

乡镇企业经营管理75个怎么办



王莘耕 主编

南

## 乡镇企业经营管理75个怎么办

作者：王莘耕 刘建明 杨友盛 杨其群  
聂春秀 盛祥林 傅洁洁

责任编辑：丁 铮

装帧设计：汤对堂

南海出版公司出版发行  
抚州地区印刷厂印刷

787×1092毫米 1/32开 7.5印张 172千字

1991年5月第1版 1991年5月第1次印刷

印数 1—7,000册

ISBN 7-80570-815-8/F·24

定价：3.50元

## 序

1984

八十年代乡镇企业的异军突起，开辟了一条“离土不离乡，进厂不进城”的农村剩余劳动力自我转移的路子。它的发展，富裕了农民，支援了城市，为缩小工农差别、城乡差别架起了金桥，成为农村经济的重要支柱和农村政权稳定的重要经济基础，是我国国民经济的重要组成部分。

经济体制改革的深化，给乡镇企业的发展带来了新的生机和活力，同时也向乡镇企业提出了进行科学管理的新要求。国内外实践表明，企业管理科学化是企业全面提高经济效益的重要途径。向管理要效益，已被越来越多的人所重视。可以说，没有科学的先进技术和科学管理，就没有先进的生产力。

乡镇企业经营管理是一门科学。随着科学技术在生产中的广泛应用，整个企业生产经营活动日益复杂，企业管理也日益要求精确、细致，要求科学化、系统化。企业经营管理的科学化是社会化大生产的产物，反映了社会化大生产的共同规律，是人类生产实践中的共同财富和智慧的结晶。结合乡镇企业的实际情况，认真学习企业经营管理知识和成功经验是企业经营获得成功的先决条件。

《乡镇企业经营管理75个怎么办》一书，是根据广大乡镇企业管理人员的实际需要，由王莘耕等同志编著的。它是经济理论工作者与经济实际工作者相结合的产物，从理论与实践的

结合上比较全面系统地阐述了乡镇企业管理的有关原理和方法。该书以“怎么办？”提问的形式进行表述，内容新颖，实例丰富，所述管理方法具体，通俗易懂，有较强的实用价值。

我相信，《乡镇企业经营管理75个怎么办》一书的出版，对加强和完善乡镇企业的管理会起到积极的推动作用；对提高乡镇企业管理人员的管理水平会有所帮助。因此，愿意把它推荐给广大读者，特别是乡镇的领导同志和乡镇企业的厂长、经理们！

1990.12

## 任重道远 大有希望

曹 二 健

抚州地区乡镇企业经过治理整顿，满怀信心地跨入了第八个五年计划。“七五”期间，在各级党政组织的正确领导下，经过全体干部职工的努力奋斗，乡镇企业为全区的经济和社会发展作出了重大贡献，实现了地委、行署提出的开创新局面的要求。特别是在国民经济遇到暂时困难的时候，通过全面贯彻党和国家对乡镇企业“积极扶持、合理规划、正确引导、加强管理”和“调整、整顿、改造、提高”的方针，充分发挥乡镇企业机灵活的优势，克服了资金、原材料紧缺及市场疲软、“三角债”困扰等困难，由起步进入一个全面发展的新阶段。近几年我区乡镇企业的发展主要有以下特点：

——积极调整，优化结构，保持了持续、稳定、健康的发展。全区乡镇企业较好地适应国民经济和社会发展规划、国家产业政策的要求，自觉调整，不断优化结构，使企业保持了持续、稳定、健康发展。五年来，乡镇企业职工队伍由195666人增加到212195人，安排了农村16529个剩余劳动力就业，占全区同期新安置就业人数的60%；务工农民五年从乡镇企业取得的工资收入累计达到9万余元，这对富裕农民，稳定农业、农村发挥了重要作用。乡镇企业总产值由5.6亿元增加到13.17亿元，新增产值占同期全区社会总产值净增数的33.8%，占农村社会总产值净增部分的49.7%，其中乡镇工业产值由3.1亿元增加到6.7亿元，其净增部分占全区工业产值净增数的56.3%。乡镇企业增加了社会有效供给，壮大了社会主

