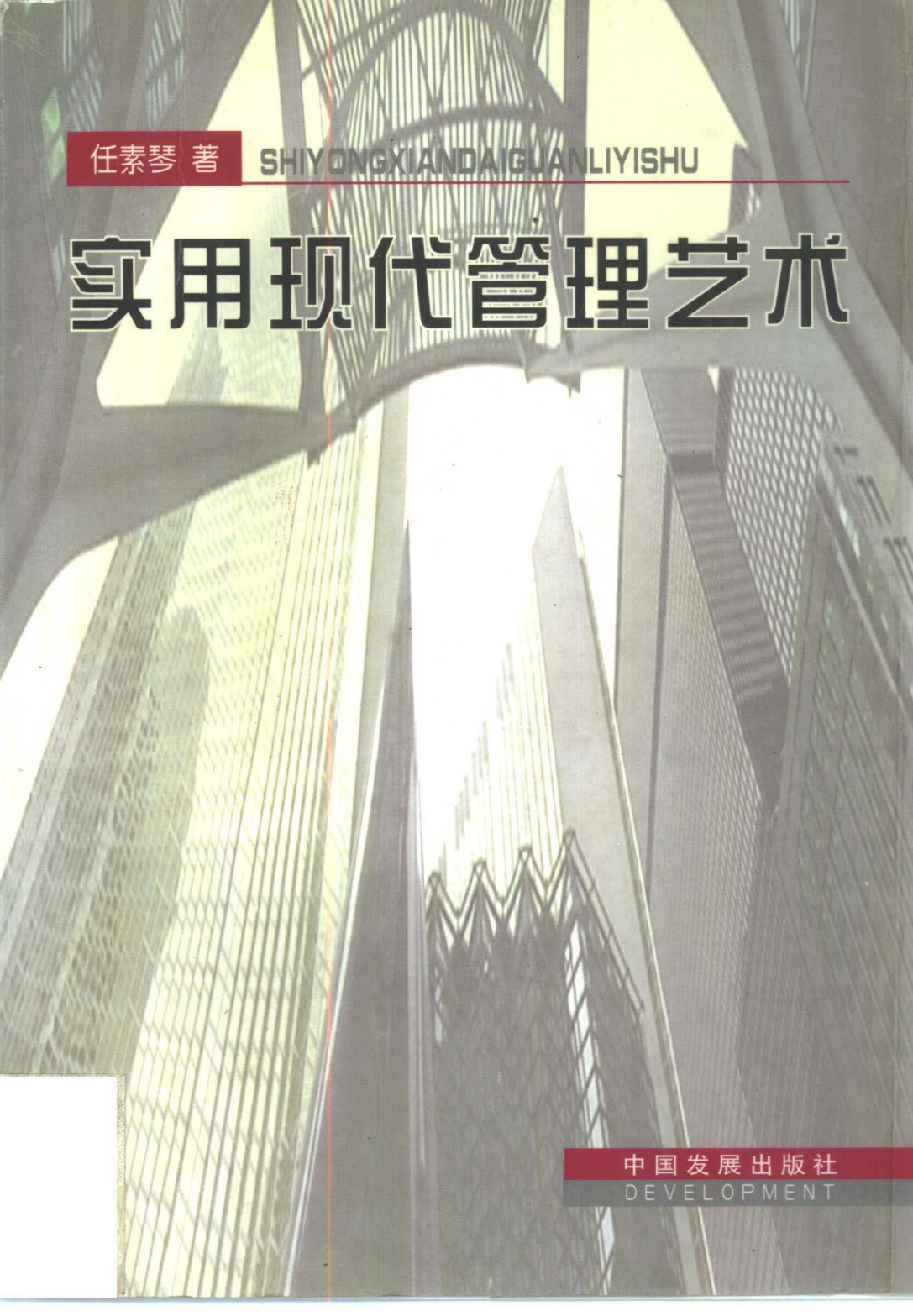


A low-angle, upward-looking photograph of several modern skyscrapers. The buildings are covered in glass and steel, with their lines converging towards the top of the frame. The sky is a pale, hazy blue. The perspective creates a sense of height and architectural grandeur.

