

培养军地两用人才
电教系列片辅导教材

乡镇企业管理

总政宣传部 编



社

(京)新登字:121号

书 名:乡镇企业管理

著 者:总政宣传部 编

出版者:军事谊文出版社

(北京安定门外黄寺大街乙一号)(邮编 100011)

印刷者:北京市环球印刷厂

开 本:787×1092毫米 1/32

版 次:1995年5月第1版

印 次:1995年5月第1次印刷

印 张:5.375

字 数:130千字

印 数:1—90000册

书 号:ISBN 7-80027-737-2/C·80

定 价:3.60元

前 言

把我军办成一个培养人锻炼人的大学校大熔炉，使官兵成为军队和地方建设需要的合格人才，是我们党的三代领导核心在我军建设中一贯强调的重要思想。60年代，毛泽东同志明确指出：“军队应该是一个大学校”，要求官兵在“这个大学校，学政治，学军事，学文化”。党的十一届三中全会以后，邓小平同志指出：“把教育训练提高到战略地位，就包括把军队办成一个大学校”，号召培养既能打仗又能搞社会主义建设的军地两用人才。中央军委主席江泽民同志高度重视把军队办成一个大学校，并认为“这是我军建设的一个重要指导思想，是人民军队性质的客观要求”。在1995年3月召开的八届全国人大三次会议解放军代表团大会上，江泽民同志再次强调：“要发扬优良传统，结合新的情况，把军队这所大学校办得更好，让全军官兵在这所大学校里学政治、学军事、学科学、学文化，成为思想好、武艺精、知识多、作风正的优秀人才”。党的三代领导核心关于把我军办成一个“大学校”的思想，指明了军队建设的方向，是我军努力奋斗的目标。

为贯彻落实把军队办成大学校的指示精神，帮助

官兵学习掌握军地两用知识技能,我们将陆续组织摄制一些电化教学片,并编写与之相配套的辅导教材。电教片发至团,由团组织教学;辅导教材发至连。望各单位充分利用好电教片及辅导教材,把培养军地两用人才工作搞得更加扎实有效。

总政宣传部

1995年5月

本书编写说明

异军突起的乡镇企业,是中国农民的一个伟大创造,是改革开放的一个重大成果,为实现有中国特色社会主义工业化开辟了一条崭新道路。

为适应社会主义市场经济发展对人才的需求,满足官兵求知成才的愿望,培养出更多的军地两用人才,我们以基层官兵为主要对象,组织拍摄了《乡镇企业管理》电教片,编写了与此相配套的这本教材,目的在于帮助大家学习掌握乡镇企业管理的基本知识和方法,为转业复员后参与筹办和管理乡镇企业打下基础。

本教材一共六讲,主要内容是:概要介绍乡镇企业的发展过程及对我国经济发展的作用;筹办乡镇企业必须具备的基本条件及办乡镇企业的基本过程;乡镇企业生产管理的原则、方法及遇到矛盾后的处理;乡镇企业经营的原则和方法;科技与人才对乡镇企业的影响;乡镇企业的外向型经济。本教材是在经过大量调查研究的基础上编写成的,内容比较充实,通俗易懂,适用性、操作性较强。

本教材是在总政宣传部的指导下,由南京军区政治部宣传部组织编写的。参加编写的有聂励材、周明贵、许金孝、徐德林同志。朱永和、季宝立、郭培根、余西、胡汴民同志为本书的编写做了大量工作。舒展、朱争平同志审阅了书稿。全书由李云平、李平同志统稿,熊焰、刘家新同志审阅定稿。

本教材在编写过程中,国家农业部乡镇企业司毛达如司

长以及江苏省乡镇企业管理局、上海市农委等单位给予了大力支持,在此表示感谢。

由于水平有限,书中难免有不妥之处,望读者批评指正。

编 者

1995 年 5 月

目 录

第一讲 乡镇企业概述	1
第一节 乡镇企业的形成和发展	1
一、乡镇企业发展的历史	1
二、乡镇企业在我国社会经济发展中的地位 and 作用 ...	5
三、乡镇企业是市场经济的先导力量	8
第二节 乡镇企业的含义、性质和范围	10
一、乡镇企业的含义.....	10
二、乡镇企业的性质.....	11
三、乡镇企业的范围.....	12
四、乡镇企业的特点.....	14
第三节 乡镇企业管理的性质、职能和任务	16
一、管理的含义及性质.....	16
二、企业管理的职能.....	17
三、乡镇企业管理的基本任务.....	19
四、乡镇企业管理的基本方法.....	20
第四节 乡镇企业的组织领导	22
一、乡镇企业的领导制度.....	22
二、乡镇企业的组织机构.....	24
三、乡镇企业的经济责任制.....	27
第二讲 乡镇企业筹建发展的基本要素与管理基础	
工作	30
第一节 乡镇企业的筹建工作	30

