

管理学智慧

为官的定理

张智光 著



为官之道 “271条软定理”

长期的管理学研究和教育以及管理实践和咨询等活动中，针对重要的管理理论与实际问题，以管理学家独到的眼光和智慧提炼出来的为官之道——“软定理”，故曰“管理学智慧：为官的定理”。



南京大学出版社

管理学智慧

为官的定理

张智光 著



南京大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

管理学智慧:为官的定理 / 张智光著. —南京:
南京大学出版社, 2015.1

ISBN 978-7-305-14706-7

I. ①管… II. ①张… III. ①管理学—通俗读物
IV. ①C93-49

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2015)第 023496 号

出版发行 南京大学出版社

社 址 南京市汉口路 22 号

邮 编 210093

出 版 人 金鑫荣

书 名 管理学智慧:为官的定理

著 者 张智光

责任编辑 田 雁

编辑热线 025-83596027

照 排 南京紫藤制版印务中心

印 刷 南京爱德印刷有限公司

开 本 880×1230 1/32 印张 7.375 字数 201 千

版 次 2015 年 1 月第 1 版 2015 年 1 月第 1 次印刷

ISBN 978-7-305-14706-7

定 价 26.00 元

网址:<http://www.njupco.com>

官方微博:<http://weibo.com/njupco>

官方微信号:njupress

销售咨询热线:(025)83594756

* 版权所有,侵权必究

* 凡购买南大版图书,如有印装质量问题,请与所购
图书销售部门联系调换

作为教授，我给“学者”以诲育；
作为学者，我给众人以启迪。

作为作者，我给读者以点悟；
作为读者，我给智慧以厚积。

作为专家，我给职官以引示；
作为职官，我给同仁以激励。

作为丈夫，我给妻子以温慰；
作为父亲，我给孩子以勉励。

作为旁观者，我给当局者以警醒；
作为当局者，我给吾自身以策厉。

这些都汇聚成——

《管理学智慧：为官的定理》。

前言

本书是我于2013年2月完稿的《管理学智慧：为人的定理》的姊妹篇，其内容源自我在20多年的管理学职业生涯中所积蓄的创新论点。本书的创作过程可以追溯到2005年。当时，我从自己主编的著作《决策科学与艺术》（科学出版社，2006年出版；2007年获江苏省第十届哲学社会科学优秀成果奖三等奖）中摘取了一些自己原创的精粹文字，以“本书妙语撷粹”的形式放在书末，以便引起读者的阅读兴趣。虽然那部分内容最终因篇幅所限被删除，但却埋下了“为官的定理”的“种子”。也许是受到“为人的定理”的催化作用，这颗“种子”很快就生根、发芽、生长……从此，我就开始收集和积累散落在自己管理学论文和著作中的一些有价值的新论点，以及一些尚未发表的奇思妙想，包括我在授课或做讲座中产生的“灵光一现”。当时并没有以出版为目的，只是觉得这项工作很有意义，也很有意思。直到《管理学智慧：为人的定理》即将完稿之时，我才明确并坚定了撰著和出版《管理学智慧：为官的定理》的念头。希望能够用精炼、精彩、精致的管理“软定理”，让深奥的管理理论从象牙塔上走下神坛，给没时间阅读大部头管理学著作的广大实际管理者送去福音。经过一年半的紧张创作，如今这本书终于脱稿了。这样，两集姊妹篇著作可以同时问世，以形成“掎角之势”，产生更好的整体效应。

如果说《管理学智慧：为人的定理》是从管理学的视角看人

生哲理，那么《管理学智慧：为官的定理》就是从人生哲理的视角看管理学。有道是：做官先做人，做官亦做人；为人乃是为官之本，为官立于为人之基；为官一阵子，为人一辈子……因此，管理者应当首先懂得如何“为人”，而后才能学会怎样“为官”。反过来，管理科学中的决策、沟通、心理学、创新、运筹和控制等理论和方法也适用于日常生活和工作，从而可以进一步提高管理者和非管理者的“为人”水平。总之，“为人的定理”是“为官的定理”的基础，而“为官的定理”是“为人的定理”的深化。

