

乡镇企业公共关系机理分析及其开发

章 瑞 华

作者从现阶段各类乡镇企业基本公众关系的特性分析入手,考察了乡镇企业公共关系的现状及其内在机理,提出了乡镇企业公共关系的开发对策。作者认为,构建乡镇企业良好的公共关系网络和融洽的公共关系环境是十分重要的问题,是广大乡镇企业走出低谷、摆脱困境的一条新思路,也是广大乡镇企业重塑经营管理机制、实现跨世纪发展的一个新视角。

作者:章瑞华,男,1963年10月出生,杭州大学公共关系研究中心讲师。

在我国农村改革与发展浪潮的推动下,乡镇企业异军突起,迅速成为整个国民经济的重要支柱。据1990年统计,全国乡镇企业发展到1800多万家,从业人员9200多万,实现总产值7530亿元,占全国工业总产值的30%,占全国农村社会总产值的60%以上。因此,正确认识我国乡镇企业公共关系的现状及其内在机理,积极探索现阶段乡镇企业公共关系活动的基本思路与开发对策,不仅关系到我国各类乡镇企业健康成长和长远发展,也是构建中国特色的社会主义公共关系事业应有的题中之义。

一、乡镇企业公共关系的特性考察

公共关系,就其本质来说是一种公众关系。科学认识我国乡镇企业公共关系网络结构及其运行机理,必须从现阶段各类乡镇企业基本公众关系的特性分析入手,从乡镇企业日常业务活动和产生、发展的公众环境中去把握。

1. 乡镇企业的公众环境

众所周知,我国乡镇企业的前身是“社队企业”,无论就其创办经营的特点,还是就其创办经营者的身份来说,都是同农村联系在一起:即它从周围村镇获得自身所需的自然资源、劳动力资源以及人情资源。对于前两种资源联系不言自明,所谓人情资源,特指存在于我国各地农村乡镇企业产生、发展过程中由邻里乡亲关系、家族关系所构成的公众交往关系和人际情谊的氛围。无疑,这些资源对各类乡镇企业的日常经营与管理具有极大好处:如廉价的资源和劳力使产品成本降低,形成了乡镇企业产品强劲的市场竞争能力;传统的人情关系使他们在创办乡镇企业时可以得到慷慨的援助,当一旦企业的生产经营遇到困难,大家患难与共,即使几个月不发工资亦坚持上班工作等。这种非经济方面的无形资源,给予乡镇企业的帮助甚至比经济资源优势还要大。

但与此同时,乡镇企业公众环境上的这种特性又会带来许多不利因素。农村劳动力虽然廉价,但他们的素质往往很低;企业所需资金既容易筹集,又会因乡土家族关系纷争而易散

失；亲近的人情关系既可以产生动力，又使乡镇企业的管理工作常常会束缚在人情网之中，亲近关系重于竞争关系，以致由于内部人员的“近亲繁殖”而大大降低企业素质。

2. 乡镇企业的公关目标

我国乡镇企业公关工作的目标和经营决策的动机不同于单纯追求利润最大化的西方企业，它是国家利益、社区公众福利和职工个人收入三个子目标的高度合一，三者利益共同贯穿于企业生产经营和管理决策过程的始终。作为乡镇企业来说，只有在比较恰当地满足了三方公众的不同利益要求时，才能得到政府、乡邻的关照，亦才能在内外各界公众的支持下获得更多的资源和发展机会。

我国乡镇企业公关目标的多元化现象决定了乡镇企业日常公关工作和经营决策的多层次特点。其好处是可以集中各方的智慧，动员和利用各方面的力量，有时还可以得到各方面的优惠和照顾，得到行政力量和公众舆论等超经济力量的支持，为乡镇企业创造有利的外部环境。但其弊端也随之产生，诸如“婆婆太多”、名目繁多的检查、企业盈利被各种名义调用，政出多门。据调查，乡镇企业的管辖分别隶属当地乡村党委和乡村政府，还有行业主管部门、工商部门、财税部门，甚至某些社会团体和其他组织也插手干预。这些“婆婆”当中，有的具有完全决策权，有的具有部分决策权，有的则对经营决策具有很大影响力。所有这些，势必产生指挥多头、效率低下、缺乏活力的不良企业形象。

