

中央电视台电视讲座教材

# 管理者的思维工具

## ——辩证逻辑

中国逻辑与语言函授大学编

汪馥郁 著



北京大学出版社

# 管理者的思维艺术 ——辩证逻辑

汪馥郁 著

北京大学出版社

## 内 容 简 介

本书是为中国逻辑与语言函授大学和中央电视台社教部联合举办的《科学决策与科学管理》电视讲座而撰写的。

在四化建设中，管理水平的提高已成为最迫切需要解决的问题之一。而提高管理水平在很大程度上依赖于管理者思维的科学化。本书把辩证逻辑理论和管理工作结合起来，力图从辩证逻辑角度对管理工作中产生的某些问题作出理论分析和解释，从而为广大管理者创造出高水平的管理局面提供了有力帮助。全书共九章，概括地阐述了辩证逻辑关于思维形式和方法的理论。全书论述周密、条理清晰、生动活泼、通俗易懂，循序渐进地引导读者掌握辩证逻辑的基本观点。在全书的最后部分，附有四则实例，以供读者思考。

本书对具有高中以上文化程度并有一定实际工作经验的干部来说，是一本很有意义的读物，也可作为各类成人教育的教材以及高等院校中管理专业的教学参考用书。

### 中央电视台电视讲座教材

### 管理者的思维工具——辩证逻辑

汪馥郁 著

●  
北京大学出版社出版

(北京大学校内)

河北省涞水县东风印刷厂印刷

新华书店北京发行所发行 各地新华书店经销

●  
787×1092毫米 32开本 10.375印张 220千字

1987年6月第一版 1987年6月第一次印刷

印数：00001—50,000册

统一书号：2209·69 定价：1.80元

# 目 录

前 言 .....	( 1 )
<b>第一章 现代管理者的思维素质 .....</b>	<b>( 5 )</b>
<b>——管理者与思维</b>	
第一节 管理和管理者 .....	( 5 )
第二节 良好管理者应具备的主要素质 .....	( 15 )
第三节 管理者的思维素质对管理工作的 影响 .....	( 22 )
<b>第二章 合理思维的必要条件</b>	
<b>——辩证思维和辩证逻辑 .....</b>	<b>( 30 )</b>
第一节 合理的思维与逻辑学 .....	( 30 )
第二节 辩证思维和辩证逻辑 .....	( 37 )
第三节 为什么要学习辩证逻辑 .....	( 47 )
<b>第三章 管理者进行思维活动的基本归结</b>	
<b>——概念 .....</b>	<b>( 57 )</b>
第一节 概念是进行思维活动的基本归结 .....	( 57 )
第二节 抽象概念与具体概念 .....	( 65 )
第三节 使抽象概念发展为具体概念 .....	( 75 )
<b>第四章 管理者表现思维成果的基本形式</b>	
<b>——判断 .....</b>	<b>( 89 )</b>

第一节	概念的内容要通过判断来展开和表现 .....	( 89 )
第二节	具体地理解和运用判断 .....	( 103 )
第三节	能动地促使判断转化 .....	( 109 )
第四节	相互矛盾的判断的处理 .....	( 113 )
<b>第五章</b>	<b>管理者形成统一认识的基本手段</b>	
——	<b>推理</b> .....	( 116 )
第一节	在思维中实现统一的手段 .....	( 116 )
第二节	推理的三个组成部分 .....	( 123 )
第三节	推理的种类 .....	( 126 )
<b>第六章</b>	<b>系统处理信息材料的技巧</b>	
——	<b>分析与综合相统一的方法</b> .....	( 135 )
第一节	分析与综合方法的多种含义 .....	( 135 )
第二节	辩证思维中分析法的主要特点 .....	( 142 )
第三节	辩证思维中综合法的主要特点 .....	( 155 )
第四节	分析和综合相统一方法的动态模式 .....	( 167 )
<b>第七章</b>	<b>深入洞察对象本质的途径</b>	
——	<b>归纳和演绎相统一的方法</b> .....	( 173 )
第一节	归纳法的特点和具体表现 .....	( 173 )
第二节	演绎法的特点和具体表现 .....	( 184 )
第三节	归纳法和演绎法辩证统一的原因及统一的模式 .....	( 197 )
<b>第八章</b>	<b>具体再现对象全貌的阶梯</b>	
——	<b>由抽象上升到具体的方法</b> .....	( 216 )

