



乡镇企业管理系列教材

乡镇工业 企业管理



江苏教育出版社

乡镇工业企业管理

主 编 芮东雄

副主编 闻玉银

江苏教育出版社

乡镇企业管理系列教材编委会

顾问：薛家骥 孙建南

主任：沈立人 谢舜方

委员：（以姓氏笔划为序）

李力 芮东雄 沈勇 沈立人

徐元明 肖中铭 谢舜方 缪咏禾

乡镇工业企业管理

主编 芮东雄等

江苏教育出版社出版发行

句容档江印刷厂印刷

开本787×1092毫米 1/32 印张11.375 字数25000

1989年8月第1版 1989年8月第1次印刷

印数：1—4000册

ISBN 7—5343—0833—X

G·736

定价：4.35元

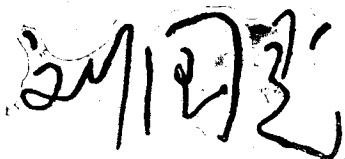
《乡镇企业管理系列教材》序

今年是党的十一届三中全会十周年。十年来，沿着有中国特色的社会主义道路，国民经济的各个领域先后涌现出难以计数的新鲜事物。其中，异军突起的乡镇企业，给人们以深刻印象和深刻思考。如果说，十年前，乡镇企业还是星星之火；那么，十年后，它确实掀起了燎原之势。短短十年，乡镇企业的总产值和就业人数，都已增长十倍以上。现在，它的总产值已占农村社会总产值的一半以上，乡镇工业总产值已占全部工业总产值的 $1/4$ ；就业人数超过8000万，约占全部农村劳动力的 $1/5$ 。乡镇企业的发展，不仅改变了传统的、比较单一的农村产业结构，并且改变了传统的、工农截然划分的城乡关系。它在我国当前的工业化进程中，起着不可替代的独特作用。因此，虽然在诞生之初，不少同志对乡镇企业曾经不够理解，甚至一度怀疑它的命运；但是，随着乡镇企业的蔚为大观，大家越来越重视它，赞扬它，成为经济研究的一个热点。这都说明，我国的乡镇企业是有生命力的，是有美好前景的。

江苏省是全国乡镇企业的发源地之一，与其他省、市、自治区比较，保持了一定的超前特征。除了在数量、规模和密集程度上，江苏省的乡镇工业总产值已占全国乡镇工业总产值的 $1/5$ ，占本省全部工业总产值的45%，并且出现了一批总产值超过20亿元、30亿元甚至40亿元的县，在产品开

发、技术改造和出口创汇方面，也有令人瞩目的进步。“苏南模式”，成为我国农村工业化、现代化和农民生活小康化以及城乡经济一体化的一项有益的探索。特别是近年来，它迎接了城市工业改革的挑战，取得了与城市工业紧密的或松散的协作和联合，又跨上了一个新台阶。在实行沿海地区的发展战略中，它扮演着发展外向型经济的生力军角色，再一次创造了新业绩。据预测，进入1990年，江苏省的乡镇工业总产值即将超过城市国有工业和集体工业的总产值。

但是，乡镇企业在前进中也出现一些新问题。技术力量和管理人才的不足，影响着它的生产水平和经济效益的提高。于是，他们重视人才引进，重视智力投资，依靠自己的力量办了基础教育、技术教育、直至高等教育，特别是成人教育。近两年来，各种培训班、讲习班和函授大学有了迅猛的发展，见效是显著的。当然，乡镇企业有其特点，不同于一般企业。因此，抓紧自成系列的教材建设，确是当务之急。现在，江苏教育出版社推出的《乡镇工业经济学》、《乡镇工业企业管理》、《乡镇企业公共关系》、《乡镇企业外向型经济教程》、《乡镇企业市场营销学》、《乡镇工业经济法概论》等乡镇企业管理系列教材，是一套适应当前乡镇企业继续发展需要的新著。它填补了一门空白，可以相信，一定会赢得江苏和全国乡镇企业干部和广大职工的欢迎。



目 录

导 论	(1)
第一节 乡镇工业企业管理研究的对象和方法	(2)
第二节 乡镇工业企业在国民经济中的地位和作用	(8)
第三节 工业企业和乡镇企业的一般特征	(11)
第一章 乡镇工业企业的基礎管理工作	(20)
第一节 乡镇工业企业基础工作管理	(20)
第二节 乡镇工业企业基础管理工作的内容	(24)
第三节 乡镇工业企业的基础教育	(41)
第二章 乡镇工业企业的生产经营决策	(51)
第一节 生产经营概述	(52)
第二节 市场调查和预测	(62)
第三节 经营决策	(75)
第三章 乡镇工业企业的供销管理	(89)
第一节 物资供应管理	(90)
第二节 产品销售管理	(101)
第三节 供销合同管理	(117)
第四章 乡镇工业企业的生产管理	(125)
第一节 生产过程及其组织	(125)
第二节 生产计划	(136)
第三节 生产作业计划	(142)

