



借清华之脑完善自己，让管理顺风顺水，让事业扬帆远航

QINGHUA GUANLI KE

蔡少恒 / 著

清华管理课

一本剖析管理漏洞、挑战惯性思维、提供解决方案的管理创新书

每一堂课都是为企业管理者量身定做，

每一课的内容都是为解决现有或将有的实际问题而写。

无论你是老板、经理人还是中层管理者，

都能在本书里找到共鸣并豁然开朗。

足不出户，就能享受到国内顶级的管理培训。

河北出版传媒集团
河北人民出版社

QINGHUA GUANLI KE

蔡少恒 / 著

清华管理课

一本剖析管理漏洞、挑战惯性思维、提供解决方案的管理创新书

河北出版传媒集团
河北人民出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

清华管理课 / 蔡少恒著. —石家庄: 河北人民出版社, 2013. 5

ISBN 978-7-202-06932-5

I. ①清… II. ①蔡… III. ①管理学 IV. ①C93

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2012) 第 237058 号

书 名	清华管理课
著 者	蔡少恒

责任编辑	武 云 何智伟
美术编辑	李 欣
责任校对	付敬华
封面设计	今朝设计

出版发行	河北人民出版社 (石家庄市友谊北大街 330 号)
印 刷	北京同文印刷有限责任公司
开 本	710 × 1000 毫米 1/16
印 张	20
字 数	200 000
版 次	2013 年 5 月第 1 版 2013 年 5 月第 1 次印刷
书 号	ISBN 978 - 7 - 202 - 06932 - 5/C · 245
定 价	35.00 元

版权所有 翻印必究

清华

管理课

前言

清华大学，中国最高的学府，中国综合实力最强的大学，也是亚洲以及世界最重要的大学之一。在中国乃至世界的商业史上，清华大学是当之无愧的一颗璀璨明珠。从清华走出来的商业精英数不胜数，如搜狐董事局主席张朝阳，百度创始人李彦宏……他们都成为了各领域的商业精英。

在中国，有一句话：文北大，理清华。这很形象地说明了清华在商业、管理上的卓越成就。清华大学的管理，我们可以追溯到 1926 年，这一年清华大学成立了经济系，1928 年由我国著名经济学家、教育家陈岱孙教授担任经济系系主任。其实在这之前清华大学对经济管理一直在不懈研究，所以我们可以自豪的说：百年清华，百年管理。

提到清华，不得不说的就是清华经济管理学院，他是清华的骄傲，是中国的骄傲，更是世界的骄傲。他正式成立于 1984 年，由我国卓越领导人朱镕基担任第一任院长，任期 1984 年 - 2001 年。他的管理才能一直是每一个管理人所追求及努力的。“总理经管”让清华的管理上升到了一个历史性的高度，在行胜于言、追求卓越中创新与发展着每一个管理理念。

清华经济管理是与时俱进、与国际接轨的一门学术，在 2000 年 10 月，清华大学经济管理学院顾问委员会成立，成员由 50 多位国际知名企业董事长、总裁或首席执行官、世界知名商学院院长以及我国政府及财政部门领导人组成，每一任主席也是国际管理泰斗界的人物，比如：美国财政部长、高盛公司前首席执行官亨利·保尔森先生担任顾问委员会首任主席

(2000年-2002年)，英国BP集团前首席执行官约翰·布朗勋爵担任了委员会第二任主席(2003年-2007年)，沃尔玛百货公司首席执行官李斯阁先生担任了委员会第三任主席(2007年-2009年)等等。这些全球管理界的精英为清华管理做出了巨大的贡献，这也是我们今天能够领略到清华管理精深的原因之一。

经历过百年沧桑的清华，已经形成了清华独有的魅力，体现在清华人身上的就是：创新、创造。这也正是无数清华人能够成为社会精英的原因所在。在清华管理学院，有这样一个使命：“创造知识，培育领袖，贡献中国，影响世界。”

毫无疑问，清华是现代管理思想的荟萃地，也是管理创新的发源地，还是管理经验的交流地。在这里，可以和世界上最著名的管理大师对话，在这里可以和最著名的商业精英交流，在这里可以学习那些商界精英的管理理念，分享他们的管理心得。

管理是一门学科，更是一种智慧。清华的管理智慧不是简单的几句话就能说明白的。尤其是那些清华知名的学者和教授，都曾经在各种场合和著作中阐述自己的管理智慧，可我们当中的大多数人尤其是企业管理者却无暇去品味和学习。本书摘取了部分清华人的真知灼见的管理言论，用生动的语言和案例，详尽阐述了他们的管理智慧和思想，即使我们没有时间和机会进入清华学习，但是通过本书你也一样可以学习最前沿，最实用，最有效的管理智慧。

