

序

十年来的改革和开放，使我国面貌发生了深刻的变化。民族精神的发扬，国民经济的振兴，生产力新的解放，社会事业的发展，都是以往历史上所没有的。现在，十一亿中国人民正以不可阻挡之势，沿着党中央所指明的方向，向下一世纪初叶、中叶的目标阔步前进。

在我国广阔的农村大地上，千百万个乡镇企业异军突起，每年以百分之二十以上的增长率迅速发展。全国有八千多万农民转入或部分转入非农业生产。在河北已有乡镇企业一百三十六万个，职工六百六十四万人，1988年年产值已突破四百亿元。

乡镇企业的蓬勃发展，标志着我国社会主义事业的巨大进步。

乡镇企业的发展，推动了农村的自然经济、半自然经济向社会主义商品经济的过渡。

乡镇企业已经成为我国农村一支不容忽视的经济力量，构成社会主义商品经济的重要组成部分。

乡镇企业创造了成千上万个没有大锅饭、没有铁饭碗的新的经济机制。

乡镇企业的发展是广大农村脱贫致富、造福人民的必由之路。

乡镇企业的发展，使农村的经济与社会文化生活发生了较大的变化，这对于缩小城乡差别、工农差别、脑力和体力劳动差别，建设富裕、文明的社会主义新农村具有重要意义。可见，随着我国社会主义建设事业的迅速发展，乡镇企业在国民经济发展中所处的战略地位越来越重要。

任何新生事物都有一个发展完善的过程。目前，就多数乡镇企业来说，还处于初创、起步阶段。虽然大都诞生于瞬息万变的激烈的市场竞争之中，但毕竟受到旧的思想观念、经济体制、管理方式的种种影响，乡镇企业的发展现状确实还存在某些不足，诸如设备陈旧，工艺落后，管理水平低，产品竞争能力差，使得乡镇企业某些优势的发挥受到限制。有些企业盲目发展，部分企业步履艰难。这些问题的存在，归根到底是缺少人才。

治理经济环境、整顿经济秩序，是今明两年建设和改革的重点。随着经济体制改革的逐步深入，企业的经营环境正在发生变化。这就要求企业必须具有对经营环境变化做出灵敏反映和快速适应的能力。要利用国内、国际两种资源，运用国内、国外两种资金，面向国内、国际两个市场。对乡镇企业而言，还面临较城市企业更多的困难，如人才严重不足，经济信息闭塞，市场动态难以掌握，原材料供应无保证，生产安排波动大，等等。

总之，提高乡镇企业技术水平，加强乡镇企业的经营管理，提高企业管理水平，是乡镇企业经济发展中的两个突出问题。如果不在技术水平和管理水平上有明显提高，就难以增强对经营环境的适应能力和竞争能力，就难以克服面临的种种困难，增强企业活力，提高经济效益，就难以发挥乡镇企业灵活的经营机制的优势。

根据国家和省制订的产业政策，结合当地实际情况，充分发挥现有乡镇企业内部潜力，走以内涵为主、内涵与外延并举的发展道路，搞好生产力布局，以提高经济效益为目标，努力提高乡镇企业的技术水平和经营管理水平，是新形势下对乡镇企业提出的一个重要课题。

欲提高乡镇企业的技术、管理水平，一个十分重要的前提，是要有一批懂技术，会管理的人才。怎样解决人才问题呢？一个办法是引进，即从城市中的企业、院校、科研单位的现职或离退、

休人员中选聘，一个办法是靠自身学习、培训提高。乡镇企业中许多从事生产技术和经营管理工作的同志，包括一大批厂长（经理），还没有系统地学习过企业生产、经营管理知识，对现代化管理知识更觉陌生。他们都有搞好企业的强烈愿望和迫切要求，但由于缺乏必要的理论知识和科学管理经验，依然缺少具体办法与措施。因此，给乡镇企业生产经营管理者以系统学习专业理论知识的机会，已迫在眉睫。

