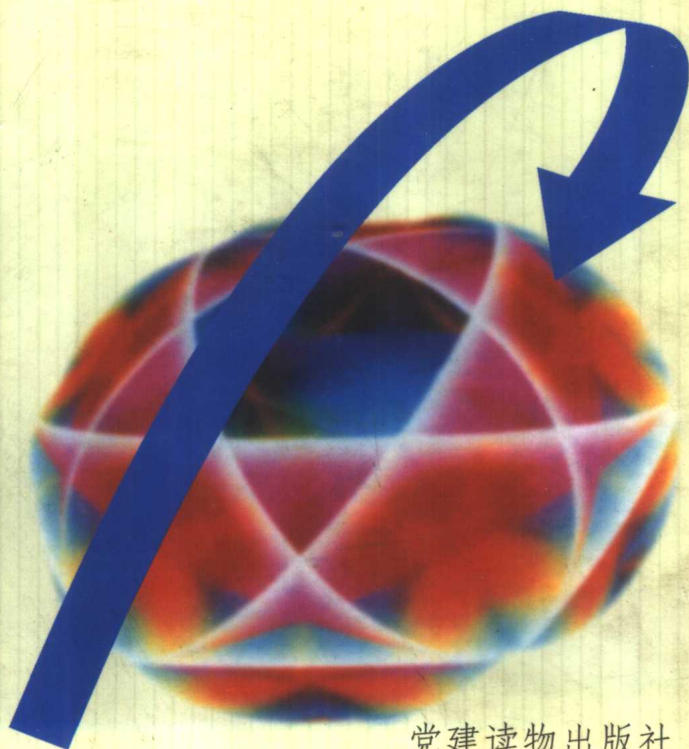


领导者决策与分析 案例

孟艾芳 著



党建读物出版社

领导者决策与 分析案例

孟艾芳 著

党建读物出版社

图书在版编目(CIP)数据

领导者决策与分析案例/孟艾芳著. —北京:党建读物出版社,
2000.10

ISBN 7-80098-460-5

I. 领… II. 孟… III. 领导学—案例 IV. C933

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2000)第 43655 号

责任编辑:哲 闻 封面设计:林胜利 责任校对:周一苇

党建读物出版社出版发行

(北京万寿路西街甲 7 号 邮编:100036 电话:010-68219430)

新华书店经销 北京科技印刷厂印刷

850×1168 毫米 32 开本 8.75 印张 214 千字

2000 年 10 月第 1 版 2000 年 10 月第 1 次印刷

印数:1—8000

ISBN 7-80098-460-5/D·344 定价:18.00 元

本社版图书如有印装错误可随时退换(电话:010-68278452)

前 言

伴随改革开放的步伐,我们吸收国外管理案例及方法从事党政领导案例开发与教学活动有了 10 年的尝试,并初步形成了案例研究与教学体系的雏形。在新的历史时期如何按照党的十五大精神进一步解放思想,在党政干部院校的课程设置及教学方法上大胆借鉴案例方法,进而切实提高领导者素质,完善学科建设,为探索有中国特色的党政领导干部培训机制提供有效的途径和方法,显得非常重要而紧迫。

20 世纪初,哈佛商学院受“病例”、“判例”以及“战例”教学的启发,率先在企业管理中采用了案例教学法,到 40 年代初具规模,后逐渐形成当今世界上影响最大最完整的案例系统。该学院第一任院长是由法学院转来的,案例这一用语也是从法律工作和法学研究方法移植而来。法学院的案例给答案,而商学院的案例则没有答案,他们的答案就是尽可能地认真分析研究,从中找到最佳方案,管理人员只能通过各种实例去培养解决复杂实际问题的

