

名校商学管理课



HARVARD
BUSINESS
SCHOOL

哈佛商学院

最贵的高管培训课

杨淼 著

全球财富**500**强企业**最愿意**掏腰包给高管上的课程

网络传播频次**最高**、实践价值**最大**的MBA课

上完这堂课，你的下属都会听你的

光明日报出版社

名校商学管理课

HARVARD BUSINESS SCHOOL

哈佛商学院 最贵的高管培训课

杨淼 著

光明日报出版社

图书在版编目(CIP)数据

哈佛商学院最贵的高管培训课 / 杨森著. — 北京 :
光明日报出版社, 2014. 10
ISBN 978 - 7 - 5112 - 7303 - 1

I. ①哈… II. ①杨… III. ①企业管理 IV. ①F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2014)第 223251 号

哈佛商学院最贵的高管培训课

著 者: 杨 森

责任编辑: 王庆

责任校对: 傅泉泽

封面设计: 阿沈

责任印制: 曹净

出版发行: 光明日报出版社

地 址: 北京市东城区珠市口东大街 5 号, 100062

电 话: 010 - 67022197(咨询), 67078870(发行), 67078235(邮购)

传 真: 010 - 67078227, 67019571

网 址: <http://book.gmw.cn>

E - mail: gmcbs@gmw.cn wqer369@126.com

法律顾问: 北京天驰洪范律师事务所徐波律师

印 刷: 北京盛源印刷有限公司

装 订: 北京盛源印刷有限公司

本书如有破损、缺页、装订错误, 请与本社联系调换

开 本: 710 × 1000 1/16

字 数: 200 千字 印 张: 16

版 次: 2014 年 11 月第 1 版 印 次: 2014 年 11 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 978 - 7 - 5112 - 7303 - 1

定 价: 39.80 元

版权所有 翻印必究



◆本书涵盖了哈佛商学院 MBA 培训课程的精华，收录了鲍里斯·格鲁斯伯格（Boris Groysberg）、艾博思（Robert Eccles）迈克尔·图什曼（Michael Tushman）、约翰·威尔斯（John Wells）、约旦·西格尔（Jordan Siegel）、约翰·戴顿（John Deighton）、保罗·希利（Paul Healy）、丹尼斯·坎贝尔（Dennis Campbell）、罗伯特·卡普兰（Robert Kaplan）、斯蒂芬·布拉德利（Stephen Bradley）等哈佛商学院众多知名教授和学者的管理思想，致力于为在职企业管理者以及对企业管理领域感兴趣、有志于成为企业管理者的读者提供实用的企业管理知识和新鲜的企业案例分析，更好地理解企业管理理念精髓，努力成为一名合格的、优秀的企业管理者，在工作岗位上为企业的发展壮大做出自己的贡献。

◆本书在讲述现代企业管理理论知识的基础上，将迪斯尼（Disney）与哥伦比亚电影公司（Columbia）、沃尔玛（Wal-Mart）与美利坚百货（Ames）、菲利普·莫里斯（PM）与雷诺公司（Renault）、宝洁（P&G）与高露洁（Colgate）、摩托罗拉（Motorola）与先力时、马利奥特（Marriott）与霍华德·约翰逊、IBM 与宝来（Bora）、惠普（HP）与德州仪器（TI）、通用电器（GE）与西屋电气（Westing-



house)、福特汽车 (Ford) 与通用汽车 (GM)、花旗银行 (Citibank) 与大通曼哈顿银行 (Chase Manhattan Bank)、波音公司 (Boeing) 与麦道公司 (McDonnell - Douglas Corporation)、3M 与诺顿 (Norton) 等三十几家在世界上卓越不凡、长久而不衰的企业的发展进程和经营历史进程对比分析, 归纳总结出知名企业永葆卓越背后的秘密和企业破产倒闭的原因。通过讲述企业高层管理者对亲身经历往事的回忆, 再现那些风云变幻、惊心动魄的商战场景, 塑造了杰克·韦尔奇、萨姆·沃尔顿、休·盖茨、帕卡德、威拉德·马利奥特、沃尔特·迪斯尼、井深大、保罗·盖尔文、亨利·福特等众多知名企业家的光辉形象, 给予企业管理者深刻的启示意义。

◆本书立足于现代企业管理理论和实践, 以哈佛商学院最前沿的 MBA 核心课程为蓝本, 从管理者素质、领导力塑造、战略管理、员工管理、团队管理、营销管理、变革创新管理 7 个方面入手, 归纳总结了企业管理的实践技巧, 澄清了企业管理者的认识误区, 指出了企业管理者所面临的新机遇和新挑战, 阐述了企业管理者在全新的商业环境下如何超越固有的组织体系和管理思维, 以期有效激活组织的发展潜力, 增强企业发展的适应性、创新性、协调性, 努力实现组织的永续发展。

