

宗 寒★著

改革三十年
亲历记

 上海人民出版社
Shanghai People's Publishing House

宗 寒★著



改革三十年
亲历记

 上海人民出版社
Shanghai Peoples Publishing House

图书在版编目(CIP)数据

国企改革三十年亲历记/宗寒著. —上海:上海人民出版社,2008

ISBN 978-7-208-07836-9

I. 国… II. 宗… III. 国有企业-经济体制改革-研究-中国 IV. F279.241

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2008)第 050633 号

责任编辑 王舒娟
封面装帧 傅惟本

国企改革三十年亲历记

宗寒著

世纪出版集团

上海人民出版社出版

(200001 上海福建中路 193 号 www.ewen.cc)

世纪出版集团发行中心发行

常熟新骅印刷厂印刷

开本 720×1000 1/16 印张 25.25 插页 4 字数 379,000

2008 年 6 月第 1 版 2008 年 6 月第 1 次印刷

印数 1—4,250

ISBN 978-7-208-07836-9/F·1746

定价 40.00 元

序

我国有近 20 万家国有企业,6 000 多万名国企职工,近 30 万亿元国有资产,国有经济每年上缴利税占全国财政收入的比重高于 60%。国有经济掌握经济命脉,在国民经济和现代化建设中一直居主导地位,起着关键和支柱作用。

过去,我国国有企业的管理体制存在高度集中、管得过死、企业缺乏经营自主权等弊端。1978 年以来,通过坚持不懈地改革,原有高度集中的计划经济体制逐趋革除,国有企业宏观管理和微观搞活,企业自主经营、自我发展、自我约束和自负盈亏的体制基本建立起来,国有经济有了新的动力和生命力,焕发出了新的巨大活力,一个素质不断提升、结构不断完善、经营管理水平明显增强,具有强大实力、活力、竞争能力、创新能力和主导控制能力的国有经济体系呈现在人们面前。

改革开启了我国现代化建设的新时代,谱写了国有经济和整个中国特色社会主义伟大事业发展的新篇章,上下参与,群策群力,波澜壮阔,可歌可泣。

作为一个宣传工作者和理论工作者,由于工作的需要,我有幸目睹了国有企业体制改革的进程,对全国一些地区和部门国有企业改革的情况作了一些调查研究,了解了国企改革成就,改革中遇到的矛盾,以及人们是怎样从实际出发,出谋划策,开拓创新,解决矛盾,逐步建立起新体制的。调查中,除写了一些调查报告、文章及理论著作外,还随手记下了一些材料和见闻。这里记述的是其中较有典型性和兴味的部分。

记述此见闻,给自己定下两条规则:一是如实写,不求全,只摘其要者、有点兴味和意义者,以期留下一点资料,使人们从一个侧面了解我国国企改革的成果、过程和解决矛盾的进程。二是在记事中表达一点自己的想法和见解。见解与想法可能不当,却是认真思考的结果。

我所见到的仅仅是伟大的前无古人的改革开放事业进程中的小小的一角和片段,难免挂一漏万、以偏概全和有所错讹,希望读者诸君指正。书中引用了各方面提供的资料,谨致感谢。

2007 年 11 月 20 日

为什么必须进行改革

——1976年所见

在谈国有企业改革前，先谈改革开放前的1976年所见到的一些有趣的实际情况。许多事今天已见不到了。

1976年，我在《红旗》杂志当编辑。由于工作的需要，曾参加过一些全国性的经济工作会议，到全国不少地区做过调查采访。那时我还年轻，政治上理论上很稚嫩，对许多事情还看不太清楚，但对所见所闻也有不少感触。这里说一点当时的所见所闻，从中可以看到我国进行经济体制改革的迫切性和重要性。

1. 全国计划会议

在每一年的年底以前，国务院通常都要在京召开一次全国计划工作会议。名义上是召开全国计划工作会议，实际上开的是全国经济工作会议，因为会议不仅仅是研究计划完成情况，布置来年的计划任务，更主要的是研究总结全国的经济工作，包括农业、工业、商业、交通运输、财政金融、价格、全国经济平衡以及人民生活情况等，布置下一年度或更长远的全国经济工作方针、政策和发展目标，因而应该说这是全国最重要的经济工作会议。1995年后，全国计划工作会议与全国经济工作会议分别召开，计划会议专门研究布置计划工作，不再担负布置全国经济工作的任务。

