



王元瑞 魏树林 著

北京科学技术出版社

XIANDAIGUANLIYAOJUE

现代管理60要诀

122014

C93

93-47

现代管理60要诀

王元瑞 魏树林 著



S0273210

北京科学技术出版社

(京)新登字207号

现代管理60要诀

王元瑞 魏树林 著

*

北京科学技术出版社出版

(北京西直门南大街16号)

邮政编码 100035

新华书店总店科技发行所发行 各地新华书店经销

河北省三河县科教印刷厂印刷

*

787×1092毫米 32开本 9.875印张 221千字

1992年11月第一版 1992年11月第一次印刷

印数1—6500册

ISBN7-5304-1147-0/Z·493 定价: 5.10元

DM89/21

内 容 简 介

每个成功的领导者，都有一套秘不外传的管理智谋和经验。本书运用领导科学、决策学、行为科学、心理学、管理学、人才学、思维科学和智谋学的基本理论，大胆涉猎这块神秘的学术领域，认真总结了中外领导者在管理场上审时度势、因势利导，巧妙从事管理活动，成功实现管理目标的几十种行之有效的管理智谋和技法。本书内容丰富，立论新颖，语言生动，作者采用浓缩的写法，全面介绍了管理决策、用人决策、决策思维、信息搜集、人才开发、人才遴选、领导者的自我完善、领导层的群体结构、人际关系的协调疏通、时间的合理运筹，以及如何有效统御下属去实现管理目标等各种具有实用价值的管理知识。读者只要深谙此道，就可在自己从事的各个层面、各种形式的管理活动中收效获益。为此，本书不失为各级领导者和各类读者案首必备的一部好书。

序

管理学，在我国是近十年才兴起的一门新兴学科。领导科学，是管理学中的一个重要分支。它一问世，就以自己丰富的内容和迷人的魅力，受到社会各界的普遍关注。时至今日，国内出版的此类专著和译著，已经不下数百种。然而，广大读者对这门新兴学科的学习热情和浓厚兴趣，却丝毫未减，这是颇值得我们欣慰的。

我国正处在改革开放、进行社会主义现代化建设的新时期。随着科学技术的迅速发展，现代领导活动日趋复杂，生活节奏越来越快。对于日理万机、惜时如金的各级领导者，以及一些担负着各种繁重管理工作的人们来说，如何以最少的时间，去获取最有价值的管理学理论知识，就是学习中亟待解决的一个问题。作者以为，要想以最经济的时间成本去掌握现代管理学的基本理论，并运用这门科学去指导自己的管理实践，是否能采取以下较为切合实际的求学方法：其一，精心选择一两本最有代表性的管理学专著，钻进去，读深读透，系统掌握管理学的主要论点和方法，做到融会贯通，运用自如；其二，充分利用零星时间，仔细阅读一些蕴蓄丰富、选材精细，融会百家精华的管理学小册子，以开阔眼界，博采众长，不断活跃自己的思想。倘若能做到上述两点，兼顾精博，并持之以恒，学以致用，就一定能尽早步入现代管理学的殿堂，有效完善自己的管理行为。

基于上述考虑，作者为了满足广大读者在管理学领域广泛涉猎、重点汲取、循序渐进、学用结合的需要，特意从自

已多年从事管理学研究的成果中，精选一部分立论新颖、与管理实践“贴”得较紧的见解和论述，并适当借鉴、吸收一些国内外同行的最新研究成果，经过归纳整理，将其汇编成册，奉献给大家。愿本书能给读者以有益的帮助和启迪，并恳切企望得到各界师友的及时校正。

