



哈佛模式全集

A Complete Works of Harvard Model

哈佛模式·总经理

General Manager of Harvard
Model

总顾问：成思危 总主编：邹东涛

主 编：王 杰

中国标准出版社



哈佛模式全集

A Complete Works of Harvard Model

哈佛模式·总经理 ①

General Manager of
Harvard Model

总顾问：成思危 总主编：邹东涛

主 编：王 杰

中 国 标 准 出 版 社

图书在版编目(CIP)数据

哈佛模式·总经理 / 王杰主编. — 北京: 中国标准出版社,

2004

(哈佛模式全集)

ISBN 7-5066-3454-6

I. 哈... II. 王... III. 企业领导学

IV. F272.91

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2004) 第 026608 号

哈佛模式 · 总经理

主编: 王 杰

中国标准出版社出版

北京复兴门外三里河北街 16 号

邮政编码: 100045

电话: (010)68533533

北京市铁成印刷厂印刷

新华书店发行所发行 各地新华书店经销

开本: 787 × 980 1/16 印张: 127 字数: 1850 千字

2004 年 4 月第一版 2004 年 4 月第一次印刷

印数: 1-3000 定价: 690 元

ISBN 7-5066-3454-6/TB·1146

序

21 世纪风帆初扬,人类正以崭新的、史无前例的创造速度,穿越令人激动的新时空。承续 20 世纪人类文明的伟大成果,新世纪将揭开更为壮丽的华章。展望未来我们相信,人类未曾实现的富足的梦想将变成现实,未知的领域将被探索,未发掘出的潜力将更激昂地喷发。当前,世界经济正以前所未有的速度向前发展,各国企业之间的经济往来也日趋频繁,企业内部组织结构合理化和经营管理的科学化已经成为其在全球市场竞争中致胜的重要砝码,任何一家企业都必须为未来的竞争做好准备。

一、管理是企业生存和发展的根源

从 20 世纪初期泰勒提出科学管理起至今,百年管理给人类社会带来了空前的繁荣和不朽的文明。新世纪,管理依然是世界各国政府、企业、学界、民众关注的焦点。在当今经济全球化的大背景下,不论是发达国家还是发展中国家,其企业所面临的竞争因素是多方面的,诸如管理的竞争、人才的竞争、市场的竞争、资金的竞争、技术的竞争等等,但最终的决定因素还是管理的竞争。那些管理水平差、技术含

量低、员工素质低、抗风险能力弱的企业要么被收购吞并、要么自然灭亡。“适者生存,优胜劣汰。”这一自然生存法则,随时随地都在发挥着作用。因此,企业想要发展,就要不断地深化与加强管理。管理是生产力的核心要素,是发达国家之所以发达,落后国家之所以落后的一个重要原因。我国在近二十年来,把管理提到了一个战略高度,重视管理、改进管理,正是基于我们的民族生存和发展,基于中华民族伟大振兴的战略需要。

在 21 世纪的社会和经济发展中,企业将会面临更多的挑战,提高企业经营管理水平更是大势所趋。随着国际贸易和科技文化交流的不断扩大,特别是贸易全球化和经济区域集团化以及高新技术的迅猛发展,对科学管理的要求日益提高,管理创新已经成为不可逆转的世界潮流。现代西方发达国家不断拓展管理领域,创新管理新知,成为其不断发展壮大的力量源泉。我国的企业应迎头赶上,努力学习他们的经验,求管理创新,敢管理创新,推动企业的经营管理水平不断发展。

2001 年 12 月,我国加入世贸组织(WTO)法律文件开始生效,成为世贸组织的正式成员。加入 WTO 后,标志着我国的对外开放进入了一个新阶段,我国企业参与国际竞争也步入新时期。由于在 WTO 的法律框架下,我国政府对国内企业的各种保护政策将不复存在,我国几十年来形成的贸易壁垒也将轰然倒塌,许多领域和行业都将对外资开放。这一切,对于我国的企业来说,既是机遇又是挑战,企业必须抓住机遇,应对挑战,在变革中求发展,在竞争中成长壮大。然而我国的企业如何才能成功地迎接这些挑战和竞争,如何应对来自国外先进管理经验和先进管理技术的冲击,从而在经济全球化的浪潮中搏击洪流,占据自己的一席之地,惟一的答案是必须造就和培养一大批合格的企业管理者。这些合格的管理者必须对知识经济、信息技术、经济规律有深入地了解、熟练地把握,必须能适应人才竞争、智力竞争的新形势,及时、准确地调整思路,做出决策,实施管理,才能焕发出为时代所需要的新“领导力”,成为新时代的管理者。这就要求他们不但要有聪明才智,善于决断、具有组织和把握大局的能力,而且要立足于时代管理创新的前沿,做企业经营的行家里手、管理大师。

