

乡镇企业管理人员须知

办好乡镇企业靠什么

● 马国柱 钱中苏

3

江苏人民出版社

87
F325.3
56
3

《乡镇企业管理人员须知》之一

办好乡镇企业靠什么

马国柱 编 中 著

B077/78



江苏人民出版社

B 371526

办好乡镇企业靠什么

马国柱 钱中苏

江苏人民出版社出版

江苏省新华书店发行 江苏淮安印刷厂印刷

开本787×1092 1/32 印张 7.5 字数155,000

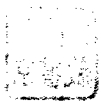
1987年4月第1版 1987年4月第1次印刷

印数1—10300册

ISBN 7-214-00007-5/F·1

统一书号：4100·085 定价：1.50元

责任编辑：高 怀



出版说明

经国务院批准，由国家科委提出，在“七五”期间组织实施的“星火计划”，是贯彻科技发展战略，依靠科学技术振兴农村经济，发展乡镇企业的重要措施和好形式。它不仅会直接给地方经济以智力的支持，而且对促进农村的社会主义精神文明建设有着深远意义。十一届三中全会以后，在党的一系列方针政策指引下，农村经济和乡镇企业有了很大的发展，已成为我国国民经济中的重要力量，为了促使其更好的发展，迫切需要把先进的科学技术和科学管理，推广到农村去，为农村培养一大批科技和经济管理人才。

为了贯彻“星火计划”，落实“星火计划”中培训农村知识青年和基层干部、推广普及先进科学技术和科学管理等任务，以及为了更好地贯彻“立足本地、面向全国”的出版方针，在江苏省科学技术委员会的主持下，江苏省科技干部局、江苏省乡镇企业管理局、江苏科技出版社以及我社，联合组织编写了《“星火计划”丛书》。其中的一套《乡镇企业管理人员须知》，就是分工由我社出版的。

这套书共有十一册，包括：(1)办好乡镇企业靠什么；(2)依法办好乡镇企业；(3)乡镇企业有哪些经营诀窍；(4)乡镇企业如何使产品畅销；(5)乡镇企业如何保证产品质量；(6)乡镇企业怎样组织好生产；(7)办乡镇企业要心中有数；(8)乡镇企业要搞好人的管理；(9)乡镇企业要善于理财；(10)乡镇

业要重视安全环保；(11)发展乡镇企业要处理好几个关系。

这套书是由苏州、无锡、常州等地部分多年从事乡镇企业管理干部培训的大学教师和实际工作者合作编写的。在指导思想上，力求从江苏和全国乡镇企业的实际需要出发，重视已有的可贵经验，在此基础上加以提高和引导。在写法上，刻意创新，以生动具体的实例引出生产经营管理的道理，并配以形象的插图，每本十万字左右。所以，具有文字通俗易懂，深入浅出，针对性、实用性强等特色。有初中文化水平的同志就能阅读。

这套书在编写过程中，曾将内容纲要广泛征求过部分乡镇企业管理人员的意见，并在此基础上进行了补充和调整。初稿写成后，又将内容提要送请江苏省科委副主任王永顺同志、省科技干部局局长邓云海、副局长黄保勤同志和处长郎志刚同志、单作银同志，以及省乡镇企业管理局副局长孙建南同志、教育处处长冯玉璋同志审阅。这些负责同志在百忙中，为我社出好这套书提出了宝贵的意见，我们在此表示由衷的感激；苏、锡、常各地的作者，不辞艰苦，为写好这套书深入调查、收集材料，付出了辛勤的劳动，我们也表示深切的感谢。

由于水平有限，时间又比较仓促，编辑出版中的缺点和错误在所难免，敬希广大读者批评指正，以便在重印时改进。

江苏人民出版社

一九八七年二月

前 言

发展乡镇企业是振兴我国农村经济的必由之路。江苏省特别是苏南地区乡镇企业的发展居全国之首，在江苏省经济建设中发挥了重大的作用，并为我国乡镇企业搞好生产经营管理积累了较丰富的经验。本书以江苏省的苏(苏州)、锡(无锡)、常(常州)三地区的乡镇企业发展为主要素材，以这三个地区乡镇企业家的经验为核心，以乡镇企业的领导与管理为重点，从现实问题出发，总结出苏、锡、常三地区乡镇企业的发展有“五常”的经验和教训，这五常是：一靠政策法规，二靠科学技术，三靠横向联合，四靠科学管理，五靠有效领导。

