

党政企干部培训教学参考书

主编 周振林 杨 娟 刘兰芬

领导科学案例

LINGDAOKEXUEANLI LINGDAOKEXUEANLI

★《现代领导科学基础》配套书



中国经济出版社

领导科学案例

(《现代领导科学基础》配套书)

主 编 周振林 杨 娟
刘兰芬
副主编 陶淑艳 侯 琦

中国经济出版社

图书在版编目(CIP)数据

领导科学案例/周振林主编. - 北京:中国经济出版社,2001.1

ISBN 7-5017-5142-0

I. 领… II. 周… III. 领导学-案例-干部教育-
教学参考资料 IV. C933

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2000)第 81772 号

责任编辑:王连英(电话:68353496)

封面设计:侯 明

领导科学案例

(《现代领导科学基础》配套书)

主 编 周振林 杨 娟 刘兰芬

*

中国经济出版社出版发行

(北京市百万庄北街3号)

邮编:100037

北京市艺辉印刷有限公司 新华书店经销

开本:850×1168毫米 1/32 印张:10.75 279千字

2001年1月第1版 2001年1月第1次印刷

印数:1—5000

ISBN 7-5017-5142-0/G·1038

定价:24.80元

关于编写 《现代领导科学基础》、《领导科学案例》 配套教材的说明

《现代领导科学基础》与《领导科学案例》是两本同一体系,各自用不同方法论述同一问题的配套教材。编写这种形式的配套教材,我们是基于如下几点思路:

(一)理论阐述,突出培训教材特点

《现代领导科学基础》是用理论的方法,亦即对领导科学基本理论进行阐述。在编写中,我们依据教学规律,按照教材规范,理论内容要求系统,阐述方法要求通俗,以便于党干校教学、基层领导干部自学使用。

(二)案例选取和评点,跟着理论体系走

《领导科学案例》基本与其配套书《现代领导科学基础》体系保持一致,去选择并点评案例。亦即“基础”讲什么,“案例”也讲什么。只不过,“基础”讲的是理论,“案例”讲的是经典事例及点评,二者各从不同侧面阐述同一个问题罢了。

(三)突出可读性、实用性

《现代领导科学基础》与《领导科学案例》一方面强调体系的完整性,另一方面更注重实践的应用性。所以,导论性的东

西,适当减少了一些,适用性的东西,如职能、方法与艺术等,适当增加了一些。可以说,实用是这两本配套教材的一个重要特点。

(四)依据中央对干部培训的文件和要求编写

这两本配套教材是根据中共中央关于党校和成人高教文件要求编写。成人高教,是国民教育很大的一块,为成人高教服务,是我们的责任和荣幸。

把领导科学基础理论与案例采用同一体系的方法编写教材,可以有这样几个好处:(1)有利于加深理解。对同一个问题,从理论和案例两个方面加以透析,总比一个方面要好。(2)便于教学和自学。教学,可以使教师更生动的讲解给学员、学生;自学,可以把理论与案例结合起来,事半功倍,节约时间。

编写领导科学教学理论和案例的配套教材,对于我们是一种尝试。由于我们的水平有限和时间仓促,缺点不足在所难免,欢迎大家提出宝贵意见,以期再版时纳入。我们初定明年即对这两本书进行较大幅度修订。同时,我们也欢迎其他领导科学研究爱好者和实际领导工作者加入我们的研究队伍。联系人:周振林;联系地址:哈尔滨市南岗区清滨路 74 号;单位:《理论探讨》编辑部;邮编:150080;寻呼:(0451)95815 呼 2113

编 者

目 录

领导主体篇

第一章 领导者素质

- “我们要用延安作风打败西安作风!”
——毛泽东位高不摆架 (1)
- “加减法”和“二二一”
——一位地税局长的为官新思路 (5)
- “上帝让你灭亡,首先让你疯狂!”
——“毛老爷子”无法无天案件分析 (11)

第二章 领导班子建设

- “1+1>2”道理何在?
——从爱迪生实验室看组织效应 (16)
- 分权分责 久盛不衰
——法国统盛·普兰德公司怎样进行管理 (22)
- 变暗箱操作为阳光行为
——辽宁夹道子村何以由小康村变为负债村 (27)

领导职能篇

第三章 领导决策

- 中国何以成为金融飓风中的绿洲?

