

怎样办好乡镇企业



目 录

推动乡镇企业继续前进(序言)

.....	费孝通(1)
第一讲 积极发展乡镇企业.....	(6)
第二讲 选配好领导班子.....	(11)
第三讲 提高经营(管理)水平.....	(15)
第四讲 提高经济效益.....	(19)
第五讲 完善经济责任制.....	(23)
第六讲 从实际出发发展乡镇企业.....	(28)
第七讲 依靠科学技术进步.....	(33)
第八讲 <u>重视市场调节</u>	(38)
第九讲 搞好销售工作.....	(44)
第十讲 实行经济联合.....	(49)
第十一讲 签订和管理好经济合同.....	(54)
第十二讲 实行全面质量管理.....	(59)
第十三讲 抓好安全生产.....	(64)
第十四讲 实行民主管理.....	(68)
第十五讲 把乡镇企业办成农民自己的企业.....	(73)

附录:

从苏南农村调查看乡镇工业在我国

经济社会发展中的地位和作用……罗涵先(78)

乡镇企业先进典型经验

靠科学管理创名牌……………(102)

改革创新,不断前进……………(112)

农民集资办厂多,乡镇企业发展快……………(126)

抓技术开发,促乡镇工业……………(132)

抓好情报信息,推进商品生产……………(139)

发展乡镇企业要靠经济承包责任制……………(147)

农村砖瓦生产大有可为……………(155)

城乡结合,互相促进……………(161)

办好乡村煤矿,振兴农村经济……………(168)

经营好,发展快……………(174)

牧区也要发展乡镇企业……………(179)

遂宁县大力发展乡镇商业,繁荣农村商

品经济……………(184)

果品就地加工好……………(190)

开展“三来一补”业务,促进乡镇企业发展……………(194)

走集资入股办厂的路子……………(202)

要积极发展乡镇商业……………(207)

山区怎么发展乡镇企业……………(211)

集资办企业,古镇展新貌……………(218)

怎样当经理……………(224)

中共中央关于一九八四年农村工作

的通知……………(231)

农牧渔业部和部党组关于开创社队企

业新局面的报告(摘要).....	(245)
中华人民共和国经济合同法.....	(256)
农副产品购销合同条例.....	(274)
国务院关于农村个体工商业的若干规定.....	(284)
国务院关于合作商业组织和个人贩运 农副产品若干问题的规定.....	(288)
国务院关于组织和发展农副产品就地 加工若干问题的规定.....	(291)
国务院关于农民个人或联户购置机动 车船和拖拉机经营运输业的若干规定.....	(296)
1983 年全国乡镇企业总收入超亿元的 209 个县收入简表.....	(299)

推动乡镇企业继续前进(序言)

费孝通

中央人民广播电台举办《怎样办好乡镇企业》广播讲座，并且汇集成书出版，这是一件十分有意义的工作，它必将对我国乡镇企业的发展起到积极作用。如果各方面都来为八亿农民致富出谋献策，为乡镇企业做好咨询服务工作，我相信乡镇企业一定能够继续前进，不断开创新局面。

从七十年代末到八十年代初，这是我国农村经济发展史上的一个重要转折时期。它改变了长期以来以种植业为主的单一结构，出现了农、林、牧、副、渔全面发展，农、工、商综合经营的新局面，而乡镇企业的发展更为喜人。去年和今年中央关于农村工作两个一号文件的颁发，中央、国务院关于开创乡镇企业新局面文件的公布，把乡镇企业的发展引向了一个新阶段，有些省、自治区、市的公社、大队工业以前所未有的高速度向前推进，势不可当。但我们也要看到，在发展中一些新的因素又在出现。一是国际性的新技术革命正在到来，它将在世界范围内刷新工农业生产的面貌，改变世界经济发展的进程；一是城市工业的改革，这个改革将把我国国民经济纳入以提高效益为中心的发展轨道。这一切汇合在一起，形成一个新的挑战。

乡镇企业怎么办？我认为要重视以下几点：

第一，对现有企业要进行调整。企业产品的发展方向，必须根据市场的需要和原料的来源来确定。如果市场无保证，原材料无来源，就盲目办新厂、上新产品，这样的企业是没有前途的。需要加以调整，整顿，把原材料和流通这两个关键问题解决好。

第二，要尽可能和城市的大中企业挂钩，加强城乡结合。通过取得大厂在管理上的协助、经济上的扶持、技术上的指导、供销渠道上的沟通，实现“以大助小，以小辅大”的原则。挂钩的形式可多种多样，协作上可采取产品有偿脱壳、零部件或前后道配套、工艺培植、组装产品等，经营上可采取联合投资、接受搬迁、产品联营等。这样才能直接或间接纳入计划经济，加强原材料和流通上的稳定性。

