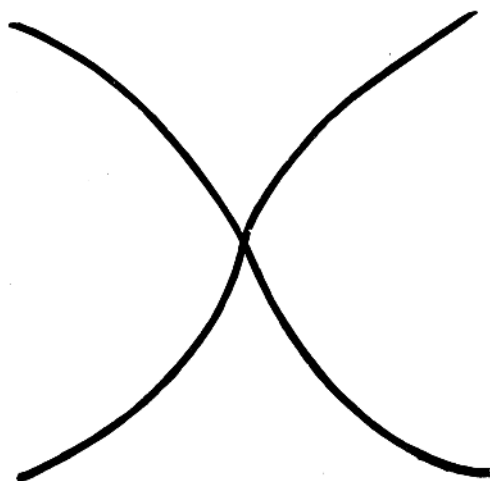


閻 培 德 編 著



3

河南科学技术出版社

内 容 提 要

本书就乡镇企业经营管理问题分十七章进行了论述,其中包括乡镇企业经营管理概论,市场调查和预测,经营决策,计划管理,生产管理,劳动管理,质量管理,物资管理,设备管理,产品销售管理,财务管理,经济核算,经济合同等内容,适合广大乡镇企业管理干部学习使用。

序 言

杨 承 训

中国农村在普遍实行家庭承包责任制以后，正在兴起一场深刻的变革：迅猛发展的各种类型的乡镇企业以其不可阻挡之势冲击着沉睡几千年的自然经济和半自然经济的封闭体系，使农村经济日益广泛地卷入商品经济的洪流，为中国农村的社会主义工业化和现代化开辟了道路。中国乡镇企业的异军突起，对于振兴农村经济、调整产业结构、安排剩余劳动力就业，以及增加国家财政收入诸方面，都起到了极其重要的作用，它是中国式的社会主义的重要特色之一。

目前，乡镇企业在发展过程中遇到了两方面的挑战：一是以城市为重点的经济体制改革的逐步深入，使得在旧体制束缚下的国营企业增强了活力，乡镇企业遇到了更强的竞争对手；二是世界范围内的新技术革命的兴起，科学技术越来越成了发展生产力的决定性因素，乡镇企业技术落后的弱点暴露得更加明显。在这种情况下，乡镇企业如不急起直追，扬长避短，就会在竞争中失利，其繁荣发展的局面有可能逆转，世界市场给我们的新机遇便会丧失。

乡镇企业如何登上新台阶？一靠政策、二靠科学。科学既包括先进的技术，也包括现代化的科学管理。管理与技术比较起来，管理更为重要。因此，如何将本来就比较好的乡镇企业经营机制进一步提高，用现代化管理武装乡镇企业，

就成了紧迫的极其关键的问题。

阎培德等同志编著的《乡镇企业经营管理》一书，既重理论，更重实际，较系统地深入浅出地阐述了乡镇企业经营管理的一系列问题。这本书既可做乡镇企业培训管理干部的教材，也可做各级领导干部研究农村经济发展的良师益友。我在这里向大家推荐，希望从事和热心于乡镇企业的同志认真读一读，将有很大的裨益。

乡镇企业的经营管理，既不同于城市大工业，也不同于农业，它有其自身的规律。近几年来，有不少同志关注乡镇企业经营管理的研究，并取得了显著的成效。但总的来看，它还是一门新的学科。正是由于新，它才有其特定的价值；也正是由于新，它必然会有许多不成熟、不完善的地方。这种事情的成熟，一方面是有赖于研究，另一方面，即更重要的方面是有赖于实践。《乡镇企业经营管理》一书的作者们算是做了一件有益于农村经济发展的工作。我相信，在十三大路线的指引下，有关乡镇企业经营管理的实践和理论，将会结出丰硕的果实，这支突起的异军将会更健康地发展。

目 录

序言

第一章 社会主义乡镇企业	(1)
第一节 乡镇企业的性质和特点.....	(1)
第二节 乡镇企业的地位和作用.....	(6)
第三节 乡镇企业发展的客观条件.....	(9)
第四节 乡镇企业发展中的问题与策略.....	(12)
第二章 乡镇企业经营管理概论	(18)
第一节 乡镇企业经营管理学研究的对象.....	(18)
第二节 企业管理的性质和职能.....	(25)
第三节 乡镇企业的经营思想和经营战略.....	(32)
第三章 市场调查和市场预测	(38)
第一节 乡镇企业与市场.....	(38)
第二节 市场调查.....	(42)
第三节 市场预测.....	(47)
第四章 乡镇企业的经营决策	(53)
第一节 经营决策的含义、内容和分类.....	(53)
第二节 经营决策的基本要求.....	(56)
第三节 经营决策的程序.....	(58)
第四节 经营决策的基本方法.....	(63)
第五章 乡镇企业的计划管理	(68)

