实 践 与 思 考

——市场经济条件下的组织保证

中共吴江市委组织部　编

苏州大学出版社

编 委 会 名 单

主　编　　程惠明

副主编　　钮阿金　周正华　金文华

编　委　　程惠明　钮阿金　周正华

金文华　姚林荣　顾海东

周福民　夏晓阳　何顺法

吴　瑛

目　录

序言 …… 沈荣法

调查研究篇

加速培养中青年干部的实践与思考…… 沈荣法(1)
更新观念　为发展社会主义市场经济提供组织保证… 程惠明(5)
围绕市场经济　确立大党建工作思路…… 沈耀坤　金文华(7)
新形势下组工干部的努力方向 …… 程惠明(10)
领导者的人才观初探 …… 钮阿金(14)
浅议县级领导班子思想作风建设的目标 …… 沈荣法等(19)
企业领导干部思想作风建设的调查与思考 … 组织部　纪委(24)
经济发达地区乡镇党委书记成长初探 …… 沈荣法　周山南(28)
党政“一把手”应强化四种能力 …… 沈耀坤　金文华(33)
选拔优秀年轻干部要在四个方面求突破 …… 程惠明(37)
对强化干部培训管理的思考 …… 金文华(40)
对培育外向型人才工作的再思考 …… 周正华等(45)
对农村党支部书记岗位培训的调查与思考
…… 华釜龙　金文华(49)
乡镇企业书记、厂长(经理)培训需求调查…… 周正华等(54)
乡镇企业干部培训之管见 …… 周正华　黄　平(58)
县机关中层科级干部培训需求调查 …… 吴江县委组织部(61)
加强新任干部培训　为经济腾飞添后劲 … 周正华　庄永光(68)
关于乡镇聘用干部情况的调查与思考
…… 吴江县委组织部　吴江县人事局(72)

干部：条块共管何时了…… 金文华(78)
对加强乡镇机关一般干部管理的思考 …… 徐荣明(84)
企业家队伍建设的若干对策探索
…… 吴江市委组织部　吴江市人事局(87)
"流"与"留"的纷争 …… 金文华等(91)
能人不可宠用 …… 孙悦良(97)
"心理比准"支配人才流动…… 姚林荣(100)
对个体经营者回归集体的思考…… 孙悦良(103)
"首富为官"现象扫描…… 周福民等(106)
用活干部方能稳定队伍…… 叶茂华等(111)
用"心"方能留才…… 震　组(114)
村干部面临的三大难题及其对策…… 徐国祥　赵菊观(118)
吴江县经济薄弱村的情况分析与对策…… 周正华等(121)
部分党支部多年未发展党员问题透视与对策…… 沈耀坤等(127)
"跳槽"党员组织关系处理的思考…… 沈耀坤等(131)
农村复退军人党员是一支不可忽视的力量
…… 沈耀坤　夏晓阳(134)
值得关注的一支队伍…… 沈耀坤　夏晓阳(138)
关于优化领导班子群体结构的几点思考…… 陆鹤鸣(146)
加快角色转换　争当优秀乡局领导干部
…… 吴江市委组织部(151)
企业家要在奉献中前进…… 吴江市委组织部(165)

经验总结篇

强化服务　为经济建设提供可靠的组织保证…… 沈荣法(175)
围绕经济中心　抓好党的建设…… 程惠明(177)
围绕中心　选人育人　切实加强中青年干部队伍建设
…… 吴江市委(179)

松高十丈　非一日之功…… 沈荣法　金文华(187)
开展系列活动　开发优秀青年"人才群"
…… 吴江市委组织部(191)
"半壁江山"与人才开发…… 沈荣法　金文华(195)
创建"全国第一镇"的奥秘…… 周正华　金文华(199)
盛泽镇人才开发的新趋向…… 周正华等(203)
适应对外开放需要　大力培养外向型经济干部
…… 吴江县委组织部(208)
重视外经贸人才开发　加速外向型经济发展
…… 吴江市委、吴江市政府(214)
抓好"双下"干部教育　提高干部队伍素质
…… 吴江县委组织部(220)
"一年一书"　持之以恒…… 华金龙　金文华(224)
搞好实用技术培训　促进农村经济发展
…… 吴江市委组织部　吴江市科协(226)
加强实用技术培训　促进乡镇企业发展
…… 钟　军　王泉生(235)
围绕壮大集体经济　发挥农村党员作用…… 吴江市委(239)
认真开展检查验收　善始善终搞好评议
…… 吴江县民主评议党员指导小组(248)
着力抓好"推优"工作　促进党的队伍建设
…… 吴江县委组织部(253)
村级干部队伍建设的有效途径…… 周正华(256)
凝聚力从何而来…… 沈荣法　金文华(258)
平望镇积极探索党的建设和经济建设同步发展的
新途径…… 沈耀坤　尹　育(262)
创造条件　充分发挥科技人才的作用…… 周正华等(266)
建好企业家队伍　发挥排头兵作用…… 吴江市委组织部(269)

实行三个结合　搞好挂职干部管理工作… 吴江县委组织部(271)
围绕经济发展　强化自身建设…… 吴江市委组织部(274)
做好乡镇组织工作的几点体会…… 钟　军(276)
搞好平时目标管理　打好集中评议基础… 吴江县委组织部(278)
抓好典型宣传　促进党建发展…… 吴江市委组织部(285)

典型报道篇

“半壁江山”一片情…… 金文华(291)
致力于集体　奉献于事业…… 金文华(298)
“华夏第一镇”的用人方略…… 程惠明　金文华(307)
谁持彩练当空舞…… 金文华(313)
“0888”:一个共产党人的情怀 …… 金文华　夏晓阳(319)
在那沸腾的热土上…… 金文华　周福明(323)
乡情悠悠…… 金文华　成际贵(328)
太湖碧水涌春潮…… 周福明等(334)
“红旗村”的举旗人…… 尹　育等(340)
古村奇事…… 周正华　孙悦良(345)
胜天村的故事…… 周正华　孙悦良(349)
贴心为民　一呼百应…… 尹　育　汪生根(353)
“金字招牌”之歌…… 周正华等(356)
不尽才源滚滚来…… 金文华　王晓中(361)
奏响七色华彩乐章…… 周福明　张建栋(365)
广福村腾飞的奥秘…… 周正华(371)
海阔凭鱼跃…… 金文华(374)
栅桥村里“富士”人…… 孙悦良　凌　铁(381)
后记…… (384)

序　言

中共吴江市委书记　沈荣法

市委组织部编辑出版这本《实践与思考——市场经济条件下的组织保证》，是一件颇有意义的事。这本文集不仅是一份资料性的文章汇编，而且是全市组织工作的一个历史缩影，从中可以看出在经济体制转换时期我市组织工作的发展轨迹。我作为一名曾经在组织战线工作多年的同志，阅后感到十分欣慰。

改革开放以来，吴江已由一个传统的农业县发展成为一个富有现代化气息的新型城市。这一历史性的跳跃，得助于天时、地利、人和。而在这天时、地利、人和三者之间，最主要的还在于"人和"，在于各级党组织带领群众团结拼搏，合力创业。改革开放政策要靠人来把握实施，区位优势要靠人来开发利用。这些年我们正是抓住了人这个关键，不断根据形势的发展变化，积极推进各级领导班子建设、干部队伍建设和党的基层组织建设，培养了一支富有战斗力的党员干部队伍，从而为全市经济和社会事业的持续、稳定、快速发展提供了方向指导、精神动力和组织保证。在这过程中，各级组织部门有效地发挥了职能作用，他们注重研究新问题，总结新经验，探索新路子，形成了不少富有特色的党的组织建设工作经验。这本文集就是他们辛勤劳作的一个佐证。

组织工作如何适应改革开放和经济建设的发展并为之提供有效的服务，这是一个需要深入研究的课题。综观多年来我市组织工作的实践，我认为值得肯定并应予弘扬的有这么几条：一是必须坚持党的基本路线，紧扣经济建设中心。组织路线是为政治路线服务

的。在全党工作重心转向以经济建设为中心以后，组织工作只有紧扣经济建设这个中心，围绕经济建设这个主题，才有生机和活力。改革开放以来，我市各级组织部门确立并坚持了“围绕经济抓党建，抓好党建促经济”的指导思想，自觉按照经济发展需要来谋划、部署和开展组织工作，从而实现了党组织建设与经济建设同步发展、同步提高。在推进市场经济和现代化建设中，我们仍然要坚持这一指导思想，坚持把促进市场经济发展和现代化建设作为组织工作的出发点和落脚点，从吴江经济发展和现代化建设的实际需要出发，调整工作部署，确立工作重点，改进工作方法，提高工作效率。二是必须大兴调查研究之风。这几年我市组织系统在调查研究上做了大量工作，取得了良好的成效，许多新的工作思路和行之有效的工作措施都是在调查研究基础上形成的。实践证明，调查研究是做好一切工作的前提，在改革开放的新形势下，调查研究只能加强不能削弱，应该成为组工干部的基本功和组织部门的一项经常性的工作。当前组织工作肩负着新的任务，面临着许多新的情况，我们要在工作中克服盲目性，把握主动权，必须认真调查研究，通过调查研究来发现问题，总结经验，开拓思路，探索创新，不断把工作推向前进。三是必须重视组织工作的舆论宣传。不少人总以为舆论宣传是宣传部门的事，组织部门应该“少说多做”。这是一种偏见。宣传工作需要组织，组织工作也需要宣传。搞好组工宣传，一方面有利于沟通信息，交流情况，相互借鉴，共同提高；另一方面有利于提高组织工作的透明度，营造组织工作的良好社会氛围。组织工作离不开广大干部群众的支持和配合，尤其在经济体制转换时期，深化改革特别是推进干部人事制度改革，必然涉及到人们的利益调整，更需要广大干部群众的支持和配合。只有加强舆论宣传，发挥舆论导向作用，让干部群众更多地了解组织工作，才能使干部群众更好地理解、关心和支持组织工作，才能保证组织工作的高效运作和顺利进行。

党的组织建设是党建工作的重要组成部分，从某种意义上讲是整个党建工作的核心。当前全市上下正在按照市委提出的“在本世纪末率先实现基本现代化”的目标奋力拼搏。而这一目标能否顺利实现，很大程度上取决于我们能否按照现代化建设的要求建好建强各级领导班子和党员干部队伍，取决于我们能否适时提供现代化建设所需的组织保证和人才服务。愿这本《实践与思考》能给人以启示，能唤起人们对组织工作更多的关注之情、理解之心和支持之行；愿全市各级组织部门和组工干部振奋精神，踏实工作，在新的起点上努力创出组织工作的新局面，创出党建工作的新经验。

一九九五年九月

调查研究篇

加速培养中青年干部的实践与思考

沈荣法

1980年以来，我们先后举办了六期中青年干部培训班和一期妇女干部培训班，参加培训的中青年干部有285人。参训者中，现有85%以上的人不同程度被提拔使用，其中73人被提到副乡、局级以上领导岗位，从而较好地改善了全市各级领导班子的群体结构，提高了领导班子的整体功能。

加强对中青年干部的培养具有战略意义。在实践中我们是从三个方面来加深认识的：一是从中青年干部所处的历史地位来看，他们在党的历史发展过程中起着承前启后、继往开来的重要作用，我国经济腾飞的壮丽画面将由他们来描绘，四个现代化的宏伟目标将在他们手中实现。他们是跨越世纪的一代。二是从中青年干部在干部队伍中所占的比重来看，我市共有副乡级以上领导干部509名，其中中青年干部318名，占63%，他们已成为我市两个文明建设的中坚力量，这支队伍建设得如何，将直接影响吴江改革和建设事业的成败。三是从“治理、整顿”所面临的形势看，近年来我们的改革在取得巨大发展的同时，也遇到了前所未有的困难。在困难面前，我们要坚持一手抓发展社会主义商品经济，一手抓思想领域里的工作和党的建设。而抓党的建设的关键是抓领导班子建设。从这个意义上讲，培养大批富有朝气、充满活力、锐意进取、精明强干的中青年干部，对于坚持“两手抓”的方针，保证治理、整顿的顺利进行具有十分重要的作用。

从总体上讲，我市的中青年干部有着年龄优势、文化优势和较强的进取意识，但也有自身的弱点，主要表现在四个方面：一是政

治信念不如老同志坚定。中青年干部在红旗下成长，工作时间短，未曾经历革命战争年代的艰苦磨练，因而遇到矛盾和挫折时，往往不如老同志那样意志坚定，容易出现摇摆。二是党性修养不如老同志成熟。不少中青年干部都是“文革”以来入党的，缺乏严格的党内生活锻炼，对党的优良传统知之不多。三是领导能力不如老同志全面。尤其在处理复杂矛盾、组织协调及总揽全局果断决策上，与老同志相比还存在差异。四是工作方法不如老同志通达。不少中青年干部过去是专业技术型干部，不熟悉全面的领导和管理工作，在“弹钢琴”、掌握工作节拍上，都要向老同志学习。

帮助中青年干部发挥优势，克服弱点，是一项艰巨而繁重的任务。应着重抓好四个环节：

一抓后备干部队伍建设。首先，确立干部德、才条件与生产力标准相统一的选拔标准，在德、识、才、学、体等方面用全面的发展的辩证的观点加以考察和识别，及时把优秀人才充实到后备干部队伍中来，把相形见绌的后备干部调整出去。其次，切实落实培养措施，有区别地帮助后备干部提高素质。对于文化、专业基础较薄弱的，积极选送他们上党校、高校及参加各类培训班；对于缺乏实践经验的，适当进行“换岗锻炼”和上下交流；对于比较成熟，且近期内将上岗的，有意识地抽调他们从事一些突击性的中心工作，如筹建电厂、钢厂等大工程，抓民主考评党员等党建工作试点，分片负责农副业生产，等等，为他们上岗提供锻炼舞台，做好思想和角色准备。

二抓已走上领导岗位的中青年干部的管理教育。去年以来，我们结合班子考察和人才调查，对中青年干部队伍建设问题进行了两次较大规模的调查活动。在摸清现状、把握动态的基础上，对照当前的形势和任务，把培养中青年干部工作的重点，放在增强外向型经济能力和党性观念上。全市共举办各种外向型经济培训班16期，专题讲座3场，委托上级和有关院校代培9批，培训各级各类

干部1200多人次。

三抓培训质量的提高。集中抓了学习、交流、反馈三大环节：首先，强化学习灌输和发扬理论联系实际的优良学风，促进学员实行学习——思考——总结——提高的良性循环。其次，在精心教学、严格管理的同时，尽可能地开展各种交流活动，组织学员交流学习体会、切磋工作经验，使知识转化为能力。第三，采用座谈、问卷、个别走访的形式加强跟踪调查，及时反馈培训的实际效果，以此进一步调整教学内容，改进办学形式，不断提高培训的效益。

四抓中青年干部的自我完善。①组织中青年干部开展联谊活动，交流上岗后驾驭全局、进行创造性工作及处理各种复杂矛盾的经验和体会，为他们取长补短、共同提高提供方便。②对参加培训的中青年干部及时进行回访，在肯定成绩的基础上，激励他们在工作实践中不断吸取营养，克服自身的弱点。③对不胜任现职的中青年干部及时进行调整，逐步形成优胜劣汰的竞争机制，促使中青年干部不断激发竞争意识和锐意进取的能力。④鼓励中青年干部参加业余自学，以提高自身的理论、文化和专业知识水平。

回顾九年来培养中青年干部的实践，我体会到，加强中青年干部的培养必须注意如下几个方面：

在指导思想上，要正确处理干部培养与经济建设的关系，体现超前服务。这是加强中青年干部培养的生命力所在。要根据形势和任务对干部提出的新要求，从长计宜地确立培养中青年干部的指导思想和规划部署，从当前来说，就是要着力体现为发展外向型经济服务的指导思想。

在对象范围上，要正确处理后备干部与已上岗的中青年干部的关系，实现全方位的加速培养。不能把后备干部的提拔当作培养工作的终止，更不能以培养后备干部工作取代培养中青年干部工作。加强对已上岗的中青年干部的培养提高，当前应注意研究解决的问题是，如何把培养寓于干部管理和领导班子建设工作的各个

环节中。

在内容要求上，正确处理中青年干部培训与岗位职务培训的关系，注意遵循人才的成长规律。中青年干部的培训又常常表现为后备干部的岗前培训，它同领导干部的岗位职务培训既有联系又有区别。作为中青年干部的培训，应更多地考虑如何使每一位中青年干部全面发展、健康成长。具体来说，要根据培训对象的不同层次，不同的成熟状况，不同的培养目标，分别提出不同的培训要求，安排不同的培训内容。

在方法途径上，正确处理组织扶助与自我提高的关系，注意两者的有机结合。加速中青年干部的培养，不能任其自然，完全由干部自生自长，但也不能包办代替，完全靠组织扶助，在提倡"公开、民主、平等、择优"原则的今天，更是如此。而促使中青年干部自我成长的措施，还在于推进干部人事制度改革，把竞争机制引入干部的选拔、任用、培训等工作之中，使广大中青年干部破除安于现状的观念，强化危机感和进取心，在竞争中脱颖而出，在组织的培养下茁壮成长。

此外，还要正确处理培养与使用的关系，一方面要克服机械理解培养与使用相结合原则的倾向，另一方面又要克服忽视这一原则的倾向。从培训工作来说，重点是要解决学非所用的问题，实行按需教学。从调配工作来说，要把中青年干部培训的成绩、表现作为任用、提拔的依据之一。只有这样，才能把加速培养中青年干部工作与加强领导班子建设工作更有机地结合起来。

（原载《苏州组工情况》1989年第8期）

更新观念　为发展
社会主义市场经济提供组织保证

程惠明

党的十四大提出要建立社会主义市场经济体制，这是理论上的一个重大突破。可以肯定，随着社会主义市场经济体制的逐步建立和完善，我国的改革开放和经济发展必将出现更为喜人的局面。我们组织工作要适应社会主义市场经济的发展需要，为社会主义市场经济体制的建立提供组织保证，必须进一步解放思想、转变观念。

一、用人观念要转变

这几年，干部队伍建设的“四化”方针和德才兼备原则已深入人心，把实绩作为选用干部的主要依据也已成为各级党组织的共识，但论资排辈、求全责备等陈旧的用人观念还有一定的市场，有形无形、自觉不自觉地束缚着组织部门的手脚。因此，必须进一步解放思想，把用人思想统一到十四大精神上来，用发展社会主义市场经济的要求来理解和把握干部德才标准。衡量一个人是否具备选拔任用条件，重点要看他在发展社会主义市场经济中所表现出的态度、才能、水平和成效；对干部是非功过的评价，也要以是否有利于社会主义市场经济发展为依据，而不能用搞计划经济时期的思维模式、价值标准去评判，要着眼于大节、长处和主流。

二、干部管理机制要接轨

重点强化三个方面的机制：一是竞争机制。公平竞争是发展社会主义市场经济的客观要求。要积极将竞争机制引进干部人事管理工作，切实解决干部“能上难下”的问题。选用干部既要实行优胜劣汰，更要注重“好中选优”，对不胜现职，工作搞不上去的固然要

下，对工作进展幅度不大，相形见绌的也要换。二是强化干部的培养机制。社会主义市场经济的发展，需要更多更强的懂经济、会管理的干部，需要整个干部队伍都具备一定的“经济细胞”。多年来，我市在干部培养上下了不少功夫，逐步形成了一支比较过得硬的经济干部队伍。从经济发展趋势看，懂经济的人才不足，干部队伍素质的经济含量不高将仍然是一个较为突出的矛盾。因此必须加强对干部的培养力度，一是要加强对经济部门和企业单位干部培训的深度，提高他们领导经济工作的能力。二是要把整个干部培训的重点转到以建立社会主义市场经济体制为主要内容的教育上来，对不直接从事经济工作的干部也要多创造条件，多开拓渠道，帮助他们多懂得一些经济工作；逐步形成既人人关心经济建设，自觉围绕经济中心转，又个个了解经济工作，能够为经济发展建功立业的工作局面。三是要强化对干部队伍的宏观调控机制。要按照宏观管好、微观管活的原则，进一步调整干部管理权限，理顺干部管理体制。该由组织部门管的要收紧，不该管的要超脱，着眼于提高干部管理的效率和效益。当前重点要解决好条块管理上的矛盾，弱化条条干预，强化块块功能，以拓宽人才流动和干部交流渠道。

三、组织部门的自身建设要加强

社会主义市场经济的发展对组工干部的素质要求必然更高。我们除了要解放思想，更新观念外，还要学好社会主义市场经济知识，熟悉社会主义市场经济条件下干部工作的特点，提高识人、用人和甄别干部功过是非的能力；要改进工作方法，规范干部选拔培养和考核的工作程序，提高干部管理工作的效率和效益。同时，要积极探索社会主义市场经济体制建立过程中出现的新情况和新问题，适时调整工作部署和工作措施，使组织工作与经济建设贴得更紧一点，服务力度更强一点，工作成效更大一点。

（原载《苏州组工情况》1992 年第 12 期）

围绕市场经济
确立大党建工作思路

沈耀坤　金文华

近年来，随着市场经济的启动和运行，各级党组织的党建观念有了良好的转变，围绕经济抓党建，抓好党建促经济已成为共识，成为党建工作的基本指导思想。但是，长期来在计划经济条件下形成的封闭型的思维定势和工作框架，还有意无意、或多或少地影响和制约着党建工作的发展，有的往往注重党组织自身建设的价值，忽视党建工作在经济建设中的“终端效益”；有的甚至把市场经济与党建工作对立起来，使党建工作游离于经济工作之外，或蹒跚于经济工作之后。时下一些党务干部尤其是企业的党务干部常常感叹：“工作难开展、作用难发挥、地位难提高”，其根子就在于这种封闭的思维习惯和工作路子束缚了党务干部的手脚，减弱了党建工作对市场经济的适应性。因此，只有进一步解放思想，更新观念，在工作思路上作一番大的调整，把党建工作转到大党建的路子上来，才能跟上改革开放和市场经济的发展步伐，使党建工作富有生机和活力。

所谓大党建的工作思路，就是要跳出就党建抓党建的思维定势和工作模式，跳出党务部门传统的业务职能范围，自觉按照市场经济的要求来运筹谋划党建工作。既要把服从服务于经济建设作为党建工作的立足点，紧贴经济建设中心开展党建活动，又要把能否保证和促进经济发展作为衡量党建工作的重要标准，按照“三个有利于”的原则搞好党的建设，不断为经济发展和市场经济体制的建立、完善提供思想基础、精神动力和组织保证。从当前情况看，确立和实施大党建的工作思路，应重点把握这样几点：

一、拓展工作方位

市场经济的发展给党建工作带来了新的课题，形成了新的领域。比较突出的是近年来“三资”企业、私营企业、股份制企业、企业集团等各种新经济组织大量涌现，人才市场、劳务市场等各类专业市场应运而生，使社会经济生活呈现多元化的格局。经济的多元化带来了党员就业的多样化和教育管理的复杂化，伴随着经济结构的变化，大批党员进入劳务市场，参与人才流动，流动性增大，流向多变。与此相适应，党建工作要跟上这些变化，不能满足于固守原有的阵地，而要不断拓宽工作视野和工作方位，适时把各种新兴经济组织和由此带来的各种新情况、新问题及时纳入党建工作的范围。既要积极创造条件，建立健全党的各级组织，做到经济实体建到哪里，党的组织就设到哪里，经济活动延伸到哪里，党组织就发展到哪里；又要根据各类经济组织和党员的特点，搞活健全相应的党员教育管理机制。这样，才能从组织上保证党对经济工作的领导，保证党员及时接受党的教育和有效发挥先锋模范作用。

二、深化工作内涵

在市场经济条件下，衡量党建工作成效不但要看到开展多少活动，采取多少措施，更要看这些活动和措施，对经济发展到底有多大的作用。因此，在党建工作的内容上一定要根据市场经济发展进程不断加以调整和深化。例如，德才兼备是我们选拔培养干部的基本原则，在市场经济条件下，我们既要坚持，又要不断赋予新的时代内容。当前应积极选用有闯劲、能开拓的优秀经济型干部充实各级领导班子，着力培养干部的改革、拓展、创新意识，提高干部从事和驾驭市场经济工作的能力。在党员教育上，也要不断按照形势发展的要求充实新的内容。除了搞好理想信念、党性党纪教育外，还要加强对党员的商品经济知识和科学文化知识的教育，全力提高党员投身改革和经济建设的本领。近年来，我市对党员、干部实行“双重”教育培训，一方面根据人们思想观念的变化开展了“致力

于集体、奉献于事业”的主题教育活动，对党员干部广泛进行集体主义和奉献精神教育，以提高他们的政治思想觉悟；另一方面针对全市“三外”齐上的经济发展态势，广泛组织外向型经济知识培训，相继开办各类外向型经济知识培训班（讲座）30多期（场），培训各级各类干部2000多人次，还采用在其他培训班中增设外向型经济课程的方法，进行对外经贸知识的普及性教育，受训党员干部达5000多人次，对提高全市党员干部的开拓意识和对外开放能力，推动全市外向型经济持续、高速发展起到了积极作用。

三、改进工作方法

要注重强化党建工作对经济建设的参与性与渗透性，在参与渗透中提高经济建设的服务力度和水平。对此，我市几年来作了相应的探索，取得了一些成效。我们组织部从1990年开始抓住集体经济发展与党组织建设之间的内在联系，开展经济薄弱村转化工作，引导和帮助经济薄弱村村支部在发展集体经济中增强自身的战斗力，每年排出一批薄弱村采用组织整顿、思想整顿和经济扶持相结合的方法进行转化，至去年底全市1—3批共69个薄弱村大部分已达到转化指标，有的进入了先进村行列。市纪委自1987年来开展了“剖亏”活动，每年剖析一批亏损企业，帮助亏损企业查清原因，捉出“蛀虫”，制订整改措施，使三分之二的企业当年扭亏为盈；其他党务部门还开展了“牵线搭桥”等活动，利用自身的职能优势，为基层提供人才、技术信息，引进资金、项目。这些活动看起来超出了党建工作的职能范围，但从实践情况看，不仅帮助基层解决了一些经济建设中的疑难问题，而且对更新党务干部的思想观念和提高党建工作的服务水平起到了促进作用。

（原载《苏州组工》1994年第8期、《群众》1994年第8期）

新形势下组工干部的努力方向

程惠明

当前我国正处在经济体制的转换时期，新的形势对组织工作赋予了新的内容，对组工干部提出了新的要求。我们要从提高自身素质入手，振奋精神，踏实工作，积极履行自己的职责，努力为深化改革和经济发展提供组织保证。

一、转换观念理思路

时下不少同志感叹：工作难深入，作用难发挥，有的甚至对经济体制转换中出现的党建工作新问题感到束手无措。这无疑是一种不适应的反映。随着市场经济的发展，组织工作的难度越来越大，这是事实，但问题是面对难题如何去适应，如何去化解。组织工作要适应形势发展要求，关键在于组工干部的思想要跟上形势发展的步伐。我们要进一步更新观念，打破传统的思维定势和工作模式，确立大党建的工作思路，自觉按照市场经济的发展需求来谋划、开展组织工作。一要强化开放意识。根据社会经济结构多元化的发展态势，不断拓展工作方位，开辟新的工作领域，适时把各种新经济领域的党建工作纳入组织工作的视野。二是强化创新意识。任何工作没有创新就没有发展。组织工作不能墨守成规，满足现状，要在发扬优良传统的基础上，勇于进取，敢于实践，大胆创新，在闯与试的基础上形成富有特色的工作路子。三要强化效益意识。跳出就党建抓党建的思维框架，注重组织工作对经济建设的“终端效应”，衡量组织工作的成败得失，不能满足于开展多少活动，建立多少制度，采取多少措施，而要着眼于这些活动、制度和措施对经济发展起多大的促进和推动作用。我们要按照这种开放、创新、效

益观念，对自身的工作进行一次回顾和反思，从中认清本单位、本部门经济发展的现状、趋势和需求，找出本单位、本部门干部队伍和基层党建方面的成功之处和薄弱环节，明确工作思路和重点，以提高组织工作的适应性和针对性。

二、摆正位置搞服务

这几年，“围绕经济抓党建，抓好党建促经济”已成共识，“为经济建设服务”的观念已在组工队伍中逐步确立；但在实际工作中如何找准服务方位，摆正服务位置，提高服务质量和效益，还是一个值得研究的问题。对此，笔者认为工作中要注意处理好三个关系。一是主角与配角的关系。就全局而言，经济建设是中心任务，组织工作必须服从服务于这个中心，每个组工干部都要有甘当“配角”的意识，自觉围绕经济建设和部门单位的中心任务来规划、部署组织工作，不能把它游离于中心之外，也不必为强调自身工作的重要去争高争低。但是，在组织工作上我们组工干部要勇当“主角”，积极担负起自身的职责，对干部队伍和基层党组织建设中的问题，要主动去想，主动去抓，即使是需要党委集体讨论决定的问题，也要主动提出建议，当好党委参谋。组工干部尤其是党委组织委员是组织工作的主要责任者，如果对职责范围内的事也安居“配角”，凡事都要由领导拿主意，等党委作部署，那么，我们的工作只能处于被动应付状态。二是服务与参与的关系。近年来，我们提倡组工干部适度参与经济活动。这对拓宽组工干部的服务思路，增强组织工作的服务力度起到了积极作用；但在实施过程中要注意摆正位置，把握尺度。参与经济的目的不是让大家都去从事经济工作，而是在接触经济中了解经济工作，熟悉经济工作干部，更好地为经济建设提供组织保证。我们要从有利于发挥和增强组织部门的职能出发，在参与中加强对自身工作的研究，从中了解经济工作需求，改进工作方法，提高服务工作的水平和质量。不能就参与而参与，更不能因参与经济而削弱自身的工作。三是本职工作与中心工作的关系。对

单位、部门的中心工作，组织部门尤其是党委组织委员，无疑要积极参加，但要注意科学安排时间和精力，防止因此而放弃本职业务。现在，组织部门有一种职能扩大和功能弱化并存的趋向：一方面工作范围不断扩展，需要参与的工作越来越多；另一方面，自身的一些功能，如对干部队伍管理的宏观调控能力、对基层组织建设的指导协调能力等逐步减弱，工作受到诸多因素的牵制，难以发挥作用。对此我们要引起重视，注意找准工作重点，强化自身的工作职能。

三、大胆探索求突破

当前对组织工作有一个普遍的感受是比较平淡、常规性、事务性工作多，突破性、创造性的工作少。这几年基层党建工作中出现的新情况新问题不少，为此我们要强调研究新情况，探索新问题，开辟新路子。去年又提出“三片田”的工作要求，提倡在种好“责任田”的基础上，大胆种些“试验田”和“示范田”，但是有些组工干部在调查研究上进展不大。造成这种状况的原因是多方面的，关键在于缺少勇于进取、大胆求索的精神。应该说，大量新情况新问题的出现，不仅增加了组织工作的难度，也为我们提供了一种机遇。我们要注意抓住机遇，通过对新情况新问题的研究和解决，来推进党建工作的发展，开创组织工作的新局面。为此，要加大调查研究的力度，抓住党建工作中的热点、难点课题，相对集中时间和力量进行调研，尽快拿出相应的对策。要注重调研成果的运用，尽量把调研成果转化成工作意见和工作措施，对认准了的问题，大胆付诸实践，采用以点带面，逐步完善的办法去试；确定调研课题，一定要从实际出发，立足解决实际问题，克服就调研抓调研和只喊不做的倾向。要注意总结经验，对已经在进行的探索和尝试，无论是成功的还是有待于进一步完善的，都要加以总结提高，形成理性的认识，以指导和带动面上的工作。对新情况新问题的研究探索，要有一股紧迫感，绝对不能消极等待，等上边拿办法，等人家出经验。社会主

义市场经济本身是一个新课题，市场经济条件下的党建工作如何搞，没有现成的模式可套，没有现成的经验可借，只有靠我们自身实践，去探，去试，去闯出一条党建工作的新路子。

四、廉洁自律强自身

组织部门是党委的重要职能部门，人们对组工干部的要求和期望值越来越高。我们要注意确立和维护组织部门和组工干部的良好形象。一是精神要振作。组织工作的难度越来越大是一种客观趋势，但不管怎么难，我们的工作意志和热情不能减。要使党建工作不滑坡，首先党务干部的思想不能滑坡。我们要保持奋发向上的精神风貌，知难而上，奋力进取，忠于职守，热爱本职、自觉抵制市场经济发展中一些消极效应的影响，少一点"埋怨"，多做一点实事，努力通过自身的作为来提高自身的地位。二是素质要提高。要加强学习，不断提高自己的政治思想素质和业务工作能力，既要认真学好邓小平同志建设有中国特色的社会主义理论，又要主动学点市场经济和现代科技知识，以提高观察、分析和解决问题的水平，尤其要积极钻研本职工作业务，熟悉组织工作的各项政策精神，掌握组织工作的具体操作程序，争当组织工作的行家里手。三是作风要优化。在思想上要牢固确立勤政为民、廉洁奉公的意识，自觉坚持公道正派、严于自律、甘为人梯、乐于奉献的职业道德，严格遵守各项组织工作纪律和廉政建设规定，特别在干部选用、党员发展等问题上，一定要出以公心，坚持标准，严格程序，绝不能参杂个人私情。在工作上要养成细致踏实、一丝不苟的作风，认认真真、扎扎实实地做好每一项工作，力戒形式主义和浮夸现象。

（原载《苏州组工》1994 年第 11 期）

领导者的人才观初探

钮阿金

选用什么样的人？能否充分调动各方面的积极性？能否最大限度地发挥人才效益？这是一个地区、一个乡镇、一个工厂兴衰成败，一个领导者成功与否的关键因素。吴江这几年来之所以能快速发展，关键是市委领导重视人才，重视领导班子建设，重视各类人才的培养。实践证明：领导者只有具有正确的人才观，才能积极地行动起来，充分激发各级领导和各类人才的积极性，促进本地区的两个文明建设。

当然，就吴江全市各基层单位来看，总体上不错，但在少数领导的人才观中，程度不同地存在一些问题，这些问题主要表现在：

一是只顾眼前的、近期的利益，无长远打算，缺乏培养人才的战略眼光；

二是眼睛只盯着别单位和外地的人才，忽略了本单位人才的培养和使用；

三是个别基层领导民主作风差，唯我独尊，挫伤了一部分人才的积极性；

四是嫉妒别人高于自己，怕培养使用别人，顶掉自己的位置，缺乏甘为人梯的思想；

五是人才部门所有，但又不注意发挥他的作用，甚至搞裙带关系，缺乏全局观念等等。

为了进一步发展吴江经济，我们认为当务之急是要解决人才与经济发展不相适应的矛盾。为此，市委组织部会同有关部门，今年要深入开展以“荐才、育才、立才”为目标的选拔、培养各级后备

干部和各类专业人才的活动。在吴江全市，全方位、深层次，多渠道开展荐才和育才活动，营造尊重知识、尊重人才气氛。要做好这一工作，我们认为首先是各级领导干部要解放思想，确立正确的人才观。领导者的人才观似乎带有一定的主观性，经常会发生仁者见仁、智者见智的现象。其实，正确的人才观是有客观基础的。我们根据平时的了解，提出下列五个方面，旨在唤起各级领导对人才问题的重视，旨在激起大家对人才问题探讨研究的兴趣，旨在使读者从中得到一点启示。

一、战略眼光

邓小平在《前十年为后十年做准备》一文中说："人才不断涌出，我们的事业才有希望……二十年规划能否实现，关键就在这里"。① 毛泽东也曾指出：培养大批的革命事业接班人，是具有战略意义的任务。

我们从老一辈无产阶级革命家的期望中可以看出，推荐、培养后备干部和各类人才，是关系到我们党改革、开放的路线、方针、政策能否一百年不变，关系到社会主义事业是否后继有人，关系到党和国家的命运的重大问题。因此培养、造就大批德才兼备的后备干部是一项具有战略性的任务。全国如此，我们吴江也如此。根据吴江经济的快速发展和国际化进程，我们各级领导一定要从长计议人才，要大力造就数量充足的优秀的外向度很高的人才队伍。

二、德才兼备

我们所讲的"德"，就是看一个干部是否自觉自愿地为发展社会主义的集体经济而尽自己最大的努力，在关键时刻和原则问题上是否能坚定地站在党的立场上，为维护党和人民群众的利益而奋斗，在平时工作中能否识大体，顾大局，虚心好学，团结同志，遵纪守法，作风正派，处处维护集体利益，维护广大人民群众的利益，

---

① 《邓小平文选》第3卷，人民出版社1993年版，第18页。

体现出全心全意为人民服务的思想品质；等等。

“才”主要是指干部的组织领导能力和业务水平。“德”与“才”这二者之间既有区别，又有联系，构成一个统一的整体。但是，德与才相比，德是前提，只有德好，才能在改造客观世界的同时，努力改造主观世界；才能虚心好学，不断钻研本职工作所需要的业务知识，才能不辜负党和人民的重托、圆满完成和超额完成上级交给的各项任务，脚踏实地地朝着党的近期目标和远大目标奋勇前进。

当然在考察人才时，要防止一叶障目。不但要看他的一时一事，而且要看他的全部历史和全部工作。只要有人群，就会存在三种人，即积极上进的、一般的和后进的。我们要选拔第一种人；但由于个人经历、社会关系、家庭历史、工作环境的不同，必然带来影响，所以他们并不一定是完人。这样，就要求我们将人才放在一个动态的大系统中去考察，全面地、历史地，发展地去分析与判断，从而找出人才的本质和主流，找出人才的发展潜力。正如邓小平说的“你们觉得是人才的，即使有某些弱点缺点，也要放手用”。给他们压上必要的担子，再在实践中考察、培养他们，这是一种科学的识才用才方法。

三、五湖四海

对人才的群体结构，要求具有全面性，我们党历来反对小团体主义、宗派主义。所有干部都是“一个父母生的”，是党的财富，不要分彼此，只要愿意为革命出力的人，不管他来自什么地方，不管他是什么出身，即使与自己意见不一致的人，反对过自己反对错了的人，都要能够不记前仇、捐弃前嫌、团结任用。只有立党为公，坚持五湖四海的选人用人原则，才能挖掘出真正的人才。

根据实际情况，我们认为有几种情况必须防止和克服。一是要克服情面观念。有的同志顶不住老乡、老战友、老同事、老同学的说情风，在选人问题上有些偏，在用人问题上不有注意坚持用人标准，导致本单位人员的整体素质下降。二是要克服旧观念。有的同

志往往喜欢用那种“听话”的人，对于经常提一些意见和建议的人，则视作眼中钉。其实，人才大都有较强的自信心和自尊心，有成就感和荣誉感，有通过自己的努力而完成某项事业的强烈愿望。因此，他们从事业出发，经常向领导提一些合理化建议和意见，这正是社会主义经济发展的需要，是以主人翁的态度参政议政的具体表现。作为领导者应该鼓励他们多提建议和意见，只要对发展经济有利，就要采纳。千万不能歧视他们，即使提得不对，也要让他们把话说完，然后作适当解释。三是要防止“小圈子”现象。有的人在选人、用人问题上，局限于亲自的“小圈子”，对此群众议论纷纷，这不仅影响了集体，也影响了自己的威信；要搞五湖四海，必须跳出小圈子，到大的人群系统中去选拔人才。

四、精心培养

人才不是天生的，更不是从来就有的，而是在两个文明建设的实践中锻炼出来的。徐关祥、姚德荣、顾云奎等一大批乡镇企业家的产生，就是在发展乡镇企业的实践中锻炼成长的，总结他们成长的经验：一是领导识才，认定他们政治素质好，有一定的组织领导能力和开拓创新精神。二是用才，即把他们放到一定的位置上，给他们一个能充分施展才华的舞台。三是爱才，即从市委、市政府领导到镇党委，大力支持他们工作。在他们遇到困难时尽可能为他们排忧解难，放手让他们工作，使其有职有权，敢于负责；在他们作出成绩时，利用多种办法，激励他们，进一步激发他们积极发挥创造性。四是育才，如适时举办企业家培训班等，使其在理论上、工作能力上有所提高；在平时的工作中检查指导他们，帮助其总结经验、发扬成绩，及时纠正错误。我们认为，这是人才成长的成功之路。

但从目前情况看，也有一些值得引起重视的问题。例如：存在任务观点，每年一次的荐才往往数量不少，多数单位领导重视培养，但也有不少领导，名单上报了，认为任务完成了，既无培养计划和目标，又不给他们学习的机会，即使上级有学习名额分配下去，

也借口工作忙而不放。如果这种情况任其发展，后备干部及各类人才的名单将成为一纸空文。

五、适才适岗

根据人才学原理，人才的有效价值，不仅存在着纵向差异，即德才水平的高低，而且还存在着横向差异，即德才类型的不同。因此，在选择人才时，首先，要根据岗位能级和能质的要求，选择具有相对应的德才能级能质之人。其次，还要考虑人才具有哪些可供选拔的突出要素，具有哪些搭配素质，德与才的配比状况如何，其有效价值能否被客观环境所接受、所承认，能否顺利完成某项任务，从而保证实现整体目标。再次，一个人的个性也各有差异，有外向型，有内向型，有急躁型，还有温和型。有的敢说敢为，有的稳重老练。这样，在人才的搭配和班子的配备上，要妥善处理好整体功能问题，形成合力。平时常说的，适才适岗，量才录用，除了所需专业搭配外，还要考虑个性的互补搭配，既要考虑能够充分发挥个人的才华，又要使群体结构合理，能最大限度地发挥整体功能，只有这样才能调动各方面的积极性，发挥人才的有效价值。

（原载《人才与经济》，江苏人民出版社 1994 年版，第 116—120 页。）

浅议县级领导班子思想作风建设的目标

沈荣法　陆鹤鸣　姚林荣

一、县级领导班子思想作风建设目标的确定

县级领导班子思想作风建设的目标确定从总体上应该注重以下四个方面的因素：

首先要考虑思想作风的本质属性。从“思想”看，它带有鲜明的阶级性。我们是共产党领导的社会主义国家，以实现共产主义为最高理想，马列主义、毛泽东思想是我们各级领导班子的指导思想；从“作风”看，中国共产党在长期的革命实践中总结出了“理论联系实际、密切联系群众、批评与自我批评”的三大优良作风，其核心就是党与人民群众的关系问题。所以，归结起来说，“以马列主义、毛泽东思想为指导，与群众保持血肉联系”是中国共产党人思想作风的本质属性，也是党的各级领导班子思想作风的本质属性，县级领导班子的思想作风建设要以此为出发点。

其次要考虑县级领导班子的特殊要求。县级领导班子处于中央、省、市与地方的结合部这样一个特殊位置上，对上来讲，它是中央政策的地方执行机构；对下来讲，又是地方生产和建设的指挥部。由于这种双重性，加上县级领导班子工作上的独立性较强，决定了县级领导班子成员既要有较高的理论水平，又要有较强的实践能力。

再次要考虑所处的社会环境。每个班子都处在具体的社会环境中，每个时期的政治、经济形势及国际的大环境等，对县级领导班子的思想作风建设影响较大。这就要求县级领导班子要有较高的思想水平，有较强的辨别是非的能力，有较高的工作决策效率和

水平以及雷厉风行的办事作风。

最后要考虑本县的具体情况，如经济发展水平、基层干部的素质和结构、人民群众的物质文化生活水平等。它们都会对本县领导班子的思想作风建设提出特殊要求。

二、县级领导班子思想作风的建设目标

我们认为县级领导班子思想作风建设的目标总的来说要体现先进性、客观性、针对性和可行性，概括起来即“科学、团结、廉正、勤政、创新、务实”。具体是：

科学——有较高的理论水平，能用马列主义立场、观点和方法解释社会现象和分析处理问题；对党的路线、方针、政策有较深入全面的理解，能掌握其精神实质，政治敏感性较强；有较好的领导艺术，能掌握一定的经济管理、行政管理知识和科学决策程序，工作中会抓重点、抓关键。

团结——党政两套班子之间真诚团结、相互支持、相互配合，既分工明确，又密切合作，不出现两种口径、两个调子；班子内相互协作，扬长避短，集体领导与个人分工相结合，集体声誉高于个人声誉；维护民主集中制的组织原则，充分发扬民主，各抒己见，畅所欲言，形成决议后坚决贯彻执行，不发表不利于班子团结的言论，不凭个人好恶而自行其是。

廉正——班子成员清正廉洁，办事公道，坚持原则，克己奉公，不占公家便宜，不贪私利，为全县基层干部作榜样；有艰苦创业精神，办公设施从简，平时生活朴素；在住房、子女工作安排等热点问题上以身作则，不搞特殊化；能从小处着眼，不为亲朋好友无原则地提供方便。

勤政——有强烈的事业心和工作责任感，勤奋工作，任劳任怨；有无私奉献精神，不计较个人得失，事业高于一切，把全身心投在工作上，具有坚韧不拔的毅力，锲而不舍，知难而上；有较高的工作效率，雷厉风行的办事作风。

创新——有强烈的创新意识和进取精神，永不满足，精益求精；有较强的创新能力，能紧跟时代的步伐在经济、政治、文化以及社会其他领域开拓前进，年年有较大的进步；能够根据本县的实际情况，创造性地贯彻中央和上级的方针政策，闯出切实可行的建设路子，形成地方特色。

务实——有较好的求实态度，经常深入基层，把握全县的政治动态、经济动态和干部、群众的思想动态；有实事求是的工作作风，一切从本县实际出发，量力而行，不消极等待，坐失良机，也不草率行事，脱离实情，使经济建设和各项工作稳定协调发展；有为全县人民办实事的明确目标，根据客观需要和财力，每年办几件影响大、群众看得到的实事，逐步改善全县人民的生活环境。

这六个方面不是孤立的，而是相互关联、密不可分的，思想作风并不是抽象的，而是具体的，它是通过班子及其成员特别是一把手工作体现出来，一个具有良好思想作风的县级领导班子，就要体现在大是大非的政治风浪面前，旗帜鲜明，立场坚定，与党中央保持高度一致；就要体现在面对复杂多变的国内外市场能作出正确决策，既保证社会主义的发展方向，又保证经济长期持续协调、稳定的发展；就要体现在了解民情、体察民意、为民办实事上，形成良好的群体形象，获得群众舆论普遍好评；就要体现在班子内部成员之间，在任何情况下都能识大体、顾大局，凝聚力、吸引力、战斗力强，真正成为稳定经济、稳定社会的司令部。

三、县级领导班子思想作风建设目标的实现途径

具体的途径主要有两条，一条是班子成员的自身努力，这是内因；另一条是各级组织的重视，加强制度建设，完善约束机制以及人民群众的监督，这是外因。从外因来讲，关键是制度建设，有了制度，班子成员就有章可循；有了制度，上下左右就能公开监督。在制度建设上，我们认为至少应建立和完善十项制度。

一是岗位培训制度。岗位培训是时间短、见效快的好方法，应

充分利用省市党校阵地有计划地轮训县级干部，每期以二至三周为宜，每年轮训一次。对于学习的内容要有一个中长期规划，马克思主义的哲学、政治经济学、科学社会主义首先要系统学习；党的基本路线、方针、政策要全面领会；领导科学、行政管理、经济管理等也要逐步涉猎，要针对每个班子成员的岗位特点分层次进行培训，提高针对性。

二是中心学习组制度。县委常委、县长中心学习组是平时学习的一种好形式，要作为一项政治任务来对待，保证每周有半天时间。上级有关部门要编发简明的马列主义理论读本和其他学习材料，要下达学习计划，并定期组织考核、交流，加强引导。

三是调查研究制度。“从群众中来到群众中去”是我们的根本工作路线，要建立领导干部下基层深入第一线调查研究的制度，切实掌握第一线的情况。要求每个班子成员每年至少有两个月的基层调查研究，至少写出两篇有价值的调研文章。

四是参加劳动制度。领导干部直接参加生产劳动是密切干群关系的根本办法，这是我党长期实践的经验总结。因此，建立领导干部定期劳动制度极为重要，一般要求每个班子成员每年直接参加劳动不少于半个月。

五是现场办公制度。作为县级领导班子来讲，现场办公应至少包含三方面的意思：第一是班子成员针对各自的分管工作，定期下基层现场办公，帮助解决具体问题，进行工作指导；第二是每个班子成员都要挂钩一二个乡镇或单位，进行个别指导，每月至少有二天时间到挂钩点现场办公，挂钩点的工作情况要作为其政绩的一个方面；第三是要定期到群众来访接待处直接接待群众来访，体现全心全意为人民服务的宗旨，为群众排忧解难，解决实际困难。

六是规范议事制度。常委议事规则、县长办公会议事规则、党政联席会议事规则等要具体化，明确哪一类的问题由集体研究决定，哪一类的问题由个人分工负责，要注意规则的可行性并严格执

行，以确保民主集中制原则得到切实贯彻，发挥集体优势。

七是民主生活会制度。定期召开民主生活会，开展批评与自我批评，民主生活会一般应半年召开一次，碰到一些特殊的情况，就要及时召开；要努力提高民主生活会的质量，每个成员会前都要作好充分的准备，针对一个时期来的思想、工作、学习和生活，进行逐项回顾，上级有关部门应派领导参加会议加强指导，并最好能在会前作一点个别访谈工作。

八是考察反馈制度。要建立立体式的考察方式，即集中考察与分散考察相结合，个别考察与班子考察相结合，工作考察与学习、生活考察相结合，一般考察与回归考察（考察其前任岗位的延续情况，防止短期行为）相结合，从而比较立体地描述一个班子或一名干部。考察结果要及时地有针对性地反馈，既肯定成绩，又指出不足。

九是述职报告制度。班子成员要定期在一定的场合进行述职报告，书记要定期在全委会上报告工作，县长、副县长可以定期向人大报告工作，其他常委要在分管的条线上定期作述职报告，并在此基础上进行民意测验，测验结果反馈和记入干部档案，以每年一次较适宜。

十是避亲避熟制度。主要包含三个方面的内容：其一是班子成员对涉及自己家属子女、直系亲属的工作安排、职务任免、奖励处罚等重要事情的研究，要主动回避；其二是班子成员的家属子女的工作调动由职能部门书面报请上级组织部门审定；其三是班子成员尤其是党政一把手和组织部长、纪委书记要定期进行易地交流。

（原载《唯实》1990 年第 3 期）

企业领导干部
思想作风建设的调查与思考

吴江市委组织部　吴江市纪委

最近，我们就“如何加强企业领导干部思想作风建设”的问题，对市属工厂、镇村企业、流通部门等企业领导干部进行了调研。

一、企业领导干部思想作风建设的现状

当前我市企业领导干部的思想作风是健康的，绝大多数企业领导坚持廉洁奉公，在各自岗位上为振兴吴江经济兢兢业业地忘我工作，成为我市改革开放和经济建设的“领头雁”。(1)“乐于奉献，争创一流业绩”已成为我市广大企业领导干部的共同心声。广大企业领导干部抓机遇，争发展，积极为企业发展尽心尽职作贡献。(2)“发展集体经济，走共同富裕之路”的信念更加坚定。广大企业领导干部坚定社会主义信念，坚持发展集体经济的道路。他们牢记党的宗旨，以致富群众，造福一方为己任，全市各地出现了许多带领群众走共同富裕道路的“领头羊”。(3)依法经营、廉洁经营的意识得到进一步增强。几年来，全市涌现出一大批端正经营思想以质保廉、深化内部改革以活促廉、弘扬艰苦奋斗精神以勤助廉、依靠科技进步以新创廉的廉洁经营先进典型。(4)涌现了一大批勤政廉政的企业领导干部。

在改革开放和经济建设中，我市企业领导干部经受了锻炼，素质得到较大提高。但是，少数企业领导干部在思想作风建设方面还存在这样那样的差距和问题：

1. 学习是个薄弱点。一是企业内部很少开展政治理论方面的学习，二是一些企业领导干部放松自身学习。据黎里、铜罗等镇的反映，每逢学习，缺席的大多数是企业的领导干部。客观上企业领

导比较忙，但在主观认识上亦存在误区，他们认为经济是硬指标，学习是软任务。

2. 缺乏培养企业后备干部的紧迫感。目前，一些企业主要领导快到退休年龄了，但后继乏人。有的企业领导干部平时不注意培养接班人，或在选择培养对象上以“听话”为标准，不愿用比自己强的人，以至新老交替存在困难，出现青黄不接状况，影响到企业后劲的发挥。

3.“企业家属化”苗头是群众反映的热点问题。个别村办企业厂长，在用人问题上搞近亲繁殖，不但在管钱管物等重要岗位上安排亲属好友，还在接班人等问题上与原来企业分庭抗礼。还有个别企业领导干部搞“一家两制”，老子当集体企业厂长，儿子干个体经营，在热销产品上互通有无，从中谋利。

4. 以权谋私、违法违纪的问题仍时有发生。近年来，涉及企业领导问题的信访案件呈上升趋势。

产生以上问题的原因很多，一是一些企业主管部门“两手抓、两手硬”的意识不强，“天平”有所倾斜，重物质文明建设，轻精神文明建设；经济指标讲得多，思想政治教育抓得少；表扬的话讲得多，批评的话进得少；对一些“能人”的管理缺乏力度，甚至在原则问题上盲目迁就。二是在改革开放中，一些企业领导在复杂的情况下，思想认识模糊，自觉不自觉地放松了自身要求。三是个别企业领导在成绩面前居功自傲，不求进取，不能正确对待自己。四是制度的监督保证作用发挥不够，一些企业制度不健全，监督制约不力。

二、加强企业领导干部思想作风建设的思考

（一）加强思想建设

企业领导干部必须加强学习，增强公仆意识、机遇意识、事业心和历史责任感。第一，要解决好工学矛盾，切实强化对企业领导干部的教育培训。每年必须保证集中学习一定时间，分期分批按分级管理权限组织培训学习。第二，在学习内容上，除了学习邓选三

卷等重要理论外，当前要突出党性观念、奉献观念、组织纪律观念、法制观念和廉洁自律等方面的教育。第三，要强调搞好个别教育。重视进行面对面的教育，把教育渗透到各项管理工作中去，不能遇到问题绕道走。对企业党风廉政建设中的苗头性、倾向性问题，各级领导都有责任及时指出，进行面对面批评教育，使其及时纠正。有关职能部门更应深入基层及时了解情况，打招呼、敲警钟，以使我们的企业领导干部不犯或少犯错误。

（二）加强组织建设

一要选择好企业领导干部，尤其要配好配强“一把手”。选择企来干部必须坚持“德才兼备”原则，防止只看“数字”，不看素质的急功近利的用人观点。要敢于摒弃旧的用人观点，创造条件让真正“思想好、能力强、懂经济、会管理”的人才在经济活动的实践中脱颖而出。二要充分发挥企业党组织的作用，尤其是厂长、书记分设的企业，要调动党务干部的积极性，加强企业党组织的建设，发挥党组织在企业中的战斗堡垒作用，发挥共产党员在企业各个岗位上的先锋模范作用，使企业党组织能真正起到政治保证作风。三要加强企业后备干部的培养。一方面重视对科技干部和业务干部的培养，另一方面重视企业高级行政管理人才的培养，以适应现代企业制度的要求。

（三）加强制度建设

当前在企业中要建立和完善四个方面的制度。一是建立企业领导干部廉洁自律的制度。如《企业领导干部廉洁自律若干规定》、《个人重大问题报告制度》等，使每一个企业领导干部都能按党章的要求，加强党性修养，自觉约束个人行为，以模范共产党员的形象出现在企业职工之中。二是要建立起一整套规范企业生产经营秩序的管理制度，寓监督于管理之中。如《企业用工制度》、《企业财产物资管理手续制度》、《企业资金使用审批程序规定》、《厂长办公会议制度》等等，使每一个企业领导干部的权力使用都必须受一定

管理制度的规范和约束，使权力运用建立在民主集中制的基础上，保证权力正确有效地行使。三是要建立起具有正确导向性的考核奖惩制度、领导干部优胜劣汰制度和易岗交流制度。使企业领导干部的思想作风建设在社会主义市场经济的复杂情况下能始终处于责任、荣誉、物质的激励和启动之下，呈现蓬勃向上的态势。四是要建立起经常性的有操作性的监督检查制度，不断完善内部监督和外部监督两个机制。

（原载《苏州纪检》1995 年第 1 期）

（执笔：庞志明）

经济发达地区乡镇党委书记成长初探

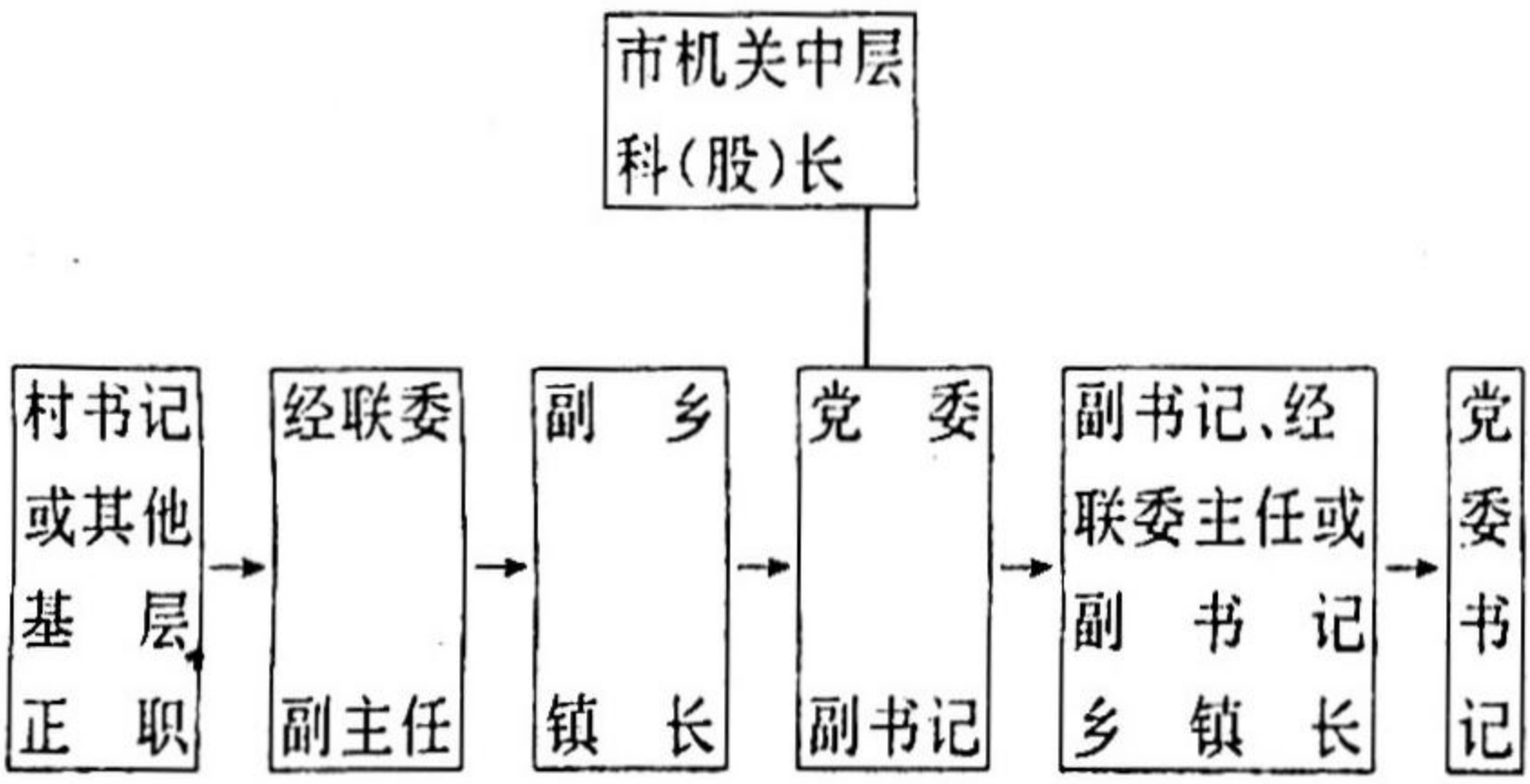
沈荣法　周山南

经济发达地区的主要标志是过去的单一农业产品经济已经解体，代之而起的农、副、工三业并举的商品经济新格局已经形成，且乡镇工业已经成为整个农村工业经济的“半壁江山”，在农村三业经济中处于主导地位。经济新格局的形成，必然要给乡镇工作的内涵和对象带来一些新的变化。同其他类型的地区相比，经济发达地区乡镇党委书记的成长途径也呈现出较多的特殊性。这里，谨以江苏省吴江市为例，来探讨经济发达地区乡镇党委书记的成长途径。

江苏省吴江市现有乡镇党委书记23名，从来源看，大致可以分为两类：一类来源于基层，有15名，占书记总数的65.2%。这些同志多数担任过基层正职领导，未担任过正职领导的也在乡镇机关或农副业公司工作多年，对农村工作有比较多的感性认识。走上书记岗位前，一般都先后担任过乡镇经联委的副主任，或副乡镇长，或党委委员，再根据各人的素质状况，换岗提拔为乡镇党委专职副书记、乡镇长或经联委主任。另一类来源于县级机关，有8名，占书记总数的34.8%。这些同志多数在县机关经过较长时间的任职锻炼，放到乡镇后，又经过“小步快跑式”的任职锻炼，待基本成熟后上岗。一把手不同的来源，在工作运行中有着不同的优势和劣势。前者一般都具有相当丰富的农村工作经验，并有较强的组织指挥能力和协调能力，作风雷厉风行，方法灵活多样，处事果断爽快，工作能突出重点，兼顾一般，比较善于调动一班人的积极性，但学历浅，办事往往凭经验，不太讲究决策的科学程序。而后者一般都年富力强，文化水平高，有一定的马列主义理论水平和政策水平，

有一定的综合分析能力和创新能力，作风民主，处事决策讲究科学性，强调集思广益，从善如流，充分发挥班子成员的集体智慧和力量。但相对来说，农村工作经验缺乏，特别是直接上岗的同志，这一弱点表现得尤为突出，处事不够洒脱、老练，适应周期较长。

从工作胜任的程度看，吴江市现有的乡镇党委书记大体上可以分为胜任、比较胜任、不太胜任三个层次。所谓“胜任”，其主要表现：一是书记本人在群众中享有较高的威信，在班子中真正处于核心地位，所在班子团结协调，富有凝聚力、战斗力和号召力；二是经济工作抓得实在，全乡的经济工作能持续稳定协调发展；三是能总揽全局，把握方向，理好大事，在执行“两手抓”的方针上，态度坚决，措施得力，全乡(镇)党风、村风、民风良好。这一层次的党委书记有16名，占总数的70%。其中来自乡镇的有11名，来自市机关的有5名。这些同志上岗前大多数经过一定时间的台阶的和多种岗位的任职锻炼。其成长线路见下表：



所谓“比较胜任”，其主要表现：一是书记本人在群众中有一定的威信，在班子中处于核心地位，所在班子比较协调，有一定的战斗力和号召力；二是全乡经济持续稳定协调发展；三是对政策的执行比较有力，能做到“两手抓”，但不够经常，往往在经济工作吃紧时，一头扎进经济工作，而在党的建设、精神文明建设、思想政治工作方面所花的精力相对减少，全乡(镇)党风、村风、民风尚好。这一

层次的党委书记有4名，占总数的17.3%。这些同志上岗前经过台阶的任职锻炼，但交流的岗位比较单一，或者是党务一条线上来，或者经济、政务一条线上来，因此，在工作的全局性把握上显得难以适从。

所谓"不太胜任"，其主要表现：一是书记本人在群众中的威信一般，所在班子不够团结协调，凝聚力、战斗力和号召力相对薄弱；二是三业经济中，农副业比较好，工业明显滞后；三是不太善于把握方向，处理不够果断，在执行"两手抓"的方针上，态度坚决，行动有力，但客观效果不够理想。这一层次的党委书记是少数。这些同志之所以不太胜任现职工作，客观方面的原因是任职岗位单一，且时间短，农村工作经验相对缺乏，主观方面的原因是适应能力差。

综上所述，尽管来自于基层的同来自市机关的乡镇党委书记有这样或那样的区别，但有一点是共同的，那就是要胜任新时期经济发达地区的乡镇党委书记的工作，一般都要经过一定时间的多台阶、多种类岗位的任职锻炼。来自基层的成长模式可概括为"纵向台阶式"；来自县机关的成长模式可概括为"横向小步快跑式"。纵向台阶式的成长途径如前所述，一般要经过村支书或其他基层正职、经联委副主任、副乡镇长、乡镇党委副书记、经联委主任或乡镇长等岗位。横向小步快跑式的成长途径主要适用于来自市机关的同志，一般要经过机关中层科(股)长、乡镇党委副书记、经联委主任或乡镇长等岗位。需要指出的是，不管来自基层的还是来自市机关的，具体的成长周期，要因人制宜，原则上视成熟度而定。适应性比较强，且成熟得快的，可以优先上岗，相应压缩成长周期；反之，则可适当延长成长周期。吴江市的实践证明，担任过基层正职或市机关中层科(股)长，主持过全面工作的干部，被提拔到乡镇党委书记岗位，一般都能较快地适应工作，打开局面。

对经济发达地区乡镇一把手及其后备干部的培养，要依据经济发达地区乡镇党委书记成长的特殊要求，本着缺什么补什么的

原则，因人而异，科学合理，定向推进。培养措施的落实，必须考虑三个因素：其一，熟悉经济工作，这是关键所在；其二，掌握党务工作的基本路数；其三，适应改革开放新形势，经得住各种考验。具体可采取以下几条措施加以培养提高：一是搭必要的台阶，使他在各级台阶上得到锻炼，提高领导水平；二是轮换岗位，交叉任职，使他们在经济、党务、政务等方面都经受磨练，提高全面工作能力；三是抽调搞中心工作，为他们施展才华提供必要的舞台；四是上岗前，放到常务副职岗位，让他们独立思考和处理问题，提高组织协调能力；五是实行岗前培训，通过培训，使他们在上岗前对岗位的基本要求、工作方法、有关业务知识有一个基本的了解，上岗后能更好地开展工作；六是上岗后的提高。不同来源的乡镇党委书记，在实际工作中表现出了不同的优势和劣势。据此，上岗后的继续提高，一定要分类实施。这里重点讲对来自市机关和基层两条途径的乡镇党委书记分类教育提高的问题。对前者，要侧重提高实际工作能力，从而使他们尽快适应工作。一方面要搞好“传、帮、带”；另一方面要优先选送他们参加岗位培训，定期组织他们同来自基层的同志联谊交流等，使他们较为全面地从理论到实践弄清农村工作的基本情况，掌握农村工作的规律性，较快地转轨入位。对后者，则主要重视提高他们的文化水平和理论政策水平。一是要组织好马列主义基本理论和党的方针政策的学习。不但要强调自我学习、自我提高，还要充分利用市委党校这一阵地，对他们进行比较系统的马列主义基本理论教育和党的方针政策教育，形成学习制度，并建立相应的约束机制。二是要组织他们参加市委党校或其他学校举办的学历培训、文化补习等。三是要对他们加强民主集中制这一组织原则的教育，增强他们的民主意识。在搞好分类教育的同时，要针对上岗后可能出现的共性问题和经济发达地区乡镇工作的共同特点，采取相应的对策加以培养提高。一要抓好考察反馈教育，对考察中发现的有关问题或不足，及时反馈，以引起重视；对他们的工

作成绩和进步，要给予充分肯定，以不断鼓励上进。二要建立起县（市、区）主要领导同乡镇党委书记定期谈心的制度，通过谈心，使他们克服畏难情绪，消除怕担风险思想，增强开拓进取意识，始终如一地积极带领广大群众走共同富裕道路。三要定期组织一些参观考察活动，如到经济特区、沿海开放城市参观考察等，让他们接受新思想、新观念、新知识、新经验，帮助他们开阔视野，增长才干。

（原载《党政“一把手”研究》，江苏人民出版社1991年版）

党政“一把手”应强化四种能力

沈耀坤　金文华

发展社会主义市场经济，对领导干部各方面的素质提出了更高的要求。作为领导班子核心人物的“一把手”，更需要在工作能力上有一个较大的提高。当前要重点强化四种能力：

一、强化把向导航能力

所谓把向导航，就是在领导群众进行两个文明建设中，善于把握发展方向，发挥“舵手”作用。这是“一把手”与其他领导班子成员在素质要求上的重要区别之一。发展社会主义市场经济是共产党人面临的一个新课题，尤其在当前，我国正处在经济体制转换阶段，人们的思想比较活跃，各种新情况新问题层出不穷。要保证改革开放和经济建设的健康发展，“一把手”更要有较强的把向导航能力，努力做到：一是政治上有坚定性。要有坚定的社会主义信念，矢志不渝地执行党的基本路线，在深化改革扩大开放中，不管形势如何变化，环境怎样影响，始终坚持“三个有利于”的改革原则，坚持两手抓两手硬的工作方针，坚持以集体经济为主的发展方向，坚持共同富裕的奋斗目标。二是思想上有敏感性。要有政治头脑和政治眼光，善于从政治上来观察、分析和处理问题，对改革开放中出现的各种新情况能够明辨是非，不为一时一事的现象所迷惑，并善于发现社会上和本单位本部门群众中出现的一些有悖四项基本原则、改革开放宗义的倾向性、苗头性问题，适时采取对策，把问题解决在萌芽状态。三是工作上有导向性。“一把手”应该站在改革开放的前列，带领群众敢闯、敢试、敢冒。但在闯、冒、试的过程中，不但自己要有主见，而且要使自己成为群众的主心骨，善于把干部

群众改革建设的热情引导到正确的轨道上来。对大是大非问题要态度明朗，旗帜鲜明，好的大力弘扬和积极推广，错的适时引导和坚决抵制，不能模棱两可，更不可人云亦云，努力在本地区、本单位倡导和培植良好的小气候。

二、强化组织协调能力

现代领导的职责主要在于成事。随着市场经济的发展，领导工作的社会联系日益广泛，群众的自主意识逐步增强，客观上使领导的组织协调工作增加了难度。现在时常有一些“一把手”感叹：工作太忙，从早到晚一年到头没有空闲的时候，总感到时间不够用；办事太难，方方面面的牵制因素多，人际关系复杂。这在一定程度上反映了这些领导在组织协调能力上的弱点和在体制转换过程中的不适应。“一把手”要卓有成效地开展工作，必须提高“弹钢琴”的本领，善于协调上下左右关系，调动方方面面的积极因素，既要调动下属的积极性；发动群众朝着既定目标，齐心协力，共同奋斗；又要调动左邻右舍的积极性，求得横向单位、部门之间的相互协作和配合；还要争取上级机关和领导的理解和支持。尤其是在领导班子内部，要善于协调一班人的关系，激发一班人的工作热情，化解班子成员之间的矛盾，使一班人团结一致，高效运作。组织协调能力很大程度上是由工作方法来体现的，“一把手”要适应市场经济的发展要求，必须改进工作方法，提高领导艺术，学会用现代科学方法来协调人际关系，注意运用政策手段、经济手段和政治思想工作等多种激励措施来调动各方面的积极因素，从而为自身工作创造良好的环境和条件。

三、强化科学决策能力

发展市场经济，使领导决策工作的复杂性、风险性明显增大，许多在计划经济条件下凭经验、拍脑袋尚能解决的问题，在市场经济条件下就必须借助科学的知识和方法。从当前情况看，“一把手”要正确拍板必须提高两方面的素养，一方面要调整知识结构。

市场经济是一种开放型和竞争性经济，随着市场经济发展，国内市场将逐步与国际市场接轨，各种高新科学技术将日益应用于市场竞争。这无疑使领导者的知识结构面临着严峻的挑战，即使是已经取得高等学历的“一把手”，也要进行知识更新，不断调整知识结构，提高科技水平，努力做到“通”“专”兼备，即在精通一二门专业知识的基础上，不断拓宽知识面，了解和掌握与岗位工作相关的各类学科知识，尤其要了解和掌握经济法规、经济管理及外向型经济知识。这样才能掌握决策工作的主动权。另一方面要确立良好的民主作风。“一把手”享有最终拍板权，但不能因此独断专行，搞“一言堂”，在重大问题的决策中要坚持集体领导原则，注意发挥集体的智慧，积极启发别人发表各种见解，提出不同的方案，特别对重大经济工作的决策，还要多听行家的意见，发挥智囊的作用，进行正反两方面的论证。只有广开言路，集思广益，才能防止和减少决策失误。

四、强化凝聚吸引能力

市场经济的发展使人们的自主意识日益增强，领导的权力影响力将呈弱化趋势。“一把手”威望的确立，更多的要靠自然影响力，凭自身高尚的品行、卓越的才干、丰富的知识和良好的工作作风赢得干群的敬重和信赖。当然，构成自然影响力的因素是多方面的：在工作中要公道正派、合理评估干部的功过，正确处理群众中的各种矛盾，不以个人好恶论是非，不以个人亲疏划圈子，特别对招工、转干、提拔干部、分配住房等群众关注的热点问题，要严格按照规定办理，不计较个人得失，不掺杂个人恩怨。在生活上要廉洁自律，多为群众办实事，凡涉及房子、票子、儿子、妻子等自身利益的问题，要甘于吃亏，乐于奉献，不搞以权谋私；同时要注意加强对家属子女的教育，摆脱 亲友关系网的束缚，防止亲友借用自身的权力谋取私利。努力在群众中确立公正廉明的“公仆”形象，以良好的道德品质和人格力量来凝聚人心，增强在群众中的吸引力和号

召力。

（原载《江苏组织工作》1993年第12期、《苏州组工》1993年第12期）

选拔优秀年轻干部
要在四个方面求突破

程惠明

“抓紧培养和选拔优秀年轻干部，努力造就大批能够跨世纪担当重任的领导人才”，这是党的十四届四中全会《决定》向全党提出的一项重大而紧迫的战略任务。多年来，我们吴江市各级党组织注重更新观念，起用新秀，在各级领导班子中逐年充实了一批优秀中青年干部。但就整体而言，领导班子年龄结构的改善还跟不上领导干部年龄自然增长的速度，部分班子年龄老化、后继乏人的问题依然存在。随着建立社会主义市场经济体制进程的不断深入，工作比过去复杂了，今后地方经济、社会事业的发展，越来越需要大批具有较高素质的优秀领导人才，在建设有中国特色的社会主义实践中，指挥好本地区、本部门、本单位的改革开放和经济发展。我们必须以对党和人民事业高度负责的精神，增强选拔优秀年轻干部的紧迫感，切实建设好党的干部队伍。结合吴江市的实践，我们感到，要把《决定》提出的这一战略任务落到实处，应在以下四个方面求得突破。

一、在树立新的用人观念上求突破

当前在年轻干部的选拔培养上，论资排辈、求全责备、迁就照顾等陈旧观念仍有一定市场。一些单位和部门在选人用人过程中，往往过分看资历、经验，有的考虑较多的是干部任职时间的长短；有的拿年轻干部同老同志比总觉得“姜还是老的辣”，对年轻干部不放心，不敢用；有的强调平衡照顾，怕启用年轻干部后，班子工作不顺当，影响团结等等。年轻干部的工作经验、成熟程度当然不能与老同志进行简单的类比，但如果不把他们放到相应的岗位上，不

在实际工作中提供锻炼的机会，怎么积累经验？又怎么尽快成熟？选错了人固然是失误，但压抑人才、埋没人才同样是失误。因此，组织部门除自身要结合新的历史条件，全面正确地贯彻干部队伍"四化"方针和德才兼备的原则外，还要善于发掘和树立优秀年轻干部的先进典型和重视培养选拔年轻干部的先进典型，通过有说服力的舆论宣传导向，排除妨碍年轻干部选拔培养的种种阻力，把不拘一格用人才的思想化为各级党组织的自觉行动，乃至在全社会形成人人关心、重视、支持这项工作的风尚，努力在更深的层次上营造一个有利于选拔优秀年轻干部的良好氛围。

二、在强化培养措施上求突破

年轻干部的成长，关键在培养。自 1980 年开始，我们坚持每年在市委党校举办一期中青年干部培训班，截止去年已办了 14 期，培训中青年干部 650 余名。各基层党校也普遍举办中青班，培训村、厂级后备干部和优秀中青年干部。在积极抓好短期培训的同时，采取到基层挂(兼)职、任助理、换岗交流、承担专项任务等多种形式，开辟了各类优秀年轻干部实践锻炼的途径。仅 1994 年，全市得到不同形式岗位锻炼的镇级后备干部有 127 人，优秀青年人才 209 人，分别占总数的 37%和 42.5%；村厂级后备干部 860 人，占总数的 43%，且有 365 名村厂级后备干部被提拔使用。下一步，我们要在坚持和完善原来一些行之有效的做法的基础上，着眼当前，立足长远，进一步强化培养措施，利用函授、自学与脱产相结合以及送高等院校进行系统培养等方法，在提高培训层次、培养"复合型"领导人才等方面有所突破，使选拔上来的人才，不仅年轻，有专业知识，还有正确的政治方向，有好的思想作风，真正是德才兼备的优秀分子。

三、在疏通"进"、"出"渠道上求突破

干部的"进"与"出"是一个辩证统一的关系。培养选拔优秀年轻干部，重点是要解决好"出"的问题。这几年，干部进出口渠道不

够畅通，也是导致优秀年轻干部不能及时选拔上来的重要因素。为此，加大选拔优秀年轻干部的力度，进一步疏通干部的“进”“出”渠道势在必行。要以《决定》为依据，完善干部考核的办法和制度，以健全考核机制为重点，疏通干部“出口”，对表现差、不胜任现职的进行果断调整。真正使干部能上能下形成制度，实行能者上、平庸者下，相形见绌者也要让。要进一步健全和完善镇局领导干部的调研员制度和中层科（股）级干部的年轻化，逐步扭转中层干部队伍老化的趋向。

四、在改进干部管理体制上求突破

新的形势下，考虑人才问题的出发点、选用什么人和怎样选人，都必须坚持党管干部的原则。同时，要注意研究、探索和总结推广适应新情况的干部人事管理的新举措。联系吴江市的实际情况，我们准备从有利于培养选拔优秀年轻干部的角度出发，切实强化组织人事部门的宏观调控功能，具体有：一是进一步健全干部交流制度，在保持“相对稳定”的前提下，搞好干部的易地交流和换岗任职，积极推进各级各类干部的合理流动。二是逐步理顺条块共管干部（即以镇管理为主的机关干部和以条线管理为主的“七所八所”干部）的管理关系。适度调整对这部分干部的管理权限，该放的下放，该收的上收，打破部门和体制界限，着力解决干部管理上的条块分割矛盾。三是严格干部调配工作纪律，防止和克服人才部门（单位）所有制以及派不出、调不出、流不动的现象。

（原载《苏州组工》1995 年第 2 期）

在实际工作中提供锻炼的机会，怎么积累经验？又怎么尽快成熟？选错了人固然是失误，但压抑人才、埋没人才同样是失误。因此，组织部门除自身要结合新的历史条件，全面正确地贯彻干部队伍"四化"方针和德才兼备的原则外，还要善于发掘和树立优秀年轻干部的先进典型和重视培养选拔年轻干部的先进典型，通过有说服力的舆论宣传导向，排除妨碍年轻干部选拔培养的种种阻力，把不拘一格用人才的思想化为各级党组织的自觉行动，乃至在全社会形成人人关心、重视、支持这项工作的风尚，努力在更深的层次上营造一个有利于选拔优秀年轻干部的良好氛围。

二、在强化培养措施上求突破

年轻干部的成长，关键在培养。自 1980 年开始，我们坚持每年在市委党校举办一期中青年干部培训班，截止去年已办了 14 期，培训中青年干部 650 余名。各基层党校也普遍举办中青班，培训村、厂级后备干部和优秀中青年干部。在积极抓好短期培训的同时，采取到基层挂(兼)职、任助理、换岗交流、承担专项任务等多种形式，开辟了各类优秀年轻干部实践锻炼的途径。仅 1994 年，全市得到不同形式岗位锻炼的镇级后备干部有 127 人，优秀青年人才 209 人，分别占总数的 37%和 42.5%；村厂级后备干部 860 人，占总数的 43%，且有 365 名村厂级后备干部被提拔使用。下一步，我们要在坚持和完善原来一些行之有效的做法的基础上，着眼当前，立足长远，进一步强化培养措施，利用函授、自学与脱产相结合以及送高等院校进行系统培养等方法，在提高培训层次、培养"复合型"领导人才等方面有所突破，使选拔上来的人才，不仅年轻，有专业知识，还有正确的政治方向，有好的思想作风，真正是德才兼备的优秀分子。

三、在疏通"进"、"出"渠道上求突破

干部的"进"与"出"是一个辩证统一的关系。培养选拔优秀年轻干部，重点是要解决好"出"的问题。这几年，干部进出口渠道不

够畅通，也是导致优秀年轻干部不能及时选拔上来的重要因素。为此，加大选拔优秀年轻干部的力度，进一步疏通干部的“进”“出”渠道势在必行。要以《决定》为依据，完善干部考核的办法和制度，以健全考核机制为重点，疏通干部“出口”，对表现差、不胜任现职的进行果断调整。真正使干部能上能下形成制度，实行能者上、平庸者下，相形见绌者也要让。要进一步健全和完善镇局领导干部的调研员制度和中层科（股）级干部的年轻化，逐步扭转中层干部队伍老化的趋向。

四、在改进干部管理体制上求突破

新的形势下，考虑人才问题的出发点、选用什么人和怎样选人，都必须坚持党管干部的原则。同时，要注意研究、探索和总结推广适应新情况的干部人事管理的新举措。联系吴江市的实际情况，我们准备从有利于培养选拔优秀年轻干部的角度出发，切实强化组织人事部门的宏观调控功能，具体有：一是进一步健全干部交流制度，在保持“相对稳定”的前提下，搞好干部的易地交流和换岗任职，积极推进各级各类干部的合理流动。二是逐步理顺条块共管干部（即以镇管理为主的机关干部和以条线管理为主的“七所八所”干部）的管理关系。适度调整对这部分干部的管理权限，该放的下放，该收的上收，打破部门和体制界限，着力解决干部管理上的条块分割矛盾。三是严格干部调配工作纪律，防止和克服人才部门（单位）所有制以及派不出、调不出、流不动的现象。

（原载《苏州组工》1995 年第 2 期）

对强化干部培训管理的思考

金文华

强化干部培训管理是干部教育改革的重要内容。本文就县级单位的干部培训管理问题谈点粗浅看法。

一

近年来，干部培训已形成多层次、多形式、多渠道的格局：在层次上，有学历培训、岗位培训和短期培训；学历培训又有毕业证书、专业证书和单科证书之分。在形式上，有脱产、半脱产和业余、函授学习等等。在渠道上，有部门（条）组织的培训，也有地方（块）组织的培训；有当地条、块组织的培训，也有上级条、块组织的培训，还有外省市有关单位组织的跨地区培训。这一方面推动了干部培训工作的发展，促进了干部队伍的“四化”建设；另一方面，由于干部培训没有统一的管理机构，原有的干部培训领导小组也大多名存实亡，部门之间、条块之间各自为阵，缺少统一的规划、协调和管理。因此，干部培训工作中也出现了一些值得重视的问题，主要是：

