

ZENYANG CHUANGBAN
XIANGCUN QIYE



薛新卓 著

怎样创办 乡村企业

中国商业出版社

序

本书作者1959年毕业于中国人民大学经济系国民经济计划专业，现受聘为中共洪湖市委党校高级讲师，从事经济管理教学与研究。他历经坎坷，然而却有一颗热爱党、热爱祖国、热爱祖国的赤诚之心，兢兢业业地工作，孜孜不倦地学习，且治学严谨，始终如一地把经济管理的理论研究、著书立说和教学实际、社会实践紧密结合，并取得了为社会公认的成绩。在党校经济管理学科的教学工作中，他一直担负着乡村企业管理的教学任务，培养出一批小有名气的乡村企业管理人才。

《怎样创办乡村企业》一书，是作者积多年调查、研究和教学实践、社会实践的经验结晶。该书成篇的基本思路是为什么要创办乡村企业，如何创办乡村企业，以及如何巩固与发展乡村企业。全书较为全面地阐述了乡村企业的创办与发展过程，以及创办与发展过程中应该着重解决的一些问题。其文字通俗易懂，章节段落剪裁均匀，理论阐述与实际例证搭配得当，定性与定量分析相辅相成。其“理论准备”

篇议得全面；“创办步骤”篇论得翔实；“发展措施”篇突出了重点，抓住了关键。全书还按章附有复习思考题。我们认为，该书不失为普及乡村企业管理知识，提高企业管理素质，引导乡村企业健康成长的通俗读物。

大力发展乡村企业是建设社会主义新农村的必由之路，是广大农民的致富之门，是建设具有中国特色的社会主义的一个重要组成部分。本书对此作了高度概括。

十多年来，乡村企业以其机动灵活的运行机制，显示了她旺盛的生命力，展现了她美好的发展前景，从而使其在国民经济发展中的位置日趋重要，对农村经济的发展举足轻重。然而，乡村企业的发展也并非一帆风顺。她是在逆境中生存，困境中发展，闯过了万千艰难险阻才到达这举世瞩目的境界。在相当长的一个时期内，乡村企业不仅面临着重重困难，而且遭到种种不应有的非议。我们在实际工作中，深刻地体会到，这些困难与非议产生的主要根源在于我们乡村企业的管理人才匮乏，管理知识普及率较低，因而在创办与发展过程中蒙受了一些不应有的损失。因此可以这样说，在当前的形势下，乡村企业的真正危机，实质性问题，不在于发展速度的快慢，而在于管理水平的高低。其真正的出路就是如何提高企业管理水平，增强企业素质，以激发活力，显示实力。而《怎样

目 录

序.....	张守传
绪论.....	1
第一篇 理论准备	4
第一章 乡村企业概述.....	6
第一节 乡村企业的社会价值.....	6
第二节 乡村企业的发展断想.....	13
第三节 乡村企业的模式.....	18
第四节 乡村企业面临的挑战及其对策.....	25
第五节 乡村企业的优势和劣势.....	29
第二章 乡村企业的经营方针.....	36
第一节 因地制宜积极创办企业.....	36
第二节 运用价值规律适应市场调节.....	42
第三节 走横向经济联合之路.....	46
第四节 自力更生、艰苦奋斗.....	58
第三章 乡村企业的管理原则.....	61
第一节 自觉运用经济规律.....	61
第二节 努力提高经济效益.....	67
第三节 认真贯彻民主集中制.....	73
第四节 正确处理政治与经济的关系.....	77
第四章 乡村企业的经营管理职能.....	84
第一节 乡村企业经营管理的二重性质.....	85

第二节 乡村企业经营管理职能·····	93
第三节 乡村企业经营管理的基本方法·····	98
第二篇 创办步骤 ·····	104
第五章 乡村企业的经营集资 ·····	106
第一节 乡村企业经营集资的客观必然性·····	106
第二节 乡村企业经营集资的方针和原则·····	110
第三节 乡村企业经营集资形式·····	113
第四节 乡村企业经营集资实例对比分析·····	119
第六章 乡村企业的市场调查与预测 ·····	128
第一节 乡村企业市场调查与预测的概念及其 程序·····	129
第二节 乡村企业市场调查与预测的内容·····	137
第三节 乡村企业市场调查与预测的基本方法·····	144
第七章 乡村企业的经营决策 ·····	149
第一节 乡村企业经营决策的概念、重要性及 其原则·····	149
第二节 乡村企业经营目标决策与经营思想决策··	151
第三节 乡村企业经营筹资决策与产品方向决策··	160
第四节 乡村企业投资决策与产品质量决策·····	164
第八章 乡村企业的全面计划管理 ·····	169
第一节 乡村企业全面计划管理的概念及其必 要性·····	171
第二节 乡村企业全面计划管理的内容与体系·····	174
第三节 乡村企业全面计划管理的编制、执行 与分析检查·····	176

