

每天用喝咖啡的时间，增长领导者的管理智慧
领悟北大管理精华，轻松解决管理难题
汲取北大管理经验，360堂，堂堂精彩十足

每 天 一 堂

北大 管理课

Y I T A N G
M E I T I A N B E I D A G U A N L I K E

文 捷 编著

管理是科学性和艺术性的统一，传统的管理方式已经无法适应现代企业发展的要求，并且很多时候也制约了企业的发展。汲取北大管理学精华，使个人和企业向更高远的方向发展。



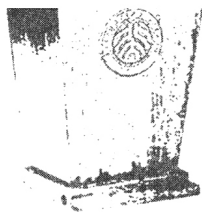
中国华侨出版社

每 天 一 堂

北大 管理课

YITANG
M E I T I A N B E I D A G U A N L I K E

文 捷◎编著



中國華僑出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

每天一堂北大管理课 / 文捷编著. —北京: 中国
华侨出版社, 2013. 1

ISBN 978-7-5113-3135-9

I. ①每… II. ①文… III. ①企业管理 IV. ①F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2012) 第 298668 号

● 每天一堂北大管理课

编 著 / 文 捷

责任编辑 / 棠 静

责任校对 / 李向荣

装帧设计 / 天下书装

经 销 / 新华书店

开 本 / 710 毫米×1000 毫米 1/16 印张 / 22 字数 / 382 千字

印 刷 / 北京联兴华印刷厂

版 次 / 2013 年 1 月第 1 版 2013 年 1 月第 1 次印刷

书 号 / ISBN 978-7-5113-3135-9

定 价 / 39.80 元

中国华侨出版社 北京市朝阳区静安里 26 号通成大厦 3 层 邮编: 100028

法律顾问: 陈鹰律师事务所

编辑部: (010) 64443056 64443979

发行部: (010) 64443051

传 真: (010) 64439708

网 址: www.oveaschin.com

E-mail: oveaschin@sina.com



前言

PREFACE

北京大学作为国内最知名的学府之一，获得了国人的一致赞誉。能够进北大聆听课程是一件十分有益的事情。北大光华学院作为专门从事管理研究和教育的机构，它秉承了北大深邃的学术思想和深厚的文化底蕴，在过去的 20 年内，已经发展成为国内最为顶尖的商学院之一。

在当今的社会中，从个人到团队再到一个大型的企业，其实都离不开管理学。无论是管理个人，管理手边的第一件小事，还是管理一个公司，都需要科学的管理和规划。因此，只有充分学习管理技能，汲取成功的管理经验，才能应付生活中的各种管理问题，才能带领自己的团队或者企业更好地适应市场的发展变化，才能应对管理过程中的各项新挑战。

本书全面融入了北大光华管理学院的管理思想，总结了管理者在管理过程中可能遇到的各种管理难题，以及经过实验检验的各种管理理论，用每天学一点的形式串联起来，每天讲述一个管理者普遍关注和关心的管理话题，使你在轻松的阅读中掌握系统的管理知识和技巧，进而全面提升自己的管理能力。

本书内容较为丰富，涉及了管理领域的多个方面，主要包括目标、领导艺术、创新、人才、授权、团队、执行力、企业文化、自我、竞争、压力、管理原则等管理知识，内容涵盖人际、创新、沟通、执行、制度、用人、激励、奖惩、竞争、营销、顾客、目标、成本等。每天轻松学一点，让你学会用管理者的眼光去思考和统筹生活中的一切难题。

同时，它传承上百年北大的文化积淀，揭示管理学的真谛，只要你悉心琢

磨，认真实践，汲取北大名师的思想精华，灵活地去解决现实中的问题，就一定会在管理工作中驾轻就熟、得心应手。

本书内容充实，避免枯燥和说教色彩，力求用极为通俗易懂的语言使你了解到更为实用的管理知识。它既注重管理理论的操作性介绍，又有经典案例，是一本不可多得的管理者参考用书，每天只需花费5分钟，便可以使你掌握全面系统的管理知识，使你尽快成为一个优秀和卓越的管理者。



