



中國鄉鎮之星

——江蘇省鄉鎮企業發展十年回顧

序

中共济南市委副书记 谢玉堂
(原中共牟平县宁海镇委书记)

牟平的同志编写了《中国乡镇一颗星——山东省烟台市牟平县宁海镇》这本书，要我写几句话，作为一名曾在宁海镇工作过的党的基层工作者，我很高兴有这样一本书出版。

党的十一届三中全会是我国农村经济发展史上的一个重要里程碑，由此开始的农村改革调动了亿万农民的积极性 and 创造力，从而开创了我国农村经济发展的新局面。《中国乡镇一颗星》，从一个局部或者说是一个侧面充分证明了这一举世公认的巨大成就。

农村改革的主体是农民。改革解放了生产力，最根本的是解放了生产者。几亿农民的生产积极性是整个农村经济发展的根本动力。调动农民的生产积极性，最主要的是给予农民自主经营的权力和真正实行按劳分配、多劳多得。改革，做到了这一点。劳动积极性的高涨，使得几亿农村劳动力的经济活动空间显然过于狭小，因此出现了前所未有的农村剩余劳动力大规模转移的历史潮流。我国农村剩余劳动力的庞大数量，使城市经济体系要想变成容纳的主体相当困难。在这种情况下，大量的乡村企业应运而生，它不仅走活了我国农村剩余劳动力就业这盘棋，而且使我国长期形成的“城市搞工业，农村搞农业”的经济格局发生了戏剧性变化。乡村企业在短短的几年里，在没有花费国家大量投资的情况下，获得了超常规的发展，目前已成为农村经济的重要支柱。整个农村经济的发展很快地满足了广大农民几十年所追求的

互补性消费，使农民的农、食、住、行、文、医、用、学的消费水平出现了一个大的飞跃。农业活了。改革后的我国农业和农村经济高速增长不仅超过了自身历史的常规，而且超过了其他国家。几千年“重农抑商”的封建意识终于被实践无情地否定了。社会主义改革是我国农村经济发展的真正动力。

宁海镇乡镇企业发展的道路正是这一伟大改革实践中的缩影。十几年来，宁海共产党人以登泰山之颠而小天下，攀峻崛金顶以揽九天之志，勇往攀登，几度开拓，终于在90年代的第一年，夺魁为全国十佳乡镇之首。我作为一名战斗员，和宁海的共产党人一样，感受到一种莫大的历史推力，在推动我们勇往直前。这正是：

风云一展十二年，
宁海弹指起巨变。
群雄林立征腐恶，
全国夺魁敢为先。
共产党人多壮志，
敢教乾坤起倒悬。
子牙拨云辨旧土，
惊呼宁海是桃源。

我衷心希望这本书的出版不仅是为了记录过去这段历史，而且能为广大农村干部特别是经济尚未发达地区的农村干部，加快带领农民奔小康的步伐提供一个有益的借鉴，进而使广大农村腾起大力发展农村经济的浪潮，加速农村经济的全面发展。

1991年8月

目 录

序

坚持改革开放总方针 建设社会主义新农村·····	1
重新认识水的重要地位 掀起农田水利建设新高潮·····	9
宁海镇土地规模经营试点工作总结·····	16
适应治理整顿新形势 攀登镇村企业发展的新阶梯·····	25
“七五”抓住机遇迅猛发展 “八五”乘势而上再攀 高峰·····	31
追赶改革开放大潮 积极发展外向型经济·····	39
培养造就一支“贸工农”型的农村党支部书记队伍·····	45
实施人才开发战略 促进农村经济腾飞·····	55
进一步强化党的建设 再创宁海工作新局面·····	61
加强经济发达村党的建设 推动农村经济再上新台阶·····	70
认真贯彻教育为主、预防为主方针 切实抓好经济 富裕后的党风党纪建设·····	79
“软件”“硬件”齐抓共上 推动精神文明建设深 入发展·····	89
强化行政管理 再攀乡镇企业发展新阶梯·····	95
坚持党管武装的原则 抓好民兵预备役工作·····	101
深入开展“双学双比”活动 促进宁海经济更快发展··	105
抓好三个结合 增强教育针对性·····	111
增强城市意识 争创卫生乡镇·····	115
西关，一颗闪烁着社会主义光彩的明珠·····	120
致富不忘报国·····	134