第四节 乡村企业计划的编制方法·····	181
第九章 乡村企业的生产管理·····	190
第一节 乡村企业生产过程的组织·····	191
第二节 乡村企业生产计划的编制与执行·····	201
第三节 生产管理的主要方法简介·····	207
第十章 乡村企业的销售管理·····	211
第一节 乡村企业的销售管理任务·····	212
第二节 乡村企业的销售管理计划·····	219
第三节 乡村企业的销售管理策略·····	225
 第三篇 发展措施·····	 231
第十一章 乡村企业质量管理的定性分析·····	234
第一节 产品质量与国计民生的关系·····	234
第二节 质量管理的历史演变·····	242
第三节 全面质量管理的基础工作·····	247
第十二章 乡村企业质量管理的一般方法·····	263
第一节 统计质量控制的基本原理·····	263
第二节 调查表法和分层法·····	276
第三节 排列图法·····	286
第四节 因果图法·····	297
第五节 其他的常用图表·····	301
第十三章 乡村企业质量管理的特殊方法·····	306
第一节 相关图法·····	307
第二节 直方图法·····	319
第三节 控制图法·····	336
第十四章 现场质量管理·····	352

第一节	工序质量控制	353
第二节	生产人员职责	365
第三节	质量改进方法	369
第四节	提高与普及	378
第十五章	人力资源管理	387
第一节	人才选拔	388
第二节	劳动组织	397
第三节	规章制度	406
第十六章	物资设备管理	410
第一节	物资设备管理一般	410
第二节	物资管理四环节	415
第三节	设备管理的主要内容	424
第十七章	财务成本管理	436
第一节	财务成本管理的任务和原则	437
第二节	资金管理	440
第三节	成本管理	449
第四节	利润管理	455
后记		463

绪 论

乡村企业，从狭义的角度着眼，是指以集体经济为主的乡（镇）、村、组、联合体和个体这五种形式的工业、商业、建筑业、交通运输业和服务行业的总称。

广义的乡村企业是指大农业，即农村经济的一切方面，也就是通常所说的农、林、牧、副、渔。这是商品经济的基本观点，一切以盈利为目的的生产、流通和服务行业，均属企业范畴。

狭义乡村企业与广义乡村企业的主要区别在于是否包括种植业和养殖业。种植业和养殖业的发展，是乡村企业创办的根基、出发点和归宿，是乡村企业发展的极终目标；但不是本书研究的重点。为了突出重点，明确研究方向，必须从狭义的角度给乡村企业确定范围。其实，习惯上所指乡村企业所涉及的范围，较之上述狭义的范围还要小，特别是关于乡村企业管理的研究方面，仅指乡村工业，连交通运输业和建筑业也在某种程度上被排除；就目前乡村企业发展的实际情况看，乡村工业企业也确实是乡村企业的骨干力量，作用广，比重大，一般占80%以上。因此，本书不仅从狭义的角度研究乡村企业的经营管理，而且着重研究乡村工业企业的经营管理，以结合乡村企业发展的实际，使其具有较好的实用价值。

乡村企业概分为两个层次，其高层次是乡镇企业，其低

层次是村办企业。

从目前来看，居主导地位的是其高层次的乡镇企业，不论在总产值方面，还是在社会效益方面，都是遥遥领先；其低层次的村办企业，处于方兴未艾的启蒙阶段。但从发展的观点看，由于村办企业所涉及的范围大，其作用超过其高层次，这不仅是历史的必然，而且指日可待。

发展乡村企业是富裕农村的必由之路。这已不是纸上谈兵，而是看得见，摸得着的事实。截止1986年，我国乡村企业总产值达到3454亿元，第一次超过农业总产值，进入乡村企业的农民共有7600多万，占农村劳动力总数的20%。到1990年底，其总产值可上升到9350亿元，占全国工业总产值的1/4，个别地区将达到1/3；其企业总数为1800万个之多，从业人员高达9200万之众，占农村劳动力的27%以上，可谓人多势众，是一支决不可忽视的振兴农村经济的企业劲旅。

