

领导者的思考

[上]

张兆庶 主编
谭 明

红旗出版社



张兆庶，男，58岁，1938年10月17日生 1953年2月20日参加革命工作，大专文化，副编审，现任中共牡丹江市委党史研究室副主任兼市委组织史办公室主任，国家近代史史料学会常务理事，从事党史与组织史研究工作12年，先后编撰出版了11本书。主编《难忘的年代》、《明星企业家》、《沃土丰碑》，获得国家、省、市级科研成果奖，学术论文有三篇获得中国近代史史料学会科研奖励。

责任编辑 张素兰

封面设计 雷 铎

PDG

编辑委员会

顾问：周辉春 巴 风

主任：杨国俊 沈玉成

副主任：白亚光 肖广森 李永军 毛维山
房淑敏 靖殿元 张世瑞 王德超

委员：(按姓氏笔划为序)

丁汉荣	丁国成	于宝国	于忠涛	于广仁
王继元	王 锐	王德印	王成华	王庆柏
王奎廷	王承德	王元堂	王吉堂	王英元
付世芳	付瑞岩	田立军	许传贵	孙长申
孙续德	孙玉庆	孙 敏	白云兰	吕春光
李森田	李秀奇	李向进	李荣奎	李丛先
昌 平	任维新	米振文	刘云龙	刘海瀛
刘海疆	时 静	陈泰忠	陈晓森	伊尧平
郭德城	纪 涛	庞愚男	金日勋	周继元
张海江	张兆庶	张成仁	张永华	张 铁
金太云	姚寿鹏	屈惠良	高兴富	高金华
高艳华	杨 明	杨新举	赵金辉	梁双印
矫 健	徐文启	董莱荃	谢玉林	葛印华
黎景修	腾树森			

敬向：

香港顺利回归祖国

喜迎党召开十五大

牡丹江市建市六十周年

献礼！

前 言

20 世纪的最后几年，是我国各族人民在以江泽民总书记为核心的党中央领导下，继承邓小平的遗志，为实现三步走的战略目标，英姿风发的冲向 21 世纪的几年。

边陲城市——黑龙江省牡丹江市近 300 万儿女，为了跟上全国人民奋勇前进的步伐，在市委、市政府的领导下，正在落实省委、省政府“重振龙江”的战略部署，针对本地的实际情况，提出了“面向新世纪，构造新优势，提前翻两番，加速奔小康”的发展目标，这充分表达了全市人民的心愿，也为这块富饶的黑土地勾画了一幅美好的图景。《领导者的思考》一书，是牡丹江市的各级各部门、各行各业的党政领导和企业家们为实现这一目标，学习邓小平同志建设有中国特色社会主义理论，贯彻落实党的路线、方针、政策和工作任务，从理论和实践的结合上，阐述本部门、本单位改革开放和发展经济的经验教训，从微观上谋划今后一个时期经济和社会的发展方略，积极推进经济体制和经济增长方式的转变，敢闯、敢冒、敢试，保持经济持续、快速、健康发展，促进社会的全面进步。

发展生产力，是边城人民的共识。“离开了生产力的发展，国家的富强，人民生活的改善，革命就是空的。我们反对旧社会、旧制度，就是因为它是压迫人民的，是束缚社会生产力发展的。”

(《邓小平文选》第3卷第231页)发展生产力,就必须解放生产力。这就首先要改革在长期计划体制下形成的一套束缚生产力发展的生产关系,使生产关系适合于生产力的发展,这是马克思主义的基本常识。《领导者的思考》一书的作者们,运用邓小平同志发展生产力的理论,多层次、多角度地阐明近几年来解放生产力的情况和遇到的实际问题,在“改革、发展、稳定”的方针指导下,抓住国内外有利机遇,高速发展和提高生产力水平的心得体会。

