

领导科学案例选

中共吉林省委讲师团编

领导科学案例选

中共吉林省委讲师团编

编者的话

这本《领导科学案例选》是为配合干部学习《领导科学》一书而编写的辅助教材。在现代领导活动中，有针对性地进行案例教育是提高干部的知识素质和领导水平的重要手段。案例来自于实践，生动新鲜，说服力强，它不仅具有帮助人们理解理论的价值，而且具有直接引导人们实践的价值。本书所选案例大都见之于公开发表的报刊、书籍，并且注意了案例的新颖性和典型性。生活中的案例如江河奔涌，这里所选的只不过是其中一滴而已，献给读者，以为借鉴。

参加案例搜集、整理、编选工作的同志有孙占国、朱勇征、赵锡敏、曾宏、陈茁，由孙占国统编定稿，并经顾民、谷淑英同志审阅。

在案例的编选过程中，得到了吉林省经济技术研究中心、吉林省社会科学院、吉林省社会科学学会联合会、吉林大学、吉林工学院、长春市委党校、吉林省现代人才管理刊授部、吉林省图书馆等单位 and 部门的大力支持和帮助，在此谨致谢忱。本书是应教学急需而编写的，难免有疏漏不当之处，敬祈读者指正。

中共吉林省委讲师团

一九八六年三月

目 录

一、现代领导观

- | | |
|--------------------|---|
| 1、时间就是金钱····· | 1 |
| 2、托马斯·沃森的紧急命令····· | 1 |
| 3、卡内基一句话的启示····· | 2 |
| 4、划一根线值一万美金····· | 3 |
| 5、学者的“墨水”····· | 3 |
| 6、价值五十亿元的建议····· | 4 |
| 7、一位厂长的价值观····· | 5 |

二、领导与预测

- | | |
|----------------------|----|
| 8、诸葛亮借东风····· | 7 |
| 9、上海市的一项人才预测····· | 8 |
| 10、天津自行车厂的未来····· | 9 |
| 11、诺曼底登陆与天气预报····· | 10 |
| 12、信息就是资源····· | 10 |
| 13、日本转子汽车的由来····· | 11 |
| 14、从照片猎取情报····· | 13 |
| 15、有价值的情报就在我们身边····· | 14 |
| 16、没有燃尽的“情报”····· | 15 |

三、领导与智囊

- | | |
|-------------------|----|
| 17、军队里最初的参谋部····· | 17 |
| 18、请您重视“咨询”····· | 18 |

19、武汉市的智囊团.....	18
20、宝钢之宝.....	20
21、李世民的以人为镜.....	21
22、荀息进谏的艺术.....	22
23、加勒比海危机中的美国智囊团.....	23
24、美国思想库对政治的影响.....	23

四、领导与决策

25、抗日战争时期的正确决策.....	29
26、没有不同意见，就不可能有真正的决策.....	33
27、生产微型汽车的决策程序.....	33
28、掌握市场信息，及时经营决策.....	34
29、一举三得.....	35
30、田忌赛马.....	36
31、围湖造田，得不偿失.....	36
32、埃及阿斯旺水坝的得与失.....	37
33、第二次世界大战中英德两国空战决策.....	37
34、赫鲁晓夫与火箭事故.....	41
35、“国耻日”——美国决策错误的纪念.....	41
36、棋错一着，钟表王国受挫.....	43
37、决策错误，一蹶不振.....	44
38、决策正确，绝路逢生.....	45
39、决策中的心理因素.....	47
40、“阿波罗登月计划”的方案选择.....	47

五、领导者的素质

41、六年两千件.....	49
---------------	----

42、五位科学家给里根上课.....	56
43、讨论财务预算的一幕丑剧.....	57
44、由“抬着驴子走”想到的.....	58
45、从决策三例看企业家的素质.....	60
46、美国企业提高管理人员素质的途径.....	63
47、美国企业办教育一例.....	64

六、领导体制

48、“经理制”的诞生.....	68
49、福特汽车公司的沉浮.....	68
50、人浮于事的金字塔.....	71
51、四种领导体制模式.....	73
52、双轨制和三轨制科研领导体制.....	76
53、常州市的科技体制改革.....	78

七、领导与用人之道

54、人才就是财富.....	81
55、曹操唯才是举.....	82
56、“才”迷厂长.....	88
57、木材、人才及其它.....	91
58、用人之奥秘.....	92
59、工程师、木匠及武大郎.....	96
60、诸葛亮用人上的失误.....	98
61、列宁评价伊格纳切夫.....	100
62、切忌用人唯亲.....	101
63、罗斯福破格用人.....	102
64、林肯起用格兰特将军.....	103

65、盲人处理底片·····	104
66、加州大学校长的遴选·····	105
67、美国大量引进外国人才·····	107
68、科研集体化趋势·····	108

