

误区警区 适者不存
用速度拓
超出一点就是优势
利用时间有技巧
技术变术
思路由态
失败者多有创造力
越聪明越没智慧
哲理谬理
知识靠思
抓住最简单的领导
定位要跳出圈外
思维思路 追求简单

越当越智慧

领导

□ 王玉新 / 著

—— 别具特色 的 领导思维



中国时代经济出版社

为眼前牺牲长远
 误区警区
 用速度拓
 超出一点就是优势
 利用时间有技巧
 技术变术
 思路由太
 失败者多有创造力
 越聪明越没智慧
 哲理谬理
 知识靠思
 抓住最简单的领导
 定位要跳出圈外
 思维思路
 追求简单

越当越智慧

领导

王 玉 新 / 著

—— 别具特色 的领导思维

图书在版编目(CIP)数据

领导越当越智慧/王玉新著. —北京:中国时代经济出版社,2005.1

(超越丛书)

ISBN 7-80169-666-2

I. 领… II. 王… III. 领导学 IV. C933

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2004)第 142039 号

领导越当越智慧

王玉新
著

出 版 者	中国时代经济出版社
地 址	北京东城区东四十条 24 号 青蓝大厦东办公区 11 层
邮政编码	100007
电 话	(010)68320825 68320484 (010)88361317(邮购)
传 真	(010)68320634
发 行	各地新华书店
印 刷	北京鑫海达印刷厂
开 本	880×1230 1/32
版 次	2005 年 1 月第 1 版
印 次	2005 年 1 月第 1 次印刷
印 张	9.5
字 数	205 千字
定 价	18.00 元
书 号	ISBN 7-80169-666-2/F·305

版权所有 侵权必究

丛书前言

写这套书的目的很简单，就是想让读者：

翻书能看到关心的内容；

看书能看到需要的东西；

一边看书能一边想更多的问题；

而且应该面广一点，方法多一点，悟性强一点，这既经济又适用。

为此，这套书做了这样的努力：

1. 有不同于以往的观点和看法；
2. 有动感的视角、方法和思路；
3. 立题独特，思维新颖，思想新鲜；
4. 引用经典人物的经典事例和言论；
5. 看起来方便，用起来简单。

这是一套原创性著作，因为作者有多年基层工作经验，又着重研究领导方法、艺术，所以这套书写的都是实际问题；

因为作者也在大学讲授哲学，着重研究思维方法，所以，这套书思维也很活跃。相信在《给领导者的 100 个思路》、《给领导者的 100 种方法》、《给领导者的 100 组实例》之后，读者会有新的喜悦和收获。

目 录

CONTENTS

一、运 思

(一)思 维

1. 不要把主要精力放在治理上 / 3
2. 领导可以犯错误 / 4
3. “蹲苗”有利于人才培养 / 6
4. “碰撞”有利于人才成长 / 8
5. 经营目标实现之时，即是经营理论过时之日 / 10
6. 定位要跳到圈外 / 11
7. 只要挪动一下，思维便豁然开朗 / 13
8. 运用模糊 / 15
9. 留有空间 / 17
10. 追求简单 / 20

(二)思 辩

1. 做事从理论还是现实出发? / 22
2. 科研主要靠集团还是“散兵”? / 23

3. 领导的手段主要是物质还是精神? / 25
4. 力量主要在能力还是素养上? / 26
5. 领导者的关注点在外界还是自身? / 28
6. 吕日周是成功者还是失败者? / 30
7. “农民”有明天吗? / 32
8. 培根属善还是属恶? / 34
9. 领导要做爸爸还是妈妈? / 36
10. 知识靠思路统领, 思路由态度决定 / 37

(三) 思想

1. 把优点和长处区别开 / 39
2. 中国需要专断型领导 / 40
3. 中国需要品德型领导 / 43
4. 要提倡“发展型”干部 / 44
5. 缺少沟通会失去权威 / 46
6. 没有批评会失去力量 / 47
7. 思想家不会干, 实干家不会想 / 49
8. 政治家多是善于选择的人 / 50
9. 中国人爱丢弃自己的历史 / 52

