

哈佛 MBA 经理手册

HARVARD MBA THE MANAGER HANDBOOK

(4)

- 会议手册
- 公关艺术
- 弊病与诊治
- 经理法则

揭开MBA经理们
成功的秘密
展示MBA经理们
智慧的结晶
铸造企业经理们
辉煌的人生



详述哈佛MBA
经理们实际
操作中的经验
与体会

企业管理出版社

目 录

目 录

第一篇 哈佛MBA经理会议手册

哈佛语录

第一章 哈佛MBA经理会议通则.....	(5)
一、会议准则.....	(5)
会议的特征.....	(5)
会议实效性.....	(8)
主席角色.....	(12)
主席素质.....	(13)
二、会议过程.....	(15)
全体小组讨论.....	(15)
工作人员会议.....	(18)
常设委员会.....	(22)
咨询委员会.....	(23)
委员会成效.....	(24)
全公司大会.....	(25)

哈佛MBA经理手册(4)

招待和宴会·····	(30)
第二章 哈佛MBA经理会议要点·····	(38)
一、会议发言要点·····	(38)
陈述前的准备工作·····	(38)
陈述技巧·····	(39)
视听器材的配合作用·····	(40)
物品的展示技巧·····	(41)
二、会议倾听要点·····	(42)
三、会议答复要点·····	(45)
四、会议发问要点·····	(46)
发问的目的·····	(46)
问句的型态·····	(47)
发问时应注意的事项·····	(49)
五、会议结束要点·····	(50)
第三章 哈佛MBA经理会议准备·····	(52)
一、会务准备·····	(52)
会议目标的设定·····	(52)
与会人员的选择·····	(53)
出席人应当提前了解的事项·····	(55)
会议时间的选择·····	(56)
会议地点的选择·····	(57)
会议议程的拟定·····	(61)
会议通知的派发·····	(64)
会场的布置·····	(64)
会议座位的安排·····	(67)

目 录

二、设备准备	(68)
视听器材	(68)
会务物品	(72)
第四章 哈佛MBA经理会议问题分析	(74)
一、与会者发难	(74)
二、与会者分心	(75)
三、与会者争议	(76)
四、与会者拒绝参与	(76)
五、与会者情绪变化	(77)
六、少数人垄断会议	(78)
七、主席自己离题	(78)
第五章 哈佛MBA经理会议处理方案	(80)
一、建立正确心态	(80)
二、回避失效会议	(80)
三、有准备地赴会	(81)
借用名家之言	(81)
借鉴以往经验	(82)
四、作好会前疏通	(83)
五、谋求沟通方法	(84)
六、重视活用数据	(85)
七、树立良好形象	(86)
八、保持积极态度	(86)
九、协助控制会场	(87)
十、核对会议清单	(88)
经典案例	(91)
铁女人的“铁”滋味	(91)

哈佛MBA经理手册(4)

董事长奇论惊人·····	(92)
哈佛寓言·····	(95)

第二篇 哈佛MBA经理公关艺术

哈佛语录·····	(100)
第一章 哈佛MBA经理公关艺术·····	(101)
一、哈佛MBA经理公关艺术的研究对象和范围·····	(103)
哈佛MBA经理公共关系方法与艺术的研究对象·····	(103)
哈佛MBA经理公共关系方法与艺术的研究范围·····	(104)
二、哈佛MBA经理公关方法与艺术的性质与特征·····	(106)
哈佛MBA经理公关方法与艺术的性质·····	(106)
哈佛MBA经理公关方法与艺术的特征·····	(109)
哈佛MBA经理公共关系方法与艺术同一般公共关系方法与艺术·····	(110)
三、哈佛MBA经理公关艺术的功能·····	(112)
获取和输出领导信息功能·····	(112)
塑造和树立领导形象功能·····	(113)
沟通和协调关系功能·····	(114)
第二章 哈佛MBA经理公关调研·····	(116)
一、哈佛MBA经理公关调研的内容·····	(116)
领导决策行为的公共关系调查·····	(116)

