

电力行业工商管理培训案例教材

领导方法与领导艺术



中国电力企业联合会教育培训部 组编

钟清林 主编

91

中国电力出版社

内 容 提 要

本书是《电力行业工商管理培训案例教材》之一，是配合国家经贸委下达的工商管理培训要求，结合电力行业特点编写而成。全书共分八章，主要介绍了领导方法，择事方法与艺术，决策方法与艺术，用人方法与艺术，社交方法与艺术，提高工作效率的方法与艺术，提高领导素质的方法与艺术。

本书可作为电力行业工商管理培训教材，也可供从事电力行业生产、管理、电力市场研究、开发的人员阅读。

图书在版编目 (CIP) 数据

领导方法与领导艺术 / 钟清林主编. - 北京: 中国电力出版社, 1999

电力行业工商管理培训案例教材

ISBN 7-80125-980-7

I. 领… II. 钟… III. 领导方法-案例-干部培训-教材
IV. C933.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (1999) 第 04265 号

中国电力出版社出版、发行

(北京三里河路 6 号 100044 <http://www.cepp.com.cn>)

实验小学印刷厂印刷

各地新华书店经售

*

1999 年 2 月第一版 1999 年 2 月北京第一次印刷

850 毫米×1168 毫米 32 开本 6 印张 152 千字

印数 0001—5000 册 定价 15.00 元

版 权 专 有 翻 印 必 究

(本书如有印装质量问题，我社发行部负责退换)

搞好教育改革
提高教育质量

查克明

九五年十二月

廣泛採用案例教學
是提高培訓質量的
有效途徑

張紹賢

一九九六年元月

确保工商管理培

训质量提高电业管
理人员队伍素质

刘宏

九八年十二月

改进教学方法 改革教学
内容, 提高管理人员岗位培
训质量。

一九九六年九月八日

吉辅

电力行业工商管理培训案例

教材编委会名单

主任委员：李宝祺

副主任委员：徐大平 徐玉华

委 员：(按姓氏笔画排列)

丁乐群	于志忠	么 钢	王秀杰
文海荣	李宝祺	汤跃群	张文泉
张 平	张守俊	余建年	吴大器
陆莉华	宗文渊	宗 健	郑光普
赵会茹	钟清林	徐大平	徐玉华
徐振远	袁江云	郭子仪	管德清
高广勤	曾 鸣	斯汉均	熊扬恒
蔺昌宇	潘劲松		

各分册主编：于志忠 张文泉 张 平 吴大器
余建年 钟清林 袁江云 曾 鸣

前 言

为推动搞好全国电力行业大、中型企业管理人员工商管理培训工作，提高培训质量，力求在培训内容上能够更紧密联系电力企业的实际，做到突出培训重点、因材施教；在教学方式上更好地适应在职人员的特点，采用案例、研讨等启发式教学，加强培训的针对性、实效性和实用性，提高电力企业领导人员的综合能力和水平，中电联教培部和中国电力教育协会管理人员培训委员会共同组织武汉水利电力大学、北京电力管理干部学院、上海电力学院、长沙电力学院、东北电力学院、华北电业联合职工大学、华中电业联合职工大学、西北电力职工大学、成都电力职工大学的数十位教授、专家和高级专业技术人员，在深入调查研究、广泛收集大量电力企业实际案例的基础上，吸取国内外典型案例的编写经验，按照国家经贸委制定的“指导性教学方案”的具体要求，分类编写了《社会主义市场经济与现代企业制度》、《公司理财与财务报告分析》、《市场营销》、《电力工业商业化运营与电力市场》、《企业战略管理》、《人力资源开发与管理》、《领导方法与领导艺术》、《管理经济学》等八册案例教材。

案例教学是工商管理培训中重要的教学手段之一。通过案例教学，使学员能在深入学习理论知识的同时，通过一个个活生生的案例，充分发挥学员学习的主动性和积极性，促进其对有关问题进行思考、推理、判断、分析和决策，从而有效提高管理人员独立分析和解决实际问题的能力。

