

中国第一学府的思维盛宴

足不出户上北大

· 受益一生的 ·

北大 领导课

训练事例+自我评估

——系统解析北大“领袖训练”，
一本书读懂北大领导力精英式教育！

168个来自真实世界的案例

+

600多位杰出领导者的经验

政界领导人、商界精英、社会名士的孵化器！

徐兵智 谢寒梅◎主编

台海出版社

受益一生的

北大领导课

徐兵智 谢寒梅◎主编

台海出版社

图书在版编目(CIP)数据

受益一生的北大领导课 / 徐兵智, 谢寒梅主编.

--北京: 台海出版社, 2014.6

ISBN 978-7-5168-0368-4

I. ①受… II. ①徐… ②谢… III. ①领导学-通俗读物 IV. ①C933-49

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2014) 第 153222 号

受益一生的北大领导课

主 编: 徐兵智 谢寒梅

责任编辑: 侯 玢

装帧设计: 吴小敏

版式设计: 通联图文

责任校对: 李书秀

责任印制: 蔡 旭

出版发行: 台海出版社

地 址: 北京市朝阳区劲松南路 1 号, 邮政编码: 100021

电 话: 010-64041652 (发行, 邮购)

传 真: 010-84045799 (总编室)

网 址: www.taimeng.org.cn/thcbs/default.htm

E-mail: thcbs@126.com

经 销: 全国各地新华书店

印 刷: 北京高岭印刷有限公司

本书如有破损、缺页、装订错误, 请与本社联系调换

开 本: 710×1000 1/16

字 数: 210 千字

印 张: 17

版 次: 2014 年 9 月第 1 版

印 次: 2014 年 9 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 978-7-5168-0368-4

定 价: 35.00 元

版权所有 翻印必究



序

北大,在风风雨雨中走过了近百年的沧桑岁月,见证了中国绵延不断的悠久历史。

北大,由新文化运动温养又反哺中国文化,至今依然坚定地屹立在文化阵地的前沿。

北大,可以说是传统文化与沧桑历史的完美结合。日积月累的文化底蕴逐渐塑造了特有的人文魅力。

当同龄人乘着时代的列车前进时,许多北大人已一跃成为时代的领航者,他们的成功在一定程度上源于北大精神!

在全国,多少莘莘学子寒窗苦读只为有朝一日能徜徉于“一塔湖图”之间,聆听学界大师的教诲,但仅有少数佼佼者能有幸踏足未名湖畔。

俗话说:“站在前人的肩膀上,我们可以看得更高、更远。”

为了让那些在生活中不甘平庸,渴望成功,对理想有所追求的人也能聆听到北大的精彩课程,走入它的历史和文化,从中学到百年名校的成功智慧,我们特此策划编写了这套北大丛书。

北大从不认为领袖是天生的,强调领袖是可以培养的。北大培养出的学生,也以他们的实践,出色地做到了这一点。他们通过领导才能、科学发明、思想智慧和艺术创造等丰富了我们的生活,也为我们留下了许多的思考——

领导者如何管束追随者的梦想与欲求?

一个优秀的领导者需要具备何种情怀与特质,才能使追随者“生死相随”?



优秀领导者的思维方式到底是怎么样的？

.....

千军易得，一将难求！

北大人认为，领导力是有效领导不可缺失的保障，是一个优秀的领导干部所努力追求的东西。

那么，何谓领导力？

北大人认为，领导力就是影响力。从这个角度来说，无论你是一位成熟老练的领导，还是一个刚刚走上领导岗位的新人，都需要有领导力。

本书精选了北大知名学者、部分毕业生、教师有关领导力的精彩观点和语录，引用了很多现实世界中的例子，深刻剖析了21世纪的领导力本质——从领导者的内心修为、个人品性的修养、处世方式和管理方法等多个角度，生动阐述了领导力来自哪里，如何培养和提升领导力，如何在日常管理工作中发挥领导力等内容，可以帮助领导者确保团队始终保持正能量、充满战斗力。

书中深入浅出的故事引人入胜，呈现了领导多姿多彩的多维视角，以及具体有效的解决之道。本书既能启迪管理研究者和实践者的思想，又是各级经理人提升领导力的行动指南。它将为你破解困惑、拨云见日，让领导真正解放，让企业彻底重生！





