

马银春◎编著



# 在北大

## 听到的24<sup>堂</sup>管理课

不在“知”而在于“行”，其  
唯一的权威就是成就。

——彼得·德鲁克

中国商业出版社

马银春◎编著



# 在北平

## 听到的24<sup>堂</sup>管理课

中国商业出版社

## 图书在版编目 (CIP) 数据

在北大听到的 24 堂管理课 / 马银春编著. —北京:  
中国商业出版社, 2013. 7  
ISBN 978-7-5044-8123-8

I. ①在… II. ①马… III. ①企业管理—青年读物  
IV. ①F270-49

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2013) 第 118952 号

责任编辑: 郭 强

中国商业出版社出版发行

010-63180647 [www. c-cbook. com](http://www.c-cbook.com)

(100053 北京广安门内报国寺 1 号)

新华书店总店北京发行所经销

三河市南阳印刷有限公司

\* \* \* \* \*

710×1000 毫米 16 开 17 印张 219 千字

2013 年 7 月第 1 版 2013 年 7 月第 1 次印刷

定价: 29.80 元

\* \* \* \* \*

(如有印装质量问题可更换)



## 前言 PREFACE

北大，是北京大学的简称，自 1898 年创立以来，她一直都是国际上知名度最高的中国大学，被公认为中国最高学府，同时她也是亚洲和全世界最重要的大学之一。

北大不仅仅是一所大学，她还是一个与中国近现代命运息息相关的神圣殿堂：陈独秀和李大钊曾在这里相约，分别在中国南方和北方筹建中国共产党，毛泽东曾经在这里做过图书管理员，鲁迅、蔡元培、胡适等大批重要历史人物都曾在这里任职或任教……

北大也不仅仅是北大人的北大。包括前美国总统克林顿、前俄罗斯总统梅德韦杰夫等人在内的各国政要，包括美国微软集团董事长比尔·盖茨、中国阿里巴巴首席执行官马云、中国百度 CEO 李彦宏，以及著名影星成龙、李连杰等人在内的各界精英，都曾在北大讲台上留下过自己的身影和睿智。“去北大听讲座”，也早已不是北大学子的专利。北大举办的讲座，业已成为一种品牌，场场座无虚席，掌声雷动。

笔者虽未能成为北大一员，但得益于工作的机缘，曾在北大听过许多文化学者和商界精英的讲座，其中有人生的感悟、事业的指导、处世的原则、心灵的修炼，亦有读书、做学问方面的经验。蒙牛为什么能够高速成长？当当网的经营模式有什么特点？季羡林有哪些养生秘诀？于丹的价值观如何？周国平是怎样看待人生的？……毫不夸张地说，北大

的各类讲座可以涵盖人生的方方面面，可以为我们的行为做出指导，也可以为我们实现人生价值最大化提供无限助力。

好东西要拿出来和大家分享。我们相信，更多无缘踏入北大校门学习、也没有时间到北大听讲座的读者朋友，同样需要北大文化的滋养和启发。因此，我们编撰了这套图书，挖掘、撷取了很多北大先哲、当代北大人和各界精英的哲思妙语，并根据写作需要加入了相应的经典案例，当然也不乏作者的一点儿管窥之见，希图站在巨人的肩膀上，感染更多的读者，让北大精神在每一个读者心中延续她的辉煌。



## 目录 CONTENTS

- 第 1 堂课 感召——用成大事的信念吸引人**  
给团队定个可行的目标 /2  
自信但不自负 /5  
做个有气质的领导 /8
- 第 2 堂课 激情——实现梦想的发动机**  
激发员工的活力 /14  
夸奖是对下属最好的肯定 /17  
把下属负面情绪转变为动力 /20
- 第 3 堂课 团结——大家一条心，黄土变黄金**  
用凝聚力提高生产力 /24  
关心下属的日常生活 /27  
好氛围成就高效率 /29
- 第 4 堂课 纪律——开展工作的必要保障**  
管人先管好自己 /34  
培养下属服从命令的习惯 /37  
不要过度纵容下属 /40