这次工商管理培训系列案例教材的问世，对于电力企业管理人员在培训中开拓视野、更新观念、增长知识，提供了良好的条件；对于加大教学改革力度、改革和完善工商管理培训教学内容、改进教学方法和手段，是一次有益的尝试；对于提高全国电力行业大、中型企业管理人员工商管理培训以及学历教育的质量，必

将起到积极的促进作用。

本书是根据国家经贸委培训司颁布的工商管理培训《领导方法与艺术》课程教学大纲的内容编写的，作为该课程教学配套的辅助教材，也可作为领导干部普通读物和参考书。书全共分八章。第一章、第五章由武汉水利电力大学钟清林编写；第二章由上海电力学院高伯华编写；第三章由武汉水利电力大学邹辉霞编写；第四章由武汉水利电力大学冉苒编写；第六章由东北电力学院华瑶编写；第七章由成都电力职工大学任古成编写；第八章由华北电力联合职工大学张玉太、张振翰、徐思力编写。全书由钟清林任主编，并负责统稿。

本套教材编写过程中，始终得到了中电联、国家电力公司及有关单位领导的热情指导和帮助，在此一并向有关领导及作者表示衷心的感谢。案例教学在我国刚刚起步，本系列案例教材中也难免存在一些缺欠和不足，不妥之处敬请读者批评指正；同时希望各网、省电力公司各级领导及培训院校的广大教师，对本教材提出补充及修改意见，帮助我们共同搞好教材建设，不断改进教学内容和方法，进一步提高工商管理培训的质量，取得更好的培训效果。

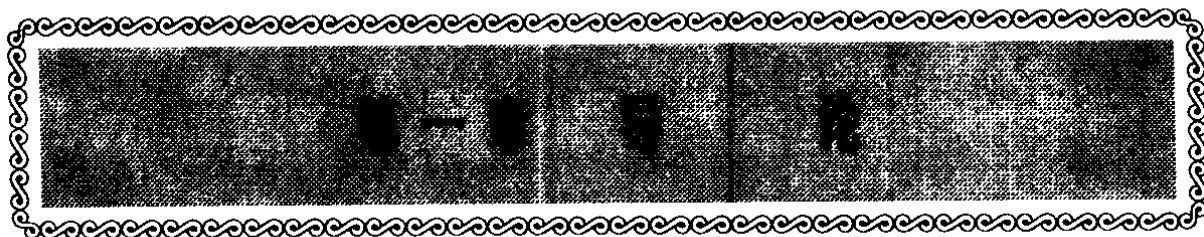
中电联教培部

一九九八年十月

目 录

前 言	
第一章 导 论	1
第一节 企业领导者	1
第二节 企业领导工作的本质	19
第三节 改进领导方法、讲究领导艺术	25
第二章 基本领导方法	32
第一节 调查研究的方法	32
第二节 群众路线的方法	38
第三节 科学分析的方法	40
第三章 择事方法与艺术	45
第一节 领导者应做领导的事	45
第二节 企业领导者的主要职责和日常工作	51
第三节 正确处理主要职能和日常工作的关系	55
第四节 合理授权	58
第四章 决策方法与艺术	61
第一节 企业科学决策的重要性	61
第二节 决策的方法	67
第三节 企业领导者在决策过程中的作用	75
第四节 决策技术	87
第五章 用人方法与艺术	94
第一节 选贤任能	94
第二节 领导方式	110
第三节 在工作中调动下级积极性	116
第六章 社交方法与艺术	126
第一节 正确对待社交活动	126

第二节	社交活动的内容与原则	131
第三节	社交活动的方法	139
第七章	提高工作效率的方法与艺术	147
第一节	领导工作的落实	147
第二节	时间管理	153
第三节	会议管理	157
第八章	提高领导素质的方法与艺术	162
第一节	现代企业领导者的个体素质	162
第二节	领导者的自我修养	168
第三节	提高领导班子整体素质	170