八、思想政治工作

69、列宁是怎样讲道理的·····	111
70、党委书记答青年问·····	112
71、善于掌握时机·····	114
72、从一场球赛谈起·····	115
73、二十个字召回一颗心·····	116
74、切莫舍本求末·····	117
75、“苦口婆心”与“恰到好处”·····	119
76、不吃表扬怎么办·····	120
77、重赏之下未必有勇夫·····	121

九、领导艺术

78、节约时间的十条秘诀·····	123
79、应用ABC方法运筹时间·····	123
80、巧妙地安排谈话时间·····	124
81、站立汇报会·····	124
82、站着办公的领班·····	125
83、罗丝马莉说服了上司·····	126
84、苏沃洛夫激将·····	127
85、哈默的电话费·····	129
86、PDCA决策艺术·····	130
87、善于授权的经理·····	132

- 88、新矿长的“腾身法” 133
89、厂长的个人影响权 135

十、领导效绩考评

- 90、浙江省试行干部素质定量考核 137
91、上海市委组织部研究试验定量考核方法 139
92、多方面考核，严格把好政治素质关 141
93、埃克森石油公司考核干部的标准和内容 142

一、现代领导观

1、时间就是金钱

深圳特区蛇口工业区管委会主任袁庚等同志在香港遇过这样一件事：

他们花六千多万港元在香港买了一座大楼，第一次要付给卖方两千万。当时双方约好，星期五下午三点在一个律师楼会齐，一手交钱一手交货（房契）。到了那天，袁庚他们带着两千万港元的支票去了，对方也来了好几个人，但停在律师楼下的汽车发动机没有关。双方交接签字后，对方仅留下一个人跟袁庚等人继续商谈善后事宜，其余的人立即夹起支票下楼，开上汽车以最快的速度飞到银行，并存入自己的户头。因为第二天是星期六，而星期六、星期天银行不上班，假如不能及时把支票的款存入银行，就要损失三天的利息。按当时的浮动利率十四厘（1.4%）计，两千万（三天）的利息就是八十四万港元。

2、托马斯·沃森的紧急命令

美国国际商业机器公司（简称IBM），是世界上最大的电子计算机制造公司，它生产了全球百分之六十七的电子计算机。总经理托马斯·沃森第二就是一个敢于创新的领导人物。他允许职工可以直接向总经理面述苦衷；设立意见箱，鼓励职工们提供改革意见，经过专人审核，认为确属可行即

采用，并给予重赏。因此每年可以收到十万张意见卡。1950年，由于斯佩里兰德公司发明了一种新型的电子计算机，比IBM公司的电动式打卡统计机的计算速度快九倍，许多客户要求退货，企业遭到巨大损失。沃森第二立即发布紧急命令：“追赶斯佩里兰德，并且要赶在前头。”到1959年IBM——401新型电晶体电子计算机诞生，如愿以偿。因此，开发研究新产品成为IBM公司的经营方针的重要一条。1964年，最新的情报处理机“System360”问世，1966年日产量达到一千台。之后IBM公司向世界进军，在一百零二个国家设立子公司，每年赚钱十三亿美元。沃森第二有句名言：“时代是汹涌澎湃的长流，经营企业万不可违背时代逆流而上。”要顺流而下，就必须创新。因此，现代领导者必须有一股有所作为的创劲，一颗永不衰竭的进取心。资本家的进取性来自对利润的追求，而我们的进取性则来自对四化大业的献身精神。

3、卡内基一句话的启示

美国第三大汽车公司——克莱斯勒公司之所以能在三年中由亏转盈，除外部因素外，据说与新任董事长亚科卡的上任有很大关系。号称美国钢铁大王的卡内基曾说过：“将我所有的工厂、设备、市场、资金全夺去，但只要保留我的组织、人员，四年之后，我将又是一个钢铁大王。”他的话虽然有夸口的成份，但从中也可以看出，一批配合默契、训练有素的职工队伍和企业管理人员，对一个企业来说多么重要。

如果一个企业的主要领导人素质（智慧、性格、气质和健康状况）好，很有战略头脑，可以逐渐把一个素质不好的

企业变为一个素质好的企业，并使该企业取得较高的经济效益；反之，如果一个企业的领导人素质不好，或停顿下来不求进取，也可以把一个好的企业带坏，使企业的经济效益化为乌有。

