

管理的协调艺术

张向东 著



WUHAN UNIVERSITY PRESS
武汉大学出版社

管理的协调艺术

张向东 著



WUHAN UNIVERSITY PRESS
武汉大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

管理的协调艺术/张向东著. —武汉:武汉大学出版社,2014.2

ISBN 978-7-307-12362-5

I. 管… II. 张… III. 管理学 IV. C93

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2013)第 312911 号



责任编辑:张欣 责任校对:关健 版式设计:杭州金旭广告有限公司

出版发行:武汉大学出版社 (430072 武昌 珞珈山)

(电子邮件:cbs22@whu.edu.cn 网址:www.wdp.com.cn)

印刷:杭州豪波印务有限公司

开本:720×1000 1/16 印张:19.5 字数:366 千字

版次:2014 年 2 月第 1 版 2014 年 2 月第 1 次印刷

ISBN 978-7-307-12362-5 定价:63.00 元

版权所有,不得翻印,凡购我社的图书,如有质量问题,请与当地图书销售部门联系调换。

自序

协调,从哲学观点看,是指事物存在的一种和谐平衡状态。在汉语中,协是“協”的简化,即众多力量一条心的意思。“调”是四周说话一个声音,是调和、调节的意思。协调,从词性来讲,可以是动词,表达一种动态的过程;也可以是名词,表达这种动态过程所要达到的目标。

世界上的一切事物,我们都可以把其划分为“有序”和“无序”两种基本状态,“无序”是“有序”之源。协调状态是有序,失调状态是无序,从无序走向有序,要经过协调的过程。协调是“无序”通向“有序”的大道,是联络二者的桥梁。人类社会各种事物只有协调才能发展进步。在社会生活中,善协调者胜,不善协调者败,人们正在自觉不自觉地接受着这一普遍规律。历史上发生过许多叱咤风云的成功事件,多得力于绝妙的协调之功,反之,从古到今,许多事物的失衡、失重与失控,多失之于协调之力。

协调作为一种思维准则和行为机制,已经进入了政治、经济、科技、文化等各个领域。在管理活动中,协调有着重要的作用。古人早就教导我们“和为贵”。协调不仅是一种手段,也是这种手段本身所要达到的目标。本书中界定的协调是在管理活动中所体现、所追求的协调。在管理活动中,不可避免地会遇到各式各样的矛盾和冲突,这就需要协调。协调是管理的重要职能,是在管理过程中引导组织之间、人员之间建立相互协作和主动配合的良好关系,有效利用各种资源,以实现共同预期目标的活动。所谓协调,简言之就是调整事物间的相互关系,使之配合得当,其目的是使组织各部门、各环节的活动不发生或少发生矛盾和重复现象。当发生问题时,能够及时地加以调整,保证各部门、各环节之间建立良好的配合关系。许多学者认为协调是一种独立的管理功能。然而,把协调当做管理的本质似乎更为准确。协调已成为管理者的中心任务,管理活动离不开协调,协调与管理密不可分。从广义上说,协调就是管理,追求的最高境界就是“人尽其才,物尽其用,地尽其利,货畅其流”的和谐。

管理中的协调是指符合组织性质的和谐状态。没有协调的组织是没有秩序

的,当然也就没有效率。对于一个组织来说,协调还应该分为两个方面,即组织内的协调与组织外的协调。组织内外的协调是同等重要的,其主要内容包括物物关系、物人关系、人际关系三个方面。现代管理的一个重要理念就是强调以人为本,从这个角度说,协调就是通过建立制度契约、道德契约、心理契约,以达到各种关系特别是人际关系的和谐,进而为组织目标而努力的一个动态过程。组织中的每个人都有不同的生活背景、工作能力、气质性格、知识构成、价值观念等,未必和组织的目标、价值观相一致,协调追求的是求同存异的和谐。实际上,协调是管理活动中一项经常性的、艺术性的、公关性的行为,在管理实践中,我们要通过有效的协调方式,采取多种多样的协调方法,创造和谐的协调艺术,去实现和提高组织的整体效能。

