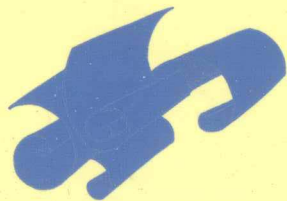


新起点 新领导 新思维 新方法 系列



领导方法创新

实例解析

王雪峰 编著

- 领导创新“组合拳”
 - 出奇才能致胜——以奇带正
 - 虚顺才能实优——以虚保实
 - 纲举才能目张——突出重点
 - 过细才能成功——做好细节
- “技术官僚”时代的领导思维
 - 用真实筑地基——科学思维
 - 以合理建大厦——逻辑思维
 - 靠优美求完善——艺术思维
 - 凭系统出成效——辩证思维
- 领导：如何使人跟你走
 - 做白日梦——想像训练
 - 享白日梦——独自陶醉
 - 咀嚼痛苦——善对冲击
 - 居安思危——自行矫正

领导方法创新实例解析

王雪峰 编著



中共中央党校出版社
The Central Party School Publishing House

图书在版编目 (CIP) 数据

领导方法创新实例解析/王雪峰编著. —北京: 中共中央党校出版社, 2008. 2

ISBN 978-7-5035-3882-7

I. 领… II. 王… III. 领导方法 IV. C933.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2008) 第 015380 号

中共中央党校出版社出版发行

社址: 北京市海淀区大有庄 100 号

电话: (010) 62805800 (办公室) (010) 62805818 (发行部)

邮编: 100091 网址: www.dxcbs.net

新华书店经销

北京四季青印刷厂印刷 河北省三河丰华装订厂装订

2008 年 2 月第 1 版 2008 年 2 月第 1 次印刷

开本: 880 毫米×1230 毫米 A5 印张: 9.5

字数: 245 千字 印数: 1—6000 册

定价: 19.00 元

责任编辑 崔宪涛

版式设计 李 灵

责任校对 马 晶

责任印制 张志军

卷首语 创新的“组合拳”

1976年9月6日，发生了一件轰动世界的事件：苏联空军上尉维克多·依万诺维奇·别连科驾驶当时苏联最先进的战斗机“米格-25”叛逃日本。那天，别连科驾机执行教练任务，从苏联远东军区邱谷耶夫卡机场起飞10分钟后，切断了与地面的联系，随后穿越苏联国境，在日本函馆市民用机场着陆。日本将别连科和他所驾的“米格-25”战机移交给了美国。

苏联的“米格-25”是当时世界上最优秀的歼击机机种之一，它的爬高能力和飞行速度都是当时世界上第一流的。同苏联处于冷战中的美国，获得此机如获至宝，随即把战机拆卸、拍照，进行详细研究。苏联方面得知消息，要求美日立即返还战机，但后者以各种借口拒绝，最终在10月12日才归还苏联。

然而，对这架“米格-25”的检查结果却出乎美国预料，飞机上的零部件并不先进，要比美国飞机落后。但飞机的整体设计却非常优秀，从而使它在升降、速度、应急反应等方面成为当时世界的一流。别连科驾机叛逃虽然使苏联蒙受了极大的损失，但由于“米格-25”被解密，苏联被迫取消了这种战机的出口限制。结果国外订单雪片般飞来，许多与美国关系不好的国家大量进口这种战机，并且带动了苏联其他军事装备的大量出口，倒让苏联净赚了数百亿美元。

“米格-25”的事例说明，系统整体的性质、功能和运动规律与组成该系统的各要素的性质、功能和运动规律不是一码事。优秀的要素不一定能组成优秀的系统，不那么优秀的要素也并非不能组成优秀的系统。而系统整体的优秀要比各个要素的优秀重要得多。

本书对领导方法的创新，是运用系统思维来进行的创新。这种创新，是一套“组合拳”。由领导工作方法、领导思维方法和领导修养方法三方面的创新构成，每个方法又由若干具体的方法构成。每种具体的方法，都可称为“组合拳”中的“一招”。

