

乡镇企业经营管理讲座

贵州省农村经济委员会
贵州省乡镇企业局编
贵州省干部智力开发中心



贵州人民出版社

乡镇企业经营管理讲座

贵州省农村经济委员会
贵州省乡镇企业局 编
贵州省干部智力开发中心

贵州人民出版社

序 言

贵州省副省长 王安泽

党的十一届三中全会以来，我省乡镇企业发展方兴未艾。乡镇企业的发展对开发利用我省丰富的自然资源、促进农村劳动力的转移、为农业积累资金、增加农民收入等方面，发挥了重要的作用，已成为我省农村经济的重要支柱。但与全国相比，差距还很大。

为了缩短差距，促进农村商品经济的发展，我们必须进一步解放思想，从我省实际出发，认真贯彻执行“积极扶持、合理规划、正确引导、加强管理”的方针。以改革为动力，依靠科学技术进步，开发农村智力资源，推进多层次、多形式的联合，使我省乡镇企业持续、稳定、协调发展。当前，要在党的十三届三中全会精神指导下，在治理经济环境，整顿经济秩序中，根据国家的宏观要求和市场需要，主动调整乡镇企业行业和产品结构，大力提高经营管理水平和产品质量，以质量求生存，以效益求发展。

目前，在农村经济体制改革不断深化，乡镇企业迅速崛起，生产规模不断扩大，商品经济不断发展的新形势下，企业管理人员和科技人员需要更新知识、更新观念，学习和掌握适应改革要求的新理论、新技能和新方法。如何尽快提高乡镇企业干部的素质，培养一大批观念新、知识广、具有开

拓进取精神的乡镇企业干部和企业家，率领农村广大农民尽快走上富裕之路，已成为推动我省乡镇企业发展的关键，是摆在各级政府面前的一项紧迫而艰巨的任务。为此，今年九月，贵州省农经委、省乡镇企业局与贵州省干部智力开发中心联合在贵阳举办了“乡镇企业经营管理培训班”，邀请了省内外一些学者和主管乡镇企业的领导作了专题讲座。该讲座在总结全国和全省乡镇企业历史经验的基础上，系统地阐述了乡镇企业产生和发展的客观必然性及其曲折的道路，对乡镇企业的发展战略、企业经营管理的原则和方法、乡镇企业如何提高经济效益、如何进行横向经济联合、如何实现农村劳动力的转移、如何做发展乡镇企业的带头人等方面作了较为详细的论述。现将这些内容整理汇编成册，并由贵州人民出版社出版。

本书是为提高乡镇企业经营管理干部的政治、业务素质和工作能力而编辑的，出版后，提供各地进行干部培训时参考。

目 录

序 言

第一讲 乡镇企业发展概述.....	(1)
一、我国乡镇企业的发展情况和过程.....	(1)
二、对乡镇企业在认识上的分歧及其原因.....	(8)
第二讲 乡镇企业的情况和特点.....	(22)
一、上海乡镇企业的情况.....	(22)
二、上海乡镇企业的特点.....	(24)
三、上海乡镇企业的发展在城乡经济中 的作用和意义.....	(29)
第三讲 因地制宜,从当地优势出发确定 乡镇企业的发展方向.....	(43)
一、所有制结构的选择.....	(43)
二、关于乡镇企业发展的方向和重点问题.....	(46)
三、乡镇企业在贵州经济发展中的地位.....	(50)
第四讲 乡镇企业与国际大循环.....	(53)
一、上海乡镇企业参加国际大循环的情况.....	(53)
二、亚洲“四小龙”的启示.....	(56)

三、乡镇企业对外贸易发展的趋势·····	(63)
第五讲 乡镇企业的经营管理 ·····	(66)
一、乡镇企业经营管理的特点·····	(66)
二、乡镇企业的经营决策·····	(69)
三、减少经营决策失误， 实现正确的经营决策·····	(74)
第六讲 乡镇企业如何提高经济效益 ·····	(80)
一、提高专业化、现代化程度， 实现规模经营效益·····	(80)
二、加强经营管理的基础工作·····	(81)
三、智力开发在提高经济效益中的作用·····	(85)
第七讲 乡镇企业股份制和所有制的改革 ·····	(92)
一、近几年全国乡镇企业股份制的情况·····	(92)
二、怎样因地制宜地推行股份制·····	(93)
三、所有制改革的完善和多样化问题·····	(98)
第八讲 乡镇企业经济承包责任制 ·····	(103)
一、上海乡镇企业经济责任制的 演变过程·····	(103)
二、乡镇企业承包责任制中碰到的 几个问题·····	(107)
三、乡镇企业怎样进一步深化改革， 增强经营机制·····	(114)

