

管理中

悟道

权与术探秘

王济昌◎著



【成功人士必悟】

令览管与理的策略

妙悟权与术的智慧

河南人民出版社

管理中

悟道

权与术探秘

王济昌◎著



——【成功人士必悟】——

尽览管与理的策略

妙悟权与术的智慧

河南人民出版社

图书在版编目(CIP)数据

管理中悟道/王济昌著. —郑州:河南人民出版社,
2010.7
ISBN 978 - 7 - 215 - 07268 - 8

I. 管… II. 王… III. 管理方法—研究 IV. N63

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2010)第 067626 号

河南人民出版社出版发行

(地址:郑州市经五路 66 号 邮政编码:450002 电话:65723341)

新华书店经销 郑州美联印刷有限公司印刷

开本 787 × 1092 毫米 1/16 印张:29

字数 390 千字

2010 年 7 月第 1 版 2010 年 7 月第 1 次印刷

定价:155.00 元



让管理插上艺术的翅膀

2010年5月2日，新版95集大型史诗电视剧《三国》开始在全球热映。在这部电视剧中，雄才大略的曹操、宽厚仁爱的刘备、遇事从容的孙权和足智多谋的诸葛亮等一系列历史风云人物，上演了一幕幕精彩绝伦的权术大戏，也再次引发了笔者对探秘“权”与“术”之奥妙的兴趣，同时还引发了笔者早已关注并曾进行深入探讨的有关在管理中悟道的联想和思考。

什么是权术？

《辞海》的解释是：“权”为权宜、权变，即衡量是非轻重，酌情变通，通权达变，以变应变。“术”即手段、策略、方法、心术。“权术”就是权变之术。

在中国历史上，权的本义是指测定物体重量的器具。古人以秤杆为衡，秤锤为权，故而把称量物体叫做权衡。古人认为，世上任何事物都可以权：天可权，地可权，人可权。《管子·山权数篇》

曰：“天以时为权，地以财为权，人以力为权，君以令为权。”意思是说，时令是宇宙的权，财富是大地的权，威力是人的权，政令是君主的权。谁拥有了这些东西，谁就掌握了权，所以权又引申为权力。

“权”的另一个引申义是权变。《春秋·公羊传》曰：“权者反于经，然后有善者也。”这里的“经”，就是永恒不变的原则，“权”就是在不违背原则的前提下根据形势变化而采取的临时应变措施，所以权又有变通之义。可见，权术就是为获取、巩固权力所采取的谋略。

在中国历史上，研究权术的著作非常丰富。早在先秦诸子中，兵家、法家、纵横家就非常重视对权术的研究。《孙子兵法》从兵家的角度，提出了战争的权术和谋略；《韩非子》从法家的角度，论述了集法、术、势为一体的统治理论；《鬼谷子》从纵横家的角度，阐述了言谈技巧及游说者加强修养的经验理论等。罗贯中的《三国演义》，则通过展现东汉末年几十年间诸侯的兴衰灭亡，生动描绘了惊心动魄、千姿百态的权术谋略，可谓蕴涵文韬武略，凝聚大智大勇，揭示万物玄机。

权术之所以在中国传统社会备受推崇，是由中国传统社会政治文化特点所决定的。中国传统政治文化的基本特点是君主集权专制，即君主处于权力金字塔顶端，拥有最高权力。君主和臣民之间是统治与被统治、强权与服从的关系。这种集权专制的管理体制，决定了封建集权专制条件下，“权力”至高无上，“权力”通吃一切。这就促使上至皇亲国戚，下至黎民百姓，都不得不认真研究“权术”的奥秘。特别是各级官员，为保住权势富贵，必然极尽其能，不惜运用各种权术来达到个人目的。在这种政治背景下，以权术纵横捭阖，是权力斗争的重要手段。

那么，在中国现代政治文化中，权术的内涵和特点有哪些呢？

众所周知，社会主义的本质是人民群众当家作主。这种新型的

权力观，决定了在我国现阶段，“权力”的主体既是国家的，又是个人的；“权力”的作用既是巨大的，又是有限的；“权力”的运用既是刚性的，又是柔性的。这就要求人们必须突破“权力决定一切”的封建君主集权专制思想束缚，重新审视“权力”的地位作用，认真研究探索新时期“权术”的特点规律。

