

北大

王平辉◎编著

管理课精义

承继千年智慧，囊括中外思潮，顺应时代需求，秉承北
大底蕴，归纳企业生存根基，总结企业发展优势，倡导务实
管理艺术，升华可持续的管理理念……

中国优秀的管理策源地，社会精英的大舞台！

重庆出版集团  重庆出版社

 果壳文化传播公司

014036724

C93
816

北大

王平辉◎编著

管理课精义



北航

C1724841

重庆出版集团 重庆出版社

果壳文化传播有限公司

C93
816

图书在版编目 (C I P) 数据

北大管理课精义 / 王平辉编著. — 重庆 : 重庆出版社, 2014. 4
ISBN 978-7-229-07317-6

I. ①北… II. ①王… III. ①管理学 IV. ①C93

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2013) 第 300857 号

北大管理课精义
BEIDA GUANLIKE JINGYI
王平辉 编著

出 版 人: 罗小卫
责任编辑: 周北川 赵光明
责任校对: 杨婧
装帧设计: 一线文化·赵景宜

 重庆出版集团 出版  果壳文化传播公司 出品
重 庆 出 版 社

重庆市长江二路 205 号 邮政编码: 400016 <http://www.cqph.com>

重庆市国丰印务有限责任公司印刷

重庆出版集团图书发行有限公司发行

E-MAIL: fxchu@cqph.com 邮购电话: 023-68809452

 重庆出版社天猫旗舰店
cqpbs.tmall.com

全国新华书店经销

开本: 710mm×1000mm 1/16 印张: 17.75
2014 年 4 月第 1 版 2014 年 4 月第 1 次印刷
ISBN 978-7-229-07317-6

定价: 29.80 元

如有印装质量问题, 请向本集团图书发行有限公司调换: 023-68706683

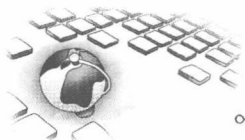
版权所有 侵权必究

前 言

作为中国历史最悠久、地位最崇高、影响力最大的高等学府之一，北京大学历经了百余年的文化积累与沉淀，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，也产生了无数优秀的科研成果。北京大学的发展，不仅代表了一个学校的成长历程和中国高等教育的成败荣辱，更加见证了中国的百年蜕变和世事沧桑。

1985年，北京大学顺应时代需求，建立了经济管理系，1994年它被正式更名为北京大学光华管理学院。光华秉承了北京大学深邃的学术思想和文化内涵，底蕴深厚，且博采众长，聘请了一大批在国内外不同领域颇有造诣的专家学者、业界精英任教，培养出大批在管理上独当一面的优秀学子，它也因此成为国内最好的商学院之一。如今，光华管理学院仍然在源源不断地向社会输出管理型人才，而北大管理课教授们的管理学经验，也随着信息化的发展和北大管理公开课的持续推广散发出越来越持久、越来越璀璨的光芒，在给我们带来巨大的学习和借鉴价值的同时，也带来了难得的机遇。

在一个企业中，管理层往往是它的神经系统，担负着整个企业的日



常工作运转。企业只有在优秀管理者的领导下，才能健康有序地运作，并在这种状态下发展壮大。因此，越来越多的人认识到先进的管理模式对于企业发展的重要作用。然而，管理者一般上有顶头上司，下有基层员工，怎样才能在遵照上司指令的基础上带领下属员工做好工作，实现卓有成效的管理呢？我们以北大管理课的学术观点为发射源，从企业最根本的生存和发展等问题出发，归纳其生存根基，总结其发展优势，倡导务实的管理艺术，升华可持续性的管理理念。全书从管理者内在素质的培养到外在的形象树立，从管理者识人、用人、授权到激励员工、协调团队，从管理决策、战略到应对危机、创新发展，详尽细致地讲述了一位管理者如何完成从平凡到优秀、从优秀到卓越的蜕变。书中还总结提炼了许多北大著名教授的管理箴言，为广大读者提供了管理企业的方法与思路。