当时召开全国计划工作会议，须事先向党中央和毛泽东主席报告，经过党中央和毛泽东批准；会议由国务院总理或副总理直接主持；开会中间和会议结束前要将会议的内容向中央政治局汇报，听取政治局和毛泽东的指示，在会上传达布置后，会议才结束。所以会期一般比较长，通常要开半个月、一个月，我记得最长的一次开了二三个月。开得大家都烦了。

会议的性质决定了，参加会议的是国务院各部的主要负责人以及各省和直辖

市主管经济工作的主要负责人，通常是省长、副省长，直辖市市长或副市长，以及计划委员会的主任。每个省市只来三四个人，省市市长们带的秘书和头脑中装满材料的智囊人物只能住在会外，随时准备咨询和帮助准备发言材料，会下的人数往往超过会上的人数。新闻单位只准红旗杂志、人民日报和新华社三个单位参加。会议由于涉及经济大局和一系列数字，严格保密。会后顶多由新华社或人民日报发个简短消息，不公布会议内容。由于我在红旗杂志社是管经济宣传的，编辑部通常派我参加会议。开完了全国计划工作会议以后，国务院各部委还要根据计划会议所确定的原则精神，召开全国性的各种专业工作会议，如全国钢铁工作会议、化学工业工作会议、轻工业工作会议、物资工作会议等，布置各个部门的工作。这些会议，通常也由我有选择地参加，不参加会议时，则向各部门索取会议材料。

参加这样的会议，除了工作上的需要之外，对我说来有两大好处：一是可以了解全国的经济情况和中央的精神及工作部署，心中有全局。这对于我做好编辑工作既是必要的，对于我做经济理论研究工作也是必不可缺的。我国是个大国，经济规模宏大，各方面的关系纵横交错，各地各部门的情况不一样，只观察一个局部而看不到全貌，是无法认识国情和经济运转规律的，既不能做好编辑工作，也不能做好研究工作。每次参加会议，我都带回一些重要议题，并在会议上约请一些领导人撰写总结经验和指导全国经济工作的重要文章。

二是可以学到很多知识。参加会议的都是一些掌握大局、指挥千军万马的重量级人物。他们有丰富的知识，视野广阔，了解国情，是真正的经济专家和行家里手；高瞻远瞩，忧国忧民，心里装着老百姓，知道该干什么，不该干什么，能干什么，不能干什么，一心一意要把我们国家建设好。看看会议上提供的文件，听听会议上的发言，深切地感到我们国家、我们党是有人才的；前进中虽然会遇到各种各样的困难、矛盾和风浪，但有这样一批懂得经济规律又全心全意为人民服务的带头人和决策者，依靠和带领广大群众前进，就什么困难都能克服，什么风浪都能顶过去，就有希望。参加会议的这些人，有的我认识，有的不认识，都是难得的老师。与他们交流总有收获，听他们发言，简直是享受。他们口中讲出来的东西，与那些不着边际、东拉西扯、空洞无物的坐而论道，或总是翻来复去地重述那么几条干巴巴的规律、原理不同，而是有血有肉，善抓要害，能把实践中存在的最重要的问题提出来，

讲背景,讲相互关系,讲解决办法,往往会没开完,就把问题解决了。

会上发言经常提出一些十分重要的问题。

例如,湖南省省长于明涛提出,应该像抓十大钢铁基地那样抓全国粮食基地。湖南洞庭湖地区,有800万亩粮田,每年外调粮食18亿斤,百万头猪。治理一下洞庭湖,加强洞庭湖地区商品粮基地建设,一年可拿出55亿斤粮食,300万担棉花,300万头猪。现在3000公里河堤一半有险,一遇大水就减产,必须加固分洪、挖泥排沙。治理洞庭湖每年需要投资5000万元,现在只投1000万元。若拿出2000万元的工业投资用到洞庭湖治理上,农业上去了,对工业也不见得没有好处。