**第5堂课 尊重——每个人都渴望被重视**

不同性格员工要对症下药 /44

下属的自尊心伤不起 /47

牢记每位下属的名字 /50

**第6堂课 协调——追求  $1+1 > 2$  的效果**

好团队还要有好指挥 /54

用坚定的信念感染人 /56

企业规划要注重细节 /60

**第7堂课 宽容——宰相肚里能撑船**

给犯错的员工留条出路 /64

耐心对待工作中的抱怨 /67

不强求每位员工都喜欢你 /70

**第8堂课 平衡——过犹不及，中庸之道**

把握恩与威之间的平衡 /74

把握奖与罚之间的平衡 /77

用失败为成功铺路 /80

**第9堂课 原则——为人处世的基准线**

企业决策要按原则出牌 /84

领导管人要以身作则 /86

追求积极健康的生活方式 /88

**第10堂课 惩罚——声张正义的手段**

领导不要感情用事 /94

别把处罚当做管理的目的 /96



- 对害群之马要坚决辞退 /100
- 第 11 堂课 批评——带有关怀的责备**
- 批评下属要掌握好技巧 /104
- 管理者要学会自我批评 /107
- 批评也要注意禁忌 /110
- 第 12 堂课 细节——忽略小事会误大事**
- 完美细节出自完美计划 /114
- 打造团队精神要注意细节 /117
- 与下属打交道要注意细节 /120
- 第 13 堂课 激励——调动员工的积极性**
- 精神激励优于物质激励 /126
- 设计好团队的制度激励 /128
- 发挥员工的特长 /132
- 第 14 堂课 识人——用对人就成功了一半**
- 寻找真正的千里马 /138
- 重视刚加入的新员工 /141
- 为未来储备人才 /143
- 第 15 堂课 口才——表达思维的尖刀利器**
- 善于运用幽默的力量 /148
- 怎样说下属才爱听 /151
- 提高自己的应变能力 /154
- 第 16 堂课 整合——把团队资源优势最大化**
- 把精力放到重要工作上 /158



- 精心培养骨干下属 /162  
组织管理能力至关重要 /166
- 第 17 堂课 利用——不浪费每一分时间**  
利用好最佳工作时间 /172  
当日事当日毕 /175  
学会利用好自己的失败 /178
- 第 18 堂课 真诚——用心去对待身边的人**  
用真诚体现领导力 /184  
用谦虚笼络人心 /188  
做一名善于沟通的领导 /191
- 第 19 堂课 形象——介绍自己最好的名片**  
用魅力去领导下属 /196  
领导形象设计技巧 /199  
品格是领导魅力的源泉 /202
- 第 20 堂课 授权——把事交给合适的人去做**  
大权要握好，小权要下放 /208  
给下属自由发挥的机会 /211  
授权时要注意细节 /215
- 第 21 堂课 纳谏——借别人的智慧做自己事**  
鼓励员工为企业献计献策 /220  
认真听取下属的抱怨 /223  
善待那些顶撞你的人 /226