第五章 乡镇工业企业的全面质量管理	(155)
第一节 全面质量管理概述.....	(155)
第二节 全面质量管理过程.....	(162)
第三节 全面质量管理保证.....	(173)
第六章 乡镇工业企业的科学技术管理	(186)
第一节 乡镇工业企业的新产品开发.....	(187)
第二节 乡镇工业企业的技术改造和技术 引进.....	(202)
第三节 乡镇工业企业的设备和工具管理.....	(213)
第七章 乡镇工业企业的劳动管理	(229)
第一节 劳动定额和编制定员.....	(229)
第二节 劳动组织和职工教育培训.....	(237)
第三节 劳动用工和工资管理.....	(246)
第八章 乡镇工业企业的财务成本管理	(255)
第一节 财务管理.....	(255)
第二节 成本管理.....	(271)
第三节 全面经济核算.....	(280)
第九章 乡镇工业企业的承包经营、租赁 和股份制	(289)
第一节 承包经营责任制.....	(289)
第二节 租赁制.....	(299)
第三节 股份制.....	(311)
第十章 乡镇工业企业的运行环境	(320)
第一节 企业运行的环境分析.....	(320)
第二节 乡镇工业企业的宏观运行环境.....	(331)
第三节 乡镇工业企业的微观运行环境.....	(341)

导 论

在中国这个长期以农业为主的落后的东方大国建设社会主义是马克思主义发展史上的新课题。

我国现有十一亿多人口，八亿多农民，要在这样的情况下搞四化建设，不能走世界各国技术发展的老路，跟在别人后面一步一步地爬行。我们必须打破常规，根据企业的实际情况，尽量采用先进技术，走自己工业发展的道路，把我国建设成为一个社会主义的现代化强国。我们面对的情况，既不是马克思主义创始人设想的在资本主义高度发展的基础上建设社会主义，也不同于其他社会主义国家。照抄照搬书本不行，照搬外国的经验也不行，要在不断深化改革中走出自己的道路。

乡镇工业企业管理仍属于工业企业管理的范畴。搞懂了工业企业管理也就基本上弄懂了乡镇工业企业管理的内容。当然，乡镇工业企业有它自己的特色，不能完全照搬大工业企业的管理方法和管理经验。

创建具有中国特色的社会主义工业企业管理学，必须把马克思列宁主义基本原理与中国企业管理实际相结合。要以马克思列宁主义、毛泽东思想为指导，运用社会科学知识、自然科学知识，分析中国国情特点，总结我国以往管理经验，研究分析当前现代化建设中企业管理出现的新情况，特别是

乡镇工业企业管理出现的新情况，有分析、有批判地借鉴和吸取外国企业管理中的科学内容，做到古为今用，洋为中用，尊重现实，博采众长，自成一家。

第一节 乡镇工业企业管理研究的对象和方法

什么是乡镇工业企业？乡镇工业企业是以农村劳动群众为主体自主经营的，包括以集体所有制合作经济为主和一部分个体经济在内的非农业经济组织，它含有镇办、乡办、村办。组办、联户办、户办等工业企业。我国乡镇企业发展的历史不长，最早可追溯到1958年在人民公社化的过程中，工农商学兵“五位一体”的、政社合一组织，各地在原有集体副业的基础上办起了大量的社办企业。经过三年困难时期和文化大革命时期等曲折过程，至1976年10月，粉碎了江青反革命集团后，我国进入了一个新的历史时期。特别是十一届三中全会后，乡镇工业发展有了转机。1979年党的十一届四中全会正式通过了《中共中央关于加快农业发展若干问题的决定》（草案），明确指出：“社队企业要有一个大发展”，“凡是符合经济合理的原则，宜于农村加工的农副产品，要逐步由社队企业加工。城市工厂要把一部分宜于在农村加工的产品或零部件，有计划地扩散给社队企业经营，支援设备，指导技术。对社队企业的产、供、销要采取各种形式，同各级国民经济计划相衔接，以保障供销渠道能畅通无阻。国家对社队企业，分别不同情况，实行低税或免税政策。”这为乡镇工业迅速发展