湖北省副省长赵修提出,必须重视城市居民住房建设和防治污染。武汉市建国初期人均住房4平方米,1975年降为3平方米,2平方米以下的也不少。应把居民住房作为一件大事抓起来。抓住房,既是提高人民生活必须办的急事,又可以带动建筑业及一系列产业的发展。城市住房要先作规划;鼓励群众自己解决建筑材料。东湖、鸭儿湖已经污染了。鸭儿湖涉及70万人吃水。湖中的鱼畸形,周围有的村新生儿也畸形。建厂一定要先考虑会不会造成污染,造成污染宁可不建。

贵州省省长贾庭三说,国家这些年向贵州投资不少,可是都投向重工业,投入轻工业、农业的寥寥无几,不成比例。25年中用于轻工业的投资只占总投资的1.7%,用于农业的只占3.6%。我们自己也是重工轻农,农业落后,轻工业落后。全省15万个生产队,1/3不通公路,1/3看不到报纸;全省各地能收到“美国之音”,却收不到贵州电台的播音。

四川的一位副省长说,四川有3个民族自治州,300多万人,600多万亩可耕地,地域占四川的一半,森林占四川的80%。可是发展缓慢,农牧业落后,交通闭塞,80%的大队没有小学,70%的大队不通电,每年要调入5000万公斤粮食。必须把建设这些地区作为重点。

一机部的一位副部长说,我国机械工业规模已经很大,能生产出过去不敢想的矿山、冶金、发电、石化等所需成套设备。但整体水平不高,大型、特大型关键设备能单件生产,多要几件就生产不出来了,国家急需的东西拿不出来。装备等级水平

低，骨干企业少，普通产品多。全国有190万台机床，多数是20世纪五六十年代的。今后发展机械工业，不要再铺摊子，必须打一个科学技术仗，重点抓大型、关键、精密、成套设备的研究。有计划地引进、学习外国，但立足于自己创造。不能光抄别人的。抄别人的永远落后。他列出了应该集中攻关的重点，如60万千瓦以上的发电机组、大型核电设备、大型连续自动化的冶金成套设备以及农业机械系列等。

以上这些是30年前说的，显然很有见地。

我在会上听发言，在会议中间还分别约请他们到我住的房间专门请教。我提出的问题，他们不一定都能答好，但一定会给以启迪。请教讨论常常废寝忘食，过了吃饭的时间，就到京西宾馆一旁的小街上找个小店吃碗面条充饥。我在会上结识了这样一批朋友，有的常年保持交往，使我受益匪浅。

这年的会议由李先念、纪登奎和谷牧副总理主持。谷牧副总理在开幕会上说，会议是经毛主席和政治局批准的，向政治局汇报了两次。有两项议题：一是批条条专政，在破中提出体制改革方案。二是研究下半年计划安排，强调计划改为以块块为主，先搞地区平衡，在地区平衡的基础上搞全国平衡，让地方办更多的事。

事实证明这两项内容都错了。批条条专政是“四人帮”搞的一套；强词夺理，以错误指责正确。经济平衡也不能以地区平衡为主。我对批条条专政毫无兴趣，但林乎加及一些部和地区的发言引起了我的兴趣，因为涉及旧经济体制的弊端。

会议中间还发生了一件事，遇到了唐山大地震。7月28日凌晨3时42分唐山发生7.5级地震，晚上7:45时又有7.1级余震。地震发生的那天晚上，我正在赶写一篇稿子，写到下半夜3点多，感到有点累，下楼散散心，走出京西宾馆不远，只见南方天空中突然出现一片红光，夹着闪电，伴有阵阵闷雷声，感到很是奇怪，想：这是怎么回事？既不像雨前闪电，又不像哪里发生火灾，还未缓过气来，脚底下就剧烈地晃动起来，摇得我差点跌倒。我立时感到发生地震了，赶快往马路中间跑，但刹时晃动停止了。这时只见马路两旁楼层里的人们纷纷穿着单衣往外跑，有的光着双脚，有的赤着上身。那时我还年轻，天不怕，地不怕，幼时在家乡也经历过一次地震，对地震不怎么在乎。这时会上的一些同志也下楼跑到马路上来了。我们结伴沿着长安街边观察街景，边看有没有震塌的房屋和需要救助的人；看到没有

需要救助的人,就议论起了会上有些言不由衷的发言和经济体制上存在的一些弊病。

2. 林乎加谈经济体制改革的弊病

林乎加曾经当过浙江省省长和北京市市委书记等,在这次会议发言时任国家计委副主任。他既当过地方长官,又任过中央综合经济领导部门的领导人,长期抓经济工作,对中央与地方的关系、我国经济管理体制的状况及我国国情很了解。他在会上作了一个综合性的主题发言。

