



師表絮語

章耀德

章耀德著

師表集語

梁平波題

序

章猛进

深入了解农业,认真研究农村,热情对待农民,是我们各级领导要研究的大事。章耀德同志的这本《师表絮语》,以他的亲身经历,用纪实的手法,撷取了我省几位老领导的动人故事,展示了他们对党的无比忠诚,对农业、农村、农民的深厚感情,坚持实事求是、因地制宜的工作方针,深入实际体察民情、千方百计解决民事的工作作风,使人颇受教育。

我在基层工作时,曾看到、听到过老领导的一些故事。到省里工作后,听到各地传颂的有关老领导为民办实事的故事就更加多了。可以说,浙江的山山水水,留下了他们坚实的脚印和求实的精神;浙江的经济社会发展,凝结着他们的智慧和汗水。在拜访几位老领导时,我总感到他们对农业、农村和农民问题想得很深,对浙江经济社会发展有许多真知灼见,使我深深感到有一股无穷的支持力。他们常常嘱咐:“千万不要忘记农民群众啊”!的确,我省人口有三分之二以上是农民,没有农民的富裕就没有全省的富裕,没有农业的现代化就没有全省的现代化,没有农村的稳定就没有全省的安定。广大农民群众翻身不忘共产党,他们始终拥护中国共产党,拥护社会主义制度,拥护人民政府。在新

的时期,他们同样坚信中国共产党领导的英明、伟大、正确,他们迫切要求在各级党委、政府的领导下,实现加快致富的目标。当前,我们面临的新情况、新问题层出不穷,我们各级领导一定要认真实践江泽民总书记“三个代表”的重要思想,象这些老领导一样,发扬党的优良传统和作风,相信群众,依靠群众,时刻把群众放在心上,真正扑下身子到农民中间去。要听真话,办实事,做好事,把农村工作提高到一个新水平,为实现农业和农村现代化作出新贡献。

目 录

《师表絮语》题词	梁平波
一、序	章猛进
二、师道说	1
三、从实际出发就是从群众的利益出发——李丰平老省长对群众观点的言传身教	2
四、要敢于讲真话就不要怕丢乌纱帽——张敬堂书记的身教和言教	17
五、足智、多谋、善断——薛驹同志给我的启迪	21
六、豁达大度、善解民意的崔老——记崔健同志给我的教育疏导二、三事	32
七、和蔼可亲的省委书记——王芳同志给我的教育和影响	41
八、幽默的辩证法教育——记江华同志对我的关怀、爱护于幽默的批评之中	60
九、大队长心中的农民——记沈祖伦同志对乡镇企业的关心	73
十、集思广益高歌“三农”的典范——记许行贯同志从群众中来到群众中去的领导艺术对我的教育和启迪	82
十一、为民请命的院长——记袁芳烈同志给我的教育二、三事	91
十二、最后的冲刺——厉德馨同志对我的启迪	99
十三、谆谆善诱——记王平夷同志善听不同意见二、三事	108
十四、高级顾问李昌同志	114
十五、新时期的老兵新传——记省军区二位高层领导的治军之道	120
十六、拳拳报国之心——记几位高级知识分子给我的启蒙教育	126
十七、后记	137

