

Experiencing

DL

# 体验领导

DL

LEADERSHIP

场景●问题●案例●观点

刘明辉 林修果◎主编

红旗出版社

Experiencing

DL

# 体验领导

DL

LEADERSHIP

场景●问题●案例●观点

刘明辉 林修果◎主编

红旗出版社

**图书在版编目(CIP)数据**

体验领导:场景·问题·案例·观点/刘明辉,林修果主编.

—北京:红旗出版社,2007.8

ISBN 978-7-5051-1528-6

I. 体…

II. ①刘…②林…

III. 领导学

IV. C933

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2007)第 115551 号

**体验领导——场景·问题·案例·观点**

刘明辉 林修果 主编

责任编辑:王农媛 封面设计:翼之扬

红旗出版社出版发行

邮政编码:100727 地址:北京市沙滩北街2号

E-mail:hqcbs@publica.bj.cninfo.net

编辑部:64037149 发行部:64037154

印刷:北京怀柔红螺福利印刷厂

2007年8月北京第1版 2007年8月北京第1次印刷

开本:787毫米×1092毫米 1/16 印张:18 字数:320千字

ISBN 978-7-5051-1528-6

定价:36.00元

主 编：刘明辉 林修果

副主编：陈宜安 刘传标 赵麟斌  
陈 志

撰写者：（按姓氏笔画排列）

|     |     |     |
|-----|-----|-----|
| 邓 伟 | 吕康辉 | 刘 珊 |
| 刘江翔 | 刘明辉 | 阮晓莺 |
| 孙 旋 | 李少军 | 李穆基 |
| 吴 超 | 张江海 | 张焕明 |
| 陈君梅 | 陈宜安 | 林 婷 |
| 林安红 | 林苏军 | 林修果 |
| 赵麟斌 | 洪建设 | 徐少辉 |
| 郭 华 | 黄向臻 | 曾志云 |
| 曾晶晶 | 鄢龙珠 | 廖晓文 |

# 导言

## I n t r o d u c t i o n

转眼，新的一个世纪已经过去近七年。世界的变化异彩纷呈。和平、发展成为时代的主题，人的价值、人的权利、人的生存方式受到社会越来越高的重视，以人为本、和谐发展成为社会的共识，而社会的发展也日益突显出整个群体综合创造的生命活力。如果说，20世纪是英雄的年代，这个世纪我们总是以英雄来标志重大事件，代表国家，象征历史的转折；那么进入21世纪，我们更多的是以群体的创造，以更大范围的人群、以不同的族群和文化来标识历史的发展。一个国家、一个民族的竞争力越来越不依赖于个别的领导和英雄，而越来越依赖于整个群体的综合素质，依赖于人民群众的自主性和责任感。而这种自主、积极主动地制定目标和实现目标，通过沟通协调整合资源，达到目的的整体能力，就是领导能力。所以，领导意识、领导能力、领导责任不再是少数人专有的特权，越来越成为整体的需要。无怪乎，专家们鲜明地提出21世纪是“人人都是领导的世纪”。

领导处于社会各种矛盾的集合点，位于社会旋涡的中心，具体的做法总是因时而变，依地而变，因人而变。在新的世纪，外界环境纷繁复杂，变化气象万千；内部员工在开放的世界中思维多样，独立思考能力大大增强。20世纪形成的领导方式和思维方式在这种形势下，显得捉襟见肘；而西方新的领导理论，在中国的人文背景下又显得抽象无力。过去我们的成败得失有待总结，新的情况又要求我们有新的思路，所有既定的答案今天都面临挑战，所有似乎确定的真理今天都呈现出它的相对性。今天，在中国这个特定的人文环境下，亟须我们从实际出发，系统、全方位地对领导实务中的重点、难点、焦点问题进行新的