——工学矛盾较突出。管理上的政出多门，常使一些基层单位同期受训的干部过多；有时几种层次的培训又集中到同一部分人身上：甲部门要其参加学历培训，乙部门却通知其参加岗位培训，工学矛盾难以处理。

——学用不尽一致。一方面是培训与需求脱节。干部培训没有统一规划，许多班次都是临时决定的，基层事先无准备，难以按要求选送工作对口的干部入学。于是“谁走得出谁去”，一些岗位培训班也是“人不对题”：以工业知识为重点的培训班由分管农业的

领导参加；侧重农业管理的培训班由主管文教卫生的领导去学习。另一方面是培训与使用脱节。干部使用有明确的权限界定，而干部培训是“打统仗”，往往产生负责培训的不管使用，有权使用的又不问培训情况的现象。

——受训不太平衡。“干部每隔三年脱产学习半年”是我国干部培训的一项重要制度，但因管理上的“分散经营”而难以落实。有的干部一年脱产学习数次，有的干部五、六年甚至十来年也轮不到一回。

这些问题，在一定程度上影响了培训质量，削弱了培训效益。为此，我市曾作过一些努力，拟对干部培训实行“统一管理”，但由于管理机制不健全，管理体制没理顺，因此，上述问题并没有根本解决。

二

强化干部培训管理，是干部培训自身特性决定的，一般来说，干部培训有如下特点：

（一）实用性

干部培训的对象是已经上岗的成年人，虽然现阶段还要承担部分干部文化补课任务（主要是对“双下”干部进行中专、高中文化教育），但就性质而言，属继续教育范畴，是成人教育的一部分，必须按照“缺什么补什么，需要什么学什么”的原则进行。而且干部学习情况又是干部考核的内容之一，干部培训还要与干部使用相联系，它比一般的成人教育更讲求实用性和针对性。

（二）整体性

干部培训是干部工作的有机组成部分，是干部选拔、培养、考核、奖惩、晋黜等系列工作中的一个重要环节。其发展要与整个干部队伍建设进程相一致，既不能滞后，也不宜过于超前。滞后了会使干部素质适应不了形势和工作的需要，过于超前，势必造成学非

所用，浪费人力、物力、财力。

（三）动态性

一方面干部队伍处于不断的新老交替和相互交流之中，干部培训要适应干部队伍交替和交流的需要。另一方面，形势的发展对干部素质不断提出新的要求，干部需要经常进行知识补充或知识更新。因此，干部培训不可能一次完成，一劳永逸，而是一个不断发展的动态过程。

这种实用性、整体性、动态性的特点，客观上要求干部培训必须有组织、有计划、有秩序地进行，否则，就会造成低效益乃至负效益培训，起不到培训工作应有的作用。尤其在当前，一方面改革开放使大部分干部都面临着知识更新的问题，另一方面由于历史的原因，部分干部文化较低需要进行补课，不仅培训的对象面广量大，而且各种层次的培训相互交织，更需要加强管理。

三

强化干部培训管理，要同整个干部体制改革和国家机构改革相结合。从目前情况看，可从以下几方面考虑：

（一）健全管理机构

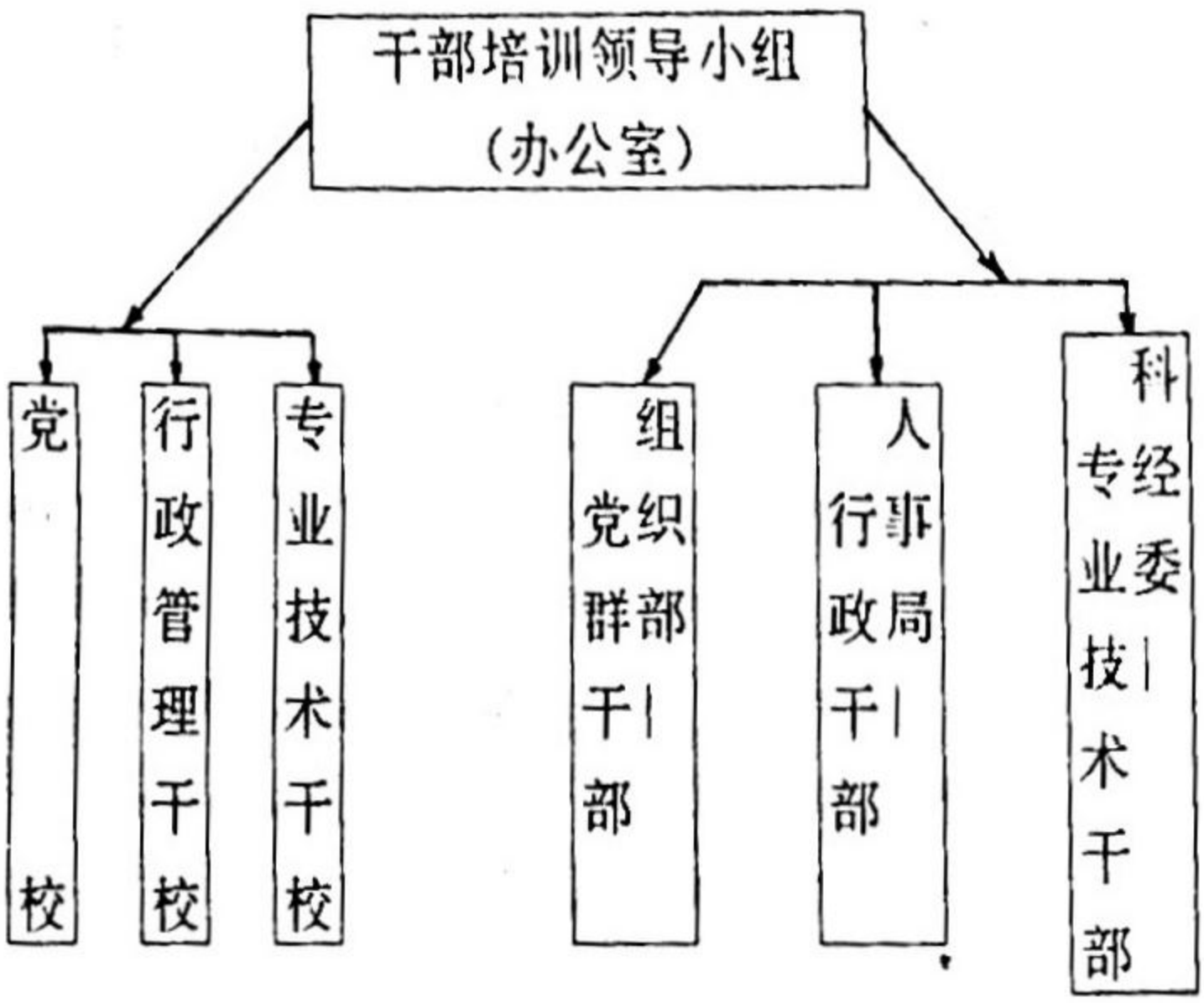
现在，普通教育有文教局统管，职工教育管理也有个“职教办”，干部培训却没有统一的管理机构。应该恢复或建立干部培训领导小组，并设立办公室，对全县干部培训实行统一管理。

干训办的主要任务是规划、协调和服务。具体说：(1)制定干部培训规划，并对规划执行情况予以检查、督促。(2)对各部门办班（重点是学历培训和岗位培训）进行审核、调节。(3)制订有关政策性规定。(4)提供业务指导和信息咨询。

（二）理顺管理关系

统一管理不是由干训办包揽一切，在具体实施时还要发挥各部门的积极性。因此要理顺管理关系，做到分工明确，各司其职。从

发展趋势看干部要实行分类管理，干部培训管理也应分类进行，县级单位大体可分为三部分：党群干部由组织部负责，机关行政干部由人事局负责，专业技术干部由科（经）委负责。与此相适应，培训基地也应分为三大块：党校、行政管理干部学校和专业技术干部学校。这样，干部培训管理格局为：



鉴于目前干部管理体制改革尚未展开，公务员制度还没有实行，干部培训管理可采取分级与分类相结合的方法进行。但必须明确分工，使“管人与管训”联系起来。比如组织部门主要负责副乡局级及其后备干部的培训（按级），还有党务、政工干部的培训（按类），其他干部的培训则由有关条线负责。防止和克服分工不明“种了别人田，荒了自家地”的现象。对干部培训基地也要逐步调整，比如党校和行政管理干部学校，可采用一套班子两块牌子的方法，作为过渡。

（三）改革管理方法

现在干部培训中往往行政指令多，硬性抽调多，受训干部和用人单位处于被动状态，必须改革管理方法，调动干部学习的积极性和单位选送培训的主动性。这主要在两方面下功夫：

首先，强化目标管理。除了一些重要的时政教育外，一般不要临时招生办班。应根据“干部每隔三年脱产学习半年”的要求，自下而上地作出培训规划和年度培训计划，并对每个干部建立《培训登记卡》，按照预订计划开展培训工作。这样，各部门、各单位都知道每年有哪些干部应该接受培训，每个干部也知道什么时候该去学习，使办学单位、用人单位和受训干部都有一定的主动权。

其次，实行依法管理。干部培训要制度化、法律化。既要健全各种规章制度，还应进行培训立法，制定《干部教育法（或条例）》。干部培训法制建设的重点应强化二点：一是强化“权力与义务”关系。干部参加学习既是权利又是义务。作为义务应自觉履行，不履行的组织上可以干预；作为权利，用人单位不得侵犯，如无故不安排干部参加应该参加的培训时，干部就有权提出学习的要求，直至向上级提出申诉。二是强化利益导向。干部培训要与干部及用人单位的具体利益挂起钩来：(1)与干部使用挂钩。各种干部岗位尤其是领导职务岗位，要有相应的学历规定和培训要求，达不到的不能晋职或先培训再任职。(2)与评定职称挂钩。干部评职称一定要有硬性的学历规定，尽量少一点“相当于”之类容易让人变通的条文；较低职称晋入较高职称时，不能按年资，而要根据培训情况和工作能力的提高程度。(3)与调资挂钩，调资的条件要由资历为主转为以学历、职务为主。(4)与用人单位的利益挂钩。把干部队伍的素质改善状况，作为考核领导政绩和单位评先进升等级的硬性指标。

（原载苏州市委组织部《调查研究(1985～1988)》专辑）

对培育外向型人才工作的再思考

周正华　金文华　孙悦良

从1982年到1992年，吴江市夺得了全省外贸出口十一连冠，累计完成外资收购额91.40亿元。特别是近几年，基本上每年以翻番的增长速度发展。随着对外经济贸易体制发生根本性的转变，专业外经贸人才显得数量不足、质量不佳：部分已批证的海外企业因没有一专多能的人才而暂时搁浅；一直遥遥领先的出口创汇企业因缺乏“三通四有”人才而形势严峻；一些“三资”企业因争抢高级管理人才而纠纷迭起……人才问题，困扰着吴江外向型经济的发展。

大量的外经贸人才从哪里来?除了从大专院校毕业生中选拔、从其他外经贸单位引进外，自有人才的培养也是一条不容忽视的途径。特别在当前，吴江不少企业取得自营进出口权后，外贸工作的职能转变了，范围扩大了，对于外经贸人才的培育机制亦应迅速调整。

一、培育规划要突出超前性

众所周知，完成一笔外贸进出口业务是很复杂的，接单、制单、开证、定舱、报关、发运、结汇，涉及海关、商检、金融、保险、运输等部门，稍有不慎，便会使国家、集体蒙受损失。以往实行外贸专营体制，基层的市县公司外贸专业人才较少。取得自营进出口权后，如何超前性地做好人才培育的准备，我们认为首先要搞好外向型经济人才的预测，按照本地区的三业结构状况，结合发展趋势，测算出今后几年的人才需求情况，时刻掌握发展动态。在此基础上，努力达到三个超前：一是意识的超前。随着对外开放的深入，外语、计

算机、国际贸易、建筑工程等专业人才的需求量、流动量日趋增大，对此应该有超前意识。市人才交流中心可对近几年来的大中专毕业生作一全面调查，对闲置的外语人才、对学非所用的专业人才等建立紧缺专业“人才库”，及时记录外向型经济人才的基本概况以及培训、实绩、成长情况，有意识、不定期地对他们进行专业测试，划定能级，不断调整，一旦某专业发生人才危机，组织人事部门可随时从中选调。二是知识的超前。国际国内形势在变，经济政策在变，甚至国际经济法规也在变，各类培训机构所授内容除“三外”基础知识外，也应放眼未来，把知识的触角伸向对外向型经济发展有影响的国际政治经济形势、国际法律法规和一些相关的领域。三是专业的超前。在捕捉海外经济动态的基础上，立足本地产业特点，超前培养某些专业人才。如外经贸方面的涉外财会专业、第三产业中的信息咨询专业、证券市场所必需的金融专业等人才都是今后对外开放发展所亟需的。

二、培育对象要体现层次性

几年来，吴江市累计举办的有关外向型经济的各类培训班达40期。全市900余名副乡级以上领导干部以及一些业务骨干都经受过不同形式的培训，应该说，外向型经济的普及面是相当广泛的。但随着“三资”企业的正常运行，外贸公司和其他生产性企业自营进出口权的取得，原有外经贸人才力不从心，尤其是直接面向国外的前沿岗位频频告急。这些问题不能不引人思索，经济的发展对人才的需求愈来愈丰富，大一统、低层次的培训显然与目前经济发展速度不符。因此，在培养对象上，应充分体现其层次性，拉开人才培育的档次。从专业层次来看，熟悉谈判、外语、报关等基础知识的专业人才要培养，懂专业、通外语、信息网络广的高级专业人才更要大力培养。从职别层次上看既要培养有一技之长的普通人才，又应培育文化较高、决策果断、深谙外事业务的领导人才。从年龄层次上看，要视年龄不同确定针对性的培养措施，对经验丰富、有工

作实绩的老同志要重点进行科技知识教育，对年富力强、精力充沛的中年人重点加强专业知识和技术教育，对富有朝气、好学上进的青年人才重点强化职业道德、基础知识的学习。

三、培育内容要注重双重性

外经贸人才处在经济工作的最前沿，在学习国外先进技术、管理方式的同时，也可能受到国外某些思潮影响和生活方式的侵蚀，沾染拜金主义、享乐主义的腐朽思想。因此，在培养内容上，注重思想素质与专业知识教育的双重性是非常重要的。今年以来，吴江市委、市政府在全市开展“致力于集体、奉献于事业”主题教育，对引导外经贸人才正确处理国家、集体、个人三者之间的关系，树立正确的价值观和人生观起到了较为明显的作用。但并不是说这支队伍的专业思想就很稳固，搞工程技术的不如外经外贸的、为集体干不如撒手单干的、在国内工作不如派驻国外的互相攀比思想同样存在。上半年，市外经系统一家公司费尽周折引进的4名大学生相继告辞，这种弃工从商、厌内思外、辞职跳槽的苗头性问题在全市时有发生。有关培训机构在外经贸人才的教育上，应多强调专业思想的教育，倡导“干一行、爱一行、学一行、专一行”的作风，不为名而动、为利所诱，立足本职岗位，为全市的外向型经济添砖加瓦。

四、培育方式要注重多样性

在以往的外向型经济培训工作中，一方面乡镇和企业在大声疾呼外经贸人才难觅，另一方面，外向型经济培训班又难以组织，基层单位屡屡推说工作很忙、人手不够而婉言拒绝或随便派位同志敷衍一下。出现培训难的现象，原因是多方面的。我们在培养方式上确实存在着单调乏味、缺乏灵活性与多样性的弊端。今后应在三个结合上下功夫：一是理论培训与岗位锻炼相结合。对于培训中成绩优秀、有丰富理论知识的年轻人才，让他们前往交易会、洽谈会、经济开发会等大型活动中进行实地练兵，对确已成熟了的，要敢于放手，或派往海外企业，或走上一线重要岗位，直接与外商接

触，经受实践的磨练。二是走出去与请进来相结合。一方面，每年选送一批外经贸基础知识扎实、思想素质好的年轻人才到大专院校进行脱产培训，旨在培养外经贸干部和高级专业人才，另一方面，针对形势发展和本地实际，不定期地聘请高校教授、讲师以及有关专家来本市开办短期培训班，使大批基础性人才脱颖而出。三是长班与短班相结合。对外向型经济基础知识等普及性教育，主要采用短期轮训，提高业务水平和竞争能力。对外经贸干部岗位培训和专业性学历培训，则开办长训班，采用集中辅导与分散自学交叉进行的办法。

（原载《人才》1993 年第 11 期、《江苏干部教育》1993 年第 3 期）

对农村党支部书记岗位培训的调查与思考

中共吴江县委组织部

为加强农村干部队伍建设，我县自去年来开展了村党支部书记岗位培训。最近，我们对培训情况进行跟踪调查。调查资料表明：村支部书记岗位培训，是强化农村党组织建设的有效措施，它对于提高村支部书记的素质，增强村党支部的凝聚力和战斗力，促进农村“两个文明”建设，都有着积极的作用。

农村经济体制改革后，经济结构、生产方式和思想观念都发生了巨大变化，村干部尤其是村党支部书记普遍感到工作难度增大了。为此，县委在1985至1986年对全县559个行政村支部书记进行了为期一周的轮训，但这种以形势教育为主要内容的短期培训已满足不了村支部书记实际工作的需要。特别是近年来，在商品经济的冲击和资产阶级自由化思潮的影响下，农村精神文明建设产生了滑坡现象，部分农民的思想觉悟和道德水平有所下降，一些党支部的凝聚力、号召力和党员的先锋模范作用呈弱化趋势。如何采用新的培训方法，尽快提高村支部书记的素质，已成为加强农村党组织建设的一项重要任务。针对这种情况，县委组织部和党校在广泛调查研究的基础上制订了《村党支部书记岗位培训规划》，经上级有关部门论证后，于去冬今春试办了两期村党支部书记岗位培训班，培训人数达100余名。最近正在着手开办第三期。

我县的村支部书记岗位培训是一种比较系统化、规范化的培训。每期脱产一个月，以课堂教学为主，课程设置既兼顾岗位职责的要求，又突出当前工作重点，包括“理论与政策”、“领导与管理”、

"党建与党务"三大部分，计23讲。各部分学习结束后都要进行考试，合格者发给《岗位培训结业证书》。从实践情况看，效果较好：

一、强化了管党意识

近年来，村支部工作不同程度地存在着重经济轻党建的倾向。在调查中有相当一部分书记认为：原来的主要精力是放在生产经营上，党务工作只是"附带带"，而现在，党建工作在思想上到了位，工作上上了位。一些书记在培训期间就对本村的党建工作进行反思，针对存在问题酝酿有关对策。结业后，有的从支部"一班人"抓起，制订了"三先"公约：要求群众做到的党员先做，要求党员做到的支委先做，要求支委做到的书记先做；有的从群众关心的"热点"问题抓起，制订了廉政制度公布于众，让群众监督。乡镇党委的同志反映，经过培训的书记，对党务工作积极主动了，很少再有"应付"的现象。今年上半年，部分乡镇开展民主评议党员工作，他们都能积极按照上级部署，认真扎实地抓好落实，不怕得罪人，不搞走过场，使民主评议工作顺利进行。

二、拓宽了工作思路

岗位培训使新书记明确了职责范围，老书记理清了工作思路。一方面，克服了"单打一"的现象，重视了政治思想工作。比较突出的：一是政治敏感性强了。北京发生政治风波期间，一些书记不但及时教育党员与中央保持一致，而且主动发动学生家长做好子女工作。莘塔乡南浜村书记多次组织支部"一班人"走访高校学生家庭，要求学生家长采用写信、发电报等方法对子女加强教育，配合学校做工作，使全村8名在校大学生无一带头参与。其中3名在北京上学的学生还被家长设法叫回家乡。二是对农村中出现的不良现象不再"睁一眼闭一眼"，而是敢于理直气壮地去管。不久前，平望镇柳湾村几位老人筹集了部分砖瓦准备搭"庙棚"，祭"菩萨"，书记发现后当即带人搬走建材予以制止，防止了封建迷信活动死灰复燃。另一方面，在经济工作中，也能统筹全盘，兼顾各方面的关

系，特别是注意处理好近期利益与长远利益，个人利益与集体、国家利益的关系，防止和克服短期行为。一些工副业生产经营较好的村，大都把资金用在扩大再生产和筑路、建校、修水利等社会福利事业上。

三、改善了领导方法

原来一些书记尤其是老书记，不太善于发挥“一班人”的作用，事无巨细都要“我说了算”。现在有了两个较为明显的转变：一是改“一言堂”为“大家讲”。在制订生产经营规划、调整产业结构、决定资金投向等一些重大问题上，坚持集体讨论研究，注意听取大家意见。二是改“一人忙”为“大家忙”。对支部成员明确分工，规定各自的职责和权限，有的还实行目标管理，村“三套班子”每月初订出工作计划，月底检查落实情况，使工作趋于条理化。这样，既提高了工作效率，又调动了“一班人”的积极性。

四、提高了管理能力

去年以来，村办企业在治理整顿中遇到了许多新的问题，因此，村支部书记对企业管理课程兴趣颇浓，收效也较大。一些同志充分利用所学知识，寻找克服困难的良策，有的注意发挥村办企业“船小易掉头”的优势，捕捉市场信息，及时调整产品结构；有的则采取增产挖潜、优化管理的方法，走内涵发展的道路。同里镇张塔村书记培训后，对全村企业采取了压减非生产人员、压缩非生产性开支和完善承包制等三条措施，至今年8月，已节支6000余元。桃源镇对凤村书记通过落实三个企业责任制，来调动干部群众的积极性，使今年上半年的工业产值和利润分别比去年同期增长98%和67%。

我县的村支部书记岗位培训还有待改进。(1)学习内容太多，时间太短。一个月有23讲课程，常常一整天都在教室听课，没时间加以消化吸收，学不深记不牢。(2)联系实际不够。讲课内容上面精神多，村里情况少；理论原则多，实例分析少，内容有些“空”，缺

少农村特色。(3)学员的文化、年龄层次较杂。同期培训班中，从30多岁到50多岁，从高中到小学参差不齐，同样的讲课，有的感到“太快”，有的却嫌“慢”了，使教师难以适从，制约教学进度。这些问题在一定程度上影响了培训的质量和效果。据此，在村支部书记岗位培训中应该注意处理好三个关系：

(一)时间与内容的关系

从村支部书记的岗位职责看，我县安排的三部分内容是合理的，绝大部分受训的书记认为这些课程都需要。所谓“多”只是相对时间少而言。但要再增加脱产学习时间，村书记的工作又不允许。如何处理这一矛盾？我们认为，不宜采用压减课程、降低要求的办法，而应通过调整教学方法来解决，实行脱产与函授相结合的方法进行培训。需要深学的专业知识(主要是党务和经济管理知识)组织集中脱产学习，其他课程则统一发教材由书记自学。这样，总体时间增加了，但脱产学习的时间不延长甚至还可以缩短些，既可解决工学矛盾，又不降低培训质量。

(二)知识灌输与能力培养的关系

培训固然离不开知识灌输，但村支部书记一般文化程度不高，又工作在最基层，从事的是最实际的具体工作，在心理上也有较强的务实习惯。因此，其岗位培训应该有别于学历教育和专业技术人员的知识更新，与其他层次的岗位培训(如乡镇领导干部岗位培训，厂长、经理、三总师岗位培训等)也要有所区别，把重点放在能力培养上，放在处理、解决问题的具体方法上。从目前情况看，教学中尽量做到“三个少一点，三个多一点”：一是宏观理论少一点，具体实务多一点，最好多一些实例分析；二是介绍外地尤其是国外情况可以少一点，分析本地特别是本县农村情况多一点；三是课堂灌输少一点，课外研讨多一点，既要安排适当时间让学员讨论消化课程内容，又要注意引导学员研究现实工作中遇到的一些疑难问题，多搞一些经验交流和案例模拟活动，把教学与研讨结合起来。

（三）分类培训与层次搭配的关系

在培训对象的安排上，一方面要相对统一，同期培训班中年龄、文化层次应大体相同，而且还要考虑各村的产业结构状况，尽可能趋于一致。不同年龄、文化的人对知识的接受能力是不一样的，产业结构不同的村书记对知识需求的侧重点也不相同，实行分类培训，有利于增强培训的针对性和实用性。另一方面，又要注意层次搭配，每期培训班中，“新”书记和“老”书记、先进村的书记和后进村的书记都要有一点，这样，便于互帮互学，取长补短。

（原载《苏州组工情况》1989年第2期）

乡镇企业书记、厂长(经理)培训需求调查

周正华　周山南　唐官根

确定乡镇企业书记、厂长(经理)任职的必备知识,是搞好乡镇企业书记、厂长(经理)培训的前提。为此,我们对吴江县23个乡镇的乡镇企业书记、厂长(经理)的培训需求作了一次比较全面的调查。现将调查结果综述如下:

一、基本情况

(一)年龄结构

全县共有646名乡镇企业书记、厂长(经理)。其年龄构成可见附表:

年龄	人数	%
30岁以下	21	4.5
31～35岁	44	9.4
36～40岁	119	25.6
41～45岁	133	28.6
46～50岁	115	24.7
51岁以上	39	8.4

从中可以看出,中青年书记、厂长(经理)占多数,但青年书记、厂长仍偏少。

(二)文化程度

从调查结果看,我县乡镇企业书记、厂长(经理)的原有文化程度偏低。初中(含初中)以下文化占77.6%。所以,提高乡镇企业书

记、厂长(经理)的文化素质仍然是一项重要任务。

(三)阅历情况

调查反映出现有464名乡镇企业书记、厂长(经理),在"文革"期间和"文革"后参加工作和入党的占50.4%。

从担任乡镇企业领导职务的时间看,一年以下的占8.8%,1~3年的占29.10%,4~5年的占30.6%,6~9年的占24.1%,10年以上占8.6%。多数乡镇企业书记、厂长(经理)任现职时间不长。因此,相对来说工作经验比较缺乏。

(四)任职前人员来源和性质

任职前人员来源	单位	%	任职前人员性质	单位	%
	党政机关	1.9		机关行政人员	1.5
	事业单位	1.7		企事业管理人员	60.9
	企业单位	65.7		专业技术人员	1.9
	中小学校	0.4		中小学校教师	0.4
	复退军人	1.4		复退军人	2.1
	生产队	21.5		农民	30.6
	其他	7.3			

从上表可以看出,乡镇企业领导干部队伍存在着专业技术人员不足的问题。

(五)兼职情况

现有乡镇企业专职书记占53.2%,书记兼厂长占45.6%。

二、培训需求

(一)需要掌握的知识

我们在问卷调查中列了13门学科,要求每人选6项自己迫切需要学习的学科。统计结果,排列前6位的是企业管理、思想政治工作、领导科学、法律知识、政治经济学和党建知识。其中,要求学习企业管理的有186人,占88.9%;学习思想政治工作的有152

人，占 72.7%；学习领导科学的有 148 人，占 70.8%；学习法律知识的有 145 人，占 69.3%；学习政治经济学的有 119 人，占 56.9%；学习党建知识的有 98 人，占 46.8%。

（二）需要提高的能力

调查中共列了 8 种能力，要求每人选 4 种。按选择某项能力的人数占总人数的百分比的高低。依次是：选择决策能力的占 78.4%；选择专业能力的占 60.7%；选择综合能力的占 53.5%；选择指挥协调能力的占 52.1%；选择应变能力的占 43.2%；选择交往能力的占 42.1%；选择创造能力的占 25.3%；选择表达能力的占 16.2%。

三、对策

（一）要加强学历培训，提高文化素质

吴江县乡镇企业书记、厂长（经理）这支队伍的文化素质偏低，因而对开展工作极为不利，很大程度上也制约着乡镇工业的发展。我们认为，初中以下的乡镇企业书记、厂长（经理）首先应进党校进行学历培训，补上文化基础课。

（二）要注重 35 岁以下，有一定专业技术的书记、厂长（经理）的培养

在全县 464 名乡镇企业书记、厂长（经理）中，35 岁以下的只占 14%，比例很小。这是关系到吴江县乡镇企业是否后继有人、乡镇工业有否发展后劲的问题，今后应大力重视选拔德才兼备、身体健康的 35 岁以下的青年进党校培养。同时，要注重专业技术人才的培养。

（三）要进行岗位培训

调查结果，有 37.9% 乡镇企业书记、厂长（经理）任职时间短，从事乡镇企业领导经历不长，存在着阅历浅、经验不足等问题。因此，首先要对这批乡镇企业领导进行岗位培训，尽快缩短这一差距。岗位培训的内容主要是：乡镇企业社会主义方向教育，党的路

线方针政策的教育，思想作风的教育，社会主义商品经济知识的教育，乡镇企业经营管理基本知识教育。根据乡镇企业领导的实际情况，培训可采取“听”、“看”、“议”、“干”等方法。所谓“听”，就是到课堂听课，由教师集中辅导，系统灌输，帮助学员领会书本知识，拓宽知识面。所谓“看”就是组织学员实地调查考察，向先进的乡镇企业学习，开拓学员视野。所谓“议”，就是组织一些专题性的研讨，联系本人本单位的工作实际，进行认真的思考、总结，启发学员从感性认识上升到理性认识，相互学习，相互提高，取人之长，补己之短。所谓“干”，就是学习培训回去后要注重实践，要把学到的知识转化为能力，把能力转化为干劲，通过实干出效益，创一流业绩。

（原载苏州市委组织部《调查研究（1991）》专辑）

乡镇企业干部培训之管见

周正华　黄　平

经济建设、社会事业发展迅速，干部培训工作领域不断拓展，乡镇企业干部的培训工作时不我待地摆到各级领导面前：

——乡镇工业飞速发展对干部培训提出了迫切要求。就我们吴江市而言，乡镇工业产值在全部工业产值中的比重已由1980年的41.57%上升到1990年的73.34%，全市乡村工业企业已由1980年的1714个增加到1990年的2284个。乡村工业在农村三业总产值中所占的比重由1980年的57.23%，上升到1990年的89.39%。乡镇企业出口创汇也已成为全市出口创汇的主力军。乡镇工业的迅速发展，对人员素质、管理水平都提出了更高的要求，迫切需要加强对乡镇企业干部的培训。

——乡镇企业的地位作用对干部培训提出了更高要求。蓬勃兴起的乡镇工业，在振兴农村经济、致富农民、就地转移富余农村劳动力，建设社会主义新农村方面已具举足轻重的作用。要切实加强党对农村工作和农村经济的领导，保证企业发展的社会主义方向，使党的各项改革措施和富民政策落到实处，坚持党的基本路线一百年不变，就必须做好乡镇企业干部的培训工作。

——推动乡镇企业“三上一高”对干部培训提出了深层次要求。今天的乡镇企业已不同于昨天，面临着从粗放经营向集约经营转变；从量的增长向质的提高转变；从小打小闹、小经营小企业向上规模上水平转变；从立足于国内市场向开拓国际市场转变；从劳动密集型向技术密集型转变。因此必须在推进科技进步，提高管理水平，扩大横向联合，发展外向型经济和提高组织程度五个方面加

大力度，需要我们加强对乡镇企业干部的培训，提高他们的经营决策能力和现代化管理水平。

乡镇企业干部培训工作要从“多”字入手，形成多层次、多渠道、多形式的培训格局。

一是多班次培训。乡镇企业干部培训切忌一锅煮，要根据行业、职责分别进行培训。比如，可举办厂长、经理岗位培训，专业人员岗位培训，中级工培训，初级工培训，涉外经济知识培训，文化教育培训等各种专业班。1991 年，市乡两级举办各类培训班 580 多期，受训乡镇企业干部达 46958 人次，都取得了“雪中送炭、训所急用”的效果。

二是多层次培训。在坚持乡镇企业干部岗位培训制度化的同时，通过函授、刊授、委托学校办班等形式分层次搞好培训，系统学习经济管理理论，适应外向型经济需要开办外经、外语速成班，加强涉外知识培训。形成以厂长、经理培训为核心，以中级工岗位技术培训为重点，长短结合、上下结合、内外结合、集中与分散结合、综合与专业结合、普及与提高结合的多层次、多渠道、多形式、多内容的培训格局。

三是多内容培训。乡镇企业干部培训要全面增强干部的“使命感”、“责任感”，不断更新观念。既要强化业务技能培训，提高企业管理水平，学习岗位必备的专业知识和技术，又要加强政治思想教育，全面提高乡镇企业干部政治素质，使他们成为又红又专、全面发展的有用之才。

乡镇企业干部工作负荷重、节奏快，且需要广，工学矛盾突出，因此，培训工作的规划与实施，既要本着“缺啥补啥”的原则，又要坚持实事求是，一切从实际出发。

第一，要搞好调查论证。全面地调查清楚乡镇企业干部的情况，了解他们的需求，根据他们来自农业生产一线，原有文化程度偏低，商品经济知识缺乏和生产管理经验不足，迫切需要掌握企业

管理、领导科学知识，提高科学决策、综合协调、灵活应变能力等情况，反复论证培训规范和培训措施，科学地确定培训内容，克服形式主义，加强培训的针对性与有效性。

第二，要精心搞好规划。一是突出重点，抓住事关企业经济发展的关键性问题，作为培训重点，一个时期突出解决一两个牵动全局的问题；二是急用先学，以应用性培训为主，切实解决企业发展之急和企业干部的燃眉之急；三是着眼发展，由实务到理论、由浅入深，由零散到系统地拟制乡镇企业干部的培训规划，设置教学内容，搞好培训工作。

第三，要强化保证措施。首先要高度重视，主要领导要亲自动手抓。其次要强化管理，强化服务，组织部、政策研究室、农工部、乡镇工业局、党校等部门和单位要各司其职、各尽所能，默契配合，形成合力。再次要不断改进和完善乡镇企业培训工作，加强以党校、农干校为主体的培训基地建设和师资队伍建设，注意教学内容的针对性，教学方法的灵活性，教学管理上的科学可行性，切实搞好乡镇企业的干部培训工作。

（原载《苏州组工情况》1992年第8期）

县机关中层科级干部培训需求调查

中共吴江县委组织部

县机关中层正科级干部，是机关干部中的骨干力量。领导的决策需要他们去组织实施，机关工作的正常运转依靠他们去操作，基层的困难和要求需要他们去服务和解决。县机关中层正科级干部的思想素质、业务能力、工作作风关系着县机关的效能和作风，也直接影响全县的改革和建设。因此对县机关正科级干部进行培训，十分必要，它不应成为干部培训工作中一个被忽视的角落，而是摆在我们面前的一项新的培训任务。

最近，我们对县机关90个局(公司)的中层干部的培训需求进行了一次问卷调查，共收回153份答卷。在此基础上，我们作以下综合分析并提示对策。

一

从153份答卷的情况来看，我县机关中层正科级干部的基本情况大体有如下三个特点：

(一)年龄结构呈梯形分布

其中青年人少，中年人多，老年人也少。但大多数干部年龄偏大。153名中层正科级干部中，30岁至35岁的有20人，占13.1%；36岁至55岁的有118人，占77.1%；56岁以上的有15人，占9.8%。以45岁为界，45岁以下占39.8%。从年龄结构来看，除55岁以上，绝大多数中层正科级干部都急需培训。

(二)文化素质很不平衡

从大学、大专到小学水平都有。据调查统计，高中以上文化程度占 72.5%，初中文化程度占 24.3%，小学文化占 3.2%。这说明县机关中层正科级干部的文化素质亟待提高。同时也启发我们，对不同文化程度的中层正科级干部培训，应当按文化层次分批培训。

（三）阅历较浅，工作经验相对缺乏

据调查，153 人中，“文化大革命”后参加工作的干部占 35.5%，“文化大革命后”后入党的干部占 40.5%，大多数干部担任正科级现职的时间都比较短，任职 1 年以下的占 10.5%，任职 1—5 年的占 54.6%。大多数中层正科级干部从现职岗位要求来看，对马克思主义理论的掌握，对机关行政和科室业务的掌握，都是不理想的。

综上所述，县机关中层正科级干部绝大多数是中青年，正是培养和培训的大好时机，因此，必须把提高机关中层正科级干部的思想素质和文化素质提到培训议事日程上来，以适应我县改革和建设之需要。

二

综合分析 153 名机关中层正科级干部对培训的意见，可以看出这个层次干部对培训工作有三个方面的突出要求：

（一）需要掌握的知识和要求培训的内容

“在问卷调查中，需要掌握的知识”一栏中，我们共列举了 19 门学科，要求每人选 5 项，统计结果是：(1)行政管理学 82 人，占 53.6%；(2)社会心理学 79 人，占 51.6%；(3)企业管理 63 人，占 41.2%；(4)法律知识 61 人，占 39.9%；(5)宏观经济管理 45 人，占 29.4%；(6)财经 40 人，占 26.1%；(7)政治经济学 47 人，占 30.7%；(8)党的建设 32 人，占 20.9%；(9)领导科学 29 人，占 18.9%；(10)哲学 26 人，占 16.9%；(11)社会主义建设问题 25 人，占 16.3%；(12)科学社会主义 9 人，占 5.9%。

"要求培训的内容"栏中有5项。统计结果是:39.2%的干部要求培训内容既有马列主义理论,又有文化知识、领导科学和管理知识;50.9%的干部要求培训内容以专业知识为主:12.4%的干部要求培训内容以领导和管理科学为主;4.6%的干部要求培训内容以马列理论为主;4.6%的干部要求培训内容以文化知识为主。从以上调查情况可以看出,首先,机关中层正科级干部在对培训的认识上,重业务知识的学习,轻马列理论知识学习的现象有所存在,注重眼前实用知识而忽视理论指导的倾向需要纠正,这是要通过培训解决的一个认识问题。其次,从问卷情况看,专业知识的培训,突出行政管理、经济管理、法律知识等内容,是符合机关中层正科级干部的需求和其岗位知识要求的,这一方面的反映较为客观。第三,对机关中层正科级干部的培训,马列主义理论知识是必不可少的内容,尤以马列主义哲学、政治经济学、党史和科学社会主义为重点。

(二)需要增强的能力

在调查问卷中,"需要增强的能力"一栏列出12项,要求每人自选5项,按选择某项能力所占人数百分比高低统计,(1)专业能力,占74.5%;(2)综合分析能力,占67.9%;(3)应变能力,占51.6%;(4)交往能力,占46.4%;(5)调研能力,占40.5%;接下来依次是(6)行政能力;(7)决策能力;(8)表达能力;(9)指挥协调能力;(10)自学能力;(11)创造能力;(12)任贤能力。从上述能力需求的调查中,可以反映出机关中层正科级干部的心态。首先,机关中层正科级干部绝大多数是实干型干部,注重按领导要求干好业务工作的多,并从这一愿望出发来确定能力需求,相反,对创造、开拓能力的要求少些。其次,机关中层正科级干部绝大多数是业务骨干,注重自身能力的发挥,以此来选定能力需求,而团结同志、协调工作方面想得少些,所以往往注重专业的、自身的能力为多。再次,机关中层正科级干部对专业能力、综合分析能力、应变能力、交往能

力、调研能力等的需求比较强烈，这比较客观地反映了这一层次干部所处的位置和实际业务技能的现状要求，应作为今后培训中着力加强的方面。

（三）喜欢的学习方式

问卷调查中，39.2%的干部喜欢采用“集中时间大容量强化输入”的学习方式；32%的干部喜欢采用“案例分析共同研究讨论”的学习方式；28.8%的干部喜欢采用“自学和自修教材、问题解答函授”的学习方式。这3种方式几乎各占三分之一的比例。我们设想学习方式可以综合这3种意见，将培训的时间相应延长一些，既有到县党校“集中时间进行大容量的强化输入”，又可采用分阶段进行，先自学教材、思考问题，然后到党校交流、解答问题，中间可穿插案例分析和调研活动，学习方式可以多形式分阶段按条线系统相对集中进行实施为好。

三

通过对机关中层正科级干部的培训问卷调查和综合分析，我们认识到：

（一）必须重视机关中层正科级干部的马列主义理论学习

近年来，由于淡化了党的领导，以致在机关中层正科级干部中一度出现重业务、轻政治，一手硬一手软的现象，对马列主义理论学习愿望不强烈。这告诉我们，加强这些干部的马列主义学习必须从思想认识上抓起，在培训工作的实际中去落实，在机关中层正科级干部中掀起一个学习马列主义理论的热潮。

（二）对机关中层正科级干部的管理必须抓紧

自从我县对机关中层正科级干部的管理权限下放后，由主管部门直接任免干部。这种管理方式，一方面使得组织部门对机关中层正科级干部的情况不太了解，不利于他们的成长，另一方面，主管局直接管理正科级干部，缺乏像组织部门那样对中层干部有培

训、培养、选拔、使用等一系列措施，致使少数单位出现中层干部青黄不接的现象。因此作为对机关中层正科级干部的培养和管理的重要环节——培训工作亟待加强。考虑到主管局由于下属中层正科级干部较少、部门培训有困难，因而这个任务由县委组织部、县人事局和县委党校承担较为合适。

（三）机关中层正科级干部的培训是一个不可忽视的角落

上级领导虽一直注重机关副局以上领导干部的岗位培训或轮训，但尚未把机关中层正科级干部列入培训议事日程。调查问卷表明，153 名机关中层正科级干部中，没有参加干部培训的有 101 名，占 66%。而要改变这一状况，只凭单位内部组织培训显然是不能满足中层正科级干部的工作需要的，因而必须给予一定时间到党校脱产学习，系统培训，每三至四年培训一次，这样才能适应形势任务的需要，适应干部工作的需要以及自我成长的需要。

（四）机关中层正科级干部的思想素质亟待提高

前几年机构改革时，从机关中层干部中选拔了一部分有学历、懂专业、政绩突出的同志进入领导层，因此机关中层正科级干部往往是领导干部的后备力量。一些同志提拔到领导岗位后，客观上削弱了机关中层正科级干部队伍的力量，加之对其培训没有引起足够重视，使部分机关中层正科级干部的文化水平没有得到应有的提高，行政管理能力没有得到应有的增强，思想观念也没有及时得到应有的更新，于是对新形势下出现的新情况新问题，缺乏分析、综合、应变能力，如不加快培训步伐，不做好管理干部的配套工作，将会造成机关管理人员的中间“断裂层”，最终导致机关工作的“肠梗阻”。

四

通过上述综合分析，我们认为机关中层正科级干部的培训应在以下五个方面作出努力：

（一）放上位置

随着改革和建设的深入，机关服务于基层的要求更高了，机关中层干部的地位和作用日显重要。对机关中层正科级干部的培训，既必要、又紧迫，必须引起各级党组织的重视，并放上一定的位置，真正使机关正科级干部培训工作走上正规，做到经常化、制度化。

（二）组织培训

对中层正科级干部的培训，应根据他们的实际情况，针对不同工作性质，不同年龄和不同文化程度，实行分类培训。在培训中，要处理好三个关系：一是要处理好博与专的关系。既要按所从事的工作性质，加强专业知识的培训，又要重视对马列理论和党的路线、方针、政策以及相关知识的学习，形成既专又博的知识结构。二是要处理好培训内容之间的关系。如马列主义、毛泽东思想基本理论的教学，要突出哲学学习，帮助机关中层干部确立科学的世界观，掌握唯物辩证法。在突出马列主课前提下，尽可能开设针对性、实用性强的相关业务课程，以满足中层干部提高自身素质的需要。三是要处理好增加知识和提高能力的关系。在培训中既要灌输知识，又要注重把知识转化为能力，帮助机关中层干部提高辩证思维能力、综合分析问题、解决问题的能力和组织管理能力，这不仅要体现在理论教学必须联系实际，还要体现在设置一些有助于培养和发展能力的教学活动上。

（三）强化机制

搞好机关中层干部的培训，强化其培训运行机制十分重要。培训运行机制包括对机关中层干部情况的调查摸底，作出培训规划以及分阶段实施的教学计划，县委党校实施培训，对培训后的干部跟踪调查，乃至考察、选拔、使用等环节，这将涉及各主管部门。因此，搞好协作，分头落实抓好每一环节，是强化培训机制的有效措施，也是搞好机关中层正科级干部培训的重要组织保证。

（四）训用结合

培训机关中层干部的目的是为了更好使用。正确妥善使用干部，是推动干部培训深入发展的内在动力。要从训用相结合的原则出发，坚持贯彻需要什么，培训什么；干什么，学什么；缺什么，补什么，按需施教的原则。建立培训档案，通过培训，了解人才，发现人才，为重点培训人才积累干部资料，以利于局级干部的培养后继有人，使德人才兼备的机关中层干部脱颖而出，茁壮成长。只有为用而训，训后要用，才能使干部培训充满活力。同时，通过培训，使机关中层正科级干部更适应现职工作需要，提高机关工作效能。

（五）抓好试点

在调查分析基础上，搞好培训试点，以利全面展开是十分必要的。计划1989年作准备，进一步论证，作计划，确定试点对象、培训方式、培训内容、培训时间。1990年开始试点举办第一期机关中层正科级干部培训班，然后在试点基础上，不断总结经验，全面展开培训，使培训工作有一个新突破。

（原载《江苏干部教育》1992年第5期）

（执笔：周正华　华金龙　金文华）

加强新任干部培训
为经济腾飞添后劲

周正华　庄永先

去年以来，一大批年富力强的中青年干部通过换届选举，进入乡镇及市级机关领导岗位。这给乡镇及市级机关领导班子注入了新鲜血液，增加了活力。但是，如何尽快充分发挥这批年轻干部的积极性和创造精神，使他们尽快为吴江市的经济腾飞作出新贡献，这是一个十分重要的课题。

首先，必须提高对加强新上任干部培训的必要性和重要性的认识。有的同志认为，现在搞市场经济，提拔任用干部只要看他那个地方的经济搞上去了没有，培训不培训无关紧要。这话不全面。提拔考察干部，经济指标固然是一个重要因素，但不是唯一因素，经济的发展必须和其他各项社会事业及精神文明建设同步。而且现在正是由于搞市场经济，和过去的计划经济为主体的情况截然不同。搞市场经济不但要了解掌握本地区、本部门的经济发展的客观规律，而且还必须了解和掌握全国乃至全世界政治经济发展的趋势。因为市场经济是一个开放的体系，它不限于一城一地，它必须和全中国乃至全世界经济接轨，参与国际经济大循环。新上任的干部，他们长期活跃在各地区、各部门工作的第一线，也许他们对本地区、本部门的工作情况了如指掌，讲起来头头是道；他们敢想、敢干、敢闯，一般说来，他们都在工作上做出了显著的成绩。但也正是由于他们长期活跃在经济工作的第一线，平时很少有时间参加学习，很少了解国内外政治经济发展的最新动态，这对一般群众或一般干部来说是无关紧要的，但作为主要领导干部，如果没有战略家的高瞻远瞩，而只是坐井观天，捉襟见肘，要想领导本地区本单

位的市场经济的大潮中稳操胜券是难以想象的。因此，帮助新上任干部开拓视野，提高认识，将是一项十分迫切和重要的工作。一方面，既要让新任干部更多更深入地了解本地区本单位的实际情况；另一方面，又要让他们学会从繁杂的具体工作中解放出来，改变过去那种狭隘的思维方法和传统习惯，养成一种纵揽全局，高屋建瓴的战略家的本领与能力。

其次，市场经济的大潮对干部既是锻炼，也是考验，尤其是在多种所有制形式和多种经济成分并存的情况下，市场经济的消极面无时无刻不在发生着作用。吴江是以发展集体经济，走共同富裕的道路为特征的。在今后的发展过程中，如何坚持走社会主义道路，保持这一特征，这不仅要求干部要成为经济工作的内行，而且更要求干部要有良好的政治素质。因此，加强对新任干部的党的基本路线和有中国特色的社会主义理论的教育，提高他们的政治思想素质，提高他们抵制市场经济中各种消极作用影响的自觉性，对于保证吴江市的经济沿着有中国特色的社会主义道路发展至关重要。

再次，新上任干部还有一个转换社会“角色”的任务。从一般干部到主要领导干部，这里不仅有一个工作上的新旧交接过程，还有一个社会“角色”的转换过程。一个人的社会地位变了，他的言行举止在社会上的影响也就不一样。尽快帮助新任干部进入“角色”，不仅有利于缩短干部的新旧交接过程，争取时间，而且还有利于新干部今后开展工作。

基于此，吴江市委认为，举办新任干部培训班，帮助他们比较系统地学习党的基本路线和有中国特色的社会主义理论，提高他们的理论素养和政治思想素质，使他们尽快进入“角色”非常必要也非常重要。为此，今年3月下旬，吴江市举办了第一期新任乡镇局级领导干部培训班。

绝大多数新任干部工作忙、时间紧，如何因地因人制宜确定培

训内容和形式，切实提高培训的实效，也非常重要。吴江市委根据具体情况，确定了“短（时间短）、精（内容精）、活（形式活）、实（效果实）”的办班原则。具体做法是采取“讲”、“传”、“议”、“写”的形式。“讲”就是灌输中国特色的社会主义理论，灌输争当优秀局、乡领导干部的基本知识和组织规范。“传”就是典型引路，分别请在乡镇、大厂及市级机关工作，同时又分任不同的工作职务，具有不同岗位“角色”的三位领导以身说法，进行典型教育。“议”就是利用课余时间，分组进行学习讨论和交流，以加深对各专题教育内容的理解和消化吸收。“写”就是培训结束后，要求参加受训干部结合自己的思想实际、工作实际写出一份个人学习体会文章，上交市委组织部，作为考核干部的一个重要内容。

通过培训，受训干部普遍认为：提高了理论素养和思想素质，加深了对建设有中国特色的社会主义理论的理解，进一步确立了“致力于集体，奉献于事业”的集体主义思想。市委书记沈荣法关于“坚定立场、奉献事业”的讲课和三位代表的典型事迹报告，给了新进乡、局的领导干部以深刻的教育和启发。大家一致表示，在吴江改革开放、两个文明建设中，要克服“怕、难、等、靠、满”的思想倾向，大胆实践，大胆改革，在致力于集体，奉献于事业中，正确处理好个人利益同国家利益、集体利益的关系，自己富裕同群众共同富裕的关系，物质富与精神富的关系，多作奉献，少求索取。

通过培训，提高了领导业务素质，进一步明确了当好局、乡领导干部的基本规范和要求。市委组织部长程惠明的关于“加快‘角色’转换，争当优秀局乡领导干部”的讲课，对于新进领导班子的干部尽快掌握工作要领，适应岗位特点加快“角色”转换，具有直接的指导意义。通过学习，受训干部明确了“勤进取、重求实、善协调、当内行、能自控”的十五字工作要领，感到作为一名新上岗的中青年干部要争得地位，有所作为，必须要思想再解放一点，作风再扎实一点，成绩再显著一点。此外他们还掌握了当好领导干部，做好领

导工作的一些基本经验，大家感到搞好领导工作必须处理好四大关系：其一，要处理好集体领导与分工负责的关系，要按照民主集中制的原则，正确有效地开展工作，做到揽事不揽权，汇报而不诿责；其二，要处理好分管工作与全局工作的关系，立足本职，兼顾全局，统分结合，全面提高；其三，要处理好开创新局面与保持工作连续性的关系，在保持工作连续性的前提下，以新的工作姿态，开创新的工作局面，做到一任更比一任强；其四，要处理好维护团结和坚持原则的关系，正确地开展批评与自我批评，把维护团结建立在坚持原则的基础之上。同时他们还明确了树立新上岗位领导干部良好形象的基本途径，这就是一要廉洁，二要懂法，三要严于自律，正确地适应环境。

通过培训，提高了干部的政策水平和政治素质，进一步增强了新进局、乡领导干部的纪律观念和党性觉悟。培训中，大家听取了市纪委书记吴菊忠关于“增强纪律观念、经受新的考验”的讲课，一致认为新进局、乡的领导干部在改革开放的形势下，在社会主义市场经济的大潮下，必须经受得住三个考验，过好权力关、金钱关、人情关和色情关。为此，一要增强纪律观念，严守党的纪律，做到令行禁止，拒腐防变；二要加强党性锻炼，提高自身素质，做到在任何情况下，对党坚信不疑，在前进道路上坚韧不拔；三要牢固确立集体主义思想，廉洁奉公的思想，为民服务的思想和大干社会主义的思想。

（原载《唯实》1993 年第 8、9 期）

关于乡镇聘用干部情况的调查与思考

中共吴江县委组织部　吴江县人事局

乡镇机关补充干部实行选聘制，是干部人事制度改革的措施之一。我县从1984年起建立这项制度，已经六年了。六年来的实践证明，乡镇干部聘用制在拓宽基层干部的来源，改善干部队伍的整体结构方面，效果是好的。但随着时间的推移，这项改革制度也暴露出一些问题，它缺乏相应的配套措施，需要从实际出发加以健全和完善。

一、不可忽视的趋势

六年来，随着招聘工作的持续进行，乡镇聘用干部的队伍不断扩大。目前，我县乡镇聘用干部在整个乡镇干部的总数中，已是“三分天下有其一”。全县乡镇机关（包括乡镇党委、政府、经联委）在编干部共810名，其中聘用干部有250名。有的乡镇聘用干部已占半数。乡镇机关补充干部实行聘用制，拓宽了用人渠道，缓解了乡镇干部来源不足的矛盾，加速了新老干部的交替，输送了一大批新生力量，改善了乡镇干部队伍的结构。总的来看，这项人事制度的改革是成功的，也是符合实际需要的。我县乡镇聘用干部一般年纪较轻，35岁以下的占74.8%；文化程度较高，高中以上的占87.6%；政治素质好，党员占72.8%。他们思想活跃，工作积极，学习勤奋，其中有的同志已得到了提拔使用，有21人目前已担任副乡级以上领导职务。可以这样说，乡镇干部聘用制的优越性在干部队伍建设中已逐步显露出来了。

但是，也存在着一些不可轻视的苗头，潜伏着某种逆向的态

势。

一是新聘人员在逐年减少。由于以往聘用人员过多，位子已满，导致目前许多优秀的人才，已难于进入聘用干部队伍，不能形成一种优胜劣汰的机制。

二是对现有人员续聘的比例越来越大。据我们调查，在全县的乡镇聘用干部中，解聘率平均每年仅2%。这种状况长此下去，将逐渐形成一种变相的"终身制"。

三是由于聘用干部在乡镇机关中所占比例在继续增大，如不能有计划地吸收录用为国家干部，有的乡镇干部就有可能全部为聘用干部所替代。

四是乡镇干部聘用制虽已在中组部和人事部的文件中有了规定，但其"进、管、出"的一整套管理制度尚未形成，现在除了组织部门管班子，人事部门管编制，乡镇领导管使用外，其他一些具体问题均无章可循。被聘用干部的一些实际问题没有落实，他们还有诸多的"后顾之忧"。

在实践过程中出现的这些新情况、新问题，亟待我们去研究和解决。

二、值得重视的心态

我县乡镇聘用干部除享受国家干部的同等待遇外，各乡镇在奖金分配、住房安排、液化气供应等方面还作了一些照顾，提拔使用上做到了一视同仁。对此，广大聘用干部是满意的，他们对能够选聘为干部的机遇是十分珍惜的。但近几年来，在不同类型的聘用干部中出现的一些心态，也应引起我们的重视。

(一)忧虑较重

调查中发现，几乎所有的聘用干部都心存不安，感到地位不稳，对前途表示担心。由于对解聘后的去向、待遇无法估计，年轻的唯恐找不到工作，年长的忧虑今后的生活着落。随着聘用期的延长和年龄的增长，这种忧虑正与日俱增。有的聘用干部直言不讳地

说：一想到这个问题就有点心寒。

（二）求“转”心切

绝大部分聘用干部，之所以甘心冒着这种地位不稳的风险前来应聘，主要是把聘用视作录用的“跳板”。无论是聘期长的，还是初聘不久的，都不同程度地企盼着能脱掉“聘用”的帽子，进入国家干部的行列。争取录用为国家干部，几乎已成为聘用干部的一个精神支柱。

（三）处事拘谨

有些聘用干部觉得自己是“二等干部”，端的是“临时饭碗”，不敢理直气壮地进行工作，怕得罪人，待人处事如履薄冰，谨小慎微，凡事不想过分认真，为的是给自己解聘以后留一点后路。

三、有悖初衷的原因

上述“趋势”和“心态”，都与实行乡镇干部选聘制的初衷相违。究其原因：

（一）认识上的误区

长期形成的干部“能进不能出”、“能上不能下”的传统观念，禁锢了人们的思想，聘用干部，包括乡镇的一些领导，对上岗为官下岗为民缺少足够的思想准备，都朝着“借用——聘用——录用”这样一条思路去想问题、办事情。故在管理上仍沿用了过去的一些老办法，这就产生了新制度与老办法的矛盾，改革被一定程度地扭曲了。

（二）不协调的氛围

由于人事制度的改革尚未全面展开，乡镇干部聘用制孤军深入，也遇到一些情况的影响和干扰。如民办教师年年在办理转正手续，农水系统也不时地在搞吸收录用，一些专业技术人员的家属可以“农转非”。乡镇聘用干部处在这样的氛围之中，很自然地会诱发他们的攀比心理，使聘用干部感到不公平，心理上失却了平衡，增大了聘用干部对转干和待遇方面的期望值。

（三）聘用制度的局限

聘用制只是理顺了乡镇干部“进”的渠道，聘用后受“条”与“块”的双重领导，定点定位，不能跨乡镇调动，又难以在本乡镇的行政、事业、企业之间流动，续聘没有过硬的条款规定，解聘没有有效的制约措施，一旦聘用，只要自己不想辞聘，不犯什么错误，就太平无事，竞争机制不能贯彻始终。这些情况说明，这个制度还需要进一步完善和配套。

（四）具体问题的困扰

乡镇聘用干部在单位是干部，回到家里又是农民，这种双重身份使他们两头奔波，工作负担较重。从乡镇企业出来的聘用干部，经济收入大为减少，受到家庭的埋怨，思想压力较大。在本乡本土聘用时间长了，亲戚朋友求情办事，情面上难以超脱。如此等等，改变现状的希望都寄托在录用为国家干部上。

四、巩固完善的设想

根据上述调查，我们认为：乡镇干部聘用制度，一要巩固，二要完善。基本思路是：

（一）控制总量，正常更新

从乡镇机关的工作特点和干部队伍现状看，没有固定的国家正式干部就难于稳定，没有一批规定任期的聘用干部也难于搞活。乡镇干部队伍既要稳定，又要搞活，这就需要加强宏观管理。我们设想，两种身份的干部以各占一半为宜。关于录用聘用制干部为国家干部问题，我们认为，可以根据自然减员的规律，每年有计划地从聘用干部中吸收录用进行补充，使国家正式干部队伍保持一个常数。这样，以三年为一个聘期计算，每期聘用干部中约有12%被正式录用。同时，为保持聘用制的优越性，在每一次聘期届满时，解聘的、续聘的、初聘的人员都应保持一定的比例。被聘用干部的聘期、届数也应有一个极限。在聘期满后不再续聘的，还要坚持从哪里来，回哪里去。这样，从总量上进行控制，以保持乡镇干部聘用制

度的正常运转。

（二）把好入口，提高质量

聘用乡镇机关干部，不仅仅是为了补缺，而要着眼于整个干部队伍建设，使聘用干部成为乡镇领导班子的后备军和县级机关干部的重要来源。因此，要在聘用的范围、条件、方法、程序上作出相应的规定。

应聘人员除了中组部、人事部《暂行规定》中指出的政治、文化、年龄等条件外，还要有各专业岗位特殊要求的附加条件，并应在基层工作满三年，具有一定的实践经验。聘用干部应特别注重工作实绩，必须由乡镇组织人事部门进行认真的考核。聘用人数要在县人事部门规定的编制和增干定额内进行，一般按“乡镇申报计划——推荐——考核——考试——县人事部门审批”的程序进行。

（三）强化管理，加速成长

为了改变乡镇聘用干部“三不管”的状况，应以“条块结合，以块为主”的原则，加强对乡镇聘用干部的管理，认真考核，积极培养，并建立起考核、续解聘、培养、建档等正常制度。

对聘用干部每年由乡镇组织人事干部进行一次考核，并结合平时掌握的情况，写出书面考核材料，综合确定优秀、称职、基本称职、不称职等若干档次；三年聘期届满，由县组织人事部门会同乡镇进行聘期综合考核。根据聘期综合考核结果，按照每一期聘用干部的续、解聘比例，由乡镇党委、政府呈报材料经县组织人事部门批准后，办理续、解聘手续。对乡镇聘用干部要加强培训，进行多种形式的培养。为了有计划地掌握乡镇聘用干部的发展变化情况，乡镇组织人事部门应建立聘用档案，其内容包括工资核定和晋升材料，续、解聘审批材料，轮换交流的承办报表，考核培养形成的材料，以及入党入团、评选先进的材料等，提供一个完整的记录。

（四）拓宽出路，各得其所

为切实解除聘用干部的“后顾之忧”，除加强正常的思想教育

外，对续、解聘的条件，解聘后的安置渠道，续聘的极限，续聘后的归宿等，都要作出具体的规定，减少聘用干部的心理压力，使他们真正安心于聘用的干部工作岗位。

（原载《江苏组织工作》1991 年第 4 期；《政治与行政》1991 年第 3 期）

（执笔：金文华　吕雪荣）

干部:条块共管何时了

金文华

条块矛盾是一个较为普遍的问题。这一矛盾在乡镇条块共管干部的管理中显得更为突出。

一、乡乡有本"难念的经"

乡镇条块共管干部可分为二类,一类是以乡镇管理为主的机关干部,包括乡镇助理和党群部门干部,另一类是以条线管理为主的"七所八所"干部,即县(市)机关部门派驻乡镇工作的各类所(站、组)干部。就其地位和作用而言,他们无疑是乡镇领导的参谋和助手,是乡镇工作的骨干或中坚力量。然而由于种种原因,这支队伍也不时发生着许多管理上的难题,使乡镇领导们欲罢不能,欲解无方。

(一)好"苗子"难用

时下乡镇对条块共管干部在使用上很少有主动权,那些任免权在上级主管部门的所(站、组)干部固然不必说,即使是以块为主管理的干部,若要挪位,也受到人员编制、岗位性质和上级相关部门的制约。某镇抽调一名助理下村挂职,由于没有采纳上级主管部门的意见,主管部门就停发了该助理的工资,经镇领导多次赔情致歉才恢复待遇;某乡调任一名村支书到乡政府所属的部门当副所长,因事先没有征求上级业务部门的意见,尽管乡领导事后多次解释,业务部门就是不同意,结果已经上任两个多月的副所长不得不打道回府。近年来,我市组织人事部门为加强年轻干部的培养,允许乡镇聘用干部在乡镇换岗转聘和带聘下村、厂挂职或短期任职,但在实施过程中,常因条块意见不合或政策不配套而发生龃龉。有

位在1984年乡镇推行聘用制时首先聘用的某镇助理，工作表现一直是全镇机关干部中的佼佼者，近年来镇领导把他作为重用和培养对象放到困难企业去“扭亏”。由于工作不在位，条线评先进自然与他无缘，结果企业转盈了，他却在上级组织的吸收录用优秀聘用干部为国家干部时，因缺少一次先进的荣誉而转不了干。

（二）“老屁股”难推

近年来，乡镇领导班子的调整已形成制度，干部年轻化程度有了很大提高，但条块共管干部绝大多数处于长期稳定状态，部分任职时间长的“老资格”、“老屁股”往往以老卖老，不服从管理，尤其是一些任免权不在乡镇的干部，常常游离于乡镇领导之外，对乡镇领导布置的工作，或借口条线业务忙，或以上面要求不允许为由，顶着不办。某乡有位条线管理为主的所长，公开宣称：我是“六朝元老”（即在所长任上已迎送过六任党委书记），乡政府的话我是不理的。

（三）“小娘舅”难做

上级各个部门都可以对乡镇发号施令，而一些指示要求往往不大考虑乡镇的整体利益和实际情况。近年来，年年有一些部门要求在乡镇增设机构，增配人员，有些工作完全可以由相关部门或人员兼顾，也非要专门配人，并把机构是否健全、人员是否落实作为考核乡镇工作的重要指标，不但使乡镇机构逐年庞大，经济负担逐年加重，而且使机关干部工作忙闲不均。在待遇上也是政出多门，时常有一些部门发文自行增加所属条线干部的待遇，虽然不需要乡镇出钱，但由于这些待遇不与干部在乡镇实际工作表现挂钩，仅凭条线各自的经济实力，往往在共管干部中造成分配不公：同样的乡镇机关干部，有的可享受每月30～40元的岗位补助，有的却没有。作为乡镇领导，既要防止处事不公，挫伤共管干部的积极性，又没有解决这些具体问题的权力，对各种容易引起共管干部心理失衡的上级指示和“红头”文件，不执行不行，执行了对干部中产生的

"不平"反响又难以作出令人满意的解答，在夹缝中求协调、当"娘舅"。更为头痛的是，对共管干部德才表现和功过是非的评估往往意见不一，乡镇认为差的，在主管部门却被评为先进人物，乡镇认为好的，上级主管部门又不以为然。

二、"共管"何以成了"难管"

条块共管干部"难管"，无疑与乡镇领导的管理水平和领导艺术有关。从调查情况看，有些乡镇善于协调与上级主管部门的关系，善于调动共管干部的积极性，矛盾就相对少些。但追本溯源，造成条块共管干部管理难的根子，在于管理体制上的毛病。

(一)管人与管事脱节

目前对乡镇条块共管干部的管理原则是"条块结合，以块(或条)为主"(主要按干部任免权限划分：党政机关干部以乡镇为主，"七所八所"干部以上级主管局为主)，而这些干部的工作和生活都在乡镇，客观上存在着"看得见的管不着，管得着的看不见"的缺陷。这一缺陷如果条块配合得好，在一定程度上可以弥补，问题在于目前在干部管理上的责权利还没有完全统一，享有管人权力的没有赋予相应的责任，尤其是条线主管部门，所管干部在乡镇的表现和乡镇领导的关系好坏对他们没有多大的利益冲突。这种没有责和利相保障的结合型管理，富有很大的弹性，能否结合，结合好坏往往受共管双方领导的个体素质所左右。从实践看，乡镇尚能主动争取条线主管部门的配合，但主管部门在干部任免、先进评定等方面很少征求乡镇的意见。由于条块双方的工作立点、看问题角度和工作方法不同，不可避免地会产生一些分歧和扯皮现象。于是，共管不但不能形成合力，反而人为地造成一些制约因素，增加管理工作的难度。管人与管事相脱节还反映在党政管理的关系上。"七所八所"的行政关系隶属条线主管部门，干部由主管部门任免，党组织实行属地管理，干部党内职务的任免和党员教育管理由乡镇负责。这种共管方式看起来似乎可以增加乡镇对这些人员的管理

力度，但实际效果并不尽然。这是因为，现在基层事业单位普遍实行了党政职务“一肩挑”，行政领导配好了，党内干部的人选也就确定了，乡镇党委对党组织干部任免成了一种形式；另一方面，实行属地管理，主管部门对所属单位的党员没有教育管理之责，可以不闻不问，而负有管理之责的乡镇党委，党员管理工作一旦与行政和业务工作相脱节，往往显得软弱无力。

（二）激励机制残缺

有效的激励应该是有赏有罚，赏罚分明。但乡镇领导对共管干部在许多事情上既不能赏，又不能罚。在使用上，干部能上不能下，能进不能出是一种通病，一旦占了位，只要不犯大的错误，不到退休年龄就下不来，就是为打破“铁交椅”而实行的聘用制，也已逐步演化成了变相的“铁饭碗”，几年来全市乡镇聘用干部被解聘者寥寥无几，解聘率还低于乡镇领导干部的降免职率。在待遇上，乡镇对村、厂干部的报酬已拉开了档次，对机关干部基本上还是“大锅饭”，一些有经济实力的主管部门可以自行对基层条线干部增发补贴，提高待遇，而乡镇领导施予共管干部的经济待遇只能是“排排队，吃果果”。在目前情况下，乡镇对共管干部能够自主运用的激励手段主要是思想政治工作。这虽然也是一种激励措施，但毕竟功能有限，尤其在人们价值观念发生变化、价值趋向逐步向“实惠”倾斜的时候，特别对那些年龄大、任职时间长，进取心已经衰退的干部，更加显得苍白无力。

三、来一番“伤筋动骨”如何

为了保证乡镇工作的协调运行，有效发挥乡镇党政组织的应有作用，必须从强化乡镇管理功能出发，改革共管干部的管理体制，增强共管干部队伍的生机和活力。

（一）调整干部管理权限

要根据管人与管事相结合的原则，对乡镇条块共管干部的管理权限进行适度调整，该放的下放，该收的上收。一般来说，除了执

法、经济监督部门的所(站、组)干部由上级主管部门管理外,其他部门的干部都由乡镇管理,干部的使用任免由乡镇负责,上级主管部门主要进行业务上的指导;对一些以服务为主兼有一定监督职能的,可由上级主管部门通过政策法规来调节或执法纪检部门来调控,不需要都利用人事权来制约。基层党组织的属地管理,实践证明效果并不理想,应把党组织管理与行政管理结合起来,属于条线管理的所(站、组),党组织管理收归上级条线有关部门。为加强干部管理宏观调控力度,对条线管理的所(站)长正职和乡镇助理级干部,实行"双重管理",统一由县(市)组织部扎口,其中所(站)长由组织部任免,乡镇助理级干部任免由组织部审批。这样,既可打破干部条线所有、部门所有的壁垒,又可对一些实权部门的干部予以必要的监督和制约,还能扩大组织部门在乡局领导班子建设中的选人视野。

(二)完善和推进干部聘用制度

补充乡镇机关干部实行聘用制,是搞活乡镇干部队伍的有效措施,对改善乡镇机关干部队伍结构和调动干部积极性起到了积极作用。但由于管理机制不全和实施过程中的条块制约,其激励功能已呈弱化趋势。对此,一方面要加以完善,重点是健全考核机制,疏通干部"出口"。要根据干部的岗位职责,定期对干部的德才表现和工作情况进行考核定档,对表现差、不称职的及时予以解聘,从实践情况看,可分为优秀、称职、基本称职和不称职四个档次,每年组织一次评定。另一方面要拓展聘用范围。除了乡镇机关补充干部实行聘用制外,"七所八所"等事业单位补充干部也要逐步实行聘用制。现在乡镇共管干部的人员性质繁杂,有国家干部、聘用干部和自用人员,聘用干部又有行政聘用、事业聘用之分,这样,既增加了管理上的难度,又容易使干部产生不平等感。要积极创造条件简化干部身份,逐步减少国家干部数量,增加聘用干部的比重,当前重点要控制聘用干部的转干数量。现在采用从优秀聘用干部中

吸收录用为国家干部的方法，对调动聘用干部的积极性有一定激励作用，但从长远和整体上看，对搞活乡镇干部队伍是不利的，也有违聘用制的本义。

（原载《中国机构与编制》1994年第3～4期）

对加强乡镇机关一般干部管理的思考

徐荣明

乡镇一般干部是乡镇工作的骨干力量，是联系群众的桥梁和纽带，是乡镇具体工作的主要承担者。然而，据我们调查，这支队伍的建设不尽如人意，存在着年龄结构老化、素质不高、进取精神不强等问题。这将严重影响乡镇经济发展和两个文明建设，这支队伍的建设亟待加强。

一、问题产生的原因是多方面的，其中对一般干部管理不善是其主要原因

（一）管理体制紊乱

一是多头管与都不管的矛盾。对乡镇机关一般干部的管理，既有条线主管部门的，更有乡镇块上的，还有上级人事部门的，虽然各自管理的职能、内容各有侧重，但相互的制约是比较多的，在具体的操作中难以把握。是好事、易事，争着揽，是坏事、难事，互相推诿扯皮的事情时有发生。比如：乡镇要调动机关某一般干部，先得向上级组织人事部门申报，还需要征得该干部管理部门的同意，哪个环节对之都有否决权，长此以往，对他们的管理从“多头管”反而变成了“都不管”。二是使用权与管理权的分离。乡镇党委只能对机关一般干部在既定岗位上使用，而对他们真正的人事管理权却又在上面，特别是那些七所八所、七员八员的更是如此。乡镇只有岗位使用、教育和支付经费的义务，因而形成了了解人的管不了人，不了解或了解不全的却管理人的不正常现象。致使乡镇对他们监督、管理、引导的职能无法实施。某乡镇一般干部平时表现一般，能力素质亦平平，但由于主管条线部门对其“印象”尚好，被条线评

为年度市先进个人，机关干部们为之议论纷纷，这巨大的反差，证实了管人与用人的严重脱节。三是进不来与出不去的局限。随着改革开放的深入，商品经济的进一步发展，对乡镇一般干部同样提出了更高要求，一些年龄大、文化低、能力差的一般干部已不适应本岗位的要求，但由于干部这把"铁交椅"，即便不适应，也可稳坐钓鱼台，就连为打破铁饭碗、铁交椅而实行的干部聘用制，也逐步演化成变相的"铁饭碗"。

（二）管理手段滞后

一是责任制不到位。尽管市委、市政府对乡镇干部有岗位责任制，有检查、考核、评比，并与年终奖金挂钩，但这些多以整体要求的面目出现，以领导干部负责为主。没有具体分解到个人，实质上这是一种机关责任制。造成了一般干部没有明确的工作任务和责任。二是人员编制不配套。现行的乡镇机关人员编制，统得过死、分得过细，乡镇机关不能按本地实际需要调配人员，干部分布出现明显的不合理，主要表现为乡镇部门间工作任务轻重不一、苦乐不匀，个别人还无事生非。三是干部培训不合拍。乡镇三套班子成员几乎都参加过培训，而乡镇一般干部的培训工作是一个被遗忘的角落，因此，他们的思想认识、工作方法往往滞后于日新月异的形势发展和工作要求。某乡镇机关中非领导干部有50%以上未参加过党校系统培训。即使参加过一些培训的同志，也是以业务培训为主的。

二、乡镇机关一般干部的管理，应从系统工程出发做到"三个统一"

（一）下放干部管理权限，实现管理和使用的统一

首先市级机关有关部门要下放乡镇机关一般干部的管理权限，建立以乡镇管理为主的模式。乡镇有权对块上的这些干部实施调整、提拔和奖励。包括一些非执法部门的七所八员，有关主管条线部门只负责业务上的指导。其次，在乡镇机关建立一般干部的职

级制，按照一定的职级模式（如科长、科员制或级别助理制），统一由乡镇任用。对上级组织人事部门安排到乡镇的机关一般干部（如军队转业干部、大中专毕业生等）的职级，上级组织人事部门只提出指导性意见，由乡镇考察后正式任用。

（二）实行编制的总量控制，自我调节，实现人与事的合理统一

一是总量限额。各乡镇的情况不同，在用人上各有不同的侧重，要使每个干部各得其所，各尽其才，必须改变现行的全市统一定编、定岗、定员的传统做法，只给乡镇下达总编人数，其岗位、人员均留给乡镇自行安排。乡镇可根据各自的特点，合理定岗、合理用人。二是自我调节，现行的乡镇机关的行政编制与事业编制壁垒森严，互不相犯，实质上是人为地设置了干部管理使用中的障碍，使得一些一般干部从一而终。一旦突破了编制性质这道障碍，乡镇就可以在总量不变的前提下，进行纵向与横向、行政与事业、机关与企业的干部交流，做到人尽其才、才尽其用。

（三）建立双层岗位责任制，实行责、权、利的统一

所谓双层岗位责任制，即乡镇机关干部的岗位责任制分领导干部和一般干部两层来制定。领导干部的岗位责任制由上级党委、政府制定；一般干部的岗位责任制由乡镇党委、政府根据不同部门的工作要求制定。实行双层岗位责任制，有利于加强对一般干部管理的力度，使他们每个人肩上有担子，身上有责任，年终考核显“骨子”，在履行职责过程中形成了职、责、权、利的“四统一”，不仅有利于乡镇机关一般干部顺利地履行岗位职责，提高办事效率，改善机关作风，避免“干多干少一个样，干好干坏一个样”现象的产生，并且能使一些优秀的一般干部在岗位责任的考核中崭露头角，脱颖而出。

（原载《苏州组工》1993年第3期）

企业家队伍建设的若干对策探索

中共吴江市委组织部　吴江市人事局

世界经济已经进入了整体化的时代，经济上的互相依存不断强化，任何地区的生存和发展都难以置身其外。因此，我们要造就适应市场经济需要的企业家队伍，就要面向未来，立足超越，使企业家队伍的建设与经济的迅速发展相适应。

应该说，在市场经济体制下加强企业家队伍建设，对我们基本上还是一个崭新的课题，需要开展创造性的研究，积累知识和经验。在这里，谨提出几条不成熟的对策。

一、提高市、镇两级领导经济工作的水平

在以经济建设为中心的新形势下，企业的行业主管公司、镇级党委和农工商总公司等部门主抓经济工作的领导。如果不懂经济、不懂市场、不懂企业，领导经济工作或者管不起来，或者管得过死，或者管不到要领，或者管得太具体，势必造成领导无效和行政干预。因此，具体分管经济工作的领导干部既要为企业，为企业家提供政策上的指导，又要为企业家提供经济法规、资金运筹、产品开发、市场竞争等方面的信息，在某种意义上，要发挥为企业家献计献策的“智囊”作用，成为受企业家欢迎的和尊重的领导。从长远的观点看，良好的领导环境，不仅是企业家健康成长的需要，更是集体经济向高层次发展的需要。

二、建立新型的企业人事制度

现行的企业级别，不利于企业的发展，而且助长了一些企业家把本职当作升官跳板的不良倾向。在公平竞争的市场经济体制下，要逐步引导企业与行政管理部门脱钩，打破所有制界限，按规模、

效益、产品覆盖率等科学的综合指标，实行企业分类。同时，企业家作为一种固定的经济管理职业阶层必须与行政级别脱钩，企业家只有荣誉的高低而没有级别的高低。这些新型的企业人事制度，将有助于理顺目前市属企业管理上的条块关系。可以断言，随着这种制度改革的深化，我们能够合理地依据行业和企业的特点，实行企业家和企业技术、管理人才的有效组合和调剂、交流。乡镇企业家受控于总公司董事会，作为董事会聘任的企业经营者，其经营绩效不仅决定着他们的收入，而且决定着他们的社会地位、社会信誉以及职业生涯的长短。随着人才市场建设的发展，企业家的供需可以实现市场化的择优竞争。

三、强化以审计监督为重点的考核规范

科学、准确地衡量企业家的经营绩效，是我们目前评定企业家的依据，也是企业家经营管理的成就所在。企业的经营绩效不仅仅反映在经济效益上，还反映在企业生产经营活动所创造的各种社会效益上。但由于现行企业会计制度改革的滞后性，其财务核算已越来越不适应企业内部责任制的推行。因此，我们在对企业家经营绩效的考核上，必须制定出一种全面、科学的综合指标。从我们国家已经分化的经济职能来看，我们如果有了规范的综合考核手段，就不仅能保证企业财产所有者实现财产的保值和增值，还能保证经济管理部门积极引导企业健康稳定发展。因此，要大力强化企业审计工作，把审计监督作为考核管理企业家的重要手段，同时，有必要采取切实可行的措施，建立对审计制度执行的严格监督，选配好高级审计师，不定期地对重点企业进行审计监督专项检查。这对于我们“苏南模式”经济的健康发展具有特别重要的意义。

四、健全全市统一的企业家物质奖励标准

目前，各地对企业家的物质奖励内容各异，标准各异，在区域之间存在较大的不平衡，同绩不能同酬。我们认为，应该对企业家采用标准同一的奖励办法，形成企业家平等竞争的奖励机制。考核

指标同一，奖励标准同一，消除奖励上的攀比、照顾、平衡。在企业领导成员之间，要严格按内部责任制、按劳动成果和贡献考核兑奖，不硬性确定奖金。为了有利于新一代企业家的激励培养，对重点企业和经济效益显著的企业分管生产经营的副职领导，也可破除等级，实施直接奖励，以充分调动积极性。对于部分虽然经济效益显著但企业领导个人作用不显著或行为规范差的企业，可以对整个企业领导班子进行考核奖励，以有利于企业领导班子整体功能的有效发挥。

五、加强对企业家个人行为的约束

企业家的地位和作用决定了他们对钱、物、人的自主支配权，而他们的社会知名度，又对社会有一定的影响力。在一定程度上，廉洁奉公依赖于企业家政治思想和品德素质的保证。因此，建立具体而又符合实际的企业家权力约束机制是必要的。作为一级经济组织的农工商总公司对此责任重大。首先应该把握好资金运用的审批关，从固定资产的合理添置，开发费用的合理运用，项目投资的合理核算等方面，确定需要总公司审批及董事会商定的范围和数额，使个人行为和集体意志结合起来。要把企业家的个人利益和企业利益捆起来，一种办法是从企业家每年的重奖中抽出一定的比例，作为干股投入企业，每年按企业盈利状况配股，确定一个较长的年限，退出股金本息。另一种办法是实行风险抵押承包，每年承包奖金由企业存管，承包期满经全面考核后按考核结果奖惩。这方面，一项很重要的措施是要保证考核的兑现，克服局部存在的有奖无罚、负盈不负亏的问题。

六、探索新一代企业家的培养途径

企业家人才的后备力量培养是当务之急。这不仅是经济发展的需要，也是企业家队伍建设的需要。一是重视企业领导群体结构，目光不能只盯着企业家一个人。一个优秀的企业，除了有一个优秀的企业家，还要有一个优秀的企业领导群体。我们要主动积极

地从企业的领导班子中有意识地培养后备企业家，把目光扩大到德才兼备的企业中层干部身上。二是打破所有制界限，从小型企业、村办企业中选拔经济能人到中、大企业工作，形成后备企业家的梯队，实行行业内和区域内的培养交流。三是从优秀的个体、私营企业主中引导、转化，先锻炼再培养，逐步选拔到符合其素质和能级的骨干企业岗位上。为了外向型经济发展的需要，要创造条件让企业领导有机会了解海外开展经贸活动的惯例，从实践中学习中国企业走向海外必须掌握的知识和手段，使我们的企业家尽快上一个新的层次。

七、实施以敬业精神为中心的继续教育

对企业家应该不断加大理论教育、法制教育的强度，充实经济、管理、金融、财务等专门知识。随着市场经济的发展，企业家面临的考验也日益严峻，因此，我们的教育内容要突出针对性，实施具体生动的敬业教育、人生观教育，深化致力于集体、奉献于事业的主题教育。在形式上，要定期举办一些短训班或轮训班，在开展面上教育的同时，也要注意抓好少数思想倾向性问题的疏导，把教育的一手硬起来，并逐步形成一套符合企业家特点的教育机制。

