第六分册

哈佛

哈佛管理百科全书

哈佛素质教育与培训管理

需要全本请访问 www.ertongbook.com

目 录

绪 论

第1章 商务培训的导入 …… (3)
本章概要 …… (4)
本章目标 …… (4)
1.1 现在比以前任何时候都需要培训 …… (4)
1.1.1 篇首案例:一位女主管的改变 …… (4)
1.1.2 商务培训的导入 …… (5)
1.2 哈佛素质教育与培训都做些什么?为什么如此重要? …… (6)
1.2.1 哈佛素质教育与培训到底是怎么回事? …… (6)
1.2.2 为什么现在比以前更需要培训? …… (6)
1.2.3 为什么培训在企业界成为热门话题?业务蒸蒸日上? …… (6)
1.2.4 什么时候需要培训? …… (7)
1.2.5 谁能胜任培训工作? …… (8)
1.2.6 培训期间都做些什么? …… (8)
1.2.7 培训对你有何益处? …… (9)
1.2.8 公司如何受益? …… (10)
1.2.9 能否进行自我培训? …… (11)
1.3 培训是为了你自己以及你生活中最重要的人 …… (11)
1.4 失策的浪费 …… (12)

要点回顾 …… (12)
案例及应用 …… (13)

第2章 把握时机,开始训练 …… (20)
本章概要 …… (21)
本章目标 …… (21)
2.1 选择出发点:风格与内容 …… (21)
2.1.1 篇首案例:梦想与现实 …… (21)
2.1.2 风格与内容的对比 …… (22)
2.2 什么阻止了你? …… (24)
2.2.1 害怕 …… (24)
2.2.2 技巧 …… (26)
2.3 个人授权 …… (27)
2.4 处理好事情需要付出努力 …… (28)
要点回顾 …… (29)
案例及应用 …… (29)

第3章 哈佛首席执行官培训方法 …… (31)
本章概要 …… (32)
本章目标 …… (32)
3.1 首席执行官培训 …… (33)
3.1.1 篇首案例:采访与假设 …… (33)
3.1.2 说服杰出人物的方法 …… (34)
3.2 开始,继续,但永远不要终止你的自我培训 …… (35)
3.3 准备反思自己 …… (36)
3.4 自我反思的第一部分:写出你的生活经历 …… (37)
3.4.1 早期岁月 …… (37)
3.4.2 中期岁月 …… (38)
3.4.3 直到现在 …… (38)
3.4.4 现在和将来 …… (39)
3.4.5 全部授与选择权 …… (39)
3.4.6 你做的事是为了锻炼你的大脑,还是锻炼你的身体? …… (40)
3.4.7 你是和大家一起工作还是自己单独工作? …… (40)
3.5 自我反思的第二部分:评价自我 …… (41)
3.5.1 问题:如果我是……,我会成为哪一种? …… (42)
3.5.2 14个问题,回答并解释你的答案 …… (42)
3.6 自我反思的第三部分:全面审视自我 …… (43)

3.7 识别问题的触发器并树立目标解决它们 …… (46)
3.7.1 你的目标 …… (46)
3.7.2 训练你的大脑 …… (46)
3.7.3 自我测试题 …… (48)
3.7.4 处理手边工作的武器 …… (48)
3.7.5 可能达到的各种目标 …… (48)
3.7.6 前进的策略 努力向上 …… (49)
3.7.7 可借鉴的方法 …… (49)
要点回顾 …… (50)
案例及应用 …… (50)

第1篇 变革时代的商务哲学

第4章 变革时代的商务哲学概论 …… (55)
本章概要 …… (56)
本章目标 …… (56)
4.1 新时代商务哲学的核心思想 …… (57)
4.1.1 篇首案例:关于时代与生存的一些问题 …… (57)
4.1.2 经理是真正的策划者而非‘时尚家’…… (58)
4.1.3 不受时间限制的成功秘诀是不存在的 …… (59)
4.1.4 繁多的方案像一棵棵的树,但却不是森林…… (60)
4.2 获取成功的新型组织价值观念 …… (61)
4.3 企业新模式 …… (68)
4.3.1 纳入 …… (72)
4.3.2 改进和创新 …… (73)
4.3.3 驱策 …… (74)
4.3.4 信息 …… (75)
4.4 改进…… (76)
要点回顾 …… (77)
案例及应用 …… (78)

