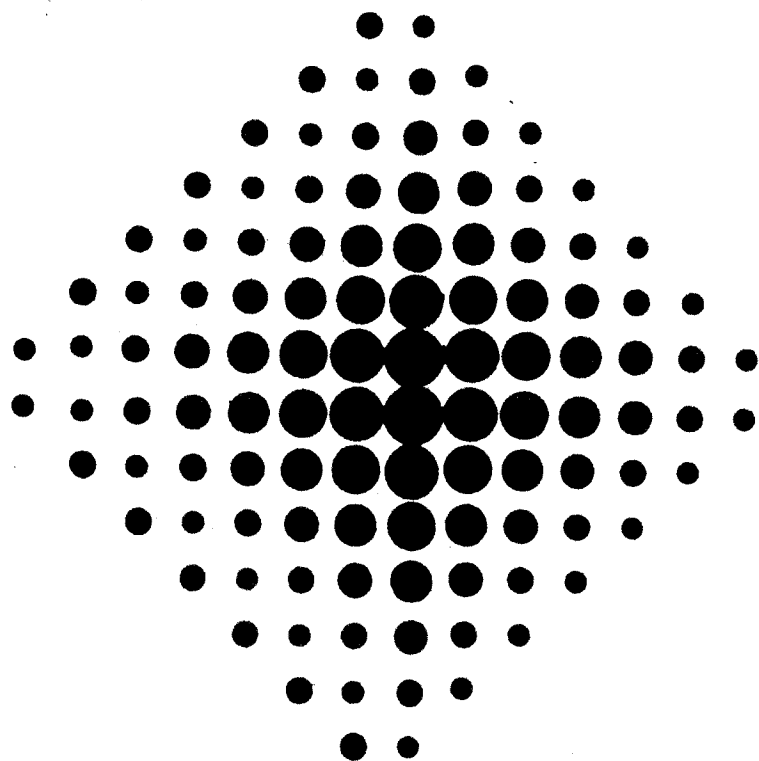


乡镇企业 经营管理概论



主 编 汤以新
副主编 耿五群
冯春明

河北人民出版社

撰稿人(以姓氏笔划为序)

丁玉霞	马玉华	王新海	王进武	王墨林	王清琪
申志国	冯春明	白晰勤	刘宪宗	刘 群	阴贺良
汤以新	邢少英	何 宁	李彩霞	李 正	苏凤林
吴文吉	杜根恒	杜振琪	陈建新	杨增泰	杨书涛
杨文昌	杨新世	张世顺	张学义	张子超	尚永安
郝金珠	耿五群	寇文起	熊志国		

乡镇企业 经营管理概论

主 编 汤以新

副主编 耿五群
冯春明

河北人民出版社出版发行(石家庄市北马路45号)
石家庄北方印刷厂印刷

850×1168毫米 1/32 14.25印张 350,000字 1990年9月第1版
1990年9月第1次印刷 印数:1—5,000 定价:5.20元

ISBN 7-202-00773-8/F·89

导 言

近十年来，我国乡镇企业广泛而迅速地发展已引起人们的极大关注。乡镇企业为什么来势这么迅猛？它是姓“资”还是姓“社”？生命力和前途如何？它的存在和发展在整个国民经济中处于什么地位？有什么作用？它的健康发展需要着重解决好什么问题……对于这样一些问题，作为乡镇企业的研究者和经营管理工作，尤其需要首先有所了解。否则，就难免盲目性，使自己从事的工作和工作中的自己失去应有的意义。

一、乡镇企业的由来和发展

我国乡镇企业是在原来农村工副业和集镇手工业的基础上发展起来的。原称“社队企业”，1984年3月，由农牧渔业部提议，经中共中央、国务院同意，才改为“乡镇企业”。乡镇企业在我国建国后的几十年中就一直存在着，但在一个较长时期内，由于指导思想 and 政策上的偏差等原因，它的发展总处在一种不景气的状态。乡镇企业的大发展和突起，是在党的十一届三中全会以后，而主要是近年来的事情。这是人们有目共睹的事实。现在全国乡镇企业已发展到1700多万个。1985年至1987年三年间全社会固定资产投资为9200多亿元，其中乡镇企业为958亿元，占10.4%。这三年全社会固定资产投资净增合计为1807亿元，而同期乡镇企业净增为250亿元，占13.8%。乡镇企业中有些行业增长速度十分惊人，如运输业、商业、饮食业、建筑业，1985年到1987年三年的递增速度分别为65%、54%、44%，工业也以每年25%以上的速

