

□ 大视野

# 我所经历的“昆山之路”

吴克铨

昆山发展道路是一条创新之路,是一条“唯实、扬长补短、奋斗”之路。唯实,就是不唯书、不唯上,解“束缚”、破“禁区”,坚持一切工作都要从昆山的实际情况出发,这是昆山之路的真谛。扬长补短,就是要扬昆山之长,补昆山之短,发挥昆山的独特优势,克服昆山的劣势,这是走好昆山之路的实招。奋斗,就是积极进取,艰苦奋斗,坚韧不拔,锲而不舍,其业无穷,其绩无止,这是昆山之路的精神。

### 摘掉“小六子”的帽子

1984年,我当选为昆山市人民政府县长。这时的昆山,是苏州地区最差的县。之前是“小八子”,江阴、无锡从苏州分离之后,又被称为“小六子”,位列苏州地区倒数第一。于是我们开始研究到底这个“小六子”的帽子是怎么来的,能不能把它摘掉?简单来讲就是“小六子”要怎么翻身。

我们先把历史情况作了分析,搞了一些调查研究。我是1963年到昆山的,当时的昆山也很穷。那个时候的穷,是穷在“穷土、恶水、血吸虫”这“三大害”。当时县委的主要任务就是改善水利条件,发展农业,解决农民的温饱问题。经过老一辈的努力,除了“三害”,到上世纪70年代,昆山已经成为苏州地区发展比较好的,是全国有名的“大粮仓”。那是在改革开放前。改革开放后,昆山为什么落后了呢?因为思想不解放,没有及时发展工业,也就是没有跟上改革开放的步伐。

当时昆山人有几句顺口溜:田多劳少,产量不高,贡献不小,分配蛮好。虽然我们的亩产不是太高,但是田多,对国家的贡献不小,每年要交给国家4亿多斤商品粮,所以收入也不算少。大家已经很满意了,觉得生活蛮好。哪怕周边兄弟县市的社队工业(后来的乡镇工业)都干得热火朝天,常熟等地的工业产值几乎比昆山多一两倍,昆山人还在那里自得其乐。因为背了一个“田多劳少”的包袱,昆山不敢搞工业,害怕影响了工业影响国家任务。但实际情况已经发生了很大的变化。原来是18万劳动力,到了80年代是30万。同时因为搞水利等工程,土地量在减少。此外,劳动生产率也在提高。所以不是“田多劳少”,而是“劳多田少”了。当时县委县政府统一了思想,一定要发展工业。

昆山属于农业县,搞工业的几大要素——资金、技术、设备、人才、管理经验都没有。怎么办?想来想去,我们这“五缺”,上海都有。那就充分发挥昆山离上海近的优势,借上海的“东风”来发展。我们首先开了个家乡人座谈会,把在上海包括全国各地的特别是上海的昆山人

请来,帮忙出点子、找项目。大家非常踊跃来参加会议,而且提出了很多好的建议,特别是介绍了一批上海的企业家来昆山考察。很快地,各行各业都跟上海搞了联营,纺织工业更是全行业跟上海联营。“要发展,靠上海”,成为昆山百姓家喻户晓的口号。

后来机缘巧合,我们又抓住了和贵州风华冰箱厂合作的机会。很快,一列火车把整个风华厂全部拉了过来。由此我们受到启发,大“三线”大有文章可做!然后把“联合”的思路延伸到了“三线”军工企业,扩散到全国各地,这就形成了我们“东依上海、西托三线”的工作思路。昆山就是这样起家的。通过横向联合,摘掉了“小六子”的帽子。到1989年,我们的人均收入已是苏州6县第一,在省里也名列前茅了。

### “敢想、敢当、敢为”建设“自费开发区”

在发展横向联合的过程中,我们发现老城区不够用了,很多项目没地方放,就考虑到搞个工业开发区。1984年夏天,在老城东边划出了3.75平方公里土地。当时就叫“工业小区”“城市新区”。

要建的时候,遇到的第一个问题是怎么办?我们完全没有经验。于是先去学习。到上海闵行工业区、蛇口工业区看了发现,他们有钱,是土地全买下来,招商就投资的,但是项目很少。我们没钱,不能学他们的办法,只能是“富规划,穷开发”。于是先请了上海规划委员会的专家,做出一份好的规划。建设过程中不摆阔气,量力而行,分阶段实施,边开发边建设。如对土地实行用到哪里,征到那里的办法,对工业设施搞企业化融资、不大包大揽,由此节省资金。别的开发区每平方公里基础设施投资1亿元,我们只需1千多万元,就实现了“七通一平”,即通路、通水、通电、通讯、通排水、通煤气、通蒸汽和道路平整。很快企业都来了。