他说,我国经济管理体制上存在的问题是中央计划管得过多过死,只有中央一个积极性,没有充分调动中央和地方两个积极性。1958年,中央直接管9300个企业,曾经下放到地方8500个,调动了地方发展生产的积极性;后来说是“大权旁落”,又收了上来。20世纪70年代,3900个中央企业放给地方2600个,又说“地方管不了,管不好”。他认为,我国经济管理体制是生产关系的一个重要方面,体制上存在主要问题是:

- 中央管得过多过死。人财物都集中在中央各部手里,有时放一点,但明放暗不放,放虚不放实。已下放地方的2600个企业,地方只是代管,没有实权。地方对下放的企业无法进行综合平衡,无法打破行业界限统一安排分工协作,权太小,妨碍了生产的发展。

- 计划过宽过死。计划是从上往下贯彻,上面都安排好了,地方和企业只有执行的义务,没有改动调整计划的权利。制定计划不听地方的意见,全国29个省、自治区、直辖市的主要经济指标,都由国家计划说了算。条条不了解地方,地方不了解全局。各部各搞各的平衡,统得很死,却难以实现真正的全国综合平衡。

- 物资分配统收统支。所有重要物资都由国家统一分配。除“五小”工业生产的产品外,全部产品生产出来都要交给国家,需要时再向国家申请。厂里缺个零配件,也要跑到北京才能解决。部管物资达617种。国家计委整天忙于原材料、动力调度,吃力不讨好。

- 劳动力调配、基本建设投资和收入分配管得太死。企业动一个劳动力,长一级工资,都要经劳动局批准,地方和企业没有任何权利。

● 财政管理太死。地方机动财力太少，企业创造的利税大部分都由中央收走了。

● 企业多头领导，无所适从。千万条线都向企业伸手，领导部门直接指挥干预企业，企业感到不知听谁的，事情不好办。

林乎加在会上说了一上午。会后议论纷纷，有的赞成，有的不赞成。地方的同志大多数赞成，国家计委和一些部的同志不大赞成，说“都是老话”，担心“一收就死，一放就乱”。

其实，林乎加所说的“中央集中过多，只有中央一个积极性，没有注意发挥中央和地方两个积极性”，毛泽东早在 1956 年就说过了。他只是重述毛泽东说过的话，只是补充了一些具体例子。

今天看来，林乎加指出了我国高度集中的计划管理体制的一些弊病，但基本上还是在中央与地方关系的权限上兜圈子，没有找到体制的根本缺陷所在。

3. 为什么要改革

我在会上邀请 7 个省和 5 个部的同志一起座谈了两次，并分别找了一些同志进行个别讨论和请教，包括地震夜里在马路上的议论，感到我国经济管理体制和结构上存在的问题主要表现在两个方面：

一是就所有制结构讲，结构单一，公有制一统天下，完全排斥和反对非公有制经济发展，把非公有制经济作为资本主义加以消灭。

1965 年，我国国有工业经济的产值在工业总产值中占 90.1%，集体经济占 9.9%，合计占 100%；1975 年，国有经济占 83.2%，集体经济占 16.8%，也是占 100%；1977 年，国有经济占 81%，集体经济为 19%，仍然是占 100%。我国是社会主义国家，生产资料公有制是社会主义生产关系的基础。我们坚持社会主义道路，必须坚持公有制为主体，国有经济为主导。但这种公有制一统天下的所有制结构，是不符合我国处于社会主义初级阶段的实际的，违背了生产关系一定要适合生产力性质和水平规律的要求。建国以来，我国生产力虽然有了很大发展，但总体水平仍低，地区之间、城乡之间和部门之间经济发展不平衡，生产力的性质和社会化程度有很大差别。这种情况要求所有制结构与之相适应，坚持以公有制为主体，同

时鼓励、支持和引导多种所有制经济共同发展。为改变这种单一的所有制，支持、鼓励和引导非公有制经济共同发展，需要对所有制结构进行调整。这是经济体制改革的一项重要内容。

