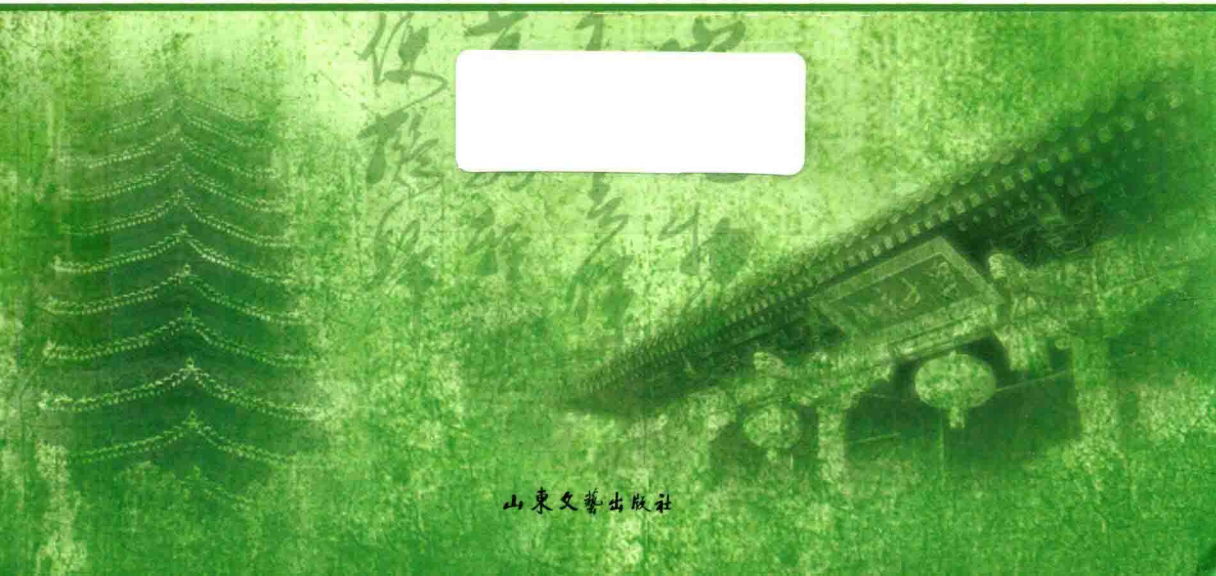




北大 领导课

温毓良◎著

用人是一种艺术
管理是一种智慧
领导是一门需要学习的学问



山东文艺出版社

北大、领导课

温毓良◎著

山东文艺出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

北大领导课 / 温毓良著. — 济南: 山东文艺出版社,
2016.8

ISBN 978-7-5329-5258-8

I. ①北… II. ①温… III. ①领导学—通俗读
物 IV. ①C933-49

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2016) 第 101778 号

北大领导课

温毓良 著

主管部门 山东出版传媒股份有限公司
出版发行 山东文艺出版社
社 址 山东省济南市英雄山路 189 号
邮 编 250002
网 址 www.sdwyppress.com

读者服务 0531-82098776 (总编室)
0531-82098775 (市场营销部)

电子邮箱 sdwy@sdpress.com.cn

印 刷 北京中印联印务有限公司
开 本 710mm×1000mm 1/16
印 张 16
字 数 200 千
版 次 2016 年 8 月第 1 版
印 次 2016 年 8 月第 1 次印刷
书 号 ISBN 978-7-5329-5258-8
定 价 35.00 元

版权所有, 侵权必究。



录

CONTENTS

第一章

决策是领导的责任：

领导对半步，员工才能进三步

1. 将决策能力视为实施卓越领导的关键 / 002
2. 决策果断：办法必须跑在问题的前面 / 005
3. 一名优秀的领导者应该如何决策 / 007
4. 决策始于远见：领导要有远见能力 / 011
5. 明确目标，做出科学的判断 / 015
6. 领导者如何提高决策的精准度 / 018

第二章

战略是前提：

领导谋全局，员工才会谋一域

1. 没有战略管理，企业必将成为流星 / 024
2. 领导者如何有效地实施企业战略部署 / 028
3. 如何执行战略管理 / 032



4. 领导者必知的企业经典战略三层次 / 034
5. 领导者的战略思维模式决定企业的成败 / 037
6. 为什么优秀的领导者会制定出糟糕的战略 / 040

.....第三章.....

