

图书在版编目 (CIP) 数据

哈佛经理手册 / 罗锐韧主编. — 北京 : 企业管理出版社, 1997.
1. 经 — 手册 I. 罗 II. 企 — 管理 — 手册 IV. 629.424.01

I 哈佛... 摇 II 罗... 摇 III 企业管理 原手册 摇 IV 629.424.01

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (97) 第 0468 号

责任编辑 : 杜摇敏

版式设计 : 司昌斗

封面设计 : 李摇萌

哈佛经理手册

罗锐韧摇主编

企业管理出版社出版发行

(社址 北京市海淀区紫竹院南路 68 号)

全国新华书店经销

北京市朝阳区飞达印刷厂印刷

787 毫米 × 1092 毫米 16 开 25.5 印张 310 千字

1997 年 1 月第一版 1997 年 1 月第一次印刷

印数 : 10000 册

ISBN 7-5097-0468-6 · 定价 : 28.00 元 (上、下卷)

《哈佛经理手册》编委会

摇摇主摇摇编摇摇罗锐韧

摇摇执行主编摇摇南兆旭

摇摇副 主 编摇摇姬仲鸣摇摇卢建成摇摇李永平摇摇周侃

孙健汉摇摇赵向标

摇摇编摇摇委摇摇(以姓氏笔划为序)

王摇摇培摇摇王摇摇林摇摇王鹏林摇摇于晓红

白摇摇杨摇摇冯萁萁摇摇卢火生摇摇毕摇摇慧

朱大明摇摇刘摇摇洁摇摇刘文红摇摇时闵南

李摇摇雯摇摇李芳茂摇摇李春华摇摇张红侠

张红慧摇摇杨晓静摇摇林宏海摇摇明起伟

周摇摇辉摇摇郑富英摇摇赵彦红摇摇胡国红

侯章良摇摇高占斌摇摇梁桂宽摇摇黄建军

黄梅欢摇摇黄佳懿摇摇康摇摇询摇摇谢晓洪

摇摇策摇摇划摇摇悦颀出版策划中心

北京德辰文化发展公司

前摇摇言

《哈佛经理手册》《哈佛管理全集》的姊妹。

《哈佛经理手册》诞生在《哈佛管理全集》出版半年以后。《哈佛管理全集》一经推出，迅即引起了各界人士的关注。半年里我们收到了全国许许多多的读者来信，除了对《哈佛管理全集》的赞誉外，都要求我们能够再提供一本简明通俗的实战性的读物。如果说《哈佛管理全集》介绍了哈佛商学院 酝粤经典的精髓，《哈佛经理手册》则汇集了哈佛经理们的经验与体会；如果说《哈佛管理全集》是对步入哈佛殿堂的莘莘学子的传道、授业、解惑，《哈佛经理手册》则是对已担任高级经理职务的工商界精英的解难、指导与自我培养。

现代市场已冲破了地域上的界限，是一个国际性的大舞台。市场竞争要受到整个世界范围内的政治、经济、文化、社会、科技的影响与冲击，经理们如何在复杂多变的环境中率领企业求生存、求发展，已经不能仅凭经验和可遇不可求的机遇了，如何丰富经理们的个人知识与智慧，提高思辨决策能力与经营管理技巧，是经理们的迫切需要。我们编写了这本《哈佛经理手册》，希望能在浩如烟海的经济管理知识中，为经理们精选一套日常必备的工具书，作为经理们日理万机时方便就读的指导参考。《哈佛经理手册》尽量纳入了作为一名现代经理所必需的知识、方法和技能，全书共分 员缘个单元 远章。本书编译过程中注重哈佛经典的内核真义，力求深入浅出和简洁实用，并

借鉴了大量的经典案例。

哈佛经理 ,一个耀人眼目又万般神奇的职位 ,那神圣五彩光环的梦想 ,激励着多少工商界的精英们为之奋斗和献身。在商品经济的大风大浪中 ,我们希望更多的弄潮儿运筹帷幄 ,出奇制胜 ,为这个名字增光生辉。

《哈佛经理手册》编委会

一九九七年十月



哈佛经理手册



结束语



哈佛经理法则

从未忘我地投入一项伟大事业的人，失去的是人生中一次巅峰体验。唯有在忘我的过程中，才能发现自身。

——（美）理查德·尼克松

有不少博学的，熟悉本行的领

导者在工作上却束手无策。因为他们不善于在集体中创造一种健康的社会心理状态，光靠指示和训斥的力量来做人的工作，或者设下形形色色的官僚主义壁垒，把自己同人们隔开。选择和培养领导者时，也必须注意他在这方面的素质，即他的“个性”，他的易于共事。

