

XUNSHIWENLU

●曹鸿庶

寻师问路

河北人民出版社

7.22

告,对于解放人们的思想,更新人们的观念、增强人们的商品意识所起到的作用,比上一两个大项目,效益要大得多。

曹鸿庶同志是一个事业心很强的人。作为在省里工作的调研人员,下去总结某个单位的经验,是容易作到的;但是,要揭露问题,总结教训,困难就大得多了。可以想象得到,如果没有强烈的事业心,缺乏大无畏的勇气,没有对省委高度负责的精神,调查就不可能深入,也就不可能对现实经济生活中的问题作出深刻的剖析。

曹鸿庶同志把他即将出版的文集目录寄给我,征求我的意见,我有感而发,为他写了这番话。这并不是对他工作的赞美,而是作为一名在外省工作的河北籍老人,对家乡中青年人成长寄予的厚望,希望他们在新的一届省委的领导下,更加勤奋、刻苦地工作,写出更多有价值的调研文章,为领导当好参谋。

岳岐峰

1993年8月10日

跋

《寻师问路》这本由河北人民出版社出版的文集，收录了曹鸿庶同志的23篇调查报告。作者是中共河北省委研究室的研究人员，10年来，他从事过数十个课题的调查研究，书中收集的只是他调研报告的一部分。我们对中央的大政方针、重要决策和政策，一定要保证政令畅通、令行禁止；同时又要紧密结合本地实际、创造性地开展工作。而要做到这一点，就必须调查研究、摸清实情。我们要建立社会主义市场经济新体制，就得转变旧观念，改革旧体制，探索研究新领域、新矛盾，总结推广新经验，而要做到这一些，同样离不开调查研究。我们正处在伟大的变革时期，有许多新情况、新问题，需要去认识、去熟悉，也同样离不开调查研究。各种问题的解决取决于正确的决策，正确的决策来源于对客观实际周密的调查研究，调查研究是谋事之基，是成事之道。

调查研究是领导机关的一项基础性工作，是领导干部的一项基本功，无疑，领导者要亲自动手。亲自动手，并不是对所有的调研课题都要求领导者事必躬亲。发挥助手，即专职调研人员的作用，利用他们的调研成果来充实、丰富自己的认识，是决策和领导科学化的重要内

容之一。调研机构和研究人员是领导的参谋和助手。衡量参谋、助手作用发挥得如何，不是看他们写了多少篇文章，在哪一级刊物上发表了多少成果，而是看他们针对本地区、本部门的实际，反映了一些什么问题，给领导提出了一些什么建议，出了一些什么好的主意。《寻师问路》一书所选的调研报告说明，曹鸿庶同志朝着这个方向努力了。

——正确的指导思想是调查研究的灵魂。对马克思主义的基本原理、邓小平同志建设有中国特色的社会主义理论和中央的方针政策学习、掌握得好，调查研究就有了正确的立场、观点和方法，就能得出正确的结论。

——调查研究必须坚持实事求是的思想路线。只有坚持辩证唯物主义的认识论，做到不迎合、不观风、有一说一、有二说二、有喜说喜、有忧报忧，调查研究才有价值，工作才有意义。

——调查研究是一项艰苦的劳动。在进行调查研究的时候，不是凭借“灵感”或“敏锐”，而是肯下硬功夫，敢啃硬骨头，特别是对老、大、难、新问题，有股百折不挠的毅力，才能探求到事物的本质和规律，预测出未来的发展趋势。

这本集子命名为《寻师问路》是与调查研究的宗旨相符的。师到哪里寻？路到哪里找？曹鸿庶同志的调研报告作了明确的回答——师在改革开放和经济建设的第一线，路在改革开放和经济建设的伟大实践。调研人员只有深入到改革开放和经济建设的第一线，乃至亲身参

与一定的变革实践活动，才能从矛盾中发现问题，寻找前进的途径。曹鸿庶同志经常活跃在社会生活实践中，在社会上交朋友，拜他们为师，向他们寻计，这是他调查研究的成功之路。

