

乡镇企业 经营管理 基础教材

厉无畏

严诚忠

王大悟

韩华林 编著



上海社会科学院出版社

乡镇企业经营管理基础教材

厉无畏 严诚忠 编著
王大悟 韩华林



上海社会科学院出版社

责任编辑 朱惠祥

封面设计 章西崖

乡镇企业经营管理基础教材

厉无畏 严诚忠 王大悟 韩华林编著

上海社会科学院出版社出版

(上海淮海中路622弄1号)

新华书店上海发行所发行 浙江诸暨印刷厂印刷

开本787×1092 1/32 印张11.6 字数266,000

1985年8月第1版 1985年8月第1次印刷

印数 1-100,000

书号4299·014 定价 1.75元

前 言

在经济体制改革不断深入的形势下,我国的乡镇企业正在崛起,已成为国民经济中的一支重要力量。尽快使乡镇企业管理干部掌握企业经营管理的基本知识,从而尽快提高乡镇企业的管理素质,已是当务之急。针对这种迫切的社会需要,上海社会科学院经济管理培训部在1984年先后为上海市和浙江省所属十个县的部分乡镇企业管理干部举办了经济管理培训班。半年来,共有近千名乡镇企业领导干部参加了不同形式的培训班和讲座,并取得了一定的效果。本书是在培训班讲义的基础上,听取了广大学员的意见修改编写的,目的在于为各类乡镇企业经营管理培训班提供一本较为系统、简明而又切合实际需要的基础教材,以填补这方面的空白。

本书第三、四、六章由厉无畏同志编写,第二、八、九章由严诚忠同志编写,第七、十、十一章由王大悟同志编写,第一、五、十二章由韩华林同志编写。由于我们对乡镇企业的调查面还不够广,也由于时间比较仓促,书中存在的疏漏和不够完善之处,恳请广大读者批评指正。

编 者

1984年12月

目 录

前 言

第一章 乡镇企业概述 (1)

第一节 我国乡镇企业的产生和发展 (1)

第二节 乡镇企业的性质、特点和作用 (6)

第三节 进一步提高乡镇企业的经营管理水平 (14)

第二章 管理组织、经济责任制和职工思想政治工作 工作 (18)

第一节 企业的管理组织 (18)

第二节 企业经济责任制 (28)

第三节 乡镇企业职工思想政治工作 (33)

第三章 企业的经营决策 (41)

第一节 经营概述 (41)

第二节 市场研究 (49)

第三节 市场预测 (57)

第四节 经营决策 (64)

第五节 经营业务的选择与产品决策 (70)

第四章 全面计划管理 (77)

第一节 全面计划管理的任务与内容 (77)

第二节 计划的编制和计划管理的程序 (83)

第三节 长期规划和年度计划 (90)

第四节 网络计划技术 (95)

第五章 生产管理	(107)
第一节 生产过程的组织	(107)
第二节 生产计划	(124)
第三节 生产作业计划	(129)
第四节 生产调度工作	(136)
第六章 技术管理	(140)
第一节 技术管理的任务与内容	(140)
第二节 产品开发	(145)
第三节 生产技术准备工作	(151)
第四节 技术革新与技术改造	(157)
第五节 价值工程	(163)
第七章 乡镇企业统计基础知识	(171)
第一节 经济统计的基本概念	(171)
第二节 指数分析	(183)
第三节 统计图表	(193)
第四节 乡镇企业统计指标体系	(194)
第八章 质量管理	(208)
第一节 全面质量管理	(208)
第二节 质量分析	(216)
第三节 质量控制图	(225)
第四节 质量管理小组	(234)
第九章 劳动管理	(238)
第一节 乡镇企业劳动管理概述	(238)
第二节 劳动组织	(242)
第三节 劳动定额和定员	(246)
第四节 工资与奖励工作	(253)

第五节 人才开发工作	(262)
第十章 设备和物资管理	(268)
第一节 设备管理	(268)
第二节 物资管理	(279)
第十一章 财务管理	(292)
第一节 财务管理的概念和资金运动	(292)
第二节 固定资金管理	(302)
第三节 流动资金管理	(306)
第四节 专用基金管理	(312)
第五节 成本和利润管理	(314)
第六节 量、本、利分析	(323)
附 录 乡镇企业的会计科目	(327)
第十二章 经济合同常识	(331)
第一节 经济合同概述	(331)
第二节 经济合同的签订和管理	(347)
附 录 我国已颁布的重要经济法规简介	(353)
附 表 1 一元的终值	(357)
2 一元的现值	(359)
3 一元年金的终值	(361)
4 一元年金的现值	(363)