——阿法纳西耶夫

人们的能力来自知识，但更重要的是对前人经验的总结。我们的先人为我们开创了丰富灿烂的历史，这是今天的哈佛经理们的无价的财富。

——编者

哈佛语录

信息技术是社会进步的关键。

班雅伦

管理者的成绩在很大程度上取决于在组织中所有各级管理能否获得信息和及时地使用信息。信息是把整个组织结合起来的粘合剂。

允刁唐纳利

管理者应该得到自己工作效果的情报，以便及时同预期目标比较，纠正偏向

德鲁克

一、哈佛经理理论领导

彼得·派克爵士

——英国铁路局局长

就我个人的看法，经营管理是个具有三种层面的立体空间——包括经济、企业家和社会三方面。经济层面的涵义是众所周知的：是一种为达营利目的而结合了经商交易、企业管理和从业技术的过程行为。企业家层面就难以确切地制定其真义了，因而法国经济学家瑟依于公元1855年创立了“~~汉姆勒法则~~（企业家）”这个字眼来描绘介于资产和顾客之间的人们。这个交接点中的层面，是一个充满了创意想象和精力、承担风险和制造风险、掌握他人错失的机遇、洞悉未来、掌握未来的层面。我认为，一个优秀的企业家必须具有洞穿迷雾、观察前景的能耐。由于面临社会层面之际使得我们备感不适、无所适从，因此处身于现今社会，必须能使企业本身与外在社会得以充分的调和。

（1855年于英国）

默尔福德 ——柯达公司总裁

管理一词应该是兼具多方面利益的——譬如象顾客、股份持有人、雇员和公众的利润，并且为公司制定出作业政策和目标。董事会的各个成员——也就是管理阶层——是公司的领导分子，具有率先倡导的责任，并导引企业发展的方向。当然，经理也具有管理的职责。

我认为，所谓的经营管理，是指确保公司的业务进行能够符合公司既定策略，并致力实现其既有的目标。

即使经理本身并非董事会的成员，他们也可以有助于企业政策和目标的制定。这种形态可谓具有参与性的经营管理法。就我个人认为，时值现今的时代，这种形态是必要的。

(~~一九五~~年 四 月于英国)

泰伦斯·莱温爵士 ——舰队司令兼国防参谋长

人群是最主要的问题所在。不论置身于多么庞大的企业中，每一个人都是单一的个体，具有其自我的需求、恐惧、抱负、烦恼和信仰。这种种人类的情绪必然显著地影响了每一个人的观念和做法。我并不是建议大家一定得将全部的时间精力用在有关的积极性上，以求充分发挥人力运用以及调度；然而，人事问题还是整个企业机构运转当务之急。我不知道该如何告诉大家，应该花上多少时间和升降机操作工友善地交谈、或是亲切地询问沏茶女佣的假日生活，但是，就我个人的经验，这些举动都是必要而且值得的。不仅如此，这种种亲切的探询关怀也会使得自己精神

愉悦、增长见闻。

(~~1955~~年 ~~12~~月于英国)

彼得·派尔
——布默证券公司总裁

经营管理法在于促使人群共同量力工作，以谋求共同的目标。但是，处身于 ~~19~~世纪的今天，两大要素改变了以往经营管理既有的光景：私人以及公家机构日益扩大其组织，操作技术也趋于精密复杂。

此种改变导致所谓“科学化经营管理”的发展，致力于企业合理化和规章的制定成文，即使在运转复杂的工业情势下，仍然可以达到既定目标。

不幸的是，科学化经营管理并未能解决另一项改变所产生的问题：那就是丧失了原有的强制性工作诱因。以往，恐惧是促使大众勤奋工作的主因——对于失业和贫穷的恐惧——~~19~~世纪中期以前，这种恐惧成分使得经营管理法较偏重于强制性，而并非一味的说服劝导。

今天，工作诱因已步入了真空的状态，处于此种困境的各企业和国家机构逐渐认识到症结所在。意欲推进企业和社会运转的脚步，我们就必须要认清问题的来龙去脉。如果无法再挽回以往工作所具有的“强制性”，我们就必须以一种对于工作的热情情绪来取代，凭着某种刺激因素，激励个人以及群体的工作情绪。

(~~1955~~年 ~~12~~月于英国)

