

- ▶ 论文投稿
- ▶ 关于论文发布证明

## 相关链接

- ▶ 学术活动厅
- ▶ 专家讲座
- ▶ 中华管理论坛章程
- ▶ 个人专栏



## 论领导者的战略思维

陈光军

战略思维是现代领导必备的素质。古人云：“自古不谋万世者，不足谋一时；不谋全局者，不足谋一域。”万世之谋，全局之谋，就是战略之谋。21世纪，一个有效的领导者，必须具有强烈的战略意识，善于制定战略规划，并能够正确地确立战略目标，从而不断取得事业的辉煌。

—

所谓战略，是指对重大、带有全局性的或决定全局的问题的谋划和策略。任何事物都是作为系统而存在的，都是由相互联系、相互依存、相互制约的多层次、多方面，按照一定结构组成的有机整体。这就要求领导者，必须牢固树立战略与全局思想，置局部于整体之中，从全局看局部。战略问题，是关系全局的问题。凡是关系到全局的存在、巩固、发展的问题，凡涉及组织整体活动目标、方向、未来、成败和根本效益问题，凡在全局中带有共性、并有普遍指导作用的问题，都是战略问题。

战略问题是普遍存在的。任何地区、单位、部门都有战略问题，全国有全国的战略问题，一个工厂、一个农村、一个学校也各有自己的战略问题；战略问题是客观存在的，但人们对战略问题反映的自觉程度有很大差别。越重视越敏感，反映就越自觉，战略意识就越强。不重视、不敏感，就是缺乏战略意识或叫战略意识不强，没有战略眼光和战略头脑。

美国战略理论家约翰·柯斯林长期在国会供职，研究防务问题，并担任美国国防大学战略研究所所长。柯斯林认为：

(1)战略可分为国家战略、大战略、军事战略三个不同的层次。国家战略是在平时和战时综合运用一个国家的各种力量以实现国家的利益和目标；大战略是在各种情况下运用国家力量的一门艺术和科学，以便通过威胁、武力、间接压力、外交、诡计以及其他可以想到的手段，对敌方实施所需要的各种程度和各种样式的控制，以实现国家安全的利益和目标；军事战略则是以使用暴力或以暴力相威胁为基础，力求通过武力来取得胜利。

(2)国家利益是构成正确战略的基础。对美国而言，它包括和平、国家安全、经济利益、国家信誉等几项基本要素。

(3)许多军人至今仍然相信，如果不受人为了的约束，单凭武力就能“打赢”战争。事实上，如果没有深谋远虑的政治战、经济战、社会战和心理战相配合，军队是不能取胜的。

(4)大战略的作战原则包括目的、主动权、灵活性、集中、节约、机动、

突然性、扩张战果、安全、简明、统一指挥、士气。这些原则可以作为理论依据，帮助那些制定和鉴定战略理论、方针和计划的人进行正确的判断。但也不要把它们看作是一成不变的严格规定，而要根据具体条件来加以运用。

柯斯林的战略思想是从美国在越南战争中的教训立论的，他自己承认思想渊源于孙武、亚历山大等东西方古代战略家。他对国家战略、大战略和军事战略这些基本概念做了澄清，为论述战略提供了新的视角。

战略高于战术、统帅战术。战略上出差错，就是对全局问题的决断出了问题。战略错了，一切皆错，这就是“一着不慎，全盘皆输”的道理。而实践中，有的领导者注重战略管理，而有的领导者注重战术管理。战略管理与战术管理的区别在于：前者注重管理的全局性，后者则较多关心管理的某个方面或环节；前者重视组织与社会环境的关系，后者则主要着眼于组织本身；前者比较讲究谋略，后者则注重规范；前者重视用忧患意识激励下属，后者则注意正常秩序下的常规奖惩。

高明的领导者应该是战略管理的实践者。

但是，在实践中却有这样一些领导者，他们缺乏战略思维，领导工作是“脚踏溜冰鞋”，“溜”到哪儿算哪儿。当这样的领导者不知道自己组织的战略规划、战略目标是什么时，这个组织的命运也就很危险了。还有这样一些领导者，他们虽然也考虑制定战略，但其战略不是建立在全面、科学分析与论证基础之上，而是盲目跟风、“东施效颦”。一位管理大师曾形象的比喻：没有战略的企业就像流浪汉一样无家可归。那么，我们是不是可以说，没有战略的领导者也像流浪汉一样无家可归呢？

21世纪，靠领导者的经验、直觉或盲目跟风，来对待战略问题，带有很大的盲目性。一旦发生失误，损失就是巨大的。领导者只有通观全局，长远考虑，研究规律，才能成为成功的战略家。

## 二

抓住关节，突出重点，努力提高战略意识。战略意识，是指领导者对客观存在的战略问题的重视和敏感程度，它是人们自觉地捕捉、谋划、解决战略问题的一种能力。战略意识是一种高层次的意识，它是人类意识活动中的目的性、能动性、创造性的突出表现。战略问题是人们的感官所不能直接把握的，只有通过理性思维才能洞察到。战略问题不会自动呈现在人们的面前，只有去执着地探索、主动地寻求才能捕捉到。

