

乡镇企业 经营之道

周三多主编

新华出版社

乡镇企业经营之道

周三多 主编

新 华 出 版 社

乡镇企业经营之道

周三多 主编

•
新 华 出 版 社 出 版
新华书店北京发行所发行
文 字 六 〇 三 厂 印 刷

•
787×1092毫米 32开本 7.875印张 150,000字
1987年7月第一版 1987年7月湖北第一次印刷
印数1—5,900册

统一书号:4203·042 定价:1.50元

前 言

有关乡镇企业经营管理书已有多种版本。我们撰写的这本书，力求使其成为能真正反映我国乡镇企业经营管理的规律，而又比较通俗易懂、具有实用价值。本书的特点是：一、它始终注意把反映乡镇企业在社会主义商品经济中，以市场调节为主的经营特点，作为贯串全书的主线；二、它突出了加强乡镇企业经营管理，克服产品质量低、物质消耗高的弱点，把提高经济效益作为企业经营的出发点和落脚点；三、它以江苏省乡镇企业的实践经验为基础，同时吸收些其他地区乡镇企业的某些经验，并适当介绍了一些在乡镇企业中行之有效的现代化管理的理论和方法。

全书共分九章，第一章以江苏乡镇企业的实践为背景，论述了乡镇企业的地位、作用 and 发展的基本战略；第二章、第三章论述乡镇企业开拓市场、开发新产品的理论和方法；第四章、第五章论述提高产品质量、降低物资消耗的具体方法；第六章主要是根据江苏无锡堰桥乡的经验，论述了加强乡镇企业内部管理的问题，如怎样建立企业领导班子，怎样实行经济

承包责任制,怎样加强企业管理基础工作等;第七章论述增强乡镇企业后劲的主要措施;第八章主要论述考核乡镇企业经济效益的指标体系和提高乡镇企业经济效益的途径;第九章简要地介绍了乡镇企业在经营中应知的经济法基础知识。这样就比较系统地提出了乡镇企业的经营之道。

本书的读者对象为:乡镇企业的厂长、经理和经营管理人员,各级工业管理部门有关乡镇企业的工作人员和领导干部,大专院校管理专业师生,研究人员,以及其他一切对乡镇企业有兴趣的人。本书对城市为数众多的各类小型企业和个体经营者,也许也有一定的参考作用。

参加本书编写的有:周三多(第一章),陈传明(第二章),符建华(第三章),肖佩(第四、五章),刘君健(第六章),蒋俊(第七章),陈竞、陈淑贤(第八章),邹宜民(第九章)。全书由周三多主持编写并最后修改定稿。

本书在撰写过程中曾得到了江苏省乡镇企业管理局许多同志的热情帮助,还得到了葛林同志的大力支持。本书也引用了一些同志对乡镇企业的专题调查报告材料。在此,谨向他们表示衷心的感谢。

由于编写时间仓促,书中错误不妥之处在所难免,敬请读者批评指正。

编 者

1986年4月

南京大学经济系

目 录

第一章 乡镇企业的发展战略

- 第一节 乡镇企业在社会经济发展中的战略地位1
- 第二节 乡镇企业面临的挑战9
- 第三节 乡镇企业发展的基本战略15

第二章 乡镇企业开拓市场之道

- 第一节 原材料市场开拓25
- 第二节 以优质产品争取用户31
- 第三节 以合理的价格吸引用户42
- 第四节 以灵活推销扩大用户55
- 第五节 以优质服务维持用户63

第三章 乡镇企业开发产品之道

- 第一节 产品开发的特点及意义67
- 第二节 新产品开发成功的基本条件71
- 第三节 新产品开发的战略与策略81
- 第四节 新产品开发的方法与技巧88

第四章 乡镇企业提高产品质量之道

- 第一节 产品质量是企业的生命93

第二节	质量管理的基本工作方式方法	98
第三节	质量管理的基础工作	106
第四节	质量管理中常用的七种统计工具	113
第五章	乡镇企业降低物资消耗之道	
第一节	制定消耗定额,努力降低物资消耗	122
第二节	制定储备定额搞好物资供需平衡	131
第三节	加强物资库存控制	136
第四节	搞好技术改造降低物资消耗	143
第六章	乡镇企业治厂之道	
第一节	能人治厂	145
第二节	“一包三改”	152
第三节	贵在基础	167
第七章	乡镇企业增强后劲之道	
第一节	重视科学研究增加产品储备	179
第二节	积极进行技术改造促进技术不断进步	182
第三节	舍得智力投资提高职工素质	195
第八章	乡镇企业提高经济效益之道	
第一节	经济效益的概念	202
第二节	评价乡镇企业经济效益的标准和指标体系	204
第三节	提高乡镇企业经济效益的途径	213
第九章	乡镇企业知法守法之道	
第一节	什么是经济法	221
第二节	主要部门经济法简介	227
第三节	经济仲裁与经济司法	241

