

管理者的思维方式

安蓉泉 著



经济科学出版社

管理者的思维方式

安蓉泉 著

经济科学出版社

责任编辑：明春玲
责任校对：马金玉
版式设计：代小卫
技术编辑：董永亭

管理者的思维方式

安蓉泉 著

经济科学出版社出版、发行 新华书店经销
社址：北京海淀区阜成路甲 28 号 邮编：100036
总编室电话：88191217 发行部电话：88191540

网址：www.esp.com.cn

电子邮件：esp@esp.com.cn

中国科学院印刷厂印刷

永明装订厂装订

850×1168 32 开 10 印张 200000 字

2001 年 9 月第一版 2001 年 9 月第一次印刷

印数：0001—1000 册

ISBN 7-5058-2663-8/F·2055 定价：18.00 元

(图书出现印装问题,本社负责调换)

(版权所有 翻印必究)

目 录

■管理者的眼界和胸怀

- 世纪与思维的“跨度” (3)
- 干部层思想要与时代共振 (6)
- 利益妨碍思维
 - 领导干部思维障碍漫谈之一 (12)
- 固执窒息思维
 - 领导干部思维障碍漫谈之二 (17)
- 阶层的局限
 - “一名工人”来信读后随笔 (21)
- 与时俱进 (27)
- 思想解放的时代背景 (31)
- 坚持和发展邓小平理论 (34)
- 追求神圣 (37)

■管理工作中的思维问题

- “领导同志要学会拿笔杆”
 - 1998年杭州市委党校学员部分论文集
 - 《杭州问题研究》序 (41)
- 学会选择 (45)
- 赏析新闻 (48)
- 冯根生持股“好事没完”
 - 谈管理者要讲求一点思维艺术 (51)

- “效益好的老总都专制”
 - 再谈管理者要讲求一点思维艺术 (57)
- 不到开放不死心 (61)
- 淳安流行普通话 (66)
- 经营中的“哲学” (70)
- 无“信”不商 (73)
- “八面玲珑”与“八面来风” (75)
- 关心群众的“实”与“虚” (77)

■求实创新中的理性精神

- 千难万难，实事求是最难 (83)
- 是认识问题还是利益问题
 - 二谈“实事求是难” (87)
- 好事“耐磨”
 - 三谈“实事求是难” (90)
- 准备“牺牲”
 - 四谈“实事求是难” (94)
- “规避”牺牲
 - 营造“实事求是”的制度文化环境 (97)
- 创业的人文环境 (102)
- “超越”则可，“跳过”颇难 (109)
- “大姐”、“长安”今安在 (112)
- 放手干事 (116)
- 西部开发玩不得“花拳绣腿” (120)
- 学风问题关系中国的“出路” (123)

■激励约束中的思想方法

○关注最稀缺的“M”

——答《杭州日报》社理论部记者

朱建苏问…………… (135)

○先解决“桥”和“船”的问题

——研究对国企经营者激励约束应

有的理性精神…………… (144)

○利益相关，利险相称

——对国企经营者物质激励的政策原则…………… (149)

○经营者“人力资本”的特殊地位和价值…………… (156)

○塑造“利益主体”

——对国企经营者物质激励的途径、难点

和思想方法…………… (162)

○精神激励的三大途径…………… (167)

○为什么更愿称“某总”…………… (174)

○“用脑筋好好想一想”…………… (177)

○“星垂平野阔，月涌大江流”

——就激励约束话题和国企老总谈心…………… (180)

○国企经营者的双重心理

——589名国企经营者专题问卷

引起的思考…………… (188)

○反省自身

——《国企经营者激励约束机制研究》

代后记…………… (193)

■西方国家改革和文化中的思维方式

- 既非“全部”，也非“全不”
 - 西方国家国企改革的理性
 - 思维漫谈之一…………… (199)
- “愚蠢的人只晓得一条路”
 - 西方国家国企改革的理性
 - 思维漫谈之二…………… (205)
- 法律即权威
 - 西方国家国企改革的理性
 - 思维漫谈之三…………… (210)
- “退后才能跳得更远”
 - 西方国家国企改革的理性
 - 思维漫谈之四…………… (218)
- 个性化和程式化的统一
 - 赴法考察谈文化之一…………… (223)
- “误会”中的文化差异
 - 赴法考察谈文化之二…………… (229)
- “希望各位胃口好……”
 - 赴法考察谈文化之三…………… (234)
- 培训是一种投资
 - 法国行政学院运作方式的
 - 考察与思考…………… (238)

■国企改革、治理中的思想认识问题

- “求真”才能务实
 - 《杭州国企问题研究》代序…………… (253)

○国企的“老板”要先到位·····	(259)
○科学地认识“有进有退”·····	(264)
○政企关系与政府职能问题论纲·····	(275)
○完善国有资产监管营运体制论纲·····	(279)
○健全对国企经营者激励约束机制论纲·····	(285)
○完善公司治理的几个方法论问题·····	(292)
○改制“国企”法人治理结构上的几个突出问题·····	(299)
○后记·····	(307)

