



北京師範大學
社会发展与公共政策学院

领导力与决策

来自 MPA 课堂的精彩案例

高颖 编著



科学出版社

领导力与决策

——来自 MPA 课堂的精彩案例

高颖 编著



科学出版社

北京

内 容 简 介

本书从课堂教学中精选了中国本土化特色鲜明的 30 个领导力案例,并根据其内容特点将其划归为六类:规则制度的确立;特殊人物的安置;棘手事件的处理;矛盾冲突的化解;微妙关系的协调;领导、机遇与个人发展。本书可以帮助读者解决实际工作中的诸多困惑,提升自身领导力,改善工作关系,谋求更好的个人发展。

本书所辑案例的最大特点是鲜活,真实,与日常工作密切相关。而对于案例的分析和解读,坚定地立足于中国社会文化的大背景之下,“注重本土文化特点”、“艺术地解决问题”贯穿始终。

本书适合 MPA 学生使用,也适合希望提升自身领导力和处理问题能力的读者使用。

图书在版编目(CIP)数据

领导力与决策:来自MPA课堂的精彩案例/高颖编著.——北京:科学出版社,2013

ISBN 978-7-03-037521-6

I. ①领… II. ①高… III. ①领导学—案例—研究生—自学参考资料②决策学—案例—研究生—自学参考资料 IV. ①C934

中国版本图书馆CIP数据核字(2013)第106441号

责任编辑:方小丽/责任校对:张富志

责任印制:张 倩/封面设计:姚 洁

编辑电话:010-64010679/电子邮箱:fangxiaoli@mail.sciencep.com

科学出版社 出版

北京东黄城根北街16号

邮编:100717

<http://www.sciencep.com>

骏杰印刷厂 印刷

科学出版社发行 各地新华书店经销

*

2013年7月第 一 版 开本:B5(720×1000)

2013年7月第一次印刷 印张:16

字数:142 000

定价:39.80元

(如有印装质量问题,我社负责调换)

文字版的讨论课

(代序)

公共管理硕士 (master of public administration, MPA) 教学的目标, 最重要的是提高学生对现实问题进行分析和决策的能力, 而能力不是单靠知识传输就能解决的, 因而, 案例教学越来越受到大家的关注。这种教学法将典型案例引入课堂, 引导学生依据所学习的理论对案例进行分析, 提出应对方法, 因而大大有助于学生能力的提高。人们对案例教学的重视直接催生了多种案例教材的出版。该部案例集的出版将为 MPA 课程的案例教学增添一些新的色彩, 其特色体现在如下几个方面。

第一, 提供了 MPA 领导力学习和培训所需要的一组案例。

该书所辑案例的来源是 MPA 班的课程“领导力与决策”。出于教学和学生期望两方面的需要, 作者致力于特色案例的收集和整理。

我们知道, 有关管理、领导的案例一直是紧缺的。业内人士曾说: “中国工商管理教育和 MBA 教学最缺的是教材, 教材最缺的是案例, 案例最缺的是‘本土化’案例。”^① MBA 的情况如此, MPA 亦然, 甚至更紧缺。而就 MPA 中的领导力培训而言, 与需求相比, 有关的案例教材更是少之又少。

这与 MPA 学生对于领导力学习和培训的独有要求相关。所谓领导,

^①夏旭晖, 廖晓明, 陈建付. 工商管理案例本土化开发的困局和出路. 企业导报, 2010 年第 12 期。

就是引导团队成员去实现目标的过程。领导的行为，包括决策、授权和团队建设三个方面。就团队建设而言，需要团队成员之间有很好的沟通，能处理好人际关系，乃至有能力进行良好的冲突管理。目前，有关 MPA 的案例多为公共事件，即组织在承担其社会功能方面发生的事件，而鲜见有关组织内部团队建设的案例，例如，如何处理好中国场域下复杂的人际关系，如何在成员间进行充分的沟通、凝聚共识，这种案例很少见。

也许有人会问，MBA 教学中不是有不少关于领导力的案例吗？它们能否用于 MPA 的教学和培训呢？案例之间确实有一定的相互借鉴意义，但 MBA 与 MPA 自身特点的不同使得它们不完全适合 MPA 学习的需要：一是工商企业与公共部门的运行逻辑不同；二是两种领导的身份特征不同。第一种不同显而易见；第二种不同，是指 MBA 语境下的领导通常是企业经理类的高级管理人员，他们几乎具有在集团内杀伐决断的全部权能，而在公共管理的机构中，领导者则大多处于科层制或类科层制之下，这样的结构决定了他们在行使权力时必须考虑到更复杂和微妙的关系。因此，MPA 学生需要有与自己的需求更加匹配和契合的领导力案例。

