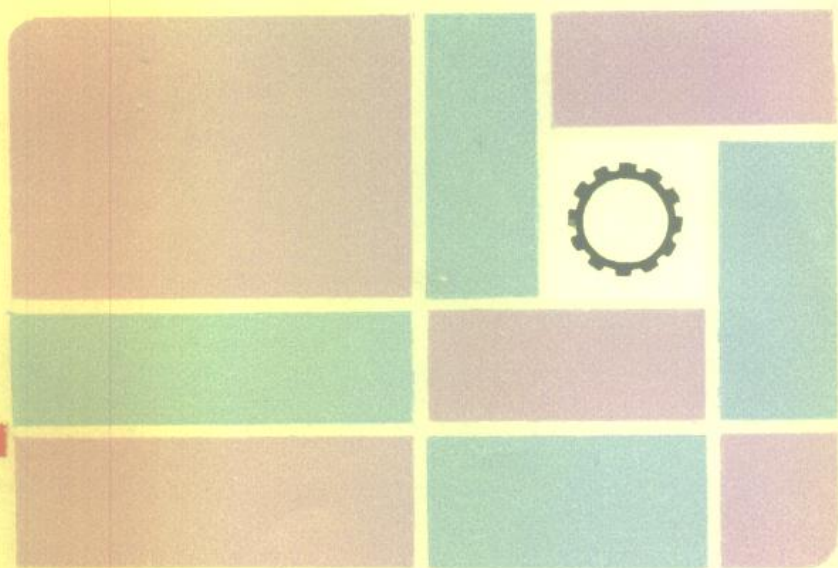


乡镇企业经营管理手册

北京市乡镇企业局 编



北 京 出 版 社



乡镇企业经营管理手册

北京市乡镇企业局 编



北京出版社

乡镇企业经营管理手册

Xiangzhen QIye Jingying Guanli Shouce

北京市乡镇企业局 编

*

北 京 出 版 社 出 版

(北京崇文门外东兴隆街51号)

新华书店北京发行所发行

北 京 印 刷 一 厂 印 刷

*

787×1092毫米 32开本 15.5印张 357,000字

1985年3月第1版 1985年3月第1次印刷

印数 1—32,000

书号: 4071·81 定价: 2.60元

《乡镇企业经营管理手册》编委会名单

邵 伟 王又庄 赵洪举 刘传富
邵启生 邓志刚 陈 铸 高名伟
杨树本 果福元 季英正

作 者

于泽青	马源清	王又庄	王 彤	王佩海	邓志刚
石 奇	刘传富	刘清晨	许 辐	吴 峰	吴光美
杜千民	李利军	李国纲	李宝山	李淑云	沈小凤
陈 铸	陈孟康	邵启生	张崇敏	金胜谟	宗承瑜
武玉荣	果福元	施礼明	杨树本	杨永胜	胡文铸
赵 锋	赵洪举	张守德	郝云荣	唐与仕	高名伟
顾广志	韩 荣	蓝士汉			

前 言

近几年来，随着党在农村政策的逐步落实，农业上得快，变化大，生机勃勃，方兴未艾。植根于农村的乡镇工商企业及其他企业，也是蒸蒸日上，正所谓“无农不稳，无商不活，无工不富”。三足鼎立，乡镇企业几乎就占了两足，对于亿万农民勤劳致富将作出巨大贡献。

当然，同任何新生事物一样，乡镇企业在发展中也有着这样那样的问题，迫切需要解决。我们经过调查研究，决定为广大乡镇企业干部提供一本经营管理用书。承蒙农牧渔业部、中国人民大学、中央财金学院、北京工业学院、北京经济学院和实际工作部门的有关同志热情支持，组成编委会，对全书进行了总体设计，编委分章负责审稿，并由果福元、王佩海同志统一进行文字加工和整理。

本书的编写宗旨是，从乡镇企业的现状出发，理论联系实际，使之具有实用性、针对性和知识性。除了有关企业经营、市场销售以及企业管理方面的内容以外，还有安全生产、劳动保护和环境保护方面的内容，并且力求有新经验，有具体方法。全书14章272条目，都是问答式，通俗易懂。它既是乡镇企业管理干部常用的工具书，又可作为培训乡镇企业干部的补充教材，也可供县、乡领导干部和有关部门业务干部的参考。至于一些具体政策，可能会有调整希望读者注意。

