

● 乡镇经济管理教材

乡镇企业

经营管理

理论与实践

湖南科学技术出版社

乡镇经济管理教材

乡镇企业

经营管理

理论与实践

主 编	林 康
编 者	林 康
	史济华
	曹介秋
	吴永宁
	贺俊林
审 阅	黄实华

湖南科学技术出版社

前 言

乡镇经济，是我国国民经济结构中的一个重要层次；发展乡镇经济，对于加快社会主义建设步伐，具有十分重要的意义。最近，党中央、国务院发出通知，要求把乡镇基层政权建设成为密切联系群众、全心全意为人民服务，能够有效地领导和管理本行政区域的政治、经济、文化和各项事务的有活力、有权威、高效能的一级政权；要求尽快把乡一级财政建立起来，发展商品经济，广辟财源，加速乡镇建设；要求分期分批培训乡镇干部，组织他们学习马克思主义基本理论、法律知识、科学技术和现代管理知识，学习党在农村的改革和发展经济的各项政策。为了建设一支适应乡镇经济发展的科学管理队伍，还要培训乡镇企业管理干部，使他们懂得乡镇企业经营管理方面的基本知识，提高业务素质。

为此，在中共湖南省委干部教育工作领导小组的领导下，由省委组织部、省委党校、省乡镇企业局和湖南科学技术出版社通力合作，组织党校和高等院校的有关专家、学者，编写了一套乡镇经济管理教材，共十四种，计有《乡镇经济学教程》、《乡镇经济法概论》、《乡镇企业会计》、《乡镇经济规划概论》、《乡镇企业经营管理理论与实践》、《乡镇企业技术经济分析》、《乡镇经济统计学》、《乡镇企业商品经营管理学》、《乡镇财政税收与金融》、《乡镇外贸知识》、《乡镇企业市场学》、《管理心理学》、《经济管理概论》、《行政管理学》。这套教材既可作为各地

乡镇经济管理专业的培训教材，也可供乡镇干部短期培训和乡镇企业管理人员自学用。

在撰写和编审过程中，我们坚持理论联系实际的原则，力求适应学员的基础和要求，科学地、系统地阐述各门学科规律和特点，努力做到科学性、系统性和专业性、针对性相结合，尽可能地使学员能较全面地掌握乡镇经济和乡镇企业经营管理的理论、方法及相关的业务基础知识，运用现代管理知识分析和解决乡镇经济建设中的实际问题。

乡镇经济管理是一门新兴学科，其理论的成熟和完善有待于乡镇经济发展实践的进一步展开；加之我们水平有限，这套教材的缺陷在所难免，但愿广大读者和学术界同仁勿吝珠玉，给予指正。

湖南省《乡镇经济管理教材》编审委员会

一九八六年十月

目 录

第一章	中国社会主义乡镇企业	(1)
第二章	乡镇企业经营管理的对象、特征和职能	(23)
第一节	乡镇企业经营管理对象	23
第二节	乡镇企业经营管理特征	30
第三节	乡镇企业经营管理的性质和职能	35
第三章	乡镇企业管理体制	(40)
第一节	乡镇企业管理体制的产生和发展	40
第二节	乡镇企业管理体制的改革	45
第三节	乡镇企业的经济责任制	53
第四节	目标管理	59
第四章	乡镇企业经营决策	(66)
第一节	决策概述	66
第二节	决策与信息	73
第三节	乡镇企业的主要决策	78
第四节	决策的方法	88
第五章	乡镇企业综合经营计划	(95)
第一节	综合经营计划概述	95
第二节	乡镇企业编制计划的原则、方法和程序	103
第三节	乡镇企业经营计划的落实与考核	111
第四节	网络计划技术介绍	114

