

QINGSONG GAOXIAO
LINGDAO YISHU TANSUO

ZOUCHUFANMANGERWUXIAODENITAN

走出繁忙而无效的泥潭

轻松高效
领导艺术探索

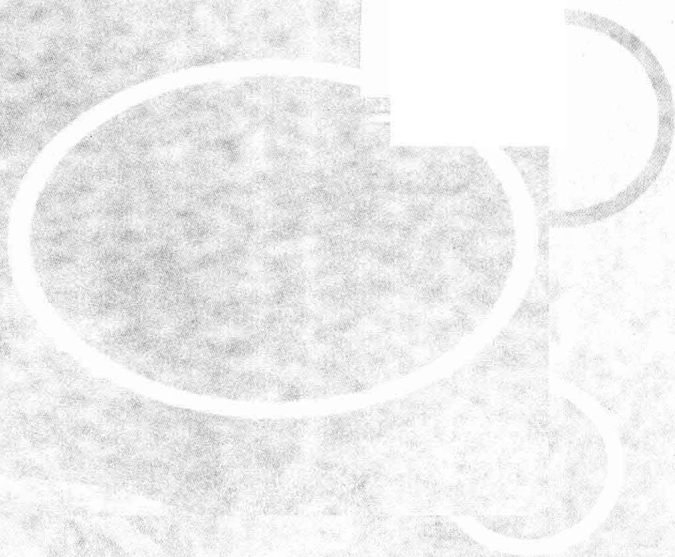
任博著

西北农林科技大学出版社

走出繁忙而无效的泥潭

ZOUCHUFANMANGGERWUXIAODENITAN

QINGSONG GAOXIAO
LINGDAO YISHU TANSUO



轻松高效
领导艺术探索

任博著

西北农林科技大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

走出繁忙而无效的泥潭:轻松高效领导艺术探索/任博著. - 杨凌:西北农林科技大学出版社,2008.1

ISBN 978 - 7 - 81092 - 385 - 9

I. 走… II. 任… III. 领导艺术 - 研究 IV. C933.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2008)第 009817 号

走出繁忙而无效的泥潭
——轻松高效领导艺术探索
任 博 著

出版发行 西北农林科技大学出版社
地 址 陕西杨凌杨武路3号 邮 编:712100
电 话 总编室:029-87093105 发行部:87093302
电子邮箱 press0809@163.com
印 刷 杨凌三和印务有限公司
版 次 2008年2月第1版
印 次 2009年3月第2次
开 本 787mm×1092mm 1/16
印 张 21.875
字 数 295千字

ISBN 978 - 7 - 81092 - 385 - 9

定价:36.00元

本书如有印装质量问题,请与本社联系

前 言



长期以来,笔者在地方党委工作,先后分管组织、宣传、纪检、统战、党校等部门工作,作为地方党委副书记,依然从事着地方党务工作。由于工作的关系,经常写材料、看材料,逐渐养成了喜欢读书写作的习惯。围绕地方领导工作、管理工作、经济工作,读点书、写点文章,已成为我生活中的一部分。除了工作、读书与写作以外几乎没有其他爱好。白天上班、开会、下乡、干工作;晚上回到家里,新闻看后,就喜欢独自一个人或躺或坐,在自己的书房,或读或写,倒也觉得自己工作生活很充实。由于从事组织工作的时间最长,而且一直在党委工作,感触最深的就是“路线决定之后,干部是决定的因素”。一个地方、一个部门班子如何,领导水平怎样,直接关系着一个地方、一个部门的发展。因此思考比较多的还是有关领导管理问题。先后发表了60多篇文章,参编《农村党员教育读本》(陕西人民教育出版社出版),独著《从经验走向科学:基层领导学的理论与实践》(西北大学出版社出版)、《基层管理工作探索》(西北农林科技大学出版社出版)等,往往先写文章后写书。习惯从自己发表的较有学术影响的文章中选择一篇值得深化研究的课题展开研究,最后写成书出版。

在七年前,笔者曾在《领导科学》和《现代领导》杂志上发表了《走出繁忙而无效的泥潭》一文,此文被我国著名经济学家于光远教授为评价专家委员会主任委员的中国生产力学会高级专家委员会评为全国软科学成果二等奖,并给予了较高的评价。后该文被中国管理科学研究所人文科学研究所评为全国人文科学优秀成果二等奖。学术界对此文的肯定,更加激励笔者对轻松高效领导问题的研究。

