

无法找到该页

您正在搜索的页面可能已经删除、更名或暂时不可用

请尝试以下操作:



中国人事科学研究网
Chinese Academy of Personnel Science

www.rky.org.cn

| 首页 | 机构概况 | 研究课题 | 获奖总汇 | 信息平台 | 科研动态 | 学术跟踪 | 学术刊物 | 院刊投稿 | 交流合作 | 咨询项目 | 服务平台 | 联系我们



研究人员风采

王通讯

☰ 首页 >> 王通讯 >> 文章总汇

■ 个人简介

■ 文章总汇

■ 科研项目及成果

■ 图片信息

■ 联系信息

文章总汇

王通讯：领导能力与领导艺术（下篇）

2009-10-21 | 访问次数: | 编辑: rky | 【大 中 小】

领导决策与领导艺术

美国学者马文在对高层领导的调查中，曾有三个设问：

- 1、你认为每天最重要的事情是什么？
- 2、你自己花在哪个方面的时间最多？
- 3、你在履行职责时发现最困难的事情是什么？

结果，答案非常一致，都说是“决策”。领导决策有类型之分：按层次分有战略、战役与战术之分；按主体分有个体、群体与群众之分；按信息掌握程度分有确定型、不确定型与风险型决策；按可否用数量表示分，有定量与定性决策；按决策目标多少分，有单目标与多目标决策。

按决策模式之不同，又可以将领导决策划分为四种类型：

（一）理性决策模式（科学模式）

这种决策模式以经济学的“经济人假设”为基础，认为决策者知道哪种行为可以得到最大的效果，而可以从其中挑选最好的。其实，这仅是理想。实际上，在现实决策中，往往不可能做到，因为它是以下面的假设为前提的：

- 得到全部详尽的决策信息；
- 知道所有人的社会价值取向；
- 找得到所有决策方案；
- 预测到各种方案的实施后果；
- 能够正确选择最有效的方案。

大家一看，就知道这是很难做到的事。

（二）有限理性决策模式

美国卡内基—梅隆大学计算机与心理学教授赫伯特·西蒙（1978年诺贝尔经济学奖获得者）指出，理性决策是理想模式，不符合实际。实际上不存在最佳决策，只存在“满意决策”。真正的原因是：实际生活中的人只是“有限理性人”。我们以派推销员到百万以上人口县、城市推销产品，如何找到一条合理的出差路线为例，你能找到一条最佳路线吗？按照西蒙的理论，决策过程分四步：（1）情报活动；（2）设计活动（找方案）；（3）抉择活动（择优）；（4）审查活动（评价）。关键在（1）与（2）两步，你能够将所有情况都搜集到吗？你能把所有路线都开列出来吗？这两步都很难做到，何况后者。

（三）渐进决策模式

查尔斯·林德布洛姆认为，传统理性决策存在的问题是：（1）决策者面临的问题不是既定的；（2）复杂决策的分析是无穷无尽的；（3）决策者的价值观不一致。所以他主张实行渐进决策，包括：（1）用渐进分析代替周全分析；（2）积小变为大变；（3）稳中求变。这种决策模式很像我们改革开放以来的“摸着石头过河”。通常认为与

渐进变革相适应，在质变阶段完成后的量变阶段比较合适。

（四）综合扫描决策模式

由社会学家埃特奥尼创立。主张将理性与渐进结合起来。我们知道的气象台天气预报就是这样进行的：利用广角镜观察全球气象的每一部分，同时利用窄角镜进行重点考察，而后做出预报判断。领导决策还需注意决策的依据与程序。决策依据有三个，一是依据科学发展观；二是依据法律法规；三是依据当时当地具体情况。

决策程序分为四个阶段，一是酝酿研究阶段；二是形成决定阶段；三是实施监督阶段；四是反馈调整阶段。现代国家为了做到决策科学化，非常重视借用外脑。具体而言，包括三个方面：

（一）开发决策支持系统

即以管理学、运筹学、控制论、行为科学为基础，以信息、仿真、计算机技术为手段，建立人机交互信息系统，辅助决策者进行结构化、半结构化、非结构化决策。这需要有以下条件：(1)基础数据；(2)研发人员；(3)硬件软件设备。

