

哈佛商学院 管理全书

哈佛商学院教程研究工作室 主编

MBA

Harvard

Business School

Management Encyclopedia

中国致公出版社

哈佛商学院管理全书

(第九册)

哈佛商学院教程研究工作室 主编

致公出版社

目 录

第二十四章 来自非智力因素的成功	(2347)
第一节 量子物理学基础上的领导能力模式	(2349)
第二节 热忱：擦皮鞋与一百万美元	(2354)
第三节 自信——成功第一站	(2358)
一、要有成功的信念	(2358)
二、有方向感的信心	(2362)
三、如何建立自信心	(2366)
四、相信你是独一无二的	(2373)
五、失败是成功之母	(2375)
六、正确对待失败	(2378)
七、失败只是暂时的	(2386)
八、成功者的特质	(2389)
第四节 战胜自卑	(2394)
第五节 创新、冒险、竞争	(2400)
一、创造力是什么？	(2400)
二、创造力的含意	(2401)
三、智商不值得迷恋	(2402)
四、人的创造力生来俱有	(2402)
五、障碍一：悲观的态度	(2403)
六、障碍二：失败的阴影	(2405)

七、障碍三：过度的压力	(2406)
八、障碍四：墨守成规	(2407)
九、障碍五：被假设蒙蔽	(2408)
十、障碍六：逻辑的错误	(2408)
十一、障碍七：认为自己缺乏创意	(2409)
十二、简易地增进创造力	(2409)
十三、激励员工的创业精神	(2410)
十四、如何接纳新的创意	(2411)
第六节 诚信、坚韧、热情	(2422)
第七节 谦逊、平易近人是一种力量	(2426)
第二十五章 智力因素与非智力因素的复合	(2429)
第一节 感觉与知觉	(2431)
一、感知过程中的基本要素	(2432)
二、感知选择	(2433)
三、感知的组织过程	(2437)
第二节 个性特征	(2441)
一、气 质	(2441)
二、性 格	(2445)
三、能 力	(2455)
第三节 一位专制主义管理者	(2461)
第二十六章 经历：领导能力的熔炉	(2463)
第二十七章 效率来源之一：组织学习	(2481)
第一节 学习作为领导的一种方式	(2483)
一、构成学习战略的六项任务	(2484)
二、制定学习战略目标	(2484)

三、评估战略知识的价值和知识换代周期	(2485)
四、确定最佳学习结构	(2485)
五、签订学习合同以适应对员工技艺和能力的要求	(2486)
六、确定学习模式、方式和看法	(2487)
七、审定组织的学习和确定赶超竞争对手的基准点	(2488)
八、行动的程序	(2489)
第二节 案例分析	(2492)
一、微软公司	(2492)
二、怎样为取得成果而播种应付变化的种子	(2496)
第二十八章 效率来源之二：沟通	(2501)
第一节 复杂的上下级关系	(2503)
第二节 热爱员工	(2508)
第三节 企业就是家庭	(2511)
第四节 内部谈判	(2520)
第二十九章 效率的来源之三：激励	(2527)
第一节 解放：激励的前提	(2529)
一、解放的实际运用	(2529)
二、给予失败和再尝试的自由	(2531)
三、鼓励对现状挑战	(2532)
第二节 激励技巧	(2534)
一、为了一个人，买下整个公司	(2534)
二、关怀激励与共患难方案	(2534)
三、纪律激励	(2536)

四、行为激励	(2538)
五、危机激励	(2539)
六、适时激励	(2541)
七、利用关联作用	(2542)
第三节 解放员工的典范	(2544)
一、发生错误	(2544)
二、反常的自豪	(2544)
三、走出监狱	(2544)
四、寻求宽恕，不求许可	(2545)
五、规则第一条	(2545)
六、第一角色	(2545)
七、不要停留在无所事事中	(2546)
八、坚持伸出你的头颈	(2546)
九、做正确的事	(2546)
十、15%规则	(2547)
十一、把牛打垮，员工们	(2547)
十二、缩小机构	(2547)
十三、输入收款机内	(2548)
十四、绝对不说“不”	(2548)
十五、100 元奖励承认错误	(2548)
十六、改进措施 500 元	(2549)
十七、准许动用 2000 元	(2549)
十八、旅行勿忘股东	(2549)
十九、不用通讯员的制度	(2549)
二十、请轻微地搅乱一下	(2550)
二十一、顾客先生，你被炒鱿鱼了	(2550)

