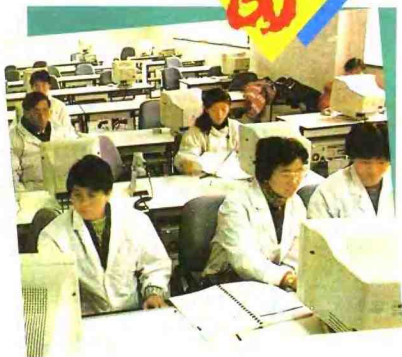


农村致富 实用技术丛书



76.3
B

真企业经营管理指南

《农村致富实用技术丛书》编辑委员会主编
湖南科学技术出版社

农村致富实用技术丛书

乡镇企业经营管理指南

主 编：《农村致富实用技术丛书》编辑委员会

责任编辑：柏 立

出版发行：湖南科学技术出版社

社 址：长沙市展览馆路 11 号

印 刷：湖南省新华印刷二厂

厂 址：邵阳市双坡岭

邮 编：422001

(印装质量问题请直接与本刊联系)

出版日期：1997 年 11 月第 1 版第 1 次

开 本：787mm×1092mm 1/32

印 张：4.25

字 数：93000

印 数：1—55000

书 号：ISBN 7—5357—2312—8/S·337

定 价：4.70 元

(版权所有·翻印必究)

出版说明

为了贯彻落实党的“十五”大精神，深入实施《湖南省“九五”期间农村党员、基层干部实用技术培训和市场经济知识培训规划》，进一步提高广大农村党员、基层干部带领群众致富奔小康的能力和本领，增强农村基层党组织的凝聚力和战斗力，中共湖南省委组织部根据农村党员、干部对实用技术需求不断提高的客观要求，在1994年出版第一套《农村致富实用技术丛书》的基础上，又组织省委农村工作部、省农业厅、省林业厅、省科委、省农科院、湖南农业大学等单位的专家、教授和工程技术人员，续编了这套《丛书》。本《丛书》以市场经济知识和农产品加工、贮藏的新技术为主要内容，共分8个分册：《畜禽水产品贮藏与加工》、《林产品加工技术》、《饲料配制与使用》、《粮油深度加工与实用贮藏》、《果蔬贮藏加工实用技术》、《高效庭院经济生产模式与技术》、《乡镇企业经营管理指南》、《农村市场经济实用知识》。

本《丛书》是我省农业、科技部门一大批专家、学者集体智慧的结晶，集中了当代农产品加工、贮藏的最新技术成果。在编写过程中，坚持理论联系实际的原则，注重实用性和实际性，具有易学、易懂、易操作、易见成效的特点。《丛书》既是各级党组织对农村党员、基层干部进行实用技术培训的教材，又是乡镇农校、农科教中心、农业广播电视学校、农业职业技术中学进行各类实用技术培训的教材，也是广大农民群众自学科技

知识的参考书。

这套《丛书》的编辑出版，得到省委、省人民政府有关部门领导以及社会各界的热情关怀与支持，在此我们深表感谢！

《农村致富实用技术丛书》编辑委员会

1997年10月

编者的话

根据《农村致富实用技术丛书》编辑委员会的安排,《乡镇企业经营管理指南》分册由湖南省乡镇企业局负责编撰。本分册主要介绍了乡镇企业的经营决策及基础管理、生产管理、质量管理、物资管理、成本费用管理等基本知识。

该书由谢应钦同志主编并编写第三章,刘雯同志编写第一、二章,许志刚同志编写第四、五、六章,吴毅龙同志编写第七章。由于时间仓促,特别是编者水平有限,该书不足之处一定很多,敬请批评指正。

目 录

第一章 乡镇企业概述	(1)
第一节 乡镇企业的概念和范围及其作用	(1)
第二节 乡镇企业的设立与注册登记	(3)
第三节 乡镇企业宏观调节	(6)
第二章 乡镇企业经营决策	(12)
第一节 乡镇企业市场调查与预测	(12)
第二节 乡镇企业经营决策程序与方法	(17)
第三节 乡镇企业投资项目可行性研究	(31)
第三章 乡镇企业基础管理	(36)
第一节 乡镇企业标准化	(36)
第二节 乡镇企业计量工作	(41)
第三节 乡镇企业定额工作	(50)
第四节 乡镇企业规章制度	(57)
第五节 乡镇企业信息工作	(63)
第四章 乡镇企业生产管理	(73)
第一节 乡镇企业生产过程组织	(73)
第二节 生产计划与生产作业计划	(77)
第三节 日常生产管理	(80)
第四节 劳动组织	(82)
第五章 乡镇企业质量管理	(86)
第一节 质量管理概述	(86)
第二节 质量保证体系	(88)