一、筹建乡镇企业要因地制宜发挥优势·····	30
二、办乡镇企业必须合法·····	32
三、开办乡镇企业应具备的条件·····	35
四、筹建乡镇企业需要把握的几个具体问题·····	36
第二节 乡镇企业领导必备的素质 ·····	41
一、领导是办好乡镇企业的关键因素·····	41
二、乡镇企业领导的能力素质·····	42
第三节 乡镇企业管理的基础工作 ·····	44
一、企业管理基础工作的意义和主要内容·····	44
二、如何做好乡镇企业管理基础工作·····	47
第四节 乡镇企业的经济合同和劳动合同 ·····	48
一、乡镇企业与经济合同·····	48
二、乡镇企业与劳动合同·····	54
第三讲 乡镇企业的生产管理 ·····	59
第一节 生产管理的一般原理 ·····	59
一、生产管理的含义及其在企业管理中的地位·····	59
二、乡镇工业生产管理的任务、内容和特点 ·····	60
三、生产管理的原则·····	64
第二节 合理组织生产过程中的人力、物力、时间 ·····	65
一、生产过程及其组织的要求·····	66
二、生产过程中劳动力的合理配备·····	68
三、生产过程中物资的合理配备·····	71
四、生产过程中时间的合理配备·····	74
第三节 不断挖潜革新提高劳动生产率 ·····	76
一、乡镇企业的技术革新改造·····	76
二、努力提高劳动生产率·····	79
三、切实搞好质量管理·····	81

第四节 重视劳动保护和环境保护	87
一、搞好劳动保护和环境保护的重要性	87
二、劳动保护与环境保护的基本内容	98
三、搞好劳动保护和环境保护的对策	91
第四讲 乡镇企业的经营	94
第一节 经营决策与计划	94
一、经营决策是乡镇企业管理的核心	94
二、决策者的素质要求	95
三、决策的基本原则	96
四、决策的内容	99
五、决策的程序	100
六、经营计划	102
第二节 市场调查和市场预测	103
一、市场调查的目的和内容	103
二、市场调查的程序	105
三、市场调查的方法	106
四、市场需求预测	107
第三节 市场营销	110
一、市场营销对企业的重要意义	110
二、不断创造性地开发新产品	111
三、精心设计产品的商标	114
四、努力开创名牌产品	119
五、重视商品的包装	120
六、确定合理的商品价格	122
七、采取灵活多样的销售方法	123
第五讲 乡镇企业的人才和科技	128
第一节 乡镇企业的科技策略和方法	128

一、依靠科技进步走内涵扩大再生产道路	128
二、重视科技信息	130
第二节 乡镇企业的人才策略和方法	134
一、人才是乡镇企业竞争优势的基础	134
二、乡镇企业多角人才策略	135
三、努力优化人才的环境	136
四、利用多种途径培养人才	137
第三节 退伍军人两用人才在乡镇企业大显身手	138
一、成功之路在脚下	139
二、坚持发扬人民军队的优良传统	140
三、在实践中锤炼提高自身素质	140
四、用良好形象造成一个良好的氛围	141
五、树立强烈的事业心责任感	142
第六讲 乡镇企业的外向型经济	143
第一节 乡镇企业外向发展的必然性和可能性	143
一、乡镇企业外向型经济的基本含义	143
二、乡镇企业外向发展的必然性	144
三、乡镇企业外向发展的优势	146
第二节 乡镇企业外向型发展的内容和形式	149
一、乡镇企业发展外向型经济的主要内容	149
二、外向型经济的主要形式是“三资”企业和 “三来一补”	149
第三节 乡镇企业发展外向型经济的基本策略	152
一、充分利用外资	152
二、重视引进技术和经营管理经验	153
三、创造全方位多层次和多样化的模式	153
四、产品出口的基本策略	154