新的历史条件下，如何正确看待“权”与“术”？如何运用“权”与“术”？笔者认为，探索“权”与“术”的奥秘，关键是在管理实践中感悟。

对于各级管理者来说，探秘权与术，就要善于在管理实践中去体验、去感悟、去探析管理艺术。探秘权与术，掌握管理艺术，必须弄清几个基本概念。

首先，什么是管理？“管”的本义是泛指细长的圆筒形物，常见的有管状乐器、钥匙等。从细长圆筒形物引申出的含义是狭小、狭窄，如管见、管窥等。从钥匙义引申出的是枢要、保管、看管、管束等含义。

“理”作名词的本义是指玉石的纹路，引申为物体的纹理或事情的条理，如文理、肌理等。因为“井井兮其有理也”，“井井”是整齐不乱之意，因此又引申出“道理”一词，意思就是“规律”和“原则”。

“理”作动词时的本义是“治玉”，即把玉石雕琢加工，制成玉器，所以引申出“治理”、“整理”的意思来，如修理、理财等。

通俗地说，管理就是协调人力、物力、财力以达到组织目标的过程。管理有多种形式，如行政管理、经济管理、社会管理、城市管理等。可以说，每个单位、每个组织都需要对其事务、资源、人员进行管理。每个人也同样需要管理，如管理时间、情绪、学习、社交等。

其次，什么是艺术？“艺术”的主要内涵有两种：一是指文化意识形态，即人们为满足主观与情感需求进行娱乐的特殊方式。如雕

塑、音乐、舞蹈、戏剧等。二是比喻富有创造性的方式、方法。

所谓管理艺术，就是管理者在一定的理论和经验指导下，创造性地运用管理理论、方式和方法的技能。对于真正的管理者来说，管理不仅仅是理论、是学问、是知识、是经验，更重要的是一门艺术，即管理艺术。

自古以来，大凡成功的管理者，无不具有高超的管理艺术。孔明辅佐刘备、孙权重用周瑜，从而三分天下、成就霸业，就是运用管理艺术的典型案例。

现代管理中，政府和企业是最讲究管理艺术的两种主要形态。

在政府管理中，管理对象相对固定，管理职能相对集中，管理方式体现出程序化、法制化、规范化的特征，管理手段既受政府职能的支持，又受政府职能的限制，总体上是一种以提高政治素质为主的素质管理，管理目标侧重于提高工作效率，以提高效率促进管理效益。

在企业管理中，管理对象流动性大，管理职能复杂多变，管理方式体现出人性化、个性化、制度化的特征，管理手段既有企业自身的特点，又受市场变化的影响，总体上是一种以识变、应变为主的业务管理，管理目标侧重于提高经济效益，以提高经济社会效益促进管理效益。

在人的管理上，政府管理通常采用温和型管理，即通过思想政治教育，促进管理对象的政治进步；企业管理通过采用文化型管理，即通过打造企业文化，提高管理对象的团队意识和品牌意识，等等。

能否熟练掌握和运用管理的艺术，很大程度上决定着政府机关效能的优劣和企业的发展兴衰。但是，要掌握管理艺术的精髓，成为优秀的管理者，却需要付出大量努力。比如，学习沟通的技巧，拓展知识的领域，善于展示自我，多听专家建议等等。

笔者长期从事部队军级机关、地方省会政府机关、国有企业、合资企业管理工作，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，对管理艺术有着深刻的体会和见解。为了给政府管理部门和企业管理者提供借鉴帮助，笔者结合二十多年的管理实践，对管理艺术进行了认真思考和系统总结，将所感所悟加以整理浓缩，编成本书。

在本书中，笔者首先本着以人为本的管理法则，深刻剖析了管理的内涵和要义，并提出了管理者的定位和要求。同时，针对当前政府机关和企业管理中常见的管理情形，采取案例剖析、叙议结合的方式，以艺术的手法、创新的精神，设计了管理工作中的不同场景。如：

