

中国式

机关管理

提高机关管理能力 走高绩效机关之路

袁鲁◎主编

ZHONGGUOSHI

JIGUAN GUANLI

中国式

机关管理

提高机关管理能力 走高性能机关之路

袁鲁◎主编

ZHONGGUOSHI

JIGUAN GUANLI

红旗出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

中国式机关管理/袁鲁 主编.

—北京:红旗出版社,2009.4

ISBN 978 - 7 - 5051 - 1773 - 0

I. 中… II. 袁… III. 国家行政机关 - 行政管理 - 研究 - 中国
IV. D63

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2009) 第 052265 号

书 名: 中国式机关管理

主 编 袁 鲁

责任编辑 肖景华

责任校对 刘文芳

封面设计 阳 光

出版发行 红旗出版社

地 址 北京市沙滩北街 2 号

邮 编 100727

E - mail hqchs@publica.bj.cninfo.net

编 辑 部 84049774

发 行 部 64037154

印 刷 北京晨旭印刷厂

开 本 787 毫米×1092 毫米 1/16

字 数 205 千字 印张 17

版 次 2009 年 5 月北京第 1 版 2009 年 5 月北京第 1 次印刷

ISBN 978 - 7 - 5051 - 1773 - 0

定价: 35.00 元

版权所有 翻印必究 印装有误 负责调换

前 言

从古到今，凡是有人的地方就有组织，有组织的地方就有管理。在任何一个单位和地区，机关都是重要的管理机构。美国著名管理学家西蒙有一句名言：“管理就是决策”。机关是管理决策的核心，决策前的准备工作，决策的各项预案，是由机关负责提出的；决策后的抓落实，落实中的信息反馈，也是由机关来完成的。机关是社会机器中最为复杂的枢纽部位，虽然看上去平静单调，事实上却存在着深奥的管理学问。从目前管理学研究的现状来看，在机关管理工作这一领域，仍然鲜有论述。

基层看政绩，机关重素质。机关管理者只有勤于学习，善于学习，才能不断提高自己的综合素质。我们编写本书的初衷，是着眼于实现建设学习型机关和服务型政府的新目标新任务，帮助那些准备进入机关而盼望了解机关或正置身机关之中的同志，正确应对国内外经济、政治、文化和社会深刻转型而引发的错综复杂的剧烈变革和严峻挑战，坚持以中国特色社会主义理论体系为指导，进一步做好机关工作，提供一种有参考价值的思想、理论和操作上的工具。

本书立足于中国的管理理论和发展趋势，借鉴现代管理学的最新研究成果，结合各级各类党政事业机关的实际情况，坚持“以我为主，博采众长，融合提炼，自成一家”的方针，紧贴工作实际，阐释机关管理特点，传授做好机关管理的方法及技巧，增强可操作性和可

读性，希望能有益于机关的长远的建设和发展。在编写过程中，我们借鉴和参考了许多文献和作品，从中既撷取了精华也得到启悟，谨向各位专家学者深表敬意。由于编写时间和出版时间仓促，加之编者水平所限，书中不足之处诚请广大读者指正。

编 者

2009年4月

目 录

CONTENTS

第一章

中国传统管理思想的基本要义

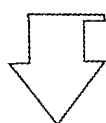
文化比较的视角看中国传统管理思想·····	003
中国传统管理思想的三大哲学元素·····	009
人本思想:儒家管理哲学的精髓 ·····	014
读历史人物,品管理智慧与谋略 ·····	020
管理是有境界之分的·····	030
中国式管理:传统与现代的融合 ·····	032

第二章

中国国情下的机关政治生态透析

传统文化对行政管理的消极影响·····	037	001
摒弃封建“官场文化”的遗毒 ·····	038	





002

营造健康的“关系网”	042
不可小视的“机关病”	050
机关组织运作要杜绝无效劳动	052
公务员考试“高烧不退”现象的背后	055
机关中的做人与做事	057
机关作风建设的“为”与“不为”	064
机关工作要力避“瞎折腾”	067
“机关话语病”:凸显政治生态污染	070
影响机关政治生态的因特网	072
生态文明需要“绿色政治”	077

