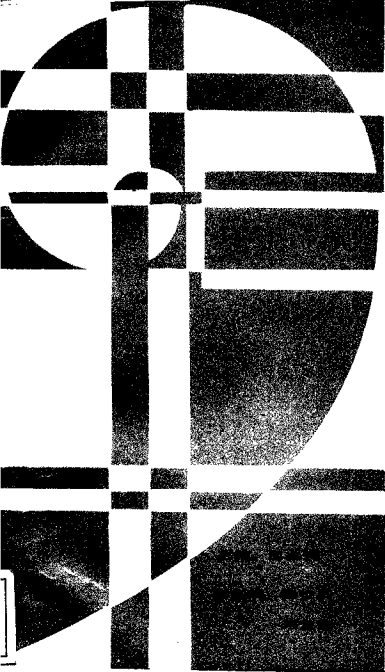




乡镇企业经营管理教程

吉林人民出版社

乡镇企业经营管理教程

主 编 邱兆祥

副主编 薛世安

宋定国

✱

吉林人民出版社出版、发行

长春市第十一印刷厂印刷

✱

850×1168毫米32开本 17.5印张 386,000字

1988年8月第1版 1988年8月第1次印刷

印数: 1—10,185册

ISBN7-206-00287-0

F·69 定价: 5.75元

序

乡镇企业自“破土而出”后，就历经风霜，屡遭曲折，但它百折不挠，顽强拼搏，在党的十一届三中全会路线的春风吹拂下迅速崛起。日前，乡镇企业已成为农村经济的重要支柱，国民经济的重要组成部分，也成为出口创汇的重要力量。乡镇企业旺盛的生命力及其作用，不仅为国内大多数人所肯定和赞扬，也使国外不少人士所瞩目。

如何适应改革开放日益深入发展的新形势，适应外向型经济发展的需要，是乡镇企业面临的一个新课题。从总体上看，乡镇企业的技术装备、管理水平还比较低，在发展战略、管理体制、经营方式等方面也有待于进一步改进和提高。而提高乡镇企业的经营管理水平又是当前亟待解决的问题。邱兆祥、薛世安和宋定国同志编撰的《乡镇企业经营管理教程》，运用社会主义初级阶段的理论，对乡镇企业经营管理的特点、现状及发展方向作了较系统的阐述；对如何塑造企业形象和企业精神，完善经营承包负责制，勇敢地大步跨入国际市场等问题作了有益的探索，提出了一些新的观点和见解。文字深入浅出，通俗易懂，是一本较好的乡镇企业经营管理教材。值得广大农村工作者、乡镇企业经营管理人员一读，国营大中型企业的经营管理人员及从事理论研究的同志也可以从中吸取营养。由于乡镇企业经营管理的实践还不长，许多问题还有待于进一步研究探索，加之对乡镇企业的认

识也有一个不断深化的过程，因此，本书的某些不足在所难免。我们希望这本书的问世，能促进乡镇企业的理论研究，提高乡镇企业的经营管理水平，对搞活国型大中型企业能起到积极的推动作用。

是以为序。

陈璧显

一九八八年四月二十三日

目 录

序.....	6
--------	---

上 卷 概 论 篇

第 一 章 乡镇企业的崛起与展望

第一节	乡镇企业的崛起.....	1
第二节	发展乡镇企业的战略意义.....	18
第三节	乡镇企业面临的挑战与发展战略.....	28
第四节	乡镇企业经营管理的性质、职能和 意义.....	36

第 二 章 乡镇企业的管理体制

第一节	乡镇企业的管理机构.....	46
第二节	乡镇企业的厂长（经理）负责制.....	53
第三节	乡镇企业的经济责任制.....	60

第 三 章 乡镇企业管理的基础工作

第一节	做好基础工作的必要性.....	67
第二节	职工培训与规章制度.....	71
第三节	乡镇企业的标准化工作、定额 工作和计量工作.....	79

第四节	乡镇企业的信息管理工作·····	83
-----	------------------	----

第 四 章 乡镇企业的企业形象与企业精神

第一节	企业形象·····	96
第二节	乡镇企业的企业精神·····	105

中 卷 经 营 篇

第 五 章 乡镇企业的经营决策

第一节	乡镇企业经营决策概述·····	119
第二节	乡镇企业经营决策的过程·····	126
第三节	乡镇企业经营决策的主要方法·····	130
第四节	乡镇企业的三项主要决策·····	149