（原载《苏州组工》1994 年第 12 期）

（执笔：汤海山）

“流”与“留”的纷争

——企业能人“跳槽”现象透视

金文华　陈玉珍　孙悦良

人们把擅自离岗，另谋高就的行为称之为“跳槽”。

在勃然掀起的人才流动大潮中，企业能人“跳槽”正成为人才竞争中一个颇为棘手和颇多争议的难题。

一、能人“跳槽”悄然涌动

吴江市，是全国综合经济“百强”县（市）之一，曾以雄厚的经济实力和良好的工作环境，引来上千名专业技术人才。去年，还组团赴西安举办“人才集市”，与数百名专技人员拍板成约，一时，在古城引起了不小的震动。

然而，当吴江人正忙于对外引聘人才的时候，在自己的热土上却悄悄涌起了一股企业能人“跳槽”的浪头。

某丝织厂去年应一家镇办企业之邀，从为数不多的电脑绣花技术人员中选派一名骨干前往技术指导。岂料，善行引来了恶报，此君一去不返。厂长大呼上当，却已后悔莫及。

某厂一名副厂长，渐渐萌发了离厂出走的念头。当地有位村支部书记对他说：要走不必远行，我村需要你。这位市属企业的副厂长毅然投向村支书麾下。尽管上级领导多次劝留，要他顾全大局，无奈他态度坚决：随便组织处理，停薪留职或辞职都可以！

某市属企业的一位车间主任，不知何时与村办厂挂上了钩。辞行时原厂领导告诫他：要走，就把妻子一起带走。这位主任夫人是

该厂的一名普通职工，厂方本想以此相挟挽其留厂，谁知他并不畏惧，夫妻双双到村办企业安家落户。

据吴江市5家市属骨干企业统计，去年来已有22名中层以上干部和技术骨干"跳槽"，有的"先走后奏"，有的不辞而别。至于一般职工的"跳槽"，更是难以计数，仅新达丝织厂近年来已有200多人流失。

从国营大集体企业流到乡、村企业是"跳槽"者的基本走向。但乡、村企业在纳贤招才的同时，也不时传出能人流失的警报：北厍镇绣服厂去年有7名技术骨干"跳槽"到市属企业和邻近的乡办企业；平望镇去年也有3名镇办企业正副厂长出走他乡；七都镇曾经成功地引导了一大批个体经营者回归集体，致富乡邻，全镇21家.镇办企业有17家是由个体能人转归集体后发展起来的，但去年来却出现了新的回归，3名镇办企业的经销骨干南下异省，干起了个体经营的行当。

企业能人"跳槽"，正呈现全方位的互动态势。

二、"跳槽"动因面面观

企业能人"跳槽"是人才流动中较为特殊的现象。"跳槽"者并非怀才不遇之人，大都是单位的重用对象。是什么驱使他们甘愿抛弃国家干部、全民职工的身份以及工龄、劳保、公费医疗等这些长期以来令人神往的东西？

（一）物质利益的诱惑

凡"跳槽"，都是从经济效益较差的企业流向经济效益较好的企业；一旦发生能人"跳槽"，社会上都出现了"给予多少多少报酬，可得多少多少好处"的传闻。这种传闻虽不尽然，"跳槽"者和接收单位也怕担"忘恩负义"和"挖墙脚"的臭名予以否认，但无庸置疑的是：新单位的经济待遇要比原单位好。一位镇办企业厂长从市属企业引进几名技术骨干后说：有人传说我厂给他们5万元和一套

住房的事是没有的，但实事求是地说，我厂的报酬肯定要比他们原来的高。去年我厂职工的平均收入就有1.4万元。他们只要好好干，万余元的收入是没问题的。某市属企业一位有30多年工龄的工程师、设计室主任，去年揿自离厂到一家乡镇企业下属的公司任副经理，事后给原厂厂长说："我的走不是对领导有意见，主要是住房条件差，30来个平方挤四口人，为了全家，只好铤而走险。"

（二）谋求更宽的发展天地

有些人在企业已居重要岗位，但自感还有发展潜力，不甘屈居人下，就萌发"跳槽"之念，以求一展身手。某皮鞋厂是一家颇具知名度的镇办企业。在艰难的创业时期，一班农民"老乡"同心同德，苦心经营，随着企业发展壮大，"老乡"们也翅硬羽丰，成长起来，纷纷产生了独创大业自当"老大"的雄心。于是除了厂长坚守门户外，原来一起创业的几名副厂长相继到外乡镇和外县（市）自办企业和承包企业，与原"老大"试比高下。一般来说，能人"跳槽"后，都在新单位担任了比原单位更高的职务，或任厂长，或主管某方面工作，或承包某一部门和单位，客观上使他们有了更为宽广的展才天地，有的确实也创出了在原岗位难以做出的业绩。

（三）寻找宽松的工作环境

朱某，是从外省高薪聘请到吴江某镇办企业任厂长的。几年来，他为该厂的发展立下了汗马功劳。受聘当年就使企业扭亏为盈，第二年企业创利200多万元，第三年，企业利润又上升到300多万元。去年由于在选择谁当分厂厂长问题上与镇领导发生分歧而卸任出走。在跳槽人员中，因不满工作环境而一走了之的不在少数。某镇机械厂厂长因在上级下达的产值、利润指标问题上与领导发生争执，受到领导批评，于是自甩"乌纱"，拂袖而别。还有一些人，由于工作和生活上发生失误或犯有错误，在当地造成不良影响，虽然领导在使用上并不歧视，但他们自己感到在众人面前抬不起头，工作上难以放开手脚，就采用"跳槽"的方法改换环境，摆脱

压力。

各种“跳槽”动因往往是互相交织的，而起主导作用的还是物质利益的魔力，即使是为施展才华和环境所致而“跳槽”，内心深处也或多或少地烙有金钱的印痕。

三、是是非非话“跳槽”

对能人“跳槽”，反对最强烈的自然是原单位。某丝织厂先后用了4年多时间培养了一名技术骨干，先后送他脱产就读丝绸中专，到上海等地代培电脑绣花打卡技术，还培养他入了党。他“跳槽”后，不仅使该厂失去了一个技术骨干，而且增加了一个竞争对手。接收厂家吸纳此君不久，就采用压价方法与该厂争占市场，迫使该厂不得不跟着降低产品价格。更棘手的是，此君“跳槽”引起了连锁反应：同车间的值班长、机械保健员等数名有技术专长的人员相继外流，一些在厂技术人员也纷纷要求提高待遇，改善生活条件。因此，该厂厂长谈起“跳槽”，既痛心又愤慨，说这是“动摇了军心，挫伤了我们培养人才和发展企业的积极性”。能人“跳槽”，都不同程度地给原单位造成了损失，有的“跳槽”者还带走了一些技术资料和业务关系。正由于此，原单位往往责骂跳入单位是“挖墙脚”，“窝里斗”，有的在户口、档案和党组织关系的迁移转接上对“跳槽”者设卡，甚至向上级党政机关“告状”，要求领导出面制止。

然而，有人怨愤有人喜。跳入单位对各种指责不以为然，他们认为：人往高处走，水往低处流，你留不住人是你没本事，没必要怨天忧人。一些单位对“跳槽”者重用后，还采用特殊措施来“维护”跳槽者权益；没有档案的也承认其原有的学历、身份、工资级别等，甚至不办党员接转手续，照样让其参加党组织生活。

伴随着跳出与跳入双方的矛盾冲突，社会上对能人“跳槽”现象也产生了不同的反响：

一种认为：发展市场经济就要按市场经济规律办事，允许各类

人才自由流动，不能从本单位的利益得失来对待能人“跳槽”，搞叶公好龙，想把人才吸进来时鼓励流动，自己的人才要出去了，就设法截留。

另一种认为：人才流动不是盲目乱动，对使用不合理的人才应该流，但企业能人大都是被重用的人，应该留。尤其是企业自己培养起来的人才和已经担任厂领导的能人，即使工作中有这样那样的不尽人意之处，也应该想方设法克服困难，把所在企业搞好。

还有的则认为：企业能人作为人才的一部分，流动也是可以的，但不能采用“跳槽”的方法，要走，应该通过正当途径有组织、有计划地进行流动，如果大家都想走就走，那不乱了套！

……

见仁见智，莫衷一是。

四、对策在于因势利导

企业能人“跳槽”作为一个人才流失问题，必须引起各级领导的高度重视。

对能人“跳槽”，挡是挡不住的，强留也于事无补。这不仅因为人才流动是大势所趋，而且能人“跳槽”都是以“先走后奏”或“不辞而别”的方式出现的，即使有些人走时打个报告或递个辞呈，也是礼节性或通碟式的，同意的要走，不同意也要走。因此，上乘之策，宜在因势利导，在建立和健全人才管理机制上下功夫。

（一）要建立人才市场

由于企业能人“跳槽”的前期活动都是背着原单位私下进行的，于是即使是合理的流动，也带上了神秘的色彩，外界特别是原单位缺少心理准备，一旦“跳槽”事成，势必引起震动，而促使能人采用私下交易方法流动的原因，无疑与正常流动渠道不畅有关。现在，虽然各地都在举办“人才集市”，但大部分是临时性的“游击战”，没有形成固定的人才市场和人才流动机制。因此，要尽快建立

人才市场，使其成为人才流动的正常渠道，并建立相应的人才流动仲裁机构。这样就可使“跳槽”活动由隐秘转为公开和合法化，并减少企业之间因跳槽引起的直接纠葛。

（二）要健全人才流动法规

人才流动旨在实现人才的合理配置，充分发挥人才作用，推动经济和社会事业的发展。鉴于目前人才流动的动因较复杂，而且追求物质利益日益成为流动的主要因素，必须强化法制建设，规范人才的流动行为。现在各地对人才流动的“土政策”不少，但大都是以本单位、本地区的利益为依据的，既不尽合理，对外也无约束力。上级有关部门应该制订相对统一的政策、法规，尽可能对人才流动中的各方权利、义务以及法律责任作出明确的规定，既维护人才的择业自主权，又保障企业的正当权益，特别是对企业知识产权的保护要加以规范化，从而为人才流动和处理流动中出现的各种矛盾提供法律依据。

（三）要强化企业的留才功能

企业要留住人才，关键要练好内功，增强自身对人才的吸引力。对各类人才要合理使用，努力为他们提供良好的工作环境，尤其是对已经担任领导职务的企业能人，上级领导要严格按照《企业法》的规定，给他们明确相应的责、权、利，并帮助他们及时解决人际之间的矛盾和纠纷；要完善分配机制，打破平均主义，实行多劳多得和以绩取酬，并采用倾斜政策，让一流人才有一流收入。同时，要加强政治思想工作，防止和克服只使用不教育的倾向。人总是要有点精神的，作为人才，既要有较高的专业水平和工作能力，也应有高尚的志向和情操。要引导他们正确对待和处理个人与集体的利益关系，致力于集体，奉献于事业，在致力集体、奉献事业中实现自身的价值。

（原载《中国人才》1993年第6期）

能人不可宠用

孙悦良

汽油，乃诸多动力之源，能使飞机上天、潜艇入海，其能量可谓大矣！但能量越大，越要防止失控，加油站“严禁火种入内”的标语，时时在警示人们：一旦失控，则祸患无穷。以物及人，亦是如此。能人，或才高八斗、学富五车的学问家，或智数过人、胆识无边的企业家，或叱咤风云、运筹帷幄的政治家，古往今来，是他们给社会带来了许多福祉，但自然不乏因其才能失控而酿患于人，落个千古骂名的。

宋真宗时期，有丁谓、王钦若、林特、陈彭年及刘成圭，个个学有所长、能言善辩。但奸邪险伪、秽迹彰著，时人目为“五鬼”，丁谓是宋真宗朝的宰辅，大文豪王禹偁曾称其文章“自唐韩愈、柳宗元后，二百年始有此作”，《宋史》说丁谓：数千百言的文字，一览辄诵，缠不清的公文，一判即妥，琴棋书画又无所不通，同时，也是个了不起的工程管理人才。《梦溪笔谈》里有一段“一举而三役济”至今为系统工程学者津津乐道。公元1015年禁中失火，丁谓任修葺使，京城内无土可取，他下令挖开路面取土，没几天大路成了大沟，于是破堤放汴水入沟，引各地竹排、木筏和船只把建筑材料直接运到宫门前，完工后又把建筑废料一股脑儿回填沟中，恢复街道，于是一揽子解决了材料、运输和环卫三大难题，省费以亿万计。王钦若，北宋真宗、仁宗时曾两度为相，太宗亲征北汉，年仅十八的王钦若即以布衣赴前线太原，作《平晋赋论》以献，后登进士甲科，为亳州判官，因管理国家粮仓“会亭仓”有绩，“太宗大喜，秩满入见，擢为朝官。”其学识广博，曾与杨亿主编千卷浩瀚类书《册府元龟》，至今对

宋前史籍之辑佚和校勘有较大价值。《宋史·艺文志》著录他的著作也有五、六种之多。也就是他们，在"澶渊之盟"后，忌恨声望日隆的主战派寇准，耍其才干，日进谗言，使寇准流放雷州半岛。接着他们又投其所好，蛊惑真宗，谓：唯有封禅，以承天命，可以镇服四海、夸示外国，遂导引真宗不顾水旱频仍，民力衰微，忠鲠谏阻，大搞迷信活动，献"祥瑞"、造"天书"，让真宗东封泰山，西祀河中，南巡亳州，册封太上老君，谒老子，铸尊象，大建宫观，前后长达九年之久，由此国库告罄、州县困甚，北宁王朝从政治上迅速走向腐败。

江山代有才人出，怎样让能人为社会多添福祉，少惹祸害？这也正是组织人事干部不断思索的棘手问题。窃以为责任在主管，要诀是扬长而避短、重用不宠用。比如宋初文风浮靡，王禹偁独守韩柳之正，如果丁谓以有借王的推荐、王钦若能承酬少年壮志，专治文学，谁敢说他们一定挤不进唐宋八大家？又如果当道只让丁谓搞工程管理、王钦若从事粮仓管理，谁敢限量他们的成就？丁谓、王钦若皆为有才之人，由管理国家粮仓功绩赫赫而擢为朝官，丁"一举而三役济"修葺失火后的禁城，才官升三级，如此重用有绩之臣，亦是无可非议的，可惜的是当道者被他们一时的功绩及其花言巧语所迷惑，只量其才，不视其德，王钦若贪赃枉法，御史台欲拘其案，真宗不但不许，反而擢以高官，一味宠用，以致与丁谓等人互相勾结、"抉雕虫小技"，以"售其奸"，寇准等一批忠臣良将相继罢官削职。当时的元老王旦曾对他们评价："才则才矣，语道则未，他日在上位，使有德者助之，庶得终吉，若独当权，必为身累尔"。王旦就使用能人的这段辩证评说对九百多年后的今天仍有指导价值。

时代发展了，能人的外延也扩大了，经济工作中同样涌现了大批能人，但其中相当一部分经过大肆吹捧，昙花一现后就销声匿迹，绯闻连连，甚至锒铛入狱，个中原因大概就在对他们的使用不是扬长避短，而是一味宠用。殊不知，搞经济工作是他们的拿手好戏，若独掌大权，若从事党务、政务工作，恐怕并不擅长，思想素质

较差，自控能力较弱的，还会酿成大祸。禹作敏就是典型例子，他曾带领大邱庄人民发展村办工业，确实从70年代一个贫困村发展到今天的“中国第一村”，无庸置疑他是位经济工作的能人，但最终从一个名声赫赫的“功臣”堕落成一名罪犯，与有关部门对其盲目宠用不无关系。禹氏有胆识、有魄力，但思想素质较差，起码说还是个法盲，如果当初在使用中能意识到这一点，仅仅让他分管经济工作，或者“使有德者助之”，禹氏的权力就不会膨胀，则其不会“为身累尔”，大邱庄也就不会罹此大难。

（原载《人才与科技》1994年第1期）

“心理比差”支配人才流动

姚林荣

人才作为首要的生产要素，在市场经济的前提下必然有个合理配置问题，没有健康完善的人才市场不可能形成健康完善的市场经济。

价值规律是市场经济的永恒法则，价格支配着物质生产要素的合理配置。人才是一种特殊的生产要素，人才流动不仅受到价值规律的调节，还受到很多非价值因素的限制。人才流动中隐现着一种“力”在支配，人们习惯上称之为“吸引力”，笔者称之为“心理比差”。“心理比差”可以解释为两个单位在给予同一个人的内心欲望满足程度上的差距。

“心理比差”存在于每个人身上，但各个人都具备“心理比差”的承受能力，这是绝大部分人能安于现状的原因。当然这个承受能力是有限度的，有些人大一点，有些人小一点，一旦“心理比差”超越这个限度，人就处于一种不稳定状态，就要伺机而动。

“心理比差”受到两个单位在物质给予上的差别(F)、精神给予上的差别(J)和人才本身对物质上的追求程度(a)、对精神上的追求程度(b)四大类因素的作用。我们可给出一个理想化、示意性的公式：F·a+J·b=“心理比差”。需要说明的是“a、b”这两个参数是变动的，如对住房、奖金、地位、名誉的不同追求就形成了不同的a和b值。显然，稳定人才和吸引人才应该在上述四大类因素上做文章，特别要利用好a和b这两个参数。

当前人才短缺的矛盾相当突出。但不少地方和单位在稳定人才、吸引人才的具体做法上仅限于高薪，或辅之以晋级升职和给其

荣誉。而在挖掘人才的内心世界方面，在引导人才的追求层次方面做得不够。

根据“心理比差”形成的机理，笔者认为在稳定和吸引人才的工作中，应从三个方面去努力：

一是要经常了解人才的内心世界，这是稳定和吸引人才的基础，单位主要领导应注重把握单位人才的思想动态，要经常接触一些主要人才，了解他们的思想状况。不同层次上的人才由各个层次的负责同志加强联系，实行一级对一级负责的办法，及时沟通信息，从而形成网络，覆盖整个单位。

二是围绕调整人才心理追求来有效地开展思想政治工作，调节好a和b值。思想政治工作中首要明确的目标，要依据地方或单位的条件及人才的状况，来明确倡导一种什么样的心理追求。这个目标应该符合两条基本要求：一条是削弱人才对本地区、本单位目前做不到的欲望；另一条是增强人才对本地区、本单位目前能够给予满足的欲望。目标明确后，就要通过大量的、长期的、系统的具体工作去逐步落实，努力形成一个地区或单位的小气候。仅此还不够，更重要的是要渗透到人才的家庭中去，因为家庭人员对人才心理追求的影响具有决定意义。需要注意的是在市场经济条件下，思想政治工作在内容和形式上都应革新，如在内容上调子不能太高，在形式上做法不能太死等等，要注意与社会大气候的和谐。

三是遵循“投其所好”的规律来实施物质和精神上的给予，即针对尽量高的a和b值去实施给予。人的追求层次各不相同，有人追求物质实惠，有人追求名誉地位；有人追求眼前暴发，有人追求长期安稳；有人追求个人成功，有人追求子女成才等等。另外，同样在物质追求上，有金钱、住房、交通、通讯等等之分；在精神追求上，有成就、地位、荣誉、感情、义气等等之别。只有根据具体人才的不同追求来分别实施物质和精神上的给予，才能收到投入产出的最佳效果。当然，“投其所好”是有原则的，除了法律许可和单位力所

能及外，应非常注意符合单位倡导的心理追求目标，符合单位在人才工作步骤上的长期计划和系统设想，也应符合情理。

（原载《唯实》1993 年第 11 期）

对个体经营者回归集体的思考

孙悦良

近年来，吴江市各级党组织为解决基层领导班子后劲不足和农村经济人才短缺的矛盾，不断拓宽选人视野，注重从个体经营者中物色人才、培养干部。到目前为止，全市已有412名个体经营者回归集体，其中有172人走上乡村企业的领导岗位，成为发展集体经济的骨干力量。这一举措的积极作用正随着时间的推移而日渐显现。

（一）缓解了经济人才短缺的矛盾。全市回归者中共有356人到乡村企业当厂长，跑供销，搞技术，占据回归总数的86%。这支队伍，有力地缓解了乡村企业蓬勃发展与经济人才严重短缺的矛盾。

（二）充实了经济工作的领导力量。全市回归者中，已有47人当上了村干部，有172人成为乡村企业的领导，还有94名已被列为村厂级以上的后备干部，提高了经济型干部的含量，优化了基层领导班子的结构。

（三）促进了集体经济的发展。回归的个体经营能人，大多受命于企业危难之际。有重整旗鼓，使企业转亏为盈的；有白手起家，为集体创办企业的；有广开门路，为企业开发新品的……。无庸置疑，这支新生力量，对发展壮大集体经济是股巨大的驱动力。

随着农村改革的深化，市场经济的建立，发展集体经济人才匮乏的呼声从基层频频传出。吴江市引导个体经营者回归集体，这一成功的举措，也许对突破传统的思维模式有所启迪。

启示之一：在人才观念上，要变经验思维为辩证思维。经验思

维是用经验作为衡量客观价值尺度的，是一种“思维定势”。即人们在思维过程中受到过去知识和长期形成的经验影响。遇到具体问题就会产生一种倾向性的心理准备。例如：有人敢想敢干，容易激动，这在许多人看来是不稳重；有人敢于打破框框，勇于创新，被视作组织纪律观念不强；有人善于思考，敢于冒险，不与人苟同，被看作是骄傲自满，狂妄自大；有的在改革中敢于“得罪人”，被看作是脱离群众等。引导个体经营者回归集体经济，成功之关键，就在于人才观念上，突破了经验思维的僵化模式。全市412名个体经营者，都是极富个性的能人，在一些人的履历上，或多或少记载着不值得留恋的历史，曾有过这样那样的缺点或不足。虽与传统的人才观念有诸多不符，但许许多多成功的事实证明，他们确实在激烈的市场竞争中受到青睐，为发展集体经济作出了贡献。战争时期，曾把土匪、伪军官改造成革命军人，解放初期，曾把民族资本家改造成国营企业的领导，今天，在社会主义建设时期，我们为什么不能把那些个体经营能人转化成发展集体经济的人才呢？这些都启示我们，要摒弃传统的经验思维，运用辩证思维，发展地、客观地观察新时期个体经营者中的人才。

启示之二：在人才选拔上，要变直线型思维为发散型思维。直线型思维只是从一个角度、一个方向思考，从而把人引入思维的“死胡同”，导致只见树木，不见森林。发散型思维则使人们沿着不同的方向思考，重新组合眼前信息和记忆系统中存储的信息，产生出大量独特的新思想。同样的政策、同样的条件、同样的干部，有的地方人才辈出，有的地方却一直感叹：“人才难求”。其中的差异主要在于人才选拔思维上的不同。如果盛泽成为“华夏第一镇”靠的是“华夏第一流”的人才，那么，这些人才的选拔就得益于发散型的思维。在那里，地域不划南北，年龄不分老少，级别不看高低，身份不论干部农民，还是个体私营者，凡能适应市场竞争需要的，能为集体经济作贡献的，都属人才选拔之列。近两年来，该镇从个体

经营者中选拔了80多人担任乡镇企业领导，

启示之三：在人才任用上，要变亚节奏思维为快节奏思维。亚节奏的思维，缺乏时间观念，习惯向过去看，这种思维的节拍，大大慢于时代的节拍，在人才选拔上主要表现有：一是怕犯错误。为增加人才保险系数，只要被选对象有一点毛病，就迟迟不敢启用。二是碰到一点不同意见就长期议而不决。这种"马拉松式"的工作效率，当然不能多出人才、快出人才。如果对一个人考察就是几年，研究研究又几年，能有几多人才脱颖而出。人才的成长，有很强的时间性，错过几年，就等于错过一个人；压抑一个人，就会影响一批人的积极性。自引导个体经营者走上发展集体经济的道路以来，在全市能形成如此的群体效应，这与人才任用上的快节奏思维是分不开的。全市有53%的回归者是直接走上厂长、经理岗位的。对未经证实的检举揭发材料，采取先挂后查的办法，对一时查不清的，先用人，再查事，绝不由此而搁浅。

（原载《人才》1993年第5期）

“首富为官”现象扫描

周福明　陶培新　孙悦良

在淀山湖西侧，与大观园隔水相望处，有一个碧波荡漾、绿树环抱的古镇——吴江市莘塔镇。全镇村级干部、镇办企业副厂级以上领导中有20余名原是个体经营者，全镇21个行政村，有8个村由村里最富或较富的个体能人出任村党支部书记、经济合作社社长，主持全村的经济工作，为集体创造的直接经济效益就占全镇的1/3以上。笔者姑且将其称为“首富为官”现象，并加以探析。

从个体到集体、由“齐家”而治村，
一条农村选“官”的捷径

80年代末，莘塔流传着一首民谣：“厂烟不如窑烟多、产品不如破烂多、小商小贩还要多”，该乡几乎家家有人造窑掼坯，收废铜铁，买卖船只，做建材生意，其中不乏发家致富者。相反，集体经济却急剧下滑，工业生产沦为全市倒数第一，14个乡办企业9个帐本上开红灯，21个行政村有6个是集体经济空白村，有一半村干部的年终报酬难以兑现。

要发展经济，人才是关键。联产承包以后，原有的村干部越来越显得不能适应农村经济发展的需要。人才从哪儿来？自己培养，还要有一个过程，从退伍军人中挑选。其中一下子能搞工业经济的也极少。这几年，村里腰缠万贯的个体富户倒是不少，何不尝试一下，借他们的票子、路子、脑子来为集体所用呢？于是，党委对全镇的个体能人进行了一次全面的“扫描”，首先把眼睛盯住了莘南村的徐其林身上。

徐其林，而立之年，高中文化，中共党员，17岁时便开始担任生产队会计、村团支部书记。改革开放后，他跟着岳父外出回收废铜铁，做五金生意，赚了大钱，最后，自家办起了五金厂。镇党委便有意与他接触交往，发现他也很想振兴莘南经济，实现自己的鸿鹄之志。1989年5月，镇党委任命他为莘南村经济合作社社长，主抓工业经济，为感激党委的“知遇之恩”，他将自家的工业设备全部折价给了村里，一心一意扑在集体工业上。当年，该村不但还清了负债，而且还有25万元的赢余，1992年实现产值1236万元，净利160万元，一跃成为莘塔镇的“首富村”，徐其林随即被提拔为村党支部书记。

莘南村用好 一个人，办成了一个厂，致富了一个村，更重要的是开启了镇党委一条选拔人才的思路。古语云：齐家治国平天下，也就是说“治国”首先要能“齐家”，国不治岂能平天下。小到一个村，亦是如此，不能持家何以治村，如果治村者能有发家致富的本领，那么村级经济的发展就有希望。

1990年一开春，镇党委的胆子更大了，要求各村党支部开展个体能人的“荐才”活动，列出村里最富户的名单和致富情况。在此基础上，经考察筛选，于下半年举办了由35人参加的“爱我故乡、发展集体经济”的个体能人培训班，党委书记、副书记分别作了动员，鼓励有志于发展集体经济的个体能人为莘塔作贡献。之后，党委又对他们备有专门档案，平时主动与他们交朋友，逐步把他们引导到集体经济的领导岗位上。至目前为止，已有20余位首富的个体能人走上了村支部书记、经济合作社社长以及正副厂长的岗位，其中5位已被吸收为中共党员。

利多弊少　喜忧参半

村民富了总是硬道理

莘塔镇重用了个体能人，起初在群众中引起较大震动，不少不

明真相的人议论纷纷。有人猜测镇党委的同志对这些个体富户特别厚爱，是否得了他们什么好处；有人担心这样以钱论人，是否是封建社会"捐官"现象的再现；更多的人担忧个体户唯利是图，为集体作贡献是假，借集体的牌子图自己私利是真……随着时间的推移，这些议论也就不攻自破了。

从实践来看，"首富为官"的举措还是利多弊少，起码说，有三方面是已经被事实肯定了的。

——促进了村级经济的发展。市场经济是能人经济，个体经营者在市场经济的大潮中跌打滚爬，练就了一身好"筋骨"，搞经济工作可谓能人。他们的介入对集体经济发展无疑是一个巨大的驱动力，其中还有18位把原有个体企业中的设备有偿或无偿地交给了集体，多年来刻苦钻研的技术、苦心经营的客户全部献给了集体。走上集体道路后，他们又开发了自动扶梯、电缆护套、交接魔块、光缆接线器等数10种紧俏产品，为集体创办了电讯器材厂、扶梯厂、油厂、化工厂等大小25家企业。1990年全镇村办工业产值还不到2000万，利润不到150万，三年后村办工业产值已达1.5亿元，利润超700万。

——优化了村级班子结构。以前，莘塔镇村级班子中存在着"跑田岸的多、跑口岸的少；年纪大的多、年纪轻的少；行政型的多、经济型的少"的现象。这几年，充实进班子的个体能人大多是30岁左右、善经营、会管理的年轻人，大大优化了村级班子的年龄结构，改变了智能结构，强化了整个班子的经济意识。

——增强了村支部的凝聚力、号召力。这些被选拔的个体能人，原来在群众中就有一定的基础，有的在自己致富的同时还带动周围群众共同致富；有的安置了本村的许多劳动力，使农民增加了收入；有的还为村里办了一些实事，比如修桥铺路、投资办学、照顾五保、接济贫困等等。有些人在没有当村干部时的号召力就高于村干部，他们一旦走上岗位，把村里的经济搞了上去，班子内部的凝

聚力就会增强，支部对群众的号召力也会由此而提高。

三“略”兼具　才源滚滚
“首富为官”现象得到的启示

在改变村级经济落后面貌的实践中，莘塔镇在用人上率先进行了探索，逐渐形成了“首富为官”的现象，并且很快波及了周边乡镇，笔者在其他省市、地区，也有类似现象的耳闻。他的形成和发展，对我们思考人才问题也许会有许多新的启示。

启示之一：选拔人才要富于胆略。同样的政策、同样的条件、同样的干部，有的地方人才辈出，有的地方却一起在感叹：“人才难求”。其中的关键在于选拔人才是否具有胆略。改革开放造就了一批敢为人先的发家致富能手，其中一些人的履历上可能或多或少记载着不值得留恋的历史，与传统的人才观念有诸多不符。我们有的地方的干部始终没有摆脱“左”的思想的余悸，见到个体户绕道走，担心与他们打交道会招人议论。莘塔镇的党组织没有这样做，相反，大胆地与他们交朋友，把他们挑选出来进行教育引导，还请他们“出山”来当村里的干部，就这样，莘塔镇党委靠莫大的胆略，开发了一个较大的人才资源，带动了整个村级经济的发展。

启示之二：使用人才要讲究策略。莘塔镇20多位个体经营者当上了村厂的领导，而且个个都走出了一条成功之路，这要归功于人才使用中讲究的策略。对待这些个体富户，用镇党委的话来说是：扬长避短，重用而不宠用。这些首富者，确实是人才，但也并不完美无缺，搞经济工作是他们的拿手好戏，若独掌大权，从事党务、政务工作，恐怕并不擅长。据此，镇党委几乎百分之百地把他们放在村经济合作社社长或厂长的岗位。在重用的同时，进行针对性的思想教育，强化集体意识，摒弃长期个体经营中形成的陋习，逐渐把他们的思想、意识、行为提高到一个村干部应有的水平。同时，根据他们吃亏、受制、惧怕的心理障碍，在报酬和待遇上，给予一定的

奖励和优惠，逐步让他们适应从个体到集体的心理历程；在个人荣誉上，从中树立典型，为他们鼓励，让他们竞争；在事业的发展上，采取风险抵押承包，个人与集体合股等多种形式，把他们的自身利益与集体企业的存亡拴在一起，从而稳固他们的思想。

启示之三：培育人才要注重战略。在莘塔镇1990年首富者的调查中发现，全镇35位"首富"者中仅有一名党员，而要改变村的落后面貌，必须要有懂经营、善管理的人才。但如果真正按照一个村干部的标准，他们中的大部分确实属于"赶鸭子上架"，仓促用之，是权宜之计。从中也暴露了一个问题，村级后备干部的培育缺乏战略性眼光。目前，虽然凭藉这些个体能人的力量，村级经济走出了困境，但是如果把全部的希望都寄托在他们身上，那么仍然是缺乏战略性的。"首富为官"虽是选拔村级后备人才的一条捷径，除此之外，还应有更广阔的渠道。我们应该居安思危，趁目前村级经济启动的大好时机，超前地培育各类真正属于自己的人才，这样就可以有备无患了。

（原载《人事管理》1994年第6期）

用活干部方能稳定队伍

叶茂华　孙悦良　张建华

在市场经济大潮冲击下，村级干部队伍不稳定越来越成为棘手的问题。面对这样的问题，如果我们就事论事，仅仅把功夫下在“稳定”上，往往事与愿违、事倍功半，相反，如若着眼于用活干部，对稳定基层干部队伍也许会有出人意料的效果。而要用活干部，必须辩证地处理好进与出、上与下、赏与罚这三对矛盾。

有“进”先有“出”。造成村级班子不稳定的外部原因固然很多，但村级干部年龄老化、思想僵化、职数偏多不能不说是大部分基层班子不稳定的内部因素，这样的班子、这样的干部，发展集体经济心有余而力不足，集体经济上不去、社会事业难发展，干部报酬就低，人才终究留不住，这几乎已经陷入了恶性循环，要打破这个循环，走出村干部进不来也出不去的两难境地，首先要疏通“出口”，立足于发展集体经济，对那些过去曾经立下“汗马功劳”，但年龄偏大、思想保守已不适应目前经济发展需要的“创业者”，或提前退休、或谋一安闲职业，作妥善安排；对虽有领导才 能，但无集体意识的“小乖人”，留得住人，留不住心，可以顺遂其意，圆其发家致富梦，绝不可以“封官许愿”作让步而竭力挽留、委以重任；对无功也无过、得过且过、不思进取的“守摊者”，砸破他的“铁饭碗”，推他到商品经济的大潮中去呛几口水，而不能以“摆平”的习惯做法回避矛盾，这样，方可清除村级班子中的诸多“沉淀物”。其次，要打开“进口”，从已经致富了的个体经营者中物色甘愿奉献集体、思想素质较好的能人发展集体经济；从优秀退伍军人中选择有领导才能、精明能干者充实村级班子；从落榜的高中毕业生中挑头脑活络、要

求上进者作为村级干部的后备力量，只有疏通“进出口”，村级干部队伍方能保持“源头活水”的良好状态。

能上也能下。尽管村干部是芝麻大的“官”，能上能下的问题还是难以解决。我们在实际使用干部上，必须破除两种观念：一是平均主义。源于落后的小生产意识的平均主义心理和在一些地方的干部工作中实际上沿袭的“摆平”做法，直接影响和制约着年轻干部的提拔。现实生活中我们不难发现，当一个年轻干部碌碌无为、成绩平平时，周围的人相安无事，但当他工作成绩突出，大有“出人头地”之势时，便是“事修而谤兴、德高而毁来”，照某些人看来，同辈人只能“同坐一班车”，才能“摆得平”。二是台阶论。主张台阶式培养和选拔干部，承认每个干部和成长都要有一个过程，这完全符合马克思主义的认识论，但是坚持干部顺着台阶上，也要讲点辩证法，切不可台阶僵死化、绝对论，在基层班子建设上更要敢于打破常规，打破那些关于台阶的过时的观点，制造一些适应新形势、新任务的台阶，这才能大胆破格提拔。只要能坚持这两条，上得及时，下得坚决，形成制度，稳定村干部队伍就有了可靠的保证。

有赏当有罚。奖赏是调动干部积极性的一项有效手段，村级班子作为最基层的政权组织，是国家政策的具体执行者，处于干群矛盾的“焦点”，大量艰苦细致的工作需要他们去落实，进行适当的物质奖励是完全必要的，但精神激励作为物质奖励的有效辅助往往被忽视，“罚”作为调动干部积极性的反面手段屡屡被遗忘。干部有了成绩动辄奖票子、奖房子、奖车子……。重奖之下还存在着“只奖勤不罚懒”的隐患，长此以往，这种激励的效果往往日见其微，反而滋长了干部的物质欲求，致使有的干部为官一任，不是孜孜于致富一方，而讲究的是享受哪一级待遇，不是比干出了多少政绩，为群众办了多少实事，而是比“行有车乎、食有鱼乎”，干出了点成绩，则固步自封、夜郎自大，碰到困难就“掼纱帽”、“耍性子”，对于这些干部，我们绝不能一味地用物质奖励来稳定队伍。只有有奖也有罚，

使受奖者感到压力，受罚者增加动力，村干部就会在这有奖有罚中给自己定位，明确奋斗目标，为两个文明建设作出自己的积极贡献。

近年来，吴江市青云镇党委坚持以用活干部的方法来稳定村干部队伍，取得十分可喜的效果。目前全镇的村干部精神振奋、人心安定，全镇工业产值、利润比去年翻了一番。实践证明：用活干部方能稳定队伍。

（原载《党的生活》1995 年第 3 期）

用“心”方能留才

——浅谈乡镇企业人才引进与管理

震　组

近几年来，我们震泽镇在重视培养本地人才的前提下，先后从全国各地引进了一批专业技术人才，有的当上了经理，有的担任了厂长，更多的则在技术岗位、管理岗位上，他们在乡镇企业的发展中发挥了一定的作用。根据我们几年来对企业人才引进和管理工作的实践，体会最深的是对企业引进的人才一定要诚心、关心、放心，用“心”来留住人才。

一、在引进人才时，要诚心

无论是已经成才的专业技术人员，还是刚刚离校的大中专毕业生，他们远离繁华的城市，到偏辟的乡镇企业来工作，大都是需要有吸引他们的优惠措施，比如工资待遇较高、离家较近、专业对口……如果没有优惠政策，没有激励措施，很难把人才吸引到乡镇企业。

这仅仅是吸引人才的一个方面，在实际工作中，如果还有比这些更重要的，那就是引进人才者的“诚心”。如果你确是以诚相待，尽管在某些方面条件可能差一点，照样能把人才引进。去年苏州丝绸工学院有两位本科毕业生，原可以回家乡到国营大中型企业工作，我们在苏州市人才集市与他们进行了多次接触，并邀他们来我镇实地观察，使之深为我们的热忱所感动，毅然放弃回家乡的愿望和较优越的条件，来到我镇一家缫丝厂工作。来了以后他们就积极投入工作，为企业技术和产品更新做了许多工作。相反，我们有个企业在招聘人才时，虽然急需技术人才，并且也有相对口的人才可招聘，却因招聘者不够诚恳和热情，快到手的人才也被别的企业抢

走了。

作为知识分子，特别是一些刚刚涉世的毕业生，他们的思想是十分敏感的，也是十分注重感情的，他们往往脚踏几只“船”，从中比较鉴别，除了一些优惠条件之外，他们对招聘单位的诚意，对招聘人员的态度有时十分计较，我们在引进人才时，必须要有诚意，必须热情，用“诚心换他心”。

二、在管理人才中，要关心

无论是乡镇还是企业，在管理人才时，一定要多一点关心，这个关心是多方面的，经常性的，我们在工作中感觉到引进的人才至少有下述几个方面是需要领导经常关心的：

一是关心政治生活。特别是要求进步的中青年科技人员，吸收他们听听党课，关心一下他们的政治前途，他们将会感到这是组织的信任和培养，干起来更有劲头。

二是解决他们的生活困难。特别是住房、婚姻、娱乐等问题，乡镇企业的条件跟县城、跟大中城市相比，当然要差一些，但只要我们竭尽所能，为他们创造一定的条件，他们还是能谅解的。四川外语学院的一位毕业生来我镇后找了对象，工业公司在房子十分紧张的情况下腾出一间办公用房，让她作了新房，房子虽简陋窄小，但她对领导的关心仍十分感激。

三是多与他们谈谈心，了解他们的思想、生活、工作及喜怒哀乐。一些引进人才只身来到乡镇企业，思想感情一时不易和当地干部职工沟通，孤独感往往很强，如果与他们拉拉家常，到他们住处坐坐。他们将把这种思想感情上的交流当做是领导的关心和工作的动力。

四是给他们创造继续学习和提高的机会。科学技术日新月异，知识需要更新，业务水平需要提高，这是科技人员的一个共同要求。到乡镇企业工作的科技人员，学习进修的机会难得，所以应该让他们能有继续学习和提高的机会，使他们能在原有基础上有新

的收获，更好地适应所担负的工作。

三、在使用人才上，要放心

无论在哪一个岗位上，引进的人才都有一个共同的愿望，这就是学以致用，能最大限度地发挥自己的作用。“士为知己者用”。只有使用得当，才能充分发挥他们的聪明才智，才能使他们为企业发展和本地的经济建设作出最大限度的贡献。

在这方面，我们是有过教训的。苏州丝绸工学院的一位优秀毕业生，1987年来到我镇某企业，由于当时厂领导思想不解放，总认为是从学校里出来的毛头小伙子，不敢重用，因而在两三年时间里，一直让他做一些默默无闻的工作，他便产生了“跳槽”到国营大厂去的想法。后来镇领导发现了这个情况，把他调到刚刚成立的绢纺集团公司，根据所学的专业和基层的实践，一去就担任了车间主任，第二年被提拔为副厂长，工作干得相当出色。

近两年，我们在引进人才时，就比较注意专业对口和合理使用。从四川宜宾引进的一位科技人才，原来在单位就是副厂长、高级工程师，是缫丝方面的专家，又有比较丰富的实践经验。一调入镇办缫丝厂，我不仅给他工资上浮二级，并妥善解决了住房问题，而且不久即任命他担任缫丝厂副厂长，分管技术生产工作，他激动地说：想不到我一个无亲无靠的外地人，一来就受到特殊照顾，一来就被委以重任，这一辈子我在这里住定了，只希望自己能不辜负领导的信任和重用。

我镇村办企业新联机电配件厂从贵州引进了一对夫妇，他们在原单位都是机电工程师，专攻金加工专业，一到企业，男的就被授予厂长助理的职务，负责筹建金加工车间的任务，他兢兢业业和干部职工一起白手起家、添设备、画图纸，手把手教职工干活，不仅筹建起一个和上海人民电器厂生产出口水泵配套的金加工车间。而且在工作上受到干部职工的尊敬。他说，我干了一辈子电机，晚年还能为国家机电生产作一点贡献，全是乡镇企业给了我一个难

得的机会和展才的舞台。只要事业有成，苦点累点，条件差点我都不在乎。从中我们可以看出知识分子是如何需要理解、信任和尊重。

（原载《苏州组工》1994 年第 10 期）

村干部面临的三大难题及其对策

徐国祥　赵菊观

村办集体经济受到个体经济的冲击，村干部压力感和畏难情绪日渐增大，出路在于尽快转换经营机制

个体经济发展较快，十万元户甚至百万元户相继出现，在一定程度上促使村办企业的干部职工“跳槽”。有家丝织厂、工人招了一批又一批，随着个体织机的出现，工人走了一批又一批，丝织厂似乎成了个体挡车工的培训所。面对个体经济的冲击，村办企业要上台阶，搞股份合作是较为理想的选择。我镇原有一个工业空白村，三年前村支部动员本镇的一名羊毛衫“老板”与集体合作搞股份制企业，集体出房子土地，个体出设备，并负责生产销售，第一年实现利润 15 万元，集体、个体全得益。第二年完善股份制，采用按股分红的办法，取得了更好的效益。去年以来，这个村又有三个“老板”与集体合股办羊毛衫厂，1994 年集体股份收入超过 30 万元，一下子摘掉了贫困村的帽子。集体希望有发展经济的能人，能人在集体这个大舞台上也能最大限度地发挥作用，这就是集体与个体搞股份合作成功的原因所在。

市场经济体制下“放开 ”的经济政策与地方适当“集中”的经济手段构成矛盾，村干部处在“夹缝”中间，加强宣传、提高服务势在必行

就目前来说，这种矛盾主要表现在粮油茧的收购工作中，粮油茧的收购工作，国家都有关于“放开”的政策，新闻媒介早有宣传，虽然后来又相继发出通知，严格收购秩序，但在农民中已形成粮油茧可以自由买卖的观念。因此村干部要求农户完成国家合同定购

任务，粮油售给国家指定的粮食部门，他们就不理解，甚至有抵触情绪，虽然绝大部分农民能服从村干部的领导，完成合同定购任务，但也有一些“尖头户”就是不肯售给国家。村干部靠“苦口婆心”不起作用，而目前又没有法律制约手段，结果影响了一大批。我们认为解决的办法：一是宣传国家粮价放开变征购任务为合同定购任务的政策。二是要按法规办事。（现在所谓合同定购，其实没有与农民签订合同）这可能在具体实践上有难度，但一定要逐步完善。另外要建立一些地方性法规，对一些不把粮油茧售给国家的人，要通过有关部门予以处罚。三是要制订一些乡规民约，建立群众监督机制。四是树立榜样，我镇去年首先让党员干部带头售粮，确定党员干部售粮日，还通过学生把售粮通知发给家长，取得很好的效果。五是搞好服务，村里船只紧张，劳动力价格比较高，夫妻俩摇着船到七八里外粮管所售几百斤稻谷划不来，这就需要我们搞好服务，提供船只车辆，帮助售粮。

中央关于减轻农民负担的宣传与地方经济组织必要的收费，在部分农民中形成概念上的混淆，使干群关系出现“裂缝”，收费工作必须纳入法制化轨道

中央关于减轻农民负担的决定是面向全国，针对某些地区的一些不合理的负担而言的。而我们这里的负担都在农民纯收入的5%以下，每个村的农民负担测算方案都经过上级经济部门审核批准，是合理的。但是由于前个时期舆论上强调减轻农民负担，而对“应上交的部分必须上交”却只字不提。因此部分农民误认为所有的收费都是不合理的负担。在农民的负担中，国家的农业税、特产税约占 35%；二金一费（公积金、公益金、管理费）占 25%；农田服务费用（水、电、机耕统筹费用）占 30%；其他（合作医疗保险、劳动积累、水利建设费等等）占 10%。从中可以看出农民的缴款，国家占大头、集体占小头。有些群众不明真相，只要解释清楚，是能够理解的。在农村中，确实存在个别“钉子户”，对必要的收费能拖则拖，

能逃则逃，甚至殴打村干部。目前各行政村或多或少都有“二金一费”款没能收上来，一个村少则几千，多则十几万。有个别农户腰缠万贯，却不肯交集体的“二金一费”和农业税，年年拖欠，而且“尾巴”越来越长。单靠村干部上门催讨，效果不大。因此，收费工作要走上法制化轨道，才能从根本上保证国家和集体的利益不流失。

（原载《苏州组工》1995年第3期）

吴江县经济薄弱村的情况分析与对策

周正华　尹　育　夏晓阳

最近，根据县委部署，我们对全县经济薄弱村进行了一次调查。下面分三个部分谈谈这次调查分析研究的情况与对策。

一

所谓集体经济薄弱村，是指全年工业产值不满50万元或工业利润不满5万元的村。1989年吴江全县560个行政村，工业产值不足50万元或利润不足5万元的村有24个，分布在18个乡镇。1989年工业产值共计1501.42万元，平均每个村62.55万元；工业利润共38.83万元，平均每个村1.62万元。24个村共有44家企业，固定资产总值248.61万元，企业负债总值307.4万元，资不抵债。44家企业中29家正常生产，10家半停半开，5家停产。

这些经济薄弱村的共同点是：

(一)责任制方式单一。24个经济薄弱村中的44家企业，实行“一脚踢”(借证经营)的有32家企业。松陵镇南厍、花港村共有6家企业，全部实行“一脚踢”。村里无能力办企业，只能实行“一脚踢”，穷了集体，富了个人，个体承包者的资产超过了村的全部资产。

(二)产值利润失调。24个村中有12个村工业产值超过50万元，但利润只有1—2万元左右。有两个村工业上还是空白。这是经济薄弱村中较普遍的现象：只见产值不见利润。

(三)社会福利较差。由于村办工业搞不上去，无法发展集体福利事业；公共设施年久失修，无法修补替换。如一些村，电线陈旧，

漏电严重，无经济实力更换；村小学、排灌站破旧不堪，无力修补。由于社会福利事业较差，农民得不到实惠。这些村党组织的战斗力、号召力、凝聚力一般较差。

二

集体经济薄弱村的成因是错综复杂的，既有外部条件，又有内部因素，主要有以下几种情况：

（一）领导班子因素。一是软弱无力，人心涣散。24个薄弱村，领导班子都程度不同地存在着精神不振，涣散软弱的情况。有些村的支部书记，抱着得过且过，做一天和尚撞一天钟的思想，事业心差，工作无干劲。由于支部书记没有信心，造成班子成员人心涣散，毫无战斗力、号召力可言。二是治村无能，致富无门。农村实行家庭联产承包责任制后，在群众的头脑里，确实存在一些不正确的思想，“分田到户，不要干部”，村干部的工作难度增加了。但如果努力去做，还是能得到群众的理解和信任。特别是计划生育、宅基地、征粮、“二金一费”的收缴等工作，没有及时处理好，村里难免要出问题。赌博、迷信、违反政策的事不断。一部分领导缺乏经济头脑，商品意识淡漠，不是比干劲、比奉献，而是比谁亏得多，谁的楼房造得气派。对经济工作，特别是村办工业中出现的问题，没有办法，仅满足于年终分配干部工资能够兑现这样的低要求上。三是用人不当，厂衰人走。经济薄弱村比较普遍的一个问题是村里留不住人。年轻、有文化的大部分到外面去经商、搞运输或者进厂，对搞村办工业没兴趣，村领导在物色办工业的人选时，饥不择食，往往把不住用人关，本村外村只要愿意承包就行，而忽视承包者的承包能力，结果许多厂连年亏损，而承包者却是“一任厂长一幢楼房”。如铜罗镇×村一家村办厂，承包给个人，三年换了三任厂长，集体没得到实惠，他们个人都造起了楼房。还有的厂办不下去了，干脆一走了之，留下一大堆理不清的债务，村里还要贴上有限的资金，为其收

拾“烂摊子”。像松陵镇花港村丝织厂，由外地人××承包，几年下来欠银行和应付款8万多元后一走了之，村里几年得了几千元钱，却要为他偿付所欠的债。

（二）经济基础薄弱。造成村经济薄弱的一个重要原因是集体经济基础差，经济贫困，社会福利事业落后，主要有以下几种情况。(1)联产承包，分空家当。联产承包以后，一些村领导认为既然已包干到户，集体的一些农机具、房屋等家当分给了农户，把集体经济赖以支撑的柱子抽掉了。(2)由农转工坐失良机。包干到户的开始几年，情况尚可以，农民的种田积极性高。但随着乡镇工业的崛起，村办工业也呈方兴未艾之势。这些村一方面由于集体经济败落一空，办厂无资金无厂房；另一方面，观念仍未转变，依然站在“农的圈子”里。84年前开办工业享受的许多优惠政策未能及时抓住，失掉良机。(3)资金短缺，入不敷出。资金短缺，限制了村办工业的发展，对一些项目、设备、劳动力都具备的企业，尤显得重要。调查中了解到，不少薄弱村，由于缺乏必要的流动资金，工厂不能开工，错过了销售旺季。花港村丝织厂停产一年后，花了一定的资金恢复了原丝织厂的面貌，但是缺乏流动资金，上半年，市场行销薄型丝织品，因无资金购买原料，销售旺季未能赶上，至今仍未开工。这些村，由于常年亏损，银行信誉较差、贷款无望，筹款困难。村的一些必要的支出数额逐年增大，村的财政已到了捉襟见肘的地步；(4)债台高筑，一筹莫展。据对经济薄弱村的调查，几乎是村村负债。44家企业 有42家负债，而且近期内都无力偿还，影响了这些村的集体经济的发展。

（三）工业人才匮乏。由于乡镇企业的发展壮大，需要大批的工人，农村中具有初高中文化的年轻人，以到乡镇办厂为荣，许多青年人经商跑运输。村办企业的工人素质普遍较低，尤其是薄弱村，大部分由书记直接担任厂长，村办企业规模小，大多是一些小件加工型的企业，缺乏工业人才，工业生产中碰到的许多难题无法解

决，生产和经营效果极差。

（四）自然条件制约。部分经济薄弱村，远离集镇，交通不便，办工业困难重重，好容易"接上关系"，走到村里，心就凉了半截。这种情况东北部地区比较突出。

这一地区的人均责任田达1亩左右（西南部地区人均只有0.7亩左右），农业上的收入每亩100左右，收入微薄。长期以来工业经济难以搞上去，村与村之间的差距越来越大，像八坼镇的农创村工业产值在千万元以上，而汤华、黑龙、石铁等偏远村的产值利润十分低，年利润在1万元左右。

三

加快经济薄弱村的转化工作，是涉及党政、经济部门的综合性工作，我们认为要从多方面采取措施，主要的是以下几方面：

（一）选准书记，配好班子。农村经济薄弱村一个比较相同的，也是最棘手的问题，就是班子后继乏人的问题。乡镇党委在选拔支部书记时存在一定的难度。有的乡镇党委为选配好一名支部书记，在××村一年内换了三人，这就提出了如何选准人才这一问题。近年来各地采取了一些比较好的办法。第一，下派、挂职、借调。下派，挂职就是从乡镇机关中物色适宜担任支部书记的同志来担任支部书记；借调，就是从本乡镇范围内进行村级干部易地交流。第二，提拔、返回。这是一种好办法。当地人出任书记好处是：群众与书记实行"双向选择"，彼此了解，群众不认为你是"飞鸽牌"；干部本人有一长远规划，地理环境熟悉，历史情况清楚，容易进入角色，容易选准，好坏当地人自有定论，在当地没有威信的人是很难当好支部书记的。第三，实行"见习制"。对后备干部实行见习制，十分有利干部的成长，选择一批事业心强、有经济头脑、办事又公正的后备干部去薄弱村担任支部书记这一办法周期虽然较长，但从长远看，从盛泽镇党委的实践来看效果是好的。班子建设，主要体现在用人

问题上。要从过去只注重“老实听话”、“稳定不出问题”转到既要有事业心和为民造福的思想，又要有一定的商品经济知识，能带领群众共同致富。这样的人，不管来自哪一层次，都可使用。选人的范围要扩大，从过去只盯着少数党员干部，转到其他各个层次的党员和非党的同志，要唯才是举。另外在人员的结构上，要从过去只注重个体素质，转到班子组合后能发挥群体功能上来，做到“适才适用、智能互补”，并注意成员的气质特征，做到刚柔相济，配合默契，提高整体功能。

（二）外挂内联，综合治理。经济薄弱村的转化工作，需要各个部门的通力合作和配合，才能达到根本解决。1987年冬起，全县实行了局乡村三级挂钩，效率较高。另外，还要进一步发展企业之间的联合和完善承包经营体制。尤其是经济薄弱村的企业大多数是搞个体承包，合理制定承包经营责任制就显得至关重要。据调查，一部分个体承包者的实际收入要大大超过正常合理的收入，但得不到有效的控制。其中原因是多方面的，应认真调查分析，找出问题的症结，有针对性地采取措施，切实搞好这些村的承包经营责任制。

（三）政策优惠，网开一面。经济薄弱村的扶持工作，牵涉到方方面面，建议县委从以下几个方面加以政策性扶持：

（1）切实解决资金问题，信贷上要实行倾斜政策。县各银行、信用社、营业所，在对薄弱村进行调查的基础上，根据具体情况解决一些生产性资金。对一些已关停的企业，采取挂息贷款，以减轻这些村的利息负担；对新上项目、技改项目所需的贷款和急需的流动资金，在核准的基础上，予以优先解决。县财政列出专项贴息贷款，还贷计划的执行可由挂钩部门担保。税收上，对薄弱村所办的企业采取特殊优惠政策。对新办厂、校办厂、福利厂按规定享受税收优惠外，对其他老企业，如果纳税确有困难的，报税务部门按规定予以减免。另外，对经济薄弱村工业企业的管理费、教育附加费、建农

基金等，有关部门应予以照顾，实行金额提留收取，全额返回。(2)物资部门优供物资。对经济薄弱村兴办工业生产项目所需材料，按核批量优惠供应。(3)制定适度倾斜政策。对东北部地区有计划地进行“粮改桑”，逐步缩小地域性差异，使东北部地区的农民尽早地富起来。

经济薄弱村的转化工作在采取上述措施的同时，还应注意以下三个问题：第一，调整领导班子，保持相对稳定；第二，注重动态管理，防止固步自封；第三，调节个体经济，减缓“私营”冲击。

（原载《苏州党校通讯》1990年第6期）

部分党支部多年未发展党员问题透视与对策

沈耀坤　尹　育　汪生根

近些年来，部分基层党支部长期难以发展党员的问题，已成为基层党建工作中“年年都在喊重点，年复一年是难点”的一个“弱项”。其症结何在？最近，我们就此在全市范围内作了专题调查。

我们重点对7个镇的544个基层党支部逐一作了摸底排队，结果表明，5年以上未发展党员的有68个党支部，占所调查党支部总数的12.5%，其中10年以上未发展的有16个党支部，占所调查党支部总数的2.9%。这68个“多年未发展”党支部，主要集中在下述四种类型：一是行政村支部33个，占48.5%；二是小型的乡镇企业支部11个，占16.2%；三是由多个小单位组成的联合支部7个，占10.3%；四是市属各系统基层企事业单位支部17个，占25%。造成部分党支部多年发展不了党员的原因是多方面的，除了确有少数支部负责人思想不端正以及部分群众入党愿望不迫切以外，主要有以下几种情况：

其一，“池子浅了养不住鱼”——党员“苗子”难培养。调查发现，上述33个村支部所在村，有24个为“工业几乎空白”或“有企业无效益”；11个小型乡镇也大都经济效益亮“红灯”，其中有5个处于濒临“倒闭”或任其“自生自灭”的境况。由于市场机制的作用，人才纷纷从效益差的地方向效益好的地方流动，“浅水池子养不住鱼”，加剧了这些单位的“人才匮乏”。加之这些支部，有的出于抓经济的压力，对发展党员工作心不在“焉”，认为“经济指标上去了才是翻身仗，培养出一名党员又不算政绩”；有的是由于“困难企业”班子频频调整，往往“上届培养对象，下届仍需看看”，或“一任培苗

子，二任进党校，三任重（chóng）考察”，年复一年，使党员“苗子”.出不了土，耽误了发展。

其二，“矮子中间强将少”——发展对象难过关。综合调查情况分析，由于物质待遇、工作环境、自然条件和人际关系等方面的差异，相比较而言，“多年！发展”的党支部所在单位，或是经济上不去，支部凝聚力差，或是单位小、人员少、活力不足。这种特定的环境条件和主客观因素的制约，使这些单位较难造成“拔尖”人才。松陵镇松南村党支部。已经11年没有发展党员，前两年，曾选送几名队长和会计，作为培养发展对象参加了积极分子培训，推荐名单报到上级，摆到桌面上，纵横比较，全面衡量：还是让“矮子”里的“将军”让路，“发展成绩平平的队长、会计，还不如发展业绩显著的厂长、经理”。

其三，“秀林之木易招风”——积极分子成长氛围差。古人云“木秀于林，风必摧之”。调查情况表明，越是在多年没发展党员的单位，嫉贤妒能的落后思想意识越有市场。在有些单位，一方面入党积极分子来源少，另一方面有了积极分子也难于脱颖而出。申请入党被看作“想出风头”，向组织靠拢被视为“想往上爬”，而一旦列为发展对象，就会成为“过分注目”、“过高期望”的目标，因而出现“年年有发展对象，年年难于发展”的怪现象。震泽镇渔业村，渔民来自五湖四海，对“派”中“族”里的事格外敏感。多年不发展还“风平浪静”，而提出发展谁入党，马上“风起云涌”。1982年建立党支部以来，始终没有发展过党员。近几年，虽然支部先后培养了两名积极分子，但每当履行组织考察手续时，来信来访者便捷足先登，使发展工作难以正常进行，即使符合条件也得“缓一缓”。

其四，“姐姐不出门，影响妹嫁人”——培养目标选择上论资排辈，视野不开阔。青云镇某党支部11年来未发展党员，其原因并非没有积极分子，先后有3人递交了入党申请书，有两人被列为建党对象。但为什么“培养”不出来呢？原来，该单位一位领导自1988年

被列为发展对象后，由于种种原因，始终没有获得“通过”，结果，因为领导还没有发展，所以其他同志只好跟着“搁浅”。这样的情况在其他“多年未发展”的各种类型支部中都有一定代表性。

解决部分党支部长期“不发展”和“难发展”的问题，应从以下三方面入手：

一是强化“克短”意识，真正把这项工作摆上重要位置。科学管理上有个“木桶原理”：要想增大一只木桶的容量，最有效的办法，不是加长最长的几块木板，而应在补齐最短的木板上下功夫。无疑，部分支部多年未发展党员，作为一个“短板”，不仅制约了所在支部的自身建设，而且直接影响着整个基层党建工作的“容量”。因此，各级党组织要从战略高度，强化“克短”意识，就是不但要承认这些“短板”支部的不足，更要主动去改变它，否则，将会使“短”变得更短，最终必将影响党建工作的全面协调发展。各级党组织和组织部门，要切实做到认识到位，工作到位，措施到位，把它列入本级党务工作的议事日程和管理目标，定期分析现状，及时研究解决问题，对多年未发展党员的党支部，在一定时期内，应作为工作重点，切实抓出成效；同时，也要注意防止急功近利和降格以求，避免顾此失彼，以确保新党员质量和党员队伍的整体素质。

二是实行分类指导，因地制宜落实新党员发展工作措施。要把限期做好部分支部“多年不发展”工作，列入考核乡镇党委、村厂党支部工作实绩的重要依据之一。建立党务工作例会制度，注意定期进行专题分析汇报，以促进工作的常抓不懈。同时，要在深入调查研究的基础上，科学制定《党员发展工作规划》，过细地帮助指导党支部做好发展工作，在壮大建党积极分子队伍环节的把握上，既要考虑到标准、条件、适当照顾“多年未发展”支部的具体实际。同时，对少数思想不端正，个人主义严重，故意阻挠优秀分子入党的支书或支部成员应严肃进行批评教育，对坚持不改的，坚决把他们撤换下来。值得指出的是，要把解决“多年未发展”问题与指导、扶持党

支部发展集体经济结合起来，通过壮大集体经济来增强引才、留才功能，提高党组织的吸引力和凝聚力，逐步使党员发展与经济发展形成良性循环。

三是做好基础工作，建立一支素质好、数量大的入党积极分子队伍。“‘苗子’难找，‘苗’源不足”，这是“多年未发展”党支部所反映的一个普遍性问题。然而，人才研究成果说明“百步之内，必有芳草”，因此要坚持“上”“下”结合，充分发挥组织部门、基层单位和广大群众的积极性，拓宽渠道，目光下延，多视角，多层次，不拘一格选“苗子”。对那些群众基础好，且有发展潜力，即使目前层次低一些，资历“嫩”一些，甚至某些方面尚有欠缺的，也要着眼需要和可能纳入视野，加强培养教育。要有目的地选择那些有培养前途的入党积极分子，放到一定组织和岗位担任适当职务，提供“舞台”。通过压担上岗、强化锻炼和工作实践，促其成熟。注意吸收入党积极分子听党课，参加党组织的有关活动。引导他们在实践中走向成熟和完善，条件具备时及时吸收入党。积极发挥共青团组织在培养和推荐建党积极分子中的作用，卓有成效地做好“推优”工作。对“多年未发展”的党支部成员实行物色和培养入党积极分子责任制，通过两三年努力，使这些支部都能建立起一支入党积极分子队伍。

（原载《江苏组织工作》1995 年第 2 期）

“跳槽”党员组织关系处理的思考

沈耀坤　尹　育　夏晓阳

党员“跳槽”现象逐渐增多，使党员的组织关系转接这一过去不成问题的问题，显得越来越突出，成为当前诸多新情况新问题中比较棘手的一种。如何及时妥善地处理好“跳槽”党员的组织关系转接，是我们组织部门必须解决的问题。

相当一部分“跳槽”党员的组织关系未能顺利转接的原因有多种。有的“跳槽”党员未经党组织同意擅自离职而未转组织关系；有的“跳槽”党员尚有许多未了事宜，原单位认为应在解决好有关事宜后才能转接组织关系；有的“跳槽”党员是原单位的骨干，由于其“跳槽”，给原单位造成一定的经济损失，引起人心不稳，原单位认为要给予赔偿费用、党纪处分，不愿转出其组织关系等等。总之，这些“跳槽”党员的组织关系与党员的工作单位相分离，长期得不到解决，客观上造成了一部分党员的“特殊身份”，给两地单位党组织正常的党员管理工作带来了冲击。

一是难以确认其身份。特别是不同区域间的党员“跳槽”，由于“跳槽”党员与原单位存在着某种隔阂，相互间往往出现不合作现象。一些原单位存在不愿出具有关证明资料，党员自带组织关系介绍信比较困难。新单位也不能凭其一言便可信其党员身份，造成党员组织关系管理的混乱。二是组织生活难以正常。“跳槽”党员由于工作单位与组织关系相分离，原单位通知其参加组织生活已不太现实，而参加新单位的组织生活又不“名正言顺”，造成部分“跳槽”党员的组织生活不正常，同时出现这部分党员“交党费难”的问题，也影响了党员党性观念的增强。三是影响党纪严肃性。“跳

槽”党员的组织关系由于较长时间得不到解决，平时受党组织的教育、监督逐渐淡化，有些原单位给其党纪处分时，人已“跳”走，很难与本人及现单位通气，造成“处理难，不处理也难”的局面；有些原单位党组织在民主评议党员时，“跳槽”的党员被评为“不合格”，要除名，而新单位则认为其贡献大，限于其“身份特殊”即使不能评为优秀党员，但仍可评为“先进工作者”，予以表彰。出现了“你要除名，我发展；你要处分，我表彰”的怪现象，模糊了“优秀党员”、“先进工作者”的标准，影响了党的纪律的严肃性。

如何顺利转接“跳槽”党员的组织关系，我们认为：

第一，教育在先，履行手续。党员不论出于何种动因，在进入人才市场或接受某单位的聘请时，需慎重向单位党组织提出申请，争取党组织的支持和理解，切不可“恃才自负”、目空一切。党员不同于一般科技人才，应具有更高的思想境界，办齐手续，合理流动；单位党组织应以教育、引导为主，弄清“ 跳”因，因势利导，“留”“走”纵然。

第二，了清纠葛，“防患未然”。一些“跳槽”党员因与单位尚有经济纠葛未理清，有些涉及培训费、住房等问题未解决好，原单位据此而暂时不予转出组织关系。“跳槽”党员应首先解决好这类问题，做到人走事明，办妥各种手续，“防患于未然”，

第三，转变观念，合理流动。各级党委、政府、企事业单位，应转变传统的人才为单位、部门所有的观念，确立人才为国家为社会所有的观念。从“三个有利于”出发，正确对待“跳槽”党员，在转接“跳槽”党员组织关系这一具体问题上，如果该党员确系专业不对口，不能很好发挥其才能，那么单位应根据其所长，调整合适岗位，如本单位无其专业岗位，则应通过正常渠道，合理流动，人尽其才。

第四，组织出面，主动协调。对于跨地区“跳槽”的党员，组织关系未转，与单位未有经济及其他瓜葛的，可由现单位的组织部门或再上一级组织部门出面，主动协调，或去函或去人与原单位组织部

门取得联系，尽快转接组织关系。减少因人为因素而造成的“分离现象”，以利对“跳槽”党员的教育、管理。

第五，严肃纪律，妥善处理。对那些没有正当理由，长期不转组织关系的“跳槽”党员，或在原单位有违纪现象，党组织准备处置而处置未及一“跳”了之的党员，经双方单位党组织反复教育未果，仍不愿转接组织关系的，这是组织观念淡薄的表现，是党的纪律所不允许的。对这部分“跳槽”党员，应严肃批评、教育，原单位党组织可区别不同情况作出恰如其分的处理。

（原载《江苏组织工作》1994年第6期）

农村复退军人党员
是一支不可忽视的力量

沈耀坤　夏晓阳

一

1987年～1990年的四年中，我县有农村复退军人党员782.名，占复退军人总数的62%。这支队伍具有以下一些特点。

1、大都具有良好的素质。这些同志年纪较轻、文化较高。782名党员中，25岁以下的党员632名，占81%；并全部具有初中以上文化程度。几年部队生活的锻炼，他们与来自全国各地的同龄人朝夕相处，平等的竞争环境，共同的学习生活，使他们增长了才干，具有见多识广，思想活跃的特点，也培养了他们敢说敢干的作风。

2、择业集中在乡镇企业。782名农村复退军人党员中，有540名安置在各乡镇办企业中，占了三分之二之多。平望、梅堰、青云等乡镇，今年回来的复退军人党员全部安置在乡镇企业。这些党员对乡镇企业的发展壮大，犹如注入了一股新鲜血液，起到了促进和推动作用。

3、在各条战线上发挥着积极的作用。这些复退军人党员大多成长在改革开放的年代里，虽然从部队回到地方的时间不长，但多数能严格要求自己，在所在岗位上勤奋工作，逐渐成为农村经济建设和改革开放中一支不可忽视的力量。

二

这支队伍也存在着一些值得重视的问题。有一些党员回到地

方后，放松了对自己的严格要求，组织观念淡薄，纪律松懈，染上了一些不良习气，没有能很好发挥他们的先锋模范作用。在去年的民主评议党员活动中，被处置和查处的343名党员中，有149名是复退军人；某镇在民主评议党员活动中，3名限改党员和1名退党的，都是从部队回来的。

造成这种问题的主要原因是：

1、入党时间短。782名复退军人党员中，回来时是预备党员的有380名，占49%。1987年全县复退军人党员是203名，其中预备党员93名，占46%；1990年回来的284名党员，预备党员241名，占85%。他们受党的教育的时间较短，党的基本知识比较薄弱，组织观念不太牢固。有的长期不参加组织生活，有的党员预备期超过了一年，仍不向组织提出转正申请。

2、衔接期教育管理上的不足。从临近退伍直到分配工作结束，间隔期在半年左右。这段时间中，部队对他们的教育有所放松，地方上的教育也仅仅停留在一次座谈会上。1984年开始，乡镇政府对复退军人实行“包分配”制后，村支部往往认为：这些党员是“临时落落脚”，于是对他们也是少问少管。所以这些复退军人党员在工作未安排之前，实际上成了“孤儿”。他们一旦脱离了原来部队约束性很强的管理，地方党组织的管理又没有及时跟上，一部分党员的松劲思想便逐渐暴露出来。

3、“一切向钱看”错误观念的影响。在社会上“一切向钱看”浪潮的冲击下，有的复退军人党员对金钱的要求高了，政治上的追求淡化了。有的认为当了几年兵，吃了不少苦，和同龄人相比经济收入上拉开了距离，显然是“吃了亏”。同龄人已是“三子俱全”（造了房子、娶了娘子、抱了儿子），而自己每年的“统筹金”已所剩无几，考虑自己的利益多了，全心全意为人民服务的意识淡薄了。

4、社会对复退军人党员存在某种偏见。复退军人党员经过部队大熔炉的锤炼，具有进取心强、敢说敢干这样一些特点。刚回到

地方时由于缺乏一些地方工作经验，考虑问题简单化，处事欠周到，往往被人视为“骄傲”、“难管理”，对安置复退军人感到“为难”，希望“少一点”。这种偏见给复退军人党员造成组织上“不重视”、“另眼相看”的印象，不利于充分发挥他们的积极性。

三

复退军人党员在我县的两个文明建设中是一支十分重要的力量，充分发挥他们的作用，这是我们各级党组织值得研究的问题。

1、合理安置工作。退伍军人党员和一般退伍战士一样，最关心退伍回来以后的工作问题。这个问题处理不妥，会给他们造成对地方的不信任感，带来消极影响。首先，要摸清情况，量才录用。对复退军人党员在部队从事的工作，作全面的了解，根据个人所长，量才录用，尽可能安置在与之相适合的岗位上去，及早发挥作用。其次，要区别对待，择优录用。要把复退军人党员在部队的表现同安置工作结合起来考虑，使他们感到只有塑造好自己，其价值才能得到社会的承认，在公正合理的分配中，增加对社会的信任感。第三，特殊情况特殊考虑。对复退军人党员中因公致残，驻守海岛边防和无父无母的同志，予以特殊照顾，安置到一些效益较好的企业 。以解决他们的实际困难。黎里镇党委在安置工作中了解到有两名复退军人党员是无父无母的孤儿，在企业指标受到限制的情况下，党委的同志通过协商解决了问题，使他们十分感激，产生了良好的影响。

2、重视转折期的教育。退伍军人回到地方以后，各级党组织应对他们进行及时的教育，使他们尽快适应地方，着重抓好三个方面的教育：第一，党的基本知识教育。各级党组织在退伍军人党员回来以后，应利用乡镇党校，组织他们学习党的基本知识，增强他们的党性党纪，牢记全心全意为人民服务的宗旨。第二，振兴家乡无私奉献的教育。使他们既了解家乡的变化，又看到发展前景，自觉

地把建设家乡、振兴家乡同自己的努力和奉献紧紧地连在一起。第三，艰苦奋斗的教育，使他们看到前进中的困难，认识到要在困难中前进，必须在自己的岗位上继续保持和发扬部队艰苦奋斗的优良传统，艰苦创业。从这次调查来看，一些乡镇对复退军人党员在转折期的教育上，已作了较好的尝试。如平望镇党委通过座谈会、形式报告会和观看本镇发展史的录像等；寓内容于灵活的形式之中，效果较好。

3、提供发挥作用的条件。对农村复退军人党员。要从长远处着想，重视对他们的培养和引导，使之逐渐成为农村建设中的骨干。各级党组织对这些党员要敢于派任务、压担子，一经发现苗子，要及时放到一定的岗位上培养锻炼，在使用中提高他们各方面 的能力。经过不同岗位的工作后，大胆提拔使用，充分发挥他们年轻热情、有文化、有胆略的特长，以改变农村干部队伍日趋老化的局面。

4、努力解决面临的具体困难。农村复退军人党员，从部队回来后，会遇到一些具体困难。各级党组织要尽可能帮助他们解决。如在建房问题上，涉及一些材料、宅基地等方面的具体困难。组织上要热心帮助，优先供应一些原材料等，使他们切实感到组织的温暖，激励他们更好地发挥作用。

（原载苏州市委组织部《调查研究》专辑）

值得关注的一支队伍

——吴江县乡镇企业供销队伍现状的调查与思考

沈耀坤　夏晓阳

吴江县乡镇企业发展迅速，其产值达40.99亿元，已占全县工农业总产值的70.97%，由“半壁江山”到“三分天下有其二”。如此日新月异的发展变化，除了国家的政策优势等外在因素外，我们认为，数十年来活跃在流通领域的乡镇企业供销队伍有着不可低估的作用和功绩。

一

我们调查了23个乡镇的358家乡镇企业，共有职工77529名，有各类供销职工2037名，其中党员390人。

乡镇企业供销队伍带着农民的朴实和现代工业文明、商业文明所赋予他们的灵活以及开拓精神活跃在流通领域，促进了乡镇企业的发展，同时形成了比较鲜明的特点——敏感、精明、灵活、耐劳。

（一）敏感。一是商品经济意识强。乡镇企业供销人员具有比一般农民更强的商品经济意识，率先走出农田，闯入流通领域。在实践中积累了经验，对发展乡镇企业起到了一定的推动作用；二是信息灵。乡镇企业“找米下锅”的特点，使供销人员对获取市场信息的灵敏度增强。他们“眼观六路，耳听八方”，时刻注视着瞬息万变的市场，他们对信息进行搜集、整理，然后提供给企业的决策者；三是善于捕捉机会。乡镇企业供销人员对事物的变化和发展比较敏

感，还表现在对稍纵即逝的机会能够及时捕捉。无论是在公共场所，坐车途中，还是和朋友的闲聊之际始终不忘企业的产品推销和原辅材料的采购，一有机会，穷追不舍。

（二）精明。一是会算帐。乡镇企业供销人员中的大多数未受过高等教育，但他们却有一个聪明的大脑。广大供销人员比较一致的看法是“不会算帐的人当不好供销员”。经过数年的优胜劣汰，这支队伍越来越精明能干；二是注重利益性。企业必须有效益才能得到发展。广大供销人员在原料、产品的“进出口”业务中注重利益原则。首先是“有利可图”，这是业务洽谈的基础；其次是合法性。业务往来必须履行法律和经济方面的有关手续，善做“先小人，后君子”，保障乡镇企业的利益不受侵犯；再次是长期合作的原则。为使企业的原料和产品有一个比较稳定的来源和销售渠道，供销人员十分注意与客户的交往必须注重“利益均占，信誉为本，长期合作，互利共存”的原则；三是办事细致。乡镇企业供销人员在业务交往中不但待人热情，而且细致周密，不疏漏每个细小的环节，办事讲究成效。

（三）灵活。一是善应变。供销人员普遍认为，在供销工作中，应变能力要强，灵活机智，就能摆脱困境，打破僵局，于事于人都无损；二是交际广。供销人员接触面广，认识各种各样的人员，有冷静的头脑和敏锐的目光，做到既交友又不致于被骗；三是办法多。许多供销人员在业务交往中多谋善断，办法秘诀较多。办法之一是“精神胜利法”。他们信守一条真理——精诚所至，金石为开。他们靠三股劲：“钻劲、粘劲、磨劲”和“三不怕”：“不怕坐冷板凳，不怕受冷淡，不怕往返奔波”的精神，感动客户，争取原料，推销产品；办法之二为细致观察法。在确定供销对象以后，对其进行细致的观察。如上海材料研究所铜罗探伤材料厂销售人员沈××，在东北的一次推销活动中，详细地了解某企业的内部组织结构及一些环节，结合自己产品的特点进行宣传，并现场操作。不疏忽一个环节，取得

了很大成功；办法之三为真诚＋产品质量＝信誉。以信誉取胜是乡镇企业供销人员取得成功的又一法宝。乡镇企业在寻找市场的过程中，碰到了各种各样的困难。知名的企业与产品毕竟不是很多，尽管有些产品的用途十分广泛，但推销的难点在于怎样使用户信任和了解你的产品，而信任你的产品，首先是信任供销人员。真诚与坦率是彼此双方信任的基础。为人真诚，取信于用户已为广大供销人员所公认。

（四）耐劳。“涉千山万水，历千辛万苦，说千言万语，走千家万户”是对供销队伍吃苦耐劳精神的形象概括。供销人员全年在外的时间大多超过 200 天，来自家庭、企业和社会的压力都相当大。他们自喻为“出门像公子，上门如孙子，回家似兔子”。为发展乡镇企业他们作出了很大的个人牺牲。

乡镇企业供销队伍从总体讲素质是好的，是一支了不起的队伍。但是还存在两方面值得重视的问题：

（一）基础素质不理想。从供销队伍本身来看，存在“三少一低一差”的问题。

一是供销队伍人员少。358 家乡镇企业，77529 名职工中仅有 2037 名供销人员，占职工人数的 2.6%，而南方一般乡镇企业供销人员占职工数的 15%左右；二是供销队伍中党员比例少。党员从事供销工作比较少，仅有 390 名党员，占供销队伍的 19.1%；三是培训机会少。统计资料显示：从事供销工作 5 年以下的 1182 名，5～10 年的 688 名，10 年以上的 167 名，大部分没有经过任何培训。四是供销人员文化程度偏低。2037 名供销人员中，初中以下的有 1561 名，占 76.6%，这与进入提高发展阶段的乡镇企业不太适应。五是个别供销人员素质差。表现为比较散漫，金钱欲太强，有的甚至违法乱纪。

（二）管理机制不完善。乡镇企业在供销队伍的管理机制方面不够完善，存在着“二重二轻一大”的问题。

一是“重使用轻管理”。这是乡镇企业存在的比较普遍的问题。企业领导偏重于原辅材料的供应，产品的销售，资金的周转率、利润率，这对企业的生存和发展是必要的，而对供销人员的思想、工作难度缺少关心和理解，忽略了对他们的管理和教育。二是“重物质奖励轻精神激励”。多数企业对供销人员物质方面的利益考虑得比较多，也有许多奖励措施，在年终年初的责任合同中作了详细的规定。但由于供销人员常年在外，需要解决的问题较多。如何从精神上给予鼓励，政治上加以关心，企业领导在这方面的工作显得比较薄弱。三是兑现政策随意性大。企业与供销人员签订的合同难兑现，受市场变化而变化。当企业成为卖方市场时，供销人员的超利部分大，企业往往不兑现，当成为买方市场时，企业碰到困难合同又难兑现。由于兑现政策不能落实到位，影响了供销人员积极性的充分发挥。

二

对乡镇企业供销队伍现状的几点思考。

思考之一：形成共识，尽眼看到供销队伍的重大作用

乡镇企业的不断发展孕育培养了乡镇企业供销队伍，乡镇企业供销队伍的不断壮大推动了乡镇企业的发展。目前，社会上不少人对乡镇企业供销人员存有偏见，其错误的认识主要有以下几种。一是认为“供销员对企业的发展相当重要，但‘靠不住’”；二是认为“没有这支队伍，企业将面临许多困难，但‘管不住’”；三是认为“供销员等于商人，——无奸不商‘难对付’”；四是认为乡镇企业供销人员烟酒开道，请客送礼，败坏社会风气。这些错误的认识反映了相当一部分人对商品经济社会中搞活流通市场的认识不深，对供销队伍的重大作用认识不足，从而采取不信任的态度。我们认为，如果没有这支队伍的艰苦奋斗及数年来所作出的重大贡献，就无

法解决今天乡镇企业在整个社会经济领域中的地位和作用。其作用在于：

——架起了乡镇企业产品走向市场的桥梁。由于乡镇企业一切都依靠市场调节，企业的原辅材料供应和产品销售的繁重任务责无旁贷地由供销人员担当起来，供销队伍就成了乡镇企业产品走向市场的纽带，乡镇企业须臾也离不开这支队伍。

——是乡镇企业形象的直接塑造者。乡镇企业供销人员在树立企业形象方面，起着不可替代的作用。他们处在宣传企业、推销产品的第一线，直接与消费者接触。在很多情况下，人们对乡镇企业的声誉和形象，首先从他们身上感受到，供销人员素质的高低，服务质量的好坏直接影响企业的声誉。供销人员是塑造企业形象的重要角色。

——为乡镇企业适应市场变化提供了可靠的情报。乡镇企业能够迅速发展的重要原因之一，就是它的机制灵活，符合价值规律的变化，“以变应变”，企业领导必须做市场的“明白人”。而乡镇企业供销队伍就是企业领导的“耳目”和“手足”，既当供销员又是信息员、新品开发员，他们是市场信息变化的直接感受者。他们把大量的信息反馈给企业，使企业及时了解并尽快适应市场的变化，使企业立于不败之地。

