

改革之声

(下)

安徽省科技情报研究所
安徽省科技信息服务总公司

一九八四年五月

《改革之声》内部征订通知

大力推进体制改革,迎接新技术革命的挑战,促进经济建设的发展,是
兴中华,富国强民之道,当前全国改革工作出现了生气勃勃的局面。为了向
家传递改革工作的新信息,我们特以今年五月初在合肥召开的“新的技术革命
和体制改革学术讨论会”的材料为主,并选入了近一年来报纸上发表的有关改
革的文章,汇编成《改革之声》,奉献给广大读者。

《改革之声》是集先进单位和知名改革者经验之大成,内容丰富,有理论
探讨,有各方面的情况介绍。共50余万字,分上、下两册,每套收工本费2.00
元(包括平寄邮费),订购单位和个人,请将购款邮汇至合肥市集湖路145号
安徽省科技情报研究所情报室。

如订30册以上,可信汇。

开户银行: 安徽合肥支行

账 号: 1089430

收到款后,资料随即寄发。

安徽省科技情报研究所

安徽省科技信息服务总公司

1984年5月8日

王郁昭，安徽省省长王郁昭

目 次

二、“新的技术革命和体制改革学术讨论会”交流材料选辑

- 勇于改革的先锋——江苏省无锡县堰桥乡介绍 苏州大学历史系赴堰桥乡调查组 (1)
- 靠改革打开新局面……中共原平县委书记 吕日周 (17)
- 创业三年 改革起家……天津市青年联合实业公司 (22)
- 立足改革初见成效的民间组织——长城交通建筑技术开发公司…… (26)
- 在改革中建设和发展的蛇口工业区…… (28)
- 我们是在改革中采取“责任状”的形式开创工作新局面的
……丹东电子工业公司经理 张国太 (30)
- 工厂领导制度改革初探……合肥市电子工业公司经理 周先彬 (35)
- 试行“金优栋号包干”的方法及体会……合肥市建一公司第一工程处 (39)
- 重视科技人才 抓好产品开发 促进企业发展……济南无线电六厂 (43)
- 搞个人承包……江西丰城硫酸磷肥厂厂长 卢火根 (46)
- 走改革的道路……安徽繁昌制药厂八人承包组 朱国琼 (51)
- 科技管理体制改革 要走自己的路子……杭州交叉技术应用研究所所长 金宝庆 (52)
- 锐意改革 振兴经济……株洲市电子研究所 曹鼎新 (59)
- 关于科研有偿合同制可行性和发展前景的探讨……安徽省化工研究所 (66)
- 对我所改革试点工作的回顾与展望……北京市粉末冶金研究所 倪明一 (69)
- 改革是研究所的兴旺之路……合肥市电子技术研究所 (71)
- 科研体制改革实践与若干问题探讨……机械部通用所金刚石室 胡恩 (74)
- 改革科研管理体制的尝试……浙江临安县理化研究所 张处 (77)
- 关于科技管理体制改革的设想……山东省科技体制改革课题研究组 (80)
- 在改革中前进……中共上海交通大学委员 (83)
- 我们看到了改革的曙光……中国科技大学化学教研室主任 温元 (83)
- 富于进取，勇于探索，开创大学工作新局面……华南师范大学副校长 黎克 (87)
- 我国外贸体制改革的探讨……上海机电产品对外咨询公司经理 陶祖

三、有关改革报道资料选编

- 邓小平肯定蛇口一句有争议的口号…… (09)
- 不应把改革单纯看成权力和利益的分散…… (109)
- 关于完善利改税制度的几个问题……田 (114)
- 姚依林、田纪云谈银行体制改革……

工业企业自主权.....	(110)
科技体制改革的一项重要内容.....	(111)
科技管理部门召开座谈会 探讨科研单位实行有偿合同制.....	(112)
改革需要者的品格.....	(113)
“大包干”为大包干 从“坐吃皇粮”逐步走向自负盈亏.....	(114)
互相促进 共同发展 江苏省提出各部门改革要同步进行.....	(123)
试谈改革经济体制的理论依据.....	周叔莲 (125)
关于改革工业企业领导制度的探讨.....	马 洪 (126)
关于办合格的社会主义工厂的三十个探索题目.....	(131)
发挥中心城市领导作用 常州市取得市管县初步经验.....	(132)
要大吹改革之风——沧州地区行署专员郑熙亭谈抓改革遇到的阻力.....	(134)
值得注意的经济改革理论探讨.....	(135)
匈牙利的经济体制改革.....	(136)
“新的技术革命和体制改革研究会”成立.....	(137)
* * *	
科技改革的关键是搞好技术承包责任制.....	(138)
科技体制改革的良好开端.....	(139)
科学院锐意改革科研体制.....	(140)
科研单位要确保国家科研任务完成 科技人员要坚持以本职工作为主.....	(141)
四川提出改革科技管理体制四项措施.....	(142)
以改革的精神搞活科协工作.....	(143)
在体制改革中充分发挥科委的职能作用.....	(144)
我国科技体制改革创造了较高的经济效益.....	(145)
赵东宛在全国农村科技会议上提出改革农村科技体制的六点设想.....	(146)
马洪提出社会科学研究及其体制改革实行科研项目的合同制或协议制.....	(147)
四川推行工业技术联产合同制.....	(148)
搞活人才流动 发挥人才作用.....	(149)
* * *	
我国的教育如何适应新的技术革命的挑战.....	(154)
温元凯提出改革科教体制八条办法.....	(157)
活水带来生机 上海交大管理改革见闻之一.....	(158)
这也是生产力的解放 上海交大管理改革见闻之二.....	(170)
大胆起用有创见的实干家 上海交大管理改革见闻之三.....	(174)
“大锅饭”是怎样端走的? 上海交大管理改革见闻之四.....	(175)
向着高等研究大学的目标奋进 上海交大教学改革调查之一.....	(176)
不拘一格造就优秀人才 上海交大教学改革调查之二.....	(178)
“老交大传统”绽开新花 上海交大教学改革调查之三.....	(179)
让系主任全面负责 对教师实行聘任制 上海交大教学改革调查之四.....	(179)
积极改革农业院校的招生工作.....	(180)