第三节	质量控制方法·····	(95)
第六章	乡镇企业物资管理·····	(100)
第一节	物资管理的任务和物资的分类·····	(100)
第二节	仓库管理与物资的综合利用·····	(101)
第三节	设备管理·····	(104)
第七章	乡镇企业成本费用管理·····	(110)
第一节	乡镇企业成本计算·····	(110)
第二节	乡镇企业成本预测和计划·····	(113)
第三节	乡镇企业成本控制·····	(119)
第四节	乡镇企业成本分析·····	(123)
第五节	乡镇企业期间费用管理·····	(126)

第一章 乡镇企业概述

第一节 乡镇企业的概念和范围及其作用

一、乡镇企业的概念

乡镇企业是指农村集体经济组织或者农民投资为主，在乡镇（包括所辖村）举办的承担支援农业义务的各类企业。所谓投资为主，是指农村集体经济组织或者农民投资超过50%，或虽不足50%但能起到控股或实际支配作用。

二、乡镇企业的范围

根据《中华人民共和国乡镇企业法》对乡镇企业的界定和国家现行统计制度的规定，乡镇企业的范围包括：

- （1）乡（镇）集体经济组织举办的企业；
- （2）村和村民小组集体经济组织举办的企业；
- （3）乡（镇）、村（村民小组）集体经济组织或农民举办的股份合作制企业、股份制企业；
- （4）农民合伙举办的企业；
- （5）农民个人举办的企业；
- （6）乡镇企业同其他企业、事业单位、个人和国外投资者合资、合作举办的，且乡镇企业投资超过50%，或虽不足50%，但能起到控股或实际支配作用的各类企业；
- （7）法律、法规规定的符合乡镇企业条件的其他形式的各类企业。

此外，乡镇企业在城市设立的分支机构、农村集体经济组

织在城市开办并承担支农义务的企业和因行政区划变动由农村划归城区的原乡镇企业仍然按照乡镇企业对待。

三、乡镇企业的作用

(1) 壮大农村集体经济的坚实支柱。1995 年全国乡镇企业增加值占整个农村社会增加值的 56%，在沿海地区和大城市郊区占三分之二以上。乡镇企业集体资产占整个农村集体资产的 77%，有力地巩固和壮大了集体经济。

(2) 实现农民小康生活的有力保证。1995 年乡镇企业支付职工工资 4380 多亿元，农民人均纯收入净增部分的 50% 来自乡镇企业。发展乡镇企业还是减轻农民负担和扶贫开发的一支重要力量和治本措施。凡是乡镇企业比较发达的地方，农民收入增长就快，负担就相对较轻，贫困人口就较少。

(3) 吸纳农村富余劳动力的主要渠道。1995 年乡镇企业从业人员达 1.28 亿人，占农村劳动力 28%。“八五”期间乡镇企业新安置劳动力 3500 万人，缓解了我国的就业压力，同时为农业适度规模经营、提高劳动生产率创造了条件。

(4) 促进农业现代化的物质基础。乡镇企业的发展，增加了农业投入，提供了大量农用生产资料，实现农产品加工增值，以工补农建农带农，有力地支持了农业的发展。“八五”期间，乡镇企业用于补农建农和农村各项事业建设的资金达 1000 多亿元。

(5) 增加社会有效供给的有生力量。乡镇企业的生产经营活动，几乎涉及国民经济的各个领域，目前乡镇企业的许多产品，特别是日用消费品，已占全国相当大的比重，如电子及通讯设备制造占 17%，机械占 26%，原煤占 40%，水泥占 40%，食品饮料占 43%，服装占 80%，中小农具占 95%，砖瓦占 95%，为繁荣城乡市场做出了历史性贡献。