第三，要搞好信息工作。乡镇企业过去能在我国国民经济中站住脚并得到发展，是靠“船小好掉头”。掉头靠信息引导，信息准或不准，反映快或慢，直接关系到一个企业的盛衰。特别是当前乡镇企业产品已进入国内，甚至国际大市场以后，靠原来一个厂、一个企业自力更生搞有限的信息，已远远满足不了企业的经营需要，很有必要建立全国性的信息中心，分区、分行业地实行信息服务。

第四，乡镇企业要和知识分子结合。当前世界新技术革命是以满足人们多样化、省劳力的需要为中心，以电子技术为手段，展开的一场智力竞争。这次新技术革命对企业的影响是产品将从单一化、大批量生产体制向多品种、小批量生产体制转化，企业规模从大型向中、小型转变，中小企业将成为新技术革命的一支生力军。乡镇企业都是中、小型企业，

在这次新技术革命中它将发挥积极的作用。但在现有的乡镇工业中，有专业知识的人奇缺。要解决这一矛盾，就要和社会上的知识分子建立起广泛的联系，和他们挂起钩来，依靠他们上新产品，甚至尖端产品；依靠他们改进企业经营管理，提高经济效益；依靠他们为自己培训人才。为了调动知识分子的积极性，要为他们进行科研、发明提供优越条件，对他们的辛勤劳动要给以优厚的报酬。在这方面，乡镇企业要舍得花钱，推动他们为社会主义建设发挥更多的光和热。

第五，要作好“余热利用”的工作。现在我们每年都有一大批知识分子和技术工人退休，这部分同志既有丰富的知识，又有宝贵的实践经验，我们要为他们发挥余热创造条件，使他们的聪明才智为人民所用。乡镇企业要勇于和善于把这些老人才运用起来。人才就是财富，世界上一切事业都是依靠人创造的。对这些为乡镇企业作出贡献的老人才，给以应得的、优厚的劳动报酬是必要的，实际上，这只不过是为他们增加一些“燃料”和“催化剂”，使“余热”能不断发出电来。对人民给这些有功之臣的报酬，行政要予以保障，不要取消他们原来应得的退休金和劳保福利。

第六，试办股份公司。乡镇企业的积累经历了两个时期，开始是靠农业积累办工业，办起来后又靠劳动积累进行扩大再生产，现在乡镇企业的积累进入到了第三个时期，靠自身利润积累，再投资、再扩大生产。但一个企业的资金需要是有限的，目前已有许多乡镇企业出现了资金剩余，广大农民手头也有大量剩余货币，要想办法使这些游资能在较大的范围内调剂使用。中共中央今年一号文件号召农民入股联合办企业，中央还号召农民进城办企业，号召发达地区与不发达地

区联合办企业。为了落实中央精神，可以试办投资公司，让农民、企业通过向投资公司入股的形式，使资金进城，使资金向不发达地区流动。

第七，要推进东西部地区交流。我国资源分布不均匀，经济发展不平衡，乡镇企业发展也不平衡。东部地区已有一定基础，而西部地区才刚刚起步：东部地区虽有技术、资金优势，可是资源缺乏，影响进一步发展；西部地区资源虽然丰富，因受技术、资金等的制约，尚待有效开发。我们是社会主义国家，应当有计划地推进东西部地区互相交流、互相协作、互相促进、互相推动，形成取长补短、互为补充的互助关系。在他们之间，我们要作好牵线、联络、搭桥工作，让他们相得益彰，共同发展。

第八，发展公路和水路运输。为了解决城乡之间、边区与内地之间运输难的问题，光靠铁路不行，投资太大，可考虑发展公路和航路运输。但目前我国公路有限，要修各级新公路，除了沟通乡镇间的简便公路以外，还要着重修筑沟通地区间的高级公路。可以大量吸收农村剩余劳力来筑路，就象当前的建筑业一样。要鼓励各地成立专业队伍，承包各地区的公路建设，这个队伍必须配备计划骨干，现在就要着手培养这批骨干。

第九，乡镇企业也要对外开放。中小企业在各国经济中都占有相当大的比重，但目前我们主要是和各国大企业进行大宗贸易、谈大生意、办大企业，对广大的中小企业这条往来渠道尚未建立起来。乡镇企业要发挥自己的优势，适时补充这个不足，引进资金，引进技术、设备、新产品，引进科学管理方法。我们决不能关起门来办乡镇企业，要对外开

