

Printed in China

星火计划辅助教材

乡镇企业经营管理



国家科委科技干部局
共青团中央青农部
农牧渔业部乡镇企业局

中国农业科技出版社 Chinese press of agricultural
science and technique

星火计划辅助教材

乡镇企业经营管理

国家科委科技干部局
共青团中央青农部
农牧渔业部乡镇企业局 编
北京农经学会培训部
北京市农业管理干部学院

中国农业科技出版社

内 容 提 要

为了培养经营管理人才,推动乡镇企业的发展,国家科委科技干部局、共青团中央青农部、农牧渔业部乡镇企业局等5单位,组织9位专家、教授,联合编写了此书,经国家科委批准为《星火计划辅助教材》。本书主要介绍现代管理的新知识、基本原理和方法,内容全面,包括经营预测和决策、可行性研究、信息管理、市场经营和销售策略、网络计划技术、行为科学、经济责任制、价值工程、全面质量管理、成本管理、量本利分析、经济合同等。本书适用于乡镇企业管理人员及各级乡镇企业管理干部阅读,也可供农业和财经院校师生参考。

星火计划辅助教材
乡镇企业经营管理
国家科委科技干部局等 编
责任编辑:王涌清
封面设计:马 钢

中国农业出版社出版(北京海淀区白石桥路30号)
新华书店北京发行所发行 各地新华书店经售
秦皇岛市卢龙印刷厂印刷

开本:787×1092毫米1/32 印张:15 字数:330千字

1987年8月第一版 1987年8月第一次印刷

印数:1—10,000册

统一书号:4420·8 定价:3.10元

ISBN7-80026-013-5/F·3

说 明

发展乡镇企业是振兴我国农村经济的必由之路。用现代科学知识武装乡镇企业，为乡镇企业培养人才，这是时代对我们提出的要求。

为推动乡镇企业的发展，为乡镇企业培养经营管理人才，国家科委科技干部局、共青团中央青农部、农牧渔业部乡镇企业局、北京农经学会培训部和北京市农业管理干部学院联合编写了《乡镇企业经营管理》一书，并经国家科委批准，作为《星火计划辅助教材》。

本书由杜兴华同志统稿，参加编写的有邓志刚、杜兴华、陈如达、罗伟雄、周 诚、赵书敏、侯志刚、韩 荣、詹远一九位同志。该书主要介绍现代科学化管理的新知识，并用我国农村典型事例论证，目的是为了提_高乡镇企业干部的管理水平，增强乡镇企业的竞争能力。

本教材已在1986年全国乡镇企业优秀青年厂长（经理）培训班上讲授，得到学员的好评，并根据学员的意见和要求，作了适当的修改，并增加了一些新内容。由于时间仓促，编者水平有限，难免出现缺点和错误，欢迎批评指正。

编 者

一九八七年一月

目 录

第一章 绪 论	(1)
一、乡镇企业概况和发展趋势	(1)
二、发展乡镇企业是振兴我国农村经济的 必由之路	(5)
三、努力开创乡镇企业发展的新局面	(8)
四、提高企业管理素质和管理水平	(11)
第二章 现代科学化管理的基本原理	(19)
一、一般原理	(19)
二、系统原理	(22)
三、整分合原理	(26)
四、封闭原理	(29)
五、能级原理	(32)
六、反馈原理	(34)
七、弹性原理	(37)
八、动力原理	(40)
第三章 经营预测和经营决策	(44)
一、经营预测	(44)
二、经营决策	(57)
第四章 可行性研究	(75)
一、问题的提出	(75)
二、可行性研究的步骤和内容	(76)
三、可行性研究应遵循的原则	(80)
四、可行性研究中的几个主要问题	(82)
五、可行性研究的经济评价方法	(85)

六、如何搞好可行性研究·····	(95)
第五章 信息管理 ·····	(98)
一、经济信息的意义与特征·····	(99)
二、物流、信息流和信息反馈·····	(101)
三、经济信息的作用·····	(102)
四、企业应建立的信息系统·····	(105)
五、企业管理对信息系统的要求·····	(108)
六、企业管理信息系统中各环节的运转·····	(109)
七、建立和改进企业管理的信息系统·····	(111)
第六章 市场经营和产品销售策略 ·····	(117)
一、市场和市场经营·····	(117)
二、市场调查·····	(123)
三、产品策略·····	(134)
四、价格策略·····	(138)
五、促销策略·····	(142)
第七章 网络计划技术 ·····	(146)
一、网络技术的概念·····	(146)
二、网络图·····	(148)
三、网络图的时间计算·····	(158)
四、网络计划技术应用实例·····	(171)
第八章 行为科学 ·····	(175)
一、乡镇企业要做好人的管理·····	(175)
二、行为科学的概念和由来·····	(178)
三、对影响人们劳动行为因素的分析·····	(181)
四、“激励”理论及其应用·····	(184)
五、改善企业的领导工作·····	(190)

