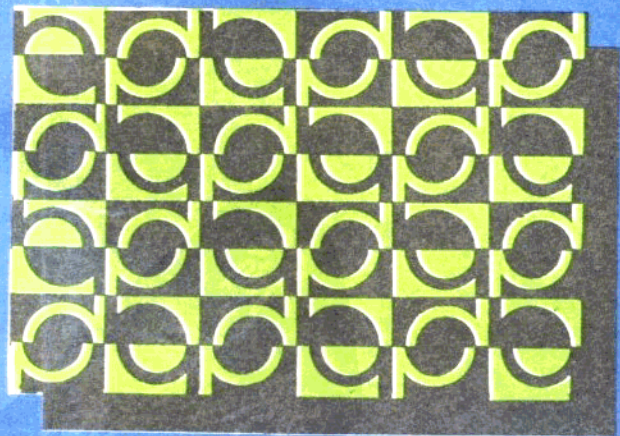


现代军队基层管理操作丛书

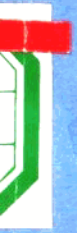


# 适度——管理的最佳状态

李志军



国防大学出版社



# 目 录

前 言 .....	( 1 )
引 言 .....	( 7 )
1  吴某自杀与谈心过度 .....	( 7 )
2  连长对战士动武竟受到表扬 .....	(10)
3  年终总结的风波与量表的权威 .....	(13)
第一章 关于度的历史回声 .....	(18)
第一节 中国古代哲人对度的思考 .....	(18)
第二节 马克思、恩格斯、列宁关于度的论述 .....	(24)
第三节 毛泽东对度的运用和发展 .....	(30)
第二章 管理与度 .....	(50)
第一节 什么是管理 .....	(50)
一、管理的概念 .....	(50)
二、管理的基本特性 .....	(51)
第二节 什么是度 .....	(54)
一、质的概念 .....	(54)
二、量的概念 .....	(57)
三、度的概念 .....	(60)
四、关节点的概念 .....	(62)
五、度的基本特点 .....	(63)

<b>第三节 管理与度的关系</b> .....	(67)
一、管理的起源与度 .....	(67)
二、管理的目的与度 .....	(69)
三、管理的职能与度 .....	(70)
四、管理的科学性与度 .....	(73)
<b>第四节 适度管理的概念及意义</b> .....	(75)
一、适度管理的概念 .....	(75)
二、适度管理的重要意义 .....	(77)
<b>第三章 管理的幅度</b> .....	(81)
<b>第一节 什么是管理幅度</b> .....	(81)
一、管理幅度的概念 .....	(81)
二、管理幅度的特点 .....	(83)
<b>第二节 管理幅度的过度</b> .....	(84)
一、管理幅度过度的表现及后果 .....	(84)
二、管理幅度过度的基本原因 .....	(87)
<b>第三节 管理幅度的不及度</b> .....	(90)
一、管理幅度不及度的表现及后果 .....	(90)
二、管理幅度不及度的基本原因 .....	(92)
<b>第四节 管理幅度的适度</b> .....	(93)
一、管理幅度适度理论的基本观点 .....	(94)
二、控制管理幅度的一般规则 .....	(95)
三、管理幅度适度的辩证方法 .....	(98)
<b>第四章 管理的深度</b> .....	(103)
<b>第一节 什么是管理的深度</b> .....	(103)
一、管理深度的概念 .....	(103)

二、研究管理深度的意义·····	(104)
<b>第二节 关于管理深度的争论·····</b>	<b>(108)</b>
一、要不要“一杆子插到底”·····	(108)
二、问题的关键在哪里·····	(108)
<b>第三节 管理深度的过度·····</b>	<b>(111)</b>
一、管理深度过度的表现及后果·····	(111)
二、管理深度过度的基本原因·····	(114)
<b>第四节 管理深度的不及度·····</b>	<b>(117)</b>
一、管理深度不及度的表现及后果·····	(117)
二、管理深度不及度的基本原因·····	(121)
<b>第五节 管理深度的适度·····</b>	<b>(123)</b>
一、管理深度适度的基本规则·····	(123)
二、控制管理深度的辩证方法·····	(126)
<b>第五章 管理的力度·····</b>	<b>(133)</b>
<b>第一节 什么是管理力度·····</b>	<b>(133)</b>
一、管理力度的概念·····	(133)
二、管理力度的作用和意义·····	(136)
<b>第二节 管理力度的不及度·····</b>	<b>(141)</b>
一、人为的灾难与管理力度不及度·····	(141)
二、管理力度不及度的表现及原因·····	(144)
<b>第三节 管理力度的过度·····</b>	<b>(151)</b>
一、人为的灾难与管理力度过度·····	(151)
二、管理力度过度的表现及原因·····	(155)
<b>第四节 管理力度的适度·····</b>	<b>(163)</b>
一、管理力度适度的衡量·····	(163)