之所以要用“组合拳”这样的系统方式来进行领导方法创新，是因为领导者是面对系统的，所领导的人员构成组织系统，要解决的问题构成工作系统，这些系统还同其他系统一起构成更大的大系统。所以领导者在处理任何一项工作、解决任何一个问题、对待任何一个人员时，都应该在更大的范围内考虑，应该在空间和时间上足够地延展，也就是说，应该以系统的方法去对待。

而另一方面，被领导者也总是在心里全面地要求领导者，不仅希望领导者在一件事上正确，而且希望领导者在每件事上都正确，不仅希望领导者做事正确，而且希望领导者做人正确。

在今天的世界上，靠简单的一两招取胜并长期保持不败，几乎是不可能的。而进行了系统优化，他人就很难模仿，这样才能形成真正的、持久的核心竞争力。核心竞争力首先存在于领导者的头脑中，领导者的方法创新（包括思维方法、工作方法和修养方法的创新）将是群体核心竞争力之源。

全国重点文物保护单位赵州桥，1991年被美国土木工程师学会选定为第12个国际历史土木工程的里程碑。

该桥由著名匠师李春于隋朝大业（公元605—618）年间建造，是当今世界上跨径最大、建造最早的单孔敞肩型石拱桥，单孔跨径37.02米。因桥两端肩部各有两个小

孔，不是实的，故称敞肩型（没有小拱的称为满肩型或实肩型），这是世界造桥史上的一个创造。这些小孔，不仅节省了材料、减轻了桥身自重（减轻自重达15%），而且能增加桥下河水的泄流量，增加了桥在洪水期间的稳定性。

赵州桥建成至今的1400年间，经受住了10次水灾、8次战乱和多次地震，1966年邢台发生的7.6级地震，震中离该桥仅40多公里，该桥丝毫没被破坏。

赵州桥的优秀来自于它的结构，如果不用设计精到的拱形结构，那么石材的单孔跨径远远达不到37.02米；如果不用敞肩型结构，桥的抗洪水能力也没有这么大——1963年水灾中大水淹到桥拱的龙嘴处，据当地的老人说，站在桥上能感觉桥身有很大的晃动，但桥没被冲垮。赵州桥的事例和“米格-25”的事例一样，反映了好的结构是系统优化的关键。对于用系统优化来进行领导方法创新而言，关键也在于构建一个好的结构。

“组合拳”的实质是系统优化。系统科学中有一个基本原理：系统大于组成系统的元素之和。大于的部分，是由系统的结构产生的，不同的结构会产生不同的功能。本书的领导方法“组合拳”中的每一招，不一定就那么神奇，有许多“招”似曾相识，甚至是大家熟知的。但它们组合到一起形成某种结构，就可能产生出全新的效果。

在领导工作方法创新中，本书提出由“以奇带正”、“以虚保实”、“突出重点”和“做好细节”四项具体方法构成的“组合拳”。前两项是很重要但又不太被大家认识的工作方法，其中的“奇兵”和“虚事”应该成为构成“重点”的主要内容，而要做好它们必须落实到细节。

在领导修养方法创新中，本书提出由“想象训练”、“独自陶

醉”、“善对冲击”和“自行矫正”四项具体方法构成的“组合拳”。前两项主要是做加法，用“做白日梦”的技术提高工作能力与审美能力；后两项主要是做减法，用自我批判的方法减少乃至去除自身的缺点和错误。

在领导思维方法创新中，本书提出由“科学思维”、“逻辑思维”、“艺术思维”和“辩证思维”四项具体方法构成的“组合拳”。科学思维求真，逻辑思维求理（价值问题上的合理就是善），艺术思维求美；辩证思维建筑在真、善、美的统一之上，用联系、发展和重点的思维方法求效，即有效地把事做成、做好、做卓越。

而工作方法、修养方法和思维方法在更高层次的创新整合，使思维对内指导修养、对外指导工作，使修养支撑工作、工作反哺修养，工作与修养又为思维提供养料。

目 录

卷首语 创新的“组合拳”

