

# 论领导观念的三个转变

李南熏

搞社会主义现代化建设,不同于小农经营和手工业作坊生产,对于我们的各级领导干部来说,要根据现代化大生产、大经济的特点和当前社会主义的经济体制改革的要求,从思想观念、思维方式和领导方法上,都要来个根本变更。

## 思想观念要由封闭型向开放型转变

当今,随着新的技术革命兴起,以计算机技术和通讯技术相结合的信息化社会正在到来,时间“升值”了,空间“贬值”了,一个信息,在几分钟之内可以传遍全世界,一件物品,在一昼夜间可以运送到地球上任何一个角落。在开放的世界,国内与国际间的经济技术交往已经成为社会化大生产、大经济本身发展的客观要求。邓小平同志最近在一次谈话时指出:“在当今世界,任何国家搞闭关自守,就不可能发展。我们要实现到本世纪末翻两番的目标,不开放不行,不加强国际交流不行,不引进发达国家的先进经验、科学成果和资金是不行的。”<sup>①</sup>的确,现代化经济要求突破各个地区、部门乃至国家之间的壁垒,我国社会主义现代化的一条基本任务就是要进一步开放国内的和国外的市场,建立统一的国内大市场,来向世界市场夺标。

然而,在相当长的一段时间内,我们囿于小农经济思想和封建宗法观念,对内条块分割,以邻为壑,对外划不清独立自主与闭关自守的界限,从而严重地阻碍了社会主义现代化建设的进程。我们只有牢固树立社会主义商品经济论的观念,才能从老套套、老框框中解脱出来。

究竟是“生产即经营”,还是“生产加经营”?二者只有一字之差,却是两种截然不同的思想观念。过去,我们对社会主义经济的有计划发展,形成了一种机械的、绝对的观点,认为整个社会生产只要靠国家的统一计划和严密管理,就可以像钟表一样准确地运行。这种以“产品经济为形式、自然经济为实质”的模式观念的特征之一,就是“生产即经营”观念。即忽视商品生产、价值规律和市场的作用,把经济与生产混同起来。他们搞经济想到的只是如何把生产抓上去,认为生产出来的东西越多越好,至于这些东西是否适销对路,使用价值能否实现,则极少考虑,因而往往出现“生产报喜,财政报忧”的局面。这实质上乃是一种小生产观念。

至于大生产、大经济观念则要求我们把经济活动当作一个有机的系统来看待,它是“生产加经营”型的。生产直接创造财富固然重要,但是经营,包括市场,则是经济循环圈的起点与终点,它的地位就越来越重要。就社会化大生产的产品生产成本与售价来说,据当前统计,成品在机器上生产出来的成本,只占它在销售网终端售价的10—20%,售价的其余部分是由科研、储存、运输、销售等方面的费用构成的。现代化企业不仅仅是生产工厂,而且是专业化公司,它起码包括市场规划、研究发展、生产工厂、产品销售、技术服务等部门,完成一

个经济循环。就从业人员来看，随着科学技术进步，使工厂生产过程越来越自动化，生产工人数目日益减少，而现代社会财富的创造，将愈来愈主要靠科研和管理部门决定。由此可见，我们过去把从事管理、计划、销售、信息等方面的人员都归入“脱产干部”之列，在精兵简政中往往作为裁员重点的作法，是与现代管理相悖的。

究竟是“城廓沟池以为固”，还是“对内对外都开放”？二者指导思想不同，效果也迥异。诚然，独立自主、自力更生是我们坚定不移的一条基本方针，但用小生产观念去理解，就势必混同于闭关自守，势必与对内搞活、对外开放截然对立起来；反之，用大生产的商品经济观念去解释，则是相辅相成的。现代经济发展一般包括五大要素：资金、劳动力、资源、技术和市场，无论就一个城市、地区、甚至国家来说，都难以独具全部优质要素。因此，需要扬长避短，互通有无。这就有个如何对待国内与国际的市场问题。

小生产观念是株守一己之资源，是“卖方市场”。有什么资源，才发展什么样的技术去开发，生产出什么产品，就卖什么东西，它的经济发展公式是：

资源→技术→产品→市场

大生产观念则是“买方市场”。你想买什么东西，我就想办法生产什么东西去迎合、满足这种需要。这就要首先去调查市场需要，随之去发展相应的先进技术，从而去开发有关的资源，然后才生产出所需求的产品，它的经济发展公式是：

