

鄉鎮企業經營管理

宋东涛 主编



西南交通大学出版社

总顾问：余西文

顾问：孙本初 李九安 郑金泉

李启彬 苟明鑫 万德均

罗国安 彭泽宣 肖永祥

赵安华

乡镇企业经营管理

宋东涛 主编

西南交通大学出版社出版发行

(成都 二环路北一段 610031)

四川省乐山市弘达印刷厂印刷

开本:787×1092 1/32 印张:12.625

字数:267千字 印数:1—3000册

1996年1月第1版 1996年1月第1次印刷

ISBN 7-81022-901-X/F·067

定价:13.00元

前 言

党的十一届三中全会以来,在改革开放的大潮中,我国乡镇企业如雨后春笋、蓬勃兴起,日益成为国民经济中不可忽视的一个重要组成部分。十四大之后,随着我国社会主义市场经济体制的建立,乡镇企业面临着新的形势。为了不断改进和完善乡镇企业经营管理,建成现代企业制度,提高乡镇企业素质,增强市场竞争能力与应变发展能力,以适应市场经济的发展,并为“复关”作好相应准备,我们开展了乡镇企业经营管理课题研究。

在调研过程中,鉴于原有的乡镇企业管理著述不多,且多编著于80年代中期,由于时过境迁,不适应当前需要,我们感到很有编著这本书的必要。书中针对当前乡镇企业的改革和发展需要,增加了许多新的内容。例如:乡镇企业的现状和发展趋势;乡镇企业的厂长(经理)负责制和公司领导体制;乡镇企业的体制改革、特别是股份制与股份合作制;市场调查与预测,企业经营决策与经营计划;乡镇企业的市场营销策略和营销组合管理;乡镇企业的经济合同管理;以及按国家最新颁布的质量管理 GB/T19000—ISO9000 系列标准和新财务会计制度写的“质量管理章”和“财务管理章”等。

另外,本书还有两个附录,分别编写了“乡镇企业股份合作制文选”及“乡镇企业家谈乡镇企业经营管理”的材料若干篇。对乡镇企业经营者很有实用价值。可供乡镇企业管

理部门和乡镇企业领导干部与管理人员作为业务指导和参考用书,也可作为乡镇企业管理干部的培训教材和大专院校有关专业的教材及教学参考资料。

本书由干鸣丰(讲师)编写第一、二、三、八章,宋东涛(高级经济师、副教授)编写第四、五、六、七、九章及附录(一)、(二),张汝(讲师)编写第十、十一、十三章,周体远(高级讲师)和宋亚齐(讲师)编写第十二章,并由宋东涛同志担任主编和总纂,干鸣丰、张汝任副主编。

在编写过程中,我们对四川省和乐山市的部分乡镇企业进行了抽样调查,参考了国内外企业管理及体制改革方面的有关著作资料,得到各级乡镇企业管理部门和广大乡镇企业的大力支持,在此特表示诚挚的感谢。

由于水平有限,时间仓促,书中不当之处在所难免,尚请同行专家、学者、乡镇企业家及广大读者批评指正,以便进一步修改完善。

编 者

1995年9月1日

目 录

第一章 乡镇企业经营管理概论.....	(1)
第一节 乡镇企业的基本特征.....	(1)
第二节 乡镇企业的发展方针.....	(6)
第三节 乡镇企业管理的性质和职能	(11)
第二章 乡镇企业的领导制度	(18)
第一节 乡镇企业领导制度的基本原则	(18)
第二节 厂长(经理)负责制	(21)
第三节 乡镇企业的党组织和民主管理	(27)
第三章 乡镇企业的组织形式和规章制度	(33)
第一节 乡镇企业的经营体制	(33)
第二节 乡镇企业管理的组织形式	(39)
第三节 乡镇企业的经济责任制	(46)
第四章 乡镇企业的股份合作制	(56)
第一节 股份合作制的含义	(56)
第二节 推行股份合作制的意义	(58)
第三节 股份合作企业的构建	(61)
第四节 股份合作企业的股种设置	(70)
第五节 股份合作企业的运作	(75)
第五章 乡镇企业的市场调查与预测	(80)
第一节 市场调查	(80)
第二节 市场预测	(98)