任素琴 著

SHIYONGXIANDAIGUANLIYISHU

实用现代管理艺术

中国发展出版社
DEVELOPMENT

SHIYONG XIANDAI GUANLI YISHU
实用现代管理艺术

任素琴 著

中国发展出版社
· 北京 ·

图书在版编目 (CIP) 数据

实用现代管理艺术/任素琴著. —北京: 中国发展出版社, 1999. 2

ISBN 7-80087-336-6

I. 实… II. 任… III. 管理学 IV. C93

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (98) 第 29341 号

中国发展出版社出版发行

(北京市西城区赵登禹路金果胡同 8 号)

邮政编码: 100035 电话: 66180781

北京印刷二厂印刷 各地新华书店经销

1999 年 2 月第 1 版 1999 年 2 月第 1 次印刷

开本: 1/32 850×1168mm 印张: 6.25

字数: 132 千字 印数: 1—13000 册

定价: 12.80 元

本社图书如有印装差错, 可向发行部调换

前 言

管理是社会组织中，为了实现预期的目标，以人为中心进行的协调活动。管理者，就是社会公众事业的组织者，社会组织的率领者。

人类的管理活动在即将进入 21 世纪的时候，对人的因素的研究已成为管理科学最重要的课题。以人为本的管理思想被承认、实践和强化，越来越多的学者提出现代管理的核心是对人的管理，尤其是对人心和人性的管理。以人为中心的管理思想认为，世界上一切科学技术的进步，一切物质财富的创造，一切社会生产力的发展，一切社会经济系统的运行，都离不开人的服务，人的劳动和人的管理。群众是组织的主体；群众参与是有效管理的关键；使人性得到最完美的发展是现代管理的核心；服务于人是管理的根本目的。管理者针对人的心理规律，通过对行为的预测和控制，使被管理者从心理上产生旺盛的精神、奋发的热情和自觉的行动，以致产生“未见其人，先有其心；未至其地，先有其民”的效果，这是管理中的理想的艺术境界。随着科学技术的迅速发展，现代管理活动日趋复杂，生活节奏越来越快。对于担负着繁重管理工作的人们来说，如果还不能认识到这一点，如果还不能主动地自觉地去追求管理的艺术境界，就可能成为时代的落伍者。先辈们早就天才地告诉我们，在生产诸要素中，人的因素第一。提高管理水平最根本的是提高对人的管理水平。基于这样的认识，在本书中，没有过多地叙述一般的管理理论，而是着重阐发和论述了对人的管理的工作技巧，以及做好管理工作的基本要领，以期能

给读者有益的帮助和启迪。

我们知道，无论做什么事情，都必须讲究方法与艺术。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、节俭都是治国治生的工具，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，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，我们的各级各类管理者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。

我国的管理思想源远流长，管理艺术十分丰富，本书所阐述的只是一些主要的内容和要领。更多的更丰富的管理艺术，还会在火热的实践中不断地总结和提炼出来。我们深信，随着建设有中国特色社会主义事业的发展，我国的管理科学、管理艺术一定会放射出更加绚丽的光彩。在编写本书的过程中，我们本着学习、探索、贡献的精神，突出实用性和可操作性的特点。凡是有利于管理者所需借鉴、掌握和运用的方法、艺术、经验等，都尽可能吸收并加以阐发。本书的写作得到了北京广播学院副院长高福安、北京广播学院社科系主任周鸿铎等同志的大力支持和帮助。书中参考和引用了部分国内外有关的研究成果和文献，在此一并表示诚挚的感谢。并恳切期望得到各界师友的及时指正。

