

乡镇企业经营管理

湖北省科学技术协会

共青团湖北省委员会 组编

湖北省妇女委员会



编 者 的 话

党的十一届三中全会以来，农村改革不断深入。农村各项经济政策的贯彻执行，极大地解放了农村生产力，使农民群众迸发出对科学技术的强烈要求。在农村开展大规模的实用技术培训，对提高广大农民的科学文化素质，促进农村产业结构调整，发展商品生产，脱贫致富，推进农村物质文明和精神文明建设，具有重要的现实意义。

为满足农民群众学习农村实用技术的需要，我们组织有关方面的专家和专业人员编写了一套《农村实用技术培训丛书》，着重介绍农村主要生产门类的实用技术。内容深入浅出，通俗易懂，图文并茂。既可作为农村实用技术培训的面授、函授教材，也适合农村干部、农民、青年留学之用。

这套丛书包括《柑橘》、《草菇平菇》、《香菇木耳》、《粮食作物高产栽培》、《棉麻高产栽培》、《油料作物高产栽培》、《茶叶》、《蔬菜》、《营林技术》、《家畜养殖》、《家禽养殖》、《养鱼》、《特种水产养殖》、《土壤肥料》、《农村建筑》、《农副产品加工》、《乡镇企业管理》，共17种。

湖北省科学技术协会
共青团湖北省委员会
湖北省妇女联合会

一九八七年五月

目 录

概论	(1)
第一章 乡镇企业经营战略、思想和目标	(3)
一、乡镇企业经营战略	(3)
二、乡镇企业经营思想	(5)
三、乡镇企业经营目标	(9)
第二章 乡镇企业经营项目和经营规模的决策	(12)
一、乡镇企业生产项目选择的途径及原则	(12)
二、乡镇企业主导项目和辅助项目的选择	(16)
三、乡镇企业经营规模的决策	(21)
第三章 乡镇企业经营计划	(28)
一、乡镇企业经营计划的重要性	(28)
二、乡镇企业经营计划的种类和内容	(29)
三、乡镇企业经营计划的编制	(32)
第四章 乡镇企业的生产管理	(41)
一、生产管理的地位和任务	(41)
二、生产过程组织	(44)
三、劳动定额	(50)
四、乡镇企业生产计划	(53)
第五章 乡镇企业新产品开发	(59)
一、新产品开发的意义	(59)
二、新产品开发的原则和方式	(60)

三、新产品开发的程序·····	(63)
第六章 乡镇企业的质量管理 ·····	(72)
一、质量管理的特点和内容·····	(72)
二、质量保证体系·····	(73)
三、质量管理的统计方法·····	(77)
第七章 乡镇企业设备管理 ·····	(84)
一、设备的定义及其管理内容·····	(84)
二、设备的选择·····	(85)
三、设备的运用·····	(89)
四、设备的更新·····	(97)
第八章 乡镇企业的技术管理和科技推广 ·····	(99)
一、乡镇企业技术管理的内容和任务·····	(99)
二、乡镇企业的技术改造·····	(100)
三、乡镇企业技术规范·····	(106)
四、乡镇企业科技成果的推广·····	(109)
第九章 乡镇企业的市场调查与产品销售 ·····	(115)
一、乡镇企业的市场调查·····	(115)
二、乡镇企业销售渠道的选择·····	(125)
三、乡镇企业的市场竞争策略·····	(129)
第十章 乡镇企业财务成本管理 ·····	(135)
一、资金的来源和分类·····	(135)
二、固定资金的管理·····	(136)
三、流动资金的管理·····	(139)
四、企业成本管理·····	(142)

概 论

乡镇企业具有企业的一般特征，是与城市企业相对应的一个经济概念，主要包括农村乡、镇举办的企业，部分农民或单位联营的合作企业，以及其它形式的农村合作工业、合作商业和农民个体工业等。

