

乡镇工业企业经营管理

主编 岳增德



序

程维高

党的十一届三中全会以来，我省的乡镇企业已涌现出一批发展较快的县、乡和先进企业，相当一部分农村已经开始走上了工业化商品生产的道路，广大农民正在改变着传统的自然经济的生产方式，向农村现代化进军。

长期实践证明，要保证河南经济稳定、社会稳定，要靠农业，要靠粮食；要增强河南的经济实力，使河南经济翻身，必须靠工业，特别是要大力发展乡镇工业。李鹏总理在全国人大七届一次会上明确指出：乡镇工业是建设有中国特色的社会主义工业化的新路子。因此发展乡镇工业不仅是实现农业现代化，也是实现我省社会主义工业化的一个根本途径。

大家都明白，为什么我省各级财政这么困难？为什么改造农业这么艰巨？为什么我省文化教育这么落后？为什么相当多的地区在解决温饱问题之后，进入富裕这么艰难？为什么许多农民叫喊负担重？为什么我们相当一部分地区社会矛盾多，有的甚至很尖锐？当然有许多复杂的原因，但一个基本的原因是工业经济不发达。从城市来讲，地方工业发展慢；从农村来讲，乡镇工业发展也不快。就乡镇企业而言，我们同自己比，1978—1987年的九年间，产值增长了8倍多，确实取得了巨大的进步。但由于原来的基数太低，即使增加了8倍，1987年，乡镇工业产值按不变

价计算，只有153亿元。而山东已达到311亿元，江苏达到687亿元。相比之下，我们的规模还是很小的。特别是在乡镇工业中，属于乡、村两级的集体工业，山东、江苏占了绝对比重，我省只占整个乡镇工业产值的50%，产值只有77亿元。因此，乡镇工业真正为国家提供财政收入，为集体提供积累是有限的。如果按15%的产值利税率推算计算，一年实现的税利只有10亿多元；按全省农村人口计算，乡村集体工业每年人均税利仅19元。这就是说，乡镇集体工业所创税利除去留给企业的以外，为国家、为集体提供的财力很少，不可能给农业的改造、建设以及农村各项事业的发展提供很多支持。而且全省乡镇工业发展又极不平衡，在十七个市地中，乡镇工业又多数集中在郑州、洛阳、焦作、新乡四个市的一些县。全省还有相当一部分县，乡镇工业十分薄弱，工业产值不足10万元；基本属于工业空白的村，大体占全省的40%。由此可以看出，从整体上来说，我省乡镇企业的水平还是很低的。再加上属于资源性开发和粗加工工业占的比重较大，属于精细加工、劳动密集型与技术密集型相结合的工业比重较小，整体效益不高，税利水平较低，我省乡镇工业仍处于发展的初级阶段。正因为我省乡镇工业规模小，经济效益不高，乡镇工业为农业调整产业结构，转移农村劳动力的能力也就薄弱。全省从事工业生产的农村劳动力只有400万人，占全省农村劳动力总数的13%，而目前我省约有60%左右的农村剩余劳动力。因此，我们没有任何理由停留在过去已经取得的成绩上，一定要看到差距，承认落后，一定要增强发展乡镇工业的紧迫感。

其实，我省发展乡镇工业有许多很好的条件。首先，我省地上下资源丰富，具有开发利用、进行深度加工的优势。要讲矿

产资源，农副产品资源，沿海有些省根本无法同我们相比。但这些资源有些没有开发，有的开发了深度加工不够。我省也有一批优势行业，但所谓优势往往以量取胜，质量、水平、档次并没有真正成为优势，同时抓住优势行业组织系列化生产带动地方工业发展也很不够。目前，市场商品缺口很多，但我们拾遗补缺的信息少，能力低，上得慢。所有这些方面，我们都大有用武之地。

其次，能源、交通、资金、人才虽然总的来看比较紧张，但这些方面的困难也是可以克服的。从能源来看，我省要比沿海的日子好过得多。我们的煤炭资源丰富，多数地区运输距离很短，价格比沿海低得多。电力供应有时虽然紧张，但从整体上来说要比沿海好，我们发展电力也是有条件的。交通方面，虽然铁路运输过路车多，但利用铁路增加货运量的潜力也是有的，况且我省的公路、地方铁路交通条件比起其它内陆省是方便的。从资金上看比较紧张，但潜力相当大。关键是还没有完全管好用活。科技人才，大家都喊人才缺乏，显然按比例看低于全国平均水平，但从总量上看也不算很少，关键是政策放得不宽，现有人才的作用还没有很好地发挥。

