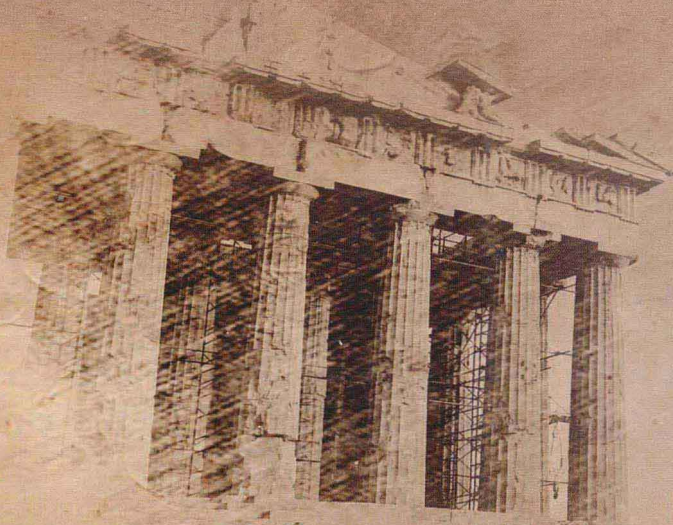


管理之思

大学管理实践的方法性思考

王永友〇著



HEUP 哈尔滨工程大学出版社

管理之思

大学管理实践的方法性思考

王永友〇著



HEUP 哈尔滨工程大学出版社

内 容 简 介

本书对大学管理实践的方法性问题进行了思考和探索。全书共分四篇,从当代管理实现的三个基本形式:会议、文件和媒体入手,对如何形成不同类别、不同形式的会议讲话、会议主持等的思想方法、思考路径以及具体思路进行了剖析——讲话之思;对如何制定规划、形成方案、作出计划等的思想方法、思考路径以及具体思路进行了讨论——规划之思;对如何总结提炼经验、进行汇报、形成报奖文稿等的思想方法、思考路径以及具体思路进行了详解——经验之思;对如何善用媒体撰写系列评论、专题评论、节庆评论等的思想方法、思考路径以及具体思路进行了解读——评论之思,其着眼于如何提升管理能力与管理水平。本书以大学的管理实践为载体展开,其中的“方法”具有普适性,对学校、机关、企事业单位领导干部的管理实践具有一定的启示意义,对具体负责有关文稿撰写的读者具有指导作用。

本书还可作为行政管理、公共事业管理学生的学习参考书。

图书在版编目(CIP)数据

管理之思:大学管理实践的方法性思考/王永友著.
—哈尔滨:哈尔滨工程大学出版社,2013.12
ISBN 978-7-5661-0729-9

I. ①管… II. ①王… III. ①高等学校-学校管理-研究 IV. ①G647

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2013)第 313316 号

出版发行 哈尔滨工程大学出版社
社 址 哈尔滨市南岗区东大直街 124 号
邮政编码 150001
发行电话 0451-82519328
传 真 0451-82519699
经 销 新华书店
印 刷 哈尔滨市石桥印务有限公司
开 本 787mm×960mm 1/16
印 张 24
字 数 404 千字
版 次 2013 年 12 月第 1 版
印 次 2013 年 12 月第 1 次印刷
定 价 45.00 元
<http://www.hrbeupress.com>
E-mail:heupress@hrbeu.edu.cn

善于思考是大学人的特点,注重思考的方法是大学管理的应有之意。大学管理实践要更加注重文化的渗透、思想的统一和方法的运用。

管理的实现离不开三种基本形式——会议、文件、媒体。

有会议就有讲话,讲话是会议之需,更是管理之需。讲话需要对形势的变化有清醒的认识和清晰的把握,有敏锐的感悟和科学的判断。对形势的准确分析和科学判断能力,需要在管理实践中去学习、培养、历练和提升。

只有具备了系统化的思维方式和工程化的操作能力,才能做好管理实践中的规划等制定工作。这就需要“两头吃透”,既要吃透上级文件精神、吃透上级领导意图,又要吃透本单位的现实状况、吃透本单位的发展目标。

媒体是现代化的产物。每一个具有现代思维、符合时代要求的管理者,都会十分重视媒体的作用,都会自觉运用并善于运用媒体来为自身的管理实践服务,帮助其达成管理意愿,实现管理目标。

