

中国乡镇企业经营管理

广西广播电视大学经济教研室编

主编 谢江发

副主编 杨锐 蔡祖玉 周海崖

广西人民出版社

中国乡镇企业经营管理

广西广播电视大学 编
经济教研室



广西人民出版社出版、发行

(南宁市河堤路14号)

广西艺术学院印刷厂刷印

开本850×1168 1/32 79.875印张 480千字

1989年9月第1版 1989年9月第1次印刷

印 数1—5000册

ISBN 7-219-01337-X/F·80 定价：7.70元

前 言

我国乡镇企业，在党的十一届三中全会以来有了很大的发展，1988年，其产值已占农村社会总产值的一半，占全国社会总产值的五分之一，在整个国民经济中占有重要地位。当前城乡经济体制改革的深化和农业的发展，为乡镇企业的发展提供了广阔的前景和重要条件，也使乡镇企业面临着经济发展的机遇和商品竞争的挑战。能否适应新的形势，振兴乡镇企业，取决于内部物质条件，取决于劳动者的素质，取决于坚持改革、改善经济管理。在一定物质条件下，归根结底取决于管理者的素质和管理水平的提高。

为了适应乡镇企业发展的需要，湖南、河南、贵州、云南、陕西、广西等六省（区）广播电视大学联合开设了乡镇企业经济管理专业，为乡镇企业培养大专水平的经营管理人才。

《中国乡镇企业经营管理》一书，是广西广播电视大学受六省（区）广播电视大学的委托组织编写的，作为乡镇企业经济管理专业的学生学习乡镇企业经营管理课程的教材。乡镇企业包含工业、商业、建筑业、交通运输业、服务行业等等，它们之间既有行业性质的区分，又有紧密的联系。乡镇企业经营管理涉及面广，本书力求运用现代管理的科学知识，结合实际，从总体上、在共性方面加以分析研究，阐明经营管理带有规律性的东西，使其适应性较为广泛，对乡镇企业各种不同性质的行业经营管理都有着普遍意义。因此，本书也适用于在职乡镇企业管理人员培训及各级乡镇企业管理干部阅读，还可供高等财经院校师生参考。

本书是由广西广播电视大学经济教研室组织编写的，其中前

言由程若天编写,第一章由蔡祖玉编写,第二章由杨锐、李西凤编写,第三章由谢禄、陈基连、蔡祖玉编写,第四章由谢禄编写,第五章由陈基连编写,第六、第八章由程智开编写,第七章由李达怀、许庆光编写,第九章、第十一章由周海崖编写,第十章由黎运生、黄开辉编写,第十二、第十六章由谢江发编写,第十三、第十七、第十八章由覃卫平编写,第十四章由黎运生编写,第十五章由李西凤编写,第十九章由黄耀成编写,第二十章由杨锐编写。本书由谢江发负责主编和总纂,杨锐、蔡祖玉、周海崖为副主编,谢禄负责具体事务的组织工作。在本书的编写过程中,广西广播电视大学的领导自始至终关心和支持我们的工作,并提出了许多宝贵意见;同时,我们也参考并吸收了其他教材和著作的成果,在此,一并表示衷心感谢。

《中国乡镇企业经营管理》作为电大的一门课程,是一个新尝试,由于我们对乡镇企业经营管理实践研究不够,以及我们的理论水平有限,加上编写时间仓促,缺点错误在所难免,恳请读者批评指正。

编 者

1989. 5.

目 录

第一章	社会主义乡镇企业经营管理概述·····	(1)
第一节	乡镇企业的产生和发展·····	(1)
第二节	乡镇企业发展中的问题和在新形势下 的新任务·····	(7)
第三节	乡镇企业的性质、特点和作用·····	(17)
第四节	努力提高乡镇企业经营管理水平·····	(22)
第二章	乡镇企业管理体制和组织形式·····	(29)
第一节	乡镇企业管理体制的建立·····	(29)
第二节	乡镇企业内部管理的基本制度·····	(35)
第三节	乡镇企业的组织结构·····	(46)
第三章	乡镇企业管理的基本方法·····	(54)
第一节	乡镇企业管理的行政方法、经济方法和 思想激励方法·····	(54)
第二节	乡镇企业管理的法律方法·····	(61)
第三节	乡镇企业管理的现代化方法·····	(78)
第四章	乡镇企业的经营方式·····	(90)
第一节	乡镇企业的承包经营·····	(90)
第二节	乡镇企业的租赁经营·····	(94)
第三节	乡镇企业的股份制·····	(97)
第四节	乡镇企业的专业化协作·····	(100)
第五节	乡镇企业的经济联合·····	(106)
第五章	乡镇企业管理的基础工作及信息管理·····	(113)

