

献给广大教育干部的好书之

学校 管理谋略

毕天璋 任民 编著

“故上兵伐谋，其次伐交，其次
伐兵，其下攻城。”

——《孙子·谋攻》

“务善策者无恶事，无远虑者有
近忧。”

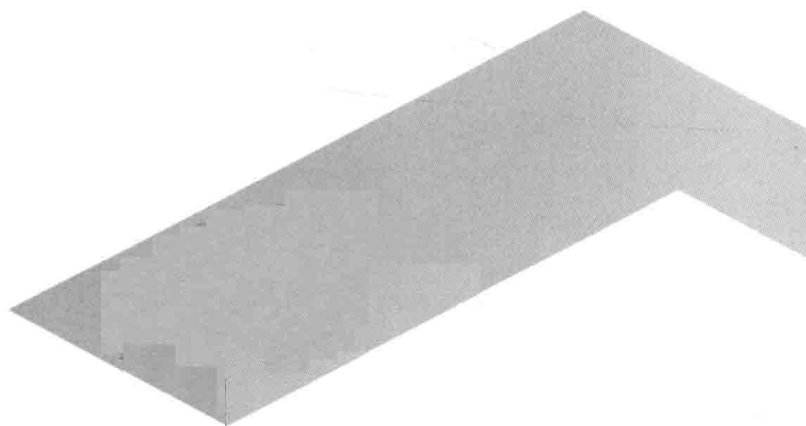
——《素书六章》

河南人民出版社

献给广大教育干部的好书之

学校管理谋略

毕天璋 任民 编著



河南人民出版社

图书在版编目(CIP)数据

学校管理谋略/毕天璋,任民编著. - 郑州:河南人民出版社,2004. 10

ISBN 7-215-05568-X

I. 学… II. ①毕…②任… III. 学校管理-研究
IV. G47

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2004)第 091224 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:5723341)

新华书店经销 郑州市毛庄印刷厂印刷

开本 890 毫米×1240 毫米 1/32 印张 9.25

字数 229 千字 印数 1-10 000 册

2004 年 10 月第 1 版 2004 年 10 月第 1 次印刷

定价:18.00 元

序 言

谋略是领导的哲学和艺术。掌握领导的哲学和艺术,可以把我们的领导行为提升到一个新的水平。中华民族是一个善于谋略的民族,古代的吕望、孙武、诸葛亮,现代的毛泽东、邓小平,都是伟大的谋略家,他们把中国的历史演绎得有声有色,成就了许多惊天动地的事业。这一份历史遗产我们应当很好地继承。

在我国古代,谋略的概念使用得十分频繁,而且有“阴谋”和“阳谋”之分。需要特别说明的是,这里的“阴谋”不是怀有险恶用心的“阴谋诡计”之“阴”,而是源于中国古代哲学的“阴阳表里”之“阴”。“阳谋”是指用阳刚的、公开和常规的方式解决问题。“阴谋”是指用柔性的、隐蔽和奇巧的手段来解决问题。儒家讲仁义,属于“阳谋”;道家、兵家讲机变,属于阴谋。“阳谋”和“阴谋”互为表里,相辅相成,都是不可缺少的。所谓“能柔能刚,其过弥光”,“刚柔相济”,“为无为之事”,就是这个意思。在内容上兼顾阴阳,把刚性管理与柔性管理有机地结合起来,这是本书的一个特色。

本书的两位作者,长期从事校长培训的的教学和管理工作,熟悉中小学学校管理和校长素质的现状,并且具有一定的理论功底。本书从谋略的角度研究校长的领导行为,在国内具有一定的首创性,它大大地拓展了学校管理研究的领域。

我们的领导者,不仅仅应当是优秀的实干家、执行者,更应当成

为足智多谋的谋略家,这是当今创新成为我们民族灵魂的时代对领导行为提出的新的要求。另外,随着教育管理领导体制改革的深入,校长作为学校的法人代表,其管理的主体意识和决断能力对于学校的发展与存亡具有决定性的作用。因此,掌握学校管理谋略的理论与方法,就成为校长必备的基本素质之一。

提出学校管理谋略的概念,并形成内容体系付梓出版,是对学校管理领域的一个贡献。在教育干部培训教学实践中,以本书初稿为蓝本开设的《学校管理专题》,很受中小学校长的欢迎,取得了理想的教学效果。该专题被评为2004年河南省教育干部培训精品课程一等奖。事实说明,掌握学校管理谋略的理论与方法,确为中小学校长提升自身学校管理能力所必需,在学校管理领域具有深刻的现实意义与广阔的研究前景。