从管理者加强自身修养，管理中识“道”的角度，探讨了修身的艺术、扮靓的艺术、做秀的艺术、自控的艺术、自律的艺术……

从抓好日常管理，管理中明“道”的角度，深入探讨了决策的艺术、激励的艺术、沟通的艺术、落实的艺术、揽才的艺术、用人的艺术……

从应对危机、灵活处变，管理中悟“道”的角度，探讨了履新的艺术、分权的艺术、应变的艺术、施威的艺术……

最后，笔者结合实际，通过列举一系列运用管理艺术取得成功的典型范例，进一步揭示管理中沟通难、管人难、成事难等问题的根源，系统探讨了管理者如何立说立行、不失职、不越位等管理实务问题。

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，希望读者能够从中领悟管理的智慧，把握管理的要义，拓展战略的思维，提升管理的境界。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。

王济昌

2010年7月



序 言 让管理插上艺术的翅膀

第一篇 管理中识“道” /1

管理的职能是计划、组织、指挥、协调和控制。

管理的目的是提高效率和质量。

管理的精髓是权力均衡、利益均衡。

管理的核心是人的管理。

任何管理者或被管理者，都有一个从个人行为逐步演变为为他人服务的过程，即从“人为”向“为人”转变的过程。管理者越是注意自身行为和提升素质，其“为人”即管理的效果，就越好。

第一章 管理的本质和内涵/3

第二章 管理的要义/7

第三章 管理者的角色定位/11

第四章 管理者的素质要求/15

第二篇 管理中明“道” /19

管理艺术是管理活动中的高超手段和方法，是在长期的管

理实践中总结出来的，建立在一定素养、才能、知识和经验基础上的创造性的管理技巧。

管理的真谛在于“弹性”二字。所有管理活动都受管理者、被管理者、管理环境三个因素制约，具有极强的灵活性、随机性、多样性、实践性、技巧性、创造性和经验性。因而，管理艺术是所有艺术中最难把握的一种艺术。

第一章 决策的艺术/21

决策，就是管理者为了解决某一问题，根据主、客观条件，对未来的行动方案进行设计、选择，并作出决定的过程。

决策，是管理者的主要职责。管理者决策能力的高低，标志着自身管理水平的高低。

美国经济学家西蒙指出：“管理就是决策”，“管理的关键在于决策。”在一个单位的日常管理中，决策是管理者的基本职能，也是工作取得成效的关键。决策正确，就会促进工作顺利开展，从而事半功倍；决策失误，就会导致工作忙乱，出现偏差。甚至可以说决策失误是工作中最大的失误。

第一节 决策的基本概念和主要特点/22

第二节 决策失误的常见原因/28

第三节 科学决策的一般方法/34

第四节 科学决策贵在多谋善断/40

第二章 激励的艺术/44

激励是管理活动的一项重要内容。

管理活动，从本质上来讲，就是管理者通过不同的管理手

段，调动下属的积极性、主动性和创造性，使群体成员提高凝聚力、向心力的过程。

可以说，管理的过程，就是管理者激励被管理者的过程。管理者必须充分认识激励的必要性和重要性，掌握激励的主要方法，以便更好地激励下属和所有组织成员。

第一节 激励的目的和意义/44

第二节 激励的工作过程/48

第三节 激励的基本原则/51

第四节 激励的有效方法/55

第三章 沟通的艺术/62

“谐”字由“皆”与“言”组成，意思是只有让大家都发表意见，进行有效沟通，才能实现和谐。美国著名未来学家奈斯比特也曾指出：“未来竞争是管理的竞争，竞争的焦点在于每个社会组织内部成员之间及其外部组织的有效沟通上。”

现实生活中，许多单位在管理中都存在着沟通难问题。比如，向上沟通没胆（胆量）、水平沟通没肺（肺腑之言）、向下沟通没心（心情）等。如何掌握沟通的艺术呢？通常情况下，要把握四个关键环节：

