

赵铮◎著

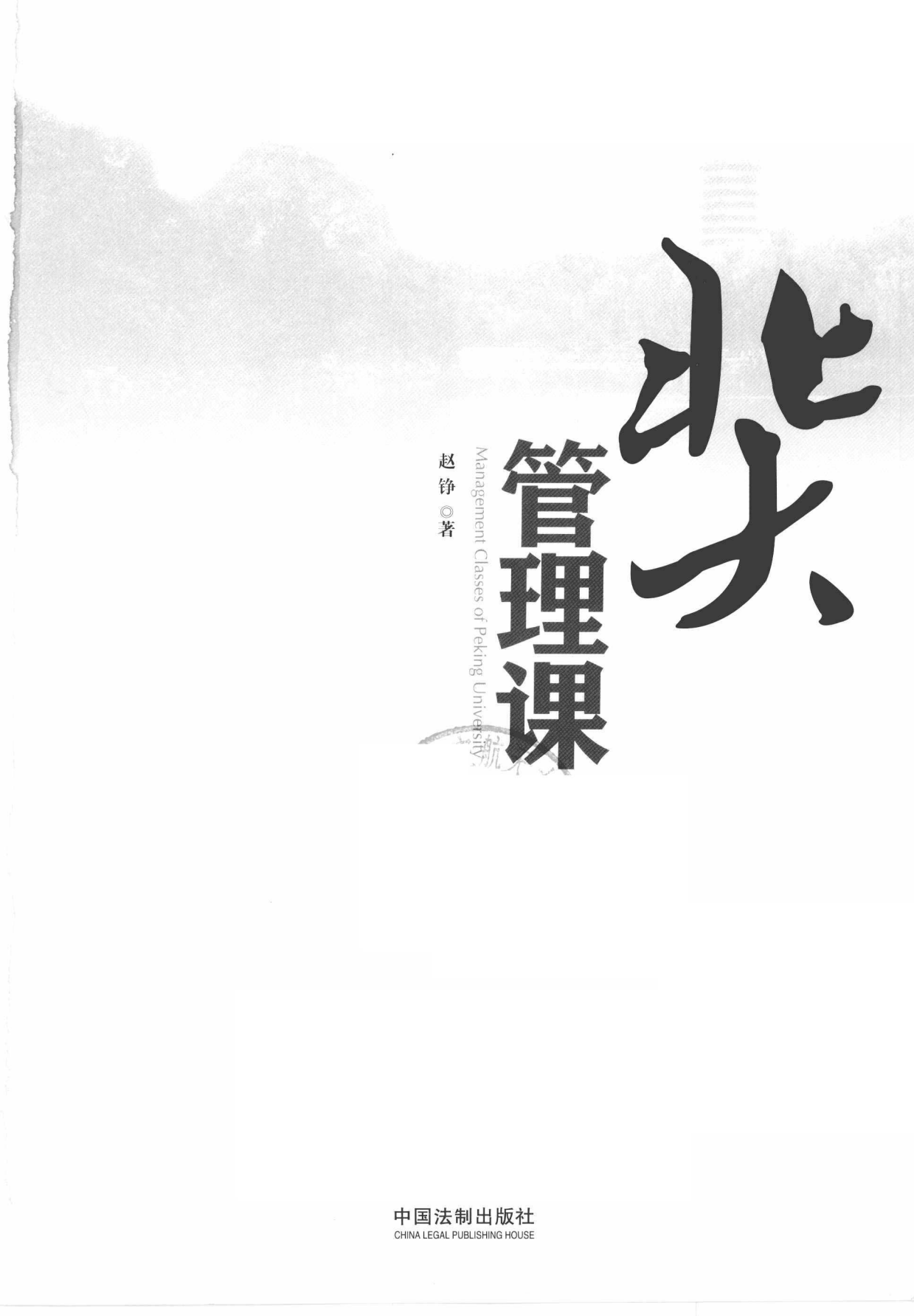
Management Classes of Peking University

北大 管理课

在未名湖畔、博雅塔下，
跟着名师学管理学

★自我管理：从控制情绪开始 ★人际管理：放低姿态，平等沟通
★团队管理：良好的团队是成功的开始

中国法制出版社
CHINA LEGAL PUBLISHING HOUSE



北大

管理课

Management Classes of Peking University

赵铮◎著

中国法制出版社
CHINA LEGAL PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (CIP) 数据

