

乡镇企业经营管理

马山水 主编

天津出版社

乡镇企业经营管理

马山水 主编

陈莉霞 副主编

•
陕西人民出版社

(陕西杨陵路1号)

西北林学院印刷厂印刷

陕西省新华书店发行

开本787×1092毫米 1/32 18.25印张

288千字 1988年12月

陕西第一版 第一次印刷 1—6000册

ISBN 7-80559-017-6/Z·2 定价3.50元

前 言

近年来，乡镇企业异军突起，成为国民经济的一支重要方面军，在整个国民经济大系统运转中，发挥着愈来愈重要的作用。然而，随着改革的深化，乡镇企业要在激烈的竞争中稳健发展，当务之急是提高企业经营管理水平。

为此，我们组织撰写了这本教材。教材中把提高经济效益作为乡镇企业经营管理的出发点和归宿；以乡镇企业的实践经验为基础，介绍了一些在乡镇企业中行之有效的现代化管理的理论和方法。力求既能反映乡镇企业经营管理的规律，又能理论联系实际，通俗易懂，在管理原理、管理艺术和方法、科学预测和决策、生产要素管理、企业诊断及经济合同管理等方面，对读者具有实用价值。

这本教材既可供大专院校有关管理类本科、专科教学用，也可作为乡镇企业管理系统的领导干部、厂长（经理）短期培训之教材或自学读物。

本教材由马山水、陈莉毓、高永科、党红忠编写。在编写过程中，参考、引用了有关院校和科研单位的一些资料。在此，谨向他们表示衷心的感谢。

由于编写时间仓促，加之水平有限，书中不妥之处乃至错误在所难免，敬请读者批评指正。

编者

1988年3月

目 录

第一章 乡镇企业概述

第一节 乡镇企业产生和发展的必然性·····	1
第二节 乡镇企业的性质和特点·····	4
第三节 乡镇企业的地位和作用·····	7
第四节 乡镇企业的任务·····	11
复习思考题·····	13

第二章 经营管理概论

第一节 经营管理理论的形成与发展·····	14
第二节 经营管理的性质和职能·····	20
第三节 经营管理的内容与基础工作·····	23
第四节 经营管理者的作用与管理艺术·····	25
复习思考题·····	33

第三章 经营信息

第一节 经营信息的特征和作用·····	34
第二节 基本经营信息与网络·····	37
第三节 经营信息系统的主要任务和作业程序·····	40
第四节 经营信息系统现代化·····	44
复习思考题·····	47

第四章 市场调查与预测

第一节 市场调查	48
第二节 市场预测	58
复习思考题	77

第五章 经营决策

第一节 经营决策理论	78
第二节 经营决策的程序	81
第三节 经营决策的方法	93
复习思考题	110

第六章 生产管理

第一节 生产管理的基本任务和主要内容	111
第二节 生产过程组织	113
第三节 生产计划	119
第四节 生产作业计划	125
第五节 生产调度工作	134
复习思考题	137

第七章 质量管理

第一节 质量的概念与提高产品质量的意义及途径	138
第二节 全面质量管理的特点和过程	141
第三节 全面质量管理的基础工作	150
第四节 质量管理中常用的统计方法	153
复习思考题	160

第八章 劳动管理

第一节 劳动管理的任务与作用	161
第二节 劳动定额和定员	164
第三节 劳动组织	186
第四节 经济责任制	191
第五节 人才开发工作	216
复习思考题	218

第九章 物资管理

第一节 物资管理的任务和物资分类	219
第二节 物资消耗定额	223
第三节 物资储备定额	232
第四节 物资供应计划和采购	235
第五节 仓库管理与综合利用	248
第六节 考核物资管理的主要经济指标	251
复习思考题	253

第十章 设备管理

第一节 设备管理的任务	254
第二节 设备的选择和管理	255
第三节 设备的使用和维护	260
第四节 设备的检查和修理	263
第五节 设备的改造和更新	271
复习思考题	274