第九讲 乡镇企业与农业劳动力的转移……………(118)

- 一、农业劳动力向非农产业的转移是世界各国经济发展的共同规律……………(118)
- 二、上海郊区农业劳动力转移的历史回顾……………(125)
- 三、农业人口转移的特点……………(129)
- 四、关于贵州农业劳动力转移的设想……………(131)

第十讲 乡镇企业的横向经济联合……………(133)

- 一、上海乡镇企业横向经济联合的情况……………(133)
- 二、在对外横向经济联合中应注意的问题……………(139)
- 三、贵州在发展横向经济联合中怎样使步子快一些……………(141)

第十一讲 当好发展乡镇企业的带头人……………(145)

- 一、我省乡镇企业发展的形势和任务……………(145)
- 二、发展乡镇企业的指导思想……………(150)
- 三、当好发展乡镇企业的带头人……………(157)

第十二讲 贵州乡镇企业发展战略……………(160)

- 一、乡镇企业发展历史和现状……………(160)
- 二、乡镇企业发展战略所面临的新形势……………(167)
- 三、乡镇企业发展战略……………(177)

**第十三讲 深化农村经济体制改革，
拓宽商品生产的新领域**……………(194)

第十四讲 工程项目可行性研究.....(207)

一、可行性研究概述.....(207)

二、可行性研究的基本内容.....(209)

三、可行性研究的主要方法简介.....(214)

四、可行性研究中需要注意的几个问题.....(238)

第十五讲 新产品开发与老产品改造.....(240)

一、开发新产品的意义和方式.....(240)

二、开发新产品的程序.....(248)

三、老产品的改造.....(252)

第十六讲 依靠技术进步振兴乡镇企业.....(257)

一、技术进步对乡镇企业的意义.....(257)

二、把发展乡镇企业的指导思想转移到依靠
技术进步的轨道上来.....(259)

三、制订乡镇企业技术进步政策，用先进的
“实用技术”改造现有企业.....(262)

四、科学技术进步与技术转移.....(265)

五、科学技术进步与技术改造.....(267)

六、技术进步与外向型经济.....(268)

七、科技进步与人才资源的开发.....(271)

附 录.....(274)

一、发展乡镇企业的钥匙.....(274)

二、凭绩辨踪.....(282)

第一讲 乡镇企业发展概述

陈锡根

一、我国乡镇企业的发展情况和过程

1、什么叫乡镇企业

乡镇企业是我国农村乡镇以下多种所有制的非农企业的总称。具体来讲，乡镇企业包括各种所有制的企业，在农村中，有乡、村、队三个层次的合作经济所有的企业，也有新的专业性合作经济企业，这两种都属于农村中集体所有制的合作经济企业。另外，还有股份制、合伙、联户及个体的多种企业。根据1984年4号文件，中央将社队企业改为乡镇企业时就明确指出：农村中以区、乡、村为区域范围的，各种各样经济成份的，非农产业的企业都叫乡镇企业。乡镇企业主要指工业、商业、建筑、运输、服务等多种行业的企业，一般称为非农产业。但在现实生活中，乡镇企业也包括了少量的第一产业，如黑龙江省的乡镇企业中，农、林、畜牧业占的比重较大。一般地区区、乡办的林场、畜牧场、种子场等，都列为乡镇企业。1987年全国乡镇企业中，属农业的产值占1.9%。上海的乡镇企业在乡、村两级的企业中，也有少数的渔场、畜牧场、种子场，果园等。由此可见，乡镇企

业也包括了少量的农、林、牧、副、渔产业，但主要的是非农产业。在乡镇企业中，按生产技术的层次来分，既包括了传统的手工业作坊、工场，也包括了现代工业等不同技术层次的企业。按产业来分，是以工业为主体，也包括了少量的第一、三产业。总之，乡镇企业的多种所有制成份中，以集体合作经济为主体，大约占70%以上。1987年，全国乡镇企业总产值为4700亿，其中工业为3200亿，占70%左右。

