

乡镇企业培训教材

禹志 周文云

王白坤

编委会人员名单

主 任	王惠湘		
副主任	孔庆明	彭全安	
委 员	刘禹志	周交云	李春阳
	王白坤	杨福初	陈新明

乡镇企业培训教材

主 编	李春阳	
副 主 编	刘禹志	周交云 王白坤
责任编辑	曾赛丰	

中南工业大学出版社出版发行
中共湖南省委党校印刷厂印装
湖南省新华书店经销

开本: 787×1092 1/32 印张: 8.875 字数: 190千字

1989年6月第1版 1989年6月第1次印刷

印数: 00001—10000

ISBN 7-81020-241-3/F·035

定价: 3.00元

序

在战火纷飞的年代，叱咤风云、决定战争胜负的是军事家；在经济腾飞的岁月，创造财富、促进社会发展的是企业家。企业家，财富的象征。企业是国民经济的细胞，是社会财富的直接创造者。企业家作为企业的组织者、领导者，当然是社会财富的重要创造者。企业家，知识的象征。要当好一个企业家，必须通晓管理知识，掌握生产技术，善于做人的工作，甚至要上识天文，下知地理，能够运筹于帷幄之内，决胜于千里之外。我却认为企业家是一种职业。这也许具有更加普遍的意义。企业家是厂长、经理的统称，是企业管理的专门家。

发展经济，已成为我国的首要任务。发展乡镇企业，是振兴农村经济的必由之路。乡镇企业是农村经济发展到一定阶段的产物，也是城市经济辐射的结晶。在商品经济的海洋中，过去如孤帆漂泊的乡镇企业，如今已成为一支浩浩荡荡的远航“船队”，正驶向富裕的彼岸，为世人瞩目。然而，这支日益壮大的远航“船队”需要千千万万的掌舵人，发展乡镇企业需要一大批企业家。

乡镇企业家，将来源于实践。实践出真知，出人才。然而实践并不能代替一切。书本知识是亿万人从实践中积累起来的，是人类的宝贵财富。我们编写这本教材，旨在帮助乡

镇企业的管理人员更多地掌握书本知识，更早地成为乡镇企业家。

目前，全国乡镇、村组、联户、家庭四个“轮子”的企业有近2000万个。这些企业的决策者们处于企业的权力之巅，与企业的沉浮相关，迫切希望提高本身的决策和管理素质，成为名副其实的企业家。我们愿意把教材献给所有乡镇企业的决策者。处于企业参谋地位的智囊人物，同样要有企业家所必须掌握的知识。因此，我们同样希望教材能有助于你们增长才干。身居乡镇企业主管部门的领导者，总不能“以其昏昏，使人昭昭”。我们但愿教材帮助你们更新知识，变外行为内行。在我们伟大的祖国里，特别是在广大农村，有一大批决心成为企业家的有志之士，只要今天你们是有心人，明天就可能获得“企业家”的桂冠。我们也愿意将教材奉献给你们。

并不是说，每个读了教材的人都可以成为企业家，每个企业家一读教材就什么都可以知道了。坦率地说，教材只能帮助大家在企业经营管理方面启蒙，通过培训学习，掌握企业管理基本知识，然后通过从理论到实践的飞跃，真正提高自己的水平。教材在选题上，既安排了领导艺术方面的课程，又设置了企业经营管理方面的课程。在具体内容上，不求专深，点到为止。教材在内容上，比较注重现代管理知识。例如教材中安排了乡镇企业管理心理、乡镇企业公共关系、乡镇企业管理体制、乡镇企业满负荷工作法和乡镇企业家的成长等章节。考虑到乡镇企业的大部分负责人是从农村基层工作岗位上改行过来的，具有劳动管理等一般性的管理知识，所以对这个方面的内容没有编入。据我们所知，目前在乡镇

企业从事管理工作的同志中，“科班”出身的很少。因此，在编写时强调文字通俗易懂，避免深奥难学。并且根据短训班的要求设置章节，在章首指出了学习重点，在章尾安排了思考题与练习题。

本教材由李春阳统稿，刘禹志、王白坤修改了部分章节。第一、三、六章由刘禹志编写，第二、十三、十五章由李春阳编写，第四章由周交云编写，第五、八章由张劲松编写，第七章由陈新明编写，第九章由文敬编写，第十章由邓志良编写，第十一章由蔡先文编写，第十二章由蔡华生编写，第十四章由段心惠编写。王惠湘、孔庆明通读了全稿，并提出了宝贵的意见。本教材在编辑出版过程中，还得到了中共湖南省委党校、岳阳市乡镇企业局、华容县乡镇企业委员会、县志办、统计局、工商行政管理局和中国农业银行华容县支行的大力支持。编写中，参考了乡镇企业经营管理的有关资料。在此一并表示感谢。

