

四川省科委
四川省乡镇企业管理局 审定《星火》培训教材

乡镇工业企业经营管理

四川省乡镇企业函授学校
成都市退休科技工作者协会 合编

样书

重庆大学出版社

5

乡镇工业企业经营管理

李运宽 肖季松 刘在卫 王锡五 合 编
吴仕英 饶继能 王肇修
责任编辑 梅欣生

重庆大学出版社出版发行
新华书店经销
重庆大学出版社印刷厂印刷

开本: 787×1092 1/16 印张: 16.5 字数: 412千
1987年7月第一版 1987年7月第一次印刷
印数: 1—12,500

标准书号: ISBN 7-5624-0024-5 统一书号: 4408·5
F·3 定 价: 2.95元

序

近年来，随着我省农村经济体制改革的进一步深化，过去从事农业生产的大量劳动力，开始逐步转向社会各行各业从事非农业生产劳动。在这一形势下，我省乡镇工业企业相继应运而起，几年间已成为投放劳力最多、发展最快、对农村经济发展影响最大的一个重要部门。截至1984年止，乡、村两级办的企业已达12万多个，其中：工业企业达6.6万多个。当年完成总产值88亿多元，是我省国民经济中的一支重要力量。但是，由于这支庞大的队伍是刚从农业生产战线转过来的，缺乏工业生产经营管理知识，这已成为乡镇工业企业进一步发展、巩固、壮大的障碍。使广大乡镇工业企业管理干部特别是厂长（经理）和区、乡、村等部门领导干部尽快地掌握乡镇工业企业经营管理的基本知识，提高管理水平，以适应当前乡镇工业企业迅速发展的需要，已是当务之急了。

针对上述情况，要想抽调大批干部脱产学习基础理论，事实上是很难实现的。实践证明：采取函授教学方式，使他们既不脱产，又能系统的学习理论，是培训乡镇工业企业管理干部的捷径。

为了完成这一教学任务，由省乡镇企业管理局与成都市退休科技工作者协会联合组成了“乡镇企业管理干部函授教育部”，并由成都市退休科技工作者协会《乡镇工业企业经营管理》教材编写组担任教材编写工作。参加编写教材的是四川财经学院执教多年已退休的老教师，还有长期从事工业企业管理专业工作的退休同志。他们人老心红，在编写过程中，对党中央、国务院和省委、省府关于农村经济体制改革和发展乡镇企业的方针、政策及有关文件，进行了系统、认真的学习；同时，还先后到成都市金牛区和广汉县（乡）公司、企业等单位进行了实地调查、座谈、访问，收集和整理资料。在此基础上，写出了适合我省乡镇工业企业管理需要的教材初稿，经过讨论修改，经我局组织审议定稿。

本教材体现了我省乡镇工业企业的特色和全面经济体制改革的精神，既反映了乡镇工业企业的现实状况，也照顾了企业继续发展壮大的需要。同时采用了深入浅出、通俗易懂、循序渐进、逐步诱导的教学方法。

我们相信，通过有计划的组织函授学习，将为提高广大乡镇工业企业管理干部的素质，从而促进农村商品生产发展和提高企业经济效益，为我省“富民”、“升位”发挥应有的作用。

四川省乡镇企业管理局

1985年7月

续 序

本教材在我省十九个市、地、州，五十九个县（区）中，已经开展了两届函授教育，培养学员近4,000人。同时，向省内、外从事中、小企业和乡镇企业的经营管理工作提供了部分教材（包括供应山西、青海、宁夏、呼和浩特市、云南、浙江、上海市等地的读者和培训班），受到采用单位的一致好评。

随着国家“星火计划”的进一步贯彻实施，广大中、小企业和乡镇企业对人才培养的呼声愈来愈高。为此，四川省科学技术委员会、四川省乡镇企业管理局在作者修订和补充了内容的基础上，再次对本教材进行了审定，并决定作为我省“星火计划”人才培养教材正式出版，以满足广大读者的需要。我们衷心期望随着科技、文化和管理知识的广泛传播，“星火之火”必将以燎原之势燃遍神州大地。

四川省科学技术委员会
四川省乡镇企业管理局

1986年12月

前 言

在党的十一届三中全会以来的一系列方针、政策的正确指引下，农村经济体制改革不断深入，乡镇企业蓬勃发展，已成为国民经济的一支重要力量。有计划地提高乡镇工业企业领导干部的管理素质，帮助他们系统地掌握企业经营管理的理论知识，提高经营管理水平，是乡镇工业企业进一步发展的需要。四川省乡镇企业管理局与成都市退休科技工作者协会联合举办了函授教育，对全省乡镇工业企业厂长（经理）和县局管理人员分期分批进行了函授培训。本书就是在学习有关乡镇企业的方针、政策和调查研究的基础上，在函授培训广大乡镇工业企业管理干部的教学实践中编写、并反复修改而成的。