一般通过模型进行模糊性探索。

（二）建立决策智囊团

世界著名的智囊机构有：伦敦国际战略研究所(英国)、斯德哥尔摩国际和平研究所(瑞典)、兰德公司(美国)。例如 1950 年，美对朝发动战争之前，兰德公司就曾做出如下预测：“中国军队将跨过鸭绿江”，可这并没有引起美国政府的重视。

（三）备选多种方案

1931 年，英国剑桥商人霍布森卖马时，答应把马匹放出来，可由顾客自由选择。但是他故意把放马的门弄小，使能出来的马都是个小质差的，等于不让选择。后来人们把无法挑选的选择称为“霍布森选择”。我们讲的备选多种方案，是讲每项重大决策前都应该备选多种方案，好中择优。中国古人理事，常备“上中下”三个方案，就是一种好传统。我们以 1962 年古巴导弹危机的处理为例，当时，苏联领导人赫鲁晓夫把导弹运到了古巴，美国白宫一片混乱。肯尼迪的智囊班子提出六个备选方案，以供决策：

- (1) 不做任何反应；
- (2) 施压，令苏联撤出导弹；
- (3) 迫使卡斯特罗阻止苏联在古巴安置导弹；
- (4) 武装入侵古巴，清除后患；
- (5) 实行空中打击，摧毁苏联在古巴的导弹基地；
- (6) 实施“海上封锁”。

经过深入分析各方案的后果，最后决定采取第6个方案，最终解决了古巴危机。

关于领导艺术，我们讲四点，分别是凝聚人心的艺术、批评下属的艺术、平衡关系的艺术和为人处世的艺术。

（一）凝聚人心的艺术

为什么有的领导水平高，却得不到群众拥护？为什么有的领导水平不是很高，却得到较高的拥护？这里有一个得人心与失人心的公式：

$$\frac{\text{水平距}}{\text{感情距}} = \text{群众对你的态度}$$

感情距

领导与群众的关系，根据以上公式，可以有四种状况的运算：

- (1) 水平距大 / 感情距小 = 既敬又爱
- (2) 水平距大 / 感情距大 = 只敬不爱
- (3) 水平距小 / 感情距小 = 爱而不敬
- (4) 水平距小 / 感情距大 = 不敬不爱

水平距大靠学习，感情距小靠什么？靠以下四点：目标一致性、利益共同性、需求互补性、感情相通性。

（二）批评下属的艺术

当领导的即使不喜欢批评部下，也难免要批评部下。那么，怎样批评部下，才能让部下心服口服，对你真诚感谢呢？下面四种批评方式是效果不错的。

- (1) “X+Y+Z”式的批评(错在哪里+为什么错了+应该怎样做)
- (2) 期望式批评(不是职责，而是提出希望)
- (3) 如果式批评(如果是我处理这件事，我将怎么办)
- (4) 三明治批评(先表扬，再批评，再表扬)

批评之忌在于：(1) 居高临下式批评；(2) 未作调查式批评；(3) 意气用事式批评；(4) 一味指责式批评。

（三）平衡关系的艺术

有一则民间段子说：对上能摆平，对下能抹平，关系搞平衡，就是有水平。乍看上去有点消极，细细品味，还

有一定道理。具体讲有四大关系需要处理妥当：

- (1) 人际关系处理。关键点在于做到“君子之交淡如水”，不搞亲亲疏疏。
- (2) 部门利益处理。关键点在于做到不能让某一部门总占便宜，让某一部门总是吃亏。
- (3) 上下关系处理。关键点在于做到既让领导满意，又让群众满意。这就是过去我们常讲的对上负责与对下负责的一致性。

