

参谋的艺术

王庆新 著



知识出版社

图书在版编目(CIP)数据

参谋的艺术/王庆新著. —北京:知识出版社,1997. 10
ISBN 7-5015-1562-X

I. 参… I. 王… III. 参谋 N. E1

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (97) 第 19671 号

责任编辑:张高里
封面设计:李强
责任印制:徐继康

知识出版社出版发行

(100037 北京阜成门北大街 17 号)

北京燕山印刷厂印刷 新华书店经销

1997 年 10 月第 1 版 1997 年 10 月第 1 次印刷

开本:850 毫米×1168 毫米 1/32 印张:9.5

字数:240 千 印数:1—10000 册

定价:11.50 元

内 容 提 要

本书从方向、时机、造势、晓事、沟通、善谏、信息、调研八个方面系统介绍了参谋的技巧。作者有着丰富的参谋实践与经验，他以自己的亲身体会，并结合古今中外成功与失败的参谋事例，生动而全面地展示了参谋艺术的魅力。读来趣味盎然，又令人深受启迪。

前 言

翻开这本书，您可能以为它是为部队的同志所作，因为“参谋”乃是在军中服役的机关干部。《辞海》（1989年版）中的“参谋”共有两条解释，一条说是“官名”，另一条说是“现代军队职务名。是各级司令机关中参与制定作战计划、指挥部队行动、管理和训练部队的工作人员。如作战参谋、训练参谋、军务参谋、侦察参谋、通信参谋等”。

其实不然，本书中的“参谋”并不只是说的军事参谋，而是一个比军事参谋广义得多的“参谋”。《辞源》（1979年版）“参谋”条也有两条注释，一条同《辞海》注是“官名”，另一条则与《辞海》不同，说是“参与策划”。本书中的“参谋”就是《辞源》中所说的这种“参与策划”的“参谋”，参谋在此作为一个动宾词组使用，“参”是参与、参加、加入的意思，“谋”是运筹、策划等。比如家庭主妇要做一个窗帘，或者出席晚宴选择某一服饰，请另外的人“参谋参谋”。厂长、经理在生产上、管理上欲推出某个新举措，一时拿不定主意，要请他的智囊班子来“参谋参谋”，诸如此类的参谋既不是一种官职，或某个出主意的人，也不只是限于军中，而是指出谋划策的过程。

作为一种实践活动，参谋有着悠久的历史。据研究者称，参谋早在战争尚未出现的原始社会即已出现，那时人类要同恶劣的

自然环境作斗争，不仅要学会使用体力，而且懂得了运用智慧。比如，原始人类为了获取猎物，将成员分成不同的战斗队形，有人在明处吸引轰赶野兽，有人在暗处设伏突击，有人在前面指挥。这场猎兽活动的谋划者，就是参谋。传说尧在死前考虑继位人的大事，曾去找部落成员商量，当时有人推荐了隐居民间的贤才舜。显然，在尧选择舜的过程中也有着许多的参谋活动。那些给尧出主意的人也是参谋。

阶级出现后，出现了战争，人们为了战胜对手，把同自然界斗争的智慧和计谋运用到征服对手的战斗中去，于是出现了大批的军事参谋、政治参谋。《三国志·刘放传》中即已出现了与本书意义相符的“参谋”一词：“辽东平定，以参谋之功，各进爵，封本县。”我们后边还要经常提到的周朝开国功臣姜子牙（吕望），春秋齐桓公时期的管仲，齐威王时的孙臧，秦朝的李斯，汉朝的张良、陈平，三国时期的诸葛亮，唐朝的魏徵，明朝的刘基，元朝的耶律楚材等等，都是历史上著名的军事家、政治家，同时又是著名的参谋人才。