第一节	计划工作的必要性	(68)
第二节	计划的种类及主要内容	(70)
第三节	计划的编制、执行和检查	(78)
第六章	乡镇企业的生产管理	(84)
第一节	安排好生产任务	(84)
第二节	组织好生产过程	(90)
第三节	管理好生产作业	(96)
第七章	乡镇企业的劳动管理	(104)
第一节	劳动管理的基本任务和主要内容	(104)
第二节	提高劳动生产率	(106)
第三节	劳动定额	(107)
第四节	编制定员	(111)
第五节	劳动报酬	(113)
第六节	劳动保护和环境保护	(118)
第八章	乡镇企业的全 面质量管理	(121)
第一节	产品质量和质量 管理	(121)
第二节	全面质量管理的内容和 基础 工作	(126)
第三节	质量计划与质量 检查	(130)
第四节	全面质量管理中常用的数理统计 方法	(136)
第九章	乡镇企业 的技术管理 和 新产品开发	(142)
第一节	技术管理 的 任务和 内容	(142)
第二节	生产技术 准备 工作	(145)
第三节	挖潜、革新、改造	(151)
第四节	技术 责任 制	(157)
第五节	新 产 品 开 发	(159)
第十章	乡镇企业 的 物资 管理	(168)

第一节	物资管理的意义和任务	(168)
第二节	物资消耗定额和物资储备定额	(170)
第三节	物资供应计划和物资采购	(177)
第四节	物资仓库管理	(181)
第五节	物资的合理利用	(184)
第十一章	乡镇企业的设备管理	(186)
第一节	设备管理的意义和任务	(186)
第二节	设备的选择和评价	(188)
第三节	设备的合理使用	(193)
第四节	设备的维护保养和修理	(194)
第五节	设备的改造和更新	(200)
第十二章	乡镇企业的销售管理	(203)
第一节	销售管理的意义和任务	(203)
第二节	产品销售计划	(205)
第三节	产品销售价格	(210)
第四节	产品销售业务的组织工作	(214)
第十三章	财务管理	(219)
第一节	财务管理的概念、任务和方法	(219)
第二节	资金管理	(222)
第三节	成本管理	(235)
第四节	利润管理	(242)
第五节	会计报表	(244)
第十四章	经济核算	(259)
第一节	经济核算的内容	(259)
第二节	经济核算的方法	(265)
第三节	经济活动分析	(271)

第十五章	乡镇企业的经济责任制	(277)
第一节	乡镇企业经济责任制的特点和原则	(277)
第二节	乡镇企业经济责任制的内容和形式	(282)
第三节	乡镇企业实行经济责任制应注意的问题	(287)
第十六章	乡镇企业的经济联合	(293)
第一节	经济联合的必然性和作用	(293)
第二节	经济联合的原则和形式	(299)
第三节	经济联合的利益分配	(303)
第十七章	乡镇企业的经济合同	(306)
第一节	经济合同的特征和作用	(306)
第二节	经济合同的内容、种类和形式	(309)
第三节	经济合同的签订和管理	(313)
后记		(319)

1. 想办企业，怎么办？

在实际工作中，常常有人问：“想办企业，怎么办”？这确是一个既简单又复杂的问题。

我们看到，近年来一批批乡镇企业在发展、崛起、腾飞；同时也看到，一些乡镇企业经济效益差，生产每况愈下，甚至连年亏损，濒临倒闭。同是乡镇企业，为什么成败差异却如此悬殊？这告诉我们，办一个企业容易，办好一个企业难。前者成功，后者失败，原因何在？怎样办企业才能获得成功？

我们创办企业就如同人们提倡优生优育一样，要争取办一个成一个，成一个强一个。要做到这一点，就必须做好企业开办前的可行性分析、研究工作。

首先，要研究市场需求。企业尚未开办，就要考虑到将来的产品是否有销路。通过对市场的调查、分析和预测，掌握需求动向，看准市场需要什么产品，需求量有多大，需求会不会转移，竞争对手多不多等。研究市场需求，既要眼界开阔，又要细致入微，体会消费者的心理活动；既要了解眼下的需求情况，又要预测将来的发展前景。因此必须做大量的调查研究工作，并且要虚心向行家求教。

第二，要客观地分析当地的优势和劣势。也就是要具体分析当地的自然资源、劳力资源、技术资源、资金条件、交通条件等，弄清优势在哪里，劣势在哪里。在此基础上，研究如何因地制宜，充分利用和发挥自己的优势，来兴办企业。这里还要求做到，既要善于利用现有优势，又要善于发现新的优势；既要善于

