



北京师范大学
社会发展与公共政策学院

领导力与决策

来自 MPA 课堂的精彩案例

第二辑

高颖 编著



科学出版社

领导力与决策

——来自 MPA 课堂的精彩案例
(第二辑)

高颖 编著

科学出版社
北 京

内 容 简 介

本书从作者的课堂教学中精选了中国本土化特色鲜明的 36 个领导力案例,并根据其内容特点划分为 5 类:不同人员的激励,职场成长的磨砺,棘手事件的处理,复杂关系的协调,职业规划与个人发展。本书可以帮助读者解决实际工作中的诸多困惑、提升自身能力、改善工作关系、谋求更好的个人发展。

本书所辑案例鲜活、真实,与日常工作密切相关;对于案例的分析和解读坚定地立足于中国社会文化的大背景之下,“注重本土文化特点”、“艺术地解决问题”的思路贯穿始终。

本书适合 MPA 学生使用,也适合希望提升自身领导力和处理问题能力的读者使用。

图书在版编目(CIP)数据

领导力与决策:来自 MPA 课堂的精彩案例.第 2 辑. / 高颖编著. —北京:科学出版社,2014.9

ISBN 978-7-03-041918-7

I. 领… II. ①高… III. ①领导学—案例—研究生—自学参考资料②决策学—案例—研究生—自学参考资料 IV. ①C93

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2014)第 218357 号

责任编辑:方小丽 / 责任校对:王艳利
责任印制:霍 兵 / 封面设计:无极书装

科 学 出 版 社 出 版

北京东黄城根北街 16 号

邮政编码:100717

<http://www.sciencep.com>

北京市文林印务有限公司 印制

科学出版社发行 各地新华书店经销

*

2015 年 1 月第 一 版 开本:720×1000 1/16

2015 年 1 月第一次印刷 印张:12 3/4

字数:257 000

定价:39.80 元

(如有印装质量问题,我社负责调换)

序：文字版的讨论课

公共管理硕士（master of public administration, MPA）教学的目标，最重要的是提高学生对现实问题进行分析和决策的能力，而能力不是单靠知识传输就能解决的，因而，案例教学越来越受到大家的关注。案例教学法将典型案例引入课堂，引导学生依据所学习的理论对案例进行分析，提出应对方法，因而有助于学生提高能力。人们对案例教学的重视直接催生了多种案例教材的出版。

2013年，我院（北京师范大学社会发展与公共政策学院）尝试出版了第一部与领导关系、决策行为等有关的案例集，今年我很高兴看到又一部案例集的结集出版。这些案例集的出版将为MPA课程的案例教学增添一些新的色彩，其特色主要体现在如下方面。

第一，提供了MPA工作实践和培训所需要的一组案例。

这两部书所辑案例的来源均是MPA班的课程“领导力与决策”，出于教学和学生期望两方面的需要，作者致力于特色案例的搜集和整理。

所谓领导，就是引导团队成员去实现目标的过程。领导的行为，包括决策、授权和团队建设三个方面。就团队建设而言，需要在团队成员之间有很好的沟通，能处理好人际关系，乃至有能力进行良好的冲突管理。目前，有关MPA的案例多为公共事件，即组织在承担其社会功能方面发生的事件，而鲜见有关组织内部团队建设的案例。例如，如何处理好中国场域下复杂的人际关系，如何在成员间进行充分的沟通、凝聚共识。

目前，工商管理硕士（master of business administration, MBA）教学中已有不少关于领导力的成熟案例，MBA与MPA案例之间也确实有一定的相互借鉴意义，但自身特点的不同使得它们不完全适合MPA学习的需要：一是工商企业与公共部门的运行逻辑不同；二是两种领导的身份特征不同。第一种不同显而易见；第二种不同，是指MBA语境下的领导通常是企业经理类的高级管理人员，他们几乎具有在集团内杀伐决断的全部权能，而在公共管理的机构中，领导者则大多处于科层制或类科层制之下，这样的结构决定了他们在行使权力时必须考虑到更复杂和微妙的关系。因此，MPA学生需要有与自己的需求更加匹配和契合的领导力案例。

