

(内部资料)

改革 · 领导 · 决策

内蒙古社会科学院副院长、副研究员 陈良瑾

(根据录音整理 仅供内部参阅)

中国人民解放军有线电通信技术学校

一九八四年六月

前 言

一九八四年五月，陈良瑾副院长在参加合肥召开的“全国新技术革命和体制改革讨论会”之后，应西安地区军队院校协作中心的邀请，在西安作了为期四天的《领导科学》讲座，受到听众的一致好评。讲话的主要内容有：改革与转型、领导与科学、决策与智囊等。陈良瑾同志以国内外许多管理工作的事例，阐明了一些新观点、新思想。尤其是合肥改革会议上的一些观点，对今天从事各级各部门领导工作的干部和一般业务管理干部都有参考价值。当然，有一些观点是今天理论界正在讨论的问题，可供读者分析和研究。

受西安地区军队院校教学协作中心的委托，我们把这几次讲话录音整理成册，在不违背原意的条件下，对一些口头语、重复句等做了删改，在整理中，陈良瑾同志对我们的工作给予了很大支持，并对整理稿进行了认真校对和修改，在此我们表示衷心的感谢。

编者

一九八四年六月

改革 · 领导 · 决策

陈良瑾同志在西安地区军队院校协作中心

举办的领导科学报告会上的发言

同志们：

我这次来西安可以说是不避浅薄，斗胆应邀。你们这个城市是知识密集型的城市，历史悠久，人才荟萃。我们内蒙古是全国的“第三世界”，经济落后，科学文化更落后。所以让我来这儿讲学是勉为其难。

前两年，和石明（西安政校校长）在一次会上相遇，让我到石家庄给部队同志汇报一下有关决策科学的一些问题，后来石明同志调到这里，我因为忙也就没去石家庄。这次让我来西安把有关领导科学提出来的一些问题给部队院校的同志们通通气，合肥会议结束后就绕道来了。

领导科学的许多问题还在探索，既然是探索就允许有片面性，甚至允许有错误，否则就无法来研究。我国在这方面有不少经验，但还没有进行系统总结。这门科学目前探讨的人还不算多，有些党校正在开设这门课，全国“市长研究班”，就专门讲这个问题。上海给一些领导干部办了一期，这些老同志流着眼泪唱《国际歌》，可见学这门科学的必要性和迫切性。这门科学首先是从军事方面发展起来的，部队的同志，尤其是领导同志更需要掌握。

我是被改革潮流推上领导岗位的中年干部，过去根本没有领导实践和经验。这几年接触了一点，但没能上升到理论。所以只能和大家交流些信息，特别是在座的一些是西安地区军队、地方部门的老领导，思想水平比我高，经验比我丰富。我一方面向同志们学习，另一方面把我知道的一些有限的情况给大家介绍一下。

准备讲三个题目，第一个题目叫改革与转型；第二个题目是领导与科学；第三个题目讲决策与知囊。这三个题目都很大，大有大的难处，不易讲深讲透；大也有大的好处，走不了题，框子大，回旋余地也大。

第一讲 改革与转型

首先讲一下改革，我这儿的系统材料不多，不过，有利的条件是这次参加了合肥改革讨论会。有的同志提出：“你干脆先把合肥会议讨论改革的情况讲一讲”。按照大家的意见先用半天时间把这个会议情况介绍一下。

由全国知名的改革者邓旭初、步鑫生、温元凯、陈庭元等九名同志发起的新技术革命和体制改革学术讨论会，于1984年5月2日至9日在合肥举行。会议是群众性的，与会代表多达七百余人，大大超过了原定的五十到一百人的规模，仅记者就有一百余人，来自五十多家新闻单位。全国四面八方的改革者云集肥城，共商改革大计，气氛空前热烈，反映了改革是众望所归的历史潮流。

这次会议，分析了改革的形势，交流了改革的经验，探讨了改革中的理论问题。会议不发简报，不作总结，不提倡议，只有大小会限定时间的发言，到会者自己去思考、去消化。仅就个人的感受，从耳闻目击的不完全的信息，作一简要的综述，也夹杂着讲一些个人的看法，供大家参考。

一、改革是当今中国的大趋势

改革出现了不可逆的势头，是当今中国的大趋势。这并非哪一个人的个人意志，其必然性在于国际面临着新技术革命的挑战，国内在体制等方面尚存在着束缚生产力发展的弊端。不改革不只是四个现代化没有希望，甚至如小平同志指出的“要亡党亡国”。现在退路没有了，改革是四化希望所在，改革是富国富民之路。社会主义社会没有固定的模式，它在实践中提出的许多新问题，是在本本上找不到现成答案的。马克思为科学社会主义作过很有价值的设想，但从未下过定义，更没有对未来的发展作过细节描写，也不能要求一百多年前的革命导师去回答当今社会主义实践中的种种具体问题。我们不能把马克思关于社会主义的设想当作固定模式去剪裁当今的现实。马克思没有打过电话，没有坐过汽车，更没有见过微型机，这并不表明马克思主义已经过时，其基本原理是常青的。但当今的问题应由现在的人们，运用马克思主义原理，根据新的实践，用新的方法，去开拓新的路子，作我们时代的，即实现社会主义现代化，建设有中国特色的社会主义的主题文章。我们的各项改革都要服从和服务于这个主题，目的就是为发展生产力，不断改善人民的物质生活。

二、我国经济体制改革出现了五大趋势

(一) “包”字进城和开放这两股潮流推动我国的改革进入了一个新的阶段。这是第一

大趋势。

农村经济体制改革为我国全面改革打开了一个奇迹般的突破口，“包”字进城，推动着城市的各项改革并带来了生机。特区实行经济承包责任制，创造了三天一层楼的“深圳速度”。上海交大实行责任制，科研成果三年翻两番。株洲电子所对外实行有偿合同，对内课题承包，效果显著。城市固然有许多特殊性，复杂性，但没有任何理由拒绝“包”字进城。从各自的特点出发，实行切合实际的不同形式的责任制，是有效地端掉“大锅饭”、“铁饭碗”的至今我们找到的最好办法。

