

乡镇企业管理

——理论、政策、实践、案例——

中国农村出版社

3

JIANGZHENQIYEGUANLI

乡 镇 企 业 管 理

主编：胡步清 高明俊 吴德美

责任编辑：张兆国



武汉工业大学出版社出版发行
湖北省宜昌县师范印刷厂印刷

开本787×1092 1/32 印张：9.6875 字数：210千

1990年2月第1版 1990年2月第1次印刷

印数：1～7000册

ISBN 7-5629-0310-7/F·0031

定价：3.50元

前 言

为了适应广大干部职工学习乡镇企业管理知识的需要，我们编写了《乡镇企业管理》一书。本书在吸收国内外同类教材和有关文章的精华的基础上，紧密结合我国乡镇企业发展的实际，比较系统地阐述了乡镇企业管理的基本理论、基本知识和基本方法。该书力求深入浅出，简明扼要，通俗易懂，概念清楚，层次分明，便于应用。

本书的主编有胡步清、高明俊、吴德美。副主编有何德勋、秦庭连、孔祥源、余品元。编著人员有胡步清（第一章）、吴德美（第二章）、高明俊（第三章）、陈文元（第四章）、余爱东（第五章）、罗执中（第六章）、刘光权（第七章）、高家清（第八章）、杨德政（第九章）、何德勋（第十章）、李光均（第十一章）、余品元（第十二章）、孔祥源（第十三章）、秦庭连（第十四章）、舒学华（第十五章）。该书由胡步清、高明俊、吴德美负责拟定编写大纲、修改总纂和组织工作。何德勋、秦庭连、孔祥源、余品元在主编过程中做了大量工作。

在本书的编写和出版等工作中，得到了宜昌地区财政局局长赵邦宏、副局长胡庆洋、韩永清、向克宁的关怀和支持；乔土善、王斌忠、张兆国、叶陈刚、王正德对该书进行了审定。在此一并表示感谢！

由于我们的水平有限，加上编写时间仓促，书中难免存在缺点和错误，望广大读者批评指正。

作 者

一九八九年四月

目 录

第一章 我国的乡镇企业..... (1)

第一节 乡镇企业的性质..... (1)

第二节 乡镇企业的地位和作用..... (3)

第三节 乡镇企业的活力和素质..... (5)

第二章 乡镇企业管理概论..... (12)

第一节 乡镇企业管理的职能和性质..... (12)

第二节 乡镇企业管理的任务和内容..... (17)

第三节 乡镇企业管理的基本方法..... (21)

第四节 乡镇企业管理组织..... (24)

第三章 乡镇企业管理基础工作..... (29)

第一节 乡镇企业管理基础工作的特点..... (29)

第二节 乡镇企业管理基础工作的作用..... (30)

第三节 乡镇企业管理基础工作的内容..... (32)

第四章 乡镇企业经营方针..... (29)

第一节 乡镇企业经营的作用和要素..... (39)

第二节 乡镇企业的经营思想..... (41)

第三节 乡镇企业的经营目标..... (45)

第四节 乡镇企业的经营策略..... (46)

第五章 乡镇企业市场调查和预测	(50)
第一节 乡镇企业市场调查.....	(50)
第二节 乡镇企业市场预测.....	(58)
第六章 乡镇企业经营决策	(72)
第一节 乡镇企业经营决策的意义.....	(72)
第二节 乡镇企业经营决策的类型.....	(74)
第三节 乡镇企业经营决策的程序.....	(77)
第四节 乡镇企业经营决策的方法.....	(85)
第七章 乡镇企业计划管理	(94)
第一节 乡镇企业计划管理的重要意义.....	(94)
第二节 乡镇企业生产经营计划的种类和内容... (96)	(96)
第三节 乡镇企业计划的编制.....	(98)
第四节 乡镇企业计划的执行与控制.....	(103)
第八章 乡镇企业生产管理	(110)
第一节 乡镇企业生产过程的组织.....	(111)
第二节 乡镇企业生产计划与生产作业计划... (127)	(127)
第三节 乡镇企业日常生产管理.....	(149)
第九章 乡镇企业质量管理	(154)
第一节 乡镇企业质量管理的意义.....	(154)
第二节 乡镇企业全面质量管理.....	(157)
第三节 乡镇企业质量管理的基本方法.....	(163)

