哈佛

第五分册

哈佛管理百科全书

哈佛沟通与控制管理

需要全本请访问 www.ertongbook.com

目 录

序 :管理者的工作 …… (1)

上篇 沟通与管理

第1章 沟通形态与网络 …… (13)
本章概要 …… (14)
本章目标 …… (14)
1.1 管理沟通的概念、目的和作用 …… (15)
1.1.1 篇首案例 :美国通用电气公司,建立网络系统 …… (15)
1.1.2 管理沟通的概念 …… (15)
1.1.3 沟通联络的目的和作用 …… (17)
1.2 组织内的沟通渠道——正式沟通与非正式沟通 …… (19)
1.2.1 正式沟通 …… (19)
1.2.2 非正式沟通 …… (23)
要点回顾 …… (26)
案例及应用 …… (26)

第2章 沟通过程分析 …… (29)
本章概要 …… (30)

本章目标 …… (30)
2.1 沟通的原则与方法 …… (30)
2.1.1 篇首案例 美国达纳公司,加强交流与沟通 …… (30)
2.1.2 沟通的原则 …… (32)
2.1.3 管理沟通的方法 …… (33)
2.2 沟通联络的障碍与控制 …… (35)
2.2.1 沟通联络的障碍 …… (35)
2.2.2 沟通联络的控制 …… (36)
2.3 组织角色与沟通 …… (37)
2.3.1 地位与角色 …… (37)
2.3.2 组织角色对于沟通的影响 …… (38)
2.3.3 上级与下属间的沟通关系 …… (39)
2.4 促进有效的组织沟通 …… (40)
2.4.1 沟通途径及媒体的组合 …… (41)
2.4.2 选择沟通方法要考虑的因素 …… (41)
要点回顾 …… (43)
案例及应用 …… (43)

第3章 公共关系策略 …… (47)
本章概要 …… (48)
本章目标 …… (48)
3.1 公共关系的定义与特征 …… (48)
3.1.1 篇首案例:S·C·约翰逊公司的公关策略 …… (49)
3.1.2 公共关系的定义 …… (52)
3.1.3 公共关系的特征 …… (54)
3.2 公共关系的工作程序 …… (55)
3.2.1 调查研究 …… (55)
3.2.2 制订计划 …… (61)
3.2.3 策动传播 …… (65)
3.2.4 评估效果 …… (68)
3.3 外部公共关系的处理 …… (70)
3.3.1 企业与顾客的关系 …… (70)
3.3.2 企业与供应者(*Purvery*)与经销者(*Outlet*)的关系 …… (73)
3.3.3 企业与新闻界的公共关系 …… (75)
3.4 企业公共关系技巧 …… (77)
3.4.1 企业内部日常事务文书的写作技巧 …… (77)
3.4.2 企业公关人员处理电话通讯的技巧 …… (80)

3.4.3 公共关系演讲的技巧 …… (81)
3.4.4 广告指南 …… (82)
3.4.5 召开记者招待会(*Reporter Reception*)的技巧 …… (85)
要点回顾 …… (88)
案例及应用 …… (88)

第4章 *CI* 策略 …… (91)
本章概要 …… (92)
本章目标 …… (92)
4.1 沟通良策——*CI* 系统 …… (92)
4.1.1 篇首案例 小企业成功秘诀 …… (92)
4.1.2 企业标志——*CI* 系统的核心 …… (94)
4.1.3 差异性、同一性与稳定性 …… (94)
4.1.4 *CI* 的作用 …… (95)
4.2 *CI* 系统的组成 …… (96)
4.2.1 理念识别系统 …… (96)
4.2.2 行为识别系统 …… (96)
4.2.3 视觉识别系统 …… (97)
4.3 *CIS* 策划 …… (98)
4.3.1 企业导入 *CIS* 的程序 …… (98)
4.3.2 问题及注意事项 …… (108)
4.4 *CI* 设计 …… (110)
4.4.1 设计的核心 …… (110)
4.4.2 产品形象设计 …… (112)
4.4.3 质量形象设计 …… (116)
4.4.4 竞争形象设计 …… (121)
要点回顾 …… (126)
案例及应用 …… (127)

