

乡镇企业实用管理

• 李鼎新 主编 •



西北大学出版社

乡镇企业实用管理

李鼎新主编

*

西北大学出版社出版发行

(西安市太白路)

*

各地新华书店经销 陕西省岐山彩色印刷厂印刷

860×1108毫米1/32开本 印张11.2 字数:250千

1988年8月第1版 1988年8月第1次印刷

印数:1—10,000

ISBN 7—5604—0086—2/F·8 定价:3.00元

前 言

乡镇企业是八亿农民在党的正确路线指引下，发展农村经济的一个伟大创举，是社会主义建设中具有中国特色而又有深远意义的一件光辉灿烂的业绩。正如邓小平同志所说：“我们完全没有料到的收获，就是乡镇企业发展起来了，异军突起。”可以预料，乡镇企业的蓬勃发展，将成为中国农民致富的基本道路，成为安排我国农村剩余劳动力就业的有效办法，将构成我国现实生产力极其重要的部分。它对于加速农村工业化和城乡一体化，缩小工农差别和城乡差别，推动农村“两个文明”建设和支援城市经济发展等方面，将显示出不可估量的巨大作用。

农民中蕴藏着兴办企业的高涨热情和巨大的积极性。他们之中已涌现出一批乡镇企业家，这些人办事干练，决策果断，敢于竞争，善于钻研，乐于学习和运用商品经济的发展规律，他们把企业办得有声有色，充满活力。但是，更多的农民苦于缺乏管理知识，特别是现代经济活动和管理现代化的知识。为了总结我国乡镇企业家的实践经验和普及企业经营的管理知识，我们编写了一套三册乡镇企业管理的教材。即《乡镇企业实用管理》，《乡镇企业经营管理》和《乡镇企业生产管理》。我们的目的是想帮助乡镇企业的厂长、经理及广大管理人员，通过系统的正规化的学习，提高知识水平和管理素质，以发挥更大作用，把企业越办越好。

为了使教材通俗易懂，深入浅出，便于阅读和自学，我们曾

深入实际，调查研究，充分考虑乡镇企业的特点，让读者学了就能用，用了能见效，力争成为乡镇企业管理干部的良师益友，为此在教材中列举许多生动事例，大部分章节后面都附了案例和思考题。这套教材是参加编写的所有同志集体努力、通力合作的结果。

在编写中，我拟定了章节目录大纲，大家讨论后，各人分章节编写。其中各章作者是：第一、四章，陈平江、高万银；第二章，王金书；第三章，李鼎新；第五章，郭蓓蓓；第六章，王治中；第七章，莫广才；第八章，张克冰；第九章，程晓儒；第十章，张春龙；第十一章，王贵乾；第十二章，郭立宏、王长寿。最后，由我按照共同讨论的要求，对全书初稿进行了两次修改，经过总纂后，定稿。

由于本书容量较大，编写人员较多，我们水平有限，时间紧迫，难免发生错误，恳望广大读者批评指正。

李鼎新

1988.3.

于西北大学经济管理学院

目 录

前 言	(1)
第一章 乡镇企业管理原理	(1)
第一节 乡镇企业	(1)
一、乡镇企业的概念	(1)
二、乡镇企业的特征	(2)
三、乡镇企业的社会地位和作用	(4)
第二节 乡镇企业管理概述	(6)
一、管理的概念与性质	(6)
二、乡镇企业管理的职能	(7)
三、乡镇企业管理的任务和内容	(8)
四、乡镇企业的基础管理	(10)
第三节 乡镇企业管理的基本原理	(14)
一、管理的系统原理	(14)
二、管理的反馈原理	(15)
三、管理的整分合原理	(15)
四、管理的封闭原理	(16)
五、管理的能级原理	(18)
六、管理弹性原理	(18)
七、管理的动力原理	(19)
第四节 管理方法	(20)
一、经济管理方法	(20)
二、法律方法	(21)
三、行政方法	(23)
案例	(25)

思考复习题.....	(26)
第二章 企业管理理论与乡镇企业管理的改革 发展.....	(27)
第一节 资本主义企业管理理论的产生 和发展.....	(27)
一、古典管理.....	(27)
二、科学管理.....	(28)
三、管理科学.....	(30)
第二节 我国企业管理的发展.....	(34)
一、我国企业管理的发展阶段.....	(34)
二、建立具有中国特色的社会主义企业管理体系...	(37)
第三节 我国乡镇企业管理的改革与发展.....	(41)
一、我国乡镇企业管理的特点.....	(41)
二、我国乡镇企业管理的改革.....	(45)
三、我国乡镇企业管理的趋势.....	(47)
四、加强对乡镇企业管理的探讨研究.....	(50)
案 例.....	(53)
思考复习题.....	(57)
第三章 组织 管理.....	(58)
第一节 组织理论.....	(58)
一、管理组织的基本概念.....	(58)
二、管理组织的基本内容.....	(59)
三、管理组织的设计.....	(60)
四、组织机构.....	(62)
五、组织机构的设计原则.....	(65)
第二节 管理组织形式.....	(73)
一、直线制.....	(74)

