

赵国祯 主编
高峰

乡镇 企业 经营 管理

黑龙江人民出版社

87
F325.3
46

乡镇企业经营管理

赵国祯 高峰 主编

B219/04

黑龙江人民出版社

1986年·哈尔滨

责任编辑：静 波

封面设计：王万兆

乡镇企业经营管理

Xiangzhen Qiye Jingying Guanli

赵国祯 高峰 主编

黑龙江人民出版社出版

(哈尔滨市道里森林街42号)

牡丹江印刷厂印刷 黑龙江省新华书店发行

开本 787×1092 毫米 1/32 • 印张13 10/16 • 字数 320,000

1986年12月第1版 1986年12月第1次印刷

印数 1— 11,878

统一书号：4093·184

定价：2.55元

本书参加编写人员

主 编：赵国祯 高 峰

编写人员：张治中 孙利军 曹洪恩

孙 铁 马万军 郝 玥

栾厚富 胡玉玺 夏志杰

王树文 孙焕沉 李黎明

韩琛光 谭 光

校 审：何作田

前 言

目前，我国农村经济正处在伟大的变革实践中。植根于广大农村的乡镇企业，在冲破了长期以来“左”的思想束缚之后，如同雨后春笋到处是蓬勃发展的兴旺景象。它在“六五”期间的崛起，充分显示出不愧是我国社会主义经济发展中一支生力军。它的发展，对于加速我国工业化，改变城乡经济的传统格局，加强城乡结合、工农结合，实现农村城市化，吸收农村富余劳动力开发非农产业，富国富民，改变八亿农民搞饭吃的传统农业经济，以及对缩小城乡差别、工农差别，都起着举足轻重的作用。

然而，产品质量差、物质消耗高、经济效益低，这是乡镇企业普遍存在的问题。这是因为乡镇企业刚刚兴起，不仅是物质技术条件差，而且有许多规律性的问题尚没有被人们所掌握和认识；同时目前从事乡镇企业的管理人员，基本上都是才从农业生产和管理农村工作中转移出来的，他们虽有热情，但对乡镇企业的经营管理还很陌生。因此经营管理水平落后于乡镇企业的发展，而市场对产品和劳务需求的标准则是相同的。乡镇企业在新的、严峻的考验面前，能否继续保持较快的发展速度，关键取决于企业经营管理者素质状况。

《中共中央关于经济体制改革的决定》指出：“经济体制的

改革和国民经济的发展,迫切需要大批既有现代化的经济、技术知识,又有革新精神,勇于创造,能够开创新局面的经营管理人才,特别是企业管理干部。”乡镇企业的管理干部也必须具备这样的条件。如何学会运用客观经济规律及科学管理方法去经营管理企业,提高经营管理水平,实现经营管理的科学化、现代化,这是摆在乡镇企业管理者面前的一个重要课题。

我们编写《乡镇企业经营管理》这本书,目的是为满足乡镇企业的领导干部、管理人员和劳动者学习乡镇企业现代经营管理科学知识的需要。但由于我们的水平所限,加上编写时间仓促,所以书中难免有谬误之处,敬希广大读者多批评。

编 者

1986年4月

目 录

第一章 乡镇企业经营管理概述.....	1
第一节 经营管理的概念.....	1
第二节 经营管理的战略意义.....	6
第三节 经营管理科学的发展.....	15
第四节 经营管理的两重性.....	29
第五节 经营管理的职能.....	32
第六节 经营管理的任务.....	40
第七节 经营管理的原则.....	41
第二章 乡镇企业经营方针.....	50
第一节 经营观概述.....	50
第二节 经营思想.....	53
第三节 经营目标.....	58
第四节 经营方针.....	62
第三章 乡镇企业经营决策.....	76
第一节 决策的涵义和重要性.....	76
第二节 决策的基础.....	80
第三节 决策的目标.....	89
第四节 决策要素.....	95
第五节 决策的手段.....	114