管理无处不在。思考无处不在。关于管理的思考也是无处不在。

我以为,管理是对人之管、对事之理,即“管人理事”。“管人”,并非只是简单地要把人管住甚至管死,而应该是管好、管活,应该是指引人、引导人。“理事”,也并非只是简单地把事情理清、理顺,而应该是从做事的目的出发,理明目标、理清思路、理顺方法、理出成效、理出经验。根据这一理解,我以为无论古今,还是中外,管理的实现都离不开两种基本形式——会议和文件,只是这两种基本形式在不同的时期、不同的国家、不同的地域、不同的单位,具体表现形式有所不同而已,这是写作本书的一个基本判断,也是构建本书框架的基本逻辑所在。社会发展到今天,我认为管理的实现有了第三种基本形式——媒体。

会议是实现管理的第一种基本形式。在今天看来,会议无处不在,在管理中更是缺一不可。管理者通过各种形式、各种规格的会议对所属人员进行“管”和对各种事项进行“理”。尽管中央三令五申要求减少各种形式的会议,但试想如果没有了会议,我们的管理该如何进行?所以,在中央的一再要求下,各种大型会议、全员会议确实减少了,公开会议、无关会议确实减少了,但是小型会议、小范围会议、临时会议却并未减少。只要有会议,就会有领导讲话。讲话既是会议之必需,也是管理之必需。那么,为什么有会议就有讲话呢,领导在会上讲话的目的是什么呢,会议讲话又是如何发挥管理之功效的呢?事实上,领导者通过讲话是

要对下级和下属单位的工作进行指导,是要对本单位、本部门的工作进行指导,如果说讲话没有指导意义,或者说没有发挥指导作用,讲话失去了指导性,那么,这样的讲话就没有用,就是可讲可不讲,对于参会者来说就是可听可不听,这样的会议也就成了可开可不开的会议,会议的管理功效就没有发挥出来。因此,讲话对于会议来说很重要,讲话不仅体现出领导干部的个人魅力,更体现出一个单位的管理能力和管理水平。也就是说,领导干部的讲话,既体现了对人之管,也体现了对事之理。一般来说,领导干部都很重视自己的讲话,特别是一些重要场合、大型集会上的讲话,讲话讲什么,直接反映着领导干部管理水平的高低。

文件是实现管理的第二种基本形式。在今天的管理实践中,文件也是不可或缺的。管理者通过下发各种形式、各个层面的文件对所属人员进行管和对各种事项进行理。同样,中央也一再要求少发文件,杜绝文山会海,但是,如果没有了文件,今天的管理同样无法进行,越大的组织系统越是如此。在中央的要求下,各种无用的文件、无目的的文件确实是减少了,但是该发的文件一个也没少。在各种文件中,对实现管理的目标而言,最有价值的文件当属规划、方案、计划、报告、经验等。规划、方案、计划等属于上对下的工作指导性文件,报告、经验等属于下对上的工作汇报或同行之间的工作交流性文件。如果规划、方案、计划等文件不能对下级单位或下属人员的工作起到指导作用,或者说指导性不强,下级单位或下属就不能根据这类文件进行工作实践,或者说这类文件的操作性不强,那么,这样的文件就没有用,就是可发可不发的文件,对下级单位或下属来说,就是可看可不看、可执行可不执行的文件。如果报告、经验等文件不能起到让上级或同行了解本单位工作,对本单位工作作出肯定性评价的作用,或者说了解不够、不能据此作出充分的肯定性评价,那么,这样的文件也没有用,就是可上报可不上报、可交流可不交流的文件,对上级单位或同行来说,就是可看可不看、可学可不学的文件,无论哪种情况,文件的管理功效都失去了。因此,规划与方案的制订与实施、报告与经验的凝练与提升十分重要,不仅反映出一个组织系统的管理能力,也体现着一个组织系统的管理水平。

媒体是实现管理的第三种基本形式。对今天的管理者而言,媒体是一种有效的形式,是时代发展的产物,有经验的管理者都善于利用媒体来进行管理。善用媒体,也体现着一个单位、一个领导干部的管理思想、管理理念与管理水平。通过媒体刊发社论、