第一节	乡镇企业管理的基础工作·····	(113)
第二节	信息管理·····	(122)
第六章	乡镇企业经营战略·····	(136)
第一节	乡镇企业经营战略的意义和内容·····	(136)
第二节	乡镇企业经营环境和经营要素分析·····	(141)
第三节	乡镇企业经营思想、方针和经营战略的 制定·····	(149)
第七章	市场调查与市场预测·····	(159)
第一节	市场调查与市场预测的意义·····	(159)
第二节	市场调查的内容和方法·····	(161)
第三节	市场预测的内容和方法·····	(171)
第八章	乡镇企业经营决策·····	(196)
第一节	经营决策的内容和分类·····	(196)
第二节	经营决策原则和一般过程·····	(202)
第三节	决策方法及其应用·····	(207)
第九章	乡镇企业产品决策与订价决策·····	(230)
第一节	乡镇企业产品决策的意义、内容和方法	(230)
第二节	产品营销决策·····	(238)
第三节	乡镇企业产品价格的制定·····	(243)
第四节	订价决策·····	(247)
第十章	乡镇企业经营计划·····	(252)
第一节	乡镇企业计划管理的作用·····	(252)
第二节	乡镇企业的全面计划管理·····	(254)
第三节	乡镇企业的经营计划·····	(257)
第四节	计划技术与方法·····	(276)
第十一章	乡镇企业的营销决策·····	(284)
第一节	促销决策·····	(284)

第二节	营销渠道决策·····	(293)
第三节	国际市场经营决策·····	(297)
第十二章	乡镇企业的选址与环境保护·····	(302)
第一节	乡镇企业合理选址的意义和基本原则···	(302)
第二节	乡镇企业合理选址的基本方法·····	(307)
第三节	乡镇企业的环境保护·····	(316)
第十三章	乡镇企业生产组织与计划·····	(331)
第一节	生产过程组织·····	(331)
第二节	生产计划·····	(353)
第三节	生产作业计划·····	(366)
第四节	生产作业控制·····	(379)
第十四章	乡镇企业科技开发管理·····	(384)
第一节	乡镇企业科技管理·····	(384)
第二节	乡镇企业新产品开发·····	(389)
第三节	乡镇企业技术开发管理·····	(406)
第四节	乡镇企业技术改造·····	(412)
第五节	乡镇企业技术引进·····	(423)
第十五章	乡镇企业全面质量管理·····	(429)
第一节	产品质量与质量管理·····	(429)
第二节	全面质量管理的特点和内容·····	(434)
第三节	全面质量管理的保证体系·····	(440)
第四节	全面质量管理常用的数理统计方法·····	(452)
第五节	开创乡镇企业全面质量管理的新局面···	(477)
第十六章	乡镇企业劳动管理·····	(479)
第一节	乡镇企业的劳动组织·····	(479)
第二节	乡镇企业的劳动定额与劳动报酬·····	(485)
第三节	乡镇企业的劳动保护·····	(497)

第四节	乡镇企业的人才开发.....	(502)
第十七章	乡镇企业物资管理.....	(518)
第一节	物资管理的任务及物资的分类.....	(518)
第二节	物资定额管理.....	(520)
第三节	物资供应和采购.....	(527)
第四节	库存管理及物资的节约.....	(530)
第十八章	乡镇企业设备管理.....	(536)
第一节	设备管理的意义、内容和任务.....	(536)
第二节	设备的选择、评价与使用.....	(537)
第三节	设备的磨损、维护和修理.....	(543)
第四节	设备的改造、更新和综合管理.....	(551)
第十九章	乡镇企业财务管理.....	(557)
第一节	财务管理的对象和任务.....	(557)
第二节	资金管理.....	(559)
第三节	成本管理.....	(581)
第四节	利润管理.....	(585)
第五节	财务决策.....	(590)
第二十章	乡镇企业的经济核算和经济效益.....	(599)
第一节	乡镇企业的经济核算.....	(599)
第二节	乡镇企业的经济效益.....	(617)

