

第1期

2025

季度简报

以
管
理
科
学
服
务
社
会

QUARTERLY BRIEFING



中国管理科学学会
China Management Science Society

季度简报

目录

CONTENTS

- 管理前沿
- 团体标准
- 活动预告
- 图书推荐
- 会员风采

管理 前沿

思想管理——管理领域的中国创造

文 / 李凯城，中国管理科学学会副会长、中国管理科学学会领导力专业委员会主任

在信息化、全球化时代，经济和社会发展复杂多变。任何组织要想在激烈的竞争环境中生存，都必须充分调动下属机构及全体成员的积极性、主动性、创新性，以应对未来的不确定性。因此，各级各类领导者越来越重视对人的管理。已有百年发展史的管理学面临重大变革，正酝酿着一场“哥白尼式的革命”——从以管事为中心、因事择人、管物见长转到真正的以人为本，通过管好人进而做对事、办成事。

如能实现这一革命，长期困扰管理学研究的一些难题，如管人与管事、管物“两张皮”；管理学与组织行为学各讲各的，内容重叠；企业管理学与行政管理学分立；领导学与管理学纠缠不清，等等，都有可能找到破解思路。

谈到对人的管理，毛泽东堪称大师，其领军之道尤为经典。历史上毛泽东曾经将一支以不识字农民为主的队伍，打造成了打不垮、拖不烂、战无不胜的铁军，其成就得到世人包括对手的高度认可。巨大的成功背后必定有丰富的理论宝藏，完全可以从包括管理学在内的多个角度加以

研究、概括。时至今日，深入挖掘这一理论宝藏，并与时下占主导地位的西方管理学理论做比较，具有重要理论意义和实用价值。

一、管人，重在管思想

管人，首先需要明确管什么。是管人的行为、管心理，还是管思想？

西方管理学一贯偏重人的行为管理。从霍桑试验引出行为科学，再到组织行为学、企业文化的出现，最终形成与科学管理相并立的人本管理学派。学者们分别从个人、团队、组织三个层次研究人的行为规律，构成了相对完整的学科知识体系。

为什么西方学者偏爱行为研究？因为只有人的行为看得见、摸得着，便于观察和测量，可用经典科学的实证方法加以研究。通过实验找出了确定无疑的行为规律，便可在管理实践中运用。至于决定人的行为的精神世界，不妨将其视为一个黑箱或者灰箱。

在参与行为科学研究的学科群中，心理学一直是主力。美国心理学家西奥迪尼的《影响力》是从心理学角度研究人的行为管理的代表作。书中提到六条心理规律——互惠、承诺和一致、社会认同、喜好、权威、短缺，讲述了如何利用这些规律影响人的行为，以达到经营管理目的。这六条心理规律浅显易懂，运用起来十分有效，故西奥迪尼在西方管理界享有广泛的声誉。

与西方管理学不同，毛泽东认为人的行为主要受思想支配，管人必须要管思想。“在一定物质基础上，思想掌握一切，思想改变一切。”（《建党以来重要文献选编（1921～1949）》第21册，2011：206）因此，掌握思想领导是掌握一切领导的第一位，“是团结全党进行伟大政治斗争的中心环节。如果这个任务不解决，党的一切政治任务是不能完成的”（《毛泽东选集》第3卷，1991：1094），思想政治工作是一切工作的生命线。

什么是思想？《现代汉语词典》给出的定义为：“客观存在反映在人的意识中经过思维活动而产生的结果。”实际上，思想不仅仅是思维的结果，也是人们用以反映客观世界的精神结构，包括人的认知结构、需求结构及二者的结合，即人们常说的价值观。对应现代心理学话语体系，思想这一概念类似于“态度系统”。西方心理学越来越注重对态度系统的研究，认为不是人的认知，也不是单一态度，而是人的态度系统决定其行为。这与毛泽东的看法比较接近。

为什么毛泽东高度重视思想管理？因为人类有两个主要特性：社会性（《毛泽东文集》第3卷，1996：83）与自觉的能动性（《毛泽东选集》第2卷，1991：477）。人不能离群索居，所以必须建立和依靠社会组织。可在共同生活中，人又能清醒地意识到自己与他人、与集体、与社会存在着矛盾，且不会像动物一样依赖本能来调节相互关系。所以，大到国家、民族，小到家庭、团队，一切有人群的地方都需要形成规则，并使全体成员认同、遵守这些规则。所谓思想管理，从某种意义上说，就是直接作用于人的精神世界，教育引导组织中的人正确认识相互关系，建立并认同内部规则，以便和睦相处，共同做事，幸福生活。

管思想与管行为是什么关系？管理最终要落实到人的行为上，而人的行为通常受五个层次因素的影响。一是信息层次。人的决策离不开信息。管理者准确地掌握他人需求，有选择地向其提供信息，便能直接影响行为。二是心理层次。人的部分行为受心理支配，影响心理亦能影响其行为。

西奥迪尼讲的六条规律，均属这一层次。三是认知层次。认知方式不同的人，面对同样信息可能做出不同的反应。影响了人的认知结构，也能改变人的行为。四是态度层次。态度是人们对具体人、具体事物的认知、情感和行为倾向，包括多种心理成分。改变了人的态度，必然会对行为产生重大影响。五是世界观、人生观层次。人的认知方式和价值取向，说到底是由世界观、人生观决定的。改变了人的世界观、人生观，等于从根本上改变了人。

