



乡镇企业经营管理学

杜国林 杜圣磐主编

宋学镗副主编

鹭江出版社出版·发行

(厦门市莲花新村观远里19号)

福州市新店印刷纸品厂印刷

开本787×1092毫米 1/32 16印张 352千字

1989年3月第1版

1989年3月第1次印刷

印数: 1—5000

ISBN 7—80533—150—2

F·24

定价3.8元

编写说明

近年来，随着经济体制改革的进一步深化，我省乡镇企业有了长足的发展，为了研究其发展规律以及进一步实施乡镇企业沿海地区经济发展战略，我们多次组织对我省乡镇企业进行调查研究，还相继对一些市、县乡镇企业管理干部、厂长、经理讲授了乡镇企业经营管理的若干专题。在此基础上，由乡镇企业的管理单位、科研单位和教学单位的有关同志组织起来，撰写了这本《乡镇企业经营管理学》奉献给乡镇企业。本书在撰写过程中参考了有关乡镇企业的教材、资料，恕不一一列举，在这里一并表示衷心感谢。同时，由于时间仓促和学识水平有限，缺点错误在所难免，敬请专家读者指正。

参加本书编写的是：杜圣磐（第一章）、宋学铨（第二、八章）、刘天贞（第三、五章）、林继志（第四章）、沈洪（第六章）、杜国林（第七、九、十、十六章）、邹利璋（第八章）、吴福建（第十一章）、林正（第十二、十三章）、刘萍（第十四章）、石维亮（第十五章）。由杜国林、杜圣磐任主编，宋学铨任副主编，杜国林负责全书的总纂。本书在撰写过程中，得到了福建省科学技术委员会、福建省人事局职称改革

公室、福建省乡镇企业局、福建经济管理干部学院、福建科技管理干部学校等单位的大力支持，并承福建省科学技术委员会、福建省人事局职称改革办公室、福建省乡镇企业局审定。

此外，福建省乡镇企业局副局长陈林峰同志，福建省科学技术委员会副主任吴启乾同志、人事处处长陈芝如同志，科技开发中心主任杨行亮、林炳承同志，福建科技管理干部学校杨源同志，福建经济管理干部学院副教授庄继文、刘平理同志，讲师林有成同志和全国优秀农民企业家万冠华同志等对本书给予了热情的指导和关心，在此一并表示衷心感谢。

《乡镇企业经营管理学》编写组

1988年9月

序 言

随着党的改革、开放方针的深入贯彻，我省乡镇企业与全国各地一样，异军突起，蓬勃发展。到1987年底，全省乡镇企业已发展到40.43万个，从业人员有258.1万人，总产值达到115.25亿元，其中工业产值为68.43亿元，占全省工业产值的29.38%，实现利税16.08亿元，直接出口交货总值达5.6亿元。乡镇企业已经成为农村经济的主要支柱和国民经济的重要组成部分。它不但为农村剩余劳动力提供了就业机会，而且有利于农业的集约经营和现代化。实践已证明，发展乡镇企业是振兴农村经济的必由之路，是建设有中国特色的社会主义的一个主要特征。

党的十三大后，随着沿海地区经济发展战略的实施，随着城市经济体制改革的深入，国营企业搞活，军工企业转向民品生产，乡镇企业面临着国内外愈来愈大的竞争压力。但由于乡镇企业管理水平低，技术条件差，在很大程度上抵消了乡镇企业机制灵活的优势。因此，乡镇企业要想在竞争中取胜，把握住改革带来的巨大机遇，就迫切需要提高乡镇企业自身素质：一是努力实施“星火计划”，促进科技进步，正如赵紫阳同志来我省视察时指出的，乡镇企业“要把它灵活的机制同科学技术结合起来”；二是要努力提高乡镇企业管理水平，增强经济效益。《乡镇企业经营管理学》这本书正是在这种新形势下编写的。

该书突出了“新、土、实、洋”的特点：

“新”——突出反映党的十三大精神和福建省委历年来对发展乡镇企业的决策，以现代管理方法为手段，为发展外向型经济服务；

“土”——该书系为本省乡镇企业服务的乡土教材，着力反映福建乡镇企业的特色；

“实”——强调适用性，注意在现代管理理论与实践有用性的结合上下功夫；

“洋”——从管理角度，把乡镇企业引向外向型，从提高乡镇企业内部管理素质的角度去适应“洋”的需要和战略的转移。

参加编写这本书的有福建省乡镇企业管理局、福建经济管理干部学院、福建省社会科学院、福建省科技管理干部学校等单位从事乡镇企业理论、教学和管理工作的同志。这本书的内容既有理论知识，又有实践经验，行文深入浅出，通俗易懂。

