



乡镇企业怎样组织好生产

● 卢伟民

76.5

江苏人民出版社

乡镇企业怎样组织好生产

卢伟民

江苏人民出版社出版发行

江苏省新华书店经销 淮安市印刷厂印刷

开本787×1092毫米 1/32 印张6 字数125,000

1988年10月第1版 1988年10月第1次印刷

印数1—6900册

ISBN 7-214-00208-6

F·36

定价：1.75元

责任编辑：高 怀

江苏人民出版社凡印刷、装订错误可随时向承印厂调换。

出版说明

经国务院批准，由国家科委提出，在“七五”期间组织实施的“星火计划”，是贯彻科技发展战略，依靠科学技术振兴农村经济，发展乡镇企业的重要措施和好形式。它不仅会直接给地方经济以智力的支持，而且对促进农村的社会主义精神文明建设有着深远意义。十一届三中全会以后，在党的一系列方针政策指引下，农村经济和乡镇企业有了很大的发展，已成为我国国民经济中的重要力量，为了促使其更好的发展，迫切需要把先进的科学技术和科学管理，推广到农村去，为农村培养一大批科技和经济管理人才。

为了贯彻“星火计划”，落实“星火计划”中培训农村知识青年和基层干部、推广普及先进科学技术和科学管理等任务，以及为了更好地贯彻“立足本地、面向全国”的出版方针，在江苏省科学技术委员会的主持下，江苏省科技干部局、江苏省乡镇企业管理局、江苏科技出版社以及我社，联合组织编写了《“星火计划”丛书》。其中的一套《乡镇企业管理人员须知》，就是分工由我社出版的。

这套书共有十一册，包括：(1)办好乡镇企业靠什么；(2)依法办好乡镇企业；(3)乡镇企业有哪些经营诀窍；(4)乡镇企业如何使产品畅销；(5)乡镇企业如何保证产品质量；(6)乡镇企业怎样组织好生产；(7)办乡镇企业要心中有数；(8)乡镇企业要搞好人的管理；(9)乡镇企业要善于理财；(10)乡镇

企业要重视安全环保；(11)发展乡镇企业要处理好几个关系。

这套书是由苏州、无锡、常州等地部分多年从事乡镇企业管理干部培训的大学教师和实际工作者合作编写的。在指导思想，力求从江苏和全国乡镇企业的实际需要出发，重视已有的可贵经验，在此基础上加以提高和引导。在写法上，刻意创新，以生动具体的实例引出生产经营管理的道理，并配以形象的插图，每本十万字左右。所以，具有文字通俗易懂，深入浅出，针对性、实用性强等特色。有初中文化水平的同志就能阅读。

这套书在编写过程中，曾将内容纲要广泛征求过部分乡镇企业管理人员的意见，并在此基础上进行了补充和调整。初稿写成后，又将内容提要送请江苏省科委副主任王永顺同志、省科技干部局局长邓云海、副局长黄保勤同志和处长鄢志刚同志、单作银同志，以及省乡镇企业管理局副局长孙建南同志、教育处处长冯玉璋同志审阅。这些负责同志在百忙中，为我社出好这套书提出了宝贵的意见，我们在此表示由衷的感激；苏、锡、常各地的作者，不辞艰辛，为写好这套书深入调查、收集材料，付出了辛勤的劳动，我们也表示深切的感谢。

由于水平有限，时间又比较仓促，编辑出版中的缺点和错误在所难免，敬希广大读者批评指正，以便在重印时改进。

江苏人民出版社

一九八七年二月

前 言

在改革、开放、搞活的形势下,我国的乡镇企业蓬勃发展,已成为国民经济的重要组成部分。一大批农民企业家,在激烈的市场竞争环境中脱颖而出,他们善于经营,敢于开拓,勇于创新,为发展农村商品生产、振兴农村经济作出了重要贡献,为搞活乡镇企业创造了丰富的经验。但是,如何进一步提高乡镇企业的经营管理水平,特别是如何搞好乡镇企业的内部管理,仍是目前大部分乡镇企业面临的课题。随着党的十三大召开,国营企业将进一步放权松绑,活力与日俱增,乡镇企业正面临着强劲的竞争对手,要在竞争的环境中继续发展,就必须在搞活经营的同时,眼睛向内,深化内部改革,抓管理、上质量、降消耗、促效益,增强企业的自我改造、自我发展能力。

