

乡镇企业管理 经营管 理

陈锡根 桑静山 龚介民编著

乡镇企业经营管理

陈锡根 桑静山 龚介民 编著

上海人民出版社

责任编辑 吴文虎
封面装帧 孙宝堂

乡镇企业管理

陈锡根 桑静山 龚介民 编著

上海人民出版社出版

(上海绍兴路54号)

新华书店上海发行所发行 上海市印刷四厂印刷

开本 787×1092 1/32 印张 6.5 字数 137,000

1985年8月第1版 1985年8月第1次印刷

印数 1—20,900

书号 4074·566 定价 0.83元

前 言

乡镇企业(包括社(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,下同)是我国农村中新兴的一个生产领域。它主要是农村经济组织——人民公社、生产大队、生产队、各种经济联合体(农业生产合作社和经济联合社等)举办的企业。就其主要部分而言,属于全社和全队范围内劳动群众集体所有制的合作经济。目前以我国原来的社队企业为主体。

乡镇企业的发展壮大,对于开发和利用地方资源,安排农村剩余劳动力,发展商品生产,改善农村经济结构,支援农业生产和实现农业现代化,促进农村集镇的建设,都起了积极作用。现有的乡镇企业,已经是我国农村经济的重要支柱,是广大农民群众走向共同富裕的重要途径,是国营企业的重要补充,因而是国民经济的一支重要力量,也是国家财政收入新的重要来源。这是农村经济发展到一定阶段的产物,是我国农村一个必然的历史性进步。

乡镇企业一般包括种植业、养殖业、工业(包括小型采矿)、建筑业、交通运输业和商业服务业等,其中乡镇工业是大量的。本书侧重于讲述原来的社队工业企业的经营管理。

经营管理的本质在于提高企业的经济效益。这是企业素质的根本所在。乡镇企业一般诞生于五十年代后期。六十年

代、七十年代遭到过一些挫折,但仍然有所发展。党的十一届三中全会为乡镇企业的进一步发展指明了方向。然而管理水平低,经济效益不高,仍然是一个普遍而突出的问题。这一方面因为乡镇企业在总体上还比较年轻,许多规律性的问题有待不断揭示和认识;同时还由于从事乡镇企业生产和经营的人,基本上都是才从农业的生产和经营队伍中转移过来的,他们对新的生产领域,特别是对工业的生产和管理,缺乏知识,不够熟悉。因此,提高乡镇企业领导干部、管理人员和全体劳动者的经营管理知识,是提高乡镇企业的素质、经营管理水平,以取得更大的经济效益的关键所在。

乡镇企业的经营管理,同全民所有制企业有相同之处,也有不同之处,有些方面差异很大。它经营范围广,项目多,品种杂,供产销渠道各异;加之各地区、各单位经济发展水准不同,经营管理的水平和要求也不一样。这就很难用一种经营管理的模式去套。近年来不少地方推行了厂长、经理承包责任制,有的还实行农民集资联办或联户承包。这种新体制的企业该怎样经营管理,尤其缺乏成熟的经验。我们虽从事乡镇企业管理工作多年,但一方面囿于地区的局限,对全国各地乡镇企业的情况了解不够全面;另一方面,对现代企业科学管理的知识也知之不多。为了学习和探索这门新兴的学科,才动笔写了这本书,以求教于同行,也为提高乡镇企业的素质 and 经济效益尽我们的一点微薄力量。

一九八四年七月

目 录

第一章 概 论	1
第一节 乡镇企业的现状	1
第二节 乡镇企业发展的必然性	3
第三节 乡镇企业的地位和作用	6
第四节 乡镇企业经营管理的特点	10
第二章 计划管理	14
第一节 乡镇企业计划管理的特点和重要性	14
第二节 计划的种类和要求	19
第三节 怎样做好计划管理工作	29
第四节 计划管理的注意事项	33
第三章 生产管理	38
第一节 生产过程的组织	38
第二节 生产计划	42
第三节 编制生产作业计划	47
第四节 生产调度	49
第四章 技术管理	53
第一节 技术管理的意义和任务	53
第二节 技术管理的基础工作	55
第三节 技术设备的更新改造	59
第四节 技术培训	64
第五章 质量管理	71

