

与 领导干部

王坚强
编著

· 谈管理 ·

「 经济社会要有新发展，
政府管理必须跟上。

政府的管理与服务是
实实在在的竞争力。 」

新 华 出 版 社

与 领导干部

王坚强
编著

· 谈管理 ·

新华出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

与领导干部谈管理/王坚强编著

北京: 新华出版社, 2014. 4

ISBN 978-7-5166-0931-6

I. ①与… II. ①王… III. ①管理学—干部教育—学习参考资料 IV. ①C93

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2014) 第 050935 号

与领导干部谈管理

编 著: 王坚强

出 版 人: 张百新

责任编辑: 尚惠敏 张 程

封面设计: 燕清创意

责任印制: 廖成华

出版发行: 新华出版社

地 址: 北京石景山区京原路 8 号 邮 编: 100040

网 址: <http://www.xinhupub.com> <http://press.xinhuanet.com>

经 销: 新华书店

购书热线: 010-63077122

中国新闻书店购书热线: 010-63072012

照 排: 新华出版社照排中心

印 刷: 北京文林印务有限公司

成品尺寸: 170mm×240mm

印 张: 11

字 数: 120 千字

版 次: 2014 年 4 月第一版

印 次: 2014 年 4 月北京第一次印刷

书 号: ISBN 978-7-5166-0931-6

定 价: 22.00 元

图书如有印装问题, 请与出版社联系调换: 010-63077101

前言

习近平总书记指出，当前，全党面临的一个重要课题，就是如何正确认识和妥善处理我国发展起来后不断出现的新情况新问题。不论是新问题还是老问题，不论是长期存在的老问题还是改变了表现形式的老问题，要认识好、解决好，唯一的途径就是增强我们自己的本领。很多同志有做好工作的真诚愿望，也有干劲，但缺乏新形势下做好工作的本领，面对新情况新问题，由于不懂规律、不懂门道、缺乏知识、缺乏本领，还是习惯于用老思路老套路来应对，蛮干盲干，结果是虽然做了工作，有时做得还很辛苦，但不是不对路子，就是事与愿违，甚至搞出一些南辕北辙的事情来。这就叫新办法不会用，老办法不管用，硬办法不敢用，软办法不顶用。这种状态，在党内相当一个范围、相当一个时期都是存在的。

面临新情况新问题，各级领导干部当务之急是提高工作本领，就是采取切实有效的举措加强领导干部的素质和能力建设。所谓领导干部的素质，就是指在先天禀赋的生理和心理基础上经过后天的学习和实践锻炼而形成的在领导工作中经常起作用的那些基础条件和内在要素的总和。所谓领导能力，就是指领导干部在实施领导

行为过程中的综合表现，集中表现为管理能力和领导能力两方面。当前我国社会发展过程中出现的新情况新问题，暴露出我们的部分领导干部突出存在管理能力不足的缺陷。具体表现为一些领导干部只具有自身所从事工作的专业知识，缺乏领导工作必备的管理知识、缺少与其领导岗位相适应的管理素养、不能完全适应现代化管理的职责要求，导致工作中出现严重偏差和失误。因此作为一名领导干部，必须通过不断学习和实践，切实增强管理素养、丰富管理知识、掌握管理方法、提升管理能力，成为一名合格的管理者。

近年来，人们在理论上和工作中对领导干部的能力构成始终存在一些片面或模糊的认识，对如何做好“领导”与“管理”工作认识不清，尤其是对“管理”这个词汇，总被理解为企业管理，或者是基层社会组织任务，导致认识上的不一致。实际上，人类发展的历史表明，管理覆盖人类生活的一切领域，管理是人类实践的操作过程，凡有人群协同劳动的地方，均需要管理。管理作为生产力发展水平的重要标志，是推进科技进步，促进经济社会全面发展的重要推动力。资金、资源、技术存在的劣势，通过适当的管理提升可以实现转化，摆脱劣势，赢得优势。实践证明，同样的管理要素，通过不同的管理显现出不同的效果。美国阿波罗登月计划总负责人莱伯博士说：“我们没有使用一项别人没有的技术，我们的技术是科学的组织管理。”

