

乡镇企业厂长（经理）岗位职务培训教材

• XANGZHENGQIYEJINGYINGGUANLI
• SHANGHAISHIHEJIKEXUEYUANCHUBANSHE

乡镇企业经营管理者编写组

编著

上海社会科学院出版社



责任编辑 朱惠祥

封面设计 邹越非

乡镇企业经营管理

《乡镇企业经营管理》编写组编著

上海社会科学院出版社出版

(上海淮海中路622弄7号)

发行所及上海发行所发行 纺织经济研究出版部印刷厂印刷

开本787×1092 1/32 印张16.625插页 字数355000

1988年5月第1版 1988年5月第1次印刷

印数1—30000

ISBN 7—80515—153—9/F·51

定价: 3.25元

前 言

为推动我国乡镇企业的发展，在较短时间内造就一大批懂业务、会经营的厂长（经理），上海社会科学院部门经济研究所接受上海市农机工业局委托，编著本书以作为乡镇企业厂长（经理）岗位职务培训的教材。

近几年来，上海社会科学院部门经济研究所就我国乡镇企业的崛起进行调查研究，并在此基础上先后为国家经委和农牧渔业部起草了若干政策性文件和提供了若干材料，也撰写出版了有关乡镇企业的书籍。本教材即以该研究所厉无畏、严诚忠、王大悟、韩华林同志编著的《乡镇企业经营管理基础教材》为蓝本〔关于该书的简介请参阅《中国出版年鉴》（1986年简编本）第362页〕，并根据农牧渔业部对乡镇企业厂长（经理）岗位职务培训的要求，结合北京、江苏、浙江、广东、安徽、云南等地使用上述蓝本过程中反馈的意见与信息，针对乡镇企业的实际而修改编著的。经上海市农机工业局同意，本书已定为上海地区乡镇企业厂长（经理）车间主任以上干部的岗位职务培训统考教材。

在编著过程中，我们努力贯彻党的十三大提出的社会主义初级阶段理论的精神，力求从我国各地乡镇企业的实际出发，紧扣乡镇企业的特点，运用作者调查研究中获得的乡镇企业经营管理的新鲜经验，比较系统地阐明了乡镇企业经营

管理的基本知识。本教材还应部分乡镇企业厂长（经理）的要求，有选择地、简明扼要地介绍若干种现代化管理方法，以满足各地乡镇企业提高经营管理水平的迫切需要。

本教材第四、五、六、八章由厉无畏同志编著；第二、十一、十二、十九章由严诚忠同志编著；第九、十、十三、十四、十五、十八章由王大悟同志编著；第一、三、七、十六、十七章由韩华林同志编著。全书由韩华林同志总纂。

本教材在编著出版过程中，自始至终得到上海市农机工业局、上海市奉贤县乡镇工业局的支持和帮助，常州纺经印刷厂职工也为本书的及时排印付出了辛勤的劳动。在此，一并表示感谢。

由于水平有限，加上编著时间短促，书中难免有不妥之处，恳请广大教员、学员及读者批评指正。

《乡镇企业经营管理》编写组

一九八八年春节于上海

目 录

第一章 乡镇企业管理概论.....	1
第一节 乡镇企业的产生和发展.....	1
第二节 乡镇企业的经济特点和经营方式.....	5
第三节 乡镇企业的地位、作用和发展前景.....	10
第四节 进一步提高乡镇企业的经营管理水平.....	17
第二章 管理组织、经济责任制和职工思想政治 工作.....	22
第一节 企业的管理组织.....	22
第二节 企业经济责任制.....	33
第三节 乡镇企业职工思想政治工作.....	38
第三章 企业管理的基础工作.....	46
第一节 管理基础工作的作用.....	46
第二节 管理基础工作的特征.....	48
第三节 管理基础工作的内容.....	49
第四章 企业的经营决策.....	57
第一节 经营概述.....	57
第二节 市场研究.....	65
第三节 市场预测.....	74
第四节 经营决策.....	84
第五节 经营业务的选择与产品决策.....	94