目 录

CONTENTS

第一课 运筹帷幄——决策是领导力的起跑线 1

北大认为，不懂得预见的领导不是真正的领导。在任何组织中，只有领导者具备了预见功能的必要特质，才能高瞻远瞩、因势利导地制定出赢在起跑线的路线、战略，才能起到领路人的关键作用，打造出组织经久不衰的核心竞争力，使组织实现可持续发展。

1.领导者最关键的任务就是做出正确的决策	2
2.做决策时应该考虑的几点	4
3.决策究竟难在哪些地方	6
4.千万不能盲目乐观	9
5.墨守成规是决策的最大忌讳	10
6.决策心态：永远要面对放弃	12
7.决策的“6字箴言”	14
8.必须知道并加以防范的决策障碍	15
9.善于发挥团队决策效益	18
10.测试自己的决策力	20

第二课 执行到位——好的执行力能弥补决策的不足 24

北大讲师说，一个好的执行部门能够弥补决策方案的不足，而一个再完美的决策方案，也会死在滞后的执行部门手中。从这个意义上说，执行力是企业管理成败的关键。



1.好领导不仅要制定策略,更要具备相当的执行力	25
2.企业执行力的三个核心流程	27
3.影响执行力的工作方式与习惯	29
4.提升执行力三步骤	31
5.打破执行力的三种障碍	33
6.最好的执行者,都是自动自发的人	34
7.务实的态度是执行力的先决条件	35
8.执行过程中的“方圆”艺术	38
9.领导的执行力不能脱离团队精神	40
10.执行力的有效促进与控制	42

第三课 愿景建设——挖掘员工潜能的永动机 44

如果没有共同愿景,将无法想象苹果电脑、AT&T、福特等是怎么建立起它们的成就。同样的,北大的愿景是一个方向舵,能够使你在学习过程中遭遇混乱或阻力时,继续遵循正确的路径前进。对北大人来说,学习可能是困难而辛苦的,但有了共同愿景,上述所有的困扰似乎都微不足道。对领导者来说也是如此。

1.共同愿景激发每一个成员的强大潜能	45
2.如何正确启动共同愿景	47
3.共同愿景如何从个人愿景汇聚落实	51
4.认可并注意下属的“希望观”	54
5.选出一件“有希望”的事情,坚持每天做下去	56
6.激发团队潜能的10大技巧	59
7.企业愿景与企业文化建设	64
8.一个简单有效的愿景建设模式	67



第四课 沟通启发——深入内心的沟通才能赢得人心 72

所谓圣人,说到底就是那些先知先觉者,他们领悟了大智慧,又用来启发那些后知后觉的人。我们的领导者,就应当是这种先知者。我们最大的本事不是自己领悟,而是通过沟通,启发众人觉悟。

- 1.沟通的N个层次 73
- 2.学会“说故事”,增进员工的心理认同感 76
- 3.掌握“旁敲侧击”的艺术 77
- 4.给下属留有余地 79
- 5.保持一个“安全距离” 81
- 6.与下属沟通——诚意关心做表率 84
- 7.与同级沟通——平等协商没成见 87
- 8.和上司沟通——让上司看到你的价值 90
- 9.一定要重点关注能提高效率的人 93
- 10.测试你的沟通能力 96

第五课 激励竞争——每一位员工都需要被激励 98

美国哈佛大学教授威廉·詹姆斯通过研究发现:在一个缺乏激励的组织中,员工的潜力只能发挥出20%~30%;而在良好的激励环境中,同样的员工可以发挥其潜力的80%~90%。这一研究表明,在企业管理中,每一位员工都需要被激励。

- 1.设置适当的目标,激发下属的内在动力 99
- 2.为员工提供公正公平的竞争舞台 101
- 3.建立竞争机制的三个关键点 103
- 4.对待个别员工可巧妙使用激将法 106
- 5.必要时可运用危机激励法 108
- 6.惩罚可用作一种逆向激励 110
- 7.给下属一定的职务和名份 114



8.激励要避免这些禁区	117
9.使员工获得职业幸福感	119
10.常见的激励方法	122

第六课 授权有度——事事都自己干的领导不是好领导 124

合理授权对领导实现企业目标至关重要。事必躬亲,最后积劳成疾、不幸早死的诸葛亮,一直以来成为管理者借鉴的对象。一个企业领导者如果不愿意授权或者不善于授权,他领导的企业一定是一个缺乏活力的企业。

