

内部资料 请勿外传

中国科学院
领导干部培训案例

中国科学院党校

2005年9月

乙
本

内部资料 请勿外传

中国科学院 领导干部培训案例

中国科学院党校

2005年9月

目 录

一、 领导工作方法

- 1、 杨副所长的困惑.....1
- 2、 改革设想不错，但结果怎么不理想呢？.....4
- 3、 新经理上任达纳公司.....7
- 4、 管理要用感情.....10
- 5、 新官上任七不要.....14
- 6、 领导干部讲话为何出丑.....16
- 7、 亲近与疏远的碰撞.....18
- 8、 民主评议与干部竞聘.....21
- 9、 实达集团的团队领导模式.....25

二、 领导班子建设

- 1、 领导班子的自身建设.....28
- 2、 加强党政配合，搞好领导班子建设.....31
- 3、 谁当局长最合适.....34
- 4、 决策民主化与所长负责.....38
- 5、 管理“小”事——所长书记的协调配合.....42
- 6、 小园香径独徘徊.....47

三、 研究所党的建设

- 1、 设立专职支部书记，加强党组织的建设.....51
- 2、 新时期党委工作的切入点.....54
- 3、 研究所基层党建工作如何创新.....56

四、 创新案例

- 4、 注重战略研究 谋求长远发展.....58
- 5、 在创新实践中磨砺精干的科技队伍.....64
- 6、 加强团队管理 提升创新能力.....69

【领导工作方法】

杨副所长的困惑

杨副所长今年已近不惑之年，刚刚由处长岗位走上副所长的领导岗位。新的岗位为他提供了施展自己领导才能的机会，但同时也对他提出了更高的要求。面对新的挑战，一种强烈的责任感和使命感油然而生，他感到自己肩上的担子更重了。

今年3月初的一天，年轻的李所长找到刚上任的杨副所长，告诉他：“这一段时间，王所长、赵所长都在国外，我明天也要出访美国半个月。张书记也将从今天下午开始赴南方考察二周，在这期间，所里的事情就劳你多操心了。切记，遇事不要急躁，多与几位处长沟通。如遇解决不了的要紧事，就与我直接联系。”杨副所长欣然受命：“你放心吧，没问题。”

杨副所长说得虽然轻松，但心里却在打鼓：这个段时间所内的事还很多，其中最重要的就是研究所新建的实验大楼已经交付使用，实验室的搬迁工作正在紧张地进行中。

“考验我的时候到了，但愿在这期间不会出什么事。”杨副所长想。

这个研究所的班子是一个年轻的集体，从所长到书记、副所长，都是40岁左右的年轻人。李所长、分管科研的王副所长、分管开发的赵副所长都是所里的科研骨干，他们在科研上都取得了优秀的成果。既然是科研骨干，出国进行合作研究当然是无可非议的。但在杨副所长看来，王副所长和赵副所长几乎没有多少时间来从事研究所的领导和管理工作，而让他感到有压力的是恰在这样一个特殊阶段，几位领导都离开了研究所。当然，令杨副所长感到欣慰的是，上任以来，李所长对他给予了充分的信任，对他的工作也给予了大力支持。现在为有利于他在这一阶段顺利开展工作，李所长还专门从国外向各位处长发来了E-mail，明确了杨副所长的绝对领导地位。

于是，杨副所长分析了当前的情况，确定了工作的重点：实验室和

职能处的搬迁；职工购房；旧楼改造；安全问题。又对各职能处的现状进行了分析，目前科研处比较薄弱，处长还在国外进行合作研究，副处长新到任不久，对所内情况和处内的工作还不甚熟悉。杨副所长还确定了每日的工作计划，一定要每天在全所巡视一遍，与各位处长交流一次，并在这一阶段，有重点地找几位科研骨干人员、院士谈话，征求他们的意见，其效果就是要保证研究所的正常运行，并让职工感到，所领导的离开丝毫未影响所里的工作，维护领导班子的威信。

确定了工作计划，杨副所长充满了信心；几天过去了，所里各项工作都正常地进行着，虽然在此期间也发生了一些事情，在杨副所长的协调和安排下，处理的结果还比较理想，各位处长也非常配合他的工作。杨副所长仍坚持所内巡视，主动了解情况，查找可能存在的问题。

