

中国经营管理研究会编

乡镇企业 经营管理教材

XIANGZHIQIYE
JINGYINGGUANLI
JIAOCAI



浙江人民出版社

87
F525.3
60
3

乡镇企业经营管理教材

中国经营管理研究会编

003/15

浙江人民出版社



D

423413

封面设计 汪 元

乡镇企业经营管理教材

中国经营管理研究会编

★

浙江人民出版社出版

(杭州武林路123号)

浙江新华印刷厂印刷

(杭州环城北路大井巷)

浙江省新华书店发行

开本787×1092 1/32 印张13.5 字数293 000

1987年7月第1版

1987年7月第1次印刷

印数：00 001—8 000

统一书号：4103·133

定 价：2.40 元

编写说明

乡镇企业是我国国民经済的一个重要组成部分。自党的十一届三中全会以来，我国的乡镇企业迅速发展。如何加强乡镇企业的经营管理，提高乡镇企业的素质，造就和培养一大批具有真才实学和远见卓识的中国乡镇企业家和经营管理人才，使乡镇企业更加健康地发展，已成为当前十分迫切的大事。

为了适应广大乡镇企业干部学习企业经营管理知识的需要，中国经营管理研究会组织编写了这本《乡镇企业经营管理教材》。

本书从我国乡镇企业的实际情况出发，比较系统地叙述了乡镇企业经营管理的基本原理和基本方法，并总结了一些乡镇企业的实际经验，力求做到理论联系实际，把科学性、知识性和实用性融为一体，可作为培训乡镇企业经营管理干部的教材，也可作为乡镇企业管理人员的自学用书。

参加本书编写的同志有（按姓氏笔划为序）：王恩平、吴若农、朱韵康、刘靖民、耿希海、袁守启、徐乃安、徐金发、徐超、黄建新、虞先泽等。由王恩平同志任主编。

在本书编写过程中，得到了山东工业大学、浙江大学、江西大学、苏州丝绸工学院、山东省委、苏州市委及一些企事业单位的热情支持、指导和帮助。编写中，参考和引用了

一些有关的理论和实际资料，恕不一一列举。在此，我们一并表示感谢。

由于编写时间短促，加上我们水平有限，书中不妥或错误之处在所难免，恳请广大读者批评指正。

编 者

目 录

第一章 乡镇企业经营管理概论	(1)
第一节 乡镇企业的产生和发展	(1)
第二节 乡镇企业在国民经济中的地位和作用 ..	(9)
第三节 加强乡镇企业经营管理的意义	(18)
第四节 乡镇企业的经营思想与方针	(25)
第二章 乡镇企业经营环境和特点分析	(35)
第一节 乡镇企业的经营环境	(35)
第二节 乡镇企业经营战略和策略	(41)
第三节 提高乡镇企业素质	(52)
第三章 市场调查和预测	(62)
第一节 市场调查和预测概述	(62)
第二节 市场调查的方法	(66)
第三节 市场预测的内容	(72)
第四节 市场预测的方法	(77)
第五节 市场调查和市场预测中应注意的问题 ..	(90)
第四章 经营决策	(93)
第一节 经营决策及其重要性	(93)
第二节 影响经营决策的要素	(100)
第三节 经营决策的组织工作	(126)
第五章 经营计划	(136)

第一节	经营计划概述	(136)
第二节	长期经营计划	(143)
第三节	年度经营计划	(152)
第四节	年度经营计划的综合平衡	(161)
第五节	目标管理	(170)
第六章	产品决策	(176)
第一节	产品决策的意义与方式	(176)
第二节	企业服务方向的确定	(184)
第三节	个别产品决策	(189)
第四节	建立合理的产品结构	(207)
第七章	产品销售与服务	(221)
第一节	产品销售管理的意义与内容	(221)
第二节	销售策略	(224)
第三节	销售组织	(241)
第四节	销售服务工作	(250)
第八章	财务管理	(254)
第一节	财务管理的任务	(254)
第二节	资金的筹集和使用	(260)
第三节	成本管理和利润管理	(287)
第九章	经济核算	(313)
第一节	乡镇企业经济核算的意义	(313)
第二节	经济核算的内容和方法	(317)
第三节	经济核算的组织工作	(322)
第四节	经济活动分析	(332)
第十章	信息管理	(342)
第一节	信息在乡镇企业经营管理中的作用	(342)