首都中小学教育进行重要改革	(185)
北京市调整中等教育结构 发展职业教育	(186)
北京市普及义务教育 保持较高发展速度	(187)
北京市普及初等教育 提高教学质量	(188)
北京市试行卫生保健改革简介	(188)
首都医院的改革试点工作	(189)
首都的业要从四方面进行改革	(192)
***	***
成都作出农业工商税收新规定	(193)
重庆进行商业体制改革效果显著	(194)
改革在何商业工作从何入手?	(195)
四川省决定全面改革供销社	(198)
江苏提出新的供销社体制改革方案	(199)
社办企业改革办了四件事	(199)
***	***
要力争一部分企业一部分职工先富起来	(200)
企业家要有新观念	(203)
海盐县棉纺织厂企业管理规章制度介绍	(204)
***	***
面对改革的严峻考验——对李万春推行改革遭受挫折的调查和思考	(212)
建设经济特区的决策是完全正确的	(216)
努力创建现代化综合性经济实体——深圳特区发展公司总经理孙凯风一席谈	(219)
中国工贸中心在改革中前进	(220)
深圳将建成现代化新型城市	(221)
深圳农业的步伐	(221)
深圳科技事业有了大发展	(223)
我国现代建筑史上的奇迹	(224)
改革从何而来? 访江苏省建筑安装公司深圳一公司	(226)
深圳建设情况统计表	(228)
深圳投资结构统计表	(228)
蛇口速度	(229)
深圳蛇口工业区改革干部制度 把领导干部的委任制改为聘请制	(233)
深圳工业区的工资和住房制度	(234)

二、“新的技术革命和体制改革 学术讨论会”交流材料选辑

勇于改革的先锋

——江苏省无锡县堰桥乡介绍

无锡县堰桥乡位于无锡市北面13公里，地当无锡至江阴的要冲，素有“锡北门户”之称。境内河道交汇，公路纵横，锡澄路南北延伸，锡新路（无锡至新塘里）、玉祁路（玉祁至堰桥）东西贯通，水陆交通极为便利。

堰桥乡共占地36平方公里，有耕地24,700亩，水面2,800亩，桑田1,373亩，果园1,035亩，有19个村，271个生产队，8,600多农户，33,000余人，其中农业人口31,000人，劳力16,611个。

党的十一届三中全会以来，堰桥乡发生了翻天覆地的变化，尤其是1982年和1983年迈出了两大步，一步一层楼。1982年，全乡农副工三业总产值达到3,921万元，社员人均收入达到248元。到了1983年，全乡农副工三业总产值增加到6,828万元，比上年增长74%，净收入达1,950万元，比上年增长65.5%；社员人均收入增加到504.51元，比上年增长1.03倍。

堰桥乡的发展之快，变化之大，越来越引起全国的关注与重视。堰桥的变化主要表现在以下几方面：

“一包三改” 切中时弊

改革，是完成党的十二大提出的战略任务，实现四个现代化宏伟蓝图的根本途径，也是一个地区、一个单位改变面貌，加快发展的必要前提。堰桥乡的难能可贵之处，首先就在于勇于改革，敢于创新。他们把农业改革的成功经验推广到乡镇的其他行业中去，在副业、工业、交通、建筑、商业等部门都进行了以承包为中心的全面改革。

堰桥乡改革的主要内容，可以归纳为“一包三改”。

“一包”就是全面推行经济承包责任制。1982年，全乡只有85%的生产队实行家庭联产承包责任制，1983年初，他们在总结农业生产责任制的基础上，在全乡全面实行了

“一经营，分业承包，包干分配”的家庭联产承包责任制，并从农业的“包”字发展到林业、工业、商业、运输、建筑、服务等各业上。

通过承包，实行利润和工资挂钩，工资与职责挂钩，包出了企业的主动性，承包者的责任心，职工的积极性。在确定承包指标时，他们对各厂区别不同情况，不搞“一刀切”，合理确定承包基数，做到“干部敢挑，工人敢包，留有余地，有产可超”。承包形式基本上采取“定额包干，联产计酬，超利分成”和“利润包干、全奖全赔”两种。

在分配上，根据国家、集体得大头，个人得小头的原则，坚持以法纳税，确保国家收入，按制度和合同向公社经联会上交利润，企业按规定提留积累，职工收入随承包指标完成好坏升降。付酬办法上，单位、个人之间做到“年初工资大体平衡，年内工作各显神通，年终收入各跳龙门”。超额利润实行比例分成，实行“水涨船高，多超多得，上不封顶，下不保底”。

为了真正调动承包者的积极性，对承包者都明确一定的责、权、利。承包者要承担企业的全部责任，并有对企业一切经济工作的指挥权，本企业职工工资的升降权，超利分配权，厂内人员调动权，企业管理的变通措施和技改措施的决定权。在完成和超额完成承包指标后其报酬可高于本人工资的30%，有特殊贡献的可高于本人工资的一倍以上如完不成任务，则与工人一样，按比例扣除基本工资。

“三改”就是一改干部“任免制”为“聘用制”、“选举制”。

对干部实行聘用选举制，他们是从服装厂开始的。这个厂从1980年筹办，原有50多名职工，到1982年年底，三年换三任厂长，由于企业领导人不善经营，不懂管理，三年亏本5.74万元，业务做做停停，三天打鱼两天晒网，工人称这个厂是“开关厂”，经常到原工办“告状”，有的要求调动工作，有的离厂自找门路。为了改变这个厂的面貌，乡党委指导原公社工办在对这个厂调查研究的基础上，下达全年上交利润五千元的任务。当时的厂长不愿包，后来就在1982年11月召开全厂职工大会，进行民主选举，并由三名候选人在会上进行“竞选演说”。结果选出了一位裁剪师傅任厂长，原来的厂长宣布就地免职。1983年1月16日《无锡县报》就此事作了报道并发表短评，在全乡引起了强烈反响，有人拥护，有人担心，有人指责，有人怀疑。1982年12月，新厂长上任后第一个月就初见成效。一个月完成产值1.67万元，由上月亏损121元变为盈利490元，职工工资人均50.39元，比11月份增12.19元，1983年，这个厂的职工增加到68人，年产值13.54万元，人均收入712元，比1982年翻了一番多，结算利润10,200元，比承包指标增加了104%。由于全年业务足，经常加班加点，工人说：“开关厂”变成了“加班厂”。