第一章 乡镇企业概述

乡镇企业是我国特定条件下的产物，它适合我国国情，也符合现阶段社会生产力的发展水平，因而具有很旺盛的生命力。近年来，随着经济体制改革的深入和农村商品经济的发展，乡镇企业得到了蓬勃发展。了解我国乡镇企业的发展过程，认识它的性质、特点和在国民经济中的作用，也看到它所面临的新的挑战，将有助于乡镇企业的管理干部提高思想水平、树立对改革、创新和未来发展的信心，从而有利于促进乡镇企业的进一步发展。

第一节 我国乡镇企业的产生和发展

一、我国乡镇企业发展过程简介

我国的乡镇企业，是在农业合作化运动中产生和逐步发展起来的。为了适应集体生产发展的需要，不少农业生产合作社因陋就简地办起了一些修理农具和加工农副产品的工场，出现了乡镇企业的萌芽。

1958年，我国农村实现了人民公社化。在公社化运动中，在“工业和农业同时并举”的口号下，不少地方在原有集体副业和手工业合作社的基础上，纷纷办起了乡镇企业。到1958年底，上海郊区已办起了两千一百六十六家工厂，有务工社员八万多人。同时，市区为支援郊区农业的发展，将一部分国营工厂下放给公社，成为公社办工业的基础。但由于当时公社办工业存在一哄而起的现象，加上浮夸风和瞎指挥，部分地区平调了

生产队的劳力、物力和财力，挫伤了农民的积极性。以后，随着人民公社规模的调整，一些明显脱离客观实际的工业企业相继停办，加上农业受灾减产，不少乡镇企业或者停办，或者收归为县属企业。到1962年，上海郊区共有九十四家社办工厂，务工社员四千五百三十九人，产值一千四百五十万元。

经过三年调整，农业生产得到了恢复，乡镇企业也有所发展。“文革”初期，在“农机大修不出公社，中修不出大队”的口号下，我国农村几乎社社、队队都办起了经营方向单一的农机修配厂。但是，多数农机厂亏损严重，农机维修任务不足，只得争取承接来自城市的加工协作任务。当时城市工业正处于“停产闹革命”造成的一片混乱之中，许多产品供销渠道和生产协作关系已被打乱。因此，有些部门和工厂不得不设法开辟新的供销渠道和寻找新的协作关系，纷纷和乡镇企业挂钩，从而为乡镇企业的生存和发展提供了有利条件。在这种情况下，一部分农机厂逐步转变成向城市大工业提供加工服务的工厂，或拾遗补缺，生产一些日用消费品。但是，这种做法又被指责为“以工挤农”、“脱轨转向”、“金钱挂帅”。不过，乡镇企业的发展毕竟符合社会的需要，因而仍然能在“乱中求生”、缓慢地发展起来。这一时期，上海乡镇企业的产值平均每年大约增长一亿一千万元。

粉碎“四人帮”后，乡镇企业得到了新生；特别在十一届三中全会以后，排除了“左”倾思潮的干扰，全国乡镇工业在拨乱反正中蓬勃发展起来。国家在税收、贷款等方面积极扶持乡镇企业；同时，随着城市大工业的调整和城市的改造，大企业把一些工业噪音大、粉尘多、批量小的产品转让给社队企业加工或“脱壳下放”。新的经济联合，使不少乡镇企业成了城市大工业的“子工厂”。这种有利的客观条件，加上乡镇企业具

有的产销直接见面、经营自主灵活的特点，使乡镇企业得到了迅速的发展。例如，1976~1982年，上海郊区乡镇企业的产值平均每年增长五亿元，递增速度达23.1%，远远超过了城市大工业的发展速度。此外，在这一时期，随着经济体制的改革，工农联营、农贸联营等各种新的经济组织形式纷纷出现，不仅扩大了乡镇企业的经营范围和生产规模，而且也提高了它的经营水平及技术水平。到1981年底，上海郊县已建立了一百六十二家工农联营厂，经营范围涉及轻工、纺织、手工、化工、机电、冶金、仪表、医药等十几个行业。至此，上海乡镇企业已初具规模，在国民经济中开始占有一定地位。全国各地的乡镇企业也大体上经历过这样一个发展过程。

