

北京高校第六届青年教师教学基本功比赛

● 类 别：文科类

● 组 别：A 组

北京高校第六届青年教师教学基本功比赛教案

- 课程名称：领导科学与艺术
- 本课内容：领导决策的多元价值平衡模式
- 授课对象：行政管理专业本科三年级学生
- 授课时间：50 分钟
- 授 课 人：王红梅

2009 年 4 月

第五章 领导决策

第二节 领导决策的多元价值平衡模式

一、概述

(一) 教学目的

教师在课堂上讲授基本理论和分析案例的基础上,积极组织学生讨论,重在启发学生思考,培养其分析现实问题的能力,帮助其树立正确的价值观。具体包括以下3个层次。

1. 知识层次

通过本节内容的教学,使学生领会“有形亦无形”的领导决策艺术,理解领导决策的平衡理念,熟悉领导决策的多元价值标准构成,掌握领导决策的多元价值平衡方法,并会运用所学知识对领导决策的案例进行分析。

2. 能力层次

针对领导决策面临的现实问题,通过案例分析和课堂讨论的方式,让学生理解多元价值平衡模式在领导决策中的作用,培养学生运用领导决策的基本原理和分析工具来解决现实问题的能力。

3. 思想层次

使学生更加科学和全面地认识领导决策中所面临的多元价值冲突问题,理性看待现实中对于公共部门领导决策的各种争论,帮助学生树立正确的价值观。

(二) 学生特点分析

本课程的教学对象是政府管理学院行政管理专业本科三年级的学生。通过大一、大二两年的学习,他们已经具备了行政管理的基本知识,因此对一些基础性的理论不需过多赘述,重在对这一领域内具有一定学术前沿和研究深度的问题进行探讨,并从中贯穿学术研究研究的视角和方法。

(三) 教学内容

本节教学内容主要分为以下3个部分。

(1) 领导决策的平衡理念。平衡是中国传统智慧的精髓,也是西方领导的前沿思维。理解领导决策是一种平衡的艺术。

(2) 领导决策的多元价值标准构成。领导决策时,往往面临政治价值标准的限定、法律价值标准的规范和管理价值标准的挑战。掌握这几种价值标准所分别强调的具体内容。

(3) 领导决策的多元价值平衡方法。依据组织类型、决策类型的不同,领导决策的价值偏好也不同,这直接决定了领导决策平衡点的选择。在领导决策过程中,要重视决策有效性的内在保障,即领导者应具备的责任道德观。

(四) 教学重点

(1) 理解领导决策是一种平衡的艺术。

(2) 理解领导决策多元价值标准构成中的政治价值标准。政治价值标准是领导决策时应考虑的首要因素。

(3) 理解领导者在决策过程中面临着政治、法律、管理等多元价值冲突的困境,学会运用多元价值平衡方法来解决这一困境。

(五) 教学难点

(1) 在政治价值标准中,理解领导决策是不同利益团体平衡的产物,分析这种平衡的力量来自于哪里,运用“多元利益下的领导决策平衡模型”来深入分析这一问题,是一个教学难点。

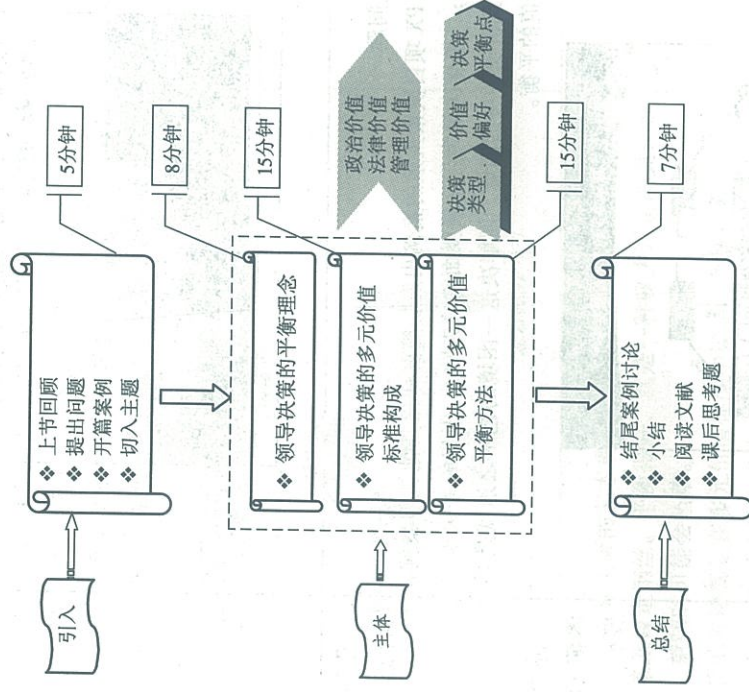
(2) 在决策过程中,领导者既要考虑到政治、法律、管理等价值标准的影响,又要做好多元价值冲

