

全国乡镇企业系统领导干部
岗位培训教材

乡镇企业经济 管 理

农业部乡镇企业司组织编写



中共中央党校出版社

乡镇企业经济管理

农业部乡镇企业司组织编写

李兴稼 石孝义 编著

中共中央党校出版社

619929
(京)新登字100号

责任编辑 朱 锐

封面设计 张志明

版式设计 任志珍

责任校对 吴白桦

(第四) 乡镇企业经济

农业部乡镇企业司组织编写

李兴稼 石孝义 编著

*

中共中央党校出版社出版发行

北京市燕山联营印刷厂印刷

787×1092毫米 32开本 8.125印张 182千字

1990年7月第1版 1991年10月次4次印刷

印数 75125-85125册

ISBN 7-5035-0312-2/F·42

定价：3.60元

编写说明

遵照农业部颁发的《关于实施乡镇企业系统领导干部岗位培训的规定(试行)》文件精神,我们邀请了中共中央党校、农业部乡镇企业管理干部学院的有关教研人员,编写了供领导干部岗位培训使用的《马克思主义基本原理》、《社会主义初级阶段经济理论》、《乡镇企业经济管理》、《领导学基础》和《经济法基本知识》五门必修课的教学大纲和教材。这套必修课教学大纲和教材几经修改,并在乡镇企业系统领导干部岗位培训师资研修班上进行了试教和讨论,再次修订后付印。

编写这套教学大纲和教材,目的是统一教学要求,保证培训质量,并力求体现:

一、以马克思主义、毛泽东思想为指导,坚持四项基本原则,贯彻改革开放的总方针。

二、本着理论联系实际的原则,既要求教材内容具有科学性、系统性,观点正确,条理清楚;又要求具有适用性,努力结合我国社会主义经济建设实际和乡镇企业发展特点,达到学用一致的目的。

三、全面阐述各门课的基本原理、基本知识和基本技能,强调了教材的通用性,以适应不同层次、不同业务分工的领导干部岗位培训的需要。教材内容深度和广度相当于大学专科的水平,力求通过岗位培训提高乡镇企业系统领导干部队伍的整体素质。

在编写这套教学大纲和教材过程中，农业部乡镇企业管理干部学院王惠民院长和李固培副院长协助组织编写，部分省、自治区、直辖市和计划单列市乡镇企业系统教育管理干部和有关院校的教师参加了讨论和修改。在此一并表示感谢。

这套教材适用性较宽，通用性较强，各地在教学实践中应根据教学的不同对象灵活运用教材。

由于时间仓促，缺少经验，这套教学大纲和教材不足之处在所难免，希望批评指正。

农业部乡镇企业司

一九九〇年四月二十五日

目 录

上 篇

乡镇企业的宏观管理

第一章	乡镇企业经济管理导论	(1)
第一节	乡镇企业经济管理概述	(1)
第二节	乡镇企业经济管理体制和组织机构	(10)
第三节	研究乡镇企业经济管理的意义及方法	(16)
第二章	乡镇企业发展战略与计划管理	(19)
第一节	乡镇企业发展战略	(19)
第二节	乡镇企业规划与计划管理	(25)
第三章	乡镇企业产业政策	(32)
第一节	乡镇企业产业政策概述	(32)
第二节	乡镇企业产业政策的内容	(35)
第三节	乡镇企业实施产业政策的保障	(45)
第四章	乡镇企业横向经济联合与 对外经济管理	(49)
第一节	乡镇企业横向经济联合	(49)
第二节	乡镇企业对外经济管理	(56)
第五章	乡镇企业技术进步管理	(69)
第一节	技术进步与乡镇企业发展的关系	(69)
第二节	乡镇企业技术进步管理的内容	(73)
第三节	乡镇企业职工教育与人才开发	(83)
第六章	乡镇企业宏观经济调节	(89)
第一节	宏观经济调节概述	(89)

