

中小企业经营术

QIYIYE

(下)

总顾问 袁宝华 张彦宁 沙叶

顾问 刘源张 陈兰通

主 编 申振钰

副主编 罗雅男

戴福海

学术期刊出版社

中小企业经营术

总顾问 袁宝华 张彦宁 沙 叶
顾 问 刘源张 陈兰通
主 编 申振钰
副主编 罗雅男 戴福海

(下)

学术期刊出版社

中小企业经营术

主 编 申振钰

副主编 罗雅男

戴福海

责任编辑 甄 玉

封面题字 袁宝华

学术期刊出版社出版（北京海淀区学院南路86号）

新华书店北京发行所发行 各地新华书店经销

北京商学院印刷厂 印刷

开本：850×1168毫米 印张6.25 字数：160 千字

1989年5月第一版 1989年5月第一次印刷

印数：0001—5000 上下册总价：9.20元

统一书号：ISBN7—80045—464—9/F·33

目 录

第一个专题 中小企业与企业家

- 企业改革的关键在于冲破旧体制……………申振钰 (1)
- 乡镇企业的发展及在国民经济中的地位……………平 欣 (7)
- 论厂长地位的转变……………沙 叶 (19)

第二个专题 企业的经营决策与战略

- 企业的战略管理……………刘春勤 (27)
- 企业的计划管理……………刘春勤 (38)
- 日本中小企业的经营战略……………杨书臣 (54)

第三个专题 新产品开发与技术进步

- 价值工程在新产品开发中的应用……………沈思聪 (59)
- 谈谈引进工作……………申振钰 (68)

第四个专题 中小企业的财务与成本管理

- “厂内银行”——改革财务管理机制
的新尝试……………王育莹 (74)
- 培养企业精神与管理意识是改善
当前成本管理的关键……………王喜明 (81)

第五个专题 中小企业市场战略与经销

- 市场——一个敏感的经济链环……………申振钰 (88)
- 现代市场营销的六个任务……………闵建蜀 (92)
- 中小企业的公共关系……………王宝珪 (99)

第六个专题 企业信誉与服务

- 记雪花电冰箱厂的售后服务……………庞 薇 申振钰 (106)

第七个专题 中小企业劳动人事与分配制度的改革

- 优化劳动组合面面观……………庞 薇 (112)

第八个专题 拓宽视野, 发展企业的横向联合

发展外向型经济 建立新经济体制.....	王仕元(126)
第九个专题 企业承包经营责任制、租赁制、股份制	
谈谈承包制、股份制和租赁制的关系.....	宋廷明(128)
第十个专题 中小企业的文化战略	
怎样调动企业内部职工的工作积极性.....	吴小林(134)
企业文化建设要素的思考.....	李玉堂(138)
松下幸之助谈企业经营管理经验38条.....	(147)
管理人员失败的原因和预防.....	(168)
英、美、瑞士企业家谈成功企业的主要经验.....	(177)
国务院关于当前产业政策要点的决定.....	(180)
国家体改委1989年经济体制改革要点.....	(188)

第一个专题 中小企业与企业家

企业改革的关键在于冲破旧体制

——访国务院经济技术社会发展
研究中心副总干事吴明瑜

中国科协研究中心 申振钰

在我们主办《中小企业经营术》电视讲座过程中，同许多企业家接触，同他们谈论有关企业改革的问题。特别是近年来随着改革的大潮，涌现出不少小企业和乡镇企业。对于这些企业的作用、贡献应该如何评价，在企业界有很大争论，有些看法甚至大相径庭。带着这个问题，我访问了战略问题研究专家——国务院经济、技术、社会发展研究中心副总干事吴明瑜同志。