◆本书最大的特色在于, 将深奥难懂的理论观点用通俗易懂的案例表现出来。世界知名企业和企业家的传奇经历使读者身临其境般地了解企业发展的艰辛历程, 体会企业管理者的勇气和魄力。延伸阅读部分标杆企业的故事树立了学习的典范, 这其中也蕴含了标杆管理的企业管理思想。寓教于乐的经典小故事发人深思, 回味无穷。哈佛大学三位知名校友比尔·盖茨、马克·扎克伯格、巴拉克·奥巴马的人生故事则会让读者感同身受, 有助于激发读者继续努力、不断拼搏前进。

◆本书将重点讲述：如何由一名普通员工顺利转变为成功的管理者；如何与自己的上级、同事、下属有效地沟通交流；如何激发下属的工作动力和创新精神；如何成为一名精明的管理者；如何招聘适合企业的员工；如何留住有价值的员工；如何消除员工的倦怠心理；如何建立一个有效的团队；如何构建良好的团队文化；如何将生产者供给和顾客需要更好地联系在一起；如何应对经济全球化的挑战……相信读完此书后，你就会知晓这些问题的答案。



哈佛商学院管理思想精粹

企业要平衡赚钱（Earning）与学习（Learning）的关系。如果企业只关注眼前的利益就会丧失学习的能力，企业的长远发展也就无从谈起。所以，无论任何时候，企业都不能放弃学习。

——哈佛商学院管理学教授，约瑟夫·鲍尔

每一个企业都是在设计、生产、销售、发送和辅助其产品的过程中进行种种活动的集合体。所有这些活动可以用一个价值链来表明。

——全球第一战略权威“竞争战略之父”，迈克尔·波特

战略地图是以平衡计分卡的四个层面目标（财务层面、客户层面、内部层面、学习与增长层面）为核心，通过分析这四个层面目标的相互关系而绘制的企业战略因果关系图。平衡计分卡中四个核心层面目标的相互关系非常紧密。改进某些新技术工作岗位上员工的能力和技能，可以使关键业务流程得到改善。改善后的流程将增强传送给目标客户的价值主张，带来客户满意度、客户保持率和客户业务增长。

——哈佛商学院会计学教授，罗伯特·卡普兰

一个工业家可以很容易意识物质因素和技术因素的重要性，而忽略或轻视人们积极地 and 自发地参与这项活动的需要。但事实上，工业组织的庞大，不仅依赖于技术上的前进，而且也依赖于这个团体每一个成员自发地在人和人的关系上进行的合作。

——哈佛商学院行为科学教授，乔治·埃尔顿·梅奥

抵制变革本身无所谓好坏，可能有充分的理由，也可能没有。然而，它总是一个重要的信号，要求管理层做更深入的调查。

——哈佛商学院组织行为学教授，保罗·劳伦斯

这页纸上列着五条我们的职业原则，这可以帮助您理解麦肯锡：

1. 置客户利益于公司利益之上；
2. 坚持诚实、正直与可信任的最高标准；
3. 为客户公司内的私人与机密信息保密并为客户内部个人的敏感性建议保密；
4. 保持独立建议，随时准备告诉客户高层我们看到的事实，即使与高层不一致，甚至影响到我们的收入与关系；
5. 只接受我们有能力胜任并可以为客户创造价值的事情。

——哈佛商学院教授、麦肯锡咨询公司创始人，马文·鲍尔

尊重员工就是给予员工一个私人的空间，即使是在上班时间。作为经理，你不可以也不可能每时每刻都监督在员工的身边，你能做的就是帮助员工学会管理时间，利用好自己的时间，做好自己职责范围内的工作规划和计划，做好自己的发展计划，用计划和目标管理自己。

——哈佛商学院管理学教授，罗莎贝斯·莫斯·坎特

把实现突破性技术商业化的责任下放给规模恰好与目标市场相匹配的一个小一点的组织，从而更容易对小型市场上出现的成长机会做出反应。既定的思维模式和已有的知识不足以支持对突破性变化进行判断，因此要有计划地学习所需要了解的东西。

——哈佛商学院教授，克莱顿·克里斯坦森

前言

>>LIST

21 世纪是全球经济一体化的时代，随着信息经济和知识经济的不断发展，企业如何在日益激烈的市场竞争中占据战略制高点，成为每个企业管理者亟需思考的问题。技术升级换代速率加快、资本市场风险加剧、顾客的期望不断增强……企业管理者如何面对这些新变化，顺势而为，从容应对？如果说早期泰勒的科学管理思想、法约尔的管理学十四原则给了我们很多经验与启示，那么在当今这个时代，就亟需要全新的与时代接轨的管理思想出现。如果还是抱残守缺，固执地坚守旧有观点和思想，不愿创新，不与时俱进，最终只会被时代所淘汰。

