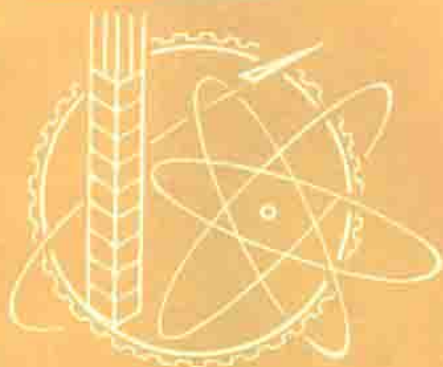


经济管理和企业管理丛书



社队企业经济管理

社队企业经济管理编写组

人民出版社

经济管理和企业管理丛书

社队企业经济管理

《社队企业经济管理》编写组

人 民 出 版 社

封面设计：尹凤阁

经济管理和企业管理丛书
社队企业经济管理
SHEDUI QIYE JINGJI GUANLI
《社队企业经济管理》编写组

人民出版社出版 新华书店发行

北京新华印刷厂印刷

787×1092毫米 32开本 11.75印张 239,000字
1984年8月第1版 1984年8月北京第1次印刷
印数00,001—18,200

书号 4001·521 定价 1.20元

前 言

近年来，社队企业有了迅速的发展。党的十一届三中全会为社队企业的进一步发展指明了方向，使社队企业逐步走上了健康发展的道路。现在社队企业已成为我国农村经济的重要组成部分，也是国民经济的一支重要力量，对支援农业生产，筹集农业现代化资金，安排农村剩余劳动力，增加社员收入，促进小集镇建设，增加国家财政收入，都作出了积极的贡献。党的十二大提出，到本世纪末，我国经济建设总的奋斗目标是，在不断提高经济效益的前提下，力争使全国工农业的年总产值翻两番。在实现这一宏伟目标的进程中，社队企业将发挥重要作用。

社队企业的发展，和其他国民经济事业一样，要靠正确的政策。党和政府为了促进社队企业的发展，制定了一系列的方针政策，要认真贯彻执行。

社队企业的发展，还要靠科学的管理。可以说，社队企业的许多潜力之所以没有发挥出来，在很大程度上是由于管理不善造成的。同样的企业，是否由具有事业心的“明白人”来进行管理，生产面貌就大不一样。只要加强了管理，没有技术的，可以想办法发展技术；常年亏损的，可以很快扭亏为盈。要加强经济管理，就必须有一大批会经营善管理的干部。但从社队企业的干部队伍来看，其中有不少原来是从事农业工作

的,对于社队企业特别是社队工业的经济管理工作不太熟悉,如不迅速培养提高,要办好社队企业是比较困难的。而且社队企业包括的门类行业很多,经济情况又在不断变化,新问题不断出现,因而也需要不断提高社队企业管理人员的水平。要培训大批的社队企业管理干部,就需要有这方面的教材。这本书就是为了适应这种需要而编写的。

社队企业,是指农村人民公社中公社和生产大队两级办的企业。社队企业经营有农业(种植业、养殖业)、工业、建筑业、交通运输业和商业服务行业五大类,其中社队工业占绝大比重,故本书以分析社队工业的经济管理为重点,在论述一般原则时兼顾其他行业。

1984年3月,中共中央、国务院转发农牧渔业部和部党组《关于开创社队企业新局面的报告》的通知中,根据变化了的农村形势,决定“将社队企业名称改为乡镇企业”。今后乡镇企业包括社(乡)队(村)举办的企业、部分社员联营的合作企业、其他形式的合作工业和个体企业,但社队企业仍是乡镇企业的主要组成部分,因此本书名称仍为《社队企业经济管理》。

本书的读者对象,主要是社队企业管理人员及各级社队企业管理部门的干部。

本书是由中国社会科学院农业经济研究所与农牧渔业部社队企业管理局及农村经济管理干部学院共同组织编写的。农牧渔业部专门为本书举办了两个月的研究班,邀请了全国23个省、市、自治区从事社队企业管理的同志36人,对初稿进行逐章逐节的仔细讨论,提出了许多宝贵意见。在编写过程中,还参考了《中国社会主义工业企业管理》、《工业企业管

理》、《中国工业经济管理》、《社队企业管理》等书。在此，谨致以衷心谢意。

参加编写本书的有：农牧渔业部社队企业管理局张毅、社队企业联合总公司赵洪举、黄光曙，农牧渔业部农村经济管理干部学院潘乃越、周宏大、董谦，北京农业大学袁若飞，湖南省社队企业管理局龙新平、马铁良，湖南省衡阳地区社队企业管理局刘进先，湖南省邵阳地区社队企业管理局向灼良，江苏省无锡县经委张松如，中央人民广播电台徐潮江，中国社会科学院农业经济研究所王凤林。由王凤林、赵洪举负责定稿。