为指导乡镇企业的发展，党中央制定了一系列发展乡镇企业的政策和规定。早在1976年，《中共中央关于加强农业发展若干问题的决定》即已明确指出：“社队企业要有一个大发展”。1979年国务院专门颁布了《关于发展社队企业若干问题的决定》，对社队企业发展的方针、经营范围、资金来源、税收、供销渠道以及利润的使用等作了明确的规定。到1981年，国务院又发布了《关于社队企业贯彻国民经济调整方针的若干规定》的文件，再次明确指出：社队企业已成为农村经济的重要组成部分，符合农村经济综合发展的方向。1982年中共中央批转的《全国农村工作会议纪要》和1983年中共中央发出的《当前农村经济政策的若干问题》等文件以及1984年中共中央、国务院批转的农牧渔业部《开创社队企业新局面》的通知都明确指出：“现有社队企业是农村经济的重要支柱，有些是城市大工业不可缺少的助手”，并建议社队企业改名为乡镇企业，并指出，发展多种经营是我国实现农村现代化必须始终坚持的战略方针。乡镇企业是多种经营的重要组成部分，是农业生产

的重要支柱，是广大农民走向共同富裕的重要途径，是国家财政收入新的重要来源。乡镇企业已成为国民经济的一支重要力量，是国营企业的重要补充。

在党中央正确路线和方针的指引下，乡镇企业走上了健康发展的道路。各地的乡镇企业都认真开展了企业整顿，及时调整了行业和产品结构，积极进行智力开发，促进了乡镇企业的迅速发展。至1983年底，全国已有一百四十多万个乡镇企业，总产值七百五十七亿一千万元，纯利润一百十七亿八千万元，向国家缴纳税金五十八亿九千万元。目前全国已有二百零九个县的乡镇企业总收入超过一亿元，一千八百零一个社办企业总收入超过一千万元，一百三十三个队办企业的总收入超过五百万元。乡镇企业的发展充分显示出它旺盛的生命力。

二、我国乡镇企业产生和发展的必然性

我国的乡镇企业遍布各地，而且越来越兴旺，这是为什么呢？它的产生有没有客观必然性？符合不符合客观经济规律？我们可从以下几个方面来分析：

（一）乡镇企业是社会分工和商品经济发展的必然产物。

在人类社会历史上，工业和农业原是互不分离的，人们都在氏族里共同劳动，过着采集和渔猎的生活。以后，随着生产力的逐步发展，逐渐出现了社会分工：先是畜牧业和农业的分离；接着是手工业同畜牧业和农业的分离；最后是商业同上述各业的分离。经过社会三次大分工，有的人专门从事农业，有的人专门从事工业，又有些人专门从事商业，以致形成了今天的农业、工业和商业三大产业。随着生产力的进一步发展，社会分工会进一步细致，这是社会经济发展的一般规律。我国长期处于封建社会，社会分工很不发达，农村经济基本上以单一

的种植业为主。我国农民集体兴办的乡镇企业，适应了社会分工发展的需要。

目前我国农业正处于从自给自足的自然经济向商品经济发展、传统农业向现代化农业发展的过程之中。在这一历史进程中，传统农业的分工必然会进一步发展。如有人将专门从事种植业，有人则专门从事加工、销售等业务，还有人将专门从事建筑业、交通运输以及商业服务等行业的工作。乡镇企业也就应运而生。它包括工业、建筑业和交通运输业等几个大类，适应了农村商品经济发展的需要。在传统农业向现代化农业转化的过程中，乡镇企业不仅为农业生产提供了大量的资金和各种生产资料，而且也为农副产品的就地加工创造了条件。因此，乡镇企业是传统农业向现代农业、自然经济向商品经济转化的必然产物。

（二）乡镇企业是农村多余劳动力转移的必然结果。

我国是一个农业大国，有八亿农村人口。随着生产力的不断发展，几亿农民都忙于搞饭吃的局面一定要逐步得到改变。这样，必定会有更多的人从农业中转移出来，从事和发展其它事业。列宁在论述俄国资本主义发展时指出：“因此商品经济的发展，从而就意味着愈来愈多的人口同农业分离，就是说工业人口增加，农业人口减少。”^①从我国实际情况来看，随着党在农村的经济政策得到落实，农业劳动生产率得到迅速提高，许多地方出现了大量农业剩余劳动力，但又不能让大批劳力盲目流入城市而造成城市的畸形发展。为了引导农民逐步走上社会化、专业化生产的道路，进一步发展农村商品经济，目前采取“离土不离乡”的办法，就地吸收、就地安置农村剩