## 第 22 堂课 榜样——成功的人总易被关注

激励员工成为榜样 /230

为下属们做好榜样 /233

领导一定要言而有信 /235

## 第 23 堂课 决策——领导智慧的终极体现

决策要抓住时机 /240

把事交给信得过的人去做 /243

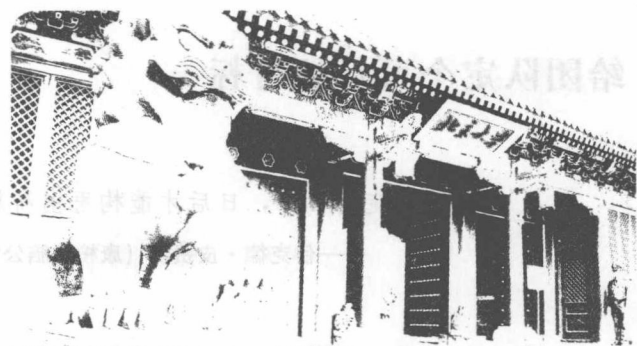
执行能力是管理者综合素质的表现 /245

## 第 24 堂课 价值——蕴含在体内的正能量

学会为员工打气 /250

制造工作中的危机感 /253

凡事多思而后行 /256



## 第1堂课 | 感召——用成大事的信念吸引人

革命尚未成功，同志仍需努力。

——孙中山（民主革命家，曾被北大学子评为心目中的世界人物）

## 给团队定个可行的目标

一开始设定高目标，日后才能构思出崭新的方法。

——伊克德·皮费佛（康柏电脑公司前总经理兼执行长）

一个好的团队，首先是一个有明确目标的团队。管理是为了达到一个共同的目标而协调不同成员行为的活动，而目标就是这个活动的方向。1954年，美国著名管理学家彼得·德鲁克提出目标管理后，目标管理在实际工作中和理论界受到了广泛的重视。所谓目标管理就是一种鼓励组织成员积极参加工作目标的制定，并在工作中实行自我控制，自觉完成工作目标的管理方法和管理制度。

美国行为学家吉格勒曾说过：“设定一个高目标就等于达到了目标的一部分。”

有人做过一项调查，问团队成员最需要领导者做什么，70%以上的人回答希望领导指明目标或方向。而问团队领导最需要团队成员做什么，几乎80%的人回答希望团队成员朝着目标前进。由此可以看出，目标在团队建设中的重要性。

一个团队如果没有了方向，就好比一艘没有目的地的航船，在广阔的海面上漫无目的的漂着，到达不了任何地方，而船员们只有无休止的会议、令人厌烦的讨论、敷衍塞责的决定。一个强大的团队需要的是一个坚定、明确和有可能达成的目标，管理者在团队建设中扮演的角色就是为组织成员设定一个具体的、明晰的、有挑战性的目标，之所以要强调挑战性，是因为一个具有明确的而且有挑战性目标的团队，比目标



不明确或不具有挑战性目标的团队的效率要高得多。而且团队成员往往会因为完成了某个具有挑战性意义的目标而感到自豪，为了获取这种自豪的感觉会更加积极地工作，从而让团队高效率运作。

美国摩托罗拉公司创始人高尔文经常利用有挑战性的目标督促他的员工做一些看似不可能实现的事情。例如，20世纪40年代末，摩托罗拉公司刚进入电视机市场时，高尔文就为电视机部门制订了一个富有挑战性的目标：在第一个销售年，以每台179.95美元的价格卖出10万台电视机，还必须保证利润。一位下属抱怨说：“我们绝对卖不出去那么多电视机，那意味着我们在电视机业的排名必须升至第三或第四名，而我们现在最好的排名才是第七或第八名。”还有一位产品工程师说：“我们甚至都还没有把握能使电视机的成本低于200美元，但售价已经在179.95美元了，这怎么可能保证利润呢？”但是，高尔文却回答说：“我们一定要卖出这个数量。在你们拿出用这种价格、卖出这个数量，还有利润的报表给我看之前，我不想再看任何成本报表。我们一定要努力做到这一点。”之后，高尔文通过员工们反馈的信息，制定了一系列严格的奖罚制度，迫使员工们都为了实现上述目标刻苦钻研、努力创新，想方设法降低电视机的生产成本。同时，他也重新审查制定了新的销售制度，督促销售部门在业务上投入更多的精力。不到一年，摩托罗拉公司真的实现了销售目标，在电视机领域的销售排名榜中升至第四名。此后，公司不断地发展壮大，成为电子技术领域的佼佼者。