- 中国增大外汇储备的战略决策 (32)
- 当断不断 必有后患
 - 辽沈战役前林彪不敢决策、险误战机 (37)
- “无声的会议”和“不讲话的现场会”
 - 改革之初小岗村人的风险决策 (46)
- “占领美国,不能认输!”
 - 日本丰田公司的一次挑战性决策 (51)
- 抓住机遇 夺回皇位
 - 拿破仑重返巴黎的时机选择 (56)

第四章 领导用人(一)

- “有了母鸡何愁没有蛋呢!”
 - 徐向前元帅西征失败后受到领袖的关爱 (62)
- 企业旺旺,靠的是人才兴旺
 - 旺旺集团是怎样用人的 (66)
- “放到适合他的岗位上”
 - 北方某局动态用人 (71)
- 真情浓浓 干劲足足
 - 利维尊重理解人才 (81)
- 重用“招谤者”
 - 李世民的辩证用人法 (87)

第五章 领导用人(二)

- 忌先入为主
 - 庞统投主的启示 (92)

- 忌“马太效应”
——晏殊之法犹可师 (98)
- 忌“宁用远才不用近才”
——美国兹巴若公司的一条教训 (103)
- 忌妒贤忌能
——庞涓何故身死马陵道 (106)
- 忌不敢用比自己强的人
——卡内基何以成为钢铁大王 112)
- 忌以一事成败论英雄
——日本田川公司对失误者“冷处理” (116)

第六章 思想政治工作

- 喊破嗓子不如做出样子
——毛泽东的言传身教 (121)
- 向下属展示赤诚之心
——李更生的感召艺术 (127)
- 寻求思想同频共振
——华盛顿对下属“一碗沸水端平” (132)

领导组织与体制篇

第七章 机构和体制

- 智囊团在行动
——日本、韩国经济发展之谜底 (137)
- 危机来临:尽显体制本色

- 英特尔依靠董事会妥善处理危机…………… (142)
- 他为何能打败拿破仑
 - 香霍斯特靠机构力量转败为胜…………… (147)
- 从红塔山上摔下的“老爷子”
 - “中国烟草大王”褚时健的悲局…………… (153)

领导方法与艺术篇

第八章 调查研究

- “你们到底是放卫星啊还是放大炮？”
 - 毛泽东调查研究酷爱真诚…………… (159)
- “请大家打消顾虑,不要怕”
 - 刘少奇调查研究快速成为群众知音…………… (165)
- 求得发言权 解决大问题
 - “陶铸封山”造福中南…………… (172)

第九章 群众路线

- “好,那就不改了,这也是大家的意见”
 - “毋忘团结奋斗,致力振兴中华”口号的由来 … (177)
- 尊者勿自傲
 - 毛泽东的亲切与随和…………… (185)
- “购买美国”引起的不寒而栗!
 - 美国为何要向全社会公开咨询…………… (193)

第十章 授权艺术

- “委托式领导法”的胜利

- 马岛海战中撒切尔夫人用人艺术…………… (198)
- 授权要坚定
- 魏文侯用乐羊而不疑破敌国…………… (203)
- “种了下级的地,荒了领导的田”
- 诸葛亮不善授权、累死自己…………… (209)
- 兵败滑铁卢的惨痛教训
- 拿破仑不善授权食恶果…………… (215)

第十一章 激励艺术

- 学会“插旗子”
- 陕甘宁边区“赵占魁运动”的启示…………… (220)
- “不用皮鞭而用荣誉来进行管理”
- 拿破仑的激励艺术…………… (226)
- “不当小虾,学做蝌蚪”
- 李光耀治国激励臣民方略…………… (231)
- 鼓起正义和民族情感的风帆
- 丘吉尔关于希特勒入侵苏联的广播演说激励… (236)

第十二章 主持会议艺术

- 看似漫谈 寓意深远
- 主持较高层次会议一例…………… (243)
- 语言朴实 真情感人
- 主持基层调研会一例…………… (249)
- 开会迟到超过三次:解除职务!
- 列宁怎样开会的启示…………… (256)

第十三章 工作场合语言与非工作场合语言

○精确·明晰·睿智·内行

——彭德怀工作场合的语言艺术…………… (260)