目 录

CONTENTS

第 1 章 目标管理课

- | | |
|-----------------------------------|----------------------------|
| 第 1 天 企业的目标要明确 / 1 | 第 11 天 如何判断团队目标是否合理 / 11 |
| 第 2 天 目标要远大且具有激励效果 / 2 | 第 12 天 协助员工实现个人目标 / 12 |
| 第 3 天 让目标具有一定的挑战性 / 3 | 第 13 天 通过监督查看目标的执行情况 / 13 |
| 第 4 天 给目标设定一个完成的时限 / 5 | 第 14 天 目标管理需要获得决策者的支持 / 14 |
| 第 5 天 认准方向, 朝目标前进 / 5 | 第 15 天 制定企业目标的注意事项 / 15 |
| 第 6 天 “目标管理” 的具体实施 / 6 | 第 16 天 给员工提供相应的协助 / 16 |
| 第 7 天 合理地将大目标化成小目标 / 7 | 第 17 天 目标不能随意变更 / 17 |
| 第 8 天 将企业目标与员工目标结合起来 / 8 | 第 18 天 合理地关注员工的工作进程 / 18 |
| 第 9 天 唯有想做“第一”, 才能成为“第一” / 9 | 第 19 天 及时进行成果评估 / 19 |
| 第 10 天 让每位员工都明确自己的具体工作
目标 / 10 | |

第 2 章 领导艺术课

- | | |
|------------------------------|---------------------------------|
| 第 20 天 威信比权力更重要 / 21 | 第 25 天 管理者必须要有稳定的情绪 / 26 |
| 第 21 天 管理者如何树立自己的威信 / 22 | 第 26 天 领导者要勇于承认错误 / 26 |
| 第 22 天 树立威信, 必须要处处比下属强吗 / 23 | 第 27 天 管理者要培养自己的“黏合”
能力 / 27 |
| 第 23 天 正其身, 则不令而行 / 24 | 第 28 天 管理者要培养亲和力 / 28 |
| 第 24 天 用精神力量去领导 / 25 | |