强化对外开放意识 发展出口创汇企业·····	140
审时度势不失良机 大力发展集体经济·····	148
管理企业与创办企业并重 速度增长与效益增长同步··	161
这几年东油坊村的路是怎样走的·····	166
发展工贸天地广 闯荡大海路更宽·····	174
一个在党的政策指引下健康发展的私营企业·····	179
站起来的农民·····	185
天地无限远·····	210
编后话	

坚持改革开放总方针 建设社会主义新农村

牟平县宁海镇，位于山东半岛东部，地处黄海之滨，是县城所在地，也是著名英雄杨子荣的故乡及雷神庙战斗发生的地方，因明代首设宁海州而得名。全镇总面积58平方公里，65个村庄，5万人口，2.6万亩耕地，其中粮田2万亩。党的十一届三中全会以来，宁海镇党委、政府，认真贯彻执行党中央的路线、方针、政策，牢记“一个中心”、“两个基本点”，正确把握农村改革的社会主义方向，大力发展集体经济，促进了农村经济的腾飞。1989年全镇完成工农业总收入8.5亿元，其中集体经济占97.5%，实现纯收入1.4亿元，总收入、纯收入分别比1978年增长76倍和18.8倍。有近1/3的村庄集体总收入超千万元，其中新牟里、西关村，工农业总收入双双突破了亿元大关。

十年来，宁海镇紧紧抓住坚持农村改革的社会主义方向这根主线，突出抓了四方面的工作：

审时度势，大胆调整产业结构

70年代，这个镇是个农业镇，工业项目一无所有。1978年，全镇总收入只有1101万元，人均分配只有142.6元。党的十一届三中全会后，他们审时度势，从本镇人多地少、地处县城、交通方便等实际情况出发，大胆地进行产业结构调整，走农工商综合经营、全面发展的路子，迅速把经济工作重点转到了创办集体企业、发展集体经济上来。1984年，中央决定对外开放包括烟台市在内的14个沿海城市以后，他们又盯住国际市场，大胆进行第二

次产业结构调整，采取“补偿贸易”、工贸联合、中外合资、发挥资源优势搞加工等形式，多渠道发展外向型经济，现已兴办中外合资企业9处，共引进外资700多万美元。1989年全镇有20多处企业的30多种产品销往欧、美、日本、东南亚等40多个国家和地区，外贸出口交货值达7365万元。新牟毛纺厂和镇办颗粒厂，在全国首届乡镇企业出口创汇评比中，双获飞龙奖。目前全镇集体企业已发展到534处，其中镇办企业25处。从业人员3.3万人，其中外招1.5万人。

为了卓有成效地搞好产业结构调整，在强化领导的前提下，主要采取了三条措施：

一是实施人才开发战略，为产业结构调整创造必要条件。他们根据调整产业结构的需要，一方面采取拿来主义的办法，面向全国，引进“能人”，聘请“高人”；一方面利用派出去学习、举办培训班和投资办学等形式，培养“永久”牌管理技术人才。全镇现拥有各类技术人员3000多人，其中招聘1500多人，高级和中级工程技术人员700多人，大大促进了新项目、新产品的开发和产品质量的提高。全镇拥有市级以上优质产品37个，其中部优6个，省优15个。

二是全方位开展横向联合，为产业结构调整拓宽道路。本着互惠互利、共同发展的原则，多形式、多层次、多渠道、全方位同国营大企业、大专院校、科研单位开展横向经济联合，借助他们的技术、人才、设备、资金等方面的雄厚实力，来弥补乡镇企业的不足，使企业素质和开发产品的档次得到长足提高。近几年，宁海镇与全国20多个省市建立了经济技术联合关系，联合项目达140多个，共引进资金7000多万元，设备2000多台套，引进新技术200多项，开发新产品上千个。

三是在管理上下功夫，保证产业结构调整的效果。在调整产业结构的同时，他们十分注意练好“内功”，向管理要速度、要效益。几年来，围绕企业升级，狠抓了基础管理，并针对企业中存在的实际问题，先后进行了三次全面整顿。1990年春，他们

