

三个和尚有水吃

● 快通管理学

- 管理与管理学
- 管理是普遍性社会活动
- 有些管理者为啥费力不讨好？
- 管理与哲理
- 管理与心理
- 从普通心理学到管理心理学
- 管理与组织
- 一个人为何能管理众人？
- 为什么组织庞大管理效率反而低？
- 预策与决策
- 科学管理为什么重决策？
- 计划与制度
- 没有规矩为什么不能成方圆？

张保全 编著



○《搏击商海——走向市场经济快通》丛书

CD41/12

快通管理学

三个和尚有水吃

张保全 编著

中国藏学出版社

(京)新登字 058 号

责任编辑: 廖珏

技术设计: 姜宏

三个和尚有水吃——快通管理学

张保全 编著

中国藏学出版社出版

新华书店北京发行所发行

双青印刷厂印刷

开本: 787×1092 1/32 印张: 5.875 字数: 115 千

1994 年 1 月第 1 版第 1 次印刷 印数: 10000 册

ISBN7-80057-131-9/F·3 定价: 6.60 元

内 容 提 要

大到国家、企业；小到单位、家庭，都离不开管理。管理得法，事半功倍；管理不善，事倍功半。各行各业都有大量人员从事管理工作，每个管理者都有创造一流工作的美好愿望；然而，要真正做个一流管理者，没有管理理论指导，是困难的。本书旨在为广大从事管理工作而又无暇攻读大部头管理学著作的朋友，提供一本言简意明的现代管理科学入门读物。

目 录

第一章 管理与管理学	1
一 三个和尚为什么没水吃？	
——人需要管理，社会离不开管理	1
1. 管理是普遍性社会活动	
管理的对象是人、财、物	2
2. 自从有了人类就有了管理	
管理使个体的人组成社会	6
3. 不同的历史发展阶段	
有着不同的管理方式	8
二 有些管理者为啥费力不讨好？	
——要管理得法，需懂管理科学	12
1. 管理无方事倍功半	
管理得法事半功倍	13
2. 传统管理=经验+艺术	
现代管理=艺术+科学	17
3. 懂得管理学不都是一流管理者	
但一流管理者需懂现代管理学	22
第二章 管理与哲理	26
一 剪不断理还乱怎么办？	
——学会抓主要矛盾	27
1. 管理主体与管理客体	
相互依存又对立统一	28

2. 群体活动中关系复杂矛盾多	
管理就是协调关系解决矛盾	31
3. 从矛盾群中抓住主要矛盾	
才能使管理工作纲举目张	39
二 怎样走出一管就死一放就乱的怪圈？	
——宏观管住，微观管活	42
1. 以共性取代个性则“死”	
以个性冲击共性则“乱”	43
2. 管理是目的和手段辩证统一	
目的相对稳定手段灵活多样	45
3. 运用哲理指导管理	
离不开知识和能力	46
第三章 管理与心理	50
一 望梅为什么能够止渴？	
——搞管理要懂心理	51
1. 从普通心理学	
到管理心理学	52
2. 人的心理依赖于人的生理	
人脑具有产生心理的机能	54
3. 心理的内容来源于社会	
实践是心理产生的途径	56
二 一个濒临倒闭的商店怎么又活了？	
——运用心理促进管理	59
1. 掌握心理活动的基本规律	
用心理杠杆调控人的行为	60
2. 管理者的心理素质	
制约管理操作行为	68
3. 提高管理者的语言艺术	

置管理于轻松愉快之中	72
第四章 管理与组织	77
一 一个人为何能管理众人？	
——组织是管理的手段	77
1. 社会是复杂的“网络”	
组织是网上的“纽带”	78
2. 管理是人类的需要	
组织是管理的手段	80
3. 完善组织运行机制	
增强组织的凝聚力	84
二 为什么组织庞大管理效率反而低？	
——管理组织应当精干高效	90
1. 从现代组织的基本模式	
看组织发展的一般趋势	90
2. 组织建设的方法论要求	
设置机构的一般性原则	96
3. 我国社会管理组织肿胀	
精减机构的出路在裁官	100
第五章 预测与决策	104
一 现代管理为什么离不开预测？	
——预测是决策的基础	104
1. 预测是管理的起始点	
凡事预则立不预则废	104
2. 科学预测的特点与条件	
进行预测的程序和方法	108
3. 预测是决策的前提	
决策是预测的结果	116
二 科学管理为什么重决策？	

