

哈佛商学院 MBA 教程系列
八项专业选修课程



Master of
Business
Administration

权力与影响力 - 总经理学

POWER AND IMPACT
A-MUST OF GENERAL MANAGERS

中文版·第①版

中国对外经济贸易出版社

图书在版编目(CIP)数据

八项专业选修课程/王超主编. - 北京:中国对外经济贸易出版社,1998.12

(哈佛商学院 MBA 教程系列)

ISBN 7-80004-711-3

I. 八… II. 王… III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(98)第 35373 号

哈佛商学院 MBA 教程系列

新华书店北京发行所发行

郑州文华印刷厂印刷

*

八项专业选修课程

880×1230 毫米 大 32 开本 120 印张

2750 千字 1999 年 1 月第 1 版

主编 王超

1999 年 1 月第 1 次印刷

印数:1-5000 册

*

中国对外经济贸易出版社出版

ISBN 7-80004-711-3

(北京安定门外大街东后巷 28 号)

F·446

邮政编码:100710

定价:176.00 元

(全套八册,每册 22.00 元)

哈佛商学院MBA 专业选修课程及日程图

课程	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月	4月	5月
项目决策管理	■	■	■	■	■				
融资与投资管理	■	■	■	■	■	■			
服务营销管理	■	■	■	■	■				
竞争战略	■	■	■	■	■	■	■		
谈判分析学	■	■	■	■	■	■	■		
跨国战略 国际工商管理			■	■	■	■			
零售学						■	■	■	■
房地产管理						■	■	■	■
权力与影响力 总经理学						■	■	■	■
管理模拟训练								■	■

哈佛商学院，商界的梵蒂冈。
通读哈佛MBA课程，成就一代商界精英。

前 言

哈佛大学是美国乃至全世界最有影响力的大学之一,她的历史比美国的历史还要长。在她的校友名录中,有 6 位总统,33 位诺贝尔奖金获得者。哈佛大学创立以来,为美国与世界培养了无数的政治家、科学家、实业家、作家与学者。

哈佛大学是辉煌的,而哈佛商学院更令人称道。她被誉为商界的圣殿,总经理的摇篮。资料表明:30%的哈佛 MBA 毕业生 25 年后都成为总裁、董事长、合营企业或自办企业主;20%的 MBA 毕业生在全美 500 家最大企业担任高层要职,同时,这 500 家最大企业 70%的决策经理有哈佛商学院学习背景,她首创的以培养学生实际操作能力为目的的案例教学法效果显著,风靡全球,成为商学院教学的流行模式。

哈佛商学院的教学方案为第一年开设九项主修课程,全体学生必修。二年级开设十二项专业选修课程,学生可依照兴趣自由选修,但必须修完其中八项,最后经管理模拟训练与毕业答辩合格后,才能成为真正的哈佛商学院 MBA。

自《哈佛商学院 MBA 教程系列——九项主修课程》发行以来,市场反应强烈,为满足广大读者要求,并结合我国工商管理现状,我们组织在工商管理领域知名的专家、学者编译出版了这套《哈佛商学院 MBA 教程系列——八项专业选修

课程》。本书的着力点不是把工商管理领域的经理或准经理培养成为管理理论专家,而是将他们培养成为具有实际操作能力、风险应变能力的决策型经理,直至由此及彼,触类旁通,使本书读者与实践者成为管理前沿的创新者、开拓者。

《哈佛商学院 MBA 教程系列——八项专业选修课程》共分八册,分别为:一、《项目决策与管理》,二、《融资与投资管理》,三、《服务营销管理》,四、《零售学》,五、《竞争战略》,六、《跨国战略——国际工商管理》,七、《谈判分析学》,八、《权力与影响力——总经理学》。

编译者虽殚精竭虑,力求编出一本内容全面、实效的好书,以飨读者。然由于学识水平及精力有限,书中不到之处在所难免,诚望广大读者不吝指正。

最后,衷心祝愿所有朋友们:

借此书成为卓越的管理者,优秀的决策人!

借此书踏上人生成功之路!