我首先提出三个问题，请他谈谈自己的看法：

1. 前一阶段曾有这样一种提法：国营企业要学习乡镇企业的优点，这种说法应该怎样理解？

2. 有人说，乡镇企业的发展开辟了中国工业化的道路，这个看法是否正确？

3. 据国外的经济材料报道：企业向着中小型化发展，是一个历史潮流，你对这个问题怎么看？

吴明瑜同志针对我提出的三个问题，作了精湛的回答。下面将这些内容整理如下：

一、企业改革的关键在于冲破旧体制

吴明瑜同志说，我也听到这样的议论：对于学习乡镇企业的优点不以为然。问题不在于谁有优点、谁没优点。说学习乡镇企

业的优点,决不等于国营大中型企业就没有优点,说乡镇企业有优点,也不等于所有的乡镇企业都有这些优点。国营企业,乡镇企业各有各的优点,要善于取长补短,而不是互相不服气。国营企业的厂长、经理有很多人很有学问,很有才干,也会把企业经营得很好。关键问题是旧体制束缚了他们的才能。而乡镇企业的优点,正是他们能冲破旧体制,在市场经济的海洋里驰骋。当然乡镇企业的发展也有国家的支持,包括政策上的扶植。但是更重要的还要看到乡镇企业本身所具有的优点:

第一,乡镇企业不享受计划经济所赋予的好处——它没有按计划供应的平价原材料,也没有国家的统购包销。它们完全是靠市场竞争生存的。在市场竞争这个范围里“优胜劣汰”,所以它们的生存是很艰苦的,很不容易的。有些国营企业的管理人员不服气,认为乡镇企业和国营企业争原料、争市场。这种看法是由于没有摆脱传统经营方式所致。长期以来,国营企业受计划经济体制的约束,对市场经济缺乏研究,对市场竞争缺乏承受能力。因为计划经济保证了他们的原材料供应和产品的销售,所以工厂的领导者把更多的注意力放到产品的生产过程,在这方面可以说已经积累了相当丰富的经验。但是在商品经济的条件下,只有这一点是远远不够的,研究商品经济条件下的市场机制,就成为当代企业家们重要的经营管理学问。

谈到这里,吴明瑜同志很有感慨地说,我们不能既不想放弃计划经济给带来的好处,又埋怨计划经济对企业的束缚。争市场、争原料,在商品经济的条件下,历来如此。国营企业应该充分看到这个困难,和乡镇企业一起冲破旧体制,推动企业的改革,而不是在那里埋怨乡镇企业如何争原料、争市场。国家必须从政策上对国营企业特别是对国计民生有重大影响的大中型企业有所支持,解除那些不必要的束缚,充分发挥企业的自主权,从而促进他们在市场上的竞争能力。

第二,有相当一批乡镇企业,充分地认识到技术和技术人才

对他们生存、发展的重要意义，把技术人员当成财神爷。这并不是说国营企业就不重视技术和技术人才，而是国营企业条件比较好，有比较多的技术人员，也有相当数量的技术研究和技术开发的费用和设备，正因为如此，国营企业就容易忽视同外面研究机构和大学的协作，一定程度地限制了技术开发成果的吸收和推广。而乡镇企业完全不具备国营企业这些条件，因此，他们要发展自己，就必须想尽办法去吸收技术。从实践中我们可以看到，一些办得好的优秀乡镇企业，同研究机构和大学的合作是非常广泛非常密切的，再加上乡镇企业规模小、产品单一、转产容易等特点，能不断地吸收新技术、开发新产品，适应市场的需要。这一点不仅对中国的中小企业、乡镇企业有这个优点，七十年代以后，发展中小型企业，可以说是一种世界潮流。

第三，乡镇企业的管理机构精干，它没有国营企业那种大而全的庞大的行政管理机构，因此这方面的管理费用比较低、管理效益比较高。

总之，说国营企业学习乡镇企业的优点，是个值得研究和值得重视的问题。学习别人的优点、优势，不等于自己没有优点、优势。重要的问题，在于破除旧习俗，冲破旧体制，这是改革的关键问题。我们要建立一种新体制、新秩序，就要舍得放弃旧体制所得到的某种好处，不能熊掌和鱼都要有。在这一点上，企业家应该有战略眼光。

二、乡镇企业的发展，开辟了我国工业化的道路。

吴明瑜同志说，乡镇企业的发展，是我国工业化的重要途径。回顾历史，可以看出传统工业化的方法，无一不是以牺牲农民的利益，牺牲农业来实现的。资本主义是靠掠夺农业，使大量的农村和农民陷于破产。社会主义国家，虽然不象资本主义那样使农民破产，但农民是相当苦。我国建国初期，就是靠从农村的收获中，拿出相当大的部分来支持城市和工业建设。文化大革命前及