团队目标是形成团队精神的核心动力。作为管理者，如何激励团队向总体目标努力就成为一个很关键的问题，那么，如何实现所设定的目标呢？我们不妨尝试一下以下三种做法：

第一，要实现团队目标，必须增强团队的整合力和个体的驱动力。在团队内部，首先要进行的是思想整合，增强团队的凝聚力。只有团队管理者在思想意识上高度统一没有分歧，才能保证团队内部个体力量与

目标方向相同，避免“内耗”现象。其次是行动整合，实现团队内部最大限度的融合。团队的进步需要步调一致，在统一思想观念的基础上，要随时去训练、指导和帮助“短板”队员，同时要充分发挥团队成员的技能互补作用。最后是个体驱动，将个人的自我实现与团队的利益相结合。个体驱动立足于员工的自尊和自我实现等心理需要，使员工渴求不断地完善自己，将自身的潜能发挥出来，热情主动地投入任务的完成。

第二，要实现团队目标，必须增强团队成员的价值认同感和共同发展意识。首先，构建学习型团队，目的就是内强素质、外树形象，根据实际工作需要，通过不断学习新的知识和技能，充实自己，提高自己，以更好地满足团队发展需要。其次，实现人情化管理与激励。企业的制度是硬的、冷的，原则是“方”的，必须要坚持。但在企业团队建设中，各种形式的人情化管理又是软的、热的，是灵活的，是“圆”的，它对团队起到了关键性的稳定作用，也能激发团队的整体创造力。激励是实现人情化管理的一项重要措施，来自精神和物质方面的有效激励可以起到激发员工的个体驱动和稳定员工的作用。

第三，要实现团队目标，团队领导必须要有较高的个人魅力和领导艺术。无论团队的类型如何，都对团队领导提出了很高的要求。团队领导的能力按照玛西雅的理论，应该具备多样性管理的才能和技能，临危不惧，战略机敏，敢于负责，自知之明，远见卓识，善解人意，勇于挑战，结果至上。团队领导者的领导艺术也至关重要。领导个人的力量是渺小的，关键靠团队的广大员工。领导的根本职责就是要用其精湛的领导艺术为大家创造一个良好的工作环境，发挥团队中每一成员的聪明才智和冲天干劲。只有这样团队才会成为一支具有激情与活力的团队，团队的力量才是无穷无尽的。团队目标具有挑战性，才能给下属适当的加压，才能调动下属的潜能和工作热情，才能促使下属提高自己的素质，不满足于现状，从而更容易实现团队的目标。当目标完成时，会带给团



队成员及整个团队一种成就感，进一步增强团队的凝聚力。由此可见，企业领导要想建立一支高效的团队，首先要设定一个明确的、有挑战性的团队目标，为大家指明奋斗的方向才行。

## 自信但不自负

坚决的信心，能使平凡的人们做出惊人的事业。

——马尔顿

生活中，如果你留心身边人就会发现，那些经常被人欣赏、喜欢、崇拜的魅力之人，很多长相并不出众，甚至是有些“丑”，有些人还有一些明显的外在“缺陷”，但他们却容易让你记住，让你不自觉地去看他们的“亮点”，而忽略掉他们的不足，让你发自内心地去羡慕他们的优势和魅力，这一切魔力的背后就是他们所独有的“自信”。

一个人外表的美丽，会因为时间的消逝而渐渐地黯淡，但由内而生的自然魅力才是一个人魅力的源泉，这种魅力一定是建立在从容自信的基础之上的。从容自信所赋予的光彩永远都不会因为时间而改变。只有信得过自己的人，别人才会放心地将责任托付给他。那些缺乏胆量、对任何事情没有主见、处理事情迟疑不决，不敢自己做主的人，让人很难相信他会挑起重担，独挡一面，去获得成功。

