

张昌法 主编

# 中国乡镇企业经营管理

轻工业出版社

## 内 容 提 要

本书系统地全面地介绍了乡镇企业经营与管理的理论与方法。其主要内容有：企业内部的组织与管理；统计的理论与方法；财务成本的核算与分析；企业订价的依据和方法；市场调查与预测；管理决策；与企业有关的各种税收，对外贸易等等。

本书的对象：适用于从事乡镇企业的管理工作者、统计工作者、财务会计工作者以及乡镇企业的领导者。还适用于城市集体企业的管理工作者和领导者。亦可作为全民所有制企业的领导者和管理工作者的学习参考，还可供大专院校经济类专业师生参考。

## 中国乡镇企业经营与管理

张昌法 主编

轻工业出版社出版

（北京广安门内琉璃厂路25号）

轻工业出版社印刷厂印刷

新华书店北京发行所发行

各地新华书店经售

850×1168毫米 1/32 印张 18<sup>4</sup>/<sub>32</sub> 字数 459千字

1988年5月 第一版第一次印刷

印数1—6,000 定价：4.65元

ISBN7-5019-0070-1/F·006

## 前 言

自党的十一届三中全会以后，乡镇企业象雨后春笋一样发展起来。作为大工业的延伸，乡镇企业已不仅仅局限于农副产品加工和第三产业，而且已经扩展到小型采矿业、小型机械业、小水电工业，小型建材业以及小陶瓷等行业。它的兴起，改变了我国农村的经济结构，振兴了农村经济，乡镇企业的许多产品走向世界，成为我国出口创汇的一支重要力量。

乡镇企业是我国农村经济改革的必然产物，它属于国家宏观控制下的商品经济，因此，它的生产方向、生产品种和生产产量都要根据市场的需求情况确定。然而，我国乡镇企业大多规模小，职工素质差，多属劳动密集型企业，技术水平和管理低，为了给乡镇企业提供科学的经营管理方法，使其懂得用科学的方法经营和管理好企业，在激烈的竞争获胜，我们编写了该书。

《中国乡镇企业经营与管理》一书的特点，是从生产经营的角度来论述问题的。书中不仅介绍乡镇企业内部的各种管理方法，而且介绍了市场调查与预测以及经营决策；同时，还介绍了对外贸易，如何与外商谈判，将乡镇企业的产品打入世界市场，等等。

在本书的编写过程中，我们对乡镇企业进行了一些调查，并根据党和国家的有关政策和规定，力求理论联系实际。同时，也吸收了有关书籍的一些优点。在此，对给予本书编写工作以支持的同志，表示谢意。

本书由张昌法同志担任主编，参加编写的成员还有：晏世敦、邢宝安、梁小卫、郑泽延、安维、徐云池、何宁、王长乐、吕玉柱、弥鉴、孙建英、王止、衡凤玲、陈冬、杨卫国、董谨、马孟辛等同志。

由于编者水平所限，缺点错误在所难免，敬请读者批评指正。

编 者

1986年2月于北京

# 目 录

## 第一篇 企业管理基本理论

|                             |        |
|-----------------------------|--------|
| <b>第一章 乡镇企业管理概论</b> .....   | ( 1 )  |
| 一、乡镇企业及其作用.....             | ( 1 )  |
| 二、乡镇企业管理及其性质.....           | ( 4 )  |
| <b>第二章 乡镇企业组织机构</b> .....   | ( 8 )  |
| 一、设置企业组织机构的基本原则.....        | ( 8 )  |
| 二、企业组织结构形式.....             | ( 9 )  |
| <b>第三章 乡镇企业管理基础工作</b> ..... | ( 13 ) |
| 一、企业管理基础工作的重要性.....         | ( 13 ) |
| 二、企业管理基础工作的特点.....          | ( 14 ) |
| 三、企业管理基础工作的主要内容.....        | ( 15 ) |
| <b>第四章 乡镇企业经营概论</b> .....   | ( 17 ) |
| 一、企业经营的概念.....              | ( 17 ) |
| 二、企业“转型”问题.....             | ( 18 ) |
| 三、企业经营思想与经营目标.....          | ( 20 ) |
| <b>第五章 乡镇企业经营计划</b> .....   | ( 24 ) |
| 一、企业经营计划的产生及其内容.....        | ( 24 ) |
| 二、企业经营计划的编制与步骤.....         | ( 27 ) |
| 三、企业经营计划的调整和修改.....         | ( 29 ) |
| <b>第六章 乡镇企业生产组织</b> .....   | ( 31 ) |
| 一、企业生产过程.....               | ( 31 ) |
| 二、合理组织生产过程的要求.....          | ( 32 ) |
| 三、乡镇企业生产类型.....             | ( 33 ) |
| 四、企业基本生产车间的组织形式.....        | ( 36 ) |
| <b>第七章 乡镇企业生产计划</b> .....   | ( 41 ) |