此外，本书以实用性和指导性为纲，以融入感和纽带感为目，将理论知识和案例解析完美结合，立足于实际工作，系统全面地讲述了与人们密切相关的管理知识，让读者在细细品味各种管理方法之余，领悟到更多的管理学思想。为了便于普通读者理解，我们把管理学中晦涩艰深的知识用凝练易懂的语言进行了阐释，相信读者在阅读过程中可以轻松领会管理精神，掌握管理技巧，从而使自己在工作中如鱼得水。我们希望并愿意相信本书不仅能够成为提高管理者能力的宝典，还能够提升管理者的人格魅力，并使其在最短的时间内成长为一名卓越的企业领航者。

因作者的水平所限，本书不免有错误和疏漏，恳请读者指正，以便本书再版时，我们及时做出修订。

目录

第一课 领导的艺术 / 1

培养令人信服的特质 / 3

对操守丝毫不让 / 9

勇往直前，管理者的魄力 / 15

有一个宰相肚 / 20

善于听取别人的建议 / 24

拥有自己的追随者 / 30

第二课 决策的艺术 / 35

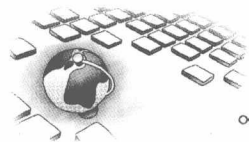
决策也需要遵循原则 / 37

群体决策，得失相间 / 43

决策也要未雨绸缪 / 49

避开那些决策的陷阱 / 54

感性做人，理性做事 / 60



第三课 计划的艺术 / 65

你真的很忙吗 / 67

拥有“计划”的思维 / 74

规划好每一步的细节 / 80

机会只垂青有准备的人 / 85

计划赶不上变化 / 92

第四课 目标管理的艺术 / 97

把目标当回事儿 / 99

有效沟通，目标一致 / 106

让挑战激发你的潜能 / 112

目标管理的核心问题 / 118

踢开目标的绊脚石 / 123

第五课 激励的艺术 / 129

激励，员工的动力 / 131

因人而异的激励方法 / 137

好情绪是一种“万灵丹” / 144

话不在多，有用则灵 / 149

物质激励让能者“多劳” / 156

对团队整体的激励 / 161

第六课 控制的艺术 / 165

抓重点，还是面面俱到 / 167

有张有弛，张弛有度 / 173

制度和监督相结合 / 179

绩效考核的控制力 / 185

控制方式因人而异 / 191

第七课 组织设计的艺术 / 199

如何做一名合格的管理者 / 201

寻求最佳的组织设计模式 / 206

集权，还是民主 / 211

管理者应该如何授权 / 217

各司其职，合作无间 / 223

防止组织间的无效竞争 / 231

第八课 人力资源规划的艺术 / 239

带领平凡人做不平凡事 / 241

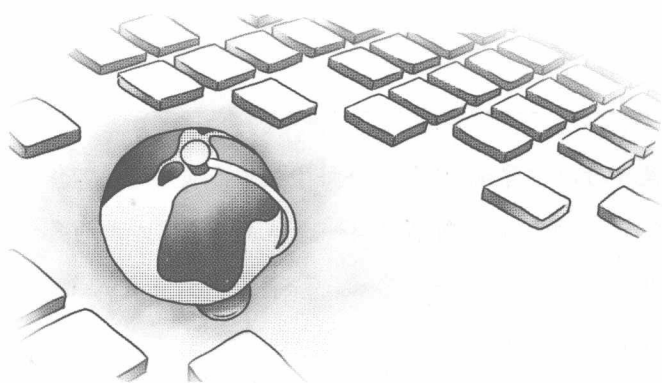
尺有所短，寸有所长 / 247

协调每个人的优缺点 / 253

因人而用的妙处 / 257

用人不疑，疑人不用 / 265

人才标准也要与时俱进 / 271



第一课

领导的艺术

培养令人信服的特质·

对操守丝毫不让·

勇往直前，管理者的魄力·

有一个宰相肚·

善于听取别人的建议·

拥有自己的追随者·

北大教授厉以宁曾说：“每一个科学技术人员、行政工作人员、工程师、医生、教师，都有可能独当一面，成为管理方面的负责人。管理本身既是科学，又是一门艺术。”事实上大多数人都想成为管理者，而不是被管理者。