度递增。

我国乡镇企业的产生、发展，以及它是否有生命力和前途，自然同政策密切相关。正确的政策能促进它的发展，为它的发展开辟广阔道路；错误的政策要延缓、阻碍其发展。但是，从根本上来讲，在于它是否符合社会发展的客观要求。乡镇企业的突起和旺盛的生命力，正是由于它符合了我国社会主义初级阶段生产力发展状况的客观要求。我国现阶段社会生产力发展水平是不平衡、多层次的，但总的状况是比较低的，乡镇的生产力水平更是处于低层次的。农村集镇这些地方，人多、底子薄、文化技术水平低、劳动力素质差、手工劳动为主、商品经济不发达等。这种状况，适合发展乡（镇）办、村办、户办，以及各种形式联合办这类小型的乡镇企业，一旦政策对头，它就会象雨后春笋般地发展起来。总之，乡镇企业的产生、兴起是我国农村生产力发展的必然结果，我们必须看到这种必然性，采取正确的政策，扶持和引导它健康发展。

二、乡镇企业的性质和特点

乡镇企业是由乡（镇）、村集体或个体或联合体从事生产和经营活动的独立核算的经济组织。如按所从事的经济活动划分，它包括工业企业、商业企业、建筑企业、交通运输企业、服务性企业等；如按所有制形式划分，它包括了我国现阶段除全民所有制以外的几乎所有形式的企业，有集体所有制企业、个体企业、私营企业、中外合资企业、联合体企业等。其基本形式是集体和个体两种。乡镇的集体所有制企业是社会主义公有制经济，即它的生产资料是归乡镇全体成员集体所共有，而不是归哪一个人或哪一部分人所有。至于联合体企业，也不论是哪一种联合，只要遵守劳动者之间自愿互助原则，接受国家的计划指导，有民主管理制度，有公共提留，积累归集体所有，实行按劳分配，或以按劳分

配形式为主，同时有一定比例的股金分红，就都应属于社会主义性质的合作经济。乡镇的私营企业和中外合资企业，虽然是一种存在着雇佣劳动关系的经济成分，但在社会主义条件下，它们同个体经济一样，必然同占优势的公有制经济相联系，并受公有制经济的巨大影响。乡镇中的个体、私营、中外合营这三种企业是公有制经济必要的和有益的补充，它们是为社会主义经济服务的，不姓“资”，也不是什么资本主义尾巴。

乡镇企业同城市大中型企业相比，具有自己的特点和优势：

（1）行业全，点多面广，本乡本土，地域性较强，差别性较大；
（2）规模小，投资少，见效快，灵活性大，转产转营易，适应性强；
（3）劳动密集型企业比重大，技术难度低，易于手工操作，从业人员多；
（4）不要国家的投资、职工指标，不吃商品粮，真正实行独立经营，自负盈亏，因此，在产品选择、设备购置、劳力使用、利润分配等方面，只要不违反有关政策、法令的规定，经营管理上有较大的自主权；
（5）产品的产、供、销纳入政府各级计划的比重较小，大部分是在国家计划指导下，主要靠市场调节；
（6）最少“大锅饭”，多劳多得原则体现得较充分等。

三、乡镇企业的地位和作用

目前，乡镇企业在我国国民经济中占有重要的地位，发挥着重要的作用。

第一，乡镇企业是国民经济的重要组成部分。发展乡镇企业，适应我国国情，符合社会生产力发展水平要求，使蕴藏在广大农村亿万农民之中的积极性、主动性和创造精神极大地迸发出来。在国家基本不投资的情况下，1987年乡镇企业的总产值就已高达4764亿元，占全国社会总产值的五分之一，其中乡镇工业产值达3243亿元，占全国工业总产值的四分之一。乡镇企业的发展，增

