

QI
YE
LING
DAO
BIAN
ZHENG
FA

丁长有

企业领导辩证法

上海科学普及出版社

责任编辑：刘 洪

企业领导辩证法

丁长有 著

上海科学普及出版社出版发行

(上海南昌路 47 号)

各地新华书店经销 上海市印刷十二厂印刷

开本 787×960 1/32 印张 5.25 字数 120,000

1988 年 1 月第 1 版 1988 年 1 月第 1 次印刷

印数 1—5,000

ISBN 7-5427-0030-8/F·5 定价：1.15 元

序

无论是刚刚走上领导岗位还是负责经营管理多年的企业领导者，都有一个共同的体会：企业作为一个相对独立的经济实体，同社会的关系越来越密切。掌握经营管理权的企业领导者经常处于各种矛盾的焦点。他要积极理解和贯彻党和国家的方针政策、上级的指令；汇集来自四面八方的信息、物资和能源，经过“消化”，转换成企业运转的动力；把各种具体的计划、方案，转化成企业全体成员的行动；他要面对多变的环境，开拓企业的发展方向，在各种可行方案中抉择获得最大社会效益和经济效益的途径。面对现实问题的轮番“轰击”，企业领导者虽可超脱地分权或交办，但他总得从千头万绪中分辨出：哪些是可控因素，哪些是不可控因素；哪些是虚假因素，哪些是可靠因素；哪些是积极因素，哪些是消极因素……他必须运用辩证的方法，灵活运筹，方能促成事物矛盾的双方朝着有利方面转化，避免在重大问题上失之偏颇，为企业发展提供有效的途径。

企业领导者虽然不是研究辩证法的专家，但唯物辩证法却从来不曾疏远他。不管其是否乐意接受，企业管理的现实无时无刻不向他们提出各种富有辩证意味的问题，他们也无不应现实的要求按时交上

自己的答卷。企业管理中的辩证法是极其生动、丰富的。如果企业领导者缺乏辩证思维的能力，违背辩证法去进行管理，其结果正如恩格斯所说：“蔑视辩证法是不能不受到惩罚的。”

