

市场经济
与
企业领导
班子建设

1-53
中共江苏省委组织部编

河海大学出版社

(苏)新登字第013号

责任编辑 王长远

特约编辑 李功和

责任校对 黄晓白

市场经济与企业领导班子建设

出版发行：河海大学出版社

(南京西康路1号，邮政编码：210024)

经销：江苏省华新书店

印刷：江苏省丹阳市文教印刷厂

(地址：丹阳市画院路10号 邮政编码：212300)

开本787×1092毫米 1/32 印张 11.5 插页 4 字数 267(千)

1993年4月第1版 1993年4月第1次印刷

印数 1—10000册

ISBN 7—5630—0562—5

F·78 定价：4.00元

河海版图书若有印刷装订错误，可向承印厂调换

主 编：戴光镇
副主编：俞 杰
编 委：李彦贞 李功和
 黄晓白 刘广忠
 卢同奇 曾吉翔
 王晓燕 陆永辉
 严 军



3 0070 0239 1

目 录

Handwritten signature or mark

认真贯彻十四大精神 切实加强大中型企业领导班子建设
——在全省大中型企业领导班子建设经验交流会上的讲话
.....沈达人(1)

为搞好搞活大中型企业提供坚强的组织保证
——在全省大中型企业领导班子建设经验交流会上的讲话
.....许仲林(16)

围绕“中心”面向市场 着力加强企业领导班子建设
.....中共无锡市委委员会(22)

建设一支能打经济工作硬仗的企业干部队伍
.....中共苏州市委组织部(34)

为搞好大中型企业提供强有力的组织保证
.....中共常州市委组织部(42)

建设一支德能并重的复合型企业干部队伍
.....中共常州市纺织工业工作委员会(52)

紧紧围绕增强企业活力 大力加强领导班子建设
.....中共无锡市纺织工业局委员会(60)

努力把领导班子建设成为贯彻执行党的基本路线的
坚强核心.....中共江苏石油勘探局委员会(70)

解放思想 转变观念 带领职工在市场竞争中振兴企业
.....中共江苏省煤炭基本建设公司委员会(80)



139903

- 摆上位置 扎实工作 切实加强领导班子建设
中国人民银行江苏省分行(88)
- 加强后备干部队伍建设 培养合格的金融事业接班人
中国农业银行江苏省分行(96)
- 坚持改革 身体力行 抓好基层企业班子建设
顾智鹏(103)
- 集体决策 共同负责 充分发挥领导班子的整体功能
盛光祖(112)
- 实行干部能上能下 推进企业干部人事制度改革
南京化学工业(集团)公司(119)
- 团结奉献 风雨同舟
 ——谈谈我是怎样支持经理工作的
张直忠(125)
- 适应改革开放大潮 建设致力创新的领导班子
金陵石油化工公司(132)
- 完善企业领导体制的探索
任传俊(140)
- 发挥党委政治核心作用 推进企业改革不断深化
中共南京市新街口百货商店
 股份有限公司委员会(147)
- 在开拓进取中提高领导班子的决策水平
中共金狮自行车集团公司委员会(154)
- 建设团结奋进的班子 创办一流的企业集团
中共徐州工程机械集团公司委员会(160)
- 当好改革开放年代的合格厂长.....高仲芳(169)
- 掌握好企业发展的动平衡 实现企业经济跳跃式上台阶
邓文波(176)

- 搞好党政协调配合 共建企业两个文明
中共南京钢铁厂委员会(185)
- 发挥领导班子整体优势 在改革开放中开拓前进
南京无线电厂(192)
- 发挥领导班子整体功能 推进企业经济跳跃发展
中共泰州春兰制冷设备总公司委员会(200)
- 在班子建设中发挥好“班长”作用
 ——谈谈如何当好企业党委书记
姜宜和(208)
- 抓好领导班子建设 促进企业机制转换
张士兴(214)
- 围绕中心 真抓实干 实现企业腾飞
中共江苏洋河酒厂委员会(223)
- “党政一肩挑” 班子合力强
张维汉(232)
- 围绕中心抓服务 务实进取奔小康
中共江苏省新洋农场委员会(240)
- 团结一心 办好企业
中共连云港市锦屏化工厂委员会(248)
- 班子齐心 港口振兴
中共张家港港务局委员会(255)
- 正确处理党政工三者关系 充分发挥党委的政治核心作用
中共大屯煤电公司委员会(265)
- 大胆改组企业结构 建立新型领导体制
南京热水器总厂(272)
- 加强领导班子建设 深化企业内部改革
中共盐城市纺织厂委员会(278)

