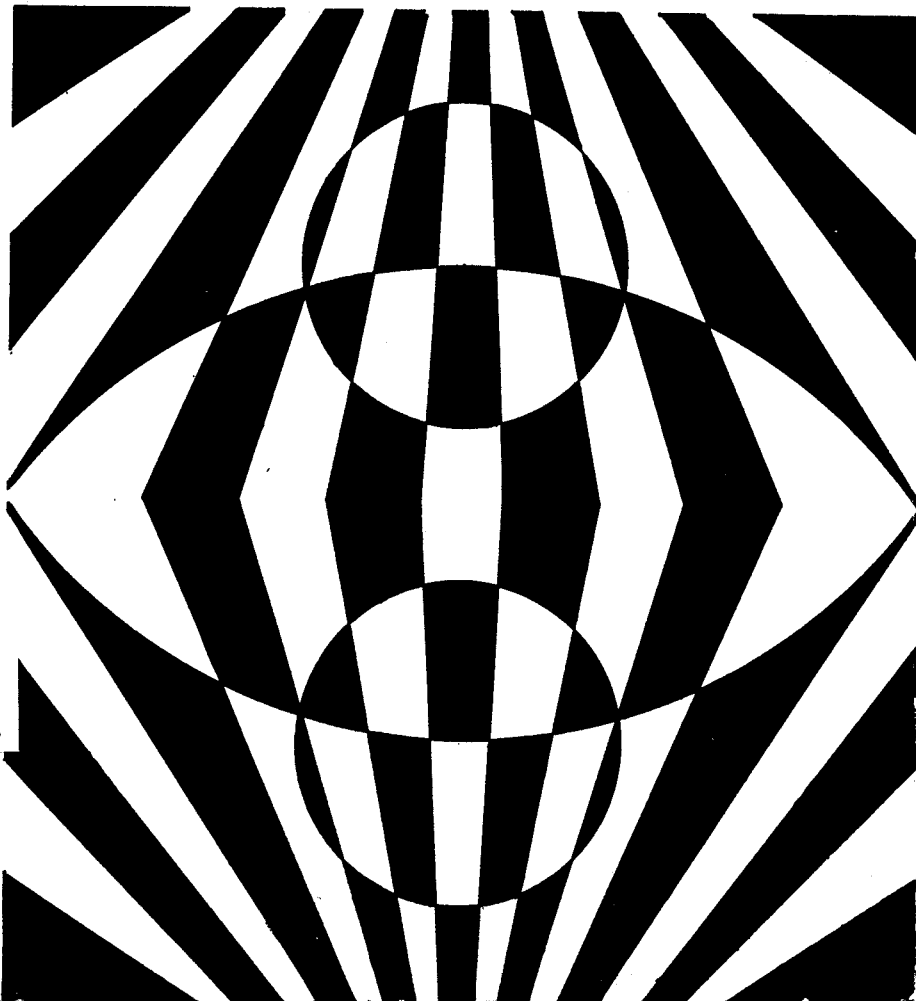


福建乡镇企业管理

主编 余辉 副主编 郑泽清 叶濂溪



福建乡镇企业管理

主 编 俞 辉

副主编 郑泽清 叶濂溪

*

鹭江出版社出版、发行

(厦门市莲花新村观远里19号)

福建新华印刷厂印刷

开本787×1092毫米 1/32 9.25印张 183千字

1987年11月第1版

1987年11月第1次印刷

印数: 1—13 000

ISBN 7—80533—053—0/F·5

(书号: 4422·13) 定价: 2.25元

序 言

党的十一届三中全会以来，省委、省政府对发展乡镇企业作出了一系列重要决策，有力地推动了乡镇企业的发展。近几年来，随着农村经济体制改革的深化，在各级政府和有关部门的积极扶持下，乡镇企业已成为我省农村经济的支柱，成为国民经济的一支重要力量。不仅在经济上，而且在政治上、在社会各个领域里都产生了巨大的影响，在人们生产和生活中起了很大的作用。

乡镇企业的崛起，为广大农村培养了一大批农民企业家和经营管理人才；乡镇企业的巩固和发展，又要求从理论与实践的结合上进一步提高企业的管理水平。《福建乡镇企业管理》这本书正是应广大乡镇企业干部学习管理知识的迫切愿望而编写出版的。这是我省出版的第一本乡镇企业的管理知识的书籍，它对于提高乡镇企业的管理素质，促进乡镇企业的发展，将起一定的指导作用。