本书由上下两篇构成。上篇主要论述谋略的一般原理和方法论基础;下篇则根据管理的各个要素,借鉴历史,论述各个方面的管理谋略。上下两篇互为表里,把理论论述与指导实践融为一体。具体说,本书有以下特点:第一,前沿性——本书力求追踪当代教育和管理理论的前沿动态,因而能满足广大校长理论充电和开阔眼界的需要。第二,操作性——认真总结当前学校管理的理论成果和实践经验,力求反应学校管理中暴露出的主要矛盾并探寻解决问题的良方,提供了大量的操作方法和咨询建议供校长们参考。第三,趣味性——以历史典故和现实案例引路,寻求管理学的一般原理与古往今来的谋略实践的结合点,阅读起来,生动有趣。相信,本书会成为广大学校管理者的良师益友,对其他领域的管理人员也有一定的借鉴价值。

当然,准确全面地揭示学校管理谋略本质、建立学校管理谋略的理论体系是一个宏大的系统工程,本书在这方面迈出了可喜的第一步。可以预见,本书定能引发对于学校管理谋略的进一步深入研究,

促进学校管理向新的水平提升。

河南大学副校长、教授 赵国祥

2004 年 10 月

目 录

上篇 学校管理谋略基础

一、学校管理谋略的一般原理	3
1. 谋略	
——领导的哲学与艺术	3
2. 深、远、奇、巧	
——谋略的四大特征	6
3. 多想出智慧	
——谋略是艰苦的脑力劳动	8
4. 智慧之邦	
——中国重视谋略的优良传统	11
5. 毛泽东的战略思想	
——中国谋略发展的新阶段	13
6. 软科学的诞生	
——谋略向科学化进军	16
7. “多算胜,少算不胜”	
——谋略的重要意义	18

- 8. 天时、地利、人和
——谋略成功的前提条件 21
- 9. 失策
——谋略不周的恶果 24

二、学校管理谋略的方法论基础 27

- 1. “按照实际情况决定工作方针”
——管理谋略的唯物论之一 27
- 2. “没有调查研究就没有发言权”
——管理谋略的唯物论之二 29
- 3. 以人为本
——现代学校管理的重要指导思想 31
- 4. 牵牛要牵牛鼻子
——抓住主要矛盾的辩证法 35
- 5. 战略藐视与战术重视
——全局谋略与局部谋略的辩证法 37
- 6. “凡战者，以正合，以奇胜”
——机动灵活与照章办事的辩证法 40
- 7. “能柔能刚，其国弥光”
——刚柔相济的辩证法 42
- 8. 无为无不为
——“无为”与“有为”的辩证法 45
- 9. “过犹不及”
——适度谋略的辩证法 47
- 10. “坏事能够变成好事”
——祸福、利弊的辩证法 50
- 11. 重在化解
——矛盾统一的辩证法 52

12. “失败是成功之母”	
——矛盾转化的辩证法	54
13. “执古御今”	
——继承与创新的辩证法	57
14. “流水不腐,户枢不蠹”	
——不断创新的辩证法	60
15. 兼权熟计	
——决策优化的辩证法	62
16. 丁谓建皇宫,一举三得	
——管理谋略的运筹学原理	64
17. 改革与开放	
——管理谋略的有序原理	67
18. 一加一大于二	
——管理谋略的整体原理	69
19. “吃一堑,长一智”	
——管理谋略的反馈原理	72
20. “有理、有利、有节”	
——必要性、可能性与现实性的辩证法	75
21. 顾全大局	
——局部利益与全局利益的辩证法	78
三、学校管理谋略的过程和方法	81
1. 知彼知己	
——有效管理谋略的基础	81
2. 预测	
——确定管理目标的前提	83
3. 确定目标	
——管理谋略的定向	86

4. 假设和验证	
——谋略过程的两个基本环节	89
5. 方案的选择	
——管理谋略优化的关键	91
6. 逻辑推理与假设检验	
——管理谋略的两种主要思维模式	94
7. 谋略的实施	
——从谋略到实效的必由之路	96
8. 策略	
——谋略结果的表现形式	99
9. 面对面与背靠背	
——专家咨询的两种方法	101
四、谋略忌讳	104
1. 主观武断	
——谋略自觉性缺乏的表现	104
2. 优柔寡断	
——谋略果断性缺乏的表现	106
3. 任人唯亲	
——谋略气度狭小的表现	109
4. 嫉贤妒能	
——谋略性格不良的表现	111
5. 争功邀赏	
——谋略动机不纯的表现	113
6. 偏听偏信	
——谋略客观性缺乏的表现	115
7. 成见与偏见	
——谋略中主观主义的两种表现形式	118

下篇 学校管理谋略类编

一、自我修养的谋略	123
1. “智者不惑,仁者不忧,勇者不惧” ——校长素质修养的目标	123
2. “立人之道曰仁与义” ——以德立身的谋略	125
3. 自知者明 ——正确认识自己的谋略	127
4. “主不可以怒而兴师,将不可以愠而致战” ——自我控制的谋略	129
5. “亢龙有悔” ——谦恭自守的谋略	131
6. “人而无恒,不可以作巫医” ——持之以恒的谋略	134
7. “宰相肚里能撑船” ——容忍的谋略	135
8. “祸福在君,不在天时” ——人定胜天的谋略	137
9. 子路闻过则喜 ——从别人的批评中完善自己的谋略	139
10. 眼前形势胸中策,缓步徐行静不哗 ——培养从容不迫、指挥若定的大将风度	141
11. 开诚心,布公道 ——以诚待人的谋略	143
12. 桓公好紫 ——重视表率的作用	146

