

借鉴“八步法”推动新旧动能转换

□ 张新文



齐鲁策论

党的十九大指出,我国经济已由高速增长阶段转向高质量发展阶段,要着力推动质量变革、效率变革、动力变革。习近平总书记强调,我国经济进入新常态,必须用新动能推动新发展。省委、省政府认真贯彻党的十九大精神,以习近平新时代中国特色社会主义思想为指导,按照高质量发展的要求,积极创建国家新旧动能转换综合试验区,今年1月3日国务院予以批复。这是我国第一个以新旧动能转换为主题的试验区,也是十九大之后获批的首个区域性国家战略,标志着我省新旧动能转换综合试验区建设正式启动。

新旧动能转换是一场重大变革,在推进过程中可借鉴企业变革的成功经验——“八步法”

将新旧动能转换作为重大工程在全省推进,在全国是一个首创,是一项全新的、开创性的工作,这本身就是一项重大的系统变革,没有现成的套路可以照搬。但从企业组织变革的成功经验中,我们可以得到一些启发和借鉴。

我省海尔集团就是企业组织变革的一个典型案例,其所形成的“海尔模式”高度契合了美国哈佛大学教授约翰·科特所创立的企业组织变革“八步法”,企业在30多年的实践中已基本完成了两轮循环升级。约翰·科特教授是世界上公认的领导力大师,长期关注企业组织变革问题,总结了美国通用、英国宇航、韩国三星等世界知名企业的案例,指导帮助了很多企业进行转型发展。其创立的“八步法”倍受全球经理人推崇,已上升到企业或一般组织系统变革的模板甚至理论的高度,在海尔集团总部展室的主题展板上,就把科特对海尔管理模式创新的肯定摆在了显要位置:“中国需要一个21世纪让全球企业成功的模式,张首席应该正在创建这样一个模式”。我省潍柴集团、宏矿集团等许多国有企业改革实践,也都基本契合这一模式并取得了明显成效。这“八步法”,即:树立紧迫感-组建领导团队-设计愿景战略-沟通变革愿景-善于授权赋能-积累短期胜利-促进变革深入-成果融入文化。这八个步骤层层递进,形成体系,同时也是相辅相成、相互融合的,在执行过程中并不是严格机械的,有时候也可以齐头并进。分析大量的系统和企业成功案例,基本都具备这些基本要素;而不成功或不彻底的,总会有一个或几个要素缺项。

企业变革是这样,系统或地域变革也是如此。新旧动能转换重大工程是在全省掀起的一场重大变革,既是发展方式、制度创新和产业升级的变革,更是发展理念的变革。变革是相通的,因此科特的“八步法”理论可

“八步法”是国际知名企业普遍采用的一种变革模式,包括八个步骤:树立紧迫感-组建领导团队-设计愿景战略-沟通变革愿景-善于授权赋能-积累短期胜利-促进变革深入-成果融入文化。我省海尔、潍柴、宏矿等企业,在转型变革实践中都借鉴或契合了这一成功经验。变革都是相通的,企业变革的成功经验,也可为系统变革或地域变革提供借鉴。我省推进新旧动能转换重大工程,在全国是一个首创,本身就是一项重大的系统变革。借鉴企业变革“八步法”,将对新旧动能转换起到参照和推动的作用。

树立紧迫感,组建领导团队,设计愿景战略,沟通变革愿景,“八步法”的前四个步骤为变革作了充分准备

要树立加快新旧动能转换的高度紧迫感,统一思想认识。科特认为,没有足够的紧迫感,人们是很难自我改变的;而没有人的改变,一切都无从谈起。因此,“八步法”将“树立紧迫感”作为首要步骤。看不到危机是最大的危机,山东加快新旧动能转换的紧迫性不言而喻,特别应当清醒地看到,与先进省市相比,我省原有的竞争优势正在逐渐消退,新优势尚未完全确立,质量效益不高,产业结构偏重、创新能力不足、资源环境约束趋紧等不平衡不充分的问题较为突出,大而不够强仍是我们亟待解决的重大课题。因此,对于山东来说,新旧动能转换不是要不要转的问题,而是转得快不快、转得好不好的问题。我们必须以时不我待的精神状态,加快新旧动能转换,实现凤凰涅槃、浴火重生。

