

<<哈佛管理学大全集>>

图书基本信息

书名：<<哈佛管理学大全集>>

13位ISBN编号：9787511326591

10位ISBN编号：7511326595

出版时间：2012-8

出版时间：中国华侨出版社

作者：杜润瑶

页数：461

字数：950000

版权说明：本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问：<http://www.tushu007.com>

## <<哈佛管理学大全集>>

### 内容概要

有“全球第一CEO”之称的杰克。

韦尔奇曾说道：“作为管理者，必须高度重视识人、用人的能力，不断提高管人的技巧。

作为一个合格的现代管理者，既需要有‘才智’，又需要有‘直觉’；既需要有‘理性’，又需要有‘感情’；既要善于在办公室中分析研究问题，得出，‘科学’的结论，又要善于学习和借鉴别人的经验。

”

哈佛大学之所以能在管理方面造就出灿若群星的杰出人才，得归功于它在培养和提高学生的管理能力方面有着一套独特有效的方法。

考入哈佛大学，亲自去学习这些方法，是多少学子梦寐以求的事情；将自己的孩子送进哈佛大学深造，又是多少父母望子成龙的殷切希望。

然而，能真正走进哈佛大学的人毕竟是少数，大多数人难以如愿以偿。

为了帮助莘莘学子及广大渴望在管理方面有所成就、有所作为的读者不进哈佛也一样能聆听到它在培养管理人才方面的精彩课程，学到百年哈佛的成功智慧，杜润瑶编写了这本《哈佛管理学大全集》。

《哈佛管理学大全集》是一本真正的你能看得懂的管理学。

不仅汲取了哈佛商学院的知识精髓，还融汇生动的语言、经典的点评和鲜活的案例，把以往枯燥、乏味、艰深晦涩的管理学原理，用轻松的方式、诙谐的笔调展示出来，既专业实用又活泼有趣。

本书适合于从事各类管理工作的领导者和管理者阅读，对于各类企业管理人员、经商管理者、各职能部门的管理人员，以及从事其他领导和管理工作读者具有十分重要的借鉴意义。

书籍目录

第一篇 开放式战略规划，企业成功的通行证

第一章 如何选择战略规划中的关键点

- 一、为什么战略规划不再只是高级经理的事
- 二、认知偏差很像野葛这种植物
- 三、盛宴上的乞丐
- 四、寻找急流和水坝

第二章 巩固战略技巧——要精心策划，不要轮盘赌局

- 一、如何将高层战略转化为团队行动
- 二、向短期思维宣战
- 三、聪明的错误不会招致惩罚
- 四、找人来扮演“魔鬼代言人”——繁荣于不确定时代的五个步骤
- 五、网络服务——技术本身不是答案，只是战略思维的催化剂

第三章 打好企业增长战略牌

- 一、销售员不做水虎鱼——你的销售战略是否具有战略性
- 二、是创造性破坏还是集中力量发展核心业务——哪一条才是正确的增长之路
- 三、企业如何实现顶线和底线增长
- 四、如何让战略落地

第四章 战胜特殊困难的战略

- 一、经济衰退期会比繁荣期出现更多“洗牌现象”
- 二、不要像鸵鸟一样把头埋进沙子里，逃避现实
- 三、外包是否能改善行业竞争态势

第二篇 领导能力：一个不断向前推进的实践

第一章 领导们该做什么不该做什么

- 一、好的领导不会让企业躺在桂冠上休息
- 二、作为独行武士的领导虽然很英勇，却无疑是一种自杀
- 三、在崇尚授权和舆论建设的年代，权威是否失去了原来的地位
- 四、就像教会和皇室各司其职一样，领导的作用也各不相同
- 五、老将与新秀
- 六、为何要做一个讲诚信的领导

