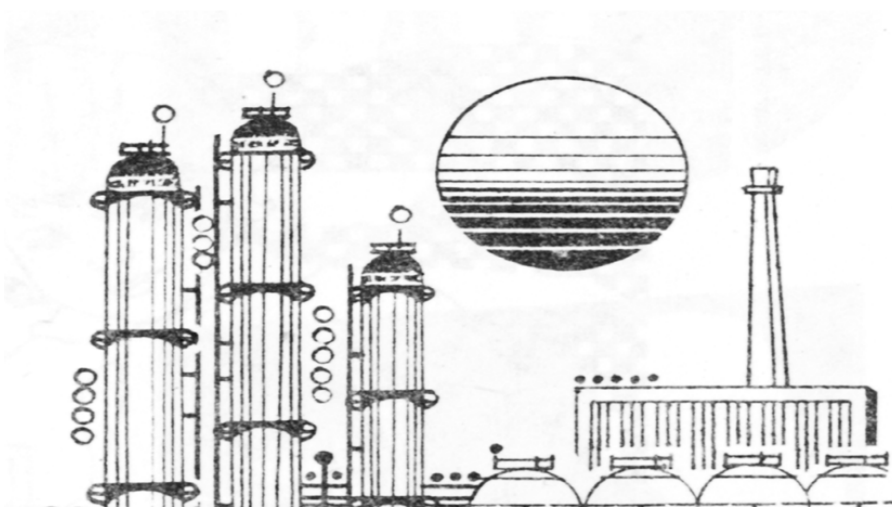


现代经理手册（七）

马敏 主编



目 录

现代经理思维方法	1
一、就事论事	1
二、从推理到求知	6
三、猜测与反驳	12
四、下棋的学问	17
五、创造性思维的特点	23
六、创造性思维的激发	30
七、创造性思维能力的表现	42
八、不能逾矩——创造性思维的规则	52
九、创造性思维的窍门	60
十、创造性思维典范	68
现代经理现代谋略	91
一、谋略思维的真面目	92
二、谋略思维起点	95
三、谋略思维的功能	108
四、现代成功谋略思维典范	121

现代经理思维方法

“科学思维方法”与“科学的思维方法”是有区别的，也是须先交待的问题。“科学的思维方法”是正确与错误、真理与谬误意义上的思维方法。而“科学思维方法”是科学精神与人文精神、自然科学与社会科学意义上的思维方法。科学思维方法是一些在自然科学领域中广泛采用、或具有自然科学特性、或以某自然科学为依据的思维方法，它侧重于定量分析和事实分析。这些方法早已越出自然科学的界限，成为思维科学的一部分，广泛地应用于思维活动和实际生活、工作之中。

一、就事论事

实证方法是科学思维方法中比较古老的一种方法，是随着现代西方哲学而兴起的。现代西方哲学的大部分派别都倡导实证精神，反对“实体”、“本体”概念（指世界的来源、本质、始基等），拒绝对任何现象作抽象的形而上学的论证，比如，他们反对论证“世界的有限与无限”、“世界的本质”、“世界在时间和空间上无始无终”等问题。在他们看来，对任何事物的研究都可以像对待自然现象一样，作出“精确的”、“确实的”实证。所以，实证的方法注重事实、注重经验范围内的确证，以科学为根据。对实际工作和正确思维都具有一定的指导作用。

孔德的实证主义

实证主义是现代西方哲学中的最初的一个流派，发

端于对黑格尔纯思辨哲学的反叛。由法国哲学家、社会学家奥古斯特·孔德开创。

孔德认为，人类的精神发展历史可划分为三个阶段：第一阶段是神学——虚构阶段，在这一阶段，人们追求事物存在和运动的终极原因，并把这些原因归结为超自然的主体；第二阶段是形而上学——抽象阶段，在这一阶段，神学世界观被形而上学世界观取代，人们以抽象的“实体”概念来解释各种具体现象；第三阶段是科学——实证阶段，在这一阶段，人们认识到人类精神的局限性和有限性，不再追求玄学的思维方式，立足于发现现象的实际关系和规律。孔德强调，他所处的时代正是需要实证精神的时代，人类必须从神学和形而上学的统治下解放出来。于是，孔德一反人们习惯于“本体论”问题的思考和纯粹的逻辑推演及抽象的论证等传统思维模式，将自然科学的研究方法借鉴过来，研究一切事物。把人类认识的对象限定在经验范围内或科学可以实证的范围内。在此前提下建构了他的哲学体系和社会学体系。

