

经营管理的 实践与探索

刘 军 张海远 主编
王淳正 夏 江 著

23

新疆科技卫生出版社(K)

目 录

第一辑 一家之言

加快发展兵团第三产业.....	(3)
放手发展乡镇企业.....	(5)
力促个体私营经济的发展.....	(8)
切实抓好稳定政策的工作	(11)
振奋精神跨向新世纪	
——学《建议》、看“九五”系列谈选一.....	(13)
农业也要创名牌	(17)
同心协力 创造环境	(20)
加快转变经济增长方式	
——加强农业基础地位系列谈选一	(23)
腾新公司的教训值得高度重视	(26)
坚定不移地坚持改革开放	(28)
敢于进军新领域	(30)
更上一层楼	(32)
兵团事业呼唤企业家	
——开办《青年企业家风采》专栏寄语	(34)
要十分重视企业管理者	(36)
切实在两个转变上下功夫	(38)
工资是什么	(40)

“上面”“下去”当如何	(41)
谁说不让干了	(43)
谁该上墙壁	(45)
无名岂不枉来世	(47)
肥水也流外人田	(49)
租车买车哪个合算	(51)

第二辑 一孔之见

农场“菜篮子”初探	(55)
农场“菜篮子”再探	(58)
天使的微笑暖宾客 ——记徕远宾馆大堂服务班	(61)
春风乍起 ——一三一团农业连队经营放开以后	(64)
小拐大思路 ——一三六团开放搞活纪事	(68)
弄潮没商量 ——兵团机械工业公司闯市场寻迹	(73)
红星二场采访手记	(78)
火洲创业歌	(87)
湾湾里的小康部落	(97)
扶摇凭借力 ——新疆通用航空公司加强党建加快发展启示录	(101)
超越盆地 ——一〇一团振兴发展纪事.....	(107)

咬定“银山”.....	(114)
高高耸起金银川.....	(123)
德山人生.....	(126)
银海雏鹰展雄风	
——记农七师一二三团良种棉加工厂厂长张海远	
.....	(141)
“特变”创利居新疆机电企业之首.....	(147)
农房公司注重塑造企业形象.....	(149)
湖纺建成外向型企业.....	(151)
二十九团勇除“只建不破”观念.....	(153)

附 录 一树百获

试论儒家伦理思想与企业经营管理.....	(157)
谈企业人才管理机制.....	(165)
经济增长和企业行为.....	(176)
国有企业的困境与对策选择.....	(184)
三年承包回顾	
——一三三团实行承包经营的体会.....	(196)
推行贷款“风险度”管理是提高农业信贷资产质量的关键	
.....	(210)
后 记.....	(217)

第一辑

一
家
之
言

加快发展兵团第三产业

加快第三产业的发展步伐,优化经济结构,使国民经济每隔几年上一个新台阶,是我国由发展中国家向发达国家过渡的战略需要。当前,对兵团来说,加快发展第三产业的速度,又具有特别重大的现实意义和深远的历史意义。

据统计,1990年,兵团第三产业产值占团场社会总产值的22.1%,而当今世界上高收入国家第三产业产值占社会总产值的比重,平均达到65%左右,中等收入国家平均达到50%左右,我国则平均为27%。从许多国家经济发展的规律看,当经济发展到一定水平时,第三产业的发展速度普遍高于第一、二产业,对于整个国民经济的发展,具有明显的促进作用。随着兵团社会主义现代化农牧团场建设事业的发展,职工生活水平的提高,消费领域逐步拓宽以及经营机制转换、产业结构调整等项改革的深化,都会对第三产业的发展提出更高的要求,所以,我们必须抓住机会,下大力气,解决第三产业滞后的矛盾,切实为实现第二步、第三步战略目标奠定良好的基础。

长期以来,由于商品经济意识不强,一些同志对第三产业缺乏应有的认识,认为第三产业不创造社会财富,不把第三产业作为国民经济重要支柱产业对待,因而投入不足、支持不够,致使第三产业的不少行业缺乏自我发展的内在动力。还有一些同志则片面强调“底子太薄,手里没钱”,对发展第三产业信心不足,劲头不大。

诚然,加快第三产业发展,需要资金投入,需要建设基础设施,然而,最根本的,是应当在坚持以公有制为主体、多种经济成分并举的基础上,国家、集体、个人一起上,充分调动社会力量,积极创造条件,推动加快发展。

