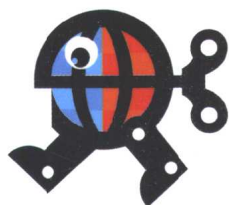


【个性化领导丛书】

赵 华 编著

决策型领导

GE XING HUA
LING DAO
CONG SHU



在进入21世纪的今天，企业领导已成为了我国社会生活中一个新的焦点。本丛书从领导学的角度，分析论证了个性化的企业领导，对企业经营成败的决定性作用。

 中国时代经济出版社

●个性化领导丛书

决策型领导

赵 华 编著

中国时代经济出版社

图书在版编目(CIP)数据

决策型领导/赵华编著. —北京:中国时代经济出版社, 2003. 8
(个性化领导丛书)

ISBN 7-80169-448-1

I. 决… II. 赵… III. 领导学 IV. C933

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2003)第 073813 号

个
性
化
领
导
丛
书

决
策
型
领
导

赵
华
编
著

出 版 者	中国时代经济出版社
地 址	北京东城区东四十条 24 号 青蓝大厦东办公区 11 层
邮政编码	100007
电 话	(010)64066019 88361317
传 真	(010)64065971
发行经销	各地新华书店经销
印 刷	北京白帆印务有限公司
开 本	880×1230 1/32
版 次	2003 年 8 月第 1 版
印 次	2003 年 8 月第 1 次印刷
印 张	8.25
字 数	192 千字
印 数	1—10000 册
定 价	16.00 元
书 号	ISBN 7-80169-448-1/F·185

版权所有 侵权必究

前 言

在进入 21 世纪的今天，企业领导已经成为了我国社会中一个新的焦点，他们的一举一动都会引起人们的关注。但是，企业领导者也是有着鲜明个性的人，他们在自己的领导活动中也会表现出自己的个性化领导方式，而这些个性化领导方式又往往决定了企业领导的最终成败。因此，我们在此对企业领导的个性化模式进行了大致的概括，并在相关理论的基础上编写了这套《个性化领导丛书》，以为我们时代的领导者们提供一个借鉴、参考的文本。

在我们对各种类型的领导的归类研究过程中，我们总结出，具有个性化的领导往往是那些将自己的工作特色很好地与自己的领导活动融合起来的领导，而这是企业领导（也是一切领导）最终工作成效的关键之处。具体来说，企业中成功的领导类型可以大致分为以下五种：权威型领导、魅力型领导、决策型领导、务实型领导和知识型领导。由于我们并未对所有领导进行全面分析，而仅对企业中成功的领导进行了归类总结，所以，在确定的这五类领导者之间，并不会具有截然不同的特征，而是具有一定的交叉点的。可以说：“成功的领导总有其相似之处”。但是，必须承认，我们指出的这五类个性化领导又是具有各自明显特征的，这从我们书中的具体论述中可以明显看出来。正是由于这五类个性化领导能够将自己具有的素质、能力、工作作风等个性化的特征与自己的领导活动有机结合起来，才使自己在保持了鲜明



个性的同时，带领企业获得了成功。

本丛书对企业中成功领导类型的划分，是根据了各种个性化领导在工作中突出表现出来的“个性”——权威型领导强调权威在领导工作中的关键作用，并能够有意识地运用；魅力型领导注重塑造个人领导魅力，然后在领导工作中加以运用，以提高领导效能；决策型领导则主要通过对战略决策的规划和控制来提升自己的领导实效；务实型领导更像一个管理者，他具有领导权力，但在领导风格上类似于亲抓实干的管理者；知识型领导是因其知识素养、人本作风、好学创新的精神而得名的，他是知识经济时代中一个具有综合特性的个性化领导者。总之，我们更注重对现实中领导的归类，虽然难以完全体现学术研究中分类的严谨性，但是，我们自信这种对个性化领导的分类论述方法是可以很好地应用于领导者的具体实践的。

当然，由于主客观条件的限制，我们在丛书的编写过程中难免会出现偏差和失误，在此请各位读者热心指正。

本书编写组

2003年5月20日

目 录

前言	(1)
----------	-----

第一章 决策型领导概述

第一节 决策型领导的特征	(2)
一、战略性	(2)
二、系统性	(3)
三、综合性	(4)
四、灵活性	(6)
第二节 决策型领导的个性	(7)
一、善于决断	(8)
二、性格开朗	(11)
三、意志坚强	(18)
四、胸襟大度	(23)

第二章 决策型领导的素质

第一节 政治素质	(37)
一、政治素质概述	(37)
二、政治素质的重要性	(40)
第二节 思想素质	(43)
一、思想素质概述	(43)
二、正确看待权力	(45)



