

中国乡镇企业 管理的理论与实践

主编 赵全成

中国轻工业出版社

目 录

强化管理 赢得竞争

——《中国乡镇企业管理的理论与实践》序

宋惠昌

第一编 乡镇企业：中国农民的伟大创举

第一章 乡镇企业的崛起.....	(3)
一、乡镇企业的产生和成长	(3)
二、乡镇企业的性质及崛起的重要原因	(4)
三、乡镇企业的历史作用	(6)
第二章 乡镇企业发展的特点及历史趋势	(11)
一、回顾.....	(11)
二、特点及变化.....	(13)
三、趋势.....	(18)
四、加速中部、西部的发展	(20)
第三章 乡镇企业发展中的机遇与挑战	(22)
一、机遇.....	(22)
二、问题与挑战.....	(24)
三、对策与思考.....	(27)

第二编 乡镇企业发展的必由之路 ——科学管理

第四章 管理：乡镇企业的生命线.....	(38)
----------------------	------

一、管理体制的问题·····	(38)
二、管理原则的问题·····	(42)
第五章 强化采购和生产管理 ·····	(46)
一、加强采购管理·····	(46)
二、加强生产管理·····	(48)
三、一般的管理方法·····	(49)
第六章 强化财务管理 ·····	(58)
一、财务管理的基本内容·····	(58)
二、资金的筹集·····	(62)
第七章 完善用工、工资和分配管理制度 ·····	(67)
一、完善劳动用工制度·····	(67)
二、建立按劳分配为主的工资制度·····	(70)
三、加快形成公平、稳定的社会收入分配体制 ·····	(74)
第八章 加快科技开发 ·····	(78)
一、乡镇企业科技开发的目的和意义·····	(78)
二、加强科技开发的方针和途径·····	(83)
三、当前科技开发中的主要问题·····	(87)
第九章 提高经营决策和民主管理水平 ·····	(89)
一、经营决策·····	(89)
二、生产决策·····	(93)
三、民主管理中存在的问题与原则·····	(98)
第十章 乡镇企业的市场营销(一) ·····	(102)
一、市场与市场营销 ·····	(102)
二、市场细分与目标市场选择 ·····	(109)
第十一章 乡镇企业的市场营销(二) ·····	(116)
一、市场营销中“产品”的含义 ·····	(116)
二、产品组合 ·····	(118)
三、产品营销策略 ·····	(122)

四、促销策略	(128)
--------------	-------

第三编 乡镇企业的公共关系 与企业文化建设

第十二章 企业公共关系工作的基本理论	(133)
一、乡镇企业公共关系的概念	(133)
二、乡镇企业公共关系的基本职能	(139)
第十三章 企业的公关机构与公关工作	(143)
一、公共关系的组织机构	(143)
二、公共关系的工作程序	(146)
第十四章 乡镇企业内部和外部的公关工作	(152)
一、内求团结	(152)
二、外求发展	(156)
第十五章 利用大众传播媒介提高企业知名度	(161)
一、大众传播媒介的类型与特点	(162)
二、利用大众传播媒介的形式	(163)
第十六章 乡镇企业的发展与企业文化	(169)
一、企业面临的挑战和选择	(169)
二、企业文化的涵义、基本内容和特征	(172)
三、塑造乡镇企业文化	(176)
第十七章 市场经济呼唤经济与文化联姻	(179)
一、经济与文化的互相促进	(179)
二、经济与文化联姻的启迪	(181)
三、经济与文化联姻的成功实践	(184)
第十八章 企业伦理建设	(187)
一、企业文化与企业伦理	(187)
二、企业伦理的内涵	(190)

第十九章 企业文化视野中的人才观	(195)
一、面向 21 世纪的人才战略.....	(195)
二、人力资源的投资	(197)
三、企业经营中的用人之道	(200)
第二十章 培养现代企业家	(204)

