

受益一生的 北大管理课

张卉妍◎编著

读经典，学管理
与大师零距离对话

对所有莘莘学子来说，北大管理课堂中的知识精华是真正值得认真学习和用心领会的。但是，如果大师们的管理智慧仅仅局限于北大讲堂，对于社会将是一件憾事。

我们从北大管理课中选取最精华的部分，让你即使不进北大，也一样可以与大师们同行，聆听他们的智慧之言。

管理是科学性与艺术性的统一，传统的管理方式已经无法适应现代企业发展的要求，并且很多时候也制约了企业的发展。汲取北大管理课的精华，使个人和企业向更高远的方向发展。

中国华侨出版社



受益一生的 北大管理课



张卉妍◎编著



中国华侨出版社

图书在版编目(CIP)数据

受益一生的北大管理课/张卉妍编著.—北京:中国华侨出版社,2014.9
ISBN 978-7-5113-4872-2

I.①受… II.①张… III.①企业管理—通俗读物 IV.①F270-49

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2014)第 206915 号

受益一生的北大管理课

编 著:张卉妍

出 版 人:方 鸣

责任编辑:若 水

封面设计:王明贵

文字编辑:彭泽心

图文制作:北京东方视点数据技术有限公司

经 销:新华书店

开 本:680mm×980mm 1/16 印张:29.5 字数:454 千字

印 刷:北京市松源印刷有限公司

版 次:2014 年 11 月第 1 版 2014 年 11 月第 1 次印刷

书 号:ISBN 978-7-5113-4872-2

定 价:29.80 元

中国华侨出版社 北京市朝阳区静安里 26 号通成达大厦三层 邮编:100028

法律顾问:陈鹰律师事务所

发 行 部:(010)58815874 传真:(010)58815857

网 址:www.oveaschin.com

E-mail:oveaschin@sina.com

如果发现印装质量问题,影响阅读,请与印刷厂联系调换。



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，被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。

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《受益一生的北大管理课》。



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。管理直接影响着一个企业的兴衰成败。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。”

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。



第一章 目标管理课：认定方向就不会改变，用目标凝聚力量	1
名企为什么这样红——始于伟大的目标	1
要让员工相信，实实在在的目标唾手可得	4
梦想的力量——成功往往“源于一个梦”	7
专注，用手中的枪去瞄准目标	10
尽可能提前完成目标的最后期限	12
优秀的管理者，善于给目标排排序	14
方向锁定行动，对结果志在必得	15
寻找新动力，不断搜寻新目标	18
第二章 战略管理课：生存下去并且发展起来，“你的利润空间会 很大”	21
定战略——确定何所为，何所不为	21
红海或蓝海，依存于自身的定位	23
没有必要一开始就把战线拉太长	26
掌握趋势，确保战略的前瞻性	28
走向多元化，一定要万分慎重	31
战略一旦确定，就要注重落实力	34
为未来的变化做好必要准备	37



第三章 决策管理课：学会做决策，但必须“摆脱具体事务的

羁绊”	40
指挥上的“独裁”：必须要抓的大权	40
决策目标要明确，行动就有针对性	43
没有充分的调查，就没有正确的决策	46
兼听则明，引导员工积极参与决策	49
做好决策沟通，掌握决策的艺术	51
做对决策：优选比努力更重要	54
人事决策不能轻易撒手	56
保持理性，关键时刻敢于拍板	59

第四章 人才招聘课：用三分之一的时间找人，找最优秀的人，

找最适合的人	62
求贤纳才——把自己当成超级天才的侦探	62
通过面试识人，让你招到精英	66
学历与能力：天平该向哪边倾斜	70
伯乐相马：寻找有潜力的员工	72
人才评价：直觉还是技术	75
避免在人事决策上犯错误	76
尊重人才，把最好的位置留给他	79

第五章 用人管理课：每个人都拥有智慧，关键是怎样激发和运用 .. 82

没有最好的人才，只有最适合的人才	82
唯才是举，避免任人唯亲	86
关键位置上敢用“外人”	88
人才重要，善用对手的人才更重要	91
公正用权，公平处世：一碗水端平	94
人无完人，要允许员工犯错误	97
区别对待不同的下属，发挥他们的优势	100