第九章 经济责任制	(195)
一、建立经济责任制的意义.....	(195)
二、建立经济责任制的原则和内容.....	(197)
三、经济责任制的主要形式.....	(201)
四、建立经济责任制的方法和要求.....	(210)
五、经济责任制的完善.....	(214)
第十章 价值工程	(217)
一、价值工程的概念.....	(217)
二、价值工程的基本方法.....	(226)
三、应用实例.....	(243)
第十一章 全面质量管理	(245)
一、产品质量与工作质量.....	(246)
二、质量管理及其发展.....	(248)
三、全面质量管理的特征.....	(250)
四、全面质量管理的内容.....	(254)
五、产品质量检验与控制.....	(258)
六、PDCA循环保证体系.....	(273)
七、全面质量管理的基础工作.....	(276)
第十二章 成本管理	(284)
一、成本管理的意义和要求.....	(284)
二、成本计划.....	(288)
三、降低成本的途径.....	(296)
四、成本分析.....	(300)
第十三章 量、本、利分析	(314)
一、量、本、利分析及其作用.....	(314)
二、建立量、本、利分析模型所需要的数据.....	(315)
三、量、本、利分析模型.....	(321)

四、量、本、利分析模型应用之一	
——单产品的盈亏分析·····	(324)
五、量、本、利分析模型应用之二	
——多产品的盈亏分析·····	(328)
六、量、本、利分析模型应用之三	
——选择设备、工艺和厂址的最优方案·····	(335)
第十四章 企业经营诊断 ·····	(340)
一、企业经营诊断的意义和特征·····	(340)
二、企业经营诊断的作用·····	(342)
三、经营诊断的分类与内容·····	(343)
四、经营诊断的原则和程序·····	(349)
五、经营诊断的常用方法·····	(354)
第十五章 经济合同 ·····	(363)
一、经济合同的特征与作用·····	(363)
二、经济合同的订立·····	(370)
三、经济合同的履行和违约责任·····	(379)
四、经济合同纠纷的调解和仲裁·····	(386)
第十六章 如何当一个企业家 ·····	(393)
一、我国农民企业家的现状·····	(393)
二、企业家应具备的素质·····	(395)
三、企业家应掌握的技能·····	(397)
四、企业家所表现的特征·····	(400)
五、企业家应坚持的原则·····	(404)
六、企业家应树立的观念·····	(409)

第一章 绪 论

一、乡镇企业概况和发展趋势

1. 乡镇企业发展概况

自党的十一届三中全会以来，伴随着我国农村经济体制改革的顺利进行，从辽阔的原野到僻远的山村，乡镇企业象久旱的禾苗喜得甘雨，在神州大地上蓬蓬勃勃地发展起来。据全国28个省、自治区、直辖市统计，截至1985年底，乡镇企业发展到1222.5万个，比1984年的606万个增加616.5万个〔注〕；从业人员增加到6979万人，比上年的5208万人增加1771万人（因统计范围扩大增加1178.5万人），占农村总劳动力的比重也由14%提高到19%；总产值达2728.4亿元，占农村社会总产值的44.1%，占全国社会总产值的16.8%，比1984年（1709亿元）增长59.6%。按可比口径，即扣除因扩大统计范围增加的276.8亿元，总产值增长43.4%。职工工资总额为472.1亿元，按农村八亿人口计算，每人平均年增加收入59元。企业纯利润达287.4亿元，上缴国家税金达137.2亿元。若从1979年算起，累计向国家缴纳税金370亿元，为同期国家财政支援发展乡镇企业的四到五倍。交售外贸部门产品金额达43.8亿元（不含劳务）。固定资产达750.4亿元。1984年，乡镇企业生产硫铁矿347万吨，占全国总产量的43.2%；生产丝织品二亿九千多万米，占全国总产量的

注：主要是统计范围由1984年的个体工业企业扩大到1985年的整个个体企业（包括工、交、商、饮、服等），增加了595.4万个。

24.7%；建材工业产值占全国建材工业总产值的53%；1978年到1984年，煤炭增产一亿一千万吨，占全国同期的煤炭净增总额的72.4%。由此可见，乡镇企业已经成为我国社会主义建设事业中的一支不可忽视的力量。

