

随思录

诸葛亮的事必躬亲

赵青云

在四大名著之《三国演义》中，尽管诸葛亮被打造成中华民族智慧的象征，但也难免缺陷。尤其在他治蜀期间，看似事必躬亲，实是事无巨细地大包大揽，而这，用现代视角来看，即是官僚主义的一种体现。

诸葛亮身兼数职，封武乡侯、益州牧、顾命大臣，还是三军统帅，同时又是制定战略战术的军师。在具体工作中，小至校对文书、检查账目、处罚士兵等琐碎之事，他都亲自过问、亲自裁决、亲自处理，“罚二十以上，皆亲揽焉。”正如他自己所说“鞠躬尽瘁，死而后已”。陈寿在《三国志》中评论：“政事无巨细，咸决于亮”，“事无巨细，亮皆专之”。

诸葛亮之所以事必躬亲，有一定原因：一是大志大才，蜀中无出

其右者，没办法，不得不亲力亲为。七擒孟获时，王连劝诸葛亮不必亲自去，诸葛亮说“虑诸将才不及己。”一种可怜的无奈之举，久而久之就成为一种习惯、一种风格。二是三顾之情，托孤之恩，忠义使然，只能义无反顾。刘备临死托孤时说：“若嗣子可辅，辅之；如其不才，君可自取。”话说到这里程度，诸葛亮怎么能不“竭股肱之力，效忠贞之节，继之以死。”所以，自“受命之日，寝不安席，食不甘味，思惟北征。”事实也证明，诸葛亮是用全部生命来效忠刘备、辅佐刘禅的。

当今社会，也有些干部德不若亮之一毫，能不及亮之万一，大包大揽起来却有过之而不及。

领导大包大揽，表面看是抓改革、抓建设，忙得不亦乐乎，实际上是在不断地贻误发展、影响发展、拖后发展，带来众多负面影响。其中影响最深远的是两方面，

一是民主氛围的消失。大包大揽的干部，往往独断专行，听不见甚至听不得不同意见，缺乏集思广益的胸怀。刘备托孤之后，由于“事无巨细，咸决于亮”，在一些有争议的问题上，诸葛亮又不能采纳别人的意见，如违逆众意用马谡而失街亭等，出现了一些失误。大包大揽的干部一般都自视较高，觉得同僚、下属的能力、观点都远不如自己，提的意见建议都没自己考虑得全面、系统、到位，于是就越俎代庖，一管到底，视他人如无物。甚至觉得你一进门汇报，我就已经猜到你想说什么，多说无益，就轻易地堵住了对方的嘴。如此一来，再无人提建议，民主的氛围消失了，再有多规范的程序和形式，也不过是个空壳罢了。

还有一个很恶劣的影响就是用人不当，人才凋零。一个单位也好，一个国家也好，人才是基础、是关键、是保障。在用人上，蜀难

以比魏：像张辽、张绣等武将都曾大败曹操，像贾诩、许攸等谋士都来自敌营，像陈琳这样的文士曾骂得曹操体无完肤，但最终都能为曹操所用，而且人尽其才。而一般的才智之士轻易不会来投诸葛亮，更命的是，即使来了也未必能派上用场，最终落得“蜀中无大将，廖化作先锋”的结局。

“水至清则无鱼，人至察则无朋。”如果求全责备，就会落得无人可用。而有些领导干部，更是会用自己的标准去套用。在我地盘，只此一家，不能有其他分号。如此一来，就只会培养那些善于察言观色、投机取巧者，他们会把所有心思都用来琢磨你，反复研究你的说话方式、关注重点、生活习惯、兴趣爱好，看你看过的书，学你说过的话，不断地投你所好，说你想听的，做你想做的，甚至你还没想到的也为你安排得妥妥当当。然而，“巧

言令色鲜矣仁”，豢养了这么一批“身边人”，形成了一个个小圈子，互相吹捧和勾连，享受着奉承与恭维。殊不知，小人近而仁者远，一旦用人的导向和风气发生变质，这个单位的根基就已经动摇了。