放，进行广泛的经济往来。

第十，要搞好培训。要提高乡镇企业的素质，首先要提高人的素质，使每个职工都能掌握先进的科学技术知识，熟悉本职工作，使每个企业领导者变为内行，这就要采取各种办法进行培训，造就一代新人。教育部门应当适应新局面，鼓励地方和乡镇企业办学校，不宜墨守成规，坚持条条，加以限制。只要地方有积极性，肯出资金办学，教育部门就该在师资上予以支持，可采取由重点大学派出兼任教师，由民主党派动员社会智力，并作出定期定向充实师资计划，保证地方及乡镇企业办的院校的教学质量。

第十一，开展乡镇企业的研究和学术活动。乡镇企业发展后，提出了一系列的重大经济理论问题，需要有一支专业研究队伍，建立相应的乡镇企业研究机构，进行研究。同时为了把社会上对乡镇企业关心的有志之士组织起来，共同探讨，进行学术交流，可考虑建立全国乡镇企业研究会，定期召开讨论有关乡镇企业问题的会议。

第十二，进行国际上的学术往来。有些国家中有许多对社会经济、科学技术和中小企业研究造诣很深的专家、学者，请他们来进行学术交流，对我国乡镇企业进行考察和诊断，提出他们的建议供我们参考，使我们免走弯路，这是一种十分有利、花钱少、收效大的咨询性工作，应积极开展起来。

第一讲 积极发展乡镇企业

王 常 柏

我国的乡镇企业，同整个农业战线一样，在党的十一届三中全会以来发展迅速。一九八三年，乡镇企业总收入达到九百二十八亿七千万元，比一九八二年增长百分之二十点三，比一九七八年增长百分之一百一十五亿元，比一九七八年增长百分之一百一十五，是历史上增加收入最多的一年。乡镇企业的兴起，完全符合中国国情，有着客观必然性，对农村的富裕、农业现代化的实现和国营企业的发展，具有十分重要的意义。

我国有十亿人口，八亿在农村，农民的日子好过了，富裕了，全国人民的日子就好过了，富裕了。农民怎么才能富裕起来呢？全都来种地搞饭吃行吗？不行，正反两方面的经验告诉我们，农民富起来的唯一办法，就是搞多种经营，办乡镇企业，走农林牧副渔全面发展，农工商综合经营的道路。兴办乡镇企业能促使农业生产向深度和广度进军，充分利用农村的资金、技术、劳力和自然资源等，开展多门类、多层次的经营活动，增加农民收入。所以，发展乡镇企业是农村富裕的重要途径。

发展乡镇企业还是为实现我国农业现代化筹集资金和安

排剩余劳力的重要措施。

实现农业现代化，需要投入大量资金。全国二十亿亩耕地，如果按照每亩投资五百元计算，就得花一万亿元钱，这笔资金，主要不能依靠国家提供，而是要靠农村自身积累。实践证明，农村光搞种植业生产，只出售农副产品原料，利润很少，收入有限，资金积累的速度太慢。农村积累资金，还得靠多种经营，靠乡镇企业。从一九七九年以来，乡镇企业支援农业生产的资金，累计有一百多亿元。主要用来购置农机，兴修水利和推广农业科学技术，等等。随着乡镇企业的不断发展，必将为农业现代化提供越来越多的资金。

农业现代化的逐步实现，加上人口的自然增长，农村剩余劳力的问题越来越突出。据测算，到本世纪末，农村劳力将有四亿五千万个左右。其中，从事种植业的最多占到百分之三十，从事林业、牧业和渔业的最多占到百分之二十，进城就业的占到百分之十，剩余的百分之四十劳力都得就地安排，就地消化。采取离土不离乡，进厂不进城的方法，大力发展乡镇企业。通过发展乡镇企业，解决农村剩余劳力的出路问题，不单关系到农业现代化的实现，而且关系到农村安定团结局面的维持，必须引起重视。

乡镇企业已经成为我国国民经济的一支重要力量，是国营企业的重要补充。截至一九八三年底统计，全国的乡镇企业有一百三十四点六万个，从业人员有三千二百三十四点六万，固定资产原值四百七十五点六五亿元，净值三百七十二点九八亿元，流动资金二百六十二亿元。一九八三年的乡镇工业产值是七百五十七点一亿元，占全国工业总产值的百分之十二点四。在某些地区，某些行业中，乡镇企业占有极重

