

The background features a stylized mountain peak in the center, with a white outline and a grey fill. To the left of the peak, there are several horizontal arrows of varying lengths, all pointing to the right. To the right of the peak, there are several horizontal arrows of varying lengths, all pointing to the left. The overall color scheme is monochromatic, using shades of grey and white.

上篇
党建理论·乡镇工作

建立和完善“校、室、日”制度， 探索农村党员教育管理新路子

随着农村改革的不断深化，党的建设出现了许多新情况。如何通过有效的途径，强化对农村党员的教育管理，桐庐县各级党组织进行了多年的探索和实践。1987年以来，在全县37个乡镇、406个行政村中，逐步建立和完善“校、室、日”制度，开展“区、组、户”活动，即建立乡镇党校、党员活动室和党员活动日，开展党员责任区、党员活动小组和党员联系户活动。参加活动的党员9951名，占全县农村党员的91%。初步形成了一套比较适合农村实际的党员管理教育方式，较好地发挥了广大党员的先锋模范作用，推进了农村两个文明建设。

一、农村党员教育和管理遇到的新情况

改革开放以来，农村党员的思想行为、管理模式、活动方法均发生了一系列根本性变化。

1. 思想行为的变化。伴随着农村产业结构、经营方式的变革，一方面，广大农村党员的改革意识、开放意识、竞争观念、求富观念大大增强了，带头冲破封闭式的小农经济的束缚，促进了商品经济的发展和生产力的解放；另一方面，由于思想政治工作一度有所削弱，部分党员中也出现一些消极的现象，有的误认为“分田到了户，各走各的路”，党的观念、国家观念、集体观念淡化了；有的政治热情下降，理想淡漠，滋长了“一切向钱看”的思想；有的地方宗教势力向党内渗透，封建的宗族观念有所抬头；少数党员甚至利用搞活经济之机，行贿受贿，贪污盗窃，违法乱纪，严重损害了党的形象。

2. 管理模式的变化。十年来特别是近几年中，随着农村工、商、建、运、服务业的发展，大批农村党员从单一的农业生产向各行各业转移，许多党员还离开乡村，外出谋生。至1991年，在乡镇企业的党员有1570名，占全县农村党员总数的14.4%；外出党员517名，占农村党员总数的4.7%。由于党的组织工作没有紧紧跟上，给农村党员的管理带来了新的课题。

3. 活动阵地的变化。一部分村集体自有经济薄弱，有的把原有集体房屋分了、卖了或出租了，使党组织活动失去了必要的经济支持和活动场所。据统计，全县406个行政村中，1990年集体经济2000元以下的村有47个，占12%。这

些村党组织的活动绝大多数比较差。

二、加强农村党员教育管理的基本做法

针对这些新的情况和新的问题，桐庐县在探索农村党员教育管理路子过程中，逐步建立了以“校、室、日”为主体的党员教育管理网络，开展“区、组、户”活动，发挥党员的先锋模范作用，提高党组织的凝聚力和战斗力。其基本做法是：

明确工作方针，由点到面推开。该县总结以往“青年之家”“民兵俱乐部”等一哄而起、一哄而散的教训，在建立“校、室、日”制度的实践中，确定了“先试点、后推广，巩固一个、发展一个”的工作方针。为使点的经验对面上更具有指导意义，选择了与淳安县交界的山区乡东辉乡作为创建乡镇党校的试点，选择与县城毗邻的桐君乡梓芳坞村作为创办党员活动室的试点。搞好试点，首先是统一思想认识。县委组织部派员到两乡，帮助开好三个会：乡党政班子会、村支委会及党员会，一起分析农村党建工作的现状，共同商讨对策，在统一认识的基础上，提出建立“校、室、日”的方案，明确了工作目标。

在试点的基础上，县委组织部专门指定人员具体负责面上的指导工作，并从抓组织建设入手，全县逐步推广。各乡镇都逐步建立了3—5人组成的校务委员会，由党委书记任校长，组织副书记任副校长，还具体确定专人负责。乡镇党委专门下发了文件，制作了牌子，并对因工作调动的校委会成员及时进行调整充实。村里也成立了活动室管理小组，并根据支部班子调整情况对管理人员作相应调整。从而做到人换活动不断，从组织上得到了保证。

