

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 — 手册 IV. 629.42

I 哈佛... 摇 II 罗... 摇 III 企业管理 原手册摇 IV 629.42 原号

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 69 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

---

定价 : 28.00 元 ( 上、下卷 )

# 《哈佛经理手册》编委会

主 编 罗 锐 韧

执行主编 南兆旭

副 主 编 姬 仲 鸣 卢 建 成 李 永 平 周 侃

孙 健 汉 赵 向 标

编 委 ( 以 姓 氏 笔 划 为 序 )

王 培 王 林 王 鹏 林 于 晓 红

白 杨 冯 萁 萁 卢 火 生 毕 慧

朱 大 明 刘 洁 刘 文 红 时 闵 南

李 雯 李 芳 茂 李 春 华 张 红 侠

张 红 慧 杨 晓 静 林 宏 海 明 起 伟

周 辉 郑 富 英 赵 彦 红 胡 国 红

侯 章 良 高 占 斌 梁 桂 宽 黄 建 军

黄 梅 欢 黄 佳 懿 康 询 谢 晓 洪

策 划 悦 颖 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

摇 ~~~~~

## 摇第七单元

摇 ~~~~~

# 哈佛经理工作检测摇

---

我善于倾听别人的意见。……我喜欢听自己讲话,但也喜欢听取不同的意见,当对方是一个头脑敏捷、善于分析或富于创新精神的人时,尤其是如此。

——(美)乔治·布什

看不到问题,那是危险的,决不是什么好事情。因为那是一种没有大错,没有失败的平庸状态,它将使组织受到侵蚀以至衰亡。

——(日)土光敏夫

计算机不能脱离设定的程序,卫星不能脱离预定的轨道,对哈佛经理而言,每日三省,调整自我,重新认识企业,重新评价环境,是每日最重要的工作。

——编者



哈  
佛  
语  
录

思而后行 ,以免做出愚事。

毕达哥拉斯

凡事须尽力而为 ,半途而废者 ,永无成就。

爱因斯坦

认为没有问题了 ,进步就要停止 ,退步就要开始。

石川馨

智者之虑 ,必杂于利害。

孙子

## 第一章 摇哈佛经理

### 职责检测( 一 )

#### 一、执行工作分析

##### 摇行为准则

愿自觉成为一位众所期待的并且符合自己目标中的管理者

所谓自认为是管理者 ,并非摆出管理者的架子。应该自觉是位管理者 ,而且决心成为一位众所期待的管理者。这是身为管理者的欲望与行为的原动力。你会想到 ,怎样的人才适

合作管理者 因此你要树立一位自己目标中的管理者 ,并致力使自己成为这样的人。

#### 经常检讨应执行的任务与其内容

一开始 ,任务与内容都是被决定、固定化的。你不应该局限于某范围之中 ,而要常常考虑并且重估公司的方针、环境的变化 ,循序渐进地拓展任务的范围 ,并且谋求素质的提高。因此要确认 ,并使任务明确化。明确化不仅可以使管理者的立场更明朗 ,而且可以作为任务执行的宣言以及自我启发的目标。

#### 执行任务时要有使命感与信念 ,消除等待时机的心态

管理者必须要拥有势必完成任务的使命感与一股坚定的信念 ,使命感、信念是自认为管理者最强的先决观念。执行任务时应本着坚定的态度。所谓等待时机的态度是 ,发生问题才去解决 ,而且尽可能地避开它 ,也就是别人指示 ,你才去行动的态度 ,有了它就无法完成任务。相对于追求目标的态度 ,是指执行任务时 ,能主动追求必要的挑战性目标 ,并朝着目标行动 ,遇到问题即加以解决的态度。在执行任务时 ,应该坚持着这种态度直到工作完成为止。

#### 不要因繁忙的理由使任务徒有虚表 ,执行任务才算是任务

即使确定了一项出色的任务内容 ,如果未能执行的话 ,也只是纸上谈兵。而以忙碌作为借口 ,容易导致任务执行的失败 ,所以“忙碌”应该列为禁语。执行任务可以借助执行中找寻问题点所在 ,扩大、充实任务的内容 ,而管理者可从中自我成长。