思考之二：注重培养，尽快提高供销队伍的整体素质

供销队伍的素质高低对企业的生存和发展关系极大，加快对供销人员的教育培养已成当务之急。

1、选择。这是提高供销队伍素质的第一关，为了保证供销队伍始终有较高的素质，把好这一关十分重要。

第一，来源。乡镇企业供销人员可来自三个方面。一是企业内部自选，二是从社会人员中招聘，三是从初高中毕业生中招收。企业内部优选比较稳妥，因企业对选用人员情况比较熟悉，便于掌握。从社会人员中招聘，这些人员具有一定的社会经验，懂得供销

工作的常识，上岗快。铜罗镇采取公开招聘供销人员，经过“政审、考试、面试”三关，择优录用，使用单位比较满意。从初高中毕业生中招收，他们年轻、思想活跃、文化基础好，只要注意引导，加强培养，必能发挥重大作用。

第二，标准。一是思想表现好，热爱供销工作；二是初懂用人单位的生产设备和工艺要求，对原料与产品有一定的知识；三是有一定文化水平，有商业道德素养；四是精明能干，吃苦耐劳；五是有经营核算能力。略懂财务信贷业务。

2、培训。要造就一支较好的供销队伍，对其培训、提高刻不容缓。

第一，培训形式。供销人员培训形式可多种多样，目前可采取单位自己举办培训班；县乡镇企业干部学校举办岗位培训班；教育。单位与乡镇（或企业）联合举办培训班等。

第二，培训内容。一是坚持企业的社会主义方向，进行政治形势教育，端正生产经营思想和作风；二是公共科目。如：市场营销学、公共关系学、会计学、经济合同法等；三是各类产品的用途、性能乃至操作技能方面的知识。

第三，培训目的。提高供销人员的政策水平、政治和业务素质，逐步培养一支具有五种能力的现代供销队伍。这五种能力是：市场信息搜集、整理、使用能力；产品安装调试、维修服务能力；产品成本核算能力；新产品开发能力；联络企业感情、树立企业形象的公关能力。

3、使用。适时提拔使用一批成绩显著，各方面素质较好的供销人员是提高这支队伍整体素质的一个重要环节。要使用好供销人才，首先要大胆，不求全责备，不论资排辈，凡合格的供销人才就使用，不应当有过多的忧虑和清规戒律；其次要纳轨。各乡镇党委要注重从供销队伍中选拔和使用干部，并纳入乡镇干部队伍建设的轨道；再次要建帐，对供销人员要“建帐定制”，逐步做到使用供销

人才制度化，规范化。

思考之三：完善机制，尽力调动供销队伍的积极性

目前，乡镇企业在供销人员的管理机制上，大体采用两种基本形式。一是全额承包管理，也就是“联利、联购、联销、联额”的四联考核机制；二是保工资、奖金、超利盈亏奖赔制，它较好地调动了供销人员的工作积极性，但随着乡镇企业的不断发展，还需要进一步完善和健全。在管理机制上 尚需从以下几方面加以完善。

1、加强财务监督，进行有效结算。企业财会人员应定期将产品销售、货款回笼、原辅材料进出情况及时准确地反映出来，有的放矢地开展财务结算，并形成制度。防止因制度不健全造成企业资金不能及时回笼等损失。

2、提高科学测算能力，合理签订承包合同 。企业与供销人员签订责任合同时应进行细致调查，科学测算，防止朝令夕改，影响合同的严肃性。一是合同基数的确定应符合实际，过高过低都将影响合同的可行性；二是合同要素应齐全完备，内容应合理合法，加强责任合同的有效性；三是加强企业产销计划性，减少盲目性，正确预测市场，稳定企业的生产和销售，为合理签订责任合同提供良好的基础。

3、稳定政策，到期兑现。一是坚守信用。合同一经签订，企业必须兑现。即使遇到一些困难和阻力也应想方设法予以解决。二是严格制度，稳定政策，必须有一套制度予以配套，应建立健全内部管理制度。三是加强信息工作。以市场信息为导向，避免产销、供需脱节，不断提高产品适应市场的能力，减少因市场变化而引起的波动，保持政策的稳定性和连续性。

管理机制是乡镇企业发展的可靠保证，激励机制则是企业活力的重要源泉，两者相辅相成，不可偏废。对乡镇企业供销人员应根据其不同需要和特点，采取不同的激励方法。

1、思想激励。要充分发挥企业党组织的思想政治工作优势，继

续引导和激励广大供销人员坚持社会主义方向，坚持发展集体经济，奋发进取。继续发扬“四千四万”的艰苦奋斗精神，真正树立起“企业发展我光荣，我与企业共兴衰”的集体意志，锐意进取，共图大业。

2、目标激励。企业与供销人员每年都应制订目标计划，企业应有中长期发展规划，使供销职工能够朝共同的目标努力。供销人员有了目标，就可以对照完成情况。黎里镇乡镇企业在供销组织结构上，设供销一科、二科。一则引入竞争机制，二则目标更明确，激励供销人员为完成供销任务而想方设法，丝毫不敢懈怠。

3、典型激励。树之以模，充分发挥榜样对人们行为的积极影响，激励供销队伍为发展乡镇企业发挥更大作用。供销队伍中不乏佼佼者，全县乡镇企业供销队伍中有各类先进 182 名，占总数的 8.9%。乡镇和企业要多树立一些先进典型，形成一个尊重供销人员，爱护供销人员良好风气，为这支队伍创造一个“比学赶帮超”的良好环境。

4、情感激励。一是信任。企业的管理者尊重、理解、信任供销人员，供销人员对企业的向心力就大，即使企业碰到困难也能够齐心协力，共渡难关；二是支持。在工作上，企业要尽量支持供销人员大胆开拓，遇到困难，帮助解决，遭到挫折一起分析原因，予以谅解和鼓励，唯此才能大大提高供销人员的工作责任心和事业心，再苦再累也心甘情愿；三是关心。供销人员因常年在外有两大苦衷：政治上少人问津，“责任田”与“小家庭”难尽“责任”。所以企业领导应做贴心人，主动从政治上、生活上关心他们，解除他们的思想疑虑和后顾之忧。

（原载《苏州乡镇企业》1992 年第 1 期）

关于优化领导班子群体结构的几点思考

陆鹤鸣

一、对领导班子群体结构内涵的再认识

领导班子群体结构是指领导班子内部领导成员的排列组合方式以及各种有关要素的排列组合方式。领导班子群体结构，是一个多系列、多层次、多类型、多要素的动态平衡体，它由许多亚结构组成。

通常所讲的领导班子群体结构主要包括品德结构、知识结构、专业结构、智能结构、气质结构和年龄结构六方面。实际上，领导班子群体结构的内涵，比我们通常所讲的还要广阔。它除了包括上述六个方面之外，还应该包括根据领导管理活动的需要，对各个领导成员之间实行有效的管理和协调的方式，即管理结构。一个领导班子内部，在组织结构方面，有纵向的领导和被领导关系，有横向的协调、配合关系。一方面每个领导成员按照一定的组织结构和岗位职责要求形成一个有机的领导班子群体，但另一方面每个成员是有思想、有感情，尤其是其“个体素质”在一定的内、外在条件的影响和制约下，经常处于动态变化之中。要使领导班子群体充分显示出结构作用，就需要经常不断地注意协调运行。这种确保领导群体协调运行的管理方式，是构成领导班子群体结构的一个极其重要和不可忽视的方面。

目前，反映领导班子群体结构情况，往往局限于从静态角度着眼。即离开一定的组织结构和实际管理活动，抽象地反映领导班子内部成员有关各个要素的结构情况，忽视从动态角度来反映领导班子的群体结构状况。所谓从动态角度来反映就是将领导班子结

构置于一个具体的组织结构中去考虑，置于实际的管理活动中去考虑，真实地反映出在实际运转过程中，领导班子群体各要素结构内部和各结构之间互相作用的情况。只有这种紧贴实际的群体结构状况的描述，才更具有实际意义。

二、实现领导班子群体结构的动态优化是改善群体结构的实质

领导班子群体动态情况，是在“实战”状态下的真实情况。群体结构的动态优化是改善群体结构的实质。动态优化包括二层意思，一是就某个时间“横断面”而言，领导班群体结构的各个要素之间在“实战”状态下，产生有益的互补和增益效应；二是就相当长的时间而言，随着领导班子内部成员“个体素质”和外部客观环境发生变化，通过有效的途径和措施实现领导班子群体结构进一步优化，实现领导班子群体结构的动态优化，涉及三个环节。

(一)群体结构的静态优化

它是实现领导班子群体结构动态优化的前提，是必要条件。具体要求是：(1)品德结构：不仅具备良好的“个体品德”，更需要具备理想的“群体品德”。就某一个领导班子而言，每个领导成员都有自己特有的生活和工作经历，都受过各自不同的思想教育和文化影响。因而在思想觉悟、道德品质、工作作风等方面，同样表现出一定的差异性。在平时的工作实践中，各个领导成员之间，通过工作接触，互相交流思想、陶冶情操，经常在道德品质、思想觉悟等方面，互相产生潜移默化的影响。“群体品德”就是在长期的实践中通过领导成员“个体品德”之间的互补而形成的，鲜明地反映了领导班子整体的思想作风和工作作风集中体现了“群体品德”的状况。领导班子一把手以及其他主要领导的“个体品德”对“群体品德”的形成具有举足轻重的作用。(2)知识结构：根据经济、科技和社会的发展现状，初、中、高级知识水平的人，按一定的比例组合。(3)专业结构：根据领导工作的性质和客观需要，有关专业合理搭配。(4)智能

结构：拥有各种不同智能类型。(5)气质结构：由不同气质的人组成。(6)年龄结构：老、中、青不同年龄段呈梯次配备。

(二)实现群体结构的动态优化

领导班子群体结构的动态优化过程就是群体结构的各个要素之间，产生有益的互补和增益的过程。良好的管理结构和班子的"自我调节"能力是实现群体结构动态优化的重要条件。要求领导班子集体以民主集中制原则为基础，领导集体特别是主要领导核心，紧紧围绕中心和目标，在工作上能着眼整体，调节各个局部，解决各个局部的不平衡性，以及相互之间出现的工作职责上的交叉点和空白点：思想上能以增强凝聚力为目的，造成积极向上不甘落后，顾全大局团结协调的和谐气氛，消除成员之间产生的隔阂和磨擦。没有良好的管理结构和"自我调节"能力，纵然有合理的静态群体结构，在实际的运转过程中，也会有磨擦迭起，内耗丛生。

(三)维持动态群体结构的良好状态

动态结构是运动和可变的。随着时间的推移，群体成员个体素质的变化，工作中心的转移和客观环境的变化，会使领导班子群体结构发生偏离良好状态的现象。维持是在动态中达到平衡，即在不断优化过程中，在一个阶段保持相对稳定的状态。维持动态群体结构的良好状态，一靠班子内部的"自我调节"能力，二靠组织在外部采取各种调节措施，而主要的经常性的是靠班子内部的"自我调节"能力。

三、实现群体结构动态优化的途径和措施

(一)增强"自我调节"能力

就是通过领导班子的自身努力来不断实现结构优化的目的。这是实现和维持动态优化的内在动力。

一个缺乏"自我完善意识"和"自我完善能力"的领导者决不是一个好的领导者，同样，一个缺乏"自我完善意识"和"自我完善能力"的领导群体，也决不是一个理想的领导群体。一个领导班子通

过“自我调节”，达到“自我完善”的能力，在很大程度上是班子“生来俱有”的。首先，班子的“自我调节”能力主要取决于领导班子的“核心”人物，即一把手的“调节”能力，其次，与班子其他成员的素质状况有着密切的联系，另外还与班子建设的其他方面有关。

因此，要增强“自我调节能力”，必然要认真抓好三个重要环节：(1)选配领导班子的“核心”人物，必须尽力选择那些具有较强“自我完善意识”和“自我完善能力”的开拓型领导人才来担任。(2)在一个领导群体内部，不仅使每个成员具有良好的“个体品德”，而且要具有比较理想的“群体品德”。(3)督促指导各级领导班子加强思想作风建设，健全各种规章制度，包括民主生活会制度等。

(二)强化外部调节措施

这是实现和维持动态优化的外部条件和措施。当班子“自我调节能力”无法实现和维持群体结构的动态优化时，上级组织部门就应从外部给予帮助调节。具体措施是：(1)适时调整班子成员。要用“整体解决”的观点来指导干部的调整。要树立宏观观念和整体观念，考察、选配领导班子成员不仅要看他的德才素质，而且还必须联系其所在领导班子，从整体结构的需要上选配每个“零件”。因为。一方面同一个领导岗位对具体的各个不同的领导班子群体来讲，对其有不同的要求，另一方面，在相同岗位上的不同领导干部，尽管他们的德才总体水平相等或相近，但德才素质的有关构成要素却不尽相同。领导成员的德才素质，是在他特定的成长经历、成长环境和成长条件下，经过长期磨练培养和积累逐渐形成的。同样胜任某个领导岗位的同志，有时在德才素质的一些构成要素方面相去甚远，这种差异是普遍存在的。因此，在干部工作的实践中经常碰到这类情况，有些“最好”的人选对某个具体领导班子群体来讲，反而不如那些“较好”的人选更合适，这种情况的出现正是出于对组成“最佳群体结构”的考虑。(2)大力加强领导干部的培训工

作。实现领导群体结构的动态优化，除了应根据主客观因素不断变化，采取必要的组织措施，适当更换某个不合格的“零件”外，更主要的，还应通过多种行之有效的方法，大力加强对领导干部的在职培训，促使其有计划、有目的地“更新知识”、“提高素质”、“置换专业”、“增强智能”，提高干部的德才水平，从而更好地适应客观形势和领导群体结构优化的需要。

（本文系1991年苏州市领导班子和后备干部队伍建设研讨会材料）

加快“角色”转换　争当优秀乡局领导干部

中共吴江市委组织部

如何适应工作岗位的变化，尽快进入“角色”，积极而有效地开展工作，做一名能使领导放心、群众拥戴的领导干部，这是每一位新进乡局领导班子的干部面临的一个现实课题。凡事开头难，也以开头最重要，能否在新的工作岗位上开个好头，尽量少走或不走弯路，无论对工作、对事业、还是对自身的形象、个人的成长都有重要影响。

一、认清岗位特点，按职责要求努力提高自身素质

乡局干部处在我国领导干部序列的最基层，处在党群政群关系的连接点和结合部，既是党的路线方针政策的具体执行者，又是农村两个文明建设的直接领导者和组织者。其工作具有较强的独立性和较强的直接性。一方面，每个单位、每个部门都有明确的工作职责，都要独挡一面地开展工作。尤其是乡镇，作为一级基层政权组织，工作中遇到的问题，主要靠乡镇干部去解决，没有或很少有往上推卸的余地。另一方面，乡局干部是直接面对群众的一级领导，党的路线方针政策，国家的法律法令以及省、市的重大决策，最终都要通过乡局干部这个环节贯彻落实到基层群众中去。乡局干部的工作对象是基层群众，也直接处在群众的监督之下，群众对党和政府的认识常常是通过乡局干部的行为来理解的，也往往把乡局干部的表现作为党和政府的行为来评价。这些岗位特点，决定了乡局干部必须有良好的素质修养，否则难以履行工作职责，还会直接损害党和政府在群众中的形象。

一个合格的乡局领导干部必须是德才兼备的干部。当然，德才

要求的具体内容，在不同的历史时期和分工不同的干部之间有不同的侧重点。在当前，乡局干部重点要做到以下几条：

（一）勤进取

进取心是事业心的重要体现。乡局干部要在各自的岗位上有所作为，有所成就，做到“为官一任，致富一方”，就要有永不满足、不断进取的精神。现在各行各业的工作都呈现着你追我赶的竞争态势，尤其在经济工作中，竞争的气氛十分浓厚，县（市）之间、乡镇之间，乃至村厂之间都在抓机遇，求发展，大干快上争一流。在这种形势下，不进则退，小进也会落伍。一个有事业心的乡局领导干部绝对不能有“小胜即满，小富即安”的小农经济意识，更不能有“不求有功但求无过”的守摊子思想，而要根据形势发展的要求不断确立新的奋斗目标，自找压力，自讨苦吃；要有事事争先的雄心，凡事坚持高标准、严要求，保持“不争第一不罢休”的劲头；要有敢闯敢冒的胆识，只要对事业有利，认准了的事情就放胆实干。

（二）重求实

事业是干出来的，领导者的威信也是在实际工作中确立起来的。只有确立实事求是、不尚空谈的思想作风和工作作风，才能不负众望，有所建树。在具体工作中注意把握这样三点：首先要明实情。要了解和掌握市情、社情、了解和掌握本单位、本部门和自己分管工作的原有基础，在摸清底数的基础上理清工作思路，找出工作起点，明确工作方向和工作重点，防止“情况不明决心大”、“新官上任乱放火”的倾向，以免造成工作被动。其次要办实事，每一届乡局领导班子都应该在任内努力作出一些造福群众、为后人称道的业绩。当然，注重办实事并不是每个干部都去做好事，为自己树碑立传，而是要立足本职，确立实事实办的工作作风。从实践情况看，应该注意这样二个关系，一个是说与干的关系，要少说空话，多办实事，力戒夸夸其谈，有雷无雨，雷大雨小；要言必行，行必果，认准了的问题，决定了的事情就一抓到底，防止虎头蛇尾，遇难而退；要多

想自己怎么干，少说人家怎么样，多当实干家，不当观察家，更不当评论家。另一个是对上负责与对下负责的关系。应该说，这两者在本质上是一致的，都是领导者的职责，但在实际工作中常常也有发生矛盾的时候，乡局领导干部要本着认真负责的态度把二者有机结合起来。比如在政策执行上，既不能无视上级规定，搞“上有政策下有对策”，也不可机械地照搬照套，而要根据本地实际创造性地加以贯彻，努力实现上下结合。第三是求实效。要力戒浮夸作风，克服形式主义。这里要强调的是，办任何事情都要立足当前，规划长远，既要考虑近期效益，也要顾及长期利益，不能为了显示政绩而搞短期行为。“短、平、快”易见效的事情要抓，难度大、见效慢的工作也要做，而且要把功夫下在打基础、添后劲上，“多栽树，少乘凉”。考察干部要看实绩，但这种实绩必须是实实在在、经得起历史检验的政绩，而不是急功近利、竭泽而渔的短期行为、要坚决反对那种弄虚作假、自欺欺人，在职时成绩显赫，离职后问题成堆的不良现象。

（三）善协调

领导活动是一种率众达标活动，领导干部的职责不仅是带头努力工作，更重要的是组织指挥别人工作。一个只会埋头苦干、事必躬亲的领导干部只能算是个好干部，不能算是个好领导。乡局领导干部要有效地履行职责，必须善于“兴师动众”，调动各种积极因素，既要调动下属的积极性，发动群众朝着既定目标，齐心协力，共同奋斗，又要调动左邻右舍的积极性，求得横向单位、部门之间的相互协作和配合，还要调动上级领导的积极性，争取上级机关和领导的理解和支持。现在常常听到一些乡局干部感叹：工作太忙，从早到晚一年到头没有空闲的时候，只感到时间不够用；办事太难，方方面面的牵制因素多，人际关系复杂。应该说这些都是事实，但反过来分析一下也反映了一些干部在协调能力上的弱点。目前乡局领导班子职数都不少，但有些班子大量工作往往落在少数几个

人身上，有的领导事无巨细一把抓，实际上是在做科长、助理甚至一般工作人员的工作，没有充分发挥大家的积极性，孤军苦战，不忙才怪。作为领导要找准自己的工作立足点，注意从职责上理顺关系，在班子内部明确分工，使人人肩上有担子，有压力，对下属该放权的要放，能超脱的要超脱，不要越俎代庖，淹在事务堆里。再说"难"，现在各方面的关系确实比较复杂，但为什么在同样的大环境下，有些同志能够得心应手，工作搞得有声有色？关键还是个协调能力和领导艺术问题。只要善于协调、善于争取，不利因素也可转为有利条件。随着经济的发展，领导工作的社会性日益增强，接触面更宽，各种关系更杂，更要注意提高自身的协调能力，努力为自己创造良好的工作环境和条件。

（四）当内行

虽然乡局领导班子对单位部门中的重大问题要由集体研究，但在具体业务上需要各个领导独立自主地开展工作，及时发现问题和解决问题，指导基层完成各项工作任务。因此，每个乡局干部都要有独挡一面的业务工作能力，既要精通本职工作业务，又要了解和掌握与本职工作相关的各种业务知识，做到"通""专"兼备。当然，由于工作分工不同在业务能力的具体要求上也有所不同，一般来说，正职领导要侧重当"全才"。副职干部则要以专为主，兼顾全面，对分管工作业务必须精通，成为行家里手，只有在业务上当内行，工作才有发言权，说话才能有人听；同时也要了解单位或部门的全盘工作，这不仅有利于拓宽自己的工作思路，而且有利于班子成员之间增进理解，相互支持，形成合力。在当前以经济建设为中心的形势下，所有乡局干部都要了解和掌握经济工作知识，懂得一点外向型经济常识，懂经济才能有效地发展经济，才能自觉地围绕经济中心转，才能更好地为经济建设服务。

（五）能自控

这是一种心理素质要求，就是要善于调适自己的情绪，把握自

己的行为，使自己保持良好的心境，精神饱满地进行工作。乡局领导干部的工作比较繁杂，尤其是乡镇领导干部，直接同基层群众的交道，好话听得到，挨骂也不少，在处理计划生育、宅基地分配、经费收缴等各类矛盾和纠纷中，什么事情都遇得到；而且，有时上级的要求与下面的实情往往相脱节，"吃夹当"的事也在所难免，在遇到这些问题时，难免会引起心理波动，产生心理失衡。为此要注意调控自己的心理，不以感情代替政策，因一时冲动忘记领导干部的职责和形象，既要经得起奉承，又要听得进骂声，还要受得起委屈。在日常生活中，每个领导都有春风得意的时候，也有不尽人意的时候，无论身处逆境还是顺境，都要有清醒的头脑，保持旺盛的工作劲头。特别要注意的是，在扩大对外开放和发展市场经济中，不可避免地会遇到各种错误思潮和生活方式的影响和冲击，更要经常提醒自己，适时调控自己，在花花世界的诱惑面前，保持应有的理智，保持领导干部的形象。

二、摆正四个关系，为充分发挥自身的作用创造有利条件

良好的素质修养，是做好乡局领导工作的基础。而乡局领导干部作用的发挥，还要受到各种因素的制约，其中最直接、最重要的是领导班子内部的相互影响。如果领导班子团结协作，那么班子成员就有了一个良好的内部工作环境，就能充分发挥各自的潜能，从而产生 1+1>2 的群体效能，反之，就会相互制肘，产生内耗，不但削弱班子的战斗力，也会制约自身才智的发挥。

（一）要处理好集体领导与分工负责的关系

集体领导与分工负责相结合是我们领导工作中的一项重要制度。其主要内容是：重大问题一定要有集体讨论和决定，不能由个人说了算，集体决定了的事情就要分头去办，各负其责，不能互相推诿。这个问题在理论上是容易理解的，但在实际工作中往往难以把握。要正确实施这一制度，重点要注意这样三个具体的关系。

一是民主与集中的关系。集体领导的原则是实行民主集中制，

即在充分发扬民主的基础上，按照少数服从多数的原则形成集体决议。既然发扬民主，就会有不同意见，既然少数服从多数，势必会有自己的意见被否定的可能。在参与集体研究的时候，既要畅所欲言，充分发表自己的意见，又要注意听取他人意见，尊重集体形成的决议；对自己分管工作中的问题，也不能固执己见，即使自己的意见被否定了，也要积极按照集体决议去组织实施，不能因为不合自己心意就消极抵抗。

二是党政之间的关系。在不同行政领导体制的单位，党组织的具体作用是有区别的。按照《党章》规定，乡镇党委有“领导本地区工作”的职责，在乡镇两个文明建设中要起领导作用。乡镇党委、政府和农工商总公司，虽属同级领导班子，但党委处于核心地位，政府和总公司工作中的重大问题、重大事件，要及时向党委请示汇报，政府和总公司的领导要听取和尊重党委的意见，自觉执行党委的决议。企业是实行厂长（经理）负责制，党组织要发挥政治核心作用，围绕企业生产经营开展工作，对企业生产经营中重大问题的决策，党组织要参与，但厂长负有全责，具有决策权。目前，我市企业大多实行厂长（经理）、书记一肩挑的领导体制，较好地解决了“中心”与“核心”、谁大谁小的矛盾，厂长（经理）的领导地位比较明显，这是有利于企业发展的，但也要防止党组织地位、作用弱化的倾向。党组织要积极支持厂长依法行使职权，厂长也要注重维护党组织的地位和权益，自觉接受党组织的监督。任用干部一定要坚持党管干部原则，按照厂长或党委提名——党组织考察——党政领导集体研究——厂长任免的程序进行，不能由厂长个人说了算，党组织领导班子成员必须通过党组织选举产生或由上级党组织任免、厂长无权决定。党政机关实行行政首长负责制，行政领导处于中心地位，有权统一指挥机关各项行政业务工作，有权任命干部并对其布置任务，有权领导日常工作，召集召开各类各级会议；党组织处于保证监督地位，主要职责是“协助行政负责人完成任务，改进工

作，对包括行政负责人在内的每个党员进行监督，不领导本单位的业务工作。机关党组织区别于一般基层党组织的重要特征是不领导本单位的业务工作，其保证监督作用主要靠加强自身建设。发挥党员的先锋模范作用来实现。因此，乡局领导干部要把握这些不同情况，恰如其分地开展工作，履行职责。

三是正职与副职的关系。集体领导并不等于班子成员都一样大小。在班子中正职是核心，副职起辅佐作用，在正职领导下开展工作。作为副职要甘当配角，善当配角，做到揽事而不揽权，汇报而不诿责。所谓“揽事不揽权”，就是要积极肯干，主动为正职挑担子，分忧愁，在做好分管工作基础上，适时献计献策，为正职决策提供有价值的建议，主动承担一些分工不明的杂事，让正职集中精力去抓主要工作，在处理一些比较复杂的矛盾时，副职要挺身而出，先行一步，给正职留下缓冲余地和更充裕的时间，一旦正职陷入困境，副职要设法铺设台阶，甚至作出必要的牺牲不惜引矛盾上身，尽快使正职摆脱窘境。同时，要注意身份和尺度，该由集体研究和正职拍板的问题，不能自作主张，不要越权，更不要争权。所谓“汇报而不诿责”，就是要坚持重大问题的请示汇报制度，即使属分管范围而且自己能够解决的问题，也要适时将工作设想和办事结果告诉正职，以便让正职了解和掌握全盘工作情况。但汇报不是上交矛盾，即使是比较棘手需要正职出面的事，汇报后仍然要认真负责地去做工作，出了差错主动承担责任，不能因为已向正职汇报就把责任推给正职，要坚决反对好事抢着做，难事绕道走，遇到矛盾往上推的“小乖人”习气。当然，作为正职，也要尊重副职，注意听取副职意见，支持副职工作，调动副职的积极性。只有正副职双方共同努力，才能保证集体领导下的分工负责制得以正确实施和顺利贯彻。

（二）要处理好分管工作与全局工作的关系

这是乡局领导班子中副职干部经常遇到的一个问题。每个干

部都分管某一方面的工作，有相对明确的职责，无疑要想方设法把分管工作搞上去。评估一个干部是否称职主要也是以本职工作完成情况为依据的。但每个干部又是领导班子的一个组成部分，还有一个维护班子团结，共同把部门、单位整体工作搞上去的职责；一个单位或部门的各项工作是相互联系相互制约的，群体形象不佳，整体工作落后，个体形象和条线工作也不可能好到哪里去。因此，必须立足本职，兼顾全局，统分结合，全面提高，从实践情况看，有两个问题要引起注意：

一个是分管工作与经济工作的关系问题。经济建设是全党的中心任务，但并不是说每个干部都去搞经济工作，直接从事和分管经济工作的乡局干部只是少数。这就需要每个乡局干部都要关心、支持经济工作，条条线线方方面面都要从有利经济发展出发来开展各自的工作，尤其是乡镇领导，都要了解经济建设情况，理解经济工作干部，支持经济干部的工作，当自己的分管工作与经济工作发生矛盾的时候，要服从经济工作的需要。现在，我市各乡镇都实行领导干部分片挂点，使每个班子成员肩上都有经济工作的担子，都有接触经济工作的机会，这对增进相互理解，形成经济工作合力是很有益处的。同时，也要防止“瓤子扒玉米”的倾向，抓一个丢一个，荒芜自己的“责任田”。不能以为经济工作“吃香”就不关心本职工作，都想分管经济工作，都去直接插手经济工作。为经济发展出力，要从强化本职工作入手，多研究自己分管的工作如何适应经济发展需要，提高为经济建设服务的水平，这样才能使经济建设与其他各项工作相互促进，共同发展。

再一个是分管领导之间的工作关系问题。总的要求是三句话：一是“重管不重圈”，就是对自己分管的一块要想方设法把它管好，把它搞上去，但不能划地为牢，不准他人染指，成为针插不进水泼不进的独立王国。重大问题该集体讨论的要交班子讨论，该向主要领导汇报的要及时汇报，尤其对人、财、物的处理，要严格按照规章

制度办事，不能自作主张。日常工作也要经常向班子其他成员通气，相互交流情况，交换看法，否则，互相封闭，各自为政，既不利于工作，还容易引起误解，产生隔阂，影响团结。二是“补台不拆台”，就是对其他分管领导的工作，要积极支持，在研究其他领导分管的工作时，要勇于发表自己的意见，积极提出合理化建议，当其他分管领导工作遇到困难时，要主动帮助排忧解难。班子成员之间的工作应该形成比学赶超的竞争气氛，但竞争必须有利于推动各项工作的发展，不能采用贬损他人的方法来炫耀或抬高自己。三是“分工不分家”。就是班子成员在明确分工的基础上，要加强相互合作，每个单位、部门在各个时期都有一定的中心工作，班子成员要打破分工界限，相对集中力量去突击，不能因为不属自己分管就采取消极态度去对待，或者强调自己的工作忙而不愿参与；在下基层调查研究或处理问题时，要关心本单位的全面工作情况，发现涉及其他领导分管范围内的问题，应及时向有关领导通气；当别的副职有事外出，下边找上门来时，能解决的问题要解决，不能解决的要及时向分管领导通气，不要一推了之。

作为市机关的部门领导，还要注意另一个层次上的分管工作关系，即各部门之间的相互工作关系。机关部门都有各自的工作职能，且有相对的独立性，部门领导在管好自己的一块的时候不要忘记。每个部门都是市委、市政府的职能机构，部门的工作都是市委、市政府整体工作的一个组成部分。想问题，办事情，要注意全市的整体利益，顾及部门之间的横向协调，不能“敲锣卖糖，各管一行”，更不能片面强调自身的一块，只为自己条线谋福利。在处理涉及各个部门的问题时，要积极配合，相互协作，严格防止和坚决反对那种相互推诿、相互扯皮的“衙门”习气。

（三）要处理好开创新局面与保持连续性的关系

新进班子干部，应该有新的工作姿态，开创新的工作局面，做到一任更比一任强。但在开拓进取中，步子要稳，方法要得当，注意

处理好与前任领导和上届班子的工作关系。一方面，开拓创新要实行平滑过渡。各种新措施的出台要考虑原有的工作基础，与原有的工作相衔接，保持工作的连续性。对原来的工作规划或计划，凡符合实际的要继续贯彻，对原有的政策措施，凡行之有效的要继续执行，需要修改的，也要注意在原有的基础上加以完善，不能简单地推倒重来。任何一个领导或一届班子，工作都不可能完美无缺，也不可能一无是处。新任领导既不能因循守旧，照搬照抄，在前任领导圈定的框框中行事，也不能全盘否定前任领导或上届班子的工作，任何事情都来个“重振旗鼓另开张”。尤其在用人问题上，不能搞“一朝天子一朝臣”。另一方面，处理遗留问题要讲求方式方法。“新官”不能不理旧帐，又不要纠缠旧帐。对前任工作中留下的一些问题，要积极想办法解决，该补的漏洞要补，该堵的窟隆要堵。为了分清责任和反对某些干部弄虚作假的不良习气，对前任遗留问题可向上级组织汇报，以便组织掌握情况，但不宜在基层干群中渲染，因为群众对干部和班子、新班子和老班子的工作界限并不是那么泾渭分明的，不管哪个干部、哪届班子中的问题，总是你某个单位、部门领导班子的事情，而且事实上，一些问题的发生，即使是由某个干部造成的，但领导班子也不可能完全没有责任，过于强调前任的问题与不足，容易造成群众对领导的不信任感，给自己的工作带来被动。同时，对前任遗留问题的评估也要客观公正，不能为显示自己今后的工作政绩而扩大化。至于对前任的工作方法、能力等素质上的问题，更不宜妄加评论，这些应有组织上来掌握和定论。否则，就会在群众中产生逆反心理，影响自己工作的开展。

（四）要处理好维护团结和坚持原则的关系

维护班子团结是每个班子成员应有的职责。乡局领导干部要有团结奋斗的群体意识，有一荣俱荣、一损俱损的整体观念，做到不利于团结的话不说，不利于团结的事不做。同时也要防止假性协调现象，为了班子成员不伤和气，有矛盾不解决，有问题不处理，表

面上和睦相处，实际上问题成堆，相互见面时你好我好大家都好，组织考察时这也不是那也不是意见一大堆。维护团结必须建立在坚持原则的基础上，正副职之间要做到“服从而不盲从，爱护而不庇护”。作为副职要服从正职的领导，尊重“一把手”的意见，注意维护“一把手”的威信和在班子中的核心地位。但服从不等于盲从，更不是搞人身依附。按正职意见办事只能执行其正确的意见，对不太正确的意见，要及时提醒，进行规谏，敦促正职修正自己意见，不能认为反正领导交办出了问题有领导负责，就采用不负责任的态度去执行；对正职的一些歪点子、违法乱纪或以权谋私的行为，不仅不能办，还要坚决抵制和反对。作为正职，要关心和爱护副职，对副职工作和生活上的各种实际困难，要在力所能及的情况下为他们排忧解难，保护和调动副职的工作积极性。但对副职的缺点和错误则要进行批评教育，决不姑息迁就，更不要怕影响班子的荣誉，捂盖子，掩矛盾，为副职护短或包庇错误。另一方面，副职之间要坚持小事讲风格，大事讲原则。对工作中的一些小磨小擦应该多忍让，对一些思想意识问题和有损单位部门工作、班子形象的问题，则要积极开展思想斗争，不怕“得罪人”。应该说，领导班子出现一些矛盾是正常的，班子成员要注意沟通思想，融通感情，诚心相处，互相扶助。有了矛盾，要采用换位思维，多站在对方的立场上为对方想一想；有意见要放上桌面讲，切忌在背后评头品足。要充分利用领导干部民主生活会，积极开展批评与自我批评，增强班子自我完善、自我提高、自我化解矛盾的能力。

三、正确处世理事，在严于自律中确立领导干部的良好形象

（一）要正确认识自己

从一般干部提拔到乡局领导岗位，这是工作的需要，也是组织上对其以往工作的肯定。作为被提拔干部，既要看到自己的优点和长处，增强搞好现职工作的信心，更要看到自己的短处和弱点，不断提高和完善自己。职务的升迁，不仅是地位高了，更主要的是责

任重了，要多掂量掂量自己肩上担子的份量。现在干部要逐步实行能上能下，今天上去了，如果不适应明天就可能下。要胜任现职，不被淘汰，就要对自己的工作、自己的形象经常保持清醒的认识。为此，一要经常自我反思。每个人都有优点和缺点，在日常工作生活中都有成绩和失误，经常反思，就能及时发现和纠正自己的不足。我国有句老话："吾日三省吾身"。我们不一定要每日"三省"，但至少在工作一段时间或完成某一任务后，要回顾反思一下，领悟成功的经验，找出存在的问题，明确努力的方向。特别是对现职岗位工作还不很熟悉的时候，更要多反思、勤总结，以免办糊涂事，做"糊涂官"。二要多听他人意见。他人的评价常常是认识自己形象的一面镜子，要自觉地听取领导和群众的意见，主动接受领导和群众的监督，特别要善于听取批评意见。"忠言逆耳利于行"，不要怕听刺耳话。有了缺点和错误大胆承认，勇于改正，不会损害自己的威信，死要面子，不肯认错，充其量不过有威无信。三要善于与人比较。在现实生活中，人们都在自觉不自觉地与人作比较，但不同的比法有不同的结果，有些干部对待遇比高不比低，喜欢把眼睛盯着奖金大、报酬高的单位甚至个体户、暴发户、总感自己吃亏，提拔没多久就想往好的单位调；对工作比低不比高，甘于中游，满足于成绩不大年年有，不当先进也不落后；对德才表现比差不比好，只看人家的缺点和不足，越比越觉得自己要比人家强。这样比出的自我形象往往是畸形的。应该同先进比，同别人的长处和优点比，与人比思想、比干劲、比贡献。"见贤则思齐，见不贤则内省"，这样才能比出努力的方向，比出前进的动力。

（二）正确对待别人

人是有个体差异的，即使在领导班子中间，也是思想品位有高有低，工作能力有强有弱，气质性格有好有差。与人相处要多看他人长处，多学他人优点，能够理解人，宽容人和团结人。一是对老同志要尊重，甘当小学生，注意学习他们好的思想作风、工作经验和

处事方法。一般说，老同志都愿对新干部作些指点，对他们的意见和批评要虚心接受，虽然老同志不一定什么比新干部强，对他们的意见并非都要言听计从，但作为新干部要理解他们的好意，不要听到不舒心的意见就强词辨析，非要争个高低明白。二是对不同性格或有这样那样缺点的人要相容。不能以个人好恶来评估他人的脾气性格和工作方法，把自己的是非标准强加于人。因工作方法不同或脾气性格不合引起一些矛盾是常有的，有了矛盾要多想想自己的不足，对他人的“小节”不记恨，不积怨，求大同，存小异，善于与人合作共事。三是对能力比自己弱的人要善意相助。班子中能力上的差异是客观存在的，副职在某些方面超过正职和“一把手”也是常有的。当自己的工作能力强于别人时，要保持理智，摆正位置，多通过工作上的支持，积极发挥自己的长处来弥补他人的不足，防止产生优越感，盛气凌人，更要防止自以为大，由于某些方面略胜一筹就以为什么都比别人强。四是对原来与自己一起工作的同事要平等相处。有不少乡局干部是从原单位提拔起来的，原来一起工作的同事现在成了自己的下属。工作中既要大胆履行领导职责，又要注意发扬谦虚谨慎的工作作风，遇事多商量、多引导，多采用原有的工作风格来处理工作中的问题，以调动他们的积极性，争取他们的理解和支持。否则，容易给人以“架子大”、“官气足”的印象。

（三）要正确适应环境

人的成长离不开环境的影响，但人与环境是互为依存、相互影响的。新干部既要努力适应环境，跟上形势发展步伐，又不盲目随从，为环境所左右，要从乡局领导的职责出发，积极引导和创造良好的环境，在力所难及的情况下，也要洁身自好，保持党员干部的形象。现在，各种新情况新问题比较多，要注意分清各种现象的是非界限，对好的要积极学习和吸收，对坏的要加以抵制和摒弃。比如，这几年，随着经济的发展，工作条件有了较大的改善，生活方式也有了较大的变化，但也出现了一些讲排场、甩派头的不良现象，

有句顺口溜叫“一支香烟二两油，一桌饭菜一头牛，进进出出不用走，屁股后边一桶油”。还有的人热衷在舞场中显神通：“三步四步都会，一点二点不累”。这虽然有些夸张，但要引起警觉。现在条件好了，坐个车，抽点烟，喝点酒，跳跳舞，唱唱卡拉 OK，也无尚不可，有些也是工作需要，关键是不能忘记和丢掉艰苦奋斗、勤俭创业的优良传统，凡事要讲求适度，掌握分寸。新进班子干部适应环境，要注重从工作上进入“角色”，按照新的岗位要求尽快提高工作水平，改进工作方法，不能去追求“什么岗位要享受什么待遇”。再如，进入乡局班子后，每个干部或多或少地拥有一定的权力。现在社会上流传一句话：“有权不用过期作废”。这句话可以从正面去理解，也可以从反面去理解。应该充分利用岗位赋予的权力去履行自己的职责，尽快把工作搞上去，而不是抓紧时间去以权谋私。如何用权是新干部岗位转换后的一个重要课题，也是人们关注的一个热点问题。有些事情群众能办的，一般干部能办的，乡局干部不一定能办。有些事情老干部办了不会产生多大反响，新进班子干部办了，群众就不谅解。新进班子干部，尤其是本地提拔的干部，难免有亲朋故友上门，要求办这办那，作为亲友产生这种心理是正常的，而作为乡局领导干部则不能为人情关系所累；要过好“权力关”，不但要严于自律，还应教育家属子女都要严格要求，共同来确立和维护自己的良好形象。

（本文系 1993 年吴江市新进乡局领导班子干部培训班辅导材料）

（执笔：程惠明　金文华）

企业家要在奉献中前进

中共吴江市委组织部

在新的形势和任务面前，企业家如何有效地担负起自己的使命，继续发挥“排头兵”作用，为全市经济发展作出新的更大的贡献，这是摆在各位企业家面前的一个新课题。

一、正视现实矛盾，以积极的姿态迎接企业家面临的奉献考验

事业要靠人们的不断奉献才能发展，企业家自身也要在不断奉献中成长。在当前形势下，企业家在奉献问题上正面临着许多新的情况，遇到许多新的挑战：

(一)拜金主义思潮的影响

改革开放的深入，使人们的思想观念发生了深刻的变化，比较突出的问题是价值观念日趋功利化，社会上“一切向钱看”的拜金主义和个人利己主义思想有所抬头，图实惠的多了，讲奉献的少了，计较个人得失的多了，考虑集体利益的少了，这种思潮正在冲击着我们的干部队伍，相继出现了机关干部“下海”、企业能人“跳槽”等热潮，在我市也出现了一些干部包括个别企业领导和乡局领导干部的“跳槽”现象。对这些问题的是非曲直姑且不论，但这些问题对企业家的思想不可避免地会产生一定的消极影响。

(二)个体经济的冲击

现在国家政策允许多种经济成分并存，并正在鼓励个体和私营经济发展，一些百万富翁、千万富翁乃至亿元富翁已相继出现。这从总体上看是有利于经济发展的，但对我们的“苏南模式”却是一个巨大的冲击，既影响人们对发展集体经济的信念，又增加了我们领导群众走“共富”道路的工作难度，也使企业家在利益关系上

的矛盾更为突出。企业家是经济工作的能人，如果从事个体经济，大都是发家致富的能手，若要坚守发展集体经济的岗位，把集体经济的"大旗"扛下去，势必要在个人利益上作出一定的牺牲。

（三）经济体制转换的挑战

我国正处在经济体制转换和企业经营机制转换的过渡阶段，在经济体制转换中，国家有效的宏观调控机制和健全的市场经济体系还没有建立，法制建设很不完善；在经营机制转换中，企业厂长的中心地位日益突出，自主权不断扩大，而监督约束机制很不健全。这种情况，既为企业领导提供了放手工作的有利条件，也使企业领导有着较多的谋私机会。作为企业家，是利用制度不完善、政策不配套的空子以权谋私，还是自觉用党性原则来约束自己，充分利用有利条件为加快集体经济发展多作贡献？这无疑是一个挑战。

这些影响、冲击、挑战，都是企业家不可回避的现实考验。我市企业家是全市经济建设的"排头兵"，所作所为对全市经济发展乃至精神文明建设具有导向作用，必须以积极的姿态，以奉献的精神来作出正确的决择。

二、不断开拓进取，用一流的业绩展示企业家的奉献精神

发扬奉献精神旨在推动事业的发展。现在经济建设是全党的中心任务，共产党人的奉献精神集中体现在为经济发展建功立业上。作为企业家，最大的奉献就是要把企业搞上去，能否把企业搞上去，是衡量企业家有无奉献精神和奉献大小的主要标志。为此，应该坚持高标准，立足新起点，以一流的经济工作业绩来展示企业家一流的精神风貌。

（一）气魄要大

即要有办大事、创大业、争一流的雄心壮志；敢于在本地称雄，敢于在本行业称雄，敢于在国内市场称雄，敢于在国际市场称雄。军队有句格言："不想当将军的士兵不是一个好士兵"。搞经济建设也要有这样的雄心："不想称雄的企业家不是一个好企业家"。应该

说企业家所在的企业都是当地的骨干企业，在全市处于领先地位，有的还进入了全省、乃至全国的先进企业行列。但先进与后进不是永恒不变的，现在各地都在大干快上，条条线线，各行各业的工作都呈现着你追我赶的竞争态势。在这种形势下，不进则退，小进也会落伍，稍有不慎，今天的先进明天就不一定是先进，固步自封，势必为形势所淘汰。一个有奉献精神的企业家，绝对不能有“小胜即满，小富即安”的小农经济意识，更不能有贪图安逸的守摊子思想。另一方面，先进与后进是相对的，在本地区、本部门属于先进的，到了外地区、外部门就不一定算得上先进。对此，企业家应有清醒的认识，明确自己所处的位置，不可夜郎自大，为一时一事的成就所陶醉。已有的只能属于过去，奉献必须着眼未来。要根据形势发展需要，不断确立新的目标，自找压力，自讨苦吃，在不断开拓进取中来确立和维护自己的先进地位。

（二）闯劲要足

企业家成长的过程本身就是一个闯和冒的过程，现在要在新的起点上冲刺，把企业搞上去，仍然要保持这种闯劲和冒劲。目前，国家对经济建设规模加强了宏观调控措施，相应增加了企业发展中的困难和矛盾，但对已经具有一定规模和经济实力的企业来说，无尚不是一种机遇。企业家应从困难中寻找并抓住机遇，坚持从实际出发，有条件的项目要上，有效益的速度要争，不能纠缠于“过冷”“过热”的无谓争议，被“是否又在治理整顿”的疑问束缚手脚。一方面，要勇于开辟生产经营新领域，充分利用现有优势，使企业逐步向集团型、外向型和综合型方向发展，即积极创建集团型企业，提高企业的规模效益和竞争能力；积极发展外向型经济，到国际市场去拼搏竞争；积极走生产经营一体化路子，增强企业的生机和活力。另一方面，要勇于探索经济体制改革和经营机制转换的新路子。在深化改革中，不能等待上级的条文，观望左邻右舍的动静，而要从企业实情出发，只要对企业发展有利，无论是用人、分配等

制度上的改革，还是产权、所有制结构上的调整，认准了就放胆去干。

（三）步子要实

创大业必须创有效益、高效益的业绩。在开拓进取争创一流过程中，应该坚持“实中求快、快中求实”，不能追求表面、空洞甚至虚假的繁荣。确定工作目标，要立足自身实际，不搞盲目攀比；一旦决定了的事情，就要一抓到底，不能虎头蛇尾，遇难而退。市场经济是一种风险性经济，在闯和冒的过程中，产生一些失误是难免的，但要通过踏实、细致的工作尽量减少或避免失误，尽量少付学费。

三、把握奋斗方向，在致力于集体中实现企业家的奉献价值

人的价值是在奉献事业中实现的，而不同的事业所体现的奉献价值是不同的。我市的企业家都是在发展集体经济中涌现出来的，理应把为集体经济建功立业作为奋斗的目标，奉献的方向，坚持在集体经济的舞台上施展才华，实现自身的奉献价值。当然，在多种经济成分并存的条件下，要致力于集体，势必会遇到各种利益上的冲突，需要加以正确地对待和处理。

（一）要处理好个人利益与集体利益的关系

前边已谈到，企业家是经济工作的能人，若去从事个体或私营经济，不少人可以成为富翁，而在集体经济的岗位上是发不了大财的。对这个问题，既要正确对待，以事业为重，不计较个人的利益得失，甘于吃亏，乐于奉献。又要合理看待：从大的方面看，勇于奉献是社会主义企业家应有的品质，为了集体事业而牺牲个人利益，这不是个人向集体的施舍，而是一种应尽的义务；在社会发展中，各个时期都有一大批矢志事业的志士仁人，正是靠了无数奉献者的不懈奉献，才推动了社会的不断发展，现在，奉献仍然是我们社会的主旋律，不仅企业家在奉献，各行各业方方面面的广大干部群众也都在为经济的发展和社会的进步，不同程度地作着奉献。从小的方面看，企业家坚持发展集体经济，相对从事个体经营来说经济上

的收益是少了些，却拥有个体经营者所得不到的政治待遇和其他方面的受益；作为明智的企业家既要算经济帐，也要算政治帐，既要看显性的得益，也要看隐性的得益。这样才能得到心理上的平衡，保持旺盛的工作热情和工作干劲。

（二）要处理好局部利益与全局利益的关系

作为一厂之长，固然应维护自己企业的利益，作为社会主义的企业家，也必须要有全局观念，自觉维护国家和地方利益，除了要模范执行国家税收、上交利润等方面的政策外，重点要处理好这样二个问题：一个是企业与所在乡镇的利益关系。企业家所在的企业都是一个地方的骨干企业，理应为当地的两个文明建设多作贡献，对乡镇组织的各项公益活动应积极支持和配合，在发展当地各项社会事业中勇挑重担。另一个是与本地兄弟企业之间的利益关系。企业之间应该形成竞争态势，但必须坚持良性竞争，注重促进所在乡镇和全市集体经济整体水平的提高。比如，在人才竞争中，企业家所在的企业，一般在当地有着相对的竞争优势，在引聘人才的时候，就应注意顾及全乡镇或全市的整体利益。这不是说不允许人才在本地企业之间流动，合理的流动要鼓励，关键是不能相互“挖墙脚”，要把人才开发的视线放远一点，努力到市外、省外乃至国外的市场上去引、去聘、去争高低。兔子尚且不吃窝边草，企业家的眼光应该远一点，因为我们不但有把自己企业搞上去的职责，还有带动全乡镇乃至全市经济提高整体水平的义务，竞争中要讲求互惠互助，在必要情况下，还应利用自己企业在人才、技术等方面的优势，对当地的弱小企业进行扶持。

（三）要处理好近期利益与长远利益的关系

发展集体经济应该立足当前，规划长远，既要考虑近期利益，又要考虑长远利益，不能搞急功近利的短期行为，“短、平、快”易见效的事情要抓，难度大见效慢的工作也要做，而且要把功夫下在打基础，添后劲上。当前企业中一个比较突出的问题是人才短缺，这

个问题直接制约着企业的发展后劲。作为企业家要有战略眼光，舍得智力投资，积极开发特别是大力培育人才，既要根据企业发展规划有计划地培养各类专技人才，更要注意培养后备干部，包括自己接班人的培养，一个企业家，不但要把企业搞得轰轰烈烈，有声有色，还应保证企业后继有人，经久不衰，如果把企业的兴衰都维系在自己个人的身上，就算不上是一个优秀企业家。在这个问题上，企业家应有大将风度，抛弃个人的利害得失，不怕别人“抢位子”，不怕自己“丢帽子”，从有利于集体经济的长远发展出发，勇于培养有发展潜力的年轻人，敢于启用能力比自己强的人。在选拔培养企业干部时，要出以公心，“量才而仕”，注意克服“裙带关系”和“人情关系”的影响，防止出现在企业重要岗位上的“家族现象”和“易子而仕”倾向。

四、加强自身修养，从提高自身素质入手增强企业家的奉献力度

愿望与效果不是成正比的，只有把勇于奉献的精神和善于奉献的能力结合起来，才能在致力于集体经济的发展中奉献出一流的工作业绩。一般来说，企业家都是在商品经济中竞争出来的强者，但强者也要随着形势的发展不断地提高和完善自己。现在企业正面临着经济转换和市场竞争日益激烈的形势，如果企业家的素质不相应地提高一个层次，就难以推动企业跃上新的台阶。

（一）要提高学识水平

经济工作的涉及面十分宽广，方方面面的人，方方面面的事都要接触到，企业家要在工作中掌握主动权，就应有渊博的学识，做到“通”“专”兼备，在精通 1～2 门经济专业知识的基础上，尽可能拓宽知识面，各种知识都要懂一点。当前重点要学一点市场经济知识、新兴产业知识和外向型经济知识，有条件的还应学一点外语常识。现有乡镇企业家大都是从田埂上走出来的“泥腿子”干部，虽然在工作实践中开拓了视野，积累了比较丰富的经济工作经验，但学

识功底毕竟不是太深，更应注意提高自己的才级。现在企业厂长（经理）中一个普遍特点是“忙”，总感到没有时间和心思去学习，无暇顾及知识更新。应该说“忙”是事实，厂长（经理）也应该全力以赴地投身工作，把企业经济搞上去。但也应该看到：更新知识也是工作的一部分，学习是为了更好地工作。俗话说，“磨刀不误砍柴工”，只有不断丰富和充实自己的学识，才能取得更大的工作成效。

（二）要提高领导艺术

企业家应该具有高超的领导艺术，善于利用现代科学管理方法实施组织领导。我市的不少企业都是从小敲小打起步的，企业领导在艰苦的创业中，往往是“里里外外一把抓，起早带晚连轴干”，凭着一股忘我拼搏的劲头使企业一步步发展起来。现在企业已经有了一定的规模和水平，企业领导要卓有成效地开展工作，不但要保持这种艰苦创业的精神，还要运用科学的管理方法，学会现代领导科学中的分身术——善于对下授权，充分利用他人的力量、发挥企业群体的作用，如果再“里里外外一把抓”，事无巨细，事必躬亲，就不是一个高明的领导了，更算不上是个高明的企业家。再如，调动企业职工的积极性也要讲求领导艺术。人的需求是多样化、层次性和渐进式的，既有物质的，也有精神的。应该根据不同情况采用综合措施，既要给予一定的物质激励，也要加强政治思想教育，还要进行必要的感情投资。光靠行政手段来维系的干群关系是不牢固的，单凭物质利益刺激出来的工作热情是不长久的，只能把人的胃口越吊越高。市场经济的发展，对企业领导工作方法和领导艺术的要求越来越高。有人说，市场经济是一种关系经济。这不一定很确切，但人际关系在企业生产经营活动中确有重要作用。一个高明的企业家，就应善于协调各方面关系，调动各方面积极性，既要调动企业干部职工的积极性，激发群众的创业热情，自觉围绕企业发展目标，齐心协力，共同奋斗；又要调动左邻右舍的积极性，求得兄弟单位的相互协作和配合；还要调动上级领导的积极性，争得上

级机关和领导的理解和支持，从而为自己创造良好的工作环境和条件。

（三）要提高调适能力

企业家应善于根据形势的变化适时调整自己的思想行为，这既包括观念上的调适，能使自己的思想跟上形势并保持一定的超前意识，作出先于他人、优于他人的高明决策；工作上的调适，能根据市场变化适时调整工作部署，处变不惊，随机应变；也包括心理上的调适，能把握自己的情绪，始终精神饱满地投身于工作。这里想强调的是，企业家的成长不可能是一帆风顺的，会遇到各种各样的情境。有成功，也有失误，有顺利，也有曲折，甚至在大胆改革，勇于创新中被误解、受委曲的事情也在所难免。这些都会引起心理波动，产生心理失衡。作为企业家，就要善于调适自己的心理，使自己保持良好的心境，做到：在取得成绩、打开新的工作局面时，不沾沾自喜，固步自封，保持清醒头脑，自觉反思工作中的不足，确立新的进取点和进取目标；当工作失误、竞争失利时，不意志消沉，一蹶不振，认真总结教训，振奋精神再干；当自己的工作和行为受到别人误解时，不计较，不抱怨，认准方向，坚持走自己的路。

五、保持清醒头脑，在严于自律中维护企业家的奉献形象

企业家是为人敬重的，但人们对企业家的期望值也较高。作为企业家，应该注意确立和维护自身的形象，在日常生活中严于自律，时时处处做出好样子。

（一）对自己要从严自律

就是对自己的工作、自己的素质和自己的形象要有一个清醒的认识，尤其对自己的成就和荣誉要有正确的认识，既要看到自己取得的成就离不开组织的培养、群众的支持和方方面面的帮助，自觉把荣誉归功于集体，归功于群众，更要看到成就和荣誉只能说明过去，关键还在现在和将来，不断作出新成绩，争得新荣誉。为此，一要经常自我反思。每个人都有优点和缺点，工作和生活中都有成

缋和失误，经常反思，进行自我解剖，就能及时发现和纠正自己的不足，保持清醒的头脑。二要多听他人意见。他人的评价常常是认识自己形象的一面镜子，要自觉听取领导和群众的意见，接受领导和群众的监督。现在有的领导往往喜欢听好话，不愿听批评，这对自己的成长是不利的。“忠言逆耳利于行”。有了缺点和错误大胆承认，勇于改正，不会损害自己的威信，死要面子，不肯认错，充其量不过有威无信。三要善于与人比较。经常把自己的思想行为与他人的思想行为比一比，也是认识自己的一种好方法。但比较必须以严于自律为基础。在现实生活中人们都在自觉地与人作比较，有的人喜欢把眼睛盯着别人的不足和短处比，这样比出的自我形象往往是畸形的。我们应同别人的优点和长处比，这样才能看到“山外青山楼外楼”，才能比出努力的方向和前进的动力。

(二)对他人要大度相容

与人相处，应多看他人的长处，能理解人，宽容人，团结人。在日常生活工作中，任何企业领导都有三方面的对象需要加以正确看待，企业家也不例外：一是领导。一般来说，下级都希望上级处处比自己强，上级在素质上胜过下级才容易建立威信。但在实际生活中，完美无缺的领导是没有的，下级不能因为领导身上的某些不足或者某些方面比不上自己就鄙薄领导。企业家在生产经营上都有一定的独到之处，而且接触的高层领导也较多，但不管自己能力有多强，水平有多高，见识有多广，都应该尊重领导，服从领导，理解领导和支持领导工作。二是同行。同行相争不能相轻。企业家之间应有互不服输的竞争气氛，在工作上勇于超过对方，但不能相互鄙视，应注意学人之长，补己之短。三是群众。现在不少企业的干部职工都叫厂长(经理)为“老板”，这作为群众对厂长尊敬的一种称呼无尚不可，但厂长尤其是企业家自己不应以“老板”自居，因为我们的企业是集体的企业，共产党干部是人民的“公仆”，即使有的企业是由某些厂长一手操办发展起来的，但毕竟是集体的资产，是

上下左右共同努力的结果。因此，企业家在思想上要牢固确立群众观点和“公仆”意识，注意尊重职工的主人翁地位，维护职工的民主权利。这里想强调的是：企业家在企业领导班子中应注意摆正位置。企业实行厂长负责制，厂长对企业的生产经营具有决策权，这并不意味着可以搞“家长制”和“一言堂”，工作中还要发扬民主作风，遇事多同大家商量，发挥集体的智慧，尤其在用人问题上，一定要坚持“党管干部”的原则，不能搞个人说了算。

（三）对环境要择善而从

企业家既要适应环境，又不能盲目随从，为环境所左右，应该利用企业家所有的影响力，积极引导和创造良好的环境。现在各种新情况新问题较多，要注意分清是非，对好的积极学习和吸收，坏的加以抵制和摒弃。这几年经济发展了，社会上也出现了讲排场、摆阔气，铺张浪费等不良现象。企业家作为骨干企业的领导，在这方面无疑是有便利条件的，应注意把握尺度，在必要情况下，财大可以气粗，但不能无端的挥霍浪费，任何时候都不能丢掉艰苦奋斗、勤俭创业的优良传统。现在，企业厂长（经理）都有人、财、物的支配权，随着经济体制改革的深入，企业的生产经营自主权将越来越大，企业家应注意掌好权，用好权，充分利用岗位赋予的权力去履行自己的职责，力戒以权谋私，在经济交往中，严格分清公私界限。在这个问题上，不但自身要过硬，还要教育家属子女和亲友一起过好“权力关”。特别应该注意的是，在扩大对外开放和发展市场经济中，不可避免地会有各种错误思潮和腐朽生活方式的影响和冲击，而企业又处在改革开放和市场经济的最前哨，企业家经常与外商和“大亨”打交道，接触的问题比较多，对花花世界的诱惑，要保持高度警惕。近年来，少数企业厂长思想意志不坚定，在金钱、女色等“糖弹”面前跌了跟头。对此，企业家必须引以为戒。

（本文系1993年吴江市企业家培训班辅导材料）

（执笔：程惠明　金文华）

经验总结篇

强化服务为经济建设提供可靠的组织保证

沈荣法

经济建设是全党的中心任务。组织工作如何为经济建设服务，为经济建设的健康发展提供可靠组织保证？从吴江县情况看，主要是从以下几方面着手的：

一是努力建设勇于创业的领导班子。我们把搞好基层领导班子建设，作为为经济建设服务的主要内容，致力于为经济建设提供团结、进取、善于带领群众走共同富裕道路的领导集体。多年来，我县积极培养并大胆起用中青年干部，以优化领导班子的群体结构。同时不断采取措施加强领导班子的思想作风建设。我们建立了干部谈话制度，县委常委和组织部领导分别建有政治思想工作责任区，与乡局领导干部经常开展谈心活动。在基层领导班子中，普遍建立了党委中心组学习制度，领导干部双重民主生活会制度和工作议事规则。县委还坚持民主生活会“听会”制度，定期派员参加乡局领导班子的民主生活会，增强领导班子自我化解矛盾的能力。从1988年开始，又对乡局领导班子的工作实行目标管理和百分考核，不断增强领导干部的工作压力感，激发他们的进取意识。

二是积极开发经济建设所需的各类人才。我们先后引进了千余名专业技术人员和大专毕业生，并大力开展了以干部培训为主体的人才培养工作，以保证全县经济持续稳定的发展。连年来相继举办了外向型经济知识培训班、讲座，并选送干部到上海外贸学院进修，共培训各级各类干部1200余人次；还在各种培训班中增设外向型经济知识课程，有效地提高了干部队伍的外向型意识和对外经贸能力，对推动全县对外经贸工作起到了积极作用。

三是不断探索适应经济发展的党建工作新路子。为了有效地发挥党组织和广大党员在经济建设中的核心领导作用和先锋模范作用，我们要求每个组工干部结合工作实际，每年研究一、二个问题或一、二个方面，写出研讨文章，提出解决问题的方法，并建立了三个“企业党建工作研讨会”。在组织设置上，在乡镇企业中逐步改联合支部为单独支部，并在一些规模较大、条件具备的企业中及时建立党总支。针对个体党员“管理难”的问题，我们还在个体党员较集中的乡镇建立了“个体党员支部”，由工商所党支部派员负责党务工作。在党员教育管理上，先后建立了教育管理的十项制度，从1989年开始统一使用《党员管理卡》，全县党员人手一册。近年来，还在党员中相继开展了“党员联系户”活动和“党员责任区”活动。

（原载《组织人事报》1991年3月28日）

围绕经济中心　抓好党的建设

程惠明

党的建设和经济建设是互为依存的，结合得好，相互促进，结合不好，相互影响，多年来我市坚持“围绕经济抓党建”的工作思路，注重在两者的结合上不断强化党的建设。

——建立有利于经济发展的组织体系。改革开放以来，我市根据经济结构的变化和商品经济的发展，及时调整组织设置，做到经济实体建到哪里，党的组织就设到哪里；经济活动延伸到哪里，党的组织就发展到哪里。以此保证党组织和党员在经济建设中发挥核心领导作用和先锋模范作用。同时还在全市各乡镇设立农工商总公司，由党委书记任董事长，一各副书记任总经理，从组织体制上赋予党组织对经济工作的领导职责；对市、乡（镇）两级企业，普遍实行了书记、厂长“一肩挑”，以避免出现“两张皮”的现象。

——培养善于打经济工作硬仗的干部队伍。我市把选拔培养经济工作干部作为干部队伍建设的重点，相继建立了团组织、妇联、工会和统战部门“荐才”制度，每年开展群众性的“荐才”活动。对有经济头脑和发展潜力的干部和干部苗子，及时充实后备干部队伍予以培养。市、乡（镇）两级近年来分别保持着一支300多名乡局级后备干部和2000余名村、厂（乡镇企业）级后备干部队伍。对各级各类干部，广泛组织了“双重式”内容的教育培训，一方面加强政治思想教育，重点帮助干部确立“共富”意识，坚持走发展集体经济的社会主义道路；另一方面加强文化业务和岗位知识培训，培养干部驾驭经济工作的能力。

——强化为经济建设提供动力的激励措施。市、乡（镇）两级建

立了目标管理考核体系，年初将党建工作和经济工作量化后，以“双百分”形式同时下达，年底逐级组织考核验收，得分情况作为领导干部工作实绩和经济报酬的重要依据。在经济战线上，已连续六年开展“争先创优”活动，市属企业创“十面红旗”，乡镇工业夺“冠军杯”、“十佳杯”，外向型经济获“十个之最”，农副业生产20个单项先进，以及县级“企业家”等。还制订了相应的激励政策，从而有效地调动了广大党员、干部发展集体经济的积极性。

——建立给经济发展“保驾护航”的监督约束机制。为保证经济建设健康发展，我市制订了廉洁经营的五条原则和十个界限，总结推广了一批廉洁经营的先进典型，并积极查处经济工作中的违纪案件，从而为企业廉洁经营提供了良好的外部条件。1987年以来，市纪委结合“剖析亏损”企业，查处党内重大经济案件20起，挖出“蛀虫”，整顿领导班子，并定期组织回访，指导企业工作，使2/3的“剖亏”企业当年就扭亏为盈。

（原载《组织人事报》1992年5月7日）

围绕中心　选人育才
切实加强中青年干部队伍建设

中共吴江市委员会

我市位于江苏省最南部，全市总面积1176平方公里，辖23个乡镇，557个行政村，总人口77.2万。近几年来，吴江的经济建设和各项社会事业取得了很大的发展。1992年，全市国民生产总值40.2亿元，国民收入38.7亿元，工农业总产值175.1亿元，分别比上年增长44.7%、47.2%和73.8%。完成外贸收购额37.61亿元，比上年增长134%，夺得了全省“十一连冠”。科教、文卫和城镇建设等各项社会事业也都有了显著的进展。1993年全市经济继续保持了较好的发展势头，1～6月份，已完成工业产值118.8亿元，比去年同期增长76%，销售比去年同期增长97.1%，利润比去年同期增长78.6%，实现了产销利同步增长。

吴江经济这几年能够有比较理想的发展，原因是多方面的，而一大批中青年干部脱颖而出，在改革和建设的第一线冲锋陷阵，发挥作用，这是很关键的一个原因。多年来，我们对中青年干部的选拔、培养比较重视，做了一些工作，并且已经收到了一定成效。下面，从四个方面汇报一下我们的做法和体会：

一、摆上重要位置

大力选拔和培养中青年干部，是党的建设中的一个非常重要的问题，是不是重视这一项工作，是不是真正摆上位置抓好这一项工作，实际上反映了一级党委的责任感、事业心和战略眼光。

首先，加强中青年干部队伍建设是确保党的事业后继有人的战略需要。现在的中青年干部是跨世纪的一代。江泽民总书记指出，这一代干部“肩负着承前启后、继往开来的历史责任，经受着执

政的考验，改革开放的考验。他们的素质如何，能否经受住这些考验，胜任党的任务和要求，能否正确判断风云变幻的国际形势，关系到我国现代化建设的成败，关系到党和国家的盛衰兴亡，关系到社会主义在中国的命运。”因此，加强中青年干部队伍的建设，无论从一个国家还是一个地区来说，都是事关全局、具有战略意义的大事。其次，大力选拔和培养中青年干部也是我们面临的形势和任务的客观要求。现在，我们正处在由计划经济向市场经济过渡的重大转折关头，改革和建设的任务十分艰巨、繁重。特别是随着外向型经济的不断发展，对我们的各级、各条战线的干部，从政治理论素质、思想认识水平、对外经济知识到实际工作能力等多方面都提出了新的更高的要求。在新的形势和任务面前，我们一方面毫无疑问地要依靠现有的经验丰富的老同志，但也确实必须不断地选拔和培养一大批中青年干部来充实、加强我们的队伍。中青年干部一般思想比较解放，文化水平比较高，他们是一支朝气蓬勃的生力军。中青年干部大批涌现，有利于增强我们干部队伍的活力和后劲，也有利于工作的连续性。再次，加强中青年干部队伍建设，是不断优化各级领导班子结构的现实需要。从吴江的情况看，“文革”以后的一段时间，我们干部队伍青黄不接的矛盾十分突出。后来，经过多年的努力，情况有了比较明显的改观，一大批优秀中青年干部进入了领导班子，优化了班子结构，增强了战斗力。但是，随着形势的发展，我们的后备干部无论在数量上，还是在质量上都不能满足领导班子建设的实际需要，特别是一些掌握现代科学技术、懂经济、会管理的经济型人才更是供不应求。因此，选拔和培养青年干部这一项工作丝毫不能放松。

基于这样的认识，这几年来，我们市委始终把中青年后备干部的选拔培养放到十分重要的位置上。我们强调两个到位，即思想到位和工作到位。所谓思想到位，就是在市委常委班子内，通过学习中央和上级党委有关指示精神，结合吴江经济工作和干部工作的

实际，不断统一和提高对加强中青年干部队伍建设的思想认识。所谓工作到位，就是市委每年都要对中青年干部的选拔培养问题进行一二次专题研究，专门听取有关部门的工作汇报，分析研究中青年干部队伍的现状，并提出指导性意见。平时经常关心、支持中青年干部工作，每次中青年干部培训班，市委的几名主要领导都要抽出一定时间，为学员上课，并通过召开各种类型的座谈会等形式，了解和掌握中青年干部的思想脉搏，引导中青年干部健康成长。

二、拓宽选才路子

在中青年干部队伍的建设上，我们首先抓好选才这一关，拓宽视野，广辟才源，全方位选好培养苗子，扩大中青年干部的培育基数。在选拔工作中，我们做到：

1. 深层次挖才。就是注意在同一层次的下一层次选拔人才的同时，努力向更深层次挖掘人才，特别是在面广量大的村、厂等基层单位中选拔有发展潜力的人才，充实后备干部队伍。目前，我市确定的局乡级后备干部 552 名，其中来自村、厂等基层单位的有 241 名，占总数的 43.7%。从村、厂等基层单位中挖掘人才，不但拓宽了我们的选才视野，扩大了人才来源，更为重要的是，这些同志大多来自经济工作第一线，懂经济，精管理，善经营，比较适合当前改革开放和经济建设的需要。如芦墟镇党委书记徐振农、农工商总经理朱文彪和镇长陈山楠三位主要领导都是从村里挖掘并逐级选拔上来的，他们熟悉经济，经验丰富，思想解放，工作大胆，有力地推动了全镇经济的发展。特别是芦墟的外向型经济在全市处于领先地位，已成为吴江的“外向之花”。

2. 全方位选才。就是在后备干部的选拔对象上，不局限于党政干部队伍这个圈子，而把视野扩大到一些学有专长、德才兼备的各类专业人员上，甚至包括一些比较突出的回归集体企业的个体能人。现在，我们在后备干部名单之外，还掌握两支队伍的名单。一是各类优秀人才队伍。重点选拔具有技术、经营、管理、外经、外贸、

外语、财务等专长的人才，通过有意识的培养，充实后备干部队伍，有的甚至直接进入领导班子。1992年以来，这支优秀人才队伍已有867名。二是实绩显著的村、厂书记、厂长队伍。目前已建立了经济先行村、工业产值超千万元村和骨干村、厂书记厂长名单，共142名。这些处于经济工作第一线、实绩显著的基层干部，也是我们的重点培养对象。

3. 多渠道荐才。在选拔后备干部的过程中，我们坚持群众路线，贯彻民主推荐的原则，发挥条块协同作战的优势，不断畅通荐才渠道。单位民主推荐是我们人才推荐的主渠道。每年调整后备干部时，我们首先发动各单位进行民主推荐，通过召开民主推荐会等形式，最大限度地把各类人才推荐到后备干部队伍中来。与此同时，我们发动各有关部门和条线积极荐才，共同推荐后备干部。近2年，我们由市委组织部牵头，团委、统战部、妇联、工会都推荐了一批优秀的中青年后备干部。实践证明，实行条块协同作战，多渠道荐才，有利于进一步拓宽人才选拔渠道，扩大后备干部队伍，并优化后备干部队伍结构。1993年，我们在册的市级后备干部28名，比上年增27.3%，局乡和大厂、场圃级后备干部706名，比上年增82%，乡镇企业和村级后备干部1750名，比上年增32.6%。在706名局乡和大厂、场圃级后备干部中，有一半是经济型后备人才；在年龄结构上，35岁以下的390人，占55.2%；在性别和党派结构上，妇女后备干部109人，占15.4%，非党后备干部151人，占21.4%。

三、强化育才着子

中青年干部的成长，关键在培养。近几年来，我们在强化中青年干部培养方面，着力抓了“输、压、换”三个字。

所谓“输”，就是对中青年干部进行政治理论、领导科学和经济管理知识等方面的滚输教育。我们在市委党校每年举办一期中青年干部培训班。自1980年以来，已举办了12期，培训中青年干部

528名，其中一期是中青年女干部班，一期是中青年非党干部班。培训对象以局、乡级后备干部为主，同时吸收优秀的中青年干部参加。各乡镇党校也普遍举办中青班，培训村、厂后备干部和优秀中青年干部。培训内容突出党的基本路线教育和经济管理、领导管理、外向型经济这几个重点。经过培训，有效地提高了中青年后备干部的政治理论素质和领导经济工作的能力。为了进一步适应扩大对外开放、发展外向型经济的需要，我们与上海外贸学院挂上了钩，除了请外贸学院的教师前来上课之外，每年都要选送一二批中青年干部到外贸学院进行培训，提高外向型经济业务水平，我们自办、联办、委托代办外向型经济知识培训班32期，专场讲座4次，培训外经贸干部和业务人员2800多人次。与此同时，我们建立了后备干部联系制度和中青年干部联谊会等，以多种形式抓好中青年干部的跟踪教育，促使他们迅速地成长、成才。现在，这12期中青年学员中，已有12人提拔为市(县)级干部，253人提拔为乡、局级干部。1993年上半年，市委还专门举办了新进领导班子的干部培训班，把1992年机关、乡镇、大厂班子换届、调整中提拔的200多名中青年干部集中起来，针对当前的实际情况，进行思想、作风和纪律教育。这些教育，对于新走上领导岗位的中青年干部加强自身建设，进一步务实创新，起到了很大的促进作用。

所谓“压”，就是适时地给中青年干部压担子让他们在实际工作中经受锻炼。我们主要采取两种办法：(1)到基层挂职或任职。1990年以来，我们先后从市机关抽调了160多名青年干部下乡镇机关和经济薄弱村挂职。他们在帮助乡镇、村发展经济中办了不少实事，同时也学到了基层工作经验，增长了工作才干。1991年和1992年，我们还从市机关挑选了20多名较优秀的中层干部到乡镇、工厂任总经理助理、乡镇长助理和厂长助理，其中大部分分工抓外向型经济，使他们在基层工作的磨练中不断提高组织领导能力。现在，已有17人被提拔为乡镇领导班子成员，踏上了领导工作

岗位。许多乡镇也采取同样的办法给中青年后备干部压担子，让他们经受锻炼。(2)适时地推上主要岗位和关键岗位。如对一部分处于中层或副职的后备干部，根据他们的德才素质，适时将他们推上领导岗位或下一级的正职岗位，有的经过一段时间锻炼后，再推向上一级领导岗位，使他们在实践中走向成熟，发挥潜能。金家坝乡党委书记施荣林同志原是市公安局的中层干部，放到金家坝担任助理、组织委员，压担子锻炼，几年后各方面比较成熟，我们适时提拔他当党委副书记，再压担子，进一步锻炼提高，一段时间后，又提拔为党委书记。几年来这个同志锻炼、提高很快，已经胜任乡镇的主要领导岗位，原来经济比较落后的金家坝乡也有明显的起色。

所谓“换”，就是适当调换工作岗位，让他们在不同的岗位上扩大知识面，提高工作能力。一是实行上下换岗。在机关干部下基层锻炼的同时，我们也注意从基层选拔中青年干部放到机关中层岗位上培养。这些来自基层的中青年干部经过机关工作的实践，既发挥了熟悉基层、工作务实的长处，又增加了对全局工作的把握和了解，其中一部分已成为领导人才。目前，已进入我市机关部、委、办、局正副职岗位的有50多人。二是实行内部换岗。让一些有培养前途的中青年干部从事多个岗位的工作，丰富各种知识和经验，培养复合型的领导人才。如党务干部、群团干部、政府干部、经济管理干部之间的换岗等等。长期从事宣传工作的原市委宣传部干部金明，调到梅埝镇任党务副书记后，在逐步适应基层工作的基础上，我们适时地把他换到农工商总公司总经理的岗位上。这个同志工作务实，善于学习，渐渐地又熟悉了经济工作。经过几个岗位的锻炼，他知识比较全面，善于把握全局，当原党委书记调离后，很快顶了上去，而且干得比较出色。

四、优化工作机制

为了使中青年干部队伍的建设逐步走上制度化、规范化的道路，我们注意不断优化工作机制，在确定目标、择优录用、滚动发

展，完善配套上下功夫。

一是确定目标。为切实加强中青年后备干部的选拔培养工作，我们层层建立了工作目标责任制，明确工作目标，落实工作责任，并把它列入各级党组织工作考核内容。市委在年初提出全年工作目标时，把选拔培养中青年干部列为党务工作的重要内容之一，年终认真进行检查考核。职能部门按照市委确定的目标，对中青年干部的选拔、培养、考察、使用作出规划，确定具体的工作目标，分段组织实施。各乡镇党委也将中青年干部的选拔培养列为党委的一项重要职责，年初明确计划目标，年终实行检查考核。由于层层级级都制定了比较明确的目标责任制，有效地保证了中青年干部队伍建设的落实。

二是择优录用。我们将中青年干部的选拔、培养与班子建设紧密衔接，做到选、育、用一体化，逐步形成良性循环。凡是需要提拔干部进班子的，首先从后备干部中挑选。因此，后备干部使用率较高，一般占提拔干部总数的 70%左右。自 1990 年以来，我们共提拔了 23 名中青年后备干部进入市级领导班子，337 名中青年后备干部进入局乡领导班子。一批懂经济、会管理的中青年干部进入领导班子后，有效地改善了各级领导班子的整体结构，增强了领导班子的活力。

三是滚动发展。我们在后备干部的选拔、培养、考察上坚持实行动态管理。滚动发展。首先，定期调整后备。每年年初发动各单位推荐选拔后备，按照优胜劣汰的原则，将推荐出来的较突出的后起之秀充实进后备干部队伍，把相形见绌、缺乏发展潜力的后备干部调整出去。这样，既不断增加了数量，又优化了后备结构，提高了整体素质，使后备干部队伍始终保持生机和活力。其次，定期考察后备，每年后备干部队伍调整后，由组织部门组织力量普遍考察一次，同时，在对领导班子考察时也结合考察了解后备干部的表现，及时掌握后备干部的思想和工作动态，有针对性地做好工作。

四是完善配套。就是在抓中青年干部工作中，注意总结经验，不断扬长补短，逐步摸索出一条具有本地特色的工作路子。例如：我们的多渠道荐才，是从1989年由组织部和统战部共同推荐非党后备干部开始的。在实践中我们感到这是发挥条线力量推荐后备干部的一种好形式。因此，从1990年起，我们就逐步发展到团委、妇联、工会等条线共同开展推荐后备干部活动。在此基础上，又不断完善配套，现在我市已初步建立起一套条线推荐后备干部的操作规范。

（原载《青年干部成长与青干工作实践》，南京大学出版社1994版）

（执笔：陈玉珍）

松高十丈　非一日之功

——吴江县教育培养中青年干部的调查

沈荣法　金文华

基层领导班子后援不足是一个较为普遍的问题。然而，吴江县委组织部在领导班子调配中却无乏人之感。去冬今春，在县乡两级党政领导班子换届改选中，共提拔中青年干部90余人，其中新进乡局领导班子的65人。换届后班子结构进一步优化，全县乡镇党委、政府领导班子平均年龄40岁，45岁以下的中青年干部占73%。即使这样，县委组织部还掌握着一支上百人的后备干部队伍。

“松高十丈，非一日之功”。党的十一届三中全会后，改革开放的形势对干部队伍建设提出了新的要求。吴江县在领导班子调配中，也曾感到用人视野不宽，可选人数少，后继乏人的压力。1981年在县委的支持下，试办了一期中青年干部培训班，组织19名新进各级领导班子的中青年干部进党校脱产学习六个月，收到了很好的效果。于是他们不断完善培训措施，使中青年干部的教育培训工作逐步走上了系统化、制度化。他们的做法是：

坚持培训制度　县委组织部每年举办一期中青年干部培训班，组织德才表现较好，有一定培养前途的中青年干部进县党校脱产学习。自1991年以来，已连续举办了九期，共培训各级干部370多人次。在培训中，他们坚持做好三方面的工作：一是全方位地遴选培训对象。先由基层党组织按照规定的条件报送入学名单，再由县委组织部统一考核审定。培训对象要求既有领导干部，又有一般干部，既有党政干部，又有从事经济工作的干部，还安排一定比例

的妇女干部和非党员干部。二是根据干部队伍建设不同时期的不同要求，确定培训内容，重点抓干部队伍的思想作风建设，使干部的思想及时跟上形势的发展。三是边培训，边考察，及时将有发展潜力的优秀中青年干部充实后备干部队伍，把培训与后备干部队伍建设结合起来。

实行跟踪教育　学员培训结束后，仍回到单位工作。县委经常采用信函联系、个别走访和到基层单位开座谈会等方法，了解他们的工作、学习和生活情况，对工作中已经取得较好成绩的，督促他们戒骄戒躁，严于律己，不断作出新贡献；对工作起色不大的，帮助他们分析原因，如属组织上的问题，则与有关部门或单位联系，努力为他们创造充分发挥作用的条件。不久前，县委组织部向近年来参加培训的中青年干部发了“跟踪调查表”，并组织了20多人的回访小组，进行逐个走访。

组织横向联谊　县成立了“中青年干部联谊会”，由县委书记任名誉会长，县委组织部的领导任顾问。联谊会每年活动一次，组织中青年干部交流工作和思想情况，研究工作中遇到的新情况、新问题。为加强中青年干部之间的横向联系，使中青年干部在相互学习中共同提高，县委组织部还不定期地组织中青年干部开展专题联谊活动。

