

# 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，领导者的大智大勇，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 貌以精明 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 公司高阶层的职责 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去看问题，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

十多年的教职工，三百多名学生的畜牧系搞得井井有条。此外五年内还发表论文和研究报告三十多篇 出版专著 新编教材各一部 主持和参加各类科研课题七项 指导和参加指导研究生十二名 平均每年教学量达三百一十八个工作日 远高于教委规定的工作日一百六十八个的指标，每年有一个月去德国搞合作项目。但是张源却从不言忙 也很少开夜车 难怪人们风趣地称他有“特异功能”。实际上 他的“特异功能”就表现在他的大智上。他抓住了管理工作的大事。关键事 制定了全系的学科发展规划和教师队伍建设方案，在该校首先试行系主任负责制和教师聘任制。系里七十九名教师 聘任了六十四名 余下的分流消化。教师业务档案也建立起来了 过去那种责任不明 办事推诿扯皮的现象越来越少了。张源一手抓队伍，一手抓经营。他帮助教师分渠道争取课题和经费。畜牧系“七五”期间科研经费达三百万元 新建了两个鸡种场、一个实验饲料厂 再加上教师有偿服务 年创收入数十万元。即为国家为社会做出了贡献，又使系里的办学条件和教职工的生活得到了改善。

这样的领导者、称之为大智者 并不言过其实吧！

#### 4. 大智若愚

智 特别是大智 是指高出一般 突破常规 能人所不能的智慧。愚，一般直观地解释为“呆 呆子”。呆者 即不懂人情世故 不明哲保身 不量利害深浅。智与愚本来是对立的 但有时又可以统一起来 集于智者一身 即所谓大智若愚。这里的所谓“愚”完全是在大智约束下的愚 而且非大智而没有这种“愚”。这种“愚”实质上是假“愚”而不是真“愚”。所谓大智若

愚是说具有很大智的人 表面看起来好像——“若愚”一个“若”字道出了“愚”的实质 是好像“愚”而不是真“愚”。这种“假愚”不但不与大智冲突 在许多情况下反而有益于大智作用的发挥。

为什么大智往往伴随着若愚呢？其中的原因多种多样。

“先知先觉先行”。人类自身之所以能演化为高级智能动物 并世世代代越发迅疾发展 人类社会之所以能达到今天的物质文明、精神文明的空前水平和规模 从本质意义上讲 正是由于人类智慧发展的结晶。当然人的智慧是在长期的常规行为和实践中产生、发展。人的大智往往表现为对事物本质运行规律的大彻大悟。但是 总得有人首先领悟 首先道出 首先阐明 率先身体力行 才有其后来的价值和意义。当常人尚不理解这种突破性的深邃含义时 于是乎“智与愚”就结缘了。在这里“智”的深邃内秀与“愚”的浅陋外表就这样浑然难分、表面难辨了。

一个人若有幸被尊为智者，已属不易。但若由智而及“愚”被尊为大智若愚 则应令人起敬了。至少 大智而及“愚”者 首先得有大勇、大公、大度后 方得在其他的领域内获至某种大彻大悟。试想 要突破人世间神权、世俗千年的思想藩篱、权势泰鼎 敢于独树一帜 敢于标新立异 敢为天下先，无大勇者何以昂首立身、举纲张目 当为人类、为大众摆脱困局厄运 或追求更佳境界 而不得不冲破种种缠绵羁绊的人情世故 不得不舍弃种种个人既得的福祉时 无大公者何以能一无反顾 志坚力强 当众善者不解、昏昏者怠误、阴沉者暗伤，却仍潜心矢志 真诚奉献 探求真理时 无大度者又何以怡然自得 心宁而思远 大勇、大公、大度与大智相伴、相融、相生。

其思其辨 常逸空论 其行其迹 常悖俗规；“愚”态超然不饰。似智若愚 智及又生“愚”在这里 智愚之间种种互动互变因果变幻 在人、事物的深层本质关系上又理所当然地辩证统一了。但善者终为人识 智者终为人尊 善智者终为人杰 开历史之长河 成为人类不断开拓前行的‘先知、先觉、先行’者 已是历史的铁律。

