



# 乡镇企业管理简论

● 809 夫 主编

3

● 中南工业大学出版社

## 前 言

世界上的许多事情往往是逼出来的，果不其然。

我本未从事经济管理方面的研究，现在竟然主编起乡镇企业管理方面的书来了，说来也是事出有因：去年，几位在基层当领导的同志来说，他们那里的乡镇企业发展很快，极需一本简明扼要、通俗易懂的乡镇企业管理方面的书。为了满足实践的需要，他们打算写一本这样的小册子，邀我来主编。在这种情势下，一是盛情难却；二是社会需要；三是其精神可嘉，应该支持；四是自己也想趁此向实际工作者学习，并全面地熟悉一下乡镇企业管理方面的知识，以扩大知识面。基于这四点理由，于是就勉为其难了。

目前，乡镇企业在我们国家的发展已成磅礴之势，并日益显示出其地位的重要性。对这一点，别说国内，连国外也都交口称誉了。美国著名农业经济学家、芝加哥大学经济系主任盖尔·约翰逊教授在考察了中国农村经济以后说：“中国的农业改革使农产品产量大幅度提高，中国的农业人口开始下降，在此情况下，如何提高非农业就业呢？这个动向举世瞩目。”在调查中，他认为：“中国正以独特的方式进行着农业劳动力转移到非农业部门的过程，也就是大量发展乡镇企业，家庭企业自然地吸收并刺激就业。它缓解了对大城市的就业压力，又不断扩大着农村中的非农业产值，提高了农村的消费和积累水平，很有活力。”联邦德国《德兰福克

评论报》发表的题为《中国在很有章法地往前走》的文章中说：“一种成功的经济和社会发展，会使中国成为第三世界和其他国家的有吸引力的样板。”“中国仍有百分之八十的居民在农村，机械化腾出来的劳动力不应外流，而应由新出现的农村加工和服务企业所吸收。”路透社在报导我国乡镇企业发展的情况时，引用西方一位外交官的话说：“中国在乡镇工厂利用过剩劳动力的办法在发展中国家是独树一帜。”英国《卫报》的一篇文章更认为：“中国是提供有关乡村地区工业化榜样的唯一国家。”“这是很了不起的，或许可以称为一种新型的社会主义。”<sup>①</sup>应该说，这种评价是比较客观地反映了中国目前的实际的。

在中国搞社会主义，如何搞？这是我们党在长期摸索的战略问题。党的十一届三中全会以后，我们党通过总结正反两方面的经验教训，才比较成熟地找到了这个答案。这个答案，如果概括地说，就是要建设有中国特色的社会主义；如果再具体一点，就是要坚持一个中心，两个基本点，即坚持以经济建设为中心，坚持党的四项基本原则，坚持改革、开放。实践证明，这个战略决策对于还处于社会主义初级阶段的中国来说，是唯一正确的战略决策。它给中华民族所带来的振兴，它给中国人民所谋来的好处，无论是国内还是国外，都是有目共睹，有身共受，有口皆碑的。

毫无疑问，农村乡镇企业的兴起和繁荣，是这个战略决策所带来的重大成果。多少年来，中国都是城乡差别悬殊，贫富差别悬殊，即使解放以来，这种差别尽管大大地缩小了，但依然是相当大的，可是一待农村经济体制改革地开展和乡

---

<sup>①</sup>引自《现代快报》1987年7月7日。

镇企业的勃起，这种差别就在急剧地缩小。从总体上看，改革后我国的贫富差距不是拉大了，而是缩小了。这种情况在农村尤为明显。改革前，我国农村没有解决温饱问题的有2亿多人，占当时农村人口的30%；改革后，只占10%了。最近，邓小平同志又宣布，我国已实现目标的第一步，全国达到温饱程度。1978年，我国农民家庭每人每年纯收入只有134元，1986年，达到424元，增长2.16倍，扣除物价因素，实际增长也达1.7倍。<sup>①</sup>农村兴旺了，农民富裕了，农村大有希望了！这对于比较穷困的、有十亿多人口、有八亿农村人口的中国来说，是个多么了不起的变化啊！