乡镇企业具有自己的经营特点：有一定规模，实行单独经营核算，具营利性；有一定的地方性（在乡镇企业中，无论是集体企业还是联营、自营企业，都具有地方性）；经营项目多（有种植业、养殖业、加工业、建筑业、运输业、装卸业、服务业等），适应性强，经营灵活性大；具有劳动密集性。发展乡镇企业具有很多有利条件，但也有一定的困难，一是受市场的影响很大，主要靠市场调节，在竞争中求生存；发展速度和规模受农业所提供的原材料数量和质量的制约，农业丰收了，原料丰富，乡镇企业才兴旺发达，否则就受到制约；发展的历史短，基础差，设备大部分陈旧，技术力量薄弱，企业职工文化技术素质差，开发新产品的能力低等。所以，学习乡镇企业管理知识尤为重要。

所谓乡镇企业管理，是指对企业整个经营活动全过程的管理。即为了实现企业经营的目标，按照客观经济规律的要求，对企业的产、供、销等经济活动中的人、财、物等要素，进行计划、组织、指挥、协调、控制、服务、教育与革新等全部工作的总和。其实质是对乡镇企业的人、财、物进行合

理组织，节约使用，提高效率，以求用最小的消耗获得最大的经营成果。

根据乡镇企业管理的基本职能，其管理的内容有：

(1) 计划管理。包括企业计划管理的基础工作和计划的编制、执行及控制等。

(2) 生产管理。包括生产能力的核定、生产计划的编制、生产项目的选择和日常生产的组织工作等。

(3) 质量和技术管理。包括全面质量管理、新产品试制和企业挖潜、革新、改造等。

(4) 设备管理。包括设备的合理使用，维护保养和设备改造更新等。

(5) 劳动管理。包括合理使用劳动力以及做好工资、奖励、职工培训和劳动保护等。

(6) 物资管理，包括物资消耗定额的制定、物资的供应、保管和使用等。

(7) 销售管理。包括市场调查、销售预测、销售计划与组织、销售合同管理等。

(8) 财务管理。包括固定资金、流动资金、产品成本和企业盈利的管理等。

(9) 经济核算。包括经济核算工作的组织、经济效果的分析、检查和考核等。

(10) 乡镇企业的思想政治工作。思想政治工作是做好以上各项管理工作的有力保证。

第一章 乡镇企业经营战略、 思想和目标

一、乡镇企业经营战略

所谓战略问题，是指关系全局性的、较长时间内起主导作用的问题。乡镇企业经营与战略发展是密切相联的。在科学技术日新月异、产品需求千变万化、市场竞争日趋激烈的情况下，每个乡镇企业都应有自己的经营战略。

乡镇企业经营战略，是指乡镇企业为实现一定的目标和任务，在把握企业经营环境变化趋势的基础上，对企业的方针目标、服务方向、产品结构、经营资源的分配与利用等方面所采取的战略抉择。

乡镇企业在其经营中选择什么样的战略，没有一个固定模式。不同企业、不同时期，所采取的战略也是不相同的。我国乡镇企业经营战略有许多类型，一般可供选择的经营战略概括为如下方面：

1. “一厂一品”经营战略 所谓“一厂一品”经营战略，是指一个厂、一个企业，充分利用自己的优势，生产一种具有特色的产品，并用这种产品打入市场，赢得用户。一般说来，农民家庭企业或联户企业，其手工技术有独到之处，产品能独具匠心，他们选择一种具有特色的产品作为突破口，进入市场，就会受到用户欢迎。

2. “一体化”经营战略 所谓“一体化”经营战略，是指有的乡镇企业，充分利用自己的原料或半成品优势，同时生产和原有产品同处一个产品领域的不同阶段产品的战略。例如从事畜禽业的乡镇企业，他们靠养鸡鸭起家，靠羽毛发家，组成养禽——羽毛——羽绒服装——羽毛工艺一条龙生产。运用鸡、鸭、鹅的羽毛，生产中、低档服装、座垫、枕头等；利用高档绒毛，生产高档被服；利用残碎羽毛，生产羽毛工艺制品、羽毛扇、羽毛球、鸡毛帚等，从单纯提供鸡、鸭肉蛋到提供制成品。

