

用人是一种艺术
管理是一种智慧
领导是一门用来学习的学问
温毓良◎著

北大 领导课



新世界出版社
NEW WORLD PRESS

北大领导课教你

- 做“魅力型”领导，领导的无形魅力远胜于有形管理。
- 构建独一无二的团队文化——没有完美的领导，只有完美的团队。
- 认知战略管理：领导谋全局，员工才能谋一域。

用人是一种艺术
管理是一种智慧
领导是一门用来学习的学问
温毓良◎著

北大 领导课



图书在版编目 (C I P) 数据

北大领导课 / 温毓良著. -- 北京 : 新世界出版社,
2013.9

ISBN 978-7-5104-4623-8

I. ①北… II. ①温… III. ①领导学—通俗读
物 IV. ①C933-49

中国版本图书馆CIP数据核字 (2013) 第211515号

北大领导课

作 者: 温毓良

责任编辑: 王正斌

责任印制: 李一鸣 郑珊珊

出版发行: 新世界出版社

社 址: 北京市西城区百万庄大街24号 (100037)

发 行 部: (010) 6899 5968 (010) 6899 8733 (传真)

总 编 室: (010) 6899 5424 (010) 6832 6679 (传真)

<http://www.nwp.cn>

<http://www.newworld-press.com>

版 权 部: +8610 6899 6306

版权部电子信箱: frank@nwp.com.cn

印 刷: 北京中印联印务有限公司

经 销: 新华书店

开 本: 787 × 1092 1/16

字 数: 229千字 印张: 16.5

版 次: 2013年11月第1版 2013年11月第1次印刷

书 号: ISBN 978-7-5104-4623-8

定 价: 29.80元

版权所有 侵权必究

凡购本社图书, 如有缺页、倒页、脱页等印装错误, 可随时退换。

客服电话: (010) 6899 8638



P R E F A C E

北京大学，是一所见证中国百年沧桑的历史名校，也是一所走在国内教育前沿的先进学府。从建校到现在的一百多年的时间里，北京大学积累了丰富的文化底蕴，也形成了北大所特有的精神魅力。

在一个多世纪的时间里，北大经历了多次变革，革除弊陋，锐意创新，不断更新着北大的文化内涵，也不断丰富着北大的人文底蕴。无论是在一百年前的旧社会还是如今，北大一直以其独特的魅力和文化精髓吸引着来自全国各地的优秀学子，而这些来自五湖四海的学子，经过在北京大学这一文化熔炉的中历练后，会以更加潇洒的英姿走向社会，成为独当一方甚至呼风唤雨的社会精英，成为名符其实、背负着北大历史与责任的“北大人”。

北大人，是北大思想的孕育者、北大思想的传播者，更是北大思想的实践者。在一百多年的时间里，北京大学涌现出了大批学者、教授以及优秀毕业生。他们带着自己的智慧、带着北大精神融入到各行各业，在实现自己理想的同时，散播了北大的智慧，也更新着北大精神。早期，有蔡元培、李大钊、鲁迅等北大教师，以爱国热情、以革新精神奠定了北大精神的基础。随后，从北京大学的校园中，又陆续走出一大批活跃在中国各个行业的领军人物。直到现在，北大仍然作为一个社会精英输出基地，为社会输送着一批又一批的优秀人才。

作为名校，北大传承的并不只是先进的知识，还有各种经过社



会实践历练的宝贵经验。这些经验涉及为人处世的方方面面，其中，“领导”能力就是一个重要体现。

在现代社会中，无论人们处于什么样的身份地位，都不可避免地会参与到领导活动中，成为领导活动的有机组成部分。领导活动对个人乃至整个社会的发展都起着非常重要的作用。一个人的自我领导水平如何，决定着这个人生生发展方向以及成就；一个家庭能否和乐安宁，能否和谐发展，取决于是否有一个有领导力的家长；一个团队的竞争力如何，和领导者的协调以及指挥水平密不可分；企业要想正常发展，需要一个优秀的管理层来保驾护航；而对于整个社会来说，只有政府官员悉心指导，才能够形成健康有序的社会秩序。

无论是北大对学生、对教育者的管理，还是北大方正集团、北大医院等企业员工以及顾客的管理，又或者是北大优秀毕业生对各自企业的管理等，都属于领导活动，而在这个实践过程中，也形成了具有北大特色的领导文化。领导能力不是一朝一夕就能形成的，它需要在现实生活中经过不断摸索、不断实践而获得提升。因此，领导活动就是在实践中不断提升个人或者组织能力的过程。

