



全国高等农业院校教材

全国高等农业院校教材指导委员会审定



乡镇企业 经营管理学

● 洪乌金

主 编

● 农业经济及管理专业用

北京农业大学出版社

F276
23

全国高等农业院校教材

全国高等农业院校教材指导委员会审定

乡镇企业经营管理学

洪乌金 主编

农业经济及管理专业用



北京农业大学出版社

限 步

(京) 第164号

乡镇企业经营管理学

洪乌金 主 编

责任编辑 张启福

北京农业大学出版社出版

(北京市海淀区圆明园西路二号)

北京农业大学印刷厂印刷

新华书店北京发行所发行

850×1168毫米 32开本 10印张 247千字

1992年10月第1版 1992年10月第1次印刷

印数: 1—6000

ISBN 7-81002-337-3/F·338

定 价: 3.10 元

F 276
23

372426

主 编 洪乌金 (北京农业大学)
参 编 徐立幼 (浙江农业大学)
刘士荣 (北京农学院)
廖重阳 (北京农业大学)
主 审 陈 道 (北京农业大学)
郭宗海 (南京农业大学)

2007/04

前 言

《乡镇企业经营管理学》是农业部颁布的高等农业院校“七·五”教材建设规划的一本基本教材。其基本内容是根据农业经济及管理专业本科的培养目标和课程设置的要求确定的。本教材从我国实际出发，比较系统地阐述了乡镇企业经营管理的基本理论和基本方法。编写时注意到内容的简明、新颖、翔实和科学性、实用性的要求。根据我国社会主义市场经济和乡镇企业发展的实际需要，本书侧重了三方面内容：①突出企业经营问题（如经营战略、经营计划、营销技术等）；②重视经济关系协调（如承包经营责任制、经济联合等）；③加强技术进步（如技术管理、质量管理、价值工程等）。由于本课程是在学生学习《管理原理》课后开设的，同时考虑到课程之间的协调配合，因此部分理论、方法只作简要阐述。

本书是农业经济及管理专业本科专用教材，也可作为大专院校经济类其他专业的参考教材，对从事乡镇企业经营管理的科研工作者和实际工作者也有一定参考价值。

本书由洪乌金教授担任主编，并编写第一、二、三、四、六、十章。徐立幼教授编写第十一、十二、十三、十四（合作）章。刘士荣副教授编写第七、八、九、十四（合作）章。廖重阳讲师编写第五章。

本书由陈道教授（北京农业大学）、郭宗海教授（南京农业大学）主审，对本书稿提出了宝贵意见。

本书在编写过程中，参考了有关作者的文献资料，在此表示感谢。限于编者水平，况且乡镇企业在不断发展之中，不同地区、行业之间差别很大，本书仅对一些共性问题进行阐述，不当之处，敬请读者批评指正。

编 者

1991年10月

目 录

第一章 乡镇企业概述.....	1
第一节 乡镇企业的产生和发展.....	1
一、乡镇企业的概念.....	1
二、乡镇企业的产生和发展.....	1
第二节 乡镇企业的性质和特点.....	8
一、乡镇企业的性质.....	8
二、乡镇企业的特点.....	9
第三节 乡镇企业的地位和作用.....	12
一、乡镇企业在国民经济中的地位.....	12
二、乡镇企业的作用.....	12
三、乡镇企业的发展趋势.....	15
第二章 经营战略.....	18
第一节 经营战略概述.....	18
一、经营战略及其特性.....	18
二、制订经营战略的必要性和重要作用.....	19
三、决定经营战略的因素.....	21
第二节 经营战略系统.....	22
一、经营战略思想.....	22
二、经营战略方针.....	25
三、经营战略目标.....	26
四、经营战略措施.....	28
第三节 经营战略的分类.....	29
一、按战略性质划分.....	29
二、按战略内容划分.....	31
三、按战略运用的策略划分.....	32
第四节 经营战略的制订与实施.....	33
一、企业经营环境的分析.....	34
二、经营战略的制订.....	37

三、经营战略的实施.....	39
第三章 承包经营责任制.....	41
第一节 承包经营责任制的作用和原则.....	41
一、承包经营责任制的概念.....	41
二、承包经营责任制的重要作用.....	41
三、承包经营责任制的原则.....	43
第二节 承包经营责任制的内容和形式.....	44
一、企业承包经营责任制的内容和形式.....	44
二、企业内部经济责任制的内容和形式.....	48
第三节 岗位经济责任制及计酬形式.....	50
一、岗位经济责任制.....	50
二、计酬形式.....	52
第四节 完善承包经营责任制.....	56
一、引入竞争机制, 正确选择承包对象.....	56
二、合理确定承包指标.....	56
三、运用风险机制, 实行抵押承包.....	57
四、引进法律机制, 签订承包合同.....	58
五、搞好配套改革.....	58
六、稳定厂长(经理)队伍, 克服短期行为.....	59
七、引入监督机制.....	59
八、建立审计制度.....	60
第四章 经济联合.....	61
第一节 经济联合及其原则.....	61
一、经济联合的概念.....	61
二、经济联合的客观必然性.....	62
三、经济联合的意义.....	64
四、经济联合的原则.....	64
第二节 经济联合的形式、内容和方法.....	66
一、经济联合的形式.....	66
二、经济联合的内容.....	68
三、经济联合的方法.....	70

