

乡镇企业经营管理

●李景惠 吴慧君 主编

●吉林大学出版社

参加《乡镇企业经营管理》编写人员

主 编 李景惠 吴慧君

副主编 王永献、杨荣江、刘德才

张晓霞

编 委 武朝明、宋卫国、庞胜利

胡凤维、洪 杰、李德友

乡 镇 企 业 经 营 管 理

李景惠 吴慧君 主编

吉林大学出版社出版 吉林大学出版社发行
(长春市解放大路85号) 吉林省邮电印刷厂印刷

开本: 787×1092毫米1/32 1990年5月第1版

印张: 8.3125 1990年5月第1次印刷

字数: 184千字 印数: 1~3000册

ISBN7-5601-0493-2/17·95 定价: 3.30元

前 言

党的十一届三中全会以来，我国社会发生了深刻变化，经济发展、政局稳定，人民生活水平不断提高，大大增强了全国各族人民立志改革、献身四化，走社会主义道路的的决心和信心。做为农村经济重要组成部分的乡镇企业，在改革的十年里进入了大发展的全盛时期，形势之好前所未有的，乡镇企业已成为发展生产振兴农村经济的必由之路。但是，由于城市经济体制改革、国际性新技术革命以及农村第二步改革的深化，给乡镇企业提出许多新问题和考验，尤其是在当前治理整顿时期，乡镇企业健康持续发展已引起全社会的关注。

大家知道，乡镇企业自其萌生伊始，就以商品生产者的姿态活跃在生产 and 流通领域，与国内外市场息息相关。从原材料采购到产品销售，乡镇企业都离不开“经营管理”这个功能。但就乡镇企业的素质与大集体企业排比差距很大，与全民所有制企业排比差距更大。而乡镇企业要在激烈的竞争中求生存和发展，就要有过硬的素质。这种素质的形成就在于加强企业的经营管理。也只有这样才会提高乡镇企业本身的经济效益和社会效益。

为了帮助乡镇企业的管理干部、农村经济工作者和农村信贷管理人员的学习，我们根据近几年的教学实践和社会调查，并吸取经济理论界的许多有益见解，编写了《乡镇企业经营管理》一书，供大家学习参考。

在编写过程中，我们力图以马克思主义经济理论为指导，以党的关于指导乡镇企业发展方针政策为依据，以理论和实践相结合为原则，简要地论述乡镇企业的生产管理、质量管理、物资管理、销售管理、财务管理、经营决策和经济活动分析等主要内容。但由于水平有限，书中难免出现缺点和错误，希望读者批评指正。

作 者

1990 年 3 月

目 录

第一章 绪论	(1)
第一节 乡镇企业的产生和发展	(1)
第二节 乡镇企业发展的必然性	(4)
第三节 乡镇企业发展的重要作用	(8)
第四节 加强乡镇企业管理的重要性和迫切性	(11)
第二章 乡镇企业的市场调查和预测	(17)
第一节 市场调查和预测的概述	(17)
第二节 市场调查	(20)
第三节 市场预测	(23)
第三章 乡镇企业的经营决策	(33)
第一节 经营决策的概述	(33)
第二节 经营决策程序	(36)
第三节 经营决策中常用的定性分析方法	(40)
第四节 经营决策中常用的定量分析方法	(42)
第四章 可行性研究	(51)
第一节 可行性研究的步骤和内容	(51)
第二节 可行性研究中的几个主要问题	(55)
第三节 可行性研究的经济评价方法	(59)
第五章 乡镇企业的生产管理	(66)
第一节 工厂布置与生产过程组织	(66)
第二节 生产计划与生产作业计划	(80)
第三节 生产调度工作	(90)

第六章 乡镇企业的技术管理与质量管理	(93)
第一节 乡镇企业的技术管理与质量管理概述	(93)
第二节 工业生产的技术管理	(94)
第三节 全面质量管理	(100)
第七章 乡镇企业的物资管理	(109)
第一节 乡镇企业物资管理的内容	(109)
第二节 物资消耗定额管理	(110)
第三节 物资供应与仓库管理	(113)
第八章 乡镇企业的销售管理	(122)
第一节 销售管理的主要内容	(122)
第二节 市场开拓	(123)
第三节 销售计划	(126)
第四节 销售价格的确 定	(128)
第九章 价值工程	(134)
第一节 价值工程的概念及作业程序	(134)
第二节 选择价值工程对象和收集情报	(137)
第三节 功能分析与功能评价	(140)
第四节 价值工程成果的分析	(150)
第十章 乡镇企业的财务管理	(153)
第一节 财务管理的意义与任务	(153)
第二节 成本管理	(156)
第三节 资金管理	(164)
第四节 利润管理	(174)
第十一章 乡镇企业的信息管理	(179)
第一节 企业信息概述	(179)
第二节 乡镇企业经营中的主要信息内容	(184)