本书的“官”即管理者，包括党政机关、企事业单位、社会团体和军队等各类组织的各层次和各领域管理人员。“为官”就是指从事管理工作，它与“做官”或“当官”等词之间存在着微妙的区别。现阶段，大多数实际管理者并不是管理专业的科班出身。他们从实践经验中悟出了一些管理的道理，再通过接受管理培训和自学，陆续掌握了一些管理学知识。但由于缺乏系统的学习和训练，他们在实践中还难以游刃有余地综合运用这些管理理论，因此对科学管理方法的应用还只是一种偶然和自发的行为，而不是一种必须和自觉的过程。

然而，实际管理者要想系统学习管理理论，还是有一定困难的。管理理论博大精深，管理学著作种类繁多，而且动辄就是洋洋洒洒上百万字的大部头鸿篇巨著，许多内容抽象而晦涩，还包含了大量的数学模型。因此，实际管理者没有那么多时间细细研读和深入探究，如果是初学者更加难以在短期内“找到感觉”，也许一下子就失去了兴趣。而短小精悍的“为官的定理”能够很好地破解这一难题。本书在写作风格上延续了姊妹篇《管理学智慧：为人的定理》的软定理特点——“既比格言科学，又比定理艺术”；在选题依据上以实际管理中的常见难题为对象，以管理

学理论体系为依据;在内容来源上既有作者已经发表的论文和著作里的精妙观点,也有首次发表的创新见解;在表现方式上将复杂的管理理论体系转化为一条条既相互独立又相互关联的短小精悍、富有哲理、精彩明晰的软定理。因此,本书的软定理并不是现代管理理论的简单摘录或“翻译”,而是针对实际管理问题注入了作者的新思想、新观点、新理论、新体验和新解读,并上升到管理哲学的高度,再以反复打磨的原创性文字加以精心润泽。简言之,本书的特点可以概括为三点:科学观点、文学语言和哲学思考。这些特点使本书阅读起来通俗易懂、引人入胜,细细咀嚼后又会觉得涵义深刻、颇受启迪,从而达到“初学者读了不觉得深,高手读了不觉得浅”的效果。

我们知道,将浅显的道理上升为复杂的理论是一件了不起的工作,但是将一个庞大而深奥的理论体系表述得十分轻松、简捷、明了、实用,则是一件更加困难的事情。这不仅需要对管理学理论体系十分精通,而且需要对实际管理工作非常了解,并且具备搭建理论和实践之间桥梁的功力。面对这一挑战,我曾经取得的丰硕的管理理论研究成果和所经历的多种实践角色(诸如企业和高校的管理者和被管理者、管理培训者、管理咨询专家、企业机械工人和技术人员等)着实帮了大忙。此外,为了能够很好地完成这项工作,我还特意拟定了软定理的创作原则:

既不可太具体而失去普适原理,

也不可太抽象而失去现实意义。

既不可太直白而失去想象余地,

也不可太朦胧而失去明澈启迪。

既不可太科学而失去可读魅力,

也不可太艺术而失去理论依据。

既不可太整体而失去个体独立，
也不可太零散而失去完整体系。

按照这些原则，本书实现了将管理理论由厚变薄、由难变易、由深厚变深刻的目标。如此，正好契合了“由薄变厚，再由厚变薄”的学习方法。一方面，本书能够满足管理理论和实践的初学者“由薄”入门，并为“变厚”培养兴趣、奠定基础的需要；另一方面，又能满足阅读过许多大部头管理学著作和/或具有丰富管理实践经验的管理高手“由厚”凝练出管理精髓——“变薄”的需求。书中对那些取材于作者已经发表的著作和论文的软定理还标上了脚注，以便读者进一步查阅，从而实现“由薄变厚”。

在本书中，我精选出一些重要的管理理论与实际问题，创作了271条为官软定理，划分为4篇9个部分。其中，第一篇“理念篇”包括“特质——影响理念”和“理念——决定行动”两部分，第二篇“谋划篇”包括“计划——管理起步”和“决策——计划起步”两部分，第三篇“执行篇”包括“组织——执行机制”、“领导——执行动力”和“控制——执行制导”三部分，第四篇“集成篇”包括“分解：管理金字塔体系结构”和“整合：管理金字塔协同运行”两部分。

