

## 教学教案十二：善用领导艺术—领导艺术

主题名称	善用领导艺术—领导艺术		
学情分析	我们已经学习了领导的含义、领导者的作用和影响力来源，了解了领导者的权变理论，但是要成为一名优秀的领导者需要学习的远不止这些，今天我们学习领导的艺术。		
教学目标	知识目标	能力目标	素质目标
	掌握掌握领导艺术的定义、特征、运用与提升领导力的几种方法	培养学生掌握科学的领导方式；学会运用领导艺术，提升领导能力	培养学生运用已学知识分析问题、推导新知识
本单元任务	情境描述		任务
	<p>“领”者，颈也。整件衣服以领为纲，排扣对准领，依领而循行下来。</p> <p>“袖”--- 可长可短可伸可缩。可短，及时，出手以进；可长而覆掌，缩手可退。长袖善舞，视情境不同决定自己的行动的自由度与强弱度。</p>		“领袖”的文字诠释说明了什么？
教学重点	领导艺术的定义 领导艺术的特征 领导艺术的运用 提高领导力的几种艺术		
教学难点	用权的艺术和用人的艺术		
思政之光	通过诸葛亮等中国古人管理艺术，突出体现中国传统文化，传统管理思想的独到之处，体现出中国人的聪明才智，为中华民族的文化而自豪。		
教法与学法	教学方法	案例教学法、讲授法	
	学习方法	探究学习，小组讨论	
教学资源	教材讲义	自编教材及讲义	
	课件	见《管理学基础》课程资源库课件文件包	
	案例	1. 郭隗买马 2. 诸葛亮识人七法 详见《管理学基础》课程资源库案例集	
	参考资料	1. 自编教材： 2. 参考教材 王燕云，管理学基础，中国轻工业出版社 单凤儒，《管理学》，北京：高等教育出版社出版，2015 周三多，《管理学》，高等教育出版社 周三多，《管理学原理与方法》，第六版，清华大学出版社 3. 课程资源库： 中国总经理网 <a href="http://www.cnceo.com/">http://www.cnceo.com/</a> 中华经理学刊 <a href="http://www.vcmc.net/xuekan/">http://www.vcmc.net/xuekan/</a> 中国杰出企业家网 <a href="http://www.china-enterpriser.com">http://www.china-enterpriser.com</a> 中华管理学术通讯 <a href="http://www.cme.org.tw/">http://www.cme.org.tw/</a>	

教学内容与过程

环节	教学内容
<p>复习 (2')</p>	<p>【师生互动活动】 1 阐述领导权变理论？</p>
<p>任务 导入 (5')</p>	<p>【管理名言分享】 为政之要惟在得人，治国之道惟在用人—唐太宗 课程知识点定位：</p>  <p>【问题导入】 “领”者，颈也。整件衣服以领为纲，排扣对准领，依领而循行下来。 “袖”--- 可长可短可伸可缩。可短，及时，出手以进；可长而覆掌，缩手可退。长袖善舞，视情境不同决定自己的行动的自由度与强弱度。 【问题】“领袖”的文字诠释说明了什么？</p>
<p>任务知 识讲授 (13')</p>	<p>一、领导艺术的定义</p> <p>1. 领导艺术的含义 所谓领导艺术，即在领导实践活动中，凭借领导者的经验才智对领导原则、方法的灵活、适度和巧妙运用。</p> <p>二、领导艺术的特征</p> <p>(1) 经验性 领导艺术来源于领导者本人丰富的阅历、广博的知识和通过成败得失总结出来的经验与教训，是经验提炼与升华。</p> <p>(2) 随机性 领导艺术没有固定和统一的模式，它是领导者系统思考和处理随机事件的一种应变能力。</p> <p>(3) 多样性 领导艺术是一种生动活泼、丰富多彩的处事协调技能。不同的领导者在处理同一件事务时，往往有着迥然不同的技巧；即使同一个领导者在不同时刻、不同地点处理类似问题时，也会有截然相反解决办法。</p>