1.“有权不授”引发的弊端	125
2.做不到有效授权,应该先从自己身上找原因	127
3.过度地放权就等于不会管理	131
4.领导者必须要抓的几种“大权”	133
5.集权而不专权,放权而不放任	135
6.小权力应该交给谁	137
7.选好授权者是授权工作的基础	140
8.把握好“择人”窍门,合适人选手到擒来	142
9.领导者常犯的授权误区	145
10.防控授权对象“越权”	147

第七课 人尽其用——让每个员工发挥其长,才能各尽其能 150

世界上没有两片完全相同的树叶,人一生中不可能两次踏进同一条河流,任何事物之间都有差异。同样,在企业里,每一个员工都有自己的个性、特长和工作方法,领导者只有让每个员工发挥其长,才能各尽其能。

1.把合适的人用在合适的岗位上	151
2.选聘人才时要考虑职位的要求	153
3.容忍错误的发生并鼓励下属汲取教训	155



4.善于跟性格迥异的人合作	157
5.掌握留人的基本原则	159
6.对员工不要太吝啬	162
7.选人用人常见的误区	164
8.在选人用人时应注意以下两点	167
9.敢用比自己强的人	169
10.优化人才组合,实现团队协作	171

第八课 恩威并重——领导者最高明的管理艺术 173

领导者的影响力来自哪里?用两个字即可以概括:一个是“权”,一个是“威”。在很多人看来,领导的艺术就是“恩威并施”。“如何能让员工既爱又怕,既能让员工感觉到约束力,又能充分地发挥其主观能动性”,这几乎是所有领导者心底里最大的愿望。

1.一味的温和并不是好事	174
2.批评员工必须建立在尊重和用心的基础上	176
3.学习一些批评员工的小技巧	180
4.保持距离,才能树立权威	182
5.既有亲和力,又有不怒而威的威仪	184
6.发火不宜把话说过头,不能把事做绝	187
7.用铁的纪律约束每一个成员	190
8.领导者要明确自己的“角色定位”	192
9.时刻记得自己身为领导者的“角色威信”	195
10.学会明确地把“角色”和“自我”分清楚	198

第九课 魅力修炼——良好的形象是领导力的“仪表盘” 202

为什么北大走出来的人普遍受到大家的认可与追随呢?因为人们认同与尊敬的必然是那些富有人格魅力、颇具影响的人。所以,在任何一个时代,个人魅力都是一个领导者所必须拥有的特质。



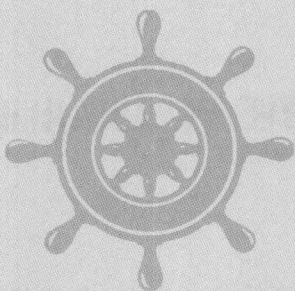
1.任何时候你都要把自己装扮成个成功者	203
2.树立你的追随者需要的形象	205
3.好品位让你成为受欢迎的人	209
4.内在魅力的自我修炼	210
5.形象受损时的危机公关	214
6.领导者千万不能说的话	216
7.理智比激情更重要,真诚比体面更重要	219
8.摒弃等级成见,拆掉思维里的“墙”	222
9.培养企业的创新能力	226
10.领导者必须快乐,员工才能快乐	230

第十课 团队为王——卓越的领导是高绩效团队的灵魂 233

诚然,在一个团队中,精英的地位不可低估,但形成积极、易沟通、协同合作的幸福的团队文化往往更能促使团队实现“1+1>2”,即“整体大于个体之和”之目的。

1.真正的成功来自和谐团队	234
2.一个人战斗,永远不会有幸福	236
3.高绩效团队的六种表现	238
4.价值观是团队合作的前提	241
5.信任是团队的核心	243
6.领导者的关注具有改变他人的力量	245
7.特殊时期更要贴近下属,关心下属	247
8.比物质更重要、更有效的团队激励	249
9.善于激起良性竞争,学习有效冲突管理	252
10.自我管理是管理的最高境界	256





