



乡镇企业管理人员须知

乡镇企业有哪些经营诀窍

● 徐永林

5.3

江苏人民出版社

87
F325.3
58
3

《乡镇企业管理人员须知》之三

乡镇企业有哪些经营诀窍

徐永林

B65.1/57



江苏人民出版社

B 4.50元

乡镇企业有哪些经营诀窍

徐永林

江苏人民出版社出版

江苏省新华书店发行 六合印刷厂印刷

开本787×1092毫米 1/32 印张5.875 字数121,000

1987年4月第1版 1987年4月第1次印刷

印数1—10300册

ISBN 7-214-00008-3/F·2

统一书号: 4100·086 定价: 1.25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郭志刚同志、单作银同志，以及省乡镇企业管理局副局长孙延南同志、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

在日益激烈的市场竞争中,乡镇企业如何站稳脚跟,求得自身的生存和发展,是摆在每一个乡镇企业面前的极其尖锐的问题。本书力图根据社会主义有计划商品经济的规律,从乡镇企业面临的这一实际问题出发,结合我省乡镇企业发展中的经验,阐明乡镇企业生存和发展的奥妙所在。作者希望,书中所阐述的内容将会对乡镇企业各级领导和管理人员有所帮助,并能在自身的经营实践中,灵活运用,取得良好的效果。

为了使具有初中以上文化水平的乡镇企业领导和管理人员能读懂本书,作者在写作过程中,尽量从乡镇企业目前存在的急需解决的问题出发,努力做到内容上深入浅出,增加本书的可读性。但实际上是否达到了这一要求,尚希读者们提出宝贵的意见。

本书中所列举的实例,均非作者杜撰,而是采自各种公开发表的材料。由于市场竞争形势的变化,书中作为成功实例的企业目前也许会遇到各种形式的新问题,但这并不会抹杀它们在自身发展的道路上已取得的宝贵经验。我想,读者们对此是能充分理解的。

作者仅以这本小册子作为“星火计划”中的点滴星火,奉献给奋战在我省和全国乡镇企业中的各级领导、管理干部和广大职工。

徐永林

一九八六年十月

目 录

第一章 办好乡镇企业的前提	(1)
一、有些乡镇企业为何办不好.....	(1)
二、有些乡镇企业为何很兴旺.....	(4)
三、乡镇企业的成败给我们的启示.....	(7)
四、开办乡镇企业前应做哪些工作.....	(12)
第二章 信息是乡镇企业的耳目	(26)
一、乡镇企业生存发展需要信息.....	(26)
二、乡镇企业要善于抓外部信息.....	(27)
三、乡镇企业收集外部信息的技巧.....	(34)
四、科学地分析和处理信息.....	(40)
五、组织好乡镇企业信息网络.....	(46)
第三章 乡镇企业要有先见之明	(50)
一、先见之明来自科学预测.....	(50)
二、乡镇企业需要进行哪些预测.....	(57)
三、乡镇企业怎样进行预测.....	(62)
第四章 从战略上指导乡镇企业经营	(74)
一、从鲁冠球的经营战略说起.....	(74)
二、乡镇企业经营战略的内容.....	(76)
三、乡镇企业怎样制订经营战略.....	(81)
四、制订经营战略中的几个重要问题.....	(85)
五、乡镇企业经营战略的选择.....	(93)

第五章 决策是乡镇企业兴衰的关键	(105)
一、乡镇企业经营的重心是决策	(105)
二、乡镇企业经营决策的内容和原则	(107)
三、按照科学程序决策	(115)
四、掌握常用的经营决策方法	(122)
第六章 有计划地开展生产经营活动	(137)
一、计划是乡镇企业有序地 生产经营的保证	(137)
二、乡镇企业需要制订哪些计划	(138)
三、乡镇企业怎样制订生产经营计划	(146)
四、必须认真执行生产经营计划	(153)
第七章 乡镇企业在竞争中求发展	(160)
一、乡镇企业要敢于竞争和善于竞争	(160)
二、讲策略是竞争取胜的关键	(163)
三、运用市场营销组合策略夺取竞争优势	(168)
四、从根本上提高乡镇企业的竞争能力	(172)

