



乡镇企业

XIANG ZHEN QI YE JING
YING GUAN LI

经营管理

杨国秀 陈万灵 主编



广东高等教育出版社

乡镇企业管理系列教材

乡镇企业经营管理

主 编 杨国秀 陈万灵

副主编 张广才

参 编 李 颖 许 斌

陈万灵 陈本良

杨国秀 张广才

张建武 彭东慧

黎金钊

广东高等教育出版社

·广州·

图书在版编目 (CIP) 数据

乡镇企业经营管理/杨国秀、陈万灵主编. —广州: 广东高等教育出版社, 1998.1

ISBN 7-5361-2154-7

I. 乡… II. ①杨…②陈… III. 乡镇企业-经济管理 IV. F276.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (97) 第 15412 号

广东高等教育出版社出版发行

广州市广州大道北 458 号广州体院 20 栋

邮编: 510076

广东乳源印刷厂印刷

开本: 850×1168 1/32 11.25 印张 282 千字

1998 年 1 月第 1 版 1998 年 1 月第 1 次印刷

印数: 0001~3100 定价: 15.00 元

前言

《乡镇企业经营管理》是广东省高教厅支持出版的系列教材之一，是专为提高乡镇企业管理人员和基层领导干部的企业管理水平而编写的教材，也可作为相关专业的大中专学生的教材或参考书。

如果把“乡镇企业管理”学科分为三个部分：乡镇企业经济管理、乡镇企业经营管理、乡镇企业生产管理等，那么本教材就着重于乡镇企业微观的经营管理。除了关于“乡镇企业”基本概念类的知识外，基本上不介绍有关乡镇企业产业结构、区域布局、技术进步状态及宏观管理体制等宏观问题；而且把乡镇企业内部管理的一些知识或原理如定额、质量、供应及库存管理方法等，放到《乡镇企业生产管理》一书中介绍。

前不久，讨论很久的《乡镇企业法》终于颁布了，使乡镇企业地位和作用得到法律上的肯定，其行为和活动有法可依。《乡镇企业法》可看作乡镇企业经营管理的外部环境因素，但本教材并不局限于此，而是从经营管理角度把乡镇企业更多地当作市场主体，看作国际规范所谓的“中小企业”来处理。基于此种立足点和多少带有超前性的观念来编排“乡镇企业经营管理”有关知识、方法和理论。

本书借鉴了国外成熟的企业经营管理的经验及理论，并结合我国在乡镇企业实际运行情况，吸收了我国在乡镇企业经营管理中积累的经验，综合了在经营管理实际工作中行之有效的方法和理论，构成了本教材的五大部分内容：(1) 基础篇。介绍了关于

乡镇企业的基本知识和理论，阐述“乡镇企业”内涵和外延及其产生和发展过程，简介乡镇企业的宏观管理体制、微观运行机制及其经营管理的基本内容等。目的在于给读者一个清晰的“乡镇企业”轮廓。(2) 管理篇。首先简介乡镇企业管理的基本方法及理论体系，详细展示乡镇企业管理要素（或职能）及管理过程，包括管理组织及人事管理、经营计划及实施控制、（企业经营要素的）财务管理等。这些内容为后面内容的学习打下了基础。(3) 经营决策篇。主要说明如何分析乡镇企业外部环境及内部条件，从而了解市场调研和预测，制订经营战略和具体策略，进行项目及方案的设计和选择即经营决策等。(4) 营销篇。利用环境分析和市场调研结果，开展市场营销，但并不详细介绍如何划分目标市场及选择营销组合策略等，侧重于介绍营销策划、组织、计划及监控等管理方法。(5) 国际化经营篇。主要介绍乡镇企业如何开拓国际市场。国际贸易及国际市场营销仅是乡镇企业国际化经营的初级阶段，乡镇企业经营要向国际经营企业、跨国企业、全球企业等高级阶段发展。最后结合我国乡镇企业经营管理状况，阐述了我国乡镇企业国际化经营战略的选择，这对我国乡镇企业实现国际化经营管理具有较强的指导性。

与本教材配套的“案例分析及思考题”内容另列入“乡镇企业案例教学指导”的材料中，旨在提高教学过程的实际效果，有助于学生特别是自学的读者对本门课程内容的理解和掌握，并为教学改革和推行案例教学法提供了示范性材料。

