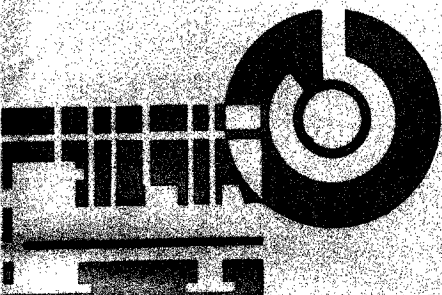


姬德君 赵玺玉 主编



乡镇企业经营艺术

石油大学出版社

编委 (按姓氏笔画为序)

王敦谦	张观泉	张忠泉	刘树国
李向阳	杨超	杨光琴	汤庆安
郭兰英	郭毅军	梁传光	夏玉华
徐汉林	高法坤	靳云生	薛立堂

乡镇企业经营艺术

姬德君 赵金玉 主编

石油大学出版社
山东省东营市
山东惠民县印刷厂印刷

开本787×1092 1/32 11印张 235千字
1989年8月第1版 1989年8月第1次印刷
印数1—1000册

ISBN7-5636-0047-9

定价: 3.50元

序

惠民地区行署专员 王道玉

《乡镇企业经营艺术》一书与广大读者见面了。这本书的问世，对于进一步研究和探讨乡镇企业经营管理经验，加快乡镇企业发展步伐，有着极其重要的指导作用。

党的十一届三中全会以来，我国乡镇企业异军突起，迅猛发展，它不仅冲击着农民传统封闭的自然经济观念，把农村经济融汇于商品经济的大潮中，而且已经成为国民经济的重要支柱部分。乡镇企业突飞猛进，不但直接改变着农村产业结构的旧格局，使农村经济面貌焕然一新，同时，也为我国农民找到了一条脱贫致富的重要途径，乡镇企业在农村经济中的支柱作用越来越明显，越来越重要。在探索有中国特色的社会主义现代化建设道路的征途上，发展乡镇企业，无疑为我们这样一个生产力水平低、农村人口占多数的农业国逐步实现工业化和生产商品化、社会化、现代化，开辟了一条光明的道路。

在社会主义商品经济的舞台上，乡镇企业作为自主经营、自负盈亏的商品生产者和经营者，充分发挥其经营灵活、与市场联系紧密、容易挖掘当地资源、技术、工艺潜力等方面的优势，创出了一条具有乡镇企业特点的、适应商品

经济发展的新路子，形成了一套行之有效的先进经营管理办法和经验。乡镇企业的经营机制，概括起来主要有两条：第一、乡镇企业没有靠山，只能也必须自负盈亏；第二、乡镇企业是真正在竞争中产生、发展的。因此，从这种意义上讲，乡镇企业的经营机制具有普遍的适用性，对于搞活各类工商企业，增强企业的适应能力和自我发展能力，都是不无启迪和借鉴的。

党的十一届三中全会以来，乡镇企业在不断发展的过程中，积累了较为丰富的经营管理经验，但也暴露出不少问题和薄弱环节。从总体上讲，大部分乡镇企业，由于起步晚、设备差、人才缺乏、技术水平低、劳动力素质差等，导致其灵活的经营机制的优势难以充分发挥，产品档次低、质量差，市场竞争能力不强，经济效益低，发展后劲不足。尤其是在当前治理经济环境、整顿经济秩序、全面深化改革的形势下，乡镇企业面临着严峻的考验。提高经营管理水平，充分发挥人才、技术和设备潜力，进一步增强企业的竞争能力、应变能力和自我发展能力，乃是乡镇企业发展的当务之急。因此，乡镇企业的经济活动必须尽快从目前单纯追求规模和速度转移到以提高经营管理水平、增强经济效益为中心上来，改革过去那种传统的管理办法，加强科学管理，以适应乡镇企业不断发展的需要。

