

Master of Business Administration

哈佛 商学院 **MBA**

总经理学

培养总经理是哈佛商学院百年来的办学宗旨
“总经理学”是哈佛MBA教程的核心

“总经理学”展示了最深层的经营哲学
升华了哈佛商学院MBA十二门必修课的精髓
它让学生明白
什么是最重要的和怎样学到最重要的

THE MIT SCHOOL OF BUSINESS

经济日报出版社

Harvard Business School
Master of Business Administration

哈佛商学院 MBA 总经理学

(上)

刘祥武 张同全 主编
李胜军 石 津

经济日报出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

哈佛商学院 MBA 总经理学/刘翔武等主编. —北京: 经济日报出版社, 1998. 2

ISBN 7-80127-435-0

I. 哈… II. 刘… III. ①企业管理-教材②企业领导学-教材 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (98) 第 04082

哈佛商学院 MBA 总经理学 (上、下)

主 编:	刘祥武 张同全 李胜军 石津
责任编辑:	赵润庭 雷 伟
责任校对:	刘 重
出版发行:	经济日报出版社
地 址:	北京市王府井大街 277 号 (100746)
总 经 销:	全国新华书店
印 刷:	北京市星月印刷厂
规 格:	850×1168 毫米 1/32 31 印张
字 数:	730 千字
版 次:	1998 年 2 月第 1 版 1998 年 2 月第 1 次印刷
印 数:	1—15000 册

ISBN7-80127-435-0/F·126 定价 49.70 元

Harvard Business School
Master of Business Administration

哈佛商学院 MBA 总经理学

(下)

刘祥武 张同全 主编
李胜军 石 津

经济日报出版社

前 言

哈佛商学院是美国培养经理人才最著名的学府，是美国总经理的摇篮，美国的许多大企业家和政治家都在这里学习过，全美最大的 500 家公司中，担任最高职位的经理有 1/5 来自哈佛商学院。

哈佛商学院的办院宗旨就是如何为社会培养输送出色的总经理人才。本着这一宗旨，哈佛商学院在课程设置方面，力求突出实践性，并且随着社会的发展变化，不断地进行调整更新，使课程设置总是具有很强的时代性。但是，在所有课程中，占主导地位的课程始终未变，那就是二年级唯一的一门必修课——总经理学。

哈佛商学院认为，一个成功的总经理应该是一个全才，至少应具备三种技能，即：技术技能，人事技能和概念技能。这三种技能可以排除特殊品性的必要，也可提供正确看待和处理管理过程的有效方法，这也就是哈佛商学院要求学生在一性性的课程中所学习的。

另外，哈佛商学院还认为，具有创造力是做为一个出色的总经理的基础，而具有创造力应培养如下特质：

1. 好奇心。这决定创造力的大小。
2. 具有创意和开放的思想。
3. 对问题具较强的敏感性。
4. 在困难面前能够自信，在机遇面前能够大胆。

5. 适度的办事动机和强度，不急功近利更不优柔寡断。
6. 能够在庞杂的事情面前，抓住问题的核心，做出正确的选择。
7. 具有创造性的记忆，使记忆的片段相互联系，具有跳跃的流动性。

上述这些非专业性的素质培养，则都属于“总经理学”这门课程的范围。可以说，“总经理学”是对其余课程的总结与升华，它促使学生由量变到质变，同时，也是从象牙塔走向商界的桥梁。

哈佛一位著名教授认为：“大部分经理们都具有学习他们必须知道的那些知识的智力，但是由于他们缺乏‘还有什么重要的’尤其‘感情方面的体察心情作用’，以及发展和激励别人工作效果的需求而未能有所成就。但是很多受过高深教育的人主要则是由于他们未能从自己的第一手经验中学习取得别人衷心合作所必要的知识。他们没能学到如何直接观察他们的周围环境，也没有从行动中得到的反馈作出估计的能力，因此，在他们取得经验的过程中就很少有学习和成长的准备。”

哈佛商学院开设“总经理学”，就是出于想解决这个问题的目的。任何人都无法告诉一位经理应如何成长和提高，“总经理学”也不能，它只是使经理具备在自己所处的环境中了解自己的能力的，使他能够找到最好的发展道路。

面对企业组织日益复杂的今天，管理工作成了一件十分复杂的事，要想成为一个好经理，必须每件事都要做的圆满，需要高素质的总经理，他必须是：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；一个决策人。总经理是一个天才，是一个全