其三，发展乡镇企业是国家大力提倡和支持的。党中央、国务院和省委、省政府已经制定了许多支持乡镇企业发展的政策，只要我们认真贯彻执行这些政策，真正落实到基层，发展乡镇企业在政策上是不存在什么障碍的。这一点，与沿海地区发展乡镇企业的起步阶段根本不同了。应该说，大力发展我省乡镇企业的各种条件都是很好的。同时，广大农民又有大力发展乡镇企业、加快脱贫致富的强烈要求，只要我们善于组织、引导，发展乡镇企业的门路还是很多的。

还有一条，也是最重要的，就是我省有一批县、乡、村创造了许多符合我省实际的、各种类型的发展工业的好经验。地下资源丰富的，可以利用地下资源搞开发、利用、加工。地下资源缺乏的，可以利用交通方便的有利条件，大力发展横向联合，靠引进技术、人才发展市场紧缺的劳动密集型和技术密集型相结合的产品。地处山区、交通不便的，可以利用剩余劳动力资源和传统建筑技术，大力发展建筑业。无论是山区、平原还是滩区，无论有资源还是无资源，无论有资金、技术、人才还是缺资金、技术、人才，无论是交通方便还是交通不方便，在不同地方，不同情况下，只要奋发图强，艰苦创业，都可以走出一条发展乡镇工业的路子。

虽然由于种种历史原因和现实条件，要把我省的乡镇工业搞上去，难度很大，工作十分艰巨，但我们应该想一想，为什么同在一个省，同样的政策，有的市地县乡镇工业发展快，有的发展慢？有的市地县产值达十多亿，有的只有几个亿，甚至几百万？我们认为，关键还是个思想、观念、决心和管理方法问题。有相当一部分县乡干部并没有真正认识到发展乡镇工业的重要意义，并没有真正搞清楚发展工业同稳住农业相辅相成的密切关系，并没有真正下决心去抓。因此，还没有真正在工业上用劲。我们有的同志总是强调门路少，人才缺，困难多，但认真分析一下，原因还是一个真想和假想的问题，是真干还是假干的问题。如果你真想发展乡镇工业，觉得这事非抓不可，非搞上去不行，有了强烈的紧迫感、责任感，你就会实心实意地学习别人的经验，千方百计地寻找解决问题的出路，很多问题和困难就会在实践中迎刃而解。

因此，要把我省乡镇工业抓上去，首先要进一步解决好各级领导干部总揽全局的思想认识。要在稳住农业、稳住粮食的前提下，总揽全局，统筹兼顾，实行两手抓，一手抓农业，一手抓工业，决不能单打一。

各县乡为了适应加强乡镇工业的需要，都要有副县长、副乡长全力抓乡镇工业。关于职数问题，省政府在征得省委同意后，将报请省人大常委会批准，适当增加。职数增加后，由县乡自己合理分工，统筹安排。组织、人事部门要从有利于县乡加强工业领导力量出发，注意从内部选拔和从外部引进一批熟悉工业的同志，充实到县乡领导班子中去。省直机关、地市机关和全省大中型企业都要下决心选调一批优秀的、懂得工业管理的干部，支持县、乡加强工业管理，加强工业领导。

党政一把手都要钻工业，学工业，抓工业。现在，县、乡领导班子中，学工业、懂工业、抓过工业的人比较少，学财经、学管理的更少。据不完全统计，在县级主要领导干部中这两类人员只占25%。多数同志对农村工作，对农业问题比较熟悉，对工业比较陌生。解决这个矛盾，最根本的是要加强学习。

为了使我们的县乡干部能够适应发展工业的需要，一方面各地市都要采取多形式、多渠道、多层次的培训方法，使县、乡干部了解、掌握工业发展和管理的基本知识，提高管理人员素质；另一方面要有计划地组织县、乡两级干部分期分批到沿海，到本省乡镇工业发达的地区去学习，带着任务到那里当副职、当助手，学上半年、一年，全方位地学习先进地区发展乡镇工业的经验，学习改革开放搞活的办法。

由于我省商品经济不发达，乡镇工业比较落后，还由于新事

物层出不穷，对搞商品经济，对发展工业、管理工业，我们有许多不懂的东西，过去已有的知识也需要不断的更新，因此，不仅县、乡、村干部需要学习，没有学过工业、干过工业的同志更需要学习，即使搞过工业，或者正在从事乡镇工业管理的同志也需要学习。我们都需要不断地学习商品经济知识，学习企业管理知识，学习工业技术，学习我们不懂的东西，在干中学，在学中干。只有不断地提高各级干部和企业管理人员以及工人的文化科学知识、管理能力，才能使我省的乡镇工业不断发展壮大。希望这本书的出版能对读者有所帮助。

