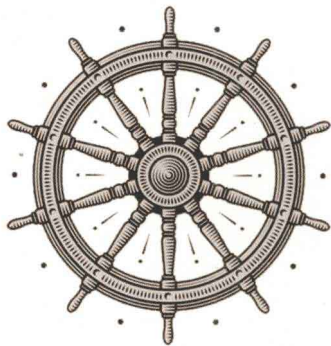




BEIDA GUANLI KE

陈晔 / 编著

北大

管理课

管理，是融合科学与艺术的学问

没有管理=混乱+无序=失败 拥有管理=有序+条理=成功

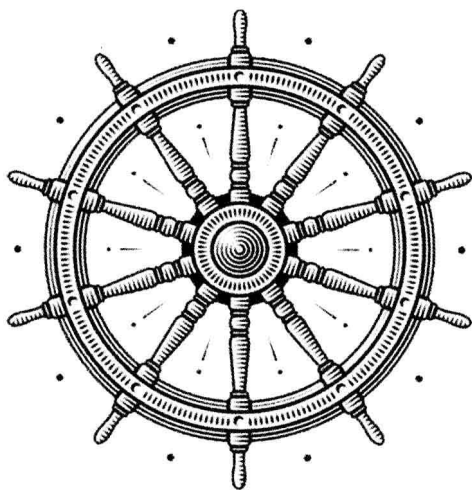
借北大百年智慧，管理自己的事业人生！

学会管理方法，你就已经成功了一半！

团结出版社

北大 管理课

陈 晞/编著



BEIDA GUANLI KE

團結出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

北大管理课 / 陈晔编著. --北京: 团结出版社,
2012.4
ISBN 978-7-5126-0795-8

I. ①北… II. ①陈… III. ①管理学
IV. ①C93

中国版本图书馆CIP数据核字 (2012) 第046743号

出 版: 团结出版社

(北京市东城区东皇城根南街84号 邮编: 100006)

电 话: (010) 65228880 65244790 (团结出版社)

网 址: [http:// www.tjpress.com](http://www.tjpress.com)

E-mail: 65244790@163.com

经 销: 全国新华书店

印 制: 三河市祥达印装厂

开 本: 170×240毫米 1/16

字 数: 210千字

印 张: 16

版 次: 2012年4月 第1版

印 次: 2012年4月 第1次印刷

书 号: 978-7-5126-0795-8/C.20

定 价: 29.80元

(版权所属, 盗版必究)

前言

Preface

作为享誉世界的百年名校，北京大学获得了世人的一致盛赞，能够参加北大的课程学习是一件大有裨益的事。1994年，北大光华管理学院正式成立，学院聘请了一批在国内外不同领域颇有造诣的专家学者、业界精英，培养出大批在管理上独当一面的优秀毕业生，它也因此成为国内最好的商学院之一。

不管一个企业经营的是哪种产品，他们最终的目的无一例外地都会落在对利益的追求上。一家企业能否良好运转并创造出喜人的成绩与行之有效的管理方式息息相关。而要想使一个企业良好运转并获得高额利润，离不开先进的管理技巧。通过卓有成效的管理技巧达到立竿见影的效果，企业便能在激烈的市场竞争中站稳脚跟，实现可持续发展。

随着经济的不断发展，越来越多的人认识到先进的管理理念对企业发展的作用。

管理层是企业的神经系统，负责统筹企业的日常工作，保证企业能够良好运作。在这个错综复杂的神经体系中，哪怕出现一点儿问题都会影响企业正常的经营秩序。如何不断优化企业的管理结构，从容不迫地处理随时可能出现的经营风险，已经是亟待解决的问题。管理者都知道提高现有管理阶层的管理水平和业务素质，培养优秀的员工，为将来的管理工作储备力量是不断优化企业管理系统的重要工作内容，但是到底从何做起却是一件令人头疼的事。



针对在管理工作中可能出现的一系列问题，我们专注研读了北大的管理课程，有针对性地罗列出在管理过程中最具代表性的十个内容：如何进行目标管理、如何培养团队意识、如何进行知识管理、如何开发自身潜能、如何管理时间、如何塑造人格魅力、如何进行创新管理、如何化解企业危机、如何进行外部管理、如何进行自我管理等。