该书对于案例的收集和整理就是回应这一需求的尝试，书中的案例既有身居领导位置的人遇到的问题，也有身处下属位置的人遇到的问题，核心则围绕“领

导关系”，很适合 MPA 学生的领导力学习和培训。

第二，书中的案例故事全部源自 MPA 学生。

这两部案例集的编写基于教学创新，尝试性地采用了从 MPA 学生中间搜集案例的做法。

案例的本土化是管理本土化对案例教学的内在要求，而本土案例短缺是领导和决策领域的突出问题。作者创新性地采取了“取之于民，用之于民”的做法，即发挥学生自身的能动性。第一部案例集的 30 个案例均来自北京师范大学社会发展与公共政策学院的 2010 级和 2011 级的 MPA 学生，本部案例集的 36 个案例则来自 2012 级的 MPA 学生。这些学生大多有两个特点：一是有社会经验；二是有追求。论社会经验，这些学生大多来自政府部门、事业单位和非营利组织，也有少数来自企业的相关部门，他们不仅有相当丰富的实际工作经验，而且由于身居不同类别的组织，其经验又具有不同类型机构的不同特色，殊为珍贵。论有追求，这些学生都是有心人。在职学习意味着一年 365 天几乎无假期，有些学生还是在外地工作的，每个周末的往返奔波学习无疑增加了旅途的辛劳。不难想象，没有足够的进取精神，没有明确的事业追求，他们是不会选择这种生活的。

就是这些学生，带着他们的经验和求知热忱集聚一堂，他们本身就是一个案例的宝库，他们身边的故事，生动而又充满挑战，值得我们关注。两部案例集的故事都鲜活而真实，大家的观点和见解充满智慧与启示，引导着我们的思考和自我提升。这些第一手的故事让我们体会到什么叫鲜活，什么叫地道的本土。这些故事对于浸润于中国文化之中的我们来说，真是太熟悉了！而由于其细节中包含着许多中国文化因素，恰当处理这些问题又需要借助丰富的实践智慧。可以预见，认真讨论这些案例，对于切实提高 MPA 学生的领导力和处理问题的能力必然会有真正的帮助。

第三，对课堂讨论进行了真实记录和深入分析，可谓文字版的讨论课。

美国的大学有一种很重要的课型叫做讨论课（seminar），有人音译为“习明纳”。这种课型肇始于德国的大学，后来逐渐为欧美国家的大学所采用。在美国，它是面向大学生，尤其是研究生的主要教学方式。在这种方式中，学生是主动的，大家多角度、多层次地进行交流互动，这就营造了一个脑力激荡的“磁场”，在这种场域中，他们的独立思考能力、批判思维能力、逻辑思维能力乃至语言表达能力都会得到很好的锻炼。学生在这个场域中的能力提升是不难想象的。

作者在教学过程中就采用了这样的方式，本书即对课堂讨论内容的记述和精选，可以看做文字版的讨论课。本书的每个案例都由“故事”、“问题”、“见解”、“总结评述”四部分组成，其中的“故事”自然来自学生，“问题”是教师的引导，“见解”是学生的发言，“总结评述”则是教师的总结和点拨。其中“见解”部分非常具有特色，因为它来自学生的发言，我们看到的是“一题多解”，对一

个问题常常会有五六种见解，这是发散性思维的表现。大家在互动中常常碰撞出思想火花，以往简单的线性思维习惯得以逐渐改变，开放性思维的习惯得以培育，处理具体问题的能力自然得到了提高。说实话，学生们的见解都很高明，真不是一两名教师（特别是没有相关工作经历的教师）所能比的。学院曾专门请外部专家对我院的MPA教学工作进行了广泛的调查和评估，结果显示，MPA学生对这种讨论课式的教学方式非常认同。

总体来看，这两部案例集的编写是探索之作，它是感受到MPA学习中案例供给的缺口，采用新的方式搜集案例，尝试使用新的教学方式的一种收获。它的价值和不足也都由此而生：因为具有开拓性，它有创新的价值；又因为是一种探索，不成熟之处在所难免。