二、管理力度适度的基本原则·····	(168)
<b>第六章 管理的进度</b> ·····	(173)
<b>第一节 什么是管理的进度</b> ·····	(173)
一、管理进度的概念·····	(173)
二、研究管理进度的意义·····	(174)
<b>第二节 管理进度的过度</b> ·····	(179)
一、管理进度过度的主要表现·····	(179)
二、管理进度过度的基本原因·····	(183)
三、管理进度过度的后果·····	(186)
<b>第三节 管理进度的不及度</b> ·····	(191)
一、管理进度不及度的表现及后果·····	(192)
二、管理进度不及度的基本原因·····	(202)
<b>第四节 管理进度的适度</b> ·····	(204)
一、管理进度适度的基本依据·····	(204)
二、管理进度适度的基本原则·····	(207)
<b>第七章 管理的透明度</b> ·····	(211)
<b>第一节 什么是管理的透明度</b> ·····	(211)
一、管理透明度的概念·····	(211)
二、保持适当的管理透明度的意义·····	(212)
<b>第二节 管理透明度的不及度</b> ·····	(215)
一、管理透明度不及度的表现·····	(215)
二、管理透明度不及度的基本原因·····	(219)
<b>第三节 管理透明度的过度</b> ·····	(222)
一、管理透明度过度的表现·····	(222)
二、管理透明度过度的基本原因·····	(225)

<b>第四节</b>	<b>管理透明度的适度</b> ·····	(227)
一、	管理透明度适度的依据·····	(227)
二、	管理透明度适度的基本原则·····	(229)
<b>第八章</b>	<b>管理之度的一般规律</b> ·····	(234)
<b>第一节</b>	<b>规律的界定</b> ·····	(234)
一、	规律并不神秘·····	(234)
二、	规律的界定·····	(235)
三、	管理之度的规律的特殊性·····	(237)
<b>第二节</b>	<b>管理之度的基本规律</b> ·····	(238)
一、	管理之度的规律的客观性·····	(238)
二、	管理之度的基本规律·····	(238)
<b>第九章</b>	<b>适度管理的基本原则</b> ·····	(252)
<b>第一节</b>	<b>适度管理的基本原则</b> ·····	(252)
一、	保持适中，追求最佳的原则·····	(252)
二、	主观的度与客观的度相统一的原则·····	(256)
三、	系统度与要素度相统一的原则·····	(259)
四、	审时度势，随机制宜的原则·····	(262)
五、	对管理的度全程控制的原则·····	(266)
六、	辩证适度的原则·····	(270)
<b>第二节</b>	<b>适度原则与管理的其它原则的关系</b> ·····	(274)
一、	适度管理与严格管理的关系·····	(274)
二、	适度管理与民主管理的关系·····	(275)
三、	适度管理与依法管理的关系·····	(276)

附录一	“中庸”的历史演化及其“度”的思想 .....	(278)
附录二	适度原则与“矫枉必须过正” .....	(293)
附录三	本书参考文献 .....	(301)

## 前 言

当我们敲响“度”的古钟，便能听到先哲们的历史回声。度的思想产生于远古，其最通俗易懂的叫法是“分寸”、“火候”。自哲学大师黑格尔提出了度的范畴之后，哲学园地里便开出一朵既古老又新鲜的花朵。

适度管理，是管理学与哲学“度”的范畴的有机结合，是管理哲学的一个分支。它与民主管理、严格管理、系统管理等区别在于这些管理多侧重于从质的方面研究管理，而适度管理则侧重于从度的方面研究管理。适度管理与严格管理并不矛盾，并不是要宽一点、松一点的意思。严格管理本身是有一定的度的，超出了度的范围，不是不及度，就是过度，这都不成其为严格管理。真正的严格必然是适度的，适度是科学、合理的严格，是很高的标准，是不“左”不右的正确路线。进行适度管理，是管理科学化的必然要求。作为一种理论形态，适度管理是一种新的管理理论。新生的东西是弱小的、稚嫩的，冷眼看去甚至象个“丑小鸭”，但她毕竟要长成妙龄少女，展示独有的魅力。