由于编写时间紧，编写人员水平有限，错误疏漏一定不少，恳请读者指正。

张介玉

1989年3月1日

目 录

第一章 乡镇企业概述	(1)
第一节 乡镇企业的产生和发展.....	(1)
第二节 乡镇企业的地位、性质、特点和发展方针.....	(4)
第三节 乡镇企业面临的形势及对策.....	(11)
第二章 乡镇企业公共关系	(15)
第一节 乡镇企业与公共关系.....	(15)
第二节 乡镇企业公共关系的对象和原则.....	(19)
第三节 乡镇企业公共关系的抉择.....	(25)
第三章 乡镇企业管理心理	(31)
第一节 管理心理和管理心理学.....	(31)
第二节 西方管理理论.....	(33)
第三节 个人行为与动机.....	(40)
第四节 激励方式.....	(48)
第五节 领导者的影响力.....	(51)
第四章 乡镇企业可行性研究	(54)
第一节 可行性研究的内容、步骤和方法.....	(54)
第二节 项目投资与投资收益.....	(59)
第三节 厂址选择.....	(65)
第五章 乡镇企业市场预测	(69)
第一节 市场预测的意义.....	(69)

第二节	市场调查	(70)
第三节	市场预测	(74)
第六章	乡镇企业管理体制	(85)
第一节	乡镇企业经济承包责任制	(85)
第二节	乡镇企业租赁制	(93)
第三节	乡镇企业股份制	(96)
第四节	乡镇企业审计制	(113)
第七章	乡镇企业成本管理	(117)
第一节	成本和成本管理	(117)
第二节	成本计划	(119)
第三节	成本控制	(122)
第四节	成本计算	(125)
第五节	成本分析	(130)
第八章	乡镇企业质量管理	(134)
第一节	质量管理的发展	(134)
第二节	全面质量管理	(135)
第三节	质量管理的基础工作	(144)
第九章	乡镇企业资金管理	(148)
第一节	乡镇企业的资金和资金运动	(148)
第二节	乡镇企业的资金管理	(155)
第十章	乡镇企业设备管理	(168)
第一节	设备管理的任务、内容和组织机构	(168)
第二节	设备的日常管理	(170)
第三节	设备维修的管理	(172)
第四节	设备的更新与改造	(178)
第五节	设备的全面管理	(180)

第十一章	乡镇企业统计	(184)
第一节	乡镇企业统计的范围.....	(184)
第二节	乡镇企业专业统计.....	(186)
第三节	乡镇企业总产值与国民收入统计.....	(193)
第四节	乡镇企业统计分析.....	(197)
第十二章	乡镇企业经济合同	(204)
第一节	乡镇企业经济合同的订立.....	(204)
第二节	乡镇企业经济合同违约责任.....	(210)
第三节	乡镇企业经济合同的管理.....	(214)
第十三章	满负荷工作法	(222)
第一节	满负荷工作法的提出及推广.....	(222)
第二节	满负荷工作法的内容和特点.....	(225)
第三节	实施满负荷工作法的步骤和作法.....	(232)
第十四章	乡镇企业经营诊断	(238)
第一节	乡镇企业经营诊断的意义及类别.....	(238)
第二节	乡镇企业的综合诊断.....	(241)
第三节	乡镇企业的部门诊断.....	(249)
第四节	乡镇企业经营诊断的原则和程序.....	(254)
第五节	衰退企业的经营诊断.....	(257)
第十五章	乡镇企业家的成长	(260)
第一节	乡镇企业家应具备的素质.....	(260)
第二节	乡镇企业家的自我造就.....	(264)
第三节	乡镇企业家的选拔和培训.....	(268)

第一章 乡镇企业概述

本章重点：乡镇企业的地位、性质、特点和发展方针以及乡镇企业面临的新形势和对策。

第一节 乡镇企业的产生和发展

一、乡镇企业的概念

企业是指具备一定的资金，从事商品生产经营活动，独立核算、自负盈亏并取得法人资格的经济组织。乡镇企业就是农民办的企业。以农民为主体（含乡镇居民）的从事商品经济活动的独立核算的盈利性的经济组织叫乡镇企业。它包括工、商、建、运、服和农业六大产业，包含乡、村、联户、个体“四个轮子”。乡镇企业必须具备三个条件：①有固定组织、固定设备、固定场所、固定人员；②独立核算、自负盈亏；③每年开工或经营时间在三个月以上，有营业执照。皮包公司和临时性的贩运、加工等活动不能视为乡镇企业。乡镇企业是一个特定的概念，而社队企业、乡镇工业、专业户与乡镇企业有一定的联系和区别。

