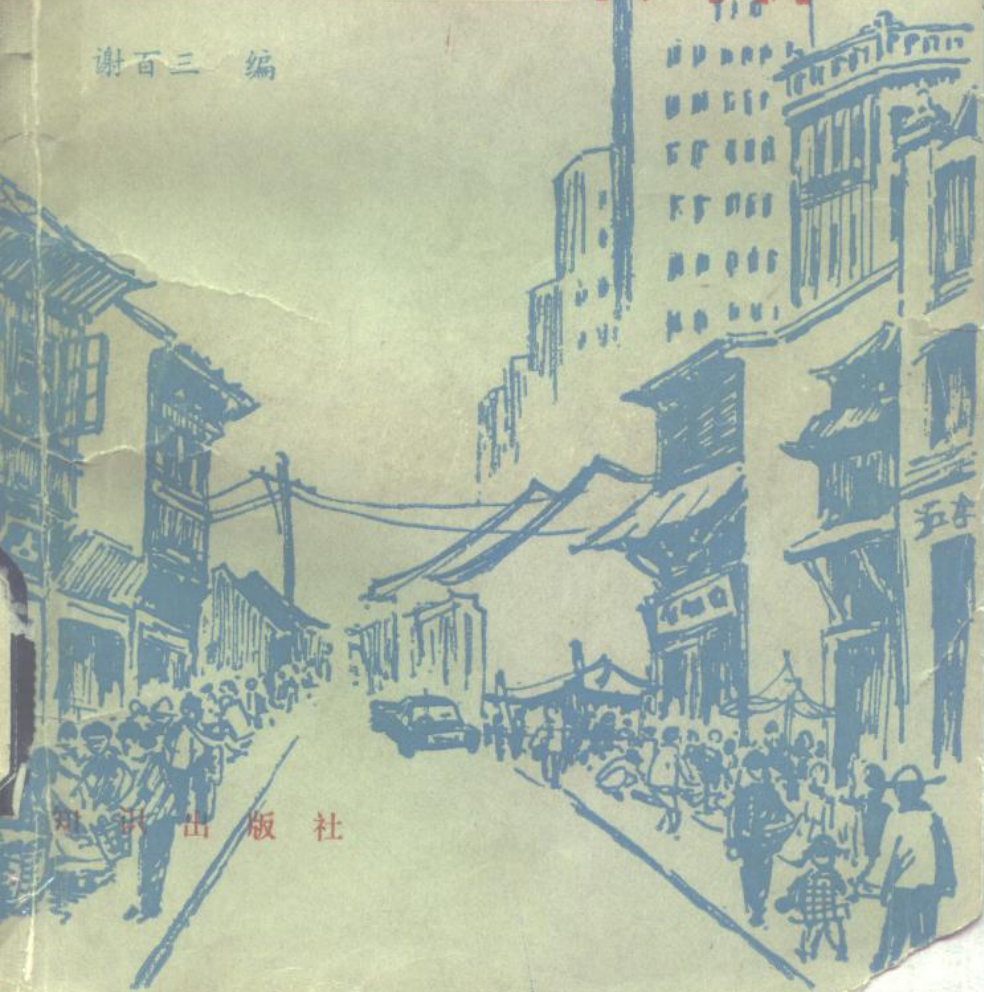


中国乡镇企业经营管理

103 例评析

谢百三 编



知识出版社

中国乡镇企业 经营管理 103 例评析

谢百三 编著

知 识 出 版 社

**中国乡镇企业
经营管理 103 例评析**

谢百三 编著

知识出版社出版
(北京阜成门北大街17号)

新华书店北京发行所发行 北京燕山印刷厂印刷

开本787×1092 1/32 印张11.875 字数247千字

1987年11月第1版 1987年11月第1次印刷

印数：1—5200

统一书号：4214·11 定价2.70元

ISBN7-5015-0153-X

内 容 提 要

大力发展乡镇企业是我国的一项基本国策。如何办好乡镇企业是全国1千多万个乡镇企业几千万职工,尤其是领导者所关注的重要问题。作者经过深入研究,思考,从乡镇企业人才、质量管理、职工思想教育、法律等方面,分析了103家企业的成败原因。全书事例生动,分析透彻,富有说服力,可供广大乡镇企业干部、职工和乡镇企业领导机关干部阅读。