目 录

二十二、员工们是第一位	(2551)
第四节 案例分析	(2552)
一、IBM 人本管理	(2552)
二、西南航空公司：爱心精神	(2555)
第三十章 第一次当总经理	(2563)
第一节 走上新岗位	(2565)
第二节 建立信任	(2570)
第三节 如何处理代沟	(2574)
一、应避免的错误	(2575)
二、年轻经理的策略	(2576)
第三十一章 信息论的应用	(2579)
一、什么是管理信息系统	(2581)
二、信息与组织中的信息交流	(2582)
三、正式与非正式的信息交流	(2582)
四、信息交流的方向	(2583)
五、交流网络	(2585)
六、管理信息系统的演变过程	(2589)
第三十二章 公司诊断	(2613)
第一节 公司诊断	(2615)
一、诊断基础	(2615)
二、事业的诊断方法	(2617)
第二节 成长力衰退症的诊断与治疗	(2631)
一、显现的征候	(2631)
二、衰退原因	(2633)
三、增强成长力的具体措施	(2635)

目 录

第三节 企业衰败征候	(2642)
一、盲目地向前冲	(2643)
二、停滞的官僚作用	(2645)
三、缺乏领导的公司	(2648)
四、力争上游	(2650)
五、失败的结论	(2652)
六、危险信号	(2654)
第四节 公司常见病症	(2658)
一、资本不足	(2658)
二、过度举债	(2658)
三、过度的设备投资	(2658)
四、经营机能不平衡	(2659)
五、专权经营的缺陷	(2659)
第三十三章 成事在人	(2661)
第一节 人事决策与管理	(2663)
一、经理人员与人事部门	(2663)
二、人力资源管理过程	(2663)
三、重要的环境力量	(2665)
四、人力资源规划	(2667)
五、当前评价	(2667)
六、未来评价	(2669)
七、制定面向未来的行动方案	(2669)
八、招聘与解聘	(2670)
第二节 绩效评估与职业发展	(2673)
一、绩效评估方法	(2674)
二、将评估结果反馈给员工	(2677)

目 录

三、职业发展	(2678)
四、职业阶段	(2679)
五、经理生涯成功要领	(2683)
六、全球视野的管理	(2688)
第三节 劳资关系	(2690)
第四节 面临的问题	(2694)
一、劳动力队伍多样性的管理	(2694)
二、双职业夫妇	(2695)
三、性骚扰	(2696)

第二十四章

来自非智力因素的成功

第一节 量子物理学基础上的 领导能力模式

除了白痴和疯子，我们每个人的大脑都差不多。区别只在于你的经历，你的非智力因素，而这些，恰恰是决定你能否成功发展的关键因素。美国著名心理学家，担任过多年的世界心理学协会主席的皮亚杰在一次发展心理学学术年会上致开幕词时如此说：尽管大家都认为选拔和培训优秀经理人才是美国工业的一个最紧迫的问题，但是无论是行政官员还是教育家，对于什么样的人才能成为优秀经理人才这个问题都各有各的主张，分歧之大使人惊奇。美国的几家有影响的大公司以及一些管理学院的经理人员培养方案也反映了他们的培养目标有极大差别。

这一分歧归根到底在于什么是实业界所要寻求的“理想的经理人员”应具有某些品质或特性。“理想的经理人员”借助于它们可以有效地处理任何组织的任何问题，因而这些品性或特征是可以客观地鉴定“理想经理人员”的。最近，有一位美国工业观察家评论道：