沟通促共赢：

深奥大道理也能说成生动小故事

1. 有效沟通从“心”开始 / 044
2. 高效管理：沟通需要讲附加值 / 047
3. 将大道理说成小故事——燕园最有趣的沟通课 / 051
4. 摆脱沟通陷阱，看清沟通的本质 / 055
5. 企业管理的最佳方式：与员工进行平等沟通 / 059
6. 在倾听中寻求沟通——领导的艺术 / 062
7. 如何才能确保真正有效的管理沟通 / 065

.....第四章.....

激励是关键：

“小萝卜”也能激发员工的大责任

1. 有效激励员工，提高企业收益 / 070
2. 激励的前提：满足下属的个人需求 / 075
3. 恐惧激励，让压力成为催人奋进的动力 / 080
4. 发挥物质激励作用，激发下属工作热情 / 084
5. 精神激励：小成本换来大收益 / 088





6. 恩威并用巧激励，让员工心悦诚服 / 094

.....第五章.....

领导要勇于实践：

身体力行是检验领导力的关键要素

1. 锯掉椅子背，走到基层
——北大卓有成效的实践课 / 102
2. 从实践中来，到实践中去 / 107
3. 身教重于言教 / 111
4. 在实践中严守规章制度 / 114
5. 集思广益，从群众中汲取领导智慧 / 117

.....第六章.....

学会授权：

三分授权能换回七分执行

1. 事必躬亲不可取，合理授权求发展 / 122
2. 让领导摆脱繁杂事务，让下属变得忙碌起来 / 126
3. 要在授权后进行一定的监控 / 130
4. 有效授权，避开用人误区 / 134
5. 培养独当一面的人才 / 137
6. 提高组织的凝聚力 / 140
7. 警惕授权不当的行为 / 145





.....第七章.....

目标管理：

没有目标的员工会变成无头苍蝇

1. 牢记梦想，领导者用崇高使命铸就卓越业绩 / 150
2. 领导者如何让大家愿意跟着你走 / 153
3. 上下目标要一致——管理最大的责任 / 156
4. 究竟什么是企业目标管理法 / 160
5. 领导者应如何正确看待目标管理 / 163

.....第八章.....

创新赢得长青基业：

像乔布斯一样激发无尽的灵感

1. 北大人的使命：不断进取，开拓创新 / 168
2. 创新力——领导者的核心竞争力 / 171
3. 创新者要敢为天下先 / 177
4. 细节成就创新 / 180
5. 群策群力，实现创新 / 184

.....第九章.....

培养内在权威：

领导的无形魅力胜于有形管理

1. 如何做一名“魅力型”的现代领导者 / 188





2. 人格魅力是领导者实现伟业的关键 / 191
3. 宽容豁达是领导者的风范 / 195
4. 幽默风趣可以提升领导者的人格魅力 / 197
5. 沉着冷静为你增加领导魅力 / 200
6. 领导者的权威与魅力是如何呈现的 / 203

.....第十章.....

情感领导：

企业关爱员工，员工才能心系企业

1. 情感领导，平时多关心下属 / 208
2. 尊重员工，尊重员工工作 / 211
3. 对员工进行情感领导，就要提升员工福利待遇 / 216
4. 实施情感领导，微笑面对下属 / 219

.....第十一章.....

