



乡镇成人文化技术学校教材

乡镇企业管理简明教程

贺建平 编

湖北省教育委员会

湖北省乡镇成人文化技术学校 教材编审委员会

- 主任委员：**周世海（湖北广播电视大学副校长）
- 副主任委员：**关学丰（湖北省教育委员会成教处处长）
张传忍（华中农业大学农学系教授）
- 委 员：**李仲奇（湖北广播电视大学副教授）
陈厚才（湖北广播电视大学高级工程师）
万蜀渊（华中农业大学园艺系副教授）
秦春圃（华中农业大学畜牧兽医系讲师）
潘黔生（华中农业大学水产系讲师）
王明祥（华中农业大学基础部讲师）

序

党的十一届三中全会以来，我国农村的经济从家庭联产承包经营开始向规模经营及专业化、商品化、现代化转变，为了顺应和加速这种转变，“乡镇成人文化技术学校教材”与读者见面了。

这套农村适用性用书是贯彻国务院、国家教委、农牧渔业部、财政部有关精神，实施“燎原计划”，推动农村教育，为当地农业生产和农村经济发展服务，促进农村商品经济的进一步发展，加速农村产业结构的合理变革而编写的，它具有知识新颖、通俗易懂、实用性强等特点。它向广大农民群众和知识青年提供了发展农村商品生产，进行多种经营的实用技术，它为乡镇成人文化技术学校和农村实用技术教育提供了教材。它将成为农村广大农民群众因地制宜广开勤劳致富之路，提高经营管理水平的良师益友。

各地教委为这套书的编写作了大量的组织工作，华中农业大学、湖北广播电视大学等单位为这套书的编审给予大力支持，谨向上述单位及有关人员表示衷心感谢！

愿“乡镇成人文化技术学校教材”为发展农村商品经济效力，让“燎原计划”之花遍及广大农村。

袁继凤

一九八九年三月

编写说明

《乡镇企业管理简明教程》一书，分《乡镇企业管理基础》、《乡镇企业产品开发》、《乡镇企业市场购销》三篇，是为适应农民文化技术学校教学而编写的。本书适用于具有初小以上文化程度的乡镇企业管理者自学。主要介绍了乡镇企业管理的基础知识、经营方式、管理组织、新产品开发、老产品改进、产品开发可行性研究、产品生产组织、产品质量管理、市场基本知识、市场研究方法、物资采购、产品销售、技术服务、购销业务管理等内容。均以章（1日）、节（1课时）编排，全书共十八章七十二节，每章后安排有实用作业训练，适于三周短期培训教学。

王泽人同志参加了本书的编写工作，得到了湖北省社会科学院农村经济研究所廖丹青老师的经常指导，并得到蒲圻市荆泉成人文化技术学校刘甘霖同志和咸宁地区农机学校王开基同志的支持。本书由湖北广播电视大学文经部经济教研室范海龙副教授审稿，并直接指导了书稿的修改工作，在此一并致谢。

限于编者水平，错误和不妥之处在所难免，敬请专家教授及读者指正。

编 者

目 录

第一篇 乡镇企业管理基础

第一章 乡镇企业管理概述.....	(1)
第一节 乡镇企业及其性质与特点.....	(1)
第二节 乡镇企业管理的基本内容和职能.....	(4)
第三节 乡镇企业管理的基本任务.....	(6)
第四节 乡镇企业发展阶段与管理对策.....	(9)
第二章 乡镇企业经营方式	(14)
第一节 乡镇企业经营方式概述	(14)
第二节 乡镇企业承包经营	(17)
第三节 乡镇企业股份经营	(21)
第四节 乡镇企业租赁经营	(25)
第三章 乡镇企业管理组织	(31)
第一节 乡镇企业领导素质	(31)
第二节 乡镇企业组织机构	(34)
第三节 乡镇企业目标管理	(38)
第四节 乡镇企业内部责任制	(41)
第四章 乡镇企业管理基础工作	(45)
第一节 企业管理基础工作概述	(45)
第二节 企业规章制度	(47)
第三节 企业定额工作	(50)
第四节 企业职工教育	(53)

