

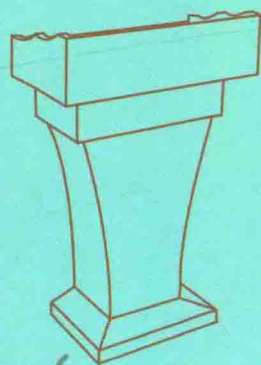


每天一堂

北大 管理课

受益一生的北大管理智慧

每一堂北大管理课，都凝结着无数学者的智慧，每一句名师管理箴言，都将照亮我们的人生之路。



张卉妍 编著



北京联合出版公司
Beijing United Publishing Co., Ltd.



每天一堂 北大管理课

张卉妍 编著

常州大学图书馆
藏书章



北京联合出版公司
Beijing United Publishing Co., Ltd.

图书在版编目 (CIP) 数据

每天一堂北大管理课 / 张卉妍编著 . — 北京 : 北京联合出版公司 , 2016.6

ISBN 978-7-5502-7045-9

I . ①每… II . ①张… III . ①企业管理 IV . ① F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2015) 第 321850 号

每天一堂北大管理课

编 著: 张卉妍

责任编辑: 肖 桓

封面设计: 王明贵

责任校对: 胡宝林

美术编辑: 潘 松

北京联合出版公司出版

(北京市西城区德外大街83号楼9层 100088)

北京华平博印刷有限公司印刷 新华书店经销

字数750千字 1020毫米×1200毫米 1/10 48印张

2016年6月第1版 2016年6月第1次印刷

ISBN 978-7-5502-7045-9

定价: 29.80元

未经许可, 不得以任何方式复制或抄袭本书部分或全部内容

版权所有, 侵权必究

本书若有质量问题, 请与本公司图书销售中心联系调换。电话: (010) 58815825

前言

沙滩红楼，未名燕园，博洋高歌，陈实飞舞。北京大学是享誉世界的百年名校，莘莘学子孜孜以求的学术殿堂。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，经济管理系正式更名为北京大学光华管理学院。作为专门从事管理研究和教育的机构，光华管理学院秉承了北大悠久的人文传统、深邃的学术思想和深厚的文化底蕴，处于中国经济发展与企业管理研究的前沿，以向社会各界提供真正具有国际水准的管理教育为己任，致力于帮助国有企业实现管理的国际化、民营企业管理的现代化、跨国公司管理的本地化。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。2014年度《金融时报》公布的全球百强MBA排名中，光华MBA项目位居第57位，连续三年在该榜单中引领大陆高校。光华金融硕士项目在《金融时报》2012年度全球金融硕士项目排名中位列第8位，也是排名榜前35位中唯一入选的亚洲院校。

北大是中国人的骄傲，而北大光华管理学院更是培养职业管理人的摇篮。然而，能真正走进北大的毕竟是少数，大多数人还是难以如愿以偿。为了帮助莘莘学子及广大渴望有所成就、有所作为的读者不进北大也一样能聆听到有关管理方面的精彩课程，学到百年北大的管理智慧，我们编写了这部《北大管理课》。

管理是一门学问，也是一门艺术。有人说，管理很复杂，确实如此，管理涉及到企业的方方面面，有人员管理、团队管理、时间管理、决策管理、风险管理……也有人说管理很简单，其实，如果把所有的想法整合在一起实行，也确实很简单。这两种说法都正确；但关键是要能实施成功而有效的管理，把工作程序合理化、科学化，减少不必要的阻碍，使企业的利益最大化。可以说，每一个管理者都在不遗余力地探求最有效的成功管理模式，但是如何掌握其中的奥妙却是众说纷纭，成功管理的哲学与艺术也是仁者见仁，智者见智。当今世界，商业竞争日益复杂，充满诸多挑战，因而比任何时候都需要更多、更优秀的管理者。而在我国，随着市场经济的高速发展，各种各样的企业如雨后春笋般迅速建立起来，各种管理思想、管理书籍也十分火爆和走俏，这表明，我们的企业迫切需要优秀的管理者。管理直接影响着一个企业的兴衰成败。每一位高明的管理大师像一位技艺精湛的厨师，能够根据实际情况来掌握好管理的火候，并不断地学习和尝试更先进的烹饪方法。日本企业的崛起归功于其对西方管理思想的吸收，印度软件业的成功则基本上是依靠现代的组织制度。那么中国企业的复

兴靠什么？一位研究员曾经说过：“中国企业最缺的是企业管理。”