三、正确的出发点	(46)
四、正确看待被领导者	(48)
五、正确的思想方法	(50)
第三节 知识素质	(53)
一、知识素质概述	(53)
二、决策型领导者的知识结构	(55)
三、知识素质的重要性	(56)
第四节 心理素质	(57)
一、心理素质概述	(57)
二、心理素质的构成	(58)
三、健康心理素质的要求	(60)
第五节 道德素质	(62)
一、领导者道德素质的影响	(63)
二、领导者道德素质的内容	(65)
三、领导者道德素质败坏的后果	(71)
第六节 身体素质	(72)
一、身体素质对领导活动的影响	(73)
二、体力素质	(75)
三、智力素质	(77)
四、年龄对身体素质的影响	(78)

第三章 决策型领导的能力

第一节 判断力	(81)
一、判断力概述	(81)
二、判断的依据	(83)
三、判断力的表现	(85)



第二节 决断力	(90)
一、决断力概述	(90)
二、决断的时机	(91)
三、决断的勇气	(95)
四、决断的误区	(97)
第三节 想像力	(103)
一、想像力概述	(103)
二、想像力对领导工作的意义	(105)
三、想像力的运用	(107)
四、想像力的培养	(109)
第四节 驾驭全局的能力	(111)
一、把握整体，通观全局	(111)
二、顾全大局，不拘小节	(113)
三、弹钢琴的艺术	(114)
四、统帅全局的战略头脑	(115)
五、影响战略眼光的因素	(118)
第五节 权变能力	(120)
一、有经有权，经权结合	(120)
二、权变理论及其应用	(123)
三、影响权变能力的因素	(131)
四、权变不是投机	(131)

第四章 决策型领导的决策艺术

第一节 注意核心问题	(135)
一、善于抓主要矛盾	(135)
二、与抓主要矛盾相配合的三种艺术方法	(137)



三、以核心关键点取胜·····	(140)
第二节 目标明确 ·····	(144)
一、目标是决策的起点·····	(144)
二、目标的特点和种类·····	(145)
三、目标制定的艺术·····	(146)
四、目标的分解·····	(153)
五、目标协调·····	(157)
第三节 决策系统化 ·····	(160)
一、信息是正确决策的基础·····	(160)
二、建立决策信息系统·····	(161)
三、信息的收集·····	(166)
四、信息的处理·····	(168)
五、系统的完善·····	(172)
第四节 善用智囊 ·····	(174)
一、智囊的产生及发展·····	(174)
二、现代智囊组织·····	(175)
三、智囊组织的功能·····	(178)
四、与智囊正确相处·····	(181)

第五章 决策型领导的领导艺术

第一节 组织建设 ·····	(184)
一、组织概述·····	(184)
二、组织的结构·····	(186)
三、组织的功能·····	(196)
四、组织改革·····	(197)
第二节 控制 ·····	(200)



一、控制的基本原理.....	(200)
二、控制的原则及方法.....	(202)
三、控制的过程.....	(207)
四、弹性控制.....	(208)
第三节 协调.....	(210)
一、协调概述.....	(211)
二、协调的内容.....	(214)
三、协调的原则及途径.....	(215)
四、冲突协调.....	(217)
五、协调误区及突破.....	(218)

第六章 决策型领导的用人艺术

第一节 惟才是举.....	(221)
一、不问资历.....	(221)
二、不问年龄.....	(222)
三、不求全责备.....	(224)
第二节 合理用人.....	(226)
一、因事设人.....	(226)
二、适材适所.....	(227)
三、人才互补.....	(230)
第三节 适当放权.....	(233)
一、敢于授权.....	(233)
二、把握好集权与分权.....	(235)
三、只下达目标, 不布置细节.....	(236)
四、用人不疑.....	(237)
第四节 保持控制.....	(239)



一、建立威信.....	(239)
二、令行禁止.....	(242)
三、注意控制.....	(244)
第五节 爱惜人才.....	(245)
一、攻心为上.....	(245)
二、关心体贴.....	(247)
三、允许失败.....	(248)
后记.....	(251)

第一章 决策型领导概述

领导是一个古老的话题，领导活动的出现几乎同人类社会的历史一样久远。从国家组织到个人的家庭、从政治领域到经济领域，从正式组织到非正式组织，到处可以见到领导的踪影。马克思关于领导的论述具有经典意义：“一切规模较大的直接社会劳动或共同劳动，都或多或少地需要指挥，以协调个人的活动，并执行生产总体的运动——不同于这一总体的独立器官的运动——所产生出的各种一般职能。一个单独的提琴手是自己指挥自己，一个乐队就需要一个乐队指挥。”显然，领导的出现是社会劳动的产物，是历史的必然。在现代社会，领导也是构筑社会秩序、保持社会稳定和发展的主导力量。可以说，领导已渗入到社会生活的各个层面。

