

中共中央组织部干部工作新方法研究成果汇编

党政领导干部 培 训 案 例

- 中共山西省委组织部编
- 山西人民出版社出版



党政领导干部培训案例

中共山西省委组织部

山西人民出版社出版（太原并州北路十一号）

山西省新华书店发行 太原新华印刷厂印刷

开本：850×1168 1/32 印张：12.625 字数：316千字

1989年4月第1版 1989年4月太原第1次印刷

印数：1—20000册

ISBN 7-203-01032-5

G·440 定价：4.90元

前 言

党的十一届三中全会以后，随着党的新时期组织路线的贯彻落实，组织战线上的同志为了适应经济建设事业的发展和改革开放的逐步深入，改革我国的干部人事制度，推进我国干部人事工作的科学化、制度化和民主化进程，做了大量的工作，进行了广泛的探索和试验。“干部工作新方法研究”就是我国组织部门为了适应形势的需要，从改革我国干部人事管理方法的角度入手，开展的一项实用性的科学研究工作。这项研究工作的实质就是从具体的管理方法和具体的管理手段上去推进干部人事制度的改革。摆在您面前的这本书是“中共中央组织部干部工作新方法研究成果汇编”中的一种，是我们组织干部部门这几年来研究成果之一。

一套完整的干部人事制度是由选拔、考核、培训、晋升、薪酬、奖惩、退休等一系列环节所构成的。它是一个社会上层建筑的重要组成部分，是一个社会的政治、经济、文化的综合反映，它的形成与变化和社会的发展与需求是密切相关的。考察中外的历史，人们可以发现，几乎是在人类社会诞生的同时，就产生了对人如何进行管理的问题，随之便产生了解释和解决这个问题思想和方法。在原始社会里，这些思想和方法非常粗糙，但它对一个群落中的人们如何获取和分配食物，对群落中的权威的继承，却有着极为重要的意义。当人类进入到阶级社会以后，随着社会分工的日益细化，用于对社会管理者进行管理的人事制度就开始形成，社会有了专门的人事管理机构和管理人员。大约在公元前2000多年，古埃及就有了通过考试从官办学校中选拔书吏的规定，以及宰相、大臣、书吏的职责的规定。中国从商周时，也

建立起一套完整的官吏制度。到隋唐年间，中国的官吏制度逐渐发展为当时世界上最为科学、最为完善的制度，从此以后，一套至今仍为人们潜心研究和借鉴的科举制度在中国延续了一千余年，为中国封建社会的巩固和发展立下了汗马功劳。在借鉴中国科举制的基础上，西方的文官制度结束资本主义发展初期人事管理上的混乱局面，为以后西方社会的发展打下了坚实的基础。这以后的一百多年间，各国的人事制度一直在不断地改进和完善，目前，已经进入到以人力资源开发为标志的新阶段。

人类在实施人事管理的同时，还一直在努力探索人事管理的规律，研究“人”与“事”及它们之间的关系。古希腊的柏拉图就认识到“如果一个人按照他的能力并在恰当的时机做事，他就能做得更多、更好而且更容易。”苏格拉底也曾说“那些知道如何雇佣人的人，在公事或私事上都能取得成就。”古罗马的瓦罗在谈到如何选择农庄工人时，还曾提出“可以用几种工作对他们进行测验”的思想。这些思想和方法，用现代眼光来看，似乎很肤浅，但它却体现了当今人事管理的一般原则。到了19世纪末20世纪初，随着人类在人事管理实践上的发展，一门以研究人事管理为对象的人事管理学开始从政治学中脱离出来，在社会科学领域里占有了一席之地，并且逐渐得到社会的重视。这门学科在近30年来的发展极为迅速，它将政治学、管理学、社会学、心理学和应用数学等许多学科融为一体，不断地丰富自己的理论和方法，形成了一门综合性的学科。目前，关于人事管理理论很多，但集中探讨的无非是两方面的问题：即如何知人善任，做到人适其事，人尽其才，才尽其用；如何通过具体的制度、程序、方法来实现科学的管理。近20年来世界各国无论是人事管理实务还是人事管理学研究这两方面都有了长足的进展。