第一章 乡镇企业的发展战略

第一节 乡镇企业在社会经济发展中的 战略地位

近几年来,乡镇企业如雨后春笋,在我国广阔的国土上,得到了迅猛的发展,显示出无限的活力和灿烂的光辉。虽然,乡镇企业从五十年代至今,所走过的历程并非全是坦途,其中风雨曲折,功过贬褒,时起时落。但乡镇企业的发展已经用事实表现出一种百折不回,不可逆转的历史趋势。江苏是全国乡镇企业的发源地和最发达地区之一。因而乡镇企业发展中的功过是非可能暴露得更为突出,其发展趋势也可能表现得更为明显。

如果我们不是从一时一事,某一侧面来作推测和结论,而是历史地全面地从社会经济发展的总体出发来作细致的考察,那么就不难发现乡镇企业在社会经济发展中的重要战略地位。

一、乡镇企业是我国实现社会主义工业化的重要力量。

一个国家的现代化,首先要实现工业化。实现工业化的

道路,无论是欧美、日本或苏联,都是从建设发展城市工业开始的。我们过去三十几年中也是这样做的。由于我国解放前资本主义发展很不充分,现代工业基础薄弱,农村人口占全国人口的绝大多数。同时,人口基数很大,近几十年来人口增长速度又过快。因此,尽管城市工业有了较快的发展,但工业化程度在国际上仍处在较低的水平。事实证明原有的工业化道路并不适合我国的国情。

近几年来,由于乡镇工业的发展,极大地加快了我国工业化的步伐,正在改变着历史的进程。1978年至1984年我国工业总产值净增长三千亿元(含乡镇企业产值),其中乡镇企业实现净增长九百亿元,占总增长的三分之一。1984年,我国工业总产值净增长近九百亿元,乡镇企业实现的净增长占工业总增长的51%,超过了城市国营和集体工业增长的总数。乡镇企业工业总产值在全国工业总产值中所占的比重已由1978年的6.8%,迅速上升到1984年的15%。江苏的情况更为突出,从表1—1的数据可以看到,江苏乡镇企业的工业总产值在八年中几乎翻了两番半;在全省工业总产值中的比重也由1978年的18.42%,猛升到1985年的34.61%;在全省工农业总产值中的比重也由1978年的13.48%上升到1985年的32.49%。在乡镇企业发达的苏州、无锡地区,乡镇企业工业产值已接近工业总产值的50%,(见表1—2)

从生产能力看,1984年全国乡镇企业的生产能力已相当于1960年全国的工业生产能力。江苏1985年乡镇企业的生产能力在许多产品的生产中已占有极其重要的地位。

表1—1 江苏省1978—1985年乡镇企业发展情况(亿元)

年 指标	1978	1979	1980	1981	1982	1983	1984	1985
全省工 农业总 产值	464.06		621.92	673.80	736.93	824.32	1002.29	1269
乡镇企 业产值 占全省 工农业 总产值 比重	13.48		17.33	18.37	17.86	19.34	22.57	32.49
全省工 业总产 值	339.70	385.62	457.45	465.59	502.91	568.81	680.04	1037.38
乡镇工 业产值	62.57	74.87	107.77	123.81	131.65	159.42	226.24	359.08
乡镇工 业产值 占全省 工业总 产值的 %	18.42	19.42	23.56	26.59	26.18	28.03	33.27	34.61

表1—2

项 目 \ 地 区	苏 州	无 锡
乡镇企业产值在全区工农总产值中所占比重	33.88	35.50
乡镇企业工业产值在全区工业总产值中的比重	48.17	46.98

表1—3 1985年江苏乡镇企业的生产能力

项目 主要工业产品	全省总产量	乡镇企业产量	乡镇企业所占%
纱 (万吨)	44.85	4.52	10.07
布(亿米)	21.05	6.6	31.35
呢绒(万米)	4574	3191	69.76
自行车(万辆)	375.08	21.96	5.85
缝纫机(万架)	97.93	4.9	5
录音机(万部)	213.91	15.58	7.2
原煤(万吨)	2193.85	186.81	8.5
水泥(万吨)	1116.90	400.54	35.86
平板玻璃(万标准箱)	301.26	155.13	51.49
化学农药(万吨)	4.27	0.71	16.62

(见表 1 — 3)

乡镇企业应当保持怎样的发展速度才比较合理，这是值得研究的问题。今后每年的发展还可能会有波动，但其总趋势是在不断增长。在江苏特别是苏州、无锡、常州地区已经发生的奇迹般地变化，正在以不可阻挡之势向全国许多地区扩散。因此，可以看出，乡镇企业已经成为推动我国经济发展的重要力量，并为我国实现社会主义工业化开辟了一条独具特色的新路。

