



领导思维方法

朱新国 朱佳林
张辛 陈安民

领导思维方法

朱新国 朱佳林
张 辛 陈安民

经济科学出版社

一九八七年·北京

责任编辑：李智善
责任校对：段小青
封面设计：卜建晨
版式设计：代小卫

6.0F21/210



朱

桂林

陈安民

经济科学出版社出版 新华书店北京发行所发行
京安印刷厂印刷

850×1168毫米 32开 9.25印张 230000字

1987年10月第一版 1987年10月第一次印刷

印数：00001—21000册

统一书号：3312·229 定价：2.20元

ISBN 7—5058—0048—5/D·5

目 录

前言	1
第一章 领导与思维方法	8
第一节 思维方式与思维方法	8
第二节 领导思维与实践	12
第三节 领导思维与知识、智力	15
第四节 领导思维与思维习惯	23
第二章 领导思维与观念	30
第一节 观念的形成、变革与继承	30
第二节 社会主义商品经济与观念变革	40
第三节 领导思维与树立新观念	45
第三章 辩证逻辑思维方法	58
第一节 归纳与演绎相统一的方法	59
第二节 分析与综合相结合的方法	68
第三节 从抽象上升到具体的方法	73
第四节 历史与逻辑相统一的方法	75
第四章 系统思维方法	81
第一节 系统思想的发展与系统概念	81
第二节 系统整体性思维方法	89
第三节 系统联系性思维方法	96
第四节 系统动态性思维方法	107
第五章 定量思维方法	119
第一节 运用定量思维方法是现代科学技术发展的必然 结果	119
第二节 定量思维方法	124
第三节 数学方法在定量思维过程中的作用	130

第六章	模糊思维方法	137
第一节	模糊事物的模糊性质	138
第二节	模糊思维方法	145
第三节	模糊思维方法的工具——模糊数学	149
第四节	模糊思维方法在领导活动中的应用	166
第七章	创造性思维方法	175
第一节	创造、创造力与创造性思维的特征	175
第二节	灵感、想象、机遇与创造性思维	185
第三节	开发创造性思维能力是现代领导者的重要责任	191
第四节	有效地开发创造性思维能力	195
第五节	创造型领导者的思维品质	199
第八章	领导思维与决策	207
第一节	科学决策与决策程序	207
第二节	现代领导决策的一般原则	212
第三节	现代决策思维过程分析	220
第九章	领导思维与人才	235
第一节	领导思维与人才观	235
第二节	领导思维与用人艺术	245
第三节	领导思维与用人原则	251
第十章	领导思维与提高工作效率	260
第一节	领导工作效率的概念	260
第二节	领导工作效率要素分析	263
第三节	提高领导工作效率的方法	267
第四节	提高领导工作效率与经济效益	278
第五节	正确处理各种经济效益之间的关系	284

前 言

社会主义现代化事业，是中国人民在中国共产党领导下进行的一次伟大长征。这次长征的目标，是用数十年时间实现中华民族的腾飞，跻身于世界发达国家之林。

实现这一目标，关键在于造就一批又一批革命化、年轻化、知识化、专业化的干部，培养一代又一代各行各业的领导人才和科学技术人才。而干部和人才的培养，“其关键原因在于思维，在于科学的思维。”^①掌握马克思主义的科学的思维方法，是领导者正确地进行决策和处理复杂问题的工具，也是领导者摄取知识、发展能力、完善自己的必要条件。

实现现代化的伟大目标，“要求大幅度地提高生产力，也就必然要求多方面地改变同生产力发展不相适应的生产关系和上层建筑，改变一切不适应的管理方式、生活方式和思想方式，因而是一场广泛、深刻的革命。”^②在这场广泛深刻的革命进程中，观念和思维方式的变革、思维方法的改进，是改革本身的重要内容，又对促进生产力的发展有重要的前导作用。

现代生产力的决定因素是科学技术水平，实现我国工业、农业、国防、科学技术现代化，就必须把我国的科学技术水平推向世界高峰。恩格斯早就指出：“一个民族想要站在科学的最高

① 高士其：《在全国思维科学学术讨论会上的发言》，《思维科学》1985年第2期。

② 《中国共产党十一届三中全会公报》，《人民日报》1978年12月24日。

峰，就一刻也不能没有理论思维。”^①源于社会实践的科学的、先进的思维方法一旦形成民族的、主导的思维方法，将以巨大的内在力量促进科学的发展，以“地球上的最美的花朵——思维着的精神”，^②促使经济立于世界各国先列。实现我国的科学技术现代化，需要大大提高我们中华民族的理论思维能力，需要一代又一代领导者、科学技术工作人员掌握现代思维方法去创造今天和未来。

