

社会主义市场经济丛书

乡镇企业经营与管理

主编：方醒世 樊义德

河南人民出版社

社会主义市场经济丛书

乡镇企业经营与管理

主 编 方醒世 樊懿德

副主编 乔 瑞 黄志刚

付廷臣

河南人民出版社

(豫)新登字 01 号

乡镇企业经营与管理

主 编 方醒世 樊懿德

责任编辑 书 农

河南人民出版社出版发行

河南省南阳地区印刷厂印刷

787×1092 毫米 32 开本 8 印张 201 千字

1994 年 12 月第 1 版 1994 年 12 月第 1 次印刷

印数 1—3000 册

ISBN7-215-030261/F·550

定 价:6.50 元

社会主义市场经济丛书

编 委 会

主 编 宋光华
副 主 编 高灵岑 刘 伟
委 员 尹效华 宁怀芳
 孙学敏 朱同普
主办单位 河南省经济发展研究所
 华鼎应用经济研究所

总 序 言

中国共产党第十四次代表大会确定,我国经济体制改革的目标,是建立社会主义市场经济体制。这是继党的十二届三中全会提出的社会主义经济是有计划的商品经济之后,在社会主义经济理论和经济体制改革实践上的又一重大突破和进展。

社会主义商品经济理论的确立,表明我国要大力发展商品经济,用社会主义商品经济代替农村人民公社体制下的自然经济和城市国营经济体制下的产品经济;大力发展商品市场,改革价格体制,在全社会规模上充分尊重和自觉运用价值规律;简政放权,实行所有权和经营权相对分离,使企业成为自主经营、自负盈亏的商品生产者和经营者,成为具有一定权利和义务的法人。

通过十四年的改革,我国商品经济有了巨大发展,商品价格基本放开,市场培育和市场建设有了很大进展,价值规律的调节作用越来越广泛。商品经济的发展和市场的发育达到一定程度,必然形成市场经济。市场经济就是由价值规律调节的经济。在这里,市场在资源配置中起基础性作用。建立市场经济体制,就是使经济活动更好地遵循价值规律和供求关系的变化。市场经济作为一种经济运行机制,它是商品经济高度发达的产物,是同社会化大生产相联系的,资本主义可以利用,社会主义也可以利用。如果社会主义制度人为地拒绝市场经济体制,就等于拒绝充分发展商品经济,拒绝吸收人类的进步成果以发挥社会主义制度的优越性,那就会窒息社会主义的生机与活力,使之长期落后甚至断送社会主义。

社会主义市场经济理论的确立,对加快我国的改革开放和现

产给企业带来的损失较小,调整产品方向比较容易。

3. 行业众多,布点分散。乡镇企业主要是利用自身的优势资源和条件,进行布点和确定产品方向,所以乡镇企业可能存在于各行各业,以满足人民群众各种不同的需要。

4. 劳动密集度高,目前一般采用“粗放经营”的方式,从事工业生产经营活动。所谓“劳动密集度高”是指企业的技术装备程度低,用人多,产品成本中活劳动消耗占的比重大。

5. 乡镇企业在目前阶段具有多层次性。所谓多层次性是指在四级乡镇企业中,形成了以乡(镇)、村两级企业为骨干的各级企业并存的局面。

6. 乡镇企业的人、财、物、产、供、销,主要是通过价值规律在激烈的市场竞争中求生存,求发展,这也是符合当前的社会主义市场经济规律的。

随着国民经济的发展和乡镇企业的健康成长,乡镇企业的特点必然要发生相应的变化。如随着经济的发展,一部分乡镇企业的规模必然会随着扩大再生产的进行越来越大,从而也必然要从劳动密集型企业向技术密集型企业转化等等。

二、乡镇企业在国民经济中的地位与作用

乡镇企业不仅是我国农村经济的重要组成部分,而且在我国整个国民经济中也占据着重要地位。乡镇企业已成为国民经济的一支重要力量,是国有企业的重要补充。

乡镇企业作为国民经济的重要组成部分,对社会主义经济的发展起着十分重要的作用。主要表现在以下几个方面:

1. 乡镇企业可以补充全民所有制企业的不足,能够比较灵活地为社会提供丰富的商品和服务,从而不断地满足人民日益增长的物质和文化生活需要。

2. 大力发展农村经济,是社会主义市场经济的要求,也是实现

目 录

第一章 概论	(1)
第一节 乡镇企业的概念	(1)
第二节 乡镇企业的发展现状	(3)
第三节 乡镇企业改革	(7)
第二章 乡镇企业经营管理	(18)
第一节 乡镇企业经营和经营管理	(18)
第二节 乡镇企业的管理是生产经营型管理	(21)
第三节 乡镇企业管理的基本原理与方法	(25)
第四节 乡镇企业的经营思想	(33)
第三章 市场调查与信息	(35)
第一节 市场调查与预测	(35)
第二节 信息的收集与处理	(49)
第四章 乡镇企业的经营决策	(57)
第一节 经营决策的内容与特点	(57)
第二节 乡镇企业经营决策的原则与程序	(60)
第三节 乡镇企业经营决策的方法	(66)

第五章 乡镇企业资金决策	(90)
第一节 资金筹措决策	(90)
第二节 投资决策	(96)
第六章 乡镇企业产品开发决策	(105)
第一节 产品开发的必然性及注意的问题	(105)
第二节 新产品及其类型	(108)
第三节 产品开发决策的理论依据	(110)
第四节 新产品开发决策	(113)
第五节 老产品整顿决策	(119)
第七章 乡镇企业设备更新改造决策	(123)
第一节 设备更新和改造的重要性	(123)
第二节 设备更新改造决策的理论依据	(126)
第三节 设备更新和改造决策的原则	(129)
第八章 乡镇企业购销决策	(132)
第一节 现代购销的特点	(132)
第二节 购销决策的基本原则	(133)
第三节 采购决策	(135)
第四节 定价决策	(139)
第五节 促销决策	(148)
第九章 乡镇企业人事管理(一)	(160)
第一节 行为科学概述	(160)
第二节 乡镇企业职工个体行为与管理	(164)
第三节 乡镇企业内部的群体行为及管理	(171)

第四节	乡镇企业领导行为与领导者的素质·····	(174)
第十章	乡镇企业人事管理(二)·····	(184)
第一节	乡镇企业的职工管理·····	(184)
第二节	乡镇企业的人才开发·····	(194)
第三节	乡镇企业的思想政治工作·····	(199)
第十一章	乡镇企业制度管理·····	(208)
第一节	乡镇企业的规章制度·····	(208)
第二节	企业内部的经济责任制·····	(214)
第三节	乡镇企业的分配制度·····	(216)
第十二章	乡镇企业民主管理与管理公开原则·····	(225)
第一节	乡镇企业的领导方式·····	(225)
第二节	乡镇企业实行民主管理的迫切性·····	(227)
第三节	民主管理的内容·····	(228)
第四节	管理公开原则·····	(230)
第五节	乡镇企业的厂长与职工代表大会·····	(232)
第十三章	乡镇企业安全生产与文明环境·····	(234)
第一节	安全生产·····	(234)
第二节	文明环境·····	(237)
后记	·····	(241)

第一章 概 论

第一节 乡镇企业的概念

一、乡镇企业的性质与特征

目前所说的“乡镇企业”主要指的是“四级企业”，即城镇集体所有制企业、乡村集体所有制企业、城乡集体所有制联合企业（城乡经济联合体）以及农村个体企业。乡镇企业存在于各行各业，一般主要存在于以下五个行业：工业、商业、建筑业、运输业以及乡镇服务业。

在本书中，主要研究乡镇集体所有制企业，即城镇集体所有制企业、乡村集体所有制企业以及城乡经济联合体。并且在研究乡镇集体所有制企业的过程中，主要以乡镇集体所有制工业企业为研究对象。

所谓“乡镇集体所有制工业企业”是指在社会主义制度下，由一定范围内的劳动群众集体占有生产资料的劳动产品，自主从事工业生产经营活动，实行独立核算、自负盈亏的经济实体。是具有一定“法人”地位的国民经济的“细胞”。乡镇企业具有如下特征：