按照科学原理组织好企业生产,是提高乡镇企业内部管理水平的核心问题,本书力求从乡镇企业实际需要出发,按照组织生产的先后顺序,介绍生产组织管理的基本原理和基本方法。在编写内容和形式上突破了一般教材体系,作了一些新的尝试,作者的基本思想是不求系统、但求实用,这就是编写本书的目的。

良好的意愿并不能代替真实的效果,由于作者学识、水平的限制,恐不能尽人所愿,恳切期望广大乡镇企业管理干部和读者批评指正。

卢伟民

于1987年9月

目 录

第一章 按照科学原理，组织企业生产	(1)
一、以销定产是组织好生产的前提	(1)
二、提高乡镇企业经济效益要眼睛向内	(4)
三、搞好生产管理要从实际出发	(10)
四、组织生产要抓好生产的基本环节	(14)
第二章 做好生产前的准备(上)	(19)
一、生产技术准备	(19)
二、生产物资准备	(30)
第三章 做好生产前的准备(下)	(40)
一、劳动组织准备	(40)
二、生产设备准备	(50)
第四章 组织生产要有计划指导	(62)
一、乡镇企业的生产计划体系	(62)
二、滚动计划适应乡镇企业的特点	(63)
三、如何编制生产计划	(66)
四、如何编制生产作业计划	(76)
第五章 组织生产要有科学方法	(87)
一、怎样组织好生产过程	(87)
二、生产过程组织的基本方法	(94)
三、生产过程组织的检查分析	(109)
四、分配生产任务，下达生产指令	(113)

第六章 加强生产过程的管理	(122)
一、组织生产,要有健全的组织机构.....	(122)
二、组织生产,要有完善的规章制度.....	(125)
三、加强生产过程的控制.....	(130)
四、抓好车间和班组管理.....	(143)
第七章 产后管理应抓哪些工作	(147)
一、产后管理要善抓生产信息.....	(147)
二、及时做好产后统计分析.....	(155)
三、加强产品成品管理.....	(165)
第八章 乡镇企业应贯彻文明生产	(168)
一、社会主义企业要讲文明生产.....	(168)
二、推进精神文明建设,培养新型劳动者.....	(177)

第一章 按照科学原理，组织企业生产

乡镇企业组织生产，必须围绕以提高经济效益为中心。提高经济效益，必须解决两个基本问题，一个是要使乡镇企业的产品适销对路，做到以销定产，按需生产，这是乡镇企业取得经济效益的基本前提，另一个是要眼睛向内，充分认识乡镇企业在生产技术上和管理上的弱点，挖掘企业内部潜力，提高生产技术和组织管理水平，按照科学原理，组织好乡镇企业的生产。

一、以销定产是组织好生产的前提

（一）以销定产，必须努力使产品适销对路

以销定产，就是要根据国家和社会的长远发展需要来确定企业的生产方向，根据市场对产品的数量、品种、质量、价格的要求，组织安排企业的生产任务。乡镇企业的产品，绝大多数均不纳入国家的直接计划，但它的产品在国民经济中却占有一定的比重。因此，企业的生产和发展，同样受到国民经济发展和社会需求变化的制约。乡镇企业要组织好生产，首先要研究国民经济发展的需要和市场需求变化的规律，使企业能适应宏观环境的发展变化。

