

何炳生 编著

三
十
六
法

将帅统御方略

七
十
二
忌

江西人民出版社

管理是把双刃刀

稍一不慎

这把刀就会成为一把血淋淋的砍伐刀

对人、对事造成伤害

动作得当

这把刀就会成为一把

轻柔细致的雕刻刀

并能雕刻出许多漂亮的工艺品

——题记

将帅统御方略

十六法

图书在版编目(CIP)数据

将帅统御方略/何炳生编著. —南昌:江西人民出版社, 2003.5

ISBN 7-210-02728-9

I . 将... II . 何... III . 管理学 IV . C93

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2003)第 035513 号

将帅统御方略

何炳生 编著

江西人民出版社出版发行

江西新华印刷厂印刷 新华书店经销

2003 年 6 月第 1 版 2003 年 6 月第 1 次印刷

开本: 880 毫米 × 1230 毫米 1/32 印张: 11.5

字数: 285 千 印数: 1 - 4000 册

ISBN 7-210-02728-9/C·64 定价: 22.00 元

江西人民出版社 地址: 南昌市新魏路 17 号
邮政编码: 330002 传真: 8511749 电话: 8511534(发行部)

E-mail: jxpph@163.net

(赣人版图书凡属印刷、装订错误, 请随时向承印厂调换)



《将帅统御方略》编委会

主编：何炳生

副主编：刘天初 易为民

编 委：（按姓氏笔画为序）

王共先	王守亮	王国保	王 霞
邓苏如	邓放林	江建开	吕农华
刘季春	孙爱华	朱莉群	李敏华
李建林	张 剑	余日新	余坤生
沈韵芸	易应萍	陈经农	闻人伟
胡小萍	胡 辉	康乐荣	钱 华
龚洪翰	上官成法	黄霞	谢建祥
谢显兹	程三妹	谭际才	潜际涵

现代管理以人为本，因为人是有思想、有情感的，做好了人的工作，其他管理就会得心应手。管理教育人的工作是一门繁复而又深奥的科学，若要从理论体系、运作规律等等方面对其加以深刻而全面的阐述，无疑是一项非常浩大的工程，这也不是一般的职工管理教育工作者所能够做得到或者全面掌握得了的。本书仅侧重在工作经验和感性认识方面，试图对职工管理教育工作的方式、方法、手段和途径作一番整理、归纳和探讨。因为职工管理教育工作中有效的、科学的方式、方法、手段和途径，是马克思主义、列宁主义、毛泽东思想、邓小平理论、“三个代表”重要思想以及党和国家的路线、方针、政策同人民群众之间相沟通、相连接的桥梁，倘若没有这个桥梁，就难以完成宣传群众、组织群众、教育群众、引导群众、提高群众的重任。

职工管理教育工作千头万绪且千变万化，但归结到一点，就是管理者在单位里必须努力做到最大限度地将人与物良好地协调，在使物得到最合理的配置和发挥最大效用的同时，使人的积极性、主动性、创造性得到充分发挥，从而产生最大效益。

过去我们总认为，调动人的积极性、主动性、创造性纯属单纯意义上的思想教育工作，是党务部门的事，而没有意识到还存在着一种隐性的、间接的思想教育工作，即管理者的行政管理技巧。行政管理得法，就能鞭策落后、激励先进、凝聚人心、鼓舞士气；职工就会心情舒畅、精神振奋、埋头本职、努力工作；单





位就能人尽其才、物尽其用，形成合力、无往不胜。

当然，行政管理工作与思想教育工作各有其内涵、特点和运行规律。行政管理工作偏重办实事，带有制度、规则、纪律等强制性特点，甚至在关键时刻还必须强调“理解的要执行，不理解的也要执行”。它的作用力一般体现为管理者向被管理者的单向传递。而思想教育工作则偏重讲道理，它本质上是一种主体和客体的平等的、双向的和弹性的思想感情的交流，在沟通人的心灵、替人解惑释疑方面比行政管理工作更加细致周到。但由于行政管理工作和思想教育工作都具有一个最重要的共同特点，那就是行政管理工作和思想教育工作都是针对人的工作，这一特点就决定了它们在许多时候必须相互配合、相互渗透并相互影响。假如管理者在思想教育工作中花了九牛二虎之力培养了职工健康向上的思想作风、道德情操和劳动态度，却由于在行政事务上管理不善，导致重大失误甚至产生腐败行为，思想教育工作的效果就会大打折扣甚至前功尽弃；反之，假如管理者总是利用行政强制手段把职工管得“服服贴贴”，但由于平时职工心不平、气不顺、情不明、理不通，时间越长，积怨越多，就可能随时爆发出许多不可收拾的严重问题。虽然这种“铁腕”管理者常常能在行政事务上为职工办一些“大事好事”，却因为平时不做或是不重视经常做职工的思想教育工作，职工思想素质低下，往往会怀疑这种“大事好事”得利的（至少得利多的）是管理者。加上管理者不重视或是不善于去利用这种“大事好事”对职工进行及时和正确的思想激励，职工的思想观念就必然得不到正确的树立，其工作积极性也就必然得不到相应的调动，这种“大事好事”给职工带来的振奋也只能是昙花一现，不可能产生“滚雪球”效应。另外，由于目前多数单位的行政管理工作者同时又是思想教育工作者，一肩挑着两副担子，在他们的日常工作中很难把行政管理工作与思想教育工作截然分开。因此，各级管理者尤其是行政管