第5章 创建梦想企业 …… (80)
本章概要 …… (81)
本章目标 …… (81)
5.1 开始改进 …… (82)

需要全本请访问 www.ertongbook.com

5.1.1 篇首案例:克莱斯勒公司等,打破惯例 …… (82)
5.1.2 几点策划 …… (84)
5.2 准备行动 …… (85)
5.3 检查 …… (86)
5.4 十大设想 …… (88)
5.5 执行方案 …… (89)
5.6 十大原则 …… (91)
5.6.1 忠实意味着你必须尽量协调客户所需与所要 …… (91)
5.6.2 核实顾客需求 …… (92)
5.6.3 进行市场调查 …… (93)
5.6.4 商业结构重组 …… (94)
5.6.5 员工与客户的关系 …… (95)
5.6.6 企业的整体政策及程序 …… (96)
5.6.7 客户需要数据和信息 …… (96)
5.6.8 向客户推卸责任意味着失去商机 …… (97)
5.6.9 人人都有客户 …… (97)
5.6.10 人人都致力于客户服务 …… (98)
5.7 质量管理哲学 …… (98)
5.7.1 要求质量 …… (99)
5.7.2 假想质量 …… (100)
5.7.3 兴奋质量 …… (102)
5.7.4 影响质量度的力量 …… (104)
要点回顾 …… (105)
案例及应用 …… (105)

第6章 培训企业 …… (107)
本章概要 …… (108)
本章目标 …… (108)
6.1 真正有用的培训 …… (108)
6.1.1 篇首案例:90%的企业培训只是在浪费 …… (108)
6.1.2 培训要有明确的重点和目标 …… (109)
6.1.3 积极主动的员工 …… (110)
6.1.4 管理支持 …… (112)
6.1.5 适当的培训准备 …… (113)
6.2 建立一个可持续发展的企业 …… (116)
6.2.1 客户需要 …… (117)
6.2.2 提供长远利益 …… (118)

6.2.3 竞争对手在行动 …… (119)
6.2.4 自发全球环境管理 *GEMI* …… (120)
6.3 新的企业价值观的设计 …… (121)
6.3.1 企业合同 …… (121)
6.3.2 成员企业 …… (129)
6.3.3 工作时间 …… (140)
要点回顾 …… (147)
案例及应用 …… (148)

第2篇 哈佛管理者职业素质教育与培训

第7章 哈佛管理者的个人魅力 …… (151)
本章概要 …… (152)
本章目标 …… (152)
7.1 风流人物的影响力 …… (152)
7.1.1 篇首案例 :肯尼迪的形象表演 …… (152)
7.1.2 哈佛管理者影响力的社会心理依据 …… (153)
7.1.3 哈佛管理人员的权力性影响力 …… (154)
7.1.4 哈佛管理人员的非权力性影响力 …… (157)
7.1.5 哈佛管理人员的人格性影响力 …… (158)
7.1.6 榜样行为影响力 …… (159)
7.1.7 权力性影响力与非权力性影响力的区别与联系 …… (160)
7.2 哈佛管理者魅力法则 …… (161)
7.2.1 品格魅力法则 …… (161)
7.2.2 知识素养法则 …… (164)
7.2.3 雄辩致胜法则 …… (168)
7.3 哈佛管理者形象设计 …… (175)
要点回顾 …… (176)
案例及应用 …… (176)

第8章 哈佛管理者的角色定位 …… (178)
本章概要 …… (179)
本章目标 …… (179)
8.1 哈佛管理者人生功课用表 …… (180)
8.1.1 生命的蓝图 …… (180)