第5章 倾听与对话 …… (131)
本章概要 …… (132)
本章目标 …… (132)
5.1 内部沟通是员工的需要 …… (132)
5.1.1 篇首例案 如何使员工更好地发挥作用 …… (132)
5.1.2 内部沟通的重要性 …… (136)
5.2 内部沟通的策略:倾听与对话 …… (137)
5.2.1 把听取内部意见列作首要任务 …… (138)

需要全本请访问 www.ertongbook.com

5.2.2 使用多渠道的内部联系 ……（138）
5.2.3 鼓励双向交流 ……（139）
5.2.4 及时反馈 ……（140）
5.3 内部沟通的技巧 ……（140）
5.3.1 你将怎样办 ……（140）
5.3.2 赠送颜色笔 ……（140）
5.3.3 让我们交谈 ……（141）
5.3.4 大字报方法 ……（141）
5.3.5 对讲电话组 ……（141）
5.3.6 好主意部 ……（141）
5.3.7 不署名的要求回答意见 ……（142）
5·3.8 你打电话了 ……（142）
5.3.9 通过发放工资征求意见 ……（142）
5.3.10 举行开放会议 ……（142）
5.3.11 很高兴认识你 ……（143）
5.3.12 一件就很好 ……（143）
5.3.13 周五论坛 ……（143）
5.3.14 新手咨询 ……（143）
5.3.15 六百万个理由 ……（143）
5.3.16 每时每刻传递信息 ……（144）
5.3.17 列队讲话 ……（144）
5.3.18 二十五万份强有力建议 ……（144）
5.3.19 当天解决——是或否 ……（144）
5.3.20 摄像机前的微笑 ……（145）
5.3.21 周五扩音机 ……（145）
5.3.22 把计划制订出来 ……（145）
要点回顾 ……（145）
案例及应用 ……（146）

第6章 会议管理技巧 ……（147）
本章概要 ……（148）
本章目标 ……（148）
6.1 开会要领（*Sessional Gist*） ……（148）
6.1.1 篇首案例 铁女人会议中的‘铁’手腕 ……（148）
6.1.2 会议的真谛 ……（149）
6.1.3 会议的种类 ……（150）
6.1.4 出席的人数 ……（151）

6.1.5 主席的职责 …… (153)
6.2 销售会议主持 …… (157)
6.2.1 举行销售会议的十大原则 …… (157)
6.2.2 解决问题的会议 …… (159)
6.2.3 获得解决方案的原则 …… (159)
6.2.4 产生观念的会议 …… (160)
要点回顾 …… (161)
案例及应用 …… (161)

第7章 商务谈判技巧 …… (163)
本章概要 …… (164)
本章目标 …… (164)
7.1 商务谈判的过程 …… (164)
7.1.1 篇首案例:倾听的艺术 …… (164)
7.1.2 询盘 …… (165)
7.1.3 发盘 …… (165)
7.1.4 还盘 …… (167)
7.1.5 接受 …… (167)
7.1.6 签订合同 …… (168)
7.2 谈判目标的选择 …… (169)
7.2.1 最优期望目标 …… (169)
7.2.2 实际需求目标 …… (170)
7.2.3 可接受目标 …… (170)
7.2.4 最低目标 …… (171)
7.3 商务谈判的准备 …… (172)
7.3.1 谈判前的一般市场调查 …… (172)
7.3.2 对方经济情报的收集 …… (174)
7.3.3 谈判前有关资料的掌握 …… (175)
7.3.4 谈判人员的“T”字型知识结构 …… (176)
7.3.5 谈判人员的品质要求 …… (177)
7.3.6 谈判人员的气质、性格 …… (177)
7.3.7 谈判人员的仪表 …… (178)
7.3.8 谈判人员能力结构 …… (180)
7.3.9 谈判的理想人数及构成原则 …… (182)
7.3.10 谈判人员的层次构成 …… (183)
7.4 商务谈判的艺术 …… (186)
7.4.1 谈判人员的倾听艺术 …… (186)