2、乡镇企业的发展过程

我国农村的乡镇企业是随着农村合作化的产生而发展起来的。它的前身是社队企业。我国农村中数千年来男耕女织的家庭副业，是乡镇企业发展的历史基础。

我国农村的乡镇企业大体经历了以下几个阶段：

（1）农业合作化期间是乡镇企业的萌芽阶段。

在农村推翻了封建地主的土地制度和开展互助合作运动以后，农民的生产积极性空前高涨，出现了人多地少，剩余大量劳动力的状况。为了使已获得解放的农业生产力进一步发展，使农村剩余劳动力能找到出路，1953年12月，中央在《关于发展农业生产合作社的决议》中指出：“在以发展农业生产为主的方针下，农业生产合作社可以利用自己多余的劳动力和财力兼顾其它可能发展的副业，并使副业的经营能多为扩大农业生产服务。……在发展集体副业的同时，还要恰当地照顾社员某些家庭副业劳动的时间。”

针对不少地方忽视多种经营的情况，1955年到1956年，中央和国务院作了一系列部署，指出各项副业、运输业、手工业生产都是农村经济不可分割的部份，农业生产合作社应

在不影响农业生产、不进行商业投机的前提下，根据当地需要和可能条件，积极发展副业和手工业生产；把分散在乡村的有技术的手工业者组织起来，成为合作社的一支专业队伍，或成为一个单独的专业合作社，发挥手工业者的作用，以增加生产、增加收入。同时也可以消化农村的剩余劳动力。在不妨碍合作社生产的前提下，应该鼓励和帮助社员经营宜于分散经营的家庭副业生产，做到合理分工，有利生产。于是，在合作化过程中，一部分农业社办起了铁、竹、木等各种手工业作坊、工场和小酒厂。这个阶段可以称之为乡镇企业的萌芽阶段。

（2）人民公社化到文化大革命期间，是乡镇企业大起大落的阶段。

人民公社化中，强调工、农、商、学、兵五位一体。在党的八届六中全会《关于人民公社若干问题的决议》中，提出了农村工业化，公社工业化的口号，并要求“人民公社必须大办工业”，“公社工业的发展，应根据各个人民公社的不同条件，逐步把一些适当数量的劳动力从农业方面转移到工业方面，有计划地发展肥料、农具、农药和农业机械、建筑材料、农产品加工和综合利用、制糖、纺织、造纸以及采矿、冶金、电力等轻重工业生产”。

什么叫工业化？根据传统看法，工业在国民经济中占的比重达70%，就叫工业化。那么农村工业化的目标就是工业在全国农村的比重至少要达到70%，才称得上农村工业化。在大跃进、公社化运动中，由于“左”倾思想的指导，结果一轰而起，盲目而上。一是将原来在农村中的全民所有制商店和某些其它企业下放给公社管理。二是将在全国农村集镇上

的三万五千多个手工业社转为人民公社的工厂，占原手工业社总数的35%。三是将原来农业生产合作社办的企业无偿收为公社企业，而且把企业资金、物资、技术力量都统入社办工业中。四是靠平调的方法新办了一批工厂。在这种瞎指挥、“共产风”、“平调风”的情况下，社办企业飞速发展。到1958年底统计，全国社办工业达到260万个，产值100亿元左右。特别是破坏性极大的砸锅砍树的大炼钢铁，在高潮时期动员了18%的农村总劳动力，10%~20%的畜力车、手推车，30%的木帆船参加大炼钢铁，使丰收的农作物不能及时收回，大批耕地没有种上或没有种好，损失极大。

1958年底到1959年初，中央和毛泽东同志对“左”的严重错误有所觉察，并逐步进行纠正，相继采取了一系列措施：

- ① 提出公社兴办工业不可一下办得太多。
- ② 原来是国营工业下放给公社的，仍然收归为国营企业。
- ③ 手工业社转为工业的，仍然按照手工业社的办法来办。
- ④ 公社把原高级农业生产合作社经营的企业调归自己管的，应当归还。
- ⑤ 对农民“平调”的财产和人力要退赔。
- ⑥ 经常用于手工业生产、交通运输、基本建设等方面的劳动力不能超过20%。
- ⑦ 生产大队不要直接经营企业，已经办的生产企业，分别下放给生产队或者上交给公社经营。
- ⑧ 在不影响集体劳动的前提下，允许农民经营小规模