4、划一根线值一万美金

1923年美国福特公司一台大型电机发生故障不转了。公司请所有工程师会诊，四个月查不出结果。后来，邀请移居美国的德国科学家斯特曼斯解决问题。斯特曼斯在大型电机旁搭个帐篷听电机的声音，两天之后，登上梯子上下测量，在电机某处划了一条线，对福特公司经理说：“打开电机，把作记号处的线圈去掉17圈，电机即可正常运转。”照这办法一试，果然不错。斯特曼斯向公司要酬劳费一万美金。有人说：“划一根线要一万美金，这是勒索”，斯特曼斯笑一笑，提笔在付款单上写道：“用粉笔画一条线，一美元；知道在哪里划线九千九百九十九美元。”这个消息传到美国通用电气公司，该公司为争夺人才，不择手段，用几倍的工资收买这个德国人，但他拒绝了。他解释说，因为在我最困难的时候，这个小工厂救了我。后来这家通用电气公司董事会开会研究决定，把这个德国人和整个小厂子一起买过来。

5、学者的“墨水”

阿拉伯有一句谚语：“学者的墨水应当象殉难者的血一样受到尊重”。此话是不无道理的。对于一个国家来说，学者的“墨水”和殉难者的血，同等重要，二者缺一不可。没

有无数先烈的流血牺牲，国家不能独立，民族不能解放；而没有学者的“墨水”，独立的国家不能发达强盛，解放了的民族也不能富裕兴旺。如果没有学者的“墨水”，殉难者的血最终也是白流的。世界许多国家的经历证明了这一点。我国社会主义建设的实践也已说明：什么时候重视和发挥知识分子的作用，我们的事业就胜利发展；什么时候打击、排斥知识分子，我们的事业就遭受挫折。由此可见，学者的“墨水”，虽然不象殉难者的血那样鲜红耀眼、英勇悲壮，但它的效用却不亚于殉难者的热血。轻视知识分子的“墨水”，岂不如同忘了那些为国捐躯的先烈？

须知，知识分子的“墨水”得来并非易事。我国自古就有“十年寒窗苦”之说。到了现代，一个大学毕业生要经过小学、中学、大学连续十七年的艰苦攀登，才能“喝”到“几滴墨水”。而要把这点儿“墨水”吐出来，使之真正发挥作用，还得经过艰苦的努力。更不用说象李四光、华罗庚等造福于祖国和人民的专家学者所付出的代价了。可以说，知识分子的“墨水”是心血的结晶。我们没有理由不尊重知识和知识分子。

6、价值五十亿元的建议

一九八四年年底，中国人民建设银行总行向全行系统发出通报，表扬天津分行工程师杨雨村在倡导、组织和推广一项重大新工艺中立下了汗马功劳，发给这位“算帐先生”五百元奖金。这在建设银行系统还是第一次。

一九八一年，杨雨村写了一份《电厂烧煤增钙制水泥》的报告。中国建设银行总行以《一项值得重视的建议》和《电

厂能源综合利用的新途径》为题，先后刊登在本系统的刊物上。赵总理看了以后，作了批示：“此事应当重视，先论证、试验，并做出扩大试验与推广的规划。请计委、建委、建行协同抓起来，如技术经济上证明确实可行，关键在于打破电力、建材两部门的界限。”

经过几年的论证、试验、扩大试验和再论证，一九八四年作出了签定，认为杨雨村建议推广立式旋风炉，实行在煤中掺烧石灰石的新工艺，在技术上是可靠的，经济上也合算。全国七十多家烧油的电厂如果都采用这项新工艺，至少可以为国家节约资金五十亿元。

7、一位厂长的价值观

齐齐哈尔市京沪服装厂厂长宋书文的价值观是：技术就是效益，智力投资划得来，眼前花点钱是为了打基础，也为将来播下了“丰收”的种子。

第一步，他们借款1万元，派6名青年分两批去上海学习13个月，里外一算帐花掉2.3万元。

为巩固和提高青年们学到的技术，接着迈出了第二步。请来经验丰富的实干家；后来请的是上海有名气的服装设计大师；最后请的既懂理论又懂实践的全能技师。

宋厂长请上海师傅的“价钱”一次比一次高，有人又给他算小帐了，认为请一个上海师傅月薪最高的190元，两年请了4位，花了大约两万元，这能养活多少小青年，不合算！宋厂长自信地说：“千军易得，一将难求，当厂长不能戴‘近视镜’，要看到请师傅的价值，他们为厂子创出了牌子，播下了种子，上海的服装风格带进了厂子，而且师傅们

本身还创造劳动价值，有啥不合算，我看这是一本万利的大好事。”

1984年，经过市有关部门的严格考核，已有两名青年定为8级工，定为7级工的有3名，6级的7名，5级的有10名，其余都在4级工左右。企业被定为一级服装厂，他们开始变来料加工为生产商品服装，由做低档服装改为做高档西服，“京沪服装厂”的牌匾也正式挂出去了，工厂效益扶摇直上。建厂前3年工厂的总收入为37万元，1983年1年总收入为31万元，1984年收入50万元。