第一节	质量管理的意义	71
第二节	全面质量管理	74
第三节	质量的检验和分析	80
第四节	健全产品质量管理机构	82
第六章	劳动管理	84
第一节	劳动力招收的原则和方法	84
第二节	劳动力的组织和安排	88
第三节	经济责任制	90
第四节	劳动竞赛和安全生产	98
第七章	乡镇企业的按劳分配	101
第一节	乡镇企业按劳分配的原则、特点和要求	101
第二节	乡镇企业分配的演变和方法	103
第三节	务工社员的报酬水平	108
第四节	务工社员支取劳动报酬的制度和形式	111
第八章	供销管理	116
第一节	乡镇企业供销管理的特点和重要性	116
第二节	供销工作的性质和任务	121
第三节	做好市场调查和预测	125
第四节	供销机构和供销队伍	133
第九章	财务管理	138
第一节	固定资金管理	139
第二节	流动资金管理	143
第三节	专用资金管理	147
第四节	成本核算	149
第五节	利润管理	154
第六节	物资管理	157
第十章	专业化协作和联合企业的管理	161
第一节	专业化协作的重要性及其管理要求	161

第二节	专业化协作的形式和经济效益评价·····	166
第三节	联合形式和经济效益评价·····	168
第四节	专业化与农工商联合企业·····	173
第五节	专业化协作中需要注意的几个问题·····	177
第十一章	订立和执行经济合同 ·····	179
第一节	订立和执行经济合同的重要性·····	179
第二节	经济合同的订立、变更和解除·····	182
第三节	要服从合同管理部门的管理·····	187
第四节	订立和执行经济合同应注意的几个问题·····	189
第十二章	几项管理制度的建设 ·····	194

第一章 概 论

我国农村的乡镇企业，主要是随着农村人民公社的产生、发展而成长起来的。这是我国特定条件下的产物。它的产生和发展，加快了农业生产的发展步伐，改变了农村经济结构，而且已成为国民经济的一个组成部分。乡镇企业发展的快慢，经济效益的高低，很大程度上取决于经营管理的好坏。怎样搞好乡镇企业的经营管理，已经成为农村干部和务工社员（农民）、务农社员（农民）普遍关心的重要课题。

为了探索乡镇企业经营管理的客观规律，首先对乡镇企业的产生和发展、地位和作用、现状和特点，作一些粗略的回顾和探讨，是极为必要的。

第一节 乡镇企业的现状

我国的乡镇企业是在一九五八年农村建立人民公社时出现的。由于客观上它在农业和国民经济发展中有着一定的地位和作用，到七十年代初，逐渐发展起来。七十年代末，特别是党的十一届三中全会以后，更是迅猛发展，现已初具规模。据一九八二年统计，全国已有乡镇企业一百三十六万余家，劳动力三千一百余万人，固定资产原值四百二十九亿元，占农村集体经济固定资产的三分之一以上。全年总产值九百二十八

亿多元，占农村集体经济的百分之三十五；其中工业产值七百五十七亿多元，约占全国工业总产值的百分之十二点四。

乡镇企业有种植业、养殖业、加工业、交通运输业、建筑业和采掘业等类，但以工业的比重最大。一九八二年的乡镇企业数中，工业企业占百分之五十五点一，种植业和养殖业占百分之二十一点三，交通运输业占百分之六点六，建筑业占百分之三点九五，其他占百分之十三点零五。从劳动力的情况看，从事工业生产的占百分之六十六点九，从事种植业和养殖业的占百分之十点七二，从事交通运输业的占百分之三点六，从事建筑业的占百分之十三点五八，其他占百分之五点二。从产值的情况看，来自工业的占百分之七十六点九，来自种植业和养殖业的占百分之四点八，来自交通运输业的占百分之三点四，来自建筑业的占百分之八点九，其他占百分之六。

乡镇企业在发展中，各地都利用自己的有利条件，发挥了各自的优势。如北京、上海、天津三大城市郊区的乡镇工业，主要依托城市工业和出口贸易的优势，积极为城市工业、外贸出口服务。广东、福建两省，发挥著名侨乡和靠近港澳的优势，开展“三来一补”，即来料加工、来样加工、来件装配和补偿贸易。一九八〇年广东省乡镇企业和外商、港商等签订的各种合同就有二千二百多宗。黑龙江发挥了地广田多，物产丰富的优势，积极发展种植业和养殖业，全省乡镇办了粮、油、薯、糖、麻、林、果、菜和药等种植业企业三千七百余个，办了牛、羊、猪、禽、兔、鱼、蜂、蚕、貂和鹿等养殖业企业二千多个，依靠种植业、养殖业建立起来的农副产品加工企业五千一百多个，种养业、农副产品加工业和建材工业的产值，占全省乡镇企业总产值的百分之六十左右。山西省利用矿产资源丰富的优势，特别是