要重振国有企业雄风。国有企业的改革和发展,是近几年来广大人民群众、经济界有识之士和各级党政领导关心的热点问题。江泽民同志强调:“国有企业的改革和发展,是关系到整个国民经济发展的重大问题,也是关系到社会主义制度命运的重大政治问题。”他指出:“对国有企业面临的困难,要做客观、全面、正确的分析,制定和实施有针对性的对策。”《领导者的思考》的作者,以江总书记在全国各地多次视察国有企业的讲话精神为指导,就国有企业的优势和目前存在的问题,进行了深入广泛的研讨,从实际出发提出了改革和发展的对策。他们用自己的实践反复论证了要搞好国有企业,根本的出路是改革,使国有企业尽快地形成适应社会主义市场经济要求的经营机制,按市场经济规律转变经营思想和经营方式,切实加大结构调整力度,调整产业结构、行业结构、产品结构和企业组织结构,彻底解决“大而全”、“小而全”和低水平的重复建设问题。在改革中,要抓大放小,抓则灵,放就活。要以公有制经济为主体,多种经济成分共同发展,是体现党的基本路线、基本方针坚持一百年不变的指导思想。公有制经济包括国有经济和集体经济,在搞好国有企业改革和发展的同时,要积极发展多种形式的城乡集体经济,鼓励和引导个体、私营和其它经济成分健康发展,广泛地实施再就业工程,充分发挥工人阶级在现代化建设中的积极作用,带动整个国家繁荣昌盛。

“两手抓，两手都要硬”，是贯穿《领导者的思考》全书的思想。社会主义的优越性不仅表现在物质文明建设上，也表现在精神文明建设中。邓小平同志不仅是我国现代化建设和改革开放的总设计师，也是我国新时期精神文明建设的奠基人。党的十一届三中全会以来，他的一系列文章和讲话，一再强调在搞好社会主义物质文明建设的同时，始终把精神文明建设放在一个十分重要的地位。他强调：“在社会主义国家，一个真正的马克思主义政党在执政以后，一定要致力于发展生产力，并在这个基础上逐步提高人民的生活水平。这就是建设物质文明。过去很长一段时间，我们忽视了发展生产力，所以现在我们要特别注意建设物质文明。与此同时，还要建设社会主义的精神文明，最根本的是要使广大人民有共产主义的理想，有道德，有文化，守纪律。国际主义、爱国主义都属于精神文明的范畴。”（《邓小平文选》第3卷第28页）十几年来，牡丹江市各级党政机关、企事业单位、各个文化部门，坚定不移地按照邓小平同志的理论，落实“两手抓，两手都要硬”的方针，推动两个文明建设不断取得新成果。近一年来，全市人民在市委、市政府的领导下，以党的十四届六中全会精神为指导方针，把精神文明建设又推向新的高峰。

《领导者的思考》全书分上、中、下三册，上册已出版和读者见面。本书的作者和编者，诚肯地期望有关领导和社会各界有识之士多提宝贵意见，使书中阐述的观点、方法和策略，在实践中经受检验，并与方方面面共同努力，为实现邓小平同志为我国设计的“三步走”宏伟蓝图，做出边疆儿女的贡献。

目 录

从整体上再造国有企业活力	杨国俊 (1)
领导干部必须始终坚持两手抓	
两个文明协调发展的方针	沈玉成 (7)
加快发展我市的文化事业	白亚光 (14)
围绕中心把握大局 做好宣传思想工作	肖广森 (19)
在实践中造就一支高素质的干部队伍	李永军 (26)
发挥党委办公部门的参谋助手作用	靖殿元 (33)
抓住机遇 加快发展	房淑敏 (39)
改写水电建设史的莲花精神	于振全 (45)
对反腐败斗争若干问题的思索	王德超 (54)
坚持学习特色理论 构筑市场农业格局	金太云 (61)
依托资源 优化结构 加快发展	矫 健 (67)
解放思想 推动区街经济高速发展	刘 迅 (71)
认清形势 推动两个文明建设协调发展	于万霖 (77)
实施区街企业股份制改造之我见	张尚军 (81)
领导干部要重视思想政治建设	张兆庶 (88)
为实现宏伟蓝图而奋斗	时 静 (94)
适应市场经济新形势 走出妇女维权新路子	高艳华 (100)
壮大优势产业 发展特色经济	刘庆喜 (106)
全面开创我县两个文明建设的新局面	姚寿鹏 (111)
关于国有企业自有流动资金良性循环的探讨	陈晓森 (116)
坚持“四结合”抓好“五落实”	田立军 (123)