1. 劳动者的物质利益与企业的经营好坏密切相关。尤其是集资兴办和承包制企业，这一点表现得尤为突出。

2. 规模较小，生产经营活动比较灵活。由于规模小，企业可以根据市场的变化，自主地作出决策。同时，由于投资少，规模小，转

代化建设,夺取有中国特色的社会主义事业的更大胜利,具有极其深远的意义。这一理论的确立,也必将引起社会主义经济理论、经济制度和社会主义观念的深刻变化。这就需要重新认识社会主义经济和资本主义经济以及中性的现代商品经济,重新制定财务会计制度、企业管理制度、宏观经济管理制度,重新探求经济发展道路。

为了适应从计划经济体制向市场经济体制转轨的需要,把社会主义经济理论的研究推向一个新水平,把经济体制改革推向一个新阶段,我们组织了一批经济学家,对社会主义市场经济理论进行了深层次的研究,对市场经济体制的金融制度、财会制度、企业管理制度以及市场经济的诸多方面,进行了分析和论证,编写出一套社会主义市场经济丛书。主要包括:社会主义市场经济学、国情经济学、经纪人、现代企业财务会计、现代银行财务、国际金融、工商管理、电算会计、经济预测与决策等领域的著作。这些著作是以社会主义市场经济理论为基础,以中国的国情为依据,借鉴西方发达国家的研究成果和行之有效的管理制度、管理方法编著的。

宋光华

1993年5月30日

农业现代化的必由之路。乡镇企业的发展,使我国农村单一的农业经济结构发生了深刻的变化。同时,乡镇企业也是来自农业,而又促进和装备了农业,因此发展乡镇企业,可以促进我国农村从单一的小农经济向商品经济转化,由传统农业向农业现代化转化。

3. 能够充分利用地方的资源优势,扩大劳动就业。我国乡镇人力物力资源丰富,蕴藏着巨大潜力,因此,大力发展乡镇企业,可以使我国丰富的资源得到开发,从而大幅度地推动生产力的发展和社会的进步。发展乡镇企业有利于解决农村剩余劳动力的就业问题。

4. 大力发展乡镇企业,能够增加国家的财政收入和劳动者的个人收入。

5. 大力发展乡镇企业,对于城镇经济的繁荣,对于坚持四项基本原则和改革、开放都起着巨大的作用。为了保证国民经济的持续发展,必须加强农业等基础产业和调整经济结构。乡镇企业的健康发展,既可提高农民的收入,又可增加农业投资,发展农业,使包括城镇经济在内的整个国民经济有一个坚实的农业基础。同时,也为坚持四项基本原则和改革、开放创造了有利的条件。

总之,在大力加强农业的前提下,继续鼓励和引导乡镇企业健康发展,是促进我国农村经济发展的必由之路,是振兴我国国民经济发展的不可忽视的重要力量。

第二节 乡镇企业的发展现状

一、乡镇企业发展中的优势与劣势

1. 乡镇企业在生产经营方面的优势

乡镇企业的特征表明:目前的乡镇企业是小型企业。所谓“小

型企业”主要是指乡镇企业目前的投资小,规模小,生产能力小。乡镇企业与国有企业相比具有特殊的生产经营优势。

(1)有充分的自主经营权,不受国有企业管理体制的约束,企业的经营机制比较好。

(2)“船小好掉头”。也就是说,乡镇企业规模小,生产经营活动比较机动灵活,能及时地按市场需求状况,来改善企业的生产经营活动。

(3)乡镇企业职工致富的愿望比较强烈,而职工的物质利益又与企业的经济效益密切相关,因此,乡镇企业职工的生产经营积极性都比较高。

(4)乡镇企业的领导和职工亦工亦农,是农村中比较年轻和知识素质较好的“能人”,是家庭的主力 and “当家人”,承担着家庭的经济支柱。因此,职工任劳任怨,工作都十分认真,具有农民的艰苦耐劳的本质。

(5)乡镇企业的基本建设的周期短,投资回收较快,并且因生产能力小,产品批量少,直接与市场联系,流通层次较少,流动资金的周转比较快。

2. 乡镇企业在生产经营方面的劣势

(1)由于乡镇企业的生产技术水平比较低,乡镇企业的产品质量问题比较多,企业的市场竞争能力较弱。加之目前人们对乡镇企业还持有偏见,认为乡镇企业的产品是“杂牌军”,严重地影响了乡镇企业的形象和信誉。乡镇企业的机械设备比较简单,同时老化和落后现象也比较严重,所以产品的成本比较高,削弱了竞争能力,妨碍了经济效益的提高。