尽管领导水平不是一蹴而就的，但如果能够及时吸收一些行之有效的领导知识，则无异于缩短了普通领导者和优秀领导者之间的距离。而北大领导知识，就能够起到这样的作用。

北京大学不仅拥有一批在国内管理或者领导实践水平处于领先地位的教育专家，还拥有光华管理学院这所位居国内领先水平的教育学院；同时北京大学也拥有一大批在各行各业都有着耀眼光芒的优秀学子。这些都是北京大学领导力的资源，也是北京大学奉献给领导活动课的最宝贵的财富。

然而，遗憾的是，并不是每个人都有机会享受这种资源，不是每个人都有机会进入北大这个学习圣地进行深造。虽然说北大为了弥补这种不足，已经开办了多期诸如总裁研修班、管理研修班、总监研修班一类的培训班，但高额的培训费用还是将大批普通人隔离在外。本





书的写作，就是为了解决这一问题，为在北大领导课知识和普通人之间搭起一座沟通的桥梁，通过撷取部分北京大学与领导课相关的历史事件或者实践经验，通过对北大典型历史人物的分析，来展现北大在领导智慧方面的精髓，将更多的北大领导课知识传播出去。

全书共分为十一章，结合北大实践经验，探讨了决策、战略、沟通、激励、实践、授权、目标管理、创新、内在权威、情感领导、团队精神等领导过程中必须涉及的重大课题，总结出一套被北大实践证明的行之有效的领导实践方案。通过《北大领导课》一书，读者朋友可以探索北大领导艺术的精髓，感悟北大领先的领导力水平，也可以学到简单却实用的领导方法，从而全面提升自己的领导水平，为日后的领导工作打下坚实的基础！





录

C O N T E N T S

第一章

决策是领导的责任：

领导对半步，员工才能进三步

1. 将决策能力视为实施卓越领导的关键 / 002
2. 决策果断：办法必须跑在问题的前面 / 005
3. 一名优秀的领导者应该如何决策 / 007
4. 决策始于远见：领导要有远见能力 / 011
5. 明确目标，做出科学的判断 / 015
6. 领导者如何提高决策的精准度 / 018

第二章

战略是前提：

领导谋全局，员工才会谋一域

1. 没有战略管理，企业必将成为流星 / 024
2. 领导者如何有效地实施企业战略部署 / 028
3. 如何执行战略管理 / 032
4. 领导者必知的企业经典战略三层次 / 035



5. 领导者的战略思维模式决定企业的成败 / 037
6. 为什么优秀的领导者会制定出糟糕的战略？ / 041

.....第三章.....

沟通促共赢：

深奥大道理也能说成生动小故事

1. 有效沟通从“心”开始 / 046
2. 高效管理：沟通需要讲附加值 / 049
3. 将大道理说成小故事——燕园最有趣的沟通课 / 053
4. 摆脱沟通陷阱，看清沟通的本质 / 057
5. 企业管理的最佳方式：与员工进行平等沟通 / 061
6. 在倾听中寻求沟通——领导的艺术 / 064
7. 如何才能确保真正有效的管理沟通 / 067

.....第四章.....

激励是关键：

“小萝卜”也能激发员工的大责任

1. 有效激励员工，提高企业收益 / 072
2. 激励的前提：满足下属的个人需求 / 077
3. 恐惧激励，让压力成为催人奋进的动力 / 082
4. 发挥物质激励作用，激发下属工作热情 / 086
5. 精神激励：小成本换来大收益 / 090
6. 恩威并用巧激励，让员工心悦诚服 / 096





.....第五章.....

领导要勇于实践：

身体力行是检验领导力的关键要素

1. 锯掉椅子背，走到基层——北大卓有成效的实践课 / 104
2. 北大领导真谛：从实践中来，到实践中去 / 109
3. 身教重于言教 / 113
4. 在实践中严守规章制度 / 117
5. 集思广益，从群众中汲取领导智慧 / 120

.....第六章.....

学会授权：

三分授权能换回七分执行

1. 事必躬亲不可取，合理授权求发展 / 126
2. 让领导摆脱繁杂事务，让下属变得忙碌起来 / 130
3. 要在授权后进行一定的监控 / 134
4. 有效授权，避开用人误区 / 138
5. 培养独当一面的人才 / 141
6. 提高组织的凝聚力 / 145
7. 警惕授权不当的行为 / 149

.....第七章.....

目标管理：

没有目标的员工会变成无头苍蝇

1. 牢记梦想，领导者用崇高使命铸就卓越业绩 / 154





2. 领导者如何让大家愿意跟着你走？ / 157
3. 上下目标要一致——管理最大的责任 / 160
4. 究竟什么是企业目标管理法？ / 164
5. 领导者应如何正确看待目标管理 / 167

.....第八章.....