从问题出发，将乡镇企业家的领导经验和科学升华为管理科学和领导科学的基本原理，以此指导乡镇企业的管理人员，特别是乡镇企业的领导干部，从根本上解决乡镇企业面临的各種生产经营问题，提高经济效益，这是本书写作上的新尝试。其目的是力求从通俗、实用、乡土情和科学性的结合方面，满足广大乡镇企业的领导干部和管理人员的现实需要以及进一步提高的需要。

本着上述目的，笔者根据近几年来多次为各地举办的乡镇企业管理培训班的讲课内容，经修改、充实后形成本书，奉献给广大乡镇企业的各级领导干部和管理人员，以适应从领导农业转向领导工业，从小生产转向社会化大生产的需

要，提供生产经营管理方面的理论指导，以提高他们的管理水平和领导水平，在瞬息万变的市场环境中争取主动，取得良好的经济效益。当然，这只是作者的良好意愿，是否得以实现，还有待于实践的检验。

本书的一、五、六、七、八章由马国柱编写，二、三、四章由钱中苏编写。马国柱任主编。

在本书的编写过程中参阅和摘引了有关著作、刊物的资料，以及乡镇企业厂长(经理)的经验和体会，书中不能一一说明，特别是江苏人民出版社责任编辑高怀同志在本书的编写过程中给予了热情的帮助和具体的指导，在此一并致以深切的谢意。

由于我们水平所限，编写时间又较仓促，书中缺点错误在所难免。恳请广大读者、专家批评指正。

作 者

一九八六年十二月于常州

目 录

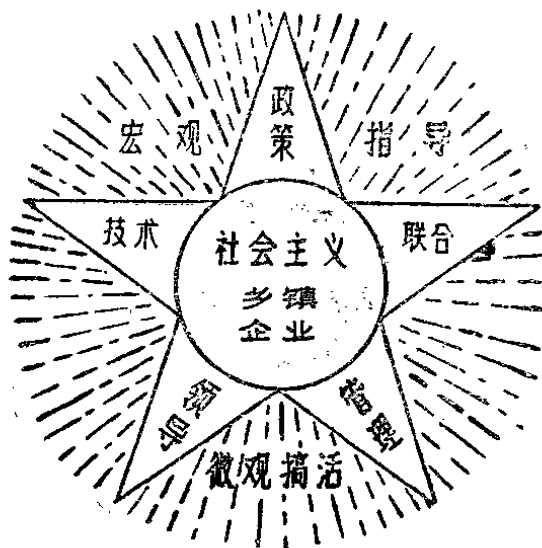
第一章 社会主义中国崛起的新事物——乡镇企业…	(1)
一、一颗明亮的星星冉冉升起……………	(1)
二、乡镇企业的兴起和发展……………	(7)
三、乡镇企业的性质和特点……………	(9)
四、乡镇企业的地位和作用……………	(16)
五、乡镇企业的发展趋向……………	(20)
第二章 办好乡镇企业要靠政策法律……………	(26)
一、党的农村经济政策与乡镇企业的发展……………	(26)
二、懂政策是乡镇企业领导者必备的素质……………	(38)
三、社会主义经济法规是办好乡镇企业的法宝…	(41)
第三章 办好乡镇企业要靠科学技术……………	(47)
一、加速技术进步是乡镇企业的战略任务……………	(47)
二、乡镇企业的技术改造……………	(55)
三、乡镇企业的技术引进……………	(63)
四、乡镇企业的技术培训……………	(69)
五、乡镇企业的技术管理……………	(74)
六、实施“星火计划”，振兴乡镇企业……………	(80)
第四章 办好乡镇企业要靠横向联合……………	(84)
一、乡镇企业发展的新经验……………	(84)
二、联合给乡镇企业带来新的活力……………	(86)
三、乡镇企业怎样去“联”……………	(94)