第二章 对个人英雄主义领导的崇拜过时了

- 一、没时间闲聊，员工希望从组织领导那里得到更多、更多、更多
- 二、权力——在公司变革时期意味着“针尖对麦芒”
- 三、超凡魅力的CEO应该是什么样
- 四、值得信赖的领导：重新发觉创造恒久价值的秘密
- 五、领导能力其实是一种制度能力
- 六、亲近后英雄主义偶像

第三章 新晋领导摸石头过河走好第一步

- 一、述职——提升新领导的起点
- 二、记住公司是动态的——而领导公司所需的技能也是
- 三、快速进入角色
- 四、给新任领导的建议——搭建起自己的支持系统
- 五、新任CEO如何诊断企业
- 六、新经理：初为领导
- 七、新任CEO面临的七个意外

第四章 卓越领导的技能

## <<哈佛管理学大全集>>

- 一、用“受控的燃烧”来管理：
- 二、如果你是房间里最聪明的人，那么你有麻烦了
- 三、权力更受关注吗

### 第三篇 决策管理——控制好你的思维力

#### 第一章 不正确的决策过程让你的行动出轨了吗

- 一、决策者解决问题的奇思妙想
- 二、一个问题的“真正的指关节球”——决策分析提升项目规划
- 三、涉及棘手的伦理问题时，如何做决策
- 四、避免权力过于集中——同时避免过于民主
- 五、快速决策

#### 第二章 寻找能够在利益群体之间取得双赢的决策策略

- 一、创造一个正确决策概率大的“安全空间”
- 二、双管齐下，降低决策失误风险
- 三、不要和恺撒大帝一样对警告视而不见
- 四、你可以通过“无偏见同事”的考验吗
- 五、致命的漏洞——“请相信我——我理解这个地方的行事规则”
- 六、假设你正在运营一间急救室

#### 第三章 克服认知偏见，避免日常的决策陷阱

- 一、认知偏见——决策过程中的系统性错误
- 二、尽力避免可以预见的意外
- 三、绝不仅仅依赖先例，历史不会精准重复自己

#### 第四章 直觉管理——应该在多大程度上相信它

- 一、可靠的直觉火花来自于对某个领域的精通
- 二、毫不犹豫地决策，带领公司冲破“死亡之谷”
- 三、做决策，慢即是快

### 第四篇 绩效考核已死，绩效管理长存

#### 第一章 挖掘绩效管理体系的最大价值

- 一、放下老板架子，想着自己是个教练：
- 二、采用多层次、个性化的考核体系
- 三、就像跳水或花样滑冰的评委一样，考核人的打分直接判定员工业绩的好坏

#### 第二章 美好的期望——良好结果的关键所在

- 一、管理学上的皮革马利翁效应
- 二、反馈能开启持之以恒提高业务之锁

#### 第三章 高效的绩效评估是工作锦囊中最有价值的道具

- 一、指导业绩的仪表盘闪起了红色指示灯
- 二、不要让你设定的目标如空气般空洞
- 三、为高绩效做预算
- 四、为创意加上价值——评估知识型员工的五个关键

#### 第四章 细微改变把可憎的评估苦差变美事

- 一、360度评估：到了重焕青春的时候
- 二、打分游戏，改进360度反馈评价法

### 第五篇 中层主管做教练，不做警察

#### 第一章 中层经理职业特质解密

- 一、高效经理人为何高效
- 二、是什么造就了领导者

#### 第二章 中层经理：挑战与机遇如影随形

- 一、选拔中层管理者：外聘vs内部培养

## <<哈佛管理学大全集>>

### 二、决战在中层

#### 第三章 中层经理修正自己，稳步迈上进步的阶梯

- 一、中层管理者欠缺执行力，我该如何拯救
- 二、中层管理四大要务
- 三、为中层经理喝彩

#### 第六篇 奋力推倒禁锢创造力的围墙

##### 第一章 认清创新的误区。

##### 寻找突破之路

- 一、创新不是天才的灵光乍现
- 二、扫平错误认识，建设创新平台
- 三、创新局限：通往成功的路障
- 四、你要粉碎的想法是——当然，创新的人要毫发无损
- 五、双脑组合的创新威力
- 六、创新的圣杯
- 七、停止创新内战