以上五个层次的影响因素中，后三类可归于思想的范畴。人是理性动物，多数行为受思想支配。所以，对思想的管理明显优于管行为、管心理。俗话说，浇花要浇根，管人要管心。思想管理实际上就是对人心的管理。当然，思想管理不能取代心理治疗，正如心理治疗不能取代生理诊治。对患有心理疾病的人一般性地讲道理，收效就十分有限。

值得注意的是，西方也有少数学者提及思想及其管理，如巴纳德就说过，“我们称之为组织的系统，实际上就是由人行为构成的系统”，“反复灌输存在着共同目的的信念，是经理人员的一种主要职能。这就为政治组织、工业组织和宗教组织中为什么要进行许多教育工作或所谓的思想工作提供了解释”。不过，巴纳德点到为止，并没有深入地研究，未能形成完整的理论体系（巴纳德，2013）。

二、管人，应着眼于培养人、发展人

管人，始终存在一个目的问题。是为了控制人、满足人，还是为了培养人、发展人？

在很长一段时间里，西方管理者视员工为企业赢利的手段。企业就像是一部赚钱的机器，员工们包括受雇而来的高级管理人员只是机器的附属品。管理主要是为了控制人，以保证赚钱机器的正常运转。比如老福特，在他眼中，生产线需要的只是员工的两只手，其他都是多余的，员工越笨越好，因为越笨的人越好控制。

不过，员工可不像流水线上其他部件那么听话。他们有七情六欲，有自己的想法与追求，未必始终认同组织目标。为了换取员工配合，达到控制的目的，管理者必须认真研究员工的需要，并设法加以满足。从“理性经济人”假设，到社会人、复杂人分析，从最初的泰勒制，到六西格玛、平衡计分法等现代管理技术，西方管理百年来大体遵循着同一思路，即“大棒加胡萝卜”，不断调整、改进的只是满足员工的具体内容及方法工具。用伯恩斯的说法就是“交换型领导”——满足部属的需要，以换取他们的支持与配合。

与西方管理学着眼于控制人、满足人不同，毛泽东更看重培养人、发展人，主张不仅要满足部属基本需求，而且要教育、影响、改造他们，进而在改造客观世界的同时，造就出一批真正的人、“大写的人”，造就一代新人。革命时期，毛泽东领导的部队以劣势武器装备屡克强敌，靠的主要是积极主动、英勇顽强的革命精神。而这种精神既不是官兵们自发的，也不是高官厚禄所能换来的。进入建设时期，毛泽东仍坚持自己的管理思路，在阅读苏联社会主义政治经济学教科书时，他提出：“要用共产主义理想教育人民。要强调个人利益服从集体利益，局部利益服从整体利益，眼前利益服从长远利益。……不能把个人利益放在第一位。不能像他们那样强调个人物质利益，不能把人引向‘一个爱人，一座别墅，一辆汽车，一架钢琴，一台电视机’那样为个人不为社会

的道路上。‘千里之行，始于足下’，如果只看到足下，不想到前途，不想到远景，那还有什么千里旅行的兴趣和热情呢？”（《毛泽东文集》第8卷，1999）

毛泽东的育人实践取得明显成效。八一军旗下、绿色军营中曾经涌现出无数颗耀眼的星。其中，既有董存瑞、黄继光一类惊天动地的战斗英雄，也不乏像雷锋一样在平凡中造就伟大的普通一兵。英模们的成长经历，在一定意义上证明了毛泽东管理思路的可行性。

谈到教育、影响、改造人，有人马上会提出该不该、能不能、会不会的问题，其中最重要的是管理者该不该改变部属。

对此，西方学者有自己的看法：人是上帝的创造物。在上帝面前，众生一律平等。任何世俗组织的领导者，都无权改变他人。员工到企业工作，出卖的仅仅是劳动力。管理者想要教育、影响、改造他们，岂不是侵犯人权！

中国学者则不同。古代圣贤虽然也争论人性善恶，但更看重的却是人的后天性，强调教育、环境对人的影响。所以，奖惩虽然重要，但不能作为治国理政的主要手段。统治者一定要“以德治国，教化天下”，对部属要“作之君，作之亲，作之师”。其中的“师”，并非经师，而指人师，即领导者要为人师表，诲人不倦，教育部属学会做人，学会处事。

两种观点差异明显。说到底，还是对支配行为的思想及其来源的看法不同。如果承认人的思想是后天形成的，人们在社会交往中始终存在相互作用，承认管理者主要是管人，而管人自觉或不自觉地就会影响人、改变人，那么对部属的教育培养即为管理这一概念的应有之义。

实际上西方管理学也开始涉及此类话题。比如伯恩斯坦提出的变革型领导已得到学界高度认可，可领导者变革的究竟是什么？离开了对部属的教育、影响能说清吗？德鲁克（2006）提出，培育企业文化就是创造一个环境，通过改变环境来改变人。为什么他要绕一个弯子，而不直接说企业文化就是培养人？许多领导者强调培育企业的核心价值观，可如果这些价值观不为员工所认同，无法转化为他们自己的追求，其能够在管理实践中发挥作用吗？可见，否认管理者可以教育、影响、改造部属，实际上是掩耳盗铃、自欺欺人。