作 者

1992年4月30日于石家庄

目 录

一、关于领导的概念.....	(1)
二、领导者的 5 种类型.....	(3)
三、创造型领导人才的 6 个特点.....	(7)
四、改变无能的领导形象.....	(13)
五、领导者自我测试28条.....	(14)
六、奇妙的“热炉”定理.....	(16)
七、有趣的“宇宙大法则”.....	(18)
八、授权的艺术.....	(21)
九、随机应变.....	(23)
十、创造——寻找“交点”的艺术.....	(25)
十一、科学决策的 6 条指导原则.....	(32)
十二、注意决策前的各种“误差”.....	(35)
十三、从对立中寻求转机.....	(39)
十四、在动态中寻求最优解.....	(43)
十五、出奇创新 逆向求解.....	(47)
十六、多角度多层次“扫描”.....	(50)
十七、集中思路 “聚焦”攻关.....	(54)
十八、利用“局外”信息做出决断.....	(58)
十九、把握“一般”与“个别”的演变关系.....	(63)
二十、凭借“直觉”快速应变.....	(71)
二十一、多种决策思维的灵活运用.....	(76)
二十二、怎样确定管理目标.....	(79)
二十三、设法控制拟制方案的“程序”.....	(91)

二十四、不择手段地搜集信息.....	(102)
二十五、成才行为中的“蝴蝶效应”.....	(107)
二十六、使用人才的开发原则.....	(113)
二十七、遴选人才的目标原则.....	(123)
二十八、挣脱传统的用人模式的束缚.....	(128)
二十九、使用下属应避免人才倒挂.....	(134)
三十、用人认识“伸缩度”.....	(138)
三十一、用人行为“伸缩度”.....	(149)
三十二、个性对用人决策的影响.....	(155)
三十三、态度对用人决策的影响.....	(161)
三十四、错误知觉对用人决策的影响.....	(168)
三十五、不同类型的被使用对象.....	(171)
三十六、不同性质的用人行为.....	(183)
三十七、用人要诀之一：用当其“时”.....	(194)
三十八、用人要诀之二：用当其“位”.....	(199)
三十九、用人要诀之三：用当其“长”.....	(203)
四十、用人要诀之四：用当其“愿”.....	(207)
四十一、领导群体对领导活动的影响.....	(213)
四十二、“组阁”关键之一：核心结构.....	(218)
四十三、“组阁”关键之二：整体结构.....	(225)
四十四、“组阁”关键之三：整分合结构.....	(228)
四十五、“组阁”关键之四：沟通结构.....	(231)
四十六、“组阁”关键之五：封闭结构.....	(234)
四十七、“组阁”关键之六：弹性结构.....	(236)
四十八、微妙复杂的上下级关系.....	(240)
四十九、疏通协调人际关系的4个环节.....	(245)
五十、怎样获取上级的支持.....	(248)

五十一、怎样赢得下级的信赖·····	(251)
五十二、尽力满足下属的心理需要·····	(252)
五十三、要善于发掘下属的优点·····	(254)
五十四、与下属共同承担责任·····	(262)
五十五、应当鼓励下属冒尖·····	(266)
五十六、与下属保持等距接触·····	(269)
五十七、如何掌握激励的“度”·····	(273)
五十八、积极的激励方法·····	(277)
五十九、杀鸡儆猴·····	(281)
六十、怎样合理运筹时间·····	(285)
附 录 国外管理资料选编·····	(288)
一、塔古查的管理哲学·····	(288)
二、高级管理人员怎样运用直觉·····	(293)
三、创造奇迹的魔力——介绍考尔松的民主管 理法·····	(296)
四、常见的13种管理错误·····	(300)
五、有效分配工作的20条经验·····	(303)
六、“松下”激励员工的技法·····	(305)