本书从1985年写成定稿到现在近两年以来，经过乡镇工业企业管理干部的函授教育、在职干部培训班的学员学习和教师使用，以及不少企业管理干部、自学成才者使用之后，普遍反映良好。为了进一步满足广大乡镇工业企业管理干部函授教育和《星火计划》技术培训的需要，最近又进行了一次全面的修订、补充，力图进一步贯彻我国经济体制改革的精神，反映乡镇工业企业的特点和要求，按照改革、开放、搞活的政策思想，充实了必须掌握的基本理论、基础知识以及新的政策精神和管理制度，使本书质量又有所提高。

参加编写本书的有：李运宽（第一、二、三章）、肖季松（第四章）、刘在卫（第五、六、七章）、王锡五（第八、九章）、吴仕英（第十章）、饶继能（第十一章）、王肇修（第十二、十三、十四章）。

本书在编写过程中承四川省乡镇企业管理局同行共同讨论、审议定稿，这次修订补充后又承四川省科学技术委员会和四川省乡镇企业管理局审定，并得到其它有关方面的大力支持和帮助，特在此表示感谢。

由于我们的水平有限，书中存在的缺点错误在所难免，敬请读者批评指正。

四川省乡镇企业干部函授学校
《乡镇工业企业经营管理》编写组

1986年12月

目 录

第一章 概论

- 第一节 乡镇工业企业的地位和作用 (1)
- 第二节 乡镇工业企业管理 (5)
- 第三节 星火计划 (9)

第二章 管理体制

- 第一节 企业的领导制度与民主管理 (14)
- 第二节 企业的组织机构与规章制度 (17)
- 第三节 工业企业经济责任制 (22)
- 第四节 乡镇工业企业的经济联合 (26)

第三章 经营与经营决策

- 第一节 经营与经营管理 (31)
- 第二节 经营思想和经营目标 (34)
- 第三节 经营决策 (36)

第四章 计划管理

- 第一节 计划管理的意义和指导原则 (43)
- 第二节 计划管理的基础工作 (45)
- 第三节 经营计划的种类 (47)
- 第四节 经营计划的编制 (50)
- 第五节 经营计划的执行与控制 (56)

第五章 销售管理

- 第一节 销售管理的意义和内容 (58)
- 第二节 市场调查与销售预测 (59)
- 第三节 市场开拓 (63)
- 第四节 销售计划 (65)
- 第五节 销售策略决策 (68)
- 第六节 产品价格 (72)

第六章 生产管理

- 第一节 生产管理的概念 (75)
- 第二节 生产组织 (78)
- 第三节 生产计划 (84)
- 第四节 生产作业计划的编制 (93)

第七章 质量管理

- 第一节 产品质量 (100)
- 第二节 全面质量管理 (103)
- 第三节 全面质量管理的工作程序和计划工作 (108)
- 第四节 质量控制的统计方法 (111)
- 第五节 质量管理小组与创优质产品 (115)

第八章 技术管理

第一节 新产品开发	(118)
第二节 生产技术准备工作	(124)
第三节 技术改造	(128)
第四节 专利和专利申请	(132)
第五节 技术预测与技术决策	(136)

第九章 设备管理

第一节 设备管理的意义、任务和内容	(143)
第二节 设备的合理使用与维护保养	(144)
第三节 设备的计划检修	(146)
第四节 设备的改造与更新	(150)
第五节 设备的日常管理	(152)

第十章 物资管理

第一节 物资管理的意义和任务	(157)
第二节 物资消耗定额	(159)
第三节 物资供应计划	(163)
第四节 物资的组织工作	(164)

第十一章 劳动管理

第一节 劳动管理的任务和内容	(169)
第二节 劳动组织	(172)
第三节 劳动定额和定员	(177)
第四节 劳动者的招聘、培训与考核	(185)
第五节 劳动保护与环境保护	(188)
第六节 劳动报酬与集体福利	(194)

第十二章 成本管理

第一节 成本和成本管理	(203)
第二节 确定目标成本和编制成本计划	(207)
第三节 成本的日常管理	(213)

第十三章 财务管理

第一节 财务管理的意义和任务	(219)
第二节 固定资产管理	(223)
第三节 流动资金管理	(226)
第四节 销售收入和利润管理	(234)
第五节 专用基金管理	(238)
第六节 基本建设投资管理	(240)

第十四章 经济核算

第一节 企业经济核算的意义和内容	(244)
第二节 经济核算的组织	(246)
第三节 乡镇工业经济活动分析	(250)

第一章 概 论

党的十一届三中全会以来，我国乡镇工业企业迅速发展，显示了它在国民经济建设中的重要作用和强大的生命力。因此，研究乡镇工业企业经营管理，提高广大乡镇企业干部经营管理水平，有着非常重要的现实意义。本章从总体上阐明我国乡镇工业企业的地位、作用、特点、任务以及如何提高乡镇工业企业管理水平等问题，其目的在于对乡镇工业企业管理有一个总的认识，以便进一步研究各项管理工作。