我国现行的干部人事管理制度是在我党领导的民主革命斗争中产生并发展起来的。当我党将马克思主义基本原理与中国革命

实践相结合，选择了一条中国式的革命道路的同时，我党也在摸索自己的干部人事管理制度、管理方法，到了抗日战争期间，我们自己的一套管理原则和管理方法开始形成。它的最大特点是无条件地服从党的政治路线和高度的集中统一管理。这些，适应了战争年代的需要，为我党领导的革命战争的胜利、解放全中国从人员配备及管理上打下了坚实的基础。特别是在残酷的革命战争年代，我党通过血与火、成功与失败的检验，积淀而成的基本原则和优良传统已经成为我国人民的宝贵财富。建国以后，我党保持了战争年代干部人事管理的基本特点，同时，又较多地借鉴了苏联的经验，逐步形成了一套新中国的干部人事管理制度。这套制度保证了新中国各级政权的建立和巩固，保证了我国社会主义改造顺利进行，保证了我国社会主义经济建设的初步发展。总之，这一套制度在历史上曾起到过很积极的作用。但是，党的十一届三中全会以后，随着我国改革的逐步深入，这种干部人事管理体制也暴露出一些问题。一方面在实行中出现了一些重大缺陷，比如，“国家干部”这个概念过于笼统，缺乏科学的分类；管理权限过分集中，管人与管事脱节；管理方式陈旧单一，阻碍人才生长；管理制度不健全，用人缺乏法制等等。另一方面，我国关于人事管理理论的研究起步较晚，很长一段时间里，我们都是把人事管理仅仅作为一项具体的业务工作来看待，不重视从科学的角度去研究人事管理的过程。而理论界因长期以来“左”的思想影响，一直把政治学、社会学、心理学等学科视为“是资产阶级唯心主义”学说，此外，不很合理的科研管理体制也使我们的理论研究工作几乎不了解我国干部人事管理的具体情况。所以，人事管理理论，特别是关于人事管理实务方面的研究十分薄弱。我国在这方面的理论与实践上的落后也制约了我国干部人事制度改革与发展的进程。

作为我国长期从事干部管理工作的实际业务部门，我们特别

体会到干部人事制度在一个国家政治生活和经济发展中的重要地位，深知当前改革我国干部人事制度的必要性和紧迫性。几年的干部人事制度改革实践，我们尤感面临任务的艰巨性和复杂性。改革干部人事制度是一场涉及千万人切身利益的复杂过程，要以一种科学的精神和求实的态度来对待这场改革。不能盲目上马，草率从事。

我们认为，从宏观上讲，干部人事制度改革应当是一个不可逆转的进程，即只能前进，不能后退，否则就可能引起广泛的社会动荡，出现无休止的“遗留问题”。我国干部人事制度改革应循着这样的工作思路开展，这就是：统一规划，宏观协调，从实际出发，从方法和配套改革入手，坚持党的组织工作优良传统与现代科学知识的结合，组织人事部门与理论科研部门的结合，干部工作业务与理论科研课题的结合，逐渐扩大范围，逐步提高工作水平，积极稳妥，循序渐进地实现我国干部人事制度和工作实务的改革。也就是说，改革要在中央的总体规划下，从我国的实际出发，在继承我们党干部管理工作的优良传统基础上，运用现代科学知识，借鉴世界各国人事管理工作的好的方法和经验，通过试验，逐步实施。在具体的步骤上，要从配套改革开始，循着“问题——方法——程序——制度”这样一条道路发展，首先是问题的提出，然后是方法的改革，方法是我们认识和改造世界的工具，任何一种有效的管理都要通过具体的方法去实行。人事管理当然也不例外。有了方法，还要对方法的使用作出具体的规定，这就要研究方法运用中的程序，有了严密的程序，方法才能有效的使用，才能获得效益。方法和程序具备了，就自然而然地要求通过制度予以固定。制度一经建立，一个完整的干部人事管理过程就完备了，一组成熟的方法组成了一道程序，几个程序的合理建立，就构成了一个具体的制度。从这个意义上讲，我们是很重视方法的。方法是任何好的思想、好的制度的载体。在改革的目标确