开放的潮流势不可挡。新技术革命的浪潮将席卷全球，必将对我国进行冲击，而首先拍击的是我国的东海岸。小平同志视察特区后，又开放了十四个沿海城市，今后的势头还要进一步开放，还有第二个、第三个开放措施。中央提出实行“蚂蚁政策”，积极吸引外资，发展特区。内地怎么办？安徽省委提出实行不是特区的特区政策，到香港招标，发展黄山旅游事业，开发煤炭资源。在开放前，中央一领导同志对上海的负责同志讲，你们上海“艺高胆不大，财多气不粗”。有个别部及省一级干部看了特区后竟哭着回去了，认为那里把国卖尽了，是复辟、倒退，这些曾经吃过糠、扛过枪、渡过江的好同志，在新形势面前不理解对外开放的意义，很需要换换脑筋。封闭式经济是起飞不了的。

（二）乡镇工业化是我国经济发展的一大洪流。乡镇工业化是农村继大包干责任制后的第二次突破。天津郊区的大丘庄变农业体制为乡镇工业体制，成立了农工商联合开发公司。该庄有1200农业劳动力，现只有150人从事农田作业，其它人都投入了乡镇企业。他们在明年要达到美国的水平，即只有3—4%的劳动力从事农业生产，绝大多数人搞工业或服务行业。去年大丘庄人均收入1266元。江苏的乡镇工业年产值为180亿元，占全省工业总产值600亿的30%。河北蠡县有十二万农民务工经商，占总劳力的70%以上，1983年晴纶销售量占全国晴纶产量的四分之一。农村在大规模走向工业，这是农村商品经济发展的必须趋势，也是一条致富的大路。农村商品经济发展起来后，万元户在逐年增加，河北有一个大队万元户达400家，甚至出现了不会作买卖的姑娘难以嫁出去的情况。蛇口工业区的同志认为，乡镇工业是我国工业化的一个新开端、新发展。

（三）中国将出现多种形式的经济实体。

邓旭初提出，高等学校要介入经济领域，学会经商、理财。温元凯提出要把高校办成三个中心，即教学、科研并向知识财团发展。山西原平县委和政府的机关、帮助农民办了54个经济实体，称之为“机关搭台，农民唱戏”。一些经济和科技报刊也在为办成经济实体而努力，提出了“事业单位，企业管理，独立经营，自负盈亏”。

（四）体制改革要走向立法。不仅要依靠政策，依靠科学，而且要依靠立法去保证经济的发展。企业应成为“法人”，行政干预应减少，必须尊重企业的法人地位。厂长、经理，亏损浪费超过一定限额，要追究法律责任。承包后所得奖金要予以法律保证。要制定经济法，健全经济法规。对改革者要从法律上保护。近两年，不断发生打击改革者的事件，根本原因是法制不健全，执法不严。把改革者夏鼎湖打成罪犯，而迫害他的人却不负任何法律责任，怎么能推进改革？

（五）观念的变革将更加剧烈。改革也是一场观念上的决战，必须改变一切不适应现代化建设的管理方式、活动方式和思想方式，必须冲破“左”的“绊马索”，从“唯上”、

“唯书”及教条主义的束缚中解放出来，尊重实践，相信群众的首创精神，为改革者排忧解难。从批判“一切向钱看”到“允许一部分工人、农民、知识分子先富起来”；从重“官”畏权到重商理财；“从照章办事”到“清理红头文件”；从“一看、二慢、三通过”到“时间就是金钱，效率就是生命”，表明人们的意识观念在急剧变革。改革就要同旧的传统观念彻底决裂。

三、城市的改革问题

1. 城市要学习农村改革的成功经验，实行层层经济承包责任制。必须简政放权，实行“松绑”政策，改革管理体制，减少层次，按经济办法管理经济。各个经济实体，要科学制订各项指标，严格进行考核，并且兑现，承包就能充分调动城里人的积极性，推动生产的发展。

2. 学习、借鉴蛇口工业区的经验。

蛇口位于我国南疆珠江口东测。从1979年由我国在香港经营的招商局，仅用两年时间在2.14平方公里的荒凉地带，建成了一个新兴的海港式的工业区。蛇口实行一系列同步的改革，取得了显著成效，为全国城市的改革提供了范例。

(1) 贷款办企业，有危机感，有压力。在国外，贷款还不起，有的就跳楼、投江，至少要坐牢。这样办企业有强烈的竞争性，搞不好就被淘汰。这样办企业效益很高。这同我们过去一切都由国家包下来，亏损照样畅游黄浦江大不一样。

(2) 管理体制的改革。它们实行党、政、企分离，各有各的职权范围，互不干涉，又相互协调。层次很少，人员精干，办事效率很高。党委只有一名脱产干部，其余六个委员都有兼职。管理委员会只有两名正、副主任专职，其余都是兼职。行政系统的人员也很精干。

企业实行经理负责制。经理、厂长的职权不容侵犯，是企业的法人代表，有经营决策权和人事财务处置权。他有权权威，能令行禁止，使千百人的意志服从一个人的意志。

(3) 干部制度的改革。普遍实行招聘制，打破了领导职务终身制。企业内的各级领导干部，均由群众选举产生，经上级组织部门考核批准。实行任期制，二年一换。每年举行一次信任投票，如果信任投票不过半数就要下台，蛇口工业区的总经理只有24岁，是个会经营的年轻大学毕业生。

(4) 工资制度的改革。工资由三部分组成：基本工资+职务工资或岗位津贴+浮动工资，分别占百分之三十五；三十五；三十。职务和岗位津贴、以及浮动工资均拉开了差距，每月每个工人平均工资208元，大学毕业工作两年后230元。津贴和浮动工资都不搞群众评议，每月都一级定一级，按每个人的实际表现，本单位领导确定应发给的数额，装一个密封信封发给本人，相互也不比较。改变了那种奖金奖金，越评越僵的状况。

(5) 住房商品化。每平米原定0.7元，现有提高，住大小房间自选，也可卖给职工。每月平均房租40元，但只占一个家庭收入的十分之一。

蛇口工业区的口号是，“时间就是金钱，效率就是生命”。下面还有两句，“事事有人管，人人有事干”。特区的人们看上穿得花花绿绿，洋里洋气，但在全国犯罪率最低，效率最高。“深圳速度”已成为一个专用术语。小平同志视察，工人连头都不抬，都在全神贯注

地操作着。他们办一切事都非常讲效率，盖楼房两层起后，一层已开始营业，上五层后，四层以下就开张了。不象内地一些地方，楼房盖成后，半年分不下去。他们搞建筑，设计招标并评选，工程承包工期短，都提前交工。整个深圳特区，坚持“新事新办，特事特办，立场不变，方法全新”原则，四年超过三十年。