现在,企业普遍背着办社会的沉重包袱,制约了经济效益的提高。深化企业改革,又面临着如何安排富余人员出路的难题。面向社会办第三产业,即是提高企业经济效益、深化企业改革的一条出路。一是把为企业职工服务的内部项目逐步向社会开放,并过渡到企业化经营;二是组织富余人员兴办更多的为社会服务的第三产业。这样做,对企业、对社会都有好处。据介绍,按等量投资计算,第三产业所容纳的劳动力比工业多2至3倍,而且第三产业行业多,劳动密集、技术密集、智力密集行业并存,可以吸纳各层次的人员就业。同时,在第三产业中,生活服务业和科技、教育、文化事业的较快而健康的发展,对“两个文明”建设,无疑也会产生积极的重要作用。

加快发展第三产业,各单位要制定规划,确定发展目标和重点。从兵团来看,90年代,第三产业增长速度要快于第一、二产业,要逐步使团场的一、二、三产业产值比重调整到30%、40%、30%。鉴于此,一方面,各单位要根据本地的实际情况,认真调查研究,确定近期的第三产业的发展重点和带头行业;另一方面要看得远一点,把近期的发展重点和长远的发展目标结合起来,制定相应的政策措施,保证规划的顺利实施。

加快发展第三产业,是促进兵团经济发展的战略任务。各级各单位应当切实转变观念、解放思想、放宽政策、开阔思路、加强领导、创造条件,像抓农业、工业一样,下大功夫,真正使第三产业成为兵团国民经济大厦的支柱。

(1992年6月)

放手发展乡镇企业

资料表明,内地经济近年来之所以发展较快,主要得力于乡镇企业及非公有制经济。去年全国工业增长 21.7%,其中国有企业仅增长 13%,乡镇企业则增长 52.2%;1993 年 1 至 3 月,全国工业增长 20.4%,其中国有企业只增长 7.3%,乡镇企业则增长 77.3%。今天,乡镇企业在全国大部分地区已经是“三分天下有其一”,经济发达的沿海地区,乡镇企业已是“半壁河山”,有的甚至是“三分天下有其二”,目前他们正以更快的速度发展乡镇企业。而去年,兵团乡镇企业在较之以往有了很大发展的基础上,全年社会总产值为 3.88 亿元,仅占兵团社会总产值的 0.3%。

由此可见,放手发展乡镇企业,这是优化兵团经济结构、加快农场经济发展、带动各族职工群众奔小康的必由之路,是时代赋予乡镇企业的新任务。当前最紧迫的任务就是要抓住机遇,正视落后,迎头赶上。

放手发展乡镇企业,首先是要切切实实地解放思想、转变观念。兵团乡镇企业为什么难以大踏步地前进,不完全是客观条件的限制,因为同在新疆,地方去年产值 40 亿元,兵团还不及其 1/10。根本原因还是我们认识不足、重视不够、思想不统一。乡镇企业姓“资”还是姓“社”,这个问题看似解决了,其实在一些人思想深处仍然有一条界线。乡镇企业是中国特色社会主义的重要标志和组成部分,是社会主义市场经济的产物,它在市场中成

长、发展和壮大。发展乡镇企业符合“三个有利于”的原则，它不仅能够增加收入、缓解劳动力就业问题，还能够为促进现代化农场建设，提供发展资金。可以说，没有乡镇企业的大发展，农牧团场是难以早日真正地实现小康的。

放手发展乡镇企业，就要放宽政策，不受所有制的限制，建立一套灵活的适应市场变化的运行机制。目前兵团乡镇企业在管理体制上大都仿效国有企业过时了的那一套办法，企业职工的利益与企业的利益不挂钩，企业搞得很死。这种状况要坚决改变。发展乡镇企业，不仅要有集体企业，还要放手发展个体、私营和联办企业。乡镇企业的机制是以市场为导向组织生产，生产要素基本实行市场配置方式，管理目标以利润为中心，工资分配以经济效益为转移。正因为如此，它才能适应市场竞争，经营者和生产者的积极性才被充分调动起来。今后，我们要用足用好优惠政策；多渠道解决乡镇企业的发展资金；对经营范围，除国务院和自治区人民政府规定禁止和限制的生产经营项目、以及实行专营的商品外，均不加限制；采取有效措施鼓励人才到乡镇企业工作；明确管理费的收取标准；制定奖励办法，建立奖励机制。