主 编

1998 年 9 月

目 录

第一章 怎样做一个出色的经理

- 一、什么是经理人员·····(3)
- 二、经理的决定性作用·····(4)
- 三、经理在公司中所扮演的角色·····(8)
 - 监督人/经理的角色
- 四、经理应该怎样利用工作时间·····(16)
 - 支配时间的方法/时间管理
- 五、经理管理的诀窍·····(25)
 - 管理总论/如何计划/如何组织/如何适当授权/建立良好工作关系/如何领导/如何控制
- 六、经理必须致力于实现企业的目标·····(34)
- 七、经理必须善于学习·····(38)
- 八、经理必须争取信赖·····(39)
 - 主动与部属合作的好处/采取方法/以身作则/让部属以公司为家/与部属合作的技巧/实施员工合作计划
- 九、自我发展·····(45)
 - 测验一下您是否够格当经理/了解自己的领导/应用管理坐标衡量您的管理方式/您是那一种类型的领导者/您是不是成熟的管理者

第二章 理想中的事业与现实中的环境

- 一、理想中的事业·····(69)
 - 技 能/知 识/道 德

- 二、当总经理与当总统一样富有挑战性·····(75)
 职责义务方面/上下级关系方面/总经理工作职位特点

第三章 谁都能干总经理吗

- 一、美国总经理的标准·····(91)
 美国总经理协会的标准/普林斯顿大学的研究/东部总经理俱
 乐部认为企业经理人员应具备如下10项能力:/《新闻与世界
 报道》如是说
- 二、哈佛商学院的标准·····(94)
 深厚的涵养/启发部属创意的才能/三分侠气/获得老板信任/
 计划能力/决断力与责任感/成熟/消除员工不安的能力/要
 有让人利用的本钱/要能从不合理中发现道理
- 三、总经理素质外部化·····(109)
 确定经营方向:素质外部化之一/联系员工:素质外部化之二/
 领导艺术:素质外部化之三

第四章 新的领导物理学

- 一、领导物理学的变革·····(123)
- 二、组成部分与活动范围·····(124)
 领导能力的组成部分/领导能力的活动范围
- 三、持续与断续·····(129)
 领导能力作为一种持续的属性/领导能力作为一个断续的事件
- 四、是权力还是相互作用?·····(133)
 领导能力的影响是一种权力/领导能力的影响是一种相互作用
- 五、原因结果关系与不可预测性·····(136)
 领导能力的因果关系/领导能力的不可预测性
- 六、客观性与主观性·····(139)
 领导能力的客观性/领导能力的主观性

第五章 来自非智力因素的成功

- 一、量子物理学基础上的领导能力模式·····(149)
- 二、热忱:擦皮鞋与一百万美元·····(152)
- 三、自信——成功第一站·····(155)
要有成功的信念/有方向感的信心/如何建立自信心/相信你是独一无二的/失败是成功之母/正确对待失败/失败只是暂时的/成功者的特质
- 四、战胜自卑·····(187)
- 五、创新、冒险、竞争·····(192)
创造力是什么?/创造力的含意/智商不值得迷恋/人的创造力生来俱有/障碍一:悲观的态度/障碍二:失败的阴影/障碍三:过度的压力/障碍四:墨守成规/障碍五:被假设蒙蔽/障碍六:逻辑的错误/障碍七:认为自己缺乏创意/简易地增进创造力/激励员工的创业精神/如何接纳新的创意
- 六、诚信、坚韧、热情·····(211)
- 七、谦逊、平易近人是一种力量·····(214)

第六章 智力因素与非智力因素的复合

- 一、感觉与知觉·····(219)
感知过程中的基本要素/感知选择/感知的组织过程
- 二、个性特征·····(227)
气质/性格/能力
- 三、一位专制主义管理者·····(245)

第七章 经历:领导能力的熔炉

第八章 效率来源之一:组织学习

- 一、学习作为领导的一种方式·····(265)

- 构成学习战略的六项任务/制定学习战略目标/评估战略知识的价值和知识换代周期/确定最佳学习结构/签订学习合同以适应对员工技艺和能力的要求/确定学习模式、方式和看法/审定组织的学习和确定赶超竞争对手的基准点/行动的程序
- 二、案例分析·····(272)
- 微软公司/怎样为取得成果而播种应付变化的种子

第九章 效率来源之二：沟通

- 一、复杂的上下级关系·····(283)
- 二、热爱员工·····(287)
- 三、企业就是家庭·····(289)
- 四、内部谈判·····(297)

