

(京)新登字 099 号

图书在版编目(CIP)数据

乡镇企业管理初探/孙吉安著. —北京:中国人事出版社, 1994. 12

ISBN 7-80076-598-9

I. 乡… II. 孙… III. 乡镇企业-企业管理-研究
W. F 276.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字(94)第 14703 号

中国人事出版社出版

(100028 北京朝阳区西坝河南里 17 号楼)

新华书店经销

北京京建照排厂激光照排

友谊印刷经营公司印刷

1994 年 12 月 第 1 版 1994 年 12 月 第 1 次印刷

开本: 787×1092 毫米 1/32 印张: 6.375

字数: 105 千字 印数: 1-2100

定价: 12.00 元



序

李仰珍^①

徐州东方集团公司总经理孙吉安，用工作之余，把多年来自己在工作中的经验、体会和感受，写了下来，出了一本书。这很好，是值得提倡的。如果我们每一位从事经营管理的企业干部都能这样做，我们的理论就丰富了，经验也多起来了。好的经验推广出去，带动整个社会的发展，本身就是效益。——是了不起的社会效益，是对社会发展的一大贡献。

对孙吉安同志，我还是熟悉的。他从一个普通农民，成长为国家干部，他的每一步，都留下了深深的脚印。1985年，他在全市率先搞了承包。他把一个年工农业总产值不足200万元，自有资产100

^① 中共徐州市委书记。

万元左右的原贾汪区援工大队，承包下来；带领一大批有志农民，开始探索发展乡镇工业、壮大集体经济的路子。十年的艰苦创业、发展，壮大了集体经济，富裕了农民；十年的顽强拼搏，把一个贫穷落后的援工大队，发展成为一家经济实力较强，年工业产值过亿元，自有资产6000多万元，集科、工、贸为一体的综合性、多功能的集团化经济联合实体，并在全国举办的首届500佳最佳经济效益、最大经营规模、最佳社会效益序列评比排行中，榜上有名。

孙吉安同志的许多经验，都是很好的。他的许多做法也是值得肯定的。他发展乡镇企业的思路是清晰的，工作也是有成效的。他在东方集团公司的许多成功的管理经验，值得宣传和推广。1992年，徐州市召开经济工作会议，我和市委、市政府的一些领导同志商议，特邀孙吉安同志到会，作了关于乡镇企业管理经验的介绍。他们公司所实行的“能上能下、自选自用、优胜劣汰的干部和人才机制；能进能出、不养闲人的用工机制；报酬能多能少、工效挂钩的分配机制；一职多兼、上下协调、运转灵活的管理机制”等一系列措施，在会上引起了强烈反响。江苏省委主办的《江苏通讯》、省乡镇局主办的《江苏乡镇企业通讯》等先后发表了他依据在会上的讲话所写的署名文章，这在当时，对于配合和推动市委、市政府在全市展开的“三项制度改革”，

起到了很好的作用。

我们正处在建设有中国特色的社会主义的新的历史时期，伟大的时代呼唤伟大的精神，伟大的实践需要伟大的理论来指导。因此，我希望全市的各级领导干部，尤其是企业经营管理干部，一定要认真学习《邓小平文选》第三卷，不断加强理论工作的研究，在以江泽民同志为核心的党中央领导下，坚定不移地贯彻党的基本路线，解放思想，实事求是，抓住机遇，加快发展，保持稳定。同时，我也希望在我们徐州，有更多的企业家，能像孙吉安同志这样，将各自的管理经验，总结出来，撰写出来，推广出去，以推动我市经济工作的发展。