才。

哈佛商学院认为，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，当每一种乐器各自为政地演奏时很吵闹，但通过指挥者的努力，洞察及领导就能将其配合成为有生命的乐章。但是，指挥人的手中是有作曲家所做的乐谱，指挥者仅是解释乐谱的人而已。总经理则不然，他既是作曲家，又是指挥者。这一特殊的身份就要求总经理在企业的经营管理活动中明确自己所扮演的角色。

“总经理学”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。它讲授的是真正的“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；不是会计师，市场分析家、生产计划专家，而是总经理、经理。

主持这门课程的教授，都是博学多才，一专多能的全能型人才，同时又是某个公司的经理或老板，可见哈佛商学院对“总经理学”这门课程的重视。历届以来，主持过“总经理学”的著名教授、经理有：吉米·卡帮、小艾尔弗雷德·D·钱德勒、波斯纳·斯米特里奇、杰伊·洛奇、约翰·科特、波尔·波特、马文·史蒂文森、威廉·萨缪尔森等。

本书参考了上述名家的研究成果，在编写过程中，我们力求奉献给广大读者一部具有较高实用价值，同时也不乏理论价值的精品之作。这个目标是否已经达到，尚有待于读者们评判与指正。

本书共二卷，第一卷为总论，从总体和静态上把握总经理的使命、素质、形象、领导与管理的关系等方面，以社会（宏

观)——总经理自身(微观)之间的相互关系为视角,给总经理描绘出一个比较确切的坐标。第一卷共7篇17章。但请读者注意,总论部分同样理论联系实际,并非是一套又一套的空洞理论,经典的案例分析及其在实践中的运用,使你对理论会有全新的感觉。

本书第二卷的分论部分,共7篇11章,主要以行为学的观点,从总经理的决策、计划、组织、控制、信息运用、人事管理、企业文化等方面,动态地再现出总经理有血有肉的工作。总经理的工作千头万绪,其协调各种事情的能力显得非常重要,因此,虽然分论是从总经理的个别或单类行为出发来进行研究的,但分论并未与总论割裂开来,总论是分论的纲,分论是总论的目,二者结合起来,纲举目张,纲目并纵。

本书的宗旨绝不是单纯教总经理们如何去赚钱的,而是推介一种总经理精神,一种企业家精神。我们的时代需要这种精神,我们的国家需要这种精神。这种精神就是:崇尚自由竞争与个人奋斗,崇尚冒险和创业;鼓励对事业的追求,强调生活的富有来自勤奋的工作,强调个人的能力、毅力、智慧和决心;注重理性分析,讲求实际和办事的成效;强调对企业的使命感和对社会的责任感。这种精神的经济基础是市场经济,总经理阶层及其精神的培育和发展,是与我国市场经济的发育和发展密切相关,相互影响的。因此,我们说,总经理阶层的形成并非仅仅是总经理们的事,也不仅仅是政府的事,而是整个社会的事,整个民族的事,我们大家的事。本书的出版,算是笔者对此做出的微薄努力。

造就中国的经理阶层,构筑中国现代化企业和经济的脊梁,是一项庞大的社会工程,需要一代甚至几代人的努力。但愿本书的出版,能为这项工程添砖加瓦。同时,也希望更多的人

来关心和参与这项工程。我们相信，中国的未来是美好的、中国一定会傲立于强国之林；我们也相信，中国的经理阶层，一定会既具有儒雅的东方哲学思想和典型的中华民族个性，同时也具有西方发达国家经理阶层那种开放、自由、勇于冒险、追求自我实现的实用哲学思想和对市场高度敏感的头脑。我们盼望着、呼唤着中国总经理时代的到来。最后，谨以此书对那些为使中国企业走出困境而殚精竭虑的人们表示敬意，并将此书献给中国的总经理，献给即将或者有志于成为总经理的人们。

编者谨识

1997. 12. 30

目 录

前言	1
----------	---

第一卷 总论

第一篇 总经理使命说	3
第一章 理想中的事业与现实中的环境	5
第一节 理想中的事业	6
第二节 “总经理职业大概与总统职业 一样富有挑战性”	15
第二章 透析总经理角色：选择、冲突 与定位	29
第一节 总经理角色学说	30
第二节 角色选择与冲突：角色坐标系的建立	33
第三节 角色定位：杰尼的故事	43
第三章 “我来，我看，我征服”	53
第一节 总经理使命	54
第二节 总经理作用	60
第二篇 总经理素质论	65
第四章 谁都能干总经理吗？	67