突下的平衡。领导决策中价值平衡的关键在于平衡点的选择。如何选择领导决策平衡点,是另一个教学难点。

(六) 教学方法

- (1) 运用多媒体演示和板书相结合的方式展开教学。
- (2) 注重课堂提问和互动,采用启发式教学模式,帮助学生复习已经学过的知识,启发他们对新知识的兴趣。
- (3) 案例教学贯穿课程始终。开篇案例引入话题,中间案例论证教学要点,最后用一个案例作为总结性收尾。
- (4) 鼓励学生自己课下思考和总结。通过课后阅读材料、思考问题、找相关案例,来复习和体会课堂上讲授过的内容。


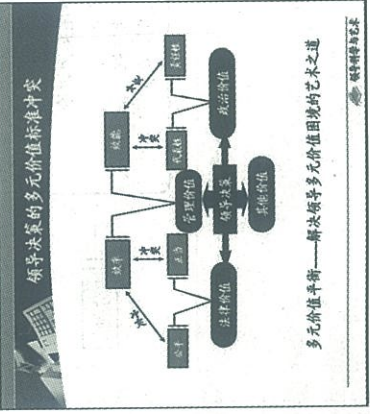
(七) 讲授流程



二、教学进程

见下表。

教学要求	教 学 内 容	教学形式与手段	时间/分钟
回顾上节课内容,并通过提出问题、开篇案例、强化问题来导入新课,引发学生对新知识的兴趣	<p>(一) 上节内容回顾和问题的切入</p> <p>1. 上节内容回顾 简要回顾上节课内容,使学生回忆起领导决策的概念和要素、领导决策的类型、西方领导决策的理论等知识。</p> <p>2. 提出问题 在回顾上节知识的基础上,抛出一些问题:领导应如何决策?在决策过程中领导应该考虑哪些要素?这些要素之间是不是存在着冲突?如果存在冲突,领导该如何平衡和解决?</p>	<p>1 板书、讲解</p> <p>2 提问,启发 学生思考</p>	1 2


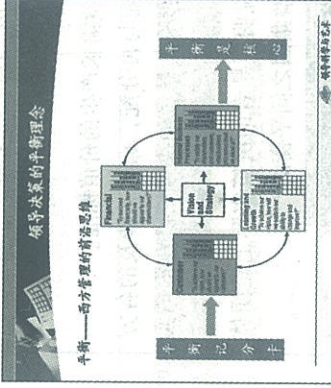
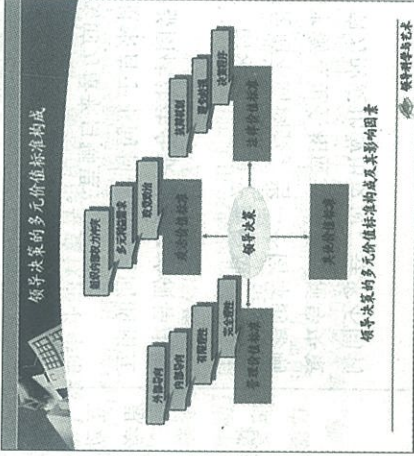
教学要求	教 学 内 容	教学形式与手段	时间/分钟
回顾上节课内容,并通过提出问题、开篇章例、强化问题来导入新课,引发学生对新知识的兴趣	<p>3. 引入案例</p> <p>讲解厦门PX项目决策失败的案例。从厦门海沧开发区计划引入该项目到最终厦门市政府宣布缓建,对整个事件的始末进行一般性描述,但是不给出领导决策失败的原因。提出问题:“厦门市政府在决策过程中,哪些因素被忽视了?如何具体地分析该案例中领导决策的失败?”供学生思考(后面会继续讨论)</p> 	<p>案例讲解</p> <p>讲解、多媒体演示、相关图片展示</p>	
理解本节主题的两个层次、三个部分	<p>4. 强化问题</p> <p>从厦门PX项目决策失败的案例出发,简要列出其他类似案例,提出问题:“领导决策为什么屡屡面临着失败?”引出领导决策时面临着多元价值冲突的困境,而解决这一困境的艺术之道就是寻求多元价值的平衡。</p> 	<p>设问,启发学生思考</p> <p>讲解、多媒体演示、图表展示</p> <p>板书、讲解、多媒体演示</p>	<p>1</p> <p>1</p> <p>3</p>