师 道 说

古之学者，必有师。师者，传道、授业、解惑也。

人非生而知之者，孰能无惑？惑而不从师，终不解矣。

领者，带领也，导者，疏导也。

领导者的职责，就是出主意，用干部。

邓小平的领导思想——领导的谋略——决策——用人——体制——方法艺术。

现实基础与宏伟目标相统一的决策思想；以实践为基础的战略思想。

原则性与灵活性相结合的调控方法。政策带有明显的阶段性。

思想建设与制度建设相结合的管理原则。

与现代化相结合的用人之道，干部四化的核心是尊重知识、尊重人才。

领导者眼要明，能知人，能知己，知人者智，自知者明。

三人行则必有我师。

昔仲尼师项橐。

放下臭架子，甘当小学生。

领导的定义——使每个人都人尽其才的艺术——使普通的人都能做出突出的成绩。

从实际出发就是从群众的利益出发

——老省长李丰平言传身教党的群众观点

领导与被领导之间，有一个最关键的问题，就是给被领导者指明方向，给他们压担子。凡这两条处理得好的领导，就能上下一致，积极进取。这个问题给我影响最深的要数老省长李丰平同志。那是党的十一届三中全会之后不久的一九七九年上半年，我刚从临安调淳安工作四个月的一天，省委办公厅告诉我们，说李丰平同志今天到淳安检查工作。县委书记刘履忠同志指定我和方余清同志到潭头去接他，给他带路。从县城排岭到潭头 50 多公里的山路，要翻越三条大山岭，转四百多个弯弯，我们七时半出发九时多到达，一直等到快中午了，还不见李省长到来。老方提出，到潭头公社打电话问问省委办公厅，是否改道或改变时间了？等我们打完电话回到公路旁，有人告诉我们，刚才有一辆面包车开过去了，我们马上赶回县城，李省长已经在县委小会议室坐定。见面后，我们表示歉意，路没有带好。李省长笑着问：“你来淳安几个月了？”我认真作了回答：“二月十九日从临安来淳安报到，到今天六月二十一日，刚好四个月又两天”。李省长边笑边说：“你来了不到半年，人家告你的状子，”他伸开大姆指比划着，“足足有这么厚！”我当时有点犯疑，这到底是怎么回事？老省长是来查我的。李省长看到我犯疑，立即指出：“这不是淳安人告你，是你们临安人告你，说你发动两县农民上山开采什么矿，破坏国家矿藏资源，这到底是怎么回事？”一提开采矿藏资源，我马上向李省长简要汇报了我在临安当了死不悔改的走资派，“九大”以后才把我解放了。一九七〇年全县党代会，又重新选为县委常委，分工让我管管农村工作。当时我的家乡石瑞人民公社，农业学大赛搞得还好，他们兴修水利搞了三大工程，一个水库加渡槽，一个沙峰隧洞，一个江村岭劈山

改河工程,投资比较大,光靠国家补助远远不够,集体也拿不出资金,光投劳,不投资,三大工程是拿不下来的。我给公社领导出了一个主意,就是石瑞公社牛脰大队的高山上,有不少国家嫌小不要开采的小钨矿,由人民公社组织四十多人去开采,一年下来可以收入八、九万元,除了开采成本,可以补助三大水利工程的投入资金,干了几年对石瑞三大水利工程起到了雪中送炭的作用。当时二〇八矿负责人就说我破坏国家矿山资源,我和他们也辩过,人民公社属于哪个国家领导?矿藏资源可否合理利用?我们农村干部都支持我的观点,杭州市委分管农村工作的书记也支持我的观点,所以一直坚持到现在。今年二月我调淳安工作,三月份到临歧区去熟悉情况,觉得那里农民生活水平很低,大量劳动力剩余,农业基础建设需要投入的项目不少,由于缺乏资金都停在那里,鉴于我有临安石瑞的经验,就向他们建议组织一部分劳动力上山开钨矿,开矿技术、矿石销售请石瑞那个矿帮助。果然,大约过了一个多月,就开采了一、二吨钨矿,获得了一、二万元的现金收入,初步尝到了点甜头。李省长听完我的汇报,他说:“这个状子是告到最高检察院的,说你是破坏国家矿山资源的罪魁祸首。”李省长边喝茶边说,“他们告你的状子,放在我办公桌上,我翻了翻,根本没去理他,不过话要说回来,你说矿藏资源可以合理利用,是对的,必须注意三条:一要保护矿藏资源,要合理开发,不要乱开;二不要影响国家大矿开采;三要注意生产安全。在这个前提下组织合理开采,有何不可?”听到这里我紧张的心情松弛了一下,我苦笑着说:“李省长,您不成了我的保护伞了。”李省长说,在现在这个情况下,真想干点事,不容易!