及时提拔使用　在加强中青年干部教育的同时，县委组织部对比较成熟的中青年干部及时使用。几年来，在九期中青班的370多名干部中有80%的人得到了不同程度的提拔使用，其中提拔为乡局级领导干部的有148名，还有3名进入了县级领导班子。同时，在使用中继续加以教育培养，最近他们正在组织换届改选中新进领导班子的中青年干部重返党校，按照岗位要求，进行深层次培训。

经常性的教育培养，促进了中青年干部的健康成长，有力地推动了全县经济的发展。据统计：1989年全县工农业产值51.99亿

元，其中工业产值47.56亿元，分别比1981年增长5倍和7.5倍；外贸收购额6.81亿元，连续八年列全省县级外贸收购之首；各项社会事业也有了较大的发展。

吴江县委组织部教育培养中青年干部的实践，为如何解决基层干部队伍后援不足的问题提供了有益的启示。

1.党组织要用好人，首先要教育人、培养人。党组织要正确用人，固然需要慧眼识人，当好“伯乐”，但更要当好“园丁”，在“育人”上下功夫。吴江县有较强的“育人”意识，坚持抓教育培养于使用之前，寓教育培养于使用之中，并对中青年干部的教育培养工作实行目标管理，做到有计划、有检查、有考核；县委也把这项工作列入重要议程，无论是组织培养还是开展联谊活动，县委领导都到会进行动员或亲自授课，并在财力、物力、人力上予以有力支持。这是他们能够较好地解决基层领导班子后援不足问题的关键所在。

2.教育培养的重点是提高中青年干部的思想素质。选拔使用干部以德才兼备为标准，而德是第一位的。因此，对中青年干部教育培养的重点也应放在提高政治思想觉悟上，努力造就忠于党的事业、忠于马克思主义的接班人。吴江县在中青年干部教育工作中，注意把握三点：一是培养党性修养。历期中青班都坚持“以马列主义为主课，以党性修养为核心”的办班宗旨，组织中青年干部学习马列主义基础理论和党的十一届三中全会以来的路线方针政策，教育中青年干部在政治思想上自觉与党中央保持一致。二是培养进取精神。每期培训班都采用“走出去，请进来”的方法，即组织学员到先进单位参观学习和邀请优秀中青年干部来校介绍先进事迹，激励他们积极进取、奋发向上；在联谊活动中，也以介绍经验为主，引导中青年干部见贤思齐，勤奋工作。三是培养自律意识。根据中青年干部资历浅、自然影响力较弱的特点，他们在各种形式的教育中，都要求中青年干部严于律己，多办实事，不计较名利地位，不计较个人得失，以实实在在的工作业绩来提高自己在群众中的

威望。

3. 对中青年干部的教育培养必须经常化、制度化。中青年干部的教育培养工作最可贵之处在于持之以恒，十年来做到培训不间断，教育经常化，在教育培养的基础上使用，在使用中继续加以教育培养。“十年树木，百年树人”，优秀的革命事业接班人不可能一蹴而就，需要党组织在政治上、思想上、工作上经常予以扶植、培养和帮助。因此教育培养工作不能一曝十寒，一劳永逸，只有经常化、制度化，才能使中青年干部的成长不断有新的动力，才能使干部队伍经常保持新的活力。

（原载《人事管理》1990 年第 10 期）

开展系列活动
开发优秀青年“人才群”

中共吴江市委组织部

一、开展群众性的“荐才”活动，广开后备干部和优秀青年人才的选拔渠道

去年我们在总结以往选才工作经验的基础上，制订下发了《关于选拔培养后备干部和优秀青年人才的意见》，对市、乡两级后备干部和优秀青年人才队伍的数量、结构、选拔程序、管理方法等作出具体要求，并专门召开会议进行部署；集中一个多月时间，在全市广泛开展选拔后备干部和优秀青年人才的“荐才”活动，全方位选好培养苗子，扩大后备干部和青年人才的培育基数。

一是拓宽荐才视野。在推荐对象上，把视野扩大到一些学有所长、德才表现好的各类专业人员上，其中包括一些经营、管理能力较强的个体能人；在荐才条件的把握上，主要是坚持三看，即看政治觉悟，能拥护改革开放政策和热心于集体经济事业；看业务素质，有知识，有能力；看发展潜力，有从事高一层次领导工作的潜在能力。对青年人才主要看思想素质，看知识才能，只要有明显特长且愿为发展集体经济作贡献的，就纳入选人视野。

二是拓宽荐才渠道。打破组织部门或党组织单兵作战的局限性，由各级组织部门牵头，团委、工会、妇联、统战部、人武部等密切配合，条块结合，上下齐动，畅通了选人渠道。

三是拓宽荐才层次。采用自下而上逐级推荐的方法，努力在经济工作第一线开发各类人才。同时，注意把选拔建党对象、后备干部和优秀青年人才结合起来，实行“综合推荐，分类管理”。在全市建起了市、乡、村三级后备干部，实绩显著的村厂书记、厂长，优秀

青年人才三支队伍，为加强各级领导班子建设和全市经济持续发展打下了良好基础。

二、开展全方位的“育才”活动，加强青年干部和青年人才的素质培养

青年干部和青年人才的成长离不开组织的培养，“备而不育、备而不管”，再好的苗子也难成大器。为此，我们对各级后备干部和青年人才，分别制订了培养计划和培养措施，充分发挥市、乡两级党校的作用，广泛开展培训活动，提高他们的理论素养和知识水平。

——开办新进班子干部培训班。对近年来乡镇党委和市、乡两级人大换届中新进乡局领导班子的140多名干部进行“入门”教育，帮助他们明确乡局的领导岗位职责和工作特点，了解乡局领导的工作方法和领导艺术，尽快适应岗位转换，进入工作“角色”。

——开办中青年干部培训班。组织德才表现较好、有一定发展潜力的中青年干部和后备干部学习领导科学知识和市场经济知识。1980年以来，坚持每年举办1期，共培训中青年干部近600人。同时，组织跟踪调查，适时了解他们的工作学习情况，召集联谊会，组织他们相互交流工作情况和成长体会，以促进青年干部的成长。

——开办优秀青年人才培训班。我们对部里掌握的各类青年人才进行轮训，还委托上海外贸学院开办外贸日语班和英语班，选送64名德才表现较好和有一定外语基础知识的青年到校脱产学习两年，帮助他们更新知识、提高才级。同时，我们还采取下基层挂职或任职、配置助理、换岗交流等方法，加强对青年人才的实践锻炼。

三、开展主题教育活动，引导青年干部和青年人才在致力于集体、奉献于事业中展示才干

市场经济的发展，为人才成长和干部队伍建设提供了有利条

件。去年年初，我市在全市范围广泛开展“致力于集体、奉献于事业”的主题教育活动，并召开全市副乡局以上领导干部参加的千人动员大会，在全市掀起了一股弘扬集体主义精神、争为发展集体经济作贡献的竞赛热潮。我们抓住这一有利时机，加强对青年干部和青年人才进行集体主义和奉献精神教育，一方面，适时把主题教育内容纳入青年干部和青年人才培训、党员和建党积极分子的党课教育、党员目标管理和民主评议党员等活动之中。另一方面，发动各级组工干部积极会同有关部门发掘和树立青年干部和青年人才中的先进典型，采用组织先进事迹演讲会、经验交流会、拍摄电教片等多种方式，宣传他们的先进事迹。引导青年干部和青年人才正确处理好三个关系：一是正确处理个人富与共同富的关系，坚定社会主义信念，自觉走发展集体经济和共同富裕道路；二是正确处理自身才能与社会需要的关系，立足本职，勤奋工作，在致力于集体、奉献于事业中展示自己的才华；三是正确处理实践性和先进性的关系，明确青年干部和青年人才所处的历史地位和肩负的历史职责，坚持高标准、严要求，以自身的先进行为，提高在群众中的威信和形象。对激发青年干部和青年人才的进取意识及创业热情，起到了积极的作用。

四、开展评选“伯乐”活动，造就有利于青年干部和青年人才成长的社会环境

我们在实践中体会到：社会环境的影响是年轻干部和青年人才成长的重要因素。要使大批青年干部和青年人才脱颖而出，顺利成长，除了党组织的大力培养、适时启用外，还要依靠社会的力量，发挥各级领导特别是面广量大的基层领导干部的作用，发现人才，用好用活现有人才，防止和克服人才短缺与人才浪费共存的现象。基于这种认识，去年来，我们会同市人事局以市人才学会的名义，在全市市属企业和乡镇企业中开展群众性的“伯乐奖”评选活动。既评出和树立了一批重才、用才的先进典型，又进行了一次尊重知

识、尊重人才的普及教育，更重要的是强化了各级基层领导干部的尊才重才意识。“伯乐奖”评选的过程，对每个企业厂长（经理）都产生了震动，促使他们对人才开发工作更加重视。

（原载《苏州组工》1994年第3期）

（执笔：金文华）

“半壁江山”与人才开发

沈荣法　金文华

1990年，吴江县乡镇工业部产值40.99亿元，占工农业总产值的70.97%，在经济结构中已“三分天下有其二”。这“半壁江山”的形成，得益于“天时、地利、人和”，而各级党组织及其组织人事部门注意人才开发，则是至关重要的一个因素。多年来，县委、县政府在开发乡镇企业人才中，先后采取了以下措施：

一、多渠道挖掘专业技术人员

改革开放以后，吴江乡镇企业的规模不断扩大，数量不断增多，人才不足的矛盾也日益显露。为此，我县实行“三管齐下”，为乡镇企业开辟进才渠道：一是大力引进专业技术人员。服务机构本着“急需、紧缺、长远”的指导方针，积极为引进人才牵线搭桥。1984年以来，共引进各类专业技术人员千余名，各乡镇企业也四面出击，广泛开展“借脑袋”活动，先后聘用了数千名离退休专技人员、老工人和“星期天工程师”，有效地缓解了乡镇企业科技人才紧缺的矛盾。二是改革毕业生分配制度。通过进校求援，上门宣传，信访座谈等形式，激励大中专毕业生面向基层，面向企业，每年有一定数量的大中专毕业生到乡镇企业工作，以优化乡镇企业流动。县委、县政府相继制订了各种优惠政策，鼓励县机关和全民企事业单位的专技人员到乡镇企业工作，还在全县23个乡镇普遍建立了“工业人才服务站”，对交流、分配到乡镇企业工作的专技人员和大中专毕业生实行挂编管理，明确规定：挂编人员的性质不变，上浮一级工资，并优先解决子女入学、家属就业、住房安排、户口迁移等问题。

二、多形式培训企业领导干部

乡镇企业领导是乡镇企业人才队伍中的骨干力量，县委人事组织部门把造就一支思想好、作风正、业务精的乡镇企业领导干部队伍作为人才开发的一个重点，不断加强对他们的教育培养。

——组织培训。吴江县采用内培、外送、组织参观交流等方法，对乡镇企业领导进行多角度的培训，以提高他们的综合能力和整体水平。1984年以来，先后举办了6期“乡镇企业党支部书记培训班”，并选送了150多名乡镇企业党支部书记到市农业干部学校进行党建知识培训。近年来随着外向型经济的发展，还组织部分乡镇企业干部学习外向型经济知识，以增强他们的外向意识和对外开放能力。去年又开办了“企业家培训班”，对近年来评为县以上农民“企业家”的厂长、经理进行“坚持社会主义经营方向”的教育。

——典型激励。树立标兵，是使人才奋发向上的有效措施。县委、县政府每年在乡镇企业中开展“明星企业”、“企业家”等评比活动，授予称号，给予表彰，在乡镇企业领导中形成学有榜样，赶有目标的竞争势态，促使人才的不断涌现。为了使所树典型健康发展成长，每年均根据形势发展召开“企业家座谈会”和乡镇企业经验交流会，并组织互相观摩参观学习，以增强乡镇企业领导的竞争意识，激发他们的进取精神。

——挂钩联系。县、乡两级领导分别与企业家和乡镇骨干企业领导进行挂钩，采用走访、信函等方法，保持经常联系，及时了解他们的工作、学习和生活情况，帮助他们解决思想问题和实际困难。特别是近年来，乡镇企业在治理整顿中遇到市场疲软、资金紧缺等矛盾，县委领导经常深入基层，到乡镇企业回访，与他们商讨摆脱困境的对策，鼓励他们振奋精神，勇度难关。

——易岗锻炼。对一些有发展潜力的乡镇企业干部，我们注意适度交流，让他们在不同岗位、不同层次上接受锻炼。一方面把乡镇企业干部调到乡镇机关工作，然后再回乡镇企业担任领导，以拓

宽他们的视野，增强全面工作能力；另一方面将有培养前途的乡镇机关干部“返回”企业，锻炼一段时间后再充实到乡镇领导班子，以加深他们对乡镇企业工作的了解和理解，提高实际工作水平。

三、多方位创造发挥人才作用的条件

一是合理使用乡镇企业人才。对专技人员尽量安排对口工作，发挥其特长，还在乡镇企业中试办“厂办研究所”，组织专技人员开展科技攻关活动。目前全县乡镇企业中有26个厂办研究所，为科技人员提供了用武之地。对乡镇企业干部，普遍采用厂长、书记一肩挑的组织建制，以利于他们放手工作，大胆进取。对德才表现较好、有发展潜力的乡镇企业领导，组织部门打破身份界限，及时提拔使用。近年来，先后有20多名乡镇企业干部充实到了乡镇领导班子。二是大力宣传乡镇企业人才的先进事迹。利用各种形式来宣传乡镇企业人才的事迹，以造成尊重乡镇企业人才的社会风尚。三是积极解决乡镇企业人才的实际问题。从1988年开始，全县乡镇企业先后评出各类专业技术人员1586人，对获技术职称的人员给予相应的待遇。有关部门还对一些骨干企业的领导和有突出贡献的专技人员实行劳保统筹，并按有关规定，为部分农民企业家、乡镇骨干企业厂长解决了“农转非”并吸收录用为国家干部。

这些措施，对调动乡镇企业人才的积极性，推动乡镇企业的发展，起到了积极的作用。吴江县注重人才开发的几年，正是乡镇企业取得突破性进展的几年。1985年以来，全县乡镇工业产值以年均30%的速度增长，先后有90多只产品被评为市以上优质产品，有58个项目获县以上科技进步奖，有20个企业评为省、市先进企业和明星企业。人才开发给乡镇企业带来了活力，也为如何巩固、发展乡镇企业提供了启迪：

首先，增添乡镇企业发展后劲必须深化人才开发工作。“半壁江山”的形成离不开人才，巩固和发展“半壁江山”更需要人才。从发展趋势看，乡镇企业要逐步由“船小好调头”的分散经营向规模

经营转移，由劳动密集型产品向技术密集型产品转移，由国内市场向国际市场转移。与此相适应，人才队伍建设也要加以深化，一方面，要提高人才的才级。乡镇企业大都是靠“能工巧匠”发家的。“能工巧匠”要继续带领企业参与国际竞争，必须把创业精神与科学态度结合起来，努力学习和掌握现代科学知识，提高决策、管理的科学程度。另一方面，要提高人才开发的广度。要注意提高乡镇企业人员的整体素质，形成企业“人才群”，使企业各岗位人员特别是一些重要岗位的人员，能进行正常的优胜劣汰，克服和防止企业随少数能人起落而兴衰的现象。

其次，人才开发要立足本地，大力培养乡土人才。人才引进在乡镇企业崛起过程中曾起过积极作用，但从长远观点看，要从根本上解决乡镇企业人才匮乏的矛盾，必须立足自身，加强对企业内部人才的培养。引进也好，分配也好，数量毕竟有限，而且在作用发挥上往往比企业自己培养的人才有更多的制约因素。因此，乡镇企业要克服短期行为，加强智力投资，注重增强人才开发中的“造血功能”，可采用委托高校代培、聘用高校师资来厂办学和鼓励自学成才等方法，大力培养企业发展所需的各类专技人才。

第三，人才开发要注重调动人才的积极性。企业的发展与人才数量并不是成正比的，关键是要调动人才的积极性，充分发挥人才的作用，这是乡镇企业人才开发中最大的“内涵挖潜”。对各类人才要在合理使用的基础上，加强思想政治教育，激发他们的进取意识，使他们努力为乡镇企业建功立业。同时，在乡镇企业中不乏有真才实学而无人才“标志”的隐性人才，近年来乡镇企业涌现的一些企业家、优秀厂长，大多是既无文凭又无职称的“泥腿子”，人才开发要注意发挥隐性人才的作用，积极为他们提供显现才能、施展本领的舞台，让更多的人才脱颖而出。

（原载《苏州乡镇企业》1991 年第 5 期）

创建“全国第一镇”的奥秘

周正华　金文华

地处江浙交界的吴江县盛泽镇，1990年三业产值11.3亿元雄居全国镇（乡）级经济第一位。1991年，镇村二级工业继续保持旺盛的发展势头，产值突破15亿元，工税利留四项收入1.7亿元。盛泽镇经济腾飞的内在动因，在于开发人才，建有一支热衷于发展集体经济的人才队伍。

积极选拔人才，增强发展集体经济的活力

盛泽镇党委在实践中形成了一条共识：经济活先要人才活，有了充满活力的人才队伍，才能开创富有生机的经济局面。几年来，他们坚持“人才开发第一，经济投入第二”的指导思想，针对乡镇缺乏“正宗人才”进入渠道的现实，立足本地资源，发动群众选才，逐步开辟了4条进人渠道。

——从一线干部中挑选。对象包括生产队长、车间主任、值班长、“五匠”负责人等。目前全镇15个镇办企业厂长和36个村、场党支部书记，都是从一般干部岗位上逐级上来的，工作得心应手，富有起色。

——从部队退伍军人中挑选。每当退伍军人回乡，镇党委都认真了解他们在部队的表现和专长情况，合理安排他们的工作，对德才表现好有发展潜力的，有意识地放到相应岗位进行考察锻炼。在党委管理的现职干部中，有50多名是退伍军人。

——从回乡初高中毕业生中挑选。自1985年以来，镇党委先后选拔了200余名品学兼优的初高中毕业生，加以重点培养，其中

有23%的同志走上了村、厂级领导岗位，其余同志也大都成为企业的生产能手和技术骨干。

——从个体经营者中挑选。为进一步拓宽选人渠道，近年来，镇党委注意引导个体经营者回乡参加集体生产经营，并从个体经营者中培养基层干部。先后有78人到镇、村二级企业担任厂长、车间、科室负责人和供销、会计等职。

正确使用人才，形成发展集体经济的合力

第一、因才创业，发挥人才的地区优势。盛泽镇是我国古代四大绸都之一，积累了一大批熟识丝织技能的能工巧匠。据此，镇党委坚持因人创业，走发展丝绸经济的路子。多年来，每办一个企业，每上一只项目，他们首先看有没有这种人才，有就批，没有就不批，有什么样的人才就办什么厂，上什么项目。发展到现在，全镇的企业中，86.7%是丝绸产品的企业，几乎是办一个成一个，而且一个比一个兴旺。

第二、合理使用，发挥人才的内在优势。镇党委坚持德看主流，才重一技，凡工作实绩较明显，又有一定发展潜力的，就及时放到高一层次的岗位上发挥他们的才能，即使对有这样那样的缺点，工作中出现这样那样的问题的人，也不因噎废食，而是积极引导，合理使用。1985年镇党委就向基层单位提出了4条用人原则：对懂经营会管理，有经济头脑的人，一般放到管理岗位；对肯钻研善动脑，有一定技术特长的人，一般放到技术开发性岗位；对性格外向，善于人际交往的人，一般放到供销岗位；对性格内向，善于精打细算的人，一般放到财务岗位。

第三、优化组合，发挥人才的群体优势。镇党委在村厂领导班子配备上，一般先配好“一把手”，再根据“一把手”的能力专长、气质性格特点来配置副职，形成以“一把手”为核心的智能结构配套、气质性格互补的领导集体，以扬班子整体优势之长，补乡土人才个

体能级不高之短。一旦发现内耗和“错位”现象及时进行调整。

注重激励人才，强化发展集体经济的动力

为调动人才的积极性，镇党委注重精神培育，不断采取激励措施，努力在人才队伍特别是干部队伍中形成勇于进取、奋发向上的精神风貌。

抓好典型示范。自1985年以来先后表彰了341名优秀党员和先进个人，利用典型来倡导和培养三种精神，即永不满足、奋发向上的进取精神；脚踏实地、埋头苦干的务实精神；甘于吃亏、不计得失的奉献精神。逐步在人才队伍中形成了三种良好的风尚：一是自找压力，自讨苦吃；二是少说多做、埋头创业；三是不争报酬，只争先进。

开展竞赛活动。镇党委分别在镇办企业和行政村中开展了“冠军杯”、“十佳杯”竞赛活动和“争位”竞赛活动。发动镇、村二级各自寻找赶超对象，制订赶超目标。为形成比学赶超的热潮，一方面利用先进促后进，先后采取思想激励和组织厂村挂钩、村与村结对等扶持方法，使8个村甩掉了后进帽子，其中三个村跃入了先进行列。另一方面，又通过后进赶超先进对先进村施加压力，促其继续奋进。

加强政策导向。重点采取了两条措施：一条是在分配上拉开档次，做到效益好的多得，效益差的少得，并且建立了镇、村厂二级奖惩制度。在分配政策和奖惩措施的执行上，他们坚持“前门开直，后门堵死”的原则，该得的坚持兑现，不搞平衡；不该得的绝对不得，不搞迁就。另一条是利用乡镇企业比较灵活的用人机制，实行优胜劣汰。对工作表现好实绩大的及时提拔，完不成工作任务连年起色不大的，予以降职或免职。

超前培育人才，增添发展集体经济的实力

盛泽镇的经济主要是靠土生土长的乡土人才启动的，镇党委坚持立足当前，规划长远，搞好人才培养工作。

大力培养青年干部。近年来镇党委注重挖掘德才表现较好，有发展潜力的青年干部苗子，在镇、村厂二级分别建立了后备干部队伍，一方面以镇党校为阵地，组织后备干部学习马列主义基础理论和有关业务知识。另一方面，每年选派一定数量的后备干部到先进村厂跟班见习，提高实际工作能力，对成熟的后备干部，大胆起用，及时充实领导班子。在现职干部中，就有59名是在30岁以下走上村支书、镇办企业厂长、公司经理等领导岗位的。

不断培育专业人才。一是入学深造。每年都选派一批有培养前途和一定专长的同志去大专院校脱产深造。几年来共委托代培大、中专毕业生57名，短期培训580余人。二是鼓励自学成才。目前已有48人通过自学取得了大中专学历，153人取得了专业技术职称。三是实践锻炼。镇党委在4个规模较大的镇办企业建立了研究所，既为有一技之长者提供用武之地，又使他们在实践中锻炼提高。

全面提高职工素质。1989、1990两年，投资370多万元，实现了九年制义务教育达标，提高了社会劳动力素质。同时加强企业职工的在职培训，在镇办企业普遍建立了技校、政校等培训基地。1990年又在工艺织造总厂创办了全省第一家乡镇企业党校。职工素质的提高，既为企业发展增添了活力，又为高层次的人才培养提供了丰富的资源。

（原载《干部与人才》1992年第3期）

盛泽镇人才开发的新趋向

周正华　吕剑鸣　顾海东

盛泽镇地处江苏省最南端，与浙江接壤，是历史上的四大绸都之一，素有“日出万匹，衣被天下”之称。改革开放以来这个镇的经济得到了迅速发展。1985年全镇工业产值1.66亿元，成为苏州市第一个亿元镇。之后，又以平均每两年翻一番的速度增长，到1990年，工业产值达10.45亿元，比1980年增长26倍，成为全国第一个产值超10亿元的乡镇。1991年又以工业产值15.67亿元、国民收入3.2亿元、国民生产总值3.45亿元，雄居全国镇（乡）级经济之首，人称华夏第一镇。盛泽镇经济之所以能够高速发展，除了“绸乡”的传统优势外，主要得益于人才的开发。“若要事业兴，先要念好‘人才经’。”这是他们的最深切的体会。

根据盛泽传统丝绸是劳动密集型企业的特点，立足开发本地人才资源，大力选拔和使用六种“乡土人才”：

一是能任村、厂全面工作的领导人才；二是善经营、懂管理，有经济头脑的经管人才；三是具有专业知识，勇于开发新品的技术人才；四是具有“四千四万”精神的供销人才；五是善于精打细算的财会人才；六是有培养前途和发展潜力的表年人才。从而发挥了人才的最大潜能，创出了“华夏第一镇”的业绩。步入90年代以来，他们把经济大提高的支点，主要放在对人才的超前引育上，全力开发科技人才。

中国进入90年代，改革开放的战鼓擂得更响。尤其是邓小平南巡讲话发表后，改革的势头向各方面迅猛伸展。这又是一次极好的机遇。大家都在上，盛泽怎么办？处在这样的竞争态势中，不进

则退，只有大上快上，才能跨上一个新台阶。他们清醒地看到，当今时代，单纯靠传统经验已无多大优势，只有从乡土经验型转向现代科技型，大力开发现代科技人才，依靠科技人才去开发新产品，掌握新设备，进行科学管理，才能实现盛泽经济由传统劳动密集型向现代技术密集型、由粗放经营向集约化规模经营、由内向型向外向型的战略转变，也才能使盛泽乡镇企业获得新飞跃。为此，他们：

一、统一认识、明确重点，科技兴镇

进入 90 年代，丝绸生产基本上还是一种传统工艺，但传统工艺若不与现代科技相结合，那它的发展是没有出路的。在近两年时间里，他们已投资 5 亿元用于引进先进设备。从剑杆织机到喷水织机，从化纤纺丝到波动印花、电脑绣花，都是进口高技术设备和电脑控制系统，它们的维修、保养、操作，要是没有现代科技人才，是无法维持正常运转的。

因此，要实现盛泽经济的战略转变，在人才开发的重点上，由乡土型人才向科技型人才倾斜已是当务之急。

基于这种战略思考，镇党委在 1992 年 4 月专门召开了由镇三套班子领导参加的“人才工作会议”，进一步统一认识，明确人才开发的重要性和紧迫性。最后大家形成了三个共识：(1)商品的竞争，是科技的竞争，科技的竞争，就是人才的竞争；(2)培养好一个人才，比保住一个企业更重要；(3)经济要发展，人才须先行。并进一步明确 90 年代盛泽经济腾飞的立足点是依靠科技人才实现“科技兴镇”。会后，党委即积极完善和落实人才开发的具体措施，重点开发科技人才。

二、超前引育，全力开发现代科技人才

人才的培养到作用的发挥是有一定周期的，但项目的投入到效益的产出是不等人的，打时间差，往往是企业在竞争中取胜的绝招。因此，他们对人才开发工作始终注意抓紧抓早。刚跨入 90 年代，这个镇就已逐步探索形成了一条人才开发和利用的新路子：由

原来单一的自育“乡土人才”转变为“引、育、招、聘”并举，从而多渠道全方位地打开了开发科技人才的新格局，并取得了初步成效。

(一)“引”，即引进人才

随着大量先进设备的引进，急需各种专业技术人才。而靠自己培养人才不能解燃眉之急，摆在他们面前的一条捷径就是依靠国家有关人才流动政策，走人才引进之路。近年来，他们根据企业发展需要，通过镇人才交流服务站，先后从四川、江西、安徽、湖北等地引进自动控制、机电等专业技术人员7人。这批科技人才迅即在引进设备的安装、维修及产品开发中发挥了作用。

(二)“育”，即自己培育人才

引进人才只能解燃眉之急。从长远考虑，他们通过四条途径大力培育人才。(1)送出去。他们每年都要选派一批有培养前途和一定专长的同志去苏州丝绸工学院、苏州职工大学、上海对外贸易学院等院校脱产深造，使乡土人才接受正规化教育，提高能级。几年来，共委托代培大、中专毕业生67名，短期培训600余人。(2)就地培训。去年他们投资180万元建造了现代化的设施齐全的综合培训中心，大规模培训各类人才。另外，还利用镇工会职校、企业职校等举办技术骨干培训班、新工人培养班等。近年来全镇累计培训技术骨干15600人次，培养新职工24253人。(3)鼓励自学成才。对通过自学取得大中专单科结业证书、专业证书、毕业证书和技术职称的，分别给予一定的奖励，并适时调整工作岗位，量才录用。目前，全镇已有68人通过自学取得了大中专学历，185人取得了中初级技术职称。(4)注重实践锻炼。对岗位锻炼成才的予以奖励。如目澜丝织厂通过岗位练兵，目前全厂已拥有省、市、县(市)三级操作能手34名，企业一级能手270多名，占全厂职工总数的50%以上。

(三)“招”，即招收应届大中专毕业生

利用国家分配政策向乡镇企业敞开大门之机，积极招收应届

大中专毕业生到盛泽工作。每年在毕业生分配来临之际，他们都要组织乡镇企业领导参加苏州市、吴江市人事局举办的人才集市。仅去年就引进丝织、印染等专业大中专毕业生13人，壮大了乡镇企业的专业技术队伍。

（四）“聘”，即聘请专家担任技术顾问

他们针对自身技术力量薄弱的情况，积极与大专院所和国有大中型企业建立横向技术联合体。或搞技术联合开发，或聘请专家担任技术顾问。全镇共聘请上海、苏州等地的大专院所及国有大中型企业的技术顾问34人，其中总工程师3名，高工6名。

三、鼓励竞争，形成人才良性运行机制

他们把竞争引入人才管理，着重做好两个方面工作。

（一）制订镇厂两级科技奖惩政策，允许人才冒尖

规定：企业在新产品开发上获部优产品一只，奖有功人员1000元；获省优产品一只，奖500元；获市优产品一只，奖300元。如果两年内无新产品获市级以上质量奖的，则相应扣发年度奖金。企业的奖惩措施则更多。如工艺织造厂，为鼓励科技人员开发新品，规定设计一只在市场上走俏、销售量突破50万米的新产品，对有关设计人员奖5000元，新产品销售额达到30万米的奖3000元，达到10万米的奖1000元。

在科技人员的分配政策和奖惩措施方面，他们做到该得的坚持兑现，不搞平衡；不该得的不给，不搞迁就。严格实行贡献与报酬相挂钩的制度，做到功高者高酬，功低者低酬，无功者只好改换门庭。由于在人才管理上引入了竞争机制，使科技人员和有一技之长的人都能毕尽其才，竭尽其力，从而创造出巨大的经济效益和社会价值。

（二）允许人才内部流动，搞活企业间的人才竞争

允许人才在乡镇企业间流动，有两个好处：一是使人才找到能最大限度发挥其潜能的位置，真正实现人尽其才，才尽其用，避免

人才“错位”和浪费现象。二是促使企业领导者重视人才，真正发挥人才的作用，否则，难以留住人才。曾有一段时间，镇东部的几个厂办得较好，科技人才有用武之地，报酬待遇较高。西部一些厂的技术人员便纷纷往东部“跳槽”。这些厂的厂长就到镇上“告状”，要求党委出面干预。但镇党委认为，人才流动是正常的、合理的，厂长有权选用人才，也应该允许人才选择厂长。如果企业办得不好，人才作用无法发挥，自然留不住人才。于是，西部厂的厂长们只好“背水一战”，努力改变落后面貌，扭转人才流失局面。西部的盛泽第二丝织厂经过一段时间的努力，不仅重获生机，引回了原来“东流”的人才，还吸引了邻近浙江的不少丝绸技术人才，使企业发展增添了巨大后劲。1991 年该厂年产值达 2340 万地，创利 608 万元，成为吴江市工业明星企业。

由于把竞争引入了人才运行机制，从而在盛泽镇的人才开发中，出现了既引得进，又留得住，还吸得回的良性运行现象。也为盛泽镇乡镇企业 90 年代的大发展提供了最好的保障，注入了最大的后劲。

（原载《人才》1993 年第 1 期）

适应对外开放需要
大力培养外向型经济干部

中共吴江县委组织部

为了适应我县外向型经济发展的新形势，我们及时把干部培训重点转到外向型经济干部上来，实行多渠道、多形式、多层次的全方位的培训。几年来，全县共举办各种外向型经济培训班16期，专题讲座3场，选送干部委托上级有关部门代培9批，培训各级各类干部1200多人次。此外，还采用以会代训或在其他培训班中增设外向型经济课程等方法，对干部进行普及性教学，受训干部达4500多人次。

主 要 做 法

（一）广辟培训渠道，实行挖潜力、请进来、走出去"三管齐下"

1、挖潜力。即充分利用现有条件办学，比如：为提高干部的外语水平和对外交往能力，我们以县教师进修学校、职工学校为阵地，抽调部分外语教师，开办了两个业余外语培训班——机关青年干部英语进修班和领导干部常用外语会话班，培训了20多名青年干部和一批机关局以上领导。我们还组织县外贸公司的有关干部，在有关干部培训班中开设讲座，讲授外经外贸的基础知识，介绍本县外贸工作情况和经验体会，以扩大对外经贸知识的普及面。

2、请进来。即聘请高等院校的有关教授、讲师来县进学。全县先后从苏州大学、上海对外贸易学院等单位，聘请教授、讲师15人次，开办外向型经济短训班6期，专题讲座3场，培训了各级各类干部730多人次。

3、走出去。即委托外地代办。这主要有两条途径：一是选送干

部参加上级有关部门举办的外向型经济培训学习。去年以来，省、市组织、人事部门相继开办了“三来一补”、“出口贸易”、“英语预科班”等外向型经济培训班，我们充分利用这种有利条件，积极做好选送工作，先后有 9 批 62 名干部参加了培训。二是直接与高等院校挂钩，委托代培。去年我们与上海外贸学院签订了《培养外贸人才的协议书》(意向性)，由该校不定期地为我县培养外贸干部和专业人才。现已培训了二期(批)，共 45 人，其中领导干部外向型经济短训班一期，由 35 名县机关领导干部和工厂厂长、车间主任到该校脱产培训一个月，学习进出口贸易实务知识；外经贸专业培训班一期，选送 10 名有一定英语基础的青年干部、职工到该校脱产培训一年，主要学习外语知识，培养专业人才。

(二)改进培训方法，做到条块、长短、理论与实践的三个结合

一是条块结合。外向型经济干部培训的面较广、量较大，不但从事对外经贸工作的干部需要尽快予以知识补充或知识更新，其他干部也应该了解外向型经济的有关常识，以便开拓创新和更好地为发展外向型经济服务，单靠某个部门或某个单位承办难以胜任的。我们注意发挥各方面的培训积极性，鼓励各单位因地制宜广辟培训渠道努力为干部提供学习机会。因此在培训组织上，我们有县委组织的综合性培训班，也有部门举办的条线干部培训班，还有各乡镇自办的培训班。一般来说，时间较长的专业性培训班和局级以上领导干部培训班由县委统一组织实施，其他干部的短期培训班由各单位各部门自行组织，这样在全县初步形成了条块结合的培训格局。

二是长短结合。在时间安排上，我们有为期一年的长训班，有一个月或一周的短训班，也有一、二天、甚至半天的专题讲座。具体安排为：对从事外经贸工作的干部，以短期培训为主，使他们尽快掌握外经外贸的有关知识，适应现实工作需要；对准备充实到外经外贸队伍的干部，进行长期培训，使其系统学习对外经贸业务知

识，成为专业人才；对其他干部主要进行普及性教学，时间、形式不拘一格，采用办专题讲座或在其他培训班中增设讲座等方法，组织他们学习外向型经济的有关常识。这样，根据不同的培训对象，进行分层次培训，既能减少或避免工学矛盾，又能满足不同类型干部知识更新的需要。

三是理论学习与岗位练兵相结合。我们在加强理论培训的同时，积极创造条件，让干部在实践中锻炼提高。去年初，各乡镇相继成立了外贸公司，我们开办了外贸人员业务短训班，学习一结束，即在上海市举行外贸恳谈会，组织部分学员与有关行家共同研讨发展吴江外贸事业的对策，使他们较快掌握了外贸工作的基本业务知识，进入“外贸角色”。后又在深圳特区举办了对外经贸交易会，组织了300多名干部到对外开放第一线去摔打，既提高了吴江的知名度，促进了我县对外经贸事业的发展，又为大批干部提供了练兵的机会，提高了实际工作能力。

几点体会

在培训实践中，我们体会到：要搞好外向型经济干部培训，必须注意以下几点：

（一）要有一股紧迫感

随着世界经济结构的调整，发达国家的劳动密集型产业正在向东南亚地区转移，这为我国经济的发展提供了有利机遇。但能否抓住这一机遇，关键靠两条，一是政策、二是人才，中央顺应世界经济发展潮流，及时提出沿海地区发展外向经济的战略方针，省、市、县各级也相继实行了外贸切块包干制。政策有了，任务也明确了，干部队伍的知识结构和人才状况就成为制约我国外向型经济发展的主要因素。从我县情况看，几年来外向型经济有了较快发展，但许多部门和单位缺产品、缺门路、缺信息、缺资金、缺经验和缺应变能力的问题也日渐显露，在这“六缺”中，最根本的是缺知识和人

才。因此，尽快建立起一支政治业务都过得硬的对外开放干部队伍，已成为我县外向型经济进一步发展的当务之急。去年初，县委、县政府提出了大力培训对外开放干部的要求；11 月，在县委召开的七届二次会议上，又把干部培训列为专门议题。每次举办培训班，县委、县政府的主要领导都亲自到场，鼓励干部专心学习，并努力解决培训中的具体困难。我部每次布置、检查工作，都把干部培训作为重要内容，常抓不懈，对一些学习热情不高的干部，部领导亲自做工作，动员他们妥善处理工学矛盾，积极参加培训学习，从而保证和推动了我县外向型经济干部培训工作的不断发展。

（二）要做好协调和管理工作

我县在外向型经济干部培训中，曾出现各部门、各单位竞相办班和组织干部到外地参观学习，基层单位应接不暇的现象。为此，我们及时会同有关部门，召开了协调会议，制订培训规划，后又下发了《加强干部培训人员归口管理的通知》，将外向型经济干部培训实行“扎口管理”，确定了在分工负责基础上由组织部统一管理的培训原则，取得较好的效果。实践证明：发展外向型经济是多方位、多类型的，干部培训要调动各方面积极性，实行分工负责，分级培训，这样有利于组织管理，使培训使用有机结合；有利于设置课程，加强培训的针对性和实用性；也有利于解决财力物力紧缺的矛盾。

（三）要处理好适应性和超前性的关系

在确定培训范围、选择培训对象时，我们兼顾三个层次：一是适应性培训，即培训正在从事对外经贸工作的干部，使他们尽快提高业务素质，适应现实工作需要；二是预备性培训，主要培训准备充实到对外经贸队伍的干部，以增强发展外向型经济的后劲；三是普及性教学，以使各行各业干部都能为发展外向型经济服务，但重点放在适应性培训上，大力培训外贸系统干部和有进出口业务部门、单位的干部。预备性培训，主要根据外向型经济的发展趋势，有

计划地培养一些专业人才。我们认为干部培训中的适应性和超前性，既不能偏废，又不能平分秋色。一方面外向型经济是不断发展的，而干部培训特别是专业人才培养需要一定时间，培训时有一定提前量，另一方面要突出重点。把主要力量放在适应性培训上，在现有条件下，外向型经济干部培训本身具有两重性。由于外贸体制的限制，乡镇和县以下企业大都没有进出口自主权，许多干部的对外经贸活动是间接的，并非真正处在对外开放“第一线”，现在的培训在一定程度上又是为今后工作打基础。适应性培训搞好了，既能满足现实工作需要，又便于受训干部在实践中锻炼提高。

（四）要加强针对性和实用性

培训工作的针对性和实用性，不但制约培训质量和效益，而且影响培训工作自身的发展。加强培训工作针对性和实用性，需要教学单位和组织培训的单位互相配合，在“两个一致”上下功夫：

一是教学内容与干部需求要一致。从事外向型经济工作的干部，尤其是领导干部大都是些“忙人”，对培训的期望值较高，总希望在较短时间内能较快地提高自己的知识水平和工作能力，学一些实实在在的知识，解决工作中的实际问题，因此，应按照“缺什么补什么，需要什么学什么”的原则，设置课程，安排教学内容。教学中，应多讲具体实务，少讲宏观理论；多讲怎么办，少讲为什么，并且把学习与研究结合起来，注意解决现实工作中带有普遍性的疑难问题。值得注意的是，培训内容要随着外向型经济的发展而不断深化，与外向型经济的发展进程相一致。

二是培训对象的类型、层次要一致。不同类型的干部，对知识的需求是不一样的，领导干部与一般干部，外经外贸部门的干部与工厂企业的干部，有进出口任务企业的干部与“三来一补”、“三资”企业的干部，都有不同的知识需求侧重点，应根据不同类型确定相应班次，实行分类培训。同时，还要注意培训对象的层次性，包括职务层次、年龄层次和文化层次。同期培训班中，干部的职务、年龄、

文化应大体相同，不能悬殊过大。因为，层次不同的人，对知识的接受能力是不一样的，合在一起培训，往往互相制约，同样的教学，有的感到“吃不了”，有的却感到“吃不饱”，势必影响教学进度，削弱培训效果，教学的针对性也难以提高。

（原载《苏州企业管理》1989 年第 6 期）

（执笔：金文华）

重视外经贸人才开发
加速外向型经济发展

中共吴江市委　吴江市人民政府

1991年，我县的经济建设在经受了国际政治风云变幻和严重自然灾害的双重考验后，仍然取得了较好的成绩。全年实现国民生产总值28亿元，比上年增长14.8%；国民收入25亿元，增长11.5%；工农业总产值102亿元，增长20%。外向型经济保持了健康的发展态势，全年完成外贸收购额20.77亿元，比上年增长51.3%，在全省64个县(市)中第10次夺取了外贸出口创汇第一的桂冠，并在全国10大外贸出口基地县(市)中名列前茅。

我县外向型经济发展，根本的一条经验就是重视开发外经贸人才，努力培养造就一批专业对口、结构合理、素质较高的外经贸实用人才。几年来，在这方面主要做了以下工作：

一、形成一个共识：外向型经济要上新台阶，必须重视外经贸人才开发

1984年后，我们按照中央关于调整产业结构，加快沿海地区外向型经济发展步伐等指示精神，结合本市实际，提出了以开拓外向型经济，带动全县经济发展的要求。经过艰苦努力和积极探索，到1987年底，全县的外向型经济即已呈现出良好的发展势头。一是外贸收购额连年保持较大幅度的增长。1987年，全年外贸收购额3.06亿元，比上年增长52%，在全县国民生产总值中超过20%，创汇接近7000万美元，出口创汇企业达110家。二是对外经济技术交流合作日益扩大。1987年引进项目12个，总投资7000多万元，占苏州6县(市)1郊当年实际用汇的57%。中外合资企业日益增多。三是外事活动日趋频繁。1987年，来吴江进行经济考

察、洽谈贸易、学术交流、探亲访友的国外人士就达1500多人次。面对这一发展态势，一些部门和单位日益暴露出缺知识、缺人才等问题。为此，县委、县政府专门召开联席会议，具体分析了吴江发展外向型经济的有利条件和不利因素，一致认为，外向型经济人才的缺乏是一个突出问题。主要表现在：一是专业人员紧缺，二是业务素质不高，三是结构不合理。特别是乡镇和企业的外经贸人才严重不足，对外经贸基本业务不熟悉。在分析的基础上，大家认为，吴江的外向型经济要上档次、上水平，继续在全省保持领先地位，必须把外经贸人才开发工作放到发展外向型经济的战略高度来认识；必须尽快采取扎实措施，建立起一支数量充足、专业齐全、结构合理、素质较高的能够满足外向型经济发展需要的外经贸工作队伍。否则，对搞活搞好对外经济贸易无疑会起到制约作用。

基于这样的认识，我们始终把外经贸人才开发工作摆上议事日程。一是注意不断强化各级领导的外经贸人才开发意识。在每年一度的外向型经济工作会议上，我们总要强调外经贸人才开发问题。如在今年召开的“鼓干劲，争一流，再夺外向型经济新胜利”千人誓师大会上，我们就从外向型经济是全县的“导向经济”、“灵魂经济”这一高度出发，反复强调了发展外向型经济必须人才先行的观点，明确指出如果对人才问题熟视无睹，或者光说不抓，那将是一大失误，同时要求全县各级党政组织上下左右，紧密配合，在内挖、外引、培养造就外向型经济人才群上形成合力。二是经常听取汇报，定期讨论研究，做到常抓不懈。1988年以来，我们专题研究外经贸人才问题达20次。三是责成组织人事部门经常深入基层，深入经济第一线，搞好人才需求调查和预测，想方设法开发人才。四是积极鼓励支持企业，尤其是出口创汇企业广泛开展“借脑袋”活动。几年来，由于我们坚持上述几条，做到真抓实干，因而在外经贸人才开发方面取得了一定成效。

二、疏通二条渠道，不断充实加强外经贸工作队伍

（一）立足本县，挖掘培养。这主要包括两个方面：一是注意从学非所用的专业技术人员中选调一些同志，特别是闲置的外语人才，充实外经贸工作队伍。五年来，先后共选调了上百名同志，在一定程度上缓解了外经贸人才短缺的矛盾。二是注意选拔崭露头角且适宜从事外经贸工作的“潜人才”，采取边上岗、边培训、边提高的办法，推上领导岗位或业务岗位。1987 年以来，经选拔而被陆续推上外经贸工作领导岗位和业务岗位的“潜人才”近 500 人。还自办、联办、委托代办外向型经济知识培训班 26 期(批)，专场讲座 9 次，培训外经贸干部和业务人员 1600 多人次。在培训的方法上，做到“挖潜力、请进来、走出去”三管齐下。在搞好培训的同时，每年，还组织外经贸干部，去烟台、大连、上海、天津、哈尔滨、广州、深圳、厦门、宁波、南京、苏州等地开发或洽谈贸易；选派外经贸干部及县、乡领导干部去国外境外考察学习，五年来共选派 179 批 493 人次到美国、日本、西德、意大利、香港等国家和地区考察学习。通过几年来的培训和实地练兵，从事外经贸工作的领导干部和业务人员对涉外经济的驾驭能力有了明显提高。

（二）面向县外，积极引聘。一是通过组织人事部门从科研院所、高等院校、工矿企业、涉外经济部门等单位引进人才。近几年共引进各级各类专业技术人才 1200 多名，其中放到外经贸部门、出口创汇企业、三资企业的有 500 多人。县人事局每年同有关院校及省、市教委联系，尽量多争取毕业生分配指标，1987 年以来，全县共争取、接收大中专毕业生 1455 人，其中放到涉外经济工作岗位（包括出口创汇企业、三资企业）的有 800 余人。他们为我县的外向型经济发展作出了积极的贡献。二是积极鼓励乡镇企业、出口创汇企业和三资企业外聘人才。聘用对象主要是社会上的退离休干部、技术人员以及“星期天工程师”和愿意辞职来厂工作的科技人员。到去年底，我县的梅堰镇已外聘中、高级科技人才及专技人员 100 多人。通过这些科技人员的努力，该镇已开发出微机温控设备、化

纤色母粒子、逆变焊机等许多高新技术产品，有的填补了国内空白，达到了国际先进水平，进而有效地实现了“漂洋过海”。再如我县桃源镇广福村，几年前还是一个集体经济薄弱村，为尽快摆脱集体经济薄弱村的“帽子”，村领导解放思想，从外地聘进科技人才，发展村办企业。到去年，该村创造产值3000多万元，创汇2000多万元，成了全县出口创汇第一村。

为引得进、留得住外经贸人才，我们注意创造良好的社会环境。几年来，对引进的外经贸人才，不仅工作上支持，生活上照顾，而且做到政治上充分信任，对符合条件者同样提干、发展入党。为鼓励更多的外籍人才和大中专毕业生到乡镇企业工作，全县各乡、镇都成立了人才服务站，对引进的外籍人才和大中专毕业生实行挂编管理，工资上浮一级，住房优先安排。引进人员的家属、子女愿意来吴江落户的，则网开一面，不受非人才调入指标限制。这些政策的落实，为引进外经贸人才疏通渠道。

三、采取三项措施，充分调动外经贸人才的工作积极性

(一)目标激励。自1985年以来，每年年初制订出外向型经济发展的年度目标。同时明确提出夺冠要求，并督促乡镇、企业把县下达的指标分解到下属单位，落实到人，全面实行目标管理，一级抓一级。每月分级对目标的完成情况进行考查，定期公布进度，发现问题，及时分析研究，积极帮助解决。年底，就当年度的目标完成情况进行一次总评，排出名次，按单位、个人得分多少兑现奖金。目标激励，有效地调动了外经贸人才的工作积极性、主动性和创造性。

(二)政策导向。制订一些配套政策，主要的政策措施有：一是经济奖励。去年县政府以文件形式下发了《关于进一步鼓励企业扩大出口创汇、利用外资的若干规定》，明确提出对出口创汇大、兴办三资企业、境外企业和其他形式引进外资多的企业或有功人员给予重奖，多则上万元，少则上千元。二是优先转干或农转非。除按

照市委组织部、市人事局有关文件规定，及时吸收录用干部外，还对优秀的外经贸工作人员、出口创汇大的企业领导予以破格吸收录用为干部或农转非。去年从城镇户口的外经贸工作人员和出口创汇企业领导中吸收录用了数十名干部，同时为4位贡献突出的乡办出口创汇企业厂长办理了农转非手续。三是提拔使用。1989年以来，已有30多名同志被提拔到农工商总公司副总经理以上的领导岗位。四是评比表彰。除两年一次的全县综合性表彰活动中设立外经贸金、银、铜三个级别的“创汇杯”奖，每年还结合外向型经济工作会议，通报表彰一批先进典型，去年通过评比表彰，推出了外贸收购额最高乡镇、最高企业、最高村、出口品种最多乡镇、出口创汇最多企业等“十最红旗单位”；同时推出了外贸收购额上档次、兴办三资企业和外经工作成绩显著等方面的先进单位76个，极大地鼓舞了士气，激励了外经贸人才的斗志。

（三）活动推动。一是鼓劲活动。即通过多种形式的思想发动会、形势分析会、先进表彰会、经济交流会，来明方向、定目标、鼓实劲，促使从事外经贸工作的同志知难而进、迎难而上、勇于开拓、富于创新，始终保持奋发向上的姿态。二是开发活动。即通过有的放矢的口岸开发活动，综合性的经贸洽谈活动、多种形式的展销、交易活动等达到既锻炼队伍，又为外经贸人才施展才干提供舞台的双重目的。如最近我们组织全县外经贸干部去上海参加华东交易会，短短几天，成交额达2.2亿元，自营出口824万美元，签订三资企业意向25个，洽谈海外企业5个。三是外学内赛活动。一方面组织外经贸干部及出口创汇企业的领导走出去学习先进地区、先进单位发展外向型经济的经验；另一方面注意通过每年评比表彰，有意识地树立一批本地的先进典型，广泛开展争位竞赛活动。通过竞赛，在全县形成议外向、干外向、你追我赶上外向的良好风气。

经济发展离不开人才开发。几年来，正是由于我们在推进外向型经济发展的过程中，重视了外经贸人才的开发，才夺取了全省县

级外贸“十连冠”的桂冠。今后，我们要着眼于长远，进一步抓好外经贸人才的开发工作，为建设一支真正适应全县外向型经济发展需要的多层次、多专业的外经贸工作队伍而不懈努力。

（原载《知识分子工作简讯》1992 年第 4 期）

抓好“双下”干部教育
提高干部队伍素质

中共吴江县委组织部

我县的“双下”干部培训工作，在县委的领导下，贯彻实施了“一个目标、二条途径、三个适应、四个结合、五个落实”的整体培训规划。由于目标明确，方法得当，管理严格，全县的“双下”干部教育在短期内迅速推开，收到了明显的成效。五年中，我们举办了15期“双下”干部培训班，培训2095人，占“双下”干部总数的90.3%。我们的具体做法是：

一、确定“一个目标”

中央有关“双下”干部培训指示下达后，我们结合本县干部队伍的实际情况，制订了到1990年全部完成“双下”干部培训任务的目标。县委对“双下”干部培训工作极为重视，注重加强领导，成立了“干部培训委员会”，由一名县委副书记分管。干部培训委员会下设办公室，县委组织部干部培训科负责日常工作，并指定专人负责“双下”干部培训。县委其他领导同志也经常了解并指导培训工作，帮助解决培训工作中遇到的困难。县委组织部还专门发文，要求各级基层党政组织把“双下”干部教育工作纳入基层组织工作的管理目标，并作为对基层工作考核的依据之一。从而使全县的“双下”干部教育工作摆上了各级领导的重要议事日程，保证了培训工作的顺利开展。

二、利用“二条途径”

“双下”干部培训时间紧、任务重，因此仅靠县委党校一条途径，是很难按期完成培训任务的，一定要开辟新途径。对此，我们也作了努力和探索。一方面挖掘县党校的内部潜力，充分利用党校在

"双下"干部培训中的主阵地作用，尽可能多办班，扩大"双下"干部培训面。同时，我们根据"双下"干部在全县较分散的特点，又发挥了县党校的辐射功能，在"双下"干部相对集中交通比较方便的盛泽镇、平望镇、震泽镇、吴江新生丝织总厂、盛泽镇工会职校、乡党校、工厂党校和工会职校设"党校函授业余辅导点"，就地培训"双下"干部。几年来，这五个辅导站和其他辅导站共举办"双下"干部培训班6期，受训干部共189名。另一方面走联合的道路，积极与外地高等院校联合办班或委托他们代培"双下"干部。我们先后与南京大学、苏州大学、省团校、苏州经济管理干部学院、上海对外贸易学院等六所高校建立了培训业务关系，共委托或联合培训"双下"干部78人。通过"内扩外联"，使更多的"双下"干部得到培训的机会。

三、做到"三个适应"

为了使"双下"干部培训工作更具针对性和实用性，必须改革已不适应新形势的传统教育形式和内容，我们注重强化培训指导思想上的服务观念和超前意识，做到"三个适应"：一是使"双下"干部培训工作适应党的中心任务的需要，服务于社会主义现代化建设；二是在培训形式上适应"双下"干部自身特点的需要；三是在培训内容上适应形势发展的需要，及时对"双下"干部进行形势任务教育。从而使"双下"干部培训工作服从和服务于改革和建设的需要。"双下"干部回到自己的工作岗位上能学以致用，较快发挥所学知识的作用，也使干部培训工作深得"双下"干部的欢迎。

四、实现"四个结合"

在"双下"干部教育中，我们注意做到四个结合。

首先，在教育指导思想上，做到传授知识与政治思想教育相结合，在对"双下"干部进行文化知识教育的同时，始终坚持把政治思想工作贯穿于教育全过程，注意抓好政治思想教育，有效地提高了学员的政治素质。在去年动乱和反革命暴乱期间，经培训的"双

“一年一书”持之以恒

——吴江县横扇乡坚持组织机关干部学习马列主义基础理论

华金龙　金文华

自1986年以来，吴江县横扇乡党委坚持开展“一年一本书”的活动，组织机关干部系统地学习马列主义基础理论，取得了较好的成效。三年多来，先后组织学习了《哲学》、《政治经济学》、《中共党史》、《社会主义初级阶段理论和党的基本路线》等四门课程，有70多人次获得苏州市讲师团颁发的《干部正规化教学考试合格证书》。他们的主要做法是实行“三个结合”。

一、统一组织与分层要求相结合

横扇乡开展读书活动的几年，正是“向钱看”思潮走俏、政治学习淡化的时期，但该乡党委始终认为：搞社会主义离不开马列主义的指导。乡机关干部是农村“两个文明”建设的排头兵，只有系统掌握一点马列主义基础理论，才能在深化农村经济改革中发挥应有的作用。因此，他们把“一年学一本书”作为硬任务，列入机关工作人员年度百分考核指标，要求人人参加，并成立了以党委副书记为组长的学习领导小组，负责学习的各项组织工作，以使读书活动持之以恒地进行下去。但在具体实施中不搞“一刀切”，根据干部的年龄和文化程度，分为三个层次提出不同要求：45岁以下和具有初、高中文化程度的按正规教学的要求进行，学后参加市委讲师团组织的考试，合格者发给单科结业证书；46岁以上或小学以下文化的，可以不参加考试，但必须参加听辅导课和按时完成作业；具有大专以上文化的，可以免试，但须在每门课程中担任一定的辅导任

务，一方面发挥他们的作用，另一方面促使他们进行自学。

二、业余自学与脱产面授相结合

在学习方法上，他们以自学为主，辅以必要的脱产面授，一般每月组织脱产面授二次，聘请教师和由大专以上文化的乡领导进行辅导。几年来先后从市委讲师团、县委党校、县委宣传部等单位聘请教师 9 人次，乡领导上课 30 多人次。同时，为督促学员自学，每次面授后都布置一定量的课外作业或自测题，并把作业和自测题的完成情况在下一次上课时进行讲评。每门课程学习结束后，又尽量安排 1～2 天时间给参加考试的人员脱产复习，为他们提供必要的学习条件。

三、基础理论学习与时事政策教育相结合

在内容安排上，他们一方面按照教材原原本本地学，“一月一章节，一年一本书”，以使大家系统掌握各门课程的基础理论知识；另一方面，注意把理论学习与各个时期的时事政策教育结合起来。比如，在学《政治经济学》时，穿插学习了有关经济体制改革的文件和改革开放的形势资料；在学《中共党史》时，穿插学习了《关于建国以来党的若干历史问题的决议》；在学《哲学》时，又不断进行坚持“四项基本原则”的教育，启发大家用辩证的观点来分析党建现状，分析改革开放的形势。这样，既增强了教学的生动性和趣味性，使大家加深了对课程内容的理解，又增强了教学的实用性，使干部对形势的发展保持清醒的认识，在思想上和政治上与党中央保持一致。

（原载 1990 年第 1 期《江苏干部教育》）

搞好实用技术培训
促进农村经济发展

中共吴江市委组织部　吴江市科学技术协会

我市辖有23个镇，557个行政村，共有农村党员19000余名，其中在乡镇企业工作的7500多人，从事农副业生产的6900多人。镇、村两级农村基层干部6000多名。近几年来，我们在开展种植业、养殖业实用技术培训的基础上，按照上级的有关精神，结合我市的实际，在农村党员和基层干部中开展了以乡镇企业生产经营管理和现代科学知识为主要内容的实用技术培训，全面提高了农村党员、基层干部的科技文化素质，增强了他们带领群众致富的本领和驾驭经济工作的能力，有效地促进了我市农村经济的发展。1993年，全市乡镇工业产值217亿元，占全市工业总产值的81.5%；乡镇企业外贸收购额50.5亿元，占全市外贸收购总额的50.5%；农民人均年纯收入2181元。

一、实用技术培训的总体思路

我市农村党员、基层干部实用技术培训工作是伴随着农村经济的发展而逐步开展与深入的，其间主要经历了三个阶段。第一阶段是在农村实行家庭联产承包责任制以后，我们针对本地渔业和蚕桑业比较发达的特点，对农村党员和基层干部重点开展了以特种水产养殖和蚕桑技术为主要内容的培训，为我市的农副渔业生产的发展打下了扎实的基础。第二阶段是在乡镇企业异军突起，农村经济由单一的农业经济迅速转向农、副、工三业并举以后，我们对农村党员和基层干部及时地进行了商品经济知识、乡镇企业生产经营管理知识的培训和岗位技术培训，每年受训人数在万人以

上，使他们逐步具备了发展乡镇企业的本领，掌握了驾驭经济工作的主动权。第三阶段是在我市被列为全国沿海地区对外开放县(市)以后，我们按照市委、市政府提出的以发展外向型经济为突破口，推动全市经济上规模、上水平、上效益的经济发展总目标和“科技兴市”战略部署，迅速把农村党员、基层干部的实用技术培训重点转向外向型经济知识的培训，全市参加培训的人数达12500多人次，使广大农村党员、基层干部的科技文化素质和外向型经济知识水平得到了较大的提高，为我市外贸收购额连续12年名列全省各县(市)之首作出了积极的贡献。

在多年实践的基础上，我们按照中组部组通字(1992)16号文件和江苏省委组织部、江苏省科协(1993)9号文件的要求，在总结我市农村党员、基层干部实用技术培训工作经验的基础上，逐步形成了一条适合吴江实际的实用技术培训思路。这就是紧紧围绕经济建设中心，针对吴江经济发展和农村党员就业的特点，根据基层干部的结构状况，以全面提高农村党员、基层干部的整体素质，增强他们带领群众致富的本领，发挥党员、干部的先锋模范作用，促进农村经济发展为目的，以现代企业管理、先进生产技术和市场经济知识为主要内容，以岗位培训为基本形式，本着干什么学什么，缺什么补什么的原则，突出镇村(厂)两级基层干部和35岁以下的党员与青年人才为培训重点，力争在3～4年内对农村党员、基层干部进行一次系统化、深层次、高起点的实用科技知识轮训，使全市农村党员、基层干部以及青年建党对象分别掌握1～2门与本职工作相关的现代科技知识，其中大部分乡镇企业领导和村干部要达到技师或助工以上水平。根据这一思路，我们加大了实用技术培训的力度。制订下发了《农村基层干部和党员实用技术培训的工作意见》，成立了“农村实用技术培训领导小组”，使实用技术培训工作步入了规范化、制度化的轨道。去年全市共培训农村党员、基层干部5325名，今年上半年又培训了3500余人，有效地促进了我市

乡镇企业和外向型经济的发展。

二、实用技术培训的基本做法

（一）建立三级培训基地。目前，我市已在市、镇、村（厂）三级分别建立了党员、基层干部的培训基地。在市里，按照“一校多能”的原则，建起了党校、工业学校、乡镇工业学校和农业干部学校等4所党员、基层干部培训学校，并配备了较强的师资力量，去年为加强农村党员、基层干部实用技术培训，又增聘了15名中高级专技人员。在各镇，我们相继建立了党校、乡镇成人教育中心校和乡镇农业技术学校的“三位一体”的农村党员、基层干部培训基地。在村（厂），除在一些规模较大的乡镇企业建立党校、技校外，普遍在“党支部活动室”开辟科技书橱，作为党员学习科技文化知识和交流科技、市场信息的场所。

（二）明确两个重点培训对象。一是以镇、村两级基层领导干部为重点，着力提高他们领导经济工作的能力。我们相继举办了村党支部书记培训班和乡镇企业厂长（经理）培训班，按照岗位职责的要求，对全市550多名村支书和430多名乡镇企业厂长（经理）进行专技知识和市场经济知识培训，结业后发给合格证书，作为上岗的依据。同时，根据村、厂经济发展的不同类型，分别举办了“先行村党支部书记培训班”、“薄弱村党支部书记培训班”、“乡镇企业家培训班”等，对村支书和乡镇企业领导进行分类培训和指导。二是以35岁以下的青年人才为重点，超前培育一批较高层次的专技人才。我们长期坚持中青年干部培训制度，每年举办一期中青年干部培训班，至今已连续开办了13期，培训各级中青年干部600余人。1992年以来我们又在全市范围内广泛地开展优秀青年人才的选拔培训活动，市、镇二级分别建立了一支有一定专长的青年人才队伍，先后开办了6期农村“青年人才培训班”、“乡镇企业大中专班”等。

（三）突出三方面的培训内容。一是突出乡镇企业生产操作技能和经营管理知识的培训。根据我市乡镇企业在全市工业中有“三分天下过其二”的总量和我市55岁以下的农村党员有48.9%在乡镇企业工作的实际，我们突出了对农村党员、基层干部进行乡镇企业生产经营管理知识的培训。到1994年6月底全市共举办商品知识、乡镇企业生产经营管理知识培训班1500余期，培训农村党员、基层干部14万多人次。例如盛泽镇根据自身的特点，近几年先后举办了195期丝织、印染等专业的实用技术培训班，有1500人次的党员干部参加了培训。其中丝织、印染、服饰生产技术一条龙技术培训和化纺专业技术培训，分别获得了苏州、吴江市的星火培训奖；有206名党员、干部获得了各类专业技术职务资格。二是突出外向型经济知识的培训。据统计，自1988年以来，由我们组织的全市性对外经贸知识培训班、专题讲座30多期（场），培训党员、干部2500多人，由各镇和市直各系统、部门举办的各类外向型经济知识培训班160多期。全市党员、干部参加外向型经济知识培训人数达一万余人次。三是突出“星火计划”和“火炬计划”等重点项目内容的培训。到1994年6月底，市、镇、村（厂）三级围绕“温控电脑微机”，“加洲鲈鱼养殖”等35个“星火计划”和“火炬计划”项目，共举办培训班900多期，培训人数近10万人次。同时，我们坚持乡镇企业发展农副业不丢的原则，还进行了农副渔种（植）、养（殖）业实用技术的培训，去年以来，举办此类培训班54期，培训农村党员、基层干部以及各类专业大户23000余人次。

（四）采取灵活多样的培训方式。一是依托基地，常年培训。我们充分利用市、镇、村（厂）三级培训基地，发挥党校、成校、党员活动室（企业培训站）的固定场所、教学设备和师资力量的作用，对农村党员、基层干部进行科技知识的普及性轮训，岗位生产操作技能的培训，做到常年坚持，永不间断。二是根据需要，联合培训。我们组织同类产品的乡镇企业或邻近镇、村（厂）联合举办新产品开发

技术培训班。与苏州大学、苏州经济管理干部学校、上海外贸学院等6所高校进行联合培训，设立了“苏州大学吴江教育站”，9次聘请上海外贸学院教师来吴江联合开办市场营销、对外经贸、国际关系等专题知识讲座，委托培训。对一些因师资等条件限制，就地难以开办的专业技术培训项目，我们选送学员委托外地高校进行培训。在外向型经济知识培训中，就6次选送了120多名党员、干部到上海外贸学院学习。近年来，许多镇和乡镇企业结合引进国外先进设备，把实用技术培训的渠道拓出了国门，分别采用聘请外国专家来镇、厂进行技术辅导和选派人员出国进行技术考察、技术培训的方法，培训党员和基层干部。仅1993年1月到1994年6月底的一年半时间里，盛泽镇就有200多人分50多批送到国外培训，学习外国的先进技术和管理经验。此外，我们还利用国营大中型企业的技术力量进行培训。1990年吴江工艺织造厂从日本引进100台喷水织机，选派了一批干部和技术骨干委托市属大型企业进行技术培训。四是见缝插针，串插培训。我们在办丝织培训班时，学员绝大多数是新工人，同时，我们又安排一些党员或干部插班学习，让他们既当学员，又当领班，一举两得。我们还采用集中辅导与分散自学相交叉的办法，对农村党员、基层干部进行实用技术培训。这样做不但使党员、干部有培训机会，而且不影响正常工作，较好地解决了工学矛盾，深受企业和学员的欢迎。

（五）健全一套培训工作机制。一是建立了管理机制。我市建立了实用技术培训工作领导小组，由市委、市政府分管科技工作的一名常委和一名副市长挂帅，组织部、科协、农工部、乡镇工业局、农业局、水利局、水产局、多管局等8个部门的分管领导参加，日常管理由组织部和科协“扎口”，定期进行检查、督促和适时做好协调工作。实行齐抓共管、分工明确的工作目标责任制。二是建立了保障机制。做到人员、时间、计划、教材、师资、经费六个落实。多年来我们对农村党员、基层干部的培训都有具体计划，1993年进一步

制订了《1993～1996年全市农村基层干部和党员实用技术培训规划》，并把任务分解落实到各年度和各单位；什么时间，哪些人参加都作了安排。我们还组织编写了八册一套的实用技术培训教材，内容包括《农村经济管理》、《乡镇企业管理基础》、《乡镇企业经营管理》、《农村实用技术》、《多种经营实用技术》、《水产养殖实用技术》等。经费问题采取财政拨一点，党费和科普活动经费中划一点，委办单位出一点的办法予以了保证。师资队伍由组织人事部门会同乡镇党委进行调配。三是建立了激励机制。我市市委、市政府相继制订了《科学技术进步奖励办法》、《干部自学考试奖励规定》、《农业系统非国家干部技术人员养老保险办法》等一系列激励性政策，并把科技进步指标包括科技培训指标纳入企业承包的指标体系中；1993年，我市组织、人事部门还在全市工业企业中开展“伯乐奖”评选活动，对在选才、育才、用才中有突出成绩的厂长（经理）予以表彰和奖励。以此推动各级领导重视和加强实用技术的培训和运用工作，调动广大党员和基层干部学科技、用科技的积极性。

三、实用技术培训的实际效果

（一）造就了一批“科技兴市”的基层领导干部。实用技术培训有效地提高了全市基层干部队伍的科技素质，特别是科技决策、科学管理、科学组织生产经营的能力明显得到增强，使大批“泥腿子”干部逐步成为具有科技头脑的现代企业领导。我市经过中青年干部班培训的600余名学员大部分走上了县（市）、镇领导岗位，不少同志担任了一把手。乡镇企业领导中有80多人被评为县级以上企业家，其中评为全国优秀乡镇企业家的4名。农民出身的盛泽工艺织造厂党委书记、厂长姚德荣。1987年获悉苏州丝绸研究所研制出了我国第一代仿真丝产品而无人问津，立即以5000元的价格买下了产品的技术资料，并把全部织机转产仿真丝，使该厂产品很快以熨烫性好和价格便宜二大优势成为市场上的抢手货，连年供不

应求，企业由此成为“仿真丝大王”。以后他成立了厂办研究所进行科技攻关，建立企业党校、技校开展职工科技培训，使企业从100台陈旧织机的小工厂发展成为拥有12家分厂、4000多名职工、年创产值超10亿元，化纤原料、织造、印染、服装、绣品一条龙生产的大型企业集团。到目前产品已出口日本86万米，成为江苏省首家仿真丝出口日本的乡镇企业。金家坝镇杨坟头村党总支书记、村集团公司总经理谭逢林原是生产队的管水员，他通过有关市场经济知识培训，从捕捉市场新信息，开发适销产品入手，采用“以生产为依托，以经营促生产”的生产、经营双轮齐驱的方法，组织村民先后创办了5家公司和3个中外合资企业，去年销售额达2.3亿元。创税利1500万元，使该村成为苏州市加快发展集体经济“示范村”。

（二）培育了一支有较高科技文化素质的党员队伍。实用技术培训也提高了基层党员队伍的整体素质，从而为他们在经济建设主战场发挥先锋模范作用创造了条件，一些农村普通党员有的走上了基层各级领导岗位，有的成了生产经营能手，有的成为科技攻关、新品开发的骨干。更为可喜的是：广大党员把学到的实用技术知识用于发展集体经济，造福乡邻，致富群众，不但推动了农村经济的发展，而且提高了党组织和党员在群众中的形象。北厍镇浮楼村女党员倪菊葆，用自己掌握的有关知识在全市率先办起了“工艺牌隔厂”，很快成为全市闻名的致富能手。但她致富不忘乡邻，先是敞开大门让村民“自由来去”到厂学艺，传授技术，后来主动把企业无偿交给集体。在她的带动下，浮楼村成了“金字招牌”专业村，几乎家家户户在铜字行当中致了富。像这样的党员，我市各镇都有，据统计，全市近年来已有370多名有一定生产经营管理知识和生产技能的个体经营者回归集体，对促进当地经济发展起到了积极作用，七都镇先后有15名个体经营者回归集体后担任了镇办企业正、副厂长，其中5名正厂长所在企业，目前都已发展成为骨干企业。

（三）促进了科学技术的推广和普及。随着实用技术培训工作的深入开展，全市“科技兴镇”、“科技兴村”、“科技兴厂”的活动已成为各级组织和广大群众的自觉行动。全市先后有80个企业建立了厂科技研究所，形成了一支融科研、生产于一体的科技攻关队伍，相继研制和引进了一大批技术水平高、经济效益好、附加值高的项目，有160多项获县以上各级科技进步奖，其中国家和省级6项，市级36项；达国际水平、国内首创和领先的30项，省内首创或领先的53项。梅堰镇几年来，采用教育、科研、经济一体的方法，开发运用了大批高新技术产品，其中创国家级新品2只，省级新品10只；列为部、省、市科技项目15只，获得各级科技成果奖9项，其中填补国内空白的7项，被推荐进入国家“火炬计划”项目3个。该镇电热电器厂开发生产的电脑温控设备，不仅用于中美合资麦道公司等国家重点企业和重点工程，还成为广东大亚湾热电站唯一选用的国产零部件。他们还在上海杨浦大桥众多的竞争者中，争得了焊接工程项目。目前，全市已有33个企业和33个村被评为市级科技先进企业和科技先进村，两个镇评为省科技示范乡镇，去年我市也被评为“全国科技工作先进县（市）”。

（四）增强了农村经济发展的后劲。实用技术的培训加速了科学技术向生产力转化的进程，促进了我市农村经济的发展，目前，我市农村经济的科技含量有了较大提高，已形成了一批上规模、上水平的骨干村、厂，1993年有190个乡镇企业和183个村产值超千万，其中27个企业和9个村超亿元，盛泽印染总厂达15亿元；还建立了20个企业集团，其中省级7家，市级13家。尤其是1992年以来，我市各镇集中力量兴办了一批投资千万元以上、科技含量较高的“兴吴工程”重点项目，其中投资亿元以上的1500万美元以上和有7个，产品包括激光唱片、高速纺细旦丝、电脑磁盘、布动印花、功能性聚脂切片等高科技项目，主要生产设备大都从国外引进，达80年代末和90年代初水平。这就彻底打破了乡镇企业小打

小闹、低水平重复的局面，增强了企业的发展后劲和市场竞争能力。与此同时，农村经济科技含量的提高，特别是党员、干部队伍科技素质的改善，进一步优化了农村经济发展的软环境，增强了对外商投资的吸引力。几年来，全市已创办“三资”企业862家，一些国际著名的大企业、大财团，例如日本的丸红、全日通、爱世克斯、万宝至以及美国的佳格等，纷纷来投资办厂，为我市经济的发展注入了新的活力。

（本文系1994年全省农村党员、基层干部实用技术培训工作经验交流会介绍材料）

（执笔：金文华　陈家宝）

加强实用技术培训 促进乡镇企业发展

钟　军　　王泉生

近几年来，我们根据农村党员的就业特点、基层干部的结构状况、乡镇企业的产业结构以及镇级经济的发展需要，加强了农村党员基层干部的实用技术培训，先后举办了195期丝织、印染等专业的实用技术培训班，有1500人次的党员干部参加了培训学习。丝织、印染、服饰生产技术一条龙技术培训和化纺专业技术培训，分别获得了苏州、吴江市的星火培训奖。有206名党员、干部获得了各级各类专业技术职务资格。为乡镇企业培养了一批专业技术人才和业务骨干，促进了乡镇企业的发展壮大，我们主要做了以下几个方面的工作。

一、统一认识，明确农村党员基层干部实用技术培训工作的思路

我镇乡镇企业的党员、干部虽然只有624人，但他们是发展乡镇企业的排头兵、“领头雁”。随着形势的发展，这支土生土长的党员、干部队伍，面临着激烈的市场竞争和技术竞争的双重挑战。凭借旧有的一些知识和技能，已经远远不能适应当前形势的需要，努力提高党员、干部队伍的技术业务素质，成了发展乡镇企业的当务之急。吴江工艺织造厂厂长姚德荣，从多年的实践中体会到“欲进钱财，须先育人”。他在企业刚刚起步时，就从厂里挑选一些有文化的青年送到苏州丝绸工学院等单位去培训。还长期坚持对党员、干部进行实用技术和岗位生产操作技能的培训，培养了一支技术骨干队伍，使企业从“十几个人，七、八条枪”的小厂，发展成为目前拥有职工3400人，固定资产4亿元的集团型企业。从这一事实中大

家统一了认识，明确了农村党员、基层干部实用技术培训，必须围绕中心，为经济工作服务，必须从乡镇企业的产业结构和镇级经济发展特点以及党员、干部的就业实际出发，以乡镇企业经营管理知识和生产技能以及外向型经济知识为主要内容，以岗位培训为主要形式，贯彻干什么、学什么、缺什么、补什么，三业齐上的原则。通过培训，全面提高农村党员、干部素质，增强发展经济，带领群众共同致富的本领，促进本地经济迅速发展。

二、从实际出发，采取灵活多样的培训方法

（一）建好基地，常年培训。经过几年的努力，我镇建起了两级培训基地，一是镇上的成人教育中心，有两个教室和5名专职教师；二是企业的培训站。培训基地的建立，为常年坚持培训提供了固定场所、设备和师资力量。1993年，我们与成教中心一起举办了《经济专业》和《财务会计》等全镇性的技术培训班，吴江工业用布厂，办起了吴江市首家企业电视中专班，受到了学员们的欢迎。

（二）根据实际，联合培训。随着丝绸产品的升级换代，村办企业十分迫切希望开发新产品，但由于技术力量的不足，难以实现，如果一个企业单独开办技术培训班也难以奏效。于是我们把邻近的几个企业集中起来，联合举办了“村办企业新产品开发技术培训班”，不但解决了师资、场所不足的矛盾，而且为企业新品投产赢得了宝贵的时间。

（三）依靠大厂（院校），委托培训。有些专业性强的技术培训，我们就委托有关大厂、专业院校培训。1990年，吴江工艺织造厂准备从日本引进100台喷水织机，这在我们乡镇企业尚属首例。为了保证生产的需要，选派了一批干部和技术骨干到镇上的市属大集体企业新民丝织厂喷水织机车间，进行技术培训。几年来，全镇乡镇企业已有120多人跨进了高等院校的大门，进行比较系统的理论学习和正规的技术培训，为企业培养了一批技术骨干力量。此外，还自办大专班。如吴江工艺织造厂与中国纺大、苏州大学、苏州

丝绸工学院等四家单位联合举办大专班，已招收了70名学员，今年10月开班。

（四）见缝插针，串插培训。比如我们在办新工人培训班时，安排一些党员或干部进班，让他们既当学员，又当领班，一举两得。这样做不但使党员、干部有培训机会，而且不影响正常工作，深受企业欢迎。

三、学以致用，取得了明显的成效

——培养了一批发展本地经济的领头雁。实用技术的培训有效地拓宽了农村党员、干部的知识面，增强了生产经营技能，全面提高了整体素质。我镇乡镇企业和村厂车间主任以上的领导，都是经过培训后走上领导岗位的。1992年，盛泽印染总厂决定上万吨纺线项目，计划总投资6个亿。这个项目全是引进德国、日本的先进设备，安装技术难度大，任务十分艰巨。为了确保项目顺利竣工投产，我们挑选了38名党员、干部和具有高中文化的青年骨干，进行化纺专业技术培训，邀请专家、教授和工程技术人员进行授课，理论学习结束后，还到大连化纤研究所等单位进行实践操作培训。设备进厂后，在专家、工程技术人员的指导下，他们把培训中学到的技术知识，运用到安装、生产的实践中去。经过昼夜奋战，不但提前完成了安装任务，而且一次试产成功，1.5亿元的投资项目，用了637天全部完成，提前投入生产，获得了外国技术人员和国内同行的一致好评。目前，这个厂培训过的党员都担任了车间主任以上职务，发挥了较好的作用。

——提高了产品档次，增强了市场竞争能力。随着改革开放的不断深入和科技的飞速发展，丝绸产品竞争十分激烈，为了增强竞争力，必须提高产品的档次和质量。因此，近几年来，我们及时举办了“乡镇企业新产品开发技术培训班”，由分管厂长、生产（技）科长和技术骨干参加。培训班结束后，学员们回到厂里更换设备，购置原料，淘汰老产品，生产新产品，企业获得了新的生机。厂长们称我

们这样的培训班是“及时雨”，是“冬天里的一把火”。为了提高我镇丝绸后整理技术、工艺水平，赶超国际先进水平，增强产品的竞争能力，争取多出口、多创汇，为国家多作贡献，1993年6月，我们邀请了日本印染专家和技术人员，在吴江工艺织造厂印染分厂，举办了为期二个月的印染技术培训班，组织党员、干部和有关人员学习日本的先进印染新技术、新工艺。由于运用了学到的新技术、新工艺，这个厂的产品质量明显上升，可与国外同类产品相媲美，国外客商纷纷要求订货，到目前为止，已出口日本86万米，成为江苏省首家仿真丝绸出口日本的乡镇企业。同时我们还十分重视选派党员、干部到先进发达的国家，进行实用技术培训。几年来，我镇乡镇企业已有50多批200余人次到日本、德国、意大利、法国等地，进行企业管理、纺丝、印染等专业的技术培训，学到了宝贵的先进经验和技术知识。

——提高了企业的经济效益。我们一方面引进先进设备，另一方面学习外国先进技术和管理经验，既加强了硬件建设，又改善了软件环境，促使企业上规模、上水平，增加了技术含金量，有效地促进了企业经济效益的提高。吴江工艺织造厂成立了丝织技术研究所，开展研制仿真丝新产品的技术培训，研制、开发成功了以新艺乔其、美艺缎为代表的仿真丝系列新产品。产品投入市场后，引起了轰动效应。客户纷纷上门争购。后来他们又另辟蹊径，搞起了开发涤纶仿麻新产品的技术培训，先后研制开发了乔麻纱、舒麻绉等新产品，在丝绸市场上独领风骚、风靡一时。1990年到1993年他们先后完成省、市级科技项目12项、新增产值、利税1.58亿元和2300万元。

（原载《苏州组工》1995年第2期）

围绕壮大集体经济
发挥农村党员作用

中共吴江市委员会

党的十一届三中全会以来，我市各级党组织坚持贯彻党的基本路线，以发展、壮大农村集体经济为目标，不断加强农村党员队伍建设，充分发挥共产党员的先锋模范作用，使广大党员真正成为发展集体经济的主力和骨干，有力地推动了农村经济的健康发展。1991年，全市工农业总产值102亿元，比1978年增长14倍；外贸供货额20.77亿元，在全省夺得“十连冠”。其中23个乡镇完成工农业总产值80.5亿元，完成外贸供货额10.93亿元，分别占全市的78.9%和52.6%。我们的做法主要是：

一、深化教育，激励党员自觉为发展集体经济建功立业

农村党组织的根本任务是组织群众发展经济，建设文明富裕中的社会主义新农村。发展、壮大集体经济是实现共同富裕的必由之路，而农村集体经济也只有紧紧依靠党员这支生力军，才能得到健康迅速的发展。因此，我们围绕壮大农村集体经济这个中心，深入持久地开展党的理想、宗旨教育，不断激励党员在经济建设这个广阔舞台上锻炼提高，为发展集体经济建功立业。多年来，我们坚持“三抓”：一抓思想发动。从1981年开始，我们在每年一次的全市性农村党员冬训中，根据各个时期的形势任务和党员的思想实际，进行以发展集体经济，走共同富裕道路为重点的社会主义思想教育，明确把“共富”意识和壮大集体经济的实绩作为新时期衡量党员党性强不强的重要内容。结合党员冬训，相继开展了“新时期党员形象”、“怎样争做合格党员”等大讨论，组织党员对照党章规定