(二) 领导决策的平衡理念

1. 平衡——中国传统智慧的精髓

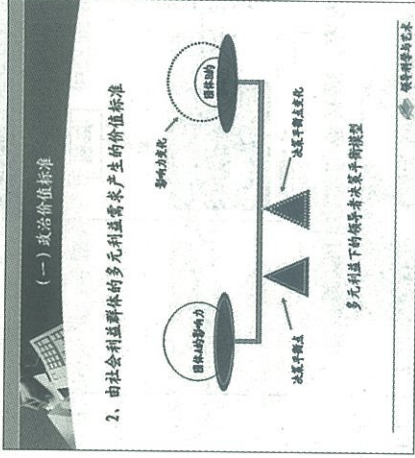
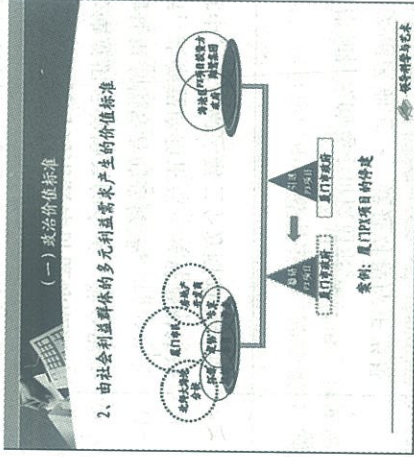
简要介绍儒家思想“用中适时,不偏不倚,无过无不及”、“执其两端,用其中于民”,其核心就是现代意义的平衡。引古论今,我们今天提倡的构建和谐社会,实质上就是在强调一种平衡理念


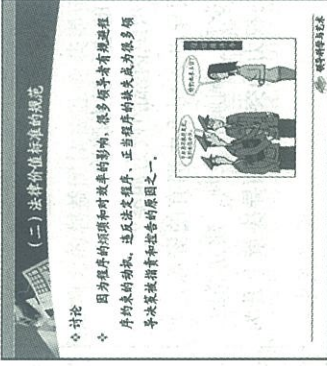
续表


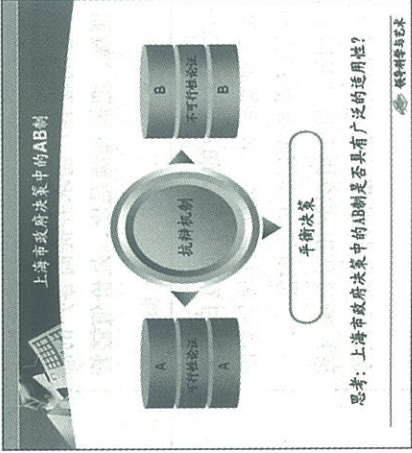
教学要求	教 学 内 容	教学形式与手段	时间/分钟
<p>从中国传统智慧的精髓中理解平衡理念,并思考和谐社会体现的平衡理念</p>	 <p>2. 平衡——西方管理的前沿思维</p> <p>分析平衡计分卡如何平衡了组织发展的4个核心因素,做到了组织财务指标与非财务指标的平衡、组织外部因素与内部因素的平衡、考量结果与过程之间的平衡、追求管理业绩与经营业绩之间的平衡。强调平衡是平衡记分卡的核心,也是平衡记分卡优势的源泉。</p>	<p>讲解、多媒体演示</p>	3
<p>从西方管理的前沿思维来理解平衡理念</p>	 <p>3. 平衡——领导决策的艺术理念</p> <p>领导决策就像走钢丝。平衡得好,就是一种叹为观止的美;平衡得不好,就随时可能会坠落。</p> <p>领导决策的关键就是在多元价值标准中谋求一种平衡。</p> <p>【过渡】那么,多元价值标准由什么构成?每一种价值标准中要考虑的影响因素有哪些?</p> <p>(三) 领导决策的多元价值标准构成</p> <p>领导在决策时,要考虑政治、法律、管理等多元价值的影响,并关注每一价值标准内的影响因素。</p>	<p>提问(承上启下)</p>	2
<p>理解多元价值标准构成图</p>		<p>简单介绍、多媒体演示(后面详细探讨)</p>	1

