

清华 管理课

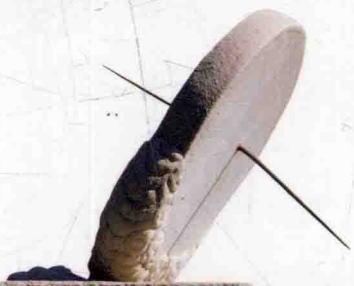
许崢◎著

领悟清华管理智慧，提升企业执行能力

一书在手，就如走进清华大学；一卷在握，将管理智慧尽收囊中

借助清华管理智慧，助力企业基业常青

 哈尔滨出版社
HARBIN PUBLISHING HOUSE



清管第 理章 课

常州大学图书馆
藏书章

许峥◎著

图书在版编目(CIP)数据

清华管理课 / 许峥著. — 哈尔滨: 哈尔滨出版社,
2016.3

ISBN 978 - 7 - 5484 - 2364 - 5

I. ①清… II. ①许… III. ①管理学 IV. ①C93

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2015)第 246114号

书 名: 清华管理课

作 者: 许 峥 著

责任编辑: 任 环 韩金华

责任审校: 李 战

版式设计: 张文艺

封面设计: 异一设计

出版发行: 哈尔滨出版社 (Harbin Publishing House)

社 址: 哈尔滨市松北区世坤路738号9号楼 邮编: 150028

经 销: 全国新华书店

印 刷: 三河市兴达印务有限公司

网 址: www.hrbchs.com www.mifengniao.com

E-mail: hrbchs@yeah.net

编辑版权热线: (0451) 87900271 87900272

邮购热线: 4006900345 (0451) 87900345 或登录蜜蜂鸟网站购买

销售热线: (0451) 87900201 87900202 87900203

开 本: 720mm × 1000mm 1/16 印张: 16 字数: 223千字

版 次: 2016 年 3 月第 1 版

印 次: 2016 年 3 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 978-7-5484-2364-5

定 价: 35.00元

凡购本社图书发现印装错误, 请与本社印制部联系调换。服务热线: (0451) 87900278

本社法律顾问: 黑龙江佳鹏律师事务所



言

P R E F A C E

百年清华园，百年奋斗史。自清华大学创办以来，这里诞生了无数的国家栋梁、学术精英、商界领袖。如党和国家领导人习近平，原党和国家领导人胡锦涛、朱镕基等；物理学泰斗杨振宁、数学大师华罗庚、导弹之父钱学森……这里是中华民族智慧的宝库，是推动中华民族前进的动力所在。

“自强不息，厚德载物”，每一个清华人秉承校训，坚持着严谨、勤奋、求实、创新的精神，为推动中华民族的伟大复兴而奋斗着。

如今，随着改革开放进程日益加快，清华也发生了新的变化。正如清华经济管理学院首任院长、时任国务院副总理朱镕基1994年对全院师生所说的那样：“你们每个人搞好一个企业，中国经济就有希望了。”

在朱镕基的嘱托下，多年来，清华已经培养出了多位管理大师，他们正在用自己的理论研究指导着每一名企业管理者；清华也培养出了多位商界巨子，他们正在用自己的行动展现着优秀的企业家所应有的素质。

曾子云：“夫子之道，忠恕而已矣。”如果说圣人之道在于忠恕，那么这些从清华走出去的管理人才引领中国经济之道就是管理。他们强调决策，强调沟通，强调领导，强调每一个方面的管理能力和技巧。

本书依托这些管理大师和商界巨子的言与行，通过决策管理、沟通管理、领导力、用人管理、财务管理、绩效管理、战略管理、授权管理、团队管理、创新管理、危机管理以及企业文化管理十二个方面来解读什么才是正确的管理方式。

通过本书，你可以了解，作为一个管理者应该做什么，应该怎样做；





你可以了解建立一个企业需要什么；而且，你还可以明白如何让自己的企业顺畅地运行下去。

本书的上半部分，是那些出自于清华的管理大师的谆谆教诲。阅读本书，你可以接触最新的管理理念，可以理解管理的内涵，可以掌握管理的真谛。而本书的下半部分，则是那些从清华走出去的商界精英的一言一行。阅读本书，你可以了解他们管理员工的秘诀，学习他们引领企业发展的方法，掌握他们管理员工的诀窍。

本书有翔实而丰富的案例，为每一位读者提供生动形象的管理知识，让每一位读者了解到最新的管理学潮流，让每一位读者不再为管理企业而发愁。

朱镕基曾说：“我们国家现在缺少什么样的企业家呢？缺少博古通今的企业家，既懂国外的经营管理，又懂中国的《孙子兵法》，又懂《共产党宣言》的企业家。”而本书就通过一个个翔实生动的案例，一段段精辟透彻的见解，从古人留下的经典到最新的管理理念，为你彻底分析经营管理之道。

