

乡镇企业经营管理学

北京市成人教育学院 编
北京市乡镇企业局

北 京 出 版 社

IP25.3
04
3

乡镇企业经营管理学

北京市成人教育学院 编
北京市乡镇企业局

13-77/100

北 京 出 版 社



B424330

编写单位有关领导和同志的支持与帮助,在此我们深表谢意。
参加本书总纂定稿的有赵城堡、王刚中、李永平和赵伟平同志。

由于我们水平有限,本书一定存在不少缺陷,敬请批评指正。

北京市成人教育学院
北京市乡镇企业局

一九八七年二月二十日

主编：赵城璧 庞钦璧 陈 铸

作者：（以姓氏笔划为序）

丁 萱 王刚中 王达生 王 蕊

朱建业 李永平 冯政先 吴小平

陈 铸 陈启昆 赵城璧 赵伟平

贾维新 董久昶

协助本书编写人员：

刘楚良 蒋维静 高丽英 屈玉杰

邹秉志

编写说明

本书是北京市成人教育学院、北京市乡镇企业局联合组织编写的。主要适用于乡镇企业管理干部培训，以及管理干部学院、职工大学、高等院校的有关专业教学及自学。此外，对于各级农业广播学校、电视中专及其它各类学校的有关专业；对于城市中、小型企业管理干部及有关管理部门的工作人员，也是一本教学、自学及研究的参考用书。

本书在编写过程中，通过大量调查研究，对经济体制改革条件下我国乡镇企业的发展状况、特点和经营管理中的问题做了一些探索。本书涉及了乡镇企业的创办、经营、管理、有关政策和法律规定等各个方面。对乡镇企业经营管理中各个方面的内容、原则、问题、解决办法、常用公式、表格、有关数据的选择与确定做了系统性地论述。对国内外先进的管理经验、乡镇企业发展的方向、有关的宏观统计数字都做了简明扼要地介绍。我们希望本书能对发展乡镇企业做些有益的贡献。

本书在编写中，针对成人教育的特点，文字上力求深入浅出、通俗易懂。同时做到既保证教材体系的完整，也注意避免与相关学科在内容上的重复。结合乡镇企业本身的特点，我们还注意了与其它行业企业经营管理教材的区别，具有较强的针对性和一定的实用性。

本书在编写中得到了农牧渔业部乡镇企业管理局、北京市企业管理协会、北京市经济管理干部学院部分教师和联合

目 录

第一篇 乡镇企业性质与作用

第一章 乡镇企业的产生和发展	(1)
第一节 乡镇企业的发展过程	(1)
第二节 乡镇企业的发展原因	(7)
第三节 乡镇企业的发展条件	(10)
第二章 乡镇企业的性质和特点	(14)
第一节 乡镇企业的经济性质	(14)
第二节 乡镇企业的主要特点	(17)
第三章 乡镇企业的作用和前景	(22)
第一节 乡镇企业的重要作用	(22)
第二节 乡镇企业的发展趋势	(32)

第二篇 乡镇企业建设与规划

第四章 乡镇企业建设的指导方法	(39)
第一节 乡镇企业建设的指导思想	(39)
第二节 乡镇企业建设的基本原则	(43)
第三节 乡镇企业建设可行性研究	(50)
第五章 乡镇企业建设的发展规划	(58)
第一节 乡镇企业发展规划的意义	(58)
第二节 乡镇企业发展规划的内容	(60)
第三节 乡镇企业发展规划的方法	(62)

