

知识经济时代的权力艺术

新 领导 艺术 全书

主编 孙钱章 吴江 马抗美

总顾问 田纪云

中共中央党校出版社
九州图书出版

新领导力全书

——知识经济时代的权力艺术

中 卷

主 编：孙钱章 吴 江 马抗美

中共中央党校出版社

九洲图书出版社

分 目 录

(中 卷)

第七篇 领导运筹

第一章 指挥：从制定决策到实施决策

第一节 领导运筹的内容	591
一、尼克松、威尔逊等人的主张	591
二、德鲁克的主张	592
三、西蒙的主张	592
四、华伦·班尼斯的主张	592
五、黛博拉·本顿的主张	593
第二节 领导运筹的基本理论	593
一、运筹学的基本内容	593
二、领导运筹的基本原理	595
三、运筹网络与网络协调方法	598
四、领导运筹的要素	600
第三节 组织系统的运筹	602
一、组织运筹：追求系统的高效能	602
二、贝塔朗菲的功绩	604
三、结构优才能效能佳	605
第四节 可资借鉴的领导运筹术	607

一、‘伟大的组织者’——斯隆对通用汽车公司的组织运筹	607
二、找出运筹网络中的关键路线——高超的领导艺术	610
三、“运筹得当，狗屎有价”——尤伯罗斯的成功运筹	610
四、时间是稀缺的资源——领导者时间运筹的“分身术”	612
五、运筹的难点——“是交给别人，还是非躬亲不可”	613

第二章 目标分解

——指挥的切入点

第一节 目标——指挥的依据	616
一、费尔与“企业不被政府接收”——目标是有效决策的起点	616
二、目标总动员——走出“错误领导”的技巧	617
三、高射炮为谁而战？——目标的评价功能	618
四、“纵向到底、横向到边”——目标分明、人人有份	618
第二节 挑战性目标——激动人心的乐章	619
一、宏伟的、大胆的、冒险的目标（BHAG）——18家百年 大企业为何不败？	620
二、“一定要打入美国市场”——日本丰田汽车公司的 挑战性目标	621
三、信念的力量——挑战性目标实现的条件	621
四、为荣誉而战——挑战性目标与价值观	622
第三节 目标分解与目标参与——使决策目标 成为下属自己的目标	623
一、“合意式决策”——日本企业组织的秘诀	623
二、请下属参与目标的制定	624
三、走出目标参与的误区	624
四、“让员工找答案”——参与决策的新趋势与领导角色转换	625
第四节 “一分钟目标”——正确的目标还需有正 确的表达形式	626
一、一分钟目标的真谛	626
二、“两个以上的目标就等于没有目标”	626
三、“我弄不懂复杂的问题”——彼得·杜普里如是说	627
第五节 目标分解与组织分工	628
一、从《圣经》开始的领导问题	628

二、目标分解和组织分工的实证	628
三、传统组织设计的尴尬和化整为零的突破	629

第三章 组织分工与分权

——实现决策执行机关的专门化

第一节 传统的执行与执行机构	631
一、“朕即国家，朕即法律”——路易十四的名言	631
二、企业的家长式领导者：亨利·福特	632
第二节 总统与议会——政治领域的组织分工与分权	633
一、约翰·洛克：伟大的分权先驱	634
二、水门事件：尼克松被迫下台	634
三、伊朗门事件：里根险些成为尼克松第二	635
四、1995：美国国会与政府财政预算之争	636
第三节 统帅部与参谋部——军事领域的组织分工与分权	637
一、法兰西之鹰的“翅膀”——拿破仑的创举	638
二、青出于蓝而胜于蓝：普鲁士参谋本部的建立及对世界的影响	639
三、“我只需要一样东西：权力”——伍德沃德的直率	640
四、“恶魔导演的战争”	641
第四节 老板与经理——经济领域的组织分工与分权	642
一、火车相撞事件引发的革命——“经理制”的诞生	642
二、通用汽车公司的兴起之谜——斯隆的“分权事业部制”	643
三、“分权事业部制”的强大生命力——通用电器公司的 三次组织机构变革	644
四、分权——法国统盛·普兰德公司长盛不衰之源	647
五、MBA——经理的摇篮	648
第五节 组织革命与长治久安——组织运行的优化	649
一、“两权分离”还是“三权分离”——斯隆没有回答的问题	649
二、谁该抱怨——分工不分权的终结	650
三、“还他们自由”——分权的精神境界	650
四、“如果这场战争打了败仗，负责的人就是我” ——丘吉尔的责难	651
五、为什么韩国历届总统都没有好下场——分工不分权的悲剧	652
六、德国的破产企业为何都不是真正的股份制公司	

