

论陈云领导决策的原则和方法

姜天丽

(中共重庆市委党校 重庆 400041)

摘 要 作为党和国家的领导人,陈云在领导实践中,以马克思主义为根本指导原则,以服务群众为宗旨,为决策的科学性、民主性以及可行性做出了重要阐述和探索,逐步总结出科学决策的原则和方法。原则上,陈云以唯实求真为根基,以群众观点为宗旨,以民主集中为保证,保证决策科学性和民主性的统一;方法上,他把决策的科学性与可行性作为提高干部领导水平的重点,从细节处着手,抓住中心工作,保证决策落到实处。学习陈云领导决策的原则和方法,对于提高干部的领导水平具有重要的现实指导意义。

关键词 陈云 领导决策 原则 方法

中图分类号:D25 文献标识码:B 文章编号:1671-1262(2019)01-0053-05

“不唯上、不唯书、只唯实”“交换、比较、反复”是陈云对领导决策原则和方法的概括。作为党和国家的领导人,从革命时期的中央苏区到延安边区,再到东北解放区,从新中国成立之初到改革开放,陈云或参与或主持了中国共产党的众多决策。在领导实践中,陈云以马克思主义为根本指导原则,以服务群众为宗旨,为决策的科学性、民主性以及可行性做出了重要阐述和探索,逐步总结出科学决策的原则和方法,并将其概括为“不唯上、不唯书、只唯实”“交换、比较、反复”十五字诀,也形成了其独特的领导决策原则和方法,丰富和发展了领导决策的思想,这对当前提高干部的领导水平具有重要的现实指导意义。

一、领导决策的原则:实现领导水平的科学性与民主性统一

陈云坚持辩证唯物主义这一根本原则,以唯物求真的态度全面、客观地了解问题,站在人民立场分析和解决问题,真正做到领导决策从群众中来到群

众中去,逐渐形成了其独特的领导决策风格,坚持并发展了毛泽东思想,也为当前领导干部决策提供了重要指导。

(一)领导决策的根基:唯实求真

“不唯上、不唯书、只唯实”是陈云对辩证唯物主义思想的精辟论述,也是他把理论与实践相结合的智慧结晶。在他领导决策过程中,将这九字箴言体现得淋漓尽致。

“不唯上,并不是上面的话不要听。”^{[1]371}相反,陈云十分强调“四个服从”和加强党中央的权威。“不唯上”是要求领导者在执行上级指示时,根据地方的不同情况开展工作,防止机械执行命令。陈云把这一点贯彻到领导决策始终。1958年11月,毛泽东提出1959年的钢产量要“压缩空气”,实现翻一番。在与陈云谈话中,陈云用英国钢产量17年才实现翻一番达到1655万吨的史实,提出中国一年实现翻一番达到2141万吨的指标是不符合实际情况的。之后,陈云进

收稿日期:2018-06-11

作者简介:姜天丽,女,中共重庆市委党校硕士研究生,主要从事党的建设研究。

一步调查和分析,提交了一份报告,指明1200万吨到1250万吨比较合适,毛泽东重新考虑、审视并最终修改了这一计划。陈云这种不唯上、不畏惧权威、只依据实际作出决策的精神,是他“讲真理不讲面子”的表现,也是他唯实求真的真实写照。

“不唯书,也不是说文件、书都不要读。”^{[1]371}相反,陈云特别强调学习的重要性,把学习作为合格的共产党员必备条件之一。“不唯书”的关键在于不急于把读的书和文件联系实际,而要在真正读懂、消化之后,自然地将理论结合到自己的实践当中去。领导决策中,把一知半解的东西奉若神明,不顾实际地照搬照用,很容易造成费力制定的计划落实不下去,难以实现初衷。大革命失败之后,陈云辗转到中央苏区工作,此时的苏区普遍实行《中华苏维埃劳动法》,这是在王明的“左”倾思想指导下起草的,主要是维护城市工人的利益,在贯彻中出现很多问题,原因在于苏区主要是发展农业经济,法规在落实中存在着很多矛盾,严重阻碍了当地的生产发展。陈云在深入基层调研时,发现教条主义在执行中盛行,例如,“不问企业的工作状况,机械地实行八小时和青工六小时的工作制”^{[2]9}、“中央苏区的职工会过去虽然领导工人和雇主订立许多合同,但是很多合同条文,都是照抄《劳动法》和江西、福建两省工会所发的斗争纲领,所以大半是千篇一律,没有地方性,没有企业的特殊性,没有时间性。”^{[2]13}此外,陈云还深入企业进行调查,促成了《劳动法》的修改。这种“不唯书”的精神,大大推动了苏区工商业的发展。领导者做决策时,应该把“不唯书”作为重要原则进行贯彻,以此作为目标实现的保障。

