



夙
兼
程

主
编
方
世
南

古吴轩出版社



谨以此书

献给改革开放三十周年

图书在版编目(CIP)数据

风雨兼程 / 方世南主编. —苏州: 古吴轩出版社,

2008.10

ISBN 978-7-80733-252-7

I. 风… II. 方… III. 工业企业管理—研究—苏州市
IV. F427.533

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2008)第 137380 号

责任编辑: 洪 芳 钱晓燕

装帧设计: 徐耀明

责任印刷: 蒋家宏

责任照排: 龚良杰

书 名: 风雨兼程

主 编: 方世南

出版发行: 古吴轩出版社

地址: 苏州市十梓街 458 号 邮编: 215006

电话: 0512-65233679 传真: 0512-65220750

www.guwuxuanchs.com

印 刷: 苏州日报印刷中心

开 本: 787 × 1092 1/16

印 张: 12.5 插页: 20

字 数: 220 千字

版 次: 2008 年 10 月第 1 版

印 次: 2008 年 10 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 978-7-80733-252-7

定 价: 30.00 元

如有印装质量问题, 请与出版社联系。

序 言

董 柏

将苏州形象地比喻为双面绣——由文化与经济这两根丝线精心编织而成的色彩绚丽、精美绝伦的双面绣,是再贴切不过的了。苏州既是一个具有两千五百多年悠久历史和人文荟萃的文化古城,又是一个工业企业众多、产品享誉世界的经济发达城市。

苏州的工业经济源远流长,历久而弥新。早在唐宋元时期,苏州就以手工业行业多样、特色鲜明、品质优良、产销量大、影响深远而著称。明清时期,苏州工业经济获得了长足发展,达到了封建经济的巅峰,并在封建经济的母体内孕育出了资本主义萌芽,对近现代苏州经济的发展产生了重大影响。建国以后,在党的领导下,苏州的工业企业发扬自力更生、艰苦奋斗的创业精神,为社会主义革命和社会主义建设作出了巨大贡献,也推动着苏州市城市建设的快速发展。改革开放以来,苏州的工业企业无论是在经济规模、管理水平、技术革新、产品质量方面,还是在经济效益、社会效益和品牌形象方面都得到了进一步的发展,为苏州全面推进小康社会建设,加快城市化和基本实现现代化步伐谱写着新的篇章。

但是,随着传统的计划经济体制向社会主义市场经济体制的转型、内向型经济模式向外向型经济模式的转型、城市经济格局向城区经济格局的转型、单一的国有和集体经济成分为主向多元经济成分并存的转型、产权制度不明晰的企业组织形式向产权制度明晰的现代企业组织形式的转型,苏州的国有和集体企业面临着一系列前所未有的新问题、新矛盾、新困惑和新抉择。思路往往决定出路,解放思想等于解放生产力。机遇稍纵即逝,挑战必须应对,在事关苏州国有和集体企业生死存亡的

关键时刻,如何作出符合客观实际的新的决策,选择新的发展路径,开辟新的发展境界,走出符合社会主义方向,具有苏州特色的促进国有和集体企业绝处逢生并“破茧化蝶”的新道路,这是考验苏州能不能在新时期继续解放思想,深化改革开放,坚持科学发展,建设和谐社会的重大事件和重大课题。

苏州市委和市政府坚持以马克思主义中国化的理论成果为指导,坚持以思想解放来破解实践中的难题,坚持改革开放不动摇、创新发展不停步,在继乡镇工业经济崛起,外向型经济迈上一个新台阶以后,又将改革创新的目光聚焦于苏州市内的为数不少的国有和集体企业,在新世纪伊始作出了重大决策,组建苏州市工业投资发展有限公司,运用新的发展思路和新的发展模式,走出一条国有和集体企业通过体制机制的改革创新,明晰产权关系,建立现代企业制度,获得更大发展的新路子。2002年2月11日,根据苏州市委、市政府构建市属工业国有资产经营监管体系、实施“三年两大任务”——在3年中基本完成系统中所属370多家企业的改革脱困,24家企业“退城进区”的提高性、扩张性搬迁以及改革、稳定、发展的战略决策,苏州市工业投资发展有限公司在万众瞩目中正式成立。