由于在1983年对工业第一年实行承包，有不少单位的负责人不愿承包，对承包指标讨价还价。乡党委从服装厂得到启示后，就提出了“让位子，发工资，不让位子包票子，不包票子还要让位子”的措施。在骨干厂——橡胶厂召开了职工代表大会，从职工推荐的三名厂长候选人中，选出二名厂长。一个是原财务科长，一个原供销科长。这个厂前二年生产一直不景气，1981和1982两年年产值分别比1980年下降58.7%和18%，实现利润分别比1980年下降39.3%和26%，两位厂长上任以后，即发动全厂职工献计献策，制订增产节约措施，承包利润60万元，一年的结果，产值达314万元，比上年增26%，利润85万

元，比上年增131.7%，超过承包指标25万元。

在落实经济承包责任制的时候，他们认识到，干部中存在着干多干少，干好干坏一个样，“混”饭吃的现象不能继续下去了，所以，干部制度的改革已经刻不容缓，干部制度不改革，其它各项改革也搞不好。因此，在搞了大小二个厂试点的基础上，对全乡所有经济实体的干部一律实行了聘用制或选举制（党组织干部和国家行政干部除外），聘用期为一年，一年中能完成和超额完成承包合同的可连聘连任，如果在正常情况下，由于主观原因而完不成承包合同的统称为“不称职干部”，一律就地免职。公社经联委聘用五个公司的经理、工业公司所属各厂厂长，由经联委提名，乡党委审批，副经理和副厂长则由经理、厂长提名，经联委审批，自行“组阁”。各公司对所属企业以及企业内的干部同样实行聘用制。

实行干部聘用制后，对企业原有的一些领导干部中，年龄大、身体弱、工作不能胜任的同志，一是到退休年龄的（男60岁、女55岁）一般安排退休，每月发基本补贴12元，并按其参加工作的时间，每年发0.5元的工龄补贴，同时可照顾一名年龄在二十岁左右的未婚直系亲属（包括孙儿孙女外甥）进乡办企业工作。二是不到退休年龄，但又不能坚持正常工作，有一定工作经验的，把他们安排到公社经联委当调研员，工资照发。三是对一些中年干部，不能胜任工作者，由党委安排、降职使用。

二改“固定工资制”为“浮动工资制”。

1983年，对乡村企业干部实行了基本工资、浮动工资加奖励的办法。首先定编制，根据企业（村）规模大小，确定定员干部编制，一般3—5名。第二定工资，乡办厂干部与原大队脱钩，村社干部与去年脱钩。乡镇企业定员干部每月基本工资为47—53元，其中浮动工资为30%。村干部每月基本工资为42—50元，其中20%为浮动工资。浮动工资采取百分考核的办法，企业按承包合同、PDCA管理法、计划生育等指标，农村按农、副工、育、收等指标考核。七月初检查一次，看每个干部在时间过半、聘用期过半时，承包任务有否过半，起到“鞭打慢牛”的作用。年终考核得满90分以上者，可得浮动工资全额，低于90分的按比例下降。三是定奖励。农村干部设“开发发展奖”，即发展“两户”奖，以1982年总户数10%为起奖点，（“专业户”：户均多种经营纯收入在2000元以上，商品率达80%。“重点户”：户均多种经营纯收入1000元以上，商品率达70%。）新办联合体奖，发展新的集体工副业奖。乡镇企业搞“超利分成奖”，“开拓新产品发展新项目奖”，“提高企业素质奖”，“支持队办企业发展奖”。科技骨干，管理骨干及供销人员奖励适当从优，有特殊贡献者全年报酬可高于厂长。

企业职工同样实行浮动工资制（或定额计件制），浮动比例一般为30%，每月按产量、质量、消耗、文明生产等指标进行百分考核。完成各项指标的预发70%工资，未完成的只发生活费，年终以总分结算兑现。经一年实践，结果农村59个定员干部，人均收入1,180多元，49个乡镇企业定员干部人均收入1,151元。

三改“工人录用制”为“合同制”。

1983年，他们对每个企业都实行了“两张合同到人”。一是经济承包合同到人，即公司与企业，企业与车间，车间与班组，班组与个人层层签订经济承包合同。二是劳力使用合同到人，所有职工都作合同工，一年签订一次合同。一年内工作表现好，能完成

任务指标，下年度可续订合同，表现不好，教育无效，厂长有权将工人改为临时工，续订合同，试用三个月，表现仍不好的，可以辞退或开除留用。临时工不享受奖金、福利待遇，得临时工工资。

通过“一包三改”的实践，他们解决了长期以来存在的干部搞“终身制”、工人捧“铁饭碗”、企业吃“大锅饭”的三大难题。从而使企业有了活力，干部有了压力，工人有了动力。广大干部群众反映说，实行“经济承包责任制，鼓了勤劳人的劲，治了懒惰人的病，革了吃大锅饭的命，调动了干‘四化’的积极性”。实行干部“聘用制”，“形势迫着你要上，群众推着你要上，完不成任务感到脸上无光”。实行工人“合同制”，“上下一条心，工人要管、服管，领导敢管、好管，工人自觉干、抢着干、干得生龙活虎”。实行工资“浮动制”，“联产联利又联心，国家、企业、职工三者都得益”。通过“一包三改”，全乡出现了“亏本企业扭亏为盈，盈利企业突飞猛进，大的企业更上水平，小的企业勇跳‘龙门’，困难企业‘起死回生’，老的企业创了先进”的大好局面。全乡所有承包的企业厂增产，个个盈利，全乡1983年社队工业总产值比1982年增长55.3%，实现利润比1982年增长75.2%。

综合经营 相得益彰

三中全会以前，堰桥的乡镇工业和农民家庭副业的发展，受到多方面的限制，基本上是单一的粮食生产。这种“单打一”的经济，实际上是自给半自给的自然经济，不利于经济振兴，不利于生态平衡，更不利于农民致富，正如堰桥农民所说：“单一经济只会山穷水尽，综合经营才能柳绿花明。”事实证明单一经济的道路行不通，三中全会后，堰桥乡决心走农林牧副渔全面发展，工商运建服综合经营的道路。