教学要求	教 学 内 容	教学形式与手段	时间/分钟
理解政治价值是领导决策时应考虑的首要因素	<p>1. 政治价值标准的限定</p> <p>【注意】政治价值是领导者在决策过程中应考虑的首要因素。政治价值标准包括 3 个方面：由政党政治产生的价值标准、由社会利益群体的多元利益需求产生的价值标准、由组织内部权力冲突而产生的价值标准。其中，第二方面的内容是重点和难点问题</p>	板书 强调	1
理解由政党政治产生的价值标准中需要关注的 3 类问题	<p>(1) 由政党政治产生的价值标准。</p> <p>有 3 类问题尤其需要关注：涉及政治体制的问题；涉及民族、宗教事务的问题；涉及国际事务的问题。</p> <p>【简要分析】政治体制问题是领导决策要考虑的根本性原则问题，是领导决策中的“高压线”；不同的民族、宗教判断事务的价值标准存在着分歧甚至是冲突，那么领导在决策时就不能简单地拿社会的普适性价值标准作为决策依据，应充分地考虑和尊重民族、宗教信仰；涉及国际事务的问题，如果处理不当，有可能会影响到党和国家的国际形象，甚至产生国际争端和冲突，须审慎对待。</p> <p>(2) 由社会利益群体的多元利益需求产生的价值标准。</p> <p>领导决策往往是组织资源的分配与再分配，那么，涉及的各方利益团体往往会通过各种途径来影响领导者的决策，以获得最大的利益。</p> <p>【知识链接】引入团体理论。说明领导者的决策实际上是团体斗争相互妥协的结果，是不同利益集团之间平衡的产物。</p> <div data-bbox="1182 678 1581 1134"> <p>(一) 政治价值标准</p> <p>2. 由社会利益群体的多元利益需求产生的价值标准</p> <p>团体理论</p> <p>社会上存在着大量的、潜在的社会团体，这些团体并不总是以显明的形式存在，而一旦有人破坏了既有的规则，或站到团体之间的原有平衡，潜在团体力量就会被激活，对规则的破坏将造成压力。</p>  <p>政治价值标准</p> </div>	讲解、多媒体演示 讲解、多媒体演示	1 3
了解团体理论，理解领导决策的实质是不同利益集团之间平衡的产物	<p>【提问、互动】制约这种平衡的力量来自哪里？</p> <p>【答案】制约这种平衡的力量来自于不同利益团体之间的相互影响力，拥有较大影响力的利益团体往往会获得更多的领导决策倾斜。</p> <p>【模型分析】提出多元利益下的领导者决策平衡模型。领导决策会随着不同团体影响力的变化而不断调整。当一个团体的影响力发生变化以后，领导决策的平衡点也会相应地位移。领导决策的任务就是对不同利益团体影响力的变化做出反应，寻求不同利益团体之间冲突性诉求的平衡</p>	提问，通过互动启发学生思考 模型讲解	
理解多元利益下的领导决策平衡模型，体会领导决策和不同利益团体影响力之间的关系			

续表

教学要求	教 学 内 容	教学形式与手段	时间/分钟
理解多元利益下的领导决策平衡模型，体会领导决策和不同利益团体影响力之间的关系	 <p>【案例强化】在前面案例厦门PX项目的介绍中，留了一个思考题，即“厦门PX项目决策失败的原因”。在这里，用“多元利益下的领导者决策平衡模型”来深入剖析厦门PX项目决策失败的原因</p>	讲解、多媒体演示、动画演示 互动案例	
应用“多元利益下的领导决策平衡模型”深入理解开篇案例中厦门PX项目决策失败的原因	 <p>【小结】领导决策时需要充分考虑各方利益团体的影响力，并做好多方利益下的平衡，否则就可能遭遇失败。 (3) 由组织内部权力冲突而产生的价值标准。 【知识链接】根据组织理论，超过6个人的团体就可能分为小的派别，这些小派别之间必然存在着利益纷争和权力争斗。 【简要分析】派别争斗的对象是组织资源，而组织资源是通过领导决策进行分配的。因此各个派别必然倾其所有力量对领导决策施加影响。 【注意】领导者必须面对组织内的这种权力政治。 【提问、互动】如何平衡和处理组织内部的权力冲突？ 【答案】管理学家耶茨提出，领导者要用手中拥有的资源，如“权威、强制力、说服力、象征性奖励、调解和谈判、建立联盟、分配利益”等，来平衡组织内部的权力冲突，将领导决策上升为组织意志</p>	讲解、多媒体演示 总结 讲解、图片展示 强调提问 (师生互动环节，旨在提高学生自己解决问题的能力)	2
理解组织理论中关于组织内部权力争斗的观点			

