

中国农村致富技术函授大学
农民技术员培训教材

乡镇企业经营管理



气象出版社

76.3

(京)新登字046号

内 容 提 要

本书详细地介绍了乡镇企业的概况、市场研究和经营决策、经营计划和经济合同、供销管理,以及经济效益评价的基本理论和具体的操作方法,内容新颖,方法实用,易学易懂易会。

本书是中国农村致富技术函授大学农民技术员培训教材之一,亦可供广大乡镇企业管理干部、技术工人及有关人员学习使用。

中国农村致富技术函授大学

农民技术员培训教材

乡镇企业经营管理

史克礼 李建红 编

气象出版社出版发行

(北京西郊白石桥路46号)

北京昌平兴华印刷厂印刷

787×1092毫米 32开 印张:4.375 字数:95千字

1993年9月第一版 1993年9月第一次印刷

ISBN 7-5029-1446-3/G·0338

目 录

第一章 乡镇企业概述

- 第一节 乡镇企业的产生和发展……………(1)
- 第二节 乡镇企业经营机制……………(8)
- 第三节 股份制乡镇企业……………(13)
- 第四节 乡镇企业经营与管理……………(18)

第二章 市场研究和经营决策

- 第一节 市场研究……………(34)
- 第二节 经营决策……………(43)
- 第三节 新产品开发……………(49)

第三章 经营计划和经济合同

- 第一节 经营计划的种类和内容……………(52)
- 第二节 经营计划的编制、执行和控制……………(57)
- 第三节 经济合同……………(61)

第四章 供销管理

- 第一节 物资供应与物资供应计划……………(69)
- 第二节 物资采购与仓储……………(75)
- 第三节 产品销售与市场开拓……………(86)

第五章 经济效益评价

- 第一节 评价乡镇企业经济效益的标准和指标
体系……………(98)
 - 第二节 乡镇企业经济效益的评价方法……………(107)
-

第一章 乡镇企业概述

第一节 乡镇企业的产生和发展

一、乡镇企业的概念及类型

1. 乡镇企业的概念 在讨论什么是乡镇企业之前，先要了解企业的一般概念。所谓企业，是指实行独立经营、独立核算，以收抵支、自负盈亏的，从事生产或其它经济活动的盈利性组织。简言之，企业就是从事盈利性经济活动的组织。它具有以下特征：

(1) 企业必须是从事经济活动的组织 从事物质资料生产的，称为生产企业，如工业企业、农业企业等；从事商品流通活动的，称为商业企业；从事金融活动的，称为金融企业。代表国家管理经济的行政机关，主要任务是制订经济政策、法令、发展规划，并监督执行，它并不直接从事经济活动，不能算是经济组织。

(2) 企业必须是盈利性的 有些从事经济活动的经济组织，不以盈利为目的，如军工厂、或是科研机构的试验工厂、试验基地等。

(3) 企业在法律上要取得“法人”地位 企业可以独立享有法律规定的权利，承担法律规定的义务和责任，可以在银行开户，有权与外单位签订各种经济合同，能够在法院起诉和应诉等。事业单位不是经济法人，它的法律责任由它的

主管部门负责。

乡镇企业是我国社会主义企业的一种类型，是乡（镇）村举办的企业、部分农民联营办的企业、其它形式的合作企业和个体企业的统称。

根据国家规定，乡镇企业必须具备以下条件：

第一，一般具有固定（或相对固定）的生产经营场地（所）、设备和从事生产经营的人员。

第二，具有独立核算的条件，或虽非独立核算单位，但有独立的帐目，承担经营责任和纳税义务。

第三，常年从事生产经营活动或季节性生产经营，全年开工时间在三个月以上。

第四，持有当地工商行政或有关部门颁发的营业（经营）执照（农业企业除外）。

2. 乡镇企业的类型

（1）按行业划分 有农业企业、工业企业、建筑企业、交通运输企业、商业饮食服务企业。

（2）按产业划分 乡镇企业一、二、三产业都有，即农业企业、加工业企业和服务业企业。

（3）按所有制和经营形式分为四个层次 即乡（镇）办企业、村办企业、部分社员联营以及其它形式的合作企业和个体企业。

（4）按资产组织形式划分 有独资企业、合伙企业、集体企业、股份制企业。

独资企业是指一个人投资经营的企业。这种企业的好处在于：①利润归个人所得。②在经营上，制约因素较少。企业主在决定如何管理方面有很大自由，往往是业主个人说了算，所以这种企业处理问题机动、敏捷。独资企业突出的缺