又围绕着清理三角债，对农村经济秩序进行了一个月的整顿，收到了很好的效果。他们还设立了第一经委和第二经委，具体负责镇办和村办企业的宏观调控、管理。

四是巩固农业基础地位，发展大农业。他们坚持的原则是，调整产业结构，首先要把粮食生产搞上去，经济越发展对国家的粮油贡献越不能少。为了使粮食生产再上一个新台阶，1984年以来，他们从本镇人多地少、绝大部分劳动力进厂务工的实际情况出发，因势利导，鼓励和提倡发展适度规模经营，进一步发挥了水利设施、农用机械的作用，提高了专业化科学种田水平。1988年，被山东省列为土地规模经营三个试点乡镇之一。全镇已有32个村实行了土地规模经营，规模经营面积占总耕地面积的49%。近几年，共向水利和农用机械投资1500多万元。1989年在百年不遇的特大干旱（年降雨量403毫米）的情况下，粮食生产仍然获得了好收成，总产达到996万公斤。1990年全镇又被烟台市列为吨粮田开发乡镇之一。同时，他们还充分发挥资源优势，积极发展多种经营。镇南原属37个村所有的2.2万亩山岚，由镇统一组织开发，已发展水果、干杂果2000多亩。在镇北海滩修建养虾场2500多亩，加上海水捕捞，年海产品产量约4000吨。全镇还建起规模养猪、养鸡、养牛、养兔场20多处，年产肉奶蛋约2000吨。通过产业结构的调整，全镇已建立起农、林、牧、副、渔、工、商、建、运、服全面发展的经济新格局。

把握社会主义方向，坚持农民共同致富

农村改革的目的是把农民的生产积极性充分调动起来，更好地更快地发展集体经济，实现共同富裕。只有建立起强大的集体经济，才能吸引农民坚定地走社会主义道路。为此，这些年，他们对发展集体经济、带领农民共同富裕的决心不变、方向不改、劲头不减，始终围绕着巩固壮大集体经济进行农村改革。

首先，从巩固壮大集体所有制出发，搞好企业的经济承包，

保证村办企业的公有制性质。在全镇范围内，推行了党支部领导下的厂长（经理）经济负责制。即厂长或经理由党支部按德才兼备标准选拔任命，不搞叫行承包。经济发达村，则设立经济实体总公司或总行，由党支部书记兼任董事长、总经理，使党的领导和经济领导融为一体，这就保证了企业的政治方向不发生偏差。同时搞好固定资产折旧，防止拼设备、吃机械，搞掠夺性生产。

其次，正确处理积累与分配的关系，不断增加企业投入。企业的活力和发展后劲，归根结底取决于再投入能力。近几年来，他们在稳定分配的基础上，确保每年增加企业投入4 000万元，主要用于对现有经济效益好的企业、骨干企业进行革新、挖潜、扩建、改造，对适销对路产品，进行快速投入，使每年开发的新项目、新产品不低于百项。1989年，全镇当年积累6 600万元。经济发达村其分配与积累的比例，基本保持在“二八开”。目前，全镇固定资产已突破3.5亿元，拥有自有生产流动资金1.5亿元。

第三，坚持按劳分配和公平合理的原则，适时调整承包经营后的各种利益关系，防止分配上的严重不公。正确理解和贯彻“按劳分配，多劳多得”的分配政策，是有关坚持社会主义原则的重大问题。企业实行承包负责制后，注意引导各村及时调整行业之间、生产单位之间、劳动者之间的分配关系，既反对平均主义，实行按劳分配，又反对严重分配不公，坚持公平合理原则。具体到一个村，则坚持“行业之间基本平衡、干部差距要小、内外劳力一样、技术人才突出”的分配原则。如西关村，推行了“比例分配法”，按行业的盈利水平，确定积累与分配的比例，大体是工业企业五五分成，商业企业四六分成，农场二八分成。通过宏观调控，使各行业之间的分配，基本保持了平衡。具体到一个企业，则实行供销人员联购、联销、联回收货款计酬，技术人员联质计酬，生产人员联产计酬，管理人员联效、联绩计酬。