这本书根据马克思主义的基本原理和中共中央关于经济体制改革的决定精神，结合福建实际情况，概述了乡镇企业的发展模式、经营方针、经营形式、经营策略、预测决策等方面的问题；对乡镇企业的生产、技术、劳动、财务管理、利用外资和经济法规，以及怎样当好一个乡镇企业家等方面

内容，作了较为深入浅出的阐述。它通俗易懂，适合乡镇企业管理干部阅读，也可作为乡镇企业干部培训的教材。希望广大乡镇企业干部认真学习，进一步提高管理水平，为我省乡镇企业的进一步发展作出新贡献！

苏昌培

1987年8月12日

目 录

序言

第一章 乡镇企业的崛起和发展·····	(1)
第一节 乡镇企业的崛起·····	(1)
一、我国乡镇企业的发展概况·····	(1)
二、乡镇企业的性质和特点·····	(3)
三、乡镇企业的地位和作用·····	(6)
第二节 当前乡镇企业发展的几种模式·····	(11)
一、苏南模式·····	(11)
二、温州模式·····	(13)
三、晋江模式·····	(16)
第三节 乡镇企业面临的挑战·····	(19)
一、机会与面临的挑战·····	(19)
二、发展的对策·····	(21)
第二章 乡镇企业的经营方针和经营范围·····	(25)
第一节 乡镇企业的经营方针·····	(25)
一、经营方针·····	(25)
二、经营思想·····	(29)
第二节 乡镇企业的经营范围·····	(35)
一、乡镇农业企业·····	(36)

二、乡镇工业企业·····	(37)
三、乡镇建筑业·····	(38)
四、乡镇交通运输业·····	(38)
五、乡镇商业和服务业·····	(39)
六、乡镇科技事业·····	(40)
七、乡镇金融保险事业·····	(41)
第三章 乡镇企业的经营形式和内部经济	
责任制·····	(44)
第一节 乡镇企业的经营形式·····	(44)
一、什么是乡镇企业的经营形式·····	(44)
二、经营形式的多样化及其原因·····	(45)
三、合理企业经营形式的前提条件·····	(46)
第二节 现阶段乡镇企业的主要经营形式·····	(49)
一、经营承包制·····	(50)
二、租赁经营制·····	(52)
三、股份经营制·····	(55)
四、个体经营制·····	(57)
第三节 乡镇企业内部经济责任制·····	(60)
一、内部经济责任制的意义·····	(60)
二、内部经济责任制的基本内容和形式·····	(61)
三、应切实注意的几个问题·····	(63)
第四章 市场经营策略·····	(66)
第一节 市场·····	(66)
一、市场划分·····	(66)
二、市场细分·····	(69)
第二节 市场竞争·····	(71)

一、市场竞争的必然性·····	(71)
二、市场竞争策略·····	(72)
第三节 产品策略·····	(73)
一、产品的概念·····	(73)
二、产品生产周期·····	(74)
三、产品的包装与厂牌商标·····	(76)
第四节 定价策略·····	(77)
一、定价原则·····	(77)
二、定价方法·····	(78)
三、新产品定价策略·····	(79)
第五节 销售策略·····	(80)
一、销售渠道·····	(80)
二、广告策略·····	(83)
三、人员推销策略·····	(85)
第五章 市场预测和经营决策·····	(88)
第一节 市场调查·····	(88)
一、市场调查的内容·····	(88)
二、市场调查的途径·····	(90)
三、市场调查中应注意的问题·····	(92)
第二节 市场预测·····	(92)
一、市场预测·····	(92)
二、预测中注意的几个问题·····	(95)
第三节 经营决策·····	(96)
一、决策的程序·····	(96)
二、决策的内容·····	(97)
三、决策中应注意的问题·····	(101)