体验，在面向未来的领导任务中，整合出适应新形势发展的领导能力。

领导能力的建设是21世纪全球领导者和学者高度关注的重点。大到国家执政能力的建设，小到一个企业、一个单位核心竞争力的形成，关键都取决于整体的领导能力。提升人的领导能力关键在体验，体验自己的实践，体验别人的实践，体验各种各样的领导和管理理论。世界上没有一所学校是造就领导的学校，任何MPA、MBA证书都只是进入领导岗位的参考条件。因为领导是在实践中产生的，是在磨炼中成熟的，是在开阔视野体验中不断提升的。我们已经发现把现实问题条分缕析的理论方法的局限性，对现实中复杂和综合的实务问题，我们找到了案例分析、综合研究的新方法。

理论是灰色的，实践之树常青，领导工作的任何一个环节、领导活动的任何一个细节都充满智慧和学问。我们可以从以下几个场景的分析得到启迪。

——百年管理场景变化，有这样一幅漫画，一批工人在干活，一个管理者监督，干得好不动声色，哪里出现不正常现象，偏离工作目标，他就纠正说“扣你多少钱”。还有一幅漫画更为形象，一个领班拿着一根棍子，做得不好就敲一棍子。今天同样的场景，管理者只花三分之一的时间来做纠偏的工作，且纠正的方式也不一样。当出现偏差时，他的责任更多的是协助解决，通过支持沟通来进行纠偏，而不是敲棍子。当然，罚还是要罚的，但惩罚已由制度来实施。也就是“管”的职能已经更多地转移给制度，通过制度规范人的行为。那么，管理者做什么呢？管理者更多的应该是做“理”的工作，做引导！发现谁更为积极地工作，发现谁在岗位中表现得更为突出，发现谁主动帮助别人工作，发现谁勇于承担责任，发现谁超常地克服困难，及时给予鼓励与褒扬，以创造良好的自觉自愿的工作氛围。认真想一想，这不就是在最基础的管理场景中做领导工作吗？谁说基层的管理者不要领导能力呢？

——“按我说的办”与“按你说的办”。领导能力的高低，甚至可以体现在很小的细节中。我们再分析一个工作布置的场景。管理者，特别是无管理经验的管理者，在布置完工作后，往往强调“按我说的办”；而有经验的管理者，自觉或不自觉就会在布置工作过程中，在形式上颠倒一下，在与下属探讨事情怎么办后，强调“按你的意思办”。这个小小的形式变化非常值得思考。当然采用第二种形式需要前提，即“我的意思”与“你的意思”是一样的，所以，才会授权让你承担责任。它的作用非常明显，执行者在积极性、主动性、创造性上比第一种形式要好得

多，其奥妙就在于由管理到领导角色的换位，让被领导者从领导的角度去工作，去承担责任，发挥出自己的价值。

——领导者境界的提升。人的世界有不同的层级和境界，神的世界也有不同的层级和境界。人的世界有操作者、管理者和领导者，神的世界有罗汉、菩萨和佛。在神的境界中，罗汉是靠一个个的打抱不平来引导人间的公正的，做着管理者的事，纠偏规范；菩萨发现百日无雨，百里干旱，她拿出玉露净瓶，轻点柳枝，普降甘霖，这对领导者来说就是出政策；佛不一样，他懂得万物生生息息都遵循着自然法则，有其规律，要想管理好，关键在于要顺其自然，因势利导。其实每一个层级的管理者都要做三个境界的事，只不过要求的比重不同而已。由于文明的发展、分工协作的复杂化、脑力劳动越来越重要。高境界的悟性、整体价值观普遍的认同度，对单位的综合竞争力起着决定性的作用。无论哪个层级的领导者，都有一个境界提升的过程，都要努力悟到佛的境界。

《体验领导》一书，从内容上针对领导活动中遇到最大量、最常见、最头痛的问题，从实务入手，以实务和实际问题为全书的导引，以大量的案例切入，以提高解决问题的能力为本书的落脚点，以新理念对实务进行分析作为本书的脉络，以生动活泼的形式作为本书的风格，结合新的领导理念，新的观点和最前沿的研究成果，加以分析点评，给领导解决问题新的启发。