第三章

推进机关组织的变革

中国传统管理思想中的组织精神	083
未来组织的六大特征	088
机关信息化·创建高绩效组织的必由之路 ...	090
“扁平化”·现代组织变革的关键词	095
从学习型组织到学习型机关	100

第四章

大智大慧作决策

培养慧眼如炬洞察力	111
做能参善谋的机关干部	121

立足科学化、民主化,提高决策力·····	133
坚持“三问”练决策真功·····	135

第五章

落实重于一切:提升机关执行力

时间是财富,效率是生命·····	139
提高机关工作效率的六个途径·····	141
依靠团队精神铸就成功·····	144
提升机关执行力·····	149

第六章

选人用人责任重于泰山

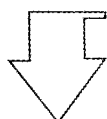
用人之要,重在导向·····	159
德才兼备:千古用人第一标准·····	166
德才兼备,选择有先后·····	169
留住人才的四大策略·····	176
用好的机制选人用人·····	182

第七章

良好的沟通管理,让你的团队动起来

与人搞好关系很重要·····	189
----------------	-----





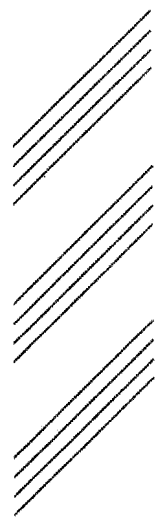
004

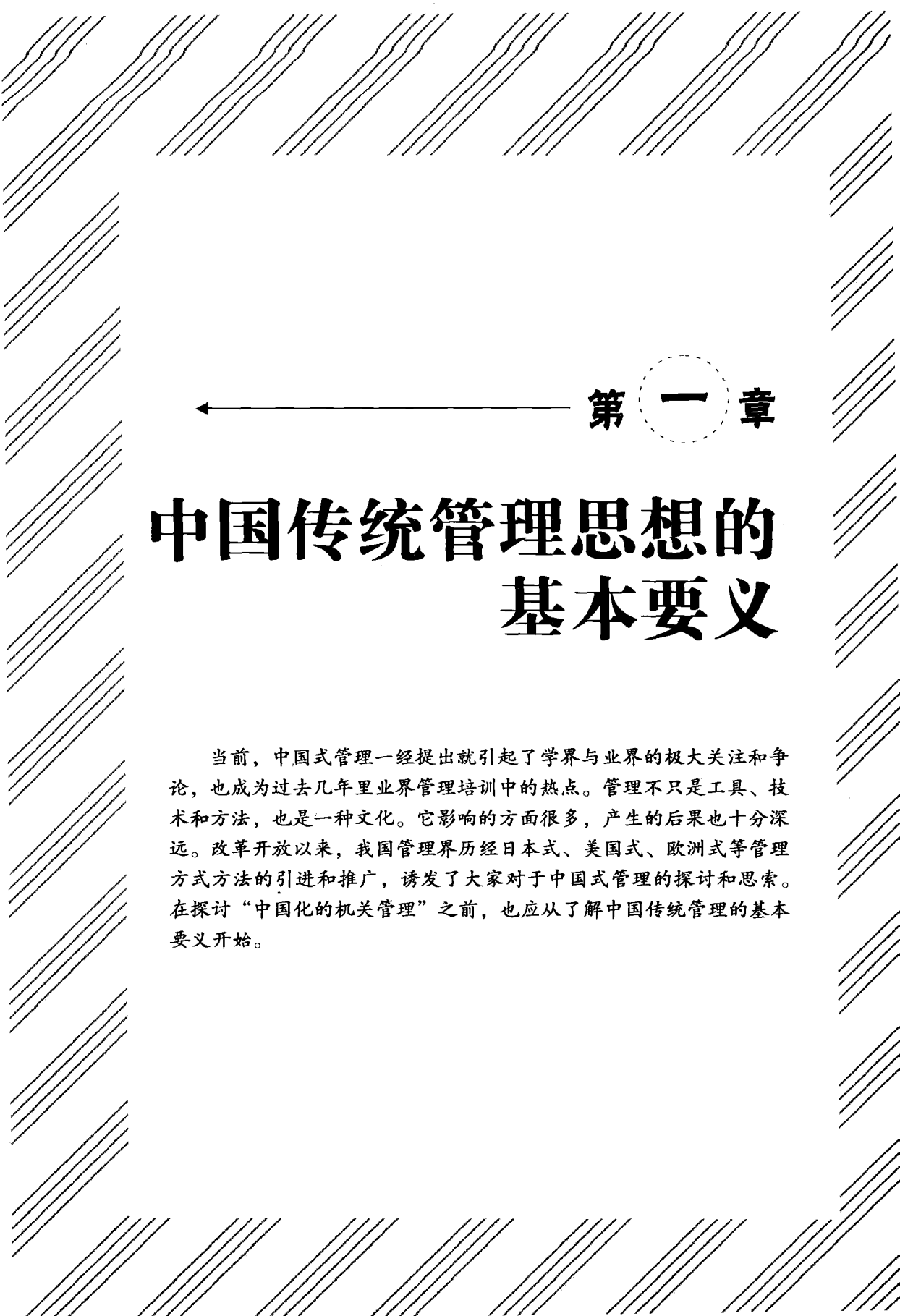
要合作共事,切忌单枪匹马	190
要协商办事,切忌以势压人	194
要宽以待人,切忌文人相轻	199
要投桃报李,切忌过河拆桥	202
掌握说服的六个原理	204
内部沟通创造和谐	210
做有办法约束领导的机关干部	214