该书就是回应这一需求的尝试。书中的案例既有身居领导位置的人遇到的问题，也有身处下属位置的人所遇到的问题，核心则是围绕“领导关系”进行的，很适合 MPA 学生的领导力学习和培训。

第二，案例全部源自 MPA 学生。

该书基于教学创新，尝试性地采用了从 MPA 学生那里搜集案例的做法。

案例的本土化是管理本土化对案例教学的内在要求。而前已述及，本土案例短缺又是个突出问题。该书创新性地采取了“取之于民，用之于民”的做法，即发挥学生自身的能动性。该书的 30 个案例均来自北京师范大学社会发展与公共政策学院的 2010 级和 2011 级的 MPA 学生。这些学生大多有两个特点：一是有社会经验；二是有追求。论社会经验，这些学生

大多来自政府部门、事业单位和非营利性组织，也有少数来自企业的相关部门，他们不仅有相当丰富的实际工作经验，而且由于身居不同类别的组织，他们的经验又具有不同类型机构的不同特色，殊为珍贵。论有追求，这些学生都是有心人。在职学习意味着一年 365 天几乎无假期，有些学生还是在外地工作的，每个周末的奔波学习无疑增加了旅途的辛劳。不难想象，没有足够的进取精神，没有明确的事业追求，是不会选择这种生活的。

就是这些学生，带着他们的经验和求知热忱集聚一堂，他们本身就是一个案例的宝库，他们身边的故事，生动而又充满挑战，值得我们关注。试看书中几个例子：有进取心、心直口快的小 A 却遇到个不爱面对面沟通，而习惯于在电子邮件上发号施令的上司；刚刚竞聘上岗任报社策划部主任的小杨，就要面对安插进来的一个副主任，偏偏这个副主任还是个没有工作能力而又爱惹事的 59 岁的前出纳；一个下属因没思想准备，会议上未能答出顶头上司科长询问的业务建议，而后在走廊偶遇处长，在与处长谈话时突然来了灵感，向处长谈了自己的建议，之后得到处长的表扬，这惹得科长非常不快；还有那些因空降来的新领导而产生的老部下的“忠诚困惑”问题……这些第一手的故事让我们生动地体会到，什么叫鲜活，什么叫地道的本土。这些故事对于我们浸润于中国文化之中的人来说，真是太熟悉了！而由于其细节中包含着那么多的中国文化因素，恰当处理这些问题，又需要借助丰富的实践智慧。可以预见，认真讨论这些案例，对于切实提高 MPA 学生的领导力和处理问题的能力必然会有真正的帮助。

第三，对课堂讨论进行了真实记录和深入分析，可谓是文字版的讨论课。

美国的大学有一种很重要的课型叫做讨论课 (seminar)，有人音译为“习明纳”。这种课型开始于德国的大学，后来逐渐被欧美国家的大学所采用。在美国，它是面向大学生，尤其是研究生的主要教学方式。在

这种方式中，学生是主动的，大家在多角度、多层次上进行交流互动，这就营造了一个脑力激荡的磁场，在这个场域中，他们的独立思考能力、批判思维能力、逻辑思维能力，乃至语言表达能力都会得到很好的锻炼。学生在这个场域中能力的提升是不难想象的。

作者在案例教学中就采用了这样的方式，该书即是对课堂讨论内容的记述和精选，可以看做是 seminar 的文字版。该书的每个案例都由“故事”、“问题”、“见解”、“总结评述”四部分组成，其中的“故事”自然来自学生，“问题”是教师的引导，“见解”是学生的发言，“总结评述”则是教师的总结和点拨。“见解”部分很具特色，因为它来自学生的发言，我们看到的是“一题多解”，对一个问题常常会有五六种见解，这是发散性思维的表现。大家在互动中常常碰撞出思想火花，以往简单的线性思维习惯得以逐渐改变，开放性思维的习惯得以培育，处理具体问题的能力自然得到了提高。说实话，学生们的见解都很高明，真不是一两名教师所能比的。2012 年年底，北京师范大学社会发展与公共政策学院曾专门请外部专家对 MPA 的教学工作进行了广泛的调查和评估，结果显示，MPA 学生对这种 seminar 式的教学方式非常认同。

总体来看，该书是一本探索之作。它是感受到 MPA 学习中案例供给的缺口、采用新的方式搜集案例、尝试学习新的教学方式的一种收获。它的价值和不足也都由此而生：因为具有开拓性，它有创新的价值；又因为是一种探索，稚嫩之处在所难免。