1994年4月1日于徐州

目 录

序.....	(1)
--------	-----

我对乡镇企业的认识.....	(1)
----------------	-----

东方集团公司的过去和现在.....	(4)
-------------------	-----

在“横联”中的主要做法.....	(9)
------------------	-----

“横联”在乡镇企业发展中的作用	(17)
-----------------------	------

“横联”中的几点体会	(21)
------------------	------

对今后“横联”的构想	(25)
------------------	------

引入竞争机制 完善企业内部管理	(28)
-----------------------	------

搞好村镇建设 服务经济工作	(30)
---------------------	------

对村镇环境建设出路的思考	(36)
--------------------	------

抓好天下第一“难”	(40)
-----------------	------

加强入才队伍建设 促进乡镇企业发展	(44)
-------------------------	------

乡镇工业特殊体制的功效	(48)
-------------------	------

企业党建工作与经济工作的结合点	(53)
-----------------------	------

立足当前抓“支柱” 着眼未来增“后劲”	(56)
---------------------------	------

乡镇企业的凝聚力在哪里	(64)
-------------------	------

适时调整结构 增强企业活力	(73)
管理机制灵活 企业活力旺盛	(82)
牢记宗旨为人民 脚踏实地干事业	(89)
加强管理促发展 围绕效益做文章.....	(102)
多方筹集 灵活运用 认真管理资金 促进企 业经济发展.....	(113)

附录一

东方公司村民养老待遇暂行办法.....	(122)
贾汪区村镇建设管理暂行规定.....	(126)
东方公司计划生育暂行规定.....	(133)
关于强化基础管理工作的通知.....	(139)
产品出入库手续.....	(143)
关于实行项目负责制的暂行规定.....	(145)
关于认真清理应收款的暂行规定.....	(148)
关于资金管理的补充规定.....	(151)

附录二

东方的曙光.....	王廷晋(154)
人品比金钱更珍贵	
——记共产党员孙吉安及其共同 承包人.....	王爱平(158)
讲报酬,更要讲奉献	
——赞孙吉安等同志的社会	

分配观·····	《农民日报》评论员(163)
他在夹缝中生存·····	阎世陆 王廷晋(166)
抓住机遇 发展“外向” ——访东方集团公司总经理孙吉安 ·····	王廷晋(183)
后记·····	(192)

我对乡镇企业的认识

乡镇企业是我国广大农村地区及集镇的农（居）民所创办的集体企业、工商业、建筑建材业及加工服务业；同时，它还包括了中小城镇居民所创办的集体企业、私营企业、联合体企业及股份制企业等。它是多种经济成份、多种部门、多种技术层次、多种分配方式并存的多元化结构。乡镇企业以它顽强的生命力，改变着人们传统的或片面的认识，重新塑造了自己的形象，超前于历史、超前于社会对它的共识与评价。它本着为农业生产服务、为人民服务、也为国家出口创汇服务的宗旨，具有经营灵活、适应市场调节、不捧铁饭碗、经营机制较为完善，企业活力旺盛等优点。无数的实践证明：乡镇企业起到了振兴农村经济、富裕亿万农民，实现农村工业化、缩小城乡差别的重要作用。

党的十一届三中全会以来，我国各地农村在党中央改革、开放、搞活方针的指引下，以大无畏的开拓精神，以异军突起之势，走出了一条适合我国国情的发展乡镇企业的道路。目前，乡镇企业的收入已占全国社会总产值的五分之一，占全国工业总产值的四分之一，占农村社会总产值的二分之一。在我国的江苏省，乡镇工业的产值、利税，早已有了“半壁河山”之说。乡镇企业的长足发展，解决了农村的大批富余劳动力，使我国的国民经济结构和农村经济结构发生了重大的变化，成为我国国民经济的重要组成部分，成为我国工业化的重要一翼，成为农村经济的重要支柱。同样，不可否认的是，我国乡镇企业的广大职工干部，都是从单一的粗笨型农业生产中过渡而来的，文化素质、技术素质相对较差。我认为：我国目前乡镇企业面临的形势和任务，要求它在发展的同时，也要不断提高企业的素质、完善企业的机制、提高产品的质量和企业的经济效益、社会效益、生态效益等。而完成这一系列的关键是要提高乡镇企业各级管理人员和广大职工的素质，也就是说乡镇企业整体素质的提高，关键是提高人的素质，提高人的技术水平、经营管理水平。

目前，我国尚处在社会主义建设的初级阶段，要实现邓小平同志提出的“建设有中国特色的社会主

义”，实现许多国家在资本主义条件下实现的工业化和生产的商品化、现代化，就必须尽快使祖祖辈辈从事传统手工农业生产的农民转变为现代企业的管理者，使自给自足的小生产者转变为商品经济的经营者，使没有经过培养教育的农民，转变为善经营、会管理的企业家，从而较快地推动乡镇企业的发展。