3. “多角化”经营战略 为了减少经营上的风险，乡镇企业以某种产品为主导同时生产多种产品，搞多品种生产，实行多样化经营。这样既扩大了企业的服务领域，满足用户多方面的需要，又使企业具有更大的适应性，保持稳定的经营收益。例如有的乡镇企业，以经营农林牧渔产品为主，同时还积极发展食堂、礼堂、旅游、电影院等服务行业和文化娱乐行业。这种经营战略被称为“多角化”经营战略。

4. 综合经营战略 综合经营战略是指在乡镇企业内部，从事多种经营，从事生产、农副产品加工、储运和销售综合经营。这种经营战略，能综合利用企业人力、物力和财力，发挥企业内部的综合优势。如有的乡镇企业同时经营农业、加工业，这样就可把过去作为原料廉价输出的农产品经过加工，变成成品或半成品，使原料优势变成产品优势；再把这些加工后的产品由企业自己投放到市场，又使产品优势变成商品优势。一般规模大、条件好的乡镇企业或农工商联合企业，多采用综合经营战略。

5. 联合经营战略 随着农村社会化程度的不断提高，专业化分工的日益发展和生产规模的不断扩大，乡镇企业特

别是办、联办企业，必然受到人力、物力、财力条件的限制。这样，一些乡镇企业在生产、加工、贮存、运输、销售、技术、信息等方面提出了联合经营的要求。乡镇企业联合经营有多种形式。在内容上主要有劳动联合，也有资金、技术上的联合；在性质上有个人与集体、集体与集体、集体与国营之间的联合；从范围看，有本地区、本行业内的联合，也有跨地区、跨行业或城乡之间的联合；在结构上有统一经营、统一核算分配的联合，也有联而不合、合而不联，不触动生产资料所有权的联合等。联合经营战略，一般行情吃得准，供销渠道宽，技术有支持，竞争能力强，经济效益好。

乡镇企业经营战略的选择应符合如下原则：

第一，经营战略的选择和运用，必须建立在提高服务质量的基础上，不得损害国家和消费者的利益。

第二，经营战略的选择和运用，必须符合社会主义的竞争原则，要采取正确的途径和手段。

第三，经营战略的选择和运用，要有利于不断提高企业的经营水平，增强企业的经济效益。

二、乡镇企业经营思想

经营思想是乡镇企业在从事经营活动中，处理一系列重大经济关系和企业生存发展等重大问题的指导思想。每个乡镇企业，无论其自觉与否、明确与否，都会有自己的经营思想。一个好的正确的经营思想，可以引导企业在复杂的环境中端正方向，顺利前进，取得成功，达到目标；反之，经营思想不正确，就会使企业经营被动，到处碰壁，甚至走入歧途。

企业的经营思想是在一定的环境和一定条件下形成的。乡镇企业实现经营思想的战略转变，既是农村经济发展的必然趋势，又是企业本身的一项首要任务。这是因为：

1. 乡镇企业实现指导思想的转变是农村商品经济发展的必然产物。在自然经济条件下，农民生产的产品基本上是自己消费，生产者即消费者，生产和消费是直接联系在一起的。这时，有没有市场，有多大市场，与企业关系不大。随着农业由自给、半自给经济向商品经济的转化，乡镇企业已经成为独立的商品生产者。作为商品生产者，商品生产出来后，首先要拿到市场上出售，以实现商品的价值。如果卖不出去，实现不了价值，乡镇企业就无法购买生产要素，实现再生产。同时，乡镇企业可以从市场的商品买卖中获得信息。商品能卖出去，说明有需求；卖的多，供不应求，说明生产不能满足社会需要；卖不出去，库存积压，说明供过于求，产大于销。乡镇企业商品质量的好坏，技术水平的高低，都要通过市场这个“测量器”、“指示灯”来证实。乡镇企业为了更好地适应这种新形势的要求，就必须逐步把自己工作的重心由生产型转移到经营型的轨道上来。