2. 乡镇企业发展的主要特征

我国乡镇企业发展的主要特征，如果用一句话来概括，那就是多元化发展。

首先是经济形式和经营形式的多元化。近几年，通过农村经济体制的改革，改变了原来经济形式与经营方式单一的局面，形成了以合作经济为主体，多种经济形式和多种经营方式并存的乡镇企业体系。以1984年为例，在全国乡镇企业中，乡、村两级企业165万个，占27%；社员联营合作企业90万个，占15%；其他形式的合作工业21万个，占3%；个体（独资）工业330万个，占55%。在从业人员中，乡、村两级企业职工3848万人，占74%；社员联营合作企业522万人，占10%；其他形式合作工业企业134万人，占3%。个体（独资）工业企业702万人，占13%。在总产值中，乡、村两级企业总产值1433亿元，占84%；社员联营合作企业126亿元，占7%；其他形式合作工业企业33亿元，占2%；个体（独资）工业企业117亿元，占7%。同时，乡、村两级企业通过建立经理承包、职工集体承包、个人承包等形式的责任制，一改长期实行的“集中劳动、统一管理、统一分配”的单一的经营模式，使乡、村两级企业获得了新的生机和活力。

其次是生产力结构的多元化。在乡镇企业中，既有少数拥有七、八十年代先进的生产设施、生产技艺、劳动对象的智力型企业；也有采用传统设施和技艺的力量型企业。当然，更多的是采用生产周期短，不起眼和收效大的“短、平、

快”技术，及其相应的技术设施，同时也有由传统的设施与技艺向现代化设施与技艺过渡，由力量型向智力型过渡，或把传统的设施与技艺同现代的设施与技艺溶为一体的企业。

第三是生产部门多元化。以往的社队企业，主要是社队工业，生产部门与产品都比较单一。现在的乡镇企业分布在农副产品加工、冶金、电力、化学、电子、纺织、服装、机械、建材建筑、工艺美术、交通运输、商业、贸易货栈、饮食、旅店等各个领域。目前我国乡镇企业生产的产品多种多样，有国家建设和城乡人民生活所需要的产品，也有国家尖端工业（如航天、卫星）的配套产品和出口换取外汇的拳头产品。有的乡镇企业，还从事多部门、多品种的生产，从而形成乡镇企业生产部门与生产产品多元化的格局。

3. 乡镇企业的发展趋势

乡镇企业的发展趋势如何，这是人们普遍关心的问题。

首先，从农村产业结构的动态上看，农业产值相对份额下降，非农业产值相对份额上升。这意味着乡镇企业的发展，乡镇企业产值在农村社会总产值中所占的比重在增大。同时，还应该看到乡镇企业产值所占的相对份额的提高和农业产值（特别是粮食产值）相对份额的下降，正是我国亿万农民的生活由温饱型走向小康型的最主要特征。当然，由于农业生产受自然和社会因素制约大，也不排除在某个时期农业产值会处于相对份额上升的状态。例如1978年至1983年间农业在工农业总产值中的比重上升了6.1%，在社会总产值中的比例上升了5.3%，在国民收入中的比例上升了9.5%。这种状况是作为对农产品长期短缺的一种补偿，在一定时期是合理的和不可避免的，但这种状况不会长时期地持续下去。

第二，从经济形式的动态上看，并不排除在一定时期

里，为了更好地调动兴办乡镇企业的积极性，除了乡、村两级合作企业外，其他形式的合作企业和个体（独资）企业还会有所发展，有些地方发展很快，有些地方占的比重较大。从一个比较长的时期来看，劳动人民的合作经济所占的比重将会越来越大。这是由我们国家的社会主义本质所决定的，也是符合生产力，特别是符合生产的专业化、社会化、商品化发展的客观要求的。

第三，从生产力结构的动态上看，在一个相当长的时期内，那些商品生产周期短，与中小乡镇企业技术水平相适应，取得经济效益快的技术开发项目将会占居主导地位。但随着科学技术水平的提高，市场的开拓和产品商品化的发展，从业人员由力量型向智力型的转化，生产设施和技艺也会由“土”到“洋”和由低级向高级发展。但“土”和“洋”是个相对概念，从这个意义上说，在生产力结构上将会始终保持“宝塔状”的结构。

第四，从部门结构的动态上看，多部门发展的格局不可能，也不应该发生变化；而且随着部门分工的发展，新的生产部门将会不断产生。但从行业动态上看，为了更好地获取各种信息，提高技术与技艺，改进设备，改善管理，为了开展行业内部的分工协作，增强市场的竞争能力，取得比较高的经济效益，将会由分散逐步走向集中，而且集中的地区、范围也会越来越大。