2579/26

前 言

1984年第四季度，我国经济生活中出现了一些异常现象：一些国营企业争相加工资奖金，争上基建项目，银行争相向企业贷款……。当时，我正在北京大学经济系攻读硕士研究生，我们几十名研究生和全国理论界同志一起，十分焦急地关注着事态的发展，并不时地通过向《世界经济导报》、《经济日报》撰文向党中央、国务院提建议、对策。在这一过程中，我们惊讶地发现，乡镇企业在这场风暴中却较少出现短期行为，企业自我约束能力较强，它们“责、权、利”结合紧密，没有出现“一收就死、一放就乱”的现象。后来，当国家加强了宏观控制时，它们也没有象一些国营企业那样一筹莫展、怨天尤地，而是积极淘汰落后项目、企业，发动群众集资入股，在各项改革中扎扎实实地又把乡镇企业事业向前推进了一步。这引起了我们的浓厚的兴趣与深思。

1985年夏天，我随北京大学、清华大学、中国人民大学的一批研究生到黑龙江鸡西市搞社会调查，举办乡镇企业经营管理培训班。我们进而了解到，乡镇企业近几年发展很快，人数已从1983年的3000多万增长到5800多万（现在已达7000多万），并在农村致富，农村工业化，为国营企业拾遗补缺，发展农村科学文化教育事业，促进城乡经济改革等许多方面作出了重大贡献。但它也面临着不少困难和问题，如社会上总有责难之声；乡镇企业干部职工也总有担心，怕中

央关于乡镇企业的政策有变；此外不少企业内部管理较差，设备陈旧，技术改造任务很重，安全和防止污染等工作较差，一些产品质量不过关。

乡镇企业的厂长经理们渴望学习、提高，他们大多是骑着自行车，摩托车，也有坐着大卡车来参加培训班的，有的甚至是上完了夜班又赶来听课的。在讲课中，我发现这些办事干脆、果敢，为人正直、慷慨的企业家们特别喜爱一事一论、夹叙夹议式的教学，不太爱听纯理论的课。可惜，书店里找不到这种类型的书，只有纯理论的管理书，有的和中国农村实际还有较大距离。

从那时起，我就萌发了编著一本“案例评析”式的、适合中国乡镇企业特点、能为乡镇企业内涵扩大再生产出点力的教课书的想法。此事得到了一些专家学者的热情支持，得到了许多乡镇企业厂长、经理的声援和帮助，在经过了一年半的努力后，现在终于有了结果——那就是奉献在读者们面前的这本小册子。

这是我第一次编书，尽管案例原作的文字水平大多很高，但我的改写能力和评论分析水平却很低，很担心不能满足乡镇企业干部、职工以及关心着乡镇企业的农村、城市人民的要求，好在是初学者，又有一片支持乡镇企业的热诚，相信是能得到大家谅解和指正的。

谢百三

1987年2月于北京

目 录

前言

第一章 乡镇企业——中国的希望与未来……………(1)

第1例 黄河岸边，有一颗璀璨明珠……………(3)

第2例 从人多地少到劳力紧缺……………(7)

第3例 为大工业解燃眉之急……………(11)

第4例 孝义坊一年成了工业村……………(14)

第5例 第一所乡镇聋哑学校的诞生……………(18)

第6例 以工补农 农工共进……………(21)

第7例 综合厂的奇迹……………(25)

第二章 乡镇企业的发展重点……………(29)

第8例 农民办粉厂 十里花飘香……………(33)

第9例 烧砖致富夸老乔……………(35)

第10例 依山吃山……………(40)

第11例 星罗密布的饲料加工厂……………(43)

第12例 拿出明陵的“气派”来……………(46)

第13例 启东县“五难”变“五易”……………(49)