第三篇 乡镇企业的市场开拓

第六章 乡镇企业的市场调查预测	(66)
第一节 乡镇企业市场调查的内容	(66)
第二节 乡镇企业市场预测的方法	(75)
第七章 乡镇企业的市场开拓形式	(99)
第一节 乡镇企业的市场开拓原则	(99)
第二节 乡镇企业的经营组织形式	(104)
第八章 乡镇企业的目标市场决策	(110)
第一节 乡镇企业的市场指导思想	(110)
第二节 乡镇企业的目标市场选择	(116)
第九章 乡镇企业的产品开发决策	(123)
第一节 乡镇企业产品开发的原则	(123)
第二节 乡镇企业产品开发的管理	(130)
第三节 乡镇企业产品开发的方法	(139)
第十章 乡镇企业的产品销售业务	(146)
第一节 乡镇企业的销售业务内容	(146)
第二节 乡镇企业的销售渠道决策	(152)
第十一章 乡镇企业的产品订价决策	(162)
第一节 乡镇企业的产品订价因素	(162)
第二节 乡镇企业的产品订价方法	(169)
第十二章 乡镇企业的整体促销决策	(177)
第一节 乡镇企业的整体促销概念	(177)
第二节 乡镇企业的人员推销策略	(180)
第三节 其它促进销售策略的运用	(184)

第四篇 乡镇企业的专业管理

第十三章 乡镇企业的计划管理	(193)
第一节 乡镇企业计划管理的意义	(193)
第二节 乡镇企业计划管理的内容	(167)
第三节 乡镇企业计划种类与构成	(200)
第四节 乡镇企业计划编制与执行	(202)
第十四章 乡镇企业的生产管理	(206)
第一节 乡镇企业生产管理的内容	(206)
第二节 乡镇企业的生产过程组织	(212)
第三节 乡镇企业的生产作业计划	(219)
第四节 乡镇企业的生产作业控制	(227)
第十五章 乡镇企业的物资管理	(230)
第一节 乡镇企业的物资及其分类	(230)
第二节 乡镇企业的物资管理内容	(231)
第三节 乡镇企业的物资消耗定额	(233)
第四节 乡镇企业的物资储备定额	(238)
第五节 乡镇企业的物资采购管理	(245)
第六节 乡镇企业的物资仓库管理	(252)
第十六章 乡镇企业的质量管理	(255)
第一节 产品质量与质量管理工作	(255)
第二节 产品质量的全面质量管理	(260)
第三节 产品质量的质量保证体系	(264)
第四节 质量管理常用的统计方法	(269)
第十七章 乡镇企业的设备管理	(285)
第一节 乡镇企业设备管理的内容	(285)
第二节 乡镇企业设备购买与使用	(286)

第三节	乡镇企业设备维修与保养	(290)
第四节	乡镇企业设备改造与更新	(294)
第十八章	乡镇企业的环境保护	(297)
第一节	乡镇企业环境保护的意义	(297)
第二节	乡镇企业的环境保护制度	(299)
第三节	乡镇企业的环境监测管理	(303)
第四节	乡镇企业的环境管理指标	(305)
第十九章	乡镇企业的成本管理	(310)
第一节	乡镇企业的产品成本管理	(310)
第二节	乡镇企业降低成本的途径	(319)
第三节	乡镇企业的目标成本管理	(326)
第四节	乡镇企业成本控制与核算	(332)
第五节	量一本一利分析法的应用	(336)
第二十章	乡镇企业的财务管理	(342)
第一节	乡镇企业的财务管理概述	(342)
第二节	乡镇企业的固定资金管理	(346)
第三节	乡镇企业的流动资金管理	(354)
第四节	乡镇企业的经营收入管理	(358)
第五节	乡镇企业的专用基金管理	(362)
第六节	乡镇企业的经济活动分析	(363)

第五篇 乡镇企业的综合管理

第二十一章	乡镇企业的基础管理	(370)
第一节	乡镇企业的基础管理工作	(370)
第二节	乡镇企业的岗位责任制度	(373)
第三节	乡镇企业的信息管理工作	(376)
第四节	乡镇企业的计量管理工作	(380)