应乡镇企业广大生产经营管理人员的热切希望，由河北省乡镇企业局倡导，河北省乡镇企业局、河北企业管理培训中心、石家庄地区经济管理干部学校三家合作编写了《乡镇工业企业经营管理》一书。这本书从我省乡镇企业管理实际出发，较系统地、详细地介绍了乡镇企业管理的基本知识，探讨了乡镇企业在经营管理中迫切需要解决的一些重要问题，还吸收了诸多行之有效的，适用于乡镇工业企业的现代化管理方法。书中既介绍了乡镇工业企业制订经营战略和经营决策的有关知识，也介绍了乡镇工业企业各项专业管理的有关内容。有理论，有方法，内容充实，适用性强，不失为培训乡镇企业生产经营管理人员，首先是厂长、经理的好教材。这是编写此书的同志们为传播企业经营管理的科学知识、培养乡镇工业企业经营管理人才做的一件很有意义的好事。我相信，这本书的出版，对乡镇企业的生产经营管理者学习经营管理知识，提高乡镇企业经济效益，一定大有裨益。

企业经营管理是一种潜在资源。依靠科学的方法和手段管理好企业，是一项投资少、效益高的“基本建设”。无数企业的实践和成功经验一再证明，运用科学管理的方法和手段，是增强企业活力、提高经济效益的有效途径。哪个企业在管理上真正下了功夫，运用了管理科学，就可以驾驭企业的航船，奔向新的目标和光辉的彼岸，在激烈竞争中立于不败之地。反之，如果不肯在经营管理上下功夫，在复杂多变的经营环境面前，企业就会无所

遵从，陷于被动，甚至被淘汰。希望省乡镇企业局为培训乡镇企业经营管理人员方面做出规划，分步实施，坚持不懈地抓下去；在教学中，既要吸收传播城市企业提高技术水平和管理水平的丰富经验，又要适应广大农村乡镇企业的特点，结合本地实际，把教学、咨询与总结交流实践经验结合起来；培训乡镇企业干部，重点是培训厂长、经理，造就千千万万个社会主义农民企业家，同时也要从农村知识青年中选拔、培训、提高企业的技术、财务、统计、经营等方面的技术人才和管理人才。

我衷心祝愿全省乡镇企业的厂长（经理），与广大职工一道开拓进取，奋发努力，继续保持乡镇企业蓬勃发展的势头，不断开创新局面，为发展农村经济、振兴河北，富国裕民，做出新的贡献，并在实践中，成长出一批批新一代社会主义农民企业家。

蔡运松

一九八九年四月二十五日

前 言

自从党的十一届三中全会以来，随着农村经济体制改革的不断深化，乡镇企业“异军突起”，蓬勃发展，已成为我国农村经济的主要支柱和国民经济的重要组成部分。乡镇企业的蓬勃发展对于实现我国农村工业化、城乡一体化，繁荣农村经济，使亿万农民走上共同富裕的道路，具有重要的意义。

为了适应乡镇企业迅速、健康发展的需要，我们根据乡镇工业企业目前状况和经营管理人员的需要，组织编写了《乡镇工业企业经营管理》这本教材。在编写过程中除深入基层调查研究外，还反复征求了各级乡镇企业管理部门和部分基层企业干部的意见，并在一定范围内组织了试讲和修改。这本书，实事求是地总结和体现了现阶段乡镇工业企业经营管理新的方针、政策和规定，结合实际较系统地阐明了乡镇工业企业经营管理的基本知识、管理方法和灵活机制。全书观点明确，重点突出，论证严谨，通俗易懂，资料翔实，内容新颖，有较强的实用性和针对性。

为了适应乡镇工业企业经济管理方面培训、教学和职称评定的需要，我们特将该书作为指定教材，由各级乡镇企业培训系统，分级分层次，逐步对乡镇企业的经营管理人员进行普及培训。本书适合具有初中以上文化程度的乡镇工业企业厂长、经理、书记、会计、统计、供销等管理人员和乡镇企业主管部门的干部职工作为培训教材和自学参考工具书。通过学习提高乡镇企业管理干部和