同时,要特别重视组建强有力的领导团队,建设培养造就一支理念先进、认识统一、执行力强的高素质干部人才队伍,构建有力有效的执行体系,为新旧动能转换提供必要条件。

要科学谋划规划愿景,达成广泛共识。在完成前两个步骤后,我们需要设计一个“愿景战略”来指导和引领变革,也就是所谓的“纲举目张”。从我省新旧动能转换推进十多个多月的工作情况看,这项工作成效明显。目前“四个一”的推进体系已经形成,即山东新旧动能转换综合试验区建设总体方案、重大工程实施规划、实施意见、重大项目库,这共同构筑了新旧动能转换的顶层设计和对策安排。

“纲”有了,如何有效地“沟通变革愿景”,达成行动共识呢?我认为应当从“四个强化”入手。一是强化宣传引导。通过广播、电视、报刊及各种新媒体,广泛深入宣传方案和规划,在全省营造推进新旧动能转换的良好氛围。二是强化学习培训。针对各级党政干部,组织开展系统培训,提升理论素养和能力水平,增强推进新旧动能转换的思想

自觉,认识自觉和行动自觉。三是强化寻标对标。引导各地树立全省“一盘棋”思想,高起点定位、高标准谋划,特色化发展,形成区域优势互补、共同发展的良好格局。四是强化工作传导。传导认识、传导理念、传导压力,把基层的积极性调动起来,让企业真正参与进来,破解推进新旧动能转换“上热下冷”的问题。通过上述“四个强化”,把各级各部门的思想和行动统一到中央和省委、省政府决策部署上来,把新旧动能转换的理念刻画到脑子里,渗透到骨子里,融化到血液里,真正在解放思想、统一认识、转变理念上实现大的突破。至此,这场变革才可以说已经做好了充分的准备。

善于授权赋能,积累短期胜利,促进变革深入、成果融入文化,八步法后四步通过大力度的“破”和“立”,推动变革的真正实现和巩固

要强化制度供给创新,实现以点带面。前四个步骤旨在“破冰”,真正的变革需要大力度的“破”和“立”。

所谓“破”,就是要“善于授权赋能”,加大制度供给和改革创新,破除制约新旧动能转换的各种障碍。在这一过程中,既要抓好顶层设计,加快制度体系建设,更重要的是鼓励改革创新,发扬基层首创精神,调动各方面求新思变的积极性。新动能既来自新兴产业的成长壮大,也来自于“老树发新芽”的传统产业升级。推进新旧动能转换,必须大力倡导“无中生有”“有中生新”,敢于打破常规推进工作、创新思维谋划项目。要坚持重点带动、典型引领的原则,鼓励基层政府和企业立足实际、发挥优势,先行先试、勇闯新路,通过各类试点示范,形成创新经验成果。所谓“立”,就是要在一些重点领域和关键环节率先取得突破,通过创造一个又一个的“短期胜利”,来检验愿景战略的正确性,以此增强队伍信心、鼓舞团队士气,积累变革的长期推动力。

新动能的培育同样需要重点突破、不断积累胜利。省委、省政府确定的新旧动能转换重大项目和重大项目库,就是当前推进重大工程的重要载体支撑和突破口。在各级各部门的密切协同配合、全力推进下,建设国家高端石化产业基地、建设国家医养结合示范省、黄河滩区治理和脱贫