“无论明白说出或是不言而喻，大家都承认应该设想一个经理人才的模式。然而随便哪个行政负责人都该知道一个公司需要的是不同级别的工作的各种经理人才。车间主任最需要的才能多半是同经管协调全厂的副经理所需的人员所需要的种种品质，而这些品质就它们本身来讲，也是很合理的。譬如说，几乎没有什么人会反驳，总经理必须善于判断、善于制定决策，才能赢得人们尊敬，此外还有搞经理工作的人员能提出来的一大堆老生常谈的

问题。但是你只须看一看某公司的若干成功的经理人员所具有的独特才干，再来看一看列在单子上的理想的经理人员品德，就会知道两者差别之大，不可以同日而语。”

20 世纪 80 年代福特公司的总裁唐·彼得森意识到，如果他要领导福特公司制造世界一流轿车的话，他必须把公司的各个方面联合起来形成一个统一的领域。

彼得森明白，福特公司的“生产问题”并不仅仅是生产问题，要有效地进行生产，必须与其他组织功能紧密联系。事实上，公司内各个方面的彻底转化是势在必行的。这些方面包括：涉及面广的销售、市场、设计、工程以及财务；一线工人和管理职能部门的权力的重新平衡；提高每个工人的生产素质以及团结协作的水平；中央控制系统的重新设计、通讯网络、法人涵义以及策略。福特公司把这些转化看作是必要的间断性变动。

彼得森看到了联合方式相对于分散方式所具有的根本威力。他的努力获得了回报。在美国汽车市场中，福特公司的占有率从 1980 年的 16% 上升至 1987 年的 22%。福特生产过程的新的质量标准已引导公司从倒数第一跃居为三大汽车制造商之首。

彼得森提到的间断性变动，打破了今天竞争舞台上回荡着的耳熟能详的和声。环境和技术的快速变化意味着，循序渐进的、步步为营的目标和行动计划在突如其来的变革中已不起作用了。20 世纪 90 年代成功的主要标准是“拓展目标”，这一目标是远大的、似乎是难以达到的里程碑，它驱使领导者大步跨越，并且，再创辉煌。

传统的可预见性和稳定性观念已被粉碎。在 1982 年，由汤姆·彼得斯和鲍勃·沃特曼所作的研究报告中原先列为“杰出”的 52 家公司，到 1991 年只有 14 家公司仍属其列。再者，1992 年的

500 家富有公司中，有 42% 的公司 1991 年并未被列入其中。没有一家公司在市场中能保证成功，并且，没有一家公司始终具有这种产业的统治地位，能使强有力的变革变得滞缓。在 20 世纪 80 年代末期，坚不可摧的堡垒 IBM 公司在小公司的激烈竞争的压力下被弄得晕头转向。到 1992 年，“Big Blue”对迅速变化着的信息处理市场来说已证明是太缓慢、太古板了。

意识的无形力量领先于物质的力量。国家真正的财富在于大脑的创造力之中，而不在于物质资源，诸如建筑物和资产负债表之中。信息能量作为一种更大的力量已取代了实实在在的物质。根据 1991 年 1 月 14 日《财富》杂志上的文章所述：“传统的燃料就是固定不变的资源。煤、焦炭和铁，糅合进一定的专门技术就炼成了钢锭。而像软件和先进的飞机之类的新产品，则是把知识渗透进一定的材料之中而制成的。”在这种相互联系的、间断性变动的、由主观的感性认识驱使的不可预测的世界中，想取得成功的企业，就需要量子型的总经理，即那些接受领导能力的活动场所的不确定性以及依赖作为真正的领导能力的意识的开发的男士们和女士们。

量子型领导能力为指导所有的总经理提供了一种切实可行的模式，以便他们能提供有启示性的、维系生命的解决办法来战胜困难，利用机会。量子型领导能力的实践可比作在很大的运动场上进行的比赛。由于比赛的推进以及运动员的相互作用，比赛会有变化。量子型领导能力模式通过说明潜在的、稳定的相互作用以及提供形成这些相互作用的选择事例来指导领导能力的实践。