团队精神：

领导必须成为集体的灵魂

1. 没有团队精神的企业犹如一盘散沙 / 224
2. 领导者应如何构建团队文化 / 226
3. 协同合作才是成就领导的唯一出路 / 229
4. 没有完美的领导，只有完美的团队 / 232
5. 团队要求同存异 / 235
6. 领导者的深思：团队的意义所在 / 238



决策是领导的责任：

领导对半步，员工才能进三步



世界上几乎所有的事情都是以决策的形式呈现在人们面前的。《博弈圣经》中写道：“意识在没有引入空间前，可以改变自己的状态，一旦被空间包围，就是决策。”可见，决策是在一定的空间、环境下进行的，不能脱离实际进行，必须依靠科学的方法，而不能仅靠经验的积累。决策需要一系列的步骤，包括明确问题、制定目标、确定备选方案、评价与选择方案、在方案实施中追踪反馈等基本环节。

北大教授马浩认为，决策就是“拍脑袋”。所谓拍脑袋，就是用脑袋、动脑筋的意思，即思考与判断。他表示，决策其实就是信息处理、加工和使用的过程，而拍脑袋就是这样一个过程。决策是为了达到确切的目标，寻找解决问题与实现目标的各种方案，并依据已知信息对其进行评估、判断，从而选择一个方案并付诸实施的管理过程。对于领导来说，决策关系到企业的生死存亡问题。可以说，领导的决策能力直接决定其管理能力。因此，培养自己的决策能力是领导者需要做好的事情。



1. 将决策能力视为实施卓越领导的关键

北大毕业后，俞敏洪留学校任教。几年后，凭着在北大教书的经验以及对学生的热情，他决定办学。就这样，新东方成立了，当时只有一个老师、一间教室以及二十多名学生。面对如此简陋的环境，俞敏洪坚持了下来。最终，新东方成为众多培训学校中的佼佼者。

而这一切都得益于俞敏洪的正确决策：只抓两个项目，一个是托福考试，另一个是 GRE 考试。俞敏洪当时下定决心，不惜一切代价将这两个项目做成全国培训中的第一。为了让新东方发展得更快，俞敏洪又借鉴北大的办学经验，做出了一个创新的决策——免去前十节课的费用。

而且，他还决定不请在公立学校任教两年以上的老师，因此新东方学校的老师几乎都是教育界新秀。另外，每一门课都是两个老师上课，这样做就将老师放在互相竞争的位置上。就这样，通过俞敏洪一个个创新决策的实施，新东方成功了。

与传统的教学相比，新东方的教学风格幽默生动，教学手段灵活有效，因此，很多学生对它心生向往。现在，新东方稳定发展，谈起新东方的成功，俞敏洪提到了新东方的精神，那就是“从绝望中寻找希望”。正是出于这种观念，俞敏洪才大胆地做出了各种冒险的决策。有学生说，当自己迷茫的时候，或者难于抉择的时候去新东方上课，



就会得到一种动力，这种力量会让自己做出决定与选择。

正是由于俞敏洪看到了英语培训的潜在市场，果断决定做英语培训班，并通过一个个创新的决策，才最终将自己的培训做成了全国著名的品牌。每一个人、每一个组织都需要做出决策，然后才能采取行动。决策的目的是将事情做得更好。想有最好的结果，就要做出最好的决策。俗话说：“一招不慎，全盘皆输。”每一个决策都是造成结果的关键步骤，正确的决策更是事情成功的开端。

作为一位优秀的领导者，应该具有力挽狂澜的气魄与优秀的决断力。公司如果拥有一个决策能力很强的领导，就好比一艘轮船有了导航仪。只有掌握了正确的方向才能到达最终的目的地。有了决策力，才能抓住事情的关键，使个人与公司共同走向成功。

诺贝尔奖得主罗伯特·西蒙教授曾经说过：“管理就是决策。”在多变的环境与条件中，企业领导每天都在信息不充分的情况下做出影响整个企业命运的决策。管理级别越高，做出的决策越大，对企业的影响就越深远。如果重大决策出现失误，就会使所有的奋斗付之东流，导致企业受到严重的损失。管理界流传着这样一句话：“一百个行动也无法弥补一个错误的决策。”由此也可以看出决策的重要性。