第四编 调整结构,增强实力, 走向国内外市场

第二十一章 调整产业结构	(210)
一、产业结构的优化	(210)
二、乡镇企业和第三产业的结构调整	(212)
三、乡镇企业发展的几种趋势	(215)
第二十二章 发展国内贸易(一)	(217)
一、市场经济运行的一般原理	(217)
二、强化乡镇企业的信息管理	(219)
第二十三章 发展国内贸易(二)	(226)
一、期货市场	(226)
二、证券市场	(228)
三、投资分析	(239)
第二十四章 发展股份合作制	(247)
一、形成的原因	(247)
二、组建的基本原则	(250)
三、企业性质与产权结构	(251)
四、股份合作制形式及其优越性	(253)
五、当前乡镇股份合作企业存在的问题	(256)
第二十五章 走向国际市场	(258)
一、走向国际市场的迫切性	(258)

二、国际市场基本特点	(260)
三、走向国际市场的对策	(262)
四、走向国际的业务务实(上)	
——国际贸易中的交易条件和程序	(267)
五、走向国际的业务务实(下)	
——国际贸易方式和国际金融	(276)

管理科学与管理实践

——《中国乡镇企业管理的理论与实践》跋

杨鹤鸣

后记	(285)
----------	-------

强化管理 赢得竞争

——《中国乡镇企业管理的理论与实践》序

中共中央党校理论部副主任 教授

中国管理科学研究院管理哲学研究所所长 宋惠昌

我们即将迎来的 21 世纪,是一个全球性竞争的时代。在这个伟大的竞争时代中,一切国家、一切企业,都要经受优胜劣败的考验。究竟谁能在这场竞争中不断发展壮大,归根到底要靠自身的综合能力。中国乡镇企业的成长和发展,当然也必须遵循这个基本规律。

实际上,我们的乡镇企业这个中国产业的生力军,恰恰是中国改革的产物,从一开始它就突破了计划经济体制,按照市场经济发展的规律,在激烈的竞争中不断发展壮大起来。在一个很短的历史时期,它异军突起,在中国社会主义市场经济的发展中占有了举足轻重的地位,在世界上的产业革命中,受人瞩目,其秘密就在这里。我们看到,中国的乡镇企业正在市场经济这条大道上,迅猛向前。

但是,我们也必须清醒地认识到,中国乡镇企业要在全球性竞争中立于不败之地,取得进一步发展,提高自己的水平,有许多难题必须认真对待,切实解决。否则,它将失去自己特有的竞争力。这些问题主要是发展速度和效益的问题、产品质量的问题、不正当竞争的问题、环境污染的问题、企业立法的问题等等。从国内外企业发展的经验教训来看,解决这些问题的关键之一,是强化管理,提高科学管理水平,这是赢得竞争的必由之路。由中国管理科学研究院管理哲学研究所乡镇管理研究室集体编写、赵全成研究员主编的《中国乡镇企业管理的理论与实践》一书,应当说在这方面作出了可贵的贡献。

《中国乡镇企业管理的理论与实践》这部著作,对当前我国乡镇企业管理中的各方面问题,分别进行了专门的、系统的论述,既有一定理论深度,又有实践指导作用,可以作为乡镇企业管理人员的一个

简明读本；同时，本书系统地总结了我国乡镇企业发展中的经验，对乡镇企业管理中的各个领域进行了理论概括。因此，也可以作为其他方面专家研究和了解乡镇企业管理问题的重要参考文献。

本书还从总结乡镇企业近几年发展中的教训这个角度，再次告诉我们，强化管理，提高科学管理水平，是我国乡镇企业在未来竞争中再创辉煌的一个关键。那末，纵观全球企业管理的发展，我们在强化管理方面，应当抓住些什么重点问题呢？

目前，科技竞争日益成为综合国力竞争的核心，而人才问题则成为科技实力的关键。所以强化管理、提高科学管理水平的首要目标，便是高水平人才的培养和高科技成果的开发。完全可以这样说，乡镇企业在管理方面对此问题解决得如何，是关系到在未来年代中生死存亡的大问题。