理者一定要明白,要想让职工群众和管理层同心同德,除了制度上的保证之外,很重要的一个方面,就是做人的思想教育工作。只要思想教育工作运作得当,就能春风化雨,点滴滋润,使人心受到感动,使人气得到凝聚。以往无数事实证明,成功的思想教育工作,从小处讲,能够拨开人们心灵的窗户,浇灌人间真情的幼芽,抚平种种不幸的伤痕,调节人际关系,化解各种矛盾;从大处讲,能够培养人们高尚的情操,纠正人们错误的观念,坚定人们崇高的信仰,建立和稳固人们的精神支柱。这是我们革命前辈亲手所创的宝贵经验。这种连外国人都想学的“绝活”,千万不要在我们手上丢弃!当然,现代职工思想教育工作必须紧密结合甚至融入行政管理工作的实际,必须利用现代高科技手段和途径,采用符合现代人心理特点的轻松愉悦的宣传教育形式和方法,在平凡和实在中潜移默化职工的思想。教育内容必须化大为小,化整为零,化远为近,化旧为新,化深奥为浅显,化空泛为平实,紧密结合当前形势和职工群众的思想现状,既不能超前也不能滞后,否则就会空话套话连篇;行政管理工作也必须运用思想教育工作中常用的“情”和“理”,对职工实行“爱心管理,情感激励”,融“一是一,二是二”的行政管理工作和“春风化雨,润物无声”的思想教育工作为一体。这才是既和党的优良传统一脉相承,又适合现代实际的职工管理教育方式。

本书作者综合自己的工作体会和耳闻目睹，收集、整理、总结了一百零八条职工管理教育工作的方式、方法、手段和途径，分为“将帅统御方略三十六法”和“将帅统御方略七十二忌”。在“三十六法”和“七十二忌”中，又各自包含了许多“小法”和“小忌”。这些“小法”和“小忌”既能单独成法，又可以相互补充，内容较为广泛，且具有普遍的指导意义，在任何单位都适用。本书具有较强的可读性和可操作性，便于广大职工管理教育工作者在职工管理教育工作中“一把钥匙开一把锁”。其中许多提法比较

新颖,有较好的研究和推广价值;有些则是我们现在正在用或是曾经用过的传统做法,但随着时代的变迁和形势的发展,这些至今仍然行之有效的职工管理教育的方式、方法、手段和途径已经在逐渐被淡化、忘却和丢弃。本书作者难能可贵之处,就是能够结合当前新的形势,在这些不应该被淡化、忘却和丢弃的优良传统中注入了新的血液,期望她们能在新的时代焕发出新的生机。

当然，现有的现代职工管理教育的方式、方法、手段和途径何止这“三十六法”和“七十二忌”，随着科技的进步、社会的发展和人们思想观念的不断更新，还一定会涌现出许多新的“法”与“忌”。本书旨在抛砖引玉，以唤起广大职工管理教育工作者都来继承优良传统，开创出更多、更新、更好的，富有中国特色的现代职工管理教育的方式、方法、手段和途径。

本书在编写过程中吸纳了国内外有关研究成果，参考和引用了有关论著和资料，得到了邹志森、李国辉、赵为禄、揭志刚、孙庭、韩智敏、詹剑华、黄立、李文芳、况建国、孙光、廖洪斐、余济春、肖红等基层党支部书记以及洪涛、邹安琪、李美华、刘伟、舒勇、戴闽、邱嘉旋、蒋泽先、刘路平、万于华、饶华庚、李勇、李学明、彭贵祖、谢平、曹润福、郭光华、曾元临、周琼、刘丝荪、蔡丽萍、石玉发、张达颖、钱克俭等行政管理工作者的指导和帮助，其中有的还直接参与了部分内容的撰写或提出了一些修改意见，江西人民出版社朱卫东等同志为本书的出版也付出了辛勤的劳动，在此一并表示感谢。由于编者水平所限，书中的许多观点和具体做法不一定都是正确的，对于书中的不足之处，恳请各位“看官”批评指正。