—— 决策是成功的关键	117
1. 在整个管理链条中	
决策是关键性环节	117
2. 决策的基本程序	
决策的一般原则	120
3. 决策的主要种类	
决策的常用方法	125
第六章 计划与制度	129
一 人的活动与动物活动有什么不同？	
—— 计划在管理中的作用	129
1. 计划是未来活动的设定	
依计而行是人的能动性	130
2. 现代社会活动复杂	
必须实行计划管理	133
3. 管理计划的种类和特点	
编制计划的原则和方法	135
二 没有规矩为什么不能成方圆？	
—— 科学管理必须制度化	139
1. 现代管理要法制不能人治	
制度化是科学管理的要求	139
2. 规章制度的主要类型	
制定规章的基本原则	143
3. 规章制度的执行与修正	
影响制度管理的常见病	148
西方管理学名家名著概览	152

第一章 管理与管理学

有位语言学家说过：“掌握任何一门知识，都要从它的基本概念开始。”了解什么是“管理”和“管理学”，就是我们进入这座科学知识殿堂的入口。

管理，是活动，是行为，属于实践范畴；管理学，是知识，是科学，属于理论范畴。理论来源于实践，又服务于实践。管理学是对管理活动及其规律的概括和总结。作为一个管理者，学习并掌握现代管理科学，可以规范管理行为，指导管理活动，做好管理工作。

一 三个和尚为什么没水吃？

——人需要管理，社会离不开管理

“三个和尚没水吃”的故事，早已流传，广为人知。说的是在一座寺庙里，开始只有一个和尚的时候，这个和尚很勤劳，每天下山去挑水，从来都没有断过水吃。后来又来了个和尚，两个人谁也不肯自己去挑水，只好一根扁担一只桶，一起下山抬水吃。谁也不吃亏，日子凑合着倒也还能过下去。再后来又来了个和尚，三人为众，众心难齐，扯皮的事就多了。一个人挑水吃，两个人抬水吃，三个人怎么办？既没有人愿意去挑，也没有人愿意去抬，于是，就

出现了没水吃的局面。

有人说，中国人，要是一个人单独做事，能力强，本事大，象条“龙”，但若是有三个人一起共事，就会扯皮推诿，能力相互抵消，变成了三条“虫”。这实际上是“三个和尚没水吃”的又一种说法。

其实，人多矛盾多，这并不奇怪。因为矛盾是普遍存在的，没有矛盾就没有世界。有人就有矛盾，就有扯皮的事。寺庙历来被称为“净土”，“净土”上的和尚们尚且如此，红尘世界里的人们就更不用说了；而且，不仅中国人是这样，世界上的人大概也都是这样。凡是有人群的地方，都会有矛盾，有“内耗”，只是程度不同，不是有无的问题。也就是说，“三个和尚没水吃”是人类社会的普遍现象。这个故事的普遍教育意义，也许正在于此。

三个和尚为什么没水吃？原因自然是多方面的。有修养上的问题，有道德上的问题，有心理上的问题，甚至还有文化劣根性的问题。但这都不是最主要的。最主要的，还是个管理问题，机制问题。也就是说，只有从管理机制上去分析“三个和尚没水吃”的原因，去寻找把群体中的个人由“虫”变成“龙”的办法，才能从根本上解决问题。

因此，管理对人和人类社会来说，是非常重要的，它是沟通人与人之间联系的“桥梁”，是维系社会正常运行的“纽带”

1. 管理是普遍性社会活动，管理的对象是人、财、物

如果你是个管理者，在实际管理工作中，也许并不去想“管理”这个概念是什么含义。但当你把管理作为一门科学来学习，你碰到的第一个概念就是：什么是管理？

从字面的词义上说，所谓“管理”，就是对人、财、物的管辖和治理。这种管辖、治理，在实践中，表现为一种普遍性的社会活动，即人们为了某种目标，有意识、有组织、有计划地对人财物进行指挥、协调、控制的活动；在理论上，则表现为一种知识体系，这就是管理学。管理学来自管理实践，是对管理活动及其规律的研究、总结、概括，反过来又指导人们更好地进行管理活动，提高管理绩效。

管理活动在什么领域里进行，就称作什么管理。所以，具体的管理门类很多，诸如国务管理、行政管理、经济管理、军事管理、教育管理、科技管理、工业管理、农业管理、商业管理、企业管理……等等。各行各业都有自己运行的特殊规律，各种具体管理活动，自然也都有自己的特性。研究、总结、概括具体管理活动特殊规律的理论，是管理学的各个分支学科。如：行政管理学、经济学、军事管理学、企业管理学……等等。

同时，特殊与一般，共性与个性，又是相互联系、溶为一体的。各种具体管理活动，虽然各自都有其特殊的规律，但也有着一般的、共性的东西。对这些一般的、共性的东西进行研究、总结、概括，就是管理学的任务了。因此，学习管理学，对于从事各种具体管理工作，都有着普遍的指导作用。