第八章

机关领导艺术和方法创新

领导柔性化趋势呼唤柔性领导观	229
机关的领导哲学	232
领导者的不同类型	241
合理把握宽严之道	245
领导者要管住自己	249
领导者的权力与权威	251
追求“不言之教”的境界	260
表扬与批评的艺术	262





第 一 章

中国传统管理思想的基本要义

当前，中国式管理一经提出就引起了学界与业界的极大关注和争论，也成为过去几年里业界管理培训中的热点。管理不只是工具、技术和方法，也是一种文化。它影响的方面很多，产生的后果也十分深远。改革开放以来，我国管理界历经日本式、美国式、欧洲式等管理方式方法的引进和推广，诱发了大家对于中国式管理的探讨和思索。在探讨“中国化的机关管理”之前，也应从了解中国传统管理的基本要义开始。



■ 文化比较的视角看中国传统管理思想

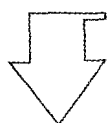
管理是一种文化现象，无论何种层次、何种规模的管理活动都离不开特定的历史条件和民族文化背景，而管理思想也无不深深镌刻着民族文化的印迹。中国是四大文明古国之一，具有浓郁东方特色的中华文明源远流长，中国古代有许多成功的管理经验，也形成了独具特色的中国传统管理文化，在社会经济发展过程中曾发挥了重要的作用。

1. 中国传统管理思想的价值取向

中国传统的管理思想集中反映在诸子百家的著作之中，其管理理论以国（组织）及国人（组织中人）为研究对象，思想主要体现在以富强为君主治国之目标，以富足、自由、快乐为国人之生活目标；视“仁”为君、臣个人修养以及为政的指导，视“礼”为君臣为政的行为原则；尊重民众的自由意志，不愚民；反对家天下，倡导有德者居之。至于如何治理国家，孔子提出了以下原则：重视制度，寓德于政，举直任贤，以正行政；以礼致和，以恕息争端；以惠养民，以义使民；促进经济繁荣，使百姓安居乐业；使用民力合量、合时、合法，以道致富；无为而治，当以上诸原则得到实施时，国将无为而治；等等。总的来看，中国传统管理思想的基本价值取向表现在以下几个方面。

——以仁为本。这个传统管理哲学是以“人”为核心而建立





起来的，孔子说：“仁者，人也”，“仁者，爱人”，“天地之间人为贵”。他认为能做到“博施于民而济众”的人，不仅是“仁人”，而且是“圣人”，以人为本是儒家学说管理思想最鲜明、最重要的特色和标志，孟子“行仁政而王，莫之能御也”，告诫了数朝数代的管理者要“重民”，民贵君轻，要通过“养民”，“富民”，“惠民”的方式，达到“得民心”的目的，实现对国家的治理。