第四，通过各种途径，帮带后进村，促进全镇经济平衡发展、人民共同富裕。在发展农村商品经济中，由于种种原因，造

成了城外村与城区村发展严重不平衡。为了解决这一问题，1985年以来，他们先后采取党委和政府领导包后进村、以先富村带后进村、从镇办企业抽调骨干帮助后进村上项目、动员有关个体大户到后进村办厂以及镇工商、银行、税务等部门给予优惠扶持政策等途径，先后帮助一部分后进村甩掉了落后的帽子，跨入了先进行列。

狠抓社会主义精神文明建设， 培养造就“四有”新型农民

改革十年来，他们不仅始终如一地把握着经济工作这条主线，而且始终如一地重视社会主义精神文明建设，用物质文明为精神文明的发展提供物质条件和实践经验，用精神文明为物质文明发展，提供精神动力和智力支持。在精神文明建设方面，突出抓了三点：

第一是按照“四有”的要求，采取多种形式，着力提高农民的思想道德素质和文化素质，培养造就一代新型农民。他们利用镇自办广播节目、黑板报、宣传栏、各种“家”、“室”、“中心”等思想文化阵地，以及丰富多彩的群众性文化娱乐活动，广泛深入地进行“四有”、“三热爱”、“坚持四项基本原则”、法制等教育。通过长期不懈地灌输，使坚持党的领导、坚持社会主义道路的信念以及爱国家、爱集体的思想，在广大干部群众脑子里深深扎下了根。同时，大力兴办学校教育、职业教育和技术业校教育，努力提高农民的科学文化水平，并根据发展商品经济的需要，积极教育农民树立正确的钱财观、荣辱观、时间观、竞争观等新观念。几年来，全镇共投资2 000多万元，用于文化教育事业，建成了从幼儿园、小学、初中、高中到中专、大专的一条龙教育体系。1984年，西关村报请山东省教育厅批准，办起了全国第一所农民中专学校；1985年，经国家教委批准，宁海与天津大学联合办起了牟平培训中心，为镇村企业输送了一大批技术管理人才。1990年，又投资200多万元，为镇初级中学兴建两

座教学楼共8 000平方米，其中一座已交付使用。另外，还在全镇范围内，广泛深入地开展创建“文明村庄”、“文明单位”、“文明户”、“五好家庭”等活动，积极倡导中华民族尊老爱幼、家庭和睦、邻里团结、扶危济贫、助人为乐等优秀传统美德，培养造就了一代新型农民。1989年，全镇共创建县级以上文明单位30多个，其中王家瞳、西关、新牟里三个村，被授予省级文明村。

第二是坚持两种生产一起抓，始终把计划生育作为一项硬指标，提到党委、政府的重要议事日程，切实加强领导，健全组织，认真落实计划生育政策和责任制，使计划生育工作取得了显著的成绩。1986年被国家计划生育委员会授予计划生育先进集体称号。多年来，全镇计划生育率一直在100%，晚婚率达到90%以上。1989年人口出生率比县下达的指标下降3.7%。

第三是从地处县城的实际出发，下气力搞好社会治安综合治理。从镇到村，普遍建立了社会治安综合治理领导小组、办公室和“三委一队”，建立了专群结合的镇村两级巡逻网络。在此基础上，开展“十法一例”教育，不断完善村规民约、厂规厂约和校规校约等，使社会治安形成了一个社会、学校、工厂、家庭齐抓共管的局面，预防和减少了犯罪，社会治安稳定，社会秩序良好。近5年来，全镇未发生重大刑事案件，一直被市、县授予社会治安综合治理先进单位。

精神文明建设，促进了经济的发展，经济发展又为精神文明建设提供了必要的物质基础。全镇正呈现出一派农村城市化、农民工人化、居住楼房化、环境优美的新局面。全镇已有40%的村集体统一规划兴建宿舍楼、喝上了自来水，70%的村按上了电话交换机、配备了轿车，30%的村实行了工资制度和退休制度。村村建起了医疗室，其中甲级占80%以上。镇上还为老人建起了一座敬老院。农民生活提高了，社会福利改善了，对国家的贡献也大了。1989年，全镇向国家交纳税金2 327万元，是1978年的122倍，人均贡献465元，向国家交售粮食210万公斤，人均贡献42公斤。