——分权的效能	653
七、砍掉椅背，到处走走——“走动式领导”	654

第四章 日常指挥

——把握着力点的方法

第一节 从日理万机到不问琐事	656
一、“日理万机”——传统的领导为何出力不讨好？	656
二、“不问琐事”——现代领导的潇洒之术	657
第二节 只管两头，不管中间——领导的黑箱方法及运用	658
一、“管两头”——黑箱及输入与输出	658
二、“领导者要干自己的事，不干别人能干的事” ——黑箱方法的操作过程	659
三、“一分钟经理”为何值得仿效——既抓输入，又抓输出	660
四、肯尼迪与古巴导弹危机——忽视输出与输入的比较所酿成的苦果	661
五、诸葛亮的“锦囊妙计”为何不宜提倡	662
第三节 不问琐事——忠告领导者们	664
一、“领导不要在工作细节上耗费精力”——法约尔的忠告	664
二、“不要瞎忙，问题‘只有三个’”——从“佩雷特原则”到 “ABC分类法”	665
三、“切勿在小问题上浪费时间”——理查·S·史罗马的忠告	667
四、给自己挤出“思考时间”——不给琐事以可乘之机	668
五、“主管是下属的助手”——IBM老板现身说法	669
六、“都是别人的作品”——海因茨·尼克斯道夫为何成为 电脑产业大王	671
第四节 “不去做别人能做的事”——摆脱“瞎忙” 的授权艺术	672
一、将“别人能做的事”交给别人去做——授权的含义	673
二、“众人拾柴火焰高”——授权的动机	673
三、“将受命于君”与“将能君不御”——授权的原则	676
四、尽人之智与成人之美——领导者应对授权有良好的心态	678
五、里根的决策、授权艺术	680
第五节 如何烧好“三把火”	681

一、新官慎烧“三把火”	681
二、精心选好突破口	683
第六节 学点权力“太极拳”	683
一、学点“太极推手”	684
二、“推”的艺术	684

第五章 例外指挥

——处理模糊性、随机性事件

第一节 模糊性、随机性事件与领导运筹艺术	685
一、毛驴与草料——从“布里丹效应”看模糊性事件的抉择难度	685
二、“军无常形”——蒙哥马利强渡莱茵河	686
三、罗斯福“精明”与“糊涂”的运筹术	687
四、日本汽车进军美国市场——商界角逐	688
第二节 权变理论与方法	689
一、因事制宜——权变理论的灵魂	689
二、可口可乐战胜百事可乐——权变计划	689
三、领导艺术是权变控制的艺术	790
第三节 “非程序化”决策艺术	691
一、西蒙的理论与贡献	691
二、“非程序化”决策理论的内容	691
三、处理模糊性、偶然性事件的两个基本原则	692
四、艾森豪威尔的“D”日决策	693
五、朱可夫妙用探照灯的领导艺术	695
第四节 处理模糊性、偶然性事件的素质要求	695
一、电子专家任总经理的电子公司倒闭析因——什么是 “内行”领导	696
二、社会学家在法国“走红”——软科学比硬科学更重要	696
三、“人定胜天”——情感因素对处理模糊性、偶然 性事件的影响	697
四、高尚+“破坏今天”+“T”型知识结构——领导者 应变素质结构	698
五、领导人的摇篮——肯尼迪政府学院“领导力训练纲要”	699

第六章 沟通与协调的方法和艺术

第一节 从白宫的二度关门看冲突的必然性、普遍性	702
一、冲突的概念	702
二、冲突的二重性：建设性冲突与破坏性冲突	703
三、闻争则喜：斯隆与盛田昭夫的成功之道	704
第二节 冲突的理性分析与对策	705
一、冲突根源解说	706
二、三种冲突类型：“战斗”、“竞争”和“辩论”	707
三、处理组织冲突的五种对策	709
四、“安全阀”理论与方法——最有效的冲突对策	711
第三节 沟通——冲突协调的途径	713
一、组织沟通两条渠道	713
二、沟通的两个方面的障碍	717
三、沟通的三个方向	719
四、有效沟通的四项基本原则	721
五、沟通的“十戒”与“十益”	722
六、促进有效沟通的九项“倾听”术	723
第四节 原则性与灵活性的辩证法——领导协调艺术举例	724
一、华盛顿是如何调和左右手冲突的	724
二、戴高乐为何决定法国退出北约	727
三、“铁娘子”与“撒切尔主义”	729
四、“参与决策”促进德国劳资关系融洽	731
第五节 协调不成，另辟蹊径	733
一、梅特涅的“均势外交”	733
二、尼克松的“中国牌”	734
三、“个人外交”——沟通的另一条蹊径	736
四、卓别林的“一字万金”	737

