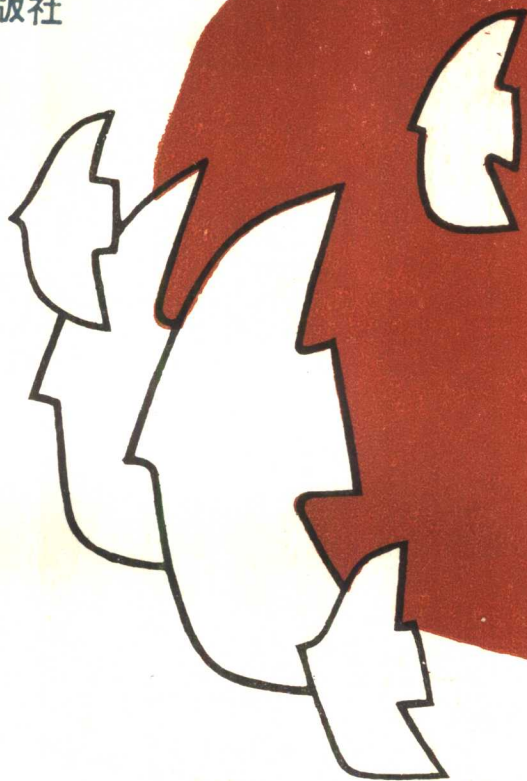


● 海军出版社



● 赵锡顺

+ 1 = ?

——群体管理断想

● QUNTIGUANLI DUANXIANG

$$1 + 1 = ?$$

——群体管理断想

赵锡顺 著

海 军 出 版 社

1987年·北京

封面设计：隋自更

$1 + 1 = ?$

——群体管理断想

赵锡顺 著

*

海军出版社出版

新华书店北京发行所发行

北京市印刷二厂印刷

787×1092毫米 32开本 印张：4.5 插页2 字数：94千字

1987年6月第1版 1987年6月第1次印刷

ISBN: 7-5070-0006-0/F·1

统一书号：4493·04 定价：0.99元

目 录

绪言——从一道简单的算术题说起·····	(1)
个体和群体的系统分析·····	(15)
控制点和对策·····	(25)
控制点之一：要注意对“总开关”——人生观的 掌握·····	(25)
控制点之二：要注意对影响群体功能的人际 关系的协调·····	(40)
控制点之三：要注意选才之法和用才之道·····	(59)
控制点之四：要注意提高领导者的决策能力·····	(74)
控制点之五：要注意心理效应·····	(90)
控制点之六：要正确地实施奖惩·····	(103)
管理与信息反馈·····	(116)
结束语·····	(129)

绪 言

——从一道简单的算术题说起

在对问题进行讨论之前，先请您计算一道题：

某工地施工要挖一条排水沟，若一个人挖，二十天可以挖完。请问：两个人挖几天可以挖完？十个人挖几天可以挖完？

您可能觉得很可笑，这样的题还用算吗？恐怕连一年级小学生也能随口答出：两个人十天可以挖完，十个人两天可以挖完。

这个回答对不对呢？

对于小学生来说，当然是对的，可以得一百分。可是，对于成年人，特别是对于领导者或管理者来说，他就应当看出，这个回答不一定对，因为这个问题有多个“解”。

人不是机器，人员的增加并不必然导致工作成果按相同比例增加。这是因为：

一、作为生理的人，人们由于性别、年龄、体力等不同，导致（挖排水沟的）能力不同；

二、作为社会的人，人们的觉悟、道德、动机、学识等也会对工作效率产生很大影响；

三、两个以上的人结合在一起，就构成了一个群体。所

谓群体，是由有共同目标的，在心理上相互认知、在行为上相互依赖、彼此影响的人所组成的人群。群体的活动协调与否，对工作成果是有很大影响的。

两个人挖水沟，如果配合得好，拧成一股绳，很可能用不了十天就干完了。但是，如果两个人互不协调，互相掣肘，那么，搞不好还不如一个人干的快。人数越多，提高效率的潜力越大，产生内耗的可能性也越大。所以，群体的活动是需要协调的。

马克思指出：“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。”（《马克思恩格斯全集》第23卷第367页）两个人或十个人挖水沟，就需要这样一个“指挥”。这个指挥都需要干些什么呢？

