



普通高等学校“十一五”规划教材

领导 LINGDAO YISHU 艺术

孙静涛 编著



国防工业出版社

National Defense Industry Press

普通高等学校“十一五”规划教材

领导艺术

孙静涛 编著

国防工业出版社

· 北京 ·

内 容 简 介

在知识经济、全球互动的时代,领导者的领导能力面临严峻的挑战。如何继承传统领导科学与艺术,汲取古今中外领导科学与艺术精华,提高领导艺术水平是作者的初衷。

本书共分十一章,在吸收国内外领导科学与艺术及实践最新成果的基础上,重点介绍领导者素质,领导者选才、用人、管人的艺术,领导者用权、决策的艺术,领导者激励及沟通的艺术等内容。读者既能从中感受到领导科学理论的震撼力,又能体会到领导艺术的感染力。全书语言平实凝练、贴近实际,历史与现实结合评析,通俗易懂。

本书可以作为高等学校本科、高职、培训班的教学用书,也可作为行政领导、企业家、人力资源等管理人员的参考书。

图书在版编目(CIP)数据

领导艺术/孙静涛编著. —北京:国防工业出版社,2009.7

普通高等学校“十一五”规划教材

ISBN 978-7-118-06422-3

I. 领... II. 孙... III. 领导艺术—高等学校—教材

IV. C933.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2009)第 094155 号

国防工业出版社出版发行

(北京市海淀区紫竹院南路 23 号 邮政编码 100048)

天利华印刷装订有限公司印刷

新华书店经售

开本 710×960 1/16 印张 14½ 字数 258 千字

2009 年 7 月第 1 版第 1 次印刷 印数 1—4000 册 定价 25.00 元

(本书如有印装错误,我社负责调换)

国防书店:(010)68428422

发行邮购:(010)68414474

发行传真:(010)68411535

发行业务:(010)68472764

前 言

领导是以能力为基础,以亲和力为纽带,以掌控力为前提的综合艺术。在知识经济、社会转型和全球互动的时代,领导者的领导能力面临严峻地挑战。本书紧跟时代潮流,既满足社会发展的现实需要,也关注组织演变的未来需求。不但继承了传统领导科学与艺术的精华,摒弃了一些过时的东西,而且针对领导者的实际问题和实际需要,汲取古今中外领导科学与艺术的研究成果,分析影响领导科学与艺术的关键因素,介绍提高领导艺术的有效方法,使其内容更加丰富和创新。

本书的特点是:(1)可读性强。问题引发,由浅入深,循循善诱;说明议论,针砭时弊,鞭辟入里,点、线、面有机结合,据点连线,连线成面,阅读起来既结构清晰、层次分明,又豁然开朗,使人耳目一新。(2)案例丰富。中外经典,全书引用;自编案例,涉猎古今。对一个渴望成功的人来讲,本书的案例及对案例的点睛概括能带给读者更多启迪。(3)观点独特。本书对个人与组织成功的理论及经验进行了总结归纳,翔实的实证案例使人信服。(4)编排新颖。本书各章节既有联系又独立成篇,各章精选精编案例及点睛评价,令人深思。编者试图通过新颖的编排体系,让读者真正从中获得一些收益。(5)适应面广。行政领导、企业家及院校师生都能从中学到适合需要的领导观念、艺术。(6)内容丰富。本书重点介绍了领导艺术概述、领导观念、领导者素质、领导者做思想工作的艺术、领导者选才的艺术、领导者用人的艺术、领导者管人的艺术、领导者用权的艺术、领导者决策的艺术、领导者激励的艺术及领导者沟通的艺术等内容。在学习过程中,读者既能从中感受到领导科学理论的震撼力,又能体会到领导艺术的感染力。

全书贴近实际,通俗易懂,论述的内容都是各级领导者所实际面对和需要迫切解决的现实问题,方法简单,适用面广,历史与现实结合评析,启迪领导者如何拥有领导的艺术。本书不仅适用于公共行政管理专业本科生、高职院校各专业和各类培训班的教学,还是有兴趣的读者了解领导科学与艺术的新观念、新成果以及提高领导技能的有借鉴价值的参考书。

