

GUDAIZHIHUIYU

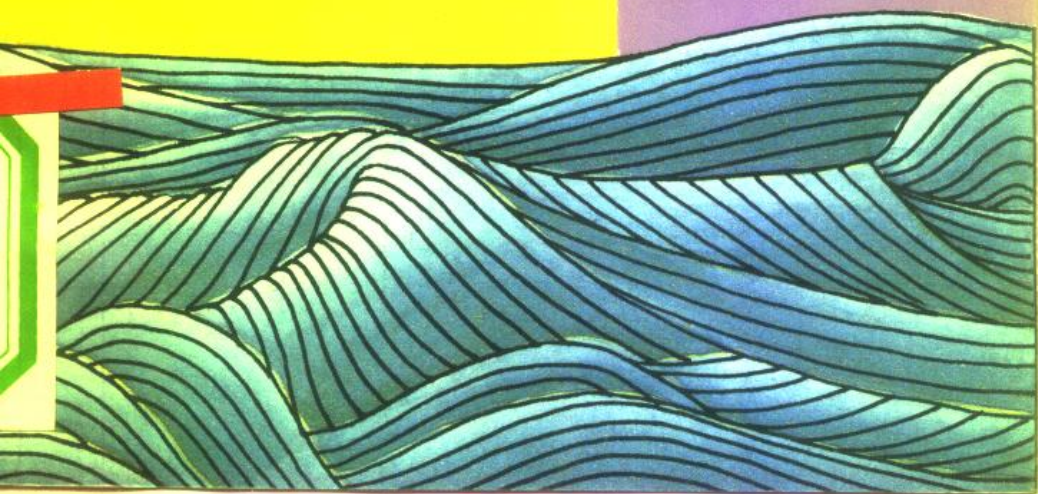
孙奎贞 著

古代智慧与

现代领导

XIANDAILINGDAO

SUNKUIZHEN



古代智慧 与 现代领导

孙奎贞 著

中国广播电视出版社

(京)新登字 097 号

古代智慧与现代领导

孙奎贞 著

中国广播电视出版社出版发行

(北京复外广播电影电视部灰楼 邮政编码 100866)

国防大学第一印刷厂印刷

各地新华书店经销

*

787×1092 毫米 32 开 6.875 印张 143(千)字

1993 年 11 月第 1 版 1993 年 11 月第 1 次印刷

印数:1—5000 册 定价:6.00 元

ISBN 7—5043—2579—1/F·256

引言：智慧比知识更有力量

“知识就是力量。”这是四百年前哲学家培根提出的一个著名的口号。这一口号的提出适应了新兴的资产阶级认识自然、发展经济的迫切需要，因而逐渐深入人心，广为流传。然而人类社会发展到今天，这句口号只具有相对意义了，对社会进步具有决定意义的已不再是知识，而是运用知识——智慧。

当今世界，“知识爆炸”、“信息爆炸”的喧嚣不绝于耳，知识约五年就增长一倍。但是，有谁能说智慧也已到了“爆炸”的程度呢？恰恰相反，知识发展越快，信息越多，就越需要如何运用知识，驾驭信息的能力，知识和信息是通过人们对其恰当的运用而发挥作用的。没有智慧，缺乏运用、驾驭知识和信息的能力，人们只能充当一座知识库、一张信息网而已，只能做知识和信息的奴隶，并被知识和信息的海洋淹没。

历史已证明了“知识就是力量”，但是现实和未来正在证明并将继续证明：“智慧比知识更有力量。”

目 录

引言：智慧比知识更有力量

一、大智	(1)
1. 大事精明	(1)
2. “例外原理”	(4)
3. 打通“瓶颈”	(9)
4. 大智若愚	(11)
二、睿智	(18)
1. “凡事预则立，不预则废”	(18)
2. 从神话到科学	(22)
3. 怎样预见	(27)
三、巧智	(37)
1. 因势利导	(37)
2. 灵活变通	(41)
四、机智	(46)
1. 一段特殊时间	(46)
2. 最佳时机	(49)
3. 当机立断	(50)
4. 灵机一动	(53)
5. 机遇只偏爱有准备的头脑	(59)