《寻师问路》这本集子从“广东考察”开篇，到“丰南发展经验”结尾，始终没有脱离改革开放和经济发展的轨迹，总结的、反映的、提出的，都与河北改革和经济发展的实际紧紧相扣，可以称之为跟踪、记述和推动河北改革和经济发展的报告集。随着改革的深化和经济的发展，尽管有的篇章反映的情况、问题，提出的对策建议，已经时过境迁，但是，现在读起来仍然给人以新鲜感、亲切感，这应该归功于作者调查研究的深入。曹鸿庶同志还应一些读者的要求，谈了他个人从事调研工作的体会，他自谦自己的调研下的是“笨”功夫。我以为，他所下的是实实在在的真功夫。相信这本集子出版以后，对从事调研工作的同志会有所帮助，对领导同志进行科学决策，也会有一定的参考价值。

希望在党政领导机关工作的更多的同志，迈开双脚，到改革开放和经济建设的第一线，进行调查研究，产生更多更好的调研成果，为促进河北经济发展，建设经济强省而努力，为社会主义现代化建设贡献力量。

叶连松

1993年9月23日

其文·其事·其人

——我所了解的曹鸿庶同志

1986年秋，我从中央党校毕业调省委研究室不久，一次调研成果讲评会上，一位同志的讲述引起了我的注意。他介绍了调查撰写《石家庄市大中企业同步改革的十条经验》的体会，而后老主任肖风同志给以高度肯定性评价。这位敦实身材、头发自然微卷的同志就是曹鸿庶。

他之所以引起我的注意，因为还在党校学习时，在一次理论研讨会上，我就听到过袁宝华同志讲起这篇被称为“河北经验”的文章。另外，从当时说，石家庄市作为全国体制改革试点城市，方方面面的改革经验已被“炒”得火热，在这种情况下，被派去调查研究石家庄市的改革实践，要产生深一层的认识，不具备另辟蹊径、独开思路的思维能力，缺乏一定的勇气，不肯下硬功夫是做不到的。后来，老曹对宁晋县纺织印染厂的调研更使我加深了对他的了解。宁晋县纺织印染厂作为全省、全国的行业典型，各种宣传报道已经很多。但它引起老曹思考的是，在县办企业普遍步履维艰的形势下，能一枝独秀，稳步发展，奥秘何在？在为县办企业寻找一条路

子的强烈责任心驱使下，老曹到宁晋一蹲就是一个多月，他吃住在厂，先后走访了厂内职工和地方党政干部 100 多人。在深入解剖的基础上，写了《县办企业一枝花》这篇调查报告，引起省委、省政府几位领导的重视。岳歧峰省长看过报告的第二天就驱车赶到宁晋，召集有关部门召开了现场会。老曹的这篇调查报告，对推动县办企业发展起到很好的作用。

搞调研的同志都有体会，总结经验多数会受到欢迎和重视，不算难搞；而解剖问题、揭露矛盾，往往会受到冷遇，弄不好，就会猪八戒照镜子——里外不落人。在这方面老曹没有那么多顾忌。关于华药集团组建问题就是这样。调查报告写出后，有人找到研究室领导，并带来了洋洋万余言的“申辩”材料。当时，不少人为老曹捏着把汗。老曹心中有数，坦然得很。这篇报告刊出后，岳歧峰省长作了少有的长篇批示，充分肯定了报告的价值。今天，当广州“白云山”、深圳“三九”两家制药集团年产值超过华药，达到二十几个亿的时候，再回过头来读一读老曹写的这篇调查报告，更令人感慨万千。老曹有个信条，他认为，好的调研人员必须先有行得正的人品，不仅能抓经验，更要能反映问题，要有喜报喜，有忧报忧。正是受他的影响，1989 年初，我和老曹一起，对石家庄高新技术产业开发区的现状作了调查，向省领导实事求是地作了反映，并提出对策建议，引起了省领导的高度重视。记得岳歧峰省长作了如下批示：“石家庄开发区为什么搁浅，很值得深思，而且不只这一件事。开