发展高新技术及老企业技术改造刍议	梁双印 (128)
深化改革 向科学管理要效益	刘云龙 (134)
构造石化产业新优势 为地方经济发展做贡献 ...	王喜生 (139)
两个文明并重 改革管理同行	王奎廷 (145)
加快推进两个转变 努力创造一流企业	李维翰 (151)
主动走出国门 参与国际竞争	刘海瀛 (157)
练好内功 驾驭市场 创造辉煌	于忠涛 (162)
闯进大市场 天地无限宽	李丛先 (168)
驾驭市场 企业才能活起来	付瑞岩 (175)
“引”字救活了困境中的企业	王元堂等 (181)

建立统一、开放、有序、竞争的

道路运输市场之构想	柳春友 (185)
加强改革力度 运管工作又登新台阶	张辅民 (190)
三改并进 推进一轻工业高速发展	李向进 (193)
实施二次创业实现二轻经济跨跃式发展	张俊江 (198)
积极构筑高科技含量的树脂产业优势	齐宏钧 (205)
实施科技战略 壮大企业规模	张希正 (210)
特色理论是企业发展的指南	徐 富 (216)
构筑集团化多种经营新机制	张 铁 (220)
求创新 求发展 迈向大目标	李安录 (226)
以人为本 加强管理 提质增效	金凯利 (230)
乡镇企业要走多元化发展道路	崔相连 (238)



启动住宅市场 培育新的经济增长点	张成仁等 (242)
贯彻《劳动法》构筑劳动工作新格局	王德印 (249)
统计工作要为经济发展服务	白云兰 (257)
发挥矿产资源优势 促进矿业快速发展	昌 平 (264)
全民动员 抓住机遇 锐意进取	王选岐 (268)

从“良药苦口利于病”谈起	金诗臣等 (271)
对失业及再就业问题的思考	谢玉林 (277)
社会保险基金收缴工作之管见	李秀奇 (282)



创造良好条件 加快城建步伐	米振文 (287)
跨跃发展超常规 平等竞争敢为先	王吉堂等 (293)
为实现跨世纪发展战略 积极做好规划管理工作	

.....	郭德诚 (299)
-------	-----------

转换脑筋 构筑城建新格局	黎景修 (306)
--------------------	-----------

抓住机遇 深化改革 加速集中供热事业的发展 ...	孙玉庆 (312)
---------------------------	-----------

理顺体制 统一队伍 综合管理	程文喜 (315)
----------------------	-----------

防患于未然 确保城市防洪安全	许传贵 (318)
----------------------	-----------

高楼大厦平地起	于国英 (324)
---------------	-----------

创优质工程 是建筑业生存的关键	王永德 (331)
-----------------------	-----------

为实现小康居住水平而努力	王庆柏 (334)
--------------------	-----------

试论在建立现代企业制度中

企业党组织要发挥政治核心作用	孙长申 (338)
----------------------	-----------

发展燃气事业 为城市现代化进程做贡献	侯鸿雁 (345)
--------------------------	-----------

定额补贴与有偿使用相结合	屈惠良 (349)
--------------------	-----------

更新观念 转机建制 加速建立现代企业制度	丁国成 (353)
----------------------------	-----------

用拼搏精神发展生产力	赵 倩等 (359)
------------------	------------



创省级文明单位 发奋升位争先	赵金辉 (365)
----------------------	-----------

为搞活市场经营主体发挥职能作用	张海江 (370)
-----------------------	-----------

建行要加快向商业银行转轨步伐	吕春光 (375)
----------------------	-----------

地方政府建立财政第二预算的必要性	李荣奎等 (380)
------------------------	------------

落实为农服务宗旨, 促进农村经济繁荣	徐文启 (384)
--------------------------	-----------

谈谈国有食品企业如何走出困境	于广仁 (390)
----------------------	-----------

搞好市场整顿 坚持服务第一	高兴富 (396)
外贸办实事 闯出新天地	王新堂 (399)
加强金融宏观调控 支持地方经济发展	周继元 (404)
努力把工商银行办成现代化的商业银行	高金华 (410)
改革旧体制 构筑新优势	滕树森 (416)
支持地方经济发展 在改革中壮大实力	丁志国 (422)
发挥税收杠杆作用 促进地方经济发展	陈泰忠 (428)
深化税制改革 步入法制轨道	郑怀丽 (433)
发挥审计监督职能 确保经济健康发展	庞恩男 (438)
试论审计工作的质量管理	瞿 华 (442)
商检工作要为市场经济服务	付世芳 (446)
转换机制 提高效益	任维欣 (452)
自我修养的重大课题	金日勋 (457)



