

图书在版编目(悦孕)数据

哈佛经理手册 罗锐韧主编 北京:企业管理出版社, 员圆苑年
陈书苑京惠田京惠原惠

I 哈...摇 II 罗...摇 III 企业管理 原手册摇 IV 员圆苑年

中国版本图书馆 悦孕数据核字(怨苑)第 员圆苑号

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 员苑号)

全国新华书店经销

北京市朝阳区飞达印刷厂印刷

员圆苑年 员圆月 员圆日 员圆毫米 员圆开 员圆印张 员圆千字

员圆苑年 员圆月 第一版 员圆苑年 员圆月 第一次印刷

印数:员圆册

陈书苑京惠田京惠原惠云·怨苑 定价:员圆元(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

哈佛经理手册

摇~~~~~

摇第一单元

摇~~~~~

哈佛经理职业素质摇

一个人不生活在创造品格的基本道德体系中就不可能有品格。

——（美）哈里·杂·杜鲁门

是什么把哈佛经理们推上这一令人瞩目的职位？

哈佛经理们熠熠闪光的思想火

花，富有魅力的个性与品格，永不干涸的旺盛精力，定若磐石的坚强意志……无不令人折服。

个人魅力、健康的体魄、完善的心理、自如的角色转换、顺应时代的思想观念、完善的自我管理都是哈佛经理必备的职业素质。

——编者

哈
佛
语
录

人们对自然资源往往重视过份，实际上，今天的富裕的国家并不是资源丰富的国家。……一个民族的天然才能和组织能力是关键性的。

法兰克福大学教授恩格斯

真正思考的人，从自己的错误中吸取的知识要比从自己的成就中吸取的知识更多。

约翰·杜威

众人受挫而退我偏不退，众人齐进我就快步抢先。

泽庵宗彭

第一章 摇哈佛经理的 个人魅力

一、风流人物的影响力

□摇哈佛经理影响力的社会心理依据

影响力一般指一个人在人际交往中，影响和改变他人的心理与行为的能力。哈佛经理的影响力，就是哈佛经理在领导活动中，有效地影响和改变被领导者的心理与行为，使之纳入群体活动目标轨道的能力。也就是哈佛经理的状况和行为在被领导者身上产生的心理效应。任何领导活动都是在哈佛经理与被领导者的相互作用中进行的。在哈佛经理与被领导者的关系中，哈佛经理起主导作用。哈佛经理如果不能影响或改变被领导者的心理和行为，就很难实现领导功能，群体目标也很难达到。

哈佛经理之所以能发挥其影响力，除了社会分工的需要，哈佛经理的自身因素之外，很重要的是在社会个体中存在着对领导的心理需要，这些心理的总和，构成了实现领导影响力的社会心理基础。

■对特定群体的归属心理

归属是人的一种高级需要，人在社会生活中，总是渴望自己归属于一定的群体，成为某一群体中的一员并得到群体成员的关心与爱护。事实上，无论什么人，都必然归属于一定的社会群

体。这是因为在群体中，个人的才能能够得到发展和表现，同时，群体的其他成员才能以不同方式来满足个体的物质和精神需要。从社会物质生产和社会生活来说，这是社会的分工和协作。

䄑对杰出人物的崇拜心理

心理学与社会学研究表明，人类对于建立了功勋的哈佛经理会有一种自发的崇拜心理。原始社会氏族或部落的领导，一般都是渔猎的能手或战争中的英雄而被人们拥戴的。并且人们往往以自己的群体有这样的杰出人物当哈佛经理而自豪。

䄑对行为表率的模仿心理

模仿是在没有外界控制的条件下，个体受到他人行为的刺激影响，使自己的行为与之相似或相同。模仿是人的一种本能倾向，这种倾向在群体行为中尤其显著，它可以促进社会的整合和发展。模仿的行为，总是自己所倾向的，所希望到达的行为。通过模仿，能使自己适应环境，得到好处，或产生一种满意感。模仿达到内在的更深层次时，被称为认同。这时，模仿者已经能够认识到被模仿的那种行为的意义和价值，产生一种喜爱的情绪体验。对于行为表率的模仿、既有有意识的，也有无意识或下意识的。