发区在石家庄搞不成，拿到唐山、保定、涿州搞行不行？”这篇调查报告，推动了开发区的起步。

一般人都认为，调研人员的任务是出主意、供信息、当参谋，当好领导的“外脑”。老曹则不仅仅停留于此，凡看准了的事，不仅要反映，要呼吁，他还实际投入，实打实地去干。石家庄高新技术产业开发区的发展，一直是老曹关注的问题之一，为了把开发区弄成，他一次又一次到开发区蹲点、挂职，期间，不仅写出数篇有份量的调研报告，针对每一阶段存在的问题，提出对策建议，引起了省委、省政府领导的重视，还帮助解决了许多实际问题。当吴以岭还是省中医院的一位普通主治医师时，老曹就一次次拜访他。为促进吴几项科研成果的转化，老曹利用了一年多的业余时间，与吴共同熬过了无数个不眠之夜。老曹是个不在官位的调研人员，没有掌握什么权力，但是，他凭着对事业的满腔热忱，凭着自己的能力，凭着多年在社会上建立起来的各种“关系”，为吴大夫谋划、疏通、筹措资金，创办了开发区医药研究所，得到了开发区和省、市领导的认可、关怀和支持。经各方努力，吴以岭大夫牵头组建的石家庄开发区医药研究所，由借款10万元起步，两年时间资产发展到近千万元，成为高新技术产业开发区内最具有活力的企业，在疑难病症研究方面、在中药新产品开发方面取得的社会效益、经济效益，闻名于国内外。省委书记程维高同志听取该研究所汇报后，曾称赞曹鸿席同志是“伯乐”。

老曹搞调研、决策咨询工作十多年，每年都要产出

叫得响的“拳头”产品。所以如此，不仅仅是因为他精力充沛、热情高涨，还因为他思维敏捷、思想活跃、不带框框、不受拘束、永不安分。同他接触，你会感到他脑子一直处于高速运转状态，总有想不完的问题，干不完的事。正因为如此，老曹写得《赴广东考察报告》成为河北省系统考察学习广东的首篇；老曹写的《翻番致富之路》也成为河北省系统研究分析乡镇企业发展的首篇；《‘维力’受挫给我们的四条教训》挖掘的那么尖锐、那么深刻……。搞调研、写报告，有人是用手复述，有人是用脑发挥，老曹是在用激情写。他把高新技术产业开发区的建设不仅当成是河北经济发展的需要，而且视为与外省、市能力和水平的较量，为了把石家庄高新技术产业开发区促上去，他大声疾呼：“争取到国家级而没有办好、搞成，比没有争取到影响和损失还要大。为使众多省、市领导同志付出的心血不付诸东流，必须用好、用足、用活向国家争来的优惠政策，争时间、抢速度，尽快名副其实，实打实地把石家庄高新技术产业开发区建设好。”我常想，是什么在驱使老曹那么锲而不舍，那么激情满怀呢？应该说，是一般人所不具有的事业心、责任感。正是有着这么一种强烈的事业心和责任感，使他从事调研废寝忘食，撰写报告一气呵成。所以，每当读起他写的报告，总会产生同样的激情，再也坐不住。这大概是他的报告倍受领导重视的原因之一。

老曹调研的面很宽，有企业经营管理方面的，也有企业党建和思想政治工作方面的；有城市方面的，也有

农村方面的；有经济方面的，也有科技、教育方面的。无论哪方面的选题，都紧紧抓住了改革、发展、稳定这条主线，紧紧扣住了时代发展的脉搏，体现了领导机关进行决策的急需。正象他说的，决策咨询部门是个加工厂，产品要适销对路，就要面向“市场”——社会实践，不断调整调研的结构和方向。老曹是老五届名牌工科大学毕业生，在工厂做过钳工，搞过管理，又在经济综合部门从事过经济管理工作。他压根儿没想到自己会同笔杆子打这么多年交道。但我想，也许我们的事业需要更多的象曹鸿席同志这样的“复合型”人物。

