

# 科学的领导决策艺术

## ——毛泽东领导决策的原则与方法探微

叶 敦 平

领导的决策艺术在整个领导过程中居于极为重要的地位,是领导者最重要的职能,是领导活动的中心环节,它集中反映着领导者的领导才能和水平。毛泽东在长期的革命和建设实践中,形成了独特的领导决策艺术。本文就此问题作一探讨。

### 领导决策的原则： 科学性与现实性的统一

按现代决策科学的观点,领导决策是领导者为了实现特定的目标,运用科学的理论和方法,系统地分析主客观条件,在掌握大量信息的基础上,提出若干预选方案,经过综合分析、比较鉴别,从中选择出作为人们行动纲领的最佳方案的过程。它分为确立目标、获取信息、设计方案、评价比较、方案选择和方案实施等阶段。在毛泽东看来,决策是行动的纲领,而要作出正确的决策,就必须高度重视决策的科学性与现实性以及二者统一的原则。这一原则主要体现为以下三条:

(一)从实际出发的原则。“实际”这一概念,按照中国文字,有两种含义:一种指客观存在的真实情况,也即我们通常所讲的“实事”;一种是指人们的行动,也即我们平时所说的“实践”。毛泽东在应用这一概念时通常是双关的。一切从实际出发、实事求是,这既是毛泽东思想活的灵魂,也是毛泽东确立的

最根本的领导决策原则。毛泽东认为,任何一项领导决策的产生,都应当是按照实际情况作出缜密分析的结果。他指出:“按照实际情况决定工作方针,这是一切共产党员所必须牢牢记住的最根本的工作方法。”在他看来,按照实际情况进行领导决策,应该包括三方面的内涵:

一是“要从客观存在的事实出发,从分析这些事实中找出方针、政策、办法来”。这里所说的“客观存在的事实”,就是指现有的条件,它包括客观条件与主观条件、有利条件与不利条件、原有条件与新产生的条件、领导者的条件与被领导者的条件等等。领导者只有在全面地掌握并客观分析现有条件基础上作出的决策,提出的计划、措施,才能被群众接受,才能充分发挥自己主观能动性,实现既定的决策目标。毛泽东特别强调,从客观存在的事实出发,就必须力戒主观主义。任何一项领导决策,决不能从“善良”的愿望出发,凭想当然办事;也不能从别人的经验或上级指示出发,缺乏主观能动性;也不能从原则出发,呆板而又抽象地作决策。

二是要根据客观情况的变化及时地调整方针、计划和措施。“当某一客观过程已经从某一发展阶段向另一发展阶段推移转变的时候,须得善于使自己和参加革命的一切人员在主观认识上也跟着转移转变,即是要使新的革命任务和新的工作方案的提出,适合于

◁《毛泽东邓小平理论研究》1997年第5期▷

新的情况的变化。”从决策学的角度看,任何决策系统都包含着决策者、决策对象、决策观念与方法、决策结果等要素。任何一个要素,都经常处于动态变化之中。各种复杂的决策因素的联系和影响,决定了决策行为不存在一成不变的固定模式,也不可能一劳永逸,“一次定终身”。对此,毛泽东特别强调,领导者的决策思维应该经常随着变化了的客观实际,灵活应变,尽力在动态变化中寻求最佳决策。他曾在《论持久战》一书中作过这样的解释:“古人所谓‘运用之妙,存乎一心’,这个‘妙’,我们叫做灵活性,这是聪明指挥员的出产品。灵活不是妄动,妄动是应该拒绝的。灵活,是聪明的指挥员,基于客观情况,‘审时度势’(这个势,包括敌势、我势、地势等项)而采取及时的恰当的处置方法的一种才能,即是所谓‘运用之妙’。”毛泽东经常告诫各级领导干部,决策转入实施后,领导者的责任就是随时了解情况,及时修改所实施的决策方案,以求得正确的决策贯彻执行。他以战争中的决策为例,明确指出,“把已定计划加以改变,使之适合于新的情况。部分地改变的事差不多每一作战都是有的,全部地改变的事也是间或有的。鲁莽家不知改变,或不愿改变,只是一味盲干,结果又非碰壁不可。”因此,在实施决策过程中,由于事物的发展变化,也需要依靠调查研究,跟踪、获取对象及相关方面的信息,以及有关决策的反馈信息,及时修正与调节,保证决策与社会实践的发展运动相适应。

三是要经常注意吸取我们在决策上发生失误的教训,并研究其发生的原因。领导决策是否正确,需要经过实践检验。“政策必须在人民群众实践中,也就是经验中,才能证明其正确与否,才能确定其正确和错误的程度。”这就是说,领导决策是否切实可行,除了在理论上进行科学论证外,还必须通过实践的检验。毛泽东认为,在领导决策中,任何一项决策都会有时空上的限制,不可能百分

