

北京大学EMBA管理文集（五）PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/109/2021_2022__E5_8C_97_E4_BA_AC_E5_A4_A7_E5_c71_109440.htm 第五章: EMBA领导艺术学基础知识 所谓领导，就是设定目标，率领和引导组织或个人在一定的时境以及其他条件下，按照一定的计划或方法实现该目标的行为过程。有分工协作必须要有领导。在我看来，领导是一种方法，更是一种艺术，需要不断地顺势而变，需要不断创新。领导艺术应该是管理心理学的研究重点。特别是在当今中国，企业的朝气、活力，甚至生死存亡都和领导层是否得力密切相关。对于一个亏损企业，领导班子的更换往往会使企业起死回生。东方人也许有这个习惯：不从自身找原因，而把希望寄托于什么救世主；不是积极大胆的参与管理，而是守候贤明的领导者来指引方向。这也许是封建社会阳儒阴法的深刻烙印。作为一种民族心理、民族文化，有其特色，也不能说就是不好。但无论如何，这对领导者的素质、观念、行为方式方法都提出了很高的要求。领导者也要不断自我提高才对得起民众的信任。来源：考试大 我们也许应该注意中国传统的权术和御心术，和西方现代领导心理理论（主要是管理风格理论、生命周期理论、情势理论、效用理论等）结合到一起，发挥人的主观能动性，使效益效率都得到同步提高。领导艺术是指领导者具有创造性的领导才能、技巧、艺术和方法。主要包括：决策的艺术、创新的艺术、应变的艺术、指挥的艺术，抓总的艺术、统筹的艺术、协调的艺术、授权的艺术、用人的艺术、激励的艺术。在履行领导职能，恰当分工、协调管理、提高工作有效性，

拓展联系等弹性（可塑性）较大的方面能够体现得很明显。

来源：考试大 领导是一门艺术。虽然我们可以学习其中的一些原则和基本方法，但是这就如同有了砖石未必能够盖得起大楼一样，更不用说辉煌、雄伟或雅致的建筑。在这个专题，我除了与其他栏目相互配合，说明一些领导学原理以外，主要还是描述成功领导的境界。对于领导者来说，境界是其成功与否的关键。

来源：考试大 决策艺术 我们应该注意以下方面：

- 一、慢条斯理和雷厉风行。制定决策时慢条斯理，认真调查，详细比较，摸清真谛，搞明关键，为下决心创造条件；实行决策雷厉风行，勇往直前，不达目的决不休止。
- 二、弄清实质，抓住要害
- 三、多谋善断，集思广益。
- 四、以变应变，抓住时机。
- 五、抓好信息，增强预见。

美国决策理论学派创始人西蒙认为，决策的关键是时机和信息。孙子兵法说，知己知彼，百战不殆对于决策，毛主席也说，要情况明决心大，方法对。

指挥的艺术

- 1、健全责任制，实行目标管理。在大中型企业，建立健全企业内部经济责任制，层层分解指标，完成企业目标，是搞好指挥的重要艺术。
- 2、建立和健全以生产调度指挥系统为主干线的生产指挥系统。建立和健全生产调度制度，是搞好指挥极为重要的方面。
- 3、慎重决策，灵活指挥。企业的决策过程是比较复杂的过程，要经过上下多次讨论。但是企业的生产指挥要灵活、有效、快速，不耽误时机，保证生产的顺利进行。指挥员要根据实际情况，灵活处置。
- 4、抓住信息，抓住反馈。指挥中要及时掌握信息，抓住反馈资料，及时发现问题，及时采取
- 5、亲自动手，亲临现场。

用人的艺术来源：考试大

- 1、善于识人，善于知人。识人要有伯乐之眼、霸王之胆，敢于开拓、善于

发掘。要用 在逆境中临危不惧的人； 勇于创新、敢于改革的人； 冲锋在前、不怕艰苦、不畏困难的人； 努力本职工作、刻苦钻研的人 善思索、有智谋的人； 善于出主意，想办法改变局面的人； 善于团结别人，有协作风格的人； 具有折服别人能力的人。要提倡互相推荐、自我推荐、荐才有功、让贤有奖。

2、各得其所，各扬其志。人尽其才，才尽其用。工作和才能要适应，专业对口、特长对口，尽量照顾个人的兴趣和爱好。工作和性格相适应。社交能力强的人，适宜在推销采购部门；表达能力强的人，适合在宣传教育部门；创新能力强的人，适合于研究开发部门；稳定负责的人，适合于财会部门，独立见解强，不易受人笼络的人，适合于检查监督部门；指挥能力强的人，适合于生产调度部门等。

3、知识互补，性格互补。搭配人员时可将深思熟虑的干部和敢想敢干的搭配，急性格和慢性格互补，设计和工艺知识互补，机械和电气知识互补，取长补短，共同提高。

4、用人不疑，疑人不用，言过其实，不可大用。用人的关键是放手，不疑的关键是放权，言行不一的人，不能委以重任。来源：考试大

5、用人之道讲究信、赏、罚。信即信任，信得过被用之人。赏罚要分明，该奖则奖，该罚则罚。

6、重视人才的培养教育。育人要长期规划，肯下本钱。重视能力提高、能力保持、能力活用。总之，用人要做到任人唯贤、选贤任能、不计恩怨，不拘一格，量才使用，充分信任，大胆放手，因人适用。制度要改革，人员要流动。来源：考试大

授权的艺术

1、大权独揽，小权分散，办中有决，不离原则。领导者要把小权授予大家，从事务中摆脱出来。

2、分工明确，权责相称，有职有权。良好的命令要具备

完整、明确、可行三个要素。100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问 www.100test.com