第一讲 乡镇企业概述

蓬勃兴起的乡镇企业,是十多年来我国农村改革的一个重大成果,是具有旺盛活力的新生事物。它的发展、壮大,已经成为我国国民经济的一支重要力量,成为巩固和发展农村经济的重要支柱,它体现着我国社会主义建设的重要特色。实践证明,在改革开放大潮中“异军突起”的乡镇企业,是社会主义市场经济发展的先导力量,为实现有中国特色社会主义工业化开辟了一条崭新道路。在当前竞争十分激烈的市场经济条件下,加强和搞好乡镇企业管理工作,对于提高乡镇企业经济效益和社会效益,促进乡镇企业稳步健康发展,加速社会主义现代化建设的进程,都具有十分重要的意义。

第一节 乡镇企业的形成和发展

一、乡镇企业发展的历史

从社队企业的产生,发展到今天的乡镇企业,经历了一个相当艰难曲折的历程。追溯它的历史,大致可分以下几个阶段。

第一阶段(1958—1965年)大起大落的初创时期。50年代初期,乡镇企业在农村副业和手工业生产的基础上开始萌芽。当时,全国刚刚解放,经过土地改革,饱经战乱和遭受严重创

伤的农村经济得到迅速恢复,农村办起了一些集体副业,党和政府采取了多种措施扶持处于失业和半失业状态的个体手工业者。农村副业和手工业迅速发展。据统计,到1957年底,农村副业与手工业产值由1949年的77.3亿元增加到145.8亿元,年平均递增8.3%;从业人员约1000多万人,占当时农村社会总劳动力的5%强。

1958年,在人民公社化必须办工业的号召下,农村掀起了群众性的大办工业运动,农村副业和手工业发展为社队企业。但是,由于众多的小工厂并不是因农民的需要发展起来的,而是错误地把经济活动当作政治运动自上而下地硬性贯彻执行,靠平调农业积累及社员的人力、物力和财力办起来的,没有按客观经济规律办事,不但缺资金、缺技术、少设备,而且管理不善,原材料不足,产品又无销路,因此,时间不长,相当一部分企业便夭折了。后来,党中央提出了“调整、巩固、充实、提高”的八字方针,要求“公社和生产大队一般不要办企业”。这样使社队企业由1959年的70万个减少到1965年的1.2万个,产值由100亿元减少到5.3亿元。

第二阶段(1966—1978年)逆境中奋斗的发展时期。十年动乱,“左”的思潮给社队企业带来了巨大的影响和阻力,社会上对社队企业抱有种种偏见,社队企业变成了资本主义的代名词。舆论上沉重的压力,实践中的重重阻力,使社队企业几乎处于“钢丝上走路,夹缝中生存”的境地。

1970年到1978年党的十一届三中全会,是乡镇企业重要的成长阶段。1970年北方地区农业会议决定,争取1980年实现毛泽东同志提出的全国基本实现农业机械化的号召。各地方贯彻这次会议精神,大力发展小钢铁,小煤矿、小农机、小水泥、小化肥等五小工业,这对乡镇企业的发展形成了较为宽

松的环境,1976年在农业部建立了社队企业管理局,统一管理全国社队企业。随后各省市自治区和各地县都相继成立了社队企业管理局,社队企业的工作纳入了农村各级党委和政府的议事日程,得到了中央和地方各级领导部门的重视。到1974年全国社队企业总产值达到180.9亿元,1975年为215亿元,1976年为272亿元,1977年为391亿元,1978年则上升到493亿元,4年增长1.7倍,平均增长速度达到28.5%。

