

乡镇企业经营管理

星火计划项目指南

中国新技术创业投资公司 主编



科学技术文献出版社

星火计划项目指南

乡镇企业经营管理

中国新技术创业投资公司 主编

科学技术文献出版社

1988

内 容 简 介

本书系统地介绍了我国乡镇企业产生和发展的历史，乡镇企业经营管理的基本理论、组织制度、经营方式，以及管理内容和方法，并针对当前乡镇企业管理方面的实际情况，重点阐述了乡镇企业经营战略和策略，经济联合、经营方式、资金筹集以及生产、人事劳动、物资、设备、新产品开发，与技术、质量、销售、财务、成本和利润、价值工程、环境等方面的管理。

为便于读者能应用所学的理论和方法解决实际工作中存在的问题，每章后面都附有若干实例，供应用时参考。

星火计划项目指南 乡镇企业经营管理

中国新技术创业投资公司主编

科学技术文献出版社出版

中国农业机械出版社印刷厂印刷

新华书店北京发行所发行各地新华书店经售

787×1092毫米 32开本 16.375印张 365千字

1988年7月北京第一版第一次印刷

印数：1—7,000册

社科新书目：增202—025

ISBN 7-5023-0585-8/F·31

定价：4.35元

编委会名单

编委会主任：杨维哲

编委会副主任：（以姓氏笔划为序）

吴武封、张登义、张晓彬、张毅、
郭书田、奚惠达

编委会委员：（以姓氏笔划为序）

王福穰、叶志杰、刘卫建、刘向东、
何绍唐、李惠安、范源兴、张成泉、
张凯军、周涵达、赵汝霖、梁宝忠、
黄胜强、康云超、程朱海、黎书谏。

编者的话

《“星火计划”项目指南丛书》共四册：1.《“星火计划”实施指南》；2.《乡镇企业投资项目管里》；3.《常用经济法规知识》；4.《乡镇企业经营管理》。本书是中国新技术创业投资公司组织编写的该《指南》之四，目的是为了更好地贯彻执行“星火计划”，提高广大乡镇企业干部的经营管理水平。

本书比较系统地介绍了乡镇企业经营管理的基本理论和方法。它的主要内容有：乡镇企业的经营管理概述、管理体制和经营形式、经营战略与策略、经济联合、经营决策、计划管理、目标管理、资金筹集，以及生产、劳动人事、物资、设备、新产品开发与技术、质量、销售、财务、成本和利润、价值工程、环境等方面的管理。既可供乡镇企业的厂长、经理和各级管理干部自学之用，也可作为乡镇企业管理干部培训班的教材。

本书的主要特点是：第一，内容简明扼要，少而精，突出重点；文字通俗易懂，除必不可少的外，尽量避免较深的理论阐述和数字模型。第二，看重实用，从乡镇企业的实际出发安排内容。为了使读者能应用所学的理论和方法解决实际工作中存在的问题，每章都附有若干实例，供应用时参考。第三，理论联系实际。反映我国乡镇企业在经营管理方面的新经验和新特点，对乡镇企业的产生和发展、管理体制、所有制形式和经营形式等问题，尽可能理论结合实际地加以阐述，从而使它能够对解决实际工作中的问题有切实的指导作用。

本书由中国人民大学农业经济系副教授黎书谏、北京农业大学农业经济管理学院副教授何绍唐编写。在编写过程中，引用了《乡镇企业经营管理学》一书（周曰礼、黎书谏、何绍唐主编，北京农业大学出版社出版）的部分内容；参考和引用了有关乡镇企业经营管理方面的书籍和报刊上的资料；还经农牧渔业部乡镇企业局周涵达同志和政策法规司李惠安同志审阅，提出了许多宝贵的修改意见；中国人民大学外国经济研究唐叶志杰同志协助做了一定的工作；在此一并敬致谢意。

