



用图书诠释心灵 用阅读臻善生活

北京未来新世纪教育科学发展中心 编

新生活

Xinshenghuo

◀学会管理之术▶

什么样的生活可以叫做新生活呢？只有一句话——新生活就是有意思的生活。……其实这种新生活并不十分难，只消时刻问自己为什么这样做，为什么不那样做，就可以渐渐地做到我们所说的新生活了。

——胡适

新疆青少年出版社
喀什维吾尔文出版社

新 生 活

学会管理之术

北京未来新世纪教育科学发展中心 编

新疆青少年出版社
喀什维吾尔文出版社

图书在版编目(CIP)数据

学会管理之术/薛焕玉主编. —喀什:喀什维吾尔文出版社;
社;乌鲁木齐:新疆青少年出版社,2006.8

(新生活)

ISBN 7—5373—1466—7

I. 学... II. 薛... III. 管理学—青少年读物

IV. C93—49

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2006)第 107468 号

新 生 活
学会管理之术

北京未来新世纪教育科学发展中心 编

新疆青少年出版社 出版
喀什维吾尔文出版社

(乌鲁木齐市胜利路 100 号 邮编:830001)

北京市朝教印刷厂印刷

开本:850mm×1168mm 32 开

印张:80 字数:1180 千

2006 年 8 月第 1 版 2006 年 8 月第 1 次印刷

印数:1—3000 册

ISBN 7—5373—1466—7 总定价:198.00 元(共 20 册)

(如有印装质量问题请直接同承印厂调换)

前言

“什么样的生活可以叫做新生活呢？只有一句话——新生活就是有意思的生活。……其实这种新生活并不十分难，只消时时刻刻问自己为什么这样做，为什么不那样做，就可以渐渐地做到我们所说的新生活了。”这是胡适对新生活的定义，那么我们应该怎样认为呢？我们认为新生活就是青少年能立足于新世纪，成为新世纪的主人和强才。

青少年能否成为新生活的主人，关键在于是否拥有足够的竞争资本和超强的竞争能力，能否在激烈的竞争中脱颖而出。中小学时期正是积累知识培养各种能力的关键时期，青少年应该认清自己，作好自我的人生设计和规划，有针对性地进行自我学习和训练，全方位塑造自己。

21 世纪是一个竞争的世纪，这种竞争是人才的竞争，是人才素质和能力的竞争。未来社会对人才的素质和能力提出了越来越高的要求。提高青少年学生多方面的素质和能力，开阔青少年的视野是基础教育改革所要解决的问题。

《新生活》丛书根据学生的心理特点组织素材，主要由各种素质培养方法和技能组成，主要包括：学会演讲文艺、学会

创新之路、学会自立之才、学会自娱之道、学会读书之径、学会自卫之计、学会交往之礼、学会写作之技、学会学习之法、学会处事之智、学会防病之秘、学会审美之趣、学会守法之规、学会推理之思、学会管理之术、学会关爱之情、学会健体之招、学会适应之能、学会生活之益和学会做人之本。

本套丛书编写体例系统而科学，内容丰富而新颖，理论与实践相结合，是青少年学习、生活的好伙伴，也是帮助青少年成功成才的好图书。

本套书适合青少年读者、青少年教育工作者和青少年家长阅读。因编写时间仓促，本书难免有不足之处，敬请指正。

编者

目 录

第一章	掌握领导方式	1
第二章	掌握决策方法	18
第三章	掌握协调技巧	34
第四章	掌握组织能力	62
第五章	学会组织学校的各种活动	77
第六章	掌握总结检查的科学方法	106
附 录	时间管理的秘诀	116

第一章 掌握领导方式

要想学会管理,首先,必须学会领导,管理和领导密不可分,一个管理者,首先就要是一个领导者。

领导是人类社会中的重要活动,古今中外的无数历史事实都表明,大到一个国家、小至一个部门的兴衰存亡,“领导是关键”。领导者是领导活动的主要角色,他对于一个部门、一个单位、一项工作的成败起着至关重要的作用。青少年作为我国社会主义现代化建设的建设者和接班人,祖国的未来寄托在你们身上,因此,为了国家的富强,人民的富裕,同时也为了自身的发展自我的提高,你们必须学会领导。

青少年要学会掌握领导的艺术,领导的特性和职责决定了领导不仅是一门科学,也是一项艺术。“艺术”一词常常给人一种美的感觉,它和平时所讲的一般技能是有区别的。如人们常常称赞好的作品有很高的艺术性,称好的舞蹈演员为舞蹈艺术家,好的相声演员为相声艺术大师等。但是,领导艺

术与文学艺术方面的所说的艺术又存在着明显的区别,它并不是一种形象思维,也不是人们可以直接感知的,它是一种只可意会,而不可言传的艺术。它是指一种使人赞赏的创造性政治行为,是灵活优美的应变技巧同不同凡响的处事待人风格的巧妙结合。它是建立在一定知识、经验基础上的非规范化的、有创造性的给人以美感的领导技能和方式。也就是那些非公式化、非程序化、非规范化的高超的领导技能。

权力运用的艺术

权力的运用是领导者实施领导的基本条件,如何有效地行使权力,则是领导活动的关键所在,也是领导艺术的具体体现。古今中外任何一位卓有成效的领导者,无不特别重视其领导权力的有效运用。那么,怎样才能科学而又有效地运用权力呢?