为了检验本书的价值和效果，在正式出版之前，我已多次在管理讲座中引用了本书的内容，甚至还为领导干部做过与本书同名的报告——“管理学智慧：为官的定理”，得到了实际管理者、管理学学者和初学者等各类听众的共鸣和赞赏。许多人向我索要讲座的PPT文档，并期待此书早日问世。其实，本书的出版已大大超前于我的原定计划，这要感谢南京大学出版社田雁编辑的积极推进，更要感谢江苏省科学技术协会设立于江苏省系统工程学会的“科技思想库基地”的资助！同时，作为该基

地的首席专家,能为这一科技思想宝库再添一份新成果,我也感到十分荣幸。

本书适合各类管理人员、各级官员、公务员、职场精英、相关学者、管理教育者,以及有志从事管理事业的大学各类在校生和社会公众等阅读。另外,也适合于家长和老师等“准管理者”,以及希望将管理理论和方法运用于日常学习、工作和生活的“非管理者”。由于创立为官软定理是一项高难度的工作,因此本书一定存在诸多不完善之处。希望读者能够与我互动,多提宝贵意见,以便共同完善“为官的定理”。

张智光

于南京“紫湖林”

2014年8月10日

005

目 录

第一篇 理念篇	001
一、特质——影响理念	003
1. 为官正道	003
2. 为官心态	003
3. 当官,谁还不会?	004
4. 让做官回归管理	004
5. 破“管理科学无用论”须解四力	005
6. 管理者应当是知识的通才	006
7. 管理者应当兼具知识和文化	007
8. 管理者应当兼具科学和艺术特质	007
9. 人格魅力与个人崇拜	009
10. 魅力型领导者	010
11. 变革型领导者	011
12. 决策者的 SRS 综合素质	011
13. 理论、经验与创新	012
14. 口才	012
15. 雄辩是沟通的大敌	013
16. 亲自高明	013
17. 常见的决策者类型	014
18. 遗漏的决策者类型	015
19. 适度乐观与自信	016

20. 决断能力的多重矛盾统一性	017
21. 守旧口头禅	018
22. 马基雅维利主义	018
23. 自我监控——坦诚还是虚伪？	019
24. 适度自尊	020
25. 官场酒文化	021
26. “顶牛”博弈	021
27. 拥戴	021
28. 关注点决定管理者品质	022
二、理念——决定行动	023
29. 为官启蒙：何为管理？	023
30. 管理就是决策	023
31. 驾驭	024
32. 物理学 VS 事理学	025
33. 乐手 VS 指挥	025
34. 技术 VS 管理	026
35. 管理决定技术	027
36. 管理误区：不科学的说法	028
37. 管理误区：伪科学的说法	028
38. 绩效=效果+效率	029
39. 管理既是科学又是艺术	030
40. 管理 VS 政工	031
41. 为官的快感	031
42. 为官的心理准备	032
43. 乌纱帽的奴隶	033
44. 逆管理	033

45. 破立之外的手段	034
46. 挖出来的政绩	035
47. 战略接续的政绩难题	035
48. 亲自	036
49. 空话说得再实还是空话	037
50. 政治是一把双刃剑	038
51. 创新的定义	039
52. 创新的内容	039
53. 创新之“超”	041
54. 警惕“成功为失败之母”	041
55. 谁说的并不重要	042
56. 人性假设	042
57. 个体理性与集体理性	043
58. 组织哲学	043
59. 信念的归宿不该在墙上	043
60. 企业宗旨——创造顾客	044
61. 计划经济错在哪儿?	044
62. 自组织理论的哲学启示	045
63. 开放系统	046
64. 理念,远远不够	046

003

第二篇 谋划篇..... 049

三、计划——管理起步

65. 计划——管理的第一步

66. 设计图与施工图

67. 新官上任做什么?

目
录

68. 计划——桥梁抑或彩虹？	053
69. 计划与计划经济	053
70. 计划的通式	054
71. 问题是个好东西	055
72. 问题的识别	055
73. 问题的诊断	056
74. 远虑与近忧	057
75. 战略,稳定还是适应？	058
76. 战略规划 VS 战略实施	058
77. 不以大小论成败	059
78. 竞合战略	059
79. 成本领先战略	060
80. 差异化战略	060
81. 多元化战略	060
82. 城市战略——特色才是灵魂	061
83. 滚动计划	062
84. 情景计划	062
85. 计划的调整	063
86. 计划的废止	063
四、决策——计划起步	064
87. 决策——计划的第一步	064
88. 决策型浪费是最大的浪费	065
89. 南辕北辙	065
90. 决策,不相信速决	066
91. 决策,无标准答案	066
92. 决策要素的常见错误	067