制定规章制度，强化活动管理。乡镇党校与党员活动室开办时，都悬挂党旗，向党员赠送《共产党员》等学习资料，隆重举行成立仪式。为强化对活动的管理，各地普遍建立各项制度。一是制定了《乡镇党校工作条例》，对党校的性质、组织机构、师资队伍、教学计划、培训形式及管理制度等作了具体规定，这些规定对乡镇党校工作具有重要指导作用。1992年还将制定《党员活动室管理条例》。二是建立“区、组、户”，依据居住分布，按片划分责任区和党员活动小组，每名党员在责任区内确定3—5户联系户。党支部根据每个党员的联系对象，明确任务，每季检查一次，并列入“双评”工作的重要内容。三是建立党员活动日制度，以乡镇为单位确定每月一日为党员活动日，每名党员在党日活动时，结合学习进行“区、组、户”活动情况的汇报与交流。

完善激励机制，加强督促指导。县委把此项活动列入工作日程，平时下农村经常了解“校、室、日”情况，各种全县性会议上经常讲。还带领组织部的同志每年1—2次到乡（镇）、村，对“校、室、日”情况进行检查、督促、指导，并具体地帮助解决在创办校、室时遇到的具体困难。县委组织部

把“校、室、日”制度的执行情况作为乡镇组织工作考核的重要内容之一。每年进行先进乡镇党校、先进党员活动室和最佳党员活动日的评选活动，建立激励机制以推动“校、室、日”活动的开展。在评选活动中，桐庐镇党校还被评为杭州市先进基层党校。同时，县委还以乡镇为单位召开党员活动室现场会，组织各村支部书记现场观摩学习，互相交流。1992年还将召开全县党员活动室现场会。

经过几年的努力，不少乡镇的“校、室、日”活动，已经逐步做到“三化”：

教育设施规范化。一些乡（镇）、村在开始时因陋就简办起来了，但没有从长远的观点来考虑，为此该县开展了“入规升级”活动，即逐渐使校、室规范化、上台阶。统一要求《会议记录簿》《党日活动情况登记簿》《外出党员登记簿》和《党员花名册》“三簿一册”上墙，《党费收缴账》《校、室财务管理账》和《民主评议支部和党员情况》等“二账双评”张榜。同时还要求各地因地制宜、开拓创新。通过“入规升级”活动，不断增加教育设施，改善了教育条件。桐庐镇投资22万元，建造了550平方米的镇党校，同时还投资2万多元，购置了扩音机、讲台、课桌等设备。4年来，直接用于镇党校的教学经费达1.5万元，基本做到场地、设施双配套。

教育形式多样化。乡镇党校与党员活动室，既不同于正规学校，又不同于一般的专业和理论培训，从教育对象分析主要是农村党员和干部。因此，它围绕党的中心任务，具有“短、活、快”的特点，即培训时间较短、形式活泼多样、内容通俗易懂接受快。罗山乡乐明村党员活动室，把该村35年来发展简史列表上墙。这样做，一是能客观地反映历届村干部所作出的贡献，让群众铭记在心；二是教育后人，能激励党员再接再厉。这是一种传统教育的好形式。横村、凤联等乡镇党校还与成人教育、科技培训结合起来，形成“三位一体”，以充分发挥领导、师资和教学设施的多功能作用。基本做到乡镇党校每季一次，党员活动室每月一次，时间上长短结合，内容上知识性、趣味性结合。

教育内容系列化。乡镇党校和党员活动室以“三基”教育为主，在教育内容的安排上贯彻少而精的原则，一是根据各地的实际，做到有针对性；二是围绕各个时期的工作重点，提高有效性；三是分析各种不同培训对象，做到有层次分门别类。有的经常性举办党的知识现场抢答赛，“三基”教育知识竞赛等活动。1991年许多乡镇党校举办了纪念建党七十周年系列活动，使党员在活动中受到教育和启迪。

三、取得的初步成效

该县通过建立和完善“校、室、日”制度，开展“区、组、户”活动，对

强化农村党员系统化教育管理取得了一定的成效。主要表现在：

1. 开拓了农村党员管理的新路子，解决了党的路线、方针、政策在农村基层贯彻落实中出现的“断层”问题。它促进了农村党员管理、教育一体化，使农村党员教育走上了经常化、制度化、规范化的轨道。通过党员这支队伍把党的方针政策落实到千家万户。

2. 铸就了党性锻炼的熔炉，树立了党员在群众中的形象。以“校、室、日”为阵地，普遍进行了“三基”教育，全县农村党员受训面达 90%。从而提高了党员素质，增强了党性，为广大党员特别是无职务的党员提供了“用武之地”，较好地发挥了党员的先锋模范作用。在近几年连续遭受台风、洪涝、干旱等自然灾害的情况下，广大党员始终站在抗灾第一线。遭受山洪袭击的三源、凤川两乡，各村党员带领群众向荒滩要田，仅短短一年时间基本恢复了水田，创造了奇迹。在 1990 年民主评议中，农村合格党员占 85.8%，基本合格的占 13.6%。