第一节 乡镇工业企业的地位和作用

一、乡镇工业企业的概念

什么是乡镇工业企业？简单地说，它是建立在生产资料公有制基础上，属农村劳动人民集体所有的社会主义经济，是从事小规模工业生产经营活动，实行独立经营的经济组织。这个定义包括以下几点含义：

（一）我国乡镇工业企业，包括乡（镇）办工业、村办工业、部分社员联营的合作企业，其它形式的合作企业和个体企业。乡镇工业企业的主体是集体企业，它的生产资料属于全乡（镇）、全村劳动人民所共有。中央〔1986〕1号文件指出：“家庭承包是党的长期政策，决不可背离群众的要求，随意改变”。又指出：“个体经济是社会主义经济的必要补充，在农村允许它存在并有所发展，就会出现生产资料占有的某些差别。只要采取适宜的政策，进行必要的调节，就可以使这种差别保持在社会所允许的限度，而不会构成对社会主义基础的威胁”。这说明在乡镇工业企业中，虽然有个体企业的存在，但其主体是集体企业，就其生产资料所有制来说属公有制，因而它是社会主义性质的企业。它与资本主义企业根本不同。

（二）乡镇工业企业生产规模较小，技术水平较低，按国家规定划分大、中、小型工业企业的标准（一般按企业产品的年生产能力计算）来衡量，它属于小型企业。它从事小规模的工业性生产经营活动，为社会提供工业物质产品或工业性劳务，因而与国民经济其它部门的企业，如：农业企业、商业企业、运输企业和其它企业有所不同。乡镇工业企业要进行工业性生产经营活动，就必须拥有与之相适应的劳动者、劳动资料和劳动对象，这三者就构成乡镇工业企业的生产力。

（三）乡镇工业企业在从事生产活动的同时，还要从事与外部相联系的经营性活动，如供销、财务资金、市场调查和预测以及与大、中型企业的横向经济联合等一系列经营活动。集体所有制的乡镇工业企业实行自主经营，独立核算，自负盈亏。在经营中要求以经营收入抵偿支出，取得盈利，并向国家缴纳税金。

（四）乡镇工业企业是从事生产经营活动的经济组织。它与从事文教、卫生、科研等事业单位以及各级行使国家权力的行政组织不同。

二、乡镇工业企业的地位和作用

中央〔1984〕4号文件指出：“发展多种经营是我国实现农业现代化必须始终坚持的战略方针”，“乡镇企业是多种经营的重要组成部分，是农业生产的重要支柱，是广大农民群众走向共同富裕的重要途径，是国家财政收入新的重要来源”，乡镇企业“已成为国民经济的一支重要力量，是国营企业的重要补充”。这是对乡镇企业发展的科学总结和正确评价，充分阐明了乡镇企业的地位和作用。

据有关统计资料，现将近几年来乡镇企业发展情况，整理如下表：

年 度	乡镇企业数目 (万个)	职工人数 (万个)	工业总产值 (亿元)	实 现 利 润 (亿万)	上缴国家税金 (亿万)
1983	134.6	3,234.6	751.1	117.8	58.9
1984	165	5,000	1,254	187.4	90.6
1985	170	6,415	1,800	251	118 (预计数)

整个“六五”期间是我国农村经济大变革、大发展的重要历史时期，也是乡镇企业取得突破性发展的时期。

从四川省的情况来看，1984年乡村两级办的工业企业达6.6万个，总产值达88亿元。有些工业产品已在全省产量中占有很大的比重。例如，1984年乡镇企业生产的煤炭占全省总产量的34%，中、小农具占95%，砖瓦占60%，加工粮食占70%，榨油占75%，加工榨菜占30%，生产饮料酒占25.7%；此外，还生产了一批矿产品和轻纺产品。这些对振兴四川经济、繁荣市场作了重要贡献。

乡镇工业企业的作用，主要有以下几个方面：

(一) 发展乡镇工业企业能更快地促进农村商品经济的发展和产业结构的改革。要改变我国农村经济落后的局面，必须大力发展商品生产。现在我国农业已出现向商品生产和现代化生产的历史性转化。在这两种转化当中，乡镇企业是重要的因素。乡镇企业的生产就是商品生产，而且有许多是为多种经营和商品生产服务的，它对发展农村的商品生产起着带头作用，从这个意义上说，发展乡镇企业就是发展商品生产：它一方面以大量商品供应了城乡市场的需要，活跃了商品经济；另一方面又壮大了农村集体经济。同时，通过商品生产的发展，使乡镇企业的行业结构、产品结构渐趋合理。当前在农产品加工工业中，发展较快的是食品工业，饲养工业和建筑工业。能源工业发展的前景也很好。许多有条件的地方，正在努力发展小水电、小煤矿等能源工业，为乡镇企业的发展创造了条件。通过乡镇工业企业的发展，促进农村产业结构改革，更是越来越明显了。