3. 乡镇企业的组织形象属性

研究和认识乡镇企业组织形象的基本属性，不仅可以为乡镇企业的公关工作提供理论依据，而且也是乡镇企业经营管理的一个新视角。乡镇企业作为一种特殊的经济现象，纵观它的成长过程及其与客观环境的联系，其组织形象具有双重属性，即一方面具有农村经济的形象属性，它是大农业的重要组成部分，是农村经济发展的重要支柱；另一方面又具有工业产业的形象属性，它区别于传统农业，受到现代化大工业规律的支配和制约。具体分析，我国乡镇企业的组织形象及其基本属性大致表现为下述几个不同方面：

一是“乡土形象”。我国乡镇企业是农村剩余劳动力以新的劳动手段与劳动对象相结合的产物，它是亿万农民在传统农业和现代城市产业夹缝中，依靠自己的力量所创造的“草根工业”。因此，乡镇企业与农业这个基础产业有着天然的渊源关系。首先是农业产业商品率的提高与农、林、牧、副、渔的全面发展，为乡镇工业提供了得天独厚的农副产品来源。其次是农村剩余劳动力的存在和转移，为乡镇企业的迅速发展提供了丰裕的劳动力资源。再则，农村中各种潜在资源的开发利用，使乡镇企业在资源导向下得以迅速发展。因此，农业是乡镇企业赖以生存和发展的基础。反过来，乡镇企业以其自身积累的实力“以工补农”反哺于农业。这样相互依存、相互促进的合作关系，使乡镇企业的组织形象表现出强烈的“乡土性”。

二是“自主形象”。乡镇企业的产品没有纳入国家计划的范围之内，它不可能象国营企业那样实行统购包销，乡镇企业所需要的生产要素，如资金、能源、原材料等也得不到供给保障。各类乡镇企业从它兴办之日起便是按照市场公众需求来组织生产，从资源的配置到产品的销售，基本上都由市场力量决定，受到“看不见的手”的支配。尽管在其生产经营活动中，来自各方的干预很多，但其相对独立的法人地位和商品生产者形象已在社会各界公众的心目中确立起来。乡镇企业以“自主形象”直接面对广大消费者，独立核算，自主经营，自由决策，在计划、财务、生产、销售以及其他业务往来方面享有自主权，从而形成了以市场机制为主的公众关系网络和经营管理方式。

三是“多角形象”。乡镇企业的兴起为农村剩余劳动力找到了出路，但劳力剩余量是一个随农时变化而变化的数字。农忙时剩余少些，农闲时则大量剩余。这就要求在农业剩余劳动力转向工业的时候，应当保持他们在适当时间从事农业劳动的弹性，以保证农业生产的正常进行，从而使乡镇企业从业人员带有兼业化性质。由于受到用工制度，上下班时间、作业工种以及家庭劳力状况等因素的制约，由企业职工兼业程度决定的乡镇企业“多角形象”呈现出很大的差异。有的以农为主兼营工业，有的亦工亦农，有的以工为主兼营农业。乡镇企业兼业性以及由此带来的“多角形象”，一方面反映了农业劳动力转移的不彻底性，就其所有制关系来看，大多数乡镇企业的投资主体是本地的乡村集体经济，因而乡镇企业实际上是乡村集体经济结构中的一部分；另一方面这也是现行管理体制下农民的必然选择，因为转移过来的农业劳动力只有争取到有保障的粮油副食品供应，才有可能完全脱离农业，否则他们就不会放弃对土地的依赖关系。与此同时，乡镇企业的“多角形象”又隐含了与现代大工业的内缘关系，翻开乡镇企业发展史，几乎就是一部横向联系史。凡是创业成功、效益良好的乡镇企业，无一不与大工业有这样或那样的内在联系（人员、技术、产品、信息、市场等）。在治理整顿、深化改革的形势下，广大乡镇企业更加注重与城市大工业挂钩，由单一的低层次松散协作转向全方位、多层次的紧密型联合。