第六节 投资的决策·····	124
第四章 乡镇企业计划管理·····	131
第一节 计划管理的意义、任务和原则·····	131
第二节 计划的种类和指标·····	137
第三节 计划的编制程序和方法·····	145
第四节 计划的执行与控制·····	150
第五节 综合计划·····	152
第六节 企业主管部门的计划指导·····	156
第七节 乡镇企业统计·····	162
第五章 乡镇企业生产管理·····	171
第一节 生产过程组织·····	171
第二节 生产计划与调度·····	177
第三节 产品品种管理·····	199
第四节 产品质量管理·····	213
第五节 生产技术管理·····	225
第六章 乡镇企业市场信息·····	253
第一节 市场是经营活动的场所·····	253
第二节 市场调查·····	259
第三节 消费者心理和行为的研究·····	270
第四节 产品结构研究·····	278
第五节 信息资源、网络、中心·····	284
第七章 乡镇企业供销业务·····	292
第一节 供销活动计划·····	292
第二节 原材料组织供应·····	303
第三节 产品销售业务·····	322

第四节	经济合同·····	336
第五节	产品销售管理·····	339
第八章	乡镇企业财务管理·····	348
第一节	财务管理的内容·····	348
第二节	财务管理的任务和原则·····	353
第三节	资金管理·····	357
第四节	成本管理·····	379
第五节	利润管理·····	385
第六节	基本建设投资管理·····	391
第九章	乡镇企业的人才开发·····	395
第一节	人才开发的意义·····	395
第二节	人才的基本标志·····	403
第三节	正确对待开发人才·····	415
第四节	选人用人的基本原则·····	424
第五节	人才开发的途径·····	432
第十章	乡镇企业的厂长(经理)负责制·····	435
第一节	厂长(经理)·····	435
第二节	生产经营指挥系统·····	442
第三节	经营承包责任制·····	459
第四节	乡镇企业的厂长(经理)负责制·····	469
第十一章	乡镇企业利用外资·····	474
第一节	利用外资的意义·····	474
第二节	利用外资的形式·····	477
第三节	外汇和汇率·····	485
第四节	外贸价格术语·····	489

第五节	对外贸易仲裁.....	493
第六节	专利、专有技术与许可证贸易.....	496
第七节	合资企业的审批程序.....	501
第八节	兴办合资企业的具体作法.....	504
第十二章	加强思想政治工作.....	510
第一节	思想政治工作的基本内容.....	510
第二节	思想政治工作的基本方针.....	515
第三节	思想政治工作的基本方法.....	517
第四节	思想政治工作的基本原则.....	520

第一章 乡镇企业经营管理概述

第一节 经营管理的概念

(一) 经营的概念

经营是商品经济的产物，是随着商品经济发展而产生，並逐渐发展起来的。经营是存在于进行经济活动的构成体中。在我国这种构成体属于企业这个范畴，它不仅包括企业产品生产过程，也包括为企业提供劳务的工业、交通和其他行业的一些单位，这些单位的经济活动就是经营。它们在为社会和人民提供产品或劳务的过程中，以自己的销售收入弥补支出，并取得盈利。对于工业企业来说，经营活动存在于再生产的全部过程，即生产过程和流通。它包括研究产品开发、生产技术、物资采购和供应，设备维修和改造更新，产品销售，财务核算等活动，由这些活动构成企业经营的活动总体。这些经营活动虽然有自己的专门业务，但都是为着企业的目标而使生产经营的各种要素有效结合，并持续不断地进行。