毛泽东认为教育、影响、改造人是可能的，同时也意识到这是很难的，甚至可以说是天底下最难之事（《毛泽东文集》第2卷，1993：261）。正因为难，才显示出毛泽东探索的可贵，显示出思想管理的价值。

从根本上说，教育、影响、改造也是为了人，而且是真正的以人为本。因为按人本管理的理解，员工是企业的主体，而不仅仅是企业赚钱的手段和工具。要充分调动广大员工的积极性、主动性、创造性，必须真心实意地依靠员工，为他们服务。为员工服务有多种方式，满足他们基本的生活需要、不断提高物质待遇和生活质量很重要，但这远远不够。因为人生一世，绝非只为吃好、玩好，无忧无虑，开心愉快，还要考虑和追求生命的意义。而最能体现人类本质的创造性劳动需要、超越性信仰需要，都不是天生的，需要靠后天培养。领导者教育、培养部属，是真正将他们当人来看待。相反，视员工为手段，为达到控制目的而一味地满足其低层次需要，只能将员工训练成“赚钱机器”或“消费动物”。

三、思想管理的总体思路

教育、影响、改造人谈何容易。需要一个明确的总体工作思路。

思想管理的总体思路应能解答两个困惑：第一，现实生活中的的人都是从个人需要出发考虑问题的，怎样才能使他们接受组织的要求；第二，生活中人们首先考虑的大多为现实的物质利益，怎样让他们形成高尚的精神追求。

对此，西方管理学未能提供明确答案。一般只是强调管理者要培育优秀的企业文化。可何为文化？为什么员工会认同企业的文化？企业文化建设与其他管理方式是什么关系？企业文化又是如何改变人的？从《企业文化》的作者迪尔与肯尼迪、企业文化的理论大师沙因，到《基业长青》的作者柯林斯和波勒斯、《以人为本的企业》的作者戈夏尔和巴特利特，一直到提出五项修炼的彼得·圣吉，学者们众说纷纭，却都未给出令人信服的、完整的理论架构。

毛泽东则从理论与实践相结合的角度解决了这一问题。他的思路是：教育群众组织起来为共同利益而奋斗；在共同奋斗的过程中，既改造了客观世界，同时也可以改造人们的主观世界（《毛泽东选集》第1卷，1991：296）。

人都是追求实际利益的，但只有组织起来，才能真正实现共同的、长远的、根本的利益。在为共同利益而奋斗的过程中，难免要经历挫折、付出代价。通过不断地总结反思，人们对客观世界的认识逐渐深化；伴随着一次次的奉献牺牲，奋斗者的精神境界得到提升。同时，事业的成功会给当事人带来物质回报，改造后的客观环境也会对思想产生深刻影响，激励着人们追求新的目标。如此循环，不断发展，即“从改造世界中去认识世界，又从认识世界中去改造世界”（《毛泽东文集》第2卷，1993：344）。

毛泽东的思路在实践中得到证实。无数革命前辈及英模人物，都是沿着这条路从平凡走向崇高的。翻翻革命前辈的回忆录，读读穆青写的《十个共产党员》，不难找到令人信服的例证。过去人们常说毛泽东时代是英雄辈出的时代，这一点也不夸张。为什么那个时代能英雄辈出？有哪些值得汲取的东西？确实需要我们深思。

毛泽东的思路主要来源于马克思主义基本原理。马克思在《关于费尔巴哈的提纲》一文中提出：“有一种唯物主义学说，认为人是环境和教育的产物，因而认为改变了的人是另一种环境和改变了的教育的产物，——这种学说忘记了：环境正是由人来改变的，而教育者本人一定是受教育的。……环境的改变和人的活动的一致，只能被看作是并合理地理解为革命的实践。”毛泽东用思想管理的丰硕成果有力地证明了马克思的论断。

毛泽东的思路也是对中国传统文化的继承与发展。南怀瑾先生曾经将古代治国理论的精华概括为阳儒阴法，即统治者的宣传教化必须以儒家的东西为主，要讲天下为公、仁政爱民、选贤任能、修齐治平，等等。可真正处理实际问题时，却不能太迂腐，要在德治的同时，掺杂一些法家的东西，如法、术、势相结合，用“二柄（赏罚）”，等等。一主一辅，不能错位。一王一霸，相得益彰。一阳一阴，即为道也。越是全面地、深入地解读毛泽东，越能感悟到中国文化的博大精深。

理解毛泽东的思路，关键在于理解“一种行为之后，人得到的反馈是不同的，而不同的反馈对人的精神结构影响很大”。人的精神结构特别是需求结构是在先天类本能的基础上，通过后天

不断强化而形成的，具有综合性、模糊性、不稳定性等特点。换句话说，人的行为大部分是多因的，且行动成功后获得的满足也是多方面的。其中有些满足本人能意识到，有些则比较淡漠。因此，事成之后如何总结，从哪些角度去体验成功、获取满足，实在是太重要了，有可能直接影响、改变人的需求结构。例如，员工努力工作往往出于多种需求，其中也包括本人意识不到的动机。事成之后，如果领导者只是发放高额奖金，强化的便是员工的物质利益观念。可如果在给予适当物质奖励的同时，引导员工想一想自己的工作给他人带来的帮助，用心感受一下劳动创造本身的快乐，体验一下工作的社会价值，对员工精神世界产生的影响就完全不一样。