人是生产力诸因素中最活跃的因素，人是管理的主体，管理是人的行为。管理是科学技术因素中活跃的因素。同样，任何体制，只有通过管理，才能运转。任何机制，只有通过管理，才能实现。各级领导干部是各个部门的管理者，各种社会管理活动的效果，在很大程度上取决于作为领导干部的管理主体。多年的社会实践和研究结果表明，每个组织中个人的努力发挥出的才能，只有加上管理者有效的作

用，才能使每个人在组织中的实际能力完全发挥出来。可见，管理的问题首先是管理主体的问题，管理水平取决于管理者自身的素质。在新形势下要提高领导干部的管理水平，就要努力提高领导干部的自身素质，提高管理水平的过程在某种意义上讲实际就是一个提高自身素质的过程。在这一过程中，领导干部要通过不断学习和实践锻炼，明确管理的概念和内涵、把握管理的思想基础和基本要求，切实有效提高管理水平，增强履职能力，为实现中华民族伟大复兴的中国梦做出应有的贡献。

目 录

前言	(1)
第一篇 管理制胜	(1)
一、三只眼睛看管理	(1)
1. 中国人眼中的管理	(2)
2. 西方人眼中的管理	(3)
3. 第三只眼睛看管理	(5)
4. 企业管理思想与政府管理实践的互动	(8)
二、管理也是生产力	(9)
1. 管理本身就是一种生产劳动	(9)
2. 管理能使物质要素变为现实生产力	(10)
3. 管理是一种系统生产力	(10)
4. 管理质量关乎经济效益	(11)
三、跳出管理与领导的“迷宫”	(12)
四、你适合当领导者还是管理者?	(15)
五、如何理解管理者与管理能力?	(20)
第二篇 树立科学管理观	(25)
一、正确处理四大关系	(27)
1. 正确处理管理与发展关系	(27)
2. 正确处理管理与人性化管理的关系	(28)

3. 正确处理管理与协调性的关系	(29)
4. 正确处理管理与整体性的关系	(29)
二、科学管理观的四大特色	(30)
1. 科学管理观的时代特色	(30)
2. 科学管理观的实践特色	(32)
3. 科学管理观的理论特色	(36)
4. 科学管理观的民族特色	(39)
 第三篇 打造管理升级 3.0 系统	(42)
一、向老子学管理	(43)
中国传统管理思想与管理方法——管理理念的“创始人” ...	(43)
1. 遵循管理之“道”	(44)
2. 强调管理的重人理念	(44)
3. 崇尚“守信”品德	(45)
4. 强化理性思考与思维创新	(46)
二、向泰勒学管理	(47)
西方管理科学理论——管理体系建设的“主力军”	(47)
1. 古典管理理论阶段	(48)
2. 行为科学理论及管理理论丛林阶段	(50)
3. 以战略管理为主的研究企业组织与环境关系的时代	(52)
4. 企业再造时代	(53)
5. 全球化和知识经济时代的组织管理	(54)
三、向毛泽东学管理	(57)
中国共产党的“红色管理理论”——管理创新实践的“先锋队”	(57)
1. 加强组织建设，筑牢基础	(58)

2. 加强思想建设,凝聚共同理想	(59)
3. 强化组织学习,培育核心竞争力	(60)
4. 不断创新,始终保持高昂的战斗力和生命力	(60)
四、构建 3.0 管理系统——构建中国人自己的管理体系	(61)
1. 中国传统管理、西方管理理论与红色管理比较研究	(62)
2. 当代管理理论与实践的新变化	(69)
3. 中国管理理论与实践的继承与创新	(76)