“信誉第一”。小说《镜花缘》中描写君子国的买卖情况 有卖者开了一个价 买者认为太便宜，一定要多给钱以致发生争执的趣事。据《北史》记载 北魏初年有个金城人赵柔 行事讲信义 以德行为人称道。有一次 他与儿子善明运来了数百件铍到市上出售 有人问如全部买下需要多少价值 答称绢二十匹。有个商人随即买下 但认为太便宜 就取绢三十匹付予。这时 赵柔的儿子善明便欲收下 而赵柔却教训他道：“与人交易 一言便定 岂可以利动心！”这看来是傻瓜干的傻事 其实不然 司马迁在《史记·货殖列传》中曾有“贪贾三之 廉贾五之”的议论。为什么同样经营买卖 贪者获利反而会少于廉者呢 原来后者讲信誉 取薄利 于是顾客盈门 营业兴盛 积少而成多 前者急于谋利 巧取豪夺 虽有人惠顾而上当者不过一二次 结果门庭冷落 获利及少甚至不得 这不也是智与愚的辩证关系吗？

我国商业有些经营单位仍实行三不原则：不进货、不调换、不赔偿 商品出店门，一概不负责。因此 消费者买了不合格、不满意的产品只有自认倒霉。从某种程度上讲 既抑制了消费积极性 也直接影响到经营发展。

韬光养晦。有时迎于压力或环境的逼迫 有大志者往往使自己表面显得愚钝 而把自己的才能、志向隐藏起来 不使外

露 迷惑敌人 以求时机成熟 再展宏图。越是做大事业的人，城府越深 越是不露声色。辛亥革命前一年 二十七岁的蔡锷在清朝的广西新军中担负要职。他是一个革命党人 但在表面上却从无激进表示 而且与那帮顽固派来往甚密。广西新军中的一些革命党人对他啧有烦言 甚至策划要将他撵走。蔡锷为此告诫他们 你们太年轻 浑身带刺 不小心 将来难免杀身之祸。成大事的人要有‘猝然临之而不惊 无故加之而不怒’的修养才行。后来正是不以感情用事的蔡锷 为了避免袁世凯的疑心 涉足京中八大妓院 装成无所作为的样子 巧计离开虎口，转赴云南胜利地领导了新军起义 震动全国。韬晦之策 淋漓尽致地表现了大智若愚。古代的越王勾践‘卧薪尝胆’、刘备与曹操的青梅煮酒 等都是韬晦的范例。

“明修栈道 暗渡陈仓”。有许多问题 如果企图从正面走直线 反而达不到目的 如果从侧面采取迂回曲折的战术 反而事半功倍 正所谓明修栈道 暗渡陈仓 醉翁之意不在酒。醉翁之意不在直接效益，这就要求领导者首先要洞察到潜在效益或间接效益。由于这潜在的、间接的效益不易被人察觉 所以大智者为了取得潜在效益而采取的行为常常被一般人视为愚蠢 甚至被人耻笑。

意大利有家公司 因为专营中国食品 就取了个中国特色的名字 叫“重庆公司”。有一次，一位叫史坦·弗里贝格的广告高手对该公司老板鲍洛奇夸口说：“不管什么商品 只要由我来给你做广告 保证会打开销路。如果失败 我情愿用人力车拉着你在大街上跑一圈 你信不信？”鲍洛奇听了 眼珠一转 立刻心生一计，十分认真地对弗里贝格说：“这样吧 现在我正好有一批商品还未销出去 你给我做个广告试试 如果成

功了 我也情愿用人力车拉你跑一趟。”当时鲍洛奇已是腰缠万贯的大富翁 真的会有上街拉车的勇气吗 弗里贝格担心他食言 还特意请人作证。

过了不久 弗里贝格果真把鲍洛奇的商品推销了出去。他得意洋洋地找到鲍洛奇 心想看你如何下台 没有想到鲍洛奇毫不犹豫 操起车子就拉着弗里贝格上了街。一个衣冠楚楚的大富翁光天化日之下拉着人力车在大街上跑，这可真是难得一见的新鲜事儿，一下子吸引了大批围观的人群。在众目睽睽之下 鲍洛奇非但不在乎 还频频向人们招手致意 有人甚至怀疑他是不是神经出了毛病。热闹的局面 把电视台记者也惊动了 他们赶来拍了录像 并在当晚的黄金时间里播出。第二天 当地的报纸又在显著位置加以报道。好家伙 这么一来 全城差不多人人都知道了“重庆公司”的老板 知道他说话算话。通过这次影响广泛而又不花分文的广告宣传，鲍洛奇公司里的存货几乎一扫而光。