第五章 销售管理	100
第一节 销售计划.....	100
第二节 价格决策.....	105
第三节 推销业务.....	111
第六章 全面计划管理	123
第一节 全面计划管理的任务与内容.....	123
第二节 计划的编制和计划管理的程序.....	129
第三节 长期规划和年度计划.....	134
第四节 网络计划技术.....	141
第五节 线性规划简介.....	153
第七章 生产管理	159
第一节 生产过程的组织.....	159
第二节 生产计划.....	176
第三节 生产作业计划.....	183
第四节 生产调度工作.....	189
第八章 技术管理	195
第一节 技术管理的任务与内容.....	195
第二节 产品开发.....	201
第三节 生产技术准备工作.....	207
第四节 技术革新与技术改造.....	214
第五节 价值工程.....	220
第六节 正交试验法.....	227
第九章 统计基础知识	235
第一节 经济统计的基本概念.....	235
第二节 指数分析.....	248
第三节 统计图表.....	255

第四节	乡镇企业统计指标体系·····	259
第十章	质量管理·····	272
第一节	全面质量管理·····	272
第二节	质量分析·····	281
第三节	质量控制图·····	291
第四节	质量管理小组·····	299
第十一章	劳动管理·····	302
第一节	乡镇企业劳动管理概述·····	302
第二节	劳动组织·····	306
第三节	劳动定额和定员·····	311
第四节	工资与奖励工作·····	323
第五节	人才开发工作·····	328
第十二章	设备和物资管理·····	333
第一节	设备管理·····	333
第二节	物资管理·····	345
第十三章	财务管理·····	358
第一节	财务管理的概念和资金运动·····	358
第二节	固定资金的管理·····	366
第三节	流动资金的管理·····	371
第四节	专用基金的管理·····	379
第五节	价格管理和销售管理·····	380
第六节	利润管理·····	384
第七节	财务收支计划·····	394
第八节	财务监督·····	394
第十四章	成本管理·····	398
第一节	成本管理概述·····	398

第二节	成本预测和成本计划	401
第三节	成本核算与成本分析	408
第四节	成本控制	417
第十五章	经济核算	420
第一节	经济核算的内容和方法	421
第二节	经济核算的组织体系	424
第三节	经济活动分析	427
第十六章	对外贸易	430
第一节	乡镇企业对外贸易的现状和特点	430
第二节	国际市场的开拓决策	433
第三节	乡镇企业对外贸易的问题和对策	444
第十七章	经济联合	449
第一节	经济联合的意义	449
第二节	经济联合的形式	455
第三节	经济联合的原则	459
第四节	巩固和发展经济联合需要研究和探索的 几个问题	464
第十八章	公共关系	466
第一节	公共关系的含义、特征和实质	466
第二节	公共关系的内容和职能	470
第三节	公关计划和程序	477
第四节	公共关系应用技术	483
第十九章	领导科学基础知识	490
第一节	领导科学概论	490
第二节	领导职能	495
第三节	领导组织	508

第四节	领导风格与领导方法.....	512
第五节	领导者.....	517

第一章 乡镇企业管理概论

第一节 乡镇企业的产生和发展

我国的乡镇企业体现了中国特色的社会主义，是我国经济生活的重要组成部分。随着乡镇企业的飞速发展，研究乡镇企业的经营管理已成为指导乡镇企业健康发展的重要问题，本书就这一课题作一些探索。

一、乡镇企业的概念和特征

乡镇企业是乡、镇、村举办的，部分社员联营的，其他成份合作的，以及个体从事的企业。它是以社会化生产和生产资料公有制为基础，从事生产经营活动为主的相对独立的经济实体，是自主经营、自负盈亏的社会主义商品生产者和经营者，是具有一定权利和义务的法人。从这一基本概念出发，从生产力和生产关系两个方面进行考察，我们可以看到乡镇企业具有以下几方面的特征：

(一)乡镇企业与社会化生产紧密相连。如乡镇企业中的乡镇工业企业都采用多种机器进行生产，由于机器设备的配置和运转有它自身的规律性。因而，企业内部各种分工和协作都必须符合机器设备的客观要求。随着商品生产的进一步发展，分工越来越细，专业化程度越来越高，企业与企业之