我们的最高目标，当然要继续不懈地为共产主义而奋斗，但共产主义大厦的建成，不是靠主观可以急于求成的，而要靠全体中国人民一代一代地、一个阶段一个阶段地去奋斗。所谓奋斗，就是创造条件。而其中的最重要的条件就是要大力发展生产力。党中央一再申明，我国还处于社会主义的初级阶段。这个初级阶段，又大致可分为三个小阶段：第一小段是从1956年我国进入社会主义时起到本世纪末，是一个摆脱贫困的阶段，在各方面打下一个较好的基础，缩小地区之间的不平衡；第二小段是21世纪的前30至50年，为小康水平阶段，那时人均国民生产总值在800美元的基础上逐步提高；第三小段是21世纪的中叶，为中等生活水平，人均国民生产总值接近现在的发达国家的水平，建成富强、民主、文明的社会主义强国。我们现在还处于这个初级阶段的第一小段，重要的也是首要的任务，就是要摆脱贫困。贫困不是社会主义。因此，各种改革，尤其是在农村实行经济体制改

<sup>①</sup>引自《文萃》周报1987年9月25日第155期。

革就是势所必然的了。乡镇企业的蓬勃兴起就是这种改革的产物。因此，它也是中国历史发展的一种必然。

在对待乡镇企业的问题上，我们一定要认清这个趋势，不能瞻前顾后，不能一有风吹草动就惶惶然，要坚定不移地走下去。当然，如何使乡镇企业的发展更合理、更健康、更顺当、更具有竞争性，我们还可以摸索总结、完善，还有许多工作要做。而实践一再揭示的其中一项重要工作，就是迫切需提高乡镇企业的管理水平。我们要培养大批具有商品经济头脑和现代管理意识的乡镇企业管理工作者。现在，奉献给广大乡镇企业管理工作者的这本小册子，本意就是如此。但由于我们水平有限，无论从体系到具体内容，可能都有不当之处，欢迎理论工作者和实践工作者赐教；也正因为如此，本书拜读了已经出版和发表过的部分同类书、文，如：上海社会科学院出版社出版的由厉无畏等同志编著的《乡镇企业经营管理基础教材》和人民出版社出版的《社队企业经济管理》等书。凡已定论的东西，且参考较多，未予一一注明，务请原谅和支持；本书还请好友唐未兵、马伯钧等同志提过不少好意见；在出版过程中，又得到出版社的领导和编辑同志的鼎力相助，在此一并致谢。

稼夫 一九八七年九月  
于岳麓山下。

## 目 录

---

前言	1
<b>第一章 绪论</b>	<b>( 1 )</b>
第一节 乡镇企业发展简述	( 1 )
一、我国乡镇企业的产生和发展	( 1 )
二、我国乡镇企业产生和发展的历史必然性	( 4 )
第二节 乡镇企业的性质、特点和作用	( 9 )
一、乡镇企业的概念和性质	( 9 )
二、乡镇企业的特点	( 12 )
三、乡镇企业的地位和作用	( 16 )
<b>第二章 乡镇企业的管理系统</b>	<b>( 24 )</b>
第一节 乡镇企业管理系统的含义、职能和原则	( 24 )
一、乡镇企业管理系统的含义	( 24 )
二、乡镇企业管理系统的职能	( 26 )
三、乡镇企业管理系统确定的原则	( 30 )
第二节 乡镇企业管理系统的机构	( 32 )
一、乡镇企业管理机构的层次和规模	( 32 )
二、乡镇企业管理人员的选拔方法	( 33 )
三、乡镇企业管理系统的机构设置	( 34 )
第三节 乡镇企业管理系统的方法	( 37 )
一、目标管理	( 37 )
二、方法管理	( 42 )