教学要求	教 学 内 容	教学形式与手段	时间/分钟
理解领导平衡组织内部权力冲突的方法	 <p>3. 由组织内部权力冲突产生的价值标准</p> <p>【推荐阅读】关于这部分内容，感兴趣的学生可以阅读如下材料：</p> <p>① 罗伯特·B·登哈特等，《公共组织行为学》，北京，中国人民大学出版社，2007，第247~260页。</p> <p>② 加里·尤克尔，《组织领导学》，北京，中国人民大学出版社，2004，第156~189页。</p> <p>2. 法律价值标准的规范</p> <p>【引子】自从1989年《行政诉讼法》颁布以来，民告官案件已经超过100万件，民众的胜诉率在30%以上，一些地区甚至达到了80%。</p> <p>【提问、互动】从领导者的角度来说，上面的数字说明了什么？</p> <p>【答案】说明很多领导者还没有重视时刻用法律价值标准来考量自己的决策行为。在公民法律意识日益提高的今天，学会用法律价值来分析自己的决策行为是很多领导者的必修课。</p> <p>法律价值标准包括3个方面：决策程序须正当；要平等对待决策对象；要注重抗辩机制。其中，重点阐述第三个方面的内容</p>	<p>推荐课下阅读材料，培养学生自学能力</p> <p>板书、讲解</p> <p>提问，师生互动，调动学生积极思考</p>	1
了解法律价值标准包括的具体内容	<p>(1) 决策程序须正当。</p> <p>【注意】程序正当是现代法律和行政的基本价值追求。</p> <p>【简要分析】人治和法治的关键区别之一，就是对程序正当是否重视。人治更关注结果的公正性，也就是理论上讲的实体正义。领导者为了结果的公正可以不计较程序是否正当，结果的正正是主要判断标准。少了烦琐程序的约束，领导者的效率自然相对更高。但是人治的问题关键在于，决策结果是否公正取决于领导者的职业操守。法治追求的是任何领导者都必须按照法定的正当程序进行决策，以此来保障结果的公正。</p> <p>【讨论】</p>	<p>强调</p> <p>讲解、多媒体演示</p>	1.5
理解决策程序正当性在法律价值标准中的地位	 <p>☆ 因为程序的烦琐和效率的影响，很多领导者会视程序约束的约束，违反法定程序，正当程序的缺失成为很多领导者决策失误和投诉的原因之一。</p>	课堂讨论	

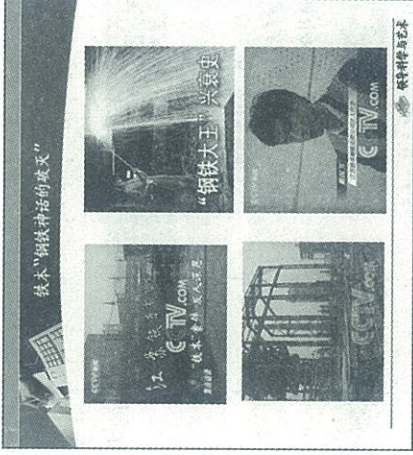

教学要求	教 学 内 容	教学形式与手段	时间/分钟
理解决策程序正当性在法律价值标准中的地位	<p>【案例强化】在PX项目宣布缓建以后，厦门市进行了全区域规划环评，并按2006年颁布的《环境影响评价公众参与暂行办法》的要求广泛征求公众意见，按照正当的决策程序举行了环评座谈会。虽然该项目最终在厦门停建并迁往漳州，但这是厦门市在科学民主决策进程中迈出的重要一步</p>	案例讲解，培养学生理论联系实际的	
领会领导决策中反对歧视的重要作用	 <p>(2) 要平等对待决策对象。</p> <p>【注意】反对歧视，使每个人的权利得到平等的保护是现代法律的基本价值追求。</p> <p>【简要分析】领导者在决策时，要注意平等对待决策对象，避免因国籍歧视、种族歧视、地域歧视、性别歧视、相貌歧视、疾病歧视、身份歧视等。</p> <p>【思考】对于公共部门领导者来说，在决策时应对社会弱势群体给予特别关注，给予他们平等的机会。这是现代公平理念内在要求，也是构建和谐社会的必然要求。</p> <p>(3) 要注重抗辩机制。</p> <p>【注意】抗辩机制是实现法律公正价值的基本机制。</p> <p>【知识链接】抗辩机制：在法律裁决中，给诉讼当事人双方以自我辩护、质询对方和辩解的机会，以此来保证法官裁决的公平、公正。</p> <p>【简要分析】在决策过程中，领导者须尽力避免先入为主、先行表态，应给予赞成方和反对方陈述理由、质询对方的机会，这样就能够使一项决策的利弊更为清晰，便于领导者在权衡之后做出理性的决策。</p> <p>【案例分析】上海市政府决策中的AB制。</p>	<p>强调</p> <p>引申话题，启发学生深入思考</p> <p>强调</p>	1
了解抗辩机制在领导决策中的可行性和适用性	 <p>思考：上海市政府决策中的AB制是否具有广泛的适用性？</p> <p>领导科学杂志</p>	案例介绍、方法应用（理论联系实际）	1.5