第十一章 资金组织与管理

第一节 资金的性质和职能	275
第二节 资金的时间价值	279
第三节 资金回收点	286
第四节 投资决策	289
第五节 筹资决策	293
第六节 资金管理	295
复习思考题	303

第十二章 成本管理

第一节 产品成本的经济内容及作用	304
第二节 产品生产费用	306
第三节 产品成本的核算	310
第四节 成本控制与监督	317
第五节 产品成本分析	331
复习思考题	337

第十三章 产品销售管理

第一节 产品寿命周期	338
第二节 产品订价	343
第三节 产品销售计划	349
第四节 产品销售业务的组织工作	352
复习思考题	356

第十四章 企业诊断

第一节 企业诊断的特点、作用和原则	357
-------------------	-----

第二节	企业诊断的种类和基本内容	360
第三节	企业诊断的程序和方法	366
第四节	企业诊断常用的主要指标	377
	复习思考题	379

第十五章 经济合同

第一节	经济合同的概念、特征和作用	380
第二节	经济合同的内容、种类及格式	383
第三节	经济合同的订立和履行、变更和解除	396
第四节	经济合同中的无效合同	400
第五节	违反经济合同的责任	403
第六节	经济合同的管理和纠纷的处理	407
	复习思考题	408

附 表

附表一、复本利系数表
附表二、现值系数表
附表三、一元的年金终值表
附表四、一元的年金现值表

第一章 乡镇企业概述

第一节 乡镇企业产生和发展的必然性

乡镇企业是指乡（镇）、村举办的，农村社员联营的，及其它形式的合作企业和个体企业，它是多种经济的主要组织形式，是反映我国农村特色的产物。乡镇企业的产生和发展，有其客观的必然性，这可以从以下几方面进行分析：

一、乡镇企业是我国农村剩余劳动力转移的必然结果

农业剩余劳动力逐步向工商业方面的转移是任何一个国家在一定历史阶段必定要经历的过程，它是农村商品经济发展、农业集约化程度和农业劳动生产率提高的必然结果。党的十一届三中全会以来，责任制的实行，使我国八亿农民搞饭吃的状况产生了变化，在一些经济发达地区，开始出现大批剩余劳动力向非农产业的转移，不过就全国来说，这还处在初始阶段。世界上大部分国家农业劳动力的转移，一般都发生在城市工业劳动力奇缺的时候，而中国则恰恰相反，在农村出现剩余劳动力的同时，城市工业并不缺乏劳动力，这样，劳动力供过于求，存在就业问题，因此唯一的出路在于大力发展乡镇企业，就地转移、吸收和消化。正如恩格斯所说的：“要使这些被排挤出农业的人不致没有工作，或不会被迫集结城市，必须使他们就在农村中从事工业劳动……。”可见，乡镇企业的产生和发展，是我国特定历史条件下，农

村剩余劳动力转移的必然结果。

二、乡镇企业是我国社会分工协作进一步发展的必然产物

随着生产力的发展，人类社会曾出现过三次大分工，形成了农业、工业、商业这三大行业。这种分离，又进一步推动了分工和专业化的发展，如：在传统农业阶段，就出现了有人专门从事种植业，有人则专门从事建筑业、交通运输业、商业或服务业。在最狭义的农业——种植业中，也出现了产前作业（如良种培育）、产中作业（如耕作、灌溉、除虫、收割）和产后作业（如储藏、保管、加工、运输）的分工。正是这种分工协作的进一步发展，要求在广大农村兴办为农业服务的工商业，因此，乡镇企业的产生便是十分自然的了。

不仅如此，随着生产社会化程度的提高，城市大工业会将越来越多的产品放到原材料产地去生产，以便能更合理地协调整个社会的分工协作。这就要求在城市大工业周围建立和发展同农村原材料产地紧密联系的乡镇企业。可见，乡镇企业的产生和发展，是同社会分工协作密切联系的。