作 者

1998年6月26日

目 录

前言.....	(1)
第一章 绪 论.....	(1)
一、源远流长的管理艺术.....	(1)
二、管理艺术——管理者追求的理想境界.....	(7)
第二章 审时度势 主动灵活	(14)
——管理者决策艺术	
一、要贯彻正确的决策原则	(15)
二、提高决策艺术水平的基本要求	(19)
第三章 长短有道 善用人才	(29)
——管理者用人艺术	
一、确立“贵人贱物”的观念	(30)
二、慧眼识才的基本要领	(32)
三、善用人才的基本要诀	(41)
第四章 针对需要 激将发奋	(50)
——管理者运用激励艺术	
一、激励在管理中的作用	(50)
二、运用激励艺术的基本原则	(55)
三、激励的主要方式	(58)

第五章 疏通引导 讲究艺术	(66)
——管理者做思想工作艺术	
一、思想工作管理的重要内容	(66)
二、市场经济条件下人们思想观念的特点	(69)
三、做好思想工作的基本方法	(72)
第六章 宽人严己 协调一致	(78)
——管理者处理人际关系艺术	
一、现代人际关系的特点及其在管理中的作用	(78)
二、协调人际关系的主要方法	(82)
第七章 运筹帷幄 掌握时间艺术	(98)
——管理者掌握时间艺术	
一、时间的特性和重要性	(98)
二、掌握时间的基本原则	(100)
三、掌握时间的主要方法	(103)
第八章 广开渠道 沟通八方	(108)
——管理者利用信息艺术	
一、信息的特征及其重要性	(108)
二、管理者要有强烈的信息意识	(112)
三、管理者获取和利用信息的主要方法	(117)
第九章 把握趋势 超前认识	(123)
——管理者预测艺术	
一、预测是决策的基础	(123)
二、预测的特征及其原则	(127)
三、预测的基本方法与步骤	(131)

四、培养和提高预测能力的主要途径·····	(137)
第十章 树立权威 发扬民主·····	(139)
——管理者运用权力艺术	
一、权威在管理中的作用·····	(139)
二、运用权力的基本原则·····	(141)
三、运用权力的基本要领·····	(144)
第十一章 “活血化淤” 积极劝导 ·····	(153)
——管理者化解矛盾和冲突艺术	
一、正确区别矛盾和冲突的性质·····	(153)
二、处理矛盾和冲突的基本原则·····	(155)
三、处理矛盾和冲突的基本方法·····	(157)
第十二章 辩证思维 善于创造·····	(164)
——管理者运用辩证思维艺术	
一、思维的含义及特点·····	(164)
二、辩证思维诸方式·····	(166)
第十三章 提高管理者素质·····	(179)
一、管理者素质的重要性·····	(179)
二、管理者应具备的基本素质·····	(181)
三、提高管理者素质的基本途径·····	(189)

第一章

绪 论

一、源远流长的管理艺术

把管理作为一门艺术来研究,这在管理学理论中已形成共识。1997年9月的英国《金融时报》刊登了一篇文章,题目就是《管理是一门艺术》。文中写道:“人们一提起伦勃朗、毕加索和凡高这些名字,很可能立即就会联想到他们那些让人垂涎欲滴的名画,而不大可能想到要对他们本人进行仿效。可是美国达特茅斯阿莫斯·塔克商学院的理查德·达韦尼和英国伦敦商学院的加里·哈梅尔却认为,在当今充满竞争的商业环境中,要取得成功必须有艺术家的气质。”文中举到的这两位西方管理学者都认为,管理理论伪装成一门精确的学问的时间太长。达韦尼说:“管理与其说是一门科学,不如说是一门艺术。”《金融时报》的文章告诉人们,管理者应把科学方法忘掉,而仿效艺术家。

何谓艺术?艺术者,非文学、绘画、曲艺也,而是富有创造性的方式方法。管理艺术就是遵循科学原理、富有创造性的管理方法和方式。管理艺术是管理实践的产物。生产越发展,科技越进步,社会越反对刻板的管理方法,而主张更灵活的管理技巧。一旦管理人员意识到世界上没有一成不变的规则,就会更愿意抛弃传统的思维方式。凡有成就的管理者都意识到,现在是标新立异

