

改革开放初期企业“明白人”讨论

王怀乐

DOI:10.16624/j.cnki.11-3844/d.2023.11.008

由具备专业知识的人去做专业的事，在今天看来这个是常识问题。改革开放初期，在当时知识分子政策没有得到很好落实的情况下，管好企业要靠“明白人”提法一出来，却一石激起千层浪，由此引发了一场讨论。

技术双补课。当时企业存在很多问题，首先是干部问题、班子问题，突出的问题是知识分子政策没有得到充分落实。

用“明白人”管理是提高 经济效益的必然要求

进入新时期，党中央决定加快工业发展，狠抓企业整顿，任务是把遭受严重破坏的企业管理体制、规章制度、操作规程等重新恢复起来，重新启用工程技术人员、有经验的干部，对新工人进行文化、



王大明

这一期间的整顿也被称为“恢复性整顿”。以北京市为例，彼时北京市国企改革刚刚起步，企业班子成分复杂，水平参差不齐，相当多的老同志和技术干部都还没有回到领导岗位上，有些甚至还在车间打扫卫生。随着改革的持续推进，班子水平的高低对企业发展的影响越来越大。班子水平高，企业效益好；反之，企业效益就差。企业大致有这么几类情况。一种是企业由“糊涂人”当家，结果就是企业发展滞后。例如冶金系统有一个小厂，领导班子长期由一个自称是“老娘”的人当家，一切事都由她说了算，她不懂业务，不讲原则，不少事办得让人啼笑皆非，这个厂长期处于后进状态。当时这样的企业为数还不少。有些小厂还是“老大爷”“老大妈”当家，橡皮图章和钥匙挂在腰上，来个客人都要找厂长开抽屉拿茶叶，而一些高校毕业生却在推车拉料，根本发挥不了应有的作用。一种是企业认识到需要“明白人”，却又埋没“明白人”。当时出现了“墙内开花墙外香”的现象，北京汽车制造厂有一位过去不受重用的技术员，被邻市选拔走了，他设计改装了130型小卡车的结构，产品备受欢迎，在竞争中把北京的同类产品甩在后头。再一种就是认识到“明白人”的重要性，也确实用到了“明白人”，企业效益就好。例如北京半导体材料厂由于起用一个被戴过“右派”帽子的知识分子参加厂领导班子，改进了经营方针，1981年比1979年产量翻了三番，利润增长1.7倍，在全国同行业中名列前茅。

实践证明，要想提高企业效益，推进经济体制改革，必须要提高企业班子水平，让专业人做专业事，靠“明白人”做明白事。

“明白人”提法的正式提出

尽管“恢复性整顿”取得了一定成绩，但从全国来看，这项工作的进展是不平衡的，整顿得好是少数。为了进一步贯彻执行1979年中央工作会议确定的国民经济调整、改革、整顿、提高的方针，提高经济效益，1982年1月，党中央、国务院决定用两三年时间对所有国营工业企业进行全面整顿，明确提出进一步整顿和建设企业领导班子，把优秀的、懂技术业务的中青年干部选拔到领导岗位上来。这次整顿也被称为“建设性整顿”。

这一时期的整顿中央层面上由国家经委具体负责，袁宝华副主任主抓这项工作。1982年4月，袁宝华到北京市蹲点调研，王大明当时主持北京市的工业企业整顿工作，陪同袁宝华到近20家企业调研。在调研过程中，两人多次进行交流。袁宝华认为企业干部需要学习一些有关现代企业管理方面的知识 with 技能，王大明认同这一观点，并提出应当选择有知识、懂经营、会管理的“明白人”管理企业。两人达成共识。袁宝华认同“明白人”这个提法，认为符合邓小平提出的干部要实现“四化”的要求，也可以避免“唯学历”“唯成分”“唯资格”等弊端，并鼓励王大明在当年的全国企业整顿会上发言。

7月10日，全国企业整顿工作座谈会在北京举行。翌日小组讨论会上，王大明借用“明白人”这个词在会上进行发言，汇报了北京市的调查情况。这个“明白人”，不唯成分、资格、学历，就是政治上明白、业务上明白。王大明指出，北京市许多企业管理不善、效益很差，在很大程度上是由于领导干部文化、技术、业务水平低。要提高经济效益，不按“四化”要求整顿好企业的领导班子，班子里没有几个“明白人”是根本办不到的。把这个问题解决好，效果就大不相同，他还举了北京橡胶十二厂的例子为证。