四、经济联合的组织领导.....	72
第三节 经济联合组织的巩固与发展.....	74
一、依靠技术进步,发展“拳头”产品.....	74
二、正确处理联合组织内部的关系.....	75
三、加强经济联合的宏观管理.....	78
四、经济联合的发展趋势.....	79
第五章 投资决策.....	82
第一节 投资决策概述.....	82
一、企业投资的概念和分类.....	82
二、企业投资决策的概念和原则.....	83
三、投资项目可行性研究.....	84
第二节 投资决策的计量方法.....	87
一、投资方案财务指标的估算.....	87
二、经济效益的评价方法.....	90
三、投资决策不确定性分析.....	98
第三节 资金筹措决策.....	101
一、乡镇企业资金的来源.....	101
二、乡镇企业资金筹措的原则.....	104
第六章 产品决策.....	106
第一节 产品决策概述.....	106
一、产品与产品决策.....	106
二、产品决策的内容.....	107
三、产品的服务方向及其分类.....	107
四、服务方向的选择.....	108
五、影响服务方向选择的因素.....	109
第二节 个别产品决策.....	110
一、影响个别产品决策的因素.....	110
二、新产品决策.....	111
三、老产品决策.....	116
第三节 产品结构决策.....	117
一、产品结构的含义.....	117

二、产品结构的分类	117
三、产品结构合理化的基本要求	118
四、产品结构合理化可选择的方式	119
第四节 产品决策评价的方法	120
一、产品经济寿命周期评价法	120
二、四象限评价法	123
三、产品系列平衡法	126
四、获利能力评价法	128
第七章 经营计划	131
第一节 经营计划概述	131
一、经营计划及其特点	131
二、编制经营计划的意义	132
三、编制经营计划的原则	133
第二节 经营计划的内容	134
一、长期经营计划	134
二、年度经营计划	136
第三节 经营计划的编制与调整	139
一、经营计划编制的步骤	139
二、经营计划编制的方法	140
三、经营计划的调整	143
第四节 经营计划的执行与控制	144
一、经营计划的执行	144
二、经营计划执行中的控制	145
三、经营计划完成情况分析	146
第五节 经营计划与企业信息	147
一、企业信息的种类和内容	147
二、企业的物流与信息流	148
三、乡镇企业要作好计划工作, 必须作好信息工作	149
第八章 生产管理	151
第一节 生产过程的组织	151
一、生产过程及其构成	151

二、组织生产过程的基本要求	153
三、生产类型	153
四、生产过程的空间组织和时间组织	154
第二节 生产计划	161
一、企业生产能力的确定	162
二、生产计划指标的确定	164
三、安排产品出产进度	165
四、安排车间的生产任务	166
第三节 生产作业计划	167
一、期量标准的制订	167
二、生产作业计划的编制方法	170
第四节 生产调度工作	171
一、生产调度工作的任务和内容	171
二、生产调度工作的基本要求	172
三、做好生产调度工作	172
第九章 技术管理	173
第一节 技术管理的意义和内容	173
一、技术管理的意义	173
二、技术管理的内容	173
第二节 新产品的设计与试制	174
一、产品设计	174
二、工艺准备	177
三、新产品试制与鉴定	179
第三节 技术改造	180
一、技术改造的意义	180
二、技术改造的内容	181
三、技术改造的原则	182
四、技术改造决策	182
第四节 技术引进	183
一、技术引进的意义	183
二、技术引进的内容	184

三、技术引进的方式	184
第五节 技术管理的基础工作	187
一、标准化工作	187
二、技术情报和技术档案工作	190
三、技术责任制	190
第十章 价值工程	192
第一节 价值工程概述	192
一、价值工程的概念和特点	192
二、提高价值的途径	194
三、价值工程的作用	196
四、价值工程的基本原则	197
第二节 价值工程的程序	197
一、选择价值工程对象	198
二、收集情报	199
三、功能分析	199
四、提出改进设想	202
五、分析评价方案	202
六、试验、定案与实施	203
七、检查实施情况,评价活动成果	203
第三节 对象选择、功能评价和方案评价的技术方法	204
一、对象选择的方法	204
二、功能评价的方法	206
三、方案评价和选择的方法	211
第十一章 质量管理	214
第一节 质量管理概述	214
一、质量和质量管理	214
二、质量管理的内容	216
三、质量管理的发展	216
第二节 全面质量管理	218
一、全面质量管理的特点	218
二、全面质量管理的工作程序	221

