

乡镇企业经营管理

·



乡镇企业经营管理

任立钧 陈炳书 主编

★

天津人民出版社出版、发行

(天津市赤峰道130号)

天津新华印刷二厂印刷

★

787×1092毫米 32开本 20.375印张 370千字

1990年7月第1版 1990年7月第1次印刷

印数:1—3,500

ISBN7-201-00573-1/F·48

定 价: 6.50 元

主 编	任立钧	陈炳书		
副主编	杨云章	姚文琦		
编著者	陈炳书	任立钧	杨云章	姚文琦
	王秉贵	张连仲	赵宝英	李树森
	于仕文	肖启曹	张耀明	孙 建
	张冠军			

堅持依法辦

改善經營管理辦

好少鎮企共

魯學政

一九九一年
元月

前 言

党的十一届三中全会以来，我国乡镇企业异军突起，已成为国民经济中的一支生力军。乡镇企业的崛起，有力地推动了我国农村商品经济的发展，极大地改变了农村原有的经济结构，为农村由自然经济、半自然经济转变为高度发达的社会主义商品经济，对实现城乡结合，工农结合，建立新的城乡关系，促进生产力的合理布局，加速农业现代化和小城镇的建设，都具有重要的现实意义和历史意义。正如《中共中央关于制定国民经济和社会发展第七个五年计划的建议》中的指出的：“发展乡镇企业是振兴我国农村经济的必由之路”。

任何新生事物的产生和发展，都不可能是完美无缺的，都有一个从不完善到完善的过程。乡镇企业也不例外。我国乡镇企业崛起的时间还不长，从客观上看，有重复建设、发展速度过快，产品质量不高；从微观上讲，底子薄，素质差，职工的文化水平低，技术落后，设备陈旧，资金短缺，不少乡镇企业经营管理能力差，经济效益差，有些乡镇企业与国营企业争原料，能耗大等，严重地影响着乡镇企业的进一步发展。当前，乡镇企业面临的经济环境发生了很大的变

化，这些弱点和不足显得更为突出，使许多乡镇企业进入一个较艰难的发展时期。为了给乡镇企业克服生产经营过程中遇到的困难和问题、提高经营管理水平、增强竞争能力、提高经济效益，提供一些帮助，我们在调查研究，搜集有关资料、文件和参考有关书籍的基础上，编写了《乡镇企业经营管理》一书。现将它奉献给乡镇企业的广大职工、干部，并可作为大专院校培训乡镇企业经营管理干部的教材或参考资料，以表示我们对乡镇企业发展的支持。

本书是针对乡镇企业的特点和实际情况编写的。第一，以提高乡镇企业经营管理水平和经济效益为中心课题，从广义上对乡镇企业经营管理的基本理论和基本方法作了较系统全面的介绍和阐述；第二，对当前乡镇企业在经营管理中存在的问题，特别是近几年出现的新问题及解决的办法作了探讨；第三，力求实用、通俗易懂、文字简练、由浅入深，以便乡镇企业不同层次、不同文化水平的人阅读和掌握；第四，针对乡镇企业在改革开放中，沿着社会主义法制轨道健康发展的客观需要，本书还较系统地介绍了我国的经济合同、税收、商标、涉外经济等法规。

本书由任立钧、陈炳书任主编，杨云章、姚文琦任副主编，各章的原稿撰写者：绪论由陈炳书同志撰写；第十一、二十二、二十三、二十四、二十五章由任立钧同志撰写；第十五、十七、十八章由杨云章同志撰写；第二、四、五、六、八、九章由姚文琦同志撰写，第十九章、二十章由王秉贵同志撰写；第十二、十六章及第十三章的第四节由张连仲同志撰写；第一、七章由赵宝英同志撰写；第三章由李树森同志撰

写；第十三章由于仕文同志撰写；第十章由肖启曹同志撰写；第十四章由张耀明同志撰写；第二十六章由孙建同志撰写；第二十章由张冠军、任立钧同志撰写。

由于我们水平所限，时间仓促，本书在内容、结构及阐述方面，缺点在所难免，恳请广大读者批评指正。

编著者

1989年10月于天津

目 录

绪 论

- 一, 我国乡镇企业的崛起 1
- 二, 乡镇企业的地位和作用 6
- 三, 乡镇企业经营管理的特点、现状和主要问题 15
- 四, 加强乡镇企业经营管理 21