为了使经营管理辩证法得到进一步推广和运用，笔者撰写了这本《企业领导辩证法》，献给为社会创造财富的企业领导和管理人员。

作 者

一九八七年十月

目 录

序

一、展开思维之翼

——思维习惯与思维方式 1

(一) 学会正确地思考 1

(二) 思维方法举凡 3

(三) 辩证思维与决策 7

二、三思而行，行而三思

——思考与行动 11

(一) 思考——行动之链 11

(二) 分步行动与多层思考 15

(三) 行动与思考的反思 17

三、让鱼儿在水里游

——企业与社会 20

(一) 劳动的共同体 20

(二) 社会的活细胞 23

(三) 企业的社会化趋势 24

四、慧于内而秀于外

——企业形象与企业素质 33

（一）质的体现·····	33
（二）先生根，还是先开花·····	35
（三）让企业形象放射光辉·····	37

五、从一到无穷大

——主脑和外脑·····	40
--------------	----

（一）享利·福特的教训·····	40
（二）决策者与智囊团·····	42
（三）开发外部智能·····	45

六、火车·电车·汽车

——求同与求异·····	47
--------------	----

（一）创新发端于求异·····	47
（二）积极的求同·····	50
（三）相辅相成·····	52

七、眼明才能心亮

——产情与商情·····	54
--------------	----

（一）商主外，产主内·····	54
（二）分而辅之·····	56
（三）促成良性循环·····	59

八、别把蛋都放在一只篮子里

——多角与重点·····	61
--------------	----

（一）从井底跳上来·····	61
（二）多种多角化·····	63
（三）主角与配角·····	64

九、迎接“变”的挑战

——应变与求变 67

(一) “流”和“动”的世界 67

(二) 都是一家子 69

(三) 蜕变经营术 71

十、风里浪里把花开

——保险与冒险 77

(一) 人不能永远躺在摇篮里 77

(二) 芝麻与西瓜 78

(三) 盈利是对冒险的补偿 79

十一、销售环中的两极

——热销与冷背 83

(一) 冷与热的变迁 83

(二) 企业家的双向透视 84

(三) 站稳你的脚跟 86

十二、击剑的启示

——进取与退避 89

(一) 进取的“光辐射” 89

(二) 退一步，进二步 93

(三) 运用之妙，存乎一心 94

十三、讲点文武之道

——不能与不为 96

- (一) 有志无难事..... 96
 - (二) 量力而行与尽力而为.....101
 - (三) 人间自有分身术.....103
-

十四、理智与感情的互补

- 逻辑与非逻辑110
-

- (一) 两个二重性.....110
 - (二) 互补的力量.....113
 - (三) 耦合例证.....116
-

十五、柔中寓刚，刚柔兼备

- 弹性与刚性121
-

- (一) 管理弹性探源.....121
 - (二) 弹性增长与刚性集中.....125
 - (三) 未必都是长安街.....130
-

十六、在辩证法的大道上

- 现实与未来137
-

- (一) 动力与阻力.....137
- (二) 明嶂与暗沟.....146
- (三) 走向美好的未来.....150

一、展开思维之翼

——思维习惯与思维方式

(一) 学会正确地思考

每当夜幕降临，天空群星灿烂，熠熠生辉。这时，你仰望天空，常会产生许多迷人的遐想。假如你是个旅游者，将会想到那天际航行，想到外星异邦；假如你是个科学家，又会想到如何去开发金星火星，探索混沌初开；假如你是一个企业家，对此也许会产生许多新的太空商品，竞销中的奇谋妙想。……不同的人，各以自己的才华和智慧，展开思维的翅膀，在广袤无垠的天空翱翔。如同远不可及的群星一样，他们的思维舒展着无形的巨翼——宽广的思维之翼。

我们不应武断地说正确的思维对于人们的成功至关重要。但一个企业领导者思维的习惯与方式，确实影响着他和其管理人员思维的深度、广度及其行动的方法、结果。所以，对于企业领导者思维的探索是一件具有高效益的事情。

恩格斯指出：“一个民族要想站在科学的最高

峰，就一刻也不能没有理论思维。”一个企业领导者面对着一个繁复的世界，为了保证经营活动的成功，他要处理错综复杂的关系和矛盾，从总体上权衡轻重缓急、利弊得失。在各种制约和影响中探索最优方案，争取最大的经济效益。这何尝没有科学性？何尝不需要理论思维？一个卓越的企业领导者如同科学家一样，首先得学会思考。正如苏联科学家米丘林所说：“在创造家的事业中，每一步都要深思而后行，而不是盲目地瞎碰。”

在瑞士苏黎世有一个“工作和生活最佳化研究所”，是专门研究如何提高工作效率的。集其研究心得之大成，其中最主要的一条便是：要达到工作和生活的高质量和高效率，在于学会思考。研究人员认为：大多数有成就的人往往都能够拿出足够的时间进行深刻的思考。用几个小时进行有计划有步骤的思考分析，肯定比一直陷于手忙脚乱之中能带来更大的好处。有的企业家甚至认为，思考比数据更重要。

对于一个企业家来说，要不断地根据时代和现实的要求改变自己的思维方式，确立新的观念。

动态观念的确立。要想掌握现代管理的脉搏，就不能把管理看成是静止的城堡，而必须把它看成动态的河流，即在时空中实施运动的管理。一个优秀的管理者必须精于研究人、事、物的复杂运动，综合分析各种因素的发展过程。在任何一项管理中，既要依从某些客观条件，又要舍弃某些客观条件。人可以改变客观因素，但又受着它的制约。这些客观

的制约因素随着时间变化着，管理的思想和方法也要应时而变。

系统观念的形成。一个明智的企业领导者必须从企业总体上，从企业同社会的关系上权衡决定自己的基点，以大系统观去研讨重大问题，直至完成决策步骤。而不是一开始便纠缠于鸡毛蒜皮的细节。唯有这样，才能达到整体最佳效能。企业中每个人，每个部门，都要着眼于完成整体的任务，使各项工作做得不早不晚，不多不少，恰到好处。这是提高总体效果的基本思想。

分合统一观念。一个人在处理问题的过程中，不可能只有分析而没有综合，也不堪设想只有综合而没有分析。他总是要把两者结合运用。企业领导者必须把各部门以至每个人的工作详加分析，然后再综合起来，组成有机整体，使每一部分成为整体的有机成分。这种分合统一观念正随着管理方法的进步而变得更为深刻和普遍。例如，作为现代化管理方法的价值工程首先要对每一部件、每一个单元的价值功能进行分析。但这一分析必须依据整体的功能来进行。

