

★ 迈向新世纪的中国军队

改革实录

长征出版社

改革实录

本册主编 汪涇洋

长征出版社

1998年10月

(京)新登字 123 号

图书在版编目(CIP)数据

改革实录/汪涇洋编选. - 北京:长征出版社, 1998

ISBN 7-80015-454-8

I. 改… II. 汪… III. 纪实文学-作品集-中国-当代
IV. I25

中国版本图书馆 CIP 数据核字(98)第 25640 号

0024/06

长征出版社出版发行

(北京阜外大街 34 号 邮编:100832)

北京飞达印刷厂印刷 新华书店经销

1998 年 10 月第 1 版 1998 年 10 月北京第 1 次印刷

850 × 1168 毫米 1/32 8.5 印张 168 千字

印数:1—8000

定价:13.40 元

目 录

奔涌的潮头·····	钱 钢 江永红(1)
“两用人才”的开发者们 ·····	徐志耕 程童一 陶正明(73)
跨越苍茫 ·····	咏 慷(103)
院校采风录 ·····	邢军纪 赵建国(199)
望尽天涯路 ·····	赵险峰 张金玉(251)

奔涌的潮头



阅 读 提 示

险路篇

命运篇

真金篇



“从党和国家的领导制度、干部制度来说，主要的弊端就是官僚主义现象，权力过分集中的现象，家长制现象，干部领导职务终身制现象和形形色色的特权现象。”

“要严格考核，赏罚分明。……要根据工作成绩的大小、好坏，有奖有罚，有升有降。而且，这种赏罚、升降必须同物质利益联系起来。”

——邓小平

险 路 篇

1. 无法沉默的军区干部部

这是一幢青瓦灰墙、绛红门窗的小楼。

在南京军区政治部的树木蓊郁的院子里，它和其它二级部的小楼在外观上毫无二致。它们都曾是国民党国防部的办公楼，50年代也都住过军事学院的苏联教官，今天又都住着我军高级政治机关的一个独

当一面的部门。然而，挂在门口的那块写着“干部部”三个大字的白漆木牌，却使这幢小楼显示出几分与众不同的“神秘”。这儿总是那么平静。走过它的窗前，你只能偶尔听见开关保险柜的低沉的声响；没有高声的谈话和争论——即使到休息时间，这里也绝对听不见像宣传部、文化部里常有的那种毫无顾忌的说笑甚至歌唱。倘若没有熟人，人们是不敢轻易跨上它门前那两级台阶的。这里的工作太神圣了：一张张盖有司令员、政治委员鲜红大印的干部任免命令从这里发出，谁升谁调，谁当班谁离休，多少干部的生活道路便由此开始伸延、转折，或是出现跌宕。而当一茬茬干部在不断更迭变化的时候，这里的一切——包括气氛、秩序、制度却是凝然不动的，从60年代、70年代，到80年代……直到1979—1980年的“思想解放”之风吹来的时候，这幢小楼仍在沉默，在人们投来的感情复杂而耐人寻味的目光中沉默着……

干部部副部长侯凤桐，是这幢小楼中的“元老”——他到干部部工作已经整整20年了。这个解放战争初期入伍的老兵，鬓边已有了星星点点的“秋霜”。20年啦，从干事到副科长、科长、副部长，他亲手办理了多少干部的任免和调动？他办事沉稳，为人谨慎，不苟言笑。他像一座大钟上的一根时针，忠实地、默默地、周而复始地走着。然而，当他走入“1983”这个年度的时候，忽然显得有些沉不住气了。他上班更早，下班更迟，就连大清早为小外孙拿牛奶、到饭堂打馒头的路上，也蹙着眉头，像不安地思索着什么……

“1983年是改革之年，我们全军区的工作定要打开新局面！”侯凤桐眼前不时浮现出军区党委扩大会1月21日开会的情景。军区司令员向守志总结了上一年各项改革的经验，政治委员郭林祥语调激昂地向在座同志发出号召：“我们要继续大胆改革，看准了就改，不要左顾右盼；干就要干到底，干出成果来！”两位平素和蔼可亲的将军，此时显示出军人固有的魄力。他们要激励台下的军长、政委——那些“蓝军司令”的培养者、“两用人才”的开发者、“科学文化学习热”的播火者们，响应党中央的号令，去继续斩关夺隘！侯凤桐只觉一股热浪扑面而来。

啊，改革！侯凤桐何尝不想改革？干部部何尝不想改革？那座沉默的小楼里，何尝没有一股灼人的热流在悄悄滚动啊！……

一叠叠反映基层情况的材料堆在桌上，下部队了解情况的笔记本也放在桌上。侯凤桐只要看到它们，就会感到心里沉甸甸的。下面对现行干部制度的某些方面有多少忧虑和怨言！这几年，说提级，能干肯干的提一级，浪里浪当的也是提一级，而且一提升，有人就觉得端上了“铁饭碗”，“不犯错误不丢官”，干得好一点，可以慢慢往上“拱”；马马虎虎，也不会少拿一个钱。更严重的是，干部制度上存在的“神秘化”和“个人说了算”的倾向，致使“二流上级用三流下级，三流上级用四流下级”，“关系学”、“官场学”成了一些人的“必修课”。“苦干不如‘巧’干，贡献不如贡礼，好胳膊好腿不如一张好嘴，