二是国有经济管理高度集中，对地方和企业管得太死，关键是企业缺乏经营自主权。

过去我国国有经济的管理体制是学苏联的，特点是经济管理权限集中于中央，中央制定经济发展计划，地方和企业的任务是执行计划，按照计划规定的指标进行生产。企业的厂长、书记由上级任命，企业用的资金、设备、材料由计划调拨，职工由计划分配，产品由计划收购分配，产品价格由计划确定，企业实现的利润全部上交。计划每年要为企业颁发十几项甚至几十项指标，从产值、主要产品产量、材料来源、资金周转率、工人人数到上缴利润额，都定得死死的，只准执行和超额完成，不准更改。国家规定的一些指标又不是由一个领导机关统一下达，而是由许多部门分头下达。这些指标相互矛盾，没有综合平衡，弄得企业无所适从。

中央的权力集中到什么程度？建国初期政务院发布的财经工作的总方针可以说明这一点。1950年2月，中央财政经济委员会（以下简称中财委）召开全国财经工作会议，会议决定全国财经工作的总方针是：财政收支统一集中到中央；公粮统一，除5%—15%作为地方附加外，均由中央统一掌握；税收统一，关税、盐税、货物税、工商税统一集中到中央，每日结算解交国库；统一编制；贸易统一，各地贸易公司的资金、业务计划、商品调度统一由中央贸易部掌握，地方不能干预；银行统一，现金的调度统一于银行。公益企业的利润、折旧交公。^①

同年3月，政务院颁布《关于统一国家财政经济工作的决定》，进一步规定：全国仓库所有存货，由中财委统一调度；规定各类人员的工作定额、生产定额及原材料消耗定额；除批准征收的地方税外，所有关税、盐税、货物税、工商税的一切收入，均归中央财政经济部（以下简称中财部）统一调度使用；各地国营贸易机关的业务范围的规定与物资调动，均由中央人民政府贸易部统一指挥；国家所有的工矿企业分为中央各部直接管理、暂时委托地方政府或军队机关管理、划归地方政府或军队

^① 参见《中华人民共和国经济大事记》（1949—1980），中国社会科学出版社1984年版，第12页。

机关管理三类,划清管理责任,制定对它们贷款投资的条例;严格地管理国营企业上缴利润、折旧基金等。决定强调指出,如果不实行,不遵守上述各项规定者,即属破坏人民利益,违犯党纪国法,中央人民政府将制定适当的法律,给予必要的制裁。^①

计委的同志告诉我,我国从第一个五年计划到以后几个五年计划的基本建设投资,大都是90%来于财政,当中79%来于中央财政。国有企业的利润、折旧和地方政府的大部分财权都归中央政府。各地和企业如果搞建设,要先自下向上申请,列入计划,由中央政府自上而下地定控制数字,按计划拨付投资。形成一种资金无偿划拨,企业吃国家“大锅饭”,职工吃企业“大锅饭”的体制;企业花钱向上面要投资,上面投资决策可以不承担决策失误的责任,导致“投资饥渴症”,争投资的情况越来越严重。

物资统一调拨分配。最先中央政府只管钢材、木材、水泥等8种物资,1952年扩大到管55种,1956年统配物资达到500多种。1965年,由国家统配的物资225种,由中央各部管的物资354种,由地方管的物资5929种,合计6000多种。北京市由政府统一订货,按计划生产,计划分配的物资有804种,分属309个部门管理。

人员也由计划统一调配。国家计划每年规定招工人数和工资总额,规定统一的工资等级。企业进一个人,要由劳动局批准。劳动部门给企业分配劳动力,不分技术高低,劳动强度大小,一律是男女搭配,硬向企业塞。也不准企业随意辞退人。职工升级,也要由上级部门批准。

在会上,一机部的同志告诉我,1953年,中央部门直管企业2800家,1957年扩大为9300家。一机部下属企业大大小小的有10多万家,部直接管200多家企业,30万种产品规格、品种,从厂长任命、企业生产产品的产量、产值到原材料、资金分配,直至每年检查评比,管理得十分具体与细致。资金、材料投资权都掌握在部手里,企业需要,必须“跑部”。每天有1500人“跑部”,一机部平均一分钟要接待3个人。