1988年11月24日

目 录

第一章 乡镇工业企业经营管理概论	(1)
第一节 乡镇工业企业的概念和特征.....	(1)
第二节 乡镇工业企业的由来与发展.....	(3)
第三节 乡镇工业在国民经济中的地位和作用.....	(7)
第四节 乡镇工业企业的改革.....	(10)
第五节 乡镇企业管理的性质、对象、 内容和方法.....	(13)
第二章 乡镇工业企业的经济管理体制	(17)
第一节 乡镇工业企业经济管理体制的沿革.....	(17)
第二节 乡镇工业企业经济管理体制 改革的必要性.....	(20)
第三节 乡镇工业企业经济管理应遵循的原则.....	(23)
第四节 乡镇工业企业经济管理体制的改革设想.....	(25)
第三章 乡镇工业企业的领导制度	(31)
第一节 企业的领导制度.....	(31)
第二节 企业的组织机构.....	(35)
第三节 企业的领导班子.....	(39)
第四章 企业管理行为规范	(42)
第一节 企业行为规范的概念.....	(42)
第二节 企业管理行为规范化的任务、 目的和意义.....	(43)
第三节 企业管理行为规范的内容.....	(45)

第五章 企业的工资分配	(53)
第一节 乡镇企业工资分配原则.....	(53)
第二节 工资及其管理.....	(56)
第三节 工资的支付形式.....	(58)
第六章 企业的经营决策	(63)
第一节 经营决策是企业经营管理中的核心.....	(63)
第二节 经营决策的内容和程序.....	(66)
第三节 经营决策的原则和方法.....	(74)
第七章 企业的产品开发	(78)
第一节 产品及其分类.....	(78)
第二节 产品开发的意义.....	(80)
第三节 产品生命周期与产品开发.....	(81)
第四节 新产品开发的要求与开发方式.....	(84)
第五节 新产品开发的程序.....	(86)
第八章 企业的经营方式	(91)
第一节 经济联合.....	(91)
第二节 股份制.....	(94)
第三节 承包制.....	(96)
第四节 租赁制.....	(101)
第九章 企业管理基础工作	(105)
第一节 管理基础工作的概念、特点和作用.....	(105)
第二节 管理基础工作的沿革和现状.....	(107)
第三节 管理基础工作的内容.....	(110)
第十章 计划管理	(116)
第一节 计划管理的意义和作用.....	(116)
第二节 企业计划的编制.....	(119)
第三节 企业计划的形式和实施.....	(123)
第四节 企业计划与科学管理.....	(126)

第十一章 生产管理	(132)
第一节 工厂布局.....	(132)
第二节 生产过程组织.....	(138)
第三节 生产计划.....	(141)
第四节 生产作业计划.....	(144)
第十二章 劳动管理	(149)
第一节 劳动组织.....	(149)
第二节 劳动定额与定员.....	(154)
第三节 劳动保护.....	(159)
第十三章 科学技术管理	(164)
第一节 科学技术管理的意义.....	(164)
第二节 技术革新与改造.....	(166)
第三节 技术引进.....	(171)
第十四章 物资管理	(175)
第一节 ABC分析及物资分类.....	(175)
第二节 物资消耗定额.....	(178)
第三节 物资储备定额.....	(183)
第四节 物资供应计划和采购.....	(186)
第五节 仓库管理.....	(192)
第十五章 设备管理	(196)
第一节 设备管理概述.....	(196)
第二节 设备的购置与评价.....	(200)
第三节 设备的维护与修理.....	(203)
第四节 设备的改造更新.....	(206)
第十六章 质量管理	(209)
第一节 质量的概念和提高产品质量的意义.....	(209)
第二节 质量管理与全面质量管理的特点和 内容.....	(211)

第三节	质量保证体系·····	(215)
第四节	质量管理中常用的统计方法·····	(221)
第十七章	成本管理·····	(226)
第一节	成本管理的意义和内容·····	(226)
第二节	降低成本的途径·····	(230)
第三节	成本控制·····	(232)
第四节	成本核算·····	(234)
第五节	成本分析·····	(236)
第十八章	财务管理·····	(242)
第一节	财务管理的概念、作用和任务·····	(242)
第二节	资金的筹集和使用·····	(243)
第三节	固定资金管理·····	(244)
第四节	流动资金管理·····	(250)
第五节	专用基金管理·····	(253)
第六节	利润管理·····	(255)
第十九章	销售管理·····	(257)
第一节	市场的概念·····	(257)
第二节	市场营销策略·····	(258)
第三节	产品销售计划与销售渠道·····	(261)
第四节	销售业务管理·····	(264)
第二十章	企业的智力开发·····	(272)
第一节	智力开发的意义·····	(272)
第二节	人才的选拔·····	(275)
第三节	人才的使用·····	(279)
第二十一章	企业的市场开发·····	(283)
第一节	市场开发的概念·····	(283)
第二节	市场调查·····	(286)

