

郁 谦著

苏南经济改革与发展

SUNANJINGJI

GAIGEYUFAZHAN

中国国际广播出版社

苏南经济改革与发展

郁 谦 著

中国国际广播出版社

责任编辑：黄胜平

责任校对：姜成梅

封面设计：吴 农

苏南经济改革与发展

郁 谦 著

中国国际广播出版社

新华书店北京发行所发行 各地新华书店经售

江苏无锡县第二印刷厂排版印刷

江 苏 无 锡 张 泾 镇

开本：850×1168 32开 印张：10.25 字数：260千

1992年9月第一版

1992年9月第一次印刷

印数：5000

定价：9.50元

标准书号：ISBN7-80035-268-4/F·53

序

我是1984年春在江苏常州召开的体改工作会议上认识郁谦同志的。之后，在工作中有较多的接触和交往。他是一位思想活跃、学习勤奋、作风务实的老同志。他长期担负地方党和政府的领导工作，有着丰富的实际工作经验，也有一定的马克思主义理论基础。他从一线工作退到二线以后，担任无锡市委、市政府的顾问，把全部精力倾注在调查研究上。带领一些年轻同志，面向城乡实际，对苏南地区的经济改革和发展，作了深入的调查，写出了一大批理论联系实际调查报告和学术论文。《苏南经济改革与发展》一书辑录的只是其中的一部分。但是，仅从收集的这些调查报告和论文中，可以看到，他涉及的内容十分丰富。作者根据党中央提出的建设有中国特色的社会主义这一总的要求，坚持改革和发展必须相结合的指导思想，作了大量的理论和实践上的探索。在农村，对农业经济的发展，

特别是苏南乡镇工业的发展，写了不少有见地的调研报告。比如，《无锡县农村经济三业协调发展的调查报告》、《经济发达地区更要加强农业》等，他主持总结了乡镇工业“一包三改”（对企业实行经营承包责任制；改干部任免制为选聘制，改工人固定用工制为合同用工制，改固定工资制为浮动工资制）搞活经营机制的经验，并率先提出了要将这一机制引进城市的企业。在城市，较早地组织了企业的转轨变型，把企业推向市场；对转换企业经营机制，调整经济结构，发展城乡联合，建立新型的城乡关系以及外贸体制改革等方面也有不少好的意见和建议。除此以外，作者对加快苏南商品经济发展的论述，探讨如何进行政府机构改革，建立社会主义有计划商品经济新体制等方面也作了有益的探讨。郁谦同志的这些调查研究成果有两个作用是可以肯定的：一是总结了苏南地区在经济改革与发展中群众创造的新鲜经验，对指导当时工作起了积极作用；二是记载了苏南地区经济改革与发展走过的路程。这对实际工作者和理论工作者总结过去、研

究未来，无疑都有一定的参考价值。

苏南地区是长江三角洲的一个好地方，人杰地灵，物华天宝。在党的“一个中心、两个基本点”的基本路线指引下，苏南人民在80年代已经演出了一出有声有色的好戏，使经济、社会面貌发生了前所未有的变化。90年代，国际国内的大环境，对苏南地区的改革开放十分有利。我们相信，苏南人民在80年代的基础上，一定能够演出一场更好的戏来，使国民经济和“两个文明”的建设再上一个新的台阶。

安文
一九九二年
三月十九日

目 次

序.....安志文

进一步搞好“转轨变型” 全面提高企业素质
(1983年12月) (1)

关于无锡县堰桥乡经济改革工作的调查报告
(1984年3月) (9)

推广堰桥乡“一包三改”经验需要认真对待的几个问题
(1984年5月) (21)

发展经济联合要走新路子 (1985年2月) (26)

认清大形势 实行新转变 (1985年4月) (32)

论无锡乡镇工业的发展方向 (1985年6月) (37)

关于企业群体或集团的几个问题 (1985年8月) (42)

西部地区发展乡镇工业一定要走自己的路子
(1985年10月) (47)

关于无锡县农村经济三业协调发展的调查报告
(1986年2月) (49)

推动企业联合 促进经济改革 (1986年5月) (61)

苏锡常机构改革应当走在全国的前列 (1986年8月) (66)

振兴无锡要在改革开放上下功夫 (1986年10月) (78)

对无锡市城乡关系的探索 (1987年5月) (91)