3. 促进了后进支部的升级转化，强化了农村基层组织建设。该县把乡镇党校和党员活动室办成党员自我学习、自我锻炼、自我提高、自我服务、自我管理的中心，做到每月有活动内容、每季有学习交流、每年有总结表彰。1990 年支部评议，全县农村后进支部下降到 35 个，仅占全县行政村党支部的 3.8%；一类支部由原来的 50.1% 上升到 58.3%。由于较好地发挥了党员的模范作用，强化了支部的整体功能，使“千斤重担大家挑”，从而带动了以党支部为核心的基层组织建设。

4. 深化了农村改革，推动了农村“两个文明”建设，在广大党员的带动下，农村改革不断深化，统分结合的双层经营体制进一步稳定完善。今年有 15 万亩林、茶、果落实了承包经营责任制。近年来，各乡镇持续掀起了兴修水利、绿化造林、大搞农田基本建设高潮。确定的农田基本建设重点项目比原来增加 46.5%，去冬今春每天 7.24 万劳动力上工地，比上年同期增加 41%。社会化服务功能也进一步健全。同时，农村的社会风气也有好转，造桥铺路、建校育人等公益事业相应发展，促进了农村的精神文明建设。

刊登于《杭州通讯》92 期第 7 期

浅议县属工交企业党组织 对思想政治工作实施领导的基本途径

随着经济体制改革的不断深化和完善,党组织如何实施对企业思想政治工作的领导,充分发挥思想政治工作的效能,逐步与企业各项经济改革相配套、相适应,这是摆在企业党组织面前一个十分重要的课题。为此,桐庐县采取分类抽样调查的方法,对该县县属工交企业的 250 位党员、中层以上干部、生产一线职工进行了问卷调查,还走访了 60 位厂长、书记、工会主席并进行了多次座谈。从调查情况分析,各级企业党组织根据自身的特点,创造了许多领导企业思想政治工作的有效途径。但也不可否认,县属工交企业思想政治工作还比较薄弱,面临“上有老虎、下有猴子”的艰难处境,特别是当前搞好大中型企业的大气候下,危机与机遇并存,困难与希望同在。因此,如何正确处理“主角与配角”“唱主调与敲边鼓”“主人与公仆”的关系,积极探索思想政治工作的新途径、新方法就显得尤为重要。

一、县属工交企业的基本特点

1. 企业规模与经济责任的差异性。桐庐县现有企业 96 家,其中全民企业 39 家,集体企业 57 家,大多属于中小型企业,行业杂、规模小、职工少。然而,它们又是县级财政的主要来源,担负着十分繁重的经济任务。其中 17 家为县属重点企业,占该县重点企业的 36.2%;财政收入占全县 70%。

2. 党员分布与党组织设置的不合理性。企业中共有党员 1552 名;占职工的 12.3%;其中生产一线党员 605 名,占 38.9%;支部的 67 家,党总支的 10 家;未建立党组织的 19 家,占 19.8%。

3. 党务干部人员少,党政合一现象较普遍。共有党务干部 89 名,其中专职的 52 名,兼职的 37 名;未设专职党务干部的企业 33 家,占 34.4%;设立政工科室的 3 家,占 3.1%;党政合一的有 30 家,占 31.2%。

二、存在的主要问题

1. 企业思想政治工作的观念淡化。重物质、轻精神、见物不见人,过分强调、夸大物质奖励的作用。在分析经济滑坡、效益下降的原因时,往往强调市场、资金、气候的因素,却极少从思想工作和人的因素上找原因。去年企业开

展形势任务教育，发动职工开展“企业有困难，我们怎么办”的大讨论，原经委直属 30 家企业中，90% 的企业领导对教育不感兴趣。从这次调查的 6 家企业中，90% 的企业领导对教育不感兴趣。从这次调查的 6 家企业看，4 家企业完全靠发奖金、靠行政措施来调动职工的积极性。桐庐棉纺总厂近两年来共辞退、开除职工 40 多人，忽视了人的思想转化工作。

2. 体系不健全，职能不明确，没有形成思想政治工作格局。从问卷调查情况看，认为工会如同企业一个行政科室的有 81 名，占 32.4%；认为工会不起作用的 80 名，占 32%；认为团组织可有可无的 188 名，占 75%。党组织忽视发挥工会、共青团组织的桥梁和助手作用。体制改革后，相当一部分政工干部，要么“大撒手”不管了，要么“各吹各的号、各唱各的调”。书记感到手中无钱、表态无权，工作难做，厂长认为生产忙、任务重，没有时间做，其他干部认为与自己无关，没有必要做。问题的症结，在于思想政治工作与经济工作脱节。

