

# 在我市 50 镇“亿元冲线”工作会议上的讲话

市委副书记、市人大主任 卓圣泰

一九九四年七月二十九日

同志们：

我们这次会议，是 50 镇和各县（市、区）及市直有关部门领导同志参加的会议。这次会议规模较大，规格较高，镇委书记都参加了，是一次重要的会议。按照市委、市政府的意图，我们这次会议主要是解决领导认识及怎样把乡镇企业抓上新台阶的问题，所以这次会议在具体问题和政策上研究不多。戎铁文同志的报告，是代表市委、市政府的，讲得很好，对当前的形势、“冲亿”的经验以及下半年的任务，采取的措施都讲得很清楚，希望大家认真贯彻落实。这次会议还有 8 个企业和单位介绍了经验，我听了很受启发。可以说，这 8 个企业代表了我们的揭阳市乡镇企业的水平，经验很丰富，值得总结和推广。会上还为一批被省评为优秀企业家的同志颁奖，我代表市委、市政府，向 1993 年受省表彰的企业和同志们表示热烈的祝贺。关于乡镇企业的发展，早在六十年代我们就抓了，改革开放以后，我们把乡镇企业作为发展社会主义现代化事业的大事来抓。建市以后，市委、市政府对乡镇企业是重视的，1992 年 5 月份，我们开三级干部会议的时候，就把发展乡镇企业作为各级党委的中心工作来部署，以后又在普宁市召开了乡镇企业工作会议，把三五年内我市乡镇企业发展的战略思想、任务和目标都定了。今年年初，为了贯彻中央、省乡镇企业工作会议精神，又开展了“亿元冲线”活动，也开了一个规模比较大的乡镇企业工作会议，同时，还发了文件。应当说，我们对乡镇企业的性质和它

的重要性以及发展的方向、目标要求、政策措施、领导问题等等基本上讲清楚了。那么，还有些什么新的问题没有解决呢？我看，主要是在发展过程中，尤其是在市场经济体制建立过程中遇到的新问题，我们要认真研究，继续在改革中加以解决。下午要讲的主要是根据江泽民同志在十四大讲的那四句话来发挥，江总书记在十四大讲什么问题呢？是讲对乡镇企业要“积极扶持，合理规划，正确引导，加强管理”的方针。这个方针说得很清楚，除强调乡镇企业的重要意义以外，其中一个很重要的问题，是领导问题。就是我们各级党委、政府怎么样来抓好乡镇企业的问题。这里，我讲三个问题：

### 一、加强领导、切实把发展乡镇企业作为发展农村经济的主体来抓

从我市的情况来看，乡镇企业确实已经成为农村经济的主体地位，这一点，从数字上可以说明。三年前，还不能说是主体地位，经过这两三年的努力，我们乡镇企业已经翻了一番，从原来的30多个亿发展到80个亿，占全市工农业总产值的75%，乡镇企业的税收收入占全市财政收入的1/3。那么，两年翻一番，从发展速度来讲，是整个国民经济中发展速度最快的。从它的比重和效益来讲，在整个国民经济中占的比例较大，因此，它无疑是我们揭阳市国民经济的主体。所以说乡镇企业的发展，是农村实现工业化、城市化的希望所在，是人民群众生活改善，走向小康，实现共同富裕的必由之路，我们要认识到这是一个摆在各级领导面前的现实问题。具体来讲，乡镇企业的发展，主要在我们50个镇，昨天戎铁文同志说的，50个镇的产值占全市乡镇工业的95%，这是我们实现现代化的主导力量。

有人说，乡镇企业是“半壁江山”，现在不止是“半壁”，是关系到我们现代化建设前景的问题，关系到揭阳市能不能在20年赶上珠江三角洲的水平，实现市委提出的现代化目标的问题。各级领导要清醒并且牢固的来认识这个问题。从实践来看，乡镇企业要发展，关键是