一是明确主题。二是求同存异。三是体现真情。四是谦虚协作。

第一节 沟通的内涵和模式/63

第二节 沟通的意义和途径/64

第三节 沟通的常见技巧/67

第四节 谈话沟通的要诀/68

第四章 落实的艺术/70

从艺术的角度看待“落实”，分为刚与柔两种。

刚，即运用强制手段，以力服人，以法慑人，显示管理者不可抗拒和不容触犯的尊严，展示落实的威严以及管理者攻必克的决心、恒心和信心。

柔，就是采取以理服人、以情感人的说服教育等软化办法，体现落实的人性化和人情味，以及管理者的热心、诚心和耐心。

抓落实，是一种思想境界，是一种重要职责，是一种工作作风，更是一种管理能力。

第一节 落实的现实意义/71

第二节 落实不力的深层次原因/73

第三节 抓落实要强化五种意识/74

第四节 管理者的功夫在于抓落实/75

第五章 揽才的艺术/78

人才是管理的第一资本。

《诗经》曰：“得人者兴，失人者崩。集合众智，无往不胜。”

刘邦说过：“夫运筹帷幄之中，决胜千里之外，吾不如子房（张良）；镇国家，抚百姓，给饷馈，不绝粮道，吾不如萧何；连百万之众，战必胜，攻必取，吾不如韩信。三者皆人杰，吾能用之，此吾所以取天下者也。”

香港著名企业家李嘉诚也说过：“成功的管理者都应是伯乐，不断地甄选、招揽比他更聪明的人才。”

- 第一节 破除揽才的心理误区/79
- 第二节 培养知人的聪明智慧/82
- 第三节 把握识才的基本标准/85
- 第四节 强化人才的“五勤”作风/90

第六章 用人的艺术/95

用人，是指管理者或管理集团在实施管理活动的过程中，凭借自身的职权，按照一定的隶属关系和管理权限，对下属加以选拔、使用和培养的行为过程。

中国历史上，管理者如何提升用人的艺术，一直是个跨越时空的永恒课题。

商汤起用伊尹，得以灭夏；姬昌起用子牙，得以灭商；秦王使商鞅变法，得以统一六国；刘邦战胜项羽，皆因一有张良运筹帷幄，二有萧何安邦定国，三有韩信攻城略地；刘备虽仁，若无诸葛出山、关、张相助，难以三分天下；孙权虽勇，尚无周瑜、鲁肃、吕蒙、陆逊，难以独霸江东。

- 第一节 明确用人的重要意义/96
- 第二节 鉴古用人的艺术/101
- 第三节 处理用人的四大关系/107
- 第四节 掌握用人的四种方式/114
- 第五节 形成用人的五个共识/116

