

管理艺术论

GUANLI
YISHU
LUN

杜智勇 著

中国工人出版社

管理艺术论

杜智勇 著

中国工人出版社

北京



图书在版编目 (CIP) 数据

管理艺术论/杜智勇著. —北京:

中国工人出版社, 2006.12

ISBN 978-7-5008-3811-1

I. 管... II. 杜... III. 管理学—研究

IV. C93

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2006) 第 162348 号

出版发行: 中国工人出版社

地 址: 北京鼓楼外大街 45 号

邮 编: 100011

电 话: (010) 62350006 (总编室) 62005038 (传真)

(010) 62379038 (编辑室)

发行热线: (010) 62005049 62005042

网 址: <http://www.wp-china.com>

经 销: 新华书店

印 刷: 北京中献拓方科技发展有限公司

版 次: 2007 年 2 月第 1 版 2007 年 2 月第 1 次印刷

开 本: 850 毫米×1168 毫米 1/32

字 数: 170 千字

印 张: 9.625

定 价: 19.80 元

版权所有 侵权必究

印装错误可随时调换

前 言

讲究管理艺术，自古有之。在古代管理者看来，重人、守信、人和、求实、节俭等都是治国安邦的工具，要用得高超、美妙，达到“从心所欲，不逾矩”的艺术境界，那才是获得了管理的真谛。

兵有兵法，但兵无常势，弈有弈谱，但弈无定型。所以，管理者在经营过程中不仅需要懂得管理学和经营学的基本原理，更应懂得如何艺术性、创造性地将管理理论应用到管理实践中去。

科学的管理方法论不是开启成功之门的万能钥匙，方法论只是一般的思维方法，不是一种具体的行动方案。要将方法与待解决的问题最佳的组合在一起，这才是管理艺术。管理艺术大师彼得·德鲁克认为，在管理中，应针对不同情况采取不同的解决办法，管理是一门艺术。

管理艺术是非常微妙的东西，是管理者智慧、才能、经验和胆略的综合体现，是管理者运用知识、经验和智慧去做好管理工作的一种能力，它表现在管理者处理和解决问题的熟练程度和水平。所以，对每个管理者来说，管理知识可以从书本、课堂中学来，但管理艺术却是自己亲自参加管理实践的结果。可以说，没有管理实践，就没有管理艺术。

只有将管理知识转化为管理艺术，这些知识才能真正起到指导管理实践的作用。也就是说，对于一个组织的某项特殊的管理业务来说，直接运用普通的、一般的管理知识是很难起到立竿见影效果的，因为管理知识是对一般管理而言的，而要解决实际中的一个个特殊的管理问题，必须首先由管理者将这些管理知识转

化为管理艺术之后，才能使这些管理知识发挥应有的作用。这就像科学技术成果需要通过一定的途径转化后才能成为生产力一样的道理。

从理论与实践的辩证关系来看，整个管理学科的产生与发展，特别是近 100 年来，管理已从最初诞生时不可知的模糊性逐渐演变成了今天的规则与明朗。可见，人类的管理活动过程又是一个不断地由艺术走向科学的过程。人们的不断探索与实践，一方面丰富了人类管理艺术的内容，但与此同时，又有越来越多的管理艺术逐步转化成管理科学，使管理中的科学成分逐步增加。而随着管理中科学的成分的增加，又使得管理作为一门科学对管理实践的指导意义更大。《管理艺术论》写作的主要目的，就是欲将人们在长期的管理实践中所积累下来的管理艺术系统化、理论化、规范化，使其形成对人类管理实践活动有更大指导意义的理论体系。

在本书写作过程中参阅了国内外大量的文献资料，在此对有关作者和传媒机构表示由衷的感谢。

同时，本书的出版得到了许多热心朋友的帮助与支持，在此一并表示衷心的感谢。李明玉老师在本书的策划和写作过程中也给予了大力支持。最后，对河南财经学院和 MBA 教育中心对本书的支持表示感谢。

