



哈佛商学院MBA核心课程读本

总经理

★手册★

哈佛公开课研究会◎编著

用哈佛人专业的管理知识和见解
帮助您持续改进管理实践和效果

不出国门就能读的哈佛精品课程

中国铁道出版社
CHINA RAILWAY PUBLISHING HOUSE

哈佛商学院MBA核心课程读本

总经理

★手册★

哈佛公开课研究会◎编著

中国铁道出版社
CHINA RAILWAY PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (CIP) 数据

总经理手册/哈佛公开课研究会编著. --北京:
中国铁道出版社, 2015. 1

(哈佛商学院 MBA 核心课程读本)

ISBN 978-7-113-18853-5

I. ①总… II. ①哈… III. ①企业领导学—手册
IV. ①F272. 91-62

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2014)第 135891 号

书 名: 总经理手册
作 者: 哈佛公开课研究会 编著

责任编辑: 祝 松 电话: 010-51873005 电子信箱: zsbooks@sohu.com
编辑助理: 王佳琦
封面设计: 王 岩
责任校对: 龚长江
责任印制: 赵星辰

出版发行: 中国铁道出版社 (100054, 北京市西城区右安门西街 8 号)
网 址: <http://www.tdpress.com>
印 刷: 北京铭成印刷有限公司
版 次: 2015 年 1 月第 1 版 2015 年 1 月第 1 次印刷
开 本: 700 mm×1 000 mm 1/16 印张: 16.25 字数: 310 千
书 号: ISBN 978-7-113-18853-5
定 价: 45.00 元

版权所有 侵权必究

凡购买铁道版图书, 如有印制质量问题, 请与本社读者服务部联系调换, 电话: (010) 51873174
打击盗版举报电话: (010) 51873659

前 言

哈佛大学是美国最古老和著名的大学之一，自创建 300 多年以来，为美国乃至世界培养了众多的政治家、科学家、作家及学者，而哈佛商学院（简称 HBS）更是令人称道。在美国教育界，有这样一个说法：哈佛大学是全美所有大学中的一顶王冠，而王冠上那夺人眼目的宝珠，就是哈佛商学院。哈佛商学院创办于 1908 年，是美国培养企业人才最著名的学府。

哈佛商学院有如此高的名望，不仅在于它首创了 MBA 学位，在管理教学中开创了案例教学法，拥有一个庞大的明星教授群，还在于它确实确实培养了一大批商界名流，向社会输送了无数的优秀人才，被美国人称为商人、主管、总经理的“西点军校”。美国许多知名企业家和政治家都在这里学习过，曾 19 次蝉联美国首富桂冠的比尔盖茨，以及被称为“盖茨第二”的马克·扎克伯格，都曾在哈佛大学学习过。在美国 500 家大公司里担任高级职位的经理中，有 1/5 的人毕业于这所学院。正是这些毕业生在社会上的卓越表现，才使哈佛商学院扬名世界。

哈佛商学院着力为企业培养优秀的总经理，近一个世纪以来，这一宗旨从未改变。哈佛商学院之所以声名远播，就是因为它始终以培养总经理为己任，它把这当成教学的使命。

在企业里，总经理是企业的总指挥，他的能力直接影响着企业的生存与发展。实际上，一个总经理就像一个乐队的指挥一样，当每一种乐器自顾自地演奏时会很吵闹，而通过指挥者的努力，就能将各种乐器配合成为悦耳动听的乐章。指挥者是依据作曲家所做的乐谱进行指挥，仅是解释乐谱的人而已。但总经理则不然，他既是作曲家，又是指挥者。

怎样做好一个总经理是哈佛商学院的必修课。这一课程主要讲授一个成功的总经理应该具备的品质、应该扮演的角色，以及如何培养这些品质，怎样在不同情况下扮演不同的角色。从中可以看出，课程的主旨是，讲授真正的“管理”，而不是“管理学”；培养的不是知识型专业人才，而是能力型的高级管理人才；不是会计师、市场分析家、生产计划专家，而是总经理、

经理。这就是哈佛商学院培养总经理的目标。

本书着眼于哈佛商学院基础管理理论和实用管理技巧,从总经理的职责、决策、执行、人事管理、财务管理、营销管理等方面,进行了全面、深入的阐释,通过对该课程的系统学习,指出总经理如何取得事业的成功。