由于我们水平不高，编写时间仓促，不免有疏漏和错误之处，恳请读者批评指教。

编 者
1984年2月

目 录

前 言

第一章 概 述

1. 你知道乡镇企业的性质和特点吗?.....1
2. 为什么说乡镇企业是发展农村集体经济、增加农民收入和国家财政收入的重要来源?.....3
3. 为什么说乡镇企业是国营企业的助手和补充?.....4
4. 你知道乡镇企业为出口贸易贡献了多少力量吗?.....7
5. 你知道乡镇企业给多少农村剩余劳动力开辟了就业门路?.....8
6. 发展乡镇企业对促进国家工业建设和农业现代化起到什么作用?10
7. 乡镇企业存在什么主要问题?12
8. 乡镇企业发展趋向如何?13

第二章 多种经济技术联合

9. 乡镇企业为什么要走经济技术联合的道路?16
10. 怎样组织城乡协作?.....17
11. 城乡协作应坚持哪些原则?.....19
12. 城乡协作可采取哪些方式?.....22
13. 乡镇工业搞经济联合有哪些优势?.....24
14. 城乡协作应处理好哪些关系?.....26
15. “白兰”盛开的经验是什么?.....28

16. 联办乡镇企业及其集资、分配有哪些形式?	30
17. 农民集资办企业要注意哪些问题?	31
18. 农工商综合经营有哪些形式?	33
19. 新的合作企业有哪些特点?	35

第三章 计划指导下的多种经营

20. 乡镇企业如何发挥优势?	36
21. 搞好经营有哪些“诀窍”?	38
22. 乡镇企业如何获取经济信息?	41
23. 苏南地区经济振兴的十大观念是什么?	43
24. 经营和管理是什么关系?	45
25. 为什么要预测环境和评价自己?	47
26. 乡镇企业要不断提高哪三个能力?	48
27. 什么叫经营决策和经营计划?	49
28. 为什么建材工业仍大有可为?	51
29. 你看到乡镇食品工业的前景了吗?	52
30. 乡镇发展饲料工业有何重要意义?	53
31. 为什么说乡镇办商业是经济发展的客观需要?	54
32. 乡镇商业的经营范围是什么?	56
33. 乡镇商业怎样为专业户重点户服务?	57
34. 乡镇服务业的发展方向是什么?	59
35. 怎样办好乡镇旅游服务业?	60
36. 怎样办好地方风味饮食店?	61
37. 乡镇建筑业的发展趋势如何?	62
38. 乡镇建筑业为什么必须学会编预算?	64
39. 怎样搞包工包料?	66
40. 乡镇办渔场应注意什么?	67
41. 渔场搞综合经营有什么好处?	68
42. 较大渔场怎样搞好技术管理?	69
43. 为什么说乡镇办奶牛场有很多好处?	70

44. 乡镇食品行业为什么更要认真执行食品卫生法?.....71
45. 乡镇办企业是先筹建还是先取牌照?.....73
46. 为什么建厂之前要先申请供电?.....74

第四章 市场与销售

47. 什么叫销售计划?.....76
48. 研究产品寿命周期有什么用?.....77
49. 应当通过哪些途径发展新产品?.....79
50. 搞市场调查可以采取哪些方式?.....80
51. 制订产品价格有哪些策略和方法?.....81
52. 有哪些销售渠道?.....83
53. 为什么要讲究商品包装和外观?.....84
54. 怎样做广告?.....86
55. 销售人员应具备哪些条件?.....87
56. 提高服务质量包括哪些内容?.....89
57. 乡镇商业为什么也要执行物价政策?.....90
58. 如何办好展销会?.....91
59. 乡镇企业的供销公司如何经营?.....92
60. 如何办好“双代店”和村办商店?.....94
61. 怎样当好乡镇商业的经理?.....95
62. 商业在农工商综合经营中有何作用?.....96
63. 商业在农工商联合企业中的地位如何?.....97
64. 经济合同的基本内容是什么?.....98
65. 经济合同有哪些种?100
66. 你懂得经济合同的立法和司法吗?104
67. 供需双方未能履行订货合同应负什么责任?106
68. 为什么要认真执行商标法?108
69. 你知道商标策略吗?109