“实证”是实证主义的中心概念，也是实证方法的得以建立的基础。它包括五个方面的内容，即：(1)现实的而不是幻想的；(2)有用的而不是无用的；(3)可靠的而不是可疑的；(4)确切的而不是含糊的；(5)肯定的而不是否定的。“实证”的这些特点是同神学和形而上学的特点相对立。它注重实际而否定抽象的思维。但是，从现实这个层面来看，“实证”吸取了自然科学的特点，对现实生活和工作具有一定的意义。如从“实证”出发，一个现代经理所作出的决定和决策必须是现实的、有用的、可靠的、确切的和肯定的。只有这样，决定和决策才有可能正确的、可操作的，也才能为生产第一线的

人所采纳，从而才是有实效的。相反，如果说领导所作出的决策和决定是不现实的、不确切的、否定的和虚幻的，群众就无法把握它的精神，无法变为群众的实践活动；如果是没有用的、不可靠的，群众虽然把握了，可却容易误导群众作出错误的行为。因而，违反“实证”，现代经理的决策就是无效的，甚至是有害的。

实证方法的具体内容

实证方法，就是体现“实证”五个方面要求的方法。换言之，实证方法是指揭示现象之间现实的、有用的、可靠的、确切的、肯定的联系，具体的描述各类现象，再经过归纳，上升到规律和一般性结论的方法体系。孔德指出：“实证哲学的基本性质，就是把一切现象看成服从一些不变的自然规律；精确地发现这些规律，并把它们的数目压缩到最低限度，乃是我们一切努力的目标，因为我们认为，探索那些所谓始因或目的因，对于我们来说，乃是绝对办不到的，也是毫无意义的。”因此，事物是否有意义，是否可以作为我们探求的对象，都以是否可以“实证”来判断。超出实证范围，只是“神学的想象”和“形而上学的论证”，是没有意义的。

实证方法在对社会问题进行研究时，具体表现为观察方法、实验方法、比较方法和历史方法。

观察是研究一切社会问题的基本前提。每个社会问题都是现实地发生在人们面前，虽然有的成为了历史，但它是当时的现实。所以，人们首先是以观察的方式了解现实。观察分直接观察和间接观察。直接观察以现实发生的社会问题为对象，例如，发生在我们身边的经济、政治、文化建设等各类问题。观察者与其处在同一时间界定内；间接观察是对历史、文化遗迹等的观察，例如，

我们实地考察历史遗址金字塔、比萨斜塔、空中花园……，虽然观察者是亲眼去看历史、文化遗址，但对于这些遗址所建造时代的一切情况，都只能从文件、资料、遗址中获取，故为间接。

观察方法是一种比较直观的了解事物的方法，它借助于观察者的眼、耳、鼻、身等感官。所以，一般说来具有一定的可靠性和确切性。例如，一位领导想了解啤酒行业的生产情况，他可以进入生产第一线，实地察看，看看各个工厂从配料到出成品的全过程，看看生产的方法、技术、设备、管理，获得第一手资料。但是，使用观察方法，需要注意两点。第一，不能仅仅停留于事物的现象层面，并对现象不加分析，匆忙地下结论。事物的现象与其本质并非总是相吻合的。例如，明眼人谁都能看见，太阳东起西落，绕地球旋转。可这是一个最大的荒谬，为了纠正这流传二千多年的谬误，伽俐略、布鲁诺付出了沉重的代价。再如，现代经理看到工厂里机器轰鸣，工人在车间紧张地工作，产品也不断地从生产线进入仓库，但工厂的效率、产品质量、产品销路等却不能从观察中得出。有时，这种表面的忙碌是一种虚假的现象，亏损、产品积压、高投入低产出，却隐藏在后面。所以，不能仅仅凭观察就得出结论。第二，对历史、文化遗迹的观察，并不表示了解了它的背景、演变及内在蕴涵。例如，旅游已成为一种时尚，人们在闲暇时、结婚时，甚至春节期间都喜欢到有名胜古迹的地方去游览、观光，但他们看到的只是文物的外观及关于建造过程、作用的简单文字。所以，在下结论时，力争排除主观因素，不可仅凭推测或臆断。