提供了政策依据。农业联户承包责任制进一步的完善和发展，为乡镇工业发展提供了物质条件(人力和资金)，这都促进了乡镇工业的迅速发展。由于乡镇工业发展速度快，企业干部绝大部分是生产大队干部转移过来的，有的是公社时期分管工业的干部转移过来的，工人都是“离土不离乡”的农民。所以乡镇工业管理成为一个急待研究解决的新课题。它必须经历由低级向高级，简单到复杂循序渐进的发展过程。我国国营工业企业从1980年开始从经验管理向科学管理转变，目前乡镇工业企业大部分处在经验管理阶段。有部分企业受大工业先进管理科学的影响，开始向科学管理发展，这是比较好的；还有部分乡镇企业处在作坊阶段，管理水平亟待提高。

一、乡镇工业企业管理研究的对象

乡镇企业管理主要是围绕着各项管理职能，如运行环境、计划、组织、控制、同农业的关系等而展开的。它的内容很广泛，主要包括基础工作、生产经营管理、人事行政管理。承包经营责任制等。从理论上概括起来，主要是涉及生产力、生产关系、上层建筑三个方面的问题。

从生产力方面看，主要是研究生产力合理的组织问题，或者叫优化组合问题。马克思说：“不论生产的社会形式如何，劳动者和生产资料始终是生产的因素。但是，二者在彼此分离的情况下只在可能性上是生产因素。凡要进行生产，就必须使它们结合起来。”^①把劳动者和生产资料结合起来，组织好，就是生产力合理组织问题。如工厂建立的位置环境、设备排列和工作地的组织；产品技术标准、工艺规程和操作

^①《马克思恩格斯全集》等2卷第44页

方法及各种定额的制定，生产的计划和控制，以及安全生产、劳动保护、设备管理、物资管理、质量管理、生产管理、基础工作管理等。总之，就是研究如何根据国家计划、社会需要和企业生产技术特点，合理地组织生产过程，按质、按量、按期、低耗地出产产品。

从生产关系方面看，主要是研究如何正确地处理所有制所有权的问题，正确处理企业内部人与人的互相关系，如领导和群众的相互关系，工人和技术人员、管理人员的相互关系，工人群众之间的相互关系等；要研究如何处理企业内部的分配关系，企业与国家、企业与企业之间，企业与农业之间的经济关系；建立和完善管理体制、组织机构、承包经营责任制等。总之就是要研究如何调动广大职工群众的积极性和创造性，而且是要持续的积极性和创造性。

从上层建筑方面看，主要是研究如何结合企业实际，贯彻执行党和国家的方针、政策、法令和计划、搞好企业对外部环境的适应能力，搞好社会主义精神文明建设，健全规章制度，严格劳动纪律等等，以便维护社会主义生产关系，坚持社会主义方向。

乡镇企业的生产过程，既是产品的生产过程，又是价值的形成过程。既创造使用价值，又创造价值。因而企业管理，不仅要把劳动者、劳动对象、劳动手段这些生产力的要素结合好、组织好，生产物质产品，而且还必须进行价值形态诸如货币、价格、成本、利润等的管理。企业生产活动有物的因素起作用，也有人的因素起作用，是人与物有机结合共同起作用的结果。这就是说，企业管理不仅要适应企业生产过程的客观要求，搞好物的管理，同时还要搞好人员之间

的管理，要不断地解决阻碍企业产品生产过程和价值形成过程发展的生产关系和上层建筑方面的问题。总之，企业管理是涉及生产力、生产关系、上层建筑三个方面，内容极为广泛的一门科学。乡镇工业企业管理学的任务是，既要研究一般工业企业管理内容的规律性，又要研究乡镇工业企业自身的经济活动规律和内部管理。

乡镇工业企业管理不仅因企业的性质而异，还因企业所处的时间、规模、生产品种、环境的不同而不同。从时间条件看，由于科学技术的进步和生产社会化程度的提高，企业管理中的生产力合理组织问题，势必要相应发展，各个历史阶段的管理规律，各有其不同的特点，也不能机械地互相移用。从环境条件看，各个国家、各个民族、各个区域均有自己的特点，如乡镇工业浙江的温州模式，温州农村工业是以个体家庭工业为主，乡镇集体工业为辅的个体混合经济。江苏的苏南模式，苏南农村工业是以乡村企业联合体为主，户办工业为辅的集体混合经济。天津的大邱庄模式，大邱庄是单一的集体经济结构，没有个体经济成份。因而企业管理也各有其特点，同样不能机械地移用。由此可见，我们对不同性质，不同历史阶段，不同环境的企业管理规律都应有所了解。但是，我们应该着重研究和掌握中国社会主义企业管理规律，掌握目前乡镇工业企业管理规律，创建具有中国特色的社会主义企业管理学，为社会主义现代化建设服务。