第六章	乡镇企业的生产管理	(120)
第一节	安排好生产任务	120
第二节	组织好生产过程	126
第三节	管理好生产作业	136
第七章	乡镇企业全面质量管理	(150)
第一节	全面质量管理概述	150
第二节	全面质量管理的基本内容	155
第三节	全面质量管理的方法	164
第四节	全面质量管理在乡镇企业中的应用	172
第八章	技术管理和新产品开发	(179)
第一节	技术管理的任务和内容	179
第二节	新产品概念及其开发原则	182
第三节	新产品开发的管理工作	189
第四节	价值工程	199
第九章	乡镇企业劳动管理	(205)
第一节	乡镇企业劳动管理的概念和特点	205
第二节	乡镇企业的劳动分工一般要求和组织形式	207
第三节	提高劳动生产率	211
第四节	乡镇企业的劳动定员、定额及报酬	215
第五节	劳动保护	230
第十章	乡镇企业物资、设备管理	(234)
第一节	物资管理	234
第二节	设备管理	245
第十一章	乡镇企业销售管理	(266)
第一节	销售管理的意义和任务	266
第二节	市场调查和销售预测	270
第三节	销售计划和销售决策	278

第四节	推销业务	286
第十二章	乡镇企业财务管理	(297)
第一节	乡镇企业财务管理的概念、作用和任务	297
第二节	乡镇企业资金筹集	303
第三节	固定资金管理	306
第四节	流动资金管理	313
第五节	收入、利润和专用基金的管理	320
第十三章	乡镇企业成本管理	(327)
第一节	降低成本的意义	327
第二节	成本计划和成本核算	333
第三节	降低成本的途径和方法	348
第十四章	乡镇企业的全面经济核算	(354)
第一节	全面经济核算的意义	354
第二节	全面经济核算的内容和方法	360
第三节	全面经济核算的组织形式	375

中国社会主义乡镇企业

在党的改革、开放、搞活的一系列政策指引下，乡镇企业日新月异，迅猛发展。它的产品，不仅遍布国内市场，成为人民生活不可缺少的部分，而且迈出国界，进入世界市场，颇受顾客欢迎。由于它品种齐全、花色繁茂，把市场装扮得万紫千红，花团锦簇，吸引着各个层次、各种类型的消费者。

特别是近几年来，乡镇企业的素质明显增强，经济地位明显提高，从农业的附属地位上升为国民经济的重要组成部分。苏、浙、京、沪、津、粤等省市的乡镇企业更有举足轻重的力量。这个事实充分告诉人们：发展乡镇企业确实是振兴农村经济的必由之路，是建设有中国特色社会主义必不可少的重要步骤。对于开展农村产业革命、进行四个现代化建设具有特别重要的意义。

一、乡镇企业的性质和特点

所谓乡镇企业，是指经过工商登记，享有法人地位，承担法人义务；由乡（镇）村集体、农民和其他劳动者集资或投资创办的自主经营、自负盈亏的商品生产、经营单位。

农牧渔业部关于乡镇企业的统计报表称：凡乡镇、村集体举办的农、工、商、交通运输、建筑和其他企业，以及农民、其

他劳动人民联营的合作企业和个体企业，均属乡镇企业的统计范围。其中包括全民所有制下放和原由某些系统管属划归乡镇管理后其所有权或管理权已经变更的集体企业。

以上这些企业可以基本上划分为四种不同的类型和两种不同的所有制。

第一种类型是由乡政府、镇政府或村民委员会举办的企业，生产资料属于乡镇或村的劳动群众共有，乡镇、村提取一部分利润，用于支援农业生产、兴办集体福利事业，企业职工实行按劳分配，这种类型的企业在目前的乡镇企业中所占比重较大。1985年产值达1,987.8亿元，占全国乡镇企业总产值2,728.39亿元的72.9%。

第二种类型是农民合股的经济合体即农民联办的企业，这些企业是在家庭经营为主的承包责任制推行以后，在专业户大发展的情况下，农民为了克服资金、人力、技术等方面的困难，在自愿互利的基础上办起来的。其内部一般有民主管理制度，有公共提留，积累归集体所有。实行按劳分配，同时有一定股金分红。这种类型的企业近两年发展较快，在整个乡镇企业中占有一定比重。1985年产值达245亿元，占全国乡镇企业总产值的8.9%。