一、关于领导的概念

领导，是一个多义词，它有统御、率领、指挥和引导等多种解释。

领导人才学对领导下的定义是：在一定的组织或团体内，领导者运用合法权力，统御和指引被领导者实现某个既定目标的一种较高层次的组织管理活动。

从这一定义出发，我们可以对领导作进一步的阐释：

1. 领导产生于一定的组织，又服务于一定的组织。没有领导或领导不当，任何组织或团体都不能存在和发展。

2. 领导是一种统御和指引被领导者的行为过程。现代领导必须善于运用带有强制性的推动力和非强制性的引力，对被领导者施加影响，使其去努力达到某个特定目标。

3. 领导是从管理中分化出来的高层次组织管理活动。在生产力十分落后的情况下，领导和管理是“合二为一”的。只有在生产力发展到一定程度，社会活动日趋复杂的情况下，领导才从管理中分化出来。领导与管理的目标是一致的，基本职能也是相通的，但是它们有着显著的区别，主要表现在领导统御着一个相对独立的组织或团体，如一个地、市、县、乡，或一个企业、商店、学校等，管理则执掌着这个组织或团体的职能部门，如人事、财务、物资、公务等；领导的工作属于战略性的，如确立组织或团体的目标及达到此目标的途径和步骤，制定相应的政策等，管理的工作则属于战术性的，它根据目标和政策，实施计划、组织和控制等；领导主要是对人和事的领导，处理人与人、人与事、事与事

的关系，管理则主要是对人、财、物的管理，处理着人与物、物（财）与物（财）的关系；领导强调的是组织或团体乃至社会的整体效益，管理强调的则是某项工作的效率与效益。当然，领导与管理的区别也是相对的，有时候难以截然分开。可见，领导是管理的灵魂，管理是领导的基础。领导指导管理，管理保证领导。领导与管理科学地分解和有机地结合，组成了一个组织或团体的优化的营运系统。

4. 领导，与权力密不可分。领导，需要一定的合法权力，而一定的合法权力，又为一定的领导行为服务。合法权力，只有受制于一定的战略战术原则，才能被视为“合理”。这一重要前提，决定了任何领导权力都不是“万能”的，与某些权力崇拜者的主观愿望相反，其“威力”都是极其有限的。为此，精明的领导者，为使自己的领导行为能够获取预期的理想效果，大多求助于以智取胜的领导谋略。

5. 领导，离不开决策。领导者的主要职责是决策。决策就是对若干个行为方案进行选择，以期达到较为理想的目标。或者说，决策就是对未来行为的方向、目标、原则和方法所作的决断。没有选择，也就没有决策。任何决策行为，都处于变化之中。为此，探讨领导规律，就不能不看到领导决策是一种充满不确定因素的“过程”，在这个“过程”中，需要领导者随时根据发展变化了的情况，对领导行为进行必要的修正或“微调”。在特殊情况下，产生令人费解的、与某些“原则”相悖的领导谋略，也就不足为奇了。

6. 领导，是有规律可循的，但又很难将其公式化、程序化。在近代决策研究中，有人曾经作过尝试，试图将决策行为全部规范化，以所谓科学决策来取代经验决策，但实践证明，这只能是空想。因为许多重大决策，往往要受到经济

上、政治上、社会上甚至生态上和心理上诸多因素的制约和影响，它们之间的相互关系极为错综复杂，以至于当代任何高明的数学手段都无法解决这些难题。于是，一种十分有趣的现象便出现了：一方面，各种规范化、程序化、科学化的决策方法和决策手段应运而生；另一方面，控制整个决策程序，直至最后进行终端抉择的，仍然是影响和控制着某个领导群体的某个领导者。这种看似矛盾的现象，其实并不矛盾。在人类的决策活动的发展过程中，一旦企图全部用定量的方法去解决问题而碰到不可逾越的困难时，势必又要向直观的定性方法求助。这并不是“倒退”，而是一种必不可少的“互补”。在这种十分和谐的“互补”过程中，领导者总是尽可能应用有利于作出正确决策的数学、系统分析、仿真技术等手段，同时也没有“忘记”依靠规范化、科学化的程度来发挥集体才智的作用，当然，在最后关头，当领导活动需要自己作出某种看似直观的、定性的决策时，也一定“当仁不让”，决不手软。正因为客观实践“允许”这种“互补”现象长期存在下去，我们才有必要和可能来探讨领导者在领导过程中的决策思维、决策智谋，以及由他们决定的领导谋略。