的时代，因为旧的观念从来没有像今天这样变得毫无用处。

在论述管理艺术源头时，应该首先弄清管理艺术与管理科学的关系。管理科学是揭示管理活动客观规律的科学。它为管理工作管理实践提供理论和原则。管理艺术则是管理者对管理规律的方法原则的灵活运用和创造性发挥。管理科学的发展受着社会、经济、科技水平等客观条件的制约，表现为规范化、模式化的知识，具有程序性、普遍性的特点。管理艺术则具有某种软科学的性质，表现为非规范化、非模式化、个性化的知识与经验，具有灵活性、创新性、特殊性的特点。管理艺术是管理者个人在实践中遵循管理科学的自主创意和发挥。管理艺术越发展，个性化的非模式化的经验越丰富，管理技巧越高超，它所包含的管理科学知识就越成熟。管理科学理论越完善，成熟的经验越丰富，越能促进管理艺术的发展。所以，从某种意义上讲，管理科学是模式化的管理艺术，管理艺术则是非模式化的管理科学。管理艺术是管理科学的基础，而管理科学又能促进管理艺术的发展。

管理艺术表现在丰富的想象、推陈出新的创造，强烈的应变本领和高超的灵活性之中。虽然管理艺术是近几年管理科学中十分活跃的一个分支，人们对它纷纷进行理论概括和阐述，但它并不是今天才有的经验，而是古已有之。我们今天的管理艺术是古代管理艺术的继承和发展，是今人对古人的学习与借鉴。

我们中华民族的历史是悠久的，同样我们的先人在管理艺术方面的历史也是悠久的。当今有的人认为，似乎管理理论、管理艺术是舶来品，似乎美国、日本的管理理论是领先的，管理艺术是高超的。可是有个叫杜拉克的美国人说：“人们误认为管理起源于美国，纵然不是美国人所‘发明’，也是美国人最为‘擅长’。但是，进入80年代以后，美国人写书却说，‘日本式’的管理是‘世界第一’”。可是，日本近几年来，则十分重视研究中国古代管理思想，并且把中国的《孙子兵法》、《三国演义》和《西游记》列

为日本企业家的‘三必读’。”当今世界许多著名企业家的成功证明了杜拉克的话。20世纪80年代末期，美国权威财经杂志《福布斯》向人们发布了一条震撼世界的消息：日本企业帝王堤义明名列全球大富豪第一名。堤义明的西武集团拥有地产、运输、大饭店、百货、饮食、娱乐场地、学校及研究所等大型企业170余家，职工人数多达10万，财产物业总值超过300亿美元。于是，日本人、欧美人，乃至全世界的有识之士都开始注目、思索、研究堤义明。疑惑和问题多种多样，答案和结论更是千奇百怪。但是，有一点人们达成了共识：他之所以能够顺利地登上企业帝王的宝座，主要是他凭借中国儒家哲学管理企业。人们还进一步发现，他的处世哲学竟源于中国古代圣贤荀子的学说，他把中国古代先哲的思想发挥得淋漓尽致，居然能将处世哲学变成商业竞争的韬略和艺术。有些美国学者在研究了没时间结婚，没兴趣花钱的古怪电脑天才比尔·盖茨和敢于起诉美国总统的出奇制胜的全球媒体天才特纳等人的经营韬略之后认为，要想当一个好的企业家，就必须熟读中国的《孙子兵法》。

由此可见，虽然我国在现代管理方面相对落后于一些先进国家，但是早在我国古代，就已经产生了比较科学的管理思想，并用于实践。这些管理思想，除了《孙子兵法》，还可以从《尧典》、《周礼》、《易经》、《论语》、《春秋》、《史记》、《三国演义》、《西游记》、《梦溪笔谈》、《红楼梦》等等名著名篇中找到。现择其要点，介绍于下：

（一）关于管理者本身的思想

怎样才算一个管理者？怎样才能管理好下属？这是管理艺术的基本问题。孔子在《论语》中讲到，“君子不器”。“君子”是指领导者、管理者。“器”是指劳动工具和设备手段。从孔子“君子不器”的话中，我们可以理解到，怎样才算一个管理者呢？简而言之，管理者都是“管人者”，是通过组织众人的力量实现目标者。