观察一下那些成功人士或社会精英、演员明星，哪个不是“自信”十足之人？他们的行为举止处处体现出来的是从容、坚定、胸有成竹，正因为如此，他们在社会上所获得的尊重、机会、关注度以及各类资源也会越来越多，而另一些人，他们的“硬件”、“软件”条件不错，但由

于缺乏自信，行为举止体现出来的是胆小、犹豫、顾虑重重。因此，他们在社会上容易被人忽略，经常错失良机，难聚资源，后悔、自责的事情频频发生。

自信，是使一个人走向成功的第一秘诀。爱默生曾经说过：“如果你真正建立了自信，你就已经迈进了成功的大门。”自信会使你创造奇迹。古往今来，伟大的人物在其生活和事业的旅途中无不是以坚强的自信为先导的。自信，也许不一定能让你成功，但丧失自信的人是一定难以成功的，因为他们丧失了进取的勇气。成功学创始人拿破仑·希尔说：“自信，是人类运用和驾驭宇宙无穷大智的唯一管道，是所有‘奇迹’的根基，是所有科学法则无法分析的玄妙神迹的发源地。”成功励志导师奥里森·马登也说过：“如果我们分析一下那些卓越人物的人格物质，就会看到他们有一个共同的特点：他们在开始做事前，总是充分相信自己的能力，排除一切艰难险阻，直到胜利！”自信的确在很大程度上促进了一个人的成功，从不少人的创业史上我们都可见一斑。自信可以从困境中把人解救出来，可以使人在黑暗中看到成功的光芒，可以赋予人奋斗的动力。或许可以这么说：“拥有自信，就拥有了成功的一半。”

一个人，贵在自信，作为领导团队的管理者就更应如此了。大凡有自信的人，常常会表现出来，往往能看得出来。自信就是那绽放的笑容，轻盈的脚步。自信的人总是精神抖擞、容光焕发。说话时，底气十足；做事时，劲头十足；相处时，轻松自如，平和亲切；面对棘手的问题或者、面临困境，也是不急不躁、举重若轻、从容镇定。这里，需要指出的是：自信可以，但千万别过了头，否则就会带来相反的效果。自信诚可贵，过之尤可怕。过于自信会变得盲目，变得自负，变得不可理喻。眼里只看到自己的优点和长处，经常用己之长比人之短，于是会飘飘然，骄傲自大起来。接下来，就会遇到越来越多的麻烦。所以，我们要自





信，不要自负。

所谓自信就是自己相信自己，一个人的自信是可以后天培养的，就像吸引力法则，如果你认为自己在某个方面有特长，你就会在那个方面有信心，而且会在那个方面越来越强，越来越自信。如果你认为自己某一方面很差，你就会害怕、没有信心，而且在那个方面会越来越差，越来越不自信。自信的气势、气场，可以让别人相信你有能力把任何事都变成现实。然而自信却不一定需要用语言来表达，它通过你的神态、语气、姿势、仪态等，无声无息地、由里向外地散发着魅力，这种魅力的力量，不是外表的伪装，而是发自内心地对自己的信任以及对生活的信任。

生活在一个高度竞争的社会里，企业管理者如果没有充分的自信是很难取得成就的。自信是开启成功的“金钥匙”。有了它，就算身处绝境，亦能柳暗花明。自信是征途的导航灯，伴我们跨过一道道艰险的门槛。我们要学会欣赏自己，把自己的优点、长处，统统找出来，在心中“炫耀”一番，反复刺激和暗示自己“我可以”、“我能行”，就能逐步摆脱“事事不如人，处处难为己”的困扰。自信不是夜郎自大、得意忘形，更不是毫无根据的自以为是和盲目乐观，而是激励自己奋发进取的一种心理素质，是以高昂的斗志，充沛的干劲迎接挑战的一种乐观情绪。自信，并非意味着不费吹灰之力就能获得成功，而是说战略上藐视困难，从一次次胜利和成功的喜悦中肯定自己，不断的突破自卑的羁绊，从而创造生命的亮点，成就事业的辉煌。