

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

(第八册)

哈佛商学院教程研究工作室 主编

致公出版社

目 录

第十九章 经营管理者	(2047)
第一节 经营者的任务	(2049)
第二节 经营者的工作	(2051)
第三节 经营者的工具	(2054)
第四节 经营者的时间	(2055)
第五节 经营者的资源	(2057)
第六节 经营者的行动	(2059)
一、从事经营活动	(2060)
二、创造生产力	(2063)
第七节 高阶层管理者	(2065)
一、高阶层管理的本质	(2065)
二、高阶层管理者的责任	(2068)
三、高阶层管理者的工作	(2069)
四、未来任务及其应具备的条件	(2077)
第八节 经营者的明天——接受未来的挑战	(2090)
一、今后的经营问题	(2090)
二、经营者的任务与课题	(2092)
第九节 经营管理者自我检测	(2096)

案 例

[案例一] 克莱斯勒在难关中的公关交往 …………… (2103)

- ①在克莱斯勒起死回生的过程中,艾柯卡的决定作用体现在哪些方面?
- ②为什么福特公司开除的人而克莱斯勒却雇用?
- ③从克莱斯勒的沉浮中我们可以知道一个企业成败的关键是什么?
- ④试想一下,假如没有李·艾柯卡这个人,克莱斯勒将怎样?
- ⑤假如你被聘为克莱斯勒总裁,你将怎样使其重振雄威?

[案例二] 沃伦·布菲特的投资之道 …………… (2109)

- ①凯恩斯对股票市场的观点,你认同吗?
- ②巴菲特如何看待自己所投资的公司及领导人?
- ③如果你像巴菲特一样成为一家大投资公司或基金管理公司的资产管理人,你将树立什么样的投资哲学?

[案例三] 巧避风险的英荷壳牌石油公司 …………… (2116)

- ①壳牌公司打赢的第一仗是靠什么作为指导的?
- ②塞缪尔在极其危险的竞争环境下毅然向“老虎”发动进攻,这是否属于盲干?自不量力?
- ③皇家荷兰石油公司是怎样一步一步成为竞争强手的?

④壳牌公司、皇家荷兰石油公司的崛起对石油量有何影响? 形成了怎样的局面? 又是怎样结束的?

⑤英荷壳牌公司巧避风险经营之道的“巧”主要体现在哪里?

[案例四] 特朗普的自述 (2139)

①特朗普在购买地皮时, 经过哪几个步骤? 先后关系到哪些客户?

②在购买空中权时, 霍温是怎样的态度? 你认为霍温是怎样一个品质的商人?

③对炸毁雕塑一事件, 你怎样评价特朗普?

④特朗普大厦销售的成功意味着特朗普的成功, 从中可以看出一个商人必须具有怎样的胆识与魄力?

第二十章 怎样做一个出色的经理 (2175)

第一节 什么是经理人员 (2177)

第二节 经理的决定性作用 (2179)

第三节 经理在公司中所扮演的角色 (2184)

一、监督人 (2184)

二、经理的角色 (2187)

第四节 经理应该怎样利用工作时间 (2194)

一、支配时间的方法 (2195)

二、时间管理 (2201)

第五节 经理管理的诀窍 (2205)

一、管理总论 (2205)

二、如何计划 (2206)

三、如何组织 (2209)

目 录

四、如何适当授权	(2211)
五、建立良好工作关系	(2211)
六、如何领导	(2212)
七、如何控制	(2215)
第六节 经理必须致力于实现企业的目标	(2217)
第七节 经理必须善于学习	(2221)
第八节 经理必须争取信赖	(2223)
一、主动与部属合作的好处	(2223)
二、采取方法	(2223)
三、以身作则	(2224)
四、让部属以公司为家	(2224)
五、与部属合作的技巧	(2226)
六、实施员工合作计划	(2227)
第九节 自我发展	(2230)
一、测验一下您是否够格当经理	(2230)
二、了解自己的领导	(2235)
三、应用管理坐标衡量您的管理方式	(2244)
四、您是那一种类型的领导者	(2249)
五、您是不是成熟的管理者	(2251)
第二十一章 理想中的事业与现实中的环境	(2255)
第一节 理想中的事业	(2257)
一、技 能	(2259)
二、知 识	(2260)
三、道 德	(2261)
第二节 当总经理与当总统一样富有挑战性	(2266)