第三节	企业信息的获取	(188)
第四节	企业信息的管理	(193)
第十二章	行为科学	(197)
第一节	乡镇企业要做好人的管理	(197)
第二节	行为科学的概念和由来	(200)
第三节	对影响人们劳动行为因素的分析	(202)
第四节	“激励”理论及其应用	(205)
第十三章	乡镇企业经济责任制	(211)
第一节	乡镇企业经济责任制的概念和意义	(211)
第二节	乡镇企业经济责任制的主要形式	(213)
第三节	乡镇企业经济责任制的基础工作	(217)
第十四章	乡镇企业经济活动分析和经营效益评价	(225)
第一节	经济活动分析的任务和方法	(225)
第二节	乡镇企业经营效益分析	(231)
第三节	乡镇企业经营成果分析	(234)
第四节	乡镇企业经营效益评价	(241)
第十五章	乡镇企业的环境保护	(246)
第一节	乡镇企业环境保护的意义	(246)
第二节	乡镇企业环境保护的基本方针和原则	(250)
第三节	乡镇企业环境保护的内容和措施	(252)

第一章 绪 论

乡镇企业，是乡（村）镇办企业、部分社会联营的合作企业及其它合作企业和个体企业的统称。1984年以前一般称社队企业。

经过党的十一届三中全会以来的实践，充分说明我国乡镇企业是有生命力的，在我国国民经济发展中具有重要作用。为了保证和促进其健康发展，从各方面加强乡镇企业管理，尤其是在当前改革调整时期具有十分重要性和迫切性。

第一节 乡镇企业的产生和发展

众所周知，旧中国是一个半封建、半殖民地的社会，农村生产力水平十分低下，农村商品经济极不发达。自给自足的自然经济占主导地位。农民不但生产自己需要的农产品，而且生产自己需要的大部分手工业品。剥削阶级从农民那里剥削地租，主要用于自己享用，而不是用于交换。所谓“务农务得全，只要买点盐”。正是当时广大农村自给自足的经济特征的写照。

新中国成立以后，为了迅速改变农村的落后面貌，党中央采取了一系列方针、政策，促进农村经济的迅速恢复和发展。在农村社会主义改造过程中，众多的农业互助合作组织，发动农民兴办起集体副业，实行以农业为主，农、林、

牧、副各业多种经营。由于发挥了互相合作优势，同时由于党中央和各级地方政府的大力支持、扶植，农村中的副业生产得到积极发展，据1958年底的统计，在农村公社工业中务工的社员曾达到1800万人，产值达60多亿元；到1959年，农村中工业生产单位发展到70万个左右，产值达100多亿元。所以，从历史上看，我国乡镇企业是从50年代开始萌发形成的。

但是，在整个60年代，我国乡镇企业却处于萎缩停滞状态。50年代末到60年代初，我国处于经济困难时期。党中央为了带领全国人民战胜困难，同时纠正农村工作脱离实际的“一平二调”等左的错误，及时提出了“调整、巩固、充实、提高”的八字方针，明确指示各地农村人民公社和生产大队一般地不办企业，对已经平调的要坚决退赔。于是一些公社企业纷纷下马，有的由生产队办，有的转为手工业合作社，有的关停。经过调整，公社企业大幅度地减少，到1961年，全国公社工业产值下降为19.8亿元，1962年继续下降到7.9亿元，到1963年更减少为4.1亿元。

60年代末，乡镇企业开始恢复。据统计，1970年全国公社企业总产值已达26.6亿元，比1963年增长了5.5倍。进入70年代以后，乡镇企业的状况有了迅速好转。在70年代前半期，乡镇企业回升较快。1971年全国乡镇企业的总值为92.6亿元；1975年达到了213亿元，比1970年增长了7倍。在70年代后半期，尤其是党的十一届三中全会以后，我国乡镇企业进入了兴旺发展时期。全国乡镇企业总产值1976年为272亿元，1980年增加到683亿元，五年内翻了一番多。