一、树立威信

古往今来,人们无不看重“威信”二字。古人云:“威信者,天下之结也”,意即威信是把天下人集结在一起的基本条件。对于一个管理者来说,群众威信的重要性是不言而喻的。

作为一个领导者,要想领导下属,团结一致,齐心协力,言必行,行必果地完成任务,只靠上级赋予的权力和地位显然还不够,只有把权力与威信结合起来,才能达到预期目的。否

则,只有权力无威信,不能服众,工作难以顺利开展;只有威信无权力,威信就起不到应有的作用。权力和威信两者相辅相成,缺一不可。有人主张“以权树威”,也有的主张“以德树威”。实际上,有权未必有威,只有注重修身立德,为民谋利,才能让众人服之,众心向之。

邓小平同志一生追求做“中国人民的儿子”,他因此而赢得人民群众的敬仰和爱戴,在群众中享有崇高的威信。领导干部的楷模孔繁森同志爱人民胜过爱自己,所以虽死犹生,在群众心目中立起了一座丰碑。党的好干部郑培民同志坚持“做官先做人,万事民为先”,群众就把他看作“好朋友”、“好大哥”。事实证明,群众威信只有在加强个人品德的修养中,在奉献社会、服务人民的实践中,才能真正树立起来。

我们在现实生活中常见到这样的现象:有些领导,地位很高,威信却很低,甚至没有威信;而有些领导,虽地位较低,却威信很高,受人爱戴。这说明权力与威信并不总是一致的,有权力并不等于有威信。那么领导者应该如何树立起与党和人民赋予自己的权力相称甚至更高的威信呢?敬爱的周总理为现代领导者们树立了光辉的榜样。

1976年1月8日,周恩来逝世,联合国决定下半旗志哀。当时有的成员国表示反对,当时的联合国秘书长说:“世界上有哪个国家的总理终生受人民爱戴?在国外银行一分钱存款也没有?”反对的人无言以对,决定由此顺利通过。

自联合国成立以来,逝世后享受这一待遇的,只有周恩来

总理一人,那么究竟是什么原因使联合国能顺利通过为周恩来总理降半旗志哀的决议呢?

毋庸置疑,是周恩来总理驰骋国际舞台的超凡影响力和他高尚的品质以及由此带来的巨大的威望。周恩来总理一生大公无私、生活俭朴、关心群众、爱护群众,为人民的事业鞠躬尽瘁,死而后已。

因此,他才会在整个中国乃至世界人民的心目中留下如此深刻的影响,享有如此崇高的威望。翻开古今中外历史,为自己的国家和世界人民做出巨大贡献的领导人物并不在少数,但是像周总理那样,在中国乃至世界享有盛誉,具有崇高威望的领导人又能有几个呢?究其原因,我们的周总理具有他人所不具备的绝世的优秀品德。

因此,如果一个成功的管理者要树立自己的威信,也必须加强和提高自己的道德品质修养,以德服众,以德治众。

二、科学授权的重要性

对世界近代史有所了解的人,恐怕对拿破仑这个名字不会陌生吧!这位法国资产阶级革命所造就的军事统帅,曾以其机智勇敢、能征善战屡次击败欧洲封建君主所组成的反法联盟,保卫法国资产阶级革命的辉煌成果而威震欧洲 20 多年,成为欧洲历史上,也是世界历史上的最著名的人物之一。但这位叱咤风云的人物却在 1815 年 6 月的“滑铁卢”战役中一败涂地,被流放到大西洋中的圣赫勒拿岛,直到后来病死。

那么,他为什么会兵败滑铁卢呢?这还得从头说起。

1815年2月26日,拿破仑从流放地——厄尔巴岛逃出,回到法国。法国人民欢呼雀跃。在法国人民的支持下,拿破仑奇迹般地重新登上皇位。欧洲封建君主和英国统治阶级对拿破仑东山再起,深感恐惧,立即组织由英、俄、普、奥、意五国反法联盟向法国进攻。