8.1.2 时间计划 …… (181)
8.1.3 一日之计 …… (185)
8.2 哈佛管理者人生自我建筑 …… (187)
8.2.1 自我教导 …… (187)
8.2.2 体力·智力·精力 …… (190)
8.2.3 将体能转化为智能 …… (193)
8.2.4 支配潜意识 …… (194)
8.2.5 自我训练 …… (198)
8.2.6 我做得到 …… (199)
8.3 哈佛管理者人生第一角色:探险家 …… (202)
8.3.1 培养探究的心 …… (202)
8.3.2 目的是什么 …… (202)
8.3.3 到别的领域看一看 …… (203)
8.3.4 找更多的资料 …… (203)
8.3.5 有时可能会找到与目的物截然不同的资料 …… (204)
8.3.6 不要忽视“理所当然”的事物 …… (205)
8.3.7 打倒龙吧 …… (205)
8.3.8 遭遇障碍正是跳脱樊笼 …… (206)
8.3.9 注意随身携带的资料 …… (206)
8.3.10 写下来 …… (207)
8.3.11 探险家的责任 …… (208)
8.4 哈佛管理者人生第二角色:艺术家 …… (208)
8.4.1 适当地加工 …… (208)
8.4.2 身旁的艺术家 …… (209)
8.4.3 想象:假如这么做,结果将会如何 …… (211)
8.4.4 翻译:由反方向观察事物 …… (212)
8.4.5 产生关联:把不同的意念连接起来 …… (213)
8.4.6 消除:忽视规则 …… (214)
8.4.7 什么是艺术家 …… (215)
8.5 哈佛管理者人生第三角色:法官 …… (215)
8.5.1 这个构想是“原来如此”还是“嗯” …… (215)
8.5.2 这个构想是否存在任何错误 …… (216)
8.5.3 假如失败,会变成如何 …… (217)
8.5.4 我正在想什么 …… (218)
8.5.5 我的预设符合现实吗 …… (219)
8.5.6 我有文化上的偏见吗 …… (220)
8.5.7 为何我的判断力变得迟钝 …… (221)

8.5.8 意志的决定 …… (222)
8.5.9 法官担负的责任 …… (222)
8.6 哈佛管理者人生第四角色:战士 …… (223)
8.6.1 从"假如…会如何"移向"现实" …… (223)
8.6.2 如狮子般的雄心 …… (224)
8.6.3 强化战士的盾 …… (224)
8.6.4 耐心地努力 …… (226)
8.6.5 战士的角色 …… (226)
8.7 哈佛管理者的现代观念转换 …… (227)
8.7.1 战略观念 …… (227)
8.7.2 科学决策观念 …… (228)
8.7.3 紧迫感、危机感和必胜信念相统一的观念 …… (229)
8.7.4 时效观念 …… (230)
8.7.5 信息观念 …… (231)
要点回顾 …… (232)
案例及应用 …… (232)

第9章 哈佛管理者的外在素质培养与自我管理 …… (236)
本章概要 …… (237)
本章目标 …… (237)
9.1 哈佛管理者的健康体魄 …… (237)
9.1.1 什么是身体素质 …… (237)
9.1.2 健康才是第一位的资本 …… (239)
9.1.3 健康与养生 …… (242)
9.1.4 自我健身 …… (248)
9.2 自我管理 …… (261)
9.2.1 自我教育内容 …… (261)
9.2.2 自我超越艺术 …… (268)
9.2.3 自我改善理念 …… (272)
要点回顾 …… (276)
案例及应用 …… (276)

第3篇　哈佛管理者的能力培养

第10章　哈佛管理者的能力素质 …… (281)
本章概要 …… (282)
本章目标 …… (282)
10.1　哈佛管理者能力素质的作用 …… (283)
10.1.1　篇首案例:百事可乐的"针头事件" …… (283)
10.1.2　提高领导工作的效率 …… (284)
10.1.3　有助于树立哈佛管理者威望,赢得更多的支持者 …… (284)
10.1.4　减少工作中的矛盾和阻力 …… (284)
10.1.5　增加社会效益和经济效益 …… (285)
10.2　哈佛管理者能力素质的构成 …… (285)
10.2.1　纵横捭阖的统帅能力 …… (285)
10.2.2　百折不挠的意志能力 …… (288)
10.2.3　随机应变的行为能力 …… (288)
10.2.4　游刃有余的协调能力 …… (289)
10.2.5　左右逢源的语言表达能力 …… (291)
10.2.6　扎实全面的技术能力 …… (292)
10.2.7　不断进取的创新能力 …… (292)
10.3　哈佛管理者能力素质的锻炼与培养 …… (293)
10.3.1　在实践中增长才能 …… (293)
10.3.2　在竞争和自我否定中增长才能 …… (294)
10.3.3　开拓型人才的素质特征 …… (295)
要点回顾 …… (296)
案例及应用 …… (296)