目 录

领导组织行为的公共关系调查·····	(117)
领导协调行为的公共关系调查·····	(118)
领导控制行为的公共关系调查·····	(119)
领导组织形象的公共关系调查·····	(120)
二、哈佛MBA经理公关调研的程序·····	(120)
确定哈佛MBA经理公关调查问题·····	(120)
制定哈佛MBA经理公关调查计划·····	(122)
哈佛MBA经理公关调查实施·····	(123)
哈佛MBA经理公关调查的资料处理·····	(124)
提出哈佛MBA经理公关调查报告·····	(124)
哈佛MBA经理公关调查报告测定处理·····	(125)
三、哈佛MBA经理公关调研的方法·····	(125)
哈佛MBA经理公关调研方法论·····	(125)
哈佛MBA经理公关调查的方式和具体方法·····	(126)
哈佛MBA经理公关调查技术·····	(129)
第三章 哈佛MBA经理公关方法·····	(132)
一、哈佛MBA经理公关决策原则·····	(132)
哈佛MBA经理公关决策的实质·····	(132)
哈佛MBA经理公关决策的特点·····	(133)
哈佛MBA经理公关决策的原则·····	(134)
二、哈佛MBA经理公关决策过程·····	(136)
确定决策目标·····	(136)
拟定决策方案·····	(137)
选择决策方案·····	(139)
组织决策实施·····	(141)

哈佛MBA经理手册(4)

三、哈佛MBA经理公关决策回归·····	(141)
公关决策回归的特点·····	(142)
公关决策回归的基础·····	(142)
公关决策回归的途径·····	(143)
第四章 哈佛MBA经理公关程序·····	(145)
一、哈佛MBA经理公关的自省方法与艺术·····	(145)
哈佛MBA经理组织形象概述·····	(145)
领导组织的自我期望形象·····	(146)
领导组织的现实社会形象·····	(147)
二、哈佛MBA经理公关的设计方法与艺术·····	(150)
强化哈佛MBA经理公共关系思想·····	(151)
遵循哈佛MBA经理公关效能原则·····	(152)
哈佛MBA经理组织形象设计的基本程序·····	(153)
三、哈佛MBA经理公关的实施方法与艺术·····	(156)
统观全局·····	(157)
选准媒介·····	(157)
制作信息·····	(157)
控制进度·····	(158)
调整计划·····	(158)
四、哈佛MBA经理公关的评定方法与艺术·····	(159)
哈佛MBA经理组织形象评定内容·····	(159)
哈佛MBA经理组织形象评定的步骤·····	(160)
第五章 哈佛MBA经理形象设计·····	(162)
一、领导形象:组织形象的化身·····	(162)

目 录

泾渭分明: 德、日两种不同的国家形象·····	(162)
林肯、戴高乐: 树起时代的旗帜·····	(164)
柯尼的教训: 突发事件危及组织形象·····	(165)
新加坡状告美国传媒: 国家形象高于一切·····	(165)
二、树立形象、新奇的公关策划·····	(166)
有声语言: 哈佛MBA经理公关的第一选择·····	(167)
哈佛MBA经理公关语言艺术的主要方法·····	(169)
态势语言: 不容忽视的公关手段·····	(171)
提高素质: 最重要的公关手段·····	(173)
异彩纷呈的公关技巧·····	(175)
三、公关只是手段——树立形象的真谛·····	(179)
日本“经济动物”的由来·····	(179)
沙漠之狐——隆美尔·····	(180)
被弹劾的总统——科洛尔·····	(182)
林肯诚实吗·····	(183)
第六章 哈佛MBA经理CI设计·····	(185)
一、揭开CI系统的面纱·····	(185)
致胜利器——CI系统·····	(185)
环环相扣——CI系统的组成·····	(188)
二、CI的功能·····	(190)
企业形象的两大基础·····	(190)
CI的功能·····	(192)
三、CIS策划·····	(198)
策划准备和基本程序·····	(198)