第 29 天 学会唱“红脸”，勇于做下属的
挡箭牌 / 29

第 30 天 做一个有“气量”的管理者 / 30

第 31 天 掌握批评的尺度 / 31

第 32 天 掌握批评员工的艺术 / 32

第 33 天 管理者批评时常犯的错误 / 33

第 34 天 要打气不要打击 / 34

第 35 天 兑现承诺，不要失信于人 / 35

第 36 天 学会给人才戴上“金手铐” / 36

第 37 天 学会给下属规划未来 / 37

第 38 天 注重感情投资的管理者深得人心 / 38

第 39 天 艺术地处理下属间的矛盾 / 39

第 40 天 强烈的危机意识 / 40

第 41 天 坚韧不拔的坚强意志 / 42

第 42 天 塑造积极主动的良好心态 / 43

第 43 天 要拿得起，更要放得下 / 44

第 44 天 如何让员工不迟到 / 45

第 45 天 如何增强员工的工作责任心 / 45

第 46 天 有效地避免部门间的冲突 / 47

第 47 天 如何解决部门间的冲突 / 47

第 48 天 合理地激发冲突，有利于组织
发展 / 48

第 49 天 培养准确的判断力 / 49

第 50 天 要有务实的工作作风 / 50

第 51 天 领导要有“不唯上”的管理思想 / 50

第 52 天 良好的人品是管理人员的根本 / 51

第 53 天 有效利用自己的时间 / 52

第 54 天 对社会充满责任感 / 53

第 55 天 做出最有效的决策 / 53

第 56 天 如何提高管理者的决策能力 / 54

第 57 天 承诺是一种艺术 / 55

第 58 天 对下属要给予充分的信任 / 56

第 59 天 努力记住所有员工的名字 / 58

第 60 天 学会恰当运用刚柔相济的管理艺术 / 59

第 61 天 如何巧妙地驾驭团队中的
“功臣” / 60

第 62 天 学会运用幽默的管理艺术 / 61

第 63 天 塑造管理者的形象魅力 / 62

第 3 章 创新管理课

第 64 天 创新需要一双善于发现的眼睛 / 63

第 65 天 创新要适合企业的发展之路 / 64

第 66 天 逆向思维，打造成功 / 65

第 67 天 着眼于市场，创新才卓有成效 / 66

第 68 天 速度不是创新的全部 / 67

第 69 天 创新是成功的一大捷径 / 68

第 70 天 创新需要发挥比较优势 / 69

第 71 天 在类比推理中寻找创意 / 69

第 72 天 缺乏创新，结果只能被淘汰 / 70

第 73 天 如何鼓励员工参与创新 / 71

第 74 天 用创新铺设发展之路 / 72

第 75 天 创新就不要害怕摔跤 / 73

第 76 天 打破常规，扫除创新的阻碍 / 74

第 77 天 敢于冒险，拒绝简单 / 75

第 78 天 想他人所没想的，做他人所没
做的 / 76

第 79 天 如何做到先人一步 / 77

第 80 天 创新也需要另辟蹊径 / 78

第 81 天 创新思维模式 / 79

第 82 天 营销模式也需要时时创新 / 80

第 83 天 创新是一个长期的过程 / 81

第4章 人才管理课

- 第84天 人才是一种宝贵的资源 / 83
- 第85天 把选择人才当头等大事来抓 / 84
- 第86天 不拘一格用人才 / 85
- 第87天 不计小过，能用人之长 / 86
- 第88天 与竞争对手亲近的人也可用 / 88
- 第89天 尊重人是用人的根本 / 89
- 第90天 对有“前科”的下属也要敢于重用 / 90
- 第91天 善于用“度外之人” / 91
- 第92天 让“怪才”展现其才华 / 92
- 第93天 如何留住出色的人才 / 94
- 第94天 善于挖掘下属的潜能 / 94
- 第95天 为下属“量体裁衣” / 95
- 第96天 合理搭配，实现人才的最佳效能 / 96
- 第97天 哪几种人不能委以重用 / 98
- 第98天 敢于从内部挖掘人才 / 99
- 第99天 如何从企业内部挖掘人才 / 100
- 第100天 做到人尽其才 / 101
- 第101天 用人无须求全责备 / 102
- 第102天 唯才是举，避免任人唯亲 / 103
- 第103天 培养人才是管理者的一种职责 / 104
- 第104天 培养下属的独立工作能力 / 105
- 第105天 对下属有颗宽容之心 / 106
- 第106天 请将不如激将 / 107
- 第107天 使用激将法要注意的问题 / 108
- 第108天 重学历更看重能力 / 109
- 第109天 让员工知道你很重视他 / 110
- 第110天 深入了解下属跳槽的原因 / 111
- 第111天 鼓励员工提出合理化建议 / 111
- 第112天 让员工在工作中成长 / 112
- 第113天 为员工提供晋升的机会 / 113
- 第114天 培养员工独立思考的习惯 / 114
- 第115天 下属比自己更出色怎么办 / 115
- 第116天 是什么赶走了高潜质的人才 / 116

第5章 授权管理课

- 第117天 管理者不必事必躬亲 / 117
- 第118天 给员工充分的自主权 / 118
- 第119天 授权不可过于盲目 / 119
- 第120天 授权不等于分权 / 120
- 第121天 授权前要物色到合适的人选 / 121
- 第122天 量才而用，合理授权 / 122
- 第123天 营造授权的氛围 / 123
- 第124天 合理授权能有效提高员工的工作效率 / 124
- 第125天 让员工能尽情发挥自己的才能 / 125
- 第126天 授权后就可以撒手不管吗 / 126
- 第127天 让员工清楚自己的责任 / 127
- 第128天 学会激发员工的责任意识 / 128
- 第129天 哪些工作必须授权 / 129
- 第130天 哪些工作不能授权 / 129
- 第131天 不授权，吃亏的是自己 / 130
- 第132天 培养人才是管理者的责任 / 131
- 第133天 正确掌握授权的时机 / 132
- 第134天 授权后责任依旧 / 133
- 第135天 不干涉下属处理问题的方法 / 134
- 第136天 明确不愿意授权的原因 / 135
- 第137天 要给下属提供强有力的支持 / 136
- 第138天 通过授权让下属独当一面 / 137
- 第139天 不要让下属心有疑虑 / 138

- 第 140 天 不能越级授权 / 139
- 第 141 天 防止“反授权” / 140
- 第 142 天 防止授权的失控 / 141
- 第 143 天 对下属的工作进程检查跟踪 / 142