要的地位，产品占有很大比重。一九八三年，江苏省的乡镇企业总产值达到一百五十八亿元，约占全省工农业总产值的百分之二十左右。北京、天津、上海三大城市的乡镇企业，产值的百分之六十到百分之八十是为国营企业服务的；在全国总产量当中，煤炭占五分之一，硫磺和磷肥占三分之一以上，砖瓦占三分之二，灰砂石占百分之九十。

乡镇企业在国计民生中具有如此重大的作用，我们就必须下决心，花力气把它办好。

首先，我们要正确掌握乡镇企业发展的基本方针，优先发展食品工业，饲料工业，建材、建筑业和能源工业。

一九八四年中央一号文件指出：“农村工业应充分利用当地资源，面向国内外市场，特别是广大农村市场，以发挥自己的优势，与城市工业协调发展。”这是乡镇企业发展的基本方针。充分利用当地资源，包括利用技术资源，就可以防止“无米之炊”。面向国内外市场，特别是广大农村市场，正是乡镇企业的特点和优点；只要和多种经营，和专业户的生产密切结合起来，搞好产前产后服务，乡镇企业就有广阔前途。发挥自己的优势，与城市工业协调发展，乡镇企业在拾遗补缺当中将能大显身手。

各地在贯彻执行乡镇企业发展的基本方针时，要因地制宜地选择产业结构。就全国来说，在当前和今后相当一段时间内，要优先发展食品工业、饲料工业、建材建筑业和能源工业，这些都是社会急需，有广大市场，乡镇企业搞起来比较容易。由于农村缺乏能源，乡镇企业的发展将直接受到影响，这要引起各地特别重视，凡是有条件的地方，都要积极发展小水电、小煤矿等能源工业，并且争取有关部门的大力

支持。

其次，我们要大力提高乡镇企业的素质。跟国营企业相比，乡镇企业的多数设备比较简陋，技术比较落后，信息比较迟缓，资金、原材料、能源和产品销售等方面都比较困难，因此在市场竞争中往往处于不利地位。改变这种状况，从根本上讲，要靠提高乡镇企业的素质，就是提高乡镇企业的人员素质、技术素质和经营管理素质，从而提高经济效益，提高竞争力。这里，关键是提高乡镇企业的人员素质。因为，只有建立起好的领导班子和职工队伍，才能提高经营管理水平，加快技术改造步伐。可是，现有乡镇企业的干部和职工，一般都是种田出身，原先搞粮食生产还算内行，现在搞工业生产就缺乏经验。因此，采取各种办法对他们进行培训，重视智力投资，加快技术开发，已经成为乡镇企业的当务之急。有些地方的乡镇企业，委托高等院校培训人才，逐步提高企业素质，取得了良好效果。

此外，我们还要注意搞好乡镇企业经济责任制的完善工作。

现在，全国绝大部分的乡镇企业建立了多种形式的经济责任制，其中有百分之八十多实行了经营承包责任制。如何再进一步完善责任制？一九八四年中央一号文件指出：“责任制的形式应根据企业的规模，生产特点和经营状况确定，防止少数人仗权垄断承包，压价承包和转手承包的现象发生。”从各地的实践来看，凡是有一定生产规模，投资和设备比较多，产值和利润比较大的乡镇骨干企业，实行集体承包，经理（厂长）负责制比较合适；那些规模小，人员少，利润薄的乡镇企业，可以实行个人或合伙承包。无论采取哪

种责任制形式，都要注意选择好承包者，确定好承包指标和签订好承包合同，都要做到发展生产，增加收入，让国家、社队、企业、务工社员和经营承包者都得到好处；不得改变乡镇企业为农民集体所有的合作经济性质，不得拆散、损坏企业的财产和设备。乡镇企业还要健全内部的生产责任制，把承包合同层层落实到车间、班组和个人，保证合同的兑现，促进生产的发展。

党中央发出的一九八四年一号文件，强调了乡镇企业的极端重要性，并且指明了发展的方针。随后，中共中央、国务院又转发了农牧渔业部关于开创乡镇企业新局面的报告。在大好形势面前，我们对发展乡镇企业要统一认识，坚定信心，正确地加以支持、引导和管理，促使其健康发展。让它在农村大规模商品生产中，发挥越来越重要的作用。