第 六 章 乡镇企业的市场研究

第一节	市场概述·····	162
第二节	乡镇企业的市场调查·····	170
第三节	乡镇企业的市场预测·····	178
第四节	乡镇企业市场策略的选择·····	188

第 七 章 乡镇企业的市场营销

第一节	市场营销概述·····	198
第二节	价格策略·····	204
第三节	销售渠道策略·····	213
第四节	促进销售策略·····	219

第五节	业务洽谈和经济合同·····	228
-----	----------------	-----

第 八 章 乡镇企业的经营计划

第一节	乡镇企业的计划管理·····	236
第二节	乡镇企业经营计划的制订·····	243
第三节	乡镇企业经营计划的执行和控制·····	258

第 九 章 乡镇企业的经济联合

第一节	乡镇企业经济联合的意义和作用·····	265
第二节	乡镇企业经济联合的条件、原则和 方法·····	269
第三节	乡镇企业经济联合的形式与发展 趋势·····	284

第 十 章 乡镇企业的生产管理

第一节	乡镇企业的生产过程组织·····	297
第二节	乡镇企业的生产计划·····	308
第三节	日常生产管理·····	320

下 卷 管 理 篇

第 十 一 章 乡镇企业的劳动管理

第一节	乡镇企业的劳动组织·····	326
第二节	乡镇企业的劳动定额、定员及报酬·····	333

第三节	乡镇企业的劳动保护·····	348
-----	----------------	-----

第 十二 章 乡镇企业的技术管理与技术开发

第一节	乡镇企业的技术管理概论·····	354
第二节	乡镇企业的技术改造·····	360
第三节	乡镇企业的技术开发·····	366
第四节	产品开发·····	371

第 十三 章 乡镇企业的全面质量管理

第一节	全面质量管理及其相关概念·····	379
第二节	全面质量管理的基本内容·····	388
第三节	全面质量管理的方法·····	397

第 十四 章 乡镇企业的物资管理

第一节	物资管理的任务和分类·····	419
第二节	乡镇企业的物资定额·····	423
第三节	乡镇企业的物资供应工作·····	430
第四节	ABC 分析法在物资管理中的应用·····	440

第 十五 章 乡镇企业的设备管理

第一节	乡镇企业设备管理的内容和任务·····	443
第二节	乡镇企业设备的选择和评价·····	445
第三节	乡镇企业设备的使用与维修·····	449
第四节	乡镇企业设备的改造与更新·····	460

第 十六 章 乡镇企业的财务管理

第一节	财务管理的意义和任务·····	471
第二节	资金的筹集·····	474
第三节	固定资金的管理·····	477
第四节	流动资金的管理·····	481
第五节	专用基金的管理·····	488
第六节	利润管理·····	491

第 十七 章 乡镇企业的成本管理

第一节	成本和成本管理·····	499
第二节	成本计划·····	502
第三节	成本核算·····	512
第四节	成本的日常管理·····	516
第五节	成本分析·····	520

第 十八 章 乡镇企业的经济核算

第一节	乡镇企业经济核算的意义和条件·····	527
第二节	乡镇企业经济核算的内容与方法·····	534
第三节	乡镇企业经济核算的组织工作·····	543

后 记·····	550
----------	-----

第一章 乡镇企业的崛起与展望

用“野火烧不尽，春风吹又生”这句诗来比喻我国乡镇企业的曲折发展，真可谓形象、贴切。自建国以来，我国乡镇企业这株“小草”，几经“野火”焚烧，虽曾数度枯萎，终因顽强抗争，未被夭折。在十一届三中全会的春风沐浴下，它开始蓬勃发展，生机盎然。而今，它不仅在许多省市的经济中具有举足轻重的地位，而且成了实现工农业现代化的一支重要方面军。它的影响已冲破国界，震惊世界。