点在于：①无限的责任。独资企业投资者（企业主）要对企业的全部债务负无限责任。就是说，当企业的资产不足以清偿企业的债务时，投资者（企业主）就要用个人的财产来清偿。法律强制企业主以个人财产来清偿企业的债务，这叫做负无限责任。在这种情况下企业主所有的财产都是有风险的。所以这种企业，对于风险性大的事业来说是不适宜的。②有限的规模。由于是一人投资，出资有限，不宜经营需要大量资金的事业。从管理的角度看，企业主一人承担经营管理的全部职能，这也决定了企业的规模有所限制。

合伙企业是指二人以上按照协议投资，共同经营、共负盈亏的企业。合伙企业与独资企业相比，扩大了资金和信用能力，提高了决策能力，增加了企业扩大和发展的可能性。合伙人对企业所有义务都负无限责任，他们之间存在着一种连带责任的关系。独资企业和合伙企业均属私营企业，七届人大一次会议通过的宪法修正案，已明确规定私营经济是社会主义公有制经济有益的、必要的补充，对于其合法权益，国家给予法律保护。

乡镇集体企业是指乡（镇）、村两级举办的企业。根据我国法律规定，乡镇集体企业依法登记后，即具有法人资格，享有法律赋予的权利并承担相应的义务。乡镇集体企业是乡镇企业的主体。

股份制企业通常称为公司。其资产是由若干等份构成、多个投资者出资兴办的，所有投入的资产均由公司统一经营，投资人不再具有所投资产的直接支配权，公司企业的一个显著特征是所有权与经营权的分离，它是企业的高级组织形式。股份公司按其集资规模，集资方式和股东对公司承担的责任的不同，又可分为股份有限公司、有限责任公司、无

限责任公司、两合公司和股份两合公司。

二、乡镇企业的发展

乡镇企业的产生和发展经历了一段曲折的道路。它创立于50年代末，发展于70年代，繁荣于80年代。

1. 创立阶段（1958—1966年） 乡镇企业的前身称社队企业，是在农业合作化运动中产生和逐步发展起来的。1958年人民公社化运动中，在“工业和农业同时并举”的口号下，提出要实现农村工业化，便在原来农业合作社办的副业的基础上用平调的方法办起大批工厂。原来手工业联社领导的3万多手工业生产合作社（组）也划归人民公社。有的城市为了支援郊区农业的发展，还将一部份国营工厂下放给人民公社。这个阶段的社队企业，一般规模比较小、实力弱、水平低，经营范围主要是小农具、小砖瓦、粮食加工、饲料加工、小棉织等，基本上是手工劳动，少数有一些简单的机器设备，侧重于为农业服务、自我服务，商品率低，还没跳出自给自足自然经济的圈子。其主要特征是聚集资金、移植技术，沟通渠道、引进人才，处于打基础的阶段。

2. 发展阶段（1967—1978年） 十年动乱期间，尽管社队企业受到巨大的“左”的思想干扰，但在这一特定的历史环境中，社队企业仍然得到一定的发展。这一阶段的社队企业，开始突破了“为农业服务”、自我服务的格局，实行就地取材、就地加工、就地销售和为农业服务、为城乡人民生活服务、为城市工业服务、为外贸服务的“三就”、“四为”方针。开始跳出封闭式自然经济的圈子，提高了商品率。其主要特征是提高了企业素质，逐步开发出一些拳头产