奔涌的潮头

有才干不如后有台”。唱这种顺口溜的同志，他一定笑不出来，他怀着深深的忧愤！

“我们的干部制度啊！……”侯凤桐不是今天才第一次发出这样的叹息。当他闭上眼睛时，他会想到一幕幕令人震惊的往事：……公判大会会场，戴着手铐的是一位刚刚从团长提升的副师长。就上任期间，他道德败坏触犯刑律。是偶然的吗？他思想意识不健康，连团里的小车驾驶员都早有察觉。但神圣的干部制度是不轻易听取一个司机意见的。……劳改农场，正在服刑的人中有一个某部原助理员，“万字号”的贪污犯。他的贪污行为群众早有反映，个别领导却把他请到家里，待如上宾，还许愿给他“提拔一下”。为什么？因为某种机缘，他认识领导的领导。……上海警备区揭批“四人帮”大会会场，一个参与了“四人帮”在上海策动的武装叛乱的副司令，正在作检查交待。此人在“文革”中曾被认为“党性很强”，把他提拔到上海，目的是为了加强反“四人帮”的力量。谁料到他竟中途倒戈，成了跪倒在王洪文脚下的叭儿狗，从背后向军区党委捅刀子，他和另3个高级干部一起，被称为“四人帮”在上海警备区内的“四条枪”。其实，他从前在军区机关当副部长时，就有“马屁部长”之称，品质不纯路人皆知。可是这些“街谈巷议”领导是很难听到的啊……够了！尽管提拔使用这些干部，干部部门所应负的责任是有限的，可是每每想起往事，干部部的同志都有一种沉重感。

是的，干部制度上的弊端早已到了非改不可的程度，

干部制度改革已经成了一切改革的枢纽和决定性的因素之一，而这一“治本”的改革，决不像有些工作内容、工作方法的改革一样。可以先从某个小单位冒出“萌芽”，而后由领导机关加以首肯……它一开始就要求高级领导机关站到前台，充当主角！

侯凤桐不是没有着手进行过改革。他不止一次和部长王永明悉心研究，并把改革的工作分管下来。1982年，他带工作组在上海警备区守备某师呆了两个月，初步改革了干部考核制度：对于干部的“德、才、勤、绩”进行“听、看、问、考”，征求一个干部“上、下、左、右”同志的意见，对他进行“全息照相”。这一改革改变了“领导的嘴巴就是衡量干部的标准”的状况，更深的意义在于建立了从排长到师长78类干部的岗位责任制。但这次改革是不彻底的：一些单位对干部“照”了“相”，但在任用时却依然故我，那里的“大锅饭”还在冒着热气……人们不能不问：精确的尺度量出了干部的“优劣”，它的目的是什么？对“优”的干部应当如何？对“劣”的干部又应当如何呢？正是在这个关口上，守备师沉默了，干部部也沉默了。

“你们的干部考核改革没推开，没巩固，没发展！”分管干部工作的南京军区副政委王静敏批评了侯凤桐。当军区党委扩大会号召大兴改革之风的时候，他把秘书叫到病床前（当时他正患病住院）说：“告诉干部部，叫他们动脑子考虑一下：怎样把改革发展下去，而不是半途而废！”是啊！改革是一场拔河，只拉过来一步便停止下来，

就非被拉回去不可。

该走第二步了!在考核制度改革之后,顺理成章应当是任免制度的改革。要打破“神秘化”,搞领导和群众相结合选拔干部,搞能升能降,要使干部工作这盘棋由“死”变“活”!这一点,侯凤桐比谁都清楚,可又比谁都小心。他最担心的是改革就等于冲击到一些领导干部在使用干部问题上的“特权”。在某些权力拜物教者的眼中,最值钱的权力莫过于“用人之权”,你要限制它,他们能痛痛快快吗?这样的改革能顺顺当当地进行下去吗?第一个吃螃蟹的人成了勇士的象征,第一个吃河豚鱼的人却给后代留下了妄为致死的教训!商鞅改革强秦,车裂身死;尸佼参加变法,事败逃蜀;屈原立志革新,放逐投江……唐代被贬的有“八司马”,宋代被撤的有王安石,改革者的下场啊!在当今中华大地上,理应不会出现这种封建时代的悲剧。可是众所周知:改革难,体制改革又是难中之难。因为这是牵一发而动全身的举动。它不是对患者抹抹红汞,贴贴膏药,而是要“刮骨疗毒”!