第五，从区域发展的动态上看，我国的乡镇企业将从商品经济比较发达的沿海地区呈梯形向内地推进。

第六，从城乡结合、工农结合的动态上看；随着城市工业的扩散和为大城市、大工业服务的乡镇企业进一步发展，城乡之间和工农之间的结合将越来越加强，越来越紧密。

二、发展乡镇企业是振兴我国农村经济的必由之路

如何巩固和发展农村经济体制改革的大好形势？如何充分、合理地利用我国农村的自然和经济资源？如何加速由传统农业转变为现代农业，实现农业现代化？如何把迄今还处于比较贫穷落后的我国农村，建设成为繁荣昌盛的社会主义新农村？如何进一步密切城乡关系和工农关系，逐渐缩小城乡之间、工农之间、脑力劳动与体力劳动之间的差别？大量实践证明，大力发展乡镇企业是解决上述问题的关键所在。

首先，乡镇企业是农村劳动力转移的巨大吸收器。由于联产承包责任制的建立和农村经济体制改革的开展，将原来农村人民公社五百六十多万个生产队，改造成为家庭经营与合作经营相结合的新的合作经济。这种双重经营结构，既发挥了合作经济的优越性，又调动了社员家庭经营的积极性，较为理想地解决了长期存在的合作经济内部所有权与经营权分离、社员的劳动成果与劳动所得分离的问题，从而大大调动了广大农村干部和社员群众的生产积极性，使原来在“集中劳动”掩盖下的劳动力剩余充分暴露出来。据估算，这种剩余劳动力大约占农村总劳动力的三分之一，即一亿左右。这样一支庞大的农业剩余劳动力，是极其宝贵的社会财富，如果不及时疏导，让它滞留在农业（主要是粮食）部门，不仅是个极大的浪费，而且还会带来一系列的社会问题。因此，要巩固和发展我国农村经济体制改革的大好形势，必须走一条中国式的农村工业化的道路。乡镇企业的发展，就象一架巨大的吸收器，把农业中节余出来和将不断节

余出来的劳动力吸收进来。1985年，全国已有近七千多万农民闯进陌生的产业领域，开始了崭新的生活。他们向自然开发，也向自己开发。新的生产力一旦像激素般地注入农村，兴起的不仅是一大批小企业，小城镇，同时造就了一大批农村新工人和企业家，乡村面貌为之一新。这种功业，是任何数字所难以显示的。

第二，乡镇企业的发展，促进了我国农村产业结构的合理调整。农业是人们利用生物（包括植物、动物和微生物）的生活机能和外界自然力，通过人们的劳动去强化或控制生命过程，来获取满足社会所需要的产品的物质生产部门。农业生产受生物本身、自然界和人类社会多方面的制约。就农业本身来说，农、林、牧、渔之间是相互联系、相互制约和相互促进的。同时，农业生产的对象是有生命的生物体，它自身有其特定的生长、发育、成熟的规律，人们通过劳动去强化或控制生命过程的时间，仅仅是生产时间的一部分，而且是间断地进行的。这种生产时间与劳动时间不一致（后者是前者的一部分），为在农村中开展多种经营，创造了重要的物质前提。但如果不去利用它，势必造成农村自然和经济资源的巨大浪费。因此，改单纯种植粮食与经济作物为农、林、牧、副、渔全面发展，改单一产业结构为农工商综合经营，这是充分地利用农村自然和经济资源，促进农村经济全面发展的客观要求。在农村产业结构改革中，乡镇企业处于十分重要的地位。1984年，农业总产值在农村社会总产值中所占比重由1980年的74.2%，下降到66.1%；第二，第三产业的产值却由1980年的24%和1.8%，分别上升到30.2%和3.7%。乡镇企业的进一步发展，必将大大促进农村产业结构的进一步合理化。

第三，乡镇企业的发展，将大大加速我国农业技术改造的进程。加速农业技术改造，实现农业现代化，是实现工业、科学技术和国防现代化的基础。实现农业现代化，一要资金，二要妥善解决不断节余出来的农业劳动力的出路。如何解决好这个问题，主要要造成一种强烈要求实行农业技术改造的态势。恩格斯说过：“社会一旦有技术上的需要，则这种需要就会比十所大学更能把科学推向前进。”（《马克思恩格斯选集》第4卷，第505页）搞农业技术改造也同理。没有实行农业技术改造的强烈要求，就不会出现农业技术改造的实际行动。要产生这种要求，最重要的是国民经济其他部门的发展，要求提供日益增多的商品性农副产品、工业原料、劳动力和产品的销售市场等等。只有客观上形成这种要求，才能强烈地刺激农业提高劳动生产率和商品率，也只有在这种情况下，农业的技术改造才会被提到议事日程上来。实践证明，大力发展乡镇企业在满足上述要求方面起着巨大的作用。