第六章 乡镇企业的经营决策与计划·····	(115)
第一节 经营决策的一般原理·····	(115)
第二节 经营决策的方法·····	(121)
第三节 经营计划管理·····	(130)
第七章 乡镇企业的销售管理·····	(137)
第一节 销售管理的内容和机构·····	(137)
第二节 销售计划·····	(141)
第三节 销售业务·····	(144)
第八章 乡镇企业的生产管理·····	(155)
第一节 乡镇企业生产过程的组织·····	(155)
第二节 乡镇企业的生产计划·····	(164)
第三节 乡镇企业的作业计划·····	(169)
第四节 日常生产管理·····	(175)
第五节 网络计划技术·····	(178)
第九章 乡镇企业的质量管理·····	(191)
第一节 产品质量是企业的生命·····	(191)
第二节 质量管理的基本方法·····	(194)
第三节 质量管理的基础工作·····	(199)
第四节 质量管理的统计分析方法·····	(203)
第五节 质量管理的国家标准·····	(207)
第十章 乡镇企业的劳动管理·····	(217)
第一节 乡镇企业的劳动组织·····	(217)
第二节 劳动定额和定员·····	(220)
第三节 用工制度和劳动报酬·····	(227)
第四节 劳动保护与环境保护·····	(231)
第十一章 乡镇企业的物资和设备管理·····	(235)

第一节	物资管理的意义和任务·····	(235)
第二节	物资的消耗定额和供应计划·····	(237)
第三节	物资储备和仓库管理·····	(243)
第四节	设备的管理和维护·····	(246)
第五节	设备的修理和改造更新·····	(250)
第十二章	乡镇企业的财务管理·····	(255)
第一节	乡镇企业财务管理的原则和内容·····	(255)
第二节	企业的资金筹措管理·····	(259)
第三节	资产管理·····	(268)
第四节	利润管理·····	(277)
第五节	成本和费用管理·····	(282)
第六节	财务分析·····	(284)
第十三章	乡镇企业的经济合同管理·····	(289)
第一节	经济合同的概念、内容与作用·····	(289)
第二节	经济合同的种类和形式·····	(293)
第三节	经济合同的签订·····	(298)
第四节	经济合同的管理·····	(302)
附录一	乡镇企业股份合作制文件选·····	(307)
附录二	乡镇企业家谈乡镇企业经营管理·····	(340)
参考书目	·····	(396)

第一章 乡镇企业管理概论

中国乡镇企业是在农村手工业和农产品初加工的基础上发展起来的。它随着农业合作化运动萌芽于 50 年代,当时作为农业社副业附属于农业社。到 50 年代后期,在人民公社化运动中,在公社工业化口号下,它从农业中分离出来,作为农村经济中的一个综合性的产业,独立于农业之外。这种由原人民公社和生产大队兴办的各种企业,曾称为“社队企业”。1984 年,随着农村改革和经济发展的需要,中共中央、国务院决定将社队企业改称为乡镇企业,其范围也由原来的社(即现在的乡、区、镇)、队(即现在村)两级扩大到乡、村、社员联合、个体四级。

第一节 乡镇企业的基本特征

一、乡镇企业的含义

所谓乡镇企业,是指由乡村兴办的,从事商品生产经营活动的自主经营、独立核算、自负盈亏的盈利性经济组织。它包括乡(含区、镇)、村农民兴办的集体企业,部分农民联营的合作企业,其他形式的合作企业和农户的个体、私营企业。

关于乡镇企业必须具备的条件,农牧渔业部规定必须具备三个条件才算一个企业:(1)有固定组织、生产场所、生产设备 and 固定人员;(2)有核算制度(设有单独帐目,能够单独计算

