

张义珍 著

乡镇企业 经营机制研究

XIANGZHEN QIYE JINGYING
JIZHI
YANJIU

中国物价出版社

乡镇企业经营机制研究

张义珍 著

中国物价出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

乡镇企业经营机制研究/张义珍著. —北京: 中国物价出版社, 2001.4

ISBN 7 - 80155 - 222 - 9

I. 乡… II. 张… III. 乡镇企业 - 企业管理 - 研究 - 中国 IV. F279.243

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2001)第 15776 号

出版发行/中国物价出版社(电话:68033577 邮编:100837

地址:北京市西城区月坛北小街 2 号院 3 号楼)

经销/新华书店

印刷/河北省高碑店市鑫昊印刷有限责任公司

开本/850×1168 毫米 大 32 开 印张/7.5 字数/188 千字

版本/2001 年 4 月第 1 版 印次/2001 年 4 月第 1 次印刷

印数/1—1000 册

书号/ISBN 7 - 80155 - 222 - 9/F·173

定价/16.00 元

序 言

散发着泥土氛香的乡镇企业经历了从小到大、由弱到强的发展过程，20世纪90年代已成为我国农村经济的半壁江山和国民经济的一个支柱。世人在赞誉的同时，找出其发展的奥妙在于灵活的经营机制，从而唤起人们去研究它，这是本书作者攻读博士学位时选定《乡镇企业经营机制研究》的原因。

研究乡镇企业经营机制，首先要定义其内涵、揭示其构成。作者联系实际对诸多歧见作比较研究，认为经营机制是“企业在对其系统环境的积极适应中所形成的企业经营要素和经营环节的相互关系、相互作用的复杂运作机理及其综合机能”，主要由目标机制、激励机制、约束机制、责权利机制和投入产出机制构成。于是，形成本书的架构，从纵向上考察乡镇企业经营机制演进过程及发展趋势，从横向上剖析每种经营子机制的特点、功能和状况，以期总结经验、揭示规律、指导实践。这一研究思路与方法是可取的。

乡镇企业萌芽于计划经济体制时期，成长壮大于改

革开放年代。为揭示其灵活经营机制的形成、发展过程，作者分阶段地进行考察：1958—1978年处在乡镇企业萌芽阶段的社队企业，多是靠“一平二调”兴办起来的，由社队统收统支，职工“劳动在厂、分配在队”，生产基本是自给性的，经营机制必然是封闭、呆滞的。1979—1983年处于起步阶段的乡镇企业，受益于实行家庭联产承包责任制而获得大量劳动力和资金，受益于市场导向的经济体制改革而获得一定范围的供给市场与销售市场，于是在计划经济尚居主导地位的“缝隙”市场中逐步成长，面向市场的灵活经营机制随之生成。1984—1992年乡镇企业进入迅速发展阶段，期间经济体制改革日益深化，价格与市场经济日益放开。受制于计划经济最少（同当时国营企业相比）的乡镇企业，在日益扩大的市场空间得以大显身手，其灵活的经营机制日臻完善。1993年后进入持续发展阶段，适逢社会主义市场经济体制框架日渐形成，乡镇企业面临着更大的机遇与挑战，实行第二次创业，进行制度创新，不断改善、优化经营机制。书中将上述几阶段的递进概括为，由计划导向、呆滞的市场导向到灵活的市场导向，大致勾画出了乡镇企业经营机制演进的轨迹，也说明了乡镇企业是怎样地摆脱计划经济的束缚并在市场磨炼中逐步成长壮大起来的。