第七章 控制与约束的方法

第一节 领导活动中的控制	739
一、领导控制的难点	739

二、领导控制的基本原理	741
三、领导控制的基本方法	744
四、领导控制的基本形式	745
五、IBM 成功收购莲花公司——反馈与控制的典范	748
第二节 学习有效控制	750
一、通用总裁的座右铭——领导控制的三种状态	750
二、控制是在含混与矛盾中进行领导	751
三、变量控制——洛克希德公司的实践	752
四、“安东尼结构”与组织层次控制	754
五、“大公司、少创意”——领导控制中的精神弹性	755
六、“IBM 研究员”制度——激发创新的制度控制	756
七、“超稳定”：传统领导控制的误区	756
第三节 失控及其后果	758
一、“内阁成员是总统的天然敌人”——失控是普遍存在的现象	759
二、谁是“二战”的赢家——德、日从军事弱国成为经济强国	760
三、为什么丘吉尔会在 1945 年下台？——绝对的控制来自下属	761
四、失控的极端形式：组织瓦解——从“大和事件” 到“巴林破产案”	763
第四节 批评“政府垄断了的批评”——走出传统 约束监督的困境	765
一、传统监督是“政府垄断了的批评”	765
二、大藏省经济丑闻迭出说明了什么？	766
三、“司法独立”就是“监督独立”吗？	768
四、希尔斯曼谈外部监督形式	770
第五节 双赢策略——强化现代约束监督机制	772
一、韩国总统府“入网”	772
二、普利策状告美国政府	774
三、给克林顿总统“评级”	775
四、高官无隐私与总统的“血泪史”	776

第八章 现代企业谋略运筹

第一节 制定企业前景规划	779
一、两把成功的钥匙	779
二、何谓制定前景规划	779

三、规划不实行，反有致命伤	780
四、如何让员工了解你的远景规划？	781
五、领导的前景规划对公司业绩之影响	783
第二节 领导模式从 COP 向 ACE 变革	784
一、良好运作的优秀企业有什么特点？	785
二、一次变革实践	785
三、以什么模式进行运作？	786
第三节 谁主风流——商战谋略	788
一、全球争霸：柯达与富士	788
二、狭路相逢：丰田与山姆大叔	791
三、谁主沉浮：本田与雅马哈	793
第四节 宝剑锋从谋里出——企业形象战略策划	795
一、CI——企业形象再造	795
二、企业形象战略策划原则	796
三、麦当劳的 QSCV 战略	798
四、走向哈佛——海尔的成功之路	800
五、团队精神——杨森的企业发展战略	803

第八篇 领导思维

第一章 应运而生：领导哲学

第一节 领导哲学的对象与功能	809
一、价值优先与价值抉择	809
二、情感分析与情感控制	810
三、领导思维方式	811
第二节 不可忽视的客观性：领导对主客体世界的认识	812
一、人类共有一个自然界	812
二、人类社会趋向一体化	813
第三节 硬币的两面：领导即主体与对象的关系	814
一、领导与协作	815
二、指导与约束	815

第四节 从长计议：远期与近期目标的关系	816
一、目标及其价值	817
二、远期目标与近期目标	817
第五节 运转的机器与零部件：局部与整体的关系	818
一、先从实例说起	818
二、局部与整体的关系	818

第二章 与智慧相伴：科学思维方法

第一节 就事论事：实证方法	820
第二节 质量统一：定性与定量方法	822
一、定性思维方法及其具体操作法	822
二、定量思维方法及其具体操作法	823
三、定性思维与定量思维的统一	824
第三节 推验未知：假设演绎法	825
一、假说及假说方法	825
二、假说的作用	826
三、运用假说方法的具体步骤和原则	827
第四节 有则改之：试错法	828
一、波普尔论证伪与试错法	828
二、试错法的具体运作	829
第五节 黑白之间：博弈方法	830
一、博弈论和博弈方法	831
二、博弈方法的基本步骤	832

