

ZHANLUE JUEDING CHENGBAI

战略决定 成败

——现代领导者战略思维与运用

屠春友◎著



中共中央党校出版社

The Central Party School Publishing House

战略决定成败

——现代领导者战略思维与运用

屠春友 著

 中共中央党校出版社
The Central Party School Publishing House

图书在版编目 (CIP) 数据

战略决定成败——现代领导者战略思维与运用/屠春友
著. —北京: 中共中央党校出版社, 2007. 8
ISBN 978-7-5035-3755-4

I. 战… II. 屠… III. 领导学 IV. C933

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2007) 第 109843 号

中共中央党校出版社出版发行

社址: 北京市海淀区大有庄 100 号

电话: (010) 62805800 (办公室) (010) 62805818 (发行部)

邮编: 100091 网址: www.dxcbs.net

新华书店经销

北京鑫海金澳胶印有限公司印装

2007 年 8 月第 1 版 2007 年 8 月第 1 次印刷

开本: 880 毫米×1230 毫米 A5 印张: 12.75

字数: 332 千字 印数: 1—5000 册

定价: 25.00 元

责任编辑 井 琪
版式设计 李 灵
责任校对 马 晶
责任印制 宋二顺

目 录

引 言 领导者为什么必须战略思维

一 领导者与战略思维/1

- (一) 把握全局, 从战略高度认识问题/2
- (二) 认识规律, 提高理论思维水平/4
- (三) 更新观念, 变革领导思维方式/8
- (四) 崇尚实践, 以求实精神开拓创新/13

二 战略思维是世情、国情和党情的要求/15

- (一) 善于战略思维是对新的历史环境的战略回应/15
- (二) 善于战略思维是坚持科学发展观和促进社会和谐的内在规定性/17
- (三) 善于战略思维是新时期对各级领导干部的新要求/19
- (四) 善于战略思维是加强党的执政能力建设的重要方面/21

三 战略思维能力现状及主要制约因素/22

- (一) 战略思维能力现状分析/22
- (二) 制约领导干部战略思维发挥的主要因素/27
- (三) 提高科学执政素质/38

第一章 战略思维的基本理论

一 大战略的源流——从军事战略说起/41

- (一) 中国战略思想/42

◇ 战略决定成败 ◇

- (二) 西方战略思想/50
- (三) 现代大战略思想/56
- 二 战略思维及其特点/59
 - (一) 什么是战略思维/59
 - (二) 战略思维的特点/71
- 三 战略思维的基本要求/81
 - (一) 必须把全局作为考虑和解决问题的出发点与落脚点/81
 - (二) 必须紧紧抓住全局工作的主要矛盾和中心任务/86
 - (三) 必须善于发现和解决制约全局发展的薄弱环节/88
 - (四) 必须善于发现和利用事物发展中的难得机遇/91

第二章 战略思维的价值取向

- 一 面向时代/96
 - (一) 科技进步与战略思维的互动效应/97
 - (二) 经济全球化与战略思维的必要性/99
 - (三) 领导体制的横向分工与战略思维功能的强化/101
 - (四) 管理体制的纵向分层与战略思维地位的提升/103
- 二 一切从实际出发, 实事求是/104
 - (一) 实践是战略思维的基础和源泉/105
 - (二) 战略思维的前提是独立思考与独立判断/106
 - (三) 改革与发展的战略思路选择/109
- 三 国家和人民利益高于一切/115
 - (一) 马克思主义国家利益思想/115
 - (二) 国家利益是战略思维的出发点和落脚点/125
 - (三) 国家利益是国际战略思维的核心/129

- (四) 国家关系不应以意识形态定亲疏/135
- 四 战略与策略是党的生命线/141
 - (一) 战略与策略正确与否, 关系党的事业成败/142
 - (二) 制定正确战略与策略的路径选择/149
 - (三) 科学民主决策是制定正确战略和策略的重要条件/161
 - (四) 增强战略策略观念, 提高运用战略策略能力/170