企业无财权,无人权,无定价权,无固定资产更新权,无大修权,连盖个厕所都

^① 参见《中华人民共和国经济大事记》(1949—1980),中国社会科学出版社1984年版,第13—14页。

必须由上级部门批准才行。

企业无定价权。首钢生产弹簧钢每吨成本 220 元，圆钢每吨成本 373 元，但收购价一个样，价格不准更改。煤炭部说，1974 年全国煤矿 2/3 亏损，不是煤矿没有办好，而是因为由国家统一规定的煤价低于成本。当时原煤每吨成本 15.9 元，而计划收购价定为 15 元。按发热量计算，原煤的发热量相当于石油的 1/2，但煤的价格仅相当于石油的 1/6。1977 年全国石油工业百元产值销售利润率为 40%，电力为 31%，冶金为 13%，煤炭工业仅为 1%。全国统配煤矿 210 万工人，上缴利润不到 10 亿元，而北京燕山石化公司 3.3 万人，上缴利润超过 10 亿元。这决不是说炼油工人创造的价值比煤炭工人多，而是价格不合理造成的。

无固定资产更新权。规定 500 元以上属于固定资产，企业无权处理。需要变动必须经上级部门批准。大修基金有“四不准”：不准挪动原地，不准增加层次，不能与技改措施混同，不能用于翻新。

除利润必须全部上缴外，折旧基金也要全部上缴。折旧率由计划规定。首钢的固定资产折旧率(包括大修理基金)是 5.5%，按此计算，固定资产需要 33 年才能更新一次；上缴一半，66 年才能更新一次。鞍钢的折旧率为 2.92%。如果折旧基金全部留给企业使用，要 34 年更新一次；70%留给企业，48 年更新一次。上海市的折旧率高一点，为 4.2%，70%留给企业使用，也要 34 年更新一次。由于折旧率低，企业无更新资金来源，企业的设备陈旧。20 世纪二三十年代的设备占 1/3。

计划对企业管得很死，给企业逐年逐月下达八大指标，56 个细指标，下达的指标往往脱离实际，助长追求产值，不顾市场和质量。天津市的同志告诉我，20 世纪 80 年代以前，在仪表行业，市场上需要锅炉热水器，可是因为产值小，厂里不生产；水位定置器产值大，生产出来卖不出去，却拼命生产，因为可以完成产值指标。炼钢按吨位考核，不是什么急需炼什么，而是什么吨位高炼什么。

企业由于无用人权，无辞退职工权，人浮于事，负担重成为制约企业发展的多年不能解决的重大问题。我到一些企业，企业的领导人告诉我，你可以走走看看，我这里有多少不干活的人。他们说，行政人员有“三多”：比吃比住比穿的多，扯闲篇看小报的多，无事找事挑刺儿的多。工人出勤率高于出工率，出工率高于出活率。岗位工人 1 天干 4 小时，辅助工一天干 2 小时，可是工资照发，照样拿钱，责任

不清，奖罚不明，纪律松弛。工人说，“多干活没钱，多上班有钱”，“大干出汗，小干上算，不干不显”。这样的情况，企业怎么能有高效率呢？

企业的婆婆多。部、局、公司、财政、税收、计划等部门和地方政府都是企业的婆婆。上上下下一齐给企业布置任务，向企业伸手，可是有了事却互相推诿，不承担责任，弄得企业无所适从。不少厂的厂长，2/3的时间要用来接待应付上面，开10次厂委会只有1次研究生产。有的厂为完成上面布置的任务，下设15个办公室：人防、治安、支农、支青、计生、卫生、征兵、增节、考生、节电、地震等等。