第11章　哈佛管理者的能力培训 …… (300)
本章概要 …… (301)
本章目标 …… (301)
11.1　哈佛管理者的语言能力 …… (301)
11.1.1　说话的秘诀 …… (301)
11.1.2　说话的技巧 …… (303)
11.1.3　说话的能力 …… (307)
11.1.4　说话的艺术 …… (309)
11.1.5　说话的难点 …… (311)
11.2　战略决策能力培养 …… (313)

11.2.1 企业经营战略的概念及其产生 …… (313)
11.2.2 战略管理过程 …… (315)
11.2.3 竞争战略 …… (320)
11.2.4 关键性问题分析 …… (321)
11.2.5 关键因素分析 …… (324)
11.3 应变与危机处理能力培养 …… (327)
11.3.1 哈佛管理者与突发事件和危机 …… (327)
11.3.2 应变艺术与领导艺术 …… (329)
11.3.4 缓解矛盾,变害为利 …… (333)
11.3.5 处理突发事件的原则 …… (335)
11.3.6 领导艺术与应变素质 …… (336)
11.4 用人能力培养 …… (343)
11.4.1 哈佛管理者目标靠别人来实现 …… (343)
11.4.2 “动员支持”——普遍适用的原则 …… (344)
11.4.3 普遍原则与特殊手段——动员手段种种 …… (346)
11.4.4 “谁赢得智力谁就是胜利者” …… (351)
11.4.5 产出大于投入的秘密 …… (353)
11.5 信息处理能力培养 …… (356)
11.5.1 信息收集 …… (356)
11.5.2 信息收集要术 …… (360)
11.5.3 信息收集技巧 …… (364)
11.5.4 信息整理技巧 …… (367)
要点回顾 …… (378)
案例及应用 …… (379)

附录:员工素质培训表 …… (381)

需要全本请访问 www.ertongbook.com

绪　论

第 1 章　商务培训的导入
第 2 章　把握时机,开始训练
第 3 章　哈佛首席执行官培训方法

一位公司高层主管曾经抱怨:“我在公司中的作用非常明显,但是他们没有注意到。”这就是为什么现在比以前更需要培训的最佳例证。

如果别人正在考虑培训而你没有考虑到,那么你将在竞争中处于劣势,这就是最后结局。所以你必须成为自己的培训者。只要有正确的指导,这并非难事。

第 1 章

商务培训的导入

关键词 *key word*

商务培训(*Commercial Cultivation*)
首席执行官(*CEO*)
素质(*Fibre*)
技巧(*Skill*)
创造力(*Creativity*)
背景(*Background*)
结果(*Result*)

本章概要

1)现在比以前任何时候都需要培训

●篇首案例:一位女主管的改变

●商务培训的导入

2)哈佛素质教育与培训都做些什么?为什么如此重要?

●哈佛素质教育与培训到底是怎么回事?

●为什么现在比以前更需要培训?

●为什么培训在企业界成为热门话题?业务蒸蒸日上?

●什么时候需要培训?

●谁能胜任培训工作?

●培训期间都做些什么?

●培训对你有何益处?

●公司如何受益?

●能否进行自我培训?

3)培训是为了你自己以及你生活中最重要的人

4)失策的浪费

本章目标

在学完本章内容以后,您将能够:

1)适应新的环境,激励自我,并更新和改善工作方式和行为习惯;

2)强化你的优势,弥补你的不足,从而提高你的整体实力;

3)坚定你进行自我培训与训练的信心;

4)感到应该尽快变得聪颖,早些改变自己,以使你的老板、你的下属和顾客满意。

1.1 现在比以前任何时候都需要培训

1.1.1 篇首案例:一位女主管的改变

1. 背景

一位女主管负责向高级副总经理汇报工作,尽管她比所在部门中任何人都了解公司范围内的业务,可是她不善言谈。她不想像同事们那样

打断别人说话或滔滔不绝。再加上不能肯定自己的看法是否有价值，她常常一言不发。而且，当在本来就有些‘黑暗郁闷’的办公室里同人谈话时，她表情冷漠，仿佛已经‘僵住了’似的。