赵志元

1994年5月1日

前 言

1993年6月，河北省工商局召开调研工作座谈会，座谈会的组织者要我向到会的同志谈一谈调研工作的经验，经验确实谈不上，出于盛情难却，我只好把几篇调查报告的形成过程和感受向到会同志作了介绍。不少同志说这个介绍实实在在，建议把有关材料辑印一下，还表示愿帮助促成此事。这是这本小册子产生的原由。

原中共河北省委研究室的一位老主任曾说：“从事调研的年轻同志，只要肯下功夫，每搞一篇调查报告，就认真总结经验教训，这样搞上一二篇或两三篇调查报告，认识水平和业务水平就可以上一个台阶”。对于学识条件比较好的同志说，可能是这样的，对于我这个学工科的、以前在工厂工作的人来说，困难真不少，努力搞10篇调查报告，也不过只是入了点门。

我体会，搞好调研不易，它的学问很深，与工厂生产产品不一样，没有一个固定的模式，没有一篇调查报告是可以“重复制造”的，个个课题，篇篇调查报告，都要付出创造性的艰苦劳动。学无止境，在调研上我至今依然是一个小学生。

这本小册子，辑印了我以及其他同志合作的23

篇调研报告。随着改革的深入和经济的发展，有些报告的观点或建议可能已经过时了，作为研究资料，在编辑这本集子时，未作修改，保持了原貌。这些报告中的一些篇曾经引起包括领导同志在内的不少同志的重视和鼓励。之所以有所收获，固然有我和我的合作伙伴的努力，但更重要的是，作为调研对象的实际工作者所给我们的重要帮助。我所以要把这个集子定名为《寻师问路》，就是因为我的许多思想认识是受到他们的启发产生的，我的许多意见和建议，也都是汇聚了他们的切身感受，集中了他们的智慧才归纳提炼出来的。如果没有这些实际工作者的实践活动，没有他们给予我的启示和帮助，调研工作是一事无成的。

我愿以这本小册子，表示对曾经帮助过我进行调研的同志们（作为调研对象的实际工作者，省委研究室的领导和同志们）的感谢。

曹鸿庶

1994年5月

目 录

赴广东学习考察报告	(1)
从小拖拉机和兰德公司说起	(11)
翻番致富的路	
——霸县乡镇企业起飞记	(16)
大中企业内外同步改革的十条经验	
——关于石家庄市搞活大中型企业情况的调查 报告	(33)
西里村办成了光明实业公司	(49)
四年改革的七条经验	
——关于石家庄市改革的调查报告	(59)
向内使劲 配套改革	
——向阳机械厂提高管理水平的基本经验	(77)
改革企业工资制度要内外配套	
——石家庄市 35 个企业试行工资总额与经济效益 “挂钩”办法的调查	(85)
举重若轻 非一日之功	
——关于唐山冶金矿山机械厂思想政治工作经验 常化的调查	(93)
“维力”挫折给我们的四条教训	(102)
形成集团优势 赶超国际水平	
——推进华药集团组建亟待解决的几个问题	(112)

关于促进驻石科研院所与生产企业结合的五点建议	(121)
县办企业一枝花	
——宁晋县纺织印染厂发挥公有制优越性的调查	(129)
改善干群关系的关键在领导	
——石家庄市第二印染厂的调查	(142)
情在真 贵在实	
——石家庄市实事实办、密切干群关系的调查	(147)
出路在于把农民引入市场	
——行唐县培育市场、发展农村经济的调查	(156)
以“市”兴市 大有可为	
——石家庄市发展专业市场的调查	(165)
关于加快创办高新技术产业开发区的建议	
——关于高新区的报告之一	(178)
关于促使高新技术产业开发区建设迅速起步的建议	
——关于高新区的报告之二	(182)
关于高新技术产业开发区建设中的问题和建议	
——关于高新区的报告之三	(186)
介绍一个充满勃勃生机的研究所	(196)
我省新药研究开发的严峻形势和发展对策	(200)
丰南县依实绩用干部的实践	(206)