在当今各国企业的竞争中，质量问题日益突出了。许多企业家、管理学家都深刻地指出，质量管理已经成为企业的生命线。所以，改变重产量轻质量的传统观念，代之以质量至上的现代管理意识，已经成为企业管理中的尖锐课题。这一点，对中国的乡镇企业管理来说，尤其重要。乡镇企业要生存和发展吗？必须马上狠抓质量管理。

激烈的市场竞争告诉我们，每个企业必须有自己的优势，没有优势，就无法参与竞争。那末，最根本的优势在哪里呢？那就是足以反映企业综合竞争能力的员工整体素质。所以，努力提高企业员工的整体素质，是现代科学管理中的重大课题。《中国乡镇企业管理的理论与实践》一书，在乡镇企业的企业文化建设部分，对这个问题做了充分的阐述。我认为，这是读者应当认真研究的一个问题。

《中国乡镇企业管理的理论与实践》一书，对当前乡镇企业管理中的其他一些专门领域，从理论和实践的相结合上，都进行了深入系统的阐述。这对我们增强现代管理意识，提高管理水平，都是有价值的。因此，我郑重地向读者推荐这部著作。

1995年2月4日

第一编 乡镇企业：中国农民的伟大创举

第一章 乡镇企业的崛起

从1978年底党的十一届三中全会开始，我国改革开放已进入16个年头，改革开放推动着我国国民经济迅猛发展，乡镇企业的异军突起是中国改革开放中最令人瞩目的辉煌成就之一。今天，乡镇企业不仅已经成为我国农村经济的支柱力量，而且已经成为全国中小企业的主体力量，更重要的是已经成为发展社会主义经济的先导力量。可以说，没有乡镇企业的迅速发展，就没有今天农村经济和社会面貌的巨大变化，就没有中国农民物质文化生活的显著改善，也就没有国民经济高速持续的发展。16年来，在邓小平同志建设有中国特色社会主义理论的指导下，在中国共产党的率领下，中国广大农民正以全新的姿态创造一个崭新的东方文化，已经和正在为我国四化大业，为实现“三步走”的战略目标作出显著贡献。这是建设有中国特色的社会主义理论的丰硕成果，这是中国改革开放的大趋势，这是历史发展的大浪潮。事实将进一步表明它是不可逆转的，它是中国广大农村工业化、商品化、现代化发展的正确途径。

一、乡镇企业的产生和成长

在改革开放以前的漫长岁月里，乡镇企业长期处于一种不太有利的政策环境中，它不仅在整個国民经济中排不上位置，即使在农村

经济中所占比重也远远不能同农业相比。从 1978 年党的十一届三中全会以后,乡镇企业开始奇迹般地成长壮大。到 1992 年,全国乡镇企业职工人数 10581 万人,比 1978 年增长 2.4 倍,年递增 9.9%,远远高于同期全国社会劳动力年递增 2.8% 的速度,乡镇企业总产值 17685.5 亿元,比 1978 年增长 34.9 倍,年递增 29.1%,远远高于同期全国社会总产值年递增 11.1% 的速度。1993 年全国乡镇企业实现总产值 2.9 万亿元,比 1992 年增长 60%,已分别占农村社会总产值的三分之二,占全国社会总产值的三分之一强,经营销售总收入 2.6 万亿元,比 1992 年增长 62%,纯利润 1600 亿元,增长 52.7%,上缴税金 950 亿元,增长 48.4%,就业人员达 1.12 亿人,比 1992 年新增就业人员 600 万人。

回顾乡镇企业的成长过程,大致可以划分为 4 个阶段:1979~1983 年为第一阶段,是乡镇企业的起步阶段;1984~1988 年为第二阶段,是乡镇企业的起飞阶段;1989~1991 年为第三阶段,是乡镇企业的调整阶段;1992 年开始为第四阶段,是乡镇企业的腾飞阶段。从乡镇企业的成长过程中不难看出,它是中国改革开放的产物,它历尽了各种艰难曲折,在建设有中国特色社会主义理论的指导下,一次又一次地创造了历史的奇迹,一次又一次地证明中国农民伟大创造力。可以预料,随着我国整个国民经济的持续稳定增长,乡镇企业必将获得更大发展。