市场→技术→资源→产品

可见，市场越大，信息越多，不仅可以在更大范围销售更多的产品，而且可以获得来自各处的物质、技术、人才以至观念的交流，就能更好地发挥各自的优势，选择自己的最佳投资方向和产品结构，以收高效益、高功能之利。某些地区占有资源优势，如果样样自己开发，就不仅要破坏全国的优势，而且最终也会使自己从优势转化为劣势。即便某些地区占有技术优势，但技术联合会具有更大的优势。而技术与资源的联合则更重要，以优势技术帮助优势资源的开发，资源的优势既得以体现，技术的优势也得以发挥，这就具备更大的市场竞争力。西欧“共同市场”，东欧“经互会”等的诞生，都是适应这种要求的结合。当今就世界经济合作新潮流来说，突出问题是南北合作问题。邓小平同志深刻指出：发达国家的继续发展，很难建筑在发展中国家继续贫困的基础上，解决南北的问题要靠南北对话。不过，单靠南北对话还不行，还要加强南南合作，即第三世界国家之间的合作。南南合作还有一个意义，就是可以推动南北对话。<sup>②</sup>我们的对外开放政策，实质上是增强我国自力更生的能力，解决国际分工与协作的问题，因而只会越来越“开放”，是永远不会“封闭”的。

究竟是选拔依附型人才，还是主导型人才？这是小生产观念与大经济观念的不同用人标准。小生产满足于“三十亩地一头牛”，“春耕、夏耘、秋收、冬藏”，“祖传秘方”，“述而不作”。因而，几千年来人们都把“听话”、“温顺”、“按部就班”、“辛辛苦苦”、“四平八稳”，视为“传统美德”。然而，社会主义现代化建设却要依靠锐意改革、勇于创新的主导型、开拓型人才。

选拔人才问题，对社会主义经济建设和改革来说，是一个战略问题。邓小平同志指出：十二届三中全会通过的《决定》中，十条都重要，而其中最重要的是第九条，概括起来就是“尊重知识，尊重人才”。放手选拔使用那些勇于改革和创新的人才，是开创新局面的关键所在。值得注意的是在某些地方和单位，一些积极主动和促进改革的同志却受到责难和压抑，进不了领导班子。而进入各级领导班子的人们中间，也有少数同志，既砍不出“三板斧”，又烧不着“三把火”，只知萧规曹随，打不开新局面。那么，为何把缺少开拓精神的“老好人”选上来了呢？这与选拔者的旧“人才观”有关，人们往往是以自身的模式去物色、挑选人才的。因此

他就不喜欢那些开拓前进的人，担心这样的人才上来之后会“闯祸”、“出乱子”，另辟蹊径，打破他的瓶瓶罐罐。当然，这种现象并不多见，但应引起警惕。胡耀邦同志近来曾深刻指出：我们整个意识形态，有资产阶级的东西，要抵制，但主要是几千年遗留下来的小农经济、封建宗法思想的残余，这个问题需要经过一、二十年，二、三十年的努力，才能彻底解决。<sup>③</sup>我们应该把这个精辟见解同自己的思想和工作实际结合起来深刻领会它的意义，自觉克服各种陈腐偏见，使思想观念由封闭型向开放型来一个大飞跃。

## 思维方式要由单维型向多维型转变

所谓思维方式，就是人们思考问题、认识事物的逻辑，是主体认识客观现实在思维中反映和把握客观现实的方式。恩格斯指出：“每一时代的理论思维，从而我们时代的理论思维，都是一种历史的产物，在不同的时代具有非常不同的形式，并因而具有非常不同的内容。”<sup>④</sup>小生产的思维是单维型思维方式，单一成为思维的起点、核心和归宿。社会大生产的思维是多维型思维方式，是由多个思维指向、多个思维起点、多个逻辑规则、多个评价标准、多个思维结论所组成的思维模式。为了迎接新技术革命的挑战和推动社会主义经济体制改革的发展，我们的思维方式必须要来一个突变，从单维型向多维型突变。