二、关于《哈佛模式全集》(第四辑)

为帮助我国企业的管理者掌握世界先进的管理方法,更新企业高层管理人员的思维方式 and 知识结构,使企业建立起适应全新经济环境的经营管理理念,解决企业经营管理中的实际难题,以全国人大常委会副委员长成思危教授为总顾问、中国社会科学院研究生院常务副院长邹东涛教授为总主编,邀请了国内管理界数十位资深教授、专家组成编委会,在借鉴哈佛大学商学院的管理理念的基础上,结合中国企业实际情况,倾心合力编撰了《哈佛模式全集》大型实用管理工具书系。

《哈佛模式全集》从2001年10月出版以来,已经推出了三辑十八套。现在出版的是第四辑共六套,分别为《哈佛模式·董事会》、《哈佛模式·总经理》、《哈佛模式·营销经理》、《哈佛模式·财务经理》、《哈佛模式·人力资源经理》、《哈佛模式·物流经理》。《哈佛模式全集》(第四辑)从企业管理层的职能着手,阐述了企业核心管理层在日常经营管理中的运作策略、工作方法和操作模式。在编撰的过程中,我们坚持了求精不求全的原则,在内容的选编上并不要求面面俱到,包罗企业管理的所有科目,而是以清晰、严密的逻辑结构,从现代公司高层管理的职能中精选出最核心、最重要、最应掌握的内容,力求用最简洁的结构和篇幅,容纳、传递更多的管理知识和技能的信息。为中国的职业经理人提供一套可供参考借鉴的管理工具书。

随着中国企业改制的深化,现代企业的重要制度——董事会也在越来越多的企业中建立起来,并且扮演着越来越重要的作用。《哈佛模式·董事会》以哈佛大学商学院的前沿理念为指导,从董事会在公司治理、战略规划、资本运营、财务控制等多个角度所应发挥的决策优势方面进行了剖析,为理清现代企业董事会的作用指明了方向。

总经理是企业经营管理的总指挥,他的能力直接影响着企业的生存与发展。一个总经理就像一个乐队的指挥一样,只有通过指挥者巧妙的引导和控制,使每一种乐器都在统一的演奏节律下,互相配合才能奏响优美和谐乐章。因此,总经理这一特殊的身份就要求其在企业的经营管理活动中明确自己所扮演的角色,从而发挥其应有的作用。《哈佛模式·总经理》从形象塑造、能力训练、事务处理、人际沟通、

国际化经营等方面进行了详细的阐述,帮助企业的高层管理者提升自己的能力。

在今天的竞争全球化、科技日新月异、消费需求不断翻新、人口状况急剧变化的时代里,企业如果要生存乃至不断发展,必须不断地加强营销管理,并且还要注重营销管理的国际化趋势。《哈佛模式·营销经理》结合中国加入 WTO 后国际贸易竞争的现实,从实际国情出发,内容涉及组织设计,4PS 管理、营销人员培训、营销模式选择等领域,全面系统地介绍了营销经理管理的方法、技巧,提供国际超前的营销理念和经典的营销管理案例,以资中国企业借鉴和参考。

新世纪是一个数字信息时代,财务管理对于企业的重要性是每一个经理人都能深刻体会到的;它是对企业经营状况和经营成果的评价,是监督企业经营管理各个环节的有效工具,是企业进行预测、决策、实施战略管理的基础和依据。《哈佛模式·财务经理》以大量的数据、公式、方法和案例为企业的财务管理人员提供了一本操作性极强的工具书,帮助其提高财务管理水平。

当前,越来越多的中国企业强烈地意识到人才是企业最宝贵、价值最高的资本,人力资源的管理和深度开发水平高低决定着企业核心竞争力优势的强弱。然而与发达国家相比,中国企业,特别是大中型企业的人力资源管理水平还是相对滞后的,无论是对发展趋势的认知,还是适应能力及应变能力,都还有相当大的差距。《哈佛模式·人力资源经理》以贯穿整个人力资源管理的编撰思路,详细具体地对企业人力资源经理的工作职能进行了阐述,旨在将国际先进的人力资源管理理念和方法介绍给中国企业的人力资源经理们。

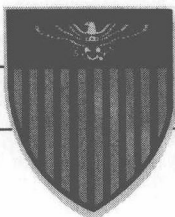
近几年来,随着流通业界大规模零售企业的成长、生产企业产品市场的日益开拓以及消费市场的成熟化,流通渠道之间以及渠道内的竞争日益激化,从而迎来了流通产业重构及物流管理活动的变革,流通构造的变化也引起了物流管理活动范围的飞跃性变化,亦即由于流通产业和生产系统的高度化发展,使得多频度、少量化配送成为物流活动变革的标志。另外,物流活动跨产业化、企业经营的全球化以及由于产品进口扩大或全球化生产的普及引发了国际物流活动的飞跃性发展。基于此,我们推出了《哈佛模式·物流经理》,在立足于产、销、物一体化发展的基础上,