根据党的基本路线要求,切实加强领导班子建设

在党的改革开放总方针确定之后,要坚持农村改革的社会主义方向,大力发展商品经济,加快农民共同致富的步伐,关键在于抓好领导班子建设,努力培养造就一支适应改革开放新形势发展需要的领导干部队伍。而选好党支部书记、村委会主任,又是关键中的关键。所以,他们从工副业生产起步时开始,便把党支部、村委会班子建设作为振兴农村经济的突破口来抓。本着“多换思想,少换人”的原则,着重狠抓“火车头”的改型工程。采取“引、学、配、带”等有效措施,帮助党支部书记、村委会主任尽快由“农业型”变成“工业型”。“引”,就是积极引导党支部书记、村委会主任走出去,到南方经济发达地区、开放城市参观学习、考察、开阔眼界、解放思想。“学”,就是定期组织党支部书记、村委会主任学习商品生产、经营管理和外经外贸知识,邀请有关工程技术人员和专家授课,或请西关、新牟里等先富村介绍经验。“配”,就是聘请科技管理人员,给党支部书记、村委会主任当“参谋”,帮助党支部书记、村委会主任进行经营决策。“带”,就是对那些年纪较轻,缺乏实践经验的支部书记、村委会主任调到先进单位培养锻炼,由那里的干部搞好“传、帮、带”。通过培养和实践的锻炼,绝大多数党支部书记、村委会主任以崭新的面貌出现在领导商品生产的舞台上。

对那些没有能力带领广大群众共同致富的党支部书记、村委会主任,则进行组织调整,按照新时期德才兼备、年富力强的用人标准,大胆启用政治素质好、党性强、具有改革精神、开放意识、坚持走社会主义道路,又有文化、懂经营、善管理,能够把集体经济搞上去的能人当家。并把选拔的重点,放在从事工副业生产的党员骨干身上。在选拔的方法上,打破过去由少数人圈定的封闭式做法,实行多层次、多渠道、不拘一格选拔人才。同时把发展党员同后备干部队伍建设结合起来。自1982年以来,共选

拔培养领导管理人才300多名，80%以上的人进入了基层“两委”班子。1989年有10个党支部、村委会被授予县级以上先进党支部和模范村委会。并且在基层干部队伍中涌现出一批先进人物，有1人当选为全国和省人大代表；有6人获省级以上劳模，其中全国劳模2人；有6人被评为省级以上农民企业家，其中常宗琳同志被选为山东省农民企业家协会会长，李德海同志被选为烟台市农民企业家协会会长；有1人被授予省级优秀党员；有3人获高级经济师职称。另外还有55名党支部书记、村委会主任和镇办企业负责人获得了中级技术职称。

近几年，他们把班子建设的重点放在思想政治建设上，教育广大农村干部牢记党的理想、宗旨，永葆当年艰苦奋斗、艰苦创业那么一股子劲，那么一种拼命精神，克服小富则安、小进则满、守摊子、吃老本的思想，广泛开展“学大邱庄、赶大邱庄”，争创全国一流社会主义新农村的活动，不断攀登农村经济工作的新台阶。每年年底，都要拿出5—7天的时间，对农村党支部、村委会班子，集中进行思想、作风整顿。并对各村的经济工作进行名次排列，召开党员和全体基层干部大会，对亿元村、千万元村进行表彰，大大激发了农村干部的不断进取精神，涌现出了一批意志不衰、脚步不停的先进典型，形成了一个比、学、赶、帮、超的喜人局面。

在搞好基层班子建设的同时，还特别重视党委、政府班子建设。党的十一届三中全会以来，宁海镇几任领导班子，都能够坚定不移地贯彻执行党中央的路线、方针、政策，把握“一个中心”，立足“两个基本点”，锐意改革，顽强拼搏，勇于开拓，艰苦创业，和衷共济，继往开来，不断把宁海镇的事业推向前进。在镇领导班子建设中，他们把“求实、勤政、廉洁、高效、奉献、团结”12个字作为领导班子建设的座右铭，抱着为官一任、造福一方的强烈愿望，高度地向党向人民负责，不断改进工作作风，同全镇广大干部群众一道，打开了农村两个文明建设的新局面，多次受到党和国家领导人的光临指导，并得到了各级领导和人民群众的好评。