- 第 144 天 允许员工犯一些小错误 / 143
- 第 145 天 敢于为下属承担责任 / 144
- 第 146 天 管理者的杀手锏——撤权 / 145

第 6 章 团队管理课

- 第 147 天 企业的成功来自团队而非个人 / 147
- 第 148 天 建立一个高效的团队 / 148
- 第 149 天 选择合适的团队成员 / 148
- 第 150 天 制定有效的团队管理制度 / 149
- 第 151 天 在团队中树立起管理威信 / 150
- 第 152 天 加强团队成员间的交流 / 151
- 第 153 天 鼓励团队成员合作 / 152
- 第 154 天 点燃团队的爆发力 / 152
- 第 155 天 扫除团队合作中的阻碍 / 154
- 第 156 天 团队管理离不开良好的沟通 / 155
- 第 157 天 保持沟通渠道的畅通 / 156
- 第 158 天 让每个员工树立团队合作意识 / 157
- 第 159 天 如何培养员工的团队合作意识 / 158
- 第 160 天 团队精神是一个团队的“黏合剂” / 160
- 第 161 天 家族企业应如何塑造团队精神 / 160
- 第 162 天 塑造团队精神，还需要从哪方面努力 / 162
- 第 163 天 管理层要保持高度的团结 / 163
- 第 164 天 分享是合作的基础 / 163
- 第 165 天 实现有效地倾听 / 164
- 第 166 天 明确团队的目标 / 165
- 第 167 天 分析影响团队业绩的因素 / 166

- 第 168 天 激发团队成员的工作热情 / 167
- 第 169 天 将工作落实到每一个成员身上 / 168
- 第 170 天 做好团队激励 / 169
- 第 171 天 当心团队建设中的危险信号：
精神离职 / 169
- 第 172 天 预防团队精英瓦解团队组织 / 170
- 第 173 天 当心团队中的“非正式组织” / 170
- 第 174 天 不能过分强调“团队利益高于一切” / 171
- 第 175 天 团队内部也要引入竞争机制 / 172
- 第 176 天 团队建设不能过于讲求“人情味” / 172
- 第 177 天 不要被“牺牲小我成就大我”所限制 / 173
- 第 178 天 成功团队的四大特征 / 173
- 第 179 天 培养人才，规划团队未来 / 174
- 第 180 天 不断挖掘团队成员的潜能 / 175
- 第 181 天 逐步地提高工作质量 / 176
- 第 182 天 建立学习型团队 / 177
- 第 183 天 每天进步一点点 / 178
- 第 184 天 让团队成员负责地做事 / 178
- 第 185 天 激发团队成员的创新意识 / 179

第 7 章 执行力管理课

- 第 186 天 提高员工的工作能力以提高执行力 / 181
- 第 187 天 转变员工的工作态度 / 182
- 第 188 天 制订科学合理的激励机制 / 183
- 第 189 天 科学地考查员工的执行力 / 184
- 第 190 天 提高执行力, 要确保计划的可执行性 / 185
- 第 191 天 领导要拥有执行的魄力 / 186
- 第 192 天 组织员工培训学习要具有目的性 / 187
- 第 193 天 如何督促员工更有效地完成工作 / 188
- 第 194 天 对工作流程及时跟进 / 189
- 第 195 天 让员工管理好自己的时间 / 189
- 第 196 天 让员工养成及时报告工作的习惯 / 191
- 第 197 天 汇报工作要实事求是 / 191
- 第 198 天 用流程解决共性问题 / 192
- 第 199 天 不要轻信报喜不报忧的话 / 193
- 第 200 天 对企业的运营要了如指掌 / 193

第 8 章 企业文化课

- 第 201 天 企业文化具有强大的精神力量 / 195
- 第 202 天 建立员工认同的企业文化 / 196
- 第 203 天 如何建立员工认同的企业文化 / 196
- 第 204 天 将“以人为本”作为管理理念 / 198
- 第 205 天 企业文化是企业发展必不可少的要素 / 199
- 第 206 天 企业文化需要创新 / 199
- 第 207 天 企业文化的创新要从哪些方面努力 / 201
- 第 208 天 文化能够造就企业的品牌价值 / 202
- 第 209 天 为品牌穿上文化嫁衣 / 202
- 第 210 天 如何建立一个好的品牌文化 / 203
- 第 211 天 企业文化要符合社会价值 / 204
- 第 212 天 让企业充满温情 / 206
- 第 213 天 企业文化建设的误区 / 207
- 第 214 天 将不成文的规矩制度化 / 208
- 第 215 天 注重感情投资的管理者深得人心 / 209
- 第 216 天 将工作当成一种使命 / 210
- 第 217 天 宽容地对待你的员工 / 211
- 第 218 天 宽容但不能姑息 / 212
- 第 219 天 抓住员工的心, 才能让企业快速成长 / 213
- 第 220 天 努力营造“勤于学习, 提高自我”的氛围 / 214
- 第 221 天 “仁爱”是赢得人心的有效方法 / 215