五、急智	(62)
1. 错误的“正确决策”	(62)
2. 应急对策	(64)
3. 现场办公	(67)
4. 急中生智	(69)
六、奇智	(72)
1. 反向思维	(72)
2. 两面思维	(76)
3. 侧向思维	(78)
七、狡智	(85)
八、明智	(90)
1. 自知之明	(90)
2. 吃一堑,长一智.....	(94)
3. 兼听则明	(98)
九、足智多谋	(101)
1. 不谋不断.....	(101)
2. 足智多谋.....	(104)
3. 多谋善断.....	(113)
十、集智	(121)
1. 集中智慧.....	(122)
2. 集体智慧.....	(124)
3. 群众智慧.....	(129)
4. 集智辩证法.....	(138)
十一、借智	(142)
1. 咨询.....	(142)
2. 引进.....	(148)

3. “联姻”	(152)
4. 以史为镜,以物为师	(153)
5. 智能机	(157)
十二、智力放大	(166)
1. “将兵”与“将将”	(166)
2. 领袖的天才	(167)
3. 层层放大	(171)
4. 面上放大	(176)
十三、育智	(183)
1. 德行	(183)
2. “智慧学”	(186)
3. 摒弃“仓库论”	(191)
4. 智力因素	(196)
5. 非智力因素	(202)

一、大 智

人们常用大智大勇来赞扬一个人的英明、果断。大智相对于小智而言。小智往往表现为脑子快，点子多。但是对于一个领导者来说，更需要的是大智。因为领导者把握的是一个单位全局性、方向性、战略性的问题，如果在这些问题上没有大智大勇，干了蠢事，犯了“方向性”错误，把握不住全局，而在小事上斤斤计较，甚至“洞察秋毫”，岂不是丢了西瓜拣芝麻，给党和人民的事业造成无法弥补的巨大损失？因此，领导者的睿智大智，首先表现为把握住正确的政治方向，抓好本职工作中的大事，才有可能到达胜利的彼岸。

1. 大事精明

在处理大事与小事的关系上，有人为领导者提出了一个标准：大事小事都精明——少；大事精明，小事糊涂——好；大事糊涂，小事精明——糟；大事小事都糊涂——了。为什么大事糊涂小事精明的领导者最糟呢？因为大局抓不好，细节再好也是枉然。在古罗马律法中就有“行政长官不宜过问细节”的条律。例如一项发展规划，首先应该抓制定规划的战略思想，抓总的方向和基本原则，而不可一头栽入具体项目之中。各个具体项目（即使是具有世界水平的）加在一起并不等于就是规

划。只有各个项目按照战略总目标和原则有机组织起来，构成合理的整体结构，才是真正的规划。规划的目的不是争取一两项“夺魁”的技术水平，而是为了提高整个技术发展能力。大事糊涂，小事精明，貌似精明，惑人也惑己，失误了还难吸取教训。

人的精力有限，不可能大事小事都非常清楚。诸葛亮在中国人的心目中，是智慧的象征。但是他治理蜀国，事必躬亲，最后还是累死了。而他死后，蜀国无人，“蜀中无大将，廖化作先锋”，因而也就灭亡了。因此，一个领导者能够做到大事精明，也就算是一个好干部了。宋代幽州有个人名叫吕端，宋太宗准备任命为相。有人说吕端为人糊涂。大家说，他小事糊涂，大事不糊涂，“决意相之”。所谓大事不糊涂，大概是说他对国事天下大事胸有成竹，这是将相栋梁之才必具的政治素质；小事糊涂，是说鸡毛蒜皮之类的小是小非，无伤大体，可不必理会，或者睁只眼闭只眼，明知而装糊涂。这同我们今天提的处理历史问题“宜粗不宜细”，处理人际关系既要讲原则性又要讲灵活性，不是也有些相通之处吗？后来宋太宗驾崩，有内侍密谋另立太子，吕端等奉立太子既宋真宗。这件事也说明吕端确实是大事不糊涂的。

一个领导者的工作成效，主要的不在于他做了多少具体的事件，而在于他在重大事件的决策上显示出的智慧和才能。在美国企业史上，费尔(Theodore Vail)可称为是一位最有效的决策者。本世纪初至二十年代中期，费尔出任贝尔电话公司总裁将近二十年，创造了一个世界上最具规模，发展得最大的民营企业。贝尔公司为什么会取得如此成就？根本原因在于费尔任职期间作出了四项重大决策：

其一，公司必须预测社会的服务需求，满足社会的服务需求。这是一项富有远见的决策。欧洲的国营电话公司都经营得颇为稳健。费尔敏锐地提出了“贝尔公司以服务为目的”的口号。而且还看出了应有某项判断经理人员及其工作的尺度，用以衡量服务的程度，而不是用以衡量盈利的成效。管理人员的责任在于服务的成果，公司高层层的职责，在于组织及调度财源，以求最佳服务，并获得相应的效益。