的家庭副业。

由于采取了上述措施，到1960年时，公社企业减少到11.7万个，只占1958年底统计数的4.5%。

为了摆脱“大跃进”、“人民公社化”和自然灾害所造成的农业和粮食减产，使农业尽快得到恢复，1960年11月，中央在《关于农村人民公社当前政策问题的紧急指示信》中规定：生产大队不要直接经营生产企业。1961年元月，在党的八届九中全会上，正式通过了“调整、巩固、充实、提高”的八字方针，并决定集中力量加强农业战线。1962年，党中央在《关于改变农村人民公社基本核算单位问题的指示》中进一步规定：对于大队原来经营的企业，应当妥善处理。同年9月，党的八届十中全会通过的《农村人民公社工作条例修正草案》中，对公社办的企业也作了调整，规定公社在今后若干年内一般不办企业；已经办的企业，不具备正常生产条件的，不受群众欢迎的，应该一律停办。需要保留的企业，应该经过社员代表大会讨论决定，分别情况，转手给手工业合作社经营，下放给生产队经营，或者改为个体手工业和家庭副业；对个别企业，经过社员代表大会同意，也可由公社继续经营，或下放给生产大队经营。但到了11月，中央在《关于发展农村副业生产的决定》中，又提出公社和生产大队一般不办企业。由于政策多变，从一个极端到另一个极端，使大量社队企业被砍掉，不仅影响了农村副业生产的正常发展，而且也无法保证集体积累和社员收入的增长。于是，到1964年底，公社企业只剩下一万一千个，产值只有4亿6千万元。从最高峰的1958年的260万个企业下降到1964年的一万一千个，产值从100亿下降到4亿6千万，分别减

少了98%和95.8%。

(3) 文化大革命期间，是我国乡镇企业重新缓慢发展的阶段。

文化大革命中，“四人帮”横行，形势动乱，“左”的思潮干扰严重，为什么在这样的情况下，乡镇企业还会缓慢发展呢？归纳起来，有以下几个因素：

① 1966年5月7日，毛泽东同志在“五·七指示”中说：“农民以农为主”，“在有条件的地方，也要由集体办一些小工厂”。从政策上、方向上肯定了农村也可以办工厂，为发展乡镇企业开了绿灯。

② 文革初期，武斗严重，城市工厂停工停产现象非常严重，1967年我国城市工业生产不但没有增加，反而比1966年减产14%，1968年又比1967年减产5%，连续两年生产下降，引起市场上工业品严重紧缺。这正好为乡镇企业的发展提供了一个机遇。由于工业生产停滞，指标下降，逼着城市工业到农村找出路。

③ 1970年召开的北方13省农业工作会议，提出实现农业机械化问题。1971年，国务院推广河北遵化县“以粮为纲，多种经营，以副养机，以机促农”的经验，提出农村要办“五小”工业，即小钢铁、小煤窑、小水泥、小水电、小化肥。“五小”工业以实现农业机械化为出发点，为农村发展社队工业在舆论上、政策上发了通行证。为了贯彻实现农业机械化的方针，有些地区提出“农业机械大修不出社，小修不出队”的口号。所谓大修不出社，就是所有的公社都要有农机修造厂，如上海当时的200个公社农机厂都配有车、钳、刨、铣、冲床和电焊机，被称为“五床一机”。小修不

出队，即大队要有台钳、钻子等，能进行小型修理。这一做法虽然是以实现农业机械化为目的，但实际上为我国农村乡镇企业的机械行业发展打下了物质基础，培养了一大批操作机床的技术力量。所以，文革期间，虽然局限于“实现农业机械化”的观点，非农产业还没有进行全方位的发展，但实际上确实为农村的乡镇企业发了通行证，从而使社队企业逐步得到发展。到1971年，我国社队两级工业产值已发展到78亿元。由于“四人帮”的干扰破坏和“左”的思想影响，这段时间的发展比较缓慢，到1976年粉碎“四人帮”时，社队企业的产值只有243亿元。