䄑对权威的遵从心理

遵从是人的一种心理倾向。社会通过每个个体的特殊心理需要，使其接受社会所必须的行为模式，产生社会遵从。遵从包括对人的遵从和对规范的遵从。遵从不同于模仿，不是被动的，消极的；遵从也不同于依从，不是不愿意而勉强去做，而是构成一定的文化模式，是为了维持社会团体所订立的标准，个人自觉自愿地普遍进行的行为方式，是习以为常的，自然的。卡耐基曾把人的本能列为 䄑种倾向，遵从即其中之一。遵从总的说是一种适应性的必然现象。遵从往往是同一文化环境中的人的相似性行为方式。社会单位越小，其成员的相似性就越大，个人对群体就

越信任。或者越觉得是一个可靠的信息来源，他就越可能遵从，遵从还出于其对偏离的恐惧。在产生遵从的过程中，群体意见的一致性是很重要的因素。群体的内聚性越大，导致的遵从性越大。群体成员的群体精神越强，遵从性越大。群体有明确的有价值目标，较之没有明确目标，或目标价值不大，遵从性要大得多。较大的群体、群体的专长、个体自信心的缺乏，都是遵从性的因素。

以上说的是哈佛经理影响力的社会心理条件，离开这种社会心理定势和社会效应，哈佛经理就无法实现其影响力。而哈佛经理影响力本身作为一个多因素的综合结构，是一个很复杂的系统。大致地说哈佛经理的影响力构成因素可以划分为权力因素和非权力因素两大因素群，权力因素包括传统因素、职位因素、资历因素等，非权力因素包括品格因素、能力因素、知识因素、感情因素等。根据这两个因素群在哈佛经理影响力系统中的作用不同，可以把哈佛经理影响力划分为权力性影响力和非权力性影响力。

□ 摇哈佛经理的权力性影响力

任何一个哈佛经理都需要有职有权，这是保证领导有效性的必要条件。领导作为权力的拥有者，他要凭借手中权力产生控制力，影响力是对工作群体的成员产生一种约束力量，这种力量是一个工作群体发挥作用的基本保证。因为，任何工作群体都需要有统一的目标、统一的意志、统一的纪律，而要做到这一点，就需要哈佛经理运用自己的合法权力。

哈佛经理的权力作为一种合法权力，一般是通过正式的授与而获得的，这可以是自上而下的授与，也可由其他形式的委托而产生的。它的法律依据可以是国家的法律、法令和主管部门的决议、命令等，也可以是参照上述几方面的精神而作出的规定。这种合法权力不同于可行不可行的私人之间的协约。它体现着个人与国家、集体的关系，是官方正式规定的，对接受权力者具有不可违抗的约束力。合法权力经常是由哈佛经理的职权来体现的，在一个工作群体中，可以有经理、厂长、生产科长、车间主任等，他们要履行所在岗位的职责，就必须被赋予一定的权力。这种权力是他们推行决策，指挥部属行动的依据。

权力性影响力，指的是由组织赋予的在哈佛经理实行之前就获得了的要被领导者服从的影响力，其核心是权力，是一种强制性的影响力。这种影响力带有强迫性，不可抗拒性，以外部压力的形式来发生作用。在它的作用下，被影响者的心理与行为主要表现为被动，服从。因此，这种影响力对人的心理和行为的激励作用有限的。

构成权力性影响力的主要成分有：传统因素、职位因素、资历因素。

■ 传统因素

几千年来的社会生活，使人们对哈佛经理形成了这样一种概

念：哈佛经理不同于普通人，他们有权、有才干、比普通人强。这些观念逐步成为某种形式的社会规范，产生了对哈佛经理的服从感。

哈佛经理的服从感表现在两个方面：一是哈佛经理自己对上级的服从感，另一是哈佛经理要求下属对自己也要有服从感。

哈佛经理服从感，也可能会表现为对个别权威人士的服从。这种服从往往是无条件的服从。对权威人士的服从也可以分为两种情况，一种是由于钦佩权威而产生的服从感，另一种因为害怕权威而产生的服从感。