评论以及先进典型经验与做法等,能够有效引导干部群众对相关工作进行思考、学习和借鉴,能够对一个单位的管理实践起到思想引领、政策解读、开阔思路、营造氛围、典型引路等作用。因此,媒体是加强一个组织系统管理、提升管理效能的有效资源。社论与评论是媒体的宝塔尖,如果媒体刊发的社论或评论不能深刻地解析一个组织系统的中心工作,不能有效地支持决策层对一个组织系统的管理发挥引导作用,不能有效发挥统一思想、凝聚共识、团结力量、振奋精神的作用,那么,这样的社论或评论对媒体来说就是可发可不发,对读者来说就是可看可不看,这样的社论或评论就没有什么用,只是无病呻吟或者说是绣花枕头,没有什么实际意义。因此,社论或评论既反映出媒体的引导能力,也体现着一个组织系统内决策层善用媒体进行管理的驾驭力。

大学的管理与机关、企事业单位有相同之处,都要遵循管理的基本规律,都要通过会议、文件、媒体等形式来实现,因此,大学的管理在思想方法上与机关、企事业单位的管理具有同一性,在管理实践上与机关、企事业单位具有共通性。同时,大学管理,也有其自身所特有的要求,它是对大学发展的思考和实践。大学是一个文化人集中的地方,也是一个文化味很浓的地方,更是一个文化场很强的地方。大学的管理既有比机关、企事业单位的管理更简单更容易的地方;同时又有比机关、企事业单位的管理难度更大、更复杂的地方。其他组织系统管理中遇到的问题,可能在大学就不是什么问题;而其他组织系统管理中没有的问题,可能在大学却显得很重要。有人说,管理工厂靠感情,管理机关靠制度。我们认为,管理大学更要靠文化。因此,大学的管理实践要更加注重文化的渗透、思想的统一和方法的运用。善于思考是大学人的特点,注重思考的方法是大学管理的应有之意,也是大学管理的一个重要特征。

管理大师彼得·德鲁克认为,领导的“第一要务是思考并定义组织的使命”,并“将组织的使命转化为明确具体的行动目标”;“目标必须服从使命”,也“必须和环境相适应”;必须“时刻关注事态的变化发展”,特别是要“把分析外部环境变化作为新的出发点”,“如果只关注内部现状,组织将会走向穷途末路”。这里,德鲁克强调了几个关键概念:思考、使命、目标以及组织的内外环境、内外形势等,这些概念也是本书中重点分析和讨论的概念。本书紧紧抓住管理者应如何“思”这一关键问题,从实现管理的三种基本形式——会议、文件、媒体出发,选取了作者过去8年时间起草和修改完成的具有一定代表性的会议讲话、典型文件和媒体评论案例共62篇,对管理者应如何思考、如何确

定目标、如何判断形势等问题,结合起草和修改这些讲话、文件、评论等的背景、过程进行了探讨,特别就管理者如何站在全局、站在战略角度去思考管理实践问题及其蕴含其中的方法性问题进行了案例分析。

全书共分会议——讲话之思、文件——规划之思、文件——经验之思、媒体——评论之思4篇9章,每篇开始都配以“思想思语”,分别对讲话、规划、经验、评论等的规律性与方法性的思想进行论述;每章开始都配以“思考思语”,分别对每一章的共性规律与思考方法进行论述;每节开始都配以“思路思语”,分别对每一次讲话、每一个规划、每一篇经验、每一次评论的思路是如何形成的进行论述,并附上相应的案例文稿;每篇结束都配以“思索思语”,分别对每一部分所论及的问题进行延伸分析,帮助读者提升自己分析和思考的能力。关于思维方式与思考方法的问题,不仅是大学管理实践中带有一定共性的方法性问题,也是政府机关、企事业单位等在管理实践中经常遇到的方法性问题。学习、了解并掌握这些思考问题的方法,对提高管理者的能力和素质、提高管理的水平和成效是有益的。

本书是作者长期进行大学管理实践思考的心血凝聚,也是第一次从实现管理的基本形式出发研究管理实践的处女之作。虽然主要是针对大学管理实践的方法性思考,但其中思考问题的方法,对于政府机关、企事业单位等可提供一种借鉴,对于学习和从事行政管理、公共事业管理的学生可提供一定指导,对于正在从事管理工作的干部和工作人员可提供一定参考。

虽然作者已倾其心力,但对于本书所涉及问题的思考和探索还远远不够,希望得到更多读者的赐教和指正。

著者
2013年9月

第 1 篇 会议——讲话之思

思想思语	1
第 1 章 面对“民众代表”讲话	5
思考思语	5
思路思语·案例分析	7
第 2 章 面对“骨干精英”讲话	35
思考思语	35
思路思语·案例分析	37
第 3 章 专项会议讲话	66
思考思语	66
思路思语·案例分析	68
第 4 章 会议主持词	103
思考思语	103
思路思语·案例分析	105
思索思语	129