文化大革命中，很多农村，农民劳动一天只有几分钱、几角钱。三中全会后，确定了在农村改革的方针，确定了农民致富的道路，乡镇企业象雨后春笋般地涌现出来，这个乡镇企业的出现，几年来容纳了八千万农村劳动力。可以设想一下，如果这八千万劳动力不是从事乡镇企业的工作，没有事干，就会造成两个结果：一是留在农村，农业劳动容纳不了，人浮于事，造成农村的更加贫困；二是盲目流入城市，找不到工作，到处乱窜，造成社会的极不安定。现在乡镇企业把这些富余劳动力吸收、引导，这对于提高农业劳动生产率，对于城市的安定，都起到了非常重要的作用。

历史的经验告诉我们，只搞农业国家是富不起来的，必须搞工业化。中国近代的历史证明了这一点，解放后几十年也证明了这一点。我们搞以粮为纲，结果农村还未摆脱穷困。而三中全会以后，发展了乡镇企业，改善了农民的生活，建设了集镇，也为国家积累了资金。乡镇企业的发展，一个最重要的方面，是不用国家投资，而是农民自己的各种不同形式的集资。这样做，不仅建设了乡镇企业，而且有了这样一个经济基础，使很多集镇得到了建设和发展，这些集镇的发展，就是现在城市化的一种雏型。在农村的土地上实现工业化，建设城市化集镇，这是中国工业化道路的一条重要途径。中国农业人口这么多，靠传统工业化方法，是相当困难的，需要很长的时间。农村的改革、开放，乡镇企业的出现，使我们找到了一个农业大国实现工业化的道路，这是很了不起的事情。尽管乡镇企业中存在这样那样的问题和不足之处，但这个贡献是不能低估的。如果按传统工业化的道路，中国十亿人口中，要由国家来负担八亿农民中需转化为工业劳动力人口的开支，我们是没有能力的。可以算一笔帐，城市中每增加一个劳动力，至少要一万元钱作为固定资产的投资。如果这个劳动力来自农村，按着平均来说再带上半个抚养人口，那么城市为这一个半农村人口提供住房、医院、公共设施、道路等也需要花每人一万元钱，一个

半人就是一万五千元。这样进入城市一个劳动力就需要花生产方面的投资、消费方面的投资、市政方面的投资二万五千元。按现在乡镇企业吸收的八千万劳动力，如果涌入城市，我们就需花二万亿元，而我们的乡镇企业解决了这八千万人的安定生活，同时，还带来集镇向城市化的发展，这实在是一个创举。何况现在乡镇企业对国家的贡献也越来越大，据有关方面的统计，现在的乡镇企业（包括乡办和村办）产值已占我国工业总产值的三分之一，这是个伟大的历史功绩，是在冲破旧体制下出现的新创造。乡镇企业的出现，使农村富裕起来了，推动了农村的工业化，从而，促进全国的工业化。

三、企业的中小型化是一个世界潮流

吴明瑜同志在回答这个问题时，引证了一些发达资本主义国家的情况。他说，进入本世纪七十年代以后，由于高技术的迅速发展，世界的工业发展，出现了一个新形势，即由“规模经济”向“创新型经济”发展的趋势。现在在一些西方国家中，更重视发展一些中小企业，甚至把大厂变成几个小厂，他们认为小型企业创新快，最适应市场需要，所以美国人把这些七十年代后出现的小型企业，称之为“创新型企业”。不能不看到，一个大型企业，稍有一点动作，牵动全局。譬如，一个上万人的工厂，要改造产品，要改造一个生产线，需要很大的投资，资金的周转也很长，甚至涉及到职工工作的重新调整、培训等等。当然不是说不需要规模经济，而只是说，企业中小型化是一种产业发展趋势。从世界产业发展的历史来看，可以说经历了三个阶段：流水线——规模经济——创新企业。资本主义最初的生产方式就是流水线，逐渐地发展成大而全的规模经济（当然即使在那时，也存在大批小型企业）。近年来随着电子与生物技术的高速发展，在日本、美国出现了一种规模经济的半解体趋势，代之而来的是随机应变、适应技术变化快的中小型企业的发展。美国硅谷的出现，就是这种