1978年12月，党中央召开了具有历史意义的十一届三中全会。作出了一系列关于我国社会企业发展的决定，比如：

在《中共中央关于加快农业发展若干问题的决定》中，明确提出“社队企业要有一个大发展”；1979年国务院颁发了《关于发展社队企业若干问题的规定》；1981年国务院又颁发了《关于社队企业贯彻国民经济调整方针的若干规定》；此后，党中央又批转了《全国农村工作会议纪要》和《当前农村经济政策的若干问题》，发出了《一九八四年农村工作的通知》。在这一系列的文件中，对乡镇企业的发展及时地作了明确指示，促进了乡镇企业的健康发展。从此，我国的乡镇企业走上了稳步发展的道路。

需要强调指出的是1984年3月，党中央、国务院转发了农牧渔业部“《关于开创社队企业新局面的报告》”的通知。文件正式决定，将社队企业改为乡镇企业。而且对乡镇企业的地位、作用以及如何加强乡镇企业的经营管理都作了十分明确的指示，同时还指示国家各级计划、物资、财政、银行、交通等管理部门要进一步支持乡镇企业；并对乡镇企业的产品、物价、资金、税收、供应等有关政策作了更进一步的规定。这就为乡镇企业的繁荣兴旺创造了有利的外部条件。

从以上的简要叙述中，不难看出，我国的乡镇企业在其发展过程中经历了一条曲折的道路，即经历了萌发、形成，萎缩、停滞，复苏、回升和腾飞这样四个阶段。应该说，有计划地引导乡镇企业的健康发展，是有史以来的一项崭新的事业。所以，在不断总结、探讨我国乡镇企业运动规律性的基础上，加强乡镇企业管理，提高乡镇企业的经济效益和社会效益，做到合理科学的适度发展，是加速农村改革和经济建设的重要环节，是建设具有中国特色社会主义这个总课题中的一个重要组成部分。

第二节 乡镇企业发展的必然性

一、乡镇企业的发展是社会分工的必然产物

在历史上，人类社会的发展，已经经历了三次社会大分工，每一次分工，都大大促进了社会生产力的发展，尤其是第三次社会大分工促进了商品生产的发展，促进了市场的扩大，使商品生产成为社会基本的生产形式，同时，由于生产力的发展，使社会分工进一步得到强化。

乡镇企业的发展，正是在社会分工和协作的基础上产生的。从目前的实际情况看，在多数乡镇企业中，以农副产品为原料的加工业和商业比重还较小。随着国民经济体制改革的深入，这种情况将会得到改善。同时，还可以看到，经营以农副产品为原料的工业产品和经营以非农副产品为原料的工业产品，都是乡镇企业经营的内容。乡镇企业经营范围向这两个方面的延伸，也是社会分工和协作的客观要求。

二、乡镇企业的发展是我国农村经济由自然经济向商品经济过渡的必然产物

自然经济也叫自给自足经济。在自然经济中，社会生产是为了直接满足本人或本单位消费的需要，不是为了交换而进行生产的一种经济形式。而商品经济与自然经济不同，商品生产是为了交换才进行的社会生产。它在不同的社会形态中有不同的特点。但为了交换而进行的生产则是商品生产的共性，它的基础则是社会分工。与自然经济相比，商品经济的出现是社会的进步，因为它显著地提高了社会劳动生

产率。

当前，我国的农业正处于从自然经济向着较大规模的商品经济转化，从传统农业向着现代农业转化。在这个转化过程中，工农业进一步分工，即使在传统的种植业或养殖业中，也进一步专业化、企业化、商品化。乡镇企业正是在这个历史转变阶段中产生的。乡镇企业的发展，为发展现代农业提供了大量的现代农业生产资料、资金、科学技术和手段。因此，乡镇企业的发展也是传统农业向现代化农业发展的必然产物。

三、乡镇企业的发展，是实现农业生产中多余劳动力转移的必然结果

从世界上一些工业发达国家的经济发展情况来看，农业从传统的自然经济向现代化的农业经济过渡中，一个显著的标志是，从农业中解放大批劳动力，向工业、商业和其它行业转移。世界上绝大多数国家农业人口的绝对量以及它在总人口中的比例都在逐渐下降，到1978年，一些发达国家农业人口占总人口的比例已下降到10%左右，而我国的农业人口占全国总人口的85%，远远高于世界平均水平。