(二) 发展乡镇工业企业可从经济上大力支援农业。乡镇工业企业依托农业发展起来，反过来又对农业实行有力的支援。

“六五”期间的前四年，乡镇企业为农业生产提供了51亿元的资金，相当于同期国家财政用于农牧渔业基本建设投资的三倍。

在工业支援农业、补贴农业方面，国家规定实行“以工补农”政策。实行以工补农是正

确处理经济利益关系的一条重要政策，也是我们的一项长期政策。“六五”期间农民从乡镇企业分配所得共有765亿元，每年人均27元，占农民年平均增加收入的54%。

(三) 发展乡镇企业能充分利用农村丰富的劳动力资源，合理使用农村闲散资金。我国农村现有3.3亿劳动力，到本世纪末将达4.5亿。这一方面是一个很大的压力，另一方面，如果使用合理，又是创造财富的源泉。发展乡镇工业，既可为大量富余劳动力安排出路，又可发挥巨大人力资源的作用，为社会创造财富。“六五”期间，大批劳力从有限的土地上分离出来，靠自身的力量，积极兴办第二、第三产业，这是我国农民的伟大创举。

据统计，全国乡镇企业从业人员1985年已达6,416万人。乡镇企业通过劳务输出、修理服务等进入城市。乡镇建筑业进城的职工，1984年就达580多万人。

中央“七五”计划建议指出：“要有计划有步骤地把农村富余劳动力由种植业转入其它行业”。“七五”期间计划安置农村劳动力由1985年的6000多万人到1990年达到1亿人以上，约占农村总劳力的30%，每个农民将从乡镇企业得到80元以上的收入。

充分利用分散、大量的农村资金，为现代化建设服务，也是一件大好事。随着农民收入的增加，农村资金越来越多。1983年仅农村储蓄存款就有228亿元；截至1986年2月，农民储蓄已达783亿元，比1985年增加32%，而且多是定期储蓄。所以，发展乡镇企业既是为现代化建设积累资金的一个重要来源，又是充分利用农村零散资金扩大再生产的必由之路。

(四) 发展乡镇工业企业有利于改变传统的工业布局，建立新型的城乡关系。旧中国形成的工业布局是很不合理的。我国工业和经济发展的地区差别，集中表现为沿海少数省市与广大内地和边疆地区工业发展的不平衡。恩格斯指出：大工业在全国尽可能的平衡分布，是消灭城市和乡村分离的条件。解放后，我国工业建设的方针是大型企业与中、小型企业同时并举，实行大、中、小企业相配套，高、中、低技术层次相结合，城乡工业各自发挥优势、协调发展的合理布局。乡镇工业企业地处农村，接近原料产地，就地取材，就地加工，符合工业合理布局的原则，有利于新型城乡关系的建立。因此，发展农村合作工业，正是使工业布局更加合理，工农结合、城乡互助、共同发展的正确道路。

(五) 发展乡镇工业，还可促进农村小集镇的形成和建设。我们发展工业，进行城镇建设，要从具有中国特色的社会主义出发，不能走资本主义大城市过于集中、城市畸形发展的老路。发展乡镇工业企业，为建设小集镇创造了有利条件。因为农村办工业，其主体是合作工业，并将适当集中于集镇，以利于节省能源、交通、仓储、供水、排污等投资，而集镇工业的发展又必然带动商业和文教、卫生等事业的发展，从而逐步形成当地经济、文化中心。目前乡镇企业发达的地区，已建成许多小集镇，这是具有巨大现实意义和深远历史意义的事业。中央领导同志曾经指出：“用科学技术支持乡镇企业的发展，形成若干集镇，这可能是中国城市化的独特道路”。从全国看，随着乡镇企业的发展，一大批新型的农村集镇正蓬勃兴起，不仅成为当地政治、经济、科技、文化中心，而且成为联系城乡经济的纽带，展示出具有中国特色的新型农村经济结构的雏形。

(六) 乡镇工业企业是国营工业企业的重要补充。目前乡镇工业企业生产了大批的产品，发挥了“以小补大”，当好大工业助手和配角的作用。乡镇工业企业既能生产许多配套产品的零部件和辅助的设备，也能生产一些优质精密的产品。据报道，京、津、沪三市乡镇企业给大工业加工配套产品的产值，占三市乡镇企业全部产值的60%至80%。其中，如北京

市有名的“白兰”牌洗衣机厂、它98%的零部件是依靠乡镇工业企业生产的。四川省重庆市驰名全国的嘉陵摩托车的许多零配件也是乡镇企业生产的。还有许多大工业生产的高精尖产品，也有不少部件是乡镇工业生产的。如浙江省鄞县高钱乡集成电路元件厂生产的黑瓷外壳，福明船厂生产的8米玻璃耐火封闭式救生艇等等。