义公有制经济和增强了农村集体经济实力；外向型经济也有了一定的发展，外贸出口交货额由270万元增加到1516万元。特别需要提出的是，乡镇企业经过几年来的结构和布局的调整，85%以上的企业和产品符合国家产业政策的要求，逐步走上了结构优化、布局合理的发展轨道。

——较好地坚持计划经济与市场调节相结合的原则，“自我积累、自我约束、自我调整、自我发展”机制逐步完善、灵活优势得到进一步发挥，在克服困难中求得发展。乡镇企业按照上级要求，各级从实际出发开展思想政治工作，通过“三基”（基本路线、基本国策、基本国情）和“三史”（厂史、家史和个人史）教育，开展“我为企业献一计”等活动，激发了广大干部职工的积极性和创造性，使得乡镇企业特有的“四千”（千辛万苦、千言万语、千山万水、千方百计）精神进一步发扬，主动为国家分担困难，努力拼搏，争作贡献。企业在面对资金积压、拖欠的困难局面，发挥“众人拾柴火焰高”的优势，通过集资、入股，厂内银行等多种形式，筹集资金闯难关；面对市场疲软的问题，广大乡镇企业的干部职工坚信“只有疲软市场，没有疲软的产品”积极采取“产业微调、行业微调、产品微调”等措施，依靠科技进步，开发新产品，创造优质产品，在进一步开发区内多层次市场的同时，积极开拓区外市场，“堤内损失堤外补”，这不仅表现了“办法总比困难多”的大无畏气概，而且处处表现了乡镇企业在发展社会主义商品经济中，灵活的适应性和顽强的生命力。

——自觉“上项目，上规模，上水平”，向社会化、专业化生产和经营迈进。“七五”期间，我区乡镇企业通过大力调整，促进企业联合和兼并，使生产要素合理流通和优化组合，已逐步由过去“船小调头快”的优势，发展为“船小调头快”和“船大抗风浪”两个优势同时发挥。至1990年止，企业总产

值超4亿元的有临川县，超亿元的有东乡县、南城县。企业产值超千万元的乡有41个，工业产值超500万元的乡有35个，年产值在100万元以上的企业有71家。如今，我区的乡镇企业已是“鸟枪换大炮”，不再是原来想象的“碾米扯面、磨豆腐榨粉”的水平了。比起70年代，甚至比80年代初期都大大进步了。

——依靠科技进步，强化管理，企业素质进一步提高。1990年开展了企业“管理年”活动，取得了显著成绩。全区乡村两级企业标准化复盖率由“六五”期末的60%以下提高到目前的95%以上，正在消灭无标生产；计量定级、升级合格企业已取得零的突破。全区已有省乡镇一级企业9家、省乡镇二级企业7家。有些企业的计量、检验水平超过国营企业；有2000多家企业取得3000多张生产许可证，占全区取证总数的五分之四。全区乡镇企业在“七五”期间获部优产品称号5个，获省优质产品称号9个，获地优秀产品22个。“七五”期间开发省级新产品19个，获省优新产品称号7个。“七五”期间共培训干部职工188万人次，大大提高了干部职工的政治思想、文化技术、管理等素质。乡镇企业已拥有获各类职称技术人员1813人。通过企业的基础管理和各项管理工作的加强以及教育培训，有力地推动了企业和职工素质的全面提高。

——自觉摆正同国家、农业、农村经济的关系，积极作贡献。“七五”期间，我区乡镇企业利润用于补农建农资金619万元，用于农村各项事业建设资金6221万元，乡镇企业同农业的命运共同体关系更加稳固，工农联盟进一步加强，城乡一体化进一步发展。在建设物质文明的同时，精神文明建设同步发展。