在此文发表以后的七年时间里,笔者从各种渠道,搜集有关繁忙而无效与轻松高效正反两方面的案例进行研究,对行政界许多轻松高效领导进行长期观察,总结他们轻松高效的领导艺术,对不少繁忙而无效的领导行为进行剖析,分析导致繁忙而无效的原因,并就繁忙而无效及轻松高效问题,在近百名基层领导中进行走访和问卷调查,先后研读了彼得·德鲁克教授、约翰·科特教授、约翰·阿代尔教授、查尔斯·汉迪教授、斯蒂芬·P. 罗宾斯教授、彼德·布劳教授、丹尼尔·戈尔曼教授等世界著名管理学、领导学、行为学、心理学、社会学教授有关著作。对涉及轻松高效领导问题从理论上进行思考和探索,并就部分观点在自己长期领导实践中进行运用,让实践来验证,在实践中不断完善和深化。比如分权问题,自己先后在多个部门从事领导工作,每到一部门,都采用有关授权的方法,让下属有职、有权、有责,不仅锻炼了下属,而且下属干了该干的工作,使笔者从大量的具体事务中解脱出来。在经过长达七年的学习、观察、思考、实践、提升的过程后,将有关内容写成专题,或在刊物上发表,比如领管结合一章内容,曾以《适应变革的年代:领导与管理的结合》为题,摘要发表在《领导科学》杂志 2006 年第 20 期上,或在课堂上讲授,本书的许多内容先后在给西北农林科技大学经济管理学院公共管理专业本科学生开设的管理创新课上讲授,也先后给近千名乡镇领导、县级领导在领导干部培训班上讲授。

在思考准备基本成熟的基础上,从 2007 年 8 月份开始,利用星期天、晚上等业余时间,逐章进行写作,直到 2007 年 12 月底全部写完 28 万多字的书稿。本书从九个方面对如何走出繁忙而无效的泥潭,走上轻松高效之路进行了探索。每章内部结构较为完整,自成体系,读者可以根据需要选章阅读。九章内容从不同方面回答了怎样走出繁忙而无效的泥潭、走上轻松高效之路。原准备结合五十个左右的案例,进行分析,但或因为案例征集不够,或因为许多案例目前还难以公开发表,因此本书理论分析较多,而实际案例相对较少,这不能不说是一个缺憾。但由于本书是在调查的基础上,从理论的角度,对实际领导过程中的问题,进行了

理性提升,作出了回答,特别是对有关轻松高效领导问题,比如如何科学决策,如何合理使用人,如何大胆授权,如何管理时间,如何进行沟通,如何化解冲突,如何精减会议,如何减少应酬,如何领管结合等问题,进行了探索,对领导实践无疑具有一定的指导意义。特别是在指导领导者如何走出繁忙而无效的泥潭,走上轻松高效之路具有借鉴作用。如果本书能对改变普遍存在的繁忙而无效问题,帮助领导走上轻松高效之路,起到一定的作用的话,笔者将感到十分欣慰。

在写作本书的过程中,笔者参考了大量专家教授的书籍和论文,他们的思想给了我很多营养,给了我不少启迪,在此对他们表示敬意和感谢。我在从事领导实践和学习研究过程中,深深感受到,领导科学既是科学,更是艺术,是实践中的科学。我所撰写的论文和专著中,大量的思考来自于对笔者的领导和同事领导艺术的提炼,来自于笔者实践中的体会,来自对许许多多领导经验的总结。感谢对我工作关心的领导和同事,更感谢给我营养的老领导以及与我一并工作的各位领导。感谢西北农林科技大学成教学院的石民友院长、王雄副院长,是他们给我提供了每月大约一次的乡镇领导艺术的讲座,让我有机会与近千名基层领导近距离接触,讲授和讨论有关领导问题,当然也要在此感谢那些听过我课的县级及乡镇领导们!他们在实践中大胆创新,勇于实践,积累了大量的经验,为笔者进行领导学研究提供了丰富的实践源泉。他们回到工作岗位后,许多领导经常与笔者保持长期的联系,与笔者交流探讨领导工作中的问题和体会,并经常要求笔者将自己的论文和书籍寄给他们学习参考,正是他们给了笔者写作本书的勇气和信心。在此也要感谢西北农林科技大学人文学院的老院长党怀斌教授、吴斌博士及西北农林科技大学经济管理学院杨学军副教授、中国海洋大学的童春芬教授(曾在西北农林科技大学人文学院工作),正是他们给笔者创造机会,使笔者曾在十多年前首次给西北农林科技大学社会学专业,科技管理硕士研究生课程班分别开设领导学课,给经济管理学院公共管理专业本科学生开设管理创新课。十多年来,尽管每年的课并不多,每月平均不到三次,但一直