93. 决策之难:对象是“软的”	069
94. 决策之难:环境是“软的”	069
95. 决策之难:目标是“软的”	070
96. 决策之难:约束是“软的”	070
97. 决策之难:方案是“软的”	071
98. 决策之难:规则是“软的”	071
99. 决策之难:程序是“软的”	073
100. 决策之难:主体是“软的”	073
101. 决策之难:效用是“软的”	075
102. 决策之难:情感是“软的”	076
103. 决策之难:实施是“软的”	077
104. 决策之难:结果是“软的”	078
105. 决策的科学性与艺术性	078
106. 决策目标的设定原则	079
107. 决策目标的常见错误	080
108. 多目标的艺术	081
109. 逆向目标	082
110. 目标与约束谁更重要?	083
111. 约束条件的突破	083
112. 决策的禁忌	084
113. 多数人赞成的未必是好方案	085
114. 一次性表决未必公正	085
115. 票决	086
116. 参与式决策	087
117. SWOT 分析的误区	088
118. 决策分析,不该是“遮羞布”	089

119. 决策分析,不该是“花拳绣腿”	090
120. 决策分析,不该是“最终拍板”	090
121. 决策分析,不该是“一次性交易”	091
122. 决策的结构化	091
123. 决策风险取决于信息	092
124. 竞争型决策	093
125. 群体决策 VS 个体决策	094
126. 目标—手段链	094
127. 头脑风暴	095
128. 政策仿真	096
129. 决策失败≠决策失误	097

第三篇 执行篇..... 099

006

五、组织——执行机制	101
130. 组织——执行的机制保障	101
131. 组织结构的软硬件	102
132. 统一管理的难题	103
133. 战略性治理呼唤“终身制”	104
134. 利益服从的误区	104
135. 科层组织理论——成也理想,败也理想	105
136. 组织制度与人格魅力——谁更重要?	107
137. 权力为什么失灵?	107
138. 个人权力的来源	108
139. 让权力退至后台	109
140. 责权利统一的三个层次	109
141. 集权与分权	110

142. 分权与授权	111	
143. 不会授权就不会管理	111	
144. 授权的原则	112	
145. 权力的制约	112	
146. 决策审批者	113	
147. 民主化,很美很复杂	114	
148. 假民主	115	
149. 非正式群体	115	
150. 同质与异质群体	116	
151. 组织的凝聚力	116	
152. 地位	117	
153. “一刀切”——秘书干的活	117	
154. 程序比结果重要?	118	
155. 因事设职还是因人设职?	119	007
156. “干部就是决定的因素”	120	
157. 选拔干部的难处	120	
158. 何优则仕?	122	
159. 工作设计	122	
六、领导——执行动力	123	
160. 领导——执行的内在动力	123	
161. 领导的本质——非强制性	124	
162. 若领导者不领导.....	125	
163. 领导理论的“家谱”	125	
164. 各层次领导者的领导时间	127	
165. 衡量激励程度的等级	128	目
166. 内容型激励:需要的层次	128	录

167. 内容型激励:层次的效果	129
168. 过程型激励:目标的设置	129
169. 过程型激励:期望的提高	130
170. 过程型激励:公平的莫立	131
171. 反馈型激励:行为的强化	131
172. 综合型激励:系统的构建	132
173. 高贵与卑微	133
174. 不公平——吃力不讨好的管理	134
175. 相对公平	135
176. 竞争——动力源和凝聚力源	136
177. 奖励的时效性	137
178. 真伪领导命题	137
179. 怎样做小组组织的领导者?	138
180. 给好处不如给选择	138
181. “间接”是一种智慧与进步	139
182. 圈内人	139
183. 领导行为因工作情境而异	140
184. 领导行为因人而异:静态权变	141
185. 领导行为因人而异:动态权变	142
186. 领导行为因工作与人而异	142
187. 压力、动机与绩效	143
188. 完美与实用主义者	143
189. 成功沟通的条件	144
190. 会议	144
191. 沟通媒介:现代 VS 传统	145
192. 非正式沟通渠道	145