第 9 章 危机管理课

- 第 222 天 危机无处不在 / 217
- 第 223 天 比危机更可怕的是缺乏危机意识 / 218
- 第 224 天 骄傲自满会给企业带来危机 / 218
- 第 225 天 不被一时的辉煌蒙蔽双眼 / 219
- 第 226 天 危机往往让人猝不及防 / 220
- 第 227 天 了解危机, 练就危机处理的能力 / 221
- 第 228 天 危机前的隐性信号 / 222
- 第 229 天 危机前的显性信号 / 223

- 第 230 天 危机发生时要冷静面对 / 224
- 第 231 天 发现危机, 及时上报 / 225
- 第 232 天 深入调查, 找出危机的源头 / 226
- 第 233 天 将真相公之于众 / 227
- 第 234 天 争取得到其他方面的支持 / 228
- 第 235 天 发出“同一个声音” / 228
- 第 236 天 真诚沟通, 减少负面影响 / 229
- 第 237 天 沟通中应注意的几个问题 / 230
- 第 238 天 重塑企业的竞争优势 / 231
- 第 239 天 面对危机的几种错误态度 / 232

- 第 240 天 在危机中寻找机会 / 233
- 第 241 天 如何处理产品质量危机 / 234
- 第 242 天 如何处理信誉危机 / 234
- 第 243 天 人才危机 / 235
- 第 244 天 如何应对财务危机 / 236
- 第 245 天 如何应对品牌危机 / 237
- 第 246 天 理智面对媒体危机 / 238
- 第 247 天 恶意攻击也会给企业带来危机 / 239
- 第 248 天 建立危机预警系统 / 240

第 10 章 时间管理课

- 第 249 天 何谓“时间管理” / 241
- 第 250 天 时间就是财富 / 242
- 第 251 天 坏情绪会偷走你的时间 / 243
- 第 252 天 抱怨是消耗时间的无益举动 / 244
- 第 253 天 集中精力做那些最重要的事情 / 245
- 第 254 天 面对突发状况要及时处理 / 245
- 第 255 天 克服拖沓的习惯 / 246
- 第 256 天 高效地委派工作 / 247
- 第 257 天 提高会议的效率 / 248
- 第 258 天 处理问题要一次到位 / 249
- 第 259 天 做事没主见只会白白地浪费时间 / 250

- 第 260 天 每件事情都需要自己亲自去做吗 / 251
- 第 261 天 加强与别人的合作 / 252
- 第 262 天 交代下属任务时不可过分节省时间 / 252
- 第 263 天 给任务一个期限 / 253
- 第 264 天 不要在一些小事上过于追求完美 / 254
- 第 265 天 要有明确的目标 / 255
- 第 266 天 制订有效的计划 / 256
- 第 267 天 不要让别人浪费你的时间 / 256
- 第 268 天 当最紧急的事遇上最重要的事 / 257
- 第 269 天 清楚自己最有效率的时间段 / 258
- 第 270 天 不要将简单的问题复杂化 / 259

第 11 章 自我管理课

- 第 271 天 何谓“自我管理” / 261
- 第 272 天 为什么要进行自我管理 / 262
- 第 273 天 扬长避短, 了解自己的优缺点 / 263
- 第 274 天 要对工作充满兴趣与热情 / 264
- 第 275 天 享受合作为你带来的快乐 / 265
- 第 276 天 工作中也要劳逸结合 / 266
- 第 277 天 管理者要拥有长远的眼光 / 266

- 第 278 天 管理者要做到以身作则 / 267
- 第 279 天 坏情绪会影响管理效果 / 268
- 第 280 天 如何进行有效的情绪管理 / 269
- 第 281 天 正视下属的抱怨之声 / 270
- 第 282 天 要学会不断反省 / 271
- 第 283 天 不断提高自己的工作能力 / 272
- 第 284 天 让良好的工作习惯伴随自己 / 273