定之后，方法就是第一位的。

基于这样的认识，从1984年以来，中央组织部有计划地组织领导各省、自治区、直辖市和中央国家机关各部委开展了干部工作新方法研究工作。研究中注意继承我党干部工作的优良传统，依据现代政治学、行政管理学、社会学、心理学、应用数学等方面学科的原理，结合我国的现实情况，深入研究并广泛试验。在短短的五年间，这项研究工作已经具备一定的规模，取得了丰硕的成果，许多成果已经用于实践工作。如“德才测评”方法，已在我们的干部管理工作中普遍应用，几年来至少有30多万名地县两级干部被测评，除西藏以外的所有省市区和许多中央国家机关部委都进行过这方面的工作。民主考评领导干部已初步形成制度，1986年以来先后考评的地县两级领导干部共计有近20万人。考绩方法的研究在国内有了较大的突破，各地结合实际，制定了针对各类干部的考绩方案，并用于工作，改变了我们长期以来在干部考核中忽略考核工作实绩的状况。各种旨在提高岗位工作能力的培训新方法被用于干部培训中，其中，采用轮换岗位形式培养锻炼的干部有62万多人；采用下派锻炼的形式培训的干部有3.6万多人；采用各类强化培训形式培训的干部有11.5万多人；适应改革开放到沿海发达地区学习锻炼的干部有5600多人，国外许多公务员培训方法都在国内使用过。面向社会招考干部的方法也已在国内进行了较多的实验性的应用，招考中一般都运用了考试、情景模拟和专家面试的方法。民主推荐已普遍作为干部提拔前的一道程序。结合中国文化背景进行的干部能力素质测试方面的研究已经起步，并获得了很大的进展，已经研制的各类心理问卷、能力试卷以及计算机软件已有数十种之多。同时，很多现代社会调查技术也已广泛地引入到我国的干部管理工作中来。总之，当代世界各国人事管理的许多重要方法，在我们的干部工作新方法研究工作中几乎都曾经涉及过。

还需要指出的是，在开展方法研究的同时，各地还普遍注意了相关的理论研究，注意了对国外经验的借鉴和对我国传统的继承。从1986年中央组织部召开“第三梯队建设理论研讨会”（附带说一句，在这次会议上，组织部门首次把竞争、公平、公开、择优等概念引进了组织部门的语言系统）以来，多数省、区、市和部分部委的组织干部部门召开了理论研讨会，有些省市还成立了以人事管理为研究对象的科研机构和学会，编辑出版了有关的刊物。

根据形势的发展和改革的需要，1987年初，中央组织部进一步加强了对干部工作新方法研究工作的指导、规划和协调，采取统一组织、分级管理的形式，按照科研的要求，从实际出发，从干部人事制度改革的方向出发，自上而下地下达课题，由各地各单位的组织干部部门承担具体的研究任务。1987年下达了“中央组织部直接协调管理课题”41个，有25个省、部的组织干部部门承担。内容涉及到干部考核考绩、干部工作中的民意调查、干部能力素质测试、干部工作中的案例方法和各类干部选拔规范等五个方面，并明确该年度的科研以各类干部的考核考绩为重点。在这一年里，各地各单位成立课题组493个，有5143人参加了科研工作，其中实际工作部门的同志4170人，理论科研部门的同志973人，具有高级职称的专家学者144位。翌年，多数课题的研究工作已经结束，研究成果均通过了省、部级鉴定，获得了较高的评价。有些课题成果已经产生了广泛的社会影响和良好的社会效益。在各地普遍研究的基础上，中央组织部集思广益，制定了《县（市区）党政领导干部年度工作考核方案》、《地方政府工作部门领导干部年度工作考核方案》和《中央国家机关司处级干部年度工作考核方案》，并组织了试点和扩大试点，取得了满意的效果。其中，前两个方案组成《地方党政领导干部年度工作考核制度》已经中央批准，于1988年在全国试行，后一个方案正在做