编委会

2003年2月

《将帅统御方略》一书，是作者长期从事职工管理教育工作的经验总结和历经多年潜心研究的心得体会。当然，书中的许多观点和具体做法不一定都是正确的，也不可能都是作者本人的，有一些只是作者广征博引，作了一番收集和整理。这些观点和具体做法也绝不奢望能让所有的管理者读了以后都能成为管理教育工作的专家，作者只是想以自己的经验和体会，以自己的辛勤劳动为大家提供一些有益的借鉴或启示。

所谓将帅，指的是各级管理者；所谓统御，亦即对人对事的统率和控制，在这里是指对职工的管理和教育；所谓方略，则是指对职工实施管理教育的方式、方法、手段和途径。

毋庸置疑，管理既是成功的要素，也是失败的根源。尤其是对人的管理，更是一个单位生死存亡的关键所在。在悠悠的历史长河中，我们曾耳闻目睹了许多企业潮涨潮落、翻滚沉浮，有的傲立潮头，有的葬身浪底。究其成败之因也许是多种多样的，但管理者的素质如何？能力如何？是否管理得当？职工的素质如何？士气如何？是否服从管理？多为重要原因之一。因此，琢磨如何管理事，首先要琢磨如何管理人。一个成功的企业，离不开一个成功的管理者或管理集体。而一个成功的管理者或管理集体，肯定是既能管理好事，更能管理好人；既能管理好部下，更能管理好自己的。

管理教育人的工作是如此重要，值得我们的各级管理者去认真探索和研究。但这又是一门深奥无穷的学问，也许我们穷尽毕生之力也不能精其一二。然不当专家，却须当行家，这是我们



◇ 的事业对各级管理者的必然要求。

◇ 本书作者长期从事基层党、政管理工作，故本书在管理教育
◇ 工作的理论总结和体系阐述上着墨不多，但在管理教育工作的
◇ 经验总结和实践创新上却有独到之处。这本书，不仅授人以方法，
◇ 而且催人警醒；它不仅是一本治人治心的工具书，而且是一部为人处世的警示录；它使各级管理者在面对职工群众时，懂得什么可以作为，什么不可以作为和如何作为。该书既有前人经验的总结和完善，又有后人工作的开拓和创新，涵盖面广，针对性强，言词犀利，褒贬分明，深入浅出，易于操作，读之使人受益匪浅，值得各级管理者抽空一阅。

◇



目 录

前言	1
序	1

上部:三十六法

<u>第一法</u>	
换位思考能相互理解 推己及人可平等接纳	3
<u>第二法</u>	
排忧解难若春风化雨 适时关怀如雪中送炭	8
<u>第三法</u>	
内交从好倡广交善缘 外交拒恶禁嗜痈逐臭	13
<u>第四法</u>	
戒急戒躁就处事稳健 平起平坐才有话好说	18
<u>第五法</u>	
分级管理须层层负责 逐层调度保环环相扣	24
<u>第六法</u>	
因人制宜让人尽其用 循序渐进容次第竞发	29
<u>第七法</u>	
防微杜渐堵蝼蚁之穴 未雨绸缪防突隙之烟	36
<u>第八法</u>	
疏抚相宜必雨过天晴 宣泄适度定神清气爽	41
<u>第九法</u>	
闻言必察免黑白颠倒 察言必详才泾渭分明	45
<u>第十法</u>	
奖当其劳应功不可没 惩当其过该咎由自取	50
<u>第十一法</u>	
精于画饼不纸上谈兵 勤于充饥莫望梅止渴	57
<u>第十二法</u>	
美化形象能魅力无穷 检点言行会好处无边	61

目 录

<u>第一十三法</u>	
爱心驱动有擎天之力 情感激励具拔地之功	66
<u>第一十四法</u>	
事成章法赖建立制度 行有规矩靠规范人治	72
<u>第一十五法</u>	
恪尽职守不媚上欺下 上下负责可欢天喜地	77
<u>第一十六法</u>	
调整情绪忌饮鸩止渴 放松身心防油尽灯枯	83
<u>第一十七法</u>	
忧患意识常激发士气 暗箱操作总疑惑人心	89
<u>第一十八法</u>	
人才辈出绘百年宏图 科技发达创千秋基业	95
<u>第一十九法</u>	
高谈阔论反不着边际 言简意赅倒入木三分	105
<u>第二十法</u>	
阐宗论道要理直气壮 正己劝人莫口是心非	109
<u>第二十一法</u>	
赋予责任使好坏分明 施加压力让利害攸关	115
<u>第二十二法</u>	
正本清源改现时状态 返璞归真还以往本色	118
<u>第二十三法</u>	
个体专长要能级相称 群体同能须长短互补	121
<u>第二十四法</u>	
坐而论道看结果满意 作而行之重过程精彩	127
<u>第二十五法</u>	
环境创新能陶冶情操 景致守旧会泯灭活力	132
<u>第二十六法</u>	
动情晓理为感化人心 明利示害以牵制行为	135