之百地符合客观实际。问题的关键是,对于决策的局限性或失误持何种态度。他指出,正确的态度应该是及时总结经验教训,找出失误存在的原因,纠正偏差。毛泽东在长期的领导活动中,总结了全党的实践经验,并分析了造成决策失误的最深层原因。他认为,我们过去所犯的错误,研究其发生的原因,都是由于我们离开了当时当地的实际情况,主观地决定了自己的工作方针。因此,要使我们的领导决策符合本国的实际情况和不犯错误,一定要通过系统的周密的调查研究。

(二)民主与集中相统一的原则。“民主”与“集中”不仅在字面上,而且在实质上都客观地存在着矛盾、差异和对立。毛泽东正是从这种矛盾、差异和对立的方面入手,通过对“民主”与“集中”的合理解释和实践检验,结晶为民主集中制,将“民主”和“集中”有机地协调地统一起来,并作为领导决策的方法论原则。毛泽东曾指出:“在我党的一切实际工作中,凡属正确的领导,必须是从群众中来,到群众中去。这就是说,将群众的意见(分散的无系统的意见)集中起来(经过研究,化为集中的系统的意见),又到群众中去作宣传解释,化为群众的意见,使群众坚持下去,见之于行动,并在群众行动中考验这些意见是否正确。然后再从群众中集中起来,再到群众中坚持下去。如此无限循环,一次比一次地更正确、更生动、更丰富。”

从群众中来,就是决策的形成过程。形成决策,既要充分发扬民主,又要实行正确的集中。只有充分发扬民主,才能激发群众的政治热情和对领导决策的负责精神,提出有价值的意见和建议。但这些意见和建议是分散的、不系统的,正确的和错误的混杂在一起,这就需要实行正确的集中。也就是说要对群众的意见和建议,进行去粗取精,去伪存真,由此及彼,由表及里的加工制作。只有实行这样的集中,才能形成比较正确的决策。

“到群众中去”就是决策的实施过程。从

这个过程看,同样不可以没有民主,也不可以没有集中。执行决策,就是把形成的决策向群众作宣传解释,动员他们去贯彻执行,在执行中让群众检验决策是否正确,正确的程度如何。这就需要进一步发扬民主,让群众来修改、补充意见,然后再由领导者集中起来,进一步去充实、完善。

民主、集中,再民主、再集中,如此循环往复,决策就会一次比一次正确,就会在民主化的基础上达到科学化的要求。

(三)重点与一般相结合的原则。毛泽东在谈到领导艺术时曾说过:“任何地区在一定时间内只能有一个中心工作,辅以别的第二、第三位的工作,领导要依照具体条件,统筹全局,正确决定和坚持每一时刻的工作重心和工作秩序,务必做到一定的结果,这是一种领导艺术”。在领导决策中,作出任何一项或大或小的决策,都应当运用抓重点、抓中心的决策原则,都要考虑什么是中心工作,解决中心工作的关键是什么。1953年11月4日,毛泽东提出了“纲”的命题:中国有句古话,纲举目张。拿起纲,目才张,纲就是主题。在他看来,“有重点才有政策,没有重点就没有政策”,这就把主要矛盾原理运用于领导决策中。在这个方面,我们党既有极其丰富的经验,但是也有深刻的历史教训。“八大”所确定的我国社会的主要矛盾,到八届三中全会被改变为“以阶级斗争为纲”就是一个十分深刻的事例。这个深刻的历史教训告诉我们,首先,必须抓对中心,并且必须坚决地贯彻下去,不应受暂时和局部的情况所干扰,更不应主观地轻率改变方向,导致全面性的错误。

当然,领导者在作领导决策时,应该既要抓住中心工作,又要兼顾其他工作。毛泽东认为,高明的领导者不仅善于“掌握整个链条的中心环节”,而且善于“依照每一具体地区的历史条件的环境统筹全局”。这就体现为重点与一般相结合的领导决策原则。这一原则蕴含着深刻的辩证法思想,它要求我们在

进行决策时不能把重点与一般对立起来,或者强调重点而丢掉一般。

## 领导决策的方法: 科学性与可操作性的统一

从纵向考察,领导决策包括两个层面:一是决策方案的制定与形成,其中包括确立目标、获取信息、设计方案、评价比较、方案选择等小的阶段;二是决策的实施,其中包括方案实施,纠偏调整等小的阶段。毛泽东从领导决策的原则出发,提出了与上述两个层面相适应的、具有科学性与可操作性相统一的领导决策方法。