取决于领导的认识程度和实践的深度。比喻说乡镇企业发展到现在的程度，已经遇到不少困难和问题，要往前走，总觉得困难不少，问题不少，那么不管问题多少，国家对发展乡镇企业的战略思想是不会变的，市委对抓好乡镇企业发展态度和决心是下足的，当前的关键仍要解决各级领导对乡镇企业发展的认识问题。首先是不要满足于现有的状况，认为乡镇企业经过这么多年的努力，已经搞得不错了，速度也不慢。这种满足现状的情绪，或多或少影响了领导的决心。应当看到，我们确立了市场经济的方向，现在的乡镇企业也必然要适应市场经济的规律，从原来的低级阶段转到另一个阶段，这个阶段就是上规模、上档次、上水平、上效益阶段。如果存在满足现状的思想，要上一个新台阶就是一句空话。其次是原来基础差的地区和乡镇，这几年虽然有进步，但碰到当前的困难觉得办法不多，开拓进取精神有所减退，这种精神状态也是有的。如果我们不去认识和解决这个问题，就会变成包袱。当前，我市还有30多个乡镇是落后和比较落后的，虽然占的比重不大，但占的地盘很大，这些地方如果不搞乡镇企业，不帮助他们发展起来，跟发达地区的差距越拉越大。再次，我们要看到基础行业仍较薄弱，在市场经济的大潮中，存在很大的不稳定性，不适应竞争环境的要求。市场经济本身是你死我活的竞争，它不留情面，你不上，就失败。我说这一些问题是要大家时刻保持清醒的头脑，切实把基础产业抓上去。那么要怎么样加强对乡镇企业的领导呢？

(一) 各级领导要对本地区乡镇企业作一次比较全面的分析。特别是在总体水平和市场上的地位进行分析。乡镇企业发展到现在是什么程度，是一种什么状况，在市场的占有程度怎么样，这很重要。如果在市场占没位置，那就效益很低。通过分析，排队，研究出乡镇企业要发展面临着什么问题，不要简单说什么资金、技术困难，主要是在思路上，动脑筋、找门路。比如说资金问题，银行满足不了社会上有，国内不行国际上有，问题是怎样做才能拿得一。人才上也一样，没

有分配给你可以向社会招聘。昨天8个单位发言很好地回答了这个问题。普宁医药化工厂引进人才的问题，还有永明服装厂解决资金的问题。通过分析、排队，进一步分类指导，根据不同的产业，不同的行业，不同的层次，采取不同的对策，想方设法来解决。各级领导要从实际出发，学会掌握和运用市场经济规律。普宁市采取挂钩形式是一个办法，如果从山区集点钱到平原办企业，这也是一个办法，我认为是可以的。我们过去为什么跑到深圳、汕头特区去办公司，就是要利用它的政策优势。现在我们内部也有优势，那优势选择在那里，除不断创造优势外，更重要的是选择、利用优势。

(二) 抓好信息引导和信息服务工作。要求党委、政府至少每季度进行一次分析，镇每月一次分析，分析研究新情况，研究新对策，这本身是一个信息。昨天普宁医药化工厂介绍的，他们通过掌握信息，知道肌醇在国内市场的情况，采取对策得到突破。这一点是每个企业家很重要的素质。发展经济办实业，如果不掌握这一点是不行的。从这一点来讲，这不单是一个企业家的事情，在现在的条件下，领导还有一个组织领导的问题。因此，领导要介入，上下要支持，切实加强信息引导和信息服务工作，这样，我们的企业才能办好。

(三) 加强机构和队伍的建设。乡镇企业系统的同志反映，现在省机构改革实行合并，好象力量要削弱一样，引起了整个队伍的波动，我们研究了一下这个问题，请大家做做工作，作为各级领导，一定要依靠这支力量来抓这件工作，过去是这样，现在是一样。过去是依靠这支队伍，才取得了今天的局面，既然是对了，是希望所在，那何必去撤并呢？虽然市委还未作出决定，在这里我建议你们，整个乡镇企业的队伍，只准加强，不许削弱，乡镇企业办主任不得力的，要配备副镇长兼任主任，人、财、物权力给他。大镇还有一个副镇长管城建，一个这么大的行业，总产值占75%以上，财政收入占1/3，需要协调的事太多了。不配一个副镇长不行。镇里有那么多领导，安排一个副镇

长来抓是很必要的。我看这个事情可定下来，现在不够的再配。管理队伍一定要加强，要选择几个在企业中有威信，懂得经济的人来抓。发展乡镇企业有大量的事情要做，特别是面对当前新老体制转换的过程，从计划经济走向市场经济的新框架。这样的时刻，不加强宏观调控，不加强管理部门的力量，那是搞不好的，不要认为转变职能，我们领导就可不管了。在当前实际工作中，不少事情是要通过政府行为去领导，不认识这个问题，往往就要出毛病。

(四) 制订奖励措施。制订奖励措施要具体，有的是从一个地区来抓，有的从一个企业来抓。奖励措施、办法要随着市场经济的发展逐步加以完善，这样才比较扎实，通过奖励，落实每个成员的任务，形成乡镇一级领导人人都关心乡镇企业的局面，形成发展经济的大气候。江苏过去的优势是靠大城市的辐射，靠零配件加工发展起来的。那么现在呢？他们把大城市的人才挖到乡镇企业来，形成了自己的优势，他们的技术档次往往比城市一般加工业高，都是现代化的设备。从我市的情况来看，现在外商的服装加工，几乎都是我们乡镇企业来做的。我们不少企业的设备和产品技术水平和档次也是很高的。这些我们都要给予奖励，以促进企业的发展。