|                                |                |
|--------------------------------|----------------|
| 一、企业生产计划的主要指标·····             | ( 41 )         |
| 二、企业生产任务的合理安排·····             | ( 43 )         |
| 三、企业生产能力的核定·····               | ( 49 )         |
| <b>第八章 乡镇企业生产作业计划·····</b>     | <b>( 53 )</b>  |
| 一、企业生产作业计划工作的作用和内容·····        | ( 53 )         |
| 二、企业期量标准的制定·····               | ( 54 )         |
| 三、企业生产作业计划的编制·····             | ( 59 )         |
| 四、企业生产调度工作·····                | ( 61 )         |
| <b>第九章 乡镇企业劳动定额及定员管理·····</b>  | <b>( 64 )</b>  |
| 一、劳动定额的作用·····                 | ( 64 )         |
| 二、工时消耗的分类·····                 | ( 66 )         |
| 三、劳动定额的制定·····                 | ( 70 )         |
| 四、劳动定额的管理·····                 | ( 73 )         |
| 五、定员管理·····                    | ( 75 )         |
| <b>第十章 乡镇企业质量管理·····</b>       | <b>( 77 )</b>  |
| 一、树立全面质量管理的基本思想·····           | ( 77 )         |
| 二、建立健全完善的质量管理网·····            | ( 78 )         |
| 三、建立严格的质量检验系统·····             | ( 81 )         |
| 四、运用科学的质量分析方法·····             | ( 85 )         |
| <b>第十一章 乡镇企业设备管理·····</b>      | <b>( 90 )</b>  |
| 一、设备的选择·····                   | ( 90 )         |
| 二、设备的使用·····                   | ( 91 )         |
| 三、设备的维护保养·····                 | ( 93 )         |
| 四、设备的检查·····                   | ( 94 )         |
| 五、设备的修理·····                   | ( 95 )         |
| <b>第十二章 乡镇企业物资采购与库存管理·····</b> | <b>( 100 )</b> |
| 一、物资消耗定额的制定·····               | ( 100 )        |
| 二、物资储备定额的制定·····               | ( 105 )        |
| 三、库存量的控制·····                  | ( 109 )        |

## 第二篇 乡镇企业工业统计

|                                 |         |
|---------------------------------|---------|
| <b>第一章 乡镇工业企业统计概论</b> .....     | ( 113 ) |
| 一、乡镇工业企业统计的任务.....              | ( 113 ) |
| 二、乡镇工业企业统计机构和职责.....            | ( 114 ) |
| 三、乡镇工业企业统计中的几个基本概念.....         | ( 116 ) |
| <b>第二章 乡镇工业企业三大基本统计指标</b> ..... | ( 120 ) |
| 一、总量指标.....                     | ( 120 ) |
| 二、相对指标.....                     | ( 121 ) |
| 三、平均指标.....                     | ( 128 ) |
| <b>第三章 乡镇工业企业动态分析的方法</b> .....  | ( 133 ) |
| 一、时间数列分析法.....                  | ( 133 ) |
| 二、乡镇工业企业常用的几种时间数列分析指标.....      | ( 136 ) |
| 三、统计指数.....                     | ( 145 ) |
| <b>第四章 乡镇企业工业产品统计</b> .....     | ( 153 ) |
| 一、工业产品的概念.....                  | ( 153 ) |
| 二、工业产品实物量统计.....                | ( 154 ) |
| 三、工业产品定额工时统计.....               | ( 156 ) |
| 四、工业总产值及商品产值统计.....             | ( 161 ) |
| 五、工业净产值统计.....                  | ( 164 ) |
| 六、工业产品品种统计.....                 | ( 170 ) |
| 七、工业产品质量统计.....                 | ( 171 ) |
| <b>第五章 乡镇工业企业劳动统计</b> .....     | ( 175 ) |
| 一、职工人数统计.....                   | ( 175 ) |
| 二、劳动时间利用统计.....                 | ( 179 ) |
| 三、劳动生产率统计.....                  | ( 182 ) |
| 四、工资及劳保福利费用统计.....              | ( 184 ) |
| <b>第六章 乡镇工业企业设备统计</b> .....     | ( 187 ) |
| 一、工业企业生产设备统计的任务.....            | ( 187 ) |