第三章 战略思维系统论

- 一 系统思想与系统性思维/182
 - (一) 系统思想的形成/182
 - (二) 系统要素与系统联系/188
 - (三) 系统结构与系统功能/189
 - (四) 系统性思维/193
- 二 系统性思维的主要特点/197
 - (一) 全方位整体性/197
 - (二) 多层次结构性/202
 - (三) 差异协同性/203
 - (四) 系统核心性/205
 - (五) 无限开放性/208
 - (六) 系统综合性/209
- 三 系统整体性思维方法/210
 - (一) 处理好整体与要素的关系/211
 - (二) 处理好系统目标与子系统目标的关系/212
 - (三) 处理好整体效益与局部效益的关系/215
- 四 系统联系性思维方法/217
 - (一) 系统层次性联系/218
 - (二) 系统因果性联系/222

◇ 战略决定成败 ◇

(三) 系统与环境的联系/227

五 系统动态性思维方法/229

(一) 重视收集信息情报/230

(二) 面向未来, 注重预见/233

(三) 保持领导活动充分的弹性/234

(四) 注意多方面工作在时间上的配合/238

(五) 注意利用各种有利时机/238

第四章 战略思维开放论

一 开放性思维的多视角解读/240

(一) 事物的开放性决定思维的开放性/240

(二) 开放性思维是大系统思维/244

(三) 开放性思维是创造性思维/247

(四) 开放性思维是鸟瞰式思维/251

二 世界的开放性与开放性思维的确立/253

(一) 开放的世界的形成/253

(二) 开放的世界需要开放性思维/257

三 开放性思维是历史的启示和现代化建设的必然选择/260

(一) 现代化不能在孤立的状态下实现/260

(二) 闭关锁国必然导致落后衰败/263

(三) 对外开放是实现社会主义现代化的必要条件/266

四 开放性思维与我国的对外开放/268

(一) 全方位开放/269

(二) 多形式、多层次开放/273

(三) 宽领域开放/278

(四) 遵循认识规律, 推动对外开放不断深入/281

第五章 战略思维创新论

- 一 创新性思维是现代理论思维的重要形式/286
 - (一) 创新性思维是知识创新和技术创新的支撑点/287
 - (二) 创新思维必须是主体自觉的思维活动/288
 - (三) 创新性思维能够实现信息量的增值/290
 - (四) 实现科学发展离不开创新性思维/291
 - (五) 创新性思维是改变传统思维模式的突破口/293
- 二 领导工作的创新性与创新性思维/294
 - (一) 领导工作中创新性的涵义/294
 - (二) 创新性的实现与创新性思维的依存关系/298
- 三 创新性思维的要义及特征/300
 - (一) 创新性思维的基本要义/300
 - (二) 领导者创新性思维的特征/303
- 四 创新性思维的基本要求/314
 - (一) 独立性/314
 - (二) 求异求新性/316
 - (三) 跃迁性/318
 - (四) 实践性/320
- 五 创新性思维集中体现在领导决策中/322
 - (一) 充分认识领导工作中的新情况新问题/323
 - (二) 领导决策过程就是创新思维的过程/324
- 六 在领导活动中提高创新性思维能力/326
 - (一) 解放思想与时俱进是提高创新性思维能力的前提/326
 - (二) 深入实际调查研究是提高创新性思维能力的基础/330
 - (三) 领导者素质全面提升是提高创新性思维能力的保证/332

◇ 战略决定成败 ◇

第六章 战略思维预见论

- 一 领导工作的预见性与预见性思维/336
 - (一) 战略预见是领导工作的内在要求/337
 - (二) 重视预见, 面向未来/340
- 二 领导者预见性思维的依据、内容及特征/342
 - (一) 预见性思维的哲学基础/343
 - (二) 预见性思维的主要内容/347
 - (三) 预见性思维的基本特征/350
- 三 预见性思维在领导决策中的作用/361
 - (一) 战略预见是制定战略的基础和前提/361
 - (二) 在科学预见的基础上规划未来/363
 - (三) 思维方式科学化有助于领导决策科学化/369
- 四 在领导活动中提高预见性思维能力/372
 - (一) 树立过去、现在、未来相统一的系统未来观/372
 - (二) 通过实践描绘未来理想蓝图/378
 - (三) 提高主体的预见思维能力/382