加了社会的有效供给。1987年生产原煤3亿吨，水泥4600多万吨，砖3820亿块，丝1.8万吨，机制纸及纸板370多万吨，服装20亿件等，分别占同年全国总产量的32%、25%、96%、34%、33%、46%，有力地缓解了市场的供需矛盾，增加了国家财政收入。1978年至1987年十年内，乡镇企业向国家缴纳税金共为830亿元，每年平均递增27%。1987年比1985年国家各项税收净增了94亿元，同期乡镇企业的税金却净增84亿元，占89%。增加了出口创汇，乡镇出口企业，1986年1500多个，1987年就增加到18000多个，出口产品7000多种，出口的国家 and 地区达100多个。此外，乡镇企业还研制出了一大批达到国内、国际先进水平的产品，荣获国家奖、国际奖的产品的数量在逐年增多。

第二，乡镇企业是振兴农村经济的必由之路。我国经济体制改革以来，乡镇企业的崛起，优化了农村产业结构，到1987年，乡镇企业产值在农村经济产值中的比重已由1978年的24%提高到52%，超过了农业产值，成为农村经济的主要支柱，使农村的经济结构、产业结构发生了质的变化；促进了农村生产的发展，从1978年到1987年乡镇企业的税后利润用于补农、建农和举办农村各项事业建设的资金共728亿元，其中直接用于农业生产的资金达150多亿元。此外，由于价格上的因素，影响了粮食、生猪、蔬菜生产者的积极性，各地用乡镇企业利润给予补贴，对调动农民生产积极性起了很大作用；增加了农民收入，全国农民人均收入，由1978年的134元增加到1987年的463元，平均每年增加36.5元的收入中，有25%以上来自乡镇企业。1987年人均增加收入39元，来自乡镇企业的高达50%以上。乡镇企业的发展，为解决农民温饱、脱贫致富，提高生活水平作出了极为显著的贡献；促进了农村精神文明建设，乡镇企业每年从实现的利润中拿出一部分用于农村教育事业，仅1987年就拿出9.2亿元，其中4.9亿元用于基础教育。同时，由于乡镇企业把亿万农民吸收为职工，对他们进行培训，

从而提高了他们文化科学和技术水平，成为农村先进生产力的代表，也有力地推动了整个农村的精神文明建设。

第三，乡镇企业是农村剩余劳动力就业的根本出路。我国农村本来就人多地少，随着劳动力的自然增长，建设占地的不断增加，以及农村劳动生产率的不断提高，劳动力剩余问题在农村越来越普遍。特别是在党的十一届三中全会以后，由于农村广泛实行了各种形式的生产责任制，极大地调动了农民的积极性，劳动力的剩余和就业问题就更为突出，已成急待解决的社会难题。乡镇企业的举办和发展，为解决这个难题找到了办法。到1987年，乡镇企业已有从业人员8800多万人，占农村总劳动力的23%，占农村剩余劳动力的50%。正如邓小平同志所指出的那样，我国的就业问题同其他国家有一些不同之处，我们找到了一条路子，就是发展乡镇经济。

第四，乡镇企业是沟通城乡关系的桥梁。在我国原经济体制下的社会经济发展中，城市搞工业，农村搞农业，城乡关系、工农关系长期处于不协调状态。乡镇企业的发展，使这种关系有了明显改善，同时也调整了工业布局。我国过去城市20%的人口占有90%的工业产值，农村80%的人口占有的工业产值却不到10%。乡镇企业发展使城乡工业比例关系发生了重大变化，到1987年，乡镇工业产值已占全国工业产值的25%，极大地扭转了工业集中于城市的局面；促进了农村集镇建设。集镇的形成是社会经济发展的必然结果。我国乡镇企业的发展，不仅有力地促进了原有集镇的建设和发展，而且为新的集镇的形成增添了内容，提供了物质条件。据统计，仅1987年，乡镇企业税后利润用于小城镇建设就高达4.1亿元，使我国的镇建制由1980年的2600个增加到10000多个，增长了3倍多。此外，乡镇企业为城市企业拾遗补缺，加工配套，成为城市国营企业的重要补充。总之，乡镇企业的发展，对新的城乡关系的形成，逐步缩小城乡差别、工农差别、脑体劳