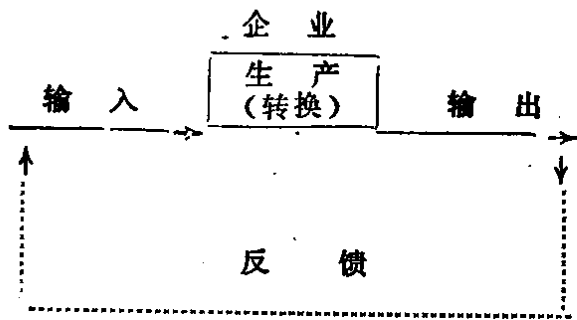


图 1

用系统观点来研究企业的经营活动，它是整个国民经济体系的组成部分。工业企业是一个有严密分工和协作的有机体，是一个系统。在这个系统

中完成产品的使用价值和价值的转换。但是，企业是社会化生产，它的经营活动与社会经济环境有千丝万缕的联系，联结着庞大的市场，受外界环境的约束，如图 1。企业输入的一端，联结着供方的市场，购进原料、材料、设备工具等生产要素，同时接收用户和市场需求的反馈；输出的一端，联结需方的市场，通过市场将产品转至用户手中，从而实现产品的价值，达到企业经营目标，见图 2。因此，企业又是国民经济这个大系统中的子系统。

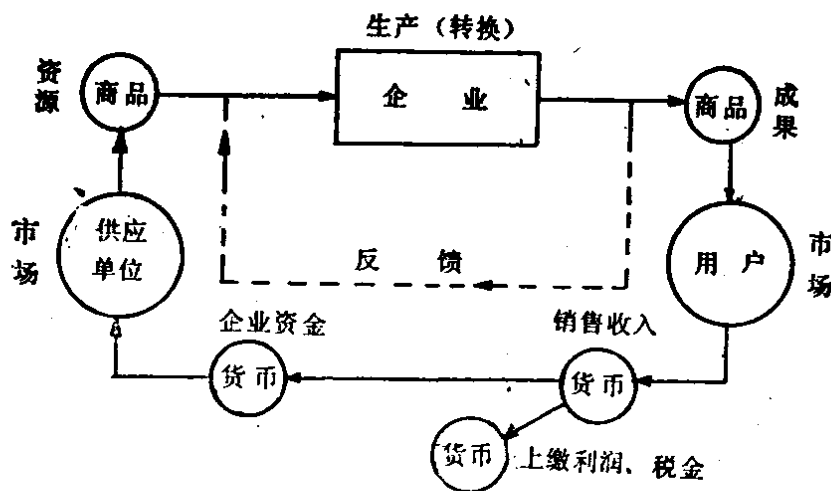


图 2

(二) 管理的概念

管理是适应共同劳动而产生的。马克思曾把管理活动生动而形象地比喻为乐队的指挥，它执行协调个人活动的职能及总体组织协调职能。因此，管理是一种组织联合行动的权威，是组织联合行动的职能。

在工业企业里，许多人在一起劳动，各有分工；许多机器设备在运转，各有功能。管理的职能，在于按照社会化大生产的规律和经营的目标，协调人的活动，充分利用人力、物力、财力，使企业成为一个能适应内外变化的有效率的整体。

但是，管理的概念却不只限于企业这个范畴，而适用于更加广泛的领域。政府、机关、科研单位、学校、军队等有人群共同劳动的单位，都需要管理，以指导人们完成和达到共同的目的。

在经营管理的概念上有一种不同的认识，即管理是针对企业内部的活动，经营是存在企业外部的经济活动。形成这种观点的主要原因：

1. 由于长期以来国营和乡镇企业的人、财、物，由企业上级部门三集中，企业的任务只对国家下达计划或上级部门负责，长期缺乏经营管理自主权，管理只限于对企业内部的活动。

2. 近年来，由于企业再生产过程的流通渠道打通，经济活动发生重大变化，很多问题涉及外部条件。在这种情况下，企业人员感到极其需要研究市场，了解市场，开辟市

场，占领市场。从而认为到市场供应单位采购、订货和到用户销售产品就是经营活动，也就是把企业外部物资购进和产品销售的两端的经济活动认为是单纯的经营，做买卖，而忽略经营中管理问题。市场观点固然是企业经营思想的核心，围绕市场所进行的经济活动无疑是经营活动，但它究竟不等于企业生产和流通的全部经营管理活动。实际上经营中没有管理，经营活动是不能搞好的。