乡镇企业的一个特点是本小利微、赚得起、亏不起，产品必须热销。江苏的乡镇企业都是从以销定产、由小到大发展起来的。但是近几年来，由于江苏的乡镇企业发展速度较快，规

模日益扩大,不少乡镇领导热衷于上产值、铺摊子、搞高产值、高指标,争高速度,忽视了以销定产这个重要问题。有的乡镇企业年年上项目、建新厂、搞新品、超出了乡镇企业自身的经济承受能力和销售能力。如某些乡镇企业每年产值增长率达50%,而销售能力却不能按比例增长,结果造成产品积压,资金周转困难。

(二) 以销定产必须掌握市场脉搏

乡镇企业要开发市场、用户欢迎而又能充分发挥自己的优势的产品,就必须深入搞好市场调查,掌握市场脉搏。所谓市场调查,实际上就是对市场信息的收集、整理、归类、分析工作。一般说,乡镇企业销售人员多,协作关系广,活动范围大,“腿长耳目多”,不乏信息来源,但有了市场信息并不等于掌握了市场脉搏,要掌握市场脉搏,关键是要掌握市场的变化规律和发展趋势,系统地掌握企业外部信息。如要分清市场的长期需求和短期需求、全面需求和局部需求、饱和性需求和发展性需求等,特别要挖掘市场的潜在需求。目前有不少乡镇企业,由于缺乏科学的市场调查和预测方法,产品跟着市场转,市场缺什么,企业就想生产什么;哪个产品利润高,就想上哪个产品,盲目投资、盲目转产、仓促上马,其结果往往是产品投产之日,也是市场滞销之时。前几年乡镇企业的开发有“沙发热”“西服热”“电扇热”“家具热”,近年又有“排气扇热”,一哄而上,一哄而下,真所谓赶了浪头,吃足苦头。这种低水平的重复生产和竞争,如不有效地控制,必将进一步制约乡镇工业的发展。乡镇企业比较发达的地区尤其需注意这一点。常熟市最近总结了搞活乡镇企业的“准”“新”“多”“高”“快”“奇”“畅”“优”的八字经验。即信息要准、产品要新、品种要多、质量要

高、应变要快、出手要奇、销路要畅，为顾客服务要优。其核心就是产品适销对路，值得其它乡镇企业借鉴。

(三) 以销定产，必须发挥乡镇企业的优势

乡镇企业有经营灵活、转产快、适应性强等优势，但也有设备陈旧、资金不足、产品老化、开发能力差等劣势。过去是“船小好掉头”，现在是“船多难掉头”、“船小难挡风浪”。在激烈的市场竞争条件下，如何增强乡镇企业的经营稳定性，是目前不少乡镇企业急需解决的问题。发挥乡镇企业的优势，一是要继续保持乡镇企业产品“短”“平”“快”的特色，避开那些投资多、周期长、风险大的产品，开发市场用户需要而又投资少、开发周期短、风险小的产品。如就地取材的“资源产品”，大中企业不注意的“边缘产品”，为名优产品服务的“服务产品”，与城市工业协作的“配套产品”等。江阴市第四毛纺染织厂充分发挥该厂毛纺染整优势，在上海设立了四十多个经销点，及时取得市场信息，发展小批量多品种生产，在粗毛花呢普遍滞销的形势下，不断推出新产品而畅销市场。二是要正确处理生产同销售的关系，树立生产创造需求创造消费的思想，增加产品的特色。乡镇企业的产品应在“土”“特”“廉”“密”四字上做文章，发展自己的优势产品。所谓“土”，就是要充分运用农村这个广阔的生存环境和丰富资源，就地取材、就地加工，化资源优势为产品优势；“特”就是要开发具有当地传统特色的产品，如陶瓷、编织、采矿、养殖、饲料、食品加工等工业；“廉”就是要生产物美价廉的中低档产品，满足中低层次的消费需求；“密”就是要发展劳动密集型产品，如传统的手工业，工艺日用品等产品。总之，乡镇企业在选择产品方向时，既要研究市场用户需要，又要考虑自身的技术经济条件，扬资源优势之长，避资金