1. 乡镇企业与社队企业。乡镇企业是由社队企业演变而来，原社队企业就是乡镇企业中的乡、村两级企业，是乡镇企业的重要组成部份。二者的区别是，社队企业只包括乡村企业两个层次，乡镇企业则包括了乡、村、联户、个体企业四个层次。

2. 乡镇企业与乡镇工业。乡镇企业包括第一、二、三产业。第一产业中的乡镇企业有农、林、牧、副、渔业企业。如农场、林场、种畜繁殖场、良种培植场、水产场、莲场、桔园等。第二产业有工业、建筑业企业。第三产业有交通运输业、商店、饮食店、茶馆、剧场、澡堂、理发店、照相馆、旅游业等。乡镇工业只包括工业，是乡镇企业的主要组成部分，但不是全部。

3. 乡镇企业与专业户。现行的专业户的标准有四条：

- (1) 家庭主要劳动力或多数劳动力从事某项专业生产或经营的时间占60%以上；
- (2) 专业收入占全家收入60%以上；
- (3) 专业产品的商品率达80%以上(粮食专业户60%以上)；
- (4) 收入水平高于当地农民平均收入一倍以上。专业户中凡具备乡镇企业三个条件的属于乡镇企业，不具备乡镇企业三个条件的就不是乡镇企业。

二、乡镇企业的产生和发展

我国的乡镇企业是在同困难作斗争中不断地壮大起来的，显示了顽强的生命力，预示它有着光明远大的前途。它大体经历了以下几个发展阶段：

1. 副业时期(1949~1957年)。我国农村的副业由来已久，解放以后，农村生产力得到了发展，工副业相应地有了一定发展。随着农业互助合作化运动的开展，不少地方将工副业组织起来，建立了合作企业。但是，它一直是作为农业的附属和补充，作为农业看待。1949~1957年，副业只占农业产值的4~5%，比重很小，无足轻重，但它是乡镇企业的萌芽。

2. 社队企业时期(1958~1983年)。这个时期分为四

个阶段：（1）兴起和停滞阶段（1958～1966年）。1958年大跃进时全国掀起了大办工业的热潮，社队工业产值达60亿元，1959年达100亿元。但由于缺乏经验，急于求成挫伤了农民办工业的积极性。1959～1961年，我国这三年处于经济困难时期，中央提出了“调整、巩固、充实、提高”的八字方针。社队企业大部分下马，处于停滞阶段。（2）十年内乱时期（1966～1976年）。这十年，社队企业有一定发展。1971年社队工业产值102亿元。1976年达272亿元，每年递增34亿元。这个阶段的社队企业为什么会发展呢？这里有它的特殊原因。第一，1966年，毛泽东同志作了个“五七指示”。提出有条件的地方可以办一些小工厂。因此，各地陆续办了些小工厂。第二，十年内乱中，不少国营企业停产闹革命，生产受影响，物资奇缺，供应紧张。为了满足市场需要，社队企业应运而生。第三，由于城市干部下放农村，知识青年上山下乡，沟通了城乡关系，促进了社队企业的发展。江苏、浙江等地的不少企业就是上海等大中城市当时下放的技术人员帮助办起来的，有些企业至今还与那时下放的干部、技术人员和知识青年保持着联系。第四，1970年，国务院召开北方地区农业会议，提出要加速实现农业机械化的进程，促进各地办了大量农机厂、农具厂、农机修配厂等小型企业。（3）转折阶段（1977～1978年）。这个阶段中央由华国锋主持工作，在“洋冒进”的思想指导下，全国社队企业个数发展了不少，但经济效益与社会效益较低。（4）稳步发展阶段（1979～1983年）。1979年社队工业产值571亿元，1983年1000亿元，相当于1976年的三倍多。十一届三中全会上通过了《中共中央关于加快农业发展若干问题

的决定》草案，明确规定了“社队企业要有一个大发展”“实行低税免税政策”等。1979年，国务院发了《关于发展社队企业若干问题的规定》，1981年国务院又发了《关于社队企业贯彻国民经济调整方针的若干规定》等文件，对社队企业的发展起了促进作用，使之进入了一个稳步发展的阶段，从1979年起，社队企业总产值平均每年递增16%。