第五章 乡镇企业管理决策	(57)
第一节 决策概述	(57)
第二节 量本利分析决策法	(59)
第三节 决策树法	(63)
第四节 常用决策示例	(66)
第六章 乡镇企业计划工作	(70)
第一节 计划及其作用与类型	(70)
第二节 计划的指标体系	(72)
第三节 企业计划编制方法	(76)
第四节 企业经营计划的编制	(80)

第二篇 乡镇企业产品开发

第七章 产品基础知识	(84)
第一节 产品的概念与开发意义	(84)
第二节 产品生命周期	(87)
第三节 产品价值分析	(90)
第四节 产品类型选择	(93)
第八章 新产品的开发	(97)
第一节 新产品概述	(97)
第二节 新产品开发原则和方式	(99)
第三节 新产品开发程序	(101)
第四节 新产品商标设计和管理	(104)
第九章 老产品的改进	(108)
第一节 老产品改进概述	(108)
第二节 老产品改进的对象选择	(110)

第三节	老产品改进的途径·····	(112)
第四节	老产品包装的改进·····	(114)
第十章	产品开发可行性研究·····	(119)
第一节	产品开发可行性研究概述·····	(119)
第二节	产品开发的技术可行性研究·····	(121)
第三节	产品的经济可行性研究·····	(124)
第四节	产品开发的环境保护研究·····	(126)
第十一章	产品生产组织·····	(131)
第一节	产品生产计划·····	(131)
第二节	生产设备选择与评价·····	(133)
第三节	生产成本控制·····	(136)
第四节	新老产品转产组织·····	(139)
第十二章	产品质量管理·····	(143)
第一节	产品质量概述·····	(143)
第二节	全面质量管理·····	(146)
第三节	质量工作程序·····	(149)
第四节	质量分析方法·····	(152)

第三篇 乡镇企业市场购销

第十三章	市场概述·····	(156)
第一节	市场及其作用·····	(156)
第二节	市场结构与功能·····	(159)
第三节	市场营销观念·····	(162)
第四节	市场常用术语·····	(165)
第十四章	市场研究·····	(170)

第一节	市场研究的基本内容.....	(170)
第二节	市场细分.....	(172)
第三节	市场调查.....	(175)
第四节	市场预测.....	(178)
第十五章	物资采购.....	(184)
第一节	物资采购概述.....	(184)
第二节	物资质量.....	(187)
第三节	物资价格.....	(189)
第四节	物资仓储管理.....	(191)
第十六章	产品销售.....	(195)
第一节	产品销售及其计划.....	(195)
第二节	产品价格.....	(197)
第三节	分销渠道.....	(200)
第四节	促销方法.....	(203)
第十七章	技术服务.....	(208)
第一节	技术服务及其作用.....	(208)
第二节	售前技术服务.....	(210)
第三节	售后技术服务.....	(213)
第四节	技术服务组织.....	(215)
第十八章	购销业务管理.....	(219)
第一节	购销费用管理.....	(219)
第二节	购销合同管理.....	(221)
第三节	购销运输组织.....	(224)
第四节	购销货款结算.....	(227)

第一篇 乡镇企业管理基础

第一章 乡镇企业管理概述

第一节 乡镇企业及其性质与特点

一、乡镇企业的概念：

乡镇企业是农村综合经营的经济组织形式，是地处农村的多形式、多层次独立经营企业的总称，亦可称农村企业。

作为乡镇企业应具备的基本条件是：

1、有固定的生产、经营、服务活动的厂房、店铺、场地和生产所需的设备、资金等。

2、有正规的财务管理制度与组织和经济核算制度，有一定的经济效益。

3、有健全的管理制度与组织和一定数量、基本稳定的职工队伍。

4、从事常年性或季节性生产经营，季节性生产经营必须坚持每年开工三个月以上。

5、所从事的生产、经营、服务等活动，必须从某个方面满足社会需求，并为社会所承认。

以上五个基本条件作为一个乡镇企业说来，是缺一不可的。如同时具备1、2、4、5项条件，而在基本稳定的职工人数上只有3~7人，则只能称为个体户。乡镇企业与个体工商户，在交纳税金、取得资金、经营权限、受谁管理等方面有很大的区别。