从结构上看,本书分为六个部分,分别是以卓越的能力扛起企业发展大旗、用发展的眼光规划企业战略方向、掌控关键岗位的人事管理、善用激励的力量创造王牌绩效、有效掌控企业的资本运作及做出准确的营销运营决策,将理论与实务操作充分结合,指导总经理的实际工作。同时,本书还采用了哈佛商学院案例教学法,重点阐述了典型案例的经验教训及实践运用,为总经理进行自我管理、决策管理、人事管理、战略管理、财务管理及营销管理等工作提供了极具实用价值的行动指南。

本书遵循通俗易懂、操作性强的原则,力求做到内容实用、要点突出。既有系统的理论铺设,又有即学即用、可以直接指导实践的策略和技巧,使读者更易汲取书本中的课程内容,并在此基础上产生新的洞见。

目 录

第一部分 以卓越的能力扛起企业发展大旗

第一章 塑造形象,做最有影响力的管理者	2
总经理的角色定位	2
优秀总经理的基本素质	3
保持自己的风度和魅力	7
培养无与伦比的领袖气质	10
总经理自我形象的塑造	12
领导能力九大经典自然法则	14
经典案例:乔布斯的领导者魅力	19
第二章 提高决策力,做最成功的战略决策者	23
果断决策是优秀总经理的特质	23
要有灵活执行既定决策的能力	25
群体决策的方式与选择	26
引导员工积极参与决策	28
明确决策目标	29
经典案例:托马斯·沃森的犹豫给企业带来损失	31

第二部分 用发展的思维规划企业战略方向

第三章 高瞻远瞩,洞悉商业竞争环境	34
分析市场竞争格局	34
认清企业经营环境	38
把握市场需求	43

重视企业内部环境建设	47
经典案例:用五力模型全面分析联想	49
第四章 制定发展目标,实现高效的目标管理	52
制定有效的发展目标	52
对员工进行目标管理	54
化整为零,落实目标	57
经典案例:英国马狮公司的目标管理	58
第五章 制定适合企业发展的战略	62
做好企业战略分析	62
成功制定战略决策	67
将战略转化为行动	69
划分战略管理层次	76
理性地做出战略决策	79
经典案例:iPhone 在中国市场状况的 SWOT 分析	81

第三部分 掌控关键岗位的人事管理

第六章 打造团队执行力,带出精兵强将	86
把每个员工都培养成“领导者”	86
发挥人本管理的魅力	87
培养员工的团队意识	89
让员工参与管理	92
注重人才的培养和培训	95
经典案例:平安保险让员工参与管理	97
第七章 有效授权,掌控管理的关键体系	100
根据员工的长处充分授权	100
善于重用比自己优秀的人	101
在授权的同时要控权	103
把时间放在最重要的事务上	106
经典案例:富豪摩根聘用比自己优秀的人	110

第八章 沟通与协调,平衡企业内部关系	112
要注意自己的一言一行	112
掌握与下属沟通的技巧	113
创造平等和谐的沟通氛围	116
倾听是影响沟通质量的关键	119
经典案例:沃尔玛集团的沟通管理	120

第四部分 善用激励的力量创造王牌绩效

第九章 设计合理的激励体系,实现有效激励	124
以晋升激励精英人才	124
用淘汰制激励员工	125
设计激励性薪酬制度	127
奖罚分明,有效激励	129
经典案例:麦当劳的员工激励体系	131
第十章 管理绩效,打造一流绩效的团队	135
及时沟通,预防员工出现绩效问题	135
掌握绩效沟通的技巧	138
建立企业高绩效文化	140
舒缓团队压力	143
经典案例:通用电气公司的绩效管理	145
第十一章 落实执行力,将高绩效进行到底	148
执行是一种制度和文化	148
将战略执行到底	150
制定明确的任务陈述	153
培养员工的执行能力	155
经典案例:联想的执行力	156

第五部分 有效掌控企业的资本运作

第十二章 管理企业资产,摸准企业发展脉搏	160
总经理必备的财务技能和财务理念	160
读懂企业财务报表	162
全面掌控企业现金流	170
有效控制企业运营成本	175
经典案例:苹果公司的成本控制	178
第十三章 有效投融资,掌控资本运作核心	181
做好融资需求诊断与评估	181
传统的融资渠道和方式	182
非传统融资渠道及方式	191
吸引风险投资	192
经典案例:搜狐公司引入风险投资	194
第十四章 控制风险,预防与处理企业危机	196
财务风险的种类	196
识别财务风险的方法	197
有效控制财务风险的方法	199
优化企业财务结构	202
经典案例:瞬间衰落的安然公司	203