搞好岗位交流 推动干部能上能下	南京白云石矿 (285)
提高班子整体功能 促进企业内部改革	中共南通第三棉纺织厂委员会 (294)
适应经济发展需要 做好乡镇企业干部工作	中共武进县委员会 (301)
适应合资企业特点 强化干部队伍建设	华飞彩色显示系统有限公司 (309)
超常规尝试“四个一” 组建集团推进“外向型”	
——外向型企业集团领导体制及干部管理的探索	南通机床股份有限公司 (317)
选准配好中方领导干部 确保“三资”企业协调发展	中共昆山市委组织部 (324)
加强中方领导干部管理 保证合资企业健康发展	中共张家港市委员会 (332)
立足办好合资企业 加强党委班子自身建设	中共华东联合制罐有限公司委员会 (341)
充分发挥工会组织在转换经营机制中的作用	苏州振亚丝织厂工会 (350)
后记	(358)

认真贯彻十四大精神 切实加强大中型企业领导班子建设

——在全省大中型企业领导班子建设
经验交流会上的讲话

(代序)

沈达人

(1992年12月5日)

这次全省大中型企业领导班子建设经验交流会，是在全省广大党员、干部和群众深入学习、贯彻十四大精神，努力加快改革开放和经济建设步伐的形势下召开的。会议期间，许仲林同志作了较为全面的讲话，总结了近年来全省大中型企业领导班子建设的情况，并对今后的工作提出了要求。会上还交流了经验，并就如何搞好新形势下大中型企业领导班子建设的问题进行了认真的讨论，提出许多好的意见。这次会议开得很好。

一、必须高度重视大中型企业的领导班子建设

前不久召开的党的十四大是我党历史上承前启后、继往开来的一次重要会议。这次会议以邓小平同志建设有中国特色社会主义理论为指导，认真总结了十一届三中全会以来十四年改革开放和现代化建设的伟大实践和基本经验，对九十年代的主要任务作出了部署，动员全党和全国人民进一步解

放思想，把握有利时机，加快改革开放和现代化建设的步伐，夺取有中国特色社会主义事业更大胜利。为了认真贯彻落实党的十四大精神，最近省委召开了八届六次全委（扩大）会议，认真传达、学习了党的十四大精神，全面分析了当前形势，进一步明确了我省九十年代的奋斗目标，提出了明年工作的总体思路和主要措施。现在，大政方针、目标任务都已明确，关键是要真抓实干，狠抓落实，努力实现小平同志关于“江苏应该比全国发展得更快一点”的要求，使我省经济在九十年代更快更好地跃上新的台阶。

无论是实现九十年代的奋斗目标，还是做好明年的各项工作，都必须调动各方面的积极性，把各条战线的工作做好。而搞好大中型企业则是十分重要的一环。大中型企业是国民经济的重要支柱和骨干力量。就拿我省来说，虽然大中型企业在数量上不多，只占独立核算工业企业总数的3.3%，但其经济总量却占有很大的比重，在国民经济中居重要位置，它的固定资产原值、所提供的利税，都占到全省工业的一半以上。搞好大中型企业，对于实现省委、省政府提出的九十年代的奋斗目标，对于提高我省的整体经济素质和增加财政收入，都有着极为重要的意义。同时还要看到，党的十四大明确提出，我国经济体制改革的目标是建立社会主义市场经济体制。围绕这个目标，我们必须重点抓好转换企业经营机制、转变政府职能、培育市场体系、建立社会保障制度等四个方面的改革。特别是转换企业经营机制，既是经济体制改革的中心环节，也是建立社会主义市场经济体制的重要内容。从某种意义上来说，大中型企业是建立社会主义市场经济体制的“主角”。只有在大中型企业中建立起充满活力的经营机制，社会主义市场经济体制才有坚实的基础。因