三、乡镇企业是以工补农，加快农业发展的客观需要

工业化初期，工业本身的积累有限，其资金来源主要是通过税收、价格等途径由农业提供的。但是，农作物生长期很长，农业生产不稳定，发展迟缓，积累资金比较困难。因此，当工业发展到一定程度时，为了适应整个国民经济发展，必然要用工业利润来贴补农业，加快农业的发展。

“以工补农”有两条途径：一是国家通过税收、利润等形式从工业部门收上来，然后再以投资、贷款等方式来支援

农业；二是让农民在经营农业外兼营一定的工业，取得一定的工业利润，“以工补农”。这两种途径无疑都是必要的，但比较起来，后一种可省却许多环节，比较直接，更有利于调动农民的积极性。

四、乡镇企业是自给型经济向商品经济转化、传统农业向现代农业转化过程中的产物

自给型经济是为了直接满足生产者个人或本单位的需要，而不是为了交换的一种经济形式。而商品生产则是以交换为目的，它是在社会分工和劳动专业化的基础上产生的，有利于提高劳动生产率。由自给型经济向商品经济过渡，工农业必然进一步分工，形成各种专门化生产和服务，乡镇企业正是适应这种需要而产生的。

传统农业指使用历史上传播下来的农业技术和方法经营的农业。现代农业则是指广泛应用现代科学技术、现代工业提供的生产资料和科学管理方法的社会化农业。乡镇企业的发展，可以为传统农业向现代农业转化提供现代化的生产资料、资金和科学技术等。所以，乡镇企业也正是应运而生的。

五、乡镇企业的发展，是农村城市化并逐步缩小以至最终消灭城乡差别的必然过程

如何缩小城乡差别，世界上许多国家都对此作了探讨。切实可行的办法不是将城市农村化，而是将农村城市化，即在农村兴办非农行业，建立中小城镇，实行农工商综合经营，然后，再在中小城镇的基础上建立起“中心城市——中小城镇——农村集镇——乡村”的城乡网络，从而缩小乃至最终消灭城乡差别。而要想这样，乡镇企业的产生和发展便成为

不可缺少的了。因为那怕是最小规模的城市也是建立在一定发展程度的工业和商业基础上的，离开了乡镇企业，就形不成这个起码的工商业基础，自然也形不成任何中小城镇。

有人认为，走农村城市化的道路，可以使农村直接向大城市靠拢。实践证明，这个办法不行。因为：①在中国，大城市很少，城市结构也不合理，城市的辐射面还不广；②中国人口多，资金少，底子薄，据统计，全民企业中每个职工平均占用一万元固定资产。如按这个标准来解决几亿农村剩余劳动力的出路是根本办不到的；③把农副产品加工设置在远离农村的大城市里，且不说交通不便，经济上也不合算，还会造成大量人口集中于大城市而引起“城市病”，因此，根据中国的国情，农村城市化的最佳方案只能是大力兴办各种乡镇企业，以此作为城乡交往的“桥梁”，来推动整个农村的发展。

第二节 乡镇企业的性质和特点

一、乡镇企业的性质

乡镇企业的性质，是由乡镇企业的生产资料所有制的性质决定的。乡镇企业除少量资金和设备很少的个体企业外，多数是以生产资料劳动群众集体所有制为基础的集体所有制经济。在社会主义社会里，劳动群众集体所有制和全民所有制，属于同一类型的经济。它们都是以生产资料公有制为基础，劳动者之间是平等的互助合作关系，实行按劳分配原则。但两者又有区别：第一，全民所有制的生产资料和产品，属于全体劳动人民所有，国家可以统一调拨。不进行统一调拨的产品，也不归某一部分人所有。集体所有制的生产