第六部分 做出准确的营销运营决策

第十五章 在创新中引领企业的营销管理	208
营销创新,观念先行	208
注重新产品开发	211
探索并运用新的营销方式	214
利用网络营销优势	218
经典案例:可口可乐的整合营销	220

第十六章 实施战略营销,在营销革命中稳步提升	223
把握市场需求	223
以严谨的调研找准市场需求	224
选择合适的营销渠道	226
打造高效营销团队	229
经典案例:丰田汽车通过市场调研赢得市场	230
第十七章 全球化时代,全力开拓国际市场	232
打造领先的国际商务理念	232
规避品牌全球化风险	234
熟悉进出口再造竞争优势	237
利用商务代理拓展国际贸易	241
经典案例:海尔集团的全球化战略	246
后记	249

第一部分

以卓越的能力扛起企业发展大旗

内容提要

- 塑造形象,做最有影响力的管理者
- 提高决策力,做最成功的战略决策者

第一章

塑造形象,做最有影响力的管理者

总经理的角色定位

从传统意义上来说,总经理是公司业务执行的最高负责人。但总经理的层级,还是会因公司的规模不同而有所不同。例如,在一般的中小企业,总经理是整个组织里职务最高的管理者与负责人。而在规模较大的组织里,如跨国企业,总经理通常是旗下某个事业体或分支机构的最高负责人。

在股份公司里,总经理是由董事会聘任的,对董事会负责,并在董事会的授权下,执行董事会的战略决策,实现董事会制定的企业经营目标。具体来说,总经理的责任就是利用有限的资源,如人力、物力、财力、设备、时间、信息、技术和方法,为企业带来最大的成果和利益。成功的总经理总是能有效地利用资源,尤其是人力资源,去完成企业的目标。当然,总经理绝不能事必躬亲、事事都管。

哈佛商学院在其教材里是这样给总经理定位的:一个好的策划人,一个组织能手,一个协调人,一个管制人,一个分析人,一个推动人,一个设计人,一个意见沟通人,在许多情况下也必须是个老师,一个好学不倦的人,必须是一个决策人。因此,要成为一个成功的总经理,必须清楚自己的角色定位。那么,总经理的职责和角色应该怎样定位呢?

著名企业家路易斯·柏认为,总经理需要履行的职责可以概括为三项。第一,为公司的未来设定策略目标和发展方向;第二,确定合适的人才是否被安置到合适的位置,考虑目前的同时考虑未来的需求和变化;第三,查证公司各阶层的每一个人,对于预先的目标与期望是否确已达成。

总经理不但要履行其职责,还要扮演以下三种角色。第一,决策者。管理大师西蒙认为,经理人员的任务在于决策,即决定企业该做什么。为

此他要运用各种资源,排除各种障碍,与内部和外部的各类人员和集体打交道。其二,领导者和组织代表。作为企业的领导者,要起到身先士卒、先公后私的作用。其三,信息接收、传播者。对于公众而言,总经理是企业的代表,是企业的发言人。为了扮演好这些角色,总经理必须具备运用并发展三种基本技能,即分析能力、人际交往能力和业务技术能力。相对而言,三种能力的重要程度依次序降低。

优秀总经理的基本素质

成功的总经理总会受到社会大众的尊敬与赞赏,因为他作为创业者,使企业从无到有、从小到大、从差到好、从弱到强,作为风险的承担者,总经理需要预见未来,规避各种风险,或者是当风险到来时,尽量减少风险造成的损失;同时,他还是财富的创造者,总经理要率领全体员工敬业守法,为社会、投资者、顾客和员工创造财富。

在成功的总经理之中,由于他们的素质各不相同,管理风格不尽相同,并没有一个确切的标准。在美国,就有很多关于总经理素质的标准,有美国总经理协会的标准、美国东部总经理俱乐部标准、哈佛商学院的标准和普林斯顿大学提出的标准等等。其中比较权威的是哈佛商学院提出的总经理素质标准和普林斯顿大学的莫顿教授提出的总经理素质标准。