经营人员的素质，建设一支乡镇企业的科学经营管理队伍。

李锐

1989年5月

目 录

第一章 乡镇工业企业经营管理绪论	(1)
第一节 乡镇工业企业概述.....	(1)
第二节 乡镇工业企业经营管理原理.....	(15)
第二章 乡镇工业企业管理体制	(31)
第一节 管理体制概述.....	(31)
第二节 国家对乡镇工业企业的管理.....	(32)
第三节 乡镇工业企业的民主管理.....	(35)
第四节 厂长负责制.....	(40)
第三章 企业经营管理基础工作	(47)
第一节 基础工作的概述.....	(47)
第二节 乡镇工业企业管理基础工作的内容.....	(50)
第三节 乡镇企业的思想政治工作.....	(68)
第四章 乡镇工业企业的创办与升级	(72)
第一节 乡镇工业企业的创办.....	(72)
第二节 乡镇工业企业的升级.....	(84)
第五章 乡镇工业企业的经营方式与股份制	(93)
第一节 经营方式概述.....	(93)
第二节 承包经营.....	(95)
第三节 乡镇工业企业的股份制.....	(106)
第六章 乡镇工业企业的经营战略与决策	(113)
第一节 经营战略概述.....	(113)
第二节 经营战略的制订.....	(114)
第三节 乡镇工业企业经营决策概述.....	(121)
第四节 经营决策程序.....	(128)
第五节 乡镇工业企业几种常见的具体决策.....	(133)
第七章 乡镇工业企业经营计划管理	(152)

第一节	经营计划管理的概述	(152)
第二节	经营计划的内容和编制	(154)
第三节	经营计划的执行与控制	(170)
第八章	乡镇工业企业的营销管理	(176)
第一节	市场营销学概述	(176)
第二节	市场	(177)
第三节	市场调查	(184)
第四节	市场预测	(191)
第五节	实用市场学策略与市场艺术	(194)
第六节	市场营销战略	(198)
第七节	产品及产品生命周期	(207)
第八节	产品价格与价格策略	(209)
第九节	流通渠道策略	(214)
第十节	促进销售策略	(217)
第九章	乡镇工业企业技术开发	(224)
第一节	技术开发概述	(224)
第二节	乡镇工业企业的技术开发工作	(229)
第三节	技术开发的可行性研究与评价	(233)
第十章	乡镇工业企业人才开发	(236)
第一节	人才开发概述	(236)
第二节	乡镇企业人才开发的任务和原则	(238)
第三节	人才开发的途径	(241)
第十一章	产品开发	(261)
第一节	产品开发概述	(261)
第二节	产品开发程序	(263)
第三节	产品开发中应注意的问题	(268)
第四节	产品开发的方式方法	(271)
第五节	新产品开发工作的评价	(278)

第十二章 信息管理	(281)
第一节 信息的概述	(281)
第二节 信息的特点和分类	(285)
第三节 乡镇企业经营信息的收集	(287)
第四节 经营信息的处理和应用	(292)
第十三章 乡镇工业企业生产管理	(299)
第一节 生产管理概述	(299)
第二节 生产过程组织	(301)
第三节 生产计划编制	(310)
第四节 生产作业计划的编制和控制	(319)
第十四章 乡镇工业企业劳动管理	(333)
第一节 劳动管理和职工录用	(333)
第二节 劳动定额和企业定员	(338)
第三节 劳动组织	(345)
第十五章 全面质量管理	(352)
第一节 <u>产品质量与全面质量管理</u>	(352)
第二节 全面质量管理工作的基础	(359)
第三节 建立健全质量保证体系	(361)
第四节 全面质量管理的统计方法	(368)
第十六章 乡镇工业企业设备管理	(378)
第一节 设备管理概述	(378)
第二节 机器设备的购置	(380)
第三节 设备的日常管理	(384)
第四节 设备的改造与更新	(398)
第十七章 乡镇工业企业文明生产	(403)
第一节 文明生产概述	(403)
第二节 文明生产的内容	(405)
第三节 安全生产	(413)