能力。因此,案例运用到干部培训领域,其本质属性仍然是一种工具,而案例教学法就是驾驭这种工具的手段。

案例教学法亦被哈佛商学院的学子称为实例法。如果在哈佛攻读二年制的 MBA,至少要学完 800 个案例,这是该学院课程设置与教学的突出特点。哈佛商学院的教学体制别具一格。它要求学生参与讨论,从真正的高级管理者身份与角度考虑问题,学到的不仅仅是管理知识,更重要的是它教你如何去思考问题,抓住和拥有你的整个身心,不断地向你的智力和毅力的极限挑战,并帮助和促使你去延伸这种极限。案例教学不强调是否得出答案,重视的是得出结论的思考过程。因为事实上久经推敲的案例中,已经隐含了几种比较正确的、科学合理的决策思路,对学生起着提示和引导作用。因此,案例分析法不是去寻找正确答案的教学,实际上也不存在绝对正确的答案,存在的只是可能正确处理 and 解决问题的具体方法。正如哈佛学子所说:从来没有在一间教室里遇到这么多比我聪明的人,你可以从任何一个人那里学到一些东西。课堂发言迫使你锻炼思维,连表达能力也越来越强了。MBA 是一把能打开许多大门的钥匙。哈佛商学院自 1924 年首开案例教学之风,迫使学生像主管经理一样去思考,为其日后进入领导层打下坚实基础,这不能不说是一种远见卓识。哈佛商学院和它的教学法告诉我们:运用案例教学是提高领导者素质的有效途径,是理论与实际相结合的纽带和桥梁。

长期以来,干部教育的一般规律是以教师为主体,以

传授知识为目的,以事论理,重在理解记忆,讨论与考核围绕着一元解来进行。这不仅仅是传统教育的基本方法与特点,应该说也是今后干部教育的主要方法与特点之一。但案例教学以它独特的优势一经变为教学尝试,便获得了受训者的普遍欢迎和认同,因而它更不失为一种有效的方法和途径。

俗话说,“兵无常势,水无常形”。在市场经济条件下,领导者面临的工作即客观对象及环境纷繁复杂,丰富多彩,从而决定了领导者个体单凭可行经验决策的局限性,也就是说一个领导者无论如何不能穷尽他对未来突发事物的正确判断,从而制定出切实可行的最佳方案。如何开发领导者的智能?怎样才能提高领导者的应变能力?采用案例教学法,通过对各级各类典型案例的评审、剖析,达到以案论理、教学相长之目的,是积累知识、经验,避免循规蹈矩,实现决策民主化、科学化的好形式,是其他教学方法所不能替代的。因为典型案例中所提供的领导工作情景完全是客观的真实,一般中包含了特殊,特殊中又包含着一般,领导者以高度拟真的身份与“即发事物”提前“遭遇”,似曾相识的感觉信号极强,相关的应变准备充分,就容易克难制胜,增长才干。因此,当代干部培训机制中如果缺乏或者没有规范的案例教学,实质上是不完整的培训机制。

诚然,案例教学法不排斥任何传统的有效的教学方法,相反,它同各种教学方法相辅相成,互扬其长,互避其短。教学实践告诉我们:案例教学的一般规律是以受训

者为主体,以领导案例为主要教学内容,以培养、开发智力为目的,以案论理为方法特征,在高度拟真的领导活动场景中,运用启发、引导式手段启发思维与创见,考核与讨论则围绕着多元解来进行,进而提高受训者素质。案例教学的一般规律是同传统教学的方法与特点相比较而存在,相作用而发展的,它随着教学实践的进程将不断得到充实和完善。

领导者的能力不是凭空产生的,而是实践锻炼与学识积累的结果。领导工作案例是领导实践的再现或复原,分析、评审案例的教学活动,实际上也是一种模拟或间接的实践活动,因此,案例教学也就成为实践第一观点的具体运用。它的实用范围是各级领导干部及其后备人员,它的实用价值是:第一,案例教学目标和领导实践对领导者的要求相一致;第二,案例教学内容和当前领导者即受训对象的知识需求相符合;第三,案例教学方式和受训对象的心理特点相协调。因为案例教学法突出能力培训,较好地解决了理论与实际相脱节的问题,可以充分调动受训者学习的积极性与主动性,变“填鸭”式为启迪式,变单向输入为双向交流,变单学科为多学科,可以如实反映受训者整体素质,也可以实实在在地提高师资任职水平。综上所述,案例教学法的主要效能可以归纳为以下几点:

首先,案例教学法可以使受训者确立思维的多向性。领导者在任职期间面对的新情况和新问题层出不穷,原来粗浅的、随意的、经验的思维方式远不能适应变化着的

形势,这就要求不断扩大思维空间和范围,在较短时间里接受较多信息量。案例教学正是在引导受训者阅读分析案例时,建立多向性思维方式,以校正其看问题想办法的角度,通过多层次、多角度的思考分析,达到使受训者从复杂社会现象中看到事物的本质,在众多矛盾中抓住主要矛盾,在变化莫测的事物发展中把握方向,在诸多困难中找到相应的方法。

其次,案例教学法可以使受训者确立思维的系统性。马克思主义唯物辩证法和系统论的思想告诉我们,客观世界是一个有机的联系的整体,其中任何一个事物,不但内部各要素、各方面互相依存、互相作用,而且同周围的其他事物也是互相联系、互相作用的。这就要求受训者认识事物不能仅仅局限于一点、一面、一线,而且要从总体上多角度地把握事物。在案例教学的过程中,受训者应站在当事者立场上,以决策者的角色,以健康的心态,以全局的观点,以整体的利益为出发点,运用系统的思想和方法,对问题的实质进行缜密而严谨的思考,作出正确的决策。

第三,案例教学法可以使受训者打破常规,确立思维的求异性。领导者的岗位职责特点,决定了他在一定时期内必须重复进行某一类决策,比较容易形成自己特有的思维定势。从积极的意义上讲,这种方式对于处理日常事务尤其是解决带有普遍性、重复性问题十分有利。但又容易起着某种禁锢作用,表现为一定程度的线性的、僵化的简单套路。运用案例教学法中的求异特性,则可

以改变这种思维定势。案例中所含事物情景各别,处理方法各异,可以使受训者自觉地克服墨守成规、不求进取、安于现状的惰性,或多或少地吸收任何受训者主体的真知灼见,变个体功能为群体功能,变群体功能为主体功能,达到知识增值、优势互补,迸发出创造性的火花。

案例教学法引入我国党政领导干部的培训与教学之后,首先在各级党校作了有益的尝试,收到了良好的效果,一批理论教学工作者和实际工作者卓有成效地开发了大量的、以县级以上党政领导干部为背景模型的案例群,并取得了案例教学的基本经验。概括起来,一是创立了一套较完备的领导案例教学基本程序;二是探索出了实施案例教学的主要技巧和方法,从而给受训者提供了便捷、生动的研修方式,也给案例教学师资提出了新的更高的要求。

通过案例教学以及相应的师资培训,得到的反响比较强烈,评价也很高。普遍认为,这种方法的确使人心临其境、感同身受、发人深省、教益良多,是理论与实际相结合的纽带与桥梁,是提高受训者素质的有效方法和途径。古往今来高层次的领导者与领导集团都是选用案例的高手,并能以高超的决策艺术不断创造着新的案例奇葩。因此,作为党政领导干部,自觉地阅读、分析和掌握一定数量的领导案例,可以有效地提高领导水平。

由于各级党校、行政院校受培训计划、培训时间、培训教材与师资的种种制约,加上有关主管部门没有规定硬性的案例教学目的与要求,案例教学法尚未纳入我们

的教学与培训体系,这不能不说是一种缺憾。党政领导案例法重在培养党和政府的官员即职业政治家而不是职业“老板”。纵观哈佛商学院的学制、课程设置以及案例教学法 70 余年的辉煌同我国引入案例法培训党政领导干部的初步尝试及其成效,深感领导案例法势必会在规范的前提下得以推而广之,因为在我们的受训对象中不乏优秀的管理人才,由于他们工作的社会效果很难测量,因此这种层次的管理应该说要比工商管理难得多,也复杂得多,决定一个人的价值是他从事的工作挑战性、创新性强不强,贡献有多大,而不是薪金报酬的高下。现在的问题是,我们应当在借鉴的基础上加以创新,在党政领导干部培训体系中设立党政领导案例这门必修课程,在学科建设与教学研修方面建设一支案例开发队伍,培训提高一批师资力量,在教学与行政管理方面制定一套规范的考评系统,从而走出一条培养具有中国特色的党政领导干部的路子。