杜智勇

二〇〇七年二月于郑州

目 录

第一章 管理的艺术性	(1)
第一节 管理艺术及其特点	(1)
第二节 中国传统的管理艺术思想.....	(13)
第三节 管理艺术论的研究对象与方法.....	(19)
第四节 管理艺术的基础和技巧.....	(22)
第五节 中国古代管理艺术鉴赏.....	(24)
第二章 决策艺术	(30)
第一节 决策的基本原理.....	(30)
第二节 决策的合理化.....	(36)
第三节 决策程序化.....	(39)
第四节 决策艺术.....	(45)
第三章 用人艺术	(55)
第一节 人本管理的基本理论.....	(55)
第二节 用人艺术.....	(67)
第三节 正职有效使用副职的艺术.....	(71)
第四节 人才留用艺术.....	(74)
第五节 解雇员工的艺术.....	(81)
第四章 协调艺术	(88)
第一节 现代人际关系特点.....	(88)
第二节 正确处理矛盾的艺术.....	(92)

第三节	协调与上级关系的艺术·····	(94)
第四节	协调与同级关系的艺术·····	(98)
第五节	协调与下级关系的艺术·····	(103)
第五章	激励艺术 ·····	(116)
第一节	激励过程与激励原则·····	(116)
第二节	西方的激励理论·····	(125)
第三节	激励的方法·····	(138)
第四节	批评的艺术·····	(145)
第六章	用权艺术 ·····	(150)
第一节	权力的来源、发展与延伸·····	(150)
第二节	领导权力的基本原理·····	(155)
第三节	领导用权艺术·····	(163)
第四节	领导授权艺术·····	(166)
第五节	排除用权阻力的艺术·····	(171)
第七章	思维艺术 ·····	(174)
第一节	思维过程与思维导图·····	(174)
第二节	管理思维艺术·····	(179)
第八章	管理创新艺术 ·····	(209)
第一节	管理创新的意义·····	(209)
第二节	管理创新艺术·····	(216)
第三节	技术创新风险防范艺术·····	(221)
第九章	时间运筹艺术 ·····	(235)
第一节	时间的概念和特征·····	(235)
第二节	第五代时间管理·····	(238)

第三节	时间管理与“猴子理论”	(241)
第四节	提高时间效能的艺术	(245)
第五节	时间管理的定量方法	(251)
第十章	危机管理艺术	(261)
第一节	危机管理的重要性	(261)
第二节	企业危机的类型和成因	(262)
第三节	企业危机的特征和征兆	(265)
第四节	企业危机生命周期及危机处理程序	(268)
第五节	特殊情形下的危机管理	(272)
第六节	危机预警机制	(279)
第七节	危机管理的层次和法则	(281)
第十一章	管理绩效评价	(288)
第一节	平衡记分卡	(288)
第二节	“卓越绩效标准”	(294)
参考文献		(298)

第一章 管理的艺术性

讲究管理艺术，自古有之。在古代管理者看来，重人、守信、人和、求实、节俭等都是治国安邦的工具，要用得高超、美妙，达到“从心所欲，不逾矩”的艺术境界，那才是获得了管理的真谛。

在现代社会中，在进行社会主义现代化建设的今天，管理者更加迫切需要讲究管理艺术。现代管理工作是一项比过去任何时代的管理工作都更为复杂的工程，新情况新问题层出不穷。在这样的条件下，要做好一个地区、一个组织、一个部门、一项业务的管理工作，不仅需要有丰富的经验、渊博的知识和强烈的事业心，而且更需要有远见卓识、多谋善断的才能和善于组织实施、讲究方式方法的艺术和技巧。因此，每一个管理者都必须充分认识管理艺术对于做好管理工作的重要性，把努力掌握和正确运用管理艺术作为提高自身素质的重要途径。本章主要研究管理艺术及其特点、中国传统的管理艺术思想、管理艺术论研究的对象与方法、管理艺术的基础和提高管理艺术的技巧等。

第一节 管理艺术及其特点

一、管理艺术的内涵与分类

（一）管理艺术的内涵

管理一词有管辖、控制、处理的意思。所谓管理，就是管

理者为了达到一定目标而对系统进行控制的活动。也就是通过计划、组织、调节、监督等一系列控制活动，以达到预期的目标。

“艺术”是多元化的。通常所说的艺术，一般是指文学艺术，是通过塑造形象具体地反映社会生活，表现创作者思想感情，以期引起人们形象思维的一种社会意识形态。“艺术”是用形象来反映现实的一种社会意识形态，“艺术”一词，常常给人一种美的感觉。