每一位作者都依赖于他人的指导、帮助和鼓励,我更是从中受益匪浅。在本书编写大纲的过程中,国防工业出版社的张永生编辑提供了很好的意见和建议,在此表示诚挚的谢意。在编作过程中,作者还参阅了相关资料,包括电视、图书、网络、报纸、杂志等资料。由于篇幅所限,不能一一罗列,谨向这些文献的原作者致谢。

由于编者水平何所掌握的资料有限,书中难免出现错误和疏漏,敬请读者批评指正。

编 者

目 录

第一章 概述	1
一、领导艺术、领导经验与领导科学	1
二、领导艺术与领导思维	2
三、领导艺术与领导方法的关系	3
四、领导艺术的特征	3
五、领导艺术研究的对象及内容	4
六、提高领导艺术水平的途径	6
七、学习领导艺术的意义	8
第二章 领导观念	12
一、领导观念与领导艺术	12
二、现代领导新观念	12
第三章 领导者素质	22
一、领导者素质概述	22
二、领导者素质特征	27
三、领导者的基本素质	28
四、领导者素质的培养与提高	36
第四章 领导者做思想政治工作的艺术	38
一、思想政治工作的内容	38
二、思想政治工作的方针及原则	43
三、思想政治工作的方法	46
第五章 领导者的选才艺术	50
一、领导者应具备的人才观	50

二、选才的标准——德才兼备	56
三、选才的原则	58
四、选才的注意事项	60
五、人才选拔的方法	62
六、留住人才的艺术	66
第六章 领导者的用人艺术	71
一、人才的使用原则	71
二、用人的艺术	82
三、用人的注意事项	88
四、用人之道	91
五、用人计谋	97
六、使用人才的成功妙法	101
第七章 领导者的管人艺术	107
一、管人的技巧	107
二、管人的注意事项	117
第八章 领导者的用权艺术	122
一、领导权力的特征	122
二、权力运用中存在的问题	123
三、防止权力非正常运用的对策	124
四、领导者控制下属权力的艺术	125
五、授权的必要性	128
六、授权的要求	129
七、授权的注意事项	130
八、正职领导者行使权力的艺术	132
九、副职领导者行使权力的艺术	133
十、领导者人格魅力的主要体现	136
十一、领导者人格魅力的提升	138
第九章 领导者的决策艺术	141
一、决策的类型	141

二、决策的条件	142
三、决策的特征	143
四、决策的原则	144
五、有效决策的步骤	145
六、决策的方法	147
七、决策的注意事项	149
八、领导者做出正确决策必备的能力	154
九、领导者决策艺术	157
十、“霍布森选择效应”的启示	163
第十章 领导者的激励艺术	165
一、激励的类型	165
二、激励的原则	169
三、激励的重要性	172
四、激励的方法	175
五、激励的艺术	186
六、激励的误区	189
第十一章 领导者的沟通艺术	192
一、有效沟通的重要性	192
二、有效沟通的原则	194
三、沟通的类型	198
四、领导与下属的沟通技巧	201
五、领导者与同事的沟通技巧	207
六、下属如何与领导沟通	210
七、提高沟通能力的一般程序	217
八、提高沟通能力的方法	218
参考文献	223

第一章 概 述

管理以人为出发点,又以人为落脚点。在一个组织内,管理者即领导者的责任就是行使好自身权力,顺畅人际关系,处理好各种事务,最终提高组织的效率并创造最优效益。领导者要履行好这一责任,就必须讲求方式和方法,并将这些方式和方法纯熟、巧妙并富有创造性地运用,就是所谓的领导艺术。

一、领导艺术、领导经验与领导科学

1. 领导艺术

领导艺术是领导者在个人素质修养基础上,以丰富的领导经验,深厚的领导科学造诣,对各种领导条件、方式、方法,纯熟、巧妙并富有创造性地运用,以及通过这种运用表现出来的领导风格和艺术形象。也就是说,领导艺术是领导者的一种特殊才能。这种才能表现为创造性地灵活运用已经掌握的科学知识和领导方法,是领导者的智慧、学识、胆略、经验、作风、品格、方法、能力的综合体现。领导艺术就是领导技巧与风格的巧妙结合。

领导艺术的含义应包括以下几点:

(1) 领导艺术的条件离不开领导者的个人素质,一个满足现状、不求上进的人不会成为一个成功的领导者。

(2) 领导艺术与实践密切联系,实践是领导艺术的基础,单靠理论永远培养不出有用的人才。

(3) 领导艺术的主要特征是创造性。领导者面临的问题复杂多变,层出不穷,不能也无法因循守旧、墨守陈规,只有开拓创新,勇于进取。领导艺术的活力和灵魂就在于创新,没有固定不变的模式。

(4) 领导艺术的表现形式有程序化和非程序化,模式化和非模式化等。呆板教条的人是掌握不了领导艺术的。

(5) 领导艺术的主要内容是解决领导工作中的各种复杂矛盾。

在领导艺术中,领导者个人的艺术修养(包括领导者经验、学识、才能、胆略等)是领导艺术得以发挥的重要前提;纯熟、巧妙并富有创造性地对领导条件、方

法、方式加以运用,是领导艺术的核心;而领导风格和艺术形象,是领导者艺术修养和领导者方式方法有机结合的结果,是领导艺术的外在形态。领导艺术就是这些方面的综合表现。优秀的领导者善于运用智慧、经验和技巧,以自己的意志影响他人;善于营造相互信任的氛围,使大家分享共同的价值观,从而使组织里的所有人能够戮力同心,相互协作,最大限度地发挥出每个人的潜能。

2. 领导经验与领导艺术

领导经验就是领导者从领导实践中获得的各种感性知识。领导经验是领导艺术的基础,领导者经验积累丰富与否,直接影响着领导艺术的水平发挥。一般来说,领导者的经验越丰富,其领导艺术水平就越高;反之,领导者缺乏经验,其领导艺术水平就低。领导艺术是领导经验的升华,领导者应重视积累领导经验,但又不能囿于已有的经验,应努力提高自己的领导科学水平。同时,领导者还必须从现代社会活动的特点来认识掌握领导科学的重要性。领导艺术包含有经验因素和经验特色,但它又高于领导经验,是领导者综合运用领导经验、领导科学的表现。

3. 领导科学与领导艺术

领导科学是研究领导工作的规律和方法的一门学问。它主张依据系统科学原理,遵循管理对象运动过程的客观逻辑,在定量化和数学模式化的基础上运用现代信息和控制手段,发挥外脑和助手的作用,对对象系统进行整体管理,以达到整体优化为目的的一种现代管理理论。它是从领导经验中概括出来的领导理论知识。理论高于经验,掌握了科学理论就是掌握了能动地改造世界的有力武器。领导科学主要着眼于领导活动的整体,研究领导活动各要素相互联系、相互作用的规律,构成了相对稳定的理论形态。领导艺术则着眼于领导活动整体中的个体,研究领导者个体的要素、能力和水平,它们是领导工作模式化和非模式化的对立统一。领导科学可以被看作是模式化的领导艺术,而领导艺术则可看做是非模式化的领导科学。

领导艺术是领导科学体系中最为核心的精华部分,是最能体现领导者水平、能力与整体素质的核心内容,是领导科学的精髓和落脚点。

二、领导艺术与领导思维

思维是人脑对客观现实间接的、概括的反映,是认识的高级形式。它反映的是客观事物的本质属性和规律性的联系。

领导者思维的正确与否,对领导艺术起着至关重要的影响制约作用。思维正确的领导者,其领导动机和行为也是正常的,解决实际问题积极有益的,所

坚持的领导方向及领导效果都是积极正确的;而思维错误的领导者,其领导动机和行为就会是异常的,对实际问题的解决必然是消极有害的,其领导方向也将会出现错误,其领导效果就会很差。这是由思维问题解决形式的规律性所决定的。领导者要提高自己的领导艺术需要培养多样化思维能力。通过多种多样的思维活动,从思维的各个层面出发,多角度、多方面、多变量地系统考察事物,才能对事物有个全面的了解和把握。要具备这种思维能力,既需要领导者认真掌握辩证唯物主义的普遍联系的观点,也需要领导者学会现代思维方法,适应社会的发展变革要求,在实践中锻炼提高。

三、领导艺术与领导方法的关系

领导方法是在领导活动中,为实现一定的目标所运用的各种手段、办法和程序的总和。它是领导主体的思想方法和工作方法的具体运用,是领导者尽其职能的行为方式。领导方法可分为思想方法和工作方法两个方面:

思想方法是人们在认识世界和改造世界过程中观察、研究问题的思维方式。

工作方法是指行为主体为实现一定的目的,对客体所采取的手段、办法和程序的总和。

思想支配行动,所以思想方法决定工作方法。

领导艺术与领导方法两者的关系是不可分割的辩证统一的关系。广义地说,领导艺术也是领导方法;狭义地说,领导艺术是领导者熟练地、创造性地运用领导方法的特殊才能。一方面,两者是有区别的,即领导方法具有较为稳定的程序,可以形成较为稳定的规范,通过定量和定性的分析,控制工作过程。领导艺术没有固定程序,全靠领导者根据主客观情况的变化,随机应变处理问题。另一方面,领导艺术是以领导方法为前提的,是领导方法的再创造,是在熟练掌握领导方法之中不断创新、发展的。

四、领导艺术的特征

领导是一种方法,更是一种艺术,需要顺势而变,更要不断地创新。一般而言,领导艺术具有如下一些特征。

1. 普遍性

领导艺术普遍存在于领导实践活动的各个阶段和每一个环节之中。也就是说,从开始实践领导职能起,到取得领导效能为止,领导者随时都要运用领导艺

术,才能高效率地完成领导工作任务。这就是它的普遍性。

2. 权变性

领导艺术不同于一些规范化的领导方法,它没有严格的程序和模式,其运用有较大的灵活性,即在大多数情况下,可以因事、因人、因地、因时而宜。即使对待同样一件事情,不同的领导者可以运用不同的处理技巧来达到目的,就是同一个领导者在不同的时间、地点、客观环境下也可能采取不同的方法。

3. 经验性

领导艺术是建立在丰富的领导经验的基础之上,并结合领导科学对领导经验灵活、巧妙的运用。领导者在处理那些非模式化、非标准化、非量化的领导活动中,因为没有固定的程序可循,所以只有靠经验和才能去处理,具有一定的个人感情色彩。从一定意义上讲,领导艺术是领导经验的积累、总结和升华,没有领导经验,也就没有领导艺术,所以领导艺术就必然表现出经验性。

4. 非模式化

领导艺术是领导者个人素质的综合反映,是因人而异的。领导艺术没有固定的模式,它是对具体问题具体分析、具体对待的本领,一切以时间、地点、条件为转移,不可能模式化、条理化。黑格尔说过,“世界上没有完全相同的两片叶子”。同样,也没有完全相同的两个人,没有完全相同的领导者和领导模式。有多少个领导者就有多少种领导模式。领导艺术具有随机、非模式化的特征。领导模式就是领导方法,哪位领导者在错综复杂的矛盾中抓住了主要矛盾,他就能把领导艺术演绎得出神入化。例如,牵牛要牵牛鼻子,十指弹钢琴,统筹兼顾,全面安排等就是所谓的模式化。

领导艺术的其他一些特征如直观性、实践性、创造性、综合性、非常规性等都是经验性和非模式化特征的具体表现。

领导艺术是领导者智慧、知识、胆略、经验、品格、作风、能力、方法等诸多因素的综合体现,贯穿于领导活动的全过程。

五、领导艺术研究的对象及内容

1. 领导艺术的研究对象

领导艺术的研究对象是现代领导活动的特点及其规律,是研究领导活动各要素相互结合、相互作用的规律和领导工作方法与艺术的学问。

要实行有效的领导,领导者不仅要掌握基本的领导方法,而且要有高超的领导艺术,这样才能创造性的完成各项领导任务,达到预期的目的。讲究领导艺术是提高领导效能的重要途径。

2. 领导艺术研究的主要内容

领导艺术的研究内容是由它的研究对象所确定的。领导艺术的主要内容是科学地解决领导工作中的各种复杂矛盾,而不仅仅只是解决普通的矛盾和问题。

领导艺术是专门研究现代领导活动的矛盾、特点及其规律的科学,是研究领导者、被领导者、群体目标和客观环境等要素相互结合、相互作用的规律的科学。其主要研究内容大体上包括领导观念、领导者的素质和修养、做思想政治工作的艺术、领导者选人的艺术、用人的艺术、管人的艺术、授权的艺术、决策的艺术、激励的艺术、沟通的艺术等。