这一天，杨副所长来到新楼的304房间，遇见了刚从国外回来的“百人计划”入选者马博士。杨副所长也分管所里的人才引进工作，所以他快步迎上去，握住马博士的手，开始询问他有没有什么困难，马博士却面有难色，在杨副所长的坚持下，马博士终于道出了事情的原委。

原来，马博士从国外带回一套大型实验设备，按所内原计划，应该安置在新楼的305房间，可后来却发现该房间的条件不具备。马博士就向科研处提出了更换房间的请求，经科研处研究后，已决定在旧楼重新安排，可现在的问题是，新楼305房间已安排他用，而旧楼内新分配的房间还未腾空，目前新设备已经到货却无处“安身”，马博士对此十分焦急。杨副所长听罢，当即表态：“此事有什么难的？我带你找科研处去，看看有无空房间，先借用一段时间就是了。”

马博士一听，面带喜色，随着杨副所长来到了科研处。很不巧，副处长不在，分管科研用房分配计划的小周向杨副所长打着招呼，却带着异样的眼神打量着马博士。

杨副所长说：“小周，马博士是“百人计划”人员，刚从国外回来，现在他的一台大设备急需一间房安置……”

“这事我不是跟你说了吗？！没有办法。”小周打断杨副所长的说话，冲着马博士说。

杨副所长一听这话，心里虽不悦，但还是耐心地向小周解释：“小周，

小马的意思只是想暂借一间房，待分配给他的房间可以用时就归还。你看目前在新楼是否还有未分配的房间，如果有，就让马博士写一份借房申请，请他们研究室主任签字，按程序办理，你看如何？”小周盯了马博士一眼，悻悻地说：“房子是有的，可是……，好吧。”又过几日，杨副所长又遇见了正想躲开的马博士。“小马，怎么样？都安排好了吗？”杨副所长一把拉住马博士问道。马博士一脸的委屈和无奈：“杨副所长，谢谢你的关心，我不想借了。”“是怎么回事？”杨副所长大惑不解。“小周指责我向你告了她的状，恶劣的态度让我难以忍受。杨副所长，你千万别去找她了，也不要把这事告诉她们处长。”马博士看到杨副所长转身欲往科研处，便急忙劝阻。

杨副所长为难了，与李所长联系？似乎还没有这个必要去打扰所长。与王副所长联系？杨副所长犹豫了。“还是等等看吧”，于是，杨副所长安慰了马博士几句，回到了自己的办公室。

又过了一周，马博士告诉杨副所长，他以实验室的名义写了一份借房申请，虽被批准了，却要求其支付几倍的房租……。杨副所长听罢，心里涌起一股莫名的滋味。

此时反思一下自己的行为，问题出在哪呢？

问题：

- 1、小周为什么没有按照杨副所长的意思解决“百人计划”人员的科研用房问题？
- 2、这个研究所在管理上是否存在问题？
- 3、这个研究所的班子存在那些问题？

【领导工作方法】

改革设想不错，但结果怎么不理想呢？

某研究所地处比较偏僻的城区边，占地 420 亩，建筑面积 7.8 万平方米，共有职工 510 名（离退休职工 175 名），水、暖均自供，并建有高压变电室和低压配电室，设立有司机班、医务室、职工食堂，内部招待所有 50 个标准间，围墙内俨然就是一个小社会。后勤系统设有总务处、接待处、基建办，既有管理职能、更是服务部门，吃、住、行、生、老、病，全都涉及，后勤保障工作重要而庞杂。

何所长在上届班子是常务副所长，56 岁，研究员，已来所工作 12 年。杨书记在上届班子是副书记，54 岁，管理高工，从事党务工作多年，李副所长在上届班子也是分管后勤工作，50 岁，高级工程师。1999 年初，后勤系统共有正式职工 67 名，临时工 143 名。这几年来，后勤的日常经费支出达 570 多万，几乎是全部院拨事业费的总和。人浮于事、浪费严重，一年的电费要 110 万，电话费 21 万，交通费 74 万、医药费 130 万，而招待所和食堂的创收却很少。大家对后勤工作抱怨颇多，认为后勤的干部素质低，内部人员关系错综复杂，有时为了和地方搞好关系需要处长们经常陪餐等进行公关活动也常被职工指责，有些矛头直指李副所长，改革的呼声很高，个别科技人员跃跃欲试。