7.4.2 商务谈判人员的察言观色艺术 …… (188)
7.4.3 商务谈判人员的表演艺术 …… (191)
7.5 商务谈判的策略 …… (192)
7.5.1 避免争论策略 …… (192)
7.5.2 抛砖引玉策略 …… (193)
7.5.3 留有余地策略 …… (193)
7.5.4 避实就虚策略 …… (194)
7.5.5 沉默策略 …… (194)
7.5.6 忍耐策略 …… (195)
7.5.7 多听少讲策略 …… (195)
7.5.8 情感沟通策略 …… (196)
7.5.9 最后期限策略 …… (196)
7.5.10 先苦后甜策略 …… (197)
7.6 商务谈判的技巧 …… (197)
7.6.1 入题技巧 …… (197)
7.6.2 阐述技巧 …… (198)
7.6.3 提问技巧 …… (202)
7.6.4 答复技巧 …… (205)
7.6.5 说服技巧 …… (207)
要点回顾 …… (209)
案例及应用 …… (209)

下篇 管理控制

第8章 控制工作的概述 …… (213)
本章概要 …… (214)
本章目标 …… (214)
8.1 管理控制的概念 …… (214)
8.1.1 篇首案例 :阿莫科公司,以控制工作为基础的雇用测验 … (214)
8.1.2 管理控制的概念 …… (216)
8.1.3 管理控制与控制的比较 …… (216)
8.2 控制工作的目的和作用 …… (218)
8.3 控制工作的性质职能 …… (220)

8.3.1 控制工作职能与计划工作职能的联系 …… (220)
8.3.2 控制论 …… (221)
8.3.3 时 滞 …… (222)
8.4 信息管理 …… (223)
8.4.1 信息是组织的一种资源 …… (223)
8.4.2 信息管理的任务 …… (223)
8.4.3 管理信息系统 …… (225)
8.5 控制的基本要素 …… (227)
8.5.1 确立控制标准 …… (227)
8.5.2 评定活动成效 …… (230)
8.5.3 拟出控制报告 …… (231)
8.5.4 纠正错误的手段 …… (232)
要点回顾 …… (233)
案例及应用 …… (233)

第9章 控制工作的原理和要求 …… (236)
本章概要 …… (237)
本章目标 …… (237)
9.1 控制工作的原理 …… (237)
9.1.1 篇首案例 杜邦公司的统计工序控制 …… (237)
9.1.2 反映计划要求原理 …… (238)
9.1.3 组织适宜性原理 …… (238)
9.1.4 控制关键点原理 …… (239)
9.1.5 控制趋势原理 …… (239)
9.1.6 例外原理 …… (240)
9.1.7 直接控制原理 …… (241)
9.2 控制工作的要求 …… (241)
9.2.1 控制系统应适合主管人员的个别情况 …… (242)
9.2.2 控制工作应确立客观标准 …… (242)
9.2.3 控制工作应具有灵活性 …… (242)
9.2.4 控制工作应讲究经济效益 …… (243)
9.2.5 控制工作应有纠正措施 …… (243)
9.2.6 控制工作要具有全局观点 …… (243)
9.2.7 控制工作应面向未来 …… (244)
要点回顾 …… (244)
案例及应用 …… (244)

第 10 章　控制工作的类型 …… (249)
本章概要 …… (250)
本章目标 …… (250)
10.1　现场控制、反馈和前馈控制 …… (250)
10.1.1　现场控制 …… (251)
10.1.2　反馈控制 …… (251)
10.1.3　前馈控制 …… (252)
10.2　间接控制和直接控制 …… (254)
10.2.1　间接控制 …… (255)
10.2.2　直接控制 …… (256)
要点回顾 …… (257)
案例及应用 …… (257)

第 11 章　预算控制 …… (263)
本章概要 …… (264)
本章目标 …… (264)
11.1　预算控制概述 …… (264)
11.1.1　篇首案例 新企业中预算的制定 …… (264)
11.1.2　预算的性质和作用 …… (271)
11.1.3　预算的种类 …… (272)
11.1.4　预算的优点与缺点 …… (273)
11.1.5　编制可变预算 …… (276)
11.2　零基预算 …… (277)
11.2.1　零基预算的来源 …… (277)
11.2.2　零基预算法的含义和程序 …… (278)
11.2.3　采用零基预算法应注意的几个问题 …… (279)
11.3　项目预算 …… (280)
11.3.1　制定规划和制定预算分别进行的传统 …… (280)
11.3.2　项目预算法的含义 …… (281)
11.3.3　应用项目预算法中存在的问题 …… (282)
要点回顾 …… (282)
案例及应用 …… (282)

第 12 章　非预算控制 …… (286)
本章概要 …… (287)
本章目标 …… (287)
12.1　传统的非预算控制方法 …… (287)