3. 乡镇企业时期(1984年~现在)。1984年中央四号文件，将社队企业改名为乡镇企业，并对乡镇企业的发展作出了进一步放宽政策、加快改革步伐的决定，使乡镇企业的发展进入了崭新的阶段。至1986年底止，全国乡镇企业个数达1220万个，职工人数达7600万人，占农村劳动力总数的20%以上，总产值3300亿元，第一次超过了农业总产值(3000亿元)。它充分说明乡镇企业在我国农村经济中已经处于举足轻重的地位，在整个国民经济中发挥着越来越大的作用。同时可以看出，乡镇企业的产生是符合经济发展规律的，具有顽强的生命力，虽然在发展过程中遇到过各种困难和阻力，出现过许多曲折，但仍然不断发展壮大，这是由不以人们的意志为转移的客观规律所决定的。

第二节 乡镇企业的地位、性质、 特点和发展方针

一、乡镇企业的地位

乡镇企业是我国国民经济的重要组成部分，发展乡镇企业是振兴我国经济的必由之路，是农民致富的重要途径。不仅具有重大的经济意义，而且具有重大的政治意义。

1. 乡镇企业是我国农业生产的主要服务者。首先，乡镇企业为农业生产提供产前、产中、产后服务。产前，乡镇企业为农业生产提供大量的动力机械、中小农具、塑料薄膜、化肥、农药等生产资料，提供大批的水泥、石灰、砖瓦、预制件、砂石等建筑材料，还提供了大量的水稻、麦子、玉米、棉花等作物良种和马、牛、羊、猪、禽、鱼等畜牧良种；产中，乡镇企业为农业生产进行机械维修，中小农具修理配套；产后，乡镇企业从事农产品加工、运输、储存、销售等服务活动。其次，乡镇企业还为农业生产提供大量资金。仅“六五”期间，乡镇企业为农业提供资金59.8亿元，相当于国家对农业投资的3倍（不含水利投资），促进了农业生产的发展。

2. 乡镇企业是国营企业的重要伙伴。表现在：（1）为社会提供了大量工业品。据统计，乡镇企业生产的煤炭约占全国总产量的28%，服装占50%，自行车、缝纫机零件占45%。中小农具占85%，建筑材料占85%，鞭炮、刺绣等手工艺品占80%。乡镇企业还生产了大量的其他矿产品、鞋帽、工艺品、丝绸等纺织品以及电风扇、电视机、电冰箱等家电产品，有的还能生产飞机、原子弹的零配件。

（2）是国营工业配套协作的得力助手。目前，不少国营企业的许多产品的零配件是乡镇企业生产的。例如，近几年上海生产的缝纫机、自行车等产品的零件80%是乡镇企业生产的。北京生产的“白兰牌”洗衣机有98%的零部件是乡镇企业生产的，总厂只负责技术指导和总装。该厂走出了有名的“白兰道路”。部分乡镇企业还能生产一些高、精、尖产品。我国卫星上的一些零部件也是乡镇企业生产的。

(3) 补充了国营商业的不足。目前，全国有30多万个乡镇商业企业，从业人员200多万人，产值100多亿元，补充了国营商业上的不足，方便了人民群众。

(4) 为国家创造了大量外汇。乡镇企业为国家提供了大量外贸产品。近几年每年为国家创造的外汇占创汇总额的40%左右。

(5) 发展了交通、建筑事业。目前，全国乡镇企业从事交通运输业的人员达120多万人，从事建筑业的人员800多万人，约占全国建筑人员的50%左右。

3. 乡镇企业是农村剩余劳动力的重要出路。随着农村联产承包责任制的推行和生产力的提高，全国剩余劳动力越来越多，户有余劳、劳有剩时。目前，全国农村剩余劳动力约占农村劳动力总数的40%左右，以后还将逐步增加。这些剩余劳动力，靠国营企业招工不了，涌进城市也不行，只有发展乡镇企业，让农民离土不离乡，进厂不进城，才能真正消化剩余劳动力。

4. 乡镇企业是农民走向富裕的重要门路。“六五”期间，全国乡镇企业职工工资和返给农村的利润达1300亿元，每个农民增收150多元。1987年，湖南省乡镇企业职工工资和企业返给农村的利润达193,000万元，不少地方的乡镇企业的收入超过了农业收入。

5. 是国家财政收入的重要来源。“六五”期间，乡镇企业为国家提供税收365.7亿元，占地方财政收入的40%。1987年，湖南省乡镇企业为国家提供税金44401万元。

6. 是培养新型农民、缩小三大差别的重要途径。乡镇企业的发展将使农民逐步与先进的生产力相联系，农民逐步

工人化。这样，农民的文化素质会相应地提高，组织观念会增强，商品生产观念、市场观念、信息观念都会强化。这将为我国培养出一代新型农民。随着乡镇企业的发展，小城镇也会迅速发展，势必加快农民城市化的步伐，使城乡差别、工农差别、脑力劳动和体力劳动的差别逐步缩小，这是建设具有中国特色的社会主义的希望所在。