第六章 授权管理课：“从细节中超脱出来”，不去和别人抢权

充分授权：管理者的带队伍诀窍	103
----------------------	-----



· 目 录 ·

越聪明的管理者，越懂得“弱治”	106
向下属分权，让看准的人挑担子	110
问员工要业绩，不要具体方案	112
权责一致，授权也要讲究策略	115
给下属更多的自由和空间	118
专业的事情，让专业的人去做	119
分配要合理，派工作要把握技巧	121
第七章 创新管理课：复制北大精神，鼓励不断揣摩市场需要的	
创新	124
不要抱怨创新难，不换脑袋就换人	124
创新型员工——提升企业竞争力的关键	126
学会借力——左脑和右脑的配合	129
鼓励创新，找到企业创新的动力机制	132
制度创新是创新管理的前提	134
着眼于市场，创新才卓有成效	137
兵贵神速，如何做到先人一步	140
设法留住创新人才，做到为己所用	143
第八章 制度管理课：谁说了算——慢慢形成“规矩说了算”	145
管理难题：法治还是人治	145
按制度办事：不要动不动就“例外”	148
建章立制，坚决做到“对事不对人”	151
制度不完善，滋生“潜规则”	153
制度化管理要做到刚柔结合	155
热炉法则：不要轻易触碰高压线	157
领导者必须带头服从规章制度	160
制定制度必须遵循的十大原则	161
第九章 人性管理课：管理是以他人为中心的包容，不是以个体	
为中心的自私	164
不要存心去管人，不要忽略人的情绪	164



“仁爱”是赢得人心的有效方法	166
带人要带心，把下属的心暖热	169
关注员工心理，帮助他们对抗挫折	171
像尊重合伙人一样尊重员工	173
让积极的工作环境吸引人	176
努力记住所有员工的名字	179
将宽容与爱融入企业管理	181
第十章 激励管理课：滋润员工心灵，“在让利中学会分享”	184
有激励才有动力，建立企业的激励机制	184
给员工以挑战，就是对他最大的激励	188
不吝啬赞扬，最大限度地鼓舞士气	190
公开、公平、公正：激励的基本前提	192
激励下属，避免开空头支票	195
意外之喜最能激励人	197
采用多种激励方法，激发员工的干劲	199
第十一章 沟通管理课：少说多听常点头，“下属的干劲是 谈出来的”	203
与员工交流思想，这是你的主要工作	203
传递期望，让员工感受到鼓舞而不是失望	206
心怀善意和认同感，可以帮你赢得人心	208
放下你的高姿态，和员工坦诚交流	210
由心入手，化解员工的抵触心理	213
非正式沟通，体现随意和亲切	215
肢体语言，此处无声胜有声	218
沟通不是传话筒，向下属推销信息	221
双向沟通做到位，才是真沟通	223
第十二章 执行力管理课：大多数时候，人们不知道干什么	226
细化执行的标准，科学考察执行的效果	226
执行不打折：明确管理角色与执行角色	229



执行不容小疏忽，注意每一个细节	232
执行力是一种服从力，像军人一样执行	234
流程导向：用流程解决共性的问题	238
做好沟通，问明白了再去做	242
将具体目标量化，强调可操作性	244
跟进，是确保执行到位的好方法	246
学习西点模式，不为自己找任何借口	249
第十三章 高效能管理课：错误的工作方式只会增强劳动强度	252
神奇的“二八法则”：抓住关键	252
集中精力去做那些最重要的事情	255
制定任务清单，让工作条理化	257
制订有效的计划，并遵照执行	259
不虚度光阴，先做好时间预算	262
占领信息高地，高效地过滤信息	264
分清轻重缓急，给工作排号入座	266
不要把时间都浪费在琐事中	268
管理者要学会说“不”	270
第十四章 潜能管理课：激发个人潜力，将“小草”变成“大树”	273
有关潜能的三个疑问	273
摆脱约拿情节，不再自我设限	277
提升期望值，充分挖掘员工潜力	280
责任激发潜能，填补“能力空白”	283
不要害怕犯错，适当鼓励冒险精神	286
让下属接受更具挑战性的工作	289
别奢谈慢活，速度决定一切	291
第十五章 竞争力管理课：商战策略是真正决胜千里的因素	294
核心优势——牢记自己的核心竞争力	294
与狼共舞，实现双赢的竞合之道	296
人无我有，人有我优，人优我新	300



抓住特定的客户群，走市场细分之路	302
淡季不淡：如何将淡季转为旺季	305
精细化管理，是企业家的第六项修炼	308
创立自己的品牌，提升自己的行业影响力	310
第十六章 营销管理课：尊重客户价值，持续创造差异和个性	314
客户的抱怨就是你的订单，不要逃避	314
要吸引客户，就要先让客户获利	318
主动从客户的立场寻找需求	321
消费者的懒惰心理中也有商机	325
打造产品卖点，成功吸引客户	327
留住老客户，企业受益无穷	330
随需应变才能成为常胜之军	333
第十七章 成本管理课：记住，企业内部只产生成本	336
微利时代，节约的都是利润	336
砍采购成本，剔除毫无成效的投入	339
争取实现零库存，减少无形耗费	344
以市场为导向，有效控制生产成本	347
会省钱，更会花钱：把钱花在刀刃上	350
在尽力压缩行政成本方面下功夫	352
将控制成本落到管理的每个环节上	354
第十八章 团队管理课：团队建设就像“揉面团”，如何分配	
“利益与人情”	357
俞敏洪的糖纸理论：学会分享	357
优势互补，打造“西游团队”	360
让团队成员和谐共处	363
啃下“特等公民”这个硬骨头	365
鲶鱼效应：激发员工进取心	366
一定要关注非正式小团体的作用	369
建设高效团队，让凝聚力催生战斗力	372