只管物，直接握“器”，没有下属的人，不能称之为管理者。那么，管理者如何管理下属呢？《论语》也道出了至理名言。“其身正，不令而行；其身不正，虽令不行。”我们平常讲，以身作则，率先垂范，就是指的这种正。“正”，就是领导者、管理者要正人先正己，要“会做人”，要有人格的力量。管理者除了用“己正”去影响带领下属以外，还要有管理的艺术，会管理，善管理。《孙子兵法》中讲到，“故君之所以患于军者三”即：不知道军队不可以前进而命令军队前进，不知道军队不可以后退而命令军队后退，这是妨碍军队获胜；不知道三军事务而要干预军政，那会使将士们困惑不懈；不知道用兵的权谋而要任三军之职，那会让将士们疑惑顾虑。军队既困惑不解又疑惑顾虑，就会自己乱了自己，而使敌人不费力气获胜。因此，作为高明的管理者，特别是担负重大责任的管理者，要敢于放手，勇于放权，善于授权，不要干涉下属权限范围内的事情。调动起下属的积极性，使下属把自己的意图、思想贯彻好，而自己不必劳神操心，才是一个真正的管理者。

（二）关于人事管理的思想

在现代管理中，当今世界各国都越来越重视对人的管理。西方在三十年代就出现了行为学派。对于人的管理既是一门科学，更是一门艺术。我国古代在人事管理上有着无比丰富的经验与深刻的哲理。日本一位学者说过：现代管理科学中人事管理的许多原理，几乎都可以从中国历史上找到根据。知人善任，尊贤重士，是我国古代优良的传统。

对于人才，特别是将才、帅才人物，按什么标准来衡量挑选呢？《孙子兵法》中这样讲，“将者，智、信、仁、勇、严也”。即作为将领，必须富有智慧，对部下赏罚必信，具有仁德、勇气，军纪严明。在这里，人才最核心的问题是“智”。孙子所说的智，既包括知识水平，也包括能力强弱。孙子在《兵法》中多次讲到“智”对于管理者的重要性，所以他把“智”列为将领素质之首。

《孙子兵法·作战篇》中讲到，“故知兵之将，民之司命，国家安危之主也。”《地形篇》中又讲到，“料敌制胜，计险厄远近，上将之道也。知此而用战者必胜，不知此而用战者必败”。《九变篇》中还讲到，“故将通于九变之地利者，知用兵矣；将不通于九变之利者，虽知地形，不能得地之利矣；治兵不知九变之术，虽知五利，不能得人之用矣。”纵观《孙子兵法》，它不仅是军事理论宝库，而且富有极高的管理理论价值和哲学价值。

（三）关于信息管理的思想

万里长城是人类最伟大的工程之一。它的建筑不论从时间上和空间上，在人类文明史上都是罕见的。长城的建造与管理，充分体现了古代系统工程与信息管理的思想。在管理上，长城沿线设九个镇，每镇设总兵，上受兵部指挥，下又分级设“路”、“关”及城、堡墩台，这是一个典型的“金字塔式”的多级管理系统，命令自上而下层层下达。遇有敌情，绵延在整个长城上的无数烽火台（烟墩），就起着信息源的作用，而传递信息的“介质”，则是白天燃烟，夜间放火，保证信息由关城守备到军事首领、总兵，一直报奏到朝廷，形成自下而上的反馈过程。当今信息技术已成为新技术革命的核心。它是以计算机加通讯技术形成的信息网络为特征的。信息管理的思想，在《孙子兵法》中也有较充分的阐述。孙子在《谋攻篇》中说：“知彼知己，百战不殆；不知彼而知己，一胜一负；不知彼，不知己，每战必殆。”他在《地形篇》中又说：“知彼知己，胜乃不殆；知天知地，胜乃可全”。这就告诉人们，行军作战也好，经营管理也好，要想取得成功，必须获得各种各样的信息，不知彼，不知己，不可能获胜；只知己，不知彼，或只知彼，不知己，也不可能获胜。只有既知彼，又知己，并且把“彼”与“己”相互结合起来，才能够做到百战不殆，“胜乃不殆”。孙子的这句至理名言，已成为古今中外杰出管理者、经营者成功的座右铭。