第五节	乡镇企业的定额管理工作	(381)
第六节	乡镇企业标准化管理工作	(383)
第二十二章	乡镇企业经济责任制	(389)
第一节	经济责任制的目的和作用	(389)
第二节	经济责任制的原则和落实	(392)
第三节	经济责任制的内容和形式	(394)
第四节	经济责任制的方法和步骤	(401)
第二十三章	乡镇企业的劳动管理	(411)
第一节	乡镇企业的劳动组织管理	(411)
第二节	乡镇企业的劳动定额管理	(418)
第三节	乡镇企业的劳动定员管理	(424)
第四节	乡镇企业的劳动保护工作	(427)
第二十四章	乡镇企业的职工培训	(430)
第一节	乡镇企业职工培训的意义	(430)
第二节	乡镇企业职工培训的方法	(435)
第三节	乡镇企业职工培训的规划	(441)
第二十五章	乡镇企业的管理咨询	(444)
第一节	乡镇企业管理咨询的性质	(444)
第二节	乡镇企业管理咨询的特点	(448)
第三节	乡镇企业管理咨询的作用	(450)
第四节	乡镇企业管理咨询的方法	(452)
第五节	乡镇企业管理的自我诊断	(464)

第六篇 乡镇企业的管理法规

第二十六章	乡镇企业的登记管理	(475)
第一节	乡镇企业登记的条件	(475)
第二节	乡镇企业登记的作用	(477)

第三节	乡镇企业登记的内容	(478)
第四节	乡镇企业登记的程序	(481)
第二十七章	乡镇企业的经济合同	(484)
第一节	经济合同的特征及其内容	(484)
第二节	乡镇企业经济合同的作用	(488)
第三节	乡镇企业经济合同的签订	(489)
第四节	乡镇企业经济合同的管理	(495)
第五节	乡镇企业经济合同的纠纷处理	(498)
第二十八章	乡镇企业的商标注册	(502)
第一节	乡镇企业商标注册的意义	(502)
第二节	乡镇企业商标注册的作用	(504)
第三节	乡镇企业商标注册的程序	(506)
第四节	工商行政部门的商标管理	(510)
第二十九章	乡镇企业的专利申请	(513)
第一节	专利的概念和种类	(513)
第二节	专利法的重要作用	(515)
第三节	发明专利权的申请	(518)
第四节	专利权的审批程序	(524)

第一篇 乡镇企业性质与作用

第一章 乡镇企业的产生和发展

近年来，在世界范围内中小企业有了很大的发展，对经济增长和社会安定起了重要的作用，从而引起了世界各国和国际社会的普遍重视。我国的乡镇企业，从广义上讲，也可以说是世界性中小企业大发展中的一部分。但它又是我国特定条件下的产物，既适合我国的国情，也符合我国现阶段生产力的发展水平，因而具有旺盛的生命力。

党的十一届三中全会以后，随着经济体制改革的深入和农村商品经济的发展，我国乡镇企业得到了蓬勃发展。它们象生命力顽强的小草一样，适应环境的能力很强，在每一块可以栖身的土地上都能破土而出，并茁壮成长，从而使祖国大地一派生机盎然。了解我国乡镇企业的发展过程，认识它的性质和特点，看清它在国民经济中的地位和作用，预示它所面临的挑战，展望它今后发展的趋势，将有助于乡镇企业战线的广大职工提高思想认识，坚定改革信心，树立开拓精神，从而有利于促进乡镇企业的进一步发展。