进一步的修改。可以说，中央批准建立的地方党政领导干部年度考核制度就是我们干部工作新方法研究的一个直接成果。1988年又下达“中央组织部直接协调管理课题”36个，有26个省、部承担。包括人事管理中的选任方法及相关制度研究、委任方法及相关制度研究、考试方法及相关制度研究，以及干部考绩和潜能测试研究等四个方面，课题研究的重点是各类各级干部的选拔任用制度。现在整个研究工作已经全面铺开，有序进行。

在中国共产党第十三次全国代表大会明确了我国干部人事制度改革的总体思路以后，如何深入全面地理解党中央的要求，积极稳妥地深化干部人事制度的改革，即成为当前各级组织人事部门的一项紧迫的任务。开展了几年的“干部工作新方法研究”工作也随之进入了一个新的阶段——即为我国的干部人事制度改革进行配套制度和配套措施的研究阶段。这个阶段的主要任务就是从干部工作的实际业务上解决干部人事制度的改革问题。

今天，我们已经欣慰地看到——

“干部工作新方法研究”的开展，给我们组织人事部门开拓了一个新的重要的工作领域。这个领域是我们过去不很认识、不太涉及的，而又是需要认识、必须开发的。现在，已经有越来越多的同志关心、支持并亲自参与这方面的研究。

“干部工作新方法研究”的开展，为我国干部人事制度改革做出了积极的贡献。这种贡献是今天全面进行政治体制改革（特别是干部人事制度改革）所必须具备的条件，而这种条件又是只有我们这个部门、我们这支队伍所能够提供的。

“干部工作新方法研究”的开展，为中国组织人事科学的建设提供了一个坚实的基础。我们相信，这个基础将为这门科学的发展和完善发挥积极的作用和长远的影响。这项工作所探索的理论研究与实际工作紧密结合，使研究成果尽快为实际工作部门所采纳的道路对推进社会科学研究工作的改革也是十分有益的。

“干部工作新方法研究”工作的开展，对组织人事部门的自身来说，不但起到了引进新知识、新观念、新思想的作用和提高组织人事工作者的业务素质的作用，而且还培养并造就了一支由组织人事部门和理论研究部门同志共同组成的、有较强开拓能力和较高研究水平的队伍。

还应该指出，在“干部工作新方法研究”工作的开展过程中，所形成的推进我国干部人事制度改革乃至政治体制和经济体制改革工作的思路有着普遍的现实意义。中国革命和建设的实践证明，任何先进的理论必须同中国的实际相结合才能产生预期的效应。中国的改革是一个伟大的理论活动和伟大的实践活动，来不得半点的空谈和侥幸，只有遵循客观的规律，付出艰苦的劳动，才能取得真正的成果。

人类社会只要还继续存在，就将有人从事人事管理的工作和人事管理学的研究。人类社会只要还在发展，人事管理的方法就将不断地改进，人类对人事管理的理论探索就不会停止。“路漫漫其修远兮，吾将上下而求索”。我们愿意同我国一切有志于推进我国干部人事制度科学化、制度化和民主化的同志携手并肩，去不断地努力，为建立一个具有中国特色的干部人事制度而奉献我们的一切。