第14例 千里进藏运输忙……………(52)

第15例 官庄村里的淘金热……………(55)

第三章 乡镇企业领导者的素质……………(59)

第16例 共产党人的素质……………(60)

第17例 透过那重重的“迷雾”……………(65)

第18例	禹作敏的用人之道·····	(68)
第19例	争分夺秒 来去匆匆·····	(72)
第20例	两万元买信誉,划得来·····	(77)
第21例	创业难·····	(80)
第22例	在市场竞争的大海里遨游·····	(85)
第23例	李光耀在人们心目中形象的变迁·····	(89)
第四章	职工思想教育和行为、心理分析·····	(94)
第24例	失望和期望的合力·····	(95)
第25例	包公面孔慈母心·····	(99)
第26例	人心与效率·····	(103)
第27例	新形势下也要同甘共苦·····	(107)
第五章	人才管理·····	(111)
第28例	“经济老虎”变成了乡镇企业的 科研专家·····	(113)
第29例	智力投资结硕果·····	(116)
第30例	把工厂建成“大学生院”·····	(120)
第六章	各级领导的支持是乡镇企业发展的关键·····	(128)
第31例	关键时刻 有党撑腰·····	(129)
第32例	县委书记的支持·····	(132)
第33例	改革家的坚强后盾·····	(135)
第34例	乡镇企业使洛宁县一跃而起·····	(139)
第七章	承包制是乡镇企业改革的突破口·····	(142)
第35例	黄新正包厂·····	(144)
第36例	宁海镇慎择“承包人”·····	(147)
第37例	包就要层层包下去·····	(150)
第38例	承包以后还得管·····	(152)

第39例	撑腰鼓劲 排忧解难·····	(156)
第40例	承包不合理 合同能否改·····	(159)
第八章	质量管理·····	(164)
第41例	从钢印上追查事故的根源·····	(166)
第42例	向世界水平的质量管理看齐·····	(169)
第43例	美乐公司的产品为何这么受欢迎? ·····	(172)
第44例	名牌的砸锅与新生·····	(177)
第45例	粗茶淡饭分外香·····	(179)
第46例	鸡窝里飞出金凤凰·····	(183)
第九章	信息管理·····	(186)
第47例	信息一条送甘泉·····	(187)
第48例	新时代的“千里眼顺风耳”·····	(190)
第49例	巧取信息·····	(193)
第50例	“信息厂长”万冠华·····	(195)
第51例	提供信息有偿·····	(200)
第52例	茶馆日益兴旺的奥秘·····	(203)
第53例	诚恳聘请信息员·····	(206)
第54例	一个受欢迎的信息服务中心·····	(208)
第55例	银行倾力相助 小厂绝处逢生·····	(212)
第56例	欲取税金 先予信息·····	(214)
第十章	产品的销售与市场·····	(217)
第57例	一个欣欣向荣的市场·····	(219)
第58例	定位定人分析市场 东顶陶瓷 由滞转畅·····	(222)
第59例	她的语言艺术·····	(225)
第60例	愚公谱·····	(228)

第61例	57名推销员的活力从何而来·····	(232)
第62例	欢迎揭短处 花钱买批评·····	(235)
第63例	想顾客所想 急商店所急·····	(237)
第十一章 价格策略的制定·····		(241)
第64例	本涨价不涨 利润十倍涨·····	(242)
第65例	卖方请求降价·····	(245)
第66例	春天,羽绒服降价了!·····	(248)
第67例	图长远发展 不图急功近利·····	(251)
第十二章 设备改造、技术更新与新产品开发·····		(254)
第68例	改造旧设备 提高竞争力·····	(256)
第69例	设备更新使长城厂变亏为盈·····	(258)
第70例	引进新设备 创汇 200 万·····	(262)
第71例	一个月研制出 6 种新产品·····	(264)
第72例	老产品永葆青春 新产品前途无量·····	(267)
第73例	同国营厂联合开发新产品·····	(272)
第74例	靠新、少、俏取胜·····	(274)
第十三章 企业的资金来源和成本控制·····		(278)
第75例	农民向县、乡办厂投资·····	(280)
第76例	靠自己筹集资金·····	(283)
第77例	入股集资 形式多样·····	(285)
第78例	天无绝人之路,石头、劳力换资金·····	(288)
第79例	收破烂发家 变废为宝·····	(290)
第80例	留利滚雪球·····	(293)
第81例	泗门镇的税后利润分成法·····	(296)
第82例	该提的提 该留的留·····	(299)
第83例	流动资金周转责任制·····	(301)