直接观察和间接观察往往同时使用，不可绝对地分

开。因为，过去总是要发展成现在的，现在也总是由过去而来，并且，间接观察就是直接观察古物古迹等，使用时必须排除观察者个人的偏见。

实验方法是对观察所得到的材料同相应的事物发展范型进行对照。它也分为直接实验和间接实验。直接实验是假设——演绎过程，即以抽象的理想状态为假设条件来分析观察材料，但这假设不是任意的假设，是一种按其本质迟早要被实证检验的假设（注：后面有专节论述）。间接实验是从实际现象出发，认识现象的内在联系的过程。直接实验和间接实验交互使用，既归纳又演绎；既从现实出发又从理想状态出发，从中发现现象间的关系。

比较方法是对实验方法的深化，是从横向角度把某事物及同时存在的同属一类的其他事物进行比较，从多样性中求得统一性；也是对同一事物内部各部分的比较，以期获得对事物的整体认识。例如，领导干部在选拔人才时，首先要将预选对象同其他人进行比较，然后，再将其各方面的能力进行对比，以确定人才及工作岗位。比较方法能够较简洁地深入事物本质，是较主要的实证方法。但是，比较方法缺乏历史性。因而在比较的基础上，必须上升到历史方法，即展开纵向比较，预测事物发展的趋势。仅可“证实”的现象，可能是孤立、无历史感的现象，而既可“证实”，又有预测作用的陈述，才是科学高度的陈述。所以，实证方法不是满足于寻求现实的可证实性，而是力图从可靠的现象中推测出事物发展的趋势。

实证方法是一个应用较普遍的方法。任何一位成绩突出的现代经理都注重实证方法的适用。他们总是经常

深入基层，深入第一线，实地考察，获取第一手资料，然后，既从自己的原定计划、设想出发，分析现实，找出现实同理想中的情况的差距，以鞭策自己；又从现实自身入手，就事论事，分析出现实发展的规律，从中找出应发扬光大的东西和必须改正、抛弃的东西，使事物向更加完善的状况发展。

二、从推理到求知

假设——演绎方法也就是假说方法。最初，它是一种自然科学研究方法，广泛地应用于自然领域，以对抗和补充公理——演绎方法。后来，这种方法被社会科学研究借鉴过来，成为了一种普遍适用的科学思维方法。对于我们实际工作，尤其是现代经理的开创性工作具有重要的指导意义。

假说及假说方法

提起“假说”，也许人们会说：假设早已出现，如原始人就“假说”有各类“神”存在，以保佑他们生活平安，他们还“假说”灵魂存在，并不生不灭。其实，这是一种误解。原始人的“假说”是一种猜测和迷信，而我们这里讲的假说是根据已获得的经验材料和已知的事实，并以已有的科学理论为指导，对被探索事物的某种现象所产生的原因及其运动规律作出推测性的解释，这种解释还未得到证实，算不上科学理论，但又有一定的根据和事实，故曰“科学假说”。以假说来认识事物的本质、揭示事物的规律的方法，就是假说方法。这种方法自从被人们广泛接受和运用以来，取得了不少惊人的成就。如关于宇宙形成的原始星云假说和宇宙大爆炸理论，

关于地球形成的大陆漂移假说、海底扩张假说和板块结构假说，关于人类起源的进化假说，关于社会发展的假说，等等，这些“假说”都推动了各自领域的研究，得出了科学结论。

假说方法不同于其他科学思维方法，具有以下几方面的特征。首先，它具有推测性。其他思维方法如定性——定量法、结构——功能法、纵向——横向法……都是在充分掌握材料的基础上，直接得出可靠的结论。而假说方法所依据的科学知识和事实材料还不够完善和充分，它是从这种材料和知识出发，进行推测和演绎。那么，推测的结论是否正确，还有待于实验和实践的进一步证明。经实验和实践的检验的，部分假说得到证实、成为科学观点，部分假说被推翻，需要对该领域的问题进行新的认识和假说。其次，科学假说具有科学性。假说虽然具有推测性和不完全可靠性。但是，它也是从经验知识和科学理论出发的，以一定的实验材料和经验事实为基础的，并需要经过逻辑和实践的双重检验，它同迷信和臆想有本质的区别，具有一定的科学性。假说被证实，即是科学；即使被推翻，它对人们进一步认识和探索事物仍具有实际意义。因为，被推翻的科学假说相对于科学理论，就像人吃包子时的前四个包子和第五个包子的关系。人们常说，早知吃第五个包子才饱，那就不用吃前面四个了。可是，没有前面四个，仅第五个包子是填不饱肚子的，且没有前四个，第五个就变成了第一个。在这一点，就能明显看出科学假说不同于迷信和臆想。再次，科学假说具有流变性。假说是一种尚待证明的东西。经实践证实为正确的假说，它就不再是假说而是科学了；而经实践推翻的假说，它就因其不正确或