本教材是1995年底由杨国秀副教授发起并主持确定教材的结构和内容，然后分工准备材料和编写成文的。其编写人员具体分工如下：华南农业大学人文学院副教授杨国秀编写第七、十一、十四章，讲师张广才编写第四章，讲师黎金钊编写第八章，讲师李颖编写第十章，经贸学院彭东慧、张建武编写第六、十二、十三章，湛江海洋大学经贸系讲师陈万灵编写第一、二、十

五章，讲师陈本良和许斌合作编写第三、五、九章。

本书编写过程中，参考了国家和政府有关年鉴，及有关作者的报告、论著等文献资料，在此表示感谢。限于编者水平，况且乡镇企业处于不断发展变化中，不少新情况、新问题不断出现，本书不妥或错误之处，敬请读者批评指正！

1997 年 12 月

目 录

基础篇

第一章 乡镇企业概论	(2)
第一节 乡镇企业的基本概念	(2)
第二节 乡镇企业的演进过程	(6)
第三节 乡镇企业的地位与作用	(8)
第四节 乡镇企业的运行机制	(11)
第二章 乡镇企业的组织形态及经营管理	(17)
第一节 乡镇企业的组织形态	(17)
第二节 乡镇企业组织的建立	(20)
第三节 乡镇企业的经营管理	(23)

管理篇

第三章 乡镇企业管理概论	(31)
第一节 乡镇企业管理的意义	(31)
第二节 乡镇企业管理的对象和性质	(35)
第三节 乡镇企业的管理方式和基础工作	(37)
第四节 乡镇企业管理的职能及一般过程	(41)
第四章 乡镇企业的管理组织	(45)
第一节 乡镇企业管理组织的基本原则	(45)

第二节	乡镇企业的组织结构形式	(50)
第三节	乡镇企业的人事管理	(57)
第五章	乡镇企业经营计划与实施控制	(76)
第一节	乡镇企业经营计划的意义及任务	(76)
第二节	乡镇企业经营计划的类型及内容	(79)
第三节	乡镇企业经营计划的编制	(83)
第四节	乡镇企业经营计划的执行与控制	(94)
第六章	乡镇企业财务管理	(106)
第一节	乡镇企业财务管理概述	(106)
第二节	乡镇企业资金筹集管理	(109)
第三节	乡镇企业资产的管理	(113)
第四节	乡镇企业成本与费用的管理	(129)
第五节	乡镇企业利润的计算和分配	(134)

经营决策篇

第七章	乡镇企业环境分析	(142)
第一节	乡镇企业环境研究的意义及内容	(142)
第二节	乡镇企业外部环境研究	(145)
第三节	乡镇企业内部条件的分析	(155)
第四节	综合分析技术	(157)
第八章	乡镇企业市场调研与预测	(166)
第一节	乡镇企业市场信息管理	(166)
第二节	乡镇企业市场调研	(172)
第三节	乡镇企业市场预测	(180)
第九章	乡镇企业经营项目投资及可行性分析	(195)
第一节	乡镇企业经营项目投资概述	(195)
第二节	乡镇企业经营项目投资的可行性研究	(198)

第三节	乡镇企业经营项目投资估算及经济分析·····	(204)
第十章	乡镇企业经营战略·····	(220)
第一节	乡镇企业经营战略概述·····	(220)
第二节	乡镇企业经营战略的基本内容·····	(223)
第三节	乡镇企业经营战略的分类·····	(229)
第四节	乡镇企业经营战略的管理·····	(233)
第十一章	乡镇企业经营决策·····	(237)
第一节	乡镇企业经营决策的特点和原则·····	(237)
第二节	乡镇企业经营决策的程序·····	(243)
第三节	乡镇企业经营决策的方法·····	(245)

营销篇

第十二章	乡镇企业营销策划及战略·····	(263)
第一节	乡镇企业营销策划·····	(263)
第二节	乡镇企业营销战略·····	(269)
第十三章	乡镇企业营销管理·····	(277)
第一节	乡镇企业营销管理的概念和任务·····	(277)
第二节	乡镇企业的营销组织·····	(282)
第三节	乡镇企业的营销计划·····	(288)
第四节	乡镇企业的营销控制·····	(292)

国际化经营篇

第十四章	国际市场开发·····	(296)
第一节	国际市场分析·····	(296)
第二节	国际市场调研和目标市场的选择·····	(300)
第三节	国际市场的进入方式·····	(305)