(二) 思维方法举凡

人们的社会存在决定着他们的思维方式。随着信息时代的到来，思维方式也面临着新的变革和飞跃。下列思维方式，只是从相对意义上揭示出某些思维活动的新特点：

1. 放射式思维。

一个强光源或一个放射物，无时无刻不向四周空间发射出可见或不可见的光线。放射式思维与此类似，它要求人们向一切方向探索，最大限度地寻求解决问题的各种方案。由于企业经营管理中问题的广泛性、复杂性以及各种问题的相关性，忽视某一侧面便可能酿成不可挽回的损失。放射式思维正是克服这种片面的思维方式，同时也象征着人类宝贵的探索精神。

《文汇报》曾有过运用放射式思维解决问题的报道。一般人能说出曲别针的三五十种用途已非寻常了，然而有位学者却能说出上千种用途。乍一看来几乎令人难以置信，其实奥秘就在于思维方式的不同。当人们搜索枯肠的时候，其思维方式往往是线式(线性)的，而不是全方位的；往往是平面的，而不是立体的。即使说出了若干种用途，他也不知道还有多少用途没有说到。按照立体信息反应场，把力学、光学、电磁学等现代科学技术上的新成就与曲别针信息交会组成了立体坐标。如力学的信息标与曲别针组合、相交，曲别针可用来别纸片、夹信封、挂软片、晾衣服、勾蚊帐；以声学信息标与曲别针相交，曲别针可以弯成各种音符，组成五线乐谱。这种信息交会的方法，与创造技法中的“形态分析法”异曲同工，都为着引导人们从各个方向思考问题，正是放射式思维的灿烂之花。

2. 多角思维

对于同一个战略目标，从不同方向进攻往往能获得胜利。管理也应力求从更多的角度进行思考，让

思维之光从不同方向射入那奥秘的内核，这就是多角思维。多角思维可以利用现代科学所提供的知识，把不同的学科和方法进行交叉，以解决原先单角思维无法攻克的难题。中国历史上关于武王伐纣的年代之争由来已久。历史学权威苦于资料匮乏，只能概略地推测。然而，后辈历史学家根据武王伐纣时有彗星出现的天象记载，同天文学家携手共击。结果，根据哈雷彗星近地周期推算，得知武王伐纣在公元前1057年，从而解开了我国古代历史上一大疑团。

企业领导者的多角思维常可解决百思不解的问题。因为每从一个方向进行探索，便能揭示事物的一个侧面，再从另一个角度思考，又有新的发现。以至最终全面地把握住事物的本质。这就是多角思维的优越之处。多角思维不仅是解决过去难题的武器，同样也是开拓新领域的工具。

3. 递进式思维

人们的思维结构是多层次的，高层比低层更深刻。许多企业家都深深感到，递进式思维是一种有效的思维方式。这种思维方式象波浪一样，要求人们以前期思维推动后期思维向更高层次发展，也要求后期思维充分利用前期思维所创造的优越条件，作为前进的基础。上海多灵公司的总经理，依照递进式思维不断地把企业推向前进。1979年，他利用集体企业船小好调头的长处，扬长避短，开发产品，使企业得到初步发展。这堪称第一层波浪。然后，他把所属的小企业联合起来，成立多灵公司，这是波

浪之二。为了开拓出口渠道，争取外汇和资金，抵御市场波动，走合资道路，成为多品种发展的综合性多灵有限公司，这是波浪之三。企业的每一步发展，都是一个思维层次的直接体现。企业领导者随着改革浪潮的千层涌进，使思维不断跃入更高的层次，这是波浪递进思维的一般要求。

4. 辩证思维

辩证思维是把唯物辩证法应用于思维领域的思维方法。它认为：每一事物都存在相互对立的两个方面、两种因素，它们既相互对立、排斥、斗争，又相互联系、作用，相互渗透、转化。一切现实问题都是两个对立的方面相互对立斗争又相互联系、影响、作用的运动的结果。这对立的两个方面在连续对立、斗争、排斥之中，从现存状态向新的状态不断转化、过渡。因而辩证思维的焦点是全力探寻导致事物现存状态的原因，并寻求事物向预定方面转化的客观条件。充分利用、发展这些条件，最终解决面临的问题。其核心，就是对立统一规律在思维领域的应用。

辩证思维的方法具有极大的普遍性。企业领导者要获得成功，其实际思维总是不得不遵循辩证的方法。例如人们总是力求尽快发展生产，但他又不能不根据可能性确定自己的目标。辩证思维的普遍性还表现在其他思维方式虽然各具不同特点，但其基本方面同样可以用辩证思维方法概括并统一起来。