参谋核心的问题是一个“谋”字。“参与策划”主要的就是出点子，这与军事参谋又有所不同。军中参谋除了参与策划、出点子外，还要参与协调、指挥，做具体事件。现在军中参谋要求“六会”（会画、会写、会传、会读、会记、会算），六会中很大的程度上不是出点子，而是办事情。出点子的参谋古时候有军师、谋士、门客、幕僚、拾遗、参谋等，现今流行的有所谓智囊团、顾问班子、秘书班子、政研机构、咨询机构等。齐国大将军田忌参加赛马游戏，连连失手。门客孙臧经过调查，了解到田忌失败的原因，于是出计教田忌一个对付宫廷马队的法子：将下等马对宫廷的上等马，以上等马对宫廷的中等马，以中等马对宫廷的下等马，结果是2：1反胜。1962年春，苏联决定将导弹运进古巴。美国总统肯尼迪的智囊提出6个方案：（一）无所作为；（二）施加

外交压力；（三）同古巴领导人卡斯特罗对话；（四）入侵古巴；（五）空袭；（六）采取间接行为，封锁海面。肯尼迪采用了第6方案，迫使苏联撤出导弹。像孙臬这样教田忌赛马，像美国的智囊人物这样设法帮助肯尼迪对付苏联，这一过程，便是参谋。

随着时代的发展，社会活动的日益复杂，现代参谋已经进入军事、政治、外交、文化、科技、商贸，甚至是日常生活等人类活动的的所有领域。可以说，凡是有人类活动的地方就有参谋活动，凡是有人群的地方即有参谋。尤其是现代管理，每一个环节都存在有参谋活动，我们所有的机关干部、科室人员，包括这个“长”，那个“长”，除去管理职能的一面，同时也是参谋，因为同样有一个向高一级领导提出参谋意见的问题。在这一点上，“参谋”几乎是相对上级而言的，所有的下级都有为上级参谋的责任。当然，平级或并无隶属关系的也可参谋。

由此说来，本书中所谓“参谋”，一、不是纯粹的“军用品”，它远比军事参谋这一概念宽泛；二、不同于参谋工作，参谋工作既要出主意，又要办事情，参谋则主要是参与谋划，主要是出点子；三、参谋不只限于担任参谋职务的人员，也不只限于秘书、顾问、研究员等智囊人物，所有的人，不论任何时候，任何地方，只要是替对方出主意、提建议，即是参谋。

有参谋就有参谋艺术。一般意义上的艺术是指那些富有创造性的方式、方法，人们的社会生活一旦达到艺术的境界，就是一种质的飞跃。作为参谋的艺术，则是表现在参谋过程中的灵活高超的参谋技巧，以及艺术化了的方式、方法，它是参谋人员的思想、观念、学识、胆略、实践经验、创造力等的融汇与凝聚，是社会的、心理的、行为习惯的、知识的综合运用，最能体现参谋水平。

注重参谋艺术的研究，自古有之。在我国，早在春秋战国时期，参谋艺术的研究就十分活跃，而且成绩斐然。当时活跃在政

治舞台上的一大批纵横家，实质是一大批智囊、参谋。他们博古通今，对当时的政治形势，各国的政治、经济、地理状况、风俗、民情，乃至国君的志趣、爱好，都了如指掌。为了有效地推销自己的政治主张，纵横家们无不刻意研究劝导的技巧。在先秦文献中，如《战国策》，我们可以从许多精彩的劝导篇章中一睹纵横家的风采。除纵横家外，这个时期的诸子百家为了兜售自己的某种思想、某个观点，也十分重视游说之术。如韩非子的《说林》、《内储说》、《外储说》等，都不外乎是对游说之术的研习与说资的积累。贯穿中国封建社会几千年的谏术的研究，也是参谋艺术的一个重要内容。谏就是臣子向君主提意见，是一种特殊的参谋形式。春秋战国时期，谏术研究已达到相当高的水平，本书下面还要提到的《邹忌讽齐王纳谏》、《触龙说赵太后》一直被奉为进谏的范例。西汉刘向所著的《说苑》，对谏术进行了系统的总结与理论归纳。历代名臣名士的进谏实践促进了谏术研究的不断丰富与发展。历史上留下的大量的奏章、谏书，蕴藏着大量的参谋艺术的营养。现今热门的公关艺术研究，文秘艺术研究，如何当好下级的技巧，以及军中兴起的军事参谋学研究，甚至思想政治工作方式方法的研究，等等，都不同程度地涉及到了参谋艺术的内容。