紧接着军区党委扩大会的军区干部工作会,就是在许多干部工作者都怀着这样一种矛盾心情的状况下召开的。各单位的同志都回避谈论“改革”这爆炸性的题目,它一开始就似乎是一个枯燥的业务性例会:各种数字的大集合,流水账的总报销……会议开得平静、沉闷。然而这平静而沉闷的气氛,很快就被一个人打破了。

军区副政委王静敏来到了会议上,听了几个发言之后,从皮包里抽出一份《四化建设与改革问题》的讲话的

复印件，干干脆脆地说：“我来说几句！”

会场悄然无声。这位领导同志是以思想敏锐、富有魄力著称于全军区部队的。

“我们的干部工作是干什么的？就是要为四化选拔英才，在部队就是要发现、使用建设革命化、正规化、现代化国防军的人才、干将。我们再也不能压制人才，重用庸才，搞腐败的干部政策！”他仿佛把干部工作者们的心病看得一清二楚，讲了两个小时，专讲人们想回避的问题，“要改革，干部制度一定要改革！没有现成的路，那就自己闯。什么东西都要等中央把大的小的规定好，那还叫什么革命？！那还叫什么创造？！”

说得真好哇！我们喊了多少年的革命，但对革命二字的真正含义，却没有能深刻理解，我们当了多少年的共产党员，但对共产党员神圣的使命却没有完全懂得。当我们看到那些腐败现象的时候难道不应该拍案而起，跃马横枪，投入除旧布新的战斗中去吗？侯凤桐感到有一双强有力的手在给他撑腰，在推他向前，使沉重的顾虑减轻了分量。会议的基调被王静敏改变了，人们耳边出现了高亢激越的旋律。王静敏代表军区党委拍了板，干部制度改革的试点，就在上海那个守备师搞。

“叮铃铃……”侯凤桐的办公室里响起了电话铃声。

啊，传来了一个使他信心大增的好消息：还没等军区的“决策”传达下去，守备师已经自己开始行动了。师政委范恒盛带人到某团调查了一百多名干部的现状，广泛征求了干部战士对改革的意见，师党委决定，准备在本部队

试行“干部职务浮动”：在对干部进行“立体考核”的基础上，以干部履行职责的情况为依据，通过“民意测验”和党委研究，确定对干部提升或降职。干部降职后，职务工资随之降低，真正把赏罚和物质利益联系起来……

干部部的小楼里喧腾起来了。它那多少年来的沉默被打破了！

“我们立刻派人去参加试点工作！”

侯凤桐派李长才、张华汉迅速赶赴上海。几天后，他自己也登上了南去的列车。列车风驰电掣般地奔向苏南平原，紧随着春天的脚步。

2. 试看军心所向

请肃静，这是个庄严的时刻——

平日开会能听见的那种低低的耳语、嬉笑以及咳嗽、打哈欠的声音，在这一刻统统消失了，在每一间会议室和那临时作为会议室的俱乐部和饭堂里，你只能听见“沙沙”的落笔声和“窸窣”的掀纸声，你只能看见一双双陷入沉思的严肃的眼睛。是在考试？不错。只是这里的每一个军人，不是“考生”，而是“考官”：他们要根据岗位责任制的细则，对本单位的干部尽职情况作出准确判断，并且要对如何任用他们——是提升还是降职？——表明自己的主见。

是的，守备师各团正在进行“民意测验”……

有同志不喜欢这四个字。“民意测验”！曾几何时，

它和“竞选”、“施政纲领”、“就职演说”……等等词语一道，一概被视为资产阶级的“虚伪民主”，拒之于千里之外。有些痛感尊重民意之重要的同志，敢于赞颂封建时代“包青天”的体察民怨，敢于赞颂某一皇帝的微服私访，却也决不愿意沾“民意测验”的腥味。然而，历史的潮流在那样快地改变着人们的成见。1982年初，中华人民共和国国务院进行机构改革，在酝酿部长人选时采取了“民意测验”的重要方法。这消息没有见报，却在各级党政军机关中不胫而走。很好。共产党人为什么要拒绝这种使自己耳聪目明的“测验”呢？资产阶级民主的虚伪性难道不是由它的阶级本质而是由某些民主形式决定的吗？

一张张“民意测验单”端放在军人们的面前。每人要填写两份：一份是建议提升的干部名单，须写明某人可升任什么职务，什么理由；另一份是建议降职的干部名单，须写明对某人或者“降职”，或者“带职下放”，或者“限期改正”，并陈述理由。这不是两张轻飘飘的纸片。这上面写着两个肉眼看不见，心灵能感觉到的大字：“信任”。它让每个人都踏上了曾经是这样神秘的一块禁区。此刻，许多双眼睛在对被评议的干部进行“全息照相”，许多把尺子在对一个人的“高低”进行精确的度量，在这里，“相马”的不是一个“伯乐”，而是成百上千个“伯乐”。正如师领导在“民意测验”动员时说的：“每个人都来当两个小时的干部科长！”

亲爱的读者，倘若你的面前也放着这样两张“民意测验单”，你会怎样来填写它们？你不妨作一番设想……