“只唯实,就是从实际出发,实事求是地研究处理问题。”^{[1]371}要做到领导决策的正确,最根本的是要“唯实”,“做到主观和客观一致”。“唯实”就需要通过调查研究,依据实际情况决策,要求“领导机关决定计划,执行计划,检查工作,都必须主客观一致”^{[2]220},在尊重事实和科学的前提下,对决策内容做详细的调查研究。实践是检验认识是否正确的唯一标准,决策是在认识世界的基础上进行改造世界,若是在认识世界这一环节就出现错误,主观主义和经验主义就易泛滥,执行时必然出现问题,“因为他对客观的事物看错了,所以行动也错了”^{[2]296}。此外,对待自己犯

的错误要有“讲真理,不讲面子”的态度,这也是“唯实”的重要表现。真诚地向别人请教,不怕丢脸,从错误中走出来,才能敢于面对实际,实现科学的决策。

(二)领导决策的宗旨 群众观点

“当权的大党,领导干部很可能成为官僚。要坚决防止和克服官僚主义。”^{[2]221}共产党是代表广大人民的根本利益的,走群众路线是党的根本工作路线,必须坚决反对不负责任又脱离群众的官僚主义作风。

一是重视维护群众的利益。陈云把自己的工作看作是“搞穿衣吃饭的”,心系人民,小到缝衣针,大到经济调控,他始终把解决人民生活中的问题当作大事。做决策时,人民生活中需要的细微东西也要加以考虑。他曾多次提及:“农产品中的小品种,如花椒、八角、大葱、生姜等等,如果不妥善安排,市场就会缺乏调味品的供应。缺了这些东西,既影响生活也影响生产。”^{[3]240}陈云始终把人民的切身利益作为一件大事,解决群众实际问题,把人民的长远利益作为战略问题深谋远虑,改善民生,真正做到决策为人民。

二是注意把握群众的心理。陈云把群众的心理和情绪作为领导决策正确与否的一个参照物,解决人民需要解决的问题。故此,他提出“领导的艺术在于了解群众的心理”^{[2]23}这一观点,要求领导者要有“灵巧的工作方法和艺术的领导方式”,把握群众,获得群众的信任,拉近与群众的距离。1946年,为调动人民的积极性,巩固东北革命根据地,陈云强调干部要走出城市,丢掉汽车,脱下皮鞋,换上农民服,统统到农村中去,还把深入农民群众作为考察共产党员品质的一个重要尺度。只有深入群众当中,为群众谋福利,群众才能对领导者、对党充分信任,高高在上的“官老爷”只会让群众厌恶,落实政策时也困难重重。

三是强调发动群众的力量。人民群众是历史的创造者,也是制定政策的出发点和落脚点,群众的力量是决策能否成功的关键。陈云指出:“群众的发动,是党、政、军一切工作发展的基础。”^{[2]372}陈云用自己的革命经历强调政策执行依靠群众的重要性,提出“充分发动群众是一切工作的关键”^{[2]162},要求领导者提出群众需要解决的问题,这样才能调动广大群众的积极性,好的政策才能最有效地发挥作用。

