



《乡镇企业管理知识丛书编委会》

顾问：岳宗泰 靳庆和 范广悌 严 岩 李克中

主任编委：杨民超 周用榜

副主任编委：郑国治 高秀生 钟胜复 张仲锁

编委：（以姓氏笔画为序）

王中城 田崇厚 田宜春 任景龙 刘跃华

朱丽萍 邱在强 杨民超 肖 佩 严 岩

陆长福 周用榜 庞兴忠 郑国治 张仲锁

张跃西 钟胜复 姜志澄 高秀生 柴万宏

夏光庆



序 言

河北省人大常委会副主任 岳宗泰

邓小平同志最近指出：“十年最大的失误是教育，这里我主要是讲思想政治教育，不单纯是对学校、青年学生，是泛指对人民的教育。对于艰苦创业，对于中国是个什么样的国家，将要变成一个什么样的国家，这种教育都很少，这是我们很大的失误。”

呈现在读者面前的这套《乡镇企业管理知识丛书》是我省部分经济理论工作者和从事乡镇企业领导工作、管理工作的同志，为适应这种学习的需要，在马克思主义基本理论的指导下，把经济学、管理学、政治学、法学、领导科学等若干门科学知识融为一体，结合我国乡镇企业的发展实际，集体编写的。它既是对广大乡镇企业干部、职工进行政治思想教育的好教材，也是学习企业管理知识的读物。该书包括的内容广泛，有思想政治教育、艰苦创业教育、民主教育、法制教育，以及我国现阶段的社会性质、发展方向、经济特征等方面的内容。所以也是培训乡镇企业的领导干部和经营管理人员或乡镇企业干部、职工自学的好教材。

几年来，乡镇企业发展取得了很大成绩，积累了不少宝贵经验，需要认真总结，上升为理论。同时在前进中，也遇到了许多新问题，也存在着一定的盲目性，需要进行整顿、

指导，使之健康发展。譬如，有的企业有了较好的管理和生产技术基础，产品有市场，应加强指导，向企业现代化方向发展；有的企业问题较多，但基本条件尚好，有发展前途，应抓紧进行整顿、调整；有的企业设备老化，产品陈旧，根本没有发展前途，应及时关停并转。这套《丛书》，对解决这些问题，进行乡镇企业治理整顿和调整，在指导思想，基本方针、政策以及技术改造、企业管理等方面都具有重要的指导意义。

乡镇企业，是我国社会主义建设中出现的新生事物，异军突起，迅猛发展，在短短的几年内已成为广大农村的主要经济支柱。而广大农民对乡镇企业的发展，既缺乏思想、理论指导，也缺乏管理、技术知识，因此，也提出了一些需要回答和解决的问题。比如，乡镇企业的性质、特点，怎样确定合理的投资方向，企业的领导干部应当具备哪些素质和基本知识，一般管理人员应当掌握哪些专业知识，乡镇企业怎样依法办事，如何搞好思想政治教育，如何处理好人际关系，等等。这套《丛书》从理论和实践的结合上，较好地回答了乡镇企业发展中提出的这些问题。

这套《丛书》有较高的科学价值。突出的特点：一是理论讲的全面、深刻，而且把理论知识融于材料之中，或者在叙述材料的过程中体现理论精神。二是条理清楚，逻辑性强；文字浅显，通俗易懂。三是有很强的实用性。学习这套《丛书》，不仅开阔视野，增长知识，而且能提高思想水平，业务素质，进而改善乡镇企业的经营管理，提高经济效益，繁荣农村经济，加速农村现代化建设。

办好乡镇企业，关键在于提高干部、职工的思想水平和

业务能力。《乡镇企业管理知识丛书》的出版，必将为提高
乡镇企业管理水平和健康发展做出贡献。

1989年12月

前 言

《乡镇企业管理基本知识》是《乡镇企业管理知识丛书》的一个分册。编写这一分册的目的，是为了帮助乡镇企业的广大干部，特别是领导干部了解和掌握企业经营管理的知识，从理论和实际的结合上对当前乡镇企业的形式与任务、经营与管理等方面的一些基本原则和方法等进行了论述。在编写体例上既保持了内容的独立，又保持了与其他分册的内在联系。在论述上尽量做到深入浅出，通俗易懂。