(1) 领导观念。领导活动中的一种指导思想,有什么样的领导观念就会形成什么样的领导风格。现代领导者应树立法制观念、战略观念、系统观念、市场观念、合作竞争观念、信息观念、效益观念、创新观念、科学观念、以人为本观念、时间观念等。

(2) 领导者的素质和修养。指在先天禀赋的生理和心理基础上,经过后天的学习和实践锻炼而形成的在领导工作中经常起作用的那些基础条件和内在要素的总和。它是领导者从事领导活动所必备的基本条件,是一种潜在的领导能力。领导者应具备思想素质、知识素质、能力素质、身心素质等基本素质,并通过多种途径来进一步提高领导者素质。

(3) 领导者做思想政治工作的艺术。思想政治工作是领导者的主要职责。领导者通过因材施教、动之以情晓之以理、“尊重人、理解人、关心人”、依靠领导者人格力量的影响等,对员工进行系统的理论思想教育、政治教育、公民素质教育等。

(4) 领导者选人的艺术。人才是事业之本,创业之源,是世界上最宝贵的财富。领导者的首要任务,就是选用合适的人,做合适的事。因此,领导者要想成就一番事业,一定要爱惜人才,树立科学的人才观,营造为人才脱颖而出的环境,具备求贤若渴的“才德”。坚持德才兼备的选人标准,本着公开、公平、公正、适用、察言与观行相结合、五湖四海、民主集中的原则选拔优秀人才。同时,在选拔人才时应注意克服保守心理、嫉妒心理、求全责备、唯文凭轻能力的心理。

(5) 领导者用人的艺术。用人的方法和艺术在领导工作中占有特别重要的位置。毛泽东同志曾把领导者的职责概括为“出主意,用干部”,将领导的决策与用人放在同等重要的位置。领导者用人的艺术主要有:合理选择,知人善任;扬长避短,宽容待人;合理使用,积极培养等。

(6) 领导者管人的艺术。管人是一种权力,同时也是一种智慧和经验。管人要有术,管人要得法,管人要刚,管人要柔。

(7) 领导者授权的艺术。领导权力是领导者从事领导活动的基础和前提。

领导者没有权力就无法进行计划、组织、指挥、决策、用人等,就不可能开展领导活动,目标就无法实现。领导者权力运用的艺术包括权力运用中存在的问题、授权的必要性、授权的要求、授权时应注意的问题及如何处理上、下级之间的关系等。

(8) 领导者决策的艺术。决策是领导者的一项基本职能。领导活动实际是领导者制定决策和实施决策的过程。领导者决策艺术包括:决策的类型,决策的条件,决策的特征,决策的原则,有效决策的步骤,决策的方法,决策中应注意的问题,领导者做出正确决策必备的能力,以及领导者决策艺术。

(9) 领导者激励的艺术。激励就是组织通过设计适当的外部奖酬形式和工作环境,以一定的行为规范和惩罚性措施,借助信息沟通,来激发、引导、保持和规范组织成员的行为,以有效地实现组织及其成员个人目标的系统活动。领导者激励主要有激励的类型、原则、重要性、方法和激励艺术等。

(10) 领导者沟通的艺术。沟通就是为了设定的目标,把信息、思想和情感在个人或群体间传递,并达成共同协议的过程。沟通是一种双方的行为,是发出者和接收者之间表达、倾听、反馈的反复过程。领导者沟通的艺术包括领导者沟通的原则、沟通的类型、领导者与同事沟通的技巧、与下属沟通的技巧、下属与领导者沟通的技巧等内容。

六、提高领导艺术水平的途径

1. 学习、考察、实践相结合,提高领导艺术

领导工作是一门科学,理由有三:

其一,领导工作是人类一种特殊的重要的实践活动,实践需要科学指导,这种实践本身包含着极其丰富的科学内容,是产生领导科学的土壤和源泉;

其二,领导工作有其自身的特殊规律和科学内容,非其他学科所能替代;

