# 学习袁宝华同志的思想方法和工作方法

（上接第三版）

在宝华同志看来，调查研究既是密切联系群众，科学制定政策，实事求是，做好工作的需要，也是当好领导参谋助手的需要。这里列举一个年代较远、但仍有现实和深远意义的事例。这个事例既反映出宝华同志注重调查研究，随时掌握实际情况，努力当好领导参谋助手的一面，又反映出宝华同志坚持实事求是，不唯上、不媚俗的品格及其深厚的综合素养。那是在1958年开始的“大跃进”年代，也是举国上下热到天上的年代。“人有多大胆，地有多高产”，描述的是当时农业的状况，反映到工业上，便是大办钢铁，钢铁“大跃进”，“三年超英，五年赶美”，就是当时工业状况的缩影。中央接连不断开会讨论，提出1958年要炼出1070万吨钢的指标。这个指标比1957年的产量翻了一番，也高出冶金行业实际生产能力的一倍。虽然指标原则定下来了，但毛主席心里不踏实，又一次召集钢铁企业厂长、书记以及所在省、市负责同志召开座谈会听取意见。会议在北戴河召开，时任冶金部长王鹤寿和宝华同志也参加了会议。宝华同志当时是冶金部部长助理，分管冶金工业生产与销售，了解实际情况。毛主席一个一个点名问话，问过的人都说可以完成。当毛主席点名询问宝华同志时，宝华同志没有向前面同志那么表态，也没有表示不行。他只能说，“我们冶金系统的10个生产环节里，每一个环节都有一面红旗，矿石、耐火材料、炼焦、炼铁、炼钢、轧钢、机械、辅助单位都有，只要大家都能够达到10面红旗的标准，完成钢铁任务是没有问题的。”听完宝华同志的发言，毛主席沉思片刻，指示陈云同志继续摸底，务必把指标搞扎实。陈云同志当时是国务院副总理兼中财委主任，是宝华同志的老领导，实事求是是出了名的，有他领导，宝华同志心里踏实多了。在那个年代，那样的场合，宝华同志那样的表态，的确是难能可贵的，更是值得我们学习的！

再举一例，在企业全面整顿即建设性整顿中，围绕着企业厂长（经理）的任职年龄曾引起一场轩然大波。那是1982年，邓小平同志提出了干部队伍要实现“四化”的要求。在当时的背景下，国务院主要领导明确指示宝华同志，企业调整领导班子，厂长（经理）的任职年龄不得超过50岁，并且要作为制度规定下来。国家经委是企业的主管部门，宝华同志又是全国企业整顿领导小组组长，自然也最有发言权。如果简单顺从，那么在恢复性整顿中被调整上来的绝大部分厂长（经理）因年龄原因将被调整下去，势必造成巨大震荡，对企业生产经营不利，对经济发展不利。这不是宝华同志的行事风格。宝华同志认为，邓小平同志提出干部“四化”的要求，是站在战略的高度，是为了解决干部的终身制。企业与党政部门不同，不应一样对待，而应有所区别。再者，在企业恢复性整顿时，把原来一些有作为的厂长、副厂长调了回来，这些人经历过“文化大革命”，差不多都在40岁以上或50多岁了，有的还要大一些。如果将年龄一下卡在50岁，势必把绝大多数企业厂长、副厂长从岗位上调整下来，年轻人又接替不上，必将对企业的生产经营造成巨大冲击。第三，将大中型企业厂长的年龄定在50岁，如果任期3年，当他们53岁或54岁时就没有资格再当选了。这就使一大批有经验、身体壮的中年干部上不了厂长的领导岗位，造成人才的浪费，很可惜。第四，企业厂长（经理）任期制很值得研究，这在很大程度上会妨碍职业企业家队伍的形成。企业厂长（经理）与党政机关干部的管理体系应脱钩。一个较成熟的厂长只要对企业有利，年龄可以延长。宝华同志的意见得到国务院领导的认可与支持，使厂长（经理）的年龄得到了适度放宽，因此平息了风波。



袁宝华

实践表明，调查研究既是做好工作的基本工作法，又是当好参谋助手的基本工作法，对党和人民的事业有百利而无一害。即使科学技术、信息网络以及大数据高度发达，调查研究这个法宝只能发扬光大，绝不可以丢掉！

## 三、坚持问题导向的主要工作方法

宝华同志的工作经历，就是问题导向解决问题的工作经历。仅从大的方面来说，他从参与东北解放战争和建设，在县委书记和东北工业部计划处长任上，开展每项工作，如发动群众、土地改革、支援前线、恢复生产、抗美援朝等方面，都是克难攻坚，成绩卓著；新中国成立初期，他被选为中国政府代表团随员参与谈判苏联援助我国的156项工程，历时10个月，千方百计排除解决地质资料奇缺等困难，圆满完成全部项目签约，深受周总理、陈云、李富春等领导赏识；回国后他负责组织落实一个又一个项目，从地质勘察、项目设计、施工建设等等无一不是在迎着困难，克服困难中前进。尤其是在三年“大跃进”时期，宝华同志在冶金工业部分管钢铁生产和销售，又处在钢铁“大跃进”的风口浪尖，他用调查研究、实事求是的态度，经受住了严峻考验；“文革”期间有8年时间，他在国务院生产组长任上，率领二三十人的队伍，机智巧妙地排除林彪、“四人帮”的百般干扰，艰难维持着我国国民经济的运转，被国务院领导赞誉为“国民经济的总调度”。宝华同志常说，什么叫工作？工作就是解决问题，工作的过程就是解决问题的过程。宝华同志一贯的工作原则和方法是，首先，通过调查研究摸清情况，找准问题；其次，就是制定出周密工作计划，明确目标任务，精心组织落实；第三，在工作过程中善于发现典型，总结成功做法，开展经验交流，推动面上工作；第四，每项工作结束，都要认真总结，表扬先进，鞭策后进，以利再战。他从来不做表面文章，不会虎头蛇尾，总是严肃认真，善始善终。那些长期与他共事或在他领导下工作的同志都这样评价他：与宝华同志一起工作共事，放心、舒心，工作虽然苦累一些，但身心都轻松愉快。