本书可作为乡镇企业管理干部的培训材料，也可作为乡镇企业管理干部的自学教材，还可供农村经济工作人员业务参考使用。

参加本书编写的有：河北大学杨民超（第一章）、王中城（第二、六章）、薛忆萍（第四章）、韩保江（第十章）、孙健夫（第十二章）、李惠茹（第十三章）；河北省邯郸市职工中专学校田宜春、靖建新、杨玉玲（第三章）；中国社会科学院工业经济研究所孙冀（第五章）；河北经济管理干部学院邱蓓芍（第七章）、孙建中（第八章）；河北省南宫市计委刘桂生（第九章）；河北财经学院蔡东民（第十一章）。本书由杨民超、王中城任主编、副主编。

编 者

1989年1月

目 录

前言

第一章 乡镇企业管理概论..... (1)

第一节 乡镇企业的性质与任务..... (1)

第二节 乡镇企业的管理职能..... (10)

第三节 乡镇企业管理的现代化..... (13)

复习思考题..... (23)

第二章 乡镇企业领导制度与管理机构..... (25)

第一节 领导制度..... (25)

第二节 组织机构..... (30)

复习思考题..... (35)

第三章 经济责任制与分配方法..... (36)

第一节 经济责任制..... (36)

第二节 分配方法..... (44)

第三节 生活福利与劳动保险..... (51)

复习思考题..... (53)

第四章 乡镇企业管理基础工作..... (54)

第一节 乡镇企业管理基础工作的特点、作用和 一般要求..... (54)

第二节	乡镇企业管理基础工作的内容·····	(58)
第三节	加强乡镇企业管理基础工作的措施·····	(70)
	复习思考题·····	(75)
第五章	乡镇企业经营决策·····	(76)
第一节	经营决策在乡镇企业中的作用·····	(76)
第二节	乡镇企业的经济职能与经营思想·····	(78)
第三节	决策的一般理论·····	(85)
第四节	市场调查与市场预测·····	(92)
	复习思考题·····	(98)
第六章	乡镇企业劳动组织·····	(99)
第一节	劳动分工·····	(99)
第二节	劳动组织形式·····	(102)
第三节	劳动定额·····	(106)
	复习思考题·····	(123)
第七章	乡镇企业生产管理·····	(125)
第一节	生产过程的组织·····	(125)
第二节	生产计划·····	(139)
第三节	生产作业计划·····	(154)
第四节	生产作业控制·····	(173)
	复习思考题·····	(178)
第八章	乡镇企业技术管理·····	(179)
第一节	产品开发管理·····	(179)

第二节 设备管理	(197)
复习思考题	(208)
第九章 乡镇企业投资与技术引进	(209)
第一节 乡镇企业的投资	(209)
第二节 技术引进	(214)
第三节 技术改造	(219)
复习思考题	(224)
第十章 乡镇企业物资管理	(225)
第一节 物资管理的特点与任务	(225)
第二节 物资消耗定额与储备定额	(229)
第三节 物资需要量与物资资源	(238)
第四节 仓库管理与物资节约	(244)
复习思考题	(249)
第十一章 乡镇企业成本管理	(250)
第一节 成本和成本管理	(250)
第二节 成本预测和成本计划	(259)
第三节 成本控制	(266)
第四节 成本的核算与分析	(271)
复习思考题	(277)
第十二章 乡镇企业财务管理	(278)
第一节 乡镇企业财务管理的意义与任务	(278)
第二节 资金管理	(281)

第三节 利润管理.....	(300)
第四节 财务计划.....	(306)
复习思考题.....	(309)

