



# 领导科学与艺术

清华大学教授、博士生导师 王传利



清华大学



# 主要内容

- 1, 角色
- 2, 正副
- 3, 执行
- 4, 用人
- 5, 术道
- 6, 处世
- 7, 谋事
- 8, 廉慎



清华大学



# 一 角色与领导

• 人的禀赋分类:

决策者 管理者 执行者

素养要求分类:

高远宏宽 协调周到 精准细密



清华大学

工作方面	做事	管人
管理形式	管理方法	领导风格
所需能力	管理技能	领导力
工作原则	着眼当前 要过细	放眼未来 抓大事
工作性质	微观具体 执行性 操作性	宏观原则 决定性 操纵性



## 二,正副定位

- 以我为主
- 当家作主
- 独立自主
- 集中民主

不喧宾夺主  
不擅自做主  
不声大压主  
不功高盖主



清华大学



- 统揽不包揽
- 善谈不空谈
- 决断不武断
- 大度不失度
- 严格不苛刻

揽事不争权  
补台不拆台  
敢为不乱为  
到位不越位  
依靠不倚赖



清华大学



# 三管与理



- 奖励执行者

- 西方 → 机器 → 管 → 无生机

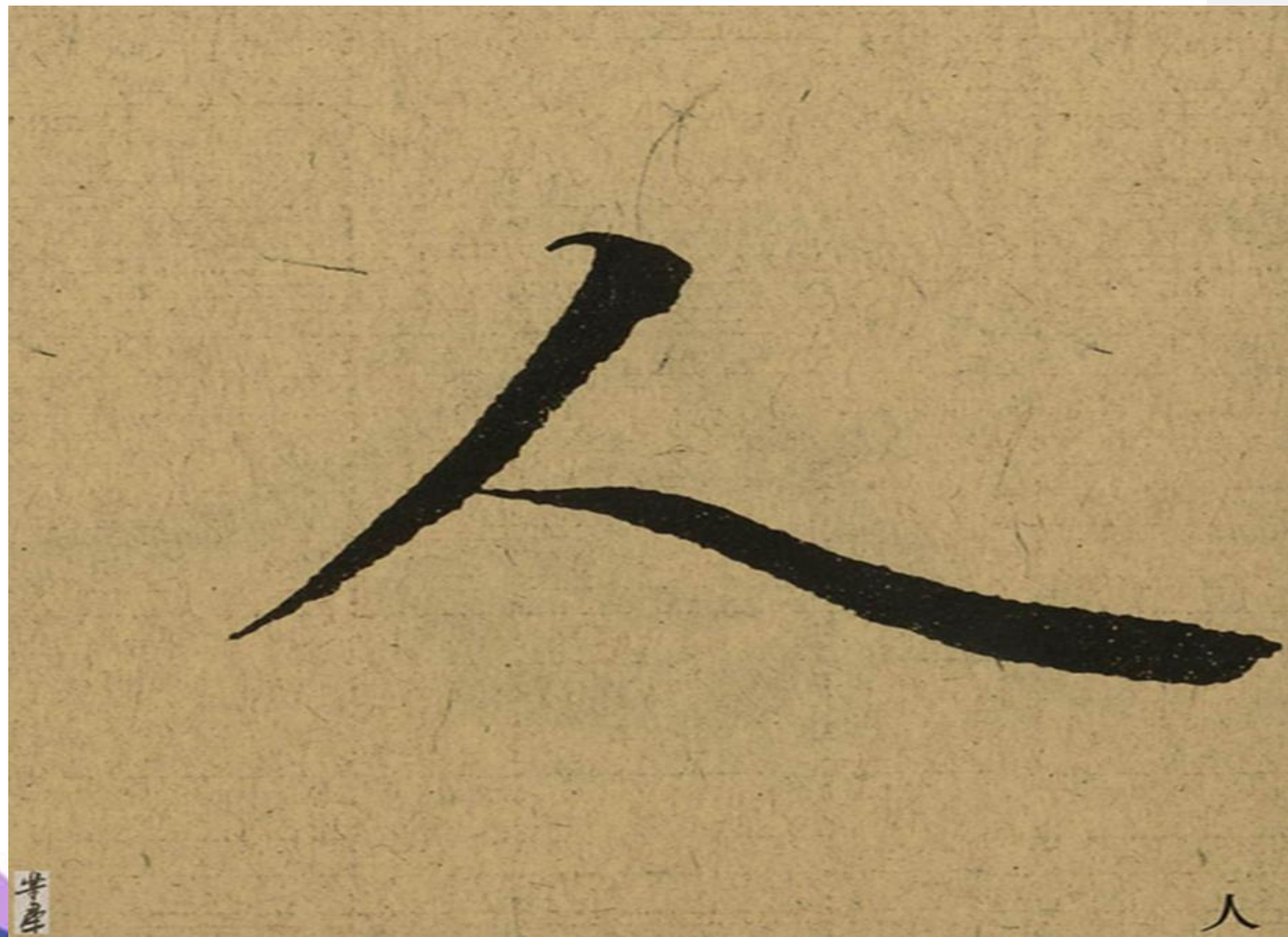
- 中国 → 人 → 理 → 有生机



清华大学



# 激励 安人



全心全意为人  
民服务



# 安顿安排安抚安心



清华大学



## 四 执行与领导

- 1， 积极执行， 决策完美
- 2， 克服派系， 着眼全局
- 3， 富有创造， 及时应变



清华大学



# 1，积极执行，决策完美

- 有瑕疵的决策，只要得到积极执行，也会变得相当完美
- 毛泽东——蒋介石
- 林彪——卫立煌
- 黄永胜——郑孝庭



清华大学

# 辽沈战役决心示意图

1948年9月上旬

察哈尔



东北人民解放军 13 个纵队，  
17 个独立师，1 个骑兵师共  
54 个师 70 万人