第四节 几种常用简易的预决策方法·····	(102)
一、座谈会·····	(102)
二、发函调查·····	(103)
三、平均法·····	(104)
四、回归法·····	(105)
第六章 乡镇企业的生产管理·····	(106)
第一节 生产过程组织·····	(106)
一、生产过程的构成·····	(106)
二、生产类型·····	(109)
三、生产单位基本的组织形式·····	(110)
第二节 生产计划·····	(113)
一、确定企业生产能力·····	(113)
二、生产能力的平衡·····	(114)
三、生产计划指标的确定·····	(116)
四、产品出产进度的安排·····	(117)
第三节 日常生产组织工作·····	(119)
一、生产作业计划工作·····	(119)
二、生产调度工作·····	(122)
第四节 质量管理·····	(124)
一、提高产品质量的重大意义·····	(124)
二、必须正确处理四个关系·····	(125)
三、建立质量保证体系·····	(126)
第七章 乡镇企业技术管理·····	(134)
第一节 技术开发与产品开发·····	(135)
一、乡镇企业的技术开发·····	(135)
二、乡镇企业的产品开发·····	(137)

三、技术市场的利用·····	(141)
第二节 设备管理·····	(143)
一、设备的购置·····	(143)
二、设备的合理使用和维修·····	(145)
三、设备的改造和更新·····	(147)
第三节 生产环境的管理·····	(150)
一、建立文明的生产环境·····	(150)
二、生产环境的污染与环境保护·····	(151)
第八章 乡镇企业的劳动管理·····	(154)
第一节 劳动组织·····	(154)
一、劳动组织形式合理化的基本要求·····	(154)
二、劳动分工协作与工作地组织·····	(156)
三、劳动保护与安全生产·····	(158)
第二节 劳动定额与劳动定员·····	(160)
一、劳动定额的作用·····	(160)
二、制定劳动定额的方法·····	(161)
三、劳动定员的必要性及要求·····	(163)
四、劳动定员的方法·····	(164)
第三节 工资管理·····	(166)
一、工资的形式·····	(166)
二、当前工资管理工作要注意的问题·····	(169)
第四节 人才开发·····	(170)
一、乡镇企业的人才观·····	(170)
二、招工聘选工作·····	(172)
三、培训教育工作·····	(173)
第九章 乡镇企业的财务管理·····	(174)

第一节 乡镇企业的资金管理·····	(175)
一、乡镇企业资金来源和使用·····	(175)
二、资金的分类管理·····	(177)
第二节 乡镇企业的成本管理·····	(191)
一、成本管理的重要性·····	(191)
二、成本的构成·····	(192)
三、成本管理的内容和要求·····	(194)
四、成本核算和分析·····	(196)
第三节 乡镇企业的利润管理·····	(199)
一、利润管理的意义·····	(199)
二、利润总额的计算·····	(199)
三、利润分配的原则·····	(200)
四、利润的具体分配·····	(201)
第十章 乡镇企业的经济联合·····	(204)
第一节 在专业化协作基础上实现经济联合·····	(204)
一、专业化协作的类型与发展趋势·····	(205)
二、在专业化协作的基础上实现经济联合·····	(208)
第二节 经济联合的组织与效益评价·····	(211)
一、从实际出发决定联合的形式与内容·····	(211)
二、常见的几种经济联合组织形式·····	(213)
三、开展对经济联合的效益评价·····	(216)
第三节 当前经济联合中需要解决的三个 问题·····	(218)
一、观念问题·····	(218)
二、利益问题·····	(219)
三、管理问题·····	(220)

第十一章	乡镇企业与利用外资	(222)
第一节	乡镇企业利用外资的意义、内容和形式	(222)
一、	乡镇企业利用外资的意义和作用.....	(222)
二、	乡镇企业利用外资的内容和形式.....	(225)
三、	乡镇企业利用外资的方法和原则.....	(228)
第二节	乡镇企业利用外资与出口创汇	(229)
一、	加强乡镇企业创汇产品的生产.....	(229)
二、	广泛收集信息, 扩大乡镇企业出口商 品.....	(232)
三、	利用外资对乡镇企业技术改造, 开发 新产品.....	(233)
第三节	当前乡镇企业利用外资应注意的问 题	(237)
一、	与外商洽谈的程序问题.....	(237)
二、	与外商签订合同或协议问题.....	(239)
三、	外汇平衡问题.....	(241)
第十二章	乡镇企业和经济法	(244)
第一节	经济合同法	(244)
一、	经济合同法的类型.....	(244)
二、	怎样签订经济合同.....	(247)
三、	经济合同的变更或解除.....	(248)
四、	违反经济合同的责任.....	(250)
第二节	简介几种经济法规	(250)
一、	税法.....	(250)
二、	专利法.....	(253)