第四篇 管理提升的三大利器

——管理理念、管理工具、管理者素质	(82)
一、管理理念	(82)
1. 领导干部的管理理念	(84)
2. 政府管理新理念	(88)
二、管理工具	(96)
1. 政府管理工具	(98)
2. 管理者管理工具	(103)
三、管理者的素质与能力	(114)
1. 领导干部职业素质与能力建设存在的问题	(115)
2. 国内外领导干部职业素质与能力建设研究分析	(118)
3. 优秀管理者的管理能力	(121)
4. 优秀管理者的十大职业素质	(123)
5. 公职人员胜任能力开发	(125)

第五篇 领导干部管理能力六项修炼 (129) |

一、眼力——洞察力	(131)
二、听力——倾听力	(136)

三、口力——说服力·····	(141)
四、腿力——调查力·····	(144)
五、手力——写作力·····	(147)
六、脑力——思维能力·····	(151)

第一篇 管理制胜

管理是人类共同劳动的产物。在人类历史上，还很少有什么事比管理的出现和发展更为迅猛，对人类具有更为重大和更为激烈的影响。现代管理理论认为，管理也是生产力，并且是生产力中最重要的构成要素。劳动者、劳动对象、劳动工具，包括科学技术等生产力诸要素，在未有有机结合之时，仅仅是一种潜在的生产力，只有通过管理把诸生产力要素合理地结合成一个有机整体，才可能形成现实生产力。所以，人们可以发现这样的事实：当今发展中国家之所以落后，关键是管理落后；一个国家、一家企业拥有科学技术和知识，但要形成强大的生产力，还要看如何运用先进的管理理念和管理手段，从而把科学技术和知识转化为生产力。管理使生产力要素转为现实生产力，并由此使管理本身转化为现实生产力。

一、三只眼睛看管理

自从人类出现，也就有了管理活动，但是要回答什么是“管理”，人们从不同的角度出发，有着不同的理解。在现实生活中，人们对“管理”一词，往往感到既熟悉又陌生、既不言而喻又神秘莫测，犹如盲人摸象，存在很多

三、口力——说服力·····	(141)
四、腿力——调查力·····	(144)
五、手力——写作力·····	(147)
六、脑力——思维能力·····	(151)

制度。有了制度，就有了标准，凡事就立了规矩。最后，要“管”得好，就要准确了解事情的原委，来龙去脉，管理者要俯下身去，掌握第一手的材料，才有发言权。如果说“管”使下属带着几分压力去工作，那么“理”就是要营造一个轻松、愉快、积极的工作氛围，多提供工作方面的指导，提供业务上的帮助，使他们更加胜任当前的工作，积极促进他们的成长。

2. 西方人眼中的管理

在西方，“管理”一词的英文是“manage”，愿意是“训练和驾驭马匹”，拓展为 Management——工商管理，Administration——行政管理等等。管理作为工业生产过程中的一个重要的独立发挥作用的功能要素，是随着工业革命的进程而得以确立的。工业革命之前的生产，组织形式基本上是家庭生产制度，生产要素非常简单，土地和劳动力是基本的生产要素。就最普遍的意义上来讲，这一时期没有出现广泛的生产者与生产手段之间的分离，因而也没有产生因生产者和生产手段之间的分离而带来的控制、协调等管理内容。

对管理功能的发现得益于工业革命所带来的大规模组织的经营管理要求。工业革命带来了大规模的生产，工厂制度逐步取代家庭生产制度，随之而来的是面临着如何管理大规模组织的现实问题。这些问题概括起来，包括生产过程的组织设计和工作设计以便将技术、材料和生产过程有机结合，如何激励和控制工人行为的人事问题，以及将上述两个方面加以整合以实现生产目标的管理问题，这需要建立一定的制度来调节，需要建立规章、标准和程序来掌握整个生产过程。工业革命带来的复杂的工厂生产制度改变了人们对生产要素的传统认识，如经济学家爱德华·阿特金森通过对工厂管理的观察注意到：“在同一个地点、同一个时间，使用相似的机器，不同的管理会改变生产的结果。”法国经济