(2)乡镇企业实行自主经营,独立核算,自负盈亏,一旦亏损就给企业成员造成很大的损失,不但职工的工资得不到保证,而且还面临着回家务农的压力。因此,亏损企业很难调动职工的积极性,从而在很大程度上影响经济效益的提高。

(3)旧的经营观念还严重地束缚着乡镇企业的发展。表现在乡镇企业的人员还严重存在着小生产的传统观念。在经营上,还严守着“三就地”的观念,就地取材,就地加工,就地销售的“三就地”思想,虽然有必要的一面,但是却妨碍了经营者的视线和胸怀,不能按照市场经济的要求开发产品,开拓市场,发展企业。

(4)管理体制不健全,企业的领导者文化技术素质、管理知识较差,同时还严重地存在着行政干预,企业缺乏真正的自主权。不少地方不是帮助企业提高素质,使企业自主地从事生产经营活动,而是由乡、村两级干部直接插手,甚至包揽企业的人、财、物、供、产、销大权,使得企业缺乏应有的活力。

(5)乡镇企业资金不足,有的甚至靠贷款过日子。在资金紧缺的情况下,企业缺乏后劲,缺乏“造血功能”。

(6)乡镇企业生产经营具有一定的盲目性,主要表现在投资上的“哄上哄下”,经营中的无计划性等方面,这也严重影响乡镇企业的发展。

上述现象的存在,严重影响了乡镇企业的经济效益,因此,要想在对手林立,竞争激烈的市场中站住脚,就必须因地制宜,扬长避短,发挥优势,以求生存和发展。

二、乡镇企业处在发展的初级阶段

改革开放以来,乡镇企业如“异军突起”,获得了迅猛发展,然而,无论是乡镇企业的数量、规模、分布、设备、技术、产业结构,现代化程度还是经营管理、经营作风,都未得到应有的体现,从一定意义上说,乡镇企业还处在发展的“初级阶段”。

1. 从数量上、规模上看,除了部分省市的乡镇企业有较大的发展外,其它地区的乡镇企业数量还是较少的。尤其一些山区及其它经济不发达的地区,乡镇企业的数量更少。即使乡镇企业数量较多的地区,乡镇企业的规模仍然较小,远不能发挥它们在国民经济中

的应有作用。

2. 从经营状况看,大多数乡镇企业的经营管理水平较低。主要表现在,乡镇企业厂长(经理)管理知识和管理经验不全面,经营思想不解放,管理方法老化,片面强调“严”,不注重科学管理和“行为科学”的理论在实际管理工作中的应用,大多数乡镇企业的盈利水平较低,甚至有一定数量的乡镇企业还处于亏损状况。在经营作风上,有不少乡镇企业存在投机钻营,偷税漏税,违法乱纪等损害社会利益的行为,需要进行整顿。

3. 大多数乡镇企业的素质较差。乡镇企业的素质是指乡镇企业从事生产经营活动能力的素养品质。一般来说,乡镇企业的素质由以下三方面组成:技术素质、管理素质和职工素质。乡镇企业的素质首先表现在乡镇企业的技术素质差。而乡镇企业技术素质差主要表现在以下两方面:第一,技术装备老化简陋,有的甚至还使用着早在五、六十年代就被城市大工业淘汰的设备,缺乏专业化的设备;第二,技术人才缺乏,有的乡镇企业甚至没有一个合格的技术员。乡镇企业素质差的另外一个表现就是职工的素质差。主要表现在职工的文化素质和技术素质较差。乡镇企业和大部分职工是初中文化水平,只有一部分职工具有高中文化水平,而具有大专以上学历的职工几乎没有,文盲和半文盲职工还不在少数,同时,由于乡镇企业的职工是从农村中“转业”过来的,他们的技术素质较差。即使一些乡镇企业的领导人员,也存在着这样的现象。总之,无论是技术素质,还是职工素质和管理素质,乡镇企业都还需要努力提高。