不仅注重纵向比较，更要注重横向比较，善于把纵向与横向结合。

过去，我们的对比参照系局限于自身，自己与自己的昨天和前天比较。所谓“以史为鉴，可知兴替”，“看过去、现在，可知未来”。这种纵向思维方式，往往只看到自己的成就和发展，固然可以长自己的志气，但稍一放纵，就容易形成自我中心、盲目乐观的心理。这种“不知有汉，无论魏晋”的思维方式，势必成为建设四个现代化、大力发展商品生产的严重思想障碍。

现在，为了树立面向现代化、面向世界、面向未来的战略眼光，突破传统的小生产狭隘眼界，我们更要注重横向比较，并善于将纵向与横向结合起来。我们只有以国内外的先进水平作为参照系，从横向比较，才容易看到差距，找到不足。而且，现代化这个概念，从时间来说，不仅是个静态的概念，而且是个动态的概念；从空间来说，不仅是个地域性的概念，而且是个全球性的概念。我们只有善于把纵向与横向结合，从而在时间和空间这个完整的坐标系上，才好找到自己的真实位置。既要具有面向未来、追踪时代的“创新眼光”，又要具有面向世界、全方位的“系统眼光”。这就是说，视野要在360°的空间“扫描”，眼睛要有宏观远眺、微观细察的“双重焦距”；能够就一个事件提出多种设想和答案，以扩大选择余地；善于当思维在一个方向受阻，便马上转向另一个方向，敏锐地产生新的思路。从而，在各种复杂情况下，用心寻找最优答案，作出科学决策。才能既不因作出了一些成绩就自满自足，也不因仍然存在差距就自馁自卑。而是能够面对现实，善于借鉴，锐意革新，迎头赶上，在坐标的对比参照系上，不断向前推进自己的位置。

不仅注重演绎法，更要注重归纳法，善于把演绎和归纳结合。

过去，我们比较注重演绎法，从现成的一般原则出发，运用判断和推理，来对具体个别事物作出结论。这种认识方法的作用和力量就在于它是由一般到特殊，由特殊到个别的思维运动。这在理论思维、特别是在建立理论体系的过程中，具有重要的作用。爱因斯坦就是在相对性原理和光速不变原理两条公理的基础上，推导出了狭义相对论的。然而，如果把演绎法推向极端，势必背离唯物主义，要求事实服从原则，而不是原则服从事实。我们有的同志

在新情况、新问题面前，习惯于从老祖宗的书本上去找现成答案，把书本作为衡量认识是否正确的标准。如果别人从实践中总结新经验，作出新见解，就斥之为离经叛道，鸣鼓而攻之。这实质上是提倡迷信和盲从，奉行唯心主义，我们是尝够了这个“苦果”的滋味的。

当前，四化建设和改革中的新事物层出不穷，我们更要注重归纳法，并善于把演绎和归纳结合。要从观察和实验中所取得的客观经验材料出发，不断总结人民群众的新创造，由个别、特殊到一般，再由一般到特殊、个别，不断循环，不断深化。善于透过现象看清本质，从诸多矛盾中找到主要矛盾；勇于跳过可以跨越的思维程序，加大思维的前进跨度；能够灵活地变换影响物质和量的诸多因素中的某一个，从而产生新的思路。我们建设具有中国特色的社会主义，就是要把马列主义的普遍原理与中国建设的具体实践相结合，从思维方式来说，就是把演绎法和归纳法相结合。

不仅注重求同性，更要注重求异性，善于把求同和求异结合。

异和同是揭示事物之间关系的一对范畴，同化和异化、遗传和变异是生物界最基本的矛盾。它们揭示事物之间的相同点和相异点，从而能够比较全面地把握事物的本质特征。然而，长期以来，我们在大一统观念的影响下，强调高度集中多，习惯于求同性的思维方式。“善与人同”，“以和为贵”，固然不失为一种美德。但一味求同，往往会抑制能动性，诱发惰性；或你观我望，随波逐流；或互相攀比，嫉贤妒能；或习惯于搞折中，一个模式，一刀切；这都是不利于革故鼎新，激流勇进的。