第一，他需要作计划，即预先拟定工作的步骤、方式、进度；

第二，他需要组织，即把劳动者、劳动对象、劳动工具、环境条件等等组成一个有机系统；

第三，他需要控制，即随时发现和纠正偏差，以使系统正常运转，确保预定目标实现。

这就是管理。

所谓管理，就是为了达到一定目标，对系统要素进行计划、组织、控制，以使系统功能优化的过程。管理效益的高低可以概括成一个公式：

$$1 + 1 = ?$$

搞得好的会 $1 + 1 > 2$ ，使管理系统的整体功能大于部分功能之和；

搞不好就会 $1 + 1 < 2$ ，即大量的能量被白白地内耗了。俗话说：“一个和尚挑水吃，两个和尚抬水吃，三个和尚没水吃”，就是对这种情况的写照。

当然，管理的对象不仅是人，它还包括财、物、时间、信息等要素。但是，人是核心因素。不管哪一种管理，说到底都是对人的管理，是研究人与人的结合及人与其他要素的结合。

随着社会化大生产的发展，管理的重要性已越来越被人们所重视。国外有人把科学技术和管理的比作社会前进的两个轮子。事实也证明了这一点。美国前国防部长麦克纳马拉认为，美国的工业先进，是三分技术，七分管理。他当了七年国防部长，对国防经费管理进行了一系列改革，七年节约了一千亿美元，相当于美国当时一年的国防经费。美国“阿波罗”登月计划的总负责人韦伯说过：“我们没有使用一项别人没有的技术，我们成功的奥妙就是科学的组织管理。”这话是很耐人寻味的。比如，画家可以说：“我没有用一种别人没有的色彩，我成功的奥妙就是色彩的合理布局。”作家也可以说：“我没有用一个别人没有的文字，我成功的奥妙就是文字的合理排列。”而要做到“合理”，却谈何容易！

管理的奥妙是无穷的，潜力也是无穷的！

管理在军事上同样十分重要，它既是部队军政素质的体现，又是提高部队军政素质的不可或缺的手段。在我军建设指导思想实行战略性转变的时候，研究和加强管理教育更有其特殊重要的意义。

军队建设是一个系统工程。军队管理教育的基本矛盾，是个人或局部的意志与功能同系统目标要求不相适应的矛盾。这一矛盾如果处理不好，就会加大内耗，干扰系统的正

常运行，甚至演变成对抗性冲突。要解决这一矛盾，除加强思想政治工作外，还必须优化和完善管理教育的方法（从某种意义上说，思想政治工作也是管理的一部分）。方法，是人们在一定思想指导下，认识和改造客观世界的行为方式的总和。方法不能脱离一定的时间和空间而存在。已有的方法，是人们对以往实践经验的总结和概括。时间和空间发生了变化，方法就必须在原有的基础上有所发展、创新。方法是否科学，归根结蒂，取决于它是否符合客观规律的要求，其中很重要的一条，就是看它是否适应已经变化了的情况。一般说来，由于客观世界是动态的，无时无刻不在发生变化，所以，要使方法完全适应客观实际是难以做到的。部队管理教育方法与部队的客观实际既适应又不适应的情况，构成了管理教育经常性的矛盾运动。列宁曾经指出：“管理和政策的全部艺术在于，适时地估计并了解应该把主要力量和注意力集中在什么地方。”（《列宁文稿》第3卷第200页）毛泽东同志也指出，“按照实际情况决定工作方针，这是一切共产党员所必须牢牢记住的最基本的工作方法。”（《毛泽东选集》合订本第1203页）

我军在马列主义、毛泽东思想指引下，在长期的革命斗争中形成了许多管理教育的好传统、好方法，对我军的发展壮大起了重大作用。结合实际情况，继承和发展这些好传统、好方法，促进军队的革命化、现代化、正规化建设，是摆在我们面前的一项迫切任务。邓小平同志说：“最重要的，就是要研究和解决在新的历史条件下，怎样恢复和发扬政治工作的优良传统……按照毛泽东同志关于实事求是的教导，研究分析实际问题，解决实际问题。”（邓小平同志在1978年全军政治工作会议上的讲话）这一指示不但应当成为新

时期政治工作的指针，也应当成为新时期管理工作的指针。

为了“按照实际情况决定工作方针”，就必须对实际情况做实事求是的调查、分析。就管理教育而言，部队的情况发生了哪些变化呢？

前面谈到，军队管理教育的主要矛盾，是个人或局部的意志和功能同系统目标不相适应的矛盾。军队发生的变化，可以从这一矛盾的两个方面看。

首先，“系统要求”发生了变化。我军“全心全意为人民服务”的宗旨没有变，但是，在新形势下，它却对全军指战员提出了更高的标准：第一，国家在一个相当长的时期内尚不能拿出大量经费用于国防建设，我们不但必须在财力物力有限的情况下把平时的工作做好，而且要迎接在全球范围内兴起的新技术革命浪潮的挑战，尽快实现国防现代化。这就要求全军指战员必须有全局观念，发扬艰苦奋斗精神，改善管理，提高效益，在服从国家经济建设的前提下，把军队的工作做好。第二，和平环境容易使一些人养成贪图安逸的思想和作风，而我们恰恰必须在和平建设的条件下，把干部战士培养成具有高度献身精神和铁的纪律的军人。特别是面对资产阶级思想和不正之风的侵袭，这一要求的难度和必要性都更加突出了。第三，四化建设的大局和干部战士在部队生活的有限这一事实，要求部队的军政训练不仅要着眼于自身建设的需要，而且要着眼于地方建设的需要，要努力把干部战士培养成军地两用人才。

