

GUANLIYISHUMANTAN

管理艺术

漫谈

王济昌 著

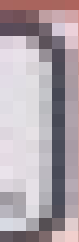
中州古籍出版社

中国美术学院美术考级教材

管理艺术



中国美术学院美术考级教材



中国美术学院美术考级教材

YISHUMANTAN

管理艺术

漫谈

王济昌 著

中州古籍出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

管理艺术漫谈 / 王济昌著. — 郑州: 中州古籍出版社, 2008.9
ISBN 978-7-5348-2990-1

I. 管… II. 王… III. 社科—研究—中国 IV. V1

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2008) 第 018320 号

责任编辑: 赵晓战

责任校对: 韩卫彬

出版社: 中州古籍出版社

地址: 郑州市经五路 66 号

邮编: 450002

发行单位: 新华书店

承印单位: 郑州新海岸电脑彩色制印有限公司

开本: 787mm × 1092mm

16K

印张: 16

字数: 270 千字

版次: 2008 年 9 月第 1 版

印次: 2008 年 9 月第 1 次印刷

书号: ISBN 978-7-5348-2990-1

定价: 49.50 元

本书如有印装质量问题, 由承印厂负责调换。

序 言

管理是一门智慧的艺术。

真正的管理艺术，是管理者在一定的管理理论和实践经验指导下，创造性地运用管理理论、方式和方法的技能。自古以来，大凡成功的管理者，无不具有高超的管理艺术和非凡的智慧才能，唯如此才能够以充满人性化的娴熟指法，弹奏出富有特色的管理乐章。孔明辅佐刘备三分天下，就是成功的管理案例。对于刘备而言，孔明这样的优秀管理者，就是成就霸业的最大资本。政府机关和企业也是如此。能否引进或培养造就优秀的管理者，很大程度上决定着政府机关效能的优劣和企业发展的兴衰命运。

俗话说：“千军易得，一将难求。”要掌握管理艺术的精髓，在众多的管理者中脱颖而出，做到运筹于帷幄之中，决胜于千里之外，成为优秀的管理者，却并非易事，需要做大量的工作或努力。比如，学习沟通的技巧，拓展知识的领域，善于展示自我，多听专家建议，平时积极磨炼，工作中乐于承担责任，合理用人，充分调动下属的积极性，有效协调，形成方方面面工作合力，等等。这些都需要科学的方法和先进的理论，

需要不懈地努力和奋斗。

笔者长期在政府机关从事管理工作，曾任郑州市政府副秘书长、办公厅主任、办公厅机关党委书记，市科技局党委书记、局长等职，亲历许多重大事件，对经济社会发展和机关管理工作有着较为深刻的认识、体会与见解。为了给政府部门和广大企业从事管理工作的读者朋友提供借鉴和帮助，笔者结合二十多年的管理实践，对管理工作进行了认真思考和总结，将所感所悟加以整理浓缩，编写成了这本书。

在本书中，笔者较为详细地分析了以人为本的管理法则，揭示了管理者沟通难、管人难、成事难等问题的根源，探讨了管理者如何“立说立行”、“不失职”、“不越位”、“树立政府机关形象”、“建立良好的人际关系”等管理实务方面的课题。就政府机关和企业管理理论、方法、艺术等方面，形成了个人的独到认识与见解。

寻芳何必入山谷，劝君留意眼前事。虽然本书对某些方面仅仅是点到即止，但其本意是抛砖引玉，希望读者能从中领悟管理智慧，把握管理要义，拓展战略思维，提升管理境界。相信本书能够对管理者做好认知、了解、激励、培育与使用部属等工作有所裨益。

目 录

第一章 谈管理三要素	1
一、管理意识的培育	(4)
二、管理智慧的发掘	(5)
三、管理能力的锤炼	(6)
第二章 管理者要立说立行	(9)
第三章 履行职责做到“四要四不”	(13)
一、要找准位置,工作到位不越位	(15)
二、要超前服务,工作主动不被动	(17)
三、要高效协调,设法成事不误事	(19)
四、要自我提高,着力创新不满足	(21)
第四章 既要“不失职”又要“不越权” ...	(23)
一、认识一个规律	(25)