第 2 篇 文件——规划之思

思想思语	131
------------	-----

第5章 规划 方案 计划	135
思考思语	135
思路思语·案例分析	138
思索思语	194

第3篇 文件——经验之思

思想思语	197
第6章 经验 汇报 报奖	199
思路思语·案例分析	201
思索思语	275

第4篇 媒体——评论之思

思想思语	277
第7章 系列评论	282
思考思语	282
思路思语·案例分析	284
第8章 专题评论	319
思考思语	319
思路思语·案例分析	321
第9章 节庆评论	345
思考思语	345
思路思语·案例分析	347
思索思语	364
后记	367

会议——讲话之思

思语

无论是政府机关，还是企事业单位，抑或是学校或者是社团组织等，都需要通过各种形式的会议对下级或下属单位进行管理，都需要通过各种形式的会议对本单位本部门人员的工作进行指导。有会议存在，就会有会议讲话。无论会议大小，要达到管理之目的，实现指导工作之目标，其会议讲话就必须明确以下6方面的问题：一是要明确会议的定位，即本次会议的目的是什么，是一次什么主题的会议；二是要明确参会的对象，即参加会议的主体人员是谁，是面向谁召开的会议；三是要明确会议的任务，即会议的主要内容是什么，上级领导对这次会议有何要求；四是要明确会议的形势，即根据会议召开的时间和会议的任务，分析当前面临的形势是什么，具体都面临哪些形势，形势可能带来的机遇和挑战是什么；五是要明确解决的问题，即会议想要解决什么问题，怎样解决这些问题，面临哪些困难和风险；六是明确讲话的领导，即哪位领导讲话，讲话领导的身份和分管工作的范围是什么。只

有上述6个方面的问题，都有了明确的答案，根据这些问题的答案，才能确定会议讲话的基本思路和基本框架。也就是说，这6个方面中任何一个方面发生变化，讲话的内容都会发生变化。

事实上，不同的会议，有不同的定位。同一个会议，不同时期召开，会议的定位也会不同。只有明确了会议的定位，才能把握好会议要达到什么目的，才能明确会议要实现什么目标，才能给会议讲话定好调子。面对不同的参会对象，领导者要说的话是不一样的，要根据参会对象的身份、类别、层次，决定讲话的深浅、语言的风格、说话的方式等。不同时期召开的会议，面临的形势不一样，面对的矛盾和问题不一样，可能的机遇与挑战不一样，这便决定了会议的任务也会不一样，从而对讲话的要求就会不同。领导的角色不同，分管的工作不同，讲话的内容、形式、要求也会不同。也就是说，同一主题的会议，不同角色的领导去讲，讲话的内容会不同；同一主题的会议，今年召开和明年召开（形势发生了变化了），讲话的内容会不同；同一主题的会议，不同的领导要求不同，讲话的内容会不同；同一主题的会议，面对不同的参会对象和场合，讲话的内容会不同。只有针对每一次会议，做到对这6个方面问题的准确把握，讲话才能有的放矢，才能有针对性，才能解决真问题，才能对具体工作有指导性。当然，有些小型会议，如会议任务比较单一的讨论会，上述6方面的问题不一定都会涉及。但是，会议的定位、会议的任务、要解决的问题是必须要明确的，会议讲话对这几个方面也是必须要明确的，否则就不可能达到召开会议的目的，就不可能对某一方面工作产生指导作用，听者就会一头雾水，会议开与不开一个样。

一般而言，对于比较正式的会议，在大多数情况下，进行会议讲话时总要先对当前会议的基本情况或过去一段时期的工作情况等进行总结，然后再转入到本次会议讲话的核心内容或中心内容上。那么，如何转承、如何通过承上启下使讲话自然过渡到这次会议要讲的中心内容上来呢？转承得好不好，不仅体现了讲话者的能力和水平，影响一篇讲话的质量，也体现出不同的思维方式。转承得好，

讲话就会很自然，逻辑上就会通顺；转承得不好，讲话就会显得突兀，逻辑上也会明显不顺。根据作者多年管理实践的体会，转承方式主要有3种，一是从面临的形势切入进行转承，即根据我们当前面临的形势，有哪些机遇和挑战，这些机遇和挑战对我们提出了哪些要求，转入本次会议要讲的中心内容；二是从历史的经验切入进行转承，即结合我们历史发展的成就，有哪些经验或教训，这些经验或教训对我们有哪些启示，从这些启示中要求我们下一步应该做什么，转入本次会议要讲的中心内容；三是从本次会议的定位直接切入转承，即按照本次会议的明确定位和会议本身的目标和任务，要求我们下一步应该做什么，转入本次会议要讲的中心内容。这3种转承方式，对于不同主题的会议，同一主题不同时期的会议，有不同的运用方式，需要在实践中探索灵活多样的运用方法。