未曾间断领导学的教学研究工作的。这些给我提供了研究领导学的机会和平台。陕西省中医学院党委书记张志鸿教授曾邀请笔者给该校领导干部作过领导科学与艺术的专题报告,并经常鼓励笔者利用业余时间从事学习和研究工作,笔者从他身上也学到不少领导艺术,在此表示感谢。在本书打印校对等工作中,曹斌昌、党新元等同志做了大量的艰辛细致而有益的工作,本书能顺利出版,也得益于西北农林科技大学出版社的辛勤工作,在此一并表示感谢。

作 者

2007年12月

目 录

第 1 章 总论:繁忙而无效的原因与对策	(1)
一、分析繁忙而无效的原因	(1)
二、探索走出繁忙而无效泥潭的对策	(13)
第 2 章 科学决策	(23)
一、决策的要素及本质	(23)
二、决策的分类及影响因素	(27)
三、程序化决策	(31)
四、非程序化决策	(36)
五、提高决策水平	(40)
第 3 章 合理用人	(47)
一、选择人	(47)
二、使用人	(54)
三、培养人	(62)
四、激励人	(67)
第 4 章 大胆放权	(77)
一、权力的本质	(77)
二、权力的来源	(85)
三、权力的制衡	(91)
四、权力的强化	(96)

五、大胆授权	(101)
第 5 章 有效沟通	(109)
一、沟通的功能	(109)
二、克服沟通障碍	(117)
三、提高沟通能力	(125)
四、掌握沟通艺术	(135)
第 6 章 管理时间	(145)
一、合理安排时间	(145)
二、重要的工作先做	(155)
三、办事要有条理	(160)
四、养成良好习惯	(166)
五、防止各方干扰	(171)
第 7 章 化解冲突	(177)
一、冲突的本质	(177)
二、冲突的起因	(183)
三、冲突的过程	(190)
四、引发积极性冲突	(195)
五、预防破坏性冲突	(200)
六、化解破坏性冲突	(207)
第 8 章 精减会议	(215)
一、了解会议的功能	(215)
二、掌握会议的程序	(227)
三、加大会议精减力度	(237)

第 9 章 减少应酬	(255)
一、了解应酬的本质	(255)
二、掌握应酬的功能	(261)
三、把握应酬的规律	(266)
四、坚持应酬的原则	(272)
五、破解应酬障碍	(280)
六、提高应酬的水平	(285)
七、减少无谓应酬	(290)
第 10 章 领管结合	(295)
一、领导和管理是组织发展不可或缺的职能	(295)
二、领导与管理既相互区别又相互联系	(305)
三、领导与管理的结合是组织发展的需要	(317)
第 11 章 结论:走上轻松高效之路	(329)
一、轻松高效是走出繁忙无效的客观选择	(329)
二、多管齐下是轻松高效的根本措施	(331)
三、干好该干的工作是轻松高效的必然要求	(334)
参考文献	(337)

总论：繁忙而无效的原因与对策

繁忙而无效是领导者普遍存在的问题。据笔者对 75 名基层领导问卷调查显示,认为繁忙而无效在领导中很普遍的占被调查者的 40%,认为普遍的占 48%,认为一般的占 4%,认为较少的占 6.67%。认为没有的仅一人,占 1.37%。在基层领导中,认为繁忙而无效普遍甚至很普遍的高达 88%。繁忙而无效,一方面耗费了大量的组织资源,浪费了大量的人力、物力、时间,另一方面,却难以对组织发展有所贡献。繁忙而无效对组织而言不仅是无益的,而且是有害的。组织难以生存和发展的一个重要原因就是领导者繁忙而无效。因此分析繁忙而无效的原因,探索走出繁忙而无效的泥潭的对策,是实践的呼唤,也是组织发展的需要。