二、乡镇企业的性质及崛起的重要原因

(一)性质

乡镇企业是乡(村)镇办的企业、部分农民联营的合作企业、其它形式的合作企业和个体企业的总称。其概念可以界定为:由农民集体和个人兴办,职工来自农民。与农业、土地和农村经济保持紧密联系,

具有不同所有制结构,不同产业结构,不同地域分布,不同经营方式,不同流通渠道,不同产品结构,不同技术结构的农村商品经济组织。其性质由乡镇企业的生产资料所有制的性质决定。乡镇企业是一个多种经济形式的综合体,主要是两种经济形式:集体经济和个体经济。

集体经济包括镇办、乡办、村办企业,村居民小组办的企业,农民联营的合作企业。这些企业生产资料和劳动成果归集体所有,这种集体合作经济是社会主义经济的组成部分。

乡镇企业中的个体经营的企业,生产资料归个人所有,劳动成果也是归个人所有,因此这种企业属于私有制经济,但乡镇企业中的个体经济在社会主义初级阶段是社会主义公有制经济的必要和有益的补充,在社会主义公有制占主体的社会,个体经济不存在发展资本主义的社会条件,对农村个体经济在现阶段的作用必须予以充分的认识。

少数与国外资本联合的企业,虽然中外投资的比重不同,都要在我国法律许可的范围内经营,向国家缴纳税金,并受我国法律的管束和保护,所以均属于国家资本主义性质范畴。

(二)崛起的主要原因

改革开放以来,乡镇企业的强劲崛起和迅猛发展,来自有中国特色社会主义理论的指导。主要是来自改革开放的政策,来自主客观的各种因素,乡镇企业充分利用和发挥了这些有利因素,并将这些有利因素有效地结合起来,形成了强大的经济发展推动力、竞争力和应变力,才造就了如今这般蔚为壮观的国民经济新格局。

1. 建设中国特色社会主义理论的指导,使广大乡镇企业领导和职工解放了思想,更新了观念,搞清了什么是社会主义,怎么建设社会主义。精神变物质,这是乡镇企业崛起的内在基本条件。

2. 充分利用了改革开放的政策环境。党的十一届三中全会以来

所实现的改革开放,创造了一个前所未有的有利于现代化建设的外部环境,这为乡镇企业的产生和发展提供了必要的前提条件。

3. 坚持以市场为取向的运作方式,是乡镇企业产生发展的重要原因。乡镇企业的成长和发展过程不是依赖国家的传统计划经济的原材料供应和产品包销计划,而是充分利用市场空隙,不断扩大市场容量,加速乡镇企业自身发展。

4. 不断提高和完善企业机制,使之更适应于我国的市场竞争和企业现代化的发展,这是乡镇企业发展过程中保持活力的关键所在。

三、乡镇企业的历史作用

(一)乡镇企业为农业剩余劳力的转移提供了广阔天地

我国是一个人口众多的大国,也是一个农业大国,当前农村劳动有 3 亿多人,预计到 2000 年农村劳力可达 5.2 亿。随着农村生产力的发展,劳动生产力的提高,工业化、商品化、现代化进程的迅速发展,纯农业生产的人力将大幅度减少,将面临着大量劳动力的转移问题,这是一个异常艰巨的大问题。以前国外解决之路是拥向城市,有些发达国家走这条路的确取得了成功,但是现今许多发展中国家在这方面的尝试都失败了,何况我们这样一个人口众多的大国。因此,我们必须走自己独创之路,用兴办乡镇企业的办法来解决农村剩余劳动力的出路问题。

1978~1992 年,农村从事非农业的劳动力由 10.8% 上升到 22.3%,非农业产值所占比重则由 31.4% 上升到 64.2%。1978 年农业劳动力占全国社会劳动力的比重为 76.3%,而农村社会总产值占全社会总产值的比重仅为 29.8%,尽管 1992 年农村劳动力占全国社会劳动力比重仍有 73.3%,但是农村社会总产值占全社会总产值的