放手发展乡镇企业，是振兴兵团经济的一个重要战略。江泽民总书记在党的十四大报告中指出：“继续大力发展乡镇企业，特别要扶持和加快中西部地区和少数民族地区乡镇企业发展。”兵团也已多次重申，今后团场发展二三产业，都搞乡镇企业，在乡镇企业中全面推行股份合作制。对此，各级党委要加强领导与改善领导，真抓实干，从上到下个大发动，全民齐动手，不限比例看发展，不限速度看效益。对已经起步的，要推进技术进步，使它发展得更快更好；尚未起步的要选准突破口，超常规发展；条件一时不具备的，可以从提高农副产品附加值入手，上质量、上加工、上仓储、上运输。同时，层层建立目标责任制，实行风险抵

押承包制度和激励机制,把发展乡镇企业列为考核干部的重要内容。

放手发展乡镇企业,是我们的潜力所在和希望所在,是人心所向、当务之急,势在必行,是不容许有任何观望、等待的思想的。在全国乡镇企业几次大发展时期,我们都未能赶上全国的步伐,失去了大好机会,从而拉大了我们与发达地区的距离。这种差距已经影响到兵团经济迈上新台阶和小康目标的实现。在新的时期,我们再也没有理由犹豫徘徊、坐而论道了。只要认识正确、机制对头,发展乡镇企业的路子很宽,完全可以迎头赶上地方。

绿洲在呼唤,历史在期待——兵团人,快放开手脚,快行动起来!

(1993年6月)

力促个体私营经济的发展

尽管纵向来看，兵团个体、私营经济较以往有所发展，从业人数、固定资产、流动资金均有增加，但是横向比，目前内地发达地区个体私营经济发展更迅速，在国民经济中已占到 1/6 左右的比例。而兵团个体私营经济，无论社会总产值还是工业产值，所占份额均微乎其微。即使与自治区个体私营经济产值占社会总产值的 3.8%、个体私营工业产值占工业总产值的 1.87% 相比，也有不小的差距。基数小比例低，绝对值更低，这充分说明了我们的不足，当然，这也正是潜力之所在。时代向我们提出了新的要求，我们必须迎头赶上，全心全意地支持和大力促进个体私营经济的大发展。

力促个体私营经济大发展，首先要切实解放思想换脑筋。现在搞改革开放，一些同志对吸引外资很积极，思想解放了，但对发展个体私营经济却心有余悸。其实，发展个体私营经济，不需要国家投资，就能发展生产、搞活流通、增加财源、扩大就业、繁荣经济，是完全符合“三个有利于”标准的。个体私营经济是市场经济的组成部分，也是由传统的计划经济向社会主义市场经济过渡的先导力量，它的存在和发展，对国有企业转换经营机制和形成市场竞争机制起着推动作用。内地发达地区的实践已经证明，千千万万个个体私营企业发展起来，利于集中闲散资金，用于生产建设，增加社会财富，生产力就会有新的增长点，就可以形成一股强大的经济力量，大跨越、大发展才有希望。

在坚持以公有制为主体的前提下,力促个体私营经济大发展,是对所有制结构的调整和优化,也是对产业结构的调整和优化。兵团二三产业是条短腿,而个体私营企业主要集中在二三产业特别是第三产业。据了解,自治区个体私营企业的行业领域不断拓宽,目前已由工业、交通、运输、建筑、商业、饮食、修理、服务等行业发展到科技咨询、房地产、经纪人等新型行业,已成为自治区经济新的增长点。由此可见,发展个体私营经济,是建立社会主义市场经济体制、增强兵团综合经济实力的重要措施。

力促个体私营经济大发展,就要进一步放宽政策,本着能发展多快就发展多快的原则,上上下下都努力创造出有利于超常发展的环境。凡是国家没有禁止的行业及商品,都允许个体工商户、私营企业生产经营,允许批发、零售、长途贩运及从事经纪人活动。鼓励他们跨地区、跨行业开展多种形式的经营,允许他们联营、参股、承包、租赁、兼并,购买国有和集体的小型企业。允许建立个体私营经济资金互助组织,为个体工商户、私营企业解决资金困难问题。进一步明确场地、能源、材料等方面的政策,取消一切不必要的限制。要坚决刹住“乱收费、乱罚款、乱摊派”等错误做法,积极创造条件,简化办事手续,提高办事效率。

力促个体私营经济大发展,各单位要将其纳入国民经济总体规划,制订措施,完善管理,注重服务引导。各级各地都要因地制宜,做好分类指导工作。一些师团个体私营经济发展较快,就要继续上规模、上档次、上水平;一些团场边远贫困,条件很差,可以“先放开,后规范”,“先上车,后买票”,等条件成熟后再做完善工作。各单位还可以大胆试验,制定更优惠的政策,采取更灵活的办法,使个体私营经济成为兵团国民经济中一支充满生机的力量。

