

决策案例文库

张永谦 主编

卢存岳 丁冬红等编著

# 解放思想 敢闯敢试

前事不忘·是非曲直·再现历史  
后事之师·实践评说·启示未来



山西人民出版社

\*\*\*\*\*

决策案例文库

张永谦 主编

(2)

\*\*\*\*\*

95  
F121  
00  
Z

# 解放思想 敢闯敢试

卢存岳 丁冬红 等编著

山西人民出版社

---

(晋)新登字 6 号

**解放思想敢闯敢试**

卢存岳 丁冬红 等编著

\*

山西人民出版社出版发行 (太原并州北路十一号)

山西省新华书店经销 山西人民印刷厂印刷

\*

开本:787×1092 1/32 印张:9.625 字数:208 千字

1994 年 5 月第 1 版 1994 年 5 月山西第 1 次印刷

印数:1—5 000 册

\*

ISBN 7-203-03116-0

G·1297 定价:7.70 元

---

## 决策案例文库编委会成员

|     |     |     |     |
|-----|-----|-----|-----|
| 张永谦 | 丁冬红 | 康曼华 | 陈果吉 |
| 陈云奎 | 李新元 | 李亚东 | 陈战国 |
| 卢存岳 | 吉勇夫 | 蒙莉莉 | 张丽  |

主 编 张永谦

副主编 丁冬红 康曼华

撰稿人

|     |     |     |     |
|-----|-----|-----|-----|
| 卢存岳 | 林子平 | 丁冬红 | 刘汉平 |
| 韦祖松 | 孔慧英 | 宁梅  | 李亚东 |
| 黄理平 | 赵理文 | 崔克俭 | 银淑华 |
| 崔保新 | 金敏华 | 吴智钢 | 李莉  |
| 周了莲 | 李端  | 林宜恒 | 张铁磊 |
| 高峰  | 方兴业 | 谭家歆 | 孙琳娜 |
| 何坤华 | 林青山 | 朱军  | 迟耕  |
| 田文仲 |     |     |     |

# 序 言

---

张永谦

今天,人类文明已经跨入科学技术与社会经济、政治、军事紧密结合的时代。80年代初,人们曾为里根被刺的信息传播之快而惊叹不已;90年代初,美国 CNN 广播公司则可用当代文明最先进的成果,现场直播海湾战争中人类相互残杀的悲剧。如今,不仅一般公众对自己分享的科技和经济的成就赞不绝口,即使是这些奇迹的创造者,一旦跨出自己耕耘的领域,也会为层出不穷的新事物瞠目。在这个多姿多彩、气象万千、令人振奋也常常令人沮丧的世界上,分分秒秒都有许多新的棘手的问题需要国家首脑、部门领导者、企业经营管理者和不同层次的实权人物,作出判断并及时决策。因此,一位先哲喻示世人:世界依赖管理;一位诺贝尔得主断言:管理就是决策。于是,管理决策这门一度在

• 1 •

科学殿堂位居偏旁的学科,成就人们关注的热门。

在决策科学研究领域中,有理论与案例研究两大分枝。理论研究领域,研究者见智见仁,因袭创新,汇成林林总总的数门宗派;案例研究领域,有志者倾身倾心,革旧立新,育成玉玉亭亭的苗株。理论研究是决策研究的“第二产业”,它指导实践的途径是依赖于原理构架的演绎、分析、判断,应用于实践是二度创造的飞跃过程;案例研究是决策研究的“第一产业”,它对于实践的意义在于选择、归纳、转移,案例的综合利用,也是一次伟大的飞跃。也就是说,案例的写作者的理性认识寓于事件描述之中,使用者通过对若干同类案例的综合分析,可以从中得出一般性结论,再用来指导自己的具体的实践。两相比较,各有短长。对于决策者来说,如能事先获得必要的有关案例,认真分析和借鉴,要比从理论上消化、吸收决策通行程序与原则更具有操作意义,更直捷、更形象、更丰富,因而更方便、更实用、更有效。