二、乡镇企业的分类

1、按厂房、设备、资金等生产资料属谁所有分为：全民所有制企业、集体所有制企业、私营企业以及多层次、多形式的联办企业。如城市企业和国营农场与乡、村、联户、户的联办企业，乡村联办、村户联办、乡村户联办等类型企业。

2、按企业的经营内容分为生产型、流通型、服务型三大类型企业。

①、生产型企业。即指制造产品的企业，包括从事种植或养殖的农业企业，从事农副产品加工或建筑建材等工业企业。

②、流通型企业。亦称商业企业，即指自己不制造产品，只负责将产品送到用户手中，在流通领域活动的企业。如乡镇企业的批发与零售商店、储运公司等。

③、服务型企业。即主要是提供技术与能力，而不是制造或销售产品的企业。在乡镇企业中服务型企业较多，如旅行社、餐馆、照相、修理、客货运输、技术咨询等企业。

3、按企业资金拥用量，生产能力或产值和固定职工人数可分为大、中、小三类企业。但在乡镇企业规模的区分上目前尚无一个统一标准。

了解乡镇企业的分类，可以给自己的企业正确选择名称。还可根据其它企业的名称，判明其经营性质、内容和规模。

三、乡镇企业的性质

乡办、村办、联办或入股分红等各种形式和层次的乡镇企业，都是具有社会主义性质的经济，其基本特点是生产资料公有和按劳分配占居主体，少数属国营经济，多数是生产资料集体所有的合作经济和依附于合作经济的个体经济。

具体表现在：

1、绝大多数乡镇企业的生产资料和产品为集体公有，共同支配和使用。

2、生产和经营活动，总的说来是在国家指导下进行的。虽然乡镇企业大部分产品属于市场调节，但市场为国家的经济杠杆、行政手段和法律手段所控制，国家可根据价值规律和供求变化，及时通过市场调节乡镇企业生产经营活动，使之沿着社会主义经济轨道运行。

3、乡镇企业除上交税利和积累，基本上实行按劳分配。只是由于企业间生产条件与收入水平，劳动者之间的体力、智力、贡献大小，股金数额大小等方面的差异使分配水平各不相同。

四、乡镇企业的特点

1、具有较强的自主性。乡镇企业以合作经济为主体，是在自愿互利基础上组织起来的农村劳动者集体经济，对企业内部人、财、物的管理和购、产、销等业务，拥有较大的所有权、支配权和自主权。表现在：企业选择经营项目、确定投资规模、安排产品生产等经营决策上基本自主，对企业拥有的资源、资金、设备和劳动力的安排、使用、管理基本自主，是相对独立、自负盈亏的商品生产者、经营者，具有法人地位，合法权益受到保护。

2、具有较大的灵活性。乡镇企业的购、产、销大都是没有纳入国家指令性计划，主要依靠企业根据自身条件，适应市场需求自主灵活经营。另一方面，大多数乡镇企业规模小，投资少，见效快，易于接受新技术，应用新成果，可以灵活机动地扩大生产或转产；加之乡镇企业经营点多面广，既可以为大工业配套加工零配件；又可以利用地方小型资

源，生产具有地方特色的农副产品及其精加工品、深加工品，还可以提供各种社会服务。

3、具有依托农村、服务农村的地方性。乡镇企业是农村经济发展的产物，受当地自然环境和社会经济条件的制约，与地方资源、经济结构、能源供应、交通运输、文化状况、技术水平、社会习俗、消费特点等一系列因素有直接关系，而且乡镇企业还必须自己筹集资金，就地使用劳力，加之地区之间的资源优势与社会需求不同，决定了乡镇企业要立足本地，面向国内外市场，使资源优势转化为经济优势。

第二节 乡镇企业管理的基本内容和职能

一、乡镇企业管理的基本内容

乡镇企业的经济活动，就阶段性而言，同所有企业一样，必须依次经过购进、生产和销售三个阶段。就过程性而言，有生产、经营两大块，而乡镇企业管理工作就贯穿了这三个阶段、二个过程。如图（1-1）所示：

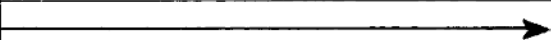
层 次	阶 段 与 过 程		
管 理			
经 营			
生 产			
	购 进	生 产	售 出