展望未来，90年代是建设有中国特色社会主义的关键性的十年，“八五”期间则是实现我国经济发展战略第二步目标的

关键时期。这是当前国内和国际形势所决定的。我区乡镇企业能不能在90年代巩固和发展80年代取得的成绩，大力促进抚州经济振兴和社会进步，是直接关系到第二步战略目标能否实现的头等大事。我们要时时抓住历史机遇，迎接挑战，努力把我区乡镇企业发展提高到一个更高层次，使之适应第二步战略目标的需要。根据我区2000年经济和社会发展总体构想和“八五”计划的要求，乡镇企业总的目标是：注重效益、增加品种、提高质量、重点突破、大力发展。力争到“八五”期末，乡镇企业总产值和乡镇工业总产值分别在1990年的基础上翻一番。具体目标是：乡镇企业总产值达27亿元，净增14亿元，平均每年递增16%。其中工业总产值达14亿元，占全区工业总产值的45%，净增7.35亿元。实现的利税在“八五”期间平均每年递增15%，到1995年达到3.16亿元，其中国家税金1亿元。目标已定，任重道远。

为实现这一目标，我认为，最主要的是更新观念，深化认识，切实加强对乡镇企业的领导。要加快我区乡镇企业的发展，就必须进一步解放思想，加快改革开放的步伐。各级干部要摆脱保守封闭的自然经济的束缚，牢固树立商品经济意识，真正认识到发展乡镇企业是振兴农村经济和广大农民脱贫致富必由之路。深信在任何困难的条件下，党中央发展乡镇企业的方针政策不会变，广大乡村干部和农民群众求发展、求富裕的愿望不会变，大力发展乡镇企业的积极性没有减退。只要我们各级党政领导都认定发展乡镇企业的这条路，真正把发展乡镇企业摆上重要议事日程，把为乡镇企业的各项服务工作落到实处，积极为乡镇企业的发展创造优良的外部环境，那么我区的乡镇企业一定大有希望。

其次，继续深化企业改革，不断增强企业活力。实践证明，内在生命力和运营机制优势是乡镇企业在困难中发展的基

本动因。所以，我们要进一步完善经营承包责任制，继续探索企业租赁和企业兼并的经验，积极发展企业集团，不断完善乡镇企业特有的市场经营机制、优胜劣汰的竞争机制、优化组合的生产要素配制机制、多劳多得的分配机制、自负盈亏的风险机制。只有充分发挥和利用这些机制的综合效应，就能使乡镇企业具有较强的适应性和灵活性，永葆在困难中生存和发展。

再次，积极实施战略转移，向内涵要速度，求发展。国家财政信贷“双紧”方针的实施，使乡镇企业遇到了前所未有的困难。在这种情况下，各地乡镇企业应将生产发展的重点由外延型为主转变到外延型与内涵型并重，逐步向内涵型转变。要实现这一点，就要继续深入扎实地开展和加强“企业管理年”活动，把“企业管理年”活动和贯彻“条例”结合起来，和开展“品种、质量、效益年”活动结合起来，促进企业管理更加规范化、科学化。同时结合实际，以提高经济效益为中心，强化质量管理，以质量求生存，以新产品求发展，抓骨干、保重点，注重优化投资结构，将有限的资金重点集中投放，大搞技术改造，挖潜节约，提高劳动生产率，逐步走上以内涵型为主的发展生产的路子。

第四，增加投入，完善积累机制，不断增强企业发展后劲。要千方百计增加资金、物资投入；争取有关部门的支持，把乡镇企业重要产品纳入计划；要完善企业自我积累机制，向乡镇企业收取的农村各项事业建设费用，要取之有度，量力而行；处理好积累与分配的关系，保证税后利润大部分用于生产；有条件的乡镇应逐步建立技术改造资金，重点用于国家产业政策支持的产业、产品。