正因如此,在我国社会主义建设过程中,呼唤为决策者提供案例、建立案例库的呼声越来越高。

我们的案例研究起步较晚,先后得到了国家科委和社科基金会的支持。现在,在山西人民出版社刘德斌等同志支持之下,将我们采写、搜集的案例中的一部分,编辑成《决策案例文库》,第一批奉献给读者5册。这5本决策案例选,包括了古今中外、政治、军事、经济、科技领域中,重大的或有一定代表性的事件,展现了我国在各个领域中的彪炳勋业,记录了时代发展的丰碑。同时,我们也选入了部分给党和人民造成损失以至重大灾难的案例。在我们撰写这些案例时,心情是沉重的,因为,那损失是无法弥补的;细想过后,我们又振奋起来。正如毛

泽东所说：“错误和挫折教育了我们，使我们比较地聪明起来。”看一看改革开放以来的案例吧，那是多么鼓舞人心啊！

我们还将有十几本书供献给读者。我们希望有更多地人撰写案例，研究案例，希望有更多志同道合的同志与我们组成更大的集体，更有效的工作。

学习决策科学，掌握决策科学，运用决策科学，发展决策科学，是一项与建设有中国特色的社会主义密切相关的事业。为这项事业献身是值得的，若能做出成绩，应视为利国利民之举。功莫大焉，利莫大焉！

我国决策科学化、民主化正在日臻完善。随着建设有中国特色社会主义的加速前进，决策科学化、民主化的要求也愈加迫切。一个兴旺发达的社会主义国家，他的决策机制，必定是科学的、民主的！

---

---

## 目 录

|                                 |       |
|---------------------------------|-------|
| 大包干 大包干 直来直去不拐弯                 |       |
| ——关于“家庭联产承包责任制”的决策 .....        | (1)   |
| 欲进先退 为“腾飞”铺石垫路                  |       |
| ——关于“调整、改革、整顿、提高”新八字方针的制定 ..... | (30)  |
| 划一块地方做特区 杀出一条血路来                |       |
| ——关于建立经济特区的决策 .....             | (50)  |
| 结束封闭局面 实行军民结合                   |       |
| ——“军转民、军民兼容”体制的确立 .....         | (73)  |
| 清流源源入津 只需一年零两月                  |       |
| ——引滦入津工程的决策与实施 .....            | (91)  |
| 历时 40 个春秋的决策                    |       |
| ——三峡工程 .....                    | (112) |
| 展示综合国力 振奋民族精神                   |       |
| ——第 11 届“亚运会”决策始末 .....         | (130) |
| 面向市场 大胆试验                       |       |
| ——企业改革经营管理体制案例 .....            | (147) |
| 扬起军改民的风帆                        |       |
| ——青云仪器厂转轨求发展 .....              | (147) |
| 福建邮电的多重辉煌 .....                 | (162) |

|                 |       |
|-----------------|-------|
| 钱局长的来钱之路.....   | (169) |
| 史克公司的市场证书.....  | (174) |
| 木兰公司的球体经营.....  | (179) |
| 扬子电器的利矛坚盾.....  | (184) |
| 京福公司的合资开拓.....  | (190) |
| 磁化水杯的综合创新.....  | (195) |
| 金狮集团的要素组合.....  | (200) |
| 东方印染厂的转移真经..... | (205) |
| 富华公司的特别云梯.....  | (210) |
| MAX 与 MIN 战略抉择  |       |

|                  |       |
|------------------|-------|
| ——燕京啤酒厂的崛起 ..... | (215) |
|------------------|-------|

|                  |       |
|------------------|-------|
| 型煤茶炉的创业伴侣.....   | (224) |
| 常州钛白粉厂的层级跳跃..... | (229) |
| 北京饭店的“电副经理”..... | (234) |

## 突破禁区 闯出新路

|                  |       |
|------------------|-------|
| ——深圳改革开放案例 ..... | (239) |
|------------------|-------|

|                   |       |
|-------------------|-------|
| 招商银行试办离岸金融业务..... | (239) |
|-------------------|-------|

|                    |       |
|--------------------|-------|
| 深圳商贸业加快引进外资步伐..... | (242) |
|--------------------|-------|

|                   |       |
|-------------------|-------|
| 蛇口工业区推行剩余收益制..... | (245) |
|-------------------|-------|

|                |       |
|----------------|-------|
| 深圳的会计制度改革..... | (248) |
|----------------|-------|

