

现代企业领导艺术

金志涛 姚鸣健 编著

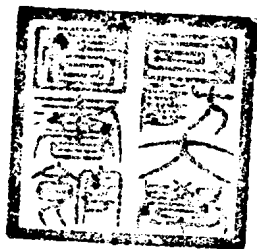


中国人民出版社



现代企业领导艺术

金志涛 姚鸿健 编著



中国群众出版社

一九八七年·北京

6004)

28

现代企业领导艺术

金志涛 姚鸿健 编著

中国图书出版社出版

(北京西城区太平桥大街4号)

山东济南印刷三厂印刷

新华书店首都发行所发行

开本850×1168毫米 1/32 印张11.375 字数272千字

1987年3月北京第1版 1987年3月济南第1次印刷

印数1—12,000

统一书号: 4271•297 定价: 2.95元

目 录

赤橙黄绿青蓝紫

——开篇语…………… (1)

· 上 · 职能篇

第一部分：有效决策的艺术…………… (9)

一、“南辕北辙”的启示：方向重于效率

——科学决策是领导者成功的关键…………… (9)

二、由“田忌赛马”说起

——什么是科学决策…………… (11)

三、“时代”王国为何发生危机

——领导者如何作战略性决策…………… (18)

四、“战势不过奇正，奇正之变不可胜穷”

——领导者如何作战术性决策…………… (22)

五、实行“一胎化”会导致男女比例失调吗

——领导者如何作风险性决策…………… (27)

六、借古喻今

——领导者如何作追踪性决策…………… (31)

第二部分：择人用人艺术…………… (36)

一、一面历史明镜的照射

——人才是成就功业的基础…………… (36)

二、得十良马，不如得一伯乐

——领导者要善识人才…………… (40)

三、“国有三不祥……”

——领导者要不拘一格、唯才是用…………… (49)

四、终身之计，莫如树人

——领导者要着眼明天、开发人才…………… (56)

第三部分：组织设计的艺术……………（ 63 ）

一、艾阿柯克的“回天术”

——领导效能来自于组织效率……………（ 63 ）

二、同是碳原子

——领导班子整体效能决定于“班子”

结构……………（ 68 ）

三、“兵无常势，水无常形”

——企业管理组织的灵活设计……………（ 79 ）

第四部分：行政指挥的艺术……………（ 90 ）

一、马木留克兵与普鲁士兵

——企业必须要有指挥……………（ 90 ）

二、从“权”字说起

——企业领导者要巧妙地行使指挥权…（ 92 ）

三、谁识宓子贱的心计

——企业领导者要善于排除指挥中的障

碍……………（ 98 ）

四、“什么时候我能去钓鱼，……”

——企业领导者要有一个统一有力的指

挥系统……………（ 101 ）

五、“一个好汉要有三个帮，……”

——企业领导者在指挥中要处理好各种

关系……………（ 105 ）

第五部分：协调关系的艺术……………（ 109 ）

一、可怕的“隧道视线”

——企业中的不协调问题日益突出……（ 109 ）

二、厂长不是“消防队长”

——协调的基本要求和一般方法……………（ 113 ）

三、天时地利不如人和

——调停人事的技巧……………（ 120 ）

第六部分：激励下属的艺术……………（ 133 ）

- 一、一个发人深思的“行为模式”
——靠什么来激励下属……………（ 133 ）
- 二、“横看成岭侧成峰，远近高低各不同”
——职工的需要种种及洞悉方法……………（ 138 ）
- 三、福克斯波罗公司“金香蕉”奖章的来历
——激励积极性的方式与技巧……………（ 145 ）

第七部分：行使权力的艺术……………（ 165 ）

- 一、梁山第一位寨主为何被火并
——领导者的权力是从哪里来的……………（ 165 ）
- 二、并非歇后语的“刘备摔孩子”
——领导者要善于提高自身的影响力…（ 171 ）
- 三、“小权过多，大权旁落”
——企业领导者要掌握授权的技巧……（ 177 ）

· 下 · 方法篇

第八部分：调查研究的艺术……………（ 193 ）

- 一、警惕“曾参杀人”旧戏重演
——调查研究是领导工作之母……………（ 193 ）
- 二、“勿忧夜暗，唯赖一灯”
——调查研究的现代观念……………（ 196 ）
- 三、方法千条，重在运用之妙
——调查研究的一般方法……………（ 201 ）
- 四、“天下快意之事莫若友，……”
——接触被调查者的技巧……………（ 210 ）