但是，就作者所知，参谋的艺术至今没有成为一门专门的学问，亦无专门的研究。作者在机关当“参谋”20余年，每每立志，欲深加研究，然业余学习，困难重重。本书所及，仅是作者学习笔记或心得体会一类的东西。全书共十章，开篇是从魏徵不愿当忠臣说到参谋艺术之于参谋的重要性。方向一章，通过分析歪点子出笼的种种原因，讲到控制参谋方向、避免歪点子的若干问题。时机一章谈的是参谋如何避免马后炮、不当事后诸葛亮。造势与晓事两章讲的是参谋环境的营造艺术，造势偏重于参谋氛围的制造与控制，晓事则主要谈参谋的人际关系问题。沟通、善谏说的是参谋的表达技巧，沟通涉及的是参谋表达的基本问题，善谏讲

的是参谋表达的一种特殊情况。信息与调研是整个参谋艺术的基础，是参谋经常要做，但很难做好的基础性工作，故安排了一定篇幅予以张扬。结语是对全书的一个小结，讲的是运用参谋艺术要紧密联系实际，具体情况具体分析，切忌生搬硬套。通篇采用漫谈的形式，截取参谋艺术的若干侧面，分专题展开，不求系统精深，但愿生动实用，富有情趣。

此书既出，若能为参谋艺术之研究添上一砖半瓦，作者将感到莫大荣幸。

以上是对参谋艺术以外的有关交待，是为“前言”。

目 录

前言	(1)
开篇：从魏徵不愿当忠臣说起	(1)
方向第一	(9)
一、点子何以会“歪”	(10)
二、从端正动机开始	(15)
三、忠诚：参谋的“德性”	(19)
四、克服心理障碍	(25)
五、“三点成一线”	(31)
时机第二	(40)
一、从毛泽东肯定“精兵简政”这条意见说起	(40)
二、参谋建议的时机	(42)
三、审时与度势	(45)
四、择机原则一：主动	(47)
五、择机原则二：灵活	(49)
六、择机原则三：快速	(52)
七、预测参谋	(54)
八、随机参谋	(63)
造势第三	(74)
一、从西安事变说到参谋造势	(74)
二、治气：培养参谋的气势	(78)
三、给领导一点压力	(82)

(一) 先声夺人·····	(82)
(二) 危言耸听·····	(84)
(三) 后果警示·····	(86)
(四) 时势催逼·····	(88)
(五) 断其退路·····	(89)
四、制造和谐的参谋气氛·····	(91)
(一) 幽他一默·····	(92)
(二) 先扬后抑·····	(95)
(三) “闲话”热身·····	(98)
五、因势：从薄弱处下手·····	(101)
(一) 动之以情·····	(101)
(二) 激之以气·····	(107)
(三) 诱之以奇·····	(112)
(四) 从赞美开始·····	(113)
晓事第四·····	(119)
一、我看杨修之死·····	(119)
二、许同莘与卡耐基如是说·····	(122)
三、注意优化参谋形象·····	(125)
四、要善于维护领导的权威·····	(129)
(一) 要善于服从领导·····	(129)
(二) 要善于给领导扬长·····	(130)
(三) 要善于给领导补短·····	(130)
(四) 要善于给领导指错·····	(131)
(五) 要善于“拒绝”·····	(132)
(六) 要善于给领导“圆场”·····	(134)
五、角色艺术要点·····	(136)
角色艺术之一：善解人意·····	(136)
角色艺术之二：不越位·····	(138)