第十章 乡镇企业技术管理..... (173)

- 第一节 乡镇企业技术管理的意义、任务及原则
..... (173)
- 第二节 乡镇企业技术管理的基础工作..... (178)
- 第三节 乡镇企业技术改造与技术开发..... (182)
- 第四节 乡镇企业设备管理..... (196)

第十一章 乡镇企业劳动管理..... (207)

- 第一节 乡镇企业劳动管理的意义..... (207)
- 第二节 乡镇企业劳动生产率和劳动定额..... (209)
- 第三节 乡镇企业劳动组织..... (215)
- 第四节 乡镇企业职工培训..... (218)
- 第五节 乡镇企业劳动报酬和劳动福利..... (221)

第十二章 乡镇企业销售管理..... (227)

- 第一节 乡镇企业销售管理的意义..... (227)
- 第二节 乡镇企业销售计划和销售策略..... (229)
- 第三节 乡镇企业销售合同的签订和管理..... (235)
- 第四节 乡镇企业推销业务..... (238)

第十三章 乡镇企业物资管理..... (245)

- 第一节 乡镇企业物资管理的意义和任务..... (245)
- 第二节 乡镇企业物资的定额..... (246)
- 第三节 乡镇企业物资供应计划的编制和物资采购
..... (252)

第四节	乡镇企业仓库管理和物资节约·····	(259)
第十四章	乡镇企业财务管理·····	(263)
第一节	乡镇企业财务管理的内容和任务·····	(263)
第二节	乡镇企业资金管理·····	(265)
第三节	乡镇企业成本管理·····	(277)
第四节	乡镇企业利润管理·····	(285)
第十五章	乡镇企业精神文明建设·····	(293)
第一节	乡镇企业精神文明建设的重要性·····	(293)
第二节	乡镇企业精神文明建设的基本内容·····	(295)
第三节	乡镇企业精神文明建设的原则和方法 ·····	(299)

第一章 我国的乡镇企业

要研究乡镇企业管理，首先必须对管理的客体——我国的乡镇企业，有一个正确的认识。

第一节 乡镇企业的性质

我国的乡镇企业，是在以社会主义集体所有制为主体的前提下，由多种经济成份创办的从事商品生产、商品流通和劳务活动并独立经营、独立核算的经济组织。它主要包括乡(村)、镇兴办的农业企业、工业企业、建筑安装企业、交通运输企业、商业企业，以及联户和个体户兴办的各种企业，等等。

乡镇企业作为一个企业，必须具备企业的一般条件，否则就不是企业。这些条件主要有：具有一定数量的劳动力和生产资料；是从事生产、经营等经济活动并独立核算、自负盈亏的经济实体；具有营业执照，取得法人地位。

我国乡镇企业的性质，应从它的社会属性、农村经济属性和所属行业属性三个方面来理解。

我国乡镇企业的社会属性，是指我国乡镇企业是社会主义性质的企业。这是由我国乡镇企业的主体——社会主义集体所有制企业所决定的。在社会主义集体所有制企业里，生产资料和劳动产品，归本企业全体劳动群众共同所有，由本企业支配和使用，任何其他单位或个人都不得侵占和无偿调

用。社会主义集体所有制，还决定了企业内部劳动者之间的关系是互助合作的关系，企业人员只有分工的不同，都是企业的主人，在政治上是完全平等的。在此基础上，企业内部的劳动报酬，按照社会主义“按劳分配”的原则，实行多劳多得、少劳少得、不劳不得。对投资入股的村民，实行一定的股金分红。在乡镇企业中还有部分个体企业。它们的生产资料和劳动产品都归其个体劳动者所有。但是，我国现阶段的个体经济是和社会主义公有制相联系的，不同于和资本主义私有制相联系的个体经济。它对于发展社会主义生产，方便人民生活，扩大劳动就业具有不可取代的作用，是社会主义经济必要的有益的补充，是从属于社会主义经济的。

乡镇企业的农村经济属性，是指乡镇企业归农民所有，由农民经营和管理，并直接为农民自身利益服务。因此，它同农民有着天然的联系。同时，它又是在农业生产发展的基础上产生和发展起来的，是农业商品化生产的延伸和继续，同农业有着密不可分的联系，它的发展离不开农村的社会经济环境。这一属性表明，乡镇企业是大农业的重要组成部分和强大支柱。