理论界关于领导的定义颇有些类似盲人摸象，众说纷纭，莫衷一是。较通行的定义认为，领导是指领导者在一定的环境条件下，以一定的方式带领、引导被领导者为实现既定目标而努力的行为过程。领导是一个多义词。一是动词，指领导活动；二是名词，指领导者。我们这里所说的领导是指领导者。

对于领导，依据不同的标准，有不同的分类。

(1) 按人类社会发展的历史阶段，领导类型可以划分为原始社会的领导、封建社会的领导、资本主义社会的领导以及社会主义社会的领导。

(2) 按领导活动的层次，领导可以划分为高层领导、中层领



导、基层领导。

(3) 按领导活动的领域和作用对象，领导类型可以划分为政治领导、行政领导、业务领导、学术领导。

(4) 按领导权威的基础，领导类型可以划分为正式领导和非正式领导。

(5) 按领导作风，领导类型可划分为集权型领导、民主型领导、放任型领导。

(6) 按领导方式，领导类型可划分为务实型领导、决策型领导、魅力型领导、知识型领导、权威型领导。

第一节 决策型领导的特征

经过广泛的研究表明，领导层最好由四种人构成：谋划人员、决断人员、执行人员以及协调人员。也可以认为这是四种角色。领导者往往要同时扮演好几种角色，在这个过程中，领导者由于气质、性格、知识、能力等方面的不同导致在这几个方面各有侧重。权威型领导往往侧重于协调，务实型领导往往侧重于执行，而决策型领导则侧重于决断。所以，决策型领导大致表现为善于决断，工作中的主要精力放在决断上，对执行不直接干涉但又要保持对组织的控制，以使决策能够得到执行；同时，通过协调使谋划与执行能够配合得当。

具体而言，决策型领导的特征表现为：

一、战略性

决策型领导往往居于全局的统帅地位，这就要求他们具有广阔的视野，善于掌握和驾驭全局的发展规律。



古往今来，许多杰出的领导者往往也是卓越的战略家。三国时期，刘备三顾茅庐，请诸葛亮出山为相，与他共图大业。诸葛亮分析了天下的形势帮助刘备制定了夺取荆州地盘，巩固势力，再联吴攻魏的战略计划。正是凭借诸葛亮根据天下形势做出的正确判断和制定的正确计划，最终确立了三国鼎立的局面。这一切都要归功于诸葛亮的战略头脑。

无独有偶，国外许多政治家在他们的政治活动中也显示出了非凡的战略眼光。在第二次世界大战中，德国侵略野心一再得逞。而丘吉尔是一名具有战略眼光的政治家。他识破了希特勒的阴谋，大声疾呼不要相信其谎言，坚决主张对德积极作战。在日益严峻的形势下，一向以反共著称的丘吉尔以其统帅全局的战略眼光，主张联合苏联化敌为盟友，他说：“在过去 25 年中，没有哪一个人像我这样始终如一地反对共产主义，凡是我过去说过的话，我一个字也不想收回，但是，在此刻正在展开的景象面前，所有这一切都变得默然失色了……”，“我们要给予俄国和俄国人以一切可能的援助。”丘吉尔主张与苏联化敌为友，是极具战略眼光的。

二、系统性

决策型领导在思考问题、处理问题时必须具备系统观念，不能只见树木不见森林，重视局部利益而忽视了整体利益。领导者考虑问题、处理问题的出发点和落脚点，都是他所管辖的系统、行业、部门、地区或一个国家，而不是某一项专业工程、某一项具体工作。随着生产力的发展，社会分工越来越细化，社会中的各种事物往往处于相互作用、相互交叉的层次结构之中，整体效应越来越明显。在一个系统中，由于局部和全局的复杂联系，局



部的利益与整体的利益往往并不一致。在这种情况下，决策型领导者必须要识大体、顾大局，必要时为了全局利益应该牺牲局部利益。领导者是否具备系统观念，往往是决定一个组织兴衰成败的关键。毛泽东善于多角度、多方位地思考问题，能够做到既顾全整体，又照顾到局部，是这方面的光辉典范。

解放战争时期，陕北受到胡宗南率领的国民党军从南、西、北三个方向的夹击。面对这种情况，如何迎击敌人？作为最高决策者的毛泽东根据第二次国内革命战争时期红军在反“围剿”战争中的丰富经验，缜密地分析了蒋介石和胡宗南进攻延安的战略企图，并将敌我双方的力量进行了全面比较。经过全面的综合分析，毛泽东做出决断，欲将取之，必先予之；我早先撤出延安，诱敌深入，然后再在运动中寻机歼灭敌人。毛泽东指出，不管自己力量大小，和敌人生拼硬打，这是错误的；从全国战局的进展和敌我军事力量对比来看，暂时放弃延安无损于解放战争的整个大局。今天我们放弃延安，是暂时的，这意味着将来我们要解放西安，解放南京，解放全中国。