该书在形式上，采取场景—问题—案例—观点，给出解决问题思路的新形式，每章以精彩的场景作为开篇，接着提出问题，上与场景相衔接，下与案例相呼应。每章精选几个案例从各个角度夹叙夹议地展现领导处理问题的思路与境界，展现他们在把握关键点上的成败得失。最后，以几个观点进行概括。该书主题的每一个侧面集合了大量案例和故事，让领导看看别人的故事，放松自己的思维，抓住创新的灵感，以轻松、可读、休闲的方式，提供破解难题的思维平台。随手看，随手记，化问题的解决于无形。

《体验领导》一书，开启古今中外的视野，荟萃千古名流人物的思路，集中全球领导与管理的智慧与艺术，帮助读者从场景和案例中得到领导理念的提升。我们希望《体验领导》一书是一所领导者和从事领导活动的人的学校，每一章都是生动轻松的一课，大家在工作之余，轻松翻阅，达到充电和提高领导能力的目的。

《体验领导》一书在撰写的过程中，得到合作单位福建省行政学院、福建师范大学公共管理学院的大力支持，在此一并表示感谢。

# 目录 Contents

|           |   |
|-----------|---|
| 导 言 ..... | 1 |
|-----------|---|

## 第一篇 用权方略

——张弛有度 伸曲自如

权力是一种强制力、控制力、影响力，领导行为总是和权力联系在一起。领导者只有合理认识权力，合理运用信息控制权、奖惩权，合理授权、分权等，才能把权力运用艺术化。

|                      |    |
|----------------------|----|
| 1. 犹如双刃剑的公共权力 .....  | 3  |
| 2. 引领舆论的信息控制权 .....  | 10 |
| 3. 支配得失的奖惩权 .....    | 15 |
| 4. 领导的分身术与权力授予 ..... | 19 |
| 5. 权力平衡器与权力分配 .....  | 25 |
| 6. 识人育人与权位传承 .....   | 33 |
| 7. 非权力影响的妙用 .....    | 41 |
| 8. 领导魅力与魅力领导 .....   | 48 |



## 第二篇 运筹决策

——运筹帷幄 决胜千里

运筹决策就是领导者为了解决问题而搜集信息，拿主意、想办法、做决定的过程。领导者唯有重视整理信息、积极运用外脑，引导集体决策，克服决策误区，才能实现多谋善断。

1. 注重多谋善断 ..... 59
2. 在整理信息与联想中决策 ..... 64
3. 积极运用外脑 ..... 70
4. 决断重心下移 ..... 77
5. 实现决策升华 ..... 81
6. 引导集体决策 ..... 87
7. 克服决策误区 ..... 93

## 第三篇 执行操控

——三分策略 七分执行

领导是领导者带领、引导被领导者为实现目标而进行的实践活动。让被领导者根据组织目标主动行动起来，这是领导的最高境界。

1. 通过引导去控制 ..... 101
2. 实现组织结构的变化 ..... 106
3. 把握错位激励中的利害 ..... 114
4. 提高危机中的管理水平 ..... 118
5. 顺应泰罗制管理的精细化趋势 ..... 124
6. 把目标引导作为提高效能的牵动力 ..... 129

|                     |     |
|---------------------|-----|
| 7. 时间领导出管理效能 .....  | 135 |
| 8. 学习型组织与管理效能 ..... | 139 |

## 第四篇 沟通协调

——人情练达 文章天成

沟通是手段，协调是目的。一个领导者的管理水平和效率主要取决于其沟通协调能力。美国管理学家福勒特认为，管理就是沟通协调。卡耐基说：“组织的一个原则就是协调。”

|                       |     |
|-----------------------|-----|
| 1. 主动与上级搞好关系 .....    | 149 |
| 2. 修睦同事同僚 .....       | 154 |
| 3. 有效凝聚部属 .....       | 161 |
| 4. 冤家宜解不宜结 .....      | 169 |
| 5. 得群众者得天下 .....      | 172 |
| 6. 打造利益价值链，共存共荣 ..... | 177 |
| 7. 制度比权威更有效 .....     | 183 |