其二，让一个全国性的电讯事业，实行“公众管制”。这一决策，不仅遭到企业界反对，法院方面也不支持，公众管制委员会也不健全。然而费尔却决定以完善公众管制作为目标，并指示各地子公司的总经理，使之都能朝这一目标努力。

其三，筹建贝尔实验室。这是费尔最富远见卓识的一项决策。贝尔公司是一家独占性企业，并无竞争对手。但费尔却看到了一家独占性企业如果没有竞争力，就难于革新。因而必须以“将来”作为竞争“对手”。正是在这个意义上，贝尔实验室虽说不是西方企业世界所设立的第一个研究机构，但却是第一所有意识地展望未来，摧毁“今天”，创造一个创造性的“明天”的机构。

其四，本世纪二十年代初，费尔开创了一个大众资金市场。这项决策的着眼点，仍然是确保贝尔公司以民营形式向前发展。

由于费尔的四项重大决策，使贝尔电话公司取得巨大成就，至今贝尔公司还念念不忘费尔。

2. “例外原理”

常见一些领导同志“两眼一睁，忙到熄灯”，“吃饭有人找，睡觉有人喊，走路有人拦”。特别是实行厂长、经理负责制以后，他们以为凡事大小，都要一个人说了算。经常是文山会海首当其冲，迎送往来络绎不绝，轮番谈话没完没了，周旋关系疲于奔命，甚至出差报销，结婚要房，有病请假，要求调离等都要找厂长、经理点头。结果使副手和下级成了聋子的耳朵——摆设，严重打击了他们的积极性、主动性。厂长、经理成天忙于应付，根本无法研究大事，更谈不上开创新的局面。

如何摆脱这种忙乱的事务主义呢？一方面，主要领导要善于授权，把处理各方面具体事务的权力授予自己的副手、下级，使他们各司其职、各负其责，使自己有精力去研究解决关系到企业发展的大事。另一方面，要遵循例外原理。例外原理是科学管理创始人泰勒提出来的，它的主要含义是：上级经营者为了不被大量的详细而庞杂的文件和报告弄得心烦意乱，要尽可能把权限委让给下级经营者或助理管理人员，自己只保留例外事件的决定权或控制权。换句话说，厂长、经理只管条例、规章制度里没有规定的例外事务，凡是已有规定的，厂长就不用管。

什么是例外事件？例外事件的本质特点是其不规范性，因而无条例可依，无规章可循。特别是改革中出现的新问题，往往是旧的规章、条例所不能容纳的。例如商品生产发展了，可能会产生一系列新矛盾，如流通渠道不畅，信息不灵，盲目生产，交通不便，贮藏困难，货路不对等问题，这些新问题不是依靠哪一个条例、哪一个规章所能解决的，全靠领导都适应改革

的新形势,探索新的办法。

我们强调领导工作要遵循例外原理,其根本目的决不纯粹是为了减轻领导者的负担,而是使他们超脱事务主义的圈子,集中精力抓大事、议大事,处理例外的关键性事件。这对领导工作来说,不但不是降低了要求,而是提出了更高的要求,需要更大的智慧。

为什么说处理例外事件的任务对领导者的思维创造性提出了更高的要求呢?这是由例外事件的性质和领导者的主观条件决定的。从例外事件的性质来说,它们一般都是偶然性的,甚至是第一次出现的问题,所以没有解决此类问题的经验可借鉴,没有秩序可遵循,因而需要领导者探索这类问题的解决办法。例如对于解决香港归还祖国的问题,就需要极大的创造性才探索到了完满的解决办法。从领导者的主观条件来说,是指领导者对于例外事件的确切性质和结构尚认识不清,捉摸不定。在这种情况下,就更难对事务采取有效的办法予以控制,也更谈不上按部就班地解决问题了。例如对于我国城市体制的改革,我们的认识还很不深刻,也根本无法按一个什么国家的模式就能实现,全靠我们去摸索去创造。

对例外问题的解决,是一个探索过程,可大体分为三个阶段:

第一阶段:区分问题。问题的性质不同,决定了解决问题的方式不同。因此在解决问题之前,首先要区分问题的性质,这种正确的区分为选取恰当的解决方式提供了必要的前提。否则,混淆了问题的性质,把例常的、重复出现的、有章可循的问题拿来,花很大的力气去研究、解决,实际上造成了很大的浪费。反之,把工作中的新问题拿来,硬要按旧的程序、旧的办