一、分析繁忙而无效的原因

不少领导不论是主观原因,还是客观原因,导致其陷入繁忙而无效的泥潭,耗费了组织资源,却难以对组织做出贡献。要走出繁忙而无效的泥潭,必须客观分析领导繁忙而无效的原因。根据走访调查,导致领导繁忙而无效的基本因素有决策方面的,也有用人方面的,有用权方面的,也有沟通方面的,有冲突方面的,也有文山会海方面的,有领管结合方面的,也有疲于应酬方面的,有不善用时方面的,还有忽视服务对象方面的。



(一) 决策失败, 劳而无功

决策是领导者的重要职能,决定着组织发展的方向。组织行为的抉择,直接关系到组织目标任务的完成。决策科学可行,将会事半功倍,用较少的资源取得较大的效果;相反,如果决策失误,将会从根本上导致组织失败,影响组织目标任务的完成。但在实践中,不少领导者不注重学习,缺乏本行业、本领域组织发展需要的相关知识,难以把握本行业、本领域组织发展的规律,对组织未来发展远景难以科学判断和预测;不注重实践经验积累,缺乏决策的艺术,遇到决策,主观臆断;尽管自己缺乏必要的技能和知识,在决策过程中,又不善于调查研究,不掌握关于组织现状的各方面信息,也不听取群众意见,遇事拍脑瓜,处事凭经验;有些领导者遇到需要决策之事,交由下属或职能部门拿出方案,草草定案;有些领导一言堂,独断专行,家长作风,不善听取不同意见,集体研究往往形同虚设,难以集中大家智慧;有些领导遇事优柔寡断,总怕担风险,往往贻误时机;有些领导由于对事物规律把握不准,常常朝令夕改;凡此种种,由于领导者决策能力欠缺,对决策规律不了解,不按决策原则办事,缺乏必要的科学决策程序,导致决策失误。决策一旦失误,执行的时间越长,耗费的资源越多,却根本达不到目标,不仅对组织毫无贡献,而且浪费了大量的组织资源,影响了组织发展。在实践中,有不少城市在建设中,缺乏长远规划,或今年规划,明年又另行规划;今年在这儿修路,明年又在这儿盖楼;有些路今年修,明年挖,造成了公共财产的巨大浪费。有些地方不切实际,在产业结构调整中,盲目跟风发展,今天搞种植失败,明天搞养殖不成,后天搞企业亏损。有些地方政府今年搞这活动,明年搞那活动,对当地经济社会发展促进不大,却给基层造成了大量的债务。不少企业往往由于决策失误,导致亏损,甚至破产。在调研中,认为决策不力,是导致领导繁忙而无效的重要原因,排在所有导致繁忙而无效原因的第一位。

(二)用人不当,人浮于事

事业成功,贵在用人。组织之所以存在,就在于一个人无法承担社会任务,为社会环境提供一定的服务,或同样数量的人只有组织起来才能完成目标任务,为社会环境做出贡献。组织就是把不同的人联结起来,发挥每个人的作用,使组织形成一定的功能,为社会服务对象提供服务。选好人、用好人、育好人是组织生存发展的关键。组织发展的前提是组织成员对组织的贡献大于组织为其提供的诱因。只有组织成员具有岗位职责要求的专业知识和工作技能,符合工作任务的需要,才能经过努力工作,创造出远大于组织提供给自己诱因的贡献。因此必须因事择人。而在实践中,许多领导在用人上不是从工作需要出发,选择适合岗位职责要求的人,而是往往选择那些比较顺从、勤于汇报,与自己关系比较好的人;那些默默工作、群众拥护的人却不一定能得到重用。人的规律是需要满足规律,人们只愿意干自己有兴趣的工作,而许多领导者,在用人时不征求被用者的意见,把一些人用在自己不感兴趣的岗位上,结果浪费了人才资源,也影响了工作任务的完成。在当今社会,组织真正的竞争力在于人才,不断提升组织成员的知识水平,对人力资源进行投资,是回报最大的投资,也是组织发展必须进行的投资。但在实践中,不少组织只注重组织成员的贡献,而不注重对组织成员的培养;只关注组织成员放电,而不注重组织成员的充电。组织成员知识结构不合理,能力得不到提升,将会使组织难以适应科技发展的需要,最终将会使组织因成员素质低下而丧失竞争力,被其他组织所替代。人在工作中,只有让适当的人干适当的事,只有让人干自己能发挥应有作用的工作,自我实现需要才能满足,才能激发起人们内在的积极性。人们有需要,需要决定动机,动机引发行行为,因此只有关心职工,重视职工的需要,把满足职工需要与完成工作任务结合起来,才能把组织目标与个人需要相结合,才能使职工受到激励,发挥出自己的创造性。但在实践中,不少领导者对职工漠不关心,不掌握人的行为规律,不善于运用激励措施,调动组