是被修正，或是被抛弃。因此，假说具有很大的流变性。事物的发展曲折多变，各人掌握的材料和理解事物的角度不同，因而，对同一问题会有多种假说。这就是，对同一事物会有多种探索方案。有时，多种方案均不符合实际；有时，只有一部分方案一定程度地符合实际。前者，需推翻；后者，需补充。没有一成不变的假说。如果此方案是领导制定的某项计划，且被标上“一成不变”或“唯一”标签，那么，领导行动就会失败。

假说的使用

假说作为一种科学思维方法，具有非常重要的作用。其具体表现：

第一，假说可以使我们的认识和实践活动具有自觉能动性。人们对世界的认识和改造，实质上是一种探索性的活动。人们不可能等到事物的本质完全暴露在面前之后，再去认识和改造，但也不可能没有目标和方向地进行认识和改造。前者是消极被动的方式，永远只会随着事物走，不会有新的发现，是直观的、机械的活动；后者是盲目的方式，游离于事物之外，随心所欲地进行，只会招致失败。那么，此时此刻就需要人们在已知情的情况下，进行假设，进行预测，并根据这些假说进行有目的、有计划的实验和谨慎的行动，在行动中不断充实假说、修正假说，逼近事物的本质。

第二，假说为我们建立和发展科学理论提供了一座桥梁。我们对事物的认识，尽管人的思维本质上想全面的、正确的把握事物，并希望穷尽对事物的认识。然而，人的思维是通过有限的具体的个人进行的。种种主客观条件必然限制认识的进行，使得真理的获得须经多次反复。此时，能够帮助我们的就是假说，即假说可使我们

从已知的科学理论和事实去探索未知的规律，去不断地积累知识和经验，增加假说中的科学性成分，减少假说中的非科学性成分，逐步建立起正确的理论。假说成了科学理论的先声，以及通向成功行动的桥梁。例如，任何一项领导决策的出台和实施之前，必先进行大量的调查研究、实地取证，然后从所获取的材料出发，进行假说，并进行实验、试点、修改。几经反复才能最后形成。如果离开了假说阶段，直接从收集的有限材料中就一次性作出决策，并加以实施，那么，实践就会给现代经理带来很多麻烦，甚至是彻底的失败。

第三，假说可以促使我们相互探讨，提高行动的成功率，由于假说是在已有的有限知识、经验和材料基础上进行的，那么，大家尽可以依据自己的知识结构、思维能力，提出自己的看法，在相互交流中，修正各自的假说，并使多种关于同一事物的假说趋于一致，形成共识。在这种假说基础上形成的理论，其化为行动后的成功率就相当大。例如，对于前南斯拉夫的内战，国际社会纷纷提出和平方案，并相互交换意见，在前南三方对已有方案所涉及的实质内容的讨价还价中，国际社会才逐步找到了解决三方冲突的关键所在，再一次提出和平方案，促使三方签署了“代顿和平协议”。长达几年之久的战争终于让位于人民对家园的重建。也正是基于这一点，各个现代经理周围总有自己的“智囊团”，尤其是高层现代经理更是如此。否则，即使领导的实际工作能力和思维能力非常强，但苦于精力有限，他不可能独立去面对生活、工作中的方方面面，不可能在有限的时间内对一切事情都了解清楚，并作出正确的、不允许他人提出质疑的结论。

此外，通过假说，人们可以基于已有事实，又超出已有事实。对问题进行大胆设想，并深入实践中有目的地取证。这样，容易触及相关问题和相关领域，并有可能在这些地方获得新的发现，实现认识和行动的新突破。例如，历史上关于“以太”的假说，曾推动众多的科学家去发现这种神奇的物质。“以太”虽未被找到，但是，在探索过程中却发现相对论。

恩格斯说：“只要自然科学在思维着，它的发展形式就是假说……如果人们要等待建立起定律的材料纯粹化起来，那来这就是在此以前要把运用思维的研究停顿下来，而定律也就因此永远不会出现。”同样，我们也有理由说，只要科学在思维着，包括领导科学，它的发展形式就离不开假说。