在这一章里，我们将着重考察乡镇企业崛起的原因、战略意义及其发展前景，同时阐明本书的研究对象。

第一节 乡镇企业的崛起

一、乡镇企业的涵义和特点

（一）乡镇企业的概念和性质

要研究乡镇企业，首先必须明确乡镇企业的概念，而要明确乡镇企业的概念，又有必要先说明一下什么叫企业。

企业并非自古就有，它是随着生产力的发展，随着商品生产和商品交换的发展而出现的。所谓企业，就是指专门从事生产和流通等经济活动的、为盈利而自主经营的、具有法人资格的经济实体。由这一定义可知，构成企业的最基本的要素有三个：其一，它在法律上具有法人地位，是一个合法而较稳定的经济实体，因而国家要依法保护企业所拥有的一切自主权限和经济利益，同时也要监督这一经济实体对国家、对社会所应履行的义务和所应承担的责任；其二，这一经济实体主要是从事生产、流通或其它各种服务性的经济活动。为了能够正常地从事这些经济活动，就必须有一定的固定资产和流动资金，有若干比较稳定的基本职工，有独立的财务与核算制度，等等；其三，它从事生产经营的直接目的是为了自身的经济利益，因而必须自主经营，自负盈亏，这就表明了这种经济活动的属性既不是自然经济的，也不是产品经济的，而是商品经济的。以上这三个要素都是“企业”的有机组成部分，缺少一个就不成其为企业。

那么，什么叫乡镇企业呢？对于这一概念的阐述，近年来智者见智，仁者见仁，众说纷纭，莫衷一是。在这众多的观点中，大多数人倾向于把乡镇企业当作一个地域概念，即凡是位于乡镇地域内的企业都是乡镇企业。这种说法不无道理，但稍加深究，又会觉得难以令人折服。因为随着乡镇企业势如破竹般的发展，一部分农民已跳出“农门”，在城市内安营扎寨，兴办或经营起第二、第三产业，更有甚者，有些乡镇企业集团正在着手“跨国经营”。这些从地域上看，似乎已与乡镇企业分道扬镳，但从经济属性来看，却仍在乡镇企业之列。因此，用流行的地域观点已不能准确地概括乡镇企业的内涵了。

我们认为，要把握乡镇企业的概念，首先必须弄清乡镇企业的本质属性，这种本质属性就是乡镇企业所固有的同农村、

农业和农民之间的内在联系，这一内在联系主要表现在下列三点：

首先，从所有制形式上看，乡镇企业都是属于农民所有的，其中有的属于全乡的农民所有，有的属于部分农民所有，有的则属于个体农民所有。

其次，从乡镇企业的职工来源来看，其职工源于农民，绝大部分职工“离土不离乡，进厂不进城”，进家门是农民，进厂门是职工；企业诞生，他们召之即来，企业解体，他们挥之即去。

再次，乡镇企业的绝大多数职工都与土地保持着密切的联系，他们在农村有自己承包的土地，自己进企业后，土地由家庭其他人员耕种，或者转包于人。即使在一些乡镇企业很发达、务农人员很少的地方，职工与土地仍保持“近亲”血缘关系。

把握住了乡镇企业的本质属性，我们就可以给乡镇企业的概念简述如下：乡镇企业就是由农民集体所有或个体所有的、自主地从事商品生产经营或劳动服务的、具有法人资格的经济实体。它既包括农民在乡镇创办的企业，又包括农民在城市创办的企业；既包括乡、村集体所有的企业，又包括农民合股办、联户办、个体办的企业；既包括农业企业、工业企业，又包括第三产业。

至于说到乡镇企业的性质，我们觉得不能一概而论，更不能简单地冠之以非“社”即“资”，而应根据我国社会主义初级阶段这一历史条件以及乡镇企业的实践情况，进行具体分析。就目前的状况来看，乡镇企业主要呈现出三个不同层次的性质。

1. 社会主义的性质。这主要是由乡、村所办的企业，它的生产资料所有权归投资创办企业的集体组织的全体成员所

共有，它在分配方式上以按劳分配为主体。这种性质的企业目前在全国的乡镇企业中仍占主导地位，江苏省的苏（苏州）、锡（无锡）、常（常州）地区在这方面表现得比较典型。

2. 半社会主义性质。这是由农民联户或合股创办的企业，它在所有制上具有社会主义的低层次的合作经济的性质，在分配方式上除了社会主义的按劳分配外，还有一定比重的非按劳分配的成份。这种企业在我国社会主义初级阶段会有持久的生命力，福建省的泉州地区目前在这方面表现得比较典型。