3. 工作方法呆板枯燥，形式单一、制度不健全，不能适应企业发展的要求。近几年来，企业职工年龄、文化结构发生了很大变化，在改革开放的形势下，企业思想政治工作方法，还是停留在“空对空”“两张皮”“大会动员、小会座谈”的灌输式上。此外还存在几种倾向：一是义气型，领导对下属称兄道弟，用“哥们”义气来缓解矛盾，把职工思想引向投桃报李、意气用事上；二是应付型，思想政治工作无计划性、系统性，制度不健全、不配套，工作零碎敲打，处在水来土掩、兵来将挡的应付状态；三是刺激性，以普施小恩小惠、增发名目繁多的奖金来调动职工积极性；四是惩罚型，以征代管、以罚代教，造成企业思想工作效果不明显、方向不明确。

4. 政工队伍力量薄弱、素质亟待提高。从调查情况看，一是政工队伍不健全、没有按中央要求按在职职工总数 1% 配齐政工干部，被调查的 6 家企业，有 2 家没有团支部书记。二是政工人员素质不高，存在“一流人员搞经营，二流人员搞行政，三流人员搞政工”的现象。政工人员文化偏低、年龄偏大，专业知识缺乏，书记大专以上学历的占 11%；高中学历的占 22%，初中以下的占 77%；年龄在 45 岁以上的占 67%。三是政工人员地位低、工作虚，一无经费、二不掌权、存在着“失落感”。四是党政合一企业，工作中普遍存在顾此失彼、以政代党的现象。

5. 职工主人翁意识淡化，雇佣思想滋长。近年来不少企业存在“领导用钱管、职工为钱干”的现象，助长了职工“一切向钱看”的拜金主义思想。在问卷调查中为工资为奖金工作的 189 人，占 75.4%；为厂长个人干的有 35 人，占 14%；为四化建设而干的 26 人，占 10.6%。职工理想宗旨、信念观念淡薄。

三、实施领导的基本途径

企业思想政治工作格局的形成，党组织在企业思想政治工作中领导权的的确

立，不仅要通过自身卓有成效的工作创造一个良好的工作氛围，形成企业适宜的政治小气候，而且要通过有效的途径，把党组织的地位转化为企业思想政治工作的核心动力，把党组织的作用转化为企业思想政治工作的有效手段，把党组织的任务转化为企业思想政治工作的重要内容，逐步提高思想政治工作的有效性、艺术性、服务性、民主性和开放性，笔者认为应从以下四方面入手。

1. 把经济工作作为企业党的工作的首要任务，通过合法、合理、合适的途径，进一步确立党组织在企业中的政治核心地位。

企业党组织在整个企业活动中的政治核心地位，是与其所担负的重大政治责任密切联系的。它不仅要坚持和保证企业的社会主义方向，培养四有新人，而且要积极参与企业经济工作，把经济工作作为企业党组织工作的主旋律。党组织不仅要进一步加强自身建设，而且要通过“参与”“渗透”与“坚持”来实现。

“参与”：积极参与企业重大问题的决策。企业党组织要针对企业经济活动中的疑难问题、关键问题和矛盾问题主动配合、积极参与。在多种利益发生矛盾的问题上，党组织敢于行使决定权；在企业内部深化改革的重大问题上，党组织行使好保证权；在企业方向性原则性问题上，党组织要行使好监督权。如桐庐化工厂在产品积压、市场疲软、关系到企业生存的关键时刻，党总支书记带领一班人深入全县37个乡镇调查、了解农村市场，找出问题结症，原因并不是农民不买化肥，而是在“产品”“质量”和“服务”三个环节上出现了“断层”。为此，他们提出了“提高产品质量，改进服务态度，开发新优产品”的企业目标，从而开拓了农村市场，促进了产品的更新换代。桐庐长运公司，面临交通运输激烈的市场竞争，党政领导不在“核心”与“中心”的位置上争大小，而在工作中比高低，企业逐步以豪华型客运、集装箱运输和以农村为依托向城市辐射的方向发展。

“渗透”：把思想政治工作全方位渗透到企业生产经营活动中。党组织领导企业思想政治工作的有效性，与其对企业经济工作的参与度、渗透度密切相关。党组织既对企业经济活动处于宏观调控的地位，又要具体地参与生产经营活动。桐庐农药厂建立党员责任区，把思想政治工作渗透到生产班组；桐庐长运公司围绕企业目标化管理，党组织经过考察、评选，推出了车头挂牌的20辆“共产党员示范车”，用党员的模范作用去感化带领职工，取得社会效益与经济效益的双丰收。