第一章 办好乡镇企业的前提

有的人说，乡镇企业是“开关厂”，开了又关，关了又开，开开关关，家常便饭。这种情况，在一定程度上反映了乡镇企业“船小掉头快”这个灵活性的特点。根据市场形势变化，见机行事，“看风使舵”，这正是乡镇企业的一大长处。不过，话得说回来，乡镇企业由农民筹资建厂，到底不是一件容易的事，如果经常开开关关，“小船掉头”，几经折腾，就容易倒闭，这是大家都不希望的。那么，为什么有些乡镇企业会开了又关呢？下面我们来探个究竟。

一、有些乡镇企业为何办不好

从我们江苏办乡镇企业已有的经验教训来看，乡镇企业开开关关的原因很多，但概括起来，主要有下列一些原因：

1. 行政命令，一哄而起。有的地方听说要发展商品生产，看到别处办厂发了财，就不顾本地的条件，客观的需要，采取行政命令，一哄而上。例如有这样一件事，某地在1980年初，乡党委提出要每个村在当年10月份前都办起一个厂，哪个大队不办就要写检查。于是各个村就自找门路，看到别处的乡镇企业搞哪个产品赚钱就跟着学样。不到几个月，果然什么玻璃厂呀，塑料厂呀就办了起来。结果由于产品结构不合理，产品经营方向不对头，盲目上马，过着

“原料叩头买，产品叩头卖”的日子，没有几个月，这些厂就不得不纷纷下马。

2. 心中无数，决策错误。有些乡里的领导愿望是好的，看到别处办厂富起来了，也想使本地农民早日脱贫致富，急于求成，想一个晚上抱上个金娃娃。岂知欲速则不达，反而坏了事。例如某乡投资40万元办了一片砖瓦厂，设计能力为年产“九·五”红砖2,500万块。投产后，第一年利润只有几千元；第二年已开始获利2万元；但乡里却认为这样下去油水不大，再加以第三年适逢连绵阴雨，使产量下降，资金呆滞，难以周转，连电费都付不出。面临这种偶然的自然因素，乡里有关领导不作冷静分析，居然作出错误决策，轻率决定关闭该厂，致使几年辛苦血汗俱付东流，多么可惜。这是由于领导不调查、不研究、不分析，错误决策造成的。

3. 轻信人言，上当受骗。农民办乡镇企业，没有经验，而有的乡里领导又急于办厂，于是社会上一些心术不正的人，就利用有些地方急于办厂赚钱的心理，去主动搭线，投其所好。花言巧语，说得对方信以为真，就聘请录用，结果人财两空。例如某乡了解到做眼镜用的玻璃镜片销路不错，打算筹办一个玻璃镜片厂。当时有两个外地人探知这一情况后，就主动搭上来吹嘘，拍胸脯保证：“包你们赚钱不吃亏。”该厂筹办人员居然轻信了他们的话，就放心大胆的由他们作主去办了。结果历时不满一年，就亏损了11万元，镜片厂关门，这两个人也溜了。

4. 用人不当，缺乏技术。有些地方急于办厂，到处求人。尤其是对有点技术的人员，视若神明，高价招聘，因而也就被一些技术不精的“半截子”钻了空子，以致败坏了企

业的前途。例如，某乡鉴于油毛毡十分热销，而生产油毛毡的原材料——原纸十分紧张，厂领导就决定投资100万元，自办原纸厂以解决材料问题。岂知建成投产后，由于技术不过关，生产的原纸质量差，结果是办了一个厂，反而垮了两个厂。