一个人能否成为管理者和自身的努力息息相关，虽然管理者不必事事躬亲，但必须要懂得领导别人，让别人为自己所用。一个优秀的管理者不仅应该注重自身修养的提升，而且要有一套“独到”的管理方法。他们知道什么时候应该展示管理者的魄力，什么时候该放下架子虚心听取员工建议，什么时候可以对员工宽容或严苛，什么时候任用哪一个员工。刘邦曾说：“夫运筹帷幄之中，决胜于千里之外，吾不如张良；连百万之众，攻必克，战必取，吾不如韩信；镇国家，抚百姓，给饷餉，不绝粮道，吾不如萧何。此三子，皆人杰也，吾能用之；而项羽有一范增不能用。此所以吾得天下，而项氏失之也。”一个善于管理的人，总能领导出一支强大的队伍，这就是领导的艺术。

人才是管理者能够成功的关键。而如何让下属、员工为自己效劳，应该是管理者必须考虑的问题，也是领导艺术的重要体现。

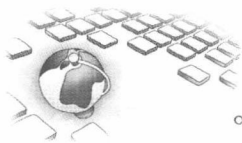
培养令人信服的特质

靠天生素质想把企业办大办强非常不容易，企业家需要不断的学习，跟同行学习，在竞争中学习，学习优秀文化，提高自身的综合素质。

——黄桂田（北大校长助理、产业与文化研究所所长）

北京大学中国经济研究中心杨壮教授曾经专门开设了一个关于企业领导力的讲座，在讲座中，他鼓励并引导大家培养自己的优秀品质。杨壮教授认为：一个卓越的管理者不仅能得益于天生的气质，更得益于能够付出后天的努力，而后者比前者更为重要和可贵。卓越的管理者除了天生的领导气质和在“业务”上的出类拔萃之外，还要培养令人信服的特质，这也是成为卓越管理者应该具备的条件。

我们在和其他人接触的时候，常常会根据别人的言行举止来评价一个人：这个人是不是比较懒惰？是不是比较蠢笨？是不是比自己能力强？每个人都有缺憾和优势，怎样才能弱化自己的缺点，突出自己的优点，让自己在众人之中脱颖而出，成为独当一面的管理者，这是管理者首先应该思考的问题。克伦威尔是一个气量狭小的人，拿破仑也缺乏同情心，凯撒大帝更是一个脾气火爆的君王……他们都有自己的缺点，但是他们



最终都功成名就，影响时代进程，成为人类历史上举足轻重的人物。因缘际会固然是重要原因，但是其个人特质同样不容抹杀。下面我们看下一个成功的管理者应该具备哪些优秀特质。

1. 强烈的自信心

“坚决的信心，能使平凡的人们，做出惊人的事业。”这是马其顿先生的说法。“自信是成功的第一秘诀。”这是艾默生先生的说法。“自信者不疑人，人亦信之。自疑者不信人，人亦疑之。”这是《史典》的说法。我们不难从中看出，信心是成功者共同具备的特质之一。成功的管理者，若对自己都有所怀疑，又哪来的资格要求别人相信呢？

林枫非常喜欢打篮球，也是“激扬”篮球队的主力。有一次，“激扬”篮球队在一次比赛中表现非常好，几乎每场的胜利都是“手到拈来”，很快便打赢了各种对手，顺利进入决赛。因为在比赛中并没有出现实力相当对手，“激扬”篮球队赢得非常轻松，但这次胜利也让这支球队的所有成员产生了骄傲感。