第一部分 领导工作方法创新

■ 海尔，赢在哪里？.....	(3)
1. 出奇才能制胜——以奇带正	(6)
吃休克鱼——奇兵的作用	(6)
黄金周——奇兵带动正兵	(9)
四个小餐馆——怎样发现奇兵	(15)
1 美元贷款——敢想敢做.....	(21)
2. 虚顺才能实优——以虚保实	(27)
沙尘暴增加了吗——什么是虚事	(27)
无为而治——虚事保障实事	(30)
砸冰箱砸出了什么——虚事的作用	(37)
最重要的虚事——文化建设	(42)
《海尔文化手册》——虚事常抓不懈	(47)
3. 纲举才能目张——突出重点	(52)
紧急与重要——什么是重点	(52)
易被忽视的重点——奇兵与虚事	(57)

土拨鼠哪去了——一个阶段一个重点	(60)
莫等闲白了少年头——立即做重点	(67)
3.2 亿元的广告——重点的转换	(70)
该放手时就放手——善于授权	(73)
4. 过细才能成功——做好细节	(80)
0.15 毫米的铝炸了澳星——细节的作用	(80)
一根头发丝——做好什么细节	(86)
一粒米做出大事业——如何做好细节	(92)
切尔诺贝利——态度是关键	(101)
5. 领导工作方法创新小结	(107)

第二部分 领导思维方法创新

■ “技术官僚”时代的领导思维	(113)
1. 用真实筑地基——科学思维	(120)
科学思维之魂——求真	(120)
变形的图形——排除认识干扰	(127)
苹果为什么落地——疑问	(133)
布鲁诺精神——执着	(138)
2. 以合理建大厦——逻辑思维	(146)
逻辑思维之魂——求理	(146)
“英勇的阶级敌人”——理性	(156)
抽烟与修行——严谨	(159)
张华该不该救人——价值辨析	(163)
怎样吃饭才不浪费——逻辑思维举例	(165)
3. 靠优美求完善——艺术思维	(170)

目 录

艺术思维之魂——求美	(170)
《凤凰琴》——艺术思维的功用	(173)
夸克是什么——对称	(178)
黄金分割——适度	(182)
看见春天——新颖	(186)
费马大定理的证明——联想	(190)
4. 凭系统出实效——辩证思维	(193)
辩证思维之魂——求效	(193)
思维方法四面体——辩证思维	(202)
失事客机的幸存者——联系	(206)
东方之珠更明亮——发展	(207)
商船上的高射炮——重点	(215)
5. 领导思维方法创新小结	(220)

第三部分 领导修养方法创新

■ 如何使人跟你走	(225)
1. 做白日梦——想象训练	(231)
想象中的标枪——白日梦	(231)
美丽的蝴蝶——领导者的想象训练	(234)
“梦中”跳水——拟真状态	(238)
2. 享白日梦——独自陶醉	(241)
画笔代替政坛——美的境界	(241)
歌星的坠落——追求品位	(246)
3. 咀嚼痛苦——善对冲击	(250)
不准的天平——三个信息渠道	(250)

熊十力的斥骂——忍耐	(260)
萧伯纳与小女孩——反思	(264)
林肯的道路——行动	(269)
4. 居安思危——自行矫正	(274)
史密斯的通用公司——贵在自觉	(274)
“打工皇后”的成功——推敲不顺	(278)
16 万名犯人——掌控性格	(282)
曾子杀猪——做出样子	(287)
5. 领导修养方法创新小结	(290)
 结束语 活 的 系 统	 (292)

第一部分

领导工作方法创新

海尔，赢在哪里？

在今天的中国，很少有人不知道海尔这个品牌，也很难找得出一家没有海尔电器的家电商场。拥有“海尔”这个中国最响亮的品牌的企业，它走过了一条什么样的道路？它靠什么赢得了如此的辉煌？认真地分析这些问题，有助于领导工作方法的创新。

早在 1958 年，有三个合作社合并过渡为一个集体所有制的合作工厂，取名青岛电机厂。1980 年该厂与青岛第四工具厂合并改名为青岛日用电器厂，生产电机和吹风机，后又研制洗衣机，但因洗衣机质量不佳而败北。这就是海尔集团的前身。