关于苏锡常发展外向型经济必须解决的几个现实问题
(1987年8月) (103)

经济发达地区更要加强农业 (1987年9月) (111)

充分利用无锡优势 发挥苏南最大中心城市的作用	
(1987年10月)	(121)
发展外向型经济要实行第二次转轨变型 (1988年1月)	(130)
略论搞好外贸承包经营 (1988年3月)	(133)
谈沿海地区的外贸战略 (1988年4月)	(136)
抓好治理整顿这个机遇 把无锡地区经济推上一个新台阶	
(1988年11月)	(141)
关于纺织、机械、电子、化工、轻工等五个产业局结构	
调整的咨询意见 (1988年12月)	(148)
从通货膨胀困境中走出来 (1989年4月)	(161)
对苏锡常商品经济走向现代化的探索 (1989年5月) ..	(165)
关于无锡市产业结构调整的一点思考 (1989年8月) ..	(184)
认真探讨苏锡常地区经济发展战略的走向	
(1990年5月)	(189)
论苏锡常地区经济发展的战略问题 (1990年5月)	(203)
深化改革思路的探讨	
——兼论有计划商品经济的运行机制	
(1990年6月)	(209)
论乡镇工业向外向型转移	
——无锡农村经济进一步发展的突破口	
(1990年7月)	(215)
无锡农村经济发展的回顾和展望 (1990年7月)	(220)
建设中国特色社会主义新农村的希望所在	
——兼论无锡地区乡镇工业 (1990年8月)	(230)
十年改革的三点思考 (1990年10月)	(239)
“一包三改”的旗帜不能丢 应坚持、完善、配套、发展	
(1990年11月)	(247)
一定要搞好物资流通体制改革试点工作	
(1990年11月)	(256)

试论搞好外商投资企业 (1990年11月)	(259)
抓住有利时机解决经济生活中的深层次问题	
(1990年12月)	(264)
宽松外部环境 强化内部动力	
——一论搞活大中型企业 (1991年5月)	(267)
立足自己 自求解放	
——再论搞活大中型企业 (1991年6月)	(272)
对乡(镇)村工业地位作用的再认识 (1991年6月) ...	(277)
乡镇工业发展模式初探 (1991年6月)	(280)
略论九十年代乡镇工业再上新台阶的问题	
(1991年11月)	(284)
办好江苏纺织市场的一些对策构思 (1991年7月)	(294)
了解广东 认识广东 学习广东 (1991年3月)	(299)
附录: 国家体改委[1991]21号简报	
无锡市郁谦同志对搞活大中型企业的一些看法...	(311)
跋	作者 (314)
编后记	编者 (316)

进一步搞好“转轨变型”

全面提高企业素质*

(1983年12月)

(一)

当前，我国许多工业企业正在逐步实现“转轨变型”，把企业的经济活动转移到以提高经济效益为中心的轨道上来，从单纯的生产型转变为生产经营型，这是党的十一届三中全会以后出现的新事物。这个新事物一经出现，就日益显示了它的优越性。实践证明，凡是经济效益较好、企业素质较高的企业，无一不是与“转轨变型”工作紧密联系在一起。本书作者们提供的材料，就是一个有力的佐证。

党的十一届三中全会以来，我市的经济建设开始走上了健康发展的轨道，工业企业面貌发生了显著的变化，特别是经过企业整顿，涌现出了一批“转轨变型”步子较快、经济效益较好的企业。它们面对市场变化，注重提高企业素质，讲求经济效益，在不同程度上实现了从生产型到生产经营型的转变，从而大大增强了企业的应变能力和产品的竞争能力，使生产持续上升，取得了效益和速度同步增长或基本同步增长的可喜成绩。

回顾几年来我市工业企业的“转轨变型”经历了一个从不自觉到逐步自觉的过程，大致为三个阶段：1979、1980两年，随着计划管理制度的改变和调整方针的贯彻，很多企业（特别是机电行业的大多数企业）任务不足，困难很大，只是迫于形势才走出