出收入、支出、盈亏情况)；(3)全年开工或营业时间在三个月以上，并在当地工商行政管理部门领取有《营业执照》。

二、乡镇企业的分类

(一)按统计部门和乡镇企业主管部门的规定，从所有制角度考察，乡镇企业的具体范围包括：

1、乡办企业。指乡(包括区、镇)一级兴办的集体企业。包括乡与乡联营、乡与村联营、乡与国营或城镇集体联营的企业，乡与外商、侨胞、港澳同胞联营的企业。

2、村办企业。指村一级兴办的集体企业。包括村与其他国营、集体单位或外商、侨胞、港澳同胞联营的企业。

3、组办企业。指原生产队兴办的企业。包括原生产队与生产队或农民、城镇人员以及外商、侨胞、港澳同胞等联营的企业。

4、农民联户企业。指农民与农民、农民与城镇人员、农民与集体或外商、侨胞等通过多种形式(如资金、技术、劳力、场地等方面的联合)联营合作的企业。

5、个体企业。指个体经济性质的企业。即由农民个人(户)投资兴办、生产资料归个人所有，并完全由投资经营户家庭成员参加生产经营活动的企业。其收入除按国家规定缴纳税金外，由个人支配使用。

6、私营企业。即由个人(户)投资兴办，生产资料归个人所有，并在国家政策允许范围内进行雇工经营的企业。

(二)从行业角度看，目前我国乡镇企业分为五大行业：

1、农业企业。指乡、村集体兴办的农、林、牧、渔等种植和养殖业企业。但以乡、村为基本核算单位的农区种植粮食和其他经济作物或蔬菜的专业队(户)、林区的林业专业队(户)、牧

区的畜牧专业队(户)、渔区的渔业专业队(户),均不列入“农业企业”统计范围。

2、工业企业。指乡镇企业中从事工业生产活动的企业。

3、交通运输业企业。指利用运输工具专门从事运输生产(包括客、货运输)或 directly 为运输生产服务(如装卸、搬运)的企业。

4、建筑业企业。指有组织的并有固定专门人员从事房屋、建筑物、构筑物修建及机械设备安装的企业。

5、其他企业。如商业、饮食业、服务业等企业。

三、乡镇企业的基本特征

乡镇企业的基本特征,是相对城市企业而言的。准确的说,主要是乡镇工业与城市工业相比的特点。了解这些,可以扬长避短,改善自己的经营管理。

乡镇企业的基本特征,可以概括为以下几点:

1、乡镇企业的差异性很大。乡镇企业一般是根据当地资源、经济条件和社会需要,因地制宜地发展起来的,有些与城市企业几乎没有多大差别,有些则带有很多农业副业性质。一方面,由于各地的社会经济条件差别很大,生产水平悬殊,所以具有显著的地域性差异。另一方面,在行业规模、管理水平、产供销渠道等等方面,各企业间也存在着极大的差异性。因此在管理上就要因地区、因行业、因企业的不同,而采取具体的办法,绝不能生搬硬套其他地区、其他行业的经验。

2、乡镇企业与农业的关系十分密切,它是农村经济的重要组成部分。乡镇企业的从业人员绝大部分来自农村,他们的家庭(或本人)大都承包着责任田。企业的职工一般常年在厂劳动,农忙季节,企业常有计划地安排(或放农忙假)让职工从

事农业生产。同时,企业职工也往往利用工余时间或星期天从事农副业生产。企业的资金来自农村,企业的生产经营主要是为发展农村经济服务的。因此,乡镇企业的经营管理决不能照搬城市大工业的一套,盲目向城市工业看齐。例如,乡镇企业职工劳动报酬的确定,就要照顾农村务农和务农社员的情况,要有利于调动各方面的积极性。办乡镇企业必须坚持“围绕农业办工业,办好工业促农业”的原则,不能孤立地去发展乡镇工业。