而这样的领导，往往对那些以工作为重、以百姓为重，却不上级为重的干部，就会一味地吹毛求疵，洗垢求疵，把合不合自己心意作为评价工作的标准。用一句打油诗来表达：“我说一来就是一，我要往西就往西。总觉手下不成器，事事让我费心机。我已尽心又尽力，样样都已管到底。处处不让我满意，看来源原因全在你。”

至此，想起习近平同志的一句话：“时间只能是见缝插针。在这个时候，就要学会什么该做，什么不该做；什么该管，什么不该管。管多了，绝对会管出麻烦来，大包大揽也是官僚主义。”

说法

时常听到人们发议论：某领导懂经济，某某领导不懂经济。那么，怎样才算懂经济呢？老百姓看的当然是实惠，如果你为官一任却不能造福一方，大家肯定认为你不懂经济。但是从经济学的角度看，懂不懂经济，就是要看你是否了解基本的经济理论，能不能运用这些理论驾驭经济工作，按经济规律办事。经济政策从根本上说还得靠实践，但单纯由实践来判断，难免会成“马后炮”。评价政策也是这样，如果一项政策刚刚出台，效果还没出来，或者在不同的决策之间，需要我们作出选择，怎样才能多一点理性，少一些盲目呢？这就需要经济理论、经济分析。

——中央党校副校长王东京

这个戏唱来唱去，唱到底，拼的是什么？拼的是文化，拼的是一个戏曲人的底蕴。要处理好继承与创新的关系，要守护戏曲的本体生命、本体风格，解决僵化和异化的问题，就要加深文化修养。作为戏曲人，要追求有文化底蕴的表演。我现在最担心的是颠覆经典、异化中国戏曲。从精神气质来讲，中国戏曲的内容核心是孔孟之道，是优秀传统文化。中国戏要有中国精神，我们不能背离这一精神气质，在艺术上去中国化。我希望人们不要对传统文化敬而远之。当然，传统艺术自身也要想办法贴近当代人的生活。

——中国戏剧家协会名誉主席、京剧表演艺术家尚长荣

“依法治校”不仅仅是依法“法律”条文治校，更是让法治精神渗透到高校管理的方方面面。学校管理是否真的需要坚持“依法治校”？“依法治校”是否真能提升学校的管理水平？这与我们是否正确理解“依法治校”有很大关系。第一，“依法治校”不是“依罚治校”；第二，“依法治校”主要是治“治校者”，不是仅仅针对“被治校者”；第三，“依法治校”主要不是指遵守“法律条文”，而是将“法治精神”渗透和贯彻到学校的管理制度中去，使得整个学校的管理符合“法治精神”。

——国家行政学院教授胡建淼

数字

20%到30%

——商务部认定的“中华老字号”企业有1000多家，其中70多家为上市公司。这些“中华老字号”企业中，仍在不断发展壮大，占20%到30%，多数经营情况欠佳，一些“中华老字号”企业甚至空有品牌，已无产品上市。

近2/3城市

——我国是水资源相对短缺的国家，人均水资源占有量仅为世界平均水平的28%。目前我国用水总量已经突破6100亿立方米，但全国缺水量仍达500多亿立方米，近2/3城市不同程度缺水。随着经济社会不断发展，今后相当长时间内，水资源供需矛盾将更加突出。

70%以上

——目前，我国农村快递网点发展到近9.5万个，乡镇网点覆盖率提高到70%以上，截至2015年底，全国累计建设村通邮站21.8万个，基本实现“村村通邮”。2015年全国农村地区收投快件量超过50亿件，带动农副产品进城和工业品下乡超过3000亿元。

漫画角



天赐“画”机

王祖和 绘

社科书架



《变革的基因：移动互联时代的组织能力创新》
杨国安 李晓红 著
中信出版社
2016年8月

移动互联已经无处不在，短短几年，企业的商业模式和经营效率被它深刻影响。在这种大背景下，移动互联为中国的企业提供了弯道超车的重大机遇。但怎么起？互联网曾有著名的“风口论”，但那么多前赴后继“倒”下的企业，是因为没有找到风口，还是因为找到了风口却没能坚持飞在天上？中欧国际工商学院管理教席教授杨国安的这本书，为读者带来他的观察和思考。