第二节	税收调节.....	(93)
第三节	信贷调节.....	(96)
第四节	价格调节.....	(98)
第五节	经济杠杆的综合运用.....	(99)
第七章	乡镇企业的经济监督.....	(103)
第一节	经济监督概述.....	(103)
第二节	审计监督.....	(104)
第三节	银行监督.....	(108)
第四节	税务监督.....	(111)
第五节	工商行政监督.....	(114)

下 篇

乡镇企业的微观管理

第八章	乡镇企业管理组织原理.....	(117)
第一节	企业管理的性质与职能.....	(117)
第二节	企业领导制度与组织机构.....	(121)
第三节	企业经济责任制.....	(124)
第四节	企业管理基础工作.....	(133)
第九章	乡镇企业经营决策与诊断.....	(137)
第一节	企业经营方针和目标.....	(137)
第二节	企业经营决策与计划.....	(141)
第三节	企业经营诊断.....	(147)
第十章	乡镇企业市场营销与产品开发.....	(153)
第一节	市场营销观念和市场调研.....	(153)
第二节	企业营销组织.....	(159)
第三节	产品开发.....	(165)
第十一章	乡镇企业生产过程组织与生 产计划.....	(168)

第一节	生产过程组织	(168)
第二节	生产计划	(177)
第三节	生产作业计划	(180)
第十二章	乡镇企业全面质量管理	(186)
第一节	质量概念与质量管理的发展	(186)
第二节	全面质量管理的基本内容	(189)
第三节	全面质量管理的基础工作	(190)
第四节	质量分析与质量控制	(192)
第五节	全面质量管理的组织与产品创优	(195)
第十三章	乡镇企业财务管理	(201)
第一节	财务管理的概念和任务	(201)
第二节	固定资金管理	(206)
第三节	流动资金管理	(210)
第四节	专用基金管理	(215)
第五节	成本和利润管理	(217)
第六节	企业经济效果分析	(225)
第十四章	乡镇企业投资项目可行性研究	(229)
第一节	可行性研究概述	(229)
第二节	投资项目的企业经济评价	(241)
参考书目		(251)
作者后记		(253)

上篇

乡镇企业的宏观管理

第一章

乡镇企业经济管理导论

乡镇企业经济是国民经济的主要组成部分,其存在和发展与国家经济政策密切相关。国家对乡镇企业的经济管理是宏观经济管理的重要组成部分。本章主要讲授国家发展乡镇企业的方针,乡镇企业经济系统的管理特征,概述乡镇企业经济管理职能和组织。

第一节 乡镇企业经济管理概述

一、乡镇企业特征及发展方针

(一) 乡镇企业。

乡镇企业是分布在我国广大农村直接从事商品生产、流通以及服务性经济活动的经济组织。它是一个独特的经济类别。它脱胎于农业,和农业保持着密切的“血缘”关系和经济联系;同时又处于许多特定的经济环境之中,既不同于国有企业,也不同于专业化分工和商品经济发达条件下的合作企业;是国民经济的细胞和基层单位。

（二）乡镇企业特征。

1. 从所有制结构看，具有多种经济成分的特征。它是以公有制为主体的多种经济成分的经济体系；1989年乡镇企业总产值中乡、村两级集体企业占67%，联户企业占9%，户办企业占24%。乡镇集体企业已成为社会主义社区性的集体所有制经济的一种主要形式和内容。形成集体资产达3500多亿元，其中固定资产1800多亿元。乡镇企业中的联户办企业，特别是农民股份合作企业，是社会主义性质的合作经济，也是一种新的集体经济。个体、私营企业，作为社会主义公有制经济的补充，也是乡镇企业的组成部分。

2. 从经济内容看，具有农村经济的特征。它植根于农村，和农业有深厚的“血缘”关系。它靠农业的原始积累启动、产生；当发展、壮大后又反哺农业，以工补农，以工建农。即使企业在形式上从农业分离出来，但内在联系上仍有不可分离性，农民基本上“离土不离乡，进厂不进城”，有的企业季节性很强，农闲办工，农忙务农，因此具有农村经济的属性。