2. 乡镇企业实现指导思想的转变，是提高企业经济效益的客观要求。企业是一种以获得经济收益为目的的经营单位，经营活动的核心是讲求经济效益。过去的农村企业经营目标，只是完成上级下达的任务，主要又是生产任务，不重视经济效益。现在的乡镇企业，主要为市场进行生产，企业的各项生产经营活动，都要经受市场的严格核算。其经营项目的安排，人力、物力、财力的运用，都要以尽可能少的消耗，生产出更多、更好的为社会所需要的产品，以取得最好的经济效益。为此，企业的指导思想也应实现转变。

3. 农村经济体制改革新形势，也要求乡镇企业实现指导思想转变 乡镇企业应确立的经营思想是：

(1) 服从国家计划的观念。国民经济有计划按比例发展是社会主义时期的经济规律。乡镇企业作为农村经济的一个层次，也受计划经济所制的。这是因为，我国农业为全国10亿人口提供80%以上的生活必需品，70%左右的轻纺工业原料，50%左右的外汇也是靠农副产品及其加工品提取的。如果乡镇企业和农民不接受国家计划指导，国家计划特别是农业方面的计划就落实不了。所以，乡镇企业必须确立服从国家计划的观念，努力完成国家产品计划，兑现承包合同，使国家计划落到实处。

(2) 树立为用户服务的观念。乡镇企业经营活动必须以市场为出发点，而市场需要则是由各种不同消费者及购买力所构成。因此，如何更好地满足消费者——用户的需要，也是搞好乡镇企业经营的根本指导思想。以用户为中心的经营思想，就要把满足用户需要作为企业最高的经营目标；根据用户需要，生产适销对路的产品；经常以用户的观点来检查和指导企业经营活动；产品方向、设计、制造的确定，一直到售后服务，都要以用户是否满意作为衡量标准等。

(3) 市场竞争的观念。存在商品生产，就必然存在竞争。竞争的目的在于通过生产中的优质、高产、低耗，生产出价廉物美的产品来。因此，市场竞争的本质含义就是“优胜劣汰”。乡镇企业的产品，经常处于与其它同类产品相互比较的地位，在比较中接受市场、接受消费者的检验与选择。因此，乡镇企业要经常把自己摆在竞争的环境中，敢于竞争，善于竞争，把赶上和超过竞争对手作为企业经营的指导思想。

(4) 讲求经济效益的观念。乡镇企业经营活动的核心是讲求经济效益，增加经济收益。讲求经济效益，一是要把讲求企业经济效益同整个社会效益统一起来。正确处理企业与国家、与外部各个经济单位的关系，实现企业的局部利益和目前利益，必须以不损害全局利益和长远利益为原则。二是要千方百计提高生产效果。提高农业生产效果是提高经济效益的前提和条件。三是要十分注意发挥当地优势，善于把企业的人力、物力、财力等经营要素组合起来，投放到最适宜的市场和生产环节中去，并经过贮存、加工、运输、销售各个环节的有机配合，使潜在优势变为现实优势，提高企业的经济效益。四是把讲求经济效益与企业经营核算统一起来，讲究理财、生财之道。

(5) 开发和创新的观念。开发和创新是乡镇企业经营的活力所在。企业只有不断开发和创新，才能提高应变能力。当外部环境变化时，能准确把握这种变化，敏感地作出相应决策；当外部环境有利于企业的发展时，应适时采取措施，利用这种有利条件；当外部环境出现了不利于企业发展的因素时，应及时采取对策，通过开发和创造，趋利避害。从战略角度讲，企业的生命力在于它的创造力。永无止境的创新，是企业长期稳定发展的要求。