此书从酝酿到完稿大体经历了八个春秋。1977年我从辽宁大学哲学系毕业后，一直保持着浓厚的哲学兴趣。为了在理论研究上有所收获，1981年我主动要求从条件优裕的沈阳军区政治部机关，下到号称“小西伯利亚”的辽东山区某炮



团，在营里当副教导员。在那里，我边工作、边调查、边试验、边研究，这是我永远怀念的试验田，是我学术生涯的一片热土。1983年8月，我的耕耘有了收获，出版了《战士心理学初探》（内部出版发行）。经过修改和补充，1985年正式出版了《战士心理学》。1987年和1988年，又出版了《战士生活中的法律问题》和《思想工作的实验与理论探索》。这三本书都遇到了如何适度的问题，但当时无法明确地从“度”的角度加以阐述，只能尽量体现“有度”之意。这是我当时欠的一笔学术账。

在工作和研究过程中，“度”的问题一直困扰着我。我发现：包括我在内的全团干部，有个普遍的缺欠：对管理的质的方面强调得多，而对量的方面研究甚少。例如，一讲严格管理，就只强调要严、严、严，而究竟达到什么程度算严？严到何种程度？严得过分是否比不严好一些？则很少考虑，也说不出个所以然来。往往要等严过了头，出了险情和事故，才急刹车，有时又导致不敢抓不敢管的局面。这样，本来很好的干部、很不错的动机，却时常引出相反的效果，令人十分苦恼和困惑。我深深感到适度，是领导艺术的一个制高点，是抓好管理的关键，是管理中迫切需要解决的课题。作为团政委和哲学专业的学生，应下决心攻克“管理与度”的问题。

1985年我当团政委后，在常委和全团干部、战士的支持下，开始了适度管理的试验。对一些比较棘手的问题，实行量化测评和控制。例如：连队绩效评定、干部转业、战士退伍，都实行“计分制”，根据得分情况，再进行定性评定。团里印发了《干部量化管理册》、《战士量化管理册》，对干部、战士实行量化管理。凡立功、入党、提升、评选先进个人，都

以分数作为重要参考，加上定性分析，最后决定，实现质量结合，即“度”化。实验进行了5年，虽有不少欠科学之处，但总体上获得了成功，经大家在实践中不断修改和创造，使定量管理成了合理，易行、管用的管理方式。我还对团一级的领导幅度、深度、力度、进度、透明度等诸度，进行了研究和思考。这5年的实践，使我积累了大量的感性材料，对度与管理的结合即适度管理的认识深入了一大步，“黑箱”至少变成了“灰箱”。

1989年底，我调到军事科学院工作。实验中断了，但在这里资料和时间比部队优越，我便重点进行理性的探讨。1990年下半年，我创作欲很强烈，觉得应该动笔把多年的积累写成一本书。但是，组织上安排我担任了宣传部副部长，工作一直很忙，总倒不出空来，只能断断续续地研究。1992年下半年，在北京最热的季节，终于动笔了。

写这本书，似乎比写《战士心理学》难度更大。写《战士心理学》有现成的心理学、管理学、教育学书籍作理论基础和范本，只是难在对战士心理的描述、特点的概括，以及心理诱导原则和方法的提炼上。而写《适度管理研究》的难度不止于此，最困难的是缺少关于“度”的理论著作作范本，社会科学领域在“度”的系统研究方面几乎属于空白，对管理适度的研究也未曾见。关于“度”的思想、论点，散见于大量的著作中，不仅篇幅甚短，而且高度抽象和概括。我只好采取了这样一种办法：以哲学教科书关于“度”的观点为理论线索，带着实践中遇到的问题，到马恩列斯和毛泽东、邓小平等老一代无产阶级革命家的著作中寻求答案，把管理学与一系列“度”的问题结合起来，一个问题一个问题地啃。

开始进度是极其缓慢的，有时一个晚上竟瞪着眼睛写不满一页纸，或者写了又勾掉。理论贵在创造，创造需要勇气和毅力，我逼着自己坚持下去。为了研究和写作的方便，我请求去学术部当研究员。我的研究时间多了，就“疯”写起来，越写越顺。终于在1993年底，完成了这部书稿。