创作本书的想法由来已久,我曾在中部地区的一所高校从事管理理论教学和行政工作近 20 年,在教学和行政管理工作过程中,出于职业敏感,我非常注意管理协调理论的学习、管理协调初衷的历练、管理协调案例的收集整理。本书中许多观点和方法就是来自于长期的学习积累和工作实践,很多是从实际中得到的体会。书中的案例有的来自于书籍文献,有的则来自于本人的实际经历。本书的酝酿、构思和写作也历时几年,可以说是用零零碎碎的时间、以零敲碎打的精神完成的,其过程也是对我本人毅力的一种考验。本书结构和文字上作过多次大幅度的修改和若干次零星的修补,总体来说,是企望通过丰富典型的案例、层次清晰的结构、简洁活泼的语言和通俗易懂的文字,来描述协调在管理中的含义和类型,阐明协调的作用和原则。我从真实可靠的文献中收集了一些古今中外关于协调艺术的典型案例于书本内,也有不少案例来自于作者的实际经历,注重以实例说明理论,重点放在协调艺术的盘点上,力图做到深入浅出,简明易懂,事例典型,可读性强。至于其效果如何,则有待于读者的检验了。

笛卡儿说得好:“愈学习,愈发现自己的无知。”对此我深有感触。由于知识结构的局限,研究深度的不足,本书还有许多地方不令人满意。不妥和错误之处,恳请读者批评指正。本书在写作的过程中,得到了家人和老师、朋友、同事们的支持、关心和帮助,参考了许多管理学、领导学和行政学方面的专著、论著和教材,吸收了一些国内外专家学者的优秀成果,在此一并致以衷心感谢和敬意。

作 者

2013 年 9 月于钱塘江畔

目 录

第一章 叩开协调之门	1
第一节 协调就是创造和谐	3
[案例]:僵持:总不是个办法	3
协调的真谛	4
协调的功能	5
协调的特点	7
协调的原则	8
协调的内容	9
协调的要求	12
协调在管理中的必要性	14
第二节 协调的主体和客体	15
[案例]:本为解纠纷,却成纠纷人	15
协调者是主体	16
协调对象是客体	18
第三节 协调的主要类别	19
[案例]:水利局的错误罚款单	19
按协调内容分	21
按协调性质分	23
按协调对象分	25
第四节 协调与调解、判决和仲裁	26
协调有别于司法调解	27
[案例]:这个罚款单该不该开	27
协调有别于司法判决	29
[案例]:一头骡子引起的官司	29

协调有别于仲裁裁决	31
[案例]:十二名职工讨回公道	31
第二章 掌握协调之窍	35
第一节 协调的有效形式	37
[案例]:心甘情愿地“赔钱”	37
程序式	38
磋商式	39
随机式	39
咨询式	40
建议式	40
[案例]:没有收到的传真	40
第二节 明确协调的目标	41
[案例]:“泰莱诺尔”药物中毒事件	41
确定目标	44
了解情况	45
掌握时机	45
关注期望值	46
第三节 影响协调成功的因素	47
心理	47
情感	48
环境	49
第四节 协调效果的评估	50
[案例]:泗洪县认真做好沉船善后工作	50
评估标准	51
评估方法	52
评估意义	53
第三章 来自实践的协调艺术	55
第一节 创造和谐的有效方法	57
[案例]:500袋化肥被抢	57
有效协调的过程	60
协调的基本方法	61
协调方法经验之谈	62
行为和语言的方法	64

其他方法	66
第二节 常见纠纷和事故的协调	69
[案例]:职工强行关门,宾馆被迫停业	69
调解纠纷和事故的原则	73
巧用十六种方法	73
协调的三步骤	75
常见纠纷协调建议	77
[案例]:令人心服口服的领导	77
安全事故发生之后	81
第四章 沟通——协调的基础和前提	83
第一节 沟通的作用和形式	85
[案例]:顾客大骂老板,职员如实反映	85
沟通在协调中的作用	86
沟通的三个方向	87
沟通的有效形式	89
第二节 沟通的有效方法	93
有的放矢	93
[案例]:“碧绿液”临危不惧渡难关	93
一把钥匙开一把锁	95
[案例]:参与决策——第二次世界大战后德国的劳资关系调整	95
充满艺术的谈话	98
[案例]:保全下级的面子——先礼后兵的谈话	98
联络感情	102
[案例]:谦虚谨慎的周恩来	102
高姿态	104
[案例]:毗邻相居数十年,界线不明闹纷争	104
抓领头羊	106
[案例]:私营公交车围堵国营公交车	106
第三节 跨越沟通的障碍	112
[案例]:主人辞不达意,客人拂袖而去	112
信息发送者与接受者的差异	113
非语言沟通	115
其他因素的影响	116
沟通障碍及其克服方法	117