北大管理课/ 赵铮著. —北京: 中国法制出版社, 2015. 11

ISBN 978 - 7 - 5093 - 6741 - 4

I. ①北… II. ①赵… III. ①企业管理
IV. ①F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2015) 第 231925 号

策划编辑: 刘 峰 (52jm. cn@ 163. com)
责任编辑: 韩璐玮

封面设计: 周黎明

北大管理课

BEIDA GUANLIKE

著者/赵铮

经销/新华书店

印刷/河北省三河市汇鑫印务有限公司

开本/710 毫米×1000 毫米 16

版次/2016 年 1 月第 1 版

印张/13. 75 字数/218 千

2016 年 1 月第 1 次印刷

中国法制出版社出版

书号 ISBN 978 - 7 - 5093 - 6741 - 4

定价: 36. 00 元

北京西单横二条 2 号

邮政编码 100031

网址: [http: //www. zgfs. com](http://www.zgfs.com)

市场营销部电话: 66033393

值班电话: 66026508

传真: 66031119

编辑部电话: 66053217

邮购部电话: 66033288

(如有印装质量问题, 请与本社编务印务管理部联系调换。电话: 010 - 66032926)

前 言

燕园情，千千结，问少年心事，眼底未名水，胸中黄河月。作为享誉世界的百年名校，北京大学获得世人的一致称赞，并与清华大学一起成为我国高等教育的标杆，成为无数学子心中的求学圣地。历经百余年的文化与历史积淀，北京大学形成了独特的文化体系与理念，培养了一代又一代的社会精英，产生了无数优秀的科研成果。北京大学的发展，不仅代表了我国高等教育的进步，还见证了伟大祖国的沧桑巨变。

1994年，北京大学光华管理学院正式成立。为顺应时代的发展与教学的需求，学院聘请了一批国内外不同领域的专家学者、业界精英，专门从事管理研究和教育工作。光华管理学院继承了北大悠久的人文传统、深邃的学术思想和深厚的文化底蕴，始终引领着我国经济发展与企业管理研究，以向社会各界提供具有国际水准的管理教育为己任，致力于帮助我国的企业走向现代化、国际化，协助跨国公司实现本地化。如今的光华管理学院，仍然在源源不断地向社会输送管理精英，北大管理课也通过公开课这一平台向整个社会传播管理学经验，这座富有历史气息的学院也在时代的浪潮中散发出更加持久、璀璨的光芒。

管理是一门学问，也是一门艺术。有的人会觉得管理很复杂，因为涉及了企业的方方面面，但也有人觉得管理很简单，只要把所有想法整合在一起实行就可以了。管理层是企业的神经中枢，负责整个企业的运转。在这个错综复杂的系统中，哪怕出



现一点问题都会使整个企业受到影响。如何优化企业的管理结构，如何从容不迫地面对企业经营中可能出现的风险，已经成为了现代企业亟待解决的问题。随着越来越多的管理者认识到先进的管理模式对于企业的重要性，管理学也成了每位优秀管理者必须学习的专业知识。为了顺应这样的时代潮流，《北大管理课》应运而生。

本书系统、详尽地描述了管理者如何从平凡走向成功，完成从优秀到卓越的蜕变新生。这其中包括从管理者自身素质的培养到企业文化的养成，从识人才、用人才到处理危机、力图创新的详细过程。同时，书中还总结了很多北大教授、商界精英的经典语录，希望每位管理者都能够从这些真知灼见中感悟出自己的独特见解。