正像文学家、艺术家的作品有很高的艺术性一样，管理工作、领导工作也有它的艺术性。这里的“艺术”一词，从其本意上讲，是指富有创造性的方式和方法。

管理艺术指的是，管理者根据自己的知识、智慧、经验和直觉，按照一定的管理原则与准则，在管理工作活动中迅速及时、随机应变而又准确有效地认识、处理问题的技巧和能力。它表现为一种管理技能，是艺术化了的管理方法，属于方法论范畴。巧妙地运用管理方法就是管理艺术。这个定义，比较准确地概括了管理工作艺术的基本内容和精神本质。

管理艺术大师彼得·德鲁克认为，在管理中，针对不同情况采取不同的解决办法，管理是一门艺术。决策理论代表人物、美国管理学家赫伯特·西蒙提出程序化决策和非程序化决策，区分了确定型决策、风险型决策和非确定型决策。李嘉诚曾在《管理的艺术》一文中认为：“好的管理者真正的艺术在其将新事、新思维与传统中和更新的能力。”（摘自《中国企业家》2005年第7期）

日本索尼公司的盛田昭夫曾经说过：“日本公司的成功之道并无任何秘诀和不可言传的公式。不是理论，不是计划，也

不是政府政策，而是人，只有人才会使企业获得成功，因此，衡量一个主管的才能应该看他是否能得力地组织大量人员，看他或者她如何最有效地发挥每一个人的能力，并且使他们齐心协力，协调一致。作为主管，待人应该真心诚意，如果你要发挥人的作用，钱并不是最有效的工具，你应该把他们融为一家，对待他们像对待你的家人一样。”在这里，盛田所谈到的就是强调主管在日常管理事务中应该运用的管理方法艺术，以更好地团结下属，发挥团队精神和作用。

兵有兵法，但兵无常势；弈有弈谱，但弈无定型。所以，管理者在经营过程中不仅需要懂得管理学和经营学的基本原理，更应懂得如何具体地艺术性地将理论创造性地运用到企业的经营管理中。

管理艺术是非常微妙的东西，是管理者智慧、才能、经验和胆略的综合体现，是管理者运用知识、经验和智慧去做好管理工作的一种能力，它表现在管理者处理和解决问题的熟练程度和水平。

科学的管理方法论不是开启成功之门的万能钥匙，方法论只是一般的思维方法，不是一种具体的行动方案。要将方法与待解决的问题最佳的组合在一起，这才是管理艺术。对此，必须熟悉业务领域内方方面面的情况，要有统筹，抓住重点，注重细节。管理法则是条条框框，不是将先进的管理制度和理念搬过来强行灌输就可以起到理想功效的。它们需要将这些制度和理念与本企业特有的企业文化和内涵相融合。

（二）管理艺术的分类

管理艺术从不同的角度可以进行许多不同的分类。

根据管理的内容，可以把管理艺术分为用人艺术、思维艺

术、宣传鼓动艺术、处理人际纠纷艺术、公共关系艺术等。

根据管理的职能，可以把管理艺术分为组织领导艺术、决策的艺术、计划的艺术、协调沟通的艺术、奖惩的艺术、控制的艺术、指挥的艺术、激励的艺术等。

根据管理的日常具体活动，可以把管理艺术分为决策艺术、危机管理艺术、时间运筹艺术、语言与行为艺术等。

本书将有重点、有选择地对管理艺术展开研究。

二、管理的本质在艺术

管理学自诞生以来，人们对其性质的看法一直存在着分歧。一些人认为管理是科学，也就是说通过培训、教育，可以造就一流的管理人员，经理人是学出来的；另一些人则认为管理是艺术，靠的是“一种非逻辑的思维与感觉”（巴纳德）。

随着管理理论的日益发展和完善，再随着人们管理实践经验的增加，人们的意见开始出现收敛，普遍认为管理既是科学，又是艺术。

其实，人类社会的管理工作最初在没有形成科学的管理原则与方法时，主要体现为一些艺术性特征。注重灵活多变，逆向思维，创新创造，情感认知，审美感悟，只能为少数的一些先哲所领悟。然而，随着管理实践的发展，在艺术性所涉及范围增加的同时，管理在反复的实践运用中开始有了科学的成分，开始形成规律，注重客观数据、分析结论，开始变得严谨，为组织带来了平衡和稳定。