目 录

研修与执教篇

党政领导案例的阅读与分析	(1)
党政领导案例教学活动的组织与实施	(6)
运用案例分析方法为公开选拔领导干部工作服务··	(10)
我对几个典型领导案例试题的点评	(15)

决策与评审篇

华阳市的一次民主测评	(25)
通道战略	(29)
萍源地区民主推荐县(市)领导干部	(38)
新任县委书记赵忠礼	(47)
共和国首任硕士“村官”	(56)
共和国首次直选乡长	(60)
私营资本参股国企	(66)
豫西印刷厂改制	(72)
澳门商人状告地方政府担保案	(78)

杨书记落选	(84)
无言的会议	
——在安徽凤阳县小岗村	(89)
菜塘村的整体兼并问题	(93)
中国首例作家联手状告网络商案	(99)
澳门回归	(103)
“全会”之前	
——一次历时 36 天的中央工作会议	(107)
铤星的陨落	(115)

决策与分析篇

林书记的“核桃经”	(119)
15 名博士生的去留问题	(124)
琴县蚕桑业发展的决策过程	(128)
滩地之争	(135)
田县长的菜篮子工程	(142)
牛奶大战	(146)
顶债	(149)
状告支书	(152)
丁主任遇到的难题	(155)
一位党委副书记的申诉	(158)

周书记桌上的一张明信片	(161)
安城糖厂破产的前前后后	(164)
吉钢公开竞选董事长	(169)
金华集团公开选拔董事长	(175)
匿名信	(183)
柳县长辞官办厂	(189)
唐都超市化整为零	(192)

思鉴与警示篇

贪官胡长清	(195)
赃官成克杰	(201)
新中国第一税案	(205)
拘禁人大代表	(210)
县委书记被枪击案	(214)
“1·26”假酒中毒事件	(218)
“中国烟草大王”褚时健	(225)
买官	(230)
綦江虹桥垮塌案	(235)
周信文骗官	(240)
公安局长接到匿名电话之后	(244)

从法官到囚徒

- “三盲”法官姚晓红 (250)
- 湛江特大走私受贿案 (255)

党政领导案例的阅读与分析

党政领导案例是党政领导信息的载体,它记录、描述了各种各样的典型领导事件和领导人物的活动,蕴含着丰富的领导经验和科学知识。作为领导者和决策者的党政领导干部,他的能力与水平从何而来?他的能力与水平不外乎从学习和实践中来。但是任何一个卓越的领导者都会在客观上受到“权限”以及时空上的制约,他不可能穷尽对未来突发事件的正确判断。因此,自觉地阅读、分析和掌握一定数量的领导案例,可以有效地提高领导水平。

实践证明,古往今来高层次的领导者与领导集团均是选用案例的高手,并能以高超的决策艺术来驾驭时势。毛泽东的著作中就多次提到许多案例的成功经验;叶剑英在“文化大革命”多灾多难的岁月里,由《左传》中“退避三舍”的战例中得到启迪,韬光养晦,以守为攻,终于赢得了拨乱反正的最后胜利。不过,古今中外决策失败的案例也是举不胜举的。1950年朝鲜战争爆发时,美国朝野争论不休,中心是围绕新中国会不会出兵朝鲜。主战派认为,新中国刚刚建立,一穷二白,百废待兴,根本无力同美国一争雌雄,结论是中国不会出兵朝鲜。斯大林当时曾打电报给毛泽东,希望中国接受金日成这个未来的流亡政府。美国著名的思想库德林公司就此耗费大量人力、财力进行了研究,结论是中国将出兵朝鲜。

