

普
华
经
管

解读北大管理精髓 感悟清华领导智慧

北大|清华 管理课

BEIDA QINGHUA GUANLIKE

谢俊超◎编著

不是谁都可以上北大清华，
但人人都可以学习北大清华管理课！
北大清华双剑合璧，
让你在最短的时间内掌握最前沿的管理理念！



人民邮电出版社
POSTS & TELECOM PRESS

北大清华管理课

谢俊超 编著

人民邮电出版社
北京

图书在版编目 (C I P) 数据

北大清华管理课 / 谢俊超编著. — 北京 : 人民邮电出版社, 2014.7
ISBN 978-7-115-36060-1

I. ①北… II. ①谢… III. ①企业管理 IV.
①F270

中国版本图书馆CIP数据核字(2014)第125574号

内 容 提 要

北京大学与清华大学是国内知名的高等学府,北京大学光华管理学院与清华大学经济管理学院的管理思想也代表着中国最前沿的经管理念。本书汇集了多位来自这所学府的学者、学子们关于企业管理的思想精髓,内容涵盖授权艺术、团队建设、略决策、危机管理、自我管理等方面,是一本值得所有管理者阅读的管理智慧宝典。

本书适合所有对企业管理问题感兴趣的读者阅读。

◆ 编 著 谢俊超

责任编辑 张国才

责任印制 杨林杰

◆ 人民邮电出版社出版发行

北京市丰台区成寿寺路11号

邮编 100164 电子邮件 315@ptpress.com.cn

网址 <http://www.ptpress.com.cn>

北京铭成印刷有限公司印刷

◆ 开本: 700×1000 1/16

印张: 14.5

字数: 135千字

2014年7月第1版

2014年7月北京第1次印刷

定价: 35.00元

读者服务热线: (010)81055656 印装质量热线: (010)81055316

反盗版热线: (010)81055315

广告经营许可证: 京崇工商广字第0021号



前言

北大与清华作为国内知名的高等学府，在中国乃至世界商业史上都享有盛誉。在历经百年沧桑后，这两所名校都已形成了自己特有的魅力。北大光华管理学院与清华经济管理学院是国内知名度最高的两所商学院，更是被誉为“企业家的摇篮”。

可以毫不夸张地说，北大与清华是中国当代管理思想的发源地，许许多多的前沿管理思想都诞生于此，大量激动人心的成功创业故事与商业传奇也都是以北大、清华的学子为主角。

很多社会精英，包括企业老总、中层管理者、普通职工、公务员、创业者等，都抱着“朝圣”的心态进入这两所学校进修、学习，并以此而自豪。

为了让大家更好地学习、借鉴那些来自北大、清华的校长、院长、教授、优秀讲师和曾经的学子们关于企业管理的

思想精髓，我们特编写了这本《北大清华管理课》，以便让那些没有机会或没有时间进入北大、清华学习的人通过阅读本书，即可快速掌握最实用、最前沿、最有效的管理思想，并用这些思想武装自己的头脑，指导自己的管理行为。

本书中既有北大、清华教授们在管理课上的授课内容，也有北大、清华学子们在管理实践中的真知灼见。我们力求做到用最通俗的语言揭示企业管理的真谛，并将理论与案例相结合，真实传承百年北大、清华的深厚管理思想。

本书内容涵盖授权艺术、团队建设、战略决策、危机管理、自我管理等多个方面，总结了管理者在管理过程中可能遇到的各种难题。每篇文章讲述一个管理者普遍关注的管理话题，力图让读者在轻松的阅读中系统掌握这些必要的管理知识与技巧，全面提升自己的综合管理能力。

当然，我们深知，北大、清华的管理思想博大精深，绝非一本书所能说得清楚、明白、透彻的。本书中的这些管理思想充其量只是北大、清华“知识大海”里的一瓢水，没有谁能将其总结得最完整、最具体。在这里，我们真诚地希望你能够通过阅读本书，从北大、清华管理智慧的汪洋大海中汲取点滴营养，做一个卓越的管理者。