牛顿说过：“如果说我比别人看得更远些，那是因为我站在了巨人的肩上。”希望通过本书，能够让大家感悟北大百年的管理智慧，也希望通过学习大师们的管理经验，拓宽读者的管理思路，用先进的理念为事业助力。为了适应广大读者的需要，本书力求通过通俗易懂的语言让大家一窥管理学的奥秘，以便读者能够学到实用的管理学知识。

每一堂北大管理课，都凝结着无数学者的智慧；每一节管理学知识，都将照亮我们的人生之路。

Lesson 1

最基础的管理课——自我管理

- | | |
|-----------------------|--------------------|
| 全身心投入工作，用激情成就自我 / 002 | 自我管理，从控制情绪开始 / 013 |
| 健康至上——身体是革命的本钱 / 009 | 管理自己的职业生涯 / 019 |

Lesson 2

最珍贵的管理课——时间管理

- | | |
|-----------------|--------------------|
| 管理者的时间压力 / 028 | 管理时间，你需要一点窍门 / 044 |
| 好钢用在刀刃上 / 033 | 省时间不如巧用时间 / 048 |
| 德鲁克教你时间管理 / 038 | |



Lesson 3

最复杂的管理课——人际管理

从心开始，有效沟通 / 056

沟通不是只有“说” / 070

建立良好的沟通机制 / 061

沟通时要因人而异，换位思考 / 076

放低姿态，平等沟通 / 065

Lesson 4

最实用的管理课——团队管理

良好的团队是成功的开始 / 082

高效团队养成记 / 091

慧眼识人才 / 086

团队中的表扬与批评 / 098

Lesson 5

最睿智的管理课——决策管理

做一个英明的指挥官 / 108

与时俱进，及时调整战略决策 / 120

听取他人意见，决策过程注重沟通 / 112

提高决策能力，能做的还有很多 / 125

决策未定，调查先行 / 118

Lesson 6

最特别的管理课——人才管理

千里马常有，而伯乐不常有 / 134

珍惜“瑕不掩瑜”的人才 / 146

物尽其用，人尽其责 / 140

会用人，更要会留人 / 152

Lesson 7

最重要的管理课——危机管理

世间没有永远的强者 / 160

防患于未然胜过亡羊补牢 / 172

再耀眼的恒星也有陨落的一天 / 165

化腐朽为神奇 / 178

Lesson 8

最新颖的管理课——创新管理

培养创新管理的思想 / 186

适应市场的创新才是成功的创新 / 203

企业创新的动力来自哪里 / 191

创新并不意味着鲁莽 / 208

制度创新引领管理创新 / 197

.... LESSON 1

最基础的管理课
——自我管理





全身心投入工作，用激情成就自我

不管做任何事情都需要激情，因为只有激情才会让人变得积极主动。
一个积极主动的人，总是很认真地去做好每一件事情。

——俞敏洪（新东方集团创始人，北大毕业后留任北大讲师）

蝉联世界首富宝座的比尔·盖茨曾说过这样一句话：“每天早晨醒来，一想到所从事的工作和所开发的技术将会给人类生活带来巨大的影响和变化，我就会无比兴奋和激动。”这句话深刻表达了这位 IT 狂人的工作热情，但也为我们揭示了一个简单的道理：只有保持激情才能让自己更加主动地去工作。在管理学中，工作激情是一个管理者需要具备的重要素质之一，而对于员工来说，工作激情也是必不可少的职业素质之一，哪怕是 1% 的小事也要投入 100% 的热情。唯有这样，我们才能从平凡走向卓越。

北大管理课试图引导人们在工作中发现乐趣。“华人管理教育”第一人余世雄曾说过：“管理从思想上来说是哲学的，从理论上来说是科学的，从操作上来说说是艺术的。”其实，每一项工作都有其独特的趣味，当你全身心投入其中，你就会逐渐了解工作领域内的相关知识，逐渐熟悉越来越多的人和事，并收获许多值得你将来回味的美好记忆。而且，随着工作技能的不断提高，工作中遇到的许多问题都会迎刃而解，每天你都会看到自己的进步并为之自豪。与上司、同事、下属之间的人际交往，也会让你拓展自己的朋友圈，若与之建立稳固的情谊，更会从中体

