

哈佛MBA经理手册

HARVARD MBA THE MANAGER HANDBOOK

(2)

- 经理的谋略
- 领导权力
- 方法与技巧
- 工作检测

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经理的谋略

哈佛语录.....	(4)
第一章 哈佛MBA经理领导哲学.....	(5)
一、哈佛MBA经理领导哲学.....	(5)
柏拉图的理想国.....	(5)
《圣经》的故事和管理科学.....	(6)
管理科学和领导哲学.....	(8)
二、哈佛MBA经理领导哲学的研究对象和功能.....	(11)
价值优先及价值审查.....	(11)
情感分析及情感控制.....	(12)
哈佛MBA经理思维方式.....	(15)
哈佛MBA经理的人际关系.....	(16)
三、哈佛MBA经理与客体世界.....	(18)

哈佛MBA经理手册(2)

人类共有一个自然界·····	(18)
人类社会趋向一体化·····	(20)
领导与协作·····	(21)
指导与监督·····	(23)
四、远期与近期目标·····	(24)
目标及其价值·····	(24)
远期目标与近期目标·····	(25)
五、局部与整体·····	(26)
先从实例说起·····	(26)
局部与整体的关系·····	(27)
第二章 哈佛MBA经理价值理论·····	(29)
一、哈佛MBA经理领导行为与价值·····	(29)
哈佛MBA经理领导活动的正负面价值·····	(29)
独裁、折衷与放任自流·····	(31)
二、不同行为时空变换的价值·····	(32)
黑格尔的名言·····	(32)
时间空间阻隔·····	(34)
三、意愿与目标的价值关系·····	(35)
“斯芬克司之谜”·····	(35)
从建教堂看愿望与事实的矛盾·····	(37)
第三章 哈佛MBA经理主观意识·····	(39)
一、理性与理性主义·····	(39)
泰罗科学管理中的理性主义·····	(40)

目 录

理性主义与韦伯的科学层次理论·····	(41)
二、人性与人道主义·····	(42)
三、先验主义的影响·····	(44)
韦伯论宗教信仰·····	(45)
意识形态中的理想主义和自由主义·····	(46)
第四章 哈佛MBA经理思维方法·····	(48)
一、就事论事·····	(48)
孔德的实证主义·····	(48)
实证方法的具体内容·····	(49)
二、从推理到求知·····	(52)
假说及假说方法·····	(52)
假说的使用·····	(53)
运用假说方法的具体步骤和原则·····	(55)
三、猜测与反驳·····	(56)
波普尔的证伪与试错法·····	(56)
试错法的具体运作·····	(57)
四、下棋的学问·····	(60)
博弈论和博弈方法·····	(60)
博弈方法的基本步骤·····	(61)
五、创造性思维的特点·····	(65)
创造性思维的含义及特征·····	(65)
创造性思维的作用·····	(69)

哈佛MBA经理手册(2)

六、创造性思维的激发·····	(70)
非理性因素·····	(70)
经验因素·····	(75)
七、创造性思维能力的表现·····	(78)
逻辑思维和创造·····	(79)
联想、想象与创造·····	(81)
直觉、灵感与创造·····	(84)
八、不能逾矩——创造性思维的规则·····	(85)
独立性原则·····	(86)
求异性原则·····	(87)
跳跃性原则·····	(88)
实践性原则·····	(90)
九、创造性思维的窍门·····	(92)
相关法·····	(92)
正向思维法·····	(93)
反向思维法·····	(94)
转向法·····	(95)
放松法·····	(96)
十、创造性思维典范·····	(97)
克雷研究公司: 创新思维是企业发展的动力·····	(98)
麦当劳公司: 老“题目”新贡献·····	(101)
通用汽车公司: 新环境和新战略·····	(106)
第五章 哈佛MBA经理现代谋略·····	(115)
一、谋略思维的真面目·····	(115)