3. 城市改革退才能进。步鑫生提出，除大型骨干企业或牵动全局的行业应由国家统一经营外，中、小型国营企业退到集体所有制，或挂国营牌子，集体经营，独立核算，自负盈亏。他作了一个比喻，乡镇企业是属鸟的，自己找食吃，可以满天飞，自由度大。城市集体所有制企业是属鸡的，要喂一些，主要靠自己找食吃，虽然受一点束缚，但自由度仍然是大的。而国营企业是属猪的，全靠人喂，吃了就睡，这种企业亏了实报实销，没有压力、活力和主动性。按现在的生产力状况，退到集体经营方式更加适合。退一步进两步，比原地踏步强。

四、我国面临的最深刻的挑战是什么

新技术革命对我国既是机会，又是挑战。之所以说是机会，是因为我们可以直接利用新技术革命的最新成果，跨过传统步骤，发展第三次浪潮的东西，推进我国的经济建设。未来学家托夫勒说：“在跃向未来的赛跑中，穷国和富国站在同一条起跑线上”。

过去，我们失去几次机会。十九世纪末，日本抓住机会搞了“明治维新”。稍后一点时间，我国搞了“戊戌变法”，但只持续了106天，结果六君子被杀，“百日维新”被保守派扼杀在血泊之中。接下来是“清宫秘史”、“垂帘听政”、“火烧圆明园”等历史悲剧。机会丧失了。建国以后，从六十年代中期到七十年代，资本主义经济有长达十多年的繁荣时期，世界科技革命正在兴起，日本利用这个机会，靠技术引进、出口加工品，经济起飞了。就是一些发展中国家或地区，如东欧、南美洲、新加坡、南朝鲜、香港、台湾等，也抓住机会，使经济崛起了。而在这个时期，我国却在“大闹天宫”，以“阶级斗争为纲”，天天抓“走资派”，抓了十年一个没有抓到，机会丧失了，差距拉大了。现在，又是一次机会，如果我们仍漠然置之，或处理不当，就会被甩得更远。法国前总统蓬皮杜曾说过一句话，“一个人的才能表现在他善于善于抓住机会。”此话是有点道理的，机会是偏爱那些目光敏锐、富于进取的开拓者的。

我国面临的最深刻的挑战是什么？

1. 我国发展的参照系发生了深刻变化

五十年代帝国主义对我国进行封锁，“文化大革命”期间我们又是自我封闭，这样我国发展的参照系实际是中国本身，是自己跟自己的过去比，这是闭关锁国政策所选择的唯一参照系。这种参照系是纵向的，按照这种只以中国的过去作为参照系，必然夸大现实的进步与成就。七十年代后期，也即三中全会之后，我国实行了对外开放政策，用一句中国的古话说：“洞中方七日，世上已千年”。国内许多有识之士认识到，只有以世界先行水平作为参照系，我们才能找到差距，知道我们那里落后，才有可能奋起直追。前几年讨论“现代化”目标时，不少人指出，现代化不只是个历史概念，而且是一个世界性概念。我们不能只有纵向的参照系，还要有横向参照系。我国一度出现的所谓“信仰危机”，也与参照系发生了变

化有关。当然这种思想应当教育，不能因参照系的变化动摇对马列和社会主义的信仰。但不承认经济、技术的落后也不是唯物的态度。有为之士应为改变这种落后而奋斗。

确定了新参照系，由此观之，中国是一个发展中的社会主义国家并且是低收入的发展中国家。1980年我国的人均国民生产总值仅250余美元，低于发展中国家人均410美元的水平。连缅甸这样的过去被认为是一个穷国，现人均总产值为2000美元。中国落后于发展中国家的中等收入水平。若与美国比，1980年人均总产值近一万美元，到本世纪末，预计可达两万美元，而我国那时达到小康水平、人均一千美元，绝对数相差一万九千美元。

2. 我国的国民经济结构存在着严重的不合理方面。国民经济是一个实体，有它的运行轨迹。到七十年代后期，我国国民经济结构已处于严重的不合理状况，其正常运转已成为很困难的事情，这种不合理状况主要表现在：

(1) 农业严重落后；(2) 制造业发展过快；(3) 国民经济的基础结构过于薄弱。这几年经过调整，农业有了很大发展，轻工业也获得较快发展，基础结构的薄弱状态有所改善，但仍存在着不合理的方面：

(1) 国民经济各部门、各行业的技术基础严重落后，设备陈旧，产品老化。这几年虽有进步，引进了一些先进技术，但吸收、消化和创新的能力差，没有形成技术进步的种子；

(2) 新兴产业在我国一是难以形成，形成之后也难以发展，电子计算机工业就是典型例证。这说明我国整个国民经济不能成为新技术革命的载体，科学——技术——生产在我国是脱节的。这样就使得国民经济只能沿着外延型扩大再生产方面发展。近几年的调整虽取得一定成绩，但还没有改变我国国民经济长年运行的轨迹，经济效益普遍低下就成为不可避免的事了。现在已感到这个问题的严重，正在转向以提高效益为中心的轨道。

3. 数量型发展道路同质量型发展道路的矛盾不断加剧。

长期以来，我们把一个国家的经济实力主要归结为有多少钢、粮、石油、煤、电、机床等，从这种认识出发，就去追求总产值指标增长速度。这实际是一条数量型的发展道路。但是，战后的科技革命，有力地改变了衡量一个国家经济实力的标准，这就是不仅要看主要产品的绝对生产量，而且要看这个国家国民经济的创新能力、更新能力和竞争能力，看这个国家的科学技术发展水平。这就是质量型发展道路。任何一个发展中国家，在生产力达到一定基础的条件下，就要完成从数量型向质量型发展的转折，使经济增长建立在质量型的发展道路上。我国现在正处于这样的历史阶段。我国国民经济的构成，以及通行的惯性决定了单纯追求数量的相对速度的倾向难以一下子扭转，这就同质量型发展倾向产生了冲突。十二大目标对我国国民经济走上质量型发展道路，提出了全面要求，增加了紧迫感，使得传统的数量型道路同质量型道路的矛盾尖锐起来了。越来越多的人认识到了，实现翻两番必须使整个经济走上质量型发展道路，靠科学技术的进步，靠提高经济效益。