由于乡镇企业管理涉及生产力，生产关系，上层建筑等方面的问题，因而它是一门横跨社会科学和自然科学的边缘科学。它虽然属于广义的经济科学的范畴，它同主要研究生产关系发展变化的规律，解决人与人之间经济关系的一般经

济科学，是有区别的，它虽然要研究生产力、合理组织方面的问题，但它与主要研究生产力，解决人与自然关系问题的一般工程技术学也是有区别的。它既不是单纯的经济科学、也不是单纯的技术科学，它具有社会科学和自然科学互相渗透的特点。它的主要任务是研究企业行为的科学。由于经济现象的复杂性和多因素性，客观因素有许多是无法定量的，不能单纯地求出单一的答案。它也不能为管理者提供解决管理问题的每一个具体标准、模式。它只能从各企业的实际出发，按照客观规律的要求，运用唯物辩证法，实行创造性的管理。企业管理学不仅是一门科学，而且还是一种艺术。

二、乡镇工业企业管理的研究方法

我们要想搞好乡镇企业管理，就要从思想、组织、体制、方法、手段等几个方面逐步进行改革。从推行现代化管理方法来看，可以分为两大类：一类是综合性管理，是牵动企业全局的。围绕着提高质量、降低消耗、提高经济效益，要抓哪几项管理方法；另一类是专业性的管理，一个部门，一个管理领域，一个车间要抓哪些现代化管理方法。不管是综合性的也好，专业性的也好，都要用如下的研究方法：

1. 马克思主义的辩证唯物主义和历史唯物主义是研究乡镇工业企业管理的基本方法。研究乡镇工业企业管理，必须以马克思列宁主义、毛泽东思想为指导，以企业管理实践为基础。毛泽东指出：“辩证唯物论的认识论把实践提到第一的地位，……理论的基础是实践，又反过来为实践服务。判定认识或理论之是否真理，不是依主观上觉得如何而定，而是依客观上社会实践的结果如何而定。真理的标准只

能是社会的实践。”^①乡镇企业管理科学产生于管理实践，是乡镇企业管理实践的科学总结和理论概括。然后，又去指导乡镇工业企业管理。这样不断实践，不断总结，不断丰富和发展企业管理。

2.研究乡镇工业企业管理必须吸收和运用多种科学知识。乡镇工业企业管理的研究对象涉及生产力、生产关系、上层建筑三方面问题，是一门综合性的科学。研究它，必须按照客观经济规律和自然规律的要求进行。如生产关系一定要适合生产力发展的规律，社会主义基本经济规律，国民经济有计划按比例发展规律，各尽所能、按劳分配规律，价值规律，以及生产力发展的规律同生产力直接有关的自然科学方面的规律等。为了更好地研究乡镇工业企业管理，就必须掌握很多相关科学知识。如政治经济学、哲学、国民经济管理学、市场学、价格学、社会学、心理学、数学、会计学、统计学、经济法以及同农业的协调发展等方面的知识。

3.研究乡镇企业管理学，必须研究现代管理方法，如目标管理，全面质量管理，网络技术，优选法，系统工程，价值工程，ABC管理法，全面设备管理，标准化管理等。管理从决策开始，直到决策目标实现而告终。决策的正确与失误，对企业关系极大。从宏观上看，它关系到整个经济的兴衰。从微观上看，它关系到一个企业的成败。一个国家，一个省，一个县，一个乡，一个企业都是如此。

4.研究乡镇工业企业管理，必须符合中国国情。由于社会制度不同，国情不同，世界上没有一套放之四海而皆准

^①《毛泽东著作选读》上册1986年版第122页

的企业管理学。乡镇工业企业管理又是随着我国乡镇企业的发展提出的新课题，更没有现成的东西可以照搬照抄，只能借鉴。各个国家都有各自的国情特点，就一国而言，各地区也有自己的特点，沿海地区同内地也不同，它包括生活习惯、社会制度、文化、历史、地理、民族、资源等等，总之研究乡镇工业企业管理必须结合以上的实际情况，运用理论联系实际的方法去逐步完善它的管理。