由蛹化蝶是一个复杂、乃至艰难的过程。希望读者对该书多作批评建议，以使这种尝试逐渐走向成熟。

张秀兰

2013 年 3 月于美国波士顿



放在读者面前这部案例集的最大特色是：书中的案例均由笔者的2010级和2011级MPA班的学生所提供。案例的素材均为他们亲历或亲见的、与自身工作密切相关的事件和问题。这些学生来自政府部门、事业单位、企业，以及非营利性组织，他们身边有足够多有价值的故事，值得我们回味和思考。

本书实质上是一个课程教学创新的成果集，其动议和主体内容均来自“领导力与决策”课程的课堂讨论。

2010年秋天，北京师范大学社会发展与公共政策学院（以下简称社发院）迎来了首届MPA学生；作为MPA的学位专业课，“领导力与决策”于2011年秋季开课。对于课程内容的安排和授课形式的设置，我们本可以采取一种相对保守的“循规蹈矩”的方式，即按照大多数管理类课程的做法，以西方经典的领导学理论的发展脉络为核心来进行课程设计。毕竟在这一教学模式下，理论相对成熟和完善，课程所需的案例比较容易找到，“传授知识”的授课目标也易于实现。但是授课过程作为“教”与“学”的一种交互，还必须考虑到学生的切身需求。

与全日制的学术型硕士研究生相比，MPA学生在很多方面有其独特性：因在职学习，只能利用周末的休息时间来上课；至少有3年的工作经历，

因此社会经验比较丰富，对很多问题都有自己独到的认识和理解；师生之间、同学之间的交流时间有限，因此周末两天的上课时间弥足珍贵……最主要的是，在工作了若干年之后重返校园，这些学生的诉求和目标更加明确，那就是希望学到更多有用的东西来充实、提高自己，为工作实践服务，同时也利于个人未来的发展。在职学习意味着“全年无休”，其辛苦不言而喻，而且在社发院的MPA学生中，还有一些来自上海、山西和河南等外省市的同学，每个周末往返于北京和工作地，为了求学不辞劳苦地奔波，非常让人感动。所有这些都促使笔者努力去探索一条教学的新路，让大家能够最大限度地从课堂学习中有所收获；如果课堂所授的内容大家在业余时间找找资料、翻翻书也能学到的话，那恐怕就对不起学生费时费力又费钱的一番付出了。

另外一点考虑是基于课程本身。理论，特别是管理类的理论，需要经过本土化的洗礼。具体到领导力和决策的问题，很多理论的有效性和实用性更是与特定的文化背景息息相关，一些在西方文化背景下经受了严格实证检验的理论，放到中国的大环境中往往会出现“水土不服”。一位曾经在多个跨国组织中担任中层领导的学生就曾提到：在国外很奏效的管理方法或激励制度，放到国内常常难以推行；一个在欧洲和北美洲分部颇受上下级认同的领导者，置身于中国分部的组织中却处处碰壁；在培训中学习到的若干西方领导学和管理学理论，移植于中国的组织中通常只是“看上去很美”。该学生将其归结为中国文化、思维和处事逻辑的独特性，这也给我们的课程设计以很大的启示和警醒：一些经典的领导力理论未必具备跨文化的普适性，只有充分考虑到经济社会文化背景、具体问题具体分析的领导策略才能更好地服务于实战需要；脱离实践和现实需要的授课只能是纸上谈兵，毫无实际意义。

幸运的是，以上两点很快在我们师生间达成共识。北京师范大学社发院一直以来始终坚持“以学生为本”的办院方针，而 MPA 的学生亦有着强烈的自我展示、相互交流的意愿，有了这样的支撑环境，本课程“以学生为主导、以满足学生需求为导向”的教学模式也就走出了尝试性的一步。

在课程内容方面，我们选择以系列主题的形式来安排并贯穿两条线索：明线按照领导实践中的相关内容来安排，包括识人用人、协调沟通、团队协作、授权控制、危机决策、推动变革等；暗线则依照西方领导学研究的进展，将特质理论、领导行为理论、权变理论、替代理论和自我领导理论等思想和适用于中国社会文化背景的结论贯穿到各主题内容中，旨在使理论与中国的社会现实和领导环境相结合，学以致用。

