经免去了你终日苦读之累,因此你大可轻松愉快地开始学习,而且这样更能提高你的学习效能。

目 录

第一章 总经理	1
一、总经理职务定位	1
二、总经理的工作：领导与管理	5
三、机遇与挑战——总经理工作的核心	9
四、总经理工作的关键要素	12
五、总经理的人格魅力	18
六、总经理的领导艺术	21
七、总经理的养成与评价	25
第二章 竞争制胜：竞争策略	28
一、竞争环境分析	28
二、竞争武器选择	34
三、正面交锋策略	37
四、遏制策略	39
五、和平共处策略	41
六、处于不同竞争地位企业的竞争策略	43
七、处于行业寿命周期不同阶段的企业竞争策略	48
八、国际竞争策略	52
第三章 竞争制胜：谋求竞争优势	54
一、竞争优势确认	54
二、成本优势	58

三、差异化优势.....	65
四、技术与竞争优势.....	68
五、竞争对手与竞争优势.....	72
第四章 营销策略与营销运作	76
一、营销观念的发展.....	76
二、认知消费者.....	78
三、市场策略.....	80
四、产品策略.....	87
五、价格策略.....	95
六、分销渠道策略.....	97
七、促销策略	101
第五章 生产作业管理	108
一、生产作业系统设计	109
二、方法研究	114
三、如何组织劳动	115
四、生产作业安排	116
五、如何派工	131
六、生产作业控制	132
七、物料库存控制	134
八、质量控制	141
第六章 组织行为管理	148
一、认识你自己	148
二、客观评价他人	152
三、懂得如何激励别人	154
四、你能领导一个群体吗	158
五、冲突处理：管理者的试金石.....	162

六、让组织更有效	166
第七章 金融衍生工具	171
一、必须掌握金融衍生工具知识	171
二、金融远期:最基础的衍生工具	175
三、金融期货:交易量最大的衍生工具	177
四、金融期权:作为权利的买卖	186
五、金融互换:八十年代的最大金融创新	192
六、怎样防止巨额亏损	197
第八章 建立学习型组织	202
一、朝向二十一世纪的管理圣经	202
二、系统思考——见树又见林的艺术	207
三、自我超越——发挥创造力的契机	218
四、改善心智模式	221
五、建立共同愿景——“学习型组织”的真谛	225
六、团体学习	227
第九章 公司重组	231
一、公司重组及其必然性	231
二、如何进行公司重组	235
三、公司重组成功之路	241
四、实证案例分析	244
第十章 企业文化与经营业绩	247
一、“帝国”文化	247
二、企业文化渊源	251
三、企业文化的神话	260
四、重在建设、贵在创造	263
五、企业文化的形成	266

六、公司战略与企业文化	269
七、企业家与企业文化	270
八、什么样的企业文化有利于促进企业的长期经营业绩 ...	272
九、企业文化变革的力量	276

第一章 总经理

企业的实践证明：企业成功与否，在很大程度上取决于企业的掌舵人——总经理。

大家可能不会忘记，美国三大汽车巨头之一的克莱斯勒公司，曾因经营困难，面临破产倒闭的危险，但艾柯卡的出现，拯救了克莱斯勒公司，捍卫了它的历史地位。王安电脑公司，经过几年的努力，曾红火一时，但由于经理人员的失误，使其不得不申请破产保护。

当今世界，买方市场已取代了卖方市场；国际市场已经走向了大融合；国际间资本一体化、技术一体化、劳动力一体化已达到新的巅峰；跨国公司的经济实力、政治影响力和文化渗透力已经超过了许多的中小国家，在一定程度上主宰了世界经济。一句话，当今时代，已不再是任何人都可以领导企业的时代，它呼唤更高素质的经理人才出现，它为经理人才创造了更多的机会和挑战。

一、总经理职务定位

总经理的角色

角色这一概念，来源于舞台术语。在这里，指总经理的职责或职位定位。一个企业的总经理，领导着自己的企业，并且面对

着由竞争者、供应商、顾客、替代品等力量构成的复杂环境。内外环境的交互作用,构成了确定总经理角色的坐标系。

● 总经理是企业的首脑。

总经理的最基本角色,是代表和象征企业。类似于美国总统,除了是当权政党的领袖以外,还是国家在礼仪上的首脑,是美国国家团结的象征。

如果您是一名总经理,可能会经常遇到这样的事情:收到一封“总经理亲启”的邮件;为一些退休员工的欢送会致辞;出席一些莫名其妙的酒会等等。这些事情,并没有涉及到一些重大的决策,但却非要总经理参加不可,因为总经理是企业的首脑。