这次,李省长在淳安住了四天,天天深入农村、林场、渔场,实地检查山区经济,找基层的同志谈情况,探讨怎样从以政治运动为主,转向以经济建设为重点、为中心,怎样发展山区经济?他向我们提出了不少新问题:如党的十一届三中全会重新确定的思想、政治、组织路线怎样结合淳安实际贯彻好、落实好?山区经济为什么发展不快?农副产品收购的价格怎么样?木材、毛竹、茶叶、蚕茧、粮食、水产、山

核桃、黄肉，每立方、每百斤收购价多少？老百姓的生产成本要多少？农民可以得到多少好处？老百姓对农副产品收购的意见有哪些？淳安有多少工业？老百姓从中可以得到多少利益？今后要发展哪些工业？原材料从何而来？产成品销往何处去？淳安的水陆运输情况怎么样？铁路、公路、水路的运输比价如何？他还针对兴建新安江电站，把淳安、遂安两个县城都淹没了，变成了 80 多万亩的水面，只剩下 500 多万亩山，十分关切地问：“靠这些山和水，能不能帮助淳安人民富起来？”他还意味深长地说：“在这个问题上，我们省委是欠淳安人民一笔债的。”李省长这一连串的提问，就是要我们尽快转变观念，把党的工作迅速转到党的十一届三中全会提出的以经济建设为中心上来，要集中精力研究群众最关心的切身利益，说明老省长就是这样贴紧群众的心，来贯彻党中央的路线，不是照本宣科，也不搞坐而论道。这对我们是一个极大的启蒙教育。自从到了淳安以后，虽然有四个月的粗浅调查，但对李省长提出的这些重大问题，我们了解分析很肤浅，只能非常简单地作汇报。我们大家向老省长说，淳安未建新安江电站前，在建德地委（后来属金华地委）是属富饶的县，有新安江从西到东的水运航道，又有贯穿杭州到徽州的公路，水陆交通算是方便的，新安江两岸，土地肥沃，在粮食统购统销时，是全地区产粮第一大户。新安江电站大坝建在铜关，刚刚锁住了淳安的大门，40 多万亩良田变成了汪洋，现在变成了“三多三少”的贫困山区。三多是山多、水多、劳动力多，三少是田少、粮少、钱少。1978 年全县人均只有 400 多斤原粮、80 多元钱的收入，温饱问题都还没有解决，每年靠吃国家几千万斤统销粮过日子，库边在 108 高程以下，还有 4、5 万应该外迁的移民没有移出去，该安置的也没有安置好，这是文革造成的后遗症。这一部分人首先要解决的是生存问题。安居才能乐业，不安居怎么去谈经济建设。老省长听了以后说，淳安确有淳安的特殊性，新安江电站给淳安带来不少新的问题，田少了，可以劈山造田，有了田就可以种粮了，你们劳动力多、山多，可以多种经济林，经济林发展起来了，钱也多了。移民问题应该作为特殊问题，专门进行研究，一

定要把政策落实好，不能电站建成发电了，移民就无人管了。我接着又汇报了淳安的山林资源十分丰富，每年按统销的计划，上交木材 6 万多立方米，遂绿名茶 6 万多担，浙八味著名药材：山茱萸、木瓜 3.4 千担，水产品 400 多万斤。因为统购价格十几年一个价卖给国家，农民所得到的采伐工资都不够。所以，淳安虽有丰富的山林资源，却是个道道地地的“贫困山区”。老省长对此十分重视，他说：应该作为重点好好调查研究，尽快解决。

第二天，我们就针对山水资源如何利用进行调查研究。我们首先考察了平山开发区，这里是县委组织大会战搞移山造田的试点，已经搞了四、五年了，已投入劳动力几十万工，资金几十万元，按淳安的实际情况，这里是丘陵、缓坡，搬掉几座小山包，填平几条库湾，造上千亩田，是最理想的。这里已经搞过用十几吨炸药的大爆破，由于人力、财力、科技力不足等原因，大爆破的效果很不理想，一个十分壮观的工程，还看不到有实效的结果来，却拖得政府和群众筋疲力尽了，再要大干困难不少，县委、县人民政府不得不上报杭州市委批准，将造田造地工程改为种植柑桔，搞柑桔等经济林基地。老省长实地看了，很有感触地说：“淳安人民很勤劳，很听党的话，这种宝贵精神，一定要保护，要引导得法，要让农民真正得到实惠。”

