责编：王翠娟 E-mail:wangcuijuan2008@126.com Tel:010—62806237

◆书 摘

简约领导的艺术

□刘 峰

在长期的革命斗争和社会主义建设的过程中，毛泽东敏锐地感觉到，领导者必须从繁杂的日常事务中超脱出来，必然抓大事，管大局，切实做到简约领导，一定要集中精力做好“出主意”和“用干部”这两项最重要的工作。领导者要抓主要矛盾，抓主要矛盾的主要方面。领导工作应是简约的、画龙点睛的，毛泽东关于两件大事的论述抓住了领导工作的实质。

“出主意”不是领导者的专利

领导工作的重点是“出主意”，并不意味着“出主意”是领导者的专利。社会的工作、企业的工作、政府的工作可以由领导者去“出主意”，也可以由普通群众去“出主意”。“出主意”的人越多，我们的企业和我们的社会也就越有活力，越有希望。更进一步而言，领导者要少出主意，让普通员工去出主意，去多出主意；领导者要出大主意，也让普通群众去出大大小小的主意。“出主意”的人越多，这个社会也就越和谐，越有活力。

按照现代领导科学的观点，领导决策是一个谋断分工合作的过程。首先是“谋”，是“出主意”，然后是“断”，是“选主意”。一般来说，“出主意”主要由“外脑”去做，由普通群众去做，但“选主意”一定要由领导者去做，由“内脑”去做。

过去，领导者既管“出主意”，又管“选主意”，所以理所当然地选自己出的主意。因此选择的空间很小，容易漏掉许多别人的主意，甚至是许多好的主意。现在，领导者集中精力“选主意”，自然而然就容易站得高，看得远，客观公正地选出切实可行的好主意。

对于领导者来说，最重要的事情也许不是“出主意”，而是“选主意”“合主意”“断主意”。唯有如此理解“出主意”和“选主意”，领导决策水平才能真正提高，领导方式才能真正转变，简约领导才能落在实处。

我们已经看到，在过去领导者既“出主意”，又“选主意”，包揽了领导决策工作的整个过程。这容易使领导者力不从心，使领导决策的质量得不到保证。现在我们可以继续简化领导决策这一最重要的工作，把“出主意”最大限度地交给“外脑”去做，交给下属和普通员工去做，领导者聚精会神地做好“选主意”这个本职工作，扮演好“内脑”的角色即可。至于如何处理好“内脑”与“外脑”的关系，我们将从以下几个方面加以说明。

第一，外谋内断要分工。在现代的领导活动和决策过程中，外脑与内脑有着明确的分工。外脑的主要职责是“谋”，是“出主意”；内脑的主要职责是“断”，是“选主意”。当然，这并不意味着内脑只能“断”不能“谋”，而是说内脑的主要职责是“断”。内脑在很多时候也是可以“谋”的，可以“出主意”的。需要提醒领导者的是，内脑在“断”的时候必须尽量客观公正，把自己出的主意和外脑出的主意放在一起进行选择决断。

第二，外多内少指人数。在决策的参与过程中，外脑可以多一些，也应该多一些。外脑多可以代表各方面的利益、各方面的情绪、各方面的智慧，可以有利于打开思维的空间和选择的空间，可以有利于扩大民主参与的渠道。与外脑不同，在决策时内脑要少一些。内脑少了便于缩短选择的时间，减少决策的成本，提高决策的效率。内脑少了有利于简约领导的真正实现，有利于民主集中制真正得以体现。

第三，外先内后重程序。在整个决策过程中尽管内脑和外脑都要参与，但参与的时间和参与的阶段是不同的。决策开始时主要是外脑调查研究，发现问题，出谋划策，拿出备选方案。然后在外脑工作的基础上内脑进一步加工整合，选择决断，最终形成决策方案。必须指出，外脑在决策的过程中要有相对的独立性，内脑不要事先定调子、划框子，限制外脑的思路。如果处处都听内脑的安排，那么外脑就没有存在的必要。我们有许多首长工程之所以失败，其原因并不是决策时没有外脑参与，而是外脑在内脑定案之后才去做解释的工作、附和的工作、论证的工作。这其实是“内先外后”了。

第四，外放内收辩思维。从思维方式和思维特点来区分，外脑的思维一般是开放的、发散的、多向的、富有创造性的。外脑思维的放有利于想到各种可能性，有利于拟定各种备选方案，有利于调动各方面的积极性，发挥广大员工的创造性。内脑的思维在选择阶段应是收敛的、聚焦的，因为内脑在选择定案的时候一定要有明确的目的，一定要有明确的价值取向，一定要始终关注领导活动的意图。没有收敛式、聚焦式的思维就没有办法去选择。“放”是为了多，“收”是为了一。领导决策的过程就是由多到一的过程。