似是而非的理解。

1. 中国人眼中的管理

中国传统文化没有对“管理”一词的规范定义。在古文解释中，“管”原意是指锁钥，引申为管辖、管制之意。“理”的本意是治玉，引申为整理、处理之意。“管”“理”二字连用，即表示在权力的范围内，对事物的管束、整治、处理过程。在《说文解字》中，“管”的本意是“如箴，六孔，十二月之音，物开地牙”，即“管”是一种长约一尺，有六孔，形似笛子状的乐器。演奏者将气流吹入细管之中，通过控制六孔来奏出和谐之音。随着文字的演化，“管”这一名词转化为动词的意义则更为丰富，“管”把对于这种气流的控制逐渐引申到对于另一些事物的约束和控制上，于是，就有了“管辖”、“管制”之意，如司马迁的《史记·范雎列传》中“李兑管赵，囚主父于沙丘”，《晋书·凉武昭王传》中“又敦煌郡大众殷，制御西域，管辖万里，为军国之本。”但是无论如何演变，“管”始终倾向于对于事物的消极约束与控制，强调通过强制力量规范受动者的行为。“理”的本义是“加工雕琢玉石”，《说文解字》中说，“理，治玉也。顺玉之文而剖析之。”未经雕琢的玉石只能叫作璞，算不得是宝贝，而一块玉石，经过巧手工匠的精心雕琢，就可以变成令众人钦慕的稀世之宝。后“理”逐渐被引申出“整理”、“治理”等多个含义，也就是发现事物的规律，帮助事物顺应客观规律的发展，使其更加完美。如《吕氏春秋·劝学》中“圣人之所在，则天下理焉。”因此，“理”是通过发现事物本身的规律，采取积极的行动去促进事物向好的方向转化。

从古汉语的释意来看，“管”要求施动者一颗公正之心，大事小事，都要从有利于目标利益的角度出发实施管控，这可以理解为组织的目标。其次，要管得好，有说服力，就必须要有有一些工具，这些工具就是

一种‘文化’，它有自己的价值观、信仰和语言”。管理“根植于一种文化、一种价值传统、习惯和信念之中，根植于政府制度和政治制度之中”；诺贝尔经济学奖获得者西蒙认为“管理过程就是决策的过程”。也有西方学者提出人力资源管理说，认为“管理就是通过别人把事情做好”。

“我们被过分领导，而被管理不足。”——亨利·明茨伯格

3. 第三只眼睛看管理

人们之所以关注管理一词，之所以形成众多关于对“管理”认识的不同流派。一是管理本身既是人类的重要活动内容，也是研究人类活动的重要和关键问题。因此，研究管理，形成对“管理”的概念性认识是一个绕不开的问题；二是随着人类社会的进步和发展，社会环境的不断变化使人们对管理形成不同的看法和认识；三是管理的概念从国外不同国家进入我国以后，没能够得到统一、融合，人们习惯于按照自己的总结开始演绎并流传。

科学研究的实质是通过探寻事物的本质属性，形成客观、系统的、规律性的理论体系。通过对中外关于管理定义的综合研究，可以发现，管理的基本含义，就是有效的整合各类资源、协调组织中个人和群体行为，确保组织目标得以实现的实践活动。管理有广义和狭义之分。广义的管理是指应用科学的手段安排组织社会活动，使其有序进行。其对应的英文是 Administration 或 Regulation。狭义的管理是指为保证一个组织全部业务活动而实施的一系列计划、组织、协调、控制和决策的活动，对应的英文是 Manage 或 Run。在人类社会实践中，管理可以划分为不同种类的管理，比如行政管理、社会管理、工商企业管理、人力资源管理等等。每一种组织都需要对其事务、资产、人员、设备等所有资