味工作为你带来的乐趣。

而且，一个人全身心地投入到工作之中后，会更加高效地完成工作任务，甚至超额完成。那么，随之而来的自然是丰厚的薪水以及良好的发展前景。也许工作的最初目的是养家糊口，但是当你将之当成乐趣后，会意外地发现自己还收获了自信、成就感以及别人的尊敬，这些都是一个人在工作中所收获的非常宝贵的财富。

对于一个人来说，他所从事的工作能否引起他强烈的兴趣？能否激发他的工作热情？这完全取决于个人对工作的认识以及态度。的确，工作是人们谋生的方式，人们通过从工作中获取报酬来满足自己的生活需求。但是，如果仅仅是为了生存而工作的话，人们就会觉得自己的工作无比乏味。如果对工作缺乏了兴趣，会导致个人对工作厌倦，进而无法全身心地投入其中，这样一来，个人对自己的工作便会敷衍了事，往往工作成绩也会比较差，更会使自己始终处于巨大的压力之下，而焦虑紧张的情绪又会导致个人对工作更加没有兴趣。如此反复，形成恶性循环，个人会始终处于没有成就感、惶惶不可终日的状态，随后空虚、迷茫等情绪也会接踵而来，甚至还会产生自卑心理而自暴自弃。与其这样，倒不如把工作当成一种艺术，在用心研究、精心雕琢后，完美的艺术品也会随之诞生，你会发现，不光别人赞叹它的完美，你自己也会发自心底地为自己骄傲和自豪。人一旦有了热情，就会受到鼓舞，而鼓舞能够为热情提供源源不断的燃料，让这种热情一直保持下去，工作时也会充满乐趣。即使再乏味的工作，只要人们善于从中寻找意义和目的，热情也会随之产生。应该明白，成功源自人们对工作的信仰以及坚持不懈的努力，是全身心投入其中后才能实现的必然结果，而在这一过程中，人的自发性、创造性以及专注性都起到了至关重要的作用。

工作不仅是人们获取生活所需的源泉，还是建立自信心和成就感的



平台，更是与人交往的媒介。那么，到底如何才能让自己全身心地投入到工作之中呢？北大管理课对此有如下分析：

1. 培养工作热情

只有积极向上的心态才能造就工作的热情，当你热爱自己的工作时，才会在工作中拥有充沛的精力，也会感到原来工作可以如此快乐、惬意。当你以这种心态投入到工作中的时候，你必定会更加高效地完成工作。

有时候，我们从事的工作并非我们喜爱的，所处的职位也不是我们最擅长的。你可能无法选择自己的工作内容，但你可以决定自己的工作心态，这才是关键。以积极的心态投入到工作中去，专注、热情地做事，你会发现工作中也有自己不曾发现的快乐。并非只有充满趣味的工作才值得人们为之投入热情，一些单调乏味的工作，更需要你全身心地投入。当你以快乐的心态去工作时，自然会发现其中的乐趣，也会做得更好。更重要的是，在这一过程中，你会发现自己不知不觉已得到了巨大的提升。

2. 在工作中认识自己

每个人在工作的过程中，都会发现自己的优势和劣势。每个人都有很大的潜能，只是未能全部发掘出来。工作的过程能够使人不断成长，发现并认识全新的自己。在工作中，你随时都会遇到各种各样的困难，全身心投入其中的时候，你自然会尽自己最大的努力去解决问题。当你为了某个问题而认真钻研、冥思苦想的时候，你会不断去学习相关的知识以及技术，你会发现自己具备以前没有显露出来的分析能力、动手能力、学习能力，甚至创新能力。最后，你自然会发现，自己已经蜕变成一个更加出色的人。

3. 感受你为别人带来的快乐

一个人如果全身心投入自己的工作，会很容易和同事们紧密团结在一起，你更会发现同事因你友好的态度以及用心的工作而感到快乐，你们之间默契的配合也会产生积极的情愫。当你有所成就的时候，他们也会为你感到骄傲和自豪。同样，你还会从你为同事带去的欢乐中收获更大的愉悦。