为实现科技经济一体化而奋斗	纪 涛 (461)
为适应新世纪需要 加速培养医务人才	李森田 (467)
文化要为“两个文明建设”服好务	丁汉荣 (472)
发展卫生事业 保障人民健康	王 锐 (477)
改革促发展 科技创一流	孙续德 (483)
围绕中心工作 发挥核心作用	聂 伟等 (490)
在改革中探索 思想政治工作的新路子	付永安 (493)



强化职能 履行职责 维护稳定	葛印华 (496)
用小平理论武装头脑 为人事工作开创新路	王继元 (501)
保障民众权益 维护社会稳定	董莱荃 (506)
坚持两手抓 加快法制建设步伐	王成华 (512)
外事工作要服务于“中心”	杨新举 (517)
深化企业改革 强化内部管理	肖继德 (520)



- 深化改革 推动环卫工作向高层次进军 李宽福 (527)
- 建立现代企业制度必须加强企业文化建设 郭建军等 (532)
- 谈谈农业“升温”的原因及其教训 孙运莉等 (536)
- 对黑龙江省经济发展历程的回顾与思考 赵润峰 (542)
- 学习张家港 创建山水城 肖成琦 (548)
- 加强宏观调控 为粮食减亏增盈服务 管 华等 (553)
- 加强队伍建设 发展协调职能 徐茂林 (557)
- 增强管理新观念 积极探讨“软管理” 郑树声 (563)
- 关于改进新时期企业思想政治工作的思考 龚兴业等 (567)
- 现代企业必须在班子建设上做大文章 孙康然 (572)
- 外拓市场求发展 内抓管理增效益 唐振海 (577)
- 在企业承包中如何克服短期化行为的探讨 崔天豪 (582)
- 千家万户防治水土流失的创举 刘德安 (587)
- 转变旧观念 构建新格局 王素华 (593)
- 建好安居工程 重振中房雄风 徐广生 (598)
- 社会主义精神文明建设是一项长期的战略任务 张兆庶 (603)
- 适应市场经济新要求 开辟企业发展新道路 王英元 (607)
- 要正确处理道路运输的“管”“放”关系 孟兆卿 (612)
- 论企业领导者的素质 伊尧平 (617)
- 带一流交警队伍 创一流管理水平 张永华 (623)
- 发挥职能作用 促进经济发展 孙 敏 (630)
- 加强盐政管理是市场经济的需要 胡国俊 (636)
- 现代企业不能忽视市场营销与广告 魏 强等 (642)



- 认识广泛性 适应广泛性 张世瑞 (651)
- 坚持教育兴国战略 提高整体办学效益 教委党委 (657)
- 开发大市场 寻求快发展 曲正国 (663)

改革促发展 竞争寻出路 伊胜利 (668)

后记 (672)

从整体上再造国有企业活力

中共哈尔滨市委副书记 杨国俊
原中共牡丹江市委书记

改革开放以来，特别是党的十四大以后，从中央到地方都在努力寻求搞好国有大中型企业的途径。总结牡丹江市的实践，借鉴国内外的经验，我们感到下功夫抓好国有企业的结构调整，是重振国有企业雄风的有效途径。

调整国有企业的结构，主要是指对企业的组织结构、资本结构、产品结构、经营结构、治理结构进行重组。一般说来，作为经济体制的微观基础，企业自身结构的形成和演变都是历史，资源、技术、社会经济政策等多种因素综合作用的结果，集中地表现为与经济管理体制密切相关，总是伴随着经济体制的确立、变革而产生和变化的。当前，我们正在构建社会主义市场经济体制，与此相适应，调整计划经济体制下形成的企业结构，必然摆上日程。从已经实行市场经济体制的国家看，企业只有具备了符合社会化大生产的组织结构、多主体的投资结构、多元化的动态产品结构、多角化的经营结构、与现代企业制度相吻合的法人治理结构，才能适应市场经济的运行方式和要求。由于我们多数国有企业至今还在很多方面保持着传统体制下的模式，因而难以适应市场经济体制的要求，迫切需要通过调整重组结构增强活力。