中共中央组织部青年干部局

1988年10月

序 言

《党政领导干部培训案例》由山西人民出版社正式出版了。这是改进党政领导干部培训方式，推动成人教学改革的一部好教材。

培养提高广大干部发现问题、认识问题和解决问题的能力，是我们实施干部教育的重要目的之一。毛泽东同志曾经说过，当领导无非两件本事：一是出主意，二是用干部。出主意就是做决策，从纷繁复杂的现实中发现问题的根源，找出真蒂，分清主次，拟定出多种针对性的对策，权衡取舍，当机立断，选出最佳决策方案，以推动工作的顺利进行。我们这本《党政领导干部培训案例》，正是一反传统模式，为采取启发式的教学方法，其中包括决策游戏方法、角色扮演方法、专题讨论方法等而编写的。它可以使教学相长，共同受益，更可以充分发挥在职领导干部的“经验”优势。这些经验有的是成功的，有的是失败的。成功的经验是一个分析、解决问题的全过程的案例，有待于提高到理论上来认识；失败的经验则是提出了问题有待于寻求解决办法的案例。每个领导干部脑子里都有一个“案例库”或者“经验库”。经验越多，“案例库”中储存的案例越丰富。本书收集的案例就是领导干部从不同方面、不同角度提供的多类型、多层次、多地区、多行业的决策和管理经验。一个好的案例往往可以起到“触媒”、“引爆”作用。通过案例学习可以使大家拓开思路，联想自己经历过的领导场景，达到触类旁通、举一反三的效果。

这本《党政领导干部培训案例》融汇各种具体的决策和管理情景，是以开拓视野，启迪思维，增长知识，激发潜在智能，发挥创造性，全面培育学员的独立工作能力为目的。这种目的性，不但反映在单个案例的学习中，而且反映在整个案例教学的全套

设计上。通过阅读、思索、分析、判断、比较、决策等程序，将有力地促进学员的学习升华和工作能力的提高。据有关资料介绍，美国哈佛大学的企业管埋研究生，在校两年内接触与分析六七百个不同类型的案例之后，分析和决策能力提高是十分明显的。在这种自学中领悟的有效工作体系和决策艺术，使你受用无穷，终身得益。“为将之道，存乎于心”，就是这个道理。这是《党政领导干部培训案例》的特征之一。

其二，《党政领导干部培训案例》具有高度的拟真性。案例来源于实践，是工作中经验和教训的事实记录，不允许有主观臆想和虚构的情节。但也并不是对实际经验的照搬，而是根据教学目的加工拟真的。如有的案例涉及的问题若隐若现，并不明确；有的案例提供的信息较为含蓄，不易一目了然；有的案例提供的数据残缺不全，不能直接使用；有的案例设置矛盾，提出疑问等。如果不加思索，就很可能作出错误判断，酿成工作上的失误。这种方法，主要是为了锻炼和培育每个学员的鉴别能力。由于现实生活本身就是头绪繁多，情况多变的，领导在决策时往往需要去伪存真，去粗取精，进行各种演算、推导、假设、判断和评估，预测可能带来的不确定因素和风险的大小，等等。《党政领导干部培训案例》正是培育和提高领导者这方面的能力，使之尽快适应客观环境。

《党政领导干部培训案例》是在中央组织部协调管理下和省科委的大力支持下由我省组织部门、理论研究和教学部门、实际工作者共同编写的。这种“三结合”的形式不仅弥补了理论研究和教学工作与理论知识的不足，而且弥补了实际工作者理论知识的不足，参加《党政领导干部培训案例》编写的同志，深入实际，深入基层，经过一年多的认真努力，出色地完成了编写任务，受到上级有关部门的好评，也得到了试验学员的赞扬。本书将成为各级领导者的良师益友。