军令传来如山倒,背水一战无退路。到2007年底,经过6年的沧桑,工投公司的全体员工万众一心,筚路蓝缕,用血汗书写新的创业历史,秉承“坚韧克难、和谐致远、创新发展”的企业精神,上下同心,披荆斩棘,风雨兼程,负重奋进,掀开了市属工业历史上以创新引领发展的波澜壮阔的画卷,结出了新时期进一步解放思想、改革开放、科学发展、和谐奋进的累累硕果,也留下了许多值得进一步深入总结与回味的宝贵经验和重大的研究课题。工投公司的创业史,既与我国新时期进一步解放思想,深化改革开放,落实科学发展观,构建社会主义和谐社会的理论与实践有着共同点和一致性,又体现了始终走在全国发展前列的苏州这一方水土实践“两个率先”的鲜明个性特征。

工投公司6年的创业历史,是决策者和全体员工殚精竭虑、呕心沥血的历史,是国有和集体企业进行脱胎换骨改造,伴随着凤凰涅槃般的挣扎和苦痛,经过了血与火的洗礼而绝处逢生的历史。总结创业历程,可以清晰地发现,贯穿始终的一根红线就是:改革推动进步,创新引领发展。

工投公司的6年改革是全面而深入的改革,创新是全面而深入的创

新,主要集中在发展理念的创新、体制机制的创新、发展空间的创新、经营模式的创新、管理方式的创新、产业结构的创新、企业文化的创新、基层党组织建设的创新等各个方面。

发展理念的创新。发展理念是支配发展的理论化和系统化的文化价值观,是对于什么是发展,为什么要发展,怎样才能发展等问题的理性解答,升华为关于发展问题的世界观和方法论。发展理念对于发展实践起着巨大的指导和推动作用。有什么样的发展理念,就有什么样的发展实践。在所有的创新中,发展理念的创新具有根本性、前提性、基础性和决定性的作用。工投公司6年的创业史,通过发展理念的不断创新,使发展思路越来越清晰,发展动力越来越强劲,发展办法越来越先进,发展成效越来越显著。

按照传统的发展理念,国有集体企业是社会主义的本质特征,其产权性质和产权制度具有万古而不可移的特点。如果有人想要在这方面越雷池半步,那么,必定会带来诸多严厉指责,如“国有集体企业改制必然导致国有资产流失,导致企业员工作为社会主义主人翁地位的丧失,带来的只能是资本主义对社会主义的颠覆”等。在对国有集体企业改革和发展问题上的这一系列陈旧的思想认识,反映出虽然改革开放已经过了一段时间,苏州作为全国改革开放的排头兵,发展理念已经比较超前的了,但是,科学的发展理念的确立还需要时间,还需要通过发展的事实来加以验证。工投公司在实践中深深地感到,创新的精神和创新的行为,首先来自理念的创新,如果思想认识不到位,行动上就缺乏前进的动力,就不能明确发展的方向,就会瞻前顾后,步履艰难,国有集体企业在新时期就无法突破传统体制的束缚而焕发出勃勃生机,社会主义制度的优越性也无法充分显示出来,发展的价值就难以体现。必须将发展理念的创新作为推动其他创新的思想基础和重要的先决条件。工投公司领导组织全体员工反复认真学习1992年年初邓小平视察南方的讲话,从中获取继续解放思想、创新发展思维、形成观念共识的精神动力。针对一段时期以来,党内和国内不少人在改革开放问题上迈不开步子,思想保守,不敢闯,以及理论界对改革开放性质的争论,邓小平指出:“要害是姓‘资’还是姓‘社’的问题。判断的标准,应该主要看是否有利于发展社会主义社会的生产力,是否有利于增强社会主义国家的综合国力,是否有利于提高人民的生活水平。”大家认识到,“三个有利于”是衡量一切工作是非得失的判断标准,也是检验工投公司成败得失的标准。如果说,十一届三中