第十章 效率的来源之三：激励

- 一、解放：激励的前提·····(305)
- 解放的实际运用/给予失败的再尝试的自由/鼓励对现状挑战
- 二、激励技巧·····(309)
- 为了一个人，买下整个公司/关怀激励与共患难方案/纪律激励/行为激励/危机激励/适时激励/利用关联作用
- 三、解放员工的典范·····(318)
- 发生错误/反常的自豪/走出监狱/寻求宽恕，不求许可/规则第一条/第一角色/不要停留在无所事事中/坚持伸出你的头颈/做正确的事/ 15%规则/把牛打垮，员工们/缩小机构/输入收款机内/绝对不说“不”/ 100元奖励承认错误/改进措施500元/准许动用2000元/旅行勿忘股东/不用通讯员的制度/清轻微地搅乱一下/顾客先生，你被炒鱿鱼了/员工们是第一位
- 四、案例分析·····(324)
- IBM人本管理/西南航空公司：爱心精神

第十一章 第一次当总经理

- 一、走上新岗位·····(337)
 - 二、建立信任·····(341)
 - 三、如何处理代沟·····(345)
- 应避免的错误/年轻经理的策略

第一章

怎样做一个出色的经理

《权力与影响力》

哈佛商学院MBA教程系列

一、什么是经理人员

经理人员可分广义的和狭义的两类。广义地说，经理人员包括企业中的一切从事经营管理工作的的工作人员；从最基层的监工到最高层的董事长、总裁、总经理，都是属于经理人员。狭义地说，经理人员仅仅指担任经理这个职务的企业工作人员。这类经理又可分为总经理、副总经理、经理、副经理以及各个部门的经理。这就是说，狭义的经理人员也可以按级别、按部门进行分类。正因为这样，本节要谈到一般所说的狭义的经理的工作。

经理之所以能通过他的领导工作而创造出崭新的、比原有的组成成分更有价值的整体，主要是因为他所管辖的诸因素中有一个特殊的资源——这就是前面提到过的人力资源，同时，经理不仅有创新的能力，而且也有灭旧的能力，即消灭或削弱原有因素中的不利方面或无用成分。

经理的上述任务，在执行过程中，必须依据实际情况给予不同的对待。有时，要将精力集中在第一个方面，有时，则着重于第二或第三个方面，但有时，要同时抓紧三个方面的工作。如果经理不能恰当地、准确地选定自己的工作重点，不善于分析三者的关系，不善于协调三者的关系，就将陷入忙乱之中；有时，甚至会使三个方面的工作互相影响或互相削弱。

由此可见，经理工作是复杂的。正因为这样，经理工作向经理们提出了全面的、高标准的要求。

举例来说，要做好组织工作，必须具备分析和综合能力。因为组织工作目的是要充分地利利用现有资源；又要处理好人事关系和各种有关人事的工作。而处理好人事工作，必须具备公正和正义的道德品质。

总之，经理是企业能否办得成功的决定性因素；经理人员组成了各个企业的神经系统；它是企业各种活动的指挥部，也是企业各种人员的组织者。因此，经理人员必须具备道德上、技能上、商务上、组织能力上的优点。同时，经理人员必须不断发展自己的优点，克服自己的缺点，才能适应不断发展着的企业的需要。

二、经理的决定性作用

一个企业的发展前途，归根结底是取决于经理集团的发展趋势和方向。如果一个企业有一个健全的、不断更新、不断提高的经理集团，它就能保持它那永不枯竭的生机；反之，如果没有这样的经理集团（指从最高的总经理、副总经理到各个部门的经理所组成的各级、各层管理人员），公司的生命力就是短暂的、有限的，甚至是危险的。纵观几百年来工商业发展的历史，不难得出这样的结论：要迁就或选择一个或少数几个好经理并不难，但要组织成一个精明强悍的、高效率、高水准的经理集团却不容易；要找出在短期内干劲十足的经理集团也不难，但要培养出长期的、持续的、强有力的经理集团却是很难的。

一个公司的命运如何，它的好运究竟能有多久，主要取决于该公司的经理集团的活力及其维持期限，选择、组织一批精明能干的经理集团，固然不易；维持和发展这一领导集团的活力和能力则更加困难。历史证明，经理集团是商业管理中最珍贵、最宝贵的因素，同时也是最耗费公司的精力和财力的事情。商业史证明，经理人员是很容易变质的。在竞争剧烈、千变万化的商业活动中，各企业的经理人员队伍也时常发生变化。