由蛹化蝶是一个复杂乃至艰难的过程。希望读者对该书多作批评建议，以使这种尝试逐渐走向成熟。

张秀兰

2014年3月于美国波士顿

前言

Foreword

继第一辑《领导力与决策》案例出版之后，第二辑来自 MPA 课堂的精彩案例终于又编辑完成。本书所辑的故事和案例分析均来自北京师范大学社会发展与公共政策学院 2012 级 MPA 学生的课堂讨论，案例的素材均为他们亲历或亲见的、与自身工作密切相关的事件和问题。这些同学来自政府部门、事业单位、企业以及非营利组织，他们身边有足够多有价值的故事，值得我们回味和思考。

2010 年秋天，北京师范大学社会发展与公共政策学院迎来了首届 MPA 学生。作为 MPA 的学位专业课，“领导力与决策”于 2011 年秋季开课。对于课程内容的安排和授课形式的设置，我们本可以采取一种相对保守的“循规蹈矩”的方式，即按照大多数管理类课程的做法，以西方经典的领导学理论的发展脉络为核心来进行课程设计。毕竟在这一教学模式下，理论相对成熟和完善，课程所需的案例比较容易找到，“传授知识”的授课目标也易于实现。但是，授课过程作为“教”与“学”的一种交互，还必须考虑到学生们的切身需求。

与全日制的学术型硕士研究生相比，MPA 同学在很多方面有其独特性：因是在职学习，只能利用周末的休息时间来上课；至少有 3 年的工作经历，因此社会经验比较丰富，对很多问题都有自己独到的认识和理解；师生之间、同学之间的交流时间有限，因此周末两天的上课时间弥足珍贵……最主要的是，在工作了若干年之后重返校园，这些同学的诉求和目标更加明确，那就是希望学到更多有用的东西来充实、提高自己，为工作实践服务，同时也利于个人未来的发展。在职学习意味着“全年无休”，其辛苦不言而喻，而且在我院的 MPA 同学中，还有一些来自上海、山西和江苏等外省市，他们每个周末往返于北京和工作地，为了求学不辞劳苦地奔波，非常让人感动。所有这些都促使我们努力去探索一条教与学的新路，让大家能够最大限度地从课堂学习中有所收获；如果课堂所授的东

西大家在业余时间找找资料、翻翻书也能得到的话，那恐怕就对不起同学们费时、费力又费钱的一番付出了，特别是在当今大型开放式网络课程（massive open online courses, MOOC）流行的背景下，照本宣科式的传统课堂教育面临巨大挑战。

还有一点考虑是基于课程本身。理论，特别是管理类的理论，需要经过本土化的“洗礼”。具体到领导力与决策的问题，很多理论的有效性和实用性更是与特定的文化背景息息相关，一些在西方文化背景下经受了严格实证检验的理论，放到中国的大环境中往往会出现“水土不服”。2010级的一位曾经在多个跨国组织中担任中层领导的同学就曾提到：在国外很奏效的管理方法或激励制度，放到国内常常难以推行；一个在欧洲和北美分部颇受上下级认同的领导者，置身于中国分部的组织中却处处碰壁；在培训中学习到的若干西方领导学和管理学理论，移植于中国的组织中通常只是“看上去很美”。该同学将其归结为中国文化、思维和处事逻辑的独特性，这也给我们的课程设计以很大的启示：在我们介绍并试图推广一些经典的领导力理论之前，必须审慎地考察其跨文化的普适性，只有充分考虑到经济社会文化背景、具体问题具体分析的领导策略才能更好地服务于实践需要；脱离实践和现实需要的授课只能是纸上谈兵，毫无实际意义。

幸运的是，以上两点很快在我们师生间达成共识。北京师范大学社会发展与公共政策学院一直以来坚持“以学生为本”的办院方针，而MPA同学亦有着强烈的自我展示、相互交流的意愿，有了这样的支撑环境，本课程“以学生为主导、以满足学生需求为导向”的教学模式也就走出了尝试性的一步。

在课程内容方面，我们选择以系列主题的形式来安排并贯穿两条线索：明线按照领导实践中的相关内容来安排，包括识人用人、协调沟通、团队协作、授权控制、危机决策、推动变革等；暗线则依照西方领导学研究的进展，将特质理论、领导行为理论、权变理论、替代理论和自我领导理论等思想和适用于中国社会文化背景的结论贯穿到各主题内容中，旨在使理论与中国的社会现实和领导环境相结合，学以致用。