第四节 国际市场营销策略.....	(308)
第十五章 乡镇企业的国际化经营管理.....	(314)
第一节 国际化经营管理概述.....	(314)
第二节 乡镇企业国际化的经营环境.....	(318)
第三节 国际化经营形式.....	(323)
第四节 乡镇企业国际化的战略选择.....	(337)

篇 附 录

(343)	附录一 乡镇企业国际化经营案例	第一章
(343)	附录二 乡镇企业国际化经营案例	第二章
(343)	附录三 乡镇企业国际化经营案例	第三章
(343)	附录四 乡镇企业国际化经营案例	第四章
(343)	附录五 乡镇企业国际化经营案例	第五章
(343)	附录六 乡镇企业国际化经营案例	第六章
(343)	附录七 乡镇企业国际化经营案例	第七章
(343)	附录八 乡镇企业国际化经营案例	第八章
(343)	附录九 乡镇企业国际化经营案例	第九章
(343)	附录十 乡镇企业国际化经营案例	第十章

篇 附 录

(343)	附录一 乡镇企业国际化经营案例	第一章
(343)	附录二 乡镇企业国际化经营案例	第二章
(343)	附录三 乡镇企业国际化经营案例	第三章
(343)	附录四 乡镇企业国际化经营案例	第四章
(343)	附录五 乡镇企业国际化经营案例	第五章
(343)	附录六 乡镇企业国际化经营案例	第六章
(343)	附录七 乡镇企业国际化经营案例	第七章
(343)	附录八 乡镇企业国际化经营案例	第八章
(343)	附录九 乡镇企业国际化经营案例	第九章
(343)	附录十 乡镇企业国际化经营案例	第十章

基础篇

自改革开放以来，乡镇企业的产生和发展不仅是农村经济体制的一项重大改革，而且是整个经济体制改革继农村联产承包责任制之后的又一重大突破。在计划经济体制“夹缝”中成长的乡镇企业取得如此瞩目的成就，应归功于乡镇企业在计划经济“体外”创新的市场力量、灵活的运行机制和有效的内部管理等。这是值得研究和借鉴的。所以，鉴定乡镇企业内涵及外延，描述乡镇企业特征，了解乡镇企业历史演进过程，是全面认识乡镇企业所必需的。

“乡镇企业”的概念是一个最具普遍意义的“企业”概念。撇开传统体制掩盖的所有权形式，从乡镇企业组织形态来看，所存在的各种管理形式展示了“企业”演进的历史；乡镇企业的法律形式除“国有”形式外还比较完整；乡镇企业与国际规范称谓的“中小企业”相对应，采取了独资、合伙、公司等各种规范形式。

本篇将介绍乡镇企业组织的建立、经营（营销）及管理 etc 知识性内容，在阐明经营与管理关系基础上，概括性地勾画出“乡镇企业经营管理”这门学科（课程）的轮廓。

第一章 乡镇企业概论

第一节 乡镇企业的基本概念

我国乡镇企业从萌芽开始到成长壮大已经历了几十年，其间几经挫折，可谓艰难漫长。在夹缝中求生存的乡镇企业的实践一直受到理论界的关注和争论。有的学者把乡镇企业的兴起和发展当作是我国经济改革以来的十多年里继家庭联产承包责任制后的第二大突出成就，以后还将继续发展下去；有的学者认为，“乡镇企业”只是一个综合社区和所有制的概念，产权界定不明晰，不符合现代企业的规范，而且还出现了不少难以解决的问题，因此，主张淡化、消除“乡镇企业”这个名词概念，在微观上对企业内部进行产权改革和企业制度变革，在宏观上进行行业归口管理。无论理论上怎样评价，从逻辑上看，首先弄清“乡镇企业”概念，才能讨论特定意义的“乡镇企业”存在和发展的原因及其运行机制和发展规律。

一、乡镇企业的由来

“乡镇企业”这个词是由早先“社队企业”演变而来的。长期以来，实际工作者认为，凡是行政关系隶属于社（乡、镇）、队（村、管理区）及生产队（合作社）的企业都是社队企业，这是1958年人民公社和生产大队或小队兴办工商企业时所用的称谓。70年代末，随着农村经济体制改革，农业生产和农村产业