第三种类型是股份企业，如全民与集体、集体与集体、集体与个人按股投资创办的企业，这种乡镇企业性质与第一、第二种相仿，所占比重较小，1985年产值为61.7亿元，占全国乡镇企业总产值的2.3%，但这类企业很有生命力，目前发展较快。

上述三种类型的企业，其所有制性质是很明显的，都属于劳动群众集体所有制，属于社会主义公有制重要形式之一。1983年中央1号文件指出：“不论那种联合，只要遵守劳动者之间自愿互助原则，接受国家计划指导，有民主管理制度，有公共提

留，积累归集体所有，实行按劳分配，或以按劳分配为主，同时有一定比例的股金分红，就都属于社会主义性质的合作经济。”

第四种类型是农民自营企业或者叫个体企业，这种企业现在在全国各地都有一些，而且有发展的趋势。但从总的看，它所占的比重还是不大，1985年，这种个体企业产值为433.9亿元，占全国乡镇企业总产值的15.9%。这类企业尽管生产资料个人所有，但是它存在于社会主义环境中，遵守社会主义法制，按社会主义经济原则和核算制度组建，沿着社会主义的总体目标经营，是社会主义经济的合理的、必要的、有益的补充，因此属于乡镇企业的性质。

乡镇企业的特点很多，其中较为重要的特点大致有以下几个。

（一）乡镇企业是多层次、多行业、又富有地方特色的经济群体。乡镇企业是集体经营的各行各业的总称，具有“百业”企业的特色，它又点多面广、门类齐全、跨行跨业。目前，全国乡镇企业大体上有农业企业、工业企业、建筑企业、交通运输企业、商业服务企业五大行业。其中工业企业是乡镇企业的主体，1985年全国乡镇工业企业产值约占全国乡镇企业总产值的67%。乡镇工业企业包括冶金工业、电力工业、煤炭及炼焦工业、石油工业、化学工业、机械工业、建筑材料工业、森林工业、食品工业、纺织缝纫及皮革工业、造纸及文教用品工业、其他工业等十余个工业门类。由此可见，乡镇企业几乎涉及国民经济中的所有行业，形成一个纵横交错的覆盖我国广大农村的企业网落。当然，由于各地的社会经济条件差别很大，生产水平相差悬殊，这个企业网落的覆盖密度和厚度各地是不均等的，呈现着强烈的地方色彩。从密度看，1985年河北省的乡镇企业达1159000多个，而青海只有31000多个，西藏则只有900个，还

不到一些省的零头；从厚度看，象我国最大的工商业城市上海，其附近郊县乡镇企业所经营的行业种类多达123个，几乎接近于上海市国营、集体所经营的行业种类（约140个）。我国乡镇企业地方色彩还表现在它靠山“吃山”，靠水“吃水”，靠城“吃城”，靠技术“吃技术”。换言之，是依靠当地天然和农业资源、经济条件、社会需要和技术水平发展起来的。其形态丰富多彩，有的是城市依托型，有的是传统工艺技术型，有的是天然资源、农副特产利用型，有的是交通、旅游事业开发型等等。湖南素有鱼米之乡、有色金属之乡、非金属之乡的美称，还有丰富的鞭炮、瓷器、湘绣名产、奇石异木、雕刻工艺、自然风光等优势。据探明有色金属矿106种，非金属矿57种。80%的县蕴藏着有色金属矿，70%的县有非金属矿。特别是非金属矿用途广，埋藏浅、开采易、加工快、周期短、见效快。这都是发展乡镇企业的得天独厚的有利条件。

