



发展乡镇企业要处理好几个关系

● 李饮水 赵中宽、毛志泉等

76.3

江苏人民出版社

发展乡镇企业要处理好几个关系

李饮水 赵中宽 毛志泉等

江苏人民出版社出版发行

江苏省新华书店经销 江浦城东印刷厂印刷

开本787×1092毫米 1/32 印张6.25 字数130,000

1988年11月第1版 1988年11月第1次印刷

印数1—4450册

ISBN7-214-00175-6

F·26

定价：1.80 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。党的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)乡镇企业要重视安全环保,(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，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邬志刚同志、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，不辞艰辛，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,加强企业管理是它的内部动因。但事物总是处在一定空间的,有它生存和发展的外部环境,而且往往是与各种事物共生的,血缘、地缘等关系复杂,互相制约和促进。乡镇企业就是植根于农业,又推进农业发展;集聚于小城镇,又带动小城镇建设;与城市工业紧密相联,又各有分工。他与生态环境既有矛盾,又互相依存。他要求建立起内求团结、外求发展的公共关系,又要求有一个与之相适应的管理体制,更要求在激烈的竞争中能正确地把握未来。

这套丛书的前面十本,主要是写乡镇企业的内部管理,这最后一本则侧重于对乡镇企业外部环境中的几个主要问题作一些阐述。由于乡镇企业外部环境涉及的面很广,关系纵横交叉,而且是一个动态过程,又处于新旧体制转换之际。加上我们的实践和知识都很有限,对有些问题的分析还比较粗浅,对某些带规律性的问题还把握不准,有些问题还有待在改革和发展中逐步解决。因此,我们所表述的一些看法难免有不妥之处,仅作引玉之砖,竭诚希望大家来共同求索,欢迎广大读者指正。

本书由常州市计划经济研究所和武进县地方工业局的有关同志合作完成。各章执笔人是:前言,李饮水;第一章,赵中宽、刘长伟;第二章,李饮水;第三章,毛志泉;第四、五、六章,朱笑冰;第七章,赵中宽、刘长伟。全书由

李饮水统编定稿。

在撰写过程中，参考了部分理论和实际工作者的有关文章、总结和调查报告等，在此谨表诚挚的谢意。

作 者

1987年12月于常州

目 录

第一章 要与农业相互促进	(1)
一、农业是乡镇企业发展的基础	(1)
二、乡镇企业是农业现代化的支柱	(7)
三、正确处理乡镇企业与农业的矛盾	(14)
第二章 要与小城镇互为依存	(25)
一、乡镇企业给小城镇带来了生机和活力	(25)
二、小城镇的振兴反哺了乡镇企业	(33)
三、发展乡镇企业必须加强小城镇建设	(39)
第三章 要与城市工业协调发展	(54)
一、城乡工业互补的新局面	(54)
二、城乡工业发展中的新矛盾	(60)
三、发展联合, 实现城乡工业的新合作	(66)
四、开展竞争, 促进城乡工业的新发展	(72)
第四章 要注意保护生态环境	(81)
一、环境保护是乡镇企业迫在眉睫的问题	(81)
二、在乡镇企业发展中保护生态环境	(91)
三、搞好环境保护, 促进乡镇企业发展	(98)
第五章 要善于理顺和运用公共关系	(107)
一、乡镇企业要重视公共关系	(107)
二、乡镇企业常见的公共关系	(111)
三、乡镇企业如何开展公共关系活动	(120)

四、建设有中国乡镇企业特色的公共关系·····	(128)
第六章 要逐步完善乡镇企业的管理体制·····	(132)
一、乡镇企业管理体制面临的新问题·····	(133)
二、乡镇企业管理体制改革的重点·····	(139)
三、乡镇企业管理体制改革的配套·····	(147)
第七章 要把握发展趋势·····	(156)
一、发展的总趋势与面临的新挑战·····	(156)
二、发展战略的必然转换·····	(163)
三、生产资料所有制结构的改革趋向·····	(171)
四、产业结构的调整趋向·····	(177)
五、组织结构的变化趋向·····	(187)