联想集团创始人柳传志在互联网最火爆的时候，投资给 FM365 网站大笔资金，决定运营门户网站；2005 年，顺驰地产董事长孙宏斌决定进行大规模扩展；后来事实证明这些决策都是错误的。而惠普前总裁坚持收购康柏，以达到让惠普转型的目的，最后，事实证明这个决策是正确的。由此可以说明，一个优秀的领导者必须有决策的能力与承担决策失败后果的勇气与魄力。一个企业未来是否能够得到好的发展，关键在于领导是否拥有正确的决策能力。

执行力是很重要的，因为没有执行就不会有结果。但是，决策比执行力更加重要。如果没有正确的决策，再出色的执行力也是错误的，





不可能成功地达到目的。可见，决策的环节直接决定着事情的成败，所以领导者务必小心谨慎。决策是企业的核心，作为领导应该对决策做出快速的判断及修正。决策能力是领导者维持企业生存与发展必备的基本素质。正确的决策也是一个领导者综合能力的体现，是他们主要的工作内容。领导者的决策力对一个企业的成败影响巨大。研究表明，全球所有大企业的倒闭，80%以上都是由领导者决策失败所导致的。

企业的发展就像一棵大树的成长，而决策就是大树的树干。如果决策错误，就好比树干长歪了，树枝也都会跟着长歪；树干长正了，树枝才能跟着长正。所以说，企业的决策直接影响着未来事业的发展。

在企业中，提出一个决策常常会产生很多争议，所以很多人经常逃避这项任务，但总会有人扛起这个责任。也正是因为有人扛起了这个责任，其他人也在权力之下接受了他的决策，才避免了不同观点之间的互相排挤。这个人就是权力最大的领导者。因此说，作为一个领导，决策的品质直接影响着整个团队、企业的发展。然而，决策力并不是先天具有的，也不可能是偶然就产生的，更不是从他人那里传承的。决策力需要在后天的环境中培养、磨炼。

虽然很多事情让人无法掌握，无论领导者思考多么缜密，总有意外等在前方，但一个正确的决策绝对会让领导者事半功倍、马到成功。

现代管理学之父彼得·德鲁克说过：“决策家要在复杂多变的信息中做出权衡，就像一只在捕捉兔子的鹰，它必须在一定的高度才有更多的机会发现猎物；同时，它又必须飞得够低才能看清细节，瞄准时机进行捕捉。这种权衡正是决策家的任务。”因此，企业的领导者必须具备“眼观六路，耳听八方”的能力，并养成善于思考与抉择的习惯，这样才能顺利地解决重大难题，用卓越的领导力将企业引向成功。



2. 决策果断：办法必须跑在问题的前面

百度总裁李彦宏受邀重回母校，与北大国际 MBA 等历届优秀校友一起畅谈“创业人生与北大精神”时强调，并不是每个人都适合创业，创业者必须学会独立思考，要有勇敢、果断地做出决策的魄力。是的，无论是创业者还是企业领导，必备的素质之一就是能够果断地做出决策。

有人曾评价李彦宏说：“管理的决策就是听取多数人的意见，与少数人商量，然后自己做出最后决定。李彦宏做到了。”这最后的决定就是决策。有人说百度之所以能够取得成功，是因为目标明确，不跟风，不抢潮。事实上，这一切都得益于李彦宏果断并正确的决策。李彦宏始终知道自己的目标是什么，所以能够看到长远的利益。

杰克·韦尔奇曾经说过：“快速地做出一个正确的决策关乎企业的存亡。”凡是成就大事的人都能果断地做出决策。领导管理公司就好比将军带兵打仗，在一场生死存亡的战争中，将军必须精通战略，果断决策，这样才能带领军队赢得最后的胜利。对于一个懦弱的人来说，任何决策都不会成功，因为在他们眼里，任何方案都是冒险的。决策方式对一名管理者的影响重大，管理者做任何事都应该具备当机立断、做出决策的勇气与能力。否则，错失良机，再好的决策也会变得无用。