## 第五篇 变革创新

——顺势而变 推陈出新

变是唯一不变的真理。创新是有系统地抛弃昨天，有系统的寻求创新机会，在市场薄弱之处寻找机会，在新知识的萌芽期寻找机会，在市场需求和短缺中寻找机会。

|                        |     |
|------------------------|-----|
| 1. 愿景——革新的终极目标 .....   | 191 |
| 2. 时机——变革的黄金分割点 .....  | 196 |
| 3. 突破——量变到质变的一瞬间 ..... | 205 |

|                       |     |
|-----------------------|-----|
| 4. 经验——一柄创新的双刃剑 ..... | 210 |
| 5. 实践——创新的源泉 .....    | 215 |
| 6. 误区——创新的绊脚石 .....   | 222 |
| 7. 总结——创新的基础 .....    | 227 |

## 第六篇 心理调适

——疾风骤雨 闲庭信步

人生难得常开怀，不如意事多缠身。领导者随着权力的增大和环境的变化，最容易改变的是心态，最难把握的是心态平衡，一个人经常保持一种什么样的心态，往往支配或决定着他的奋斗目标和成长方向。

|                       |     |
|-----------------------|-----|
| 1. 个性决定命运 .....       | 233 |
| 2. 心境改变环境 .....       | 240 |
| 3. 用行为创造情绪 .....      | 246 |
| 4. 给心灵洗个澡 .....       | 252 |
| 5. 做自己的心理保健医生 .....   | 258 |
| 6. 拨开心灵的迷雾 .....      | 264 |
| 7. 变革创新过程中的健康心态 ..... | 270 |

## 第一篇

# 用权方略

——张弛有度 伸曲自如

权力是一种强制力、控制力、影响力，领导行为总是和权力联系在一起的，权力是实施领导的必要条件，没有权力，领导者便无法履行领导职责和任务。拿破仑说：“我喜爱权力，如同小提琴家喜爱小提琴，演奏出优美的曲调，我是以艺术家的心情热爱它。”这句话所强调的是领导艺术的技巧，用权的艺术。本篇着力于权力变化的趋势，谋划权力的有效性和正义性，来展开对用权方略的时代思考。在关注公众形象的今天，阐释了领导的话语权，强调了领导者话语要有情、机智、幽默，充满智慧，才能更好地与公众沟通，树立领导者的个性魅力形象；适应时代对权力运用的新形势、新要求，对权位传承、分权、授权、奖惩权，都注入了时代的因子并加以新的诠释，使读者更清楚把握用权的时代性；针对信息时代的特点，领导者如何获取、控制、运用信息，同样是充满艺术的，信息控制权将给您以启迪；公共权力是政治文明的载体和体现，新的观念将引发您的思考；权力充满诱惑，如何克服人性的弱点，权力的自律和他律成为保证权力正确运用的不二法门。

作为一个优秀的领导者只有用好权，把权力运用艺术化，才能拥有自己的鼓舞者、支持者、追随者，并使之凝聚在一起共同为伟大的事业而奋斗。





## 犹如双刃剑的公共权力



十月革命刚刚胜利，一天早晨，朝阳透过薄雾，把金色的光辉洒在高大的斯莫尔尼宫上。

人民委员会就设在斯莫尔尼宫，在门前站岗的是新战士洛班诺夫。班长叮嘱他说：“洛班诺夫同志，你今天第一次站岗。到这里来的人很多，你的任务是检查他们的通行证。列宁同志要来这里开会，你千万不能让坏人混进来！”

“是，班长同志。”洛班诺夫行了个军礼，“我以革命的名义保证，一定为列宁同志站好岗！”

太阳越升越高，到斯莫尔尼宫开会和办事的人真多，有工人，有士兵，有农民，还有学生。洛班诺夫认真地检查了他们的通行证。

人民委员会主席列宁来了。他一边走，一边在考虑什么问题。

“同志，您的通行证？”洛班诺夫拦住了他。

“噢，通行证，我就拿。”列宁急忙把手伸进衣兜里拿通行证。

一位来开会的同志看到洛班诺夫拦住了列宁查通行证，就生气地嚷起来：“放行吧，放行吧！他是列宁！”