在本书的策划与编写过程中，作者得到了唐华山、郑月玲、郭东华、邱草、唐秀娟、胡芹、王沛同、唐洪飞、崔侠、郑海龙、崔艳、赵震凤、李彩莉、毕锋、郑海涛、郑茂章、王克友、王晓蕾、单文元、韩雪姣、王彦彦、闫龙、再现荣、王郁松等人的大力帮助，在此向他们表示感谢。

限于编者水平，本书不足之处在所难免，欢迎各位读者批评指正。

第一章 授权艺术：不懂授权，你会把自己累死 //1

别人能干的事，就别自己干 //2

真正的管理就是尽量减少管理 //5

让别人取代你的工作 //8

别干涉下属的工作 //10

把权力授予最恰当的人 //13

保持信任与监控的和谐 //16

授权前的准备工作要充分 //18

授权是现代管理的重要原则 //22

第二章 团队建设：做团队的手杖，不做团队的拐杖 //25

组建好团队就等于成功了一半 //26

凝聚力决定企业的发展前景 //28

认清团队成员，别让猴子去下蛋 //30

给团队设定一个高目标 //32

将领导者的远见转化为群体目标 //34

协作精神永远是最重要的 //35

在团队内部引入竞争机制 //38

用群体奖增强员工的团队意识 //39

成功共分享，不能吃独食 //41

第三章 战略决策：战略是方向，决策是心脏 //43

管理者要设法提高决策的精准度 //44

制定长久战略性计划，建立自己的事业理论 //47

战略决策关乎企业的生死存亡 //49

关键时刻应该敢于拍板 //51

及时评价与调整企业的战略决策 //53

听取不同意见之后再做决策 //56

他人的建议可以采纳，但不要全盘照搬 //59

减少决策程序，撤掉累赘机构 //61

大胆的决策并不等于蛮干 //62

管理者如何提高自己的决策能力 //64

灵活的现场决策艺术 //67

第四章 危机管理：增强危机意识，提高处理能力 //69

构建企业危机管理体系 //70

如何让员工建立危机意识	//72
时刻反省，减少危机	//75
预防危机，让危机绕道	//78
用破釜沉舟的心态去解决危机	//79
危机公关是管理者的必修课	//81
化危机为良机，扭转乾坤	//85
面对突发危机要显示企业的真诚	//89

第五章 人才管理：重视人才管理，挖掘员工潜能 //91

用比自己更出色的人	//92
管理者要敢用“有瑕之玉”	//95
要把员工放到合适的位置上	//98
人才使用要合理搭配	//101
不遗余力地留住优秀的人才	//103
关心员工家庭比关心员工本人更有效	//106
消除论资排辈的用人观念	//109
制定有效的考核标准很重要	//111
考核员工要公私分明	//114
适时给员工一份意外的惊喜	//115

第六章 领导魅力：做一个有魅力的管理者 //119

要求下属做到的，自己要先做到	//120
遇喜不亢、恭谨谦卑是涵养	//124

- 多一份幽默，少一份严肃 //126
- 诚信是领导者不可或缺的品质 //129
- 拥有魅力，才能让人敬佩 //131
- 有威信的领导更易管好员工 //133
- 用宽容对待员工的错误 //135
- 主动向比自己更优秀的人学习 //137

第七章 自我管理：做最出色的自己 //141

- 怎样从平凡迈向卓越 //142
- 明白自己哪方面最优秀 //145
- 列出不该做的事 //148
- 要学会不断反省 //152
- 做好自我健康管理 //154
- 不约束自己就不能管理自己 //157
- 自我管理是管理他人的前提 //159
- 学会控制自己的情绪 //161
- 自我管理的六大原则 //164

第八章 时间管理：把时间用在刀刃上 //167

- 时间管理效率低下的原因和对策 //168
- 高效能人士都是时间管理高手 //172
- 用“80/20法则”分配时间 //174
- 管理大师德鲁克的时间管理法 //178