(七) 乡镇工业企业是国家财政收入新的重要来源。工业企业是生产任务的直接承担者，国家财政收入的主要来源之一。全国工业企业每年为国家提供的税金，约占财政收入的80%以上。随着乡镇企业的发展，上缴国家的税金越来越多，已成为国家财政收入一个新的重要来源。靠近特区的乡镇工业企业，贯彻执行对外开放、对内搞活经济的政策，发展对外贸易，还为国家创造了不少外汇收入。据统计，“六五”期间前四年，乡镇企业累计向国家缴内税金达228亿元，平均年递增37%。四川省1978年至1983年全省乡镇企业共上缴税金7亿多元，相当于同期国家支援乡镇企业投资的三倍。1984年全国乡镇企业共为国家创汇30亿美元，乡镇工业企业已发展成为国家一支有潜力的创汇生力军。

上述分析，清楚地说明了乡镇工业企业在国民经济发展中的重要地位和作用。大力发展乡镇工业企业对于建设具有中国特色的社会主义，促进社会主义物质文明和精神文明建设，具有深远的历史意义。可以说，发展乡镇工业企业是振兴农村经济的必由之路。

三、乡镇工业企业的主要特点

工业企业是生产力和生产关系的统一体。乡镇工业企业在生产力和生产关系方面都具有以下显著的特点：

(一) 乡镇工业企业与农业关系紧密。纵观历史，工业部门的形成是社会分工的结果，工业是从农业中分离出来而形成的一个独立生产部门。乡镇工业的发展也同样是农村分工分业发展的结果。随着农村分工的发展，将有越来越多的人脱离耕地，从事林、牧、副、渔等业生产，并将有较大部分转入工业和集镇服务业，成为大农业的重要组成部分，这是历史的必然发展趋势。所以，乡镇工业企业与农业有着不可分割的联系。它立足农村，分散建厂，利用当地资源、农业富余劳动力和分散的资金来发展壮大。

农业是国民经济发展的基础，粮食是基础的基础。发展乡镇工业企业要正确处理乡镇工业与农业的关系，特别是与粮食生产的关系，既不可以工挤农，也不可以农挤工，二者必须协调发展。不发展农村工业，多余劳力无出路，也无法以工补农。反之，没有农业提供不断增多的食品和原料，乡镇工业也难以持续发展。把农业与工业结合起来，还有利于逐步消灭城乡差别。全国乡镇企业已使六千万农民变成工人，打破了原来城市搞工业、农村搞农业的二元结构，这个举世瞩目的变化体现了中国式的社会主义道路的特色。

(二) 乡镇工业企业生产规模小，目前绝大多数技术水平低，设备陈旧。但点多面广，发展不平衡。乡镇工业企业与大、中型工业企业相比较，固定资产价值较低，职工人数较少，生产条件比较简单，设备比较简陋，手工操作比较普遍，因而生产技术和经营管理水平较低。但是，随着乡镇企业的发展，正在有计划地对陈旧设备进行更新和改造，有条件的企业正向“小而专”、“小而精”的方向发展。乡镇企业采用“适用”技术，具有高、中、低相结合的特点。1985年5月国家科委提出的“星火计划”正是要以科学技术指导和武装中、小企业，特别是乡镇企业。它的贯彻实施，必将对乡镇工业企业的进一步发展，改变其生产技术和经营管理上的落后面貌，起着不可估量的作用。

(三) 乡镇企业生产的产品,具有适应性、互补性,转向灵活。乡镇工业企业,行业多,产品种类复杂,但由于生产规模小,机动灵活,“船小掉头快”,便于做到拾遗补缺,修旧利废,适应社会多方面的需要,根据市场变化及时调整生产。乡镇企业管理机构较精简,管理费用低,职工能吃苦耐劳,容易做到成本低廉。所谓:“你无我有,你有我优,你优我廉,你廉我转”,运用这条行之有效的经营管理经验,可使企业立于不败之地。

(四) 乡镇工业企业投资少,周期短,建厂容易,投资效益发挥快。由于建设所需的资金、技术设备、技术力量和建筑安装以及建筑材料等都比较容易解决,易于做到少花钱、多办事。

(五) 乡镇工业企业实行自主经营,独立核算,自负盈亏,能较好地贯彻按劳分配的原则,这是乡镇企业在经营方式上的突出特点。不仅企业不吃国家“大锅饭”,职工也不吃企业“大锅饭”。其经营方式灵活多样。在不少行业中,有的国营企业亏损而不少乡镇企业却能盈利。

以上列举了乡镇工业企业的一些主要特点。掌握这些特点,有利于充分发挥优势,克服弱点,管好乡镇工业企业。

四、乡镇工业企业的根本任务

企业的根本任务是由它的性质和它在国民经济中的地位、作用和特点决定的。我国乡镇工业企业的根本任务应当是:在国家统一计划的指导下,为社会提供适销对路的工业物质产品或工业性劳务,为农业生产服务,为城乡人民生活服务、为大工业服务,为外贸出口服务;同时为国家提供税金,在此基础上,也为企业自身的发展提供经济效益。