——中庸之道。儒学所提倡的中庸之道更是多数人立身做事的原则。克己（恕）尽己（忠），内仁外礼，和而不流，中立而不倚，中正平和，是人们评价是非的标准。处理问题上人们主张调和与折中，反对过度偏激。而中庸的要点在于“时中”，无论何时，中的内容都要根据具体的情势而有所变化，这就要求管理者既能坚持正义，又能通权达变，追求在一定范围内的整体和谐。

——无为而治。“无为”是道家管理思想的最高原则，“无为”就是尊重世间万物各自发展的规律，“道法自然”，从而达到“无不为”的境地。对于管理者来说，就是要善于抓大事，把具体工作分配给具体人员和机构去做，无须事必躬亲。这样才能分工协作，权责分明，各展其长，各尽所能，管理工作就会井井有条，获得最佳效果。海尔集团在管理过程中就深谙“无为而治”的内涵，强调要为员工创造宽松的空间，管理层特别注意不要求员工完全按照自己的一套工作，给予员工更大的发挥空间，在这样的情况下，管理才可以真正做到人性化。

——以德服人。儒家管理思想的另一特色是注重领导阶层的身教，强调领导者以身作则的榜样效应，强调道德伦理的作用，其逻辑起点是“修己”（自我管理）达到“安人”（理想化的社会管理）的目的。主张“修身、齐家、治国、平天下”。孟子在《公孙丑上》中对此作了深刻的阐述：“以力服人，非心服也，力不赡

也。以德服人者，心悦诚服也”。因此，成功的领导者，要自觉地协调他人与社会的关系，从立身正己做起，树立自己的人格魅力，达到“以德服人”的目的。

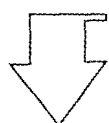
2. 中国传统管理模式的基本支撑点

中国传统思想文化虽然学派众多，典籍汗牛充栋，但从根本上看，其出发点和落脚点都是为了提出一套治国安邦的万全之策。正如司马谈在《论六家之要指》中所说：“天下一致而百虑，周归而殊途。夫阴阳、儒、墨、名、法、道德，此务力治者也。”因此，中国传统文化也可说是一种“管理型”文化。由于特定的地理、历史和社会条件的决定，虽然诸子百家的管理思想各自不同，但从两汉开始一直以儒家为主干，儒道交融，吸收各家之长，形成了相当稳定的统一的基本构架和模式。这种构架和模式的基本点是管理的人本观、整体观、协和观和经权观。

人本观是中国传统管理思想的核心，它把人作为管理活动的出发点和归宿，一切管理都以“修己”作为起点，达到“安人”的目标。“道之以政，齐之以刑，民免而无耻；道之以德，齐之以礼，有耻且格”，这是儒家管理思想的最高纲领，也是这种人本观的理论基础。中国传统管理思想的人本观具体表现为管理的人道原则、心理原则和主体性原则。

整体观是中国传统管理思想的基础。它把管理作为一个统一的整体和过程，以力求达到社会与自然、管理系统与外部环境、管理组织内各种组成和状态的最佳和谐为目标，把管理的各个要素和功能组成为一个统一的有序结构。在具体操作上，这种管理整体观表现为以计划为依归，以组织为工具，以领导为中心，以





控制为根本，以训练为起点，形成一个有机联系的管理系统。

协和观是中国管理思想的灵魂。它以追求管理系统的协调、和谐、稳定为目标。在生产管理上实现“天人合一”，在社会管理上实现“天下一家”，在人事管理上实现“知行合一”和“情理合一”。管理不仅是一种科学的理性操作，更是一种人们所创造的艺术境界。这种管理的理想境界即是孔子的“从心所欲，不逾矩”，也就是老子的“无为而无不为”。

经权观是中国管理思想的规范。“经”指“变中不易的常理”，即管理中普遍的稳定的原则；“权”指“应变的权宜”，即根据时空和势态变化而不断改变着的方法和策略。它要求“执经达权”，即根据普遍的管理原则和事物运动的客观规律，来选择和确定合适的管理策略和方法，最后达到管理的目标。