第九部分：运用制度的艺术……………（ 215 ）

- 一、“格里希今天飞回武汉”
——企业的有效性离不开制度……………（ 215 ）
- 二、从“例外管理”说开去

——企业领导者制订与运用制度的要 领.....	(218)
三、两篇报道引起的思考	
——制度的效力在于制约.....	(231)
第十部分：运筹时间的艺术.....	(237)
一、效率等于工作除以时间	
——领导者首先要管好自己的时间.....	(237)
二、鲁迅说：时间就象海绵里的水.....	
——领导者善用时间的诀窍.....	(241)
三、一个生活中的小例子	
——运筹时间的现代技巧.....	(252)
第十一部分：开会、谈话、行文的艺术.....	(262)
一、叶帅的小令“会议素描”告诉我们	
——要讲究开会的艺术.....	(262)
二、言为心声	
——要讲究谈话的艺术.....	(275)
三、劝君多喝点“墨水”	
——要讲究行文的艺术.....	(290)
第十二部分：领导方式选择的艺术.....	(298)
一、请您确定一下自己的“血型”	
——领导方式类型种种.....	(298)
二、他山之石，可以攻玉	
——国外领导方式选择研究.....	(303)
三、如果情况是A，那么最佳方式是X	
——领导方式选择应视情势而定.....	(312)
第十三部分：讲究工作方法的艺术.....	(320)
一、“戴明环”是怎么回事	
——企业领导者要掌握科学的工作程 序.....	(320)

二、“五音之变不可胜听”	
——企业领导者要学会“弹钢琴”……	(324)
三、“万事俱备，只欠东风”	
——企业领导者要善抓薄弱环节……	(328)
四、“运用之妙，存乎一心”	
——企业领导者要坚持的几条方法论原则……	(332)
第十四部分：思维方式变革的艺术……	(337)
一、要金子，更要学会炼金术	
——领导者要完成观念更新和思维形式变革……	(337)
二、“从来如此，便对吗”	
——领导者思维方式要由单维型变为多维型……	(340)
三、三角形内角和不等 $\neq$ 于 180°	
——领导者思维方式要由封闭型变为开放型……	(344)
四、“不以人蔽己，不以己蔽人”	
——领导者思维方式要由单纯演绎型变为重视归纳的创造型……	(348)
后记……	(355)

赤橙黄绿青蓝紫

——开篇语

在现代企业的经营中，有许多企业成功了，发展了；也有许多企业失败了，倒闭了。尽管每一个企业都有着不同的成功和失败的原因，然而，在某种意义上讲，企业领导者领导艺术水平的高低，是企业兴衰成败的关键因素之一。

领导艺术，同音乐、绘画、戏剧、舞蹈等艺术形式一样，也可以称得上是一种独立的艺术类别。所不同的是，艺术家创造的是一个优美动人的艺术品；企业领导者要塑造的是一个光彩照人的现代企业形象。一个企业要唱出商品竞争时代的强音，描绘出生机勃勃的瑰丽画卷，就需要“企业艺术家”倾注全部心血和感情，运用其独特的艺术手段来创造。

现代企业是一个由多种要素组成的比较复杂的经济组织，因此对企业领导者就提出了更高的要求。作为一个现代企业领导者，不但要熟谙各种领导的方法、原则和规律，同时也要讲求领导艺术，依靠丰富的知识、经验、机智和创造力，运用高度纯熟精细的技巧来灵活多变地解决复杂多样的问题。领导艺术是领导者在自身的素质、才能、经验、知识等因素基础上形成的非规范化的经验性和创造性的领导技能。倘若说，大自然中太阳的光线可以折射出赤橙黄绿青蓝紫美妙的奇观，那么，领导艺术作为一种生动活泼、丰富多彩、千姿百态的技艺，也蕴含着五颜六色的特征。

灵活性。现代企业中的领导工作头绪纷繁，因素众多，情况复杂，局势多变，随机性很强，领导艺术首先表现为领导者思考和处理随机性事件的应变能力和技巧。它完全不象一些常

规性的领导方法和工作方法那样有严格的程序和固定的模式，在大多数情况下，领导艺术的运用，都是因事因时因地制宜，即时即兴而发。例如，“民主式”的领导方式和“独断专权式”的领导方式，究竟哪种更适应本企业的发展呢？如果做一些调查，我们就会为它们找到各自不同的成功范例。对那些职工自主意识差、组织纪律松弛、歪风邪气盛行的单位，一味地强调民主是无济于事的。这个时候，只有强调权威、强调纪律，并且采取坚决果断的组织措施，才能迅速地改变局面。在一些人看来，好象“民主”和“独断专权”是冰炭不可同器，他们认为，作为一个企业领导者，要么就实行民主，要么就独断专行，非此即彼，非彼即此。实际上在很多场合民主和独断专行往往你中有我，我中有你，许多有效的领导都是在这种近似含混和矛盾中进行的。可见，领导者在领导活动中运用领导艺术，就要象玩七巧板那样灵活变通，如果以为一切都可以遵循现成的公式、定理就可以成功，只能是幻想。