（四）关于战略管理的思想

战略管理对一项事业，一个单位，一个企业乃至一个国家来说都具有全局性影响，现在已越来越成为管理学界在理论和实践上关心的重大课题。我国古代的一些思想家、政治家对这一问题留下了宝贵的遗产。《孙子兵法》在开篇中指出，“经五事”、“校七计”，是关系到“国之大事，死生之地，存亡之道”的首要问题，可以说是一个重要的战略管理思想。孙子说，战争是国家的大事，它关系到生死存亡，不可不认真对待。所以要从以下五个方面加以分析，与敌方作比较，从而了解敌我的实情：一曰道，二曰天，三曰地，四曰将，五曰法。在这里，所谓道，是指人民与统治者要意愿相同，“上下同欲”。这样人民就会与统治者生死与共。所谓天，是指天时，要把握好时机。所谓地，是指地利，要从实际出发，要因地制宜。所谓将，是指将帅的才能，要选贤任能。所谓法，是指组织编制，要建立严格完善的规章制度。以上五个方面，作为将帅不可不知道，“知之者胜，不知者不胜”。孙子说，除了“经五事”之外，还要“校之以计而索其情”，“主孰有道？将孰有能？天地孰得？法令孰行？兵众孰强？士卒孰练？赏罚孰明？”也就是说，要从七个方面与对方分析比较。用现在的语言来说，就是：一要看决策的方向目标正确不正确；二要看领导班子的素质能力高不高；三要看客观条件具备不具备；四要看执行规章制度严不严；五要看人力物力财力等各方面力量强不强；六要看人员队伍教育训练搞得好不好；七要看赏罚严明不严明。《孙子兵法》的“经五事”、“校七计”，虽然是对一般战争规律的高度概括，但它对于制订宏观战略，搞好宏观管理却有很大意义，很有参考价值。

（五）关于组织管理的思想

管理者有了计划和意图之后，不是靠自己来实现的，而是靠组织他人的力量来实现的。善于组织各种力量来实现自己制订的

“计策”，是管理者的基本功。不善于组织的人，不会担当管理职能。我国古代在组织管理方面的理论与实践，有丰富的思想遗产。据《周礼》记载，距今 3000 多年以前的周公，就为周朝制订了一套组织与制度。他把周朝的各种官员分为“天、地、春、夏、秋、冬，六官 360 职”，对所有官员的级别与定员，都有明确的规定，职责非常分明。自周朝以来，我国封建社会的历代朝廷都采取了封官定职的办法，并且编制有详细的官职表，形成了一整套严密的行政组织系统。有了组织系统，怎样才能使组织防止僵化而保持活力呢？《孙子兵法》中提出，“夫兵形象水，水之形避高而趋下，兵之形避实而击虚，水因地而制流，兵因敌而制胜。故兵无常势，水无常形，能因敌变化而取胜者，谓之神。”这里是说，最好的组织形式，应当像水一样没有固定形状，应当随着情况变化而变化。所以用兵也没有固定不变的战术。孙子还提出，以假象迷惑敌人，而自己不留形迹，这样就能集中用兵，而使敌人兵力分散。如果我之兵力集中在一处，就要使敌分兵十处，这样就能以十倍于敌的兵力攻击敌人。从《孙子兵法》的这一思想可以看出，古人在组织理论与实践上，是坚持既要有基本的组织结构，而具体组织又没有固定的形状。真可谓，“故五行无常胜，四时无常位，日有短长，月有死生。”