理清了有关领导的几个概念问题，将有助于各级领导者更好地掌握各种领导技能，取得支配和驾驭错综复杂的领导活动的主动权。

二、领导者的5种类型

“为自己塑造一个良好的形象”，这是每个领导者都想做到的，但事实上却并非人人都能办到。有些领导者，光注

意“大节”，不注意小节，结果因小失大，严重损害了自己在群众中的形象。也有些领导者，具有维护自己完美形象的良好动机，却收不到令人满意的效果，其主要原因是，他的行为超出了常理允许的范围，使多数下属难以接受。如果我们眼光转向周围仔细观察，剖析许多领导者的言行。我们很快就会发现，其中不少领导者，正在以自己的言行，程度不同地损害着自己在下属心目中的形象。

也有的领导者，在庄重的场合，不拘小节。这些纯属“领导行为”以外的“小节”，却迅速改变了领导者原来的形象。

在上述剖析中，我们不仅能懂得“不应该这样做”，而且还能由此及彼，举一反三，懂得“应该那样做”，从各种领导者形象的利弊得失中，使自己明白应该做哪一种类型的领导者。

在现实生活中，领导者的类型大致可分为以下几种：

1. 强制命令型

这种类型的领导者，在对下属布置任务时，总是用不容商量的口吻，下达强制性命令。

在强制性命令的逼迫下，尽管下属也会努力工作。但决不会自觉地、创造性地工作，他们的自觉性、创造性势必受到严重阻遏和束缚。长此以往，有创造见识、创造才能的下属便会因为“心情不舒畅”而另攀高枝，自谋出路。剩下一些依附型的二流人物，平时工作效率不高，紧急关头又救不了“驾”，领导者将面临日趋恶化的困境。

2. 依赖下属型

这种类型的领导者，在作出某种决策时，总是缺乏主见，软弱无能。他往往过多地依赖下属，被下属的意见所左右，

当下属众说纷纭，莫衷一是时，他下达的指示就模棱两可，含糊其词。

如此“管理”下级，似乎十分“民主”，但却未必能充分调动下属的创造性和主动性。因为下属如果得不到明确的指示，就会不知所措，很难步调一致地开展工作。时间一长，多数下属会产生一种“不安全感”，感到领导者“靠不住”，“顶不起大梁”，少数心术不正的下属会乘机钻空子，另有所图。这种领导者分管的工作能否取得成绩，以及工作成绩的多少，完全取决于下属的见识高低、能力大小和品德优劣。这种领导者在下属心目是“平庸无能”的。

3. 培植心腹型

这种类型的领导者，喜欢在自己身边培植一批“心腹”。在此类领导者眼里，上下级关系的确切含义，已不再是某个下属与组织上的关系，而纯粹变成个人之间的依附关系、隶属关系。在其精心培植下，一小批令人“放心”的心腹很快就会聚集其周围。他们死心塌地为其效尽犬马之劳，一心渴望得到上司的提携和栽培。在他们的全力“推动”下，本单位的工作也可能取得一时的进展，但能否取得持久、稳定的发展，则令人怀疑。尤其值得忧虑的是，“培植心腹”存有两个明显的弊端：（1）在心腹小集团形成的同时，多数群众就会自动“疏远”领导者；（2）“紧跟”某个领导者，并不一定“有利于”心腹的“成长”，一旦上司栽跟头，心腹势必也要跟着倒霉。因此，作风正派又有头脑的下属，往往不愿意充当某个领导者的心腹。培植心腹型的领导者，在多数下属心目中的形象，未必高大。

4. 耍弄权术型

这种类型的领导者，将剥削阶级的政客伎俩奉为管理各

项工作的法宝，在他们眼里，既无一成不变的心腹，又无始终如一的仇敌，上下级关系，变成了互相利用的关系，一切都根据事态发展的“需要”来确定人际关系。显然，与耍弄权术型领导者共事，下属不会感到工作有什么乐趣，也不会有什么“安全感”。在接受任务时，他们一定会出于自身利益的需要，本能地与上司讨价还价。一旦发现上司是在利用自己，所做的各种许诺都不可能完全兑现，下属便会对上司产生强烈的厌恶感，两人的“友好”关系也就立即中断。因此，喜欢耍弄权术的领导者，不可能在其下属心目中树立良好的“形象”。他们“利用”一切，最终将被一切所抛弃。

5. 信赖下属型

这是各种领导者中最成熟、最理想的一种类型。此类领导者，在处理与下属关系时，基点放在充分信赖上。他们喜欢用十分“知心”但又不失“认真”的口吻对下属布置任务：

——“你的想法很好，我看可以按照你的意见行事。不过，一旦遇到什么新情况，请你务必及时告诉我，我会尽力帮助你的。”

——“这个任务很重要，对你的初步意见，我再补充两点，这两点补充意见，你觉得怎么样？好，完全一致。预祝你圆满完成任务！”

.....

