

● 倪安和 著

管理方略论

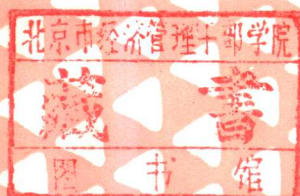
GUAN LI
FANG LUE LUN

天津人民出版社



30034

CP31
10



管理方畧論

倪安和題

倪安和

天津人民出版社

管理方略论

倪安和

*

天津人民出版社出版、发行

(天津市赤峰道130号)

天津新华印刷二厂印刷

*

850×1168毫米 32开本 7.375印张 2插页 380千字

1988年4月第1版 1990年5月第2次印刷

印数:37,501—44,500

ISBN 7-201-00007-1/C·1

定 价: 7.30元

序

“要看银山拍天浪，
开窗放入大江来。”

宋人曾公亮在甘露寺投宿，从窗内眺望长江所写出的诗句，雄浑豪放，气魄不可谓不大。当今的领导者要在万象纷呈的“第三次浪潮”、“第四次浪潮”面前，洞察历史潮流，作出非凡业绩，切不可采取小生产者的“封闭型”的领导方式，而要“开窗放入大江来”。在这座“时代的大窗”中，领导者不仅要望到中国，而且要眺到世界；不仅要观察历史与现实，还要预测到未来；不仅要探索老一辈革命家极其丰富的领导艺术宝库，而且要及时汲取当代企业家的全方位思维的最新管理成果；不仅要看到现代科学技术的突飞猛进，还要广泛涉猎政治学、经济学、历史学、社会学、管理学、心理学、哲学、未来学、逻辑学、伦理学、行为科学、文学……

领导者无疑是个管理者。

舒展千百万年漫长的人类创造文明的历史画卷，无论是在统治阶级内部改革与守旧的壮怀激烈的斗争中，还是一个阶级推翻一个阶级的刀光剑影中；无论是帝王将相在处理人际风云

变幻的微妙关系中，还是贤臣良将指挥管理千军万马在治国平天下驾驭关键转折点的复杂过程中，代表不同阶级、不同阶层利益的杰出领袖人物、政治家、军事家、理财家，乃至州官县宰，都不同程度地积累与创造了管理艺术，导演出一幕幕威武雄壮的英雄史剧来。这里的管理艺术，其核心部分便是领导艺术，所以也可“模糊”地称之为领导艺术。

“反以观往，复以验来；反以知古，复以知今；反以知彼，复以知己”。历史是现实的一面镜子，中华民族又一向富于自觉的历史哲学意识，司马光在《资治通鉴》一书中，便表白了历史研究的目的、价值和意义：“鉴前世之兴衰，考当今之得失。”前人积累与创造的卓越的管理思想与管理艺术，不仅是在一定经济条件下社会生产关系的反映，同时也是社会生产力发展的管理规律的结晶，并且至今仍是当今广大领导者指导工作实践的取之不尽的宝库。在现代管理科学中有关时间与效益的观念和有关战略开发、经营决策、市场竞争、组织原则、行为学说、选才用才之道等等，几乎都可从我国古代管理思想宝库中直接或间接找到类似的内容。这说明古今中外的管理具有一个共性问题。今人在管理艺术的基础上，加以定型化，模式化、程序化、定量化，又升华为更上一层楼的管理科学与领导科学。但这只是一部分。在管理艺术（领导艺术）中的相当部分：“运用之妙，存乎一心”的东西，虽包含着科学的成份，但尚未上升为条理化、系统化的带规律性的东西；有些管理艺术即使在今后，也难以用定量方法来描述，用条条框框来归纳。