技术之短,避免低水平的重复生产,使乡镇企业的产品更上一层楼。

(四) 以销定产, 必须按销、供、产的须序组织生产

以销定产,对企业内部来说,就是要按销——供——产的顺序组织生产。首先,企业要确定一个较长时期的经营战略目标,规定企业发展的方向和实现战略目标的措施和要术。然后,根据经营目标的要术,调查、研究国家和市场的需要,以确定生产什么、生产多少、预期要达到的质量水平、价格水平等技术经济指标。其次,要预测年季的销售量、制定出分产品、分品种的销售计划,落实销售任务。再次,根据销售计划的要术,组织原材料、能源等资源供应,特别是对比较紧缺的资源要有保证措施。最后根据销售计划的要求和资源供应状况,制定年、季生产计划,确定短期生产任务。在确定生产任务时,应具体规定各生产品种的生产进度,配置生产设备和生产工具,合理安排好劳动力和流动资金,使人、财、物等生产要素得到合理的组织和配合。

二、提高乡镇企业经济效益要眼睛向内

(一) 产品畅销为什么经济效益不高

乡镇企业的产值利润率一般均低于同类国营企业。乡镇企业发达的苏南地区,乡镇企业的税后利润,一般只占销售额的5%~8%,经济效益好的企业也不超过10%。利润低的原因除了原材料、能源没有计划保证、进价较高等客观条件外,主要是企业内部消化吸收能力差、经营管理不善。有些乡镇企业领导认为要提高经济效益,主要是经营活,销路宽,只要有钱赚,花掉一点无所谓,忽视了改善企业内部的管理。因此,重

经营、轻管理是目前乡镇企业的通病。无锡地区的市、县，善于经营的“能人”不少，他们经营有方，销售有术，经验十分丰富，把乡镇企业搞得很活，但善于治厂精于管理的能人不多，因此使乡镇企业的进一步发展受到制约。特别近年来，乡镇企业的信贷收缩、生产资料价格上涨，职工工资水平逐年提高，税收的优惠政策取消，如过去乡镇企业所得税率是20%，还有一定的减免，现在所得税率已与城市企业拉平。总之，乡镇企业原有的优势正在逐渐丧失，与城市企业处于同等的竞争条件之下，更需增加企业内部的消化吸收能力，提高企业的经营管理水平。

乡镇企业的内部管理主要存在以下几方面的问题：

1. 产品粗制滥造，质量低劣

造成乡镇企业产品质量不高的原因除了技术水平较低，设备条件差以外，最重要的是企业领导质量意识不强，片面追求产品数量和眼前经济效益，忽视了企业最重要的产品信誉。如不少企业生产中只有产量指标，没有质量指标，生产过程不注意质量控制，检测手段落后，没有专门的检测人员等。如某乡一冷拉型钢厂片面追求数量，钢圈的班产从400副提高至1000副，结果由于产品不合格全部退货，一次就损失12万余元。

2. 物料消耗大

乡镇企业的产品原材料消耗一般均高于同类城市企业，主要是物资消耗定额制度不全，制定定额不准确、不科学，领料、发料制度不全等因素造成，如某乡水泥厂产品畅销，但每吨水泥用煤量比同行业高出38元，产品成本超过了价格。该厂生产的预制板，每块钢材的成本比同行业高1.80元，结果造成

企业连年亏损,产得越多,亏得越多。

3. 工时浪费多,设备利用率低

主要反映计划组织不善,生产均衡性极差,忙时加班加点,设备超负荷运转。既增加了工资支出,又加速了设备磨损,闲时则停工待料,窝工浪费,增加了生产成本。

4. 资金占用多

不少乡镇企业一方面感到银根奇缺、周转困难,另一方面却是生产周期长,原材料库存多,成品积压多,生产中半成品和在制品占用多,积压和不合理占用了大量资金。主要是没有按照科学原理组织好生产。如有些乡镇企业高利集资,低效生产,入不敷出,包袱越背越重,形成恶性循环。