第一节	辩证思维中的具体就是多样性的统一 .....	( 216 )
第二节	运用上升法实现多样性的统一 .....	( 222 )
第三节	上升法在管理工作中的运用 .....	( 233 )

## **第九章 有效掌握发展链条的工具**

### **——逻辑的与历史的相统一的方法 .....** ( 239 )

第一节	逻辑的程序是在必然性意义上合理重建客观对象发展过程的程序 .....	( 239 )
第二节	历史的程序是追踪描述客观对象运动过程的程序 .....	( 245 )
第三节	逻辑的与历史的相统一的方法在管理工作中的应用 .....	( 248 )

## **附录：**

实例（一）	运用分析与综合相统一的方法认识牵引耗电增大的问题 北京市地下铁道公司 许鸣鸣	( 256 )
实例（二）	从我局经营方针的制定看归纳与演绎相统一的方法在管理工作中的运用 水电部第二工程局 安兰廷	( 279 )
实例（三）	我们是如何打质量翻身仗的 ——谈在管理工作中必须学会运用由抽象上升到具体的方法 水电部第二工程局 范钰楠	( 293 )
实例（四）	搞好人事工作必须学会辩证逻辑方法 北京市天坛医院 任玉良	( 313 )

## 前 言

把逻辑学看成是一种工具，看成是人们进行合理思维活动的工具，这是逻辑学发展史上比较传统的提法。古希腊的哲学家亚里士多德是逻辑学的创始人之一。他的后继者们就把亚里士多德有关逻辑学的论著编集成册，取名《工具论》，以示逻辑学的工具性质。到了近代，在开创逻辑学研究新局面方面作出杰出贡献的英国哲学家弗兰西斯·培根，则将自己论述归纳逻辑问题的著作命名为《新工具》。他希望能为人们的智力活动提供一种新的工具，用以开辟一条新的准确的关于解释自然的真正道路。逻辑学是人们思维工具这一提法，既表明了逻辑学的基本性质，又表明了逻辑学的实际作用。我们正是根据这一传统提法，也把辩证逻辑看成是人们的思维工具，尤其看成是管理者的思维工具。

管理者为什么要重视思维问题？这是因为，管理工作固然是要靠人去做的，是要靠人去行动的，然而人的行动则是在一定的认识指导下进行的。人们为形成一定认识而进行的思维活动达到何种水平，将直接影响到人们的管理水平。一位不懂得如何进行合理思维活动的管理者，是不可能成为一位良好的管理者的。

恩格斯早就明确指出：“一个民族想要站在科学的最高峰，就一刻也不能没有理论思维。”<sup>①</sup>如果没有理论思维，就会连两件自然的事实也联系不起来，或者连二者之间的联系

---

<sup>①</sup>《马克思恩格斯选集》第3卷，第467页

都无法理解。如果连事物之间的联系都不能掌握和理解，自然也就无法胜任任何工作了。理论思维的实质或核心，就是辩证的思维。辩证逻辑则是以辩证思维的形式和规律作为研究对象的一门科学。因此，我们希望通过本书对辩证逻辑知识所作的简略介绍，使管理者们对辩证逻辑这种思维工具的基本内容、特点和要求有所了解，以便能在进一步培养和训练辩证思维的能力，提高理论思维的水平方面，给正在从事管理工作和即将从事管理工作的同志们，提供一点微小的帮助。我们希望大家都能站在我们时代的理论思维的水平上，改进管理方法，讲究管理效果，创造出高水平的管理局面，从而为振兴中华，再展宏图作出更大的贡献。

我们在本书中尝试性地把辩证逻辑理论和管理工作结合起来，力图从辩证逻辑角度对管理工作中产生的某些问题作出理论分析和解释。但是，在以往的辩证逻辑研究活动中，人们较多地注意到了对辩证逻辑理论问题的探讨，而对辩证逻辑理论在实践中的运用问题，尤其是对辩证逻辑理论在管理工作中的运用问题，则注意得还非常不够。这种客观形势，就使我们在本书中所作的尝试，可能是会很肤浅的，甚至是不成功的。我们愿将本书作为引玉之砖。我们深信，经过广大有志者的共同努力，在辩证逻辑理论的实际运用方面，定能结出丰硕的果实。

辩证逻辑理论是抽象化程度比较高的一种理论。因为它研究的是人们思维活动中的问题，而人们所进行的思维活动，则是看不见，摸不着的。我们只有通过人们的言论或行动，才能间接地把握到人们思维活动的脉搏。所以，为了使管理者们能较为容易地接受和理解辩证逻辑理论，我们采用了一