自20世纪80年代西方学者正式提出领导学的学科概念和理论体系以来，领导学日渐显示出其独立的范围、特点和价值，很多理论都在实践中发挥了重要的指导性意义。但我们也意识到，理论学习对于领导力的提升固然重要，如何将理论转化为可实际操作的手段更具现实意义。学术界和实业界对于领导及领导力的定义不胜枚举，但有一个要素几乎存在于各种定义中，即“领导是两个或两个以上的行为主体（如领导者和追随者）在特定条件下的相互作用与关系；领导力是个人与形势之间相互作用（而非个人素质）的函数”。这意味着一个优秀的领导者一定是因势利导、善于处理各种关系的，而领导力的打造和提升，也往往从处理好各种“领导关系”开始。具体到中国这个场域，每个个体都是负载着文化

的，而这种文化又有着数千年的积淀；这些个体在一个具体场域中的交往、沟通和博弈有着无比丰富的内涵。

基于以上考虑，我们在案例选择方面采取了“问题导向”，即本着“取之于民，用之于民；解决问题，服务实践”的原则，由选课同学自己根据身边发生的事情（可以是自己的亲身经历，也可以是同事、朋友的经历）来编写案例、提出问题。相比于当前 MPA 或 MBA 教学中普遍采用的经典案例模式（如以某些知名企业为例展开分析，或者结合理论教学的需要编写一些虚拟组织的故事等），本书所辑的这些案例都是鲜活的、真实的，案例的素材均为大家亲历或亲见的、与自身工作密切相关的事件和问题，故事中的某个人因陷于某种困局而求助于大家，大家则结合自己的经验或思考支招解惑；在同学们充分发表个人见解、思想相互碰撞的同时，最合理和适当的解决方案也就逐渐产生了。

我们的具体做法是：①请同学们留心收集日常工作中遇到的问题和困惑（可以是领导的问题，也可以是下属的问题），如与领导的矛盾和冲突、与下属或同事之间的误会等，要具体叙述一个场景、故事或事件，然后提出问题，可以是自己感到无奈的问题，也可以是看到或听到的其他人的问题，但不能泛泛提问，如“如何取得领导的信任”、“如何凝聚人心”等；②同学们把小故事和问题发到老师的邮箱，随时有随时发，原则上每位同学至少提供一个问题，多多益善；③老师将同学们发来的素材进行归纳和总结并稍加处理（主要是隐去姓名、单位等，保护隐私），在每次课上结合当堂所论及的主题选择若干个案例，在“大家来支招”环节中组织同学们进行讨论，课后责成特定的小组进行总结，并请同学们从论述的深度、全面性、完整性、适用性和可行性等几个角度对不同的解决方案做出评价；④期末时，老师将同学们提供的所有故事总结在一个文档中群发给大家，每个同学任选其中若干个故事（至少两个，通常是自己印象深刻并且最有想法的）给出自己的看法和解决方案，发回给老师；⑤老师把所有同学的选题和见解进行整理和编号，汇总起来再发回给全体同学，请同学们进一步学习和评价，以此弥补课堂讨论的不足，最后请大家通过投票评选出“优秀见解”。

在授课和讨论的侧重点方面，我们一方面偏重于领导者个体，即在既定的社会大背景和体制环境下（这些都是短期内无法有根本性改变的），如何努力把工作做好、把问题和困难解决，而不是去探讨深层的制度原因；另一方面偏重于可操作性，即分析和确定具体的操作方法及手段。对于思想道德和意识形态方面的内容我们毋庸多言，对于理论基础我们会论及但不赘述，重点放在对问题的具体处理方式的讨论和分析上，通过诸多观点的碰撞打破原来的思维局限和固有模式，让大家看过之后马上可以在实际工作中用起来并发挥一定作用。总之，通过对一系列既敏感又实际的问题的探讨，把领导力与决策的艺术落到实处。