(三)领导决策的保证:民主集中

毛泽东就这一原则曾指出:“凡是正确的领导,必须是从群众中来,到群众中去”“再从群众中集中起来,再到群众中坚持下去。”^{[4]899}领导决策中民主体现的是尊重群众意见、唯实的态度,集中则体现的是领导者的决策力。民主集中关键在于决策时如何把握二者的关系。作为民主国家,决策就要坚决反对“家长制”式的“一言堂”,而要实现决策的高效运行,也要坚决反对“议而不决”的绝对民主。陈云把民主集中作为决策的原则,主要体现在以下几方面。

第一,“善于听取不同意见”。领导者“难者在弄清情况,不在决定政策”^{[1]361},所以,需要在决策前做足功课,充分发扬民主,用充分的时间去调查研究,获取多方声音,并对拟定的方法进行讨论。

第二,重视领导的决策作用。作为决策者要能抓住中心工作,要有负责任的担当精神,尤其面对重大问题,需要决策者冷静分析之后“拍板”决定。1946年10月,南满分局面对敌强我弱、生活条件极端恶劣的局面,摆在陈云面前的是要不要坚守南满。在对局势充分了解的基础上,陈云决定坚守南满,但并未当即做出结论,而是进行了多次会议的讨论,引导大家冷静分析探讨,逐步统一大家的认识之后,将两种选择的利弊进行比较,才做出最后的决策。这是被称为“三槌定音”的“第一槌定音”,是陈云众多决策中的一个事例,体现着领导决策时民主集中在决策中的运用。

二、领导决策的方法:领导水平的科学性与可行性统一

广义的决策,可以分为决策的制定和实施两个阶段,各阶段又包含许多细微的环节。陈云依据领导决策原则,对各阶段的具体环节进行了阐述,注重决策制定的科学性,更关注其实施的可行性,这对今天的实践依然具有重要的现实指导意义。

(一)制定决策“三步曲”

调查研究、权衡利弊、综合分析是决策制定时重要的环节与方法,陈云将其概括为“交换、比较、反复”。这一方法成为陈云看准问题、做好决策的重要法宝,体现着他辩证法的深刻理解,被他多次强调。作为一套完整的决策辩证法,三者是逐步深入的过程:“交换”可以称之为“全面”,是基础的全面了

解,“比较”是全面了解之后进行的对比,“反复”则是将前两个环节循环往复、不断提升、进行检验,从而形成最终的决策。

一是调查研究。调查研究是领导决策的生命,是制定决策的起点,也贯穿决策的始终。因为通过调查研究确定决策目标、制定方案、选择方案,即使是执行,也需要通过调查研究给予反馈,进行调整。陈云强调调查研究的重要性,指出“要用百分之九十以上的时间做调查研究工作,最后讨论的作决定用不到百分之十的时间就够了。”^{[1]189}他还总结出调查研究的两种方法,一是亲自调查,这是最直接、最真实的调查方法。二是与敢讲真话的人沟通,具有“真、快、广”的特点。概括起来就是陈云的“交换”思想。“交换,就是互相交换意见”^{[1]371},就是要全面看问题,多方面了解问题,听到不同的声音。1961年,陈云到青浦县小蒸公社住了16天,针对三个问题进行调查,主要是养猪、作物种植以及自留地问题。依据当时的调查,陈云多次主持召开座谈会,认真听取当地干部和农民的意见,全面地对小蒸公社的情况进行了了解,做出了私养大部分母猪、因地制宜、扩大自留地等决策。“交换”思想解决了“上级只谈政治,下级只谈具体工作”^{[2]220}的难题,促使上级对具体情况更为了解、下级对政策更为认同,为决策的实施奠定了思想基础。另外,交换意见尤其要注意对立面的意见。陈云用不同角度看到杯子的不同面作为例子,要求“领导干部,经常主要同别人交换意见,尤其是多倾听反面意见。”^{[1]371}领导者需要有勇气去面对不同的意见,“认真听取,展开讨论,吸收正确的,驳倒错误的,使自己的意见更加完整”^{[1]361}。大家相互之间的交流甚至是辩驳都是在交换意见,通过这一过程,大家对问题的认识更加深刻全面,也增进了彼此的友谊。即使相左的意见是错误的,也反映着一种看问题的角度,应该吸收其中有效部分,说服他们让决策得到更多人的支持。由此,以交换为基础,做出的决策一方面做到了全面了解情况,另一方面也防止了模棱两可,还能统一意见,使政策在执行时大家都能心服口服,积极参与。