其次，组成军队的成员也发生了变化。世界性的新技术革命浪潮的影响，我国实行对内搞活、对外开放政策所带来的四化建设的蓬勃发展，使部队干部战士的思维方式、

价值观念、行为方式和情感方式都发生了许多积极的、向上的变化，如干部战士对振兴祖国更加具有强烈的责任感，敢于向有碍发展的传统观念挑战，富于进取和开拓精神，人际关系更注重理想和志趣的一致等等，都是与军队建设的“系统目标”相适应的。但是，也应当看到，由于社会生活是复杂的，人们对某些影响的反应也千差万别，所以，部队这几年也发生了一些与“系统目标”不相适应的变化。这里的“不相适应”有两种情况：一种是有的变化本身包含着消极因素；另一种是如果引导得不好，有可能产生消极的后果。据在一个舰艇大队调查，这些“不相适应”的变化主要有如下几种：

第一，由于成份的复杂化，导致思想和行为方式的复杂化。过去部队干部战士的个人成份比较单纯，大致有工人、农民、学生三种。现在情况有了很大不同。在被调查的三百一十八名战士中，入伍前自谋职业的有十八人，占5.7%；待业的有二十一人，占6.6%；当临时工的有四十七人，占14.8%。这三项相加，占了总数的27.1%。这些人大都自以为把一切都“看透了”，不同程度地存在着自由主义倾向，在思想、习惯和行动上更难适应部队生活的要求。

第二，干部战士获取和运用信息的能力大大提高，领导者和组织的影响相对减弱。有52.4%的战士认为从报纸、杂志、广播、电视中得到的信息对自己影响最大，而认为领导者对自己影响最大的仅占9.7%，甚至排在家信（占25%）和知心朋友（占12%）之后。这就大大增加了领导者做思想工作 and 进行管理教育的难度。

第三，由于整个社会对知识和人才越来越重视，干部战士的需求次序出现了重新排列的趋势。以往，大部分战士在

服役期间最关心的是三件事：入党、提干、立功受奖。现在情况不同了，在被问及的三百二十七名战士中，有一百七十六名回答在服役期间的最大需求是学知识，长才干，占54.4%；而把入党、提干、立功受奖当作最大需求的仅分别占29.6%、5.8%、7%。与此相适应，有88%的战士对自己退役后干什么工作有明确的志向，他们有的想当经理、律师，有的想当工程师、医生等等。这种情况如果引导得好，会成为促进部队现代化建设和加速两用人才培养的一个积极因素；如果处理得不好，也会影响部队的军政建设和正规的生活秩序。

第四，由于资产阶级思想和生活方式以及社会上“向钱看”等不正之风的影响，少数人对部队建设缺乏应有的热情 and 责任感。在被调查的战士当中，有23.7%的人感到当兵“吃了亏”。在回答“一事当前，你都想到要对谁负责”这个问题时，相当一部分战士只谈到要对自己的前途和父母负责。更值得注意的是，还有2.1%的战士对这个问题的回答是“无所谓”。

军队作为一个有着特殊功能的有机系统，它要求自己的成员必须按照系统目标的需要来思考和行动。而上述这些与系统要求不适应或不完全适应的情况，正是导致部队的整体功能不能达到最优，或发生这样那样问题的重要原因。

为了尽可能地使每个人和各个局部的意志和功能都与系统目标的要求相适应，领导者或管理者必须努力提高自己，研究新情况，解决新问题。在这方面，有些单位还存在一些亟待改进的地方，其中比较突出的有三条：

一、老方法不适应新特点。

地方有一种所谓“三老企业”，就是产品三十年总是老样子，走的是老路子，用的是老方子。我们有的单位在管理

教育中也大体上是这种情况。有的同志，既说不清我军管理教育的优良传统究竟是什么，又不知道现代管理科学到底是何物，只好凭“老方子”应付。他的“老方子”是过去从连长那儿学来的，连长又是从连长的连长那儿学来的……象这样“以不变应万变”的情况，怎么能把工作做好呢？如果我们把这些“老方子”梳梳辫子，那么，择其要者，大体上有这么几种：