如今，这一课程组织方式已经经历了三轮授课过程的尝试，得到了很多同学

的认可，充分的讨论和集思广益也让大家受益良多，而且每次课的课堂气氛都非常轻松，热烈而欢乐的场景至今仍历历在目。

同学们的收获主要体现在以下三个方面。

第一，很多同学从大家的建议中得到了启发，在解决问题的同时也把自己的工作很好地向前推进，这应该是一个最大的收获。大家提出的问题涉及工作中的诸多方面，核心则围绕着有效领导和领导层级间的关系。班上的大部分同学都比较年轻，就管理层级来说大多处于单位的中层和基层，但几乎人人都有一定的领导经历，因此大家都希望能提升自身的领导力，成为一个卓越、高效的领导者；另外，与更上一级的领导打交道又是工作中的重要部分，大家亦希望与自己的领导建立融洽的关系，毕竟在一个既定的体制条件和相对稳定的组织架构内，要顺利晋升至更高的领导层级，首先要做一个好的被领导者。从课程结束后同学们的反馈来看，大家相互间的经验交流和指点无疑对自己改善工作和领导关系大有裨益，而且是一种注入了正能量的积极改进，并非牢骚和抱怨之后的消极对抗。

第二，大家从各自提供的案例和问题中看到了不同行业和部门的工作特点，了解到“原来哪个岗位都不容易”。班上的同学以政府部门和事业单位的“体制内”人士居多，但也有一定比例的同学来自非营利组织和企业，大家曾经一度相互羡慕，总觉得别人的工作环境更舒适、上下级关系更简单，而自己则整天被各种纷扰和矛盾搞得焦头烂额。然而，当看到大家所面临的各种困惑和纠结时，很多同学都意识到，真是“人人有本难念的经”，“各行都有各行的难”，无论哪类行业部门、哪种单位性质、哪个岗位层级，想把工作做好都非常不容易，于是心理上平衡了很多，心态也随之平和了很多。

第三，一些同学在大家的充分讨论和点拨之后意识到了自身的问题所在，改变了心态和看待问题的角度，可谓这一课程组织方式的有益的副产品。事实上，在大家所提供的故事中确实不乏“控诉型”和“抱怨型”的主人公，作者往往站在自身的角度去陈述问题，具有很强的“受害者”倾向，仿佛上级和下属都跟自己过不去。好在案例的提供是匿名的，在不知晓提供者的情况下，同学们讨论起来也就无所顾忌，不少发言直指问题的要害所在，即作者只顾抱怨别人而忽视了反省自身。很多点拨确有醍醐灌顶之效，让一些同学在“被拍”之后亦心怀感激，毕竟“态度决定一切”，健康、积极的心态利人利己。

本书是《领导力与决策》案例的第二辑，全书内容的编纂基础是2012级MPA学生的课堂讨论，因此本书也是对第三轮课程内容的一次系统回顾和记录。本轮授课过程中，2012级的70余名MPA同学总共提供和讨论了69个案例，本书选取了其中比较典型的、大家关注和发表见解较多的36个，并根据其内容特点大致划归为五大类——不同人员的激励、职场成长的磨砺、棘手事件的处理、复杂关系的协调、职业规划与个人发展，这一分类也是全书的框架。此

外，“注重本土文化特点”、“艺术地解决问题”是贯穿于整个课程的基本原则，因此在本书之初我们也对此略作阐述。

比较遗憾的是，由于本课程的课时有限，无法对 69 个故事中的每一个都进行充分讨论；同时，由于参与人数众多，也无法让每个同学都针对案例充分发表自己的意见并展开深入辩论。在期末进行自由选题和提供见解的过程中，大家的选题也略显分散，有一些精彩的故事无人问津。因此在最终进行案例总结和选择时，总会感到纠结和遗憾，很多时候不得不忍痛割爱。