① 《列宁全集》第3卷，人民出版社1959年9月第1版，第19页。

余劳力，是适合我国国情的正确方向。正如列宁所说：“扶助那为农业服务并帮助农业发展小工业，扶助它，在一定程度上供给它以国家的原料。”^①并且，农业劳动受季节的影响较大，有农忙、农闲之分。这在客观上也要求农民除经营农业以外，还要兼营一些工副业，使劳动力得到充分利用，从而走上“劳动致富”的道路。由此可见，乡镇企业的发展，正是农村多余劳力转移的必然结果。

（三）乡镇企业的发展，符合缩小城乡差别和工农差别的社会发展趋势。

我国城乡之间、工农之间的差别主要表现在：城市生产社会化程度较高，生产力水平较高，商品经济比较发达，而农村则相对落后；在收入水平上，农村也相对低一些。要缩小这些差距，主要就要靠发展乡镇企业。“无工不富，无商不活”的说法是有道理的。以上海郊区为例，凡是乡镇企业发达的地方，小城镇的建设特别繁荣，商品供应也较丰富，农民的收入一般都比较高，农村的科学文化事业也有迅速发展。相对于其它地方来说，城乡之间的差别也比较小。因此，乡镇企业的发展，符合缩小三大差别，特别是城乡差别和工农差别的日益缩小这一社会发展趋势。

第二节 乡镇企业的性质、特点和作用

一、乡镇企业的性质和特点

上一节已说明，乡镇企业是由原来的社队企业更名而来的。不过，目前的乡镇企业除了包括原来的社队企业外，还包括社员联营的合作企业以及农村的个体企业。由于个体企业在

① 《列宁全集》第32卷，人民出版社1958年9月第1版，第357页。

乡镇企业中所占比重甚微，大多是一些规模很小的家庭工业，因此，劳动群众集体所有制经济在乡镇企业中占据主导地位。以下关于乡镇企业的叙述，主要是针对其中的集体所有制企业而言的。

乡镇企业的集体所有制性质，决定了职工是企业的主人，在生产中的相互关系是同志式的互助合作关系，其根本利益是一致的；也决定了分配原则是按劳分配，其形式可以多种多样。

乡镇企业的生产资料归集体所有，任何单位和个人都不能以任何借口占有、侵吞和平调集体财产。乡镇企业应是真正独立核算、自负盈亏的经济组织。国家保护乡镇企业生产资料的所有权，尊重乡镇企业的经营自主权，并在国家计划指导下，努力解决乡镇企业的原材料供应和产品的销售问题，在财政、税收、技术人材等方面，适当加以扶持。乡镇企业的所有制性质和经济环境，决定了乡镇企业较之城市大工业，在生产经营上有以下几方面的特点：

（一）规模较小，适应性强。

乡镇企业由于根植于农业，原来是由农村社队集体兴办的小工业；因而“船小”、“腿短”。如上海的乡镇企业，平均每厂只有一百五十六名职工，固定资产约为三十万元。职工在一千人以上的大厂全郊区只有二个。乡镇企业虽然规模小但与市场的接触面广、自主权大，对产品供销情况反应快而灵敏，可随时随地根据市场需要及时作出经营决策，因地制宜地组织生产。同时，乡镇企业一般通用设备较多，专用设备较少，因而可以根据市场的需要，随时调整工艺，转产多种产品，具有“易变性”。例如上海郊区青浦县的西元钟表元件厂，原是一个大队企业，专为上海某钟厂生产闹钟壳子或部分零件。近几年来，由于市场上闹钟销售处于饱和状态，而电扇却畅销，

定时器供不应求，于是该厂立即改做定时器，并成为上海华生电扇、荷花牌电扇的定点厂。仅在1983年底的一次订货会上，来自全国各地的客户即向该厂订购了定时器三十五万只，价值一百三十二万元。又如奉贤县的金汇饮料设备机械厂，原是只有三十名职工的社办农机厂。随着人民生活水平的不断提高，人们对饮料的需求量越来越大，但饮料的生产设备市场上还十分缺乏，于是该厂发挥“易变性”，用生产农机具的通用设备生产饮料机械，一下子打开销路，使该厂每年获利达五百多万元，一跃成为上海郊县获利最高的乡镇企业之一。

（二）门类齐全，点多面广。

乡镇企业既为城市大工业配套加工零配件，也直接生产市场需要的各种商品，从而形成了门类齐全、点多面广的特点。例如，1970年以前，全国农村普遍建立了农机修造厂，随即也出现了一批生产农机用的各种车床的厂家。1977年以后，在国家扶持下又新发展了一批生产冶金设备、起重机械和运输机械的零配件厂，甚至整机厂也相继诞生，使乡镇的机械制造业工业具有多种门类，能生产多种产品来满足生产和日常消费的需要。