(6) 生态平衡的观念。乡镇企业经营要十分重视生态平衡。即遵循农业生态平衡的规律，从保持原有好的或新建更好的动态平衡出发，合理组织种养业、林业、农村工商业的生产，处理好动植物与环境因素的关系，以保证企业经营的持续稳定发展。如果由于外界的干扰，特别是人们不恰当的经济活动，超过生态系统本身调节的能力，就会引起农业生产结构和功能的失调，甚至导致整个农业生产的衰败。从事工业

经营的乡镇企业，更要重视处理“三废”，控制污染，造福社会。

三、乡镇企业经营目标

经营目标是乡镇企业经营活动在一定时期内所要达到的标准，也就是乡镇企业期望达到的某种理想。它包括利润、销售、生产、质量等方面的指标；包括企业竞争能力、适应能力、发展能力提高的程度；包括提高企业经营稳定度、安全度以及改善职工素质、生活状况等方面的要求。

（一）乡镇企业经营目标的内容

乡镇企业经营目标，从时间上分，有长期目标、中期目标和短期目标；从管理层次分，有整体目标和个体目标；从内容分，有贡献目标、市场目标、发展目标和利益目标等。

1. 贡献目标 乡镇企业的经营目标，首先是为提高整个社会生产力水平，满足社会不断增长的物质和文化生活的需要多作贡献。在完成国家计划和农产品商品适销对路的提前下，农户应尽量为国家、集体创造更多的财富，为社会创造更多的使用价值，并把其作为自己的主要经营目标。贡献目标主要采用下列指标：

（1）单产与产值。即主要经营项目单位面积上的产量和产值。例如单位耕地面积的粮食单产与产值；单位面积草场的肉、毛、乳产品（或畜产品）产值；单位面积立木生长量和立木材积量；单位水面的产鱼量及产值；单位建筑面积上的产品产值等。

（2）总产量及总产值。即主要经营项目的主产品的生

产总量及全部产品的总产值等。

(3) 商品率。这是反映乡镇企业经营为社会作贡献，反映社会所需要的程度的主要指标。常用公式：

$$\text{商品率} = \frac{\text{商品量}}{\text{产品总量}} \times 100\%$$

2. 市场目标 市场是乡镇企业经营赖以生存和发展的基本条件。企业经营活动能力的大小，要看它占有市场的广度和深度，也就是市场面和市场占有率的大小。一般地讲，市场目标包括新市场的开发和传统市场的纵向渗透，也包括市场占有率的增加。对于乡镇企业来说，市场目标不仅包括提高市场占有率，增加市场的占有份额，更为重要的是提高企业经营的市场信誉，从经营商品、销售方法、顾客服务、价格等方面创造自己的特定形象，使企业经营在市场上成为信得过的企业。获得顾客的充分信任。

市场目标主要采用下列指标：

- (1) 销售额和销售成长率；
- (2) 市场占有率；
- (3) 单位营业面积销售额成长率；
- (4) 经营品种增长率；
- (5) 推广先进售货服务形式销售额占有率等。

3. 发展目标 乡镇企业经营单位要生存，就必须不断地发展，以适应社会再生产与市场需要的变化。要对自己的发展方向、规模、改造、技术、开发等有一个长远的设想，然后确定当年目标。如市场的开发、经营管理技术的开发、物质设备的开发、人才的开发等；又如扩大经营规模、扩大经营品种、革新经营服务方式、改善经营环境设施、改善物质技术设备、提高职工素质等。总之，企业经营产品的开发，