王大明的发言引起了会上的强烈反响，来自省市的同志表示赞成，来自企业的同志一部分赞成，一部分不同意，还说了些风凉话：明白人？难道我们都是“糊涂人”？！大会秘书处将王的发言以及各种反映整理成第3期《情况反映》上报中央，16日便得到胡耀邦的批示。胡耀邦赞同这一观点，认为“王大明同志根据实际情况提出的这个意见十分中肯。现在有些同志讲企业整顿时往往讲得太多太散，抓不到关键。从企业基层单位来说，领导班子配上几个‘明白人’，可以说是一个关键性的问题。改革，整顿，提高经济效益，扭转不良风气，无一不与正确解决干部问题有关。吸收一大批拥护党的路线、有知识、有闯劲、年富力强的‘明白人’参加领导班子，现在是下决心的时候了”。17日，袁宝华在座谈会闭幕会上传达了这一批示。

然而，事情并没有结束。

一场关于“明白人”的讨论

7月19日，《人民日报》以胡耀邦的这一批示作为编者按，摘发了王大明的发言。一石激起千层浪。很快这一发言借着报刊与广播广泛传播开来，一时间赞同者有之，反对者有之，想不通者亦有之。

王大明接到了很多信，北京的、外地的，拥护的、反对的，都非常多。有一封信是北京第七机床厂共产党员、食堂管理员王文秀写给王大明的。9月26日，《北京日报》刊登了这封信的摘要，并在编者按中指出王文秀对企业领导班子必须配备“明白人”的看法很有见地，反映了基层干部和群众的心声。

王在信中开门见山，认为王大明所说的“领导班子配上几个‘明白人’，经济效益就能显著提高”，这话说得深入浅出，十分中肯，十分在理，抓到了问题的实质，找到了问题的症结所在，击中了要害。接下来，王文秀从三个方面谈了自己的看法。一是在企业领导班子配备“明白人”问题上，北京应该做得更好一些。总之要有“只争朝夕”的精神，越快越好地落实这项工作。这是时代的要求，是经济战线职工的渴望。二是关于“明白人”的标准，《人民日报》概括为“拥护党的路线，有知识，有闯劲，年富力强”是很对的。“明白人”不仅要有知识，年纪轻，关键还要看有没有事业心，有没有干劲，有没有进取心，有没有相信群众、依靠群众的观点。“明白人”应该是有知识、有觉悟的知识分子，加上知识虽然不很高，但有

觉悟、有事业心的人。三是关于“明白人”的来路，完全靠上级派干部不行，完全靠大专学校输送不够用，“明白人”还是要从基层群众中挖掘。每个角落都有那里的“诸葛亮”，每个地方都有那里的“明白人”。多年的实践告诉我们：出好的产品、出好的单位，它必然同时出好的干部；出不了好的干部的单位，它必然出不了好的产品。

支持者给王大明以慰藉，反对者也让王大明思想上有了巨大压力。有人说，用“明白人”不就是说没学历、没技术职称的人都是糊涂人吗？更有人说，把知识分子抬得那么高，不是打击工农干部嘛！一些与王大明熟悉的工人朋友还给他写信说，“王大明，你在我们一机床的时候（1963年，王大明曾在北京第一机床厂下基层锻炼），跟我们挺好的，你现在怎么替知识分子说话啊？你自己也是工人出身，怎么看不起我们工人了？”王大明还听说北京市各区县委书记有的开会都骂他说，北京就出了一个“明白人”，就他明白，我们都糊涂。那段时间他的日子比较难过，下去区县搞调查，对方都不欢迎他，压力可想而知。

关键时刻，邓小平发挥了十分重要的作用。7月26日上午，邓小平同姚依林、宋平谈“六五”计划和长期规划。在谈到科学技术工作和人才培养使用工作时指出，“体制改革，中心应当抓住两条。第一条是建立起管理体制、责任制，制定出规章制度、定额等等；第二条是解决好领导班子，选出‘明白人’组成领导班子，