全会以来的第一次思想解放,针对的是“两个凡是”,确立了实践是检验真理的唯一标准的认识;第二次思想解放,针对的是“姓社还是姓资”,确立了“三个有利于”的标准,那么,新时期的继续解放思想,针对的则是发展理念的落后,解决的是“什么是发展,为什么要发展,怎样才能发展”等发展理念的问题。只有在发展中实现了国有资产的保值增值,增强了企业的综合竞争力量,提高了广大员工的生活水平,促进了社会和谐,实现了人民群众的根本利益,才能达到改革创新的目的。思想认识的统一,带来了行动的自觉,调动起了职工作为企业主体的能动性,促进了经济腾飞。

体制机制的创新。按照新制度经济学派的著名代表人物诺斯的观点,经济增长和发展的关键是制度因素,一种提供适当的个人刺激的有效的制度是促进经济增长的决定性因素,而在制度因素中,产权关系的作用最重要。制度的功效在于通过一系列的规则来界定交易主体间的相互关系,减少环境中不确定性和交易成本,进而保护产权,增进生产性活动,使交易活动中的潜在收益成为现实。诺斯指出:制度环境是一系列用来确定生产、交换与分配的基本的政治、社会、法律规则,制度安排是支配经济单位之间可能合作与竞争方式的规则,而制度本身是“一整套规则,它遵循的要求和合乎伦理道德的行为规范,用以约束个人的行为”。制度不同于体制,它是一系列被制定出来的规则、守法程序和行为的道德伦理规范,旨在约束追求主体福利或效用最大化利益的个人行为。在当代中国经济体制和政治体制的改革过程中,邓小平始终将体制机制的创新视为起着头等决定性作用的大事。苏州市作为一个具有悠久历史的老工业城市,过去发展起来的国有和集体企业多由于其机制体制已经不能适应经济全球化和发展社会主义市场经济的需要,这就形成了严重制约苏州市“两个率先”发展战略实现的瓶颈。制度创新已经迫在眉睫。

工投公司围绕深化国企改革,建立现代企业制度所集中攻关解决的主要重大问题有:一是将传统产权理念和产权制度转型为现代产权理念和现代产权制度,建立起“归属清晰,权责明确,保护严格,流转顺畅的现代产权制度”,以适应社会化大生产需要,反映社会主义市场经济体制的要求,使企业真正成为面向国内外市场的法人实体和市场竞争的主体。二是将传统企业组织形式转型为现代企业组织形式。由于企业的组织形式是企业产权制度的具体表现形式和存在方式,在不同的产权制度下,企业的组织形式有着本质上的区别,因此,企业的组织形式决定着企业

的运作方式,并反过来对企业产权产生重大影响。三是将传统的管理模式转型为现代企业法人治理结构。工投公司所属的所有改制企业都按照《公司法》确定股东大会或股东会、董事会、监事会、总经理之间的权利与义务,形成互相依托、互相制衡的监督制约机制。形成以股东大会为最高权力机构,以董事会为决策系统,以监事会为监督系统,以总经理为首、以行政管理人员为执行系统的法人治理结构。董事会和监事会受股东大会信用委托,向股东大会负责,总经理受董事会信用委托,向董事会负责。同时,监事会对董事会和以总经理为首的领导班子进行监督,这几个方面相互联系,相互制约,组成了以董事会所聘任的总经理负责制的管理模式。这个模式具有权力结构平衡,责任约束与制衡体系有效的特点,从而解决了企业所有者与经营者之间的责权利关系。6年来,公司以产权制度改革为重点,推进国有经济布局的战略调整重组取得突破性进展。全系统符合市政府改制要求的267户企业,按照“四到位一基本”,即企业整体改制到位、国有资本退出到位、职工身份置换到位、债权债务处理到位、基本建立现代企业制度的要求,已全面完成改革脱困任务。其中90户改制企业全面完成产权转让和职工身份置换,177户关闭破产企业全面完成人员分流安置;通过产权制度改革,实现国有资本转让收益10.34亿元;通过集约整合资源,全力集聚资金,筹措并支付改制成本25.86亿元,累计置换职工身份6.8万人;发挥集约优势,开创性地通过与各金融机构洽谈,采取“一揽子”打包、分期清偿的方式,以34%的实际清偿率,解决所属企业银行债务达34.57亿元;企业对职工的各类欠资、欠费得到全面解决。改制企业通过公司制改造,引进战略投资者,现代企业制度基本建立,发展活力明显增强,实现了公司国有经济布局的战略性调整和改组。