动差别，对工农联盟的巩固、发展，都具有十分重要的意义。

四、经营管理是乡镇企业生存、发展的决定性因素

乡镇企业发展起来了，并取得了可喜的成就，这自然是一件不容易的事情。但是，乡镇企业的广泛发展，毕竟时间不长，能否使其巩固、生存并壮大起来，则是更为艰难的事情。决定乡镇企业生存、发展的因素是多方面的，而其中经营管理是最重要的因素之一。目前我国乡镇企业技术落后，经营管理更落后，这是所存在的两个突出问题，也是决定乡镇企业前途命运的两个问题。在处理和解决这两个问题上，如果能够注重加强、改善经营管理，企业经营者具有浓厚的经营管理意识和较高的经营管理水平，企业技术落后等问题也就会尽快提到日程上来，并会努力设法尽快解决。

企业经营管理是指企业为实现预定目标所进行的决策、计划、指挥、协调、控制和激励等活动的总和。社会主义企业的经营管理是社会化生产和有计划商品经济发展的客观要求。乡镇企业尽管社会化水平较低，但它同农业生产相比，毕竟具有生产经营速度快、连续性、节奏性强、分工细、内部间和内外间经济联系密切等特点。乡镇企业的这种状况，要生存下去并取得良好的经济效益，没有科学的经营管理，是根本不可能的。管理“是每一种结合的生产方式中必须进行的劳动”（《马克思恩格斯全集》第25卷，第431页）。

经营管理是一种特殊的劳动活动，是一种潜在的资源，是一项投资少、见效快、效益高的“基本建设”。这已被无数企业的实践所证明，尤其在实行了经济体制改革和商品经济有了较大发展的近十年中，情况就更是如此。现在，几乎没有一个搞得好的企业是经营管理差的，也没有一个搞得差的或衰败的企业有着较高水平的经营管理。这说明一个企业的好坏，都与经营管理优劣

直接相关。这是活生生的现实。在政策鼓励、允许以及在企业外部条件正常的情况下，企业的命运在于经营管理，许多人相信这个真理，并尝到了甜头。但也有人硬是不相信这一套，而热衷于一些歪门邪道，并为此费尽心神。应该清醒地看到，一切歪门邪道，无一不是以损害国家和他人的利益为代价的，而且具有明显的投机性，总有一天会暴露，结果害了企业也毁掉了自己。

乡镇企业的经营管理，是由乡镇企业的经营管理者实现的。那么企业的经营管理者在企业的生存、发展中起什么样的作用呢？日本有位著名企业家讲过这样一段话：如果说现代的技术和科学研究与先进的企业经营管理相结合，是日本经济起飞的两个轮子的话，那么，人才便是两个轮子的轴。人才，首先应包括经营管理人才。从这个形象比喻中，我们可以认识到，企业的经营管理者在企业中的地位 and 作用是多么关键和重要。乡镇企业的经营管理者要真正起到经营管理者的作用，需要从实践中学习，更迫切需要用知识理论充实和提高自己。一切乡镇企业的经营管理者，都应下决心下点苦功夫把经营管理的知识、方法和艺术学到手，一个从事企业经营管理的实际工作者，一旦掌握了经营管理的知识、方法和艺术，那就真可谓如虎添翼。由这样一些经营管理人才经管乡镇企业，必然开创出我国乡镇企业发展的新局面，从而使之在社会主义现代化建设中发挥更大的作用。