近代普鲁士著名的资产阶级军事理论家克劳塞维茨的一些观点，曾经得到列宁的肯定，他对战略战术也进行过不少有价值

的研究。但他对领导战争的总的看法却是不正确的，他断言：

“战争在人类各种活动中最近似赌博”。这就导致克劳塞维茨得出领导战争的将帅的胜负是碰运气、凭侥幸，或者靠指挥员的天赋才能决定的结论。那似乎有点“谋事在人，成事在天”的味道。然而我们是否也可从另一方面去理解克劳塞维茨的这句话，那就是领导战争固然有军事领导科学的因素，但战争双方力量的瞬息多变与形势的复杂决定了军事指挥员在相当一部份问题上很难用数据加以定量化，甚至也很难依据一些军事条文、军事科学经典著作以奏效的；要作出决策、指挥战争，大部分还是属于用兵艺术（即军事指挥员身上的管理艺术与领导艺术）的东西在起作用。而这种艺术，又与指挥员个人的知识、经验、能力、气质有着最直接的关系，带有一定的不确定性与不稳定性。从没有上升为科学的东西总带有一定的风险性这一点来说，胜负的偶然性也是存在的。所以克劳塞维茨的这个观点虽然是不正确的，却反映了当时军事研究、用兵艺术中尚有不少“空白”地带，还未总结出带规律性的东西。

有人曾经说过：“领导者应该具有哲学家的思维，经济学家的头脑，战略家的眼光，艺术家的想象力，企业家的探险精神，律师的辩才，诗人的气质……”那是否有点说玄了，事实上领导者应该掌握的管理艺术（包括决策、组织、用人、计划、控制、调节等）在很大程度上是创造性的，归纳、演绎、分析、综合等逻辑思维与灵感、直觉、幻想等非逻辑思维相互补充，这里科学与艺术的因素始终是相互结合、彼此交织在一起的。

现代的领导者，应该是知识密集者，应当是综合型的知识分子，他们一方面必须在管理实践中不断地研究把管理艺术（领导艺术）“程序化”、“常规化”、“定量化”、“模式

化”；另一方面，仍然需要不断创造、深化、积累管理艺术（领导艺术），把一些暂时或相当长时期内尚不能用理论归纳的“只可意会，不可言传”的东西与很难进行定量描述的组织能力与领导技巧、领导经验、领导素养，在实践中不断加以体验、总结与提高。换句话说，现代领导者在管理实践中还必须把管理艺术（领导艺术）与管理科学（领导科学）两者并举，有机结合，相辅相长，不可偏废，并逐步把成熟深化了的那部分管理艺术向管理科学与领导科学转化。

原因也是不言而喻的：领导者在日常工作中作出的绝大多数是介于“程序化”与“非程序化”、“定量化”与“非定量化”两者之间的“模糊性”决策，很少遇到典型的“程序化决策”和可以借助数学工具进行定量治事的；在突如其来的社会变化中，更需要冲破一些僵死的教条与一般的管理科学与领导科学的原则，作出充满智谋与灵活的非常规性的决策；领导者层次愈高，管理艺术与领导艺术成份的比例愈高，高级领导者本人的经验、素质、直觉、判断力、创造力具有更大的效能。

完全可以这么认为：不论管理科学与领导科学怎么发展，管理艺术（领导艺术）总是万古常青的。

纵观宇内，西方世界的人事管理理论大体上经过了四个时期：

“经济人”时期：这是最早的一种人事管理思想，认为人只关心自身利益，应该充分运用金钱的魅力进行强制性管理，对人实行控制。

“社会人”时期：主张变外界控制为自我控制，以满足人的社会性需求和对成就的欲望。

“自动人”时期：“自动人”是“社会人”的发展，这种

理论主张，要使工作对人有挑战性，使人感受到乐趣和意义。

“复杂人”时期：“复杂人”理论认为，人是对不同时期、地点、条件具有不同反应的“复杂人”。相应的“权变理论”，即管理者在应用理论和方法时，要注意实际情况，随机应变地采取适当的管理方法。

从中国的实际出发，我们不能照搬外国的理论与经验，但西方的人事管理理论所经历的四个时期对我们仍有借鉴与参照价值。我们今天的社会管理对这四个时期的理论都应兼而研究之，但研究的重点仍为“复杂人”时期。“复杂人”时期，需要继续发展管理艺术与领导艺术，需要创立具有中国特色的管理科学与领导科学。