12.1.1 篇首案例 阿克农动物园,管理与非预算控制 …… (287)
12.1.2 视 察 …… (288)
12.1.3 报 告 …… (289)
12.2 程序控制 …… (291)
12.2.1 用程序进行控制的必要性 …… (291)
12.2.2 程序控制的准则 …… (291)
12.3 计划评审技术 …… (293)
12.3.1 计划评审技术的由来和含义 …… (293)
12.3.2 计划评审技术的特点 …… (294)
12.3.3 网络记载 …… (294)
12.3.4 关键路线 …… (295)
12.3.5 计划评审技术的优越性和局限性 …… (296)
12.4 管理工作绩效的综合控制 …… (297)
12.4.1 损益控制法 …… (297)
12.4.2 投资报酬率控制法 …… (298)
12.4.3 管理审核与经营审核 …… (300)
要点回顾 …… (301)
案例及应用 …… (302)

第13章 实施控制的心理学 …… (308)
本章概要 …… (309)
本章目标 …… (309)
13.1 人们反对控制的原因 …… (309)
13.1.1 篇首案例 统计工序控制保证了产品质量 …… (309)
13.1.2 不能接受目标 …… (310)
13.1.3 感觉标准不合理 …… (310)
13.1.4 认为测度不恰当 …… (311)
13.1.5 厌弃使人不愉快的事情 …… (311)
13.1.6 “非正统”的调整压力 …… (312)
13.1.7 与公司控制相抵触的社会压力 …… (313)
13.2 诱发对控制的积极态度 …… (314)
13.2.1 不带偏见的控制观 …… (314)
13.2.2 参与制定目标 …… (314)
13.2.3 实情控制 …… (315)
13.2.4 控制制度的灵活性 …… (316)
13.2.5 敏觉地实施控制 …… (317)
要点回顾 …… (319)

需要全本请访问 www.ertongbook.com

案例及应用……（319）

第 14 章　管理过程中的控制策略 ……（322）
本章概要……（323）
本章目标……（323）
14.1　不丧失控制的授权……（323）
14.1.1　篇首案例：*DesMoines* 国民银行的控制策略 ……（323）
14.1.2　当分权增加时控制将如何改变 ……（324）
14.1.3　保留的安全措施……（325）
14.1.4　自我控制的重要性增加 ……（326）
14.1.5　多辅导，少命令 ……（326）
14.1.6　设置环境 ……（327）
14.2　使领导了解情况 ……（327）
14.2.1　评价成果 ……（328）
14.2.2　预告重大的问题……（328）
14.2.3　确保政策和标准方法得到遵从 ……（328）
12.2.4　解决例外问题的资料 ……（328）
14.2.5　进行事先批准的基础 ……（328）
14.2.6　制订长期计划、新政策等……（329）
14.2.7　为与外界的接触建立背景知识 ……（329）
14.2.8　辅导与仲裁 ……（329）
14.3　控制中人员使用 ……（329）
14.3.1　制定标准 ……（330）
14.3.2　客观的评价 ……（331）
14.3.3　事前的控制 ……（331）
14.3.4　纠正行动 ……（332）
14.4　通过领导行动加强控制 ……（332）
14.5　用于控制的沟通网络的设计 ……（333）
14.5.1　反馈环 ……（333）
14.5.2　定期评价报告流程 ……（334）
14.6　平衡控制的结构 ……（334）
14.6.1　直接和间接的作用 ……（335）
14.6.2　控制结构与计划层次结构的配合……（335）
14.7　将控制与新计划相联系 ……（336）
要点回顾……（338）
案例及应用……（338）