靠着“敢想、敢当、敢为”的一股子劲,“不等、不靠、不要”的昆山人,自筹资金,办起全国第一个“自费开发区”。1987年,中央领导来到昆山视察,看了一些企业,问了一些问题。知道我们开发3.17平方公里只用了1200万元,而且全靠自费,觉得不可思议。后来人民日报刊发《自费开发——记昆山经济技术开发区》的长篇通讯,和《“昆山之路”三评》的评论员文章,就是根据这个写的。此后,经过申请,昆山开发区很快获批为江苏省经济开发区。

### “抢”来的第一个合资企业

我们的横向联营,先是和上海,然后

是“三线”,再扩展到全国、海外,也就是后来的外向型经济。实践证明,这是一条成功之路。在苏州开会之初,我们就分析形势,觉得再去走发展乡镇企业的路子,只会永远落在兄弟县市的后边,应该抓住机会,大力引进外资企业,发展外向型经济。

我们的第一家合资企业,可以说是“抢”来的。昆山县人民银行和计委的两位同志,在苏州开会时偶然得知消息,日本一家手套企业有意到苏州来办厂。那段时间,正在紧锣密鼓建设开发区的昆山,谈得最多的就是为开发区招商引资,所有人对此都很敏感。于是,他们马上告诉我。两个小时后,我就赶到了苏州,找到轻工局的局长,要求给昆山一个机会。经过几番软磨硬泡,终于让那位局长松了口,同意外商来时带他去昆山看看。

1984年秋天,日本企业家三好先生来到了昆山。其实他很谨慎,已经考察了很多地方。昆山的条件不是最好的,当时开发区的路还没铺好,但我们的热情诚恳感动了他,然后又在约定好的3个月内修好了漂亮的道路,他很敬佩,终于同意来昆山投资。正式谈判了,因为刚开始和外国人打交道,什么都得从头学起,连翻译也是到苏州外办借的。通过艰苦的谈判、辛苦的建设,1985年2月,中国苏旺你有限公司正式开工投产,这是昆山开发区也是整个苏州市的第一家中外合资企业。苏旺你很快盈利,合资双方都得益,而且日方得益还比我们多。三好先生很高兴,就把他在韩国的一个独资企业转移到了昆山。1988年,苏州第一家也是江苏省县级第一家外商独资企业在昆山开始投产。苏旺你的成功,引发了许多日本商人对昆山的兴趣,不少日本企业到昆山落户。

昆山能够有今天,是天时、地利、人和相统一的结果。“天时”就是改革开放的东风、党的英明政策,我们跟上了步伐,转变观念、解放思想,一切从昆山的实际情况出发,按照改革开放的路子走。“地利”就是充分发挥昆山的地理条件、区位优势。“人和”就是全县人民的团结奋斗、无私奉献,当时很多项目都是大家去找的,所有干部群众一齐上阵、全力以赴,昆山的成功是全体人民的功劳。因此我觉得,“昆山之路”精神可以用这六个字概括的:唯实、扬长补短、奋斗,一方面从实际出发,另一方面要有人的奋斗精神,二者缺一不可。我相信,未来昆山发展一定会更好!

(作者系原昆山市委书记,张宁整理,本报有删改)



1月28日下午,江苏省邮政分公司机关2019年迎春联欢会赢得观众阵阵掌声。由公司及各直属单位职工自编自导自演的小合唱《库斯克邮车》、小品《新时代邮小二》、京剧《沙家浜(智斗)》、舞蹈《芳华岁月》、相声《大话西游》以及魔术表演等15个节目,展现出江苏邮政人特有的“实干、学习、创新、奋斗”精神。 丛玉琳 供稿

职代会制度虽然在我国实行了有半个世纪之久,但在非公企业中建制尚在起始之初。2008年1月1日,《劳动合同法》以及《江苏省企业民主管理条例》正式颁布实施,为非公企业建立职代会制度提供了强有力的法律依据,但职代会在非公企业中建制低、运行难、形式僵、内容单等诸多问题,依然影响了职工参与企业民主管理、促进企业健康发展的积极性和创造性。

**现状之一:**武进原有国有、集体企业已全部改制完毕,非公企业数量较为庞大,调查显示:全区500多家规模以上企业,厂务公开民主管理建制率达到90%以上,但真正落实职代会制度的却不足50%,25人以上的规模企业中,以职代会或职工大会为民主管理基本形式的也不足40%。