东北“剿总”4 个兵团 14  
个军 44 个师共 55 万人

冀察热辽  
独立 4、6、8 师

- ### 图例
- 解放军集结地域
  - 解放军围困国民党军
  - 解放军行动计划
  - 国民党军集结地域

## 2，克服派系，着眼全局

### 刘邓跃进大别山



下级对上级：

勇于担当，有谋全局的战略思维

上级对下级：

激励优秀，超越平等而求公平



### 3, 富有创造, 及时应变

- 创造性执行
- 战略机遇意识
- 收复海南岛

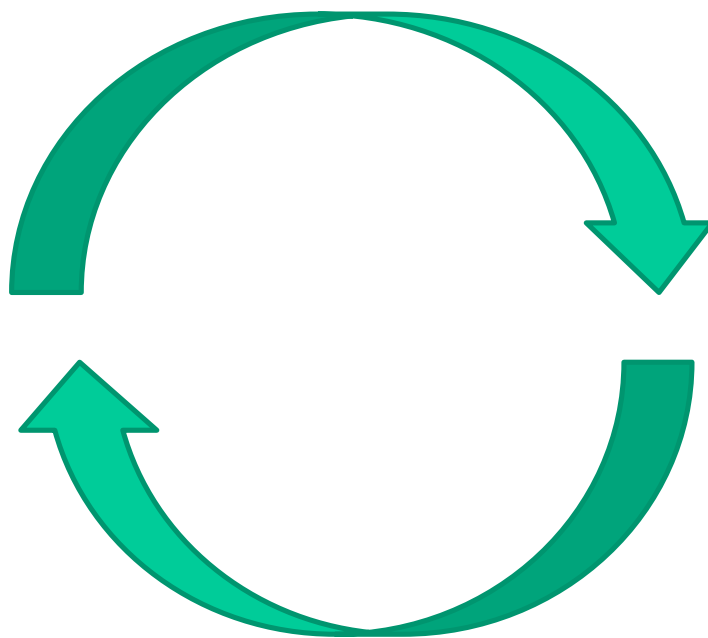


清华大学



# 五 用人与领导

- 有用
- 自己
- 完美



- 无用
- 别人
- 毛病

- 容人过慕人长
- 用人的五湖四海



PBS.MEGAJDY.COM

五子



- **六 术道与领导**



毛泽东周恩来



# 领导五境界

- 学者求真      决策者求美
- 习      → 知识
- 学                      思      → 智慧
- 用      → 谋略
- 谋生                      → 谋道



清华大学



# ● 极高明而道中庸

道  
中  
庸

極  
高  
明

中庸句  
小華

知—情—意



清華大學

# 七 处世与领导



- 守阙 妙用
- 厚德 内敛
- 达观 成败





- 和而不同
- 矜而不争
- 群而不党
- 谦虚： 会被同情； 人上有人；  
防自我膨胀



清华大学



# 八 谋事与领导

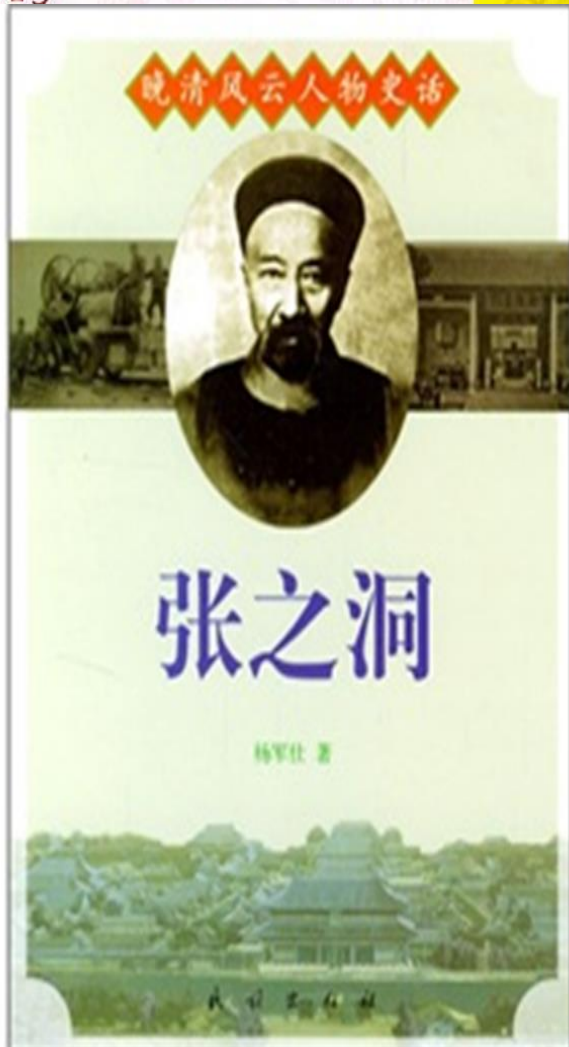
- 之一：不悖旧章
- 之二：以点带面
- 之三：凝聚人心
- 之四：高瞻远瞩
- 之五：团结多数



清华大学



# 不悖旧章



启沃君心，恪守臣节。  
厉行新政，不悖旧章



清华大学