1983 年，该厂开始研制电冰箱。1984 年，试制成单门直冷式电冰箱，开创了山东省、青岛市生产电冰箱的历史，该厂改名为青岛电冰箱总厂，成为轻工业部电冰箱定点生产厂家。就在这一年，经有关部门决定，组成电冰箱考察小组赴联邦德国和意大利考察。也就是在这一年，现任海尔首席执行官的张瑞敏到海尔上任（当时的职务是青岛电冰箱总厂厂长）。1985 年，该厂从联邦德国利勃海尔公司引进电冰箱最新生产技术并由国家贷款购进 15 条电冰箱生产线，产品定名为“琴岛—利勃海尔”电冰箱，正式拉开了海尔的大幕。

张瑞敏 1984 年走马上任时，海尔是一个严重亏损、人心涣散、濒临倒闭的小企业，年亏损 174 万元。经过 20 多年的奋斗，到 2006 年，据中华人民共和国信息产业部统计，海尔集团年营业额达 1080 亿元人民币，海外收入占海尔总营业额的 1/4 左右；全球

营业额、利润分别同比增长 8.6% 和 17.8%，利润的增幅是全球营业额增长的两倍；海外营业额同比增长 16%，增幅接近全球营业额增幅的两倍。海尔的产品已达冰箱、空调、洗衣机、手机、电脑、冰柜、微波炉、洗碗机等 13 个门类 58 个系列 9200 多种。2006 年，海尔品牌的价值高达 749 亿元，连续五年蝉联中国最有价值品牌榜首，进入世界品牌 500 强行列、名列第 89 位。EURO-MONITOR 的调查显示，海尔在全球白色电器制造商中营业额排名第四，品牌销量排名第二。国家质检总局评选公布首批三个中国世界名牌，海尔包揽前两名。

在海尔的辉煌成功背后，有一系列创新的支撑。海尔人自豪地说，海尔文化的灵魂是创新。看看海尔的技术创新，就不难明白海尔为什么会如此成功。截至 2006 年，海尔专利申请数达到 7008 项（其中发明专利 1234 项），稳居中国家电企业榜首；累计参与国际标准 6 项，参与国家标准 115 项。2006 年 10 月，继“防电墙”技术和“双动力”技术后，又有网络家电和无粉洗涤技术两项技术进入国际标准组织 ISO 和 IEC。当海尔推出“小小神童”洗衣机后，马上有人模仿，但海尔没有陷于打官司之中，而是很快推出了“小小神童”第二代。不等别人学第二代，海尔又推出了第三代，至今已开发了八代“小小神童”。就是这八代“小小神童”的不断创新，赢得了小小洗衣机的高销量。

在海尔的技术创新背后，是海尔的管理创新。“大锤砸毁 76 台冰箱”，砸出了质量意识，这已成为管理学里的经典案例。“吃休克鱼”，并且用海尔文化激活休克鱼，使自己在短短 10 年时间里资产从几千万元扩张到 39 亿元，成为中国第一家家电特大型企业，这个案例写进了哈佛大学教材。采取“以资本为纽带、由企业控股”的方式，与科研单位、高等院校进行研发合作，大大增强了研发力度，保证了技术创新的后劲。采用“赛马而不相马”的动态激励机制，打破干部与工人的界限，极大地激发了员工的劳动积极性。推

行“80/20”的管理原则，抓住管理重点，使责任落实到位。以及用“一根头发丝”（在一台冰箱的抽屉里发现一根发丝就停产，召集全体员工开现场会）的管理精神，把细节做好、做精……

海尔赢在哪里？从“砸冰箱”、“吃休克鱼”看，赢在奇兵制胜；从“海尔文化激活休克鱼”看，赢在重视虚事；从低成本扩张、技术创新、文化建设等看，赢在突出重点；从“一根头发丝”精神看，赢在做好细节……从整体上看，海尔的成功，赢在系统化的管理创新。

世界已经进入了系统化的时代，人们之间的互相学习已经使大家的智慧都有了很大的提高。在这种形势下，单靠一两招简单的招数要取胜并长期保持成功是不可能的，必须进行系统优化。本书提出奇正相交、虚实相容、重点鲜明、细节精到的“组合拳”，作为领导工作方法的系统化创新，将为群体及其工作的优化奠定良好的基础。