由于每个故事的背后都有着强烈的“解决问题”的渴望，因此我们在讨论过程中也就格外注意建议的可行性和处理方法的可操作性，避免大而虚的指导和说教，重在实用。我们在充分认同西方领导科学理论的价值的同时，更加强调领导方法和艺术在中国文化土壤中的适用性，因此对于每个案例的分析，我们都坚定地立足于中国社会文化的大背景之下，而不是简单地套用西方的经典理论。这固然是本案例集的一大特点，但或许是对于文化强调过多的缘故，针对一些故事的讨论到最后引致了基本立场的分歧以至于价值观、人生观和历史观的探讨，这一点的确让我始料未及。中国经历了两千余年的封建专制统治，步入近现代不过百余年，大至社会风气，小至个人处世，都不可能完全摆脱传统文化的影响，但这并不意味着我们认同或倡导使用一些投机取巧甚至低劣阴暗的手段来达成目标。此外，我们也不过多探讨体制问题和社会大背景这些短期内无法改变的东西，而是专注于在体制和政治路线既定的条件下，领导者如何艺术地解决问题，并在长期逐步提升个人的素质、能力和水平。

本书所辑的案例均经过了同学们的热烈讨论和认真总结，大家群策群力，给出了很多观点和建议，通过集体的智慧切实解决了实际工作中的诸多困惑。衷心希望本书的出版能够丰富 MPA 相关课程的教学内容，也希望书中的故事能够让更多的人受到启发，在提升领导力、改善工作关系的同时也得到更好的个人发展。



绪论	领导，是艺术不是权术	001
1	不同人员的激励	007
案例 1-1	“有背景”的下属	010
案例 1-2	如何调动老员工的积极性	014
案例 1-3	如何有效引导新员工	017
案例 1-4	两强相争让谁上	023
案例 1-5	让人质疑的高薪	026
案例 1-6	不被认同的奖励	028
案例 1-7	新官上任的烦恼	034
2	职场成长的磨砺	039
案例 2-1	一群悲催的猛将	042
案例 2-2	恼人的“杂活儿”	047
案例 2-3	要不要再转岗	052
案例 2-4	幕后英雄的苦闷	061
案例 2-5	如何面对可能的新增职责	065
案例 2-6	风格迥异的领导	070
案例 2-7	艰难的回归之路	073
3	棘手事件的处理	081
案例 3-1	口风不严惹来的麻烦	084

案例 3-2	传达失误造成的尴尬	088
案例 3-3	麻烦的历史遗留问题	091
案例 3-4	一笔消失的经费	095
案例 3-5	该不该理会弦外之音	099
案例 3-6	这事该找谁	105
案例 3-7	岗位调整的难题	111
4	复杂关系的协调	119
案例 4-1	搭档离去的心灵创伤	123
案例 4-2	办公室的“破坏分子”	126
案例 4-3	爱出风头的下属	130
案例 4-4	徒弟如何当好师父的领导	133
案例 4-5	权责不匹配下的离职	136
案例 4-6	当好朋友变成上下级	139
案例 4-7	曾经的领导成了下属	143
案例 4-8	让人心烦的老大姐	147
5	职业规划与个人发展	151
案例 5-1	极其危险的隐患	155
案例 5-2	去留之间的两难	158
案例 5-3	如何应对强势领导	161
案例 5-4	如何加盟自己心仪的部门	164
案例 5-5	工作与爱情的纠结	168
案例 5-6	选择继续还是重新开始	175
案例 5-7	保持现状还是继续奋斗	178
参考文献		185
后记		186

领导， 是艺术不是权术 ▶

绪论

如果从领导行为的视角对领导加以诠释,领导是什么?领导是技术、艺术还是权术?相信绝大多数人会毫不犹豫地选择“艺术”,尽管同时也会强调一下,出色的领导行为中会包含有技术和权术的成分,但主体应该是艺术。就这一点达成共识并不难,但真正到了实践中的操作层面,很多事情的尺度却不是那么好把握的。