领导者选主意不能包办一切

领导者的职责不是去“出”所有的主意，也不是去“选”所有的主意。比如，各级党政领导干部就没有必要去“选”企业的主意，去“选”医院、学校的主意，去“选”社会中介机构的主意。

领导者要运用好公共权力，制定好公共政策，管理好公共事务。那些市场能做好的事就交给市场，企业能做好的事就交给企业，社会能做好的事就交给社会。总之一句话，该由谁“选”的主意就由谁去“选”，领导者切切不要管得太宽，切切不要包办一切。

到了这里，我们可以更清楚地认识到简约领导的特点和表现，以领导决策为例，第一步先把一般性的事务性的工作简约掉，领导者心无二用，有重点地做好决策这一重要工作。第二步再把决策过程中“谋”的工作、“出主意”的工作简约掉，领导者集中精力做好“断”的工作，做好“选主意”的工作。第三步继续简约，把那些过去经常由自己“断”的事尽量地交给别人去“断”。每简约一步都是领导工作的一大进步。简约领导是一个不断简约的过程。

现代领导观念认为，领导者要限制自己的主意，多开发普通员工的新鲜主意；要限制自己的领导行为，多引导普通员工的领导行为；要限制自己的控制管理，多促进普通员工的自主管理；要限制自己的领导，多鼓励普通员工的自我领导。

领导者的“过度”领导和“过度”决策，必将限制普通员工的行为，压抑普通员工的积极性和创造性。因此要尽可能地减少领导决策的“数量”，提高领导决策的质量，由“过度”领导转向“适度”领导，给普通员工留出创新的空间。

简约领导重在“用干部”

“用干部”并不是指只用担任一定领导职务的人，而是指用骨干、用人才，特别要注意用好各类技术人才和管理人才。如果我们既发挥领导人才的作用，又发挥专业技术人才和经营管理人才的作用，那么我们就什么挑战都能应对，什么机遇都能抓住。

严格地说，干部不是工具，因此也就不能“用”，更不能想怎么用就怎么用。但从毛泽东使用这个概念以来，我们共产党人已经赋予“用干部”以全新的涵义。“用干部”其实就是充分发挥干部的带头和激励作用，把领导工作做好。

让我们再次聚焦简约领导的特点和表现。“用干部”的简约化也有一个三部曲。第一步，领导者要抓“头头”、抓“骨干”，让“头头”们再去抓工作。换言之，领导者要“少为”、要“无为”，让“骨干”“头头”“人才”去“多为”。第二步，对“骨干”、对“头头”、对“人才”也不是什么都抓、什么都管、什么都“用”，而是要“放手”“放心”“放权”。学会授权才能分身有术。有了一个好的用人制度，好的用人环境，就可以代替领导者的“人治”，就可以减少领导者的“人治”，换言之，“用干部”的工作简约了。第三步，进一步简约，把“控制”和“约束”的大部分工作简化掉，领导用人的重点是激励人和培养人。领导者要把自己的下属培养成自觉的追随者甚至培养成领导者。

摘自刘峰《简约领导》（国家行政学院出版社2012年11月版）

◆学习方法

康雍乾的读书与治国

□刘文鹏

清朝在康雍乾时期，文治武功，盛极一时，号称“康乾盛世”，能够实现这种局面，原因固然很多，但与康熙、雍正、乾隆几位皇帝本身的素质、见识和作为密不可分，而这些又得益于他们好读书、会读书，既能博览群书，又能学以致用，励精图治。

好读书，勤学不辍

自清朝建立，一直把尊崇儒家思想作为治国安邦的根本之道。在这一方面，康雍乾几代皇帝不仅尊孔重儒，优礼士人，而且他们也通过刻苦学习，直接掌握儒家思想。

几代皇帝对儒家经典积极学习表现在两个方面。

一是自幼在上书房接受系统的儒家思想的训练。清代自康熙时期开始，形成对皇子们严格的教育制度。清朝皇宫内设有上书房，专供皇子读书之用，皇子们六岁开始入上书房就师学习，他们每日凌晨5点前开始早读、上课。乾隆时曾任军机章京的赵翼曾记载自己在军机处当值时，凌晨残睡未醒，已看到皇子们提灯去上书房就读。学习的主要内容就是儒家经典。雍正就曾说自己“幼承庭训，时习简编”。皇子在上书房的学习由皇帝钦派大学士或尚书一级的官员总体负责，每位皇子都由专门的翰林学士分别指导。以乾隆弘历为例，弘历的老师主要包括徐元梦、张廷玉、福敏、朱轼等，都是研究程朱理学的大家。他们指导弘历熟读《易经》、《春秋》以及宋儒性理诸书、《通鉴纲目》、《史记》、《汉书》、唐宋文章等，既讲解儒家经典以及理学精蕴奥义，又涉及社会现实、民生疾苦，总结历朝的治乱兴衰。