在决策方案形成的层面上,毛泽东依据自身领导活动和全党的实践经验,概括并提出了有效决策的三种方法。

(一)调查研究方法。毛泽东认为,“我们的领导机关,就制定路线、方针、政策和办法这一方面来说,只是一个加工工厂”。“工厂没有原料就不可能进行加工。没有数量上充分的和质量上适当的原料,就不可能造出好的成品来。”而要获取有质有量的原料作为决策的依据,领导者必须深入进行调查研究。正如毛泽东所说,做好工作要有三条:一是情况明,二是决心大,三是方法对。情况明是首要的一条,这是领导决策的基础。而了解情况最基本的方法就是向社会作调查。毛泽东一贯强调调查研究方法的极端重要性。他说:“调查就象‘十月怀胎’,解决问题就象‘一朝分娩’。调查就是解决问题。”<sup>[1]</sup>那么,如何才能正确运用调查研究方法呢?毛泽东认为要做到两点:一是抓重点、抓典型。他强调要使用一切必要的和可能的手段与方法,围绕决策问题进行周密、系统的调查研究,尽可能详尽地占有从群众中得来的的第一手材料。材料是要搜集得愈多愈好,但一定要抓住要点或特点(矛盾的主导方面)。“抓重点,关键的就是要善于抓典型。典型是代表性的

单位或地区。毛泽东以“麻雀”为喻,他说:“要了解麻雀的结构,不必也不可能把天下的麻雀一一加以解剖,认真解剖几只就够了”。为使调查统计工作深入,他指出,只要在各类型中选择少数几个典型。“怎样选典型”调查的典型可以分为三种:一、先进的,二、中间的,三、落后的。如果能依据这种分类,每类调查两三个,即可知一般的情形。”<sup>①</sup>二是做到“胸中有数”。毛泽东指出,研究数量必须在质量的辩证统一中去研究。因为“任何质量都表现为一定的数量,没有数量也就没有质量。”他批评我国有些领导者不明了决定事物的数量界限,以致胸中无数。他教导这些人,“对情况和问题一定要注意到它们的数量方面,要有基本的数量分析”,要“注意基本的统计、主要的百分比”。<sup>②</sup>

(二) 综合分析方法。调查研究,是领导决策的基础;对材料进行综合分析则是进行正确决策的保证。毛泽东非常强调综合分析方法的重要作用,并指出要在综合分析中去发现问题、提出问题。因此,在分析的基础上如何发现和提出决策的关键问题,就成为领导决策的核心。毛泽东认为,要做到这一点就必须坚持:(1)要善于发现问题。毛泽东把问题当作矛盾看待,要求领导者在综合分析中留心事物的矛盾,去发现需要决策的问题。(2)要善于提出所需解决的问题。毛泽东指出:“提出问题,首先就要对于问题即矛盾的两个基本方面加以大略的调查和研究,才能懂得矛盾的性质是什么。”<sup>③</sup>从而把需要决策的问题准确地提出来。(3)明确解决问题的方向和原则。领导决策目标是构成整个领导决策活动的灵魂和核心。综合分析必须紧紧地围绕决策的总目标,“一切离开这个总目标的方针、政策、办法都是错误的”。<sup>④</sup>

(三) 动态决策方法。毛泽东认为,客观情况总是处于不断变化之中。因此,领导者要审时度势,多谋善断,动态地决策。也就是说,通过领导决策实践的检验,凡是需要完善

的决策,我们一定要采用灵活的方法对原决策进行及时的修改、充实和完善;凡是不符合实际情况需要的,就要作出新的决策,以保证领导决策的正确性,取得预期的实施效果。这一动态决策方法的一般模式是,不断输入新的信息,并依据新的信息对原有的决策方案进行分析和比较并作出新的调整,形成新的方案,然后再输出经过修订的信息,即新的决策方案,再把新的决策方案实施的情况、信息反馈回来,再次进行分析和调整。在这样一次又一次的动态的信息活动过程中,使主观符合客观、理论联系实际。因此,它实际上是马克思主义认识论的具体化,是实践、认识、再实践、再认识的认识路线的具体运用。这样就能避免犯大错误,有了错误马上就可以改正。

决策一旦形成,就要狠抓实施。决策与实施是相互联系统一过程。决策只是整个领导工作的一半,而更重要的一半在于抓实施。毛泽东认为,在领导工作中,要告诉群众实现领导决策的一系列具体的措施和方法。在抓决策实施方面,毛泽东提出了许多具体的领导方法。