此，搞好大中型企业，对于贯彻落实党的十四大精神，对于建立社会主义市场经济体制，都是十分重要的。

搞好大中型企业，要从多方面努力。从企业内部来说，关键在于建设一个坚强有力的领导班子。经验证明，正确的政治路线的实现要靠组织路线来保证。现在，企业发展的外部环境不断得到改善，企业发展的时机非常有利，有没有一个坚强有力的企业领导班子，就成为企业能否搞好搞活的一个关键因素。班子强，则企业兴；班子弱，则企业衰。从目前我省大中型企业领导班子建设的情况看，总的是好的，据组织部门的调查分析，好的和比较好的班子占到企业班子总数的近70%，大多数企业领导班子的改革开放意识比较强，领导决策水平比较高，整体功能发挥得比较好，思想作风建设抓得比较紧。但在有些企业领导班子中也存在着这样或那样的问题。特别是在从计划经济体制向市场经济体制转变的过程中，许多大中型企业领导班子在思想观念、决策水平、工作方法、工作作风等方面，都有许多不适应的地方。如果不解决好这些问题，就难以适应实行市场经济的新形势，就难以承担起企业所面临的艰巨任务，就有可能在市场的激烈竞争中掉队，从而影响全省经济既快又好的发展。江泽民同志在十四大报告中指出，搞好大中型企业的工作，“是建立社会主义市场经济体制的中心环节，是巩固社会主义制度和发挥社会主义优越性的关键所在。”我们各级党委和政府以及大中型企业的领导都要从这样的高度来认识加强大中型企业领导班子建设，搞好大中型企业的极端重要性。从而采取切实有效的措施，把加强大中型企业领导班子建设作为我省加大改革开放力度，加快经济发展步伐的组织保证。

二、大中型企业领导班子要切实搞好自身建设

加强大中型企业的领导班子建设，需要多方面的努力，但最主要、最根本的，是要靠大中型企业领导班子成员的自身努力，切实加强自身建设，把领导班子真正建设成为企业坚强的领导核心。领导班子自身建设的内容很多，我这里主要强调三点：

第一，解放思想，转变观念，进一步振奋精神。十四大把建立社会主义市场经济体制确定为经济体制改革的目标，这是认识上的又一次大解放，理论上的又一个重大突破。建立社会主义市场经济体制，有利于大中型企业充分发挥自己销售覆盖面广、新品开发能力强、规模经济效益高等优势，将为大中型企业的发展增添新的活力，提供新的机遇。同时对大中型企业也是一个严峻的考验。由于大中型企业在长期计划经济体制下形成的一些传统观念、思维方式等，需要彻底破除，再加上明年我国有可能恢复关贸总协定缔约国地位，大中型企业还将遇到国外企业的有力竞争。因此，对于大中型企业来说，现在确实是希望与困难并存，挑战与机遇同在。在这样的情况下，企业领导班子的思想解放不解放，精神状态如何，直接影响到企业的改革与发展。只要领导班子思想解放、精神振奋、坚强有力，就能把全体干部职工的力量凝聚起来，就能抓住机遇，迎接挑战，克服困难，不断前进。因此，大中型企业的领导班子和领导干部，一定要进一步解放思想、更新观念，振奋精神，不断开拓创新。首先要牢固确立“三个有利于”的标准，坚决抛弃姓“社”姓“资”的抽象议论，冲破僵化的思想和“左”的束缚，只要有利于发展生产力，就要大胆探索、勇于实践。当前特别是