第四，乡镇企业的发展，开辟了具有中国特色的农业工业化和城市化的新途径。一个国家的现代化，首先在于工业化。欧美、日本、苏联等国都是依托城市，基于我国农民所占比重大、商品生产异常落后的特殊国情，发展工业，实现“四化”，仅仅依靠城市是远远不够的。党的十一届三中全会以来，农村经济体制改革带来了农村社会生产力的大发展，开阔了人们的眼界。以乡镇企业为标志的农村工业的崛起，大大推动了农业技术改造，推动了农村集镇建设，改变了工业和城市发展的传统模式。据统计，“六五”计划的前四年，乡镇企业为农业提供资金51亿元，相当于同期国家财政用于农业基本建设投资的三倍，乡镇企业税后利润，

每年约有20~30%用于农村各项建设，带动了文化、教育、卫生、体育、乃至带动了整个农村生活方式和精神面貌的进步。

当然，乡镇企业的发展，不仅仅是振兴我国农村经济的必由之路。放眼全国，放眼未来，它对振兴我国整个国民经济，保证到2000年工农业产值翻两番，以及发展新型的城乡关系、工农关系，都将起着日益重要的作用。

三、努力开创乡镇企业发展的新局面

首先，要提高对发展商品生产的认识。我们知道，乡镇企业所从事的生产是商品生产。对商品生产的认识正确与否，直接关系到乡镇企业的兴衰。但长期以来，无论在理论上还是在实践中，这个问题都没有很好地解决。早在“十月革命”后，列宁领导的苏维埃国家，曾一度试图通过用共产主义的生产与分配的办法（即实行战时共产主义政策），来推动社会生产力的发展，结果没有达到预期的目的。很快，列宁便放弃这一主张，改战时共产主义政策为新经济政策。在新经济政策指导下，商品经济有了较大的发展，整个苏维埃经济充满着生机。列宁逝世后，斯大林在领导苏联人民进行社会主义建设的过程中，虽然认识到了发展商品生产的必要性，但他却认为在实现生产资料公有制的条件下，只有生活资料才是商品，生产资料只保留商品的外壳，从而在一定程度上又限制了商品生产的发展，我国在1958年的农村人民公社化运动中，也曾一度取消了商品生产，但党中央很快就发现了这一失误，及时告诫全党和全国人民，指出现阶段不能取消商品生产，然而在我国经济生活中，没有得到很

好的贯彻落实，特别是“十年内乱”期间，错误地把发展商品生产同发展资本主义等同起来，把发展社队企业同发展农业，特别同发展粮食生产对立起来，并把发展社队企业看成是在农村推行资本主义的证据，而大张挞伐。直到党的十一届三中全会提出实践是检验真理的唯一标准，在认真总结国内外正反两方面经验的基础上，对发展商品生产有了正确的认识，上述问题才逐步得到解决。

第二，提高对“改革”与“开放”这一战略方针的认识。早在党的十一届三中全会公报中就指出：“实现四个现代化，要求大幅度地提高生产力，也就必然要求多方面的改变同生产力发展不适应的生产关系和上层建筑，改变一切不适应的管理方式、活动方式和思想方式，……”由于贯彻落实了党中央的这一指示精神，首先在农村，由于推行了专业承包、联产计酬为特点的责任制，接着改变了“政社合一”的管理体制，调整了农村的产业结构，从而极大地调动了广大农民建设社会主义的积极性，推动了农业和乡镇企业的迅速发展，取得了震惊中外的成就。实践证明：不改革，我国农业就没有出路。乡镇企业就没有出路。只有坚持社会主义的自我完善，也就是只有坚持“改革”，才能充分发挥社会主义制度的优越性，才能不断地推动“四化”向前发展。

“开放”是为了打破我们国家长期处于闭关锁国的状态，吸收外来的资金、技术和先进的管理经验，促进人才交流。许多单位与地区由于打破了长期处于封闭或半封闭的状态，在实施内外交流中，充分发挥了本单位、本地区的优越势，从而大大促进了本单位、本地区的经济复苏和振兴，取得了很好的经济效益与社会效益。通过开放来实现生产与产品销售过程中的必要的协作，和提供为自身发展所需要的各