由于我们水平有限，调查研究不够深入，加上社队企业是一个新兴事业，经济管理的实践也在不断发展、完善，因此，本书的缺点和不足在所难免，欢迎同志们批评指正。

编 者

1984 年 3 月

目 录

前 言	1
第一章 社队企业的产生和发展	1
第一节 社队企业的发展历史	1
第二节 社队企业产生的必然性和必要性	6
第二章 社队企业的性质、特点及其在国民经济中 的地位和作用	16
第一节 社队企业的性质	16
第二节 社队企业的特点	18
第三节 社队企业在国民经济中的地位和作用	20
第三章 社队企业的发展方针和经营范围	26
第一节 社队企业的发展方针	26
第二节 社队企业的经营范围	30
第四章 企业管理的职能、原则和组织形式	36
第一节 企业管理的职能	36
第二节 企业管理的原则	37
第三节 企业管理的组织形式	42
第五章 市场调查和市场预测	49
第一节 社队企业经营与市场	49
第二节 市场调查	51
第三节 市场预测	59

第六章 经营决策	70
第一节 经营决策的涵义、内容及基本要求	70
第二节 合理的决策过程	74
第三节 投资决策	79
第四节 短期生产经营决策	85
第七章 计划管理	91
第一节 计划管理的意义和任务	91
第二节 计划的种类和计划指标	92
第三节 计划管理的基础工作	94
第四节 计划的编制程序与方法	96
第五节 计划的执行与控制	98
第六节 计划完成情况分析	99
第八章 生产管理	103
第一节 生产过程组织	103
第二节 生产计划	107
第三节 生产作业计划	113
第四节 生产调度工作	119
第九章 劳动管理	123
第一节 劳动组织	124
第二节 劳动定额与定员	127
第三节 劳动报酬	132
第四节 劳动保护与环境保护	138
第十章 技术管理	141
第一节 生产技术准备工作	142
第二节 挖潜、革新、改造	151
第三节 技术管理的基础工作	155

第四节	技术责任制·····	160
第五节	技术开发和培养人才·····	163
第十一章	质量管理·····	168
第一节	质量的概念与提高产品质量的意义·····	168
第二节	全面质量管理的特点和基本内容·····	169
第三节	建立质量保证体系·····	172
第四节	全面质量管理的基础工作·····	178
第五节	质量管理中常用的统计方法·····	179
第十二章	物资管理·····	185
第一节	物资管理的意义、任务和物资的分类·····	185
第二节	物资消耗定额和物资储备定额·····	188
第三节	物资供应计划·····	195
第四节	货源组织·····	199
第五节	物资仓库管理·····	203
第六节	物资的合理利用·····	207
第十三章	设备管理·····	210
第一节	设备管理的意义和内容·····	210
第二节	设备的选择和管理·····	211
第三节	设备的使用和维护·····	216
第四节	设备的检查和修理·····	219
第五节	设备的改造和更新·····	227
第十四章	产品销售管理·····	231
第一节	产品销售管理的重要性及任务·····	231
第二节	产品的市场销售价格·····	232
第三节	产品销售计划·····	234
第四节	产品销售业务的组织工作·····	239

第十五章	财务管理	244
第一节	财务管理的任务和要求	244
第二节	资金管理	246
第三节	成本管理	255
第四节	利润管理	262
第五节	基本建设投资管理	265
第六节	财务计划	267
第十六章	经济核算	271
第一节	经济核算的必要性和条件	271
第二节	经济核算的内容和方法	273
第三节	经济核算的组织形式	277
第十七章	社队企业的经济责任制	285
第一节	实行经济责任制的意义、目的和原则	285
第二节	社队企业经济责任制的内容	287
第三节	社队企业经济责任制的形式	291
第四节	社队企业的岗位经济责任制	294
第五节	落实经济责任制必须搞好的几项工作	295
第十八章	社队企业的经济合同	301
第一节	经济合同的概念、内容和作用	301
第二节	经济合同的种类和样式	305
第三节	经济合同的订立	312
第四节	经济合同的管理	317
第十九章	社队企业的经济效益	320
第一节	经济效益的概念和提高经济效益的重要性	320
第二节	提高社队企业经济效益的主要途径	321
第三节	考核社队企业经济效益的主要指标和计算方法	326

第二十章 社队企业的经济联合	328
第一节 经济联合的意义和作用.....	328
第二节 社队企业经济联合的形式.....	332
第三节 社队企业经济联合的基本原则.....	334
第二十一章 社队企业与各部门、各行业的关系	337
第一节 处理好与各方面关系应遵循的基本原则.....	337
第二节 正确处理社队企业与行政管理部门的关系.....	338
第三节 正确处理社队企业与运用经济杠杆部门的关系.....	340
第四节 处理好社队企业与其他企业之间的关系.....	342
第二十二章 社队企业的领导	344
第一节 党和政府对社队企业的领导.....	344
第二节 社队企业管理部门对基层企业的领导.....	350
第三节 人民公社对社队企业的领导.....	356
结 束 语	360