(一)在经济结构方面，由“一花独放”到三业并进。堰桥乡在稳定和提高农业生产的基础上，放宽经济政策，转移剩余劳力，提倡和鼓励脱离耕地经营，发展工、副业生产。1978年，农业产值519万元，副业产值328万元，工业产值1,462万元；到1980年，农业产值降为331.6万元，副业产值则升为384.9万元，开始超过农业，工业产值升为2,500.1万元；到1981年，农业产值下降为303万元，副业产值猛增为540.5万元，工业产值上升到2,675.1万元。农业产值的下降，主要是三个因素：一是自然灾害的影响，二是复种指数的减少，三是生产上的“大呼隆”和分配上的平均主义。到1982年，推行工联产承包责任制，农业生产开始回升，年终产值达到492万元，接近历史最好水平，副业产值也继续增长到546万元，工业产值增加到2883万元。1983年，在遭受严重自然灾害的情况下，农业产值达536万元，创历史最好水平，副业产值跃升到1,712万元，乡镇工业产值达4582万元（包括农、副、运、建四个公司工业产值），出现了农、副、工三业共同跃进的势头。

(二)在劳力结构方面，由以农为主到以工为主。随着多种经营和分工分业的发展，脱离耕地经营的人越来越多，仅1983年全乡就有3,548人。其中一部分转入副业生产，大多数进入乡、村、队办工厂做工，使得农村中传统的劳力结构发生了深刻的变化。1982年，全乡劳力14,385人，其中务农6,647人，务副1,572人，务工6,164人。务农劳力仍稍占优势。到1983年，全乡劳力16,611人，其中务农6,503人，务副2,015人，务

工8,098人。务农劳力下降,务工劳力猛增,并且第一次大大超过了务农劳力,使全乡的劳力结构起了根本性的变化,到1984年三月为止,在县、乡、村、队四级务工的劳力有10,014个,其中在县办厂务工的有569人,在乡办厂务工的有4,334人,在村办厂务工的有4,111人,在小队厂务工的有1,000人,还有在各种联合体、家庭工厂、家庭农场、个体工商和从事副、渔、运、建、服等各业的劳力3,824人,务农劳力只有2,700多人。随着全乡劳力结构的变化,使经济得到全面发展,初步出现了农村工业化,农业兼业化,经济综合化,产品商品化的新局面。到处呈现出一派生机勃勃,欣欣向荣的繁荣景象。1983年全乡工农业总产值为6,828万元,比1982年增加74%,比1978年增加1.96倍。其中工业总产值达4,582万元(包括四个公司工业产值),占工农业总产值的67%。从这个比例来说,初步体现了农村经济已向工业化方向发展。自从农村实行家庭联产承包责任制以后,出现了粮食担子大家挑,农副工各业大家搞的状况。去年年底前,乡党委从群众观点,改善党群关系、干群关系的原则出发,学习整党文件,边学边改,未整先改,花了三个月时间,反复调查,二次出榜公布,对660多户纯农户劳力进行安排进工厂,使全乡8,600多农户,户户有人务工,因此全乡已没有纯农户。这样使农兼工,工兼农,农兼商、农兼运,农兼服等农业兼业化程度达到了一定的水平。通过贯彻1983年一号文件,出现了农、林、牧、副、渔,工、商、运、建、服十个方面一起上,乡、村、队、户、联合体五个轮子一起转的经济综合发展。1983年乡、村工业产值为4,582万元,106个小队办厂,年总产值为576万元,利润144万元。还发展了家庭农场、家庭工厂、家庭作坊、家庭商店。1983年全乡共有“两户”1,452户,占全乡总农户的16.9%,年产值达468万元,在这些“两户”中从事种养殖业的有248户,运输业的有343户,加工业的有364户,运销户51户,工商专业户141户。其它专业户305户。1983年1月13日,全乡出现了第一麻歧村张士英家庭农场,他承包集体80亩桑田,3亩果园,1个猪场,一个豆腐坊。承包后要上交村社利润2,000元,负担农业税1,400元,固定资产折旧费500元,完成104担蚕茧任务。1983年10月份,他还办了一个小工厂,安排了15个劳力,聘用了一名管理人员,每月工资75元,聘用一名蚕桑技术员,每月工资50元,一名养猪的饲养员,每月工资35元。使这个每年靠集体补贴五千元的亏损桑园,一年就扭亏为盈。后来又出现了横排圩胡仁义家庭农场,他承包集体桑田42亩,水面179亩,承包粮田7.6亩,养鸭180只,还办了两个小工厂,实行农副工综合经营。还有承包76亩桑田的丁塔村陈兴荣,承包210亩水面的界泾村张永良,承包集体桑田155亩、稻田20亩的界泾村诸透亮。高田村陈林兴承包集体桑田48亩,稻田7亩,母猪4只。横排圩村周余生承包水面70亩,1984年又出现了姑亨庙村陈凤祖承包水面90亩,胡家渡村胡国新承包水面111亩,麻歧村许子明承包水面12亩等一批新的家庭农场。从1983年的实践中可见,家庭农场有四个特点:一是生产资料公有制,属于社会主义合作经济性质,二是能安排剩余劳力,三是能增加商品生产,提高商品率,四是能提高经济效益,扭亏为盈。还有漳泾村沈正泉,他家有三个劳力,再雇请了八个人办了家庭小工厂,全年产值三万多元,雇请的人员一般都是妇女,一年收入也不少,他还负担了这八个人的交队积累。姑亨庙村的吴金兴全家办了小工厂,加工制造195柴油机零配件,年产值近3万元,外省十多个单位上门订货。高田七队14户社员办了豆制品加工作坊,成为豆腐专业村。全乡还从1983年12月起陆续

新办了243个各种经济联合体，社员入股1,100股，股金总额118万元，年产值685万元，利润216.6万元，安排劳力1,300多个。这些多层次的经济发展，使全乡多种经营总产值达1,712万元，占工农业总产值的25%；1983年全乡工农业商品经济总额达6,404万元，占工农业总产值的93.79%。产品的商品率迅速提高，达到了产品商品化。