第十三章 乡镇企业的经济核算.....(310)

第一节 经济核算的意义及作用.....	(310)
第二节 经济核算的基本条件.....	(313)
第三节 经济核算的组织、内容与方法.....	(324)
复习思考题.....	(335)

第一章 乡镇企业管理概论

第一节 乡镇企业的性质与任务

一、乡镇企业的形式与性质

乡镇企业，是农村中以工业为主体的经济组织的统称，是农村中一种多形式、多层次、多部门的经济组织体系。它包括的范围很广泛，有的是工业企业、有的是商业企业，有的具有法人资格、有的不具有法人资格。

从所有制形式来看，它是一个多种类型的集体合作经济组织和个体经济组织相混合的系统。既有过去乡（镇）村（大队）举办的集体企业，也有部分各种形式的企业的联合，还有以家庭为主的个体企业，以及其他形式的合作企业。从结构来看，有乡镇工业、乡镇运输业、乡镇建筑业、乡镇商业、乡镇服务业和一部分农业企业。在联办的合作企业中，又存在多种联合形式，有乡（镇）、村之间内部经济组织的联合，有乡（镇）村与城镇集体所有制、全民所有制之间的外部联合，还有农民个人集资、合股联办的各种类型的经济联合体。从联合的范围来看，有跨地区、跨部门的、也有跨行业的。乡镇企业这种多形式、多范围、多内容的结合发展，是符合我国农村生产发展不平衡的实际情况的，它有利于各地生产潜力的挖掘，有利于劳动力、技术、资金、设备等生产要素的最优组合。

我国乡镇企业在发展中形成的多种形式，大体可以分为两种模式：即集中型模式和分散型模式。

集中型模式的工业企业，是在原有公社所有制结构下，按照国营企业的模式兴办起来的。它在所有制上，名为集体、民办，实为全民官办；在分配上，实行“铁饭碗”、“大锅饭”的平均主义分配制度；在经营上，实行统收统支，统购统销的办法；在管理上，实行生产型管理，靠行政命令推动工作；在领导体制上，以委派制代替选举制；党政不分，政企不分，由党委决定一切，等等。这类企业分布在大中城市附近，经济比较发达地区，同城市工业联系比较密切，拥有较强的生产技术，设备能力和劳动力。

分散型模式的乡镇企业，主要是在党的十一届三中全会以来，农村实行家庭联产承包责任制以后，在家庭企业的基础上广大群众自己创办起来的。它的出现，突破了原来旧的公社所有制，适应了我国农村经济发展的客观要求。在所有制的形式上，实行以个人所有制为基础的家庭经营、合作经营或联户经营；在分配关系上，实行“交够国家的、留足集体的，剩下全是自己的”分配原则；在管理上，按照价值规律和市场的要求进行生产，实行经营型管理；在生产经营上，实行资金自筹，盈亏自负，独立核算的办法；在领导体制上，实行企业自主、民主选举等等。这类企业多数分布在大中城市工业辐射圈以外的一般地区，这些地区经济不甚发达，受农村经济发展的制约程度较大。

在分散型模式的乡镇企业中，农民家庭企业已经成为主要层次。它的规模越来越大，水平也越来越高，逐步成为集体企业的龙头，开创了乡镇企业发展的新局面。目前，多数家庭

企业实行亦工亦农的办法。同合作经济有密切联系，有的农村随着家庭企业的发展，社会化事业的完善，家庭企业已经成为合作经济的一个层次。有的家庭企业发展成为联户企业，实际上已经开始成为合作企业了；有的家庭企业，包括一部分专业大户，同社会主义公有制也有千丝万缕的联系，在经营管理、用工制度和分配方式等方面，开始采用了集体经济的办法，有的还积极帮助贫困户致富，带领群众走共同富裕的道路，应当把它们视为社会主义经济的组成部分，同集体企业同样对待；对于有公共积累、有自有资金、有管理章程的联户企业，它们同集体企业基本上没有区别，更应作为集体企业对待。这样，不仅有利于家庭企业的发展，而且也增加了集体收入，对农民和整个社会都会带来好处。