二、职能制.....	(74)
三、直线职能制.....	(76)
四、直线职能参谋制.....	(77)
五、事业部制.....	(78)
六、矩阵制.....	(80)
第三节 乡镇企业的组织机构.....	(81)
一、乡镇企业对组织机构的选择.....	(81)
二、乡镇企业组织的一般形式.....	(86)
第四节 智囊团组织.....	(89)
一、智囊团的意义和作用.....	(89)
二、智囊团的功能.....	(91)
三、智囊团的组织.....	(93)
四、智囊团成员的素质.....	(95)
五、企业领导与智囊团组织的关系.....	(97)
案例.....	(98)
思考复习题.....	(99)
第四章 企业领导体制.....	(100)
第一节 企业领导制度.....	(100)
一、建立乡镇企业领导制度的原则.....	(100)
二、厂长(经理)负责制.....	(101)
三、厂长(经理)的责、权、利.....	(105)
四、职工民主管理.....	(105)
第二节 企业规章制度.....	(107)
一、规章制度的重要作用.....	(107)
二、规章制度的内容.....	(109)

三、规章制度的建立与执行.....	(110)
第三节、经济责任制.....	(112)
一、乡镇企业经济责任制的特点.....	(112)
二、乡镇企业经济责任制的内容.....	(114)
三、怎样建立经济责任制.....	(119)
四、乡镇企业的劳动报酬.....	(122)
案例.....	(125)
思考复习题.....	(127)
第五章、目标管理.....	(128)
第一节 目标管理原理.....	(128)
一、目标管理的由来.....	(128)
二、目标管理的基本思想.....	(129)
三、目标管理的基本内容和形式.....	(131)
第二节 乡镇企业目标的制定.....	(134)
一、目标管理在乡镇企业经营管理中的作用.....	(134)
二、制定目标的原则.....	(136)
三、制定目标的方法步骤.....	(137)
第三节 乡镇企业目标的实施与管理.....	(142)
一、授权管理.....	(143)
二、检查管理.....	(145)
三、总体控制.....	(146)
第四节 目标成果评价.....	(146)
一、目标成果评价要素.....	(147)
二、目标成果综合评价方法.....	(148)
三、目标成果评价步骤.....	(151)

案 例.....	(152)
思考复习题.....	(156)
第六章 企业公共关系.....	(157)
第一节 企业公共关系概述.....	(157)
一、公共关系的基本概念.....	(157)
二、乡镇企业为什么要研究公共关系.....	(158)
三、企业公共关系的基本内容.....	(159)
四、企业公共关系的基本特征.....	(160)
五、企业公共关系的基本原则.....	(164)
第二节 企业公共关系活动及职能.....	(166)
一、公共关系活动与企业经营活动.....	(166)
二、企业公共关系活动的程序.....	(168)
三、企业公共关系活动策略.....	(174)
四、企业公共关系的主要职能.....	(177)
第三节 企业外部的公共关系.....	(179)
一、企业外部公共关系的内容.....	(179)
二、企业外部公共关系的作用.....	(179)
三、乡镇企业如何搞好外部公共关系.....	(180)
第四节 企业内部的公共关系.....	(185)
一、企业内部公共关系的内容.....	(185)
二、企业内部公共关系的作用.....	(185)
三、正确处理企业内部几种关系.....	(186)
四、企业形象与企业精神.....	(191)
第五节 企业公共关系机构.....	(195)
一、企业公共关系机构建立的必要性.....	(195)

二、企业公共关系机构的类型.....	(196)
三、企业公共关系机构的职责.....	(196)
四、企业公共关系人员的选择.....	(198)
案例.....	(201)
思考复习题.....	(202)
第七章 乡镇企业厂长(上)	(204)
——厂长条件与能力素质	
第一节 厂长概述.....	(204)
一、厂长的条件.....	(204)
二、厂长的职责与权益.....	(205)
三、乡镇企业要选择好厂长.....	(208)
第二节 厂长的素质和能力.....	(211)
一、厂长的基本知识.....	(212)
二、厂长的素质.....	(214)
三、厂长的能力.....	(216)
第三节 厂长要善于选拔干部.....	(220)
一、应该选拔那些意志坚强,有坚韧不拔毅力的人才.....	(220)
二、应该选拔临危不惧,处变不惊的人才.....	(221)
三、应该选拔那些勇于改革,凡事能冲锋在前的人才.....	(221)
四、应该选拔那些有团结协作精神的人.....	(221)
五、应该选拔那些为将来收获而正在播种的人才.....	(222)
六、应该选拔为企业实干的人才.....	(222)
案例.....	(224)
思考复习题.....	(225)
第八章 乡镇企业厂长(下)	(226)