图 1-1 生产、经营与管理示意图

乡镇企业管理是把原材料购进、产品制造、产品销售作为一个密切联系的整体来进行管理，也就是通常所说的生产

经营型管理。其基本内容有以下几方面：

1、企业组织管理。主要是选择合适的经营方式，设置合理的管理机构，运用恰当的管理方法，建立系统的规章制度，选用能干的管理人员和抓好编制定员、管理标准、计划统计等企业管理基础工作。

2、产品开发管理。产品开发是企业的生命线，是求生存、图发展的根本手段，每一个企业，都必须及时地根据市场变化和用户需求，抓好新产品的开发和老产品的改造工作。

3、市场购销管理。企业离不开市场，首先必须从市场购进原材料、半成品等。经过制造加工后，又必须到市场上出售。为购销对路，企业不仅要适应市场需求，而且还要让市场熟悉企业。

4、企业生产管理。选择适用设备，进行先进工艺组织，保证产品质量，降低生产成本，使生产者与技术、设备协调，这些都是生产管理的基本内容。

5、企业财务管理。怎样筹集和科学运用资金；怎样核算企业收入并进行合理分配；怎样正确评价企业的经营效益等一系列问题都是企业财务管理所必须进行的基本工作。

上述五个方面的管理内容是一个企业管理干部必须掌握的基本常识，也是企业管理的一个基本工作循环。

二、乡镇企业管理的基本职能

1、决策。决策作为企业管理活动的首要职能，其重要性日益为人们所认识、所重视。在企业管理中，确定管理目标，选择达到目标的最佳方案，这种确定与选择，就是决策。无论是计划、组织、控制等各种管理职能都离不开决策，管理决策贯穿于企业经济活动的全过程，使用在企业管

理的几个方面。

2、计划。计划是在决策的基础上，把确定的总目标进行具体安排和说明的工作过程。计划的内容指出了经营目标和达到目标的措施与方法，以及企业各层次应达到的目标和途径。目的是让企业每一个职工、每一个车间或科室都事先知道干什么，怎样干及便于检查工作效率。

3、组织。组织是按决策与计划要求，将企业生产经营的基本要素（人、财、物）和购、产、销各环节与企业的科室、车间、班组、个人等各层次，从劳动的分工与协作上，从上下左右的相互关系上，从空间和时间的联结上，合理地、最佳地结合起来，使之形成一个能适应市场机制进行自我调控的企业运行机制。

4、控制。控制就是按照企业预定的目标、计划和标准，对企业生产经营活动进行检查和考核。发现差异，分析原因，采取措施，及时调整，以便使企业的人力、物力、财力等资源能够有效地、最佳地运用到企业总目标的实现过程中。

第三节 乡镇企业管理的基本任务

一、提高认识，研究现代企业管理

乡镇企业管理干部大部分来自于农村，由于某些客观原因，较少受过专业训练，对现代企业管理的理论和方法知之不多。因此，提高企业管理水平和管理干部的知识水平十分重要。首先要冲破旧的传统管理思想束缚，改变师傅带徒弟，凭小农经验办事的老习惯，同时，也要破除对现代企业管理知识的神秘感和认为自己学不好的自卑感。要相信和依靠科学，要相信自己。根据本企业的实际情况，结合现代企

业管理知识，在管理思想、组织、体制、方法、手段等方面以我为主，因地制宜，博采众长，总结本企业的成功之处，学习其它企业的先进经验，研究出一套具有本企业特色的现代企业管理方法。

二、研究市场，不断开发适销产品

随着国家计划经济和市场调节有机结合起来的社会主义商品经济运行机制的不断完善，宏观经济管理体制的逐渐形成和城市企业经济改革的深化，市场的外延不断增大，竞争的风险逐渐增大，迫使乡镇企业不得不进行深入细致的市场研究，不断改造老产品和研制新产品，不断提高企业技术素质，以充分发挥自己“小而精”、“廉而优”、“转向灵”的产品优势，在市场竞争中求生存、图发展。