##### 第二章 实施令人惊奇的创新洞见

- 一、开放式创新，超越“非此地发明”的想法
- 二、突破型创新透镜下看品牌创造：你的品牌优势在哪里
- 三、不断重复的小实验是创新的生命之血
- 四、风险是创新的代价吗
- 五、“跳出盒子”——不拘一格思考，左右开弓创新
- 六、创新者的DNA有何不同
- 七、微创新——Google潜能何在

##### 第三章 检测一个创新想法的实际效用

- 一、你能确定十拿九稳吗
- 二、如何下大注——创新的三种诊断法
- 三、怎样使想法变为产品成功
- 四、“花生”的进化——你的产品开发流程是否有助于创新
- 五、快乐的突破型结局
- 六、你看到突破继续开花的信号了吗
- 七、模仿有理

##### 第四章 让创新破“茧”而出

- 一、创造力不是“管”出来的
- 二、创新项目要少而精
- 三、可持续发展为何是创新之源
- 四、如何借力国家创新
- 五、创新大挪移
- 六、让创新成为每个人的工作
- 七、创新催化师
- 八、如何当好首席创新官

#### 第七篇 CEO们营造改革氛围，造就改革人才

##### 第一章 融汇贯通各种领导风格

- 一、“改革者”和“发现者”
- 二、哪些行为最能激发创造性思维
- 三、玩的就是人才和人才合作的游戏
- 四、不是老板如何管理下属
- 五、横向领导方式：实权也能影响大家

## <<哈佛管理学大全集>>

### 第二章 克服改革的阻力，逆境求生

- 一、如何逆转潮流，赢得支持者
- 二、别拿困难开玩笑——酝酿改革，避免毁灭
- 三、领导艺术催化剂——成功企业如何培养各个层次的领导
- 四、少年英才和老年精英——标新立异的领导者如何吸引新的追随者

### 第三章 有效的沟通关乎改革成效

- 一、跟丘吉尔学习如何沟通
- 二、打造改革者的明星效应
- 三、改变领导方式，给问题加“框架”
- 四、如何调动员工请点击网络
- 五、群体思维和玻璃天花板——成为有共鸣的领导者

### 第八篇 未雨绸缪的变革，打碎禁锢成功的锁链

#### 第一章 运用基本变革领导战略

- 一、营造变革的气氛
- 二、变革计划的关键——短期成功
- 三、肯定式探索：与想象同步的变革
- 四、支持能够保证战略实施的变革日程
- 五、一致性及协作精神对变革的作用

#### 第二章 清除变革道路上的路障

- 一、更好的重组之路是无痛的变革
- 二、如何克服“变革疲劳症”
- 三、不只是为了幸存——如何帮助员工实现变革的角色转变
- 四、接受这样一个事实：变革从来都不是直线发展的
- 五、变革审查，在变革开始前

#### 第三章 未雨绸缪的变革永不过时

- 一、公司被成功(积极)的惰性禁锢了吗
- 二、发动一场“预期的而不是有反作用的”的变革

#### 第四章 有效沟通助力变革

- 一、坚持到底——利用沟通实现变革
- 二、不要把沟通只限于会议和印刷品上——来自专家的五条变革沟通建议
- 三、员工是否也做好了顶线收益增长的准备
- 四、反思变革思维的战略
- 五、变革之舞——将沟通作为变革的舞鞋