第二节	经营管理信息	(350)
第三节	经营信息的获取、加工和管理	(354)
第十一章	经济责任制	(363)
第一节	乡镇企业实行经济责任制的必然性和 意义	(363)
第二节	经济责任制的内容	(368)
第三节	经济责任制的形式	(380)
第四节	乡镇企业推行经济责任制应注意的几 个问题	(382)
第十二章	经济合同	(387)
第一节	经济合同的概念和作用	(387)
第二节	订立经济合同的原则和程序	(391)
第三节	乡镇企业常用的经济合同及其格式和 内容	(395)
第四节	经济合同的变更和解除	(403)
第五节	乡镇企业经济合同的管理和经济合同 纠纷的处理	(407)
第十三章	专业化协作和经济联合	(413)
第一节	乡镇企业的专业化协作	(413)
第二节	乡镇企业的经济联合	(418)

第一章 乡镇企业经营管理概论

第一节 乡镇企业的产生和发展

乡镇企业是指乡（村）镇举办的企业、部分社员联营的合作企业、其他形式的合作工业和个体企业。乡镇企业在1984年前一般称作社队企业。

全国乡镇企业大体有五大行业：农业企业、工业企业、建筑企业、交通运输企业、商业服务企业。其中，工业企业是乡镇企业的主体，1981年，乡镇工业企业占乡镇企业总产值的81%，处于举足轻重的地位。乡镇工业企业包括冶金工业、电力工业、煤炭及炼焦工业、石油工业、化学工业、机械工业、建筑材料工业、森林工业、食品工业、缝纫及皮革工业、造纸及文教用品工业、其他工业等十二个工业门类。

一、乡镇企业的兴起和发展，是一个必然性的历史进步

乡镇企业的兴起和发展，标志着一个必然性的历史进步。它既体现了八亿农民的心愿，又符合社会主义现代化农村建设的需要。我国十亿人口中有八亿多人口搞农业，随着

农业生产水平水平的提高，特别是普遍建立了联产承包责任制后，农村剩余劳力的出路，已是一个十分现实的问题。资本主义实现工业化，一是大规模，一是集中，走的是一条把农村变成提供廉价劳动力和廉价初级产品的地方，剥夺农民，驱使农民盲目流入城市的道路。所以，在资本主义工业化初期、中期，资本主义国家的农村经济是萎缩的。中国应该走自己独特的发展道路。而大办乡镇企业就是一条建设具有中国特色的社会主义新农村的道路。

从筹集资金、建设现代化新农村这个角度看，乡镇企业的发展也是历史的必然。我国人口多底子薄，国家不可能为农业提供大量资金，农业现代化的资金主要靠自身积累。我国农业的有机构成很低，目前还是以手工劳动和采用传统农具为主，光靠种植业的积累是无法在短时期内自我解决问题的，只有依靠农村自身发展工业生产，才有可能积累大量的资金。

从工业本身发展的合理布局来说，发展农村工业，就地加工农产品及其他产品，可节省运力，降低损耗，又可充分利用副产品和废弃物，这从宏观经济效益及国家工业布局上来说都是十分有利的。同时，它对于建立适合我国国情的合理的经济网络，也具有不可忽视的意义。我国的经济建设由于长期受条块分割、城乡分割体制的影响，离开周围农村经济综合发展的要求，片面发展大、中城市，结果是人为地割裂了城乡联系。乡镇企业的兴起带动了小集镇的发展，补上了城乡经济网络中的关键一环。随着乡镇企业在小集镇的不断聚集，小集镇日益具有作为最低层次的经济中心的各种功能。小集镇与周围村庄相联结，构成复合式、多层次的经济

网络的最基础结构；乡镇企业的发展又使小集镇同大、中城市相联结，按照经济发展的客观需要，在城乡之间建立合理化的社会分工协作体系，形成多层次的相互交错的经济网络。

发展乡镇企业还有利于逐步缩小工农差别、城乡差别，巩固工农联盟，实现乡村城市化，建成中国式的社会主义的新型的城乡关系。

二、乡镇企业的产生和发展

乡镇企业的产生和发展经历了一段曲折的道路。乡镇企业至今已有二十多年的历史，它初创于五十年代末至六十年代初，发展于七十至八十年代初期，兴旺繁荣于党的十一届三中全会以后。1958年，我国农村人民公社化以后，各地在原有副业的基础上，办起了大批社办工业。与此同时，还把原有手工业联社领导的手工业生产合作社3万个划归人民公社。当时从事公社工业的务工社员有1,800多万人，产值达60多亿元。1959年，公社工业企业发展到70万个左右，产值高达100多亿元。但到1962年，产值下降为4.1亿元。1966年，党中央制定了一系列正确的政策，毛泽东同志提出：在有条件的时候，也要由集体办一些小工厂。此后，社队企业又有了一些发展，产值回升到77.9亿元。在十年动乱期间，由于林彪、江青两个反革命集团的破坏，使国民经济遭到严重的损失，乡镇企业也屡遭挫折，但因为乡镇企业适应了广大人民群众的迫切需要，所以仍然有一定程度的发展。1970年到1976年的七年间，社队企业总产值增长2.9倍，1976年达到272亿元。1978年党的十一届三中全会制定了《关于加快农