第二讲 选配好领导班子

张 毅

乡镇企业，既是农民进行商品生产的企业，又是主要依靠市场调节进行商品经营的企业。乡镇企业的一切活动，都和社会发生着广泛而密切的联系，受到社会的制约。为了组织好企业的生产管理和经营，提高经济效益，这就要有一个互相信任，密切配合，各有所长，各负其责的“明白人”当家的领导班子。大量的事实说明，一个企业的兴衰存亡，都与领导班子有关。由“明白人”组成的领导班子，可以把一个将要垮掉的企业变得兴旺发达起来；而软弱无能的领导班子，可以把一个好端端的企业搞得难以生存。因此乡镇企业选配好领导班子的问题，极为重要。

乡镇企业是一些小企业，领导班子的选配要少而精。要配好四大主角：一个会经营、懂业务、能当家的厂长，一个有真才实学的技术员，一个作风正、能力强的供销员，一个善于理财的会计。厂长的人选最为重要。当厂长的，要为企业确定经营目标和发展方向；要组织企业的人力、物力、财力去实现既定的目标和任务；要协调企业内部和外部的各种关系；要善于考察干部，注意发现和培养人才；要建立一套科学的管理制度，密切联系群众，听取群众意见，接受群众监督。

在乡镇企业蓬勃发展的形势下，许多企业领导班子不适应要求的问题，普遍地、尖锐地摆在我们面前，需要认真加以研究和解决。

乡镇企业的领导班子成员，原先大多数是从事种养业生产的，现在搞工业，就不怎么适应。当科学技术广泛应用和市场竞争日益激烈的时候，乡镇企业领导层中缺少文化、科学技术、科学管理知识的同志，光靠自己吃苦耐劳、积极肯干已经不够了。这种情况如不改变，必将妨碍企业的进一步发展。当前在乡镇企业领导班子中存在的突出问题是：有的是外行办厂，不懂技术，不会管理；有的是年老体衰，种养业干不了，安排到工业上来当领导；有的班子不团结，领导不稳定，一年一换班。这种状况，必须尽快改变。

为了解决领导班子的问题，一九八〇年以来全国乡镇企业分期分批地进行了整顿，企业整顿的关键，是整顿好领导班子；而领导班子的整顿，首先是思想整顿。辽宁省营口县的乡镇企业，通过摆问题，论形势，重点解决了领导班子办好企业的事业心、进取心以及责任心等问题。通过整顿，各地选进乡镇企业领导班子的，一般都是生产上有门道，技术上有专长，管理上有办法，能解决贯彻中央方针政策的同志。整顿以后，领导班子都能保持相对的稳定。

在整顿中，对不同类型的领导班子，可采取不同的处理方法。对那些有缺点有错误的领导班子，主要是通过批评和自我批评，进行自我教育，进行业务培训，提高思想水平、管理水平和业务水平。对那些软弱涣散的领导班子，主要是采取人员调整，调动和充实的办法。对那些已经瘫痪的，甚至烂掉的领导班子，则采取果断的措施，加以改组或重新建立。

在涉及到领导班子中一些人的处理问题上，一定要慎重。对懂技术、懂业务、会管理、有干劲、能打开局面的干部，要委以重任，压担子，让他们大胆工作，在工作中对他们加强思想和业务知识教育，使他们适应客观形势的发展需要；对存在一般缺点、错误的干部，要立足于帮助和教育；对早先曾为乡镇企业立过功劳，但现在成了老弱病残的同志，或难以胜任繁重任务的同志，对他们都应当进行妥善安排。从一些整顿的试点的情况来看，按照上述方法去做，效果是十分明显的。据湖北省二十个县统计，经过整顿的七百七十二个乡办企业，在整顿前班子好的占百分之二十四，差的占百分之二十九；整顿后，班子好的上升到百分之四十七点五，差的下降到百分之三点七。从业务素质看，在两千多名厂主要负责人当中，整顿后业务熟悉的上升到百分之五十一，不熟悉的下降到百分之三。班子情况的好转，带来了经济效益的提高，产值、利润、税收等，都大幅度地增加。

我们在抓好乡镇企业领导班子建设这项工作的同时，还要按照革命化、年轻化、知识化、专业化的要求，选拔新生力量，补充领导班子。新生力量的选拔，既可由群众推荐，也可在社会上招贤，或者几种办法结合进行。无论采用哪种办法，乡镇企业的干部都应当经过民主协商来产生，因为群众最了解情况，最关心由谁来担任自己企业的领导。

现在，人们特别关心的是乡镇企业承包以后的领导班子问题。全国的乡镇企业中，大部分实行的是经营承包责任制，承包以后的乡镇企业，所有权当然还是属于乡镇集体的，但它的经营权交给了承包者。承包者按合同规定履行交纳国家税金和承包利润等义务，企业承包者就成为企业的“当