哈佛商学院在《总经理学》教材里中指出:“总经理应具有以下基本素质:具有高度的领导能力、决断力、预见力、说服力、创造力、洞察力等等,此外还有体力、魄力也要超人一等,再加上勇气与自信,可能的话,还要具有吸引力。”

莫顿教授提出的总经理应具备的 10 个方面的基本素质如下。

1. 合作精神

愿与他人一起工作,并能赢得人们的合作,对员工不是压服而是说服。

2. 决策才能

依据事实而不是依据想象进行决策,具有高瞻远瞩的能力。

3. 组织能力

能发挥部属的才能,善于组织人力、物力、财力。

4. 善于授权

能大权独揽,小权分散;能抓住大事,而把小事分给部属。

5. 勇于负责

对上级、下级、产品用户,以及整个社会抱有高度的责任心。

6. 善于应变

机动灵活,不抱残守缺,不墨守成规。

7. 敢于求新

对新事物、新环境、新观念有敏锐的感受能力。

8. 敢于担风险

敢于承担责任,有改变企业面貌、创造新局面的雄心和信心。

9. 尊重他人

重视采纳他人的意见,不狂妄武断。

10. 品德超人

良好的品德为社会和企业员工所敬仰。

通过研究发现,成功的总经理往往具有以下几项共同的素质。

1. 勇于献身,坚持不懈,充分了解公司情况

通过对美国企业联合会成员及其他正在取得成效的公司成员的调查,更进一步证实了主管们的献身精神和坚持不懈的毅力。例如,安全清洗剂公司的唐·克林克曼,会花很多时间来维持和客户的密切关系,了解销售动向和地方、区域及个体商店的经营管理情况。而这种对公司命脉密切注意的行为,大大鼓舞了服务人员、推销人员和市场管理人员,促使他们为安全清洗剂公司的连续成功做出了巨大贡献。同样,密坡利公司的总经理迪·戴尔勃洛夫,也对公司的市场、产品和策略等情况都详细了解。

做这种工作不仅花费的时间长,且花费的精力也是很大的。调查结果显示,美国企业联合会公司的主管平均每周工作时间为64小时,这明显比一般职员要多得多。

2. 是事业的创造者,而不是财富的追求者

总经理一旦成功之后,钱对他们来说就不是那么重要了。美国企业联合会的领导人在退休时往往都会成为富翁,如果将持有的股票和证券卖掉的话,甚至会成为千万或者亿万富翁。但此时的他们需要的并不是钱,而是追求事业成功的满足感。

热电公司的乔治·哈兹波拉斯说:“当我们的销售额达到三百万美元时,我已经打算当达到一亿美元的时候如何管理公司。当我们达到三千万美元的时候,我已开始认真考虑达到十亿美元以后的计划。”梅雷迪公司的鲍柏·柏内特说:“在上一次分析中,在制订公司正式计划和作决定时,鼓励采取企业家的态度才会有卓越成效。制订正式计划的唯一理由,是因为产生了很多好的想法。有时这要求为了长远的利益牺牲眼前的利益。”

从这些成功的总经理身上,可以看出他们以市场和客户为中心的思想。他们所看重的不是怎样能赚更多的钱,而是怎样为客户提供更好的服务。他们更喜欢产生新思想和开创新事业,而不是一味地追求财富。

3. 注重组织建设,善于与人合作

成功的总经理会更加关注对工作人员能力的培养,一方面要不断提高他们的技能,另一方面要健全公司的管理制度。

“甜甜圈”的经营者鲍勃·罗森堡曾说过:“我的首要工作就是,想尽办法创造一个良好的环境,使有才能的职员能安心工作。”为此,他经常在公司很多下层的餐馆里喝咖啡、吃炸甜甜圈,以便能在第一线会见员工,了解他们的思想。这些总经理所获得的第一手信息和他们提供给各组织的信息,表明他们的工作不是徒劳无益的,与他们花费的时间相比是值得的。

成功的总经理一方面有顽强的个人主义精神,另一方面又善于与一个或几个合作者共事,并坚信集体合作的力量。一般来说,如果一个总经理的对外工作能力很强,他就会选择与一两个擅长内部工作的人合作;如果一个总经理为人随和,他就有可能会选择一个组织纪律性强的人合作,弥补他性格上的不足。这样,大部分人都可以通过组织合作找到平衡自由和纪律的方式。