3. 从产业结构看，具有综合经济的特征。乡镇企业的生产经营活动涉及国民经济的五大部门和工业的各大行业，有的还成为举足轻重之势，在乡（镇）、村或一些大的企业一般又都进行跨行业、跨产业的综合经营。这种特征使得乡镇企业具有广泛的适应性。但为产业结构调整 and 专业化生产及管理带来困难。

4. 从经济部门的联系看，具有边缘经济和交叉经济的特征。乡镇企业既是农村经济整体的不可分割的部分，又是城乡经济联系的纽带，工农联盟的桥梁，还是各个行业的一部分。这种特征，使乡镇企业容易接受各方面的推动力，但协

调不好，各方面所起掣肘的作用也会很大。

5.从经营机制看，具有市场经济的特征。乡镇企业的经济活动主要靠市场调节。在发展我国有计划商品经济中形成的自我积累、自我发展、自主经营、自负盈亏、自我调节、自我约束的机制。具有很强的自主性和灵活性，由于市场经济发展还不完善，也存在很大的不稳定性。

6.从生产力布局和技术结构看，具有小型、分散的特征。乡镇企业大多数企业设备较为简陋，生产力水平低，技术较为原始和落后，劳动密集型行业多，经济布局的地区差异甚大，水平参差不齐，规模效益差，改造任务是繁重的。

7.从经营动机看，具有自发性特征。由于有较大的自主权，利益趋向重，具有明显的自发性。虽然活力大，生命力强，但容易产生投资冲动，短期经济行为，存有盲目性。

（三）国家发展乡镇企业的方针。

1.1985年“中共中央关于‘七五’计划建议”及以后一系列文件中提出的“积极扶持，合理规划，正确引导，加强管理”的十六字方针。所谓积极扶持，就是择其优者，继续在政策、资金、税收等方面给予一定的、必要的照顾、支持和优惠。所谓合理规划，就是合理确定和规划乡镇企业的发展方向、投资规模、经济结构（包括产业结构、产品结构、技术结构、规模结构）和企业布局等。所谓正确引导，就是引导乡镇企业按照国家产业政策和地区经济发展要求，以适宜的规模和速度发展。所谓加强管理，就是加强企业的经营管理和企业的行业管理。这十六字方针，是党和国家指导乡镇企业发展的总方针，是对各级党委、政府及有关部门的要求。实践证明，这个方针是完全正确的，必须坚定不移地全面贯彻执行。

2.党的十三届五中全会提出，要“按照调整、整顿、改造、提高的方针，积极引导乡镇企业健康发展”。这是党和国家把乡镇企业引向历史发展新阶段的方针。其根本目的是促进乡镇企业持续、稳定、协调地发展。“调整”，一是要合理调整发展速度；使之与国家宏观经济发展的总体要求以及国家、农村经济和企业自身承受能力相适应；二是要合理规划，调整、优化企业布局和经济结构。“整顿”，是指强化企业管理、改善企业经营，建立健全各项规章制度，使生产、经营、管理制度化、规范化、科学化，从而与整个国民经济治理整顿形成的新秩序相协调，做到有计划、有步骤、有秩序地发展。“改造”，主要是指继续深化企业改革，推行各种形式经济责任制，坚持企业的社会主义方向。“提高”，就是要全面提高企业素质，提高产品质量，提高经济效益、社会效益和生态效益。

治理整顿和调整、整顿、改造、提高的“八字”方针是发展乡镇企业“十六字”总方针的配套方针，既是党和国家对乡镇企业提出的宏观要求，也是乡镇企业自身发展提高的内在需要。

二、乡镇企业是我国社会经济发展的历史必然

（一）发展乡镇企业是实现我国农业现代化的经济支柱，是繁荣农村经济的必由之路。

我国人口众多，生产力水平低的国情决定我国要实现农业现代化，必须转移农业剩余劳动力，大幅度提高农业劳动生产率。乡镇企业到1989年吸纳农村劳动力9200万人；总产值占农村社会总产值的60%，成为农村经济的支柱。十年累计乡镇企业职工工资和利润用于农民分配共4800多亿元；直接用于补农建农的资金达197亿元，相当于国家同期对农村