4. 面向国际市场，走向国际市场的压力愈来愈大。这种压力首先来自国民经济的内在要求。我国多年来形成的那些“长线”行业，如机械加工工业，在八十年代的国内条件下是难以调下去和压下去的，关、停、并、转只能是少数，关、停不仅造成损失，而且引起失业，而不这样作，只能实行开工不足，效率降低。所以对长线行业、“过剩”行业产品，只有挤向国际市场。但由于技术基础落后以及体制方面的原因，又难以打出去。必须引进先进技术，从而把长线产品挤向国际市场，以实现更大系统的动态平衡。否则，只在国内兜圈子，

“长线”压不下去，就得拉“短线”，且不说短线长了，长线会更长，即使长线不动，拉长短线就要花大量资金，不得不去搞一系列基本建设项目。所以，不但要面向而且要挤进国际市场。

5. 国家长远利益和人民群众的近期生活水平的提高难以协调。在我国由于长期实行较高的积累率，人口增长过快，消费基金相对增长很慢，生活欠帐很多。这几年开放，人们通过多种渠道首先感到的是与发达国家生活水平的“反差”，提高生活水平成了社会的要求。近几年国家在这方面作了很大努力，人民生活有了明显改善，但人民的消费水平一旦提高，就不可逆，你不能再降下来，只能不断提高。但在国民收入不可能有较大增长情况下，消费基金只能有计划的缓慢增长。如不这样作，职工收入还要不断提高，必然导致通货膨胀，经济没上去，增加消费，就得多发票子，因此，如何协调国家长远利益同人民近期生活水平的提高，就成了一个难题。

6. 原有的发展战略已到了必须扬弃的历史时期。从五十年代中后期到七十年代末，我国发展战略的基本特征可以概括为五句话：“对外封闭，集权管理，自力更生，扩大数量，准备打仗”。实行这种战略，是有五十、六十、七十年代国内外一系列原因，有其存在的历史理由，但是历史同时证明，上述战略在指导思想上存在缺陷，表现为两大方面：一是没有能够准确地判断当代世界的基本矛盾；一是没有能够系统地认识中国的国情。具体说有以下几点：

(1) 扩大了资本主义世界存在的周期性危机，在认识帝国主义历史阶段的新情况方面有教条主义倾向；(2) 对爆发第三次世界大战的可能性估计过高；(3) 低估了战后科技革命的历史意义；(4) 低估了当代国际分工存在与发展的历史意义；(5) 对我国在经济发展水平、科技水平、管理水平方面与国际先进水平的差距估计偏低，对缩小这种差距所要付出的努力缺乏足够的精神准备；(6) 在强调建立自力更生的国民经济体系，经济建设满足国内市场的需要的同时，对实行外向型经济、参加国际分工、在一定程度上利用国际市场重视不够；(7) 过分夸大了某些产业的地位，忽视了技术进步对经济增长的重大影响。指导思想上的这些缺陷，反映在国内经济建设上，集中表现为生产力布局上的大规模“三线”建设；在投资结构上，重点放在重工业方面，把个别产业当作“纲”；在科技重点上偏重于军工领域；在经济建设频率上不稳定，“左”的倾向严重，甚至出现了违背规律的“大跃进”。这几年国内开展了关于新战略的研究，但是，并没有真正克服旧战略指导思想上的这些缺陷。

五、选择新的全球战略

三中全会和十二大确定的总方针，为研究新的发展战略指明了方向。由于我国是一个社会主义大国，我国自身的发展战略必须和我国的全球战略结合在一起。在选择全球战略中要注意以下几个问题：

一 新的全球战略的出发点：

1. 世界经济一体化趋势还要继续加强。对资源，首先是能源的需要的增长是这种趋势的加速器，国际科技和国际分工的发展是这种趋势的深刻根源。

2. 战后科技革命还要继续下去,有可能在本世纪末发生全球性的产业革命。其最重要的后果是世界经济出现一种不受国界限制的结构,这种结构在西欧共同体中已经产生。

3. 现在的科技和经济秩序,虽包含着极大的不合理,不利于穷国,但具有相对稳定性,在近、中期内只有小的调整,不会有大的转变。

4. 各国经济参差不齐的现状会继续下去,仍旧会出现一些新兴国家,而过去统治过世界的某些强国会相对衰落。

5. 世界战争,特别是全球性的核战争爆发的可能性存在,但现实性较小。世界资本主义正陷入总危机之中的判断是不准确的。

6. 战后,世界上现有的经济、社会、军事、技术等方面的重要国际性组织,拥有具体目标关系、协议、国际性或地域性的条约还会增加。

新的全球战略从这样几方面考虑我国的国情:

1. 中国生产力和科技水平的起点低,不仅缩小与发达国家的差距,就是等距离赶超的难度也很大。

2. 中国人口众多,除煤炭及某些有色金属蕴藏量较大之外,自然资源不足,人均自然资源水平就更低了。

3. 中国经济增长面临着技术落后的制约,而技术落后的改变又受制于资金严重不足。

(二) 新的全球战略的基本目标。

在当代国际事务中和国际共运中,我国负有重要历史责任。为此,在中长期内,即半个世纪以内,新的全球战略的基本目标是使我国首先成为一个经济强国,然后成为一个科技强国、军事强国。中国永远不称霸,但是,中国却要成为一个“世界性”的强国。目前,几乎没有人怀疑,中国是亚洲经济潜力首屈一指的国家,问题是如何开发这种潜力。1980年我国国民生产总值在世界总产值中的比重只占2.4%,如果能提高到10%,居美、苏、日之后,那么,我国的国际地位才可能发生实质性的飞跃。从现在看,能否作到这一点,在本世纪末实现工农业总产值翻两番是关键的一步。要达到这一目标,最重要的是我国能否完成由数量型发展转变为质量型发展,使之具有极强的创新能力和竞争能力。

(三) 新的全球战略的内核是资源转换。具体内容是:

1. 全面输入国际科技资源,大规模开展技术贸易,改造传统产业,扶植新兴产业。在近中期内,把传统产业的技术与效率水平提高到世界先进水平,在中长期内,把重点逐步转向新兴产业。