第一编 经 营

第一章 乡镇企业与市场

- 第一节 社会主义市场的作用 33
- 第二节 社会主义市场体系 38
- 第三节 市场消费需求 46

第二章 市场信息

- 第一节 市场信息对乡镇企业的重要性 55
- 第二节 市场信息的内容 59
- 第三节 市场信息的搜集 63
- 第四节 市场信息的分析、评价 70
- 第五节 市场信息的处理、加工 72

第三章 经营预测和决策的方法

- 第一节 预测概述 76

第二节	定性预测技术	77
第三节	简单定量预测技术	80
第四节	决策概述	93
第五节	确定型决策方法	95
第六节	风险型决策方法	99
第四章 市场细分化和选择目标市场战略		
第一节	市场细分化	106
第二节	选择目标市场的战略	117
第五章 乡镇企业市场营销战略与策略		
第一节	企业经营组合战略	121
第二节	市场竞争战略与策略	125
第三节	横向经济联合战略	130
第四节	企业发展战略	133
第六章 乡镇企业的产品策略		
第一节	新产品开发及其策略	140
第二节	产品市场生命周期及其策略	147
第三节	产品组合策略	153
第四节	产品包装和商标的选择	159
第七章 乡镇企业的价格策略		
第一节	定价的依据	165
第二节	商品价格的制定	170
第三节	企业定价的策略	175
第四节	调整商品价格的时机	179
第八章 乡镇企业的促进销售策略		
第一节	促销的作用与促销策略种类	182
第二节	人员推销	185
第三节	广告	190

第四节 其他 促销方法	200
-------------------	-----

第九章 乡镇企业的销售渠道策略

第一节 销售渠道的基本模式及其剖析	206
-------------------------	-----

第二节 如何选择销售渠道	211
--------------------	-----

第三节 合理地选择销售网点	217
---------------------	-----

第十章 乡镇企业的国际市场开发

第一节 国际市场的调查研究	219
---------------------	-----

第二节 国际市场的分析和选择	226
----------------------	-----

第三节 进入国际市场的途径和策略	235
------------------------	-----

第二编 管理

第十一章 乡镇企业管理概论

第一节 企业管理的性质、职能和作用	243
-------------------------	-----

第二节 乡镇企业管理的基本原则	254
-----------------------	-----

第三节 企业管理的方法和手段	262
----------------------	-----

第十二章 乡镇企业生产管理

第一节 生产管理的地位、任务和内容	268
-------------------------	-----

第二节 生产计划	271
----------------	-----

第三节 生产作业计划	278
------------------	-----

第四节 生产过程组织	292
------------------	-----

第五节 生产控制	296
----------------	-----

第六节 网络计划技术 及其在生产管理中的应用	300
------------------------------	-----

第十三章 乡镇企业的技术改造和日常技术管理

第一节 乡镇企业技术改造的意义、内容和基本原则	318
-------------------------------	-----

第二节 技术改造的组织管理	325
---------------------	-----

第三节 技术改造项目的评价	332
---------------------	-----

第四节 新产品开发与日常技术管理	338
------------------------	-----

第十四章 乡镇企业的质量管理

第一节 质量管理概念	343
第二节 全面质量管理	348
第三节 质量体系	358
第四节 质量管理基础工作	364
第十五章 乡镇企业物资管理	
第一节 企业物资管理的任务、要求与内容	372
第二节 物资消耗定额	376
第三节 物资储备定额与库存决策	384
第四节 物资供应计划	395
第五节 仓库管理和物资节约	401
第十六章 乡镇企业设备管理	
第一节 设备管理及其内容	406
第二节 设备的合理选购和使用	408
第三节 设备的维护和修理	413
第四节 设备的更新和改造	417
第十七章 乡镇企业劳动管理	
第一节 劳动定额	422
第二节 劳动定员和劳动组织	436
第三节 乡镇企业的用工制度和劳动报酬	448
第十八章 乡镇企业的人才开发	
第一节 人才开发的重要性和紧迫性	456
第二节 发掘和引进人才	459
第三节 培养人才	463
第四节 任用和爱护人才	466
第十九章 乡镇企业成本管理	
第一节 成本的经济实质	469
第二节 成本预测	474