乡村企业所取得的成就，再一次证明党的十一届三中全会以来，党和国家决定的对乡村企业的发展方针和政策是正确的，是符合我国国情的。

乡村企业这一成就的取得，来之不易。它是在基数已经很高的情况下，克服了能源短缺、原材料涨价、市场需求疲软、税收增加、社会负担加重等等困难而获得的。这充分说明了乡村企业具有顽强的生命力，预示着其发展的无限广阔的光明前景。

乡村企业总产值超过农业总产值的这一事实，充分显示了我国乡村企业的实力，表明我国乡村企业已由漫长的发育阶段。过渡到了迅速前进的成长阶段。它还标志着我国农村产业结构的调整已初见成效，新的农村经济格局已见雏形，

商品经济已经从无到有，上升到举足轻重的地位，从而为进一步调整农村产业结构创造了前提条件，奠定了物质基础。

乡村企业在国民经济中已经占据的地位表明，只要我们进一步深化改革，积极进取，开拓前进，一定能够完成社会主义现代化建设所赋予我们乡村企业的历史使命。为此，必须坚持改革、开放、搞活，并使三者有机地结合起来；要狠抓自身素质的提高，进一步发展优势，克服弱点，“打出拳头产品”，形成“骨干企业”，以加快商品基地和原材料基地的建设速度；因地制宜地开展乡村企业的经营管理、服务和供销体系的建设，从而正确全面地贯彻党的十一届三中全会以来确定的两个基本点，使其相辅相成、相互制约，相互促进，把物质文明建设和精神文明建设推向前进，开创社会主义建设的新局面，掀起新高潮。

然而，由于千百年来，自种自食，自制自用，自给自足的自然经济影响，人们对于发展乡村企业的重要性和必要性的认识，还远远没有达到应有的高度，以致很多村级单位，至今仍然是乡村企业的空白点。因此，宣传乡村企业，发展乡村企业，特别是关于村办企业的宣传与发展，乃是当务之急。

思考题

一、明确乡镇企业与村办企业的联系与区别，从性质方面作简要解释。

二、为什么要发展乡村企业？

三、乡村企业的总产值超过农业总产值，其意义何在？

四、你所在的乡村，有哪些行业的乡村企业，其经营状况如何？

第一篇 理论准备

所谓理论准备，是指企业职工必须掌握的有关理论知识。这些理论知识，概分为两个层次，其高层次包括生产关系一定要适应生产力性质的规律，价值规律，社会主义基本经济规律和国民经济有计划按比例发展规律等经济规律，以及马克思的劳动二重性学说等政治经济学范畴的基本理论；其低层次是在政治经济学等基本理论指导下，通过实践而形成的有关企业经营管理的方针、原则和企业管理二重性与经营管理职能等企业经营管理的基本理论。

这些理论已被世界公认，是现代公民必备的社会经济基础知识。作为企业职工，尤其是企业各个层次的领导者和组织者，学习与掌握这些理论知识，是职业的客观要求，责无旁贷，必须率先做到，且要与产品生产一样，既要保质保量，又要不断提高企业等级。

国外的有识之士，早已呼吁社会各界重视对中小學生进行这方面的启蒙教育。西欧一些国家，最典型的是瑞典，早已把经济管理知识编入小学课本。美国于1989年，以“利润等于什么”的单项式选择题，对其八千名在读中学生进行考问，结果竟有三分之二应考者因没有选出正确答案而被列入“经济文盲”。在我们的乡村企业职工队伍中，类似的“经济文盲”，为数不会太少，企业办得红火，而说不出个名堂的，其比例恐怕就更大了。不扫除这些“经济文盲”，不学

会总结经验和教训，要想在竞争的风雨中取胜，显然是不现实的。这就是本篇立论的客观基础。

我们认为，凡是有志于企业创办，或者通过对企业创办一类书籍的阅读与浏览而有所收获，从而找到幸福之源泉，都必须从这里开始——作好必要的理论准备。如果企业的架子已经搭就，甚至搞得蛮不错，似日上三竿，利润滚滚而来，成为致富一方的明星高照，尤其需要学习这些基本理论，以得到这些基本理论的支撑，使其稳步前进，常盛不衰。