3. 中西管理思想各有优劣

美国学者克劳德·小乔治曾经说过：“从《墨子》、《孟子》和《周礼》的古代记载中，已经可以看到当时中国人早已知道组织、计划、指挥和控制的管理原则。”而在同时，西方对于管理思想也有着更深刻、更系统的论述，从泰勒、法约尔、梅奥到孔茨、西蒙、德鲁克，西方国家凭借着成熟的市场经济优势利用经济一体化、科教信息化的时机，将其管理理论和管理方式传播到世界各国。

中西管理思想是在各自特定的社会历史条件中发展起来的，从管理历史的实践检验的结果来看，它们各有所长也各有所短。

中国传统管理思想的优点主要是：重视发挥人在管理中的能动作用，注意各种管理因素的协调平衡，善于从整体的长远的管

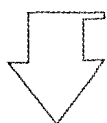


理目标出发来决定各种管理措施。中国的传统管理思想闪耀着辩证法的异彩，具有顽强的生命力，在现代的管理中仍可以发挥重要的作用。日本及亚洲“四小龙”的崛起，都得益于对这种中华管理文化的借鉴。

但是，中国传统管理思想是在封建的农业社会的土壤中生长起来的，它有自身先天的缺陷：一是缺乏与近代工业生产和科学技术的有机联系；二是缺乏与市场经济的紧密联系。它自身也没有形成系统的科学形态。在管理思想的各种长处中本身也包含着各种弊端：人本观既把人放在管理的中心地位，却不重视个人的价值和独立的人格；整体观既科学地把管理诸要素及过程作为一个有机整体，这个整体却又可能成为失去活力、缺少个性、束缚生产发展的樊笼；协和观既正确对待自然、社会的各种辩证关系，注意保持管理系统的和谐稳定，又可能成为反对变革、摒弃竞争、害怕冒险的强大心理惯性；经权观辩证地处理了管理过程中的变与不变、运动与静止的对立统一关系，但“天不变、道亦不变”，万古不变的“经”就可能成为社会进步、组织更新、模式变革的极大障碍。传统管理思想中的许多信条，如“不患寡而患不均”、“何必曰利”、“父母在不远游”、“子为父隐”，等等，不仅在历史上成为管理方式变革和生产力发展的绊脚石，而且在今天改革开放和建立社会主义市场经济体制中，仍是沉重的历史包袱。

西方管理思想是与近代大工业生产及科学技术的发展紧密联系在一起，经历了科学管理运动之后所产生的各种管理理论，更是直接为现代市场经济服务的，因而形成了它自身的优点。主要表现在：善于运用科学技术的最新成果，在试验和逻辑分析的基础上进行严格的控制和严密的管理，注意引进竞争机制，提高整个管理活动的效率，不断根据管理实践的结果来变革管理模式





和创新管理理论，重视发挥个人的能力和专长，充分利用法律和契约在管理中的作用等。

然而，西方管理思想的这些优点也伴随着诸多弊端：各种“管理科学”都重视对管理的理性分析，但这种过分重视理性的传统却造成了忽视人的主观能动性，无视人的心理情感的结果。对管理中的某一要素进行了深入的科学的逻辑分析，总结出某一管理方面的规律，但却往往把这局部的规律看成是整个管理活动的普遍法则，产生了以偏赅全、好走极端的弊病。例如，“科学管理理论”是极端的唯理性论；“行为科学理论”却走上另一极端唯人性论；“管理科学学派”迷信“组织中心”和“技术中心”，强调专业化、规范化、严密化、制度化，再次走到把人机器化的极端；当代“新潮派”则片面鼓吹“价值观念”的作用，又摆向了相反的另一极端。现代西方的管理日益趋向复杂化，这种复杂化带来了新的矛盾，产生了被称为“帕金森效应”的弊病；管理技术的复杂化造成了片面追求管理的数字化、模型化和计算机化的倾向，无视人的心理情感因素和管理艺术的丰富性，以致成为被美国人称为对“象牙之塔中的分析和理财手段的迷信”。

中西方管理思想各具自己的长处和短处，而且优劣共生、利弊相通。这就是所谓“文化悖论”的一种普遍的、必然的现象，值得注意的是，这种长处和短处，在中西管理思想中往往具有对应和互补的关系。因此，中西管理思想的交流、移植和融合，中国传统管理思想在新的历史条件下的改造和重建，是一种必然的历史发展趋势。