各级机关切实放权,一视同仁,做好各方面的服务和促进工

作,是个体私营经济大发展的前提。过去,我们在实际工作中存在重全民,轻集体、个体、私营的倾向,这个观念要转变。我们要把发展个体私营经济问题提高到促进生产力发展的高度上来认识,理直气壮地支持和促进个体私营经济的发展。这样,个体工商户和私营企业就一定会竞相破土、茁壮成长,在市场经济大海中一显身手,为兵团经济振兴注入新生的力量。

(1993 年 6 月)

切实抓好稳定政策的工作

农五师党委在棉花增产、提价的情况下,坚决维护承包合同的严肃性,不改基数、不增指标,切实保护职工利益,确为明智之举。

近年来,兵团相继出台了若干减轻农工负担、保护职工合法权益的重大措施,取得了明显成效,深得群众拥护。可是,有的在贯彻执行中却有所保留:或“拖泥带水”、态度模棱两可;或变相出台收费项目、多收款物;或随意更改甚至撕毁合同……这就使得群众心里难免十五个吊桶打水——七上八下,总是担心政策变。

时值秋收大忙和承包兑现时节,当前各单位一项十分重要的工作,就是真正按照兵团党委的要求,特别要坚决执行兵团党委三届九次全委扩大会议和农牧团场工作会议精神,切实抓好稳定政策的工作。

切实抓好稳定政策工作,首先要解决好思想认识问题。维护承包合同的严肃性,不仅是经济问题,更是政治问题。政策朝令夕改,群众疑心难消,不仅会影响农工的生产积极性,而且会影响到对党的政策的信心,进而影响到人心的稳定,影响到整个改革开放的大局。而唯有人心的稳定、农工的富裕,才能有经济的快速持续发展。

切实抓好稳定政策工作,还需要务实的作风和科学的方法。一项决策,要妥善处理好国家、集体、个人三者间的利益关系,要

变成广大干部群众的自觉行动,取得预期的效果,需要我们深入实际、深入群众、调查研究、实事求是。年初签订合同要合理、年终承包兑现不迟疑。同样,有很多单位的经验证明,只要真正沉下去,凭一颗公心、热心,扎扎实实做好工作,党的各项富民政策就能够落到实处。

切实抓好稳定政策工作,还需要有健全完善的监督检查机制。各级党政一把手对此要亲自抓、负总责,从全局上把好关口;各有关职能部门要各司其职、认真履行职责,加强执法检查;要加强政策宣传,把政策交给群众,充分发挥群众及社会舆论的监督作用;同时还要通过查处典型案件,发挥法纪的监督作用。

政策稳,人心定,事业兴。兵团事业发展的最根本的一条,是引导好、保护好、发挥好百万职工的积极性,切实保护职工利益,让他们走上富裕之路。稳定政策工作,可谓各项工作的重中之重,各级党组织一定要以高度的责任感和使命感,抓好抓实。

(1995年10月,系为消息《农五师棉花增产提价合同不变不加》所配的评论)

振奋精神跨向新世纪

——学《建议》、看“九五”系列谈选一

学习《中共中央关于制定国民经济和社会发展“九五”计划和 2010 年远景目标的建议》(以下简称《建议》),回顾兵团“八五”期间经济发展与改革走过的路,展望即将到来的“九五”新时期,我们备添“二次创业”勇气,更增“再造辉煌”信心!

改革开放以来,特别是“八五”期间,兵团的各项事业都取得了新的历史性成就:经济建设发展迅速,综合实力不断拓展,群众生活明显改善,社会主义市场经济体制逐步建立,对外开放势头强劲,各项社会事业取得巨大成绩……这一切,都为今后的加快发展奠定了坚实的基础:

——农业上,兵团“八五”期间的发展远远高出全国的同期增长比例,特别是 1994 年的增长幅度高达 17.8%,预计今年还将超过这一增长比例。这样高的发展速度在自治区乃至全国的“八五”农业发展中都具领先地位。

——工业上,兵团“八五”期间的发展在国家宏观环境处于调整的特有条件下,年平均增长 7%,基本保持了较为适度的增长与平稳的发展趋势,这在全国国有工业企业中,是富有特色和表现力的。

——“八五”期间,兵团基本建设投资和固定资产投资都略高于全国平均水平,呈两旺趋势,它大大地改善了兵团内部的客