**(4) 创造性**

领导艺术体现了领导者生机勃勃的创造力，是领导者集集体智慧和个人智慧与才华于一体的集中体现，所以方式多变，风格常新。它是一个高度开放的系统，随着领导实践的不断深入会有新的发展。

**三、领导艺术的运用**

- (1) 领导艺术的运用建立在领导者素质的基础上
- (2) 领导艺术的高超技艺来源于领导的机智
- (3) 领导艺术的发挥取决于领导的协调能力

**四、提高领导力的几种艺术**

**(一) 用权的方法与艺术**

**1、权力的含义**

权力是一个人的行为使另一些人的行为发生改变的一种关系。

职权是领导履行职务由职位派生的法定权力，职位本身并不能自动产生权力，只有当人们直接参与具体决策和管理，才能拥有权力。

**2、领导要善于授权**

**授权的含义：**

1、授权是领导者根据工作的需要将自己的部分权力分授给自己的下属，并加强授权后的管理过程。

2、上级将权力和责任授予下级，使下级在一定的监督下，有相当的行为自主权。

**授权的本质：**就是释放员工本身所有但又没有充分利用的知识、经验和动力。

**授权的目的**

- 1. 提高部属的主观能动性；
- 2. 可使气氛和谐；
- 3. 部属可得到发展机会
- 4. 可达到优势互补；
- 5. 对部属的激励和信任；
- 6. 可提高部属的责任心
- 7. 本人能力可得到延伸

**【讨论】**

你们所了解的班长、学生会主席是如何授权的？

**(二) 用人的艺术**

**【案例】**

《战国策·燕策一》记载燕国国君燕昭王（公元前311—前279年）一心想招揽人才，而更多的人认为燕昭王仅仅是叶公好龙，不是真的求贤若渴。于是，燕昭王始终寻觅不到治国安邦的英才，整天闷闷不乐。

后来有个智者郭隗给燕昭王讲述了一个故事，大意是，有一国君愿意出千两黄金去购买千里马，然而时间过去了三年，始终没有买到，又过去了三个月，好不容易发现了一匹千里马，当国君派手下带着大量黄金去购买千里马的时候，马已经死了。可被派出去买马的人却用五百两黄金买来一匹死了的千里马。国君生气地说：“我要的是活马，你怎么花这么多钱弄一匹死马来呢？”

国君的手下说：“你舍得花五百两黄金买死马，更何况活马呢？我们这一举动必然会引来天下人为你提供活马。”果然，没过几天，就有人送来了三匹千里马。

郭隗说：“你要招揽人才，首先要从招纳我郭隗开始，像我郭隗这种才疏

学浅的人都能被国君采用，那些比我本事更强的人必然会闻风千里迢迢赶来。”

燕昭王采纳了郭隗的建议，拜郭隗为师，为他建造了宫殿，后来没多久就引发了“士争凑燕”的局面。投奔而来的有魏国的军事家乐毅，有齐国的阴阳家邹衍，还有赵国的游说家剧辛等等。落后的燕国一下子便人才济济了。从此以后一个内乱外祸、满目疮痍的弱国逐渐成为一个富裕兴旺的强国。

黄金台招贤 [N]. 河北经济日报, 2009 12 15 (7) .

**【请同学们思考】：**

落后的燕国为什么一下子就人才济济了？燕昭王运用了什么样的领导艺术？

**【案例分析】**

管理之道，唯在用人。人才是事业的根本，杰出的领导者应善于识别和运用人才，才能在激烈的社会竞争中战无不胜。

**(1) 用人艺术的观点**

**观点之一：为政之要，莫先于用人**

原文出自北宋司马光《资治通鉴·魏纪五》，2013年6月28日《在全国组织工作会议上的讲话》中提到：我们党历来高度重视选贤任能，始终把选人用人作为关系党和人民事业的关键性、根本性问题来抓。治国之要，首在用人。也就是古人说的：“尚贤者，政之本也。”“为政之要，莫先于用人。”这跟唐太宗的“为政之要惟在得人，治国之道惟在用人”，一脉相承。