二、领导与预测

8、诸葛亮借东风

曹操率领八十三万人马，号称百万大军，南下屯驻赤壁（在今湖北嘉鱼县附近长江北岸），企图大败刘备，消灭东吴，统一天下。刘备的军师诸葛亮，主张联合东吴，共击曹操，便亲自访问东吴，东吴的文官武将，有的亲曹，有的亲刘，也有的抱中立态度，意见很不一致。诸葛亮首先说服了吴主孙权，并激起了其他官将的反曹情绪，坚定了大将周瑜北攻的决心，然后帮助周瑜进行了作战准备。

周瑜主张利用火攻，认为只有这样才能攻破曹操拥有众多战船和坚强水寨的江上大军。诸葛亮表示同意。周瑜便秘密准备了大批引火的东西，又叫老将黄盖诈降曹操，去作内应；还请庞统假意暗投曹操，向曹操“献计”，叫他把战船每三十至五十只用铁链锁成排，不习惯乘船的北方士兵就不怕颠簸了。

一切准备工作都布置妥当了。可是，那时正值隆冬，天天刮着西北风，独不见东南风，没法利用风势来发动火攻。周瑜非常着急，甚至急出病来。将士们见大将军病倒了，也不知得病的原因，不免慌乱。诸葛亮前去探视，周瑜也不肯直言，只说：“人有旦夕祸福，岂能自保？”诸葛亮笑道：“天有不测风云，人又岂能料乎？”周瑜听了，不免一惊。诸葛亮又说：“我有一个药方，可以给您顺一顺气。”说着，悄悄写好，交给周瑜，周瑜接来一看，上面有四句，十六个字：

欲破曹公，宜用火攻；

万事俱备，只欠东风。

周瑜见诸葛亮已经完全猜到了他的心事，便不再隐瞒，说道：“您既知道我的病源，该怎么治，请即赐教！”于是，诸葛亮说出了借东风的主意。

旧说，“冬至一阳生”，此时阳气初动，会刮起东南风来。诸葛亮懂得天文，但不说实话，却哄骗周瑜，说他有借东风的法术，便叫人搭起法坛，故弄玄虚，祭天借风。后来，果然刮起东南风来，于是发兵引火，向曹营猛攻，把曹军的战船和水寨，全部烧光，杀得曹操狼狈地败回许昌。

借东风的故事说明了战争指导者善于进行科学预测的重要性。这个故事早为人们所推崇，而且把科学预测作为一种谋略原则广泛运用于政治、经济等领域。在改革企业管理，提高经济效益的实践中，重温这个故事是会提高我们对科学预测重要地位的认识的。

9、上海市的一项人才预测

上海市有关部门1981年夏就对80多个区、县、局系统的人才现状和今后5年、10年人才的需求情况进行了一次普查和预测，1982年秋又组织了16所高等院校的力量，会同用人单位按农林、财经、政法、机械、建筑、化工、纺织、轻工、医科等18大类专业进行了调查，并写出了预测报告，还邀请各方面的专家进行共同论证。预测结果表明，上海市国民经济各部门在1985年前需要补充的大学毕业生仍有缺口。工科类中的机械制造、电气工程、土木建筑、化工技术等通用专业人才缺口很大。财经、外贸、管理专业等方面的人才短

缺更为严重。通过预测还发现，从事档案、社会学、计划统计等工作的应用文科人才的培养与需求的比例严重失调，大学本科与专科的层次比例失调的情况也很突出。根据这些预测结果，上海市高教部门对该市高教内部比例作了初步调整。如适当压缩长线专业，大力发展短线专业，1983年就新增加了食品工艺、植物保护、医学检验、物资管理、商业经济等专业，同时努力扩大专科招生人数，预计1983年各类专科学校招生人数就可使原来本科生与专科生6：1的情况改变为2：1。

10、天津自行车厂的未来

天津自行车厂对今后我国自行车的需要量作了预测，从而作出本厂生产发展方向的决策。天津自行车厂分析了今后自行车需要量有扩大的一面，因为：①城乡购买力将迅速提高；②鉴于工业发达国家交通、污染和能源问题的情况，我国不宜发展私人汽车，同时也限制私人摩托车的进口和生产。因此，自行车是今后城乡人民的主要代步工具；③自行车使用周期一般为25年，五十年代购买的自行车已进入更新期；同时，自行车需要量的扩大又受以下因素的限制：①受城市交通条件的约束。今后城市交通拥挤的状况不会很快改观；城市自行车需要量不会有大幅度增加，而农村又受地理条件限制。②我国1980年末全国拥有9600余万辆自行车，再加上1981—1985年自行车可供量，自行车的需要量将渐趋下降。因为，除掉65岁以上和15岁以下不宜用车人口、除去山区、水乡等不宜用车地区之外，1985年全国平均2.5人一辆自行车。可见，自行车供不应求的状况，将很快改观。根