(三) 经营与管理统一关系

经营与管理的概念区分和它们之间的统一关系。最初德国法约尔提出了管理的五要素或五职能的论点。过后，由于在当时对管理与经营两个概念的解释和运用也极混乱，法约尔又通过对经营活动内容的阐述，区分了管理与经营的含义，表述了管理与经营之间的关系。他提出经营活动包括六个方面的活动，即技术活动、营业活动、安全活动、财务活动、会计活动、管理活动。管理活动中包括计划、组织、指挥、控制、协调等五个职能（见图3）。可见，企业

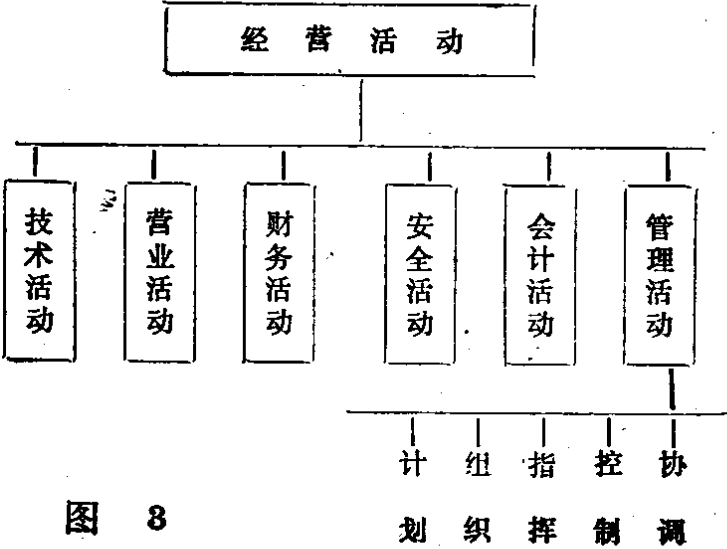


图 3

的经营活动，不只是与市场直接衔接的物资供应和营业活动，还有技术、财务等一系列活动。也就是说经营活动的对象是生产过程和流通过程，即再生产全过程的经济活动。研究确定企业经营目标（经营决策和战略决策），它体现各项经营活动中，通过各项经营手段和管理活动手段保证实现。因此，经营活动是再生产经济活动，也包括管理活动。法约尔的理论，是我们区分经营和管理两个概念和认识它们相互关系的基础。从这个基础上看，企业的管理活动，在经营组织体系中的地位，不是与其它方面的活动并列，也不是居于其它活动之上或之下，而是寓于其中（图4）。也就是说，各个方面的经营活动中都需要管理活动，需要进行计划、组织、指挥、控制、协调的活动。对于企业来说，经营和管理是共同存在于经营管理组织体中，在实际工作中是交织在一起的，经营活动中有管理活动；经营活动是构成管理活动的对象和内容，它们都是为达到企业目标，而进行的有组织的