(四) 为人处世的艺术

领导者为人处世重在以下三条：

- (1) 公道清廉。明代洪应祖的《菜根谭》有一段非常中肯的话，做到这两点是很重要的。居官有二语：惟公则生明，惟廉则生威。
- (2) 宠辱不惊。唐朝有一漕运官被宰相卢承庆考核。初考，因遇风沉船漕粮散失被评为“中下”，该官并不恼怒。卢相想遇风翻船，并非人力可救，改为“中中”。此时该官并不叩谢。卢相看他如此镇定，大笔一挥，改为“中上”。得宠不狂妄，荣辱不自卑，是一种修养。
- (3) 境界高远。清代金兰生《格言联璧·存养》有六然之说：“自处超然，处人蔼然，无事澄然，有事斩然，得意淡然，失意泰然。”可以领悟到一种境界。

(五) 勤奋工作的艺术

勤奋是领导者的美德。但勤奋不等于苦干，而需懂得如何获得效益与成果。首先，要在事情安排上，区分轻重缓急。

(1) 轻重缓急工作法

如表所示，每天上班之后按表上的ABCD四类事情来安排工作顺序。即先办A类，再办B类，再办C类。如此循环，必有成效。记住，这个顺序是前一天晚上安排停当的。

	重要	不重要
紧急	A 重要 紧急	C 不重要 紧急
不紧急	B 重要 不紧急	D 不重要 不紧急

(2) 急事缓办工作法

金兰生在《格言联璧·处事》中说“缓事宜急干，敏则有功；急事宜缓办，忙则多错。”最典型事例是唐敬宗时，裴度官至平章事。一天官印丢失，手下人大惊失色，裴却照常喝酒。手下人问：为何如此镇静？裴说：“肯定是手下人拿走盖章去了。查紧了，他会毁印；查得不急，他会送回来。”后果真如此，众人佩服裴相的急事缓办的能力和智谋。

(3) 张弛有度工作法

俗话说，“文武之道，一张一弛”。目的不仅在于变得健康，更在于获得灵感。此中奥妙，需慢慢加以体认。

向中华文化学领导

领导能力与领导艺术是在不断实践中掌握和提升的。但是平日注意学习，是一件不容忽视的大事。我们应该提倡向中华文化学习领导艺术，向新世纪学习新的领导艺术。易经中的精华有三条对领导者很重要：“地势坤，君子以厚德载物”，“与时偕行”，“举而措之天下之民，谓之事业”。儒家中的“以人为本”、“中庸之道”、“和而不同”对领导者很有启发。道家中的“上善若水”、“善用人者居其下”、“治大国若烹小鲜”对领导者很重要。道家还说，领导分四等：“太上不知有之，其次亲而誉之，其次畏之，其次侮之”；领导分三类：“上士闻道，起而行之；中士闻道，若存若亡；下士闻道，大笑之，不笑不足以为道”。很有意思。

对于释家，很多同志存在误解。其实只要看一看恩格斯在《自然辩证法》中对释家的两处评价，你就会认识到释家在文化上的贡献。例如，恩格斯说，辩证法是在释迦牟尼之后才走向成熟的。

现在21世纪已经到来，面向21世纪，怎样才能成为适合时代需要的、更加具有能力、更有魅力的领导者呢？我的认识是：为了应对世界加速发展，要做创造学习型组织的领导；为了应对社会千变万化，要做能够创新领导范式的领导；为了应对以人为本，要做扮演五个角色的领导；为了应对全球化趋势，要做关注社会与生态的领导；为了应对文化建设高潮，要做重视软实力提升的领导。

文章开源：《中国人才》第九期

[>>返回](#)

相关新闻

- 专家解析事业单位绩效工资改革的12个基本问题 2009-10-31
- “绩效工资”能否治好事业单位“人浮于事”的顽症？ 2009-10-31
- 事业单位“绩效工资”定评的依据到底是什么？ 2009-10-31
- 中国就业增长取决两因素 第三产业潜力巨大 2009-10-29

- 公务员报考审查结束 总人数达146万余人 2009-10-29
- 北京本科毕业生就业率收入双降 半年后就业率88% 2009-10-29
- 河北大学生就业报告:英语专业毕业生失业最严重 2009-10-29
- 北京实现养老保障全覆盖 参加养老保险人员达758万 2009-10-29

Copyright © 2006 中国人事科学研究院 版权所有
地址: 北京市朝阳区育慧里5号 邮编: 100101 院办电话: 010-84635652
科研管理处: 010-84635686、84622949
京ICP备05036988号