### 第九篇 设计成长战略，打通企业持续发展的隧道

#### 第一章 成长理论浸润心灵

- 一、“卒、将、帅、王”——管理者的成长史
- 二、企业持续成长的战略思考

#### 第二章 高成长的达·芬奇密码

- 一、价值创新：高增长的战略逻辑
- 二、增长的相对价值
- 三、闭环式管理：从战略到运营

#### 第三章 成长战略的快速实施

- 一、把东西卖给富起来的大众
- 二、搭建一个新增长平台
- 三、成长动态战略，持续掌控
- 四、破解企业成长的内在动力：

#### 第四章 企业蝶变的魅惑

## <<哈佛管理学大全集>>

- 一、突破成长瓶颈
- 二、老企业如何创建突破性业务
- 三、打破产品生命周期的宿命

### 第十篇 了解时间管理远离时间陷阱

#### 第一章 创造性管理时间的基本策略

- 一、像每天照镜子似的频繁对照，确信你把时间用在正确的地方
- 二、不要把时间资源短缺这个烫手的山芋传给别人
- 三、把“与自己的约会”安排在生物钟的黄金时间
- 四、“计划家”和“组织家”
- 五、时间管理的五条法则

#### 第二章 在特定的情况下进行时间管理

- 一、治好你的“会议症”
- 二、处理管理信息过载——消息控制N部曲
- 三、数据的迷雾：
- 四、多任务真的好吗
- 五、摆脱耗费时间的无底洞
- 六、孔雀站在企鹅的领地上——创造和勇气的神话

#### 第三章 管理能量，而非时间

- 一、陷入一种“嗜忙”的状态
- 二、提高你的专注力
- 三、谁背上了猴子·

### 第十一篇 优秀人才不缺，精明招聘选到他们

#### 第一章 提升面试官的面试技巧

- 一、镜中完美幻境的另一面是什么——如何将招聘的重担转移到求职者本人身上
- 二、面试是一次平等的沟通
- 三、应用案例面试来提高录用水平
- 四、和我们一起面试你未来的主管
- 五、主管们：要进行一次成功的招聘，先要好好审视自己

#### 第二章 评估求职者的适应性

- 一、关注软性文化适应特征——为什么仅仅聘请优秀的人才还不够
- 二、招聘中的性格测试——如何设计才能取得最佳效果
- 三、招聘高情商的人才：
- 四、“从品牌化自己”的经验看管理人才的方法

#### 第三章 挑选合适的“兵”为我所用

- 一、知道在你的领导力层级里都有什么吗
- 二、不要盲目雇用“空降兵”作为你的高层主管
- 三、通缉：新类型的领导者
- 四、为工作，而不是为职位招聘
- 五、人才短缺这里有未利用的劳动力资源

#### 第四章 恰当处理网络招聘

- 一、在线应聘把它做对
- 二、在互联网的海洋上寻找人才

### 第十二篇 走进明星人才的心，留住他们

#### 第一章 将保留人才作为核心战略

- 一、爱他们还是失去他们——留住优秀员工
- 二、作为一个优秀的人力资源人员，应该如何面对挑战
- 三、留住员工——经理人该做什么



<<哈佛管理学大全集>>

四、如何留住核心员工——报酬：不是最重要的因素

五、员工乐意为你工作吗

第二章 了解员工的需求——为员工也为公司

一、指导员工之道——使员工狂野，但不要使他们发疯

二、把授权范围看成橡皮筋

三、做一个有情商的领导者

四、清除阻碍女员工取得成功的无形障碍

五、管理劳动力短缺

六、提高员工忠诚度：用事业留人

七、走进明星人才的内心

第三章 从员工那里获取你想要的最大的价值

一、为什么要强调小小的建议

二、发挥优点还是弥补缺点——哪个更有效

三、当优秀的员工离开时，他们是否也把知识带走了

第十三篇 因势利导，激励员工要打“组合拳”