本书旨在把管理艺术（领导艺术）与管理科学（领导科学）有机结合起来加以探索，洞幽察微，其中固然有科学的成分，也有艺术的成分；科学成份建筑在艺术成份的基础上，艺术成份又蕴含着科学的成分，从总体上讲述管理的方法、管理上全盘的计划和策略，故书名曰：《管理方略论》。

本书所引古今中外杰出的管理者治国安邦、待人处事的例子比比皆是，有些例子的关键细节尽可能采用“慢镜头”的手法来加以描述，使人犹如看新闻中的五个“W”（人物、时间、地点、情节、原因），看后不仅从道理上懂得是怎么一回事，而且知道他们是在什么背景下，在怎样的具体问题上又是怎样一步步进行的；不仅有一定的逻辑推理，更注重的是形象思维，使人看得见，摸得着，能模仿、有启迪，以深化、发展理性认识，起到一般的抽象的、枯燥的道理所不能替代的作用。

记得美国哈佛大学工商管理学院是把案例教学法作为教学过程中一种主要手段，因此而获得了成功。以后，别的一些大

学也都程度不同的使用这种教学法。一个好的教学案例能把人们带入有关“现场”，使案例分析者在头绪纷繁的事例中学会分析的步骤和方法：发现问题，判断是非，找出症结，列出措施，作出决策。这种训练不仅提高管理者的应变才能，而且可以在丰富多采的管理实践中举一反三，产生联想，提高水平。美国如今也有对此持不同看法的。其实，案例教学法只是教学的一种，有比抽象地讲管理理论通俗明白的优点，当然它代替不了系统的理论教学。

如今，好象这种形象教学法，在当代企业界愈演愈烈，也愈来愈得到更多的人的承认。在美国，最近把企业管理方面的书制成录像带已经颇为盛行，《大趋势》、《探索企业成功之路》、《你在哈佛商学院学不到的东西》、《一分钟经理》等五十多种畅销书已被制成录像带，用这种直观教材，培训管理人员。这些录像带大多以作者为主持人，辅之以富有独创性的镜头，再加上一些电视或电影的片断，告诉经理们如何通过实践来取得成功。这种探索应该是可取的。它打破了传统的说法：搞科学都要抽象思维。其实并不是那么一回事，爱因斯坦就说过科学不能只靠推理，还有直感。那直感就是形象思维。

传统的与现代的，并不一概相斥。当我们紧握我们手中的民族“瑰宝”的同时，应时刻不忘从国外引进现代化企业管理的新经验，这两者的有机结合，再加上当代领导者的聪明才智，就一定能创造与开拓出前所未有的五彩缤纷的现代化的管理“艺苑”来！

作 者

1987年4月

决策学

秦孝公“变法”与“潼渊之盟”

——决策的选择性 (2)

从康熙亲出勘察谈起

——决策的信息性 (11)

“吾道一以贯之”

——决策的连贯性 (19)

“事有渐则民不惊”

——决策的渐变性 (28)

注意“黄雀在后”

——决策的系统性 (36)

“不必谋自己出”

——决策的群体性 (44)

要为人间添奇葩

——决策的创造性 (52)

及时当“拍板”，时机不待人

——决策的时机性 (60)

想起了廉范与埃帕米农达斯

——决策的追踪性 (66)

制定规范更为宜

——决策的定型性 (71)



组 织 术

- “组织对正确决定的执行”之首要
——控制定向能力 (80)
- 欲令“龙少治水”、“和尚担水”
——设计组织能力 (89)
- “推得动、叫得应”的关键
——形成骨干能力 (99)
- “你是指挥员，不是兵王”
——分层管理能力 (109)
- “将之出，君命有所不受”
——因势权变能力 (116)
- “综理诸事”之必备
——综合概括能力 (123)
- 两个权柄须捏牢
——运用赏罚能力 (131)
- “面授机宜”
——具体指导能力 (139)
- 华盛顿一度忙于应付一连串行政危机
——统筹兼顾能力 (146)
- 从列宁的演说魅力说开去
——宣传鼓动能力 (153)