间、企业内部之间的分工和协作关系也越来越密切，任何一个企业，离开了别的企业就无法正常生产，所以，必须掌握科学管理知识，并将其运用于生产实际，推动和促进生产力的进一步发展。

(二)乡镇企业建立在集体所有制的基础之上，而集体所有制乃是社会主义生产资料公有制的形式之一。因此，乡镇企业的生产资料属于有关劳动者集体所有。全体劳动者决定企业经营管理的重大问题。同时，他们又是社会主义劳动者，是企业的主人，必须尊重他们应有的民主权利，对企业实行民主管理。

(三)乡镇企业是以工业生产经营活动为主的相对独立的经济实体。一般都实行独立核算，自主经营，自负盈亏，同时具有相对独立的经济利益，企业是社会主义的商品生产者和经营者。

(四)乡镇企业都是具有法人资格的组织，即都是依法成立，并且是以自己的名义独立地行使法定权利和义务的社会组织。它自主经营，以收抵支承担盈亏的责任，有权同其他经济组织签订具有法律效力的经济合同。

二、乡镇企业的产生和发展大致经历以下三个阶段

(一)萌芽初创期(50年代到60年代中叶)

这一时期的乡镇企业是农业合作化运动中产生和逐步发展起来的。为了适应集体生产发展，农业合作社因陋就简举办农具修理厂、农副产品加工厂。这些厂成了乡镇工业企业的萌芽。

1958年，我国农村实现了人民公社化。在公社化运动中，在“工业和农业同时并举”的口号，不少地方在原有集体副

业和手工业合作社的基础上，纷纷办起了乡镇企业。到1958年底，上海郊区已办起了两千一百六十六家工厂，有务工社员八万多人。同时，市区为支援郊区农业的发展，将一部分国营工厂下放给公社，成为公社办工业的基础。但由于当时公社办工业存在一哄而起的现象，加上浮夸风和瞎指挥，部分地区平调了生产队的劳力、物力和财力，挫伤了农民的积极性。以后，随着人民公社规模的调整，一些明显脱离客观实际的工业企业相继停办，加上农业受灾减产，不少乡镇企业或者停办，或者收归为县属企业。到1962年，上海郊区共有九十四家社办工厂，务工社员四千五百三十九人，产值一千四百五十万元。

（二）初步发展期（60年代到十一届三中全会前）

经过三年调整，农业生产得到了恢复，乡镇企业也有所发展。“文革”初期，在“农机大修不出公社，中修不出大队”的口号下，我国农村几乎社社、队队都办起了经营方向单一的农机修配厂。但是，多数农机厂亏损严重，农机维修任务不足，只得争取承接来自城市的加工协作任务。当时城市工业正处于“停产闹革命”造成的一片混乱之中，许多产品供销渠道和生产协作关系已被打乱。因此，有些部门和工厂不得不设法开辟新的供销渠道和寻找新的协作关系，纷纷和乡镇企业挂钩，从而为乡镇企业的生存和发展提供了有利条件。在这种情况下，一部分农机厂逐步转变成向城市大工业提供加工服务的工厂，或拾遗补缺，生产一些日用消费品。但是，这种做法又被指责为“以工挤农”、“脱轨转向”、“金钱挂帅”。不过，乡镇企业的发展毕竟符合社会的需要，因而仍然能在“乱中求生”、缓慢地发展起来。这一时期，上海乡镇企业的产值平均每年大约增长一亿一千万元。

(三)兴旺提高期(十一届三中全会以后至今)