本书经我们审定可以作为乡镇企业管理人员的职称评定和岗位培训教材以及大专院校乡镇企业管理专业教材。随着国家“星火计划”的贯彻实施，又可作为“星火计划”人才培养教材。希望全省广大乡镇企业干部职工认真学习，为进一步提高企业素质，为我省乡镇企业的健康发展，为促进乡镇企业科技进步和提高企业管理水平作出更大贡献。

职称改革办公室

福建省科学技术委员会

乡镇企业管理局

1988年9月

目 录

第一章 乡镇企业概论.....	(1)
第一节 乡镇企业的崛起和发展.....	(1)
第二节 乡镇企业的性质和特点.....	(7)
第三节 乡镇企业的地位和作用.....	(11)
第四节 乡镇企业的发展前景和方针.....	(16)
第五节 “星火计划”与乡镇企业.....	(20)
第二章 乡镇企业管理原理和管理体制改革.....	(25)
第一节 乡镇企业管理原理.....	(26)
第二节 乡镇企业承包经营责任制.....	(31)
第三节 乡镇企业股份制.....	(40)
第四节 乡镇企业租赁制.....	(45)
第五节 乡镇企业内部经济责任制.....	(47)
第三章 乡镇企业的经营与决策.....	(53)
第一节 乡镇企业的经营思想、方针和目标.....	(53)
第二节 乡镇企业的经营要素、环境与机会.....	(59)
第三节 乡镇企业的经营战略与策略.....	(64)
第四节 乡镇企业经营决策.....	(72)
第五节 盈亏分析及其应用.....	(83)
第四章 乡镇企业市场营销.....	(88)
第一节 市场研究和市场营销概念.....	(88)
第二节 市场调查.....	(96)
第三节 市场预测.....	(102)

第四节 市场营销策略	(109)
第五章 乡镇企业产品决策与管理	(123)
第一节 企业产品成长规律与对策	(123)
第二节 乡镇企业的产品结构	(128)
第三节 乡镇企业产品开发	(136)
第四节 产品的价值分析	(148)
第六章 乡镇企业生产管理	(161)
第一节 生产管理与生产过程组织	(161)
第二节 生产计划	(175)
第三节 生产作业计划	(185)
第四节 网络计划技术的原理	(190)
第七章 乡镇企业质量管理	(200)
第一节 质量和质量管理	(200)
第二节 全面质量管理	(209)
第三节 质量管理的基础工作	(229)
第四节 全面质量管理的统计分析方法	(235)
第八章 乡镇企业劳动管理	(260)
第一节 劳动组织	(260)
第二节 劳动定额和定员	(268)
第三节 劳动报酬	(276)
第四节 劳动保护与环境保护	(280)
第九章 乡镇企业物资管理	(283)
第一节 物资的分类及物资管理的意义和任务	(283)
第二节 物资消耗定额	(287)
第三节 物资储备定额	(295)
第四节 物资供应计划	(303)
第五节 仓库管理及物资的节约	(308)

第十章	乡镇企业设备管理	(313)
第一节	设备的选择与评价	(313)
第二节	设备的使用和保养	(319)
第三节	设备的计划维修	(326)
第四节	设备的改造与更新	(332)
第十一章	乡镇企业成本管理	(338)
第一节	乡镇企业成本管理概述	(338)
第二节	成本预测和决策	(346)
第三节	乡镇企业成本的计划和控制	(354)
第四节	乡镇企业成本的核算和分析	(361)
第十二章	乡镇企业财务管理	(370)
第一节	乡镇企业财务管理概述	(370)
第二节	乡镇企业固定资产管理	(374)
第三节	乡镇企业流动资金管理	(378)
第四节	乡镇企业专用基金管理	(384)
第五节	乡镇企业利润管理	(388)
第六节	乡镇企业财务决策	(394)
第十三章	乡镇企业经济核算	(402)
第一节	乡镇企业经济核算概述	(402)
第二节	乡镇企业经济核算的内容	(409)
第三节	乡镇企业经济核算的组织工作	(415)
第十四章	乡镇企业经济合同	(425)
第一节	乡镇企业经济合同的概念和作用	(425)
第二节	乡镇企业经济合同的签订	(430)
第三节	乡镇企业经济合同的变更、解除 和违反的责任	(437)