第七章 战略思维的训练与培养

- 一 重视战略思维的训练/385
- 二 营造培养战略思维的环境/388
- 三 加大战略思维培训和研究力度/390

主要参考书目/392

后 记/396

引言 领导者为什么必须战略思维

战略和战略思维源于古代军事发展的需要。交战各方要谋求战争全局和最终的胜利，必须统一部署、合理统筹军事力量。随着战争实践的发展，战争规模的扩大和时间的绵延，军事活动所依赖的经济、政治以及科技和人才等等因素变得更为复杂，使得与战争相关联的多方面复杂问题日益显现。近代以后，特别是20世纪以来，人类的战争逐渐演变成为世界规模的战争，对抗的双方不仅表现为军事领域的竞争，而且更主要地表现为战争背后的经济、政治、文化以及科技等综合实力的较量。于是就出现了基于宏观整体、长远发展的“大战略”思想及其相关学科的研究，而蕴含在这一思想之中的战略思维理论与方法也就应运而生了。战略思维作为从宏观总体和长远发展层面来认识和把握事物发展全局的辩证思维，从本质上说是一种治国安邦之道，它凝结着一个人、一个民族、一个国家，自立、生存、建设与发展的全部智慧。能否用战略思维思考和处理问题，关系着个人事业的成败和国家民族的兴衰。

一、领导者与战略思维

领导干部能否顺应时代潮流，担负起历史和时代责任，驾驭复杂环境、抓住机遇、取得比较优势，从而获得发展的主动权，关键取决于其战略思维能力如何。在此种意义上，提高战略思维能力是对领导干部的一项基本要求。

◇ 战略决定成败 ◇

(一) 把握全局，从战略高度认识问题

战略是思维主体对事物规律性、全局性的反映，不是通过凭空冥想得来的，更不属于纯思辨哲学的范畴，而是以实践和对客观事物的认识为前提，同时，又是以指导实践为主要目的的一种谋划活动，强调知和行的统一。战略思维的基本内涵，首先是战略整体观或全局观，这是马克思主义哲学的唯物辩证法的全面性和整体性的要求。战略思维的切入点是从小看大。大就是系统，是全局；小是要素，是局部。从小看大就是要放眼整体，总揽全局，站在全局的高度去处理全局与局部、局部与局部的关系。这是战略思维的一条重要原则。

领导工作的一个重要特点，就是从全局着眼，善抓大事，注重战略性思考，实施战略性领导。中国的新民主革命之所以能够以弱胜强，首要的是与以毛泽东为代表的中国共产党人重视战略思维、善于从战略全局的高度解决问题分不开的。我国的改革开放和社会主义现代化建设之所以取得巨大成就，也是邓小平运用战略思维进行谋划的结果。新中国成立后，我们党的三代领导集体非常重视战略问题，留下了许多体现高超的战略思维能力、统揽社会主义建设全局的光辉著作，如毛泽东的《论十大关系》，邓小平的《解放思想，实事求是，团结一致向前看》，江泽民的《正确处理社会主义现代化建设的若干重大关系》等。这些著作为我们提高战略思维能力，从战略全局高度正确解决在中国特殊的历史条件下建设和发展社会主义的一系列重大基本问题，提供了强大的理论支撑。此外，战略思维还是一种预见性思维，它要求思维主体树立历史、现实和未来相统一的观点，特别是在科技迅猛发展、经济全球化浪潮风起云涌的大历史背景下，制定和实施中国的发展战略更离不开预见性战略思维。

对于领导干部来说，战略思维能力是一种综合性素质，但其中最关键的要素是增强全局观念；树立大局意识。由于全局和局部的

关系具有相对性，因此，领导干部的职位越高，领导的范围越大，承担的责任越大，在全国大局中的地位就越重要。这就更需要牢固树立全局观念，时时处处从战略全局的高度谋划自己的工作。正如毛泽东说过的：“指挥全局的人，最要紧的，是把自己的注意力摆在照顾战争的全局上面。”“如果丢了这个去忙一些次要的问题，那就难免要吃亏了。”^①因此，我们必须认清问题的本质，抓住主要问题，把注意力放到全局问题上。全局性的问题抓住了，抓好了，纲举目张，其他问题就会迎刃而解。领导干部如果没有全局观念，不善于进行战略思维，就有可能导致工作上的满盘皆输，给党和人民的事业造成无可挽回的损失。

增强全局观念，树立大局意识之所以对领导干部至关重要，首先是由领导干部工作的辩证性质决定的。任何一级的领导干部都要独当一面，独立负责一定范围的工作。相对于更大范围的工作来说，处在一定领导岗位的领导干部的工作是局部，相对于更小范围的工作来说，这种工作又具有全局上的性质。因此，增强全局观念，对于领导干部具有双重意义：一方面使自己的工作自觉地服从工作全局，为全局形势的改观做出自己应有的贡献；另一方面又要善于驾驭自己工作的全局，调动和协调方方面面的力量，谋求地方和部门的大发展。不论从何种意义上来讲，增强全局观念都是十分重要的。