下过严格的定义。一般地说，企业是从事生产、经营或服务性的经济活动，并具有盈利性的独立经济实体。它是现代社会经济的细胞和国民经济的基本单位。具体地说，任何一个企业，都必须具备以下三个标志：

1.企业应具备一定的经济条件。①具有一定数量的生产者、经营者；②占有一定的生产资料；③有一定数量的流动资金；④有独立的对内、对外的生产经营权利。这些是企业的基本要素，凡企业必须具备，使企业能够在生产经营活动中形成一个完整的系统。

2.企业必须是从事生产经营活动的独立单位。凡企业应在生产经营中有自主权；在经济上独立核算，自负盈亏；在法律上具有法人地位；在对外关系上必须以等价交换为基础，必须是商品生产和经营的独立的经济实体。

3.企业必须是一种盈利性的经济组织。盈利是企业的一个重要任务，也是企业的一个重要标志。资本主义企业是建立在资本家私有制基础上的，把资本投入生产和流通中，使其增殖是唯一的目的是。社会主义企业是建立在生产资料公有制基础上的，其生产目的是为了日益增长的人民物质和文化生活需要。但社会主义企业也要进行经济核算，也要讲经济效益，也要力争获得较多的盈利。

乡镇企业，是乡、镇、村举办的企业，部分社员联营的企业，其它形式的合作企业，个体企业和私营企业的统称（乡镇企业在1984年以前一般称为社队企业）。它是经过工商登记，享有法人地位，承担法人义务的自负盈亏的商品生产经营单位。

目前，全国乡镇企业大体有五大行业：农业企业、工业

题是怎样使这项工作更加正规地、科学地、系统地为我们所用。

第三种类型是联合企业，如全民与集体、集体与集体、集体与个人集资联办的企业。这类乡镇企业性质与第一、二类企业相仿，所占比重较小。但它有强大生命力，目前发展较快。

上述三种类型的企业，都属于劳动群众集体所有制，属于社会主义公有制的重要形式之一。1983年中央1号文件指出：“不论哪种联合，只要遵守劳动者之间自愿互利原则，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，这种企业近几年发展很快。1984年个体企业产值117.5亿元，到1986年达714.4亿元，占全国乡镇企业总产值的比重由6.9%上升到20.2%。这类企业虽然生产资料归个人所有，属于非社会主义的经济成分，但由于它存在于社会主义环境中，遵守社会主义法制，按章向国家缴纳税金，接受国家的计划指导和工商行政部门的管理，有利于生产力的发展，因此，它是社会主义经济必要的和有益的补充。

第五种类型是私营企业。私营企业和个体企业不同，它存在雇佣劳动关系。私营企业的生产资料归个人所有，除部分按劳分配外，大部分是按资分配。但在社会主义条件下，它必然同占优势的公有制经济相联系，并受公有制经济的巨大影响。实践证明，在社会主义初级阶段，私营企业一定程度的发展，有利于促进生产，活跃市场，扩大就业，更好地满足人民多方面的生活需要，它也是公有制经济必要的和有益的补充。目前私营企业不是发展得太多了，而是还很不够。

业，应于投产前或开业前一个月内，不需进行基本建设的企业在取得县乡镇企业主管部门正式批复之后，必须向县工商行政管理部门申请开业登记，领取营业执照。

六、向银行（信用社）申请开户。乡镇企业在领取营业执照后，有的企业在筹建登记后，应及时向当地银行（信用社）申请开户，以取得自己正式的帐户，进行一切经济活动。

七、向当地税务机关办理税务登记。企业须于经营开始之日起三十日内，向当地税务机关办理税务登记。

八、向其它有关机关、单位申请备案。企业在完成上述必要工作以后，还应向其它有关部门（如司法部门、邮电部门、保险公司等等）申请备案，以便于以后一系列工作的开展。

职工亦工亦农。它在专业人才奇缺的情况下，舍得下本钱搞智力投资，不惜重金聘请专家、学者和经营管理人员为企业服务，解决疑难问题。

由于以上几方面的优势，乡镇企业具有旺盛的生命力和广阔的发展前景。

但新兴的乡镇企业也存在一些薄弱环节，主要表现在：乡镇企业大部分靠市场调节，生产很不稳定，波动性、风险性较大；多数乡镇企业规模小，家底薄，设备简陋，技术落后，专业化水平低，素质差，信息不太灵通，容易产生盲目性；乡镇企业点多面广，过于分散，各企业间的差别很大，对它的管理指导有一定的难度；乡镇企业是个新生事物，它在多方面都很不成熟，且处在农村，受小农经济思想影响较大，在管理体制上也存在较多问题。