（4）十一届三中全会以后，是全国乡镇企业迅猛发展的阶段。

党的十一届三中全会提出了农村要走“农、工、商综合经营”的道路，实行“社队企业要有一个大发展”的方针。在这个路线、方针指导下，我国乡镇工业的发展速度大大加快。继后，国务院又颁发了一系列的政策，对乡镇企业在信贷、税收方面给予优惠。各级党政部门也十分重视扶持乡镇企业的发展。1978年到1987年的9年中，实现了党中央提出的这个要求，全国的乡镇工业从154.2万个发展到1750万个，从业人员从2826万人发展到8803万人。这是个了不起的数字，这个数字相当于我国全民所有制企业产业工人的总数。包括党政干部在内，我国现在有一亿两千多万职工，产业工人（包括省、市的大集体在内）只有8千多万，解放后，国家花了多少投资才容纳了8千多万职工（包括解放前的基数），而农村靠自己的力量就解决了8803万农村劳动力的就业问题，使潜在的失业劳动力充分就业，这在我国来讲，是

一件了不起的事情。从乡镇企业产值来讲，从1978年的493亿元增加到1987年的4764亿元（其中工业产值3243.9亿元，占全国工业总产值的25%。发电量占全国水电量的9.4%，煤炭占31.5%，水泥占25%，机制纸占37%），年平均递增25%，这种递增数在世界上也是罕见的。日本、台湾、南朝鲜、香港这些国家或地区经济发展的起飞阶段是60年代，年递增率都是百分之十几，而我国9年来是以25%的速度递增。我国乡镇企业向国家缴纳的税收从21.96亿元增加到221.8亿元，占全国税收总额的8.2%。乡镇企业的总利润超过400亿元，其中乡、村两级的企业利润为180多亿元；乡镇企业职工分配的工资金额达736亿元。我国乡镇企业为国家提供了160多亿的产品出口，同时也壮大了农村集体经济。综上所述，乡镇企业是我国农村经济的主要支柱，也是我国整个国民经济的重要组成部份。

二、对乡镇企业在认识上的分歧及其原因

乡镇企业的兴起，犹如在我国经济生活的河流中，投下一块巨石，激起了强烈的声浪，引起了社会的关注，产生了种种议论和分歧。

我国的乡镇工业，起源于农业合作化后期，但直到党的十一届三中全会以后才得到迅速发展，得到了党中央、国务院的高度评价和支持。1984年1号文件指出：随着农村分工分业的发展，将有较大部分的农村劳动力脱离耕地，从事乡镇工业和服务业。“这是一个必然的历史性进步”。党中央在“七·五计划”建议中说：“发展乡镇企业是振兴我国农

村的必由之路。”最近赵紫阳同志一再肯定了乡镇企业的经营机制，并要求国营企业移植乡镇企业的经营机制。在现实生活中，乡镇企业确实起了巨大的积极作用。乡镇工业的发展，促进了农村产业结构的调整，并已成为我国农村经济的重要支柱；解决了农村八千多万劳动力不能充分就业的问题，提高了农村劳动生产力。产业结构调整 and 农村劳动力转移，恰似我国农村实现商品化、专业化、社会化的两个轮子，把农村推向现代化道路。随着时间的推移，实践的发展，乡镇企业的重要意义为越来越多的人所认识。但是，对乡镇企业的分歧还是存在的，各种非议时起时伏，时显时隐。探讨乡镇企业发展过程中的分歧及原因，对进一步正确评价乡镇工业的地位和作用是不无裨益的。

1、对乡镇企业看法分歧的特点

回顾对乡镇工业问题看法的分歧和争议，有以下三个特点：

（1）国民经济发展顺利时，对乡镇工业指责少，议论小；国民经济运行出现问题时，指责多，争论大。

从1978年以来对乡镇工业的争议过程，就很能说明这个问题。这几年我国都存在投资规模过大，基建战线过长的问題。但矛盾不突出时，对乡镇工业的争议比较小；而当矛盾尖锐时，如1980年冬到1981年上半年，以及1984年下半年到1985年上半年两个时期，对乡镇工业的争议就比较大，指责也比较多。在1981年一次全国经济体制改革讨论会上，有人说：我国有两股风，一股是洋跃进，盲目进口风，另一股是土跃进，盲目发展社队工业风，这两股风使我国国民经济处