

哲学术语写成的领导方法论·领导智慧追求者的入门向导

# 方法与智慧

## ——《实践论》《矛盾论》新读

陈世珍◎著

- ◆ 领导是实践的智慧，管理实际上就是对智慧的理性追求。  
未经省察的价值不值得坚持，未经审视的管理不值得去实施。
- ◆ 倘若哲学家不能成为管理者，那么管理者就应成为哲学家。

——英国管理学家 克里斯托弗·霍金森



机械工业出版社  
CHINA MACHINE PRESS

---

哲学术语写成的领导方法论·领导智慧追求者的入门向导

---

# 方法与智慧

—《实践论》《矛盾论》新读

陈世珍◎著



机械工业出版社  
CHINA MACHINE PRESS

《实践论》和《矛盾论》是哲学星空中明亮耀眼的双子座，它们不仅阐释了马克思主义哲学认识论与辩证法的基本理论，而且升华了中国共产党的领导经验与领导方法。问询实践，调查研究；深化认识，创新观念；知行合一，实事求是；直面矛盾，乐观入世；分析矛盾，解剖麻雀；解决矛盾，协奏钢琴是其主要内容。结合书中的案例，这些理论与方法呈现为富有灵性而可操作的智慧。

本书重点服务于各级领导者的工作需要；对于高校师生研读《实践论》和《矛盾论》有参考价值；对于哲学爱好者有学习哲学的入门向导之用。

## 图书在版编目（CIP）数据

方法与智慧：《实践论》《矛盾论》新读/陈世珍著.

—北京：机械工业出版社，2012.10

ISBN 978-7-111-40079-0

I. ①方… II. ①陈… III. ①《实践论》—毛泽东著作研究

②《矛盾论》—毛泽东著作研究 ③毛泽东著作研究

—领导方法 IV. ①A841.24②A841.64

中国版本图书馆 CIP 数据核字（2012）第 243669 号

机械工业出版社（北京市百万庄大街 22 号 邮政编码 100037）

责任编辑：余红 王海霞 何洋 版式设计：张文贵

责任印制：乔宇

三河市宏达印刷有限公司印刷

2013 年 1 月第 1 版·第 1 次印刷

170mm×242mm·15 印张·210 千字

标准书号：ISBN 978-7-111-40079-0

定价：29.80 元

凡购本书，如有缺页、倒页、脱页，由本社发行部调换

电话服务

网络服务

社服务中心：(010) 88361066

教材网：<http://www.cmpedu.com>

销售一部：(010) 68326294

机工官网：<http://www.cmpbook.com>

销售二部：(010) 88379649

机工官博：<http://weibo.com/cmp1952>

读者购书热线：(010) 88379203

封面防伪标均为盗版



## 序言

### *Preface*

具有恒久价值的著作不会被岁月的尘埃埋没，凝聚其间的理性智慧总是历久弥新、光彩照人。毛泽东的《实践论》和《矛盾论》就是这样的著作，堪称哲学星空中明亮耀眼的双子座。几十年来，人们在不同的历史条件下，带着不同的问题或困惑阅读这两部著作，从这里获得感悟、思考、解惑的启迪。书的价值确实是在读者的阅读中实现的。

陈世珍博士是《实践论》和《矛盾论》的读者者，进而也是这两部著作的研究者，立足于新的历史条件，其对这两部著作有颇为独到的理解。机械工业出版社注意到她的研究成果，约她写一部关于《实践论》和《矛盾论》的普及性读物。今日的中国社会，人们依然需要哲学，包括从毛泽东的哲学著作中汲取理性的力量，证实了哲学理论的实践价值。出于理论工作者的社会责任感，陈世珍博士欣然接受了这次稿约，并全力以赴地进行这本书的写作。作为教研室的同事，我很欣赏她的勇气。因为大家都知道，普及性的哲学读物实际上是很难写的，对作者全面素质的要求非常高。