首先,乡镇工业企业理应为社会提供适销对路的工业产品,发展农村商品生产以促进国民经济的发展,满足人民物质和文化生活的需要。因此,乡镇工业企业应该做好上述四个方面的服务工作;

其次,乡镇工业企业应当通过生产经营活动为国家提供税金。税收是国家集中资金的重要来源,乡镇工业企业理所当然地要履行按照法律规定向国家交纳税金的义务。党的十一届三中全会以来,随着乡镇工业企业的迅速发展,为国家财政增加了新的财源,为农业现代化积累了资金,这方面取得了突出成绩。

第三、在我国有计划的商品经济条件下,工业企业是相对独立的商品生产者,应当有自身的经济利益。乡镇企业实行独立经营、自负盈亏,自主权较多,生产经营成果的好坏,应当有收益上的差别。职工个人经济收入和企业生产经营成果应直接挂钩。在完成上缴税利的前提下,国家允许企业提留一部分利润作为生产发展基金、职工福利基金等,就是为了保障乡镇工业企业自身发展的需要。

乡镇工业企业在完成上述任务的同时,还应考虑到自身所肩负的社会主义精神文明建设任务,既要出产品,又要出人才,培养一支又红又专的职工队伍,培养一代社会主义新人。

第二节 乡镇工业企业管理

一、什么是工业企业管理?

工业企业管理就是对工业企业的生产经营活动进行计划、组织、指挥、监督和调节,其目的是尽可能地充分利用人力、物力和财力,以取得尽可能大的经济效益。

工业企业在从事生产经营活动中,要进行上述五个方面的工作,这五方面的工作综合起

来就是管理。由于企业有生产活动，生产活动要管理，就称为生产管理，另一方面，企业还要从事经营活动，经营活动方面的管理，就称为经营管理。生产管理与经营管理总起来就是企业管理。

工业企业要进行生产经营活动，首先要有计划、有领导，要具体地组织生产和经营，要对计划的执行情况进行监督检查，对市场信息进行分析研究，要协调企业内部各部门和外部各单位之间的关系，发现问题要及时采取措施加以解决。所以企业管理是通过组织生产经营活动的具体工作来实现的。

二、工业企业管理的重要作用

企业管理之所以必要，总的说来是由于社会分工、协作劳动、社会化大生产的客观要求。如果一个劳动者，可以单独进行生产劳动和出生产成果，那就无所谓管理了。如果是许多人进行协作劳动，就不能没有管理。这种协作的范围愈广管理的必要性也就愈大，它的作用也愈显著。工业企业管理的重要作用，具体表现在以下几个方面：

（一）企业管理是进行工业生产活动的必要条件。企业的生产要能顺利进行，就必须把生产力的三个要素——劳动者、劳动资料和劳动对象按照生产技术特点、合理地组织起来，就必须科学地计划和组织生产过程，合理配备劳动力，正确地布置厂房和机器设备，及时地、齐备地供应生产所需能源和原材料，这里有大量的管理工作要做。

（二）管理是进行经营活动、提高经济效益的必要手段。社会主义企业必须按照等价交换原则销售产品，产品要卖得出去，就要先了解市场情况，根据市场需要组织产供销的紧密衔接，实行增产节约，以提高经济效益。可见，在经营方面要做许多管理工作。

（三）管理是促进科学技术发展的有力武器。科学技术是生产力。目前，多数乡镇企业技术水平低，信息不灵，但产品可塑性较大，要满足多变的市场需要，产品必须不断更新换代，要试制新产品，逐步淘汰老产品，要迅速将科学技术成果用于生产过程，这方面要进行大量的管理工作。

（四）管理是维护和完善社会主义生产关系的客观要求。乡镇企业属集体所有制，生产经营活动是在社会主义生产关系下进行的。要求企业正确处理企业与国家、与主管部门（主要是乡镇）、企业与企业以及企业与职工之间责、权、利的关系。因此，必须建立、健全以经济责任制为核心的各项科学的管理制度，并切实贯彻执行。

（五）管理是培养又红又专职工队伍的必要保证。企业在生产产品的同时，还要按照德智体全面发展的要求，培养一支又红又专的职工队伍。为此，建立、健全职工代表大会制度，加强民主管理，加强思想政治工作，组织全员培训，搞好工资福利和劳动保护等是调动广大企业职工积极性的重要保证。

当今世界，工业越发达的国家越重视管理。美国把科学、技术、管理称为办好企业的“三大支柱”，日本称科技、管理是促进生产发展的“两个车轮”。我国三十多年的实践证明，凡是重视管理的年代，经济发展就快，如第一个五年计划时期和六十年代初期，经济发展就快些。“十年动乱”时期，否定管理，经济就停滞、倒退，甚至濒于崩溃的边缘。可见管理工作是十分重要的。作为实行独立经营、独立核算、自负盈亏的乡镇工业企业，更加迫切要求加强生产经营管理，迅速提高管理水平。