在《领导力与决策》(第一辑)的绪论中,我们以“领导,是科学更是艺术”为题,重点讨论了领导行为在技术与艺术之间的差别和转化。技术是相对具体的、更易后天习得的,我们首先承认领导是一门技术,因为技术和艺术是有关的,而且技术常常是艺术的基础。例如,理发,停留在一般技术水准的叫剃头匠、理发师,保证理出来的头发整洁利索能见人即可;技术精湛的就叫“大工”,那就涉及发型设计、个性化处理等。又如,做饭,停留在一般技术水准的叫伙夫、大师傅,保证做出来的饭菜美味可口即可;技术精湛的就叫“大厨”,那就涉及色、香、味、形的种种考究,甚至还蕴涵着文化传承的意味,有如纪录片《舌尖上的中国》所展现的那样。这里显然不是简单的称呼上的变化,而是内在的质的变化:理发不只是替人剪短头发,做饭也不只是替人做熟饭菜,“大工”、“大厨”是要有思想、有设计、有创意的,当技术臻于一定的层次和境界就关乎了艺术。想来“领导”也是类似的,如果具备了一定的领导职级,但只会按照既定的规则、制度和程序去敦促下属把任务完成,那么这种领导只能称为工头、监工,而那些能够灵活和从容应对各种局面,从而让下属真心佩服并追随的领导则可称为“大 boss”。

领导艺术发端于管理科学和相关的技术手段,但又不囿于技术规范 and 条条框框,所以才获取了持久的生命力。在管理领域,一百余年之前的泰勒拉开了科学管理的序幕,以精细化分工和明确的职责界定大大提高了组织效率。然而,物极必反,近乎完美的科学管理制约了创新思想和发展活力,曾经作为企业典范的诺基亚、朗讯、柯达……一个接一个地在规范化流程中自我淘汰。从管理的广义定义来看,领导是管理的职能之一,那么“物极必反”的道理对于领导行为自然也是适用的。现实中需要遵守一定的规则、通过一些通用的程序解决常规问题以提高效率,这固然不错,但绝大多数问题是难以精确刻画的,也不是非黑即白的,而是“模糊的”、难以通过程序化决策去处理和解决的,因此凡事寻求“标准化”解决方案的领导注定是要失败的。领导艺术水准的高低,在很大程度上就体现在对那些非常规突发事件的处理手法上。

到这里我们仍比较容易达成共识,即领导需要必要的制度、规程等技术手段做支撑,但好的领导一定要尝试成为“艺术家”而不是“科学家”。接下来就产生了一个新的问题,“艺术”到怎样的程度是合适的?在另一个方向上,同样需要警惕物极必反、过犹不及的问题,这一点在中国文化的语境下尤其重要,也是在课堂

讨论中时常被同学们提及并引发观点碰撞的一个问题。

在我国传统文化中，影响最大的莫过于儒家学说，其核心思想是中庸之道，提倡“用中适时，不偏不倚，无过无不及”，主张领导者要做到“执其两端，用其中于民”，凡事留有余地，本质上就是现代意义的“适度”和“平衡”。领导艺术化，显然就是一种平衡的状态。如果说一种极端的表现是过于强调科学、技术从而导致了刻板 and 僵化，那么另一种极端便是过于强调谋略、智巧从而导致了纷争和内耗。“科学家”式的领导固然算不上好领导，“阴谋家”和“权术高手”式的领导恐怕更加要不得，然而我们必须承认，我们的社会文化和风俗习惯受两千多年封建专制的影响太过深厚，领导行为在“艺术”和“权术”之间的分界有时真的不是那么分明。

权术，从其字面上的原意来讲本无褒贬。“权”是古代衡器，又指称量行为；“权”的特点在于，根据不同的重量随时移动秤锤以保持平衡（如“权，然后知轻重”），后引申为审时度势、因时因事制宜。因此，权术的本意无非是一种灵活运用的手段而已。不过由于历史上权术的“用武之地”主要在政治斗争的场合，权术总是与君主驭臣、臣属弄君、官僚之间相互攻讦等丑恶的政治行为紧密联系在一起，所以“权术”便逐渐被赋予特定的含义，等同于统治者为了争权夺利而玩弄的阴谋诡计和政治手腕。事实上，权术是一个含义比较宽泛的概念，除了统治者为了愚弄人民而采取的诡诈的手段、统治集团内部政治斗争的权谋这两种情形之外，还指一般意义上的领导沟通、调节人际关系的方法技巧以及处理对外关系的策略等，这些内容亦是政治斗争和生活实践的经验积累与总结，如灵活的决策、矛盾的化解、人才的使用等，这些对于管理和领导实践无疑是具有积极意义的。