结构发生了巨大变化，出现社队间、地区间、行业间以及不同所有制之间的联合、联营企业和个体（家庭）企业；同时在我国农村行政体制改革中，把“公社”改为“乡”或“镇”，“生产大队”改为“村”或“管理区”，“生产小队”改为“经济合作社”。这样，原来按隶属关系确定的“社队企业”随之改变。1984年党中央决定把乡（镇）、村（管理区）举办的企业、个体（家庭）办的企业以及其他形式的合作企业，统称为“乡镇企业”，即把农村私营或私有企业划入“乡镇企业”之列。不难看出，上述名称仅仅是从政策角度对乡镇企业的描述，为进一步明确乡镇企业的概念，还有必要对乡镇企业的内涵、外延及特征进行评述。

二、乡镇企业的内涵

要弄清乡镇企业的内涵，必须明确企业的本质是什么。企业是以追求盈利为目的的经济活动组织或生产经营单位，或者说是集合生产要素，在创造利润的动机和承担风险的准备下，有计划、有组织地从事某种生产、交易或服务经济活动，为社会提供商品或劳务的社会经济组织。企业是一个经济实体，拥有一定数量和特定生产技能的劳动者，拥有一定的生产资料；企业作为一个经济组织系统，是以盈利为目的；企业实行独立经营和单独核算，有权支配自己的生产要素，组织供应—生产—销售等经营活动，处理生产经营业务，以所从事的各种经济活动的收入来偿付支出从而盈利；企业具有法人资格，可以独自享有法律赋予的权利，承担法律规定的义务和责任，可以在银行开设账户，有权与其他经济组织签订经济合约，能在法院起诉和应诉等。把这些涵义或特征赋予乡镇企业，就必须同时具备以下基本条件，这也是国家统计局的规定。

(1) 有固定组织、生产场所、生产设备和一定数量的劳动者。

(2) 有核算制度。设立单独账户，进行收入与支出，成本与利润及其盈亏情况的核算。

(3) 全年开工时间 3 个月以上。有的农副产品加工企业具有季节性，必须有 3 个月以上生产经营时间才设立企业。

(4) 有在工商行政管理部门领取的营业执照，遵守工商行政管理和有关法律制度。

从企业这些本质含义来讲，乡镇企业不同于农业合作经济组织，它是从农业中独立出来的各种专业性经济组织，比合作社具有更强的组织性。“乡镇”作为企业的限制，是相对城镇而言的一个区域概念。其实，乡镇和城镇的区别或界定是动态的、相对的。我国行政体制把县城以下的建制镇作为城市最低层次。由此，“城镇”的“镇”是指县城镇；“乡镇”的“镇”是指乡村集镇，包括非县城所在地的建制镇、乡（镇）政府所在地的集镇及村镇等。从这个意义讲，乡镇企业不同于城镇的国有制及集体企业。

综上所述，乡镇企业是一个有别于城市企业、城镇企业和农业合作社的独立经济组织，是以农村劳动者为主体的自主经营和从事生产、流通和服务性活动的独立核算的经济组织。乡镇企业这个内涵也说明了它的本质属性。乡镇企业同农村、农业、农民有着天然的内在联系，其产权关系是有农民参与的，是由农民自主经营的一种企业。我们必须注意到：第一，乡镇企业是由行政领导牵头或农民个体牵头兴办的，其职工都是农民，有的乡镇企业职工至今仍未脱离农业，有“下地务农，上埂做工”的特点；第二，乡镇企业的职工与土地密切联系，他们都有承包地，有的以承包地使用权投资兴办企业；第三，乡镇企业产权归农民所有，由农民自主经营，其生产、收入和分配与农村经济结合为整体。由此，乡镇企业与农村、农业和农民有天然联系，而且与农村的血缘和地缘及经济统一起来，具有社区性，这一点性质是乡

镇企业区别于其他企业的本质属性。

三、乡镇企业的外延

乡镇企业的外延是由其本质决定的。一般而言，凡是具有上述本质属性的企业，无论在农村，还是在城镇；无论工业企业，还是其他企业；无论集体制的企业，还是个体制、私营制的企业都可以称为乡镇企业。这样，乡镇企业的外延范围包括：