移动互联时代
企业需要怎样的组织能力

朱晨凯

杨国安在2009年出版过《组织能力的杨三角》一书，提出“企业持续成功=战略方向×组织能力”这一著名的“杨三角理论”。此次出版的《变革的基因》一书，以移动互联为时代背景，从战略、组织和人才管理、激励机制等多个角度，结合多年的调查研究、企业实践和咨询辅导，给出了如何在移动互联时代持续获得成功的战略与路径。某种程度上，本书是将“杨三角理论”1.0版升级为2.0版。杨国安提出的观点是：在移动互联时代，“杨三角”的框架依然适用，但是内涵已经发生变化，成功离不开战略，而战略的落地和推进，需要过硬的组织能力，否则只能是空中楼阁。

杨国安认为，团队要有组织能力，需要三大支柱的支撑：一个是员工能力。一些企业追求低廉的成本、合理的质量、迅速的交付，所以不太会找一流大学优秀毕业生这类高精尖人才，更可能找与企业所需技能匹配的普通人才，能用、够用就行；二是员工思维。怎么让员工主动去关心企业文化等问题，需要一套比较“虚”的东西，比如企业文化、价值观等；三是员工治理。设计一套

具体的、量化的指标来考核员工，所以会有计件、计时等制度。

移动互联时代，企业需要怎样的组织能力？书中提出，先要转变思维，弄清楚新的环境下组织能力的新概念：组织能力不是指个人的能力，而是一个团队（不管是10人、100人或者100万人）所发挥的整体战斗力，是一个团队（或组织）竞争力的DNA（基因），是一个团队在某些方面能够明显超越竞争对手、为客户创造价值的能力。移动互联时代，企业要建立起能够快速应对外在环境改变的团队战斗力。

弄清楚了概念，如何建立这样的组织能力？杨国安指出，这一定是跟战略方向分不开的。企业必须先分析自身所处的经营环境，制定正确的战略方向，然后依据选定的战略方向，明确两三项与战略最直接相关的组织能力。确定这样的组织能力，不是惯常那样着眼于企业内部就能搞定的，而是需要一个从外向内的审视、思考和决策过程。首先，要看看外部哪些变化在发生，从而明确战略应该朝着什么方向，企业应该选择什么领域经营、提供什么产品和服务，有什么样的资源来支持这些动作；搞清楚这些问题后，接着就要确定与之匹配的商业模式，如何提高差异化

的竞争能力，如何靠这些能力实现价值，如何实现这些价值的变现；最后，根据这些问题的答案，再去确定与之匹配的组织能

力。

杨国安提出，移动互联时代，对组织能力提出了不同以往的要求。比如“动态组织能力”，团队要不断关注用户的需求和痛点，通过持续创新和敏捷迭代，确保企业的竞争力。员工治理从“管控式科层组织”转向“市场化网络组织”，员工能力从“人海战术”转向“精英战略”，员工思维从“外在驱动”变为“自我驱动”。这些都是企业需要的“新一代的组织能力”，即能变革的基因。

第二届浙江全民阅读节暨2016宁波书展·宁波读书周将于11月18日至20日在宁波国际会展中心举行，参展的全国各大出版社都将展出当季新书和畅销书、经典书，将有500多家出版发行单位及6万多种图书参加本次活动。宁波市新华书店专门引进了近3000种港台书籍和日韩书籍，可以让爱书人一饱眼福。



本书以英国东印度公司为主要研究对象，分析了英国东印度公司的融资形式、组织架构、商品构成等，最后提及东印度公司的性质变化及其瓦解的过程。在当今社会已经进入“脱工业化时代”这一时代背景下，重新回顾商业资本家的发展历程显得尤为必要。

这是一本很有意思的书，专门介绍18世纪欧洲对亚洲的探索、认识和发现。一国对他国，一种文化对他种文化的认知，是一个漫长的不断修正的过程。要了解现在，就需要探究历史。

(图书信息由宁波市新华书店提供)



——目前，我国农村快递网点发展到近9.5万个，乡镇网点覆盖率提高到70%以上，截至2015年底，全国累计建设村通邮站21.8万个，基本实现“村村通邮”。2015年全国农村地区收投快件量超过50亿件，带动农副产品进城和工业品下乡超过3000亿元。