战略意识具有超前性，它可以帮助领导者由近知远，科学地预见未来，从而明确战略规划；它可以帮助领导者从战略目标的要求中，保证领导者保持清醒头脑；它可以帮助领导者在制定近期计划时，明确方向和目标。

无论在战争年代还是建设时期，邓小平总是从战略的高度来认识全局，把握全局，高瞻远瞩地提出和解决问题。在中美关系正常化问题上，他的战略意识、战略方位感表现得淋漓尽致。

对于中美关系正常化问题，应该说，当时的美国总统卡特态度是积极的。但是，许多顾虑使卡特迟迟难以作出最后的决定。据卡特自己在回忆录

中说，这些顾虑主要有：①“台湾在美国，特别在美国国会里势力很大。”②美国同台湾现存关系的处理，如美台防御条约。③中美苏的三角关系。正因为卡特有这些顾虑，他决定，“慢慢来，循序渐进地向中国人提出我们的建议，一个问题解决了再进入下一个问题。这是一个枯燥和耗费时间的进程，但是可以把完全陷入僵局的可能性缩小到最低限度。”

从1977年8月，派国务卿万斯访华，卡特的“慢慢来”计划开始实施，但万斯访华没有取得成功。1978年5月，又派总统国家安全事务顾问布热津斯基访华。

这次访华“非常成功”。但在“实质性谈判”中，卡特又产生了许多顾虑，总觉得谈判的准备工作还不是无懈可击。正在这时，邓小平同一名外国记者会谈时发出了信息：“中国同日本，‘一分钟’就达成了和平友好条约，同美国实现关系正常化，只要‘两秒钟’就行了。”只要“两秒钟”，是一个形象的比喻，意思是不要在无关的问题上浪费时间，只集中在关键问题上。中国美国建交的关键问题就是美国承认只有一个中国，不在形式上和实质上搞“两个中国”或“一中一台”，其它问题都是次要问题。

此话传到卡特和布热津斯基等美国领导人耳中，他们从中受到启发，从而大大加快了中美建交的准备工作的。1978年12月中美同时宣布：从1979年1月1日起，中美正式建立外交关系。布热津斯基后来这样写道：邓小平“最重要的长处是他的明确清晰的战略方位感。……邓不在无关的问题上浪费时间，只集中在关键目标上。这一特点使我和卡特既感到敬畏，而又受到吸引。”

战略是对全局的谋划和指导，是带有全局性的指导规律。只有战略意识强的领导者，才可能制定出正确的战略规划。

### 三

兼顾四方，统揽全局，科学制定战略规划。战略规划是战略目标的展开，具有创造性和现实性两大特征。辛格博士曾经提出过发人深省的问题：“由于有了电脑，现在的政治家很容易地得到大量信息，但他们有远见吗？”时代已进入信息社会，世界每时每刻都在发布信息，人们每时每刻都可以接受信息，但是，接受了信息并不等于掌握了知识，也并不等于有了战略规划。

毛泽东同志是中国历史上伟大的战略家，也是世界历史上少有的经历冲突类型最多而又始终立于不败之地的统帅。他从千余人的农民队伍起家，经过22年的武装斗争，直到成为数百万大军的统帅。

毛泽东平生直接或间接指挥了四百多个堪称经典的战役和战斗，留下了五百多万字的军事著作和军事文电，创立了具有中国特色以人民战争为主体的毛泽东军事思想体系，对战后世界政治格局产生了重大影响。他指挥自己一手创立并发展壮大起来的人民军队，与内外敌人作战二十余年——包括日本军队、美国军队这样非常强悍的军队，歼灭敌军千余万人；他领导自己一直都处在弱者地位的国家 and 人民，一直都在战胜处于强者地位的敌人——世界上没有任何一支军队象他所领导的人民解放军一样，在连续22年的严酷战争中，都是在劣势的情况与强大的敌人作斗争而最终能立于不败之地。

在毛泽东的军事生涯中，我们既能找到大量军事战场的传世之作，也能见到大量的以其它斗争方式配合军事斗争的高妙之笔。有人总结说，他一生军事生涯可以用这样两句话来形容：当一般统帅把注意集中于战场时，他却能跳出战场的有限范围，看到更高层次的政治斗争，把许多见不到刀光血影的斗争方式信手拈来，结果换来了一般统帅不敢想象的战场胜利；而当一般的政治家仅把注意力放在政治斗争舞台上时，他又能跳到战场上去，利用军事打击去为政治斗争开劈道路，提供后盾，从而常常得到一般的政治家不敢企望的收获。

超越军事的政治指导，善于用军事方式去解决政治问题，用政治方式去加速军事斗争的进程，或许就是毛泽东一生在军事领域里能获得比一般统帅更大成就的关键。毛泽东在战略思想的运用上达到了极致。

领导实践中，立足现实，着眼长远，科学制定战略规划，需要进行整体推进。但讲整体推进，并非万箭齐发，而是在重点突破基础上的整体推进。这就要求制定战略规划时，要确立战略目标。因为，战略目标是战略规划的核心。