2. 分析和措施

她在上个月参加的会议上一言未发。她和她的教练逐一分析了每一过程，发现她本可以（也应当）简洁而且自信地发表一些有意义的建议。

她同意在下个月的会议上每 15 分钟做一次简短的发言，即在一个小时的会议中只发言四次。（这要求对她不算太多！）。她可以发表自己的建议，支持别人的看法，希望别人重述一些观点，确认别人的评论，对别人的贡献表示感谢，或者当别人讲话时，有意地点一下头或简单说句‘是的’以示同意。

为准备以后的会议，需遵循 3 个步骤：①想象一下可能发生的情况；②仔细考虑你可能做出的反应；③制定一些与众不同的措施或反应。

她还应当学会如何使别人能充分发挥其才智，多做贡献，以及通过试探性地问一些问题，解除自己的心理压力——通常问 3 遍才能了解到事情的真相。（问一遍只能知道一些皮毛。）

3. 结果

这位女主管的上司，即那位高级副总经理后来讲，当他看到他的员工发生如此大的变化后，他情愿为这次培训多付 3 倍的价钱。这位副总经理将她新近学到的东西戏称为‘技巧百宝箱’。现在她的发言得到了应有的重视和采纳。

1.1.2 商务培训的导入

今天的工商业领域竞争异常激烈，商务培训已不再是一项奢侈的开支，而是一种必需。日新月异的现代社会要求人们的工作习惯和方法也随之更新。即使今天你享有盛誉，也无法保证明天的你能够继续获得成功。你需要不断适应新的环境，激励自我，并更新和改善工作方式和行为习惯。

在近 30 年中人们获得的信息比过去 500 年的总和还要多。今天一张《纽约时报》（*The New York Times*）传递给人们的信息比几百年前人们一生中了解的信息量还大。许多公司把更多的钱投资于计算机和信息沟通上，而不是用在工业、采矿、农业和建筑设备上。现在，知识变得比产品更重要。

你为了应付每天的工作而焦头烂额，正规的学校教育早已成为遥远的回忆。你无暇每周到一线基层去学习或参加学术讨论，那么你怎样才能学到不可或缺的新知识呢？只有从私人培训中获得。如果别人正在考虑培训问题而你没有考虑到，那么你将在竞争中处于劣势，这就是最后结

局。所以你必须成为自己的培训者。只要有正确的指导,这并非难事。

1.2 哈佛素质教育与培训都做些什么?为什么如此重要?

1.2.1 哈佛素质教育与培训到底是怎么回事?

哈佛素质教育与培训和你一起工作,给你客观的、专业化的指导,强化你的优势,弥补你的不足,从而提高你的整体实力。当人们处在事业的转折点时会需要一些特殊建议,这时安排一次培训课程往往事半功倍。这类转折点可能是升迁,也可能是没被提升;可能是工作调动或改行;可能是工作需要或责任的变化;还可能是换了上司。

1.2.2 为什么现在比以前更需要培训?

要想在激烈竞争的环境中生存和发展,关键不在于你知道什么。当然首先你必须有真才实学,但你还得在非"硬件"方面出类拔萃,这就要求你令人难忘,能给人留下深刻印象,真诚可靠,并讨人喜欢。有人曾经抱怨:"我在公司中的作用非常明显,但是他们没有注意到"。这就是为什么现在比以前更需要培训的最佳例证。

1.2.3 为什么培训在企业界成为热门话题?业务蒸蒸日上?

职业型的、有抱负的人希望利用一切可以获得的帮助来使自己成长提高。一些人以外表的改变为捷径,另一些人则搭上了"风格"快车,培训就是针对后者的。优秀的管理者希望帮助他们的员工做得更好。与单个雇员相比,老板能够更加客观地不带偏见地指出他们需要改进的地方,雇员业绩考评因此被广泛推行。一些公司在找到雇员的症结以后,会聘请专家帮助他们学习必要的技能,当一名员工从具体办事员提升为管理者或领导的时候,常常会有这方面的需要。

公司在给某人提职之前并没有给他们提供任何关于如何摆脱麻烦的培训,约瑟夫·斯图伯(*Joseph Straub*)说,他曾在伯林顿工业公司(*Burlington Industries*)做过经理。"这里有一种想当然的期望,人们认为你知道该做什么,"萨里·法柯特(*Sari Factor*)说,他是麦克杜格尔—利特尔公司(*McDougal Littell*)的副总裁,事情的真相是:人们通常不知道该做什么,而又不愿意承认他们不知道。

需要全本请访问 www.ertongbook.com