13. 部属有劳,主管有功

- 副职与正职协调关系的谋略 148

二、全局决策的谋略 150

1. “不战而屈人之兵”

- 最优选择的谋略 150

2. “饭要一口一口地吃”

- 各个解决的谋略 152

3. “故胜兵若以镒称铢”

- 集中优势兵力的谋略 154

4. “将飞者翼伏,将奋者足踞”

- 蓄势待发的谋略 156

5. “君子以思患而预防之”

- 防患于未然的谋略 158

6. 不富无以为仁

- 聚财的谋略 160

7. 令之以文,齐之以武

- 教师队伍建设的谋略 163

三、工作手段谋略 165

1. “用师者王”

- 善用智囊的谋略 165

2. “避其锐气,击其惰归”

- 选择时机的谋略 167

3. “随风潜入夜,润物细无声”

- 暗示的谋略 169

4. “先打分散孤立之敌,后打集中强大之敌”

- 由易到难的谋略 171

5. “攻其无备,出其不意”	
——出奇制胜的谋略	173
6. “南门徙木”	
——典型引路的谋略	175
7. “凡治众如治寡,分数是也”	
——健全组织的谋略	177
8. “小惩而大戒,此小人之福也”	
——善用惩罚的谋略	179
9. 道是无情却有情	
——常规管理的谋略	181
10. 天下非一人之天下	
——参与管理的谋略	184
11. “浓绿万枝红一点,动人春色不须多”	
——形成特色的谋略	186
12. 后人发,先人至	
——后来居上的谋略	189
13. 大鹏一日同风起	
——善于借势的谋略	191
14. 学会弹钢琴	
——科学调度的谋略	193
四、用人的谋略	196
1. “故法不能独立,得其人则存,失其人则亡”	
——重视人才的谋略	196
2. “得其精而忘其粗,得其内而忘其外”	
——识别人才的谋略	198
3. 三个臭皮匠,赛过一个诸葛亮	
——优化人才结构的谋略	200

4. 道不同不相为谋
——组建领导班子的谋略 202
5. 内举不避亲,外举不避仇
——任人唯贤的谋略 204
6. 管鲍分金
——心理换位的谋略 206
7. “善用人者为之下”
——礼贤下士的谋略 208
8. “视卒如爱子”
——情感投资的谋略 210
9. “将能而君不御者胜”
——大胆使用干部的谋略 212
10. 疑人不用,用人不疑
——信任下级的谋略 214
11. 望梅止渴
——前景激励的谋略 216
12. “臣乃今日请处囊中耳”
——提倡毛遂自荐的谋略 218
13. 善任左右手
——善用助手的谋略 220
14. 炼出五色石,好去补青天
——培养干部的谋略 222
15. 使智、使勇、使贪、使愚
——合理用人的谋略 224
16. 观人有术
——知人善任的谋略 226
17. 朝三暮四
——激励方式选择的谋略 229

18. 求之于势,不责于人
——给人以动力的谋略 231
19. 施无法之赏,悬无政之令
——通权达变的谋略 233
20. 兵识将意,将识士情
——千群心理相容的谋略 235
21. 攻心为上,攻城为下 心战为上,兵战为下
——以情服人的谋略 237
22. 物以类聚,人以群分
——对待非正式群体的谋略 239

五、公共关系的谋略 242

1. 礼之用,和为贵
——公关的基本原则 242
2. “将顺其美,匡救其恶”
——对待上级的谋略 244
3. “将欲取之,必先与之”
——先期投入的谋略 246
4. “辅周则国必强,辅隙则国必弱”
——上下同心的谋略 248
5. 心诚则灵
——感动“上帝”的谋略 250
6. “树上开花”
——善于推销自己的谋略 251
7. 一把钥匙开一把锁
——区别对待的谋略 253
8. 触龙说赵太后
——说服的谋略 256

9. 掘地及泉,母子相见
——给对方找台阶下的谋略 258

六、应变的谋略 261

1. 乱云飞渡仍从容
——处变不惊的谋略 261
2. “能因敌变化而取胜者,谓之神”
——随机应变的谋略 263
3. “李代桃僵”
——必要牺牲的谋略 265
4. “此时无声胜有声”
——保持沉默的谋略 267
5. “尺蠖之屈,以求伸也”
——以退为进的谋略 269

七、了解情况的谋略 271

1. 以天下之耳听,则无不闻也
——倾听群众呼声的谋略 271
2. “履霜,坚冰至”
——见微知著的谋略 273
3. 眼见不一定是真的
——防止弄虚作假的谋略 275
4. 微服私访和化装侦查
——把握实情的谋略 277

上 篇

学校管理谋略基础