管理从最初诞生时不可知的模糊性逐渐演变成了今天的规则与明朗。从整个管理的产生与发展特别是近100年来的情况来看，与其说管理是艺术与科学的综合，倒不如说它是不断

地由艺术走向科学，人们的不断探索与实践，使得管理的艺术成分在不断减少，而科学成分在增加，艺术就是在反复的实践中形成规范而变成科学。

管理发展到今天，管理的理论相对于实践来说已经高度科学化了，就是说理论是科学的，而实践更多是艺术性的。然而企业的经营是现实的，不能停留在理论与观念的层次，即使再科学伟大的理论，如果不能付诸实践，也是枉谈。让实践也变得科学起来，才能充分发挥理论的作用。

下面让我们看看世界著名的两位管理大师是如何认识管理的科学性与艺术性的：

世界上最具权威的管理大师彼得·德鲁克：

彼得·德鲁克(1909—2006年)是世界上最具权威的管理大师。他在协助确定经理的任务和职责方面做出的贡献比任何人都大。德鲁克1909年生于维也纳。在德国上完大学后，他成了一个金融记者。希特勒上台后他又离开德国去了伦敦，在那里他成了一位银行家。1937年他来到美国。1941年在本宁顿学院教书，不久去了纽约大学。德鲁克一生共编写了三十多本书，并为报纸杂志撰写了多篇文章。其中最经典的作品是他的管理学著作，如，《管理的实践》、《21世纪的管理挑战》、《卓有成效的管理者》、《知识管理》、《旁观者：管理大师德鲁克回忆录》、《21世纪的管理挑战》、《巨变时代的管理》、《工业人的未来》、《公司的概念》、《动荡时代的管理》、《管理前沿》、《管理未来》、《德鲁克管理经典——新社会对工业秩序的剖析》等。

德鲁克的作品摒弃了管理和组织的正规理论，转而鼓励管理者去问一些基本问题。我们是什么样的公司？我们应该成为什么样的公司？这其中最有名的是，他主张管理者不要谋求管

理过程，而要力争管理结果。在他看来，管理者应该成为组织运转的核心，而不是自上而下控制组织的主管，或是在前线统率部队的军官。

在德鲁克看来，给企业注入生机、保持企业运转的正是经理。他说：“企业只能按照经理的意愿决策、执行和运转。”他认为，除了利用资源、创新产品之外，管理者有更重要的任务：开创市场。

德鲁克认为，商业的目的只有一个：“创造消费者。市场不是上帝、大自然或经济利益创造的，而是商业管理者创造的。”德鲁克强调管理者需要考虑的是客户的需求和动机，而不仅仅是价格和营销问题。

德鲁克还强调了管理者的责任。他将其分为三部分：取得经济成绩、富有成效地工作和管理企业对所处环境的社会影响。第三部分尤其重要。德鲁克说，增强企业的社会责任感是商业成功所必须付出的代价的一部分。

德鲁克视管理为一门艺术，而不是人们通常所说的一门科学。他的这一看法，加上简洁精辟的写作风格 and 一针见血的论述能力，使得他在任何时候都是最受欢迎的管理学作家。

“伟大的离经叛道者” 亨利·明茨伯格

被称为“伟大的离经叛道者”的管理艺术大师亨利·明茨伯格乐于抨击过去在商界和管理界奉为圣典的概念，故有“管理领域伟大的离经叛道者”之称。但是他在管理方面注重实际的态度赢得了大批追随者。他尤以商业策略著作而闻名。他的著作揭示了理论上的战略概念与现实之间的差距。

明茨伯格在《管理者而非MBA：对MBA教育的审视与反思》一书的《导言》中说：工商管理教育不能给人们留下关于管理

的扭曲印象。管理应该是一种实践，他将大量的管理技巧（经验），一定程度的艺术（洞察力）和一些科学（分析）结合在一起，使管理教育进行反思重构，把管理教育与管理开发带入一个新的境界。

明茨伯格1939年生于蒙特利尔，大学期间主修工程，并为加拿大国家铁路公司工作，1968年获得麻省理工学院博士学位，后进麦基尔大学执教，直到今天。明茨伯格喜欢给管理者实际所做的事情以及如何完成其任务下定义。