3、乡镇企业多数是小型企业,灵活性大,适应性强。乡镇企业一般是农民自筹资金兴办的,大多生产经营规模小。据1982年统计,每个乡镇企业平均只有职工23人,固定资产3.2万元,收入5.7万元。1986年全国乡镇企业共有1515.31万个;从业人员为7937.14万人,平均每个企业5人。我国国营工业大、中、小型企业划分的标准,如按固定资产原值划分,3000万元以上为大型企业,800—3000万元之间为中型企业,800万元以下为小型企业。相比之下,乡镇企业的规模实在太小了。由于规模小,因而乡镇企业大多专用设备少,通用设备多,灵活性大,适应性强,“船小调头快”,应变能力强,可以及时根据市场变化情况,转产市场短缺产品,或改造自己的产品。在一定限度内,经营批量可多可少,产品可大可小,时间可缓可急;定型或不定型的,甚至单个的,都可以生产。因为规模小,资金好筹集,可以设在原料产地,减少许多损耗和浪费,便于综合利用,做到投资少、见效快。但是,规模小也带来许多不利因素,如不能进行细致分工,不利于提高劳动生产率,一般不能进行大批量生产,因而成本往往偏高。因此,在管理工作方面,要有多种准备,有一定弹性,以适应生产的不断变化。

4、经营管理有较大的自主权。乡镇企业多数是合作经济，是群众自力更生兴办起来的，它不要国家投资，不要国家的职工指标，不要国家供应商品粮和提供各项集体福利设施，而是独立经营，自负盈亏。所以它在经营管理上有较大的自主权。它在经营项目的选择、设备购置、劳动力使用、利润分配等方面，只要不违反国家有关政策、法令和地区规划，企业提交乡镇企业管理部门或通过社员代表大会就可自行作出决定，不像国营企业要经过层层审批手续。

5、乡镇企业经营的大部分是劳动密集型行业。这是客观经济条件所造成的，也是农村客观环境的需要。一方面是由于农村劳动力大量剩余，需要解决就业问题。另一方面，因为家底薄，技术差，不容易筹集大宗资金去购买和使用先进的现代化机器设备，对于那些可以用机器也可使用手工劳动的生产环节，一般都使用手工劳动。所以，乡镇企业劳动密集程度高，容纳的劳动力多。今后一个相当长的时期，乡镇企业的技术结构，仍将是土洋结合，关键设备洋些，对不影响产品质量或者用手工操作更能体现产品特色的，就可发挥劳动力的优势。

6、乡镇企业的产供销主要靠市场调节。乡镇企业的产品项目，直接和间接纳入国家各级计划的比重很小，企业的产、供、销大部分靠市场调节。如原材料往往要自己“找米下锅”，能源要自己想办法解决，产品一般要自己去推销。因此，生产不可能长期稳定，变化较大，竞争性很强，应随时注意市场供求变化，及时作出经营决策，调整产品的规格、品种和批量。我国城乡市场广阔，只要加强市场调查和市场预测，产品适销对路，乡镇企业就大有可为。

此外，乡镇企业还具有以下特点：生产经营容易产生盲目

性；设备差，技术和管理水平较低；环境保护和安全条件差；分配上不吃“大锅饭”，职工不捧“铁饭碗”；经营形式的多样性等等。总之，乡镇企业还在发展过程中，它的特点是被我们逐步认识的。认识乡镇企业的特点，是为了从实际出发，有效地管理好乡镇企业。