比重上升到 46.3%。从以上数字不难看出,由于乡镇企业的发展,农村剩余劳动力有了合理的转移,使农村工业化进程和国民经济结构调整都有了明显的进展。

经过 16 年改革开放的实践证明,这是一条农村剩余劳动力离土不离乡,离农不进城,发展农村生产力,提高农民生活水平的富民之路。农业剩余劳动力采取向乡镇企业转移的途径,从理论到实践上都证明是具有中国农村特色的,切实可行的,大有可为的广阔天地,是便民、利民和富国之路。

(二) 乡镇企业的发展,促进了农业生产的 发展和农村城镇的建设

由于乡镇企业围绕农业办工业,办好工业支援农业,使务工与务农紧密,大大推动了农业生产。乡镇企业在发展过程中以多种方式支持农业,保证和促进了农业生产的持续稳定发展。从 1979~1982 年间乡镇企业税后利润用于农田基本建设,购置农业机械的费用为 80 亿元,相当于同期国家对农林牧渔和水利基本建设投资 110 亿元的 73%。

1992 年乡镇企业以工补农建设资金 105 亿元,比 1978 年的 26.2 亿元增长 78.8 亿元,平均每年增加 5.63 亿元。1992 年乡镇企业支持农村福利事业资金 45 亿元,比 1978 年的 4 亿元增长 10.25 倍,年递增 18.9%。1992 年乡镇企业用于农业教育的资金 32.9 亿元,比 1985 年的 6 亿元增长 4.48 倍,年递增 27.5%,远远高于同期国家用于农村教育事业的经费增长速度。乡镇企业的迅猛发展大大增强了农村经济实力,带动了农村交通运输业、商业服务业等第三产业的发展,促进了农村建设,在此基础上逐步形成了一大批具有多项现代化社会功能的小城镇,并成为当地农村的政治、经济和文化中心。1992 年乡镇企业用于村镇建设的资金 9.8 亿元,比 1985 年的 2.5 亿增长 2.92 倍,年递增 21.6%。加快了农村工业化、商业化、现代化建设的

进程。

(三) 乡镇企业的发展,是农民增加收入的重要来源

改革开放以来,我国国民经济的总体发展速度明显高于世界经济平均发展速度,而乡镇企业的发展速度又明显高于国民经济总体发展速度,可以毫不夸张地称作当今世界经济发展的一大奇迹。乡镇企业的强劲崛起和迅猛发展使我国农民生活有了明显的改善,收入明显增加。1978年乡镇企业职工工资总额88.7亿元,1992年上升到1738.4亿元,扣除物价因素后,增长9.5倍,成为农民人均纯收入增长的一个日益重要来源。1992年平均每个农村人口来自乡镇企业的收入205元,占当年农村居民家庭人均纯收入783.99元的26.1%,比1978年增加18.9个百分点。在乡镇企业发达地区,乡镇企业已经取代农业成为农村居民收入的主要来源,在农民人均纯收入中所占比重已超过50%。

表1 1978~1990年全国农民平均纯收入 单位元

年份	1978年	1980年	1985年	1989年	1990年
人均纯收入	133.57	191.33	397.60	601.51	629.29
增长%		43.24	107.8	51.29	4.7

注:资料来源,国家统计局《1990年统计摘要》

(四) 乡镇企业的发展增加了国家的财政收入,推动了经济总增长

乡镇企业所创利润不但支援了农业生产和农村各项事业的发展,而且也增加了国家的财政收入,推动了国民经济总量的增长。国民经济总量的增长,是经济发展的主要标志之一。乡镇企业以其总产值、上缴税金和市场扩展的迅速增长,作出了巨大的贡献。