这就是说 有时看似愚蠢可笑的行为 其实掩藏着更大的智慧 更深刻的行为动机。

“难得糊涂”。郑板桥是“难得糊涂”的发明人。就郑板桥自家来说，事情本来是极简单的，处在当时他那样一种情况下 官场黑暗 市井萧条 民不聊生 事业干不成 尔虞我诈 明争暗斗 落井下石 君子做不成 读书无用 笔墨涂炭 动辄得咎 文章做不能。就像一条扬帆的船 四处礁石 不得出路。郑板桥于是愤笔疾书“难得糊涂”。其实此公一点也不糊涂 也不愿意糊涂。“衙斋卧听萧萧竹 疑是民间疾苦声”。你看 睡觉还竖起耳朵 心里想着人民的疾苦 哪里是糊涂 郑板桥的“糊涂”属于高级糊涂 是把事理悟彻 把人情看透的那种极清楚

的糊涂。就像神殿里的如来 庄严肃穆 心态平和 似乎谁也不看，又似乎谁也逃不出他的眼睛。郑板桥为自己的“难得糊涂”注了一行小字：“聪明难 糊涂难 由聪明变糊涂更难。放一著 退一步 当下心安 非图后来福报也。”可见 这种“难得糊涂”是真正的“大智若愚 大巧若拙”而不是头脑不清楚、不明事理的那种真正的糊涂。

身为领导者 统帅群众 纵横捭阖 自然糊涂不得。但在很多情况下 精明也许恰恰表现为“糊涂”。这种别出心裁、恰到好处、闪烁智慧之光的“糊涂”往往具有不可思议的魔力 并能获至超出预期的理想效果。例如“水至清则无色 人至察则无徒”。与过分精明的领导相比 一个宽容性“糊涂”的领导者，自有其独到的魅力。他决不会虚张声势盛气凌人 也不会自恃高人一等而颐指气使、乱发号令。他总是温良敦厚 亲切随和，给予群众良好的心理影响 使其感到温暖、友好 获得心理上的安全感 进而最大限度地激发出创造的热情和灵感 确保奋斗目标实现。再如 一个“糊涂”的领导者的眼睛常常是半睁半闭的 很少看到人家的短处 他不但不会吹毛求疵 甚至连部下身上的那些相当明显但无关宏旨的缺点也视而不见。因为他深知人才也是人 不可能没有弱点、缺点 而且越是在某些方面冒尖的人才 往往其短处也越显眼 只要这些短处还是次要的 还不能掩盖他的长处 他就还算一个人才 就应该公道地用他 而不应弃置不用 浪费人才。正如彼得·杜拉克在《有的管理者》中所说：“一个管理者如果仅能见人之短而不擅见人之长 着力于挑其短而非展其长 那么他本身就是一个弱智者。”美国著名的第十六任总统林肯 在确任陆军部长这个重要职务的入选中 出乎众人的意外 竟是他两年前在办理一

个案件时 曾嘲笑他是“乡下律师”拒绝与他合作的斯坦顿。斯坦顿这个人巧舌如簧 语言尖刻 经常出言不逊 恶语顶撞，把林肯置于极其尴尬的境地。尽管这样 但林肯深知他精于谋略 长于运筹 对他的缺陷和怪癖却反应迟钝 麻木不仁。正是这种罕见的“糊涂”像磁场一样把斯坦顿紧紧吸附在林肯身旁。他出任陆军部长后 殚思竭虑 屡建奇功 在南北战争期间 与林肯合作很好。

当然“难得糊涂”作为大智若愚的一种表现 有其限度。倘若对资产阶级自由化 对于歪风邪气、腐败现象充耳不闻 视而不见 假装糊涂 有意躲避 那就不是大智若愚 而是十足的大愚了。