艾瑞克·莫里
——贝尔哈芬啤酒酿造厂总裁

经营管理的经验是要靠多年的勤勉工作和金钱投资累积而得来的。或许有人会问，既然我目前从事于企业管理工作，为什么我愿意平白无故地将这些宝贵的意见、知识提供给大家？

等到我年届退休之时，或许想法就不同了。如果时间允许的话，或许我也可能出版一本书，不过老实说，在那种情况下，下笔还真的是不容易呢！

（~~1954~~1954年 10月于英国）

彼得·杜鲁克

——经营管理法作家·学者及顾问

总有人不断地问我，希望我能提出现今存在的最优秀的经营实例，他们总也希望我的答案是：艾尔福德·史劳恩经营下的通用汽车厂；或是乔治·西门所创立的德国银行，或是雷金诺德·琼斯掌理的美国奇异电器等等。以上所述的确是很好的企业经营实例，也值得我们去学习。可是，就我所知，于 19 世纪早期英国所时兴的经营法则堪称为最卓越的经营例子，也给了我最多可资学习的经验。那个时候，英国人挑选出年轻小伙子送往印度工作，再不然就是派往海外的分支机构任职。就我们的观点来看，那些外放的地域性委员助理们根本还是群孩子。他们不曾接受过经营管理方面的训练课程，对他们而言，复式簿记都相当艰深了。人选的挑定主要是依据应试者的个性作为准则。一旦得到出任资格，就立刻担负起那道简明而要求严厉的使命。只要他们任务进展顺利，他们都能自主自立而得到充分的信赖。若是工作失败，将得不到丝毫宽恕……就我调查得知，尽管外放人员遭受的意外变故率相当高，但多数都是死于疾病、梅毒、酒精中毒，因为工作不当和欺瞒行为遭受制裁的例子反而较少。我承认这种制度太过残酷，缺乏人类应有的宽恕和怜悯。可是，它毕竟成功

了，称得上是有史以来最辉煌的经营管理例子。

——（1956年 苑月于美国）

山姆·托伊

——英国福特汽车公司总裁

名作家兼美国总统顾问的史勒辛格博士曾经提出他小孩考试问卷中的一个题目，题目是这么问的：试探讨二次世界大战的前因和后果，并附上有意义的谚语（反面也可用于作答）。

起初我总认为，要我写上两三项有关企业经营的看法简直是难上加难，就好像回答上面那个问题一般。可是事后回想起来，这又不失为一种锻炼方法。它迫使我不得不细细回溯过去三十年中点滴的经验累积，并找出自我认为最重要的层面。

没有任何一种企业可以归结于单一个人，管理功用的精髓则在于知人善任，激励优秀人才。企业最重要的促成因素就是群体；健全而稳固的组织结构要比实效的经管法则重要多了。

因此，上层主管人员必须不断留意各阶层经理人员的培植与发展。

审慎选择适当人选也是非常重要的，而这必须靠平日不断的观察，留意每个人的发展动态。在检视的过程中，不仅要发掘能干的部属，并且还要剔除办事不力的员工。挑选出的部属能完成任务的比率若是达到七至八成，这项评选工作就算是相当成功的了。

在人才发展上必须注意的事项是，不管派任的职务轻重，都应赋予其全权处理的职权。一个人必须先能果断地拟定决策，再由失败或成功的经验中吸取教训，如此方能愈发干练。然而，赋予各经理人员独立作业这件事说起来很简单，做起来就不是这么回事了。当你发现部属处事方针有所偏失时，抑制干涉的冲动实

在不是件容易的事。

希望塑造杰出的经理人才，首先必须能独当一面，再由自我的体验中获取精华。维文恩·弗契斯曾说过：“完善的判断是来自经验的累积……而经验则是经错误而取得。”

在研判事务时，除了需要“勇气”之外，经验是必备的条件。在发展的过程中，经验不仅珍贵而且是无法取代的，它可以使得你处事客观、冷静，不会因为自我的情绪和外在的压力影响抉择。

最后我要谈的是，培养卓越经理人中最重要的是，你必须能坦诚相对。在本公司里，我们极度重视年度效益的回顾与检查，各部门主管都将与部属逐一交谈，讨论得失。完全的坦诚是相当重要的。如果你能在起步之初即纠正他人的错失，事态可以立刻改正扭转，总比到了最后共尝苦果要好得多。同时，还可以讨论的机会，鼓励属下发挥全力。

一个大型企业当然需要具有其章程及组织结构法，然而，若是能使员工皆有归属之心，此种精神力量将胜于一切。只有靠整体作业人员彻底的向心力，以企业的盛衰为己任，才能使企业臻于成功之境。

（1955年 10月于英国）

理查·杜伯森

——月援粤援裁（员第—员第）月理录编聘替替（员第—员第）总裁

调升部属的确是件让人欣喜的事，解雇职工却是让人忧心忡忡，此二者都必须经由慎重的思维，不可鲁莽行事。董事会重要职责之一就是在于聘雇杰出的领导人才，面对繁多的决择，可供查询依据的资料却往往不敷使用。能够做好某一项工作的人选却又无法胜任其它事务；在学校成绩卓越的人又未必具有勇气胆

识。事实上，一个人必须亲身经历一切，才能看出端倪的。因此很多大型企业都先将新人安置于次要的职务上，做为他进步的起点，让时间来考验他的能力。罗马历史家泰西塔斯曾经说过：“只有在登上皇帝宝座之后，一个人才会逐渐怀疑自己的能力。”