对于乡办、村办集体企业，虽然经营的形式和内容较多，但无疑也是社会主义性质的企业，是国家所有制企业的必要补充。不仅要充分发挥它们的优势，因地制宜地利用资源，不断开拓新产品，降低生产成本，提高经济效益和社会效益；同时，还要根据自己的条件去带动和扶持家庭企业。比如，有的生产项目和工序，适合放到家庭企业生产或加工的，就可以转让到家庭企业中去；有的可以为户办、联户办企业代购原材料、代销产品、代签合同，实行生产联营或产销联营，有的还可以在自愿互利原则下，由家庭企业同国营企业或集体企业实行挂户联营，即在全民所有制中增加集体和个体因素，这样去调动各方面从事商品生产积极性，发挥户办和村办集体企业在乡镇企业发展中的主导作用。

为了适应商品生产的需要，多种所有制形式竞相发展，逐步联合，除原有的合作经济外，还出现了多种经营形式。

这对于推动资金、技术、劳动力生产要素的重新组合，活跃农村经济，发展农村生产力，有着重要作用。合营和私营两种形式都在发展，而后者相当活跃，但随着商品经济的发展，合作经济和联合体将成为发展的主要趋势。

二、乡镇企业的特征

我国的乡镇企业是从工业企业为主体构成的，它正在成为各地农村经济的重要支柱。但是，乡镇企业工业发展，如何做到同城市经济体制改革的全面深化，特别是同城市大中型工业企业的改革迈出新步伐配起套来，是搞好乡镇企业管理的一个重要课题。全面地了解乡镇企业的特点，又是我们加强管理的起点。

首先，乡镇企业是一个经济概念。在农村中都是作为个别生产力单元存在的，它们互为条件，互为依托，成为社会生产力完整体系的重要组成部分；每一个乡镇企业所体现的个别生产关系，同其它企业所体现的个别生产关系之间相互影响、相互作用、相互贯通，形成社会主义生产关系的总体。乡镇企业都是独立的经济实体。各自拥有独立的固定资金和流动资金，由国家工商行政管理部门批准、登记，在服从国家有关部门的管理和指导下，以自己的名义进行经济活动，实行自主经营、独立核算、自负盈亏、民主管理，享有国家规定的经济权益，承担各种经济义务。

其次，乡镇企业是与城市企业相对而言的。同样有自己的归属部门和行业，但在生产资料的使用上有着明显的区别。乡镇企业和城市企业、特别是城市大中型企业比，技术力量薄弱，设备陈旧落后，是以手工劳动、半机械化和机械化混合生产，劳动分工比较简单；乡镇企业中的乡办、村办、

联办、户办企业之间的上述差别就更大了。乡镇企业与城市企业存在的这种差别，表明了它们各自的特点，因此，对乡镇企业的经济管理，不能照搬城市企业的管理办法。

第三，乡镇企业既具有农村经济的属性，又具有本行业的属性。从它的农村属性来看，它是大农业的重要组成部分和支柱，是广大农民自己拥有的企业，同农业和农民本身有着十分密切的联系；就它同农业的关系来说，它是从农业这个母体中脱胎出来的，又是在农业发展的基础上成长起来的。乡镇企业原始的资金积累，剩余劳动力的取得，无一不是来自农业，就其同农民的关系来说，它始终是农民的企业，为农民所有，由农民自己经营和管理，直接为农民自己的利益服务。所以，乡镇企业离不开农村环境，没有割断与农业和农民的关系，它具有农村经济的属性，因此，它不同于城镇工业。