第一节 乡镇企业的发展过程

从建国至今，我国的乡镇企业已经渡过了三十多个春

秋。纵观全部历史，了解它的过去，对比它的现在，不难看出，它走过的是一条艰难曲折的道路。尽管道路坎坷，但它还是在我国辽阔的大地上扎根、开花、结果。

一、乡镇企业发展的历史过程

我国的乡镇企业是在农业合作化运动中，在农村手工业和初级农产品加工业的基础上产生和逐步发展起来的。

解放后，分得了土地和车马农具的农民，不仅满心欢喜地把劳动投入到自己的土地上，而且还把劳动力和劳动资料的剩余部分用于拴大车跑运输、开豆腐房、粉房、挖煤、烧炭、打石、制砖等方面。在农业生产迅速恢复和发展的同时，家庭副业也有所发展。1953年，农业合作化运动开始以后，为了适应集体生产发展的需要，不少农业生产合作社将农业上剩余下来的劳动力组织起来，发展多种经营，因陋就简地办起了一些修理农具和加工农副产品的工场。同时，许多个体打铁的、编席的、做木活的及其他一些能工巧匠，也都组织起来，建立起手工业合作社和手工业联社。1955年冬天，掀起了全面合作化的高潮，初级社转为高级社，小社并成大社。为了巩固合作社集体经济，增加社员收入，在“农业掉了副业找”、“变冬闲为冬忙”的口号下，副业生产迅速发展。但是，由于当时的农民受几千年小农经济的影响，耳目闭塞，思路狭窄，副业生产多是以就地取材为主的手工业、以大车为主的运输业和以做短工为主的劳务输出，只有少数靠近城市的农业合作社有点用机器加工的小工业。由于当时政策上限制合作社经商，因此农业合作社中没有商业。尽管当时农业合作社办的副业很少用机器生产，但已初步形成了有组织的生产，生产过程也开始有了分工，有的还常年生

产，单独核算，有了企业的雏形，出现了乡镇企业的萌芽。

1958年，我国农村实现了“人民公社化”。在人民公社化运动中，提倡“一大二公”，实行“工农并举”。一时之间大办工业、大炼钢铁之风骤起，不少地方在原有集体副业和手工业合作社的基础上，纷纷办起了社办企业。同时，部分国营工厂为支援农业发展，调出一部分简易设备、技术人员和老工人，支援公社办工业。象当时北京郊区的通县张家湾公社就提出：人民公社要用工业武装起来，大办工业，支援农业，供应城市，增加收入。很短时间就先后办起了农具修配厂、砖瓦厂、料器厂、制糖厂、缝纫厂、制酒厂、制鞋厂、土化肥厂、农产品加工厂等。还从公社到大队都建立了主抓社队企业的领导班子和专业机构。从而使社队企业又向前迈进了一步。到1959年底，北京郊区的社办企业收入达到4025万元，1960年又增加到7217万元。但是，由于当时公社办工业存在一哄而起的现象，加上浮夸风和瞎指挥，部分地区还平调了生产队的劳力、物力和财力，挫伤了农民的积极性，一些明显脱离实际的社办企业，不久即相继停办了。1961年，党中央提出对国民经济实行“调整、巩固、充实、提高”的八字方针，以及“以农业为基础”和“以粮为纲”的方针后，对基础薄弱的社队企业提出了不能“金钱挂帅”，不能“以副伤农”，并把社队企业和社员的一些家庭副业当做资本主义来批，致使社队企业的发展受到挫折。北京郊区社办企业的收入逐年下降，到1961年底下降到5010万元，1962年又下降到3848万元，“文革”前的1965年只有3304万元。

1966年，“文革”一开始，社队企业便被冠之以“发展资本主义的温床”，是“不务正业，搞歪门邪道”，是“以

工挤农，脱轨转向”。有的公社新建起的厂房被下令拆掉，社员的家庭副业更被当做“发展资本主义”来批，甚至提出“割资本主义尾巴”，将社员的自留地收归集体经营，对社员打草、做短工等；也称之为“抄肥”、“自揍”而无情批判，有的农村连家庭养鸡都不允许。一直到1970年的五年间，社队企业停滞不前，农村经济严重窒息。1971年^①，在当时的“全国农业学大寨”会议上又提出允许发展社队企业后，虽然来自外部环境的干扰依然存在，但是由于广大农民过去看到了发展社队企业的好处，尝到了甜头，所以还是很有信心和毅力的。当时，城乡的经济生活都比较混乱。在城市，由于“停产闹革命”造成的困难，许多产品的供销渠道和生产协作关系已被打乱，城市工业不得不设法开辟新的供销渠道和寻找新的协作关系，于是纷纷和社队企业挂钩；在农村，由于广大农民生活困难，对财源也不挑剔，不论是粗活、细活，还是苦活、累活，只要有收入就干。既对城市工业提供了及时的协作关系，也为社队企业的生存和发展维持了有利条件。