(6) 推进国家工业化的重要一翼。1995 年乡镇工业增加值 10804 亿元，占全国工业增加值的 44%。“八五”期间，全国工业增加值净增量的 50% 来自乡镇企业。城乡工业相互依托，相互结合，相互促进，开辟了中国特色工业化的新路子，加快了我国工业化的进程。

(7) 增强我国综合国力的有效途径。1995 年全国乡镇企业实现营业收入 57299 亿元；完成增加值 14595 亿元，占国内生产总值的四分之一以上；出口商品交货值 5395 亿元，占全国出口总额的 34%；上缴国家税金 1280 亿元，占全国税收的 25%。“八五”期间，国内生产总值的 30% 来自乡镇企业。乡镇企业的发展提高了我国经济总体实力。

(8) 稳定社会的重要因素。乡镇企业的发展，使大量农村富余劳动力有了稳定的职业和收入。为农村基层政权建设提供了物质基础，增强了农村基层党组织和基层政权的凝聚力。

(9) 农村精神文明建设的强大阵地。乡镇企业的发展，促进了小城镇建设以及科学、文化、教育等项事业的发展，缩小了城乡差别、工农差别，巩固了工农联盟，提高了农民素质，造就了一支宏大的产业大军，在农村精神文明建设中发挥了无可替代的重大作用。

第二节 乡镇企业的设立与注册登记

一、乡镇企业的设立登记

农村集体经济组织或者农民个人创办乡镇企业应由创办负责人办理设立登记手续：

1. 项目申报与审批立项 乡镇企业创办负责人确定投资项目后，要向乡镇企业行政管理机关即乡（镇）企业办和县市乡镇企业局申报，并提交项目可行性研究报告及项目经营范围、

经营规模、经营地点、资金来源、环境保护等基本情况。乡镇企业行政管理机关接到申报后，应根据国家产业政策和当地企业发展规划及项目投资前景的分析预测等进行审核，出具审批立项意见。

2. 工商注册登记 创办乡镇企业获得乡镇企业行政管理机关批准后经过筹建，具备了投产开业条件，即应向工商行政管理机关办理注册登记。企业法人登记注册的主要事项有：企业法人名称、经营场所、法定代表人、经济性质、经营范围、经营方式、注册资金、从业人数、经营期限、分支机构。申请企业法人登记应当具备下列条件：

- (1) 有符合规定的名称和章程；
- (2) 有独立的财产并以其财产独立承担民事责任；
- (3) 有与生产经营规模相适应的经营管理机构；
- (4) 有必要的并与经营范围相适应的经营场所和设施；
- (5) 有与生产经营规模相适应的从业人员；
- (6) 有健全的财会制度，实行独立核算、自负盈亏、独立编制资产负债表；
- (7) 有符合规定数额并与经营范围相适应的注册资金；
- (8) 经营范围符合国家法律、法规和政策，特种经营业务需有关部门的批文；
- (9) 法律、法规规定的其他条件。

企业申请法人登记应提交下列文件：

- (1) 组建负责人签署的登记申请书；
- (2) 主管部门或审批机关的批准文件；
- (3) 企业章程；
- (4) 资金信用证明，验资证明或资金担保；
- (5) 企业主要负责人的身份证明；

(6) 住所和经营场所使用证明；

(7) 其他有关文件、证件。

3. 确认登记 经工商注册登记的乡镇企业，应向当地乡镇企业行政管理部门办理登记备案手续，确认乡镇企业性质。

二、乡镇企业税务登记

乡镇企业领取营业执照之日起三十日内，必须持有关证件向税务机关申报办理税务登记，税务登记的主要内容有：

(1) 企业名称、法定代表人或者业主姓名及其居民身份证、护照或者其他合法证件的号码；

(2) 住所、经营地点；

(3) 经济性质；

(4) 企业形式、核算形式；

(5) 生产经营范围、经营方式；

(6) 注册资金、投资总额、开户银行及帐号；

(7) 生产经营期限、从业人数、营业执照号码；

(8) 财务负责人、办税人员；

(9) 其他有关事项。

乡镇企业办理税务登记时应提供下列有关证件、资料：

(1) 营业执照；

(2) 有关合同、章程、协议书；

(3) 银行帐号证明；

(4) 居民身份证、护照或者其他合法证件；

(5) 税务机关要求提供的其他证件、资料。

税务机关对乡镇企业填报的税务登记表、提供的证件和资料应在 30 日内审核完毕，对符合规定的予以登记并发给税务登记证件。

第三节 乡镇企业宏观调节

一、乡镇企业发展方针

我国发展乡镇企业的方针是：“积极扶持，合理规划，分类指导，依法管理。”