赴广东学习考察报告

我们于 1994 年 6 月 11 日至 25 日赴广东省经济发达地区的新会、东莞、南海等县作了考察学习,所到之处,经济繁荣,市场活跃,农、工、商、文各项事业欣欣向荣,兴旺发达。

这三个县五年经济发展情况,见表 1。

表 1

项 县 目 名	工农业总产值 (亿元)			人均纯收入 (集体分配部分)(元)		
	1978 年	1983 年	增长(倍)	1978 年	1983 年	增长(倍)
南海	7.3	15.15	1.1	252	760	2.0
东莞	6.8	12.6	0.9	256	586	1.3
新会	4.7	8.7	0.9	140*	467	2.3

注: * 为 1980 年数。

重点考察的九江、长安等五个区的经济发展情况,见表 2。

这些地区已经或正在发生着新变化:一是经济结构的变化,区乡集体企业和经济作物种植业、饲养业成为农

表 2

项 区 目 名	工农业总收入 (万元)			人均纯收入 (元)		
	1978 年	1983 年	增长(倍)	1978 年	1983 年	增长(倍)
中山县 小榄区	4700	15700	2.3	349	775	1.2
东莞县 长安区	858	2683	2.1	190	540	1.8
虎门区	2600 *	5400	1.1	240 *	530	1.2
南海县 西樵区	4349	12044	1.8	249	784	2.1
九江区	3300	11600	2.5	201	861	3.3

注：* 为 1980 年数。

村结构的两个主体,大部分劳动力已转向工副业;二是人民的生活水平显著提高,消费结构发生了很大的变化,农村的“洋楼”取代旧平房,高档的电冰箱、电视机、大吊扇开始成为农户的必备品;三是物质文明促进了精神文明建设,学校、医院、公园、体育中心、旅游点、宾馆设施越来越好,标准越来越高,高楼大厦比比皆是,乡、镇经济繁荣昌盛,乡村和城市的界限越来越模糊;四是这些巨大的变化吸引着成千上万的港澳同胞,回来观光,同建“家乡”,振兴家乡。

这些地区变化大、经济起飞快的经验,可归纳为以下

四条：

一、抓钱致富，重心突出

党的十一届三中全会以前，广东省受“左”的思想的危害很重。三中全会以后，他们认识到要摆脱“左”的束缚，必须以新纲取代旧纲。新纲是什么？就是坚持实事求是，立足本地实际，抓钱致富。1979年，南海县委明确提出“一手抓粮，一手抓钱。”“既要粮满仓，又要荷包涨。”他们在党代会上号召全体党员、干部都要“朝思暮想农民致富之路”。为了在全县形成“学富、比富、创富、赶富”的热潮，县委布告全县，凡年人均纯收入达到或超过了400元的生产队，县委都要去贺富。1979年底，有六个生产队人均纯收入超过了400元，县委领导就带着贺信去开贺富大会，还放烟花、电影。这个举动，对全县震动很大，农民说：“我们县委变了，由批富转为好富了。”1980年底，这个县人均收入超过400元的生产队一下就增加到了78个。中山县为鼓励致富，县委下请柬，把年收入千万元的乡、百万元的村、十万元的联合体的代表和万元的户全部请到县委，交流致富的经验，探讨致富的新途径。中山县小榄区区委针对政策放宽以后群众中存在的“两不”、“四怕”思想（致富不安、思想不稳；钱多怕税、富了怕戴帽、流通怕关卡、经营怕风险），每年召开一次富翁会，拿出5万元奖励富翁，对人均纯收入2000元以上的富翁分别奖给电视机、电风扇、自行车。现在，在这些地区无论是农村还是工厂企业，到处会见到“招财进宝”、“发财致富”一类的牌、幅。屋夏村村口有一农户的对联是：“门迎天下客，户纳世间财。”这里确实已经形成了浓厚的致富气氛。