第四节	进一步提高乡镇企业管理系统的 管理水平.....	(44)
一、	市场竞争需要乡镇企业提高经营管理水平	(44)
二、	新技术革命的发展需要乡镇企业提高 经营管理水平.....	(46)
三、	乡镇企业管理系统的现状需要乡镇企业提高 经营管理水平.....	(46)
<b>第三章</b>	<b>乡镇企业的产业结构</b> .....	(50)
第一节	乡镇企业产业结构的分类.....	(50)
一、	产业结构的含义.....	(50)
二、	农村产业结构的分类.....	(51)
三、	乡镇企业产业结构的分类.....	(51)
第二节	确定乡镇企业产业结构的科学性.....	(61)
一、	建立乡镇企业产业结构的立足点.....	(61)
二、	开展科学预测.....	(66)
三、	进行目标等级决策.....	(69)
四、	调整乡镇企业产业结构.....	(71)
<b>第四章</b>	<b>乡镇企业的经营管理</b> .....	(74)
第一节	经营管理的含义和原则.....	(74)
一、	经营管理的含义.....	(74)
二、	经营管理的基本原则.....	(75)
第二节	乡镇企业经营管理的基木内容.....	(78)
一、	经营决策.....	(78)
二、	计划管理.....	(85)
三、	生产管理.....	(92)
四、	劳动管理.....	(104)
五、	质量管理.....	(169)

六、设备和物资管理·····	(116)
七、产品销售管理·····	(120)
<b>第五章 乡镇企业的技术管理</b> ·····	(124)
<b>第一节 技术管理的任务、原则和作用</b> ·····	(124)
一、技术管理的含义·····	(124)
二、乡镇企业技术管理的基本任务·····	(124)
三、乡镇企业技术管理的原则·····	(126)
四、乡镇企业技术管理的作用·····	(128)
<b>第二节 乡镇企业技术管理的主要内容</b> ·····	(130)
一、技术责任制·····	(130)
二、技术力量管理·····	(131)
三、生产技术准备工作·····	(132)
四、新产品的开发·····	(135)
<b>第三节 大力开发技术人才</b> ·····	(136)
一、乡镇企业技术人才的需求趋势·····	(137)
二、乡镇企业技术人才的培养途径·····	(139)
三、乡镇企业技术人才的使用原则·····	(141)
四、乡镇企业技术人才的管理制度·····	(141)
<b>第六章 乡镇企业的财务管理</b> ·····	(143)
<b>第一节 乡镇企业财务管理的含义、任务和要求</b> ·····	(143)
一、乡镇企业财务管理的含义·····	(143)
二、乡镇企业财务管理的任务·····	(144)
三、乡镇企业财务管理的要求·····	(145)
<b>第二节 乡镇企业资金的构成及其来源</b> ·····	(146)
一、固定资金的管理·····	(147)
二、流动资金的管理·····	(154)
三、专用基金的管理·····	(161)



第三节	乡镇企业的成本和利润管理	(164)
一、	成本管理	(164)
二、	利润管理	(174)
<b>第七章</b>	<b>乡镇企业的经济合同管理</b>	(179)
第一节	乡镇企业经济合同的含义、特征和作用	(179)
一、	乡镇企业经济合同的含义和特征	(179)
二、	乡镇企业经济合同的作用	(182)
第二节	乡镇企业经济合同的种类和主要款项	(185)
一、	乡镇企业经济合同的种类	(185)
二、	乡镇企业经济合同的主要款项	(193)
第三节	乡镇企业经济合同签订的原则和程序	(195)
一、	乡镇企业经济合同签订的基本原则	(196)
二、	乡镇企业经济合同签订的程序	(197)
第四节	乡镇企业经济合同的变更、解除 和违反的责任	(198)
一、	乡镇企业经济合同的变更和解除	(198)
二、	违反经济合同的责任	(200)
第五节	乡镇企业经济合同的管理	(201)
一、	经济合同的签订和鉴证	(202)
二、	经济合同的监督和检查	(202)
三、	掌握经济法知识，搞好企业合同管理	(203)
<b>第八章</b>	<b>乡镇企业的思想政治工作</b>	(205)
第一节	思想政治工作在乡镇企业管理中的 地位和作用	(205)
一、	思想政治工作在乡镇企业管理中的地位	(205)
二、	思想政治工作在乡镇企业管理中的作用	(207)
第二节	乡镇企业思想政治工作的目的和任务	(209)