面对劳力和经济结构变化的新情况，堰桥乡党委始终保持着清醒的头脑。坚决贯彻“无农不稳”的方针，采取了以下的措施：

一是摆正农、副、工、商各业的位置。他们认识到，农业是基础，各行各业都要立足于这个基础之上才能起飞。没有农业的稳，就谈不上活，更谈不上富。乡党委提出：没有农业的8%，就没有工副各业的92%。要求干部群众克服“重工轻农”、“重商轻农”、“只想赚钱不想种田”的片面认识，绝对不能放松农业生产。从上到下都有一名领导干部专抓农业，整顿和健全了农业技术服务体系。

二是通过工厂抓农业，逐步实现农工一体化。为稳定和提高农业生产，堰桥乡规定在200人以下的企业中，设专职农技员，在200人以上的企业中，设专职农业副厂长和专职农技员。农业副厂长和农技员不参与企业的工业生产经营活动，而是专心致志抓农业，对职工进行农技教育，布置当前的农业生产任务，检查职工承包田的生产情况。在各专业公司中都设置了农业科，领导各企业的农业副厂长和农技员。

三是规定切实可行的奖惩办法。在企业定员干部计酬改革实施方案中，明确规定：干部浮动工资实行百分考核办法，完成全厂粮食包干指标得15分，不完成不得分；如果职工没有完成粮食包干指标，年终奖金按未完成比例同减。1984年3月，全乡组织了春季农业生产大检查，要求各户在麦田开沟理墒，促进三麦生长，并以行政手段和经济手段来敦促这项工作的完成，宣布：务工社员不开好沟不许到厂上班，以旷工论处；各户限期三天开好，否则每亩交付雇工开发沟费10元。1984年1月19日，召开了乡八届三次人代会，通过了《土地使用和保养章程》。

实践使堰桥乡的干部群众认识到，“无农不稳，无工不富，无商不活”，是适合我国国情的，也是符合堰桥实情的。要建设具有中国特色的社会主义，要实现农村由自给、半自给经济向商品经济的转化，由传统农业向现代化农业的转化，就必须走农工商综合经营的道路。

乡镇工业 突飞猛进

堰桥的乡镇工业，自从1963年创办以来，经历了三个发展时期：前十年是开发期，靠下放工人和“五匠”小手工业起家，敲敲打打办厂；后十年是发展期，以“终身制”“铁饭碗”、“大锅饭”办厂，加上“左”的影响，出现了二起二落；从1983年开始进入了第三个时期——飞跃期。他们的经验是：

（一）党的正确政策，是堰桥乡镇工业兴起的保证。十一届三中全会以后，纠正了长期来左倾路线的错误，把工作着重点转移到经济建设上来，各项农村政策适应中国国情，符合生产力发展规律，为乡镇工业的发展注入了强劲的活力。1979年，乡办企业产值977.9万元，比1978年增长37%，利润223.3万元，增长26.8%；村办企业产值828.9万元，比1978年增长21.4%，利润212.6万元，增长7%，改变了长期以来进展缓慢、甚至下

降倒退的局面。

堰桥乡镇工业的兴起，还引人注目地表现在小队工业的崛起上。三中全会前，小队工厂寥若晨星。三中全会后开始发展，1983年形成高潮，猛增到106个，产值达576万元，利润率在20%以上。1984年初，小队工业的发展更为迅猛，一个月内就兴办起32家厂。目前小队工厂数目已达156个，1984年预计产值可超千万。

(二)坚决进行改革，是堰桥乡镇工业发展的动力。堰桥的实践证明，只有改革，才能出速度、出效益、出成果，改革的决心有多大，措施有多实，前进的步子就有多快。1983年，通过改革和整顿，全乡乡、村两级工业产值达4,471万元，比1982年增加1,500万元，增长55.3%，实现利润913万元，比1982年增长72.9%，向国家缴纳税金472万元、比1982年增长74.5%。据1983年统计，仅乡、村两级企业就有固定资产1271万元，流动资金835万元，包括冶铸、机械、电子、化工、纺织、轻工、建材、服装、食品、粮饲加工、工艺美术等十多种类型、门类齐全，规模可观。

(三)采用先进科技，是堰桥乡镇工业壮大的关键。堰桥乡在发展乡镇工业中，对于科学技术的作用，给予极高的重视，乡党委书记倪品良同志说：“乡镇工业如果不与大专院校、科研单位挂钩，不用先进科学技术武装自己，即使现在兴旺，也会很快衰亡。”他们坚持采用先进技术，引进科技人才，研制新型产品，在利用本地优势，兴办劳动密集企业的同时，也努力向兴办技术密集型企业的发展方向发展。

为了弥补文化水平和科技人才的不足，各企业都实行“请进来，派出去”的办法，对职工进行文化补习和技术培训，鼓励学习科学，钻研技术。还采用技术咨询、技术转让、技术协作、技术求援等多种形式，巩固和扩大与科研单位、大专院校的技术联系与合作。空气净化设备厂1979年创建以来，一直在大专院校和科研单位的扶持下发展，该厂主动与这些单位保持和发展联系，寻求技术支持。至今已与全国近30个科研单位和大专院校建立了联系，其中与清华大学、交通大学、建筑科学院空调研究所、电子工业部航天研究院、兵器工业部二院等八个单位正式订立了技术协议，该厂如在技术上遇到困难，上述单位有责任帮助解决。制造高效过滤器的原料——过滤纸，来源紧张，该厂决心自制，但检测手段不过关，便向清华大学求援。清华派出三名专家，与该厂协作攻关，几个月内就把检测系统研制成功。该厂生产的净化工作台，原来工作噪音62分贝，刚刚符合国家标准。为提高质量，他们与交通大学220教研室共同研制成功消音、吸音装置，使净化台工作噪音降为57—58分贝。在1983年全国评比中，获得电子工业部质量二等奖。现在，净化厂正与电子工业部、北京造纸研究所等单位联合试制0.1微米高效过滤器，以填补国内空白，赶超世界先进水平。