角色艺术之三：不介入·····	(141)
角色艺术之四：有限克制·····	(145)
沟通第五 ·····	(148)
一、注意研究沟通场合与对象·····	(149)
二、注意选择和调整沟通状态·····	(154)
三、注意消除噪音·····	(157)
四、注意抓反馈·····	(158)
五、注意表达规范·····	(161)
六、学会长话短说·····	(166)
七、让身体说话·····	(169)
善谏第六 ·····	(178)
一、单刀直入——直谏·····	(178)
二、妙在点到为止——暗示·····	(182)
三、海、大、鱼——制造悬念·····	(185)
四、以我为例——现身说法·····	(187)
五、不宜正而强攻——迂回·····	(189)
六、不妨打个比方——喻谏·····	(191)
七、不怕不识货只怕货比货——比较·····	(194)
八、他山之石可以攻玉——比照·····	(198)
九、你讲你的我讲我的——借题发挥·····	(200)
十、欲擒故纵歪打正着——归谬·····	(203)
十一、指东说西正话反说——反说·····	(205)
十二、句句是真理一句顶一万句——引经援典·····	(206)
十三、一而再再而三——反复·····	(210)
十四、理越争越明——论辩·····	(213)
十五、以理服人——理性逼人·····	(216)
十六、难得糊涂——模糊法·····	(219)
十七、就坡下驴——设置台阶·····	(221)

信息第七 ·····	(224)
一、有感于萧何只收秦档案·····	(224)
二、灵敏：眼观六路 耳听八方·····	(227)
三、及时：新鲜与快速·····	(235)
四、准确：差以毫厘 失之千里·····	(239)
五、对路：雪中送炭 雨中递伞·····	(244)
调研第八 ·····	(247)
一、谋事之基	
——参谋要注重调查研究·····	(248)
二、从猪八戒巡山说到客里空采访	
——调查不能掺假·····	(250)
三、蒋干中计与记者得计	
——调查不能让人牵着鼻子走·····	(253)
四、放下臭架子 甘当小学生	
——调查要深入群众·····	(256)
五、解剖麻雀及其他	
——调查要讲究方法·····	(262)
六、一样的材料何以有两样的结论	
——调查研究重在研究·····	(282)
结语：运用之妙存乎一心 ·····	(287)

开篇：从魏徵不愿当忠臣说起

稍稍懂一点中国历史的人，不会不知道唐太宗李世民，稍稍懂一点李世民的人，不会不知道李世民有一个从谏如流的好名声。然而提到李世民，提到李世民纳谏，又自然而然想到了唐太宗的谋臣——魏徵。

魏徵是我国历史上谏名盛大的参谋。史书上说，他从唐太宗以来，先后陈谏两百余事，指出唐太宗在施政方面的错误，不断提醒唐太宗要居安思危，慎终如始。唐太宗对这样一位参谋非常欣赏。魏徵死后，李世民亲临大殓，抚棺诀别，既而又自制碑文。他曾对身边的人说：“人以铜为镜，可以正衣冠；以古为镜，可以知兴替；以人为镜，可以知得失。魏徵没，朕亡一镜矣！”（《资治通鉴》卷196）魏徵进谏的特点是直言进谏，敢于犯颜，常常与李世民当面争论，有时弄得李世民下不了台。《贞观政要·直谏》等文献中都记载了魏徵许多直谏的事例。

魏徵犯颜直谏的故事向为人们所津津乐道，仿佛魏徵就是一个不惧斧钺、敢于死谏的忠臣。有趣的是魏徵从本意上说并不欣赏，也不愿做那种不惧斧钺、敢于死谏的忠臣。《资治通鉴》卷192记载了魏徵与唐太宗的一次特别谈话，魏徵对李世民说：希望陛下能让我做一个良臣，不要让我做一个忠臣。李世民问：忠臣良臣有什么区别呢？魏徵说：良臣能使自己获取美名，使君王建立

显赫的功业，使自己的子孙世代相传，享有不尽的福禄。忠臣则使自己身遭杀戮，使君王蒙受恶名，使君王的国家和自己的家族一并丧亡，只留下一个忠臣的名声。如此看来，忠臣和良臣差得远了。

细品魏徵这段话是很有意思的，忠臣和良臣何以差距如此大？联系到如何当好参谋的话题，作者想到了两个问题。

一是参谋的动机与效果问题。

处于下位的参谋给领导出谋献策，提建议，提意见，这是参谋最基本的职责，但这也是参谋最难做的一件事。有了好的点子，能提出高质量的建议与意见，固然不容易，但是，如何使这些建议、意见、点子让领导采纳，进入决策、进入实践，却更不容易。