全面、系统地分析、研究、介绍了现代物流与供应链管理的理论、思想和方法,从新的角度重新审视物流管理的本质,并通过及时追踪国际现代物流与供应链管理的发展动向,在结合对生产、流通发展趋势分析的基础上,揭示当代物流与供应链管理纵深化发展规律、特点和管理模式。

总之,《哈佛模式全集》(第四辑)将哈佛的先进管理理念和中国具体实际相结合,完美地实现本土化的改造,力求为中国企业界的职业经理人提供一套先进、科学、实用的管理工具书。在编写过程中我们得到了许多管理界人士的大力支持,在此一并表示感谢。

《哈佛模式全集》(第四辑)编委会

2004年4月18日



General Contents

Book One

Part One: Role: Building of Self-image for General Manager

Chapter 1: Role One: Personal Image Promotion for General Manager

Chapter 2: Role Two: Personal Charm Exploration for General Manager

Chapter 3: Role Three: Change of Roles for General Manager

Part Two: Quality: Knowledge and Capability Training for General Manager

Chapter 4: Quality One: Necessary Economic Knowledge for General Manager

Chapter 5: Quality Two: Necessary Management Knowledge for General Manager

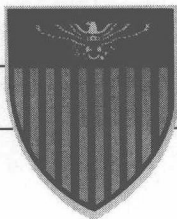
Chapter 6: Quality Three: Necessary Literate Capability for General Manager

Chapter 7: Quality Four: Necessary Decision-making Capability for General Manager

Chapter 8: Quality Five: Necessary Emergency Dealing Capability for General Manager

Chapter 9: Quality Six: Necessary Negotiation Capability for General Manager

Chapter 10: Quality Seven: Necessary Innovation Capability for General Manager



General Contents

Part Three: Leadership: General Manager Planning Management Domination

Chapter 11: Authority: Power Application of General Manager

Chapter 12: Integrity: Power Distribution of General Manager

Book Two

Chapter 13: Control: Power Transferring of General Manager

Part Four: Practice: General Manager Business Dealing

Chapter 14: Skill One: Product Management Skill

Chapter 15: Skill Two: Quality Management Skill

Chapter 16: Skill Three: Marketing Management Skill

Chapter 17: Skill Four: Financial Management Skill

Chapter 18: Skill Five: HR Management Skill

Chapter 19: Skill Six: Information Management Skill

Chapter 20: Skill Seven: Security Management Skill

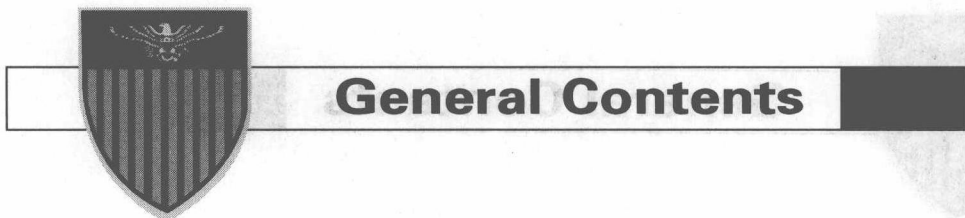
Part Five: Efficiency: Rational Time Operation of General Manager

Chapter 21: High-efficiency: Skillfully Arrangement of Time

Chapter 22: Beyond: Mastering the Future

Chapter 23: Prediction: Avoiding Waste of Time

Chapter 24: Inspiration: Exerting the Potential of Time



Book Three

Part Six: Co-ordination: Choice of General Manager Employing Skills

Chapter 25: Inspiration: Exploring Staff's Activeness

Chapter 26: Change of Power: Mastering the Employing Skills

Chapter 27: Choice: Avoiding the Employing Mistakes

Part Seven: Cooperation: Communication Practice for General Manager

Chapter 28: Self-Control: Communication Etiquette of General
Manager

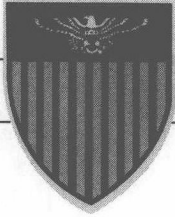
Chapter 29: Inspiration: Team Management for General Manager

Chapter 30: Affability: PR Art of General Manager

Part Eight: Exploration: Internationalized Business Operation for General Manager