### 二、采取得力措施，争取在上水平的轨道上有一个新的突破

是不是我们所有的同志都碰到这么一个问题，就是在市场经济的大潮中，要加快乡镇企业的发展步伐，存在着许多不利的因素，如地理位置、基础设施、资源资金、人才、市场占有程度，这么一些条件比较差，这些问题确实困扰着我们的发展，这些都是现实的。但是要看到，发展乡镇企业也好，发展什么经济模式也好，都是在市场经济的风风雨雨中成长的，这是市场经济的规律。这样就给我们提出了一个问题，就是机遇与挑战并存。什么是机遇呢？就是我们现在的条件很好，经过几年的发展，有基础，世界上经济发展有不景气的现象，所以说机遇仍然存在。抓住这个机遇，抓住这个时空，才是真功夫，我

们就上去了，这本身是一种规律。所以我提醒同志们，要认真领会邓小平同志说的“抓住机遇，机遇不多”这两句话。他高瞻远瞩给我们指出了“发展才是硬道理”。速度太慢不行，因为有这个条件，这个环境，都给我们提供了很有利的条件。所以，各级领导要在认识高度、重视程度、工作力度上有新的突破。我们应该突破在哪里，我认为要从四个方面有所突破：

第一，要引进人才向高新技术进军。我们乡镇企业要真正做到人无我有，人有我好，才能在市场经济中占有位置，才能争上牌子。这跟体育运动一样，要争金牌、铜牌。要争得金牌，就要引进人才，善于用好人才。现在大家都讲人才缺乏，我觉得社会上人才不少，问题是你能不能请到。我建议有条件的乡镇，要建立人才咨询机构，吸引懂技术、懂信息、懂市场的人才，有时给企业宣传服务做广告、当媒介、搞攻关，这虽要点费用，但只要有效益就要搞，发展是有前途的。

第二，向规模经济进军。这一点大家都清楚了，既是市场经济，是现代化的建设，就要适应市场经济的社会化大生产。过去那种小打小闹，家庭作坊，是乡镇企业的初级阶段，它不论规模、产业产品都是比较小和低的。发展到今天这些已经不适应了，远远不能体现在市场经济中的独立地位，这些要下功夫搞好。要逐步扩大企业的载体，主要是档次和规模。因为企业是经济的细胞，如果细胞不强壮，仍是过去那种小生产者，那种家庭作坊的状态，是很难参与市场竞争的。所以说我们要向规模经济发展，这个问题是当前非解决不可的，要下决心抓一年半载。抓什么？戎副市长在报告中讲得很清楚了，我不讲了。

第三，向国内外市场进军。我们的产品如果没拿到市场去就没有价值，拿到市场再分配，就形成了价值。我们乡镇企业的生存跟市场是息息相关的。因此，我们在上新台阶的时候，要把市场作为研究的重点。现在国内外市场千变万化，有起有落，我们生产的产品销到哪里，哪个市场，都有其规律性。如果不掌握市场，我们乡镇企业就办

多办少无所谓了。大家清楚，广东的产品1/3在国内，1/3在省内，1/3在出口，现在全国好多市场都给广东占领了。我们研究市场要注意两个方面，一个是研究国外市场，另一方面是有条件的要赶快建立起本地的市场，这是一个经验。普宁市如果没有流沙几个大市场，她能这样繁荣吗？名声一出，人家就来了。做为一个镇来讲，大小要有个市场。现在我们的商品市场都搞那些小商小店，不象样，那是服务当地的。真正的市场要形成，大家都集中到这里来比较，来竞争的产品市场。工商部门近年做了不少工作，兴建了许多市场。我们有政策，谁办市场谁得益，市场办起来了就有活力，境外市场就更清楚了，谁能立足就上去。这一方面我们要创造模式，要动脑筋，想办法。

第四，向区域化进军。区域化是相对地把镇所在地或把热闹的地方逐步建成一个城乡结合的地区。炮台办石板材是对的，集中才有优势。这一方面创造好条件，也会增强吸引力。总之，我们要达到上新台阶，就要优化产品结构，提高产品的适应性和开发性。优化产业结构，一定要以基础产业为基础，真正做到以工业为主体，体现揭阳特色的城乡经济，促进乡镇企业上一个新台阶。