- 第 285 天 要慎言，更要慎行 / 273
- 第 286 天 要有积极的工作心态 / 274
- 第 287 天 抓住成功的机会 / 275
- 第 288 天 善于建立良好的人际关系 / 276
- 第 289 天 给自己一个正确的定位 / 276
- 第 290 天 敢于承担责任 / 277
- 第 291 天 学会自控和自警 / 278

- 第 292 天 懂得自律和自重 / 279
- 第 293 天 要自强和自励 / 279
- 第 294 天 多与下属沟通 / 280
- 第 295 天 要有自己的人生目标 / 281
- 第 296 天 要有自己的主见 / 282
- 第 297 天 给自己做个明确的职业规划 / 283

第 12 章 竞争管理课

- 第 298 天 整体竞争力决定企业的成败 / 285
- 第 299 天 创立自己的品牌，提升核心竞争力 / 285
- 第 300 天 勤于学习，提升自身的竞争力 / 286
- 第 301 天 精细化是决定企业竞争成败的关键 / 287
- 第 302 天 寻找你的竞争优势 / 288
- 第 303 天 竞争的前提——合作 / 289
- 第 304 天 变通是提升竞争力的关键 / 289
- 第 305 天 用独特性提升你的竞争力 / 291
- 第 306 天 提升竞争力就要“与众不同” / 292
- 第 307 天 在企业内部导入良性竞争机制 / 293
- 第 308 天 人弃我舍，勇创新路 / 294
- 第 309 天 勿将劣势当优势 / 295
- 第 310 天 对内部管理者实行公平的考核机制 / 297
- 第 311 天 在企业内部导入分组竞争机制 / 297
- 第 312 天 采用“末位淘汰”机制 / 298
- 第 313 天 有原则地实施“末位淘汰”机制 / 298
- 第 314 天 如何让你的团队成员主动展开竞争 / 299

第 13 章 压力管理课

- 第 315 天 企业压力管理的重要意义 / 301
- 第 316 天 适度的压力能激发员工的工作激情 / 301
- 第 317 天 压力也是一种激励方法 / 303
- 第 318 天 如何让员工保持适当的压力 / 304
- 第 319 天 唤起下属的危机感 / 305
- 第 320 天 用行动给员工一些“无声鞭策” / 305
- 第 321 天 杀鸡儆猴施手段 / 306
- 第 322 天 塑造员工“赢者”的心态 / 307
- 第 323 天 让员工始终保持紧迫感 / 307
- 第 324 天 了解员工的压力主要来自哪里 / 308
- 第 325 天 合理配置员工岗位 / 309
- 第 326 天 如何才能给员工安排合适的岗位 / 310
- 第 327 天 心态带来的压力 / 310
- 第 328 天 减轻压力，首先要调节员工的心态 / 311
- 第 329 天 如何调节员工的心态 / 312
- 第 330 天 细节是员工压力产生的一个根源 / 313
- 第 331 天 如何帮员工摆脱细节带来的压力 / 314
- 第 332 天 竞争带来的压力 / 315
- 第 333 天 如何应对竞争带来的压力 / 315
- 第 334 天 加强培养团队精英 / 316
- 第 335 天 别让员工被不良情绪所控制 / 317