Chapter 31: Winning Advantage: Internationalized Operation
Strategy

Chapter 32: Approaching Victory: Internationalized Marketing
Strategy



General Contents

Part Nine: Self-examination: Enterprise Problem Examination for General Manager

Chapter 33: Process: Enterprise Problem Examination Process

Chapter 34: Method: Enterprise Problem Examination Skills

Chapter 35: Examination One: Decision Making Problem

Chapter 36: Examination Two: Operation Problem

Chapter 37: Examination Three: Management Problem

Chapter 38: Examination Four: Environment Problem

总目录 General Contents

第 一 册

第一篇 角色:总经理自我形象塑造	1
第一章 角色一:总经理自我形象提升	3
第二章 角色二:总经理个人魅力施展	43
第三章 角色三:总经理人生角色转换	107
第二篇 素养:总经理知识能力训练	161
第四章 素养一:总经理必备经济知识	163
第五章 素养二:总经理必备管理知识	203
第六章 素养三:总经理必备语言文字能力	343
第七章 素养四:总经理必备决策能力	371
第八章 素养五:总经理必备应变能力	429
第九章 素养六:总经理必备谈判能力	447
第十章 素养七:总经理必备创新能力	501
第三篇 领导:总经理统筹管理驾驭	557
第十一章 权威:总经理权力运用	559
第十二章 整合:总经理权力分配	599

第二册

第十三章 控制:总经理权力转移	619
-----------------------	-----

第四篇 执行:总经理公司事务处理	699
------------------------	-----

第十四章 技能一:产品管理技能	701
第十五章 技能二:质量管理技能	751
第十六章 技能三:营销管理技能	805
第十七章 技能四:财务管理技能	917
第十八章 技能五:人力管理技能	1015
第十九章 技能六:信息管理技能	1061
第二十章 技能七:安全管理技能	1093

第五篇 效率:总经理时间合理运用	1113
------------------------	------

第二十一章 高效:巧妙安排时间	1115
第二十二章 超越:掌控未来时间	1143
第二十三章 透视:避免时间浪费	1163
第二十四章 激活:发挥时间潜能	1215

第三册

第六篇 协调:总经理用人技巧选择	1239
第二十五章 鼓舞:调动员工积极性	1241
第二十六章 权变:掌握用人艺术	1287
第二十七章 抉择:走出用人误区	1331
第七篇 连纵:总经理人际沟通应用	1363
第二十八章 克己:总经理交往礼仪	1365
第二十九章 激励:总经理团队管理	1425
第三十章 亲和:总经理公关艺术	1451
第八篇 开拓:总经理国际化经营运作	1499
第三十一章 赢得优势:国际化经营战略	1501
第三十二章 胜券在握:国际化营销策略	1565
第九篇 自省:总经理企业病症诊治	1651
第三十三章 过程:企业病诊治程序	1653
第三十四章 方法:企业病诊治技巧	1683
第三十五章 诊治一:决策病诊治	1717
第三十六章 诊治二:经营病诊治	1741
第三十七章 诊治三:管理病诊治	1781
第三十八章 诊治四:环境病防范	1819

第一册

目录 Contents

第一篇 角色：总经理自我形象塑造.....	1
第一章 角色一：总经理自我形象提升.....	3
第一节 总经理形象构成	5
一、总经理形象构成要素	5
二、总经理形象塑造过程的注意事项	9
第二节 树立良好的第一印象	11
一、总经理的服饰	12
二、总经理的姿态	13
三、总经理的神态	14
四、总经理的仪容	15
五、总经理的体态语使用艺术	15
第三节 特殊场合下的形象塑造	18
一、利用对别人的赞扬	18
二、应用劝说技巧	19
三、总经理否定对方观点	20
四、利用道歉艺术	21
五、总经理演讲的形象塑造	22
六、总经理在争执与论辩中的形象塑造	27

◇案例分析一	32
玛丽·凯:充满热忱与工作激情的高层管理者	32
◇案例分析二	37
卡尔代罗:法拉利的魅力	37
◇案例分析三	40
奥利拉:引导诺基亚不断创新	40

第二章 角色二:总经理个人魅力施展..... 43

第一节 乐观与勇敢——成功的基石	45
一、乐观主义者的特点	46
二、用乐观主义武装自己	47
三、乐观者善于容纳别人	48
四、勇敢和胆识过人	51
五、勇于坚持自己的信念	52
六、勇于犯错误	53
七、勇敢作出决策	55
第二节 控制情绪——致胜的法宝	57
一、情绪的开发和利用	57
二、善用微笑	61
三、运用“情绪指数”调动积极性	65
四、进行感情投资	68
第三节 高尚的品德——魅力的闪光点	70
一、“三识”的培养	71
二、“三性”的培养	72
三、责任感的培养	73
四、管理品格再造	74
第四节 人际EQ——总经理的基本功	78
一、注重建立良好的人际关系	78