第一章 社会主义乡镇企业经营管理概述

第一节 乡镇企业的产生和发展

一、乡镇企业产生和发展的历史过程

乡镇企业的产生和发展，是整个社会生产力，特别是农业经济发展的必然趋势。解放前，我国经历了两千多年的封建统治，之后是帝国主义、封建主义、官僚资本主义的统治，长期以来，农村自给自足的自然经济占据统治地位。新中国建立以后，打破了旧的生产关系，为生产力的发展创造了广阔的前景，农村经济有很大发展。但由于种种原因，自然经济的思想和小生产者的思想，还影响经济发展速度。党的十一届三中全会以后，制定了一系列改革开放、搞活的方针、政策，城乡经济迅速发展，乡镇企业也随之蓬勃兴起。

发展我国乡镇企业，是八亿农民摆脱贫困走向富裕的重要途径；是实现农村工业化、现代化的必由之路；是缩小城乡差别、工农差别的一条捷径；是建设具有中国特色的社会主义，实现工业化和生产的商品化、社会化、现代化的主要组成部分。

我国乡镇企业在它的发展过程中，经历了一条迂回曲折的道路，但毕竟以它顽强的生命力迅速发展起来了，现已成为我国农村经济的重要支柱和国民经济的重要组成部份。

我国乡镇企业，是在解放初期的农村个体小手工业的基础上发展起来的，其萌芽的出现是在合作化时期，正式产生和初步发

展是在人民公社时期。

我国乡镇企业在1984年以前称为“社队企业”，这种“社队企业”就是指的乡、村两级的集体企业。1984年，中共中央发出了四号文件，充分肯定了“社队企业”的成绩和作用，并为它的发展指明了方向，制定了政策。而且把“社队企业”更名为“乡镇企业”。

所谓乡镇企业就是指经过工商登记，享有法人地位，承担法人义务，由乡镇、集体、农民和其他劳动者集资或者投资创办的，从事生产、流通等经济活动的非农产业企业，是具有独立经营、自负盈亏的商品生产经营的经济实体。

乡镇企业的发展过程，大致经过四个阶段：

（一）创建阶段（1956～1960年）

1956年，在我国实行的农业合作化这个运动中，乡镇企业产生并逐步发展起来了。当时为了适应集体生产发展的需要，不少农业合作社因陋就简地办起了修理农具和农副产品加工的工场。1958年，我国农村推行人民公社化运动，提出了“工业和农业并举”的方针。在这个方针下，不少地方在原有集体副业和手工业合作社的基础上，纷纷办起了社队企业。但由于当时存在一哄而起的现象，有的虽然办起来了，但脱离客观实际情况；还有的是平调了生产队的劳力、物资和财力，挫伤了农民的积极性。所以在1959年对社队企业初步进行了整顿。

（二）调整阶段（1961～1965年）

1961年1月，党中央召开了八届九中全会，作出了对国民经济实行“调整、巩固、充实、提高”的决定。在这一方针的指导下，对社队企业又进一步进行整顿。对与大工业争原料，或者无资源，与农业和社员生活关系不大，占用动力多，效益低等的企业采取停办；能下放给生产队办的就给生产队办；对规模较大，

又是生产、生活必需的社队企业转为国营企业；还有的采取几个生产队联合办。这次调整是完全必要的。1964年在农村社教运动中，根据群众的要求，总结了办社队企业的经验教训，为了促进生产的发展，增加农民的收入，社队企业又初步恢复和发展。1964~1965年，基本上处于稳定状态。