书稿《方法与智慧——〈实践论〉、〈矛盾论〉新读》完成后，作者要我为之作序。受人之托，只能尽力而为。这样，我就有机会在出版之前读到书稿，可以以一个“先睹”者的眼光，来说说初读这本书的感受。对于准备自己读这本书的读者，也许能够由此得到一点帮助。

以往在不同的历史时期，曾经有过多部解读《实践论》和《矛盾论》的书籍。同类书籍最怕的就是彼此雷同，没有自己的特色。这也是我在得知陈世珍博士要写这本书时，最担心会出现的一种结果。事实证明我的担心是多余的，这部书稿从大小标题到内容写法，可谓特点鲜明，令人耳目

一新。

关于本书读者的定位，作者明确指出这是一本“写给领导者”的书，是帮助他们学哲学、用哲学的书。乍看起来，专门“写给领导者”，似乎不如写给群众或大众范围那么广。但正如作者在导言中所说的，“当今的社会，领导已经成为人人可能在一定的时候需要从事的一种职能，而简单地是一类特殊人群的专权”。在当代社会的迅速发展，存在着人的发展的无穷无尽的可能性。每个人都可能在发展着的特定的社会关系中处于领导地位，成为一个领导者。即使现在还不是领导，也不意味着将来不会成为领导。借用拿破仑“不想当元帅的士兵不是好士兵”的句式，也可以说不想当领导的群众不是好群众。一个人只有在当群众的时候读“写给领导者”的书，才能在将来当领导的时候更好地担负起领导责任。由此可见，“写给领导者”的书不仅仅是写给已经成为领导者的人，同时也是写给准备当领导的群众或大众。

至于本书的功能定位，作者则强调这是一本“写给领导者的方法论读物”，而领导方法论正是已经当领导或准备当领导的读者特别关注的。哲学是世界观，同时也是方法论。与通常哲学教科书的写法不同，本书突出它的方法论内涵，把“方法与智慧”作为主题，对于现实的或潜在的领导者来说自然十分需要。本书从调查研究、观念创新的方法讲起，阐发了问询实践、升华认识的过程，概括了知行合一、实事求是的领导方法。这些都是《实践论》的核心内容。依据《矛盾论》，本书分别论述了直面矛盾、分析矛盾和解决矛盾的方法，概括了领导方法中最重要的内容，并用生动的语言称之为在矛盾中乐处的方法、解剖麻雀的方法和弹钢琴的方法。如此简明扼要地总括和概述毛泽东的领导方法论，使读者既易于理解，又便于应用，是一次值得称道的尝试。

毛泽东是一位卓越的领导者，他在领导中国革命和建设过程中的丰富实践经验，同他的马克思主义理论素养和历史文化知识相互融汇，形成了深刻、通达的领导方法论。他的《实践论》和《矛盾论》在全面阐述唯物辩证法的世界观的基础上，揭示了认识和实践的方法论，特别是领导方

方法论。当时他在延安写作和讲授唯物辩证法，本来就是以广大干部为对象的。启发领导者学习和掌握正确的领导方法论，确实是毛泽东写作《实践论》和《矛盾论》的直接动因。而毛泽东作为成功的领导者，为现在的和未来的领导者们讲授认识和实践的方法论，包括领导方法论，字里行间凝结着朴实鲜活的领导实践经验，在这种经验的交流中让人感同身受。陈世珍博士的《方法与智慧——〈实践论〉、〈矛盾论〉新读》一书，力求在写法上延续毛泽东讲哲学的风格，情理交融，深入浅出，生动活泼。书中结合大量历史和现实的资料、案例，从哲学的高度说明毛泽东的领导方法论的理论实质和实践应用，彰显了其中深邃的理性智慧。对此，细心的读者自会有切实的感悟，至于这种理性智慧的“运用之妙”，就更要结合自己的经验来心领神会了。