一、	乡镇企业思想政治工作的目的	(210)
二、	乡镇企业思想政治工作的任务	(212)
<b>第三节</b>	乡镇企业思想政治工作的特点和方法	(214)
一、	乡镇企业职工的思想特点	(214)
二、	乡镇企业思想政治工作的特点	(218)
三、	乡镇企业思想政治工作的原则和方法	(221)
<b>第四节</b>	乡镇企业党组织的工作职责	(225)
一、	贯彻党的路线、方针、政策和上级 指示精神	(226)
二、	参与业务经营管理和行政管理中重大问题 的决策	(226)
三、	实施党组织对行政、职代会、共青团的 总的领导	(226)
四、	党的建设和党员教育	(227)
<b>第九章</b>	<b>乡镇企业领导者的素质和效能</b>	(228)
<b>第一节</b>	乡镇企业领导者素质的含义和重要性	(228)
一、	乡镇企业领导者素质的含义	(228)
二、	提高乡镇企业领导者素质的重要性	(229)
<b>第二节</b>	乡镇企业领导者素质的基本内容	(230)
一、	政治素质	(230)
二、	知识素质	(232)
三、	能力素质	(233)
四、	观念素质	(235)
<b>第三节</b>	提高乡镇企业领导者素质的主要途径	(237)
一、	发挥主观能动性是培养和提高领导者素 质的内在动力	(237)
二、	教育系统化、制度化是培养和提高领导者	

素质的有效途径.....(238)

三、社会实践是培养和提高领导者素质的

伟大学校.....(239)

第四节 乡镇企业领导者的工作效绩.....(242)

一、乡镇企业领导工作效绩的含义和内容.....(242)

二、提高领导工作效绩的途径和方法.....(247)

## 第一章 绪论

随着我国经济体制改革的深入和农村商品经济的发展，遍布广大农村的乡镇企业正呈现出一派蓬勃发展的新景象。回顾我国乡镇企业产生和发展的历史，有成功，也有挫折；有经验，也有教训。因此，从理论和实践的结合上，首先认真总结和学习这一段历史，对进一步提高乡镇企业的管理水平，继续完善、改革和发展农村乡镇企业，是十分必要的。

### 第一节 乡镇企业发展简述

#### 一、我国乡镇企业的产生和发展

我国乡镇企业这个名称是1984年中共中央、国务院批转的农牧渔业部关于《开创社队企业新局面》的通知中，建议由原社队企业改名而始的。因此，它的产生和发展实际上已经有了一个很长的时期了。

1949年我国解放后，经过土地改革，大大地解放了生产力，调动了广大农民群众的生产积极性，农村经济得到迅速的恢复和发展。在农业社会主义改造过程中，一些互助合作组织开始兴办集体副业，实行以农业为主，农副业综合发展。例如，为了适应集体生产发展的需要，因陋就简地办起了修理农具和加工农副业产品的工场，把农村中的“四

坊”、“五匠”，即磨坊、粉坊、油坊、豆腐坊和木匠、篾匠、泥瓦匠、铁匠、石匠等组织起来，办起了手工业合作社。当时，党中央对于发展农村副业十分重视，多次发出指示，要求各行各业积极支持农村副业的发展。正是由于有党中央的正确领导和互助合作的优势，使我国的集体副业迅速壮大起来。