2. 调整现行的投资政策。在近中期内,把投资重点从自然资源开发,逐步转向传统产业的改造。

3. 把改造好的传统产业投入国际竞争,换取外汇收入,支持科技资源的引进费用和补偿国际贷款的还债。

4. 支持新产业的开发,使之在中长期达到国际竞争水平。

5. 在新产业发展起来之后,我国经济发展就可以从主要依赖传统产业到传统产业和新兴产业并重,为长期主要依靠新兴产业为主成为科技大国打下基础。

(四) 新的全球战略要求开展多极对话。除了与第三世界对话,还要同美、日、西欧、苏联、东欧对话,其重要内容是科技和经济。与跨国公司、跨国银行对话,以为多极对话是

“引狼入室”的看法是不全面的。在当代世界上，安全与利益是紧密相关的，世界范围内的经济利益交叉，既是造成动荡不安的根源，又是避免全面冲突的原因。只有有了共同利益，才会有共同的安全要求。

(五) 新的全球战略要充分利用太平洋经济圈。太平洋地区包括美国、加拿大、日本、澳大利亚、新西兰、中国、印尼、马来西亚、菲律宾、新加坡、南朝鲜、港澳等，其中，美国具有特殊地位，地处两大洋之间，在八十年代中后期到九十年代，太平洋地区很可能是世界发展快的地区之一，是投资潜力最大的地区之一。中国作为太平洋经济圈中的大国，应利用其有利因素，在这个格局中处于有利地位。实行多角、多边的太平洋格局是有利的，通过这一经济圈，形成新技术对中国沿海的辐射，促进我国产品打出去。

实行新的全球战略必须相应调整国内政策，主要是五大政策：产业政策、科技政策、投资政策、货币政策和教育政策（略）。

六、关于科技、教育的改革

为什么要进行科技教育的改革呢？其理由在于：1、科技、教育与经济、社会、生产严重脱节，拖了国民经济发展的后腿。美国波士顿128号公路，有哈佛大学、麻省理工学院，形成了一个“硅谷”。渥太华三年就搞起了“硅谷”，形成知识密集型产业。而北京的中关村是全国知识最密集的地方，三十年未形成“硅谷”，上海岳阳路是中国生物学的精华所在地，但长期形不成生物工程产业，原因在于科技、教育与生产脱节。改革必须使它们形成一体化。2、知识分子的积极性远未充分调动起来，“左”的流毒在影响着知识分子政策的落实，中国科学院院长卢嘉锡说，中国知识分子是“经久耐用，价廉物美，经打经摔”。3、知识分子的待遇，中年骨干的待遇，健康、生活及工作条件仍急需改善。

中国科技大学化学教研室的温元凯一年来所作的改革：

1、内行明白人当家，实行教研室主任负责制。2、实行人事流动。调出了几人，聘进若干人，借调、聘用兼职人员，给本单位带来了生机，也避免了“近缘繁殖”，发挥“杂交优势”。3、扩大自主权。实现了工作、人事、财政三位一体，责、权、利一致。多干多得，改变了一些单位干活出力的是一批人，而得益占便宜的是另一批人的不合理现象。4、更新教育思想，提高了教育质量。他们提出要改变以传授知识为主过渡到开发学生智力和创造能力为主，提出培养现代创造型人才的七种能力：创造发明能力、科学研究能力、组织管理能力、获得信息和情报的能力、口才和语言表达能力、文字写作能力、社交和社会活动能力。5、活跃了科学研究。要求大学教师不但能教书，而且能做科研工作；不但能抓基础研究，而且能抓应用技术；即抓科研又抓成果的推广和新产品开发。6、面向社会和产业部门。利用知识、技术、人才优势同产业部门合作，开发新产品，培训人才。7、教研室获得了经济效益，一年共收益五万余元。除上缴学校一万元外，向本室教职工每月发5—15元书籍费，大部分骨干每月增加30—50元科技津贴，其他人也可得10—15元。在津贴发放上不搞平均主义，也不搞群众评议，由室主任决定数额并以密封信封交予本人，不互相比较。8、提高了行政工作效率。设专职秘书，减少教师跑腿打杂事务，并运用现代化手段，提高办事效率。

下一步他们打算动用三个杠杆，一是经济杠杆，把效益观念引进科教部门，办知识财

团，建立同生产部门的联合体，培养企业家型的知识分子。二是观念现代化。要有符合信息社会的观念，发展第三次浪潮的东西。要有更新的思想，不能“新三年、旧三年、缝缝补补又三年”，要有时间观念，讲究效率；信誉观念，说话算数；价值观念，诸如知识升值等。另如重商理财、市场观念、信息观念、系统观念、人才观念等等。要宣传乔厂长上任记那样的企业家，可谓当代英豪。三是坚持开放的杠杆。小平同志提出的“三个面向”，适应于一切部门。

要面向世界必须重视信息。特别是当某一项目水平接近时，信息更最要。我国田径，对世界的信息注意不够，原因是差距大，而乒乓球和女排则很关注各国的信息，因为水平接近。我国乒乓球二十年长盛不衰，已有六、七级梯队，与我们能摸到对方信息，而对方摸不到我们的信息有关。我们的乒坛新秀辈出，每打都有小将出台，对方摸不着底，而我们可以掌握国外一些劲旅的打法，他们大都是老手，更新率低。在人才选用上，体育界做得出色，流行着这样两句话：“在横杆面前人人平等”，“计时器对谁都铁面无私”。你是后门来的，一场比赛就刷下去了。在国内也要及时地大量地获取有关信息。河北的农民到北京的一些经济小报当义务记者，一切费用自理，目的是为了掌握市场信息。苏北的“百万雄鸡下江南”，占领上海市场，也是与掌握经济信息有关。