当代心理学实验可以证明这一规律。斯坦福大学发展心理学家卡罗尔·德韦克为研究鼓励或表扬对孩子成长的影响，曾组织纽约 20 所学校 400 名五年级学生进行系列实验。在实验中，他让孩子们独立完成一组智力拼图测试。每个孩子完成后，研究人员把分数告诉他，并附上一句鼓励或表扬的话。一组孩子得到关于智商的夸奖：“你在拼图方面很有天分，你很聪明。”另一组孩子得到关于努力的夸奖：“你刚才一定非常努力，所以表现得很出色。”随后，孩子们参加第二轮拼图测试，有两种不同难度的试题可供选择。实验者发现，前一组孩子大都挑选难度小的测试，而后一组刚好相反。接下来进行第三轮测试。所有孩子参加同一测试且试题很难，孩子们都失败了。可实验者发现，两组孩子的情绪反应很不一样。前一组显得十分沮丧，而后一组表示不服输，愿意继续努力。这一实验表明，同样是事后的正向反馈，如果夸赞的是过程，孩子们的态度会更加积极；如果夸赞的是结果，则会强化孩子们的自尊心与自我保护。由此可见，强化是可以有意识地设计和选择的，有选择的强化对精神结构的形成非常重要。

实际上，西方一些管理大师对此也有同感。比如德鲁克就认为，要增强员工的自我动机，唯一有效的办法是加强员工的责任感，可我们无法用金钱买到责任感，只有当员工出于其他动机而愿意承担责任时，金钱上的奖励才能发挥激励作用。员工想不想承担责任根本无关紧要，重要的是企业必须要求员工负起责任。可以通过四种方式造就负责任的员工。这四种方式包括：慎重安排员工职务、设定高绩效标准、提供员工自我控制所需的信息、提供员工参与的机会以培养管理者的愿景（德鲁克，2006）。

德鲁克提出的办法确实不错。不过，这是培养优秀员工的完整思路吗？他本人的看法是，“我们并没有获得关于对工人和从事工作进行管理的全部答案”（德鲁克，2006）。

四、思想管理是一门科学

思想管理作为一种社会实践活动，需要认识规律、探索方法、形成机制。如同自然科学实践活动一样，三者分别依托于科学、技术和工程。

要通过科学研究，探索和发现规律。从这个意义上说，思想管理是一门科学。

西方组织行为学从控制人、满足人出发，深入研究人的行为规律，形成了一大批学术成果，如人格理论、态度理论、沟通理论等。管理学也对管理过程中人的因素展开研究，仅与激励有关的学说就达数十种之多。这些研究的优势是具体，对理解并引导人的行为确有帮助。问题是：局部的、静态的研究比较多，未能形成系统知识，不足以解释人的复杂行为，更难以直接指导思想

管理工作。

毛泽东领导下的人民军队长期开展思想政治工作，积累了丰富的实践经验，可以从中概括、提炼思想管理的规律。本文认为，以下十个方面应作为思想管理必须遵循的基本原则。

一是要理论联系实际。中国传统文化历来重视思想教育，讲求“修齐治平”。关于如何修身，也提出过不少有价值的见解。可传统教育有一个致命弱点，即脱离实际，脱离群众，关起门来搞修身养性。毛泽东思想管理方面最大的创新，就是特别强调与实际工作相结合，为当前的斗争服务；强调人的觉悟只能在实践中，在与广大工农群众的结合中，才能真正提高。因此，无论是理论学习、政治教育，还是做思想工作，都必须紧密联系官兵思想实际，切实解决问题，而不能图热闹，走过场，搞形式主义。

二是要着眼于提高人的思想觉悟。企业文化理论通常将文化分为观念层、制度层、行为层、物质层四个方面。猛一看，层次清晰，互不交叉，实际上并没有真正抓住要害。毛泽东从不泛泛地谈论文化，而是突出强调“思想领先”的原则，主张通过教育提高人的思想觉悟。思想通了，则一通百通。为此，思想管理应完成两项任务：一是提高人的政治觉悟，培养革命理想和献身精神；二是提高人的认识水平，掌握科学的工作方法。前者解决改造世界的动力，后者提供改造世界的途径和方法。

三是要贯彻疏导方针。毛泽东认为，“凡属于思想性质的问题，凡属于人民内部的争论问题，只能用民主的方法去解决，只能用讨论的方法、批评的方法、说服教育的方法去解决，而不能用强制的、压服的方法去解决”（《毛泽东文集》第7卷，1999：209）。不过，思想管理并不排斥必要的行政措施，要通过严格的纪律约束、规范官兵的言行，减少有害信息的传播。将严格要求与耐心说服相结合，将疏通和引导相结合。既广开言路，集思广益，让官兵畅所欲言；又注意引导，循循善诱，保持正确的舆论导向。