第一节	美国总经理的标准·····	68
第二节	哈佛商学院的素质标准·····	73
第三节	总经理素质的外部化·····	89
第五章	领导能力的变革：新的领导物理学 ···	103
第一节	领导物理学的变革·····	104
第二节	组成部分与活动范围·····	106
第三节	持续与断续·····	112
第四节	是权力还是相互作用？·····	116
第五节	原因结果关系与不可预测性·····	120
第六节	客观性与主观性·····	124
第六章	来自非智力因素的成功·····	131
第一节	量子物理学基础上的领导能力模式·····	132
第二节	热忱：擦皮鞋与一百万美元·····	137
第三节	自信：成功第一站·····	141
第四节	战胜自卑·····	176
第五节	创新、冒险、竞争·····	182
第六节	诚信、坚韧、热情·····	204
第七节	谦逊、平易是一种力量·····	208
第七章	智力因素与非智力因素的复合·····	211
第一节	感觉与知觉·····	212
第二节	个性特征·····	222
第三节	一位专制主义管理者·····	241
第八章	经历：领导能力的熔炉·····	243
第三篇	总经理领导与管理学·····	259

第九章 行为强化与人性理论	261
第一节 行为强化	262
第二节 人性理论	265
第十章 再造一支总经理的梦之队	275
第一节 识别潜在的总经理	276
第二节 复制总经理	284
第十一章 效率来源之一：组织学习	297
第一节 学习作为领导的一种方式	298
第二节 案例分析	307
第十二章 效率来源之二：沟通	315
第一节 复杂的上下级关系	316
第二节 热爱员工	321
第三节 企业就是家庭	324
第四节 内部谈判	333
第十三章 效率的来源之三：激励	339
第一节 解放：激励员工的前提	340
第二节 激励技巧	346
第三节 解放员工的典范	356
第四节 案例分析	364
第四篇 总经理形象	375
第十四章 总经理的修养	377
第一节 总经理的素养	378
第二节 总经理应该怎样做	384

第三节	总经理的外在形象	385
第四节	社交场合怎样做	406
第五节	需要注意的几个问题	411
第五篇	了解失败	419
第十五章	为什么会失败	421
第一节	危险的错误	422
第二节	两个需要特别注意的问题	434
第三节	案例分析	436
第六篇	新任总经理：走向权力与责任	443
第十六章	第一次当总经理	445
第一节	走上新岗位	446
第二节	建立信任	451
第三节	如何处理代沟	455
第七篇	总经理信息学	459
第十七章	信息论的应用	461
第一节	管理信息系统	462
第二节	案例分析	494

第二卷 分论

第八篇	总经理组织学	499
第十八章	组织原理	501
第一节	团队精神	502
第二节	组织设计步骤	509

第三节	总经理积极角色的强调	515
第四节	设计原则	522
第五节	工作关系表	524
第十九章	组织的类型	529
第一节	直线与幕僚	530
第二节	功能型与任务型	544
第三节	矩阵式组织的缺点与防范	551
第四节	巨型公司能避免组织官僚化 而失去活力吗	564
第二十章	经营规模	571
第一节	大规模组织	572
第二节	组织变革	589
第九篇	总经理计划学	615
第二十一章	战略计划	617
第一节	计划及其技术	618
第二节	案例分析	639
第十篇	总经理决策学	667
第二十二章	公司诊断	669
第一节	公司诊断	670
第二节	成长力衰退症的诊断与治疗	686
第三节	企业衰败的征候	696
第四节	公司常见病症	712
第二十三章	公司决策	715

第一节	决策论	716
第二节	决策技术	750
第三节	案例分析	762
第十一篇	总经理控制学	789
第二十四章	控制还是反控制	791
第一节	反对控制	792
第二节	诱发积极态度	798
第三节	控制策略	807
第十二篇	总经理人本论	827
第二十五章	成事在人	829
第一节	人事决策与管理	830
第二节	绩效评估与职业发展	840
第三节	劳资关系	857
第四节	面临的问题	861
第十三篇	总经理企业文化学	865
第二十六章	企业文化案例	867
第一节	IBM 与沃森父子	868
第二节	GE 文化与韦尔奇	890
第三节	摩托罗拉的创始人	906
第二十七章	道德与责任：一个永恒 的困境	915
第一节	道德缺乏和道德困境	916
第二节	社会责任与道德	921

第十四篇 历史中的总经理.....	953
第二十八章 历史：美国企业的经理革命.....	955
第一节 企业发展的一般格局	956
第二节 经理阶层的支配地位	965
第三节 美国：经理式资本主义的策源地	974

总 | 第一
论 | 卷