

# 哈佛商学院管理与 MBA案例全书

(第九分册)

《哈佛商学院管理与MBA案例全书》编写组 编

MBA

Harvard

Business School



中央编译出版社  
Central Compilation & Translation Press

# 哈佛商学院管理与MBA案例全书

( 第九分册 )

《哈佛商学院管理与MBA案例全书》编写组 编



中央编译出版社  
Central Compilation & Translation Press

# 分册指引

## 第一分册

### 第一篇 走近哈佛商学院

- 第一章 哈佛大学和哈佛商学院 / 2
  - 第二章 哈佛商学院的教育制度 / 20
- ### 第二篇 经营战略管理
- 第三章 战略管理总论 / 94
  - 第四章 企业战略分析 / 125

## 第二分册

- 第五章 企业战略规划 / 181
  - 第六章 企业战略选择 / 307
- ### 第三篇 企业组织行为
- 第七章 企业的组织形式 / 344
  - 第八章 组织结构设计 / 380

## 第三分册

- 第九章 公司组织机构 / 425
- ### 第四篇 市场营销
- 第十章 营销环境 / 464
  - 第十一章 营销策略 / 512

## 第四分册

- 第十二章 市场营销理论与模式 / 667
- 第十三章 营销通路 / 794
- 第十四章 客户管理 / 891

第五分册

第五篇 生产与作业管理

第十五章 生产管理 / 926

第十六章 质量控制 / 1021

第六分册

第十七章 生产安全管理 / 1187

第六篇 财务控制

第十八章 财务规划 / 1216

第十九章 投资筹资 / 1258

第二十章 成本控制与分析 / 1308

第二十一章 财务分析 / 1347

第七分册

第七篇 管理沟通

第二十二章 新时代管理沟通 / 1414

第二十三章 企业外部沟通 / 1451

第二十四章 企业内部沟通 / 1480

第二十五章 冲突协调与沟通 / 1499

第八篇 人力资源管理

第二十六章 员工选聘与评价 / 1556

第八分册

第二十七章 员工培训与开发 / 1649

第二十八章 工作报偿：薪酬与福利 / 1803

**第九分册**

第二十九章 员工激励 / 1911

第九篇 总经理

第三十章 谁都能干总经理吗 / 1966

第三十一章 管理决策 / 2107

**第十分册**

第三十二章 权力运用与授权 / 2157

第三十三章 时间管理 / 2291

## 第九分册目录

---

第二十九章 员工激励 .....	1911
第一节 激励基本原理 .....	1911
一、马斯洛需求理论 .....	1911
二、双因素理论 .....	1913
三、激励的过程 .....	1916
第二节 战略式激励 .....	1920
一、战略式激励实施的配套条件 .....	1921
二、战略式激励的特点及其运作 .....	1922
三、战略式激励手段 .....	1923
四、激励对象的扩展 .....	1926
【经典案例】	
IBM: 奖励重实绩 .....	1926
科用公司: 激励员工的新招 .....	1929
通用电气: 情感运用, 效能管理 .....	1932
施乐: 猎刀神话, 众志成城 .....	1937
东芝: 锁定目标, 奖惩有道 .....	1943
松下: 激励员工的21点技巧 .....	1955
索尼: 目标激励 .....	1958
巴斯夫公司: 激励员工的五项原则 .....	1961

**第九篇 总 经 理 ..... 1965****第三十章 谁都能干总经理吗 ..... 1966**

## 第一节 总经理的标准 ..... 1966

一、美国总经理标准 ..... 1966

二、哈佛商学院关于总经理的标准 ..... 1967

三、哈佛商学院对总经理的培养 ..... 1971

## 第二节 总经理的角色 ..... 1975

一、富有开拓精神的冒险家 ..... 1975

二、执法严明的裁决者 ..... 1985

三、冲锋陷阵的战士 ..... 1998

四、充满想象力和创造力的艺术家 ..... 2003

## 第三节 总经理的品质与个人魅力 ..... 2017

一、乐观与勇敢——成功的基石 ..... 2017

二、控制情绪——致胜的法宝 ..... 2030

三、高尚的品德——魅力的闪光点 ..... 2044

四、人际EQ总经理的基本功 ..... 2052

## 第四节 总经理的形象要求 ..... 2067

一、总经理形象构成要素 ..... 2067

二、总经理形象塑造过程的注意事项 ..... 2071

## 【经典案例】

西曼：引领SAP公司扩大中国市场占有率 ..... 2073

库伯斯：DHL公司的脚步遍布全球 ..... 2077

玛丽·凯：充满热忱与工作激情的高层管

理者 ..... 2080

卡尔代罗：法拉利的魅力 .....	2085
奥利拉：引导诺基亚不断创新 .....	2088
菲奥里纳：惠普首任女CEO .....	2090
纳赛尔：赋予福特汽车新活力 .....	2094
洛克菲勒：美国石油大王 .....	2096
曾宪梓：香港领带大王 .....	2099
<b>第三十一章 管理决策 .....</b>	<b>2107</b>
第一节 对决策的认识 .....	2107
一、决策的特性 .....	2107
二、决策的分类 .....	2108
三、决策的方法 .....	2110
四、决策分析的重要性 .....	2115
第二节 决策选择与决策程序 .....	2116
一、决策的选择步骤 .....	2116
二、理智执行决策过程 .....	2118
三、制定决策之道 .....	2118
四、多阶段决策程序 .....	2119
第三节 战略性决策 .....	2123
一、传统的决策程序 .....	2123
二、组织决策 .....	2123
三、更精确的组织决策模式 .....	2125
四、战略决策模式 .....	2127
【经典案例】	
印尼阿斯特拉国际公司：管理决策与企业	
经营 .....	2128