法国人民深深懂得,只有拿破仑才能保卫资产阶级革命的胜利果实,他们把30万热血男儿交给了拿破仑。

战争迫在眉睫,拿破仑认为,只要能击败反法联盟的主力英、普二军就能瓦解反法联盟,因此,他决心争取主动。6月15日,他出其不意地开赴比利时,打败了布吕歇尔领导的普鲁士军队。随后,拿破仑命令骑兵将领格鲁希追击普军。

他说:“格鲁希,你的任务就是将可恶的普鲁士人赶回老家,最好是提着布吕歇尔的脑袋来见我,其他的事就由我来做好了,”“是!将军!”格鲁希坚定地回答。

6月18日,法军向英军发动了激烈进攻,由于惠灵顿进行了周密的部署,双方伤亡都很严重,战斗处于胶着状态,援军成了决定胜负的关键。

遗憾的是率先出现的竟是普鲁士军队。原来,格鲁希由于行动缓慢使布吕歇尔逃脱,面对遥遥传来的枪炮声,布吕歇尔立即命令部队开赴战场,而格鲁希却无动于衷,当手下的将领向他建议,放弃追击普军,转而支援拿破仑将军时,格鲁希竟说:“军人以服从命令为天职,将军只授予我追击布吕歇尔

的权力,没有授予我改变计划的权力,你们懂吗?”

就这样,格鲁希无视将领们的苦苦哀求和远处传来的愈来愈激烈的枪炮声,依然令部队按原来方向追击,白白将有利的战机送给了普军,致使拿破仑在英普军队的夹击下,寡不敌众,大败而归。

滑铁卢战役,拿破仑失败的原因,关键在于援军未能及时赶到。试想如果在关键时刻出现的是格鲁希率领的法军,那么这次战役的胜负之数恐怕就得重论,整个欧洲的历史发展恐怕也需要重写了。

遗憾的是拿破仑未能做到这一点。仔细分析一下,法军的迟滞尽管与格鲁希的愚蠢、无知,不会随机应变有关,但更为主要的是拿破仑未能授予部下更大的权力。假若拿破仑因人施令,授予格鲁希有随机应变的权力,起码格鲁希不会在拿破仑最需要他的情况下无动于衷。由此可见拿破仑的失败很大程度上是由于他不懂得授权的重要性造成的。

“洋人”的教训,对我们也不乏其借鉴意义。在社会分工日益细致,分工协作日益复杂的今天,不懂得授权的重要性,并身体力行地实行权力下放,可以说都是不称职的领导。

一个领导者,能力大小,能否合理授权,对于下属充分发挥作用,积极主动地完成各项任务有重要的作用。

大凡领导者手中都有权力,因此,必须讲究用权的艺术。

要用权,其一要有权可用,不可失权;其二不可集权于一身,独断专横;其三不可越权,妨碍下属的积极性;其四不可玩

弄权术，争权夺利；其五不可以权谋私，以势压人；其六不可得权忘形，领导自居。凡是滥用权力的人，最后总是损国害民，贻误大业，不得人心，自食苦果。

用人的艺术

用人是管理者的一项重要工作。领导工作的成败在很大程度上取决于用人的得失。用人是一门学问，同时也是一门艺术。

领导者要实施以人为中心的管理，提高领导效率，就要掌握使用人才的艺术。

一、任人唯贤

在《吕氏春秋》中有这样一个小故事，晋平公有一次问大臣祁黄羊：“南阳缺个县令，你看应该派谁去。”祁黄羊答道：“解狐可以任之”。晋平公惊奇地问：“解狐不是你的仇人吗？你为什么还要举荐他？”祁黄羊说：“你只问我什么人才能胜任，并未问解狐是不是我的仇人呀！”解狐到南阳以后，果然把南阳治理得很好。

又有一次，晋平公问祁黄羊：“国家缺个内史，你看谁能胜任？”祁黄羊答：“祁午可以任之。”平公问：“祁午不是你的儿子吗？你为什么要举荐他？”祁黄羊说：“你只问我什么人能够胜任，并未问谁是我的儿子呀！”祁午上任后果然干得井井有条。

孔子听说了这件事说：“祁黄羊用人，外举不避仇，内举不避亲，可圣矣！”

自人类社会发生以来，怎样用人，用什么样的人，这个问题是历代统治阶级最关心的问题，这个问题关系到统治阶级的意志能否实现，统治能否长期巩固。在这方面，我们中国的古人给我们留下了许多光辉的范例。

祁黄羊能够做到“外举不避仇、内举不避亲”，除其高尚的情操之外，贯穿其思想的无非一点“国家至上，任人唯贤”。古之谓贤，无非才高而德隆，众望而所归，才德兼备。

当然，古之贤者德高之标准，无非重封建礼教之“礼”，忠贞爱国，舍生取义，信而爱人等等。才高之标准，不外熟读“四书”、“五经”等古贤先圣之著，出口成章、挥笔成文而已。随着时代的变迁，社会的进步，科学的发展，贤者的概念也发生了相应的变化。