趋势的一种反映。这种趋势说明中小企业底确有上的优点，是值得我们吸取的。

当然，从中国工业发展的情况来看，世界上的这两次变化，没有引起我们什么反响。但是，近七、八年来在中国土地上发展起来的乡镇企业，是中国产业结构中出现的一种新变化。当然许多乡镇企业和中小型企业，无论从技术水平、经营水平上看，远不能同国外那种“创新型企业”相比，但是对这种新变化，我们应持欢迎态度，应该扶植、帮助，优秀的乡镇企业也在不断完善自己的经营管理，不断提高技术水平。毋庸置疑，乡镇企业的发展，会在中国工业化的道路上创造出更多、更好的经验来。

乡镇企业的发展及在国民经济中的地位

农业部乡镇企业局 平 欣

我国的乡镇企业，是在原来社队企业的基础上发展起来的。所以现在已经走过了三十年的历程。在各级党政的直接领导和大力支持下，得到了长足的发展，并在国民经济中占有了举足轻重的地位。

乡镇企业是农村的非农产业，它包括工业、建筑业、运输业和商业服务业。在农村发展非农产业是中央一贯的方针。早在一九五五年全国人民代表大会决定：在农村“逐步发展手工业、运输业等生产事业相结合的多种经营”。一九五八年中共中央决定：人民公社要大办工业，逐步实现农村工业化。一九五九年中央明确提出：发展农村工业是实现农业机械化、电气化，实现农村工业化和国家工业化的伟大的光明灿烂的希望，确立在农村发展工业的历史地位和重要作用。在中央指示精神鼓舞下，当时的人民公社兴办了一大批小型的工业企业，如采矿、煤窑、机械、修理、建材、建筑、运输等。一些工业部门，也发动农民大办本系统的工业企业。因此，在农村出现了大办工业的大好局面。据统计，到一九五九年，农村各种工业企业发展到260多万个，产值达62.5亿元。在三年困难时期，由于国民经济的大调整，管理体制下放，由公社一级所有变为公社、大队、生产队三级所有，以生产队所有为基础的管理体制，所以，有相当大的一部分公社和大队办的企业关停了。据统计，到一九六一年只剩下4.5万个企业，比一九五九年减少了98.2%，产值减少到19.8亿元，下降了68.4%。在农业学大寨过程中，把农村办的小工业企业和其他非

农产业，说成是“不务正业”，“重工轻农”，“弃农经商”，对保留下来的一部分社队企业当作资本主义尾巴大割大砍。同时，还提出劳动力归田的错误口号，要求本来已经离开土地的农民再回到土地上去。尽管如此，由于在农村中发展非农产业，直接关系到广大农民群众的切身利益，并没有砍掉，而且有所发展，为以后乡镇企业的发展打下了良好的基础。在文化大革命中，城里人端着铁饭碗“打内战”，各级国家管理部门处于瘫痪状态，在农村出现了一个很大的“真空”地带，因此，又出现了一个发展社队企业的大好时机，于是，广大农民又根据农业生产、农村建设和生活的需要，以各种不同的形式办起了一大批各种各样企业。再加上知识分子和知识青年上山下乡，在知识、技术、公共关系、资金、物资渠道等各方面又为社队企业的发展创造了极为有利的条件，有力地促进了社队企业的大发展。据统计，社队工业产值，由一九六五年的29.3亿元，增加到一九七〇年的67.6亿元，增长了1.3倍。此后，中央提出：到一九八〇年基本实现农业机械化的要求，各地为加快农业机械化的步伐，在公社一级又办起了一大批农机修配厂。据统计，到一九七一年达到2394个。许多大队办起了一大批农机修造站。这些厂、站，都在以后的社队企业发展中发挥了骨干作用，带动了整个社队企业的发展。据统计，到一九七四年，社队工业产值达到198.7亿元，比一九七〇年增长1.49倍。一九七五年邓小平同志主持中央工作，他提出“工业区、工业城市都要带动附近农村，帮助农村发展小型工业”。同年在召开的第一次“农业学大寨”会议上，中央提出：要大力发展社队企业。并要求各地满腔热情地办好社队工业。与此同时，国务院决定成立全国社队企业的领导机构，加强全国社队企业的管理。从此，社队企业在农村中成为完全独立的一个综合型产业。尽管当时“左”的路线影响很大，但在中央、国务院的正确领导下社队企业还是得到了较快的发展。据统计，到一九七八年底全国的社队企业已达152.3万个，总产值达到481亿元，比