“坚持”：坚持党管干部的原则，完善企业中层干部任免程序。企业的生存与发展，干部是决定的因素。企业中坚持党管干部的原则，有利于保证企业社会主义方向。在坚持统一标准、统一研究、统一管理的前提下，一是对企业中层干部的任免，由厂长提名或组织推荐，经党政班子集体讨论，由厂长公布；



二是对企业工会、共青团班子进行考察，党组织集体讨论后，按照民主选举产生；三是对企业干部进行教育、培养、考察、监督及向上级党组织提出建议，逐渐使干部管理工作纳入正常化、规范化、科学化的轨道。

2. 建立全方位的企业思想政治工作系统网络，形成党政工团齐抓共管的思想政治工作新格局。

党组织领导企业思想政治工作，必须靠一支高效、精干的思想政治工作队伍去实现，必须建立全方位的思想政治工作网络。

一方面要稳定政工队伍，健全政工机构，提高政工人员素质。根据当前政工队伍现状及县属工交企业的特点，要做到“三抓”：一抓配置，逐步做到厂级有支部、车间有小组、班组有党员分布。企业党政实行职能分开、职务兼分结合。在依据中央文件，按在职职工人数1%配置政工干部和健全政工机构时，基本做到兼专结合，以兼为主，设置多功能政工科室。企业要给予一定的优惠政策，把从事政工专业的大中专毕业生吸引到政工队伍中来；同时从企业内部挑选具有较高政治素质和文化基础的青年职工充实到政工队伍。二抓培训，特别要重视党政合一企业党务干部的素质，企业可采取“请进来，送出去”的办法，以系统为单位经常性举办政工人员培训班，或选派优秀政工干部到大中专院校深造。三抓稳定，建立报批制度，政工人员若要调动、转行，必须报主管部门审批，同时，逐步提高政工人员的政治生活待遇。每年开展评选优秀政工（或党务）干部活动，及时总结、表彰、推广先进典型，提高他们的政治荣誉感和责任感。建立激励机制，认真做好企业政工人员的职称评定工作，政工人员在奖金分配、福利待遇上与同级行政业务人员一视同仁。

另一方面要求发挥群众团体的职能，建立一支群众性的思想政治工作队伍。企业思想政治工作是一项复杂的系统工程。系统内每一个层面都由不同的要素组合而成。这就要求企业党组织去寻找每一个层面之间不同的连接点，协调企业各个层面的利益关系，增强企业思想政治工作的有效性。实践证明，企业思想政治工作，必须依靠党政工团齐抓共管，形成“以党带群、以团带青”的全方位渗透的新格局。桐庐丝绸总厂充分发挥共青团的作用，厂团委经常性开展青工比武、劳动竞赛，每月评选“团员示范车”，节假日开展寓教于乐的活动，既丰富了青年生活，又增强了企业凝聚力。桐庐农药厂建立思想政治工作三级网络，建立干部队伍双向管理机制，各级干部实行“一岗两责”，车间主任、科长既负责本部门的生产业务，又承担起思想政治工作，各班组长还兼任思想政治工作人员。

3. 建立一套与企业行政同步的考核机制，实行思想工作目标化、制度化、科学化管理。

企业思想政治工作的基本任务是调动企业的整体积极性，提高人的素质，

培养四有新人，齐心协力办好社会主义企业。这就需要党政协调配合，齐头并进。该县在企业第二轮承包，对厂长实行责任制考核的同时，引入考核机制，由企业主管部门党组织与企业党组织书记签订了与二轮承包同步的《企业党组织书记工作责任书》。并由县委组织部和县经委牵头，依据《杭州市企业党组织工作暂行规定》制定了《责任书考核细则》。考核细则对责任书进行定量分解、计分考核。其内容包括：领导企业做好思想政治工作；搞好领导班子建设和保证监督；搞好党组织的自身建设；支持协助厂长搞好企业的生产经营工作等40个方面共4个条款。

通过责任书的考核，其一使企业党组织工作有一个统一的标准、目标和方向；其二激发了党组织书记的工作热情，提高工作效能和水平，对书记既是压力又是动力；其三促进了厂长、书记心理平衡性，做到两个文明一起抓，两副担子一起挑；其四使企业思想政治工作定性与定量化相结合，由虚变实、由软变硬，真正落到实处，从而使思想政治工作走上科学化管理的轨道。

4. 建立和健全企业思想政治工作的保证体系，发挥企业文化的群体效应，创造适宜的政治工作氛围。

企业党组织对思想政治工作实施领导的一条重要途径，就是建设企业文化，发挥企业文化的群体效应。企业文化是指一个企业具有的价值观念体系及其相应的文化教育活动的总和。其实质就是尊重人、理解人，建立一个有助于发挥职工积极性，有助于企业发展的小文化环境。它的群体效应是多方面的。