七、改革的阻力

改革的势头是不可逆的，但阻力相当大。最大的思想障碍是“左”的绳索仍在束缚着不少人的手脚。一些知名的改革者都是越过了“左”的“绊马索”的千里马。夏鼎湖被打成经济罪犯，在开会前夕才平反。步鑫生刚刚转危为安，王泽普至今还是个有争议的人物。改革之所以受阻，还在于改革触犯了一些人的既得利益和权力，也由于旧的传统观念和习惯势力在起作用。历史使中国形成一个超稳态社会结构，惯性大，惰性也大，缺乏危机感。而日本人有一种集体的危机感。中国这个球是很难滚动的。深圳特区总指挥，全国有名的改革家袁庚向胡耀邦同志汇报工作时说，为什么历史上凡是改革的人都没有好下场？耀邦说，时代不同了。但为什么会提出这个问题，也不是偶然的。特区有那么多自主权，改革的步履还那么艰难，他们自己说，要办成一件事，改革者须变成“变体动物”，否则关卡、网眼通不过去。温元凯认为，有三个问题在改革中要注意解决：第一、“东方式的嫉妒心理”，导致社会上怕冒尖和枪打出头鸟的现象。报纸时有报道，当先进孤立或受讽。西方社会也有嫉妒恶习，但他们嫉妒的结果是导致竞争，你强我要比你强，于是在竞争中都上去了。而东方式的嫉妒心理，不是导致竞争，而是想方设法把你拉下来，“八分钱让你挂半年”，或臆造一个“桃色事件”，把你搞臭。为什么“人怕出名猪怕壮，墙里开花墙外香，在本地是条虫，出去是一条龙”？为什么“取法乎中”、“中游保险”，讲“中庸之道”？都与“东方式嫉妒心理”有关。

第二、墨守成规，一事当前，先问有无出处和先例，有没有“红头文件”，没有先例的事不敢作，没有上级“红头文件”，更不敢结合具体实际越雷池一步。“祖宗之法不可违”的传统观念很重。出现一种新生事物总要反对或怀疑一气再说，所以改革首先要变革观念。

第三、正确对待外国经济和文化问题。由于我国长期以来是一个封闭的社会，对外国

的东西往往走向两个极端：一是一概排斥，一是崇洋媚外。这种倾向要随着开放政策坚决予以纠偏。最近胡耀邦同志接见一位华裔学者时，也讲到了这层意思。造成这种现象的根本原因，在于我们对外国历史文化的发展不够了解。如爵士音乐，我们一直当作资产阶级腐朽文化加以批判，实际上它是由美国黑人创造的，是由社会最低层的人民所创造和喜爱的一种文化。

改革者自己也要头脑清醒，按科学办事，一切从实际出发，要注意策略，稳中求快，化强震为弱震，积小胜为大胜，不要把各方面持不同意见的人都看成是阻力，尽可能不要去刺激人，允许人家有一个认识过程，多用事实说话。匈牙利在改革中有两句口号：一是少说多做，让事实讲话；一是改革不致使任何人感到恐慌，化强震为弱震，化大震为小震。此话值得借鉴。不要使改革葬送在改革者自己手里，要警惕冒牌的改革者。

八、对领导者的期望

上海交大的同志讲，不怕改革有阻力，就怕领导不支持。温元凯说，我们搞改革，一没向国家要过一分钱，二没向上级要过一个人，唯一向领导要的，就是一声“OK”，我们做了多少事？！为国家创造了多少财富？！今天这声“OK”已被下面七折八扣不知还剩几何？摩擦系数越来越大。

大家认为，改革的命运如何，很大程度上取决于领导的决心和措施。明白人还须更高一层的明白人来支持，也只有明白人才能任用明白人。中国的事情只要一层作梗就不好办，我们体制中目前层次那么多，又是金字塔型的结构，越到下面，庙越多，庙里菩萨也多，企业在当小媳妇，头上婆婆甚多，任何一个职能部门都可以对你卡壳，使一个好端端的事业流产。

要为改革者正名，改革者不是造反派，不是经神病患者，不是搞资本主义，而是中华民族的脊梁，是勇士，是开拓者。

领导要保护改革者，“有胆识骏马，无畏护良才”。“试看今日之域中，必将是改革者的天下”。合肥会议的情况就介绍到这里。

下面我讲讲关于“转型”的问题。

党的十一届三中全会明确指出：“要实现四个现代化，要求大幅度提高生产力，也就必须要求多方面地改变同生产力发展不适应的生产关系和上层建筑，改变一切不适应的管理方式、活动方式和思想方式，因而是一场广泛、深刻的革命”。改革从根本上说，就是解决这些“不适应”的问题。“生产型”的管理方式、“书生型”的活动方式、“经验型”的领导方式均不适应新的历史变革时代的需要。实现四个现代化，理论上说，其实质就是要实现从小生产到社会化大生产、从小经济到系统化经济、从小科学到整体化大科学的根本转变。为了顺应这个潮流，在管理方式上要实现从“生产型”向“经营型”转变；在知识分子的活动方式上要实现从“书生型”向“能力型”、“创造型”转变；在领导方式上要实现从“经验型”向“科学型”转变。

(一)

“生产型”是我们在五十年代从国外引进的一种企业管理模式。三十年的实践证明，这

种管理模式的弊病很多，需要改革，必须“转型”。

生产型管理是“铁饭碗”体制。一切由国家包下来，企业所需物资由国家调拨，产品由国家统一分配或统购包销，财政由国家统收统支，利润全部上缴，亏损由国家补贴。这样就造成企业端国家的“铁饭碗”，职工端企业的“铁饭碗”，不能调动企业和职工的积极性、创造性和主动性。在管理思想上，生产型是内向性执行型的，它只问生产，不问流通，不考虑市场需求，排斥市场调节，不注重价值规律，产、供、销脱节，是一种封闭的管理，很不适应现代化大生产和发展社会主义商品生产及商品流通的要求。生产型管理的弊端还表现在它是一种集权式的体制，企业的自主权很小，对上的依赖性强，不是相对独立的经济实体，没有应变能力和竞争能力。不转型就难以生存下去。

“经营型”管理，是外向性的以决策为主的管理，它面向社会需要，注意市场信息，方便商品流通，满足用户消费。搞好经营型管理，关键在于决策。企业有微观决策权，在目标选择，生产结构，品种设计，技术开发、计划编制、销售渠道、售后服务、资金筹措、对外联合协作、企业的改造和发展等方面有决策的自主权。经营决策正确与否，关系到企业的生存命运。因此，经营决策是此类企业管理工作的重心。决策正确、及时、可行，就可打入市场，赢得时机，在竞争中取胜；决策失误，即可能“一着不慎，满盘皆输”。在管理的职能范围上，经营型管理，不只是管生产，注意企业内部的设备、原料、技术，更必须考虑企业的外部环境和条件，在国家计划指导下，学会运用市场机制和价值规律，要把产、供、销全过程贯通起来，在产销关系上实行以销定产或以需定产的方针，牢固树立经营观点。在管理权限上，经营型企业是相对独立的经济实体，是“法人”。有法定基金范围内的自主权，有主动性、开拓性和内在动力及活力，是一种开放性的经营。这种管理模式反映了现代化大生产和发展社会性商品经济的要求，有适应性和竞争性，生长能力强。