**观点之二**

管理，就是让别人去做自己想做而不愿意亲自去做的事情。

**观点之三**

谁掌握了用人艺术，谁就能最大限度地发挥人的潜能，谁就能在未来竞争中赢得主动

**卡耐基碑文**

一个知道选用比他自己本领还大的人为他工作的人安息在这里！

**(2) 如何识人**

领导者通过考察和识别，做到对人的全面了解和正确认识。

俗话说：“人心隔肚皮，做事两不知。”“知人知面不知心。如何识人？”

**诸葛亮识人七法：**

问之以是非而观其志 穷之以辞辩而观其变  
 咨之以计谋而观其识 告之以祸难而观其勇  
 醉之以酒而观其性 临之以利而观其廉  
 期之以事而观其信

**(3) 用人艺术的工作要求**

1. 使下属接受企业愿景目标
2. 使组织目标转化为个人目标
3. 建立合理的激励机制
4. 重视下属

**(4) 用人效果的境界**

	<p><b>第一种境界：只能用比自己本领小的人(最低)。</b></p> <p><b>第二种境界：能用和自己本领相当的人(居中)。</b></p> <p><b>第三种境界：能用在某一方面超过自己的人(最高)。</b></p> <p><b>(三) 处事的方法与艺术</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1、主次不能颠倒，严格遵循领导行为二八律</li> <li>2、善于运用“木桶”理论，抓薄弱环节</li> <li>3、善于利用跳板原则，使工作呈现立体状态</li> <li>4、科学管理时间，提高工作效率</li> </ol> <p><b>(四) 协调人际关系的艺术</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 协调好同级之间的关系</li> <li>2. 充分尊重上级的领导</li> <li>3. 充分调动下级的积极性</li> </ol> <p><b>【课堂讨论】</b> 你们班同学之间的关系如何？怎样增强同学们之间的友谊？</p> <p><b>【小结】</b> “花是人人都喜爱的。做人怎么做？ 把人做成一朵花，就是做人的最高境界。要让反对你的人理解你，要让理解你的人支持你，要让支持你的人忠诚你，让忠诚你的人捍卫你。允许有人不喜欢你，但不能让他恨你。万一他要恨你，也要让他怕你。”</p>
<p><b>总结</b> (3')</p>	<p>这节课我们学习了一个领导艺术的定义，四种领导艺术特征，三种领导艺术的运用及四种提高领导力的艺术。希望大家学好这些领导艺术，提高领导能力。下节课我们学习沟通的含义和作用。</p>
<p><b>预习任务与课后作业</b> (2')</p>	<p><b>【拓展任务】</b>（课后作业）</p> <p>《淮南子·道应训》记载，楚将子发爱结交有一技之长的人，并把他们招揽到麾下。有个其貌不扬，号称“神偷”的人，也被子发待为上宾。有一次，齐国进犯楚国，子发率军迎敌。交战三次，楚军三次败北。子发旗下不乏智谋之士、勇悍之将，但在强大的齐军面前简直无计可施了。</p> <p>这时，神偷请战。他在夜幕的掩护下将齐军主帅的睡帐偷了回来。第二天，子发派使者将睡帐送还给齐军主帅，并对他说：“我们出去打柴的士兵捡到您的帷帐，特地赶来奉还。”当天晚上，神偷又去将齐军主帅的枕头偷来，再由子发派人送还。第三天晚上，神偷连齐军主帅头上的发簪子都偷来了，子发照样派人送还。齐军上下听说此事，甚为恐惧，主帅惊骇地对幕僚们说：“如果再不撤退，恐怕子发要派人来取我的人头了。”于是，齐军不战而退。</p> <p>问题：分析楚将子发的用人艺术</p> <p><b>【预习任务】</b></p> <p>领导不是万能，下属不是木头，当领导的如果不能和下属交心，那你就永远也无法真正从内心激励他们！</p> <p>请大家思考沟通的含义与作用</p>

<b>教学 评价</b>	这节课我们通过案例教学和小组讨论，学习了一个领导艺术的定义，四种领导艺术特征，三种领导艺术的运用及四种提高领导力的艺术。请大家对比一下自身，找出自身具备的领导力，对于不足的就有计划的去完善。下节课我们学习沟通的含义和作用。
------------------	---