第 336 天 让员工情绪有释放的通道 / 318

第 337 天 通过改善工作环境来减压 / 319

第 338 天 从企业文化氛围上提高员工的心理
保健能力 / 319

第 14 章 管理原则课

第 339 天 二八定律：抓住关键，创造利润 / 321

第 340 天 青蛙原理：保持清醒，及时关注潜
在问题 / 322

第 341 天 马太效应：强者恒强，赢家通吃 / 322

第 342 天 权威效应：树立权威，增强影
响力 / 324

第 343 天 鲶鱼效应：合理引入，激发团队
活力 / 324

第 344 天 蝴蝶效应：细节决定成败 / 325

第 345 天 手表定律：对准一个目标，才能提升
效率 / 326

第 346 天 木桶效应：注重提升“短板”
员工 / 327

第 347 天 刺猬法则：疏者密之，密者疏之 / 328

第 348 天 破窗理论：及时行动，防微杜渐 / 328

第 349 天 鳄鱼法则：小心谨慎，当断则断 / 329

第 350 天 羊群效应：不盲从，不跟风 / 330

第 351 天 海恩法则：安全重于一切 / 330

第 352 天 搭便车效应：考核个体才能出
绩效 / 331

第 353 天 德西效应：激励要得当 / 332

第 354 天 得寸进尺效应：先小后大，逐步
推进 / 333

第 355 天 踢猫效应：管理好自己的情绪 / 334

第 356 天 半途效应：树大目标，迈小步子 / 334

第 357 天 帕金森定律：精简机构，降低
成本 / 335

第 358 天 贝尔纳效应：慧眼识才，放手
用才 / 336

第 359 天 热炉法则：该强硬时且强硬 / 336

第 360 天 皮格马利翁效应：学会赞美和信任
员工 / 337



第1章 目标管理课

第1天 企业的目标要明确

每个人都要有自己的人生奋斗目标，但目标不要太大，认准了一件事情，投入兴趣与热情坚持去做，你就会成功。人是不能一天没有目标、没有梦想的，没有目标，人生就会迷茫、失落，心理就会脆弱。一辈子的目标要定得高远，但每个阶段的目标就要现实一点，要永远比周围人做得好一点。目标与能力成正比，目标要一点点积累，每一天、每一阶段的目标实现了，最后成就的就是远大的目标。我从自己不断攻克目标的经验中总结出了这样一个公式：时间+目标+努力=成功。由此可见一个人要想成功，目标是多么地重要。

——俞敏洪（毕业于北京大学英语专业，新东方教育集团董事长兼总裁）

每一个人都应该有自己的目标，目标是一种志向、一种抱负，是一种驱使我们前进的动力。同样地，一个企业要想发展，离不开有远大见识的领导、努力工作的员工和创造共同目标的管理者。

对于管理者而言，明确的目标能使我们产生达成最终结果的积极性，能使我们看清楚自己所承担的使命，也十分有助于我们依据轻重缓急安排事情，同时，也使我们有能力去把握现在。

北大人所强调的企业目标主要指目的或宗旨的具体化，是企业需要奋力争取希望所要达到的未来的状况。具体来讲，是根据企业宗旨而提出的企业在一定时期内所要达到的预期效果。

可以说，目标是一个企业凝聚力产生的源泉，也是产生效益、利润的基本

点。当然，管理者在制订企业目标时要遵循的一个最基本的原则便是：明确。

工作中，我们也许都有这样的经验：当我们只有一块手表的时候，我们能很快确定时间，该干什么干什么；当我们有两块或更多手表的时候，我们会看看这块，又看看那块，时间上的不一致会让我们犹豫不决。拥有两块或更多手表并不能告诉我们更明确的时间，反而会让我们对时间的判断缺乏自信。

一位老猎人带上三个儿子去森林中猎野山鸡，一切准备工作做好之后，他们出发了。四个人来到了森林里，这时老猎人问三个儿子：“你们现在能看到什么？”

老大回答道：“我看到了我们手里的猎枪，森林里乱窜的野兔。”

父亲摇摇头说：“不对。”接着又要老二回答。

老二的回答是：“我看到了爸爸、大哥、弟弟、猎枪、野山鸡，还有一大片的森林。”

父亲同样很失望，摇摇头说：“不对。”

老三的回答只有一句话：“我只看到了野兔。”

这时父亲点点头说：“很好，你答对了。”

结果，一天下来，老三的收获最多。

目光要坚定，目标也要坚定。对同一件事情，不能确定多种不同的目标；对于一个企业，不能设有几个不同的企业目标，否则，都会陷入混乱之中，不仅管理的人混乱，下面执行的人也会没有头绪，不知道到底该怎么办。

诺基亚公司董事长奥利拉有一句精辟之言：一个企业不可能在方方面面都行，因此，必须学会专注。作为一个优秀的管理者，有明确的目标很关键，不能让精力分散在不同的点上，并让这个目标成为企业成员、团队成员的共同奋斗的方向，大家劲往一处使，做起事来会更容易、更快速，这样，才能把事做好。

第2天 目标要远大且具有激励效果

做企业首先要求管理者要有远大的目标，不要被短期诱惑，还要有梦。

——周其仁（北京大学中国经济研究中心教授）

一人能做出多大的成就，完全取决于他有多高远的眼光、多广阔的胸怀和多的人生目标。同样地，一个企业能够走多远，能取得怎样的业绩和成就，完全取决于管理者的眼界有多远。只有目光远大的管理者才能够从全局出发，制定出远大的目标，从而引领企业向更高远的方向发展。