第七章 协调的艺术/122

管理者要协调好各方面关系，与上级、同级、下级搞好协调，构建和谐的人际关系，不仅需要具备良好的思想素质、知

识素质和能力素质，还要讲究方式方法。

一要思路清晰。协调每一件事情，都要抓住重点，分清主次，有条不紊，忙而不乱。

二要真心实意。要开诚布公，诚恳地表达自己的愿望，不打小算盘，不要小聪明，增强可信度、亲切感。

三要实事求是。绝不能为了追求“好人缘”，而不去触及矛盾、解决问题。

第一节 协调的重要意义/123

第二节 协调的基本原则/126

第三节 与上级协调的基本方法/128

第四节 与同级协调的基本方法/131

第五节 与下属协调的基本方法/134

第六节 协调矛盾的基本方法/139

第三篇 管理中悟“道”/145

沧海横流，方显英雄本色。优秀的管理者往往受命于危难之时。

没有经过风浪的管理者称不上真正的管理者，没有经过波折的团队不是真正的团队，没有经过危机的品牌不是真正的品牌。

多数人认为冬天是可怕的，只有少数人看到了冬天的好处：可以淘汰弱者，增强免疫力、提高竞争力！

第一章 履新的艺术/147

履新，即就任新的职位。

履新，是管理者成长过程中的里程碑。来到新的岗位，怎样起好步、开好局，是每个管理者必须认真思考的首要问题。

管理者只有把握了履新所包含的普遍规律，才能顺利地开好局。

第一节 推陈出新要唱好三部曲/148

第二节 推陈出新要以民心为心/151

第三节 推陈出新要扩散品牌效应/155

第四节 推陈出新要坚持“四要四不” /160

第二章 分权的艺术/167

集权，是指决策权在组织系统中较高层次的一定程度的集中；分权，是指决策权在组织系统中较低管理层次的一定程度的分散。

集权和分权是一个相对的概念。绝对的集权意味着组织中的全部权力集中在一个人手中，组织活动的所有决策均由其作出，并直接面对所有的执行者，没有任何中间管理人员和中层管理机构。绝对的分权则意味着全部权力分散在各个管理部门，甚至分散在各个执行、操作者手中，没有任何集中的权力。

现实生活中，一个单位发展到一定规模时，随着职能部门的增多以及分支机构的增加，管理难度也相应加大，原先高度集权的管理方式必然要被适度分权的管理方式所取代，这就需要管理者学会运用分权的艺术。

第一节 集权与分权的利与弊/168

第二节 集权与分权要把握三个要点/172

第三节 分权的九大原则与九大对象/178

第四节 分权要坚持做到“七个不” /183

第五节 管理者的秘书要按位办事/186

第三章 应变的艺术/191

应变，即应付时势和事态的变化。

审视当今世界，一切都在变化之中。

世界在变：经济全球化、政治民主化、世界多极化，以及知识经济和信息社会已成为当今世界的主流；

国家在变：坚持以人为本、树立科学发展观、尊重和保障人权，将成为今后各行各业一切工作的重要取向；

管理在变：无论政府行政管理，还是现代企业管理，管理理念、管理方式、管理对象、管理手段、管理目标等，一切都在发生着翻天覆地的深刻变化。

面对这些变化，管理者必须提高应变能力，掌握应变的艺术。

第一节 应对突发事件的基本要求/192

第二节 应对突发事件的一般步骤/199

第三节 应对突发事件的基本原则/203

第四节 应对突发事件的方法技巧/206

第五节 应对突发事件要不断总结经验/217

第四章 施威的艺术/222

权威，是管理者身上的光环。失去权威，再有能力的管理者在众人眼中也显得一无是处、暗淡无光。

要管理好下属，仅凭一腔热忱是不够的。对管理者来说，必须学会树立、维护和增强自己的权威，掌握施威的艺术，做到德孚众望。只有这样，才能赢得下属的赞赏和尊重。

第一节 管理者树立权威的重要意义/223

第二节 管理者树立权威的六个途径/226

第三节 影响管理者权威的三个主要因素/229

第四节 政府机关管理者树立权威的四项举措/233

第四篇 管理中学“道” /237

管理之要在修身。即管理者要有修养、有涵养、有境界。

修身之要在力行。即认识到了，就去做，去实践。

力行之要在律己。即每日“三省吾身”，严于责己。

管理者要通过修身、力行、律己，使人格更完美。为此，必须注意形象打造，做到慎言、慎行、慎独、慎事。其身正，不令而行，其身不正，虽令不从。如果言行失当，就会影响管理的效果。

第一章 修身的艺术/239

修身，即修养身心，努力提高自身思想道德修养水平。

儒家修身的标准，主要是忠恕之道和三纲五常。认为修身一是修德，二是修智，德才兼备，便是修身的理想结果。

道家认为，修身，首先要做到无欲。其次要做到清静。要以清静的心态来观察万物，思考万物循环往复的规律。第三要做到专注。只有无欲无求，才能处变不惊，顺应自然。

墨家认为，修身，首先要正本清源，先专后博。其次要以人为镜，结交良友。三是要持之以恒，日新日进。四是要为人厚道，不图虚名。

第一节 修身的核心是提高管理素质/240

第二节 修身必须树立正确的人生观/246

第三节 修身必须构建合理的知识结构/259

第四节 修身必须锤炼健康的心理素质/264

第五节 修身必须健全科学的制度机制/268