1958年，我国农村实现了人民公社化。在“工业和农业同时并举”的口号的推动下，各地在原有集体副业和手工业合作社的基础上，又纷纷办起了公社和队一级的企业，简称社队企业。但是，由于对社会主义发展规律认识不足，对如何建设社会主义新农村缺乏经验，产生了急于求成、盲目求纯的“左”的思想和做法。在性质上，强调“一大二公”；在速度上，强调群众运动；在声势上，强调轰轰烈烈；在方法上，又主要依靠“平调”农业社和社员的劳力和资金来创建。当时全国社队企业从业人员达到500万人。

1959年到1961年，是我国三年经济困难时期。党中央为了纠正工作中的“左”倾错误，于1962年提出了“调整、巩固、充实、提高”的八字方针，规定公社和生产大队“在今后若干年内一般地不办企业”，平调的要坚决退赔。因而社队企业纷纷下马停办，或收归为县属企业。整个六十年代，社队企业基本处于停滞、倒退状态。

1970年，国务院召开了北方地区农业会议。根据当时大办农业机械化和农田水利化的需要，开始大力发展“五小”企业（小钢铁厂、小煤矿、小农机厂、小化肥厂、小水泥厂），社队企业又重新上马。但是，那时在“左”的思潮和自然经济观点的影响下，社队企业被当作“不务正业”、“以钱为纲”的样板而受到批判、冲击。此时社队企业尽管

有所发展，但发展势头受到很大遏制。

真正使社队企业获得新生的，还是粉碎“四人帮”以后，尤其是党的十一届三中全会以来的事情。这时，由于拨乱反正，我们党和国家的指导方针又回到了实事求是的路线上来了；工作的重点由以阶级斗争为纲转变到了以四个现代化为中心的经济建设上来了。在农村，党中央作出了一系列重大的决策，采取一系列扶持乡镇企业的方针、政策。党的十一届三中全会制定的、党的十一届四中全会正式通过的《中共中央关于加快农业发展若干问题的决定》，明确指出：“社队企业要有一个大发展”，“凡是符合经济合理的原则，宜于农村加工的农副产品，要逐步由社队企业加工。城市工厂要把一部分宜于在农村加工的产品或零部件，有计划地扩散给社队企业经营，支援设备，指导技术。对社队企业的产、供、销要采取各种形式，同各级国民经济计划相衔接，以保障供销渠道能畅通无阻。国家对社队企业，分别不同情况，实行低税或免税政策。”这是党中央对发展社队企业的一个纲领性文件，从此社队企业的发展进入了一个新的时期。随后，1979年7月，国务院颁发了《关于发展社队企业若干问题的规定》（试行草案），阐述了发展社队企业的重大意义，并对社队企业的发展方针、经营范围、资金来源、所有制、加强产供销的计划性、税收政策、劳动制度、劳动报酬、劳动保护、利润的使用、建立和健全经营管理制度、技术革新和技术改造以及加强领导等一系列问题，作了明确的规定；1981年5月，国务院发出了《关于社队企业贯彻国民经济调整方针的若干规定》，明确肯定社队企业是“农村经济的重要组成部分，符合农村经济综合发展的方向”，并对社队企业存在的重要问题及如何贯彻国民经济调

整方针的各项问题作了具体规定；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》，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》的通知等，都一再指出：现有社队企业是农村经济的重要支柱，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，并建议社队企业改名为乡镇企业。在党中央和国务院的正确领导下，社队企业不仅在名称上有了变化，更主要的是在内容上有了根本的不同。在产业结构上，已经由主要加工农副产品发展到农、副、工、商、建、运、服的一体化，点多面广，门类齐全；在所有制上，由过去单一的集体所有制改变为了包括集体、合作、个人的多层次所有制；在经营方向上，由过去的主要面向本地区、就地加工、就地销售的生产型改变为面向国内外市场的经营型；在数量上，更有大的发展。据统计，1985年全国共有乡镇企业（包括集体和个体）1,220万个，其中乡村两级工业企业总数85万个，从业人数6,980万人，占农村总劳动力的19%，拥有固定资产原值750亿元，流动资金590亿元。1985年乡镇企业总产值2,728亿元，占全国社会总产值的17%。1986年比1985年总产值又增长22.3%。单是乡镇矿产企业，据1987年统计，全国就有12万多个，安置农村剩余劳力500万人，年产值120多亿元。现在，全国的乡镇企业以每年增长30%的速度向前发展。