古时候，朝廷设有谏官，专门负责给皇帝提意见，文武大臣，也有进谏的责任。由于封建专制，谈不上民主决策，那时官员如何给皇上提意见（尤其是批评意见），其实是对一个官员综合素质的检验：既要有胆识、有勇气，又要有技巧。历史上不少忠臣向皇帝提出正确意见，但由于不合皇帝口味，或冒犯皇帝的某些忌讳，结果不仅意见得不到采纳，有的甚至连性命都丢了。《三国演义》第六十四回，写到益州牧刘璋欲迎刘备入川时，受到部分臣子的坚决反对。主簿黄权进谏时叩首流血，近前以口衔刘璋之衣阻其出迎。刘璋大怒，扯衣而起，折落黄权门牙两颗。帐前从事王累，自用绳索倒吊涪城门上，一手执谏章，一手执剑，口称如谏不从，则自断其绳，撞死于地。这种谏法还是说服不了刘璋，王累也果真摔死在涪城门下。电视连续剧《三国演义》拍到此处时着意渲染，当王累从高高的城楼上嘶叫着倒栽下来的时候，我们虽然感到了忠臣之死如此壮烈，但心境却压抑得很。

在中国历史上，诸如黄权、王累等以死相谏的故事向来是大受褒扬的，但站在一个参谋的角度上看，太多褒扬则是不可取的。

为什么？因为我们是动机和效果的统一论者，当参谋，提建议，关键是看效果如何，黄权王累辈，对领导刘璋不能说不忠诚，阻止刘备入川，对稳固刘璋小集团的利益不能说没有见地，但是你终于没有说服刘璋，不论你扯落几颗门牙，不论你从城楼上摔下有多惨，除了说明无能外，没有丝毫的积极意义。

古人对黄权、王累辈为什么贬少褒多呢？关键在于人们对参谋的评价多从其动机上来考虑，相比之下，小看或者忽略了效果方面的因素。一个参谋不论进言的结果如何，只要是主观动机好，就值得肯定。遇有主观动机特别好，而效果却特别差者，评论者的心情就越是愤愤不平，对该参谋也就褒扬有加。这里不妨举孔子对所谓“殷之三仁”的评价为例。

据《史记·殷本纪》记载，“纣王爱妲己，唯妲己之言是从。于是使师涓作新淫声，北里之舞，靡靡之乐。厚赋税以实鹿台之钱，而盈钜桥之粟。益收狗马奇物，充仞宫室。益广沙丘苑台，多取野兽飞鸟置其中，慢于鬼神。大聚乐戏于沙丘，以酒为池，悬肉为林，使男女裸相逐其间，为长夜之饮。”如此放荡淫佚的行为，作为纣王身边的参谋们，应该怎样处置？当时出现了三种选择。

箕子，纣王的叔父，几次进谏都被置之不理。有人建议箕子离开纣王，一走了之。箕子说，因为谏言不被采纳，离王而去，作为一个臣子这样作只是在宣扬上司的过错，也忘记自己作为参谋的责任。于是，箕子佯狂为奴，被纣王囚禁。

比干，纣王的又一叔父，他认为，为人臣者，必以死争。臣下为上着想应不畏死亡的威胁据理力争，即使不成功，也可为群臣效仿。他认定此理，乃强谏纣王，结果连心脏也被挖掉了。

微子，纣王的异母哥哥，看到箕子与比干的下场，彻底失望。他认为，父子结骨肉之情，父亲错怪孩子，孩儿一边哭，可也还是跟着父亲，而君臣上下结以义，上级拒不认错，下级也无可奈何，故抛弃这样的君王，一走了之是无可非议的。于是微子离王

出走。这便是《论语》中所说的“微子去之，箕子之为奴，比干谏死”。

对此三种选择如何评价，孔子于此发表评论曰：“殉亦可，留亦可，去亦可。”比干、箕子、微子被誉为“殷之三仁”。

平心而论，比干也好，箕子也好，微子也好，三人都是打了败仗的参谋，这是他们自己所不愿意的。殉之，留之，去之，统统表现为一种无可奈何。可是，后世人大抵都同意孔子的说法，对“殷之三仁”给予过多的褒扬，而很少批评与总结教训。