由部分理论工作者和乡镇企业实际工作者编写的《乡镇企业经营艺术》一书，就是为了适应乡镇企业发展的要求，针对乡镇企业经营管理工作中的特点，博采众家之长，采取专题形式，从理论与实践的结合上，探讨乡镇企业经营管理艺术的。该书的最大特点是既有一定的理论深度，又通俗易懂

懂，实用性较强。谈到本书，会有“有门可入，有路可走，有法可用”之感。当然，乡镇企业的经营管理工作涉及到企业经济活动的全过程，是一门极其复杂的艺术，本书只是择其要者，加以论述，许多问题还有待于进一步探索。如果该书能够对乡镇企业经营管理工作者和热心研究企业经营艺术艺术的同志有所启示的话，也就达到了该书写作的目的，恐怕这也是作者最大的心愿。

有耕耘，就有收获。我相信，通过这种创造性的劳动，乡镇企业经营艺术一定会在实践中收到好的效果。

1989年5月

目 录

第一章 农村工业企业会计基础知识	1
第一节 农村工业企业会计核算的内容	1
第二节 会计科目和帐户	6
第三节 借贷记帐法	10
第四节 会计凭证和帐簿	17
第五节 帐务处理程序和记帐规则	24
第二章 投资基金和借款的核算	32
第一节 投资基金的核算	32
第二节 借款的核算	36
第三章 货币资金和结算业务的核算	40
第一节 现金的核算	40
第二节 银行(信用社)存款的核算	43
第三节 结算业务的核算	47
第四章 材料的核算	58
第一节 材料的分类和计价	58
第二节 材料收入和发出的核算	64
第三节 包装物和低值易耗品的核算	73
第四节 委托加工材料的核算	78
第五节 材料清查的核算	79
第六节 材料按计划成本的核算	82
第五章 工资的核算	85
第一节 工资的组成和计算	85
第二节 工资结算和分配的核算	95
第三节 工资附加费的核算	103

——乡镇企业提高劳动生产率的前提·····	(47)
一、合理组织生产过程的要求·····	(48)
二、生产过程空间的组织·····	(50)
三、生产过程流水线的组织·····	(57)
第五章 优化生产要素的组合	
——乡镇企业提高经济效益的重要途径·····	(62)
一、生产要素之间的相互制约性·····	(63)
二、生产要素优化组合的衡量标准·····	(64)
三、生产要素优化组合的前提条件·····	(65)
四、生产要素优化组合的方法·····	(67)
五、投入生产要素量的变化对产量 及收益的影响·····	(70)
六、时间因素与生产要素的优化组合·····	(72)
第六章 从经验管理上升到科学管理	
——乡镇企业经营成功的重要保证·····	(74)
一、从经验管理到科学管理·····	(74)
二、科学管理的基础工作系统·····	(78)
三、科学管理的职能系统·····	(81)
第七章 开发新产品	
——乡镇企业增强竞争能力的有力武器·····	(89)
一、产品开发的意义·····	(89)
二、正确把握产品的生命周期·····	(91)
三、产品开发战略与开发方式的最优选择·····	(95)
第八章 抓质量 创名牌	
——乡镇企业生命的源泉·····	(104)
一、产品质量及其对企业命运的影响·····	(104)

二、	提高产品质量的主要途径·····	(108)
三、	必须适应时代发展对产品质量的要求·····	(116)
第九章 技术改造与创新		
——	乡镇企业不断前进的加油站·····	(120)
一、	技术改造与创新是技术进步的重要途径·····	(120)
二、	进行技术改造应注意的问题·····	(125)
三、	引进技术是技术进步的捷径·····	(128)
第十章 加速开发各类人才		
——	乡镇企业走向未来的希望·····	(132)
一、	人才开发的含义·····	(133)
二、	人才开发的迫切性·····	(135)
三、	人才开发的主要途径·····	(140)
第十一章 加强横向经济联合		
——	乡镇企业腾飞的翅膀·····	(149)
一、	横向经济联合的产生与发展·····	(149)
二、	发展横向经济联合的意义·····	(151)
三、	横向经济联合的主要形式·····	(154)
四、	乡镇企业开展横向经济联合的原则·····	(157)