第十八章 乡镇工业企业物资管理	(421)
第一节 物资管理概述	(421)
第二节 物资采购供应计划	(423)
第三节 物资消耗定额管理	(429)
第四节 物资仓储管理	(437)
第十九章 乡镇工业企业对外经济贸易	(450)
第一节 对外经济贸易概述	(450)
第二节 产品出口	(453)
第三节 乡镇企业的技术引进	(463)
第二十章 乡镇工业企业财务管理	(478)
第一节 财务管理概述	(478)
第二节 资金管理	(486)
第三节 产品成本管理	(490)
第四节 销售收入与利润管理	(506)
第二十一章 乡镇工业企业的经济核算	(513)
第一节 经济核算概述	(513)
第二节 经济核算的内容和方法	(514)
第三节 经济核算的组织形式	(516)
第四节 经济活动分析	(526)
第二十二章 乡镇工业企业经济合同管理	(534)
第一节 经济合同概述	(534)
第二节 经济合同的签订	(537)
第三节 经济合同的变更与解除	(544)
第四节 无效经济合同	(547)
第五节 经济合同的履行与违约责任	(551)
第六节 涉外经济合同	(558)
第七节 经济合同纠纷的解决	(565)

1

第一章 乡镇工业企业经营管理绪论

第一节 乡镇工业企业概述

一、乡镇工业企业的概念和发展

(一) 乡镇工业企业的概念和来由

乡镇工业企业是指乡镇企业中专门以从事工业生产、为社会提供工业性产品和劳务为主的独立经济实体。乡镇工业企业分布在广阔的农村，同城市工业相比，具有明显的地域差异。它是由我国农民兴办的，同国营企业和县办以上的集体企业相比，所有权的归属也显然不同。乡镇工业企业一般包括：乡（镇）、村、农民联合、农户个体以及其它多种合作形式开办的工业企业。

乡镇工业企业是以建国后的农村工副业和集镇手工业为基础发展起来的。在实行农村人民公社的经济体制下，称为社队工业企业，1984年中共中央国务院决定将社队企业改称为乡镇企业，社队工业企业随之称为乡镇工业企业。

(二) 乡镇工业企业的发展历程

纵观乡镇工业企业的发展历程，它同其它乡镇企业一样，大体经历了如下三个阶段：

1. 农副业阶段（50年代初——1957年）

在农业合作化的推动下，一千多万户兼营非商品性手工业的农民以及一些分散的专业手工业者加入了农业合作社，农村的土地改革和合作化，调动了农民的生产积极性，除满足农业生产以外，还有大批剩余劳动力；不发达的我国工业不能适应人民生活和经济建设的现实需要；鉴于这样的历史条件，为了尽快恢复和发展农村经济，充分发挥农村手工业对我国工业的补充作用，中共中央和国务院制定了有关方针、政策进行积极指导，使乡镇工业企业以农村副业的形式逐渐形成，并有了一定规模。在这一时期乡镇工业企业发挥了为农村服务，为城市和出口服务的积极作用。

2. 社队工业企业阶段（1958年——1984年）

1958年全国推行了人民公社化，由于当时经济建设指导思想上的急躁、冒进，使社队工业企业出现了大起大落。加之农村经济在三年困难时期遭受严重损失，调整国民经济，优先恢复发展农业已成为当务之急。在这种情况下，超经济现实条件发展起来的社队工业企业纷纷下马。自1966年以后，社队工业企业获得了一定的发展机会，主要是指：第一，中共中央于1974年召开北方地区农业会议，要求加快农业机械化的发展进程，号召开发农村五小工业；建立各级农机修造网，全国范围内兴办一大批农机修配厂和与农业机械有关的农村工厂。第二，在“文革”这场浩劫中，城市工业几乎处于瘫痪状态，造成工业品供给和需求的尖锐矛盾，给社队工业企业提供了发展机遇。第三，文革期间，被下放到农村的干部、科技人员和知识青年，为农村社队工业企业带来了知识、技术和大量的商品信息，同时又解决了企业发展中的人才紧缺的问题，对社队工业企业产生了有力的推动作用。但是，由于“左”的思想和路线的困扰，使社队工业企业遭到一次又一次的严重冲击。社队工业企业始终难以摆脱在逆境中求生存，在狭缝中求发展的困境。

社队工业企业的大发展，是在1978年12月召开党的十一届三中全会以后。党中央纠正了“文革”中的错误路线，对社队工业企业制定了一系列扶植发展的正确方针和政策，使农村社队工业企业焕发了青春，进入迅速发展的新时期。到1983年底，社队工业总产值达757.1亿元，比1978年增长近一倍。