有效沟通的原则	121
管理沟通技能开发	122
促进有效沟通的“倾听术”	129
沟通的“十戒”、“十益”	130
第五章 协调艺术大盘点	133
第一节 机智灵活的行为艺术	135
处理信息	135
控制事态	138
[案例]: 巨化集团: 泄氯事故发生之后	138
展开调查	143
打破僵局	152
重在落实	154
[案例]: 县政府协助企业渡难关	154
第二节 生动形象的语言艺术	156
[案例]: 邓小平与撒切尔夫人的交锋	156
协调语言的运用	158
协调语言的节奏和语气	182
协调语言的注意事项	187
协调语言五忌	188
第三节 事半功倍的公关艺术	195
[案例]: 市长巧打公关牌	195
公关交际	197
语言公关	201
危机公关	205
[案例]: 尼克松打“中国牌”	205
协调公关注意事项	207
第六章 协调中的关系学	209
第一节 人际关系是协调的重要方面	211
[案例]: 李厂长为何吃力不讨好	211
人际关系的特点	212
人际关系的亲和力	214
人际关系三要素	216
人际关系心理沟通	219

第二节 冲突的理性分析和应对	224
[案例]:“铁娘子”与撒切尔主义	224
冲突根源解说	226
冲突的二重性	228
冲突的类型	231
处理冲突的对策	233
第三节 调和人际关系的艺术	236
[案例]:华盛顿如何调和左右手	236
建立自己的“关系网”	238
几种常见关系的协调艺术	242
[案例]:举报之后带来的报复	242
第七章 随机模糊事件的处理与协调	255
第一节 随机模糊事件	257
[案例]:罗斯福走出“孤立主义”	257
“布里丹小驴”——难以抉择的模糊事件	259
模糊现象种种,协调艺术异曲同工	260
[案例]:西安:保留古城风貌还是现代化城市风格	260
[案例]:日本汽车点拨美国市场	261
[案例]:烫手的山芋	261
第二节 权变理论	262
因事制宜——权变理论的灵魂	262
权变方案	265
权变控制的影响因素	266
第三节 非程序化决策与模糊协调	267
非程序化决策的原则	267
非程序化决策的特点	269
第八章 突发事件和危机的处理与协调	271
第一节 突发事件和危机	273
[案例]:卡洛斯国王平息哗变	273
突发事件的阐释	274
突发事件的实质	274
突发事件——危机的先兆	275

第二节 成功处理突发事件	276
[案例]:三十五次紧急电话	276
处理突发事件的态度和原则	277
处理突发事件的基本操作方法	279
第三节 危机应变术	284
危机前的行动	284
[案例]:“绿丹兰”摩丝罐爆炸	284
危机应变措施	286
[案例]:美国联合碳化物公司:面对“博帕尔惨案”	286
协调不成,另辟蹊径	289
化害为利之术	291
第四节 处理突发事件的方法和艺术	297
[案例]:两难处境——丘吉尔的选择	297
[案例]:“珍珠港事件”——罗斯福果断决策	298
[案例]:防患于未然——尼克松慎重处理飞机事件	299
参考文献	301

第一章 叩开协调之门

协调是指企业的一切工作都要和谐地配合,以便于企业经营的顺利进行,并且有利于企业取得成功。协调就是指各职能的社会组织机构和物资设备机构之间保持一定比例。协调就是在工作中做到先主要后次要。总之,协调就是让事情和行动都有合适的比例,就是方法适于目的。

——[法]H. 法约尔

第一节 协调就是创造和谐

[案例]:僵持,总不是个办法

某市为了配合城区电网改造,以解决城区经常停电的老大难问题,决定在该市郊区响岭村新建一个 100kV 的变电站。该变电站是由国家投资 3.5 亿元进行城区电网改造中的一个重点工程,计划投资 1560 万元,建成之后,将承担部分城区的供电职能,并可作为转供电站使用。

该工程完成了设备招标,并已经土地管理局批准,征用了响岭村的 13 亩土地,交清了征地费、青苗费、安置费等费用。一切的准备工作就绪,就只等开工了。本是一件利国利民的大好事,可是只要施工队一动工,响岭的村民们就会有几十人来阻挠,妨碍施工的顺利进行。村民不但意见很大,不让测量土地面积和取走土样,还干脆坐在地上不让施工;当施工队冒雨准备再次施工时,约有 50 名村民挡住了推土机,而且只要供电部门有车来,村民们就立即赶到工地;由于村民的种种阻挠,连运来材料建一个临时工地都十分困难。

村民们为什么要阻挠施工呢?部分村民反映,响岭村在建液化气站、粮库、公路等设施时,就被征用了大量土地,现在响岭村人均土地仅有 0.69 亩,地少人多,很难维持温饱。况且,征地后村里至今还没有发给任何补助,该调整的田地没调整到户。是呀,农民守望的是什,不就是土地吗?地少人多,让他们如何过日子?农民为了守住仅有的点点土地,真是做到了寸土不让。