哈佛MBA经理手册(4)

调查与分析·····	(200)
企划方案·····	(204)
设计开发·····	(208)
问题及注意事项·····	(212)
日本美能达公司的CIS策略·····	(213)
四、CI的设计·····	(217)
企业形象设计·····	(217)
产品形象设计·····	(220)
质量形象设计·····	(225)
第七章 哈佛MBA经理广告企划·····	(234)
一、广告企划·····	(234)
广告目标·····	(234)
广告媒介·····	(251)
广告技巧·····	(257)
广告内容·····	(259)
广告效果·····	(268)
广告预算·····	(281)
二、成功企业广告企划典范·····	(289)
可乐类饮料通过广告诉求改变印象·····	(289)
金融业广告采用感情诉求·····	(291)
挑战性广告能促进产品改进·····	(292)
用事实证明自己的声望地位·····	(294)
巧妙地改变消费者的观念习惯·····	(295)
“样品屋”先看后买的广告·····	(297)
创造销售重点争取领先地位·····	(299)
售点广告的佳作·····	(300)

运用经营战略配合广告·····	(301)
主题同一的强势广告·····	(303)
经典案例 ·····	(305)
强生公司:妥善处理“泰莱诺尔”中毒事件·····	(305)
联合碳化物公司:面对“博帕尔惨案”·····	(307)
“宝莹”牌洗衣粉:危机的妥善处理·····	(308)
雀巢公司:婴儿奶粉危机的经验与教训·····	(310)
哈佛寓言 ·····	(314)

第三篇 哈佛MBA经理弊病诊治

哈佛语录·····	(319)
第一章 哈佛MBA经理弊病诊治通则 ·····	(319)
一、决策人物危险讯号 ·····	(319)
将企业私人化·····	(319)
桃色新闻频繁·····	(320)
出国“考察”不断·····	(321)
办公室过于豪华·····	(322)
在政界出风头·····	(324)
个人享受太奢侈·····	(325)
沉醉于赌博·····	(326)
借口掩饰精神颓丧·····	(327)
办公室里无主人·····	(328)
行动神秘兮兮·····	(329)

哈佛MBA经理手册(4)

好好先生卷入陷阱·····	(330)
插手投机生意·····	(331)
占卜以决策略·····	(332)
发生犯罪行为·····	(333)
经营者自杀·····	(334)
经营资质太差·····	(336)
这种经营者才危险——破产前兆的预见·····	(337)
二、经营决策危险信号·····	(338)
贸然购建办公楼·····	(338)
投资“热门”行业·····	(339)
经营超前项目·····	(340)
缺乏银行靠山·····	(341)
后继人才贫乏·····	(343)
“一本万利”不长久·····	(343)
计划不够慎重·····	(345)
产品任意涨价·····	(346)
市场应变能力差·····	(347)
过度减产伤元气·····	(348)
卷入竞争漩涡·····	(349)
企业经营不景气·····	(350)
产品积压严重·····	(351)
投资外行项目·····	(352)
被多角经营拖累·····	(353)
盲目拓展业务·····	(354)
贪多求大·····	(355)
投机思想过重·····	(356)
买空卖空投机行为·····	(357)

目 录

三、经营环境危险症状	(359)
不适当拍卖商品.....	(359)
精锐干部多辞职.....	(360)
中坚力量大换血.....	(361)
银行或客户撤出.....	(362)
疏远关系企业.....	(363)
上市商品不合格.....	(364)
发生事故灾难.....	(365)
政策法规变动.....	(366)
公司运营满五年.....	(367)
劳资关系过分紧张.....	(368)
与某破产企业有密切关连.....	(369)
主力客户开始变动.....	(370)
库存货品有急激的变动.....	(371)
市场上出现强劲对手.....	(372)
不利舆论纷纷出现.....	(373)
四、经营运转危险症状	(374)
三季连续赤字.....	(374)
公司财务拮据.....	(375)
贸然增加进货.....	(376)
不动产被变动.....	(377)
开始出现不动产.....	(378)
更改银行支票兑现.....	(379)
拖延货款期限.....	(380)
“换票”现象发生.....	(381)
高利贷行为出现.....	(384)
累积赤字增加两倍.....	(385)
月报表不按时公开.....	(386)
董事长头绪混乱.....	(387)