教学要求	教 学 内 容	教学形式与手段	时间/分钟
掌握管理价值标准的要求	<p>【补充知识】抗辩机制在国际大型企业中也被广泛运用。一些优秀的企业甚至做出这样的规定：凡是没有反对声音的决策将被暂缓执行。他们的理念是：任何决策都会有负面效应，没有人反对，企业就可能产生重大失误。</p> <p>3. 管理价值标准的挑战</p> <p>管理价值追求决策中的效率、效能和对顾客的回应力。管理价值下的决策理论演变呈现两条脉络：一是由理性决策转变为有限理性决策；二是由决策的内部导向转为决策的外部导向。</p> <p>(1) 从理性决策到有限理性决策。</p> <p>【简要分析】传统理性决策模式深受古典经济理论的影响，认为决策者在决策活动中应该具备绝对的理性，拥有完备的知识和信息，能穷尽备选方案并预测所有的决策结果，从而获得最优方案。</p>	引申知识，拓展学生思路	
理解理性决策和有限理性决策	<p>【提问、互动】最优决策和满意决策的区别？</p> <p>【举例说明】</p>	<p>提问，启发学生思考</p> <p>举例，用简单的故事说明道理，帮助学生理解</p>	1.5
理解决策的导向转变	<p>【小结】在现实生活中，领导者受诸多复杂变量影响，只能做出满意决策，而不可能做出最优决策。因此，领导者的决策不是寻求最为经济、最有效率、最有效能的方案，而是寻找能够满足经济、效率和效能要求的平衡方案。</p> <p>(2) 从决策的内部导向到外部导向。</p> <p>【引子】领导决策由内部导向转变为外部导向，源自管理理念的两个变化：管理价值链理论的兴起；战略管理的兴起。</p> <p>【简要分析】价值链管理，是指按照组织的价值产生链条来重塑组织的管理流程，并对其进行管理。组织的价值链始于组织的外部客户，终于外部客户。</p> <p>价值链管理的最终目的是，快速响应客户需求并提高客户的满足度。提高对外部客户需求的理解、把握和满足度，是价值链管理的出发点和归宿点</p>	<p>总结（引导学生将理论应用到现实生活中）</p> <p>讲解、多媒体演示</p>	
领会领导决策的内外导向平衡理念	<p>随着战略管理的兴起，领导决策过程中的外部导向也日渐清晰。战略管理与传统管理的最大区别就是对组织外部环境因素的关注。要求领导者在决策过程中不仅要考虑组织内部的能力，更要关注与市场环境中的竞争对手相比，自己组织的相对长项与劣势，在对内外环境分析的基础上，制定出能够赢得外部竞争优势的战略决策</p>		