(四) 思路

1. 成功来自最平常的事情 / 54
2. 创造需要“不熟练性” / 55
3. 创意来自有好主意的人 / 57
4. 只要方向对, 方法就会有 / 59
5. 首要的是激励个人目标 / 60

6. 把接班人放在有更大自由度的岗位上 / 62
7. 后来的人比原来的人更出色 / 63
8. 抓住最简单的领导 / 64

二、运 理

(一)哲 理

1. 思考先进入端点，行动再找结合点 / 69
2. 创造性在极端之中 / 71
3. 有对立面才能找到自己 / 73
4. 受压抑的人更有创造力 / 74
5. 把矛盾统一起来的人最富魅力 / 76
6. 做事认真 + 思想活跃 = 成功 / 78
7. 复杂把人变蠢了 / 80
8. 哲学上没有失败 / 82
9. 淘汰比吸收更重要 / 84

(二)悖 理

1. 越是相同的越对立 / 86
2. 越没问题，问题越大 / 87
3. 越讲形式越没内容 / 89
4. 越聪明越没智慧 / 91
5. 失败者多有创造力 / 93
6. 层级越高越需要外行 / 95
7. 知识和智慧常常背道而驰 / 97
8. 感情和理性常常逆向而行 / 99

(三) 谬 理

1. 真能看得远的人很少 / 102
2. 最后的决定靠“第六感觉” / 104
3. 成大事者不谋于众 / 107
4. 先有集权，后有民主 / 108
5. 骄傲一点是健康心态 / 110
6. 领导得叫人有点怕 / 113
7. 有错误才有成功 / 114
8. 最后的“明星”频频露面 / 116

(四) 心 理

1. 有个一把手“孤立症” / 118
2. 还有一个“群体趋从”心理 / 120
3. 注意领导者的“双重角色” / 122
4. 领导容易被误导 / 124
5. 健康个性是这样的 / 126
6. 领导要有一点孤独感 / 128
7. 几乎每个人都崇拜权力 / 130
8. 决策也有心理问题 / 132

三、运 术

(一) 技 术

1. 我能做什么——永远思考起点 / 139
2. 抓住一件事做到底最有效果 / 141
3. 这样可以摆脱思维惯性 / 143

4. 利用时间有技巧 / 146
5. 给新人创造成长条件 / 149
6. 平稳度过班子“危机期” / 151
7. 不要让“攻击型”的人缠住 / 153
8. 对待“拍马”也有办法 / 156

(二)变 术

1. 过程怎样变化? / 159
2. 初段和末段最难走 / 161
3. 干部任期有变数 / 163
4. 什么样的量决定事物? / 166
5. 多数的意义在哪里? / 169
6. 凡事都有量的限制 / 171
7. 班子人数的限度 / 174
8. 量运用得好, 事就了然明朗 / 176
9. 人的思想和行动概率 / 180
10. 心理变化也受量的左右 / 183

(三)策 略

1. 内动外不动是大策略 / 185
2. 处弱则胜强 / 187
3. 超出一点就是优势 / 189
4. 两头有就有了 / 190
5. 抓住目标就“开枪” / 192
6. 改革: 先干后说 / 194
7. 给人留路 / 196
8. 痛苦一次给完 / 197

(四)策 划

1. 放手有限，着手无限 / 199
2. 坏处着想，好处着手 / 200
3. 总体放缓，个别加速 / 202
4. 分段设置目标，目标容易实现 / 204
5. 一点点做最快 / 205
6. 用速度拓展局面 / 207
7. 有一点“混乱”好 / 209
8. 烂苹果：不要一次削掉一点 / 210