第三节 成本决策	486
----------------	-----

第二十章 乡镇企业财务管理

第一节 财务管理的概念、属性、任务和原则	497
----------------------------	-----

第二节 乡镇企业资金管理	500
--------------------	-----

第三节 乡镇企业利润管理	517
--------------------	-----

第四节 乡镇企业内部经济核算制	520
-----------------------	-----

第二十一章 乡镇企业的思想政治工作

第一节 思想政治工作的地位和作用	525
------------------------	-----

第二节 乡镇企业思想政治工作的基本任务和内 容	527
-------------------------------	-----

第三节 乡镇企业思想政治工作的主要方 法	530
----------------------------	-----

第三编 法规

第二十二章 法是乡镇企业搞好经营管理的准则和武器

第一节 乡镇企业要依法搞好经营管理,依法维护自己的合法 权益	535
--------------------------------------	-----

第二节 社会主义法律关系及其要素	538
------------------------	-----

第二十三章 经济合同法律制度

第一节 经济合同的概念、特征、种类和形 式	543
-----------------------------	-----

第二节 经济合同的订立	546
-------------------	-----

第三节 经济合同的主要 条款	549
----------------------	-----

第四节 无效经济合同及其 法律后果	552
-------------------------	-----

第五节 经济合同的履行	555
-------------------	-----

第六节 经济合同的担保	557
-------------------	-----

第七节 经济合同的变更和解除	560
----------------------	-----

第八节 违反经济合同的责任	563
---------------------	-----

第九节 经济合同纠纷的调解、仲裁和诉讼	565
---------------------------	-----

第二十四章 商标法律制度

第一节 商标和商标法	568
------------------	-----

第二节	商标专用权的取得、使用和续展	574
第三节	商标专用权的法律保护	578
第二十五章 税收法律制度		
第一节	税收的性质、特征和作用	583
第二节	税收法律制度的作用和构成要素	586
第三节	关于产品税的法律规定	591
第四节	关于增值税的法律规定	595
第五节	关于营业税的法律规定	598
第六节	关于所得税的法律规定	601
第七节	违反税法的制裁和税务争议的解决	610
第二十六章 乡镇企业若干涉外经济法律制度		
第一节	吸引国外资金的前提条件	614
第二节	对国外投资的优惠规定	617
第三节	利用直接投资的主要方式及其法律问题	625

绪 论

乡镇企业，是农民在国家宏观经济计划指导下，因地制宜兴办的工业、商业、建筑业、交通运输业、饮食服务业等企业的总称。它包括乡〈含区、镇〉村〈包括村民小组〉农民兴办的集体企业，以乡村农民集体经济为主投资兴办的联营企业，部分农民联营的合作企业，农户〈含个人、合伙〉兴办的企业。

党的十一届三中全会以来，我国乡镇企业以其无比的生命力，蓬勃兴起。它不仅成为我国改变农村落后面貌，走向富裕，实现农村工业化的柱石，并成为我国经济发展中起着举足轻重的力量。为了保障乡镇企业在大力加强农业的前提下顺利、健康的发展，全面加强乡镇企业的经营管理，提高企业素质，具有十分的重要性和迫切性。

一、我国乡镇企业的崛起

我国乡镇企业是在原农村人民公社、生产队办的社队企业的基础上产生和发展起来的。三十多年来，它经历了一条

曲折的发展道路。

1958年，我国农村实行人民公社化的过程中，在原有副业的基础上，出现了社社办企业的群众运动。与此同时，原有手工业联社领导的手工业生产合作社中有30,000多个划归给人民公社，成为公社工业。据统计，到1958年底，公社工业的从业人员达1,800多万人，产值达60亿元左右。1959年公社企业发展到70万左右，产值高达100多亿元。但是，由于在兴办社队企业过程中受“左”的指导思想的影响和缺乏统一规划，发生了对集体和社员家庭财产的“平调”错误和盲目发展，使社队企业生产率低下，经济效益差，产销脱节，特别是不顾我国农村的实际情况，创办了如“土高炉”等企业，浪费了大量的人力物力。因而在1960年——1962年的调整时期，停办了一大批公社工业企业。1961年，全国公社工业产值下降为19.6亿元。1963年又下降到4.1亿元。1966年，党和政府重新提出“公社也要由集体办些小工厂”后，又逐步有些恢复和发展。但六十年代，我国社队企业基本上处于停滞状态。