毛泽东的英明决策使解放军的有生力量得到保存，并在一年多的时间里沉重打击了敌军。1948年2月被敌人侵占了仅仅一年零一个月又三天的延安又重新回到人民的怀抱。

三、综合性

随着科学技术的发展，许多学科开始呈现“复合化”趋势。社会分工的细化也促使社会越来越走向综合化或整体化。现代科学技术的知识更新速度大大加快，学科之间的界限在逐步消失，自然科学和社会科学及其分支纵横交错，边缘科学林立。这种整体化趋势给决策工作带来了新的课题。当今时代的决策工作，已



成为一项高度综合的实践。决策工作的综合性、社会发展的整体化趋势，都要求领导者具有专与博相结合的网络化知识结构，综合运用哲学、政治、经济、科技、社会等方面的知识，多角度地解决问题。决策型领导者的成功之处，就在于他善于综合。例如，威尔逊正是凭借其在政治、历史、法理等方面广博的知识而成为美国历史上最有作为的总统之一。

威尔逊早年学习法律，1882年，他在弗吉尼亚大学获得法学学士学位，并通过了律师资格考试，与友人在佐治亚州的亚特兰大城开设了一家律师事务所。之后，他仍然孜孜不倦地学习，在1883年他26岁时，来到约翰·霍普金斯大学研究生院攻读政治和历史，并出版了他的第一部专著《国会政治：美国政治的研究》。该书受到学术界的好评，至今仍是研究美国政治的主要参考书之一。在获得博士学位后，年仅31岁的他便在康涅狄格的“美以美”教会大学任历史学和政治学教授。任教期间，他又写了另一部学术专著《论国家：历史政治和实用政治要义》。1890年，威尔逊被聘为普林斯顿大学法理学和历史学教授。紧接着，他又完成了一部巨著、五卷本的《美国人民史》。到这里，他总共出版了九部学术专著，发表了32篇论文，在社会上产生了巨大的影响。在1902年，他45岁时被推选为普林斯顿大学校长。1910年，威尔逊作为民主党候选人参加新泽西州的州长竞选。同年11年，他当选为新泽西州州长。他在政治、法理、历史等方面广博的知识使得他对社会有着深刻而全面的认识，作为州长，对许多问题能够进行综合的、多角度的思考。所以在任期间他作了许多决策都很新奇也很成功。结果，新泽西州很快名列进步州之一，而他也因此更加名声大振而被推选为民主党总统候选人。1912年，在他55岁时，成为美国第28届总统，1916年



总统竞选时他又获胜而连任。并凭借一战期间的表现，在 1920 年 12 月 10 日获诺贝尔和平奖。

威尔逊颇似柏拉图所设想的“哲学王”，他通过广泛的学术研究来认识历史，总结经验，把握现实政治实质，培养非凡的政治敏锐性。他这种高深广博的文化修养使得他能够对政治问题、社会问题进行全面综合的考虑；他所做出的决策也能够符合和满足当时美国社会的需要，终于政绩斐然，平步青云，登上了权力的巅峰，成为美国历史上最有作为的总统之一。在综合素质方面，威尔逊堪称楷模。

四、灵活性

客观事物千差万别，总有不同之处。领导者的决策只有根据实际情况做出，才有可能达到预定设想。“病万变，药亦万变。病变而药不变，厥疾弗能廖也。”客观情况发生了变化，相应的措施也应做出调整。兵法里常讲作战时要“践墨随敌”，就是说选择作战方向，制定作战方针，直至实施作战计划都应该随敌情变化，随敌情而定。指挥员在战场上用兵是如此，其他领域的领导者解决面临的问题也同样不能脱离实际。因此，灵活性也是领导实践对领导者决策能力的又一普遍要求。

历史上，有许多战例反映了领导者的权变能力。公元前 342 年，魏赵联合攻韩。齐派大将田忌、孙臆救韩。田忌和孙臆认真分析了魏军的情况，得出结论，魏军一向轻视齐军，可利用这个弱点。于是佯败退却，退却中第一天挖十万人用饭的灶，第二天减挖一半，第三天再减挖 $2/5$ 。魏军主帅庞涓果然中计，错误地认为齐军每天有大量士兵逃亡，战斗力锐减，从而冒险追击。结果在马陵道（今河南范县西南）中伏，魏军十万余人全部被歼，