5. 销售费用高

近年来乡镇企业请客、招待、送礼之风有增无减,销售成本大大增高,这也是一些乡镇企业减利亏损的重要原因。他们认为只要有钱可赚,花一点、吃一点无所谓。以致某些乡镇企业的销售费用大大超出了企业的承受界限。在相同的生产条件下,乡镇企业的产值利润率一般比同类国营企业低20%左右。如有一个乡镇企业,全年产值120余万元,而销售费用支出高达20万元,占产值的六分之一,超过了该厂全年的利润总额。

上述种种,均是乡镇企业管理中的薄弱环节,也是乡镇企业经济效益不高的主要原因。因此要提高乡镇企业的经济效益必须从内部着眼,切实加强生产领域的管理。

(二) 企业内部管理是经济效益的基础

提高乡镇企业的经济效益,首先要提高企业的生产效率和管理效能。因此乡镇企业的管理工作,必须围绕以提高经济

效益为中心,即以尽可能少的劳动耗费与劳动占用,获取尽可能多的劳动成果。经济效益可用两个基本公式表示:

$$\text{经济效益} = \frac{\text{劳动成果}}{\text{劳动消耗}}$$

$$\text{经济效益} = \frac{\text{劳动成果}}{\text{劳动占用}}$$

提高经济效益就是要扩大劳动成果,减少生产中的劳动消耗和劳动占用,提高二者的比值。劳动成果一般指生产产品的数量、质量、利润等。从经营方面说,扩大劳动成果首先要增加产品的销售量,使产品适销对路,物美价廉,这是取得经济效益的前提条件。从生产管理方面说,扩大劳动成果就是要提高企业的劳动生产率,即在相等的时间内,生产更多更好的产品,并使劳动生产率的增长高于工资增长幅度,提高人均创利水平。降低劳动消耗和劳动占用就是要充分利用企业的人力、物力、财力资源,降低原材料、辅助材料、能源等物资消耗水平,提高劳动工时的利用率,充分发挥设备、工具等劳动资料的效能,减少生产过程的资金占用,加速资金周转,实现多、快、好、省的生产要求。因此,按照科学原理组织好乡镇企业生产,是提高企业内部管理水平和经济效益的核心问题。眼睛向内,就是要树立向管理要质量、要效率的基本思想,谋求最佳经济效益。

(三) 提高经济效益必须科学组织生产

乡镇企业生产管理的根本任务是通过人、财、物等生产要素的有效结合,以般经济的方式生产出价廉物美的产品。为此必须按照科学原理组织企业生产。科学地组织生产主要有以下几点基本要求:

1. 生产组织的计划性

即充分发挥计划对生产的指导作用。有些乡镇企业领导认为乡镇企业规模小,生产合同期短,合同变化大,无法按计划生产。在这种思想指导下,不少乡镇企业的生产均衡性很差、忙时加班加点,闲时停机待料,劳动力和生产设备均不能充分利用和有效发挥。我们说,计划管理是社会主义企业的基本特点。企业的计划管理有两个基本含义:一是要按照国民经济有计划发展的要求,确定企业的生产方向,使企业的产品适销对路。为此,企业就要认真分析国民经济和地区经济发展的要求,制定相应的发展规划,使企业的生产方向与国家、地区的计划相一致;二是企业内部组织生产要有不同层次的计划指导,年度计划要有中长期计划的指导,生产作业计划要有季度、月度生产计划的指导、日常生产应有生产作业计划的指导,严格按计划要求组织均衡生产。