因为认识发展的基本规律告诉我们，客观事物总是作为系统，作为过程而存在的。人们对它的认识，必须沿着“实践、认识、再实践、再认识”的轨迹往前行，且不断循环往复以至无穷，才能达到认识客观事物之目的，洞察事物的内容和把握事物本质的精髓，即随着认识事物的一级本质到二级本质这样的步伐，拾级而上。

这段描述认识发展轨迹表明，如果你的工作成绩是在相关的理论指导下获取的，还要继续努力，通过总结实践而上升到更高层次的理论境界，从而更有效地指导实践。这样，你的工作将随着认识的不断深化而提高。如果你的工作成绩不错，然而并没有学习过什么理论，带有很大的自发性和盲目性。那么，这是否可以证明理论的无所作为呢？不可以。这只能解释为你不自觉地运用了理论的力量，务必补上理论学习这一课，去掉盲目性，增强自觉性，使你的工作实践与理论认识在相辅相成的共同作用中次第上升。

本篇基于这样的认识，在概述乡村企业的基础上，重点论述了我们乡村企业的经营方针，管理原则和经营管理职能等方面的内容。

第一章 乡村企业概述

简明扼要地对所论证的对象予以介绍，谓之概述。其目的在于使广大的乡村企业职工初步把握乡村企业的特点、性质和发展前景，对自己从事的工作有一个粗略的了解，以鼓舞斗志，增强信心。本章从乡村企业的社会价值、发展断想、模式、面临的挑战及其对策，以及优势与劣势等方面阐述。

第一节 乡村企业的社会价值

一、企业的概念

企业是在社会化大生产和商品经济条件下存在的基本经济组织，它从事一定的生产、流通和服务等经济活动，向社会提供产品和劳务，以满足社会消费的需要，同时通过这种自主经营而获得盈利。它包括工厂、矿山、农场、商店、银行、运输、建筑以及邮电等单位。

作为企业，必须同时具备三个条件：

（一）拥有一定数量的生产资料、资金和劳动者。

所谓拥有一定的生产资料、资金和劳动者，就是拥有足以使简单再生产顺利进行所必须按比例备齐的厂房、设备、机器、动力和流动资金，以及各类技术工人和管理人员，达到劳动者和生产资料的紧密结合。

（二）实行独立核算，自负盈亏。

这是突出与强调企业自主经营的权利和能力，针对我国以往统得过死、管得太宽，把经营权和所有权牢牢捆在一起而无法准确计算效益，又不十分强调效益，只满足于能吃上“大锅稀饭”就是成绩的弊端而言；也是在实行有计划的商品经济政策之后，促进商品经济发展，从而增强企业活力的一系列措施中的核心措施。

（三）具有法人地位。

这是从立法的角度进一步保证企业自主经营的权利，以增强企业生存能力，应变能力和发展能力，从而促进商品经济发展的措施。这是各种社会形态企业一般都具有的。有关法律规定，任何社会团体和个人都可以依法组织企业，有资格行使法定权利，承担法律义务。凡具有“法人”地位的企业，只要是从事正当经营，就必然受到法律保护。这是保证企业有权拒绝行政主管上级有损本企业利益的超法律范围的干预的最有力的措施。但是，企业若违法，由于其具有“法人”地位，将直接受到法律制裁，彻底排除以往由行政主管上级负责而被制裁的企业逍遥法外的传统做法。

乡村企业既然属于企业范畴，理所当然必须同时具备这三个条件；否则，就不能称其为乡村企业。如果说乡村企业是一种比较特殊的企业，那也只是在规模上偏小，所有制的层次低，且复杂，但这不影响企业的本质属性。因此，上述三个条件，是衡量是不是乡村企业的主要尺度，是准乡村企业的标志。

为了保证企业具备以上三个条件，《中共中央关于经济体制改革的决定》明确指出，社会主义企业必须“真正成为相对独立的经济实体，成为自主经营、自负盈亏的社会主义

商品生产者和经营者，具有自我改造和自我发展的能力，成为具有一定权利和义务的法人”^①。只有这样，企业才能有内在动力，外在压力和必要的实力；也才能把这三个方面的力量拧成一股绳，以增强企业活力，使其生存下来，发展开去。这是国营企业生存发展的必要条件，也是乡村企业必备的生存条件和努力方向。

