



舒子唐 主编

乡镇企业 经营决策与管理

经济科学出版社

责任编辑：卫书方
责任校对：王家泉
封面设计：卜建辰

乡镇企业经营决策与管理

舒子唐 主编

经济科学出版社出版、发行
常熟市新华印刷厂印刷

850×1168毫米 32开 13.25印张 插页0 300000字

1990年4月第1版 1990年4月第1次印刷

印数 1—10000册

ISBN 7-5068-0335-2/F·284 定价：5.40元

乡镇企业生
产经营者的良
师益友。

戴相龙

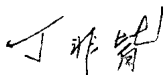
一九八九年十二月

中国农业银行总行副行长(现任交通银行副董
事长、总经理)、高级经济师戴相龙题词

如何在改理整頓中提高多講出來呢
水平，多講出來給苦力提昇。一書，以多講出來
結果的實踐方法，用事實證明而定，集中
家長，江門功德堂，融中外先進科學管理之方
法，以中大總店銷售公配等各分環節上進行，
深刻的探討，全面舉例分析，理論與實踐相結合，
是一本有較大參考價值的教科書和工具書。

1990.
1.5.

发展乡镇企业，以农培工，再以工助农，资金在工、农业之间就地进行双向流动，为解决我国农村资金开辟了一条新的路子。这是一个伟大的创举。但是乡镇企业也必须做到决策科学、发展有度、管理有序。本书对此可提供较大的帮助，有利于这一事业的发展。

A handwritten signature in black ink, consisting of stylized Chinese characters '丁非彦'.

1989年5月

中国农村金融学会秘书处处长、高级经济师丁非彦题词

前 言

乡镇企业，是我国大地上异军突起的一支生力军。它的崛起，突破了我国历史上长期形成的城乡分割的二元发展模式，它不仅改变了、并会继续地改变着我国广大农村的经济结构，进一步推进农村的物质文明和精神文明建设，也将对我国的社会主义建设和祖国的灿烂前景产生深远的影响。

随着我国城乡经济体制改革的深入和发展，经过一年多的初步的治理、整顿，我国乡镇企业的发展，也进入了一个新的时期。最近，在党的十三届五中全会上通过的《关于进一步治理整顿和深化改革的决定》中指出：要“按照调整、整顿、改造、提高”的方针，“在大力加强农业的前提下，继续鼓励和引导乡镇企业健康发展。”为了适应这个新的形势，实现持续、协调、健康地发展乡镇企业，无论是投资、生产、销售等经营决策和管理诸方面，都有一个亟待提高的问题。为此，我们以马列主义、毛泽东思想为指导，以决策管理科学为主线，根据社会主义有计划商品经济的理论，理论与实际结合、宏观与微观结合、定性定量结合、现状与远景结合的精神，对乡镇企业的经营决策和管理作了比较系统的理论探索，并吸取了广大专业人员的研究成果以及众多企业比较先进的、科学的经营决策和管理经验，编写了本书，奉献给广大乡镇企业领导、管理人员以及关心乡镇企业的各方面人士。我们深信，本书有助于乡镇企业领导和管理人员提高政策理论水平和决策管理水平，提高企业自身效益和社会效益，同时，在全社会的关心、支持下，乡镇企业经过调整、整顿，必将焕

发出更加灿烂的光彩，在伟大祖国的社会主义现代化建设中发挥更大的作用。

参加本书写作的有主编、副主编，还有朱伯欣、庄生海、尤毓梅、吕一平、陈敬挺、费振根、宣家驹、杨丽珍、杜卫华、陆世生、张桂龙、赵益、王湘东、唐国华、詹定国、朱晓解。全书经高级经济师杨汉霖、梁源凯、丁祥盛、刘梅生、李华骐、陈凤笙、金炳荣、张建生、王敏、金楚平审定。

本书在编写过程中，得到了中国农业银行总行副行长（现任交通银行副董事长、总经理）、高级经济师戴相龙，中国农村金融学会秘书处、高级经济师丁非皆，江苏省常州市市长曹锦成的大力支持，并为本书题词，在此表示诚挚的谢意！