其三,领导工作是一门高度综合的科学,涉及社会生活的各个方面,综合运用各种知识和学问必然会产生新的知识和学问。

在各种领导活动中,领导者个人发挥主观能动性是很重要的,它允许领导者在其活动范围内进行创造性的活动,充分发挥领导者的个人艺术,但这绝不意味着它可以是领导者个人随意的活动,或是盲目的活动。领导者个人主观能动性的发挥要建立在尊重客观规律的基础上。任何领导者,只有按照领导活动的科学规律办事,才能取得成功,如果超越规律、违背规律、随心所欲,就只能导致失败。

领导工作是科学和艺术的统一体,是受领导活动规律所制约的客观条件和

个人因素的高度结合。领导者丰富多彩的个人艺术,只有通过领导活动这一客观条件所提供的舞台才能展现出来。

2. 法、理、情相结合,提高领导艺术

领导者有两个工作内容:一个是“人”;一个是“事”。还有两个原因使得人比事重要:

第一,事是人做的,人的问题不解决,事的问题会一再出现;

第二,所有的资源都要通过人来发挥作用,但人又是有头脑、有思想的、最复杂、最难领导和管理的。人的复杂表现在他不是理性的,而是感性的;不是静止的,而是变动的。

随着经济领域中“智慧经济”的比重不断增加,市场竞争变幻莫测,人的位置越来越重要。可以说,领导者成就的大小,最终取决于他整合人力资源能力的大小。随着市场经济的发展,开放程度越来越高,来自内、外的诱惑越来越多,人们的价值观越来越多样化,需求也越来越五花八门,领导的难度空前加大了。

领导艺术是科学领导方法的一种升华,是领导者在其自身知识、经验和辩证思维的基础上,运用领导科学的理论、原则,达到高超领导境界的能力和表现,它体现着领导者驾驭领导工作的高超才能。学习和实践是提高领导艺术水平的根本途径。要学好哲学,掌握政治、经济、社会、历史各方面的广博知识,要有文学艺术修养,以及一定的自然科学知识;要从自己的领导实践中不断总结经验,观察体会他人的领导方法艺术;要勤于思考、勤于动手、勤于总结,这样就会不断把自己的领导经验化为科学领导的艺术,进一步增强科学领导的能力。科学的本质是对规律的正确认识、把握和运用。自觉地从规律层面把握和解决领导问题,是领导科学化的本质体现和必然要求。三十年来,我国经济的高速增长,人民生活水平的显著提高,经济体制改革的巨大成就,以及从计划经济向社会主义市场经济、从粗放型经济增长方式向集约型经济增长方式的顺利转变,都进一步证明了十一届三中全会从规律层面把握和解决问题的思路是完全正确的,成效是巨大的。这不但使我们圆满地解决了那些棘手的历史遗留问题,而且有效地开辟了改革开放和现代化建设的新时代,也开辟了科学领导的新时代。

3. 加强领导自身修养,提高领导艺术

领导艺术是通过凝结在领导主体中的领导素质表现出来并发挥作用的。要提高领导艺术就必须狠抓根本,落实、优化和提高领导者素质。领导者素质包括思想政治素质、知识素质、能力素质、身心素质等。领导者在工作中的艺术表现往往不是领导者单一素质的反映,而是领导者综合素质的交叉反映。因此,提高领导艺术必须提高领导者自身素质。首先,领导者必须加强对现代科技知识和政治理论学习,把握知识经济的发展脉搏,深入研究知识经济条件下的政治经济

问题,从而认清形势、把握基本的发展方向。其次,努力提高领导者的个人修养。再次,不断提高领导者的知识管理能力,优化知识结构和知识水平,培养创新能力。最后,领导者应着力培养自身的战略决策能力,不断地开创新型与学习型思维,扩大自己的视野,提高自身的综合素质。

4. 总结经验教训,提高领导艺术

领导者在工作中,不但要经常总结成功的经验,并把它上升为理论,使之条理化、系统化,把握领导活动的规律,提高领导工作的效能。同时,也要善于总结失败的教训,找出失误的原因,制定弥补损失、避免失误的对策,以尽快地提高领导艺术水平。事实证明:无论是总结成功的经验,还是总结失败的教训,都有助于领导者认识领导活动的本质,把握领导艺术的规律,从而更自觉更有效地指导领导实践活动。