1. 积极扶持 这是国家长期以来一直对乡镇企业实行的基本政策。多年来，国家对乡镇企业在财政、税收、信贷、人才、技术以及保护乡镇企业合法权益等方面实行了较普遍的扶持政策。其扶持的重点主要是中西部地区、少数民族地区、边远贫困地区和工业小区举办乡镇企业以及乡镇企业的技术改造、新产品开发、出口创汇和农村产品加工等企业。

2. 合理规划 乡镇企业具有机制灵活等方面优势，同时也在发展中也普遍存在盲目建设、布局分散、资源利用程度差的问题，因此对乡镇企业进行合理规划，既保留一定的发展空间，又能有效地解决突出问题是十分重要的。合理规划，就是要将乡镇企业发展纳入国民经济的总体规划，以保障乡镇企业的发展与整个国民经济发展相协调。同时也针对乡镇企业一些特殊的或突出的问题进行必要的规划，如乡镇企业的土地利用、环境保护、人才培养、科技进步、吸纳劳力等多方面作出规划，以保障乡镇企业不断地发展和提高。

3. 分类指导 我国地区差异很大，乡镇企业发展很不平衡，各类乡镇企业差别较大，其发展要求也不同，客观实际要求必须有针对性地对乡镇企业进行指导，以解决不同类型乡镇企业发展中的不同问题。国家根据乡镇企业发展需要对乡镇企业实行四种分类：一是按地区分类，可分为东、中、西部地区，或者经济发达地区、经济欠发达地区及少数民族、边远、贫困地区，国家重点扶持中西部地区和经济落后、少数民族地区。二

是按企业规模大小分类为大、中、小型乡镇企业，国家分别实行指导和扶持。三是按产业分类为一、二、三产业，国家引导乡镇企业适当集中，努力发展第三产业。四是按行业分类，国家重点扶持农产品加工业和支农工业。

4. 依法管理 乡镇企业既有其机制灵活、创造性强的一面，也有盲目发展、自我保护意识差，存在不足和突出问题的一面。国家按照市场经济体制的要求，依据《中华人民共和国乡镇企业法》和有关规定对乡镇企业进行规范和管理，保证其健康发展。

二、乡镇企业信贷调节

1. 贷款原则 信贷手段是国家调节乡镇企业发展的主要经济杠杆。国家对乡镇企业贷款的原则是：

(1) 按照“积极扶持、合理规划、分类指导、依法管理”的方针，因地制宜地支持乡镇企业发展。

(2) 坚持自筹资金为主，信贷支持为辅，区别对待，择优扶持，讲求贷款的安全性、流动性、效益性。

(3) 贷款优先支持符合国家产业政策，产品适销对路，经营管理好，经济效益高，资金信用程度佳的乡镇企业。

2. 贷款条件 乡镇企业的贷款，主要来自中国农业银行和农村信用社。乡镇企业取得贷款要符合下列贷款条件：

(1) 有经主管部门批准，工商行政管理部门依法注册发给的营业执照或筹建许可证。

(2) 具有法人资格，财务制度健全。

(3) 有符合规定比例的自有资金，能按规定补充自有资金。

(4) 有可靠的借款归还保证措施，并参加财产保险。

(5) 在银行开立帐户，并接受其信贷监督。

(6) 有适应生产经营需要的管理人员。

3. 信贷扶持政策 目前国务院已制定了一些扶持乡镇企业发展的信贷政策。国发〔1993〕10号文件规定,从1993年起,到2000年,除了用好乡镇企业现有贷款存量和每年正常新增贷款外,再由人民银行在每年的信贷计划中单独安排50亿元贷款用于支持中西部地区乡镇企业发展。各专业银行和有关金融机构要把发展中西部乡镇企业作为资金投放重点。农村信用社要积极增加乡镇企业信贷投放量。1993年国务院全国乡镇企业工作会议上决定将50亿元增至100亿元,其中5亿元给予贴息用于乡镇企业东西合作示范工程项目,1.2亿元给予贴息用于扶持少数民族地区乡镇企业。1995年,国务院还规定“九五”期间每年拿出2亿元贴息贷款用于扶持乡镇企业“贸工农”出口商品基地建设。