由于编者水平所限，疏漏不足之处，敬请读者提出宝贵意见，以便进一步修改。

编 者

1990年2月

目 录

前 言	(1)
第一章 结 论	(1)
第一节 乡镇企业——充满生机活力的产业大军	(1)
第二节 乡镇企业在国民经济中的地位和作用	(7)
第三节 加强乡镇企业经营决策和管理工作的意义	(12)
第四节 乡镇企业的经营思想和经营方针	(16)
第五节 乡镇企业经营管理组织	(21)
第二章 乡镇企业经济发展战略	(26)
第一节 制定乡镇企业经济发展战略的意义、原则	(26)
第二节 立足国内市场，完善经营机制	(30)
第三节 乡镇企业外向型经济发展战略	(38)
第三章 经济信息与市场预测	(48)
第一节 市场的意义与作用	(48)
第二节 市场调查	(51)
第三节 经济信息是市场预测的基础	(56)
第四节 市场预测	(60)
第四章 乡镇企业经营目标与经营决策	(75)
第一节 经营目标	(75)
第二节 经营计划	(83)
第三节 经营决策	(92)
第五章 乡镇企业投资决策	(107)

第一节	投资决策概述	(107)
第二节	投资决策的原则	(112)
第三节	投资决策的经济评价方法	(116)
第六章	乡镇企业营销决策	(131)
第一节	营销活动概述	(131)
第二节	市场研究	(137)
第三节	产品决策	(141)
第四节	订价决策	(149)
第五节	销售决策	(154)
第七章	乡镇企业财务决策	(165)
第一节	财务决策概述	(165)
第二节	成本管理	(177)
第三节	财务分析	(198)
第四节	乡镇企业资金的筹集	(215)
第八章	乡镇企业经营的控制与分析	(220)
第一节	经营控制的意义和程序	(220)
第二节	经营控制的方法	(234)
第三节	经营分析	(245)
第九章	乡镇企业经营管理组织与经济联合	(266)
第一节	乡镇企业的领导制度	(266)
第二节	乡镇企业的经营指挥系统	(273)
第三节	乡镇企业承包经营责任制	(280)
第四节	乡镇企业的经济合同	(289)
第五节	专业化协作与经济联合	(294)
第十章	银行信贷和国家税收	(300)
第一节	乡镇企业信用评估	(300)
第二节	贷款的原则和条件	(307)

第三节	贷款的对象和种类	(309)
第四节	贷款的合同制	(313)
第五节	现行税制	(317)
第十一章	乡镇企业的出口贸易	(329)
第一节	发展出口贸易的意义	(329)
第二节	出口业务的各项交易条件	(330)
第三节	出口交易的洽商与合同的签订及履行	(346)
第四节	贸易方式与结算方式	(355)
第十二章	积极利用外资	(364)
第一节	利用外资的意义	(364)
第二节	利用外资的基本原则	(368)
第三节	吸引外资的投资环境	(370)
第四节	利用外资的方式和择优	(372)
第五节	利用外资应注意的问题	(380)
第十三章	提高乡镇企业干部职工队伍的素质	(387)
第一节	提高乡镇企业职工的科学文化素质	(387)
第二节	加强思想政治工作，不断提高企业职工的政治素质	(400)
附录：	江苏省苏州、无锡、常州、南通地区百家名、优乡镇企业摘录	(409)

第一章 绪 论

乡镇企业是适应我国社会主义初级阶段的产物。党的十一届三中全会以来,我国乡镇企业的发展,为支持农业、解决就业、繁荣经济、增加收入和出口创汇作出了重要贡献,已经成为农村经济的重要支柱和国民经济的重要组成部份。但在乡镇企业的发展过程中,也存在着产品质量差,管理水平落后,经济效益低,同国营大中型骨干企业争原料、争能源等问题。因此,乡镇企业要继续健康地发展,很大程度上取决于经营决策与管理水平。怎样搞好乡镇企业经营决策与管理,已成为各级领导和职工普遍关心的重要课题。

为了探讨乡镇企业经营决策和管理的客观规律,首先,对乡镇企业的产生和发展、性质和特点、地位和作用作一些简略的回顾和分析,是极为必要的。

第一节 乡镇企业——充满生机活力的产业大军

乡镇企业,即原来农村人民公社和生产大队两级集体经济举办的社队企业,在农村政社组织管理体制分设后,除了乡、村

两级合作经济组织办的企业外，又出现了部分多种形式的联营或其它形式的合作企业、个体企业和私营企业，这类企业逐步向小集镇集中，因此统称为“乡镇企业”。目前，我国乡镇企业有农、工、商、服务、运输、建筑等等门类比较齐全的各种企业，但其中以工业企业为主体。如在经济比较发达的上海市郊区和苏南地区乡镇企业中，工业产值和从业人员都占乡镇企业的总产值和从业人员的70~80%。现在乡镇企业已成为充满生机活力的产业大军。

一、乡镇企业的产生和发展

我国乡镇企业走过了一段起伏曲折的发展道路。它萌芽于农业合作化初期，产生于人民公社化时期，突起和发展于经济体制改革之中。新中国成立以后，党和国家为了改变我国农村经济状况，一直重视发展以农村工业为支柱的多种经营，作为我国农村经济光辉灿烂的前途所在。但由于历史的多种原因，它经历了一个起伏曲折的发展过程，直到党的十一届三中全会以后，我国乡镇企业才进入一个新的发展阶段。