|                               |         |
|-------------------------------|---------|
| 二、工业生产设备数量和构成统计.....          | ( 187 ) |
| 三、工业生产设备利用统计.....             | ( 189 ) |
| 四、工业生产设备维修统计.....             | ( 191 ) |
| 五、工业产品生产能力统计.....             | ( 192 ) |
| <b>第七章 乡镇工业企业原材料统计</b> .....  | ( 194 ) |
| 一、原材料收入统计.....                | ( 194 ) |
| 二、原材料消耗统计.....                | ( 196 ) |
| 三、原材料拨出统计.....                | ( 200 ) |
| 四、原材料库存统计.....                | ( 200 ) |
| 五、原材料综合利用和代用统计.....           | ( 202 ) |
| <b>第八章 乡镇工业企业财务统计</b> .....   | ( 204 ) |
| 一、工业固定资金统计.....               | ( 204 ) |
| 二、工业流动资金统计.....               | ( 206 ) |
| 三、工业产品成本统计.....               | ( 211 ) |
| 四、工业利润统计.....                 | ( 214 ) |
| <b>第九章 乡镇工业企业统计工作程序</b> ..... | ( 218 ) |
| 一、原始记录、统计台帐和厂内报表.....         | ( 218 ) |
| 二、统计调查.....                   | ( 235 ) |
| 三、统计分析.....                   | ( 244 ) |
| 四、统计图.....                    | ( 250 ) |

### 第三篇 乡镇企业财务会计

|                           |         |
|---------------------------|---------|
| <b>第一章 财务会计基础知识</b> ..... | ( 255 ) |
| 一、财务会计的概念.....            | ( 255 ) |
| 二、会计科目和记帐方法.....          | ( 257 ) |
| 三、会计凭证、帐簿和帐务处理程序.....     | ( 266 ) |
| <b>第二章 固定资产</b> .....     | ( 275 ) |
| 一、固定资产的概念.....            | ( 275 ) |
| 二、固定资产的分类和计价.....         | ( 276 ) |

|                           |                |
|---------------------------|----------------|
| 三、固定资产的增加和减少.....         | ( 277 )        |
| 四、固定资产的折旧.....            | ( 279 )        |
| 五、固定资产的修理.....            | ( 282 )        |
| 六、固定资产的清理.....            | ( 284 )        |
| 七、固定资产的日常管理.....          | ( 285 )        |
| <b>第三章 流动资产.....</b>      | <b>( 287 )</b> |
| 一、流动资产的概念.....            | ( 287 )        |
| 二、材料的分类和计价.....           | ( 288 )        |
| 三、材料的收入.....              | ( 289 )        |
| 四、材料的发出.....              | ( 291 )        |
| 五、材料的其他业务.....            | ( 294 )        |
| 六、货币资金和结算业务.....          | ( 297 )        |
| 七、工资.....                 | ( 305 )        |
| 八、流动资产的日常管理.....          | ( 308 )        |
| <b>第四章 产品成本.....</b>      | <b>( 310 )</b> |
| 一、产品成本的概念.....            | ( 310 )        |
| 二、生产费用的核算.....            | ( 310 )        |
| 三、产品成本计算的一般程序.....        | ( 313 )        |
| 四、产品成本计算方法.....           | ( 321 )        |
| 五、成本的日常管理.....            | ( 327 )        |
| <b>第五章 产成品、销售和利润.....</b> | <b>( 329 )</b> |
| 一、产成品.....                | ( 329 )        |
| 二、销售.....                 | ( 333 )        |
| 三、利润.....                 | ( 337 )        |
| <b>第六章 专用基金和银行借款.....</b> | <b>( 340 )</b> |
| 一、专用基金.....               | ( 340 )        |
| 二、银行借款.....               | ( 342 )        |
| <b>第七章 会计报表.....</b>      | <b>( 343 )</b> |
| 一、会计报表的作用和种类.....         | ( 343 )        |