(1) 乡（镇）办的企业。指乡（镇）一级举办的集体企业，包括乡（镇）政府独办，与村、外乡（镇）联办，与国有制和城镇集体制企业联营，与外商联营的企业。

(2) 村（管理区）办的企业。指村（管理区）行政机构举办的集体企业，包括村独办，与外村联营，与国有制、城镇集体制联营，与外商联营的企业。

(3) 组（合作社）办的企业。指原生产队或经济合作社举办的企业，也包括独办、联营举办的企业。

(4) 农民联户（合伙）办的企业。指农民个体之间、农民与城镇居民个体、与集体、与外商联营（合伙）举办的企业。

(5) 个体企业。主要指农民个人投资举办的，生产资料归个人所有，由投资者家庭成员参加（雇工在8个人以内）生产经营活动的企业。

(6) 私营企业。指由个人投资举办的，生产资料归个人所有，在国家政策许可范围内进行雇工经营的企业。

四、乡镇企业的特征

把上述乡镇企业内涵、性质及外延综合起来，就可以看到乡镇企业外在特征：行业的广泛性、所有制的复杂性、地区不平衡性、管理方法的多样性等。具体表现在以下几个方面：

(1) 乡镇企业的多层性。乡镇企业的所有制及其组织形式有

乡(镇)、村(管理区)、组(合作社)、家庭个体以及联办联营等,具有多层次性。

(2) 乡镇企业具有综合性。乡镇企业的行业或者产业比较齐全,有农、工、商、建、运、饮食及服务等行业,门类多,产品全,充分说明乡镇企业是综合性企业群体。

(3) 乡镇企业具有劳动密集型的特征。不少乡镇企业是手工劳动,生产手段简单,机械化和自动化程度不高,对劳动力要素依赖比较高。

(4) 乡镇企业对国民经济起拾遗补缺的作用。乡镇企业行业多,分布广,可以利用多种原料,特别是城市工业无法利用的分散的资源、社会废旧物资和野生资源生产消费者需要的产品,以及提供周全、灵活的服务。

(5) 乡镇企业自主经营,方式灵活,能迅速适应市场变化,“船小好调头”,转产快,竞争力强。

(6) 乡镇企业在管理上能采用适合自身特点的机构、手段及方法,效率较高。

第二节 乡镇企业的演进过程

我国乡镇企业是在变革旧中国农村手工业的生产关系,继承其中某些经营传统和技术基础上发展起来的。农村手工业的兴起原因不外乎社会分工和商品经济发展,但农村工业萌发于旧中国半殖民地社会,被西方资本主义侵略势力束缚,得不到发展。新中国后农村手工业才得到新生和发展。农村“五匠”(木匠、铁匠、泥瓦匠、石匠、蔑匠)、“四坊”(磨坊、粉坊、油坊、豆腐坊)和其他手工业发展奠定了我国乡镇企业的基础。但是乡镇企业的发展由于种种原因终未能顺利发展,而是缓慢、艰难地曲折前进,大体经历了以下几个阶段:

第一阶段（1949—1955年），农村手工业恢复时期。解放后土地改革解放农村生产力，使农村手工业迅速恢复。这一时期农村商品性手工业发展是正常的，1954年兼营商品性手工业的农民达到1 000万人，产值22亿元。加上农民自给性手工业和农产品初加工产值共约112亿元，占当年全国工农业总产值的11%。

第二阶段（1956—1959年），社办工业的形成和发展时期。1956年，我国社会主义改造完成，全国兼营手工业的农民一部分和城镇专营手工业者共1 000多万人，进入合作社。1958年农村人民公社化兴起，各地手工业合作社和集体副业转为社办工业。1959年社办工业企业约有70万个，产值超过100亿元。

第三阶段（1960—1978年），社办工业衰落时期。这一时期在纠正“共产风”、“平调风”过程中停办了一批社办工业。1963年的社办企业工业产值4.1亿元，仅为1959年的4%。之后又进入“文革”时期，社办工业遭到不应有的批判、打击和破坏。1970年不少地方兴办的“五小工业”（小化肥、小机械、小水泥、小钢铁、小煤矿），终因“左”的思想干扰而未获发展。

第四阶段（1979—1983年），社队企业恢复和迅速发展时期。这一时期农村联产承包责任制为社队企业的发展创造了前提条件：农民生产积极性的高涨和农业剩余劳动力，使社队企业迅速恢复和高速发展。社队企业总产值从1978年的493亿元增加到1983年的1 016.7亿元，年均递增15.6%。这一时期吸收农村劳动力3 234.7万人，比1978年增长14.4%。

第五阶段（1984年—现在），乡镇企业稳步发展时期。1984年我国经济体制改革全面展开，农村行政体制改革，人民公社改为乡（镇），生产大队改为（村），那么社队企业就更名为乡镇企业；而且肯定了个体或家庭办企业、个体联合办企业的形式。这一时期乡镇企业特征是家庭户、联户办企业的兴起。1984年，