第五、进一步调整产业、行业、产品结构和企业组织结构，各地应根据国民经济和社会发展总体规划、产业政策、市场需要和效益原则，把调整的重点放在产品结构和企业组织结

构上。促进生产要素的优化组合和生产力的合理布局。

第六，大力推进科技兴企。要继续多层次、多形式地抓好所需要各类人才的培训工作，根据国家有关政策，并创造优惠条件引进人才，引进技术，引进设备；加快企业技术改造，采用先进适用的新技术、新工艺，逐步使企业都做到按标准组织生产。

总之，我们在“八五”期间乃至“九五”期间要切实贯彻落实好有关乡镇企业的各项方针政策和法规，统一思想，稳定政策，理顺关系，深化改革，加强管理，搞活经营，依靠科技，增强素质，在提高产品质量和提高效益上下功夫。并要充分发挥《条例》赋予乡镇企业主管部门的各项职能，加强机构和组织建设，采取多种形式和措施，认真加强乡镇企业思想政治工作，调动广大干部和职工的积极性和创造性，促进乡镇企业沿着社会主义方向健康地大发展。

# 目 录

## 一、概 述

1. 怎样认识乡镇企业的性质和特点? ..... ( 1 )
2. 怎样认识乡镇企业的地位和作用? ..... ( 3 )
3. 怎样认识乡镇企业的方针政策? ..... ( 8 )
4. 怎样贯彻执行《中华人民共和国乡村集体所有制企业条例》? ..... ( 12 )
5. 怎样选择乡镇企业的发展模式? ..... ( 15 )
6. 地方行政主管部门怎样强化对乡镇企业的指导和服务功能? ..... ( 20 )
7. 怎样当好农民企业家? ..... ( 23 )
8. 怎样搞好企业升级? ..... ( 25 )

## 二、经济信息和经济预测

9. 怎样认识经济信息在乡镇企业生产经营活动中的作用? ..... ( 30 )
10. 怎样收集经济信息? ..... ( 32 )
11. 怎样筛选和处理经济信息? ..... ( 35 )
12. 怎样使用经济信息? ..... ( 37 )
13. 怎样利用经济信息搞好经济预测? ..... ( 99 )

## 三、投 资 决 策

14. 怎样认识投资决策的重要性? ..... ( 44 )
15. 怎样运用资金时间价值分析投资项目的经济效益? ..... ( 47 )
16. 怎样运用经济分析方法选择最佳投资方案? ..... ( 53 )

17. 怎样进行投资的风险决策? ..... ( 57 )
18. 怎样进行固定资产投资经济效果的决策分析? ..... ( 60 )
19. 怎样筹集资金? ..... ( 67 )
20. 怎样加强筹集资金的管理? ..... ( 69 )

#### 四、经 营 决 策

21. 怎样认识经营决策的重要性? ..... ( 73 )
22. 怎样坚持经营决策的原则? ..... ( 74 )
23. 怎样提高经营决策的科学性? ..... ( 76 )
24. 怎样完善乡镇企业的承包经营责任制? ..... ( 80 )

#### 五、产 品 决 策

25. 怎样确定产品的服务方向? ..... ( 87 )
26. 怎样运用产品寿命周期理论, 进行产品决策? ..... ( 89 )
27. 怎样开发新产品? ..... ( 91 )
28. 怎样进行老产品决策? ..... ( 99 )
29. 怎样进行产品结构决策? ..... ( 102 )

#### 六、生 产 管 理

30. 怎样认识生产管理在企业管理中的地位? ..... ( 106 )
31. 怎样组织生产过程? ..... ( 107 )
32. 怎样制订企业的年度生产计划? ..... ( 109 )
33. 怎样编制生产作业计划? ..... ( 113 )
34. 怎样进行日常生产管理? ..... ( 115 )
35. 怎样进行全面质量管理? ..... ( 117 )

#### 七、营 销 决 策

36. 怎样认识营销决策及其作用? ..... ( 122 )
37. 怎样制定产品价格? ..... ( 124 )
38. 怎样选择产品的销售渠道? ..... ( 128 )

39. 怎样选定产品商标? ..... (130)
40. 怎样搞好商品包装? ..... (132)
41. 怎样作商品广告? ..... (134)
42. 怎样当好一个推销员? ..... (137)