二是皇帝在位期间仍然勤学不辍。一方面是经筵讲学为代表制度化的学习，1669年，16岁的康熙亲政后不久，即建立经筵讲学制度，定期召请当时著名的儒学大臣如熊赐履、王熙等，为皇帝讲解四书五经。每逢讲学，皇帝总是有疑必问，康熙甚至要求讲官讲完后，自己复讲，然后再由讲官评点，可见其求学心之切。这种主动学习的精神保证了学习制度不流于形式。另一方面，几代皇帝还利用一切业余时间，熟读经史。康熙八岁继位，时满人入关不久，宫中满洲风俗仍重，皇子的儒家教育还提不上日程。但年幼的康熙却勤勉向学，曾在宫内向两名有学识的太监请教儒学经典、明朝礼制、学习汉字。后又设南书房，以张英、高士其、徐乾学等为南书房大臣，时刻侍学。即使出巡，也都带着这些大臣，以备顾问，砥砺学问。康熙学习不辞劳苦，以至于痰中带血，他的祖母孝庄太后为此把书给他藏起来。所以康熙称自己年轻时“手不释卷”，并非虚言。

康熙勤奋好学也成为后世皇帝必须遵循的“家法”。皇帝每日五更起床，然后像皇子们一样，须诵读诗书。傍晚散朝无事后，皇帝又直奔书房，读书习字，或与侍从文臣讨论经典，琢磨字句。就这样，皇帝每日凌晨读书、晚上学习，除非遇到重要节日，否则宫内很少听到管弦丝竹娱乐之声，以往那种晏处深宫、莺歌燕舞、耽于逸乐的景象在康雍乾时期几乎绝迹。难怪雍正曾一再说当皇帝是个苦差事。

几位盛世之君之所以如此积极好学，是因为他们深知尊孔重儒，对治理一个庞大国家的重要性。通过刻苦读书，他们在儒家经典掌握方面达到很高的理论水平。康熙每学完一部书就主动让身边的大臣抽查、考试自己，最终，连熊赐履、李光地这样的理学重臣也称康熙“讲论精微，义理融贯”。雍正时期的大臣鄂尔泰称雍正“幼耽诗书，博览弗倦”，对程朱理学研究精辟，四书五经烂熟于胸。

会读书，学以致用

雍正曾说：“立身以至诚为本，读书以明理为先。”康雍乾几代皇帝积极学习的态度，不但表现在好读书，而且表现在善于读书而不迷信于书，反对空谈理论，主张躬行实践，学以致用，用在书本上学到的理论来指导治国理政的实践。

康熙在一次经筵讲学时与儒学大臣讨论“知”与“行”哪一个更重要时，指出再好的理论不付诸实践也没有用，“不行，徒空谈尔！”在这个层面上，熟读经书的康熙转而批判李光地、汤斌、熊赐履等理学大臣，认为他们理论与实践脱节。当时，在理学家的提倡下，夫死妇殉的社会风气颇为流行，朝廷还经常对此进行旌表。康熙对理学家的这种迂腐不实的观点进行批判，下令停止对殉节的旌表，以遏制不良风气，表现出他以实心行实政的精神。

雍正时，为去除政治腐败等积弊，雍正以极大的勇气和智慧大力推进政治、经济改革，这也源于他对儒家思想中“仁”“智”“勇”的理解。雍正认为对三者应该有一个整体理解。例如，在实践中，遇到有益于百姓的善事，要毅然行之，才可称为“勇以行其智，勇以全其仁”。如果不加分析地、孤立地谈着几个概念，就会有所谓“匹夫之勇，妇人之仁，奸徒之智”，完全曲解其本意。鉴于此，雍正在推行改革时，雷厉风行，果断明决，“治天下，不肯以妇人之仁弛三尺之法”。当时的诸多改革如摊丁入亩、耗羡归公等之所以能够突破重重阻力获得成功，与雍正通过读圣贤书而获得的那种当仁不让的勇气有关系，是用理论指导实践的结果。