第三节	市场预测·····	(294)
第二十二章	企业的对外贸易·····	(301)
第一节	发展对外贸易的意义·····	(301)
第二节	对外贸易的原则和体制·····	(303)
第三节	对外贸易的主要方式·····	(306)
第四节	国际市场调查与进入策略·····	(309)
第二十三章	企业的经济活动分析·····	(314)
第一节	经济活动分析的内容与组织·····	(314)
第二节	经济活动分析的程序和方法·····	(318)
第三节	经济活动分析的主要内容·····	(324)
第二十四章	企业统计的基本方法·····	(335)
第一节	企业统计概论·····	(335)
第二节	统计设计与调查·····	(338)
第三节	统计整理·····	(343)
第四节	统计分析·····	(351)
第二十五章	企业的经济合同管理·····	(356)
第一节	经济合同概述·····	(356)
第二节	经济合同的种类、条款和形式·····	(359)
第三节	经济合同的签订·····	(363)
第四节	经济合同的管理·····	(367)
第二十六章	企业的环境保护·····	(373)
第一节	防治工业污染和保护环境的必要性·····	(373)
第二节	防治工业污染和保护环境的基本原则·····	(376)
第三节	防治工业污染和保护环境的主要措施·····	(380)
第二十七章	企业的规模结构·····	(384)
第一节	企业规模·····	(384)
第二节	规模结构·····	(386)
第三节	企业规模结构的选择·····	(389)

第二十八章	乡镇工业企业的行业管理	(393)
第一节	行业管理概述.....	(393)
第二节	行业管理的形式和任务.....	(396)
第三节	乡镇工业如何推行行业管理.....	(398)
第四节	民间行业管理.....	(401)
第二十九章	乡镇工业企业规划	(407)
第一节	工业规划的意义和作用.....	(407)
第二节	工业规划的内容和要求.....	(410)
第三节	小城镇工业规划的优势.....	(414)
后 记		(419)

第一章 乡镇工业企业经营管理概论

第一节 乡镇工业企业的概念和特征

一、乡镇工业企业的概念

1. 乡镇工业企业，一般是指乡镇兴办的工业企业、部分农民联办的合作企业以及各种形式的合作工业和个体工业。这些企业，一般都与农业有着密切的联系，是在社会主义国家的宏观调控下运用比较先进的生产技术手段，从事工业性生产经营（或劳务）活动的经济组织，是自主经营、自负盈亏的商品生产者和经营者，是具有一定的权利和义务的法人，是社会主义国民经济的重要组成部分。

2. 乡镇工业企业的管理层次。乡镇工业是乡镇企业的主体，从空间和地域上看，它是与城市工业相对应的一个经济概念。县级以下的工业均属乡镇工业。乡镇工业依据隶属关系划分，一般分五级：乡办工业、镇办工业、村办工业、联办工业、个体工业，以及其它形式的联合经营工业。总之，乡镇工业是县级以下所有工业的总称。

3. 乡镇工业与城市工业的异同。与城市工业相比，既有相同点，又有明显的不同点。

（1）相同点：①乡镇工业与城市工业一样，都是社会主义国民经济的重要组成部分，都具有法人地位，应受到法律保护；②在生产过程中，都是对自然物质资源的开采、采伐和采集，以及对各种原材料加工和再加工的独立的物质生产部门；③就生产

要素的构成看，亦是相同的，均需要具备一定的**人、财、物、信息**等必要条件才能从事生产经营活动；④就产品的属性看，它们都从事商品生产，是社会化生产不可分割的重要组成部分；⑤就企业的所有制性质看，如同城市工业一样，都以社会主义公有制为主体，仅仅是公有化的程度和公有制的形式不同而已。

(2) 不同点：①经营方式不同。城市工业以国家调控为主，乡镇工业作为独立的商品生产者，拥有更多的自主权，它依据价值规律和社会需要，以市场导向为主从事生产经营活动；②公有化的程度不同。城市工业以全民所有制为主体，乡镇工业以集体所有制为主体；③生产力水平不同。城市工业以机器和机器体系生产为主，乡镇工业则以较低的技术、机器和手工劳动相结合的生产方式为主；④管理水平不同。城市工业的管理水平一般高于乡镇工业的管理水平。