四是要将解决思想问题与解决实际问题相结合。官兵有物质和精神两类需要，任一类得不到满足，都会影响士气，进而影响中心任务的完成。所以，毛泽东既高度重视思想教育，又一再呼吁“关心群众生活，注意工作方法”（《毛泽东选集》第1卷，1991：138），主张把解决思想问题与解决实际问题结合起来，双管齐下。在实际工作中，一方面要区分问题的性质，不要将思想问题视为实际问题，也不要将实际问题当作思想问题；另一方面应特别注意隐藏在实际问题背后、由实际问题引出的思想问题。

五是要结合业务工作去做政治工作。要辩证地处理好政治工作与业务工作之间的关系，实现二者的密切结合，破除政治工作和业务工作“两张皮”的怪圈。在部队完成各项任务的全过程中，官兵难免会出现各种思想问题。思想管理的首要任务就是解决这些问题，以保证业务工作的顺利完成，并在完成任务的实践中，不断提高官兵的思想觉悟。因此，思想管理必须“伴随、渗透、结合”，即伴随业务工作的全过程，渗透到业务工作的一切活动中，结合业务工作实际一道开展。

六是要开展积极的思想斗争。事物发展是不平衡的，任何组织内部都会有先进与落后两类成员，存在着不同思想的争论。思想管理的重要任务之一就是坚持真理，弘扬正气，调动一切积极因素，并与各种错误的、消极的思想倾向做斗争。毛泽东一贯倡导斗争哲学，主张拿起批评与自

我批评的武器，开展积极的思想斗争，反对“明知不对，少说为佳，明哲保身，但求无过”的自由主义。在如何开展思想斗争方面，他提出了不少重要方针，如“团结—批评—团结”“惩前毖后，治病救人”等（《毛泽东选集》第2卷，1991）。

七是要开展群众性的思想工作。人的思想主要受教育和环境的影响。所谓环境，最直接的就是一个单位内部的风气。毛泽东的思想管理之所以效果好、有力量，很重要的原因在于它的广泛性、群众性。即动员广大官兵，人人关心思想管理，人人参与思想管理，形成“好人好事有人夸，歪风邪气有人抓”的氛围，培养积极的、健康的舆论导向。官兵们在这种文化氛围中工作和生活，受到潜移默化的影响、熏陶。久而久之，思想和行为方式都会发生变化。

八是要言传与身教相结合，身教重于言传。毛泽东的思想管理历来强调两种力量，即真理的力量与人格的力量。强调管理者特别是思想工作者，既要善于讲道理，用真理去教育人、感召人；又要亲力亲为，努力践行自己提倡的道理，事事处处起模范带头作用，为部属做出榜样。讲道理固然重要，做表率更重要。用官兵们的话说，“喊破嗓子，不如做出样子”。领导者的模范作用和人格魅力，本身就是最好的思想管理。

九是要培养和宣传先进典型。典型是理念的人格化。树典型等于树旗帜，其实质就是将值得提倡的精神、必须坚持的原则、需要推广的经验，具体化成看得见、摸得着的人物或事件，用以教育人、感染人，使之成为人们学习、模仿的榜样。关于先进典型的教育和引领作用，毛泽东有过许多精辟论述。在如何发现、培养和宣传典型，通过典型推动工作方面，解放军也积累了一整套经验。

十是要寓教于乐，开展群众性的文化活动。将理想信念教育寓于文化活动之中，使官兵在娱乐身心的同时，不知不觉地受到教育和感染，也是毛泽东思想管理的一条重要原则。从红军时期开始，就高度重视部队的文化工作，包括在条件异常艰苦的长征路上，文化活动也从未间断。直至今日，部队仍然要求“队列集会有歌声，周末假日有活动，重大节日有晚会，每月体育有比赛”。

从以上原则不难看出，毛泽东思想管理的优势在于，直接源自管理实践，着眼于如何去做、如何解决问题。拙著《红色管理》中的“解开思想之谜”部分，正是用现代西方管理学、心理学、教育学、社会学等学科的概念和原理，重新诠释毛泽东的思想管理。作为一种尝试，“虽不能至，心向往之”。

五、思想管理是一门技术

思想管理作为一种实践活动，离不开具体的方法工具。因此，研究规律的科学必须转化为解决问题的技术。

西方管理最大的优点是重视方法工具的开发，涉及人的管理同样如此。比如《企业文化》提出了五种方法，《基业长青》概括出三种途径、十五种方法，泰罗施坦德提出不同文化的测量工具，等等。就连组织学习讨论的一种具体办法，在西方学者笔下也能扩展成《世界咖啡》一书，可见其用心所在，着力之深。不过，从总体上看，西方管人的方法工具也存在两个问题：一是不够系统，二是偏重测量。

毛泽东高度重视思想管理，解放军在长期实践中创造出大量方法经验。拙著《红色管理》中的“解开思想之谜”部分将其归纳为十大类，并依据海德三角，揭示出相互关系，力图建构一个完整的方法体系（见图1）。