#### 执行时不应有形式上的观念或惰性的态度 ,应该实实在在地做

任务的执行总是反复相同的做法。因此实际的情况很容易流于表面化 ,或形式上做一做而已。“执行”最重要的是设定目标 ,不是短时间的 ,而是计划性持续地执行以显露成绩 ,并将它作为明日成果的依据。但是不能只维持现状 ,而是应该经常性的改善与改革。

#### 任务的完成必须依靠他人的协助

任务执行并非管理者一人的事 ,必须取得有关人员的协助 ,因此要争取多方面的协助。这时 ,不能单方面强求别人援助 ,应该了解对方的立场 ,听取对方的意见 ,然后再表示请求协助。

#### 遇到障碍并不表示任务不能完成 ,反而应该解决眼前的障碍

在你抱怨时间不够用之前 ,应该先思考如何有效地运用现有时间。同样 ,执行任务也应先想到障碍。如果搪塞一大堆障碍为理由而使任务无法完成 ,这和一开始就没有执行的愿望是相同的。因此解决障碍也是任务的内容。

#### 重新评估执行的监督行为 ,致力于自我启发

执行任务时不可欠缺的先期工作是思考如何执行任务 ,评估执行的结果 ,丢下任务不管或不研究 ,是造成执行上空洞化、形式化的原因。一位管理者应该在别人批评你之前就能自我评价一番。

### 工作态度诊断

#### 工作态度诊断目的

(员)自己积极地寻求任务使之明确化 ,并确实本着积极执行的态度。

(圆)任务执行即使没有指示其方法 ,也应该主动地、计划性地持续完成。

表 猿缘 猿缘 工作态度诊断表

序号	项摇摇摇摇目	审查栏( 在对应栏内填“ 〇 ”)		
		是	尚可	否
员	心中有一位期待中的管理者或可作为目标的管理者 ,并努力和他们一样			
圆	积极地探索自己的任务与其内容 ,并加以明确化。而且对该内容加以说明			
猿	重新认识公司的方针、期待 ,以及公司内外环境的变化			
源	与公司、部属、相关部门的管理者、相关人员等沟通 ,了解他们的期盼			
缘	执行任务时 ,即使上司没有指示 ,自己也能主动地思考与行动			
远	不逃避充满难题或负担的工作 ,反而乐于接受并且努力解决			
苑	执行任务时 ,即使发生困难 ,也不会中途放弃 ,一定坚持到底			
愿	不会把执行上遇到的障碍作为不能完成任务的理由 ,而会想出解决的方法			
怨	掌握部门的实际情况及部属的行为 ,并且应用在任务的执行上			
园	建立任务执行的确切目标 ,并且有计划与持续地执行			

摇摇圆诊断表说明

(员)寻找可当作学习目标的管理者为对象。并非指随便“借用”别人的目标,或是抄袭参考书籍中的例句来制定目标。为什么强调要寻找一位可视为学习对象的管理者,这得仔细地深思了。在思考的同时,心中会渐渐描绘出目标中的管理者形象,而且也要牢记无论如何都要彻底成为这种人的决心。

这时候应该注意不可踏入“自以为是”的陷阱。不防征求领导的意见,并与同为管理者的人共同商量,再者也可阅读参考书籍等。

为了要成为目标中的管理者,首先要有诱导自己的动机,然后在实现的方法上多下功夫。例如把崇拜的管理者偶像告诉上司,或向同为监督的人表明实现的决心。总之,应该随时随地鞭策自己制定实行的目标与决定执行的方法(诊断员)。

(圆)破除任务内容流于形式化的概念。虽然忙碌,任务执行的过程总是重复着一些相同的工作。为了防止懈怠,任务内容不要只局限在以往的范围思考,或局限在解决实际发生的问题中,而应该在事前找出问题,重新评估执行的方法,并加以修改(诊断猿)。