面对这样的情势，班子成员，特别是何所长和李副所长均深感压力。眼下正处于换届中，后勤该怎么改革呢？

李副所长不由得想起了这两年来所进行的改革情形。原来所后勤就一个总务处，班子换届后，何所长力主要将后勤拆分成三个处、办，亲自挑选了干部。但总务处长是两年前李副所长同意从外单位调来的，何所长为加强总务处的力量，亲自从科研一线调来一位同志任副处长。总务工作比较琐碎，副处长工作也非常积极、主动，很快就开始逐步熟悉起了后勤工作。过了一段时间，总务处长就听说副处长在与后勤职工聊天中说，他是何所长派来监督李副所长的。不久，在科研人员中也流传着这样的说法……。一年后，由于副处长在工作中有一件“绯闻”引身，搞得在全所沸沸扬扬，不得不主动辞职。

中科院已明确提出要各研究所进行后勤改革，何所长也觉得再不改革是很难向科技人员有个交代的，特别是李副所长已分管后勤多年却总不能做得比较满

意，不过他还是能“尊重”我的，该怎么办呢？现在这几个后勤部门的主要负责人还是以前的老班底，何所长陷入了沉思……

“现在后勤改革成公司是比较流行的，为了控制住经费支出，核定费用搞承包；机构反映设得太多，把这几个都给他合并起来；剩下就是人选问题了，还是从科研人员中来选！怎么能够产生出来呢？底下做一些人员的动员，通过在全所搞竞聘的形式来产生”。想到这里，何所长得意地抽起了烟，“就这么来运作”。

第二天一上班，何所长就让所办通知开所领导会议。何所长首先将自己的想法向大家做了通报，杨书记首先表态赞同，并盛赞何所长提出的是具有魄力的改革之举；李副所长也原则同意这个改革意见，并希望能够有科研第一线的同志来加入到后勤的改革中来。会议一致同意成立后勤服务中心总经理推举委员会，并责成书记和李副所长负责运作。

发布竞聘通知后，共有六人报名，除一人是来自科研部门外，其余都是后勤系统的人员。在规定的时间内向推委会做竞聘报告后，推委会进行了评议，人选集中在两个人身上，一个是原总务处处长，另一个就是来自科研第一线的田帆，45岁，副研究员。推委会委员中一半的人认为田帆缺乏后勤工作经验，提出的报告中也缺乏清晰的工作思路，表态多、积极性高，作为部门一把手恐怕难以胜任；另外的人认为应该让田帆试一下，不通过干怎么能够就说他不能胜任呢？一些人觉得很难表态。

针对这样的情况，何所长在所务会上同班子成员进行了分析，建议还是要保护科研人员参与后勤改革的积极性，况且群众中的科研人员、一部分后勤职工也是表示希望田帆能来后勤干一番事业的，可以向个别推委会委员征求一下意见，一是能够让推委会将田帆在排名中排在第一位，那样我们所务会就可以同意推委会的意见来进行聘任了。大家基本上没有不同意见，只是李副所长认为田帆不熟悉后勤，希望能够全身心地投入到后勤中来。并且表态，自己会全力支持田帆的工作的。

田帆竞聘成功，成为了后勤服务中心的总经理，包括水暖电、维修、车队、餐厅、内部招待所、小卖部等，任期两年。何所长非常支持田经理的工作，田经理也经常直接向何所长汇报工作并得到具体指示。

一天，何所长看到职工餐厅比较陈旧，恰好碰见田经理在餐厅，便与之商量可否改造餐厅、改善职工就餐环境，并商定由田经理负责着手施工。

田经理便开始忙碌地准备了，做了预算，材料也已经选定厂家，需要领取支票才能购买。田经理找到了分管后勤的李副所长来签字，说是何所长同意并要求做的，李副所长便签了字。事后，何所长向李副所长说，他忙的忘了将同田经理商定的事告诉李所长了。