煤炭资源,积极发展乡镇的煤炭生产,一九八〇年有小煤窑二千一百七十个,拥有十万从业人员,年产量达三千零九万吨,占全省原煤产量的百分之二十五;乡镇企业所产煤炭的产值达五亿二千多万元,占全省乡镇企业总产值的三分之一。

一般说来,乡镇企业规模较小,劳动密集型的多,但产品在国民经济中却居有相当的地位。在一九八二年的几个大宗产品中,乡镇企业的产量占全国总产量的比重是:煤炭占百分之二十,小水电占全国小水电发电量的四分之一以上,硫黄占百分之三十六,磷肥占百分之三十七,木材、水泥占百分之八,砖瓦占将近百分之七十,灰、砂、石料占百分之九十,丝织品占百分之十四,抽纱、刺绣、竹棕、柳草编织和中小农具均占百分之八十左右。全国从事建筑业的社员有四百二十一万人,占全国建筑队伍总人数的百分之四十二。可见,乡镇企业已在国民经济中占有重要的地位。

第二节 乡镇企业发展的必然性

乡镇企业在发展中,得到了国家在资金、税收等多方面的扶持。说明党和国家对乡镇企业是很重视的。但是由于传统观念的影响,在一段时间里对乡镇企业的非议和责难也不少。在七十年代,有的说它“不务正业”,是“资本主义的温床”,有的说它是“脱轨转向”、“利润转移”。近几年则有的说它是“以小挤大”,“以落后挤先进”,有的说它“影响农业”,等等。但这些非议和责难都没有影响乡镇企业前进的步伐;相反,近几年来都保持了较快的增长速度,表现了顽强的生命力。这说明它的存在和发展,在我国是有其客观必然性的,否则,那是不可思议的。

那么,乡镇企业发展的客观必然性是什么呢?

第一,发展乡镇企业,是顺应了社会发展的客观规律。人类社会随着生产力的发展,先后出现了畜牧业和农业的分工,农业和手工业的分工,进而出现了专门从事商品买卖的商人,出现了开设手工业作坊的小资本家。随着手工业作坊规模的扩大,内部的分工越来越细,继而又出现了铸铁、纺织机械和蒸汽机,导致劳动越来越专业化。从社会物质生产各部门的发展过程,可以清楚地看到,随着生产力的不断发展,社会分工必然越来越细。就农业生产领域来说,正如列宁曾指出的那样:“商品经济的发展 eo ipso (从而——原编者注)就意味着愈来愈多的人口同农业分离,就是说工业人口增加,农业人口减少。”^①我国的农村,建国以后不久,就实现了集体化,这为工业与农业的结合提供了有利条件。同时,农村的人口、劳动力的增加,耕地相对地减少,加上农业机械的发展,农村出现了大量的剩余劳动力。这些剩余劳动力又不能盲目流入城市。在这种特定的条件下,发展农业的商品经济,发展乡镇企业,实现农业劳动力的转移,既是我国农村经济发展中的一个创造,也是我国农村经济发展的客观要求。其实,这个问题,我们的马克思主义经典作家早在十九世纪就提出了。恩格斯指出:“经营大农业和采用农业机器,换句话说,就是使目前在耕种自己土地的大部分小农的农业劳动变为多余。要使这些被排挤出农业的人不致没有工作,或不会被迫集结城市,必须使他们就在农村中从事工业劳动。”^②后来列宁也说过,出

① 《俄国资本主义的发展》。《列宁全集》第3卷,第19—20页。

② 恩格斯:《马尔克》。《马克思恩格斯全集》第19卷,第369页。

路只有“扶助那为农业服务并帮助农业发展的小工业，扶助它，在一定程度上供给它以国家的原料”。^① 乡镇企业，尤其是乡镇工业的发展，和马克思、恩格斯在一百多年前提出的“把农业和工业结合起来，促使城乡之间的对立逐步消灭”^② 的方向是一致的。