法去解决,其结果,轻者束缚了事物的发展,重者导致决策的彻底失败。实际上,能正确区分两类问题,提出一个需要解决而又能够解决的问题,是很不容易的。在某种意义上说,提出一个问题比解决一个问题更重要。因为要提出一个新的例外问题,必须能够从新的角度看问题,发现问题的症结所在,这需要创造性的思维能力。粉碎“四人帮”之后,有的同志仍然囿于“两个凡是”的圈子里,但是邓小平等同志提出了平反冤假错案,把党的工作重心转移到社会主义现代化建设上来,要落实知识分子政策一系列重大问题。没有极大的魄力和创造性,是不能提出这些重大问题的。

第二阶段:探索方法。探索解决问题的方法、方案,是取得成功与否的关键阶段。由于解决例外问题没有先例的经验、规章、制度可依据,所以,这一阶段是最困难的阶段,因而也是充分显示领导者智慧的阶段。

探索的方法很多,在国内外学者的研究中,提出了数十种具体方法。其中包括怀疑、类比、想象、灵感、直觉、顿悟、反推、综合、颠倒、重组、移植、杂交、代替、扩大、缩小、发散思维、辐合思维、求同思维、求异思维、反向思维、倒向思维、两面神思维、立体思维、系统分析等等方法。探索的方法虽然很多,但无论采取哪一种,都不能够保证获得解决问题的正确方法,因为解决例外问题的困难之处就在于它的不规范。究竟采取哪种方法,这要根据不同的具体问题的特殊性去探索、去实验,去创造。

第三阶段:反馈监督。例外问题一般都是新问题,人们对其甚至捉摸不定,在这种情况下制定出来的解决问题的方法、方案,其失败的可能性会大大增加,风险也很大。如何减少失

误,降低风险度?一方面要慎重决策,另一方面就是要加强解决问题过程中的反馈监督。反馈、监督的作用是:跟踪决策实施状况,及时发现问题,一旦出现不利情况;失误的苗头,及早采取相应的对策,弥补或减少损失,转危为安。特别在改革的过程中,必然会遇到大量出现过的新问题,一方面要鼓励人们充分发挥其智慧,探索新的方法,如扩大企业经营自主权,鼓励大胆改革,微观搞活,允许失败;另一方面又要慎重从事,“摸着石头过河”,加强反馈、监督工作,加强客观控制、调节的作用,只有做到鼓励大胆创新和加强反馈监督的统一,才能使改革减少失误,少受挫折,少走弯路。

例外问题获得圆满解决,标志着这一过程的完成。但是,这仅仅是一次特殊性的行为获得成功。要使这种特殊决策行为的意义扩大,扩大到具有普遍的意义,那么就应该继续研究这次特殊行为中带有规律性的东西,从特殊性中发现普遍性,从偶然性中揭示必然性,并根据其中规律性的、普遍的、必然性的东西设计成解决此类问题的新的程序规范,实现由必然向自由的飞跃。只要人类社会存在,例外问题的解决就不可避免,由偶然向必然的转化,由必然向自由的飞跃,构成了人类改造世界的发展道路。

例外问题的一个突出特点是偶然性。但是,没有脱离必然性的纯粹偶然性。唯物辩证法告诉我们,必然性总是通过大量的偶然性表现出来,并为自己开辟道路,纯粹的偶然性是不存在的。这就要求领导者不能把偶然性与必然性割裂开来,脱离必然性去认识和解决“纯粹偶然”的例外问题,而应当从大量的偶然性问题出发,经过充分的考察研究,发掘出其中所隐藏着的必然性、规律性。例如影响市场要求的因素很多,有政治

的、文化的、心理的因素，又有经济的、技术的、自然的因素等等，其中很多方面对于市场要求的作用似乎是偶然的、随机的，但是正是所有这些偶然因素的合力，推动和制约着市场发展，市场需求发展的必然趋势就隐藏在这些大量的偶然因素当中。现代组织的成功经验表明：一位高明的领导者，总是念念不忘从大量生动的偶然事件、偶然信息当中去感触新事物跳动的脉搏，从而跟上形势的发展。例如国外某些管理学家进行了专门调查，发现许多成功的大公司，其决策人员非常注意各种偶然事件和反映，有的公司专门拥有一批智囊人员注意观察和分析社会上每天发生的偶然事件。公司的决策者对这些事件进行综合、概括，通过专门会议进行研讨，从中发现变化的趋势，作出有利于本公司发展的决策。