因此，一个公司找到了一个有生命力的、又能持续维持或甚至能不断发展其活力的经理集团，就等于在自己的财源基础上种下一

个永不枯竭的摇钱树那样幸运。解决了这一大问题，公司的生产、生意和其他一切问题都可以迎刃而解。这就是说，解决了这个问题，等于解决了最费心、最费钱、最伤脑筋的问题。经理集团之所以如此重要和如此复杂，乃由于它像人的大脑和心脏一样，是一个商业组织的司令部和灵魂。

为了说明培养和管理经理的重要性及其复杂性，我们不妨从福特汽车公司的实际经验谈起。

福特汽车公司在要不要组织以及怎样组织一个精明的经理集团的问题上，经历了整整25年的曲折摸索和实验过程；在这个过程中，福特汽车公司从一个实力雄厚的公司逐渐成为困难重重的企业，甚至走到向崩溃的边缘，又从危险的关头逐渐转向兴隆。

20世纪初，福特汽车公司的产量和销售量占美国汽车总产量和总销售量的 $2/3$ 。此后15年，一直到第二次世界大战期间，福特汽车公司的总销售量下降到只占整个汽车市场的 $1/5$ ，当时，福特汽车公司是不公开的公司，它的财务收支状况并未对外公布，但是，据估计，在那15年内，该公司几乎完全没有获利。

正当福特汽车公司面临垮台的危险关头，该公司的老板埃舍尔·福特突然去世。他是亨利·福特的儿子。当埃舍尔·福特去世的时候，亨利·福特还活着。眼看着这种状况，大多数美国人认为，重使福特汽车公司恢复到30年前那样的兴盛是不可能的了，因为大多数国人人都知道，造成福特公司走向崩溃边缘的是亨利·福特自己。所以，当时，很多美国人在谈论福特汽车公司的命运，他们都说，除非亨利老头去世，否则，福特汽车公司的倒闭是不可避免的。

亨利·福特的惟一的和主要的过错在于：他是一个独裁者；他独揽公司的一切，他取消了经理制。公司的高级领导人员不过是虚设的组织形式，或不如说只是他的“私人秘书”。在他掌管福特汽车公司的时候，公司的一切决定、一切人事安排、一切生产和买卖事务

都由他一个人说了算。他的这种经营管理方法一直影响着他的儿子埃舍尔·福特。从20世纪初到40年代初，福特汽车公司只是福特家族的“私人公司”。该公司没有经理部，没有开过任何像样的讨论会或研究会。在他这样的方针的指导下，福特汽车公司原有的较好的和较有经验的管理人员纷纷离职，而到别的汽车公司去寻找工作。

到第二次世界大战结束时，福特汽车公司处在奄奄一息的死亡边缘。当时有人建议美国政府贷款给美国第四大汽车公司，资本只有福特汽车公司的1/6的士刁碧格，以便由该公司买下福特公司，借此挽救福特汽车公司，同时也促进整个美国经济在战后的复苏。

福特汽车公司的命运后来到底怎样呢？这个问题有待于新上任的亨利·福特第二（亨利·福特的孙子、埃舍尔·福特的儿子）去解决。当时，福特汽车公司的规模已下降到约等于通用汽车公司。

亨利·福特二世对于自己和自己的公司的处境是很清楚的，他的最明智的决定就是打破福特公司原有的家族统治的传统，开始从外界聘请一些能干的人才出任公司的经理，而且，在实际工作中让他们有职有权。为了让他们发挥自己的才智，毫无保留地向他们提供各种有关的资料。他父亲和祖父管理公司的时候，有关的资料只保留给自己或本家族人。现在，由于从外面聘请的经理能及时地掌握情况，又有充分的权力作出各种必要的决定，公司真的别开生面，开始走上了希望之途。

亨利·福特二世首先请来恩斯特·柏利兹担任公司的常任副总经理，并让他有权进行管理和调配。接着，整个公司的组织机构发生了根本的变化。

原来的福特汽车公司由亨利·福特独揽大权，没有人知道福特汽车公司每年、每季有多少收入和支出。

举例来说，当时，福特汽车公司所有的钢材完全由自身供应。它有自己的年产150万吨的钢铁厂。但是，在底特律市，几乎人人都知