### 第三、深化改革，尽快建立适应市场经济的现代企业制度

市场经济要求我们搞现代化企业制度，乡镇企业要上一个新水平，根本出路在深化改革，通过改革来发展生产力，推动乡镇企业向前发展，这一条大家都很清楚。但是当前要改革什么东西，有的说现在乡镇企业没什么好改革的，另一种是不知道怎么搞。就是说，现在市场经济要求乡镇企业怎么与市场接轨，这里头缺乏研究。因此，碰到问题很难及时采取对策，耽误了时间，而影响了发展。我理解，我们整个市场经济体制框架建立过程中，都贯串了改革的问题，改革不是一蹴而就，而是随着经济的发展，随着现代化进程不断进行的，问题是那个时间障碍生产力大的，改革的力度就大一点，障碍生产力不是主要矛盾的，改革的力度就小一点。因此，我们认识这个问题之后，要随着

经济的发展不断深化改革。

一是要理顺产权关系。乡镇企业的产权关系应当理顺了，不理顺太落后。国营企业理顺产权难一点，而乡镇企业的产权，是你们乡镇的，你们当家的人，产权关系没理顺，承包又搞不好，怎么能行呢？应当通过理顺产权关系，来增强活力。镇可成立镇有资产公司，专门管镇有资产，这些财产是镇有的，用它来搞一个公司，搞股份也行，合作也行，外引内联也行。能够开发的要开发，要把开发的资金拿来办企业。镇的同志要注意，不要把镇的资产卖光了，要想办法把资产扩大、增值，这样才有家档。总之，只要遵循“三个有利”的原则就行了。

二是建立同国际市场接轨的企业管理制度。乡镇企业也要很快的改造，跟国际市场接轨。在加强管理要注意两条：一条是管工艺流程。工艺流程一定要规范，它涉及到产品质量档次，涉及到安全生产。另一条是加强管理。国家有企业管理条例，是针对国营企业方面的，乡镇企业原来有一些规定，但不一定适应现在的情况，那我们可以重新制订。根据各镇的情况，可制订一些靠近市场的，靠近国际市场的规定，这样，很多事情就可发挥了，才能使企业与市场相适应。

三是改革企业的内部机制。现在乡镇企业内部也要建立一些机制，有一些企业比较上规模的。并且档次也比较高，内部有一套管理办法，要不断总结完善。没有建立都要引导建立起来，不管是合资的、合伙的、个体的，都要建立企业内部制度。要根据行业不同、企业不同、产品不同、先进落后差别来制订规范化管理。一定要按市场经济体制的要求来搞。

四是要清理一下政策。我们乡镇企业的政策是不少了，但这些政策有些已经不适应市场经济的要求，希望镇的同志要清理一下，有些该执行的我们要执行，有些不适应的就要研究，不然有些该管的不管，该收的不收，说到底，就是政策不落实。我们一定要把政策落实好，该

收的钱一定要收起来，企业有困难的，要给予适当的减免支持，该给企业的资金一定要给。市财政这几年也拿一些支持乡镇企业，使他们发挥效益，形成良性循环。总之，没有管理好，解决好，是我们的责任。

五是要转变职能。目前，政府转变职能不要误认为是可以不管，我上面说过，我们现在是处在新旧体制的转换过程中，好多东西还是要靠政府行为来领导的。虽然市场规律、价值规律起作用，但是有一些问题现在还没有改过来，还没有完全走上市场经济的轨道。那就是该管的要管，该支持的要支持，但不能去包办，不能搞强迫，要顺从经济规律，要以服务为主。企业办的职能，主要是有重点，规范化的服务。同时，各部门要继续加以支持，加以帮助，这条很重要。希望各职能部门，要发扬过去好的传统，帮助创造优势，支持乡镇企业的发展。

### 第三、四、五、六、七、八、九、十、十一、十二、十三、十四、十五、十六、十七、十八、十九、二十、二十一、二十二、二十三、二十四、二十五、二十六、二十七、二十八、二十九、三十、三十一、三十二、三十三、三十四、三十五、三十六、三十七、三十八、三十九、四十、四十一、四十二、四十三、四十四、四十五、四十六、四十七、四十八、四十九、五十、五十一、五十二、五十三、五十四、五十五、五十六、五十七、五十八、五十九、六十、六十一、六十二、六十三、六十四、六十五、六十六、六十七、六十八、六十九、七十、七十一、七十二、七十三、七十四、七十五、七十六、七十七、七十八、七十九、八十、八十一、八十二、八十三、八十四、八十五、八十六、八十七、八十八、八十九、九十、九十一、九十二、九十三、九十四、九十五、九十六、九十七、九十八、九十九、一百

... (The following text is extremely faint and largely illegible due to the quality of the scan and the presence of a large watermark. It appears to be a continuation of the speech or a list of points.)