企业这种组织形式，不仅是社会生产力发展的主要形式，而且是建立在一定的社会生产关系之上的。因此，企业是生产力和生产关系结合的基本经济单位。每一个这样的单位，都是国民经济有机体的一个细胞，千千万万个这样的细胞组成国民经济有机体。因此还可以说，企业是生产关系一定要适应生产力性质这一规律的基因。由此推出结论：企业发展是社会发展的原动力，只有使企业健康而迅速发展，才能使社会稳步前进。

二、乡村企业的作用

乡村企业的迅速发展，目前是实现“以工补农”，“以工建农”的前提条件，是加快农业发展的有力措施，今后是实现农村工业化、乡村城市化、农民工人化，实现现代化战略目标的可靠保证，实现农业良性循环的坚实基础。其主要作用有以下四个方面：

（一）能够加快农村分工分业的进程，促进农村产业结构的调整，推动农村商品经济的发展。

要改变我国农村贫穷落后的面貌，争取本世纪末达到中等发达国家的生产水平和生活水准，根据历史经验，特别是当代发达的资本主义国家经济发展道路所示，和我国农村人

口众多，自然资源相对贫乏以及经济技术基础都比较薄弱等自然的与社会的现实，必须大力发展商品经济。“商品经济的充分发展，是社会经济发展不可逾越的阶段，是实现我国经济现代化的必要条件”②。而发展商品经济则必须改变目前农村不仅在生产资料的占有方面，还是在劳动力的占有方面，仍占统治地位的种植业的比例。而改变种植业的比例，即进行农村产业结构的调整，大幅度降低种植业在农村经济中所占的份额，就必须加快农村分工分业的进程，即从种植业中分离出尽量多的生产资料和劳动力从事工业，商业和建筑业，交通运输业，服务行业，或者组织对种植业成果进行初加工和深加工的行业。这些环节的完善和内容的深化，则有赖于乡村企业的大发展。

鉴于分工分业独具充分利用资源，强化专业技术知识等无以替代的优点，而成为提高劳动生产率，推动社会进步的主要途径。因此，从历史上农业和畜牧业的第一次社会大分工开始到现在的千万个行业的出现，无不是伴随社会发展的需要而逐渐细化而形成的。其细化的程度，则由于当今世界生产力发展迅猛而越来越高，速度越来越快。这是历史的必然，是不以人们意志为转移的客观规律。我们务必顺应和运用这一历史规律和经济发展规律，大力发展乡村企业，从而顺利进行产业结构调整，达到促进商品经济发展，富裕农村之目的。

（二）能够容纳大量的农村剩余劳动力，充分利用农村的人力、物力、财力和自然资源，加快工农一体化步伐。

我国农村现有劳动力三亿三千万，其中半数数为潜在剩余劳动力，预计到本世纪末将增加到四、五亿之多。由于有些

地方执行计划生育政策不坚决，这几年控制人口增长方面仍然不能尽如人意；特别是由于我国生产力水平有限，农村生二胎，以致生三胎的现象还比较普遍，且日趋严重。近几年，我国人口每年仍以约1700万的速度增长着，人口形势是很严峻的。而我国的耕地面积则由解放初期的劳平9亩减少到劳平4.5亩。根据生产力发展的速度，有关专家预计，仅农村工业用地、住房建筑用地、集镇建设用地，以及文化、体育和旅游用地等几大项，平均每年将用去一个县的总面积。这一增一减，如何承受得了！解决这一矛盾的方法当然很多，诸如加强政治思想教育，提高农民的文化技术素质，合理布局生产事宜等等；但这都只能是应急措施，只能治标不能治本，因为缺乏物质基础加深加厚这个根本，力不从心。这些办法不会得到好结果。如果说其结果也好，那也是相对而言，是在低要求下的好结果，人人有饭吃，至于饭的质量就难以顾及了。乡村企业发展之后，农村将面临的就是一重天地了，这一对矛盾将迎刃而解。千百年来，贫穷守旧的农村将重获生机，大放光彩。

随着乡村企业的发展，农村的物质基础必将逐渐丰富。首先，乡村企业发展之后，大量的潜在剩余劳动力就可以从拥挤不堪的土地上解放出来，达到人人有事做，负荷饱满，人人生活水平上升，精神愉快，精力充沛。其次，由于农业中潜在剩余劳动力被解放出来，务农者收入增加，有力量也愿意多投入，既减轻了体力负担，又提高了生活水平，再加上“以工补农”政策有了落实的物质条件，其积极性自然不断高涨，逐渐形成农村中农业和非农业之间相互促进，次第上升的良性循环的可喜局面。第三，乡村企业发展之后，农