拙作虽然把管理与“度”建构成一个系统，但是连引玉之砖也够不上，顶多是一块有烘烤价值的毛坯。如果说，折腾我多年的夙愿实现了，能够向我永远怀恋的热土有所交待的话，这是非常庆幸的一件事。

如果说拙作向读者提供了什么新东西的话，主要有下述一些：

1、把管理学与哲学“度”的范畴结合起来，使适度管理成为管理哲学的一个分支，成为一门相对独立的、系统的新的管理理论。

2、把人们关于掌握“分寸”、“火候”的经验和感性认识，用关于“度”的科学概念加以总结和表述，上升到理性。

3、提出了关于“适度管理”的一系列新的概念和定义，如：适度管理；管理的幅度、深度、力度、进度、透明度等的过度、不及度和适度。

4、探讨了“度”的内部结构的层次性。

5、论述了适度原则与管理的其他原则的关系，以及适度管理的地位、作用和意义。

6、分析了管理的幅度、深度、力度、进度、透明度等五方面不及度和过度的表现、原因和危害。提出了相应的适度原则和办法。

7、提出了管理之度的一般规律。

8、阐述了适度管理的基本原则。

9、辩证地分析了适度与“矫枉必须过正”的关系，把长期以来各执一端的争论统一起来。

10、考察了“中庸”的历史演化，分析了“中庸”的真理性 and 局限性，批判地吸收了“中庸”这一古代东方文明的思想成果，并用之于现代管理之中。

11、研究了毛泽东对“度”的理论的运用和发展，从“度”的角度观察和分析了毛泽东领导艺术的一大特征。

在研究和撰写拙作的过程中，我得到了众多领导、老师、同事、战友们的帮助和支持。没有这些人的支持，此书是写不出来的。我所在团的干部战士做了大量工作。当实验和研究遇到困难和挫折时，当时的军师一些领导同志给予了不可忘怀的安慰、鼓励和支持。还有许多朋友、同事给予我在信心、勇气、毅力方面以莫大支持。军事科学院的一些领导和同志们给了我多方面的关心、有力的帮助和指导。

国防大学出版社郑克礼、卜延军同志，为了编辑和出版拙作付出了大量心血，为提高书稿的质量起了重要的作用。

我十分感激地向上面提到的和无法一一提及的帮助过我的所有好人们，表示永志不忘的敬意和谢忱！

拙作尚属粗浅之作。由于作者水平有限，不科学、不准确、不规范之处肯定不少，诚望同行、专家、学者和其他读者不吝指正。任何理论的建立仅仅是一个过程而不是结果。学术批评和争论不仅不会使作者陷于理论的困境，反而会促进理论的完善和发展。

如果说拙作能有点什么用处的话，那就是抛砖引玉。希望学术界有兴趣的同仁，通力合作和交流，使适度管理在学

科建设上进入轨道，为管理工作发挥应有的效益。

作 者

1993年12月12日于北京厢红旗

适度，是管理艺术的一个制高点。作为管理者，力戒管理不及度或过度，寻求最佳度，是管理者智慧之举、有益之劳、成功之道。

——作者题记

# 引 言

## 1 吴某自杀与谈心过度

一声不寻常的枪响，震惊了某团军营。战士吴某自杀了！遗言是：我对不起连队的荣誉，给连里拉了后腿，抹了黑……

吴某是个从农村入伍的老实巴交的兵。突出特点是“笨”和“闷”。“笨”使他在步兵五大技术和军体科目方面，总是充当拉成绩的角色，因此常受批评、训斥、埋怨和劝告。“闷”使他把这一切压力都埋在心里，连他自己也恨自己笨，自卑感越发严重。他拼命苦练，企盼训练成绩上去。可是，过于疲劳，反而使成绩下降。他又不会解释，给人一种主观不努力，消极对抗的印象。在连里干部批评、谈心不见起色后，

连里干部想到发动群众做思想政治工作是优良传统，便布置全连所有干部骨干逐个找吴某谈心。大家你谈完我谈，我谈完他谈，帮助吴某从思想上查原因，找危害，提高认识，使他增强军事训练的紧迫感、危机感、荣誉感和责任感。连里干部以为发挥群体智慧和力量帮助吴某，效果一定会不错。