些方法。例如，我们设计了一些图画，试图形象地表示出思维中的活动；我们分析了一些实例，试图体现出思维中的活动。我们所采用的这些方法，是否能将辩证逻辑理论既准确而又通俗生动地表述出来，还有待于读者作出鉴定。即使我们在本书中所采用的方法还不成功，我们也决心继续去探索使辩证逻辑理论能通俗易懂、生动活泼地得到传播的途径。

由于本书的任务是结合管理工作简略介绍辩证逻辑知识，因此，本书中只能突出那些在作者看来是与管理工作关系比较密切的理论问题，而不可能对各种理论问题作出比较全面系统的阐述。对辩证逻辑理论有兴趣的读者，可以补充阅读有关辩证逻辑的教材或专著。

在我国，辩证逻辑是一门正处于逐步发展和不断完善过程中的学科。因此，在辩证逻辑理论的若干方面，人们尚未取得比较一致的看法，尚有待人们作进一步的研究。在本书中，我们不揣冒昧地阐述了自己对辩证逻辑中若干理论问题的见解。由于我们的水平所限，本书中的这些论述，将会反映出我们在认识上的局限和不成熟性，恳请学术界同仁和其他读者批评指正。

在本书写作过程中，曾参阅或引用了报刊上登载的若干反映实际工作情况的材料。在此，特向有关报刊表示感谢。本书列举了某些事实材料，目的在于说明有关理论，而不是要对材料中涉及到的人或事作出全面的评价，因为这不是本书的任务。

在本书写作过程中，不少从事实际工作的同志给予我们很大的支持。他们提供了许多宝贵的材料，有些同志还为本书撰写了文章。他们之中有：北京市地下铁道公司计划科的

许鸣鸣同志；水电部第二工程局的安兰廷、范钰楠同志；北京市天坛医院人事科的任玉良同志；北京市民政局的王英同志；北京市广播电视大学的齐兰同志等。如果没有他们的帮助和支持，本书的写作将是困难的。我们谨向他们致以诚挚的谢意。我们愿和更多的实际工作者合作，为不断改善我国管理者的思维素质，为促进我国管理的科学化，特别是决策的科学化而共同努力！

**作 者**

**一九八七年四月**

# 第一章 现代管理者的思维素质

## ——管理者与思维

### 第一节 管理和管理者

我们常常可以听到这样一些说法：“管理是企业发展之母”，“不重视管理的企业终将要失败”，“一个企业的成败，七分在管理，三分在技术”，“管理和科学、技术、教育，是现代文明发展进步的四大支柱”。这些说法的产生，至少向我们表明，在科学技术日新月异，生产力迅猛发展的现代，管理问题已经处在一个极为突出的地位。

关于管理的重要性问题，我们不想在此作更多的论证。我们仅想以下述实例说明，在我国社会主义四个现代化建设中，提高广大干部的科学管理水平，已成为一项刻不容缓的任务。

例一，1983年年初，化纤产品降价时，鞍山市印染厂生产的布每米由过去赚两角钱变成赔两角钱，再加上原料燃料涨价等因素，企业面临由盈转亏的困境，“摇钱树”成了“苦菜花”。可是到八月份的时候，想不到每米布由赔两角钱变成赚四角钱，企业已盈利近400万元，大大超过去年同期的水平，“苦菜花”又变成“摇钱树”。这是怎么回事？该厂厂长说：人、财、物这三大资源基本没变，靠的就是科学管理。形势变了，单靠老一套管理就不够了。他们采用了

哪些新的管理方法呢？

一是结合经济责任制，推行全面质量管理，运用现代管理科学知识，找出质量指标临界线，并把控制措施分解成小指标，落实到有关部门和个人。到七月末，一等品比去年同期增加百分之三，仅此一项，就使每米布平均多盈利一角钱。等外品减少，接近于零，又使每米布平均增利五分钱。

二是实行目标成本管理，变过去事后算帐为事前控制，使原料消耗下降，工本费减少，能源利用率提高，使每米布的生产成本降低四角五分钱。

三是根据市场预测，运用科学决策原理，作出正确的经营决策，集中力量生产新产品——涤棉中长马裤呢。这种产品在京、沪市场打开销路后，风行各地，外商也纷纷要求订货，经济效益随着提高。<sup>①</sup>