*本文是为中共无锡市委政策研究室、无锡市经济委员会、无锡市企业管理协会编辑的《怎样提高企业素质》一书所作的“代前言”。

厂门，争任务，找饭吃，“转轨变型”基本上处于不自觉的状态；1981、1982两年，很多企业开始围绕“转轨”，集中地抓了搞活经济，加强了经营销售，并不自觉地做了许多“变型”的实际工作，积累了一些成功的经验；1983年起，特别是全国工交工作会议以后，才把“转轨变型”提高到改革的高度来认识，初步搞清了“转轨”与“变型”的辩证关系，即“转轨”必须“变型”，“变型”才能更好地“转轨”。从而比较自觉地以经营为中心组织生产，有效地促进了企业素质和经济效益的提高。

但是，就总体来看，我市“转轨变型”和提高企业素质的工作，还仅仅是开始，搞得好的和比较好的企业还只是一小部分。即使是这些企业，在“转轨变型”方面也还存在一定的盲目性，并没有从根本上摆脱企业素质不高的状况。其他企业的差距就更大了。为了更好地适应国民经济发展的客观要求，迎接新的严重挑战，当前迫切需要认真总结一下几年来“转轨变型”方面的经验，以进一步统一认识，增强自觉性，使点上的经验在全市开花结果，把我市工业企业的素质和经济效益提高到一个新的水平。这也就是我们编印这本经验选编的主要目的。

(二)

许多企业的实践证明：抓住了“转轨变型”，就抓住了提高企业素质的中心环节。而要把“转轨变型”工作提高到一个新的水平，又必须首先在认识上来一个飞跃。那么，究竟应该如何认识“转轨变型”这个新事物呢？

一、“转轨变型”完全符合客观经济规律

“转轨”，是我们一切经济工作的根本任务，它体现了社会主义基本经济规律的客观要求。这一点已经为越来越多的同志所认识。现在着重需要统一认识的是，为什么说“变型”也是客观经济规律的要求？这是因为，我国现阶段的社会主义经济，是有

商品生产的计划经济。每一个企业都是具有相对独立性的商品生产者。既然生产的是商品，就需要通过交换来实现价值，企业就必须面向市场和用户，以经营为中心来组织生产。同时，由于企业受价值规律的制约并有其自身独立的经济利益，就有了实行经营管理的外部压力和内部动力。

由于历史的原因，我们从五十年代起，照搬当时苏联那一套生产型管理的模式，使企业长期不问市场的供求变化，完全依靠上级主管部门的计划进行生产和调拨销售，否定了企业相对独立的自主权，否定了市场调节的作用，因而束缚了生产力的发展。三中全会以后，党中央实行了一系列搞活经济的方针、政策，促使商品生产快速发展，买方市场逐步形成，市场竞争日趋激烈。在这种形势下，如果不改变过去那种只抓生产，不问经营的指导思想，不突破单纯靠行政手段指挥生产的老框框，不对企业内部管理体制进行相应的改革，就会丧失竞争能力，失去市场，企业就无法生存下去。因此，无论是商品生产的发展，还是国民经济管理体制的改革，都要求企业从生产型变为生产经营型。同时，由于这种改革适应了生产力的状况，反过来又极大地促进了商品生产的发展。可见，企业的“变型”工作，是我国经济发展的客观要求，是按照客观经济规律办事的必然。

二、“转轨变型”是企业经营管理制度上的改革

有些同志认为，“转轨变型”无非是搞活经营，加强一下销售工作而已。这种看法是不全面的。几年的实践使我们认识到：企业的“转轨变型”，实质上是企业经营管理制度上的改革。为什么这样说呢？这是因为生产型企业 and 生产经营型企业两者之间有着根本区别：

生产型企业，是以依附于上级管理部门，单纯生产产品的面貌出现的，它几乎完全“躺”在国家计划上，否定市场调节；生产经营型企业，是以相对独立的商品生产者的面貌出现的，它在

国家计划指导下，面向市场，面向用户，按照社会需要组织生产。具体来说，有以下四个不同：第一，管理的指导思想和经营方针不同。前者主要是以产定销，只重生产，不重销售；后者以满足社会需要为基本出发点，面向市场，按需定产。第二，管理的功能、范围不同。前者主要以生产为中心，只管组织生产，不问经营；后者以经营为中心，既管生产，又管经营。第三，管理工作的性质、目标不同。前者完全依靠计划，因而是执行性的；后者在执行计划的同时，还根据市场信息，搞经营决策，讲求全面的、社会的经济效益，讲求创造更大的价值，并注意在流通中实现价值。第四，管理的模式不同。前者是计划——生产——计划；后者是经营决策——科研开发——组织生产——销售反馈——新的经营决策。总之，两者无论在管理的深度和广度上，都有着根本区别。抓住了“转轨变型”，就必然带动企业内部在思想上、组织上、管理上的一系列变革。因此，我们必须以改革的精神来抓好企业的“转轨变型”。