中 篇

第十二章 市场		
——	乡镇企业经营的竞技场·····	(161)
一、	市场是反映企业经营优劣的晴雨表·····	(161)
二、	市场研究·····	(165)
三、	市场策略·····	(170)
第十三章 市场竞争		

- 乡镇企业开拓市场的生死决斗…………… (179)
- 一、 市场竞争的核心…………… (179)
- 二、 选择最佳的市场竞争策略…………… (183)
- 三、 适时慎重地运用价格竞争形式…………… (185)

第十四章 市场信息

- 乡镇企业经营的第二资源…………… (189)
- 一、 市场信息对企业经营的作用…………… (189)
- 二、 市场信息收集的原则和方法…………… (192)
- 三、 市场信息的整理、分析与运用…………… (195)

第十五章 市场预测

- 乡镇企业经营决策的探照灯…………… (197)
- 一、 市场预测及其作用…………… (198)
- 二、 市场预测的步骤…………… (201)
- 三、 市场预测的方法…………… (208)

第十六章 广告宣传

- 乡镇企业营销活动中的红娘…………… (211)
- 一、 广告及其作用…………… (211)
- 二、 广告的种类与媒介的选择…………… (215)
- 三、 广告效果的测定与提高…………… (218)

第十七章 商标

- 乡镇企业应当重视的无形财富…………… (226)
- 一、 商标在企业经营中的作用…………… (227)
- 二、 商标的设计…………… (229)
- 三、 商标的选择及使用…………… (230)

第十八章 包装与装潢

——乡镇企业沉默的推销员	(234)
一、 包装与装潢对现代商品经济的意义	(235)
二、 商品包装的选择	(237)
三、 商品包装的设计及其基本要求	(239)
第十九章 推销	

——乡镇企业经营中惊险的跳跃	(244)
一、 推销方式	(244)
二、 消费研究对推销的影响	(246)
三、 人员推销	(250)
四、 销售服务	(255)

第二十章 走向国际市场

——乡镇企业经营的新舞台	(260)
一、 乡镇企业走向国际市场的优势	(260)
二、 进入国际市场的战略与措施	(261)
三、 进入国际市场需要着重做好的几项工作	(264)

下 篇

树立现代管理意识 探索企业腾飞之路	薛立堂 (267)
因地制宜发展乡镇企业	郭兰英 (275)
学会在商品经济的海洋里游泳	徐汉林 (281)
现代化管理是乡镇企业经营水平更上	
一、 一层楼的切实保证	郭毅军 (287)
面向市场开拓前进	姜玉华 (293)
立足乡镇企业特点 全面强化企业管理	侯传光 (299)
从更新观念入手发展乡镇企业	杨庆安 (307)
在改革中崛起	张忠泉 (312)

提高企业素质 迎接新的挑战	高法坤 (317)
改革总揽全局 增强企业活力	张观泉 (322)
适应市场变化 搞活企业经营	王敦谦 (327)
用改革之手敲开国际市场的大门 ...	李向阳 靳云生 (333)
后记	(339)

第一章

从生产型转向经营管理型

——乡镇企业振兴发达的必由之路

在社会经济活动中，乡镇企业是自主经营、独立核算、自负盈亏的商品生产者和经营者，是具有独立经济利益的法人实体。乡镇企业的经济活动，包括产品的生产、生产资料的供应、产品的销售等，纳入国家计划渠道的比重小，受市场调节的比重大。因此，乡镇企业的生产经营活动是在国家计划的指导下，主要依靠市场机制的调节来运行。这就要求乡镇企业的经

济活动必须面向市场，根据市场的变化、社会的需求来组织企业的产、供、销活动，并使企业的人、财、物得到合理有效的利用，以求取得最佳的经济效益，使乡镇企业在日趋激烈的市场竞争中求得生存和发展。为此，乡镇企业必须摒弃过去那种单纯重视生产管理的传统管理方法，而把企业管理的重点由生产管理转向经营管理，与之相适应，乡镇企业本身也必须由生产型转变为经营开拓型。