李开复曾经说过：“我辛勤工作，不是因为我贫穷，而是因为我充满着激情。”如果仅仅为衣食住行工作，你可能就变成了工作的奴隶；而对工作拥有持久激情的人，才能主宰自己的命运。激情是一个人潜能的原动力，也是促使一个人成功的关键因素。很多颇有建树的企业家、科学家、艺术家都是因为对工作的态度积极认真，并全身心地投入，才创造出了不朽的成果。是激情让他们比别人更加高效地完成了更多的事情，而且他们愿意为了更好地完成工作而积极开动大脑，更会对工作的相关内容进行认真思考，如此才能提出富有创意的想法。正因为如此，他们才能开拓新的领域，提升个人事业的高度。只有比别人更加努力地工作，才能收获更多的快乐与成功，在全身心投入之后，才能品味成就感带来的愉悦。

具体来说，可以按照以下步骤让自己充满激情地投入到工作之中：

步骤一：从心出发

迈出第一步总是最艰难的。我们必须挣脱内心的束缚，超越自己所画的条条框框，不要怀有恐惧、怀疑、不安等情绪，只有克服自己的心理障碍，强迫自己去做这些事情，才能习惯成自然地慢慢培养出对工作的热情。也只有端正了自己的态度，才能挖掘出自己的潜能。



步骤二：发掘激情

人们在工作中缺乏激情往往是由于对自身的工作兴趣不高造成的，也就是说，若想对工作充满激情，首先要对所从事的工作感兴趣。所以可以从自己感兴趣的工作做起，仔细辨别随之而来的心理感受，然后一步一步把兴趣转变为工作的激情，或许可以由此找到已经被忘却的激情，或是随着兴趣的引领而迸发出新的激情。在这一过程中最大的困难就是面对自己的弱点——自我怀疑、恐惧等，一旦克服此种情绪，就能找到用激情燃烧生命的勇气。

步骤三：确定目标

一旦在工作中产生了激情之后，必须确定其产生的原因，是追求个人名利，还是丰富人生阅历。你所确定的方向，将会决定你以何种工作态度来工作，也将决定你未来的成就会达到何种高度。

步骤四：为实现目标而制订计划

在确定了你的目标之后，应该自己拟定一个行动计划，以便确定自己应该通过怎样的方式来实现自己的目标。有人认为，激情是人的一种本能，是一种不受控制的、自然发生的情绪，似乎此种情绪不以个人意志为转移。虽然人们都或多或少地感受过激情的强大力量，但是为了让它长久之息，更应该为自己设定一个具体的方向。可是随着激情的不断高涨，人们也会在行走的道路上产生新的目标，如何才能持之以恒地贯彻自己的初衷，才是制订计划的根本目的。

步骤五：贯彻执行

一旦计划制订以后，就应该立刻执行。人们的激情常常会随着目标感的缺失而逐渐消退，因此，当计划制订以后，执行的力度也决定了激情是否可以历久弥新。当你坚决贯彻自己的计划时，激情也会在计划执行过程中得到体现。比如，在工作中你会看到无数的升迁机会，而不会

在工作中产生不必要的阻力。

步骤六：传播愉悦

能坚决贯彻目标的人，往往是充满激情的人，他们的情绪也会感染周围的人，从而形成一个良性循环，让自己在工作中一帆风顺。沃尔玛的创始人山姆·沃尔顿坚信这样一个道理：“如果你热爱你的工作，你每天都会力求完美，那么你周围的每一个人也会从你这里感染这种激情。”山姆的一生，一直都被追求卓越的念头所驱使，他几十年如一日，每天起床之后便精神百倍地投入到繁忙的工作之中，并以此为乐，他对工作的热爱使他找到了一条使生命一直充满活力并更加充实的光明大道。不仅如此，山姆的热情还影响到了周围的每一个人，有人说：“他就像太阳一样，永远散发着温暖的光芒，使人感到愉悦。”