多样性。领导者本人的素质会使领导艺术呈现出与众不同的个性。比如对历史、地理、天文、文学等的兴趣和爱好，开朗、乐观、爽快、耿直、幽默的性格特征，庄重、热忱、坚定、沉着、大方的个性修养，都有可能被运用到领导艺术中。武汉柴油机厂的外籍厂长，平时很少坐在办公室里办公。他要求其他领导干部同他一样，用大部分时间在生产一线巡视解决问题。而天津新港船厂厂长，则要求干部每天只用两个小时下车间，其余时间须在办公室里考虑全局问题。两种治厂方法大相径庭，孰是孰非，难以断定，然而事实上他们在各自的单位里都收到了较好的效果。这说明，不同的领导者由于各具有不同的个性特征，在处理同类事情时，往往会有迥然不同的办事技巧，甚至同一个领导者在处理类似的问题中，也会有不尽相同的解决方法。

经验性。一些领导的方式和方法在刚被采用或规范化以

前，往往是以领导艺术的面貌出现的，总是带有朦胧的经验色彩。有些领导艺术是领导者个人在积累的直接经验和间接经验的基础上领悟出来的领导诀窍，虽然这些若明若暗的“诀窍”还未被提炼和升华，仅仅表现为领导艺术的较低层次，尚处于“只知其然，不知其所以然”的模糊状态，但却是领导艺术总体中不能缺少的内容。芜湖市“傻子瓜子”经营者，尽管他不懂得什么领导科学的规律和原则，甚至还没有摆脱家长式的指挥和领导方式，但他却拥有一套颇为灵验的领导艺术。现代企业虽然进行的是社会化的大生产，但从领导艺术中彻底抹去经验的色彩是不可能的，相反，经验本身一方面可以通过逐渐积累和锤炼，升华为更高超、更奥妙的领导艺术；另一方面可以从中精选出比较稳定的、规范化的并被实践反复检验证明是行之有效的东西固定下来，总结出规律，上升为科学。

创造性。领导艺术相对于领导科学来讲，是一门“应用学”。在领导艺术的范畴中，除去经验性的一面，更有意义的是表现为现代领导科学所揭示的领导规律、原则、方法等的创造性运用。同样一部贝多芬的《命运》交响曲，优秀的指挥家总是有自己独到的理解和感受，并把自己的“再创造”通过乐队传达给听众。领导艺术与领导者本身的创造力密切相关，只有创造能力强的领导艺术，在其工作中才有可能表现出较高的领导艺术。随着领导科学的建立和发展，许多领导工作必将越来越规范化、程序化、定量化，但这些定量、模式和程序，也只能相对地符合实际，不可能同实际领导工作中的每事每时相吻合，因而还需要运用领导艺术来把符合一般规律的科学方法和科学程序具体化、灵活化、技巧化，使之能够得到顺利的贯彻。正如诺贝尔经济学奖获得者A·西蒙所说：“愈往高层，领导人就愈无法找到符合决策的明确程序，这就往往要依靠高级管理人员本身的经验、判断力、直觉和创造力。”因此说，领导艺术不是墨守成规的产物，也不是僵死的教条，领导者实

施领导艺术的过程，始终是一个不断开拓和不断创造的过程。

技巧性。领导艺术还表现为领导者巧妙地、和谐地处理或解决问题的能力。领导者经常要在似是而非的情况下做出某种选择和判断，比如过与不及之间、冷与热之间、动与静之间、快与慢之间等等，都是要求运用领导艺术来处理的敏感点。这些地方的优和劣、正确和错误的差别往往是很细致的，如此这般就可以达到高超的艺术境地，如此那般则可能弄巧成拙，适得其反。可以说，领导者运用领导艺术的水平高低，一个很重要的方面是要看他运用技巧的娴熟程度。赫伯脱·H·卡林在他的《领导方法提示》一书中指出：“领导方法有它独特的内容，有它自己的一套技术。换言之，它在很大程度上是可以获得的，是可以象其他任何一种技巧那样学得会的。而且，它是所有各种技巧中最高级的一种技巧。”