“一个好汉三个帮”，田经理很不满意原来后勤各部的负责人，认为应该更换一批自己熟悉的人，但是在征求主管后勤所领导的意见时，出现了较大的分歧，此事只好摆到了何所长的面前。最后也只能以和稀泥来作罢，还是设立了三个副总经理。

一转眼半年已经过去了，然而内部各部门之间在任务目标确定、组织指挥和相互协作方面却出现了严重分歧，总经理领导、指挥不了副总经理，各自为政，又形成了各自的“利益”、“势力”圈子。人们期望着后勤内部能够出现起色，但后勤很快就出现了较改革以前还混乱的局面。

首先是后勤的职工感到了失望，干工作的和不干工作的都有怨言：科研人员也感到不满意，没有实现和达到改革的初衷吗！中层干部们很不满意，但只是在会下说：领导班子成员也不满意，但怎么说呢？

后勤改革需要深化，何所长主持召开了扩大的所务会议，听取了田总经理的工作汇报和深化改革的设想，为了加强领导，特别指出要由杨书记和李副所长负责对后勤服务中心改革的指导，具体工作应由作为分管后勤的所领导——李副所长全权负责。

时间又过去近一年了，大家对后勤的意见却越来越大……

思考问题：

- 1) 请你分析该所后勤改革失败的原因？
- 2) 作为所领导，案例给你有哪些启发？
- 3) 分级管理、分工负责在研究所管理应用中应如何把握？
- 4) 理解、信任、沟通是领导班子团结的关键，否则即使授权了，也会流于形式，你觉得呢？
- 5) 你认为失败的责任者主要有谁？各自的主要责任是什么？

【领导工作方法】

新经理上任达纳公司

美国达纳公司主要生产螺旋桨叶片和齿轮箱之类的普通产品,这些产品多数是满足汽车和拖拉机行业普通二级市场需要的,该公司是一个拥有 30 亿美元资产的企业。70 年代初期,该公司的雇员人均销售额与全行业企业的平均数相等。到了 70 年代末,在并无大规模资本投入的情况下,公司雇员人均销售额已猛增 3 倍,一跃成为《幸福》杂志按投资总收益排列的 500 家公司中的第 2 位。这对于一个身处如此乏味的行业的大企业来说,的确是一个非凡纪录。

1973 年,麦斐逊接任公司总经理。他做的第一件事就是废除原来厚达 22 英寸半的政策指南,代之而用的是只有一页篇幅的宗旨陈述。其大意是:

1. 面对面的交流是联系员工。保持信任和激发热情的最有效手段。关键是要让员工知道并与之讨论企业的全部经营状况。
2. 我们有义务向希望提高技术水平。扩展业务能力或进一步深造的生产人员提供培训和发展的机会。
3. 向员工提供职业保险至为重要。
4. 制订各种对设想。建议和艰苦工作加以鼓励的计划,设立奖励基金。

麦斐逊很快把公司班子从 500 人裁减到 100 人,机构层次也从 11 个减到 5 个。大约 90 人以下的工厂经理都成了“商店经理”。因为这些人有责任学会做厂里的一切工作,并且享有工作的自主权。麦斐逊说:“我的意思是放手让员工们去做。”

他指出:“任何一项具体工作的专家就是干这项工作的人,不相信这一点,我们就会一直压制这些人对企业作出贡献及其个人发展的潜力。可以设想,在一个制造部门,在方圆 25 平方英尺的大地里,还有谁能比机床工人。材料管理员

和维修人员更懂得如何操作机床、如何使其产出最大化、如何改进质量，如何使原材料流量最优化并有效地使用呢？没有。”

他又说：“我们不把时间浪费在愚蠢的举动上。我们办事没有种种程序和手续，也没有大批的行政人员。我们根据每个人的需要、每个人的志愿和每个人的成绩，让每个人都有所作为，让每个人都有足够时间去尽其所能……我们最好还是承认，在一个企业中，最重要的人就是那些提供服务、创造和增加产品价值的人，而不是管理这些活的人。……这就是说，当我处在你们那 2.32 平方米的空间里时，我还是得听你们的！”