七、学习领导艺术的意义

1. 适应现代社会生活新节奏的需要

时代变了,节奏快了,观念新了,被领导者的素质发生了翻天覆地的变化,这对领导者尤其是一些年龄较大的领导者的领导能力和领导艺术更是一个巨大挑战。面对观念和思维已经发生了巨大变化的新时代的年轻人,如果没有丰富的领导艺术,跟不上时代步伐,就会落伍,更当不好领导者。

2. 更好履行领导职能的需要

相对于过去的时代,今天的领导职能更加复杂,各种社会矛盾不断增加,社会各方面对它的影响也日益增多。要切实履行好领导职能,不学习和掌握领导艺术,就没有好政绩。

3. 有效实现领导目标的需要

只有懂得借别人的力量和头脑去干工作的人,才是最聪明的人。领导艺术就是帮你提高这方面的技巧与能力,使你更有效地完成领导任务,实现领导目标。

【案例引入】

比尔·盖茨独具的领导艺术

世界上最强大的软件公司里,处处渗透着比尔·盖茨独具特征的领导艺术。

作为全球最成功的公司之一,微软公司在过去的二十多年里为全世界数以亿计的用户提供了无数杰出的软件产品。微软不断成功的原因主要有四点:专注的技术、领导艺术、人才管理和公司文化。在这几个决定微软公司成败命运的竞争力之中,处处体现和渗透着创始人比尔·盖茨的领导艺术。

1. 技术信徒

要重视技术,公司就必须要有最高的技术决策者。而微软公司的这个决策者就是比尔·盖茨,微软的“首席架构师”。设立这个特殊职位是因为,无论在微软还是在其他公司,首席执行官根本没有时间管技术,而很多所谓的“首席技术官”却都是没有实权的科学家,决定不了技术发展方向。

作为首席架构师,比尔·盖茨的工作是制定公司的长期技术路线图,并确认公司每一个行政部门的科研计划是互补而不是重叠的。因此,他要求公司的每一个产品和技术部门都向他作技术汇报,这些汇报大多是“头脑风暴”式的讨论会议。作这样的汇报,除了可以得到比尔·盖茨的回馈之外,每个项目团队还可以在准备过程中受益匪浅。因为,项目团队为了准备回答比尔可能问到的各种问题,必须在报告前彻底调研市场、技术、竞争对手等信息,因而避免了闭门造车的风险。

此外,比尔·盖茨每年都会抽两段时间,用“闭关”的方式独自思考问题,这被称为比尔·盖茨的“思考周”。在“思考周”之前,比尔·盖茨会要求各部门精英在他们个人的专长领域给他提供大量阅读材料和技术建议。在“思考周”里,比尔·盖茨通常的工作方式是埋头阅读经过筛选的材料和技术建议,并记下自己的想法,静静思考,最终作出一些对公司技术战略有较大影响的重要决定。

2. 资源效率

比尔·盖茨还成立了“卓越工程”部门,负责确认公司的研发机制是有活力的,开发过程是最有效率的,开发出的软件是安全可靠的,并避免不同部门之间的重叠开发。这个部门具有管理公司工程流程的实权,这样才能带领整个公司走在软件业的前端。

比尔·盖茨的另一项工作是协调公司软件的投资,并避免七大商业部门的重叠投资。他会深入了解每一项重要技术,把开发任务交给某一个部门,并要求该部门把另外六个部门当作重要客户,同时也要求其他六个部门不要重叠投资。

比尔·盖茨还要负责决定全公司七大商业部门在各个研发方向上技术资源的分配情况。大多数公司可能会把最多的资源分配在最赚钱的部门里,但微软并不是这样做的。例如,微软公司负责 Office 产品研发部门的人数并不很多,相反,服务器和工具部门却拥有最多的技术员工。这主要是因为,微软在后台服务领域面临着更加激烈的市场竞争,需要投入更多的资源,以尽快开发出领先于 IBM、Sun 等竞争对手的重量级产品。微软公司在移动产品部门投入大量资源,也是因为比尔·盖茨看好移动通信领域的巨大市场前景。因为微软公司内的七大商业部门并不是完全独立的,比尔·盖茨就可以根据自己对技术方向的判断,把有限的资源调配给最具有发展潜力或竞争最激烈的技术领域。