**现状之二:**《江苏省企业民主管理条例》规定:“职工代表大会每年至少召开一次,经三分之一以上职工代表或者企业工会、企业经营者提议,可以临时召集职工代表大会。”在实践中,企业行政常常以生产任务重、投入成本大为借口,一推了之。企业工会则是怕行政不支持,且会议程序繁琐,组织难度大,习惯于知难而退。致使一年甚至几年都开不了一次职代会。

**现状之三:**一些企业召开职代会(职工大会),该议的不议,该决的不决,涉及职工切身利益的事情,犹抱琵琶半遮脸,拿不到会上,进不了议程;内容上大都以计划总结为主,以布置任务为重,以表彰奖励为辅,职代会成了一种“例会”。

**现状之四:**职工代表接受培训较少,履职能力较弱,不能很好的表达广大职工的意愿。有些职工代表,怕得罪了领导将来就是下台的对象,不如当个“和事佬”,表决就举手,通过就鼓掌。不要说代表职工,连自己都不能代表。

这些现状和问题,原因很多,笔者认为主要有以下四个方面:

**原因之一:**随着市场经济体制特别是规范的法人治理结构的建立,坚持职代会制度还存在一些认识上的偏差,使得职代会(职工大会)制度只能在有些非公企业的“门”徘徊,有些企业虽然建了,但也只能隐于幕后。有的经营者认为,企业是我的,应该我说了算,怎么能让大家说了算?也有的认为,既然公司董事会、股东大会可以决定企业的重大问题,那么就没必要重复设置职代会了。还有一部分则认为:职代会是计划经济时期的产物,与现代企业的组织形式、管理模式、运行机制不匹配,与现代企业制度有冲突。部分职工则认为企业是人家的,我们只是企业的雇员,与企业的关系是靠劳动合同来维系,参不参与无所谓。

**原因之二:**企业主漠视职工的知情权、表达权、建议权,使得企业在关乎职工切身利益问题上避重就轻,对待职工的意见和建议避而不答。《劳动合同法》第四条规定:“用人单位在制定、修改或者决定有关劳动报酬、工作时间、休息休假、劳动安全卫生、保险福利、职工培训、劳动纪律以及劳动定额管理等直接涉及劳动者切身利益的规章制度或者重大事项时,应当经职工代表大会或者全体职工讨论,提出方案和意见,与工会或者职工代表平等协商确定。”可见,法律赋予了广大职工参与民主管理的权利,却被企业生产经营经营者剥夺了。

**原因之三:**少数企业工会干部群众威信不高,协调能力较弱,工会业务不精,组织召开职代会(职工大会)程序不清,质量不高。有些企业工会干部只善于迎合企业行政,很少为职工群众办实事,解难题,在群众中自然威信不高,缺乏影响力和号召力;少数工会干部工作缺乏韧劲,不善于主动协调,反复协调,遇难则退,遇挫则让;部分工会干部,对有关职代会方面的知识知之甚少,该换届的不换届,代表名额该调整的不调整。一些企业职工代表比例失调,中层以上领导过多,职代会变成了“行政例会”。还有少数基层工会主席主持召开职工代表大会,原则性不强,程序不清,会后也不尽公开、宣传之职和检查、监督之责。

**原因之四:**职工代表素质参差不齐,履职能力不强,往往以自我为中心,关心自身利益多,为企业发展出谋划策少,导致企业行政对职代会敬而远之,也是职代会走向滑坡、陷于僵化的重要原因。企业新的管理体制和运行机制的建立加上市场竞争激烈的竞争,不仅对企业经营管理者提出了新的要求,也对职工代表提出了更新观念、丰富知识、服务企业发展大局的要求。一些职工代表不仅存在知识缺乏、观念陈旧的问题,更重要的是他们还存在着责任意识淡化、参与意识不强、履职能力较弱的问题。少数职工代表对企业发展的形势、市场竞争的残酷缺乏正确的认识,履代表之职、行民主之事、尽服务之责也就成为一句空话。

如何让职代会(职工大会)真正从幕后走向台前,切实成为企业信赖、职工满意的阳光制度,笔者认为:

**一是舆论造势,政府推行。**与《劳动合同法》不同的是,《江苏省企业民主管理条例》少有人知。究其原因,还是舆论宣传的力度不够。因此,要让《条例》真正深入人心,为《条例》的贯彻实施奠定坚实思想和舆论基础。宜兴市厂务公开民主管理制度创新实践经验表明,政府重视了,主导到位了,就能发挥最大的社会效益,就更具权威性和强制性。地方厂务公开领导小组,也是推动企业实施民主管理的领导机构,应将企业民主管理摆上重要议事日程,常抓常议;劳动保障部门、工会和企业方面代表组成的协调劳动关系三方,也要定期分析和研究企业民主管理的现状、问题和对策,解决有关企业民主管理的重大问题,并通过政府联席会议的形式,为政府决策提供切实可行的意见和建议;各级劳动保障部门要依法行使指导、检查、监督之职,加快推进以职代会(职工大会)为基本制度、多种形式并存的民主管理制度的有效落实。

**二是工会培育,强化监督。**《条例》在第四条规定:“地方总工会、产业工会协助县级以上地方人民政府指导和帮助企业实行民主管理,并依法进行监督。”工会作为职工之家,应当在职代会制度的坚持和落实上,尽好培育之责。一方面要加强指导。在企业职工组建之时,条件具备的,要指导企业严格按照程序,组织进行职工代表的选举,同步成立职代会,从源头抓规范;对于已经成立职代会(职工大会)的企业,要指导企业对照《条例》和《江苏省职工代表大会操作办法》,认真加以规范,改进操作程序,以运作促提高;对职代会(职工大会)制度运作比较规范的企业事业单位要促进其坚持与时俱进,推动企业民主管理工作上新台阶,以实践求创新。同时各级工会要加大对企业工会负责人和职工代表的培训,进一步提高业务水平和履职能力。另一方面要强化现场监督。要利用年初末职代会(职工大会)召开相对集中的时机,上级工会干部要深入企业,参与其中,实施现场的指导和监督;要认真落实职代会会前和会后报告制度,了解和掌握企业召开职代会的情况;要坚持集体协商、签订集体合同必须经职代会(职工大会)审议通过并在合同中附着议的原则要求;要将民主管理制度的落实纳入工会工作考评内容,作为评先创优的重要条件,以此推进职代会制度规范有序、健康发展。

**三是企业运作,严格执法。**企业是职代会制度落实的末端,是决定职代会制度成败的关键所在。作为企业经营管理者,不仅要尊重职工在企业中的地位,更应该发挥职工在建立企业民主管理制度中的作用。《条例》对拒绝召开职代会、拒不执行职代会决议、阻挠职工代表依法履行职责的行为都作出了明确的处罚规定。作为企业经营管理者,对于法律法规的要求,应当严格遵照执行。当然,职代会制度要建立,但模式并非一成不变。对于小规模企业,管理层级少,决策过程简单,职工要求相对集中,通过建立一种双方协商机制就可以操作,以减少人力、物力成本。规模企业中可以根据企业实际,将职代会的程序安排的简便合理些,做到可操作、易操作。平时要注重畅通职工的表达渠道,建立定期沟通日、民主恳谈会、合理化建议、厂报厂刊制度等,都是企业发扬民主、汲纳民意的良好途径。在不断的实践和探索中,企业也可根据实情,创造出适应本企业特点的其他民主管理的方法和模式。

□ 深度调研

# 非公企业职代会建设的调查与思考

吴志伟

□ 工运人物

# 一位乡镇专职工会副主席的履职记

戴顺阳 周雷霖

走进扬州卸甲镇总工会不大的办公室,满眼都是省级和市级的奖匾。自2001年开始担任卸甲镇总工会专职副主席的孙玉高告诉笔者,只要用心用情、用力用智做事,平凡的岗位上一样能创造精彩。

### 评比“双十佳”之星:服务企业服务职工

每年春节后,一些企业会遇到“用工难”问题,而卸甲镇的“十佳关爱职工和谐企业”,却不会为这个问题所困扰。孙玉高告诉笔者,职工对“十佳关爱职工和谐企业”很是认可,每年招工,当地人愿意到这些企业上班。当年,孙玉高可是经过认真思考后,才联合当地的社保中心、经济发展中心、安监办、环保、商会等单位,开展“十佳关爱职工和谐企业”“十佳首席员工”“双十佳”评选活动。为确保每两年一次的“双十佳”评定具有社会性、公平性和可操作性,孙玉高组织了多个座谈会,广泛征求有关部门、企业和员工的意见,并邀请上级工会领导、镇里党政领导对评定办法进行指导,下发了“双十佳”评选的专项文件和评定标准。