用四象限规划自己的时间 //181

把时间用对地方 //185

时间管理的 15 个小窍门 //187

第九章 沟通技能：会做更要会说 //191

不要让员工的抱怨情绪蔓延 //192

建立畅通的内部沟通机制 //196

有效沟通从“心”开始 //199

采用最有效的沟通方式 //202

与下属沟通时不要居高临下 //204

认真把握沟通的 13 个要点 //207

要及时对沟通进行反馈 //211

沟通时要换位思考 //213

沟通要知己知彼，因人而异 //215

“听”有时比“说”更重要 //218

第一章

授权艺术：不懂授权，你会把自己累死



别人能干的事，就别自己干

作为一个管理者，必须要懂得“累死别人”的道理才能更好地做好管理。即尽可能地把工作任务当成包袱一样甩给别人，排除不必要自己去做的事情，而剩下的非管不可的事情才自己来管理。自己把什么事情都做了，结果“累死了自己”，这叫做事；要“累死别人”才叫管理。

——王建国

北京大学光华管理学院教授

北大毕业的李彦宏是百度公司创始人兼董事长，在日常管理中，他很注重对下属进行授权。

为了让基层员工拥有更多的自主权，李彦宏不但将下属需要达到的目标告诉他们，同时也会将下属可以利用的资源 and 条件一一列出来。因为在李彦宏看来，只有在企业内部实现放权，让员工高度自治，才能够激发员工的工作热情。

在社会分工越来越细的现代社会里，管理者是否懂得授权的艺术，从某

种程度上讲是衡量管理者能力大小的一把尺子。

北京大学光华管理学院教授王建国表示，作为一位管理者，就应学会把工作分给别人去做。如果每一个人都有一个“累死别人”的理念，每一级管理者都把自己没必要做的事情甩给别人，这样一级一级下去，结果都想“累死别人”，反而人人都没累死。不仅人人都是做了自己应该做的事情，而且人人心里都还很舒服。

正是基于这种教育理念，几乎每一个从北大光华管理学院走出来的学生都知道，管理者没有分身术，要想成功就必须通过有效的授权，让下属独当一面。

为了说明授权的重要性，诸葛亮这个历史人物经常被北大 MBA 总裁班的教授们拿来当反面教材。

东汉末期，群雄并起，军阀混战，刘备三顾茅庐，诚邀诸葛亮出山。诸葛亮深为所感，决心辅佐刘备成就霸业。他很快就赢得了刘备的信任和士大夫的敬仰，而敌人则对他畏之如虎。在辅佐刘备的二十多年里，足智多谋的诸葛亮身先士卒，临危不惧。但人非铁打，诸葛亮终因积劳成疾，五十来岁就在五丈原匆匆告别了人世。在这里，与其说诸葛亮是病死的，不如说是“事必躬亲”给活活累死的。

这真让人扼腕。造成这个悲惨结局的是他自己，怪不得别人。我们不妨从管理学的角度来审视一下这件事：虽然诸葛亮鞠躬尽瘁，死而后已，但由于不懂授权，导致最终失败。诸葛亮将行政与军事大权集于一身，从行军打仗到皇帝身边的具体小事情，他都要亲自过问，特别是在刘备去世后更是如此。诸葛亮一身多职，虽有面面俱到之心，却分身乏术。他这样做累垮自己不说，下属的潜能也发挥不了，自己的宏愿最终变成泡影，只能带着遗憾离开人世。

在这方面，美国第三十四任总统艾森豪威尔就聪明多了。“别人能做的事情，我绝对不自己动手去做。”这是他经常挂在嘴边的一句话。艾森豪威

尔认为，作为一个管理者，他所要做的是全程掌控，是做下属没法儿做或没有权力和能力做的事情，而不是埋首于琐碎事务中忙得不亦乐乎。他还认为，放权是最好的集权方式，只有放权才能拥有更大的权力。