立石电机公司：经营致胜之道 .....	2131
科尔—麦克基公司：战略上的失误是致命的 ....	2137
ENI：实施国际经营方略.....	2144
美国威斯汀豪斯电气公司：推行合营策略 .....	2150

## 第二十九章 员工激励

### 第一节 激励基本原理

激励指管理者以认识和理解员工、下属的内心理动力系统的内容和特性为基础,采取积极的、有针对性的措施激发其潜能和工作热情,并将其行为目标与组织目标进行协调的过程。

#### 一、马斯洛需求理论

马斯洛的需要层次论是研究人的需要结构的一种理论,是美国心理学家马斯洛(1908—1970)所首创的一种理论。他在1943年发表的《人类动机的理论》一书中提出了需要层次论。



图29-1 马斯洛需求理论

生理需求：包括维持生活和繁衍后代所必需的各种物质上的需求。如衣食住行和性欲等。这些是人类最基本的，也是推动力最强的需求，在这一级需求没有得到满足前，更高级需求就不会发挥作用。

安全需求：这是有关免除危险和威胁的各种需求，如防止工伤事故和有伤害的威胁，资方的无理解雇等。

社交需求（也称感情和归属需求）：包括和家属，朋友，同事，上级等保持良好的关系，给予别人并从别人那里得到友爱和帮助，自己有所归属，即成为某个集体公认的成员等。

尊重需求（也称地位或受人尊敬的需求）：包括自尊心，自信心，能力，知识，成就和名誉地位的需求，能够得到别人的承认和尊重等，这类需求很少得到充分满足，故常常是无止境的。

自我实现需求：这是最高一级的需求，指一个人需要做他最适宜做的工作，发挥他最大的潜力，实现理想，并能够不断自我创造和发展。

一个自我实现的人有以下特点：主动，超然，自律，具有非恶意的幽默，有创造性，现实主义，无偏见，不盲从等。

表29-1 关于自我实现的几个问题

行为制约者	需要层次
生理和自然	生存需要
法律	安全需要

(续表)

纪律	归属需要
舆论	自尊需要
良心	自我实现需要

层次越低，感情因素、个性因素越少，越容易取得共识，特定的行为规范产生作用的概率越高；层次越高，感情因素、个性因素越多，越不容易取得共识，特定的行为规范产生作用的概率越低。

马斯洛认为：只有当低层次的需求已经得到满足时，高层次的需求才会对人产生激励；需求是一个人努力争取现实的愿望；已经满足的需求不再起促进作用，不再是激励的因素，一种需求得到满足，另一种需求就会取而代之。

## 二、双因素理论

双因素理论 (Two Factors Theory) 又称激励保健理论 (Motivator-Hygiene Theory)，由美国心理学家弗里德里克·赫茨伯格于20世纪50年代末提出。双因素理论认为引起人们工作动机的因素主要有两个：一是保健因素，二是激励因素（如图29-2所示）。这表现为：人们缺乏保健因素时会产生很大的不满足感，但有了它们也不会对人产生多的大的激励作用；相反，当具备激励因素时，人们能产生巨大的积极性和满足感，而缺乏它们时也不会产生太大的不满足感。



图29-2 双因素理论

这两类因素彼此独立，并以不同的方式影响人们的行为。

双因素理论认为引起人们工作动机的因素主要有两个：一是保健因素，二是激励因素。只有激励因素才能够给人们带来满意感，而保健因素只能消除人们的不满，但不会带来满意感。

其理论根据是：第一，不是所有的需要得到满足就能激励起人们的积极性，只有那些被称为激励因素的需要得到满足才能调动人们的积极性；第二，不具备保健因素时将引起强烈的不满，但具备时并不一定会调动强烈的积极性；第三，激励因素是以工作为核心的，主要是在职工进行工作时发生的。

#### 因素一：保健因素

保健因素是指造成员工不满的因素。保健因素不能得到满足，则易使员工产生不满情绪、消极怠工，甚至引起罢工等对抗行为；但在保健因素得到一定程度改善以后，无论再如何进行改善的努力往往也很难使员工感到满意，因此也就难以再由此激发员工的工作

积极性，所以就保健因素来说：“不满意”的对立面应该是“没有不满意”。

### 因素二：激励因素

激励因素是能促使人们产生工作满意感的因素，是指与工作内容紧密相关的因素，这类因素的改善会使人们产生工作满意感，缺乏则使员工产生“没有满意”。激励因素是与工作内容联系在一起的。这类因素的改善，或者使这类需要得到满足，往往能给职工以很大程度上的激励，产生对工作的满意感，有利于充分、持久的调动职工的积极性；即使不具备这些因素和条件，也不会引起职工太大的不满意。