孙玉高告诉笔者,评出的“十佳关爱职工和谐企业”,都坚持“以人为本”的理念,为员工排忧解难,让员工当家,保障员工利益,企业的劳动关系和谐稳定。而评出的“十佳首席员工”,都有他们的过人之处,比如金飞达公司钳工组组长杨小双带头攻克30多项技术难关,被评为“扬州市技术能手”,获得“扬州市五一劳动奖章”;华胜公司工程师金廷宏15年坚守技术开发岗,先后获发明专利50多项,被扬州市人民政府授予“科技进步工作贡献者”……通过评选“双十佳”,业主更加关爱员工,员工更加关心企业,主动参加技术革新、创新创造等活动,积极参加提优合理化建议200多条,为企业增收节支上多万元。永达公司任建成等3人的好建议,还获得了

扬州市的表彰奖励。

对评出的“双十佳”,卸甲镇除了召开表彰大会颁发奖牌和奖金外,还专门下发了开展学习“双十佳”的通知,组织开展形式多样的宣传,真正达到以点带面、以面带动一大片的效果。如今在卸甲镇,“十佳和谐劳动关系企业”成为当地人进企务工优选的对象,越来越多的企业意识到:能被评为“十佳和谐劳动关系企业”既是一种荣誉,更是一种无形资产。

### 建立“民主议事会”:替职工说话为职工办事

“职工‘民主议事会’发挥了大作用,帮我们外来务工人员建职工活动综合体,如今,我们吃住、娱乐、购物等都在这里,在这里,大家感受到了家的温暖。”这是扬州德运公司外来务工人员马增巧说的心里话。过去,扬州德运公司外来打工人员的吃、住等都是住在厂外,较为散乱,难以管理,职工生产、生活也极为不便。针对此,孙玉高在企业已建立职工代表大会的基础上,大胆创新,推动扬州德运公司成立了职工“民主议事会”。由7名在职工中威信高、敢于为职工说话的职工代表组成的“民主议事会”议事小组多次听取职工意见,主动向公司高层反映,与公司行政方进行协商,终于促成了公司投资1200万元新建1500平方米职工活动综合体。对此,职工们称赞“民主议事会”为职工说了心里话、办了实在事。

德运公司推行“民主议事会”后,职工的很多心愿期盼在“民主议事会”推动下得以实现:职工提出企业离镇区较远,外来务工人员购物不方便,企业腾出150平方米的办公用房,对外招租一起市进厂区,方便了职工购物;职工提出的没有职工活动场地,企业向外租赁250平方米场地,购买了运动器材等……

孙玉高表示,今后,将在全镇更多企业推行“民主议事会”,更好地畅通职

工利益诉求表达渠道,发挥工会为职工说话办事的“娘家人”作用,促进企业发展和维护职工权益的互利双赢的良好局面。

### 建立职工互助互济会:收之会员用之会员

每年在对困难职工进行排查时,孙玉高的心情都很沉重。这些困难职工基本上都是因病致贫、因病返贫。如何进一步发挥工会作用,为这些职工提供更多的帮助?孙玉高借助网络等工具查阅了大量关于帮扶救助困难职工的资料,发现成立职工互助互济会是一个很好的办法。

2015年,当孙玉高在企业推行这项工作时,遇到了意想不到的阻力。“我们不参加,我们职工都是年轻人多,基本上没有生病的!”“我们企业也很困难,没有这个钱帮职工缴纳!”……孙玉高没有打退堂鼓,他清楚,万事开头难,只要用心用力去做,成功就会水到渠成了。

面对镇里的一家企业“外来人员多,流动性大,职工参加互助互济会意义不大”等托词,孙玉高白天跑、晚上跑,工作日报、休息日也去跑,10多次的交流沟通,孙玉高的诚意终于打动了企业负责人,企业一下子为职工交了5万元的互助互济会金。1家、2家、3家……如今,全镇已有10多家企业加入了镇总工会职工互助互济会,会员近2000人,每人每年缴纳会费60元。

职工互助互济会建立以来,已有30多名困难职工在得到各级组织帮扶、救助的同时,享受互助互济会救助,最高的每年可领取1万多元的互助互济金。金利达公司职工张世清常年有病,自加入互助互济会后,每年都能领取镇总工会发放的互助互济会金。“镇总工会为我们这些患病的职工办了实实在在的‘大好事’。老张非常感激,前不久,他怀着感恩的心,将一面写有‘想职工所想、解职工所困’的锦旗送到了镇总工会。