施工队也急了,雇请那么多的工人,停一天工,每天 30 元的工资却得照样发,几十个工人,每天得上千元的损失;而且施工是有期限的,如果响岭变电站不能按期完工,国家就会撤走用于该市城网改造的巨额资金,到时候,所受的损失可就大了,所以施工队坚持要施工。

双方坚持各自的理由,互不相让,事情就这样僵持着。

事非小可,城网改造不能顺利进行,撤走了巨额资金不说,影响整个城市的经济发展,这可关系到长远的利益了。这件事很快惊动了市政府,引起了市长的高度重视,派出市信访办的同志前往现场调查事情的起因、经过和村民们的心声,协调其中的矛盾,就该事件还专门组织人员进行讨论,提出最好的解决办法。工程是必须要开工的,而农民的难题也不能忽视不顾。最后决定从邻近地多的村里购进一部分土地,作为响岭村损失土地的补偿。但前提是村民们必须配合施工队的工作,

不得再以任何理由阻挠施工的进行。对于村民们来说,要的就是土地,既然要求得到了解决,也就不再到工地上来阻碍施工了。就这样,矛盾化解了。

通过这个案例,对于协调是什么,想必你一定有所感悟。现代管理的基本特征,就是以分工为前提,有了分工就必然有协作。良好的协作关系是确保管理系统充分发挥作用不可缺少的条件,管理协调发挥着如下作用:防止、减少管理活动和组织运行过程中客观存在的各种矛盾与冲突,及时化解业已发生的矛盾与冲突,充分利用各种资源,通过各种管理与沟通手段,使管理活动平衡、有效运行和稳定发展。也就是说协调在管理中充当着“和平使者”的角色。

协调的真谛

通过以上案例,我们至少对协调有了一个初步的印象,如果还是觉得不够透彻的话,那么我们再来讲一个最通俗的例子:

美国芝加哥公牛队曾五次获得 NBA 总冠军,这在 NBA 的历史上是罕见的。毫无疑问,公牛队的取胜与“飞人”乔丹是分不开的,他总能在关键的时刻力挽狂澜,扭转危局。但仅仅有乔丹还不行,有人做过统计,如果一场比赛乔丹得分超过 35 分,公牛队反而常常输球。公牛队真正的强大在于,它不仅拥有乔丹,还有甘当配角的助攻王皮蓬,篮板王罗德曼,擅长组织和远投的科尔和被称为最佳第六人的全才库科奇,正是这么一群人,他们有着共同的信念和目标,在比赛中密切配合,相互支持。在赛场上,每个人都竭尽全力,充分发挥自己的个性,为胜利作出自己的贡献。在一个球队里,每个队员不能各自追求一个目标,假如有一个队员只为表现自己,不与其他队友配合,他可能获得优秀球员称号,可是他们的球队却是败得一塌糊涂。这样相比较起来,个人的胜利似乎微乎其微了。一个团体垮了,又何来其个人呢?同样,一个组织不只是由若干个有着各自目标的独立部门组成,为了工作取得成功,一个组织要将各部门努力整合成为一个整体。用通俗的话来说,这就可以称为协调。

在管理活动中,不可避免地会遇到各式各样的矛盾与冲突,这就需要协调。协调是管理的重要职能,是在管理过程中引导组织之间、人员之间建立相互协作和主动配合的良好关系,有效利用各种资源,以实现共同预期目标的活动。比如前文谈到的案例,为了能缓和村民与施工队之间的矛盾,为了使相互之间的利益不发生冲突,由信访办的同志出面来进行协调,作出了双方都满意的协调方案,使矛盾得到最终解决。

所谓协调,就是调整事物间的相互关系,使之配合得当。它作为一种管理职能,目的是使组织各部门、各环节的活动不发生或少发生矛盾或重复现象。当发生

问题时,能够及时地加以调整,保证各部门、各环节之间建立良好的配合关系。

可以看出,协调是让事物和行动都有合适的比例、让方法适应于目的。在管理活动中,既包括了组织内部的协调(如组织的各个部门以及各个成员之间,还有组织活动的各个方面之间),又包括了组织与外部环境的协调(本组织和其他组织之间,组织与外部的政治、经济、文化、技术条件之间)。

许多学者认为协调是一种独立的管理职能。然而,把协调看做管理的本质似乎更为正确。因为,个人在群体中和谐共事,有助于群体目标的达成。群体要达到某种目标,如果个人和群体之间意见分歧,行动不一,那么协调是绝对必要的,甚至是三教九流那样的组织,各个人对相同利益的解释方法也是不同的,要使他们能和谐地在一起工作,为达成目标而努力,协调就成为管理者的中心任务,要在方法上、时机上、努力程度上与兴趣上调和彼此的差异,从而使个人的目标和组织目标得以协调一致。