古希腊佛里几亚国王葛第士用一种奇异的方式在战车上打了一个结，并扬言：“谁能将这个结打开，谁就能征服亚洲。”直到公元前334年，没有一个人能够成功地将结打开。不久，亚历山大带兵进攻





小亚细亚。他来到葛第士的结前，毫不犹豫地用刀砍断了绳结。最后，他果然占领了波斯帝国。正是因为亚历山大舍弃了传统的思维模式，果断地砍断绳结，才能在最后取得成功。所以说，果断地做出决定是一个领导人取得卓越绩效的基础。鱼与熊掌不可兼得，做事要当机立断，不要太过于计较眼前的得失。世上的机会常常都是转瞬即逝，要该出手时就出手。只有瞄准目标，当机立断，才有可能取得成功。

有一个沿街乞讨的流浪汉，整天瘫在地上想：如果我有一千元就好了。一天，他在街角无意中发现了一只走丢的小狗。这条小狗长得很可爱，而且皮毛光滑，惹人喜爱。流浪汉环顾四周，发现没有人，便将其抱到自己晚上的住处拴了起来。

这只狗正是本市最有钱的富翁遗失的。这名富翁丢狗后十分着急，因为这只狗不是普通的狗，而是富翁从国外带回的纯种名犬。于是，富翁采取各种方式寻找这条狗，并表示：“拾到此狗的，若归还将获得两万元的酬金。”第二天，流浪汉在街上看到了这则启事，便迫不及待地带着小狗去领酬金。可是这时他发现酬金已经涨到了三万元。原来，富翁因为怕找不到狗，将酬金提高了一万。流浪汉几乎不敢相信自己的眼睛，向前走脚也突然停了下来。他思考了一下，又将狗带回去拴了起来。

第三天，酬金果然又涨了，第四天又涨了……一周后，酬金已经涨到了让全市人目瞪口呆的数字，流浪汉这才跑回去抱狗，却发现狗已经饿死了。最终，流浪汉还是流浪汉，还是在沿街乞讨。

作为领导，每天都要面对不同的问题。当面对一些难以做出决定的问题时，谨慎考虑是必要的，但是不能因此一拖再拖。一个人的精力是有限的，患得患失的结果就是失去本该属于自己的机会。当然，所有事情的决定，都要三思而后行，所谓“谋定而后动”。但是，过度地拖拉，常常会错失机会，人们应该引以为戒。在工作中，领导者



更要果断地做出决定，把果断与机智巧妙地结合起来，引导公司走向正确的道路。团队的领导者不仅要果断地做出正确的决策，更要在发现决策失误时，果断地去纠正，以免给企业造成巨大的损失。

克莱斯勒董事长艾柯卡说：“如果决定太迟，正确的决策也会导致失败。”工作中的所有决策都需要领导者去面对，与其被动地接受，不如果断地做出决断。有这样一句话：“犹豫不决是无知的表现。”正是由于很多人在处理问题时，常常缺乏分析，不能果断地做决定，才使他们在工作中不能全局地考虑，不能抓住问题的要害，最终一事无成。因此人们清楚地得出结论：犹豫不决是机遇的敌人，是人们走向胜利的障碍。

“机不可失，时不再来”，如果不能果断地做出决策，当机会溜走的时候，埋怨、懊恼是无用的。一个合格的领导者不会犹豫不决。他们善于把握机会，速战速决，在关键时刻，能够果断地做出决策，从而占据优势地位。

3. 一名优秀的领导者应该如何决策

在北大总裁班的课程中，管理决策、营销决策一直是培训中的重点。美国管理学大师菲利普·利特勒说：“考验领导的才能不是从一些琐碎的事情上，而是看他以怎样的态度面对决策。有的领导在重大决策面前，畏畏缩缩，因为害怕决策失误而影响了个人的发展。其实，最优秀的领导往往是决策的高手。”