在当前面临着世界新的技术革命的挑战，国内还有经济特区高速度、高效益的挑战及农村崛起的挑战形势下，我国企业靠低价的原材料，廉价的农副产品和低工资支出过日子的时期不容拖长了，企业面临着国家计划指导下，依靠自身力量存在下去，以提高经济效益为中心的新情况，要求提高企业素质，适时地实现管理上的转型。由生产型向经营型的转变，不是赶时髦的“应景文章”，而是发展社会主义商品生产的要求，是进行现代化建设的客观要求，是历史发展的必然趋势。

“转型”是管理上的重大改革，要为实现这一转变创造条件。从哲学上讲，没有转化的条件就实现不了转化。转型的外部条件是，首先要简政放权，实行“松绑”政策，使企业真正成为相对独立的能动的经济实体。企业在完成国家的生产、销售计划的前提下，应有自己一定的产销权；在保证上缴税、费的前提下，企业有税后的资金使用权，在保证劳动生产率提高，不突破工资总额增长计划的前提下，企业有人事增减和一定的工资调整权。第二、转型要求与经济体制改革同步进行。现在的问题是，企业头上的“婆婆多”，“庙多”，庙里“菩萨多”，而且往往是企业有成绩，婆婆更多，企业有困难，又不见婆婆。婆婆可以发号施令，但又不负经济责任。必须改变这种相互扯皮，增加内耗的体制。转型必然涉及到劳动制度，人事制度和工资制度，在体制改革不配套的情况上，企业应在某些环节上突破，先进行局部的改革。第三，坚持国家计划经济原则，同时要保护竞争。第四，制定相应的经济法规，恰当运用经济杠杆，要用经济办法管理经济。在内部条件上，首先是领导思想应转变，

克服单纯生产观点，树立经营观点、竞争观点、服务观点；要干今天，想明天思后天，手中应有三代产品，脑中应有产品经济寿命观点；抓好组织转变，调整干部结构；实现业务转变，做好人员培训、技术开发、产品计划和销售网络，学会现代化管理技术。转型不是小修小补，而是企业的总体改造，要勇于创新、锐意改革、开拓前进。

(二)

我国的知识分子要从“书生型”向“能力型”转变。实现这一转变，并不是要每个知识分子都去做企业家，而是说知识分子的知识、智能和素质结构要适应社会主义现代化建设的需要，适应现代科学技术发展的需要。实现这一转变应成为迎接世界新技术革命挑战的重大对策，成为制定新时期智力开发的人才战略。

我国现代化建设中提出的许多重大问题都带有综合性，解决这些综合性问题，没有专业知识不行，但更需要的是有综合解决问题的能力。我国的知识分子由于种种原因，形成“书生型”的多，“企业家型”的少。显然“书生型”人才也可在某一专业作出开创性的贡献，可以在某一学科的抽象研究上“夺魁”，对人类的文明作出非凡贡献。但是，这类人才有一个很大缺陷，就是缺乏综合地解决实际问题的能力，长于“坐而论道”，同现实往往保持着相当距离；在研究方法上，从抽象的概念出发进行演绎推理的多，从实际出发，寻找客观事物固有的规律提出解决新问题的新方案，以此作为人们行动向导的少；在基础与应用研究的关系上，往往是重基础，轻应用，重“冷、详、古”，认为有学术价值，而回答现实问题的应用研究成果是什么“低档产品”。对现代化建设中提出的重大理论问题和实际问题缺少兴趣。“书生型”的知识分子一般还缺乏现代管理知识，缺乏技术经济头脑，在解决经济社会发展战略问题上，表现出较大的局限性。为了克服这一弱点，使知识分子的作用得到充分发挥，很有必要向“能力型”过渡。这是现代高度组织化社会的需要。应逐步造就一大批既有专业知识，又有综合解决实际问题能力、有现代技术经济头脑、信息触角灵敏、适应性大、有组织指挥、协调、控制能力和社交能力，懂现代化管理知识的“开拓型”、“创造型”知识分子。

现代科学技术的发展出现了一体化趋势，要求知识分子的知识 and 智能结构适应整体化的要求。客观世界是一个整体，是相互联系的整体。它被分解为单独的部门加以研究，并不是由于事物的本质规定，而是由于人们认识能力的局限。人才的智能结构在不同时代具有不同特点，古代科学技术一般是综合性的、直观的，其人才的特点也带有综合性。如古希腊的亚里士多德，就是一个百科全书式的人才，他不仅是哲学家、伦理学家、政治学家，而且是生物学家、天文学家、气象学家。十五世纪下半叶，近代科学不断分化占了主导地位，由于分门别类的研究，产生了许多专才。到了十九世纪末，现代科学技术的特点是既高度分化、又高度综合，第二次世界大战后，科技一体化趋势占了主导地位，于是近几十年是“通才”峰起，同古代相比，是在更高水平上的辩证综合的“T”型结构式的人才。从我国四化建设的需要看，各种专才是不足的，然而更缺乏也是最迫切的是具有整体化知识和能力的“通才”。当然，这里所说的“通才”是在比较意义上的一个相对概念，在当今已有二千门学科的时代，任何人都不可能是全通的。但是可以有单一的纵向结构型的专才，更需要有纵横结

合型的通才。在研究方法上，现在已从单值的考察发展到多值的研究；从对单目标函数的考察发展到对整体结构的研究；从对单个事物的探索发展到对系统的研究；从手工式的个体研究发展到运用现代化科技手段进行联合攻关。适应这种变化的形势，知识分子应及时调整自己的知识、技能和能力，以达到高层次上的协调，达到动态平衡和完备的结构，发挥最佳效能。

现代化科学技术还有一个加速发展的特点，这就是著名的“科学发展的指数增长”现象。表现为创造周期、知识陈旧周期、知识物化周期大大缩短了。随着科学知识体系的不断更新，知识分子的知识结构也应当不断更新，才能适应边缘学科、综合学科、横断学科蓬勃发展的新形势，才能跟上科学技术加速发展的新步伐和知识结构整体化的新趋势。不论是从事自然科学工作还是从事社会科学工作，不论是从事管理工作还是从事专业技术工作的知识分子，都有一个调整自己的智能和素质结构的问题，都有一个信息化、社会化的问题。搞硬科学的要懂点软科学，不仅要在专业上能纵向深入，而且在科技、经济、社会协调发展上能横向延伸，不仅在抽象的研究上有所突破，而且能在知识的应用上大显神通。我们不但要重视那些能摘下数学王冠上的珍珠那样的“无价之宝”，而且更应重视那些能解决四化建设中的重大问题，可为社会创造看得见的经济价值的“有价之宝”。