“填鸭”式——认为只有谈话、讲课才是最正统、最有效的教育，而谈话又以次数的多少来衡量成绩的大小；讲课也是“老生常谈”，讲完了就算完成任务，对下面愿不愿意听，能不能接受很少考虑。久而久之，不少人把听课当成了一大负担，宁可去扛石头，也不愿进课堂。

高压式——认为以理服人见效慢，不解渴；以力服人才痛快！口头禅是：“现在这些人，就得给他们来点厉害的！”对下面动辄训斥、处分，极个别的甚至拳脚相加。他认为，下面越怕自己就说明自己越有权威。岂不知，当面怕你的人，背后一定恨你。而且，恨也是一种能量，这种能量积聚多了也是要释放的。

“保姆”式——压不服就哄。要么不敢理直气壮地讲道理，要么不会循循善诱地讲道理，而是靠迁就、许愿、施以小恩小惠“过难关”。群众把这种方法叫作“扶着走，管一阵儿”。

“刮脸刀”式——不敢也不会用解剖刀去切除病根，而是象刮胡子那样，只把表面刮干净。至于留没留下隐患，则不去管它。

二、陈旧的知识结构适应不了新形势。

有个干部在给下面讲纪律的重要性时，是这样讲的：“革

命战士应当有铁的纪律，没有铁的纪律怎么行呢？没有铁的纪律就不叫革命战士嘛，所以应当有铁的纪律！”他讲得慷慨激昂，但下面却不知所云，大眼瞪小眼。

这反映了一些同志知识储备的贫乏和知识结构的陈旧，对工作中常常碰到的一些问题，似懂非懂，说不出个所以然来。《福尔摩斯侦探记》的作者柯南道尔曾经开了一张福尔摩斯的知识简表，对我们或许有些启发：

1. 文学知识——无；
2. 哲学知识——无；
3. 天文学知识——无；
4. 政治学知识——浅薄；
5. 植物学知识——不全面；
6. 地质学知识——有限；
7. 化学知识——精深；
8. 解剖学知识——准确；
9. 惊险文学知识——很广博；
10. 法律知识——充分；
11. 提琴拉得很好；
12. 精于棍棒、刀剑、拳术。

这样的知识结构成就了福尔摩斯，使他成了名闻遐迩的大侦探。作为一个带兵的人，要把领导和管理工作做好，也必须有合理充实的知识结构。比如，对于福尔摩斯所没有或浅薄的文学、哲学、政治学方面的知识，就必须有相当充分地了解。此外，对政治经济学、科学社会主义、现代管理、历史、心理学、教育学等知识，也应当有扎实的基础。这样，做起工作来才能游刃有余、事半功倍。

三，保守的思维方式开创不了新局面。

请看下面一些现象，它们说明了什么？在我们身上有没有类似的地方？

在市场上，无论在卖电视机、手表的地方，还是在卖毛巾、手帕的地方，我们常常可以看到这样的告示：“货已售出，概不退换。”这好象成了一条不成文的规定，卖者买者都习以为常。特别是卖者，觉得既然别人都这样做，那么这样做一定是合理的，所以我也应当这样做，唯其如此，才能维护自己的切身利益。

是这样吗？

这种看别人怎么做自己也怎么做的“随大流”心理，在思维方式上，是一种消极的“求同性”表现。陷入了这种框子，要想有所作为就相当困难了。而谁能够大胆冲破这种框子，谁就可能打开一个新局面。昆明市有一个做蛋糕的个体户青年，在向其他商店和小贩批发蛋糕时，就独树一帜，规定：凡是在他那里批发的蛋糕，冬天六天卖不完，夏天三天卖不完，一律可以退回。退回的蛋糕他当着大家的面捣碎喂鸡。他这样做不是赔了吗？表面上看来，似乎是这样。但是，由于顾客都知道凡是他做的蛋糕一定是新鲜的，因而争相购买。所以，他的蛋糕的销量大大高于别人，很快成了有名的“蛋糕大王”。

我们在工作中不是也常常自觉不自觉地“随大流”吗？有人还总结说：“随大流是双保险的：对了，我也有一份功劳；错了，也不是错我一个。”看来，我们很需要向那个做蛋糕的小伙子学习。

过去，在华北少数偏远的山村，村民做饭的灶间没烟囱，他们烧的又是柴草，灶坑冒出的浓烟久久地弥漫在屋子里。每做一次饭，做饭的人都被呛得咳嗽不止，泪水涟涟。久而久之，灶间的四壁被熏得如同锅底一般。但是，谁也不想去修个烟囱，改变一下这种状况。为什么呢？世世代代都这么过来了，祖上留下的规矩是改变不得的。