所有人都了解决策对个人与企业的重要性，今日的决策将决定未





来的发展。所以，能够做出正确的决策是领导者的才能、意志、品质的体现。但是，如果一个人不敢面对失败，不能承担风险，无论智商有多高都不可能成为优秀的领导。那么，领导者怎样才能使自己积极地面对问题，敢于做出创新、有突破力的冒险决策呢？

第一，学会“眼观四面，耳听八方”。决策就是将所有的信息综合起来进行分析、思考的过程。决策的过程复杂多变，每一个环节都可能影响到决策的成败。而想要做出一个好的决策，需要做好三个步骤：一是明确目标；二是选出最优方案；三是对已选方案可能产生的结果进行评估。这些步骤说起来简单，但是做起来却很复杂。作为决策者，必须时刻记住决策的三个步骤，每一步都很重要，都是决定成败的因素。

第二，不能靠运气。决策绝不能靠运气，能否成功听天由命的思想要彻底根除。有些人认为，决策的好坏是不确定的事情，关键是运气如何。如果交了好运，决策可能会给自己带来丰厚的利益；假如运气不好，决策就有可能使自己遭遇失败。因此，有些企业的领导会不惜一切代价，为自己的企业求个好运。其实，这是很荒唐的做法，企业的决策是由人来制定与执行的，不能够靠运气。

有一家塑料制品公司，为了使自己的产品得到迅速推广，销售经理竟然想到去风水好的地方推广，并认为这样可以带来好运。谁料，事实与他们预料的恰恰相反，这种荒谬的营销策略缺乏思考，最后导致产品营销毫无效果。不久，此公司撤换了销售经理，换了一名懂得管理、敢于决策的经理。新上任的经理立刻制定了各种营销决策，不出半年，就为公司创造了上亿的利润。良好的决策是管理者责任心与胆略的体现。如果管理者对公司不负责，觉得任何决策都无关紧要，那么靠运气或许能够取得一次的成功，但不可能每次都成功。

第三，决策者应该明白任何一项决策都存在一定的风险。企业决



策的成败关系到利益的多少，这一点刺激着无数的企业家。有刺激就有风险，这就好像一艘想要到达远方的船，想要到达更远的地方，就必须经历更多的惊涛骇浪。日本著名的管理学家土光敏夫曾经说过：“风险与利益是成正比的。如果风险小，很多人都会去争取这个机会，利益也就会变小。如果风险大，敢于执行的人就会很少，所得到的利益就会相对较大。因此说，利益的多少等于人们所能承担风险的大小。”

既然决策所得到的效益与所冒的风险成正比，那么领导者在做决策时就要对效益与风险做出认真、科学的权衡。效益大而又没有风险的事情不可能存在；效益虽大，但是风险超出了自己能够承受的范围，这种决策绝对不可行；风险小，效益也小的决策同样不是优秀的方案。效益大，风险也较大，但是这种风险在自己能力可控的范围内，才是最好的决策。

闻名世界的希腊船王奥纳西斯曾经是阿根廷流浪的穷小子，但是，他却通过一次冒险的决策，使自己的事业取得了巨大的成功。

1929年，经济危机危及全球，阿根廷的经济也陷入了困境，工厂倒闭，工人失业，海上运输也在劫难逃。奥纳西斯得知，加拿大铁路公司为了度过危机，准备将价值百万美元的几艘货船以每艘两万美元的价钱拍卖。于是他迅速前往加拿大洽谈这笔生意，他这一反常的举动令无数人瞠目结舌。当时海上运输业萧条，而且海运量逐年下滑，有经验的海运家避之不及，奥纳西斯却在这种情况下投资海运，在一般人看来，无异于自寻毁灭。

很多人都劝他放弃这个念头，但是奥纳西斯认为，经济的复苏与高涨终会代替眼前的萧条，乘机买下这批船肯定能赚取大笔的利润。在这种信念的支持下，奥纳西斯冒着一贫如洗的风险收购了那几艘船。果然，危机过后，海运业迅速回升，成为各行业之首。奥纳西斯收购