1993 年 10 月

东方集团公司的过去和现在

前面谈了我对乡镇企业的认识,我不是从事理论工作研究的,谈不出多少深刻的道理来,我所说的大都是工作实践中的体会和认识。

我是 1984 年底牵头承包徐州东方集团公司的前身——贾汪区援工大队。在此之前,我赶过马车、当过赤脚医生和大队会计、大队长。对于搞乡镇企业,老实说,开始我还是陌生的。是改革的大潮把我推到了这个位置。我就不能辜负父老乡亲的对我的信任,不能让父老乡亲的希望成为失望。我逐步认识到,必须走发展乡镇企业之路,才能改变农村落后面貌,才能摘掉扣在农民头上世代代贫穷困苦帽子,于是,我开始思索如何搞乡镇企业?搞什么?

为此,我曾拜访过许多熟悉贾汪历史、地理的老领导、老朋友。最后确立下来了一套发展贾汪区乡镇

企业的思路；立足当地资源优势，走脱贫致富的道路。

谈到立足当地资源，我就不能不插一笔，把贾汪区所处的地理位置、自然面貌及原“援工大队”的历史变迁作一个简略的介绍：贾汪是一个十分古老的城镇，早在 4000 多年以前，人类就在此繁衍生息。全区面积 12.8 平方公里，常住人口 8 万余人^①。其中农业人口 3000 名；可耕种土地 1200 余亩。贾汪区距徐州 30 公里，是徐州市的一个“卫星区”。

贾汪区有着丰富的地下资源，贾汪地区出产的原煤质量较好，早在清末和民国初年便有“皇家”和国民政府的官员在此开矿采煤。清末，衰败的皇家曾把“华东煤矿公司”设在这里；民国初年，袁世凯的七弟，人称袁七麻子，亲自在贾汪开矿。

就是这么一个富饶的地方，新中国成立三十几年后的贾汪农民，仍然难以解决温饱问题。截止到 1984 年底，贾汪农民人均收入最高的一年，也仅有 195 元。那时的援工大队有 11 个生产队，其中 10 个生产队是从事专业农业生产的；一个生产队是副业队，由淘炭组、修缮组、马掌组、木工组、缝组、红炉组等组成，全大队工农业总产值一直在百万元左右

① 贾汪区新区划自 1994 年 1 月 1 日起，面积为 960 平方公里，人口 48 万。

徘徊，固定资产也仅仅在百万元上下。1985年，我们成立了承包小组。承包小组一班人，通过学习中共中央《关于发展社队企业若干问题的决定》等一系列文件，明确地认识到：要改变贾汪农村贫穷落后的面貌，就必须坚持走发展农村集体经济的道路，切实把经济工作搞上去，并坚持把发展乡镇企业作为壮大农村集体经济的根本出发点，把经济工作作为“重中之重”来抓。

干群的思想统一后，工作的思路也随之明确了。这样，不论什么样的困难都是可以解决的。

我们发展贾汪乡镇工业的第一步，就是开矿挖煤。

没有人才，我们招聘；没有技术，我们学习；没有资金、我们贷款。在贾汪区领导的大力支持下，我们从银行贷款24万元，经过干群的艰苦奋战，实现了当年建井，当年采煤2万余吨，当年还清了全部的贷款。继此，我们又建成了北源、新源两座煤矿。

三座煤矿的相继投产，为我们进一步发展乡镇工业奠定了基础。1987年，我们进一步确立了“以能源工业为依托，以外向型经济为重点、以拓宽联合渠道为措施、以开发人才为保证、以强化内部管理为手段”的发展乡镇企业新思路。为优化产业结构，我们又相继建成了一批与煤矿工业相配套的地面工业，形成了能源就地转换的良性循环，收到了较好的经