第一章 帮助员工寻找富有意义的工作

一、领导的亲笔信和鼓舞士气的庆功会

二、畏惧导致行为上的服从，但最终会催生憎恨

三、难道这就是工作的全部意义

四、大象与跳蚤

五、激励，怎样才给力

第二章 鼓励员工提升个人品质

一、植根于现实的真正的乐观主义

二、像主人翁那样工作

三、信任不是货架上的商品，可以任由买卖

第三章 着眼公司全局，引导员工做好本职工作

一、激励分子不是拉拉队长

二、召开赛前动员会——公开账簿管理的启示

三、你的员工是公司的所有者吗

四、小成就，大动力

五、管理层激励任重道远

第四章 选择适宜的回报、认可和奖励方式留住优秀员工

一、赢得具有高度创造力的野鸭型人才

二、招聘与挽留人才的美妙新世界

三、为员工创造满意职场十步曲

四、让团队满意——赢得团队忠诚的企图

五、何种认可和回报方式，是员工最期望的

六、赚多少钱才算够——对于金钱与激励的再考虑

七、期权之外的选择——寻找当代成长期企业最有效的员工奖励方式

第十四篇 同员工多交流，你不是在惹麻烦

第一章 是什么加剧了愤慨

一、工作环境里的怒气

二、怪话、怪人、怪脾气

三、办事不利的经理是帮忙，还是帮倒忙，下面是诊断和处方

四、奖励与惩罚

第二章 建设性地解决矛盾

一、解决纠纷，终有时日



## <<哈佛管理学大全集>>

- 二、算一算感情投资，再离开战场
- 三、“个性化的商务关系”会带来问题吗
- 四、对员工意见的三大误区

### 第三章 跟员工多沟通

- 一、消极因素“药到病除法”
- 二、进行惩戒性谈话时
- 三、化解业务评估时的焦虑
- 四、商务指导——解析与人成功交往的诀窍
- 五、反馈要立足向前看

### 第十五篇 谈判——华丽的较量艺术

#### 第一章 以合作精神谈判

- 一、价钱摆在这儿——要么接受，要么拉倒
- 二、谈判工具箱：漫长的拔河式较量中如何实现既定目标
- 三、打破“零和”谈判思维：任何交际活动都有可能称为一种“正数和游戏”
- 四、坐在谈判桌同侧

#### 第二章 谈判构建并维护战略联盟

- 一、恭喜——你已从大堆被选者中挑出理想的合作伙伴
- 二、个性化、个性化，再个性化——让你的提案成为首选
- 三、合适的框架拯救提案的命运
- 四、“一步到位”是泡沫年月里傲慢自大、急功近利的心态
- 五、作为商业过程的谈判已不再是一种可以遇见的偶发行为
- 六、影子谈判，打破僵局
- 七、利用“相机合同”驾驭未来
- 八、商业谈判不要面对面

#### 第三章 在压力下赢得谈判

- 一、顽固的谈判对手只是隐藏在骇人咆哮背后胆怯的纸老虎
- 二、工作谈判达成协作的基本步骤
- 三、转变谈判观念，安抚敌手——那些吱吱呀呀作响的轮子
- 四、为优势谈判——献给明智谈判者的攻略手册
- 五、走出谈判的误区
- 六、将谈判整合为公司能力
- 七、谈判者，别把签约当终点

#### 第四章 跨国跨文化谈判

- 一、海外经商如何避免成为“丑陋的外国人”
- 二、如何避开跨文化谈判中的陷阱

### 第十六篇 团队管理新模式——赢在“我们”的力量

#### 第一章 提高团队效率，保障事业成功

- 一、对于具体任务而言，团队是否是最佳的组织形式
- 二、你们是否尝试过拼图游戏——创建有效团队的三个基本要素
- 三、先培训，后团队
- 四、有效团队必须了解如何运用与下国际象棋类似的情商
- 五、不要再让孤独的天才在那里苦苦寻找良策——团队具备创新能力的六个步骤