第84例	向财务管理要钱·····	(304)
第85例	古河厂亏损在何处? ·····	(306)
第86例	“借本办厂”也是一招·····	(310)
第87例	银行还是贴心人·····	(313)
第88例	推行目标成本管理·····	(316)
第89例	价值工程使企业节资 5 万元·····	(318)
第十四章	安全生产·····	(322)
第90例	在救火英雄的后面·····	(324)
第91例	“我不能拿工人的生命去为自己 换钱花!”·····	(327)
第92例	这几家花炮厂多年无事故啦·····	(330)
第93例	五条人命的教训·····	(333)
第94例	风雪弥漫的茫茫之夜·····	(335)
第十五章	资源与环境保护、防止污染·····	(338)
第95例	烧砖不忘造田·····	(340)
第96例	爱护森林资源·····	(342)
第97例	“大陈江的水又清澈见底啦!” ·····	(345)
第十六章	乡镇企业要运用法律保护、发展自己·····	(348)
第98例	一起破坏乡镇企业煤矿的爆炸惨案·····	(350)
第99例	取信于民, 承包合同有效·····	(353)
第100例	合同生效, 失职者受罚·····	(357)
第101例	补税 ·····	(359)
第102例	签假约被骗 4 万元 靠法律追回 货款 ·····	(362)
第103例	乡镇企业胜诉了! ·····	(364)
后记 ·····		(367)

第一章 乡镇企业——中国的希望与未来

中国的乡镇企业最早出现于1956年，农业、手工业社会主义改造时，1000多万手工业者参加了农业社的副业组。一年之后，这批乡镇企业产值达23亿元。近7年来，在党的两个“三中全会”精神鼓舞下，乡镇企业如雨后春笋地星罗密布于全国，竟达到了1200多万个，拥有职工人数7000多万人。面对这么一支庞大的新兴产业大军，社会各界，如城市干部、职工、知识分子、经济界、文化界，乃至各国友人都表示了极大的关注。

究竟如何来评价它呢？这是众说纷纭的。我们认为乡镇企业是中国最有活力和希望的企业，是中国的经济改革必然成功、中国社会主义事业必然成功的希望，是中国10亿多人民的未来。党中央、国务院对乡镇企业的支持态度、立场、政策决不会改变。大力发展乡镇企业将是我国的一项基本国策。理由如下：

- 一、乡镇企业是中国八亿农业人口致富的基本道路。
- 二、乡镇企业是安排我国农村剩余劳动力就业的唯一办法。
- 三、乡镇企业已是构成我国现实生产力的重要部分，是

实现国民经济翻番的重要力量。

四、乡镇企业围绕农业办工业，办好工业支持农业，有力地促进了农业的全面发展。

五、乡镇企业为国营企业、城市集体企业拾遗补缺，加工配套，成为国营企业的重要补充力量。

六、发展乡镇企业是农村产业结构改革的主要内容和根本途径。

七、乡镇企业利民利国，向国家交纳了大量税金，有力地支持了国家重点建设和国防、文教卫生事业的发展。

八、乡镇企业的迅速发展，开辟了具有中国特色的工业化和城市发展的新途径，是加快小集镇建设步伐，使 8 亿农民参加到国家工业化、农村城市化、农业现代化这个历史的必然进程中来的必然途径。