图 24-1 描绘了量子型领导能力模式。这种模式说明了（形成一个过程的）3 种必要的相互作用。

1. 量子型领导者——领导能力活动场所的相互作用。从量子

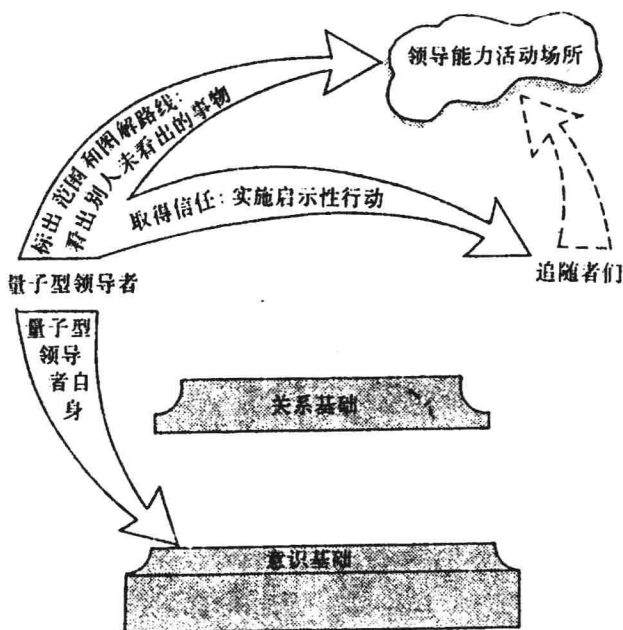


图 24-1 量子型领导能力模式

型领导者呈弧线向上指向领导能力活动场所的箭头表示了这种相互作用。当量子型领导者看出别人未看出的事物标出范围——在领导能力活动场所看出可能发生的情况或发现问题；并且图解难题——确定利用机会或解决问题的途径；这时，这种相互作用便产生了。

2. 量子型领导者——追随者的相互作用。连接量子型领导者与追随者的箭头表示了这种相互作用。当量子型领导者通过实施启示性行动而取得信任时，这种相互作用便产生了。这种关系的质量就形成了支承量子型领导者——追随者的相互作用的基础。

3. 量子型领导者——意识的相互作用。在量子型领导者与意识基础之间的箭头表示了这种相互作用。量子型领导者们自我安排他们自己的意识、他们自己的信息处理源，并且他们把意识表示为量子型领导者自身、他们的意识的特有的结构的组成部分。

连接追随者与领导能力活动场所的虚线箭头说明了 3 种相互作用的最终结果。追随者和领导者一道冒险进入领导能力活动场所。

第二节 热忱：擦皮鞋与一百万美元

热忱是一种心理状态，能够鼓舞和激励一个人对手中的工作采取行动。不仅如此，它还具有感染性，不只是对其他热心的人士产生重大影响，所有和它有过接触的人都会有所感应。

把热忱和你的工作混合在一起，那么，你的工作将不会再令人感到辛苦或单调。它会使你的身体充满活力，使你只需平时一半的睡眠，却达到二倍甚至三倍的工作量，而且不会觉得疲倦。

人类最伟大的领袖就是那些知道怎样鼓舞他的追随者发挥热忱的人。当然，热忱同时也是推销才能中至关重要的因素，对于一个销售人员来说，它如同水对鱼那般是不可缺少的。

所有成功的销售经理都了解热忱的心理，并以各种方式来应用这种心理，以促使其手下的销售人员达成更多的交易。

几乎所有的销售机构皆定期举行检讨会，目的在于鼓舞所有销售人员的士气，并依照群众心理学的原则，把工作的热忱贯注到这些销售人员的心中。

这种销售检讨会也许应该正确称之为“复活”会议，因为它们的目的就是恢复销售人员的信心，引起他们的热忱，使这些人员带着新的目标与精力，重新踏上战场，参加新的销售大战。

休斯·查姆斯在担任“国家收银机公司”销售经理期间，曾面临了一种最为尴尬的情况：很可能使他及手下的数千名销售员一起被“炒鱿鱼”。

该公司在财务上发生了一些问题。更糟糕的是，这件事被在外头负责推销的销售人员知道了，并因此失去了工作热忱。销售