目 录

从马岛之战和戴高乐的声明看谋略思维·····	(115)
谋略思维方法的构成和实质·····	(116)
二、谋略思维起点·····	(118)
谋略起点: 竞争、对抗·····	(118)
竞争、对抗的特点·····	(122)
解决竞争和对抗的几种谋略思维方式·····	(126)
三、谋略思维的功能·····	(127)
谋略思维的主体条件·····	(127)
谋略思维的基本特征·····	(130)
谋略思维的功能·····	(133)
四、现代成功谋略思维典范·····	(136)
费尔: 四项大决策·····	(136)
李维公司: 点纱成金·····	(137)
大荣百货公司: 顾客至上·····	(139)
吉列公司: 不断进取·····	(140)
盛田昭夫: 奇妙的“U”形线·····	(141)
贾尼尼: 危机关头显身手·····	(143)
威尔逊: 先声夺人·····	(145)
波音公司: 金蝉脱壳·····	(146)
奥纳西斯: 乘间伺隙·····	(147)
日立公司: 当机立断·····	(148)
德国大众汽车公司: 一反常规·····	(148)
斯洛罗伯公司: 适时调整·····	(150)
成功企业的大胆下注·····	(151)
派克公司: 借尸还魂·····	(152)
戈苏塔: 大筑债台, 负债经营·····	(153)

哈佛MBA经理手册(2)

经典案例	(154)
西尔斯公司:灵活应变.....	(154)
哈佛寓言	(159)

第二篇 哈佛MBA经理领导权力

哈佛语录	(164)
-------------------	---------

第一章 哈佛MBA经理权力运用	(165)
------------------------------	---------

一、权力运用原则	(165)
-----------------------	---------

领导权力的含义.....	(165)
--------------	---------

领导权力的特征.....	(166)
--------------	---------

权力运用条件.....	(167)
-------------	---------

权力运用的一般原则.....	(168)
----------------	---------

影响权力运用效果的因素.....	(170)
------------------	---------

权力运用技巧.....	(171)
-------------	---------

二、实用权力操作窍门	(174)
-------------------------	---------

如何在企业中寻找“无”.....	(174)
------------------	---------

如何创造运气.....	(176)
-------------	---------

重新考虑该怎样做.....	(177)
---------------	---------

利用时间创造权力.....	(178)
---------------	---------

接受额外的任务.....	(180)
--------------	---------

掌握主动.....	(181)
-----------	---------

创造权威的气氛.....	(183)
--------------	---------

创造自己的传奇.....	(186)
--------------	---------

目 录

表现个性和权力·····	(187)
适度的距离感·····	(188)
成为主宰·····	(191)
强调自己的权威·····	(192)
以攻为守·····	(194)
强制的必要与风险·····	(195)
怎样运用强制力·····	(197)
力量对抗·····	(198)
借力使力·····	(201)
奖励展示权力·····	(201)
象征性奖励·····	(202)
象征物、运气和权力·····	(204)
劳有所获·····	(205)
倾听是金·····	(207)
提高警觉·····	(208)
建立自己的资料库·····	(210)
有效的假象手法·····	(210)
在自己的领地上作战·····	(212)
派系斗争中的平衡·····	(213)
外交家的手法·····	(214)
当属下的外交艺术·····	(216)
危险的责任承揽·····	(217)
重复的力量·····	(218)
如何处理会议·····	(219)
说最后一句话的人赢·····	(220)
第二章 哈佛MBA经理施控与被控·····	(222)
一、权力的被控方式·····	(222)
权力制约·····	(222)

哈佛MBA经理手册(2)

场力控制·····	(223)
信息控制·····	(224)
二、控制下属权力的方法与艺术·····	(225)
权力制约方法·····	(226)
场力控制方法·····	(227)
三、权力分配的含义及其意义·····	(229)
权力分配的含义·····	(229)
权力分配的意义·····	(230)
四、权力分配的方式·····	(231)
金字塔式·····	(231)
职能式·····	(232)
直线职能式·····	(233)
矩阵式·····	(234)
关联分权式·····	(235)
授权·····	(236)
五、权力分配的原则·····	(237)
职权一致、责权对等原则·····	(237)
层级分明、权责明确原则·····	(238)
分配适度、系统优化原则·····	(238)
择人任事、量才授贤原则·····	(238)
第三章 哈佛MBA经理权力管理·····	(240)
一、权力管理的必要性·····	(240)
二、权力管理的基本特点·····	(240)
实质上的制约—保证性·····	(241)