从平山登船，我们来到新安江开发公司外金家林场，这里种了不少柑桔、香料，再加上这里怪石、奇花、异草一片特异景色。老省长看了十分高兴，说这个林场办得不错，很有特色，这就是发挥自己的特色优势，发展经济要扬长避短，才能真正取得经济效益。接着我们又到姥山林场，这是千岛湖中最大的岛屿之一，有“十里姥山”之称。岛上杉木林种子园、湿地松基地，也有少量的茶园、果园。当时林场不准搞经济林、搞果木，是专一的杉木林种子园。姥山林场还兼营养鱼、捕鱼，还办了个小材小料加工厂。老省长和场长方炳法边看边聊，心情十分高兴。当老方向老省长谈到今年一季度第一次实现扭亏为盈，全场盈余 7000 多元，林场形势大好时，老省长边听边问边笑地说：“你们林场今年形势大好，与‘文革’十年天下大乱，闹得民不聊

生相比,确实是形势大好了(当时整个新安江开发公司亏损达几百万元),但从发展经济的角度来看,今天的形势是刚刚起步,只能说‘小好’,不能说大好。到你们林场盈余达到几十万、上百万,那时可以说形势‘中好’。形势大好,在什么时候呢?就是把十里姥山都建设成美丽富饶的林业、渔业、杉木林种子基地、经济林基地和加工业都大大地发展起来了,岛上几百人,人均收入几千元,那些杭州下放青年的父母亲都愿意到淳安来住下,不走了,才能说形势‘大好’!”当时我们听了觉得这个要求是美好的,但不知何年何月能办到。方炳法场长,年轻力壮,血气方刚,当即表态:“我们一定按照老省长的指示去努力!”这个林场后来确实年年有大的发展,李省长也基本上做到年年去视察,这是后话。

第三天,我们陪李省长视察新安江开发公司设在排岭的罐头食品厂、木材加工厂、排岭林场和县林业局木材公司、木材加工厂。开发公司党委的领导同志,向李省长全面汇报了这个公司经营40多万亩山、80多万亩水面、3000多职工,原来属省政府直接管辖,文革中闹得连年亏本,最近几年才下放到由县领导。老省长听了汇报很有感触地说:“这么好的山水资源,路线不对头,弄得优势难以发挥。”他对罐头厂加工的薰鱼、茄汁鲢鱼销往罗马尼亚,搞易货贸易一般可以增值2—3倍;搞枇杷、桃子、杨梅等水果罐头一般也可以增值几倍,十分高兴地说:“农产品一定要走加工增值这条路。”他在县林业局木材收购站详细询问了一个立方米、收购价多少?站里同志告诉他杉木一等规格材40元,二等30元,松木一等规格材30元,等外材19元。老省长又问:“你们加工以后可以卖多少?”站里同志说,加工只允许等外材,比如红木、电路用材,可以增值5—6倍,也就是说一个立方米等外材松木,从19元可以变成114元。老省长对这些数据十分重视……

第四天,他听了县委老书记刘履忠同志的全面汇报,分管财政的副县长方余清同志对淳安财政收支和农副产品收购上调比价,以及处理上下与农民的关系的汇报,心情很不平静。这天下午,他和县委

一班人,共同探讨如何做好淳安大兴山水之利,为淳安人民造福的这篇大文章,如何改革经济体制,特别是对一系列统购和计划收购的大宗农副产品如何定基础,新增部分让出一定比例和县分成,给县里一定的调剂权。比如对统购统销的木材,明确规格材由国家按计划收购,如数上交;等外材以一定比例让农民加工,组织出售,这样给县给人民公社开一个余缺调剂、互通有无的小口子,县里成立一个经济协作办公室,下设一个协作公司,按照市场议价具体组织产品协作。新安江开发公司经营新安江水库的水产品与库区四周的老百姓关系十分紧张,老省长强调不要与民争利,也要放开一个口子,比如应该允许库边渔民(新安江历来有不少农民以渔为生),经过批准,可以发给捕捞证,让他们到水库捕捞野杂鱼,当然权利、义务要对等,让他们有捕捞的权利,也要他们尽保护水产资源的义务,共同来管理水产资源。对库边的移民安置问题,老省长作了明确的指示,如果一时移不出去,应该尽快妥善安置,就地组织开发梯田梯地发展种养业、捕捞业,种养结合、捕管结合,其经费开支,可以在移民经费中列支。新安江开发公司由县委、县政府统一管理,要下决心管理好,充分发挥作用。这些问题,也就是淳安不知争论了多少年的难题,不知向有关领导汇报过多少次,就是没有人敢于拍板定案,现在,老省长亲自作了调查,亲自给淳安人民拍了板、定了案。我们县委一班人无不兴高采烈,淳安人民摆脱贫困有希望了。大家共同请求老省长向县级机关科局以上领导干部见见面,作一个报告。这是淳安广大干部的心愿,在一个贫困的大山区,一辈子难得见到省里的主要领导。老省长欣然同意了。也就是在这天晚上,在人民大会堂召开了机关领导干部会议,这个会开得十分热烈紧凑,大家都想听听李省长对淳安工作的指示,李省长的讲话就是紧紧围绕“大兴山水之利,发展淳安经济”为主题,运用历史唯物主义和辩证唯物主义的观点充分论述了淳安的山和水对淳安经济发展的关系,他反复强调靠山吃山,靠水吃水,只要路线对头,政策正确,山是可以吃的,水是可以吃的,而且会越吃越多,越吃越好。山和水是吃不完,用不尽的,问题就是看你怎么吃?