品，增强了企业实力。

3. 繁荣阶段（1979年至今） 粉碎“四人帮”以后，社队企业得到了新生，特别是党的十一届三中全会以后，排除了“左”的思想的干扰，党中央和国务院制定了一系列的方针和政策，为乡镇企业的健康发展开辟了道路。1984年，在中央领导的关怀下，社队企业更名为乡镇企业。1988年以后的三年中，乡镇企业认真贯彻中央关于治理整顿的方针，根据市场需求和效益原则，变压力为动力，变困难为机遇，在产品结构、产业结构、投资结构和组织结构等几方面进行了大量艰苦的调整工作，通过“质量、品种、效益年”活动，进一步加强了企业管理，推动了技术进步，实现了令人振奋的超常规发展。这一阶段乡镇企业在国民经济发展中的地位和作用被越来越多的人所认识。在各级组织的扶持下，乡镇企业发展跃上新台阶，“社会主义市场经济体制”理论的确立，使其活力得以充分释放，并走向成熟。主要特征是乡镇企业经济效益与高速发展再度同步增长，产业结构、产品结构逐步趋于合理，大力兴办工业小区、大力组建跨行业、跨地区的企业集团，中西部乡镇企业奋起直追。

三、乡镇企业战略地位再认识

纵观世界经济和社会发展的历史，经济结构由农业为主转向工业为主，同时劳动力结构和人口结构由乡村为主转向城市为主，即由低收入的农业国发展为高收入的工业国，成为世界经济和社会发展的一般规律。中国经济的发展既要遵循这一规律，又不能照搬发达国家走过的路。我国有十一亿人口，九亿在农村，解决农村、农业和农民问题，实现国家工业化的转化，只有通过在农村发展乡镇企业，靠农民自身积

累和农村富余劳动力发展农村工业及其它非农产业，通过农村工业化与城市工业化相结合的途径来完成这一伟大转变，这是一条有中国特色的工业化道路。因此，乡镇企业的发展具有深远的历史意义和现实意义。

1. 乡镇企业在国民经济中的地位

(1) 预计1992年（下同）乡镇企业总产值1.65万亿元，占全社会总产值的四分之一，占农村社会总产值的60%，其中工业产值达到1.25万亿元，占全国工业总产值的三分之一。

(2) 乡镇企业纯利润达到900亿元，上缴国家税金600亿元。

(3) 预计完成出口产品交货额1200亿元以上，比上年增长60%；“三来一补”工缴费收入200多亿元。目前全国已有生产出口产品的乡镇企业6万多家。

(4) 一些乡镇企业产品在全国工业品中已占相当比重，如原煤占39%；机制纸及纸板占38.5%；服装占60%以上，中小农具占80%；砖瓦占90%以上。

(5) 乡镇企业职工人数已突破1亿大关，占农村劳动力的22.6%，为转移农村劳动力揭开了新的一页。

(6) “七五”期间，全国社会总产值净增量的31.5%，农村社会总产值净增量的67%，工业总产值净增量的37.7%，税收净增量的32.8%，外贸出口创汇净增量的30%，农民人均纯收入的32%都来自乡镇企业。

(7) “七五”期间，乡镇企业利润支出用于农村各项建设投资的达459亿元，用于以工补农、建农资金279亿元。

可见，乡镇企业已经成为我国农村经济的强大支柱，国民经济的重要组成部分和中小企业的主体。

2. 乡镇企业在国民经济中的作用

(1) 创立了中国农村工业化的新道路 在国家基本不投资的情况下建立起一支在国民经济中不可忽视的重要力量，打破了过去农村单一（主要是种植业）产业结构的旧格局，形成了一、二、三产业综合发展的新格局。同时随着农村产业结构的改善和经济的全面发展，吸收了大批的农业剩余劳动力，相应地改善了农村的劳动力结构。

(2) 为农业现代化筹集了大量资金 为国家增加了财政收入，为社会提供了丰富多彩的商品，为农民开辟了致富之路。

(3) 充当城市大工业的助手 乡镇企业发展“五小”工业，利用城市工业的边角废料开展加工业或者“化废为宝”，起到了城市大工业的补充作用。乡镇企业为城市工业配套加工，使城市工业在不增加投资、厂房、设备、职工的情况下创造出更多的产品和利润，充当了城市大工业的配角。