|                  |         |
|------------------|---------|
| 二、会计报表的编制方法..... | ( 344 ) |
|------------------|---------|

## 第四篇 乡镇企业定价的依据和方法

|                            |         |
|----------------------------|---------|
| 第一章 乡镇企业定价的依据.....         | ( 346 ) |
| 一、价值是价格形成的基础.....          | ( 346 ) |
| 二、供求关系是影响价格形成和变化的重要因素..... | ( 350 ) |
| 三、影响价格形成和变化的其它因素.....      | ( 352 ) |
| 第二章 乡镇企业定价的基本方法.....       | ( 356 ) |
| 一 侧重成本的定价方法.....           | ( 356 ) |
| 二、侧重需求的定价方法.....           | ( 373 ) |
| 三、侧重竞争的定价方法.....           | ( 381 ) |

## 第五篇 市场信息与预测

|                    |         |
|--------------------|---------|
| 第一章 市场调查.....      | ( 392 ) |
| 一、市场调查的必要性和作用..... | ( 392 ) |
| 二、市场调查的原则.....     | ( 395 ) |
| 三、市场调查的内容.....     | ( 395 ) |
| 四 市场调查的步骤.....     | ( 402 ) |
| 五 市场调查的种类和方法.....  | ( 404 ) |
| 第二章 市场预测.....      | ( 408 ) |
| 一、市场预测的概念.....     | ( 408 ) |
| 二、市场预测的种类.....     | ( 408 ) |
| 三、市场预测方法概述.....    | ( 411 ) |
| 四 市场预测误差.....      | ( 411 ) |
| 五、企业的市场预测.....     | ( 413 ) |
| 六、定性预测法.....       | ( 413 ) |
| 七、时间序列分析法.....     | ( 417 ) |
| 八、因果分析法.....       | ( 431 ) |
| 第三章 管理决策.....      | ( 451 ) |

|                   |         |
|-------------------|---------|
| 一、决策的重要性及其种类····· | ( 451 ) |
| 二、决策工作的一般程序·····  | ( 453 ) |
| 三、决策的原则和方法·····   | ( 456 ) |
| 四、敏感度分析·····      | ( 464 ) |

## 第六篇 乡镇企业的各种税收

|                                |         |
|--------------------------------|---------|
| <b>第一章 税收的性质和作用</b> ·····      | ( 467 ) |
| 一、税收的性质和特征·····                | ( 467 ) |
| 二、税收的作用·····                   | ( 471 ) |
| <b>第二章 税收制度的构成要素</b> ·····     | ( 477 ) |
| 一、课税对象·····                    | ( 477 ) |
| 二、纳税义务人·····                   | ( 479 ) |
| 三 税率·····                      | ( 479 ) |
| 四 减税免税·····                    | ( 482 ) |
| 五 违章处理·····                    | ( 483 ) |
| <b>第三章 与乡镇企业有关的各种税收</b> ·····  | ( 485 ) |
| 一、产品税·····                     | ( 485 ) |
| 二、增值税·····                     | ( 494 ) |
| 三、国家对乡镇企业产品税、增值税征免的一些特殊规定····· | ( 503 ) |
| 四 营业税·····                     | ( 504 ) |
| 五 集体企业所得税·····                 | ( 511 ) |
| 六、资源税·····                     | ( 519 ) |
| 七、建筑税·····                     | ( 523 ) |