第二节 乡镇企业的发展方针

一、乡镇企业在国民经济中的地位和作用

乡镇企业的兴起和发展，是适应中国国情的，它是中国特色社会主义建设中的重要组成部分，在国民经济中具有重要的地位和作用。

第一，乡镇企业是我国农业经济的重要支柱。首先，乡镇企业为农业发展提供了大量资金。“六五”期间，乡村两级企业利润用于支援农业建设的达 59.8 亿元，相当于同期国家财政用于农牧渔业基本建设资金总数的三倍多；还为农村社员提供了一定分配资金，包括以工补农的资金 72.39 亿元。其次，乡镇企业为农业生产提供了大量的生产资料和生活资料，作好了农业的产前服务；及时为农业提供了大量技术人员及农业机械的维修工作，保证了农业生产的正常进行。其三，乡镇企业对农产品及时进行加工、运输、储备和销售，为农业生产做好了产后服务。

第二，乡镇企业加快了我国工业化的步伐。据统计，1985 年，乡镇企业原煤产量占全国总产量的 27.3%，砖占 79.1%，化学农药占 29%，水泥占 20%，中小农具占 70%，砖瓦占 88.3%。1986 年乡镇工业总产值为 2313 亿元，占当年全国工

业总产值的 23%；到 1993 年，全国乡镇企业生产总值已占全国生产总值的 30%。同时，乡镇企业为国有企业加工配套零部件和辅助设备，拾遗补缺，修旧利废，生产国有大中型企业不生产的产品，以满足社会消费需要。可见，乡镇企业一方面促进了我国工业的总体发展水平，有利于改善城市工业过分集中和农村缺少工业的不合理的工业布局，另一方面也有利于国有大工业向高精尖目标发展。

第三，乡镇企业开辟了农村商业流通新渠道，增加了商业网点，成为国营商业的重要补充。这对于繁荣农村经济，方便群众生活，起了明显的作用。

第四，乡镇企业是农业剩余劳动力的重要出路。乡镇企业点多面广，行业多，有机构成低，多数是劳动密集型企业，从而成为农村剩余劳动力的强大“吸收器”。1992 年，农村非农产业从业人数达到 9843.7 万人，占农村总劳动力的 22.1%，其中：工业从业人数 6160 万人，建筑、运输、商业从业人数 3683.7 万人。

第五，乡镇企业增加了农民经济收入，提高了农民生活水平，是广大农民群众共同富裕的重要道路。1952 年到 1980 年，整整 28 年，每个农民平均纯收入只增加 134.3 元，人均每年只增加 4.8 元。1981 年到 1985 年，农民人均纯收入增加 206 元；其中从乡镇企业工资部分直接获得的收入占 21%。1992 年，农民人均收入 784 元。在乡镇企业发达地区，农民的收入一半左右来自乡镇企业。同时，乡镇企业还从资金上大量支援了农村集体福利事业。

第六，乡镇企业是国家财政收入新的重要来源，为国家提供的税收逐年增加。1978 年，乡镇企业向国家纳税金额为

21.9 亿元,1992 年增为 600 亿元。

第七,乡镇企业扩大了对外贸易,为国家增加了外汇收入。1991 年,全国有 6 万多家乡镇企业生产出口产品。1992 年乡镇企业出口交易额达 1100 亿元。

第八,乡镇企业的发展,促进了农村小城镇建设。有计划地发展小城镇建设,是加快农业现代化,逐步缩小城乡、工农差别的必由之路。1986 年底,我国农村形成的以乡镇企业为核心的区域性的政治、经济、文化中心小集镇有 1 万多个,比 1980 年增加 4 倍多。

第九,乡镇企业的发展,有助于形成合理的农村产业结构。我国农村产业结构,由单一种植业结构向农林牧副渔全面发展,农工商综合经营的方向转变,是农村经济发展的必然趋势。乡镇企业在促进这种转变的过程中起了重要作用。如果以国民生产总值计算,1980 年我国农村第一、第二和第三产业的份额之比为 70 : 21.2 : 8.8,到 1992 年则变为了 35.9 : 50.8 : 13.3。