权术之所以在中国传统社会中屡屡被采用，是由我国历史政治文化的特点所决定的。第一个特点是君主的集权专制。在单一化的政治等级权力结构中，君主处于权力金字塔的顶端，拥有最高的主宰权力，君主和臣民的关系就是一种单纯的统治与被统治、强权与服从的关系。第二个特点是权力变更的非程序性，一方面，皇帝的权威极大地诱发了皇族内部对于权力的争斗；另一方面，君主对于官吏的任免、升降、黜陟等往往也只是凭一己之私欲和好恶。第三个特点是权力结构的等级性，细密而森严，犹如一座层次分明的宝塔，官僚集团内部亦形成了台阶式的等级系列，由于每一个层级都意味着不同的待遇和地位，因此在仕途中打拼的人们便有了争权夺利的具体目标。此外，权力的来源和分配有着很强的“自上而下”的特点，各级官吏所掌握的大小不等的权力，几乎都是通过自上而下的授予获得的，下级官吏的命运完全掌握在上级的手中。

对照这些特点审视我们当下的社会现实，不难看到，尽管我们实施人民民主专政多年，但集权专制的影响仍渗透在我们的社会和政治生活中，特别是在“体制内”的机构中，时时发生着这样那样的故事，很容易就可以对应上述这些特点

来加以解读。可见官场权术并未随着封建制度的终结而根绝，只要相应的社会条件存在，这种腐朽伎俩就依然会受到追捧。

当下种种令人痛心的现象着实令不少同学感到失望甚至绝望，在一定程度上甚至形成了“体制外”和“体制内”的对立，仿佛能够在“体制内”生存发展下去的必然都是“权术高手”，努力取得领导的情感认同就是阿谀谄媚，敏感场合持保留意见就是无立场地明哲保身，与上下级和同事同时搞好关系就是八面玲珑……这种片面和极端的看法对于个人的成长和发展其实是非常不利的。现实固然有诸多不尽如人意之处，但我们还需看到其积极和充满希望的一面，反腐风暴让阴暗丑恶的权谋再无用武之地，体制内外界限的逐渐突破则带来更多的平等发展的机会。

领导，是艺术不是权术，更确切地说，不是机变诡诈、阴暗奇谲意义上的权术，但权术中相对正面、积极的领导思想和技巧方法还是值得汲取和学习的。“体制内”的从业者往往更易纠结于复杂的人际关系甚至步入权术的困惑，但很多事情其实取决于你以怎样的心态和视角去审视，如果把更多的精力和时间专注于工作本身，以真诚、淡定之心坦然处世，或许很多问题便都不是问题了。

下面是一位在“体制内”工作多年的干部同学提供的充满正能量的心得见解，读后很有感触，放在这里供大家分享。

我们课堂讨论的大部分案例，客观描述了参加工作时间不长的同学面临的问题，问题出现的原因不外乎：职业初期目标不够清晰，工作经历相对缺乏，社会经验相对不足，人际处理不够练达，等等。作为从象牙塔走出来步入社会的大学生，这些问题的存在是非常正常的现象，要客观正确地面对。在初始工作的几年中，甚至以后漫长的工作生涯中，如何正确对待名、利、位，经受住现实社会的考验，正确评价自己，找准自身位置，踏实工作、快乐生活，把个人的愿望和从事的工作有机结合起来，无疑是每个年轻同志都要面临的问题。

年轻同志拥有丰富的科学知识，精力充沛、适应能力强是快速成长的先决条件，但在实际的干部选拔任用工作中，很多年轻同志在个人条件具备的情况下却不能得到提拔重用，或者说只有一部分人能走到较高的领导岗位。这就需要年轻干部以平常之心、平静之心去对待，正确分析自己所处的工作单位环境，客观务实地看待和规划自己的职业生涯。工作中遇到问题，多从个人角度出发，找找自己的缺点不足，看看别人的优点长处，取长补短，时刻保持谦虚谨慎的心态和扎实苦干的品质，在本职岗位上加强锻炼，增长才干，等待机会。

作为一名年轻同志，需客观全面分析自己的现实基础，准确把握实现自身健康成长的成长路径，以实现个人进步和事业发展的和谐共赢。

以下几点体会和同学们共勉。