业发展若干问题的决定》草案，1979年，党的十一届四中全会正式通过这个决定。这个决定指出“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适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”。“国家对社队企业，分别不同情况，实行低税或免税政策”。这是党中央对发展社队企业的一个纲领性指示，是乡镇企业发展的重要转折点。从此，乡镇企业进入了迅速发展的时期。1979年7月3日，国务院又颁发了《关于发展社队企业若干问题的规定（试行草案）》，它针对乡镇企业存在的一些问题，明确指出了方向，具体规定了应该遵循的政策，使乡镇企业的发展有法可依，有章可循。1981年3月30日，中共中央、国务院转发国家农委《关于积极发展农村多种经营的报告》的通知中，把建立农工商综合经营的农业经济体制作为我国经济建设中的战略问题之一。1981年5月4日，国务院及时颁发了《国务院关于社队企业贯彻国民经济调整方针的若干规定》（简称《十六条》），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。”并对乡镇企业在国民经济中的地位和作用作了充分肯定，也指出了它在发展过程中存在的主要问题。至此，乡镇企业在党中央和国务院的领导与关怀下，又得到了发展。

1983年1月，党中央发布了《当前农村经济政策的若干问题》，即〔1983〕1号文件。这是党中央进一步搞好农村经济，放宽一系列农村经济政策的又一个重要战略步骤。文件中指出：“长期以来把农产品远距离运到城市加工，农村

光生产原料的状况，不但造成农产品不必要的损耗浪费，而且限制了农村劳动者就业的范围和农产品综合利用的效益，这必须逐步地有计划地加以改变。”“现有的社队企业，……应在体制改革中认真保护，勿使削弱，更不得随意破坏、分散。社队企业也是合作经济，必须努力办好，继续充实发展。……建立多种形式的生产责任制。有的企业可以试行经理（厂长）承包责任制。”经过一年的贯彻执行，全国乡镇企业推行了各种形式的经济责任制，解放了农村的生产力，提高了经济效益。1983年，乡镇企业总产值增加到1,214亿元，在全国社会总产值中所占的比值为12.1%，企业数为134.6万家，职工人数为3,235万人，固定资产原值为475.6亿元，流动资金为262.5亿元。

1984年1月，党中央又颁发了《中共中央关于一九八四年农村工作的通知》即〔1984〕1号文件，进一步明确指出：“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。”“农村工业应充分利用当地资源，面向国内外市场，特别是广大农村市场，以发挥自己的优势，与城市工业协调发展。”同时指出：“当前农村兴起的饲料工业、食品工业、建筑建材业和小能源工业，是最为社会所急需而又能较快发展的几个产业部门，应有计划地优先发展，有关部门和地区要给予积极的指导和扶持。”“鼓励农民向各种企业投资入股，鼓励集体和农民本着自愿互利的原则，将资金集中起来，联合兴办各种企业，尤其要支持兴办开发性事业。”继〔1984〕1号文件之后，中共中央、国务院又转发了农牧渔业部《关于开创乡镇企业新局面的报告》，指出乡镇企业，其中包括乡办工业、村镇办工业、部

分社员联营的合作企业、其他形式的合作工业和个体企业的兴起，是符合客观经济规律的，是符合亿万农民的心愿的，具有强大的生命力，它为农业生产向深度广度进军，为改变人口和工业的布局创造了条件。

《中共中央、国务院关于进一步活跃农村经济的十项政策》，即中共中央〔1985〕1号文件，规定对乡镇企业实行信贷、税收优惠，鼓励农民发展采矿业和其他开发性事业。

1986年1月，党中央和国务院又发布了《中共中央、国务院于一九八六年农村工作的部署》，对乡镇企业作出进一步的高度肯定，指出：乡镇企业“为我国农村克服耕地有限、劳力过多、资金短缺的困难，为建立新的城乡关系，找到了一条有效的途径。这证明它是有强大生命力的，具有重要的经济和政治意义”。要求中央各部门和地方各单位，对乡镇企业，都应当积极扶持，合理规划，正确引导，加强管理，使之保持健康发展。还决定：“中央和国务院批准由国家科委组织实施的‘星火计划’，将在‘七五’期间开发一百类适用于乡镇企业的成套技术装备并组织大批量生产，建立五百个技术示范性乡镇企业，为他们提供全套工艺技术、管理规程、产品设计和质量控制方法，每年短期培训一批农村知识青年和基层干部，使之掌握一两项本地区适用的先进技术。”