运用假说方法的具体步骤和原则

假说方法即假设——演绎方法。从其名称上，可以看出，它的运用和操作有一定的步骤：假设和论证。

假设是假说方法的第一步。这就是说，在预定制定假说之前，研究者、行为者为了回答特定的问题，就要围绕问题，收集相关的、为数不多的事实材料和已有的科学原理，调动自己大脑中已有的知识，并充分发挥自己的创造性思维能力和想象力及分析问题能力、逻辑推理能力，对要求回答的问题的规律和本质提出初步的推测和假定，即提出假设。没有假设，就不可能有科学假说。这里的道理很简单。例如，“罗斯福新政”出台之前，罗斯福及其智囊人物必须先分析现有经济政策存在的问题、带来的消极后果，然后，根据已有情况，推测经济发展的趋势，提出自己的经济政策假设，即如此这般的经济政策也许能拯救美国经济萧条的局面。只有在这个

“假设”的基础上，才能再一步步地去充实、论证它，从而形成科学假说——“新政”的基本轮廓。所以说，“假设”是假说的胚胎，也是它的最初的努力方向。

论证是假说的第二步。假设的提出不等于假说的形成，况且假设是初步的猜测和假定。研究者、行为者还必须利用有关理论和尽可能多的经验事实材料，进行广泛的论证。这样，一方面，可以充实假设；另一方面，可以修正假设，使其趋于合理。比如，我们在研究社会发展时，根据已有资料 and 知识，可以提出“社会发展是有规律的”这一假设。但在此后，我们就要搜集大量的事实和理论，以支持或修正我们的假设。然而，论证离不开演绎。论证就是运用类比、归纳与演绎、分析与综合等演绎方法，把握被研究对象的特点、结构、发展的动力和具体方式，以丰富假设，从而，假设就变为科学假说。

假说的形成和运用具有很大的创造性，显示了思维主体的自觉能动性，这里不存在机械性规则。但是，却有一些必须遵循的方法论原则。

解释原则。这是指假说同已知事实的关系。假说是依据已知事实提出的，它必须同这些事实相符合，并能够说明和解释这些事实，不得与事实相冲突。如果假说同事实相背，就要修正假说；

科学原则。这是指假说同已知的科学理论和观点的关系。假说或是对已有理论的反叛，或是对已有理论的修正、创新。但是，假说不等于无原则地抛弃已有理论，对已有理论中经过实践检验是正确的、并在现实中仍然有效的部分应当保留，作为它的内容的一部分。

简单性原则。这是指假说与逻辑的关系。一个好的假说要尽可能地在逻辑上简捷明了，尽可能地解释和符合更

多的事实和客观对象，即假说要有很大的内存量。这样，假说的科学性就大；可检验原则。这是假说具有科学性的一个基本条件。假说本身就是一种推测性解释，它必须接受事实和经验材料、科学理论的检验，在检验中或证实或证伪。不可检验或无法检验的假说永远是一个谜，无法成为科学理论，因而是不可取。

总之，假设——演绎方法是科学思维方法之一。它能够较大程度地调节思维主体的主观能动性和创造性，能够使思维主体不满足于已有的成绩，而是在此基础上进行不断创新，能够使思维主体面对已经陈旧或日渐失效的理论，敢于和能够修正。假说是一种创造性的思维方法。正确地掌握和运用，于我们的工作、科研都具有实际意义。

三、猜测与反驳

试错法，也就是猜想——反驳方法。这是在科学领域应用较多的一种方法，也是人类认识和思维的方法之一。它对于我们提高理论和各项行动方案的真实性、可靠性和科学性具有不可替代的作用。

波普尔的证伪与试错法

“证伪”和试错法是由哲学家波普尔提出的。波普尔反对经验证实和经验归纳。在他看来，很多科学理论无法用经验来证实。例如，假设某人养了一群鸡，每天中午12时，他准给鸡喂食，即每当这时，他撒下一把米粒，鸡就会围上来。但是，谁能保证有一天主人撒米粒不是喂它们，而是把它们哄过来，抓起其中某一只，给杀掉呢？这就是说，我们所得到的结论：主人撒米粒就是

给鸡喂食只是在已有的经验基础上的归纳，而只要这个经验没有穷尽，那么这个结论就始终值得怀疑。但是，经验又不可能被某人所穷尽。正是针对这种情况，波普尔以演绎方法去证伪结论。他认为，一个经验的科学的体系必须能够被经验反驳。如果一个理论的可证伪度越高，即潜在的证伪因素越多，就意味着它被证伪的机会越多。这就造成禁止得较多，从而对经验世界断定得较多。例如，某项政策是根据以往经验总结而成的，那么此时能够找到一个证伪因素，就说明此政策不适用于这种情况。所以，能够找到的证伪因素越多，那么这项政策的精确度和适用范围的界定就越高和越科学。