目 录

管理中的相对—绝对性·····	(241)
组织上的系统——互动性·····	(241)
分层次管理的原则·····	(241)
三、权力管理的方法与艺术·····	(242)
要重视不同岗位、层次和职能的权力特点·····	(242)
要注意行使权力的主客观条件·····	(242)
要分析权力行使的动机和效果·····	(243)
要建立用权实绩的管理档案·····	(243)
强化管理手段的可操作性,把“管权”与“管人”结合起来·	(243)
四、合理授权的重要性·····	(243)
合理的授权:实现领导目标的需要·····	(244)
合理的授权:满足下级的自我归属感·····	(245)
合理的授权:提高领导效率的需要·····	(245)
五、授权的类型·····	(247)
口头授权与书面授权·····	(247)
随机授权与计划授权·····	(247)
个人授权与集体授权·····	(247)
长期授权与短期授权·····	(248)
逐级授权与越级授权·····	(248)
六、授权的程序·····	(248)
细分责任·····	(248)
授予权力·····	(249)
监督检查·····	(249)
七、授权的原则·····	(250)

适当原则·····	(250)
可控原则·····	(250)
带责原则·····	(251)
信任原则·····	(251)
整体原则·····	(252)
考绩原则·····	(252)
八、授权应注意的问题·····	(254)
要选好“受权者”·····	(254)
要谨防“反授权”·····	(256)
要防止授权失衡、失控·····	(257)
要防止“弃权”的现象,把握必要的权力·····	(258)
要“因事择人,视能授权”·····	(259)
九、“越权”的表现·····	(259)
不该决定的问题,擅自决定·····	(259)
不该管的事情,插手管理·····	(260)
不该执行的任务,越俎代庖·····	(260)
十、“越权”的危害·····	(261)
有害于工作的正常秩序·····	(261)
有害于调动积极性·····	(262)
有害于团结·····	(262)
有害于本职工作的完成·····	(263)
十一、防止“越权”的方法与艺术·····	(263)
明确职责范围·····	(263)
进行一级管理一级的教育·····	(264)
为下属排忧解难·····	(264)

目 录

十二、纠正下属“越权”的方法与艺术·····	(265)
先表扬后批评·····	(265)
维持现状,下不为例·····	(265)
因势利导,纠正错误·····	(266)
十三、防止和克服自己“越权”的方法与艺术·····	(266)
与“越权”有关的问题·····	(266)
提高权力的自控能力·····	(267)
第四章 哈佛MBA经理权力转移·····	(269)
一、权力转移的必要性·····	(269)
权力转移是调动下属积极性的客观需要·····	(269)
权力转移是加强协作和信任的客观需要·····	(270)
权力转移是摆脱事务主义,集中精力抓大事的客观需要···	(270)
权力转移是弥补才能不足,发展自身“外脑”的客观需要··	(270)
二、权力转移的形式·····	(271)
向上级转移·····	(271)
向下级转移·····	(271)
三、权力转移的原则·····	(272)
有组织、有计划、有秩序、有步骤·····	(272)
平级转移·····	(272)
始终尽责·····	(273)
适时收回·····	(273)
四、权力转移的方法与艺术·····	(274)
因事择人,视能转授·····	(274)
掌握有效的控制方法·····	(274)

哈佛MBA经理手册(2)

正确平衡各方面关系·····	(275)
第五章 哈佛MBA经理人事策划标准·····	(277)
一、人事策划基本标准·····	(277)
树立经营理念·····	(277)
企业发展原则·····	(277)
确立人事政策·····	(277)
制定人事管理计划·····	(278)
人事计划的重要性·····	(278)
人事管理计划的内容·····	(279)
制定人事管理计划的时间与程序·····	(280)
编写人事管理计划的标准·····	(280)
编写人事管理计划的要点·····	(281)
二、人事策划基本方法·····	(282)
人力资源分类法·····	(282)
人力需求预测法·····	(283)
人力供给预测法·····	(284)
人力资源确定法·····	(285)
工作分析法·····	(286)
职务设计激励法·····	(289)
第六章 哈佛MBA经理组织管理标准·····	(292)
一、组织管理标准·····	(292)
人事组织特性·····	(292)
人事组织功能·····	(293)
组织干部素质·····	(297)
二、组织结构分析·····	(298)