效应之一，对企业价值观念的效应。人是生产中最活跃的因素，只有在人的积极性予以充分调动并协调发挥的基础上，生产力诸多要素才能得到优化组合并充分发挥作用。思想政治工作必须落实到调动职工积极性这个连接点上，通过职工积极性的提高作用于经济工作，使思想政治工作与经济工作有机地融为一体，互相作用，互相促进。桐庐农药厂创办小学生暑期读书班，解决职工后顾之忧。桐庐丝绸总厂根据本厂育龄女工多的特点，建立哺乳室、孕妇休息室，关心女职工身心健康，使她们感受企业的温暖。要理顺企业与职工的关系，形成能充分调动职工积极性的激励机制。富春江家具总厂近年来对企业内部分配方式进行重大改革，把效益浮动工资嘉奖给厂级以上先进工作者，实行“凭先进加工资，靠贡献拿奖金”的分配方式，克服了职工在分配上的攀比心理。

效应之二，对企业作风和环境的效应。协调和睦、相互信赖，是企业“成功的秘诀”。要十分注重树立良好的企业形象和群体风尚，塑造企业精神，建立和谐融洽人际关系，重视培养上下左右的“连带感”，淡化职务上的等级观念，增强企业的凝聚力，创造一个和谐信赖、团结协作、奋发进取的企业小气候。

效应之三，对企业制度的效应。企业制度不仅是为了对职工进行约束，更主要的是要充分发挥企业群体的各项制度中的积极作用，桐庐阀门厂每年把企

业的方针目标、内部规章制度等提交职代会讨论，积极鼓励职工参加企业管理，为企业献计献策，使职工敢讲真话、勇当主人。要不断地完善企业思想政治工作制度。建立每月一次的政工例会，每季一次的思想政治工作研讨会，充分发挥企业各级组织的整体功能。要建立县级企业思想政治工作学会，定期开展活动，研究对策，反馈信息。同时，要健全企业思想政治工作保证体制。

效应之四，对企业文化网络的效应。无论是宣传企业精神，还是介绍企业的物质产品，总是通过一定的渠道，用一定的形式来传播和实现的。如桐庐化工厂办起政治夜校和“桐化简报”，链条厂创办了以“天星”牌链条命名的“天星报”，桐庐火柴厂办起了“火花报”。这些厂报、厂校，有机地把企业文化与思想政治工作结合起来，使每个职工感到企业的生产经营活动中包含着自己为之奋斗的事业，自己为企业生产的过程，也是自身价值实现的过程，从而营造出人人关心企业命运，共谋企业发展的民主气氛。

撰写于1991年11月

杭州市组织系统调研课题

桐庐县“三资”企业的发展与 党组织建设现状浅析

最近县委组织部会同县外经委对桐庐县“三资”企业的发展和党组织建设现状进行了调查。该县“三资”企业现有12家、已报批3家、意向待批2家，企业职工达1008名，直接引进外资267万美元。总体上讲，该县“三资”企业虽然起步较慢，但发展较快；企业数量不多，但发展趋势较好。据今年1—9月份统计，进入生产出口阶段的7家“三资”企业实现总产值2106.41万元，其中外销1593.05万元，销售收入1766.2万元，创利66.42万元，在全县工业企业中占有一定的比例。该县“三资”企业在原有内资企业的土壤中脱颖而出，发展趋势已初露端倪。但企业党建工作薄弱、党组织机构不健全、作用不明显。因此，在“三资”企业党组织建制、管理上亟待进一步加强。

一、基本特点

浅析该县“三资”企业的发展和生产经营中的差异性和同一性，有以下基本特点：

1. 起步发展不同：全县“三资”企业从1988年起步，其中1988年创办1家，占8.3%；1989年3家，占25%；1990年3家，占25%；1991年5家，占41.7%。在短短4年中，“三资”企业的发展极不平衡，12家企业中，7家已进入生产出口轨道；3家出资完毕，但未进入生产；1家正进入出资阶段；1家出资期限已过，尚未出资。

2. 投资规模不同：注册资金50万美元以下的有4家，占33.3%；50万美元以上8家，占66.7%，最高投资规模170万美元。

3. 管理层次不同：现有12家企业分别隶属于4个层次，一是从村办企业发展而来有1家，占8.3%；二是从镇办企业发展而来有3家，占25%；三是从集体企业发展而来有3家，占25%；四是从国营全民企业发展而来有5家，占41.7%。

4. 经济效益不同：据7家企业1—9月份统计，创利10万元以下的3家，占42.8%；10万—20万元的2家，占28.6%；20万元以上的1家，占14.3%；亏损企业1家，占14.3%。