第二节 乡镇企业的地位和作用

一、乡镇企业在国民经济中的地位

目前，乡镇企业已成为我国农村经济的重要组成部分，在整个国民经济中占有重要地位。

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。1986年全国乡镇企业已发展到1515.31万个，其中乡村两级企业151.74万个。就工业企业来看，1986年乡村两级工业企业已发展到87.75万个，大大超过全国工业企业总数的一半。

其次，乡镇企业的从业人员在我国农村就业人员总数中

占相当大的比重。1986年乡镇企业职工已达7939.14万人，占农村劳动力总数的20.9%。

第三，乡镇企业总产值在国民经济中占有相当大的比重。1986年全国社会总产值18,774亿元，其中乡镇企业总产值就达3,541亿元，占18.9%；工农业总产值为12,137亿元，乡镇企业产值占29.2%，占农村社会总产值的48%。一些先进省的乡镇企业总产值已经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。据统计，乡镇企业1986年产原煤2.8亿吨，占全国总产量的25.9%；产水泥3769万吨，占全国产量的22.1%；食用植物油164.55万吨，占全国产量的27.3%；丝织品7.7亿米，占全国产量的46.6%；砖2803亿块，占全国产量的74.8%。

上述数字表明，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。

二、乡镇企业的作用

乡镇企业在发展农村经济乃至整个国民经济中都有重要作用，具体表现在以下几个方面：

1. 乡镇企业是国民财富的重要来源。1980~1986年，乡镇企业共上交国家税金568.5亿元，每年平均94.8亿元，有力地支援了国家的经济建设。1979~1984年，乡镇企业共上交乡政府利润308亿元，支援农村文教和其它福利建设费用232亿元。1980~1983年，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林牧渔业基本建设投资的3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。1979~1985年,农民从乡镇企业中
共得到收入1,378.1亿元。1985年农民个人平均纯收入由1980
年的191元增加到397元,净增205元,其中来自乡镇企业的工
资收入人均45元。所以,乡镇企业又是农民增加收入的重要
来源。

2. 乡镇企业是城乡经济联系的纽带。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,与城市大工业企业配套生产,与大工业企业联
合经营,为城市工业承担了大量的零配件生产任务。据统
计,上海服装行业有60~70%的产品是乡镇服装厂加工生产
的,永久、凤凰自行车有30~40%的零配件是由乡镇工业加
工制造的。目前,北京、天津、上海三市的乡镇工业给大工
业配套的产值已达三市乡镇企业产值的60~80%,有力地支
援了城市的工业建设。城市也通过资金、设备和技术向农村
转移,扶持了乡镇企业,改变了城乡经济联系的方式,体现了
专业化分工协作、社会化大生产的要求,形成了城乡渗透、
相互促进的横向联合的新关系。

3. 乡镇企业是安排农村剩余劳动力的广阔场所。我国有
8亿农民,3亿多农村劳动力,但耕地仅有15亿亩,人多地
少。农村实行联产承包责任制以后,劳动力大批解放出来。
如果让这些剩余劳动力都盲目流入城市,城市就会畸形发
展,并给社会带来不堪设想的后果。乡镇企业的发展,为我
国亿万劳动力逐步由农业转向工业,开辟了一条“离土不离
乡”的独特道路,并且逐步改变8亿农民搞饭吃的局面。这

是我国农民的伟大创举，也是世界经济发展史中的奇迹。有些经济发达地区，农村劳动力有一半以上参加乡镇企业生产，为农村知识分子和能工巧匠找到了施展才能的广阔天地。

第三节 乡镇企业发展的客观条件

一、乡镇企业的发展过程

我国的乡镇企业，自50年代末诞生到现在，已有近30年的历史。它大体上经历了萌芽初创时期、缓慢发展时期和迅速发展时期三个阶段。

1. 萌芽初创时期(50年代末到60年代中叶)：1958年我国农村实行人民公社化以后，各地在原有副业的基础上，办起了大批社办企业，如铁器社、木器社、经销店、修配厂、砖瓦厂等。当时务工社员有1,800多万人，产值60多亿元。1959年公社工业企业发展到70万个左右，产值达100多亿元。但由于那时的社队工业多数是靠“一平二调”发展起来的，缺乏商品经济观念，因而在三年调整期间纷纷下马，1963年产值下降到4.1亿元。这一时期乡镇企业由于刚刚诞生，因而规模小、实力弱、水平低，主要是为农业服务，商品率很低，还没有跳出自给自足的自然经济圈子。

2. 缓慢发展时期(60年代中叶到1978年)：在十年动乱期间，国民经济遭受严重的损失，乡镇企业也屡经挫折。然而由于国营企业遭受破坏更大，引起社会产品严重不足，社队企业因适应广大农民的迫切需要而顽强地发展。1970年，在周