要从一种到多种。从简单到复杂，从低级到高级，立足于发展和提高，以增强自己的竞争能力与适应能力。

4. 利益目标 乡镇企业的经营目标同整个社会主义社会的生产目的是一致的，它的最终目的同样是为了满足社会的物质和文化生活的需要。但是，与此同时，企业作为相对独立的商品生产者，又必须把获得利益作为自己的直接经营目标。利益目标主要是指利润目标，企业经营应力求达到满意利润目标，确保最低利润目标，积极争取最高利润目标，为国家多作贡献，为企业多积累资金，以扩大再生产和改善生活。

衡量利益目标主要采用下列指标：

(1) 利润。即总产值减去生产费用之后的剩余部分。

(2) 成本利润率。常用公式是：

$$\text{成本利润率} = \frac{\text{剩余产品价值}}{\text{生产费用}} \times 100\%$$

或：

$$\text{成本利润率} = \frac{\text{单位产品利润}}{\text{单位产品成本}} \times 100\%$$

(3) 资金利润率。常用公式是：

$$\text{资金利润率} = \frac{\text{利润额}}{\text{资金占用总额}} \times 100\%$$

(4) 总收入。即企业经营的全部产品收入和劳务收入。

第二章 乡镇企业经营项目和经营规模的决策

一、乡镇企业生产项目选择的途径和原则

乡镇企业进行生产活动，首先要选择生产项目。选择什么样的生产项目，直接关系到企业经营的方向，影响到乡镇企业生产经营的效益。

(一) 选择生产项目的三个途径

1. 坚持原有生产项目 即根据国家计划、市场需求、自然资源等条件的分析，对于乡镇企业原来已经生产的某一个或几个项目，如果能取得较好的经济效益，则仍继续保持原有生产项目。

2. 在保留原有项目的基础上，适当增加新的项目 在生产过程中，如果发现乡镇企业原有生产项目的市场需求量减少，经济效益降低，影响企业能力的发挥，但通过对农村经济发展趋势的分析，估计到产品需求量在今后一段时期内可能逐步上升。在这种情况下，企业不能轻易改变原有生产项目。但为了扩大企业经营收入，提高经济效益，可以同时扩大某些生产项目，开辟新的门路。

3. 完全改变方向，实行彻底转产 通过对乡镇企业生产项目的全面分析，发现其需求量锐减，远景需求量也不大

时，而且生产同类产品的企业很多，该企业的竞争能力又很弱，在这种情况下，就要考虑完全改变原有生产项目，转向新的生产项目。

（二）生产项目选择的主要原则

乡镇企业生产项目的选择，应充分考虑本企业的实际情况，坚持如下几个原则：

1. 因地制宜，扬长避短的原则 乡镇企业“靠山吃山，靠水吃水”，在选择生产项目时，应充分利用当地的资源条件，包括人才、设备、物质、技术和自然资源。例如某乡镇企业拥有丰富的塘藕和传统的藕粉加工技术，就应办起藕粉加工厂，并进行技术培训，使企业具有生产多种藕产品如糖藕片、捶藕、参茸藕粉、珍珠藕粉等的能力。

2. 一主多副，多种经营的原则 为发挥乡镇企业经营灵活的特长，通过对市场需求的分析，应坚持一主多副、多种经营的原则。即在主要生产一种或几种产品，也就是“吃饭产品”的基础上，经营另一些时间性较强、市场又急需的产品。

3. 拾遗补缺，为大城市服务的原则 地处城市郊区的乡镇企业，一般具有五大优势：一是市场优势。郊区产销距离近，搞副食加工基本上就地取材、就地加工、就地销售，具有竞争力。二是拾遗补缺优势。城市工厂有很多边角余料和废旧物质，大工厂产品升级，需要农村廉价劳力、场地及零配件加工和组装，郊县乡镇企业则可以“近水楼台先得月”。三是交通运输优势。四是信息灵通，便于及时反馈，调节生产。五是科技优势。大专院校多，科研单位多，专家“财神”多。对于这类乡镇企业，就应从实际出发，生产项目以鲜活嫩脆、