从它的产业结构来看，又分别有工业、商业、建筑业、运输业和服务业等，这又与农业不同。仅就乡镇工业来说，凡是较具规模，有一定水平和市场竞争能力的企业，都会程度不同地与城市大工业有着紧密的经济技术联系和配套协作关系。这样的乡镇工业实际上是城市工业在农村空间的延伸，它们的生产性质与经济活动必然受着城市大工业生产和运行规律的支配。不言而喻，这是工业企业而不是农业单位，其它如商业、建筑业和运输业的状况也是一样，是农业以外的企业，而不是农业单位。乡镇企业存在的这种双重性质，决定了它的特殊管理方式，它是大农业的一部分，属农民所有。因此，在管理上，必须同集体农业的管理方式有所

区别，要尊重企业的自主权和它的经济利益，不能用管理农业的方法去管理乡镇企业，必须突出它的特殊性，即应当赋予乡镇企业以决策权和生产经营管理权，才能真正体现乡镇企业管理上的特点，才能真正加强对日益发展着的乡镇企业的有效管理。

第四，从所有制形式看，乡镇企业同城镇集体所有制企业也存在不同的特点。我们所说的乡镇企业，是指乡、村一级集镇及其以下的企业，它是以劳动群众集体所有制为主体的企业，包括乡镇企业中各类非农业的合作企业、各种联办企业和相当一部分个体所有制企业。这些企业在经营方式和管理体制上，具有更大的自主权和灵活性，大量的经济活动是按市场供求状况的变化，自觉利用价值规律和税收、信贷、价格等经济杠杆进行调节和引导。而城镇各集体所有制企业，其所有制形式是相同的，只是企业的行业类型不同而已，这类企业的劳动者主要是城镇的劳动力，有固定的城镇户口，主要从事工业、商业等生产劳动；而乡镇企业的劳动者，户口在农村，口粮自理，参加工业生产也是离土不离乡。在收益分配上，城镇和乡村企业都要考虑国家、集体和个人三者关系，但城镇集体所有制企业的税后利润，一部分上交主管部门，作为集体事业建设资金，一部分作为企业留利；而乡镇企业的税后利润，除了一部分用于企业扩大再生产和职工奖励资金以及各种福利开支外，相当一部分要上交乡、村一级财政主管部门，用于支援农业和乡村建设，然后才在企业内部采用劳动者协商确定的方式进行分配。

第五，农村区域和城市区域的变化，给乡镇企业的管理带来了新的特点。随着我国农村经济体制改革的深化，农村

城镇化的进程和城乡联系步伐的加快，以及以中心城市为依托的市管县体制范围的扩大，过去属于农村区域的一些地方，可能变为新兴城市，成为城市的一部分，过去属于城市区域的一些地方，也可能与发展了的农村集镇融为一体，成为新农村的组成部分。城市与农村区域的这种变化，乡镇企业的发展就应当注意做好农村剩余劳动力向非农业部门的转移，对周围农村和集镇的资源、劳动力、技术与商品的流通等生产建设条件进行合理组合，合理布点，以适应农村人口在集镇相对集中的需要，适应城市与乡镇企业加强经济联系的要求。

第六，乡镇企业与农业合作经济组织存在分工的不同。乡镇企业是非农业经济组织，它已经从农业中分离出来，同农业经营的土地不再发生直接联系，它在生产过程中的专业化程度较高，而且以工业为主体的企业还比较集中地表现了工业生产的特点，经营方法与农业合作经济组织大不相同，由于企业生产内容不同，经营方式不同，经营活动的指导系统也不一样。农业合作经济组织的活动，是由乡、村两级行政系统去实现，而乡镇企业主要是由各级主管部门、行业去指导与管理。明确两者的社会分工，对于加强乡镇企业的归口管理，实现农业的专业化、社会化和现代化都具有重要的意义。

总之，加强乡镇企业的管理，无论是在实际工作中，还是在理论上，都要从乡镇企业的实际出发，根据乡镇企业的特点，借鉴城市企业和合作经济的经营管理办法，探索出一条适合我国乡镇企业发展的新路子，改善乡镇企业的经营状况，提高管理水平，以推动农村经济的迅速发展。