第 15 章　哈佛经理常用管理方法 …… (344)
本章概要 …… (345)
本章目标 …… (345)
15.1　分类体系 …… (345)
15.1.1　篇首案例:居安思危,常胜不败 …… (345)
15.1.2　评价模型 …… (346)
15.1.3　预测模型 …… (346)
15.1.4　最优化模型 …… (346)
15.1.5　代数类模型 …… (347)
15.1.6　概率与统计类模型 …… (347)
15.1.7　矩阵代数类模型 …… (347)
15.1.8　模拟技术 …… (347)
15.1.9　其他 …… (347)
15.2　管理应用的科学方法简介 …… (348)
15.2.1　泰罗科学管理法 …… (348)
15.2.2　权变管理法 …… (351)
15.2.3　滚动式计划方法 …… (352)
15.2.4　组织目标等级层次法 …… (353)
15.2.5　目标管理法 …… (355)
15.2.6　技术预测法 …… (357)
15.2.7　投入产出法 …… (358)
15.2.8　专家预测法 …… (360)
15.2.9　头脑风暴法 …… (361)
15.2.10　决策树法 …… (362)
15.2.11　现值分析法 …… (362)
15.2.12　管理宽度确定法 …… (364)
15.2.13　经济人假设法 …… (366)
15.2.14　社会人假设法 …… (366)
15.2.15　自我实现人假设法 …… (367)
15.2.16　复杂人假设法 …… (368)
15.2.17　行为方式理论法 …… (369)
15.2.18　盈亏分析非预算控制法 …… (373)
15.2.19　损益控制法 …… (375)
15.2.20　*ABC* 分析法 …… (377)
15.2.21　订货点法 …… (378)

15.2.22 **价值工程法** ……（383）
要点回顾……（386）
案例及应用……（386）

序 :管理者的工作

如果你问一位管理者平时他都做些什么,他极有可能这样回答 :计划、组织、协调和控制。尔后,如果你去考察他们所做的事,而你的考察结果与其回答截然不同,请不要对此感到惊奇。

如果管理者被告知一个工厂刚刚被烧毁,管理者立即建议对方去看看是否需要什么临时性安排,如通过国外分公司向客户供货,这位管理者所做的是否就是所谓的计划、组织、协调和控制呢?如果他或她送给某雇员一只金表,或在参加贸易研讨会后带回有关新产品的有趣观点以供员工们思考,对此又应如何定性呢?

由法国实业家享利·法约尔(*Henri Fayol*)于 1916 年首次引进的,目前已主宰管理学词汇的这 4 个词汇,实际上未能告诉我们管理者真正在做些什么。至多,它们也只是表达了管理者工作过程中某些含混的目标。

极为关注进程和变革的管理界人士,已经有半个多世纪没有认真地探究以下这些最基本的问题了 :管理者都做些什么?如果对此没有确切的答案,我们该如何教授管理学呢?我们又该如何为管理者设计计划和信息系统呢?进而,我们又该如何改进管理实践呢?

在现代组织中,对于管理工作性质的忽略,可从不同的角度体现出来——从某些成功的管理者对其从未在管理培训方面花过一天时间的吹嘘中 ;从那些从未真正理解管理者究竟想要什么的公司主要设计者的身上 ;从塞满垃圾信息的计算机数据库中——管理者从未使用过某些分析家们认为必要和有趣的在线管理信息系统(*MIS*)。而最重要的也许是 :我们的大型公共组织无力真正解决它们最严重的政策问题,由此揭穿了我们的愚昧无知。

在一窝蜂地追求生产自动化、在市场营销和金融领域使用管理科学、利用行为科学的技巧解决雇员动机问题等等的过程中,管理者(这一组织或其从属单位的负责人)却被遗忘了。

在上述调查研究中,有些是对管理者进行近距离的观察 ;有些是对其富于细节性的日记进行分析 ;还有些是对其履历进行的考察。各种各样的管理者都被包含在内——领班、工厂主管、人事经理、医院管理者、地区销售经理、公司总裁、国家总统,甚至街头流浪者的头目。他们分属于不同的国家,包括美国、加拿大、瑞典和英国等。

早些时候,亨利把管理者定义为管理某一组织或其从属单位的人。除了首席执行官以外,这一定义还包括副经理、主教、主管、曲棍球教练以及首相等。所有这些管理者,都被委以负责管理某一组织的权力。权力带来社会地位,由此产生各种各样的人际关系。而所有这些,又自然而然地引出获取信息的各种途径;反过来,信息又能帮助管理者制定组织的战略和决策。

管理者的工作,可以依据不同的角色,或与特定职位相联系的组织行为序列来描述。在管理者的角色中,我将其归纳为 10 种角色。读者将会看到,正常的权力赋予管理者 3 种人际角色,这 3 种人际角色又产生 3 个信息角色;二者综合起来,又赋予管理者 4 种决策角色。