计划是重要的。建国初期，我国百废待兴，物资短缺，加上西方国家对我国进行经济封锁，要满足人民的基本需要，集中主要力量进行重点基本建设，权限适当集中，进行计划建设，是完全必要的。每年一度的国家计划及五年计划对国家的发展起了重大作用。我国“一五”时期的156个重大基本建设项目及以后每一个五年计划的几百个重点建设项目，对于奠定我国工业基础，建成比较完整的工业体系和国民经济体系，改变“一穷二白”的落后面貌所起的作用是客观存在的，谁也无法抹杀。年度计划和长远规划，今后也不可缺少。可是计划高度集中，包罗万象，不给地方和企业自主权，却是违背经济发展规律的。国家计划的任务是管全局，管大事，管平衡，管比例，不能事无巨细连企业里买一张桌子、盖一个厕所也管起来。我们的国家大，社会供求关系复杂多变，各种社会经济关系纵横交错，由中央一个机构编制一个庞大的计划，事无大小，统统包揽，让下面不折不扣地执行，是很难做好的。企业最了解市场，不同企业有不同的具体经济运作规律。如果管得过死过细，违背规律，必然会把企业的积极性管没了。计划指标一律是指令性指标，不是指导性指标，必把企业管死。计划指标包罗万象，不分主次，贪大求全，总是订高指标，铺大摊子，似乎指标越高越好，项目越多越好，摊子越大越好，因此经常总是基本建设规模超过国力，不仅给企业完成计划带来困难，而且给国民经济发展造成损失。地方计划与中央计划脱节。中央下达计划指标，地方可以另搞一套，全国几十盘棋一齐下，争项目，争投资，搞重复建设。1972年，江西省已有3个汽车制造厂，可是又新上了10个汽车制造厂，结果质量不过关，成本比售价高1倍，仅此一项造成亏损2700万元，占全省亏损的1/3。湖南省已有2个日用化工厂，因原材料不足生产闲置一半，可是各县又办起40多个小化工厂，形成“大厂吃不饱，小厂到处搞”的

局面。全国机械工业、电子工业、钢铁工业、化学工业都是这样，重复建设，盲目布点，重复生产，带来重大损失浪费。

这样的管理体制，违背社会主义市场经济发展的客观规律和社会主义现代化大生产的要求，严重地阻碍了生产发展，改革成为生产力发展的必然要求。

4. 没有秩序的华北油田和忙乱的化工部

谷牧副总理和当时的华国锋总理在会上表扬华北油田和江苏省的工业搞得很好，会后不久，1976年下半年和1977年的上半年，我分别去了华北油田和江苏的南京、苏州、无锡、常州、泰州、南通及常熟等地，作调查。

我先去了华北油田。

华北油田是大港油田、任邱油田及渤海湾油田的总称，涉及范围11万平方公里。其中，任邱一带3万多平方公里，渤海湾秦皇岛到蓬莱一带7万多平方公里。我去的时候，大港已打出800多口生产井，出油井647口，日产原油8000吨；任邱打出23口，井井出油，日产石油3万多吨；霸县打井12口，出油井10口，日产石油2000多吨；还有10多口海洋井，日产300多吨。合计打井855口，出油井694口，日产石油4万多吨，年产1000多万吨，属于当时我国的第三大油田。我去的是处在河北北部的任邱油田。

任邱油田1956年开始找油，在廊坊地区打第一口井，打到700米见气，一天出了3—4万立方米；1964年又打一口见油，日产324吨。1962年，在霸县打一口井，打到3000米见油，有20米的油层；第二口井有18米的油层。这一带属震旦系，9亿年前由海洋上升为陆地。微生物一年沉积1毫米，沉积三四千年，形成为石油。任邱地区有4个宽7公里、长30公里的古潜山，1957年在第3个山头打井勘探，打到151米，见到潜山头，又打了49米见油，日产百吨，后来上升到日产千吨。后来又打了2口井，一口日产1600吨，一口日产4000多吨。1976年打了20口井，每口井日产5000吨到1万多吨。在霸县第2个山包和河间县打井，有的见油，有的见气，日产2000多吨。到1977年下半年，已打井24口，日产3万多吨石油，整体经济效益比较高。从勘探到投产，几年间，不仅初步形成一个日产3万多吨的油田和一支几万人的石油队伍，而且已收回国家投资，年收入相当于投资总额

的113%。

我到了任邱的油田总部，勘探指挥部，霸县的钻井指挥部，以及高粱里的钻井队，干部工人拿出新鲜的煮玉米和加辣油的面片汤热情地招待我。油井工人光着膀子在井上干活，我站在井旁与钻井工人交谈，询问打井情况和工人的生活情况，与指挥部的指挥们座谈。他们无话不谈，敞开心扉说话。油井出油了，油质好，产量高，大家高兴；可是油田的管理混乱，纪律松弛，大家忧心忡忡，我也高兴不起来。