第一章 要与农业相互促进

乡镇企业包括农业企业、工业企业、建筑企业、交通运输企业、商业、饮食服务业等企业，但就其主体来说不是农业，而是工商运建服等第二、第三产业。据1987年底的统计，全国乡镇企业从业人数已逾8500万人，总产值将达4500多亿元，其中第二、第三产业的从业人数占96%以上，在总产值中的比重是98.1%。因此，就生产领域的主体内容而言，乡镇企业与农业是有着不同内涵的。但从其本质和发展过程来看，是紧密相联的，如乡镇企业在创办时，都要在农村征地、筹资、招工，投产后要考虑和安排职工既搞好厂内生产，又回家种好责任田，还要搞好利润分配，上缴乡、村利润，统一考虑工业与农业、生产与生活的基础设施，等等。这一系列问题无一不与“农”字沾边，所以，正确处理乡镇企业与农业的关系，是每个乡镇企业无法回避，而又必须认真对待的问题。

一、农业是乡镇企业发展的基础

要正确处理乡镇企业与农业的关系，就必须正确认识它们之间的相互关系，并首先肯定农业是乡镇企业发展的基础。这从现象上看似乎是由于乡镇企业主要分布在广大农村，职工队伍的主体是祖祖辈辈与泥土打交道的农民，至今

还与农业保持着千丝万缕难以割断的关系。其实这里最根本的还是因为有一个简单而又深奥的经济规律在起着作用。这个经济规律就是：农业是国民经济的基础。

农业是国民经济的基础，这是由它生产的特殊性和在人类社会中的重要地位所决定的。

翻开人类社会发展的历史，我们可以看到，从采集狩猎而发展到畜牧，又从畜牧发展到植物栽培，在人类历史的最初阶段，人类的生产活动主要是在农业方面。所以马克思说：“劳动起初只不过当作农业劳动出现”。在农业劳动生产率十分低下的原始社会中，人们只能都从事农业，才可维持生存。只有农业的劳动生产率提高了，从事农业的人生产的食物除了供应自身劳动力再生产需要之外还有剩余时，才开始有一部分人脱离农业生产，专门从事手工业，出现了农业与手工业的分工。以后，随着农业劳动生产率的不断提高，商业、文化教育等事业才逐渐发展起来，构成一个个独立的部门，并最终形成今天这样一个错综复杂、门类繁多的国民经济体系。从这一历史发展的过程，我们清楚地看到，农业对于社会分工和国民经济发展的推动作用，是其它任何部门都无法代替的。农业不仅是社会生产的起点，又是国民经济其它部门得以独立和进一步发展的基础。所以，农业是国民经济的基础，是一条不以人们意志为转移的客观规律。

对于这一规律，不论人们是否认识，也不论是资本主义还是社会主义，是经济落后的农业国还是经济发达的工业国，都是普遍存在并发挥作用的。回顾乡镇企业发展的历史，我们清楚地看到这一规律也同样存在，同样在起作用。

解放前，我国农业长期处于停滞和衰落状态。这时不要

说乡村农民办企业，就是连城市的民族工商业都纷纷破产倒闭。

解放后，我国农民发扬自力更生，艰苦奋斗的精神，修水利，整土地，改良种，积极发展农业机械化，使旧中国生产力极其低下的农业面貌发生了根本变化。全国初步治理了大江大河，发展了农业机械化，增加了化肥生产和施用量。与解放初期相比，我国80年代初期的灌溉面积增加2倍多，化肥施用量增加161倍，机耕面积占到了全部耕地面积的40%多，粮食产量、棉花产量都翻了一番多。