(4) 促进了对外贸易，增加外汇收入 乡镇企业的发展还打开了与外贸联系的渠道，特别是在传统手工艺和服装等轻工产品出口方面已成为主要力量。

(5) 为科研机构提供了重要试验阵地 由于原有科研体制的弊端，大专院校和科研单位的科研成果迟迟不能转化为生产力。乡镇企业的自主经营和对科学技术的渴望，使这两方面结合，由乡镇企业提供试验场所，出资金，促进了科研成果向生产力的转化。

(6) 改变了农民的传统观念 乡镇企业的发展造就了一大批农民企业家，他们是发展农村商品经济的排头兵，在他们的带领下广大农民头脑中的传统观念逐渐被现代观念取代，如信息观念、市场观念、竞争观念、时间观念等。而这

些观念的树立，反过来又将进一步推动我国农村更大规模的商品经济的发展。

(7) 缩小了工农差别和城乡差别 使新时期历史条件下的工农联盟得到进一步巩固和加强。

(8) 建设和发展农村小城镇，促进社会发展 乡镇企业改变遍地开花的方式，走相对集中、连片发展的新路子，不仅可以发挥二、三产业的聚集效应，更重要的是带动了一批农村小城镇的崛起，为大批转入非农产业的农民在新兴的小城镇中定居创造条件，从而为农业经营规模的扩大，实现农业机械化，提高劳动生产率创造了条件，必然带动农业出现新的飞跃。这是乡镇企业带动经济发展又带动社会发展的典型。

第二节 乡镇企业经营机制

一、企业经营机制的内涵

企业经营机制是在我国经济改革中诞生的一个新概念，有其特定的含义。所谓机制，其基本内涵不外乎以下两点含义：一是其结构和结合方式；二是其内在的本质联系，即必然规律性。而企业经营机制就表现为企业这个生命体的“结构”和原理，即一方面是企业的经营管理体制，如所有者、经营者和劳动者之间用制度确定的相互权责结构、利益结构、决策组织结构等，都是体制的重要内容，这是决定企业经营机制类型的基础；另一方面，就是由该具体体制所产生的具有某种必然趋势的机能。有什么样的企业经营管理体制，就必然产生什么样的倾向和机能。可见，企业经营机制实际上就

是由企业一定的经营体制产生的内在倾向和必然机能。

依据辩证唯物主义的观点，企业经营机制的内涵也是由对立统一的两个方面组成的，这就是企业的经济动力和自我约束力。经济动力是企业生产和经营活动中产生积极性的源泉，它的功能是推动企业加快实现更高的经济目标。和动力相对立的另一个方面则是自我约束力。所谓自我约束，是指企业对“消费偏好”和投资“短期行为”的约束，指企业能自觉、敏感地接受利率、税率、价格等经济杠杆的宏观调节，以实现企业积累与消费的统一，企业长远利益与短期利益的统一，从而保证企业的发展、活力和后劲，保证企业的根本利益和最佳经济效益。企业的动力和自我约束力二者既对立，又统一，其对立表现在自我约束力对盲目冲动的制约，使动力不是脱缰的野马；其统一则表现在二者的本质都是一个“利益机制”——冲动是为经济利益所驱使，约束也是为经济利益所制约，只不过前者往往表现为“趋利”，后者往往表现为“避害”而已。近年来，人们在论述企业经营机制时所列举的种种机制，尽可归结到动力和约束力这两个方面。

二、乡镇企业经营机制的形成

乡镇企业从诞生起就遨游在市场的海洋中，它们资金靠自己筹集，原材料靠自己采购，产品靠自己销售，盈亏靠自己负担，经营不好自己关门，干部没有“铁交椅”，职工没有“铁饭碗”。总之，乡镇企业已经突破了传统计划体制的旧框框，其投资活动，生产经营基本上没有纳入国家计划轨道，企业运行也没有纳入原来的行政管理体系中，它们完全是在宏观间接调控和市场导向的体制下运转的。乡镇企业就是在这样的环境中逐步形成一套新的企业运行机制。