(猿)评估任务执行的态度,要抱着以目标为导向的姿态。执行任务时,不要只在学习其中的必要的知识或方法。如果没有积极执行的态度,其中的知识与方法就会成为不能完成任务的理由、借口与原因。是否能运用所学的东西就在于你持有的态度如何。如果具有坚定的态度,平常就不会等别人催促,你才去做;别人没催促,你就没注意到,或是遗忘了,而且也不必担心执行是否能持续长久。你是本着怎样的工作态度呢?希望你能找出自己行动的方向,本着坚定的态度去做事(诊断缘-愿)。

□摇工作行为诊断

圆工作行为诊断目的

(员)执行任务时,应取得上司、部属、相关职责(部门)的管理者相关人员的协助。

(圆)进行任务执行的自我评价,修改监督行为、方法。

表 圆 摇摇圆工作行为诊断表

序号	项摇摇摇摇目	审查栏(在对应栏内填“○”)		
		是	尚可	否
员	在执行任务时,为了取得上司、相关职责的管理者,或相关人员等的协作或援助,平常就已加深彼此的理解,交换信息			
圆	执行需要部属协助的任务时,能听取部属的意见			

序号	项摇摇摇摇目	审查栏(在对应栏内填“○”)		
		是	尚可	否
猿	收集整理任务执行中所需的必要情报、资料,并加以活用			
源	了解任务执行时,相关的公司管理、制度,并善用			
缘	对任务的执行能自我评价、重新评估行为或方法,并加以修正			
远	请求上司针对任务执行情况给予评价、建议与指导			
苑	考虑任务执行中必要的能力,努力于它的提升与技法学习的自我启发,并谋求提升身为一位领导人应有的素质			
愿	掌握所花费的时间,对于该积极解决的事会多下功夫			
怨	言行一致,而且会率先行动			
苑	针对任务的内容与其执行,会与其他管理者交换信息、资料,进行协商或举办研讨会			

工作行为诊断说明

管理者要与其他人(上司、部属、相关人员)共同执行任务,所以应取得任务执行中各人员的协助。不如预期中的行动,或不给予协助时,自己就应该反省是否方法不得要领。平日不妨想一想,对相关职责管理者该以什么态度,什么方法来提高协作关系?对于需要援助的事情是否解释得很清楚?是否取得对方的理解?是否与对方商量?是否要求对方出主意(诊断员)?

(员)了解并善用公司的管理、制度。管理者肩负着实施制度的任务,所以是一项负担。但是为要认为这种负担不必要,应该更进一步地活用它。应该检查是否知道任务执行上相关的管理制度。它们到底是什么?该如何运用?例如,深刻体会必须将资格制度积极地活



序号	项摇摇摇摇目	审查栏(在对应栏内填“○”)		
		是	尚可	否
远	为了使上司可以充分地发挥他的能力,会恰当地给予辅助			
苑	就上司所指示的业务计划(生产计划、销售计划等)制定正确的工作(作业)计划,并依照计划执行			
愿	在降低成本、保证质量、防止工作时间的流失、严守交货期、确保安全等方面下功夫,并严格执行			
怨	工作要明确化,不应让它固定化,并注意部属与工作的适合,以及工作的安排、增加、充实与改善等			
园	确认相关职责的协作关系,并决定协助的方法			

**园江工作计划诊断说明**

(员)订定部门管理的方向或目标,并取得部属的理解。管理者如果没有一定的方向或目标,部门就如一条漂泊的船航行于大海上,会让部属陷于不安。目标要根据公司或上司的方针、外部环境、部属的意见、要求、部门的状态等来决定。决定后的目标要转达给部属,相互交谈以取得共识(诊断员)。

(圆)贯彻加深部属对公司现状、方针、通告的理解。并非从头向部属说明一次就可以了,应该利用各种机会反复地与部属商谈。而且通告的文件也不只是形式上的公布、传阅与说明,而是要在传达的方法上多下功夫。除了这么做之外,还必须考虑部属需要何种信息、资料(诊断圆猿)。