我们将从这些最根本的问题出发，引导您对自己的日常工作进行有效的管理，希望能够帮您梳理管理工作中遇到的一些棘手问题，使您尽快成为更优秀的管理者。为避免浓厚的说教色彩，本书力求通过通俗易懂的语言使您了解到更实用的管理知识，还精心挑选了上百个具有代表性的案例进行阐释说明。

第一章 自我目标管理 /1

1. 灌输信仰，以志为纲 /2
2. 了解趋势，掌控未来 /5
3. 管理者必须面对的事实 /9
4. 管理者，必须要卓有成效 /12
5. 眼光朝上，使自己的工作朝向目标 /16
6. 树立以“责任感”为基础的思维方式 /19
7. 崇高的使命，成为翘楚中的翘楚 /22

第二章 团队管理 /27

1. 一群平凡的人，做出不平凡的事 /28
2. 关心一个人能做什么 /31
3. 授之以鱼，不如授之以渔 /35
4. 团队管理不是“1个天才与1000个助手” /38
5. 在指责他人之前，先想想自己的错误 /42
6. 诚于嘉许，宽于称道 /45
7. 职场晋升的显规则 /49
8. 有效决策，提升战略执行力 /52
9. 利用每个人的优势达成组织目标 /57

第三章 知识管理 /61

1. 学习是一个自动的过程 /62
2. 加强知识的自我更新 /65
3. 有选择性地收集所需要的信息 /69
4. 时刻保持最年轻的头脑 /72
5. 具备独立思考的能力 /75

第四章 潜能管理 /79

1. 向自己提出一个挑战 /80
2. 敢于打破旧有的神话 /84
3. 怎样做才能让明天比今天更好 /87
4. 务实的理想主义 /90
5. 增强责任意识, 激发潜能 /92

第五章 时间管理 /97

1. 认清时间对管理者的压力 /98
2. 忙而不乱、行而不忙、化繁为简的管理真经 /102
3. 以结果为导向, 有效管理自己的时间 /111
4. 不为打翻的牛奶哭泣 /115
5. 改变不良的工作习惯 /118

第六章 人格管理 /123

1. 不能只做“经理”, 不做“人” /124
2. 以诚为基, 以谦为益; 以勤为先, 以俭为美 /128

3. 最有能力的人也有弱点 /131
4. 和他人站在同一立场上 /135
5. 大度，不为小事抓狂 /139
6. 具备正直的品格，有所为有所不为 /142

第七章 创新管理 /145

1. 具备创新管理的思想 /146
2. 找到企业创新的动力机制 /149
3. 羡慕就是无知，模仿就是自杀 /152
4. 保存核心，刺激进步 /156
5. 自觉抵制危险鲁莽的宏伟目标 /159

第八章 危机管理 /163

1. 强者恒强并非世间法则 /164
2. 企业帝国是如何陨落的 /169
3. 企业衰落的五个阶段 /173
4. 化危机为良机，扭转乾坤 /176
5. 给自己一处没有退路的悬崖 /181
6. 衰落之中逆转，摆脱厄运之轮 /185

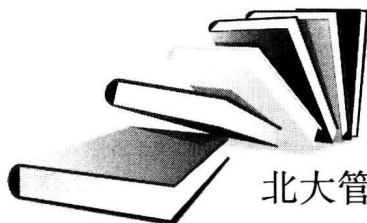
第九章 外部管理 /191

1. “外部世界”才是产生成果的所在 /192
2. 助人就是助己，一切为了服务对象 /195
3. 学会给人“戴高帽” /199

4. 善于倾听，让对方多说话 /203
5. 争论中没有赢家 /206
6. 善用发掘未利用的资源 /209
7. 不要让环境声势左右你的脚步 /213
8. 真诚而为，让他人感到自己重要 /217

第十章 自我管理 /221

1. 明白你在哪些方面最优秀 /222
2. 列出不该做的事项 /225
3. 全心投入，在工作中找到乐趣、尊严和成就感 /229
4. 不要等到筋疲力尽时被迫休息 /232
5. 中国式企业领导的修炼哲学 /236
6. 知道如何消除忧虑 /240
7. 追求完美的职业生涯 /244