——工作方法与领导艺术

第一节 工作方法	(226)
一、人事法	(226)
二、效益法	(234)
三、控制法	(238)
四、分析法	(241)
第二节 领导艺术	(242)
一、领导艺术及特征	(242)
二、经营决策艺术	(243)
三、善于抓大事的艺术	(243)
四、授权艺术	(244)
五、用人艺术	(244)
六、利用时间艺术	(245)
第三节 乡镇企业家	(245)
一、乡镇企业家的特征	(246)
二、乡镇企业家的成长发育	(249)
案例	(250)
思考复习题	(251)
第九章 企业人才开发	(252)
第一节 企业人才开发概述	(252)
一、乡镇企业人才开发的紧迫性	(252)
二、乡镇企业需要开发哪些人才	(254)
三、乡镇企业人才开发的途径和形式	(256)
第二节 管理人才的开发	(260)
一、管理人才的概念和类型	(231)

二、管理人才的作用.....	(262)
三、管理人才的素质.....	(264)
四、开发管理人才.....	(270)
案例.....	(275)
思考复习题.....	(276)
第十章 企业诊断	(277)
第一节 企业诊断概述.....	(277)
一、什么是企业诊断.....	(277)
二、乡镇企业为什么要进行企业诊断.....	(277)
三、企业诊断的发展.....	(279)
第二节 企业诊断的种类和内容.....	(279)
一、企业诊断的种类.....	(279)
二、企业诊断的内容.....	(281)
第三节 怎样进行企业诊断.....	(283)
一、准备阶段.....	(284)
二、诊断阶段.....	(286)
三、实施指导阶段.....	(292)
思考复习题.....	(293)
第十一章 提高企业素质	(294)
第一节 企业素质概述.....	(294)
一、什么是企业素质.....	(294)
二、乡镇企业为什么要提高企业素质.....	(294)
三、企业素质的内容.....	(295)
四、企业素质的标志.....	(298)
五、如何提高企业素质.....	(299)

第二节 向企业管理现代化迈进·····	(303)
一、企业管理现代化的内容·····	(303)
二、乡镇企业为什么要逐步实现管理现代化·····	(305)
三、怎样逐步实现乡镇企业的管理现代化·····	(306)
案例·····	(307)
思考复习题·····	(309)
第十二章 经济法律管理·····	(310)
第一节 统济法与乡镇企业管理·····	(310)
一、经济法概述·····	(310)
二、经济法在管理经济活动中的特点·····	(313)
三、乡镇企业要知法、遵法、用法·····	(314)
第二节 重要经济法概述·····	(316)
一、企业登记法(工商企业登记管理)·····	(316)
二、经济合同法·····	(319)
三、商标法·····	(325)
四、专利法·····	(329)
五、税法·····	(331)
六、物价法·····	(334)
七、经济仲裁·····	(336)
八、全民所有制工业企业法·····	(337)
九、企业破产法(草案)·····	(342)
案例·····	(345)
思考复习题·····	(346)

第一章 乡镇企业管理原理

第一节 乡镇企业

一、乡镇企业的概念

乡镇企业，就是乡（村）镇举办的企业、部分农民联营的合作企业、其它形式的合作企业和个体企业的统称。

乡镇企业在一九八四年以前一般称作社队企业，也就是农村人民公社及其所属的生产大队经营的社会主义集体所有制企业。党的十一届三中全会以来，随着农村经济体制改革的深入发展，特别是农村实行政社分设，农村人民公社和它所属的生产大队、生产队，已经为乡、村和村民小组所取代，社队作为农村经济组织已不复存在；加之随着农村商品经济的发展，农民户办企业和联办企业大量涌现，因此，原来社队企业这个名称，已不能体现农村经济发展的客观实际，“乡镇企业”这个新名称也就应运而生了。这不仅仅是一个名称的更换，它体现了中国农村经济发展中的一个重大转折，是具有中国特色的农村经济在发展历程中的一个重大飞跃。

乡镇企业的行业比较庞杂。重要行业有：农业企业、工业企业、建筑企业、交通运输企业，商业服务等。其中工业企业在乡镇企业中居主要地位，它包括冶金工业、电力工业、煤炭及炼焦工业、石油工业、化学工业、机械工业、建材工业、森林工业、食品工业、纺织工业、缝纫服装工业、皮革和造纸及文教用品工业等