三、企业管理的“二重性”

企业管理的二重性，是指管理具有两个方面的属性，即：自然属性与社会属性。这是由于生产过程是生产力和生产关系的统一，要保证生产过程的正常进行，企业管理必须具有合理组织生产力与维护生产关系两个基本职能。企业管理的二重性就是从生产力与生产关系两个方面来考察的。

（一）管理的自然属性。从生产力方面来看，管理是进行社会化大生产的必要条件，是社会劳动过程的一般要求。凡是有许多人进行协作劳动，不是独立生产者一个人孤立劳动的地方，就需要管理。所以，管理是组织一般劳动过程的要求正如马克思说：“一个独立的提琴手是自己指挥自己，一个乐队就需要有一个乐队指挥”。管理的这种性质，不因社会制度不同而不同，所以称为自然属性。

（二）管理的社会属性。从生产关系来看，管理是与社会制度相联系，是维护和发展生

单位之间的关系，使企业的生产经营活动有秩序、有节奏地进行

上述企业管理的五项职能相互联系，相互制约，缺一不可。

（二） 企业管理的主要工作

管理是从生产中分化出来的一种职能，是劳动社会化的产物，它的内容和形式，是随着生产力的发展、科学技术的进步和劳动社会化程度的提高，由简到繁，逐渐发展的。大体上分为以下几个方面：

1. 管理组织机构的建立和职责分工以及规章制度等；
2. 全面计划管理。其中包括经营计划的特点，计划管理的基础工作，计划的编制、执行与控制等；
3. 销售管理。包括市场调查与销售预测、市场开拓、销售计划以及产品定价和销售业务的组织等；
4. 生产管理。包括生产过程组织，生产计划和生产作业计划的制定与执行等；
5. 质量管理。包括全面质量管理体系内容与方法等；
6. 技术管理。包括新产品开发、产品设计和工艺设计、技术改造等；
7. 设备管理。包括设备的选择、安装与使用，设备的维护、检查和修理等；
8. 劳动管理。包括劳动组织、劳动定额和定员、工资奖励、职工培训和劳动保护、安全生产等；
9. 物资管理。包括物资消耗定额和储备定额、供应计划、物资采购、仓库管理和物资节约等；
10. 成本管理。包括目标成本管理的内容、成本计划、成本核算等；
11. 财务管理。包括固定资金管理、流动资金管理、专用基金管理、利润管理等；
12. 经济核算。包括经济核算的内容和指标体系以及企业内部经济核算的组织等。

五、提高乡镇工业企业的素质

提高企业素质是提高管理水平的根本途径。

什么是企业素质？企业素质就是构成企业生产力诸要素的质量和企业管理水平的综合表现。提高企业的素质就是要提高企业职工队伍素质、技术素质和经营管理素质。这三方面素质是相互联系、相互影响的，三者有机结合，综合形成一个企业的整体素质。

企业的素质首先表现为企业的能力，最终表现为经济效益。企业素质的高低，决定于以下几方面能力的强弱：

（一） 满足社会需要的能力。即企业能承担起实现企业根本任务（生产工业产品和为国家提供税金）的能力。

（二） 自我发展壮大的能力。表现为生产能力的扩大，产量的增长、品种的扩大、质量的提高、资源的节约、技术的开发等。

（三） 创新的能力。表现在开发新产品、开拓新市场，创造新的需求以及采用新技术、新工艺、新材料和采用新的管理方法等。

（四） 应变的能力。企业信息要灵，要使自己的产品有较强的适应市场变化的能力。

（五） 竞争能力。企业产品要进入市场，就必然会遇到竞争，必须在产品品种、质量、交货期、成本、价格等方面下功夫，既要敢于竞争又要善于竞争，使本企业产品在竞争中立

于不败之地。

1986年国务院《关于加强工业企业管理若干问题的决定》中特别指出，当前我国企业素质差的问题仍然存在，技术落后，管理更落后。突出表现在不少企业的产品质量差，物质消耗高，经济效益低，不能适应现代化建设和人民消费的需要。全国工业企业都要从自己的实际情况出发，制定出“抓管理、上等级、全面提高素质”的规划，结合企业整顿，采取切实措施，为不断提高企业素质而努力。

第三节 星火计划

一、什么是“星火计划”

(一) “星火计划”提出的历史背景

中央领导同志指出：“把科技引向农村，让星火撒遍祖国大地，是在农村改革深入了一大步这样的历史背景下提出来的。目前有两股潮流：一是科技要输入农村，转化为现实的生产力；一是亿万农民在改革农村产业结构中迸发出来的热情，需要找到新的出路。这两股潮流汇合起来，必将使农村第二步改革增添光彩，展现出灿烂的前景。”这说明要继续发展农村大好形势，进一步发展农村经济，必须用科学技术把农民武装起来，用科学技术把乡镇企业武装起来，才能使整个农村经济有新的更大发展。科学技术必须与经济相结合，这是农村经济进一步发展的关键所在。国家科委的“星火计划”正是在这种历史背景下提出来的。