第四节	乡镇企业涉外经济合同.....	(441)
第五节	乡镇企业经济合同的管理、公证 和纠纷处理.....	(443)
第十五章	乡镇企业与外向型经济.....	(448)
第一节	乡镇企业向外向型经济转化的必要性.....	(448)
第二节	发展外向型乡镇企业的战略选择.....	(456)
第三节	发展外向型乡镇企业的具体形式.....	(465)
第十六章	乡镇企业管理整体优化.....	(479)
第一节	目标管理.....	(479)
第二节	满负荷工作法.....	(492)

第一章 乡镇企业概论

乡镇企业是我国社会主义现代化建设实践的产物，它适应我国国情，也符合现阶段社会生产力的发展水平，因而具有很强的生命力。党的十一届三中全会以来，随着农村经济体制改革的深化，乡镇企业有了较快的发展，取得了可喜的成就。就全国范围而言，形成了乡办集体企业、村办集体企业、联户合营企业、家庭经营的个体企业和中外合资企业，这样“五个轮子”一起转的蓬勃发展局面，出现了以乡村集体经营为主的“苏南模式”，以家庭个体经营和家庭工业为主的“温州模式”，以群众集资、吸收侨资、引进技术设备、生产“洋货”的“晋江模式”。了解我国乡镇企业的崛起和发展过程，认识它的性质、特点和在国民经济中的地位、作用，同时也看到它所面临的新的挑战，将有助于提高我们的信心，促使乡镇企业沿着改革开放的路子阔步前进，以外向型经济为特征，把我省乡镇企业推向参加国际市场竞争的道路上去，从而使得乡镇企业更加健康地向前发展。

第一节 乡镇企业的崛起和发展

一、乡镇企业的概念

乡镇企业是农民兴办的、从事商品生产、交换或服务性经济活动并独立核算的和盈利性的经济组织。它包括乡、镇（即

原来的公社)、村(即原来的生产大队)举办的企业,部分农民联办的企业,以及其他形式的合作企业和个体企业、私人企业。乡镇企业中的乡(镇)、村举办的企业,在1984年以前称作社队企业。

乡镇企业的门类包括:第一产业的种植业、养殖业中由乡、村举办的种植场、养殖场;第二产业的煤炭、电力、化工、冶金、建材、机械、纺织、食品、缝纫、皮革、造纸、工艺美术、建筑、森林工业等行业;第三产业的交通运输、商业、饮食、服务等行业。其中第二产业是乡镇企业的主体。本书主要是以乡镇工业企业的经营管理作为重点加以分析和阐述。

二、乡镇企业发展的历史

乡镇企业的发展经历了农村副业、社队企业和乡镇企业三个阶段。

农村副业阶段。解放初期,农村经过土地改革和社会主义改造,调动了农民的生产积极性,不少的互助合作组织因陋就简地兴办了一些修理农具和加工农副产品的工场、作坊。乡镇企业的农村副业的形式,开始在农业合作化运动中萌芽,并有了一定的发展。到1957年全国农村手工业产值已近百亿元。据统计资料记载,1957年福建农村的农产品初步加工1483.6万元,自给性手工业6191.5万元,为消费者加工48万元。

社队企业阶段。1958年,全国农村实现人民公社化后,中共中央号召实现农村工业化和公社工业化,要求人民公社必须大办工业。当时农村集镇的3.5万多个手工业合作社转为人民公社工业;原来农业合作社办的企业改为公社企业;此外还兴办一批新的公社企业。那时全国社办工业已有260万个,务工