党的十一届三中全会，是我国乡镇企业发展的历史转折点，全会提出的《中共中央关于加快农业发展若干问题的决定（草案）》中，明确指出：社队企业要有一个大发展。并规定，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。此后，国务院又先后发布了《关于发展社队企业若干问题的规定（试行草案）》和《关于社队企业贯彻

国民经济调整方针的若干规定》。1982年以后，党中央连续发出了几个一号文件，对社队企业的发展都作了高度评价和方向性规定。1984年2月，党中央、国务院批转当时中央农牧渔业部《关于开创社队企业新局面的报告》时，并同意将社队企业改称为“乡镇企业”。这样，我国乡镇企业便开始进入了一个新的持续发展阶段。到1988年，属乡（镇）、村两级所有企业的资产已达3125亿元，其中固定资产1584亿元，壮大了农村社会主义集体经济的力量。1988年乡镇工业总产值已占全国工业总产值的27.6%，为国家创汇80.2亿美元。乡镇企业1979~1988年10年来，累计向国家纳税1144.9亿元，1985~1988年，国家税收净增部份，乡镇企业提供的占一半多；乡镇企业用于补农、建农的资金达162.8亿元，相当于同期国家对农业投资的35.4%，累计向农村各项事业提供发展资金684亿元，并为农村安排了上亿劳动力就业。因此，乡镇企业已为农村经济和社会发展乃至整个国民经济的发展作出了重要贡献，已经成为农村经济的重要支柱和国民经济的重要力量。

二、乡镇企业的性质

企业的性质，决定于企业生产资料的所有制形式，即企业的生产资料归谁所有。我国的乡镇企业，是以劳动群众的集体所有制经济和合作经济为主体的多种所有制形式。集体所有制经济主要是指乡（镇）村级企业，多为乡（镇）、村集体合作经济组织所创办，所以，它的生产资料是属于劳动群众集体所有制性质。但是，近年来随着农村经济体制改革的深入发展，形成了一种新的合作所有制经济，包括个体劳动者合作所有制经济和各种形式的联合经济（跨行业、跨部门、跨地区、跨所有制的联合经济）。社会主义的集体所有制经济和各种形式的合作所有制经

济，在我国乡镇企业中居于主要地位。它的产值占乡镇企业总产值的80%以上。乡镇企业还出现了一批个体所有制经济（主要形式是个体劳动者的家庭工业）和私营经济（私营企业）。这种个体经济和私营经济在个别地区，由于情况特殊，加上集体所有制的乡镇企业本来就很少，在这些地区，近年来发展了大量的个体和私营所有制企业，如闻名全国的“温州模式”。此外，经济特区和沿海开放地区农村还出现了少数中外合资、合作企业。

劳动群众集体所有制性质的企业，不同于全民所有制的国营企业。全民所有制的国营企业，其生产资料是属于全体劳动人民共同所有的一种公有制形式。而集体所有制企业，其生产资料是属于部分劳动群众共同所有的一种所有制形式，即乡（镇）办乡（镇）有，村办村有，队办队有，各种形式的联办企业，属于各联办成员或经济组织所共有。

集体经济是社会主义公有制经济的有机组成部分，它必须服从国家计划指导，遵守国家政策、法令。在这个前提下，乡镇企业由于它自己承担经营上的经济责任，在交换上处于相对独立的商品生产者地位，因此，它比国营企业享有更多的自主权，它有权决定自己的经营方针、经营形式和管理方法；有权决定自己的生产计划 and 产品销售；有权决定用人和劳动报酬制度等等，这些自主权享有国家法律保护，任何组织或个人都不得乱加干涉和侵犯。

我国乡镇企业中的个体企业和私营企业，都属于私有经济，即企业资产属私人所有，但前者主要依靠自己和家庭成员，或带、或请1~2个学徒、帮手劳动经营。而后者，根据我国现行政策规定，雇工8人以上的盈利性的经济组织为私营企业。

在生产力发展水平还比较低的社会主义初级阶段，为了尽快实现富国富民的目标，满足人民日益增长的物质文化需要，必

须坚持以公有制为主体，发展多种经济成份的方针，发挥个体经济和私营经济对社会主义经济的有益的、必要的补充作用。因为，在社会主义制度下，个体经济和私营经济都是和强大的社会主义经济联系在一起的，是从属于社会主义经济的，国家完全可以利用手中掌握的强大的经济手段和必要的行政手段、法律手段对它们施加影响，兴利抑弊，使之沿着有利于国计民生的轨道健康发展。事实证明，近年来，个体经济和私营经济的出现，对发展社会主义商品生产，方便人民生活，扩大劳动就业等方面，都显示了一定作用。我国宪法规定，国家保护个体经济和私营经济的合法的权利和利益，并对它们实行引导、监督和管理。