发展空间的创新。“螺蛳壳里做道场”,是苏州人常喜欢挂在口头上的话,比喻的是由于空间狭小难以出大手笔。工投公司所属的370家企业,大多数星罗棋布般地遍布在苏州城区内的里弄小巷,长期实施的是庭院型经济,走的基本上是封闭式发展的道路。满足于“酒香不怕巷子深”的传统的生产方式和销售方式。狭小的发展空间,既无形地禁锢人们的发展思维,醉心于“小富即安,知足常乐”的发展考虑,又与苏州历史文化古城保护、推进新型工业化和新型城市化战略以及环境保护、现代交通等的需要产生严重冲突。苏州市内工业布局的调整如箭在弦,工投公司服从于苏州市“两个率先”的全局和全局,正确地处理好进与退、城与

区的辩证法,成功地“腾笼换鸟”,在发展空间的战略调整和创新中迈出了重大的一步。6年来,工投公司以工业布局调整为抓手,推进新型工业化、城市化工作取得阶段性成果。全系统列入“退城进区”的24户企业,至2007年底,累计完成企业搬迁23户。通过扩张性、提高性的搬迁改造,一方面拓展了企业的发展空间,围绕高新技术、节能减排和自主创新,新上技改项目50多个,累计完成投资额近45亿元。目前已开工投产的23家企业生产经营情况良好,产能和绩效基本达到搬迁扩张的预期。另一方面,搬迁后腾出的老城区土地,为推进苏州市新型工业化、城市化的发展和生态保护、交通状况以及人居环境改善作出了贡献,基本实现了5年内完成工投系统内工业布局调整的战略目标。

经营方式的创新。长期以来,国有集体企业采取的是传统生产经营方式,单一和刻板,忽视或无视诸如资产经营等其他经营方式,这是导致企业发展速度缓慢以及发展质量不高的主要原因。实践证明,企业的经营方式具有多样性,除了生产经营外,还有资产经营等其他经营方式。运用企业全部资产从价值形态进行运作的资产经营,是提高资产质量,迅速膨胀资产总规模,控制更多社会资本,获取资产运作过程的增值效益的企业的重要管理形式,在某种意义上比企业的生产经营还要重要。6年来,工投公司大胆地进行经营方式的创新,在重视生产经营的同时,以加强资产经营为主线,通过盘活存量,激活增量,切实加强资金运筹,努力为改革发展稳定提供资金保障,实现投资收益1.42亿元。通过市场化运作,实现资产处置收入19.06亿元。资产经营的有效营运,既保证了全系统改革调整稳定的良好局面,又适应当代市场经济的要求,创新了企业的经营方式,为企业进行资本运作、提高资产经营水平积累了丰富的经验。

管理方式的创新。现代社会,企业的管理活动渗透在企业生产经营活动的全过程,企业管理的好坏直接影响经济效益。可以说,企业各项改革目标的实施和实现都不能脱离管理,企业必须将重体制、重决策、重市场、重人才与重管理结合起来。通过重视管理和强化管理,全面提高管理的质量,获得预期的经济效益。因此,从某种意义上说,管理也是生产力。管理方式的创新会为企业发展插上腾飞的翅膀。6年来,工投公司注重向管理要效益,在管理方式上的创新方面,主要抓了以下几个方面的重点工作:一是围绕国有资产保值增值的中心,进一步加强了对于国有资产的监管工作。按照国资监管科学化、规范化、民主化、程序化的要求,以产