第五章 办好乡镇企业要靠科学管理(上)	(108)
一、一个向管理要速度要效益的乡镇企业	(108)
二、乡镇企业为什么要加强管理	(110)
三、乡镇企业管理的任务是什么	(113)
四、乡镇企业管理的内容有哪些	(114)
五、乡镇企业怎样进行管理	(126)
第六章 办好乡镇企业要靠科学管理(下)	(138)
一、要善于决策和计划	(138)
二、要善于组织和指挥	(151)
三、要善于协调和控制	(160)
四、要善于教育和激励	(168)
第七章 办好乡镇企业要靠有效领导(上)	(178)
一、领导是办好乡镇企业的关键因素	(178)
二、乡镇企业需要什么样的领导干部	(185)
三、乡镇企业怎样组织优化的领导班子	(193)
第八章 办好乡镇企业要靠有效领导(下)	(202)
一、乡镇企业领导思想要现代化	(202)
二、乡镇企业领导工作要科学化	(208)
三、乡镇企业领导作风要民主化	(214)
四、乡镇企业领导方法要艺术化	(219)
五、乡镇企业领导效能要高效化	(221)

第一章 社会主义中国崛起的新事物——乡镇企业

一、一颗明亮的星星冉冉升起

社会主义的乡镇企业



首先请大家看一看上图这颗明亮的星星，它象征着中国社会主义乡镇企业，象星星一样在中国这块古老美丽的土地上冉冉升起，闪耀着夺目的光彩。这颗明亮的星星共有五角，每一角都标志着乡镇企业兴起和发展的主要因素之一。这就是一靠认真执行党和国家的政策、法律；二靠推广使用先进的科学技术；三靠积极发展横向联合；四靠实行科学管理；五靠进行有效的领导，简称“五靠”，也就是五角星的五只角。根据江苏乡镇企业办得好的实践经验，主要就是这“五靠”起家的。对此很多同志都很关心，本书就从这五个方面，依据管理科学及领导科学的原理，结合乡镇企业发展的内在规律，来分别回答人们所关心的问题。

（一）象政策法律

乡镇企业的繁荣昌盛，首先是靠党的政策指引了正确的发展方向，靠党的一系列措施克服了发展中的困难。只要大家回顾一下就很清楚了。乡镇企业在它的发展成长过程中，每前进一步都是和党中央的政策指引分不开的。乡镇企业在发展过程中，一遇到什么障碍，党和政府就出面撑腰。乡镇企业迷失经营方向了，党用政策来指引，为乡镇企业在前进路上拨正航向；乡镇企业缺乏资金了，国家给予贷款；创办伊始，乡镇企业家底薄弱，国家就给予免税照顾；在人员、技术力量方面，知道乡镇企业有困难，党和国家都从政策上给予了支持和帮助。对社会上出现的一些阻碍乡镇企业发展的歪风、势力，党和政府用政策来帮助乡镇企业排除阻力，给乡镇企业更多的自主权利，让乡镇企业健康地得到发展。

办好乡镇企业不仅要靠党的政策，还应依法办好乡镇企业。社会主义法与党的政策在本质上是一致的。它们都是社

社会主义经济基础的上层建筑的重要组成部分，都是工人阶级和广大人民意志的体现，都是为社会主义经济基础服务的工具。因此，社会主义法和党的政策的关系是相辅相成、密不可分的。党的政策是制定国家法律的依据并指导法律的实施，是社会主义法的“灵魂”。社会主义法是党的政策的具体化、规范化，是实现党的政策不可缺少的重要工具。它比政策更成熟、更完善、具有更大的稳定性，法的规定比政策更明确、具体和详尽。因此，乡镇企业的领导者在生产经营活动中，既要重视政策，依靠政策，有政策观念；又要重视法律，有法制观念，依法办事，以法治厂。

(二)靠科学技术

科学技术是生产力，这一观念越来越被人们所认识。乡镇企业要生存，要发展，除了有正确的政策指引和法律保证外，还必须靠科学技术，如果乡镇企业躺在老技术、老设备、老材料、老工艺、老产品上过日子，不关心科学技术的进步，不努力采用新的先进技术来武装自己，那它就必然要被时代所淘汰。这一点，不论是乡镇企业还是城市企业都是相同的，就是社会主义企业和资本主义企业也是相同的。特别是由于科学技术的飞速发展，技术老化的周期越来越短，即使现在技术是先进的，过了几年就会变得又落后了。所以乡镇企业只有在不断采用新技术、新设备、新材料、新工艺和开发新产品的基礎上，才能获得生存和发展。