哈佛MBA经理手册(4)

累积赤字增加至每月营业额的三倍·····	(388)
付款情况渐渐恶化·····	(389)
董事长唉声叹气·····	(390)
决算书上出现赤字·····	(391)
回天之术,无药可救·····	(393)
五、经营场所危险症状·····	(395)
厕所臭气薰天·····	(395)
吃便餐人数增加·····	(396)
业务会议剧增·····	(397)
公司步调开始混乱·····	(398)
职员怨声载道·····	(399)
职员向外散布谣言·····	(400)
不守信用行为发生·····	(401)
第二章 哈佛MBA经理弊病诊断·····	(403)
一、经管人员无能症病例·····	(403)
经营者相当于公司的脑·····	(403)
无法拟定适当的方针或战略者称为虚拟经营者·····	(404)
过去的企业经营有“订货型”与“预估型”两种·····	(405)
经营能力不足症·····	(406)
经营方针缺陷症·····	(408)
决策独裁专制症·····	(408)
同族经营异常症·····	(409)
事例1 四肢无力症·····	(409)
事例2 连顾客的午餐也无权决定的总务部长·····	(410)
事例3 无视公司规定的继任社长·····	(411)
二、管理制度失调症病例·····	(412)

目 录

企业的神经系统是联结中枢与末梢神经的管理制度·····	(412)
经营方针传达障碍病·····	(413)
报告传阅病·····	(413)
制度形式化病·····	(414)
事例1 擅自制订方针各行其是的专务董事派·····	(414)
事例2 仅盖章而未详细阅读内容的干部·····	(415)
事例3 公司职员自盗产品却未能及时发觉·····	(416)
三、资金脉搏失调症病例·····	(417)
资金是企业的心脏·····	(417)
货款呆帐病·····	(418)
资金周转失灵病·····	(419)
不良资产肥大病·····	(419)
事例1 只关心技术的悲剧·····	(420)
事例2 人不敷出的老店·····	(421)
事例3 强行开店导致不良资产增加·····	(422)
四、慢性组织胶合症病例·····	(423)
企业的骨骼就是组织,必须时刻考虑效率·····	(423)
组织偏执病·····	(423)
应用动作不适应病·····	(424)
事例1 不改革组织而导致业绩一落千丈·····	(425)
事例2 工作手册反而成了累赘·····	(427)
五、收益机能低落症病例·····	(427)
企业的胃肠具有吸收金钱的收益机能·····	(427)
资源消化不良病·····	(428)
收益吸收不良病·····	(429)
事例1 产品销不出去却一味增强生产力·····	(430)

哈佛MBA经理手册(4)

事例2 虽然关闭亏损的分店,赤字依旧不断增加·····	(431)
六、收益结构脆弱症例·····	(433)
企业的收益结构不良便无法顺利积蓄、分红、帮助成长···	(433)
资源吸收排出病·····	(434)
资源运用阻塞病·····	(434)
问题解决不当病·····	(435)
事例1 虽然收买了职员的心,结果却事与愿违·····	(436)
事例2 吝啬的经营活动导致工作意愿低落·····	(437)
事例3 坐享前一代资产的结果·····	(438)
七、慢性机能麻痹症病例·····	(439)
排出企业的代谢废物以谋求正常经营,是高级主管的任务·	(439)
元老主管人员障碍病·····	(440)
赤字中毒症·····	(440)
事例1 迎合时代并掌握新动向的经营方针被破坏·····	(441)
事例2 未当机立断采取适当对策而倒闭·····	(442)
八、业务改善窒息症病例·····	(443)
业务改善窒息病·····	(443)
企业内人为活动窒息难行的原因·····	(444)
公司衰退时实力变为负数的乘法·····	(445)
顽固不化病·····	(446)
事例1 见解正确的建议未被采纳·····	(447)
第三章 哈佛MBA经理诊断病例·····	(450)
一、经营人员无能症诊断书·····	(450)
二、管理制度失调症诊断书·····	(451)
三、资金脉搏失调症诊断书·····	(451)