麻岐村有机化工厂主要生产用于集成电路的光刻胶。该厂于1978年与交通大学形成技术转让关系，1983年转为双方联营性质，由交大负责解决技术问题，年终提取产值的12%。该厂聘请交大实用化学系高分子化学组教授费本民、顾振军为技术顾问。交大派出三名教师经常来厂指导，使双方优势结合起来。交大对光刻胶生产技术进行革新，这一新工艺用在该厂后，生产出来的光刻胶感光性好、抗腐性强、分辨性高，经若干单位使用，证明该厂产品质量在全国名列前茅。如今，该厂不仅生产负性胶，还积极准备生产交大新近研制成功的正性胶，这在我国目前还是一项空白。

乡镇工业的发展，对堰桥乡的起飞发挥了巨大作用。

第一，改变了农村经济结构，安排了大量剩余劳力。过去片面强调粮食生产的单一经济，已经转变为农、林、牧、副、渔全面发展，工、商、运、建、服综合经营，加速了农业“两个转化”的进程。目前全乡工业生产产值，已占总产值的67%。农村经济结构的变化，必然带来劳力结构的变化。堰桥乡人多地少，人均土地只有7分，大批劳力闲置的问题一直很突出。如今乡镇工业吸收了大量劳力，成为容纳剩余劳力的“蓄水池”。

第二，支援了农、副业生产，推动了各项事业的进步。“以工补农”、“以工补副”，为农、副业生产的开发、发展提供了资金，同时又使务农社员安心务农，精耕细作，保证农业丰收。1983年，乡镇工业上交的利润中就有88.8万元被用于发展农副业生产。

乡镇工业的发展，还推动了集镇建设、教育卫生、商业金融、社会福利、文化设施、邮电通讯等各项事业的进步，为这些事业的发展提供了源源不断的资金来源。1983年乡办企业上交的利润中，仅用于集镇建设的就达32万元。

第三，增加了国家、集体、个人收入，丰富了市场商品供应。随着乡镇工业产值和利润的增长，每年上交国家的税金不断增多。1977年只有69.6万元，到1982年增到187.22万元，1983年更一跃而为472万元，是1977年的近7倍。1983年，乡村两级企业实现利润913元万，除留一些提成奖金外，全部上交集体，用于扩大生产、集体福利，资助农、副业生产等方面。个人收入也水涨船高，务工社员全年收入人均814元，务农社员也从工业利润中得到补贴，收入与务工社员大致相当。刘巷村后三队，1983年有水泥制品、彩印两厂和一个建筑工程队，工人都由本队和外队的困难户担当，每年实现的利润用于分配，全队每个劳力可得到1,300元。

乡镇工业是纯粹的商品生产，制造出琳琅满目的商品，丰富了市场供应，丰富了人民生活。堰桥乡镇工业生产的许多产品，不仅在本地设点销售，还远销全国许多地区，甚至打入国际市场。

第四，充当了城市工业的同盟军，发挥了“拾遗补缺”的作用。乡镇工业不是“以小挤大”，而是“以小补大”，生产一些大工业不愿生产或难以生产的产品，充分发挥了“拾遗补缺”的作用。堰桥橡胶制品厂生产上海牌轿车上除轮胎外的所有橡胶产品，交货迅速，质量可靠。目前该厂又与武汉第二汽车厂挂钩，开始生产大卡车上的橡胶配件。杨东村录音配件厂，与国家定点厂大连录音机厂签订合同，专门生产录音机传动装置上的塑料部件，光洁度好，误差不到一丝，外观甚至可与日本同类产品媲美。刘巷村前片8个小队合办电讯配件厂，生产镇流器、变压器，这些原归北京713厂生产，因该厂任务重，工人全部制造整机，社队小厂就挺身而出，成为援助大工厂的同盟军。姑亭庙村大东队吴全兴，一家一户专门生产柴油机零配件，1983年生产五个品种，目前已与大队结成联合体，产品品种也增加到九个，质好价廉，适销对路，深得用户欢迎。

乡镇企业还发挥适应性强，“船小好掉头”的特长，办到了一些大工厂难以办到的事。无锡机械研究所研制成功的刀磨机，可节约大量原材料，提高刀具的利用率。起初交给市内一家大厂生产，逾年杳无音讯。1983年12月，堰桥乡戴岐村机械厂联系上这个

任务，立即上马，两个月内就拿出样品，并很快投入正式生产，使这一科研成果得以在生产中应用。

“两户一体” 充满生机

堰桥乡党委对“两户一体”这一新生事物极为重视，他们认为，专业户、重点户和新的经济联合体是农村社会化、专业化商品生产的骨干力量，是当前农村新生产力的代表，是勤劳致富的带头人，是科学技术的追求者、示范者和传播者，是农村中建设社会主义的积极分子。对“两户一体”，只能站在他们前面积极地支持和引导，不能站在他们对面消极地指责和反对。

他们的做法是：

首先，解放思想。乡党委大力宣传党在农村的各项经济政策，积极号召大家勤劳致富，只要符合党的政策和国家法令，有利搞活经济和发展生产，就坚持去做，放手去做。1983年年初和年末，全乡先后召开了两次勤劳致富的表彰大会，表彰了一千多名先进人物，并把其中十七户的先进事迹和经验汇编成册，打印下发，树立学习的榜样。他们之中有养殖业的能手，科学致富的典型黄鹤清；发挥一技之长，创办家庭工厂的吴全兴；农副业百花齐放，还旧债再建新房的胡兴清；木匠换行当，一年就兴旺的叶进虎；积极发展商品生产，为国家多作贡献的胡仁义；合办建筑工程队，转移剩余劳动力的冯海兴；传统副业认真搞，种桑养蚕收入好的胡爱娣；养猪大户树榜样，既增收入又增粮的邵兴法等全乡、全省、乃至全国的“知名人士”。