在深化企业改革、转换经营机制方面，胆子要更大一些，步子要更快一点，不能坐等上级文件，不能坐等政策出台，要有敢试、敢闯、敢为天下先的勇气和胆识。其次要彻底破除在长期计划经济体制下形成的一些传统观念，迅速从计划经济体制的思维定势中走出来，逐步树立起与社会主义市场经济体制相适应的竞争意识、开放意识、风险意识、效益意识和法制意识，在建立社会主义市场经济体制的过程中，充分发挥自己的优势和长处，弥补和克服自己的薄弱环节和不利因素，努力适应市场经济的要求。大中型企业的领导干部还要坚持实事求是，一切从实际出发，把上级精神同本单位的实际结合起来，把高涨的热情与科学态度结合起来，以强烈的责任感和使命感，真抓实干，带领广大干部职工把各项工作搞好。

第二，坚持不懈地抓好领导班子的思想作风建设。思想作风建设，是加强大中型企业领导班子建设的一项长期任务。当前思想作风建设的重要内容之一，就是要认真学习和领会十四大精神，把思想统一到十四大精神上来，用建设有中国特色社会主义的理论武装自己的头脑。建设有中国特色社会主义的理论，是马克思主义同中国实际相结合的最新成果，是当代中国的马克思主义，是指引我们实现新的历史任务的强大思想武器。我们现在讲学习马列主义、毛泽东思想，中心内容就是学习建设有中国特色社会主义理论。邓小平同志是这一伟大理论的创立者，因此要重点学习小平同志的著作，学习他的战略思想和理论观点，学习他运用马克思主义的立场、观点和方法研究新情况、解决新问题的科学态度和创造精神。学习中，要结合回顾十四年改革开放的实践，联系国际共产主义运动的经验教训，深刻理解有中国特

色社会主义理论的重大意义和丰富内涵；要紧密切联系思想实际和工作实际，克服各种模糊认识，自觉接受有中国特色社会主义理论的指导，努力提高领导班子成员的政治素质和思想水平，增强贯彻执行党的基本路线的自觉性和坚定性。加强思想作风建设的另一个重要内容是，大中型企业领导班子成员要不断增强党性观念和全局观念，继承和发扬党的优良传统和作风，维护团结，搞好团结。要坚持民主集中制原则，在决定重大问题时，一定要发扬民主，依靠集体智慧，集中正确意见，实行科学决策。班子内部要一切从有利于搞好企业出发，求同存异，坦诚相待，互相谅解，互相支持，团结协作，形成合力，共同把工作做好。

第三，努力提高领导班子的整体功能和工作水平。搞好生产和经营，是企业的中心任务。大中型企业领导班子要紧紧围绕企业中心任务，努力提高整体功能和工作水平。要通过学习钻研和不断实践，努力提高自己的领导经济工作的能力，使自己逐步成为生产经营和企业管理的行家里手。大中型企业要搞好搞活，就必须不断深化企业内部改革，转换企业经营机制。同时，进一步对外开放，积极适应国际市场的需要，按照国际惯例办事，更多地利用国外资金、资源、技术和管理经验。长期以来，我们缺少这方面的知识，缺少这方面的经验，因此，企业领导干部要注意学习市场经济知识，包括关贸总协定的有关内容和国外发展市场经济的先进经验，学会按国际惯例办事，提高企业在国内外市场的竞争能力。企业领导干部还要善于“弹钢琴”，在抓好企业生产经营的同时，还要搞好党的建设，抓好思想政治工作和精神文明建设，做到“两手抓”、“两手硬”，使企业全面发展。

三、各级党委和政府都要主动关心和抓好大中型企业领导班子建设

搞好大中型企业领导班子建设，各级党委和政府都负有重要的责任。十四大报告和修改后的党章，对企业党的建设和领导班子建设都提出了新的要求，各级党委和政府要按照这些要求，根据新形势、新任务的需要，切实重视和抓好大中型企业的领导班子建设。