对于不同类型的会议，如何形成讲话的思路，将在“思考思语”和“思路思语”中进行剖析。讲话的基本思路和基本框架形成后，讲话完成了一半。要把一个好的讲话思路转变为一篇好的讲话，还需要对提出的每一个观点进行符合逻辑的论证，这一论证过程就构成了一篇完整的讲话。那么，如何进行符合逻辑的论证，换句话说，如何让论证有说服力呢？这也涉及思维方式的问题。事实上，讲话要有说服力，就必须符合人类思考问题的最基本的思维方式，即“三个W”，按照“是什么（What）、为什么（Why）、怎么办（How）”这一基本思维方式进行思考，这就是逻辑的力量！会议讲话，不是作理论研究或理论探讨，即要向参会对象说明的不是认知类问题，而是筹划类问题，核心是回答怎么办。但是，回答怎么办，首先要向听者讲清管理者打算怎么办的观点是什么，以及为什么要这么做，然后才是到底要怎么做。也就是说，确定了讲话的基本思路后，对每一观点的论证过程，从理论上讲，一是应该回答这一观点是什么意思，要对其内涵进行阐释；二是应该回答为什么要持这一观点，持这一观点有什么用；三是应该回答如何去坚持这一观点，坚持这一观点应该做什么。当然，这一逻辑思维的论证方法在实际运用过程中，有许多需要灵活处理的地方，如有时对于是什么的问题

属显然，可能就一句话或不加任何阐释，直接论证为什么；有时对于为什么的问题属显然，可能就跳过不说，直接论证怎么办；有时根据讲话场合的需要，可能都不需要作严密的论证，只需观点明确即可。什么情况下需要充分论证，什么情况下作简要论证，什么情况下不需论证，这既要具体问题具体分析，又要看对这一逻辑思维方法掌握的牢固程度和运用的熟练程度，运用得好，通篇讲话便如行云流水，又充满了逻辑的力量。

读者可能还发现，在一篇好的讲话中，会经常看到很多排比句，而且感觉排比得很好，很有逻辑的力量。事实上，排比在讲话中十分重要，是使讲话论证的逻辑力量得以更充分体现的一种有效手段。一篇好的讲话中，一些新思想、新判断、新语言，往往都体现在好的排比句当中。在讲话中，能够说出好的排比句，需要有很强的思维能力和很高的思想水平，需要对一个事物有比较系统、比较彻底的认识，需要对政论文这一话语体系所用的管理语言有很强的驾驭能力。一篇好的讲话，制约因素还有很多，但有一点需要再强调一下，就是对大形势和小形势的科学判断能力，对讲话所涉及领域的理解程度和把握能力，以及较强的敏感性和细微之处的洞察力。对大学而言，这里讲的大形势，主要是指高等教育在国家战略层面的形势变化、大学发展面临的宏观环境、大学之间的竞争与合作态势等；小形势主要是指学校当前所处的发展阶段、所走的发展道路、面临的发展难题等，讲话对这些形势的变化都要有清醒的认识和清晰的把握，都要有敏锐的感悟和科学的判断，对形势的准确分析和科学判断能力，需要在管理实践中去学习、培养、历练和提升。

这里，我们选取了面对“民众代表”讲话、面对“骨干精英”讲话、“专题会议”讲话以及各类“会议主持词”4个类别进行剖析，选择了作者在2005年至2011年起草和修改完成的28篇讲话文稿和会议主持词。希望读者通过阅读这些文稿，可以从中体会到一篇会议讲话或主持词都包含哪些要素，不同的会议有哪些不同的要求，一篇好的讲话是怎样形成的，领导者又是如何通过讲话去实施管理和指导工作的。

第 1 章

面对“民众代表”讲话

思考思语

民众代表，对于地方政府而言，即人民代表；对于企业而言，即职工代表；对于事业单位而言，即职员代表；对学校而言，即教职工代表。面对“民众代表”召开的会议，可能是“人代会”“职代会”“工代会”“教代会”等。这样的“民众代表”会议，一般来说每年都要召开一次，代表们要对相应的政府、企业、学校、事业单位等行政负责人所作的年度工作报告进行审议，对过去一年的工作情况进行讨论，对未来一年的工作提出意见和建议，其是一个充分发扬民主、集中民意、汇聚民智的会议。