资料和产品，则归本集体组织的劳动群众所共有，由各集体自行支配使用。第二，全民所有制企业虽有一定的自主权，但其生产经营是在国家统一计划指导下进行的。集体所有制经济的生产经营虽然也受国家计划的指导，但有比较大的灵活性和独立性。第三，全民所有制企业的收入分配，必须按国家统一规定进行，企业纯收入除了利润留成外，分别用税收、利息和利润的形式上缴给国家。集体经济收入分配则在国家规定的政策指导下，除税收外，其余由本集体支配使用。第四，全民所有制企业的按劳分配，基本上是按国家统一规定的工资标准和奖金制度来进行的。集体经济的按劳分配，则是在本集体范围内进行的。由于各集体经济的生产条件和收入水平不同，各集体经济间的分配水平可以有较大差别。

了解了这些基本区别之后，就可以明确乡镇企业的生产资料和产品，如机器、设备、原材料等都属于集体所有，任何单位和个人都不得无偿调用，不能随便把乡镇企业收归国有，不准以任何借口私分乡镇企业的集体财产。

此外，研究乡镇企业的性质还必须看到它与多种经营的关系。农村乡镇企业的生产内容，总的来说，就是发展农村的多种经营。多种经营的纵深发展，又必然促进乡镇企业的发展和提高，两者是不可分离的。根据一定的经济规律，多种经营大致可分为三个层次。一是种植业的多种经营，即使经济作物、粮食生产、饲料作物生产相互促进。近几年许多地方适当发展了棉花、油料、饲料作物的生产，就促进了乡镇企业棉纺加工和榨油业及饲料工业的发展。二是农业的多种经营，使林牧业和种植业互相促进，它将进一步促进乡镇

企业的增加和发展。三是整个农村的多种经营，即农工商综合经营，使工业和农业相互促进，使大量的农业剩余劳动力向工业、建筑业、运输业寻找出路，并带动商业和集镇服务业的发展。多种经营发展到这个层次，乡企镇业将有很大的发展，农民从乡镇企业得到的收入会超过农业收入，这时农民才能真正富裕起来。这是研究乡镇企业性质所必须了解的。

二、乡镇企业的特点

乡镇企业与国营大企业相比，其主要特点是：

（一） 乡镇企业办于农村，从业人员多是农村社员，资金也要来自农村，主要为农业生产和农民生活服务，经营成果和农民的切身利益息息相关。因此，乡镇企业的生产、分配、劳动和安排、利润的使用以及工资福利等，都要结合当地农村的情况建立一套科学管理制度。

（二） 乡镇企业是劳动农民群众的集体企业，它主要是依靠社员自筹资金办起来的，不要国家供应商品粮和提供各项集体福利设施，实行独立核算，自负盈亏。这就决定了它在经营管理上有较多自主权。它在生产项目的选择，设备的购置，劳力的使用，利润的分配等等方面，在接受国家计划的指导下，只要不违反国家政策法令，企业就有决定权。

（三） 乡镇企业的生产是在国家计划指导下，大部分靠市场调节的，乡镇企业的产品，直接和间接纳入国家计划的比重很小，生产很不稳定，变动性较大，竞争性强。因此，乡镇企业必须密切注意市场变化情况，加强市场调查和市场预测，及时搞好经营决策，生产适销对路的产品。

（四） 乡镇企业一般规模小，设备差，技术水平低，多

不适宜生产高档产品，但它通用设备多，投资少，费用低，

“船小掉头快”，可以及时根据市场变化情况，转产市场短缺产品，或改进自己的产品，在一定限度内，批量可多可少，时间可缓可急，定型的和不定型的，常年性的和一次性的，甚至单个的，都可生产，有极大的灵活性和很强的适应性。因此，在管理工作方面必须有多手准备，要有很大的弹性，以适应生产任务不断变化的情况。

（五）乡镇企业多是劳动密集型行业。乡镇企业的发展，将是由小到大，由土到洋，由低到高，但不能贪大求洋，忽视农村劳动力众多的特点。

（六）乡镇企业的地区差异比较大。乡镇企业一般都是根据当地资源条件，因地制宜地兴办起来的，有很大的地区差异。所以，在管理工作上，不能照搬外地的经验，必须从自己的实际情况出发，建立和健全管理制度。