三、商标法·····	(254)
四、自然资源法·····	(255)
五、环境保护法·····	(257)
六、对外经济关系法·····	(259)
第三节 经济纠纷的处理·····	(260)
一、发生经济纠纷如何处理·····	(260)
二、经济合同纠纷的调解和仲裁·····	(260)
三、经济合同纠纷的司法解决·····	(261)
第十三章 乡镇企业家·····	(263)
第一节 乡镇企业家的素质·····	(263)
一、乡镇企业家的地位和作用·····	(263)
二、提高乡镇企业家素质的必要性·····	(264)
三、乡镇企业家应具备的基本素质·····	(266)
四、乡镇企业家的工作方法和领导艺术·····	(269)
第二节 提高乡镇企业家素质的主要途径·····	(271)
一、主管部门加强对乡镇企业家的培养和 指导·····	(272)
二、乡镇企业家自我修养的主要途径·····	(274)
第三节 乡镇企业的思想政治工作·····	(275)
一、加强乡镇企业思想政治工作的意义·····	(276)
二、乡镇企业思想政治工作的基本要求·····	(277)
三、乡镇企业思想政治工作的方法·····	(279)
后 记·····	(281)

第一章 乡镇企业的崛起和发展

发展乡镇企业，是振兴我国农村经济的必由之路，也是振兴中国经济的必由之路。党的十一届三中全会之后，植根于农村的乡镇企业，蓬勃发展、蒸蒸日上。它的崛起和所形成的生产力，已成为国民经济中举足轻重的一个组成部分。

第一节 乡镇企业的崛起

一、我国乡镇企业的发展概况

乡镇企业，一般是指乡（镇）、村举办的企业，以及部分群众集资联营、利用外资和跨地区、跨行业、不同所有制联办的合作企业和个体企业、私人企业。

乡镇企业的崛起，是农业生产力发展的必然结果，是符合客观经济规律的。由于农业生产力的发展，产业结构的调整，农业由自然经济向商品经济转化，农业剩余劳动力逐步向工、商业和第三产业转移，农村的工业、建筑业、交通运输业、商业服务业等相继成为独立的经济部门，促进了农村经济的发展。

我国乡镇企业的发展，大体经历了五个阶段：

（一）解放后，经过土地改革，农村经济得到了迅速的

恢复和发展。在农业社会主义改造中，很多互助合作组织逐步办起了一些集体副业，实行以农业为主，农副业综合经营。作为农业生产合作社的副业，一切由农业生产合作社统筹规划，统一安排，统负盈亏。

（二）1958年农村人民公社化过程中，在原有集体副业的基础上办起了大量的社队企业，在管理上搬用全民所有制办法。由于对社会主义经济发展规律认识不足，缺乏经验，平调了生产队和社员的人力、物力和财力，挫伤了农民发展生产的积极性。

（三）60年代初，纠正“一平二调”后，又改用农业上的管理办法，实行“劳动在厂、厂记工分、厂队结算、回队分配”，人民公社和生产大队对企业实行统支统收，统负盈亏。社队企业发展缓慢。

（四）1978年后，大多数乡（镇）村对企业实行“五定一奖”的经济责任制。即定人员，定生产任务，定费用开支，定劳动报酬，定上交利润。超额完成各项指标者，按一定比例给予奖励，未达到各项指标者，要受罚。做到责任明确，赏罚分明。党的一系列农村经济政策的落实，对乡镇企业的发展起了巨大的促进作用。

（五）1982年后，特别是1984、1985两年，乡镇企业的发展，在总体规模、发展速度、涉及的行业范围等，都发生了巨大变化。乡镇企业吸取了农业联产承包责任制和国营企业经营责任制的经验，开始实行经营承包责任制，把责、权、利有机结合起来，推动了乡镇企业的迅猛发展。在党中央和国务院的正确领导下，乡镇企业走上稳步发展的道路。从1978年到1986年，乡镇企业总收入由431.4亿元增长到

3540.9亿元，增长了820.79%；乡镇工业总产值由385.3亿元增长到2413.4亿元，增长了626.37%；上缴国家的税金由22亿元增长到175.45亿元，增长了797.50%；纯利润由88.1亿元增长到314.89亿元，增长了357.42%。