权管理和资本运作为主要手段,构建并逐步完善两级管理体系,制定并不断加强 16 项内控制度的实施。通过以制度管人、以制度管事、以制度管资产,创新收支两条线管理,对下属单位委派主要财务管理人员等管理模式,保证了资产保值增值目标的实现。二是围绕资产价值的最大化加强财务管理。公司认识到,良好的财务管理有助于通过对成本的控制降低成本,充分运用资金,帮助企业实现长期稳定的利润,并且能同时带来稳定的现金净流量,促进企业有效益地发展。由于财务管理的规范化和高效率,保证了公司资金流的高效和正常的运转,也与金融部门和其他合作关系户建立起了紧密无间的和谐关系。三是管理组织的创新。传统的国有集体企业的低效率是与管理组织设置的不合理紧密联系着的,表现为管理机构十分繁多,而且也不合理,非生产性组织占了企业相当多的编制和人员,同时,真正的生产管理和市场管理机构及人员在企业内部地位不高,编制限制也很紧。在市场经济的竞争中,就需要精简不必要的管理机构和人员,加强市场管理、生产管理和技术研究开发管理机构的力量,创新管理组织。6 年来,工投公司根据市场需求的特点和生产的合理设计管理组织,改变传统的单一行政式职能型组织结构,按照精简高效、以市场为导向的原则来构架新的内部组织结构,形成了精干高效的管理组织机构。

产业结构的创新。现代社会,市场经济多样性和变动性的特征越来越明显,所谓“以不变应万变”的产业结构只能是死路一条。只有按照市场经济瞬息万变的本性,主动地调整产业结构,不断地转变增长方式,才能使企业不断地主动蜕变,灵活自如地适应不断变动的市场的需要。由于长期受传统计划经济僵硬模式的影响,系统内的企业多数产业结构单一,产品几十年一贯制,消极被动地面对市场,惨淡经营,勉强维持生计,有的甚至已经到了奄奄一息的地步。只有大力进行产业结构的创新,更加注重自主创新,加快发展方式转变,才能告别陈旧僵化的发展模式,走上与市场经济相适应的发展道路。工投公司大力加强以市场为导向、企业为主体与产学研相结合的技术创新体系,把增强自主创新能力作为落实科学发展观和调整产业结构、转变增长方式的中心环节,大力提高原始创新能力、集成创新能力和引进消化吸收再创新能力。根据苏州市国资委制定的《苏州市“十一五”国有经济布局结构调整及发展规划》确定的方向,认真制定《工投公司结构调整及发展纲要》,全面启动“加快推进科技创新”、“加强资产集约经营”、“加强股权调整监管”、“全面解决改革

遗留问题”和“加强人才队伍建设”五大行动计划。对保留土地按照五大类型进行功能定位和开发定向。以科技创业投资、先进制造业、生产性服务业三位一体的多元经营发展战略开始实施,产业结构调整 and 可持续发展开始迈出新的步伐。苏州工投产学研创业区项目启动调研,着手可行性研究和资产衔接。苏州工投科技园一期全面竣工,已完成招商入园企业 93 家,完成了创业园公共服务中心的设置,设立了财务、技术创新服务和商务服务 3 个平台。先后通过了 ISO9001 的认证评审、市科技计划项目和市服务业引导资金项目的验收。目前,二期开发项目也已经全面竣工。被授予省级科技服务平台。苏州工投文化创意园项目充分利用现有资源和周边业已形成的创意氛围,将老工厂的历史沧桑和创意文化结合,呼应平江区文化创意区域的开发。目前一期项目已开始启动。都市型服务业项目进展顺利。作为生产性服务业的联发公司继续保持高效高速发展态势,主要经济指标再创历史新高。后续项目准备充分,同时化纤厂仓储物流、织带厂小型商贸区等项目有序推进,并已产生良好的投资回报。大力扶持优势企业,自主创新加快推进。2007 年,工投公司的 26 家权属工业企业实现现价工业总产值 64.5 亿元,同比增长 18%;实现工业增加值 16.7 亿元,同比增长 19%;实现销售收入 75.2 亿元,同比增长 17%。宝化炭黑、六六视觉等高新技术企业以科技创新为先导,效益显著,已成为先进制造业优势企业的领头羊。宝化炭黑与中国科技大学应用等离子实验室、上海交大纳米科学技术研究所等组成产学研联合体,重点开发高、精、尖产品,全年实现销售收入 4.7 亿元,实现利润 2923 万元,到 2008 年底三期工程完成后,宝化炭黑将成为单厂生产能力国内最大,世界第二的炭黑生产基地和研发基地。雷允上药业公司重点实施国家级二类新药“蓝莲”微丸的研制,与南京中医药大学合作组建雷允上技术中心,基本形成六神微丸等国家一级保护中药六神系列产品,争取国内上市的前期准备工作已经启动。刺绣研究所加快与中国同源公司联合筹建中国刺绣艺术馆,各项工作正在推进。通过产业结构的调整,工投公司的科技产业、先进制造业、生产服务业三大产业板块企业已经充当了发展的主力部队,奏响了高歌猛进的序曲。