（三）恢复发展时期（1966~1978年）

这一时期正处在“文化大革命”的动乱年代，社队企业也受到了冲击和破坏，几经挫折，但由于与广大农民的利益息息相关，它还是以强大的生命力存在发展。这一时期的发展并非“文革”带来的“好处”，而是有一些内在因素和特殊的原因：（1）整个国民经济经过“文革”前的调整、整顿，促进了农业基础的发展，进而也促使社队企业的发展；（2）在动乱中，城市很多工厂“停产闹革命”，许多产品的生产和市场供应只好由社队企业来承担；（3）干部、科技人员下放，为社队企业提供了管理、科技人才和信息，而且通过他们的工作，加强了城乡之间的经济联系，有利于办好社队企业；（4）党中央、国务院在七十年代也发布了一些文件指示，从政策上支持、鼓励发展社队企业。有的地区和省还推广了一些办社队企业的经验，推动了社队企业的发展。

（四）蓬勃发展时期（1979~1985年）

党的十一届三中全会以后，拨乱反正，确立了正确的路线，制订改革、开放、搞活的方针和政策，特别是在农村实行联产承包责任制，大大促进了农业发展，为乡镇企业带来了转机；创造了比较宽松的发展环境。国家在财政、税收、贷款等方面积极扶持。农民的积极性迸发出来，释放出巨大的能量，推动乡镇企业迅速壮大成长，有效地促进了农村社会生产力的发展。同时，随着大工业的调整和对城市的改造，一些大的企业把一些噪音大、粉尘多、批量小的产品转让给了社队企业。还有一些社队企业成

了城市大工业的“子工厂”。这些有利的客观条件，加上社队企业本身具有产销直接见面，经营自主灵活的特点，使乡镇企业得到了迅速的发展。但是，由于乡镇企业冲击了传统势力，要求把我国的资源与农村劳动力重新合理配置，这必然要与传统势力发生摩擦，认为它“冲击了国民经济计划”，是“以小挤大”、“以落后挤先进”。是“不正之风的风源”，这一些舆论当然使社队企业受到很大压力。但改革和发展的潮流不可抗拒，在党的正确方针和政策的指引下，在各级党政部门的坚强领导和大力支持下，在广大农村基层干部的努力拼搏下，在一大批农民企业家的艰苦创业和开拓精神带动下，社队企业顽强地蓬勃发展。

为了指导社队企业的发展，党中央、国务院制定了一系列发展社队企业的政策和规定。早在1976年，《中共中央关于加强农业发展若干问题的决定》中就明确指出：“社队企业要有一大发展”。1979年国务院专门颁布了《关于发展社队企业若干问题的决定》，对社队企业的发展方针、经营范围、资金来源、税收、供销渠道以及利润的使用等都作了明确规定。1981年国务院又发布了《关于社队企业贯彻国民经济调整方针的若干规定》的文件，再次明确指出：社队企业已成为农村经济的重要组成部分，它符合农村经济综合发展的方向。1982年中共中央批转的《全国农村工作会议纪要》和1983年中共中央发出的《当前农村经济政策的若干问题》等文件以及1984年中共中央、国务院批转的农牧渔业部《开创社队企业新局面》的通知都明确指出，“现有社队企业是农村经济的重要支柱，有些是城市大工业不可缺少的助手”，并将社队企业改名为乡镇企业。

在党中央正确的路线和方针政策的指引下，乡镇企业已逐步走上了健康发展的道路。各地的乡镇企业都认真开展了企业整顿，及时调整了行业和产品结构，积极进行智力开发，促进了乡镇企业

的迅速发展。现在的乡镇企业已成为多种经济形式中的重要组成部分，是农村经济的重要支柱，是广大农民走向共同富裕的重要途径，是国家财政收入的重要来源之一，是国民经济的一支重要力量和国营企业的重要补充。

从1978年起，乡镇企业的产值平均每年以28%的速度持续发展，到1986年它的总产值占全国社会总产值的19%，占农村社会总产值的48%，其中工业产值2413亿元，比1978年的385亿元增加35.7倍，占全国工业总产值的23%。从1978——1986年乡镇企业向国家纳税610多亿元。农民得到工资收入（累计）2100多亿元，支农资金140多亿元。