的党员标准，联系本职工作，明确自身形象，找出自身发挥作用的坐标。二抓主题活动。几年来，我们先后组织了“热爱家乡、建设家乡、兴我吴江、富我吴江”和“学党史、讲传统、比贡献、树形象”等主题活动，发动党员开展社会主义劳动竞赛，为发展吴江，建设新农村献计献策。在去年纪念建党70周年期间，又结合总结抗洪救灾斗争经验，印发了《给共产党员的公开信》，全市农村党员人手一份，号召党员带头发展集体经济，在各自的岗位上为壮大集体经济添砖加瓦，在全市农村党员中抓起了一股恢复生产、发展经济的比学赶帮超竞赛热潮。三抓典型示范。我们在各个层次上分别建立了一批先进典型。乡镇以喻为“华夏第一镇”的盛泽为典型；村以“双杨”（盛泽镇杨扇村和金家坝乡杨坟头村）为标兵；在乡镇企业评出了46名“企业家”。此外，每年评选表彰一批先进党支部和优秀党员，利用多种形式宣传他们在发展集体经济中的先进事迹。盛泽镇党委坚持集体经济方向，1990年全镇工业产值10.43亿元，居全国十大乡镇之首，去年工业产值又突破了15亿元。我们组织各乡镇开展“盛泽在前进、我们怎么办”的大讨论，引导大家围绕发展集体经济，争创一流业绩。今年春节后，市委市政府抓的第一件事就是连续召开两个鼓劲会：“全市企业家新春鼓劲会”和“乡村工业十面红旗表彰会”，激励先进再接再厉，再创新功，鼓励全市党员奋力拼搏，争立新功。

通过教育，使全市农村党员大大焕发了壮大集体、致富群众、无私奉献的革命精神，大大增强了永不满足、积极进取、勇攀高峰的事业心和责任感。在多年来受周边地区个体经济冲击较大的情况下，广大党员始终坚持集体经济的方向，全市先后创办了430多家乡镇企业和1600多家村办企业，形成了年产值64.7亿元的工业企业群。许多有技术、懂管理、善经营和公共关系较好的党员，致力于发展集体经济，奉献于乡镇企业的发展。涌现了一大批善于经营管理的党员干部，有的还被评为全国乡镇企业家。

二、严格管理，推动党员在集体经济建设中争挑重担

改革开放为农村经济带来了生机和活力，但也给农村党员管理增加了难度，为了把全市18000多名农村党员凝聚成发展集体经济的坚强队伍，我们不断健全党员管理机制，保证党员在集体经济建设中充分发挥先锋模范作用。

首先，及时调整组织设置。1986年以来，我们随着农村经济体制改革和商品经济的发展，按照“经济实体建到哪里，党的组织就发展到哪里；经济活动延伸到哪里，党的组织就发展到哪里”的要求，对农村基层党组织设置及时进行了调整。在行政村我们把原来以自然村为单位划分党小组改为按农、副、工行业为单位划分党小组。在乡镇企业，逐步改联合支部为独立支部，并在一些规模较大、党员较多的企业设立党总支。近年来，我们本着有利于发挥党员作用的原则，对乡镇企业党组织的内部设置作了进一步探索。比如，吴江工艺织造厂党总支从1989年开始，打破以往以行政单位设立党组织的传统格局，将全厂党员按甲、乙、丙三个工作班次横向划成三大块，按轮班组成三个党支部，厂党总支成员和从事行政管理工作的党员全部划入轮班党支部，还在每个班上建立了生产管理委员会，由党支部书记兼任管委会主任，形成了“全天候”的工作新格局，克服了原来白天党员干部多，晚上工作无人管和组织活动难开展、党员作用不明显的弊端，使生产一线的党员在党支部的领导下积极发挥排头兵的作用，促进了企业生产的发展，1991年全厂产值突破三亿元，纯收入达2400万元，比89年增长3倍多。

其次，优化党员队伍结构。农村党员队伍老化是制约先锋模范作用发挥的一个重要因素。为优化党员队伍结构，我们在发展党员工作中，坚持标准，突出重点，一方面，注重培养优秀农村团员青年入党。1985年以来，我们发动团组织推荐了2270多名优秀团员青年作党的发展对象，其中已有1044名被吸收入党，占同期发展新党员总数的30%以上。另一方面，注重做好集体生产一线的发展

党员工作。积极培养和吸收年纪轻、文化高、有经济头脑的优秀村、厂干部苗子和后备干部入党，为发展集体经济增添骨干力量。七都乡近年来先后有9名善经营、会管理且愿为发展集体经济出力的个体经营者，在党组织的引导下回乡担任乡、村企业正副厂长。他们回归集体后，党委及时将他们培养成入党积极分子，并加以教育、考察，目前，已有3人入了党。个体经营者曹伟烈担任乡皮件厂厂长后，积极利用自己的专长发展生产，创办了中外合资太湖皮件有限公司，去年实现产值1000多万元，利润100多万元，为集体经济发展作了较大贡献，党委在全面考察的基础上将他吸收入党，在群众中产生了良好的反响。

第三，完善党员管理制度。多年来，我市农村党组织除了坚持实行“三会一课”、党员责任区、外出外来党员管理等十项制度外，还根据发展农村集体经济的需要，采取了一些党员的管理措施，使他们更好地发挥作用。比如对干部党员，实行双重考核制度，一方面按干部的素质要求定期组织德才表现考察，另一方面实行联绩计酬的百分考核，按照工作实绩，特别是集体经济发展状况，确定年度经济报酬和有关待遇。对一线党员，我们建立了村厂合一的双层管理制度，对在乡、村集体企业里工作的党员，在制定党员目标时，既规定了他们在企业的职责，又明确他们在村里的义务。在党员目标季度考核和年终民主评议党员时，由企业党组织和村支部共同进行。这样，促使党员时时处处以党员标准严格要求自己，自觉发挥模范带头作用。梅堰镇联合村铸件厂厂长、党员金生富，有一手过硬的铸造技术，周边地区的一些个体户几次三番怂恿他离厂合伙搞单干，但他一心扑在村办工业上，把一个靠5万多元贷款起家的小厂发展成为年产值1000多万元、纯收入180万元的村办骨干企业。该村共有34名党员，其中33名一直在集体经济建设的舞台上尽心尽力，发挥排头兵作用，使该村连续多年位居全市“工业明星村”的行列。

第四，健全约束、激励措施。为了使广大农村党员更好地在经济建设的大潮中放胆实干，我们相继建立了一系列具有“引路导航”作用的监督约束措施，比如市、乡两级分别制订了党员干部勤政廉政规定，倡导勤政廉政之风，明确了对各种假公济私、以权谋私行为的处理标准。又如企业廉洁经营的五条原则和十条界限，对企业在经营活动中经常会遇到的一些问题分别作出明确规定，界定是非标准，既为组织上查处违纪案件提供依据，又为党员、干部放手工作创造了条件。1990 年，党员因经济问题受党纪处分的 21 人，1991 年，下降为 11 人。与此同时，我们对党员干部按规定应得的待遇坚决兑现，并重奖发展集体经济有功人员，先后制订了《发展外向型经济的奖励办法》和《扶持村办工业发展的若干意见》，对各类有功人员分别给予相应的待遇和物质奖励，比如对年工业产值1000 万元，年利润 100 万以上的村领导，给予参加养老保险的待遇。从而有效地激发了党员为发展集体经济建功立业的积极性，近两年来，市、乡两级机关有 300 多名党员、干部积极要求到农村经济建设第一线去干一番事业。桃源镇农业公司副经理吴连荣，不图安稳求创业，1990 年 11 月到集体经济较薄弱的三民村担任党支部书记。他利用自己的经营管理才能，积极发展村办工业，仅一年多时间，就使该村工业扭亏为盈，1991 年实现利润近 30 万元。

三、积极培训，提高党员发展商品经济的能力

商品经济的发展，要求农村党员不仅要有致富群众的热情，更要有致富群众的本领。为此，我们积极采取措施，加强党员培训，努力提高党员特别是党员干部抓经济、干经济的水平。

1. 建立“三位一体”的培训基地。我市于 1981 年在黎里镇创办了全省第一所乡镇党校，到 1984 年各乡镇都建立了党校。以后又相继成立了乡镇成人教育中心校和乡镇农业技术学校，形成了“三位一体”的农村党员培训网络。目前全市 23 个乡镇都建立了一个规模较大、功能齐全、环境优美的农村党员培训基地，成为农村党

员学习党的知识以及商品经济知识、企业管理知识和科学技术知识的主要阵地。1987年以来，全市共举办各类培训班1300余期，培训党员12万多人次。

2. 突出两个培训重点。一是在培训对象上，重点培训党员干部。各乡镇普遍实行了对支委以上干部每两年轮训一遍的制度，定期组织乡镇企业和村干部到党校脱产学习。从1988年开始，市委又相继组织了村党支部书记岗位培训和乡镇企业厂长(经理)岗位培训，按岗位职责的要求，对全市550多名村支书和430多名乡镇企业厂长(经理)进行系统化、规范化教育，结业后发给合格证书，作为上岗的依据。同时有计划地开展党员干部的专业培训，近年来，共开办大中专专业证书班17个，培训干部1300多人，有的乡镇还相继开办了企业管理、财会、英语等单科证书班，组织村、厂青年和后备干部系统学习专业技术知识，提高党员干部队伍的专业化程度。二是在培训内容上，重点进行商品经济知识教育。围绕全市经济发展需要，不断举办各类经济知识培训班，增强党员特别是党员干部驾驭经济工作的能力。1988年以来，我们把发展外向型经济作为经济工作重点，全市上下掀起了外向型经济知识培训的热潮，先后举办外向型经济知识培训班、专题讲座24期(场)，培训各级党员干部1400多人，还采用在各类培训班中增设外向型经济课程的方法，进行普及性教育，受训党员干部达5000余人次。对增强党员、党员干部的外向意识和对外开放能力，促进全市外向型经济发展起了良好的作用。

3. 采用灵活多样的培训方式。在培训形式上，我们坚持长班与短班相结合，脱产培训与业余自学相结合。对农村经济政策和商品经济基础知识等普及性教育，主要采用短期轮训，组织党员进党校脱产学习；对干部岗位培训和专业性学历培训，则开办长训班，采用集中辅导与分散自学交叉进行。在培训方法上，一是实行分层次分类型培训，根据不同层次不同类型的党员干部需求，本着"缺什

么补什么”的原则开办相应的培训班。自 1980 年以来，我们每年举办一期中青年干部培训班，组织德才表现较好且有发展潜力的中青年干部到市党校脱产学习 1～3 个月，至今已连续举办 11 期，共培训各类青年党员干部 479 名；近年来又相继举办了“企业家培训班”，“经济薄弱村党支书记培训班”和“乡镇企业书记培训班”等，按需施教，分类培训，以增强培训工作的针对性。二是坚持走联合办学的道路。为拓宽培训渠道，给更多的党员干部提供就学机会，我们一方面实行市乡二级党校联合办学，乡镇开办一些专业性较强的培训班，邀请市党校教师授课，需要市党校组织培训的一些时间较长的培训班，则本着就近方便的原则，在乡镇党校设立辅导站。另一方面，积极与市外高等院校联合办学。我们先后与苏州大学、苏州经济管理干部学校、上海对外贸易学院等六所高校建立了培训业务联系，还设立了“苏州大学吴江教育站”，采用聘请高校教师来市讲学和选送学员到高校委托代培的方法，培训党员干部。借助高校力量，加强培训工作，自 1988 年来，我们仅在外向型经济知识培训中，就四次选送了 80 多名党员干部到上海外贸学院脱产培训，8 次聘请该校教师来我市开办市场营销学、外向型经济知识等专题讲座，受训干部 800 多人次。通过以上多种形式的培养，提高了全市广大农村党员发展集体经济的才能，也为我市经济发展增添了后劲。仅在本市举办的中青年干部培训班中，就有 150 多人走上了乡镇领导岗位，还有 5 人成为市级领导。

四、创造条件，为党员在经济建设中发挥作用提供舞台

多年来，我们注意适时地给党员交任务、压担子，把他们推向经济建设的主战场，为他们施展抱负、发挥聪明才智提供舞台。

1. 选拔有实践经验的党员到领导岗位任职。近几年来，我们针对乡镇企业的崛起，三资企业人才匮乏，村级领导班子老化的问题，坚持不以年龄划杠子，不以学历定位子，把大批有技术、懂管理，敢开拓的党员推上乡镇企业和乡（镇）、村级领导岗位。盛泽镇

印染总厂厂长徐关祥原是生产队长，他事业性强，有经济头脑，镇党委就将他提任为村党支部书记，1985 年又让他出任印染厂厂长。几年来，他积极带领群众艰苦创业，把一个只有 6 只染缸、11 间简易棚和 55 万元贷款的“小作坊”发展成为全国最大的丝绸化纤印染企业，1991 年产值达 6 亿元，纯收入超过 4000 万元，他自己也被评为“全国乡镇企业家”。北厍达胜皮鞋厂厂长肖水根本是一个木匠，他敢闯敢冒，富有创业精神，担任皮鞋厂厂长后，他奋力开拓，企业不断上台阶，他自己也成为全国优秀企业家。几年来，我市共有 50 名村党支部书记走上了乡(科)级领导岗位，今年又提拔 15 名乡镇企业厂长(经理)兼任乡镇农工商总公司副总经理，使一批改革开拓意识强，富有创业精神的党员有了用武之地。

2. 派有创业精神的党员到集体经济薄弱的村开创局面。近年来，我们在抓薄弱村转化工作中，分别从乡镇机关、乡镇企业挑选一些有开拓进取精神、有培养前途的党员到经济薄弱村任职，既加强经济薄弱村领导力量，又为党员提供接受锻炼和发挥作用的场所。盛泽镇扬扇村 1987 年还是个负债 90 万元的经济薄弱村，镇党委就选拔了富有创业精神的青年党员陶金荣任村党支部书记，并从镇机关选派一名党员任村主任。他们到任后，放胆实干，积极改革，采用公开招标方法启用能人，削减冗员，并层层落实责任制，使全村工业产值和纯收入四年翻四番，1991 年实现工业产值 9032 万元，纯收入 541 万元，跃居全镇村级经济第一位，今年继续保持旺盛的发展势头，一季度就完成工业产值 4339 万元，比上年同期增长 17.5 倍，预计全年工业产值可达 2.5 亿元，净收入达 1500 万元。几年来，全市先后从乡镇企业返回 112 名党员，从乡镇机关下派和先进村选调 100 多名党员到经济薄弱村任职，都取得了良好的效果。仅市里确定的第一批 23 个经济薄弱村，到年年底已有 21 个达到省、市有关部门规定的转化标准，有效地提高了全市村级经济的整体水平。据统计，1991 年全市 558 个行政村中，集体工业产

值在500万元以上的就有189个，占33.87%。

3.给有致富能力的无职党员定责任目标。为了让广大农村无职党员在经济建设的主战场也能充分发挥作用，从1988年开始，我们建立了党员目标管理和百分考核制度，每年初，支部将发展集体经济的任务分解转化为每个党员的责任目标，年底考核评比，并与经济报酬挂钩，按照一定档次给予相应的待遇。全市第一轮民主评议党员工作结束后，我们进一步完善了党员目标管理制度，把发展集体经济建设中的作用，作为党员个人责任目标的主要内容，并严格考核。使每个党员人人肩上有担子，个个身上有压力，促使他们在集体经济建设中积极寻找自己的位置，尽力发挥自己应有的作用。

（本文系1992年全省发动农村党员投入经济建设主战场经验交流会介绍材料）

（执笔：金文华）

认真开展检查验收
善始善终搞好评议

吴江县民主评议党员指导小组

为巩固民主评议党员成果，防止走过场，我们在第二批试点的基础上，对以后的评议工作，坚持了检查验收制度。实践使我们体会到这是搞好民主评议党员工作一个必不可少的重要环节，也是保证工作质量的一项有效措施。

一

如何对民主评议党员工作进行检查验收，这是一个新的课题。我们在实践中进行了探索，具体做法是：

（一）及早布置，明确要求。在我县第三批民主评议党员工作一开始，我们就把检查验收的环节纳入整个民主评议党员工作的总体部署，专门发了书面意见，并附上检查验收评分表，明确指出：这次检查验收的总基点是检验基层支部民主评议党员工作的质量，检查验收的内容是“四查四看”，即：一是查宣传教育，看广度、深度，每个党员是否明白这次民主评议党员的意义、目的、方针、原则，评议内容和政策界限，增强党员意识。二是查自评互评，看坚持党员标准，在民主生活会上党员领导干部是否带头开展批评与自我批评，切实认真搞好评议，坚持条件，正确评格。三是查组织处理，看政策掌握，对处置对象是否恰当妥善地做好工作，达到心服口服，不留尾巴。四是查实际效果，看党员素质，党员在两个文明建设中先锋模范作用发挥得怎样，民主评议党员对本单位各项工作是否起到了推动作用，党建工作制度建设有否健全与完善。此外，还对检查验收的方法要求，以及时间、步骤等，都作了明确规定。这

样就把开展检查验收的工作事先纳入了正常有序的轨道。

(二)两级检验，分段实施。检查验收中我们采取了基层党委全面检查与县里组织抽查相结合、阶段性检查与结束时全面验收相结合的方式，从而扩大了检查面，发挥了检查验收工作应有的威力与作用。

在具体实施时，我们首先抓住评议阶段告一段落、处置阶段即将开始的间隙，开展了第一次全县范围的检查验收工作。县里以民主评议工作办公室人员为主，组织了以“查三率”(即参学率、参会率、参评率)为主要内容的检查，并对各单位的前期工作，如教育的广度、深度、摸底情况定格情况等进行总体检查。与此同时，各基层党组织组织党、政、经三套班子成员划片包干、分工负责，采用分类分批或对口循环等形式共组织了400多人对各基层支部进行检查。有的乡镇党委主要负责人也参加了检查。通过两级检查，我们对发现的问题及时提出了善后意见，并请县委领导在有关会议上进一步提出了要求，从而保证了民主评议工作的健康发展。

整个评议工作基本结束之后，我们又及时组织了一次自下而上的检查验收。先由各基层支部开展自查活动，填好自评打分表报党委；随后，再由各党委组织验收；最后，县里组成了以指导小组成员为组长，以评议工作办公室人员为骨干的七个检查验收小组，对全县工厂、农村、机关、学校等六条线上的63个支部进行抽查，形式有召开座谈会，听取汇报，走访受处置的党员和参评群众，查看支部活动记录、党费清单、互评表格、个人小结材料等原始资料，检查党建工作制度执行情况等。两次检查，步骤稳妥，措施得力，作风扎实，得到了基层党委、基层支部的配合、支持和协助，因而收到了较好效果。

(三)从简重实、突出重点。在检查验收的方式上，实行“二个改变”，即变抽查对象由事先确定为当场随点，变常规的听取汇报，查阅资料，召开座谈会为直接深入到支部了解情况，当场研究解决

问题。在检验的内容上，我们采用“定量定质、分解计分”办法，把“四查四看”的检查验收内容逐一分解为可查可评，看得见、摸得着的16项基本细则，并视其重要程度与工作量大小分别规定得分条件及扣分要求，让各基层支部按县里印制的统一表式，进行打分。在计分的标准上，我们依据突出重点，把握关键的原则，分别确定相应的分数。对重点阶段、重点环节给予较高的分值。比如，整个评议工作中“民主评议”阶段是重点，其中又以“民主生活会参会率与质量”“领导带头开展批评与自我批评”为重点。验收中一旦发现不符合得分要求的，则毫不手软，扣减总分，并责成基层单位采取措施予以补课。此外，我们还规定，凡没有处置任务的支部，如在检查验收中发现有不合格党员而没有得到应有的处置，不但扣除总分，而且要重新组织评议，这样，就把整个检查验收工作建立在形式与内容的统一、一般与重点的统一、目的与途径的统一的基础上。

根据这样的规划，县、乡二级按照县委的统一部署，分点到位，分头行动。一方面各基层党委先行进入情况，普遍组织力量，逐一对所属支部进行检查验收，并根据面上检验的结果对党委自身的工作进行打分；另一方面，县里七个检查验收小组统一步调，分赴各基层单位，开展巡回抽查。验收结果，24个党委平均得分93.6分，经验证，基本符合各单位评议工作的实际状况。对好的，我们及时予以肯定并加以表扬，对有差距的，则及时督促其落实补课措施。至此，整个工作过程实现了围绕评议开展检查验收，通过检查验收促进评议的良性循环，实现了我们的初衷。

二

在实践中，我们体会到，认真地而不是敷衍地搞好检查验收，确实可以起到促进提高民主评议党员工作的总体质量的作用。概括起来说，可以达到以下几个“有利”：

（一）有利于及时发现，及早纠正工作中的问题。民主评议党员工作是一项新工作，难免会出现这样那样的不足。因此，适时地，适当地组织一些检查验收活动，就显得尤为必要。芦墟、谭丘、青云、同里等乡镇党委经检查验收发现少数支部工作粗糙、质量不高的问题，如有的支部所有党员全部“合格”，有的党员全部回避自己的错误自评“优秀”。检查后，先后重新进行了复评。

（二）有利于及时发现典型，总结经验。检查验收，不仅使我们对全县民主评议党员工作的全貌有了一个总体的感性认识，为进而对这项工作作全面的、理性的总结取得了翔实的第一手素材，更重要的是，还直接掌握了一批基层单位各具特色的典型经验。如黎里、北厍镇党委切实抓好补课工作，使应受教育者一个不漏地接受教育的经验；新华丝织厂党委抓好民主生活会，消除隔阂、增强团结的经验，等等，我们都及时作了总结，并通过各种渠道向其他基层党委作了推广介绍，对促进面上的工作起了良好的推动作用。

（三）有利于引导反思，完善党建工作制度。在检查验收中，我们针对各基层党组织在这次民主评议党员工作中暴露出来的突出问题和党建工作方面的薄弱环节，同基层党委、支部两级领导一起进行反思。通过对党内“三不”现象产生的原因和一些党员先锋模范作用差的根由进行分析，认真总结反思近几年来农村基层党组织建设中的经验教训，并与之一起具体研究了整改措施。评议工作大致告一段落以后，不少基层党委即着手落实各项党建工作的制度，有的修订了党内生活制度，有的完善了外出党员管理教育制度，还有的落实了支部工作公开制度、党员培训制度。

（四）有利于深化教育，促进转化。在整个检查验收过程中，我们每到一处就“沉”到一处，尽可能地扩大接触面，并十分注意针对干部、党员、群众的思想反映，适时地开展一些疏导和引导工作，努力把检查验收过程变成一个深化教育、促进转化的过程。在南麻乡龙泉村验收时，我们听到该村党支部有用增发补贴的办法来刺激

党员参加组织生活的思想，县验收小组就这一问题对他们进行了耐心的思想工作，使支部一班人提高了认识，心悦诚服地取消了原先的想法。

经检查验收，我县第三批民主评议党员工作取得了明显效果，参评的党员普遍受到了一次较为深刻的党性党风党纪教育，评出的1019名优秀党员得到了表彰，158名不合格党员和143名违纪党员受到了妥善的处置、处理，处置面达1.43%。评议工作还促进了全县经济工作和其他各项工作的发展，党内外群众普遍反映良好。

（执笔：沈耀坤　徐芳梅　汝永生）

着力抓好“推优”工作
促进党的队伍建设

中共吴江县委组织部

从1985年起，我们根据本县的实际情况，着手抓了推荐优秀团员作党的发展对象的工作。经过七年来的努力，我县的“推优”工作已取得了较明显的成效。据统计，七年中全县推荐优秀团员作党的发展对象的共有2270名，其中已被发展入党的1044名，占46%；每年团员入党的人数占发展党员的总数的比例均在30%以上，均超过1985年前四年团员入党人数的总和。

一、统一认识，切实摆上位置

在开展“推优”工作的初期，有些基层党组织的领导同志对做好推荐优秀团员作党的发展对象的工作认识不足，认为这一工作是团的工作，是团组织的事情，与党组织关系不大，无须下功夫、花力气去抓。针对这个思想，我们以学习贯彻中组部关于《转发共青团中央书记处〈关于认真做好推荐优秀团员作党的发展对象工作的报告〉的通知》和市委组织部关于搞好“推优”工作的要求为契机，在深入调查研究的基础上，着重从三个方面引导各级党团组织统一思想认识：

一是从新形势下农村党组织所担负的任务看做好“推优”工作的重要性，充分认识把大批具备党员条件的优秀团员吸收到党内来，是提高基层党组织领导成员素质，增强领导班子战斗力的有效途径。二是从农村党员队伍现状看做好“推优”工作的必要性，充分认识吸收优秀团员入党是优化党员队伍结构，使党的队伍保持青春和活力的重要措施，是党组织自身建设和发展的需要。三是从团员青年的状况看做好“推优”工作的可行性。充分认识把大批符合党员条件的先进青年吸收到党内来是完全可能的，这既是适应农

村改革和发展社会主义商品经济的需要，也是加强党的自身建设和培养无产阶级革命事业接班人的需要。与此同时，我们还要求各基层党组织必须明确一名书记分管“推优”工作，同时要加强对同级团组织的领导，并与上级团组织经常联系，互通情况，协调工作，切实把“推优”工作摆上了党团组织的位置，并较好地落到了实处。

二、精心育点，坚持以点带面

在统一思想认识的基础上，为了摸索经验，更好地指导面上的工作，我们选定了党建工作搞得比较好，领导力量比较强，发展优秀团员、青年入党有一定基础的铜罗镇作为“推优”工作的试点单位。我们和镇党委一起研究开展“推优”工作的计划和实施方案，并具体指导和帮助他们解决工作中碰到的问题。经过一段时间的实践，该镇党委在“推优”工作方面积累了一套比较完整的经验；同时“推优”工作也取得了明显成效，在1986年至1989年的三年间，该镇共发展党员81名，其中优秀团员、青年占了一半以上。我们及时总结推广了他们的经验。同时，还举办了“推优”工作短训班，培训“推优”工作骨干。各级党团组织还专门抽调人员，配强力量，加强对“推优”工作的领导，从而为全县“推优”工作的广泛开展提供了组织保证。

三、强化团建，夯实工作基础

共青团是党的助手和后备军，在“推优”工作方面，团组织则是直接的组织者和实施者。如果团的建设不搞好，团组织的领导力量不加强，则“推优”工作就没有坚实的基础。基于这样的认识，我们采取了三项措施，强化团的建设，为“推优”工作创造良好条件。一是以党建带团建，把强化团的建设作为党的建设的重要内容来抓。各级党组织普遍把以党建带团建、强化团的建设工作作为党建工作目标，在抓好党组织自身建设同时，加强对团组织的领导，从而推动和促进了团的建设。二是选配好团支部书记，充实和加强团组织的领导力量。挑选德才兼备的优秀团员担任团支部书记，配齐配

好团支部委员。几年来，全县共调整充实团支部书记485名，团支部委员2303名，还培训团干部2327名，有效地提高了团干部的素质，加强了团组织的领导班子建设，为做好“推优”工作提供了稳固的基础。第三、加强对团组织工作的具体指导。我们要求基层党组织经常听取团组织的工作汇报，支持团组织搞好教育活动和阵地建设。七年来，全县共建立了850个团员、青年之家，从而保证了团组织工作的正常开展。

四、健全制度，逐步完善提高

我们在总结推广铜罗镇党委“推优”工作经验的基础上，与团县委一起，逐步建立健全了六项制度一是双重责任制。明确“推优”工作由党组织直接领导，团组织负责按规定的条件和程序实施推荐工作，党组织负责审核、把关。二是分级负责制。明确基层团支部负责推荐优秀团员和青年，乡镇团委负责推荐团支部书记和其他团干部，团县委负责推荐基层团委正副书记。三是民主推荐制。在“推优”工作中，必须坚持走群众路线，充分发扬民主，防止少数人说了算。四是培养教育制。明确团组织要采取多种形式对团员、青年进行培养教育，帮助他们树立坚定的共产主义信念，并带领他们在两个文明建设的实践中经受锻炼和考验，同时，要协助党组织做好入党积极分子的培养教育工作；党组织要帮助和指导团组织加强对团员、青年进行共产主义理想和党的基础知识教育，并认真做好对入党积极分子的培养教育工作；五是筛选考察制。党团组织定期对推荐对象进行筛选或调整，同时认真作好考察情况登记。六是审核把关制。党组织对团组织推荐的发展对象逐一进行审核，对基本符合党员标准的，列入发展计划，重点进行培养教育。上述六项制度的建立及工作中的贯彻落实，有效地促进了我县“推优”工作正常化和制度化，并使“推优”工作提高到了一个新的水平。

（原载《苏州组工情况》1992年第3期）

村级干部队伍建设的有效途径

周正华

党的十一届三中全会以来，吴江县盛泽镇的经济得到飞速的发展。1990年三业产值11亿元，其中3个村的村办工业2.7亿元，1991年预计可达3.5亿元；集体经济发展速度快，10年间平均递增38.4%。取得如此显著的成绩，关键在于盛泽镇党委十分重视人才的培养和使用，1987年以来，他们坚持抓了村级干部队伍建设，尤其是村级后备干部的建设，创造了一条有效的途径。

盛泽镇党委的经验是：抓经济先抓人才，抓人才先抓干部，抓干部先抓班子，抓班子先抓班长。从村级组织建设来看，他们重点抓了三个方面：一抓好村级班子中班长的配备，通过看事业心、看工作实绩、看适应商品经济的智能，来选拔德才兼备的干部，胜任村级班子的班长；二抓经济薄弱村转化的班子配备，通过调整班子，启用能人，优化结构的方法，改变经济薄弱村的面貌。三抓村级后备干部的培养，从经济薄弱村选拔后备干部，通过党委培训后，送到经济先进村去实习，然后再提拔使用，充实经济薄弱村的领导班子，最终改变落后面貌。

在狠抓村级干部的培养中，盛镇党委着重抓了四个环节：

第一，建立村级后备干部队伍。针对村级班子人才要求，在实践中侧重于选好以下六种人才：一是选择好能胜任村级经济的领导人才；二是选择善经营、懂管理、有经济头脑的经营管理人才；三是选择好有专业知识，勇于开发新品的技术人才；四是选择好有吃苦精神、懂供销业务的供销人才；五是选择有培养前途的青年人；六是选择好善精打细算的财会人员。在程序上先由村支部推荐，经

组织考察后党委集体研究确定。

第二，培训村级后备干部。盛镇党委建立起后备干部队伍后，通过多种渠道进行培训，有的选送后备干部进大专院校和专业学校定向培训，有的委托有关学校和科研单位短期轮训，更多的是镇党委举办学习班，进行形势任务教育、理想宗旨教育、素质修养教育以及必要的领导能力培训，使之提高思想觉悟、增强责任感和使命感。

第三，村级后备干部的见习。把培训过的村级后备干部送到经济先进村见习。注重放到实际中去锻炼，见习期4个月，安排在本年10月起到翌年的2月份止。因这段时期是村级经济关键时期，10月开始总结全年目标的完成，11月筹集资金，为年终分配兑现作准备，12月份分配兑现及下年度计划制订，1～2月份转年度生产资金筹集及开门红，正是安排在各种矛盾交汇处理和承上启下时期，为后备干部见习提供了好时机和好环境。

第四，村级后备干部的提拔和使用。在见习的基础上，盛泽镇党委在干部管理上进一步制度化：一是建立干部业务档案制度；二是建立镇三套班子领导联系村级干部制度；三是实行定期考察考核制度。一旦后备干部培养成熟，就提拔使用。据不完全统计，1987年以来，盛泽镇党委培养了后备干部120人，提拔使用了干部67人，目前这些干部在村级领导发挥着骨干作用。

盛泽镇的经验给我们这样的启示：必须注重村级干部的培养，这是发展农村经济取得显著成效的关键一着；对村级干部进行考察——培训——见习——使用，是一条加强村级干部队伍建设的有效途径。

（原载《唯实》1991年第4期）

凝聚力从何而来

——吴江县委加强农村党支部建设的调查

沈荣法　金文华

近年来，吴江县委以发展集体经济为中心，积极采取措施，加强村级组织建设，发挥村支部在农村工作中的领导核心作用，取得了较好的成效。

一、坚持在发展集体经济中增强村支部的凝聚力

农村经济体制改革后，村支部能否积极有效地带领群众发展经济实现共同富裕，是影响自身建设的一个至关重要的因素。因此，吴江县委把引导、扶持发展村级集体经济作为加强村支部建设的关节点，坚持做好“三抓”：

一抓政策导向。县委、县政府制订了一系列倾斜政策，鼓励村支部发展集体经济。比如对村办企业，他们制订了《关于扶持村办工业发展的若干意见》，建立了“绿卡”，每年确定一批重点村办企业，发给“绿卡”，对持有“绿卡”的企业，在信贷、技改、用电、用地、引进技术人才等方面给予一定的优惠；县政府还在县地方发展基金中提出一块作为村办企业新品开发的专用贷款。逐步形成了有1800余家企业、年产值13.8亿元的村办企业群。从1987年开始，他们对个人承包（俗称“一脚踢”）的村办企业逐步进行承包转换，以增强村级集体经济的组织程度，几年来，已有90%的个人承包企业转为集体承包。

二抓典型示范。吴江县委建立了33个集体经济实力雄厚的“示范村”，树立了在发展集体经济中成绩突出的“十面红旗”，使村

支部学有方向，干有榜样。

三抓经济薄弱村转化。为了提高村级集体经济的整体水平，吴江县委于去年排出了33个集体经济相对薄弱村作为工作重点，组织村支部书记到县党校脱产学习，商讨经济发展路子，确定转化目标。另一方面组织局村挂钩，由县机关部门分别与经济薄弱村结成帮扶对子，在技术、项目、资金等方面加以扶持，今年又排出23个村，发动乡镇机关和乡镇办骨干企业开展“挂钩”活动1990年全县560个行政村，经济总收入在100万元以上的达531个，其中500万元以上的152个，1000万元以上的有31个。

二、注重建设一支善于带领群众走“共富”道路的村支书队伍

农村富不富，关键在支部；支部强不强，关键在“班长”。近年来，吴江县委抓住支部书记这个“龙头”，不断强化选拔培养工作，逐步在全县建起了一支过得硬的村支书记队伍，从而带出了一批富有战斗力的村级领导班子。

1、立标准。根据“德才兼备”原则和本县实际情况，吴江县委提出了村支书的六条素质要求，作为选拔培养村支书的具体标准。

2、辟渠道。积极开辟选人用人渠道，采用“乡镇机关下派”、“乡镇企业返回”等方法，充实村支部领导班子。同时注重加强村级后备干部队伍建设，在团组织和妇联中培养好苗子，层层建立后备干部“人才群”。目前，每个村都有1～2名后备人选。

3、抓培训。早在1984年，吴江县委就建立了村支部书记培训制度，用三年时间分期分批地组织村支书到县党校短期轮训。1988年以来，他们又开办了村支部书记岗位培训班，至今已办6期，培训村支书460人，占全县村支书的82%。此外，还先后举办了三期经济薄弱村书记培训班和先进“示范村”书记座谈会。

4、重激励。在经济待遇上，他们打破“大锅饭”，根据村支书的工作实绩来确定相应的经济报酬。比如他们规定：对村办工业产值在300万元、利润15万元以上的村主要领导，年报酬可高于本地

乡镇办企业厂级领导的平均水平；在政治上，他们打破了身份的局限，大胆提拔使用，多年来，先后有54名村支书走上了副乡(科)级以上领导岗位，还按照政策规定将4名村支书记优先吸收录用为国家干部。

三、不断深化与经济发展相适应的党员教育管理工作

首先，不断健全党员教育网络。到1984年，全县23个乡镇都建立了党校，并配备了228名专兼职教员，组成了由县中心教研组牵头，专职教员为骨干的县、片、校三级教研网。去年他们又将教学阵地延伸到支部，在农村党支部中普遍建立了“党员活动室”。

其次，不断完善管理措施。吴江县委在全县村支部中逐步建立了“三会一课”等十项制度。为保证各项制度的落实，去年他们实行了《党员管理卡》，今年又在全县农村党组织中推行了党员目标管理，年初制订目标，按季进行考核，年终评议定格。

第三，不断深化党员活动方式。吴江县委在农村党组织中广泛开展了党员联系户活动，普遍推行了党员责任区活动，由党员对群众工作实行划片包干；明确规定党员在责任区中的义务与权利，将考核情况与经济报酬挂钩。

四、建立条块结合齐抓共管的工作机制

吴江县委把村支部建设纳入了常委的重要议程，明确一名副书记分管这项工作。为了推动各级领导抓好村支部建设，还层层建立了责任制：县委常委建立了挂片制度，分别负责一个农村工作片，并分别确定一乡(镇)一村作为联系点，经常到点上调查研究。对乡镇领导班子实行了百分考核制，年初由县委对全县23个乡镇领导班子下发责任目标，提出村支部建设的量化要求，年末统一组织考核验收，得分情况作为班子工作实绩和考察领导干部的重要依据。今年来，他们又把村支部建设的考核目标分解落实到乡镇的每个领导干部，要求乡镇党委、政府、农工商总公司“三套班子”成员分别确定一村一厂作为联系点，并以责任状的形式订出工作规

划和具体任务指标。在县机关，他们开展了“公仆杯”竞赛活动，把扶持村支部发展集体经济作为评选“公仆杯”的内容之一，并对有关职能部门相应明确了在村支部建设中的工作职责。

（原载《人事管理》1991 年第 5 期）

平望镇积极探索党的建设和经济建设同步发展的新途径

沈耀坤　尹　育

一、牢固树立“两手抓”的指导思想

（一）从完成农村党组织的任务，认识“两手抓”的重要性

他们联系本镇近年来抓两个文明建设的实践，统一全镇干部的思想，使大家认识到：在新时期要完成党在农村的各项任务，关键在于抓好党的建设，只有建立一个坚强有力的领导班子，发挥共产党员先锋模范作用和党组织的核心作用、战斗堡垒作用，才能实现党对农村各项工作的领导，带领广大群众发展社会主义商品经济，走共同富裕的道路。

（二）从农村党建工作存在的问题，认识“两手抓”的必要性

他们对镇党建工作中存在的问题，进行了因果分析。有个别后进单位，领导班子软弱涣散，经济工作多年打不开局面。一些党员干部以权谋私，中饱私囊，有的甚至贪污受贿、赌博迷信、生活腐化。出现这些问题，最主要的原因是部分同志忽视了党的建设和思想政治工作。通过分析，使大家认识到，弱化党的建设和思想政治工作，必然使党内腐败现象滋生、发展。

（三）从党的建设和经济建设的相互关系，认识“两手抓”的辩证性

他们组织干部学习《中共中央关于社会主义精神文明建设指导方针的决议》，围绕着党的建设和经济建设、物质文明与精神文明的辩证关系进行认真讨论，使全镇干部认识到，党的建设要围绕经济建设这个中心，以保证改革和经济建设的顺利进行；而经济建设要坚持正确的方向，获得健康发展，必须依靠党的坚强领导，搞

好党的建设是推进改革开放，搞好经济建设的根本保证。

二、建立和健全“两手抓”的工作制度

（一）党的工作三级目标管理制度。一是党委工作目标管理。镇党委把全年“两手抓”的工作分为若干项，每项明确具体要求。镇党委各职能部门根据党委的要求和各自的工作任务，制订全年目标管理的具体内容和评分标准，以日常工作记录为主要形式建立目标管理档案。二是乡镇企业党支部工作目标管理。把支部经济建设和党的建设等方面的工作量化为具体任务和目标，责任到人，镇党委对目标管理的执行情况，采取一听、二看、三座谈、四议论、五总结的方式，进行相应的检查督促，评比奖励。三是乡镇企业党员工作目标管理，把党员一年应做的经济工作和思想政治工作内容转化为具体目标，对党员完成目标的情况，进行检查、分析、评比。

（二）领导干部评议制度。镇党委专门设计了一套反映党的建设和经济工作、物质文明和精神文明建设有关内容的测验表格，对乡镇企业干部“两手抓”的情况进行民意测验。一般情况下每两年测验一次，对群众反映比较强烈的干部，随时进行测验。把群众的意见和看法客观地反馈上来，供镇党委在决策时参考。

（三）党委工作联系点制度。从1987年开始在全镇区分不同行业，不同层次选择4个单位建立了党委工作联系点，1988年扩大到9个点，1989扩大到18个点。党委主要领导和组、纪、宣负责同志，每人分管一厂一村一单位。每个点承担党的建设和经济工作方面的不同研究课题，并在实际工作中形成了各自的特色。

三、积极培养善于“两手抓”的干部队伍

在选拔基层领导干部，特别是支部书记时，按照干部德才兼备的原则，全面考察干部政治、业务素质，把那些指导思想比较端正，善于“两手抓”的同志，优先选拔到主要领导岗位上，并要求后备干部在未上岗位之前，注意弥补自己在政治、业务上所存在的不足。几年来，他们通过各种形式培训132名中青年干部，把其中政治、

业务素质较好并具有开拓进取精神的19名同志提拔到村及企业的领导岗位上，把9位原来在镇机关工作，经过长期考察的同志调到村及企业单位任正副职领导。对于现职领导干部，则着重端正他们党建工作的指导思想，培养两手抓的能力和本领。同时还把能否坚持两手抓作为衡量领导班子和领导干部工作优劣的主要标准，促使全镇逐步形成一支善于“两手抓”的干部队伍。

四、调整充实“两手抓”的组织机构和设置

镇党委充实了镇办公室和组纪宣的力量；镇各企业支部普遍建立了思想政治工作领导小组；对300人以上的企业配备了专职组、宣干部或设立政工科；加强了党校教学力量，改善教育条件，分层分类对党员和干部进行教育培训；基本上形成了党的建设和思想政治工作的网络系统，改变了经济工作机构和党建工作机构强弱不一的状况，为“两手抓”提供了组织保证。同时，还及时调整了企业党组织设置。一是在镇办企业中建立独立干部和联合支部；二是厂村合一设置党组织；三是按企业划分党小组。

五、积极探索“两手抓”的工作机制

（一）抓党的建设围绕建设这个中心。每年年初，根据改革和经济建设的“盘子”确定党建工作的“盘子”，按照改革和经济工作的要求确定党建工作的重点；顺应农村经济体制改革的要求，调整基层党组织的设置；根据经济工作的特点，决定党组织的活动内容和方式；在经济建设活动的实践中考察党组织和党员的作用。

（二）抓经济工作从党的建设入手。对于一些物质文明建设步子不大，经济发展比较落后的企业和行政村，把调整充实领导班子放在第一位。从1986年起先后调整21个支部领导班子，提拔23名同志担任支部书记。通过抓好党的建设，推动了企业生产经营任务的完成。

（三）实行经济建设和党的建设“一体化”。做到“两个目标一起定，两个计划一起下，两个担子一起挑，两个成果一起要。”每年年

初，党委拟定了全年工作目标和计划，既包括了领导班子、党员教育、党纪检查等党建内容，又包括了农、工、副三业生产指标等物质文明建设方面的内容。对党员厂长和行政干部实行“一岗双责”，要求他们在用主要精力抓好经济建设的同时抓好党的建设和思想政治工作。在年终评比先进、考评领导班子、提拔使用干部时，既看经济成果，也看党建工作及精神文明建设成果。

创造条件　充分发挥科技人才的作用

周正华　吕剑鸣　顾海东

“经济发展靠科技，科技进步靠人才”。几年来，吴江电热电器厂在抓高科技人才引进和企业整体素质提高的同时，充分发挥企业科技人才的作用，坚持优化科研条件，促使引进的科技人才为加速企业的发展，最大限度地贡献自己的聪明才智。

一、建立厂办研究所，为科技人才提供科研场所

他们在引进人才的过程中意识到，一些具有相当科技知识并在同行中有所见树，甚至是技术权威的高科技人员，之所以愿意从条件优越的研究所、院、大厂来到名不见经传的乡办小厂工作，除了受经济待遇因素驱使外，关键的一条是为了更好地施展自己的才华和特长，实现自身的社会价值。基于这一认识，他们于88年专门建立了厂办研究所，为科技人员提供科研场所。厂办研究所的科研条件虽不如科研院、所那么好，但科技人员在这个小天地里有充分的自主权，“小气候”远远超过科研院、所。由于厂办研究所有着这方面的优势。因此1988年前后进厂的科技人员已先后研制开发出了LCD型履带式电加热器、YGCH型焊条烘箱、NZHG型内热式自动焊剂烘箱、DWK－A型系列电脑温控设备、DWK－B型系列电脑炉窑设备、DCS型集散式电脑工业控制系统、逆变焊机等新品。其中，DCS型集散式电脑工业控制系统的诞生，标志着我国微机温控设备已达到国际先进水平。到目前为止，该厂生产的微机温控设备已先后为上海麦道飞机制造公司、宝钢二期工程、扬子乙烯工程、上海杨浦大桥、巴基斯坦核电工程等国内外重点项目所采用。尤其值得称道的是广东大亚湾核电站在施工中，热处理设备

唯独要用该厂生产的产品，其余均为进口设备。而具有体积小、功率大、省能源等特点的逆变焊机，经有关部门鉴定，达到了国际同类产品的先进水平，目前该产品供不应求，前景十分广阔。

该厂的实践证明，厂办研究所虽然规模不大，却为科技人才实现自身价值提供了可能。主要体现在三个方面：一是科技人才在厂办研究所，可以避免大的院、所常有的“文人相轻”干扰，一心一意搞科研；二是科研项目的审批手续简化，只要厂长点头即可投入试验。一旦终试就投入生产。科研生产基本一体化，大大缩短了科研成果转化的周期；三是科研经费可以得到充分的保证。

二、建立横向科技联合体，以弥补技术局限性，拓宽科技、市场信息渠道

科技人才的引进，厂办研究所的建立，为开发新品准备了前提条件。但事实上，一个新品尤其是高新产品，从研制到投放市场，并不是一帆风顺、轻而易举的。应该说光靠一个厂办研究所和几名高级工程师是远远不够的。比如 DWK－A 型微机温控设备的研制，就涉及到好多专业，不仅需要计算机专业方面的专门人才。还要有自动化控制、热处理、热工仪表等方面的专门人才。人们化力气引进这方面的人才后，在研制过程中仍然遇到了一些技术难题。于是他们就走科技联合之路。依托科研院、所。攻克技术难关。近年来，他们已先后与上海交大建立了“焊接结构技术服务中心”，与冶金部建筑总院建立了“钢结构焊接热处理成套服务中心”，与机电部合肥通用研究所建立了“压力容器成套服务中心”。与机电部杭州第二设计院建立了“炉宾电脑控制设备配套网”，与能源部电力建设研究所建立了“逆变电弧焊机生产线”等科研联合体。这些科研联合体不仅为企业研制高新产品解决了技术难题，还为科技人员开发新品提供了科技动态、市场信息。同时也对企业产品的销售起了推动作用。如与机电部杭州第二设计院建立了“炉窑电脑控制设备配套网”后，该只要接到炉窑设计业务，所需微机温控设备就用

该厂生产的；而该厂只要接到涉及炉窑设计的业务，一般就介绍给杭州二院。双方互惠互利，共同发展。

在促使科技人才开发新品的“灵感”方面，他们除了通过建立横向科技联合体，让科技人才了解科技动态、市场信息外，还经常组织科技人才走访用户，观看全国性乃至国际性的高新产品展览会，以真诚、信赖的态度让科技人员走南闯北，接受科技动态和市场信息，构思设计出用户需要的具有先进性、新颖性、实用性强的产品。

三、无偿提供生活服务，让科技人才有更多时间和精力开发新产品

几年来，他们坚持派专人负责引进人才的日常生活服务，诸如洗衣被、采购日用杂品等。同时，还为科技人员开设小灶，免费提供就餐，除节日加菜外，一般每人每天生活费掌握在5元左右。在这基础上，为改善科技人员的生活条件，今年该厂还计划投资100万元，为每位专家建造一幢阳台花园配套的小别墅。

（原载《江苏乡镇企业》1993年第1期）

建好企业家队伍　发挥排头兵作用

吴江市委组织部

近年来，吴江市注重加强企业家队伍建设，充分发挥企业家的排头兵作用，有效地推动了全市经济的发展。

一、定期评选，不断充实企业家队伍

从1989年开始，吴江市建立了县(市)级企业家评选制度。按照工作实绩和企业的规模效益，每两年评出一批在全市处领先地位的骨干企业厂长(经理)作为企业家，由市委、市政府命名表彰。为保证评选工作的质量，他们根据本市实际制订了企业家的五项基本条件。即必须坚持党的基本路线，在领导企业生产和经营中取得突出的效益；企业必须是县(市)级文明单位、工业明星企业，在省、市有较高的知名度；在深化企业内部改革，增强企业活力方面有所创造，作出显著成绩，企业经济效益在同行业中领先；在加强和改善企业管理，促进企业上等级，推进技术进步，培养人才，提高企业综合经济效益和职工素质等方面取得突出成绩；正确处理国家、集体和个人三者关系，为国家增收，企业添后劲作出显著成绩。同时，对评出的企业家实行动态管理，坚持优胜劣汰，凡工作进展不大，企业发展不快的，在新一轮评选中不再保留企业家资格，对符合条件的后起之秀，则及时充实企业家队伍。几年来，全市已组织了两轮评选，形成了有73名企业领导组成的企业家队伍。

二、重点培育，充分发挥企业家作用

市委、市政府把企业家作为全市企业干部建设的重点加以教育培养，帮助他们提高素质，当好排头兵，一是组织培训。市委专门举办了“企业家培训班”，组织全市企业家到市党校脱产学习，由市委领导亲自执教，对他们进行社会主义企业方向的教育，并组织他

们学习现代企业管理和有关经济知识。以提高他们的政治业务水平。二是建立联系制度。市委、市政府领导通过信函、走访等形式，与企业家保持经常的联系，了解他们的思想、工作情况，帮助他们解决工作中遇到的问题。特别是对一些因大胆改革创新而受到非议的企业家，及时地为他们澄清是非，撑腰壮胆。三是开展经常性的鼓劲活动。1990年，结合企业家培训，市委特邀一些书画名家为企业家赋词作画，组织少先队向他们献花致敬，以激发他们的荣誉感和责任感，不断在经济建设中建功立业。今年初，市委又召开了“全市企业家新春鼓劲会”，要求他们认清形势。振奋精神，在深化改革和扩大开放中放胆实干，敢于称雄。在日常工作中，市、乡两级领导利用各种形式和机会对他们鼓劲加油，每年都有意识地安排他们参加全市性的重大经济活动和到先进地区、先进单位参观学习，帮助他们拓宽工作思路，不断确立新的奋斗目标。这些措施有效地调动了企业家的积极性。几年来，全市企业家始终保持旺盛的斗志，积极进取，奋力拼搏，使企业经济和自身素质都上了一个新的台阶。据统计，第一轮评出的43名企业家所在企业，在1990年和1991年两年中，工业产值普遍实现翻两番，其中有3个企业进入了全国乡镇企业“十大百强”的行列，有4名企业家分别荣获全国乡镇企业家和全国优秀企业家称号。

三、典型激励，大力弘扬企业家精神

为使更多的企业家脱颖而出，吴江市的企业家为典型，在全市干部队伍中积极倡导奋发向上的精神风尚。近年来，先后组织编写出版了反映企业家先进事迹的系列丛书《鲈乡骄子》，每年组织拍摄一部展示本市企业家创业风貌的电视教育片，今年“七一”期间，又召开了企业家事迹报告会，利用多种形式宣传企业家的先进事迹，弘扬企业家的创业精神。同时，打破干部身份限制，先后提拔了20多名农民身份的企业家充实进乡镇领导班子。

（执笔：金文华）

实行三个结合　搞好挂职干部管理工作

中共吴江县委组织部

市级机关首批到我们吴江县基层挂职的干部共29名，分配安排在8个乡镇为了使他们在基层更好地接受锻炼发挥作用，我们注意从三个结合入手，搞好组织管理工作。

一是加强组织领导与引导自我约束相结合。在加强组织领导方面，我们主要抓住三个环节：第一是健全组织。挂职干部的管理工作，由县委组织部牵头，明确一名副部长分管，日常工人由干部科专人负责；各乡镇党委明确一名副书记分管，日常工作由党委组织委员负责，形成管理网络。第二是思想发动。我们除了在全县组织工作会议上宣传发动外，又专门召开了有关乡镇分管书记和组织委员会议。县委领导到会讲话，要求各有关乡镇把搞好挂职干部的管理工作作为贯彻落实党的十三届六中全会精神的一项实际行动，并作为考核乡(镇)组织工作的内容之一。第三是日常管理。我们把挂职干部的管理工作列入部的工作目标，做到"三个不忘"：即分析研究基层党建工作时不忘分析研究挂职干部工作，布置检查基层党建工作时不忘布置走访挂职干部，考察基层领导班子和领导干部时不忘了解挂职干部情况，在加强组织领导的同时，我们注意引导挂职干部自我管理、自我约束。我们根据挂职干部原来所从事的工作、各人的特点及年龄身体状况等，全县分成8个小组，每组3至4人，设立一名组长，明确工作职责。还制定了《干部下基层挂职工作制度》和《干部下基层挂职工作守则》两个管理条例，对挂职期间的请假、例会、工作汇报等作了明确的规定。

二是经常联系协调与适时集中活动相结合。为了及时帮助挂

职干部解决工作和生活中遇到的问题，我们采取定期走访、经常联系和及时协调的方法，与挂职干部和所在乡镇沟通联系。如有些挂职干部反映乡镇领导对他们太客气，工作上感到太轻松等，我们就及时向乡镇领导反馈，要求对挂职干部既热情、又严格，注意发挥他们的作用。当挂职干部生活上有困难时，我们就及时出面与乡镇联系妥善解决。在经常联系、及时协调的同时，我们还根据挂职干部的工作需要和心理要求适当组织集体活动。如针对部分挂职干部刚到基层时工作热情高、一心想干一番事业，为当地多办点实事这种迫切心情，我们即召开了挂职干部交流会，要求他们量力而行、尽力而为，正确对待办实事问题。又如我们安排挂职的有些乡镇条件、基础都是比较差的，有的同志感到压力很大。针对这种情况我们化了两天时间，组织挂职干部到我县乡镇企业比较发达的盛泽镇、北厍镇、黎里镇学习参观，开拓思路，增强信心。

三是生活上多关心与工作上多参与相结合。为使挂职干部在基层安心工作，发挥更大作用，我们要求乡(镇)党委中全方位地关心爱护，如在政治生活上，县、乡镇的有关会议请他们一起参加；是党团员的，编入挂职单位党小组或团小组，同本乡镇的党团员一起活动，一起参加政治学习，对一些已提出入党申请的非党干部，要求乡镇领导多关心教育引导，落实培养措施在文化生活上，为他们添置了书刊、电视机一类的文化娱乐用品，或请他们一起参加文化娱乐活动，丰富他们的业余生活。在物质生活上，切实安排好他们的膳食，添置一些必备的生活用品，对一些挂职干部生活上有困难或身体不适，组织部领导、乡镇领导总要及时去看望，以表心意。在工作上严格要求，尽量创造条件使挂职干部多参与乡镇的工作，发挥应有的作用。首先，合理安排工作。根据挂职干部原来所从事的工作或乡镇的工作所需，妥善安排好挂职干部的工作，并做到有职有权。其次，组织参加中心工作。如农村四夏、四秋大忙、收蚕茧、防台抗汛等，我们都要求挂职干部与当地干部一样，深入一线，以

身作则。另外对一些难度大的工作，如民事调解、催讨应收款、追讨被骗款，计划生育等也请他们参加，在实际工作中发挥他们的作用。第三，充分发挥挂职干部的综合功能。我们根据每个挂职干部的特长，经常压点担子。理论水平高的请他们上党课、上辅导课，或者针对农村存在的倾向性问题，给他们出些题目，搞些调查研究、决策论证和通讯报导等等。对一些外面关系较熟，办工业有经验的同志，就请他们牵线搭桥、扶持挂钩集体经济薄弱村等，为挂职干部接受锻炼、施展才能、发挥作用提供了更多的机会。

（原载《苏州组工情况》1991 年第 5 期）

（执笔：钮阿金）

围绕经济发展　强化自身建设

中共吴江市委组织部

全党工作重点转移到以经济建设为中心后，能否自觉围绕经济建设中心，切实提供组织保证，这是衡量组织部门党性强弱的主要标志。因此，我们把推动组工干部为经济建设服务作为加强党性锻炼的根本措施，引导组工干部摆正三个关系，强化三种意识，在服务经济中加强党性修养。

一、摆正“自转”与“公转”的关系，强化“公转”意识。多年来，我们坚持“围绕经济抓党建，抓好党建促经济”的指导思想，每年都组织各科室根据全市经济工作目标制订自身的工作目标，根据全市经济工作重点来确定自身的工作重点。还经常派员主动参加一些全市性的重大经济活动和重要经济工作会议，要求大家自觉按照经济发展需要来想问题，办事情，主动围绕经济中心“转”。1988年，市委、政府提出要大力发展外向型经济。我们就发动全部人员深入基层发掘外向型经济从才，充实市、乡两级对外经贸干部队伍，并广泛组织外向型经济干部培训。4年多来，采用聘请高校教师来市讲学和选送干部委托高校代培等方法，先后开办务类外向型经济干部培训班(讲座)28期(场)，培训各级各类干部1700多人次。对促进全市外向型经济的持续发展并荣夺全省县(市)外贸供货额“十连冠”起到了积极的作用。

二、摆正继承与创新的关系，强化创新意识。改革开放和经济建设的发展，使组织工作遇到了许多新的情况和问题。我们鼓励组工干部一切从经济发展需要出发，大胆探索，勇于创新，不断解决基层党建工作中与经济发展不相适应的问题。从1988年开始，建

立并坚持了全员调研制度和挂点制度，规定每人每年必须完成一篇调研文章，抓住基层党建工作中的弱点、热点问题提出对策性意见；每人落实一个组织工作联系点，要求每个点上都要形成不同特点的党建工作经验。四年来，我们通过调查研究和联系点工作有效地推动了全市党建工作的不断发展，先后有70多篇经验材料和调研文章在省、市会议上介绍和省、市级刊物上刊用。我们还运用调研成果，指导组织工作实践。如打破传统基层党组织的设置格局，普遍实行厂长、书记一肩挑的领导体制等都取得了明显的成效。

三、摆正间接服务与直接服务的关系，强化直接参与意识。近年来，我们注意发挥组织部门自身的优势，组织组工干部直接参与有关经济活动，帮助基层解决经济工作中的一些难题。比如：村级经济是我市的弱点，从1989年开始，我们把集体经济薄弱村（年工业产值50万元以下和工业利润5万元以下）转化工作列入了部门的目标管理，先后排出了两批46个薄弱村，分别实行局村挂钩，每月通报转化进程，对一些转化进度慢、难度高的村，还组织有关乡镇领导和市机关部门领导到村里进行现场办公，使薄村呈现出良好的发展势头。外向型经济是我市的重点，我们要求组工干部人人关心、支持外向型经济工作，鼓励大家在资金、项目、技术等方面为发展外向型经济牵线搭桥。为了提高参与经济工作的能力。我们经常组织组工干部学习经济政策、法规和经济工作实务知识在开办各类外向型经济培训班和讲座时，都尽可能地安排部里同志旁听，同时鼓励大家自学。3年来，我部先后11名干部参加了经济管理和行政管理专业的自学考试，目前已有9人获得了大中专毕业证书和专业证书。

（原载《苏州组工》1992年第11期）

（执笔：金文华）

做好乡镇组织工作的几点体会

钟　军

近年来，我们盛泽镇两个文明建设有了长足的发展，组织工作也取得了不少成绩。作为乡镇党委在组织工作方面的参谋和助手，我们努力学习，不断探索，坚决按照党委的部署开展工作。实践中深深感到，要做好新形势下的组织工作，必须把握这样几条：

一是要关心和服务经济工作。在全党以经济建设为中心的情况下，组织工作要时时关心经济工作，服务于经济工作。平时，我们注意了解全镇以及各村、厂经济发展情况，对经济指标完成进度做到心中有数，把各村、厂经济工作排列位置的情况作为组织办公室的重要资料，同时积极参与了经济工作和转换经营机制等改革进程。在此基础上，我们强化服务，把经济发展与组织工作有机结合起来。选拔干部不仅看基本素质，也看其所在单位经济工作的阿拉伯数字，而貌多年不变就坚决调整，重点充实经济工作领导力量。评选先进党支部，也必须是经济工作和党建工作两手抓，成绩显著的“排头兵”。

二是要体现改革的思路。改革不断深入，组织工作就不能一成不变，而要不断改进。今年以来，我们在镇办工业企业全部推行了书记兼厂长的组织体制，还根据镇党委关于“要当好书记必须先当好厂长”的要求，确立了把村党支部书记逐步培养成为实业家的思路，调整了部分不适应经济发展的村支部书记，把一批懂经济、实绩大的村办骨干厂厂长推上村“一把手”的岗位，先后有 4 名村支部书记兼任村办骨干厂厂长，有 2 名村办厂厂长被直接提拔为村党支部书记，针对市场经济要求，组织工作不仅抓调整，而且抓思

想，特别是对处在经济工作一线的村、厂干部，加强教育疏导，在他们碰到困难、挫折时，及时鼓励、帮助，充分调动了村、厂干部的积极性。

三是要扎扎实实做好基础工作。组织工作要搞得有声有色，必须重视和做好各项基础工作。我们随着经济规模不断扩大，及时调整组织设置，先后在杨扇、兴桥、盛虹等村和轻纺厂、供销社、东方大厦建立了党总支。每年，我们都要召开一次党建工作大会，提出目标，并定期对重点工作进行检查、督办。为了壮大党的队伍，我们认真抓好党员发展工作，今年全镇共发展党员 85 名，其中 35 岁以下的占 53%，高中文化程度以上的占 37%，女党员占 21%，进一步改善了党员队伍结构。我们还认真抓好党员活动室和党员电化教育等基础工作，基本做到了村村都有活动室，村村实现了党员教育电教化。

（原载《苏州组工》1993 年第 12 期）

搞好平时目标管理　打好集中评议基础

中共吴江县委组织部

今年来，我们在全县基层党组织全面推行了党员目标管理工作，采用年初制订目标、按季组织考核、年终集中评议的方法，把民主评议党员纳入了制度化轨道。为了保证一年一度民主评议党员工作的质量，我们坚持从平时的目标管理抓起，努力在思想、组织和操作方法等方面为年终评议打好基础。

一、不断提高认识，为年终评议打好思想基础

苏州市委组织部《关民主评议党员工作制度化的意见》下发后，我们迅速在全县30个基层党委、1621个党支部中全面推开。在实施过程中，注重加强政治思想工作，提高各级党组织和广大党员特别是各级领导干部的思想认识，重点解决了以下几种思想认识问题：

一是厌烦情绪。全县第一轮民主评议党员工作结束后，部分基层党组织和党员不同程度地存在着“松口气”的思想，认为实行党员目标管理，既要年年评议，又要季季考核，工作太繁琐，基层受不了。为此，我们层层进行思想发动，讲清党员目标管理与民主评议制度化的关系，结合对国内外形势和全县党员队伍建设现状的分析，采用多种形式广泛宣传民主评议党员制度化工作的意义。使大家认识到：党组织建设是一项长期的任务和细致的工作，不可能毕其功于一役，靠一、二次“大动作”就可全部解决问题，必须经常抓反复抓。党员目标管理是民主评论议工作的深化和完善，是强化党员管理、教育、监督的有效措施，搞好这项工作，是各级党组织的应有职责。通过上上下下的共同努力。逐步在全县基层党组织和广

大党员中形成了从严治党要持之以恒的共识。

二是畏难情绪。有的同志认为，目标管理好是好，但工作量太大，牵涉精力太多，现在经济工作这么忙，实在难以两者兼顾，一齐抓好。对此，我们从实行党员目标管理工作与经济建设工作的相互关系入手，讲清实行党员目标管理，并不是离开两个文明建设去另搞一套，而是为了激励党员在两个文明建设中更好地发挥先锋模范作用。目标管理搞好了，不但不会影响经济工作，相反，由于二者目的的同一和内容的融合，将有利于推动两个文明建设的发展。同时，我们在操作上加强指导，先在平望、屯村、新华丝织厂三个单位试点，在取得经验的基础上召开现场会，还制订下发了《推行党员目标管理，实现民主评议制度化工作的具体实施意见》，对目标管理的内容、方法、步骤等作了明确规定。在首次季度考核时，又采用典型引路的方法，到三个先行单位总结经验，将他们考核的方法、程序和注意事项汇总起来，转发到各基层单位，使之心中有数，增强工作信心和主动权。

三是应付情绪。我们在推行党员目标管理工作中发现，少数单位对这项工作抱有一种消极态度，认为上面要求搞，不搞不行，马马虎虎，交代得过去就算了。由此出现了党员目标写在纸上，贴在墙上，没有落实到行动上的不良现象。针对这种情况，我们一方面反复强调实施党员目标管理的目的、意义，要求各级基层党组织坚持从平时抓起，在组织党员达标方面下功夫；另一方面加强检查督促工作。在目标管理工作推开后，专门组织力量到有关乡镇和基层村、厂进行抽查验收，每次季度考核，县、乡（镇）两级党组织分别深入基层，一边开展业务指导，一边进行督促检查，以增强基层党组织和党员的责任感，不断提高他们切实抓好党员目标管理的自觉性。

通过经常性的政治思想工作和相应的组织措施，提高了各级党组织和广大党员搞好目标管理的积极性和主动性，逐步变“要我

搞”为“我要搞”。这样，就为年终评议打下了良好的思想基础。

二、规范管理，为年终评议打好组织基础

党员目标管理是一个比较复杂的系统工程，它涉及到设标、考核、日常管理教育和年终集中评议各个方面。为使这项工作有条不紊地运转起来，我们从规范管理入手，结合正常的党建工作运行机制，努力在组织体系上健全完善民主评议党员制度化的措施。

首先，在组织领导上规范管理，建立三级管理网络。随着首轮民主评议党员工作的结束，县民主评议工作办公室和基层党委的民主评议党员工作联络员等机构和人员相继撤销。为使党员目标管理工作时时有人抓，事事有人管，县委及时将这项工作纳入了组织部门的职责范围，并由组织科具体负责日常工作。各基层党委和党支部也都明确分工，责任到人，在基层党委，一般由党务副书记分管，组、纪、宣等部门相互配合，由组织办公室或组织科具体承办；在支部，由书记抓总，组织委员负责具体组织实施，对没有建立支委会的支部，则确定一名党员骨干负责。这样就在组织上形成了三级管理网络，保证了全县党员目标管理工作的正常开展。

其次，在制度上规范管理，把党员目标管理纳入全县整个党务工作目标管理和考核内容，建立三级目标管理体系。近年来。我们县、乡（镇）两级分别建立了县委对乡镇党委、乡镇党委对党支部的目标管理和百分考核制度。实行了党员目标管理，就把党的中心工作的具体目标延伸落实到了每一个党员身上，使每个党员都能在两个文明建设中发挥应有的作用。因此，全县党员目标管理工作推广后，我们县、乡（镇）两级党组织分别根据党员目标管理的要求，对原有党务工作目标管理的百分考核制度作了相应的修订，充实了对党员的目标要求和考核指标，并把党员目标管理工作列为每年两次党务工作大检查的重要内容。同时，根据原有的党务工作目标管理制度的规定，把党员目标管理的实施情况与各级领导的经济报酬挂钩，作为考核各级领导干部年度工作实绩的内容之一，以

增强各级抓好平时目标管理的责任感，形成层层负责，一级抓一级的工作局面。

第三、在活动方式上规范管理，使目标管理活动与日常党建工作紧密结合

在组织实施党员目标管理时，我们在全县基层党支部普遍建立了党员活动室，作为党组织活动的固定场所，并把当年对党员的要求，每个党员的季度目标和季度考评情况上墙公布，以强化党员的达标意识；利用"三会一课"和党员活动日，组织党员进行每月一次的自我对标和每季一次的目标考核，并把季度考核同每季一次的支部民主生活会结合起来；为了促进党员先锋模范作用的发挥，我们在基层党组织中广泛开展了党员责任区和党员联系户活动，把责任区和联系户作为党员责任目标的重要内容加以考核，以此激励党员自觉塑造党员形象。这样，一方面利用日常党建工作的阵地、制度、措施来规范党员目标管理工作，使目标管理工作落到实处；另一方面通过目标管理活动又充实和丰富了日常党建工作的内容，增添了党建工作的生机和活力。

三、按季考核，为年终评议打好质量基础

搞好季度考核，是强化目标管理和提高集中评议质量的关键环节。我们重点把握以下三点：

1、严格考核程序。主要采用"一报、二评、三定"的方法进行。"一报"就是自己报标，由党员对照目标自我评估。"二评"就是在党员自评的基础上，组织党员进行互相评议。"三定'就是支部审定，由支委会综合分析党员自报、互评情况，认真审议，对党员执行目标情况作出综合评价，在整个考核过程中，坚持依次开好四个会：一是支委扩大会，对党员完成目标的"两头"情况进行排队分析；二是支部民主生活会，组织党员自评和互评，开展批评与自我批评；三是支委会，对党员逐一作出定性的组织意见；四是支部大会，公布考核结果。

2、突出考核重点。在全面对照党员目标的基础上，每次考核都注意突出一、二个重点。今年六、七月，一场百年未遇的洪涝灾害，使全县广大党员经受了一次严峻考验。洪灾过后，我们及时把党员在抗洪救灾斗争中的表现作为全县第二季度党员目标考核的重点。10月份，我们向全县共产党员发出了《公开信》，号召共产党员在恢复发展生产，推进全县两个文明建设中做到“四个带头”，即带头学习江泽民总书记“七一”讲话，带头发展集体经济，带头遵纪守法和移风易俗，带头参加社会公益活动。同时要求基层党组织把这“四个带头”列为全县三、四季度党员目标考核的重点。各基层党委也注意结合本地本单位的实际，分别确定相应的考核重点。如有的乡镇结合农村“两清”工作，把党员带头归还欠款作为季度考核的重点；有的支部结合社会治安综合治理工作，把有无赌博、宗教和封建迷信活动作为季度考核重点，等等。这样，每次考核都能解决一、二个突出问题，不但提高了季度考核的效果，而且给季度考核工作不断赋予新的内容，使之常评常新，富有生机。

3、强化帮教措施。季度考核的目的在于强化党员达标意识，激励党员按照目标不断进取。因此，我们在每次考核后，都由支部将考核结果及时向党员反馈，表扬先进，指出不足。对执行目标较差或有这样那样问题的党员，则帮助分析原因，提出整改要求，落实帮教管理措施。我们还在全县范围内统一建立了“黄卡、绿卡”制度，对执行目标差或较差的党员，由支部发放绿卡，督促其及时改正；对有不合格表现或两次评为较差或差的党员，则由基层党委发放黄卡，以示警告，郭促其限期改正。在首次季度考核时，全县共对157名执行目标差或较差的党员发放绿卡145张，黄卡12张，对他们及时进行劝告或警告，收到了良好的效果。在第二次考核时，上述党员中的绝大多数已改正了原有的问题。

四、改进方法，为年终评议打好操作基础

为使平时目标管理与年终集中评议有机地结合起来，保证年

终评议工作的顺利进行，我们在推行党员目标管理过程中，注意在坚持标准的基础上改进工作方法，努力做到：

一是党员标准具体化。党员标准是评议党员的依据。我们在组织党员制订年度目标时，采用分层次、分类型、分岗位设标的方法，尽可能把党员标准变成看得见、摸得着、可操作，可考核的具体目标，以便于季度考核和年终评议时掌握。先由各基层党组织根据《党章》规定的党员标准，结合本单位实际，分别设立了全民大集体企业党员目标，镇办企业党员目标、农村干部党员目标、农村一般党员目标、老年党员目标五大类目标参照体系，再由基层党支部组织党员结合各自的工作岗位和具体情况订出具体年度目标。在此基础上产生的党员目标，既体现了先进性，又具有针对性，把严格按照党员标准规范每一个党员言行的要求落到了实处。

二是考核党员定性化。在季度考核中，我们按照好、较好、一般、较差、差五个档次，全面对照党员标准，综合分析目标完成情况认真进行审议，分别对每个党员作出实事求是的评价。在具体操作上，参照首轮民主评议的定格情况，对好的比例作了适度调控，要求一般掌握在5%左右，不宜过多过滥。“差”的认定，则以不合格表现为依据。为此，我们专门汇集印发了首轮民主评议中排出的14种不合格党员的表现，供基层单位在季度定性考核中参考。

三是工作过程公开化。我们在目标管理过程中，坚持了民主公开的原则，制订目标一般都经过个人自订、小组或支部大会讨论、支部审定等程序，充分发扬民主，确保党员充分行使民主权利；目标拟定后，要求在党员活动室上墙公布，以便于党内外群众监督。考核目标，除了认真开好党员民主生活会，引导党员积极开展批评与自我批评外，还注意倾听党外群众的意见，通过个别谈心，召开群众座谈会等形式，组织群众对党员执行目标的情况进行评估；对考核结果，或上墙公布，或在党员大会等公开场合宣布，使党员目标管理工作始终在民主公开的情况下进行。

四是资料积累规范化。我们明确专人(支部组织委员)负责党员目标管理的台帐工作，对党员交纳党费、参加组织生活和民主生活会以及季度考核等情况作出详细记录。我们还在全县统一使用《组织生活记录本》、《党员管理手册》的基础上，印发了“党员目标管理考核情况表”和“民主评议党员定格情况汇总表”。对季度考核中执行目标较差或有不合格表现，被发黄卡和绿卡的党员，各单位都在弄清事实的基础上，形成专门材料，由基层党委统一管理，以备年终评议时查考。

(本文系 1991 年 12 月苏州市民主评议党员工作会议介绍材料)

(执笔：金文华)

抓好典型宣传　促进党建发展

中共吴江市委组织部

典型宣传是加强和改进党建工作的一项有效措施。近年来，我们相继发掘和总结了一大批先进典型的事迹和经验材料，通过有关报刊杂志和电化教育等途径加以宣传推广，不仅提高了这些典型的知名度，而且发挥了这些典型的辐射作用，推动和促进全市党建工作的发展。

一、转变观念，把典型宣传作为硬任务纳入组织工作的目标管理

长期以来，我们组织部门比较注重“少说多干”，组工宣传一直是个薄弱环节。虽然工作中也实行“以点带面”，也经常树立一些典型，但对典型的宣传往往局限于表彰先进、开会交流的形式上，利用率不高，辐射面不宽。在实践中我们逐步意识到典型宣传在组织工作中的重要作用：一个典型就是一面“旗帜”，搞好典型宣传不仅对典型自身是一种激励，还能产生巨大的榜样力量；一个典型就是一面“镜子”，搞好典型宣传有利人们沟通信息，启迪思路，在相互对照和借鉴中提高党建工作的整体水平；一个典型也是一个“窗口”，通过典型可以使人们更好地了解党建工作，理解党建工作，从而自觉地关心和支持党建工作。尤其在改革开放的新形势下，党建工作面临着许多新的情况和问题，更需要加强典型宣传，通过典型的示范和导向作用，来开拓思路，改进工作；来凝聚人心，鼓舞斗志；来营造党建工作的良好社会环境。

思想是行动的先导，观念转变了，典型宣传的工作力度也随之增强。从1991年开始，我们相继采取了三条措施：一是建立目标管

理制度。把典型宣传与调查研究一起纳入市镇两级组织工作的目标管理和年度百分考核，规定每个组工干部每年必须完成不少于两篇典型经验和调研材料。二是充实必备素质要求，结合部内人员的正常流动，逐步在每个科室选配了一些文字功底较强的人员；还结合部办小刊《吴江组工》建立编辑小组，在各科室明确一名写作能力较强的同志为业余编辑员，平时负责部刊的组稿，遇有需要重点宣传的典型，相对集中力量进行调查总结。三是注意拓宽宣传渠道。除了利用部刊宣传党建工作典型事迹和典型经验外，鼓励组工干部向上级组织部门和有关刊物投稿，扩大宣传面，并积极推行党员电化教育，每年组织拍摄 1～2 部反映基层党组织和党员干部先进事迹的电教片，供全市党员干部收看或由有关电视台播放。这样，较好地改变了组织部门只重“多干”不重宣传和对典型利用满足于“墙内开花墙内香”的状况，在全市组织系统逐步形成了人人关心、支持和参与典型宣传的良好局面。

二、围绕“三点”，以正面教育为主，发挥典型宣传的导向作用

一是配合工作重点，开展典型宣传。即把党建工作的重点作为典型宣传的力点，以典型作示范，推动重点工作的展开和重点任务的完成。比如，村级组织建设是近年来我市基层党建工作的重头戏，市委确立了在发展集体经济中增强村支部战斗力、凝聚力的工作思路，采用“抓两头带中间”的方法，相继开展了薄弱村转化和示范村创建活动。为保证这项工作的顺利展开。我们从 1993 年开始对全市工业产值超亿元的先行村进行调查总结，以“来自亿元村的报告”为题，进行系列宣传报导，先后撰写了 10 个亿元村的典型事迹材料，分别在《江苏组织工作》、《江苏乡镇企业》、《新华日报》等刊物发表；还组织拍摄了两部反映亿元村党组织先进事迹的电教片，作为党课教材组织全市党员干部观看。今年来，我们进一步抓住村书记队伍建设这个村级组织建设的关键，开展了优秀村支部书记的系列宣传活动，在全市评选出 20 多名连续任职 15 年以上，

工作成绩较为明显的村党支部书记，加以表彰，并帮助他们总结经验，在部刊《吴江组工》上开设“老支书谈心里话”的专栏，请他们交流怎样当好村支书的体会。这些系列宣传，为全市村级组织树立了一批“标兵”，对促进全市村级组织建设和村级经济的发展起到了积极的作用。

二是针对思想热点，开展典型宣传。市场经济的发展，使人们的思想观念发生了变化，一些人包括一些党员干部的价值取向逐步向“图实惠”、“求索取”倾斜。我市地处江浙交界，位于两种经济模式的交汇点，在个体和集体、奉献与索取问题上的矛盾冲突比较突出，这几年一直是我市党员干部队伍建设中的一个热点课题，我们也一直把它作为典型宣传的一个重点，以典型明理，倡导乐于奉献的社会风尚。特别是去年来，我们围绕“致力于集体，奉献于事业”这个主题，发掘和总结了一批基层干部先进典型，其中有乡镇党委书记，有村支部书记，有企业厂长（经理），有优秀科技干部，从不同侧面反映了我市干部队伍以事业为重以奉献为荣的群体形象，在有关刊物上宣传。今年“七一”期间，我们又会同市内有关部门在全市发起“我最佩服的共产党员”的征文活动和演讲比赛，以“奉献在岗位”为主题，重点发掘在生产一线岗位上的工人、农民和知识分子党员的典型事迹，利用《吴江报》和吴江电视台进行宣传，并发动党员投票评选，对评出的十名“我最佩服的共产党员”，组织先进事迹演讲比赛，在全市引起了良好的反响。

三是抓住党建难点，开展典型宣传。随着经济体制的转换，基层党建工作遇到的新情况新问题较多。我们注意抓住一些疑难问题，挖掘正面典型，以典型引路，帮助各级基层党组织更新观念，开拓思路，改进方法。比如，人才开发是党建工作中一个经常在抓而又久解未决的问题，这几年随着经济的高速发展，人才匮乏的呼声比较普遍。带着这个问题，我们通过调查研究相继开发了一批先进典型：七都镇党委注意从个体能人中选拔培养干部，先后启用了

10多名有经济头脑且愿为发展集体经济出力的个体经营者充实企业领导班子，促进了全镇经济的发展，成为全市经济发展速度较快、经济效益较好、后劲较足的乡镇；莘塔镇积极引导致富能力强的个体能人回归集体，使一些集体经济薄弱村很快"脱帽"，成为全镇村级经济的"排头兵"；平望镇党委积极开辟年轻干部的培养渠道，实行育用结合，边育边用，较好地解决了基层干部成长难的问题；青云镇党委大胆改革用人制度，对村厂干部实行有上有下、有进有出、有奖有罚、有效地调动了干部队伍的积极性。我们抓住这些成功的做法，先后撰写了《七都镇个体经营者回归集体的启示》、《莘塔镇"首富为官"现象透视》、《善育何患无才》和《用活干部方能搞活队伍》等一组经验材料在全市推广，并在《干部与人才》、《人事管理》、《党的生活》等省级刊物发表，以引导各级党组织转变用人观念，拓宽用人思路，改进用人方法。

三、精心组稿，从提高质量人手增强典型宣传的社会效果

1、物色典型力求一个"硬"字。典型宣传的力度取决于典型自身的硬度，只有自身过硬典型才有说服力。为确保宣传对象打得响，我们严格把握这样两条：凡典型单位，在经济上必须处于全市领先地位且有较好的发展后劲，经济上不去或虽然经济总量较大但发展潜力不大危机较多的，一般不作典型宣传；在党建和精神文明建设上必须富有声色，既有过硬的措施又有明显的成效，对那些光有做法没有成效或成效不明显的，一般也不作典型宣传。凡个人典型，必须是全市"拔尖"和群众公认的先进人物。所以，几年来我们宣传的典型虽然涉及面较广，有村，有厂，有领导干部，也有一线党员，但先进性较强村，都是苏州市级"示范村"；厂，都是市级以上集团型企业和文明单位；个人，大都是省级以上企业家、劳动模范、优秀党员和有突出贡献的中青年专家。他们本身所具有的过硬素质和先进性，为我们的典型宣传的质量打下了坚实的基础。

2、挖掘主题力求一个"深"字。坚持"跳出典型写典型"，从全局

着眼，针对带有普遍性的问题来挖掘典型宣传的主题思想，以增强典型宣传的指导性。比如：吴江工艺织造厂经济上位居全国“十大百强”乡镇企业前列；党建上创立过许多个“第一”，诸如在全市第一个改革组织建制实行“支部建在运转班上”，在苏州市建立第一个乡镇企业党委，在全省建立第一家乡镇企业党校等等；厂长曾先后评为全国乡镇企业家和全国劳动模范。对这样一个全面过硬的企业，无论从哪个角度去总结宣传都是可以的。但我们没有就事论事，而是先与面上乡镇企业进行对比，从中发现当前乡镇企业急需要解决的问题，是全面提高企业素质。于是我们就抓住织造厂党组织从提高企业素质入手增强市场竞争能力这个主题，撰写了《谁持彩练当空舞》一文，用三个醒目的小标题“小船固然易掉头，而航空母舰更能抗风浪”、“不争谁大谁小，莫论中心核心，把企业搞上去才是硬道理”、“育一代新人，把职工的积极性创造性焕发出来就什么力都有了”，介绍了该厂走规模经营和科技兴厂道路，党政一班人团结务实携手创业和提高职工素质调动职工积极性的经验。这一经验通过各级组工刊物宣传推广后，在全市企业引起了良好的反响。