就国家财政工作来说，相对于国家的大局而言是一项局部性的工作，财政工作必须服从全国工作的大局。但就财政工作本身来说，财政政策和货币政策的制定和实施对社会主义市场经济的发展具有全局性和长远性的影响。在现代市场经济中，经济运行依靠市场“无形的手”和政府“有形的手”进行调节。市场机制在资源配置中起基础性作用，政府宏观调控在市场失灵的领域发挥作用，并

① 《毛泽东选集》第1卷，人民出版社1991年版，第176页。

◇ 战略决定成败 ◇

为市场机制有效运行营造良好的环境。政府宏观调控的两大主要工具，就是财政政策和货币政策。

在过去的十几年中，在中国共产党和中国政府的加强领导下，中国经济体制发生了重大变革，社会主义市场经济体制初步确立，经济发展取得了举世瞩目的成就。同时，中国政府根据经济发展不同阶段的运行态势，充分借鉴国际经验，积极探索，果敢决策，于1993年、1998年和2005年分别实施了适度从紧的财政政策、积极的财政政策和稳健的财政政策。不仅实现了财政调控由行政手段为主的直接方式向经济手段为主的间接方式转变，而且有力地促进了国民经济的持续快速健康发展。中国政府财政调控实践，不仅赢得了国际社会的肯定和好评，而且积累了宝贵的经验。中国政府制定和实施财政政策过程中所表现出的思维空间的开放性、思维过程的超前性和思维主体的创新性，充分体现了中国政府驾驭市场经济的战略思维能力。

今天，作为各地区各部门的领导者，在任何时候、任何情况下，都要树立全局观念，深刻了解全党全国工作的大局，善于把本地区本部门的工作与大局联系起来，根据大局做好本地区本部门的工作。当本地区本部门的举措和利益与国家大局发生矛盾的时候，必须服从大局，坚决防止和克服本位主义与地方保护主义。就本地区本部门的工作而言，也有一个用系统思维总揽全局的问题。要善于进行整体谋划，从大局着眼考虑问题，在纷繁复杂的诸多矛盾中，抓住主要矛盾，“注意于那些有关全局和重要的关节”。否则，只见树木，不见森林，头痛医头，脚痛医脚，偏于一隅，顾此失彼，必然因小失大，贻误全局。

（二）认识规律，提高理论思维水平

理论思维是相对于经验思维而言的。正确的战略是对事物全体的、本质的、内部联系即规律的认识，因而属于理性认识的范畴。

理论思维具有间接性、抽象性、自觉性和系统性等基本特征。“理论思维本身存在着两种基本形态，一种叫做‘公理思维’，一种叫做‘辩证思维’。”^① 恩格斯指出：“一个民族要想登上科学的高峰，就一刻也不能离开理论思维。”“但是理论思维无非是才能方面的一种生来就有的素质。这种才能需要发展和培养，而为了进行这种培养，除了学习以往的哲学，直到现在还没有别的办法。”当然，不同哲学观对客观世界和社会发展有着不同的看法，对同一问题可以得出不尽相同或完全不同的结论，对战略方向也有不同选择。这样，为制定和实施正确的战略而进行的战略思维，就不能不具有理论思维的性质。

第一，提高理论思维能力对于民族群体来说是极其重要的，对于个体特别是领导个体也是必不可少的。而提高理论思维能力的有效办法就是学习理论，用马克思列宁主义、毛泽东思想、邓小平理论以及党的创新理论武装头脑，指导工作。马克思主义是我们党制定战略和策略的理论基础。它揭示了人类社会发展的基本规律，是我们认识世界和改造世界的强大武器。马克思主义理论同中国的革命和建设的具体实践相结合就产生了正确的思想路线、政治路线、组织路线，就形成了科学的发展战略。我们党把马克思主义理论与中国革命具体实践相结合产生的第一次飞跃即毛泽东思想的形成过程，也正是我们党在“以农村包围城市，最后夺取政权”的革命战争战略的形成、成熟和实现的过程；我们党把马克思主义理论与中国现代化建设实践相结合实现的第二次飞跃即产生邓小平理论的过程，也正是我国社会主义现代化建设发展战略形成、成熟和实现的过程。制定和实施正确战略的过程，总是与理论成熟的过程相伴随的。这一现象并不是偶然的，因为正确的理论作为对客观事物发展中内外矛盾的全面客观的把握，正是与战略思维的基本要求