（七）多数乡镇企业设备比较简陋，技术比较落后，信息不灵，容易产生盲目性。因此，必须注意改进和加强管理。

第三节 乡镇企业的地位和作用

我国乡镇企业从1958年开始建立，到现在已近三十年的历史。1985年底，全国乡镇企业发展到1222万个，其中，乡村集体兴办的企业157万个；固定资产近2000亿元；从业人员6979万人；销售和劳务总收入2565亿元。农村实行联产承包责任制后，部分社员合资经营的企业发展也很快，现在全国已有1065万个，其中一半以上是工业，估计年产值在700亿元以上。

乡镇企业的发展对我国国民经济建设、特别是对农业的发展，做出了重大贡献。它在国民经济中的重要作用也越来越明显地表现出来。

一、发展乡镇企业是解决农业建设资金、增加粮食生产、促进农村各项事业发展的重要途径

实现四个现代化，农业是基础。要从根本上改变农业生产条件，用新技术、新机械装备农业，实现农业的现代化，就需要大量的资金。这些资金单靠国家拨款是不行的，但靠农业自身的积累时间又太长，而发展乡镇企业，每年可以为农业提供一定的资金，从而成为农业内部积累的重要来源。1985年，全国乡镇企业盈利 287 亿元，当年使用利润 231 亿元，其中用于扩大再生产 115.5 亿元，占盈利的 50%；用于支援农业 55.4 亿元，占盈利的 24%，相当于国家当年支援农业投资的 2.7 倍；用于兴办集体福利事业 16.2 亿元，占当年利润的 7%。此外，乡镇企业还生产了大量的化肥、农药、中小农具和农机具等，从物资上支援农业生产，这对于促进种植业、养殖业、农村多种经营和家庭副业等经济的发展，起了重要的作用。

二、乡镇企业可以增加农民收入，提高农民的生活水平

1985年，乡镇企业支付的工资总额达 472.1 亿元，比 1984 年增加 26%；务工农民平均工资收入 676 元，增加 97 元。有越来越多的地方，乡镇企业向村镇实行利润返还，1985 年利润返还 37 亿元，占利润总额的 13%。工资总额和利润返还两项共计 509.1 亿元，占当年农民人均集体分配的 40%。据国家乡镇企业总局调查：1980 年全国人均分配 300 元以上的村

有5,500多个,其中90%的村有企业。有些地区,乡镇企业收入已成为农民收入的主要来源。

三、乡镇企业可以安排大批的农业剩余劳动力,使农村经济结构逐步趋向合理

我国农村现有各种农业机械动力,已从1952年的400多万马力增加到2亿马力,但从事农业的劳动力不仅没有减少,反而从1952年的1.8亿个,增加到3亿多个,每个劳动力平均负担的耕地,从9亩减少到4.8亩,因而出现了农业劳动力的剩余。如何安排好农村剩余的劳动力,充分发挥其应有的作用,是关系到加快农业的发展和社会安定的大问题。乡镇企业多是劳动密集型行业,可以用少量的资金吸收较多的劳动力,是安排农业剩余劳动力的重要途径。目前,在乡镇企业的农民人数已占农村劳动力总数的10%。随着农业机械化程度的提高和乡镇企业的发展,这个比例还会逐渐扩大。农村劳动力结构的变化,反映了农村经济结构的变化。而农村劳动力和经济结构的这种发展变化,则反映了现代农业经济发展的必然趋势。其中乡镇企业的发展,又起着重要的桥梁作用。

四、乡镇企业的发展,可以促进工业和农业、城市和乡村的结合,并促进小城镇的建设,有利于繁荣农村经济,改变农村面貌

发展乡镇企业,要把种植业、养殖业和加工业结合起来,在保证城市现有农产品加工企业所需原料的前提下,按照经济合理的原则,组织就地加工,使城市工业和农村乡镇工业都能发展,以改变历史上形成的全部农产原料运进城市加工,再把商品返回农村销售的不合理状况。这样,既能促进