（二）乡镇企业规模小、灵活性大、适应性强。1985年全国乡镇企业共有1,222.5万多个，从业人员为6,979万人，每个企业平均5.7人，技术力量雄厚的上海市郊县，平均每个乡镇企业拥有从业人员也不到30人，据1985年底统计，湖南乡镇企业66.9万个，从业人员327万人，每个企业平均5个人，由此可见，全国绝大部分乡镇企业的规模比较小。“小”是乡镇企业的缺点，然而由于它灵活性大，“船小好掉头”，因而在一定意义上又是它的优点。“船小好掉头”可以根据社会需要和市场的变化，随时生产短缺产品，以应社会急需，做到以“小”取胜。湖南省祁东县城关标准件厂是一个生产标准件、非标准件的小企业，他们也在“小”字上做文章，力求小而专、小而精，不怕产品小、规格多、品种杂，用户需要就去干。兵器工业部所属某厂生产某型步枪需要三种小螺钉，四处求援无门，结果在他们这里得

到满意的解决，该厂现在能生产68个型号，3800个规格的产品，年产值达100万元。经济效益，社会效益都很好，发挥出大企业无可比拟的优点。这样的例子在全国数不胜数。

(三)乡镇企业自主权大，经营渠道宽。由于它是劳动群众自筹资金创办的企业，它一不要国家投资，二不要招工指标；三不要供应商品粮，四不要专为它的职工准备较多的福利设施。它的生产经营活动，国家不直接干预，这就决定它比全民所有制企业有更大的独立性，因而自主权也就大得多。特别是1986年国发36号文件《关于推动横向经济联合若干问题的规定》的颁发，随着信贷、物资供应渠道的改变、银行结算和纳税办法的改进，乡镇企业将有更大的自主性。在经营业务的选择与变换，设备的购置处理，劳动力的招聘与解聘，以及利润的分配与使用，价格的升降等问题上企业都有权自理。在内部分配上，企业完全有权把职工个人的报酬直接同劳动成果挂钩，作到分配不吃“大锅饭”，职工不捧“铁饭碗”，因而也就更容易直接调动职工的积极性，发挥职工主人翁作用，重活、累活、脏活、特大活、特小活都能干和乐意干。由此拓宽了乡镇企业的经营渠道，作到产品不论大小，批量不论多少，时间不论缓急，产品定型与不定型，常年性与一次性，甚至哪怕是单件产品也乐意生产和承销。在许多国营企业不能或不愿问津的地方，而乡镇企业恰好在这里搞活了，信誉搞好了，名声搞大了。因而乡镇企业投资小、回收率高。

(四)乡镇企业固定资产少，技术构成低，劳动密集型行业多。这种情况有它的历史原因和客观环境。因为我国农村底子薄，技术条件差，不可能一下子筹集大量资金去购买和使用先进的机器设备，而且又因很多的劳动力需要安排、难以计数的生产门路需要开辟，在这样的客观条件下，开创乡镇企业的

局面，只能走一条因陋就简、白手起家的路子。这恰恰又是乡镇企业的一个优越性——给农业剩余出来的劳动力提供了施展才能的用武之地。我国国营企业和乡镇企业比较，从劳动力容量和安排难易讲，乡镇企业大于、易于国营企业。据了解，全国每万元固定资产，在国营重工业部门，只能安置1人就业，轻工企业可以安排2.5人，乡镇企业则能安排10人。乡镇企业能够安排如此众多的劳动力，以缓解农村剩余劳动力的压力，并在设备简陋的条件下创造大量社会财富，这在目前的情况下，具有特殊的重要意义。因此，在今后一段时间里，乡镇企业也不能贪大求洋，忽视劳动密集型的特点，而是要摸索一条由小到大，由土到洋，由低级到高级的路子。经过一段时间，逐步实行由劳动密集型到技术密集型转化，这是符合经济发展规律，也是符合技术进步规律的。

二、乡镇企业的地位和作用

我国的乡镇企业，经过“六五”期间迅猛发展，已成为国民经济的一大支柱、社会财富的重要来源、劳动就业的广阔场所和中小城镇繁荣的最持久的活力，在有中国特色的社会主义建设事业中有着显著的地位和举足轻重的作用。现综合叙述如下。