达纳公司和惠普公司一样，不搞什么上下班时钟。对此，麦斐逊说：“大伙都抱怨说，‘没有钟怎么行呢？’我说：‘你该怎么去管 10 个人呢？要是你亲眼看到他们老是迟到，你就去找他们谈谈嘛。何必非要靠钟表才能知道人们是否迟到呢？’我的下属说：‘你不能摆脱计时钟，因为政府要了解工人的出勤率和工作时间。’我说：‘此话不假。像现在这样，每个人都准时上下班，这就是记录嘛！如果有什么例外，我们自会实事求是地加以处理的。’”

麦斐逊非常注意面对面的交流。强调同一切人讨论一切问题。他要求各部门的管理人员和本部门的所有成员之间每月举行一次面对面的会议，直接而具体地讨论公司每一项工作的细节情况。

麦斐逊非常注重培训工作，以此来不断地进行自我完善。仅达纳大学，就有数千名雇员在那里学习，他们的课程都是务实方面的，但同时也强调人的信念，许多课程都由老资格的公司副总经理讲授。

达纳公司从不强人所难。麦斐逊说：“没有一个部门经理会屈于压力而被迫接受些什么。”在这里，人们受到的压力是同事间的压力。大约 100 名经理人员每年要举行两次为期 5 天的经验交流会，同事间的压力就是前进的动力。他说：“你能一直欺骗你的头头，我也能。但是你没法逃过同行的眼睛，他们可是一清二楚的。”

麦斐逊强调说：“切忌高高在上。闭目塞听和不察下情的不良作风，这是青春不老的秘方。”一个在通用汽车公司有着 16 年工龄。最近被解雇的工人说：

“我猜想解雇我的原因是由于我的活儿质量不好。但是，在这 16 年里，有谁来向我征求过改进质量的意见呢？从来没有过。”这两个人的话形成了鲜明对照

讨论：

- ① 麦斐逊在接任达纳公司总经理以后着重对公司的哪些方面进行了整顿？
- ② “切忌高高在上、闭目塞听和不察下情的不良作风，这是青春不老的秘方”这句话是什么意思？结合本文说说麦斐逊改革的原则是什么？
- ③ 在文中，麦斐逊对钟表记时出勤的看法，你认为怎样？你是赞同他的观点还是持反对意见？
- ④ 麦斐逊的改革对你有什么启示？

【领导工作方法】

管理要用“情感”

现代企业管理已进入到一个以人为本的管理新时代,其重要内容不再是板着面孔式的条条框框的限制,而是一门融进了管理者对职工、对事业献身精神的独特的艺术。

面对面管理,是以走动管理为主的直接亲近职工的一种开放式的 有效管理,它洋溢着浓厚的人情味。其内容外延广阔,内涵丰富,富于应变性。创造性,以因人因地因时制宜取胜。实践证明,高技术企 业竞争激烈,风险大,更需要这种“高感情”管理。它是医治企业官僚主义顽症的“良药”,也是减少内耗。理顺人际关系的“润滑剂”。通用电气公司总裁斯通就努力培养全体职工的“大家庭感情”的企业文化,公司领导和职工都要对该企业特有的文化身体力行,爱厂如家。从公司的最高领导到各级领导都实行“门户开放”政策,欢迎本厂职工随时进入他们的办公室反映情况,对于职工的来信来访能负责地妥善处理。

公司的最高首脑与全体职工每年至少举办一次生动活泼的“自由讨论”。通用公司像一个和睦、奋进的“大家庭”,从上到下直呼其名,无尊卑之分,互相尊重,彼此信赖,人与人之间关系融洽、亲切。

1990年2月,通用公司的机械工程师伯涅特在领工资时,发现少了30美元,这是他一次加班应得的加班费。为此,他找到顶头上司,而上司却无能无力,于是他便给公司总裁斯通写信,“我们总是碰到令人头痛的报酬问题。这已使一大批优秀人才感到失望了。”斯通立即责成最高管理部门妥善处理此事。

