

借鉴外地先进经济 提高乡镇企业整体素质

中共洪泽县委副书记 薛成文

我县乡镇企业起步迟,基础差,规模小,竞争力弱,尽管这几年有长足发展,总量规模和整体实力登上了一个新台阶,但管理水平不高,经济效益不高,有些企业高投入不仅没有带来高产出,反而变成了包袱。现实告诉我们,重发展轻管理、重速度轻效益,乡镇企业难以真正发展,即使一时上了,不久也会掉下来。为此,我们在总结正反两方面经验教训,认真学习借鉴外地先进经验的基础上,从三个方面采取措施抓好乡镇企业的管理。

一是统一并深化认识。乡镇企业急需加速发展,但管理必须加强。必须在投入扩量的同时,紧紧依靠科学管理增加效益,促进经济增长方式由粗放型向集约型转变,推动乡镇企业高速高效发展;加强管理是乡镇企业求生存、求发展的一项最紧迫任务和最现实的选择。在当前宏观经济环境偏紧、增本减利因素较多的情况下,加强科学管理不仅是乡镇企业固本强身的根本大计,更是一项克服不利因素,提高经济效益的有效途径;乡镇企业的发展和提高要靠科学管理,但目前市场约束和产权约束尚未完全到位,仅仅依赖企业的自觉性还远远不够,必须加大引导、推动力度。基于上述认识,我们明确提出,全县乡镇企业发展必须坚持一手抓投入发展,一手抓管理提高,确保实现量质并举、速效同增,以促进乡镇企业快速健康发展。

二是在加强乡镇企业管理工作过程中,我们注重抓好关键环节,着力引导、推动企业规范管理行为。一、提高素质,夯实基础。分层次、多渠道、多形式地对企业厂长(经理)、中层干部和财务、质量、营销等各类人员进行岗位培训;每年选送几十名乡镇企业领导干部及其后备人才到南京、苏州、无锡等地高等院校进行深造,努力培育一批跨世纪的乡镇企业管理人才;积极引进人才,鼓励大、中专毕业生到乡镇企业施展才华,大胆地从省内外高等院校、科研机构和大中型企业引进人才,目前全县已引进企业管

理、技术、营销等各类人才 250 多名。二、明确政策,增强动力。我们注重从明确责任、政策激励入手,加大乡镇企业管理工作力度。年初将企业管理和技改投入等目标同时下达,列入乡镇和企业年度责任目标考核体系,并将企业管理目标完成情况作为干部提拔任用的重要考察内容。三、典型引导,推动全面。全县先后树立不同类型管理好的典型单位,将典型经验在全县推广普及。由于这些典型看得见、摸得着,经验具体,容易推广普及,效果比较明显。四、改管结合,深化提高。主要是规范完善促管理。对股份合作制企业和租赁企业,通过规范、深化企业改革,加速转换企业经营机制,提高企业管理水平和经营效益;“三制”联动促管理。积极推行资产经营责任制、经营成果年薪制和风险抵押制,实行以资产经营定责任,以经营成果定报酬,以个人财产作抵押;“名人”治厂促管理。通过采取组建集团、兼并、托管、一长多厂等形式,充分发挥优秀企业经营者的经营管理优势,带动劣势企业管理上规范、上水平。

三是强化检查监督,保证乡镇企业管理措施落到实处。首先,强化跟踪督查。企业管理重在落实,贵在坚持。我们每季度都侧重围绕一项管理内容,由县有关领导带队,组织有关部门深入各乡镇和乡镇骨干企业督查,对督查中发现的先进典型予以宣传、推广;对督查中发现有问题的企业,限期内没有达到整改要求的,则予以公开曝光。其次,加强财务监督。实行企业会计派任制,乡镇企业主办会计一律由乡镇政府考察派任,实行双向管理,双向负责,双向制约,做到管好一个关键人,建好一本明白帐,监督约束“一班人”;强化审计监督。由乡镇组织审计、企管、财政等部门,每月对企业进行一次审计,每半年组织一次清仓查库,发现问题,及时解决。严格奖惩兑现,对照有关企业管理考核细则和激励政策,严格考评验收,该奖则奖,当罚则罚,决不打“和牌”。