三、调整关系，改革企业经营方式

乡镇企业应真正做到“政企分开”和经营权与所有权的适度分离，在经营方式上应改“大锅饭”为承包经营、股份经营、租赁经营等多种形式，在管理体制上应改多头制或乡村包办制为厂长负责制，企业干部应改任免制为选聘制，企业职工应改录用制为合同制，职工报酬应改固定工资制为浮动工资制等。使乡镇企业的经营方式从形式到内容均能进一步适应国家经济改革和企业自身发展的需要。

四、围绕目标，全面落实经济责任制

乡镇企业在确定了生产经营目标后，应把企业总目标逐层分解，下达到各科室和车间、班组、个人，在下达生产经营指标的同时，把责、权、利也逐层分解，把经济指标和保证这些指标实现的全部技术业务工作，全面“包、保、核”到每一个职工，形成专业和岗位责任制。“包”就是把企业全部任务逐级分解，承包到各个车间、班组和个人，“保”就是保

证完成承包任务和协作要求，“核”就是对承包下来的任务逐级进行严格考核，按规定进行奖罚，实行按劳分配。

五、抓好分配，正确处理经济利益

乡镇企业是国家的基层经济组织，是国家财政收入的一个重要来源，同时又是职工创造财富，取得报酬的地方，乡镇企业向上必须对国家和乡村上缴税利，提供资金积累，向下必须对职工按劳付酬，提供劳保福利，同时还必须考虑自身的生产资金和发展资金需求。所以，乡镇企业在进行收入分配时，必须坚持国家、企业和职工三者利益同时兼顾的原则。

六、打好基础，促进企业素质提高

乡镇企业在研究市场，大力开发适销产品的同时，还必须把企业内部各项基础工作做深作细，逐渐完善企业各项管理规章制度，并舍得花本钱，搞好职工的文化和技术教育。只有这样，才能在不增加或少增加投资的情况下，挖掘企业内部的潜力，增强企业对市场的应变能力，使企业发展建立在稳固扎实的基础上，经得起一定的市场竞争风险。

七、更新方法，采用先进管理技术

乡镇企业采用先进管理技术，目前应从“五全、八法、一用”入手。“五全”即全面计划管理、全面质量管理、全面经济核算、全面设备管理和全面实行责任制；“八法”即决策分析法、滚动计划法、满负荷工作法、目标管理法、价值分析法、重点管理法、量本利分析法、PDCA 循环工作法；“一用”即创造条件推广微型电子计算机在企业管理中的应用。

八、内外结合，开展企业咨询诊断

乡镇企业开展咨询和自我诊断，是增强企业活力，提高经营管理水平有效途径。通过企业的咨询或自我诊断，可以

及时解决企业管理干部在管理中的难点，给企业提供有效的改进措施，帮助企业管理干部开阔眼界，接受新知识、新技术、新经验，发现和研究新问题，有助于提高企业素质，增加社会效益和经济效益。

第四节 乡镇企业发展阶段与管理对策

一、乡镇企业发展阶段划分及其意义

我国的乡镇企业始萌于六十年代初期，从其二十多年的发展过程分析，不难看出乡镇企业的发展具有明显的阶段性。根据乡镇企业的管理形态、组织机构、经营方式和主要的经营目标以及管理重点等方面综合考察，可将乡镇企业的发展过程分为五个阶段。即：起步、生存、成功、起飞和成熟。我国乡镇企业从整体上看，目前大多数已进入了成功阶段。在部分经济发达地区的乡镇企业和起步早、发展快的乡镇企业已进入起飞或成熟阶段。但也有相当乡镇企业处于半开半关的状态，维持在生存阶段。乡镇企业所处的发展阶段，决定了其所面临的主要问题和管理的重点。每一个企业管理者，如能分析和认识到本企业所处的发展阶段和将进入的新阶段，有助于在思想上和生产经营上作好应变的准备和确定相应的管理对策，经得起现在和将来的挑战。

二、乡镇企业的起步阶段

在这个阶段中，乡镇企业面临的主要问题是组织原材料，筹集资金，如何生产和推销产品。这时的企业组织相当简单，厂长必须事必躬亲，材料采购、生产组织、产品销售等方面都必须亲自出马。大多数处于这个阶段中的乡镇企业几乎没有什么系统的管理组织和长远的全面计划，基本上走一步算一步。企业的经营方法也很简单，甚至有的不得不靠