○“不唯上、不唯书、只唯实”

——陈云工作场合的语言艺术…………… (273)

○捕捉最佳时机 谈话善解人意

——毛泽东非工作场合的语言艺术…………… (284)

第十四章 协调艺术

○战友情深五十年

——刘邓是怎样“同级”相处的…………… (297)

○别把面子太当回事！

——汉高祖刘邦在下属面前犯错、认错、改错…… (305)

○性格即命运：学会制怒

——二战著名将领巴顿的教训…………… (309)

○学会当调解人

——安南使“沙漠惊雷”未能炸响…………… (313)

○宽能得众

——曹操宽容失势并悔过的“政敌”…………… (320)

○牢记一条原则：信任但不能失控

——利森搞垮巴林银行的启示…………… (324)

后 记

《现代领导科学基础》简目

领导主体篇

第一章 领导者素质

“我们要用延安作风打败西安作风！”

——毛泽东位高不摆架

1940年秋的一个上午，延安马列学院的领导通知邓力群、韩世福、安平生和马洪共四人到杨家岭去接毛主席到学院来作报告。

学院和杨家岭至少相距四五公里，中间还隔着一条延水河。当他们走到延水河桥头时，没想到竟碰到迎面走来的毛泽东。毛泽东未等他们开口便先问道：

“你们四人风风火火的，要干么子去？”

邓力群答道：“学院领导派我们来接毛主席。”毛主席笑了笑，幽默地说：“接我？嗯，我晓得的，是怕我忘了，今天有报告

会吧！你们放心好了，学院给我的任务，那是忘不了的。”邓力群解释说：“是要我们来接主席的，我们来晚了，很不像话。”

毛主席扬起手来摇了摇，说：“这样做有点不好，一个人作报告要四人接，要不得！要不得！”说到这里，毛主席打量了接他的四个人，很认真地说：“哦，四个人，轿子呢？你们不是抬轿子来接我呀！下回来，跟你们的领导说，再加四个人，来个八抬大轿，又体面又威风。要是还有人，再来几个鸣锣开道的，派几个摇旗呐喊的，你们说好不好？”

四个同志都笑了，谁也不回答。毛主席自己也笑了，一个劲儿地摇手，说：“那才不像话嘛，对不对？皇帝出朝，要乘龙辇风；官僚出府，要坐八抬大轿，前簇后拥，浩浩荡荡，摆摆威风。我们是共产党人，是讲革命的，要革皇帝官僚们的命，把旧世界打个落花流水。我们既要革命，要和旧的制度决裂，就万万不能沾染官僚习气。从杨家岭到马列学院，才十里八里路。二万五千里长征都走过来了，这几步算不了什么。我又不是不知道，不要接接送送。我们要养成一种新的风气：延安作风。我们要用延安作风打败西安作风。”主席的一席话说得大家连连点头称是。

[评析]

(一)案例蕴涵的道理

官僚习气是旧社会留下来的遗毒。这种遗毒也不可避免地传染给了要革皇帝官僚们命的

中国共产党。本案例中,延安马列学院派人去接毛主席来作报告,看上去这是一件极普通、极平常的事情,这样普普通通的接送,至少比当时国民党官僚们的所作所为要文明进步得多。但在毛主席看来却是“这样做有点不好”,“要不得”。为什么“不好”且“要不得”呢?就是因为,中国共产党是革命的党,是同一切剥削阶级完全不同的无产阶级政党。作为党的领导人,他是平民化的。他不是当官做老爷,而是人民群众中的普通一员,是与人民群众同甘苦、共患难、心连心的。中国共产党就是靠毛主席倡导的“延安作风”打败了国民党的“西安作风”,靠小米加步枪打败了美国飞机大炮武装起来的强大敌人。从某种意义上讲,中国革命的胜利就是这种“延安作风”的胜利。保持和发扬“延安作风”是面向新世纪的中国共产党人应有的权力明智,也是中国走向民主进步的希望所在。这就是本案例所蕴涵的深刻道理。