我国乡镇企业的发展较之资本主义和其他第三世界国家更具有三个特色，即：

（一）农民，一没有经过农村经济的破产直接转化为工人，而且还富裕起来；二没有背乡离井流离失所，而是离土不离乡，进厂不进城，合家团圆，欢天喜地。

（二）促进小城镇建设和发展，使农村经济沿着专业化、商品化、现代化和乡村城镇化发展，成为农村一定范围内生产、交换、服务的中心。

（三）城乡结合，城市支持农村发展经济，实行多层次、多种经济形式，跨行业跨地区的农工商结合，城乡互为后盾，互相支援与互相促进，共同发展新型的社会主义城乡关系。

由此可见，乡镇企业的产生和发展，虽有波折，但有群众基础，表现出强大的生命力和广阔前景，它是农村商品经济发展的客观要求，是从我国实际出发，发展具有中国特色的农业经济道路的重要组成部分。

二、乡镇企业的性质和特点

（一）乡镇企业的性质。乡镇企业包含着不同水平的社会主义集体所有制的多种经济形式。就其性质看，一般的乡镇企业如乡（镇）办企业、村办企业、联户合作企业具有社会主义性质。还有20.2%个体和私人企业，基本生产资料属个人私有，有的还雇用一定数量工人，基本属于自营经济，是

社会主义经济的必要补充。

在社会主义的初级阶段，在商品经济的发展中，一个较长的时期内，个体企业和少量私人企业的存在是不可避免的，这是由于生产力发展水平所决定。个体企业的经营者要扩大再生产，为了补充自己的劳力不足，按照规定，可以雇请一、二个帮手，有技术的可以带三、五个学徒。雇工人数超过了这个限度，就属于私人企业。私人企业作为社会主义经济结构的一种补充形式，对于现实资金、技术、劳力的结合，尽快形成社会生产力，对于多方面提供就业机会，对于促进经营人才的成长，都是有利的。因而，近几年有一定程度的发展。必须指出，私人企业有同公有制经济矛盾的一面，私人企业本身也存在一些固有的弊端，主要是收入分配上的过分悬殊。对此，可以通过管理和立法，加以调节和限制。

我国社会主义公有制经济的主体地位已经确立，少量的私人企业的生产、交换和分配都受到社会主义国家宏观经济的调节和制约，与社会主义国家的宏观经济有着多方面的内在联系。这就说明，私人企业具有某种可控性与可塑性。在党的正确政策引导下，可以走上健康发展的道路。

（二）乡镇企业的特点。目前我国乡镇企业大致具有以下特点：

1. 点多面广、行业繁多。乡镇企业的经营范围，几乎涉及国民经济中的所有行业。其中主要的有农业、工业、交通运输业、建筑业、商业服务业等五大部门。根据当地资源，就地取材，易于兴办。如饲料工业、食品工业、建筑工业、小能源工业等发展都很快。这些因地制宜兴办起来的企

业，生产水平相差悬殊，具有明显的地区差异。在管理工作上，应采取多种多样的形式，不能千篇一律，不能照搬外地经验。

2. 规模小、灵活性大。乡镇企业一般资金不足、设备差、技术和管理水平较低，大多数是小企业。通常只进行初级加工和为大企业加工零部件，由于通用设备多、投资少，可以根据市场的变化，转产市场短缺产品，经营批量可多可少，产品可大可小，时间可缓可急，定型的不定型的、常年的和一次性的，都可生产。具有“船小掉头快”的特点，灵活性大，适应性强。

3. 劳动密集型行业居多数。我国农村有大量的剩余劳动力，农村经济家底薄、技术低，不易筹集大量资金购买和使用先进的机器设备。多数劳动力只能从事劳动密集型企业，对于那些可使用机器也可使用劳动力的生产环节，就使用劳动力，为农村剩余劳动力提供广阔的就业门路。今后相当长的时间，乡镇企业的技术结构，仍将是土洋结合，由土到洋，不能贪大求洋。

4. 经营管理有较大的自主权。乡镇企业，资金自集，独立经营，自负盈亏，国家很少下达指令性计划任务，因此有较大的经营自主权。在不违反国家政策法令的前提下，经营项目有决策权、原材料自由选择权、产品销售权、引进资金、技术、设备购置和招聘人才的自决权。用工形式、工资、奖励权、分配上，不吃“大锅饭”，不捧“铁饭碗”。它的利益与职工的利益密切关联，群众十分关心企业的兴衰。

5. 产、供、销在国家宏观控制计划指导下，主要依靠