吃山不养山,吃水不养水,只吃不养,当然会越吃越穷,越吃越少,关键是路线对头,政策正确。现在有了党的十一届三中全会重新制订的基本路线,有了正确的思想路线、政治路线、组织路线,又有了正确的方针政策,只要你们认真的贯彻落实,真正结合淳安的实际去执行三中全会的路线,淳安人民是勤劳勇敢的,是听党的话的,一定可以一年比一年好起来,富起来!李省长这次讲话极大地鼓舞了淳安人民的积极性,为淳安摆脱贫困指明方向。

第五天,李省长要路边汾口到巨州的开化县去视察。早上我提前来到招待所,老省长突然向我提出:“老章,什么叫实事求是,什么叫从实际出发?”我未加思索按照教条式的背诵了毛主席的定义那几句话。他又问:“前几天浙江日报关于安吉县毛竹加工那篇报导你看了嘛?”因为我是农民出身的,又长期在山区工作,文革后又连续分管林业六七年,所以对山林报导特别关注。李省长又问随同的浙报老记者杜加星同志:“这篇报导是几号?”杜作了回答。我马上说,那篇报导我读过了,不仅写得好,而且还配发了一篇很有份量的短评,那篇短评写得更好,它为我们山区发展林业指明了方向,而且打破了农民不准加工竹木的禁区,特别是那个大标题,文章讲的是竹子加工,标题却加上了一个“木”字,叫做竹木加工,把加工的禁区捅开了,如果真能让一定比例给农民加工,农民特别是山区农民很快就可以富起来,山区的脱贫也有一条正确的致富之路!杜加星同志听了我的回答,立即指出,报导是他采访的,标题是老省长加上一个“木”字并写了短评,其目的就是要冲破一些束缚山区农民发展林业积极性的条条框框。老杜接着对老省长说,老章也搞过报纸,是浙报老通讯员,所以对新闻有敏感性。老省长非常和蔼亲切地对我说:“你还年轻,我们不知化了多少代价,才搞清什么是实事求是?什么是从实际出发?实事求是,从实际出发,从定义上讲好讲,问题是要真正落实到实处就比较困难,我们现在把它具体化,从实际出发,简单地说,就是要从群众的利益出发,要根据实际情况,决定自己的工作方针;实事求是是指客观存在的事物,是即规律性,求,去研究。讲,不少人会

讲,真正按照实事求是去做,就大打折扣了,比如你们淳安,500多万亩山,木材也不少,一个立方米按收购价,农民种树、砍树、运输的最低工资都拿不到,农民怎么会有植树造林、发展山林的积极性呢?过去我们干了那么多的劳民伤财的事,文革闹到那样的程度,都是违背了实事求是,从实际出发决定自己的工作方针这条根本的思想路线,现在不好好想想怎么行呢?这次组织上决定调你到淳安工作,就要敢于实事求是,敢于从淳安的实际出发决定自己的工作方针,要大胆负责,敢于负责,但是必须明确,对淳安人民有利的事,要大胆去做,对人民不利的事不要使劲,不能去干,再也不能去干那些劳民伤财的事了。”由此可见,老省长日日夜夜操劳的就是把党的十一届三中全会重新制定的基本路线具体化、形象化。