3. 社会主义经济的必要补充成份。这种企业是指户办的家庭企业和私营企业，它的生产资料和劳动产品都归个体所有，经营权和分配权当然也归个体所有。浙江省的温州地区目前在这方面表现得比较典型。此类企业原来在人们的观念中“其貌不扬”，“名声不正”，但近几年已为它“平反昭雪”，“大开绿灯”。因为它的产生和发展在社会主义初级阶段有其客观必然性；况且，它已既不同于资本主义的私有企业，也不同于社会主义过渡时期的个体经济或私营经济，而是受社会主义公有制经济影响和制约、受国家宏观间接控制的新型的个体经济和私营经济，说它是社会主义经济的有益的、必要的补充成份毫无粉饰之处。

如上所述的乡镇企业的概念和性质，决定了它的一系列主要特点。

（二）乡镇企业的主要特点

由于各种形式的乡镇企业千姿百态，各具特色，这里只能从它的总体方面粗线条地勾勒其主要特点。

1. 它具有双重的产业经济属性。一方面，乡镇企业与农业和农民有着天然的“血缘”关系：企业的所有者是农民，企业的经营者是农民，企业的职工是农民；企业所需要的原材料主要在农村，企业的总体经济活动主要在农村，企业的发展

余地也主要在农村。这一属性表明，乡镇企业脱胎于农村，是农业生产力提高和农村商品经济发展的必然产物，同时，它的生存和发展理所当然地会受到整个农村经济发展状况的影响和制约。另一方面，乡镇企业按其产业性质的归属来看，又具有“百业”企业的特色，它点多面广，门类齐全，跨行企业，纵横交错地覆盖于全国，若粗略划分，它分属于工业、农业、交通运输业、建筑业和商业服务等五大行业。这又使乡镇企业具有其所属产业的性质特点，受着各个产业具体运行规律的支配，并与城市中的同行企业有着许多相同之点。

2. 它小而灵活。就目前而论，我国乡镇企业中的“庞然大物”比重很小，一般都是“小巧玲珑”（我们这里所指的小型企 业，是指产值不足千万元、利润未逾百万元、职工在千人以下的企业）。由于传统的产品经济观念的影响，许多人对大企业往往颇多推崇，刮目相看，而对小型企业则掉以轻心，甚至不屑一顾，似乎小企业必然势单力薄，弱不禁风，在竞争的战场上凶多吉少，朝不保夕。但是，用现代商品经济的观点来看，小企业除了有不 利因素外，却也有着许多“天然”优势。例如，正因为其小，它没有沉重的固定资产包袱和经营战略转换上的层层障碍，完全可以根据市场需求的风云变幻，随时采取相应对策，改变经营战略，调整经营结构，或捷足先登，或见缝插针，在市场竞争中以小取胜，以快取胜。当然，说乡镇企业一般以小取胜，这并不排斥它也可以以大取胜，在一些乡镇集体企业比较发达的地区更是如此。例如，江苏省镇江市的领导近几年就提出：发展乡镇企业除了要利用“船小好掉头”的特点外，还必须发挥“船大航四海”的优势，提高企业的规模经济效益。这几年，该市冒出了好几个产值高达3至5千万元，且经济效益较好的企业，使全市乡镇企业的产值和利润以年平均40%以上的增长率迅速健康地发展着。

3. 它“婆婆”“框框”少，自主权大。我国城市许多大中型企业缺乏活力的重要原因之一，就是“婆婆”“框框”多，自主权小。而乡镇企业这一“灰姑娘”，不仅婆婆较少，而且对许多不合理的“条条框框”具有“天然”的反抗精神，用有些企业家的话来说，就是：“有了绿灯赶紧过，碰上红灯绕道走，黑灯瞎火摸着走”。乡镇企业之所以能如此“特殊”，当然事出有因，别的暂且存而不论，这里仅列“几大件”：它在自负盈亏的前提下，不要国家投资，不要招工指标，不要供应商品粮，不要为名目繁多的福利设施耗费过多的财力物力和精力。这就使它完全可能也可以少受各种行政干预，无论是在经营战略的选择、产品的决策、能人的招聘、劳动力的使用、价格的升降上，还是在企业内部的分配上，它一般都能比城市的绝大多数企业更加自由和灵活。特别是在企业内部的分配上，它比较早且比较彻底地打破了“钱饭碗”和“大锅饭”。