粉碎“四人帮”后，乡镇企业得到了新生；特别在十一届三中全会以后，排除了“左”倾思潮的干扰，全国乡镇企业在拨乱反正中蓬勃发展起来。国家在税收、贷款等方面积极扶持乡镇企业；同时，随着城市大工业的调整和城市的改造，大企业把一些工业噪音大、粉尘多、批量小的产品转让给社队企业加工或“脱壳下放”。新的经济联合，使不少乡镇企业成了城市大工业的“子工厂”。这种有利的客观条件，加上乡镇企业具有的产销直接见面、经营自主灵活的特点，使乡镇企业得到了迅速的发展。例如，1976—1982年，上海郊区乡镇企业的产值平均每年增长五亿元，递增速度达23.1%，远远超过了城市大工业的发展速度。此外，在这一时期，随着经济体制的改革，工农联营、农贸联营等多种新的经济组织形式纷纷出现，不仅扩大了乡镇企业的经营范围和生产规模，而且也提高了它的经营水平及技术水平。到1981年底，上海郊县已建立了一百六十二家工农联营厂，经营范围涉及轻工、纺织、手工、化工、机电、冶金、仪表、医药等十几个行业。至此，上海乡镇企业已初具规模，在国民经济中开始占有一定地位。全国各地的乡镇企业也大体上经历了这样一个发展过程。

为指导乡镇企业的发展，党中央制定了一系列发展乡镇企业的政策和规定。早在1976年，《中共中央关于加强农业发展若干问题的决定》即已明确指出：“社队企业要有一个大发展。”1979年国务院专门颁布了《关于发展社队企业若干问题的决定》，对社队企业发展的方针、经营范围、资金来源、税收、供销渠道以及利润的使用等作了明确的规定。

到1981年，国务院又发布了《关于社队企业贯彻国民经济调整方针的若干规定》的文件，再次明确指出：社队企业已成为农村经济的重要组成部分，符合农村经济综合发展的方向。1982年中共中央批转的《全国农村工作会议纪要》和1983年中共中央发出的《当前农村经济政策的若干问题》等文件以及1984年中共中央、国务院批转的农牧渔业部《开创社队企业新局面》的通知都明确指出：“现有社队企业是农村经济的重要支柱，有些是城市大工业不可缺少的助手”，并建议社队企业改名为乡镇企业，并指出，发展多种经营是我国实现农村现代化必须始终坚持的战略方针。乡镇企业是多种经营的重要组成部分，是农业生产的重要支柱，是广大农民走向共同富裕的重要途径，是国家财政收入新的重要来源。乡镇企业已成为国民经济的重要组成部分，是国营企业的重要补充。

在党中央正确路线和方针的指引下，乡镇企业走上了健康发展的道路。各地乡镇企业都认真开展了企业整顿，及时调整了行业和产品结构，积极进行智力开发，促进了乡镇企业的迅速发展。

第二节 乡镇企业的经济特点和经营方式

一、乡镇企业的经济特点

乡镇企业是中国式的社会主义合作经济，它与国营企业相比，从生产规模和生产能力来看都比较小，职工人数也比较少。兴办一个乡镇企业往往投资较少，资金回收较快，建设周

期较短，因而容易兴办。而且技术装备比较简易，产品结构和生产工艺比较简单，多数属于劳动密集型企业，因而，能较多地吸收劳动力，充分利用农村的劳动力资源，解决剩余劳力的出路问题。更主要是具有较强的适应性，能根据市场的需要灵活转向，“船小调头快”，及时调整产品品种，随时满足国民经济发展和人民生活的需要。

因此，乡镇企业一般都具有以下一些经济特点：

(一)规模较小，适应性强。

乡镇企业由于植根于农业，原来是由农村社队集体兴办的小工业，因而“船小”、“腿短”。如上海的乡镇企业，平均每厂只有一百五十六名职工，固定资产约为三十万元。职工在一千人以上的大厂，全郊区只有两个。乡镇企业虽然规模小但与市场的接触面广、自主权大，对产品供销情况反应快而灵敏，可随时随地根据市场需要及时作出经营决策，因地制宜地组织生产。同时，乡镇企业一般通用设备较多，专用设备较少，因而可以根据市场的需要，随时调整工艺，转产多种产品，具有“易变性”。例如上海郊区青浦县的西元钟表元件厂，原是一个大队企业，专为上海某钟厂生产闹钟壳子或部分零件。近几年来，由于市场上闹钟销售处于饱和状态，而电扇却畅销，定时器供不应求，于是该厂立即改做定时器，并成为上海华生电扇、荷花牌电扇的定点厂。仅在1983年底的一次订货会上，来自全国各地的客户即向该厂订购了定时器三十五万只，价值一百三十二万元。又如奉贤县的金汇饮料设备机械厂。原是只有三十名职工的社办农机厂。随着人民生活水平的不断提高，人们对饮料的需求量越来越大，但饮料的生产设备，市场上还十分缺乏，于是该厂发挥“易变性”，用生产农机具的