3、选择角度力求一个“新”字。一个好典型特别是经济工作好典型的出现，常常是许多工作的综合反映，也往往成为许多部门争相宣传的对象。这是典型宣传中的一种时弊，也是典型宣传中的一种必然现象。为避免因雷同而削弱典型宣传的效果，我们致力抓住组织部门的工作特点和其他部门宣传工作中的盲点来选取角度，获取新意，使之人无我有，人有我新。人称“华夏第一镇”的盛泽镇，近年来一直是新闻界的宣传热点，各种宣传报道数不胜数。对这样一个先进典型，组工宣传既不能无动于衷也不能嚼人旧馍。经对各种宣传报道进行分析发现，人们对盛泽的宣传大多集中在经济方面，对盛泽镇的人才开发还是一个薄弱点，而人才的开发利用恰恰是盛泽经济腾飞的重要原因。我们就从人才开发的角度，撰写了

《盛泽镇的用人方略》的经验材料，对盛泽镇党委的创业思路，用人方法，调动干部积极性和保护干部创业热情的策略，作了系统的总结。这一经验材料一形成，很快被《江苏组织工作》和《党建》等刊物采用，《领导科学》杂志还特意向我们索稿转载。

4、撰文形式力求一个“活”字。可读性是影响典型材料质量和典型宣传效果的重要因素。对各类典型材料，我们一般不用工作总结的体裁，避免一、二、三，A、B、C 等条理化程式化强，抽象性概括多的表达方式，尽量采用通讯、小故事、调查报告乃至报告文学等形式活泼的体裁，通过具体事实和形象化的语言来阐明事理。特别在文章标题的选用上，力求生动活泼，以明快流畅、富有特色的词句来概括主题思想。比如，我们在宣传盛泽印染总厂厂长、党的十四大代表这个典型时，利用他在 1990 年企业被评为全国“十大百强”乡镇企业第二名后，提出以零为起点，1991 年实现 8 亿产值，8 千万税利，8 千元职工人均分配新目标这一事例，把题目取名为“0888：一个共产党人的情怀”，并抓住他在工作中勇于进取、勤俭治厂和严于自律的三个特点，相应取了三个小标题：“他总是从‘0’开始，而每一次开始都是一次新的飞跃”，“他有一个吝啬鬼的绰号，却倡导了勤俭治厂的好厂风”，“他创造了三无一有企业，自己却成了三无一有厂长”。又如，金家坝镇杨坟头村党总支书记、村集团公司经理谭逢林是一个既精明又诚实，既有志向又重乡情的农民企业家。在组织他的典型材料时，我们就采用他平时所说的一些朴实的口头语，诸如“与其等着受穷，不如大胆闯闯”、“多一个朋友，多一块市场”、“致富不能丢了乡亲们”等作小标题。这些鲜明生动、灵活多样的表达方式，对提高典型材料的可读性和增强典型形象的感染力无疑具有积极的作用。

（本文系 1995 年 9 月省委组织部通讯员经验交流会介绍材料）

（执笔：金文华）

典型报道篇

“半壁江山”一片情

——来自吴江市乡镇企业党建工作的报告

金文华

乡镇企业的崛起，是吴江市改革开放以来经济发展中最令人瞩目的成就。到1993年乡镇工业在全市经济结构中，已是“三分天下过其二”。

乡镇企业的崛起，是中国农民的创举，也是农村党组织带领群众搞建设、奔小康的成果。多年来，吴江市各级党组织为乡镇企业的发展提供思想基础、组织保证、精神动力和良好环境，谱写了一曲曲生动感人的党建之歌！

让“能人”挑大梁

人们常把乡镇企业的崛起归结为经营机制灵活，而吴江人认为：关键在于各级党组织选用了一批善于创建和运用灵活机制、能够适应和驾驭市场经济的“能人”。这里讲的“能人”，是指政治、业务素质都过硬能干人。

吴江市委从本市的工作实际出发，把干部“德才兼备”原则具体化解为四有：有奉献精神，能正确处理国家、集体和个人的利益关系，不计较个人得失；有经济头脑，善经营，会管理，能开拓创新；有协调能力，善于协调上下左右关系，在复杂的市场经济中不断打开新局面；有正派作风，办事公正，受到群众称赞和拥护。各级党组织以此为标准，打破一切条条框框的束缚，坚持不唯文凭重水平，不看来历看能力，相继把一大批经济工作能人推上了乡镇企业的领导岗位。

退伍战士徐关祥，回乡后曾任生产队长、副大队长等职，群众描绘他的形象是："西装黄帽子，赤脚卷裤子"，是个典型的"泥腿子"干部。1985年，盛泽镇党委按照德才兼备标准，选拔他担任印染厂厂长。9年来，凭着善于精打细算的经济头脑和不肯服输的工作拼劲。使企业由一个只有55万元贷款、76名职工、6只染缸和几间简易房的"小作坊"，发展成为拥有9亿元固定资产、1000多名职工、年创产值15亿元、税利8000多万元的集团型企业，他自己也相继被评为全国乡镇企业家并当选为党的十四大代表。

谭逢林，原是金家坝镇杨坊头村的管水员，为人精明，富有经济"细胞"，由于家庭成分的包袱使他一直没有施展才华的机会。1980年镇党委抛弃世俗成见、顶住舆论压力，让他领办该村工业，以后又逐步培养他入党，担任村支部副书记、村党总支书记兼村集团公司总经理等职。多年来，他不负所望，组织村民采用"以生产为依托，以经营促生产"的生产经营双轮齐驱的办法，先后创办了5家公司和3个中外合资企业，使杨坟头村由全市闻名的贫穷村变为全市闻名的"首富村"。1993年会村销售额达2.3亿元，创税利1500万元，被苏州市委、市政府评为发展集体经济"示范村"，他自己也相继被评为省劳动模范和省乡镇企业家。

全市现有二千多家镇村二级企业中，厂长(经理)几乎都是"土生土长"的"泥腿子"，但正是这些"泥腿子"创造了乡镇企业发展史上的一个个奇迹，成为一支在市场经济大潮中富有战斗力、竞争力的经济能人队伍。至今已有75名乡镇企业厂长(经理)评为县级以上企业家，其中苏州市"百强企业家"25名，省级乡镇企业家7名，全国乡镇企业家4名。

在"科技兴市"的旗帜下

1985年，吴江被列为全国对外开放县(市)。市委清醒地意识到：要使乡镇企业走出"国门"，参与国际竞争，必须用科学技术武

装企业，全面提高企业的素质。于是他们相继提出了“外向带动”和“科技兴市”战略，即以与国际市场接轨为目标，以发展外向型经济为突破口，以提高企业科技素质为途径，推动乡镇企业上台阶、上水平、上效益。围绕这一战略，各级党组织采取了一系列措施，开展了一系列活动：

——加强政策导向。市、镇二级分别制订了鼓励乡镇企业发展高、新技术产业和产品的政策，并把企业科技进步指标纳入厂长(经理)承包责任制体系的内容。与经济指标一同考核。近年来，结合开发区建设，市委市政府又明确规定，对乡镇企业投资规模大、科技含量高的项目，可优先到市经济技术开发区落户，享受开发区的各种优惠待遇。

——开展科技培训。为提高乡镇企业党员干部的科技素质，自1988年以来，由市委组织部牵头，相继开办了乡镇企业厂长(经理)岗位培训班和村支部书记岗位培训班，对430多名乡镇企业厂长(经理)和570多名村支部书记，按岗位职责要求进行系统化、规模化教育，并选送部分乡镇企业领导到苏州大学经济管理学院开办经济管理知识培训班、组织他们学习现代企业管理知识。与此同时，市、镇两级党组织广泛开展了农村基层党员、干部实用技术培训，围绕“星火计划”、“火炬计划”等35个重点项目，共开办各类实用技术培训班900多期，培训党员、干部近10万人次。

——组织人才开发。市、镇两级分别建立了市人才交流服务中心和乡镇人才服务站，制订出台了一系列鼓励大中专毕业生和考核人员到乡镇企业工作的激励性政策，积极为乡镇企业输送科技力量，至今引进各类专技人员和大中专毕业生2000多名。同时，发动企业积极与高等院校、科研单位和国家大中型企业挂钩，采用聘请专家来厂指导，双方合作科技攻关等方法，开发智力，“借鸡生蛋”。

——倡导重才风尚。各级党组织大力发掘和宣扬科技人才典

型和用才重才典型，相继组织拍摄了多部反映乡镇企业党员干部和科技人员先进事迹的电教片。还在全市开展了“伯乐奖”评选活动，发动群众评出一批在人才开发和“科技兴厂”中作出明显业绩的乡镇企业厂长（经理），进行表彰和奖励，以此倡导和培植尊重知识、尊重人才的社会风尚。

随着这些措施的实施和展开，全市兴起了一个群众性的“科技兴镇”、“科技兴厂”和“科技兴村”热潮。梅堰镇原是个“铸件之乡”，70%以上的工业产值来自劳动强度大、产品附加值低的铸件行业。镇党委从开发科技人才入手，先后引进和聘用150多名中、高级专技人员，建立4个厂办研究所，采用科研、生产一体化的方法开发和运用了一大批高新技术产品。自1989年以来，创国家级新品2个，省级新品10个，列为部、省、市科技项目19个，获各级科技成果奖9项，其中填补国内空白的8项，被推荐列入国家“火炬计划”的3项。在全镇11亿工业产值和近亿元净收入中，由高新技术产品和优质产品实现的，分别占41.2%和45.6%。梅堰镇也被评为省科技进步“示范乡镇”。至今全市已有33个企业和33个村被评为市级科技先进企业和科技行进村。两个镇被评为省科技进步“示范乡镇”。吴江市于1993年进入了全国科技先进县（市）行列。

奉献精神万岁

说到吴江乡镇企业的发展，不能不说吴江的企业有精神。

吴江市地处江、浙两省交界，处于两种经济模式（苏州模式”和“温州模式”）的交汇点。为了引导党员、干部坚持发展集体经济和共同富裕道路，走出一条符合自身实际的经济发展路子，市委在乡镇发展过程中，把集体主义和奉献精神作为企业文化、企业精神，大力倡导和培植。特别是去年来，针对一些受市场经济负面效应的影响和冲击，价值取向逐步向“图实惠”、“求索取”倾斜的倾向性问题。吴江市在全市党员中广泛开展了“致力于集体、奉献于事业”的

主题教育活动。发动各级党组织抓住全市500多个先进典型，采用事迹表彰会、演讲会、报告会等多种形式，广为宣传，在乡镇企业掀起了一股集体主义和奉献精神教育的高潮，使集体主义和奉献精神得到进一步弘扬升华。

北厍镇浮桥村女党员倪菊葆，利用自己的积蓄创办了工艺牌匾厂，生产俗称"金字招牌"的铜字，很快成为全市闻名的致富能手。但她致富不忘乡邻，先是采用"来去自由"的方法，让村民进厂学艺，后来主动把企业无偿交给集体。在她的带动下，不仅浮桥村成了铜字专业村，几乎家家户户在铜字行当中致了富，而且铜字行业成为北厍镇的支柱产业之一，每年所创税利在千万元以上。

芦墟镇电缆厂厂长顾阿毛，任职当年就使企业扭亏为盈，按年初确定的承包合同可得奖金20多万元。镇党委兑现合同时，他却只取其中十分之一，把大部分奖金留给企业发展再生产。后来企业连年上台阶，目前已发展成为年创产值3亿，税利2000多万的大型骨干企业，但他对个人报酬始终淡漠如初。去年，他又把市委、市政府为表彰有突出贡献者而颁发给他的8000元奖金全部捐给了市委党校。

在各级党组织春风化雨般的细心教育下。如今，"以集体为重、以奉献为荣"在吴江市乡镇企业渐成风尚。镇与镇之间、厂与厂之间形成了一种比发展速度、比效益贡献的竞争态势。在盛泽，我们曾听到一个"老七"与"老二"争雄的故事：盛泽印染总厂和盛泽工艺织造厂1991年在全国乡镇企业"十大百强"评比中分别雄居第二位和第七位。但两个厂都不满足，都不甘示弱。人称"老二"的印染厂把目光瞄向远在广东的"老大"——"十大百强"第一位的顺德冰箱厂。而人称"老七"的工艺织造厂，则悄悄地把印染厂作为赶超目标。厂党委在工厂墙壁上书写了"事业、事业、毕生奉献于事业"十一个大字，作为企业精神加以倡导。发动全厂职工开展争为企业作贡献的劳动竞赛，使企业产值连年翻番，1993年突破了10亿元

大关，在确定 1994 年工作目标时，一些中层干部得知印染厂定为 20 亿，主动多揽任务，以求超过印染厂，厂长姚德荣在全市企业家鼓劲会上不无风趣地表示：我被那些小青年逼煞了，今年目标也是 20 亿，争取全镇第一位。

人总是要有点精神的。日本的团体精神曾被称作日本战后经济高速发展的三大“法宝”之一；吴江人“致力于集体，奉献于事业”的精神则是吴江乡镇企业持续、快速、健康发展取之不尽的动力源泉。

一方舒展的创业天地

乡镇企业是在“夹缝”中生长的，这似乎已成公论；而吴江的乡镇企业领导们却很少有“夹缝”之感。那是因为，党组织为他们营造了一个能够放手工作的良好环境。

早在 80 年代，吴江市委对乡镇企业普遍实行了厂长、书记“一肩挑”的组织体制，既赋予厂长充分的生产经营自主权，又赋予厂长党建工作和精神文明建设的职责，防止和克服了“两张皮”现象。因此，当国营企业厂长（经理）为“谁大”、“谁小”问题迷茫困惑的时候，当一些地方大声呼吁给企业“放权”、“松绑”的时候，吴江的乡镇企业厂长（经理）们却较为潇洒地在各自的舞台上施展着才能。

让厂长放手工作，并非对企业撒手不管。市、镇两级党政领导班子分别建有分片联系和定点挂钩制度，每个班子成员分别确定 1～2 个乡镇和乡镇企业作为工作联系和挂钩点，适时了解企业发展情况，帮助解决实际问题。多年来，每当重大项目上马，几乎都有市镇领导一起参与论证，一起筹措资金，乃至一起疏通销售渠道。1991 年，梅堰镇差别涤纶厂在承接“阴离子可染涤纶切片”这一轻工部“八五”攻关项目时，镇领导在两个月时间内，四次上南京，六次赴北京，帮助企业解决立项过程中的疑难问题。盛泽印染总厂与日商合资上马上个上千万美元的纺丝项目时，正值上级将要对纺

丝项目进行宏控，市政府一位副市长得悉这一消息，连夜与厂长一起冒雪赶往省府。车行半途，前边的三辆车相继入冰河，紧随其后的"市长车"幸亏司机灵活才幸免于难。当他们一身惊汗来到省府时，有关部门深为感动，迅速下达了批文，从而为新项目的顺利开工赢得了宝贵的时间。

在干部功过是非的评估上，坚持实事求是，全面评价，不以小过斩大将，不以一时得失定终身。这是吴江市各级党组织经过多年实践形成的共识。吴江市有一个镇的医疗保健品总厂，前身是一个服装厂。厂长是个富有开拓意识和创新精神的人，1984 年他从日本引进一条西服流水线设备，因市场变化造成产品严重积压，不得不停产将设备转让出去。一时议论纷纷，怨言颇多。但镇党委认为：乡镇企业闯国际市场失误在所难免；失误不能失志，关键在于吸取教训。他们在帮助分析原因总结教训的基础上，鼓励他放下包袱，继续大胆开拓。党组织的理解和支持，进一步激发了他的创业热情，几年来他克服重重困难，创办了医保厂，并在全市率先办起了一家海外企业，连年来出口创汇超亿元，被誉为吴江市的"创汇王子"。为使干部在改革开放中少走弯路和避免失误，市委还针对乡镇企业生产经营中的易发问题，制订了廉洁经营的五条原则和十个界限，从政策上帮助他们明确是非标准，把握工作主动权。

"当干部遇到困难时，党组织要为他们排忧解难；当干部遇到挫折时，要为他们撑腰壮胆；当干部受到非议时，要为他们澄清是非；当干部受到委曲时，要为他们主持公道；不能让看的埋怨干的，干坏事的埋怨干好事的。"这是市委书记沈荣法常说的一句话。这句话现已成为全市各级党组织的共识和自觉行动，这句话激励着乡镇企业的企业家们解放思想，大胆工作。

（原载《江苏组织工作》1995 年第 1、2 期）

致力于集体　奉献于事业

——吴江市共产党员风采录

金文华

1993年元旦刚过，当人们还沉浸在欢乐的节日气氛中，吴江市委下发了1号文件，决定在全市范围开展“致力于集体、奉献于事业”的主题教育活动，并召开由全市副乡、副局级以上领导干部参加的主题教育千人动员大会。一石激起千重浪。全市各级党组织上下齐动，掀起了一股弘扬集体主义精神的宣传热潮和争为发展集体经济作贡献的竞赛高潮。随着主题教育活动的层层展开，一大批党员、干部的先进事迹和优秀形象得到了展示，本文辑录的仅是他们这首奉献交响曲中的几个小音符。

一条饱含5000人深情的横幅

年届花甲的张正昌，是吴江新生丝织总厂厂长兼党委书记。他在现职岗位上已整整奋斗了16个春秋。近年来，改革开放的大潮把企业推上了市场竞争的前哨。新生厂与其他国营企业一样，遇到了市场经济的无情冲击。作为一厂之长的张正昌，更是面临着攻与守的严峻考验；论年龄，退休已近在眼前；看企业，挑战正步步进逼。是安安稳稳地过几年然后告老回乡，还是在解甲之前再作一番拼搏？事业心的推动使他选择了后者，不断抓住企业的薄弱环节，频频进击，闯出了一条企业转换经营机制的新路子。

在生产经营上，打破企业传统的生产型格局，改单纯从事丝织生产为“一业为主、多种经营”。他一方面实行“内联外引”，采用与乡镇企业联营、兼并大集体企业和创办中外合资企业等方法，扩大企业生产规模，还投资5000多万元，开辟了52000多万平方米的

新厂区。另一方面大力发展第三产业，在企业所在盛泽镇开辟了“新生(商业)一条街”，还在深圳、珠海、香港等地开设经营性办事处，使2000多名职工相继转向三产领域。目前全厂已建起八家分厂、八大公司和八个驻外办事处，成为拥有2亿多元固定资产和5000多员工的集团型企业。

在内部管理上，冲破国有企业的传统禁区，先后推出了三项改革措施：一是改革分配制度，推行计件工资制和全员风险承包，把干部、职工的报酬与实际工作成绩和对企业的贡献紧密结合在一起。二是改革福利制度，在厂内成立了全市第一家房产公司，对干部、职工的住房变无偿分配为优惠出售，并实行医疗定额包干，以减轻企业负担和克服福利工作中的不合理现象。三是改革用工制度，对干部实行“能上能下”，对职工实行优化组合，按照企业工作需要和干部职工的工作表现，采用提前退休、厂内待业和转换岗位等方法，先后精简富余人员490多人。

张正昌推出的每项新举措，都在企业内部乃至社会上产生了震动，引起了种种非议，有怀疑的，有指责的，有上门吵闹的，有背后骂娘的，甚至有的企业领导也不理解这老头“葫芦里卖的什么药”，一些亲朋好友也不时流露出责怪怨愤之意。这一切没有动摇张正昌坚持改革的决心和信心。他坚信：人们总有一天会理解的。渐渐地，事实证明了张正昌的远见和胆识。随着经营机制的逐步转换，企业的活力日益增强，新生厂相继被评为国家二级企业和江苏省文明单位，张正昌也先后荣获了江苏省劳动模范和全国纺织系统劳动模范的称号。人们从企业的发展变化中看到了这位老厂长、老党员的拳拳之心。去年5月，新生厂召开全厂职工大会，当张正昌面对5000多名员工进行深化企业改革动员时，职工们自发打出了一条大型横幅，上面写着：

“厂长，我们工人支持你；”

“厂长，我们工人理解你！”

既为钱又不要钱的拼搏

吴江电缆总厂厂长顾阿毛，受命于危难之时。

1987 年，电缆行业大滑坡。吴江电缆厂由于市场原材料大幅度涨价和企业内部管理不善，头四个月就亏损 40 多万元。大量产品积压，职工工资发不出。人心浮动，怨声四起。当时，该厂是芦墟镇与不海某厂合作的联营企业，面对困境，联营对方撤回了厂长，企业由芦墟镇单独经营，并要求把他们所投的资金逐年抽回。镇党委经反复研究，将顾阿毛推上了厂长岗位。

与大多数农民出身的乡镇企业厂长一样，顾阿毛没有多少科学的经营管理之道，对企业的前景也心中无底。好在镇党委书记理解他的艰难处境，找他谈天时只伸出两个指头：至年底还有 8 个月，你能转亏为盈，每月赚 2 万，共 16 万元，就是很大的成绩了。于是顾阿毛凭着试试看的心情和在供销员生涯中炼就的那点灵性，上任后连续烧了“三把火”。第一把火是整顿职工队伍，把企业非生产人员从 25 人压减至 7 人；重新选配了 25 名供销人员，要求他们做到“跑遍千山万水，吃尽千辛万苦，说尽千言万语，想尽千方百计”，以此作为供销员精神加以倡导。第二把火是全面推行承包责任制，按照车间、部门建立 5 条承包线和制定了一系列经济核算指标，对各车间、部门实行单独核算、按绩取酬。第三把火是狠抓产品质量。勒紧腰带抽出部分资金添置质量检测设备，配备 20 名兼职质量管理员，还从外地高薪聘请技术人行质量把关。“三把火”燃起了职工的创业热情，烧出了生产经营的新天地。到年底，企业居然盈利 255 万元。

这不能不说是个奇迹。然而，更使人惊奇的是顾阿毛在功成以后，对自身利益的态度。按当初镇上定下的承包基数，他可得奖金 20 万元，这笔钱，堂堂正正，受之无愧，可当镇党委按照承包合同予以兑现时，顾阿毛却只取了其中的十分之一，剩下的大部分奖

金作了企业职工的福利基金。他说:成绩是大家做出来的。

多赚钱,赚大钱,是每个企业和企业厂长追求的目标,为了这一目标,顾阿毛夜以继日,四处奔波,抓市场拓展,搞产品开发,使企业的生产经营连年上台阶。去年又与国家邮电部合作,投资4000万元搞技改,从日本引进两条流水线,生产科技含量极高的光纤电缆。目前吴江电缆总厂已成为芦墟镇的经济支柱之一,年创产值超3亿,税利2500余万元。而顾阿毛对个人钱财得失始终淡漠如初,坚持把该得的报酬和奖金用于发展企业生产和支助社会福利事业,几年来多次捐资给镇政府修桥铺路,给经济薄弱村翻修校舍,给镇老干部活动室添置设备……去年,吴江市委在表彰有突出贡献人员时,给顾阿毛颁发了8000元奖金,他又全部捐赠给了市委党校。

时下,市场经济的冲击使一些人价值取向正在向物质利益倾斜。对顾阿毛这种超乎常规的举动,常有人感到难以理解,但顾阿毛有着自己的见解,他说:人活着,总得活出自己应有的一份质量,一份风采,何况我还是个共产党员!

在个人富与共同富的天平上

"党员有发家致富的权利,也有帮助群众共同致富的义务,我不能只享受权利,不履行义务。"北厍镇浮桥村工艺牌匾厂女厂长倪菊葆如是说,也如是做。1985年,倪菊葆利用自己的几千元积蓄,在自家房屋里办起了一个作坊式的小企业——工艺牌匾厂,生产俗称"金字招牌"的铜字。当时,城市里的一些商店正在悄然掀起一股更新门面的热潮,纷纷把店名牌换成铜字牌,而这种字牌不能用机械加工批量生产,只能靠手工制作,国内仅有宁波一家工厂在生产。机遇加勤奋,牌匾厂居然很快发了起来,第二年创税利20万元,第三年又上升到40万元。

村里一些人看到倪菊葆敲铜字赚了钱,跑上门求她进厂做工,

可没干多久又一个一个“跳槽”出去自己办厂当老板。“学了技术就“跳槽”，这不是忘恩负义么！”有人为倪菊葆鸣不平，建议她采取措施加以制约。不料倪菊葆却异常平静：有钱大家一起赚，何尝不是好事；一人富，富一家，大家富，富全村。她向职工宣布：来去自由，想走的，只要提前打个招呼，让她有个安排就行。于是“工艺牌匾厂”成了“义务培训班”，进来一批，出去一批，……进也好，出也罢，倪菊葆一概笑脸相迎，笑脸相送。随着村民们的不断进出，短短几年，倪菊葆所在的浮桥村成了“金字招牌”专业村，几乎家家户户有人从事铜字产业，家家户户在铜字行当中致了富。更为可观的是，铜字产业目前已成为北厍镇的支柱产业之一，全镇从事铜字产业的不下 3000 人，每年所创税利在千万元以上，而所有从事这一行当的人，几乎都是倪菊葆的“徒子徒孙”。

正当工艺牌匾厂越办越红火的时候，倪菊葆又主动向村党支部提出：要把自己辛辛苦苦创办起来的企业无偿交给集体。她说：“我快 50 岁的人了，名和利都无所谓，只求能为集体多创点业绩，为后辈们多留点精神财富。”因此，企业转归集体后，她的工作比原来更卖力。一年 365 天，天天蒙蒙亮离家，晚上 10 点以后回家，四处奔波整天劳碌。有时实在劳累挺不住了，就去医院挂盐水，可针头一拔又风风火火地往厂里跑。一次，她挂罢盐水到厂里安排好工作后，又是深夜了，回家时觉得头晕眼花，浑身无力，强打精神一步一步往家挪，竟晕倒在回家的路上……经过几年的拼搏，倪菊葆在“工艺牌匾厂”的基础上，又相继上马了三只新项目：与台商合资建立仿古工艺有限公司，生产仿古青铜器；建立霓红灯分厂，生产与铜字相配套的装璜系列产品；建起了镀钛分厂，对铜字招牌进行深度加工，使铜字的色泽亮度由原来三年不变至 40 年不褪。

如今，倪菊葆的工艺牌匾厂正呈现蓬勃的发展态势，去年实现产值超千万，税利突破 200 万，不仅成为浮桥村的经济支柱，而且成了浮桥村人的精神丰碑。

才智，当献给家乡人民

1977年，吴梦海在无锡轻工学院以优异的成绩完成了学业，回到阔别四年的吴江酒厂。

当时，吴江酒厂生产的食用香料，由于工艺落后、设备陈旧而质量差、产量低、成本大，在市场难以与同类产品匹敌。吴梦海从问题最突出的乳酸乙酯产品入手，领衔进行革新生产工艺的研究。他一边下车间跟班作业，熟悉生产工艺流程，一边翻阅查考资料，寻找新的理论依据。渐渐发现，影响乳酸乙酯生产质量的关键在于作为脱水剂的有毒物质——苯。能否用无水乙醇代替苯进行脱水？为了证实这个大胆的调查，他一头扎进了厂里的实验室。为了观察试验反应结果，常常用自带的干粮代替午饭，有时一个念头在睡意朦胧中闪现，他会不顾深更半夜，披起衣服直奔厂里验证。在试验的最后阶段，干脆通宵达旦地守在实验室里。功夫不负苦心人，新工艺终于试验成功并通过了市级技术鉴定。按照这一新工艺生产出来的乳酸乙酯，不仅质量好，而且产量提高了10倍，每吨产品的成本降低1.94万元。从此，吴江酒厂的香料开始为世人瞩目，来厂要货的客户接踵而至。

吴梦海学的是微生物专业，与香料研究不对口。但他边干边学，先后自学了《食用香料》、《物理化学》、《调香术》、《基础化学工程》等专业知识。为了了解和掌握国外香料行业的最新动态，还自学了日语和英语。在艰辛的自学过程中，他养成了不到凌晨不睡觉的习惯，并在自己书房中配备一一只应急电瓶，以便停电时继续夜读。随着知识的不断更新和完善，吴梦海的食用香料工艺革新成果也捷报频传，自83年以来，他主持革新的乙酸乙脂、乳酸乙脂、丁酸乙脂、异戊酸异戊脂和可可酊等生产工艺，先后获得了省科技成果三等奖、国家发明四等奖、第42届世界尤里卡发明银奖等10只省以上科技发明成果奖杯；通过工艺革新后的产品先后荣获5项

省优、3 项部优称号。吴梦海自己也被破格评为全省最年轻的高级工程师，荣获江苏省有突出贡献的中青年专家称号，并被省政府批准为享受政府特殊津贴的科技人员。

成就和荣誉并没有改变吴梦海献身家乡事业的初衷。知名度提高了，前来找他咨询技术的人络绎不绝，有的还表示私下给点报酬，甚至有一单位愿出 2 万元现金，外加 400 元月薪聘他去当“顾问”。对此，吴梦海一一加以谢绝。

有愧于家人，无愧于乡邻

吴江人都说桃源镇广福村发生了巨变，但很少有人知道，这巨变是在村支书顾浩宇汗水加泪水的浇灌中发生的。

广福村原是个经济薄弱村。1986 年，顾浩宇出任党支部书记时，全村仅有两家不景气的小企业，工业产值不满 10 万元，负债却达 20 多万元。“村要富，靠支部，支部强，靠班长”。顾浩宇深知自己肩上担子的份量。经过一番调查摸底和苦苦思索，他找到了发展村级经济的突破口，决定采用横向联营的方法兴办制革企业。没有资金，他四处求贷，东拼西凑筹集了 40 万元；没有人才，他四处打探，多方寻觅。当获悉浙江省有位在制革行业享有盛名的高级工程师时，先后八次登门造访，以农民的纯情和罕有的毅力，把这位国家二级企业的高工请到村里安家落户。顾浩宇使出了浑身解数，终于使制革厂挂牌投产，并实现了当年建厂，当年投产，当年盈利。紧接着，他又四处出击，多方联系，组织村民相继办起了皮件厂、铝合金门窗厂、福祥酒厂等企业。

正当广福村经济呈现蓬勃发展态势的时候，顾浩宇家庭的悲剧也悄然降临：他的年仅 40 岁的妻子经医院检查，诊断为肝硬化——晚期乙肝引发的肝硬化。

顾浩宇震惊了，他曾经当过 13 年赤脚医生，懂得“晚期乙肝”所包含的后果，也正因为这一点，他为自己对妻子病情的失察而深

感内疚:如果能多加一点关注,妻子的病情也许可以早一点发现,早一点治疗。但这几年,为了办好村里的几个企业,他很少顾及这个家,一年365天,大部分时间在外奔波,即使出差回来,也一直扎在办公室和企业里,"家"的概念在脑袋里几乎是个空白。就在妻子病重住院后,仍心系两头,不断地为村里经济、为企业的发展忙碌着。每当谈起这件事,广福村的干部、群众至今心酸未消:"顾嫂是为我们而死的,我们对不起顾书记。"

顾浩宇为自己未尽丈夫之责而歉疚,但他却无愧于全村1800多名村民。他任书记以来,广福村彻底摆脱了贫困。1992年,全村实现工业产值6100多万元,净收入720多万,产品远销国外,外贸收购额达4000多万元,连续两年获得吴江市"村级外贸收购额第一村"的称号。经济的发展使村民们得到大量的实惠,全村人均收入2136元,其中企业职工人均收入达4000多元。村里还先后投资40万元为家家户户装上了自来水,投资30万元重建广福小学,投资10万元修筑村级公路,投资10万元兴建农业水利……

为了履行书记的那份责任

1991年,王志林就任七都镇澡委书记不久,恰逢一场百年未遇的特大洪灾。

连续不断的大雨,使太湖水位猛涨,最高达4.87米,超过警戒水位1.32米,使地处太湖南岸的七都镇险象环生。屋漏偏逢顶头雨。伴随着洪涝灾害,一场罕见的龙卷风又袭击了这个水乡小镇,房屋倒塌,田地毁坏,……王志林心急如焚,迅速组织群众投入了抗灾斗争之中。

经不住连日通宵达旦的苦斗,王志林生病了。为了不影响干群的抗灾情绪,王志林悄悄地服用止痛片镇痛,强打精神继续冒风顶雨,出没在有险情的工地上。然而,止痛片撑不住仍在超负荷劳作中的病体,无奈中,他到卫生院就诊。医生一查连说要住院,王志林

瞪大了眼睛：你不看看现在是什么时候，快火燎眉毛了，我能躺在这里休养?!

医生拗不过书记，书记拗不过对灾情的焦虑之心。王志林与医生达成妥协：边工作边治疗。于是人们时常看到：在办公室，在防汛指挥部，乃至在抢险现场的简易棚里，王志林一边服药、打针、挂盐水，一边了解灾情，商量对策，指挥抗灾。洪涝灾害整整持续了113天，王志林也就这么度过了三个多月。直到险情解除，他才住进了医院。这时，王志林的体重已消瘦得不满一百斤。

王志林是个急性子，对工作上的事不处理好就吃不香，睡不稳。他出院后，又一头扎进了工作中。王志林在全镇层层发动调整经济工作奋斗目标，既给自己也对各级干部加压，并采取了一系列加速经济发展的措施：根据国内电信业大发展的趋势，调整产业重心，加大电缆产业投资份量，使全镇电缆产品占全国总量的1/10；按照全市"三外齐上"的经济发展态势，大力发展外向型经济，先后创办"三资"企业27家，针对经济发展带来人才短缺的矛盾，广泛培养和引进经济建设人才，还积极引导个体能人回归集体为壮大集体经济作贡献……从而使全镇经济连年大幅度增长，92年实现工业产值5.5亿元，外资收购额1.4亿元，分别比上年翻一番，93年工业产值联系面一下突破了10亿元，成为全市经济发展速度最快、效益最好、后劲最足的乡镇之一。

然而，王志林对自己的疾病治疗又是个"慢性子"。自抗洪救灾起，他的身体一直没有得到很好的恢复。对王志林的身体家人焦急，不断劝他休息；镇上同事焦急，尽量多揽工作减轻他的负担；市委领导也焦急，多次动员他去外地疗养，而他自己却始终不急不躁，一一谢绝大家的好意，仍然马不停蹄地为全镇的经济发展忙碌着。他说：我是党委书记，只要在职一天，就应尽力做好一天，否则就对不起七都镇2万多父老乡亲！

（原载《江苏组织工作》1994年1、2期）

“华夏第一镇”的用人方略

程惠明　金文华

一、“以才为本”创大业

盛泽是一个丝绸古镇，历史上曾与苏州、杭州、湖州并称为中国四大绸都。传统的丝绸经济培育了盛泽人比较丰富的“丝绸细胞”，积累了许多熟识丝织技能的能工巧匠。镇党委抓住这一优势，走出了一条因才创业的经济发展路子。

1985年，全国纺织行业滑坡，乳胶手套和家电产品热销。这使刚刚步入亿元乡镇的盛泽经济面临着一大挑战。当时有人劝镇党委赶紧调整产业结构，适应市场变化。问题摆到党委会上，研究的结果却把调整结构的重点放在加强丝绸生产的配套建设和后整理能力上，不但不压丝绸业，反而决定投资500万元新办一个丝绸印染厂。其决策依据是：事业是靠人去创造的，搞丝绸是盛泽人的特长，离开丝绸，盛泽将失去人才优势；经济建设不能随大流，而要因地制宜，扬长避短。按照这一思路，发展到现在，全镇115家镇、村二级企业，从事丝绸织造、印染深加工的有95家。对盛泽几乎清一色的产业结构，常有人表示担忧和异议，但镇党委有自己的见解：丝绸企业在盛泽是多了些，但盛泽多了，不等于全国多，国内多了不等于国际多，即使真的多了，还有个“优”胜劣汰。只要有条件，“一镇一品”，未尝不可。他们认准因才创业，大力发展丝绸经济这条路。1991年又利用原有的积累投资1.3亿元引进喷水织机200台，布动印花流水线一条；去年继续投资6000万元，引进年产千吨的纺丝生产流水线2条。

经济发展的结果，显示了他们的远见和胆识；丝绸产业的兴办为各个层次的丝绸人才提供了用武之地，反过来又推动了丝绸经济的发展。几年来，全镇一百多家企业无一亏损，而且形成了一批上规模上水平的大型企业，其中年产值超亿元的就有7家。有3家进入了全乡镇企业“十大百强”的行列。

以才为本的创业思路反映在微观决策上，是“先选干部后办厂”。盛泽镇党委在选人与办厂关系上形成了一条共识：“选好一个人比办好一爿厂更重要”。他们每上一个项目，每办一个企业，首先看有没有这种人才，特别是有没有办好这个项目和企业的干部，有就办，没有就不办。于是，多年来所上项目，所办企业，办一个成一个，而且办厂效率之高，效益之好都是罕见的。1990年，镇南郊有个丝织厂有条件扩办个企业，在定项目前，镇党委首先考虑干部人选，物色到有相当经营能力的新厂厂长后，再正式立项。结果，从开办到100台织机正式投立，仅用70天时间，两年就收回全部投资前年该厂已成为拥有720多万元固定资产和年产值2000多万元的中型企业。

二、谁有能耐谁当家

盛泽镇选用干部是不拘一格的。

镇党委把干部德才兼备原则化解为四看：看事业心，要有勇于进取、勤于创业的劲头；看奉献精神，要能正确处理个人与集体的利益关系，热心发展集体经济；看经济头脑，要懂经济，善经营，会管理；看工作实绩，要在现有岗位上作出较为明显的业绩。以此作为选用干部的标准，不带其他附加条件。

1985年，盛泽镇创办第一家丝绸印染厂时，正值各地“文凭热”上涨。镇党委通过“四看”，选拔了徐关祥担任厂长，徐关祥只有小学文化，但有一股不肯服输的拼劲和一个善于精打细算的经济头脑，从部队退伍回乡后，担任生产队长、大队长等职，每到一个单位都使那个单位改变面貌。党委认定他是块创业的料。他任厂长

后，果然不负所望，短短几年就把一个靠50多万元贷款起家的“小作坊”发展成全国最大的纺织品加工基地，1991雄居全国乡镇企业“十大百强”第2位，他本人相继被评为全国乡镇企业家并当选为党的十四大代表。这几年，盛泽镇也注重智力投资，积极引进科技人员和提高干部的文化素质，但在干部的选用上，始终坚持不唯文凭重水平，把实际工作能力和实绩作为主要依据。全镇现在300多名厂长和村领导，绝大部分是土生土长的“泥腿子”干部。

盛泽镇对干部年龄实行“上不封顶，下不保底”，不唯年龄看干部。红安村党支部书记计志明今年已64岁，他所领导的村办企业年年翻番，于是至今仍在“一把手”岗位上当家作主。当然，他们更多的用年轻干部，现有的村支部书记、镇办企业厂长、公司经理等，大都是在二、三十岁时走上领导岗位的。1987年，工艺织造厂青工沈根在工作中显露了经营管理才能，即被提拔为浙江海宁联营厂厂长。他在两年时间里就把一个濒临关闭的企业扭亏为盈，进入海宁市“先进企业”行列。1989年又被提拔为工艺织造总厂第一副厂长兼印染分厂厂长。1992年，印染分厂已成为产值超4亿，纯收入超3000万元的骨干企业。

近年来，随着乡镇企业的发展，一些从事个体经营的人相继回归集体，对这些人，镇党委的态度是：不管过去如何，只要有能力，都举双手欢迎。一位从某国营企业辞职“跑单帮”的个体经营者，后来想回镇东方印染厂搞经营。有人问党委可不可以，回答是当然可以：他告别“国营”干个体，说明那个国营单位没有吸引力；他不干个体要进集体，说明我们的集体比个体强，不但要让他进，还要把他用好。一句话敞开了一条才路。至今全镇已有120多名个体经营者回归集体，不少人担任了村办厂厂长、供销经营部经理等职，在集体生产经营中发挥了良好的作用。杨扇村个体经营者高雪林，1987年通过公开招标竞争出任村丝织厂厂长，当年就使企业利润由10万元增至50万元。

三、“挑动”竞争炼干部

盛泽镇党委书记吴海标有句口头禅：“没有市场的企业是可怕的，而没有竞争的干部更可怕”。为此，他们按照市场经济的要求，推动干部在竞争中接受筛选、锻炼和提高。

第一招：实行干部能上能下。盛泽镇严格执行“能者上、平者让、庸者下”的用人政策。他们明确宣布：一个村、一个厂，三年没有大的变化，负责人要让位。自 1985 年以来，为此调整的村、厂级干部就有 160 多人，调下来的干部大部分安排在原单位做力所能及的工作。他们还建立和保持着一支素质较高的后备干部队伍，在每个干部岗位的后面放上 1～2 名预备队员，以增强岗位竞争的压力感。

第二招：允许职工“跳槽”。在盛泽，劳动力比较缺乏。镇党委注意这一矛盾，允许职工在企业之间自由流动，如果职工不愿干下去，只要提前几天递份辞职报告，就可到其他单位谋职。他们认为，这样可以促使干部想方设法把企业效益搞上去，增强企业的吸引力。有段时间，镇干部的几个厂办得好，西部的一些厂的职工纷纷往东部厂跑。东部厂的厂长到镇党委告急，要求党委出面制止。镇党委却告诫这些厂长：厂长有权辞退不合格职工，职工也有权选择理想的企业和厂长，要想留住人，关键自己要争气，要把企业效益搞上去。这些厂长不得不“背水一战”，奋力拼搏。经过一段时间的努力，提高了企业效益，制止了“东流”现象。有的企业不仅引回了“东流”的人，还吸引了大批邻近乡镇和浙江的青年进厂。

第三招：鼓励企业搞竞争。盛泽镇在不同经济类型和层次的村、厂中组织对竞赛，既树立先进典型，以典型鼓士气，又培植竞争对手，鼓励对手赶超典型。创办较早的盛泽印染总厂发展快、效益好。镇党委一方面大力宣传该厂干部的先进事迹，一方面又支持新办了东方丝绸印染厂等 6 家大小印染企业，以造成一种竞争的环境，让他们在竞争中比高低，求发展。在竞争中，盛印厂由于管理

好、技术水平高而成本低，便减低工费以招徕客户，给其他印染厂造成了很大压力。有的厂长就向党委告状，说这是“窝里斗”。镇党委回答说：这是按经济规律办事。人家减价你也可以减，减不了争不过人家，企业倒闭了，说明你没本事。碰了一鼻子灰，也激发了一股干劲，各印染厂奋力学人之长、补己之短，不但没有一个企业倒闭，相反经营管理水平都上了一个台阶。这几年，浙江、安徽、江西等10多个省市的坯料源源不断地涌向盛泽加工，1991年，全镇自产坯绸7500万米，而各印染厂的印染总产却达2.8亿米之多。

因此，有人戏称盛泽镇党委是“矛盾制造中心”。而镇党委则说：这叫领导艺术。不管说法如何，结果是：竞争加速了经济的发展，也锻炼提高了干部，在全镇干部队伍中逐步形成了一种你追我赶、勇创一流的良好风尚。

四、一片冰心在服务

不少盛泽人感叹：干部难当又好当。说难当，是因为盛泽干部的竞争压力大，可“混”的余地小；说好当，是因为镇党委注重保护干部的积极性，使干部有一个能够放手工作的环境。

杨扇村原是个经济比较薄弱的村。1987年，新上任的党支书陶金荣烧了“一把火”：公开招标厂长并实行风险抵押承包。结果原有4个村办厂的厂长全部落选。这一招，当时在盛泽尚属首次，引起了不小的震动。各种异议和“反映”一起到了镇党委。但他们态度明朗：只要对经济发展有利，认准了尽管去闯。于是，年轻的陶支书“有恃无恐”，继续大刀阔斧地精简企业冗员，改革分配制度，一举改变了该村的落后面貌。1991年，杨扇村工业产值跃居全镇第一位。今年，可望突破3亿元。5年翻了6番！

现居全国乡镇企业“十大百强”第七位的工艺织造厂，原是一个只有6台铁木织机的里弄小厂。在企业发展过程中，一度面临“缺粮断炊”之困。为采购原料，厂领导和业务人员历尽千辛万苦，却不慎被骗。一时全镇议论纷纷，眼睛都盯着镇党委的处理结果，

镇党委在弄清原因后一锤定音：不小心受骗，对当事人不作处理，总结教训后继续出去采购。这一板，既使当事人顿释重负，也激发了广大干部群众的创业热情，全厂上下群策群力，不仅使紧张的原材料源源不断而来，还想方设法追回了损失。事后人们赞誉党委“英明”。而党委说，不是英明而是心明，我们党委一班人心里认定了一个理，要保护有工作失误的干部，我们之所以这样处理，旨在让大家明白：干的比看的好，万一干错了也比不干的吃香。

盛泽镇党委把“领导就是服务”作为座右铭，积极为干部排忧解难，为他们创造放胆实干、命心工作的条件。一次，有个支部反映摊派赞助费太多，企业负担重。党委立即发文规定：凡摊派一定要通过党委批准，让大家把矛盾上交。几年来，村、厂办的一些重大项目，党委乃至政府、农工商总公司的领导都主动帮助调查论证，到上级有关部门跑贷款，批外汇；每当逢年过节，镇领导都挨家挨户到干部家走访；每当干部生病，镇领导都要去探望慰问。一次镇工业公司经理部的一位干部出差时不慎跌断股骨，镇党委书记亲自与苏州有关医院联系，请医生帮助手术，并同党委其他同志一起到病房探望，所化一万多元医药费全部报销。这位干部深受感动，在病床上主动写信给各地客户联系业务，为集体增加了40万元的收入。

（原载《党建》1993年第1期、《江苏组织工作》1994年第1～4期）

谁持彩练当空舞

——来自吴江工艺织造厂党委的报告

金文华

在吴江工艺织造厂有一组令人振奋的数据：

1990年，完成产值1.5亿元，成为全国最大的仿真丝面料生产基地；

1991年，完成产值3.05亿元，评为全国乡镇企业“十大百强”第七位；

1992年完成产值5.5亿元，跃居全国乡镇企业“十大百强”第三位；

1993年完成产值10.5亿元；1994年奋斗目标要实现20亿元……

数据是枯燥的，也是最有说服力的。在这些数据里面，蕴含着企业党组织一串串动人的故事；与这些数据相映成辉的，是一面面鲜艳的锦旗和锦匾——几年来，工艺织造厂先后荣获了江苏省明显企业、江苏省文明单位、江苏省思想政治工作优秀企业、苏州市先进基层党组织等称号。

小船固然易掉头，
而“航空母舰”更能抗风浪

工艺织造厂原是吴江市盛泽镇于70年代初创办的一个仅有6台铁木织机的街道企业，到80年代初，企业才跌跌撞撞地发展到100台织机的规模，这在素有“丝绸之乡”美誉，丝织企业林立的盛泽，仍然是个极不起眼的小工厂。1983年9月，镇党委调整了企

业的领导班子，由现在的厂党委书记、厂长，当时的村主任姚德荣出任厂长。姚德荣带领“一班人”齐心协力组织全厂职工迈开了艰难而又坚实的创业步伐。1987 年，苏州丝绸研究所研制出了我国第一代仿真丝绸产品而无人问津。这种产品具有熨烫性好，一次定型不再起皱和价格便宜，适合国人消费水平的两个优点，而风格又接近真丝绸。工艺织造厂的领导们看到了它的潜在威力，迅即以 5000 元的价格买下了两只产品的技术资料，把全部织机转产仿真丝，并用它制成绣服样品送到在杭州举办的全国工艺品展览会展出，结果倍受客商青睐，几千件绣服一抢而光。于是工艺织造厂声誉鹊起，天南海北的客户纷至沓来，企业销售以每年增加 6000 万元的速度递进，连年来尽管织造产量从 600 万米增至 1200 万米再增至 2000 万米，仍然供不应求。工艺织造厂由此被称为“仿真丝大王”。

人们常把“船小好掉头”看作是乡镇企业的优势，而工艺织造厂的领导们不以为然：小船灵活但经不起风浪，航空母舰才能在汪洋大海中自由航行。因此，他们不为一时一事的成功所陶醉，频频出招，致力营建一艘能撞击市场经济大潮的“航空母舰”。

第一招，横向搞联营。先后与上海丝绸进出口公司、上海绣衣研究所、上海工艺美术公司以及台湾中照有限公司等单位创办联营和合资企业，借用他们的技术、资金和销售渠道壮大自身的实力，并与浙江、云南和本市的一些弱小企业挂构，让这些厂家为自己加工产品，扩大市场。

第二招，纵向抓延伸。在织造的基础上发展印染、服装行业，搞深加工，生产最终产品。他们相继兼并了本镇的 7 家企业，利用兼并企业的设备和人员，转产和发展能够提高产品附加值的行业，先后建立了印染厂、绣衣厂、绣品厂等多家分厂。

第三招，全面进行技术改造。自 1990 年开始，先后从国外引进具有 90 年代先进水平的喷水织机 216 台，喷气织机 72 台，真丝气

流砂洗机 2 套和布动印花机 2 套，特加倍拈机 50 台和缝纫机 50 台(套)。

这三招，使工艺织造厂发展成为一个拥有 12 家分厂、4000 多名职工、4 亿多元固定资产，能从化纤原料→织造→印染→服装→绣品一条龙生产的大型企业集团。

不争谁大谁小、莫论“中心”、“核心”，把企业搞上去才是硬道理

有人说：乡镇企业的发展得益于经营机制的灵活，而工艺织造厂的崛起首先得力于领导者的“求实”。多年来，理论界曾为“中心”与“核心”的关系问题纠缠了好长的时光，一些国有企业的厂长、书记曾为“谁大谁小”而迷茫困惑。但工艺织造厂“一班人”始终认定一个理：不搞无谓的争论，办企业关键是要把企业搞上去，只要对企业发展有利，什么好就怎么干。

1987 年，工艺织造厂建立了党总支，依常规按照行政科室、车间、分厂分设 5 个党支部，并配备了专职支部书记。运转不久便发现这种设置与企业“三班制”生产的特点不太适应，比较突出的问题是日班党员、干部多，夜班管理力量弱和党组织活动时常与企业生产在时间上发生矛盾。于是他们打破传统格局，把工厂各科室包括厂领导和总支成员按照甲、乙、丙三个生产班次纵向划成三大块，每班设立管理委员会，将支部建在生产班上，由管委会主任兼任党支部书记。这一改，既消除了生产管理上的薄弱环节，又为党组织开展活动和党员发挥作用创造了有利条件，有效地促进了企业的发展。随着企业规模和党员队伍的扩大，1992 年工艺织造厂成立了苏州市第一个乡镇企业党委。建制升了格，但内部设置仍然实行支部建在班上的管理体制，而且在工作机制上党政结合得更为密切。党委现有 9 名成员，不但书记、厂长“一肩挑”，其他成员也都有具体的经济工作职责。这样，人人肩上两副担——每人都有分

管工作的经济工作的责任指标；人人实行两手抓——一手抓分管工作，一手抓经济工作，形成了强大的经济工作合力。

“一切为了把企业搞上去”的指导思想，贯穿于工艺织造厂党委的一切工作之中。1987 年，年仅 23 岁的青工沈龙根显示了较强的组织领导才能，就被提升为浙江海宁联营厂厂长。不到两年他把一个濒临倒闭的企业扭亏为盈，成为海宁市政府表彰的先进企业，又被提拔为工艺织造总厂副厂长兼印染分厂厂长。目前他所负责的印染厂已发展成为拥有 5 个分厂、年创产值 5 亿多元，净利 1800 多万元的骨干企业，他自己也被评为“姑苏十佳优秀青年”。全厂现有 12 个分厂厂长，几乎都是闯劲足、善经营、会管理的年轻人，平均年龄不到 30 岁。为了增强企业的发展后劲，保持企业迅猛发展的势头，他们把党员发展工作同企业的规模效益结合起来，把发展工作的重点放在能为企业发展挑大梁的优秀青年身上，做到发展一个党员，就能为企业挑一份重担。近几年来他们共发展了 60 多名新党员。目前，这些党员绝大部分已走上了企业的各级领导岗位和在企业的关键性部位上工作，在群众中享有较好的威信和良好的声誉。

育一代新型农民，让职工的积极性和
创造性发展出来，就什么“力”都有了

在工艺织造厂，曾发生过计多有趣的小故事。

一天，有位外商在某博览会上看到工艺织造厂的产品，却不相信这是乡镇企业所能生产的。他悄悄乘飞机赶到工艺织造厂探虚实，被门卫拒之门外。他进不了厂门却从门卫的工作态度和企业的严格管理中悟出了门道，结果，把在韩国的业务转到了该厂。

在工艺织造厂的 4000 多名职工中，近半数是外地人员，有贫困地区的，也有上海、南京等大城市辞职来厂的国家干部和全民职工。虽然厂里允许职工自由进出，却很少有人“跳槽”，去年有位职

工"跳槽"出去没几天又回来了，说经过比较还是工艺织造厂好。

一次，厂里决定建造职工乐园，全厂党员在"七·一"那天自发地打着党旗去义务劳动，一些团员看到后，也主动扛着团旗来到工地，后来一些普通群众发现了，又扛着国旗给纷加入进来。没有任何人组织，工地上却形成了一场"三旗"飘扬、群情激奋的义务劳动竞赛。

从这些小故事不难看出工艺织造厂是富有竞争力、吸引力和号召力的。当我们问及这些"力"的成因时，厂党委负责政工的同志说：这是他们精神文明建设的结果。厂党委"一班人"有一条共识：乡镇企业的精神文明建设，关键是要提高职工的政治业务素质，培育和造就一代新型农民。职工的素质提高了，积极性、创造性发挥出来了，就什么事情都好办，什么"力"都有了。为此，他们相继采取了一系列的措施：

——组织政治业务培训。他们在厂内建立了党校、政校和技校，以"三校"为阵地对全厂职工包括党员、干部进行"四有"和'三爱"(即爱国、爱厂、爱岗位)教育，并广泛组织文化技术知识培训，先后对700多名初中以下文化的职工进行文化补课，对3000多名职工进行岗位技术培训。近年来企业引进国外先进设备后，又与有关高校挂钩，分别在厂内开办职业高中班，并有计划地选送青年职工到高校接受高等教育，还组织了20多批100多人次到国外进行引进设备方面的技术培训。

——开展系列竞赛活动。围绕企业生产经营每年组织一次全厂性的专题竞赛活动。自1987年以来，成功地组织了"上真丝、创外汇，发展外向型经济"的质量攻关活动，"苦练内功，增强效益"的岗位技术练兵活动，"学临绸(国家一级企业的浙江临平绸厂)、赶临绸，满意立功在织造厂"的劳动竞赛等6次大的主题活动，以激发职工的进取意识和创业热情。

——不断完善管理机制。在全面实行生产经营承包责任制的

基础上，对职工实行“织优得优，织疵得疵”的分配制度，采用推行发“次品券”的办法，谁的产品达不到质量指标，就按20%的金额发给次品券，并抵消应得的工资部分。以增强职工的质量意识和工作责任感。对干部和技术人员，实行“不可撤销合同”制，与180多名干部和技术人员分别签订了为期5年的合同，规定在聘期内如厂方无正当理由辞退、解聘被聘人或被聘人无正当理由中途辞职，都要给对方以2～50万元的赔偿，并请市公证处公证使之具有法律效力，促使干部和技术人员与企业同命运、共荣辱。

——美化企业环境。先后投资上千万元建起了“党员活动室”、“青年之家”、“妇女之家”等党群组织的活动阵地和厂内公园、卡拉OK舞厅、阅览室、乒乓室、桌球室等职工娱乐场所。同时积极改善职工福利，职工的人均收入由1987年的800多元增至1993年6000多元。还在厂内办起了托儿所、招待所、商店、酒家等各类生活设施，为全厂每一位职工统一定制配发自行车；为解决晚班职工上下班路途安全问题，专门配备了辆摩托车进行巡逻护送；为使职工老有所养，拨出专款建立了养老基金……从而为全厂职工的工作和生活创造了一个良好的环境。

（原载《江苏组织工作》1994年第4期）

“0888”：一个共产党人的情怀

——记吴江市盛泽印染总厂党总支书记、厂长徐关祥

金文华　夏晓阳

1992年初春的一天，吴江盛泽印染总厂党总支书记、厂长徐关祥的胸前，换上了一枚与众不同的标号牌：“0888”。按照他的解释：“0”表示一切从头开始，“888”表示全年实现8亿元产值、8000万元纯收入和800万元职工分配（人均8000元）；用“0888”作标牌挂在胸前，意在时时刻刻提醒自己，不要忘记全厂的奋斗目标。

这枚标号牌，蕴含着一个创业者的成功奥秘，也凝聚着一个共产党人对事业不息追求的情怀。

他总是“从头开始”，而每一次“从头”都是一个新起点，每一次“开始”都是一次新飞跃

徐关祥是个喜欢自找压力、自讨苦吃的人。

1985年，41岁的共产党员徐关祥出任盛泽镇印染厂厂长。摆在他面前的是6只染缸，11间简易棚，74名职工和帐册上的55万元贷款。与盛印厂一墙之隔的是一家已具规模的县属印染厂，两者相比，徐关祥拥有的“家当”太寒碜了。有人戏称他在“大饭店面前摆小粥摊”。徐关祥却不肯服输。他当过兵，在部队头8个月就入了党，年年被评为“五好”战士。退伍回乡后，历任生产队长、村党支部书记和水泥制品场场长，每到一个单位，都使那个单位在盛泽镇小有名气。这次，他要与县属大厂试比高。就任不久，徐关祥即向镇党委立誓，也向全厂职工号召：从“零”开始，争创千万元企业。

首战告捷。1年后盛印厂产值突破千万元大关，欣喜之余，徐关祥紧接着提出第二个进攻目标：以千万元为起点，苦干3年，实

现产值超亿元，利润超300万元。经过艰苦的努力，不到3年就实现了目标。1988年，全厂产值突破2.5亿元，纯收入超过千万元，进入了全省乡镇企业的先进行列。徐关祥又给自己加了一码，他对厂里的干部说：已经取得的只能代表过去，我们还得从头开始，再搏一搏。搏到什么程度他没说，但大家心里明白：冲出全省，争雄全国。

盛印厂犹如脱缰骏马，飞速奔驰。1990年，全厂产值实现4.5亿元，纯收入超过2000万元，全员劳动生产充达45.5万元，超过国家一级企业标准的一倍多，全厂拥有固定资产和流动资金7000多万元，在全国乡镇企业“十大百强”评比中名列第二位。1991年，产值又增到5.4亿元，纯收入突破3000万元。随着企业的发展，徐关祥也相继被评为县、市、省劳动模范和市、省、全国优秀乡镇企业家。

声誉日隆，赞声雀起。徐关祥却凭着一个农民企业家的直觉，创业就像逆水行舟，不进则退。他在寻思着印染行业如何参与国际竞争。就在盛印厂，列为“十大百强”以后，他派人在工厂大门口的墙壁上书写“戒骄破满，拼搏奉献”8个大字，不久又推出了企业发展的新一轮规划：第一步投资4000万元引进104台喷水织机，第二步引进年产1万吨的高速纺丝设备，通过优化企业生产结构，把企业办成纺织、印染、服装生产一条龙，科研、生产、经营一体化，内贸、外贸一齐上的集团型企业。至1991年底，104台喷水织机已进入试产阶段，万吨纺丝项目也已部分投产。

基础已固，成竹在胸。于是徐关祥的胸前又挂上了“0”字开头的“888”标牌。

他有个“吝啬鬼”的绰号。称谓不雅听，却倡导了勤俭创业的好厂风

盛印厂的“发迹”是从“一点点”起步的。

徐关祥是个农民。他用中国农民固有的“勤俭持家”传统，在企

业倡导“一点点”的创业精神。锅炉用煤，进厂时他要一一过磅；厂里买太湖石搞建筑，他要用秤一块一块地称；掉在地上的螺丝，他要一只只捡起来加工再用；断了的皮革，他要一根根接起来再用，甚至出了炉的煤渣，也要泼一杯水捏一捏，看看是否烧尽了。几年来，他一共提出了上百个“一点点”，什么边角边料回收利用一点点，电灯放低一点点，水龙头关小一点点；染布的颜料桶刮出一点点……于是，有人就给他起了个“吝啬鬼”的绰号。而徐关祥总是一板一眼地说：这一点点都是工人的血汗。没有一分钱，哪有一万元！渐渐地，“一点点”精神在厂里蔚然成风，成为全厂职工的自觉行动，并转化为企业的效益，企业的竞争能力。厂里的百米综合能耗下降为12.95公斤，比国家一级企业还低一半多。

盛印厂成为千万元“富翁”后，徐关祥仍然保持着“吝啬鬼”的传统，1个近千人的企业，管理人员只有3%；企业的业务费，其他厂是1分，而他规定只有3厘，在同行业中最低。

当然，徐关祥也有慷慨的时候。按镇党委规定，企业厂长的年收入为职工平均数的2～3倍，但他从来不拿足。1989年全厂职工平均收入是5000多元，可徐关祥只拿8000元，仅比大楼清洁工多三分之一。近年来，厂里陆继添置了4辆小汽车，按惯例，最气派的小车总是职务最高者使用。徐关祥却来个权力下放。把小车让给第一线搞经营的人员。他规定：凡1年为企业赚300万元以上的部门，可用“公爵皇”车，赚200万元的可用“皇冠”车，赚100万元的可用“桑塔纳”。而他自己，有时出去开会，就乘坐拉货的“双排座”，甚至乘拖拉机。

他创建了“三无一有”企业，自己成了“一有三无”厂长

盛印厂至今已连续5年实现了“无贷款、无外债、无应收款、有数千万元存款”的“三无一有”企业，而徐关祥，家人称他是一个“一有三无”厂长，即“只有企业，无亲戚、无朋友、无关系”。

徐关祥的严格管理在盛泽镇是出了名的，他利用乡镇企业的

优势，建立了赏罚分明的奖惩制度。一次厂保卫科长的外甥染坏了一批价值2000元的南洋绸。徐关祥既不看“僧面”，也不看“佛面”，按照规定通知这位职工家长，要么照价赔偿，要么把儿子领回不要再来上班。第二天，这位职工的家长准时来到厂里检讨，全价赔偿。对工人如此，对亲朋故友也一视同仁。一次，常在厂里“转圈子”的徐关祥看见一位女工在坯布上踩了两个脚印。坯布不清洁要影响印染质量，所以厂里规定要罚款20元。钱虽不多，但这位女工是徐关祥儿子的未婚妻，未来的“阿公”未免难以启口“罚款”两字，然而徐关祥还是将她罚了款，并在当天厂门口的奖罚通告栏上，写上她的名字。铁的情面带来了铁的质量。几年来职工们在质量上点不马虎，该厂的14101素绉缎等10多种产品相继评为市、省、部优质产品。

盛印厂这几年效益好，许多人想进厂做工。徐关祥一位多年未见的舅舅满怀希望到厂找徐关祥，想让儿子进厂做工。徐关祥回绝了，理由是不符合招工条件。他在厂里规定：在本厂一线的操作工，连续3年评为先进的，可以照顾1名家属进厂务工。他是厂长，舅舅的儿子自然不在照顾之列。

对徐关祥的“无情”，一些人不理解，有时家人也不免有些怨言。但他不在乎。他常说：没有“三无一有”厂长，难有“三无一有”企业；能用“三无一有”厂长换个“三无一有”企业，值得！

（原载《人事管理》1992年第11期）

在那沸腾的热土上

——记吴江市杨扇村党支部书记陶金荣

金文华　周福明

这是一组令人难以置信的数据，却又是一个无可置疑的事实：吴江市盛泽镇杨扇村，1987年工业产值300万元，净收入42万元，而负债90多万元，还是个资不抵债的经济薄弱村；1992年一跃成为苏州市村级经济“示范村”，工业产值达3.2亿元，净收入1500万元，固定资产4000多万元。五年竟然翻了六番！

追循杨扇村经济腾飞的轨迹，又一次证实了一个为人熟知的道理：村里富，关键靠支部；支部强，关键靠“班长”。

新官上任一把火，烧出了人才辈出的用人新天地

1988年，34岁的陶金荣出任杨扇村党支部书记，接手了一个不太景气的摊子：全村4家作坊式企业，有的亏损，有的微利，有的工利相抵仅能维持职工的生计。经济不振带来了人心涣散，一些有点经济工作能力的人相继离村，或搞个体经营，或到外地企业谋生。

陶金荣是杨扇村人，土生土长的优势使他很快摸准了杨扇村经济薄弱的病因和治病良策：“要振兴杨扇经济，必须让有经济头脑、善经营、会管理的人来当家办企业。”然而，在人们对干部能上能下还较陌生的社会环境下，要把那些没啥政绩也没啥错误的厂长撤下来谈何容易，况且新书记的手上也没有理想的后备力量可供选择。经过几个日日夜夜的思索和多次支委会的磋商，终于形成了一个震动全村且为全镇人瞩目的方案：对全村企业实行公开招

标和风险抵押承包，即发动全村村民按照支部确定的标准和企业利润指标竞选厂长，中标者在签订企业承包合同时先上交50%的年度利润作抵押。这一招，既为“能者”开辟了一条上的渠道，又为“平者”铺设了一条下的台阶。招标的结果是，全村企业的正副厂长都由原来的供销人员、车间主任等一批年轻人当选，而原来的厂长们在掂量自己的能量后，全部心服口服地退出了企业领导岗位。

公开招标厂长使企业很快出现了转机，也开阔了陶金荣的选人用人思路。不久，他又把选人视野瞄向个体能人。高雪林是杨扇村颇具知名度的发家致富能手，在杨扇村的外流人员中很有影响力。陶金荣多次上门做工作，引导他正确处理个人富与大家富的关系，鼓励他为致富乡邻作贡献。经不住陶支书的政治攻势，高雪林毅然回村担任丝织厂厂长，当年就使该厂利润由10万上升至50万元。在他的带动下，先后有10多名外流能人回村。

不拘一格的用人方法，有效地解决了村级经济人才匮乏的矛盾，不仅本村的外流人员纷纷回村，而且吸引了不少外地地人才争相来杨扇村寻找展才天地。几年来，杨扇村先后引进中高级工程师8名，其他专业人员和有一技之长的退休老师傅17名，从而为杨扇经济的腾飞奠定了坚实的基础。

拎着“乌纱”创大业，创出了超常规的经济发展高速度

陶金荣有一种办大事、创大业的气魄和胆识。他时常提醒大家同时也向大家立誓：现在各地经济都在迅速发展，不进则退，小进也会落伍；如果超不过50%的增长速度，我们还是主动辞职，别占着领导这个位。

为此，他对企业的经济责任制规定了三个指标，即考核指标、必成指标和争取指标，由村支部每半年组织一次考核，考核情况作为厂长进退去留和经济报酬的依据。考核指标是按镇上要求的发展速度在正常情况下可以完成的指标，完成考核指标的厂长仅属

不合格厂长，原则上不再连任（年中考核不合格的，下半年就免职）；必成指标是高于全镇发展速度需要跳一跳出身汗才能完成的指标，完成必成指标才算合格的厂长，给予适当奖励；争取指标是超常规发展需要奋力拼搏才能完成的指标，完成争取指标的厂长评为优秀厂长，给予重奖。

在“三标”齐下，激励厂长们奋勇拼搏的同时，陶金荣不断寻找经济高速发展的突破口。1991年，经过一番调查摸底，陶金荣提出要投资1100万元新办一个漂染厂。当时，市、镇二级在盛泽已经建有数家颇具规模的印染企业，行业竞争比较激烈。村里一些干部担心投资太多，风险太大，不主张办；上级环保部门也担心小村办大厂解决不了污染问题，不允许办。陶金荣却认准行情，棒打不回，会同支部“一班人”悄悄开起了“黑店”；没有上级批文，照样动工上马。结果，漂染厂从5月投产，当年就获利150多万元，第二年净收入又增至780多万元，并较好地解决了治污问题。面对漂染厂应接不暇的客户和堆积如山的坯源，全村人不得不佩服陶支书的决策正确，上级有关部门也不得不承认既成事实，为其畅开了绿灯。

漂染厂的创办成功使杨扇村的经济有了突破性进展，1991年村级经济跃居全镇第一。于是，陶金荣乘势而上，利用邓小平同志视察南方发表重要谈话的有利时机，发动全村干部群众两次调整奋斗目标，把年度经济工作指标由镇上下达的“双超”（工业产值超亿元和净收入超千万元），自行增加到工业产值2.5亿元和净收入1500万元。另一方面，继续寻找新的经济生长点。当他获悉镇上有一项目交给邻村而该村迟疑未决不敢承办时，主动请缨把项目揽上手，与中国兵器工业部北方（集团）公司合作，再次投资1700万元，办起了年产40万对公里的通信电缆厂，为杨扇经济的进一步发展增添了后劲。1992年，全村工业产值和净收入又比1991年分别增长了2倍。

此时的杨扇村，不仅在盛泽而且在吴江全市村级经济中已是

遥遥领先。但陶金荣还是那句话:“不进则退,小进也会落伍”。新年伊始,他会同支部一班人又向全村提出了新的冲刺目标:1993年力争工业产值8个亿,净收入3500万元,并把发展外向型经济作为经济再上新台阶的突破口。目前,全村已与香港、奥地利等外商办起了华杨砂洗有限公司、新杨成衣有限公司和凯讯电缆厂三家合资企业。

负重拼搏为哪般,为只为父老乡亲都能过得好

人们常说事业是干出来的,而杨扇人则说:杨扇村经济的高速发展是陶书记带着他们拼出来的。

为了经济的高速发展,陶金荣一年四季,从早到晚几乎都浸泡在工作中。去年创办电缆厂时,正值盛夏酷暑,他天天要到深夜十一、二点才歇息,有时甚至到凌晨一、二点才打个盹,第二天一早又赶在大家上班之前来到了办公室。有人作过统计,为筹建这一项目,他先后16次去上海,4次赴北京,还到成都、安徽等地,请专家、筹资金、定销售。有时出差回来还没来得及进家门,又返身上路了。长时间的超负荷工作,使他的体质每况愈下,而他始终硬撑着,直到年底,工厂建起来了,他却住进了医院。对此,一些外地聘来的技术人员也不无感慨地说:看到陶书记的拼劲,我们也不得不跟着拼。渐渐地,负重拼搏在杨扇村上下蔚然成风。

陶金荣自去年病倒后,身体至今尚未完全康复,他的忘我拼搏劲头也始终不衰。就在我们前往杨扇村采访的前一天,他还到医院挂盐水,可当他得知有客户来村需要书记出面时,拔下针头又一头扎进了企业。他说:村办企业赢得起,亏不起,万一出差错,就对不起全村一千多名父老乡亲。

有人说,凭陶金荣的能量若去干个体,无须这么拼,一年赚个十万、八万是没问题的。去年中央电视台一个摄制组到杨扇村采访时问他,为什么不去搞个体?陶金荣回答说:“因为我是党员,乡亲

们需要我们帮助他们致富。”

在陶金荣的天平上，父老乡亲要比自己重得多。这几年，他为杨扇经济发展付出的辛劳无疑是全村最多的一个，但始终只拿镇上规定的报酬，比不上村里一些厂长、经理的收入，他把经济发展带来的大量实惠给了父老乡亲。现在全村90%以上的劳力都进了工厂，1992年村民人均实际收入近4000元，其中企业职工的人均收入达6500元。村里还建起了养老保险制度，每年给60岁以上老人发放数百元养老津贴。为改善村民的生活条件，仅去年村里就贴补100多万元修筑村道，给每户村民安装自来水。今年又在着手办三件实事：即开辟300套住房统一规划筹建，目前第一期50套别墅式民房已经落成；成立三个种粮大户，对全村耕地统一耕作，以解决村办工业发展、劳动力转移后带来的农心系两头的矛盾；筹建400门电话总机，让村民家家户户装上电话。

笔者在采访时，陶金荣一再强调，工作是大家做的，要写就多写写支部其他同志。的确，在杨扇村有许多像陶金荣这样的人物：副书记吴昌明、村主任严根坤，社长丁桂明，个个都在忘我地拼搏着。几年来，党支部“一班人”为了杨扇村经济的腾飞，他们从不计较个人的是非得失，“一班人”团结协和，共同拼搏，使杨扇村党支部呈现了强大的战斗力，使杨扇村的经济建设如火如荼，热浪滚滚。

（原载《江苏组织工作》1993年第6期）

乡　情　悠　悠

——记吴江市杨坟头村党总支书记谭逢林

金文华　成际贵

在吴江市，有一个称谓不雅的偏僻小村，由穷变富出了名。这地就是杨坟头村。

10多年前，一千多号人的杨坟头村人均收入不足一百元，而赤字却有三个10万，银行贷款10万元，农户透支10万元，社员缺粮10万斤。

如今，杨坟头因富出了名。去年全村工业产值1.7亿元，自营出口625万美元，实现税利1500万元，村民人均收入2500元，相继被吴江、苏州两级市委、市政府命名表彰为发展集体经济"示范村"。

从穷出名到富出名，几多心血，几多辛酸，杨坟头人最清楚。他们说，杨坟头由穷到富，多亏了我们的村党支部谭书记。

一、"与其等着受穷，不如大胆闯一闯"

相传明朝有位姓杨的将军途经太湖之滨的一个小村，看到这里山明水秀景色宜人，便吩咐家人："百年之后吾墓葬于此"。杨坟头村由此得名。

然而，好风水并没有给杨坟头人带来好日子，单一的小农经济使村民们始终摆脱不了贫穷的困扰。直到1978年，改革开放浪潮乍起，才使杨坟头人悟到了"无工不富"的道理。这一年，村党支部经反复研究决定，无论如何要跳出单一农业经济的圈子，办一片工

厂试试。

方向找准了，但谁来办厂却成了难题。杨坟头人祖祖辈辈都与水稻打交道，谁也不敢到这块陌生的天地去冒险，眼看好事搁浅。当时任生产队管水员的谭逢林发急了：再难也不能大家等着受穷啊！“与其等着受穷，不如让我来试一试”。当时的党支部顶住一些流言蜚语，毅然把领办工厂的担子交给了他。

谭逢林凭着一股脱贫的热望和致富的勇气上任了。他向生产队和亲友借了 2400 元作资本，按照什么能赚钱就办什么厂的思路，组织村民艰难地迈开了创业步伐。

先是看到人们建房需要水泥预制件，就办了个水泥制品厂，用砻糖串换煤，再用煤去换钢材、水泥，制成楼板出售，当年居然盈利 9300 元，第二年又盈利 1.5 万元。后来听说回收尚能利用的旧铁桶，经过整修、油漆后再出售，很有经济效益，就办起了铁桶厂，进而扩展为铁制品厂，从整修旧桶发展为制造新桶，从单纯生产铁桶发展为制造文件柜、床、桌等金属系列产品。

在整修旧桶时，发现桶内有一些残油液是制造肥皂的原料，倒掉了既污染环境，又是一种浪费，于是又办起了油品厂。后来得知安徽一个县的化肥厂生产碳酸氢氨，由于成本高产品价格低而濒临倒闭，但该厂生产化肥的副产品氢气却是生产硬化油的必须原料，就与该厂联营，利用他们的氢气和杨坟头村的油脂生产当时紧缺的硬化油，第二年双方竟各获利 70 万元……

就这样，企业越滚越多，越滚越大，经济实力也越滚越强，全村逐步形成了油脂、化工、金属制品、服装四大生产系列，工业税利 1986 年突破了百万元大关，成为全市“工业明星村”。

二、“外国人的钞票也要敢赚”

有人说：“小富即安”是中国农民的传统习惯。而谭逢林却不是一个容易被成就所陶醉的人。当杨坟头村的村办工业蒸蒸日上的

时候，他又把经济发展战略由“以工致富”拓向“以商求活”。

从 1986 年开始，以企业实体为依托，相继建立了油脂、化工、金属制品公司，并在上海、杭州、北京、贵阳等地设立了办事处和经营部，一方面推销企业产品，一方面直接从事与企业生产相关的商贸活动。

如果把企业比作一架马车的话，那么生产和经营就是马车上两个轮子，谭逢林把两者结合起来，工贸并举，双轮齐驱，有力地加速杨坟乡村的经济发展，村办工业税利以每年递增百万元的速度增长，1990 年达到 450 万元，人均创产值和人均净收入都居全市各村之首，一跃成为吴江市的首富村。

杨坟头村发了，谭逢林的雄心也大了。他说，搞企业，不但要会赚中国人的钞票，还要敢赚外国人的钞票。于是从 1991 年开始，他把原有企业办成中外合资性质，先后与澳大利亚客商合资建立金利油脂公司，与港商合资建立星岛金属制品有限公司，与台商合资建立荣佳丝绸服装有限公司，以把企业直接推向国际市场。为保证企业的原料和产品存得下，运得出，去年又投资 85 万元在上海添置了 20 节油罐车，租了一条铁路专用线和 100 吨容量的油库，其中在黄浦江边的油罐，外轮可以直接上卸货物。

这种经营手段在全省企业中是绝无仅有的。由此带来的成效也是令人瞩目的。1991 年，杨坟头村的工业利税猛增到 1000 万元，1992 年又跃至 1500 万元。去年上半年，谭逢林获悉上海粮油进出口公司要出口 11500 吨食油的加工出口任务，旋即与上海外贸土产公司联系，承接了 500 吨食油的加工出口任务。来料经村油脂厂加工后，由与澳商合资的金利油脂公司直接出口德国，仅此一项，就创汇 328 万美元。

随着改革开放的逐步深入，谭逢林的经营路子越走越宽。现在他又把视野拓向兴办第三产业，目前已同上海油脂公司等单位联合起了出租汽车公司，先投资 600 万元，计划两年内发展到 100 辆

出租车的规模。

三、“多一个朋友就多一块市场”

说到杨坟头村的经济腾飞，不能不写谭逢林的“朋友经”。

谭逢林认为，参与市场竞争离不开朋友相助，多一个朋友多一份市场，朋友就是市场。企业应该通过互利互惠与业务单位建立良好的朋友关系，以真诚赢信誉，以信誉赢朋友，以朋友赢市场。为此，他在经济活动中确立了“四不原则”，即不做有害国家利益的生意，不做有损企业信用的事情，不讲同行的坏话，不搞恶性竞争。

按照这一原则，谭逢林在生产上讲究质量。几年来先后从外地高薪聘请了四、五十名技术人员来村进行技术指导，并建立了一整套企业管理制度，严格把好质量关，使出厂产品的合格率始终保持在100%。凭着过硬的质量，村里的油脂产品覆盖了除新疆、西藏以外的全国各省、市、并大量远销国外；金属制品也在上海等地畅销不衰，甚至被上海一家颇具名气的全民铁制品老企业作为样品，放进了陈列室。在信贷上，他恪守信用。无论向哪一家银行贷款，从不逾期。一次为做一笔生意，谭逢林向一家建设银行贷了2500万元，当时他知道此货市场将要涨价，为了按期还款，宁愿少收入600万元，提前抛出货物。在经营上，以诚待人。1990年，某单位向杨坟头村预订了8000吨二级食用油，到实际提货时，市场价格每吨上升了2000元，前后差价达160万元，谭逢林还是按预订价给了对方。上海一家油厂在一笔业务中多发给杨坟头村一批价值20.万元的油脂，这批货对方帐上没有，无据可查，谭逢林又主动告知对方，并将货款退回给对方。

在有些人看来，谭逢林显得有点傻劲，而明眼人知道，这恰恰是他的高明之处。

凭着这股大智若愚的傻劲，谭逢林与国内外客户广泛建立了相互信赖、真诚合作的朋友关系，连年来高朋满座，宾客云集，从而

为杨坟头村的经济腾飞创造了良好的条件。

四、“致富不能丢了乡亲们”

谭逢林有个雅号叫“精明的老实人”。说“精明”，是因他善经营，会管理，在市场竞争中运筹帷幄，常操胜券；说“老实”，是因他在个人利益上甘于吃亏，乐于奉献。

早在1985年，杨坟头村的村办工业有了较好起色的时候，有位负责村办工业的领导问谭逢林要不要实行“一脚踢”承包，谭逢林谢绝了。近年来常有一些朋友问他为什么不去搞个体，他们说：凭你的能耐，不要出门，只要在家打打电话，一年准能赚个几十万甚至上百万。谭逢林也没有动心，他说“致富不能丢了乡亲们。”

为了乡亲们，谭逢林坚持走发展集体经济这条路。目前全村已有六个厂、二个公司，形成颇具规模的企业群。这些企业都是谭逢林一手操办起来的，每办成一个企业，他就把它交给村里一些懂管理、会经营且愿为发展集体的年轻人，帮他们组成集体承包班子，落实集体承包责任制。

为了乡亲们，谭逢林全身心地扑到了工作上。一年365天，有2/3的时间在外奔波；每天不到深夜十一、二点不上床，就连吃饭走路都在思考问题，天长日久，养成了一个习惯；一上车，就瞌睡，车一停，人就醒。1990年，厂里从荷兰进口一批油料。因天气等原因，货轮迟迟不能进港，当时适逢汇率调整和关税变化，他三天三夜不曾合眼，东奔西跑，不断了解和传递信息，敦促货轮起航，使企业免遭了400万元的损失。为了乡亲们，谭逢林把该得的的报酬也交给了集体。按乡、村规定，他每年可得一大笔奖金。但他自1986年以来，每年把一半以上的奖金留在企业发展生产，而村里群众却在集体经济的发展中得到了大量实惠：现在村里大部分劳力都转到了村办企业，去年职工人均收入达4000元；全村400多家农户，有90%以上建起了楼房。近年来谭逢林还先后决策投资100万元

建造了经济文化中心大厦和小学教育大楼；投资 90 多万元修建柏油马路和专用电力线；投资 70 多万元反哺农业，全村农业基本做到耕作机械化、渠道永久化、排灌电气化和服务系统经；还实行“养老、助学、贴建”等福利措施，村民除了交纳一定的农药费、农业建设费外，其他费用一律免交。这几年，杨坟头村富出了名，谭逢林也随着村里的变化得到了应有的荣誉，受到了党和人民的尊重。1988 年以来，他先后被评为吴江市优秀党员、农民企业家，苏州市优秀厂长、企业家，江苏省劳动模范，去年来又担任了村党总支书记。

（原载《江苏组织工作》1993 年第 9 期）

太湖碧水涌春潮

——记吴江市李家港村党支部

周福明　张建栋　孙悦良

素以风景秀丽著称的太湖确实迷人：远处烟波浩淼，白帆点点；近处，芦苇青青，岸柳依依……

名闻遐迩的亿元村——吴江市七都镇李家港村，就座落在太湖东南岸。

春风化雨花枝俏

李家港，以前一直默默无闻。该村总面积1.3平方公里，近2000亩稻田和桑地。人口也不多，至1992年底，劳动力不过880人。李家港人常年在这块土地上劳动生息。直到七十年代中期，他们仍得为生活苦恼，为温饱发愁，住的仍是几代人传下来的草屋，走的仍是弯弯曲曲的田埂小道。