新时期的企业管理者要面对许多复杂的新问题：如何处理好人、财、物等企业资源与企业长期发展目标的关系，如何在坚守自主企业文化的基础上开展企业合作、创建战略联盟，如何在处理好与政府、顾客等企业外部治理主体关系的前提下完善企业内部治理架构，如何看待坚守企业发展愿景和不断变革发展战略之间的关系，这些问题没有现成的答案，只能依靠企业管理者不断地摸索和实践来解决。

企业管理者为了应对不断涌来的挑战需要学习很多新东西，因为只有提高了自身的综合素质和技能水平，才能在未来成为一名优秀的企业管理者。当前，企业管理者最缺乏的就是将理论知识应用于实践的实践能力。哈佛商学院 MBA 以培养企业高层管理者的领导力素质为主题，



设计了科学实用、紧跟科研前沿的课程体系，主要包括：企业战略设计与战略执行、提升企业绩效、全球 CEO、专业服务公司发展与领导战略、金融企业领导力、高级经理人培训、盈利增长营销战略等，涵盖了运营管理、战略管理、市场营销、人力资源、公司治理、财务管理、组织行为等多个学科领域。通过学习这些课程，学生可以了解：

- 如何评估业务环境和竞争状况？
- 如何确保战略制定和实施保持一致？
- 如何确定企业的竞争定位？
- 如何管理跨国企业和产业多元化企业？
- 如何进行企业战略规划？
- 如何使用平衡计分卡、风险管理控制系统，进行作业成本管理？
- 如何建立优秀的专业团队和卓越的企业文化？
- 如何应对全球性扩张和组织变革的挑战？
- 如何评价自己作为高层领导的绩效？
- 如何实现有效的公司治理，处理好董事会角色转变？
- 如何衡量、管理产品及客户的盈利能力？
- 如何建立超越竞争对手以及不断创新的组织？
- 如何创造和保持持久的竞争优势？
- 如何运用适当的工具管理企业财务资源，进行战略性盈利分析？
- 如何设计有效的领导人招聘、培养、保留和薪酬激励方案？
- 如何通过有效的谈判、决策和领导为企业创造价值？
-

本书结合哈佛商学院的案例式教学特色，介绍了哈佛大学的高层管理者培训课程的核心内容，主要包括管理者素质、领导力塑造、战略管理、员工管理、团队管理、营销管理、创新变革管理等。本书收录了鲍里斯·格鲁斯伯格（Boris Groysberg）、艾博思（Robert Eccles）迈克尔·图什曼（Michael Tushman）、约翰·威尔斯（John Wells）、约旦·西

格尔 (Jordan Siegel)、约翰·戴顿 (John Deighton)、保罗·希利 (Paul Healy)、丹尼斯·坎贝尔 (Dennis Campbell)、罗伯特·卡普兰 (Robert Kaplan)、斯蒂芬·布拉德利 (Stephen Bradley) 等哈佛商学院众多知名教授和学者的学术观点和管理思想, 选取了 30 多个世界伟大企业商业运作的比较研究案例和 6 个标杆企业的真实故事, 让读者从企业管理者的角度出发, 去思考和体会如何经营管理一个企业, 了解成为一名优秀的企业高层管理者在个人素质和工作能力方面的要求。每章开头的引例让读者带着问题去看接下来的内容, 结尾的经典小故事则让读者思考其中蕴含的道理。

相信此书能够帮助那些致力于成为企业高层管理者的有志青年坚定自己的信念, 在迷茫中找到前进的方向, 为实现心中理想而不断努力奋斗; 而对于那些打拼多年的行业精英和商业翘楚们, 此书也是很有意义的, 它或许能够使你们获得启发, 拓宽你们的商业视野, 改变你们的认识误区, 在面对经济全球化的挑战和激烈残酷的商战竞争中奋勇前行, 从而为企业赢得更多更好的效益!