## 第七篇 对外贸易

|                         |         |
|-------------------------|---------|
| <b>第一章 对外贸易概述</b> ····· | ( 527 ) |
| 一、对外贸易国家统制政策·····       | ( 527 ) |
| 二、我国对外贸易计划·····         | ( 531 ) |

|                                   |                |
|-----------------------------------|----------------|
| 三、我国对外贸易管理体制改革的主要内容·····          | ( 532 )        |
| 四、出口工作中应注意的问题·····                | ( 534 )        |
| 五、国家鼓励出口的政策措施·····                | ( 536 )        |
| 六、我国进口贸易和利用外贸、引进技术的方针·····        | ( 537 )        |
| <b>第二章 世界贸易中的关税与非关税壁垒的措施·····</b> | <b>( 540 )</b> |
| 一、关税·····                         | ( 540 )        |
| 二、非关税壁垒·····                      | ( 546 )        |
| <b>第三章 对外贸易的谈判及其应注意的问题·····</b>   | <b>( 552 )</b> |
| 一、对外贸易的谈判·····                    | ( 552 )        |
| 二、对外交易时应注意的一些问题·····              | ( 556 )        |

# 第一篇 企业管理基本理论

## 第一章 乡镇企业管理概论

### 一、乡镇企业及其作用

#### (一) 乡镇企业的基本性质

乡镇企业原称社队企业，1978年3月农牧渔业部提出，经中央及国务院批准，将社队改称为乡镇企业。它是指我国乡村兴办的企业，主要包括乡镇村乡集资兴办的企业、部分农民联营兴办的合作企业、与城市企业协作配套的合作企业以及其它形式的合作企业。

乡镇企业是具有社会主义性质的合作经济，是社会主义劳动群众集体所有制经济。即生产资料为乡村政府及农民群众集体所共有。企业的职工主要实行按劳分配。1983年中共中央关于《当前农村经济政策的若干问题》中指出：“不论哪种联合，只要遵守劳动者之间自愿互利原则，接受国家的计划指导，有民主制度，有公共提留，积累归集体所有，实行按劳分配，或以按劳分配为主，同时有一定比例的股金分红，就都属于社会主义性质的合作经济。”

#### (二) 乡镇企业的特点

乡镇企业大多分布在我国农村，行业繁多经营范围广，地域差别较大，厂点布局分散，因而，乡镇企业具有以下几方面主要特点：

1. 乡镇企业一般规模比较小，分布比较分散。乡镇企业与城市企业比较，企业规模小，其占地面积、固定资产、从业人员、产品产量产值都小于城市企业。这些规模较小的企业分布在农村乡镇村舍，不集中。不象城市企业相应地比较集中分布在都市内。分散在农村中的乡镇企业，大多以农村的自然乡镇区域为依托，相距城市比较远。

2. 乡镇企业技术比较落后，机器设备比较陈旧，厂房比较简陋，信息比较迟缓。乡镇企业与城市企业比较，在技术方面、工艺方面比较落后，有的采用传统的制造工艺，产品的制造技术落后。一方面，乡镇企业技术人员比较少，技术力量比较薄弱，缺少专业人员和技術工人。另一方面，乡镇企业的机器设备的性能、精度水平较低，大多数乡镇企业是在因陋就简的基础上建厂办厂的，厂房条件比较差，不利于机器设备的保养保护。

3. 乡镇企业劳动密集型行业占的比重大。乡镇企业一方面借助农村的自然经济条件，与城市进行各方面的经济协作及联合。另一方面它又很好地吸收了农村富余劳动力。劳动密集型行业是可以大量吸收农村中的富余劳动力，而且这种类型的行业对工人的技术要求及文化水平要求要低于资金密集型和知识密集型的行业。这种劳动密集型的乡镇企业对劳动力要求基本上与农村劳动力的现有水平相平衡。