正是基于上述认识，我们撰写了此书。我们深知自己知识和经验不足、水平有限，仅以此书抛砖引玉、求教大方。

作 者

1986年12月16日

① 恩格斯：《自然辩证法》，人民出版社1971年版，29页。

② 恩格斯：《自然辩证法》，人民出版社1971年版，24页。

第一章 领导与思维方法

思维能力是现代领导者智力构成的重要组成部分。而提高思维能力的必经之路则是掌握现代的、科学的思维方法。为了掌握现代思维方法，首先要了解思维、思维方式、思维方法的概念，弄清思维与实践、思维与知识和智力的关系，探求克服传统思维习惯束缚的途径，充分认识现代思维方法训练在提高领导素质和队伍素质中的重要地位和作用。

第一节 思维方式与思维方法

思维、思维方式、思维方法是相互联系而又有区别的一组概念，也是思维科学最基本的概念。

一、思维

思维是具有意识的人脑对客体的反映。这种反映是人脑认识事物过程的一部分，是人脑的一种机能。

思维活动具有物质属性，是有意识的人脑的机能，是人的中枢神经系统，特别是大脑受外界刺激而引起的一种高级神经活动。现代脑科学研究正在向着恩格斯预见的目标前进：“终有一天我们一定可以用实验的方法把思维归结为脑子中的分子的和化学的运动。”^①这就是说，思维活动是物质活动的一种形式。

思维活动具有自觉性。由于人的头脑中已有知识和自觉摄取

^① 恩格斯：《自然辩证法》，人民出版社1957年版，第207页。

✓ 知识习性等意识的驱动，人脑对客体的反映具有不同程度的自觉性。例如，领导者看到一个下属工作人员脸色发黄、眼圈发青。这是一种感觉。然后，跟着而来的是对这种感觉的思考：该工作人员脸色反常的原因是什么？是病了，还是夜间加班时间太长，累了，还是有思想问题？要不要过问一下？是自己亲自去过问，还是托他人去关心一下？从感觉到这一连串的问题的考虑，就是思维。显然，思维是对客观事物的一种自觉性的反映。

✓ 思维活动具有间接性和概括性。思维是人们探索客观事物本质属性、内在联系、内部规律性的一个有意识活动过程。也就是说，思维是客观事物本质属性、内部联系和内部规律性的反映。领导者在工作中碰到下级请示重大问题时，总会说，“让我考虑一下、再答复你”。这里的“考虑”，就是思维。考虑什么呢？就是要考虑下级所请示的问题涉及工作活动的本质属性、内部联系和内部规律性，根据对这种规律性的认识提出解决问题的办法。由此可以看出，思维区别于感觉活动的基本特征是反映的间接性和概括性。思维是人脑对于客观现实的、间接的和概括的反映。

思维活动具有历史性。思维由两个最基本的方面构成：一是人脑中的意识；二是客体，即客观现实、客观事物、客观世界。客观现实、客观事物、客观世界不断运动、变化、发展。在改造客观世界的过程中，人类也发展着自身的思维能力。这就使得思维活动具有历史性。恩格斯说：“每一时代的理论思维，从而我们时代的理论思维，都是一种历史的产物，在不同的时代具有非常不同的形式，并因而具有非常不同的内容。因此，关于思维的科学，和其他任何科学一样，是一种历史的科学，关于人的思维的历史发展的科学。”^① 思维的历史性表明，人类的思维方式、

① 《马克思恩格斯选集》第3卷，第465页。

方法以及思维能力，随着科学技术的发展和社会的进步，不断地变化着、前进着、提高着，反过来又加快了人类认识世界、改造世界的进程。

二、思维方式

思维方式包括相互联系的两个方面。一方面，从思维主体自身角度看，是指思维活动的样式。作为思维主体的人，在从事认识世界和改造世界的实践中，必然伴有相应的思维活动，这些思维活动有着一定的样式，这种样式就是思维方式。作为思维活动样式的思维方式与我们平常所说的思维形式有所不同，一般所说的思维形式是指人们进行逻辑思维反映事物的形式，即抽象思维、形象思维、灵感思维等。而思维方式除包括这些内容外，还包括思考的角度、思考的方法和思维程序等。另一方面，从主体与客体的关系说，思维方式则是主体作用与反映客体的一种手段和工具。列宁曾经指出，人的认识活动，客观上存在着三个要素：（1）认识主体（=人脑）；（2）认识对象（=自然界）；（3）认识工具（=思维方式）。在这三个要素中，思维方式作为工具是连接主体与客体的桥梁或中介。没有一定的思维方式，主体认识客体的活动就无法实现。