5. 信息阻塞，情况不明。发展商品经济，办好乡镇企业，主要靠市场信息。信息不灵，必然失误。吃这种亏的乡镇企业是相当多的。例如，某乡投资15万元兴办一个纤维板厂，由于没有了解市场信息，根据用户需要的尺寸来生产，结果因规格不对路，大批产品积压销不出去，最后只好关门。又如某乡看到羊毛衫很畅销，价高利大，因而决定投资兴办了一个有120多人的羊毛衫厂。由于未注意市场信息变化，结果生产100,000多件羊毛衫卖不出去，企业亏损10余万元，只好停产。

6. 不懂法规，盲目办厂。经济方面的法律、法规是国家管理企业的一种重要手段，办乡镇企业必须懂得这些法律、法规，依法办事，不能要怎样办就怎样办。例如某乡听到办造纸厂能赚钱，就决定开办造纸厂，上级因造纸厂会污染环境，不予批准，但乡里不理，照常开办，结果该厂纸浆污水污染了当地一条大河，使农民吃水都发生困难，现在受到法律干预，企业进退两难。又如某厂不了解国家对金属的管理政策，经营中违反了有色金属出口规定，被处以罚款，企业损失了60多万元，造成经营上的危机。此外，由于不懂经济合同法，盲目签订合同，上当受骗，导致企业重大损失甚至关门的事例，实际生活中也是不少的。

当然，有些乡镇企业办不好，原因是很复杂的，但一般

说来，上述六个方面是最主要的原因。所有上述这些原因，都可归结为一句话：乡镇企业是由农民开办的，而由于农村长期处于基本自给自足的状态，农民对于商品经济不熟悉，缺乏最基本的市场营销知识，因而在办乡镇企业时，表现出了很大的盲目性。这种状况，是农村由产品经济向商品经济过渡中必然出现的一种现象。各地在举办乡镇企业的初期，产生上述乡镇企业开了关，关了开的状况，在某种程度上说是不可避免的。问题在于，要尽快向农村普及有关发展商品经济的基本知识，要在总结成功和失败经验的基础上，指导农民在办乡镇企业时尽可能少走弯路，尽可能减少这一转变过程中的损失，使乡镇企业越办越好。事实上，乡镇企业办关门的只是少数，大多数乡办、村办企业还是成功地办起来了，并且涌现出了一大批农民企业家，他们成为广大农村大力发展商品经济的“带头人”。下面，我们看一看这方面的实例。

二、有些乡镇企业为何很兴旺

原来被称为“苏南的苏北”的沙洲县（注：现已更名为张家港市），是江苏省乡镇企业最发达的几个县之一。他们在办乡镇企业中，取得了许多成功的经验。例如：沙洲县振业橡胶厂，原来是一个只有400多人的小厂，底子薄，设备陈旧，缺乏科学技术人才。1981年初，奚也频同志出任该厂厂长。他上任后不久，就在《解放日报》广告栏刊登了应聘技术顾问的启事，并从1,100多封应聘来信中选出了300名与本厂生产对口的技术人员，邀请他们来厂参观，并对工厂经营

管理上存在的问题和工厂的发展方向等，征询他们的意见。300多份意见书，成了该厂的治厂良方。如一位橡胶专家帮工厂改了改橡胶配方，每个橡胶件可节省成本一厘钱，一年就节约3.4万元。奚也频同志并不满足于在厂里等顾问上门，还到上海亲自去拜访当年正泰橡胶厂副经理、风靡全国的“回力”牌球鞋创始人、上海的“橡胶大王”杨少振，并与他结成了忘年交。在工厂的经营方针、技术措施、管理方法等方面，杨老都成了高级顾问。由于奚也频充分利用了社会的力量，有效弥补了自身缺乏商品市场经营知识和技术力量的不足，终于获得了巨大的成功。目前，该厂是国内唯一的自行车脚蹬橡胶块定点厂，生产的自行车脚蹬橡胶块占全国总产量的三分之一；生产的“贝贝牌”小足球，风靡国内外；生产的单运动鞋和彩色胶鞋，1986年年产量稳超1,000万双，成为全国达到这一产量的八个企业之一。