对于这样的会议，面对广大民众代表，作为某级政府或某个企业、单位或学校的一把手，在会议即将结束时应该对代表们讲些什么，而如何把握好这一年一次的契机，是很重要的。应该说，这样的“民众代表”会议，对于广泛调动民众的积极性、主动性，充分凝聚广大民众代表的智慧和力量，最大限度争取广大民众的理解和支持具有重要意义。因此，一把手在“民众代表”会议闭幕式上的讲话，只有紧密结合一个地方、一个单位、一个企业或者一个学校当前发展阶段的实际，对自身发展面临的形势和任务作出科学准确的判断，对下一阶段发展要解决的重大关键问题作出实事求是的分析，

才能满足广大民众对发展的关切、关心和关注，才能体现领导班子驾驭发展全局的能力，才能通过这一会议真正发挥领导者对广大民众的政策引导和工作指导作用。

需要特别强调的是，既然是“民众代表”会议，讲话的口吻一定要是在对大众说话，是在对员工提要求。切不可让听者感觉到讲话的对象不明确，甚至感觉到讲话的对象发生错误。讲话必须有针对性，做到有的放矢。要让广大民众代表愿意听、能听懂、听得进。

对大学而言，“民众代表”会议就是教代会，就是对广大教师讲话，要让广大教师听完讲话后能够比较清楚地了解当前学校发展的形势，能够比较清楚地知道学校下一步发展的任务是什么，能够明白自己今后需要做什么、怎么做才能满足学校发展的需要。这里，选取了5篇作者起草和修改完成的党委书记在教代会闭幕式上面对广大教师代表的讲话，希望读者能从中感受到这类讲话的特点，体会这类讲话的思考方法和思维方式。

案例一 || 3届5次教代会



思路思语

本次会议是2005年3月召开的，是在学校刚刚召开二次党代会、科学制定了学校未来5年乃至更长时间的发展蓝图后召开的一次重要会议。二次党代会提出了创建高水平研究型大学的目标和推动这一目标实现的“四大”发展战略以及“三海一核”特色办学理念。学校正面临着在二次党代会精神的指引下，如何科学制定“十一五”规划、迎接教育部本科教学工作水平评估等一系列艰巨任务。党委书记在这次教代会闭幕式上的讲话，就应该面向全校教师从宏观上回答如何实现创建高水平研究型大学宏伟目标的问题，解广大教师对如何创建研究型大学之惑，这既是会议的定位，也是会议要达到的目的。

为此，讲话确定了《振奋精神、转变思维、提升能力，把创建研究型大学的宏伟事业不断推向前进》的主题，并形成了以下三个方面的讲话思路：一是必须要有不断超越的精神状态，如果还是老样子，没有一种更加强烈的进取心和超越的意识，二次党代会确定的目标是不可能实现的，应该说，这是新事业向广大教师提出的新要求；二是必须要转变思维方式，如果还是原有思维模式，不能用适应研究型大学发展要求的思维方式去思考和解决问题，二次党代会确定的目标也是不可能实现的，应该说，这是新目标向广大教师提出的新要求；三是必须要提升能力，如果广大干部教师的能力不提升，没有识别和把握机遇的能力，没有认识和把握研究型大学发展规律的能力，没有谋划改革与发展的能力，二次党代会确定的目标也是不可能实现的，而这应该是新任务对广大教师提出的新要求。上述三个方面的内容构成了这篇讲话的核心。

从形成这一思路的思考过程来看，如果我们具备正确思考问题的方法和科学的思维方式，就会很自然地思考这样一个问题：从提出创建研究型大学宏伟目标的二次党代会，到召开这次教代会，才刚刚过去两个月，那么这一新事业、新目标以及由此要完成的新任务，对广大教师的要求与过去有什么不同呢？能够这样想问题，首先要具有科学的思维方式；能够从新事业、新目标、新任务角度去思考这一问题，还需要具有系统的思维方式，并形成系统思考问题的习惯。其中，很重要的一点，就是时刻都要考虑我们面临的形势发生了怎样的变化，这种变化具体是什么，给我们带来了什么样的机遇和挑战，我们应该如何去把握好形势发展带来的机遇，如何更好地应对形势变化带来的挑战。