德林公司对其研究成果信心百倍,待价而沽,以 500 万美元卖给当局而遭拒绝。事态的发展使美国政府后悔不迭,到 1953 年即朝鲜战争结束之际,白宫仍以 280 万美元买下了这已过时的研究成果。花钱买经验教训亦不失为聪明之举,花钱买教训就应接受教训。最近,朱镕基总理在有关台湾问题的答记者问中说道:现在有人在计算中国有多少飞机、多少军舰、几个导弹。结论是中国人不敢打。你不懂得中国的历史,你不知道中国人民一定会以鲜血和生命来捍卫祖国的统一、民族的尊严。照你这种算法,希特勒早已统治全世界啦!这个案例告诉我们,任何时候,任何人对自己都应有个正确的基本的估价,否则就会适得其反。作为领导者,当不同渠道的信息从四面八方涌来的时候,正误利弊,纵横交错,往往使人感到扑朔迷离,难以决策,在这种情况下,一篇好的案例可以起到“投石问路”的功效。举一反三,温故知新就是这个道理。

党政领导案例是对党政领导工作中具有典型意义的特定情景所作的客观描述,其目的在于提高领导者的智能,为决策的民主化、科学化服务。由于案例本身具有极其鲜明的政治性和高度拟真(已经发生或正在发生的领导工作情景的再现或复原),因此,在阅读和分析过程中会使人心临其境,感同身受,如果能在三个方面用心、留意,想必会收到理想的成效。

其一是触类旁通。有一位县长来信说,他所在的县是典型的贫困县,在一无资源、二无科技与资金的情况下,苦于找不到山区脱贫致富的突破口。假日里,偶然翻阅了《通道战略》这一案例,很受启发。案例中的主人公苏华在不惑之年出任太行山南麓的山区小县顺川县县长,她通过认真调研,了解了顺川落后的一面,也总结了顺川优势的一面,她用动态的辩证眼光观察顺川,从贫穷中看到富饶,从闭塞中看到开放,从愚昧中看到顽强,从困境中看到希望,从而提出了面向中原,走向全国,把富有老区优良传统的顺川融入大市场,参与大流通,把产品变为商品,把资源优势变为经济

优势的“通道战略”，即以路为龙头，带动龙尾，同步加快水、电、通讯等基础设施的建设，使全县经济以前所未有的速度向前发展。这位县长的经历酷似苏华，于是他结合省委关于调整产业结构，狠抓环境保护的精神，结合西部大开发的难得机遇，通过深入实际的调查研究，提出了以科技为先导，以拍卖“四荒”为龙头，大力开展小流域治理，重点发展小杂粮、林果业等绿色产品这一强县富民的经济发展战略。苦干两年，抓出了实效。触类旁通。他深切地体会到，一个县长既要有深入实际、调查研究的作风，要有心系群众、俯首甘为孺子牛的品格，也要有为官一任、造福一方的长策。在贫困山区任职，确实要比在经济发达地区付出的多，当你手握重权的时候，恰恰是得志年华、精力充沛的时候，也正是能有所作为的时候，不珍惜这段黄金时光将遗憾终生。

其二是博采众长。一位县委书记讲了这样一个故事：有一次县里在研究干部的时候，在地委工作的老上级给他打了个招呼，大意是要他关照一下自己的孩子。经了解，这位老上级的孩子在单位表现一般，民主推荐也不在前列，于是常委会上否决了这一提名。他一方面及时找这位老上级的孩子谈了话，一方面又给这位老上级作了坦诚的解释。这就叫讲政治。他之所以能这样做，原因很多，但坚持对党政领导案例的阅读和研习的确获益很多。他说，我手中有这个权力，完全可以照顾一位老上级的子女，但我这样做了，就会损害县委的形象，就会在干部问题上开腐败的口子。领导干部就是要博学，博学才能博采众长，博学才能学会用大道理去管小道理，用小道理服从大道理。

其三是创新思维。当代党政领导案例具有一定的时效性。中国改革开放都 20 年了，我为什么还要刻意采编《无言的会议——在安徽凤阳县小岗村》这一案例呢？我主要是从这一案例能够引发领导者创新思维上来考虑的。以严俊昌、陈庭元等为代表的一代改革者们，在中国特定的历史条件下，不甘贫穷，不畏风险，敢于