一般说来，哈佛经理的服从感也有一个从不自觉被迫向自觉过渡的问题，但有些方面，哈佛经理开始可能只有被迫的服从感，但被迫的服从形成了习惯以后，就会变成自觉的服从。

哈佛经理追求权威和服从感，有着积极和消极的两种意义。哈佛经理如果没有权威，下属对他没有服从感，即下级不服从、“不听话”，哈佛经理的工作就难以顺利开展。但是哈佛经理如果一味地追求权威，将会发展为要求下级对自己的个人迷信和个人崇拜，这就使事物走向了反面。

我们提倡哈佛经理要有组织纪律性，在服从感这个问题上能成为下级的表率。我们反对的是盲目的服从，同时反对哈佛经理一味追求个人权威与下属对自己的服从感，至于追求别人对自己的个人迷信与个人崇拜，那更是大错特错。

■ 职位因素

哈佛经理在工作群体中的职位会使被领导者产生敬畏感。哈佛经理职位越高、权力越大，别人对他的敬畏感也越甚，他的影响力也越大。

哈佛经理职位因素的影响力表现在影响的强度与范围两个方面。一般说来，哈佛经理的职位越高，其影响范围愈大。同样一件事，低层哈佛经理与高层哈佛经理处理起来的影响范围大不一

样。比如，一位经理协调本公司餐厅的食品供应，影响就很小，只有这个公司里的人才知道。如果一个城市的市长去协调食品供应，这件事的影响力与影响范围就大多了。由此可见，高职位哈佛经理的一举一动牵涉面广，即使一件小事情，但只要这位高职位哈佛经理亲自来处理，相对来说就变成了大事情，问题一旦解决，员工会广为传诵，同时也显示了哈佛经理的意志与魄力。

不同职位哈佛经理工作中的失误，其影响范围也不一样，对于基层哈佛经理来说，工作上稍有失误，其影响力是很有限的，仅限于局部工作受损失。对于中高层哈佛经理来说，工作上稍有失误，所造成的影响范围大，其后果是十分严重的。

职位因素造成的影响力，与哈佛经理本人的素质没有直接的关系，它是社会组织赋予哈佛经理的力量。

獯资历因素

哈佛经理的资格与经历也是产生影响力的因素，资历是一种历史的产物，它反映了一个人的生活阅历和经验，人们对一资历较深的哈佛经理会产生一种敬重感。例如，某工作群体将要来一位新的总裁，当这位总裁还没有到来之前，员工就在议论这位新任总裁的资历。如果他是一位某大公司的前任总裁，那么，员工很快就会产生一种敬重感。反之，如果他是一位刚从学校毕业的大学毕业生，员工就会产生“此人很嫩、恐怕不行”的想法，不会对这位新任哈佛经理产生敬重感。

显然，资历因素在一定的程度上会影响领导的有效性。一个能得到员工敬重的经理，他的言行容易在人们的心灵上占有重要的位置，这位哈佛经理的话就有人听；反之，不能得到员工敬重的哈佛经理，他的话就没人听。这就是资历因素所以能够构成影响力的原因，由于资历主要与一个人过去所任的职务有关，因而它产生的影响力的性质属于强制性影响力范围，存在于哈佛经理实现领导行动之前。

当然，我们不能把资历因素看得绝对化了。资历因素虽然是有助于领导有效性的条件，但能否真正获得员工的敬重，还要看哈佛经理在实际领导活动中的表现。一个资历深，但实际业绩很差的哈佛经理，会使员工大失所望，仍然会失去员工的敬重。反之，一个资历浅，但业绩中表现非常佳的哈佛经理，最终会得到员工的依赖与敬重。

□ 摇哈佛经理的非权力性影响力

非权力性影响力，指的就是哈佛经理的品质、作风、知识、能力、业绩以及行为榜样等非权力因素对被领导者造成的影响力。这种影响力更多地属于自然性影响力，其产生的基础要比权力性影响力广泛得多。这种影响力表面上并没有合法权力那种明显的约束力，但在实际上它常常能发挥权力性影响力所不能发挥的约束作用。

