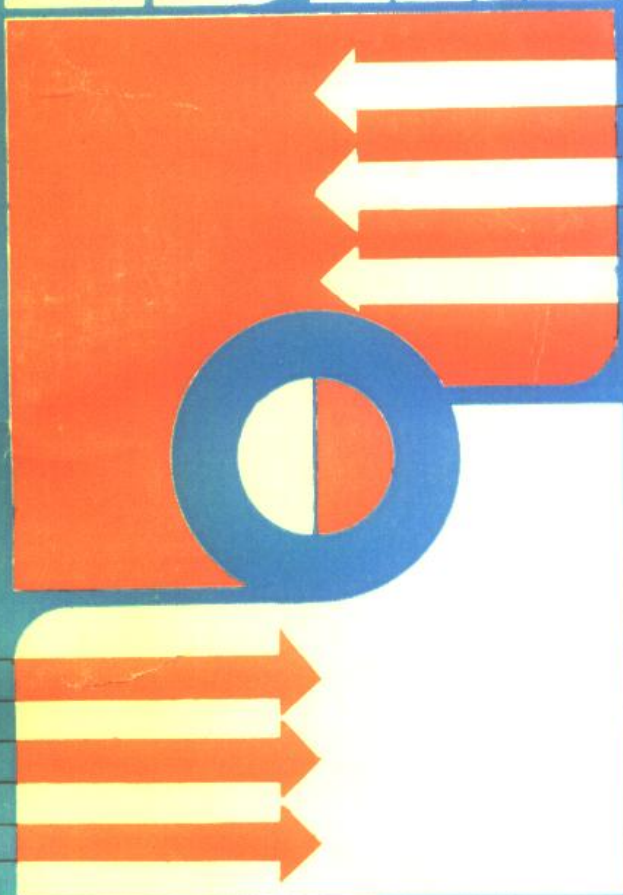


LDKX

齐永钦

主编

中国广播电视出版社



领导科学 案例选

领导科学案例选

主编 齐永钦

中国广播电视出版社

(京)新登字097号

领导科学案例选

主编 齐永钦

*

中国广播电视出版社出版

(北京复外广播电影电视部灰楼 邮政编码: 100866)

威海市新威印刷厂印刷

新华书店总店北京发行所经销

*

787×1092 32开 15印张 319(千)字

1991年11月第一版 1991年11月第一次印刷

印数: 1—6,000册 定价: 6.80元

ISBN 7—5043—1069—7/C.13

序

王续琨

“领导科学”或“领导学”是由中国人予以命名的新兴学科。国外管理学者对于领导行为、领导活动的研究，至少有几十年的历史，但主要限于对企业领导层（或称为决策层、经营层）的研究。因此，国外学者提出的种种领导理论，理所当然地可以归属于狭义管理科学，即企业管理学。

80年代初，中国学者在改革开放的大潮中，率先提出了“领导科学”这一学科名称。一大批研究者在马克思主义领导思想的指导下，全面深入地总结中国老一辈无产阶级革命家长期领导社会主义革命和社会主义建设所积累的实践经验，并且在广泛借鉴国外各种领导理论的基础上，为创建符合中国国情的领导科学进行不懈的努力和严肃的探索。1983年以来，陆续出版了一系列领导科学的教科书和专著，创办了专门刊物。成长于中国土地上的领导科学，其对象范围已不仅仅涉及企业领导层的活动，而且还包容党务、行政、军事、文化教育、科学技术等各个领域的领导活动。

研究范围如此之广的领导科学，与管理科学究竟是什么关系呢？依我之见，领导科学与狭义管理科学有着部分交叉的亲缘关系，它们又共同归属于广义管理科学。广义管理科学是一个学科集合体或学科群，除企业管理学、领导科学之

外，还包含社会管理学、人口管理学、家庭管理学、行政管理学、城市管理学、教育管理学的科学研究管理学、技术管理学、文化事业管理学、新闻事业管理学、图书馆管理学、军事管理学、交通管理学等。一句话，广义管理科学应当囊括所有以各个领域、不同层次的管理活动作为研究对象的学科。领导活动是高层次的管理活动，即一切社会组织的领导层的活动；那末很显然，以领导活动作为研究对象的领导科学就不能不在广义管理科学中占有极为重要的一席之地。同时我们还应当看到，领导层、管理层（执行层）、操作层作为不同的管理层次，既有联系又有区别，因此领导层的活动自有进行专门研究的必要，这也正是创建领导科学的基本缘由。可以认为，领导科学是由于管理科学的研究对象不断细化而衍生出来的一门新的分支学科。研究对象的渐次细化，恰恰是现代科学发展的重要趋势之一。