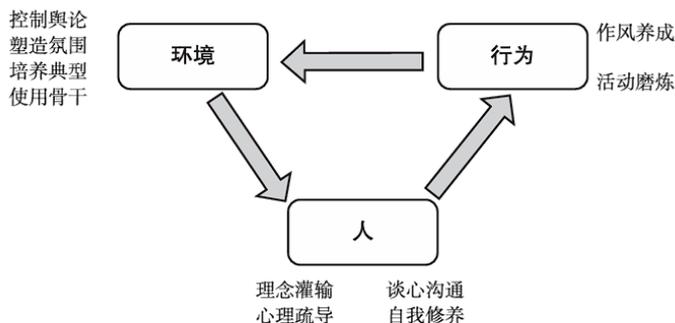


图1 思想管理的方法体系

资料来源：作者绘制

在这一体系中，直接作用于人的思想的方法如下。

（1）理念灌输的方法。人是理性的动物，能够通过接受教育，明白事理。通过长期坚持的理论学习和集中的思想教育，可以帮助广大官兵认同军队的宗旨和价值观，提高觉悟，统一思想。

（2）谈心沟通的方法。理念灌输着眼于打基础，解决带共性的思想问题。可官兵们随时会遇到一些特殊矛盾，如处理不好，也会影响情绪。这种个别人的思想问题，大都靠谈心沟通来解决。

（3）心理疏导的方法。心理问题也是影响官兵行为的重要因素，涉及人的潜意识，靠一般性地讲道理改变不了。心病还须心药医。领导者掌握一些心理辅导知识，可以及时为部属排解“心魔”。

（4）自我修养的方法。理念灌输、谈心沟通、心理疏导是外力，属于外因。要想从根本上提高官兵的觉悟，关键在启发自觉，增强他们自我修养的意识，帮助他们掌握自我修养的本领。

直接作用于环境的方法如下。

（1）控制舆论的方法。思想是人脑通过加工外来信息形成的。控制了信息渠道，某种程度上就能够影响人的思想和行为，进而逐渐改变人的精神结构。所以，管理者应当利用传媒工具，影响甚至掌控舆论。

（2）塑造氛围的方法。人是环境的产物。环境又分大环境和小环境，物理环境和文化环境等。组织内部的文化氛围、人际关系特别是领导者自身形象，对官兵们的影响最直接。在这方面，思想管理工作大有可为。

（3）培养典型的方法。西方企业文化注重宣传典型，毛泽东领军之道强调“榜样的力量是无穷的”。可见，发现典型、培养典型、宣传典型、利用典型推动各项工作，是思想管理工作必须掌握的方法。

（4）使用骨干的方法。思想管理要想取得效果，绝对不能只靠领导者个人的力量，必须善

于发现、培养和使用骨干，建立思想骨干队伍，开展群众性的思想工作。没有思想骨干，就无法真正发挥组织的作用。

直接作用于行为的方法如下。

(1) 作风养成的方法。作风是表现出来的行为习惯。管理的最高境界是通过作风养成，将组织的要求内化为官兵的潜意识行为，使他们遇到某种情境时，不用思考就能够做出正确的反应。

(2) 活动磨炼的方法。人的正确思想来自社会实践。没有奉献过的人永远不会有奉献精神，没有承担过责任的人也不可能有责任心。所以，组织官兵参加抢险救灾等社会活动，实际地去奉献付出，是最有效的思想管理。

以上方法的价值已为解放军 80 多年的管理实践所证明。但实践在不断发展，方法创新不可能一劳永逸。当前最需要做的，是借鉴现代科学的最新成果，揭示成功经验蕴含的心理机制。在此基础上，将这些方法进一步合理化、规范化、精细化，以便各级各类管理人员特别是新入门者学习和掌握。

六、思想管理是一个系统工程

人的思想受环境制约，受多种因素影响。要想管理好人的思想，必须集成各方面力量，构建良好的工作机制。从这个意义上说，思想管理是一个系统工程。

西方管理学意识到这一问题。库泽斯和波斯纳的《领导力》、本尼斯的魅力型领导理论、戈夏尔和巴特利特的《以人为本的企业》等，都提出了一系列的管理举措，触及育人环境这一主题。不过，大都停留在经验总结阶段，且不够系统，缺乏深入的分析论证。

毛泽东是卓越的领导者。实践的成功证明了其管理思想体系的完整、有效。拙著《领军之道》将毛泽东的管理思想概括为一个饼状图，并试图揭示各部分之间的内在联系（见图 2）。

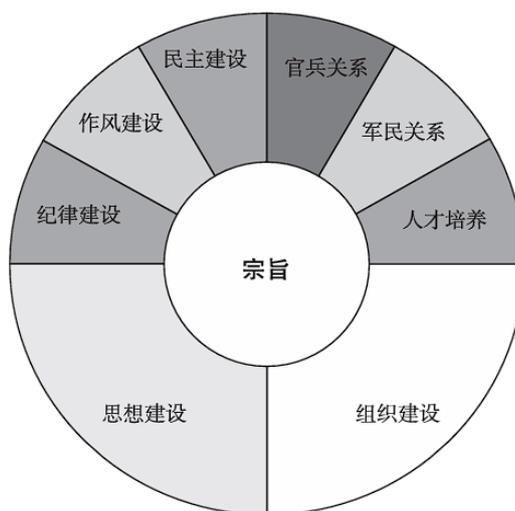


图 2 解放军的管理思想体系

资料来源：作者绘制

领军之道的核心是毛泽东提出的全心全意为人民服务的建军宗旨。其他内容都由宗旨生发出来，都是为实现宗旨服务的。明确的宗旨使这支军队决策指挥有了最终依据，奋斗牺牲有了力量源泉，凝聚军心有了精神支柱，外部形象有了最大亮点。不夸张地说，提出建军宗旨并使广大官兵真正认同，是毛泽东带兵成功的根本原因。