一个企业的建设和发展，以及未来的成功与否，第一个关键因素是领导者。设备、资金固然重要，但是，只有那些能计划、会制造、能作出准确判断和科学决策的人，懂得领导和管理部下艺术的人，方能主宰企业的沉浮。一个成功的领导者，必定是一个有效的管理者，但不同于政府官员，企业领导者是企业高层管理者，不同于中低层管理者，高层管理者承担的工作具有战略性、综合性、超前性的特点。高层企业领导者不是一个人，而是一个领导集团，一个领导班子。因此领导是否有效，是否成功，关键在于领导者本身。

第一节 企业领导者

【案例一】“本田”奇迹的创造者

二次大战后日本的一片废墟和焦土上，经济正在复苏。雨后春笋般冒出来的各个企业，在狭小的生存空间中展开了激烈的竞争。群雄混战，成王败寇，形成了日本产业史上一场波澜起伏、引人注目的淘汰赛。

50年代初，日本各地较大的摩托车厂有上百家，竞争激烈的淘汰赛使摩托车厂越来越少，到1970年只剩下4家。这4家中，铃木汽车公司以生产世界一流的轻型汽车而著称；山叶是兼营摩托车的发动机专业公司，川崎重工业公司是以造船和生产施工机械为主的公司，生产摩托车只不过是他的一个部门，唯有本田技研工业公司是世界最大的双轮摩托车制造商。在日本，人们拥有的第一件交通工具通常是本田摩托车。在世界摩托车销量中，每4辆中就一辆是“本田”。

可谁能想到，这家号称“王国”的公司，其前身是一家不值一提的小作坊。而其创立者竟是一位既没有雄厚资本，又没有大财团作背景的铁匠儿子——本田宗一郎。他就是“本田”奇迹的创造者，是日本战后具有代表性的成功者。

本田出生在名古屋一个铁匠的家里，从小就与铁制的机械结下了不解之缘。这可能也是本田一生从事制造业，并拥有 100 多项专利权的原因之一。

在二战战败的日本，一切都得从头做起，本田也不例外。一开始，本田就从机器生产上找出路。他从黑市买来了 500 个日本军队使用的带动野外电台发电机发电的小引擎，安装在自行车上，结果大受欢迎。但一种商品畅销，立即就会出现一批投资者。本田的车受到了来自 50~60 个生产厂家的激烈竞争。本田意识到，要想在竞争中脱颖而出，必须比对手棋高一着。本田决定研制开发真正的摩托车，靠先进的技术甩开那些紧追其后的对手。

本田挂起了“本田技研工业株式会社”的招牌，雇用了第一个职工河岛喜好，一个刚向本田求学过的学校毕业青年。本田拿出 100 万日元的资金，开始了新的研制工作。到 1949 年，能够战胜对手的“梦幻 D 型”摩托车终于研制成功了。

研制出新产品仅仅是成功了一半。几经波折的本田深知经营的奥秘：先进的技术只有与高超的推销术联姻，才能结出累累硕果。他物色了一个精通销售业务的合伙人藤泽武夫。

藤泽以常务董事的身份加盟之后，原来只有新技术一只翅膀的“本田”，又增添了销售这只翅膀，两翼齐飞，这时企业的发展就大不一样了。

藤泽确实是个销售奇才，他另辟蹊径，不去巴结 200 多家摩托车经销商，而是向 5.5 万多家自行车零售店一一发信，向他们推荐“本田摩托车”，并明确规定，经销人每卖出一辆，就可得到相应的回报。这一下局面打开了，两星期内就建立了有 1.3 万个零售商的销售网，本田的产品遍及日本全国。

作为一名有强烈使命感的企业家，在国内销路打开之后，本

田便想到了世界市场。本田拓破常规筹集贷款，从瑞士和美国进口了价值大约 4 亿日元的新型机床，从当时“本田”的资本来看，这不能不算是一巨大的冒险，社会上甚至已经传出了“本田”要倒闭的谣言。但本田仍然坚定地走自己的路。