其次，大力扶持。乡里经常召开“两户一体”的座谈会，听取他们的反映、意见和建议，只要政策许可，就开放绿灯。在资金上，1983年银行向“两户一体”发放贷款37.38万元；在技术上，多服公司做好“两户一体”的产前、产中、产后的服务工作，举办养兔、养鸡等技术讲座，设立技术咨询站；在信息上，多服公司组织“两户一体”代表去外县参观，打开眼界，并经常给他们出谋划策，提供信息，使他们了解市场动态；在物资上，工业公司、建筑公司、劳务运输公司帮助解决“两户一体”所需的砖瓦、水泥、石灰、钢筋等建筑材料。供电站对个体工业户用电给予支持，1983年新增用电户80户，装机容量100多千瓦。麻歧村社员张士英，1983年春承包80亩桑田，一个猪场和一个豆腐坊，办起了全乡第一个家庭农场。乡党委书记倪品良同志立刻登门拜访，为他壮胆鼓气，帮他解决生产上的问题。在遭到自然灾害袭击的情况下，张士英苦心经营，蚕茧亩产仍超百斤，猪场出售苗猪177头，肉猪6头，豆腐坊加工黄豆1万多斤，还办起一个铝铸件厂，获工业利润5,000元，使这个每年由集体补贴5,000元的亏损桑园，一年就扭亏为盈。1983年，他向国家缴纳1,200元农业税，向村社上交2,500元利润，自己也富了起来。

再次，加强领导。乡党委把发展“两户一体”作为干部考绩的标准之一，在《干部岗位责任制条例》中，专设“发展‘两户一体’奖”。针对群众中存在的怕政策变化，怕政出多门，怕树大招风的“三怕”思想，重申放宽政策的十个不变，使农民吃了“定心丸”，壮了“致富胆”。1983年底，国家对个体工商户调整所得税，有人认为政策要收了，不敢干；有人认为赚头不大了，不想干。乡党委及对组织12个人分4个小组，由经

委主任带头，走访了十多个典型户，宣传解释调整税率的目的和意义，稳定了大家的情绪。堰桥村东二队运输专业户范林根，听到有人叫他“范老板”，怕“今朝赚大钱，明日触霉头”，找到乡党委书记，要把拖拉机作价卖给集体。书记亲自给他讲政策、讲形势、讲前途，使范林根放下了思想包袱。他开着拖拉机风里来，雨里去，去年收入逾万元。他个人富了不忘国家、集体和群众，1983年主动向国家缴纳税3720元，向小队交积累500元，还拿出500元钱捐助建设文明村，春节前又向本队27个老年社员发了155元“压岁钱”，还拿出200元扶助困难户、五保户。

又次，妥善管理。堰桥乡体会到，所谓妥善管理，就是要做到放而不乱，管而不死。他们注意处理好几种关系：一是干群关系。明确规定干部“三要三不要”：要与社员同样入股，同样分配，不要搞特殊化，要开拓新项目，新门路，不要以权谋私，沾集体便宜；要组织干群联合体，不要只组织干部与干部的联合体。二是个体与集体关系。两者之间必须摆正位置：个体户不能和集体争能源、原料，不能拉乡镇企业技术骨干，不能挖集体企业墙脚；集体不能排斥和压制个体。两者之间互相补充，共同发展。三是种植、养殖业与其他各业的关系。发展“两户一体”，眼睛不能只盯着种植、养殖业，而要开阔视野，拓宽门路，向各行各业扩展，向生产的深度和广度进军。堰桥地处无锡市郊，人多田少，交通便利，门径宽广，发展工商运建服等业的条件十分有利。全乡个体工业以手工加工为主，耗能低、投资少、见效快、收益高。据测算，个体工业户万元产值耗能量不到乡镇企业的三分之一。刘巷村潘孝福建筑联合体，现在同时在无锡市承建七个工程，还开始进行房屋建筑、室内装饰、庭院布置等一整套经营。四是按劳分配与股金分红的关系。为搞活经济，鼓励投资，发展生产，堰桥乡规定联合体以按劳分配为主，辅之以股金分红。股金分红不得超过15%，盈利作为发展再生产基金。这样既有利于集中资金，又有利于调动生产者的积极性，同时也保证了联合体的集体经济性质。林业村拉链厂共集50股，每股5000元。其中集体10股，由村联社安排10个困难户劳力；社员个人40股，每股进一个劳力，按出勤支付工资后，股金分红12%，还盈余25,000元，作为生产基金。

通过思想上教，政策上保，资金上扶，技术上帮，堰桥乡的“两户一体”蓬勃发展，充满生机。到1983年12月底止，全乡有“两户”1452户，占全乡总户数的16.9%，占全县“两户”数的10%以上。其中经营种植、养殖业的248户，运输业的343户，手工加工业的364户，个体工商户141户，运销业的51户，其他专业户305户，全乡出现新的经济联合体243个，社员入股1,100股，股金总额118万元，年产值685万元，利润216.6万元，安排劳力1,300多个。全乡的家庭小农场也由1个增加到10个。

堰桥乡“两户一体”的发展壮大，带来了可喜的变化：

第一，广开了就业门路，合理安排了剩余劳力和剩余时间。农村中一大批能工巧匠，经营好手有了用武之地，他们的才华得到了充分发挥。1983年，联合体安排的劳力占全乡安排劳力总数的35%。那些专业户、重点户，离土不离乡，每年用在责任田上的时间只70—80天左右，其他剩余时间都得到了充分利用。

第二，提高了劳动生产率。据测定，堰桥运输专业户的单车、单船运载效率要比一般高出50%，种植、养殖专业户的生产效率则要比普通农民高出一倍，创造的财富要多

得多。如横排圩专业户胡仁义，承包粮田7.1亩，种植、养殖并举。1983年共生产粮食10,640斤，交售商品粮4,870斤，出售肉猪2头，菜兔60只，饲养蛋鸭180只，产蛋9500个，加工皮蛋1,500个，卖草干3,000斤，挣劳务收入155元，全年创农副业总产值4,569元，净收入3,666元。

第三，提高了商品率。据推算，种植、养殖专业户的商品率在80%左右。胡家渡村养猪专业户邵兴法1983年饲养肉猪45头，商品率达100%。界泾村养鸡专业户邢梅珍，1983年出售肉鸡、种鸡2,154只，商品率在99%以上。