全面考察乡镇企业的公众关系现实状况及其内在属性，是一个相互联系、相互依存的统一体，它既有独特的优势又有先天不足，既有先进的因素又有落后的成份。乡镇企业现有的公众关系网络发轫于商品经济，但又为现阶段商品经济发展的不充分所制约；它得益于经济体制改革，但又为改革的不彻底所困阻；它既有与社会主义商品经济相适应的一面，又有与其相悖的一面，表现出鲜明的多重属性。

二、乡镇企业公共关系活动界说

在治理整顿的新形势下，被誉为“草根工业”、“夹缝经济”的乡镇企业，如何摆脱发展中的困境，由前几年的外延式经营转向内涵式发展的轨道。笔者认为，一个十分重要的问题是要构建乡镇企业良好的公共关系网络和融洽的公共关系环境。这不仅是一个重塑乡镇企业经营管理机制的问题，也是关系到乡镇企业长远发展和推动农村两个文明建设的大问题。

1. 乡镇企业内部公共关系

公共关系是现代社会各类企业“内求团结、外求发展”的经营管理艺术。结合我国现阶段各类乡镇企业的特点和广大乡镇企业从业人员的实际情况，在乡镇企业日常经营管理和业务活动中，内部公共关系的工作中心是创建优秀的乡镇企业文化，造就企业强劲的内聚力和感召力，沟通组织内部纵向与横向的信息渠道，引导内部公众的规范行为，为塑造良好的公众形象提供可靠的基础。

其一，培养艰苦创业的企业精神。

处于众多企业激烈竞争的“夹缝”中，乡镇企业没有吃大锅饭的条件，更没有端铁饭碗的资格。加上乡镇企业萌生于传统自给自足的小农经济的土壤里，所以“先天不足”，生产技术设备落后，从业人员素质低下，专业科技人才奇缺，再加上资金短缺，原材料和销售渠道不够稳定，因而势必产生强烈的危机感。它促使广大农民企业家和企业员工焕发出勤俭办厂，奋发向上的创业精神，吃苦耐劳，白手起家，“不靠天，不靠地，全靠自己救自己。”

企业精神是企业及其全体职员的行为准则和精神动力，它渗透在企业宗旨、经营目标、发展规划、职业道德等各个方面，反映在厂风、厂容、厂纪、厂誉上。企业精神在乡镇企业经营过程中起着“粘合剂”的作用，它促使全体员工围绕企业既定的目标作“向心运动”。根据乡镇企业的特点，内部公关工作应当注意发扬光大具有乡镇企业行业特色的“六千六万精神”（走千山万水、讲千言万语、吃千辛万苦、想千方百计、串千家万户、调千车万船）。

其二，构建团结协作的群体意识。

从本质上来看，乡镇企业内部公关工作的核心在于广大乡镇企业成员拥有的共同的价值观念与群体意识。较之企业的硬件管理，群体意识虽然不见诸于外，但由于潜移默化、约定俗成而对每一位员工更具规范和约束作用。内部公共关系管理在尊重个人情感的基础上，引导广大职员为实现共同的价值观念进行自我控制，以达到职工个人目标与企业群体目标的高度一致，因而它是一种通过培养职工的荣誉感、自豪感、归属感、责任感而形成的自觉规范。由于绝大多数乡镇企业工人来自农村，他们既不离土，又不离乡，长期小生产的落后经营方式养成了机器大工业所不容的自由散漫。构建乡镇企业内部良好的公众关系状态，必须增强每个农民工人的社会责任感和集体归属感，使他们自觉地按照企业共有的价值观念和行为规范来校正自己的一言一行，保证由诸多农民个人行为构成的乡镇企业整体行为产生最大的功效。