协调的功能

协调的作用在于化解管理诸要素之间以及管理过程各阶段和环节之间的矛盾或不和谐现象,使组织的各个部门、个人之间努力统一到组织的总计划和总目标上来。它使整体平衡,使各局部步调一致,以利于总体优势的发挥。也就是说,协调是为了使组织和个人的力量融合在一起,同心同德,一致行动。

协调之所以必须,是因为一个组织的目标往往是由许多部门和人员来共同完成的,组织内部各部门和各类人员都有各自的职责和工作目标,由于他们所处的地位和所负的责任不同,各类人员之间的知识、经验、才能、性格等不同,尤其是他们的利益不同,因此在执行中出现摩擦和矛盾现象是很自然的,这就妨碍了组织系统发挥其功能。协调既可以减少各方面的摩擦和矛盾,又可以使有关单位或个人了解彼此的需要和工作情况,避免工作脱节或重复,还可以减少不必要的人力、物力和财力的浪费。

可以这样说,协调工作就是为了使各个方面都能呈现一片和谐,使个人、组织能在这种平和的气氛中得到发展,对于管理者来说,使各个方面相互配合,以达到和谐的状态,应该是管理的最终目标。

协调的作用就在于使各方面都和谐,具体来说,协调的功能还有以下几点:

(一)沟通思想

矛盾双方的思想不一致,考虑的问题、关注的利益各不相同,从而使矛盾日渐激化,协调就是通过做工作,让双方当事人能够从各自利益的相互联系上也就是能从全局上考虑问题,同时也能设身处地地替对方着想,达成彼此可以共同接受的意

见,以防止思想认识上的片面性。人们在思想观念、思想方法、思维方式上也有着差异,从而形成观点上的争执和分歧,要通过平等的交流、有效的沟通,缩小认识上的差距,以达到统一。再好的想法,再有创见的建议,再完善的计划,离开了沟通交流,都无法实现。

协调者在进行思想沟通时,应该本着一颗公正、公平的心,与矛盾双方心平气和地交谈,能够多考虑双方的难处,设身处地地为他们分析利和弊,使他们能心悦诚服地听从协调者的安排,配合协调工作的顺利开展。人的思想问题是同人的社会生活问题紧密相联的,所以协调工作者应该提高思想工作的有效性,必须注重关心人民生活,解决人民生活中的困难,在生产领域要热心为员工们提供服务,帮助他们解决资金、原料、技术等问题;在生活方面,要关心员工的冷暖。在协调过程中,有效地沟通协调双方的思想,双方达成彼此谅解,才会使问题得到最终解决。

思想认识上能够相互沟通,这是协调工作最关键也是最难办到的一点。沟通好了,即便不能万事皆休,问题的解决也完成了一半;如果沟通不了,则矛盾总是僵持着,双方固执己见,互不相让,不仅难以使问题得到解决,还可能激化矛盾。所以说协调的首要功能应体现在思想沟通上。

(二)化解矛盾

矛盾直接来自于人们的生活和工作中,矛盾无处、无时不在。协调工作是为了使管理活动有效运行而进行的各种工作,随时解决各个部门之间或各个群体之间所发生的矛盾。矛盾既是发展的动力,又是发展的阻力,为了个体和团体的发展的需要,不断地解决矛盾,这是协调工作的又一功能。

矛盾发生后,就要具体分析和调研。要抓住主要矛盾和矛盾的主要方面,具体地分析其特殊性,逐个化解。在协调工作中,协调者就是处理问题、化解矛盾的专职工作人员,他们总是哪里有矛盾就出现在哪里,存在什么样的矛盾就解决什么样的矛盾。为了推动工作的全面开展,必然要协调方方面面,化解各种各样的矛盾。协调工作就是化解各种各样的矛盾。

(三)平衡利益

一切管理工作,都企图以最小的投入和消耗,获取最大的效益。人们之间产生矛盾大部分都是由于利益关系而引起的,都因利益的不平衡而产生这样或那样的矛盾。部门之间为了维护自己的利益而产生冲突;个人和集体之间也是因个人利益享受不到或集体侵犯了个人的利益而产生矛盾;突发群体事件中产生矛盾的原因则可能是多种利益交织的冲突了。

利益可以是经济利益,可以是名利,还可以是未来的影响等,利益是每一个人都关心的事情,虽然利益不仅仅是以经济的形式表现出来。人们之间矛盾的产生大都因利益而起,这就需要将他们的利益进行平衡,使双方都能认为自己的利益不