现代管理学之父彼得·德鲁克说过：“在人类历史上，还很少有什么事比管理学的出现和发展更为迅猛，对人类具有更为重大和更为激烈的影响。”大到国家、企业，小到个人工作、生活中遇到的各种问题，管理都发挥着无可替代的作用。20世纪末的20年，管理学发展迅猛。随着世界经济由制造业一统天下的格局成为历史，金融、贸易、IT产业、跨国集团大举发展，世界经济呈现繁荣多变的景象。游戏规则开始国际化、法制化，企业发展外部环境和对外关系上升为关乎企业生存的首要问题，公司治理结构取代了企业内部管理，连人力资源管理、市场营销这样的传统管理理论都无法沿袭旧路。

在一个企业中，管理层是神经系统，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。本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。同时，本书让你感悟百年北大管理智慧，借鉴大师们的管理经验，为自己的事业创造非凡的成功。北大的管理智慧，将会成为我们走向人生巅峰的一个重要的法宝。每一堂北大管理课，都能促进我们事业的发展；每一种北大精神，都将帮我们照亮人生与事业的前进道路。

目 录

第一章 管理原则课 1

二八法则：抓住关键的少数	1
公平理论：没有绝对的公平	2
艾奇布恩定理：不要把摊子铺得过大	3
苛希纳定律：“龙”多不下雨	4
“米格—25”效应：实现最优的资源配置	5
德尼摩定律：把人才放对地方	6
木桶定律：补齐最短的“木板”	8
鲶鱼效应：给予适当的竞争压力	9
手表定律：不要实施不同的标准	10
海因里希法则：注意危机前的隐性信号	11
酒和污水定律：一匙污水坏一桶美酒	12
古狄逊定理：如何做一个聪明的主管	13
奥卡姆剃刀定律：化繁为简	14

第二章 战略管理课 16

明确的发展战略至关重要	16
战略不是占卜	17
与时俱进的商业理论	18
首先需要战略定位	19
市场是最好的战略大师	20
战略着眼于未来	21
战略要具备可行性	23
不要被短期利润目标所迷惑	24
让战略目标得到执行	25
战略要懂得取舍	26
为未来做好必要准备	28
专注于擅长的领域	29

第三章 决策管理课 31

管理就是决策	31
明确决策的目标	32

善于做决策分析	34
搜集有效的决策信息	35
决策要善于借用外脑	36
学会运用“决策树”	38
程序化决策与非程序化决策	39
多方案选优决策	40
明确你的决策风格	41
降低决策失误风险	42
有效决策的 4 种方法	44
任何时候决策不能草率	46

第四章 组织架构管理课 48

建立适合的组织架构	48
设计之前先分析	49
组织结构的设计原则	49
合理划分部门	50
做好组织职务设计	52
杜绝帕金森定律	53
给组织减肥	54
组织结构设计的要素	55
集权与分权模式	56
扁平化的管理幅度	57
组织架构设计要体现个性化	59
配合战略调整而调整	59
架构调整以促进内部沟通	60
架构调整以提高绩效为目的	61

第五章 人员选拔课 62

不放手人事决策权	62
充分理解人力资源管理	63
通过绩效评价人才	64
搭建合理的晋升机制	66
将人力看作是资源	67
不拘一格选用人才	68
剔除不合格者	69
放胆引进人才	71
不可舍弃功臣	72
公平公正地考核	73
不对员工提拔过快	74
对优秀人才委以重任	75

发现被隐藏的人才	76
选拔人才讲求科学程序	77

第六章 人才管理课 79

避免任人唯亲	79
合适比能力更重要	80
实现人岗匹配	81
用人之长，也用人之短	82
学会量才适用	83
实现一人多用	84
用比自己更优秀的人	85
善于驾驭优秀人才	86
摆正各个人的位置	88
用人时要因人而异	89
要做到人尽其才	90

第七章 用人艺术课 92

容才比求才更难	92
重视老员工的作用	92
允许下属犯错误	93
不应对外属求全责备	94
不轻易怀疑下属	96
批评员工的艺术	97
对下属传递信任和厚望	98
根据优缺点使用人才	99
合理搭配，干活不累	100
给予下属以尊严	100
与下属同甘共苦	102

第八章 执行力管理课 104

执行力低下的根源	104
有效执行的误区	105
明确每个人的执行角色	106
不要养成拖延的习惯	107
给员工“对”的标准	109
不要让员工“想当然”	110
坚持“不找借口”的理念	111
盯住流程责任	113
跟进执行的环节	113
问责制保障执行	115

强调执行到位	116
--------------	-----

第九章 纪律管理课 118

没有规矩，不成方圆	118
遵循“热炉法则”	119
纪律面前人人平等	120
重视纪律文化建设	122
杜绝习惯性迟到的现象	123
员工经常“请假”怎么办	124
如何处理缺勤率高的员工	125
拒绝不合情理的要求	126
处理违纪要一视同仁	127
采用“渐进式”处分	129
惩戒屡教不改的员工	130
让人人都遵守纪律	130