二、乡镇工业企业的特征

根据对乡镇企业所处的地位、性质、生产力和生产关系的属性分析，乡镇工业具有以下几个明显的特征：

1. 具有两重性。一方面它是从农业中分离出来的工业性物质生产部门，从实质上讲，乡镇工业属于工业经济的范畴；另一方面，它从属于农业，是农工商综合经营的重要组成部分，又属于农业经济的范畴。

2. 具有强烈的地方性。一方面，乡镇工业的生产资料归乡或村全体劳动人民所有，利润的大部或全部（除交税外）归集体所有，并且是乡或村的重要资金来源；另一方面，乡镇工业的劳动力和原材料来自于农村，即实行所谓的“就地取材，就地加工，就地销售”的“三就”方针。随着农村商品经济的发展和横向经济联合的不断扩大，地方性会逐渐被削弱，但广大的乡镇工业短期内是改变不了地方性这一明显特点的。

3. 具有强大的生命力。一是乡镇工业大部分是集体性质的，和农民的利益休戚相关，很少存在“铁饭碗”，有利于克服“大锅饭”和平均主义的分配办法；二是小而分散，生产灵活，销售渠道多，适应性强，可填补大工业的空白，有较强的竞争能力和适应能力；三是产品比较单一，企业结构较合理，形式多样，有利于联合和专业化生产；四是乡镇工业与农业关系密切，原材料比较有保证。

4. 具有一定的盲目性。一方面，由于乡镇工业的主管部门和管理人员的自身素质比较差，缺乏经验，有些地方存在着一轰而起、一轰而下的现象；另一方面，企业生产条件较差，设备陈旧，技术落后，信息不灵，管理不严。因此，当前它还存在着一定程度的脆弱性和盲目性。

第二节 乡镇工业企业的由来与发展

一、乡镇企业产生和发展的客观必然性

我国农村乡镇工业的蓬勃兴起，决不是偶然的，它具有深刻的历史必然性。纵观人类社会发展的历史，乡村集镇是社会分工和商品生产发展的产物，是商品交换的集散地。因此，乡镇既是生产力发展的产物，又对社会生产力的进一步发展起积极的促进作用。早在我国明清资本主义萌芽时期，乡镇手工业就有了一定程度的发展，出现了许多别具特色的专业乡镇手工业。如苏州、杭州的丝织业；松江的棉纱纺织业；景德镇和禹县的陶瓷业；佛山的铸铁业；四川的制盐业；广东的制茶业；晋城的针、宣城的纸，以及其它地区的采矿、制砖、酿酒、造纸等，能工巧匠遍及全国各地。有的产品远销国外。这些传统的乡镇工业品流传至今，久经不衰，深受消费者的欢迎。建国以来，乡镇工业（前身称社

队企业)有了进一步的发展,尤其是党的十一届三中全会以来,由于经济理论上的重大突破,社会主义商品经济的确立,乡镇工业的发展更是势不可挡,规模之大,发展之快,从业人员之众均达到了前所未有的程度。当前,乡镇工业之所以发展得如此迅速,其主要原因是:

(1)农村集市贸易的日益繁荣和数量的增加,使乡镇工业有了赖以生存和发展的基础;

(2)人民群众生活水平的不断提高,使乡镇工业产品有了更加广阔的销售市场;

(3)农村具有得天独厚的自然资源;

(4)乡镇工业的发展,符合农村解放生产力的客观需要。当前,农村大约有 $\frac{1}{3}$ 的剩余劳动力,需要寻求新的就业门路,乡镇工业正是在农村劳动力逐步实行战略转移过程中而兴起的;

(5)乡镇工业的发展,符合农民群众致富的客观需要。历史和现实证明,8亿农民被固定在20亿亩土地上单纯耕作是富不起来的,一部分农民只有从经营土地中分离出来,才能最终摆脱贫困。因此,农民有兴办工业的强烈愿望和积极性;

(6)大工业的合理布局,有力地促进了乡镇工业的发展。恩格斯曾在《反杜林论》中说过:“大工业在全国的尽可能平衡分布,是消灭城市和乡村分离的条件。”事实上,现代工业周围,都有一批新兴的乡镇工业为大工业服务。同时,也带动了当地经济的迅速发展。先进的生产力领导落后的生产力是世界各国经济发展的一个共同规律。

二、乡镇企业的产生、发展演变过程

建国以来,我国农村在旧社会传统手工业的基础上,经过艰难曲折的发展历程,才逐步形成了一支具有强大阵容的乡镇企业生力军,并发展成为国民经济不可分割的重要组成部分。回顾乡