● 总经理是企业的领导者。

总经理负责营造企业的工作氛围。正如哈比森所指出的:组织的步调通常是由其高层经理人员确定的,企业的成功来源于高层经理的力量和远见,企业的失败则来源于经理人员的无能和疏忽。

总经理的领导者角色,无时无刻不在起着作用。

当一位经理在对其下属进行鼓励和批评时,对下属进行训练、评价、报酬和提升时,就是在行使领导者角色。

领导者角色的重要目的,是把个人需要和企业目标统一起来,调动员工的积极性,在企业的发展中为员工创造更多的发展机会。

● 总经理是企业信息沟通的中心枢纽。

企业的内部信息和外部信息,最终都将汇集到总经理身上,同时,总经理也会把这些信息向内部员工或外部环境扩散。

总经理的信息来源有很多方面。内部的生产经营信息会定期或不定期地向总经理汇报;上级的决策、指令及规章制度会传达给总经理;其他企业经理和社会名流,也会不时地向总经理传

递信息。方方面面的信息在总经理的身上相互交融,为总经理决策提供了客观依据。

●总经理是企业资源的分配者。

从资源配置这一角度来考察,总经理对企业资源规划、配置及有效利用承担主要责任。

企业所拥有的资源,既包括看得见摸得着的有形资源,也包括看不见、摸不着,但发挥着巨大作用的无形资源,比如商誉、品牌、技术、时间等等。无论哪一类资源,都是有限的。

资源的有限性与企业对资源的强大需求,构成了一对难以解决的矛盾。如何合理配置和充分利用资源,如何平衡企业的整体利益和局部利益以及长期利益和短期利益,是总经理做为资源分配者所面临的根本问题。如果这个问题处理得不好,将危及企业的生存和发展。

卡林特那公司曾开发出一种新产品,据预测很有市场前景。但总经理没有充分认识到这一点,他命令该公司的技术开发人员将更多的精力投放到原有产品的改造,而不是迅速完善和推出新产品。结果,被竞争对手抢先一步,推出了新产品,占领了较大的市场份额,使卡林特那公司处境危机。

●总经理是企业的故障排除者。

企业做为一个在特定环境里运行的组织来讲,经常会发生一些意外的故障。比如一位下属的突然离职、失去一位重要客户等等。这些故障,往往都需要总经理来排除。

西格玛公司总经理约翰先生前天接见了营销部的一位职员。该职员反映,营销部正潜伏着危机:营销部经理与其职员存在矛盾,职员们要求部门经理辞职,否则将集体罢工。约翰先生一得知这个消息,立即停止了其他工作,着手处理这件事情。一方面,紧急向董事长报告并征求他的意见;另一方面,利用一切

机会,从营销部职员处获取信息,保持同他们的直接接触。经过几天的调研,约翰先生认为:这件事情产生的原因,在于营销部经理工作武断,对下属的业绩评价不公平。基于这一点,约翰先生建议营销部经理改进工作方法,多听取下属意见。约翰先生就这样平息了营销部的危机。

● 总经理是企业的领航员。

从企业所处的外部环境和成长方向来看,总经理是企业的领航员。

企业的外部环境,包括多个方面:竞争态势、所处行业的发展状况、技术变革速度与方向、市场环境、政治环境、法律环境以及文化环境等等。在这样的一个环境下,企业向何处去,是关系到企业前途命运的大问题。总经理要客观分析企业自身的优劣势,客观评价企业所处的环境,对这一问题做出回答。如果总经理对这一问题回答有误,会给企业造成巨大损失。

伊达公司是一家小有名气的食品公司,在十几年前,该公司的决策层希望向医药行业拓展自己的业务。为此,曾花费了 50 亿美元购并了一家医药企业。但由于伊达公司缺乏医药领域的经营能力,不得不在五年后将该医药企业以 30 亿美元的价格出售,给公司造成了巨大的经济损失。伊达公司的总经理因此事而辞职。

● 总经理是企业的活动家。

总经理应具有良好的 interpersonal 关系。在企业内部,总经理只有建立起广泛的人际关系网络,才能得到上下左右各方面的支持,有利于保证总经理工作的顺利实施;在企业外部,总经理利用广泛的人际关系,可以得到各种信息和工作支持。为此,总经理要把自己培养成为一名活动家。