4. 乡镇企业具有较大的经营自主权，经营形式灵活，企业的适应性强。乡镇企业作为集体经济的一种形式，比起城市国营企业和城市集体企业来说，具有更大的经营自主权。一般说，它的产品、销售，不受国家直接控制。在选择经营项目、设备、人员、产品及利润等方面，在不违反国家法律法规及方针政策的前提下，企业可以自行决定，一般不必申报国家审批，企业的计划直接纳入国家计划的比重很少。主要是在国家计划指导下，依靠市场调节。企业的生产根据市场的变化及时调整，因而这种规模小及劳动密集程度高的乡镇企业，可以很快调整产品的规模、品

种、批量，企业的自主性、灵活性、适应性强。

### **(三) 乡镇企业的基本作用**

近几年来，乡镇企业在国民经济发展中的作用越来越明显了。具体来说有以下几方面的基本作用。

1. 发展乡镇企业是振兴我国农村经济的必由之路。乡镇企业的发展，改变了过去以种植业为单一内容的农村经济结构，促进了农村经济的发展和变化。立足于农业的乡镇企业，一方面服务于农业，重点发展农产品加工，发展农产品的储藏、包装、运输等产前产后服务业。另一方面根据各地的经济发展情况、资源保障情况，因地制宜地兴办农村工业、交通运输业、建筑业、采掘业、商业和服务业，发展为大工业配套和为出口服务的加工业。这些为活跃农村经济，改变农村经济结构，促进农业生产的发展，发展农村商品经济起到了积极的促进作用。实践表明，乡镇企业的发展已成为振兴农村经济的必由之路。

2 发展乡镇企业是吸收农业大量富余劳动力的有效途径。我国农业人口占绝大多数，广大农村有丰富的劳动力资源。由于农作物的季节性耕种，及农业耕种条件劳动工具的改进，农村中出现大量的富余劳动力。乡镇企业兴办的各类农村企业，吸收了大量的劳动力。为有计划有步骤地把农村富余劳动力由种植业转入其它行业提供了条件和保证。

3. 发展乡镇企业加强了城乡之间的协作关系。乡镇企业已成为城乡经济发展和协调的重要支柱，促进了城市经济的发展。乡镇企业积极发展与城市企业的技术经济协作和经济联合。城市企业，一方面把产品的部分零部件交由农村乡镇企业组织生产，实行产品零部件扩散，有利于产品专业化程度和产品产量和质量提高。另一方面，随城市规划和改造的深入发展，市区把那些噪音大、粉尘多及与城市居民矛盾突出的行业或是规格多、批量小、利润少，城市大企业生产成本低而人民生活又需要的产品转移给乡镇企业去生产，既解决了城市的治理问题，又弥补了市场

供应的不足。因而，城乡经济的协作与联系，不仅使乡镇企业得以发展，而且促进了城市经济的发展。

4. 发展乡镇企业促进了集镇建设，有利于中小型城市的发展。随着农村经济的繁荣，乡镇企业的发展，农村经济结构的变化，社会生产力的提高，农村中城市化程度的提高和新城市的出现将是一种必然趋势。以大城市为中心和以交通要道为依托，发展中小城市和城镇，有利于解决大城市的过度膨胀问题。有利于合理规划城市发展的结构和布局。在这当中，乡镇企业，作为城市与农村的联系桥梁，既为城镇建设提供了资金，又改善了农村集镇的交通条件。加强了与城市的经济联系，沟通了城市与农村的信息。有利于农村城镇化、城市化的发展，为农村工业化展示了前景。

## 二、乡镇企业管理及其性质

### （一）提高乡镇企业管理的意义

乡镇企业管理是指农村乡镇企业如何合理地、科学地组织生产经营活动，以使用最小的投入取得较好的经济效益。

随着科学技术的进步，城市经济体制改革的深入，企业所面临的外部环境发生了很大的变化。在市场竞争中，求得企业的生存与发展，已成为企业尤为关注的重大战略问题。企业深刻地感到，提高企业管理水平已成为十分重要的任务。对乡镇企业来说，更具有十分重要的意义。具体说，有以下几点。