北大管理第一课。

自我目标管理

灌输信仰，以志为纲·

了解趋势，掌控未来·

管理者必须面对的事实·

管理者，必须要卓有成效·

眼光朝上，使自己的工作朝向目标·

树立以“责任感”为基础的思维方式·

崇高的使命，成为翘楚中的翘楚·

1. 灌输信仰，以志为纲

人生是可以走直线的，这条“直线”在自己心中，但我们的妥协、分心和屈从让我们往往偏离了原来的轨道，浪费了很多时间。信念是强大的，一定要做自己喜欢并且擅长做的事，不要跟风，这就是我给大家的建议。

——李彦宏（毕业于北京大学信息管理专业，百度公司创始人）

每个人都应该有自己的信仰和坚持，并以信仰和坚持作为自己的行为标准。只有这样，才能不为外物所迷惑，不迷失自己的本性，不忘记最初的信念和追求，以既定的目标为奋斗方向，勇往直前，百折不挠。

这一思想一直被重视和强调，人生没有信仰和目标，就像一艘船没了舵，永远只能处于漂流的状态，无法到达成功的彼岸。我们首先要解决的第一个问题就是树立目标，人生要有一定的目标，才能不断地追求进步，没有目标就没有自我，没有自我就没有超越，目标是有效地进行自我管理的第一步。

目标决定了一个人能否成功，即使有了目标的人生，也不一定会成功，但没有目标就一定不会成功。很多人会问，目标是什么？其实，就是一种志向，一种抱负，一种信仰。北大强调信仰是人的精神支柱，赋予人永恒的意义，使人生变得更有价值。个人的信仰决定个人的进步，组织的信仰决定组织的发展，也决定企业的未来。管理者要有信仰、有决心、有目标，企业的成功需要有远见卓识的领导、能够自我激励的员工以及创造共同目标的管理者。

1. 管理者的个人信仰

追求卓越应该成为管理者的个人信仰，因为如果没有正确的价值观和合理

的目标准则，就不会形成一流的绩效管理。只有带领员工肩负使命、满怀热忱地投入工作，才能战胜竞争对手。北大的管理课程中，强调企业要以人为本，优秀的管理者更是企业成功的关键。管理者既是领导者，又是育人者，所以不论是对人还是对事，管理者的基本素质、知识和能力，都会对他所在的部门甚至公司都会产生很大影响。管理者要做好别人的工作，首先就要提高自身的素质，对自己严格要求，之后才能取得别人的信任和尊重。孟子说：“爱人不亲，反其仁；治人不治，反其智；礼人不答，反其敬；行有不得者反求诸己，其身正而天下归之。”意思就是喜欢别人而别人却不亲近我，就应该反问自己的仁爱之心够不够；管理别人而未能管好，就要反问自己的管理才能是不是有欠缺；对别人以礼相待却得不到别人的回应，就应该反问自己的态度够不够恭敬。如果自身的一些行为达不到预期的效果，就应该反过来省察自身，只要自身的问题彻底解决了，做到了行为端正，就必然会赢得天下人的归附。

只有审视自我，先追求自身的完美，才会有部门、公司的成就；先要求自己信守承诺，才能要求别人也信守承诺；想要求你的下属以怎样的态度对待工作，就要自己先有一种积极的态度，遇事反求诸己，管理者的威信就会自然而然地建立起来。

2. 管理者的组织信仰

组织信仰支持着组织的生存发展，组织信仰对组织绩效、组织发展的影响十分重要。组织信仰是一种有效的管理工具，这种管理模式在美国已经流行了十几年，很多人都对这种管理模式很感兴趣，原因在于个人和企业的关系都是处在价值二元化的社会体系中，与个人一样，一个企业除了追求物质利益、追求利润的最大化之外，还应该满足精神上的需求，建立和谐良性的企业文化。而信仰正是对这种追求的推动力和精神源泉，可以帮助企业和个人不断地发展进步，实现长期的目标和规划。

有信仰，还要坚持。有信仰就要对一件事情义无反顾地坚持到底。

曾经有这样一个家具厂的老板，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，他会对自己说：“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。”但是，如果这时候旁边有人问他：“你凭什么这么想，你拿什么证明？”他一定不予理睬，因为他有他的目标和计划，是别人不能干预的。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。