在当时，英国的摩托车工业居世界前列。本田于 1954 年专门到英国考察。战后不久的日本，经济刚刚复苏，技术比较落后，在世界市场上，“日本制造”这几个字几乎就是廉价和质量低劣的同义词。本田的英国之行，不仅使他感受到了技术上的差距，更使他坚定了信心，矢志要研究出一种能够在世界最高水平摩托车赛中获得大奖的摩托车。对本田的这一宣言，许多人都以为他精神不正常。实际上，本田是以这种方法把自己逼上绝路，背水一战，胜与败的机率是相等的，这需要惊人的勇气。正是这种“置死地而后生”的气慨，使得本田回到日本后，立刻创设了一个研究部，亲自主持，与技术人员一起废寝忘食、刻苦攻关。经过多次试验，终于在 1958 年生产出了第一辆新式的 C-100 型“超级小狼”摩托车。“超级小狼”以良好的性能很快占领了世界市场，受到了行家的好评。本田一鼓作气，乘胜前进，终于成为世界一流的摩托车制造商。1959 年本田摩托车在奥林匹克赛上获制作奖，1961 年本田摩托车囊括了 250ml 级摩托车世界大奖赛的前五名。从那时以后，所有摩托车比赛的奖杯，实际上都被本田公司捧走。

本田曾说：“我在一开始制造摩托车时就梦想着有一天能不再模仿别人的产品，而以自己独特的技术在比赛中取得冠军。”现在，他如愿以偿了。

本田宗一郎自幼是个汽车迷。他在摩托车行业称雄世界之后，就又把视野扩展到了汽车领域。但此时的汽车行业，早已形成了列强称霸的局面。在这种条件下，新涉足的企业如果跟在别人后面亦步亦趋，其结果只能是倒闭。因此必须独辟蹊径，善于在夹缝中求得生存。

创造性规律中有一条对应律，即按照事物的对立性、对比性和对称性的方向去构思，以实现创造意图。也就是说，别人生产

“矛”，你就研究“盾”；别人生产“地对空”，你就研究“空对地”。本田立足于汽车业就是应用对应律的成功例子。

当时，日本的汽车工业初具规模，丰田汽车公司以小轿车和普通车在竞争中占绝对优势，铃木汽车公司以轻型汽车称著世界。本田通过周密的调查分析，发现了一块未开垦的处女地，决定投资生产价格廉、耗油省、低公害的轻型轿车。

现在本田汽车公司在日本位于丰田、日立之后，屈居第三，但它在扩展国际市场、到国外设厂等方面却后来居上。本田汽车风行世界各大国，几乎每一条公路上都有本田汽车的足迹。

本田的战略眼光使本田汽车在70年代的石油危机中异军突起。1972年，本田同他的设计人员研制成功最省油、污染也很小的发动机，成为世界汽车产品中的佼佼者。1973年西方爆发能源危机，以大型著称的美国汽车因耗油大而逐渐失去竞争力，人们对小轿车的需求转向经济性和实用性，“本田”的轻型轿车立刻打进了世界市场，尤其是美国市场。美国汽车业面对汹涌而至的日本汽车的冲击，强烈要求美国政府立即采取措施，限制日本汽车进口。本田生产的汽车，每4辆中就有一辆销往美国，当然是首当其冲。在严峻的形势面前，本田宗一郎想出了孙悟空钻进铁扇公主肚子里造反的办法，即在美国开设车厂，生产“本田”汽车。本田是第一家在美国开设汽车装配厂的日本公司。到1982年底，它设在美国俄亥俄州的汽车厂就开始源源生产出“本田”牌汽车。从“石油危机”中感觉敏锐的本田又看出美国汽车公司一味求大的弊端，决定转产小型节油的汽车。到1984年5月，这个汽车装配厂已开足马力，生产小型汽车。比原定计划提早了半年，又抢在美国人的前头。

在美日汽车销售战中，本田宗一郎取得了预想的胜利。1980年底，美国机械工程师学会给本田颁赠了一枚奖章。他是第二个获此殊荣的汽车工程师。另一个获奖的是亨利·福特，美国汽车大王，时间是1936年。