“对不起。”洛班诺夫严肃地说，“我没有见过列宁。没有通行证，谁也不能进！”

列宁把通行证交给洛班诺夫。洛班诺夫接过来一看，果然是列宁同志，他非常不安，举手行礼说：“列宁同志，请原谅，我耽误了您的时间。”

列宁握住这位年轻战士的手，高兴地说：“你做得很对，小伙子！你对工作很负责任。谢谢！”

他又回过头来对旁边那位同志说：“你不该责备他。我们就需要这样认真负责的好战士。革命纪律是每个人都应该遵守的，我也不能例外。”



1. 列宁自觉地接受检查说明了什么？

2. 公共权力是一种怎样的权力？现代的领导者应该怎样看待自己手中掌握的权力？

3. 怎样理解权力是把双刃剑？怎样防止权力负面因素影响？

4. 公共权力受到哪些不合法的侵犯？

5. 在依法治国的今天，我们又应该如何正确对待公共权力？



### 推功揽过——林肯的用权艺术

美国的林肯总统，在其总统任期内，运用权力的一种方法就是对别人有功必赏，而相反出了问题则由自己承担责任。这种做法不仅满足了林肯对诚实、正直与人的尊严的要求，而且给予他的下属以这样的感受：在许多方面正是他们而不是林肯在进行领导。至少，这会使他们工作起来心情舒畅，它还能鼓励创造和冒险，因为他们知道如果自己失败了，林肯不会责怪他们。当一名下属工作出色时，林肯去表扬、祝贺他并给予奖励。另一方面，当出现错误时他就承担责任。在内战中林肯总统欣然承担了几次打败仗的责任。他力图让他的将领们懂得，如果他们吃败仗，他也吃了败仗。第二次布尔河战役的失利在华盛顿引起了相当大的愤懑情绪，而这又主要是针对乔治·麦克莱伦将军的，因为他没有向战地指挥官约翰·波普提供适当的支持。当时人们普遍认为麦克莱伦希望波普打败仗。因此，几名被激怒的内阁成员签署了一封抗议信，谴责麦克莱伦在这场战役中的行动并要求将他免职。

但是，林肯反而让麦克莱伦指挥华盛顿地区的部队。内阁成员最先是在与总统会见时听说这一任命的，盛怒的陆军部长斯坦顿嚷嚷道，陆军部从未发布过这种命令。林肯相当冷静地回答道：“确实如此，部长先生。这是我的命令，我对此向国家负责。”林肯认为，麦克莱伦不应为这次失败承担全部责任，同时他还感到没有别的军官比他更适合于担任华盛顿地区司令一职。因此在战役结束后，他冒着他的内阁总辞职的风险任命了麦克莱伦。

在整个战争过程中林肯不断地为打败仗或错失良机公开承担责任。在葛底斯堡之战后的那几天，敌方李将军被打败后带领残兵企图跨过波托马克河逃命，但由于大雨滂沱，河水暴涨，水势凶猛，根本无法逾越，后边还有一支刚刚得胜的联军在追赶，所以当时的李将军完全成了瓮中之鳖，无路可逃。林肯认为这是歼灭李将军部队结束战争的天赐良机。于是满怀希望地向米德将军发出了自己的命令，而且还派了特别信使让他不必召开作战会议，立即向李将军发起进攻。而米德将军却照旧召集了作战会议，犹豫不决，拖拖拉拉，还发电报为自己辩解，毫无理由地拒绝向李将军发起攻击，直接违抗了林肯的命令。结果后来河水退了下去，李将军带残兵败将从波托马克河逃之夭夭了。

林肯气得简直发了疯，对着自己的儿子罗伯特喊道：“上帝呀！这是什么意思？他们已经在我们的手边了，只要一伸手，他们就成了我们的了；可是我的言语和行动就没能使我的部队动一动，在这种情况下，几乎任何一位将军也能将李将军打败。如果我去那里，我可以亲手抽打他。”在此次战役之后不久，为了鼓励米德将军主动与李将军对阵，林肯总统通过哈勒克将军给米德写了一封信，敦促他立即实行攻击。“如果米德将军可以现在至少对我们是均势的战场上向李将军发起攻击，”林肯说，“而且是用将军及其全体官兵所有的技能与勇气进行攻击，那么成功了荣誉归于他，失败了责任归于我。”