■ 管理者的眼界和胸怀

○人不可能生而知之，却应及时承认无知。
人类的思想不可能没有谬误，但不应老
在重复古人、旁人提醒过无数遍的思维
习惯上的错误

○20年来干部阶层的思想解放是有局限、
多“被动”、不“完整”的。每个人对自己
观念调整、适应环境能力的估计不可
太高

○重视对“利益妨碍思维”现象的反省，
当然不是想无谓加重管理者的精神负担，
而是说只要过得此“关”，管理者反可以
精神放松、大胆管人、放手干事

○神圣是一种境界，如冬天炉火，人人簇
拥着它，搓手跺脚叫好，又与它保持一
段距离；神圣是一种情怀，如夏日海水，
岸上看去温和、博大，身入其间才知水
寒浪险

世纪与思维的“跨度”

跨世纪的“跨度”哪天起脚，何时落足，原以为是1999岁尾、2000年初。有心人掐指算来：公元1年到1000年为千年，1001年到2000年为两千年——2001年1月1日才真正跨入新世纪的大门！一个时间概念竟然需要思接千载从世纪源头算起，我突然想到：世纪是人类的世纪，世纪的跨度受制于人类思维的跨度……

以今日眼光作世纪回首会发现，人类的“作为”无时不受制、受益于自身的“思维”。从对取消商品货币、个私经济学说和对高度集权、“自我”监督等理论的崇拜，到把市场经济、现代企业制度、“第四权力”（舆论监督）、权力制衡等舶来思想写入社会主义国家改革发展的施政文件；从“地大物博、人口众多”的自豪，到地大物“薄”、人口“太多”的烦恼和人均意识的觉醒；从“新三年、旧三年、缝缝补补又三年”的优良传统，到降低利率、增收利息税、提供消费信贷种种刺激“花钱”政策的出台；从第一台计算机问世时为了节约存储空间把1946年省略为

“46年”，到50年后人们被“千年虫”困扰耗资无数终于有望避过灾难；从把GDP（国内生产总值）作为国力的基本指数挂在嘴边，到人们终于发现单纯的经济指标GDP中可能隐含着重复建设、结构失调、产品积压、环境污染，一些发达国家提出“绿色GDP”、“经济净福利”概念，联合国计划开发署进一步向全世界推荐人文发展综合指数“HDI”，涉及教育经费比重、大学入学率、研发经费比重、百万人因特网用户数，等等。近看百年，已开化、进化到21世纪门槛前的我们，有许许多多上述令人类思之汗颜的尴尬；我们不得不重新回味那句不大恭敬的传世箴言：“人类一思考，上帝就发笑”——人类思维的跨度为什么总是跌跌撞撞、步履蹒跚？！

思维跨度，是指人思考问题的前瞻性，一如功至千秋，福及子孙；5年甚至15年后的事竟全然不顾怕是跨度有限。思维跨度也指人把握各种信息、要素的综合能力，好比由此及彼，视通万里；只重生生产轻慢消费、抓住手段（发展经济）忘了目的（人的全面发展）显露出的是人狭隘、偏执的弱点。思维跨度还指人评价世事的弹性和反思性，所谓海纳百川，有容乃大；总以为永远真理在握、对异见、他途难以容忍常使人思维硬化、盲目自大，等等。回首百年可知，思维跨度决定世纪跨度。如果我们的治国方略想得稍微再远一点，我们对丰富多彩的世界想得再复杂些，我们对民间异见、国外经验再宽容宽厚些，一句话“思维的跨度”再大些，也许中国今天积累的问题不至这么多，发展的跨度比现在更开阔远大。——当然，历史不能用“如果”、“也许”去假设。人不可能生而知之，

却应及时承认无知。人类的思想不可能没有谬误，但不应老在重复古人、旁人提醒过无数遍的思维习惯上的错误！

“往事越千年，魏武挥鞭”等等，被文明社会名缰利索羁绊着的现代儿孙，可还有先人曹孟德“老骥伏枥，志在千里”的气度胸襟？！

“我们差不多还处在人类历史的开端，而将来会纠正我们的错误的后代，大概比我们有可能经常以极为轻视的态度纠正其认识错误的前代要多得多”等等。恩格斯在《反杜林论》中的这段哲言，值得世纪之交、机遇和难题同在的我们虚心体会。

原载浙江省社科院《观察与思考》1999年第12期

干部层思想要与时代共振

中国改革开放艰难奋进的 20 年，是改革实践既推动又受制于人们思想解放程度的 20 年。在过去的多变、多事也促人多思的 20 年，中国人民的思想观念以超出以往若干世纪积累的加速度向世界文明追赶，中国社会管理阶层的眼界、胆识和思维方式发生了前所未有的提升。把这种用“思想解放”一言蔽之的精神性变革，放到过去 20 年中国社会的时代背景下观照，可以看到这样几个阶段性特征：

——先进人物的高瞻远瞩、以身试险，对人们的思想解放起到了极大的引领、推动作用。一般说干部、管理阶层是社会先进阶层；但在社会转型期，传统体制、观念和利益格局给社会管理层打下的烙印往往比普通民众又更直接深重。极少数杰出人物的高瞻远瞩，以身试险，就成为自上而下推着管理层前进、降低来自管理层阻力的原动力。20 年来中央高层领导在真理标准讨论、建国后历史的反思、农村联产承包制的推广、社会主义本质的概括、