实践性。领导艺术，就象舞台和绘画艺术一样，虽然有一般规律可循，但是要掌握它并运用之妙，则必须通过实践体验和琢磨。象梅兰芳和程砚秋这样的艺术大师，在京剧唱腔、念白、表演方面达到了很高的艺术境界，虽然这些艺术精华可以写成一木厚厚的大书，但谁也不可能仅凭啃完这本书，熟背几条规则和要令而不下一番苦功实践就能成为梅兰芳和程砚秋“第二”。严格说来，真正的活生生的领导艺术在书本上是学不到的，虽然我们可以写成这样一本书，但并不等于这就是现实中的领导艺术，因为领导艺术丰富的内容是保留在领导实践之中，往往处于“只可身教，不可言传”的潜在状态。所以，领导艺术的获取必须来源于领导实践，领导艺术的运用必须回到领导的实践中去。如果说掌握领导艺术还有什么捷径的话，那么，这就是通向艺术宫殿的幽径。

综合性。领导艺术作为领导者的一种技能，既要以领导者的知识和经验作基础，又要以领导者的才能和素质为前提，还要以领导者有效的方法和灵活的技巧为手段。领导者的能力是

一种高级的综合能力。很难想象，一个没有丰富的实践经验和渊博的科学知识的领导者，会掌握和运用好领导艺术。离开领导者高超才能和优良素质，也是无从谈及领导艺术的。同层次的领导者，为完成同样的工作任务而运用同样的领导方法时，如果不讲究些技巧性，产生的效果也就会截然不同。作为一个综合性的概念，领导艺术既具有经验和知识的基因，也有才能和素质的要素，同时还包括一些方法和技巧的含义。

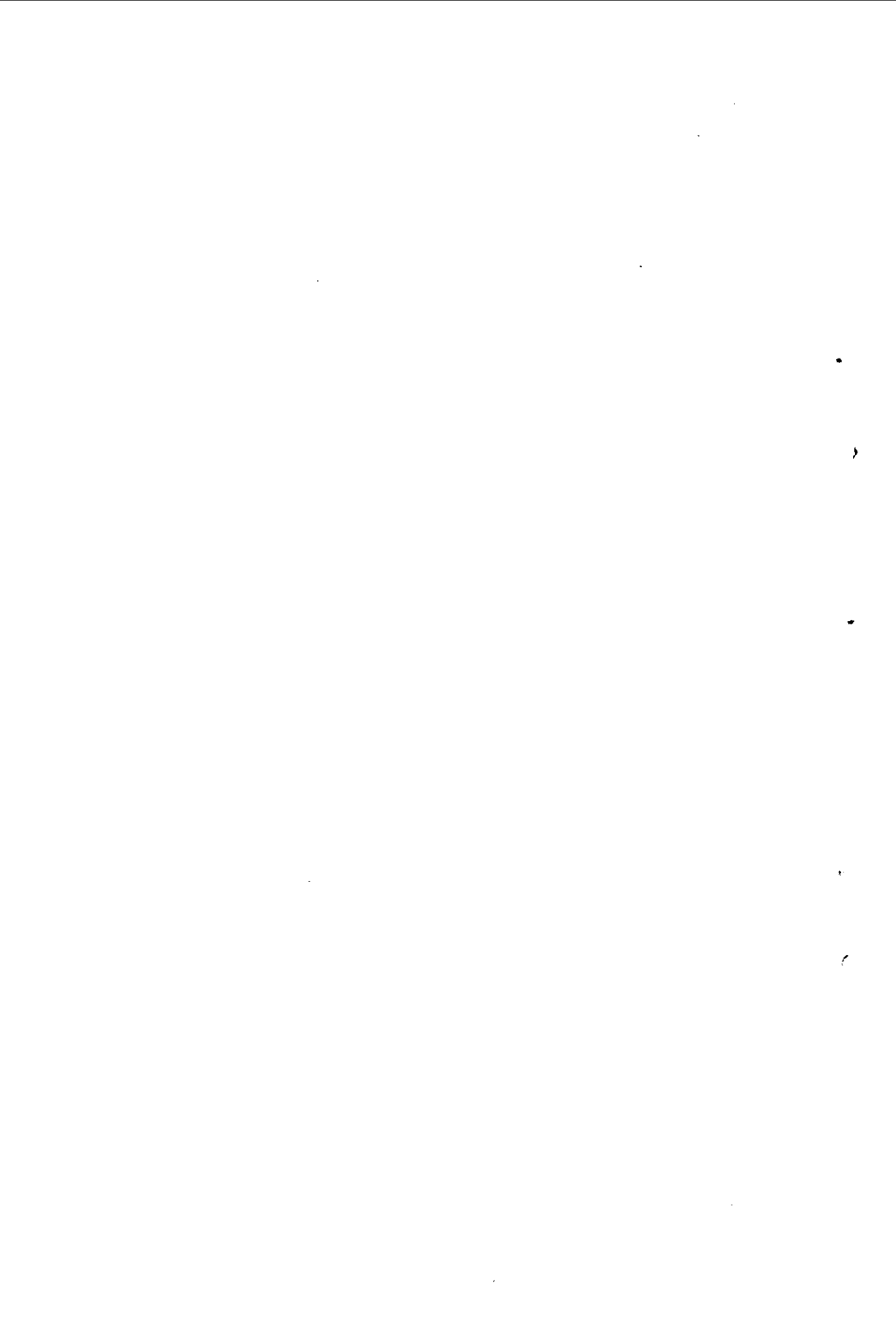
从上述领导艺术的种种特征来看，要成为一个成熟的领导者是不容易的，这就如同要成为一个艺术大师是不容易的一样。因为掌握任何一种艺术并不仅仅在于知道了它具有哪些特征，而重要的是要将这些特征融汇到自己的艺术实践中去，在实践中重新展现出这些特征。在我们看来，“艺术”的奥妙就在于创造“艺术”的方式和方法表现为无穷的和无常的变化组合。我国古人早在两千五百年前就已经领略了“艺术”的真谛：“声不过五，五音之变，不可胜听也。色不过五，五色之变，不可胜观也。味不过五，五味之变，不可胜尝也。”不难想象，音乐家以自己的激情，通过几个可数的音符构成的旋律能不断奏出优雅悦耳的乐章；在美术家的调色板上，用“三原色”可以演化出姹紫嫣红超越自然的绚丽色彩；烹饪大师施展煎、煮、爆、炒的精湛技艺，能够制作出色、香、味、型各具特色的诱人佳肴。作为一名优秀的企业领导者，则必须善于从自己的工作对象中去体验和寻找自己的领导方式和方法。