当前，为了开创新局面，我们更要注重求异性，敢于独具卓识，并善于把求同和求异结合。要求做到：既敢于标新立异，又不脱离群众；既壮志凌云，又脚踏实地；既不怕犯错误，又善于总结经验教训；既敢于借鉴，又善于创新；既有原则性，又有灵活性；既深谋远虑，又善于当机立断。总之，这种思维方式之网的特征是：具有发散性而放得开，具有收敛性而合得拢，具有敏锐的洞察力，丰富的想象力，高超的判断力和深邃的鉴识力，能够巧妙地把求同性与求异性有机地统一起来。

## 领导方法要由经验型向科学型转变

领导者的经验，是从实践中增长出来的才干，是极其可贵的。但经验型的领导，却习惯于按小生产方式凭老经验办事，与实际脱节，用旧框框束缚、阻碍了新事物的发展。社会主义现代化是大生产、大经济、大科学的宏伟工程，是人类社会发展史上崭新的课题，又值新技术革命的世界浪潮拍岸而来。党中央多次指出，要注意新技术革命的发展趋势，认真研究对策。为此，领导者需要充实新思想，学习新知识，应用新方法，加速从经验型领导向科学型领导的过渡。

领导方法由经验型向科学型转变的内容，是越来越丰富的。概括地说，大致包括以下几个方面：

- 1、从事必躬亲转变到干领导者应干的事；
- 2、从突出个人业绩转变到注重领导层群体结构的功能；
- 3、从发挥个人技能转变到发挥智囊作用和群众智慧；
- 4、从单纯重视体力劳动转变到更加尊重知识、尊重人才；
- 5、从注重战术研究、局部效益，转变到把战术研究和战略研究相结合、局部效益与全局效益相结合；

6、从内向型的自我体系、自我服务，转变到分工、竞争和协作相结合，内部条件和外部条件相结合；

7、从用人的奖惩型、交易型，转变到激励型、转化型；

8、从直观判断、粗略估计，转变到定性分析与定量分析相结合；

9、从靠人手、人脑，转变到采用最先进的技术手段，把人脑和电脑相结合；

10、从不计成本、不计时间的消耗型，转变到有时效观念、信息观念、成本观念、质量观念、系统观念、效率观念、竞争观念、协调观念的效益型；等等。

以上十条中，我以为更为重要的是第一条。故试谈点管见：

究竟是事必躬亲，还是只干领导的事？领导方法不同，效果大不一样。所谓事必躬亲，就是领导者事无巨细，样样都管。这只能是小生产的“美德”。至于领导现代化生产，领导者在“管理场”中有它的固定位置，尤其高层领导者要真正站在高层次上考虑全局，旁顾纵横，出主意，用干部，免除琐事之累，在日常应该较为超脱，下面走走，外面跑跑，思考问题，看书看报。这样才能更好地指引方向，充分发挥“系统效应”。否则，躬亲琐事，绕开中层往下实施领导，成天沉缅于具体事务之中，“两眼一睁，忙到熄灯”，不辨方向，效率是极低的。这种领导方法与现代化大生产的要求相悖，是现代领导科学的大忌。诸葛亮一身鞠躬尽瘁，“罚二十以上皆亲览”，连一本登记册也要亲自校对，以致“食少事繁”，“汗流终日”，到头来培养的是一批缺乏实际指挥锻炼的、不敢肩负重担的下属，以至人亡政息，卒致三分霸业崩溃。可见，事必躬亲，即便对封建社会的高层领导来说，也非良策，更何况二十世纪八十年代的今天。

严重的问题是我们的一些领导者，囿于小生产习气，什么事都抓，什么事都管，就是忘了领导者自己的本职工作。一位市长，如果过问到酱油、豆腐之类的事，管了商业局长、付食品公司经理干的事情，那就难以成为一名称职的市长。一位厂长，如果一年下到车间劳动三百天，那应该在评为劳动模范的同时，免除他的厂长职务。因为时间与精力毕竟是一个常数，一座现代化城市的管理因素多达 $10^7$ —— $10^8$ ，抓了芝麻，势必丢了西瓜，干了下属的事，势必疏于领导职守，代替群众劳动，势必难以率领群众前进。革命的辩证法就是这样，有所不为，才有所为。可惜现在类似这些颠倒主次、混淆职责的情况，比比皆是，甚至舆论还褒奖，这是值得大家反省、深思的。