三、“转轨变型”适应于所有的企业

现在，对那些完全靠市场调节或者主要靠市场调节进行生产的企业需要“转轨变型”这一点，大家的看法已经比较一致。可是，有一些同志至今还认为按国家指令性计划进行生产的企业，似乎不存在“转轨变型”的问题。我们认为这种看法是不符合实际的。这是因为：社会主义生产的目的是为了满足不同人民群众日益增长的需要，国家制订指令性计划的依据是来自市场和消费者需要的汇总。由于主客观的原因，指令性计划不可能做到百分之百地符合实际，不可能包罗万象。因此，作为一个企业，在执行指令性计划的过程中，也同样有一个从实际出发，面向市场，面向用户的问题。也就是说，在宏观上、整体上要坚决执行指令性计划；而在微观上，在具体品种、规格等方面，则可以也应该在指令性计划这个“笼子”内，根据市场供求变化情况，遵循价值规

律，作些适当调整和补充。几年来的实践证明：“转轨变型”和执行国家计划是不矛盾的，“转轨变型”是为了更好地、创造性地执行国家计划。企业变了型，可以使指令性计划更加符合实际，可以补充指令性计划的不足，使企业的产品不断翻新，更加适销对路；可以充分挖掘企业的综合生产能力，在保证完成国家计划的前提下，去生产那些指令性计划以外而社会又需要的产品，为国家多作贡献；可以更好地适应市场变化，提高企业的应变能力和创新能力。

四、“转轨变型”能促进企业素质的不断提高

企业“转轨变型”的一个重要标志，是企业本身要搞经营决策。而要经常、及时地作出正确的经营决策，在很大程度上取决于领导班子素质的高低。同时，要保证经营决策能顺利实施，使企业在竞争中取胜，就要首先抓好产品的创优、开发，这又涉及到企业的职工队伍素质、技术素质以及管理工作等等。所以，抓住了“转轨变型”，就是牵住了“牛鼻子”，对提高企业素质增添了压力和动力，使得企业非全面提高素质不可。而单纯的生产型，只能是吃“大锅饭”、“太平饭”，出“懒人”、产“统货”，锻炼不出好的班子和队伍，是很难提高企业素质的。

综上所述，“转轨变型”工作决非权宜之计，也不是调整时期的应急措施，而是符合客观经济规律、具有普遍意义的重大改革。“转轨变型”是企业的社会主义性质所决定的，是建设具有中国特色的社会主义的新探索。我们应该把“转轨变型”工作提高到象农村抓联产承包责任制那样的高度来认识，紧紧抓住不放，把它推进到一个新的阶段。

（三）

邓小平同志指出，从“六五”计划开始到本世纪末，我们要抓紧两件事：一件是重点建设，再一件就是提高企业素质。因

此，进一步搞好“转轨变型”，全面提高企业素质，既是当务之急，又是一项长期任务。

要把“转轨变型”提高到一个新的水平，除了统一认识外，还必须认真总结和推广典型经验。为此，我们在有关部门推荐的基础上，组织市、县部分企业就三中全会以来“转轨变型”方面的经验，进行了初步总结。挑选编入本书的三十六篇经验总结，从不同的侧面记录、反映了我市工业企业几年来“转轨变型”、提高企业素质的历程和概貌。从这些文章中，我们究竟可以得到哪些启发，又有哪些经验值得借鉴呢？我们认为至少有以下几条：

一、坚持以经营为中心，组织指导企业的经济活动

社会主义生产的目的和不断变化的社会需要，决定了企业必须坚持以经营为中心来组织生产，这些企业的做法概括起来是：坚持根据社会需要安排生产，不断扩大产品服务领域，最大限度地满足用户和消费者的需要；经常在干部职工中进行以经营为中心的教育，从上到下树立起“用户至上”的观念，努力为用户提供价廉物美的产品和最佳的服务；重视信息情报工作，建立信息反馈系统，通过各种渠道及时了解掌握市场行情，为搞好经营决策提供依据；讲究社会主义“生意经”，建立一支有经营头脑的销售队伍，并具有一套灵活的销售方式和众多的销售网点。