办好乡镇企业要靠科学技术，主要是指乡镇企业要加强技术改造、技术引进、技术培训和技術管理这四方面的工作。做好了这四方面的工作，乡镇企业的生存和发展就有了保证。

(三)靠横向联合

企业之间开展竞争，促使各行业打破各种界限走联合之路。单个乡镇企业的力量和优势总是有限的，但联合起来组成群体，扬长避短，发挥互补作用，就能发挥群体优势，壮大力量，提高竞争能力。并且随着商品经济的发展，乡镇企业原来的“三就地”（就地取材、就地加工、就地销售）发展原则，已不能适应形势的需要，促使乡镇企业去寻找新的原材料、新的生产技术、新的销售市场来满足自身进一步发展的需要，从而增强自己的竞争能力。另一方面，城市工业、一些原材料基地、大专院校、科研单位的发展也受到资金、土地、劳动力等的限制，急需寻找合作伙伴，双方优势互补，自愿互利组合，出现了多种形式的横向经济联合：有乡镇企业之间的联合，乡镇企业与城市企业的联合，乡镇企业与能源、原材料基地的联合，乡镇企业与科研单位、大专院校的联合，乡镇企业与商业部门的联合等等。

乡镇企业与上述这些单位的联合，虽然大部分处于配角地位，但对乡镇企业疏通供销渠道、加快技术进步、充分发挥现有潜力、提高企业管理水平和企业的经济效益等方面都起着十分重要的作用。

(四)靠科学管理

乡镇企业有一套适合其生产力发展水平的管理办法。由于乡镇企业和农业有血缘关系，所以它开始的一套管理办法也是逐步从农业上移植过来的。经过几年摸索，逐步制订了一套与农业上不同与大工业有别的经济责任制。在企业外部，即企业与乡村，一般都实行了“五定”奖赔承包责任制，就是定产值、定利润、定人员、定上缴、定奖赔，也有少数乡镇企业

(一般是经济效益差或者亏损企业)实行利润大包干。在企业内部,经济责任制的形式也是比较多样的,有纯计件工资制,有超定额计件工资制,有以车间、班组为单位的小集体计件制,也有浮动工资制。大多数企业是联产计酬,联利计奖,还有一些乡镇企业结合社会主义精神文明建设,采取了对照政治思想、劳动态度、文明生产、团结互助等内容的百分评奖办法。如江苏省武进县的勤丰灯具配件厂实行以班定人,以台定数,定额记工,超额实算。质量考核定基数,奖奖实赔,模具工、机修工、检验工同操作工的产量、实绩和质量考核挂钩。比如由于模具或机床损坏,操作工可得一半工,模具工、机修工则不记工。这样,把各工种、前后道车间、总检验之间的考核联系在一起。对劳动纪律的考核,也运用了百分评比扣分和取消评奖资格的办法。由于较好地贯彻按劳分配原则,调动了职工的生产积极性,生产秩序井然,管理十分有条理,经济效益不断提高。工人平均年收入867元,最高达1,200多元。

必须指出,目前大多数乡镇企业管理还带有初级的经验性管理,企业之间管理水平高低相差悬殊。随着乡镇企业生产的社会化、专业化程度的提高和先进技术、先进设备的采用,目前的管理方法已日益不能适应形势发展的需要。要办好乡镇企业,乡镇企业的管理必须逐步走向科学化、现代化。乡镇企业的领导者也必须掌握管理科学的基本原理,用以指导自己的实践,逐步将自己的经验和领导艺术升华到领导科学,提高领导水平,靠有效的科学管理办好乡镇企业。

(五)靠有效领导

办好乡镇企业还得靠有效领导。领导问题各行各业都有

我们这里讲的领导是相信群众，依靠群众，有胆有识，有魄力，业务熟，责任心强的有创业精神的农民企业家——乡镇企业的厂长（经理）（以下简称领导——包括领导者和领导班子）。