在处理上下级关系时，关键在于互相信赖。而上级对下级的信赖，又处于主导地位。一个精明的领导者，他不仅懂得应该充分信赖下属，而且还懂得应该怎样信赖下属。这种信赖，包括：

(1) 相信下属的意志、品德、能力足以完成上级交办的

一切任务；

(2) 关心下属在完成的过程中遇到的一切新情况、新问题、新困难，不当“甩手掌柜”；

(3) 热心帮助下属解决难题；

(4) 将信赖建立在同志间的真诚相待的基础上，不掺入任何私人“杂质”。

显而易见，信赖并不等于依赖，更不等于放任自流。信赖下属型的领导者，总是如同亲密无间的兄长一样，经常向下属了解工作进展情况，共同商讨解决问题的方法，及时向下属提供帮助，指出他们的不足，从宏观和整体上控制和调整工作的进程。因此，这种类型的领导者，在下属心目中的“形象”比较高大，完善。

在每个人的周围，都可以见到上述 5 种类型的领导者。只要认真剖析一下这些领导者的“自我表演”，及其收到的“观众效果”，便能知道哪一种领导者的“形象”最受下属的欢迎。通过这种经常的、大量的、每日每时的观察和学习，我们不仅能从成功者那里学会“应该这样做”，而且还能从失败者那里懂得“不应该那样做”。由此入门，掌握“塑造”现代领导者的理想“形象”的科学方法，就能赢得多数下属的心。

三、创造型领导人才的6个特点

与传统的旧领导者相比，创造型领导人才大致具有以下 6 个特点：

(1) 在德才素质方面，既有良好的持态，又有积极的

发挥态，更有出色的转化态。过去我们选拔领导人才，总是习惯于考察他政治上是否可靠，能力是否出众（即持有态），再看他工作是否兢兢业业，任劳任怨（即发挥态）。倘若某个领导者政治表现好，在上司面前显得“忠诚老实”。“温顺驯服”，晚上记学习笔记熬到深夜，“每天加班工作”、“群众身上有多少油，领导身上也有多少油”，“工人在炉前流汗，领导也在炉前流汗”，……那么，这个领导就会被认为是一个称职的好领导。在这种片面认识的指导下，我们曾经选拔了一大批“老实”官、“辛苦”官、“外行”官、“好人”官。他们在过去那个“以阶级斗争为纲”的特定历史时期里，多少还发挥了一些“积极”作用，较为“适应”那种经常开展政治运动的社会环境。党的十一届三中全会以后，随着党的工作重点转移到经济建设上来，上述选拔领导人才的观点显然已经陈旧过时。作为一个现代领导人才，他不仅应该具有良好的德才持有态（其德才标准已不同于过去），还应该具有积极的发挥态（不一定整天忙得团团转，有时反而显得很“超脱”），更应该具有出色的转化态，即能够通过自己的创造性劳动，以出色的创造才能，惊人的工作效率，获取优异的工作成绩。这种以创新、开拓的实绩令周围的群众折服，通过出色的转化态，来展示自己具有良好的持有态和积极的发挥态，从而达到三者的完美统一，是创造型领导人才有别于普通领导者的一个重要特点。

（2）在领导实践方面，不再像过去那样偏重于发挥个体效能，而是更加重视整体配合，发挥群体效能。现代社会进入了社会化大生产阶段，它与小生产有着显著的不同。小生产的生产规模较小，主要靠技艺和经验就可以生产，而社会化大生产的特点，主要表现为三个“大”，即大科学、大工