一次，他把自己的创业经历和员工分享，他们问他成功的秘诀是什么？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。他的员工听了都很受鼓舞，在工作中干劲儿更足了，因为他们分别为自己设立了不同的目标。

那个家具厂的老板就是一个有信仰的人。因为在他当初扛着木板满世界跑的时候，很可能做出来的成品一块儿都卖不出去，但是他坚持了下来，东西卖不掉就换，换材料、换风格、换加工、换市场，总而言之就是决不放弃，最后他不仅成功了，而且成功地引导了自己的员工。

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。日本的经营大师松下幸之助也曾说过类似的话，他说真正激励人们全力投入工作的动力，不是金钱等一些由组织提供的外部的物质条件，而是员工内在的组织信仰。

一些机构经过观察和调研了一些成功企业后，发现它们都有一个显著的共同点，那就是在企业以及组织的背后都有一种强烈的信仰在支持它们的发展，为企业、组织、员工扫除一切有碍于它们发展进步的不利因素。无论是西铁城

手表所大力倡导的“百年印证、精准人生”，还是星巴克咖啡一贯追求的“要出最好的咖啡豆，即使不赚钱也没关系”，都充分地证明了一个成功的企业或组织，不论采取哪种方式表达自身的卓越，追求信仰，向员工、消费者灌输信仰，获得他们的认同，都是必然的选择。

管理者在自我管理的过程中，不仅要牢固树立自身的信仰，坚持不懈地实现个人以及部门组织的目标，还要把这种信念和意识传达给员工，和他们共同努力，才能获得更大的进步。

2. 了解趋势，掌控未来

发现机会是企业家从事经营活动的出发点，企业家的组织职能和创新职能都是以发现机会为前提的。

——张维迎（北大光华管理学院教授、著名经济学家）

北大人一直强调管理者应该着重了解市场趋势，只有积极了解局势，着眼于未来，具有敏锐的洞察力，从“风吹草动”中见微知著，才能够从中发现机会，为企业保驾护航，掌控企业未来的发展方向。

彼得·德鲁克有一句话：“管理者的一项具体任务就是要把今天的资源投入到创造未来中去。”一个优秀的管理者是重视未来的，而绝非留恋过去。立足现在，掌控未来，考验着一个企业的生存价值和个人的生命意义。

尤其对中小企业来说，管理者对市场趋势的把握程度直接关系到企业的生存和发展。企业的未来，是由企业的内外生存环境决定的，有一定的潜在变化规律。企业的管理者如果有足够敏锐的洞察力，就能利用这些规律，为其所用，做出正确的决策，掌握企业的未来命运。但是，如果管理者不能发现这种

规律，就有可能在制定决策时，因为对形势判断有误，做出错误的决断，很可能给企业带来无可挽回的损失，甚至会使企业遭遇灭顶之灾。这就像蝴蝶效应一样，一个小小的风吹草动，就可能暗含玄机，所以管理者的眼光是很重要的。

伏尔泰曾说：“使人疲惫的不是远方的高山，而是鞋子里的一粒沙子。”在现实生活中，能够给人带来困扰或者迷惑的往往是那些鸡毛蒜皮的小事，就是一些细枝末节的东西，不惹人注意却可以无休止地消耗人的精力、体力，直到把人打垮。

人们将商场比作战场，将企业之间的竞争看成一场场没有硝烟的战争。北大人认为使一个企业在这种战争中立于不败之地的关键，就是要保持敏锐的眼光，对企业的内部条件、外部环境都有一个准确的把握。管理者要像拥有顺风耳、千里眼一样，只有看得更远、听得分明，才有可能使自己的企业走得更远，成为行业中的领航者，得到长足的发展。这就要求企业管理者的思维要具有前瞻性，才能在市场竞争中占得先机。

1. 管理者要具有敏锐的洞察力

了解事物发展的趋势，具有先见之明，能见微知著，要善于从一些冗杂的信息中筛选出对企业未来发展有利的信息，要有预见地根据这些信息做出合理的计划和充足的准备。即使是对企业发展不利的信息，也要做好应对措施，保证临危不乱，举措得当。