在决赛入场前，“激扬”队的所有队员并没有把对手放在眼里，认为就算自己不尽全力也能轻松赢得比赛。赛制是5场，可是当他们意识到对方的强大时，已经连输两场。这就意味着他们后三场必须连胜，队员们都已经泄气了。可是，林枫却坚定地告诉大家：“我们不会输，把大家最强的实力拿出来，‘激扬’队一定会获得最后的胜利。”有人问：“你怎么知道？”林枫自信地看着大家，说：“我就是知道，加油吧！”看着林枫自信的神态，大家突然充满了信心，每个队员都充满了斗志。

决赛最后的结果出乎观众的想象，他们认为没有胜算的“激扬”队

竟然胜利了。大家都非常佩服林枫的自信和沉稳，推举他为“激扬”队新的队长。

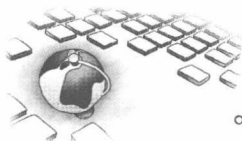
其实，林枫并没有真的找到突破自己、战胜对手的办法，他只是相信自己不会输，正是这种看上去无济于事的自信给其他队员带来了希望、增加了动力。

真正的自信是一种坚定的信念。在实际行动中，管理者的自信会转换成一种能量，激励着团队中的每一个人。但是，怎样才能培养一个人的自信呢？

卡耐基说：“当众发言是克服羞怯心理、增强人的自信心、提升热忱的有效突破口。”想要培养自己的自信心，首先应该锻炼自己当众发言的胆量。其次就是认识自己，能够看到自己的优点和长处，在心里给自己暗示，鼓励自己。最后一点则是每天站在镜子面前告诉自己：“我能行！”另外，在行动之前，想想自己胜利后的情景，也就是所谓的“预演胜利法”。通过这么一连串的自我鼓励，我们的自信心会得到持续的放大，从而迈出成为团队“领头羊”的第一步。

有一次，一个其貌不扬的年轻人被派到一支军队担任指挥官。但是，军队中的士兵并没有把这个身材矮小的指挥官放在眼里，在这些士兵中，一个叫奥哲罗的人最不服气。

年轻的指挥官准备找一个机会扭转现状，于是，他把所有对自己不服气的士兵都聚集在一起。指挥官故意迟到了，他让这些士兵都等得不耐烦了，才出现。然后， he 把自己的作战思路和计划大声讲了出来，还



颁布了自己的条令。从始至终，在他的话语和动作中，都表现出了一种强烈的自信。最后，他命令所有人离开。

士兵们经历了这次事件以后，对新来指挥官的自信非常敬佩，就连奥哲罗也被这种自信征服了。

这个指挥官就是后来影响欧洲历史进程的拿破仑。

自信是优秀管理者的必不可少的品质之一，它不是靠长篇大论的言辞来支撑的，而是一种临危不乱、镇定自若的气势。不管自己的行为让多少人觉得荒唐，不管有多少人无法理解你的思想和行为，只要保持着强烈的自信心，你就可能会在别人的惊讶中，攀登到胜利的最高峰。

2. 激情和热诚

激情和热诚是每个管理者在工作中都需要的特质，它不仅可以让你充满斗志，还会给团队成员带来积极向上的动力和希望。只有做自己喜欢的事情，人们才会展现出一种真实的激情和热诚。不管是一个学习小组的组长，还是一个销售团队的领导，只有拥有激情和热诚，整个团队才会忠于管理者，团队成员才会有有一种众志成城的坚定。

激情和热诚是一种对自己、对事业的负责任的态度，正是由于管理者这种孜孜以求的态度，员工才会被鼓舞、被激励，才愿意与管理者并肩作战，贡献自己的力量。

比尔·盖茨有句名言：“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的巨大影响和变化，我就会无比兴奋和激动。”

在比尔·盖茨及整个微软文化看来，是否对工作充满激情，才是衡量员工是否优秀的基准，而非传统意义上的能力、责任及其他，尽管这些因素也是不可或缺的。

一位微软的研究员经常周末开车出门，说去见“女朋友”。后来，同事在办公室里看见他，问他：“女朋友在哪里？”他笑着指着电脑说：“就是她呀。”