#### 四

立足现实，着眼长远，正确确立战略目标。整个领导活动作为一种有目的的动态过程，必须对过程进行各种形式的控制，而战略目标就是进行各种控制的依据和准绳。战略目标是浓缩了的战略规划。战略目标确定的总任务，是领导者制定战略方针、战略重点、战略部署的出发点。

战略目标是一面旗帜，它反映着人们的长远利益和根本利益，从而能使不同的人向着一个目标采取统一的行动。譬如，从企业来看，看看许多明星企业浮沉的案例，也许会有许多感慨：联想、海尔、长虹之所以稳健长足的发展，就在于他们不把一时的成功当作目标，而是适时调整战略，追求的是“长线”发展。

刘备的战略目标是荆州。荆州战略在其事业的成败中占有极为重要的位置。荆州既是他事业发展建国称帝的基础，也是他事业受阻不能如愿兴复汉室的关键，可谓成也荆州，败也荆州。

刘备起兵于戎马倥偬之中，颠沛于割据群雄之间，虽然大半生寄人篱下，郁郁而不得志，但始终怀有“上报国家、下安黎庶”的抱负，以兴复汉室、成就一番大事业自勉，在群雄角逐的洗礼中已显示出他的英雄本色。曹操早已看出刘备是他潜在对手。赤壁之战后，曹操闻听刘备得到了荆州，潜在对手成了现实的劲敌，大为震惊，方作书，掷笔于地。刘备的真正崛起是在得到荆州之后，有了立足之地。当初他被曹操打败，投奔刘表，不仅因为刘表是他的远房兄弟，同是汉室宗亲，更重要的是看中荆州这块地方，反映出他很有远见的战略眼光。

刘备依附刘表，自公元201年到208年赤壁之战前，前后有七八年时间。在这段时间内，他主要把战略目标放在经营荆州上。

刘备到荆州，刘表对他表面上很尊重、很客气，内心里对他又很不放

心，“厚待而不重用”，让他带兵远屯百里之外的新野。刘备也知道，刘表是不会对他委以重任或让他带领大军出征的，而且当时控制荆州实权的蔡瑁等人一直对他采取冷淡、排挤的架势，他所以耐着性子留下来，主要是为了荆州这块地盘，为了立足荆州打基础，成就一番大事业。

正是从这个战略目标出发，刘备用心结交刘表两个儿子，特别是跟刘表长子、起初被定为荆州继承人的刘琦关系密切；他注意广泛结交名士，招揽人才，屈尊礼贤，包括拜见水镜先生司马徽，三顾草庐访孔明；同时，他体恤百姓，布施仁慈，使民众都知道他“宽仁爱民”，在荆州树立起很高的声誉和深得人心的政治家形象。正由于他对荆州悉心经营，当曹军南下时，荆州民众有10余万人跟着他撤走，许多荆州士人也先后聚集到他的周围，虽然一时被曹操击败失去了荆州，但后来还是在荆州扎下了根，取得了一块创立霸业的重要基地。

一般来说，在确立战略目标时，只要抓住关键目标，达到可满意就行，不要在一些细枝末节问题上浪费时间，去追求所谓“十全十美”的“最佳”方案。

领导者的战略思维不是一般的工作方法问题，而是高度的政治素质、思维素质、科学文化素质和实际工作经验的综合反映。21世纪，作为一名领导者，不仅要象一个高明的战术家一样去完成每一件事，更应该以一个战略家的姿态未卜先知，抢占制高点，从而在新的变化面前从容不迫。

战略思维，作为一种着眼于全局和长远来观察、思考和处理问题的科学的思维方式和领导艺术，是每个领导者必须具备的能力。

(作者单位：山东教育学院党委宣传部，250013，cgj6688@sina.com)

---

## 最新文章：

- [官僚意识与人文精神](#) 曾飞
- [立此存照：高尚与丑陋的反思](#) 小龙
- [国际贸易可持续发展的环境约束](#) 陈柳钦
- [当“优秀工”成了鸡肋](#) 韩成杰
- [知识生产管理](#) 侯象洋
- [中国移动品牌文化的硬伤及危害](#) 韩城
- [管理升级——给准备带领企业越冬的企业家](#) 张驰
- [重大疾病保险 职工的保护神](#) 周书勇
- [有效在线体验——为什么你的VOC项目对提升在线客户满意度的帮助很小](#) 李翊玮 等
- [和谐生产方式基本原理](#) 张西振
- [新劳动合同法对企业的影响及企业的应对策略](#) 高磊
- [时间管理在企业中的应用](#) 高磊
- [李老庄村农业劳动力不足的问题研究](#) 陈杰
- [更多文章...](#)

[首页](#) | [关于VCMC](#) | [资料搜索](#) | [联系我们](#) | 建议使用IE6. x版本，显示分辨率1280x1024或1024x768

中华管理论坛、厦门学苑管理咨询有限公司 版权所有 1998-2008. [闽ICP备05022209号](#)

联系电话：0592-3222515 传真：0592-3222515

VCMC