首先要配备好企业领导班子，特别是要选好厂长和书记，从目前情况看，多数企业领导班子的状况是比较好的，但也有一些企业的班子成员年龄偏大，结构不够合理。当前，必须结合企业转换经营机制，进一步搞好班子的调整、配备、充实和提高。要根据加快经济建设和改革开放的要求，破除论资排辈，求全责备等陈旧观念，放开视野，拓宽渠道，打破常规，不拘一格选拔人才。要选拔一批德才兼备，勇于改革，敢于开拓，熟悉生产技术和经营管理，有工作实绩，为群众所拥护的优秀人才，充实到大中型企业的领导班子中，尤其要注意选拔一批优秀的年轻干部进入大中型企业领导班子。在配备企业领导班子时，要特别重视配好厂长、书记，并注意生产、经营、管理、党务等各方面人才的合理组合，完善班子整体结构，增强班子整体功能。同时，要积极探索新形势下的企业领导体制。省委、省政府在《关于进一步搞活大中型企业的若干政策措施的通知》中指出：具备条件的企业，可以厂长、书记一人担任，另设专职副书记。从一些企业的实践看，这种模式优点比较明显，有利于搞好企业党政之间的团结协作，同时有利于加快工作节奏，提高工作效率。因此，有条件的大中型企业，可以考虑实行

党政“一肩挑”的领导体制。一些书记和厂长分设的企业，要注意协调好关系。书记要围绕企业生产经营开展工作，积极参与企业重大决策，支持厂长依法行使职权。厂长要充分依靠党组织，依靠职工群众，注意倾听各方面的意见，正确行使自己的职权。合资企业和股份制企业应当按照有关规定，实行董事会领导下的厂长（经理）负责制，并在实践中不断完善和规范。

其次要不断研究新情况，解决新问题。现在新情况、新问题很多，从企业这头看，现在又出现了企业集团，股份制企业，还有“三资”企业。对这些企业，领导班子如何配备，领导体制怎样完善，党组织如何设置，党建工作怎样开展等问题，都迫切需要各级党委、政府特别是组织部门在实践中不断探索，总结经验。对大中型企业中出现的各种新问题，也要及时帮助研究，提出解决问题的办法。同时，还要注意抓好典型，通过总结和推广典型经验，指导面上的工作。

各级党委和政府，都要积极支持企业领导班子大胆开展工作，特别是属于企业内部的事情，要多支持，少干预。党委、政府的领导和组织部门的同志要多与企业领导谈心，了解他们的思想和工作情况，支持他们的工作，关心他们的生活，帮助他们解决一些实际困难，使他们精神振奋，心情舒畅地集中精力搞好企业。

同志们，在实现九十年代宏伟目标的过程中，大中型企业肩负着重大的历史责任。尽管我们还面临着许多困难，但只要 we 认真贯彻落实党的十四大精神，坚定不移地坚持党的基本路线，不断加强企业领导班子建设，紧紧依靠广大职工群众，就一定能够把大中型企业的工作搞好，从而促进我

道改革开放和现代化建设，胜利完成我们所面临的各项光荣而艰巨的任务。

为搞好搞活大中型企业 提供坚强的组织保证

——在全省大中型企业领导班子
建设经验交流会上的讲话

许仲林

(1992年12月4日)

我们这次会议的主要任务，是按照党的十四大精神，匡绕省委、省政府提出的我省九十年代的奋斗目标，研究如何进一步加大大中型企业领导班子建设，搞好大中型企业的问题。会上有12个单位介绍了加强企业领导班子建设的做法和体会，还有23个单位作了书面发言。大家反映，通过介绍和交流，受到了一定的启发，思想认识有新的提高，工作的思路也更清楚了。这将对进一步加强全省企业领导班子建设，加速企业的发展，产生积极的影响。

一、充分认识加大大中型企业领导班子建设的重要性

大中型企业是国民经济的重要支柱，是国家财政收入的主要来源。据91年统计，我省国营大中型工业企业1430个，占全省独立核算工业企业总数的3.3%，但创造的产值、实现利税和上交利税，分别占全省工业的33.3%、60.8%和67%。这说明大中型企业在整个国民经济中有着极其重要的地位和作用。搞好大中型企业，对于增强我省的经济实力，