CHAPTER 1 独特的高层管理者培训模式

- 01 案例式教学：学生与“老板”面对面交流 / 3
- 02 全球课程设置：国际化视野与领导力的培养 / 5
- 03 高素质教授指导：理论与实践的完美结合 / 6
- 04 学生合理配置：多元化的学习氛围 / 7

CHAPTER 2 从普通员工向管理者的转变

- 01 走出困境——角色转换和责任承担 / 11
- 02 “好像我在经营自己的企业” / 18
- 03 谁都能当管理者吗？ / 22
- 延伸阅读：自家培养的管理者 / 29

CHAPTER 3 高层管理者的领导力塑造

- 01 尝试去聆听和引导——有效沟通的开始 / 39
- 02 学习是一种领导方式 / 48

- 03 引领变革的潮流：激励和创新 / 54
- 延伸阅读：让好的制度代替好的领导 / 61

CHAPTER 4 精明管理者的战略性思维

- 01 战略性思维模式的确立 / 71
- 02 战略智商：成为精明的管理者 / 78
- 03 重新思考全球化发展战略 / 83
- 延伸阅读：不断变革的发展战略 / 90

CHAPTER 5 吸引和留住优秀的员工

- 01 招聘合适的人：留住员工的第一步 / 105
- 02 留住有价值的员工 / 112
- 03 帮助员工消除倦怠 / 120
- 延伸阅读：让文化引领企业和员工共前进 / 126

CHAPTER 6 领导团队与团队管理

- 01 建立有效团队的七个步骤 / 147
- 02 构建良好的团队文化 / 153
- 03 坚持团队的发展目标 / 158
- 延伸阅读：制定大胆冒险的团队目标 / 165

CHAPTER 7 赢利增长营销策略与商战技巧

- 01 顾客维度与生产者矩阵的有效组合 / 179

02 权变的战略决策模式 / 185

03 高层管理者的明天——接受未来的挑战 / 191

延伸阅读：没有最好，只有更好 / 196

CHAPTER 8 尾声：永无止境的发展

那些年，那些事 哈佛知名校友的故事

01 比尔·盖茨：一个改变了世界的天才 / 226

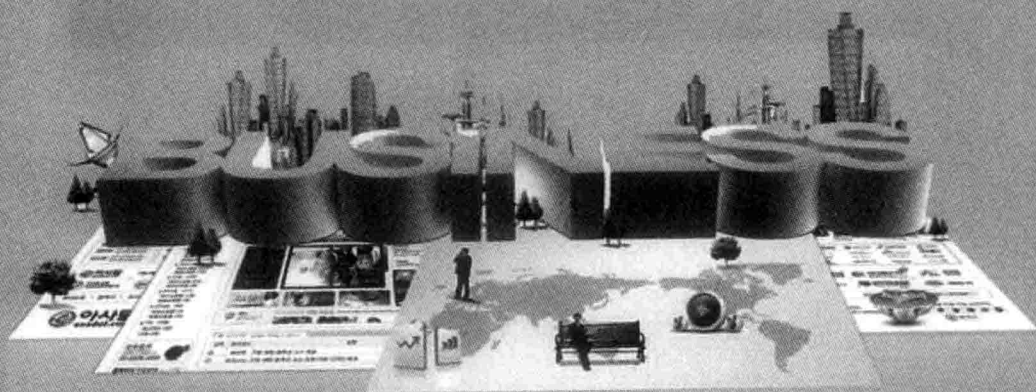
02 马克·扎克伯格：“盖茨第二”？ / 229

03 巴拉克·奥巴马：新美国的设计师 / 231

结语 / 235

CHAPTER 1

独特的高层管理者培训模式





勿将今天的事拖到明天。

Don't delay off today issues to tomorrow.

随着发展中国家经济的快速发展和全球经济一体化趋势的日益加深，商业竞争更加激烈残酷，商业领袖们面临着全新的机遇和挑战。在当前错综复杂的经济局势下，企业的高层管理者需要审视不断变化的竞争格局，敢为人先，勇于开拓，在商战的浪潮中博得一席之地，为企业的长远发展铺平道路。

在这种背景下，哈佛大学商学院为 MBA 开设了高层管理者培训课程，旨在培养学生们全球化的视角。通过培训，让学生们能够同全球商界建立起更加牢固的关系，对企业和市场具有全新的认识，并掌握进入新兴市场和在全球市场竞争中所必需的专业技能。而且，哈佛商学院 MBA 课程尤其注重对高层管理者领导力的塑造，所有设立的具体课程都以这一主题为挈，全力打造能够在新环境、新机遇、新挑战下领导企业前进的优秀商业领袖。

下列各项特点展现了哈佛商学院高层管理者培训课程的独特品质和教学模式。

01 案例式教学：学生与“老板”面对面交流

哈佛大学首创的案例教学法，沿用至今已有六七十年的历史。现在全美国教学用的案例，90% 以上都是由哈佛大学编写和提供的。哈佛的案例往往包括以下内容：新产品的市场营销策划、组织的人力资源管理、组织结构的变革设计、劳资纠纷、企业战略规划等。案例中的企业从制造业到金融服务业，从美国到世界各地，涉猎非常广泛，包含了企业的管理者在日常工作中会遇到的各种各样的问题。案例教学法是哈佛