济效益和社会效益。目前,我们集团公司有 40 余家独立核算单位,从行业上来分,有以科研为主要内容的贾汪农科所;有以种植蔬菜为主的王庄村、民和村、大沟涯村和北泉村等四个自然村。这四个自然村,每年可供上市的各种应时蔬菜 2 万余斤。工业有北山、北源两座自办煤矿和与徐州矿务局韩桥煤矿、张小楼煤矿共同建立的四个联采、联掘工区;有我们利用自己煤矿所采的煤发电,并入华东电网的贾汪第二发电厂;此外,还有木器厂、工艺品厂、石英厂、草柳编工艺厂、玉雕厂、车辆装具厂、面粉厂、服装厂、搪玻璃厂等。商业方面我们有东方集团物资公司、农机公司、煤炭经销部、农资公司、土特产经营部等。建材方面我们有腾达新型建筑材料有限公司、北山采石厂、贾汪第三砖瓦厂、铝合金门窗厂等。建筑行业我们有东兴建筑安装有限公司、农房开发公司、贾汪第三建筑公司等。运输业我们有东方汽车运输公司(贾汪农机站)、大沟涯装运公司等两个专业运输公司。服务业我们有汽车修配厂、饭店、修理等十几家规模不等、大小不同的企业。对外贸易、三资企业等也有了长足的进展。目前集团公司已先后同日本、香港、台湾等国家和地区的外商联袂兴办 8 家中外合资企业,它们分别是:徐州东和工艺品有限公司、徐州东明石英有限公司、徐州东兴建筑安装有限公司、徐州东旭汽车修配有限公司、徐州宏大新技术

开发有限公司、徐州腾达新型建筑材料有限公司、徐州东方饭店有限公司和徐州东华日用化工品有限公司等。

综合以上所说：我们东方集团的企业大致可以分为以下几种形式：

一、依靠当地资源，靠自我积累发展起来的企业；

二、依靠自身的优势，借助他方的生产条件或生产设施，实行横向联合建立起来的各类企业；

三、围绕产业结构的优化，建立起来的一批配套企业；

四、积极发展外向型经济，先后建立起来的一批“中外合资企业”等。

东方集团公司，已由原来依靠单一种植蔬菜的“援工大队”，发展壮大为集科、工、贸、建、运、服、农业（蔬菜）种植为一体的综合型经济实体，乡镇工业1993年产值超过1亿元大关；国家、集体、个人三者实际效益2000多万元，自有资金6000多万元、农民人均收入2000元，成为全国500佳最大经营规模、最高利税总额、最佳社会效益、最佳经济效益的乡镇企业之一。

1993年12月

在“横联”中的主要做法

前面谈了我个人对发展乡镇企业的认识,以及东方集团公司在一个比较薄弱的基础上,依靠当地资源优势,致力于发展乡镇企业,所发生的巨大变化。在这一节里,我想主要谈谈我们是如何发挥“横联”作用的,也就是说我们在“横联”中都有哪些主要做法。

一、发挥优势,扬长避短,借梯子上楼

这是以我公司厂房、场地、资源、资金和劳动力为主体的联合形式。这种形式因地制宜,互补余缺,各得其益。主要包括以下三个方面:

1. 以资金、劳力、技术、管理相互弥补的联合。

这种形式主要依靠借助联合对方单位的生产技术管理优势,弥补我们此方面的不足。如:1987年,市场电力紧缺,制约生产,我们公司下辖三家小煤

矿,年产原煤十余万吨,而且劳动力充裕,资金雄厚;贾汪发电厂有闲置的场地和部分公用设施,有丰富的生产管理经验和雄厚的技术力量。双方优势的组
合,构成了联合办电厂的必要条件。于是,我们公司在区委区政府的大力支持和直接指挥下,集资 800 万元与贾汪发电厂联合筹建了 6000 千瓦机组的火力发电厂。该项目被列入徐州市 1987 年 50 项重点项目之一,是江苏省最早的一家由农民筹建的发电厂,也是全国乡镇企业所办的较大发电厂之一。为了体现联合体双方的责权利关系,在联合的协议中明确规定:由我们公司负责筹集资金,购置设备和承建部分土建工程以及投产后的经营管理;由对方负责设计、安装、调试及投产后的生产技术管理、设备大修和职工的技术培训工作;在利润分配方面,我方除每年付给对方一定的场地和公用设施租赁费、设备大修理费外,每发一度电给对方提取 0.01 元的劳务费;在经济上实行独立核算,自负盈亏,各自产权所属不变。由于条件具备,协议合理,双方受益,通过精诚合作,上下努力,一座年发电量 4000 万度,利润 300 万元的贾汪第二发电厂,仅用一年时间即高质量、高速度地建成了。1988 年 7 月 1 日投入运行,并网发电,到 1989 年,该厂发电 4650 万度,实现产值 1280 万元,新增利润 204 万元(不包括对方 94 万元分成)。这不仅为缓解徐州地区电力紧张的局面做出