江苏省农业经济的发展比全国的步子就更加快了一点。1986年全省农业总产值247.42亿元，比1949年增长4.88倍。全省粮食总产量达3339.56万吨，比1949年增长3.46倍。特别是党的十一届三中全会以来的9年中农业总产值的年平均递增率为7.5%，粮食总产量年平均递增率为4.44%，大大超过了全省人口平均年递增7.64%的速度，人平均占有粮食从1949年的213公斤提高到1986年的532.6公斤。棉花、油料、蚕茧、生猪、水产品的总产量也都有很大幅度增长。每个种植业劳动力生产的粮食1986年达2277公斤，油料79.6公斤，分别比上年增长10.9%和11.3%。每亩耕地产出的种植业产值237.2元，比上年增4.6%。按播种面积计算的粮食产量由上年的324公斤提高到343公斤。由于农业经济效益的提高，促进了农村商品经济的发展。1986年全省收购农副产品总额133.3亿元，比上年增20.1%；收购粮食（贸易粮）885.5万吨，增6.3%；收购生猪1723.6万头，增19.8%；收购鲜蛋14万吨，增22.5%；收购水产品28.9万吨，增14.9%。根据农村住户调查资料计算，1986年全省农副产品商品率达

59.6%，比上年提高1.5个百分点。

这样，农业生产水平和商品率的提高，就为乡镇企业的发展创造了两个最基本的条件。第一，办乡镇企业所必需的劳动力有了来源。没有劳动力，任何企业都是办不起来的。由于农业生产水平的提高，加上人口增长因素，使农业内部出现了大量剩余劳动力，并使农业有可能提供足够的农副产品供转移出去的人口消费。第二，有了兴办乡镇企业所必需的资金积累。任何企业的兴办都必须垫付一定的生产经营资金。乡镇企业在发展过程中，其最初资金的来源主要是当时农业的积累。与此同时，农业生产水平的提高和商品率的提高，还为乡镇企业的产生和发展，提供了原材料来源和广大的产品销售市场。

据无锡县的调查，在1955年至1970年这14年中，全县粮食每亩产量由325公斤提高到了545公斤，农村劳动力从1957年的24.21万人，增加到了43.35万人，农村集体积累也有了很大增加。正是在这一系列条件促进下，这个县迅速地发展起了乡镇企业。当时该县发展乡镇企业的口号是：“围绕农业办工业，办好工业促农业”。粮饲加工、农机修造和为农民生活服务是乡乡村村办企业中必上的项目。全县458家乡办厂中，直接或间接地为农业生产和农民生活服务的有263家，占57.4%；1851家村办厂中搞粮饲加工的有574家，占31%。以后，在农机具修造的基础上才逐步延伸发展了机械制造和冶金工业，在为农民生活服务项目的基础上延伸发展了轻工、纺织工业。无锡县是江苏省乡镇企业发展最早、最快的一个县，这个县的发展历程是很能说明乡镇企业与农业之间的血缘关系的。

如果联系全国乡镇企业发展过程中几起几落的曲折历史，则更可以进一步看清农业对于乡镇企业的基础作用。众所周知，早在1958年“人民公社化”和“大跃进”中，我国农民就曾尝试过大办社队企业，但因为天灾人祸，吃饭问题无法解决，最终还是只得偃旗息鼓，把绝大多数企业关掉了，集中劳力“大办农业，大办粮食”。直到1971年我国粮食总产量突破2.5亿吨大关，这时在一些农业比较发达的地方才又重新办起了乡镇企业。党的十一届三中全会确定的路线、方针、政策极大地调动了农民生产的积极性。1978年我国粮食总产突破3亿吨，1982年又突破了3.5亿吨。这时我国的乡镇企业发展才真正取得了坚实的基础，而迅速形成前所未有的崛起之势。所以完全可以说：没有农业的发展就没有乡镇企业的今天，乡镇企业是在农业内部长期孕育成长起来的丰硕成果。