衷心希望本书能够帮助你在从清华管理智慧这片汪洋中汲取点滴营养，从而使自己成为一个有效的现代管理者、智慧的管理者。

第一讲 现代企业如何向古人借智慧 ——企业管理的哲学观

追溯千年以前，自古老的社会古人便开始了管理活动。他们用智慧规划生活，用管理架构组织体系，不断推动了社会的进步与发展。其超越千年的智慧积淀，为当今的我们收获了丰富而宝贵的管理财富。就现代社会来说，管理已成为一个十分重要的环节，并在企业发展中呈现出勃勃生机。作为管理人，我们有必要借助古人的管理思想及精髓，来完善自己的管理体系，提高自己的管理艺术。由此，让闪光的管理哲学，引领企业不断攀登高峰，迈向辉煌。

1. 泛谈中国古代组织学说管理体系 / 2
2. 领导艺术是领导综合素质的体现 / 5
3. 宋江“老大”的成功法宝 / 8
4. “善用人者为之下”的管理哲学 / 10
5. “四不”思想与“无为而治”的管理艺术 / 13
6. 中庸之道的管理智慧 / 16
7. 孙子不战而胜的管理之道 / 19
8. 现代企业管理的哲学观 / 22

第二讲 什么样的经营战略才是有效的 ——如何进行战略管理

企业战略的核心决定着企业的经营方向，也决定着企业未来的兴衰，因此，一个有效的经营战略是企业稳步向前的根本。而到底是什么样的战略才是最有效的呢？关于这个问题在管理界已经被讨论了很多年，由于每个企业都各不相同，世上没有一个固定的经营战略模式适合任何一个企业。因此，企业经营战略如同选鞋一样，关键在于合不合适，而非优秀不优秀。

1. 企业战略，重载千秋 / 26
2. 制定正确的战略思路导向企业 / 28
3. 把创新融入到战略管理中 / 31
4. 舍小取大的战略思路 / 33
5. 用“望远镜”看客户需求 / 36
6. 建一支快速反应部队 / 38
7. 知己知彼中战略分析 / 41
8. 战略管理，灵活运用灵活执行 / 43
9. 把个人利益与战略经营分开 / 46
10. 战略要及时评价和调整 / 48



第三讲 营销如何“营”，如何“销” ——以提高企业效益为目标的营销策略

随着世界经济全球化的发展和国外企业的介入，市场中的消费者已变得越来越理性和个性化，企业间营销竞争会越来越激烈。那么注重现代营销策略对于企业的发展无疑十分重要。就实际来说，企业的主要目的是促进效益的最大化，而采用的主要途径就是如何“营”，如何“销”，这种营销策略乃是提高企业效益的根本。对此须知，时代的变化不仅影响着市场的变化，而且还影响着客户对产品接受程度的变化，所以营销策略的制定必须要适应、迎合这种变化，如此才能立足制胜。

1. 营销管理的本质概念 / 52
2. 在营销中插入创新元素 / 54
3. 分析市场，准确定位 / 57
4. 客户可以分为三六九等 / 60
5. 营销策略该如何设计 / 63
6. 时刻留心市场中的营销机会 / 66
7. 如何做出深入人心的广告 / 69
8. 营销在市场变化中取胜 / 72
9. 多渠道多途径做营销 / 74

第四讲 选对人、用好人、管好人 ——人才管理与 HR 管理设计

企业管理说到底是对人的管理。但是，“不得其法不能成其事，不正其心不能修其行。”要想在人力管理上修炼出一身真本领，就必须掌握科学管理和调控人力的根本。虽然，人与人之间存在的固有差异决定了管理没有一个全球通用的具体方法，但我们却可以找出其中核心的法则，选对人、用好人、管好人，从而设计出具有针对性的适合本企业的最佳 HR 管理构架，这样才能最大限度地发挥人的效能，实现人的价值，进而推动企业长足发展。

1. 人力在企业中的重要性 / 78
2. 对员工不可求全责备 / 80
3. 人力管理中的个体差异原理 / 83
4. 人力组合中的互补增值原理 / 86
5. 打破常规，告别“金字塔” / 89
6. 人力资源中的能级层序原理哲学 / 92
7. 激励强化，保持每一个人的激情 / 94
8. 让每一个人没有怨言 / 97
9. 把众蚂蚱拴在一根绳上 / 100
10. 保持最优质的人力 / 103
11. 随时保证人力的适应性 / 106