第三章 实际操作指南：领导活动方法系统

第一节 控制方法及运用	835
第二节 信息方法及运用	837
第三节 系统方法及运用	839
第四节 积木游戏：结构——功能方法	840
第五节 多与少：时间和效能方法	843
一、及时观念与时间方法	843
二、效率和效能观念	845
第六节 效与费：信息社会中的价值工程方法	846

一、“知识与智慧的价值”	846
二、价值工程方法	847

第四章 差别即真实：一般思维方法

第一节 纲与目：发散与收敛思维方法	849
一、发散性思维及其形式、特点	849
二、收敛性思维及其特点	852
三、发散性思维与收敛性思维的关系	852
第二节 动与静：动态与静态思维方法	853
一、静态思维方法及其特点	853
二、动态思维方法及其特点	855
三、动态思维与静态思维的关系	857
第三节 经与纬：纵向与横向思维方法	858
一、纵向思维及其特点	858
二、横向思维及其特点	859
三、纵向思维和横向思维的关系	860
第四节 来与往：超前与后馈思维方法	861
一、后馈思维及其特点	862
二、超前思维及其特点	863
三、后馈思维与超前思维的关系	865

第五章 运筹帷幄，决胜千里：现代谋略思维方法

第一节 识君真面目：什么是谋略思维方法	867
一、从马岛之战和戴高乐的声明看谋略思维	867
二、谋略思维方法的构成和实质	868
第二节 由何而来：谋略思维的逻辑起点	869
一、谋略起点：竞争、对抗	870
二、竞争、对抗的特点	872
三、解决竞争和对抗的几种谋略思维方式	875
第三节 谋略思维的条件、基本特征和功能	876
一、谋略思维的主体条件	876
二、谋略思维的基本特征	878
三、谋略思维的功能	880

第六章 创造性思维方法

第一节 创造性思维的含义、特征和作用	883
一、创造性思维的含义及特征	883
二、创造性思维的作用	886
第二节 探源：激发创造性思维的因素	887
一、非理性因素	887
二、经验因素	890
三、四位科学大师是如何抹煞创新思想的？	892
第三节 创造性思维能力的表现形式	893
一、逻辑思维与创造	893
二、联想、想象与创造	894
三、直觉、灵感与创造	896
第四节 动中有静：创造性思维的原则	897
一、独立性原则	897
二、求异性原则	898
三、跳跃性原则	899
四、实践性原则	900
第五节 找寻窍门：创造性思维的方法	901
一、相关法	901
二、正向思维法	902
三、反向思维法	903
四、转向法	904
五、放松法	905

第七章 21 世纪领导思维的新原则

第一节 寻求特殊解——独特性思维原则	907
一、独特性思维原则的含义	908
二、独特性思维原则的适用前提	908
三、独特性思维原则的使用方法	909
四、运用独特性思维原则可以在十个方面受益	910
第二节 寻根问底——展开目的思维原则	910
一、展开目的思维原则	910
二、运用展开目的思维原则的六个步骤	911

三、运用展开目的思维原则成功的范例	913
第三节 寻求“理想解”——应有状态思维原则	914
一、应有状态思维原则的含义	914
二、运用应有状态思维原则的步骤	915
三、变革目标（应有状态）的特征	915
四、运用应有状态思维原则可以有如下益处	916
第四节 摆脱“分析麻痹症”——必要信息思维原则	917
一、必要信息思维原则的含义	918
二、必要信息思维原则的使用方法	918
第五节 集思广益——参与思维原则	920
一、参与思维原则的含义	920
二、运用参与思维原则的指南	921
三、运用参与思维原则的功效	926
第六节 揭示冰山之美的奥秘——系统思维原则	927
一、系统思维原则的含义	927
二、运用系统思维原则的指南	930
三、系统思维原则的功效	934
第七节 “以变化为乐”——继续变革思维原则	934
一、继续变革思维原则的含义	934
二、“在损坏之前就修理”——继续变革思维方法的运用	935
三、继续变革思维原则的使用方法	937

第九篇 应对突发事件和危机

第一章 危机案例分析

第一节 百事可乐的“针头事件”——何为突发事件与危机	943
一、百事可乐的“针头事件”	943
二、柯尼的教训：突发事件危及组织形象	944
三、对突发事件的阐释	944
四、突发事件的三个要素	945