目 录

导言	(1)
第一章 乡镇企业经营者素质	(1)
一、乡镇企业经营者素质的含义和对其提高的必 要性	(1)
二、乡镇企业经营者素质的基本要素	(4)
三、乡镇企业经营者素质提高的主要途径	(11)
第二章 乡镇企业经营者的经营管理观念	(18)
一、乡镇企业经营者经营管理观念的实质	(18)
二、乡镇企业经营者的主要的经营管理观念	(21)
三、乡镇企业经营者树立正确的经营管理观念的 重要性	(29)
第三章 乡镇企业经营者行为	(32)
一、乡镇企业经营者行为的含义、类型及特征	(32)
二、影响乡镇企业经营者有效行为的因素	(37)
三、乡镇企业经营者行为规范	(42)
第四章 乡镇企业经营决策	(45)
一、乡镇企业经营决策概述	(45)
二、乡镇企业经营决策的一般程序	(53)
三、乡镇企业经营决策的方法	(57)
第五章 乡镇企业经营调查	(70)
一、乡镇企业经营调查的含义和作用	(70)
二、乡镇企业经营调查的内容	(72)

三、乡镇企业经营调查的方法·····	(80)
第六章 乡镇企业经营信息·····	(85)
一、乡镇企业经营信息的含义和作用·····	(85)
二、乡镇企业经营信息的特征和内容·····	(87)
三、乡镇企业经营信息的搜集·····	(92)
四、乡镇企业经营信息的处理和应用·····	(95)
五、乡镇企业经营信息管理系统的建立·····	(99)
第七章 乡镇企业经营预测·····	(101)
一、乡镇企业经营预测的含义和作用·····	(101)
二、乡镇企业经营预测的种类和内容·····	(104)
三、乡镇企业经营预测的一般程序和原则·····	(107)
四、乡镇企业经营预测的方法·····	(110)
第八章 乡镇企业经营计划·····	(120)
一、乡镇企业经营计划的特点和作用·····	(120)
二、乡镇企业经营计划的内容和指标体系·····	(123)
三、乡镇企业编制经营计划的原则·····	(126)
四、乡镇企业编制经营计划的方法和程序·····	(128)
五、乡镇企业经营计划的落实和调控·····	(132)
第九章 乡镇企业经营组织·····	(135)
一、乡镇企业经营组织的含义和作用·····	(135)
二、乡镇企业经营组织的设计原则和方法·····	(138)
三、乡镇企业经营组织的基本形式·····	(144)
四、提高乡镇企业经营组织效率的主要途径·····	(148)
第十章 乡镇企业产品决策·····	(151)
一、产品的含义和生命周期·····	(151)
二、乡镇企业产品决策的内容·····	(156)
三、乡镇企业产品决策的依据·····	(158)
四、乡镇企业产品决策的方法·····	(158)

五、产品决策的策略·····	(163)
第十一章 乡镇企业投资决策 ·····	(165)
一、乡镇企业投资的含义和作用·····	(165)
二、乡镇企业投资的可行性研究·····	(166)
三、乡镇企业投资的评价方法·····	(173)
四、乡镇企业投资决策应注意的问题·····	(178)
第十二章 乡镇企业技术决策 ·····	(183)
一、乡镇企业和科学技术·····	(183)
二、乡镇企业技术决策的意义和内容·····	(185)
三、乡镇企业技术决策的原则·····	(189)
四、乡镇企业技术决策的程序·····	(193)
第十三章 乡镇企业人才管理 ·····	(199)
一、乡镇企业人才和职工素质概述·····	(199)
二、乡镇企业的人才选拔及其要求·····	(203)
三、乡镇企业的人才使用及其要求·····	(206)
四、乡镇企业的人才培养·····	(209)
五、乡镇企业的职工培训·····	(212)
第十四章 乡镇企业财务管理 ·····	(215)
一、乡镇企业财务管理概述·····	(215)
二、乡镇企业资金管理·····	(217)
三、乡镇企业产品成本管理·····	(225)
四、乡镇企业利润管理·····	(229)
五、乡镇企业财务收支计划和财务监督·····	(231)
第十五章 乡镇企业全面质量管理 ·····	(234)
一、乡镇企业全面质量管理的含义和意义·····	(234)
二、乡镇企业全面质量管理的内容和特点·····	(239)
三、乡镇企业全面质量管理的保证体系·····	(242)
四、乡镇企业全面质量管理常用的统计方法·····	(246)