我们今天所谓的“贤者”，较起封建社会所谓“贤者”内涵已大有变化了，今天的贤者，应该是德才兼备之人，我们所说的“德”，应该是忠于国家和人民的利益，具有全心全意为人民服务的崇高思想品德。总之，我们谓之“才”，包括人的知识、经验和能力。即要掌握一方面或几方面的专业知识，又要具备一定的领导科学知识、组织能力和工作能力。概括起来就是又红又专。新时期用人必须牢固地把握这一标准。

德与才的关系是密不可分的，北宋时期司马光曾作过形象的叙述：“才者德之资也，德者才之帅也。”意思是：才能是德

行的根本,一个没有知识、能力的人是根本谈不上所谓德行的,即使说德行高尚也难发挥巨大的作用。德行是才能的统帅,没有良好的道德修养,就不能起到好的作用,甚至走向反面。

周总理一生为国为民兢兢业业、鞠躬尽瘁,死而后已,言必信,行必果,正像鲁迅先生所说的“横眉冷对千夫指,俯首甘为孺子牛”。总理的德才为世界各国人民所敬仰,周总理可为二十世纪德才具兼的伟大领导人物的典范,可见,德才两者缺一不可,不能偏废。

二、用人所长

“金无足赤,人无完人”。每个人都有所长也都有所短,领导者的用人艺术就在于发挥人的长处,克服和避免人的短处。比如说,著名数学家陈景润具有数学基础研究的天赋,并且勤奋好学,但他不善于口头表达,因而在做中学教师的时候很吃力。

华罗庚同志发现了陈景润后,就把他调到数学研究所,陈景润同志经过多年的努力证明了哥德巴赫猜想,摘取了数学皇冠上的一颗明珠。

用人所长,使被用之人工作起来顺手,一方面满足了他自我实现的需要,调动了他工作的积极性,提高了他的工作效率;另一方面在发挥其长处的同时,也避免和克服了他的缺点,还未免了摩擦和内耗的发生。其次,用人所长能将人的长

处和特点与职位的特点和需要结合起来,有效地发挥人才的整体效应,提高单位的整体效率。一个单位就是一个由各种职位组成的整体,这些职位需要人去占据。

一个单位就像一台机床,只有机床上的每个零件都健全无缺、协调配合,才能有效运转。同样的道理,一个职位就是一个零件,整个单位只有在所有的职位都由适合的人占据的条件下,才能有效地工作。发挥人的长处,使其充实到能发挥其所长的职位中去,每人都相互协作,定会提高整个单位的工作效率。

兴业之道,唯在用人。用人,首先要坚持以德才兼备、任人唯贤、德看主流、才重一技的原则选好人,不可任人为亲,任人为顺,任人为资。其次要真正做到用人之长。俗话说,寸有所长,尺有所短,领导者用人,贵在发现和发挥下属之长。如果只看人短处,则无一人可用,若看人长处,则无不可用之人。领导者决不可斤斤计较下属之短处,而忽视了去挖掘并有效地使用其长处。

用财的艺术

首先要善于聚财。领导者要想尽各种办法,通过多种渠道聚财。其次要把财用在点子上。所谓用到点子上,是指要把财用到有利于组织的发展上。只要是把财用到了点子上,就要舍得用、舍得花。

我们的青少年正处于学习发展阶段,即使在学校中有管理的机会,例如进入学生会或者班委会,但是在班级公共钱财掌握控制方面,接触还是十分少的,因此要认识到理财的重要性。

例如 W 君到一个拥有十多万人的小城市当市长,究竟这样的城市要不要开设公共汽车? W 君让有关部门拿出决策方案。

甲方案认为应当营运一路市内公共汽车,因为它既可方便群众,又可提高政府威信。乙方案认为不应当营运市内公共汽车,因为各种因素所致,年终地方财政必须要补贴 2 万元。W 君将两个方案所强调的理由与依据反复权衡,认为营运公共汽车从经济上看虽划不来,但从社会效益来说,却是必要的,财政上的补贴不仅应该,也是完全承受得起的,否则,就会直接影响城市居民生活,损害政府形象。于是,决定选择甲方案,营运一路市内公共汽车。

领导的计谋运用艺术

这里的用计并不是指领导者用计去算计别人,而是指的领导者要善于动脑筋想办法,善于拿主意。领导者考虑问题,要比别人想得深刻、想得全面。此外,领导者还应善于听取别人的意见,吸收其合理部分。

大家知道孔明是刘备的军师也知道其富有神奇色彩的一