第十九章 企业文化课：文化注入和思想改造，让内心沉淀企业基因	375
愿景帮助企业得到员工真正的忠诚	375
建立企业文化，重在员工认同	378
文化建设也需要时常更新	380
树立主人翁精神，做企业的代言人	383
为员工创造家的文化氛围	385
安全文化建设永远不能放松	387
塑造企业文化的几项原则	391
走出文化建设的误区	393
第二十章 危机管理课：繁荣时代不要忘了自己的“渴求”	396
21 世纪，没有危机感是最大的危机	396
每人只错一点点，小错也能酿成大祸	399
找到“蚁穴”，注意危机前的隐性信号	403
居安思危，在不需要钱的时候借钱	406
关口前移，事前防范胜过事后弥补	410
成功化解危机，预警机制才是防病的关键	412
没有绝对的危机，危机中蕴藏有契机	417
第二十一章 管理艺术课：难得糊涂，“在恰当的时候做最恰当的事”	419
放下自己的架子，让员工感受亲和力	419
勇于担责，与员工一起分享荣耀	422
错误面前，管理者该不该认错	424
难得糊涂：学会在下属面前装糊涂	426
兑现承诺，不要失信于人	429
招揽而非排挤比自己能力更强的人	432
不用私心，下属才会追随你	434
第二十二章 自我管理课：我不进步，企业就不会进步	437
点燃激情，让自己发光发热	437
干出样子，形成榜样的力量	440



归零心态——放下才能得到	444
打好这份工，树立主人翁的意识	446
清空坏情绪，别让心灵堆满垃圾	448
勤奋刻苦，培养勤勉努力的品性	451
持感恩之心，品味命运的馈赠	454





第一章

目标管理课：

认定方向就不会改变，用目标凝聚力量

人是不能一天没有目标、没有梦想的，没有目标人生就会迷茫、失落，心理就会脆弱。一辈子的目标要定得高远，但每个阶段的目标就要现实一点，要永远比周围人做得好一点。

——俞敏洪（毕业于北京大学英语系，现任新东方教育集团董事长）

名企为什么这样红——始于伟大的目标

无论是俞敏洪、李彦宏还是黄怒波等，他们具备“北大”毕业生们的一些共同特点：伟大的目标是他们奋进的不竭动力。

一个企业能走多远，能取得怎样的业绩和成就，完全取决于管理者的眼界有多远。在这个世界上有这样一个现象，那就是“没有目标的人在为有目标的人达成目标”。因为没有目标的人就好像没有罗盘的船只，不知道前进的方向；有明确、具体的目标的人，才能在目标的指引下到达人生的彼岸。

没有伟大的目标是无法把公司带向伟大的征程。北京大学林毅夫教授曾这样评价王永庆先生：“王永庆董事长‘一勤天下无难事’，事事要求‘止于至善’等朴素又务实的经营智慧，历久弥新。他远大的眼光与独到的见



解，以及创业 70 多年的宝贵经验，给了海峡两岸青年创业者明确的方向与启发。经历了时代变迁，更能显出钻石般的光芒！”王永庆的创业之路具有很多学习之处，他在向自己的目标奋进的过程中，常常提醒自己目标所在。

1931 年，15 岁的王永庆离开家乡，独自去嘉义，开始他人生的新旅程。那时嘉义是台湾的商业重镇，更是米谷的集散地。王永庆在亲戚的介绍下，很快就在一家米店找到一份勉强可以填饱肚子的工作。王永庆对这份每个月仅赚 40 元的工作倍加珍惜，每天都早出晚归，尽心尽力工作，深受老板的喜爱。

不过，颇有生意头脑的王永庆没有安于现状。他一边暗中观察老板经营米店的诀窍，一边省吃俭用筹措资金。一年之后，王永庆用借来的 200 元当本钱，在嘉义开了一家小米店，成了小老板，这是他人生最重要的转折点。

王永庆就这样一步步实现自己的人生目标，几年之后又开始经营木材，变成当地小有名气的木材商人。20 世纪 50 年代初，台湾“工业局”推出了很多工业发展的投资项目，王永庆大胆地接了一个当时无人看好的项目——生产聚氯乙烯，成立台湾塑料工业股份有限公司，后来又把发展的触角伸向海外。