学习，是每一个管理者成功的必经之路，想要带领企业成功，就必须经过刻苦的学习。而本书的宗旨，正是服务于那些有进取之心，却又迷茫苦闷，不知前途在何方的管理者。阅读本书，品味书中的故事，感受字里行间的一点一滴吧。

如何管理？当看到那些成功的企业家时，你是否会感到羡慕？你是否会感到惊异？你是否想获得他们的成功经验？如果你的答案是肯定的，那么请不要丧气，静下心来，仔细地阅读本书吧。相信清华的人文气息会让你有所收获。



上篇

清华教授谈管理



录

C O N T E N T S

上篇 清华教授谈管理

第一课

决策管理

——洞察趋势把握未来

1. 大数据对企业决策行为的影响 / 002
2. 跟随变化，随时调整项目 / 004
3. 集思广益，让大家都参与到决策中来 / 007
4. 不要依靠经验和直觉盲目决策 / 009
5. 做决策需要知道底线在哪里 / 012
6. 咬紧目标，抓紧落实 / 015

第二课

沟通管理

1. 学会站在下属的位置去考虑问题 / 020
2. 有效沟通从有效倾听开始 / 022
3. 沟通的秘籍：说对方想听的 / 024





4. 了解需求，有针对性的沟通最有效 / 027
5. 顺畅的沟通渠道让指令顺利执行 / 030
6. 尽量让对方多说，他说得越多，你知道的也就越多 / 032

第三课

领导力

——本质就是影响力

1. 德才兼备，让下属发自内心地服从 / 036
2. 权力的正当使用 / 038
3. 心胸有多大，事业就有多大 / 041
4. 卓越领导都是不自大不虚夸的人 / 044
5. 诚信领导，才能获得他人信赖 / 046
6. 重要的是要给员工归属感 / 049
7. 拥有幽默的力量 / 051

第四课

用人管理

——人尽其才、物尽其用

1. 把人才放在合适的位置上 / 056
2. 知人善用，激发下属的内驱力 / 058
3. 用人之长，将优势变强势 / 061
4. 任人唯贤、唯才是举 / 064
5. 用人不能求全责备 / 066





6. 敢于用比自己优秀的人 / 069

第五课

财务管理

——融资

1. 要输血，更要造血 / 074
2. 利用财务杠杆 / 077
3. 如何获得风投资金 / 079
4. 如何规避融资风险 / 082
5. 钱花到哪里去，是财务管理的核心内容 / 085
6. 如何处理并购中的不良债务 / 087
7. 资产定价，如何卖个好价钱 / 090
8. 如何应对高成本时代 / 093
9. 现金流比利润更重要 / 096

第六课

绩效管理

1. 用绩效考核约束员工 / 100
2. 末位淘汰制 / 102
3. 公平考核，才能提升员工积极性 / 105
4. 绩效评估平均不等于平等 / 108





下篇 清华创业者说管理

第七课

战略管理

——当老板就要会“造梦”

1. 把握世界大趋势，用好战略机遇 / 114
2. 制定正确的战略 / 117
3. 清晰的目标是伟大公司的基因 / 119
4. 舍小取大的战略思路 / 122
5. 目标可视化，天天看到“梦想板” / 125
6. 企业目标要与时俱进 / 128

第八课

授权管理

——好的管理就是组织离了你照样转

1. 管理越少，公司越好 / 132
2. 只做自己该做的，别去抢着干士兵的活 / 135
3. 授人以鱼不如授人以渔 / 137
4. 用他，就要信任他；不信任他，就不要用他 / 140
5. 授权对象，最优秀的不一定是合适的 / 142
6. 下达目标，不必布置细节 / 145
7. 及时跟进，防止权力失控带来损失 / 148
8. 谨防“反授权” / 150



第九课

团队管理

——提高凝聚力

1. 设置愿景目标来拉动人心 / 154
2. 实行扁平化管理，加强企业的凝聚力 / 156
3. 高效能团队都有高执行力 / 159
4. 告诉员工你很看好他 / 162
5. 尊重也是一种激励 / 164
6. 让三个人做五个人的事，领四个人的薪水 / 167
7. 像秦始皇一样激励团队 / 169
8. 感召员工——与其喊破嗓子，不如做出样子 / 171

第十课

创新管理

——只有与众不同才能超越

1. 管理者永远都要有自己的思想 / 176
2. 敢于否定自己的过去 / 178
3. 持续创新的能力 / 181
4. 不要用惯性思维想问题 / 183
5. 创新从模仿开始 / 186
6. 品牌创新，与众不同才能脱颖而出 / 189
7. 从来没有可以克隆的成功管理模式 / 191
8. 创新不等于完全改变 / 194