目 录

前 言

目 录

序 言

兴建荣县糖厂.....	(1)
引进洗衣机生产线.....	(11)
发展畜牧业之路.....	(23)
种植百合前后.....	(34)
郑县长拍板之前.....	(42)
蚕桑业发展的过程.....	(49)
甘泉渠工程.....	(59)
种植白云豆的决策.....	(67)
开发治理盐碱滩.....	(74)
侯王经验.....	(85)
筑路与治河.....	(92)
调整教育结构.....	(100)
岚漪县增施化肥.....	(110)
“调水工程”改建.....	(121)
联产承包责任制以后的改革.....	(132)
“分、合”八年未决的难题.....	(142)
果园经营风波.....	(153)
韩县长决策记.....	(163)
建立农电站的分歧.....	(174)
渔场之争.....	(180)

漳南县煤站的归属·····	(187)
路富平被告以后·····	(193)
桃源县农村人均收入之争·····	(208)
陈书记的难处·····	(219)
一次常委民主生活会·····	(223)
招聘人才始末·····	(237)
改组房地产开发公司领导班子·····	(244)
新任领导干部试用制·····	(254)
文峰县委调整领导班子·····	(265)
东郊区人大常委会·····	(278)
推荐副县长候选人·····	(285)
杨副县长辞职·····	(291)
“京官”的苦衷·····	(296)
处理突击落户和批建私房问题·····	(306)
化肥事件·····	(312)
招工事件·····	(320)
王村中学事件·····	(331)
古井纠纷·····	(338)
滩地之争·····	(343)
刘书记的一天·····	(352)
MK机组的引进与“三·三”火灾案·····	(358)
罪还是非罪·····	(367)
煤管局发放业务奖·····	(370)
评选区劳模·····	(376)
出国考察谈判·····	(382)

后记

兴建荣县糖厂

荣县地处荣河两岸，矿藏资源贫乏，工业基础薄弱，是一个传统的农业县。该县土壤盐碱含量高，现有82万亩耕地中，就有68万亩下湿盐碱地，另有20多万亩盐碱下湿荒滩。这种土地适宜种植甜菜，荣县的甜菜单产在全区是数一数二的。而且由于当地纬度高，日照长，昼夜温差大，故甜菜的含糖量可高达17.5%。所以，大量种植甜菜是荣县农业的一大优势。以前由于没有充分发挥这个优势，一直在困境中挣扎，每年吃国家补贴200~300万元。

党的十一届三中全会以来，荣县农民种植甜菜的积极性空前高涨，甜菜产量猛增。1982年，县委、县政府为发挥本地优势，扭转财政亏空局面，决定在本县建一座日处理甜菜500吨，投资为1,700万元的小型糖厂，并于1983年列为正式项目，当年投资500万元（其中拨款50万元，贷款450万元），开工兴建。该厂上马的消息传开后立即引起距荣县县城80公里处的永安糖厂的不安。不久，永安糖厂遂以两厂距离太近，互争原料，建新厂不如改老厂为由，上书省有关部门、新闻单位，呼吁“荣县糖厂不该上马”。于是，1984年省计划会议上，荣县糖厂又被列为缓建项目。但这时厂房已动工兴建，大部分设备已购买回来。

1986年初，荣县糖厂准备再次上马，这时不仅永安糖厂强烈反对，就是本县干部队伍中意见也并不一致。从整个阵势来看，反对兴建的主力毫无疑问是永安糖厂。他们之所以强烈反对荣县糖厂上马，其理由就是怕影响本厂的原料供应，这对于一个厂家来说无可非议。而极力主张上马的是以县委副书记、劳模郑华和