苏州吴县越溪乡张墓村，原来有一个电子元件装配车间，由于技术和产品落伍而濒于停产。怎么办？他们实事求是地分析了各种条件。前几年村里搞过电子配件生产，装配过计算机的配件磁芯板，有一定技术基础；该村靠近上海、苏州这两个电子工业发达的大城市，可以争取他们的帮助，因此他们决定开发电子产品。但开发什么样的电子产品呢？他们通过调查，了解到农村实行家庭承包责任制以后，农民改由各家各户交售农副产品，“农民卖粮难”的矛盾很突出，因而他们决定生产这方面的微电脑。1983年6月，他们试制成功了我省第一台“LST—1型”粮油收购微电脑，经试用工效比人工提高十倍以上。在这基础上，他们又不断改进，生产了多品种、多仓位结算，能对28种粮油品种的

各种指标进行一次性的各种计算，具备人机对话、自动警告、差错、密码加锁等多种功能的微电脑，受到全国18个省市的一致好评，并要求提供产品。村办小厂生产微电脑，体现了农民企业家高瞻远瞩的经营眼光和成功的战略。与此类似，沙洲县计算机贮存器厂也是一个从乡镇企业跨入现代尖端产品生产企业行列的典型。该厂生产的储蓄贷款利息计算机，可代替传统的计算工具算盘，进行整存整取、零存整取、活期、贷款等40余种功能的计算，操作简便，性能稳定，至今已向全国26个省、市、自治区银行部门提供了15,000多台，产品获1985年部优荣誉奖。该厂在1983年还承接了为同步卫星服务的一项“紧急任务”，所提供的9台计算机在72小时联调中获得了成功，受到了国防部长张爱萍同志的赞扬。

江苏省海安县有一家乡办工厂——海花自行车配件厂。该厂原来靠到外地购零配件回来组装海花牌六〇式车座，由于造型丑陋，质次价高，1983年3月在市场竞争中栽倒了。面对这一严峻形势，该厂厂长王银贵进行了冷静分析，得出如下结论：自行车总有人骑，车座总是需要的，决不能因噎废食。他为了救活“海花”，跑市场，走客家，访用户，收集到了几十条意见，上百条建议，并且邀请了上海技术人员对“海花”进行解剖，提出改进措施。通过改进产品和技术改造，并加强内部各项管理，终于使“海花”“起死回生”。1984年，该厂生产的车座被上海市自行车鞍座厂评为所属五个加工单位的第一优质品，并为“凤凰”名牌自行车配套。1986年初，被上海某自行车厂落实为定点车座加工厂，是所有定点厂中唯一的乡办厂。

类似上述的乡镇企业，通过努力，获得迅速发展，在市场竞争的波涛中站稳脚跟，并取得辉煌成功的实例，真是不胜枚举。江苏省的乡镇企业所以能取得巨大的成功，原因何在呢？当然，首先是由于党的十一届三中全会以来大力发展农村商品经济的正确决策和各项具体的方针政策的扶持，其次也是由于在农村中涌现出了一批有胆有识，具有发展商品经济的战略头脑，并善于在乡镇企业所面临的竞争环境中不断学习，掌握了经营艺术的农民企业家。例如，前面说到的求贤若渴，罗致人才的沙洲县振业橡胶厂厂长奚也频；善于捕捉信息，开发新产品的苏州越溪乡的电子元件厂；瞄准市场，敢于决策的海安县自行车配件厂的主管人员，就是这样的农民企业家。正是他们，在市场竞争的波涛中，敢于搏击，善于搏击，才使乡镇企业这条并不大的航船，能灵巧平稳地驶行于竞争的波涛之中。