#### 第二章 解决团队冲突，抑制分歧带来的恶性循环

- 一、站在他人角度看问题
- 二、让团队成员围绕着白板坐成半圆形
- 三、请坐下，不要再拍桌子，要冷静——处理团队冲突有技巧
- 四、解决团队第二年滑坡问题

## <<哈佛管理学大全集>>

### 第三章 多样化和虚拟团队的沟通管理之路

- 一、激发团队中各年龄段成员的积极性
- 二、虚拟团队的高效管理艺术
- 三、先走后跑——虚拟团队管理艺术的重要经验

### 第四章 奖励卓越团队。

- 一、前进，团队，前进
- 二、奖励项目团队“非现金”并不意味着“非金钱”

### 第十七篇 重塑职业生涯，如同“约见新的教练”

#### 第一章 步入新的工作世界

- 一、世纪的职业模式：公司层级金字塔被技术和竞争压缩成更平坦的结构
- 二、“自由人”——员工和组织正在创造一个新的工作环境
- 三、职业生涯成长的认知与突破

#### 第二章 走向新的职业定位

- 一、成为“职业信息磁铁”，通向更满意职业的七步曲
- 二、设想“梦想工作”，改变自己
- 三、进阶管理者的研修课
- 四、不只是好，还要为你好——来自志愿工作的职业收获

#### 第三章 华丽转身换角色

- 一、你为高级管理教练做好准备了吗
- 二、你是疲劳过度的高层管理者吗
- 三、工作中的情商——成功最新法宝
- 四、以老板的风格与老板沟通
- 五、跳槽宜谨慎

#### 第四章 建立良好的人际关系网络

- 一、我并不是一个单足跳者
- 二、真的为建立人际关系网络做好准备了吗
- 三、为最大程度地得益于教练，自己首先得成为教练

### 第十八篇 高品质服务，敲开客户心底那扇门

#### 第一章 服务决胜千里

- 一、零客户流失：服务业的质量革命
- 二、决胜售后服务市场
- 三、你的服务创新给了客户什么体验

#### 第二章 精益服务不逊产品

- 一、从精益生产到精益服务
- 二、提高开发新服务的成功概率
- 三、提高“眼神竞争力”

#### 第三章 服务创造惊人利润

- 一、让“服务—利润链”高速运转
- 二、捕捉产品和服务配套的价值
- 三、盈利并不难，做好服务营销就能行

### 第十九篇 好财务自修课，降低资金断裂的风险

#### 第一章 精打细算。

#### 效益跑出来

- 一、算一算，你的公司能跑多快
- 二、收入来源表：算清公司成长账：
- 三、破解集团财务信息化难

#### 第二章 降低成本“挤”出盈余

<<哈佛管理学大全集>>

一、 削减成本不裁员

二、 时间驱动作业成本法

三、 “盈”在存货驱动成本法

第三章 严控现金流，保证你手中“活钱”不断

一、 知识型公司需要多少现金

二、 CEO的现金流管理自修课

第四章 装备财务队伍，成就卓越绩效

一、 埃森哲的卓越绩效财务研究

二、 多极世界中财务部门的角色转换

三、 财务尽职调查中的风险控制

第二十篇 知识管理——最大限度地开启企业成长的加油站

第一章 了解知识管理所以然

一、 技术不是包治所有知识管理顽疾的良药

二、 通向知识管理成功之路上的四处障碍

三、 能否提升知识型工作对知识型员工的影响力

四、 智力资本是靠兴趣引发的知识提升，而不是单纯的信息填鸭

五、 不要失去你的员工，他们是强大知识体系的载体

第二章 落实团队知识管理建设刻不容缓

一、 作好知识管理——四个实用步骤

二、 知识管理系统

三、 粘滞的知识：公司中的知识壁垒

四、 竞争情报的力量无穷

五、 你最大限度地发挥知识型员工的作用了吗

第三章 充电——从老板转向“运动员/教练”型管理者

一、 首席学习官的工作就是“剥洋葱”