思维方法属思维方式范畴，是人们进行思维求得理性认识的途径。

思维程序是思维形式和思维方法在思维过程中的动态展开。它包括思维的逻辑起点（即思维从那里展开）、思维的视野（即思维的时间跨度和空间广度）、思维的线路（即思路）、思维的价值评判（即主体在思维过程中对客体信息有无价值、价值大小的评判和处理），思维的逻辑终止形式等。

从上述讨论可以看出，思维方式是若干子概念的集合，这些子概念包括：思维的出发点、思维形式、思维方法、思维程序等。尽管不同时代、不同地区、不同民族、不同集团有着不同的

思维方式，但从总体看，思维方式仍然有着共同的特征。这些特征主要是：

（一）思维方式的时代性。

思维方式的产生、存在和发展，都有其各自时代的特色。决定思维方式产生、发展、变化的原因是特定时代的、具有不同层次的、诸多因素的复杂系统。其中首要的，起决定作用的是该时代的社会生产力的性质和水平，以及由此决定的人们的实践活动方式。恩格斯曾指出：“自然科学和哲学一样，直到今天还完全忽视了人的活动对他的思维的影响；它们一个只知道自然，另一个又只知道思想。但是，人的思维最本质和最切近的基础，正是人所引起的自然界的变化，而不单独是自然本身；人的智力是按照人如何学会改变自然界而发展的。”^①此外，决定思维方式变化发展的，还有时代的民族文化、社会政治、法律制度、宗教、科学技术、社会心理、风俗习惯、伦理道德观念、价值观念、审美观念、自然环境，以及国际交往中的外来影响等等。从个体的思维方式讲，个人的职业、年龄、爱好、意志、情感、性格、习惯等，对思维方式的发展变化也有影响。

思维方式的时代性特征决定了任何一种思维方式的产生、都有其必然的时代背景；每一种思维方式都只在适应时代需要时，才是正确的、合理的。思维方式随着时代的发展变化而发展变化，它决不是僵死的，一成不变的。

（二）思维方式的相对稳定性。

人们的思维活动可以转瞬即逝，但其思维方式则可以是相对稳定的。从思维的对象、客体方面看，由于事物内在本质的联系是相对稳定的，因而反映这种联系的思维方式也必然带有相对的稳定性；从思维的主体方面看，思维方式根源于人们的社会存在

^① 《马克思恩格斯选集》第3卷，第551页。

和实践经验，它一旦形成后，便离开具体事物和实践经验而以逻辑范畴的形式系统化为逻辑学、认识论等理论体系储入物质载体——书、录音、录像等，供人学习和传授。人们运用逻辑思维框架去思考问题，经过无数次的反复和世代相传，便成了人们思考问题的习惯样式和方法，特别是当某种思维方式在整个民族占统治地位时，它将持久地稳定地起作用，往往支配着该民族一代人乃至几代人的思维活动。比如，在我国封建社会形成的以小农经济为基础的封建宗法思维和封闭的思维方式，就支配着我们的思维活动达数千年之久，至今还在影响着我们的思维。

思维方式的相对稳定性，是思维方式存在发展的必备条件，但又决不能将这种稳定性绝对化而成为一种阻碍新的更加科学更加符合实际的思维方式的产生和成长的惰性力量。

（三）思维方式的能动性。

思维方式一经形成，它对人们的实践活动引起的作用，就不是消极被动的，而是积极能动的。思维方式是人类思维能力的突出表现，以其精神的力量深刻地影响着社会生活的各个方面。科学的、进步的思维方式，能指导人们正确地认识世界和改造世界，推动客观事物的发展，以巨大的力量推动社会的进步，陈旧的、过时的思维方式则阻碍人们正确地认识世界和改造世界，阻碍社会的进步。衡量思维方式的性质，首要的是看其是否符合时代的精神，是否符合社会实践的客观要求。凡经过实践检验证明符合时代要求，能推动科学的繁荣、社会的进步、人民的富裕幸福的思维方式，就是先进合理的思维方式；否则就是陈旧过时的需要变革的思维方式。

三、思维方法

思维方法是思维方式的一个侧面，是思维方式的具体体现，是实现思维目的即求得对客观事物规律性理性认识的途径。

思维方法受思维方式的制约。它随着社会进步和科学技术的

✓ 发展而经历了历史的发展过程。到当代，已经形成了多种比较成熟、科学的思维方法。比如，哲学方法，归纳与演绎、分析与综合、抽象与具体、逻辑与历史统一的方法，定性方法，数学方法，模糊方法等。