和农业投资的34%。一些地区乡村正是由于发展乡镇企业，壮大了集体经济，才有可能组织起对农户生产的系列化服务，从而进一步完善了家庭联产承包责任制和双层经营结构，统一的服务促进了科学技术的普及和产量的提高；又以乡镇企业的利润，大量用于农业基本建设和农用机械等现代装备武装农业，推进了农业土地的规模经营，使农业逐步走上现代化、社会化生产轨道；十年来用于农村各项事业建设投资达700多亿元，促进了小城镇建设。

现在，农业和乡镇企业，互为条件、相互依存、共同发展，已成为我国农村经济的主体。

（二）发展乡镇企业是实现我国工业化的必由之路。

世界先进国家从农业国向工业国转变的历史长途，各有它不同的模式。我国建国40年来，建立了较为完整的现代化工业体系，工业产值已占全国社会总产值的60%。但严峻的现实是全国大量的劳动力集中在土地上从事农业生产，因而农业劳动生产率低下。从衡量工业化的标志来说，包括工业产值的比重、工业劳动力的比重、劳动生产率、国民收入的构成等，我国离实现工业化的要求还有很大差距。但我国的国情又决定了不能用农民破产的办法和向外掠夺的方式来实现工业化；国家安排一个劳动力需要投资两万多元，现在两亿多农村剩余劳动力需投资4万多亿元，相当于全国20年财政收入的总和，显然，是不可能办到的。如果将这些剩余劳动力和他们的家属向城市转移，则会使城市人口急剧增加，造成住房、交通、生活供应、文化教育、医疗卫生、社会福利，一连串难以解决的问题。因此，在我国只有保障农业发展的同时，大力发展乡镇企业，走离土不离乡、就业不进城的道路。

乡镇企业同城市工业之间联合与互补作用的实践，完全证明了实行城乡一体、工农一体、工贸一体是一条具有中国特色的实现工业化的道路。

(三) 乡镇企业发展是增强我国经济实力的必由之路。我国要跻身于世界经济强国之林，归根到底要靠强大的经济实力。

现在，乡镇企业的发展不仅为国家提供了大量的商品，增加了社会有效供给，富裕了农民，而且为国家提供了大量的税收，创收了大量的外汇。1989年，乡镇企业给国家纳税360亿元，创汇100亿美元，都占国家税收和外汇收入的相当比重。

从我国经济发展战略来看，发展乡镇企业是一项具有跨世纪意义的事业。在前十年翻一番中，乡镇企业做出了重要贡献；在实现90年代和二十一世纪的发展目标中，需要乡镇企业承担更艰巨的任务。

三、乡镇企业经济管理

乡镇企业经济管理是建立在以社会主义公有制为主体的多种经济成分并存，计划经济与市场经济相结合的经济运行机制的基础上，以国家产业政策为导向，以最大限度地满足全社会不断增长的物质和文化需要为最终目的，对乡镇企业经济进行的计划、组织、指挥、调节和监督等一系列的组织 and 实施活动。

(一) 乡镇企业经济管理的基本任务。

1. 保证生产经营过程顺利进行。

根据国家发展乡镇企业的方针、政策，按照客观经济规律并结合具体情况，正确制定乡镇企业发展规划，拟定具体的计划和任务，依据社会化大生产的客观要求，科学地组织

经济活动，保证生产经营过程的顺利进行。

2. 不断提高经济效益。

以尽可能少的劳动消耗取得尽可能大的劳动成果是一切管理活动的基本目标，乡镇企业经济管理必须以提高经济效益为中心开展各项工作。包括正确处理近期效益和长期效益、微观效益与宏观效益、经济效益与社会效益的关系，把企业的活动全部纳入以提高经济效益为中心的轨道上来。

3. 不断完善社会主义生产关系。

维护集体财产，加强民主管理，以各种形式实现劳动者与生产资料的紧密结合，完善经济承包责任制和监督考核制度，规范经营者行为；保证按劳分配原则的充分实现，建立严格的经济责任制，明确责任，授予权力，与企业 and 职工的物质利益直接挂钩；对生产关系不断加以调整，使不适合生产力发展需要的方面及时得到改造。