自 20 世纪 80 年代西方学者正式提出领导学的学科概念和理论体系以来，领导学日渐显示出其独立的范围、特点和价值，很多理论都在实践中发挥了重要的指导性意义。但我们也意识到，理论学习对于领导力的提升固然重要，如何将理论转化为可实际操作的手段更具现实意义。学术界和实业界对于领导及领导力的定义不胜枚举，但有一个要素几乎存在于各种定义中，即“领导是两个或两个以上的行为主体（如领导者和追随者）在特定条件下的相互作用与关系；领导力是个人与形势之间相互作用（而非个人素质）的函数”。这意味着一个优秀的领导者一定是因势利导、善于处理各种关系的，而领导力的打造和提升，也往往从处理好各种“领导关系”开始。具体到中国这个场域，每个个体都是负载着文化的，而这种文化，又有着数千年的积淀；这些个体在一个具体场域中的交往、沟通、博弈，会有多么丰富的内涵啊！

基于以上考虑，我们在案例选择方面采取了“问题导向”的原则，即本着“取之于民，用之于民；解决问题，服务实践”的原则，由选课

学生自己根据身边发生的事情来编写案例、提出问题。相比于当前 MPA 或 MBA 教学中普遍采用的经典案例模式（比如，以某些知名企业为例展开分析，或者结合理论教学的需要编写一些虚拟组织的故事等），本书所辑的这些案例都是鲜活的、真实的，案例的素材均为大家亲历或亲见的、与自身工作密切相关的事件和问题。故事中的某个人因陷于某种困局而求助于大家，大家则结合自己的经验或思考支招解惑；在学生充分发表个人见解、思想相互碰撞的同时，最合理和适当的解决方案也就逐渐产生了。

我们的具体做法是：①请大家留心收集日常工作中遇到的问题和困惑（可以是领导的问题，也可以是下属的问题），比如，与领导的矛盾和冲突、与下属或同事之间的误会等，要具体叙述一个场景、故事或事件，然后提出问题，可以是自己感到无奈的问题，也可以是看到或听到的其他人的问题，但不能泛泛提问，比如，“如何取得领导的信任”、“如何凝聚人心”，等等；②大家把小故事和问题发到老师的邮箱，随时有随时发，原则上每位学生至少提供一个问题，多多益善；③老师将大家发来的素材进行归纳和总结，并稍加处理（主要是隐去姓名、单位等，保护隐私），在每次课上结合当堂所论及的主题选择 1 ~ 3 个案例，在“大家来支招”环节中组织大家进行讨论，课后责成特定的小组进行总结，并请大家从论述的深度、全面性、完整性、适用性和可行性等几个角度对不同的解决方案做出评价。

在授课和讨论的侧重点方面，我们一方面偏重于领导者个体，即在既定的社会大背景和体制环境下（这些都是短期内无法有根本性改变的），如何努力把工作做好，把问题和困难解决，而不是去探讨深层的制度原因；另一方面偏重于可操作性，即分析和确定具体的操作方法及手段。对于思想道德和意识形态方面的内容我们毋庸多言，对于理论基础我们会论

及但不赘述，将重点放在对问题的具体处理方式的讨论和分析上，通过诸多观点的碰撞打破原来的思维局限和固有模式，让大家看过之后马上可以在实际工作中用起来。总之，通过对一系列既敏感又实际的问题的探讨，把领导力与决策的艺术落到实处。

经过两个学期的尝试，这一课程组织方式得到了很多学生的认可，充分的讨论也让学生受益良多，而且每次课的课堂气氛都非常活跃，热烈而欢乐的场景至今仍历历在目。

学生的收获主要体现在以下三个方面。

第一，很多学生从大家的建议中得到启发，在解决问题的同时也把自己的工作很好地向前推进，这应该是一个最大的收获。大家提出的问题涉及工作中的诸多方面，核心则围绕着有效领导和领导层级间的关系进行。班上的大部分学生都比较年轻，就管理层级来说大多处于单位的中层，几乎人人都有一定的“领导”经历，因此大家都希望能提升自身的领导力，成为一个卓越、高效的领导者；另外，与更上一级的领导打交道又是工作中的重要部分，大家亦希望与自己的领导建立融洽的关系，毕竟在一个既定的体制条件和相对稳定的组织架构内，要顺利晋升至更高的领导层级，首先要做一个好的“被领导者”。从课程结束后学生的反馈来看，大家相互间的经验交流和指点无疑对自己改善工作和领导关系大有裨益，而且是一种注入了“正能量”的积极改进，并非牢骚和抱怨之后的消极对抗。

第二，大家从各自提供的案例和问题中看到了不同行业和部门的工作特点，了解到“原来哪个岗位都不容易”。班上的学生以政府部门和事业单位的“体制内”人士居多，但也有一定比例的学生来自非营利性组织和企业，大家曾经一度相互“羡慕”，总觉得别人的工作环境更舒适、上下级关系更简单，而自己则整天被各种纷扰和矛盾搞得焦头烂额。然而，