目 录

二、树立三种意识	(26)
三、抓好一支队伍	(29)
第五章 按位办事 不帮倒忙	(31)
一、岗位重要	(33)
二、服务为本	(34)
三、按位办事	(35)
四、不帮倒忙	(36)
第六章 化解矛盾 提高协调能力与工作 水平	(39)
一、协调矛盾的指导思想	(41)
二、协调矛盾的原则	(43)
三、协调矛盾的方法与步骤	(44)
四、协调矛盾中应注意的事项	(46)
第七章 只有赢得人心 才能获得支持	(49)
一、其身自正，善待下属	(51)
二、平等待人，尊重下属	(52)
三、以心换心，理解下属	(53)
四、倾听意见，重视下属	(54)
五、加强沟通，了解下属	(54)
六、真诚关心，激励下属	(56)
第八章 管理者的功夫在于“抓落实”	(59)
一、履行职责主动抓落实	(61)

- 二、讲究方法学会抓落实 (62)
- 三、在抓落实中树立形象 (63)

第九章 建立良好的人际关系 营造和谐的工作氛围 (65)

- 一、建立和谐的工作关系 (67)
- 二、建立融洽的同志关系 (70)

第十章 建立互信 相互支持 (73)

- 一、正确处理同志之间关系的一般原则 (75)
- 二、正确处理好上下左右的关系 (77)

第十一章 不断总结经验 提高工作水平

- (81)
- 一、工作中总是有正确和错误 (85)
- 二、正确和错误是可以转化的 (86)
- 三、错误在一定条件下是正确的先导 (86)

第十二章 当“班长”要重视领导班子建设

- (89)
- 一、形成“方向明确，思路清晰”的共识 (92)
- 二、形成“千锤打锣，一锤定音”的共识 (93)
- 三、形成“搞好团结，顾全大局”的共识 (94)
- 四、形成“干事创业，立威于众”的共识 (95)
- 五、形成“自身做起，律己正人”的共识 (96)

第十三章	提高公务员素质以适应新形势	
	要求	(99)
第十四章	切实改进工作作风 树立政府	
	机关形象	(109)
一、	切实改进机关作风	(111)
二、	注重提高自身素质	(112)
三、	建立完善工作机制	(113)
四、	量化强化目标责任	(114)
第十五章	做好综合文字工作必须做到	
	“五勤”	(115)
一、	勤学习, 吸取知识	(117)
二、	勤收集, 积累知识	(118)
三、	勤思考, 借鉴知识	(119)
四、	勤实践, 检验知识	(120)
五、	勤写作, 提升知识	(120)
第十六章	树立“十观” 完善自我	(123)
一、	践行党的宗旨, 牢固树立正确的人生观	(125)
二、	树立正确人生观, 必须确立好“十观” ...	(126)
第十七章	塑造新时期领导干部形象	(151)
一、	提高素质是塑造新时期领导干部形象的根本	
		(154)

二、勤政务实是塑造新时期领导干部形象的基础	(155)
三、反腐倡廉是塑造新时期领导干部形象的关键	(156)
四、心系群众是塑造新时期领导干部形象的中心	(157)
第十八章 搞好作风建设要找准切入点	(161)
第十九章 围绕“主题” 突出重点	(167)
一、“三个明确”：对象、内容、标准	(169)
二、“三个服务”：科技政策、科技项目管理、 科技中介	(171)
三、“四个转变”：从被动到主动、从软指标到 硬指标、从浮在面上到深入基层、从行政 命令到依法行政	(173)
四、“三个提高”：意识、能力、水平	(174)
第二十章 运用网络媒介拓展政府职能	(175)
一、政府上网，拉近了与百姓之间的距离	(177)
二、政府上网，开启了一个人们参政议政的窗口 ...	(178)
三、政府上网，将促进政府机关的自身建设	(179)
四、政府上网应该注意的几个问题	(180)
附 录	(183)
附录一：任科技局长五年感言	(185)