社队企业的产生和发展

第一节 社队企业的发展历史

解放后,经过土地改革,我国农村经济得到了迅速的恢复和发展。在农业社会主义改造过程中,很多互助合作组织逐步办起了一些集体副业,实行以农业为主,农副业综合经营。由于发挥了互助合作的优势,使这些集体副业迅速壮大起来。党中央对于发展农村副业十分重视,多次发出指示,要求各行各业积极支持农村副业的发展。

1958年农村人民公社化过程中,各地在原有集体副业的基础上办起了大量的社办企业。但是,由于对社会主义经济发展规律认识不足,对如何建设社会主义新农村缺乏经验,产生了急于求成的思想和做法,平调了生产队和社员的人力、物力和财力,挫伤了农民发展生产的积极性,给生产带来了很大的损失。

1959年到1961年,是我国三年经济困难时期。党中央为了纠正工作中的“左”倾错误,提出了“调整、巩固、充实、提高”的八字方针,指示公社和生产大队一般地不办企业,平调的要

坚决退赔。因而社队企业纷纷下马，整个六十年代，社队企业基本处于停滞状态。

1970年，国务院召开了北方地区农业会议。会议提出，要加速实现农业机械化的进程。会后，各地为贯彻这次会议精神，办起了大量的农机厂、农具厂等小型工业。不少地方的社队企业就是在这个基础上发展起来的。但是，这次会议是在十年动乱期间召开的，会议的主要精神是号召全国农业学大寨，要“以阶级斗争为纲”，大批“资本主义”，不少地方把兴办社队企业看成是“以钱为纲”、“走资本主义道路”，因而大加批判，使社队企业在兴办、发展中又遭到了严重的挫折。

在整个十年动乱期间，林彪、江青两个反革命集团的干扰、破坏，对社队企业的发展起了严重的阻碍作用。但客观事物的发展有其规律性，不是以个人的意志为转移的。社队企业在适应广大农民群众迫切需要的条件下，得到了一定程度的发展。1971年社队企业总收入为92.6亿元，1976年达到272亿元，增长了193.7%。

1976年10月，粉碎了江青反革命集团，我们国家进入了一个新的历史时期。从这时开始到1978年末的十一届三中全会之前的两年中，工农业生产有了一定程度的恢复，社队企业也有了较快的发展。社队企业由1976年的110万个迅速发展 to 1978年的152万个，增长了38.2%；社队企业的总收入由1976年的272亿元增长到1978年的431亿元，增长了58.5%。

1978年12月，党中央召开了十一届三中全会，着重研究了农业问题，原则通过了《中共中央关于加快农业发展若干问题的决定》（草案），1979年党的十一届四中全会正式通过了这

个《决定》。《决定》明确写道：“社队企业要有一个大发展”，“凡是符合经济合理的原则，宜于农村加工的农副产品，要逐步由社队企业加工。城市工厂要把一部分宜于在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。对社队企业的产、供、销要采取各种形式，同各级国民经济计划相衔接，以保障供销渠道能畅通无阻。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纲领性指示，从此社队企业逐步走上了健康发展的道路。1979年7月，国务院颁发了《关于发展社队企业若干问题的规定》（试行草案），阐述了发展社队企业的重大意义，并对社队企业的发展方针、经营范围、资金来源、所有制、加强产供销的计划性、税收政策、劳动制度、劳动报酬、劳动保护、利润的使用、建立和健全经营管理制度、技术革新和技术改革以及加强领导等问题，都作了明确的规定，因而对社队企业的发展起了巨大的促进作用。1981年5月，国务院发出了《关于社队企业贯彻国民经济调整方针的若干规定》。文件明确肯定，“社队企业已成为农村经济的重要组成部分，符合农村经济综合发展的方向。”文件对社队企业存在的重要问题及如何贯彻国民经济调整方针的各项问题都作了具体规定，使社队企业的发展有了更明确的方向。1982年的《全国农村工作会议纪要》，1983年的《当前农村经济政策的若干问题》，都对社队企业的进一步发展，及时地作出了明确的指示。在党中央和国务院的正确领导下，社队企业走上了稳步发展的道路。从1978年到1981年，社队企业虽由152.4万个减少为133.75万个，减少了12.2%；但从业人员却由2,826.5万人

增加到 2,969.6 万人,增长了 5.1 %;总收入由 431.4 亿元增长到 670.37 亿元,增长了 55.4%;社队工业总产值由 385.3 亿元增长到 562.8 亿元,增长了 46.1%;上缴国家的税金由 22 亿元增长到 34.27 亿元,增长了 55.8%;纯利润由 88.1 亿元增长到 112.78 亿元,增长了 28%。按总收入计算,1978 年到 1981 年每年平均递增速度为 16%。