三天之后,他们补发了伯涅特的工资,事情似乎可以结束了,但他们利用这件为职工补发工资的小事大做文章。第一是向伯涅特道歉;第二是在这件事情的带动下,了解那些“优秀人才”待遇较低的问题,调整了工资政策,提高了机械工程师的加班费;第三,向著名的《华尔街日报》披露这一事件的全过程,在美国企业界引起了不小 轰动。

事情虽小，却能反映出通用公司的“大家庭观念”，反映了员工与公司之间的充分信任。难怪美国著名管理学家汤姆·彼得斯将这个事件作为企业处理员工关系和广开言路的典范，编入他的著作。

人际关系上常常也有“马太效应”的影子。常人总是密者密上加亲，疏者疏而愈远。美国通用电气公司总裁斯通却主张“人际关系应保持适度的距离”。现实生活中，国与国。人与人之间的关系演变例子一再证明“适度距离”理论不无道理。

斯通对“适度距离”身体力行，率先示范。密者疏之，疏者密之。斯通自知与公司高层管理人员工作上接触较多，在工余时间就有意拉大距离，从不邀公司同僚到家作客，也从不接受客邀。相反，对普通工人，出纳员和推销员，他有意亲近，微笑问候，甚至偶尔“家访”

1980年1月，在美国旧金山一家医院里的一间隔离病房外面，一位身体硬朗、步履生风。声若洪钟的老人，正在与护士死磨硬缠地要探望一名因痢疾住院治疗的女士，但是，护士却严守规章制度毫不退让。

这位真是“有眼不识泰山”，她怎么也不会想到，这位衣着朴素的老者，竟是通用电气公司总裁，一位曾被公认为世界电气业权威杂志——美国《电信》月刊选为“世界最佳经营家”的世界企业巨子斯通先生。护士也根本无从知晓，斯通探望的女士，并非他的家人，而是加利福尼亚州销售员哈桑的妻子。

哈桑后来知道了这件事，感激不已，每天工作达16小时，为的是以此报答斯通的关怀，加州的销售业绩一度在全美各地，区评比中名列前茅。正是这种适度距离的管理，使得通用电气公司事业蒸蒸日上。

通用电气公司像美国其他一些公司一样，从经理到基层领导人中，已有不少采用“静默沉思”法使紧张心理宁静下来，消除神经紧张所造成的不安。经常“静默沉思”的人说，自从坚持定时沉思默想后，工作效率提高了，不容易激动，能较好地对付外界压力了。

而以前通用公司也普遍采用节食和体育锻炼计划来消除工作人员的情绪病,虽长期执行,但见效甚微。许多人因紧张心理造成的血压升高、压抑感很重和易怒等现象并未减轻。

哈佛大学心理和体育治疗研究所推广沉思默想之后,通用公司便向雇员推荐此法,公司聘请了默思辅导员指导雇员苦练这种默思法,包括瑜伽、冥想、端坐不动等。雇员们反应,他们已初步收到效果。

公司在推行此法后,使公司精神病治疗费用减少 27%;采夫林分公司经理用此法后工作效率大为提高,为此该分公司已安排 12 名一天工作 12—14 小时的经理人员参加静默活动,工作热情普遍高涨,精神也格外饱满。

企业中的人事管理要比政府、学校等其他职能管理棘手得多,因为企业人事管理的对象、性别、年龄、学历、工种、品性、脾性等方面存有更大差异。

通用公司在人事管理上近几年采取重大改革,改变了以往的人事调配的做法(由企业单方面评价职工的表现、水平和能力,然后指定其工种岗位)。现在,反其道而行之,开创了由职工自行判断自己的品格和能力,提出选择自己希望工作的场所,尽其可能由他自己决定工作前途的“民主化”人事管理,称为“建言报告”,引起管理界的瞩目。

专家们认为,“让棋于自己走”的这种“建言报告”式人事管理,比传统的人事管理更能收集到职工的容易被埋没的意见和建议,更能发掘人才和对口用人,从而对公司发展和个人前途更加有利。