|                   |       |
|-------------------|-------|
| 中国首家期货交易所的诞生..... | (250) |
|-------------------|-------|

|                    |       |
|--------------------|-------|
| 柏雅股份有限公司创立启示录..... | (253) |
|--------------------|-------|

|                                |       |
|--------------------------------|-------|
| 敢创“深圳第一”的鸿基运输实业股份有限公司<br>..... | (256) |
|--------------------------------|-------|

|                  |       |
|------------------|-------|
| 南方制药厂打破“三铁”..... | (259) |
|------------------|-------|

|                 |       |
|-----------------|-------|
| 建立企业内部结算中心..... | (262) |
|-----------------|-------|

|                       |       |
|-----------------------|-------|
| 被逼出来的劳务制度改革·····      | (265) |
| 以竞争求“平安”              |       |
| ——平安保险公司成功之道·····     | (268) |
| 深圳拍卖市场诞生记·····        | (271) |
| 中行深圳分行利用国际银团贷款融资····· | (274) |
| 南山区国有资产管理的改革·····     | (277) |
| 深圳房地产市场的建立·····       | (280) |
| 深圳的税收制度改革·····        | (283) |
| 创设保税工业区的前前后后·····     | (286) |
| 中国第一家外汇调剂中心·····      | (289) |
| 扔掉购粮本——物价改革·····      | (292) |
| 宝安县发展农村股份合作经济·····    | (295) |

# 大包干 大包干 直来直去不拐弯

——关于“家庭联产承包责任制”的决策

---

20世纪70年代末、80年代初，在农村兴起的家庭联产承包责任制，使中国摆脱了农业长期徘徊的被动局面，迅速改变了农村的面貌，并开创了中国经济改革的先河。

家庭联产承包责任制产生和发展的历程，最好地体现了人民群众是历史的创造者这个颠扑不破的真理；生动地体现了“从群众中来，到群众中去”的决策方法。1992年初，中国改革开放的总设计师邓小平在评价这段历史时说：“农村搞家庭联产承包，这个发明权是农民。农村改革中的好多东西，都是基层创造出来的，我们把它拿来加工提高作为全国的指导。”

## 艰难的突破，安徽人敢为天下先

被称之为第二次革命的中国改革是从农村开始的，而安徽又是中国农村改革的策源地。正是安徽人敢闯、敢“冒”的精神，为全国农村走出了一条好路，走出了一条新路。

### 一、摆脱困境的最初尝试，省委《六条》的诞生

安徽是个农业省，但在“左”的路线指导下，长期没有解决吃饭的问题，每年都有大批农民外流讨饭，安徽“乞丐”闻名全国。粉碎“四人帮”后，全国百废待举，安徽的问题就是一个急需解决的问题。1977年6月，中共中央政治局召开了解决安徽问题的重要会议，决定改组安徽省委，派万里、顾卓新、赵守一加强省委领导，组成了以万里为第一书记的新的省委领导班子。万里在邓小平主持中央工作的1975年整顿期间，出任铁道部长，以创造性的工作扭转了铁路交通的混乱局面，赢得了“安全正点万里行”的赞誉，在“批邓、反击右倾翻案风”中罢官卸职，受到迫害，左腿患了脉管炎，此时还未痊愈，随时可能卧床。万里再次受命于危难之际，使命崇高而艰巨。

上任3个月，万里巡行3000多里，调查研究。一次，他在一个农户家里，见到了蹲在锅灶口的一位老人和两个姑娘，便亲热地同他们打招呼：“老大爷！”老人未动。再喊，仍未动。万里很纳闷。陪同的人告诉老人，这是新来的省委第一书记，老人才缓缓站起身来。万里却惊呆了——老人竟未穿裤子、光着下身！万里又招呼那两位姑娘，姑娘也不肯移动

半步，村里的人说：“别叫了，她们也没裤子，天气太冷，就坐在锅灶口取暖！”万里的泪水夺眶而出。中午，万里没吃饭，他感慨万千：“我们革命这么多年，老百姓还穷得连裤子都穿不上！”通过这次调查，万里对情况有了透切的了解。