对例外问题、偶然事件内在必然性的认识并不等于找到了解决问题的办法。方法虽然属于主观认识范畴，但它又不同于一般的认识概念。在客观世界中，我们可以找到与概念相对应的物质实体，但方法则没有，我们找不到诸如“分析”、“比较”这类方法的实体。解决问题的方法是认识的主体对客体的一种制约、控制关系。因此，领导者还必须根据对例外事件内在必然性、规律性的认识，研究、探索解决例外问题的方法、程序、规章、条例等等，这样，例外问题积累到一定程度，经过思维研究，又会有一部分转变为规范性的、可纳入常规管理工作中去的问题，而一旦实现了这种转变，创造性的思维成果——解决问题的方法、程序、规章、条例等等，——将大大地扩大自己的作用。

“自由是对必然的认识”，这是旧哲学家的命题。“自由是对必然的认识和对客观世界的改造”，这是马克思主义的命

题。旧哲学家只是强调认识世界，因而把自由仅仅看作是对事物必然性的认识。与此不同，马克思主义哲学对自由的理解，不但强调认识世界，更重要的是强调改造世界，而为了改造世界就不但要认识事物的必然性，而且要根据这种必然性的认识寻求、探索改造世界的方法。我们的领导者从例外的偶然的事件中发现必然性，并以此为根据寻求、探索新的方法、规章、条例的过程，不正是沿着偶然——必然——自由这样一条合乎逻辑的路线发展的吗？

3. 打通“瓶颈”

一个领导者应该具有战略发展的眼光，站在全局的高度，从纷纭复杂的社会现象和经济现象中捕捉时机，找出关键性的问题加以确认，列入议事日程。

主要问题抓住之后，接下来的应该是为解决主要问题打通“瓶颈”。解决主要问题不是一蹴而就的，特别是解决重大的问题，需要一个由各个环节构成的发展环节，其中任何一个环节出现脱节，都会影响整个问题的解决，都可能使整个过程中断。哪个环节薄弱，哪个环节就成为“瓶颈”，所谓打通“瓶颈”，就是一旦发现薄弱环节堵塞了整个进程，领导就要集中力量打通堵塞。由于各个环节发展是不平衡的，当一个“瓶颈”打通了，又会出现新的薄弱环节，新的“瓶颈”，又需要去打通。优秀的领导者要及时洞察潜在的“瓶颈”，抓住“瓶颈”，采取有效的对策，保证主要问题的顺利解决。例如一个学校，其主要问题是提高教学质量问题。但是，如果住房紧张，孩子入托困难，那么也会影响教员的教学。那么，想办法为教员解决住房、入托等后顾之忧，就应当成为领导者打通“瓶颈”的工作。如果领导

者只知道抓教学,不解决这些薄弱环节,教学质量反而会受到很大影响。

领导工作千头万绪,为了打开局面,形成整个领导系统的活力,单打一地只抓一项工作是不行的,东抓一下,西抓一下也是解决不了问题的。有效的工作方法只能在确定目标的前提下,找准“瓶颈”之所在,切实地打通一个“瓶颈”,一举牵动万人心,“一石冲破水底天”,由此带动各个方面的工作。这就说明,在整个工作进展的过程中,如何随着过程的发展,找出一个又一个“瓶颈”,切实地将其一个又一个地打通,这是现代领导者充分发挥智慧的用武之地。

大智者工作如同下棋。下棋若不从全盘着想,是不能真正投下一个好子的。同理,领导者如果不是站在全区(县)、全市、全省乃至全国的全局高度上,而是只盯着自己的那块小天地,“一叶障目,不见泰山”,则难以抓住问题的关键。下棋时为了全局有时丢“卒”保“车”,或丢“车”保“帅”。工作中也有局部与整体的关系问题。整体利益高于局部利益,当局部利益与整体利益发生矛盾时,每个领导者要毫不犹豫地以局部利益服从整体利益。当然下棋还得一步一步地走,“在战略上藐视敌人,在战术上要重视敌人”。但即使是每一步棋,其分量也不相同。俗话说:“一着不慎,满盘皆输。”这“一着”,显然是指起关键作用的一着。下棋如此,领导决策也是这样。各级领导者必须抓住决定整个环节的中心环节,选准突破口,牵一发而动全身,带动全盘,推动全局的工作。而那种眉毛胡子一把抓,头痛医头,脚痛医脚的领导者,即使再聪明,也只能算个“雕虫小计”而已。

北京农业大学的张源,担任着系主任工作,把个有一百二