步骤七：持之以恒

不管一个人制订计划时多么豪情万丈，在执行计划的过程中总会遇到阻碍。这时，最后的考验便来了——你的激情是否能始终保持下去。如果能保持激情便能够不畏困难、越战越勇，也会让你成就更加完美的自我。

充满激情的人会非常忙碌，因为他们要为实现自己的目标而努力，而天天为工作忙碌的人们，是不会感到失落的，他们会永远处于一种充实、开心的状态。带着责任感工作的人，是敬业的人，而带着激情工作的人，才能不断超越自我，从而迈向成功。不管一个人做什么工作，只要他能尽自己最大的努力，便能做到最好。即使再琐碎枯燥的工作，也应全身心地投入到其中，这不仅是一种坚持，更是一种信仰，而有信仰的人往往能够收获比别人更多的快乐，也更容易从平凡步入卓越。



管理的艺术

1. 弗兰克的推销员之路

弗兰克·帕特在最初从事人寿保险推销工作的时候，业绩很差。一天，卡耐基的一句话给了他启示，卡耐基对弗兰克说：“弗兰克先生，你毫无生气的言谈怎么能使大家感兴趣呢？”于是，受到启发的弗兰克决定：以自己最大的激情来做推销员这份工作。

有一天，弗兰克进了一家店铺，怀着极大的热情试图说服店主购买人寿保险。店主也许从未遇到过如此热情的推销员，只见他挺直了身子，瞪大眼睛，一直目不转睛地等到弗兰克把话说完，而且最终没有拒绝弗兰克，他在弗兰克的热情鼓舞下买了一份保险。后来，弗兰克曾说：“他的推销工作从那天才真正开始。”

2. 乔布斯的坚持

在 NeXT 公司的时候，乔布斯对细节和完美的追求近乎达到了疯狂的地步。他在决定 NeXT 机箱外壳应该使用哪种黑色颜料时，不厌其烦地对比了几十种不同的黑色颜料样本，但是似乎又对哪一种都不满意。这让负责机箱制造的员工苦不堪言。

同时，他还要求工程师把 NeXT 机箱内部的电路板设计得漂亮、吸引人。工程师对此十分不解，问道：“电路板只要清晰、容易维护就好，何必要吸引人呢？谁又会去看机箱里面的电路板呢？”

乔布斯说：“我会。”

健康至上——身体是革命的本钱

殊不知有健全之身体，始有健全之精神；若身体柔弱，则思想精神何由发达？或曰，非困苦其身体，则精神不能自由。然所谓困苦者，乃锻炼之谓，非使之柔软以自苦也。

——蔡元培（曾任北京大学校长）

现实中人们常看到这样的情况：一个人为了完成工作不辞劳苦，弄得自己身心疲惫，甚至疾病缠身，结果还没有取得自己想要的成绩。你可能面对着巨大的工作压力或沉重的工作任务，又或者背负着家人的希望，又或者受到了领导的器重，因此你不知疲倦地一天又一天地加班，将原本用于休息和娱乐的时间统统贡献给了工作，只为能够得到上司的欣赏和同事的称赞，以便你能够加薪升职。也许你正在为自己勾画的美好蓝图而努力，但是，当你真的这样做了以后，你会发现虽然你离成功只有一步之遥，但沉重的身体就是无法再向前迈出哪怕一步，你只能无奈地看着一个个竞争对手超过你，却留下你在原地懊悔不已。

所以，在认真工作或为事业奔波的时候，不妨抽出点时间休息，为自己补充一点能够继续工作的能量，千万不要在身体疲倦的时候依然勉强支撑着，而到了筋疲力尽的时候才停下来休息。这时候往往为时已晚，因为你的身体很可能已经出现了严重的健康隐患，需要花费很长时间休整。而在这段时间里，你之前的努力很可能就白白浪费了，在你比别人付出了更多的努力，却没有得到相应的回报时，你只能感叹“出师未捷身先伤”，但却已无回天之力。就算你通过透支身体而换来暂时的成功，