当时“四人帮”粉碎后不久。粉碎“四人帮”，大家兴高采烈，可是“四人帮”的极左一套的流毒和规章制度严重被破坏的后遗症明显存在。

缺乏基础管理和严格的责任制，一切必要的规章制度差不多都被“破除”了。工人可以随意操作，在井上喝酒、赌博、打扑克、下象棋。随意离岗，请假、超假，半年不上班也无人管。无病请病假，假病假条满天飞，一个30个人的钻井队可以有1/3的人请病假。井旁养鸡鸭猪狗，工人说，钻井队成了“畜牧队”。

缺乏严格的集中统一指挥，存在严重的无政府主义。总指挥下达的指令可以不执行，班长与指导员对着干，工人与班长对着干。“四人帮”把党组织的威信破坏殆尽，党支部书记说话无人听。

不抓思想教育，破坏按劳分配原则，干部职工思想混乱。青年工人不愿意学技术，干部也不钻研业务。工人说，“宁愿当社会主义的懒汉，也不愿为别人大干”；“今天你拉车，说不定哪一天会受批判”；宁可拿钱差不多，“不会不干，少会少干，不愿意多会多干”。

工人不知道“铁人王进喜”，也不知道大庆的“三老四严”。工人讲哥们义气，有一个工人动手打司钻，结果使一口井报废，损失了200多万元。工人说，“大干的不如小干的，小干的不如捣蛋的”。

我去的时候，大家深深感到“四人帮”那一套极左的做法祸国殃民，把油田弄乱了，当时正在治理，初有成效，但尚未恢复元气。

然后我又访问了化工部。当时的化工部长叫康世恩。他建国前清华大学毕业，是学生领袖，当过大庆油田的副总指挥，还当过一段时间的国务院副总理，在石油战线有很高的威信。他是怎么抓工作的呢？他组织6000人的检查团，700人的工作队，包括14名部党组成员中的11人直接下基层检查工作，抓工作。他亲自带

了 200 多人的工作队和 8 名部党组成员到华北油田，加上华北油田的干部，直接下到油田的 100 个钻井队，平均每个队派三个人，“大于 100 天，讲路线，上速度”。

他组织 2.5 万人的二级检查团，包括 2 000 名处级以上干部，到 15 个油田检查工作。又组织 2 000 人的检查团，包括 200 多名处以上干部，到炼油厂检查工作。并指令每个省都派检查团，“人人检查，一道大干”。提出：“部机关大下，基层大上，部长、副部长长期兼职，常住在基层。队伍在哪里，就指挥到哪里。”说是“部长办公室常年无人，职务就在下面”。他把这叫做“发挥传统作风，雷厉风行，大于快上”。

我想，这种下基层抓工作的精神是可贵的。在粉碎“四人帮”后的特殊时期这样抓一阵工作，也是需要的；但如果把它作为一项经常性工作，不是立足于企业自身自己的努力，撇开地方党组织和政府，单纯靠从部里派人下去直接抓工作，直至抓到钻井队；全国有多少个钻井队，多少个石油化学企业，各个井队和企业的情况又不一样，能抓好吗？可这就是当年一再提倡的工作方法。

过去国务院的有些其他部委，省市政府的一些部、局、委、公司，也是这么抓工作的。他们把人财物、供产销全都抓在自己手里，不相信企业，不给企业以任何自主经营的权力，似乎只有这样做才能把工作做好。他们依靠发文件、指令和指标指挥工作，文件满天飞，指标密密麻麻，指令一个接着一个；然而各地方和各企业的情况不一样，情况千变万化，他们不管这些，强令下面执行，必须服从，不准“打折扣”。每年要花大量人力物力组织全国性检查评比，有行业评比、专业评比以及各种各样的单项评比，如计划生育评比、卫生评比等等，兴师动众，劳民伤财，弄得下面手忙脚乱，应接不暇，事实上是“相互糊弄，也糊弄自己”，一点用处都没有。必要的宏观管理与集中统一是很重要的，可是这样的管理方法实在弊大于利。改革中明确政企分开，规范政府职能，确立企业拥有经营自主权的地位，不让政府随意直接干涉企业的具体事务，同时又注意运用经济手段、法律手段和行政手段加强宏观管理，使企业能够依法进行自主经营、自我发展、自我约束，并受到市场和法律的约束，是完全正确的。

5. “什么计划不计划，看你本领大不大”

在看了华北油田之后，我又到江苏省去作调查。沿长江从南京、苏州、泰州到