其三，树立开拓上进的员工形象。

当前，乡镇企业面临的市场竞争相当激烈，而各种竞争都归结为人的竞争。乡镇企业的长远发展固然要有浓厚的技术优势和产品优势，更重要的还要有卓越的公众声誉和形象优势。良好的员工形象是一笔无形的资产，它能给企业带来巨大的经济效益和社会效益。对于一家企业来说，员工形象具有三大功能：一是传播功能。企业信誉的建立是一个渐进的过程。在现实生活中，常常是少数公众最先对企业产品形象或员工服务形象给予首肯赞誉之后，然后通过他们把企业知名度和美誉度传播开来，从而波及更大量的公众。二是延续功能。企业产品及其员工形象一旦确立，就会在各界公众心目中长期地占据相应的地位，享有持久的信誉。即使商品换代或企业领导人变更，也会使已有的企业信誉历久不衰，传之久长。三是放大功能。在公关活动中，企业员工通过某种商品和服务而赢得了公众信誉，同时向外界提供了有关企业信誉的其他信息，向社会各界展示企业的整体现象。

随着现代化商品经济的发展和改革开放的进一步深化，各类乡镇企业要改变传统农业小生产者保守求稳的心态，从开发内部公共关系入手，积极倡导开拓创新，大胆进取的敬业精神，将企业全体成员在目标一致、利益一致的基础上，结成一个“心往一处想，劲往一处使”的命运共同体，向社会各界公众展示自己优良的管理风格和精神风貌，争取广大公众的理解拥戴与共识。有人常常把公共关系看成是“企业外交”，几乎把公共关系与外界交往划上等号，这其实是一种误解。当前对于广大乡镇企业来说，内部公共关系是企业开展各类公共关系活动的基础，也是塑造自身良好形象的起点。

2. 乡镇企业外部公共关系

企业外部公共关系的要旨，在于促进与外部各界公众之间的了解与合作。这种沟通协调工作必须是双向交流：一方面，企业应当尽量准确、全面地搜集来自外部公众的信息；另一方面，需要及时有效地将企业自身的信息传播给相关公众，以构塑或强化企业的社会形象。从目前情况来看，乡镇企业外部公共关系的工作目标是形成和引导公众舆论，在广大公众心目中塑造乡镇企业的“社会责任形象”。

什么是乡镇企业的“社会责任形象”，目前大致有以下几种认识：一种观点认为乡镇企业必须承担一定的社会责任，主动把本应由社会承担的一些职责担当起来，帮助社会解决一些棘手问题，分担一部分忧虑，这种意见我们可称之为“分忧论”；另一种观点认为乡镇企业具有的社会责任就是要企业广泛地参与各种社会事务，广疏钱财，乐于行善，扶弱济贫，这类意见可谓之“行善论”；再一种观点认为乡镇企业的社会责任就是要求企业乐于接受来自各方的摊派、赞助，慷慨解囊，积极帮助社会发展各类公益福利事业，这可称之为“摊派论”。上述三种论点从表面上看似都有道理，其实并未阐明乡镇企业“社会责任形象”的准确涵义。

笔者主张，所谓乡镇企业的“社会责任形象”，就是乡镇企业为了自身发展和社会公众利益增长所承担的道义责任形象与法律责任形象。纵观上述不同论点，“分忧论”明显带有局外人的身份，但事实上，履行一定的社会责任是各类乡镇企业责无旁贷的份内之事。“行善论”带有恩赐施舍的意味，而在现代社会生活中，承担相应的社会责任是每个企业在法律上、道义上不可推卸的应尽义务。“摊派论”带有强制的色彩，它似乎是转嫁在乡镇企业头上一一种外来的负担和包袱。然而，履行一定的社会责任是各行各业一种自愿的企业行为，它是为塑造自身良好的公众形象进行的一种自觉投入。正如一个公民必须对其赖以生存的社会应尽一定的义务与责任一样，乡镇企业作为一个独立经济组织和社会细胞，也必须对社会公众承担相应的社会义务与社会职责。