我国现在最紧迫需要的是管理人才，管理落后是拖经济发展后腿的一个制约因素。在管理人才的培养造就上显得非常薄弱，可以说缺整整一个经理阶层。现在学校拔尖的学生大多报考数理化，学管理的甚少，这与宣传上的片面性有关。一宣传就是“哥德巴赫猜想”，皇冠上的明珠，高才生都想去摘明珠，认为管理科学不登大雅之堂，是下里巴人。这是一种极大的误会。其实，我国用不着许多人去搞“猜想”一类的抽象研究，基础研究当然重要，特别是对我们这样一个大国来讲，技术上要突破，没有理论基础、专业基础是不行的，但在力量部署上，要有更多的人去攻经济科学、管理科学和新兴的技术科学，包括微电子学，信息科学、生物工程和新材料科学等。

知识分子从“书生型”向“能力型”转变是有条件的，这里要注意的是，一要扩大自己的知识面，二是要注重知识的应用。科学研究的统计表明，现代社会，一个人的知识只有百分之十是靠正规学校教育给予的，百分之九十的知识和能力是在以后的工作实践和职业学习中获得的。弗兰西斯·培根在《论学问》一文中指出：“各种学问并不把它们本身的用途教给我们，如何应用这些学问乃是学问以外的、学问以上的一种智慧”。人才结构包括德、识、才、学等多方面，但才能是人才的核心，无才能便称不上是人才。当然，能力是在知识基础上形成的，没有知识的能力是低层次的，但知识要在能力的支配下“活化”、没有能力的知识是僵死的知识。一个人的智能结构中，能力是最基本的能动方面，是创造性的力量。

“书生型”的知识分子，其大脑是一个知识的“储备库”，有知识是可贵的，人的大量知识需要从书本上间接地获取，不可能事必躬亲，件件都要去直接实践，但是，仅有知识的积累，没有知识的实际应用，就不可能形成能力。现在的学校教育，特别是高等教育的一个缺陷，是重知识的传授，而轻能力的训练，以致培养出的学生有的就成了高分低能。当今世界上有四大教育观念：智能教育、终身教育、通才教育、管理教育。这对我国教育改革是有借鉴意义的。为了培养“能力型”的人才，高等学校的课程设置要与四化的需要相对应，教学内容应反映现代化科技和经济社会发展的最新成就。教学方法上要改变从孔夫子到

现代的“填鸭式”为“启发式”，真正把能力的培训放在重要地位，使学生的智能结构在进入社会后具有更大的适应性、进攻性和独创性。知识，百科全书可以代替，而提出新思想、新方案，却是书本不能取代的。日本的学者讲：“我们学习牛顿，更重要的是学习迪卡儿”。蒋南翔同志说：“我们要给学生面包，更重要的是给他猎枪，让他自己具有寻觅自己吃的东西的能力”。培训能力是至关重要的。有一个颇具远见的看法，认为“今天的教育，是五年后的科技、十年后的产业”，我们也可以说，今日的教育，就是明天的四化。培养“能力型”的人才，应从今天的教育改革抓起，要超前进行。

(三)

领导方式上要从“经验型”向“科学型”转变，这也是时代的要求，是迎接新的技术革命挑战的需要。这并不是说领导经验可以抛弃，不论在任何时候，领导艺术都是需要的，特别是一些非定型的、随机因素大的领导决策，经验判断是很必要的。在军事决策过程中领导艺术更是必不可少的，毛泽东同志说：“战争现象是较之任何别的社会现象更难捉摸，更少确实性，即更带所谓‘盖然性’。”“兵不厌诈”的战争环境中凭领导艺术的灵活性，可作出出奇制胜的军事决策。我们党领导中国人民打了二十二年的仗，搞了三十五年建设，造就了一大批职业革命家队伍，涌现了不少出类拔萃的将才和帅才，也积累了十分丰富的领导工作经验，这是一笔宝贵的精神财富。这些经验有待总结从而上升为理论，揭示领导工作的规律，升华为领导科学。同时也应看到，经验性的东西毕竟属于感性认识范围，与领导者个人的智慧、胆识直接相连，而且往往同小生产方式相适应，都没有脱离智力手工业的特征。现代化大生产带来许多社会活动的一系列变化，其复杂状况、变化速度、相互制约、相互作用的程度是以前时代从未有过的，一项重大决策，其因素之繁多，结构之复杂，功能之综合，时空跨度之广大，参变量之众多，输入输出信息量之巨大是以往小生产所不可比拟的。面对复杂多变的社会和加速发展的科学技术，领导现代化大生产单靠经验是远远不够的，必须实现从“经验型”向“科学型”转变。

领导者的首要职能是决策，实行“科学型”领导，必须使决策工作科学化，树立决策科学化的观念，是现代领导的第一个观念。为此，要遵守科学决策的程序，依靠专家运用科学决策技术，领导者要善于在多方案中择优决断。衡量领导优劣、功过，不只能用“劳模的标准”，只看辛苦的程度，“没有功劳也有苦劳”的说法，对领导是不适用的。如果你决策错了，工作越卖力，恶果越严重。一定要使决策科学化。

决策程序大致可分为发现问题、确定目标、收集信息、制定方案、评估和优选方案、贯彻实施、追踪检查等七个阶段。在决策技术方面，有预测技术、可行性分析、价值工程、系统工程、决策树、数学模型、运筹学、数理统计、技术经济分析、电子计算机技术等等。一个领导者不可能也不必要掌握全部决策技术，在决策过程中重点抓住方向目标、掌握评价标准、作出方案优选三个环节，运用系统观点、立足于战略高度，统筹全局，辩证思考，综合判断，从而作出科学的决策。

要建立科学决策的制度和规范，坚持先论证后决策的准则，不经技术经济论证不决，没有两个以上方案作比较者不决，不经智囊团研究者不决。这应当成为一项制度或决策法规。