2. 生产组织的协调性

现代企业生产是一个分工精细、协作严密的复杂系统,生产的部门、环节众多,要使生产活动按预期目标有效地运转,就要把各部门、各生产环节的具体活动组织起来,使它成为一个有机的整体,有秩序地进行生产,以保证生产活动的连续性和均衡性。为此,企业就要建立一套标准的生产流程和管理流程,规定各部门的职、责、权、标准,在企业统一领导下,实行分级管理和分级控制。目前乡镇企业的生产组织机构一般采用直线——职能制。直线制是指生产行政指挥系统,分厂部、车间、工段、班组等管理层次,生产指令的下达、生产过程的组织和控制,生产中的信息反馈,一般都经过直线指挥系统;职能制是指管理的职能机构,按管理的专业进行分工,如在厂长领

导下设立计划、技术、供应、销售、财务、劳动等管理职能部门，对车间进行专业指导。直线职能制的优点是能将生产指挥与专业管理很好地结合起来，但不容易把纵向管理与横向管理协调起来。特别是乡镇企业厂级领导人员，从农业生产转向工业生产，缺乏管理工业企业的经验，不善于协调各部门、各生产环节的工作，因此，加强生产组织的协调性，充分发挥各级行政指挥系统和各管理职能部门的作用，是搞好乡镇企业生产管理的重要课题。

3. 生产组织的经济性

要使乡镇企业的产品有竞争能力，不仅产品要质量好、花色新，还要价格低，因此企业必须十分注意产品成本。在生产中努力降低物料消耗，提高工时、设备利用率，减少废品损失，减少生产中的管理费用支出。乡镇企业在组织生产时，要运用科学的方法制订计划方案，使计划指标优化；合理布置生产设备，使生产流程合理化，从而缩短运输路线和生产周期，减少资金占用；制订和贯彻各种消耗定额，降低各种物资消耗，建立合理的库存储备制度，降低生产成本；运用全面质量管理、价值工程和A、B、C分析法等现代管理方法，以最经济的方式生产出市场欢迎的产品。

4. 生产组织的适应性

指企业的生产组织形式和生产设备、技术条件对市场需求的变化要有一定适应能力。乡镇企业在初期发展时，产品结构都比较单一，由于生产的品种少，就较难适应市场环境的变化，生产的稳定性也就比较差。所以，提高乡镇企业生产对市场的适应能力，也是乡镇企业自我改造、自我完善、自我发展的重要问题。增强乡镇企业生产对外部环境的适应能力，首先

要发展多品种生产，建立合理的产品结构，在开发新产品时，必须注意产品和品种的变换能力。如江阴市长泾镇砖瓦厂是砖瓦行业中生产能力比较大的厂，当前砖瓦也十分热销，但这个厂的领导认为农村建房已逐渐趋向饱和，而砖瓦又不能远销，必须从现在起调整产品结构。近几年他们利用砖瓦取得的利润，就地取材，发展了营材厂，人革厂，麻菇菌种场，水产养殖场等企业。目前这些企业的产值、利润均超过了砖瓦厂，增强了企业对外部环境的适应能力和生产经营的稳定性。其次，在选择设备时要考虑一机多用，在培养技术工种时要考虑一专多能，以适应多品种生产和灵活转产的要求。再次，在制订生产计划时，要留有一定余地，便于根据市场变化随时调整计划。总之，企业的生产经营活动既要力求稳定，讲求效益，同时又要灵活变化，适应外界环境。

三、搞好生产管理要从实际出发

乡镇企业门类众多，所有制层次复杂，企业规模大小悬殊，生产特点、产品结构、设备条件、生产工艺各不相同，组织生产时必须根据不同的生产类型，实行分类指导，采用相应的组织方法。

（一）流程式生产与装配式生产

流程式生产是指原材料由工厂一端投入，按产品的工艺流程顺序完成各工序加工，最后制成产品出厂的生产形式。这种形式生产批量大，加工连续性强，生产过程相对比较简单，各工艺阶段时间空间联系紧密，一般不能分割，大多可组织流水生产，管理重点应抓好生产现场管理，完成班产、日产计划指标。乡镇企业中的纺织、化工、食品等行业多数属于这一类型。