80年代初，正在“本田”公司蒸蒸日上的时候。本田宗一郎

和其挚友副社长藤泽武夫就开始大谈引退问题，他们共同奋斗了25年，公司凝聚着他们一生的心血。退下去舍得吗？

本田认为，“青年人已经培养起来了，如果我们还继续干下去，只有坏处没有好处。”但本田决不把公司传袭给子女。公司甚至规定，总经理和高级干部的子女或亲属没有权力进入公司工作。

1972年，本田和藤泽同时引退，启用了45岁的职员河岛喜好任经理。人们很快就意识到，这一举动是对“本田”公司的又一巨大贡献。

“本田王国”是靠技术起家的，本田宗一郎自己就是个热衷于创新的工程师。他曾投资420万美元，建立本田公司技术研究中心，聘请了850名专家来进行汽车的研究发展工作。本田说：“我们的政策就是把过去忘掉，而集中全力研究发展新的产品。”

本田公司在开发新产品时，总是把需要研制的课题分为10个项目，如：“开发的目的是什么？”“购买的对象为哪一个阶层？”等等。将这些问题作为专门的提案，集体对课题进行反复思考讨论，在反复讨论中产生许多新设想和小发明，使方案趋于成熟。

本田公司技术研究组织的结构不是传统的“金字塔”型，而是一种“镇纸”型。也就是象一块镇纸压在一张较大的纸上，整个组织的中间层次很少，除了设极少数几个高级管理人员外，下设的研究人员都是平行的，只有资格上的区别，没有职务高低的差别。这就避免了因复杂的层次关系而造成的相互推诿、人浮于事等弊病，保证了技术开发周期短、见效快、成功效率高、富有创新精神。

虽然本田是靠技术起家的，但他并不认为技术是万能的，他说，“生活中的许多问题，技术不能解决。不过我是天生的乐观主义者。我相信人类的才能，人类自有回天之力。”

本田十分注意发挥每个人的积极性。他的工厂是没有监工的，所有需要检验的零件，都由操作工人自行度量。每当开工之前，工人们就一组一组地在车间门前开会，讨论当天的任务、产品质量、改进办法、用户意见和安全生产情况，表现出强烈的责任感。本

田公司专门设立了物质和精神奖，鼓励职工对车辆设计和制造提出改进意见，在全公司形成一种“同心协力，同甘共苦”的风气。

本田力图用“慈爱主义”来对待他的员工，以换得下属对公司的忠诚。本田的员工所得到的报酬是日本汽车业最高的，公司每年给员工发两次奖金和许多物质，供给员工住宅、度假招待所，提供收费低廉的医药治疗。全体员工拥有公司股权的10%以上。本田想方设法将自动机械工业界的年青优秀人才集中到他的周围。本田公司的年轻人才，到35岁的时候，便都升任单位主管了，而在日本其他公司，则要等到45岁。

本田坚持“公司由全体人员共同经营”的原则。基于这一信念，本田在工厂里，不摆老板架子。他象手下的工人一样，身穿白色机械工作服，在工厂的食堂里吃饭，作风平易近人。本田宗一郎没有个人专用车，来访者只能乘出租汽车。本田和其他负责人以及一般职员都在大房间里集体办公。这是公司为避免大企业容易出现的僵化、衰退和官僚主义而采取的“防老化策略”。集体办公优点很多，如有利于互通情报，充分发挥集体的智慧，避免“拉山头”、“搞宗派”等等。

本田的成功还在于他有老练而富于想象力的管理技巧。本田将生产计划和财务管理，全权交给总管理处的执行委员会处理，自己则集中全力于新产品的开发研究。他还成功地建立了一套采购、制造和销售的体系，原料库中决不准堆积大量原材料，汽车生产线上决不中断生产，产品仓库也没有存货，每天的产品都从工厂直发各分销处。但是这一切工作，却又都是建立在对人的积极性、创造力的充分发挥上的。

本田的经营思想被人们称作“本田教”，其作用可见一斑。正是本田宗一郎，使“本田”成为世界摩托车王国和汽车王国里的柱子，今天的“本田”使全世界同行望而生畏。

思考题：

1. 本田奇迹的创造者就是企业当家人——本田宗一郎。被誉为“本田教”的经营思想对你有什么启发？