贝茨公司的创办人兼第一任总经理 R. M. 托马斯,自 1898 年创立公

司后,就一直与他的普林斯顿大学同学赫伯特·贝茨合作。托马斯负责技术和生产,而贝茨则负责推销。麦克·麦克唐纳是他的第一总经理副主管。他是一个非常严厉和纪律性很强的人,他提出了一系列明确的价值观,包括绝对完善的组织机构和高质量产品,并建立了托马斯—贝茨公司与电器批发公司之间的密切关系。麦克唐纳与公司创办人 R. M. 托马斯的儿子鲍勃·托马斯搭档接任,而鲍勃是一位性格内向,但办事效率高的管理者。麦克唐纳曾经说过:“我们这个有一百年历史的公司,先后有六位总经理,每次有两位个性不同的人结合在一起,从而产生理想的领导人。”

调查显示,合作往往是很多公司和总经理成功的重要原因之一。很多相似有效的集体合作精神给人们留下了极其深刻的印象。在克雷研究中心,创办人西摩·克雷技艺高超,董事长兼总经理约翰·罗尔擅长管理与组织建设,二人合作使他们生产的超级计算机跃居世界前列。西代克斯有限公司有正式的总裁办公室,办公人员包括总经理莱斯特·科尔伯特和行政副总裁加里·费勒和伯特·扎克纳。他们之中的每一个人都有决策权。正如科尔伯特所说的:“如果我们当中有一人驾着汽车行驶在旧金山的高速公路上,家里还有一个总经理。”

4. 敢于冒险

调查显示,90%以上的人把冒险看做是公司高速发展的必要手段,而74%的人认为冒险对他们公司的成功是非常重要的。

某些大胆冒险行动在公司成立的早期就开始了。如唐·克林克曼在决定安全清洗剂公司要向全美国发展时,八个月内便在全美国开设了一百个网点,抢先占领国内市场。与此相似,吉姆·麦克利尔对计算机系统进行大量投资,在合作医疗公司成立的前两年内,他用90%的资本投资于巩固重要客户关系和提高服务能力。

还有一些公司是当公司到一个十字路口时,做出冒险决定,改变原来前进的方向。例如,迪·戴尔勃洛夫决定兼并水质合作公司,并在此基础上建立了密坡利公司,使其成为材料分离技术方面的最佳公司。另外,米雷迪斯有限公司和优尼菲公司在竞争对手犹豫不决时,他们抢先进行巨额

投资,买下了昂贵的、高效能的生产设备等。

通过冒险获取巨大成功的典型案例是鲍勃·奇尔顿。在1965年到1969年之间,他投资850万美元,将奇尔顿公司的信用数据文件全部计算机化,而它的年销售额只占这个数字的一小部分。鲍勃之所以选择冒这个险,是因为他知道,投资将会使他的公司获得很大的能力,这是竞争对手所无法比拟的。

果然不出所料,到1974年,奇尔顿公司的总收益已上升到2000万美元。20世纪80年代初,该公司又对新的计算机系统大量投资,共花了450万美元用以重新编写程序,从而为客户提供更为便捷的服务。1984年,奇尔顿公司的总收益已超过8500万美元,现在奇尔顿公司已经掌握全美国三分之一消费者的最新信用档案。

5. 善于把握机遇

要想成为成功的总经理,不仅要敢于冒险,同时还要掌握冒险的机会。在采取冒险行动之前,大部分总经理都会深入市场,了解竞争者的反映,完全掌握外在环境对其决策的影响,以便能够准确估计可能出现的不利形势。例如,帕尔公司就是个典型的例子。

帕尔公司成立初期,作为总裁兼总经理的克拉斯纳夫,曾多次不得不卖掉已并购的或者新成立的企业,而且每次他都不亏本。他曾卖掉了一个不赚钱的热交换器厂,卖掉了达不到经营目标的玻璃纤维厂,还卖掉了资金周转不灵的抽水机制造厂。

机遇对企业的每一个管理者都是公平的,区别在于,当这种机遇来临时,他们是否具有马上认出它的能力,并以坚韧不拔的精神来紧紧抓住机遇。那些成功的总经理,是因为他们不仅有抓住良机的能力,并且有抓住机会坚持不懈的毅力和魄力。所以,幸运之神总是对他们特别眷顾。

保持自己的风度和魅力

总经理作为一个经营管理者,既要有作为一个领导者应有的风度,又