构成非权力性影响力的要素是：品格因素、能力因素、知识因素、感情因素。

壹 品格因素

这是指哈佛经理的道德品质、人格、作风等，它反映在哈佛经理的一切言行之中。优秀的品格会给哈佛经理带来巨大的影响力，使人产生敬爱感，而且能吸引人，促使人去模仿。无论多么出色的哈佛经理，倘若在品格上出了问题，那他的影响力就会荡然无存。我们反对哈佛经理以权谋私，就是这个道理。哈佛经理如果在公开场合讲得头头是道，而在私下却大开后门，搞不正之风，那么，下属对这样哈佛经理往往只是表面服从，而内心是反感的。下属最讨厌的是言行不一，表里不一的哈佛经理。为此，哈佛经理要十分注意培养自己的优良品格。下属对于哈佛经理缺乏某些素质因素，如能力、知识、经验等是可以原谅的，但如果哈佛经理缺乏品格因素，那是不可原谅的。

能力因素

一个有才能的领导会给工作群体带来成功的希望，使人们对它产生一种敬佩感。敬佩感是一种心理磁石，它会吸引人们自觉去接受影响。

一般说来，人的才能应该同他的职务相称，这叫“人与事”的最佳匹配。但生活中的确存在一些位高才低的无能哈佛经理。他们身居高位，但是名实不符，这种哈佛经理处理事务慢慢腾腾，往往不能按时完成计划；由于缺乏判断能力，他们还会经常做出错误的决定，这种哈佛经理主持的工作群体，与其他工作群体在工作上无法协调。这样，势必妨碍工作群体各项业务工作的开展。所以，我们要善于识别职位与能力不相适应的哈佛经理，发现有真才实学的哈佛经理。

在进行提拔或晋级的人事安排时，我们必须依照哈佛经理能力和贡献大小的标准来进行，以便使各级哈佛经理都能够名实相符。如果让一个哈佛经理去担任他完全力不从心的职位，这对他本人来说也是一件苦恼的事。因为在这样的职位上显示不出他的才能，就得不到下属的敬佩，最终会失去下属的信任。

知识因素

知识是一个人最宝贵的财富，知识本身就是一种力量，是科学所赋予的力量。一个哈佛经理如果具有某种知识专长，他便会对外人产生更大的影响力。哈佛经理所拥有的这种权力，即所谓的“专长权力”。一个工作群体的哈佛经理除了具有行政领导权外，还必须掌握丰富的业务知识，这样才能正确地处理各类问题，使下属对此感到满意，那么他在下属中便产生了影响力。这种影响力是超于职权之外的。总之，哈佛经理在合法权力之外，充分发挥“专长权力”的作用，可以大大提高工作效果。一个没有专长权力的哈佛经理由于缺乏业务知识，可能在许多问题上一筹莫展。因此，哈佛经理必须提高自己的业务知识能力。

灑感情因素

感情是人对客观事物（包括人）好恶倾向的内在反映，人与人之间建立了良好的感情关系，便能产生亲切感。在有了亲切感的人与人之间，相互的吸引力就大，彼此的影响力就大。哈佛经理平时待人和蔼可亲，时时体贴关怀下属，与员工的关系十分融洽。他的影响力往往比较大。如果哈佛经理与下属关系比较紧张，那么就会造成双方的心理距离。心理距离是一种心理排斥力、对抗力，超过一定限度就会产生负的影响力。

一个工作群体的哈佛经理要将他们的决策变成职工的自觉行动，单凭合法权力是不够的，因为，即使哈佛经理是有“专长权力”、职位权力，而没有感情的影响力，仍然不能最大限度地发挥哈佛经理的作用。哈佛经理要想使下属心悦诚服，为其所用，要使下属不仅在工作上听从哈佛经理的指挥，更要在感情上能与哈佛经理心心相印，忧乐与共，为此必须发挥感情的影响。

哈佛经理要在下属中发挥感情的影响力，就必须克服官僚主义的领导作风，改进工作方法，起码做到从感情入手、动之以情、晓之以理，以取得彼此感情上的沟通。