第五章 经济责任制

- 70. 乡镇企业实行经济责任制有何重大意义?111
- 71. 承包人应具备哪些条件?112
- 72. 乡镇企业内部的经济责任制包括哪些主要内容?113
- 73. 承包的经济指标要有哪些根据?114
- 74. 搞承包只订一个上缴利润指标行吗?115
- 75. 如何签订承包合同并认真执行?116
- 76. 实行经济责任制为什么要抓好基础工作?118
- 77. 企业承包后主管部门可以撒手不管吗?119
- 78. 实行经济责任制可以放松财务管理吗?120
- 79. 乡镇企业内部经济责任制有哪些计酬方法?121
- 80. 乡镇企业经济责任制有哪些主要形式?123

第六章 思想政治工作

- 81. 乡镇企业的思想政治工作有什么特点?125
- 82. 乡镇企业怎样搞好精神文明建设?127
- 83. 讲经济效益就是“一切向钱看”吗?128
- 84. 为什么说偷工减料是损人不利己的蠢事?130
- 85. 物质利益原则与共产主义劳动态度是对立的吗?131
- 86. 实行经济责任制为什么不可放松思想政治工作?133
- 87. 怎样解决职工中的临时思想?134
- 88. 加强法制教育有何重要意义?135
- 89. 你知道职业道德吗?137
- 90. 为什么乡镇企业领导者“打铁先得本身硬”?139
- 91. 为什么不能滥发奖金?140

第七章 劳动人事管理

- 92. 制订劳动定额有哪几种方法?142
- 93. 工时定额是由哪些时间组成的?144

94. 企业里有哪几种计算定员的方法?	146
95. 为什么要重视人力开发和人力投资?	147
96. 如何选拔人才?	149
97. 如何使用人才?	151
98. 如何考核人才?	152
99. 职工文化技术教育包括哪些内容和形式?	153
100. 乡镇企业吸收新工人应注意什么问题?	155

第八章 生产技术管理

101. 什么是生产过程?	157
102. 企业的生产类型是如何确定的?	158
103. 为何要重视工厂平面布置?	159
104. 怎样核算企业的综合生产能力?	161
105. 企业计划分类和编制原则是什么?	163
106. 生产计划有哪些指标?	165
107. 产品的生产周期是如何确定的?	167
108. 制订批量有哪几种方法?	169
109. 怎样组织均衡生产?	171
110. 怎样用计划评审法编制生产作业计划?	172
111. 怎样编制车间生产作业计划?	174
112. 大量生产条件下怎样确定各车间的生产任务?	177
113. 成批生产条件下怎样确定各车间的生产任务?	179
114. 单件小批生产条件下怎样确定各车间的生产任务?	182
115. 如何组织流水生产?	184
116. 什么是混合流水生产?	185
117. 怎样搞好生产调度工作?	186
118. 技术管理有哪些内容?	188
119. 发展新产品的四个阶段是什么?	189
120. 工艺管理有哪些内容?	191
121. 工艺规程有哪些主要形式?	192

122. 乡镇企业为什么也要开展标准化工作?	193
123. 为什么说技术革新是发展生产的重要途径?	194
124. 乡镇企业如何搞技术情报?	195
125. 怎样管理技术资料和技术档案?	196
126. 全面质量管理的内容是什么?	197
127. 你会计算反映产品质量的指标吗?	199
128. 什么是产品质量的控制分析?	201
129. 全面分析产品质量有哪些要点?	203
130. 怎样开展质量管理小组活动?	206
131. 怎样做好计量理化工作?	207

第九章 设备、物资管理

132. 设备管理有哪些工作?	209
133. 设备三级保养和计划大修的主要内容是什么?	210
134. 怎样确定设备备件?	212
135. 怎样编制设备修理计划?	213
136. 你知道设备的四种寿命吗?	215
137. 为什么要进行机器设备的改造和更新?	216
138. 工具管理的内容是什么?	218
139. 工具需要量是如何确定的?	220
140. 如何确定工具储备范围?	221
141. 怎样选择一般用途的小型异步电动机?	222
142. 怎样选择手工气焊气割设备和工具?	223
143. 怎样选择常用电焊机?	225
144. 怎样选择通风机?	226
145. 怎样选择常用泵?	228
146. 怎样选择小型空气压缩机?	230
147. 怎样选择制冷设备?	231
148. 怎样选择处理的老旧设备?	234
149. 怎样制订物资储备定额?	234