这只是就管理的一般含义而言的，要进一步全面把握“管理”概念，还必须了解构成管理的基本要素和管理的基本职能。

①管理的基本要素

无论哪种管理，都是由四大基本要素所构成：一是管理目标，二是管理者，三是管理对象，四是管理手段。

管理目标。管理目标就是进行管理活动要达到的最终目的。管理国家，目的是使国家繁荣富强，人民安居乐业；管理学校，目的是提高教育质量，使学生德智体全面发展，多出人才，出好人才；管理军队，目的是提高官兵的素质，充分发挥武器装备的作用，增强战斗力；管理企业，目的是调动广大职工的积极性和创造性，降低成本，提高效益，增强企业活力和竞争能力。管理目标，既是管理的出发点，又是管理的落脚点。管理目标科学与否，直接制约甚至决定着管理工作的成败。

管理者。管理者是实施管理的个人或集团。具体地说，也就是指一个领域、一个方面、一个部门、一个单位的领导者、指挥者、负责人。从国家首脑、政府官员，到工厂厂长，公司经理，学校校长，以及军队的军官……，他们都属于管理者范畴。

管理对象。管理对象是接受管理的个人和群体，以及与之相联系的财产和物资。比方说，国家首脑管理的对象是整个国家的人和事；一个学校校长管理的对象是这个学校的教职员工和财产、设施；军官的管理对象则是下属的官兵和武器、装备；一个厂长或经理的管理对象，就是他那个工厂或公司的全体人员和财产、物资。

管理手段。管理手段是管理者对管理对象进行管理的条件和措施、设施。象建立管理组织、制定管理制度、运用先进的科学技术设备等等，都是现代管理不可缺少的重要手段。

管理目标、管理者、管理对象、管理手段，是构成管理活动的最基本的要素，而且相互联系，密不可分。管理者和管理对象相互依赖，各自以对方作为自己的存在条件，管理手段则是管理者与管理对象的“中介”和“桥梁”，而管理目标同时制约着管理者、管理对象和管理手段三个方面。在管理中，这四个要素是结为一体的。整个管理活动，就是一个以管理目标为轴心而展开的由管理者借助管理手段指挥、协调、控制管理对象的动态过程。

②管理的基本职能

管理，一般都具有六大职能：一是决策职能，二是计划职能，三是组织职能，四是指挥职能，五是控制职能，六是协调职能。

决策职能。对于一个领域、一个方面、一个部门、一个单位来说，在进行某项重大活动之前，必须进行抉择。比如说，该做什么，不该做什么，这就是个抉择问题。一个企业，上什么项目，不上什么项目，必需进行认真的抉择才能最后确定。因此，管理者的决策职能，其作用就在于规定管理对象的活动方向。

计划职能。当确定了该做什么之后，怎么样去做，先做什么，后做什么，会遇到什么困难，出了问题怎么解决等等，这些都需要管理者进行周密地规划，制定出行动方案来。

组织职能。在进行管理活动中，一方面，要把各个层次、各个方面的管理者和管理手段组织起来，形成管理合力；另一方面，又要把管理对象中的人力、财力、物力组织起来，使之成为一个有机整体。这两个方面，就是管理

组织职能的具体表现。

指挥职能。所谓指挥，就是发令调度的意思。指挥职能就是运用管理者的权威，把各方面的工作统率起来，使管理对象服从统一的意志，将管理者的决策和计划变成管理对象的统一活动。指挥带有一定的强制性，要求令行禁止、准确及时，以提高管理的时效。

控制职能。管理中的控制职能，主要是指管理者对计划的实际执行情况进行监督和检查，发现问题，及时干预，采取有效措施纠正偏差。其中，包括改变决策、修正计划、调整组织等重大举措。

协调职能。这是管理的综合性职能。由于管理工作是由管理者和管理对象构成的一个动态的系统，也是个动态的过程。因此，在这个系统的运行过程中，将会经常出现一些矛盾、磨擦和不平衡的情况，这就需要管理者进行协调，以保证管理工作按照计划正常运行。管理工作，作为活动，说到底，就是一种协调活动。

这六个方面的功能，是管理活动在不同方面、不同角度的表现，在实际管理过程中，它们是相互渗透、溶为一体的。

2. 自从有了人类就有了管理，管理使个体的人组成社会 上面，从含义、要素、职能上介绍了什么是管理。那么管理作为普遍的社会活动，是怎么产生的呢？关于管理的产生，从时间上，可以追溯到人类的产生。自从猿类进化为人类，世界上出现了人的生产活动和其他社会活动，同时也就出现了管理活动。

