

# 系统思考与现代管理

系统思考是要求人们学会由看片段、部分到看整体，以尽可能改变思考机制、思考构建，达到少犯错误的目的。学习系统思考，主要是为了提高管理能力，即提高控制和操纵能力，而就现代管理而言，管理应从传统的控制和操纵管理模式中，转向相互交流，彼此和谐，达到个体要理解整体，整体也要考虑个体，彼此借力，产生互动，获得正和效应。由此本人想谈谈系统思考与现代管理几个观点的理解。

一、今日的问题来自昨天的解决方案。事情往往是这样的，如本公司前一时期宣布所有员工不能在办公室内抽烟，违者罚款，因此，抽烟者按管理要求到室外和公共场所抽烟，因有的公共场所没有烟缸，所以，烟头随处可见，影响了环境整洁。这说明，现在公共场所烟头比一前多，是因为以前规定不能在室内抽烟，而又没有配足丢烟头的烟灰缸之故。象这样昨天的解决方案而引起今天的问题是比较常见的。以系统思考指导管理工作而言，管理者应考虑到作出不能在室内抽烟的同时，要解决好室外抽烟丢烟头的问题。

二、愈用力推，系统反弹力量愈大。我的儿子对数学不感兴趣，他越不感兴趣，我越是逼迫他学数学，做不好数学就罚他。结果他对数学越反感、也学不好。我终于明白，这样逼、压、罚力度越大，其反抗、反感力度也越大。于是我采取减压奖励的政策，即不作硬规定，有进步便奖励，并培养其兴趣，这样效果反而好。我们在管理过程中，

也应把握一个度，恰当的做好恰当事，让员工比较自觉地顺应管理者的要求。本公司起初的工资改革矛盾甚大，后通过做了大量的调整，解释工作，基本达到管理者与被管理者相统一的目的，较好地完成了工资改革的任任务。因此，现代管理，必须懂得“愈用力推，系统反弹力量愈大”的原理，管理者要把握“度”，管理者与被管理者要彼此适应，设法寻求一致，通过各种方法措施解决矛盾，才能较为顺利地解决问题。

三、渐糟之前会渐好。在我们日常管理中，有的管理者想集中权力，制定规定，要求下属凡事必须由他决定，不给下属办事的自由空间，这往往起初效果较好，因为，办事者事事请示汇报，管理者了如指掌，事事明白掌握，但时间长了，却发现管理效果不好，很多事情没有办或没有办好。这是因为办事者在职责范围内没有足够的权力处理事务，由此造成了没有做好事情的后果。这就告诉我们，处理问题不能只顾一时、只顾眼前，而应该考虑长远，整体效果。对具体办事者来说，管好自己职责范围内的事；对领导者来说，要抓原则，制定好政策，实施检查监督的管理职权，而不必事事躬亲，否则，往往会出现“回光反照”的局面。

四、显而易见的解往往无效。现在的社会是属转型期，是介于过去和将来的社会之间。因此，转型期的社会，不能凭经验去思考未来，经验的度是有限的。思考未来，必须转变思维模式，转变思想观念，一定要用开放的思维去思考未来。当前社会要“解”空间的转换，从计划经济空间，从计划经济模式中走出来，而走出来的是非常广阔的，

无边无际的，因此，走市场经济的路是不能停步的。有人说：“要第三次思想解决”。

面对新的市场经济，转型的社会，不能用老的方法。这个世界不只是中国的转型，而是世界也在转型，只不过中国不仅要从计划经济转向市场经济，而且还要顺世界经济发展潮流而转。因此说，显而易见的“解”往往无效。

五、对策可能比问题更糟。有些人为了提神而经常抽烟，结果养成了抽烟上瘾的恶习。一家设计公司因无法经营，请求本公司兼并，考虑其原来与本公司有点血缘关系，在上级公司的协调下同意接受，结果，该公司的人员安排、资产清理、债权债务等等一大堆问题需要处理，同时对本公司各方面工作冲击不小，影响也较大。可见，采取对策一定要系统考虑，慎之又慎，否则，采取的对策很可能比问题更严重。