第四，促进了科技的推广运用。“两户一体”进行的是商品生产，这就必然要求钻研和应用科学技术，了解和掌握市场信息。麻岐村养殖专业户黄鹤清，把生产实践与科学研究结合起来，几年来，一方面为全国各地养殖单位和专业户提供大量地鳖虫、蚯蚓、蜗牛种子，另一方面已写成出版《人工养殖地鳖虫》、《人工饲养蜗牛》和《蜗牛饲养一百例》等书，被聘任为省蜗牛研究会副会长。1983年底，他自费前往中国科学院上海植物生理研究所进修学习，回来后又开始进行试管培育珍贵花木的试验与生产。现在他正研究和写作《农业综合利用法》一书，并打算招收函授学员5,000人，培养农村科技人才，推广科学知识。戴岐村叶进虎，订阅了十多种报刊杂志，他说：“只要其中有一项技术，一个信息被利用，就会一本万利。”1983年他饲养、出售肉鸡1,800只，还种植香菇2,000平方尺，平菇400平方尺。他的种植技术受到外商的赞赏。

第五，加快了农民致富的进程。1983年全乡“两户的产值达468万元，利润至少在20%以上，联合体产值685.3万元，净利216.7万元。增加了国家的税收。集体的收入，全乡涌现出一批万元户。社员自营收入达到人均135元。

商业金融 架桥铺路

堰桥乡在抓生产的同时，也对流通领域给予高度的重视。他们认为，流通是商品生产过程中不可缺少的环节。要使流通环节适应农村商品生产的发展，必须坚持计划经济为主、市场调节为辅的原则，坚持国家、集体、个人一齐上的方针，进行农村商业和金融体制的改革，进一步搞活农村经济。1983年2月，乡党委宣布供销社、信用社要进行改革，打破“官办商业”和“官办金融”的体制，恢复供销社、信用社在组织上的群众性，管理上的民主性，经营上的灵活性。

一年多来，供销社的改革取得了一些成果：

在企业性质上，1983年初重新清股、扩股，每股2元，共新吸收群众股金10,556元。数额虽小，意义重大，表明在恢复群众合作商业的性质方面迈出了第一步。现有股金额已达31,238元。在管理体制上，选举产生了理事会，行使处理供销社日常事务的职权；监事会，由乡行政干部、供销社干部和群众代表若干人组成，负责监督供销社的经营方向、服务态度等。在服务项目上，由单纯的购销转变为提供技术咨询，走访用户，交流市场信息等多项服务。对代表农村新生产力发展方向的“两户一体”大力扶持，贷给资金，收购产品，优先供应物资，消除了“两户”的后顾之忧。在经营方式上，开始与多服公司进行信托贸易的联营，购销农副产品，搞活流通渠道；现在又与工厂搞联营，扶持生产，开拓销路，解决乡镇企业产品销售难的问题。1984年3月与界泾村饮料厂签

定合同，投资6万元，代销该厂生产的各种饮料。至今，已帮助推销鲜桔饮料2500余箱，62500多瓶，占全年推销任务的62.5%。在工作任务上，规定了供销社干部职工的岗位责任制，从经理主任到营业员，各司其职，各负其责。每一柜台承包营业指标，实行“五定到柜”，即定销售额、定利润、定流通费用率、定经营品种、定资金周转天数或资金周转次数。完成和超额完成的，给予奖励，完不成的，不仅没有资金，还要视情况扣减工资。进货装卸、外出采购都由柜台成员自己负责，自负盈亏，做到责、权、利三者结合，把“一包三改”移植到供销社的改革中去。

在以上改革的推动下，供销社的经营状况明显好转，1983年营业额达710万元，比1978年的608万元增加了100多万元。1984年1—3月份销售额达2,231,141元，占全年销售计划的30.99%；利润完成78,833元，占全年利润计划的44.51%。

为了弥补国营和集体商业的不足，堰桥乡鼓励发展个体商贩和运输专业户。1983年底，全乡已有个体商贩51户，运销专业户51户，新增商业网点101个，经营生活资料品种4,885个，初步扭转了商业网点缺，商品品种少，服务态度差的状况。

商品生产越发展，资金信贷的作用就越突出。堰桥乡有意识地把资金信贷作为商品生产的“催化剂”，作为调节、控制、引导经济活动的有力的经济杠杆。1983年，对全乡的金融事业也作了一些改革的尝试：一是体制上恢复“三性”。信用社原来是“集体的底子，全民的牌子、老太婆的步子”。为恢复信用社组织上的群众性、管理上的民主性、经营上的灵活性，1983年扩股4,120股，共增加股金15,584元。现在达24,400元，入股户为7,745户，占应入股户数的99.77%。并民主选举群众代表48人，代表组长19人，理事会3人，对经营进行监督。二是工作着重点实行三个转变：（一）由过去主要支持社队集体转为着重支持承包户、专业户、重点户，1983年度年共发放“三户”贷款37.38万元。（二）由过去单纯支持粮食生产转为支持农、林、牧、副、渔全面发展，工、商、运、建、服综合经营，1983年发放多种经营贷款34.5万元。（三）由过去片面支持生产环节转为同时兼顾生产、流通、交换、消费各个环节，全年发放生活建房贷款3.77万元，从而鼓励了消费，促进了生产。三是贷款上三个变化：（一）贷款投量的变化。1983年工农业贷款额共744.85万元，比1982年增加79.87%，回收率达122%。（二）贷款方向和结构的变化。1983年投放粮食生产贷款3.92万元，比1982年减少6.96万元，由1982年占农业贷款的60.88%下降到10.5%；与此同时，多种经营贷款却大幅度增长，由1982年的6.98万元上升为34.5万元，增长了五倍。（三）贷款对象和用途的变化。1983年以来，以“两户一体”为主要贷款对象，贷款用途也开始扩展到社员建房、婚丧嫁娶等生活消费上来。

供销社、信用社的改革是适应农村经济形势变化的必然结果，它为农村商品生产铺路架桥，更加促进了农村经济的发展。

村镇建设 容貌日新

随着农村分工、分业的发展，堰桥乡已有越来越多的农民脱离耕地经营，他们“离土不离乡”、“进厂不进城”，有较大部分转入乡镇工业和小集镇服务业。堰桥乡党委