广大乡镇企业的干部职工从实践中深深体会到农业是国民经济的基础，更是乡镇企业的基础，因此他们始终把乡镇企业看作农村经济的一个组成部分，把自己的根子深深扎在农业上，与农民保持着密切的关系，努力使乡镇企业与农业之间始终保持相互支持，相互促进的协调发展的关系。然而在当前调整农村产业结构，大力发展乡镇企业的形势下，有部分人对此却产生了异想和动摇。他们认为，抓农业不如抓乡镇企业富得快；过去是全党全民抓农业，现在应当全力以赴抓乡镇企业了；办好乡镇企业，没粮有钱照样可以花钱买粮。因此谈到开店办厂上项目发展乡镇企业，他们浑身是劲，谈到抓粮支农，就兴趣不大。个别乡镇企业领导甚至把支持农业当作个累赘、麻烦，对乡镇企业老是与“农”字沾在

一起，感到太土气，太吃亏，总想离得远一点才好。显然，这些认识和做法，是不正确的。他们忘记了，乡镇企业既然是以农业为基础的，是农业长期孕育的结果，那么它的兴旺发达，就不可避免地要依赖于农业的进一步发展。离开了农业、乡镇企业就将寸步难行。

首先因为，乡镇企业发展的实践证明，它发展越快，对农业依赖的程度也就越大。据江苏省的统计，在1978至1986年的9年时间里，乡镇企业总收入每增加1万元，就需从农业中转移0.92个劳动力。全省乡镇企业总收入1986年比1978年增加了382亿元，从农业中转移到乡镇企业的劳动力增加了351万人。同期乡镇工业企业总产值增加了近6.3倍，以农产品为原料的工业产值则增加了10.7倍。在乡镇工业总产值中以农产品为原料的工业产值比重，1986年比1978年增加了11.5个百分点。这充分说明了，只有首先抓好农业，抓好粮食和其它农副产品的生产，才有可能使乡镇企业有丰富的劳动力资源和原材料资源。

其次，从当代世界一些主要国家经济和社会发展的实际情况来看，农业是基础的规律并不以经济发达的情况为转移。美国不仅是资本主义世界最大的工业国，也是最大的粮食和农业原料生产国，农产品主要出口国之一。美国发达的工业是建立在发达的农业基础之上的，80年代初期平均每个农业工人使用的生产性资产已达到10万美元以上，超过了制造业平均每个雇佣人员的生产性资产占用额。其它先进国家的农业发展速度在历史上也基本与工业发展速度保持着一致。70年代以来，苏联和大多数东欧国家农业的发展速度都在世界平均水平以上。亚非拉一些发展中国家，从战后到60年代急

于发展工业，把有限的资金都投放在工业上，忽视和挤占了农业，加上人口增长较快，结果出现了饥荒和经济徘徊、萎缩。所以60年代之后，也大多数重新认识农业的基础作用，改变了发展战略，回过头去发展农业，以促进其它产业的发展。

最后，从我国的农业现状来看，党的十一届三中全会以来虽然农业生产有了很大发展，但是我国地少人多，无论是农业生产还是林、牧、渔业等生产现在都没有完全过关。农业生产仍然在很大程度上受气候等自然条件的制约。与先进国家相比，机械化水平也较低，生产不稳定。和工业生产不同，如果农业上有曲折，往往三、五年转不过来，就要影响全国人民的生活。民以食为天，没有充裕的粮食，大家吃不饱肚子，还能办什么事？当然就更谈不上发展乡镇企业了。因此，决不能由于农业有了发展，就放松农业，更不能因为乡镇企业发展了，农业在社会总产值中的比重有所下降就忽视农业的基础地位。对于农业，无论是现在，还是将来决不能放松。必须坚定不移地执行发展国民经济以农业为基础的方针，充分重视农业的战略地位，大力支持和加强这个基础建设，这是我们必须牢固树立的观点。乡镇企业也只有做到了这一点，才能使自己取得更快、更好的发展。