二、乡镇企业的现状

我国乡镇企业的发展，经历30多年的历史，现已具有相当规模，企业星罗棋布、门类品种齐全，有些地区正在向外向型经济发展，家底越来越厚。

（一）乡镇企业已成为我国国民经济的重要组成部分

我国乡镇企业，经过“六五”期间的迅速发展，已成为社会财富的重要来源、劳动就业的广阔场所和中小城镇繁荣的活力。乡镇企业总数从1980年的142.46万个发展到1987年的1744.64万个；从业人数从1980年的2999.7万人发展到1987年的8776.4万人；固定资产原值从1980年的210.2亿元发展到1987年的1226.6亿元；总产值从1980年的656.9亿元发展到1987年的4743.1亿元。因此它在整个国民经济中占有重要的地位：（1）当前乡镇工业企业的数目已超过全国工业企业总数的一半以上。（2）乡镇企业的从业人数在我国就业人员总数中占有相当大的比重。1985年乡镇企业从业人数占农村总劳动力的19.1%，相当于1957年全国全民所有制和集体所有制企业职工总数的两倍。（3）乡镇企业的总

产值在国民经济中也占有相当大的比重。1986年我国乡镇企业总产值达到3541亿元，占全国社会总产值的19%，占农村社会总产值的48%；其中工业产值2413亿元，占全国工业总产值的23%。1978年至1986年，乡镇企业新增产值占全国社会总产值净增部分的25%，占农村社会总产值净增部分的57%；乡镇工业产值净增部分占全国工业总产值净增部分的28%。（4）乡镇企业为出口贸易作出了贡献。在我国对外贸易中，农副产品及初级加工产品和轻纺产品占有很大比重。1980年全国乡镇企业直接经外贸部门出口的产品总值为23亿元，1982年为30亿元，1987年达到80多亿元。

（二）乡镇企业已初步形成多层次、多行业的产业结构，而且渐趋合理。从行业发展情况看“六五”期间产值增长速度依次是：工业占36.8%，交通运输业占45.1%，建筑业占59%，饮食服务业占71.5%，从这个结构看出，发展最快的是第三产业和第二产业，这有利于我国农村产业结构的合理化。

（三）奠定了一定的物质技术基础。

1987年底，全国乡镇企业已有固定资产原值1226.6亿元，乡镇工业的部分产品产量，在全国同类产品中占有一定的比重。如1982年产原煤1.4亿吨，占全国煤炭产量的20%；小水电58亿度，占全国小水电发电量的33%；黄金占41%；硫磺占33%，丝织品占24%，机制板反线板占19%，原盐占11%，磷肥占37.7%，农药占12%，水泥占11%，砖瓦占75%，……，地毯、小农具、刺绣、竹藤、棕草、柳编等占80%左右。这些都说明乡镇企业已具备了一定的物质技术基础。

乡镇企业的发展，促进了农村文化科学技术的进步，各地乡镇企业通过开办技术夜校，举办各种技术短训班，选送人员到大中专院校对口学习，这样造就和培养了一批有理想、有文化、会管理的

科技人才和管理人才，为乡镇企业进一步发展创造了技术条件。

（四）乡镇企业是国民财富的重要来源。

1978~1986年九年间，乡镇企业共向国家纳税610多亿元，每年平均上交67亿元，有力地支援了国家经济建设。1979年至1984年乡镇企业共上交乡镇政府利润308亿元，在这个利润中为农业生产提供资金95.5亿元，这个数字相当于同期国家财政用于农村基本建设投资的3倍，这对于促进农业经济的繁荣和农村集体福利事业的发展作出了巨大的贡献。1978~1986年，农民从乡镇企业中共得到工资收入2100多亿元；其中1985年农民个人收入由1980年的191元增加到397元，净增205元，所以说乡镇企业也是增加农民个人收入的重要来源。

第二节 乡镇企业发展中的问题 和在新形势下的新任务

一、乡镇企业发展中的问题

乡镇企业在农村改革中异军突起，加速了农村经济新格局的形成。但是在发展中也出现了不少问题，最主要的是经济效益不好和产品质量不高。以下一些情况，有的是具体问题，有的是引起上述问题的原因。