(一)乡镇企业是国民经济的一大支柱。

“六五”期间，我国乡镇企业突飞猛进，出现了惊人发展速度，企业数从1980年的56.1万多个发展到1985年的1,222.5万个；从业人数从1980年的2,999.7万发展到1985年的6,979万人；年末固定资产原值从1980年的210.2亿元发展到1985年的750.4亿元，增长了2.5倍多；总产值从1980年的656.7亿元，发展到1985年的2,728亿元，增长了3.15倍；翻了两番多；利润总额也增加三倍以上。它不仅成为我国农村经济的重要组成部分

分，而且在整个国民经济中占有重要的地位。

首先，乡镇企业在我国各类企业的数目中占有相当大的比重，就工业企业看，早在1982年，乡镇工业企业就达18.58万个，占全国工业企业总数的48%，1984年和1985年发展更快，目前乡镇工业企业的数目已超过全国工业企业总数的一半。

其次，乡镇企业从业人员在我国就业人员总数中占相当大的比重。去年我国乡镇企业从业人员占农村总劳动力的19.1%，相当于1957年全国全民所有制和集体所有制企业职工总数的两倍。

再次，乡镇企业总产值在国民经济中占有相当大的比重。1985年我国农村社会总产值为6,195亿元，其中乡镇企业产值占44.1%；工农业总产值为12,137亿元，其中乡镇企业产值约占22.5%。一些先进的省（如江苏省）乡镇企业总产值甚至超过本省工农业总产值的50%。

第四，乡镇工业企业的部分产品在全国同类产品中也占有一定比重，有人统计，乡镇企业1982年产原煤1.4亿吨，占全国煤炭产量的1/5；小水电58亿度，占全国小水电量的1/3；黄金占41%；硫磺占1/3；丝织占24%；机制板及线板占19%；原盐占11%；磷肥占37.7%；农药占12%；水泥占11%；砖瓦占75%；灰砂石占90%；抽纱、刺绣、竹藤棕柳编、地毯、中小农具占80%左右。

上述数字的举例，不能不使人对乡镇企业刮目相看，人们发现，乡镇企业在我国已成为国民经济的一大支柱，成为全民所有制经济的重要补充。

我国乡镇企业这样的发展速度，不仅大大超过我国国营企业的发展速度，而且比资本主义国家商品经济最快的发展时期还来得迅猛。

我们在看到乡镇企业高速度发展的同时，还高兴地看到我国农村产业结构发生了可喜变化。从行业发展情况看，“六五”期间产值增长速度依次是：种养21%，工业36.8%，交通运输业45.1%，建筑业59%，商饮服务业71.5%。显而易见，发展速度最快的是第三产业和第二产业，这有利于我国农村产业结构的调整。

同时也应该看到发展的不平衡性，一是地区发展不平衡，二是行业发展不平衡。从相对数看，去年总产值增长速度最高的有河南为118%、山东56%、浙江51%。增长40%以上的有甘肃、安徽、云南、陕西、山西、辽宁、吉林以及江苏、北京等省市。其中情况也不一样，少数是原来基础较好、持续发展的，如苏、浙、京、辽；多数是原来基础较差、基数较低，起步晚，增长的相对数较高，但绝对数不大。从绝对数看，各地相差也很悬殊。如宁夏、甘肃、内蒙、云南、贵州、新疆、西藏、吉林、青海、广西十个省区乡镇企业的产值一共才167.93亿元，还不到江苏一个省乡镇企业总产值447.31亿元的一半，仅占全国乡镇企业总产值的6.2%。