县政协副主席、工程师任义为代表的大多数干部群众。他们觉得本县既有这么好的甜菜种植优势，为什么自己还不建糖厂，而要远途跋涉把自产的原料廉价卖给别人呢？特别是郑华、任义对糖厂的命运极为关注，因为缓建前他们就是糖厂筹备处的负责人，所以这次不惜使出浑身解数也要为糖厂的重新上马拼搏。同时，他们积极准备，在未复工建厂前就派出了一批工人外出学习操作技术和制糖工艺。对工业布局很有研究的老牌工科大学毕业生、经委主任温平和科委副主任伊文为代表的一些人却持中立、怀疑态度。在他们看来，如果只从本县的经营效益看，并真能把赞成者的那些设想变为现实，那糖厂无疑该上马。但从整个工业布局考虑，在80公里的范围内建设两座糖厂并不一定合适。尤其现在荣县的财力空虚，原料来源又不稳定，就更应该冷静慎重地考虑建厂的必要性，否则，弄不好就会“砸锅”。这个头痛而棘手的问题，使新来的县委书记纪仁和县长雷明犯了难。

1986年秋天的一个中午，天正下着绵绵细雨，气候骤然变冷。在县政府门前通往永安的公路上，几位农民冒着冷雨站在路旁，手里晃动着几张10元的票子，迎着一辆辆过往的汽车大声呼喊：“哪位师傅帮帮忙，帮我们往糖厂送送甜菜，烧酒管喝，肚子管饱，小费多少还可以商量，给你们20元，30元，40元……。”尽管他们一再呼唤，并没有一辆车停下，农民的阵阵央求声深深刺痛了正站在一旁的县长雷明的心。

次日，雷明与郑华一道召集古城乡六个村的干部和群众进行座谈。该乡1986年种植了11,453亩甜菜，总产2万吨，说甜菜产量高，收入多，是大伙致富的好门路。但谈到出售甜菜时，大家的气就上来了，都愤愤不平地诉说起卖甜菜难的苦衷。一位老农说：“我们辛辛苦苦，把甜菜一个一个刨出土，一刀一刀削干净，千难万难雇上车送往永安厂，可人家却规定了‘几不收’，什么下班后不收；平车送来不收；天阴下雨不收；质量不好不

收。有时还压低价格，克扣份量，有意刁难。”李庄支书李春猛地站起来说：“卖甜菜难，伤了大伙的感情。当初，永安厂原料缺的时候上门求我们，为了保证他们的原料供应，我们采取每亩补贴20元的办法，鼓励大伙种甜菜。现在大伙种熟了，也摸到了夺高产的门道，都想多种一点，可他们却神气起来，限制我们，只让种1,000亩。我们没办法，只好决定，党员今年不能种，要让利给群众，让群众种。这样下去怎么行？大伙都盼望县糖厂早日建成。糖厂要是建成了，不仅农民卖菜不成问题，而且等于给农民开了一个小银行。”座谈会上，雷明自始至终一言未发，郑华宣布散会后，两人一道赶回县城。

“面对群众的困难和呼声，政府该怎么办？”雷明边走边想。回到县委后，他们推开纪书记办公室的门，正好城关镇党委书记吕明向纪书记反映城关居民对糖厂是否上马的看法。他说大体上有两种意见：一种意见是要求尽快争取，立即上马，早日缓解城镇青年待业问题；另一种意见则说：再不自量力的话，会背更重的包袱，左倾冒进的苦头还没吃够？听了吕明的反映后，纪仁、雷明觉得有必要召开几次民主评议会和科学论证会，对糖厂的上马与否，发动大家进行一番评论预测，各自论证其不同观点。于是，论战的序幕拉开了。

塞外的初冬，冷风阵阵，寒气逼人。郑华却带人北上，前往与荣县糖厂设计规模相同的邻省的A糖厂进行考察。三天以后，对比式的评估报告成文了。报告通过与A糖厂相比，从社会效益、经济效益和投资落实情况等几方面说明优于A糖厂的荣县糖厂完全可以盈利。与此同时，任义又组织了考查队，对本县及本地区甜菜生产能力和潜力进行了详细的实地考察。最后又派人到永安厂，设法收集该厂原料调集的各种数据，经过四个多月的努力，写出了《关于建荣县糖厂的可行性调查报告》。

面对“赞成派”的一系列活动，温平、伊文也进行了针对性