十年“文革”结束，恰逢改革开放前夕，国家百业待举，百废待兴，当时的李先念副总理指示宝华同志去西方走一走看一看。这是他自新中国成立初期出访苏联十个月，谈判考察苏联援助的156项工程后，第二次出国考察，也是首次考察西方发达国家。宝华同志深知西方之行的责任重大。他于1977年至1980年间四次率团出访，先后考察了英、法、德、瑞、奥、日、美等国家。尤其考察日本的一个月，近似蹲点。长时期呆在国内，与世隔绝。此次走出国门，收获真的是前所未有。开阔了眼界，拓宽了思路，认识了什么是商品经济和市场经济，看到了中国经济与西方经济的差距，中国企业与西方企业的差距。明白了经济要搞好，企业首先得搞好。这是宝华同志此次考察西方最深切的体会。如果说新中国成立初期时对苏联的考察，奠定了他的计划经济管理思想，那么此次对西方国家的考察，则奠定了他的发展商品生产和市场经济的思想，为他在改革开放新的历史时期，组织领导社会主义商品生产和市场经济、进行企业改革、加强企业管理做了思想及理论上的准备。

企业整顿、改革和立法工作是“文革”结束和改革开放前后相当长一个时期，全国经济工作的重点任务，也是宝华同志问题导向主要工作法的经典之作。从1977年的全国工业学大庆会议到1988年国家经委撤销，前后历时11年，先是恢复性整顿4年，后是全面整顿即建设性整顿4年，再是企业升级和管理现代化，其中企业改革从扩权让利起步到建立经济责任制以及主持制定企业法贯穿全过程，工作一项比一项深入，使命一项比一项艰巨，但宝华同志无一不是在艰难中坚韧不拔，善始善终。

以拨乱反正、恢复企业元气为内容的企业恢复性整顿，首先是整顿领导班子，恢复企业原有的领导体制，撤销革委会，恢复厂长职能；把那些追随林彪、江青反革命集团造反起家的人、帮派思想严重的人及打砸抢分子清除出去。同时改正企业是“无产阶级专政的基层组织”提法。其二是改善经营管理，扭亏增盈，重点是恢复企业管理的规章制度。恢复性整顿和扭亏增盈结合起来进行，以促使企业走上正常的轨道。其三是扩大企业自主权。1979年4月中央召开工作会议指出，在扩大企业自主权、建立经济责任制的同时，企业要实行民主管理，把企业经营好坏同职工的物质利益挂钩。这不仅加速了恢复性整顿进度，而且也是恢复性整顿与改革的结合，为企业改革做了铺垫。

全面整顿即建设性整顿是在恢复性整顿基础上，针对整顿工作进展不平衡，中央作出的新部署。整顿要达到的目标也很明确，就是“三项建设，六好要求”。“三项建设”是通过全面整顿，逐步建设起一种既有民主，又有集中的领导体制，逐步地建设起一支又红又专的职工队伍，逐步地建设起一套科学文明的管理制度。“六好要求”是通过“三项建设”使企业能够正确地处理国家、企业、职工个人三者的经济关系，出色地完成国家计划，成为三者兼顾好、产品质量好、经济效益好、劳动纪律好、文明生产好、政治工作好的“六好企业”。为此，国务院又专门成立了全国企业整顿工作领导小组，由中央组织部、全国总工会、劳动人事部、财政部、团中央、妇联等有关部门参加。宝华同志担任组长，全面负责企业整顿工作。全国企业整顿领导小组办公室设在国家经委，由企业管理局、学大庆办公室三位一体，主任由企业管理局长兼任。各部委、各省、自治区、直辖市都成立了相应的组织机构，并由党政负责同志组织工作组，深入企业蹲点调查帮助整顿。

全面整顿进行了4年，到1985年底结束。4年里，每年都制定详细的工作计划，每年都按计划完成了任务；4年里，全国企业整顿领导小组坚持不懈推动这项工作，相继召开了40次整顿工作例会，几乎每月一次，研究、部署、检查、督促整顿工作；4年里，宝华同志每次都参加并主持会议，善始善终，圆满完成全面整顿任务。1985年12月底，最后一次企业整顿工作会议，根据地方和部门推荐，会上命名了首钢等230个企业为“全国企业整顿先进企业”。经过两年的全面整顿，企业呈现一派令人欣喜的局面。整顿促进了企业素质和经济效益的提高，为推进企业管理现代化创造了有利条件，也为促进经济发展和经济体制改革的顺利进行打下了良好的基础。

以扩权让利起步的我国企业改革，是在传统计划经济体制条件下的孤军深入，是新体制取代旧体制的一场没有硝烟的特殊战争。 （下转第五版）



袁宝华会见来华访问的日中经济贸易中心会长木村一三先生。



1953年9月17日，袁宝华（前排左四）在庞家堡龙烟铁矿调研。