党的十一届三中全会的精神，如同一阵强劲的春风，吹醒了这个宁静的小村。十多年来，李家港变了个天翻地覆：1993年全村三业总产值达2.5亿元，固定资产达1800万元，人均收入近5000元。各方面荣誉也接踵而至：苏州市示范村、苏州市明星企业、吴江市先进党支部、吴江市工业明星村……

五湖四海的宾客纷至沓来，瞪着好奇、惊讶的眼睛，注视着这个乡村的变化。

李家港的带头人盛阿毛，这位脚踏黄土地，从队长、农技员、社长一步一个脚印走来的太湖之子，虽然已年届天命，但身子结实，

两眼炯炯有神。

1989年，盛阿毛走马上任。他深知：无农不稳，无工不富，当今李家港的首要任务是办一家像样的企业。他在支部大会上明确提出："李家港应有自己的拳头产品！"几番风雨，几番拼搏，吴江电解铜厂终于红红火火地开办起来了，而且日盛一日，成为李家港坚强的经济后盾。

谈到此事，盛阿毛总是眉飞色舞。人家要他介绍经验，他自豪地说："坚持德才兼备的用人原则，就是李家港立于不败之地的关键。"

不是吗？倪如宝、李彩根、沈正明、沈金林等一批村办厂厂长，哪个不是在村支部的重点考察、培养下委以重任的？正因如此，七都金属材料制品厂、双塔铜铝制品厂、双塔金属材料制品厂等十多家私营小厂才办得如火如荼。

风波浪里显身手

写到李家港，不能不写该村的骨干企业，大名鼎鼎的吴江电解铜厂。

1992年3月。这一天，国家有色金属质量监测检查中心传来消息：吴江电解铜厂生产的国标21号电解铜，纯铜量达到99.98%，远远超过了江、浙、沪一些国营大厂相同产品的质量，成为华东地区质量最过硬的产品。

这简直让人难以置信。要知道，吴江电解铜厂是一家才百米人的村办小厂呀！

"奥妙"何在？说来话长。

1974年夏，倪如宝——这位血气方刚的年轻人，来到李家港双塔桥堍，在一座蚊蝇纷飞、杂草丛生、面积不过40平方米的破庙里，开始筹办五金厂。

为了抓紧时间开工投产，打响鼓舞士气的第一炮，倪如宝开始

不分白天黑夜地忙碌起来。他四处求人，凑足500元钱作为资金，用旧铁皮敲了个鼓风机，用破柴油桶搪了个泥炉子，用拖拉机头作为动力机，就这样，一家五金厂办成了。

可开工一个多月，没接到一笔业务。

好不容易打听到苏州一家锁厂要生产2000只锁舌头部件，倪如宝如获至珍，昼夜开拖拉机赶到苏州。摸到厂门口，一看表，才4点。他满怀信心地在厂门口足足等了3个半小时。

可该厂厂长一听说加工单位是一家大队办的小厂时，不禁哑然失笑："要知道，我们的产品质量要求很高，而且交货期限也只有30天，你们行吗？'

"行，保证行！"倪如宝咬咬牙拍了胸脯。他真怕到了嘴边的"天鹅肉"被人抢去。

生意接过了手，紧接着便是实干。倪如宝冒着高温酷暑，亲自在炉火前挥汗操作。他夜以继日，一连几夜没合眼，妻子要他回家休息，他干脆把被子铺盖一卷，搬到破庙里来。实在困了，就在上面打个盹，吃的也是妻子从家里带来的。

在倪如宝的带领下，全厂5、6人坚持了18个日日夜夜，终于提前12天保质保量地向客户交了货。

事后，苏州方面来人一看，惊奇得简直不能相信自己的眼睛：这么简陋的工厂，怎么如此神速地完成这笔业务？这真是一个奇迹啊！

倪如宝舒心地笑了。

1980年，倪如宝投资7万元造了新厂房，至1988年，该厂共获利100多万元，初步形成了固定资产40多万元的小五金厂。

1989年，盛阿毛上任后，和倪如宝经过艰辛的市场调研和多方面的严密论证，作出了重大的经济战略决策：投资300万元，在五金厂的基础上创办吴江电解铜厂。

消息一传出，不少人都困惑、迷惘了。要知道，村里的全部家当

也不过几十万元呀！好在上级领导支持，县建行予以大力协助，倪如宝在上海冶炼厂2名高级工程师的协助设计下，从规划到土建和设备字装，到次年4月份点火开炉，前后只用了6个月时间。

在创办企业的过程中，倪如宝清醒地看到，作为一个乡办企业，要想在强手如林、激烈竞争的市场上立住脚跟，取得一流的经济效益，必须在技术改造和“双增双节”上下功夫，于是，他又开始了对科学技术的学习和攀登。倪如宝尽管只有初中文化，但他从小就热爱自然科学。他利用业余时间自学了高中的物理、化学以及大学的《金属工艺学》、《机械设计》、《工程力学》等等课程，成为五金工艺的内行。

请看他的一系列“绝招”：

——采用电容补偿法，使冶炼每吨铜的耗电量从原来的450度下降为330度；

——采用回收烟道热量法，每吨阳极板的用煤量从原来的180吨下降为125吨。同时，残渣的含铜量也大大降低；

——将场地上散落的氧化铜扫拢，将粘在麻袋上的铜屑一粒一粒收集；

——花6万元对西德产的回火炉自动退火装置进行仿造，节约24万元；

——对上海电缆研究所制造的无氧铜炉子进行改造，产量提高90%；

……

如此一来，工厂不仅每年可增利200多万元，而且产品质量也大大提高：该厂生产的无氧铜丝成为华东地区首次通过鉴定的产品，使国营上海冶炼厂及其他同行业大厂纷纷败下阵来，苏州长虹电线厂竟多次登门请求技术指教。

1992年底，吴江电解铜厂固定资产已达到1800万元。

是啊，改革开放，为倪如宝铺搭了一个尽情施展才华的大舞

台。

乘风振翅冲云天

在成绩和荣誉面前，村支委盛阿毛、倪如宝、丁根林以及其他一些村领导并未飘飘然，他们的志向远着哩！

1993 年，当春风又悄悄吹绿太湖之滨，鲜花又开满千枝万枝时，盛阿毛在支部大会上又信心百倍："当今是商品时代，竞争已全面铺开。王进喜说没有压力就不会出油，我们李家港人敢不敢给自己加点压？"

"敢！"与会者群情激昂，齐声呼应。

盛阿毛趁热打铁，提出了 1993 年的目标：工业产值突破 2.3 亿元，利润 1000 万元。

李家港又沸腾了。

很快，村里就办起了 2 家合资企业；与日本社会株式会社宝华公司合作兴办了苏州市东吴动力有限公司，总投资 140 万美元；

与香港泰顺有限公司合作兴办了吴江泰都铜业有限公司，总投资 530 万美元。

在引进外资的同时，村里又发展了一系列公共事业：

——花 35 万元改造了小学校，占地 6 亩多；

——修筑防洪实力墙与水泥护坡墙 2000 米，修筑永久性水泥渠道 2000 米，保证大洪大涝不出险；

——农业服务体系上，今年又增加了 3 台中型拖拉机及 1 台联合收割机，同时又修筑了 5000 米机耕路；

——村里准备花 45 万元，争取在年底家家通上自来水，目前已基本准备就绪。

……

不是有人说，实行责任制后，集体事业没有管了吗？事实如何，自有公论。

是的，李家港的一班村领导既是深爱着这片土地，又是冲破了狭隘土地观念的新一代农民。

（原载《江苏组织工作》1994 年第 1 期）

“红旗村”的举旗人

——吴江市梅堰镇双浜村党支部纪事

尹　育　夏晓阳　汪生根

吴江市西南部，有个名不见经传的桃花漾。漾畔出了个全市闻名的“红旗村”——梅堰镇双浜村。近年来，双浜村相继获得了“工业明星村”、“加强村级组织加快集体经济发展示范村”、“科技进步先进村”、“农业现代化试点村”和“先进基层党组织”等一系列荣誉称号。1993年，全村完成工农业总产值1.03亿元，实现工业利税970万元，农民人均收入2504元，分别是10年前1984年的412倍、228倍和7.7倍。

惊人的变化，可喜的成绩，凝聚着双浜人的艰辛和自豪、更记载着村党支部一班人的开拓进取的历程。

迎难而“创”，引导群众走上富裕路

双浜的村办工业起步很早，1974年，老书记孙风珍带领16名社员搭简易棚，办起了“小化工厂”，一年下来，赚千儿八百，几年下来，有了万儿八千。在当时还真“红火”了一阵子。然而，自给自足、小富即安、怕担风险的小农经济思想，束缚了村民的手脚，10年过去了，化工厂还是那个土儿八几的“小作坊”，双浜村面貌依旧。

1984年6月，双浜村迎来新的一班“举旗人”。领班人是年仅26岁的党支部书记黄松林。这位在部队当了4年兵的年轻人，见多识广，又有文化。“只求吃饱，不求发财，并不是农民的真实愿望呀！”他深感担子沉甸甸，任重道远，支委会上，一班人推心置腹，没有海誓山盟，只有一个淳朴的心愿：养一方水土，富一方群众，把经济搞上去，为了双浜村群众，甩开膀子干几件实事，创一点业绩，

"七一"那天,"一班人"把全村30名党员和村干部还有一些个体专业户,召到了一块,谈双浜,谈现在谈未来,发动大家献计献策。会后,有党员扛旗引路,我们跟着上。

庄稼人办工业,困难可想而知,好在"一班人"都有事业心的支撑,他们一步一个脚印,迎难而上。技术跟不上怎么办?"筑巢引凤,广揽人才",一手抓引进,一手抓培训,左右开弓;缺少原材料怎么办?到市场去找,加强采购员队伍,改进采购方式,抓信息,找货源;缺少客户怎么办?不辞千辛万苦,既抓优质生产,更抓优质服务,靠信誉扩大影响,按照客户要求,广辟门路。为了激发企业内在动力,从1986年起开始,在全镇率先实行了为期三年的厂长承包责任制,给权力,给责任,给利益;并建立了企业内部审计制度;每年一次清仓查库,三年承包期满企业之间进行对口审计。

诚实的黑土地没有辜负辛勤的耕耘人。1989年,双滨村4家企业,370名职工,实行工业产值1002万元,创利润237万元,跨入了当时吴江市为数不多的千万元村的行列。

二、借"翅"展飞,带动经济上新台阶

双浜村踏上了富裕路。但是,党支部一班人没有陶醉。当时,全村4个企业都是劳动密集型的产业,主要产品是铸件及纺织原料,面对强手云集、竞争日趋激烈的市场。一班人时常有一种危机感,反复思索着:"村级经济发展需要什么,补充什么,提高什么……"

鹰的路在翅膀上,经济的起飞靠科技,一班人不但懂得这个道理,而且有执着的追求。他们千方百计争取到了大中型企业、高等院校、科研单位的"辐射"。与上海电机厂、扬子石化公司进行横向联营,与上海轻化公司建立协作关系。接着,15名中高级工程师,包括国家纺织部的两名顾问,也陆陆续续来到了村里,有的已在双浜"安营扎寨"。随之引起了知识、技术、智力,一条条通道打开了,一串串信息带来了,一片片联系建立了,生产经营的门路广了,企

业的活力增强了。

化纤厂投入50万元，生产线由一条发展到三条，年产量由500吨提高到1500吨，其开发的“低溶点共聚脂”新产品，每吨增值近4000元，1990年5月经江苏省科委鉴定，填补了目前国内空白，被列入国家纺织部“八五”重点推广产品。

为了让经济不断上新台阶，双浜村党支部一班人有着更深一层的理解：现代化的“枝芽”只有嫁接在具有高素质的“木本”上，才能生根发芽，结出硕果。他们规定：凡进厂的新工人都要进行岗位前培训；关键部位的技术工人，先要分到技术水平较高的师傅手下，实行定师包教。1991年11月，在涤沦切片新装置投入使用前，村里花费5万元，挑选20名青工到湖南岳阳化纤厂进行了为期一个月的对口培训。与此同时，村里还先后选送15人(次)优秀青工到大、中专院校学习深造。党支部书记黄松林还说：“这既是培养人才，也是积蓄企业发展与提高的后劲。”

三、“两轮”齐转，抓精神文明也要硬

改革开放给人民带来了安康富足，使人们懂得了效益和竞争。但是商品经济的大潮也易导致某些观念的错位。双浜村党支部一班人认为：贫穷不是社会主义，物质富裕而精神贫乏也不是社会主义。为此，他们在带领群众大力发展经济的同时，积极搞好精神文明建设。

村里专门制定了旨在加强精神文明建设的《村规民约十条》，经村民代表讨论通过后，印发给家家户户，在全村开展“十个没有，十个自觉”的争创新风户活动，还成立了“树新风促进会”，负责对村规民约的落实情况进行检查督促。每年年底，通过“自报公议”的形式，进行一次大总结、大评比。对各方面做得好，光荣当选的“新风户”，发给一张“祝贺卡”；对评上“新风户”，但还存在某些不足的，发给一张“建议卡”，鼓励争当名符其实的“新风户”，对没有评上的发给一张“改进卡”，督促其对照标准，限期改正，争取早日评

上“新风户”。村党支部分管这项工作的同志给我们讲了一个小故事:4组有一户村民叫周富观,因有几个老汉常去他家喝茶,还搓过几回分分角角的“小麻将”,年终没有评上“新风户”。夫妻双双来找村干部,村干部对他们说:“这个毛病啥时改正了,就把牌牌发给你们”。自此以后,这户村民对老人们说:“你们可以来家里喝茶,但搞赌博我们可不依了。”第二年“大评比”,他们终于如愿以偿,拿到了评上“新风户”的“祝贺卡”。中今,双浜村已成为过得硬的“三无村”(无刑事案件、无赌博迷信场所、无违法违纪现象),连110名外来人员也自觉遵纪守法,无一人违法乱纪。

为了培育良好的村风民风,双浜村支部从党风建设入手,在党员干部中积极倡导“致力于集体,奉献于事业”的精神风貌,教育党员干部自觉用党员八条标准规范行为。原纸品厂厂长共产党员周明荣,早在1985年就是腰缠万贯的“个体老板”。后来,他把自己的企业交给了集体,工作没有少干,收入却减少了。曾有人好心地劝他:“还是搞个体经营吧,政策允许,利益直接,凭你的本事,搞单干,起码可以多收入几倍,几十倍”。他说:“一家一户发财不算真正富,家家户户致富,才是双浜村党员要走的路”。

四、精绘“蓝图”,让小康目标早实现

“缓造办公楼,先建小学校”,1989年,双浜村已是小有名气的“千万元”富裕村,而村部办公室仍是创业时期就搬进来的简陋工棚。上下左右人提议:“村里该有个像样的办公楼了。”一班人经过权衡,决定先造“教学楼”。是年5月,投资15万元,占地面积为3300m^2,按教育部门“标准化”要求设计施工的“双浜村小学”,在村的版图上拔地而起。接着,又建造了“筑巢引凤”的“专家楼”、外来人员的宿舍楼。而村部办公室直到1991年才搬迁。

“缓购小汽车,先买拖拉机”。村里知名度高了,企业规模大了,经济效益好了,没有几辆豪华型的小汽车怎么行?但一班人都认为,小汽车可以以后买,农业机械化是村民们更关心的事应放在优

先位置。从1987年至1992年，村里先后投入170万元，购置了7台中型拖拉机、10台插秧机、6台联合收割机、5台开沟机，使全村农业走上了机械化生产和规模经济之路，成为苏州市第一家村办合作农场和“农业现代化试点村”。

是的，正是由于双浜村党支部一班人的精心“描绘”，才使小康目标由远变近了。如今的双浜村已充分展示出改革开放以后社会主义农村的新气象：

秀美的田园风光中，林立着现代化的厂房。绿树掩映中，幢幢别墅式的农舍精致而气派。6.7公里的环村公路，宽度4～7米，蜿蜒伸向9个村民小组，构成了花园式的一个整体。村里出资30万元的自发电装置，专线通农家。家家用自来水，户户烧液化气，电冰箱、空调、程控电话进入寻常百姓家。村里1425名村民人人享受医疗保险，218名60岁以上的老人每月发给养老金，每年免费供应250公斤口粮，孩子上小学全部免交学费。为了丰富村民业余文化生活，村里专门配备了乒乓室、娱乐室、图书室等娱乐设施。“幼有所教、老有所养、病有所医、闲有所乐”，在这里已成为活生生的现实。

（原载《江苏组织工作》1994年第11期）

古　村　奇　事

——记吴江市广福村党支部

周正华　孙悦良

1994年5月的一天，苏州博物馆考古队对吴江市桃源镇广福村进行考古调查和试掘，从出土的文物，证明广福村属6千年前马家浜文化遗址，为苏州地区最早的新石器时代文化遗址之一。

就在同一天，到市里去参加1993年度表彰会的村支部书记顾浩宇沉甸甸地捧回了苏州市级示范村、文明单位、科技进步先进村、吴江市级工业明星村、出口创汇第一村的奖匾和奖杯。

没等太阳落出，两件新闻不径而走，村里开了锅似地议论开了。有人说：这年头，村里发生了想勿着的变化，能过上神仙般的日脚，到底是老祖宗显了圣灵啊；也有人说：全靠村里有个好支部，神耶人耶，暂且不论，不妨先说说在古村里的三桩事儿。

奇河，孕育了一个倔强的性格

大江东去乃江南水乡河水的自然流向。

而广福村里有条贯串整个村子的小河，偏偏与众不同，河水缓缓西行。祖祖辈辈喝着这条河水长大的广福人天天企盼着——逆向而流的河水能给广福人带来什么福祉，可年年岁岁，岁岁年年，奇异的河水并没有给广福人的生活带来奇妙的变化。

截止1985年底，村里只有2家不景气的小厂，全村工业产值不满百万，利润不到五万，却负债20余万。1986年，镇上重新调整了村里的班子，把而立之年的顾浩宇推上了“一把手”的位置，随后又调任经验丰富的孙礼荣担任社长，精明能干的屠阿明担任会计，

6人组成了村支部班子。

顾浩宇远眺着村支部办公楼前那条西去的小港，陷入了沉思：搞经济、为企业，困难阻力总是有的，如果随波逐流，将付之东流，如果知难而退，也会半途而废，只有不畏险阻、迎刃而上，方能出类拔萃，几百年来这河水不照样往西流嘛！我们要的就是这种精神！

横下一条心，干！

无资金，借！无技术，请！

顾浩宇是个急性子，认准了的事说干就干。

好在村里党员多，填土、打夯、砌墙、上梁都一手包了，不出一月，占地2000多平方米的厂房矗然而立，筹集到了50万元的资金，老师傅也终于请到了，就这样，到1987年11月，桃源制革厂终于挂牌投产了。翌年实现产值300多万，利润30万。

村支部没有就此罢休，一鼓足气，在1988年底办成了皮件厂，随后，又办起了铝合金门窗厂、福洋酒厂，企业越办越红火。1990年冬天，从上海传来喜讯：桃源皮革厂的“金不换”皮装在上海市百一店、华联商厦、时装公司的日销售额居同行业之首，其中市百一店的日销售额达17万元，远远超过了商场皮货日销售额3万元的历史。

优异的质量、新颖的款式，惊服了上海畜产品进出口公司的领导，他们与村里共同投资，扩大生产规模，搞横向联营，产品主要外销。广福，这片古老的土地终于发生了历史性的神奇变化。1991年全村实现外贸收购额2084万元，荣登吴江市外贸收购额第一村的宝座，之后，年年翻番，夺得“三连冠”。

奇庙，招来了八方“神仙”

广福村有座“算墟庙”。

据说，当年庙里有大小菩萨塑像百余尊，香火挺盛。

可算墟庙鼎盛的香火并没有给广福人求来什么“神仙”，日子

也并不好过。

破“四旧”那年，庙给拆了一个精光。“文革”之后，还在庙址上新造了四间平房，作了村支部的办公室。

说来也奇，香火熄了，但各路“神仙”却云集而至。

如今制革厂的高级工程师胡文荣，大概可以数广福村里最大的“神仙”了。

想当年，村里决定办制革厂，偶然听说浙江湖州有位在全国制革行业中享有盛誉的高级工程师，解放前是名声赫赫的德泰顺制革行的把桌师傅，据说掌握祖传秘方，现正在家中养老。

第二天一早，顾浩宇和村里的几个主要干部骑着自行车，顶着烈日，四处打听，终于在一户朱门皂墙的院子里找到了胡家，轻叩几下门，从里边传出一个沙哑声音：“老胡正病着，不见客”，二人只得怏怏而归。

没过几天，他们拎着一大袋营养滋补品，再次登门，胡家的门是开了，可老胡散步去了，一直等到日上三竿。老者拄杖而归。顾浩宇表明来意后，老胡又以年事已高、体力不佳而婉言拒绝。一而再、再而三，顾浩宇等人前后去了六、七趟，也许是他们金石般的诚意，也许是老胡想故意出个难题吓唬他们。他不露声色地对顾浩宇说：“小伙子，你们要我去，可以，不过得答应我两个条件，一是在一月之内建好厂房，二是日后技术上的事不能让旁人插手。”顾浩宇欣然允诺。

“投我以木瓜，报之以琼瑶”，科技人员是最重情义的，老胡不仅自己一心扑在技术上，使广福的制革在附近打响，而且呼朋唤友，从浙江湖州等地介绍了5名制革、皮革上的技术行家来厂助阵。

好庙，不怕请不来好“神仙”，就在这5年里，广福这个巴掌大的偏僻古村从上海、湖州、南京等城市引进了13位科技人员，其中3位具有高级技术职称。前年，老胡举家迁居广福。

奇人，致富了一方百姓

说到广福村，不得不说说带头人顾浩宇。此人，村里没有一个不为他坚强的毅力和无私的精神而啧啧称奇。

筹备皮件厂那年，厄运从天而降，经医院检查，过于劳作的妻子得了乙肝，而且已进入晚期硬化阶段，几位富有同情心的女护士责备顾浩宇愧为人夫，爱人病得这般模样，丈夫竟然毫无觉察。

可顾浩宇的心在流血。一年三百六十五天，能有多少天在家吃饭，能有多少晚与妻共枕而眠，能有多少回促膝而坐聊聊家常。眼下，新产品开发正值关键时刻，成功与失败关系到全村每位父老乡亲。顾浩宇咬咬牙，还是离开了妻子的病床……

从此，他再也没有见着妻子充满渴盼与谅解的目光。每当提起这事，广福村的干部、群众心都酸了："我们对不起顾书记啊！"

顾浩宇以巨大的个人牺牲，换来的是他上任时许下的"为官一任，就要富民一方"的诺言。他心里装着集体、装着企业、装着全村父老乡亲，村里哪家生活富裕，哪家生活困难，他都心中有数。每到节日，即使工作再忙，他也要抽出时间去看望困难户，仅1991年这一年，全村用于困难户的生活照顾款就达1.3万元，还帮助2户特困户盖了楼房，改善了居住条件，从此，全村家家都住上楼房。之后，村里又投资40万元为家家户户接通了自来水，投资了30万元重建广福小学，投资20万元开辟了1.5公里的村级公路，新建了200米地下水渠和两座排灌机房，去年，又投入70万元增加体育及文化设施，建起了健身房、卡拉OK、歌舞厅、老年人活动室等娱乐场所。

为发展集体事业，顾浩宇从来没有吝啬过，但对自身，一向就是那么苛刻。近3年来，按镇上统一规定的干部报酬结算标准，应兑现给顾浩宇的报酬共计7.6万元。但3年来，他只领取3.1万元，其余的他都无私地奉献给了集体。

（原载《苏州组工》1994年第9期）

胜天村的故事

周正华　孙悦良

胜天村，原本叫谢天村。

上了年纪的人还能记起1958年夏天，那时的苏州地委书记储江来吴江市盛泽镇胜天村视察农业的情景。当时，他兴之所至，挥手指着黄澄澄的稻田说："要谢什么天，你们要胜天嘛！"

胜天，好名字！好口采！

三十多年过去了，胜天的农民没有辜负老书记的期望，确实一步一个脚印，战天斗地，村里发生了翻天覆地的变化。1992年的工业产值逾亿元，利润达800多万元，成为苏州市"示范村"。

一晃三十余载，安能有此天壤之别？

是天时、是地利、是易名的感应！还是胜天人那种敢拼敢闯的勇气……我们还是循着胜天发展的轨迹听听支部一班人带领胜天农民发展经济的真实故事吧！

鉴定会风波

1979年，胜天村在全县率先实行农业承包责任制，农民的生产积极性得到充分发挥，然而劳力过剩，要找出路！当时开始动办厂的脑筋。经过周密筹备，1983年，胜天熔断器厂开张了，上任不久的周阿三书记是土生土长的胜天人。19岁当生产队长，22岁当团支书，25岁当村主任，36岁当大队书记，一个典型的农村干部的经历。他摸透了胜天人的脾性，品尝过农民的甘苦，也能掂量出肩上所负的重担。

阿三连夜与社长老钱、村主任张彩虹、会计海荣合计，当务之

急是解决产品的销路，打开销路必须取得质量合格证，要质量合格证得开产品鉴定会。好不容易通过两位插队知青的关系，找到了苏州电容器厂的总工程师老王。王总虽面露难色，但还是应诺了“帮助搞鉴定会材料是可以的，不过，白天不能耽误上班，只能晚上抽空了”。阿三紧紧地抓住王总的手，连声道：“我们胜天有救了！”

社长老钱，原是个泥水匠，苏州、上海跑得多，路子熟，暂驻苏州洛乡饭店，负责鉴定会准备工作。

会计海荣，精明强干，是村里出了名的一把“铁算盘”，与镇上领导谈谈，能否适当借点钱。

阿三自己，去县城找社队局，争取上级的支持，在邀请函上盖上分管部门的大印。

疲于奔忙的阿三书记，那时多想得到上级领导的安慰和理解，就是没想到那位局长却不予支持。

离鉴定会的日了越来越近，但跟县社队局的关系却越闹越僵……一封封发往全国各地的邀请书只得盖上了国家机电部办公室主任的私人印章。

“一分耕耘一分收获”，元月五日的鉴定会取得了意外的成功，不但机电部授予了“产品质量合格证”，而且，在大会上签订了上千台的销售合同。

不出一个月，天津、浙江、、山东、安徽……全国大部分首市来胜天订购熔断器，厂里的生意越做越兴旺，可是一波刚平，一波又起。

有人告发，县纪委收到人民来信，立即委托盛泽乡纪委赶到胜天村，要周阿三说清鉴定会的经济问题。

这时，阿三书记才明白，原来是为鉴定会上花费的 1800 元开支。

整整三个月的调查，乡纪委毫无所获，材料上记载的仅仅是阿三书记如何与六七个村干部挤住一间客房，一天三顿用饼干、面包

聊以充饥之类的反映。

事实澄清了，乡纪委同志告别时，对阿三书记说："你是条硬汉子，委屈了你，你大胆地干吧！"

胜天的路就这样跌跌撞撞地走下去了，路越走越宽，胜天人的胆子也就越闯越大了。

拍板"三借"公司

85年夏天，村支部办公室来了一高一矮两位不速之客，一是上海华东电网的工程师徐安，一是苏州供电局的主任工程师石文井。他们在原单位怀才不遇，前途渺茫，才慕名来村上找周书记，帮助胜天办一家经营计算机、培训电脑人才的公司。

周阿三翻看着两位工程师的专著和论文，沉思片刻，压低了本已沙哑的声音：

"你们诚心帮着胜天干，拿6万去作本。"

"6万元，亏了怎么办？"

"如是正常亏损，不追究责任。"

两位年届不惑的工程师呆住了，半晌没有言语，不敢相信眼前这位素不相识的村书记对他们竟如此信任。

事情就这么定了，6万元资金很快从农行借来了。执照，县里迟迟不批，又不远万里，从海南借了"环球电脑公司"的牌子。于是借脑子、借票子、借牌子的"三借"公司就在苏州开张了。

开张的头一个月，生意冷清，徐安连急带累，病倒了，兼任公司董事长的老钱得知消息后，专程赶往苏州，老钱一边从兜里掏出装有麦乳精、人参蜂皇浆的一大袋补品，一边安慰道："老徐，一时没有生意，也不用着急，保重身体要紧，看，把身体搞跨了，我们阿三书记也于心不忍啊！"徐安再也抑止不住激动的眼泪，哽噎着说："老钱，你们就把我当作胜天人，让我为胜天办好这家公司吧。"

村支部对公司实行的是"三不"政策：不派员监督、不卡指标、

也不设任何规定，公司全权托付给徐、石两位。充分的信任使两位时常感到激动和不安。他们给公司建立了清晰的财务往来帐，订出了40%上交村里、30%工资的利润分流比例。不出一年，胜天就收回了6万元的本钱，以后8万、10万、14万、20万、40万……

科技人员是最懂得“投桃报李”的，90年苏州市科委的领导找到了徐、石两位，欲出重金聘请他们担任下属公司的负责人，华东电力局也曾派员请徐安返归原单位，都被婉言拒绝了。他们两位与全体职工团结一致，兢兢业业，使公司越办越红火。目前已在浦东办起了燃烧发展公司、节能公司，还与台商合资兴办了华能电器有限公司，仅仅工程师就有48位，固定资产达700多万元。昔日的“三借”公司已成为有技术、有资金、有知名度的“三有”公司了。

渐渐地，胜天村工业的步子越迈越大，以熔断机厂为龙头，以经营公司为后盾，纺机厂，自动焊丝厂相继开业了，板焊厂，电工绝缘材料厂，滤波设备厂、苏杭电器设备厂……也陆续办起来了。

胜天农民，以他们勤劳、智慧和真诚继续编织着一则则动人的故事。

（原载《江苏乡镇企业》1993年第9期）

贴心为民　一呼百应

——吴江市农创村党支部为群众服务纪实

尹　育　汪生根

吴江市八坼镇农创村，早在70年代，就以“围湖造田”闻名全苏州市。近年来，农创又成为全市的“工业明星村”和苏州市级“示范村”。1993年，这个只有889人口、1308亩耕地的小村庄，创工农业总产值11045万元，利税287万元，农民人均收入达到2990多元。

来农创村参观的人，在钦佩农创经济发展成果的同时，无不为该村“党员干部贴心为群众服务，群众一呼百应听党支部”的精神风貌和良好社会风气而赞叹。

1.“党员干部的责任就是为群众搞好服务，群众所关心的事情，都是党支部要做的工作。”这是农创村党支部书记顾慕贤的口头禅。这句话，他从1987年走上党支部书记的岗位起，说了8年，也做了8年，农创人便拥戴了他8年。就职那年，他把“一个党员一面旗，干部当好‘5种人’”作为新班子的“施政纲领”，即党员干部要成为服务群众的知心人，共同致富的领路人、不谋私利的诚实人、开拓进取的创业人、执行政策和村规民约的带头人。9名村干部人人种好一块“示范田”；利用有线广播及时宣讲农技知识；编印《每周农事》发到各家各户，重要农事季节，村干部来到田间地角实地指导。村里专门建立了农业、水利、植保等4个服务队，实行选种育种，购买(化)肥(农)药、防病治虫一条龙服务。暂缺资金的农户，还可以“倒打白条”向村里赊帐。村民每种一亩田，村里给予60元左右的补贴，除了农业税以外，机耕费、水利费、电费以及村干部的

误工补贴等均由集体负担。村民种田积极性十分高涨，全村没有一分抛荒田地，粮食总产值年年获全市之“最”，去年是878公斤。

2. 随着村级经济实力的不断增强，农创村党支部时刻把群众利益放在首位。据统计，近10年来，村里累计投入555.2万元用于建设新农创的“兴村富民”工程。在全市557个行政村中，农创村有不少“率先”。率先规划建造农民住宅新区、率先成为“电视村”并安装闭路电视、率先装置自发电、率先安排残疾人人人就业、率先实现村道“路灯化”……“种田不弯腰，开沟不用锹，收割不用刀，担子不用挑”是村民们千百年来的夙愿，如今在农创村已变为现实，村里用“燕子衔泥”精神，逐年添置购买了总动力为2122千瓦、共78台(件)的农业机械化设备，并完善了与之相适应的路渠配套建设，修造桥梁4座，铺筑村道3500米，使小村水泥路接通了省道大公路。村民们自豪地说：“别看我们是农民，如今生活赛过城里人，干社会主义有奔头，跟共产党走有幸福。”

3. “党员干部应有的观念：群众的‘小事’并不小。”这是农创村党支部一班人的共识。因此，他们为群众服务，既实实在在，又周到细致。村里谁家有了红白喜事、邻里纠纷、夫妻吵架，都要请党支部出面帮助解决，党员干部也把它当作自己的“分内事”认真对待；哪户发生天灾人祸，党员干部工作再忙，即便凌晨或深夜，总是及时赶到，为其排忧解难；村民患了危重急病，村支部更是关怀备至，或是专车送医院，或是派车到大医院请医生。村干部说：“这种事直接涉及群众情绪乃至人命，如果把它视为“鸡毛蒜皮”，是对群众的失职和犯罪。”村支部常年以“党员联系户”活动为载体，把深入过细地做好贫困户、纠纷户、缺劳户及突发性灾难户的工作、纳入密切联系群众的重点视野和范围。去年9月的一个凌晨，一姓陈的村民不幸遇车祸，妻子当场死亡，9岁的儿子受重伤，生命垂危，他急得手足无措，党支部立即指定人员将小孩送往苏州医院脑科急救，见他一时难以凑齐6500元住院费，村支书顾慕贤就电话委托在苏州

工作的朋友出面到医院联系协商，终于很快作了手术，保住了性命，该村民家中尚有年迈的父亲，家景本不富裕，车祸发生后，因肇事车辆逃跑，料理妻子后事和儿子医疗费都要由他负担。村支部在补助2000元救济的同时，又向全村发出了“一家有困难，大家来帮助”的号召，党支部成员每人带头捐款100元，村上几乎所有党员干部，职工群众以及小学生纷纷伸出援助之手，捐款数一下子达到5500元。当他接过这笔体现党组织温暖和乡亲们关怀的“救命钱”时，眼眶都噙满了泪水。

4.“既勤政，又廉洁，群众才会真心拥护”，这是农创村党支部一班人的行为准则。他们为群众服务确实做到了只讲奉献，不讲索取。村里有765亩鱼池，年售商品鱼6000多担，每承包一亩鱼池，年纯收入至少也在500元以上，近百户村民都靠承包鱼池富了家。然而，村上9名干部没有一人“与民争利”去承包鱼池。为了让村民安心“发财”，村里每年都要拿出资金用于维修池埂、护坡，把电线接到池塘边，还帮助安了路灯。近几年，村里办起了11家企业，家底越来越厚实，效益直线上升，村干部的报酬却从未突破支部制定的“约法章程”。去年年终分配，按照目标考核和合同兑现，党支部书记顾慕贤可得报酬4.6万元，可他只拿了1.3万元，其他9名村干部也少取报酬8.4万元。农创村党支部一班人以实际行动，在群众心目中树立起了公仆的形象，党支部成了村里“一呼百应”的战斗堡垒和指挥部。村里计划生育、土地调整、劳力安排、税费收缴以及每年几度的粮油茧任务的征购，等等牵涉群众切身利益的敏感性问题，不再成为“难办”的事。去年6月，村里号召义务整修一条村道，全村男女老少闻风而动，有的出动拖拉机，有的推来板车，有的肩扛手提，纷纷从翻砂厂运来煤渣，从家中搬来乱砖碎石，原定半个月的工程，不到5天就保质保量竣工了，为村里节省开支3万余元。

（原载《新华日报》1995年2月10日）

“金字招牌”之歌

周正华　金文华　孙悦良

当你迈步大都小市，徜徉大街小巷，常会看到一幅幅金色的铜字牌，在宾馆、在商场、在林林总总的公司、厂矿门首交映生辉。在这金碧辉煌的铜字招牌里，熔铸着一个乡村女子的拳拳之心，辉映着一位共产党员的奉献之情。

一

1985 年，吴江市北库镇浮楼村的倪菊葆得知一个信息：上海市不少商店正在更新门面，把店名牌子换成俗称“金字招牌”的铜字牌。再一打听，这种字牌不能用机械加工批量生产，只能靠手工制作，而目前国内只有宁波一家工厂在生产。“金字招牌”行情看好。倪菊葆觉得这是个机会，在征得村领导同意后，拿出自己的几千元积蓄，购置了一些设备，聘请了几位退休老师傅，在自家的房屋里办起了一个“工艺牌匾厂”。

倪菊葆喜滋滋地挂好厂牌到上海寻找业务时，却傻了眼：谁也不相信村办小厂会做“金字招牌”，谁也不相信这个纤弱女子能爬上高楼大厦去安装铜字。整整跑了 3 个月竟没有联系到一笔业务。当时，工艺牌匾厂是名公实私的“一脚踢”企业，盈亏都是倪菊葆自己的。几位师傅看到企业开业不吉，无事可做，一下子损失了七八千元，主动提出报酬减半，但倪菊葆谢绝了。每人每月 400 百元工资，一分不少。

倪菊葆是个要强的人。早在 1978 年，改革的浪潮还没有波及这个偏僻的小村，村民们还沿袭着“日出而作，日落而息”的生活方

式，在“六棵头”（水稻）上苦熬岁月的时候，她就主动向队长请缨办了个靠球厂，揣着借来的40元钱，凭着一双脚一张嘴，跑遍了太湖边上每一个乡村，为生产队赚了3000元，使队里的分配水平从1角3分跃到5角8分，被村民们誉为“女能人”。这次，她仍然坚信“天无绝人之路”。安慰好老师傅再去跑，一家不成再跑另一家，撞了南墙再敲北门，终于谈成了两笔小业务。“上海洗染店”和“上海戏剧学院经营部”这两幅字牌，要求在一周内交货，赶在国庆节那天开张，由于时间紧，宁波的厂家不愿做，倪菊葆才能把它揽上了手。她加班加点，日夜兼用，如期把字牌挂上了店家门首。

就这样，倪菊葆跑上海，跑苏州，跑大街，跑小巷，不管业务大小，赚钱多少，也不管人家态度如何，脸色怎样，只要有铜字可接，她都去跑。在苏州，为承接“广州食品店”这几个字，她前后跑了14趟，加上事后结帐又走了一趟，平均每个字竟跑了3趟之多。皇天不负有心人。倪菊葆在四处承揽、“金字招牌”业务的同时，也渐渐打响了自己的“招牌”，使越来越多的人了解她，信任她，把业务交给她。第2年，她又与一些装璜公司挂上了钩，使业务量大增，年创税利20万元，第3年又上升到40万元……

二

正当工艺牌匾厂越办越红火的地候，倪菊葆却向村党支部提出：要结束名公实私的“一脚踢”承包，把自己辛辛苦苦创办起来的企业无偿交给集体。

有人惊讶：倪菊葆是否发财发昏了头?!

有人猜度：倪菊葆是否另有什么企图?!

倪菊葆则说得很坦然：钱是有底的，人的事业是无限的，有了钱不等于有了一切。我已经赚了不少钱，有吃有用就够了。我能有今天，也是靠党的政策，靠各级领导和全村人的支持。我不能忘记这个情，要为集体创点业，造点福。

村领导对倪菊葆是理解的，知道她道出了肺腑之言。在此之前这位瘦弱的农村女子，已经展示了宽宏博大的胸怀——

就在“工艺牌匾厂”建立的第2年，村里一些人看到倪菊葆搞铜字赚了钱，跑上门求她进厂做工，可没干多久又一个一个“跳槽”，出去自己办厂当个体老板了。

“学了技术就‘跳槽’，这不是忘恩负义么！”有人为倪菊葆鸣不平，建议她采取措施加以制约。倪菊葆也知道，多跳出去一人就多一个竞争对手，心里不免有些惋惜，但转念一想却又异常平静：纹细银子生不带来死不带去，有钱让大家一起赚，未尝不是好事。一人富，富一家，大家富，富全村。她向职工宣布：来去自由，想走的，只要提前向她打个招呼，让她有个安排就行。于是，“工艺牌匾厂”几年来成了“义务培训班”，进来一批，出去一批……进也好，出也罢，倪菊葆一概笑脸相迎，笑脸相送。有位职工“跳槽”出去干了一会，混不下去了，又来找倪菊葆要求回厂，倪菊葆仍然客客气气地吸收他重新进厂。

现在，倪菊葆所在的浮楼村已经成为“金字招牌”的专业村，几乎家家户户有人从事铜字产业，几乎家家户户在铜字行当中致了富，而且，铜字产业已经成为北厍镇的支柱产业之一。有人匡估：目前全镇从事铜字产业的不下3000人，每年所创税利在1000万元以上。而所有从事这一行当的人，几乎都是倪菊葆的“徒子徒孙”，许多人从倪菊葆的工艺牌匾厂“跳槽”出去自立门户后，还经常用“我是倪菊葆厂里出来的”这句话去兜揽业务，以曾在倪菊葆门下学过技艺而感到自豪。

对倪菊葆的大度和真诚，浮楼村人有体验，北厍镇人有体验，就连那些素昧平生仅有一面之交的外地客商也有深切的感受。1987年初，黑龙江漠河县人民银行的两位干部慕名找她，定做一幅铜字牌。倪菊葆把货发出后，对方迟迟未把货款汇来。不久，电视里播放了大兴安岭发生大火灾的新闻。“城门失火，殃及池鱼”，

看来这1万多元的货款也被大火"烧"掉了。有人深为倪菊葆惋惜，而倪菊葆却为这两位银行干部的安危担忧，赶紧写了一封慰问信，只字不提货款的事，而是询问有什么困难，要他们尽管开口。当她得知这两人家中全被大火烧光时，马上寄去2000元予以资助。后来这两人再次来上海要找她，倪菊葆又带了衣服和大米赶到上海送给对方。面对这位朴实无华的乡村女子，两位关东大汉由衷赞叹：你做的是"金字招牌"，实际上你倪菊葆本身才是真正的"金字招牌"。他们特意为她送来了那笔因火灾拖欠了的货款，还带来了许多新客户。

三

倪菊葆于1990年正式把企业转交村里担任村办集体厂厂长后，并没有把集体作为避风港，相反工作比原来更卖力。一年365天，每天天蒙蒙亮离家，晚上10点以后回家，四处奔波整天劳碌而脸上总是神采奕奕。1993年，倪菊葆承接了上海希尔顿酒家一笔业务，对方要求只能晚上11点进去安装，次日凌晨3点前撤出。她带领职工做好字牌连夜赶去安装，做好再回村，一夜未眠，职工回去歇息了，她又一头扎进厂里，精神抖擞地去谈新的业务。有时实在挺不住了，她就去医院挂盐水，可针头一拔又风风火火地往厂里跑。一次，她挂罢盐水到厂里安排好工作后，又是深夜了。回家时觉得头晕眼花，浑身无力，强打精神一步步往家挪，竟晕倒在回家的路上。

这几年，倪菊葆入了党，当上了村党支部副书记和市人大代表，社会活动多了，工作更忙了。但她不在乎，自有对付"忙"的高招：就在今年初，她相继参加了吴江、苏州两级市人代会。在会议间隙，人家休息了，她逐个房间去串门，给人家递名片，作自我介绍，宣传企业产品，结果，会议开完了，20多万元的铜字业务也成交了。

倪菊葆与其他集体企业的厂长一样拿的是镇上规定的报酬，她所付出的辛劳与她所得到的报酬是无法比拟的，但倪菊葆从不计较；相反，时常在企业资金周转困难时，拿出自己的积蓄来垫用。她说：我快 50 岁的人了，名和利都无所谓，只求能为集体多创点业绩。自 1993 年来，已在工艺牌匾厂的基础上相继上马了 3 只新项目，一是与台商合资建立仿古工艺有限公司，生产仿古青铜器，把产品逐步打入国际市场。二是创办霓虹灯厂，生产与铜字相配套的装璜系列产品。三是办起了镀钛厂，对铜字进行深度加工。这是一项高科技工艺，原来铜字的色泽亮度只能保持 3 年，经过镀钛处理，可使铜字保持 40 年不变色。如今，倪菊葆的“工艺牌匾厂”正呈现蓬勃发展的态势，各种业务应接不暇。

我们相信，随着企业的发展，倪菊葆那种“致力于集体，奉献于事业”的精神，也将同她的镀钛“金字招牌”一样，永不褪色，永远闪亮。

（原载《奉献新曲》，江苏人民出版社 1994 版）

不尽才源滚滚来

——吴江东方制衣集团公司党总支纪事

金文华　王晓中

1993年，吴江市桃源镇东方制衣集团公司（以下简称制衣公司）荣获两个之最：一个是产值突破亿元大关，自营出口创汇2868万美元，被评为全市“出口创汇最多企业”；一个是党总支书记吴金祥在全市首届“伯乐奖”评选 中，以得票最多而名列榜首。

两个之最，应证了“才通财，才生财”这一古老的命题，昭示了制衣公司借才生财，依才创业的腾飞轨迹。

制衣公司的前身是吴江色织厂。这家于1977年创办仅有40台织机的镇办小企业，历经坎坷，始终名不见经传。企业领导们在10多年的风风雨雨中深切感受到，乡镇企业上台阶难，根子就在知识落后，人才匮乏。1991年，厂长蒋 学明根据真丝产品国内市场疲软而国际市场日趋紧俏的行情，决定调整企业发展方向，与港商合作创办了全镇第一家中外合资企业，拟把产品由内销转向外销，并选派现在的党总支书记、当时负责筹建合资企业的吴金祥，到上级组织的三资企业管理知识培训班学习。这次受训不仅使他了解了三资企业生产经营的路数，而且使人领悟了“企业发展人才先行”的道理。他说：企业党组织的保证作用可以说上许多条，但最主要的一条是要在组织上提供保证，不断为企业发展提供所需的人才。于是“一班人”确立了人才开发与项目同步进行的发展思路，加大了人才开发的力度。

与大多数乡镇企业一样，制衣公司也把“借脑袋”作为人才开发的重要渠道。所不同的是，在方法上注重“以心换心，以诚招才”。

他们要求每个企业领导都做人才引进的有心人，在业务交往中注意了解人才信息。一旦物色到企业发展所需的"能人'，即以农民的纯朴和对人才、对知识的虔诚之情引其来厂。

1992年，制衣公司准备扩建一个砂洗分厂，他们发现邻省一位服装厂的副总经理在砂洗业务上很在行，且工作事业心很强，是个理想的办厂人选，就主动向他请教建厂方案，并动员他帮助办厂。当时，这位副总经理愿在技术上指导，但对是否转到制衣公司工作却犹豫不决：就工作而言，制衣公司更需要他，更能发挥他的作用；就感情而言，双方都难以割舍——一方面他与制衣公司在业务交往中建立了良好的朋友关系，另一方面原单位所在乡镇的领导待他也不薄，况且自己家人还在原籍，难免有后顾之忧。制衣公司既然求才心切，又不强人所难，专程到他所在单位向有关领导做工作，在取得当地领导同意后再把他堂而皇之地引到制衣公司落户。他来公司后，全身心地投入到工作中，使砂洗分厂实现半年投产，半年全部收回投资，去年创利达220多万元。1993年制衣公司又新办了印染分厂，但质量上不去。他们打听到某市属企业的一名技术科长退休后受聘在外县一家小染厂任厂长，又四次登门造访，动员他为家乡的经济发展贡献余热。这位老师傅为制衣公司的诚意所感动，接受了邀请，很快解决了印染质量问题，使产品供不应求。

按照吴金祥的说法：引人先要引心。为使人才引得进，留得住，用得好，制衣公司积极优化引才环境和展才条件，一方面实行量才授职，根据不同的专长安排相应的岗位，至今已有7名引进人员相继担任分厂厂长、副总经理等职务；另一方面实行以绩付酬，与引进人员分别签订合同，按贡献分别给予相应比例的报酬。同时还建造了两幢人才楼，安排给专长明显、贡献突出的人员居住，为他们提供一个舒心的生活环境……就这样，凭着虔诚的求才之心和重才之情，制衣公司先后从上海、北京、天津、山西、浙江等省市，引进

了50多名涉及国际贸易、服装设计、丝绸织造、财务、外语等十多个专业的中高级技术人员和管理人员，有的还是在国营大中型企业和市、县外贸进口端“铁饭碗”的国家干部。这些人员的引入，不仅增强了企业的技术力量，而且还为企业带来了许多业务渠道。

制衣公司的从才开发是全方位的。他们认为：引进只是一种应急措施，旨在弥补自己人才的不足，要使企业充满活力，经久不衰，还需立足自身，培养和使用好当地人才。为此，他们相继采取了以下措施：

——高起点建好职工队伍。他们采用公开招聘、考试择优录用的办法招收企业员工，对新进企业的职工坚持先培训后上岗，以确保职工队伍有较高的文化业务素质，还建立一套严格的企业管理制度，克服农民职工的小农习性。比如，在质量检测上实行双重质量检测制，规定每道工序的产品在通过本部门检验后，还必须接受下道工序的鉴定，下道工序部门在复测时发现不合格的可以拒收。并把合格率直接与经济报酬挂钩，以此增强职工的质量意识和工作责任感，激励职工钻研业务，提高操作水平。

——有计划地培育专业技术人员。根据企业发展规划，他们按照使用一批准备一批的思路，有计划地选送德才表现较好的青年到高校委托代培，至今已有38人分别到上海、南京、苏州等地的大专院校和上级有关单位组织的业务培训班接受系统的专业知识教育。同时，邀请苏州市商检、海关、银行等单位的领导和技术人员来公司，对一些在关键岗位上工作的人员进行业务培训和技术辅导。

——不拘一格地启用各级干部。在干部选用上，他们坚持谁有能力就用谁，把那些闯劲足、善经营、会管理的青年人才推上各级领导岗位。目前，在分厂厂长（经理）岗位上的大都是20多岁的年轻人。耐人寻味的是该厂有5名驾驶员也走上了部门经理等中层领导岗位。驾驶员沈祥林，有一定组织协调能力，被提拔为制衣公司办公室主任，在使用中发现他还有较强的经营管理才能，去年又

转任为制衣公司业务部经理，使他如鱼得水，当年就为企业创利200余万元。经济的竞争是人才的竞争。制衣公司广泛的人才开发，有效地提高了企业的整体素质。目前已拥有各类专业技术人员220多名，初步形成了一个熟识企业管理、生产技术、国际贸易等结构齐全的人才群体。凭着这股人才实力，使企业呈现出强大的战斗力和竞争力。去年，有位外商带着12个服装样品，先后在香港、深圳等地四次打样未成，最后来到吴江东方制衣公司，仅用半天时间就一次打样全部成功，当即签下了20万件的订货单。有一位美国客商看到制衣公司的产品后，不大相信是乡镇企业所能生产的，到了实地考察后，疑虑顿释，不但签订了38万件服装的订货合同单，还把原在广东、汕头等地的业务逐步转向制衣公司。自1991年至今的短短三年多时间里，制衣公司相继兼并了数家服装厂和创办了8家中外合资企业，发展成为拥有14个经济实体、集丝织、印染、砂洗、服装生产一条龙的外向型企业集团，产品98%销往国外市场。今年来，虽然国际市场服装业滑坡，但吴江东方制衣公司仍然保持着良好的发展势头，第一季度完成产值1.9亿元，自行出口创汇700多万美元。

（原载《江苏组织工作》1994年第7期）

奏响七色华彩乐章

周福明　张建栋

吴江工艺织造厂，是林林总总的丝织行业中的一家大型乡镇企业，是丝绸界的一朵奇葩，它几乎获得了国家对企业设立的所有荣誉。该厂厂址座落在著名的绸乡——“华夏第一镇”盛泽。

该厂厂长姚德荣，今年49岁。他从田间走来，从一个放牛娃到村工业办主任，再到厂长，在改革开放的广阔天地里跌打滚爬，成为经济建设中的一员骁将。

1983年9月，姚德荣走马上任，担任工艺织造厂厂长。

当时的织造厂，仅500名工人，100台织机，生产低档产品。

姚德荣深知：正确的抉择是企业上升的台阶。企业要生存，要发展，必须开发新品，到市场的风浪中与对手竞争。

他从一份资料上获悉，苏州丝绸研究所有两种仿真丝产品生产技术可以转让。他一阵惊喜，眼前仿佛有一只彩球在飞舞，使他感到一阵美丽的眩晕。他慧眼识宝，瞄准了这种产品的特性：熨烫性好，价格便宜，而风格几乎与真丝不相上下。若把这种产品推向市场，不愁没有销路。

于是，姚德荣迫不及待地赶到苏州，花1万元买下了苏叶绉和苏莽纱两种产品的技术资料。

回厂当天，姚德荣不顾旅途的疲惫，立即组织了一个以他为首的科技攻关小组。

他们开始在一张张图纸、一根根纱线上起步，不分昼夜地试制。姚德荣本人则干脆在厂里安营扎寨，一连两个月不回家。多少个夜晚，他挑灯夜战。困了，就在宿舍里打个盹，饿了，冷饭充饥；老

毛病犯了，吃点药硬撑着。

这些天来，大家怀着一个共同的愿望，细心分析，反复揣摩，解决了一个又一个难题，试制终于成功了！

然而，事与愿违。

由于仿真丝尚属新品，消费者对它了解甚少，订货者寥寥无几。

有人悲观失望，有人冷嘲热讽。

但姚德荣并不气馁，他心里就像点着盏灯，亮堂得很。他坚信自己的目光：这种产品以其优越的特性一定能被广大消费者所接受。

姚德荣在对新品不断进行技术改造的同时，想出了一个新“花样”：把它加工成绣服推向市场。

不鸣则已，一鸣惊人。次年初，在杭州举办的全国工艺品展销会上，吴江工艺织造厂生产的仿真丝绣服使人耳目一新，倍受客人青睐，几千件服装被一抢而光。

过硬的质量才是最有力的广告。一时间，吴江工艺织造厂的仿真丝产品声誉鹊起，天南海北的客户纷至沓来，订货单也像雪片一样纷纷飞来。至 1991 年底，吴江工艺织造厂生产的仿真丝产量达 1200 万米，成为全国最大的仿真丝产品面料基地，但还是供不应求。该厂也因此身价倍增，被人称为“仿真丝大王”。

1987 年春，姚德荣对各方面的信息汇总分析后，得知当今西方国家正从劳动密集型经过资本密集型进而向高技术产业转移，而国际上传统市场正需要填补。这是我国发展外向型经济千载难逢的机遇。

姚德荣果敢地作出了重大的战略决策：开辟国际市场，扩大外贸产品。

他的战略目光瞄准了当时国际市场上风行的“纤维皇后”——真丝产品。

紧接着，姚德荣和他的科技攻关小组开始了又一次艰辛的摸索，从中得出了一组组用汗水和心血凝成的数字。

不到一个月，娇贵的“纤维皇后”就试产成功了。

年底，吴江工艺织造厂首次靠真丝绸出口完成外贸收购额1600多万元。

几年来，姚德荣不断标新立异，开发新优产品，先后开发了高档涤纶仿麻、仿真丝产品20多种，涤纶仿真丝系列产品在全国首届、第二届“佳丽丝”系列产品展评中荣获“最佳品种花色设计奖”、“优秀奖”，在北京第二届国际博览会上获“金奖”；出口真丝素绉缎荣获省、部优产品。当这些产品成为市场上的热销商品时，姚德荣又被另一种紧迫感所萦绕：上技改项目，用现代化的设备取代陈旧设备，建立与外销相配套的快速、高效、优质的生产体系。1992年，工艺织造厂投资4000多万元，引进了国际先进的日本喷水织机。从可行性报告起草开始，姚德荣天天高度紧张地忙碌着，一年里光北京就去了七八次，一次技术性谈判竟长达37天。

这些年来，姚德荣不停地跋涉，不停地奔波。他“纵向搞延伸，横向搞联合”，工厂一方面不断开发新品，一方面努力扩大再生产，目前已形成了原料、加弹、织造、印染、绣品、服装配套成龙的丝绸织造工艺集团。产品包括纺、绡、纱等6大类80多个品种，远销欧美等50多个国家和地区。《人民日报》、《解放日报》等报刊曾多以显著版面详细介绍吴江工艺织造厂，中央领导人乔石也曾亲临视察。

严格的管理是企业成功的保证。吴江工艺织造厂在这方面又作出了典范，姚德荣因此被企业界称为“管理大王”。

一些国营企业中人浮于事的现象在这里绝对看不到。姚德荣已建立了一套精干高效的管理机构。目前，堂堂一家3500多人的大型企业，厂长室的厂部办公室只有他和一位退下来的老厂长两个人，其他党委委员都兼任分厂厂长。

姚德荣每天清早6点之前就跨进厂门。他总是先到车间，一道道工序去看，一台台织机去查，有时还会对一个疵点琢磨半天。然后，他能根据原料、半成品和工人们的操作情况，说出当天的产量，那些分厂厂长、车间主任算服了。

姚德荣还有一个独到的管理特点：党支部分班建立，进行三班现场管理，把问题解决在班上。

“织优得优，织疵得疵”，姚德荣把这8个大字高挂在车间里，贯穿在管理中，体现在分配上。达不到一等品95%的标准，疵品的20%由责任者买去。以质量为核心的经济责任制，从总厂到分厂再到车间、班组、层层落实，形成了一个严格的管理网络。工艺织造厂的产品质量明显提高，一等品率达到98%以上。

姚德荣在严格工厂内部管理的同时，依靠健全的组织体系，采取丰富多彩的形式，致力提高职工的思想素质，培养职工的高尚情操。他坚持抓“四有”、“双基”教育，开展“满意在工厂”活动，还建起了厂内水上公园和上档次的卡拉OK舞厅等。

姚德荣对职工关怀备至。工厂先后建造了职工食堂、宿舍、浴室、医务室、托儿所等等，还建立了职工养老保险制度，提高了养老保险标准。1993年又根据乡镇企业职工多来自农村的特点，购置了3000多辆自行车发给工人，方便上下班。

姚德荣真不愧为工人的贴心人，他除了积极为工人办实事外，还常常从细微处关心、爱护职工。略举一例：上文提到的徐厂长，是盛泽镇上纺织界的元老，生产经验十分丰富。老徐退休后，姚德荣真心实意地将他挽留。老徐感其心诚，甘愿发挥余热，不断为工厂献计献策，成为工厂的“内当家”。1993年老伴去世后，老徐干脆住在厂里，完全扑在工作上。姚德荣对老徐的生活总是十分关心，使老徐真正感受到了工厂的温暖，工作也就更积极了。

强有力的思想政治工作，使工人们的思想境界明显提高。工人们清楚地认识到，大家来到工艺织造厂，不仅仅是为了挣钱，还有

一份更伟大更壮丽的事业在等待着他们，人从都应为之努力，为之奉献。

1992 年，在姚德荣的倡导下，全国第一所乡镇企业党校在吴江工艺织造厂成立，紧接着，该厂又成立了思想政治工作研究会，姚德荣的论文《思想政治工作要让人看得见、摸得着》在市政研会上获三等奖。

姚德荣从基层走向领导岗位 20 多年来，真正体验到选人用人不是一件易事。现在，自己有权选人用人了，他破石琢玉，唯才是举，选拔和培养了一大批中青年干部，如印染分厂厂长沈龙根，从一个保健工到海宁分厂厂长，又从织造转行搞印染，干一行，爱一行，精一行，1991 年被评为“江苏省优秀企业家”和“姑苏十佳青年”之一。织造厂厂长小翁，工作认真，铁面无私。还有史菊明、马明华等年轻人，都是工艺织造厂自己培养出来的大学生，就是他们那握惯了镰刀和锄头的手，设计出了各式新品，捧回了一张张奖状。

一块狐皮缝不成裘衣，一泓溪水汇不成江河。姚德荣正是依靠了这些优秀人才的鼎力相助，才把工厂建设得如此兴旺发达。

深夜，热闹的盛泽镇沉静下去了，而姚德荣的卧室还亮着灯火。他的写字台上，摆满了《企业管理》、《织物结构与设计》、《纹织学》等专业书籍。

妻子一觉醒来，见丈夫还在伏案研读，忍不住埋怨道：“没听说过厂长有你这么当的，天天到深更半夜才睡，企业都这么红火了，还愁没饭吃？”

姚德荣微微一笑：“只有居安思危才能立于不败之地啊！”

是啊，姚德荣就像一个无休止的动力系统，永远不知疲惫地运行着。

曾有人问他：“你最佩服的人是谁？”

姚德荣脱口而出：“布勃卡。”

布勃卡是俄罗斯著名的撑竿跳高运动员，突破6米大关后，又连续0次破了他自己创造的世界记录，每一次似乎已到了极限，可每一次他都把极限变成了新的起点。

怪不得，姚德荣如此忘我地、永不满足地奋斗啊！

如果说，吴江的经济腾飞像一曲雄壮的交响乐的话，那么工艺织造厂无疑是其中的华彩匀章，而姚德荣，该是怎样一位才华横溢的演奏家啊！

听，七色绮罗的华彩匀章又在尽情地演奏！

（原载《奉献新曲》，江苏人民出版社1994年版）

广福村腾飞的奥秘

周正华

广福村位于吴江市桃源镇西侧，原是个经济基础较差的村1985年时，这个村的工业产值还不满百万元，利润不到5万元，年人均分配118元。1986年桃源镇党委调整了村党支部领导班子，使广福村重新焕发了生机。几年来，该村先后办起皮件制革、金属材料装璜和曲酒四个骨干企业。1991年完成工业产值3260万元，利润410万元，企业固定资产从十几万元增加到650万元，人均分配水平达到1860元，外贸收购额2084万，成为吴江市村级经济外贸收购额第一村、一跃而为吴江市的先行村。广福村从经济基础差的村腾飞为先行村。奥秘何在？

一、在于有一个好的村级班子，有一位好的班长

广福村领导班子共6人，是一个团结进取务实廉洁的班子。书记顾浩宇以身作则，书记、社长、村主任团结协调密切配合，形成合力，从而使村级班子六年来始终坚强有力，较好地发挥了班子的整体功能。

广福村的班子事业心强，责任感强。他们自找压力，自打苦吃，不断开拓进取。脱了贫想致富，进了先行村的行列又向现代化试点迈进，占领了国内市场又瞄准国际市场，发展了企业又规划村级工业小区，使村级经济不断壮大。

广福村的班子，作风务实廉洁，富裕了不忘艰苦奋斗。几年来村级领导办公条件依旧，把资金都投到生产上去。顾浩宇书记连续三年都只拿应得报酬的一半，把应得报酬4万元奉献给了集体。

二、在于有一条清晰的村级经济发展的工作思路

指导思想明确，抓住中心不分心。广福村始终牢牢抓住经济建设中心不放，不受干扰，立足实际，坚持贯彻党的基本路线不动摇，使经济建设始终保持了发展的势头。

奋斗目标明确，咬定目标不放松。广福村的经济发展，科学规划，目标明确，跳跃式发展台阶清晰。1987年在1985年的基础上翻了二番。1989年又在1988年的基础上翻番，91年又在89年的基础上翻番，6年时间翻了五番。

工作重点明确，开拓外向不停步，广福村发展经济不仅把眼光盯住国内市场，而且把触角伸向世界市场。近三年来，村办的制革厂不断开发新颖、高档、特色的皮革制品，占领了国际市场。1992年外贸收购额将突破3000万占工业产值60%以上，成为吴江市外向型经济中村级排头兵。

发展渠道明确，工贸联营不松散。村办企业发展外贸生产，往往缺资金，缺销售渠道，缺信息。广福村的经验是寻依托，找靠山，与外贸部门搞联营，主动与上海和吴江外贸公司实行工贸联营，成立沪畜工贸联营吴江桃源制革厂，又与上海一家皮件厂建立协作关系。最近又同江苏洋河曲酒厂联营生产曲酒，同上海依娜美化妆厂联营包装化妆品，使村办企业横向联合之路前途宽广。

管理制度，科学管理不松劲。广福村有严密的科学管理制度，经济责任制层层落实到人，从村到企业，从厂部到车间班组形成管理网络，实施全民经济核算，不断提高企业素质。

发展方向明确，实现现代化新农村不偏向。广福村三年中共投入200万元，为群众办实事，铺路架桥、通水发电、办学校，解决退休工人后顾之忧，成为吴江市农业现代化试点村。

三、在于广招人才，形成一个经济发展的人才群体

村级经济要发展，各类专业技术人才短缺是个突出矛盾，广福村的成功经验在于善于引进专业人才，发挥他们的专长。在“请、

用、留”三字经上下功夫。

请专家，思才如渴。广福村瞄准国际市场办制革厂，第一大事是引进制革专家。他们了解到一位退休在湖州南浔的制革专家，就骑着自行车去，七次登门求贤，终于使制革专家答应去广福。在专家的指导下，皮革制品当年投产，第二年产品就打入了国际市场。现在，广福村已请来工程师、技术员 12 人，成为广福村企业人才群体中的骨干。

用专家，大胆放手。广福村对引进的专家，给职给权，大胆放手让他们充分施展才能，并专门配备一名副厂长，协助专家当好助手。从而使专家们心情舒畅，充分发挥聪明才智。

留专家，政策激励。广福村对专家除在生活上关心、工作上支持外，还采取政策上激励，使专家留人留心安心在广福。广福村给专家建了住房，配了轿车，并按每年新创利润的 10%给予奖励。使专家一心一意留 下来帮助村里发展经济。

（原载《苏州组工情况》1992 年第 12 期）

海　阔　凭　鱼　跃

——中国东方丝绸市场党建工作调查

金文华

1986年，当只有几幢平房、100余个门面的东方丝绸市场在吴江市盛泽镇镇郊的一片洼地上落成时，并没有多少人看到它的内在蕴意。市委、市政府不得不采用思想动员与行政手段相结合的方法，“赶”着市内一些丝织厂家进场设摊，撑起门面。

如今，东方丝绸市场已成为拥有7个商区和三个分场，2000多个市部，占地42万平方米的国家级专业市场。来场经营者遍及全国30个省、市、自治区，经营品种2000多个，日均客流量近万人次。1994年，商品成交额达76.8亿元，雄居全国百强市场前列。伴随着经济的发展和繁荣，市场的精神文明建设也成果斐然，连年来相继获得了“全国文明集贸市场”、“苏州市社会治安综合治理先进单位”等10多种荣誉称号。

八年巨变，成因众多。有天时，有地利，更有市场党组织不懈的追求和探索。透过市场的繁荣景观，追求市场的发展轨迹，我们欣喜地看到：在市场这片新的经济领域里，党的建设也有了新的拓展，集贸市场党建工作大有可为。

把支部建在“商区”

东方丝绸市场是一个丝绸、化纤产品的批发市场。建场初期，只有3名党员。他们按照党组织与行政组织同步筹建、同步发展的原则，适时建立了党支部，以后工商税务等执法部门逐步到位，又改建为党总支，但所辖党员都是行政管理人员。随着市场规模的扩

大，进场经营人员中的个体党员数量日益增多，到1989年，全场经营户中的党员已达128名。这些党员不仅来自全市各乡镇，有的还来自外省市。这部分党员所在单位党组织鞭长莫及，集贸市场党组织又无权管辖，一时成为教育管理上的盲区，“三不”现象（不能定期组织生活，不能按时交纳党费，不能有效发挥先锋模范作用）时有发生。当时，对集贸市场流动党员的管理还是一个新的课题，既无明确的规定，更无经验可鉴。但东方丝绸市场认为：党要管党，天经地义。党员不管走到哪里都有接受党组织教育和监督、发挥先锋模范作用的权利和义务；市场党组织对流动经营党员虽然没有行政隶属关系，却同样负有管理的职责。他们分别走访并听取了市场经营党员及其所在单位党组织的意见，在广泛调查研究的基础上，提出了对来这里经营的党员进纳轨管理的设想，在吴江市委的支持下，于1991年5月正式向各有关单位发出通知，要求将进场经营党员的组织关系全部转入市场，由市场党组织统一管理，并于次年成立了全国第一家市场党委。

党员组织关系进场为东方丝绸市场的党建工作创造了有利条件。紧接着，场党委采取了三条措施：

在组织设置上把支部建在“商区”。按照经营区域设立党的基层组织，分别在八个商区建立八个党支部；对原有的党组织进行重新组合，将部分管理人员党员纳入商区支部。同时，根据经营党员流动性较大的特点，在每年初各经营单位调整经营人员和确定新一轮承包责任制时，组织人员进行一次调查摸底，适时把新进场的党员纳入党的组织。

在领导体制上，实行党政职务“一肩挑”。除党委成员中分别兼任市场管委会主任、副主任等领导职务外，商区支部书记都由市场管理部门的负责人兼任，以使党务工作与行政管理有机结合，为党组织更好地结合经营活动开展党内活动提供便利条件。

在党员管理上，建立目标管理制度。根据市场工作特点对党员

在政治学习、完成任务、遵纪守法等方面提出具体要求，年初制订目标，年中进行检查，年末组织考核评比。结合目标管理，坚持每月一次党日活动，定期组织党员交流思想工作情况和对党员进行文明经商、依法经营教育；每年组织一次党员冬训，在春节前集中3～5天时间对党员进行党的基础知识和市场经济、法律法规知识培训。

党组织的纳轨管理，不仅消除了党员的“三不”现象，而且为市场经营活动的规范化管理奠定了基础。市场党委通过建在“商区”的支部这根线，及时传达上级的方针政策，不断开展精神文明建设活动，使一串“散珠”成为一个富有生机地市场群体。更为可喜的是，纳轨管理有效地增强了经营党员的“党员”意识，全场党员在经营活动中较好地发挥了示范和带头作用：1992～1993年度，上级对全场的1000多个经营门市部进行执法大检查，结果是凡有党员的经营户中没有一户有违法违纪现象；去年在市场组织的“文明经营户”评比中，凡有党员的门市部被评为“文明户”。党员，成了依法经商、文明经营的楷模，为集贸市场树起了一面面依法经商、文明经营的旗帜！

姓“社”的市场要育新型的商人

“社会主义的市场要有社会主义的经营风尚，东方丝绸市场的生意人要有重道德、守法纪、通大义、讲文明的形象。”市场党委的领导如是说。

在我国，自古就有无商不奸之说；谈起生意人，时下仍有不少人自觉不自觉地联想到那些唯利是图、见利忘义的奸商形象。这是一种偏见。但在市场这一特定的环境中，也确实容易诱发个人主义、拜金主义甚至一些丑恶现象。为此，市场党委以依法经营、文明摆摊设店人员都要进行入场教育；并每年对各门市部负责人进行一次集中培训，组织学习经济法规和上级有关政策性文件。从

1991年开始，场党委又在全场经营人员中开展“文明经营户”评比活动。他们从依法经营、照章纳税到环境卫生、安全保卫等16个方面提出具体的量化指标，发给各经营户对照自律，每年组织一次综合性的考核评比，对达标者发给“文明经营户”牌匾，并实行滚动管理，对次年考核不合格的“文明户”予以摘牌。生意人讲求的是信誉，用一些经营户的话说是：“牌子就是面子，有了牌子才能多得票子”。因此，每次评比后都有一些落后者找场党委领导求情要求照顾。照顾当然不会，得到的回答是：竞争是平等的，牌子要靠自己创，只要按规定做到了，“文明”户的牌子自然会挂到你店门上。他们抓住牌子与票子的内在联系因势利导，给经营者们制造压力，使全场逐渐掀起了一股争创“文明经营户”的竞赛热潮。竞赛结果是：礼貌待客的多了，野蛮经营的少了；重合同守信用的多了，各种经济纠纷少了；最明显的变化则是照章纳税成了经营者的自觉行动，市场的税收逐年上升，1994年达1280多万元。

如果说文明经商是生意人基本的职业道德的话，那么，场党委对奉献精神的倡导则使经营者的素质得到进一步升华。多年来，东方丝绸市场党委坚持对经营者进行集体主义和奉献精神教育，引导经营者确立“场兴我荣”、“致富不忘集体”的思想观念。特别是1993年以来，他们在全场开展了“致力于集体，奉献于事业”的主题教育活动、利用党日活动、各种会议和广播、闭路电视、宣传栏、横幅标语等多种形式，广泛宣传集体主义和奉献精神，大力表彰场内涌现的先进事迹，以弘扬正气，培植以集体为重、以奉献为荣的市场风尚。渐渐地在市场这块商业气、金钱浓郁的土地上，出现了一种可喜的现象——凡社会公益活动，无论是国家发起，还是地方组织，经营者们都积极响应，踊跃参与：

1991年，苏南遭受百年罕见的水灾。一位辽宁客主动到市场所在地的盛泽镇政府交纳1000元，他说：我在盛泽做生意发了财，现在盛泽人受了灾，我若忍心不管，那不是成了没良心的人了吗！

后来在赈灾捐助活动中，短短两天，东方丝绸市场就有331个集体单位、173户个体户捐款4万2千余元。

1993年，吴江市为改善交通环境，自筹资金改建318国道。消息传到东方丝绸市场，24名经营者联名向全市发出了为318国道献份情的倡议书。一石激起千重浪。全场经营者纷纷响应，共向当地政府捐达50多万元。

……

当社会上一些人的价值观念在向图实惠、求索取倾斜的时候，当一些人为了个人的钱财不惜沉沦道德乃至丧失人格国格的时候，东方丝绸市场的经营者们在党组织的教育、引导下，却主动为民解难为国分忧，这不能不说是一种可贵的举动。

让客户有一个温馨的经营环境

市场的繁荣离不开良好的市场环境。东方丝绸市场连年来客商云集，巨贾盈门，很大程度上得助于经营环境的吸引力。

场党委认为，市场是商品交易的场所，也是各种事故和案件易发的场所。要使客户“引得进，留得住，出得去”，必须有一个安全的经营环境。他们把市场的社会治安任务作为自身的重要职责，牢牢抓在手上。他们建立了市场治安综合治理领导小组，配备一支由公安人员、联防队员、门卫值勤和车辆管理人员组成的治安队伍，对市场实行“开放式经营，封闭式管理”，白天由治安人员分片负责，维护经营秩序，下午5时后进行清场，检查各门市部的安全设施和制度落实情况，晚上由保卫人员通宵巡逻值班。同时，以“三防(防火、防盗、防抢劫)为重点，制订一系列安全保卫条例，印发至各经营门市部，人手一册。并把“三无三不准”作为创建“文明经营户”的重要标准，“三无”即无液化灶、无电炉、无煤油炉，“三不准”即不准把现金存放在门市部过夜，不准手拿现金到银行解款，不准在门市部住宿过夜。以此增强经营者的自防意识和自防能力。说来使人

难以置信而又不得不信，一个每天客流量近万人次、日均交易额数千万元的集贸市场，八年来居然没有发生过一起重大的刑事案件。在市场，笔者曾听到这样两件事：有两位边远省区的客商首次携巨款来场购货，分别带着匕首和土制火枪以防身。市场管理人员发现后动员其交出来由市场代为保管，他们满腹狐疑，心有余悸，但几天后这两位客商心悦诚服，主动找场领导说，在东方丝绸市场做生意，即使是腰缠万贯心里也感到踏实，安全。另一件事是，每年春节·客户都回乡过年，市场停止营业，不少客户不是把剩余物资往家乡搬，而是把家乡的货物往市场运，他们说，把货物放在市场比放在家里、厂里更保险。

场党委对市场环境的建设是全方位的。近年来随着市场规模的扩大，他们对环境治理的思路也不断开阔，相继推出一系列服务措施：

——调解民事纠纷。众多的客户进出，纷繁的货物交易，不可避免地会出现一些纠纷和矛盾。场党委要求市场管理人员特别是监督执法部门改变工作作风，增强服务意识，把管理与服务有机结合起来，及时了解和处理各类民事纠纷，维护经营者的正当权益。仅去年市场就调解合同纠纷 160 多起，为企业和经营者追回货物 10万多米，避免经济损失 30 多万元。

——提供市场信息。场部设立了信息科，定期分析预测市场行情，为客户提供产品供求信息。去年还投资近 200 万 建立市场有线电视信息管理网络，给各门市部安装了闭路电视，并在香港开设“窗口”，以了解国际丝绸市场行情，为进场经营者及其所在企业参与国际竞争提供深层次的信息服务。

——改善场容场貌。从 1992 年开始，他们按照“以场养场”的原则，相继投资 6000 余万元，对营业房屋和场内路、水、电等基础设施进行改造和兴建。为保证场容整洁卫生，还建立一支 40 多人的专职清扫队伍，对市场环境做到日扫日清；去年又投资 20 余万

元建造了一个花房，以加强市场的绿化建设……从而为经营者提供了一个经营秩序井然、服务功能齐全、场容场貌美丽的市场环境。

（原载《江苏组织工作》1995年第9期）

栅桥村里“富士”人

孙悦良　凌　铁

说起“富士”，人们该不会陌生，自然不外乎胶卷、苹果之类的舶来品。不！这里的“富士”是吴江市一家村办企业集团的名称，是地地道道的国产货，其中深深地蕴含着一个“示范”村党支部书记叶振涛致富全村百姓的殷殷之情。

同里，有个栅桥村

同里，典型的水乡古镇，小桥流水，古朴幽雅，历来为官宦士大夫们解甲退归之地，由此还得了个“富士”的别称。可这块“富士”上的百姓日子倒并不富裕，镇西郊的栅桥村，到了80年代，还望不见一幢楼房，村里更没有一片像样的厂。

直到1984年，村支部请回了一直在外跑供销、年仅29岁的叶振涛，走马上任村办轻型材料厂的厂长。然而好景不长，在1987年竞争浪潮的冲击下，原材料连连涨价，老业务纷纷告吹，当年亏损了4万元。

叶振涛又回到了十字路口，进，步履维艰；退，有悖初衷，有负老书记的叮咛，愧对栅桥人殷切的目光。不能偃旗息鼓！村党支部会上，他表了态：“只要我叶振涛在，就一定要办片像样的厂，让栅桥人过上好日子。”会后，他奔苏州，赴上海，拜师傅，请人才，在驱车去上海聘请退休工程师时，工程师家已熄灯就寝，叶振涛将汽车停在楼下，和司机一起就着几个月饼充饥，在车内听着淅淅沥沥的雨声等到天明。第二天一早，工程师下楼时，看到开车门迎上来的叶振涛满脸倦色，两眼惺忪，不禁感动万分。他二话没说，收拾好行

李与叶振涛上了路。

请到了师傅，栅桥人心里踏实了，叶振涛率先拿出仅有的一点积蓄，村民们也纷纷集资，凑足了 40 万元引进了上海化工公司油漆部的科研成果——685 树脂漆。投产当年就取得了较好效益，接着，他又根据市场需要，马不停蹄地开发了 685 高级树脂漆，使产量与经济效益成倍增长。叶振涛终于如愿以偿了。轻型材料厂也就改名为“富士”涂料厂，1993 年创利税 1142 万元，一跃成为全国乡镇化工百强企业。省千家最佳经济效益企业，栅桥村也由此名声大振，成了苏州市综合实力百强村，苏州市级“示范村”。

振涛，一个不服输的名字

产品的质量是企业生存的命脉，也是企业发展的难题，“宁愿不赚钱，也要把质量关攻下”，这是企业草创之期，叶振涛下的那道“死命令”。一次叶振涛发现一批未经检验的产品装上了卡车，车旁等着提货的客户。只见他卷起裤管，捋起衣袖，跃上卡车，把产品全部卸下，一箱箱进行复检，直到全部合格为止。在场的客户投来赞许的目光，检验员由此扣发了一个月的奖金，富士涂料却从此消灭了库存产品。说起这事，厂里的职工无不赞叹：“我们的厂长，有一个不服输的名字，企业的事，再难也能办到。”

这不，1992 年化工行业的竞争日趋激烈，行情时起时伏，尽管富士涂料价廉物美，没有一定的知名度，还是难以打出去。机会终于来了，叶振涛利用参加北戴河全国油漆订会的机会，恳请各经销单位试销富士牌 685 树脂漆，如果有质量问题，损失由“富士”负担。一个名不见经传的村办小厂有如此的自信与诚意，使得大漆厂的老板和经销商顿时刮目相看，一下子就扩大了市场的覆盖面，当年全厂销售额达到了 3896 万元，比上年翻了一番。由此，叶振涛“吴江漆王”的名声也就越传越远了，今年 5 月，他还应邀参加了在日本举行的“首届太平洋涂料技术交流会”。

“富士”，就该富一方之士

1993年，叶振涛被栅桥人民推上了村党支部书记的岗位，他因势利导，以富士涂料厂为核心企业，组织村建筑装璜厂、包装厂、染化厂等企业，建立了吴江富士集团公司，自己兼任了董事长。上任那天，叶振涛面对全村党员干部许下诺言：“今天我们富士厂富了，不能只富厂里几个人，富的该是栅桥千余位父老乡亲。”

以工补农，建设现代化的新农村，是栅桥人多年的梦想，也是叶振涛为官一任的夙愿。这几年里已投入了200万元大搞农田基本建设，实施农业机械化，购置中拖3台、手扶拖拉机10台，还培养了4位种粮大户。家家户户通水泥道，扩建了电力站，新建了自来水塔，建成了程控电话村。同时，为全村五保老人、烈军属和60岁以上的老人发放生活补贴，真正做到了老有所养、老有所乐。村里治安稳定，计划生育实现“三无”，连续6年被评为“文明村”。

如今，走进栅桥村，只见宽敞的水泥大道上汽车、摩托车往返穿梭，绿树环抱着幢幢农家新楼房，工业区新厂房鳞次栉比，一派现代化新农村的新气象。

（原载《党的生活》1995年第8期）

后　记

近年来，为加强党的组织建设，积极研究新情况，总结新经验，吴江市各级组工干部相继撰写了大量的调研材料和典型经验材料。编辑出版这本组工文集，旨在汇集资料，存史鉴后，并借以交流情况，相互启迪，倡导调查研究之风。

这本组工文集所收集的82篇文章，都是在市级以上报刊上发表或在省级以上会议上介绍的材料。为保持文章的原貌和资料的真实性，在编辑过程中，我们只对个别文字和一些交叉重复的内容作了必要的删改。由于我国正处在经济体制转换时期，经济建设和党建工作的发展都较快，加上我们的水平有限，所编材料不妥与疏漏之处在所难免，敬请谅解。

编　者

实践与思考

——市场经济条件下的组织保证

中共吴江市委组织部　编

苏州大学出版社出版发行

江苏省新华书店经销

常熟市教育印刷五厂印刷

开本 850×1168　1/32　印张 12.625　字数 310千

1995年12月第1版　1995年12月第1次印刷

印数 1—1000

ISBN 7-81037-187-8/D·17　　定价：18.50元

苏州大学出版社出版的图书若有印刷装订错误，可向承印厂调换