而在尤里塞斯·格兰特将军攻下维克斯堡之后的几周里，林肯给这位打胜仗的将军写了一封私人贺信，他在信中承认，他最初曾怀疑过格兰特的战略，但现在对他的拼搏精神表示赞赏：“我给您写信是感激您对国家做出的几乎无可估量的贡献。我还想再说一句，当您最初抵达维克斯堡时……我一点也没有信心，只是泛泛地希望您比我更了解此次远征定能胜利……我想这是一个错误，现在我亲自向您承认：当时是您对了，我错了。”

在内战期间，林肯曾向数名采取主动并获得成就的将军写过内容相似的信。1864年12月26日他给谢尔曼将军的信中写道：“非常、非常地感谢您以占领萨凡那市作为圣诞节的礼物。当您行将离开亚特兰大奔赴大西洋海岸前线时，我曾经很焦虑，如果说不是恐惧的话……现在，这件大事成功了，荣誉全部归于您，因为我相信我们所做的事不过是默认您的行动，谁也没有做更多的事。但下一步怎么办？我觉得如果我让格兰特将军和您本人来决定，可能更有把握。”

当时谢尔曼对这封信件的反应极好：“我接到您的信深感荣幸，尤其是看到您赞赏我让部队分兵作战的办法。万一我过分冒险并不幸失败，我将预先请求



您显示宽宏大量……我已做好准备，一旦我得知……您选择的目标，便再次进军。”

林肯总统在运用权力上经常这样做——对良好的表现予以表扬，并鼓励人们做更多同样的事，让下属去完成大部分任务，而自己要做的，只不过是指导下属沿着合适的方向行事。

直到林肯生命的最后时刻，他都继续采用这种方式，乐于让他的下属享有胜利的所有荣誉。他给人们造成的印象是人们在领导他。而事实上林肯也确实让他的许多下属去领头干。但他始终行使着某种控制，他时时掌握着他们行动的情况。当他们的想法与行动符合他制定的总体方向，或感到某些想法与行动有优点，有助于达到总的目标时，他就让他的下属接着干下去。然而，如果他们偏离了正确的道路，林肯就会说服他们放弃，或者在必要时用他的权力否决这件事。但林肯的主要目标是让他的下属能够说“这件事是我们自己完成的”。

### 不受监督的权力易入歧途

实行监督是防止国家权力过分集中或防止滥用职权误入歧途的一个有效途径。相反，不受监督的权力容易误入歧途。墨西哥总统迪亚斯的独裁统治有力地证明了这一点。

通过政变上台的迪亚斯在其第一次任职内，由于采取了一系列有效措施，使墨西哥政局稳定，经济得到发展，也为他在人民心目中树立了较高的威望。迪亚斯第二次上台后，利用其威望，开始了独裁统治。他采取恩威并举的方式，对听命于他的人优厚待遇，加以重用；而不忠于他的人则给以压制、打击。他故意制造地方长官和军方间的矛盾并利用之，使他们为自己效命；他甚至想出“以匪制匪”的新招，欺凌无辜百姓。

由于墨西哥的连年战乱，一些散兵、无业游民、大庄园主的庄丁、破产农民等常常拉帮结派，打家劫舍，恃强凌弱，扰乱地方安宁，加之历届政府的纵容包庇，使盗匪极为猖狂。迪亚斯便招安土匪，让他们充当警察来维持地方治安。这种警察美其名曰“乡村骑巡队”。“骑巡队”用以维持治安的办法即是墨西哥历史上最臭名昭著的“脱逃法”。该法规定，“骑巡队”可以任意捕杀无辜百姓，杀人不用任何足够的证据和理由，只要冠以企图脱逃之名即可捕杀。这种惨无人道的做法，在全国闹得人心不宁，人人自危，整个墨西哥笼罩在一片恐惧之中。