二、企业决策集团的素质较好，善于及时正确地作出科学决策

能不能作出正确的决策，往往是一个企业兴衰成败的关键。我市“转轨变型”较好的企业一个共同的特点，是决策集团的素质比较好。这就是班子结构比较合理，一般讲，党性比较强，业务上比较懂行、精明。特别是厂长、书记这两个主要决策者，都有一点社会主义企业家的战略眼光，思路比较开阔，善于纵观全

局，扬长避短，知人善任，多谋善断。他们有一股争当强者的进取精神，敢于创新，先人一步，出奇制胜。他们在领导方法上，善于走群众路线，学习先进，博采众长。他们在决策中，重视市场调查，注重信息工作；重视综合分析，善于掌握决策时机；作风深入细致，措施扎实有力。另外，有的企业开始注重智力开发，加强了咨询、信息、统计、研究等工作，以适应决策和执行机构的需要。

三、紧紧围绕产品，在提高技术素质和管理素质上下功夫

产品是经济效益的“载体”，质量是经济效益的根本。从一定意义上讲，企业有了优质名牌产品，也就有了一切。为了在竞争中有足够的实力和后劲，这些企业都高度重视产品的品种翻新、创优夺牌和开发储备。他们依靠技术进步，多种渠道开发人才，加强设计、科研力量，从本企业的实际出发，狠抓技术改造和工艺改革，积极采用新工艺、新技术、新材料。与此同时，他们注意发动群众提合理化建议，搞技术革新，并大力加强技术后方建设，搞好技术储备。他们坚持走专业化协作的路子，注意在宏观范围内实行内涵扩大再生产，发展各种经济联合，把产品的产量和品种迅速翻上去，不断扩大市场占有率。他们围绕产品，狠抓企业内部管理，搞好各项基础工作，重视抓好基础教育、定额管理及计量、标准化等基础工作，并建立、健全了以责任制为核心的各项规章制度。

四、随着“转轨变型”工作的深入，相应地进行企业内部的改革工作

为了适应“转轨变型”的需要，有一部分工业企业，在党的方针政策指引下，结合厂情，在力所能及的范围内，积极探索，大胆进行机构改革。改革后的机构设置，比以前精简一些，减少了扯皮，指挥线路比以前缩短一些，提高了工作效率；副职比以

前减少一些，做到各尽其责。并建立咨询、“智囊”机构，加强销售部门、综合计划部门和技术开发部门。同时，注意抓好管理制度、管理方法的改革。在传统管理的基础上，重视学习运用价值规律、目标管理、全面质量管理等现代化管理方法。

五、善于把“转轨变型”同企业整顿结合起来，坚持和改善党的领导，做到两个文明一起抓

他们善于抓住“转轨变型”这个中心环节，更好地促进企业整顿，重点抓好领导班子调整和建设，重视贯彻《三个条例》，搞好领导制度的建设，以坚持和改善党的领导。他们都认真实行党委集体领导，使党委摆脱了行政事务，强化了厂长行政统一指挥，并较好地发挥了职代会的作用。

在企业整顿中，他们坚持两个文明一起抓，即一手抓物质文明建设，一手抓精神文明建设。切实加强政工队伍的建设，强化思想政治工作。以青年工人为教育重点，在抓好文化技术教育的同时，采取多种形式，普遍进行共产主义、爱国主义教育和“三有一守”教育，使两个建设相互促进，同步高涨。

我市“转轨变型”搞得比较好的工厂企业，当然不止这些单位，经验也不就是这几条，限于篇幅，本书只能选编一部分。我们衷心地希望全市工业企业在深入学上海、学常州、学先进的同时，认真学习、推广本市的先进经验，取人之长，补己之短，全面提高企业素质。

我们相信，在党中央正确路线的指引下，在省、市委的领导下，只要我们抓住“转轨变型”这个中心环节，抓住提高企业素质这个主题不放，并坚持从实际出发，扎扎实实地进行工作，我市工业企业的经营管理水平、工艺技术水平、经济效益水平，就一定能跨上新的台阶，创造出一个新的局面。