第十六章 乡镇企业市场销售战略	(256)
一、市场销售在乡镇企业经营管理中的地位和作用	(256)
二、乡镇企业市场销售战略的特点和内容	(258)
三、乡镇企业市场销售的促进策略和方法	(262)
四、乡镇企业市场销售渠道的策略和选择	(266)
五、乡镇企业产品定价的策略和方法	(269)
六、乡镇企业产品进入市场的策略和方法	(274)
第十七章 乡镇企业竞争策略	(279)
一、社会主义制度下竞争的特点和作用	(279)
二、乡镇企业竞争的一般策略	(283)
三、乡镇企业竞争的特殊策略	(290)
四、乡镇企业选择竞争策略的基本原则	(294)
第十八章 乡镇企业公共关系	(298)
一、乡镇企业开展公共关系工作的对象和意义	(298)
二、乡镇企业公共关系工作的内容和方式	(303)
三、乡镇企业公共关系工作的原则与程序	(306)
第十九章 乡镇企业横向经济联合	(314)
一、乡镇企业开展横向经济联合的必要性	(314)
二、乡镇企业横向经济联合的形式	(316)
三、乡镇企业横向经济联合的原则和应注意的几个问题	(318)
四、乡镇企业横向经济联合的方法和步骤	(324)
第二十章 乡镇企业外向型经济管理	(331)
一、乡镇企业外向型经济管理概述	(331)
二、乡镇企业进出口业务	(333)
三、乡镇企业技术引进管理	(340)
四、乡镇企业的中外合营企业管理	(342)
第二十一章 乡镇企业经济合同管理	(348)

一、乡镇企业经济合同的含义和作用·····	(348)
二、乡镇企业经济合同的内容和种类·····	(351)
三、乡镇企业经济合同的签订及其程序·····	(357)
四、乡镇企业经济合同的变更、纠纷及其解除·····	(360)
五、乡镇企业的涉外经济合同·····	(363)
第二十二章 乡镇企业经营管理艺术·····	(366)
一、乡镇企业经营管理艺术概述·····	(366)
二、乡镇企业经营者办事艺术·····	(369)
三、乡镇企业经营者激励艺术·····	(376)
第二十三章 乡镇企业的思想政治工作·····	(381)
一、乡镇企业思想政治工作的重要作用·····	(381)
二、乡镇企业思想政治工作的基本任务和内容·····	(383)
三、乡镇企业思想政治工作的原则·····	(387)
四、乡镇企业思想政治工作的方法·····	(389)
第二十四章 乡镇企业环境保护·····	(395)
一、环境保护的含义和作用·····	(395)
二、乡镇企业环境保护的内容·····	(397)
三、乡镇企业环境污染的特点·····	(399)
四、乡镇企业防治环境污染的方法·····	(401)
五、环境保护法规和环境保护标准·····	(408)
第二十五章 乡镇企业经营管理评估·····	(418)
一、乡镇企业经营管理评估的意义和特点·····	(418)
二、乡镇企业经营管理评估的内容和指标·····	(422)
三、乡镇企业经营管理评估的原则和步骤·····	(426)
四、乡镇企业经营管理评估的方法·····	(431)
后记·····	(439)

第一章 乡镇企业经营管理者的素质

一、乡镇企业经营管理者的含义和对其提高的必要性

（一）企业经营管理者的含义

企业经营者素质问题，是我国企业界和有关管理理论方面广泛讨论的一个问题。所谓企业经营者素质，就是指其应具备的各种条件在质量上的一种综合。它是一个不断发展着的概念。企业经营者应具备什么样的素质，不同的时期有着不同的要求。随着我国经济体制改革的不断深入和企业经营机制的转变，对企业经营者素质上的要求，必将随之发生某些变化。

过去，由于我国高度集中统一的经济管理体制，存在着政企不分、国家对企业统得过多过死等弊病，企业成了国家机构的附属物。加之那时贯彻“以阶级斗争为纲”的路线，在企业中也大搞大批“唯生产力”运动。因此，那个时期对企业经营者的素质要求是：听话、会抓阶级斗争、会搞运动。