二是权衡利弊。决策具有择优性,在众多选择中,选择出最合适、效益最大的方案,就是权衡利弊,这也是判断决策正确与否的关键。在陈云的思想中就

表现为“比较”。“比较,就是上下、左右进行比较。”^{[1]371}制定政策时要多种方案作比较,还要古今中外进行比较,比较不同方法方案的优缺点,才能对不同方案有更深入的认识,这是科学决策的重要环节,要在全面了解之后,制定方案,做出判断。陈云把权衡利弊自觉运用到分析问题和做决策当中去。1953年,陈云作为中央财经工作的主要负责人,面对粮食供给严重不足的情况,经过调查研究,明确开源节流都不能发挥过多作用后,提出又征又配、只配不征、只征不配、原封不动、临渴掘井、动员认购、合同预购、各行其是等八种解决方案。经过反复比较,对每个方案进行了利弊分析,得出“农村征购,城市配给”的“又征又配”更具有效益,统购统销的政策在比较权衡之后进行了落实。正是有对国家经济的充分了解,以及对几种方案的反复比较,这一科学决策才能成为新中国成立之初财经上的“三大战役”之一。善于比较分析、权衡利弊是陈云在关键时刻总能做出正确选择的重要原因。他曾说过,“所有正确结论,都是经过比较的。”^{[1]372}这是陈云经过几十年领导决策的实践积累得以证明和升华的宝贵经验。

三是反复推敲。陈云提出“反复,就是决定问题不要太匆忙,要留一个反复考虑的时间。”^{[1]372}人的认识都是由感性上升到理性的过程,不是一蹴而就的,在决策过程中要反复推敲、考虑,决策结果还要再次征求意见,实现再次的“交换”“比较”,听一听不同意见。经过多次的反复,再做出决定,体现着认识的循环往复、螺旋上升规律。相反,草率做出决策,缺少深入的思考,易造成漏洞百出,进而引发决策“反复无常、朝令夕改”。1979年在对经济进行调整中,特大工程项目宝钢就成为关注焦点。陈云对宝钢进行了40多天的调查研究,全面了解了情况,听取了各方面的声音,反复思考设备采购问题,又三次召开财经委员会讨论,形成了相关的发展指示,并在宝钢党委内部进一步进行讨论,当时的指示成就了当今最大的钢铁联合企业。因为认识具有反复性,“定案时宁慢勿急”,是唯物辩证法中的一个重要方法。深思熟虑、反复论证、多听意见,保证了领导决策更具有科学性和民主性。

(二)执行决策是关键

执行决策是获得成效的必经环节。政策在制定

后,必须要将执行作为重中之重,否则再好的政策没有得到有效贯彻与实施,也是一纸空文。陈云作为领导者,对于下级的工作方法和领导方式十分重视,提出了很多具体可行的措施。

一是抓住中心工作。“工作要抓住中心,照顾其他。中心为主,做到全局与局部的一致。”^{[2]220}这体现出陈云对主要矛盾的深刻理解。他曾多次强调抓住中心工作对政策的执行具有重要作用,认为领导者在工作中一下子提出众多工作是“工作中的一大忌”。多个中心工作,在制定决策后,乱无头绪,盲目抓,下级在执行时不知道应该先做哪一件事情,难以把力量集中起来办事情,收到的成效也会大打折扣,进而丧失对领导者的信任,怀疑决策者的决策能力,即使口头答应也只是敷衍。抓住中心工作一方面要分清“中心工作”和“经常工作”,有条不紊地进行,另一方面要调动大家的积极性,防止出现“一人忙众人闲”的情况。个人的力量是有限的,只有全部动员起来为一个共同目标,把主要工作抓住的同时,也不放手次要工作,才能使制定出来的正确决策发挥出巨大作用。