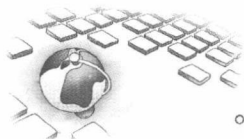
激情是激励我们不断进步的永动机，高度的激情不仅是工作的灵魂，还是我们跨越各种障碍和困难的助力器。北大管理课甚至认为：激情就是工作本身。这一观点看似激进，实则中肯。当你激情满怀，工作努力，上司和客户满意，你将不难获得金钱的增加、物质生活的改善和社会地位的提升，从而，更可以达成精神上的满足。

工作激情和工作成功，二者相辅相成，互相扶持。工作激情是实现工作成果的前提，而工作成果，则反过来激励或者消弭工作激情。若工作成果显著，则工作热情充盈，既能进一步促进工作的紧张，也能证明工作能力；若没有工作激情，则工作少有起色，日复一日，只会逐渐消沉。

3. 持之以恒

如果一个人不懂得坚持，就不可能得到别人的认可。“三天打鱼，两天晒网”的人怎能做出一番成就？很多人总觉得那些大人物总是忙个不停，孜孜不倦地工作着，似乎有永远做不完的事情。其实，这种精神一方面取决于对工作的激情和热诚，另一方面是因为有持之以恒、永不放弃的心态在支撑。

坚持的另一种表现是勇往直前的精神，是在竞争中取胜的野心。有



毅力的人永远有新的想法和计划鞭策着他们不断创新、不断前进。

持之以恒是一种可以经过培养和训练得到加强的品质。

(1) 看清自己的内心,明白自己想要什么。只有目标坚定的人才能培养自己持之以恒的毅力。

(2) 制定详实的可行计划。只有一个实事求是、切实可行的计划,才能帮助你在一步一步不断实现的自我满足中得到坚持下去的动力。

(3) 彼此合作,互相监督。只有和别人在一起共同努力,建立足够的信任,才能在遇到困难的时候互相鼓励,给彼此信心;才能在松懈、疏漏的时候互相监督,彼此指导。

4. 言行一致

答应了别人的事情,若轻易反悔,又怎能建立起别人对你的信任?言行一致,才能赢得别人的认可和信赖,尤其是管理者。

5. 责任感

逃避责任是懦夫的表现,只有愿意承担责任、勇于承担责任的人才能得到大家的认可与协助。人们都有趋利避害的意识,一般人在遇到意外事故的时候,通常会产生逃避责任的想法,只有愿意承担责任、敢于承担责任才是一个管理者该有的风范。

除此之外,一个人想要得到别人的敬佩,还要拥有开朗、大度、善于学习等性格特质,只有不断改善自己的管理水平,才能在前行的道路上得到别人的认可和信服。

对操守丝毫不让

当今社会不缺知识人才，但缺乏有良心的人，每一个成功人士都是有爱心、有信心、有决心的人。

——李佩（心理学家，最早将成功心理学融入中学教育）

大多数人在一生当中，难逃两件事情的困扰：一是做人；二是做事。要想做好“人”，就要能够抵挡住外界的诱惑，稳定自己的心态，坚定自己的意志，对违背自己操守的事情决不能让步，有良知，有道德，有修养；做好“事”，就是要在错综复杂的人际关系中，处理好矛盾与利益的关系，在追求利益的同时不忘坚持道德操守的底线。

要想学会如何做好管理者，就要先学会如何“做人”，做人是承担一切职务的根本。一个道德高尚的人，必定会有好的口碑。在带领团队的过程中，好的口碑能够给工作带来极大帮助。相反，任何一位员工都不愿意跟着恶名昭著的管理者。一个道德高尚的人，身边自会有很多人环绕，而一个臭名远扬的人却要想尽办法留住身边的人。“高调做事，低调做人”，如果只是一味提高自己的业务水平，而不去想想如何提升自己的内在品质，那么，不管你的专业技能有多好、业务水平有多高，都很难获得别人的尊重和信服。

要想学会做事，就要先学会做人。而学会了“做人”，很多事也就