因为重动机、轻效果的观念影响，许多人便乐于奉守“忠臣必死谏”的准则。春秋时期，辅佐楚庄王跻身于五霸之列的孙叔敖，其信条就是“畏鞭之严，而不敢谏其父，非孝子也；惧斧钺之诛，而不敢谏于其君，非忠臣也”。忠臣首先是要敢谏，死亦何足惧？秦汉以降，此风愈演愈烈。长期以来，那些敢于死谏的就被作为忠臣来褒扬了，以至于人们在忠臣名目之下，并不再追究他所谏的效果如何，不再理论他在参谋活动中不称职、不成功的一面。这是非常不公平的。

中国历朝历代忠臣辈出，人们敬仰之，传颂之，之所以如此，我认为更多的是敬仰、传颂这些忠臣的一种精神、一种品质，或者一种气节等等，而从忠臣本身对社会发展的实际贡献而言是并不值得敬仰或传颂的，一个忠臣，不管他的出发点多么好，敢谏、不惧斧钺的精神如何地可贵，但因他终究没能说服君王，终究没有将他的好的意见进入决策，变为现实，相反，断送了自己，连累了子孙，也让君王背了一个坏名声，这是为臣的一种悲哀，是一种失职。比干者流即是。同样，中国历朝历代也出了许多良臣贤相，如姜尚、张良、诸葛亮、刘伯温等，他们不仅具备有一种高尚的品格与远见卓识，而且还有一种非凡的才能，他们善于辅佐君王，将自己的正确见解进入君王的决策，变为改造社会的一种实际行动。他们不仅自己能建功立业，名传千秋，而且也大大

地帮助了君王的成功，为社会的发展作出实际贡献。仅就魏徵言，因为他的进谏成功，对当时政治的兴革献替确实起到了良好的作用和影响，被历史学家赞不绝口的“贞观之治”的出现与魏徵这样一大批参谋的贡献是分不开的。与此同时，唐太宗也因此获得了好名声，被后人作为有道明君的典范，魏徵本人也因此而流芳后世。可见，魏徵不愿当忠臣确实有见地，为臣之道，良臣与忠臣之间，前者乃是一种高层次的追求。仅就谏臣言，作不惧斧钺、敢谏的忠臣容易，作能够说服君王、善谏的良臣很难。

还有，也是因为重动机，轻效果的原因，使得人们并不在意良药苦口、忠言逆耳。常言道，良药苦口利于病，忠言逆耳利于行。我认为，用这样两句话来劝告被批评者正确对待不同意见，纳谏时要豁达、宽容等等，是非常贴切的。但是如果反过来，对于批评者来说，一开始就端起架子，自以为利于病就不顾自己开出的良药是否苦口，只要利于行，就不顾自己提出的意见是否逆耳不中听，这就必然将批评者导于认识的误区。就常识言，对苦口的药，不论它是否利于病，人们接受时总是会感觉不舒服的，有的人甚至会拒不服用。既然感觉不舒服，就可能影响效果。既然不愿服用，药再好也治不好病。这也正是现今制药厂家要尽可能地在苦口良药上包上糖衣、掺入蜜汁的一大原因。同样的道理，在参谋实践中，批评、评论同一种现象或行为，顺耳的与逆耳的效果就大不一样。

史载：刘邦攻占咸阳后看到金碧辉煌的皇宫，花枝招展的美女，再往秦二世的龙床上一躺，其状昏昏然。他手下的猛将樊哙见此，大为不满，因而责问：“是想得天下，还是想当秦王？”刘邦听后大为反感，不理那一套，继续在宫里寻欢作乐。后来，谋臣张良和颜悦色地劝说：“因为秦皇无道，所以您才能到这里来。我们代天下的百姓消灭无道的暴秦，就应该生活节俭，作风淳朴。今天，刚走进秦宫，就沉湎于享乐，明天，后果就可想而知了。这