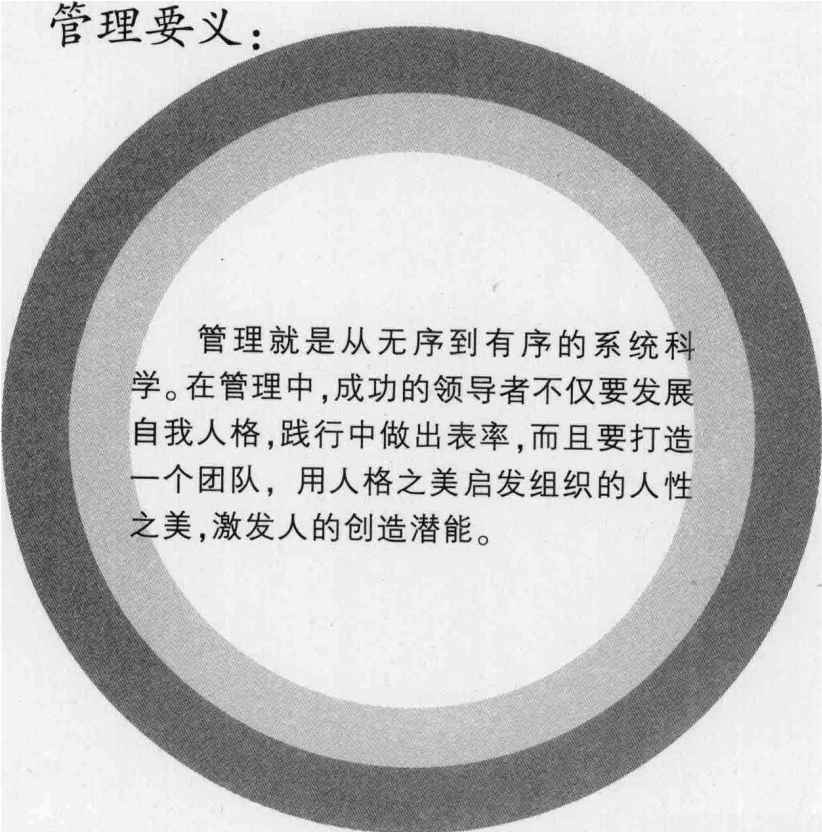
目 录

一、五个“感”字作为心意	(185)
二、五个“谢”字作为诚意	(186)
三、五句名言作为要义	(187)
四、五句话语作为明义	(188)
五、五点希望作为提议	(190)
附录二：任科技局长六年感言	(191)
一、关于“六项”工作	(191)
二、关于“六点”做法	(192)
三、交流“六点”体会	(193)
四、悟出“六点”启示	(194)
五、赠送“六句”寄语	(194)
六、有感“六首”诗篇	(195)
附录三：述职报告	(197)
一、认真履行岗位职责，圆满完成本职工作	(198)
二、自觉接受人大监督，努力当好人民公仆	(204)
三、存在的不足及今后打算	(205)
附录四：市人大述职表态发言	(207)
附录五：关于郑州市科技局局长王济昌同志任职情况 的视察报告	(209)
一、视察工作基本情况	(209)
二、任职情况评价	(210)
三、工作中存在的不足	(215)
四、今后工作建议	(216)
附录六：科技管理理论与方法	(218)