此外,通用公司还别出心裁地要求每位雇员写一份“施政报告”,从 1983 年起每周星期三由基层员工轮流当一天“厂长”。“一日厂长”9 点上班,先听取各部门主管汇报,对全厂营运有了全盘了解后,即陪同厂长巡视部门和车间。“一日厂长”的意见,都详细记载在《工作日记》上。

各部门、车间的主管得依据其意见,随时改进自己的工作,并在干部会上提出改进后的成果报告,获得认可后方能结案。各部门、车间或员工送来的报告,需经“一日厂长”签批后再呈报厂长。厂长在裁决公文时,“一日厂长”可申诉自己的意见供其参考。

这项管理制度实行以来，成效显著。第一年施行后，节约生产成本就达 200 万美元，并将节约额的提成部分作为员工们的奖金，全上下皆大欢喜。

近年来，通用电气公司还“请”出了“莎士比亚”来协助人才管理，可谓蹊径独辟，别开生面。

公司制订的经理晋升考试制度不同寻常。升级考试命题并不是来自经济学典籍、也不是来自那些晦涩难懂的经营理论专著，而是莎士比亚作品中的一部，试卷则是写一篇我们常说的“读后感”而已。

开始时许多人百思不解，甚至提出意见。后经专家一语道破，才恍然大悟：这是对企业高级管理人员的基本心理素质要求。试想连一部世人皆知的文学作品中的人物心理尚不得而知的人，又怎样去理解公司内部成千上万的雇员心理呢？

通用电气公司的日本子公司——左光兴产公司还实行一种特殊的“无章管理”，也是感情化管理，最大限度地减少公司内部人际间的紧张关系，增强员工之间的信任，上下级之间的信任及员工对企业的信任。该公司近几年实行“无章管理”以后，年销售额在通用电气的所有海外公司中独占鳌头。

讨论：

- ① 通用电气公司在企业人事管理上采取什么政策？
- ② 每个企业都有自己的人员管理制度，通用电气公司为什么会采用那些似乎与生产毫无瓜葛的制度？
- ③ 通用电气公司的管理制度是依什么为原则？对于现代企业有何指导意义？

假如你是另一家电气公司的总经理，你是模仿通用电气公司人事管理制度呢？还是自制一套原理方案呢？能不能比通用电气公司还优越？

【领导工作方法】

新官上任“七不要”

作家王蒙的朋友之子，未到而立之年就当上了副县长。应朋友邀请，王蒙赋文一篇《诫贤侄》以勉励和告诫之。王蒙的话虽然不多，但诚挚而深刻，具有很强的针对性。全文如下：

把眼睛盯在工作上、业务上，不要盯在别人服不服自己上。一个芝麻官，又年轻，人家没有必服的义务，不服就不服，不服也得按工作程序运转。

千万不要弄几个人去搜集谁说了你什么，尤其不要自己在会上为自己抢白，不要自己出马批判对你的风言风语。你如果这样做了，就等于自己传播流言，等于把大家的注意力吸引到自己身上，等于自我出丑。

不要动不动骂前任。骂前任你就给自己出了个难题：你必须处处反前道而行之，而且要干得比他好得多。骂前任就把自己摆在了处处与前任相比较的聚光灯下，这对你其实并不利。

不要老是到上级面前说你这个县的人民多么落后，这个县的干部素质多么低下。骂自己的部属，只能暴露你自己的无能、无知，暴露你自己既不会团结人，又发挥不了大家的积极性——一句话，暴露了你自己的不称职。

不要老是到上面去呼救求援。周围十几个县都踏踏实实，就你这里老出事，除了证明你不行又能说明什么呢？一点矛盾也不能消化，要你这个副县长做啥？

不要动不动在下属面前流露对上级的不满。专门有这么一些人，窥伺着上头的矛盾，以便利用矛盾达到自己的目的。这样的人很不正派。

不要搞“十几个人、七八条枪”的亲属，更不要走到哪里就把他们带到哪里。谁也不是傻子。你那样做，在得到这十几个人的前呼后拥的同时会失去大多数。

各种大原则问题，自有组织和老同志教导，我这里说的供你参考，总之，大官小官，都是办事的官。用工作的成绩说话，则兴，则立，则吉；