第五讲 知道做什么，并选择正确的人去完成 ——打造强势执行力

执行是战略的基础，没有执行的战略只是一张废纸。如此，只不过是“空中楼阁水中月”而已。那么，执行力是什么呢？美国《执行》一书的作者拉姆·查兰博士说：“知道做什么，选择正确的人来做并持续激励他们，最后传达和显示结果，这就是执行。完成这一过程的能力就是执行力”。执行不是单一的素质，而是多种能力的结合与表现。就决策目标而言，要想有一个好的结果，就必须打造强势的执行力，这是一切目标实现的根本前提。

1. 没有失败的战略，只有失败的执行 / 110
2. 在执行中提升竞争力 / 112
3. 在执行中重视学习 / 115
4. 像大人物一样做事 / 117
5. 执行力中的三大要素 / 120
6. 从“制度”到“人性”的执行法则 / 122
7. 有效的目标分解才给力 / 125
8. 让信念为行为加油 / 127
9. 建立高效的沟通体系 / 130
10. 执行要在细化中进行 / 132
11. 把执行当做一种习惯 / 135
12. 打造卓越的团队执行力 / 137
13. 有责任的执行才会有灵魂 / 140



第六讲 管理是一种“政治智慧” ——打造爆点领导力

管理是一门科学，同时也是一种“政治智慧”，即企业管理与政治智慧有相通之处，它可以通过领导艺术来解决管理中的漏洞，消除人与人之间的矛盾和冲突，从而推进战略目标的完成，这便是打造爆点领导力的核心所在。总之，成功的领导者拥有精深的思想和处理问题方式，并且在“政治智慧”中衍射出的爆点领导力能够将领导者推向卓越。

1. 卓越领导力是赢家的特色 / 144
2. 提升能力，锻造魅力 / 147
3. 有效授权，准确决策 / 149
4. 用心管理，以心服人 / 152
5. 公正处理每一件事 / 154
6. 在正确的时机做正确的决定 / 156
7. 设置愿景目标来拉动人心 / 158
8. 领导员工的思维而非行为 / 161
9. 领导要有战略，更应有谋略 / 163
10. 政治智慧使你从优秀到卓越 / 166
11. 非凡的思维衍射非凡领导力 / 168



第七讲 控制人性最大的弱点 ——情绪控制的营运法则

企业管理是一个错综复杂的过程，概括地讲，主要包括两个方面，一方面是个人行为的规范与管理，另一方面是个体内心的控制与引导。前者几乎在所有的企业中都非常的明确，而后者对于有些管理者也做到了，但是大多都做的不够到位。通过情绪控制的营运法则，把握人性的弱点，以达到认知情绪，引导情绪，将能够充分发挥领导力，从而加强员工的内部向心力，使企业在良性的氛围中稳健发展。

1. 情商对思维的影响 / 172
2. 让影响力协助管理 / 175
3. 所谓烟瘾，只是习惯罢了 / 178
4. 高处着眼，低处着手 / 180
5. 制定恰当的心理承受点 / 183
6. 适时停止，理智行动 / 185
7. 培养情商必备的五项技能 / 188
8. 让自己自信起来 / 191
9. 情绪控制的营运法则 / 194

第八讲 绩效管理为什么在中国失效 ——别把绩效管理当绩效考核

绩效管理曾被管理者视为企业实现高效率的“灵丹妙药”，不少企业也曾纷纷操刀运用此工具，试图提升企业的绩效，但很多企业最后还是没有完整的实施下去，为什么？很多时候是由于组织将绩效管理做成了绩效考核。一个完整的绩效管理体系应该包括绩效计划制定、过程辅导、业绩评价（即通常所说的“绩效考核”），绩效结果反馈及运用；其实施的目的是想通过绩效管理的过程为上下级之间搭建一个沟通的平台，使各级管理者对组织的目标达成共识，最终实现组织和个人绩效的双赢。但是事实是，往往组织在实施绩效管理时不重视绩效管理的过程管理，对绩效计划制定重视不够，最终将绩效管理变成了“绩效考核”。

1. 传统绩效管理：矛盾重重，急需蜕变 / 198
2. 绩效管理：跟企业息息相关，不可或缺 / 201
3. 商务智能：推动绩效管理的“催化剂” / 204
4. 绩效管理信息化：走出“信息化黑洞” / 206
5. 绩效管理：合理应用，准确评估 / 209
6. 全绩效管理：完善系统，重视过程 / 211
7. 全绩效管理：控制经营，制定战略 / 214
8. 绩效管理变革：无法回避，迎难而上 / 217
9. 企业绩效管理：激励员工，创造价值 / 220