用 人 策

愿君慧眼识“宝”、“龙”……

——未显者识而拔之…………… (162)

“上宾、中宾、下宾”，最宜重用谁？

——谋略者委以重任…………… (170)

从苔丝当记者说起

——怀才者用当其所长…………… (176)

常人之能勿废弃

——平庸者各得其宜…………… (184)

人有万殊，物无一量

——质异者照用不误…………… (191)

林肯“用人不疑”的联想

——既用者信用专任…………… (198)

“诚不可以资格限也”

——后起者破格提拔…………… (205)

“昧是非者”透视

——模棱者应该慎用…………… (212)

识谏人三方

——阿谀者抑止使用…………… (219)

安能“蔽于才而遗于德”

——德劣者不予起用…………… (227)



心 理 析

蒙哥马利的成功使人想起中国的

“兵识将意”

——吸引“介入群体” (237)

杜重远先生上当

——克服“优先效应” (245)

马卡连柯成功地实施过“平行教育法”

——调动“群体压力” (251)

小汤姆激发玩伴们刷墙的奥秘

——诱以“兴趣转移” (257)

“虚位以待”好

——提倡“人才竞争” (265)

“因人而异”的处置方式

——重视“个别差异” (272)

谢厂长令人叫绝的一招

——运用“目标导向” (280)

“思想型撬客”与“横蛮型撬客”

——研究“撬客心理” (286)

用“药”戒“疲”

——防止“逆反心理” (295)



关 系 说

戚继光当年也面临过一个难题……

——对角色能多维调适…………… (303)

“君子之交淡若水”

——对亲者应保持距离…………… (314)

疏者，治病的药

——对疏者当正确对待…………… (319)

待部下不可“如遇犬马”

——对下级须尊重以礼…………… (326)

“王者之佐”何以遭贬？

——对上级善自用其才…………… (333)

“无偏无党，王道荡荡”

——对上下不“人身依附”…………… (340)

陈毅在部队受挫失利时……

——对失误勿推卸责任…………… (347)

“端平一碗水”

——对纠纷宜公平如秤…………… (353)

“善善恶恶而亡”

——对善恶须爱憎分明…………… (360)



方 法 论

“其次才是行政领导”，首先应是……

——战略问题…………… (367)

“波坦金号”战舰上惊人的一幕

——权威问题…………… (377)

让“人事生命之树”常青

——任期问题…………… (386)

李广、程不识以及多种类型领导比

较随想……

——风格问题…………… (395)

考核“官”优、庸、劣的主要标准

——实绩问题…………… (405)

从“十年河东，十年河西”论是非

——是非问题…………… (415)

善将“偶能”化“常能”

——规律问题…………… (423)

由定性描述走向定量分析

——定量问题…………… (430)

“无形”之治

——风气问题…………… (438)

“两下子”的艺术

——临界问题…………… (448)



素 质 篇

罗斯福在纽约州当州长

——谈开拓精神..... (456)

纵横驰骋社会的本领

——谈交际能力..... (466)

一本圣经启发指挥官打胜仗

——谈知识素养..... (476)

白璧如山我敢洁!

——谈廉洁奉公..... (483)

“不要向后看”

——谈决断魄力..... (492)

“船载千斤，掌舵一人”

——谈忠于职守..... (501)

话说“陶冶性格”

——谈性格素养..... (509)

匈牙利《66》电视专栏的联想

——谈从善如流..... (517)

“容人之过，谅人之短”

——谈宽容精神..... (525)

“君子之风”可师

——谈不忌才..... (533)





决策，就是决定的优化。大至治国安邦，小至经营管理；大至全球性的宏观战略决策，小至最基层的具体微观战术决策，凡是需要管理的区域、单位，一切根据预定目标做出的行动决定、对策、方案，都可统称为决策。所以，决策理论的专家、美国的西蒙教授下了这样的定义：“管理就是决策。”