在思维方式上，这是一种消极的“承继性”表现。象这样死死地抱住老祖宗的章程不放，还怎么能迈出前进的步伐呢？在我们周围，类似的情况也是存在的。比如，有的单位在管理工作中采用了一种新的管理方法，或者做了一件别人没有做过的事，本来效果不错，可是，立刻就会遭到一些人的非议，什么“标新立异”呀，“想出风头”呀，“离经叛道”呀，五花八门，不一而足。这些人的思维方式，和那些宁可挨烟熏也不修烟囱的村民，实际上大同小异。

三国时，诸葛亮在痛失街亭，后方空虚，又面临司马懿几十万大军追击的情况下，迫不得已施用了空城计。司马懿面对一座空城，本可以长驱直入，生擒诸葛亮，但是，他却疑窦丛生，辗转不前，最后率大军后撤四十里，铸成了千古大错。司马懿的错误是怎么造成的呢？

造成司马懿犯错误的原因主要有两个：一个是诸葛亮敢于破格行事；一个是司马懿太拘泥于以往的经验。这在思维方式上，叫做受了“思维定势”的影响。所谓“思维定势”，

就是已有的经验对在解决新问题时所产生的心理准备和倾向性。司马懿同诸葛亮打了多年交道，在他的印象中，诸葛亮一向谨慎持重，从不弄险。所以，当他面对一座空城的时候，首先想到的仍然是：诸葛亮决不会弄险，他一定是设下了埋伏，要引诱我上当！而诸葛亮正是利用了司马懿的这种心理，在关键时刻弄了一次最危险的、也是最安全的“险”！司马懿与诸葛亮的差距，在这一仗中表现得再清楚不过了。

在现实生活中，受“思维定势”影响的现象屡见不鲜。如，平时表现较好的战士探亲超了假，有的领导就想，他一定是碰到了什么特殊情况；而后进战士探亲超了假，就认为肯定是无故超假，不分青红皂白地批评。不打破这种思维定势，就很难避免工作中的失误。

从前，各国海军的舰炮都是安装在军舰的两舷，海战中，交战双方的军舰都是平行前进，因为这样能最充分地发挥自己的火力。几十年中，仗一直是这样打，谁也没想到改进。可是，上世纪初，英国海军统帅纳尔逊在与敌人作战时，却命令舰队垂直地向敌人进攻。他的想法是：垂直对敌，虽然能够发挥的火力较少，但是，自己暴露给敌人的“面”也最小。而且，自己的水兵炮打得比敌人准，这样，我可以击中敌人，而敌人却很难击中我。这次海战的结果，果然不出纳尔逊所料，他统率的二十七艘战舰，无一损失；而敌方的三十艘军舰，却被击沉了二十艘。纳尔逊的部下大为振奋，称纳尔逊的战法“真奇妙，真简单，真大胆，真管用！”

纳尔逊为什么能想出这样的高招呢？

纳尔逊成功的关键，在于他冲破了思维方式上的“规范性”。在一般情况下，按规范办事并不错。但是，当原有的规范已经不适应变化了的新情况时，仍然图省事，照规范行事，就可能犯大错误，吃大亏。而且，任何规范都是针对一般情况讲的，它不可能包括事物的所有可能性，当出现了特殊情况，需要采取特殊的对策时，就要有冲破规范的勇气。

“规范性”思维方式在平时最常见的表现，就是机械地按上级指示办事，领导怎么说就怎么做，决不越雷池一步。毛泽东同志说过：“不根据实际情况进行讨论和审察，一味盲目执行，这种单纯建立在‘上级’观念上的形式主义的态度是很不对的。……盲目地表面上完全无异议地执行上级的指示，这不是真正在执行上级的指示，这是反对上级指示或者对上级指示怠工的最妙方法。”（见《反对本本主义》）

一个称职的管理者，遇事要善于和敢于拿出自己的创见和办法。“随人作计终后人，自成一家始逼真”。外国有个管理专家提出了提高效率的三条原则，对我们不无可借鉴之处。这三条原则是：当你处理任何工作时，必须自问：

1. 能不能取消它？
2. 能不能与别的工作合并？
3. 能不能用更简便的东西代替？

世界上有这样一种很有趣的现象：哪里经济和科技较先进，哪里人们生活的节奏也较快。以走路为例，日本大阪最快，平均每秒一点六米，其次是东京。美国的纽约排在世界第四位。在苏联，列宁