第三阶段(1979—1991年)健康发展,持续增长的兴旺时期。党的十一届三中全会,全面纠正了“文化大革命”中“左”的错误,落实了党的各项农村经济政策,中央提出“社队企业要有一个大发展”,1979年,国务院相继颁发了《关于发展社队企业若干问题的规定(暂行草案)》、《关于社队企业贯彻国民经济调整方针的若干规定》,并制定了一系列扶持措施,把发展社队企业作为发展农村经济的战略任务来抓。在中央一系列方针政策的指引下,社队企业进入了一个更加健康、持续调整发展的阶段。到1983年底,全国公社、大队两级共有企业134.6万个,从业人员3234.6万人,约占农村劳动力的十分之一;总产值1222亿元,比1978年翻了一番多,平均每年递增率为18.6%,占社会总产值的12.1%,占农村总产值的33.3%;其中社队工业总产值757.1亿元,比1978年增长了近一倍。社队企业的迅猛发展,突破了公社和大队办企业的范围。原农牧渔业部根据社队企业发展的新情况,向中央提出报告,指出:“鉴于公社、大队将逐步转化为乡镇合作经济组织,近年来又出现许多联户合办、跨区联办等形式的合作性质企业和各种联营、自营企业,并将逐步向小集镇集中。因此,以往所使用的‘社队企业’这个名称,已经不能反映此类企业新的发展状况,建议改称‘乡镇企业’,各级管理机构也就作相应的

改变。”报告获得批准。从此，广大农村进入到一个乡(镇)、村办，各种经济成份联办，农民联办、自办等多层次、多形式办企业的乡镇企业发展的新阶段。

1984年中央1号文件，为乡镇企业的发展指明了方向，扫除了前进中的各种障碍。1984年，乡镇企业总数达到606万家，从业人员5206万，占全国农村劳动力总数的14%，产值达1708亿元，比前一年又增长了12.5%；1991年，全国乡镇企业总产值达11000亿元，占全国社会总产值1/4，占全国农村社会总产值的60%以上；出口商品交货额超过600亿元，约占全国外贸出口商品收购总额的1/4。

第四阶段(1992—1993年)改革、开放、发展、提高时期。经过1989年到1991年国民经济的治理整顿，无论从外部环境和企业“练内功”都为乡镇企业的大发展，大提高创造了条件和打下了基础。特别是1992年，在邓小平同志视察南方重要谈话和党的十四大精神鼓舞下，许多乡镇企业跳跃式、超常规发展，出现了前所未有的好势头，形成了“四高”(即高速度、高起点、高投资、高效益)，“四大”(即大改革、大开放、大发展、大提高)的新局面。1992年，全国乡镇企业职工总人数突破1亿人大关，达10624.6万人；完成总产值17660亿元，按可比口径比上年增长52.1%；完成出口交货额1192.8亿万，比上年增长68.1%；全年乡村集体企业新开工项目58429个，完成投资额1046亿元，比上年增加178%；各地出现了一批投入亿元的项目，乡镇企业普遍通过兼并、入股、拍卖、转让，组建集团等形式上规模、上水平，出现了一批企业集团。1992年各地注重了对现有企业的技术改造，对新办企业要求起点高。东部沿海十个省市的乡镇企业，主攻方向是“高大外”，即发展高新技术，扩大企业规模，发展外向型经济。江苏省积极发展

外向型企业,已有近万家乡镇企业生产出口产品,每年提供的出口货源占全省三分之一,目前已有“三资”企业 6000 多家,占全省 60%左右,合同利用外资 40 多亿美元。

1992 年,人们称之为“乡镇企业第二次异军突起”,“乡镇企业发展史上第二个春天”。目前,全国各地的乡镇企业如雨后春笋,蓬勃发展,形势喜人,前程似锦。

二、乡镇企业在我国社会经济发展中的地位和作用

发展乡镇企业,是实现我国本世纪末达到小康目标的重要途径。中国最终能否富裕起来,关键在于占总人口 80%的农村发展如何,正如邓小平同志指出的“中国社会是不是安定,中国经济能不能发展,首先要看农村能不能发展,农民生活是不是好起来,翻两番首先要看这 80%的人口能不能达到”。农业要发展,农村要富裕,农民要实现小康,一个的重要途径就是要大力发展乡镇企业。国民经济的飞跃需要乡镇企业。据国家统计局提供,1993 年全国乡镇企业总产值就达 2.9 万亿元。比 1978 年增长 58 倍(未扣除价格因素),占农村社会总产值的 74%,占全国社会总产值的三分之一强,乡镇企业不仅成为农村经济的强大支柱,而且成为整个国民经济的重要组成部分,从发展趋势看,用不了多长时间,乡镇企业就可能在我国整个国民经济中占据“半壁江山”。