目 录

<u>第二十七法</u>	
洗耳恭听纳嬉怒笑骂 扪心自问辨忠奸善恶	141
<u>第二十八法</u>	
自我保健期耳聰目明 找人挑刺望身轻体健	146
<u>第二十九法</u>	
尊重人才促再接再厉 珍惜先进嘱不骄不馁	150
<u>第三十法</u>	
有时沉默利冷静观察 素来冲动误明确判断	155
<u>第三十一法</u>	
善待落后令落后不后 歧视后进使后进不进	159
<u>第三十二法</u>	
鼎足三分须各职各守 合为一体要同心同德	163
<u>第三十三法</u>	
增强能力系生存基础 提高热情乃竞争动力	168
<u>第三十四法</u>	
激发希望就雄心勃勃 消除幻想免想入非非	175
<u>第三十五法</u>	
宏观管理可轻重有别 微观教育应事无巨细	180
<u>第三十六法</u>	
戒为下策 救为中策 三十六法 防为上策	185
	3

下部:七十二忌

<u>第一忌</u>	
当面对质	195
<u>第二忌</u>	
隔靴搔痒	197
<u>第三忌</u>	
事过境迁	199

目 录

<u>第四忌</u>	
扬汤止沸	201
<u>第五忌</u>	
厚此薄彼	203
<u>第六忌</u>	
爱毛反裘	205
<u>第七忌</u>	
八面圆通	207
<u>第八忌</u>	
抱薪救火	209
<u>第九忌</u>	
闭门造车	211
<u>第十忌</u>	
党同伐异	213
<u>第一十一忌</u>	
不教而诛	215
<u>第一十二忌</u>	
不拘小节	218
<u>第一十三忌</u>	
不了了之	220
<u>第一十四忌</u>	
不留余地	222
<u>第一十五忌</u>	
但求无过	224
<u>第一十六忌</u>	
以人废言	226
<u>第一十七忌</u>	
不置可否	228
<u>第一十八忌</u>	
步人后尘	230

目 录

<u>第一十九忌</u>	
仓促从事	232
<u>第二十忌</u>	
诌上傲下	234
<u>第二十一忌</u>	
城府深沉	236
<u>第二十二忌</u>	
乘伪行诈	238
<u>第二十三忌</u>	
持人长短	240
<u>第二十四忌</u>	
楚材晋用	242
<u>第二十五忌</u>	
独断专行	245
<u>第二十六忌</u>	
好好先生	247
<u>第二十七忌</u>	
好为人师	249
<u>第二十八忌</u>	
怀禄贪势	251
<u>第二十九忌</u>	
讳败推过	254
<u>第三十忌</u>	
讳疾忌医	256
<u>第三十一忌</u>	
积毁销骨	258
<u>第三十二忌</u>	
加膝坠渊	260
<u>第三十三忌</u>	
瓜田李下	262

目 录

<u>第三十四忌</u>	
曲高和寡	264
<u>第三十五忌</u>	
交浅言疏	266
<u>第三十六忌</u>	
洁言污行	268
<u>第三十七忌</u>	
矜功自伐	270
<u>第三十八忌</u>	
应酬过多	272
<u>第三十九忌</u>	
居下讪上	274
<u>第四十忌</u>	
弃能用庸	276
<u>第四十一忌</u>	
竭泽而渔	278
<u>第四十二忌</u>	
能者多劳	281
<u>第四十三忌</u>	
欺软怕硬	283
<u>第四十四忌</u>	
轻诺寡信	285
<u>第四十五忌</u>	
赏罚无章	287
<u>第四十六忌</u>	
位绩不称	289
<u>第四十七忌</u>	
诋前怨下	291
<u>第四十八忌</u>	
一身多任	293

目 录

<u>第四十九忌</u>	
用人不当	295
<u>第五十忌</u>	
惟上是从	297
<u>第五十一忌</u>	
变色之言	299
<u>第五十二忌</u>	
文山会海	301
<u>第五十三忌</u>	
位尊德薄	303
<u>第五十四忌</u>	
当官发财	306
<u>第五十五忌</u>	
言无文饰	308
<u>第五十六忌</u>	
情绪污染	310
<u>第五十七忌</u>	
组织无力	312
<u>第五十八忌</u>	
缺乏自省	315
<u>第五十九忌</u>	
报喜瞒忧	317
<u>第六十忌</u>	
庸者在位	319
<u>第六十一忌</u>	
小人得志	321
<u>第六十二忌</u>	
言路不畅	323
<u>第六十三忌</u>	
宠辱皆惊	325

7