(1990年11月)

重新认识水的重要地位 掀起农田水利建设新高潮

近几年来，宁海镇按照各级党委、政府的指示，在大力发展农村商品经济的同时，坚持从当地实际情况出发，以水利建设为重点，组织带领全镇人民，发扬“自力更生，艰苦奋斗，改造自然”的精神，以当年大战高陵行的气魄，大打以水保粮，以水兴农总体战，特别是1988年冬以来，经过全面发动，水利建设基本形成新的高潮。到目前为止，全镇共开工大小水利建设项目187项，其中骨干项目8个，现已完工177项，共投资476万元，投工58万个，动用土石160万立方米，改善和扩大水浇地面积8000亩。现在全镇水浇地面积已达1.9万亩，占粮田面积的86.4%，比1987年增长36.4%。

总结经验教训，强化治水意识

过去，全镇的水利设施和水利化程度，可以说在全县是名列前茅。到1982年底，已拥有塘坝11座，平塘5个，机电井360眼，小（二）型以上水库4座，有效灌溉面积达到1.8万亩，泊区基本实现了水利化，占耕地总面积的81.8%。水是农业的命脉。那时，不管粮食单产、人均占有、还是人均贡献，在全县都占有相当位置。农村实行家庭联产承包责任制后，全镇出现了工业、农业发展很不协调的局面。一是商品经济迅猛发展。二是农业形势急转直下，粮油产量大幅度减产。1985年全镇粮食单产只有400公斤，比以前正常年份减少60公斤左右，总产只有916.5万公斤，比正常年份减少100多万公斤，人均占有粮食244.5公斤，比往年少了

38公斤，人均贡献商品粮才35公斤，比历史最高水平少10公斤，这几项指标在全县的位次一下子跌落下来。更严重的是，全镇有3个村不仅不能向国家交售爱国粮，反而要依赖国家帮助调剂粮食。这些严峻的现实，迫使镇党委、政府一班人不得不冷静地进行反思找原因。集思广益，使大家认识到，这几年宁海镇所以农业严重滑坡，固然有客观上存在的粮田面积减少、天气连年干旱的原因，但最主要的是这几年淡化了对农业基础地位的认识，忽视了对农业的投入，特别是水利建设的投入。主要表现在三个方面：一是满足过去，吃老本。老觉得宁海镇的水利化程度高，一般年份可以抗得过去。甚至认为，停几年不搞，也比其他乡镇强，而没有看到城区水资源逐年减少的现实和潜在的危机。二是重工轻农，不愿向农业倾斜。党的十一届三中全会以后，全镇的工副业发展很快，效益较高，因此，从干部到群众，普遍认为向农业投入不如向工副业投入见效快，有的甚至认为，有钱就不愁没粮吃。只知道无工不富，忽视了无农不稳这一条。三是畏难发愁，不愿啃“骨头”。在镇村两级领导中，对搞水问题存在一种畏难情绪，认为泊区基本实现了水利化，潜力已经挖尽，剩下的一些山丘贫水区都是“硬骨头”，要啃掉这些“硬骨头”，不仅投工多、投资大，而且不一定能解决问题。再觉得现在群众难发动，劳力难集中，资金难筹集，大规模农田水利建设没法搞。正由于这些错误思想的存在，致使前几年不但没有搞大的水利建设项目，就连原有的水利设施也没保得住，失修、退化和老化现象日渐严重，有的村不仅农田浇不上水，而且群众生活用水也发生困难，受到大自然的严厉惩罚。俗话说“吃一堑，长一智”。分析和总结，使大家的头脑更加清醒起来，认识到不搞水利建设的危险性和抓好水利建设的重要性、必要性及紧迫性。认识到，水，已经成了制约全镇工农业发展的重要因素，到了非抓不可的时候了。于是，从1987年开始，逐步把水利建设重新纳入了党委、政府工作的重要议事日程，决心带领全镇人民再举过去战天斗地、改造自然的旗帜，自力更生，大干苦干，奋战三年，使全