第九讲 员工激励无最好，只有最有效 ——最有效的激励艺术

行为科学告诉我们，一个人的工作业绩不仅取决于他的工作能力，而且要看他的工作动机被激发的程度。从领导学角度看，人的行为都是受到一定的激励而产生的。领导工作作为一门艺术，激励则是领导艺术的核心。没有激励的领导，其实就没有艺术的领导，没有激励的管理其实就是不懂艺术的管理。须知，员工激励无最好，只有最有效。对此，正确运用激励艺术，既是保证有效的手段，也是衡量领导水平高低的重要标志之一。

1. 激励对症下药，了解每一个员工的需求 / 224
2. 激发员工的潜力，让企业高效运转 / 227
3. 激励以人为本，让工作不再平凡 / 230
4. 激发下属的自信心，让沟通再无障碍 / 232
5. 见招拆招，别怕下属超越自己 / 235
6. 有效激发员工的激情，并层层递进 / 238
7. 利用好与员工的私下“小会” / 241
8. 适时赞美员工，让他们成为特殊的人 / 243
9. 掌握微妙的负激励，提升员工责任感 / 246
10. 员工激励技巧面面观 / 248

第十讲 让“危机”变成“机会” ——企业危机管理方程式

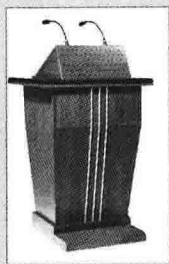
海尔集团张瑞敏说过这样一句话：“一个再伟大的企业，对待成就永远要战战兢兢，如履薄冰。”这就告诉我们，企业的忧患意识很重要，在任何时候企业都应居安思危，只有做好危机管理，才能做到危而不乱，危而有方，从容地应对市场的风云变幻，从而让“危机”变成“机会”。总之，危机并不可怕，但不可不慎，可以说，企业危机管理永远是企业保驾护航的必修课。

1. 危机管理——企业保驾护航的必修课 / 252
2. 居安思危——企业不可缺少的忧患意识 / 254
3. 时刻自省，减少危机 / 257
4. 预防危机，让危机绕道 / 259
5. 确认危机，防止杞人忧天 / 261
6. 控制危机，让“暴雨”来的缓慢一些 / 263
7. 正确处理，转危为机 / 265
8. 谨守原则，危而不乱 / 268
9. 有效沟通，让危机“不攻自破” / 270
10. 构建团队，共抗危机 / 272

第十一讲 别让企业文化成为口号 ——文化品牌智能管理

在优秀的企业中，文化的建设占有重要的位置。企业文化是企业经营准则、经营作风、道德规范、发展目标的总和。可以说，有什么样的企业文化，企业就会有什么样的未来。所以企业绝不能把企业文化仅仅当做一个口号而流于形式。我们所说的文化品牌智能管理，就直接地表达了企业品牌是企业文化的重要组成部分，是企业发展的根本所在，同时也传递了科学管理的重要内涵。对此管理者应引起高度重视。须知，从古至今，一个国家的文化始终引领人民的精神灵魂，有文化的民族是强大的民族，同样，一个有文化的企业是一个有灵魂的企业。

1. 文化是一个优秀企业的内涵 / 276
2. 创建优秀文化，造就全能员工 / 278
3. 让文化与时俱进，追求卓越 / 280
4. 用完美的企业形象征服市场 / 283
5. 创造让企业为之骄傲的品牌 / 285
6. 定位品牌：一切从实际出发 / 288
7. 不断创新是品牌管理的生命线 / 290
8. 构建战略品牌，打造企业核心竞争力 / 292
9. 如何运营好你的品牌资产 / 295
10. 让品牌来影响客户 / 297
11. 品牌需要更新 / 300



第一讲

现代企业如何向古人借智慧 ——企业管理的哲学观

追溯千年以前，自古老的社会古人便开始了管理活动。他们用智慧规划生活，用管理架构组织体系，不断推动了社会的进步与发展。其超越千年的智慧积淀，为当今的我们收获了丰富而宝贵的管理财富。就现代社会来说，管理已成为一个十分重要的环节，并在企业发展中呈现出勃勃生机。作为管理人，我们有必要借助古人的管理思想及精髓，来完善自己的管理体系，提高自己的管理艺术。由此，让闪光的管理哲学，引领企业不断攀登高峰，迈向辉煌。

清华
管理课