人际角色

在管理者的各类角色中,有 3 种直接来源于正常的权力并涉及基本的人际关系。首先就是作为"领头人"的角色。作为组织的头目,每一位管理者都必须承担参加某些庆典的任务,如总统会见来访的显要人物;主管参加车床操作工的婚礼;销售经理邀请重要的客户共进午餐等等。

亨利所研究的首席执行官,与人接触时间的 12% 是用于应付各种庆典;17% 的信函是用于处理与其地位相关的感谢信和各种要求的。举个例子,在一封寄给公司经理的信中,要求其将公司产品无偿赠与残疾儿童;再如,需要签名的毕业文凭被放在校长的案头,等等。

上述涉及人际关系的职责履行常常是例行公事的,不涉及重要的沟通和重大的决策制定。然而,它们对于组织功能的顺畅运行至关重要,因此丝毫不能忽视。

管理者需对本单位员工的工作负责,由此,引出其"领导者"的角色。管理者的某些行为直接涉及领导权的问题。例如,在绝大多数组织中,管理者通常负责本单位员工的聘用和培训。

不仅如此,管理过程中也存在着诸多间接地与领导角色相关的问题。举个例子,每个管理者都必须鼓舞和激励员工,从而使其个人的需要与组织的目标协调一致。事实上,每一次与管理者接触,下属们都力求摸清他们的意图,例如:他是否赞成这样做?他希望以何种方式制定报告?他是对市场份额更感兴趣还是对高利润更感兴趣?如此等等,不一而足。

管理者的影响力最能由领导者的角色得以体现。正式的地位赋予其巨大的潜在权力,而领导权则在相当大程度上决定了这种权力得以体现的程度。

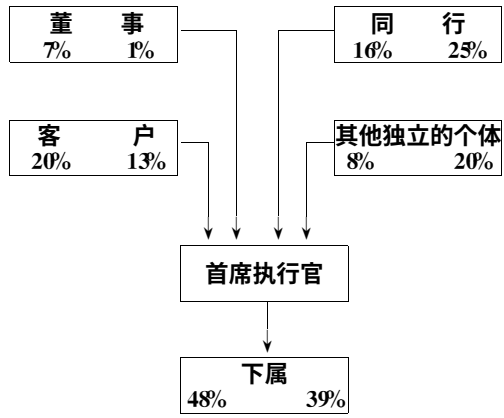
管理学文献一向承认管理者的领导者角色,尤其当其与激励机制相关时更是如此。与此相对比,这些文献直到近期也很少提及管理者的联络者角色,当处于这一角色时,管理者主要与其控制的垂直指挥链以外的关系进行联络。从对管理工作的研究中发现,管理者同公司外人士接触

的时间与其同下属交流的时间一样多;同样令人吃惊的是,其与上级联络的时间极少。无疑,若能充分认识管理者的联络者角色,对更好地理解上述研究发现是极有帮助的。

罗斯玛丽·斯图尔特(*Rosemary Stemart*)的研究显示,在英国,160 名中高层管理者的时间安排中,有 47% 是用于同公司外人士接洽;41% 用于同内部人员联系;而只有 12% 用于同上级交流。罗伯特·*H*·格斯特(*Robert H. Guest*)对美国工头的研究中,上述数字分别为 44%、46% 和 10%。而我对于首席执行官的研究中,这一比例又分别为 44%、48% 和 7%。

在亨利所进行的研究中,首席执行官们接触的对象五花八门,各种各样,具体包括下属、客户、业务联系人、供给方、同行(即类似组织的管理者)、政府及贸易组织的官员、其他公司董事会的董事,以及与公司无直接关系的个体等等。执行官们的时间分配及来自上述人员的邮件的状况(图 1)。同样,格斯特的研究也表明,工头们接触的人员数量众多,范围广泛,具体而言,其行业中极少有少于 25 种的,通常都要超过 50 种。

图 1　首席执行官的接触对象



信息角色

无论是同下属,还是同组织外其他人员的人际交往过程中,管理者都是处于组织的神经中枢地位,管理者可能不完全了解每一件事,但显然要比其下属们知道的多得多。

研究表明,这一点无论是对街头的丐帮老大还是美国总统而言都是成立的。乔治·*C*·霍曼(*GeorgeC. Homans*)在《人群》杂志的一篇论文中

需要全本请访问 www.ertongbook.com