第三节 质量管理的基础工作.....	224
一、标准化工作.....	224
二、质量信息工作.....	225
三、质量责任制工作.....	226
四、计量检验工作.....	226
五、建立质量保证体系.....	227
六、开展质量管理小组活动.....	228
第四节 质量管理的方法.....	228
一、产品质量的变异性和波动规律.....	228
二、质量管理的方法.....	231
第十二章 营销技术.....	243
第一节 企业营销工作的意义和原则.....	243
一、企业营销工作的意义.....	243
二、企业营销工作的原则.....	244
第二节 销售渠道.....	245
一、销售渠道的概念.....	245
二、销售渠道的结构.....	246
三、销售渠道的选择.....	247
第三节 促进销售策略.....	250
一、人员推销.....	251
二、非派员推销.....	253
第四节 产品定价策略.....	257
一、产品定价与营销因素组合.....	257
二、产品定价的影响因素.....	258
三、几种常用的定价方法.....	259
第十三章 财务管理.....	262
第一节 财务管理的概念和任务.....	262
一、财务管理的概念.....	262
二、财务管理的任务.....	265
第二节 资金管理.....	266
一、固定资金管理.....	266

二、流动资金管理	271
三、专用基金管理	276
第三节 成本管理	278
一、成本预测	278
二、成本计划	279
三、成本控制	282
第四节 利润管理	283
一、利润的计算	284
二、利润的分配	284
三、利润考核指标	286
第十四章 企业诊断	287
第一节 企业诊断的意义和特点	287
一、企业诊断的意义	287
二、企业诊断的特点	288
第二节 企业诊断的类别和内容	289
一、企业诊断的类别	289
二、企业诊断的内容	290
第三节 企业诊断的原则和程序	291
一、企业诊断的原则	291
二、企业诊断的程序	292
第四节 企业诊断的方法	294
一、数据分析法	294
二、现场分析法	295
三、比较分析法	296
四、ABC分析法	296
五、雷达图分析法	298
第五节 企业诊断例举	299
一、企业概况诊断	299
二、领导班子状况诊断	300
三、企业管理组织诊断	301
四、企业管理基础工作诊断	302
第六节 企业衰退的诊断和治疗	303
一、企业衰退的征兆	303
二、企业衰退的原因	304
三、衰败企业的类型	305
四、衰退企业的治疗	306

第一章 乡镇企业概述

第一节 乡镇企业的产生和发展

一、乡镇企业的概念

乡镇企业，是中国乡村（或称农村）地区（包括集镇）居民（包括习称农民和集镇居民）举办（包括自办以及同其他部门、单位、个人合办的），实行独立经营，独立核算，以收抵支，自负盈亏，并取得法人资格的，从事生产或其他经济活动的盈利性组织。①从所有制和经营形式看，它是乡（镇）村企业、股份合作企业以及其他形式的合作企业和个体、私营企业的总称；②从地域看，除在本地区举办的企业外，还包括在其他乡村地区和在城市地区举办的企业，只要是乡村地区的居民办的或他们与之合办的，不管其企业所在地别，都在此列。这是符合城乡一体化原则的；③从行业看，包括第一、二、三产业，即农业、工业、建筑业、交通运输业、商业服务业。其中乡镇工业是乡镇企业的主体。

根据国家规定，乡镇企业必须具备以下条件：①一般具有固定（或相对固定）的生产经营场地（所）、设备和从事生产经营的人员；②具有独立核算的条件，或虽非独立核算单位，但有独立的帐目。承担经营责任和纳税义务；③常年从事生产经营活动或季节性生产经营，全年开工时间在三个月以上；④持有当地工商行政或有关部门颁发的营业（经营）执照（农业企业除外）。

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。

(一) 1958—1966年 这是我国乡镇企业的前身——社队企业的萌芽创立时期。社队企业是在乡村副业的基础上发展起来的。农民在自给自足的自然经济条件下，不但生产自己需要的农产品，而且生产自己需要的大部分手工业品，因而发展了种养业以外的副业，包括作坊、编造、纺织、工匠等类。社队企业是在合作化运动中，在副业的基础上产生和逐步发展起来的。另外在手工业社会主义改造期间，全国有1 000多万兼营商品性手工业的农民和一部分分散在乡村的专业手工业者办起手工业合作社(组)，从事农具的修理和农副产品的加工等。