岁末事多，这篇不长的序言断断续续写了几天，该到收尾时，恰逢毛泽东诞辰 118 周年。毛泽东的革命家、军事家、哲学家和诗人的多重身份与成就，深深影响了 20 世纪的中国和世界，而这种影响在 21 世纪还将长久存在。1935 年 10 月，毛泽东在长征临近结束时，登上岷山，遥望昆仑雪域，吟道：“而今我谓昆仑：不要这高，不要这多雪。安得倚天抽宝剑，把汝裁为三截？一截遗欧，一截赠美，一截还东国。太平世界，环球同此凉热！”（《念奴娇·昆仑》）革命就是要改变世界，使之更加美好。以毛泽东为代表的中华民族志士仁人，一代又一代奋斗不已，不仅是为了中国自身，而且是为了整个世界。铲除帝国主义的“太平世界”，是人类共同的理想。但愿 21 世纪我们能进一步走近这样的世界。

郭 湛

2011 年 12 月 26 日

于中国人民大学人文楼



## 导言 写给领导者的一本方法论读物

朋友，你是领导吗？

假如你回答说你不是领导，那么，你一定是把领导看得比较神秘和不凡了吧。

当今的社会，领导已经成为人人可能在一定的时候需要从事的一种职能，而不简单地是一类特殊人群的专权。因为现如今，人们被组织成为各种各样的团体，而只要有团体，就会有领导。因此，领导者是现实生活中不可缺失的角色。

事实上，从经济到政治，从日常事务到宗教信仰，从群众团体到执政党派，从家庭到学校，从村民委员会到中央政府，领导者几乎无处不在，无处不有。

或许在单位，你只是普通的员工，但在家里，你却可能是负责一家生活的“家长”，负有领导的责任；或许在家里，你也是一个被领导者，但参加某次业余活动时，你可能被大家推选为负责人，担负组织、管理和决策的职能。

正因为如此，如何有效地领导，成为人们普遍关注的问题，同时也是一项世界性的课题。在西方，各种各样的领导学理论纷纭出台。从西方引进的领导学著作也因此成为人们争相阅读的对象。在中国，老子、孔子、墨子等人的思想被人们翻检，人们试图从中搜集到金科玉律，以帮助现今的领导者有效地发挥领导职能。

这是一个可喜可贺的现象，它表达了人们对于领导学知识的渴求。但是，在这样的热潮背后，也有一点罅漏，那就是，在中国现代历史上，中国共产党用90余年的奋斗历史书写了一个党派的成功崛起，书写了一个民族艰苦卓绝的成功探索，书写了以毛泽东为代表的一批领袖人物的成功

诞生。这里面蕴藏着丰富的智慧和众多的案例，是值得领导学研究者挖掘的丰富宝藏。

除此之外，现实的社会生活中也有很多成功的领导个案，因为灯下黑的缘故没有得到应有的分析和提炼；有一些因为领导方法的失当而造成的教训，没有得到很好的反思；还有一些满腔热情的年轻领导者想做好工作，却屡屡碰壁，找不到问题的症结。

朋友，作为领导，你正处于爬坡状态吗？

有人说，处于爬坡状态，往往就是已经走到一定的高度，但还没有达到顶峰，属于所谓的中下层领导。中下层领导处于“夹心”状态，上有更高的领导，下有广大的群众或下级领导，如果没有很好的领导方法，不仅做不好工作，不能得到升迁和发展，而且可能被边缘化，甚至退出职场舞台。

处于爬坡状态的领导，负重前行，不进则退。

你是否感受到职场中沉重的压力？你找到承载这样的压力的精神支柱和方法向导了吗？

如果没有，那么，你是否读过毛泽东的《实践论》和《矛盾论》？假如你读过，本书将和你探讨一种新的阅读《实践论》和《矛盾论》的方式和视角，即根据实践需要阅读“两论”的方式。或许你的领导工作经验能在这里得到共鸣，你今后的领导工作因此可以不仅知其然而且知其所以然，或许你的困惑能够得到解决；假如你没有读过，本书向你推荐毛泽东的《实践论》和《矛盾论》，尽管它们已不再时尚和前卫，但是，依然值得一读。本书将以历史和现实相结合的方法将《实践论》和《矛盾论》呈现在你的面前，或许可以成为你阅读它们的向导。