在企业领导的实践中，我们常常发现：在这个企业用这种领导的方式和方法是有效的，在另一个企业不一定有效；在这个企业的这个时期用这种领导的方式和方法是有效的，在另一个时期则不一定有效；在这个问题上用这种领导方式和方法是有效的，在另一个问题上就不一定有效。可见，在现代企业中，确实没有什么普遍适用的“最好的”或普遍不适用的“最坏的”领导方式和方法。这就是我们在阐述企业领导艺术时反

复强调和始终遵循的“权变”原则。无论是现任企业领导者，还是有志于成为一名现代企业家的朋友们，都应该懂得这样一个道理：一种领导方式和方法的好坏，不在于这种方式和方法本身，而在于对这种方式和方法的具体掌握和应用。

优秀的企业是一个真正的艺术品。每一个企业的领导者应是一个艺术品的创造者。只有用虔诚的信念，满腔的热爱，全副精力地投入创造，才会“塑造”出真正称得上是“艺术品”的优秀企业。这样的“艺术品”，比之美术家戏剧家舞蹈家的“艺术品”要伟大得多、宏伟得多、壮观得多！

·上· 职 能 篇



第一部分

有效决策的艺术

一、“南辕北辙”的启示：方向重于效率

——科学决策是领导者成功的关键

《战国策》中有这样一段记载：

魏王想发兵攻打赵国的邯郸。季梁得到了这消息，风尘仆仆地赶来见魏王说：“我这次来的时候，在太行山下看见一个人，正驾车子向北走，告诉我说：‘我要到楚国去。’”

我听了觉得奇怪，就问他：‘你到楚国去，应该向南走，为什么向北呢？’

他说：‘不要紧，我的马跑得快。’

我说：‘你的马虽然跑得快，但这不是去楚国的路。’

他又说：‘不要紧，我的旅费很多！’

我又告诉他：‘路费多，方向不对，也不能去楚国啊！’

他接着又说：‘我车夫驾车的技术很高明。’

唉！您看，方向错了，马跑得越快，路费越多，那样走下去，离开楚国的路程不是越远吗？”

季梁讲完这个故事后又对魏王说：“现在大王要想成为一个有名的霸主，一举一动都应该让人信服，如果用武力扩充威望，那就会得罪天下诸侯，离你想做诸侯领袖的愿望就越远了。这不正象那个要到南方楚国去，却驾着车子向北走的人一样荒唐吗？”