当看到大家所面临的各种困惑和纠结时，很多学生都意识到，真是“人人有本难念的经”，“各行都有各行的难”，无论哪类行业部门、哪种单位性质、哪个岗位层级，想把工作做好都非常不容易，于是心理上平衡了很多，心态也随之淡定了很多。

第三，一些学生在大家的充分讨论和点拨之后意识到了自身的问题所在，改变了心态和看待问题的视角，可谓这一课程组织方式的有益的副产品。事实上，在大家所提供的故事中确实不乏“控诉型”和“抱怨型”的，提供者往往站在自身的角度去陈述问题，具有很强的“受害者”倾向，仿佛上级和下属都跟自己过不去。好在案例的提供是匿名的，在不知晓提供者的情况下，学生讨论起来也就无所顾忌，不少发言直指问题的要害所在，即提供者只顾抱怨别人而忽视了反省自身。很多点拨确有醍醐灌顶之效，让一些学生在“被拍”之后亦心怀感激，毕竟“态度决定一切”，健康、积极的心态利人利己。

本书对课堂的讨论内容做了分类梳理，也是对课程的一次系统回顾和记录。在社发院已开设两年的“领导力与决策”课程中，2010级和2011级的MPA学生总共提供和讨论了48个案例，本书择取了其中比较有典型性的30个，并根据其内容特点大致划归为六类：规则制度的确立，特殊人物的安置，棘手事件的处理，矛盾冲突的化解，微妙关系的协调，领导、机遇与个人发展，这一分类也是全书的框架；此外，“注重本土文化特点”、“艺术地解决问题”是贯穿于整个课程的基本原则，因此在本书之初我们也对此略作阐述。

由于每个故事的背后都有着强烈的“解决问题”的渴望，因此我们在讨论过程中也就格外注意建议的可行性和处理方法的可操作性，避免大而虚的指导和说教，重在实用。我们在充分认同西方领导科学理论的价值的同时，更加强调领导方法和艺术在中国文化土壤中的适用

性。因此，对于每个案例的分析，我们都坚定地立足于中国社会文化的大背景之下，而不是简单地套用西方的经典理论。这也是本案例集的一大特点吧。

本书所辑的案例均经过了学生的热烈讨论和认真总结，大家群策群力地给出了很多观点和建议，通过集体的智慧切实解决了实际工作中的诸多困惑。我们衷心希望本书的出版能够丰富 MPA 相关课程的教学内容，也希望书中的故事能够让更多的人受到启发，提升领导力、改善工作关系的同时，也能得到更好的个人发展。

高 颖

2013 年 4 月于北京师范大学



代序

前言

绪论 领导，是科学更是艺术 001

1 规则制度的确立 011

案例 1-1 恪守制度还是听老板的？ 014

案例 1-2 转换领导风格，重塑组织文化 020

案例 1-3 出力不讨好的李副主任 025

案例 1-4 部门奖金的分配 033

案例 1-5 不领情的下属 038

2 特殊人物的安置 043

案例 2-1 让人头疼的李大姐 047

案例 2-2 占位怠工又邀功的下属 053

案例 2-3 出乎意料的人事安排 059

案例 2-4 辞退与续用的两难 065

案例 2-5 情、理、法的纠结 069

3 棘手事件的处理	079
案例 3-1 令人不快的邮件	083
案例 3-2 来的不是时候的灵感	090
案例 3-3 “人情债”的麻烦	096
案例 3-4 “小心眼儿”的上司	102
案例 3-5 如何拿到这笔钱?	108
4 矛盾冲突的化解	113
案例 4-1 小王冤枉吗?	117
案例 4-2 如何树立自己的威信?	124
案例 4-3 到底对谁负责?	130
案例 4-4 事必躬亲的领导和爱听指示的下属	137
案例 4-5 “压力山大”的任务	143
5 微妙关系的协调	151
案例 5-1 “一仆二主”的无奈	157
案例 5-2 还要继续干下去吗?	165
案例 5-3 如何消除对立情绪?	173
案例 5-4 领导更换带来的麻烦	179
案例 5-5 难以平衡的关系	184
6 领导、机遇与个人发展	191
案例 6-1 留下还是离开?	197

案例 6-2 得不到认可的苦恼	203
案例 6-3 领导不给力怎么办?	210
案例 6-4 “两头为难”能变为“两面逢源”吗?	215
案例 6-5 要“铁饭碗”还是要出去闯?	220
 主要参考文献	 231
后记	233