二、乡镇企业是转移农业富余劳动力的场所

在 2000 年要实现年人均国民收入 800 美元的目标是不可动摇的。但是如果八亿农民都只在 20 亿亩耕地上从事农

业生产劳动，到 2000 年无论如何也不可能创造出 6400 亿美元的国民收入。唯一的出路必须对农村产业结构进行调整，让从事农业（第一产业）所富余的劳动力转移到第二产业和第三产业去，才有可能把劳动生产率提到相应的新水平。据有关部门预测，到本世纪末农村劳动力将达四亿五千万，农业领域最多能容纳二亿二千万。那就是说其余的二亿三千万农业劳动力必须转移到第二、第三产业，从事非农业生产。仅“七五”期间就应转移近亿农业劳动力（还有家属约二亿人口）如此庞大的农业劳动力出路何在？涌入城市不可能。城市的容量实在太小，而且要为安排新增加劳动力所需的大量投资也根本无法解决。因此，最好的出路就是发展乡镇企业。

事实是最有说服力的。到 1984 年底，几乎没有花国家多少投资，全国乡镇企业已安排了约 6000 万农业劳动力就业。按每一劳力赡养 1.91 人计算，即有 1 亿多人口依靠非农业生产而生活。在江苏特别是苏、锡、常地区，地少人多，人口密度极大，无论如何精耕细作，一年几熟，农业产值也上不去。只有随着乡镇企业的发展，大批农业劳动力转移到第二、第三产业以后，农村经济才得到了飞速发展。（见表 1—4）据统计，按平均数计算，乡镇企业每安排一个劳动力就业，约需投资 1500—2000 元，只相当于城市安排一个劳动力所需投资的 15—20%。实践证明，乡镇企业不仅是剩余农业劳动力的廉价的巨大吸收器，并且是提高我国社会劳动生产率的不可缺少的加速器。

表1—4 江苏省

年	1978	1979	1980	1981	1982	1983	1984	1985
乡镇企业劳动力数(万人)	249.08	263.44	312.50	333.99	343.57	369.59	435.45	627.09
全省农业产值(亿元)	124.36	——	191.57	208.21	234.02	255.51	323.71	405.39
村办工业产值占%	19.40	——	21.68	22.46	11.64	22.72	26.88	42.78

三、乡镇企业是农业现代化的物质基础

我们要建设的农业现代化，不只是着眼于广泛运用各种农业机械的“石油农业”，而且应着眼于把物理学、化学、生物学以及各种科学技术成就综合运用于土地开发利用的综合农业。农业现代化不仅要使农业生产技术和生产工具发生巨大变革，而且必须使农业摆脱几千年自给自足的自然经济的束缚，而真正成为高度发达的商品经济。农业现代化应能完全改变农民传统的生活方式，使广大农业人口能享受到和城市人民一样的现代物质文明。为此，就必须积累资金，提供技术，培养人才，建设社会基础设施，促进商品生产发展。实现农业现代化的这些基本条件，如果只是单纯地依靠国家的投资和自上而下的支援，将要经过一个十分漫长的过程。如果主要地依靠发展乡镇企业，那么，亿万农民就会爆发出空前巨大的内在动力，迅速地改变农村贫穷落后的现实。

据统计,近三年来,全国乡镇企业支农、补农的资金达76亿元。约为国家支农拨款的2.7倍。其中用于农田基本建设33亿元,用于购买农业机械32亿元,用于支援穷队11亿元。正是由于乡镇企业的发展,给农村带来了科学、技术、电力、机器,正在造就着新一代的农村劳动者。乡镇企业的发展必然促进农村交通网和小城镇的建设。乡镇企业比较发达的苏南地区,一两万人的小城镇已经比比皆是,到处工厂林立,道路宽阔,现代建筑鳞次栉比,昔日的农村面貌已经大为改观,城乡差别正在缩小,一种农、林、牧、副、渔,工、商、运输、服务业兴旺发达,协调发展的新农村正在形成,农业现代化的美好前景正在逐步地由梦寐以求的理想变成活生生的现实。

四、乡镇企业是“富民强国”的必由之路。

江苏省沙洲县塘桥乡是发展乡镇企业致富的典型。该乡共有25,900人,其中农业人口24,080人,农村劳动力15,244个。过去几十年一直发展单一粮食生产,1978年成为亩产吨粮的高产“公社”而闻名全国,但年人均集体分配只有135元。党的十一届三中全会后,大力发展乡镇企业,使劳动力得到充分利用,农村经济得到迅速发展。1983年农、副、工三业产值比1978年翻了两番,成为江苏全省最早的亿元乡之一。(见表1—5)