回顾社队企业 20 多年的发展历史,可以看出,因为它是亿万农民群众的事业,虽然遇到了种种干扰和破坏,仍不断发展壮大起来,显示了强大的生命力。

社队企业包括五大行业,其中工业企业占绝大比重。从企业和从业人员数字看,农业企业前几年也占较大比重,十一届三中全会以来,比重逐年下降,其他各业都有不同程度的上升。现将 1978 年到 1981 年的社队企业构成情况列表如下:

表 1—1 社队企业的构成表

	占企业数的 %				占总人数的 %				占总收入的 %			
	1978 年	1979 年	1980 年	1981 年	1978 年	1979 年	1980 年	1981 年	1978 年	1979 年	1980 年	1981 年
农业 (种 养) 企业	32.48	30.00	26.55	23.85	21.52	18.2	15.20	12.79	8.39	7.80	6.61	5.81
工业 企业	52.09	51.80	53.19	54.23	61.36	62.50	64.75	66.70	75.57	75.80	76.42	76.23
交通 运输 业	4.27	5.60	6.28	6.65	3.67	4.00	3.79	3.62	4.33	4.70	4.12	3.73
建筑 业	3.02	3.30	3.57	3.61	8.34	10.30	11.16	11.75	6.03	7.10	7.53	7.84
商业 服务 业	8.14	9.30	10.41	11.66	5.11	5.00	5.10	5.14	5.68	4.60	5.32	6.79

社队企业的主体是社队工业。社队工业大体可划分为十二个行业，其中以机械加工占的比重最大。1981年按总产值计算，机械工业占26.28%。其余行业比重为：建材工业占18.32%，纺织、缝纫及皮革工业占17.95%，化学工业占8.61%，食品工业占8.20%，煤炭及炼焦工业占4.49%，造纸及文教用品工业占4.30%，森林工业占2.57%，冶金工业占2.22%，电力工业占0.63%，石油工业占0.10%，其他工业占6.33%。在社办工业中，以农产品为原料的，1978年占总产值的17%，到1981年上升为28%。但总的看来，以农产品为原料的加工业所占的比重还不小，社队企业在这方面是大有可为的。

社队企业在各地区之间的发展很不平衡。就总收入来看，江苏占第一位，其次是山东、浙江、广东等省。1981年，上海、江苏、浙江、山东、广东等五个省、市的社队企业总收入为338.88亿元，占全国社队企业总收入的51%。总收入在1亿元以上的县有132个，共收入269亿元，占全国社队企业总收入的40%。无锡县的社队企业总收入达88,252万元，居全国各县的首位。按公社看，占全国第一位的是广东顺德县桂洲公社，总收入为9,279万元，其次是江苏无锡市解放公社，总收入为7,980万元。按大队看，占全国第一位的是广东中山县永宁大队，总收入为1,275万元，其次是江苏无锡县西塘大队，总收入为1,176万元。在我国西北、西南一些省、区，如青海、宁夏、贵州、新疆、甘肃、内蒙、云南的社队企业发展则比较慢。这和当地人口少，交通不便，工业发展水平不高有关。必须不断总结和推广先进地区的经验，使不发达地区尽快赶上来。

第二节 社队企业产生的必然性和必要性

社队企业的产生有没有客观的必然性，是不是符合客观经济规律，这既是一个理论问题，也是一个很有现实意义的问题。

我们认为，从人类社会发展的历史看，社队企业的产生是有其客观必然性的，是符合客观经济规律的。主要从以下五个方面来说明。

一、社队企业是分工协作发展的必然产物。在社会发展史上，农业和工业的关系是经历了一个由结合到分离的过程。最初，农业劳动和工业劳动是结合在一起的，工业劳动包含在农业劳动内。随着生产力的发展，人类社会先后出现了三次大分工，畜牧业、手工业和商业相继从农业分离出来。但直到大机器工业出现以前，它们仍以家庭为纽带结合在一起，分离是不彻底的。只有到了资本主义社会，才撕裂了家庭这一纽带，使它们进一步分离了。这种分离，又进一步推动了分工和专业化的发展，有促进生产力发展的一面，资本主义社会所以能创造出比过去高得多的生产力，分工和专业化是其重要原因之一。社队企业正是在分工与协作发展的基础上产生的。它一方面促进了工农业的分离，使大量的农村工业、建筑业、交通运输业、商业服务行业相继成为独立的经济部门，从而大大提高了生产力；另一方面，它又改变了农村只是单独出卖原料的不利地位，在保证完成国家计划任务的前提下，积极开展农副产品的就地加工和综合利用，走生产——加工——销售的