随着我国农业现代化的逐步实现和农业生产责任制的进一步完善，必将促进劳动生产率的极大提高，农村中将有大量农业劳动力从农业中分离出来。据有关部门统计，到本世纪末，我国农村中的劳动力达4.5亿人。但是，随着农业机械化程度的提高，到本世纪末，我国农业中能容纳的劳动力或劳动时间不超过那时农村劳动力的30%，林、牧、渔业能容纳的劳动力或劳动时间不超过20%；进入城市或工矿企业就业的不超过10%，其余的40%以上的劳动力，也就是说将

有1亿多劳动力将由农村工业、建筑业、交通运输业、商业、服务业及农村家庭副业等各行各业吸收。安排好农业生产中这样多的多余劳动力，不但具有重大的经济意义，而且具有重大的政治意义。我们是社会主义国家，与资本主义国家不同，我们可以采取“离土不离乡，进厂不进城”的就地消化办法，使这样宏大的劳动大军实行战略转移。发展乡镇企业正是这现这种战略转移的必然结果。

应当指出的是，我国当前生产力水平还比较低，人民的生活水准不高，广大的农民群众历来吃苦耐劳，劳动报酬比较低，这样使凝结在产品中的活劳动消耗比率比较低，这就使得产品的成本较低，从而提高了产品的竞争能力。因此，农村中的多余劳力，是目前发展乡镇企业的一个有利条件。

四、发展乡镇企业，是广大农民摆脱农村落后面貌的迫切愿望

我国有11亿人口，其中有8亿多农民，农民状况如何，对于我国经济的发展和政权的巩固至关重要。建国以来，我国农业生产发生很大变化。但是，总的来说，我国农业发展速度并不快，不少农民仍在为解决温饱而辛勤劳动。这种状况，同人民的需要和四个现代化之间存在着十分明显的矛盾。在我国，一个农业劳动力只能供养包括自己在内的3人，而美国高达59人；显然广大农民迫切要求改变这种长期落后的状况。因此，如果我们不首先关心和解决8亿农民的温饱和富裕问题，只是考虑向他们多购取城市需要的各种农副产品，而忘记千方百计帮助农民多生产这些产品，帮助他们迅速摆脱这种落后状况，那就是一种不明智的权宜之策了，也就谈不上整个现代化事业的发展。同时，还该看到，

国家的经济力量薄弱，生产技术水平较低，工业不发达，国家不可能在短时间内向农村提供大量的投资和贷款，不可能向农业提供更多更便宜的工业品。因此，要使广大农民群众摆脱贫困落后的面貌，重要的途径之一是广开生产门路，积极开展多种经营，大力发展乡镇企业，依靠农村自己的力量，自力更生改变面貌，这是我国农村由穷变富的必由之路。

五、发展乡镇企业，是广辟资金来源，迅速实现农业现代化的迫切要求

众所周知，经营现代化的农业需要大量资金。如美国从1950~1978年，全国农场生产性资产总额由940亿美元，增加到5960亿美元，即增加5020亿美元。但是，同一时期内，农场纯收入总计为4406亿美元。显然，即使把29年的农场总收入全部都用作追加投资以购买生产资料，那末两者还差614亿元，在实现我国农业现代化过程中，据估计，实现低标准的农业机械化，我国耕地按15亿亩计算尚需资金7,500亿元，这是一个很大的数目。

从主要资本主义国家的农业现代化过程看，国家的干预和调节是农业现代化发展的决定性因素之一。在资金问题上，这些资本主义国家除少量由农业自身积累外，主要通过政府的投资和信贷来解决。如法国政府1979年对农业投资为473亿法郎，相当于当年农业总产值的36.1%；西德1977年对农业投资为130亿马克，占当年农业总产值的42.3%；日本1977年农业预算支出为23.813亿日元，为当年农业总产值的23%；美国政府1977年的农业支出为55亿美元，占当年农业总产值的10%左右，与此同时，这些资本主义国家还通

过政府、私人金融机构等组织向农业提供巨额贷款。这种贷款的利率一般较低，且数额巨大。此外，政府还运用税收、价格等杠杆，刺激农业现代化的进程。

在社会主义国家中，国家在工业化初期的建设资金，主要地是由农业银行提供的。但是，农作物生长周期长，农业生产不稳定，且发展速度迟缓，因而资金积累比较困难。所以，社会主义工业发展到一定阶段后，就应当利用工业、商业等部门提供的积累资助农业。