(二)领导工作中存在的这方面错误倾向

官僚习气是一种顽症,古今中外都大量地存在着。外国的官僚习气已经有帕金森等人给予了深刻的揭露。我国的官僚主义已成公害却也是不可回避的现实问题。为此,毛泽东、周恩来、邓小平等人都对官僚主义进行了激烈的批判。但官僚主义这种顽症却一直难以根除,官僚习气在一些人身上还越来越严重了。君不见,凡开会主席台的领导一坐就是一大片;凡上级领导来,接待的人必定是成群结队,大小车辆更是浩浩荡荡,鸣锣开道者自然是没有了,但换成了警车开道,还要外加上警察维持秩序。现在,在某些地区每当开什么代表

大会时,总要出动大量的警察早早把交通管制起来,严禁人来车往,专等代表们的车辆通过。这时,老百姓只能久久地站着,对那些坐在豪华汽车里的他们的“代表”们行注目礼。这究竟是工作的必需还是权力的异化呢?

(三)通过案例应该吸取的经验教训

人不可官相,更不可官气。面向新世纪,人类正迎来一个更加民主文明、繁荣昌盛的新时代。我国的改革开放和社会主义现代化建设事业必将以更快的步伐向前发展。面向 21 世纪的领导将是平民化的,领导者和被领导者的界限将更加模糊。随着知识经济的到来,被领导者将越来越是知识型的,他们有更多的自觉性和更多的自主意识,要求有更多的民主和自由。在这一新的历史条件下,作为现代领导者更应当像人民领袖毛泽东那样,自觉克服官僚习气,做一个密切联系群众的平民化的领导人。

“加减法”和“二二一”

——一位地税局长的为官新思路

当张心愿迈步走上黑龙江省地税局局长的岗位时,坚实的步伐一如既往的有力。在他的带领下,黑龙江省地税局的工作,迈上了一个又一个新台阶。张心愿的为官“秘诀”是:“加减法”和“二二一”。

张心愿常说:“做人要做加数,不要做减数。”就是为普通老百姓谋利除弊、增加物质财富和精神财富做“加数”,决不能挥霍浪费做“减数”。

当他做双鸭山市市长时,这话不仅是他人生理念的精彩演绎,更是他对下属干部的鞭策。在他就任黑龙江省地税局局长时,这种鞭策便上升为一种更广泛意义上的约束。

取之于民,用之于民。以全体劳动者利益代表的身份向纳税人征税,地税局的地位可谓举足轻重。为发展生产力,繁荣地区经济,支持社会主义建设事业,增强本省的综合省力和提高人民物质文化生活水平,黑龙江省地税局的贡献不可小看。

张心愿亲自挂帅,狠抓税收征收工作。他带队深入到全省各地的一线税务局(所),详细了解税收征收情况,更坐镇一线,现场办公。对收入滞后的城市,他倾注大量心血,帮助查

找原因,制定措施。

组织收入是张心愿确立的工作核心。以此为出发点,他全面实行目标管理考核责任制,层层落实;狠抓重点税种、难点税种、固定资产投资方向调节税、零散税种、个人所得税、潜力较大税种企业所得税的征收工作;狠抓欠税回收工作,仅1998年6月份就回收欠税2922万元;狠抓税务稽查,依法治税。

强将手下无弱兵。不服输的局长带出一支过硬的队伍,仅1998年上半年,黑龙江地税局共检查税户12.1万户,占应检查户数的45%,查出违法违纪金额1.8亿元,税款入库率达到91%,共组织工商税收37.6亿元,完成年计划的51.5%,超收1.1亿元,同比增长5.7%,增收2.02亿元。

他向全省推广绥化地区农村征管改革试点的成功经验,进一步推动全省深化税收改革,推动税收管理向法制化、规范化、制度化、现代化迈进。各地的办税服务厅(室)建设更加规范,“公示制”、“承诺制”普遍实施,税务代理业务逐步开展,纳税服务体系建设和开创了新局面。

张心愿的严厉,在他未上任之前地税局的同志们便有所耳闻,但真正在他指挥下工作,却丝毫不会觉得苛刻。他富有感染力的工作热情,极大地影响了周围的人。他说起税务工作来条分缕析、津津乐道的神态,干起工作来冲锋陷阵、浑然忘我的劲头,解决实际问题雷厉风行、手到“病”除的魄力,每每令部下为之折服。

对他而言,追求工作和追求知识一样,是人生的两大乐