书中以较多篇幅论述乡镇企业经营子机制。乡镇企业由社区内农民集资出劳兴办，多实行社区农民集体所有制，乡（镇）政府、村委会领导者行使所有者权力，

以致其经营机制除受市场化程度的制约外，还要受到农民需求和社区利益的制约。因而，乡镇企业的目标机制是多元目标的组合，既追求利润极大化以求自身的生存、发展，又有社区农业服务、农业剩余劳动力就业、反哺农业和增加地方财政收入等目标。诚然，随着市场经济发展和乡镇企业法人产权的形成，前者的权重日益增大。就激励机制和约束机制而言，不论对乡镇企业的所有者（尤指其代表者乡、村级领导者）还是经营者、劳动者的激励或约束因子，除有一般的物质利益、精神鼓励、市场竞争等之外，还有上级主管、地方财政和社区利益等，在早期后者所起的作用更大些。书中对乡镇企业的责权利机制作了历史的考证，将其划分为三个阶段，即由权能集中于乡（公社）、村行政的统收统支演变为政企分离、权能分解的承包经营，进而演变到以股份合作制、股份制为基础形成法人治理结构的责权利机制，并论证后一种是演变的必然。书中从导向、投入、转换、产出四个方面论述乡镇企业的投入产出机制，论证了由供给市场导向—需求市场导向—供需市场导向的转变，以及原材料、能源、资金、人员投入与组合机制，以及投入产出率等。总的来说，较系统地揭示了乡镇企业各种主要经营机制的形成、结构、功能和演变过程。

作者将三年前撰写的博士学位论文做些修改后出版，以交流阶段性研究成果。窃以为书中对乡镇企业经营机制的内涵与结构、演进规律以及经营机制的剖析等

方面作了有价值的探索，取得一些进展。但有些观点的论证尚不充分，或有待商榷之处。跨入新世纪，面临新的机遇和挑战，乡镇企业需要制度与机制的继续创新，乡镇企业经营机制的研究也应当持续。

杨名远

2001年3月27日

目 录

导 言	(1)
第一章 企业经营机制的基本问题	(9)
第一节 企业经营机制的含义	(9)
第二节 企业经营系统与机制构成	(14)
第三节 企业经营机制的特点与功能	(19)
第四节 企业经营机制的类型与转换	(23)
第二章 乡镇企业经营机制的演变	(25)
第一节 乡镇企业经营机制的演变轨迹	(25)
第二节 乡镇企业萌芽阶段的经营机制	(29)
第三节 乡镇企业起步阶段的经营机制	(36)
第四节 乡镇企业迅速发展阶段的经营机制	(41)
第五节 乡镇企业持续发展阶段的经营机制	(47)
第三章 乡镇企业目标机制	(53)
第一节 乡镇企业目标机制的构成及特点	(53)
第二节 乡镇企业目标的形成机制	(57)
第三节 乡镇企业目标的组合机制	(66)

第四节	乡镇企业目标的行为导向机制	(70)
第五节	乡镇企业目标的调控反馈机制	(73)
第四章	乡镇企业激励机制	(78)
第一节	乡镇企业激励机制及其构成	(78)
第二节	乡镇企业所有者的激励机制	(84)
第三节	乡镇企业经营者的激励机制	(89)
第四节	乡镇企业劳动者的激励机制	(100)
第五节	乡镇企业与(原)国有企业激励机制的 比较	(105)
第五章	乡镇企业约束机制	(111)
第一节	乡镇企业约束机制及其构成	(111)
第二节	乡镇企业的外部约束机制	(117)
第三节	乡镇企业的自我约束机制	(122)
第六章	乡镇企业责权利机制	(127)
第一节	乡镇企业责权利机制及其构成	(127)
第二节	统收统支乡镇企业的责权利机制	(136)
第三节	承包经营乡镇企业的责权利机制	(137)
第四节	股份合作制乡镇企业的责权利机制	(140)
第七章	乡镇企业投入产出机制	(146)
第一节	乡镇企业投入产出模型与机制构成	(146)
第二节	乡镇企业投入产出导向机制	(148)
第三节	乡镇企业的投入机制	(153)
第四节	乡镇企业的投入产出转换机制	(170)
第五节	乡镇企业的产出机制	(174)

第八章 乡镇企业经营机制转换的深化·····	(179)
第一节 深化乡镇企业经营机制转换的意义·····	(179)
第二节 深化乡镇企业经营机制转换的目标与 内容·····	(183)
第三节 深化乡镇企业经营机制转换的动力与 条件·····	(188)
第四节 深化乡镇企业经营机制转换的途径·····	(199)
第九章 结论·····	(212)
主要参考文献·····	(217)
后 记·····	(225)