上年增长43.7%。

党的十一届三中全会，清理了“左”的路线的影响，总结了几十年发展农村经济的经验和教训，纠正了在发展农村经济上的“左”的错误，重新确立了实事求是的思想路线，决定把全党的工作重点转移到经济建设上来，并要求全党和全国人民集中力量把农业生产搞上去。³为此，中央决定：“社队企业要有一个大发展，逐步提高社队企业的收入占公社三级经济收入的比重”。为了更好的贯彻落实中央的决定，国务院采取了一系列措施。一、

“凡是符合经济合理的原则，宜于农村加工的农副产品，要逐步由社队企业加工”；二、“城市工厂要把一部分宜于农村加工的产品或零部件，有计划地扩散给社队企业经营，支援设备，指导技术”；三、“对社队企业的产供销要采取各种方式同各级国民经济计划相衔接，以保证供销渠道的畅通无阻”；四、“国家对社队企业，分别不同情况，实行减税或免税政策”。国务院采取的这些鼓励社队企业发展的措施，一方面说明了发展社队企业的重要性和必要性，另一方面说明了社队企业在发展我国国民经济中的重要地位和作用。从而指导广大农民大力发展社会生产，振兴农村经济，使广大农民尽快富裕起来。此后，国务院又于一九七九年七月作出了《关于发展社队企业若干问题的规定》，明确了社队企业发展的具体方针、原则、政策以及经营范围等，为以后乡镇企业的发展奠定了可靠的基础。

我国农村经济的第一步改革，于一九八二年基本完成。农村经济的改革，极大地调动了亿万农民的积极性，劳动生产率大为提高，促进了农村经济的大发展，农业生产连年丰收，农民收入水平大幅度提高。但是，也出现了一些新的情况和新的矛盾。其中，最主要的就是从农业中游离出来的劳动力越来越多。中共中央在一九八四年关于农村工作的通知中指出：随着分工企业的发展，将有越来越多的人脱离耕地经营，转入小工业和集镇服务业，这是历史的一大进步。也是我国农民的觉醒。我国经济长期

以来，发展缓慢的一个主要原因是从事农业的劳动力太多。如果不改变我国人口结构和劳动力结构，不能使相当一部分农民转入非农产业部门，不改变八亿农民搞饭吃的局面，农民富不起来，国家富不起来，四个现代化就无从实现。这就是社队企业发展的客观要求。

为进一步促进社队企业的发展，使其在发展国民经济，特别是发展农村经济中发挥更大的作用，中共中央、国务院于一九八四年四月又发出了关于开创社队企业新局面的纲领性文件，即中央、国务院一九八四年的四号文件。并决定将原社队企业称为乡镇企业。这不仅是名称的改变，内涵也发生了质的变化。原来的社队企业，只包括原公社、大队两级办的企业，现在把农民联办的和私人办的企业都纳入了乡镇企业的范畴和运行轨道。这是党的十一届三中全会以后，中央对农村改革的又一重大决策。从此，乡镇企业进入了一个“异军突起”的崭新的历史发展时期。

按照一九八〇年不变价格计算，全国乡镇企业总产值由一九七八年的498亿元，增加到一九八三年的1016亿元，五年增长一倍多，年递增15.3%，到一九八七年达到4767亿元，四年增长3.67倍，年递增38.4%。其中，乡镇工业总产值由一九七八年的385亿元，增加到一九八三年的757亿元，五年增长97%，年递增14.5%，到一九八七年达到3243亿元，四年增长了3.28倍，年递增43.9%；乡镇建筑业，由一九七八年的34亿元，增加到一九八三年的136亿元，五年增长3倍，年递增31.9%，到一九八七年达到651亿元，四年增长3.79倍，年递增47.9%；乡镇运输业，由一九七八年的18亿元，增加到一九八三年的32亿元，五年增长77.8%，年递增12.2%，到一九八七年达到350亿元，四年增长10.4倍，年递增83.1%；商业，由一九七八年的18亿元，增加到一九八三年的47亿元，五年增长1.6倍，到一九八七年达到419亿元，四年增长7.91倍，年递增72.8%。