社员近2000万人，产值100亿元左右。但由于那时的社队工业多数是靠“一平二调”办起来的，加上我们对社会主义经济发展规律认识不足，也缺乏建设新农村的经验，因而在三年调整期间纷纷下马。到1964年，公社工业企业减少到101万个（福建省社办工业企业由1958年的4.7万个减少到1963年的556个），产值降至4.6亿元。1971年国务院推广了遵化县“以粮为纲，多种经营，以副养机，以机促农”的经验，并提出要建立县、社、队三级修造网，这为社队机械工业的发展打下了基础。1975年国务院强调指出：社队企业的发展，使公社、大队两级经济强大起来，有效地帮助了穷队，促进了农业生产，支援了国家建设，加速了农业机械化的步伐。这个时期，尽管受到“左”的干扰，但由于社队企业符合农村经济发展和广大农民群众的迫切需要，所以仍然有一定程度的发展。1976年统计，全国社队两级工业产值达到243亿元，成为农村中的第二产业。福建省共有社队企业2.95万个，职工4084万人，总产值达4.84亿元。

党的十一届三中全会以后，清除了“左”的思想影响，社队企业在拨乱反正中蓬勃发展起来。1979年7月3日国务院颁发了《关于发展社队企业若干问题的规定》，从社队企业发展的方针、经营范围、国家对社队企业的优惠扶持政策、企业内部的基本政策、管理机构的建立等，都作了明确的规定，使社队企业的发展有法可依，有章可循。1979年9月28日党的十一届四中全会通过的中共中央《关于加快农业发展若干问题的决定》指出：“社队企业要有一个大发展”，“凡是符合经济合理的原则，宜于农村加工的农副产品，要逐步由社队企业加工。城市工厂要把一部分宜于在农村加工的产品或零部件，有计划地扩散给社队企业经营，支援设备，指导技术。对社队企

业的产、供、销要采取各种形式，同各级国民经济计划相衔接，以保障供销售渠道能畅通无阻。国家对社队企业，分别不同情况，实行低税或免税政策。”这是党中央对发展社队企业的一个纲领性指示，是社队企业发展的重要转折点，有力地推动了社队企业的大发展。到1980年底，福建省社队企业发展到43129个，职工121万余人，总产值达16.8亿元，分别比1976年增长46.2%、197.34%、247.59%。

在乡镇企业发展过程中，社会上曾经出现过一些非议，所谓“三挤一争”，即“以小挤大”、“以落后挤先进”、“以旧挤新”、“与大工业争原料”等等，阻碍了党的方针政策的落实。针对这种情况，1981年5月4日，国务院颁发了《关于社队企业贯彻国民经济调整方针的若干规定》，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。”它对乡镇企业在国民经济中的地位和作用作了充分肯定。当时，福建省委负责同志在全省社队企业工作会议上提出：“社队企业是我们希望的所在。富起来，就得靠社队企业”。并指出：“福建社队企业主要是发展的问題，是上不是下，是发展不是收缩，是前进不是后退”。1982年，在打击经济犯罪活动中，社会上又刮起了一股风，说社队企业是不正之风的风源，把矛头指向社队企业，切断了正常的物资供应渠道，使有些企业濒临倒闭。省委负责同志又明确指出：

“我们反对的是歪门邪道，是违法乱纪，是贪污受贿，是经济领域的严重犯罪活动，而不是反对社队企业，反对搞活经济，这个界限必须划清。”社队企业在党中央、省委的关怀下，又继续得到较快发展。1983年底，福建社队企业共有70518个，职工145万余人，总产值28.46亿元，分别比1979年增长73.33%、33%、164.4%。

乡镇企业阶段。随着农村经济体制的改革和社队企业不断发展、壮大和巩固，随着城乡改革提出一系列新问题。1984年中共中央、国务院批转了农牧渔业部《关于开创社队企业新局面的报告》，决定将社队企业改为乡镇企业，从而开始了乡镇企业发展的新阶段。乡镇企业的范围已从原来公社、大队两级办的企业，改变和扩大为乡（原公社、区、镇）、村（原大队）、组（原生产队）、农民联合和农村个体企业、私人企业。1985年中共中央在《关于制定国民经济和社会发展第七个五年计划》的建议中，又明确指出：“发展乡镇企业是振兴我国农村经济的必由之路”。“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。”到1985年底，全国乡镇企业职工近7000万人，产值728亿元，占农村社会总产值的44%，相当于1968年全国社会总产值，成为农村经济的重要支柱，成为国民经济的一支重要力量，为农村经济发展探索出一条新路子，是建设具有中国特色的社会主义的一个重要方面。