这天早餐以后,我们陪同老省长来到船上连车带人一并送往汾口,一路上领略新安江的湖光水色,“这样的风光确实全国少有”,我对老省长说。现在已经正式定为国家森林公园。大家边欣赏边闲聊,省府办公厅的汪宏毅同志,突然问我,家属来了没有?我说年岁也不小了,临安生活习惯了,她不想来了。老省长听了我们的聊天,十分严肃地对我说“老章,家属不来,不是小事,淳安人民会感到调来了一个县委书记,是临时观点的,是不安心的,这样在客观上就使人感到你讲话没有说服力!”我马上说:“这件事,我只好奉老省长之命去请她了。”老省长很坦率地说,应该请她来。

到了汾口,我向他汇报郑家乡办了一个小水泥厂,投入30多万,生产400号的水泥,已经开工了。老省长对此很感兴趣,一定要去看看。他到了现场,看到了这个小水泥厂十分简陋,但职工生产积极性很高,已经看到了初步的效益。老省长说:“你们这里有石灰石资源,又有石煤资源,再加上淳人民勤劳刻苦,正是扬自己所长,避己之短,是个好路子,这样的厂办到别的地方,起码要投资六、七十万才能生产,你们只要一半的投入就可以生产了,再加上我省浙南缺少石灰石,你们可以多生产水泥,多办点小水泥厂去弥补浙南的不足,去满足浙南市场的需要,这就是互通有无,互相促进。”

在汾口区委稍加休息,吃了中饭,他又到汾口观察小市场,这里原属遂安县,他看得十分认真,在供销社的书摊上,他看到了一部描写抗美援朝的丛书《东方戟》,特地买了一套,正在这时开化县的同志也来接他了,他和我们一一握手后上了车,车刚要启动。他又下了车,握住我的手,一再叮嘱:“你办事,要胆大心细,比如昨天我讲的库边移民安置,一定要想办法尽快让他们定居下来,安居才能乐业。移民经费该用的就要用,不该用的坚决不用,绝对不能乱用,千万不能用移民经费去搞楼堂馆所;在淳安老百姓最迫切的事一定要下决心帮他们办好,他们的个性、脾气你也了解,不到极点不会来找你,找你的事,老是得不到解决,弄不好,总有一天又要出一次方腊起义就是了!”老省长的叮嘱语重心长,我当即表示,我们县委一班人,一定不辜负老省长的嘱咐,一定下决心把这几件事办好。这时他再次上了开往开化的车。老省长这次淳安之行,确实语重心长,寓意深远,他的谈话,成了以后列届县委领导班子的座右铭。

这年下半年,县委根据老省长的指示,认真组织传达贯彻党的十一届三中全会精神,结合实际,在全县范围内展开了一场:“转过来,搞上去,富起来”为中心内容的大讨论。一级带一级从领导干部到农村基层结合淳安的实际,落实党的基本路线,以老省长的指示来检查对照自己的思想观念有没有转过来?自己的工作措施能不能把经济搞上去?广大的农民群众敢不敢、能不能富起来?由于这场大讨论针对性强,触动比较深,思想开阔多了,许多不敢想、不敢做的事,敢想敢做了,如在政治上平反了复查土改的所谓漏划地主、富农,文革中的所谓黑五类共计上千件冤假错案;在经济上开了小口子,小材小料加工厂一下就办了几十家,当年获利上百万,库区数百条渔船发了捕捞证,开发公司水产捕捞大队与库边农民的紧张关系也缓和下来了。这一年,我们的协作公司也开始参与农副产品与城市工业品余缺调剂活动,城乡关系、工农关系也有了新的发展。全县农民人均收入增加了32元,大家深深感到老省长淳安之行,强调结合实际贯彻党的十一届三中全会制订的基本路线的强大威力。