具体考察乡镇企业的“社会责任”这一范畴的内涵与外延，它的基本内容包括：为国家创造财富，保证乡村集体资产的完整和不断增殖的责任；满足社会各界公众多方需求，保护消费者正当权益之责任；为乡村社区公众提供更多的就业机会，改善职工生产条件与生活条件之责任；热心公益事业，促进社会健康发展之责任，等等。党的十一届三中全会以来，农村经济体制改革使各类乡镇企业有了经营自主权和自己独立的利益格局和生产积累。商品经济的发展和市场竞争的升级，使不少乡镇企业开始逐步认识到企业与社会的公众关系及其“社会责任形象”的重要性。从乡镇企业现阶段的具体情况分析，由于各自行业特点不同，认识存在差异，在经营管理和公共关系工作中所表现出来的“社会责任形象”也不尽相同。其表现是：

① 零责任度企业形象。少数乡镇企业在日常活动中见利忘义，唯利是图，以至不顾政纪法规，坑蒙拐骗，严重损害国家和社会公众利益，有的采取不正当的竞争手段来获取优惠物资，有的信奉“金钱轰炸”法则，采取行贿手法牟取不义之财。它们或以高额回扣引诱客户，拉人下水；或短斤少两，掺假使杂。我们可以把这类不负责任的企业称之为乡镇企业大家庭中的“败家子形象”。当前，尽管这类企业为数不多，但它们危害极大，是导致经济生活不正之风和腐败现象的一块滋生地。结合治理整顿工作，我们当前公关工作一项重要任务是要大造社会舆论，制订有效整治措施，以逐步杜绝企业不负责任行为的产生与滋长。

② 低责任度企业形象。这类乡镇企业总的表现是基本遵章守法，通过自己的合法经营取得正当收入，对本企业所属范围内的公众利益与福利事业一般关心。具体来看，低责任企业对承担本企业内部的事务比较关心，如职工待遇、家属子女、住房福利尽力相助，但它们对承担外部公众的社会责任不够热心，或者感到心有余而力不足。在广大乡镇企业之中，这类低责任度的企业占了相当大的比例，目前其主要存在的问题是工作效率不高，经济效益不佳。落实在企业管理与公关工作上，就是要认清职工个人责任、企业集体责任与社会责任之间的

依存关系, 增强对社会公共事务的关心程度和参与程度, 及时矫正低责任度的企业形象, 努力使之向高责任度企业形象演进。

③ 高责任度企业形象。此类乡镇企业的经营管理者及其农民工人都具有一种创新奉献精神 and 高度责任感的社会公众形象。他们努力为社会各界提供优质产品与优质服务, 积极利用自己的经济实力为广大公众承担相应的社会责任, 主动为社区活动、公益工程、福利保障、文化教育、科技发展提供多方援助。高责任度企业面对各种社会问题和公众事务能够主动关心、积极参与, 并且把它看成是自己的“份内之事”。从公共关系管理的角度来看, 乡镇企业热心参与公益活动, 勇于承担社会责任又往往是企业提高声誉和带来发展的良好机遇。

三、乡镇企业公共关系的开发对策

乡镇企业公共关系活动是在提供优质产品和优良服务的基础上, 通过各种传播媒介和沟通渠道, 唤起人们的好感, 赢得公众的信任和支持。当前, 市场疲软的一个主要症结是销售滞顿, 而以市场调节为主的乡镇企业则首当其冲。笔者认为, 乡镇企业尽早走出低谷、摆脱困境的一条基本思路是重塑乡镇企业的经营管理机制, 把公共关系开发列入议事日程, 强化公共关系意识, 构筑乡镇企业良好的公众关系网络与公共关系环境。

思路 1, 乡镇企业人际公共关系开发。

现阶段我国乡镇企业的管理者和创办人, 绝大多数是一些土生土长的农民企业家, 即“能人”。他们的优势是, 有尽快摆脱贫穷的强烈愿望, 有刻苦耐劳的工作作风, 有不带框框的经营观念, 有灵活多样的管理方式等。但在这些农村“能人”身上, 又明显附有某些先天不足, 无论在知识储备、管理素质, 还是决策方式等方面, 都存在这样或那样的欠缺。在现阶段, 不少农村能人和农民企业家在企业经营和公关工作中, 往往采取自上而下的直线型经验决策, 其管理方式多有家长制的痕迹, 很多乡镇企业本身就是由家族成员直接管理, 决策职能高度集中于一、两个人, 农民职工常常对上司产生盲从心理, 很少参与企业大政方针的咨询讨论。所有这些因素都会构成企业形象不佳的原由。