企业文化的创新。企业的竞争在经过了生产的竞争、销售的竞争、产品质量的竞争、技术的竞争、管理的竞争阶段以后,已经进入到更加深层次的竞争阶段,即企业文化的竞争阶段,作为全面地反映企业宗旨、企业精神、企业作风和企业价值追求的企业文化,越来越成为企业凝聚力和

创造力的重要源泉,越来越成为企业综合竞争力的重要因素,促进企业文化的发展越来越成为企业员工、消费者和社会各界人士的热切愿望。工投公司从创立开始,就意识到自己既是经济实体,又是社会实体和文化实体,必须通过加强企业文化建设,全面地提升企业软实力,塑造企业肩负着社会责任、为社会先进文化建设贡献力量的良好形象。一是确立了企业改革创新的文化价值观,并将这一文化价值观不断通过教育化作企业大胆改革、锐意创新、负重奋进的实际行动。工投公司成立后的6年,是改革创新的企业文化不断加强,越来越浓郁的6年。人们议论得最多的是改革创新,各项工作投入精力最多的是改革创新,实际成效取得最大的是改革创新。改革创新的企业文化,使企业员工焕发了朝气,使企业形象焕然一新。二是强化了“坚韧克难、和谐致远、创新发展”的企业精神。工投公司始终认为,精神不是万能的,但是,没有精神是万万不能的。企业精神是企业的心脏和灵魂,是推动企业不断发展的强大精神动力。公司强调坚韧克难,就是要求人们敢于面对各种艰难险阻,以坚韧心和自信心冲破难关,赢得胜利;公司坚持和谐致远,就是要求人们同心同德,风雨同舟,发扬众人拾柴火焰高,千斤重担大家挑的团队合作精神,以企业全体员工群体的智慧和能量,不断开拓进取,朝着远大的理想前进;公司秉承创新发展,就是要求人们勇于创新思维方式,创设新的体制和机制,开拓新的发展境界。三是弘扬了企业社会责任文化。工投公司认识到,企业作为社会的一份子,是承担着崇高的企业社会责任的组织,企业的社会责任,不仅仅在于参加社会公益活动,向社会捐赠,还在于要主动服务于和服从于苏州“两个率先”的大局,要承担起改善民生、维护社会稳定、搞好环境保护、保障职工权益等多方面的责任。6年来,工投公司以服务全市经济社会发展为根本,为支持市政府实事工程建设不断作出新贡献。公司通过艰苦卓绝的改革调整和资产监管,在消化巨额改革调整成本、实现收支平衡的基础上,土地资源得到集约,沉淀资产得到释放,为苏州市委、市政府从更高层次、更大力度地开发利用资源、造福于民作出了贡献。6年来,先后支持政府用于定销房建设土地 254667 平方米,用于道路、绿化、河道等公用设施建设土地达 178667 平方米。2007 年,对市委、市政府关于建设轻轨、经营城市、整合国有土地资源的战略决策,工投公司高度重视、认真落实、统一思想,自觉保持高度一致;调查研究,全面梳理资产状况;配合审计,切实加强资产管理;组建工投物业托管公司,受托代管所上缴古城區 45 幅 1835342 平方米土地。同时,根