目 录

企业组织结构设计图示·····	(298)
企业组织结构设计原理·····	(300)
企业顾问体系·····	(302)
三、人事管理编制标准·····	(303)
比例定员法·····	(303)
岗位定员法·····	(305)
经典案例·····	(307)
精通专业·····	(307)
应激·····	(308)
韧性——意志的忍耐力·····	(309)
哈佛寓言·····	(312)

第三篇 哈佛MBA经理管理方法与技巧

哈佛语录·····	(316)
第一章 哈佛MBA经理常用管理方法·····	(317)
一、分类体系·····	(317)
评价模型·····	(317)
预测模型·····	(317)
最优化模型·····	(318)
代数类模型·····	(318)
概率与统计类模型·····	(318)
矩阵代数类模型·····	(318)

哈佛MBA经理手册(2)

模拟技术·····	(319)
其他·····	(319)
二、管理应用的科学方法简介·····	(319)
泰罗科学管理法·····	(319)
权变管理法·····	(323)
滚动式计划方法·····	(325)
组织目标等级层次法·····	(326)
目标管理法·····	(328)
技术预测法·····	(331)
投入产出法·····	(332)
专家预测法·····	(334)
头脑风暴法·····	(336)
决策树法·····	(336)
现值分析法·····	(337)
管理宽度确定法·····	(339)
经济人假设法·····	(341)
社会人假设法·····	(342)
自我实现人假设法·····	(342)
复杂人假设法·····	(343)
行为方式理论法·····	(344)
盈亏分析非预算控制法·····	(350)
损益控制法·····	(352)
ABC分析法·····	(355)
订货点法·····	(358)
价值工程法·····	(363)
第二章 哈佛MBA经理管理三论·····	(368)
一、系统论与企业管理·····	(368)

目 录

系统论和系统工程在管理学中的普遍意义·····	(368)
系统观是管理主体世界观的重要组成部分·····	(369)
系统论是对管理辩证法的补充和深化·····	(371)
二、信息论与企业管理·····	(373)
管理信息的定义和分类·····	(374)
信息在管理中的意义和地位·····	(376)
三、控制论与企业管理·····	(379)
控制论思想在管理中的应用·····	(379)
控制论思想在管理哲学中的意义·····	(380)
第三章 哈佛MBA经理决策技巧·····	(383)
一、决策的类型和程序·····	(383)
决策是一门科学·····	(383)
决策的定义·····	(383)
战略决策和战术决策·····	(384)
单一目标决策和多目标决策·····	(385)
程序化决策和非程序化决策·····	(388)
高层决策、中层决策和基层决策·····	(389)
风险型决策·····	(390)
决策的技术处理方法·····	(391)
决策的程序及要求·····	(391)
发现问题·····	(391)
确定目标·····	(393)
搜集资料,掌握情报信息·····	(394)
制定多种方案·····	(394)
优选方案·····	(395)
贯彻实施·····	(398)

哈佛MBA经理手册(2)

反馈及追踪检查·····	(399)
二、决策的准则及方法·····	(400)
科学决策的定义·····	(400)
决策的原则·····	(400)
经济性原则·····	(401)
系统性原则·····	(401)
预测性原则·····	(401)
可行性原则·····	(401)
方向性原则·····	(402)
信息性原则·····	(402)
民主性原则·····	(402)
科学性原则·····	(403)
决策条件和决策方法·····	(405)
决策的步骤·····	(406)
科学决策的准则和决策艺术·····	(408)
潜在问题的分析与防范·····	(409)
经营管理决策的常用方法·····	(411)
第四章 组织管理与系统运筹·····	(412)
一、组织管理——实现目标的基础·····	(412)
组织结构: 活动与职权相互关系的系统·····	(412)
管理人员与组织职能·····	(413)
职权和权力的分级原则·····	(414)
职权和权力的指挥统一的原则·····	(414)
管理职权的性质·····	(414)
职权来源·····	(415)
职权与职责的平衡·····	(415)
权力和权势的性质·····	(416)