由于编者的水平有限，加上时间仓促，疏漏和不当之处在所难免，敬希读者批评指正。

编 者

一九八七年十一月

目 录

第一章 乡镇企业经营管理概述	(1)
第一节 乡镇企业的概念和特点.....	(1)
第二节 乡镇企业的产生和发展.....	(4)
第三节 乡镇企业的性质和所有制形式.....	(12)
第四节 管理的性质与职能.....	(15)
第五节 管理的原则和方法.....	(19)
参考实例.....	(23)
例 1 企业管理是关系企业生死存亡的大事——两个乡 办轧钢厂为何一兴一衰.....	(23)
例 2 乡土奇葩——记农民企业家鲁冠球.....	(25)
第二章 乡镇企业的管理体制与经营形式	(37)
第一节 乡镇企业的行政管理体制.....	(37)
第二节 乡镇企业的民主管理体制.....	(43)
第三节 乡镇企业的经营形式.....	(54)
参考实例.....	(70)
例 1 ××实业股份有限公司章程.....	(70)
例 2 奥地利“咪丽咪”牛奶业合作社(联合企业) 章程.....	(76)
例 3 宝鸡市五千多乡村企业实行股份制、租赁制和经 营承包制.....	(92)
例 4 股份经营给乡镇企业增添生机.....	(93)
例 5 辽源市乡镇企业完善经营承包责任制.....	(95)
第三章 乡镇企业的经营战略与策略	(100)
第一节 乡镇企业的经营战略.....	(100)

第二节 乡镇企业的经营策略·····	(108)
第三节 市场营销策略·····	(112)
参考实例·····	(116)
例 1 “兔子”的对策	
——武进县乡镇企业的经营战略·····	(116)
例 2 从“丑小鸭”到“大天鹅”——镇江市眼镜厂腾飞记·····	(119)
例 3 从小做起, 内控外联	
——贫困地区如何发展乡镇企业·····	(123)
第四章 乡镇企业的经济联合 ·····	(126)
第一节 经济联合的客观必然性和作用·····	(126)
第二节 经济联合的原则·····	(130)
第三节 经济联合的特点、形式、范围和内容·····	(132)
第四节 联合企业的组织与管理·····	(140)
参考实例·····	(146)
例 1 晋城发展横向经济联合的作法·····	(146)
例 2 北京市十八里店乡办企业走多渠道横向联合之路·····	(149)
例 3 江阴乡村企业联营形式有新突破·····	(151)
第五章 乡镇企业的经营决策 ·····	(153)
第一节 经营决策的原则和程序·····	(153)
第二节 经营决策的方法·····	(159)
第三节 产品决策·····	(169)
参考实例·····	(181)
例 1 一个年盈利10万元的企业是怎样变成负债大户的·····	(181)
例 2 量本利分析在九江国棉四厂的应用·····	(182)

第六章 乡镇企业的计划管理	(189)
第一节 计划管理的任务和编制计划的要求...	(189)
第二节 经营计划的种类和内容.....	(191)
第三节 经营计划的编制、执行和控制.....	(196)
第四节 经营计划的基础工作.....	(200)
参考实例.....	(202)
例 1 日本汽车工业企业采用“滚动方式”编制计划.....	(202)
例 2 我国工业企业的八项技术经济指标.....	(206)
第七章 乡镇企业的目标管理	(208)
第一节 目标管理概述.....	(208)
第二节 目标的制定.....	(213)
第三节 目标的实施.....	(219)
第四节 目标实施结果的评价.....	(223)
参考实例.....	(226)
晋城市郊区下村乡机械厂推行目标管理.....	(226)
第八章 乡镇企业资金的筹集	(232)
第一节 乡镇企业的资金来源.....	(232)
第二节 资金筹集的原则.....	(232)
第三节 资金筹集的方式.....	(235)
第四节 资金筹集的管理.....	(240)
参考实例.....	(242)
例 1 乡镇企业要发展,资金短缺怎么办——广辟财源,重点投放,加速周转.....	(242)
例 2 三台县城郊丝绸厂是怎样解决资金不足问题的.....	(244)
例 3 乡镇企业筹集资金的10种办法.....	(246)

例 4 集资、引进、创汇——江口镇利用侨乡优势发展 乡镇企业·····	(247)
第九章 乡章企业的生产管理 ·····	(250)
第一节 生产过程的组织·····	(250)
第二节 生产计划的编制和实施·····	(261)
第三节 日常生产组织工作·····	(268)
参考实例·····	(273)
例 1 ××厂产品品种、产量、质量计划的编制 ·····	(273)
例 2 星火金属制品厂均衡生产情况分析·····	(275)
第十章 乡章企业的人事劳动管理 ·····	(278)
第一节 人事劳动管理的任务和原则·····	(278)
第二节 定员、录用与人才开发·····	(281)
第三节 劳动定额·····	(288)
第四节 劳动组织和劳动报酬·····	(294)
第五节 劳动保护·····	(303)
参考实例·····	(306)
例 1 人才是企业能否持续发展的关键·····	(306)
例 2 “穷西关”靠念“人才经”富了起来·····	(309)
第十一章 乡镇企业的物资管理 ·····	(312)
第一节 物资管理的任务·····	(312)
第二节 物资的定额管理·····	(313)
第三节 物资的供应·····	(316)
第四节 物资的保管·····	(325)
参考实例·····	(329)
物资清仓挖潜的分析与处理·····	(329)