第二，发展乡镇企业，是实现我国农业现代化的客观要求。农业现代化的基本要求，是以现代化的装备和技术来经营农业，逐步实现生产手段现代化，生产技术和经营管理科学化，生产劳动社会化、专业化，促进农、林、牧、副、渔各业生产发展到一个新的水平，以满足国民经济各方面消费的需要。实现农业现代化需要大量的资金。单以农业机械化而言，根据上海市嘉定县马陆公社马陆大队试点的调查统计，平均每亩耕地需要投资五百元左右。以此推算，全国需要资金八千亿元。由于我国人多地少，劳动生产率低，加上我国的工农产品价格剪刀差等原因，要完全靠农业积累来装备农业，实现农业现代化，是不可能的。今后，国家在财力可能的情况下，要逐步增加对农业的投资；但在近一段时间里，要大幅度地增加对农业的投资，也是不大可能的。而发展乡镇企业，依靠乡镇企业的积累，实践已经证明是筹措农业现代化资金的重要途径。同时，现代化农业要求从事种植业的劳动力不断向其他部门转移，以提高整个农村的劳动生产率。乡镇企业的发展，正是迎合了这种客观要求。此外，现代化农业如果没有一定的加工、储运和自我装备、自行维修的能力，也是不可想象的。这也是对

① 列宁：《论粮食税》。《列宁全集》第 82 卷，第 357 页。

② 《共产党宣言》。《马克思恩格斯选集》第 1 卷，第 273 页。

发展乡镇企业的客观要求。

第三,发展乡镇企业,是建设富庶的社会主义新农村的必由之路。“若要富,农工副”。这是广大农民的心声。单一的农业经济,农村富不起来。发展乡镇企业,不仅使农民经济上得到实惠,而且还使农民开阔了视野,看到了社会主义新农村的美好远景,这对广大农民产生了强大的鼓舞作用,使他们安心农村,发展农业,坚定不移地走社会主义道路。

乡镇企业的发展,使一部分农业劳动力从农业中分离出来,相对固定地从事工业、建筑业、运输业等生产,长期和机器相结合,这不仅生产了大量的社会财富,而且可以使农民“炼出新的品质,通过生产而发展和改造着自身,造成新的力量和新的观念,造成新的交往方式,新的需要和新的语言。”^①这一方面的深远意义,将随着历史的进程而越来越明显。

第三节 乡镇企业的地位和作用

乡镇企业的发展,已经成为我国国民经济的一个组成部分,成为巩固和发展农村集体经济的重要支柱。它在我国社会主义经济建设中的重要作用已经有目共睹。

第一,乡镇企业的发展,改善了农村的经济结构,壮大了集体农业的经济实力。过去,由于“左”倾错误的影响,我国农村长期没有跳出单一农业经济的框框;在相当长的一段时间里,人民公社的“三级所有”,实际上是公社、大队“两级没有”。

① 马克思:《政治经济学批判》。《马克思恩格斯全集》第46卷(上),第494页。

随着乡镇企业的发展，公社、大队的经济迅速发展壮大，使不少地区的公社、大队都成了经济实体。一九八一年全国公社、大队两级的收入已占人民公社三级经济总收入的百分之三十四。其中社队工业产值占当年公社总产值的百分之二十四，已超过一九五二年全国工业总产值。由于乡镇企业的发展，农村的经济结构也改变了。如江苏省一九七〇年农、副、工三业总产值为七十八亿元，其中农业占百分之七十四点一七，副业占百分之十六点九六，乡镇工业占百分之八点八七；一九八〇年三业总产值二百十三亿元，其中农业占百分之三十八点一七，副业占百分之十点三九，乡镇工业占百分之五十一.四四。这一年，全国乡镇企业的年利润超过一百十二亿七千万元，当年使用的利润有一百亿元，其中用于支援农业的有十六亿五千万万元，占使用利润总数的百分之十四点六，相当于国家当年对集体农业投资总额的两倍以上。乡镇企业还生产了大量的化肥、农药、中小农具和农机具等，从物质上支援了农副业生产，促进了种植业、养殖业的发展，促进了农村多种经营和社员家庭副业的发展。