在任期间，艾森豪威尔并不像有些国家领导人那样日理万机，他甚至给人的感觉总是很悠闲。我们先来看一个他日常生活的镜头。

一次，艾森豪威尔正在打高尔夫球，白宫送来急件要他批示。总统助理事先已经拟订了“赞成”与“否定”两个批示，只待他挑出其中一个签名即可。谁知艾森豪威尔只是简单地看了一下后，就在两个批示后各签了个名。他说：“请狄克（即当时的副总统尼克松）帮我批吧。”然后，就又若无其事地打球去了。

艾森豪威尔的“懒”并不是当上总统之后才养成的，他的这个习惯由来已久。

后来，艾森豪威尔出任哥伦比亚大学校长。一次，副校长安排他听有关部门的汇报。考虑到系主任一级人员太多，副校长只安排他会见各学院的院长及相关学科主任，每天见两三位，每位谈半个小时。

在听了几拨人的汇报后，艾森豪威尔把副校长找来，不耐烦地问他总共要听多少人的汇报，他回答说共有 63 位。

艾森豪威尔大惊：“天啊，太多了！先生，你知道我从前做盟军总司令，那是人类有史以来最庞大的一支军队，而我只需接见三位直接指挥的将军。他们的手下我完全不用过问，更不用接见。想不到，做一个大学的校长，一次汇报就要接见这么多的人。他们谈的内容，我大部分都不懂，又不能不细心地听他们说下去。这确实是在浪费他们宝贵的时间，对学校也没有好处。你订的那张日程表，是不是可以取消了昵？”

其实，在很多人的内心深处，大丈夫不可一日无权的思想根深蒂固。自己即使当上了“头儿”，也要事必躬亲。好像如果自己不这样，就不是一个负责任的领导似的。这样做所导致的直接后果就是：他所领导的团队变成了救火队。管理者变成了救火队队长，团队成员变成了救火队员，哪里出现问题哪里就会出现管理者指挥救火队员灭火的身影。从表面上看，这

似乎能够表明管理者是一个好领导，是能够率领团队做出好成绩的。其实不然，这样做并不能说明管理者有能力，往高了评价也就是一个平庸的管理者而已。因为这样做会让领导忘记本职工作，最终结果是“头儿”忙得团团转，下属天天发怨言，大事上顾此失彼，小事上漏洞百出，工作效率极其低下。

管理者的职责是引领而非运营。在任何一个组织中，管理者的职责都是要最大限度地调动各个方面的资源，联合各个方面的力量，齐心协力地实现组织的目标。管理者没有三头六臂，不能事必躬亲，但管理者又必须对每件事承担自己的领导责任。

从培养人才的角度而言，合理授权能够为企业培养独当一面的人才。因为能力是在实践中锻炼出来的，只有拥有足够的权力，才能培养下属解决问题的能力。同时，也只有通过授权，才能最充分地发挥下属的主观能动性，让他们带着激情去工作，为组织创造更美好的未来。

真正的管理就是尽量减少管理

不管理可能恰是最好的管理。企业在运用和管理人才上，应该“无为而治”。

——张德

清华经济管理学院人力资源与组织行为系主任、博士生导师

通用电气 CEO 杰克·韦尔奇认为，真正的管理其实就是减少管理。一个善于管理的管理者不但自己要有真才实学，而且还要懂得如何去挖掘下属的潜能，这样才能确保自己不用事必躬亲。

2011 年，征战商场多年的中圣集团董事长郭宏新又回到校园，正式成为

清华 EMBA 的学员。从大学教授到董事长，又从董事长成为学生，郭宏新的人生历程总是将不同的身份完美融合。

在“神奇天路”——青藏铁路的工程建设中，郭宏新带领中圣集团研发出的低温热棒产品成功解决了冻土对铁路的危害，为国家节约了大量资金，同时有效地保护了可可西里冻土区的生态环境。