正确的决策来自对现实清醒的判断。现实是严酷的，出路何在？

当时，大寨是中国农村必须效仿的样板，为配合“农业学大寨”运动，原安徽省委专设了“农业学大寨办公室”，几乎取代了原来农委的职能。同时，以周曰礼为主任的农委政策研究室在密切注视着农村愈演愈烈的严酷现实。周曰礼在1961年曾任曾希圣的秘书。当年，任安徽省委第一书记的曾希圣，针对安徽大量饿死人的状况，在安徽搞起了实际上是包产到户的“责任田”，责任田对度过1961年的灾荒起到了“起死回生”的作用。毛泽东对责任田开始是同意试验的，后来随着形势发转，就转变了态度。曾希圣和支持这一做法的中央农村工作部部长邓子恢被撤职，全省上下，几十万人因责任田的牵连受到了无情批判和残酷斗争，责任田也被全面“改正”。周曰礼对那段“起死回生”的历史怀着难以泯灭的眷恋。

“大寨办”和农委这两条泾渭分明的线，都直接通向省委，都在争取第一书记的支持。万里处在斗争的交叉点上。“农业学大寨”的口号喊了多年，并没有给安徽农村带来希望和转机。万里对那些“假、大、空”和报喜不报忧的材料不感兴趣，他找到了受冷落的周曰礼，进行了一次长谈。

周曰礼对当时农村的现实一针见血地指出：“‘男劳力上工带扑克，女劳力上工带纳鞋。’‘头遍哨子不买帐，二遍哨

子伸头望，三遍哨子慢慢晃。’实质是消极怠工，根子是政策问题，是人和土地的关系问题。”两人推心置腹谈到深夜，仍意犹未尽。

事隔不久，为了给省委的决策提供确实可靠的依据，省农委起草了一份反映农村极“左”路线危害严重的“绝密件”呈送万里。之所以称为“绝密件”，是因为诸多观点有违时尚，不得不谨慎从之。这份报告列举了“浮夸、瞎指挥、大搞形式主义”等问题，有数据和一些触目惊心的事实作佐证。

万里看了“绝密件”，叮嘱周曰礼：“你们能否搞个针对性的政策意见？”

于是，省农委派调查组去滁县地区。经过大量调查，省农委在滁县地区召集了各地、市农村工作部门的负责人，就当前农村的突出矛盾和解决办法，进行了充分讨论。大家统一了认识，集体起草了《关于当前农村经济政策几个问题的规定》的草案。农民后来称之为《六条》。

《六条》的主要内容是：（1）搞好人民公社的经营管理；（2）加速生产发展；（3）尊重生产队的自主权；（4）减轻生产队和社员负担，搞好分配兑现；（5）粮食分配要兼顾国家、集体和社员个人利益；（6）允许农民搞家庭副业，其收获完成国家任务外，可以到集市上出售。特别是规定，生产队可以定任务、定质量、定工分的责任制，只需个别人完成的农活可以责任到人。

这是粉碎“四人帮”后徘徊的中国，所出现的第一份关于农村政策的开拓性文件。它触动了人们最敏感的那根神经。

1977年11月，安徽省委召开地、市、县委书记参加的常委扩大会，逐条讨论。“一石激起千重浪”。围绕着省委六条，

你争我吵，互不相让，爆发了一场严重的思想斗争。“这不是社会主义方向！”“给农民的自主权太多啦！”“这样下去，会不会滑到 1961 年……”——持怀疑的人不在少数，形成了不小阻力。原来准备写进去的一些更宽的条文，不得不暂时搁置起来。针对这种心态，万里叮嘱农委：“不要勉强！有些同志思想不通，要耐心等待，因为具体工作还要靠下面的同志去做。如果硬写进去，他们接受不了，反而会把事情搞糟。”

做了修改的省委《六条》一经发出，瞬间轰动了全省，安徽农村自此冲破了由于“左”的束缚造成的“万马齐喑”局面，出现了新的转机，省委《六条》对后来农民自发搞大包干起了极大的壮胆作用。它在全国也引起了很大反响。