那么，领导者应干的事情究竟是那些呢？从领导者居于“管理场”的关键地位来看，大致有以下三项根本工作和三项经常工作。

三项根本工作的第一项是制定目标规划，确定发展战略。就是要善于把大系统的目标与本单位实际情况结合起来，解决向何处去？如何改革？如何发展的问题。制定目标规划的工作，要依靠规划研究部门和智囊团，但领导者必须是当然的“班长”。也就是说，智囊人物可以谱下一支支歌曲，但基本旋律必须由领导者定调。目标规划正确，工作效率越高，管理效能也越高；否则，目标方向错了，工作效率越高，管理效能反而越低。因此，发展战略问题，不能不是现代领导者的第一件大事。如果一个厂长可以把企业的情况如数家珍，但对企业的发展目标却说不出一句真知灼见，那他至多只是一名好的“保管员”，而决不是一位优秀的厂长。

第二项根本工作是建立有效的组织机构和制定带全局性的管理规范，以保证目标规划的实行。但这种工作不是一次完成的，也不是一劳永逸的。随着客观形势的变化，调整目标或确定新的规划目标，因而相应地改变管理规范和组织机构，是常有的事。建立合理而有效的

组织机构和管理法，应运用现代化管理的基本原理，特别是系统原理和封闭原理。要做到各在其位，各司其职，不留缺口，严而有序。

第三项根本工作是选用人才，知人善任。事在人为，人是管理中最活跃最能动的因素。即使有最正确的目标，最合理的规范，如果用人不当，一切都会落空。现代化的竞争是科学技术和经营管理的竞争，而科学技术和经营管理的竞争又可归结为人才的竞争。邓小平同志在一次谈话中指出：我们要做的事情很多，但是干部年轻化最重要。干部年轻化，包括干部的知识化。需要有大批精力充沛、具有专业知识的人才能带动我国经济发展。<sup>⑤</sup>任何高明的领导者，都在选人用人方面下苦功夫，都有“爱才之心，求才之渴，识才之眼，举才之德，用才之能，容才之量，护才之魄，育才之职。”

三项经常工作的第一项是决断。包括大政方针的决断，具体问题的决断，下级请示的决断，突发事件的决断等。对重大问题的决断，要严格按照科学的决策程序，依靠智囊和运用科学技术工具去进行，切忌贸然从事，以免重犯“瞎指挥”的错误。对下级请示的问题，并非有求必断，而是只决断涉及到系统全局性的问题。而且要在两个以上的方案中，权衡利弊，或选择其一，或综合成一，或从清理矛盾中创出一个新的方案来。决断必须及时、明确。优柔寡断决不能成为好的领导者。

第二项经常工作是联系群众。它不仅仅是一个作风问题，而且是一个职责问题。周恩来同志说过：“我们要求同志们：（1）与群众接近和联系，在某种程度上要与他们打成一片；（2）倾听群众意见；（3）向群众学习；（4）教育群众，不做群众的尾巴。”<sup>⑥</sup>这段话全面地阐明了联系群众的内涵。我们只有密切联系群众，才能克服官僚主义，健全民主管理体制；才能发扬民主，实现人民当家作主人；才能改进领导作风和提高领导威信，以便更好地率领群众为实现既定的目标规划而奋斗。

第三项经常工作是学习，包括调查研究。它不是一种主观的求知愿望，而是现代化工作的客观要求。我国四化建设是人类社会历史上蔚为壮观的彪炳勋业，各级领导者必须不断学习，把学习和调查研究结合。要学习数、理、化、天、地、生、文、史、哲；要接受新知识，知识是思维的元素，用知识结构的改变来推动思维观念的变化，以促进思维方式的进步；要调查研究新问题，不断研究新问题的过程，必定会与人们旧有的思维模式发生冲突，从而推动人们改变原来的模式，以促使思维方式的更新；要努力应用新方法，注重研究马克思主义、领导科学、系统论、信息论、控制论、社会学、心理学、统计学的基本观点和方法，来充实、更新领导观念和方法，以实现领导方式现代化、科学化、艺术化。

注释：

①② 转引自《瞭望》1985年第22期第36页、第18期第10—11页。

③ 转引自《红旗》1985年第8期第28页。

④ 《马克思恩格斯选集》第3卷第465页。

⑤ 转引自《人民日报》1985年7月7日第1版。

⑥ 《周恩来选集》上卷第131页。