二、乡镇企业的性质

乡镇企业的性质主要从生产关系上来分析。它的所有制形式是多种多样的，主要有四种形式：

1. 集体经济形式。指乡、村两级企业。生产资料归集体所有，企业职工实行按劳分配。

2. 合作经济形式。指村民组、居民组以及部分村民联合举办的企业，生产资料属合作者共有，一般实行按劳分配为主、按股分配为辅的分配办法。企业有一定的公共积累。个人与个人合伙办的合伙企业，家庭与家庭合办的联户企业是合作经济的雏型。

3. 个体经济形式。十二大以后，恢复和发展了一些个体企业。这些企业的生产资料和产品属于个人所有，其收入除缴纳国家税金和其他上交费外，都归个人所有。现行政策规定，雇工7人以下者为个体经济，雇28人以上者为私营经济。私营经济仍属广义的个体经济范畴。

4. 混合经济形式。指不同所有制经济联合办的企业，有全民、集体、合作、个体经济相互联合办的企业。乡镇企业是独立核算、自负盈亏的经济组织，任何单位和个人都不能无偿调用其资金。乡、村企业的所有权，归所属乡、村全体农民共同所有，不是少数干部所有、也不是企业职工集体

所有。因此，对乡镇企业必须实行政企职责分开，使其真正成为自主经营、独立核算的经济组织。

三、乡镇企业的特点

1. 门类齐全、点多面广。乡镇企业包括农、工、商、建、运、服等行业，第一、二、三产业都有，可以说是包罗万象、无所不有。同时，乡镇企业靠山吃山、靠水吃水，一般都是根据本地资源情况和技术力量，因地制宜地办起来的。由于农村资源丰富多样必然形成品种多样化的乡镇企业生产格局。

2. 规模较小，适应性强。乡镇企业一般规模不大，设备较少，人数不多。固定资金较少，且手工操作占有相当大的比重，因此，可以根据市场变化，随时改革工艺，调整产品结构。

3. 自主权大，经营灵活。乡镇企业是独立核算，自负盈亏的经济组织，经营好坏，与企业兴亡直接相关，比较国营企业，自主权大得多，国家对乡镇企业基本上不下达指令性计划，只下达指导性计划。这样，乡镇企业就可在市场竞争中处于灵活经营的有利地位。

4. 计划物资少，市场调节多。国家拨给乡镇企业的计划物资很少，主要靠自己“找米下锅”，产品没有固定的销售渠道，大部分靠市场调节。

5. 技术落后，资金短缺。乡镇企业大部分设备陈旧，技术力量较弱，环境保护和安全条件较差，资金比较困难。

6. 劳动密集，有机构成小。多数乡镇企业设备简单，属于劳动密集型行业。有机构成是生产资料与劳动力之比。乡镇企业的有机构成比国营企业低得多。目前，国营企业平

均1万元固定资产安排一个从业人员，乡镇企业平均1万元固定资产要安排10个劳动力。

7. 地域性强，差异性大。乡镇企业具有乡土风味，具有很强的地域性。从规模来看，小企业只有十几个从业人员，从事简单的手工劳动，大企业可与国营企业相匹敌，现代化程度比较高。

8. 乡镇企业与农村关系密切。从业人员大多数是农民，资金来自农村、原料取自农村。企业直接或间接为农业生产和人民生活服务，经营成果与农民利益相关。

四、乡镇企业的发展方针

三中全会以前，发展乡镇企业的方针是着重发展“一种二养三加工”项目，实行“三就地”（就地取材、就地加工、就地销售）原则。这些提法，越来越不适应商品经济发展。“一种二养三加工”没有包括采掘、建筑、运输和商业、服务业等项目；“三就地”也与发展商品经济的形势不相适应。例如江苏、浙江等许多发达地区的乡镇企业的工业原材料和产品市场大部分不在本地。

三中全会以后，中央在1979年提出了乡镇企业“必须坚持社会主义方向，生产社会需要的产品，主要为农业生产、人民生活、大工业、出口和小城镇建设服务，因地制宜，由小到大，由低级到高级，不要与先进工业争原料，自力更生、民主办企业，加强独立核算”的指导思想；1984年又提出了“与城市工业协调发展，充分利用本地资源，和城市分工协作”的指导思想。

1985年十二届四中全会，正式提出了指导乡镇企业发展的方针，即：积极扶持，合理规划，正确引导，加强管理。称