三、乡镇企业的现状

党的十一届三中全会以来至1986年底的9年时间里，我国乡镇企业产值平均每年以28%的速度持续发展，到1986年总产值达到了3541亿元，比1978年的493亿元增加了7.2倍，占全国社会总产值的19%，占农村社会总产值的48%，其中工业产值2413亿元，比1978年的385亿元增加了5.7倍，占全国工业总产值的23%。在此期间，乡镇企业新增产值占全国社会总产值净增部分的25%，占农村社会总产值净增部分的57%。乡镇工业产值净增部分占全国工业总产值净增的28%。9年来，乡镇企业共向国家交纳税金610多亿元。农民得到工资收入（累计）2100多亿元，支农资金140多亿元。到1987年，乡镇企业职工

队伍形成8776万劳动大军，产值达4764亿元，比1986年增长34.5%，其中工业总产值3244亿元，比1986年增长34.4%。

福建省的乡镇企业发展势头也很好，到1987年底，企业数达40.43万家，比1978年的3.41万家，增长了10.82倍；职工达268.1万人，比1978年的87万人增长1.96倍，占农村总劳力的27.43%，9年平均每年新安排就业人员22.2万人；总产值达到115.25亿元，比1978年的9.18亿元增长11.5倍，其中工业产值68.43亿元，占全省工业产值的29.38%，比1978年增长10.3倍。目前，乡镇企业总产值超亿元的县、区有34个，占全省县、区数的一半左右，其中总产值在5亿元以上的县有6个。晋江县总产值突破10亿元，达到11.65亿元，居全省首位。全省还涌现乡镇企业总产值超亿元的乡镇14个；还有千万元的乡镇358个，百万元的村1717个，百万元以上骨干企业1312个，莆田县江口镇星光电子厂产值达7300万元。

随着改革、开放方针的深入贯彻，我省乡镇企业向外向型经济转化取得了突破性进展。特别是中央提出沿海地区经济发展战略以来，我省沿海各地“想外向、议外向、干外向”，无不把发展外向型乡镇企业摆在重要位置上来，从而外向型乡镇企业发展形势更是喜人。据统计，1987年底止，全省已有生产出口创汇产品的乡镇企业1873个，直接出口交货总值5.62亿元。经营形式大致有5种：一是工贸联营，即乡镇工业企业与外贸企业联营；二是以出口创汇企业为龙头，形成小企业大群体；三是与城市出口企业靠挂或联营，或生产零部件；四是与外商合资、合作办企业；五是“三来一补”，即来料加工、来件装配、来样加工和补偿贸易。到1987年底，全省乡镇企业与外商合资、合作经营企业有221家（其中合资69家，合作152家）；总投资额为2.35亿元，其中利用外资3400万美元，占

53%，已开业的133家，1987年总产值为1.3亿元，其中被评为先进技术型和产品出口型企业的有21家，占全省“两型”企业总数的22%。1988年，我省为实施沿海地区经济发展战略采取了一系列措施，乡镇合资、合作企业发展速度加快，1至6月已新签约批准的有95家，主要集中于服装、鞋帽、包袋、电子、食品、五金等劳动密集型行业。1988年全国首届乡镇企业出口创汇评优活动中，我省漳州市芗城区瑞京果品加工厂、建瓯县吉阳工艺厂、惠安县东园盐场、石狮胸罩服装厂荣获优质产品“金龙奖”。

第二节 乡镇企业的性质和特点

一、乡镇企业的性质

乡镇企业是一种多形式、多层次的综合体。乡镇企业的性质是由生产资料所有制的性质决定的。按其所有制性质划分，一般可以分为劳动农民集体所有制、个体所有制、不同经济成份混合所有制三种。

劳动农民集体所有制企业。这类所有制企业，主要有两种：一是乡（镇）、村办的企业，生产资料属于乡（镇）、村的劳动群众共有，乡（镇）、村按规定提取和支配企业的一部分利润，用于补农建农，兴办集体企业和福利事业等，企业职工实行按劳分配。二是部分农民联营的合作企业，以及吸收职工或农民入股的企业。企业财产所有权属于投资入股者，它是劳动者自愿互利的合作，接受国家计划指导，有民主管理制度，有公共积累，实行按劳分配或以按劳分配为主，同时有一定的股金分红，属于农民集体所有制经济。据1986年金国统计，乡