调整重组企业结构，是推进国有企业改制、改组、改造和改善经营管理的最佳结合点。从理论和实践上看，调整、重组国有企业结构，需要从建立现代企业制度、优化生产要素配置、提高技术装备水平、改善内部管理等多方面入手，这与我们提出的改制、改造和改善经营管理“四改并进”的思路及内容是基本吻合的。从这个角度上说，重组国有企业结构与“四改并进”紧密相联，只要我们抓住国有企业重组这个“牛鼻子”，就可以带动“四改并进”的同步推进，进而达到加速发展国有经济的目的。

调整重组企业结构，是从整体上搞活国有经济的突破口。搞活国有企业特别是大中型企业是当前经济工作的重点之一。尽管国有企业在发展中存在着许多制约因素，但从整体上看，导致国有企业不活的主要因素不在于所有制，而在于企业结构不合理。抓住调整重组企业结构这个关键，突破这个难点，不仅可以使基础比较好的国有企业不断发展壮大，而且必将带动困难企业走向新生，使国有经济在调整重组结构过程中，重振昔日雄风。

调整重组结构，是构造区域经济优势的战略选择。从我们牡丹江的情况看，国有企业在第二、三产业中所创造的增加值占60%以上，上缴的利税占财政收入的80%以上，在全市经济中具有举足轻重的地位，是我们加速经济发展、提前实现翻两番目标的重要保证，其基础和实力是其它任何一支经济力量不能代替的。如果不把这一块搞活、搞好，构造区域经济优势就只能是一句空谈。所以，我们必须把构造区域经济优势的着眼点放在国有经济上，通过进一步加大调整力度，重新构造国有企业的结构，进一步解放和发展生产力，使其继续成为区域经济的主要支撑力量。

总之，对国有企业的整体结构，按照市场经济体制的要求进行全面、系统地调整，是不容回避的历史性任务。

调整重组国有企业结构，其实质就是要用系统论的方法，通过发挥市场机制作用与采取行政手段相结合的措施，对现有的国

有企业结构进行一次革命性的改造重组，建立起符合市场经济规范的适应国内外市场竞争需要的新型企业结构。从我们牡丹江市这几年的实践看，调整重组国有企业结构，应该从以下几个方面入手，加以推进。

（一）要搞好企业组织结构的调整。当今世界经济发展的一个重要特征是区域化、集团化、大公司、大集团在各国经济中起着重要的带动和支撑作用。美国经济靠的是几百家大公司，日本靠的是几十家，韩国是十几家商社。而我们的国有企业普遍存在着小而全、小而散的问题，在国内外有一定影响力的为数不多。近几年国家明确强调要突出重点，集中力量抓住一批大型企业和企业集团，有效地带动整个经济的发展。实现这一要求，必须下大力气，通过调整企业的组织结构，推动资产向有较大发展潜力和发展前途的产业、向实力强经济效益好的企业、向市场覆盖面大和科技含量高的名牌拳头产品聚集，促进支柱产业的龙头企业迅速壮大规模，形成优势，营造出一批能够支撑经济快速发展的大企业、大集团。这几年，我们通过选择一批企业举旗当帅，引导一批企业找帅当兵等措施，先后组建了桦林、木工、石化、电子焊接、输变电五个实体性企业集团，提高了企业规模效益，增强了市场竞争能力。桦林橡胶集团、石油化工集团已进入全国工业企业 500 强行列，木工机械制造集团已成为全国木工机械制造行业最大生产基地。这些公司的组建，对牡丹江区域经济的发展起到了重要的牵动和支撑作用。

（二）要搞好企业资本结构的调整。国有企业资本金比例低、负债比重大、结构单一是当前制约其发展的最突出问题。这种状况如不尽快改变，就会越积越多，解决起来的难度也会越来越大。江泽民同志指出：对目前国有企业资本金比例低、债务负担重的问题不能回避，要把它作为深化国有企业改革的重要问题，按规定、有领导、有步骤的妥善处理。这几年，我们通过采取扩大股