市场经济的重新认识、公有制实现形式的多样化等一系列重大思想政策问题上，真正起到了旗帜方向的引导作用，并承受了党内外种种压力和经历了政治风波、领导人更迭的风险。由于地方党政领导、行业管理阶层中英才人物的超人胆识导致的地区、行业发展上的落差和人们思想观念、行为方式上的反差，也说明了同样的事实。党内不少深受传统思想束缚、伤害的同志对来自高层、友邻的新思想的接受要经历一个痛苦的过程；其中不少人是在并不十分理解的情况下被动接受，在实践中才逐步加深领会从而达到心理认同的。

——开放环境和中外对比，使人们的思想解放受到了世界先进文明的刺激和感召。20年来中国人民受到的最生动、最有效的解放思想的“教育”，莫过于来自国外经济社会和人民生活方面大量视听信息的刺激。同在一个地球，同为受到第二次世界大战重创的国度，甚至一些国家的原来基础远不及我“泱泱中华”，但今天的中外对比使人们对小平同志的“社会主义本质说”及全面改革的理论有着感情上的强烈共鸣；前苏联和东欧一些国家市场化道路的探索经过“阵痛”后出现的某种新的发展契机，一些现代化国家对国有企业管理和改革的经验，也使人们对十五大关于完善所有制结构、推进国企改革等重大理论突破有了思想准备。

——经济改革的初步成功，使人们的思想解放得到了实践印证和物质支持。中国改革走的是“经济先行”的道路。20世纪80年代末的政治风波更坚定了高层领导的这一改革思路。这一改革思路给人们的思想变革带来的正面

效应，首先是经济改革先行使人们得以及时享受到改革实践带来的物质文明成果，从而保证了人们从总体上对改革政策的心理认同和思想承受；其次是经济改革先行保证了政局的稳定，使人们不致因社会动荡对改革的信念产生大的摇摆，经济改革的逐步深入也为政治、文化领域的改革积聚了实践和舆论准备。

——政治体制改革的缓行，使人们思想解放的眼光、步幅受到某种牵制。人的思想不仅受到经济生活的影响，而且直接受到政治上层建筑的制约。中国复杂的国情、严峻的国内外形势和高层领导人正面临新老交替特殊时期等一系列因素，决定了中国政治体制改革不得不谨慎从事。20 年政治改革探索中出现的“1989 年政治风波”、高层领导人更迭和前苏联、东欧剧变、国际压力等，使得敏感而颇具风险的政治改革在诸多急办的大事中地位后移。如果说政治体制改革的缓行有其时空因素和正面效应，它客观上同时也给人们的解放思想、实事求是设置了障碍，在一定程度上又给中国传统社会求稳、怕变的隋性心理提供了继续生存滋长的条件；政治体制改革滞后，使人们对改革的整体把握产生片面性，与改革之初相比，不少人对政治改革已不愿多聊深谈，更不会去主动创新。

——现代管理知识准备不足，使人们的思想解放缺乏科学文化功底的有力支撑。经济体制改革和中央地方关系的调整，使各级领导干部权力增大、决策的难度和风险性增加——“解放思想”如果没有相应的现代管理知识做后盾，就如同知识是力量、无知也是“力量（破坏力）”的道理一样，可能使人们在新的“心中无数胆子大”的冲动

中盲目决策、碰壁失算。20年来在貌似“解放思想”的过程中，人为造成的盲目投资、重复引进、项目跟风、产业同构、合资被骗、环境污染、毁林占地、水土流失等，很大程度上要归因于管理层不懂科学、缺少知识、眼界狭窄和思维封闭。

从以上五点阶段性特征分析可以引出的结论是：20年来干部阶层的思想解放是有局限、多“被动”、不“完整”的，成绩不可估计过高；下一步干部阶层的解放思想、振奋精神的任务尚重、路还长。由于前述阶段性特征的某些作用，当我们贴近干部阶层思想实际深入体察，会发现其“思想解放”表征后面又潜在着的三个层次上的矛盾性特征。一是观念层次：思想观念空前解放但理性精神、求实作风尚显不足。二是行为层次：成就欲和事业心大为增强但科学知识、顽强意志相对弱质。三是人格层次：独立意识和自主精神明显提升但心口不一，言行分离的问题普遍存在。

振奋干部阶层的精神状态，在思想认识上，首先必须承认目前干部阶层“思想解放”进程中内在矛盾的存在，看到这种“思想解放”的历史局限性，特别是要认识到这种矛盾和局限性背后隐含的党内精神状态上的实质性问题：“实事求是不够”和“解放思想不够”同时存在。其次是要现实、发展地认识“两个不够”对党风、党员干部素质、党的形象、党群关系乃至党的事业和党的前途命运的深层次威胁，不可满足大势所趋下的已有“进步”，无视全新形势下干部队伍精神素质上的缺陷。再者，要看到问题成因的综合机理和彻底解决的复杂艰巨性，看到在