纵观乡镇企业的发家史，进入二十世纪八十年代以来，在农村中涌现了一批具有创新精神的农民企业家和各种经营才能的“能人”，带头冲破了自给半自给经济的羁绊，带头发展乡镇企业；他们积极学习，不断探索，锐意改革，用他们的聪明才智，在商品经济的大海洋里锻炼提高，为繁荣农村经济，依靠和带动广大农民勤奋致富，作出了重大的贡献。实践证明，乡镇企业的厂长（经理）不论是委派的、选拔的、推举的、自荐的，都要具备这些企业家应有的素质，否则企业就没有希望。这是因为，一个社会化大生产的企业不能交给无所作为、目光短浅、游手好闲的门外汉去领导，也不能交给因循守旧的守摊人来当家。只有具备了上述条件，乡镇企业的厂长才有了基本条件，带领全厂职工，开创推动工厂发展、提高经济效益的新局面。

然而，我们目前大多数乡镇企业的领导人，是由农业转向工业的“土八路”，如何使“土八路”成为乡镇企业家，这就是本书所要重点讨论的另一新课题。

笔者在本书的开头，先将“五靠”的内容作粗略的概括，至于每一靠的详细内容，后面还将分章详细论述。

为了进一步说明办好乡镇企业“五靠”的来龙去脉及其发展的历史必然性，笔者认为有必要回顾一下我国乡镇企业兴起、成长、发展的历史过程，认识一下乡镇企业的性质和特点，以及乡镇企业在国民经济中的地位和作用。这对我们办

好乡镇企业是有好处的。

二、乡镇企业的兴起和发展

我国虽然地大物博，但总的看来还是人多地少，全国10亿人口，8亿多农民，3亿多农村劳动力，但耕地仅15亿亩。随着工业的发展，农业生产水平水平的提高，解决农村剩余劳力的出路，使8亿农民尽快富起来，已成为一个十分现实的问题。面对现实，农村中出现了一批能人，他们善于探索，敢于创新，在党的方针政策指引下，通过实践，终于找到了一条“离土不离乡，离农不进城”的社会主义农村综合发展的新路子，在乡(村)、镇办起了企业。它的历史并不长，但它所取得的成果，充分证明了它具有强大的生命力。他们深有体会地说：“无农不稳，无商不活，无工不富”。“农业一碗饭，副业一桌菜，工业面貌改”。前一句话概括了农业生产的重要性，乡镇企业是发展商品生产、振兴农村经济的必由之路。后一句话形象地说明了，搞好农副业，充其量只能解决温饱问题，只有办乡镇工业才能繁荣农村，使农民真正富裕起来。

乡镇企业的崛起，特别在江苏南部地区，象一颗明亮的星星，十分引人注目。1986年11月13日，中央人民广播电台报道了在农村经济改革中蓬勃发展的乡镇企业总产值将首超农业，全年预计可达3,300多亿元的振奋人心的消息，更引起了人们的关注。中央领导同志对乡镇企业发展给予了高度的评价，许多省市派出了考察团到苏南地区的乡镇企业发达的乡了解它的发展情况，都希望从考察中，悟出一些振兴农

村经济、共同致富的道理来。

乡镇企业的产生和发展经历了一条曲折坎坷的道路，它既有经济发展的必然性，又有“一平二调起家”等特殊的机遇性。尤其是党的十一届三中全会后，党和政府颁布了一系列发展乡镇企业的政策，成了乡镇企业蓬勃发展、繁荣昌盛的保证。从诞生至今大体经历了以下三个阶段。

（一）萌芽初创期

第一阶段，从时间上来说，大体是五十年代末至六十年代初。

1958年我国实行了人民公社化，当时采用行政手段，用“一平二调”的方法，将各地原有的副业，以及把原有手工业联社领导的手工业生产合作社划归人民公社，办起了一批社办工业。据统计，当时全国公社工业务工社员有1,800多万人，产值达80亿元。1959年公社工业企业迅速发展达到70万个左右，产值达100多亿元。三年调整时期社办工业纷纷下马，到1963年产值下降到1.1亿元。在“调整、整顿、巩固、提高”方针指引下，至1971年产值回升到77.9亿元。这一阶段，总的说来乡镇企业处于萌芽状态，其主要特征是：企业规模小、力量弱、资金少、水平低，服务于农业，商品率低，并未跳出自给自足的自然经济的圈子，但是为进一步发展乡镇企业打下了基础。

（二）再度兴起期

这个时期，从时间上来说，大体是六十年代至十一届三中全会前。这一阶段，虽遇“文革”十年动乱，遭到林彪、江青反革命集团的破坏，使国民经济受到严重损失，而乡镇企业却由于特殊的机遇反而获得一定的发展。当时十年动