辩证思维具有积极的能动性。它表现为在考察

事物两个对立方面的相互转化时，辩证思维并非一般地平分秋色，而是有侧重地按照人们预定的目标创造条件，改变事物的现实状态。辩证思维具有极大的深刻性。辩证思维善于把握事物的本质，让思维之光在两面对立的镜子中来回反射，并最终聚焦在本质的一点，从一个层次深入另一个层次。辩证思维具有高度的创造性。辩证思维不是一元论、先验论，它并不厌弃、排斥事物的复杂性，它要求人们在事物复杂的原野上披荆斩棘，去创造新的认识、方法和意境。它既不作牵强附会的解释，也不作简单化的结论。善于把错综复杂的情境和多种矛盾加以综合，形成不同凡俗的新见地。在理想与现实、想象与理性的吸引和排斥中，创造出思维领域中神异的天国。

(三) 辩证思维与决策

企业经营活动的全过程离不开辩证思维。企业领导者的全部决策行为，既是其胆略的辉映，又是其辩证思维能力的显现。

现代科学决策过程，大致可分为三个阶段：第一阶段是确立目标，制定各种可行方案；第二阶段是对各种可行方案进行评价择优；第三阶段是对实施中的决策进行考核、控制，根据实施情况进行补充、修改，以便顺利地达到预期的目的。

在决策的第一阶段，企业领导者需从实际出发，对企业内外各种条件因素，进行辩证的分析。如对全局与局部、内部与外部、显在力量与潜在力量、

现实性与可能性、现在与将来等等进行全面、深入、动态的分析，从而形成若干各具一定可行性的预选方案。第二阶段应全面分析比较各种方案的有利和不利因素。从企业的利益、社会效果出发，从企业发展方向、长远目标出发，对各种方案进行反复比较。辩证思维将会帮助人们挑开蒙罩在眼前的迷雾。使人们对各种可行方案的认识逐步清晰起来，从而筛选出最优方案。最后，决策的实施阶段时时会遇到多种难以预料的、非常规型的外来因素的袭扰。尽管人们作了充分的准备，也不能保证某一决策不受干扰……最好的方法是及时掌握它，采取各种补充方案。分析决策中可行与不可行、成功与挫折、动力与阻力等对立的方面，搜集来自各个方面的信息，不断修正原定方案，使决策经过曲折的道路变成现实。

现代科学决策对企业领导者的素质提出了多方面的要求，如关于领导的能力、胆识、智慧、经验等等。但首要的是要有马克思主义的世界观和方法论，要熟练掌握辩证思维的方法。辩证思维是现代决策基本的思维方法，是决策论中根本的方法论。谁要是偏离了辩证法，他就不能从整体和长远的目标与利益上权衡得失，从而作出正确的决策。以致可能在竞争的风浪中掀翻了企业的航船。

辩证思维是最为普遍、有效的思维方法，是辩证法在思维领域的直接运用。一个活生生的企业就是一个运用唯物辩证法的考场。如果一个企业领导者不愿意承受客观规律的惩罚，他就必须在一切实

营活动过程中把唯物辩证法奉为主臬。

以上就思维的能动作用进行了讨论。那么，这思维之光发自何处呢？毫无疑义，它绝不是来自不可捉摸的虚无国。认识、思维作为对客观世界的反映，只能在实践中产生。马克思早在1845年就明确指出：“关于离开实践的思维是否具有现实性的争论，是一个纯粹经院哲学的问题。”这就非常清楚地告诉我们，人类的思维依赖于社会实践，这是马克思主义认识论的一个基本原理。离开实践来谈什么认识的真理性和思维之光的神奇作用，都是同马克思主义背道而驰的。

我们说思维之依赖于社会实践，不仅在于实践是认识的来源，而且在于实践是认识发展的动力和最终目的。人类思维能力的发展同样一刻也离不开实践，因为“人的智力是按照人如何学会改变自然界而发展的。”社会实践的发展，给人们不断提供新的认识工具和技术手段。正是通过这些，帮助人们深入探索自然的奥秘，促进了科学的发展和社会的进步。

认识的最终目的并不在于自身是否成为系统的理论，而是为了指导实践，为推动社会进步直接或间接地服务的。离开了这一根本目的，再卓越的认识、再神奇的思维也失去了其根本意义。所以毛泽东同志指出：“马克思主义看重理论，正是，也仅仅是，因为它能够指导行动。”

马克思主义的认识论，不是一般的反映论，而是能动的反映论。一方面要看到思维依赖于社会实

• 9 •