(二) “星火计划”的含义与内容

1. “星火计划”——“短平快”科技项目计划

为了推动科技与经济的紧密结合，进一步贯彻“经济建设必须依靠科学技术，科学技术工作必须面向经济建设”的方针，科委考虑应抓一批针对中、小企业特别是乡镇企业有示范和推广意义的、科技与经济紧密结合的“短平快”项目。

所谓“短平快”项目，即：科技商品化周期短，与中、小企业技术水平相适应，取得经济效益快的技术开发项目，以提高中、小企业，乡镇企业和农村建设的科学技术水平，为进一步发展地方经济植入新的胚胎。国家科委建议在“七五”规划科技计划部分，专列一项“促进地方经济振兴技术开发计划，简称“短平快”项目计划，后得到国务院批准，正式命名为“星火计划”。

2. 选择“短平快”项目的原则

选择高、中挡技术的“短平快”项目要求符合以下原则：

- (1) 必须瞄准国内外市场需求；
- (2) 确有资源和技术方面的优势，扬长避短，提倡跨地区、跨行业的联合；
- (3) 技术成果商品化周期短，经济效益显著，有可能在一、二年内投产，五年左右收回投资；
- (4) 具有示范意义。能够为大量推广应用提供成套成熟技术或提供装备，并可以成为地区培养基地；
- (5) 凡是需要使用外汇引进技术或购买设备的，应优先支持那些可以创汇或能减少进

口的节汇项目。

3. 投资拨款办法与组织

为了提高投资效益,对“星火计划”规定实行“匹配拨款”制度,即只有在论证充分和地方集资三分之二(即三分之一由地方财政拨款,三分之一由企事业单位投资)以后,国家才给以“匹配”支持三分之一的投资。对合同的执行由银行监督。计划成功的,国家投资部分分期收回;失败的风险均摊。因此,采用匹配投资办法,就可以避免过去抢分国家投资的弊病,可望效益有较大的提高。

“星火计划”的组织领导工作,由国家科委牵头组织,这样可以充分利用已掌握的科技信息和已经拿到手的一大批科研成果,并可利用国际科技合作渠道引进技术,充分调动科研机构、科技人员的力量,这是实施“星火计划”的后盾。

4. “七五”期间的具体目标

“星火计划”在“七五”期间规定的具体目标有三项:

(1) 为乡镇每年短期培训二十万知识青年和基层干部,使每人学会一至二项本地适用的技术,五年累计一百万人,平均每县每年培训一百人;

(2) 动员中央和省市研究部门开发一百种适用农村的成套技术装备,组织大批量生产供应农村;

(3) 帮助建立五百个技术示范性的乡镇小企业,为他们提供全套工艺技术、管理规范、产品质量控制和加工方法等。

“星火计划”在1986年至1987年最近两年的重点开发领域如下:

(1) 在继续抓紧种植业的科技攻关的同时,大力推广家禽、水禽、水产养殖业和畜牧业的工厂化生产技术,以增加产量,降低成本,提高产品质量和劳动生产率,逐步改变人们的食物构成;

(2) 组织科技力量开发农产品工厂化加工技术和成套设备。如豆制品、各种饮料、水果加工、淀粉加工和山区土特产品加工等,都可以采用中、小型工厂化生产工艺和配套技术设备。同时组织研究所和高等院校对引进设备进行消化、改进,建立示范性小厂和培训中心,以便扩散技术,为农村培养人才。这样,既可以提高农副产品的价值,又可增加农民收入,从而促进农业自身的发展;

(3) 组织科技力量为提高农村住宅和集镇建设的技术水平服务。目前农村住宅建设工作量很大,但普遍存在设计陈旧、占地毁地较多等问题,集镇建设缺乏规划和计划。因此,“星火计划”要求组织研究设计机构和企业,为提高和改善农村住宅条件,节约耕地提供新的设计、新型建筑材料、新的预制构件和小型化的施工装备;

(4) 推广纺织新技术,提高印染、成品质量,增加花色品种、积极发展生产装饰用布制品,扩大出口生产能力;组织和引导科技部门把新技术应用到消费资料生产中去;如服装的自动化设计和剪裁,青少年应用电子教具和玩具等。还应积极发展具有新的设计思想、新品质的、方便人民生活 and 旅游服务的小商品;

(5) 办“抗大式”短期训练班。发展现代乡镇经济严重缺乏带头人,现有一千多万中小学毕业生散布在农村。办训练班,教会一些本地实用的技术和进行经济政策教育,培养一大批发展农村经济的科技带头人和基层干部。平均每年每县培训一百人,全国每年就达二十