第十章 柔性管理课 132

人性管理是世界趋势	132
善于运用情感管理	133
柔性管理的判断标准	134
感谢自己的员工	135
提供良好的的工作环境	136
制度无情人有情	137
真心关怀部属的感受	139
经常对下属微笑	140
让员工参与管理	141
与员工进行情感交流	142
柔性管理的4种方式	143

第十一章 目标管理课 145

对工作进行目标管理	145
目标管理的程序	146
以解决问题为导向	147
制定目标的原则	149
为组织制定共同的目标	150
设定目标的步骤	151
及时纠正目标管理的偏差	153
明确目标责任	154
制定具体清晰的目标	156
明确目标的最后期限	156

目标管理实现自我控制	157
目标管理的考核手段	158

第十二章 制度管理课 161

重视制度建设	161
制度让组织具备生命力	162
管理者带头执行制度	163
实现制度化管理	164
制订制度的原则	165
兼顾公平和效率	166
显规则代替潜规则	167
制度关键在于执行	168
制度约束下的用人机制	169
坚决维护制度的公正性	170
制度决不能一成不变	171
制度须量身定制	172

第十三章 团队管理课 174

管理者的角色定位	174
管理者需要做的十项工作	175
为团队描绘发展愿景	176
向成员传递理想	177
用团队文化凝聚人心	178
让成员认同并信仰团队	179
努力打造学习型团队	180
建设高绩效团队的步骤	182
选择适合的管理模式	183
培养团队精神	184
化解各种矛盾和冲突	186

第十四章 授权管理课 188

授权是一项经常性的工作	188
正确理解授权的含义	189
成功授权的战术	190
尽量授“小权”	192
授权是一个系统工程	193
不要越级授权	196
学会科学授权	197
授权给最适合的人	198
有些事不适合授权	200

注意防止逆向授权	201
授权中存在的误区	202
合理的放权流程	203
信任是授权的基础	204
恰到好处地委派工作	205
防止授权不当	207
不放弃控制和监督	207

第十五章 沟通管理课 209

沟通促进绩效	209
通过沟通减少冲突	210
选择正确的沟通渠道	211
面谈是有效的沟通	212
加强非正式沟通	213
克服沟通中的障碍	215
善于说服下属	216
沟通要准确而具体	217
肢体语言的沟通技巧	218
不同文化的沟通策略	220
防止小道消息漫天飞	222
与下属经常沟通	223
与特殊人物的沟通	224

第十六章 激励管理课 226

建立完善有效的激励机制	226
以晋升提升热情	227
调动员工的积极性	229
赞美是一种很好的激励	230
制定有效的激励系统	231
物质激励可以鼓舞人	232
不断调整员工的薪酬	234
巧用精神激励策略	235
精神激励的 4 大方法	236
避免激励的误区	237
善用激将法	239
巧用多种激励方法	240

第十七章 绩效管理课 242

绩效考核的必要性	242
绩效考核的标准	243

共同拟订绩效计划	245
持续的绩效沟通	246
绩效不佳的常见原因	247
建立绩效管理系统	248
绩效考评的原则	249
加强对管理者的考核	250
对绩效的反馈	252
慎重运用 360 度评估	253
高度重视绩效评估	254
采用多层次的考核体系	256
考核一定要实事求是	257

第十八章 奖惩管理课 259

奖励和惩罚的运用	259
多采用奖励的手段	260
不可忽视惩罚的手段	261
遵循“热炉法则”	262
惩罚的正效应	263
避免奖励的副作用	264
要做到赏不避仇，罚不避亲	265
淘汰掉“烂苹果”员工	265
选择最合适的批评方法	266
避免“错杀”好人	268
发火后要“善后”	269
建立明确的奖罚制度	270
奖罚的完美结合	271

第十九章 时间管理课 273

把时间用在正确的地方	273
充分利用时间	274
先做重要的事情	275
管好时间的流向	277
高效的时间管理系统	278
保证有序和条理性	279
提升单位时间的效率	280
从会议中挤出时间	281
走出无谓的忙乱困境	282
做好日程安排	284
特别珍惜别人的时间	285

时刻做到要事第一	286
使用一页备忘录	287
正确地做事与做正确的事	288
提高你的专注力	289

第二十章 项目管理课291

以项目为核心	291
项目管理的领域	292
项目管理的原则	294
项目经理的职责	295
如何挑选项目经理	297
制订科学的项目计划	298
影响项目管理的因素	300
不断提升团队绩效	301
提升项目团队的凝聚力	302
掌控项目进度	303