王永庆被誉为台湾的经营之神，他从小学徒到商界巨子，成就了华人世界的经典传奇。王永庆及台塑的成功，与他树立远大的理想和目标不能说不无关系。

为自己和企业设定“伟大”的目标，这些目标也许看起来“不切实际”或“不可能”，但他们始终凝视着目标，发掘个人的潜力，朝着这个目标奋进。拿破仑说：“‘不可能’这个词，只在愚人的字典里找得到。”不要在未开始之前就给自己设定了障碍，“不可能”缘自我们自身思维所受到的限制，正因为如此，它才局限了我们对周围事物的认知，缩小了我们生活的半径，并进而限制了我们的目标。

管理者个人的成功往往意味着一个企业的成功。因此，就是要先设立一个“伟大”的目标。如果你的目标是小山包，你就永远也没有攀登喜马拉雅山的气场！只有目光远大的管理者才能够从全局出发，制定出



“伟大”的目标，从而引领企业向更高远的方向发展。

一家家具厂的老板向员工谈起他的创业史。

刚开始创业的时候，他和普通的搬运工一样，每天扛着一块块木板到处跑。当他行走在城市的大街小巷，看到路上川流不息、熙熙攘攘的车流时，他对自己说：“这里将来一定会有一辆车是属于我的。”当他看到道路旁边的摩天大楼，他会对自己说：“这些房子里将来一定会有一栋是属于我的。”

曾经也有人问：“你凭什么这么想，你拿什么证明？”他不予理睬，因为他有自己的目标和计划：他要拥有一家自己的家具厂。眼前他要做的是把木板扛回去，然后加工成沙发卖给顾客。

后来，他的生意越做越大，有了很大的工厂和数百名员工，有了车和房子，在业内也有了一定的地位。

他说，人一定要有目标，并且相信自己的能力，通过坚持不懈的努力，一个个地实现它们，这就是成功。

IBM的管理大师小托马斯·沃森说过，影响一个企业进步或退步的真正原因，不是技术，也不是跟不上消费者的偏好，也不是时尚的变化，它们可能是一部分原因，但不是决定性的因素。世界上任何一家经营多年的大企业，它们成功的真正秘诀也都不在于组织形式或者管理技巧多么成熟或者无人可及，而要归功于信念的力量以及信念对员工产生的巨大凝聚力。

没有伟大的目标，就没有前进的方向。没有起始点，就无从规划自己的航程。有了地图和指南针，你仍然会无可奈何地迷失方向，只有当你明确知道自己现在所处的位置时，地图和指南针才能发挥作用。心中有伟大目标的人，眼神坚定地朝着一个方向勇往直前，他们无论遇到多少艰难险阻，都能达到最终的目的地。

成功学专家拿破仑·希尔认为：“不甘平庸的人，必须要有一个明确的追求目标，才能调动起自己的智慧和精力。”一个目标能让人的心中燃起持久的热望，让深藏于心底的潜意识的力量爆发出来。它能长时间地调动你的创造热情，唤起你成功的信念。优秀的企业都有明确而伟大目标的指引，领导者制定的目标能激发员工的潜力，凝聚企业的力量，为共同实现目标而努力。



一个优秀目标的树立会使人的天赋得到充分发挥，使心中的所有激情与梦想喷薄而出，推动着自己马不停蹄地向成功迈进。而缺少目标的人大多数都只能漫无目的地四处游荡，浪费了上天赋予的才华，最终一无所成。

时常将“这个目标根本不可能”、“想都别想”这些话挂在嘴边的人，一遇到棘手的事情就把它们当成最好的遁词，实际上是画地为牢，自己将机会的大门关闭。稻盛和夫在总结自己迈向卓越的经验时，言简意赅地说，只要满怀希望，持续不断地努力，人生之路一定光明。当你烦闷时，你对前途感觉困惑时，你只需要牢记自己的目标，并竭尽全力把你眼前的工作做好，坚持不懈地努力。这样做了，你前进的道路一定会展现。

你不妨问自己以下问题并写下来，与你的目标进行对比，以此来寻找差距。

我究竟有什么样的才干和天赋？

我主要的优势是什么？

我最明显的劣势是什么？

我曾有过的成功记录有哪些？

我所处的时代和环境对我有什么机遇？

我的知识和技能，是否跟得上时代的脚步？

达成这个目标都需要哪些专业知识？

我已经具备了哪些知识？

我还需要哪些其他方面的准备才能达到目标？

要先把最终目标搞清楚，再坚持不懈地为之努力。

——李彦宏（毕业于北京大学，百度公司创始人）

要让员工相信，实实在在的目标唾手可得

百度刚刚创建的时候，工作、生活条件非常简陋，作为只有几名员工、在业内没有任何名气和地位的初创公司，在各种条件都非常艰苦的