五、突发事件——危机的先兆	945
第二节 政治危机种种	945
一、卡洛斯平息哗变——政治危机	945
二、防患于未然——尼克松慎重处理飞机事件	946
三、阪神地震奏响村山辞职曲	946
四、赫鲁晓夫与古巴导弹危机	948
五、“八·一九” 嬗变由何而发?	948
六、由经济危机而发——苏哈托下台的前前后后	951
第三节 军事危机种种	953
一、临危立断挽危局——库泰伊索夫智胜拿破仑	953
二、月光奏鸣曲为谁而谱? ——丘吉尔的抉择	954
三、珍珠港事件——罗斯福果断决策	955
四、海湾危机——萨达姆引火烧身	956
第四节 商战危机	957
一、松下幸之助的“1 万个电灯泡的赌注”	957
二、阿瑟贝尔公司与吉尼斯公司之争	958
三、“泰莱诺尔”中毒事件	961
四、博帕尔惨案	963
五、雀巢婴儿奶粉危机	964
六、“宝莹”洗衣粉“越洗越白”	969
七、香港银行金融恐慌事件	969
八、敲诈型危机	971
九、“卑劣行为族”	972
第五节 突发事件与常例——意料之中与意料之外	973
一、例外管理与意料之中的常例	973
二、突发事件为何出乎意料?	973
三、“要迅速查明原因”——关于突发事件的种种误区	974
四、突发事件=机遇	974
五、墨菲法则:“任何能出错的,都会出错”	975

第二章 化险为夷

第一节 挑战与机遇共存	977
一、“惧怕危险,比危险本身还要可怕一万倍”	977
二、危机也是契机——金泳三借机树立政府廉洁形象	978

三、孤注一掷——梅杰的一场政治赌博	978
四、明知山有虎，偏向虎山行——领导者应有的胆识与能力	980
第二节 化解危机，变害为利	980
一、里根幽默的代价	980
二、致人死命的“安眠药事件”	981
三、吃几片退烧药只能消除“发烧”的症状	981
四、准确找到突发危机事件的症结	981
五、“危机之中创造机遇”——金宇中的化解危机之术	982
第三节 处理突发事件的原则	983
一、正视而不惧怕——处理突发事件的心理基础	983
二、别忘记人自身的局限性——有限理性原则与危机处理	984
三、避免对西蒙的有限性原则的误解	984

第三章 亡羊补牢

——危机对策

第一节 预测并防止危机恶果	985
一、处理危机的 15 个要点	985
二、组建危机决策小组	986
三、“无可奉告”只能加重危机恐惧后果——塞勒菲尔德事件的教训	987
四、不给新闻制造者以可乘之机——消除“中毒休克综合症”	989
五、班特利海湾危机	991
第二节 危机公关——把真相公之于众	995
一、确立媒体	995
二、建立新闻中心	996
三、提供新闻稿与背景材料	997
四、保证通信畅通	998
五、开新闻发布会	998
六、危机传播计划重点	1000
七、危机传播要点	1000
第三节 危机期间的公关协调	1000
一、危机期间公关协调的重心	1001
二、危机期间公关协调的模式	1001

第十篇 用人艺术

第一章 用人思想及方法的历史发展

第一节 领导成败在用人	1007
一、“领导人不同于科学家、艺术家”——领导行为与目标的间接性	1007
二、“战争靠武器来打，但赢得战争则靠人”	1007
三、“公司是由人组成的”——玛丽·凯谈用人	1008
四、“总裁的工作——人”——黛博拉·本顿的总结	1009
五、“得人者兴，失人者崩”——用人比决策更重要	1009
六、企业“以人为本”——土光敏夫的用人观	1010
七、用错一人，失掉一国——拿破仑的沉浮说明了什么？	1012
八、成功者的背后必有强手——克利夫兰怎样当上美国总统的	1013
第二节 为政之要与人力资本——领导用人思想的演变	1013
一、为政之要在用人——中国古代的领导用人思想	1013
二、人是生产的基本要素——西方古典管理理论的用人思想	1018
三、人力资本论——行为科学的用人思想	1025
四、智力资本论——知识经济时代的用人思想	1028

第二章 领导用人五大基本原则

第一节 人事相宜——程序原则	1030
一、“为官择人者治，为人设官者乱”——诸葛亮的忠告	1030
二、武则天试才授官——人与事相宜的典范	1030
三、帕金森定律——因人设事的低效能法则之一	1031
四、彼德不胜任原理——因人设事的低效能法则之二	1032
五、不称职是“不称此职”——德鲁克的主张	1032
六、使人胜任的八项策略——彼德对不胜任者的忠告	1033
第二节 数量原则	1036