例二，某县有一家无线电厂，两年前开始试产十九英寸电视机，到1979年共生产1600多台，质量尚未过关。但企业领导人却认为，人民生活水平普遍提高，电视机必将出现旺销的趋势，于是作出了要生产10000台或30000台、甚至10万台的决策。上级有关部门既没有调查市场需要，也没有调查该厂生产的具体条件，就批准了这个决策。并且还决定将该厂附近的无线电厂和电机厂、电子研究所合并，扩大生产规模。一面派员四处突击采购电子元器件，一面仓促进行十九英寸电视机的大批生产。

在一片忙乱声中，该厂忽然接到有关部门的通知，全年只同意收购1000台，其余由厂里自己销售。这一晴天霹雳，

---

<sup>①</sup>参阅陶友之、董南武著：《怎样当好厂长》，上海人民出版社1985年版，第12—13页。

使该厂领导为之瞠目结舌，火急派人到上级单位请示处置办法。上级领导在此时也只好两手一摊：没有办法！于是只好再下令立即停产，并将合并的厂再分开。这样，这三个单位由前一年盈利60多万元变为亏损44万元；大批电子元器件报损报废。这样一个决策，前后经历170天，突上突下，并厂分厂，结果换来的是一个由盈变亏。<sup>①</sup>

这两个实例从正反两方面生动地告诉我们，能否采取科学的管理方法，实施科学的管理，关系到一个单位的生存和发展，关系到我国四化建设的成效和速度。为了能为振兴中华、再展宏图作出更多的贡献，我们就应该不断改进管理方法，讲究管理效果，创造出高水平的管理局面。

什么是管理？

目前人们还没有形成一种比较统一的有关管理的定义。

有人认为，管理就是决策。他们强调决策是管理的核心，管理的其它方面都是围绕决策而建立的。

有人认为，管理是关于如何运用人去完成工作的活动。他们主张，管理的重点是个人工作动力和个人与其他人的相互关系。

有人认为，管理就是为实现目标而组织和利用各种资源的过程。这就是说，针对某种目标，通过组织和利用这种手段，使资源转变成人们所要达到的结果，这个过程就是管理。

有人认为，管理就是接受、处理、传递信息。他们主张，管理者是信息沟通的中心。

---

<sup>①</sup>参阅陶友之、董南武著：《怎样当好厂长》，上海人民出版社1985年版，第29—30页。

有人认为，数学的程序、观念、符号和模式的运用，就可以看作是管理。

上述各种关于管理的见解，实际上都接触到了管理的某个方面，因而有一定的合理性。但是，如果我们单独地分析这些见解，那么它们都不足以比较全面地反映出管理的基本特征。在我们看来，任何一种管理，都应该具有如下一些基本特征。

第一，管理直接表现为一种人与人的关系。

在人们所从事的任何工作中，总是存在着两类不同的关系。一类是人和物之间的关系。例如，在一座工厂里，采购员要和各种原材料打交道，车间里的工人要和机床和其它设备打交道，仓库保管员要和许多物品打交道。只要人们进行着变革物质世界的活动，就不可能不发生人和物之间的关系。另一类是人和人之间的关系。例如，在一座工厂里，厂长指挥着全厂人员按一定计划行动，班组长具体领导着本组工人去完成某项生产任务。这一切都表现着这一部分人和另一部分人之间的关系。

在处理前一种关系，即处理人和物的关系时，有些人也往往用到“管理”一词。比如，一位文书档案员可以表示：“我一定要管理好各类文书档案。”人们也可以对仓库保管员说：“你应该管理好仓库内的各种物品。”但是，在这种意义下所使用的“管理”一词，和我们说的“提高管理水平，实行科学管理”中的“管理”一词，含义并不相同。

我们所说的“管理”，是直接表示了人与人之间的一种关系。在我们所说的“管理”中，也会涉及到人和物的关系。但是，在管理过程中，人们是通过处理人和人之间的关

系，然后才处理人和物之间的关系的。管理的直接对象是人而不是物。譬如说，某个工人开动机器，把一定的原材料加工成某种产品，这当然是在处理人和物的关系。然而我们必须看到，某个工人并不是任意地去变革物质对象。他是根据工厂决策者所作出的决策，在车间主任的领导和班组长的组织下，才去采取变革物质对象的行动的。所以，我们研究管理，在最直接的意义，就是研究如何处理工作过程中人和人之间的关系。