乡镇企业的行业属性，是指乡镇企业按其产业性质和归属来分，可分为农业、工业、建筑安装业、商业、交通运输业和服务行业等企业。由于各个行业的生产经营特点不同，因此，它们必须遵循各个行业的具体运行规律，与所属行业的经济相联系。这一属性表明，乡镇企业在生产、经营和管理等方面，要结合所属行业的特点。

乡镇企业的上述性质，决定了它具有如下主要特点：

(一) 乡镇企业的劳动力、生产资料和劳动产品，任何单位、任何个人都不得侵占和无偿调用。因此，乡镇企业的劳动力、生产资料和劳动产品在所有制方面具有排它性的特点。

(二) 乡镇企业主要是农民自己集资兴办的企业，并由农民自己经营、自己管理、自负盈亏。因此，乡镇企业具有较强的自主性和独立性的特点。

(三) 乡镇企业的供、产、销直接纳入国家指令性计划的很少，再加上乡镇企业的生产规模也很小，因而乡镇企业能及时地根据市场的需要，灵活机动的安排生产经营，生产出适销对路的产品。因此，乡镇企业具有较强的适应性和灵活性的特点。

(四) 乡镇企业的发展，主要是依附于农村经济，如它的人力主要来自于农村的剩余劳动力，资金主要依靠农村的积累，材料主要是靠农村就地取材等等。除此而外，还密切联系着城市经济。因此，乡镇企业是独立于城乡之间，农、工、商之间的一个边缘交叉经济，具有综合性很强的特点。

正确地认识乡镇企业的上述特点，并从这些特点出发，就有利于发挥乡镇企业的优势，扬长避短，加快其发展的步伐。

第二节 乡镇企业的地位和作用

乡镇企业在国民经济中占有重要的地位，它是我国农村经济的主要支柱和国民经济的重要组成部分。正如邓小平同志所说：“我们完全没有预料到的最大收获，就是乡镇企业

发展起来了，“异军突起”（资料来源：《中国乡镇企业报》1988年1月1日）。此谓“异军”，是指我国传统的农村经济是以农林牧副渔业为主体的“大军”，乡镇企业是这支大军之外的产业，因而被称为异军。此谓“突起”，是乡镇企业的发展非常迅速，它的产值在国民产值中占有很大的比重，而且日益增大。

乡镇企业在国民经济中所取的作用，主要有如下几个方面：

（一）是国家积累资金的重要来源

乡镇企业不用国家投资，却能给国家增加财政收入。在“六五”期间，乡镇企业向国家缴纳税金每年平均递增30%，占同期国家财政收入净增部分的14%。同时，乡镇企业也是地方财政收入的主要财源。

（二）是农民走向共同富裕的必由之路

我国是一个十亿多人口，八亿多农民的国家，农民不富裕，国家也就难以富强。农民要富强光靠传统的、落后的自给性农业生产是不行的，必须依靠商品率高的农村工业和商业。这是我国农村从长期的实践中总结出来的经验。乡镇企业可以创造更高的劳动生产率和商品率，给农民带来更多的实惠；为农村安排了大量的剩余劳动力；为农民增加的收入占其全部收入的绝大部分；还从利润中支持农村兴办文化教育、卫生、交通等公益事业；根据预测，到二〇〇〇年农民达到“小康水平”，其收入的70%将来自乡镇企业。这些都说明了，乡镇企业是农民共同富裕的重要途径。

（三）是发展农村经济的重要支柱

要使农村经济高速发展，除了靠政策和科学技术来解

放并发展生产力外，还必须不断增加农业扩大再生产的投资，使其向生产的广度和深度进军。目前，在我国财力还不甚宽厚的情况下，乡镇企业是增加农业投资的主要财源。例如，在“六五”期间，乡镇企业在利润中用于支农、建农资金达57.8亿元，相当于同期国家财政用于农业投资总额的两倍。除此以外，乡镇企业通过对农牧产品的加工、贮藏、贩运，扩大了农付产品的使用途径，扩展了产品的销路，为改变农村单一经济结构，发展商品经济开辟了新的道路。