从上述可以看出，我国古代的管理思想十分丰富，这里只能择其要点，不再一一叙述。

二、管理艺术——管理者追求 的理想境界

从我国古代管理思想来看，人类自诞生之日起，就在与自然界的搏斗过程中，在与敌对群体的斗争中，进行着管理社会、管

理自身的努力。管理是与人类文明的发展共始终的，管理存在于人类的所有活动过程中，并且日益成为社会生活中极其重要的一种专门的职业。正如马克思所指出的那样：“一切规模较大的直接社会劳动或共同劳动，都或多或少地需要指挥，以协调个人的活动，并执行生产总体的运动——不同于这一总体的独立器官的运动——所产生的各种一般职能。一个单独的提琴手是自己指挥自己，一个乐队就需要一个乐队指挥。”^①

正因为管理是人类的一种带有普遍意义的活动，因而它也就突出地体现了人类的积极性、主动性、创造性。虽然管理是人类的普遍活动，但它毕竟有自身独特的性质，是一种特殊的社会活动。它不像认识活动、实践活动那样，是为了发现客观事物的规律或改变外部客体的存在形式，直接获得一定的物质或精神产品，而是在于通过协调、组织、领导和控制，使人力、物力、财力有机地结合起来，形成某种合理的组合方式，以取得最佳效果。从实践范围来看，管理是一种综合性社会活动，它既有实践因素，又有意识因素，既有经济活动内容，又有政治活动和文化活动内容。可以说，管理是人类的其他活动所不能代替的。

正因为管理活动突出地体现了人类的积极性、主动性和创造性，所以人们在实践中总是力图使管理活动至善至美。中国古代的许多名著中，虽然含有丰富的传统的管理艺术，但是，管理艺术的高度发展，还是在近代社会。18 世纪的产业革命开辟了人类文明的新纪元，文艺复兴为科学技术的发展创造了全新的社会、经济、政治和文化条件。而后来技术上的巨大进步又使得物质资源和人力资源的大规模的组合成为可能，从而形成了取代家庭生产、手工作坊制度的工厂制度。工厂制度的发展孕育了现代意义上的管理，促成了现代管理理论的产生。管理艺术则是对管理理论的

^① 马克思：《资本论》，第 1 卷，北京：人民出版社 1994 年版，第 367 页。

升华。虽然对于什么是管理艺术，理论界进行了许多可贵的研究还没有形成统一的看法，但我们认为，所谓管理艺术，是管理者在管理活动过程中，为实现管理目标，达到最佳效果，运用个人的知识、智慧、才能、经验，实施有效管理而发挥出来的一种灵活性、创造性的管理技巧和技能。也可以说，是管理者在管理实践中，创造性地运用管理学的一般理论，充分发挥主观能动性，使管理活动由必然王国走向自由王国的学问。它是管理者素质、才能、智慧、胆略、思想、情感的综合性、艺术性的形象反映。

在实践中我们经常可以看到，对同一管理对象，不同的管理者可能选择不同的管理方法，这种选择的差异就体现着管理艺术，而对同样的管理对象，不同的管理者可能选择同一的管理方法，这种同一性也会包含着管理艺术。因为同样的管理方法运用在同样的管理对象上可能结果不一样。这就说明运用方法也有艺术。总之，在管理的整个过程中和诸多环节上，管理者应当“艺术”地使用各类管理方法，学会有关管理艺术。

在掌握和运用管理艺术问题上，要掌握正确思想方法，处理好四个关系。

（一）要划清管理艺术与统治术的界限

管理艺术是人们的高级智慧活动。它体现着人的全部主观因素，诸如知识、情感、意志等方面。管理活动说到底人的主观能动性的运用。由于管理对象的复杂性，特别是由于人们的主观因素在其中所起的主导性的特殊作用，管理艺术运用得当就是一种科学方法和技巧，运用不当，又易于滑入剥削阶级愚弄人民、玩弄人民的邪路上去。现在的问题，不是需要不需要管理艺术，而是管理者必须严格划清管理艺术与剥削阶级统治术的界限。

一是要认清统治术是反动的，而管理艺术是进步的。所谓统治术就是剥削阶级为了集团或一己的私利运用手中权力愚弄和统治人民的权术手段。统治术的根源在于它们不可告人的私利。而