攻坚等系列重点工作都取得了积极进展。比如,编制实施了我省高端石化产业发展规划,谋划了50个高端石化和精细化工项目,加快建设鲁北环渤海高端石化基地;济钢在济南的钢铁生产线实现安全停产,提前完成去产能任务;国家医养结合示范省建设方案已上报国家;成立了海洋发展战略规划领导小组,起草了《加快海洋强省建设三年行动方案》;60万黄河滩区居民脱贫迁建全面启动,去年全年开工村台18个,动工外迁安置社区41个,总体建设进度远超预期。新旧动能转换重大项目库建设管理逐步完善,入库储备项目水平高、质量好,今后将每年谋划确定10个重点发展领域,从项目库中筛选100个左右省重点建设项目,构建“10+100”项目推进机制,形成以十大产业为主的重大项目体系。

要持续深化改革成果,形成长效机制。新旧动能转换是一项复杂的系统工程,既是一场攻坚战,也是一场持久战。伴随新旧动能转换重大工程的逐步深入,需要进行的变革不是越来越少,而是更多、更复杂。这就需要我们始终保持对变革的紧迫感和对愿景战略的明确共识,需要我们引进、提拔和培养更多的人才来促进变革的进行,需要我们利用短期胜利所创造的可信度,来实施更多重大的变革项目。

探索建立新旧动能转换的长效机制,在全社会培植一种改革创新的文化,对山东来说尤为重要。一方面,要激发新生产要素流动的活力,通过市场化、法治化手段,促进知识、技术、信息、数据等新生产要素的合理配置、有效集聚,加快形成科技成果加速转化应用机制,强化新旧动能加速转换的内生动力。另一方面,要创新管理、优化服务,探索包容创新、宽容失败的审慎监管制度,构建公平开放的市场准入制度和多方参与的治理体系,为新旧动能加速转换提供强有力的支撑。第三,要坚持党管人才原则,聚天下英才而用之,让制度成为最好的“伯乐”,真正把党和群众需要的好干部选出来、用起来,形成“虹吸效应”,让各类精英聚焦发力。最后,当这种持续推动改革创新的行为方式,能够深植于社会行为规范和共同价值观,形成一个健康向上、积极进取的先进文化,并且一直传承下去,这场变革的成果才能真正巩固下来。

企业组织变革的经验启发我们,成功的变革往往要经过多个步骤来积蓄足够的力量,以克服各方面的惯性和惰性。当前,全省新旧动能转换的大幕已经拉开,这场事关山东发展大局的大戏已经登台,对于这场变革,我们既不能夜郎自大,也不能妄自菲薄,必须一出一唱,一折一演,心无旁骛、久久为功,共同奏响物质富裕、精神富有、和谐美丽的现代化强省建设新篇章。

(作者系山东省发展和改革委员会、党组书记)



中国方案的核心要义

□ 刘晨光

“中国方案”是一种适合中国国情的社会主义现代化方案,一种深深植根于中华文明优秀传统文化的文明方案,更是一种为全球治理提供中国智慧的世界性方案。

1月27日,为期5天的世界经济论坛2018年年会在瑞士达沃斯闭幕。四年前,习近平总书记在达沃斯和日内瓦的两场演讲,让“人类命运共同体”的思想响彻全球,而今年的论坛主题是“在分化的世界中打造命运共同体”,堪称习近平总书记去年演讲主题的延伸和传承,也让习近平总书记提出的“中国方案”再次受到了全球瞩目。在这个全球化、彷徨的时刻,“中国方案”犹如一把长剑,在荆棘中斩出一条新路,为迷惘的世界指明了方向,为全球发展注入了新动力。

所谓“中国方案”,是在从世情、国情、党情实际出发,的“中国道路”实践中,为了探索“中国问题”以及“人类问题”的答案,而形成的一整套理论体系、治理体系以及相应的内外战略和政策的总和。“中国方案”既是对更好社会制度的中国探索,也是为全球化时代的世界治理提供的中国答案,同时具有国内外双重意义。笔者认为,“中国方案”的核心要义主要包括以下三个方面:

首先,“中国方案”是一种社会主义现代化方案,具有重要的历史意义。

对中国而言,“中国方案”首先是一个致力于实现从传统社会向现代社会转型的自我再造、自我更新方案。世界潮流,浩浩荡荡,顺之则昌,逆之则亡。从鸦片战争把中国卷入全新的世界大势起,中国就从未停止往前走。“周虽旧邦,其命维新”。为了不致彻底沦为殖民地,为了不被“开除球籍”,为了革新自强、自立于现代世界民族之林,中国的仁人志士前仆后继,孜孜以求。中国的革命建国者从一开始就申明中国必须实现现代化,并且怀有一种“一万年太久,只争朝夕”的紧迫感,担心中国会继续、永远落后下去。改革开放以来,这种心情就更加急切了。1992年以来的中国,特别是21世纪以来的中国,因为市场化和全球化的步伐加快,中国的现代化进程日新月异,中国社会的“现代性”因素也不断增多,“中国方案”也随着中国特色社会主义的形成和发展而越来越引人注目。

“中国方案”使一个具有数千年悠久历史的文明古国实现了从传统向现代的转型和新生。它首先是一个现代化方案,但同时,它又是一个社会主义的现代化方案。就此而言,如果说现代化是目标,那么社会主义就是道路或方式。只不过,因为有了社会主义的规定,“中国方案”所要实现的现代化也有了质的变化,它的不断累积与发展最终是为了实现一种更为完善更为美好的社会主义社会,不断朝向“自由人联合体”这一理想社会制度前进。就此而言,社会主义更是目标。

其次,“中国方案”是一种文明方案,深深植根于中华文明优秀传统文化的丰厚土壤之中。

从文明论的视野来看,朝向社会主义现代化的“中国方案”,实乃深深植根于五千多年中华文明的丰厚土壤之中,葆有中华优秀传统文化独具的特质和优势,这是“中国方案”之所以“能”的一大重要原因,也是“中国方案”越来越显著的核心要义之一。一个文明的核心和精髓,是其道德。中华文明理解的“自然”,原初就是“日月之行”的变易,因此中华文明之道,体现为一种辩证法。这使中华文明具有与时俱进、通达变化、持守中道的显著特征。表现在实际的社会政治生活中,就是极高明而道中庸,不走极端,崇尚和谐,富于节制和平衡的精神。“一阴一阳之谓道”,是对中华文明之道最为形象的表述。可以说,“中国方案”赓续了中华文明所具有的与时俱进、通达变化、持守中道的特征,在处理实际问题与矛盾时表现出不走极端、追求均衡协调的特质。在哲学上,“中国方案”遵循的是一种辩证、系统的实践唯物主义的客观方法论。这是中华文明与马克思主义哲学相结合的产物。

“中国方案”是在不断深化对共产党执政规律、社会主义建设规律、人类社会规律的认识中形成的,也是在根据变化的形势与任务进行自我调整和自我完善的过程中形成的。在中国共产党长期执政条件下,在社会主义初级阶段,它已具有了较为成熟的形态。比如在国家治理体系方面,“中国方案”就强调要同时注重发挥政府和市场“两只手”、国有经济和民营经济“两只脚”、中央和地方“两个积极性”的作用,而不能有所偏废,实质上就是要形成一个相对平衡稳定、可持续有效运转的体制机制与治理结构。此外在处理很多矛盾时,“中国方案”都表现出这种不走极端、追求均衡协调的特质。比如它强调科学社会主义一般原则与中国具体实际相结合,改革开放与四项基本原则相结合,市场经济与社会主义制度相结合,效率与公平相结合,等等。因此,在实现社会主义现代化进程中,“中国方案”能正确把握好改革发展稳定的关系,以及政府与市场、社会的关系,充分发挥好动力机制、平衡机制和治理机制的作用,并使三种机制达到协调配合,从而能使中国获得快速发展。

最后,“中国方案”是一种为全球治理提供中国智慧的世界性方案,一定会从中国走向世界。

“中国方案”的目的是为了实现公平共享与合作共赢。习近平总书记指出,发展为了人民、发展依靠人民、发展成果由人民共享,这是中国推进改革开放和社会主义现代化建设的根本目的。为了实现共同富裕,中国在新的历史起点上,全面深化改革,坚定不移推进公平共享,增进更多民众福祉。同样地,在世界范围内,中国对外开放,不是要一家独揽角色,而是欢迎各方共同参与;不是要谋求势力范围,而是支持各国共同发展;不是要营造自己的后花园,而是要建设各国共享的百花园。