一般说来，乡镇企业的经济运行主要靠市场机制的调节，因而，企业的经济活动都必须由自己作出决策并相应地进行管理，似乎乡镇企业的管理不存在由生产管理向经营管理的转变问题，企业本身也不存在由生产型向经营型的转变问题。其实不然，在我国的实际经济生活中，企业管理，包括乡镇企业在内的管理，其重心一直放在生产管理上，而忽视开拓市场等方面的经营管理。原因在于：一方面，我国长期以来生产力水平总体落后，经济不发达，社会需求与社会生产之间的矛盾比较尖锐，作为社会生产经营活动的主体——企业来说，普遍地存在着产品销售上“皇帝女儿不愁嫁”的情况。这种产品供不应求的状况，必然导致企业把管理的重点放在生产管理上，而忽视面向市场、开拓市场的经营管理。虽然过去乡镇企业不具备国营企业那种产品由国家统购包销的优越条件，但在市场商品供不应求不愁卖不出去的环境条件下，也易忽视以经营为中心的开拓市场的管理；另一方面，乡镇企业的管理起步较晚、管理方面的素质较差，易受国营企业传统管理方式的影响，从总体上说，生产管理的传统做法仍在乡镇企业的管理活动中占据主导地位。随着我国体制改革的深化和商品经济的发展，随着市场竞争的加

剧，乡镇企业如果再因循守旧、固守传统的生产管理方法，就难以适应环境的变化，就有可能为激烈的市场竞争所淘汰。因此，乡镇企业由生产型变为经营开拓型，由生产管理转变为经营管理，不仅是乡镇企业适应商品经济的市场竞争，提高自身素质和增强自身活力的需要，而且也是乡镇企业提高经济效益、求得生存与发展的需要。

一、必须以经营管理为中心

如上所述，商品经济的发展，客观上要求乡镇企业的管理工作尽快地从以生产为中心转移到以经营为中心的轨道上来，相应地，乡镇企业也必须尽快地由生产型变为经营管理型。这是因为，在商品经济条件下，企业不仅要用最经济有效的方法生产出优质价廉的商品，而且还要以最有利的条件把产品销售出去，才能获得好的经济效益。企业为了占有最优越的销售条件，在商品生产之前就必须对市场进行调查研究和预测，以便根据市场环境、价格、供求关系、消费者习惯偏好、竞争对手等因素制定一系列的产销战略及实施措施，并随时根据企业内外环境条件的变化，采取相应措施来调整企业的经济活动，以保证企业各项活动的顺利进行。显然，这些都是单一的生产管理活动难以适应的。这就要求，企业的管理活动范围不仅包括生产领域，而且必须深入到流通领域中去；这也要求，企业管理活动的重心必须向以经营为中心转移。具体来说，有以下几个方面的原因：

第一，乡镇企业必须以经营管理为中心，首先在于社会化生产的客观要求。社会化生产使分工越来越细，各部门、各企业之间的联系越来越紧密，企业同外界的联系越来越

广。因此，影响和制约企业发展的因素也越来越多，企业管理的内容，必须从内部生产过程的管理，发展到企业外部产前产后各个环节的管理上来，经营成为管理的重点。对乡镇企业来说，它的生存与发展，不仅取决于内部各种因素，而且更重要的是必须适应企业外界环境的变化，企业的外部环境是错综复杂的，主要包括自然的、社会的、政治的、经济的、文化的、技术的诸环境，这些环境的变化，必然会反馈到企业中来，必然要求企业做出相应的变化。企业要进行经济活动，譬如说要开发一个产品，新上一个项目，引进一项新技术，采用一项新措施，都必须对企业的外部环境，特别是市场需求的变化，产品在销售领域的占有率，消费者的偏好心理，习惯要求，支付能力，同行业的竞争能力和发展趋势，最新成果等政治的、经济的、社会的诸因素进行充分的调查研究，详细地占有、分析有关资料，从企业现有条件和实际情况出发，根据需求和可能，统筹兼顾，全面权衡，最后做出科学而正确的决策。这就要求乡镇企业的管理活动必须以经营为中心。