在江苏特别是苏南地区,象塘桥乡这样的典型很有代表性。1985年江苏全省乡镇企业总收入一亿元以上的县有61个,五千万元以上的县10个,三千万元以上的乡303个,一千

表1—5 沙洲县塘桥乡经济发展情况

项 目 \ 年		1958	1978	1983
工农业总产值	(万元)	218	2.254	10.160
农业产值	(万元)	216.64	428.60	1,117.60
	%	98	19	11
副业产值	(万元)	4.36	112.70	609.60
	%	2	5	6
工业产值	万元	—	1,712.70	8,432.80
	%	—	76	83

万元以上的乡 560 个,五百万元以上的村 306 个,一百万元以上的村 3,010 个。几年来,随着乡镇企业的发展,乡镇企业就业人数大量增加,许多地区农村几乎每户都有 1—2 人在乡镇企业从事生产劳动。乡镇企业工资支出和参加分配的利润总数 1985 年已达 45 亿元,乡镇企业人均年收入约 717.7 元。考虑到乡镇企业就业人数占农村劳动力总数的三分之一以上这一情况。可以认为乡镇企业的发展已经引导农民开始走上了一条富裕的道路。

乡镇企业不仅大幅度地增加了农村人口的收入,同时也为增加国家的财政收入作出了积极的贡献。1978—1984 年江苏乡镇企业累计缴纳给国家的税金总额达 54.8 亿元。而同一时期财政支出中直接用于支持乡镇企业的部分大约只有

1.7~1.8 亿元。1978~1984 年江苏全省财政收入累计增长 14.87 亿元,而乡镇企业缴纳税金累计增长 9.83 亿元。为全省增长数的 66.1%。1985 年江苏省乡镇企业上缴国家税金总额达 23.81 亿元。

乡镇企业除了用缴纳税金的方式直接增加国家财政收入外,还用通过承担乡、村各种社会性开支的方式间接减少了国家财政支出。1985 年江苏全省乡镇企业上交乡、村两级的各种社会性开支总额达 7.76 亿元,占乡镇企业利润总额的 31.6%。此外,还承担修桥铺路、计划生育、文化教育、体育卫生、退休干部等各种摊派和捐助。在乡镇企业以资金形态所承受的社会负担中,尽管存在着浪费和不合理的地方,但确实做了许多社会需要、应该做而国家财政暂时无力承受的事,为国家为社会作出了巨大的贡献。

第二节 乡镇企业面临的挑战

乡镇企业的迅速发展,有其深刻的社会历史原因,是—定的外部环境和农村内部条件结合的产物。随着国家经济体制改革的深入和宏观经济形势及经济政策的变化,正在急剧地改变着乡镇企业发展的外部环境,乡镇企业正面临着许多严峻的挑战。

一、资源紧张

乡镇企业的发展已经远远超过了对农副产品就地加工的

范围。而几乎涉足于所有的工业部门。1984年,江苏省乡镇工业企业总产值按工业部门分布的顺序是:机械工业(30%)、纺织(19.9%)、建筑材料(15%)、化工(11%)、缝纫(4.3%)、食品(3.5%)、冶金(3.1%)、印刷及工艺(2.4%),皮革(1.75%)、木材加工(0.8%)、造纸(0.4%)、煤炭及炼焦(0.18%)、石油(0.08%),其它(7.59%)。因此,乡镇企业生产所需的资源,不仅品种多,而且数量大。据统计,1984年江苏全省乡镇企业消耗原煤692万吨,焦炭36万吨,重油83万吨,汽油7万吨,煤油2万吨,柴油36万吨,电48亿度,生铁64万吨,钢材150万吨,废钢33万吨,原木64万立方米,锯材20万立方米,水泥210万吨。如此众多的资源靠国家计划调拨的甚少,基本上靠吃“百家饭”,通过各种渠道调济采购。在品种、数量、质量、价格和供应时间等方面都很难得到保证。其结果必然导致物资价格上涨,企业生产成本提高、利润下降,大家吃不饱,出现相当部分企业生产能力闲置,亏损企业增多。这种趋势将随着投资膨胀和经济的高速发展而日益严重,在加强宏观控制后,短期内资源的短缺状况也不可能有大的缓解,前景十分严峻。

不仅物质资源紧张,在乡镇企业发达地区已经出现了劳力资源和土地资源的紧张状态。乡镇企业一直以拥有丰富的廉价劳动力作为自身发展的一大优势。但是,随着乡镇企业的迅速发展,农业劳动力必然大规模转移,1984年无锡市乡镇企业从业人员66.5万人,占全市农村总劳动力的40.4%,无锡县占45%以上。近几年乡镇企业职工的收入水平也发