创新赢得长青基业： 像乔布斯一样激发无尽的灵感

1. 北大人的使命：不断进取，开拓创新 / 172
2. 创新力——领导者的核心竞争力 / 176
3. 创新者要敢为天下先 / 181
4. 细节成就创新 / 184
5. 群策群力，实现创新 / 188

.....第九章.....

培养内在权威： 领导的无形魅力胜于有形管理

1. 如何做一名“魅力型”的现代领导者 / 194
2. 人格魅力是领导者实现伟业的关键 / 197
3. 宽容豁达是领导者的风范 / 201
4. 幽默风趣可以提升领导者的人格魅力 / 204
5. 沉着冷静为你增加领导魅力 / 206
6. 领导者的权威与魅力是如何呈现的 / 209





.....第十章.....

情感领导：

企业关爱员工，员工才能心系企业

1. 情感领导，平时多关心下属 / 214
2. 尊重员工，尊重员工工作 / 217
3. 对员工进行情感领导，就要提升员工福利待遇 / 222
4. 实施情感领导，微笑面对下属 / 225

.....第十一章.....

团队精神：

领导必须成为集体的灵魂

1. 没有团队精神的企业犹如一盘散沙 / 232
2. 领导者应如何构建团队文化？ / 234
3. 协同合作才是成就领导的唯一出路 / 237
4. 没有完美的领导，只有完美的团队 / 240
5. 团队要求同存异 / 243
6. 领导者的深思：团队的意义所在 / 246



决策是领导的责任：

领导对半步，员工才能进三步



世界上几乎所有的事情都是以决策的形式呈现在人们面前。《博弈圣经》中写道：“意识在没有引入空间前，可以改变自己的状态，一旦被空间包围，就是决策。”可见，决策是在一定的空间、环境下进行的，不能脱离实际进行，必须依靠科学的方法进行，而不能仅靠经验的积累。决策需要一系列的步骤，包括明确问题、制定目标、确定备选方案、评价与选择方案，在方案实施中追踪反馈等基本环节。

北大教授马浩认为，决策就是拍脑袋，所谓“拍脑袋”就是用脑袋、动脑筋的意思，即思考与判断。他表示，决策其实就是信息处理、加工和使用的过程，而拍脑袋就是这样一个过程。决策是为了达到确切的目标，寻找解决问题与实现目标的各种方案，并依据已知信息对其进行评估、判断，从而选择一个方案并付诸实施的管理过程。对于领导来说，决策关系到企业的生死存亡问题。可以说，领导的决策能力直接决定其管理能力，因此培养自己的决策能力是领导者需要做好的事情。



1. 将决策能力视为实施卓越领导的关键

北大毕业后，俞敏洪留学校任教。几年后，凭着他在北大教书的经验以及对学生的热情，他决定办学。就这样，新东方成立了。刚开始只有一个老师、一间教室以及二十多名学生。面对如此简陋的环境，俞敏洪坚持走了过来，最终新东方成为众多培训学校中的佼佼者。

而这一切都得益于俞敏洪的正确决策：只抓两个项目，一个是托福考试，另一个是 GRE 考试。俞敏洪当时下定决心，不惜一切代价将这两个项目做成全国培训中的第一。为了让新东方发展得更快，俞敏洪又借鉴北大的办学经验，做出了一个创新的决策——他决定免去前十节课的费用，然后愿意听后面课的学生再决定是否要交费。

而且他还决定不请在公立学校任教两年以上的老师，因此新东方学校的老师几乎都是教育界新秀。另外，每一门课都是两个老师上课，这样做就将老师放在互相竞争的位置上。就这样，通过俞敏洪一个个创新的决策，新东方成功了。

与传统的教学相比，新东方的教学风格幽默生动，教学手段灵活有效，因此，很多学生对它心生向往。现在，新东方稳定发展，谈起新东方的成功，俞敏洪提到了新东方的精神，那就是“从绝望中寻找希望”。正是由于这种观念，俞敏洪才大胆地做出了各种冒险的决策。有学生说，当自己迷茫的时候，或者难于抉择的时候去新东方上课，



就会得到一种动力，这种力量会让自己做出决定与选择。

正是由于俞敏洪当时看到了英语培训的潜在市场，果断决定做英语培训班，并通过一个个创新的决策，才最终将自己的培训做成了全国著名的品牌。每一个人、每一个组织都需要作出决策，然后才能采取行动。决策的目的是为了将事情做得更好，想有最好的结果，就要做出最好的决策。俗话说：“一招不慎全盘皆输。”每一个决策都是造成结果的关键步骤，正确的决策更是事情成功的开端。

作为一位优秀的领导，应该具有力挽狂澜的气魄与优秀的决断力。一个公司如果拥有一个决策能力很强的领导，就好比一艘轮船有了导航仪，只有掌握了正确的方向才能到达最终的目的地。有了决策力，才能抓住事情的关键，使个人与公司共同走向成功。