九、乡镇企业为农村的教育、文化、集体福利事业作了大量贡献，提高了农村人民的精神文明水平，为缩小工农差别、城乡差别、脑力劳动与体力劳动差别做出了巨大贡献。

十、在乡镇企业中，“责、权、利”完全紧密结合，充满着生机和活力。农民集资合股办厂，对完善社会主义的公有制方面的探讨有重大意义，并一开始就显示出它很强的生命力。乡镇企业在人才、原材料、燃料、市场上既同城市国营企业、集体企业联合，又同它们开展社会主义竞争，从而大大促进了对城市原有经济体制的僵化模式的改革。几千万乡镇企业职工勃勃生气，1000 万乡镇企业的不可低估的力量是我国的改革一定会成功的最重要保证。

在本章里，由于篇幅有限，我们只能从大量生动、真实的事例中选出几例来进一步证明上述的观点。

第1例 黄河岸边，有一颗璀璨明珠

滔滔的黄河水，日日夜夜向东流去，她携带着沿岸儿女几多欢乐，几多忧愁。在黄河岸边的郑州市郊，有一个地图上很难找到的小村庄，那就是下坡杨。“下坡杨、下坡杨，生活年年走下坡，姑娘流泪往外走。”在那十年动乱的岁月中，下坡杨人民生活苦得没法说：190户人家，0.37元钱的劳动日值，还付不出现款，苦撑苦熬了一年，每人只能从“学大寨”的活里拿到1.80元钱。附近的三个村，先后都曾跟下坡杨划在一个大队，但是都因不愿受拖累而分开了，下坡杨成了郑州地区数得到的穷大队。多少年来，下坡杨换了无数任干部，没有一个干得够一年的。最后与杜庄分道扬镳后，这个大队很久没有一个自己的领导了。

1974年夏，在公社联运站当调度的初中毕业生，30出头的杨中央在老党员王卯姐等再三恳求下，作为公社委派的第一个非党员的“一把手”回到了下坡杨。——全村的190户穷苦人，人人注视着他，有嘲笑的，有疑惑的，更多的是带着一线希望。杨中央也知道，前边的道路坎坷艰难，心情十分沉重。半年来，他走门串户，和大伙谈着，了解着，思忖着。

“吃白馍的（喻指吃商品粮的）比吃黑馍的精。”大年初一，杨中央和王卯姐各从家里拿出一元钱，买了些香烟、糖果，把回家过年的外地职工请来开“诸葛亮会”。“咱们祖祖辈辈住在下坡杨。解放三十多年了，还是这么穷。大伙在外头工作

也不安心。你们见多识广，为咱们出主意吧。”杨中央的一席话一下子把大伙多年来的沉重心情，反复思考的心事捅破了，在外工作的干部职工们高兴了，在冶炼厂工作的主张办个翻砂厂；在纺织厂干活的，主张搞纺纱……众说纷纭，莫衷一是，但杨中央心里却豁然开朗了：要富裕，再也不能学老祖宗的章法，光知道啃地球了，要搞工商。

……买来了热合机粘塑料袋；找来了缝麻包的活……，然而这些小打小闹太不解渴了。怎么办？杨中央反复琢磨，感到村里还是缺能人。一天，他听说河北农村有几个“劳改释放”回来的暖气片厂工程师、五级铸工、七级钳工。汤水窝窝头的艰难日子，使他和乡亲们首先冲破了“左”的用人观。二话没说，他就赶去，再三恳求他们到下坡杨办工厂。当这些早年的知识分子、技术人员在饱尝了多年的阶下囚的辛酸，被请到下坡杨；当当地乡亲们吃的是高粱面、红薯，而让他们住进社员准备结婚用的新房，顿顿吃大米白面时，当人们开会请他们上主席台，谁家办喜事，请他们上主宾席时，他们多少年来受委屈的心一下子被温暖了，大滴大滴的泪水“哗哗”地淌下来了。理解，比什么都强，“干”！他们决心为下坡杨办出一个一年能挣出10多万元的暖气片厂。他们的心与下坡杨人紧紧地联系起来了。