3. 乡镇工业企业发展的新阶段（1984年3月——现在）

随着农村改革的深入，人民公社体制转化为乡和村两级行政组织。加之我国大力发展社会主义有计划的商品经济，促进了社队工业的迅猛发展。农村工业企业突破了原社队企业的范围，初步形成了多种经济成份、多种所有制、多种经营方式并存和跨地区、跨行业多种经济联合并举的新格局。农村工业企业同时也发生了向城镇集中的新趋势。1984年以来，乡镇工业企业在党和国家一系列正确方针和政策的指引下，进入了长足发展、稳步提高的新时期。据统计，1987年底全国仅乡（镇）、村两级工业企业总产值达2496亿元，比1980年增长了四倍半。河北省乡镇工业企业总产值也达到了209亿元，比1980年增长了五倍多。

二、乡镇工业企业发展的必然性

乡镇工业企业经历了艰难的曲折道路，顽强地发展起来，有其内在的客观必然性。

（一）发展乡镇工业企业合乎我国国情，符合我国社会发展的客观规律

任何国家的现代化，都伴随着经济工业化，人口城市化。乡镇工业企业的发展，正是以中国独特的方式遵循了这一共性规律。我国人口多，底子薄。十一亿人口，八亿多在农村，74%的

劳动力也在农村，长期以来，基本上是靠手工劳动搞饭吃，商品经济很不发达。这样的基本国情决定着我国经济的发展。

二 在由农业国向现代化工业国迈进过程中，不能走发达国家以牺牲农业和农民利益为代价的道路。大力发展乡镇工业，要以“离土不离乡”，“进厂不进城”为主要形式，是实现农村工业化的正确途径。这对于振兴农村经济和实现我国现代化建设无疑具有十分重要的意义。

（二）发展乡镇工业企业是农村生产力发展的必然结果

随着生产力的发展，农业人口和劳动力逐渐向非农方向转移，这是我国农村生产力发展的客观要求。党的十一届三中全会以来，农村改革推动农业劳动生产率不断提高，农村出现了大批剩余劳动力。将这部分人力资源就地消化，充分利用，使他们从农业劳动中脱离出来，从事工业生产等非农业性经济活动，促使农村产业结构的合理变革，社会分工的进一步深化，从而使我国农村生产力发展到一个新水平。

（三）发展乡镇工业企业是发展商品经济的迫切要求

自给或半自给的自然经济，在中国几千年的封建社会中始终占居着统治地位，这对我国农民的思想意识产生了深刻的影响。在大力发展社会主义有计划商品经济中，这些陈腐意识受到了猛烈冲击，中国农民的思想得到了空前的解放，在党的富民政策鼓舞下，一批有胆有识的农民企业家脱颖而出，他们的大胆实践生动地告诉人们，大力兴办乡镇工业企业，逐步实现从自然经济向商品经济的转化，是推动我国农村脱贫致富的有效途径。

综上所述，乡镇工业企业在中国大地的崛起不仅完全符合社会发展的客观规律，并且是建设具有中国特色的社会主义的一个伟大创举。

三、乡镇工业企业的新格局

随着全面改革的不断深化，我国乡镇工业企业异军突起，取得了引人注目的成就。十年来，乡镇工业企业以每年递增20%以上的速度持续地发展。到1987年以工业为主的乡镇企业总产值已达4760多亿元，占全社会总产值的1/5以上，在农村社会总产值中首次超过了农业。其中工业总产值3240亿元，占全国工业总产值的1/4。从其发展趋势来看，可以概括为：企业个数不断增多，从业队伍不断壮大，总产值大幅度增长，利润、税金、工资逐年增加，物质技术力量日益增强等五个方面。乡镇工业企业虽然已遍布全国，但从其地域分布来看，具有三个不同层次，其一是我国东部地带的辽宁、北京、上海、天津、河北、山东、江苏、浙江、福建、广东、广西等11个省（区、市）的乡镇工业企业起步较早，规模较大，产值较高。其二是分布在我国中部地带的黑龙江、吉林、山西、内蒙、安徽、江西、河南、湖北、湖南等九个省（区）的乡镇工业企业，它们基本上处于全国的中间状态。从总体上说落后于东部地区，又较西部地区先进。其三是包括四川、云南、贵州、西藏、陕西、甘肃、青海、宁夏、新疆等九个省区在内的西部地区的乡镇工业企业明显落后于全国水平。