农民企业家是乡镇企业形象的化身, 农民企业家的人际公关往往是乡镇企业公共关系活动的重要工作策略, 他们的模范行为又是构建乡镇企业形象的起点。

在开发农民企业家“能人公共关系效应”的做法上, 首先是重视乡镇企业厂长、经理的配备, 大量使用有一定管理能力与公关能力的各种“能人”, 并通过投标竞争的方式为办厂能人的涌现和成长提供公平的机会。其次, 落实好企业经营责任制, 使广大乡镇企业厂长、经理有充分的自主权, 通过承包方式将乡村社区所有权、行政权与企业经营权相对分开, 使能人们可以独立从事经营决策。再次, 切实提高农民企业家的社会地位, 如省政府对作出突出贡献的乡镇企业厂长、经理统一授予“优秀农民企业家”称号, 还有不少办厂能人被选为人民代表、政协委员, 参与国家大事与地方政务活动等。此外还切实保障农民企业家的正当权利不受侵犯, 对于干涉办厂能人正当经营的行政干预行为和诬告、威胁或用暴力损害承包者合法权益的各种行为, 都认真及时地给予查处。所有这些都为农民企业家的形象塑造和人际公共关系活动展开创造了有利条件。

思路 2, 乡镇企业社区公共关系开发。

我国大多数乡镇企业是从乡土社区的土壤中产生和发展起来的。传统的乡土社区是相对

封闭的，稳态性极高，人们生于斯，长于斯，代代因袭而沉积下来的血缘关系、亲缘关系、地缘关系、人缘关系成为乡镇企业生存和发展的“业缘”基础，乡镇企业的价值取向、行为准则、经营宗旨和社会形象无不受到这些“业缘”的影响，正是由这些特定的血缘关系、地缘关系、亲缘关系、人缘关系联结成的高度熟识的“业缘”网络，使企业成员之间在有限的活动范围内交织成一种“天然的信用关系”。可以这样认为，重视业缘关系是乡镇企业公共关系活动的一个重要特征和工作方针。

乡镇企业内部的公众关系与外部的交往协作较之其他行业更为融洽。因为现阶段乡镇企业人员绝大多数来自本乡本土，许多职工之间普遍存在沾亲带故的眷属亲朋关系，他们具有浓厚的业缘意识和共同的社区利益。这种由血缘关系、地缘关系、人缘关系、亲缘关系形成的公众之间的和谐与默契，以及由此产生的企业一体感与公众亲密感，是乡镇企业公共关系工作拥有的“天然优势”。当前，乡镇企业公共关系工作的一个当务之急就是注重培养各类农民工人对企业目标的认同与共识。据浙江省部分地区的抽样调查，78%以上的农民职工把乡镇企业只是看成增加收入的致富途径，许多农民工人的个人目标与企业目标之间是一种低层次的短期行为选择，即个人趋利动机→发展乡镇企业→提高农民收入。这种低层次的目标定位与价值共识，对乡镇企业的形象塑造缺乏持久的号召力和长远的规划谋略，这也是现阶段许多乡镇企业出现行为短期化现象的一个重要根源。构建新型的乡镇企业形象与公众关系网络，必须摆脱农民小生产者的狭隘观念与短视现象，利用乡镇企业在血缘关系、人缘关系、亲缘关系与地缘关系方面的独特优势，培养广大农民职工对企业高层次目标的认同与共识，使每个员工对自己的企业集体产生“共有心理”，争取各界公众的理解支持与鼎力帮助，即使企业遇到暂时不利，也会促使上下左右同心协力，共渡难关。