三、乡镇企业的成败给我们的启示

从上述乡镇企业失败和成功的实例中，我们可以看到，乡镇企业能否生存和发展，首先取决于乡镇企业的创办人是否具有正确的商品生产观点和由此而产生的正确的经营观点，或者换句话说，是否具有正确的经营思想。因为思想是行动的先导，只有具备了正确的思想，才会有正确的决策，才会导致事业的成功，否则，就易招致失败。

由于我国农村生产力的落后和长期处于自给半自给经济状况，农民群众往往缺乏商品经济的基本观点。他们不了解进行商品生产的目的，并不是为了满足自己的需要，而是为了

满足其他人的需要，为此必须按价值规律进行等价交换，就必须经受市场和市场竞争的检验。因而，办乡镇企业首先必须明确自己服务的对象，了解他们的需求，然后用最少的耗费生产出能满足他们需求的合格产品，再以适宜的价格通过市场卖给用户。只有在这样一个商品生产和商品交换的过程中，乡镇企业才能获得一定的盈利，求得自身的生存和发展。因此，为了搞活乡镇企业的经营，乡镇企业领导和职工树立正确的经营思想乃是成功的关键。

那么，搞活乡镇企业，应当树立哪些正确的经营观点呢？

1. 要树立用户观点。用户观点也就是市场观点。因为从企业的角度来看，市场就是由具有购买能力，并有购买欲望的人群（或单位）所构成的，他们统称为用户。由于商品生产的目的是满足自身而是满足他人的需要，因此，用户观点就是开办乡镇企业的出发点。你的用户在哪里？他们有哪些需求要满足？他们的购买能力怎样？他们的需求容量多大？等等。这些根本的问题，在乡镇企业经营中，应当放在头等地位来考虑。经营乡镇企业，不问用户需要什么，凭主观想象安排生产，没有不散伙的。前述的某地开办羊毛衫厂，纤维板厂而失败的例子，就是证明。而海安海花自行车配件厂的成功，则从正而说明了用户观点的重要。

这里要特别指出，由于我国是社会主义国家，她要求我们的企业树立全心全意为人民服务的观点，乡镇企业当然不能例外。国外资本主义企业虽然也提出“用户是帝王”、“一切为了用户”等口号，但实际上，它们真正的目的是为了赚钱，它们在这些美丽动人的口号下，常常干出坑害用

户的勾当，我们社会主义国家中的企业决不能这样干。一定要全心全意处处为用户着想；否则，就会走到斜路上去。

2. 要树立效益观点。农民开办乡镇企业的目的，是要在满足用户需要的同时，取得合法的利润。乡镇企业是经济上独立核算、自负盈亏的经济单位，如果不能取得利润，它就无法生存下去。因此，开办乡镇企业，一定要讲经济效益，要能“赚到钱”。而要做到这一点，就要求办乡镇企业的同志具有经济头脑，善于算帐，决不能大手大脚，不讲经济效益。或者象有些乡镇企业那样，赚到了钱不留足再生产的资金，“分光、吃光”。这种做法，无疑等于“自杀”。

必须着重指出：乡镇企业在追求本身经济效益的同时，还要注重社会效益，要把企业的经济效益和社会效益统一起来，当两者有矛盾时，应当服从社会效益。这是社会主义国家中企业必须具备的全局观点的具体化。因此办乡镇企业，千万不能用损害社会主义国家的全局利益和社会效益的手段来追求自身的利益。例如，有些乡镇企业，为了“找米下锅”，就不择手段挖国家计划中的原材料、能源；以伪劣商品冒充国家名牌产品，坑害社会，坑害用户等等，这些都是资本主义的经营作风，是十分错误的，应当坚决加以改正。又如，择址办厂，要考虑到环境污染，生态平衡，不能不顾大局，如前面所讲的某造纸厂，就是只顾本身赚钱，不顾群众利益，不讲社会效益，明知要污染环境而一意孤行，这是违反企业效益和社会效益相统一的原则的，是不顾大局的错误做法，我们要吸取教训，引以为戒。

3. 要树立信息观点。从企业经营的角度看，可以把信息