一、职责义务方面	(2268)
二、上下级关系方面	(2269)
三、总经理工作职位特点	(2269)
第二十二章 谁都能干总经理吗	(2281)
第一节 美国总经理的标准	(2283)
一、美国总经理协会的标准	(2283)
二、普林斯顿大学的研究	(2284)
三、东部总经理俱乐部认为企业经理人员	(2285)
四、《新闻与世界报道》如是说	(2286)
第二节 哈佛商学院的标准	(2287)
一、深厚的涵养	(2287)
二、启发部属创意的才能	(2289)
三、三分侠气	(2290)
四、获得老板信任	(2291)
五、计划能力	(2294)
六、决断力与责任感	(2295)
七、成熟	(2296)
八、消除员工不安的能力	(2297)
九、要有让人利用的本钱	(2300)
十、要能从不合理中发现道理	(2301)
第三节 总经理素质外部化	(2303)
一、确定经营方向：素质外部化之一	(2303)
二、联系员工：素质外部化之二	(2308)
三、领导艺术：素质外部化之三	(2312)

第二十三章 新的领导物理学	(2317)
第一节 领导物理学的变革	(2319)
第二节 组成部分与活动范围	(2321)
一、领导能力的组成部分	(2321)
二、领导能力的活动范围	(2322)
第三节 持续与断续	(2327)
一、领导能力作为一种持续的属性	(2327)
二、领导能力作为一个断续的事件	(2328)
第四节 是权力还是相互作用?	(2331)
一、领导能力的影响是一种权力	(2331)
二、领导能力的影响是一种相互作用	(2331)
第五节 原因结果关系与不可预测性	(2335)
一、领导能力的因果关系	(2335)
二、领导能力的不可预测性	(2336)
第六节 客观性与主观性	(2339)
一、领导能力的客观性	(2339)
二、领导能力的主观性	(2339)

第十九章

经营管理者

第一节 经营者的任务

据说俾斯麦这样说过：“物色一位教育部长是很容易的，这个职位所需的一切条件就是长白胡须。但一位优良的厨师则不然，这个职位需要全才。”

一位经营者有头衔，有宽敞的办公室，或有其他高贵的外表显然是不够的。经营者必须有高度的能力及绩效，这工作是凭直觉去做，还是须依照方法去做呢？经营者如何工作？在盈利事业中凭其职务中与工作中的什么，可将经营者与非经营者分辨出来呢？

经营者有两项特有任务，在企业的中没有别人执行这两项任务，而且凡是执行这两项任务的人就是发挥经营者的功能的人。

经营者有创造真实整体的任务，这个整体大于其各构成部门的总和，这个整体是一个具有生产力的个体，它所产出的比投入的资源总和还大。

这一任务需要经营者将其资源（尤其是人力资源）的各长处充分发挥并有效运用，并且消除各资源的弱点。唯有如此，才能创造出一个真实的整体。

这一任务需要经营者平衡并调和盈利事业的三项主要功能：管理业务、管理管理者、管理员工及工作。

创造真实整体的任务还需要经营者在其每一行动上，都同时考虑到整个企业的绩效与成果；为达成某一成绩，需要同时执行各种不同的业务。

也许，在此将之比喻为乐队指挥最恰当。指挥者总是要听整

个乐队以及第二部木萧声。同样地，经营者总是要兼顾整个企业的绩效以及所需市场研究活动等事。经营者借提高整体绩效而创造市场研究的范围及需要。他借增进市场研究的绩效使整个企业的成果得以改善。经营者必须继续不断地同时兼两个相关问题：企业需要改进哪些绩效？这些绩效需要那些业务？这些业务能达成什么绩效？哪些业务成果的改进使这些绩效成为可能？

经营者的第二特殊任务是要求每一项决策及每一项措施都能调和将来长期与短期的需要，无论牺牲哪一方面都会使企业遭致危险。

第二节 经营者的工作

每一位经营者都做许多不是经营者应做的工作。他可能在这上面花费其大部分的工夫。例如，推销部门的经理去做统计分析或息怒一位重要顾客的工作。领班去修理工具或填写生产报表。制造部门的经理去设计新的工厂布置或试验新材料。公司经理搞银行贷款的细节或商议大宗交易的契约，或是花费枯燥的时间来宴请资深的员工。这一切都是一种特殊的事务，都是必要而且必须做得完善的。

但这一切有异于每一位经营者均必须做的工作，即有异于一切经营者共有且特有的工作。无论其职务、业务是什么，其阶层地位如何，最好的证明乃是科学管理的有系统分析可以应用到经营者的工作。我们可将一个人以经营者的资格而做的工作隔离出来。我们可以将它分成若干个基本的工作要素。

在经营者的工作中有五种像这样的基本工作。这些工作综合起来，使资源综合成为活生生而正在生长的有机体。

第一，经营者设定目标。他决定目标应该如何，他决定各个目标领域的目标应该如何。他决定要达到目标应做些什么？也借联络将目标传达给为达成目标需要出力的人，藉以实现目标。

第二，经营者编制组织。他分析所需的业务、决定相互间的各种关系。他将工作分类，并将工作分成可管理的若干业务。更进一步，他分各种业务为若干个可管理的职务，再将这些单元及职务编成组织的结构。他选用人员来管理这些单元，并推行这些职务。