二、乡镇企业的发展方针

发展乡镇企业的方针,有宏观和微观两个方面的内容。

从宏观方面看,为引导乡镇企业的健康发展,中共中央在《关于制定国民经济和社会发展第七个五年计划的建议》中明确提出:“指导乡镇企业发展的方针应该是:积极扶持,合理规划,正确引导,加强管理。”这是对多年来乡镇企业发展的经验教训的总结,是从党和政府的立场指导乡镇企业发展的正确方针。

积极扶持。这是指导乡镇企业发展的基本点,其具体内容
包括:(1)政策扶持。即放宽政策,解开绳索,放手让农民发展

商品经济。(2)资金扶持。解决农民兴办企业贷款难的问题,当然必须有重点的扶持。(3)技术扶持。积极推广“短、平、快”技术。(4)人才扶持。如政策性鼓励人才向乡镇企业流动,为乡镇企业定向培训急需专业人才等。(5)税收扶持。提供减免税收的优惠政策。

合理规划。这是乡镇企业健康发展的前提条件。主要内容有:(1)合理规划乡镇企业的发展速度和发展规模,量力而行,反对冒进。(2)合理规划其经济结构。外部方面应与城市企业适当分工,取长补短,协调发展。对内应“五个轮子”(乡办、村办、其他形式合作企业,部分农民联办和个体企业五个层次)一齐转。(3)合理配置其产业结构。应立足自己的优势,多与“农”相联系,建立以农为中心的农工商联合。(4)合理布局。在地区规划,行政规划上,要处理好发展与环境和资源的关系。

正确引导。这里包含两层意思:一是引导乡镇企业沿着社会主义方向发展;二是引导的方法应当以间接引导为主,主要是经济手段、法律手段,必要时才运用行政手段干预。

加强管理。这也可分为两个方面:一是宏观管理。即国家应通过政策、法令、经济手段、法律手段和必要的行政手段,对乡镇企业进行引导和管理。二是微观管理。即要求企业自身要建立健全一整套经营管理制度。

乡镇企业的发展方针从微观方面看,就是企业自身应按照什么样的原则,要达到什么样的目标。总的来讲,就是要坚持社会主义方向,因地制宜,面向市场,与城市企业协调发展,力争取得最好的经济效益和社会效益。

三、乡镇企业的发展趋势

今后乡镇企业的发展,面临着挑战与机遇并存的局面,如何在日趋激烈的竞争中生存下来并上一个新台阶,这是乡镇企业发展中的一个十分引人注目的问题。

当前,乡镇企业正面临着一场严峻的挑战。首先,随着我国社会主义市场经济体制的确立,国有企业已逐步松绑搞活,它在资金、设备、技术、人才、产品质量、供销渠道等方面所具有的明显优势,将在市场竞争中构成对乡镇企业的严重威胁。其次,世界性的新技术革命正迅猛发展,新设备、新技术不断出现,各企业如不及时赶上,就有可能被淘汰。乡镇企业由于信息不灵、资金不足,职工素质较低,对于采用高新技术、设备都有很大困难。再次,乡镇企业某些原有的优势,如生产成本较低、艰苦创业精神、税收信贷上的种种优惠等等,随着改革的深化和市场经济体制的逐步完善,将会相应的减弱和消失。另外,近年内我国将要恢复关贸总协定缔约国的地位,一旦“复关”,我国经济与国际市场接轨,不仅给乡镇企业又增加一个强硬的国际市场竞争对手,而且对乡镇企业的生产技术和经营管理将提出更高的要求。

事物总是一分为二的。尽管在乡镇企业面前确实存在着诸多险阻,但乡镇企业仍将有一个大发展的势头。

首先,上述困难并不是绝对的,从另一方面看,这也给乡镇企业带来了千载难逢的机遇。就国有企业参与市场竞争来说,过去乡镇企业常常埋怨国家对国有企业和乡镇企业不能一视同仁,国有企业可以按平价买到原材料,乡镇企业不得不用高价从市场上购买。随着社会主义市场经济体制的确立,这种种不平等的待遇都将要取消,竞争环境进一步得到改善,这