1. 乡镇企业的发展，一般要比城市企业晚，发展的历史比较短。企业的基础差，管理水平低，管理经验少，更需要提高管理水平。

2. 乡镇企业管理基础工作比较薄弱。基础工作不完善，不健全，不利于实行科学管理。有些乡镇企业甚至根本不重视管理基础工作，比较注重眼前利益。对此，迫切需要加强乡镇企业管理的基础工作。

3. 乡镇企业的职工，对现代化大生产不十分熟悉。职工的素质有待进一步提高。一般说乡镇企业管理人员水平比城市的低些。其干部大部分来自农业生产单位，长期的农业生产经验及小生产思想意识，影响着企业的生产经营活动。这种情况，远远不能适应社会化大生产的需要。不适应科学管理的要求。乡镇企业的工人大多来自农村乡镇。文化水平、技术水平较低。有些产品的设计、制造环节，还需要外聘技术人员或技术工人担任。对此，迅速提高乡镇企业职工文化水平、技术水平、管理水平、思想水平的任务具有重大的意义。

由此可看出，提高乡镇企业管理水平，是今后一个时期，乡镇企业发展中的重要环节。有必要，对乡镇企业职工进行比较系统的教育，这对乡镇企业的发展有十分重要的意义。

## **（二）企业管理的性质、职能及任务**

企业管理具有二重性质，即企业管理具有自然属性和社会属性两方面的性质。马克思在分析资本主义企业管理时指出：“凡是直接生产过程是有社会结合过程的形态，而不是表现为独立生产者的孤立劳动的地方，都必然会产生监督劳动和指挥劳动。不过它具有二重性。

“一方面，凡是有许多个人进行协作的劳动，过程的联系和统一都必然要表现在一个指挥的意志上，表现在各种与局部劳动无关而与工场全部活动有关的职能上，就象一个乐队要有一个指挥一样。这是一种生产劳动，是每一种结合的生产方式中必须进行的劳动。

“另一方面，完全撇开商业部门不说，凡是建立在作为直接生产者的劳动者和生产资料所有者之间的对立上的生产方式中，都必然会产生这种监督劳动。这种对立越严重，这种监督劳动所起的作用也就越大。”<sup>①</sup>

---

<sup>①</sup> 《马克思恩格斯全集》第25卷，第431页。



所谓管理的自然属性是指，企业管理具有同生产力、社会化大生产相联系的性质，所谓管理的社会属性，是指企业管理具有同生产关系和社会制度相联系的性质。

就企业管理活动而言，企业管理，一方面是进行社会化大生产的一般要求和组织协作劳动的必要条件，是任何社会化大生产所必不可少的。另一方面，企业管理是维护社会生产关系的具体体现和实现社会生产目的的重要手段，是维护统治阶级利益所必须借助的。

企业管理同时具有这两方面性质。企业管理的自然属性同企业管理的社会属性的相互关系，是一般与个别的关系、普遍性与特殊性的关系。不可把管理的自然属性同管理的社会属性混为一谈，也不可片面的强调某一方面而忽视另一方面。更不可割裂它们之间的联系。

学习企业管理二重性的基本意义，就在于以管理的二重性为基本指导，结合我国的国情、厂情、从事社会主义企业管理的理论和实践活动。

首先，企业管理必须同现代生产力、社会化大生产相联系，适应生产力发展的客观要求。我们知道，工业企业是采用机器和机器体系进行生产。企业的各种机器设备之间有紧密的生产技术联系。企业职工要运用各种技术手段，生产工艺对劳动对象进行加工。管理企业物质产品的生产过程，就要求按生产过程的内在联系和运动规律去办事。企业管理要保持企业内部的生产技术经济活动的各环节、各方面的比例性和连续性，在生产组织、劳动组织等方面，做到资源、人力、物力、财力等方面的平衡。这样才可能使生产活动能正常进行。企业管理还要适应劳动社会化的客观要求。市场变化之快，企业之间的联系之复杂，使现代生产的社会化程度不断提高，企业除了搞好内部的生产组织之外，还要进行战略规划，研究企业长远的重大问题。以求企业在未来的时代中能够生存和发展。这点对乡镇企业的管理来说尤为重要。