与乡镇企业产值同步增长的是农村中从事非农产业的劳动

力。乡镇企业的从业人员，由一九七八年的2826万个，增加到一九八三年的3232万个，五年增加406万个，增长14.3%，到一九八七年达到8803万个，四年增加5571万个，增长1.27倍。到一九八七年乡镇企业吸收的劳动力即达860万，是当年城市安排待业人员的1.4倍。

乡镇企业的规模大中小都有。有一部分企业的产值已经超过亿元，甚至达到几亿；有相当大一部分企业，产值超过了千万元。但总的说来，小型企业占多数，还是以小型企业为主。

乡镇企业的技术构成高中低并存。有相当一部分企业，其技术达到或超过国际先进水平；多数是五六十年代的水平，还有相当一部分是以手工劳动为主的传统技术。

乡镇企业的产品档次，差别较大。有的质量很好。几年来，共有27个产品获得国家级优质产品称号，获部级优质产品称号的共有16042项。另外，还涌现出了一批在国际上获奖的产品。如辽宁省鞍山市沙河茶炉厂生产的高效气水换热器荣获萨格勒布国际发明博览会荣誉证书；江苏省江都县无线电厂生产的嫩波针灸仪，荣获第十四届普罗夫迪国际技术博览会金质奖；江苏省武进县第四纺织机械厂生产的（器）减速机，荣获第十三届世界国际发明银质奖；北京市海淀区曙光生物制品厂生产的电子消炎止痛膜，荣获第十四届萨格勒布国际博览会国际新闻发明奖和三十五届尤里卡世界发明奖；山东省龙口市龙江粉丝厂生产的粉丝，荣获法国食品博览会“旅游食品金桂”奖；四川省雅安茶厂生产的峨嵋毛峰和竹叶青茶，荣获二十三届世界茶叶评比金奖、二十四届世界食品评比金奖和法国食品博览会“旅游食品金桂奖”；山东省临沂耐火材料厂生产的浇铸大砖，经美康宁公司测试，质量达到国际先进水平，冶金部认定是我国唯一达到国际先进水平的产品。等等。还有相当一部分产品在全国同类产品中，质量处于领先地位，如电冰箱用的干燥器、电磁阀和压缩机都是属于这类产品。当然，也有不少的产品质量是很差的。

全国乡镇企业发展很不平衡。东部地区发展比较快，西部地区发展比较缓慢，并且差距很大。据统计，沿海地区的辽宁、山东、江苏、浙江、广东、上海、天津和北京八省市的乡镇企业产值，占全国乡镇企业总产值的55%，而西南、西北地区的广西、云南、贵州、新疆、宁夏、青海、内蒙、西藏八省区的乡镇企业产值，仅占全国乡镇企业总产值的3.5%。

我国乡镇企业的崛起，是贯彻党的十一届三中全会关于改革、开放、搞活总方针以来，在农村取得的最大收获。邓小平同志指出：“我国农村改革开放的最大收获是乡镇企业发展起来了，异军突起”。乡镇企业兴起和发展的历史并不长，但它在我国的政治和经济生活中发挥了重要作用，特别是对解决长期困扰我们的一些严重社会经济问题，开拓了路子，作出了重大贡献。

(一)乡镇企业是农村剩余劳动力就业的根本出路。我们都知道，我国从“公社化”到党的十一届三中全会的二十年时间里，受“左”的路线影响，否定和限制农村的商品经济的发展，把广大农民仅仅看成是农产品和城市工业原料的提供者，没有把他们看成是独立的社会商品生产者，长期把他们紧紧束缚在有限的土地上，不准经营非农产品。我国农村本来就是人多地少，随着劳动力的自然增长和社会建设占地的不断增加，以及生产力的发展，劳动生产率的提高，劳动力的剩余普遍存在。在“农业学大寨”时，干活打呼噜出工不出力，劳动力的剩余问题并不明显。党的十一届三中全会以后，由于实行各种形式的生产责任制，调动了广大农民的生产积极性，劳动力剩余的问题突出的表现出来。大量农村剩余劳动力的存在，严重影响了农村经济和农业生产的发展，影响了农业劳动生产率的提高，影响了农民收入的增加，已经成为我国一大社会经济难题。

我国农村乡镇企业的发展，为解决剩余劳动力就业这个社会经济大难题找到了办法。到一九八七年，乡镇企业已吸收了农业的剩余劳动力8800多万个，占农村总劳力的23%，占农村剩余劳动力