5. 党组织建制不同：全县“三资”企业党组织建制主要有3种形式，一是

单独设置党支部的有 2 家，占 28.6%；二是设立党小组的有 2 家，占 28.6%；三是与原属企业合并一个党组织而不设党小组的有 3 家，占 42.8%。

6. 合资企业的单一性：12 家企业均为中外合资企业，外资投资商主要分布在香港。

7. 管理形式的单一性：均以中方管理为主。

8. 青工比例的单一性：进入生产阶段的 7 家企业中，35 周岁以下的青年职工占 80% 以上。

二、存在问题

全县“三资”企业的差异性与同一性，反映和决定了企业的基本概貌，寻找该县“三资”企业的发展轨迹，主要存在 4 个方面问题：

1. 企业发展速度规模与经营管理水准的不相适应性。全县“三资”企业的发展是比较快的，尤其是 1991 年以较快的速度增长。目前全县“三资”企业规模在全市属中上水准，但由于企业管理水准停留在原来内资企业的基础上，以及管理层次的不同性，导致在一些涉外活动中的不利性，为企业的发展增加了难度，企业经济效益增长不明显。

2. 企业干部职工与“三资”企业的要求不相适应性。“三资企业中，一般皆委托外商提供样品及销售，企业生产一般处于被动地位，而在生产环节上要求高效、高速、高质量。这就要求职工有良好的身体素质与业务技能，而现有职工大多从原来内资企业中分离出来，没有经过严格的培训，一时难以适应“三资”企业高效能、高节奏的要求。“三资”企业的总经理，要求懂得市场营销学、心理学、公共关系学等边缘学科，而目前 12 家企业总经理中文化层次较低，大多既没有进入专业院校深造，也没有经过上岗培训，与“三资”企业素质要求不相适应。

3. 党员作用不明显，支部战斗堡垒作用不强。主要表现在组织不健全、制度不配套、职工生活单调。在 12 家企业中，党员仅 36 名，占职工数的 3.6%；建立支部的仅 2 家，占 16.7%；申请入党的仅 5 名，占职工数的 0.5%；专职党务干部仅 2 名，占职工数的 0.2%；群众团体组织不配套，普遍没有建立“双争双评”制度，职工埋头苦干，文化生活枯燥。

4. 企业注重片面经济的观点，忽视了思想政治工作的优势。由于内外因素，企业往往急于求成，在管理上注重用经济的手段，而放弃了思想政治工作的优势，忽视了通过深入细致的思想政治工作来启发、引导和激励职工的内在动力。也没有形成思想政治工作网络，企业思想政治工作淡薄。

三、原因剖析

“三资”企业中，存在这些问题的原因是多种多样的，既有认识观念上的，

又有实践过程中的；既有外部的原因，又有内部的因素，主要可归结为以下5种：

1. 人们原有的思想观念根深蒂固，给“三资”企业造成较大的外部压力。从内部讲，“三资”企业领导和职工大部分从原有企业中分离出来，一时很难改变对原有企业的认识；从外部讲，人们对企业的认识仅局限于“盈利”的观念，一旦企业亏损，外界舆论哗然，感到不可思议，不可理解。诚然，“三资”企业是一个超脱的“物外天宝”，也需要有一个不断实践和完善的过程。

2. 管理层次混乱，党建观念削弱。这里既有宏观的，也有微观的原因。从宏观讲，国家对“三资”企业的管理没有具体的规定，而在涉外企业法中，也没有提及党组织的设置（只设工会）；从微观上分析，原有企业主管部门对“三资”企业缺乏正确而全面的了解，“想抓而不敢抓，想管而不知怎么管”，导致涉外企业国产化管理。这种多层次的管理模式，削弱了党的领导，淡化了党的观念，不利于企业党建工作。

3. 取己之短、舍己之长。现有“三资”企业从原有地方企业的土壤中孕育、发展和游离出来，沿袭了原有企业的管理模式，而在调动职工积极性和创造性上，没有发挥思想政治工作的优势，放弃了原有企业的思想工作的特长，没有走上“三资”企业的管理轨道，从而阻碍了企业的发展。

4. 企业高层机构配置的不合理性，导致企业职、权、利的分离。据调查，该县“三资”企业中，董事长兼总经理的仅4家，占33.3%；而其余8家分设的企业中，主管单位或本企业人员任董事长的仅2家，占12.7%；而且总经理实行聘用制（有的是农民工）、流动性大，短期行为明显。在“三资”企业中董事长是法人代表，企业董事既不“懂事”，也不管理，这就给企业重大问题的决策带来了很大弊端，造成企业职、权、利的分离。