领导科学既然归属于广义管理科学，必然也具有各种管理学科的一般特征，即应用性、实践性的特征。这两个相互联系的基本特征，要求我们在学习和研究领导科学的过程中，必须认真地总结实践经验、借鉴实践经验，从对实践经验的反思中领悟领导理论，并进而升华出新的领导理论。历史的经验值得注意，现实的经验更值得总结、剖析。所以，从丰富多彩的领导活动中采集和整理活生生的案例，运用案例分析的方式进行学习和研究，对于领导科学来说是极为重要的。

案例(Case)又称为个例、个案、实例、事例。将案例运用于教学过程已有悠久的历史，如军事专业教学中的战例、医学专业教学中的病例、法学专业教学中的判例等。20世纪

20年代，美国哈佛大学商学院首创管理案例教学法。它一出现，便显示出特有的长处，受到企业界、教育界、学术界的普遍重视和广泛支持。至40年代，哈佛商学院已初步建立起包括案例选题、搜集、编写、应用、贮存、建档、注册、审批、更新、发行、经销、交换、版权保护等环节的管理案例系统，案例教学法在工商管理专业的课程教学中获得广泛的应用，甚至成为某些综合性管理课程的不可替代的唯一教学方式。几十年来，案例教学法已经风靡整个管理学界，产生了世界性的影响。

很显然，目前的管理案例大多侧重于描述企业领导层的活动，因此这些管理案例实际上就是企业领导案例。然而，领导案例不仅包括企业领导案例，还应包括党务领导案例、行政领导案例、军事领导案例、文化教育事业领导案例等。运用于各行各业领导者培训活动的领导案例教学法，导源于管理案例教学法，同时，也是时代和社会发展的产物。在现代社会中，社会组织(企业、机关、学校、军队、团体等)的交往沟通范围越来越广泛，活动机制越来越多样化，所面临的客观环境与形势越来越复杂多变。这就要求对社会组织的活动进行指挥、协调、控制的领导者，面对纷纭变幻的局面，能够审时度势，运筹帷幄，不失时机地做出正确的决策。在这种情况下，培养和训练领导者，单纯依靠讲习班式的理论教学，或者单纯依靠“师傅带徒弟”式的传帮带，都是有欠缺的。因为领导能力绝不是几条理论就能概括得了的，任何一个“师傅”的领导经验都是不全面的、有局限性的。而领导案例教学法恰恰可以弥补前述两种培训方式的不足。真实而又具体、典型而又多样的案例，可以使受训者、

学习者在较短时间里接触到大量实例，在“进入角色”精心分析案例的过程中，获得亲临其境般的新鲜体验，感同身受，促思启智，教益良多，余味无穷。最近几年，一些地方在党政干部培训中引入案例教学法，进行培训方法的改革试验，已取得令人满意的效果。

所谓领导案例，是对某一特定领导活动情景以书面形式所做的客观描述或介绍。每篇领导案例皆涉及某个社会组织中的领导者、被领导者、背景、环境、行为，通过数据、图表、对话、事实描写的形式介绍一次领导活动过程。案例是写实的、白描的，即记录确实已经发生过的客观过程，其本身不包括编写者对事实的分析评论。为特定教学目的而精心选择、科学编排的一系列领导案例，不仅可以为受训对象、学习者、研究者提供实际知识，而且更重要的是，可以向一切使用者展示具体的领导活动情景，提高他们在各种环境条件下分析问题、正确决断、处理工作的能力。

“运用之妙，存乎一心。”领导者的工作艺术——领导艺术，因时、因地、因人而异。领导方法的运用技巧，在某种意义上来说是可以意会而难以言传的，只有通过自我领悟才能实实在在地加以掌握，获得提高。学习和研究大量的领导案例，经过不断的比较、归纳、推演、深思、领会、参悟，能够在不知不觉之中逐步形成一套具有个人特点、行之有效的领导思维技巧和领导工作技艺。对于领导者来说，有效的领导思维技巧和领导工作技艺往往会使其终生受益，比之一般性的书本知识、抽象的理论概括更为有用。