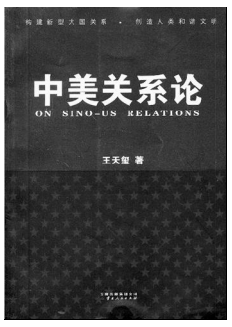
更重要的一件事是康雍乾几代皇帝还利用儒家思想的理论，批判汉族士人的狭隘的“夷夏观”，构建适于清朝的国家认同观念。

雍正六年，湖南士人曾静派人投书川陕总督岳钟琪，以满洲人为“夷狄”，提出“华夷之分大于君臣之伦”，劝其举兵反清，驱逐夷狄。这就是所谓的“曾静投书案”。事后，雍正亲自撰写文章，对这种传统的“夷夏观”展开批判。他说中国古代的虞舜为东夷之人，周文王为西夷之人，但后来都成为圣人君主。春秋时期楚国最初被周天子视为“夷”，秦穆公也曾霸西戎，但这两个“夷”“戎”国家后来都得到孔子的认可。可见地域、民族的身份并不足以决定一个人是否能够做君主，仁德爱民才是主要标准。而且雍正指出，清朝以仁德安抚众民族，不修长城而使各族归附，这是历史上空前的盛事。若一味强调“夷夏之防”，那么中国又将陷入民族分裂、对峙、战争的局面中。这样，通过引经据典，雍正用儒学理论批判了狭隘的夷夏观念，结合实际，开阔了中国的国家认同观念。直到现在，在论证中国多民族统一国家格局的形成时，学术界也还多引用雍正的观点。

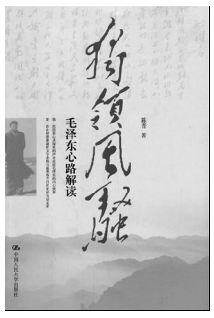
所以，作为盛世之君，康雍乾几代皇帝对汉文化的学习非常积极主动，唯其如此才能既重视经典又不迷信经典，去其糟粕，取其精华；才能躬行实践，形成自己的观点；才能以“拿来主义”的态度，创造性地运用儒家经典理论指导治国实践，造就清朝一个多世纪长治久安的局面。

及至晚清，同治皇帝也是幼年继位，但他自幼耽于逸乐，常常找各种借口逃避晚课早读，学习流于形式，制度已同具文。

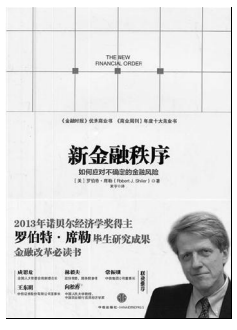
◆好书推荐



书名：《中美关系论》
作者：王天玺
出版：云南人民出版社2013年6月



书名：《独领风骚：毛泽东心路解读》
作者：陈晋
出版：中国人民大学出版社2013年10月



书名：《新金融秩序：如何应对不确定的金融风险》
作者：罗伯特·席勒/著 束宇/译
出版：中信出版社2014年1月

编者谈书：与其他中美关系研究的专著相比，本书至少实现了三层意义上的跨越：一是理论跨越，摆脱传统的大国叙事逻辑，力求描述两个大国关系变迁的节奏；二是学术跨越，通俗易懂地用经济力消长、金融力消长、科技力消长、军力消长、影响力消长等态势比较，洞察目前中美关系相当微妙、复杂、多层化的态势；三是国别跨越，站在人类发展大格局的高度。这种大格局是目前中美两国知识界都非常缺乏的。对中美关系的论述，两国研究目前普遍存在的现象是，情绪多于理性，民族视角多于文明视角，国别利益多于共同利益。这或多或少导致了中美关系研究的缓慢，大大滞后于两国关系的实践。

编者谈书：本书以2002年年底作者为摄制反映诗人毛泽东的电视艺术片所撰写的拍摄脚本为基础，参阅了部分学者作家的相关著述，扩充而成。在成书过程中，增改了大量关于毛泽东人生和性格、才情和作为的内容，以毛泽东诗词作为一个切入点，贯穿其人生实践，用散文语言，解读他的心路历程。本书在语言上保持着电视解说词的文学性风格，但不再拘泥于镜头的要求，从而显得更为自由。