组织成员的积极性,造成人浮于事,工作任务难以完成,而且导致人才资源浪费。

(三)不善授权,事无巨细

权力是影响引导他人行为,实现组织目标的能力。组织在运行过程中,通过合理用权,来分解和整合组织目标任务。权力在组织中的分配,既不能过分集中,过分集中,组织成员没有或权力过少,将会无法工作,完成任务;也不能过分分散,过分分散,将会导致组织难以整合,出现混乱,因无序而难以生存。但在实践中,不少领导者不了解权力的本质,不掌握权力的来源,不善于强化组织权力,往往因组织权力资源过少而无法开展工作,无法完成组织目标任务。也有不少领导者倾向于集权,总担心分权会失控,过分相信自己的精力和能力。一方面不善于给下属授权,下级为了完成任务,事事希望领导参与,有时无法完成任务,就推给上级领导。另一方面领导者作为单位工作的负责人,要想方设法保证单位工作任务的按期完成。面对日益迫近的完成时间,上级对工作的苛求和不满,来自周围的压力与竞争,下属缓慢的工作进度和不尽如人意的的工作质量,以及下属工作上的不时偏差,领导者常常不得不十分具体地指导,甚至越俎代庖,事无巨细地去亲自干。在安排、总结工作甚至一般性工作会议,若无领导参加,自己的工作成绩似乎领导者就无法知晓,没有领导参加,会议似乎分量不够重,会影响会议的质量、档次和效果,似乎是对领导者的不尊、不敬、不重视。而有些领导认为参加会议是一个身份显示,是权力的象征,能满足自己的尊重需要,倾向于愿意、喜欢参加会议,甚至不参加会议就不愉快。凡此种种,领导者被来自各个方面的日常事务所左右、所支配,不得不用大量的时间处理繁杂的日常事务,不得不去做些下属该做的非领导性工作,不得不去参加应付各种大大小小的会议。如果领导者为了示范、引导,做出榜样,偶然有些不属于领导者非做不可的事情,比如领导带头植树,应该无可非议;但如果领导者把大量的时间用在植树上,那么这些领导就成为义务植树工人了。领导者

做了大量下属该做的工作,就无法把主要精力和时间集中应用到领导者应该做的事情上来,无法集中有效的时间做最重要的事。组织的运行以合理分工为前提,如果领导干了非领导的工作,那么应由领导去干的工作就会悬空,就会影响组织的生存发展。尽管领导者忙忙碌碌,但却把自己的时间和精力浪费在“盲干”之中。不管他多么辛苦,他只是浪费自己的时间、精力、能力和组织其他资源,并最终导致自己的工作走向无效。

(四)关注组织,忽视对象

任何一个部门、一个单位都是社会分工的一部分,承担着一定的社会任务,为组织以外的特定对象提供不同形式的服务。因此,“在组织内部,不会有成果出现,一切成果都存在于组织之外”。“只有当别人能够利用管理者的贡献时,管理者才算有效。”^①组织的对外贡献只有被服务对象接纳利用,组织才有成果。医院工作是否有效,不只在医院内部的管理,而最终在于是否医治好患者的病,患者是否满意。一方政府是否有效,也不只在于对其运行机构的管理,更重要的在于其管辖区域内群众生活水平是否提高、经济是否发展、社会是否稳定、治安是否良好等。如果一个企业领导人,把注意力只放在组织内部,而不管顾客对企业产品及服务是否需要、是否满意,那么即使是企业内部一片团结景象,也是毫无效益可言的。一个部门工作是否有效,主要在于其服务对象是否满意。正如彼得·德鲁克教授所指出的“对管理者的有效性而言,最重要的人物,往往并不是管理者直接控制的下属,而是其他部门的人,即所谓‘旁系人士’,或是管理者本人的上司。一位管理者如果不能与这些人主动接触,不能使这些人利用他的贡献,他本身就没有有效性可言。”^②