4. 它先天不足。由于乡镇企业是由“土生土长”的农民所办、农民所经营管理的，所以，从总体上看，它“先天”就存在着“三低一少”的缺陷：文化水平低、技术水平低、管理水平低，人才缺乏。这些先天不足使得许多企业产品质量低、消耗高、经济效益差。如果说在乡镇企业刚刚兴起之时，它尚能以己之长补己之短的话，那么，在市场机制逐步完善，各种外部竞争条件越来越趋于平等的条件下，乡镇企业这些内在的薄弱环节所造成的劣势，可能会愈益显得严重。因此，加快技术进步，提高管理水平，乃是乡镇企业持久、协调发展的关键所在。诚然，这些问题的解决决非一朝一夕所能圆满完成，因此，我们对这些问题既要有紧迫感，又要从长计宜。

如上所述的这些乡镇企业的特点，是侧重从它与城市企业的对比中来考察的，倘若从乡镇企业自身发展的角度来考察，那么，它在不同的时期、不同的阶段，又会呈现出不同的特

点。例如，近几年来，乡镇企业的发展又产生了如下几个新的特点：（1）农副产品与加工业一体化的趋势；（2）主动扩大横向经济联合的趋势；（3）部分地区向集团经营发展的趋势；（4）外向型经济迅速扩大的趋势；（5）家庭企业和股份企业迅猛发展的趋势；等等。

二、乡镇企业的发展模式

假如说以上所述的乡镇企业的特点是从总体角度来说明问题的话，那么，这里所讲的发展模式则是侧重于从区域的角度来说明问题的。

（一）乡镇企业发展模式的涵义

近几年来，理论界对要不要提乡镇企业的发展模式争论比较激烈。有一部分同志认为：现有的模式都是过渡模式，而不是目标模式；现有模式本身具有较大的局限性和不完善性，难以揭示乡镇企业长期发展的经济运行机制的内在本质，所以，如果夸大了现有模式的作用和意义，可能导致有些地区不顾内外条件的差异而照搬硬套既成模式。

我们认为，所谓经济发展模式，从理论上讲，就是对经济现象的概括和抽象，是对经济运行机制的原则规定和理论假设；从实践上看，就是在一定的条件下的经济活动所要遵循的规范，也即经济的发展到底走什么路子的问题。这样一种经济发展模式，无论是对整个国民经济还是对部门经济或地区性经济都是必要的和不可避免的。诚然，这种模式决不是僵化不变的教条和束缚实践的框框，恰恰相反，它具有强烈的动态特征，它在指导经济实践的过程中必然使自身得到完善和发展。

乡镇企业的发展模式也与此同理。所谓乡镇企业的发展模式，简单地说，就是指发展乡镇企业走什么路子的问题，其内涵的核心在于生产资料的所有制形式，以及与此相适应的产业构成方式、地域分布特征、城乡关系等内容。在我国这样一个大国，由于不同地区的自然、社会、经济条件的差异性很大，经济发展明显不平衡，这就决定了不同地区的乡镇企业在其发展过程中必然会产生种种不同的模式。因此，我们对于乡镇企业的发展模式侧重于地区性经济模式的研究，它同全局性的经济模式研究是有区别的。但是，另一方面，不同地区的乡镇企业发展又总会受到宏观经济的制约和影响，因而，任何一个地区的乡镇企业的发展模式，又与整个国民经济的发展模式有着内在的联系。

现在，党中央已经明确地把发展乡镇企业作为“振兴农村经济的必由之路”，并将乡镇企业纳入到有计划的商品经济这一全局性的经济模式之中。在这样的条件下，各个地区能否找到适合本地实际的发展模式，这对本地区的乡镇企业能否迅速、持续、健康地发展影响颇大。为此，我们在下面重点介绍几种典型的乡镇企业发展模式，以便能对其它地区乡镇企业的发展起到一点启迪和借鉴作用。

（二）乡镇企业的几种典型模式

1. 苏南模式。所谓苏南模式，就是以乡村两级集体企业为支柱，以地区性合作经营为基础，以按劳分配为主体，以工业产品为重点的一种发展乡镇企业的模式。它的地域范围包括苏（苏州）、锡（锡无）、常（常州）三市所属的十二个县（市）。具体地说，苏南模式主要有如下几个特点：

首先，从所有制结构方面来看。苏南乡镇企业虽有多办、村办、联户办、户办等多种经济形式，但以乡、村两级集体企业为主。1985年这三个市的乡、村集体企业产值占个乡镇企业