推荐人：林毅夫 全国工商联副主席、北京大学国家发展研究院荣誉院长

推荐语：作者在《新金融秩序》一书中，根据最新金融理论的研究成果，结合信息处理技术和数据的进步，提出了一套激进的金融创新方案，以帮助世人管理风险。经济学是经世济民之学，席勒这部著作充分体现了他作为一位对金融经济学有原创性贡献的经济学家的担当。这本书既可以帮助读者了解金融经济学的最新进展，也有利于读者思考我国这样一个发展中、转型中国家如何利用最新的金融理论和技术进展推动适合我国现阶段的金融创新，构建新金融秩序，降低风险，促进经济进一步发展。

◆书海泛舟

读书：读那未写的部分

□董 伟

读书的方法有许多种，而善于“读”一部书、一篇文章未写出来的部分——依立意或者依逻辑应有的，是理解作者意图、书（文章）的主题的一个重要方法。

我们读书，常常发现一部书、一篇文章有应该写而未写出来的东西，这可以分两种情况，或者是作者有意不写，或者是作者“无意（没有想到）”去写。

作者作文，本是要表达思想、抒写胸怀，却又有不能写、不愿写的内容。这可能是出于“忌讳”。又尤以政法多苛的年代为甚。就如中国历史上的魏晋时代。当时人作文，多求隐约曲折。何以玄学会有“言不尽意”的争论，这既是哲学命题，实在也是政治氛围使然。注《庄子》的向秀作《思旧赋》，追念亡友，却只有百十来字，真真是字有穷而意未尽。正如也曾写作纪念亡友文章的鲁迅先生所言：“年青时读向子期《思旧赋》，很怪他为什么只有寥寥的几行，刚开头却又煞了尾。然而，现在我懂了。”鲁迅先生说他“懂了”，根本在于他的文章中也处处透露了有隐晦不能写的内容。

当然，有意不写也可能是出于作者的“偏见”——作者以自己的见识，要突出某些方面，就会有意识忽略另外的某些方面。比如说，很多人把《三国演义》当历史来看，会看到三国是一个尚权谋以势力论大小的时代。如此，又怎么还会想到，当时还是一个文化特别是文艺繁荣的时代？推想，作者以这种笔法来描绘历史，大概是借此表达对学术、道统的反动。作者所出生的元代是理学开始兴旺的时代，理学家们有什么本事？他们的一大本领就是坐而论道，“无事袖手谈心性，临危一死报君王”。中国的主流价值思想，儒、道两家都强调“无所为而为”。于是，《三国演义》的作者隐去了“文事”，让耍笔杆子的人拿起了枪杆子、刀把子。在《三国演义》中，我们看不到曹丕、曹植的文采风流，书法家钟繇也只是以战将的面目出现。而玄学家何晏以佞臣、夏侯玄以忠臣见杀。皆不提及他们的学术创作。

另外，意识形态的分裂，也会造成“歪写”或者不写。

至于作者没有想到去写的，情形更为复杂。一种情形是，作者忽视的，很可能反映的是文章理论上的矛盾。如，我们读儒家经典《论语》《孟子》。按说儒家重家庭、重伦理，《大学》中说，学者在“修身、齐家”之后才有资格去“治国、平天下”，可是，《论语》《孟子》中，孔子的家庭在哪里？孟子的家庭又在哪里？《论语》中还提到了孔子的儿子、女婿、侄女婿，或者三言两语，或者一笔带过，我们不知道孔子和儿女们的情感如何，更无法了解他的夫妻生活。而《孟子》一书，给我们的形象是一个一心只想着救天下于危难的老夫子，似乎孟子根本就不把家庭放在心上。这不免让后人特别是受过现代理论洗礼过的读书人怀疑孔孟理论的普适性。作为圣人，自己的家庭都不去照顾，却汲汲于照顾天下，从儒家逻辑说，这是不“齐家”就去“治国、平天下”。

另一种情况是，作者没有写的，很可能反映了作者特别是作者所处文化氛围中理论的局限性。就如我们了解中国古代社会，一个重要资料是“二十四史”。但是，如果我们仅凭“二十四史”去了解中国文化、理解中国社会，那只会得到极为片面的印象。因为，中国传统文化中的学科分类、学术研究的理论有片面性，中国文化没有建立起较为完整的涵盖人类社会的学术理论体系。例如，我们在“二十四史”中几乎看不到老百姓的影子，也无法清楚地了解古人是如何“过”生活的。至于社会结构如何、政治的日常细节如何操作、中华帝国之外的民族如何生活，等等，全都付之阙如。这些问题，并非中国人没有能力去认识，去处理，主要在于中国文化对这些问题不关心。读中国古书，如果不能去体会古书的“书写”方式，那么，我们或者看到的只是中国文化的妙，或者只会看到中国文化的缺失，难以做到“同情之了解”。