镇基本实现农业水利化，做到无旱大增产，大旱不减产或少减产，尽快扭转全镇粮油生产滑坡的被动局面，促进农业生产再上新台阶。

根据宁海特点，确立治水方针

为了尽快构画出一幅适合宁海镇实际的治水蓝图，1988年专门成立了一个由6人组成的水利建设规划小组，镇长任组长、分管农业的副镇长和水利站站长任副组长。同时，聘请县、市、省三级水利地质专家和技术人员一起跑山头、看地形、查资料、探水源，对全镇的河流、水源、山沟和岭头，进行了全面考察，基本摸清了地质概况和水源底子。在此基础上，本着“尊重科学，实事求是，切实可行”的原则，研究制定了本届政府3年治水的总体规划（1988—1990年），并确立了全镇“三结合三为主”的治水指导方针：

一是确立“蓄水、挖水相结合，以蓄拦为主”的观点。所谓“蓄”，主要是蓄积天然水。“挖”是挖地下水。为什么确立“以蓄为主”的观点，因为宁海镇临近沿海，立地县城，如果把主要精力放在深挖地下水上，不仅客观情况不允许，而且对将来也是利少弊多。因此，只有选择在山根丘岭地带修水库、堵塘坝、建蓄水池这条路子。

二是确立“大、中、小项目相结合，以大项目为主”的观点。多年治水抗旱的反复实践，使大家认识到，在宁海镇小打小闹已解决不了治水的根本问题，也经不起干旱的考验，只有坚持大干，坚持会战，才能大见成效。同时，因地制宜，从村情出发，搞一些中小项目，这样发挥效益会更快更好。

三是确立“开源、节流相结合，以节水为主”的观点。开辟新水源和节约用水固然都很重要，但根据宁海镇所处的地理位置和农村经济状况，考虑还是应搞以节水为主的工程项目。

根据上述指导思想，还制定了分年度的治水规划，并根据农

时特点，把年度计划具体到每个季节，在规划图上一一标明。按照年度规划，1988年冬以来，在全面发动的基础上，重点搞了8个骨干工程，其中王家窑、西李家疃、坝疃、新建里、端午山和东系山等六个扬水站的配套、续建工程，主要是以村为主，同时，镇上还统一组织搞了两项大的会战工程。

一个是组织联村会战，解决了金龙水库配套问题。金龙水库是70年代修建的，也是全镇最大的一座水库，年平均蓄水量180万立方米，设计灌溉面积3000亩，但由于长期不配套，只能灌溉下游的2000多亩地，水库两侧和上游的5个村庄，却守着“水葫芦”，庄稼没水喝。有的村想干干不了，干着急没办法。根据这个情况，镇党委、政府研究多次，觉得这项工程虽然投资大、困难多，但只要协调好，抓得死，是完全可以办成的。决心下定，立即召开灌区五个村的干部会，大家都很赞成这一决策。为了合理分配任务和投入资金，镇里既考虑各村的受益面积，又考虑集体经济势力。经过发动，工程任务很快落实了下去。从1988年冬季开始勘测施工，到1989年夏季工程基本结束，先后修建扬水站一座，埋设铸铁管道1000米，总投资18万元，在完工后可扩大水浇地340亩。

另一个是组织全镇会战，帮助嵎峡河村修建水库。嵎峡河村位于宁海镇南部山区，全村除少部分山根地外，大部分地挂在山梁上。有史以来，一直靠天吃饭。这几年连续大旱，干部群众确实吃尽了无水的苦头。现任支部书记姜国安同志和支部一班人，几次想在村南山根处修建一座水库，可因势单力薄，一直没能如愿。1987年只好挤出4万元，在本村一条河的上游搞了一个拦水坝，一年只能保浇100多亩地。1988年冬他们又投资5万元，试验性地在村南岭地上打了一眼86米深的岩石井，每小时出水只有20多立方米，不解大渴。为此，1988年他们又设想搞调水工程，从高陵水库调水到村。这个想法向镇党委、政府作了汇报。为了慎重起见，几个主要领导亲自和村的领导一起看地形，搞论证。结果表明，搞此项工程不仅投资大，而且不一定管用。大家觉得有这些钱，不如在