第二，乡镇企业的发展，为农村大批剩余劳动力开拓了出路。我国农村人多地少，劳动力逐年增加；又由于城乡建设发展而耕地逐年减少。从一九五二年到一九八〇年，农村劳动力从一亿八千万个增加到三亿一千万个，平均每个劳动力所拥有的耕地从九亩减少到四点八亩。在这同时，农业机械已从四百多万马力增加到二亿马力。加上农村普遍推行了联产承包责任制，劳动效率提高，因而剩余劳动力一般要占总劳动力的三分之一左右。这些剩余劳动力，现乡镇企业可以吸收三分之一，这样既增加了社会财富，又增加了农民收入。如一

九八二年全国务工农民的分配额共一百五十二亿元，加上企业利润返还给务农农民分配的二十二亿元，合计一百七十四亿元，相当于当年农民分配总数的百分之二十以上。北京、上海乡镇企业的收入，已占社员分配金额的一半左右。

第三，乡镇企业的发展，补充了城市工业的不足。我国现有的大中城市，多数都比较拥挤，继续在城市发展工业，一般都存在着土地、劳动力、建材、基建力量和投资等困难，而发展乡镇企业，这些都不用国家负担。例如，在上海市郊的乡镇工业中，约有三分之二的产品是为城市工业协作加工的，产值和利润大部分计算在城市工业，乡镇工业只拿工缴费。上海市手工业局的服装、工艺美术、日用五金、皮革和玩具等五个公司，下属生产单位二百九十二个，职工十一万人，其中有二百六十七个单位在市郊乡镇布有加工点一千零七十三个，有务工农民十八万人，相等于五个公司职工数的一点六倍。上海市纺织工业局将一些用等外棉、废棉和拈线等生产低档棉纺织品的项目下放给乡镇工业，自己改产高档产品，既支援了乡镇工业，又使自己的产品得到升级换代，增加了产值、利润。

乡镇工业对城市工业所起的助手和补充作用，还反映在小商品生产上。一九八〇年上海市郊乡镇工业生产的日用五金小商品，产值达一亿七千万元，供应了城乡人民生活的需要。山西省乡镇办的小煤矿，在不要国家投资的情况下，发挥了投资小、见效快的优势，从一九七九年以来，每年增产煤五百万吨左右，弥补了国营大煤矿的不足。

第四，乡镇企业的发展，增加了外贸出口产品。乡镇企业以它的规模较小、机动灵活、适应性强、换汇成本低等优点，积极发展了外贸出口商品。一九八〇年全国乡镇企业直接供外

贸出口的工业产品达二十三亿元，占全国出口总额的百分之八。上海市郊的乡镇工业，近几年来在外贸和工业部门的支持下，同心协力“向外挤”，直接出口的生产点有三百四十个，务工农民有五万多人，还有一支约有六十万人的刺绣、编结等业余外加工队伍，出口的产品有服装、玩具、日用小百货、小五金、文教用品等一百七十多种。出口产品的数量每年大幅度增加，一九七八年直接间接出口产品的收购额不到一亿元，一九八三年增加到八亿多元，占乡镇工业总产值的百分之十七。乡镇工业提供的出口商品占上海市出口货源的百分之七。

第五，乡镇企业的发展，增加了国家财政收入。一九八二年全国乡镇企业向国家缴纳税金四十四亿七千万元。上海市郊十个县近几年的财政收入每年增长百分之十以上，而乡镇企业上缴税收增长得更快。如一九八三年上海的乡镇工业共缴纳税款六亿一千多万元，比一九七九年增长两倍多。

第六，乡镇企业的发展，促进了农村集镇的建设。据上海市郊不完全的统计，到一九八一年，小集镇建设共投资一亿六千万元，其中百分之七十来自乡镇企业。我国十亿人口，八亿人在农村，他们的日常生活，同全国乡镇企业所在地的五万多个农村集镇联系十分密切。农民出卖各种农副产品，购买各种生产资料和生活资料，参加各种政治和文娱活动，无一不和农村集镇连在一起的。农村集镇上一排排厂房、一幢幢住宅、卫生院、电影院以及烟囱、水塔的升起，标志着我国农村正在跨入一个新的文明时期。由此可见，搞好农村集镇的建设，是关系到八亿农民切身利益的重要工作。国务院《关于社队企业贯彻国民经济调整方针的若干规定》中明确指出：“社队企业的发展，要和小集镇的建设结合起来，统一规划，合理