✓ 与现代社会进步和科学技术发展相适应的思维方法有着共同的特点。这些特点主要是：

✓ 1.思维的系统性。随着现代科学技术的迅速发展和生产规模的急剧扩大，以及由此而来的经济、科学、技术等一系列“大系统”客体的出现，系统思维方法应运而生，并盛行起来。系统思维方法就是把研究对象放在系统的形式中加以考察，从而揭示系统的运动规律和功能特征，以达到对事物的最佳处理方法。

系统方法的思维原则是整体性、相关性、动态性和最优化。其中整体性是系统思维方法的最基本特征。

系统思维方法突破了传统思维方法的狭隘眼界，它使辩证思维方法在现代科学技术的基础上获得了新的充实和发展。以往人们认识事物的基本方法是在分析后综合，由部分推知整体，由线性因果关系推知整个事物的属性。随着系统方法的发展，整体性的系统思维方法取代了传统方法，而把整体的综合作为认识的起点。它强调从整体出发，在对整体的结构、功能等进行初步综合认识的基础上，再进行对要素与要素之间关系的具体分析，由此建立必要的模型，然后再回到整体的综合，在分析中对每一个具体步骤和方法都以综合的认识为指导，在综合中也贯穿着必要的分析，这种系统的分析与综合的方法，对解决各种经济的、社会的、科学的复杂问题，具有重大的方法论意义。

✓ 2.思维的定量性。马克思非常注意研究数学，他认为：一门科学只有成功地运用数学时，才算达到了真正完善的地步。目前，包括社会科学在内的各类学科的数学化趋势都在增强，自然科学、社会科学、思维科学普遍处于量化的过程之中。这些大

大促使了人们思维的准确化、深刻化，从而使思维的定量性成为现代思维方法的重要特征。

数学不仅具有高度的抽象性，还具有高度的准确性，即逻辑的严密性和结论的确定性特点。它从确定的概念、定义出发，按照一定的逻辑法则进行推理所得出的数学结论，具有逻辑上的确定性和必然性。数学方法所具有的这些特点，使它在很多情况下并不直接依靠观察而是依靠人们的思维能力去认识事物。电子计算机的广泛应用，大大提高了人们进行定量思维的能力。

3.思维的敏捷性。信息时代把知识信息的价值提到了前所未有的高度。知识信息已成为一种新的资源和产品，并且越来越成为生产力、竞争力和取得经济成就的关键。电子计算机作为“信息加工厂”，是信息技术的核心。电子计算机与通讯技术相结合，促进信息库、信息网络的蓬勃发展，从而大大有助于知识的产生和传播，也极大地提高了人类思维劳动的效率。这种情况要求人们大大加快对信息的吸收、加工、筛选、传递、使用等工作的速度，大大加快人们从事各种活动的节奏。这种情况，反映到思维方法上，就要求人们具有思维的敏捷性、适应性和应变能力。

在瞬息万变的信息时代，作为现代人，尤其是现代领导者，必须具有思维的敏捷性。也就是说，他们应具有极强的信息观念、时间观念，以及加速信息周转的能力。“时间就是金钱，效率就是生命，信息就是资本”，是反映现代经济发展要求的新的思维观念。如果领导者的视野狭窄，信息闭塞，反应迟钝，那就意味着落后。

如何提高领导者的思维敏捷程度呢？这需要三个基本条件：第一，要有很强的知识信息价值观念及追求知识信息的热情，放眼世界放眼未来，面对现代化建设的现实，让思维在广阔的空间范围和时间跨度内驰骋；第二，要涉猎比较广博的知识领域，不

断进行知识更新，调整知识结构，尤其是作为一个现代领导者，要有较完善的知识结构和丰富的实践经验，才能具有较强的综合能力和决断能力；第三，要尽可能的采用包括电子计算机在内的现代化技术手段，以此来促进和强化思维的敏捷性，在吸收、加工、筛选、传递、使用信息的各个环节上，不停顿、不脱节，一环扣一环，加快信息的周转速度和使用的实际效益。

4.思维的创造性。思维的创造性是人类认识能动性的突出表现。无论是在科学研究方面，在构思实验、建立模型、提出假说、创造理论、发明技术等开创性、探索性工作中，还是在领导活动中，经过调查研究、科学论证、作出重大战略决策，都要求具有创造性的思维能力，才能真正有所建树。想象、幻想、灵感是创造思维的可贵品质。列宁曾经说过：没有幻想就不可能发明微积分。现代科学技术进步离不开创造性思维，领导社会主义现代化建设，没有创造性思维就不能开创新局面。人类创造性思维的发展又正在酝酿着科学的一系列重大突破。在世界新技术革命的浪潮中，思维的创造性，是现代思维方法的又一重大特征。