据市委、市政府的决策,苏州工投公司档案管理中心划归市档案局管理,组建苏州市工商档案管理中心。苏州工投档案管理中心成立4年来,公司投入资金达2350万元,奠定了苏州市规范整合改制企业档案资源创新事业的基础,为我国的档案事业留下了浓墨重彩的一笔。四是加强了企业廉政文化建设。公司将廉政勤政,不断改善领导班子作风形象建设作为企业文化建设中的重要内容,健全网络体系,落实责任机制,开展“廉洁文化进企业”活动,构建公司内部惩治和预防腐败体系,通过层层签订责任书,落实党风廉政建设责任制,从而在全系统形成了责任明确、上下联动的党风廉政建设网络体系。加强思想教育,严格监督管理,切实加强党员干部经常性的教育管理,认真贯彻党风廉政建设各项规定要求,适时讲评,防微杜渐,自觉接受职工群众的评议监督。崇尚廉洁务实,坚持为民服务。在全系统形成了“以廉为荣、以贪为耻”的良好氛围。

工投公司坚持社会是根、民生为本的理念。6年来,以承担社会责任、履行政府管理职能、解决历史遗留问题为己任,和谐稳定工作成效明显。工投公司始终本着改革发展稳定相统一的原则,始终坚持维护大局、以人为本、和谐安定的宗旨,历经坎坷,积极稳妥地处理了各类疑难杂症,化解了各种矛盾纠纷,为政府和市场、为社会的安定祥和充分发挥了“防火墙”和“减压阀”的作用。以保障特殊群体的工益管理公司(中心),以保存企业和职工资料的档案管理中心,以服务老干部的离退休干部管理中心全面启动运行,实现了对分类群体管理方式的新突破。目前,公司所属系统1400余名离退休干部实行集中统一管理,近4000余名特困弱势群体的托管代管得到改善,120余万卷档案集中规范管理和开发利用得以落实,为打造和谐公司奠定了基础,为构建和谐社会作出了贡献。公司党委建立了互助互济帮困基金,由公司拨款500万元,加上党员捐款和企业捐助,形成了一个有600多万元规模的帮困基金,为实现“送温暖”工程的长效化、制度化提供了有力的保障。公司党委建立了领导干部工作联系点制度,班子成员主动了解基层情况,调查研究,现场办公,帮助基层解决实际问题,妥善处理各类矛盾,开创了和谐发展的新局面。

基层党组织建设创新。企业基层党组织是党在企业基层的领导力量,对于促进企业发展起着十分重要的作用。虽然在市场经济条件下企业所处的环境发生了变化,但是,企业基层党组织建设不能削弱,只能加强。要加强基层党组织建设,必须按照新形势、新任务的要求,改革和创新基层党组织建设的理念、形式和方法。工投公司在基层党组织建设上

的创新主要有：一是以“四好”领导班子创建活动为抓手，围绕中心，服务大局，结合实际，以理论建设为根本、能力建设为重点、作风建设为基础、制度建设为保证，狠抓领导班子的思想、组织、作风和制度建设，构建先进性教育活动长效机制，企业领导班子更加团结协调，领导作风更加务实创新，处理复杂利益关系、加强国资监督管理、廉洁经营和开创新局面的能力进一步提高，党风廉政建设得到进一步加强，党组织的凝聚力、战斗力、创造力得到进一步发挥，从而保证和促进了改革调整“三年两大任务”和国有资产保值增值各项责任目标的圆满完成。二是将基层党组织建设与切实解决困难群众的生活、妥善处理好各种历史遗留问题，促进稳定和谐发展紧密联系起来，充分发挥了企业基层组织担负的联系群众、宣传群众、组织群众、团结群众的重要责任。党与群众的联系，首先就是通过和群众联系最直接、最密切的基层组织来实现的。公司所属系统的困难企业多、困难职工多，还留下了不少历史遗留问题，在妥善处理好这些问题的过程中，基层党组织充分发挥了政治核心作用和战斗堡垒作用。6年来，经过基层党组织耐心细致的工作，解决了系统内的困难企业长期未得到解决的社会债务问题和拖欠的职工医疗费用问题。三是按照中央关于提高党的执政能力建设的要求，大力加强学习型党组织建设，发挥好基层企业党组织肩负着的教育党员、管理党员、提高党员素质的学校作用。广大党员从组织上入了党，并不一定意味着思想上也已经入了党，它还有一个不断地学习、锻炼和改造的过程。6年来，系统内各级基层党组织通过组织党员认真学习马列主义、毛泽东思想，学习建设中国特色社会主义的理论和党的路线、方针、政策及决议，学习党的基本知识，学习科学、文化和业务知识等制度化和规范化，促进了广大党员政治素质和业务素质的不断提高。