所以，这就要求管理者在制定企业目标的时候，不能让目标过低、轻易便能实现，这起不到激发下属或者员工积极性的作用。管理者一定要从企业长远的发展规划出发，使目标尽量高远。但是，目标定位也不能过高，不能远远超过企业可提供的条件或者员工的能力，超过可实现的范围，这样也起不到激励的效果。

美国管理心理学家维克托·维姆指出了“期望理论”，即人们在工作中的积极性或者努力程度（激发力量）是效价和期望值的乘积，其中效价指一个人对某项工作及其结果（可实现的目标）能够给自己带来满足程度的评价，即对工作目标有用性（价值）的评价；期望值是指人们对自己能够顺利完成这项工作可能性的估计，即对工作目标能够实现概率的估计。因此，一个目标对其接受者如果要产生激发作用的话，那么对于接受者来说，这个目标必须是可接受的，可以完成的，可以激发出其工作潜力。对一个目标完成者来说，如果目标超过其能力所及的范围，则该目标对其是没有激励作用的。

有一次，法国一家报纸进行一次有奖智力竞赛，其中有一道题是这样的：如果卢浮宫失火了，而你只有可能抢救出一幅画，你会抢救哪一幅？在各种各样的答案中，法国作家贝内尔的答案被评为最佳答案，并获得该题的奖金。其实，他的答案很简单，他说：“我抢离出口最近的那幅画。”

由此可见，最佳目标并不一定就是最有价值的那一个，而是最有可能实现的那一个。每个人都可以随意地设置一个目标，但是如果这个目标没有实现的可能，也就没有了意义。更为严重的是，它还会重挫员工在执行过程中的积极性与自信心。

作为管理者，在制定目标的时候，一定要郑重考虑目标的可行性。目标设置脱离了实现便成了荒诞，让执行人员无法接受。像这样的目标，超过了企业的现状和员工的实际能力，对员工起不到任何的激励作用。

第3天 让目标具有一定的挑战性

每个人的潜能都是来自于自我的强迫中，你不强迫自己工作，你永远不知道自己有多能干。

——朱文惠（北大教授）

让目标能够实现，并不意味着管理者在制定目标时一再降低对目标的要求，结果员工很轻松地就能完成，没有一点挑战性。比如说一条河里明

明可捕获至少 100 条鱼，而你的要求是让他们去捕获 50 条鱼，这样的目标很容易就能够实现，根本不能激发他们对工作的热情。领导者在团队建设中的首要任务，就是为组织成员设定一个具体的、明晰的、有挑战性的目标。

为什么目标要有一定的挑战性呢？每个人都有他的惰性，太轻松地就能完成目标会让他们更加没有压力。很多时候，我们都强调有压力才会有动力，一个没有挑战性的目标会让他们大大放松对自己的要求，更别说能激发他们的潜能了。

摩托罗拉公司创始人高尔文经常为员工设置具有挑战性的目标。20 世纪 40 年代末，摩托罗拉公司刚进入电视机市场时，高尔文就为电视机部门制定了一个富有挑战性的目标：在第一个销售年，以 179.95 美元的价格卖出 10 万台电视机，还必须保证利润。

此言一出，就有人抱怨说：“我们怎么可能一下子卖出那么多呢？那至少意味着我们在电视机这个行业的排名能升到前四，再看看我们现在的排名吧，最多能排第七。”

还有人说：“售价还不到 200 美元，那成本得从现在的基础上下降多少啊，如果我们不能有效地降低成本，怎么盈利？”

不过，高尔文并没有因此而“妥协”，只是说：“我们一定要卖出这个数量。在你们拿出用这种价格、卖出这个数量，还有利润的报表给我看之前，我不想再看任何成本报表。我们一定要努力做到这一点。”

事实证明，许多看似不可能的目标，完全是可以实现的。不到一年，摩托罗拉公司实现了原定的目标，并不断发展。

所以说，管理者在制定目标时，要适当地给员工一些压力，既不能让目标太高，脱离了实际，也不能让目标太低，远在员工的能力范围之下。要让他们觉得这个目标并不是那么容易实现，但只要自己努力去做，还是可以实现，而且能圆满地完成任务。

很多时候，企业目标过低反而会让员工感到不满意，一个不能充分发挥自己能力和挖掘自己潜力的企业更不值得他们留恋。作为管理者，要让目标上一个高度，让员工需要跳起来才能触碰到它。