回顾我国乡镇企业产生和发展的历史，我们可以得出这样一个结论：它的产生和发展是必然的，它有着旺盛的强大的生命力。

## 二、我国乡镇企业产生和发展的历史必然性

我国乡镇企业虽历经风雨，但它却能在中华大地上顽强

成长，以致有今天这样生机盎然的景象，说明它的出现不是偶然的，而是有着其客观必然性。

### （一）乡镇企业是农村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，人们都在原始氏族里共同劳动，过着采集和渔猎的生活。以后，随着生产力的不断发展，出现了三次社会大分工：第一次是畜牧业和农业的分离；第二次是手工业同畜牧业和农业的分离；第三次是商业同上述各业的分离。人类经过这后一次社会分工，才形成了今天农业、工业和商业这样一些产业。随着生产力的进一步发展，社会分工势必将进一步细致，这是社会经济发展的一般规律，是不可阻挡的。但是，由于各国的历史条件不同，这种分工的发达程度也是不平衡的。我国曾长期处于封建社会，落后的生产关系严重地阻碍着生产力的发展，社会分工很不发达。农村经济基本上以单一的种植业为主，以致影响到我们今天的农村，仍然突出地存在着这种状况。要改变这种状况，就必须在农村大力发展商品经济。要知道，在农村，如果仅仅依靠种植业和养殖业，只出售原料和初级产品，是无法走出一条农业现代化的道路来的。随着农村经济体制改革和城市经济体制改革的开展和深入，必然促使商品经济的大发展和传统农业内部的进一步分工。例如，要求有人专门从事种植业，有人则专门从事加工、销售等业务，还有人专门从事建筑业、交通运输以及商业服务等行业的工作。又如，商品经济的发展，就必然要求人们深加工，以增值赚取更多的利润。乡镇企业的兴起，正是适应了这一客观需要。它是我国农业由自给自足的自然经济向商品经济、由传统农业向现代化农业发展的必然产物。

### （二）乡镇企业是农村多余劳动力转移的必然结果



在当今世界上，随着农村生产力的发展，绝大多数国家农业人口的绝对数及占人口的比重都在逐渐下降，一些经济发达国家农业人口的比重更小。据1978年统计，美国农业人口只占全国总人口的3.7%，联邦德国是4.6%，英国是2.2%，法国9.5%，日本12.2%，苏联也只18.1%。我们国家是一个农业大国，有80%以上的人口在农村，出现了几亿农民忙于搞饭吃的局面。现在，这种状况也正在发生显著变化。正如列宁曾经所指出的：在农村随着“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在我国现时期，农业劳动力过剩的程度也正在日益增加。对这些剩余劳动力，能不能象资本主义国家那样，任其盲目地、一窝蜂似地流向大城市呢？如果不能，又如何转移这部分劳动力呢？恩格斯曾经为我们在原则上回答了这个问题。他说：“经营大农业和采用农业机器，换句话说，就是使目前在耕种自己土地的大部分小农的农业劳动变为多余，要使这些被排挤出农业的人口不致没有工作，或不会被迫集结城市，必须使他们就在农村从事工业劳动。”②在社会主义条件下，农业技术进步和农业劳动生产率的提高，必将使一定土地面积上经营的劳动力人数相对减少。这一部分剩余劳动力既不能盲目流入城市，又不能为农业所完全容纳，就只能在城市工业与乡村农业的中间地带谋求自己的出路，做到“离土不离乡”、“进厂不进城”。以小集镇为主要基地的乡镇企业正是安排农村剩余劳动力的理想场所。目前，我国农村有3.3亿个劳动力从事农业生产，在普遍推行家庭承包责任制以后，剩余劳动力已达

①《列宁全集》第3卷，第19页。

②《马克思恩格斯全集》第19卷，第369页。