(猿)积极地从事职责的改革、改善与问题解决。不仅自己力行,还要劝导部属改善、解决问题。管理者本身应确实地本着突破现状的态度,具备改革、改善意识或解决问题意识,自动寻求该做的事,积极努力解决问题,计划性地做事(诊断源缘)。

(源)适当地辅助上司。辅助上司不仅可以使职责容易管理,还可借着辅助而参与公司的经营。此外,辅助上司可以打动上司,辅助得当的话,还可和上司建立良好的关系(诊断远)。

(缘)考虑生产积极性的提高与部属的活用,规划工作,并加强管理。制定适合于上司指示的计划,使工作按计划进行。工作管理的根本在于部属与工作两方面的适合度。

(远)搞好相关单位之间的协助关系。为了让制度、技术有显著的进步,应该更进一步充

实协助关系。不只是在言语上 ,还应想一想该如何确实充实协助关系( 诊断 员)。

摇业务执行的自我诊断

员自我诊断目的

( 员)执行业务时 ,要考虑该采取什么行动 ,而且要获得上司、部属、相关人员的协助 ,使业务继续执行到底。

( 圆)自我评价业务 根据其结果重新评估并充实自己的行动。

表 苑 员自我诊断表( 业务的执行 )

序号	项摇摇摇摇目	审查栏( 在对应栏内填“ 〇 ”)		
		是	尚可	否
员	彻底让部属知道必须遵守的公司纪律、部门规范行为准则 ,并要他们严格遵守			
圆	进行公正、适当的人事评定、配置、调动、晋升等 ,而且适当地管理上班时时间、工作时时间、呈报奖惩			
猿	掌握部属的意识及意见 ,收集、整理、善用人事情报 ,同时也提供上司或人事部门所需的情报			
源	实施安全、进行安全教育 ,以及促进身体健康			
缘	为了让每位部属都能活性化 ,必须善用部属的能力 ,引发其主动性 ,策谋发挥其能力的方法			
远	为了让团体( 集团 )活性化 ,彼此应提出意见 ,共同努力完成任务			
苑	培育部属时除了设定目标、与部属交谈后订立计划之外 ,还必须运用职责指导的特征 ,并通过工作或职责的各项活动进行			
愿	身为职责意见沟通的中心人物 ,可以使上下左右的沟通活跃起来			

序号	项摇摇摇摇目	审查栏(在对应栏内填“○”)		
		是	尚可	否
怨	为了使部属对职责生活有满足感,有一套充实职责生活的方法			
圆	经常留意制造一个有活力、开朗,可以自由地表达意见的职责气氛			

**圆**业务执行的自我诊断说明

(员)要让部属发挥实现目标的能力,并让他们拥有满足感。管理部属的根本是尊重部属的自主性,部属应主动地思考、行动、帮助。因此,通过工作的执行、行动、各项活动等,确实地评定部属的态度、能力、业绩,听取部属的意见并加以运用。

(圆)让部属理解公司规则、部门纪律、就业或作业上的规则。不可放纵违规的举动,应该要求他们严格地遵守。遇有违规的情况时,应分析其原因,并加以指导改善。

(猿)让部属发挥才能,成为人才。为了使个人活性化,必须谋求能力与工作的适度配合,考虑配置及工作的管理、调动,此外还要运用晋升及其它人事管理、制度,以解决活性化障碍。另一方面,要使集团活性化,应该热烈地拓展创造性的默契与社团活动及全公司性的运动。管理者是培育人材的重要人物,不培育部属是因为不想去培植他,所以管理者应该知道培育人材需要什么,而且有计划地去施行。

(源)在意见沟通活性化方法上应多下功夫,并善于运用。整个公司部门的意见沟通中心——管理者,扮演着上下、左右、斜向信息的收件人与发信人的角色,所以他排除转达时的障碍。