第二十一章 冲突管理课305

正确认识团队冲突	305
产生冲突的原因	306
鼓励内部交流	307
“直接处理法”面对冲突	308
以全局观化解内部矛盾	309
尽可能减少冲突的可能	310
建设性处理冲突	311
与对立者开诚布公	312
处理好文化冲突	313
在组织框架内化解冲突	314
解决好员工的私人问题	316
营造合作共赢的氛围	316
建设性冲突与破坏性冲突	317
消除可能的矛盾隐患	318
解决冲突的操作技巧	320
化解冲突的艺术	321
适时制造一些内部冲突	322
促进团队内部和谐	323

第二十二章 文化管理课325

企业文化的结构和层次	325
建立企业文化理念	326

诊断评估：把准脉才能走对路·····	326
愿景驱动企业发展·····	327
确立企业的价值观·····	328
贴近实践的经营哲学·····	329
企业文化的战略导向·····	330
管理文化的环节·····	331
塑造企业价值观的原则·····	332
培育卓越的企业精神·····	333
企业文化不是务虚化·····	334
让文化“落地”·····	336
建立适应本企业的文化·····	337
文化建设应与时俱进·····	338

第二十三章 创新管理课 ····· 340

创新精神是必不可少的·····	340
从转变观念开始·····	341
关键在于解放思想·····	341
破解创新的阻力·····	343
容忍创新失败·····	344
激发员工的创新潜能·····	345
设法留住创新人才·····	347
建设创新平台·····	348
探寻创新的步骤·····	349
实现管理创新·····	350
实现知识创新·····	352
实现制度创新·····	353
实现文化创新·····	353
积极鼓励创新·····	355

第二十四章 变革管理课 ····· 357

攻克守旧的堡垒·····	357
文化让变革更稳固·····	359
塑造与时俱进的心态·····	360
变革造就长寿企业·····	361
领导主导变革·····	362
改变获得先行者优势·····	363
不要进行盲目的变革·····	364
组织结构适应变革·····	365
实现流程变革·····	366

察觉变革的阻力	368
合理应对变革阻力	368
选择关键领域变革	369

第二十五章 竞争管理课371

打造核心竞争力	371
不要忽视现实的成本	372
善战者因势利导	373
整合各项资源优势	374
对市场进行细分	376
以上乘的质量为后盾	377
以速度获胜	378
专注于目标的实现	379
做最熟悉的领域	381
选择以奇制胜	383
寻找市场的缝隙	384
别被短板遮住眼睛	385
从顾客眼里寻找优势	385
竞争要扬长避短	386
掌握必要的竞争谋略	387

第二十六章 营销管理课389

一切以市场为中心	389
选择优秀的营销经理	390
选择优秀的一线人员	391
鼓励下属提出营销建议	393
营销从市场调查起步	394
突出产品卖点	395
寻找销售渠道	396
设法激励渠道成员	397
不断争取新客户	399
以广告打出知名度	400
灵活的定价策略	401
在价格上做文章	403
营造良好的口碑	404
运用差异性的概念	405
用诚信赢得顾客	407

第二十七章 客户管理课409

以客户为中心	409
--------------	-----

实现零客户流失	410
做好售后服务	411
给客户创新体验	412
实现精益化服务	413
做好全方位服务	414
满足客户的心理需求	416
抓住女性消费者的心	418
建立良好的客户网	419
设法留住老客户	420
努力开发潜在客户	421
“封杀”劣质客户	422

第二十八章 成本管理课424

树立成本控制的思想	424
努力实现成本最小化	425
强调预先控制和过程控制	426
建立成本控制的体系	427
努力降低材料费用	428
有效降低生产成本	429
减少日常行政成本	430
控制综合费用	431
摒弃铺张浪费	432
目标成本控制的着眼点	433
两种方式分解目标成本	434
成本工具的 3 种选择	435
建立预算机制	436
将控制成本落到每个环节上	437

第二十九章 危机管理课439

树立危机公关的理念	439
公共关系危机的预防	440
时刻保持忧患意识	441
注意身边的预警信号	443
制定相应的危机预案	444
危机处理的方法	445
面对危机的基本对策	447
采取果断措施处理危机	448
危机的不同处理方式	449
危机的善后处理策略	450

在危机中重塑形象	451
通过公关提升形象	453

第三十章 自我管理课455

具备多方面的素质	455
让下属心服口服	456
展现良好风度	456
以美德感化别人	458
正直是最高贵的品格	459
打造自己的公正品牌	460