第十一课

危机管理

——以变应变

1. 所谓危机，就是危险加机会 / 198
2. 危机管理，预防是关键 / 201
3. 不为未来做准备，就准备出局 / 203
4. 你了解企业生存的危机吗 / 206
5. 时刻警惕，做好准备应对突发状况 / 209
6. 正确处理危机，并在危机中强大自己 / 211
7. 危机之下，省钱就是赚钱 / 214

第十二课

企业文化管理

1. 一个企业最有价值的东西是文化 / 218
2. 坚持“客户第一” / 220
3. 诚信是企业的无形资产 / 223
4. 慈善是企业的责任 / 226
5. 成功企业要有感恩之心 / 228
6. 建设以人为本的企业文化 / 231

附录 / 235

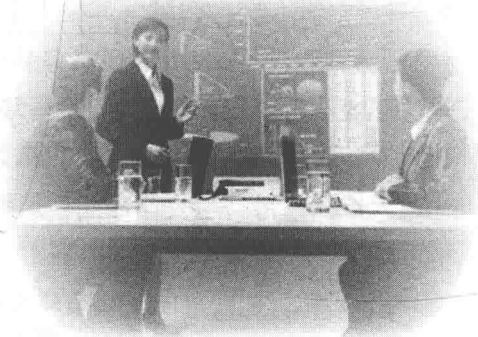


清华大学

第一课

决策管理

——洞察趋势把握未来





1. 大数据对企业决策行为的影响

“大数据”是在当今企业管理行业中十分流行的一个词。百度公司总裁张亚勤博士对大数据产业做了如下的概括：对大量、动态、能持续的数据，通过运用新系统、新工具、新模型的挖掘，从而获得具有洞察力和新价值的东西。

大数据对于企业决策到底有多重要呢？清华大学新闻与传播学院教授沈阳说：“大数据毫无疑问是一场整合工业、农业、社会的信息革命，是对 PC 和移动时代的微创新积累之后的颠覆性革命。”有人甚至认为，通过大数据，每一家公司都能够正确地进行“预言”，从而做出决策。

2009 年，甲型 H1N1 流感爆发，并在短短几周之内迅速蔓延开来。全球的公共卫生机构都担心，一场可以与 1918 年那场夺走数千万人性命的流感相比的大规模流感即将爆发。更为危险的是，迄今为止，尚没有任何一家机构研制出与这种流感相关的疫苗，公共卫生专家所能做到的只是减慢它传播的速度。

要做到这一点，公共卫生专家就必须要先了解这种流感出现在哪里。可是，美国的疾控预防中心并不能做到及时更新流感传播的情况，消息收集和汇总报告的延迟性使得美国政府只能在一两个星期之后才能了解疫情的发展——对于一种飞速传播的疾病，信息滞后两周的后果将是致命的，这很可能使疾控中心无法准确应对疫情。

这时，谷歌公司的工程师们在《自然》杂志上发表了一篇引人瞩目的论文：他们成功地对冬季流感的传播做出了预测。谷歌的工程师们在这篇论文中解释说，谷歌拥有世界上最好的搜索引擎，利用它，谷歌就可以得到其他公司难以得到的庞大数据资源。谷歌公司将记录下的搜索



结果进行汇总归类，并进行分析，使结果准确到特定的地区和州。在谷歌公司强大的数据分析处理能力下，谷歌公司的员工很快就判断出流感疫情爆发的地区和传播的方向，而且他们根本不会有像疾控中心一样的长时间延迟。

美国疾控中心的官员十分震惊，立刻与谷歌公司展开了合作。在谷歌公司的帮助下，2009年的流感疫情很快便得到了控制。

随着互联网产业的发展，企业所能获得的数据也越来越多。除了常规的市场调查等方式，企业还可以通过互联网电商的交易结果、行业上市公司的财务报告、政府的统计数据等等来进行整合参考。

可是，在一些企业中，仍有许多管理者采取传统的决策方式。他们统计企业内部的运行状况，统计企业的生产和销售状况，统计历年来的市场规律，然后做出常规性的决策。

这种决策有两个缺点：一是速度缓慢，反应迟钝。这些企业得到的信息往往来自于企业内部，对外界信息了解过少使得它们无法在市场产生变化时做出调整。二是主观臆断色彩强烈，决策结果容易出错。过于依赖经验，甚至是毫无依据的猜测，使得许多企业做出完全错误的决策。

但是，拥有大数据的企业却能够尽可能地避开决策错误，利用庞大的数据库和强大的信息处理系统，企业能够从各方面对市场 and 消费者进行汇总，对他们的动向进行预测。

清华大学经济管理学院教授陈煜波在接受采访时曾做过这样一个对比：美国的亚马逊公司早在1995年就建立了消费者的评论社区。亚马逊通过这个社区，来获取消费者对某一类商品的评价和消费者的需求，并将这些信息进行汇总。而中国的一些电子商务企业，仍然停留在仅仅是将“目录搬到网络上”的阶段。它们没有分析，也没有收集，只有某一件产品的销量数据，却没有体现消费者和市场的期望。