（四）是加快小城镇建设的重要力量

小城镇是连接广大农村和大中城市的桥梁，是农村政治、经济、文化、教育、科学技术和生活服务的中心。因而加速小城镇建设对实现农业现代化具有十分重要的意义。要建设好小城镇，就必须要有相当的经济实力。长期以来，我国过多地依靠国家拨款和农业积累来扩大小城镇建设，其结果是步履艰难，发展缓慢。近几年来，由于乡镇企业的发展，使小城镇工厂林立，市场繁荣，小城镇的建设资金有了“源头活水”。实践证明，发展乡镇企业，是加快小城镇建设的重要力量。

（五）是发展对外贸易，增加外汇收入的有效途径

乡镇企业的发展，挖掘和发展了我国传统的手工艺品，提高了农副产品的加工深度和保鲜程度，从而开拓了工艺产品和农副产品的国外市场，增加了外汇收入。

第三节 乡镇企业的活力与素质

一、乡镇企业活力的概念和内容

乡镇企业的活力，就是乡镇企业在国家计划指导下，依靠自身的力量，能灵敏地适应复杂多变的社会需求，高效率地进行生产经营活动所应具有的自我改造和自我发展的能力。

乡镇企业的活力，一般包括：（1）生存能力，是指在正常的条件下，能科学地、合理地、高效地组织生产经营活动，能按时、按质、按量实现企业的经营目标和计划，经济效益指标保持在社会平均水平以上。（2）自我改造能力，是指能够尊重知识，尊重人才，组织技术力量，开辟新的生产领域，开拓新市场，开发新产品，吸收和研制新技术，搞好产品的更新换代。（3）竞争能力，是指不仅能够在国内市场的竞争中求得生存和发展，而且能积极打入国际市场，在国际市场上赢得越来越高的信誉。（4）自我发展能力，是指在生产经营活动中，有能力更新旧设备，依靠自身的力量把企业的生产及时转移到新的、先进的技术基础上来，以增强企业扩大再生产的能力。（5）应变能力，是指对于复杂多变的社会需要，瞬息万变的市场变化能及时掌握信息，进行预测，作出正确的决策。

二、增强乡镇企业活力的重要意义

（一）增强乡镇企业的活力，是增强农村经济活力的基础

乡镇企业是振兴和发展农村经济的支柱。正如一个生物体的强弱决定于它的细胞有无活力一样，农村经济的生机与活力，归根到底主要取决于作为农村经济支柱的乡镇企业的

生机与活力。只有乡镇企业有了活力，农村经济才能充满生机和活力，才能得到振兴和发展。

（二）增强乡镇企业的活力，是乡镇企业立于不败的关键。

人们经常看到，在同一行业的不同地区、不同企业中，产品的质量差别很大，企业的生产经营状况和反映经济效益的许多指标高低不同；一些先进的企业在竞争中居于优先地位，获得发展的充分机会，企业职工的收入也相对高一些，而另一些在竞争中居于劣势地位的企业，发展就迟缓，甚至有被淘汰的危险，职工的收入也受到了影响。这些区别，原因固然很复杂，但从企业内部来讲，主要表现在企业的活力。只有企业有了充沛的活力，能够实现自我改造、自我发展，能够持续开发智力、开发新产品、开拓新市场，具有较高的劳动生产率和取得较好的经济效益，才能立于不败之地。

（三）增强乡镇企业的活力，也是经济体制改革的中心环节

我国原有的经济体制存在的种种弊端，集中表现为企业缺乏应有的活力。我国经济体制改革的基本任务就是要“建立起具有中国特色的、充满生机与活力的社会主义经济体制，促进社会主义生产力的发展”。而“具有中国特色的社会主义，首先应该是企业有充分活力的社会主义”（《中共中央关于经济体制改革的决定》）。所以，整个经济体制改革必须围绕着增强企业活力（当然也包括乡镇企业的活力）这个中心来进行。

三、提高乡镇企业的素质，是增强乡镇企业活力的重要途径

增强乡镇企业的活力，有许多工作要做。从乡镇企业内部的生产经营活动来看，增强企业活力，必须提高企业素质。

（一）企业素质的概念和内容

企业素质，就是决定企业活力大小的各种内在因素的总和。决定企业活力大小的各种内在因素，就是指决定企业自身生存与发展的经常起作用的各种因素。这些因素是企业是否具有活力的内在条件，也就是在企业生产经营活动中经常起作用的基本因素。如果这些基本因素质量高或处于优势地位，企业素质就好，由此而表现出来的企业生存和发展能力就强，就能立于不败之地。