第十二章 乡镇企业的设备管理	(332)
第一节 设备的选择和合理使用.....	(332)
第二节 设备的维护、检查和修理.....	(336)
第三节 设备的改造与更新.....	(345)
参考实例.....	(348)
例 1 设备最佳更新期的确定.....	(348)
例 2 购置新设备的选择.....	(349)
第十三章 乡镇企业的新产品开发与技术管理	(852)
第一节 新产品开发.....	(352)
第二节 产品设计和工艺管理.....	(360)
第三节 技术改造.....	(366)
第四节 技术服务.....	(370)
参考实例.....	(372)
例 1 依靠科学技术进步, 促企业质的飞跃.....	(372)
例 2 脉旺镇乡镇企业小改革大效益.....	(373)
例 3 铁力县重视乡镇企业的技术改造.....	(374)
例 4 景芝镇镇办企业大念“新、小、变”三字经	(375)
第十四章 乡镇企业的质量管理	(377)
第一节 全面质量管理的概念和特点.....	(377)
第二节 全面质量管理的程序.....	(379)
第三节 全面质量管理的方法.....	(381)
参考实例.....	(387)
例 1 萧山精密压力机厂狠抓质量标准化工作	(387)
例 2 常州拖拉机厂应用QC手法解决驱动轮轴颈磨加 工质量问题.....	(389)

例 2 成本分析——比较法·····	(462)
第十八章 价值工程 ·····	(466)
第一节 价值工程的概念和提高价值的途径···	(466)
第二节 价值工程的实施步骤和方法·····	(468)
参考实例·····	(481)
价值工程是乡镇企业提高效益的好方法·····	(481)
第十九章 乡镇企业的环境管理 ·····	(486)
第一节 环境管理概述·····	(486)
第二节 环境保护·····	(492)
第三节 乡镇企业的环境污染与“三废”治理···	(501)
参考实例·····	(506)
祁县城关乡糠醛厂的环境管理搞得·····	(506)

第一章 乡镇企业经营管理概述

第一节 乡镇企业的概念和特点

一、什么是乡镇企业

我国乡镇企业的前身是农村人民公社体制下的社队企业，其中包括工业企业、交通运输企业、商业企业和服务企业等，主体部分是工业企业。1978年12月党的十一届三中全会以后，随着农村经济体制改革和联产承包责任制的推行，农村中出现了许多户办、联户办和跨地区兴办的自营企业和联营企业。人民公社体制改革后，公社、大队经济体制，转变为乡、村两级经济体制，农村企业逐步向乡镇集中，社队企业的含义和领导体制起了变化，因此，中央决定将社队企业改称为乡镇企业。

改称后的乡镇企业，按所有制形式划分，除包括原社队办的集体所有制企业外，还包括近年来在集镇和农村发展起来的部分群众联营的合作企业、其他形式的合作企业和个体的自营企业。

乡镇企业除了可以按所有制形式划分外，还是一个与城市企业相对应的经济概念，是县以下的乡镇农民群众兴办的以工业为主体的各种类型企业的总称。第一产业有种植业和畜牧业；第二产业有煤炭、电力、化工、冶金、建材、机械、森林工业、纺织、食品、缝纫、皮革、造纸、工艺美术、建筑等行业；第三产业有交通运输、商业、饮食、服务等。

二、乡镇企业的特点

从乡镇企业的所有制结构、地域分布、经营方式、规模、技术装备水平、人员素质等方面考察，它与城市企业相比，具有许多明显的特点。认真分析和认识这些特点，对于正确了解乡镇企业的地位、作用和办好乡镇企业都具有重要意义。乡镇企业的特点具体反映在以下几个方面：