第二，乡镇企业以经营管理为中心，是适应商品经济发展，增强企业竞争能力提高企业经济效益的需要。随着商品经济的发展和市场竞争的加剧，乡镇企业不仅要在生产过程中合理组织生产要素并提高生产要素的利用率，生产出质优价廉的产品，而且在市场竞争日趋加剧的情况下，还必须花大气力把企业管理活动转向市场，去预测社会需求，确定产品的方向与规模，制定有效的营销策略，能动地发展商品生产与商品交换，力争以最小的消耗，最优的服务，为社会提供适销对路的产品，更多地占领市场，以求取得最好的经

济效益。因此，乡镇企业必须以经营管理为中心。

第三，乡镇企业以经营管理为中心，归根结底是因为生产管理与管理经营在内容、性质、功能等方面有着较大的差异，采用不同的管理方法会对企业的生存与发展产生不同的作用和影响。为了说明这个问题，我们有必要把管理与经营的概念及其含义区别开来。

所谓管理，简单地说，是指企业对所从事的各项活动进行计划、组织、指挥、协调和控制的总称。所谓经营，是指企业为了使其目标与社会需求之间达到动态协调而进行运筹决策与生产交换活动的总称。

经营与管理既有区别又有联系。从它们产生的过程看，管理是共同劳动引起的，是劳动社会化的产物；而经营是商品经济特有的范畴，是商品经济的产物。从它们研究的侧重点看，管理是侧重研究企业常规管理的效率问题，而经营侧重研究的是企业的整体效益问题。从它们二者的联系看，经营和管理是互相交织不可截然分开的有机整体。从某种意义上讲，经营是企业的战略问题，管理是企业的战术问题，战术为战略服务，而战略又必须依赖战术的胜利而实现，二者是相辅相成的。因此，从这个角度看，在现代企业中，一般都把经营与管理的活动统称为经营管理，它的范围既包括生产领域，又包括流通领域。

从我国企业的经济活动看，过去管理工作的重点在生产管理，而生产管理仅仅是企业管理的一个组成部分，它是企业对与产品生产密切相关的各项活动的管理。这些活动包括企业产品生产技术的储备、制造、检验以及为保证生产正常进行所必须的各项辅助生产活动和各项服务性活动。生产管

理的主要任务是把生产力的诸因素有效地结合起来,提高生产效率,其管理的重点是解决产品生产过程中发生的问题,是围绕产品的生产过程进行的。

目前,我国企业管理的重点开始由生产管理向经营管理转移。而通常说的经营管理,指的是企业以市场为对象,以商品生产和商品交换为手段,为实现企业所制定的目标,使企业的经济活动与企业外部环境达成动态均衡的一系列有组织的活动。因此,生产管理与经营管理相比,经营管理的内容和范围都远远超出了生产管理。

从下表(表1—1)各项的比较中,我们就可以明显地看出这种差异。

生产管理与经营管理差异表

表 1—1

项目	生 产 管 理	经 营 管 理
内容	生产组织, 劳动组织, 生产工艺准备, 设备利用, 生产进度计划与控制, 质量, 成本控制, 经济核算	市场调查、研究、预测, 经营目标与计划的制定, 经营战略与策略, 产品与市场销售决策, 投资与财务决策
性质	方法性的, 战术性的, 执行性的, 程序性的	目的性的, 战略性的, 决策性的, 非程序性的
目的	实现预定计划, 提高生产与工作效率	实现企业目标, 提高企业经济效益
职能特点	计划、组织、指挥、控制、内部平衡与协调	目标、战略、决策、与外部平衡和协调
执行者	中下层管理者	最高层管理者