在发展乡镇工业企业中，由于充分调动了多方面的积极性，乡（镇）村、个人一起上，乡镇工业企业形成了多种经济形式合理并存，互相补充，协调发展的新型结构。在乡（镇）办、村办、农户联办、个体及其它各种形式的合作企业中，乡（镇）办企业和村办企业发展速度最快，其中村办企业又快于乡（镇）办企业。

目前，乡镇工业企业在冶金、电力、煤炭、石油、化工、机械、建材、林业、食品、纺织、服装、皮革、造纸、文化用品等工业部门都得到了广泛的发展。其中纺织、食品、冶金、造纸等工业发展最快。而且轻、重工业及其内部的比例趋于合理。总的来讲，轻

工业的增长速度略高于重工业。轻工业中以农副产品为原料的工业增长速度明显高于以非农产品为原料的工业。重工业中，制造业发展最快，其次是采掘工业。原材料工业，增长比较缓慢。

从产品结构来看，由于积极引进人才，改进工艺，更新设备，开发“拳头”产品，使乡镇工业企业初步形成了以少数高精尖产品和大量劳动密集型产品并存的产品结构。

四、乡镇工业企业的作用

乡镇工业企业是乡镇企业的主体，又是农村经济的重要支柱，它作为我国国民经济的一个重要组成部分，正发挥着日益显著的作用。

（一）促进了农业发展

第一，乡镇工业企业为农业提供了大批的动力、机械、化肥、农药、塑料薄膜等生产资料。第二，它通过对农副产品的加工和综合利用开辟了农副产品的广阔市场。第三，从资金上支援了农业。十一届三中全会以来的十年间，乡镇企业利润用于支援农业建设的资金达580亿元。其中用于以工补农的资金72.39亿元，相当于“六五”期间国家财政用于农业基本建设的拨款总额。第四，有力地促进了农业科学技术的进步。

（二）加快了我国工业化的步伐

乡镇工业生产的原煤、化学、农药、水泥、砖瓦等建筑材料、中小农具、纺织、造纸、丝织品等产品产量都在全国同行业中占有一定比重。乡镇工业企业已成为我国工业中不可忽视的有生力量。

（三）为农村剩余劳动力提供了就业门路

乡镇企业大多数是劳动密集型企业。十年中，乡镇企业吸收

农村剩余劳动力近6000万人，企业职工已达8800多万人，占农村劳动力的比重由1978年的9%上升到1987年的22.6%。

（四）增加了收入促进了农村发展

农民从乡镇企业工资中直接获得的收入已成为其增加经济收入的主要来源。同时乡镇企业还从资金上支援农村集体福利、文化教育、医疗卫生事业，加速了农村建设；为社会提供了大量商品，增加了市场供应，支援了城乡建设，丰富了人民的物质生活。

（五）为国家开辟了新的财源

十年来，乡镇企业共向国家缴纳税金830多亿元，其中1987年上缴221亿元，占当年国家各项税收的10.4%，比1978年净增200亿元，占同期国家财政收入净增部分的16.3%。

（六）扩大了对外贸易

在对外开放、对内搞活方针的指导下，乡镇企业的出口产品越来越多，包括机械、服装、粮油食品、土畜产品，工艺品、轻工、纺织、五金、化工产品等上千种。1987年全国生产出口商品的乡镇企业18万家，出口创汇50亿美元，占全国出口创汇总数的14%。

（七）促进了农村小城镇建设

小城镇是农村经济、文化、教育的中心，是联结城乡经济的枢纽，是农村商品的集散地和工业基地。1980年到1987年，全国建制镇由2600多个猛增到一万多个。

（八）为深化企业改革提供了新鲜经验

乡镇企业自负盈亏的体制，灵活自主的经营机制，多种形式的承包责任制，股份制和租赁制等，都为城市国营企业改革提供