在经济全球化时代,各国发展环环相扣、唇齿相依,没有哪一个国家可以独善其身,协调合作是必然选择。只有通过合作,才能实现联动发展,也才能实现包容和可持续发展。正如习近平主席所指出的,和衷共济、合作共赢是中华民族的历史基因,也是东方文明的精髓。互联互通、平等相待、同舟共济、公平共享、合作共赢、伙伴关系、人类命运共同体,等等,这些理念的源头活水端在于此。中国用几十年时间完成了其他国家几百年走过的历程,探索出一条属于自己的中国特色社会主义发展道路,形成了应对发展和治理问题的“中国方案”,在未来进一步推进改革开放的进程中,随着中国和世界愈加深度交融,“中国方案”一定会越来越为世界各国人民所理解、所认可,从而掀开中国对人类作出更大贡献的崭新一页。

(作者系中央党校社会主义教研部副教授)

以“思想强农”助推乡村振兴

□ 周其森

思想不振兴,文明乡风就难以形成;缺少精神动力的保障和支撑,乡村振兴战略也难以推进。因此,实施“思想强农”工程,加强农村思想文化建设,破除“扶贫”思想、宗族意识等对农村发展的制约,势在必行。

乡村振兴,离不开思想支撑。今年的山东省政府工作报告中提出,要在全省农村开展“思想强农”工程。这是基于三十多年来我国农村精神文明建设实践和我省农村工作实际情况,着眼于推进新一轮乡风文明建设行动,而提出的一项重要举措,具有深刻的理论意义和实践内涵。

《中共中央国务院关于实施乡村振兴战略的意见》指出:“乡村振兴,乡风文明是保障。必须坚持物质文明和精神文明一起抓,提升农民精神风貌,培育文明乡风、良好家风、淳朴民风,不断提高乡村社会文明程度。”

经过改革开放四十年的提高,我国经济社会取得了令世界瞩目的巨大变化,但发展的不平衡问题也十分突出。中央一号文件指出:“我国发展不平衡不充分问题在乡村最为突出”。这种不平衡不充分,已成为制约我国如期实现全面建成小康社会目标的突出短板。

造成这一短板的因素很多,其中之一就是农村思想文化建设的滞后。据我们三十多年来对将近1600个村庄的调查发现,许多农村思想文化建设基本处于自生自灭状态。在近三年调查的102个村庄里,我们发现,很多村级组织和村干部没有思想文化建设的概念和意识,缺乏思想文化建设的规划和制度安排;有的村庄多年来未组织有计划的讲座、学习、读书等学习教育活动;不少村庄没有集体图书或者图书成为摆设,很多农民家庭基本没有图书;有的村庄没有文化场所,有的虽然设有文化大院和农家书屋,但实际



上名不副实或形同虚设。

上述问题的存在,导致村民思想认识水平良莠不齐,甚至产生了一些落后思想。如,脱贫意识导致致贫困,制约扶贫脱贫。“脱贫”,通俗说就是脱贫贫困户。这是农村一些地方出现的怪现象,且有蔓延势头。宗族观念代替法制意识,容易滋生村霸的思想土壤。我省农村长期宗法治世的历史现实,导致农民中普遍存在法律意识淡薄、“人情大于法”等思想问题,严重影响乡村治理。环保意识淡薄,食品安全问题突出。中央一号文件指出:“乡村振兴,生态宜居是关键。良好生态环境是农村最大优势和宝贵财富。”但是,当前许多农村的环境保护状况令人担忧,对自然资源掠夺式开发的现状仍然严重。婚育思想封建愚昧,影响社会和谐。不少人在儿女婚姻问题上,观念陈旧,行为愚昧,重男轻女思想依旧严重,成为影响农民家庭和睦的一大因素。人生信仰混乱、多元,影响新型农民的培育。为数不少的农民信神信鬼信佛信教,对农村社会秩序造成不小冲击。