围绕建军宗旨，毛泽东提出了一系列管理主张。其中最重要的是思想建设和组织建设，可谓领军之道的两大基石。思想管理的重要性不必多说。但为什么要抓组织建设？因为任何正式组织中，成员的思想觉悟都不可能一样高，需要通过一定的方式，将真正认同组织宗旨，最积极肯干的成员组织起来，以此带动其他成员。毛泽东提出“党指挥枪”原则，创建“支部建在连上”的领导体制，在各级行政组织普遍建立信仰组织，通过充分发挥党委的核心领导作用、支部的战斗堡垒作用和广大党员的先锋模范作用，解决了军队管理两个要害问题——打得赢、不变质。

思想管理很重要，却不是万能的。再有力的思想工作也无法保证所有人在任何情况下都能够服从组织、约束自我。要维系部队战斗力，必须建立铁的纪律。思想支配人的意识行为，可人的潜意识有时也会影响行为。管理的最高境界，是通过作风养成，将组织对所属成员的要求，转化为他们下意识的行为。所以，毛泽东高度重视军队的纪律建设和作风培养。

管理不能只考虑领导者的意愿，还必须设法满足被管理者的需要，使组织的宗旨目标转化为每位成员的自觉行动。毛泽东意识到这一点，采取了一系列管理措施。例如，通过民主管理，满足官兵发挥聪明才智、实现个人价值的需要；通过内外团结，满足官兵被关爱、被尊重的需要；通过人才培养，满足官兵学习成才、追求进步的需要；等等。官兵各种需求都得到满足，不仅工作有了动力，而且会产生强烈的幸福感。

总之，毛泽东带兵成功绝非偶然，得益于他独创的管理体系。他依据马克思主义的人性理论，紧紧抓住人的自觉性、社会性这两个根本特点，通过利益诱导、思想教化、组织建设、纪律约束、作风养成、民主管理、内外团结、人才培养等一系列举措，较好地满足了广大官兵的各种需求，极大地调动了每个人的积极性、主动性、创造性，并使之凝聚成无坚不摧的战斗集体，最终达到了既改造客观世界，又培育一代新人这一管理目标的最高境界。

七、结论

本文的结论如下。

第一，各有所长，但确见高下。毛泽东的思想管理对人的认识更深刻，更符合实际，所提出的管理方法也更系统、更实用、更有效。

第二，为什么毛泽东的思想管理高人一筹？因为这一管理思想建立在中国传统文化、马克思主义理论及长期管理实践的基础上。

第三，正因如此，西方人理解和接受毛泽东的思想管理会有一些困难。但要想实现管理学领域的“哥白尼式革命”，理解和接受毛泽东的思想管理却又是必需的“突破”。

第四，毛泽东管理思想本身也需要总结提升，否则再好的东西也难免被后人视为“敝屣”。具体来说，需要做好两方面工作：一是理论的提升；二是方法工具的标准化、精细化。在这些方面，西方管理学可为我们所借鉴。

团体 标准

标准动态

名称	阶段
《“无废城市”建设温室气体排放核算指南》	标准立项
《合规管理 成熟度评价指南》	标准立项
《城镇污泥处理处置温室气体排放核算方法》	标准立项
《生活垃圾分类温室气体减排核算方法》	标准立项
《厨余垃圾处理温室气体排放核算指南》	标准立项
《大型企业治理风险与合规（GRC）管理 指南》	参编征集
《电力行业企业治理风险与合规（GRC）管理 实施指南》	参编征集
《烟草商业企业治理风险与合规（GRC）管理 实施指南》	参编征集
《合规管理 数字化建设指南》	参编征集
《新能源行业企业治理风险与合规（GRC）管理 实施指南》	参编征集
《中小企业合规管理体系建设 指南》	参编征集
《企业财务数字化转型建设和应用水平评价指南》	意见征集
《电力行业企业架构管控实施指南》	意见征集

团体标准联系人

姓名：姜莎莎

地址：北京市朝阳区奥体中心体育场二层 2268 室

电话：010-64854681

电子邮箱：project@mss.org.cn

活动 预告

第四届体育经济与管理论坛

联系人：李老师
邮箱：tyglzwh@126.com

活动主题：赛事经济新时代
时 间：2025年4月26日
地 点：北京体育大学
主办单位：中国管理科学学会
承办单位：中国管理科学学会体育管理专业委员会、北京体育大学管理学院等
协办单位：相关体育院校等

第三届空天系统管理创新发展论坛暨低空经济发展研讨会

联系人：朱老师
邮箱：event@mss.org.cn

活动主题：聚焦低空新质生产力，共筑空天产业新生态
时 间：2025年4月26日
地 点：北京航空航天大学学院路校区（北京市海淀区学院路37号）
主办单位：中国管理科学学会空天系统管理专委会、北京航空航天大学
承办单位：北京航空航天大学经济管理学院等