这一年的年底,我到省里参加会议,顺便向老省长汇报一下淳安工作的进展情况。他告诉我,经济体制改革不容易,你们淳安允许等外材的一定比例让农民就地加工、销售,开了那样一点小口子,就有人向中央有关部门告发,有关部门来了二位副部长兴师问罪,说什么违反了《森林管理条例》第几条,必须纠正。我就把你们提供的数据——一立方米松木等外材 19 元,农民不仅连基本工资都拿不回来,等于把木材白送给国家,这样的政策不改,森林发展得起来嘛?老百姓能爱山、养山嘛?我们只开一个小口子,来补偿农民的收入,这样一点蝇头小利都不肯让,怎么能说“不与民争利?”怎么能说“等价交换?”怎么能说“我们的政府是人民的,人民的政府为人民?!”你们开口闭口管理条例,根本不去为农民想一想,浙江的问题有浙江省委负责,我们开小口子事情,已经向李先念副总理汇报过了,他同意让点利给老百姓。他还认为农副产品的收购政策要偏农民一点,这件事不要去追查淳安县委了,是我们定的。就这样给顶了回去了。老省长这一席话给了我们极其深刻的启迪,我们要为农民群众说句公道话,办点公道事,要冒多大的风险!冲破束缚生产力发展的条条框框,是多么不易?!,这件事如果不是老省长为我们担着,恐怕就要泡汤,再好的改革成果也会夭折。回县以后,我向县委一班人作了传达,大家都深深地被老省长那种忠心耿耿为老百姓的利益担担子、冒风险、敢于为下级承担责任的崇高精神所感动,更加激起了我们在山靠山、靠山吃山、吃山养山的信心和决心,开山栽树的劲头越来越大了,大家以搞好山区建设的实际行动来报答老省长的重托,一定把农村改革开放搞好,把淳安的事办好。

一九八三年下半年,我奉命调绍兴工作,冬季的一天,老省长陪四川老省长任白戈同志来到绍兴,我向他们汇报了情况,老省长非常亲切地对我说:“绍兴和淳安不一样了,这里是平源水乡,又是历史文化名城,是出师爷的地方,你要加倍努力,多动脑筋,好好向绍兴的广大干部和群众学习,工作要做得更细致一些,要听取各方意见,千万不可简单化。绍兴人不像淳安那样想问题、简单、直性子,他们思考

的问题要细致得多,复杂得多,但有一点是统一的,就是一定要坚持实事求是,一切从实际出发,一切从群众的利益出发,脚踏实地去做,遇事多和群众商量,广大群众一定会拥护你们的。”老省长这个彻底历史唯物主义的观点,是对我们最深刻的教育,也是指导我工作的最有力武器。

一九八八年下半年,我到省乡镇企业局工作,正遇上治理整顿,乡镇企业遇到了严峻的考验。正在这个节骨眼上,他的秘书小凌来了电话,说老省长问你们在想什么、干什么?他有事要和你们面谈。我和张丽美副局长到他的住处。这时他正从外地视察归来,听说乡镇企业当前正遇到了不少困难,不少部门巧立名目,向乡镇企业乱收费,他十分气愤地说,人民政府的职能就是为人民服务,那些政府职能范围的事,为什么变成不给钱不办事,人民政府如果为钱办事,这样的政府不是蜕变了,你们是乡镇企业的行政管理部门,建立这个局我还在省政府工作,是省政府职能局,是经过万里同志特批的,我们为了支持你们,还专门列出一块资金,拨了专款办起了地方工业供销公司,你们千万不能不给钱不办事。我们向他如实汇报,我们局清理了乱收费,有的自收自支单位,收取少量服务费,也必须讲求效益,没有效益不能收费,即使收了也退回企业。老省长听了我们的汇报,再次强调发展乡镇企业是富民政策的具体化,乡镇企业不管遇到什么困难,还是要大发展的,你们一定要有信心,发展乡镇企业不能动摇。他说,指导乡镇企业的工作,一定要坚持实事求是,从实际出发,从群众的利益出发,没有效益的事不要干,效益要没有水分;企业的管理要抓紧,特别是成本核算;要注意培养人才,注意科技,要有一套适合乡镇企业的培训制度,包括教材,都要反映乡镇企业的特色,你们可以自己组织一些熟悉乡镇企业的专家、学者,编写一套培训教材,不要照搬国营企业那一套,也不要光靠大学的那一套,人才培养、企业管理、技术改造、经营活动等等,都要有一套适合乡镇企业特色的制度,没有自己的特色,照搬照套,很可能劳民伤财,劳民伤财的事不能再干了,我们这一类的教训实在太深刻了!今天我说这一些,就怕你