导 言

一、问题的提出

乡镇企业的惊人成就引起世人的关注。它不仅全面振兴了农村经济，大大促进了中国经济的增长，提高了国民经济的综合实力，而且对中国现代化建设道路的选择和体制变革具有不可估量的促进作用。乡镇企业在国民经济中已居于举足轻重的地位，在未来的地位也将更加显赫，它的意义已经远远超过其发展本身，而成为联结农业发展、农民致富、劳动就业、农村工业化及现代化、社会安定等一系列重大问题的纽带，成为治国安邦、稳中求进的关键环节。

乡镇企业的成就取之不易，它是在农村手工业和农副产品加工业的基础上产生和发展起来的，几十年来，乡镇企业在歧视中诞生，争议中成长，责难中壮大，其发展的奥秘就在于灵活的经营机制。但不可忽视的是，乡镇企业所引发的结构变革与组织革新还是初步的，其存在的问题与其成果同样显著，乡镇企业正在面临前所未有的深刻变化，有专家认为：“乡镇企业正在积累起可能抑制其未来增长的矛盾和问题，在找到答案之前，乡镇企业面临‘增长的极限’”^①。与此同时，国有企业正在进行卓有成效的改革，各种经济实体迅速增长，乡镇企业面临日益严峻的竞争

^① 孙飞翔，艰难的“背水一战”——乡镇集体企业产权制度改革，农村经济导刊，1994.12，第20页。

考验：如果我们仍陶醉于乡镇企业的高速增长而对其发展中的各种隐患掉以轻心，全社会都会为此付出高昂的代价。

“兴也机制，衰也机制”，笔者认为，机制，作为任何系统的内部构造与工作原理，是决定系统功能的力量。机制不健全，系统功能就残缺，机制不完善，功能就脆弱。乡镇企业能否经受住考验，实现持续发展，关键在于能否不断转换和完善其经营机制。

国外对于企业机制的研究有三四十年的历史。在科斯(Coase)之前，西方微观经济学将企业看作是“黑箱”，企业是什么，如何构造与运作等问题研究长期得不到重视，企业理论只是关于生产决策的理论。1937年科斯《企业的性质》发表以后，特别是20世纪六七十年代以来，阿尔钦(Alchian)、德姆塞茨(Edmsetz)以及阿罗(Arrow)、张五常(Steven cheung)等人对企业的内部构造及运作原理等问题的研究取得了重大进展。在企业的本质与界限、企业的内部结构、企业的资本结构、企业所有权与控制权分离、激励—约束机制、委托代理关系等方面形成了众多的流派和观点。如威廉姆森(Williamson)的财产控制权观点与M型假说，罗伯茨(Roberts)等人的“议价费用”与“影响费用”观点，詹森(Janson)等人的筹资决策新理论，伯利(Berle)等人的所有权与控制权分离理论，奈特(Frank knight)的企业家理论，等等。这些研究对于深入了解企业的结构、功能及其运作规律，均有重要的借鉴与指导作用。但由于我国企业形成与发育的背景不同，上述企业理论远远不能适合我国企业特别是乡镇企业发展的需要，因而，研究中国企业的内部构造与运作原理是中国企业研究的当务之急。

我国对企业内部构造与运作的研究主要是在改革开放以后开展起来的。在企业组织设计、企业产权结构、企业管理体制等方面取得一定进展。企业经营机制的研究已逾10年，但更多的机

制研究侧重于国有企业而轻视乡镇企业。不少人士认为，乡镇企业机制灵活，认为没有继续研究的必要，有的认为，乡镇企业的机制是自生自亡的过程，是乡镇企业自己的事情，致使乡镇企业经营机制研究与乡镇企业经营机制转换与完善的需要相比，仍显得十分薄弱。

目前乡镇企业经营机制面临三个重要的考验：一是企业经营机制的蜕化与弱化问题，原有机制的部分优势绝对或相对弱化，以致于成为阻碍企业发展的因素；二是企业经营机制适应新的形式进行调整、转换与完善的问题；三是部分企业经营机制日臻完善与许多企业仍在苦苦探索机制模式问题。而关于乡镇企业经营机制的研究却表现为：(1)侧重于机制优势的分析，而缺乏对机制体系与优势形成、变化机理的研究；(2)侧重于对现实状况的分析和问题的揭露，而缺乏对转换与完善途径、模式的研究；(3)侧重于组织形式或管理体制等表面问题的研究，而轻于对机制内部功能体系的分析研究。