1958年，我国农村人民公社化运动中，在“工业和农业同时并举”的口号下，提出要实现农村工业化，便在原来农业合作社办的副业的基础上以及用平调的方法办起大批工厂。原来乡村集镇手工业联社领导的30 000多手工业生产合作社(组)也划归人民公社。有的城市为了支援郊区农业的发展，还将一部分国营工厂下放给人民公社。这时社办工厂的经营范围主要是小农具、小砖瓦、粮食加工、饲料加工、小棉织等，基本上是手工劳动，少数也有一些简单的机器设备，务工社员达1 800多万人，产值60多亿元，1959年公社办的工业企业发展到700 000个左右，产值达100多亿元。但由于是在“运动”中发展起来的，计划不周，经营管理不善，效益不大，甚至造成巨大的浪费。

1958年11月在郑州会议前，中央和毛泽东同志对“左”的严重错误有所察觉，并逐步进行纠正，采取了一系列收缩、整顿措施：对平调的企业和其他东西进行退赔；生产大队不要直接经营生产企业，已办的生产企业，分别下放给生产队或者上交给公社经营；在不影响集体劳动的情况下，允许经营小规模的家庭副业。为了摆脱“大跃进”、“人民公社化”和自然灾害所造成的农业歉收和粮食减产，使农业尽快得到恢复，1960年11月中共中央在《关于农村人民公社当前政策问题的紧急指示信》中规定：

生产大队“不要直接经营生产企业”。1961年1月在党的八届九中全会上正式通过了“调整、巩固、充实、提高”的八字方针，并决定集中力量加强农业战线。1962年9月八届十中全会通过的《农村人民公社工作条例》（修正草案）中，规定公社管理委员会，在今后若干年内，一般不办企业。到11月中央在《关于发展农村副业生产的决定》中又提出公社和生产队一般不办企业，不设专业的副业生产队。原来公社、生产大队把生产队的副业集中起来办的企业，都应该下放给生产队经营，一个生产队无力经营的，可以归几个生产队共有，实行联合经营，按股份分红；也可以归全大队共有，由大队统一管理。由于政策多变，使得社队企业大量被砍掉。1961年全国公社工业总产值下降到19.6亿元，1963年又降到4.1亿元，1964年又减少到1.1亿元，这是社队企业遭到最大的一次挫折。

三年调整后，随着农业生产的恢复和发展，社队企业开始复苏。这时期的社队企业，一般规模比较小，实力弱、水平低。主要是为农业服务、为农民生活服务，商品率比较低，还没有跳出自给自足自然经济的圈子。其主要特征是：集聚资金、移植技术、沟通渠道、引进人才、开发产品，处于打基础的阶段。

（二）1967—1968年 十年动乱时期，社队企业受到“左”的思想影响和阻力，处于“夹缝”中生存的境地。“四人帮”把农民发展社队企业和副业当作资本主义来批判，把社员正当的家庭副业当“资本主义尾巴”来割，把乡村物资交流的农贸市场当作“资本主义活动场所”加以封闭。但是在这种强大压力下，社队企业仍然以顽强的生命力自发的发展。到1976年全国社队企业总产值达到230亿元，1978年达496.6亿元。其原因主要有以下几方面：①1970年周恩来总理亲自主持召开北方地区农业工作会议，会上提出要加速机械化的进程，此后农业机械化事业有一定发展，有的地方还提出“农机大修不出公社，中修不出大队”的

口号，各地办起了许多与农业机械化有关的工厂；②十年动乱中，城市不少企业出现“停产闹革命”，致使我国的国民经济受到很大破坏，生产和生活所需要的一些物资供应紧张，一些有条件的社队就填补这个空白，办起一些工厂，在“乱中求生”，缓慢地发展起来；③单一经营农业，特别是单一经营粮食，使地少、人多，劳动力过剩的矛盾更加突出，为了摆脱这种困境，一些有胆识的社队，就积极兴办企业；④十年动乱中的下放运动，大批干部、技术人员和知识青年，从城里下放到乡村，他们给乡村带来了文化科学技术知识和经济信息，扩大了乡村与外界的联系，给社队企业的发展提供了各种条件。

这时期的社队企业，开始突破了“为农业服务”、自我服务的格局。实行“三就”、“四为”方针，“三就”，即就地取材、就地加工和就地销售；“四为”，即为农业服务、为城乡人民生活服务、为城市工业服务和为外贸服务。开始跳出封闭式自然经济的圈子，提高了商品率。其主要特征是：提高企业素质，逐步生产出一些拳头产品，增强了企业的实力。

（三）1979年至今 粉碎“四人帮”以后，社队企业得到了新生，特别是党的十一届三中全会以后，排除了“左”的思想干扰，党中央和国务院制定了一系列的方针和政策，为社队企业的健康发展开辟了道路。

1. 1979—1983年 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），指出“社队企业要有一个大发展”，“凡是符合经济合理的原则，宜于农村加工的产品，要逐步由社队企业加工，城市工厂要把一部分适于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重大的战略决策。根据十一届三中全会的精神，1979年7月8日国务院又颁发了《关于发展社