四、破 误

(一)误 区

1. 委员会决策最安全
——耽误最该做的事情 / 215
2. 决议应该一致通过——注定掩藏错误 / 217
3. 总裁是主要的组织者
——正在犯战略性错误 / 219
4. 领导当然比下属有能力
——为失败埋下伏笔 / 220
5. 工厂、车间天然地追求效率
——为眼前牺牲长远 / 222
6. 先做紧迫的事——丢了该做的事 / 224
7. 完善才能发展——进去就难出来 / 226
8. 班子闹矛盾都要打板子
——干事的受挫 / 228

9. 责任在上级——下级一贯这样想 / 230

(二)警 区

1. 众人随领导转——领导一个人表演 / 233
2. 一把手长期在位，大多以悲剧收尾 / 234
3. 领导太能了，很可能走向反面 / 236
4. 领导太像领导，工作便无以落地 / 238
5. 小心“书生气” / 240
6. 性格也有悲剧 / 243
7. 警省热情 / 247
8. 还有“示范综合症” / 250

(三)陷 阱

1. 时间陷阱 / 252
2. 惯性陷阱 / 255
3. 自我意识陷阱 / 257
4. 适者不存 / 260
5. 熟者无能 / 263
6. 最不易出错的人容易提升 / 264
7. 第二代大多走下坡路 / 266
8. 这三种人没接班人 / 268

(四)视 野

1. 组织从权威走向配置 / 273
2. 领导从超凡走向专家 / 275
3. 中国缺乏集体主义 / 277

4. 我们需要“奥本·海默” / 279
5. 看看这几个人的特异个性 / 281
6. 有一种无约束管理 / 286
7. 昨天：脸朝里手拉手；明天：脸朝外手拉手 / 288

运 思

- 思维
- 思辨
- 思想
- 思路

(一) 思维

1. 不要把主要精力放在治理上

任何一个人都能使我们确信坏的东西，因为坏事很容易使人相信，虽然有时它看起来并不可信。

——葛拉西安（西班牙学者、神父）

以法治国是大政，但强调过分了，只重视治理却忽视鼓励、引导，消极面便被突出出来。积极和消极失衡，社会便越加混乱。这正中老子所说的话：“法令滋张，盗贼多有。”只重视法的治理，盗贼反而更多。庄子也说：“形名赏罚，此有知治之具，非知治之道。”“可用于天下，不足以用天下。”

什么事情都是这个道理，它有个上限，还有个下限。治理是下限，必须管住，不得逾越；上限必须放开，给最大的可能。问题是，上限是主要的，是主导的，没有上限，下限再管也没用。上限的工作做好了，下限不太管，也不会出大的问题。这就像我们国家五、六十年代的情况，社会的精神

状态好，人民也就安稳太平。

这启示我们，一个单位的工作，要把工作的重点放在鼓励、引导上，以正面的工作为主，不能只注意消极的东西。否则，我们会堵不胜堵，只能穷于应付了。

所以发生这样的问题，有这样一个具体原因，即人的注意力往往在消极面上。因为消极面更能引起人们的关注，而消极面的东西又长期解决不了，于是，消极面便更成了人们关注的焦点，不能不投入更大的、以至过分的精力。

历史学家牟钟鉴在谈到中国传统哲学时说：“一般地说，消极成分是浅露的，容易通过习惯的力量被继承下来；它的精华部分是深藏的，必须自觉去发现，并加以提炼、阐述和宣扬，才能为更广大的人所理解、采纳，在社会生活中发挥积极作用。”这种浅露和深藏可能是原因之一，另外，从心理上说，与好的东西相比，人们更注意坏的东西，“好事不出门，坏事传千里”。这是因为在与坏事的比较中，人更容易确定自己的品质和地位，获得社会的认可。

2. 领导可以犯错误

正确的结果是从大量的错误中得出来的，没有大量的错误做台阶，也就登不上最后正确结果的高座。

——钱学森（科学家）

人可以犯错误，但领导不能，尤其是主要领导，这几乎