马斯洛需求理论与赫茨伯格双因素理论的比较，如图29-3所示，两者存在很强关联性。

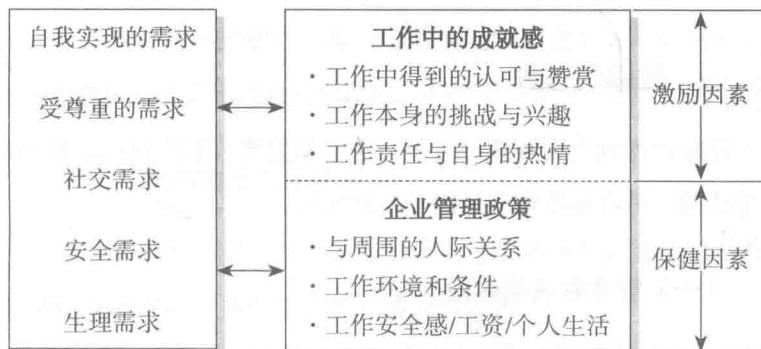


图29-3 马斯洛需求理论与赫茨伯格双因素理论的比较

按照马斯洛的观点，在人的需要中有一种优势需要，也就是说

在同时期内，可能同时存在几种需要，但有一种需要是占支配地位的。这种优势需要的产生，一方面受训于个人经济基础、文化与教养层次等因素，同时也受制于某些现实性的情况。

有种观点认为满足了需要不会再对人的行为具有激励作用，仔细分析一下可以发现这一观点有诸多不完善的地方。

第一，任何需要是不可能“真正得到彻底满足”的，例如没有人能确定出“物质满足”的具体标准，故而也难以得出需要满足的结论。

第二，某种精神需求的满足非但不会丧失其对行为的激励作用。相反，却可能使激励力量加大。

现实企业中的情况是，人的需要基本是相对而言、部分地得到满足的，而正是这种“相对不满足”状态成了驱动人们行为的基本动力。

### 三、激励的过程

激励是激励者与被激励者的一个互动过程，如图11-2。根据双方的活动，可将激励划分为四个主要阶段：

#### （一）管理者决策阶段

管理者决策阶段表现为管理者以行为发生机制为基础的逆思维过程。这个阶段的决策产物即是下属需完成的组织目标以及促使其完成目标的激励手段。

参与这个过程的主体并不仅仅只有管理者，被激励者也必然会加入进来，由于管理者的决策为被激励者接受进而发出企业所希望的行为。其次，让被激励者加入管理者的决策过程，这本身对他们就是一种有效的激励。被激励者能否有效地参与管理者的决策，取决于管理者的管理风格和管理方式。主要有权威式、民主式、放任式三种：

### 1. 权威式管理

权威式管理所有决策均由领导管理决定，工作分配组合，多由其单独决定，管理者对下属较少接触等。

### 2. 民主式管理

民主式管理即主要决策由组织成员集体讨论决定，管理者采取鼓励、协助态度且在所设计的完成工作的途径和范围内，基层人员对于进行工作的步骤、技术有相当的选择机会。

### 3. 放任式管理

放任式管理即组织成员有完全的决策权，管理者放任自流，只给组织成员提供必须的条件和咨询，而尽量不参与，也不主动干涉。

## （二）被激励者的决策阶段

被激励者的决策过程即被激励者对管理者发出的激励信息作出是否接受的判断，并对接受的激励发出行为。

被激励者在接受到激励信息时，要对自己的努力行为与其最终所得奖酬之间的因果关系进行分析，这其中涉及以下三个要素：期望值、效价、关联性。



(1) 期望值即人们对自己是否能实现设定的工作绩效、获得奖励的概率的主观评价，它受到每个人的个性、情感、动机的影响。

(2) 效价，即关于奖励对自己效用大小的主观评价。同一项奖励对不同的人来说其重要性是不同的。这时需要强调的是被管理者对管理者的态度将影响到被管理者对奖励之间的联系。这是被管理者根据以往经验作出的判断。

最后，对激励信息的接受程度可以用下面的公式表示出来：

$$M=f(V_j \times e) ; \quad v_j=f(V_k \times L_k)$$

式中：

$M$ ——对激励信息的接受程度；

$V_j$ ——对完成工作绩效的评价；

$e$ ——对完成任务的期望值；

$V_k$ ——对完成任务后取得的奖励的评价；

$L_k$ ——工作绩效与奖励间的关联性。

在被激励者的决策过程中，管理者应该向他们提供信息、培训，帮助他们提高对  $V_k$ 、 $L_k$ 、 $e$  奖值的评价，促使被激励者接受激励信息，顺利实现激励过程。

### （三）管理者对被激励者行为的度量、评价

由于种种因素的作用，被激励者接受激励信息后发出行为及其结果会偏离预先的目标。因此，管理者必须对被激励者的行为