本书认为，《实践论》和《矛盾论》是中国共产党领导中国人民谋取民族独立、自主和解放的智慧结晶，是用哲学术语表达的成功经验和失败教训的理论总结，是指导共产党领导新民主主义革命，取得全国政权和领导社会主义建设的方法指南，是以毛泽东为代表的中国共产党第一代成功的领导集体留给历史的珍贵文献。



新中国成立以后，人们曾经多次掀起学习《实践论》和《矛盾论》的热潮，每一次学习的角度都折射出当时社会实践的需要。很多领导者运用从《实践论》和《矛盾论》学得的基本方法，取得了领导工作的辉煌业绩。当前，由于领导职能的普遍化，从领导者的视角阅读《实践论》和《矛盾论》是一种特殊的迫切的需要。

如果用一句话概括《实践论》和《矛盾论》的价值与意义，不同的人可以从不同的角度作出不同的叙述。本书则认为，这两篇本来联为一体的著作，隐藏着领导者成功的秘密。

毋庸讳言，对于《实践论》和《矛盾论》已经有很多的阅读方法。

中国人自己将《实践论》和《矛盾论》列为毛泽东哲学的经典著作，一方面，建构出建国以后在各高校开设的马克思主义哲学的教科书体系，对天之骄子们（在高等教育为精英教育的时代，他们实际上是领导的后备军）进行马克思主义哲学的基础理论教育；另一方面，在不同的历史时期，不断掀起阅读经典著作的学习高潮。先后有一批又一批的专家学者，甚至是非常有哲学造诣的理论名家，如李达先生，为这样的学习撰写了解说或解读。这些辅导读物，即便在今天看来，也有其现实价值和理论魅力。

一些外国学者也对《实践论》和《矛盾论》进行了不同视角的阅读。

本书无意也无法取代现行的马克思主义哲学教科书以及已有的《实践论》和《矛盾论》的解读或解说文本。但是，本书立足于深刻理解《实践论》和《矛盾论》的历史背景，同时关注各级领导干部的现实需求，力图通过回顾历史，呈现中国现代史上的宏伟成功背后鲜为人知的领导方法论的建构，并以此为案例，解说《实践论》和《矛盾论》的领导方法论内涵。

本书以为，从领导方法论的角度来看，《实践论》和《矛盾论》的内涵可以概括为简短的一段话，即领导者需要在群众的实践中发现矛盾与问题，运用现代的辩证思维方法分析矛盾，依靠群众的实践探索解决问题的方法、步骤、措施和手段并检验其有效性。这不同于具体的特种行业的方法手册，而是马克思主义哲学的方法论体系。

本书具体安排为下述七章内容：

**第一章，用哲学术语写成的领导方法论。**《实践论》和《矛盾论》创作于1937年。1937是凝重之年，也是转折之年。以毛泽东为代表的中国共产党人以深刻系统的领导方法论建构和卓有成效的领导实践，不仅带领中国人民争取了独立自主，建立了新中国，而且使中国共产党取得了执政的领导地位，毛泽东等人亦成为人民拥戴的领袖，从而实现了成功。《实践论》和《矛盾论》为这样的成功奠定了方法论的基础。