亚马逊的创始人贝索斯一直强调要把对顾客和市场的研究和服务放在公司运营的首位，就是指将这些大数据进行汇总和分析，并以分析得出的结论作为企业决策的依据。在这种理念的指导下，亚马逊成为了每一个美国人想要进行网上购物时最先登录的网站，而亚马逊也就获得了其他企业所不能拥有的庞大数据量。在这些大数据的指导之下，亚马逊





甚至不需要做什么广告，就能够做出正确的决策，对消费者做出更好的服务。

现在，越来越多的企业开始重视大数据产业。如国内最大的搜索引擎提供者百度，就利用自己 EB 级别的数据量，对企业提供数据分析的有偿服务。而中国最成功的电商企业阿里巴巴，也在对整个网络的访问量进行汇总之后做出分析，让管理层能够做出更加正确的决策。一些高新企业还通过自身具有的强大分析汇总能力来对其他企业进行服务，为它们进行大数据的收集分析和汇总。

虽然并不是每一个企业都有谷歌、亚马逊这样的跨国大企业所拥有的庞大数据量，却依旧可以利用它们的大数据服务，达到跨越式的发展。而且，随着互联网技术的发展，许多信息都可以直接从网上获取，只要找到方法，正确对这些信息进行挖掘，就能够引导企业做出更加智慧的决策。

2. 跟随变化，随时调整项目

网络时代，越来越多的新事物出现在我们的生活当中，新的产品，新的项目一个个涌现出来。清华大学 EMBA 总裁培训班特聘教授，中国著名的企业微观经营专家秦骏伦提出，要打破因循守旧、封闭保守的观念，尤其要不唯书、不唯上、不唯权威，讲求实事求是。企业要做的项目，一定要是“最适合我干的、投入产出比最大的、最有市场前景的”。

随着市场的快速发展，外部环境变化越来越快，每个国家、每个地区的经济联系都越来越紧密。每一个管理者，都已经走到了必须要进行决策，开始转变的关键时刻。但是，仍有无数的管理者抱着老旧的思想和观念，重复着过去的方法，而不愿意做出新的决策，开展新的项目。事实证明，只有勇于决策，敢于转变项目目标的企业才能有所发展。



二十世纪九十年代初，茅理翔的飞翔集团开始生产点火枪。那时，

茅理翔的点火枪尚属新发明，得到整个社会的关注。在物美价廉的优势下，飞翔集团很快就成为了点火枪行业的龙头老大。

可是好景不长，在一次广交会上，茅理翔的对面却出现了另一家点火枪企业的展位，就设在飞翔集团展位对面，而且其产品跟飞翔集团所生产的一模一样，但价格更低。茅理翔不得不跟对方打起价格战，最后却大败而归，被对方抢走了一半的客户。看了对方的产品，他才发现，点火枪技术门槛太低，为他生产塑料配件的那家工厂掌握了整个生产链，便跨过飞翔集团自己去生产点火枪了。

几年后的春节，被新兴的点火枪企业逼到穷途末路的茅理翔与刚毕业的儿子茅忠群进行了一次商谈。在商谈中，茅忠群提出，放弃飞翔集团的名字，放弃点火枪产业，放弃老员工，重新创办一家全新的企业。

茅理翔当然不愿意看到自己辛辛苦苦创办的飞翔集团就这么消失。他与儿子争吵了好几天，但最终还是同意了儿子的要求。很快，专营家用厨具的方太集团便诞生了。

现在，方太集团已经是家用厨具行业的领先者。

一些企业管理者缺乏对市场的敏感，不愿意做出改变企业项目目标的决策，不愿意将企业的发展方向向现代的市场要求靠拢，而是固守着陈旧的观念。

清华大学经济管理学院创新创业与战略系教授陈劲批评说：“现在中国的创新基本上是美国企业的汉化。我们需要挑战传统思维，需要激发伟大的创意。”

有些企业管理者往往是不到企业的生死存亡关头绝不会做出任何开发新项目的决策。他们畏首畏尾，只愿意在自己熟悉的行业内，进行自己熟悉的项目。可事实上，在市场需求快速变换下，最先被淘汰的往往是这些不愿意主动改变的企业。比如手机行业，从过去需要皮包提着才能通话的“大哥大”到现在轻薄小巧的手机，已经更新换代了很多次。有的企业能够紧跟潮流开发出新产品，从而获得市场；有的企业却仍然沉溺于老旧的产品和项目，最终只能被淘汰。

十多年前，摩托罗拉集团仍然是手机业界的“霸主”。他们的手机部