第一课

运筹帷幄 ——决策是领导力的起跑线

北大认为,不懂得预见的领导不是真正的领导。在任何组织中,只有领导者具备了预见功能的必要特质,才能高瞻远瞩、因势利导地制定出赢在起跑线的路线、战略,才能起到领路人的关键作用,打造出组织经久不衰的核心竞争力,使组织实现可持续发展。





1.领导者最关键的任務就是做出正确的决策

作为领导者,在综合素质的考量上,有三方面是属于其核心能力的,即决策、用人、专业。而这三方面的侧重点又各不相同:对领导者来说,最重要的是决策能力,占47%;其次是用人能力,占35%;专业能力只占18%。市场就如同一个没有硝烟的战场,同行业之间的竞争已经发展到了白热化的程度。谁在经营管理决策上善于筹谋,具有前瞻性,谁就有可能在市场上领先一步,抢占到制高点,并保持永不落后的发展状态;而相反,如果目光短浅,只顾眼前,缺乏长远思想和深谋远虑,其结果只能是永远当“追随者”。

2009年末,美国总统奥巴马给自己入主白宫到现在做了一个总结。他说:“我对自己第一年的工作表现并不满意,但我起码证明了,面对艰难决策,包括那些不受人欢迎的决策,我是敢拍板的!”

你可能会问:何谓决策?

我们来看一个有趣的试验:

荷叶上有3只青蛙,其中1只青蛙决定跳下水。请问:过了一会儿,荷叶上还有几只青蛙?

一道看似简单的题目,其实不然。

有人说,荷叶上还有2只青蛙。原因很简单,小朋友都会算嘛,最简单的算术: $3-1=2$ 。

有人说,荷叶上还有1只青蛙,给出的理由是青蛙也像人一样,会对环境的变化和事态发展有判断力。如果荷叶上有1只青蛙跳下水,按从众心理理论分析,估计荷叶上另外2只青蛙跳下水的概率各为50%,那么,荷叶上还剩





下1只青蛙。

这两种答案符合一般人的思维习惯。实际上,问题并不这么简单。

答案是:荷叶上还有3只青蛙。为什么会得出这一结论呢?其实,你只需要再仔细读一遍题目就知道了。

不信,你再大声朗读一遍题目:

荷叶上有3只青蛙,其中1只青蛙决定跳下水(请注意“决定”两个字)。

这次你明白了吧?原来决定跳下水的那只青蛙,只是做了一个决策而已,而实际并没有真正行动,它还是站在荷叶上——只有决策而已!

在20世纪80年代,日本的存储器以极低的价格迅速占领了全球存储器市场,英特尔被挤出了原本属于他们的市场领地。到1985年秋,英特尔已连续六季度出现亏损,产业界都普遍怀疑英特尔是否能继续生存下去了。作为英特尔的领导者,安德鲁·格鲁夫必须做出决策。

在办公室里,格鲁夫与董事长摩尔单独会谈——那时英特尔已在争论中徘徊了一年。格鲁夫问摩尔:“如果我们下了台,你认为新当选的CEO会采取什么行动?”

摩尔犹豫了一会儿说:“他会放弃生产存储器。”

格鲁夫坚决地说:“你我为什么总是走不出这个怪圈呢?”

实际上,这个决心是很难下的,因为在当时,英特尔就“等于”存储器。最终,格鲁夫说服了摩尔,他力排众议,顶着重重压力,坚决砍掉存储器的生产,而把生产微处理器作为英特尔的新利润增长点。

到1992年,英特尔在微处理器上的巨大成功使它成为世界上最大的半导体企业。1987年至1997年的10年时间,英特尔的年投资回报率平均高于44%。格鲁夫也两度被《商业周刊》评为“全球最佳企业领导人”。

正是由于格鲁夫的决策才拯救了英特尔。他认为:“在一个企业感到自己即将被激流和旋涡吞没时,往往也是企业面临着一个新的战略转型的时候。在这时,犹豫不决只会使威胁变得更大,这个时候最需要领导者当机立断。”





决策就是从两个或两个以上的未来行动方案中选择一个最优方案的过程。决策力就是适时做出重大决定的能力,是企业家为维持企业生存必须具备的、最起码的素质。

领导者的决策会对其组织成员产生不可估量的影响。“运筹帷幄,决胜千里”,决策正确乃成事之始;“一着不慎,满盘皆输”,决策失误即败事之趋。决策的正确与否,往往决定着一个企业或组织的兴衰存亡。