血缘关系、亲缘关系、地缘关系、人缘关系等因素在乡镇企业创办之初的确起到了推动作用，但时至今日又反过来为乡镇企业的进一步发展带来了一些消极因素。诸如：本应按能力大小安排不同工种，但由于“血缘、人缘、地缘、亲缘”因素的干扰，使企业管理者不能人尽其才地进行合理安排，只能顺应各种人际关系的要求，否则他就会受到邻里间、家族内和亲朋好友们的种种压力与责难。另一方面由于受传统思想和文化心态的影响，一些乡镇企业的厂长、经理会自觉或不自觉地以血缘关系、人缘关系、地缘关系、亲缘关系的远近亲疏来摆平复杂的人际关系，同时也使管理者本人放心，不致引起“后院起火”。由此可见，这些非经济因素的消极作用会使许多职工怀才不遇，而有的人又“占了毛坑不拉屎”。人事关系的混乱还会使职工产生不满情绪，影响劳动效率。另外，一些乡镇企业由血缘关系、人缘关系、地缘关系、亲缘关系编织的强大关系网络还会对引进的外来人才产生抗拒作用，这一点，尤其值得乡镇企业的经营管理者在日常公共关系工作中加以重视。

思路3，乡镇企业横向公共关系开发。

外部通达，内部协同，功能耦合，各环节和要素相互协同配套的全方位开放性公众联系网络是广大乡镇企业发展的重要依托，而灵活的经营方式与横向的公共关系则是乡镇企业开拓市场的基本手段。乡镇企业是在一缺资金、二缺技术、三缺管理经验的情况下起步的，唯有借助外界公众的帮助，尤其是城市国营企业的大力扶持才能得以生存和发展。在当前乡镇企业横向公共关系活动中，尤以乡镇企业与城市经济的相互联系为主体，它大体上归纳为四种类型：一是联系稀疏型，如农村经济较不发达的一些地方，与城市经济联系不密切；二是扩散指令型，城乡同属一个地方市县管辖，彼此之间的横向联系往往采取行政号召的办法

建立以城市经济为主体的扩散结构；三是自由联合型，城乡之间自由选择合作伙伴，自主决定联营方式；四是紧密合作型，乡镇企业“两头在外”、合作对象量多面广，属于完全开放型的公共关系网络构架。如下表：

	城市经济辐射力	乡镇企业接收力
联系稀疏型	弱	弱
扩散指令型	弱	强
自由联合型	强	弱
紧密合作型	强	强

多渠道、广角度与大专院校、科研单位“攀亲结友”，依靠科学技术振兴乡镇企业，这是当前乡镇企业横向公共关系开发的又一个新趋势。先进的科学技术与有效的公关活动是塑造良好的企业形象的“两个车轮”，缺一不可。现阶段乡镇企业横向公关工作的一个热点是引进外界先进技术，从各地农村实际情况来看表现为三种不同的形式：一种是引进“三老”（老师傅、老设备、老产品），它属于低层次的简单技术引进，引进过程具有一定盲目性和自发性；一种是有选择地从大专院校、科研机构引进适合乡镇企业的技术人才与技术装备，它往往由政府有关部门从中牵线搭桥；再一种是通过横向交流，利用别人的技术优势，建立乡镇企业自己的科研开发机构，培养自己的技术骨干。

思路4，乡镇企业纵向公共关系的开发。

联系当前各地乡镇企业领导体制的特点和经营管理工作的现状，各类乡镇企业现有的纵向公共关系从业务关系上看，发生在基层企业与城市相关单位之间；从行政关系上看，发生在基层企业与乡镇党政机构之间；从管理关系上看，发生在基层企业与当地乡镇企业局之间，从而形成一个乡镇企业“三环迭套公共关系管理模式”，即乡镇企业与乡镇企业局之间是计划管理关系和业务指导关系；与乡镇行政组织之间是行政指令关系和财产隶属关系；与城市工业企业之间是加工协作关系和产销经营关系。乡镇企业与这三者之间还构成权力、利益、公共关系等连环关系。