在纽约有一家俱乐部,每个周末都专门为经理等社会名流

举办专场酒会,得到了商界人士的好评。经理们在参加酒会的过程中,不仅抓住了商业机会,而且广交朋友,建立了广泛的社会关系网。

二、总经理的工作:领导与管理

总经理的工作是什么? 他们应该干些什么? 答案是管理和领导。

●管理——POSDCORB。

总经理应该承担的管理工作,具体包括:

计划(Planning):即根据实际情况,通过科学地预测,权衡客观需要和主观可能,提出在未来一定时期内要达到的目标,以及实现目标的方法、手段和途径。

组织(Organizing):即为了达到确定的目标,通过建立正式的权力结构,来明确各子系统的权责,协调和安排各子系统的行动。

人员配备(Staffing):即根据组织结构中各项职务的需要,聘用、培训和考评工作人员,维持良好的工作条件,以便实现组织目标。

指挥(Directing):即总经理所采取的、使决策具体化的一系列命令和指示。

协调(Coordinating):即所有把工作的各个不同部分联系起来的重要活动。

报告(Reporting):即总经理向上级汇报事情的进展情况,并通过汇报、研究和视察得到有关的信息。

预算(Budgeting):即所有以财务计划、会计和控制等形式

表示的同资源分配与预测有关的活动。

●领导。

总经理的领导行为,目的是团结全体员工共同实现企业的目标。总经理的领导行为一般应包括但不限于:

确定企业的成长方向。即制定企业远期发展目标和发展方向,并且为了实现这一目标,相应制定企业的发展战略。

团结全体员工及其他有关人员(比如上级董事、政府官员等)。即将企业的战略目标和经营方向传达给全体员工及其他有关人员,以便形成联盟,精诚团结,共同合作,一起为实现企业的成长方向而奋斗。

激励和鼓舞。即针对员工的未被满足的需求,实施各种激励措施,鼓舞全体员工的士气,克服各种困难,实现企业战略目标和成长方向。

●总经理不仅应是一个成功的管理者,更应是一个杰出的领导者。

根据我们在上文的定义,成功的管理者是一个善于运用 POSDCORB 的人。他们花时间来设计要做什么事情?要达到什么目标?要由谁来做?什么时间、什么地点、在什么情况下做?成本费用是多少?为了完成这些工作,总经理必须选聘和培训高素质员工;必须在适当的职务上配备适当的员工;必须监督计划的执行,及时发现偏差并纠正或及时调整目标等等。成功的管理者通过 POSDCORB,可以保证企业保质、保量、高效率地生产产品和提供服务,保证企业平稳地按既定方向前进。

做为杰出的领导者,必须根据企业所处的环境和自身的优劣势,明确企业的成长方向;为了达到企业的长远目标,保证企业沿着既定的方向前进,必须制定相应的战略;必须把企业的目标和战略传递给全体员工,使他们坚信它的正确性,愿意团结在

总经理周围,共同实现企业目标;必须善于鼓励和激励员工士气,使他们能够克服前进中的困难和障碍。杰出的领导者,还善于根据环境的变化,而对本企业进行变革,再造组织,再造文化,再造员工,再造自己。

正如哈佛商学院著名教授约翰·科特所指出的:一个只会管理不会领导的人,最后总是处于较低的职位上。

经理工作的特点

总经理所领导的企业,可能会有各种各样的差别。比如,经营领域不一而足,企业规模有大有小等,但总经理的工作,却有一些共同的特点。

●工作量大,工作节奏快。

总经理总是感觉到自己有做不完的工作。正如怀特先生在《经理的工作有多辛苦》一书中所指出的:他所访问的总经理们声称,他们每周的五个工作日有四个晚上在工作。其中,一个晚上在办公室,一个晚上在接待宾客,还有两个晚上的确是回家了,但与其说是回家,还不如说是到了另一个分支机构。可见,经理们的空闲时间很少,工作节奏快,无时无刻不在思考工作上的事情。

●经理的工作简短、多样、琐碎。

根据一项研究成果,总经理每天要应付 237 至 1073 件事情,其中绝大多数仅用了几秒钟到几分钟就解决了。

在另一项研究成果中,卡尔森等人通过对一位经理的观察,发现他很难连续工作 23 分钟而不受干扰。

●经理们爱用口头交流方式。

经理们常用的交流方式有:邮件或文件通讯、电话、临时会晤、正式会晤或会议以及视察等。在这些交流方式中,口头交谈

颇得经理们的青睐。根据加拿大学者明茨伯格的研究,在被考察的经理中,用于口头交谈的时间占整个工作时间的 78%。

●经理们处在组织与外部环境交流信息的界面上。

总经理非常重视从企业外部获取信息。包括来自平行同事、政界要人、商界朋友、新闻界人士等的信息。据研究,经理消耗在外部联系上的时间占整个工作时间的三分之一至二分之一。