1. 自主经营机制 乡镇企业是农民举办的企业，其生产经营没有纳入国家计划轨道，企业运行也没有纳入原来的行政管理体系，因此乡镇企业经营有充分的自主权，它根据市场需求变化，自觉运用市场机制，在国家法律规定的前提下，自行决策、自主经营。如企业经营方式的选择、产供销的安排、产品价格的确定、留成资金和信贷资金的使用、干部的任免、职工的录用、机构设置、人员编制、工资形式、奖励办法等，全是企业说了算。

2. 自负盈亏机制 乡镇企业作为独立的商品生产者，依靠自身积累艰苦创业，盈利在依法纳税后，即可企业自行处置，盈多多分，盈少少分，干部当“风险官”，职工端“磁饭碗”，干得不好随时可能倒闭，这种外在的压力就成为乡镇企业发展的一种强大动力。

3. 多劳多得的分配机制 乡镇企业没有“铁工资”，上至厂长下至工人，全部实行浮动工资，拉开档次，多劳多得，按效计酬，能多能少，能高能低，奖励兑现，分配的激励作用使职工劳动热情高，自觉性强。这是乡镇企业发展的又一种动力。

4. 能上能下的用人机制 乡镇企业没有“铁交椅”和“铁饭碗”，用人以实际能力和经营成绩为依据，车间班组人员实行双向选择，优化组合。同一岗位，能者上劣者下，因而人人有紧迫感。

三、乡镇企业经营机制优化

尽管乡镇企业机制具备应有的生机和活力，但它是在三种经济形态的包围中生存和发展的。一是处在自然经济的重重包围之中，从思想到行为，从生产到经营，都受到自然经

济的汪洋大海对于乡镇企业这株商品经济的幼苗具有淹没、吞噬的威胁力。这是几千年小农经济给乡镇企业留下的空间环境。二是产品经济体制的刚性约束。近30年的旧体制所形成的思维惯性对乡镇企业的影响，从人事任免到机构设置，从内部管理到市场营销，都或多或少，或明或暗地表现出来，致使乡镇企业的资源配置难以优化组合，商品经济属性不能充分地反映出来。三是商品经济的发育阶段。总体来说，我国的商品经济发育尚属初级阶段，作为“惊险的跳跃”，人们对它“胸无成竹”，不敢轻易对它涉足，甚至望而却步。加之市场体系不健全，市场调节乏力，商品经济新秩序处于探索之中，过度竞争、低度竞争、无序竞争时有发生，乡镇企业机制的正常运行时时受到阻滞，导致乡镇企业经营机制弱化和不成熟。诸如：“泥饭碗”的铁化现象，多劳不多得，负盈不负亏，盈利无积累，机构日趋臃肿等等。应该说，上述退化现象并不具有必然性，只要我们采取相应对策，“退化”就会让位于“进化”。完善和强化乡镇企业经营机制，出路在于深化改革，健全市场，完善法规。

1.坚决实行政企分开，“两权”彻底分离，理顺乡镇企业同乡村行政机构的关系 把所有权与经营权分开，让乡镇企业成为独立的商品生产者和经营者，这是社会主义市场经济的本质要求，也是完善乡镇企业机制的基本环节。我们必须按照市场经济的要求，彻底而大胆地让乡镇企业冲破行政的束缚。

2.加快产权制度改革，优化乡镇企业的所有制结构 产权制度是在所有权和经营权分离的基础上形成的一种权利，它规范和界定了所有者和经营者责、权、利的关系。在这些权责和利益划分的基础上，创立了近代股份制和股份企业。

在股份经济中，产权最终分解为法人所有权、经济所有权和经营权。由于这些职能和权利都具有相对的独立性，可以进行不同的组合，从而实现了企业制度的创新。以股份制经营为改革目标，将有助于界定产权关系，有助于提高资产归属的清晰度，增强本乡村范围内的农民群众人人关心集体企业，爱护集体企业的责任感。有条件的地方，还可以实行跨地区、跨行业、跨所有制、跨国界的股份化经营。

3.改革乡镇集体企业厂长（经理）任用制度 在选择配备厂长（经理）时，必须面向社会，公开招标，运用市场机制，让能人脱颖而出，造就一支宏大的职业企业家队伍，真正赋予他们充分的经营权，并且把竞争淘汰机制建立起来，在企业家队伍中实行优胜劣汰，促使厂长、经理对并不是自己的资产也能兢兢业业去经营，逐步提高企业素质。