4. 从产业构成看,乡镇工业企业一般只占乡镇企业总产值的50%左右;乡镇建筑业的产值占总产值的20%左右;交通运输业的产值占总产值的10%左右;乡镇商业企业和服务业企业各占总产值的5%左右。而从乡镇工业企业内部看,是以建材业和饲料加工业为主,一般来说,建材业的产值占工业企业总产值的40%左

右;饲料加工业的产值占工业企业总产值的 10%左右。当然,有的地区轻工、化工产品比较多,但都超不过 40%;有的地区采矿业和矿产品加工业比较多。从上述数字看,在产业结构上,乡镇企业主要以建材业,饲料加工业,轻工化工等为主体,建材业位居首位。由此可以看出,目前的乡镇企业,尤其是乡镇工业企业大多是“低层次”,高水平,高技术的项目很少。今后应根据市场需要和自身条件,逐步调整结构,发展有较高水平的工业企业。

总之,乡镇企业虽然获得了迅速发展,但由于种种制约因素的存在,无论从规模上还是从结构上看,乡镇企业发展都是不平衡的,还存在一系列的问题,没有发挥它在国民经济中应有的作用。处在“初级阶段”的乡镇企业,必须按照国民经济的需要,按照社会主义市场经济的需要认真调整产业结构,有计划地进行整顿,控制发展速度,改善经营管理,争取再上一个新台阶。

第三节 乡镇企业改革

一、乡镇企业改革的迫切性

乡镇企业受城市大工业的影响,目前也存在着种种弊端,特别在社会主义市场经济条件下,这种弊端更趋明显。如乡、村、镇行政村企业统得过死,管得过多,权力过分集中,经营权和所有权还没有真正分开,企业缺乏应有的自主权;乡镇企业的厂长(经理)不是由群众推选出来的,而是由乡、村、镇委派的,他们大多数是“三老”干部(老书记、老村长、老党员),虽然绝大多数对发展乡镇企业热情很高,工作认真,有一定的威信,但由于他们对工业不懂行,加上年龄偏大,文化水平偏低,跟不上形势发展的要求,管理无方,企业混乱。乡镇企业在一定程度上存在着“平均主义”现象。乡镇企业

还缺乏应有的活力,迫切需要进行改革。

乡镇企业进行改革的迫切性主要表现在以下几个方面:

1. 国有企业的改革迫切要求乡镇企业走改革之路。

随着社会主义市场经济的建立,绑在国有企业身上的“绳索”正在逐步解开,国有企业与乡镇企业相比,竞争的优势已越来越明显地显示出来。另外,乡镇企业起步时的“三低”(低价原料、低价劳动力和国家的低税、免税政策)优势已逐步消失,在激烈的竞争环境中,乡镇企业要想生存下去就必须走改革之路。

2. 为了增强企业的活力,要求按照经营权和所有权分开的原则,对乡镇企业进行改革。

乡镇企业与国有企业相比,由于条件不同,从事生产经营活动的自主权可以更大一些。然而由于受到传统管理体制的影响,有些乡镇企业还严重存在着政企合一的现象,束缚了乡镇企业和职工的积极性,使乡、村、镇行政管了许多不该管,管不了,也管不好的事情。只有按照经营权和所有权分开的原则进行改革,乡镇企业才能成为有充分独立性的经济实体。

3. 乡镇企业内部动力不足,要求乡镇企业必须走改革之路。

乡镇企业的内部动力不足,主要表现在以下两个方面:

(1)职工的工资分配照搬国有企业的分配制度,吃大锅饭,搞平均主义,职工积极性不高,干多干少干好干坏一个样。

(2)劳动报酬与企业的经营好坏联系不紧密。企业的内动力是把劳动报酬和企业的经营成果联系起来产生的力量。如果没有这种联系,或者联系不紧密,则会引起职工的不满,使职工生产经营的内动力不足。

4. 乡镇企业中严重存在着经营机制不健全的现象,必须走改革之路。

建立和健全乡镇企业的经营机制,是提高乡镇企业经济效益的关键。乡镇企业市场调查、预测、产品开发、生产和销售以及核