源进行管理。每一个人也同样需要管理，比如管理自己的起居饮食、时间、健康、情绪、学习、职业、财富、人际关系、社会活动、精神面貌（即穿着打扮）等。在企业经营活动中，管理可以划为战略管理、人力资源管理、财务管理、生产管理、物控管理、营销管理、成本管理、研发管理、文化管理等等。因此，要把握管理的本质属性，明确管理的应用范围和范畴，才能形成对管理含义的系统的、规范的认识。

管理的自然属性是为了许多人进行共同劳动而产生的，它反映了协作过程本身的要求，是一系列生活经验、生产经验和科学方法的应用和创新。从它的自然属性中，可以看出它具有以下三个方面的特性：

第一，它是工作经验、生活经验和科学方法的总结、应用和创新。它是来自生活实践、工作实践，又将用于指导实践，在应用中进行检验。由于管理属于历史范畴，它必须随着社会发展和生产方式的变化而不断创新。创新是管理的生命，这种不断创新和继承表现为管理文化的连续性。

第二，它必须适应协作过程的要求，才能有效地组织共同劳动。从历史范畴讲，它需要随着社会发展和生产方式的变化不断创新；从社会范畴讲，它需要适应社会各方面的需要而创新，从而形成具有各领域、各行业特征的管理。也就是说，就某一管理来讲，它必须适应所管理的协作过程的不同时期、生产方式、领域特点的具体要求，才能产生管理的有效性。

第三，它的主要管理对象是掌握了一定科学技术知识的人。管理科学不同于其他自然科学。不论管理对象是“三要素”，还是发展到“五要素”，甚至“七要素”，其中人是最重要的管理对象。从人的生物性来讲，具有自然属性，是一种重要的生产力要素；另外人是有思想、有感情、有意识、有生产关系，具有社会属性，人是社会人。要将人的活动和协作管理好，就必须拥有管理科学，来进行科学的管理，以适应

管理活动的客观规律。管理对象中只有人的价值充分实现了，才能使这一对象性过程的有效性达到最大化。

第四，管理的二重性决定了它具有自然科学的性质，也具有社会科学性质，它是自然科学和社会科学的边缘科学，无论什么科学，科学都是生产力要素。管理对象应是七要素，即人、财、物、时间、空间、信息、科学技术。管理对象不仅包括有形的，更重要的是无形的和无形关系的变化和发展。无论是组织道德、组织文化、组织目标、群体价值观、领导作风等，还是库房管理、成本管理、财务管理、质量管理等内容，主要是对关系的管理。当然它包括物与物的关系、人与物的关系、人与人的关系、物与其他的关系、人与其他的关系，即所有这些关系的总和。这些关系是不可分割的，最本质的是人与人的关系。如成品库管理，它不仅是成品之间的码放关系，成品与货架、库房等关系，还有成品与搬运工、保管员的关系，搬运工与保管员的关系、保管员与进货方的关系、保管员与领货方的关系、保管员与上级管理者的关系，所有这些关系都是通过物这一中介来反映的。这些关系中，保管员与进货方的关系、保管员与领货方的关系、保管员与上级管理者的关系是最本质的关系。

从管理的基本要素来看，任何管理活动都少不了四个方面的基本要素：一是管理主体即管理者，亦即谁来管理。二是管理客体即管理对象，亦即管理什么，包括人、财、物、时间、空间和信息等等。三是管理手段和职能，即运用什么样的手段和方法发挥什么样的功能和作用等，也就是如何管理的问题，包括运用行政方法、法律方法、经济方法 and 教育方法等基本管理方法，对管理对象进行预测、决策、计划、组织、指挥、协调、激励和控制等等。四是管理目标，即朝着什么方向走，最终产生什么结果，达到什么目标。所以，从管理的基本要素出发，可以对“管理”做出定义，即所谓管理，就是管理者为了达到预定