现代大工业的隆隆机床声、马达声，第一次伴着古老黄河的咆哮声奏出了交响曲。它冲刷着封建、愚昧，冲刷着文革的派性，冲刷着近十年来的“左”的观念，冲刷着几千年来下坡杨人的贫困、灾难。1976年“五·一”节，第一批暖气片出厂了。当年收入26万元。还清了几十年的全村所有内、外债，又给社员开了支……当祖祖辈辈受穷的农民

们，第一次拿到大扎大扎的人民币时，多少人喜得流下了激动的泪花。

1978年，党的十一届三中全会的春风吹遍了全国，也吹到了下坡杨。老师傅们的原单位派人来，要为他们平反、落实政策。“老师傅们要走啦！”“为什么？咱们早给他们‘落实’啦！”这消息惊动了200户人家，人们突然感到要失去亲人似的难过，纷纷前来挽留。杨中央把难舍的泪水咽到肚里。他说：“落实政策是师傅们政治上的大事，咱们不能拦……”他们为师傅们举办了盛大的送别会。酒是美酒，菜是好菜。村里老老小小差不多都来了。乡亲们举起酒杯，几年来的翻天覆地的变化象过电影似的映现在眼前：盖起井井有序的37幢新楼，年轻人一结婚，就可以搬进96平方米一套五居室的新房。家家户户有了“大件”，电视机，集体补70%；圆桌、折椅补50%；电风扇补100元，钢床是集体合做的，上红下绿的窗帘也是集体统一配置的。生了孩子补100元；孩子上幼儿园、小学不用花钱，用电使水、米面加工、看电影、洗澡都不收费。下坡杨的姑娘再也不往外流，成群成群漂亮的外村姑娘做了下坡杨的媳妇。乡亲们逛北京，登长城，游洛阳，赏牡丹，都是集体提供免费旅游……而这一切，都是暖气片厂带来的幸福，而这些又都凝结着老师傅们多少心血啊！想到这些，老人们、大小伙子们又要涌出泪水了。乡亲们希望师傅们退休后再回到下坡杨，他们中的一些人当下答应了。几个人走，大伙送了一程又一程。

几年来，下坡杨厂的暖气片畅销全国，并以优异的质量赢得了信誉。1983年收入达165万元。下坡杨经济结构发生了很大变化：暖气片厂以及后来办的蜂窝煤厂、面粉厂和车队

的工业收入占到全村收入的90%，1983年，全村人均收入达到640元。人们梦寐以求的小康生活就在眼前。

几年来，下坡杨大变样了。邻村、邻县再也不敢轻看，成了河南省的新农村发展典型。它先后接待了全国各地4万5千人参观访问。杨中央不满足这一切，一个饲养10万只鸡的现代化养鸡场正在村头兴建。不久，它将成为郑州市的一个重要的副食品基地。啊！下坡杨，黄河玉带上的一颗璀璨明珠正在闪烁着阵阵光芒。

【分析与评论】 这是一份多么感人的报告啊！其实，何止一个河南下坡杨，几年前，中国绝大多数农村不是都很穷吗？几千年封建自然经济的观念束缚，“左”的错误与多次政治运动的折腾，以至于直到党的十一届三中全会前的1978年，我国农村大多数地区的人均年收入仅100~200元左右。安徽北部、江苏北部、甘肃北部、江西大部、青海、四川北部、广西大部、广东北部（海南、湛江）等很多地方农民人均收入每年仅几十元。“文革”十年，四川省和广西竟出现了大量青年妇女被迫外流的惨痛局面。广东在50年代初，是大批港澳同胞回大陆参加斗地主、分土地，大搞建设，而70年代因动乱、灾荒，缺粮、贫困，竟出现令人痛心的部分青年倒流港澳的局面。

我们中国共产党人几十年的根本奋斗宗旨，就是使人民幸福，国家富强。我们一直在探索中国特色的发展现代化农村的道路，探索占人口80%以上的农民的致富之路。现在，我们终于找到了：除了土地承包外，就是大办乡镇企业。1982年，全国务工农民从乡镇企业中得到工资总额为153.3亿。