^① 李淮春等著：《现代思维方式与领导活动》，求实出版社1987年版，第111页。

◇ 战略决定成败 ◇

相一致的，因而也就合乎逻辑地成了战略思维的前提和理论基础。

第二，战略思维能力说到底是一种理论思维能力，必须具有深厚的理论功底。理论思维表面上看，似乎远离了客观事物，但实质上更贴近事物本身（本质、内部联系）。由于理论思维探究到了事物的发展规律，因而在认识和实践活动中还具有预见未来的功能。正因为理论思维的这一特点，所以它能比经验思维更有效、更加普遍地指导人们的实践活动。对于从事实际工作的领导干部来说，为了提高战略思维能力，就要学会把自己经验性的感性认识提升到理论思维的高度，透过现象抓住事物的本质，发现和把握事物发展的规律性。毛泽东指出：“论理的认识所以和感性的认识不同，是因为感性的认识是属于事物之片面的、现象的、外部联系的东西，论理的认识则推进了一大步，到达了事物的全体的、本质的、内部联系的东西，到达了暴露周围世界的内在的矛盾，因而能在周围世界的总体上，在周围世界一切方面的内部联系上去把握周围世界的发展。”^① 只有把握了事物发展的内在规律，有了对事物全面、客观、动态的认识，想问题、作决策的战略思维能力也就提高了，就能从战略高度谋划工作，领导工作就会主动。因此，善于从理论思维的高度把握客观规律，是提高战略思维能力的重要一环。

第三，提高理论思维能力必须以丰富的科学知识为基础。“问渠哪得清如许？为有源头活水来。”理论思维就是运用已有知识去分析、思考重大问题的过程，没有丰富的知识，理论思维就成了无源之水，无本之木。战略学家约翰·科林斯指出：“如果说在某个领域通才比专才更为可取，那么这个领域就是战略。科学家是沿着相当狭窄的途径探索知识领域的，而战略家则不然，他们需要有可能广泛的基础知识。”因此，领导者建构科学合理的知识结构就显得尤为重要了。

^① 《毛泽东选集》第1卷，人民出版社1991年版，第263页。

当有人问美国前宇航局局长：你把那么多的宇航员送上太空，对此你有何感想？他只说了一句话：“不能让同一个专业的人坐在同一张餐桌上共餐。”言外之意，同一个专业的人坐在同一张餐桌上共餐构成的是知识的平面结构；而不同专业的人坐在同一张餐桌上共餐，构成的是知识的立体结构。日本人说：综合就是创造。增强理论思维能力，从而提高战略思维水平，还必须以丰富的科学知识为基础。

由于主客观条件的限制，我们不可能要求每一个领导干部都具有数理化天地生、文史经哲法无不精通的才能，但广博的知识和开阔的视野却是必须具备的。用列宁的话说，“只有用人类全部文化知识（马克思主义理论正是其结晶）武装起来的人，才能成为真正的共产主义者。”为了适应新的形势和任务的需要，领导干部除了学习马克思主义理论之外，还要抓紧学习从事改革开放和社会主义现代化建设所需要的各种知识。

当前大多数干部还要着重抓紧三个方面的学习：一个是学习经济学和管理学，一个是学习科学技术，一个是与社会管理相关的法律法规。学习好，才可能领导好高速度、高水平的社会主义现代化建设。当前我们正在步入知识经济时代的门槛，新学科、新知识层出不穷，知识更新的节奏在加快。如果我们的领导干部不注意加强新知识的学习，孤陋寡闻，学识浅薄，不要说充当领导社会主义现代化建设的战略家了，就连自己的本职工作都将难以胜任。

知识是思维的元素。只有知识的不断积累和知识结构的不断更新，才能促进战略思维能力的提高。这就要求我们要高度重视知识更新问题，即扬弃旧知识，掌握新知识。当代知识数量多，更新速度快，整体化趋势不断加强。因此要求领导干部牢固树立起终身学习的观念，善于在浩如烟海的知识信息中捕捉、筛选和学习崭新的有用的知识。

外国有学者曾指出，“摆脱旧知识比学习新知识更困难”，“未