没想到，吴某竟自杀了！

当吴某自杀的消息传来，该连干部和班长们最初的反应是：怎么会呢？万万没有想到！他也太脆弱了。我们一没打他，二没骂他，都出于好心，讲的话也在理啊，他怎么就选这条道呢？

上级的调查结果表明：吴某的自杀，原因很简单，就是由于军事训练成绩上不去，思想压力过大，导致自寻短见。这起事故的发生，吴某个人意志脆弱是主要原因。但是，该连干部和班长们轮番找他“谈心”，使他思想压力过大，也是一个严重教训。

据了解，该连干部的责任心、上进心是较强的，管理也很严格，连队有一股“唯旗是夺”的锐气。不能因为这次事故就否定连队的成绩。遗憾的是，在事故发生前后的一段时间里，该连干部和班长们尚没有走出一个误区：他们只考虑训练和管理怎样严格，一个劲地想把训练成绩提高再提高，却压根没有考虑过适度的问题。

吴某作为新兵，在一定时间内军事技能的掌握和训练成绩的提高，是要有一定的量变过程的，要由其身体素质、接受能力、学习方法等多因素决定。无论指标定得多么高，无论怎样苦练，无论以什么方式激发他的主观意志，都要适合他的接受度。一旦要求过度，压力过度，就会事与愿违，欲

速不达，闹出事情来。吴某军事训练成绩上不去，原因本来在于“物质”方面，即：身体素质、技能基础较差，而不是他思想上不愿意练或不想提高成绩。大家轮番找他谈心，都想通过思想解决问题，以为思想通了，就一通百通，这实际上就把主要原因归结到思想上，把吴某的问题看成是思想问题而不是技术问题，无形中加重了吴某的思想包袱，使其更加感到委屈、窝囊、自卑和愧疚。

吴某对于外界压力的承受能力是有一定的限度的，他的承受度可能要比一般新兵低一些。加上他性格内向，自卑感重，外界各种刺激量（群体的压力、一些人的埋怨、讽刺、批评、谈话等）的增加，必须保持在他承受能力的最大限度之内才行。连队干部如果懂得度的原理，应该给他卸“包袱”，吃“宽心丸”，减轻思想压力，多帮助他找技术上的原因，解决训练技巧上的问题。可是，连队干部却采取“加压”的办法促使其训练成绩上去，使吴某终于承受不了这对他来说是巨大的压力，只好仰问苍天：自己为什么这样不争气？活着到底还有什么劲？！为了“不给连队拉成绩，不给连队抹黑”，他作出了最后的选择。

一个年轻的战友就这样毫无价值地去了，一个热气腾腾争强好胜的连队突然冷却下来。连队干部的动机是好的，谈心方法本身也不能说有问题，对吴某也不该再过多地说什么了。那么问题在什么地方呢？此事蕴含着什么哲理呢？它应给管理者引出哪些理性的思考呢？

这是关于管理的度的典型案例，只要您读完了这本书，便可能浮现出清晰的答案。



## 2 连长对战士动武竟受到表扬

吴某自杀事件发生不久，在人们正记取教训的时候，同师另一个团却发生了一件很有意思的事：

两个战士因一点小事发生了矛盾，始则吵，继则骂，而后交手，两个人都“急眼”了，谁也不肯在众人面前示弱，别人拉开了又冲上去，竟抡起铁锹互劈起来，眼看就要发生流血事件。

指导员怕自己态度生硬会使矛盾激化，一个劲地讲道理，劝两个战士要冷静，要团结，警告他们考虑严重后果。然而两个人的注意力都集中在对方身上，指导员的话成了耳旁风，仍你追我赶，打得不可开交。

这时连长赶到了。见此情景，他大吼一声，冲了上去，首先踢翻一个，转身又一脚将另一个踢个趔趄，大家顺势把锹抢下来。只听连长骂道：“你们他妈的吃饱了撑的，先回自个屋呆着去，完了再收拾你们！”

待两个战士冷静下来之后，连长并没有用武力“收拾”他们，而是在指导员分别同他俩谈心之后，又把两战士找到一块，和颜悦色地帮助他俩总结教训。出人意料的是，两战士不但对连长踢他们没意见，反而一片感激之情。他们说，其实我俩平时挺好的，就是脾气太差劲，因那点小事闹到这个地步。要不叫连长把我们踢开，不知闹出什么后果，真得感激连长。

事后，在全营干部会上，营长、教导员表扬了连长，说他这件事处理得很灵活，很得法。而批评了指导员，说他关