《领导科学案例选》一书的编者，花费了几年时间，从大量的书刊报章中筛选素材，编成各种类型的领导案例160

余篇。这些案例大体按照通行的领导科学教材的体系编排顺序，可以作为领导科学课程的配套参考书来使用。每篇案例之后根据教学需要列出三两个思考题，为使用者进行案例分析提供思考的线索。这里需要提出的是，思考题不可能囊括每篇案例所蕴涵的全部内容和全部问题，因此在使用这些案例时切莫受这些思考题的束缚，更不能养成“按图索骥”的习惯。使用者应当充分运用想象力，无拘无束地进行分析，从而充分发挥每篇案例在教学过程中的作用。

编写和积累符合中国国情的高质量的领导案例，是一项长期的艰巨任务。本书编者为此贡献了自己的一份力量，这是值得称道的。我们相信，本书的出版不仅为领导科学的教学提供一本有实用价值的参考教材，而且可以为领导案例的编选提供有益的经验。

每一个社会组织的运作过程，都包含着领导活动。换言之，领导案例的素材处处皆有。我们期待着有更多的热心人加入搜集素材、编写案例的行列，写出更多、更新、更好的领导案例，建立具有中国特色的领导案例库，为领导干部培训方式的改革奠定坚实的基础。

一九九〇年九月四日

于大连理工大学南山新村半壁斋

目 录

序

第一编 决策

移人换计扭乾坤·····	(3)
将欲取之 必先与之·····	(6)
事不预不立·····	(11)
预见后的一箭九雕·····	(17)
美国“汽车王国”的皇冠为什么会落地·····	(18)
会当凌绝顶一览众山小·····	(20)
5 0 万元买一个教训·····	(22)
稳操胜算·····	(23)
欲降千里马 须有好骑术·····	(25)
识大体才能方向明·····	(27)
事业的兴衰取决于决策的正误·····	(29)
审时度势 决策取胜·····	(31)
抓住时机 勇于决断·····	(36)
卢璐的经营战略——“稳中求利”·····	(38)
吉田的成功秘诀——“善的循环”·····	(42)
“奔驰”靠什么起家·····	(49)
菲利浦公司的三次抉择·····	(51)

从名落孙山到世界摩托车大王·····	(53)
一块小碎片与一流大公司·····	(55)
一句话引出了一只“金凤凰”·····	(57)
餐桌上的一句话 使他成为大富翁·····	(59)
付钱给病人的诊所·····	(61)
花钱亮丑反得美名·····	(62)
“康巴斯”的亮相·····	(64)
由萧条走向兴隆的奥秘·····	(66)
无锡一举扬名·····	(67)
是上马还是下马·····	(70)
好中求好 优中选优·····	(78)
正确决策 来自群众·····	(80)
科学决策 集约经营·····	(82)
违反规律引起的深思·····	(88)
大祸临头时的决策·····	(90)
穿寿衣尝西红柿·····	(92)
有胆识的决策者·····	(94)
他的目光总是注视着未来·····	(96)
威尔逊追求的目标更远大·····	(98)

第二编 选人用人

识人之长 方能用之·····	(101)
林肯善于选人赢胜利·····	(104)
苏沃洛夫激将·····	(107)
决定世界历史的一瞬间·····	(109)
勿让身边“宝”闲置·····	(111)
穷则思变 竞争选人·····	(113)

竞选厂长得人才·····	(119)
调兵遣将 振兴工厂·····	(123)
缪厂长的用人“三字经”·····	(125)
治厂关键在用人·····	(130)
一个厂长的用人观·····	(134)
挖掘活力的源泉·····	(137)
专家领导集团的诞生·····	(140)
为啥群体功能发挥不了·····	(144)
正交设计用人法·····	(145)
伯乐荐才风格高·····	(148)
独具慧眼识人才·····	(150)
刘邦以弱制强的法宝·····	(153)
诸葛亮的知人术·····	(155)
赵匡胤驭将·····	(157)
士为知己者用·····	(159)
上任一年后·····	(161)
镇长人选属谁·····	(164)
谁当书记合适·····	(167)
他是“以工代干”·····	(169)
错在何处·····	(172)
赏罚分明干劲足·····	(173)
不应以貌取人·····	(174)
下梁不正上梁也会歪·····	(176)
身在曹营心在汉·····	(178)
失败后的悔改·····	(180)
爱才不避亲 荐才不避仇·····	(182)