思想不振兴,文明乡风就难以形成;缺少精神动力的保障和支撑,乡村振兴战略也难以推进。因此,实施“思想强农”工程,加强农村思想文化建设,势在必行。

加强农村思想文化建设的顶层设计。经过四十年的改革发展,我国从形式到内

容都发生了巨大变化,多种经济形式和成分取代了单一的经济成分,与之相适应的人的思想也产生了多元需求,客观上对思想文化建设提出了更高要求。因此,作为社会发展双轮之一的精神文明建设,必须从形式到内容到方法,适时地进行转变。对于农村来说,就是要加强农村思想文化建设的顶层设计。根据党的十九大精神,立足于新时代,对乡村精神文明建设精心设计、科学规划,探索形成一套适应新时代要求的农村精神文明建设思路,实践证明也是有效的。但是,鉴于思想文化具有超前引导的内在要求,在实施“思想强农”工程中,我们既要坚持问题导向,解决乡风文明建设中的热点难点问题;又要具备未雨绸缪的战略思维,站在提高中华民族整体素质的高度,对农村思想文化建设进行总体规划。只有这样,才能变被动的“修补”为主动的“建设”。

坚持问题导向和战略思维相结合的工作思路。加强农村思想文化建设的顶层设计,要注意以问题为导向与战略设计相结合。在农村精神文明建设初期,坚持以问题为导向,以查缺补漏为主的思想方法,具有合理性,实践证明也是有效的。但是,鉴于思想文化具有超前引导的内在要求,在实施“思想强农”工程中,我们既要坚持问题导向,解决乡风文明建设中的热点难点问题;又要具备未雨绸缪的战略思维,站在提高中华民族整体素质的高度,对农村思想文化建设进行总体规划。只有这样,才能变被动的“修补”为主动的“建设”。

处理好思想和行为的关系。心理学告诉我们,思想与行为是密不可分的。思想支配行为,行为反映思想,二者是源和流的关

系。实施“思想强农”工程,必须处理好思想和行为的关系。改革开放之初,针对当时社会思潮和风气,我们加强社会主义精神文明建设的着力点,是通过改变人们的行为来达到改变社会风气的目的。在当时的背景下,这是正确的。但时代发展到今天,我们必须把工作重点由行为改良转变到思想建设上来,因为行为是受思想支配的,如果只在行为上用功而不在思想上用功,行为得不到思想支撑就会出现倒退。在一种社会思想成长初期,人们还处于行为模仿阶段,进行行为引导是有效的;随着思想成熟度的提高,人们就不仅要知其然,还要知其所以然,否则就容易产生思想上的困惑,从而产生抵触甚至逆反心理。这也是近年来,一些农村在经济、政治、教育等领域出现“回潮”现象的思想根源所在。所以,要改变人们的行为,首先就要改变他们的思想,由行为引导变成思想自觉,进而实现行为自觉。

既注重结果的目標性考核,更重视过程的动态化管理。“思想强农”是一项系统工程,有其自身的规律。要做好这项工作,就要遵循其内在的要求,运用科学的方法和手段。一个首要问题就是处理好过程和目标的关系。实践证明,单纯的目标性管理,容易导致为了达标不择手段,违背群众意志,违背思想文化建设的根本规律,违背各地实际情况,搞千篇一律,一个标准,一个模式,使思想文化建设流于形式。表面上看,各种活动搞得有声有色,但基本上是主管部门和各级干部自拉自唱,广大群众成为看客,实际效果经不起推敲。这就需要我们切实纠正农村精神文明建设中以经济手段代替思想教育,以突击活动代替常规建设,以目标性考核代替动态化管理等弊端,认真研究新情况新问题,运用科学有效管理方法,探索出一条以“思想强农”助推乡村振兴的可行路径。

(作者系山东省党校“中国农民思想文化研究中心”首席专家、教授,中国社会科学院农村发展研究所特邀研究员)