4.健全市场体系，完善市场规则要建立社会主义市场经济运行新体制，须尽快健全市场体系 这种市场体系应包括商品市场、专业市场、资金市场、技术市场、土地市场、劳务市场以及产权市场，使乡镇企业直接进入各类市场交换商品、了解信息、组织资产流动，使资源得到优化配置。

5.完善乡镇企业立法，努力为乡镇企业发展创造一个良好的经营环境 目前，乡镇企业立法工作明显地落后于乡镇企业的发展速度，为使乡镇企业机制充分发挥作用，应抓紧制定有关法规，逐步形成完备、配套的经济法规体系，使乡镇企业的各项经济活动逐步纳入法制轨道。

6.建立健全与市场经济相适应的符合乡镇企业特点的管理体制 这种管理体制应以人为核心，以厂长（经理）负责制为主要内容，实行“两权”分离，做到责任到人、权力到人、考核到人，充分体现企业经营管理者在经营中的核心地

位和关键作用。

第三节 股份制乡镇企业

一、股份制与股份合作制

股份制是由两个以上的利益主体,基于某种共同的需要,自愿结合起来的一种经济组织形式。各个利益主体所提供的生产要素(劳动者、劳动资料、劳动对象)的份额,是他们收益分配的基本依据,各利益主体在该经济组织中所享有的权利和应尽的义务,与他们提供的生产要素的份额是对应的。股份制利用股份公司的形式,通过发行股票筹集社会闲散资金,调节社会资源分配,通过不同股权组合,分担投资风险。它最本质的内涵就是通过发行股票集资和承担投资风险,即收益与风险挂钩。

股份制是社会化大生产和商品经济发展的产物,是在资本主义生产方式下产生和发展起来的。一般要由股份公司、股票、股票市场三部分组成。股份制具有以下特征:

1. 企业法人化 不仅表现为公司是依法设立、依法经营,其行为受到法律的保护和约束,还表现为其资产为法人资产,股东的利益关系决定它必须是完全独立的商品生产经营者,具有独立的法人地位、法人权力和法人意志。

2. 产权主体的分散化 任何一个股份制企业,其所有者都不是一个,起码是两个或两个以上。产权主体分散的程度决定于招股集资的规模。

3. 产权数量决定股东的参与地位 股份企业中决定问题的表决权是按各股东持股数量统计的,谁持有的股票多,其

表决权就大，谁就能左右企业的方向。

4. 股东的产权由直接拥有转化为间接拥有 股东的资产在入股以前，对其拥有绝对的直接支配权，可以随意处置。一旦入股，资本的实物形态（厂房、设备、货币等）就变成了价值形态——股票。这时，股东所投入的实物资本成为公司法人的资本，公司可以依据其经营需要进行支配，任何股东都不能直接干预其用途。股东所拥有的只是公司总资本中的一定比例，而不再拥有公司的某一部分资产。股东只能照持有的股票获取红利，通过股权的转让收回股本。

5. 所有权与经营权相分离 股份企业的经营者是董事会及其领导下的经理（厂长），股东不再能直接干预企业的生产经营活动。

股份制虽是在资本主义制度下产生和发展的，但它不是资本主义独有的社会经济现象，它是人类创造的共有财富，是一种企业组织形式和经营管理制度，资本主义利用它获取了大量的剩余价值，社会主义同样可以利用这种组织形式，使生产力得到高速发展。

我国进行股份制探索的意义和作用主要表现在：

(1) 有利于明确产权关系 股份制是对现行产权制度的一种改革，它的特点是要求企业资产股权化，使企业的资产有具体的产权代表。由于利益原则的作用，各产权代表必然要关心企业的经营行为和经营效果，有助于企业形成自我约束，自我发展的机制。

(2) 有利于资金的合理流动和产品结构的调整 社会资金总是要从效益低的地方流向效益高的地方，这样就有可能使资金和生产要素按照市场需要合理配置，有助于改变那种市场需要的生产扩大不了，市场不需要的却盲目生产的状