从行业来看，农产品加工业十分薄弱。本来，机器生产力在农村的应用，给农村工业注入了新的活力，突破了农村工业附属于农业的地位，开始形成独立的产业部门，这是很鼓舞人心的。但是，我国农村工业的发展，受优先发展工业的思想影响，最先发展的是钢铁、农机、化肥、水泥、电力等五个小工业，重工业产值占农业的产值比重1978年为52.4%；1980年为47.3%；1983年为48.7%。¹¹而以农产品为原料和以农村为主要市场的轻工业发展比重过小，据统计，1983年在农村工业总产值中，食品工业占8.1%；饲料工业占1.1%；皮革工业占1.2%，这些比重和我国丰富的农业资源很不相称。

(二)乡镇企业是国民财富的重要来源。1980年至1985年,乡镇企业共上交国家税金391.8亿,每年平均65.2亿元,有力地支援了国家经济建设,1979至1984年乡镇企业共上交乡镇政府利润308亿元,支援农村文教和其他福利建设费用232亿元,1980年至1983年中,乡镇企业在利润中为农业生产提供资金95.5亿元,相当于同期国家财政用于农村渔业基本建设投资的三倍,对于促进农业经济的繁荣和农村集体福利事业的发展作出了巨大的贡献。1979年至1985年,农民从乡镇企业中共得到收入1,378.1亿元,按另一种口径统计,1985年农民个人收入由1980年的191元增加到397元,净增205元,其中来自乡镇企业的工资收入人平增加45元。所以,乡镇企业又是农民增加收入的重要来源。

1979年至1985年乡镇企业提供收入情况 (单位:亿元)

项 目 年 份	上交税金	上交乡村利润	企业集体福利支出	职工工资总额
1979	22.6	40.0	6.5	103.8
1980	25.7	48.0	7.6	119.4
1981	34.3	57.0	8.0	130.6
1982	44.7	55.0	8.2	153.3
1983	58.9	53.0	8.3	157.8
1984	90.6	55.0	8.5	223.2
1985	137.6			472
合计	414.4	308.0		1,378.1

(三)乡镇企业是农村小城镇兴起、繁荣的动力和支柱。乡镇企业的发展壮大,给古老的中国农村注入了新鲜血液,使农

村的农、工、交、建、商、服等业空前地兴盛、活跃起来，不仅调整改变了农村产业结构，还加快了小城镇建设的步伐，使农村工业化、现代化初露端倪。

因为乡镇企业的发展，不仅创造了大量的物质财富，增加了商品流通量，而且由于农民从企业取得的工资收入、分得的红利和乡镇企业税后留利，大部分进入本地区的流通领域，带动了农村百业兴旺和整个面貌的改观，从而为小城镇的兴起、繁荣创造了条件。从1978年以来，全国乡镇企业就为在其附近建设影剧院、图书馆、文化馆、各类中等学校、各类服务设施共集资100多个亿元，加上乡镇企业自身的新建、扩建、以及邮电、交通、教育、科技、书店、商店等国家企事业单位的配套建设等等，本身就使小城镇初具规模。这样，乡镇企业的发展，就为农村一定区域里形成经济、文化、科技中心奠定了基石。湖南省长沙市望城县的坪塘镇就是在乡镇企业发展的交响乐中兴盛起来的。该地原来只有水泥厂、供销社等几家企业，还没有形成街道，从1978年到1985年，这里新建乡镇企业七十多家，现在这里工厂遍布、商店成排、两里长街拔地而起，俨然一派城市风光。据统计，目前全国农村类似的小城镇6600个，比1980年增加了4000多个。如此众多的小城镇，单靠国家拨款和农业积累是不堪想象的，只有乡镇企业才具有如此神奇的力量！

(四)乡镇企业的发展打破了城乡分割的格局，建立了横向联系的新型城乡关系。城市工业和乡镇企业联营，可以发挥城乡两个优势，扬长避短。既能解决城市工业扩大再生产缺少场地、厂房的困难，又能解决乡镇企业资金、技术力量不足、生产任务不饱满的困难。有相当数量的乡镇企业为城市大工业企业进行配套生产，与大企业联合经营，给城市工业承担了大量的零配件的生产任务。据统计上海服装业有60~70%的产品是