工投公司6年来所取得的各项业绩，离不开上级领导和社会各界的关心、帮助和支持，他们的关心、帮助和支持是促进公司在更高起点上进一步发展的强大精神动力。2006年11月29日，中共中央候补委员、江苏省委常委、市委书记王荣同志在工投公司的报告上批示：“在过去的企业改革中，‘工投’发挥了极重要的作用，市委对此给予充分肯定。望继续努力工作，尽快解决遗留问题，谋求轻装上阵的发展道路，以作出新的更大的贡献。”这对公司全体员工是一种赞扬，更是推动公司进一步发展的无形的鞭策，将激励公司全体员工瞄准新的目标，向更高处攀升。

“大鹏一日同风起，扶摇直上九万里。”回眸过去在于展望未来，励志

奋进。面临加快调整转型的关键期和实现创新发展的重要战略机遇期，当前工投公司正以学习贯彻党的十七大精神为动力，进一步解放思想，加大改革创新的广度、深度和力度，以科学发展、率先发展、创新发展与和谐发展统领，以资产保值增值为目标，坚持在高起点上谋求新的作为、新的突破和新的跨越，在苏州市委、市政府的正确领导下，团结带领全系统干部职工，继续弘扬和实践工作创优、发展创新、二次创业的“三创”精神，紧紧围绕以科技创业投资为先导，做优做强先进制造业、适度发展生产性服务业，进一步解放思想，大胆创新，负重奋进，加快体制机制创新，加大资产经营力度，加强资产监督管理，用风雨兼程的顽强拼搏和创新精神迎来壮丽日出的美好明天。

（作者系苏州市工业投资发展有限公司董事长、党委书记、总经理）

目录

序言	董柏
第一章 改革冲出重围 创新引领发展	1
一、体制转换 势在必行	1
1. 苏州市国有集体企业的历史性贡献	1
2. 市场经济条件下苏州国企体制转换的必要性	4
3. 苏州市工投公司应运而生	6
二、攻坚克难 负重奋进	9
1. 冲破思想阻力	10
2. 突破体制瓶颈	12
3. 释放发展能量	16
三、凤凰涅槃 浴火重生	17
1. 苏州市工投公司艰辛发展的辉煌业绩	17
2. 苏州市工投公司率先改革的价值底蕴	19
第二章 顾全大局的胸襟 战略调整的智慧	23
一、运筹帷幄 布局谋篇	23
1. “退城进区”：新时期的新抉择	24
2. “退城进区”：进与退的辩证法	25
3. “退城进区”：城与区的逻辑学	26
二、步步为营 好中求快	27
1. “退城进区”中的难题	27

2.“退城进区”战略实施阶段	29
3.“退城进区”取得的成效	33
三、斗换星移 别有洞天	35
1.“退城进区”的特点	35
2.“退城进区”的价值	36
第三章 永不言败的探索 锲而不舍的开拓	39
一、统一思想 明确方向	39
1.确定目标,完善机制	40
2.科学定位,突出主题	41
3.制订方案,一丝不苟	41
4.赢在坚持,胜在执著	43
5.修订计划,适应调整	46
二、自主创新 彰显个性	48
1.自主创新的基本原则	48
2.自主创新的战略选择	50
3.自主创新的发展阶段	51
三、创新兴业 成效显著	52
1.扬长避短,形成自主创新的个性特色	52
2.战略调整,构筑自主创新的产业优势	53
3.节能减排,增强自主创新的环保意识	54
4.科技领先,提高自主创新的支撑能力	54
第四章 精益求精的管理 实实在在的效率	61
一、强化理念 培育意识	61
1.管理是生产力的理念	62
2.管理促进和谐发展的理念	65
3.管理塑造企业形象的理念	70
二、精于管理 照章办事	71
1.加大财务管理力度,创新财务管理方式	72
2.加强国有股权管理,提高国有资产运营效益	76
3.资产物业实行归口管理	79
4.注重安全管理,实行安全发展	80