尽管郭宏新在中圣集团的职务是董事长，但他平时直接主管的只有研发、战略和大客户关系。他说：“我充分授权，不会事必躬亲。企业的成败在于团队，培养一个有梯次的团队，企业才会有长期的稳定发展。我们几个利润中心的总经理就是自己培养起来的。所以，作为管理者，只有纯粹的管理知识是不够的。我来清华，还要学心理学，学习人和社会的结合。”

下面这则关于唐太宗李世民的故事经常被商学院教授们在课堂上提及。

贞观时期，有一天，唐太宗问房玄龄：“隋文帝是什么样的君主？”

房玄龄答：“隋文帝克制自己的欲望，恢复礼制，勤于劳作，思虑政事。每一次临朝，总是从清晨直到日影西斜。凡五品以上的官员，他都要亲自与他们谈论政务。到了中午，只由宫廷的卫士送来食物，在朝堂用餐。他虽不算秉性仁德明智，也算是个励精图治的君主。”

唐太宗听后苦笑了一下，说：“你只知其一，不知其二。此人秉性极为精细，可是头脑并不明智。头脑昏暗则思考问题就会受到阻塞，过分地精细就会对事情多有怀疑。他自己因为欺负孤儿寡母而得天下，就以为天下人都不可信任。所有事情他都亲自决断，虽然劳心费力，也不可能把所有事情都办得面面俱到。朝廷的大臣既然知道了皇上的心意，也就不再敢直言不讳。宰相以下的官员只是接受皇上的命令罢了。朕认为不应该这样。天下这样广大，事物如此繁多，怎能由一个人独自决断呢？基于这一点，朕才选拔天下的人才，处理天下的事务。对他们个个委以重任，使他们尽自己的才能，发挥自己的作用。这样用人就差不多合理了。”

从唐太宗的言谈中，我们不难看出，管理的关键在于发现和培养伟大的管理者。让更多的下属成为管理者，并为他们提供一切可以提供的资源，让他们都能够独当一面。不要怀疑他们的能力，让他们放开手脚去尝试。作为管理者，所要做的是把握大局的方向，从整体上进行掌控。

如今的时代变幻莫测。因此，要想建立一个在快速变化的环境中能够快速反应的组织，就需要一定的决策权。这个决策权不仅必须掌握在管理者手中，同时也必须掌握在下属手中。这也正是成功的管理者都会将手中的权力大胆、合理地授予属下的根本原因。

授权是一门管理的艺术，充分合理的授权能使管理者们不必亲力亲为，从而把更多的时间和精力投入到企业发展上，以及如何引领下属更好地运营企业。

2008年毕业于清华经管学院的王强被一家汽车公司聘为销售总经理。上任之初，他每天都是最早一个来，最后一个走。他总感觉有处理不完的事务，很是疲惫。然而，他所期望看到的公司职员们能以他为榜样——勤勉、主动地工作的情形一直没有出现。

细心的王强对这种情况有所警觉，他感到一定是自己的管理出了问题，才造成这样的情形存在。他很清楚，这种情形如果再持续下去，公司会毫不客气地让自己卷铺盖走人。

回想起老师在课堂上所教的授权技巧，他在经过一番思考后，开始试着把要做的所有工作按重要性、难易排序，把各项工作分派给适合的下属去完成。他自己则只负责三件事：一是布置工作，告诉下属该如何去做；二是协助下属，当下属遇到自己权力之外的困难时，出面帮助下属解决困难，否则要求下属自己想办法解决；三是工作的验收，并视下属完成工作的状况给予激励或惩罚。

这些举措实施后不久便收到了成效。王强惊奇地发现，自己有一种获得“解放”的感觉。下属开始表现出极强的主动工作的劲头，公司业绩明显攀升，而自己更是从大量事务性工作中解脱出来。他开始制订新的销售计划和销售策略。他描述自己就像一个自动化工厂的工程师，每天只是在优雅的环境里