六、欲速则不达。企业的管理者总希望自己的公司成长：“快、更快、最快”，然而实际是不可能的。一个企业要发展，除了有适合的体制、机制、制度，也要有市场因素，产品质量与前景，还要有各种高素质的人才和训练有素的员工与企业同甘共苦等因素。离开了基本条件，想一步登天是不现实的。因此，系统思考的真正涵义不是不行动，而是一种根植于新思考的行动。以系统思考处理问题，比一般处理问题的方法，更成熟、更现实、更具挑战性和长远性，但也就更有希望。

七、因与果在时空上并不紧密相连。在一般思维中，往往对一个

小孩学习不好，只认为他学习不认真；一个家庭的经济条件差，总认为家庭主人工作单位效益差或工作不好等等。其实从系统思考理论讲，小孩学习不好，不一定是学习不认真这个因果关系，或许小孩生理有不足，父母教师教育的方法有欠缺等其他因素。一个家庭经济条件差，也不见得只是主人单位效益差或工作不好之故，也许其主人文化程度低、能力差，找不到好工作或高收入的行业；也许家庭有重病号影响经济条件；也许家庭有其他重大的变故而造成经济条件差。在复杂条件中，事实真相与我们习惯的思考方式之间，有一个根本的差距。要修改这个差距的第一步，是撇开因果在时间与空间上是接近的观念，用系统的思考模式来分析问题往往会更准确一些。

八、寻找牛鼻子。处理难题的关键，在于看出高杠杆解的所在之处，也就是以一个小小的改变，去引起持续而重大的改善。如本公司要求更大的发展，关键的在于体制和机制的改革。把体制、从形式上的国有控股，改革成实际上的经营者和技术骨干控股，以解决自主权和利益的分享权；改革分配激励机制，以解决真正意义上多劳多得的问题，更好地激励有关贡献者。因此，系统思考也必须突出重点，寻找杠杆解即寻找牛鼻子解是一种挑战，在挑战中求得生存才会具有更大的意义。

九、鱼与熊掌可以兼得。在传统思维习惯中，鱼与熊掌不可兼得，也就是你专注于做某一件，只能获得某件做好了事的利益，而不可能再得到其他利益。但按系统思考方式，只要你能抓住机会，做好工作，你就有希望获得多赢的效果。在人事管理过程中，管理者一方面为了

留住优秀员工又不让增加成本太多，另一方面又要这些人才不破坏团队精神，与整体保持相对平衡。这在短期内，或许只能二者择一，即要么给优秀人才较高的待遇，要么维持整体的团队精神。但只要我们经过长期的仔细工作，努力寻找解决这二者问题的解，两者都会得到改善。

十、不可分割的整体性。系统解决问题不能只从一个侧面，一个角度、某一件事去思考判断；而要从全面、整体、一个完整过程中去思考、分析、判断。把握整体既要考虑内和外，横向和纵向，也要考虑个体与群体，还要考虑硬件和软件，只有这样才是你掌握了系统思考的真谛，才会真正把握整体。

十一、没有绝对的内外。有了问题往往查找别人的原因，这是常见。然而系统没有绝对的内外之分，系统思考有时会造成问题的“外”部原因，变成系统的“内”部原因来处理，这是由于解决之道，常常藏在于你跟你的“敌人”的关系之中。我们在平常的管理中发现问题，往往不一定完全是被管理者的问题，有时问题恰恰在于管理者在管理过程中不妥而造成的。因此，问题的出现尽管没有责任轻重之分，但恰没有绝对的内外之分。所以，系统思考的要义，在于我们把造成问题的“外”部原因，恰当变成系统的“内”部原因来处理，以利于使问题的完善解决，并使此问题不再重复出现。