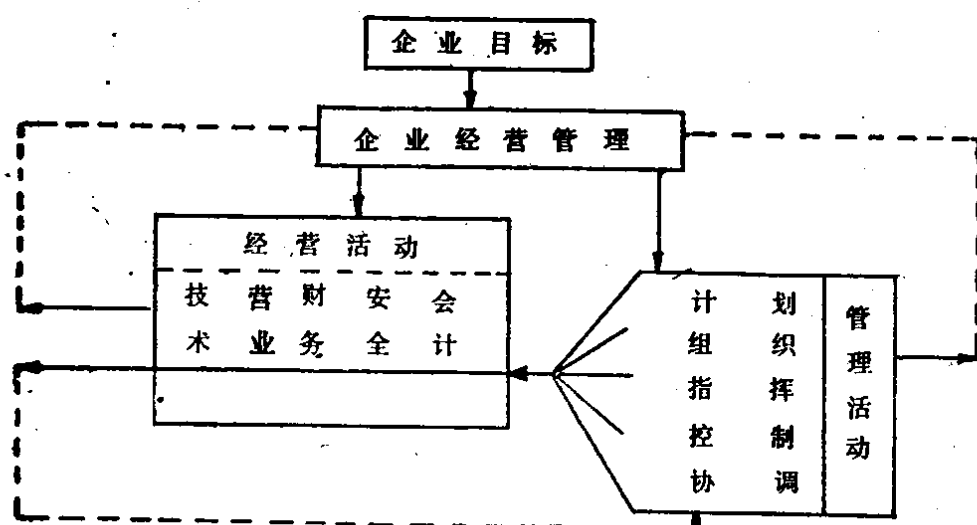


图 4

活动。对于企业人员来说，也不好截然划分经营者或管理者，因为实际经济工作中没有不需要管理的经营，也没有与经营无关的管理工作。故企业管理应称为经营管理。

第二节 经营管理的战略意义

我国国营工业企业的管理体制，过去基本上是按照苏联模式建立起来的。主管部门是行政管理型，企业是那种生产型的管理。企业的生产方向与产品由国家确定，生产计划任务由国家下达，原材料供应由国家统一分配，资金和设备靠国家调拨，生产的产品由国家统购包销，价格由国家统一规定，盈亏由国家统一包干。企业管理在很大程度上局限于企业内部的生产领域，很少与市场 and 用户发生联系。产品国家收购后质量好不好，积压不积压，企业不负经济责任，经济损失由国家承担。长期以来造成企业管理缺乏活力，依赖性大。生产技术上因循守旧，产品质量低，缺乏竞争能力。生产经济效益差，造成许多企业职工吃企业大锅饭，企业吃国家大锅饭现象，给国家造成了损失浪费。例如，全国统一报废和降价处理的1980年底以前生产积压质量低劣和淘汰的机电产品损失达153亿元。

国营工业企业主管部门的行政管理办法和企业生产型管理，对乡镇企业管理影响是很大的。因此，过去乡镇企业主管部门的管理普遍存在着“指挥性”，乡镇企业的管理普遍存在着“经验型”和“封闭型”的管理模式，它的特点是因循守旧，凭过去那种手工作业的经营管理方式，缺乏科学性和

技术性，束缚了乡镇企业发展。

党的十一届三中全会以来，随着党的工作重点的转移和在经济战线贯彻“调整、改革、整顿、提高”的方针，我国经济管理体制进行了一系列重大的改革，使企业的外部环节发生了很大变化，面临着国内外市场竞争，“严重的挑战”，这种竞争和挑战日益激烈。如果企业（包括乡镇企业）的管理不向经营管理型转变，不迅速提高经营管理素质和经营管理水平，不仅对社会主义经济没有贡献，反而影响社会主义经济发展，在国内外就没有竞争能力，就没有生命力，就有被淘汰的危险。客观形势要求，乡镇企业对新的历史时期的经济形势以及对经营管理的重要性、迫切性必须有足够的认识。经营管理的战略意义概括以下几方面：

（一）经营管理战略思想的统帅作用

经营管理的基本战略目的是要提高社会效益和企业自身的经济效益。而提高企业经济效益关键是经营管理思想的统帅地位。把经营思想提高到决策性，统帅企业全局的战略地位，这是企业管理思想的一大发展。在国外，作为企业的经营概念，早已被提高到决策性的地位。特别是第二次世界大战以后，国际范围的经济竞争愈演愈烈，企业所有的活动必须服从变化无常的国际市场，否则难以生存和发展，这就促使企业高层领导全力以赴的抓经营决策。经营决策与企业日常管理是密切结合的，经营决策渗透在企业每个管理环节之中，每个经营环节也都进行着科学管理，以保证经营决策实现。