诺贝尔奖得主罗伯特·西蒙教授曾经说过：“管理就是决策。”在多变的环境与条件中，企业领导每天都在信息不充分的情况下做出影响整个企业命运的决策。管理级别越高，做出的决策越大，决策越大对企业的影响就越深远。如果重大决策出现失误，就会使所有的奋斗付之东流，导致企业受到严重的损失。管理界流传着这样一句话：“一百个行动也无法弥补一个错误的决策。”由此也可以看出决策的重要性。

联想公司老总柳传志在互联网最火爆的时候，投资给 FM365 网站大笔资金，决定运营门户网站；顺驰地产董事长孙宏斌 2005 年决定进行大规模扩展，后来事实证明这些决策都是错误的；而惠普前总裁坚持收购康柏，以达到让惠普转型的目的，最后证明这个决策是正确的。由此可以说明，一个优秀的领导者必须有决策的能力与承担决策失败的勇气与魄力。一个企业未来是否能够得到好的发展，关键在于领导是否拥有正确的决策能力。

企业中行动力是很重要的，因为没有行动就不会有结果。但是，





决策比执行力更加重要。如果没有正确的决策，再出色的行动力也是错误的，不可能成功地达到目的。可见，决策的环节直接决定着事情的成败，所以领导者务必要小心谨慎。决策是企业的核心，作为领导应该对决策作出快速的判断及修正，决策能力是领导者维持企业生存与发展必备的基本素质。正确的决策也是一个领导者综合能力的体现，是他们主要的工作内容。领导者的决策力对一个企业的成败影响巨大。据研究表明，全球所有倒闭的大企业，80%以上都是由于领导者决策失败所导致的。

企业的发展就像一棵大树的成长，而决策就是大树的树干。如果决策错误，就好比树干长歪了，树枝也都会跟着长歪；树干长正了，树枝才能跟着长正。所以说，企业的决策直接影响着未来事业的发展。

在企业中，提出一个决策常常会产生很多争议，所以很多人经常逃避这项任务。但总会有人扛起这个责任，也正是因为有人扛起了这个责任，其他人也在权力之下接受了其决策，由此才避免了不同观点之间的互相排挤。这个人就是权力最大的领导者。因此说，作为一个领导，决策的品质直接影响着整个团队、企业的发展。然而，决策力并不是先天具有的，也不可能是偶然就产生的，更不是可以从他人那里传承的。决策力需要在后天的环境中培养、磨炼。

虽然很多事情让人无法掌握，无论领导者思考多么缜密，总有意外等在前方，但一个正确的决策绝对会让领导者事半功倍，马到成功。

现代管理学之父彼得·杜拉克说过：“决策家要在复杂多变的信息中作出权衡，就像一只在捕捉兔子的鹰，它必须在一定的高度才有更多的机会发现猎物，同时，它又必须飞得够低才能看清细节，瞄准时机进行捕捉。这种权衡正是决策家的任务。”因此，企业的领导者者必须具备“眼观六路，耳听八方”的能力，并养成善于思考与抉择的习惯，这样才能顺利地解决重大难题，用卓越的领导力将企业引向成功。



2. 决策果断：办法必须跑在问题的前面

百度总裁李彦宏受邀重回母校，与北大国际 MBA 等历届优秀校友一起畅谈“创业人生与北大精神”时，强调并不是每个人都适合创业，创业者必须要学会独立思考，要有勇敢、果断地作出决策的魄力。是的，无论是创业者还是企业的一名领导，必备的素质之一就是能够果断地作出决策。

有人曾评价李彦宏说：“管理的决策就是听取多数人的意见，与少数人商量，然后自己作出最后决定，李彦宏做到了。”这最后的决定就是果断的决策。有人说百度之所以能够取得成功，是因为目标明确，不跟风、不抢潮。事实上，这一切都得益于李彦宏果断并正确的决策。李彦宏始终知道自己的目标是什么，所以能够看到长远的利益。

杰克·韦尔奇曾经说过：“快速地作出一个正确的决策关乎企业的存亡。”凡是成就大事的人都能果断地做出决策。领导管理公司就好比将军带兵打仗，在一场生死存亡的战争中，将军必须精通战略，果断决策，这样才能带领军队赢得最后的胜利。对于一个懦弱的人来说，任何决策都不会成功，因为在他们眼里，任何方案都是冒险的。决策方式对一名管理者的影响重大，管理者做任何事都应该具备当机立断，做出决策的勇气与能力，否则，错失良机，再好的决策也会变得无用。

古希腊佛里吉亚国王葛第士用一种奇异的方式在战车上打了一个结，并扬言：“谁能将这个结打开，谁就能征服亚洲。”直到公元前