第一章

谈管理三要素

管理要义：



管理就是从无序到有序的系统科学。在管理中,成功的领导者不仅要发展自我人格,践行中做出表率,而且要打造一个团队,用人格之美启发组织的人性之美,激发人的创造潜能。

西方的管理大师彼得·杜拉克曾明确指出：“常有人强调说：要成为一名优秀经理人，必须能爱人，能帮助人，能与人共处。但具备了这些条件并不足够。在任何成功的组织中总能找到那种上司，他并不能爱人，并不能助人，也不与人融洽相处，他甚至冷酷，不讨人喜欢，对人苛刻，但他却比别人培养出更多的人才。他比那最爱护人的人赢得了更多的尊敬。他们严格要求别人，也严格要求自己。他们只问事情对不对，而不问谁对谁不对。一个管理人员如果不具备管理人员应具备的素质，那么无论他是多么爱人，多么能帮助人，多么和蔼可亲，甚至多么能干和有才华，那也不能成为好的管理者。”杜拉克还说，在西方当前的管理团队中，明显表现出“能爱人”并不是起关键性作用的因素，而更为重要的因素恰恰是“只问事情对不对，而不问谁对谁不对”，“对人苛刻，但他却比别人培养出更多的人才”，使这些人能够具有更高的“个人的竞争力，以及他对团队竞争力的贡献”。

一个国家、一个组织乃至一个人，管理得当则形势一派大好，管理失当则一片颓废景致。成功的管理者因深谙管理之道而踌躇满志，意气昂扬；失败的管理者只缘不懂管理之神韵而郁郁寡欢，垂头丧气。从事业成败的角度而言，要提高管理者的管理素质，致力于杰出事业的领导管理，必须深刻体味“管理三要素”。

一、管理意识的培育

一个人的认知能力，决定着一个人的预测能力，决定着一个人的应变能力，决定着一个人的生存能力，决定着一个人的创造能力，决定着一个人的发展能力。人们总认为管理是谁都可以做的事，而现实生活中鲜活的事例证明并非如此。一个组织的运行和功效会由于不同的领导和管理方式而显得迥然不同。要成为优秀的管理行家，首先必须培养自己的管理意识。可以说一个人管理意识的强弱是其能否管好组织、管好个人的最基本前提。生活中有好些人很善于经营自己的人生，他们目标明确，事业生活安排得井井有条，并能充分地利用自己的各种资源如时间、兴趣、爱好等（没有的话就尽力去培养）。这些人之所以能够在社会中如鱼得水，就是因为自己拥有非常强烈的管理意识。尽管有些人并没有学过管理学方面的知识，但他的所想、所思和所作所为，的确确实实践着管理学的最基本原理和方法，而生活中最明显的事实是：有些管理学院搞得一团糟，尽管他们中的好多领导是研究和讲授管理学知识的人。

正如西方管理学大师彼得·杜拉克所言：“经营管理是一种实践，它的重要性在于实行而非了解，它的实践要点不在推理方法而在于它的结果，它仅有的权威性在于它的绩效。”每个人都可以被放到管理者的位置上，但并非每个人都可以将管理者的职能充分地发挥出来，管理的好坏并非出自于领导者个人的自我感觉良好与否，而是来自于内外部人员对组织的整体评价，是不是人尽其才、物尽其用，各类人员的积极性和创造性是否得到充分的发挥。总而言之，优秀的管理者不仅是在思想上，更主要是在实践上善于优化配置组织中的各种资源（人、财、物，硬性和软性的资源），并能充分利用这些资源发挥其最大绩效的灵魂人物。

二、管理智慧的发掘

具有较强烈的管理意识只是成为优秀管理者的必备条件；同时，要想成为管理界出神入化大师级的人物，还不得不努力挖掘深层次的管理智慧。首先，要加强自我素质的提高，不仅要熟悉所涉及领域（管理、专业、哲学、社会学、心理学等）的知识，而且要成为社会生活中的杂家。因为管理工作是随着社会实践的丰富不断地向高级阶段演化，作为优秀的管理者必须要对未来社会发展的趋势有较强的预见性和洞察力。其次，管理的智慧来自于对管理知识的应用，要发掘组织的管理智慧，就必须学习、学习、再学习。管理界的大师们不仅仅从书本上吸取丰富的营养，更多的是从社会上和大自然的启迪中努