因此，笔者选择《中国乡镇企业经营机制研究》作为研究课题，旨在适应乡镇企业发展实践的需要，为乡镇企业发展与企业经营机制理论建设贡献自己的绵薄之力。

二、研究的目的和意义

以往的“异军”成为国民经济发展的一支主力，历史同样将更多的机遇与挑战赋予带着泥土芳香的乡镇企业。乡镇企业必须适应新的形势，不断提高自身素质，再造机制优势，再创辉煌业绩。

就我国乡镇企业的发展历史与现状来看，乡镇企业经营机制既有许多值得总结的宝贵经验，又有许多亟待解决的新问题。通过研究，本书希望在以下方面取得进展：

1. 探索适合我国实际的企业经营机制的理论，建立乡镇企业经营机制研究的理论框架。

2. 总结乡镇企业经营机制的动态特征, 研究各个时期经营机制形成的影响因素与机制演变规律。

3. 研究乡镇企业经营机制的结构特征, 分析乡镇企业目标机制、激励机制、约束机制、责权利机制和投入产出机制的形成与运作原理。

4. 探索乡镇企业经营机制转换与完善的途径与模式, 以期加强对乡镇企业发展的指导性。

三、研究的难点和重点

萨缪尔森说过, 竞争详查而无遗漏, 在已经耙过的地里拾柴不易。乡镇企业经营机制在十多年研究中汇集了许多专家名流, 已经形成了一些有影响但有争议的观点, 而且, 经营机制似乎已经成为妇孺皆知的话题, 虽然具有一定的研究基础, 但取得争议者的一致认识无疑非常困难。突出表现在以下几个方面:

(一) 企业经营机制的内涵

理论界对经营机制的解释不下十几种, 歧见颇多, 有人强调机能, 有人强调关系, 有人强调狭义经营, 有人强调广义经营。而经营机制是乡镇企业经营机制研究的基础, 必须具有明确的观点。笔者从机制与经营(广义经营)的概念出发, 在分析前人研究成果的基础上, 对企业经营机制内涵提出了自己的观点。

(二) 企业经营机制的结构

企业经营机制本身由若干子系统组成。前人在研究中提出了三机制论、四机制论、五机制论以至六机制论等多种观点。而且大多不分主次, 标准模糊。笔者根据企业经营活动的构成, 结合“智能水箱”, 将企业经营机制划分为三个层次, 分为五个组成部分。

(三) 乡镇企业经营机制的特殊性与普遍性的关系

由于乡镇企业群体复杂, 个体差异显著, 在研究中难于处理个性与共性的关系。笔者一是明确研究主体为乡镇集体企业, 以

减少个体差异对总体规律研究的影响；二是采用时间与空间、数量与质量相联系的分析方法，将个体差异规律化，空间差异时间化，数量差异质量化，并根据需要划分类型进行研究。

（四）乡镇企业经营机制影响因素的多重复杂性与主要因素的决定性关系

乡镇企业经营机制演变、转换与完善，均受到诸多因素的影响，甚至难以穷尽。但起决定作用的只有几个主要因素。因此，在研究中尽量对主要矛盾进行集中分析，并通过关系图的形式形象表现因素之间的关系。

四、研究思路与篇章结构

在本课题的研究过程中，笔者在河北、浙江、北京、山东等地乡镇企业进行调查，发放调查问卷 300 多套，回收 141 套。涉及五个社区 51 个企业近 200 名管理人员、经营者和一线职工。还走访了 20 多个国有企业，曾撰写 2 万余字的文献综述，撰写和发表了《应当稳步推行乡镇企业股份合作制》等文章。

本书以理论框架—实践特性—发展变革的思路展开，以企业经营机制的理论研究为基础，以乡镇企业经营机制动态特征、结构特征研究为根据，以加快乡镇企业经营机制的转换与完善，提高乡镇企业经营机制的整体效率，促进乡镇企业健康发展为目的，以四部分九章组成内容体系。

第一部分探索企业经营机制研究的理论框架(第一章)。在对目前企业经营机制歧见分析的基础上，论述了企业经营机制是企业的综合机能的观点。并提出，企业经营机制有五个子系统组成，划分为三个层次，具有五个特点、四项功能，为乡镇企业经营机制研究建立了理论框架。