1978年全国社会总产值6848亿元,1992年上升到54825亿元,乡镇企业总产值增加额占全国社会总产值增加额的35.6%。1978年乡镇企业向国家缴纳税金22亿元,1992年上升到636.9亿元,增长27.95倍,平均每年增长27.2%,远远高于同期全国各项税收平均增长13.7%的水平。乡镇企业缴纳税金占全国各项税收的比重也由1978年的4.2%上升到1992年的20.3%,上升16.1个百分点,已经构成全国财政收入的重要来源之一,尤其在乡镇企业发达的东部沿海地区的众多县城、财政收入的一半左右甚至更多的来自乡镇企业所缴纳的税金。1992年仅乡村工业所提供的消费品5199.3亿元,所提供的生产资料4593亿元,分别比1980年增长19.96倍,和16.15倍。明显高于同期全国市场商品供给量的平均增长水平。在市场需求方面,1992年与1978年相比我国县及县以下社会商品零售额增加4470亿元,占同期全国社会商品零售增加额9435亿元的47.4%。其中相当一部分购买力是由乡镇企业发展而形成的。

(五)乡镇企业发展有利于逐步缩小工农差别,城乡差别,推动农村社会发展

马克思、恩格斯在《共产党宣言》中提出:“把农业和工业结合起来,促使城乡之间的差别逐步消失”。如何在中国实现这一崇高理想,如何逐步消灭这些差别,实现农民工人化、工农一体化和农村城市化、建设社会主义新农村?我国的改革开放独辟蹊径,逐步显示出了这一光辉灿烂的前景。

党的十一届三中全会后,乡镇企业的大发展,推动了农村社会的大发展,在全国各地先后一批批农村靠发展乡镇企业迅速改变了面貌,城乡之间的差别正在改变。由于乡镇企业的发展,减轻了农民的负担,增加了农民的收入,改善了农业生产条件,工农之间的差别也正在改变。1992年乡镇企业支持农村福利事业资金达45亿元,比1978年的4亿元增长10.25倍,年递增18.9%。乡镇企业发达地区,

农村医疗、保健、养老等公益性服务蓬勃发展,已经形成较为完备的社会保障体系。

1992年乡镇企业用于农村教育的资金32.9亿元,比1985年的6亿元增长4.48倍,年递增27.5%,远远高于同期国家用于农村教育事业的经费增长速度,由于乡镇企业的迅猛发展也大大增强了农村经济实力,带动了农村交通运输业、商业服务业等第三产业的发展,促进了城镇建设,加快了农村城市化进程,以上充分说明了城乡差别正在逐步改变,工农差别正在改变,充分体现了社会主义制度的优越性。

第二章 乡镇企业发展的特点及历史趋势

一、回 顾

1993年以来我国乡镇企业发展势头很好,中西部地区加快了发展步伐;东部地区在原有基础上进一步提高,外向型经济发展有了新的突破,出现了上规模、上水平、上质量、上效益的新局面。主要有以下几个方面:

第一、生产发展持续强劲,速度和效益同步增长。1993年全国乡镇企业实现总产值2.9万亿元,比上年增长60%,已分别占农村社会总产值和全国社会总产值的2/3和1/3强;经营销售总收入2.6万亿元,比上年增长62%,纯利润1600亿元,增长52.7%;上缴税金950亿元,增长48.4%。

第二、外向型经济迅猛发展,出口创汇不断增多。1993年全国乡镇企业出口商品交货值达1900亿元,比1992年增长60%,约占全国外贸出口商品收购总额的45%。有39家乡镇企业被批准具有进出口经营权。

第三、企业改革向深层推进,股份合作企业普遍推行,一场产权制度改革和经营机制的改革创新正在全国逐渐展开。

第四、就业人员大量增加,全国乡镇企业职工已达1.12亿人,比1992年新增就业人员600万人。1993年农民人均净增部分的60%,来自乡镇企业。全年支援农村各项建设资金达290亿元,以工补农建农资金达130亿元,分别比1992年增长50%和20%。

目前我国乡镇企业发展势头虽好,但不平衡,形成了3个梯度区的格局。据1992年农业部乡镇企业司运用“乡镇企业发展水平百分