食堂管理員王文秀提出建議

企业班子配备“明白人”要落实

王大明

王大明同志在《北京日报》发表文章，提出在企业领导班子配备“明白人”的问题，引起广泛注意。这篇文章，不仅对企业管理提出了新的要求，而且对干部队伍建设提出了新的思路。我认为，这篇文章，对企业管理和干部队伍建设，都有重要的意义。下面，就这篇文章，谈几点看法。

首先，要正确认识“明白人”的含义。所谓“明白人”，并不是指学历高、技术强的人，而是指那些对企业的生产、经营、管理，有深刻的认识，有强烈的责任心，有高度的事业心，有无私的奉献精神的人。这样的人，才是企业所需要的“明白人”。

其次，要重视“明白人”的培养。企业领导班子的配备，不能只靠上级派，更不能只靠学校输送，而要从企业内部的群众中挖掘。要通过实践，发现和培养那些有才能、有潜力的干部。要给他们压担子，给他们提供锻炼的机会，使他们能够在实践中成长起来。

最后，要落实“明白人”的政策。企业领导班子的配备，不能只讲原则，不讲实际。对那些在企业工作中做出成绩、有突出贡献的干部，要给予适当的奖励和提拔。要打破论资排辈、论资排辈的旧观念，真正做到任人唯贤、唯才是举。

《北京日报》登载王文秀的信

这一条可能比第一条更重要。没有‘明白人’出来当家，一个单位搞不出什么成绩出来。现在是应该把这个问题讲得更明白的时候了。衡量一个单位改革是否见效，不仅看它达到了什么规章制度，更重要的是看它选的人好不好，这是问题的核心。”“就像北京市王大明讲的，领导班子要有几个明白人，企业才能有效益。”邓小平的话一锤定音。后续袁宝华在企业整顿定期交流会上传达了邓小平的讲话，这场争论才逐渐平息。

“明白人”讨论的历史背景和意义

转变思想并不是一件容易的事情，尽管阻力较大，北京市仍对全市企业领导班子进行了一次较大的调整，提拔了一大



20世纪80年代，王大明（中）任北京市经济委员会主要负责人期间下工厂调研

批技术知识分子担任企业领导职务，对北京市工业企业的改革和发展起到了很大推动作用。关于“明白人”一事，王大明后来总结道：“这是改革的一个突破口。我当时可想不了这么高，现在回忆起来，这实际上是中央，特别是小平同志和耀邦同志站得高、看得远，以领导班子的调整为突破口，使企业成为有生产经营意识的经济组织，从而推动了经济体制改革。”

这场“明白人”讨论实质上是真理标准问题大讨论在经济体制改革战线上的延续和体现。1978年5月，《实践是检验真理的唯一标准》一文的发表引发了关于真理标准问题的大讨论，这场讨论一直到1981年6月党的第二个历史决议通过才算整体结束，其间各地还广泛开展了真理标准讨论的补课。北京市首先恢复了市委党校，开办区、县、局领导干部学习班。自1979年5月至1982年7月，共举办了37期，参加学习的领导干部有4597人。又部署各区、县、局和高校、工厂、

公司、公社、街道的党委，组织党委领导成员集中学习一段时间进行补课。这阶段的补课使广大干部和群众树立起实践第一、实事求是的观点，从以往思维框框中解放出来，而这也成为此后支持“明白人”的思想基础。“明白人”讨论是历史必然性与偶然性的统一。说它是必然的，是因为“实践是检验真理的唯一标准”已经广泛传播，深入人心，人们思想上的转变必然会体现在各个具体领域上。当时的企业领导班子整体水平直接影响到经济效益的提升，越是随着改革的不断深入，越需要调整领导班子，选拔“明白人”。这是被实践证明了的关于企业发展的正确经验总结。说它是偶然的，是王大明的发言引发讨论，进而推动了一系列政策的落实。正如有学者指出的那样：“历史已经多次表明，在有些时候，一个观点、一篇文章、一件事情的价值，并不在于它本身有什么惊人的新东西，而在于它提出、发表、发生的环境和时机，在于它对现实生活的作用和冲击。”

这场“明白人”讨论还让我们充分认识到思想是行动的先导，“没有正确的革命理论，就没有正确的革命运动”这个真理。思想认识上的问题不解决，就无法更加有效地推动各方面工作的开展。此后的历史发展同样给予了佐证。（责任编辑 杨琳）

作者：中国社会科学院当代中国研究所助理研究员，当代中国研究所当代中国政治与行政制度史研究中心助理研究员