(缘)谋求部门生活的充实感。应让部属有满足感。管理者要考虑到在充实职责生活的过程中,什么才是重要的,该用什么方法去充实。

(远)制造众所期望的部门工作气氛。部门内的气氛除了会影响部属的意欲、行为、协助之外,对企业的风气有所作用。因此,管理者应谋求一个目标中的气氛,并与部属共同评定方法及行以推动制造气氛的工作。

摇与成员合作的自我诊断

**圆**自我诊断目的

(员)部门与成员不是对立的,而是要积极地合作。

(圆)互相了解对方的立场,互相交流彼此的知识、技术、经验,进而交换意见与主意,并加以运用。

表 苑 缘 缘 缘 自我诊断表( 与成员间的合作 )

序号	项摇摇摇摇目	审查栏( 在对应栏内填“ 〇 ”)		
		是	尚可	否
员	制造与相关人员交谈的机会。促进相互了解和意见沟通 ,并有一套彼此协助、联络的方法			
圆	与相关人员交换信息、资料			
猿	有一套向相关人员询问现场状态或问题的方法			
源	指导相关人员有关现场专业技能或经验 ,并给予建议			
缘	向相关人员讨教专业知识、技术、技法 ,并恳求建议			
远	就制度的设计或制定 ,机器设备或工具的设计、图面、规格等 ,都能发表使用生产方面的意见			
苑	诸如制度的运用 ,工作整体的流程 ,机器或零件的供应等等会造成工作上影响的事 ,都会提出意见			
愿	转达部属对相关人员的期望 ,要求他们参与职责座谈会 ,从而听取部属的意见			
怨	灵活运用相关人员对部属进行教育训练			
园	与相关人员合作 ,共同解决共通的目标或问题			

摇摇圆与成员合作的自我诊断说明

(员)了解彼此的立场 相互灵活配合 避免产生不合的现象。管理者与成员的关系就如车子与车轮。两者若不协助的话 就会出现浪费、蛮干、时好时坏的现象 事情就会运转不当 因而变成了改善现状的障碍。相反的 由于彼此的协助 会使管理者与成员的能力、特征得到双倍的功力 使效果更加明显。若要彼此协助时 应先表明协助的事 并决定出方法。

(圆)管理者要提供成员信息、资料 并了解部门的状态、问题。成员若不清楚职责 那成员只知纸上谈兵 而导致出现强行推销不合职责现状的方法、材料、零件等 最后会造成部属抱怨工作不易进行。为了避免这种现象 应该要成员清楚地了解职责(诊断猿)。

(猿)积极地转达意见、希望 并致力改善部门里不合理的现象。诊断 远苑是其中的一例。如果不将不理想的情况转告给成员知道 不但不能解决不满 而且也无法相互合作。只要具体的讨论问题 就能促进相互的理解。

(源)要求成员也提供信息、资料。只要求成员方面对职责表示意见、看法与希望的话 充其量不这也只是单方面的知道而已 这种不能双向沟通的行为 只会造成不合理的现象产生(诊断圆)。

(缘)管理者应告诫成员某些技术或经验上的不足。这种方法可以弥补双方的弱点(诊断源缘)。而且管理者还可以将成员运用于部属的教育训练中(诊断怨) 并可积极地吸取成员的知识、技法等。这么一来 更能了解职责 而且还可以发挥彼此合作的成果。

□ 摇摇职责合作诊断

摇摇圆职责合作诊断目的

(员)与相关职责的合作 如果只限于“相互合作”的话 那是永远也无法实现的。

(圆)除了谋求相互间意见的沟通、了解工作之外 还应考虑互相互合作时需要什么 并彻底执行。

表 摇摇圆 摇摇职责合作诊断表

序号	项摇摇摇摇目	审查栏(在对应栏内填“○”)		
		是	尚可	否
员	制造机会坦率地与相关单位的监督交谈 促进意见沟通			
圆	与相关单位的管理者相互交换情报、资料			
猿	确认与相关单位的管理者间的协助、联络、商量等事项 并决定好方法后实行			