不论哪一类乡镇企业，也无论其规模的大小，一般都应具备如下几个方面的素质：

1、技术素质。是由硬技术素质和软技术素质两部分组成的。硬技术素质又是由劳动手段的素质和劳动对象的素质两部分组成。劳动手段的素质主要是指企业的技术装备在技术上是否先进，在经济上是否合理；劳动对象的素质，主要是指劳动对象的种类、数量、质量、供应时间等。软技术素质是指企业的设计水平和工艺水平等，它取决于企业科技人才的力量及其应用。先进的技术素质为企业发展生产，增强竞争能力，提高劳动生产率提供了物质保证。

2、经营管理素质。是指企业经营的体制、制度、组织和各项管理工作的水平、效率等。先进的经营管理素质，能

够使企业在生产经营活动中用尽可能少的劳动耗费向社会提供尽可能多、尽可能好的产品和劳务，大大提高经济效益。

3、人员素质。是指各类人员的体力素质、政治素质、智力素质和能力素质的总和。所谓体力素质，就是指身体健康和精力旺盛；所谓政治素质，就是指政治思想水平、政策水平和道德观念；所谓智力素质，就是指文化水平、专业知识和工作经验；所谓能力素质，就是指交往能力、组织能力、决策能力和创新能力。企业的人员素质，如按职工工作岗位分类，又有领导者素质、管理人员素质、科技人员素质和工人队伍素质等。人员素质是企业素质中最活跃的、起神经中枢作用的因素。这是因为企业活力的源泉在于企业内部脑力劳动者和体力劳动者的积极性、智慧和创造力。

以上三个方面的素质，是相互联系、相互制约的：技术素质尤其是硬技术素质是现代化企业的物质基础，也是企业生产力的最本质的表现；经营管理素质是企业管理者调动人的积极因素，发挥企业的技术素质的作用，形成企业活力的保证；而人员素质，在一定的条件下，是企业兴衰的关键，相同的技术条件，如果人员素质不同，会产生不同的效果，而且管理也是由人进行的。因此，企业素质必须是一个整体，是以上三方面的有机结合，三者缺一不可。但必须指出，在不同的历史条件下，由于影响企业素质的主要因素不同，所以对企业的各种素质要突出重点，综合治理，使其各自的优点都能得到发挥，并互相配合，从而形成一股活力。

（二）提高企业素质的途径

如前所述，企业素质是决定企业生存和发展能力的内在因素。因此，提高企业素质不仅具有重要的现实意义，而且

具有深远的历史意义。提高乡镇企业素质的措施有许多，但从当前实际情况出发，主要有如下途径：

1、努力提高企业领导人的素质。企业的领导班子是企业的司令部和各项工作的领头人。领导班子在政治思想上是缺乏事业心和开拓精神还是奋发有为、精明干练，在经营思想上是因循守旧还是积极进取，在生产技术和管理上是外行还是内行，这些对企业素质都有着决定性的影响。同时，健全企业的领导制度，特别是以厂长（经理）为首的生产经营指挥系统，也对提高企业素质有很大的影响。

目前我国乡镇企业管理还比较落后，有不少企业还停留在小生产的经验管理上，同现代化大生产的要求很不相适应，这是企业素质特别领导人素质不高的具体反映。因此，乡镇企业的领导人必须努力学习现代化管理手段和方法，把生产力的各个要素合理地组织起来，取得良好的经济效益。

2、建立和健全企业的人事劳动管理制度。企业的一切工作，都是靠人来完成的。一个管理水平高，经济效益好、不断向前发展的企业，一定拥有一批水平高、经验丰富的技术人员和管理人员。一定拥有一批技术熟练的、有文化素养的技术工人。因此，要提高职工的素质，必须建立健全企业的人事劳动管理制度。

建立健全企业的人事劳动管理制度，加强企业的人事劳动管理，就是要建立健全以调动职工积极性和提高劳动生产率为目标的人事劳动管理系统，把对职工的思想政治教育和业务、技术培训结合起来，把对职工的招收、分配、培训、考核、晋升和奖惩结合起来，并搞好劳动组织、劳动保护和工资奖励等工作。