在工作过程中所表现出的人和人之间的关系，是多方面的。并不是所有方面的人际关系，都被纳入管理的范围。譬如说，在工作过程中，这个人 and 那个人之间存在师徒关系，或者这个人和那个人之间存在同学关系，等等。这些关系当然也是人和人之间的关系。然而这些人际关系，却不属于管理所涉及的范围。管理所要涉及的人际关系，是一种特殊的人际关系。具体地说，这是为了实现某个共同目标，一个或一些作为管理者的人，在应用一定的理论和方法，把另一些人的力量组织起来，并且引导他们行动的过程中所产生的人际关系。管理是由一些作为管理者的人去进行的。管理也是对人的管理。如果离开了上述这种特殊的人际关系去谈论管理，那就偏离了管理的基本出发点。

第二，管理存在于也仅仅存在于一切按某种实践目的而组织起来的人群之中。

管理既然直接表现为一种人和人的关系，那么管理得以存在的前提条件，就是要有人群的存在。如果不存在一定的人群，而只有某一个孤立的个人，那就根本谈不上有什么管理。譬如说，在《鲁滨逊漂流记》中所描述的鲁滨逊，当他

刚漂流到一个孤岛时，当他还没有发现另一个叫做“星期五”的人时，他只是孤身一人。在这种情境下，当然就不存在什么管理的问题。因为，管理总是表现为一个或一些作为管理者的人，对另一个或一些作为被管理者的人进行组织、协调、领导的行为过程。某个孤立的个人，无法对自己表现出这种组织、协调、领导的行为过程。管理只存在于有人群存在的地方。

必须指出，我们这里所指的人群，是指按一定实践目的而组织起来的人群，而不是指那些偶然凑聚到一起的“各自为政”的散兵游勇。人群的规模可大可小，大可以大到由一国之内的全体国民所组成的人群，小也可以小到仅由两个人所组成的人群（例如，由两个人组成的小组）。无论是何种规模的人群，总是围绕着某种实践目的，针对着某种行动目标而组织起来的。

当我们明确规定了人群的含义之后，那么我们可以看到，管理只存在于有人群存在的地方，而在有人群存在的地方，也就要有管理。因为实施了管理，就可以开创一种有效的群体工作环境；就可以用最小的投入，即耗费最小的时间、资金、材料以及人的体力和脑力，而最大限度地达到原定的目标。正因为这样，即使在原始的人群中，也同样存在着管理。在这些原始的人群中，每个成员都有一个共同明晰的群体目标和个人目标，每个成员都有自己所承担的任务和所处的地位，并且根据规定和某种原则，承认某个人可以指挥别人的活动。<sup>①</sup>在此，某个人的指挥活动，就是在实施管理的活动。<sup>①</sup>

<sup>①</sup>参阅哈洛尔德·康茨，西野·奥登纳尔著：《管理学精华》，工人出版社1985年版，第5页。



第三，管理的基本构成因素是决策、组织、领导、协调和控制。

人们在实施管理的时候，主要应该抓哪些方面的事情？通过对各种具体的管理活动的研究、总结和概括，人们在实施管理时主要应抓决策、组织、领导、协调和控制等方面的事情。在管理中所存在的人与人之间的特殊关系，就是通过决策、组织、领导、协调和控制等方面而表现出来的。所以，决策、组织、领导、协调和控制等方面，就成为管理的基本构成因素。

决策是具有决策权的管理者，针对特定问题，从有关未来事件的若干种解决方案（设想）中所作出的一种决定或选择。决策一经确定，人们的行动就获得了新目标。在为实现新目标而努力的过程中，又会出现新问题。针对新问题又要形成新的决策。这种新决策又将成为指导人们行动的更新的目标。所以，管理中所以需要有决策这一基本因素，主要是为了解决两方面的任务。其一，通过具有决策权的管理者的决策，使某个人群中的所有成员都能有目标、有计划地去行动。其二，通过新决策不断代替旧决策的过程，使某个人群中的所有成员都能不断向新目标前进。管理中的决策因素，和管理中的组织、领导等因素比较起来，管理中的决策因素起着更基本的或者说核心的作用。因为，管理中的组织、领导等因素，是受决策因素制约的。不同的决策，要求在组织、领导等方面有不同的特点；管理中的组织、领导等因素是为实现决策服务的。不同的决策，需要有与之相适应的组织、领导等因素的保证。据此，具有决策权的管理者必须以极大精力抓好决策这一环节。不能制订出好的决策，就不能实施