前面所述，乡镇企业中个体经济和私营经济所占比重甚微，其主体是集体所有制，因此，本书以下的叙述，主要是以集体所有制企业为对象。

三、乡镇企业的特点

乡镇企业是农村经济中集体所有制的合作经济，它既不同于国营企业，又与城市集体所有制企业有别。通常地说，它具有下列的基本特点：

（一）自主权大，经营灵活

乡镇企业实行独立核算，自负盈亏，生产经营有很大的灵活性，在服从国家计划指导下，有很大的自主权，对于经营方式的选择、产供销的安排、资金的使用、干部的任免、职工的招聘、分配的形式、一般产品价格的确定等方面，只要在国家政策规定范围内，就可以自己决定，因而容易适应市场的变化和消费者的需求，灵活组织生产和加工，加之生产经营规模不大，“船小掉头快”，所以乡镇企业的内在活力大，应变船力强。

(二) 企业规模可大可小,投资可多可少,设备可因陋就简

乡镇企业由于兴办在广大农村,可以根据当地的资源条件、经济条件、市场条件等,合理确定其生产经营规模。当前,我国乡镇企业的规模一般都比较小,全国现有乡镇企业 1800 多万个,从业人员 9500 多万人,平均每个企业 5~6 人,小的为家庭作坊,大的有一二千人。然而,我国农村还有大量的劳动力可以从农业转移出来,随着生产发展需要扩大规模时,人员可以就地补充,需要精减时,人员又可就地安排。这一特点,既避免了资本主义国家在工业发展过程中大量人口流入城市,增加城市负担,又为社会主义国家的城乡关系由分离逐步走向结合,提供了实现的可能性;既保证了乡镇企业职工充沛的来源,又不增加国家因大量招工而带来诸多压力;既满足了乡镇企业发展对劳动力的需求,又可避免增加职工生活设施建设的负担。这些就使得乡镇企业在发展商品生产,在市场竞争中处于有利的地位。

(三) 分配形式灵活多样,能够充分调动职工的积极性和创造性

乡镇企业基本上是农民自己历尽艰辛创办起来的,在分配上实行按劳分配为主,有的兼有一定的股金分红。因此,企业职工的主人翁意识较强,他们知道乡镇企业在分配上没有“大锅饭”好吃,没有“铁饭碗”可捧,而是多盈利多分配,少盈利少分配,企业亏损就可能关闭。企业的工作效率与经济效益关系着企业的生死存亡,也关系着职工的切身利益,因此,他们都十分珍惜自己的事业,主动性、创造性普遍较高。

(四) 乡镇企业是农村集体经济的重要组成部分

目前,属乡、村两级所有的企业资产已达 3125 亿元,其中固定资产 1584 亿元,这是我国农村社会主义集体经济的重要组成部分,而且成为补农建农的强大力量,乡镇企业办在农村,生存

发展依靠农村，它必然而且也有可能利用自己的力量支持农业生产和农村集镇建设，促进农业生产发展，加快集镇建设，活跃农村经济和文化生活，逐步缩小城乡差别。

（五）人才匮乏，技术落后

乡镇企业的干部和职工一般都来自农民，他们的文化水平不高，技术素质落后，经营管理能力较低，加上设备陈旧，这一特点，决定了乡镇企业必须重视人才的培训和技术改造，为此，他们比较能够不拘一格，唯贤是举，不惜重金引进人才和新的科技成果。特别是大中城市郊区的乡镇企业，它们和城市的科研机构、大专院校相结合，引进科研成果，作为中试基地，进而开发新产品。同时，又以大专院校作为乡镇企业培训人才的基地，以提高企业素质，改变落后面貌。

第二节 乡镇企业在国民经济中的地位和作用

乡镇企业的产生和发展，虽然历史不长，但实践证明，它是振兴我国农村经济的必由之路。它不仅对发展农村商品经济，调整农村产业结构，富裕农民，建设我国农业现代化显示了越来越重要的作用，而且在整个国民经济中已占有举足轻重的地位。

一、乡镇企业的发展，促进了我国农村商品经济的发展和农村产业结构的合理调整

我国是一个农业大国，长期处于自给半自给的自然经济状态，商品经济很不发达，基本是农村经济等于农业经济，农业经