从总体上看，乡镇企业在夹缝中生存，在曲折中前进，走过了一个从无到有、从小到大、从慢到快、从低级到高级的曲折过程。从初创时的星星点点发展到今日的规模，大体上经历了三个阶段：

（一）初创开发期。

大致在五十年代至六十年代中期。这一阶段乡镇企业处于萌芽状态，规模小、实力弱、水平低，主要是以为农业服务、自我服务为主，商品率比较低，还不能跳出自给自足经济的圈子。这一阶段的主要特征是集聚资金、移植技术、牵线挂钩、沟通渠道、引进人才、开发产品，处于打基础的状态。

（二）发展提高期。

大致在六十年代至党的十一届三中全会前。这一阶段的乡镇企业，开始突破为农业服务、自我服务的约束，而转变为“四服务”：为城市工业服务，为城乡人民生活服务，为农业服务，为外贸服务。跳出了封闭式经济的圈子，提高了商品生产率，开始向开放式发展。这一阶段的乡镇企业，主要是提高素质，形成一批骨干拳头产品，促进联合，广开才路，增加智力投资，增强实力。

（三）成熟兴旺期。

党的十一届三中全会后，乡镇企业初具规模，具有了一定的竞争能力，初步理顺了经济结构，分层次有选择地运用新兴技术，开发新兴行业。

三、乡镇企业的发展前景展望

发展乡镇企业，已被列为党在农村工作中的一项重大政策，它同以家庭联产承包责任制一样，成为建设具有中国特色的社会主义现代化农业的组成部分。由于有种种有利条件的促使，乡镇企业在今后仍将继续保持较高的发展速度。其今后的发展方向大致是：

（一）产品结构外向化、优质化，企业活动服务化。

外向化，就是积极为外贸出口服务，产品逐渐打入国际市场。这是对外开放的需要，也是乡镇企业发展的需要。优质化，就是各乡、各骨干企业都要有优质名牌产品和骨干支柱产品，并大力发展适销对路产品和积极开发新兴的电子、食品、建筑、服务等方面的产品，以形成合理的产品结构。企业活动服务化，就是乡镇企业要立足于农业，服务于农业，坚持以工补农、以工促农的原则，为继续调整农村产业结构、健全农业的各种服务体系，切实做好服务工作。

（二）技术结构多层次化、合理化。

乡镇企业在技术水平上将形成三个层次，逐步趋向合理。第一层次，各乡的骨干企业实现技术现代化，逐步向知识密集、资金密集型过渡；第二层次，大部分企业改造好传统技术；第三层次，还有一部分企业要保持手工劳动，搞劳动密集型。

（三）组织结构专业化、群落化。

由于城乡经济技术协作和工业改组联合的发展，乡镇企业的企业结构将逐步专业化，形成各种样式的群落：一是以城市为中心、名牌产品为骨干的城乡联合生产体系；二是城乡结合的科研生产联合体系；三是以农副产品为原料的一条龙深度加工、综合利用联合体系；四是为城市大工业配套和城乡人民服务的“小而专”、“小而精”的加工配套企业群落；五是以乡镇优质特色产品组成的各种专业乡、村。

（四）企业管理现代化、科学化。

通过进一步完善和健全各种经济责任制，推广和完善行之有效的传统管理方法，引进和采用包括电子技术在内的现代化管理方法和手段，使乡镇企业形成切合实际的高效率的

管理方法。现阶段特别是要重点抓好以提高产品质量为中心的企业全面质量管理。

可以预见，随着乡镇企业的进一步发展，农村经济将会有一个更为光明灿烂的美好前景。

第二节 乡镇企业在国民经济中的地位和作用

一、乡镇企业的性质

乡镇、村两级举办的企业，属于劳动群众集体所有制，生产资料属于乡镇或村的全体人员共有，乡镇、村有权提取和支配乡镇企业的一部分利润，用于支援农业生产、兴办集体福利事业、扶持穷队等，企业实行按劳分配。部分农户联营的企业，以及吸收农户入股的企业，凡是遵守自愿互利原则，接受计划指导，有民主管理制度，有公共提留，积累归集体所有，实行按劳分配，同时有一定股金分红的，也属于社会主义性质的劳动群众集体所有制。

乡镇企业的经济性质，有别于国营经济，其不同点首先是生产资料和产品的归属有区别。国营企业的所有权归属于全体人民所有，国家可以统一调拨，但对乡镇企业就不能进行这样的调拨。其次，乡镇企业自主经营，比国营企业有更大的独立性。再次，在内部分配上也有很大的不同。对国营企业的分配，国家控制较严，而乡镇企业的内部分配灵活性较大。