续表

教学要求	教 学 内 容	教学形式与手段	时间/分钟
了解领导决策面临的多元价值冲突	<p>【小结】在价值链理念下，对外部客户的关注、对外部合作伙伴的关注就成为领导决策外部导向的主要内容；在战略管理理念下，对组织外部环境因素的关注成为领导决策外部导向的主要内容。领导决策要做好组织内部因素和外部因素的平衡。</p> <p>（四）领导决策的多元价值平衡方法</p> <p>【引子】领导在决策过程中往往会面临着政治、法律、管理等多元价值的影响。政治价值要追求不同利益群体的代表性、对不同利益相关者的回应性和责任性；法律价值追求决策程序的正当、公正与平等的权力保护；管理价值追求决策中的效率、效能和对顾客的回应力。这3种价值往往是相互冲突的。比如管理价值追求效率，而法律价值下严格烦琐的正当程序和政治价值下多方利益需求的兼顾都是与效率相冲突的。</p> <p>【提问】领导者如何做好多元价值冲突下的平衡？</p> <p>【要点1】组织类型不同，领导者决策的价值偏好往往也不同。例如，在公共部门中，政治和法律价值偏好居于主要地位，管理价值偏好居于次要地位；在经营性组织中，管理价值偏好居于主要地位，政治和法律价值偏好居于次要地位。</p>	<p>阶段性小结</p> <p>讲解、多媒体演示</p>	1
理解组织类型不同，领导决策的价值偏好也不同	<p>【思考】不同的领导者，其内心的价值偏好也会存在较大差异。要清晰地分析领导决策中的价值偏好，事实上很困难。但是我们可以从决策类型的角度，对领导者的价值选择偏好给予一般意义的指导。</p> <p>【要点2】决策类型不同，领导者决策的价值偏好也不同。领导决策平衡点的选择要依据决策类型的不同而有所变化，这是决策中价值平衡的关键。</p> <p>【讨论】在涉及扶贫、“三农”、拆迁安置等问题的社会保障性决策时，受益者的参与及其回应应得十分重要，这类决策的政治性价值偏好应居于主要地位；在涉及政府定价行为、环保标准制定等管制性决策中，必须严格遵守法律的权限规定和程序规定，以公平保护行政相对人的权利，因此法律价值偏好应居于主要地位；在内部管理性决策中，管理价值偏好应居于主要地位，但是涉及人员配置方面的决策应保持管理价值与政治价值并重；在涉及国家安全和稳定方面的重大决策时，政治价值偏好居于首要地位且不可或缺。</p> <p>【要点3】责任道德建设是领导者决策过程中的重要内容。</p> <p>【知识链接】合理行动理论认为，人的行为选择受两个因素所决定：一是态度，指人对采取某一行为的肯定性或否定性的感觉，个体对行为结果的预期及价值评判决定个体的态度；二是主观规范受个体的规范性信念所决定，个体的规范性信念又来自于个体对其他人的感知，即其他人尤其是关键人物是否认为应该采取某一行为。这两个因素的结合决定了个体的行为选择。</p>	<p>引导学生积极思考</p> <p>启发学生从可操作性角度思考问题</p> <p>互动环节，鼓励学生关注现实热点问题解决方法</p> <p>讲解、多媒体演示</p>	2
理解决策类型不同，领导决策的价值偏好也不同	<p>【思考】不同的领导者，其内心的价值偏好也会存在较大差异。要清晰地分析领导决策中的价值偏好，事实上很困难。但是我们可以从决策类型的角度，对领导者的价值选择偏好给予一般意义的指导。</p> <p>【要点2】决策类型不同，领导者决策的价值偏好也不同。领导决策平衡点的选择要依据决策类型的不同而有所变化，这是决策中价值平衡的关键。</p> <p>【讨论】在涉及扶贫、“三农”、拆迁安置等问题的社会保障性决策时，受益者的参与及其回应应得十分重要，这类决策的政治性价值偏好应居于主要地位；在涉及政府定价行为、环保标准制定等管制性决策中，必须严格遵守法律的权限规定和程序规定，以公平保护行政相对人的权利，因此法律价值偏好应居于主要地位；在内部管理性决策中，管理价值偏好应居于主要地位，但是涉及人员配置方面的决策应保持管理价值与政治价值并重；在涉及国家安全和稳定方面的重大决策时，政治价值偏好居于首要地位且不可或缺。</p> <p>【要点3】责任道德建设是领导者决策过程中的重要内容。</p> <p>【知识链接】合理行动理论认为，人的行为选择受两个因素所决定：一是态度，指人对采取某一行为的肯定性或否定性的感觉，个体对行为结果的预期及价值评判决定个体的态度；二是主观规范受个体的规范性信念所决定，个体的规范性信念又来自于个体对其他人的感知，即其他人尤其是关键人物是否认为应该采取某一行为。这两个因素的结合决定了个体的行为选择。</p>	<p>启发学生从可操作性角度思考问题</p> <p>互动环节，鼓励学生关注现实热点问题解决方法</p> <p>讲解、多媒体演示</p>	7
理解责任道德建设是领导决策有效性的内在保障	<p>【思考】不同的领导者，其内心的价值偏好也会存在较大差异。要清晰地分析领导决策中的价值偏好，事实上很困难。但是我们可以从决策类型的角度，对领导者的价值选择偏好给予一般意义的指导。</p> <p>【要点2】决策类型不同，领导者决策的价值偏好也不同。领导决策平衡点的选择要依据决策类型的不同而有所变化，这是决策中价值平衡的关键。</p> <p>【讨论】在涉及扶贫、“三农”、拆迁安置等问题的社会保障性决策时，受益者的参与及其回应应得十分重要，这类决策的政治性价值偏好应居于主要地位；在涉及政府定价行为、环保标准制定等管制性决策中，必须严格遵守法律的权限规定和程序规定，以公平保护行政相对人的权利，因此法律价值偏好应居于主要地位；在内部管理性决策中，管理价值偏好应居于主要地位，但是涉及人员配置方面的决策应保持管理价值与政治价值并重；在涉及国家安全和稳定方面的重大决策时，政治价值偏好居于首要地位且不可或缺。</p> <p>【要点3】责任道德建设是领导者决策过程中的重要内容。</p> <p>【知识链接】合理行动理论认为，人的行为选择受两个因素所决定：一是态度，指人对采取某一行为的肯定性或否定性的感觉，个体对行为结果的预期及价值评判决定个体的态度；二是主观规范受个体的规范性信念所决定，个体的规范性信念又来自于个体对其他人的感知，即其他人尤其是关键人物是否认为应该采取某一行为。这两个因素的结合决定了个体的行为选择。</p>	<p>启发学生从可操作性角度思考问题</p> <p>互动环节，鼓励学生关注现实热点问题解决方法</p> <p>讲解、多媒体演示</p>	5