150. 怎样制订物资消耗定额?.....	238
151. 怎样制定单位产品原材料工艺消耗定额?.....	239
152. 金属炉料消耗定额如何制定?.....	242
153. 如何控制材料消耗量?.....	243
154. 怎样编制年度物资供应计划?.....	244
155. 加强仓库管理应建立哪些手续?.....	247
156. 怎样分析材料利用效果?.....	249
157. 节约物资有哪些主要途径?.....	251
158. 金属材料如何分类?.....	253
159. 什么是重点管理法?.....	256

第十章 财务、成本管理

160. 乡镇企业财务管理有哪些内容?.....	256
161. 固定资产怎样分类计价?.....	261
162. 怎样提取固定资产折旧?.....	262
163. 怎样编制流动资金计划?.....	263
164. 怎样加强货币资金管理?.....	265
165. 怎样加强生产资金管理?.....	266
166. 怎样考核流动资金的利用效果?.....	267
167. 营业外收支包括哪些内容?.....	268
168. 利润管理有哪些内容?.....	270
169. 乡镇企业怎样纳税?.....	271
170. 怎样阅读利润报表?.....	275
171. 怎样加强专用基金的管理?.....	277
172. 怎样编制财务收支计划?.....	278
173. 为什么不许出借银行信用社帐户?.....	280
174. 为什么不许乡镇企业借钱给私人?.....	281
175. 为什么要对设备贷款作可行性分析?.....	282
176. 银行信用社为什么要干预乡镇企业的利润分配?.....	283
177. 产品成本与产品价值、价格、利润是什么关系?.....	284

178. 成本开支范围有何规定?	286
179. 成本管理有哪些基本内容?	287
180. 怎样进行新产品的成本预测?	291
181. 怎样测算计划年度可比产品成本降低率?	292
182. 产品成本计划包括哪些具体内容?	294
183. 怎样实行日常成本控制?	295
184. 生产费用汇集与分配有哪些方法?	298
185. 怎样运用成本计算简单法?	299
186. 什么是成本计算的分批法?	301
187. 平行结转分步法怎样计算产品成本?	305
188. 逐步结转分步法怎样计算产品成本?	305
189. 怎样阅读成本报表?	307
190. 成本分析有哪些主要内容?	311
191. 乡镇企业应用哪些会计方法?	313
192. 怎样设置和运用会计科目?	315
193. 乡镇企业一般设置哪些帐簿?	317
194. 怎样核算货币资金?	319
195. 对材料采购收支业务怎样核算?	321
196. 对产成品的收发和结存怎样进行帐务处理?	322
197. 为什么要定期进行财产清查?	324
198. 怎样编制和阅读资金平衡表?	325
199. 会计制度包括哪些内容?	328
200. 你知道国家赋予会计人员的权限吗?	329
201. 乡镇企业如何实施内部审计?	330

第十一章 经济核算与经济活动分析

202. 乡镇企业经济效益指标有哪些?	333
203. 怎样综合分析乡镇企业的经济效益?	335
204. 经济核算的业务方法有哪些?	336
205. 怎样实行厂内经济核算制?	338

206. 怎样考核班组的经济效益?	340
207. 怎样组织经济活动分析工作?	343
208. 经济活动分析的一般方法有哪些?	344
209. 什么是因素分析法?	346
210. 什么是差额计算法?	348
211. 有哪些适宜采用的简便预测分析方法?	349
212. 怎样考核产品产量计划的完成情况?	351
213. 怎样考核产品质量计划的完成情况?	353
214. 怎样考核产品品种计划的完成情况?	355
215. 怎样分析原材料、燃料、动力成本项目?	358
216. 怎样分析工资项目?	360
217. 盈亏分界点分析是怎么一回事?	362
218. 怎样计算废品率的变化对成本的影响?	364
219. 影响利润变化的主要因素有哪些?	366
220. 什么是统计绝对数、相对数和平均数?	370
221. 怎样统计产品产量、生产工作量、总产值、净产值?	374
222. 怎样建立原始记录?	378
223. 为什么要建立统计台帐?	381
224. 怎样设计厂内统计表?	384
225. 什么是统计图?	385