第一，资金不足，严重的影响了乡镇企业的发展。有些乡镇企业不仅用于扩大再生产的资金不易筹集，就是正常的流动资金也因缺乏聚集资金的制机和媒介而时常短缺，主要受农业滞后和自身积累不足的制约。在此情况下，尽管国家给乡镇企业的贷款逐年增加，但与实际需要比较，仍相差悬殊。

第二，原材料供应缺口大。我国目前绝大部分原材料仍然实行“双轨制”价格，没有形成完备的生产市场，这使乡镇企业处于不利的地位，在许多方面不能与国营企业处于同一起跑线上竞争。重要的原因在于缺乏全面规划，同城市工业发展不协调。没有正常的供应渠道，靠采购员满天飞进行寻找，这样靠议价供应原材料，必然增加生产成本，致使经济效益不断下降。有相当一部分乡镇企业弄到原料就生产，否则就停工待料。

第三，设备陈旧，人才奇缺。乡镇企业是穷办苦干、土打土闹干起来的，有的是由手工业转化而来的。它的设备来源有的是自行仿制的，有的是大厂“退役”下来的，还有的是一些小厂生产出来的非规格产品。在这样一些设备的基础上，虽然陆续更新改造了一部分设备，但仍与现代化生产不相适应。

技术人才奇缺，全国有8000多万名乡镇企业职工，绝大多数都是刚刚放下镰刀锄头的种田人。这些人员的知识少，科学技术水平低，管理能力差。加之我国的人才流动未完善，使乡镇企业的人才来源受到极大的限制。在乡镇企业中，具有专业知识的技术人才寥若晨星。据有关部门统计，在乡镇企业中，专业技术人员只占职工人数的0.09%。

第四，乡镇企业管理水平低，制度不健全。农民离开土地办企业，开始的时候仍然沿用管理农业生产队的老一套办法，不搞定额管理，不搞经济核算，后来虽逐步有所改进，但仍与现代化管理要求相差很远。主要表现在：一是企业管理人员的文化科学、管理水平低，生产的计划性不强，生产与销售不协调，劳动生产率低。二是大多数企业没有进行成本核算，出现消耗高、成本高、经济效益差。三是相当一部分企业财务管理混乱，财务人员业务水平低，而且不稳定。四是企业生产的产品，有一定程度的质量不合格，缺乏市场竞争能力。五是没有一套完整的管理制

度，没有民主管理的办法。

第五，信息不灵。乡镇企业地处小城镇或农村，往往传递信息的方法和手段都很落后，根本谈不上及时。据了解，全国还有500多个乡，20万个村不通汽车，有30%的村不通邮务，35%的乡没有邮局，50%的乡不通电话，近一半的县看不到当天的省报。这些问题直接影响到乡镇企业及时把握信息，导致企业决策失误，造成损失。

此外，目前还有一个带普遍性的问题，这就是乡镇企业经营行为短期化的倾向，已成为抑制乡镇企业正常发展的重要因素。所谓行为短期化，就是指乡镇企业在生产经营过程中，偏重于追逐眼前利益，忽视以至放弃企业长远发展方向的一种非正常的经营行为。其表现是：（1）生产上不顾设备的维修、保养，长期超负荷运转，靠掠夺性的拼设备以保证计划任务的完成，尤其以年度产值指标为主攻方向，忽视企业的经济利益的提高，盲目生产不适销对路的产品，造成产品积压，资金滞存，效益甚差。

（2）在投资上普遍存在重短期项目，轻长期项目。由于在急功近利的动机诱发下，使乡镇企业纷纷把资金投于所谓短平快的项目上，造成一哄而起，盲目生产，重复建厂。同时，由于乡镇企业的经营主体是农民，而农民往往以获取直接的经济效益为投资的最高期望，他们对职工的培训、人才的开发、技术的改造、市场的长期开拓等这些长期发展的重大问题，都无人专问、专管。（3）分配上把利润主要用于增长职工工资，增大福利支配量和奖金发放量，很少用于扩大再生产。

我国乡镇企业面临以上问题，将如何解决呢？面临国内经济体制深化改革开放的新形势，乡镇企业在激烈的竞争中如何生存和发展？

乡镇企业所面临的新形势是，国营企业实行经营承包责任制