^① 彼得·德鲁克著:《卓有成效的管理者》,许是祥译,机械工业出版社,2005年12月版,第12~13页。

^② 彼得·德鲁克著:《卓有成效的管理者》,许是祥译,机械工业出版社,2005年12月版,第12~13页。

服务对象的需要以及对他们提供的服务是否满意应该是部门决策的前提和基础,组织内部的管理只是部门为服务对象提供最佳服务的一种重要保障。所有组织都应该推行顾客参与式管理。但对领导者而言,组织内部的事才是最直接的,内部各种矛盾与问题直接影响着领导者,使领导者把精力主要投放到组织内部,而且领导者在组织威信越好、地位越高、越发把注意力放在内部问题上,而不是外部的事情。大多数领导者很少利用足够的时间接触其服务对象,经常唯内是要。搞调查研究,自己只听取间接的过滤后的汇报。对工作成果的检验,听取服务对象的看法与评价的很少,往往通过组织内部成员或领导进行评判工作的好坏。这种陷入组织内部,而无暇顾及服务对象的无奈的“本末倒置”,使领导者的工作从根本上走向无效。

(五) 沟通不畅,运行缓慢

组织是人们为了实现共同目标,联结成具有一定功能的系统。组织必须适应外部环境变化,根据变化的环境确定组织发展的远景、制定组织的远景目标。在这一过程中,需要掌握大量的环境信息,包括服务对象的需求情况、科技发展情况、竞争对手情况、政策社会情况等等,这些信息掌握得越及时、准确、客观、全面,越有利于把握事物发展规律,能更好地制定出既科学可行,又适应各方需要的远景目标。否则如果缺乏必要的信息,就难以把握现状,预测未来变化、描绘出符合发展趋势的远景,会使组织方向确定失误,影响组织的发展。组织对必要信息的掌握,必须通过与外界进行沟通,与经常联系外部环境,掌握社会环境信息的组织成员进行沟通。沟通是组织获得必要信息的唯一途径。组织要适应外部变化,必须根据组织发展方向,依据组织远景目标,适时对组织进行变革。变革的过程是破旧立新的过程,对组织各方面了解最清楚的是处在组织各个方面、各个职位的组织成员,哪些方面阻碍组织发展,需要怎样革新,往往组织成员最有发言权,要提出好的变革方案就必须与组织成员进行沟通,听取他们的意见,集中他们的智慧。组织变革需要组

组织成员共同进行,要取得组织成员的支持、配合,动员组织成员主动参与到组织变革中来,同样需要与组织成员进行沟通。组织要确定组织目标任务,解决组织发展中的问题,对组织行为进行抉择,做出科学、合理、可行的决策,必须与组织成员进行沟通。任何决策都是基于现状信息的把握、分析,才能预测未来的发展趋势,对组织行为进行科学的抉择。决策的执行,需要将决策方案具体细化,将组织目标任务分解到各个部门、不同职位,让每个组织成员明确自己具体的岗位目标任务。要进行目标任务分解,让组织成员明确自己的具体任务,就必须与组织成员进行沟通。在目标任务完成的过程中,必须对不同部门、不同职位人的行为进行协调、整合,对不同部门、不同职位工作进展情况进行监控,适时调整不同部门、不同职位的工作行为,并使不同部门、不同职位的组织成员相互配合、相互支持,才能保证计划的有效执行,而协调、控制、组织等职能的作用发挥,都需要与组织成员进行沟通。人们参与组织,就是通过组织满足自己的需要,人的规律是需要满足的规律,通过激励,把人的需要与组织目标结合起来,才能调动组织成员的积极性、主动性、创造性,才能完成组织目标任务,这同样需要与组织成员进行沟通。管理领导的一切职能,没有沟通就无法进行。从一定意义上讲,管理领导的过程,就是信息流转、不断沟通的过程,因此托马斯·D. 兹韦费尔博士认为“管理就是沟通”。^①但在实践中,有不少领导者不重视组织内部的沟通;与下级沟通没有心,不愿意与下级进行沟通;与同级沟通没有“肺”,不能以诚相待,倾心相谈,没肺腑之言。往往不能重视组织沟通的制度机制建设,组织缺乏必要的沟通平台和通道。也常常不重视组织成员沟通能力和技巧的提升,组织成员不善沟通,不会沟通。由于组织沟通不畅,影响决策的质量,不利决策的执行,降低组织对外的适应性,组织变革难以进行,组织成员积极性、创造性不强,甚至由于组织沟通不畅,组织内部矛盾四起,成员怨气丛生,影响组织生存和发展。

^①托马斯·D. 兹韦费尔著:《管理就是沟通》,杜晓佛译,中信出版社,2004年7月版,前言,第1页。