管理，是对人的社会存在和社会活动的管理。

人的存在，从表面上看，都是个体的存在，因为我们所看到的人，总是一个一个的具体的人。但在实质上，人的存在都是个体通过群体而实现的社会存在。

人的活动，从表面上看，也都是个体的活动。但实质上，人的活动也是个体通过群体而实现的社会活动。

这就是说，离开了群体，离开了社会，任何个体的人，无论他的本事有多大，都无法生存，更谈不上从事什么活动了。所以，马克思才说，人的本质是社会关系的总和。

“总和”，在数学上，是两个以上的数相加的结果。如果把人的存在和活动用个公式来表示，这个公式就是：

个体 + 个体 + 个体…… = 群体

群体 + 群体 + 群体…… = 社会

当然，这种相加，不是机械的相加，而是有机的联系。实现这种联系的“途径”，就是“管理”。也就是说，管理起的是这个公式里的“+”号的作用。从这个意义上，又可以把管理看作是协调人与人关系的活动。

从这里，我们看到，正是借助于管理，个体的人才组成了社会。

为什么在世界上有了人以后，要对人进行管理、使个体的人组成社会呢？

因为，人要生活，就要改造和征服自然，获得物质生活资料。在大自然面前，任何个人的力量都是渺小的，都不能够有效地去征服自然。这就需要大家联合起来，形成群体力量。比方说，在原始社会，人们狩猎就是成群的人共同进行的。因为单个人狩猎很难捕获到猎物，甚至还要被野兽伤害。只有群体行动，才能捕获到兽类、鱼类等食

物。可见，管理实际也是一种生产力。因此，个体的人，形成群体，组成社会，从起因上说，是改造和征服自然，获取生活资料的需要，即生存的需要。

群体比个体的力量大，不仅仅是在于人多，更重要的，还是在于协调统一的行动。这就要对群体进行管理，使多数人服从少数人的控制和指挥，从而形成统一的意志和行动。否则，如果没有管理，没有统一的指挥，没有维系一定秩序的意志和原则，就不能使社会成员个体之间发生联系，也就没有群体协调一致的行动，那么，要从事生产劳动和其他社会活动，就是不可能的。

所以，马克思曾经用乐队指挥来比方管理在人们社会活动中的重要作用。他说：“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，……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。”（《资本论》第一卷，第367页）就是说，管理是适应人们群体活动的需要而产生的。

3. 不同的历史发展阶段，有着不同的管理方式 管理作为一种普遍的社会活动，同人类的其他活动首先是生产活动一起产生之后，又随着历史的发展而不断发展。在不同的历史发展阶段上，社会管理的方式、特性和特征也是不同的。

在原始社会，管理的基本形式，是议事会。原始社会，生产力低下，社会分工简单，社会成员结成平等互助的关系。当时，最基本的社会组织就是部落，即由几十人或上百人结合起来的氏族公社。氏族公社处理公共事务的管理机构是氏族议事会。一切重大事务，如选举或罢免首领、安

排生产活动、分配劳动产品、组织与外氏族的战斗等等，都由议事会集体讨论决定。所以有人把这个阶段的管理，称作“公权”管理，意思是说，氏族的成员都有管理权，都参与管理活动。

到了奴隶社会和封建社会，广大劳动者便丧失了参与管理的权力，而是君王按照个人的意志并通过各层各类官吏对社会进行管辖治理。

随着社会生产力的发展，原始氏族里出现了剩余产品，慢慢地就有少数人来占有这些剩余产品，于是，便产生了私有制，产生了阶级，产生了国家，产生了国家的最高统治者。人与人之间的平等关系被等级关系取代了。这时，原来氏族公社大家共同议论决定事务的管理方式，就变成了由最高统治者个人按照自己的意志主宰社会，并产生了不同层次的主宰者——官吏，如：王族、诸侯、士大夫，或宰相、尚书、府台、知县等等。从社会形态上说，奴隶社会和封建社会基本上都是这种方式的管理。如果说原始社会是“公权”管理的话，那么，则可以把奴隶社会和封建社会的管理称作“私权”管理，私有财产越多，管理权限也就越大，由于皇帝拥有国家的一切，“普天之下，莫非王土”，所以也就拥有“君叫臣死，臣不得不死”的至高无尚的管理权威。那么，皇帝的这种主宰一切的权力是谁给的呢？他们为维护统治，就欺骗人民群众，说皇帝是上帝的儿子——天子，“君权神授”，是上帝派自己的儿子下凡来统管人间的。这样“君权”也就同“神权”合一了。所以，这个阶段的管理，在特性上，既可以称作“君权”管理，也可以称作“神权”管理。但实质是“私权”管理。