党的十一届三中全会以后，党和国家把工作的重点转移到经济建设上来。企业也从过去的“运动型”开始转向“生产型”。但是，企业仍然是国家机构的附属物。国家对企业的要求只是保证完成下达的生产任务，对于企业外部经营环境的变化，企业无需关心研究。因此，这个时期的企业管理者多是“生产型”的。

对其素质要求主要是能合理组织生产，保证完成生产任务。企业管理者素质从“运动型”转变为“生产型”，应该说是前进了一大步。这对提高管理者素质和企业经济效益起到了一定的促进作用。

随着我国经济体制改革的深入，又提出了企业从“生产型”向“经营型”转变的要求。这样，对企业管理者的素质也就提出了新的要求，必须由“生产型”转变为“经营型”的经营管理者。

可见，企业经营管理者素质是一个不断发展着的概念。它是随着国民经济管理体制的改革，企业外部环境的变化，企业生产经营任务的变化，以及经营管理者自身的地位、职责、作用等变化而变化的。每个企业经营管理者都应有时代紧迫感和高度的自觉性，努力朝着有中国特色的社会主义企业家的目标奋进，坚持不懈、刻苦顽强地提高自己的素质。

（二）提高乡镇企业经营管理者素质的必要性

随着科学技术的进步和乡镇企业的发展，面对改革、开放、搞活的新形势，对乡镇企业经营管理者素质的要求会越来越高。这就需要广大乡镇企业经营管理者奋发上进，不断提高自己的素质。

提高企业经营管理者素质，目的在于使其具有较高的经营管理能力和决策水平。乡镇企业经营管理实践证明：在乡镇企业经济体制和经营路线确定之后，选择好乡镇企业的厂长（经理）对于搞活企业具有极其重要的意义。一些乡镇企业之所以经营得不好，原因固然很多，但关键的因素是厂长（经理）素质较差。据报道，美国管理学家和心理学家曾就企业经营管理者失败的原因作过40年的跟踪研究，他们发现经营不好的企业的经营管理者具有一些规律性的行为模式，其主要特征有如下几个方面：

①性格只有坚持固执的一面，常以严厉批评下属来掩饰自己的无能。②有虐待他人的性格和品质，为了追求个人利益而不顾一切。③上司说什么，就做什么，只是个优秀的执行者，缺乏创新精神和意识。④缺乏处理大事和复杂事物的能力，对即将发生或已经发生的事不知道意味着什么。⑤在较低的位置上干得还不错，但晋升为企业厂长（经理）后却无所作为。⑥没有凝聚力，有时对部下授权过多，有时又管得过细过死。⑦欠成熟，太情绪化，缺少组织能力。⑧是坐直升飞机上来的，或者是靠关系、靠后台上来的，只有官场经历，却没有经营管理的实际本领。

作为一名乡镇企业经营者，我们一定不会忘记曾在改革的潮头上呼啸奋进，在全国引起强烈反响的浙江海盐衬衫总厂的一位厂长，后来被免除了厂长职务。他所领导的企业到1987年底负债1014.48万元，亏损268.84万元，资不抵债，实已破产。尽管这位厂长悲剧的原因是多方面的，例如改革中新旧体制磨擦、撞击产生的一些“负效应”等等，但他的教训也说明一个企业经营者都有不断提高自身素质的问题。在改革中颇有点名气的原郑州发电设备厂的一位厂长，也因其居功自傲，失掉人心，企业亏损，被厂职代会免去了厂长职务。1978年4月，这位38岁的他从省委机关调郑州发电设备厂任厂长，他带领全厂职工对企业的经营管理体制和劳动人事制度进行了大刀阔斧的改革，企业很快扭亏为盈。但是，这位厂长未能经得起荣誉的考验，随着名声的扩大而居功自傲。他热衷于到处讲学，作报告，组织各种协会、理事会和参加各种能提高自身知名度的社会活动，无心再管企业的事，致使企业管理混乱，产品质量每况愈下，亏损严重，企业几乎到了破产的地步。无数事实提醒我们，必须尽快提高企业经营管理者素质，尤其是乡镇企业经营管理者素质更是亟待提高。否则，企业有再雄厚的物质、技术力量，也只能是一堆“废物”。