二、乡镇企业是农业现代化的支柱

在肯定农业是乡镇企业发展的基础的同时，还必须弄清乡镇企业对于农业发展的促进作用。大家知道，中国农业的唯一出路是努力实现农业现代化。这是一项十分艰巨的任务，

它需要先进的现代科学技术和一大批懂技术、会经营、善管理的人才，需要大量的资金投入。

根据江苏省吴县越溪乡和无锡县东亭乡80年代初期的计算，每亩土地单实现农业机械化就起码需投资300元到1000元左右，而丰收的1978年，全国每个生产大队的积累平均不到1万元。70年代江苏省每亩农田的积累一年不过11元。显然，靠农业自身积累来实现现代化有困难，靠国家的财政支持也是不可能的。我国是一个发展中国家，财政能够集中起来的资金并不多，而各方面支出却不少。1986年国家决算中用于农业的各项支出是12032亿元，1987年预算是12445亿元，平均每亩耕地不过8元左右，不仅数量不多，而且其中包括各种农业生产支出和农村事业费支出，不能全部用于农业现代化建设。退一步说，即使农业现代化的全部资金问题解决了，农业现代化所必需的各种环节和社会条件又怎么解决呢？还有，从农业现代化进程中转移出来的大量劳动力又怎么安排呢？象资本主义国家那样让人口涌进城市，造成大量失业、贫困、犯罪吗？毫无疑问，这不是我国农业现代化的出路。

中国农民在困难面前没有消极、没有等待，依靠党的领导和优越的社会主义制度，他们闯出了一条崭新的路子，这就是通过发展乡镇企业来加速实现农业现代化。乡镇企业发展的历史表明，当处于萌生和兴起阶段时，乡镇企业以种植业、养殖业为依托，人流、物流、资金流主要由种、养业流向乡镇企业。当乡镇企业一旦发展起来之后，由于它具有较高的劳动生产率和商品率，种、养业又反过来依托乡镇企业。通过经济能量由乡镇企业流向种、养业来促进其迅速发展，从而加速了农业现代化的步伐。这种现象也就是人们常

说的“双向流动”。

根据我国的实践，乡镇企业在加速农业现代化方面，具体的作用主要表现在以下几个方面。

1. 乡镇企业为农业提供了大量装备和资金，武装了农业，促进了生产的稳定增长

1986年江苏省乡镇企业直接为农业现代化服务的农用工业品产值8.31亿元，主要有农机修造工业产值28095万元，农业用金属制品业产值25080万元，化肥制造业产值9389万元，农药兽药制造业产值14380万元。同期向农业提供的主要产品有：化肥68193吨，农药8238吨，农用水泵53449台，农药械1882619台，机动粉碎机、脱粒机16225台，手扶拖拉机配套农具2805台，农机具配件3398.27万件，半机械农具58709部，中小农具2315.29万件，农用薄膜1966吨。在提供大量农业装备的同时，乡镇企业还无偿支持了农业大量资金。据苏南地区统计，近8年来乡镇企业“以工补农”的资金共达11亿元，为同期国家投资的4倍。苏州市乡镇企业近几年中先后支持农业资金4.5亿元，占利润总额的30%左右。由于乡镇企业的支持，尽管该市农村“双三制”面积减少三分之二，但粮食总产量仍保持每年递增6%。1986年粮食总产量全市达278.14万吨，比上年又增长16.6%。

2. 乡镇企业培养和造就了一大批农民企业家和各种专业技术人才，为传统农业向现代化农业转变准备了人才资源

乡镇企业从产生的那天起，就是搞的商品生产。它与外界保持着密切的往来，从城市广泛吸收各种工业技术装备；在与工人阶级、工程技术人员、专家、学者的交往和交流中，逐步掌握各种现代技术知识和管理经验；每日每时地接受着