其次，经营者要激励及联系。他将那些负责各职务的人员组成小组。他所做的激励是借管理所用的办法来做，是在他与所管理的人的关系中来做，是通过对优良工作者给予奖励和报酬来做，他并通过其晋升方针来做，他经常联系，包括经营者对部属的联系及部属对经营者的联系。

经营者工作的第四个基本要素是评估的工作。经营者设定评估的尺度——对组织的绩效及组织成员的绩效而言，很少因素像评估尺度的设定那么重要。他注意使组织中的每一成员有评估的尺度，这尺度以整个组织的绩效为焦点，同时也以各个人的工作为焦点，而能协助各成员推进工作。他分析绩效，评估绩效并解释绩效。而且，如同做他的其他工作一样，他一方面将评估尺度及其发现的意义对部属说明，另一方面也要对上司说明。

最后，经营者培养人员。通过管理的方法，可使人易于自我开发，也可使人难于自我开发；他会正确地引导人，也会错误地引导人；他可使人发挥所长，也可以窒息人的所长；他可增强人的清廉，也可使人陷于腐败；他可训练人真正坚强地站起来，也可毁伤人。

但激励及联系的技巧主要是社会性的。在此所需的不是分析而是融会及综合。公正是最高指导原则，经济则是次要的。忠诚则远比分析能力更为重要。

评估的首要也是分析能力。但是评估标准还须用来促使自我控制，它并不是用来从外部或上面压制人家的。一般都违背这原则，这是评估为目前管理工作中最弱的一环的主要理由。只要评估被误用为“控制”的工具，（例如用做内部秘密武器的方针，将经营者的绩效的审查及评估秘密提供给老板，连一张副本都不送给被审查评估的人），那么，评估就一直将为经营者的成绩中最弱

的一环。

设定目标、激励与联系、评估以及培养人员都是形式上分类的范畴。惟有经营者的经验才能使之有生气，具体而有意义。但由于这些都是具有形式的，所以，都可应用于每一经营者及每一经营者所做的各项事务。因此，每一经营者都可用这些来评估自己的技巧及绩效，可有系统地自我改善及改进其绩效。

能够设定目标，并不足以使一个人成为经营者，这正如同能在一个有限的空间结一个小节并不足以使人成为外科医师一样。但是，一个人如不能设定目标，则不适合做经营者，这正如同一个不会结小节的人不能成为良好的外科医师一样。同时就如同外科医师借着改进他打节的技巧，而能成为较好的外科医师一样，经营者也能借着改进其工作的技巧及绩效而成为较好的经营者。

第三节 经营者的工具

经营者有一特有的工具：资料。他不操纵人，而激励、引导、组织人员，使他们工作。他做这一切所用的是工具说话、文字或数字语言。

一个经营者不论其工作是工程方面、会计方面或其它方面，是看他的听、读、说、写的能力而定的。他要有传达意思给别人的能力，同时也要有洞悉别人要求的能力。

目前的经营者在其所需的技巧当中，最弱的就是读、写、说及算的技巧。一看大公司的“方针语言”就会显示我们是多么的陋于文词，所要改进的不是促进阅读速度或学会公开演讲，经营者所需要的是学习了解语言、语汇及其意义。也许最重要的是，经营者必须重视语言，把语言当作人类最珍贵的礼物与遗产。经营者必须了解“使人心追求真知的艺术”——修辞学的古老定义的意义。一个经营者如果不具有以说话、文字、用数字语言来激励人的能力，则不能成功。

第四节 经营者的时间

每一个人都有时间的问题，在一切资源中，时间是最少、最易消逝、最不能捉摸到的。但是经营者必须用很特殊的方法来解决这一个寻常的问题。

经营者永远在追求一些能够解决他们时间问题的万能药，诸如学习速读的方法，限制报告篇幅为一页，机械地将面谈时间限制为15分钟。这一切万能药都不是办法，结果只是浪费时间而已，但指导经营者对时间做理智的分配是可能的。

知道如何好好运用时间的经营者是借计划来达到效果的。他们在行动之前先考虑，他们花费很多的时间来做彻底考虑设定目标的各有关领域，花费更多的时间对反复发生的问题的处置，做有系统的通盘考虑。

大部分的经营管理者花费很多的时间——片片段段的时间——想来评估其部属的绩效，善于运用时间的人则不这样做。他们有系统地每年评估部属一次，花几小时的时间所做的成果，他们就获得一切需作判断的决定的答案，诸如有关员工的薪津、升迁或工作的指派等。

善用时间的人不花费很多的时间去做产品的修改工程。他们每年一度坐下来——可能花费好几天——与推销部门及生产部门一同就必要的修改订出基本方针的目标及规则，就此决定应做多少修改，并且预先指派工程人员担任工作。如有人说：“今年我们安然度过这个存货的危机，这该归功于我们去年所得的经验。”他们就认为这是并非值得称赞的事。假如他们一再遭遇到同样危机，