目 录

四、慢性组织胶合症诊断书·····	(452)
五、收益机能低落症诊断书·····	(453)
六、收益构造脆弱症诊断书·····	(454)
七、机能慢性麻痹症诊断书·····	(454)
八、业务改善窒息症诊断书·····	(455)
九、综合得分640分以上才是健康的企业·····	(456)
第四章 哈佛MBA经理治疗方案·····	(457)
一、经营人员无能症治疗——经营安全率·····	(457)
同族企业要以所有意识为基础来创造经营共同体·····	(457)
订货型经营应该具备向客户提案、建议的能力·····	(458)
案例1 适应变化开发新复合建材·····	(459)
预估型经营必须建立有系统的组织以争取固定顾客·····	(460)
案例2 建立顾客管理制度而扩大营业的出租车公司·····	(460)
经营方针、经营计划的各种项目·····	(461)
先决定应采取攻势或守势的“经营安全率”·····	(462)
首先要算出“损益平衡点安全率”·····	(463)
重新整理一切资产项目而求出“资金安全率”·····	(463)
由两个安全率求出“经营安全率”·····	(465)
如果经营安全率是在第Ⅰ象限,必须继续采取积极攻势···	(466)
第Ⅱ象限应认清状况,然后判断攻或守·····	(466)
进入第Ⅲ象限则必须采取果断的应付对策·····	(467)
第Ⅳ象限必须彻底重新建立财务结构·····	(468)
二、管理制度失调症治疗——业务与职务关系·····	(469)
要按照各阶段去治疗“方针传达窒碍症”·····	(469)
基本构想明确时,立即提示经营方针和经营计划·····	(470)
接受最高阶层方针并选择与自己部门相关联事宜·····	(470)
教育训练的实施·····	(470)

哈佛MBA经理手册(4)

为使目标明确化,需以数字来表现·····	(471)
为使实施期限明确化,必须制作业务预定表·····	(472)
必须获得高级主管会议认可·····	(473)
实施担任者的明确化·····	(473)
确实稽核实行状况·····	(473)
评估实施结果·····	(473)
三、资金脉搏失调症治疗——资金运用计划·····	(474)
设备投资有时会变成刽子手·····	(474)
有效活用“资金运用计划表”·····	(476)
固定资金的用途——避免因额外的帐单而苦恼·····	(476)
固定资金的来源——其中以本期税前净利与本期折旧费特别重要· ·····	(478)
运转资金的用途·····	(479)
周转资金的来源——贴现票据是缓冲器·····	(481)
对设备投资的决策,要事先制作数份年度的“资金运用计划表”····· ·····	(482)
治疗心脏病时最重要的是切莫弄错步骤·····	(483)
四、慢性组织胶合症治疗——朝气蓬勃的组织系统·····	(484)
一味扩充编制不可能使企业朝气蓬勃·····	(484)
要检查组织单位的构成时,必须回溯到公司业务雕型期··	(485)
顺应时代潮流的“按策略性产品市场编制的组织”及“矩阵组织”· ·····	(486)
必须选择与“经营安全率”相称的组织编制法·····	(488)
确立组织单位内、单位间的指示、命令系统·····	(489)
确立紧急时期、非常时期的报告系统·····	(490)
适应组织单位的重编、改革各种不同的结构·····	(490)