用人不疑得忠将·····	(183)
第三编 思想政治工作	
思想政治工作还灵不灵·····	(189)
重振“生命线”·····	(193)
用“祖传秘方”医治“软骨病”·····	(198)
“蓝天”的凝聚力·····	(204)
“百万富翁”的“生命线”·····	(209)
“窗户纸”捅破以后·····	(216)
真诚是思想政治工作的生命·····	(211)
感人以情 待人以诚·····	(226)
有理尚需有匠心·····	(229)
叩开心扉播春雨·····	(237)
吃好玩好为啥还拴不住战士的心·····	(241)
“粥少僧多”怎么办·····	(245)
身教的效应·····	(247)
解放军英模汇报团的反响·····	(251)
这个工段确实变了·····	(253)
润物细无声·····	(259)
春风化雨·····	(262)
释放出人的巨大潜能·····	(264)
请来“德、赛二先生”·····	(269)
“仪化”的凝聚力·····	(274)
第一要素工作法·····	(277)
从“狂热崇拜”到“批判地吸收”·····	(280)
和风细雨的力度·····	(285)
情理交融谱新曲·····	(287)

袁伟民思想工作的艺术·····	(291)
标杆班组的“成功秘诀”·····	(293)
他的心留在了这里·····	(295)
他不会走·····	(297)
他为什么变坏了·····	(300)
巧用逆反心理·····	(302)
寓贬于褒效果好·····	(305)
幽默谐谑讽秦王·····	(307)
楚庄王绝缨掩过·····	(309)
“怎当她临去秋波那一转”·····	(311)
薛宝钗留下的启示·····	(312)

第四编 领导艺术与领导方法

党和政府请“卧龙”，人民自有“隆中对”·····	(317)
公共事务的公开招标·····	(319)
提供咨询的良好形式·····	(321)
省长办公会上的“例外”·····	(323)
信任比控制更有效·····	(325)
谁能采撷科学女神的玫瑰·····	(328)
四千起积案如何在当年处理完·····	(329)
他为何拼命工作而成效不大·····	(332)
甲部长错在哪里·····	(336)
新校长为何被免职·····	(339)
“轻松”的厂长·····	(341)
危机中崛起的企业家·····	(343)
厂长书记“将相和”·····	(347)
正职副职竭诚处·····	(350)

无端烦恼从哪儿起	(352)
两个后继经营者的鲜明对比	(355)
在武大郎的店里怎么办	(358)
天津外环线的奇迹是怎样创造的	(360)
舒晓雨和他的娃娃商店	(363)
群体决策理论为何不灵了	(365)
白茨纳特为何远走高飞	(367)
“水可载舟，也可覆舟”	(368)
覆舟启示录	(370)
权力的正当用处	(373)
“钱”的正确归属	(377)
列宁怎样主持会议	(379)
群众欢迎这样的会议	(383)
列宁的批评艺术	(386)
周恩来的批评艺术	(389)
挨批以后	(392)
棒打总经理的“绝招”	(394)
消弥冲突于未然	(395)
两个批评的故事	(397)
尽可能多地表扬	(399)
领导应征求什么样的意见	(401)
沉默的力量	(403)
微笑服务与宾馆效益	(406)
来自牢骚的微笑	(408)
首钢的责任制落实到了每个人	(410)
是制度就要认真执行	(411)

这四套房子该不该拆	(413)
这样的临场处理妥不妥	(416)

第五编 领导素养

默多克的成功秘诀	(425)
明星何以失去光泽	(427)
避免失败的最好方法	(429)
毅力推动你成功	(432)
源于自信 鼓勇而进	(434)
忍耐并非软弱	(437)
一诺值千金	(440)
一只香蕉的功能	(442)
自贬是成功的突破	(444)
让人赞美不如请人责备	(446)
领导切忌感情用事	(448)
鲁莽常使人好心办不成好事	(450)
逻辑诱导 推理归谬	(452)
领导就是服务	(454)
上下同欲者胜	(456)
凛然正气顶“世俗”	(458)
他为什么行骗万里处处得逞	(460)
后记	(462)
主要参考书目	(464)
主要参考杂志	(465)

第一编 决 策