等十多种门类。并且随着经济的发展，还有逐步扩大的趋势。'

二、乡镇企业的特征

乡镇企业以广大的农村为阵地，有丰富的物质资源和劳动力资源，从经营管理角度出发，与国营大中型企业相比较，它有以下特点：

（一）主权大

乡镇企业自主权大，条条框框少，主要是因为它是乡（村）劳动群众共同占有生产资料的社会主义集体所有制经济，或者是部分农民联营的合作经济以及少量个体经济。它们的生产经营活动，主要依靠集体和个人的力量，不要国家提供商品粮和各项福利设施，实行独立核算，自负盈亏。企业对生产项目的选择，设备的购置，劳动力的使用，利润的分配，经营的方式等方面的决定权，要比全民所有制企业大得多，灵活得多。企业经营的好坏与职工的切身利益直接相关，大家把企业看成是自己的企业，积极性高，责任心强，主人翁的积极性容易发挥，企业的进取精神很强。不少的乡镇企业是春天建工厂，夏季机器响，秋后产品到市场，充分显示了较强的生命力。

（二）规模小

乡镇企业绝大多数是中小企业，规模小，投资小，产量小，船小好调头，对市场适应能力强，可以及时根据市场变化，设计产品，调节生产，产品大都是自销。很多国营大企业不愿生产的，甚至经常亏损的产品，由乡镇企业承担，不但不亏本，反而盈利；

（三）经营活

乡镇企业的生产主要靠市场调节。因此竞争力强，企业经营活，资金活，劳力安排活，能适应市场行情和季节变化，随时翻新花样，生产适销对路的产品。在劳动力安排上可以就近招工，吃住在家，来则做工，去则归农，可去可留。特别是一些季节性很强的农村产品加工，对于国营大工厂是很难在短期内妥善处置，而乡镇企业却应付自如。例如同一厂房车间，冬季加工农村产品，夏季生产饮料冰棒，劳力和设备都不闲置，而且都抓了热门货，产值大、效益高。

（四）费用低

这里主要指管理费用低。乡镇企业尽管设备比较差，耗能量大。但是他们的原料就地取材，价格低廉。加之管理人员少，一人兼数职，如有的厂长，既当工人，又当技术员，有的既当采购员，又当保管员，应产人员少。在生产过程中，精打细算，耗料少，下脚少，次品少，开支节省。在运输上，能自己干的，就不雇用他人。所以，由于降低了消耗，也就相应提高了效益。

（五）管理严

乡镇企业由于生产资料归一定范围的劳动者集体所有，目前大部分都在搞承包制，租赁制，职责比较明确，管理比较严格。一般工序都有定额，按件计工，有奖有罚。分配不吃“大锅饭”，职工不端“铁饭碗”。报酬直接与劳动成果挂钩，职工劲头高，重活、累活、脏活。特大活、特小活都有人干，所以企业生产秩序好。

（六）敢用贤

乡镇企业自主权大，干部和职工都实行轮换制或选聘制，它在专业和管理人才奇缺的情况下，舍得花钱搞智力投资，不惜重

金聘请专家、学者，可以“攀高亲，借才发财”，容易应用新的科研成果。不少地方出现了星期日工程师，兼职技术顾问等现象，大大促进了乡镇企业向较高水平发展。

但是乡镇企业在发展中也存在一些薄弱环节，一是生产不稳定，波动性较大，信息不灵，容易产生盲目性；二是规模小，设备差，技术落后，竞争能力差，经不起大的风浪；三是管理体制比较乱，一些地方，乡政府过多干预企业活动，乱拉乡镇企业的资金，造成了生产和经营的困难。但是这些不足之处，都会在发展中逐步得到解决。

三、乡镇企业的社会地位和作用

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》中指出：“发展乡镇企业是振兴我国农村经济的必由之路”。赵紫阳同志也在十三大报告中对乡镇企业作了高度评价，称之为“异军突起”。可见乡镇企业已成为我国国民经济的重要组成部分。大力发展乡镇企业，对于发展农村商品经济，促进农业现代化发展有着十分重要的作用。

（一）是实现农村工业化、商品化和现代化的一支生力军

翻开世界经济史，几乎所有实行工业化的国家，工业与农业的分商，都表现为城市同农村的对立，在相当长的历史时期内，总是以牺牲农业和剥夺农民为前提。我国要走有自己特色的道路，就要发展乡镇企业，这是建立在农业持续繁荣的基础之上，反过来又促进农业的持续繁荣，实现农村工业化、商品化和现代化的一支生力军。

1、发展乡镇企业为农业的集约经营提供了条件，使农副产