“管理界的普遍看法”是，管理者是在对可获得的所有信息进行仔细分析的基础上做出决定的理性人物。经验告诉明茨伯格，管理工作并非那样，因为它不像人们所想象的那样有条不紊。他对处理具体工作的管理者的观察证实了这一点。他发现，决定都是很快做出的——往往是在行动过程中，通常是根据直觉和经验，而不是根据深思熟虑的分析。行动重于思考。根据他的观察，在日常管理工作当中，有一半的事务每一件的处理时间不到10分钟，只有10%需要的时间超过1小时。

按照明茨伯格著作的描述，管理者及其任务令人同情。他们常常要“救火”，在压力之下处理一些问题。他们不是寻求可能最佳的解决办法，而是寻找力所能及的最佳办法。另外，明茨伯格说，由于公司都有各自的文化和需要，管理者解决问题的办法也各不相同。管理一个企业，可能并不存在一成不变的“正确”方式。这对战略有影响。理论上的战略概念认为制定战略是高层管理者的职责，他们应冷静地考虑并制定战略。对此，明茨伯格同样持有异议。在现实世界中，战略制定是临时性的，是根据直觉，而没有固定的程式和计划。“战略计划”概念变成了一个矛盾的说法。

明茨伯格认为，这种对战略的态度是可取的。“应急战略”——他这样称——是根据需要而不断调整变化的战略；他还有关于“精心制定战略”的说法。在此过程中，管理者根据企业和环境的需要而制定战略。在这方面，战略的制定与实施是相互依存的。他把制定战略的艺术比作制陶，把管理者比作陶工，他们制作物件的形状在他们手中变化。

三、管理艺术的特点

管理艺术强调对管理主体在管理实践中运用管理原理、原则、方式的创造性和灵活性进行研究。它将管理看成是管理者充分发挥创造才能的领域。管理艺术不承认在实际的管理活动中存在着普遍适用的万能的管理模式，而是主张以变应变。管理艺术的特点主要有：

1. 随机性

所谓随机，就是某种事情可能发生，也可能不发生。管理艺术是领导者思考和处理随机事件的一种变通能力。管理艺术的随机性即灵活性，就是指管理者在管理实践中依据不同的时间、地点和条件，在自身知识、智慧和经验的基础上，凭直觉正确地判断和认识管理环境和管理对象，随机应变地处理实际问题。管理艺术不像一些规范化了的管理方法那样具有固定和严格的程序模式，它强调管理活动中因人、因事、因时、因地而异。管理工作、领导工作，除了有规律性外，还有偶然性；有确定因素，还有不确定因素；有程序化的决策，还有非程序化的决策；有正常任务，还有预料不到的突击任务等等。这些随机性的不确定的因素，就决定了管理者要依据不同的时间、地点和条件，随机应变地直接判断问题、处理问题。它主要表

现作为一种非规范化、非模式化的活动。正因为这样，处理同样的问题，不同的管理者的管理效果会表现出巨大的差异。这就要求管理者必须凭借丰富的管理经验，对管理环境和管理对象作出及时、准确而又具体的分析判断和处理。

2. 经验性

经验性指的是管理艺术的运用总是表现为与特定的管理者个人的阅历和经验相关。无论多么高超的管理艺术，都必然有经验的痕迹，实际上，经验正是管理艺术深深植根的肥沃土壤和不断发展的原动力。管理者个人教育背景、生活阅历、管理经验的差异，使他在管理艺术上表现出与其他管理者的不同。这一特点使管理艺术本身带有明显的经验色彩，不是成熟的管理理论概括。在管理实践中，有的管理艺术是管理者个人在长期积累的直接经验和间接经验的基础上，领悟出来的管理诀窍。这些诀窍常常表现为未经升华和提炼的经验状态。所以，管理艺术体现出很大的个体风格。

3. 创造性

创造性是管理艺术的灵魂，也是管理艺术的集中体现。离开了创造性，就根本没有什么管理艺术可言，更不用说丰富和发展管理艺术。一般地讲，管理活动可以分为程序化的活动和非程序化的活动。前者是人们在认识客观事物及其规律的基础上，对以往经验的总结，并使之制度化、规范化、公式化，其适用条件没变，有章可循，后者是以往成功经验适用的条件发生了变化，或出现了新情况、新问题。则需要机动灵活地进行创造性的管理。对于第一种情况，可以完全照抄照搬原来的经验，理直气壮地坚持原则，套用公式，这里体现了经验性、制度性和规范性；对于后一种情况，就要审时度势、因地制宜地