（一）是农民群众自办的企业，以集体所有制为主，多种所有制形式并存

与城市企业相比，乡镇企业是农民群众自办的企业，不采取全民所有制形式，而是以集体所有制为主，多种所有制形式并存。通常分为“乡、村、组、联户、户”五个层次。由于生产要素的不断重新组合和交互作用，这五个层次的所有制形式之间还存在一些混合的所有制形式。同时不同层次的所有制，也在发展和变化着，在不同地区有不同的所有制形式，即使在同一地区，其所有制形式也不尽相同。如经济比较发达的地区，以乡、村集体所有制为主要形式；经济不发达的地区，则多以村或个体所有制为主要形式；有些中等发达地区，则二者兼有。总之，不象城市工业企业那样，多以全民所有制为主要形式。

（二）点多面广，遍布广大农村和集镇，具有较强的地方性和分散性

这是因为乡镇企业是从农业中分离出来的，它的人力资源、资金、燃料、原材料主要来自农村，市场也主要在农村，服务对象主要是农业和广大农民。农业的地域性和分散性，决定了乡镇企业的地方性和分散性。乡镇企业为乡或村

劳动者集体或个体所办，乡和村办企业的提留，成为乡村建设资金的重要来源，这对发展乡、村生产，增加劳动者收入，兴办集体福利事业，提高劳动者的物质文化生活水平，都具有重要作用，这一点决定了乡镇企业的地方性特点。乡镇企业分布在广大农村，建立的基础是农村，立足农村，面向农村，由此引起乡镇企业分散性的特点。

（三）自主权大，经营灵活，适应性强

乡镇企业“不吃大锅饭”，“不端铁饭碗”，在人事、财务、经营管理等方面比国营企业具有更多的经营自主权。这使乡镇企业对生产经营项目的选择，设备购置，劳动力安排，收入分配等，在国家政策规定范围内，有权作出决定，并付诸实施，不需象国营企业那样层层审批。正因为乡镇企业具有较大的经营自主权和经营上的灵活性和适应性，吸引一些有事业心的人来到农村，为发展乡镇企业出力，发挥他们的才干，并作出了成绩，这也是乡镇企业兴旺发达的一个重要原因。

（四）规模小，船小好掉头

乡镇企业的规模一般比较小。规模小的好处是，便于管理，机动灵活，可以根据市场的需要迅速作出反应，因地制宜地组织生产，转产也容易，这就是常说的“船小好掉头”。另外，乡镇企业的产品大多数未纳入国家计划，主要是通过市场调节来安排生产，产品多数是自产自销，规模小，机动灵活，使乡镇企业能够适应不断变化的经营环境，不断提高自己的经营能力。

（五）与农业联系密切，经营范围宽，群众基础好

乡镇企业地处农村，许多经营项目就是从农业中分离出来的，并直接为农业服务。乡镇企业的资源，包括人力、物

力、财力大多来自农业；尤其是农副产品加工企业，全靠农业提供原材料，对农业有一定的依赖性，农业的发展对乡镇企业的发展有直接的影响。

（六）多数乡镇企业的设备简陋，技术水平低，人员素质差

除少数乡镇企业具有70年代或80年代的技术装备外，多数企业设备简陋，不少企业还停留在手工业作坊式的生产。因此，在乡镇企业中加强技术改造，进行技术革新，引进先进的或比较先进的技术设备，不断提高乡镇企业的技术装备水平，便成为乡镇企业进一步发展，上质量、上水平的关键性环节。目前，在乡镇企业中出现了一批小而专、小而精、小而新的企业，采用较先进的技术设备，使乡镇企业朝着现代化方向前进。国家应在物质技术上给以帮助，推动乡镇企业的技术进步，使乡镇企业的技术素质得到不断提高，以适应整个国民经济发展的要求。

乡镇企业的职工，基本上来自农民，与城市工业企业相比，文化水平偏低，技术水平和业务水平不高，基础知识缺乏，由此而产生一系列的问题，如产品质量不高，市场竞争能力不强，经济效益差等。对这些问题，乡镇企业应采取相应措施加以解决。可以通过智力开发，人员培训，引进技术人才等办法，不断提高企业人员的素质。

第二节 乡镇企业的产生和发展

一、乡镇企业产生和发展的客观必然性

乡镇企业是我国农村经济发展到一定阶段的产物，已成