二、 执行官的领导艺术不能在温室里培养

三、 知识管理时代，有关领导能力开发的若干问题

第四章 知识整合技术

一、 企业内部互联网的新用处——促进知识共享

二、 “拼图块”原理——将正确的数据放在合适的地方

三、 信息技术的新用途

第二十一篇 幸福管理，找到情绪的平衡点

第一章 释放积极的情绪

一、 无法说不：从对抗到合作

二、 避免战争态度：“我不会投降，你们输了”

三、 细小的决定将会影响你的幸福

四、 幸福指数能让我们幸福吗

第二章 消弭负面的因子

一、 抑制工作中的自负

二、 愤怒：好与坏

三、 当生活给了你柠檬汁的时候

四、 排解压力，试试压力管理

五、 面对中年职业倦怠

第三章 成为自己的主人

一、 自我管理是21世纪的管理挑战

二、 成功的前提=自我管理

三、 你的行为符合你的信条吗0

<<哈佛管理学大全集>>

四、万花筒里看成功

五、我的工作，我做主

第二十二篇 口才——赢得听众，崭露头角的艺术

第一章 演说前奏进行时

一、跳板：如何靠演说激发知识时代的干劲

二、成功演说的一系列关键

三、组织一篇富有说服力的演说

四、走出怯场的世界

第二章 拉开演说的幕布

一、像“果酱圈饼演说”一样鼓舞人心

二、难忘的结语——伟大的演说者怎样结束演说

三、开场就抓住听众注意力的方法

四、让你的语言适合听众的倾听风格

五、如何应对自由提问

六、为即席演说做准备

第三章 增强演说的感染力

一、站到桌面上朗诵诗——克服公众演说恐惧感

二、演说

三、让平淡的演说变精彩

四、演说十诫

第二十三篇 商业写作——信息传递的直升梯

第一章 如何撰写具有说服力的计划书

一、不要约束思维，让他自由发挥

二、让你的计划书独占鳌头

三、拿出橡皮擦去除计划书单调乏味的毛病

四、优秀的作者不会“屈身俯就”读者

五、言简意赅——从“抽象度阶梯”上走下来

第二章 耳目一新的结构

一、让人过目不忘的提案有什么

二、时间赶也要写好稿

三、写最周全的备忘录就像建造金字塔

第三章 选定适当的语气和文体

一、文章的语气决定你是愚笨的乡巴佬还是超越凡俗的智者

二、韵律和理由——诗歌对商业写作的借鉴意义

三、剥去写作的神秘外衣

## 章节摘录

战略规划，就是制定组织的长期目标并将其付诸实施，它是一个正式的过程和仪式，对于企业的发展而言，良好的战略规划能够帮助企业及时找到自己的市场定位和内部管理方式。

一些大企业都会有意识的对大约50年内的事情做出规划。

这样的规划对于企业来说意义重大，所以一直以来，企业高管和相关管理学研究人士都认为，战略规划应该是高层例如高级经理的工作内容，但是随着市场经济和全球经济多元化的发展，人们渐渐发现，事实并非如此。

尤其是进入网络时代之后，互联网资源为企业的发展带来很好的契机和资源结构调整，以美国电子数据系统公司在互联网时代之初为例，当年它的总收入是163亿美元，这几乎是前一年总收入额的两倍，创造了公司业绩的历史纪录。

对此成绩，电子数据系统公司营销副总裁、战略规划行动的负责人之一约翰·哈里斯分析道：“我认为这很大程度上归功于有明确的工作重心，而这正是战略规划所带来的，我们正努力强化的理念就是——制订战略计划是公司每一个人的责任。

” 将制订战略计划纳入公司每个员工的日常工作中去，这一点听起来似乎很新鲜。

实际上，电子数据系统公司并不是唯一一家在董事会之外实现战略决策的企业，在北美和欧洲，越来越多的大中型企业都已经意识到：成功需要最准确的市场信息和依据这些信息迅速采取行动的能力。而直面市场的员工对于这些信息拥有最直接也最敏锐、最直观的触觉，他们对于市场数据和客户体验的分析，往往直接揭晓容易被非一线人员所忽视的细节，而这些，是每日面对着数据报表的高级经理们所达不到的。