2. 建立有效的人才机制

未来企业的发展，要靠人才的大力支撑，尤其是在知识经济时代，管理者要建立完善有效的人才机制，主要包括引进机制，要能选择并吸引业内最优秀的专业人才；用人机制，管理者要知人善任、人尽其才，发挥人力资源的最大优势，并能发现他们的潜力，给予适当的培训，帮助他们尽快成长；考核机制，管理者要重视对员工的绩效考核工作，奖励先进，鼓励后进，建立奖惩分明的考核体系，使公司内部能者上、平者让、庸者下。

3. 建立有效的管理机制

管理者必须学会建立卓越有效的管理机制，这样即使是在面对危机时，也

可以在科学管理的基础上，保证工作顺畅进行。有效的管理不仅是对企业管理层的要求，也是企业追求的目标，企业通过成熟有效的管理机制，能保证公司的决策得到顺利执行，上令下达，令行禁止，井然有序，增强企业的凝聚力，也可以使企业的物力、人力资源优势得到有效的发挥，调动员工的聪明才智，为企业的发展共同出力，这也是企业不断发展壮大的根本所在。

4. 树立创新意识

有效的管理还需要不断创新，管理者要不断培养自身的创新意识，现代企业也要讲究创新文化。创新型企业指的是企业本身拥有自主的知识产权，拥有核心技术，能生产知名的品牌，对管理者来说要具有良好的创新意识和管理文化，使企业在同行业中处于领先地位，保持竞争优势以及可持续发展的能力，在创新及其经营管理活动中形成鲜明的特色。北大的很多管理课程都非常注重创新能力，认为创新是实现有效管理不可或缺的能力。

有统计资料表明，在国内拥有自主知识产权和核心技术的企业，大概只占到总数的万分之三，高达99%的企业没有申请专利，还有60%的企业甚至没有自己的注册商标。大多数企业仍然徘徊在“只有制造没有创造，只有产权没有知识，只有品牌没有品位”的产业初级阶段，于此相对应的是创新意识的持续低迷和创新能力的严重滞后，直接导致的后果是要么长期游离于行业的低端阶段，要么仅能维持最低限度的低速发展。

现在，企业的发展离不开创新，创新离不开人才。这些道理都是相通的，不仅是企业为了适应经济全球化的需要，更是一个国家、一个民族兴旺发达的不竭动力。

5. 建立学习型组织

在世界经济全球化的大趋势下，各式各样的商业信息、商务资讯都处于一种爆炸状态。在这种趋势的冲击下，对一个企业的生存发展来说，既有利又有弊，既时刻面临着机遇又时时都潜伏着危险。尤其新技术、新平台、新形势的不断更替，也改变或产生了诸多全新的经营意识和管理模式。企业只有建立完善、新颖的学习模式，一方面吸取理论界的各种新式的管理思路，一方面在实

践中不断摸索、尝试、总结更适宜于自身的管理方式，才能真正适应市场经济的挑战和时代的发展。

比如电子商务，比尔·盖茨创业时说过：“21世纪要么电子商务，要么无商可务。”阿里巴巴集团主席马云也说过：“如果你不懂电子商务，未来将无商可务！”虽然都是网络营销领域，但是说明了一种商业趋势。

在温世仁先生所著的《企业的未来》一书中，有这样一段话：

在21世纪很难找到一个行业可以做到二十年之上，一家生产电脑的企业，很可能在二十年之后转行开银行，因为当全世界的人都买了电脑之后，原先的社会机能就会消失。同样的，企业的社会机能消失，它的寿命也就一并消失了。所以，在未来的世界里，如果只从事一种社会机能，那么企业的寿命会比个人的就业生命要短得多，一个人一辈子可以工作五十年，但企业顶多只做二十年，那么二十年之后没事做了，就构成一个很大的问题。

对很多企业而言，管理者水平的高低直接影响到企业的发展方向和发展潜力，很大程度上决定着企业的未来。成功抑或失败，往往只在管理者一念之间。为此，管理者只有不断地提高自身的综合素质，才能从容应对日新月异的新挑战，才能从容面对纷至沓来的新困难，也才能从容把握不期而至的新机遇。至此，我们已经不难理解以下各项素质的重要性：

敏锐的洞察力；

合理的人才观；

创新精神；

学习能力；

根据社会大局、市场变化不断调整角色定位；

能够预见性地思考企业的发展和未来，使企业保持长期竞争优势的前瞻性眼光。