同样地，解雇办事不力的领导人员也是相当重要的。可是，具有下列三项者，你可重新评估予以留用：

员援你钟爱的部属；

圆媛办事尽力者；

猿媛他的离去可能影响其他作业人员士气者。

约翰·马斯特说过：“军队的先决条件就是要有高昂的士气。”大家势必谨记，不要让错误一再延续，它的害处只会日益加重。

(员媛年 员月于英国)

约翰·锡尔

——英国原子能管理局局长 (员媛—员媛)

只有顾问和职工之间能够全心相系、彻底合作的企业，才能发挥高效益。就我个人的观感，我非常不喜欢顾问与职工这种划分的方式，他们应该全部归属于同一类，全是顾问，再不然就全是职工。然而，这种划分观念仍然泛滥于英国企业界之中，因而造成了“我们和他们”的差别。这种分离式的员工餐厅和福利是要不得的。经理人员必须与门市部或厂房的作业保持密切的联系。企业的生产与效益完全系于全体作业人员，秉着忠诚做事和只着眼于工资袋的心态实在有着天壤之别。只要稍微调查就不难发现一项结论，若是员工具有高度的工作热忱，许多因病缺席的事项将可大幅度减少。

比较来说，在企业高阶层员工中引发此种工作热忱要来得容易些。相对地，在生产线上或是修护部门却是困难多了。若是缺

少密切的关注与鼓励，将很难有效保持产品的标准和工作进度。在一些企业中，往往需要耗损相当大的精力来推动业务运转，实在是因为企业的工作效率早已陷入分崩之际。希望扭转此一劣势，则必须靠经理人员和厂房工作相互影响、共同勉力。

身为企业主管只要稍微留意，不难发现一件事，此即任意指派职工任务根本就是侮辱部属的行为。我就见过许多强健干练的人员尽做些机器就可处理的琐事，再不然就是做些什么人都能做的事。晚上回到家来，他们会对太太们怎么说呢？有多少位秘书人员每天尽做些填写表格的工作，难道真的没有别的事让他们做吗？又有多少身为经理的人员对这一切视若无睹、不闻不问呢？

企业组织最重要的莫过于全体员工忠心地参与作业。而我相信，这项目标不是参与董事会的少数员工代表所能实现的。在此所谓的参与必然是全面性的，涉及每一位职工、领导和经理人员。

（1956年 01月于英国）

雷伊·荷洛克斯

——长期负责 月福瑞援总裁兼执行主管

完善的经管结构必须是架设在独立作业之上，精确一致的决策、快速的沟通，和直接而明确的责任承担。

尽管许多经理人员的业务极其复杂，然而都应该要追寻“如出一辙”的经营手法——即保持一致的思虑、言行，而这势必助长企业的运转效率。在此我们有三点建议：首尾一贯并能洞察未来的决策；二元化的责任承担；有效的沟通。

决策：

对于一名无法有效窥知未来、拟定决策的执行主管，除非他是经营所谓的一人企业，要不然他根本无法在偌大的企业中圈得

一席之地。或许有些这样的人，看着部属们无所适从、忙成一团的样子，还引以为傲呢！

此处我并非强调企业的决定必须有效测知未来，而是决策的旨意和立论基础必须要明确地告知各执行单位，让大家能确切地明了其内涵。

执行部属必须先了解高级主管对于事务状况的处理方式，才能立即采取有效的对应措施。

说得明确些，就是主管人员行事的手法必须给予部属充分的信心，让大家充分了解你的处事原则。

试问，有多少主管人员不厌其烦地每天打电话四处追踪、叮咛？有多少主管人士为了一些原本可以交办他人的业务而耽搁了重要的事务？

二元化的责任承担：

通常，责任问题都是直接追究其执行单位。事实上并非如此单纯。经理人员的首要工作在于发布企业的决策并确认实施步骤的方式，他们也应该担负起同等的职责。

在英国企业界中，我们常可听到有人申诉着：“我真的不知道这究竟是怎么一回事，可是这些都是一定要办的呀！”这种现象不仅存在于领导阶层，还发生在中等阶层的管理人员身上。

为了实现统一的行动和追求目标，我们应该编纂一本公司章程作为行事参考，明确记载各种权限与工作细目。我并非主张凡事都得一成不变地遵守书上所载；而是说，一本完备的公司章法，的确可以带给经理人员处事信心，使得他们能够确认自我的立场。

沟通：

很难确切地评判出沟通所具有的影响力，然而，这不失为赢取向心力的好方法——譬如像股东们、供应商、顾客、经理人员和厂区人员等。有效地做好各阶层的联系工作实在是太重要了。