2. 做决策时应该考虑的几点

每个人都是决策者,日常生活的各个方面都需要我们做决策。

企业领导者每天都必须对企业面临的各种问题做出决策——在复杂多变的环境中,领导者必须在信息不充分、情况不确定的情况下做出影响个人和企业命运的决策。在这种情况下,个人和群体的决策心理和行为方式就在无形中对决策起着巨大的影响。

一个好的领导者,在做决策时必须考虑以下几点:

(1) 决策质量的重要性

决策有较高的质量要求吗?是否由于质量上的要求而使得某种决策方式比另一种方式更合理?对决策质量的要求影响决策方式的选择:在时间压力不大、问题解决与否事关全局、需要发挥创造性、需要被下属广泛接受时,要采用团体决策;在时间紧迫、问题解决与否不影响全局、有先例参考时,可以采用个人或小组决策。

(2) 为做出高质量的决策所掌握的信息和技能的程度

领导者掌握了足够的信息吗?领导者的技能是否有利于做出高质量的





决策？如果只是信息不够，那就需要从多方面搜集信息；如果只是技能不够，那就需要依靠领导小组的集体智慧；如果信息和技能都不够，那就要尽可能地集思广益了。

(3)问题的结构性程度

需要解决的是什么结构类型的问题？结构良好的问题（问题直观、目标明确，信息清楚且完整，方案结果确定，有先例）一般按照相应的规则与政策采用程序化决策，非结构性问题（问题新颖、唯一，不经常发生，信息不完全且模糊，无先例）一般要创造性地采用非程序化决策。

(4)下属对决策的接受或赞许程度是不是有效执行决策的关键

是不是只有下属所接受的决策才能有效地执行？如果下属心里没有接受这个决策，但这个决策确实需要贯彻执行时，是否有相应的规章制度保障下属不能故意犯错？如果相应的规章制度不够完善，领导者一定要设法提高下属对决策的接受程度。只有下属接受决策，才会认真执行决策。

(5)领导者自行决策被下属接受的可能性

是否只有通过团体决策，下属才能够接受？如果领导者自行决策，是否肯定能为下属所接受？这需要领导者对自己的真实影响力（包括经验、权威、知识、水平、魅力、权力、人缘等多种因素）进行评估。简单地认为自己做出的决策只要没人反对，就是被普遍接受了，这对解决问题是有害无益的。

(6)下属对明确清晰的组织目标所表现出的积极程度

下属是否把解决工作问题所要达到的组织目标当做自己的目标？如果下属认为公事是公事，私事是私事——“公私分明”，这肯定是不行的。领导者一定要设法将组织的目标转化为下属的目标，将组织的利益转化为集体的利益，毕竟“人们的一切奋斗都与他们的利益有关”。





3.决策究竟难在哪些地方

领导者最关键的任务就是做出正确的决策,但决策却不易。

那么,决策究竟难在哪些地方呢?

决策的第一个难点:环境多变。

人们很难全面了解一件事情,虽然我们特别希望有个客观的了解,希望对形势有一个比较全面的分析,但是我们所得的信息毕竟有限,即便是我们所处的客观环境,也仅仅是自己心目中的“客观”而已。

北大的教师说:“人们其实不是在纯粹的客观环境中行动,而是在特定的行为认知环境中行动的,而行为环境往往取决于行为者的心态和思维。”

北大经常讲这样一个案例:

一个骑士在夜行中迷路了,那天晚上正好有暴风雪,遍地白茫茫一片,所有的路、周边的山全是白的,他不知道哪里是路。于是,他骑着马,焦急但很无奈地寻找着合适的道路。突然,他发现前面远方有一点亮光,心里很高兴,就催马奔着亮光走去。他觉得走了很长的路,终于到了亮光前面,原来是旅馆门口挂着一个灯笼。于是,他赶紧下马把雪抖落干净,兴奋地敲门。一位侍者开了门。

骑士忙着问:“先生,这是旅馆吧?”

开门的侍者说:“是的,是的。”接着,侍者问骑士:“您是从哪里过来的呀?”

骑士回答:“我就是从前面这条路走过来的呀。”

侍者当时脸色苍白、目瞪口呆,再次问道:“先生,您到底是从哪里来