三、乡镇企业发展基金

资金短缺是制约乡镇企业发展的主要因素。为加强对乡镇企业发展的扶持,《中华人民共和国乡镇企业法》规定:“县级以上人民政府依照国家有关规定,可以设立乡镇企业发展基金。”乡镇企业发展基金的资金来源为:

- (1) 政府拨付的用于乡镇企业发展的周转金;
 - (2) 乡镇企业每年上缴地方税金增长部分中一定比例的资金;
 - (3) 基金运用产生的效益;
 - (4) 农村集体经济组织、乡镇企业、农民自愿提供的资金。
- 乡镇企业发展基金专门用于扶持乡镇企业发展,其使用范围如下:

- (1) 支持少数民族地区、边远地区和贫困地区发展乡镇企业;
- (2) 支持经济欠发达地区、少数民族地区和经济发达地区

的乡镇企业之间进行经济技术合作和举办合资项目；

(3) 支持乡镇企业按照国家产业政策调整产业结构和产品结构；

(4) 支持乡镇企业进行技术改造，开发名特优新产品和生产传统手工艺产品；

(5) 发展生产农用生产资料或者直接为农业生产服务的乡镇企业；

(6) 发展从事粮食、饲料、肉类的加工、贮存、运销经营的乡镇企业；

(7) 支持乡镇企业的职业教育和技术培训；

(8) 其他需要扶持的项目。

四、乡镇企业税收调节

国家按照市场经济体制要求实行统一税制，公平税赋的税收制度，乡镇企业与其他类型企业一样接受国家统一的税收调节，适用增值税、营业税、资源税、消费税、所得税等税种和税率。同时，国家为了扶持乡镇企业，目前制定了一些税收优惠政策，主要有：

(1) 集体商业企业批发肉、禽、蛋、水产品和蔬菜业务增值税先征后返。

(2) 安置“四残”人员占企业生产人员 50% 以上的民政福利工业企业享受全额退还增值税优惠，“四残”人员占 35%~50% 的给予部分或全部退还增值税照顾；“四残”人员占企业生产人员 35% 以上的福利服务企业，免征营业税。

(3) 作为一般纳税人的废旧物资回收经营企业增值税按 70% 返还。

(4) 对以免税化肥为主要原料生产销售复混肥免征增值税。

(5) 下列货物免征增值税：①饲料；②农膜；③化肥生产企业生产销售的碳酸氢铵、普通过磷酸钙、钙镁磷肥、复混肥，原生产碳酸氢铵、普通过磷酸钙、钙镁磷肥产品的小化肥生产企业改产生生产销售的尿素、磷铵、硫磷铵；④农药生产企业生产销售的敌敌畏、氧乐果、辛硫磷、甲胺磷、杀虫双、丁草胺、敌百虫、对硫磷；⑤批发和零售的种子、种苗、化肥和农药、农机。

(6) 综合利用废弃资源、废渣、废水（液）、废气、废旧物资生产销售的应纳税商品免征增值税。

(7) 水泥企业生产的原料中掺有下少于 30% 的煤矸石、石煤、粉煤灰、烧煤锅炉炉底渣以及其他废渣的水泥产品免征增值税。

(8) 对销售外购的废旧物资，免征增值税。

(9) 金属矿、非金属矿采选产品增值税率为 13%，磷矿石、雄黄矿石暂缓征资源税。

(10) 新办的第三产业企业可按产业政策在一定期限内减征或免征所得税。

(11) 企业遇有风、火、水、震等自然灾害，可在一定期限内减征或者免征所得税。

(12) 老革命根据地、少数民族自治县、贫困县的新办企业可在三年内减征或免征所得税。

(13) 对年纳税所得额在 3 万元以下的企业，暂减按 18% 的税率征收所得税；年应纳税所得额在 3 万元～10 万元的企业暂按 27% 的税率征收所得税。

(14) 乡镇企业按应缴所得税额减征 10%，用于补助社会性开支费用。

五、乡镇企业价格调节