第二节 乡镇工业企业在国民经济中的地位和作用

中国乡镇企业是当代中国经济发展和经济改革中出现的一个新事物。1978年以后我国乡镇企业勃然崛起，以迅猛之势席卷全国农村。乡镇企业是劳动群众集体所有制的合作经济，是乡村两级办的集体企业，企业的生产资料完全归集体所有，企业职工实行按劳分配。随着经济形势的发展，又出现了股份制，中外合资企业等多种形式。乡镇企业的发展已成为国民经济的重要组成部分，将发挥重要的作用。

第一，乡镇企业的发展，有力地促进了农业生产，巩固和壮大了农村经济。到1982年末，全国乡村企业共136.2万个，其中乡办的有33.8万个，每个乡平均有6.2个企业。村办的有102.4万个，每个村平均有1.4个企业。1986年企业数已达1750万个，乡镇企业产值达到3540亿元，占农业社会总产值的47.7%，占全国社会总产值的19.1%，其中乡镇工业总产值为2413.4亿元，占全国工业总产值的23%，已相当于1971年全国的工业总产值。1987年，乡镇企业总产值为

4764亿元，在中国农村历史上，非农业产值第一次超过农业产值。十年来乡镇企业的产值平均每年以28%的速度持续发展。1987年乡镇企业中的工业总产值已达3224亿元，占国家工业总产值的21.7%。十年累计向国家纳税830多亿元，农民工资收入2900多亿元。乡镇企业从税后利润中支出728亿元，支援了农村各项事业的发展。

第二，乡镇企业的发展，加速了农村工业化，促进了国家工业化的进程。乡镇企业办在农村，接近原料产地，可以减少运输，减少中间环节，减少损耗，并可以综合利用，提高原料的利用率和经济价值，因而成为大工业的有力助手和重要补充。1981年，我国全国工业企业总数为38.15万个，其中乡镇工业企业有18.55万个，约占总数的50%，乡镇工业企业的发展，为国营大工业提供了大量的零配件，有利于大工业向高、精、尖专业化方面发展。

第三，乡镇企业的发展，吸收了农村多余的大量劳动力。乡镇企业的机械化水平低，大部分企业属于劳动密集型企业，可以容纳较多的劳动力。1982年统计，乡镇企业从业人员共3113万人，约占我国当时农村劳动力总数的10%。1986年乡镇企业中就业职工已达7939万人，占目前农村劳动力总数的五分之一。如江苏南部地区，已有80%的农村劳动力进入乡村企业。1987年，全国乡镇企业从业人员发展到8805万人。十年来，平均每年安置劳动力664万人。可见乡镇企业在安置农业多余劳动力方面起到了重要作用。

第四，乡镇工业的发展，扩大了对外贸易，为国家创汇增收。外贸出口是乡镇企业的任务之一。特别是我国沿海开放地区，利用丰富的自然资源，各地的土特产品，传统

手工艺品以及有些轻工产品都可以出口。如江苏乡镇企业的第一次腾飞，靠的是扎根农业，依托城市，主要面向国内市场，搞的是内向型经济。第二次腾飞必须靠外引内联，技术进步，大踏步进入国际市场，发展外向型经济，发挥自己的优势。如常州市以灯芯绒、印花绒、卡其为主的全棉织物出口体系；无锡市以涤棉色织布和各类服装为主的色织布、服装生产体系；苏州市以交织绸、真丝绸为主的绸缎生产体系，另外，还可开展“三来一补”（来料加工、来样加工、来件装配、补偿贸易）和租赁业务，并创造条件逐步发展中外合作生产，合资经营项目，利用外资，开展出口贸易，为国家创造了大量的外汇。

第五，乡镇企业的发展，增加了国家财政收入。乡镇企业的发展，促进了农村经济的繁荣，为国家增加了财政收入。乡镇企业的发展一般是在自力更生的基础上办起来的，利用当地分散的资源，为国家创造了很多财富。从国民生产总值中所占的比例及上交国家的税金都是逐年增加的。以上交国家的税金为例，1977年为16.1亿元，1981年为34.3亿元，1982年为44.7亿元，十年累计向国家上交税金830多亿元，工业产值占全国十分之一的江苏省，其中三分之一的产值来自乡镇企业。

1987年，乡镇企业的工业总产值达32.44亿元，占全国工业总产值的24.7%。乡镇企业在全国国民经济中起的作用将越来越大，已成为国民经济的重要组成部分。

第六，乡镇企业的发展，是建设社会主义新农村和小城镇的重要力量。乡镇企业的发展，不仅使全国大批农村剩余劳动力从农业中分离出来，就地从事其他各项各业的劳动，改变了