总经理与下属的交流时间,也占经理工作时间的三分之一至二分之一,但通常少于与外部联系的时间。相对而言,经理与上级联系的时间最少,通常不到十分之一。

●经理工作体现了责任与权利的统一。

彼得·德鲁克指出:经理有责任制造一个比其部分之和更为巨大的真正整体,一个能产生比投入资源之和更大的生产性整体。我们把他比喻成一个交响乐团的指挥。通过他的努力、想象力和领导艺术把具有各种不同音乐效果的各个乐器的演奏变成一个生动的音乐整体。然而,乐队指挥还得服从作曲家的乐谱;他只是一个协调者,而经理则既是作曲家又是乐队指挥。

总经理工作的基本目标。

根据明茨伯格的观点,总经理居于组织的首位,其工作的基本目标是:

●保证他的企业实现自己的基本目标,即有效率地生产出某种产品或服务。

●必须设计和维持企业的业务稳定性。总经理必须保证本企业工作流程的合理性和稳定性,必须及时发现和纠正偏差,必须营造和维持一个良好的管理环境。从根本上讲,总经理必须保持企业的整体性和有机性,保证企业正常运转。

●必须建立和维持适应环境变化的战略决策系统。总经理有责任预测环境变化趋势,及时调整企业发展方向,尽量减少环境变化对企业的冲击。

●必须保证企业能够更好地为顾客、为股东、为社会服务。总经理做为企业与外在环境进行信息和资源交流的中介,必须使顾客、股东以及整个社会的利益在企业中得到最大限度的实现。

●必须在企业与外部环境之间建立起关键的信息联系。总经理必须利用自己的权威,同外界建立起广泛的联系,以获得企业发展所需的各种信息。同时,总经理必须把从外界获得的信息同企业内部信息相结合,真正实现企业内外信息的双向交流与融合,为企业的发展服务。

三、机遇与挑战——总经理工作的核心

环境的剧烈变化,给企业的生存和发展造成了很大的不确定性,对总经理构成了机遇和挑战。

总经理作为企业的领航员,要预测和客观评价环境的变化。包括竞争对手是否在开发新产品,有无技术储备,是否会发动价格战等;也包括政府换届,谁能当选新任政府首脑,他会对经济政策、税收政策、产业政策做出何种变动等。

环境的变化,要求总经理相应调整企业的经营战略、发展方向。但这种调整是否正确,调整的力度是否合适,如何调整等一系列问题,又都同总经理对环境的估计以及总经理拥有的信息量和他的判断能力有直接关系。环境的剧变,使对环境预测的准确性下降,使信息拥有量变得总是显得不足,使一些不够自信

的总经理总是对自己的判断能力产生怀疑。在这种情况下,挑战和机遇并存。如果各方面都很理想,企业就会有大的发展;如果在某一方面稍有疏忽,就可能酿成大灾难。’

资源的有限性,要求总经理在企业各项事业中合理配置资源,并使资源发挥最大效益。

现代企业,存在着多项事业,每项事业对资源的需求都巨大而且迫切。但资源的有限性,包括资金、人才、信息、物质财富等的有限性,使总经理必须在鱼和熊掌之间做出决断。对待企业的不同事业,必须有所侧重,有所舍弃。这样做的判断标准是:不能让局部目标制约了整体目标,不能让短期利益束缚了长期利益。这样说很容易,但实际做起来非常难。实际情况往往是注重了短期效益重点,而牺牲了长期效益重点。这个问题的均衡,构成了总经理的又一个机遇和挑战,是总经理工作的核心之一。

总经理的工作能否占领生产经营活动的战略制高点,也构成了对总经理的挑战。人们通常都会认为:总经理的工作,应集中在例外决策,而不是那些经常出现的例行工作。这种观点,是很有代表性的。但何为例行决策,何为例外决策,不能简单以出现的频率和次数来判断,而应以有效性的重要程度为标准。一般来讲,总经理所遇到的事情,可分为三类(见图一):第一类,是极为重要的工作。这类工作在数量上仅占总量的 20%,但在价值或有效性上,却占到 80%。第二类,是较为重要的工作。这类工作在数量上占 15%,但在价值或有效性上,占到 10%。第三类,是不重要的工作。这类工作数量极大,占到总量的 65%,但在价值或有效性上,仅占到 10%。很显然,对待这三类工作,总经理应集中精力在第一类工作上,其他的工作都可以放权让下属去完成。