第十二章 安全生产与劳动保护

226. 乡镇企业怎样搞好安全生产?	388
227. 乡镇企业为什么也要讲究文明生产?	390
228. 乡镇企业执行安全操作规程就可以马虎点吗?	391
229. 什么情况下容易发生工伤事故?	392
230. 触电事故多的原因在哪里?	393
231. 怎样预防触电?	395
232. 触了电怎么办?	396
233. 你知道防火灭火的基本常识吗?	398

234. 怎样预防粉尘为害?	399
235. 怎样预防刺激性气体为害?	400
236. 怎样预防酸碱为害?	402
237. 怎样预防沥青为害?	403
238. 怎样预防铅中毒?	405
239. 怎样预防强光为害?	407
240. 怎样预防高温为害?	408
241. 怎样预防噪声为害?	409
242. 为什么不可以“先赚钱, 后劳保”?	411

第十三章 环境保护

243. 什么叫环境污染?	414
244. 什么叫生物富集和食物链?	417
245. 乡镇企业环境污染有哪些特点?	418
246. 乡镇企业排放的主要污染物有哪些?	420
247. 环境污染对人体有哪些危害?	421
248. 环境污染物对农作物有哪些危害?	423
249. 工业“三废”对渔业有哪些危害?	426
250. 我国有哪些环境保护法规和标准?	428
251. 用渗井渗坑排放污水有什么害处?	435
252. 环境污染对家畜家禽有哪些危害?	436
253. 乡镇企业如何防治污染?	438
254. 乡镇企业环境管理的主要经验有哪些?	439
255. 工业废水治理的基本方法有哪些?	441
256. 电镀废水的处理方法有哪些?	443
257. 工业废气的治理方法有哪些?	446
258. 如何处理和利用工业废渣?	448

第十四章 现代化管理手段

259. 运筹学在企业管理中有哪些应用?.....	451
260. 线性规划应用于经济管理能解决哪些问题?.....	453
261. 如何应用表上作业法解决资源合理调配问题?.....	456
262. 网络分析技术有什么用?.....	459
263. 优选法怎样帮助你达到优质低耗的目的?.....	460
264. 预测的方法有哪些?.....	462
265. 什么叫时间序列分析法?.....	463
266. 回归分析法怎样预测未来事物的趋势?.....	465
267. 价值工程怎样分析技术经济问题?.....	467
268. 物资管理如何计算经济采购量和最小库存费用?.....	469
269. 企业经营决策的步骤和标准是什么?.....	471
270. 什么是信息与信息流?.....	473
271. 微型计算机为何易于广泛应用?.....	474
272. 应用现代管理技术方法和手段需要具备哪些条件?.....	476

第一章 概 述

1. 你知道乡镇企业的性质和特点吗？

乡镇企业，即社(乡)队(村)举办的企业、部分社员联营的合作企业、其他形式的合作工业和个体企业。但目前反映乡镇企业的统计数字是根据国家统计局的规定，按公社和大队两级企业的口径统计的。

在 1958 年农村人民公社初建时，将原来农业合作社的工副业和手工业社(组)改变为公社企业，有的是向各基层核算单位——生产队平均摊派劳力、资金或物资兴办起来的。所以，当时的社队企业就是全公社、全大队社员群众所有的企业。它的性质是属于社会主义劳动群众集体所有制经济，即生产资料归所在公社、大队的农民群众集体所共有，企业职工实行按劳分配。1983 年中央文件指出：“社队企业也是合作经济。”并解释说：“不论哪种联合，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，或以按劳分配为主，同时有一定比例的股金分红，就都属于社会主义性质的合作经济。”社队企业基本上符合这些原则。

1984 年 3 月，中共中央、国务院同意农牧渔业部提出的将社队企业名称改为乡镇企业的建议。

目前我国乡镇企业大致具有以下几个特点：

一是行业繁多，点多面广，地域差别性大。乡镇企业的经