在我国，用工业和其它部门提供的积累资助农业，可以采取两条途径，一是国家以财政拨款和信贷等方式支援农业；二是鼓励、帮助农民除从事农业生产外，兼营一定的工、商或其它事业，以获取一定的利润，实行“以工补农”、“以工补菜”或“以工补粮”。这两种途径都是必要的。但比较起来，前者较为迂回，后者比较直接，而且后者更有利于调动广大农民的积极性。可见乡镇企业的发展，是广辟资金来源，加速农业现代化的迫切要求。

第三节 乡镇企业发展的重要作用

一、我国农村企业发展的潜力

随着农业劳动生产率的提高，农村劳动力资源越充裕。农村工业发展的根本条件之一是农业劳动生产率的提高，有可能从农业生产中腾出更多的劳动力从事工业生产。农产品品种增多，为农村发展工业提供越来越多的原料。农林牧副渔各业的产品，都存在多种加工途径、多层次初加工和深加工的余地，有些还可以综合开发利用。从农业发展的前景

来看，我国农业不仅长期持续稳定发展是完全可能的，而且，随着农业内部结构的调整，能够吸收更多加工性劳动的农产品比重会不断上升，所以农产品加工工业的前景是十分广阔的。

广大农村存在着不可忽视的资金潜力。尽管我国农民收入水平还不高，但是同历史上比，特别是近几年来农民收入水平提高的比较快的。由于党的十一届三中全会以后，较大幅度地提高了农产品价格，农业生产发展较快。大力发展的多种经营，农民收入显著提高，由1978年1,072亿元增加到1985的2,481亿元，占农村社会总产值的40%，其中若以1/3用于企业，乡镇企业就可具有五、六百亿元资金，这当然是一个相当可观的数字。所以发展乡镇企业的资金潜力是十分可观的。同时，广大农村分布有丰富的矿藏资源，我国素有“地大物博”之称，这种提法首先是指矿产资源丰富而言的。而这些矿藏，绝大部分首先是接近农村，而不是城市。所以广大农民利用其地理上的、劳动力和资金方面的优势，开拓新的产业，从事采矿和矿产品加工业。可见，农业生产的发展为乡镇企业发展提供了极其有利的条件。

二、乡镇企业对更好地满足社会需要的重要作用

乡镇企业的发展，可以为社会提供更多的产品和工业性劳务。现在我国乡镇企业所包括的门类比较多，仅工业就有从采矿、冶金、化肥、建材、到机械加工、装配、轻工、纺织、服装加工、制药等。这些行业的产品在整个工业中占有重要地位，比如，以1983年计，乡镇工业总产值已占我国工业总产值的12%；乡镇工业产品不仅在国内占有一定比重，有些已打入国际市场。

乡镇企业的发展，支援了农业生产，增加了农民收入，为国家提供了税收。我国农民收入在近五年增长一倍多，农民收入增长途径主要有三：一是农副产品不仅总量增多，而且商品率高；二是生产门路广，财路多；三是乡镇企业成为农民收入的重要来源。就全国来看，乡镇企业产值已占农村收入的40%，有些沿海省分和城市郊区甚至占80%以上，所以乡镇企业的发展，成为农民收入增加的决定性因素。

农民收入的增加，首先是支援了农业的发展，农民用多余的资金，对企业基础设施进行投资，如加强农田水利建设、购买农业机械，这样加速了农业的发展。其次，尽管国家在税收上对乡镇企业实行了优惠政策，仍然为国家提供了几十亿元的财政收入。再次，我国近几年来，农民收入增加是比较快的；而在所增加的收入中有20%以上是从乡镇企业中取得的，当然这仅仅是个平均数，事实上乡镇企业在各地区之间，发展是极不平衡的，有些地区，乡镇企业已经成为农民收入的主要来源。

三、乡镇企业以新兴力量参与竞争，促进经济体制改革、提高社会经济效益

社会主义条件下还必须保留而且要大力发展商品生产；有商品生产就要允许竞争，实践证明，竞争是促进企业改进技术、提高产品质量、降低成本的重要刺激和动力。乡镇企业的兴起，是在原料与产品市场上同国营工业、城市集体企业并存的一支竞争力量。竞争中一般说国营企业在设备、技术、资金等方面占有明显优势；但是，乡镇企业又具有诸如：工资费用低，不需修建职工宿舍，节省企业占地投资同时乡镇企业容易实现责权利结合的承包责任制和行使自主