第二部分分析了乡镇企业经营机制的演变规律(第二章)，重点分析影响演变的主要因素、演变的背景以及各阶段经营机制的特点，勾画出乡镇企业经营机制动态发展的轮廓。

第三部分剖析了乡镇企业经营机制五个组成部分的结构特点与演变规律(第三至七章)。第三章主要论述企业目标机制原理及乡镇企业目标机制的特点;第四章论述激励机制的原理以及乡镇企业所有者代表、经营者和劳动者的激励特点,并与国有企业激励进行了比较分析;第五章论述约束机制的原理及乡镇企业约束机制的组成与运作规律,对乡镇企业经营者的约束进行了重点分析;第六章分析乡镇企业责权利机制原理,并对乡镇企业主要经营形式的责权利激励特点进行分析;第七章分析讨论乡镇企业投入产出机制原理,指出:投入产出机制既是经营机制的重要组成部分,又是乡镇企业运作效率的载体,乡镇企业的资本构成、劳动构成、技术贡献具有自身特点,尤其在投入导向机制方面所具有的明显的市场倾向是决定乡镇企业产出效率的关键之一。

第四部分对乡镇企业经营机制的深化转换进行了讨论(第八、九章)。主要分析了乡镇企业经营机制深化转换的意义与条件、目标与内容、动力与途径。对乡镇企业经营机制的进一步完善提出了自己的意见。最后,本书对主要结论进行了归纳。

五、主要创新点与结论

(一) 提出企业经营机制是企业生产经营活动综合机能的观点,建立了企业经营机制研究的理论框架

在分析已有歧见的基础上,结合对机制流程、机制要素、机制特性的分析,提出,企业经营机制是企业在其系统环境的积极适应中所形成的企业经营要素和经营环节的相互关系、相互作用的复杂运作机理及其综合机能。它由目标、激励、约束、责权利、投入产出五部分组成。其中,目标机制是企业的灵魂,是企业生存发展的目的,居于第一层次;激励机制与约束机制是企业的动力与调控网络,相当于企业的中枢神经,居于第二层次;责权利机制与投入产出机制是实现企业目标的具体过程,是激励与约束的具体体现,居于第三层次。三个层次、五个机制组成的经

营机制网络协同作用，决定着企业的经营效率。

(二) 结合对企业经营机制影响因素的分析，揭示了乡镇企业经营机制由计划导向、封闭、呆滞向市场导向、开放、灵活转变的历史进程

书中指出，乡镇企业经营机制受多种因素的共同影响，其中外部因素主要有经济体制、管理体制、产业政策、市场状况及社会文化环境等，内部因素主要有企业素质、经营形式、组织形式、管理制度、技术水平及规模实力等。乡镇企业经营机制的演变轨迹正是上述各因素综合作用的结果。从总体上看，乡镇企业经营机制经历了从计划导向、封闭、呆滞向市场导向、开放、灵活的演变。从各子机制的表现来看，其目标机制是由政府主导逐步向多元目标转变；激励机制是由认同与归属的精神激励逐步向多元激励转变；约束机制是由政府计划约束逐步向约束网络化转变；责权利机制是由自上而下、直线开放逐步向规范化、制度化转变；投入产出机制则是由市场缝隙导向为主向市场用户导向为主的转变。

(三) 首次从目标、激励、约束、责权利、投入产出五个方面剖析了乡镇企业经营机制的结构特性

书中指出，乡镇企业经营机制的五个部分又具有不同的结构特性。其中，目标机制由目标形成机制、组合机制、导向机制和反馈递进机制组成；激励机制包含所有者激励、经营者激励、劳动者激励；约束机制包含企业的外部约束体系与企业的自我约束体系；责权利机制是责任、权力、利益纵横交错的网络，不同的企业经营组织形式对应不同的责权利机制特点；投入产出机制由导向机制、投入机制、转换机制和产出机制组成，乡镇企业的投入产出机制具有较高的效率，这与其他四项机制的作用密不可分。本书分别研究了上述各个主要机制单元在乡镇企业中的表现与运作规律。