除了从市场的角度来考虑之外，每一位员工如果能够从战略角度思考，如何让自己的工作符合企业目标，对于企业而言绝对是一种宝贵的财富。

全球咨询公司摩立特公司董事长罗杰·马丁认为，在目前的市场环境下，企业管理者们再也无法设想基层的员工是只会执行上级下达的任务的机器人。

而与以往的这些思路恰恰相反的是，每天，所有员工对如何完成自己的工作作出的关键决定都可能给公司战略带来或好或坏的影响。

这样的企业氛围，不仅给企业的发展带来更好的契机，也从最大程度上激发了员工对于公司的归属感和凝聚力。

但是这样的契机或者说是资源企业应该如何加以利用呢？“在各行各业，以了解客户需求为中心的趋势正日益加强，”马努斯战略咨询公司的香农·赖伊沃尔指出，“如今，赢得客户的真正秘诀在于能够给人们他们正在寻找的东西。

在管理层餐厅就餐的企业高管们可能会变得相当封闭。

如果能吸纳其他人加入(战略规划流程)，就有更大的可能制定出符合市场状况的战略。

” 在各行各业当中，直面客户的往往是基层员工，所有的调查数据都是从他们的体验中提炼而出，所以制定规划，他们的感受和专业意见都是公司宏观战略的法宝。

“突破常规思维框架的唯一方法就是把企业想成是一家‘选择工厂’，”马丁继续说道，“每个人其实都是一个选择实体。

战略制定者和战略执行者之间没法划出明确的界限。

” “选择工厂”的实际意义，其实就是指在进行战略规划的时候，将每个员工纳入这个“工厂体系”中来，这样的“工厂体系”对于整个规划而言，这正是以客户为服务主体的导向所导致的。

这一点在纽科钢铁公司、约翰·迪尔播种机厂以及天合汽车集团远程无钥进入系统生产厂的例子中得到证明。

这三家企业都不约而同的成功实施了将一定比例的员工收入与企业业绩挂钩的方案。

而且这三家企业都将绩效薪酬制度向前推进了一步——让基层员工分享数量空前的企业信息，每个员工在企业内部都能享受到一定的主人公权益，其中包括企业为每位员工提供研读损益表的短期课程，就企业生产和劳务成本以及销售、市场和分销运营状况发布及时、详细和准确的报告，并且让员工了解本企业与竞争对手的成本与销售数字对比情况。

<<哈佛管理学大全集>>

在此基础上，所有员工的工作效率都提高了一倍不止，并且让员工参与到规划中来，保证了公司信息和战略方针的上通下达。

全员战略规划对于传统管理学来讲确实是一个新鲜事物，但是高效迅捷和极大的便利性为很多先行一步的企业带来了丰厚的回报。

让员工变成企业反战的主导者，正是新兴企业所需的模式。

将战略规划从高级经理的报表中解放出来吧，让直面市场的主导者们说话，这样才能把市场攥得更紧、更贴近。

P2-3

## <<哈佛管理学大全集>>

### 编辑推荐

《哈佛管理学大全集》是一本真正的你能看得懂的管理学。不仅汲取了哈佛商学院的知识精髓，还融汇生动的语言、经典的点评和鲜活的案例，把以往枯燥、乏味、艰深晦涩的管理学原理，用轻松的方式、诙谐的笔调展示出来，既专业实用又活泼有趣。本书适合于从事各类管理工作的领导者和管理者阅读，对于各类企业管理人员、经商管理者、各职能部门的管理人员，以及从事其他领导和管理工作读者具有十分重要的借鉴意义。



<<哈佛管理学大全集>>

版权说明

本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问:<http://www.tushu007.com>