在农村改革以前，乡镇企业这种纵向关系是隶属性的依附关系，基层企业处于受支配、穷应付的被动地位，只是上级行政机关的附属物，乡镇企业任何一条纵向隶属关系出了问题，都会给企业经营带来决定性的影响，企业领导只是向上负责，主要工作目标是完成上级下达的任务。随着农村改革和商品经济的渗入，给广大乡镇企业带来了公共开发的压力与动力。开放型的社会经济活动构成了纵横交织的公众协作网络，它要求各地乡镇企业在处理与各界公众往来关系时，以纵向公共关系的开发为依托，有意识地借助于良好的纵向公共关系来疏通各种横向协作渠道，尽量减少不必要的摩擦及其公关纠纷。目前，走上层路线成为不少乡镇企业处理纵向公共关系的一项重要内容。由于条块分割并呈多头状态，不同的纵向隶属关系之间又缺乏横向沟通，致使许多基层企业必须分头应付不同来头的上级领导，由企业承担众多纵向关系的协调任务，即所谓“上面千条线，下面一根针”。值得注意的是，乡镇企业纵向公共关系活动必须以良好的信誉和诚实的态度为基础，如果只是一味地在“扬名”上花功夫，其结果可能适得其反。

在乡镇企业纵向公共关系的开发工作中，公关人员首先要参与企业的经营决策过程，并

经常与各方领导沟通信息，通晓上级有关部门的方针政策以及贯彻实施的具体要求，力求做出准确的宣传解释，以便在实际工作中不走样。根据企业的实际情况，还可以创办一些企业刊物、简报通讯，与纵向公众之间建立固定的沟通渠道，为上级领导和职工群众提供对话协商和互相交流的园地。在有的地方，乡镇企业也出现了机构臃肿、人浮于事的现象，有效地医治“肿病”，精简机构已成了各地乡镇企业迫在眉睫的一项改革任务。笔者认为，专门设立公共关系部（科）是一个可行的“消肿”良方。有条件的乡镇企业可以通过专门的公关人员与公关机构，去取代为应付上级部门或“条条”、“块块”关系而设置的徒有虚名、作用不大的部门科室，这样可以由少数精干公关人员去接待上级有关部门或领导的检查督察，而精简下来的多余人员又可以从事企业一线的生产经营与业务活动，可谓一举两得。

总之，传统管理体制的改革转轨和农村商品经济的发展，必然给我国数千万家乡镇企业带来公共关系的压力。正确协调和处理好各类公众关系成为各类基层企业日常工作无法回避的现实课题。科学构建具有乡镇企业特色的公共关系网络及其公共关系运行机理，是摆在我们面前的一项当务之急，它不仅在理论上，而且在实践上具有重要的创新价值与指导作用。从目前来看，借助公共关系手段是广大乡镇企业摆脱市场疲软，走出发展低谷的一条新的思路，公共关系开发是我国乡镇企业实现跨世纪发展的一个新视角。

责任编辑：陈庆利

《企业社会学新论》三书出版

由华中师大刘祖云主持撰著的《企业社会学新论》、《社会交往新论》、《企业内在社会机制秘密》三本书，已先后于1990年11月、1991年3月、5月出版。《企业社会学新论》由武汉工业大学出版社出版，该书24.5万字，定价4.20元。该书由引论、上篇和下篇三部分组成。引论部分探讨了企业社会学的对象、历史及方法，并就企业社会学对象、中国企业社会学的研究提出著者自己的观点和看法。上篇和下篇分别探讨和分析了“企业中的社会”和“社会中的企业”。《社会交往新论》由华中师大出版社出版，12万7千字，定价2.30元。该书以社会学的理论和观点作指导，首先从总体上对社会交往的涵义、结构、功能及其发展进行了扼要的理论分析，然后分别对社会交往中的相互沟通、相互作用及相互知觉进行了较深入的理论探讨。《企业内在社会机制秘密》由科学出版社出版。该书探讨了企业发展的内在动力机制即企业内的沟通、互动，企业发展的内在结构机制即企业内的角色、群体等，企业发展的内在协调和稳定机制即企业内的社会控制。该书17万字，除单行本外，该书被收入科学出版社出版的《管理思维经营技巧大全》第8卷，该卷为16开精装本，146.1万字，定价28.50元。