## 八、技术与人才开发

43. 怎样认识技术进步的意义? ..... (140)
44. 怎样引进与消化先进技术? ..... (141)
45. 怎样认识人才开发的意义? ..... (143)
46. 怎样引进与选配技术人才? ..... (144)
47. 怎样搞好职工的文化技术培训? ..... (145)

## 九、横向经济联系

48. 怎样认识发展横向经济联系的意义? ..... (147)
49. 发展横向经济联系要坚持哪些原则? ..... (149)
50. 发展横向经济联系要采取哪些形式? ..... (150)
51. 怎样提高乡镇企业的创汇能力? ..... (152)

## 十、经济合同

52. 怎样认识经济合同在乡镇企业管理活动中的重要性? ..... (155)
53. 怎样签订经济合同? ..... (158)
54. 怎样履行经济合同? ..... (161)
55. 在怎样的情况下, 经济合同才允许变更和解除? ..... (163)
56. 经济合同签订后, 对方违约怎么办? ..... (166)

## 十一、经济效益

57. 怎样综合分析乡镇企业的经济效益? ..... (178)
58. 怎样理解企业经营管理必须以提高经济效益为中心? ..... (179)
59. 怎样理解成本在企业经营管理中的作用? ..... (181)

60. 怎样进行成本分析? ..... (182)
61. 怎样降低产品成本, 提高经济效益? ..... (187)
62. 怎样进行利润考核与利润分析? ..... (189)
63. 怎样进行固定资产的有效管理? ..... (191)
64. 怎样进行流动资金的有效管理? ..... (194)

## 十二、利 益 与 分 配

65. 怎样加强乡镇企业的收入管理? ..... (197)
66. 怎样加强乡镇企业的利润管理? ..... (199)
67. 怎样进行利润分配? ..... (201)
68. 怎样抵制各种不合理的摊派? ..... (205)

## 十三、两种现代管理方法的应用

69. 怎样运用价值工程进行经营管理? ..... (209)
70. 怎样运用量、本、利分析方法进行经营管理? ... (216)

## 十四、政治思想工作

71. 怎样贯彻物质鼓励与精神鼓励相结合的原则来  
调动人的积极性? ..... (222)
72. 怎样做好后进职工的思想转化工作? ..... (225)
73. 乡镇企业中的共产党员怎样发挥先锋模范作  
用? ..... (226)
74. 怎样搞好乡镇企业的精神文明建设? ..... (228)
75. 承包厂长(经理)怎样搞好企业的民主管理? ..... (229)

## 一、概 述

### 1. 怎样认识乡镇企业的性质和特点？

乡镇企业是指乡（镇）村举办的企业、部分农民联营的合作企业，以及其它形式的农村合作企业和个体企业。它是农民从事商品生产经营的自负盈亏、独立核算的经济组织。在江西把乡（镇）办、村办、联户办、户办企业称为“四轮驱动”，同举并兴发展农村经济。

乡镇企业是发展中的企业群体，它的性质要多角度来分析：

（一）从生产力看，它具有农村新生产力的代表性和小生产方式的制约性相渗透的性质。由于乡镇企业刚刚脱胎于农业“母体”，既有传统农业固有的自然经济的“遗传基因”，也有非农化大生产的商品经济的“变异基因”，并且后者强于前者。因而，乡镇企业是缩小工农差别、城乡差别的桥梁，是农村新生产力的代表，是发展农村商品经济的主力军，是农村经济的重要支柱和农村政权稳定的重要经济基础。

（二）从生产关系看，它具有公有制经济的主体性和多种经济成份的补充性相统一的性质。乡（镇）办、村办两级集体所有制企业，是乡镇企业的骨干成份，也是农村社会主义经济的主体；农民股份合作企业（指3户以上的联户办企业），是社会主义劳动群众集体所有制经济；农村的个体经济、私营经济、中外合资经济等，是社会主义经济的必要补充。