形成乡镇企业门类齐全、点多面广的另一个重要原因是乡镇企业“靠山吃山，靠水吃水”，因地制宜地发展生产。它们或利用附近山区的林木资源发展木材加工和造纸业，或利用城市大工业的下脚料，办起再加工的企业。近年来，随着文教事业的发展，出现了一批乡镇印刷厂和文教用品厂；为了满足繁荣市场、美化生活，浙江、江苏一带乡镇又办起了大批服装厂、针织厂、塑料制品厂和小百货的生产厂。其门类之多与城市大工业不相上下。以全国门类品种最为齐全的大工业城市上海为例，计有一百四十个行业，但上海郊县的乡镇企业已拥有一

百二十三个行业。

（三） 经营灵活，自主权大。

由于乡镇企业是自负盈亏的企业，没有那么多“大锅饭”可吃，也没有“铁饭碗”可端，因而在财务、人事等方面具有比国营企业更大的自主权。另一方面，由于它在资金、技术力量上尚不能与大工业相匹敌，为了在市场上站住脚，在夹缝中求生存，就必然要有自己的经营特色。因此，它对市场、对用户的需求更为重视，向消费者提供的服务也多种多样，力求周到。只要用户需要，它随时可以投产，哪怕是批量小、规格特殊、交货急的产品，也乐于生产。用形象的话来说，就是“大肉大鱼要吃，菜根菜皮也啃”。例如，江苏省无锡市郊县的一个乡办电梯厂，能制造多种规格的电梯，不论是新造的房子，还是翻建的老房子，只要留有一个装配电梯的空间，工厂就乐于派人去现场测量，可以按照所留空间的大小，专门加工制造，还包设计、包安装、包使用。如果电梯出了毛病，该厂及时派人去修理，负责到底。又如沙洲县公社办的一个教医模型厂，与用户结合，可以专门设计用户需要的特种规格的产品。为了设计制造痔疮模型，该厂特地将一位懂行的老中医请到公社，边治病边实践，整理出一套包括四百多种痔疮病例的资料，制造出三十多个痔疮模型，满足了医学教学单位的需要。乡镇企业这种灵活经营的特色，显然是现行体制下的国营工厂难以具备的，它使不少乡镇企业在竞争中能够立于不败之地。

二、乡镇企业在国民经济中的地位和作用

近几年来，乡镇企业的发展，不仅促进了商品经济的发展，推动了城乡生产力的合理布局，而且也增加了国家和地方的财政收入，吸收了农村多余劳力，为农业现代化筹集了大量的资金，从而成为我国国民经济的重要组成部分。它的作用具

体表现在以下几个方面：

（一）改变了过去以种植业为单一内容的农业经济结构，促进了农村经济的深刻变化。

迅速发展的乡镇企业，较快地改变了过去农村单一农业经济结构，已成为城乡经济发展和协调的重要支柱。例如，1965年以前，上海郊区的乡镇企业还处于起步阶段，社队三级的总产值仅为八亿二千二百万元，其中农业产值为五亿六千万元，占68.1%；林牧副渔业产值为二亿零四百万元，占24.8%；社队工业产值只有五千八百万元，占7.1%。到1981年，乡镇企业初具规模时，上海郊区社队三级总产值已达到五十四亿二千万元，其中农业产值九亿零五百万元，占16.7%；林牧副渔业产值为十亿七千五百万元，占19.6%；而乡镇企业的产值已达到三十四亿八千万元，占64.2%。上述数字表明，乡镇企业在农村经济中所占的比重已远远超过了农副业的比重。从社队三级的公共积累来看，1965年由于以单一的种植业为主，积累主要靠农业，全郊区仅为八千万元，到1981年，上海市郊的积累已上升到七亿五千万元，乡镇企业提供的利润约为六亿六千万元，占市郊积累的87%，为当年农业积累的六倍多。

（二）为农业现代化筹集了大量资金，为农村剩余劳力解决了出路。

发展中的乡镇企业，不仅为国家财政收入提供了新来源，而且其积累除了一部分用于自身扩大再生产外，极大部分被用于农业现代化，成为各地农业现代化所需要的大量资金的主要源泉。国家农委曾经在上海市嘉定县作过一个调查：为了实现农业现代化，全县约需四亿八千万元的投资，即平均每亩农田需要投资一千零八十三元，是目前的2.9倍。由此推算，全国两千多个县总共需要投资约九千六百亿元。数额如此巨大，单