4. 协调各种经济关系。

经济活动受内部与外部多种因素影响和制约。乡镇企业经济管理应以协调经济关系为重要任务，协调生产要求与资源条件之间的关系；协调企业内部经营与外部市场环境之间的关系；协调与国民经济各部门之间的关系；协调微观与宏观、局部与全部的关系；协调国家、集体、个人之间的物质利益关系；通过不断调整各种关系之间的矛盾，在新的基础上实现新的协调，推动乡镇企业顺利发展。

5. 不断提高劳动者积极性。

劳动者是生产力诸要素中最基本的要素，是经济活动得以进行的主要资源条件。经济管理应研究劳动者的心理特征和行为规律，运用管理心理学的理论和方法，设计劳动组织，改善劳动环境，丰富劳动内容，改善人际关系，采用精

神或物质奖励等激励手段，通过各种方式和途径激发蕴藏在劳动者身上的积极性、主动性和创造性，使之成为推动乡镇企业发展的强大动力。

（二）乡镇企业经济管理的特征。

乡镇企业经济管理特征是由乡镇企业经济系统的特征所决定的。

1. 经济管理的开放性。

乡镇企业是一个有目的的开放系统。企业从事社会生产，满足国内外市场和社会需求，其发展必须适应外部环境的变化。乡镇企业经济管理既要完成国家授予的职能，又要更多的做外部协调工作。

2. 经济管理的多目标性。

乡镇企业是一个由投入、转换、产出、反馈四个要素有机结合并不断运转的系统。乡镇企业经济管理的核心是经济效益，同时兼顾劳动力转移、国家税收、地方财政〔特别是乡、（镇）村财政〕、支农建农、社会公共事业发展等多种目标。

3. 经济管理的多层次性。

从农业部乡镇企业司到省、市、县、乡（镇）、村，都有管理乡镇企业的机构和组织，他们所处的层次不同，职能和任务也不大相同，就乡镇企业经济系统的整体来说，其管理的层次性是很强的。既有方针、战略的层次，又有贯彻实施的层次，还有组织指导的层次，等等。

4. 经济管理的动态性。

乡镇企业随着国家改革政策的深入而不断发展，同时又受到国内外市场和当地经济形势、资源条件的制约，它的发展具有明显的动态性，要随时研究乡镇企业发展中的新情况，新问题，以便解决新的矛盾，促其健康发展。

（三）乡镇企业非经济管理手段。

国家执行对国民经济（包括乡镇企业）的管理职能和实现管理目标，除需要运用经济管理手段外，还需要运用非经济的管理手段。

1. 行政手段。

乡镇企业的行政管理手段，是指依靠各级行政机关或经济管理机关的权威，采用行政命令、指令、规定和下达指令性计划或指导性计划等方式，按照行政系统、行政层次、行政区划来管理乡镇企业。

行政手段以上级拥有的必要权力和下级服从为前提。它是执行经济管理职能的一种重要手段，对任何一种经济管理来说都是必要的。乡镇企业的行政管理机关，通过带有强制性的行政命令、规定、指示等行政手段，保证乡镇企业的健康发展。

2. 法律手段。

经济管理的法律手段，是运用国家制定并实施的法律、法规来管理从事经济活动的组织和个人的经济行为，并通过经济司法和经济仲裁来解决经济纠纷，调整他们之间的经济关系，维护正常经济秩序的方法和措施。

3. 思想教育手段。

在乡镇企业经济管理中，一方面要加强经济管理手段的作用，遵循经济规律，完善经济责任制度，推进技术进步，实行按劳分配，提高企业活力。另一方面，必须加强思想政治工作，使党和国家的路线、方针、政策得以正确地贯彻执行，国家、企业和职工的三者利益关系得到正确处理。

4. 增强企业社会责任的观念。

企业的社会责任，可以表述为：企业为社会的繁荣和发