人们要揭示事物的本质，不仅要根据那些能被感知的经验材料，更重要的是透过那些经验材料去把握不能为人们直接感知的事物的隐藏基础。为此，要设想、构思其内部过程互相联系互相作用的图景，也就是借助于想象去探求事物的内部运动机理。由于想象的东西并不等于得到证实的科学规律，所以还必须详细占有材料，采用与之相适应的创造性的思维方法，加以科学的分析和综合的研究，揭示其固有的内在联系。领导者的主要精力应是发挥思维的创造性，集中解决影响深远、影响全局的重大战略问题。

5.思维的预见性。预见，在现代管理科学中，即为预测。预测是人们利用现有的知识、经验和手段，对事物的未来或未知状况预先作出的推知和判断。在现代，人们为了使自己更好地选定

目标，少走弯路，掌握自己的命运，在思考问题时必须面向未来。预测学、未来学、数理统计、控制论、信息论、系统论等现代科学理论的发展，为未来研究提供了科学的理论和方法。当今社会对未来研究的特点是：预测面广、综合性强、专业性程度高。由此，思维的预见性就成为现代人的思维方法的重要特征。

科学技术的进步，使人们预测的视野远远超出了传统预测的范围。预测活动的领域包括社会生活的各个方面，主要有：社会预测、经济预测、科学预测、技术预测、军事预测等五个主要领域。人们对未来进行预测和研究的目的，在于把握事物的规律性、必然性和总趋势，把预测研究的结果，即事物的未来发展状态，作为考虑现实问题制定各种决策的依据。没有对未来的预测和相应的决策，任何国家、地区都可能会长期处于或者走向落后的地位。中国有句古话：凡事预则立，不预则废。这就是对未来的价值思考。在领导工作中，马列主义经典作家都说过类似的话：没有预见，就没有领导。因此，领导者必须有高水平的预见思维能力。但是，任何未来的前景都是现实发展的结果。思维预见性的重要特征是分析现实与预测未来相结合，在思维中把握现实与未来的辩证统一关系，在实践上把未来前景与现实结合起来，用未来前景指导现实斗争，用现实斗争为创造美好未来打下基础和准备条件。科学的思维预见性，是建立在对事物发展必然性认识的基础之上的。必然的规律一般要通过许多偶然性表现出来，偶然性又比较难以预测和经常变化。所以对未来的预测只能是大致的、近似的正确，不可能作到每个细节上的精确无误。这就要求我们根据偶然因素的变化情况而将预测图景作出必要的调整。

总起来看，现代思维方法的各种主要特征，是当代科学技术发展的产物，它们并不是各自孤立的，而是互相联系、互相渗透的。因此，在实践中应当根据具体情况灵活地、综合地加以运用。

第二节 领导思维与实践

人的思维能力和思维素质的提高，除了需要提高科学文化水平外，还需要培养和训练。投身于社会实践是提高思维能力的最根本的途径。实践出真知，实践出智慧。社会实践是思维活动生命力的源泉，思维只有在社会实践中才能获得发展。

一、社会实践是思维活动生命力的源泉

社会实践和人的思维有着密切的联系。劳动创造了人，劳动创造了人的思维机能；而人又在思维的引导下能动地创造世界，推动社会发展。每个人的社会活动都和社会实践相关联。人的思维与社会实践也密切相关。人们的社会实践活动是人的思维活动生命力的源泉。这主要表现在：

1. 人们的社会实践活动决定着人们的思维方向。人在具备了一定的思维能力之后，其思维活动以什么形式进行、向什么方向发展、变化，是由社会实践活动所具体规定的。例如，灵感和顿悟是思维活动产生智慧，形成创造性发现的关键时刻。那么，灵感和顿悟是如何发生的呢？让我们先看两个实例：

例一，阿基米德发现浮力定律。有一次阿基米德接受检验皇冠的纯金度的任务，虽经过苦苦思索仍无断论，而当他在浴盆洗澡时这一偶然时机，他突然灵感闪现而致的。

例二，斯大林格勒战略反攻围歼德军计划的形成。这是在1942年夏秋之际，德军进攻斯大林格勒，形势十分危急，苏军的正面防御和侧翼钳制，都未能解除危局。9月12日，朱可夫、华西列夫斯基奉召到斯大林办公室讨论对策。朱可夫回忆当时情景时写道：斯大林拿出他的预备队配置图，长时间聚精会神地看着。朱可夫和华西列夫斯基走到离桌子稍远的地方非常低声地谈论着说，显然需要找个什么别的解决办法。斯大林突然抬起头来