通用设备生产饮料机械，一下子打开销路，使该厂每年获利达五百多万元，一跃成为上海郊县获利最高的乡镇企业之一。

(二)经营灵活，自主权大。

由于乡镇企业是自负盈亏的企业，没有那么多“大锅饭”可吃，也没有“铁饭碗”可端，因而在财务、人事等方面具有比国营企业更大的自主权。另一方面，由于它在资金、技术力量上尚不能与大工业相匹敌，为了在市场上站住脚，在夹缝中求生存，就必然要有自己的经营特色。因此，它对市场、对用户的需求更为重视，向消费者提供的服务也多种多样，力求周到。只要用户需要，它随时可以投产，哪怕是批量小、规格特殊、交货急的产品，也乐于生产。用形象的话来说，就是“大肉大鱼要吃，菜根菜皮也啃”。例如，江苏省无锡市郊县的一个乡办电梯厂，能制造多种规格的电梯，不论是新造的房子，还是翻建的老房子，只要留有一个装电梯的空间，工厂就乐于派人去现场测量，可以按照所留空间的大小，专门加工制造，还包设计、包安装、包使用。如果电梯出了毛病，该厂及时派人去修理，负责到底。又如沙洲县公社办的一个教医模型厂，与用户结合，可以专门设计用户需要的特种规格的产品。为了设计制造痔疮模型，该厂特地将一位懂行的老中医请到公社，边治病边实践，整理出一套包括四百多种痔疮病例的资料，制造出三十多个痔疮模型，满足了医学教学单位的需要。乡镇企业这种灵活经营的特色，显然是现行体制下的国营工厂难以具备的，它使不少乡镇企业在竞争中能够立于不败之地。

(三)门类齐全，点多面广。

乡镇企业既为城市大工业配套加工零配件，也直接生产

市场需要的各种商品，从而形成了门类齐全、点多面广的特点。例如，1970年以前，全国农村普遍建立了农机修造厂，随即也出现了一批生产农机用的各种车床的厂家。1977年以后，在国家扶持下又新发展了一批生产冶金设备、起重机械和运输机械的零配件厂，甚至整机厂也相继诞生，使乡镇的机械制造工业具有多种门类，能生产多种产品来满足生产和日用消费的需要。

形成乡镇企业门类齐全、点多面广的另一个重要原因是乡镇企业“靠山吃山，靠水吃水”，因地制宜地发展生产。它们或利用附近山区的林木资源发展木材加工和造纸业，或利用城市大工业的下脚料，办起再加工的企业。浙江省泰顺县利用本县丰富的高岭土、紫砂土办了一家建筑陶瓷厂，他们立足于当地资源，博采技术、广引人才、企业兴旺发达。在厂长沈冠玉的带领下，目前该厂已成为建筑陶瓷行业中的佼佼者。该厂生产的彩釉砖已被不少著名建筑单位采用。近年来，随着文教事业的发展，出现了一批乡镇印刷厂和文教用品厂。为了繁荣市场、美化生活，浙江、江苏一带乡镇又办起了大批服装厂、针织厂、塑料制品厂和小百货的生产厂。其门类之多与城市大工业几乎不相上下。以全国门类品种最为齐全的大工业城市上海为例，计有一百四十个行业，但上海郊县的乡镇企业已拥有一百二十三个行业。

除此之外，还突出地表现为：拥有较大的经营管理自主权，在计划形式上，几乎全靠市场调节，在分配关系上，职工收入和企业经营成果密切相关，税后利润用于公积金、公益金和劳动分红。职工民主气氛较浓，职工会的权利比较明显。

乡镇企业的经济特点是乡镇企业的优势所在。正因为如