企业财务数字化转型发展论坛

联系人：张俊瑞
邮箱：ericzhang@yooben.com.cn

时 间：2025年4月
地 点：上海
主办单位：优贲企业服务（上海）有限公司

第十六届中国创新与企业成长（CI&G）2025 学术年会

联系人：沈老师
邮箱：2546210944@qq.com

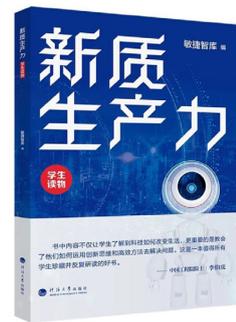
活动主题：人工智能时代的创新创业与新质生产力
时 间：2025年6月20-22日
地 点：南京
主办单位：中国管理科学学会创新创业管理专业委员会

图书推荐

《新质生产力：学生读物》

作者：敏捷智库

出版社：河海大学出版社



新质生产力，是依托现代科技特别是人工智能、大数据等前沿领域技术的发展，形成的一种高效、智能、可持续的生产力形态。它超越了传统生产力对物质资源的单一依赖，更加注重知识的积累、技术的创新和模式的变革。在新质生产力的推动下，经济结构、产业格局乃至生活方式都发生了翻天覆地的变化。

本书由敏捷智库专家编写，以理论、实践、未来三大维度，全方位展现新质生产力的深刻内涵。



《小米创业思考》

作者：雷军 / 徐洁云

出版社：中信出版社

雷军系统梳理 30 年创业心法和经营哲学，深度复盘“小米模式”，认为取得持续成功的核心在于只干了一件事：坚持“互联网制造”路线，推动效率革命，实现用户利益和经济效率的最大化。

雷军在书中首度全面公开包括三大铁律、七字诀、高效率模型、爆品模式、生态链要素等，涉及管理、投资、工作等多维度经验，为创业者和管理者提供借鉴和指导，也可以为普通人提供持续精进的头部思维。



《重组与突破》

作者：黄奇帆

出版社：中信出版集团

在 50 余载的工作历程中，重庆市原市长黄奇帆参与、主导了一系列重组，从中他深刻领悟到重组的真谛与妙趣：其真谛在于资源优化配置、体制机制创新，其妙趣在于“随心所欲不逾矩”“柳暗花明又一村”。

本书辑录了黄奇帆在重庆工作期间遇到难题时以“重组求突破”的思维与实践，以期与读者分享重组的感悟。

《创新者的窘境》

作者：莱顿·克里斯坦森

出版社：中信出版社



“创新之父”克莱顿·克里斯坦森传世管理经典。2020年1月，克里斯坦森教授不幸因病离世。作为他经典作品中的经典，《创新者的窘境》值得所有创业者、企业家收藏和阅读。

全球畅销 20 余年、广受追捧的商界《圣经》，“破坏性创新”理论的开山奠基之作。《创新者的窘境》最早出版于 1997 年，一直流传至今，其中提出了许多前瞻性的管理思想，是一本不会过时的经典。这本书奠定了克里斯坦森创新大师的地位，他本人也被誉为“当代 50 名具有影响力的商业思想家之一”。

会员 风采



机械工业出版社

CHINA MACHINE PRESS

机械工业出版社成立于1950年，是建国后国家设立的第一家科技出版社，前身为科学技术出版社，1952年更名为机械工业出版社。机械工业出版社（以下简称机工社）由机械工业信息研究院作为主办单位，目前隶属于国务院国资委。

七十多年来，机工社立足机械行业，坚持服务党和国家工作大局，服务工程科技发展和工业化建设，通过不断推进外延拓展与内涵增长，在经营规模、产品结构、品牌影响等方面均取得了较快发展和显著进步。

截至2022年，机工社年出版新书近2700种，年引进和输出版权总量近800种，年销售图书3600万册以上，实现“日出十书、日销十万册”；产品横跨科技出版、教育出版、大众出版三大板块，覆盖机械、电工电子、汽车、建筑、计算机、经管、心理、生活、科普、艺术设计、文创等十多个专业领域，以及高等教育、职业教育、技能教育等不同教育层次，在多个细分市场和销售渠道占有率长期位居前列；拥有《机械工程手册》《电机工程手册》《机械设计手册》和“计算机科学丛书”“德鲁克管理经典丛书”等一系列历久弥坚的经典产品，以及《执行》《定位》《三精管理》《底层逻辑》《双重冲击》《被讨厌的勇气》等一大批引领潮流的畅销精品。

机工社先后获评“全国优秀出版社”“全国百佳出版单位”“中国500最具价值品牌”“世界媒体500强”“国家文化出口重点企业”“中国版权最具影响力企业”“中国图书海外馆藏影响力出版100强”和“教育部教材出版基地”。机工旗下出版物曾获得全国科学大会奖、国家图书奖、中国出版政府奖、全国优秀科技图书奖、中国好书、全国教材建设奖等众多国家奖项。机工社新世纪的快速发展，在业界引起广泛关注，2014年其改革发展实例被收录进哈佛大学案例库应用于教学实践，并通过哈佛大学的出版网络向全球发行，成为中国文化产业战略管理“走出去”第一家。

传播工业技术、工匠技能和工业文化，助力我国自主创新能力提升，是机工社的使命与追求。愿与各界机构、各界人士携手同行，集知播识，再铸辉煌。

CONTACT US

中国管理科学学会

 010-64854681

 cmsa@mss.org.cn

 北京市朝阳区奥体中心体育场二层2268室



扫码关注公众号