（三）从产业、行业看，它具有单行业的归属性、又有多行业的交叉性相溶合的性质。我国的乡镇企业具有农业经济和工

业经济的双重性。就产业关系来说，它不局限于原来的单一的工副结构，而是一、二、三产业齐全，既包括农、林、牧、副、渔等老五业，又包括工、商、建、运、服等新五业。就行业来说，它分别归属各自的行业，具有本行业的基本属性；也有不少乡镇企业同时经营多种行业，存在着行业交叉与综合的情况。

目前我国乡镇企业大致具有以下几个特点：

（一）“行业繁多、点散面广、地差很大”的布局。1989年我国乡镇企业有152万个乡村企业，200多万户办、联户办企业，是国有企业的几十倍；乡镇企业中一、二、三产业，业业齐全；十五大工业行业，行行经营，且有跨产业、跨行业的综合经营。乡镇企业的经营经营范围包括农业、工业、交通运输业、建筑业、商业服务业等五大部门，几乎涉及国民经济中的所有行业。由于各地的社会经济条件差别很大，生产水平相差悬殊，所以具有非常显著的地域性。从资源和地区经济发展状况上看，全国乡镇企业可分为五种类型区：大中城市郊区、沿海地区、牧区半牧区、农产品生产区、山区丘陵区；从乡镇企业起步的早晚和当前发展状况，可划分为三种类型：发达的东部沿海和大中城市郊县地区、欠发达地区和次发达地区。

（二）“七自一活”的经营机制。乡镇企业是农民群众自筹资金、自我积累、自主经营、自负盈亏、自我发展、自我调节、自我约束的企业，在我国社会主义有计划商品经济的发展中，形成了动力和压力相结合的灵活的各种机制。它是乡镇企业战胜困难的法宝。

（三）“劳动密集”的生产结构。乡镇企业主要是“劳动密集”型的产业，这是客观经济条件造成的，也是农村客观环境的需要。农村剩余劳动力的就业主要靠劳动密集型企业，由于家底薄、技术差，今后一个相当长的时期，乡镇企业的生产

结构，仍将是劳动密集型为主，逐步实现机械化，充分发挥劳动力的优势。

（四）“三多两小”的产品结构。乡镇企业的产品是多品种、多花色、多款式，小商品、小批量的生产。乡镇企业的产品多以填补大中型企业的缺门和市场上的空隙，方便群众为经营要旨，它在品种多样中求活，在花色多彩中求优，在款式多样中求新，以小商品见长，以小批量见快。

（五）“离土不离乡，进厂不进城；忙时务农，闲时务工”的用工制度。乡镇企业相对集中地办在农村集镇，但户办、联户办企业星罗棋布，分散在农村的广阔天地。乡镇企业的职工虽然离开土地进了工厂，但是并没有离开乡村走进城市。有些规模较小、季节性较强的企业中的职工，则大都是农忙时在家务农，农闲时进厂作工，做工务农两不误。

（六）“三优五劣”的素质。乡镇企业普遍具有丰富的劳动力资源、国家优惠的税收率和农副产品的吸引力等三大优势，同时又存在资金短缺、设备陈旧、技术落后、信息不灵、人才奇缺等五大劣势。这些优势是乡镇企业得天独厚的，而劣势是先天不足带来的。目前乡镇企业就大多数来讲，素质普遍比较低，就是因为劣势超过了优势。

## 2. 怎样认识乡镇企业的地位和作用？

党的十一届三中全会以来，乡镇企业在中国土地上“异军突起”，这既是亿万农民的伟大创造，也是中国共产党把马列主义基本原理运用于中国社会主义建设实践的产物。乡镇企业的发展是实现具有中国特色的社会主义现代化的有机组成部分，为稳定农村经济和稳定社会，作出了重大贡献。乡镇企业已经成为国民经济的重要组成部分，振兴农村经济的必由之路，农村剩余劳动力就业的主要出路，发展农业特别是发展粮