乡镇企业是增加农民收入的重要保证 我国人口多,耕地少,人均才一亩三四分地,单靠在这点耕地上做文章,收入是很有限的。发展乡镇企业,合理开发和利用耕地以外的资源,是一条很好的路子。以江苏为例,乡镇企业的发展,壮大了集体经济,增加了农民收入,仅 1990 年至 1992 年的三年间,全省乡村企业支付给职工的工资奖金达 289.34 亿元,平均每个职工收入 1409.98 元,全省农民人均收入净增部分的 65%

以上来自乡镇企业。在乡镇企业发达的苏锡常地区,多数农民已经达到小康水平。闻名全国的江阴市华西村,近年来大力发展乡镇企业,全村形成了服务、建筑、运输、商业、农业一齐上的格局,1992年工农业总产值达到了5.16亿元。农民的生活发生了根本的变化,全村实现了六通:通电、通路、通讯、通气(蒸气与管道煤气)、通冷热水、通闭路电视。户户住楼房,家家存款超万元,人均分配比1961年增长了28倍。

乡镇企业是缩小城乡差别的根本途径 逐步缩小城乡差别,是中国共产党取得政权以后进行社会主义建设的一项战略任务。乡镇企业的发展,既对改变农村面貌不断提出新的要求,也为农村面貌的改变提供了物质条件。乡镇企业要经销产品,吸引客商,需要把路修好,把房子盖好,把电话装好,为做生意创造一个良好的条件。许多乡镇企业发达的村,楼房、柏油路、绿化都很不错,和城市没有多少差别。乡镇企业的发展,势必带动商业、服务业的发展和文娱娱乐的建设,这样就逐步形成一个个小城镇。最近几年,我国农村成千上万个城镇的出现,是和乡镇企业的发展分不开的。随着农村人口的自然增多和农业现代化水平的提高,越来越多的农村劳动力从土地上分离出来。目前,全国已有1亿多农民进入乡镇企业,占农村劳动力的20%多,有的县乡已达到百分之五六十、七八十。即使如此,据统计,目前我国农村剩余劳动力数量仍在1.2亿人左右,农村就业不充分造成的“民工潮”愈演愈烈。目前全国常年流动的农民工至少有5000万人,其中跨省流动的约有2000万人。农村劳动力向发达地区流动,对增加农民收入,解决发达地区劳动力不足是有好处的,但如果流动农民过多,不仅会影响农业生产,而且会带来系列的社会问题。要解决农村剩余劳动力转移问题,最有效的办法,就是寻找、开发当地农

村的优势,大力发展乡镇企业,逐步将农村的大批人口变为离土不离乡的工人,这一点,对经济还比较落后的内地中西部地区尤为重要。凡是乡镇企业发达的地方,小城镇建设如雨后春笋,城乡差别、工农差别迅速缩小,农村城市化的步伐大大加快。

乡镇企业是实现农业现代化的重要依靠 民以食为天,无农不稳,无粮则乱。我国是一个有 12 亿人口的大国,吃饭是头等大事。过去、现在以及将来,农业都是国民经济的基础,发展农业,一靠政策、二靠科学,三靠投入。增加投入,国家要拿出一些钱来,但目前国家财政很困难,不可能拿出很多,主要还是靠农民自己,据统计,仅“七五”期间,全国乡镇企业直接用于以工建农、以工补农的资金就达 270 多亿元,相当于国家同期对农业总投资的 35%,如果加上间接投入,那就更多了。

乡镇企业是实现国家工业化的重要力量 乡镇企业的发展促进了我国经济结构的调整,工业体系的改组改造和城乡工业的合理布局,是实现我国工业化的必由之路。1978—1989 年间,全国乡村工业企业固定资产原值年均增长 21.3%,比国有工业企业高出 11.6 个百分点,在整个工业固定资产总量中的比重从 6.58% 上升为 12.51%。1991 年乡镇企业拥有总资产 5300 亿,其中固定资产原值 3400 亿元。

乡镇企业是农村精神文明的重要依托 乡镇企业的发展,促进了农民的知识化专业化,造就了一支新型的产业大军,涌现出一大批明星企业与优秀乡镇企业家,与此相适应,农村教育事业有很大发展。乡镇企业为农村教育、文化等各项事业的发展,为农民素质的提高,提供了大量资金和条件。此外,乡镇企业还为农村的公益事业,诸如,架桥铺路、水利设施、医疗卫生、社会治安、计划生育、民政优抚、抗灾救灾等,做