**第二章，问询实践。**实践的观点是马克思主义哲学认识论首要的和基本的观点。从方法论的角度看，这一基本观点告诉人们：问询实践、调查研究是领导者基本的工作方法。问询实践，在实践中学习，着重调查研究，对于当代领导者而言也极为重要。

**第三章，升华认识。**认识发展是一个充满矛盾的过程。从方法论的角度，强调善于总结经验和教训，实现观念创新对于提高领导力所具有的重要意义。除此之外，本章还着重指出，领导者的观念创新不能离开群众的实践，而要接受群众实践的检验。

**第四章，知行合一。**继承和发展中国古代关于知行关系的丰富认识，《实践论》阐释了辩证唯物主义知行统一观。从方法论角度，强调理论与实践相统一的思想方法以及与之相应的实事求是的领导方法的重要意义。本章着重指出，实事求是是一个不断纠正错误的过程。

**第五章，直面矛盾。**《矛盾论》阐释了唯物辩证法的宇宙发展观。唯物辩证法的宇宙发展观转化为人们的处世方法，就是直面矛盾，用乐观的心态处理问题。乐处的方法是领导者的工作方法之一，分析领导者乐处的特殊性。

**第六章，分析矛盾。**矛盾观点与矛盾分析方法是唯物辩证法研究问题的基本方法。具体问题具体分析是马克思主义哲学的方法精髓。从方法论的角度介绍解剖麻雀的方法的形成过程、内涵及其当代意义。

**第七章，解决矛盾。**用发展的眼光看待矛盾，在发展的过程中解决矛盾，用不同方法解决不同性质的矛盾。这是《矛盾论》中关于矛盾解决方

法的基本思路。介绍“弹钢琴”的领导方法。用《矛盾论》有关解决矛盾的思路与当代博弈理论对话，阐释《矛盾论》有关矛盾分析和矛盾解决方法的当代意义。

因此，本书名为《方法与智慧——〈实践论〉、〈矛盾论〉新读》，如果从学术研究的角度看，这是一种对思想史的解读。对于思想史的解读，不同的学者有不同的见解。列文森认为回顾思想史就是游览博物馆；史华慈把对思想史的学习看做进图书馆检索文献资料；李泽厚先生以对待照相簿的情怀对待思想史；艾思奇则把理论著作看成可以充饥的干饼或西点。在这里，我们将《实践论》和《矛盾论》及其产生和应用的历史背景当成智慧库，试图从中提取一些有益于领导工作的思想观念和方法，并不回避追求实用的目的。

通常，人们认为智慧是笼罩着神秘色彩的。古希腊人将智慧赋予雅典娜女神。在这种意境下，智慧不可学习，只能天然成就。事实上，自哲学诞生以来，人类就在试图研究本来似乎属于神的智慧特质，争取做到学习智慧、研究智慧。此后，人们通过对话、交流、辩论和学习，开启了学习智慧，以智慧为友，而不仅仅是对智慧顶礼膜拜的历程。毛泽东深知，为了取得革命和建设事业的成功，只有孤家寡人的智慧是不够的。因此，他潜心于哲学的学习，用哲学的术语总结中国共产党的思想方法、工作方法和领导方法，以便于分析矛盾，团结同志，锤炼队伍，整合力量，共同奋斗。

通过方法的建构，将似乎无法理喻的成功智慧转化为系统的、可以揣摩和学习的方法，供广大领导者预备军学习，这同样是一种创举。正是因为有了以毛泽东为代表的中国共产党第一代领导集体将智慧转化为方法的精心建构，我们才能从方法与智慧的角度解读他们留下的珍贵文献，以服务于现实的领导实践需要。

现在市面上有大量的关于做一个好领导的方法与守则一类的书，并且深受读者朋友欢迎。这表明，在社会转型时期，领导干部也急需能够指导其工作的方法和指南，但是，毋庸讳言，有些书往往仅仅告诉读者朋友应

该怎么做，却没有系统和带有一定深度地解释为什么要这样做。

本书的创新之处有四个方面：

第一，还原理论的历史背景，凸显民族独立、发展与现代转型的视野；着眼《实践论》和《矛盾论》的历史贡献阐释其方法论的价值和意义，而不是逐段逐句地作认识论和辩证法知识简介。