正是依据理论的上述特点，波普尔提出：理论就是一种猜测，是在猜测与反驳中前进的。把这试错的做法或猜测——反驳的做法上升到方法论的高度，做为发现新理论、制定新决策的方法，就是试错法或猜测——反驳法。试错法就是一种对认识进行不断证伪、不断限定，从而提高其正确性的思维过程。一般说来，试错法认为科学认识的形成须经历四个阶段，这就是提出问题、尝试性解决问题，排除错误，正确认识。用图示表示就是：

P1 TS EE P2

其中，P1 为问题，TS 为尝试性解决，EE 为排除错误，P2 为新问题。

然而，人们对问题的尝试性解决是从多层次、多角度进行的，因此，认识的最后形成是经多方面检验、选择而获得的成果。

试错法对我们的实际工作具有指导性。我们的某项认识，尤其是现代经理的某项决策初步制定后，须进行多方面的试点，既需要把它放在各种条件不同的地方—

——经济发达的与不发达的、资源丰富与贫乏的、技术先进、人才云集的与技术落后、人才匮乏的——进行试点。只有这样，他才能较充分地检验其决策，最大限度地排除其中不科学、脱离实际的成分，使其决策具有普遍适用性。

试错法的具体运作

试错法即猜想——反驳法。因而，它的运作分两步进行，即猜想和反驳。

猜测是试错法的第一步，没有猜测，就不会发现错误，也就不会有反驳和更正。猜测在一定意义上就是怀疑，这种怀疑不是为了怀疑而怀疑，而是为了发现问题、更正问题，是科学的审慎的态度。我们的认识一方面来自于观察、实践，另一方面来自于大脑中已有的知识储存。然而，大脑中的知识储存并不是原封不动地被吸引、利用，而只能是有选择地、批判地吸引、利用。这就需要猜测、怀疑，对已往知识进行修正，修正过的知识方可融进新的认识、理论之中。

猜测之所以被运用，还在于我们对事物的认识，虽然已掌握了部分事实材料，但还是不能清晰的、完整地把握事物。此时，我们不能等到事物的本质全部自动呈现之时，而是要积极地创造条件，使之尽快暴露出来，并积极地进行猜测、审察，以期从已有事实中发现新东西。

猜测离不开直觉和想象。从这方面讲，猜测同创造性思维紧密相联，可归入创造性思维之列。

但是，猜测不是胡乱地想象，随意地编造。它除了要尊重已有的事实外，还须符合：简单性要求，即经猜测而得的设想必须简单明了，必须让人一看就明白新

设想“新”在何处，它与旧认识的关联何在等；可以独立地检验性要求，即新设想除了可以解释预定要解释的东西之外，它还必须具有一些可以接受检验的新推论。否则，它仍然停留在原有认识水平上。例如，我们在写一份分析报告时，先陈述已有的某方面成就及其不足，提出自己的新主张，然后还必须从自己的新主张中推论出几种建设性意见或几条重要结论。这是写报告的基本要求；尽可能获得成功和较长久地不被替代、推翻。之所以进行猜测、怀疑原有认识，就是为了确立新认识和理论。如果新理论不追求成功、长时间有效，猜测就毫无必要了。上述三个要求符合试错法的基本精神。

反驳是试错法的第二步。没有反驳，猜测就是一厢情愿、且可能错误重重的设想。反驳就是批判，就是在初步结论中寻找毛病，发现错误，通过检验确定错误，最后排除错误的思维过程。排除错误是试错法的目的，也是它的本质。因为不能排除错误，认识就不能得到提高，就不可能从错误丛生中走出来。所以，人类高明于动物的地方，其中之一就是能够排错误，以免干扰新的认识。而动物能够发现错误，但不能排除，从而导致它以后的重犯，并最终导致灭亡。比如人，如果发现前进的路上布满地雷，并发现了地雷的位置而不能排除的话，人们就很难通过此路，即使通过了，却给后来人留下了死亡陷阱。所以，通过批判和排除错误，反驳也就可以确保理论的错误减少或不增加，确保理论的被接受和运用。

从上述可以推出，反驳就是一种“从错误中学习”的方法。没有错误，人类就无法前进，科学也无法发展。生活中的每项方针、政策都是在吸取以前经验的基础上