<p>教学要求</p> <p>理解如果缺少责任道德观的约束，领导者的决策行为的变化</p>	<p>【设问】对上述两个因素起决定作用的途径？</p> <p>【答案】一是上级领导和周围同事对决策者决策行为的期待，二是决策领导者责任道德观的建立是这一途径的制度化措施；二是决策领导者责任道德观的构建。</p> <p>【简要分析】领导者的责任可以分为客观责任和主观责任。客观责任源于法律、组织结构、社会对领导者的角色期待，而主观责任却根植于领导者对忠诚、良知、认同的信仰。管理学家巴纳德提出，责任并不是由某一单一的规律所决定的，而是由道德的、法律的、技术的、职业的以及组织的各种规律共同决定的。这些规律的效率主要不在于外在的制裁，而在于人的内在义务感。</p> <p>【补充】如果缺失了责任道德观的内在约束，领导者的决策行为就会滑落。</p> <div style="text-align: center;"> <p>缺乏责任道德观的问题解决流程</p> </div>	<p>教学形式与手段</p> <p>设问，引导学生积极思考</p> <p>讲解、多媒体演示</p> <p>讲解、虚拟流程图演示</p>	<p>时间/分钟</p>
<p>从决策类型出发，理解领导决策的多元价值平衡模式</p> <p>了解上述模式只是一般意义的指导，接下来要深入挖掘其具体体现方法</p>	<p>【总结】应用以上分析，得出领导决策的多元价值平衡模式图。决策类型不同，领导者有不同的价值偏好，而价值偏好直接决定了领导决策平衡点的选择。</p> <div style="text-align: center;"> <p>领导决策多元价值平衡模式</p> </div> <p>【讨论】从上述模式中一般性的方法出发，进一步讨论：领导者的价值偏好随着决策类型的不同而有所区别，但是这个“区别”具体在领导决策中以何种方式体现？从而引出下节要讲的领导决策的优先权理论，请学生们提前做好预习</p>	<p>强调方法中的关键点</p> <p>讲解、多媒体动态演示</p> <p>讨论，师生互动，引出下节课的内容</p>	<p>3</p>

教学要求	教 学 内 容	教学形式与手段	时间/分钟
了解铁本“钢铁神话”的破灭,用“多元价值平衡模式”分析领导决策失败的原因	<p>(五) 结尾案例:铁本“钢铁神话”的破灭</p> <p>江苏铁本钢铁有限公司是一家民营钢铁企业,虽然这家企业的自有资金只有3个亿,却计划要建一个总投资106亿的特大型钢铁厂。当地政府推动常州市6家金融机构在短短几周之内对铁本钢铁及其关联企业发放各类贷款43.99亿元,江苏省和常州市等相关部門先后越权、违规审批了铁本公司的建设项目和用地手续。为了在程序上说得过去,戴国芳在贷款过程中,曾经采取了提供虚假财务报表和关联企业相互担保等违法违规手段。为了在宏观调控期间顺利获得中央有关部门审批,铁本董事长戴国芳先后成立7家合资独资公司,把项目化整为零,拆分为22个项目向有关部门报批。</p>	简要介绍案例,请学生们课下分组讨论	
		讲解、多媒体视频演示	2
回顾本节知识,强调重点问题	<p>2003年年底,新一轮暴风骤雨式的宏观调控开始。2004年4月,国务院常务会议做出决定,责令铁本项目立即停工。铁本公司一心想要打造的钢铁神话就此画上句号。请学生们运用本节课“领导决策的多元价值平衡模式”分析该案例中铁本董事长戴国芳、地方政府等领导决策主体在各自决策中的失误。</p> <p>(六) 本节内容小结</p> 	提出需要课下思考的问题	

续表

教学要求	教 学 内 容	教学形式与手段	时间/分钟
了解课后阅读材料	<p>(七) 课后阅读材料</p> <p>阅读文献</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 沃尔·杰伦斯《超越领导：经济学、伦理学和生态学的平衡》，上海人民出版社，2008； 2. 詹姆斯·麦格雷戈·伯恩斯《领导》，中国人民大学出版社，2007； 3. 郑克华《平衡——构筑和谐领导力》，人民出版社，2007； 4. 曾宪年“老子的‘无为’现代领导思想探析”，《湖南师范大学社会科学学报》，2002年1月； 5. 杜娟，李汉岭“领导科学研究的新范式及逻辑起点新探”，《领导科学》，2005年8月。 <p>课后思考题</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 找一个领导决策失败的案例，分析案例中领导决策过程中是否面临着多元价值标准的冲突，并用多元价值平衡模式进行分析。 2. 从领导决策的多元价值平衡模式出发，思考如何在平衡中选择决策的顺序（为下一节主题“决策的优先权”做准备）。 	<p>鼓励学生课下查找和阅读文献</p> <p>引导学生课后强化对本节课内容的理解，并预习下次课的内容</p>	1
加强对本节内容的理解，思考下一节课内容	<p>(八) 课后思考题</p>		1

三、板书内容

- 一、平衡理念——无形
- 二、多元价值标准构成
 - (一) 政治价值标准
 - (二) 法律价值标准
 - (三) 管理价值标准
- 三、多元价值平衡方法——有形
- 决策类型→价值偏好→领导决策平衡点
- 四、小结
- 五、课后阅读资料
- 六、课后思考题