第二，提倡从实践的需要出发理解《实践论》和《矛盾论》的阅读方式，即立足于领导干部的现实需要，直面他们的职场难题，着重阐释《实践论》和《矛盾论》的实践价值。

第三，借鉴现代人文科学发展的新成果，赋予传统的观念和方法以新的内容。

第四，尊重干部、大众、国内学者与国外学者阅读《实践论》和《矛盾论》的不同体验，充分吸取肯定性的成果，服务于当代中国领导者的实践需要。



# 目录

## Contents

序言

导言 写给领导者的一本方法论读物

## 第一章 用哲学术语写成的领导方法论

——《实践论》《矛盾论》的创作背景、文本演变与历史定位

一、创作背景/3

二、文本创作与文本演变/8

三、历史定位/14

附录 多种视角阅读《实践论》和《矛盾论》/18

## 第二章 问询实践

——调查研究的方法

一、实践的观点/25

二、问询实践的思想方法/29

三、在实践中学习/33

四、问询实践与调查研究/37

五、问询实践对于开展领导工作的意义/41

附录 实践的力量/44

## 第三章 升华认识

——观念创新的方法

一、认识是一个不断发展的过程/49

二、在实践中实现领导者的观念创新/54

- 三、创新就是核心竞争力/59
- 四、创新是系统，也是过程/65
- 五、关于领导者观念创新的几点建议/71
- 附录 创新很关键，做法很细微/78

## 第四章 知行合一

### ——实事求是的方法

- 一、关于知行关系认识的时代进展/83
- 二、辩证唯物主义的知行统一观/94
- 三、实事求是的领导方法/100
- 四、实事求是之难/106
- 五、实事求是是一个不断推进的过程/113
- 附录 修改一步棋，赢得全局的胜利/117

## 第五章 直面矛盾

### ——乐处的方法

- 一、世界观与方法论/123
- 二、问题与矛盾/130
- 三、乐处于矛盾关系之中/136
- 四、领导者乐处的特殊性/140
- 五、对当代领导者乐处的建议/145
- 附录 唇枪舌剑，斗智斗勇/150

## 第六章 分析矛盾

### ——解剖麻雀的方法

- 一、内因与外因/155
- 二、矛盾的普遍性与特殊性/161
- 三、主要矛盾和矛盾的主要方面/170



四、解剖麻雀的方法/174

五、当代中国麻雀的特殊性/183

附录 要吃米，找万里/187

## 第七章 解决矛盾

——弹钢琴的方法

一、矛盾的统一性与矛盾的斗争性/191

二、用不同的方法解决不同的矛盾/196

三、用发展的方法解决发展中出现的矛盾/203

四、弹钢琴的方法/206

五、解决矛盾的方法与当代的博弈论/212

附录 李瑞环化解矛盾的艺术/218

## 后记

## 第一章



# 用哲学术语写成的 领导方法论

——《实践论》《矛盾论》的创作背景、文本演变与历史定位

- ➡ 一、创作背景
- ➡ 二、文本创作与文本演变
- ➡ 三、历史定位
- ➡ 附录 多种视角阅读《实践论》和《矛盾论》

## 本章内容简介

《实践论》和《矛盾论》正式面世以后，人们带着不同的兴趣对其进行了阅读。因此，也产生了一些疑问：《实践论》和《矛盾论》与前苏联哲学教科书在内容上有着一致性，似乎是关于认识论和辩证法思想的复述；《实践论》和《矛盾论》从最早的讲课提纲到《毛泽东选集》第一卷的最后两篇论著，经历了修改和完善，凝结了多人的劳动；《实践论》和《矛盾论》为毛泽东最终确立自己在党内的领袖地位发挥了重要作用。本章通过回顾历史，有力地证明了《实践论》和《矛盾论》不是抄袭之作，不是他人替代之作，不是庸俗唯物主义之作，不是争权夺利之作，而是一本用哲学术语写出来的方法论之作，它适用于领导干部的工作需要。