1975年，邓小平同志主持中央工作以后，即提出了全面整顿，批判极“左”思想，国民经济有了一定的好转。北京市还组织城市工业部门第一次向农村社队扩散产品，建起了一批工业加工企业。第二年的春天，“四人帮”又煽起了“反击右倾翻案风”的妖风，把城市工业向农村扩散产品说成是“吃里扒外”、“利润转移”、“挖社会主义墙角”等等。但是，这股妖风并没有掀起什么大浪，社队企业在逆境中仍艰难地向前迈进了一大步。到1976年，北京郊区社队企业的总收入已经发展到29530万元。

粉碎“四人帮”后，社队企业获得了新生，特别是1978

年党的十一届三中全会以后，拨乱反正，排除了“左”倾思想的干扰，社队企业更加蓬勃地发展起来。从中央到地方，各级领导普遍重视社队企业的发展，把它当做农村经济的命脉、城市大工业的助手来看待，摆到了重要的议事日程；国家还在税收、贷款等方面积极扶持社队企业的发展；随着城市大工业的调整和城市的改造，城市工业把一部分零部件加工和工艺性协作以及一部分产品转让给社队企业加工或“脱壳下放”。新的经济联合，使不少社队企业成了城市大工业的“子工厂”。这些客观上的有利条件，加上社队企业所独具的产销直接见面、经营自主灵活、劳动时间长、费用开支低、规模小、投资省、见效快、平均主义少等特点，使社队企业得到了迅速发展。到1978年底，北京郊区社队企业的总收入达到78,000万元。

纵观社队企业的发展历程，从农业合作化开始产生，经过人民公社化、三年经济调整到“文化大革命”结束，以至粉碎“四人帮”以后的两年，在这个较长时期内，我国农村由于受着小农经济、极“左”思想与政策的影响和干扰，发展社队企业的指导思想，还主要是出于农业生产和农民收入的需要，基本上处于自发阶段。人们对社队企业在农村经济和整个国民经济中的地位和作用，缺乏足够的认识。所以，社队企业的发展，屡经挫折，几起几落，是在徘徊中缓慢地前进的。

二、乡镇企业的崛起及其现状

乡镇企业的真正崛起是从党的十一届三中全会以后开始的。1978年，党的十一届三中全会确定：我国农村要走农林牧副渔全面发展、农工商运综合经营的道路。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、供销渠道、税收以及利润的使用等都作了明确的规定。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，符合农村经济综合发展的方向。从1982年起到1986年止，连续五年中央都以一号文件的形式，制订了发展农村经济的方针和政策。在先后批转和发出的《全国农村工作会议纪要》、《当前农村经济政策的若干问题》、《关于开创社队企业新局面的报告》等文件中，都明确指出：现在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。同时将社队企业改名为乡镇企业。

当前，我国乡镇企业已进入了稳定发展时期。中央有关文件一再指出：发展农村的多种经营，是我国实现农村现代化必须始终坚持的战略方针。乡镇企业是多种经营的重要组成部分，是农业生产的重要支柱，是广大农民走向共同富裕的重要途径，是国家财政收入新的重要来源。乡镇企业已成为国民经济的一支重要力量，是国营企业的重要补充。

在党中央正确路线和方针的指引下，乡镇企业走上了健康发展的道路。由于乡镇企业普遍开展了企业整顿，及时调整了行业结构和产品结构，因地制宜、实事求是地发展了一大批新企业，开发了一大批新产品，广泛联营、吸收了外部的大批资金和先进技术，积极进行了技术改造和智力开发，促使乡镇企业不仅在数量上、而且在素质上，都比过去的二十几年有了突飞猛进的发展，其发展速度超过了整个国民经济发展的平均速度。截止到1985年底，全国的乡镇企业已达1222万个，相当于1978年的8倍，其中乡村两级工业企业85