## 二、战胜死神的决策——与其摆荒，不如借地给农民

1978 年，百年一遇的特大旱灾疯狂地焚烧着尚未恢复生气的安徽。除长江、淮河外，全省绝大多数河川断流。又刮了三次要命的干热风，第一次在 4 月，正当小麦灌浆，刮了 10 天，温度达 34℃；第二次在 6 月，正当早稻扬花，刮了 15 天，持续高温 40—41℃；第三次在立秋前后，刮了 20 天，水分急剧蒸发。土地龟裂了，树叶凋落了。一些地方已靠汽车运水，维持生命的基本需要。省委提出了“倾家荡产，奋力抗旱”的号召，全省上下奋力抗旱。尽管如此，1978 年全省大幅度减产已成定局。秋后，衣不遮体食不果腹的灾民，倾家出动，踏上了遥远的乞讨之路。谁也不知道逃荒灾民的确切数目，光上海就出动数千民兵，甚至动用棍棒，把灾民赶上闷罐车，送回安徽。也就在这个无所收获而动荡不安的秋天，中央电视台记者来到安徽省凤阳县犁园公社前王生产队，

他们原想拍摄粉碎“四人帮”两年后中国农村的新气象，然而，在这里见到的却是满目苍凉。一种忧国忧民的责任感，使他们决定拍下这些凄惨的镜头，送给党中央，让领导看看1978年这里严酷的现实。“内参片”只有10分钟，完全来源于实地实景的拍摄，提供了比任何文字都难以表述的真实。影片终于被送到中央政治局，老同志们喉头呜咽，掩面而泣：“解放29年，想不到竟有如此穷困的农民，竟有如此忍辱负重的百姓。”以全心全意为人民服务为宗旨的共产党人，面对这受难的百姓，怎能沉默！

1978年9月1日，安徽省委常委召开紧急会议，研究如何度过这百年不遇的特大旱荒。眼下，正值刻不容缓的秋收秋种时节，不采取果断措施，大片土地将被抛荒，明年的早、午季庄稼就会颗粒无收，历史的悲剧就可能重演。1959年至1960年，凤阳县共死亡60245人，占农村总人口的17.7%。武店公社原有53759人，死掉14285人，占26.6%。小溪河公社死去14072人，占公社总人口的26.9%。武店公社半井大队原有4100人，死掉1627人，占39.7%。大庙公社夏黄庄原有70人，死掉48人，占68.6%。全县死绝的户2404户，占总户数的3.4%。死、跑而空的村庄27个。然而这个数字还不包括灾难性的1961年。现在死神再次在江淮大地徘徊！

调动农民的积极性是摆脱困境的关键。如何调动呢？万里和安徽省委承受着双重压力：指望“大呼隆”显然难以奏效，不给农民以土地的自主，要想阻止外流是断然不可能的；但是，要给农民少许的土地自主，势必导致“包产到户”，这是红头文件不允许的。作为省委一级组织，甚至会被指责为

违背党性原则。在大的方针政策不符合实际时，要作出党性与人民性相一致的决策，真是难上加难！

在紧急会议上，万里动了感情：“要全力抗旱，能多收一斤就多收一斤，多收一两就多收一两。保不住收成，一切都是空话！农民很穷，他们手中无钱，就是国家供应返销粮也买不起，这怎么行呢！我们不能眼看着农村大片土地撂荒，那样明年的生活会更困难。与其撂荒，倒不如借部分土地给农民。”

就是在这次会议上，省委做出了一条上下兼顾，既不违背上级政策又不至于让农民失望的重大决策：借给每个农民三分地种菜；对播种小麦的旱地不计征购；利用荒岗湖滩种植粮油作物，谁种谁收。

这是一项战胜死神的决策！一个“借”字，重如泰山！这个决策体现了万里和安徽省委无私无畏、高度向人民负责的精神和智慧。正是借地给农民，直接诱发了农民大包干的浪潮。

### 三、肥西历尽艰辛的“包产到户”

1978年9月1日夜，肥西县山南区区委书记汤茂林在柿树公社黄花大队的一间茅屋里，伴着昏暗的灯光，召开全大队23名党员参加的党支部扩大会，边讨论省委《六条》，边探讨战胜旱荒、保耕保种的出路。“难道秋种就种不下去了？”他率先发问。一阵沉闷后，有人缓缓地说：“汤书记，办法有是有。”“快说说！”“只有一条路。”“什么路？”“就象1961年那么干。”“‘包产到户’？！”“对！”“我的奶奶呀！”汤茂林触了电似地站起来，连连摆手，“不行，不行！上边不准‘包产