二是注意总结经验。毛泽东把陈独秀、王明等人作为自己的“反面教员”,正是在吸取了他们的教训、总结经验以后,探索出适合中国共产党人自己的道路。成功经验是决策的垫脚石,失败经验是决策的警钟,对此陈云提出“新发展要从旧阵地出发”^{[2]220}。旧的经验是实现新发展的土壤,加以充分利用,能够让决策更科学,实施更有效。在抓典型以后,利用其中的经验,有利于进一步推进决策的实施,“试点”就是利用典型的经验,不断扩大使用的最好例证。对错误的部分进行有效的警醒,防止再犯,毛泽东的“反面教员”就是这一方法。“为人民的利益坚持好的,为人民的利益改正错的”^{[4]1004},总结经验要注意防止走向极端的经验主义,要在“唯实”的基础上开展,具体以时间和地点为转移,才能保障经验的有效性。

三是重视工作细节。陈云是一个非常冷静、细腻的人,工作中也注重从细节入手。对此,他指出“工作要从一点一滴做起,踏踏实实”^{[2]221},不能心存侥幸。1961年,陈云在小蒸公社查看猪圈时,来了一个阿婆,哽咽着诉说丢了一只鸡,陈云一边安慰一边安排人去找,阿婆这才放心离开。陈云认为这事不小,他

把群众工作无小事做到实处,用心对待,因为“做干部工作,无论大事小事,都要不怕麻烦”^{[2][19]}。这一小细节更体现出陈云对工作的负责和认真的态度。踏实做事,真诚待人,敢于担当,是一个领导者应有的工作态度。

在陈云参与和主持的众多重大事务决策中,最显著的特征就是把科学性、民主性和可行性贯彻始终。实践中,他积累了大量的领导决策经验,形成了科学的领导决策原则和方法,成为毛泽东思想、邓小平理论科学体系中的重要组成部分,成为当前领导决策思想的重要理论来源。

当前,在我国正处于全面深化改革重要时期,执政党的领导水平关系到如何面对机遇和挑战,关系到党的事业,更关系到人民群众的利益。党的十八大以来,以习近平为核心的党中央始终要求把坚持马克思主义的立场、观点和方法作为原则,在决策的制定与实施过程中,强调辩证法的指导作用,要求领导

决策要“善于‘弹钢琴’”,重视群众的力量,要求领导决策“眼睛要向下看”,注重调查研究,要求领导调查要“深、实、细、准、效”,重视民主集中制原则,要求用“多双‘眼睛’选人用人”等诸多思想,与老一辈革命者和建设者的精神宝库密不可分、一脉相承又与时俱进。陈云领导决策中科学和民主的基本原则,制定出可行有效的方法,保障决策能更好地为人民谋利益,以及他的领导艺术都为当前领导决策树立了典范。

参考文献:

- [1]陈云文选:第3卷[M].北京:人民出版社,1995.
- [2]陈云文选:第1卷[M].北京:人民出版社,1995.
- [3]陈云.陈云与新中国经济建设[M].北京:中央文献出版社,1991.
- [4]毛泽东选集:第3卷[M].北京:人民出版社,1991.

责任编辑 温冠男

On Principles and Methods of of ChenYun' s Decision-making and Leadership

JIANG Tian-li

(Party School of Chongqing Municipal Party Committee of the CPC ,Chongqing 400041 ,China)

Abstract: As the main leader of the CPC and the state, ChenYun has made significant interpretation and exploration on scientific democratic and feasible policy-makings, taking the Marxism as fundamental guiding principle and serving the masses as the purpose in his leadership practice, and gradually summed up the principles and methods of scientific decision-making. On the aspect of principles, Chen Yun based himself only on reality, aiming to serve the masses and insisting the democratic centralism to make scientific and democratic decisions. On the aspect of methods, he insisted on scientific and feasible decision-making as the focus of leadership, starting from details, grasping the priority and ensuring the implementation of decision-making. So it is practical to learn principles and methods of Chen Yun's decision-making for current cadres' improvement.

Keywords: Chen Yun; Decision-making; Principles; Methods