(一) 围绕中心弹钢琴的方法。决策在实施过程中,领导者首要的任务是要围绕决策的中心目标展开工作,做到全局在胸,抓住本质。这就要求领导者在工作实践中,正确认识矛盾发展的不平衡性,分析矛盾诸方面的地位和作用,从全局着眼,从实际出发,准确把握决策的中心目标,确立抓住中心就是抓住全局和本质的观念,集中主要力量去实施决策方案中那些关系全局的中心工作。“任何一级首长,应当把自己注意的重心,放在那些对于他们指挥的全局说来最重要最有决定意义的问题或动作上,而不应当放在其他的问题上。”<sup>⑤</sup>“党委对主要工作不但一定要‘抓’,而且一定要‘抓紧’”,“抓而不紧,等于不抓。”<sup>⑥</sup>其次,各方面的工作“都要照顾到,不能只注意一部分问题而把别的丢掉。凡是

有问题的地方都要点一下,这个方法我们一定要学会。”<sup>[1]</sup>毛泽东把这个方法形象比喻为“弹钢琴”。围绕中心弹钢琴的领导方法,体现了毛泽东把主要矛盾和次要矛盾相互关系的原理运用于领导决策活动中,做到两点论与重点论的有机统一。

(二) 蹲点试验,大力推广好经验的方法。毛泽东主张领导者在实施决策方案时应采取一般号召和蹲点试验相结合的方法。他认为,决策方案一旦形成之后,领导者要在全面实施阶段进行蹲点试验,以掌握第一手材料。这种“蹲点试验”不仅是带着决策到“点”上去贯彻,而且要作进一步的调查,了解情况,研究问题,找到解决问题的办法,总结出好经验在面上推广。蹲点试验,大力推广好经验的方法,体现了毛泽东把一般与个别的辩证关系的原理运用于决策的实施过程之中。领导者在实施决策的蹲点试验中,要善于从个别中发现一般,从所“蹲”的“点”上找出带有普遍意义的东西,即找出规律,摸索出新路子,这样在全面实施决策方案的活动中就能克服盲目性,增强自觉性,提高有效性。

(三) 总结评比,不断提出新任务的方法。决策方案的实施进行到一定阶段,就要进行总结评比。毛泽东认为总结评比有利于决策者发现问题,总结经验,从整体上把握决策实施的进程,也有利于具体实施者看到自身的优势,找到自身的不足或差距,扬长避短。为了搞好总结评比,毛泽东十分强调评比对象的可比性和内容的全面性。通过总结评比,充分调动广大干部和群众的积极性,形成你追我赶的局面。总结评比告一段落,就要提出新要求、新任务,这样就可以使干部和群众经常保持饱满的革命热情,使大家的心思都用在如何完成新任务的问题上面。在运用总结评比,不断提出新任务的方法时,要注意处理好“冷”与“热”的关系。毛泽东认为,无论是领导决策者还是具体实施者,“头脑要

冷又要热,又是统一性的两个对立面。冲天干劲是热,科学分析是冷。”接着他严肃地批评了爱热不爱冷或爱冷不爱热这两种错误态度。他说:“在我国,在目前,有些人太热了一点。他们不想使自己的头脑有一段冷的时间,不愿意做分析,只爱热。同志们,这种态度是不利于做领导工作的,他们可能跌斤斗,这些人应当注意提醒一下自己的头脑。另一些人爱冷不爱热。他们对一些事,看不惯,跟不上。对这些人,应当使他们的头脑慢慢热起来。”<sup>[2]</sup>这就提醒我们,总结评比要尊重客观事实,提出新的任务既不能头脑太热,搞“左”的一套;也不能头脑太冷,犯右倾错误,而必须从实际出发。总结评比,不断提出新任务的方法,是毛泽东关于革命发展阶段论和不断革命论相结合的观点在领导决策活动中的具体运用,充分体现科学性与可操作性的有机统一。

毛泽东领导决策原则与方法的形成有其深刻的历史背景。我们正是在这个大背景中对其中的科学内涵作了上述理解和评价。归结到一点就是,毛泽东的领导决策原则与方法是科学性与实践性相统一的艺术体现,是今天我们深化改革开放,实现社会主义现代化的一份宝贵遗产。

(作者单位:上海交通大学人文社会科学学院)

责任编辑:天水

注:

<sup>[1]</sup>《毛泽东选集》第4卷,第1308、1286、1442、1246、1442、1442页。

<sup>[2]</sup>《毛泽东选集》第3卷,第853、899、901、839页。《毛泽东著作选读》上册,第133-134页。

《毛泽东选集》第2卷,第494页。

<sup>[3]</sup>《毛泽东选集》第1卷,第180、110页。

<sup>[4]</sup>《毛泽东著作选读》下册,第819-820、808-809页。

<sup>[5]</sup>《毛泽东农村调查文集》第25、27页。

<sup>[6]</sup>《整党学习文件》第80页。