进入七十年代以后，在围绕实现农业机械化、“农业学大寨”的任务和方针指导下，社队企业开始有了一些新的发展。据统计，1976年社队企业达到110万个，职工发展到1790万人，产值达到272亿元<比1970年的69亿元，提高了四倍>，利润达到78亿元，总收入占社队经济收入的23.3%，对于促进农业的发展起着积极的作用。但是，由于林彪、江青反革命集团的破坏，“左”倾思想路线的影响，把农民在经济上取得的实惠看成是“以钱为纲”、“走资本主义道路”，以

及当时整个国民经济处于严重比例失调，使社队企业的经济效益低下，发展艰难。

1976年粉碎了“四人帮”，清除了干扰，特别是1978年党的十一届三中全会，从思想上实现了拨乱反正，果断地把全党工作的重点和全国人民的注意力转移到社会主义现代化建设上来，极大地推动了农业的恢复、发展。全会制定了《关于加快农业发展若干问题的决定》草案，1979年，十一届四中全会正式通过这个“决定”。“决定”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适宜于农村加工的产品或零部件，有计划扩散到社队企业经营，并给予设备、技术上的支援。国家对社队企业分别不同情况，实行低税或免税政策。从而使社队企业得到迅速发展。到1979年社队企业增加到148万多个，职工人数达到2900万人，总收入达到491亿元。同时，从行业来看超出了主要是农机企业的狭隘界限，不仅在工业方面增加了化工、煤碳、丝绸等企业，而且有建材、运输、商业服务等行业，乡镇企业发展成为包括第一、第二、第三产业在内的多行业、多层次、多经济成分的庞大的企业群体，它展示了农民办企业的积极性，呈现了社队企业的生命力。社队企业作为发展我国社会主义经济的一支主力军出现在人们面前。

为了指导我国乡镇企业健康地向前发展，更好地发挥乡镇企业的作用，党中央和国务院在十一届三中全会以后，制订了一系列发展乡镇企业的方针、政策。1979年7月国务院

颁发了《关于发展社队企业若干问题的规定》，它针对乡镇企业存在的一些问题，明确指出了方向，具体规定了应遵循的政策，使乡镇企业的发展有法可依，有章可循。1981年国务院又颁布了《关于社队企业贯彻国民经济调整方针的若干规定》（简称《十六条》），明确指出了：“社队企业已成为农村经济的重要部份，符合农村经济发展方向。”对乡镇企业在国民经济中的地位作了充分的肯定。1983年1月，党中央发布了一号文件《当前农村经济政策的若干问题》，进一步指出，社队企业在体制改革中要认真保护，不能削弱，更不得随意破坏；社队企业是合作经济，必须办好，要持续发展；可以建立多种形式的责任制等等。1984年，党中央又颁发了《中共中央关于一九八四年农村工作通知》，进一步指出，社队企业是农村经济的重要支柱，是城市大工业不可缺少的助手；农村工业应充分利用当地资源，面向国内外市场，特别是广大农村市场，以发挥自己的优势，与城市工业协调发展；社队企业发展的重点是饲料工业，食品工业，建筑工业和小能源工业等要优先发展，各部门要积极指导和扶持，并提出要鼓励农民投资入股，兴办各种企业。同年3月，中共中央、国务院转发了农牧渔业部和部党组《关于开创社队企业新局面的报告》通知，不仅同意将社队企业名称改为乡镇企业，并对乡镇企业的性质、地位作了说明。1985年9月中共中央在《关于制定国民经济和社会发展第七个五年计划的建议》中，又进一步指出“发展乡镇企业是振兴我国农村经济的必由之路”，应该“积极扶持，合理规划，正确引导，加强管理”，“兴办乡镇企业要立足于农业、服务