5. 对“三资”企业的优惠政策不到位，没有给“三资”企业创造良好的外部条件。国家给予“三资”企业在贷款、供电、税收等方面有许多优惠政策，但该县“三资”企业根植于内地，起步较迟，处于形成初期，还没有形成规模生产，人们对“三资”企业的认识和管理需要有一个过程。各主管部门往往用内资企业的标准来对待“三资”企业，造成企业享受不到国家规定的优惠政策，没有创造一个有利于“三资”企业生存与发展的小气候。

四、几点建议

“三资”企业是新生事物，是新的历史条件下的必然产物。它从旧的土壤中发育，从旧的管理体制中形成，从旧的思想观念中成长，必然带有内资企业的痕迹。如何在实践中边发展边完善，强化党组织建设，推动“三资”企业的发展，笔者认为应从以下几方面着手。

1. 正确认识和看待“三资”企业，充分肯定“三资”企业在全县经济发展中的应有地位。从近几年该县“三资”企业的发展看，主流还是应该肯定的，它在产品结构调整、大胆引进外资、积极争创外汇、开拓国际市场、振兴全县经济等方面发挥了特有的功能。从今年1—9月份经济效益看，仅1家企业发生亏损，其余6家都取得了较为可观的经济效益；从发展趋势看，到年底全县“三资”企业可望达到15家，发展的势头比较迅猛，在全县工业经济中的比重越来越大。特别是当前搞好大中型企业的大气候下，从上到下在观念上要彻底转变，把它看作是县级企业上规模求效益的一条重要途径。

2. “三资”企业的发展要与全县经济发展速度相适应，与全县的“国力”相一致。“三资”企业的发展，作为全县“八五”规划的一个重要方面，在坚持“适度发展”的原则前提下，既要保持一定的发展速度、达到一定的发展规模、保持一定的比例关系，又要坚持量力而行，有“多少钱办多少事”的原则重在提高企业质量，发展一家、办好一家、巩固一家、使“三资”企业走上健康发展的轨道。

3. 完善管理体制，强化对企业党组织的建设，发挥传统的政治优势，内外结合，统一管理，为“三资”企业的发展奠定良好的基础。针对现有“三资”企业管理层次不一的局面，给涉外活动带来诸多不利的因素，一方面建议县政府委托县外经委全权统一负责“三资”企业的报批、管理、涉外业务工作，各企业党组织隶属于县外经委党委领导；另一方面加强“三资”企业党组织建设，健全党组织机构和工青妇等群众团体组织，在选任党务干部时，为避免与涉外工作发生冲突，尽量不要由企业行政领导兼任，做到“取人之长、舍己之短”，“内外有别、土洋结合”，充分发挥企业思想政治工作优势、激发职工的主人翁意识，尽快走上“三资”企业的管理轨道。

4. 制定相配套的“三资”企业优惠政策，创造一个有利于“三资”企业发展的外部环境。国家对“三资”企业已制定了许多优惠政策，作为县级政府部门不仅要充分利用这些政策，提高政策的“含金量”和到位率，而且要在信贷、税收、供电等方面制定相配套的优惠政策，为企业的发展逐步创造良好的外围条件。

5. 理顺“三资”企业高层领导体系，通过对企业领导与职工岗位培训，提高领导艺术和职工素质。在选拔企业董事会和总经理高层领导人选时，应坚持德才兼备的原则，选拔那些善经营、懂管理的进入领导阶层，做到“董事懂管理、经理善经营”，要大胆选拔和使用年轻干部，发挥他们的才干。同时，考虑到行政主管部门干部队伍的相对不稳定性，董事长与总经理可兼任，或在企业内部调配，使董事长“沉”在企业内部，做到职、权、利的统一。要坚持“三资”企业中方高级管理人员任职资格培训制度，分期分批对高层管理人员特别

是总经理进行轮训。对职工也要定期培训，提高职工素质，尽快适应外资企业的要求。

6. 大胆实践、积极探索，走出一条较有特色的“三资”企业发展的路子。在该县“三资”企业中，浙江奈丝刺绣有限公司是后起之秀，为全县“三资”企业的发展走出了一条成功之路。今年1—9月份，“奈丝”完成产值108万元、利润48万元，人均创利8500余元。综观“奈丝”的发展路子，一是建立一套面向市场、灵活经营、自负盈亏、自我发展的经营机制；二是建立按劳分配、量才录用、平等竞争的激励机制；三是树立立足现在、面向未来的企业发展竞争目标；四是倡导勤奋、开拓、高效、奉献的企业精神。

刊登于《组工情况》1991年第10期