

4

乡镇企业经营管理丛书之四

乡镇企业管理

周宏大 等编

3

新

代出版社

内 容 简 介

本书为“乡镇企业经营管理丛书之四”，主要是从微观角度讲述如何管理好一个企业的各项问题，其中包括：计划管理、生产管理、技术管理、物资管理、销售管理、财务管理等。适于各级乡镇企业管理部门的干部，基层厂长、经理，大专院校和科研单位研究乡镇企业的有关人员阅读；也可作为乡镇企业培训职工用的教材。

乡镇企业经营管理丛书之四

乡 镇 企 业 管 理

周宏大 等编

新时代出版社出版发行

(北京市车公庄西路老虎庙七号)

北京昌平马池口印刷厂印装

787×1092毫米 32开本 9.625印张 201千字

1989年4月第1版 1989年4月北京第1次印刷

印数：0,001—15,000册

ISBN 7-5042-0063-8/F·9 定价：3.95元

前 言

随着“对内搞活，对外开放”方针的贯彻执行和城乡经济体制改革的逐步深化，近年来，雨后春笋般出现在全国各地数以千万计的乡镇企业，面临着生存、发展和竞争等多方面的挑战；加强经营管理、提高人员素质，是乡镇企业的当务之急。为了适应当前城乡经济体制改革的发展形势，满足乡镇企业管理干部和广大职工的需要，由中国农业经济学会乡镇企业研究会和北京乡镇企业培训中心组织，邀请中国社会科学院、农业部、农业部农村经济管理干部学院、北京农业大学等单位的数十位从事农业经济、企业管理方面研究和教学工作的专家，以及几个省市的乡镇企业管理部门的领导干部编写了《乡镇企业经营管理丛书》。

丛书由《论乡镇企业》、《乡镇企业经济学概论》、《乡镇企业经营》、《乡镇企业管理》、《乡镇企业经济手册》组成，五本书自成体系，力求反映乡镇企业的特点，全面系统地介绍乡镇企业管理方面的基本知识；着重阐述一般理论和经验，不过多涉及理论界有争议或有待争论的问题。

《论乡镇企业》一书主要包括两部分：一部分是从经典著作中选录的马、恩、列、斯、毛泽东有关农村企业的重要论述；另一部分是中央领导同志论乡镇企业。马列主义、毛泽东思想是指导我们工作的理论基础，是党和国家制定有关乡镇企业的方针政策的依据。要搞好乡镇企业经营管理，首

先就要学好马克思主义理论；学好理论，才能使我们加深对有关方针政策的理解，提高贯彻执行这些方针政策的自觉性。

《乡镇企业经济学概论》一书主要是从宏观经济角度论述有关乡镇企业的各项问题，其中包括：乡镇企业的概念、性质和特点，乡镇企业的发展方针和政策，乡镇企业在国民经济中的地位和作用，乡镇企业当前面临的机遇、挑战和横向联合，以及乡镇企业的未来发展趋势等。要搞好乡镇企业经营管理，必须首先熟悉和掌握这些情况，在国家的方针政策指导下，才能安排好本企业的各项工作。

《乡镇企业经营》一书主要讲述乡镇企业如何面向市场发展商品经济的各项问题，其中包括：市场调查、市场预测、经营策略和经营决策等。根据市场情况研究企业的方向和目标，加强市场预测，确定经营策略，及时准确决策，是决定一个企业能否生存、竞争和最大限度地取得经济效益的重要环节，是经营管理企业必不可少的重要工作内容。

《乡镇企业管理》一书主要是从微观角度讲述如何管理好一个企业的各项问题，其中包括：计划管理、生产管理、技术管理、物资管理、销售管理、财务管理等。这些都是办好一个企业的基础管理业务工作。

《乡镇企业经济手册》是一本有关乡镇企业的政策法规、历年统计数字、常见问题解答、书刊目录索引等资料的汇编，是乡镇企业厂长、经理、干部和管理人员必备的工具书；内容丰富，资料翔实，简明实用。

丛书的主要内容原系北京乡镇企业培训中心在筹建北京乡镇企业学院的过程中，边筹建边办班培训乡镇企业干部用

的教材内容；教学实践证明，收效很好。

丛书的读者对象主要是各级乡镇企业管理部门的干部，基层厂长、经理，大专院校和科研单位研究乡镇企业的有关人员；也可作为乡镇企业培训职工用的教材。

丛书由王凤林主编。《论乡镇企业》由王凤林、董 谦、吴京英选编；《乡镇企业经济学概论》由王凤林、孟繁隆、王炳新编写；《乡镇企业经营》由韩岫岚编写；《乡镇企业管理》由周宏大、董 谦、黄光曙、袁若飞、马铁良、刘进先、向灼良、徐潮江等编写，周宏大统编；《乡镇企业经济手册》由王凤林、詹新华、陈 伟、贾春福等编写。孟繁隆承担了编写过程中的全部组织工作，并审阅了各书全稿，在内容和文字方面提出了很多宝贵意见。

在编写过程中，还参考了一些专家、学者的有关著作，除在各书正文中注明者外，还有《中国工业企业管理学》、《社队企业经济管理》等，在此谨向这些著作的作者致以衷心的感谢。

由于乡镇企业管理中的大量问题尚待实践的检验，新情况、新经验也会不断涌现，加之编者水平有限，各书中肯定会有疏漏和谬误，欢迎读者批评指正。

编 者

1988年6月

目 录

前言

第一章 乡镇企业的概念及素质	(1)
第一节 乡镇企业概念.....	(1)
第二节 乡镇企业素质.....	(5)
第二章 乡镇企业的领导	(14)
第一节 加强对乡镇企业领导的重要性.....	(14)
第二节 党和国家对乡镇企业采取支持、鼓励、扶持发展的政策.....	(16)
第三节 各级地方党委和政府对于乡镇企业的领导.....	(24)
第四节 乡镇企业管理部门对基层企业的领导...	(28)
第三章 乡镇企业的组织形式	(35)
第一节 股份合作企业(公司).....	(35)
第二节 横向经济联合.....	(40)
第三节 行业协会.....	(44)
第四章 企业管理的二重性、职能和原则	(49)
第一节 企业管理的二重性.....	(49)
第二节 企业管理的职能和原则.....	(52)
第五章 企业管理的组织	(56)
第一节 企业管理的组织形式.....	(56)
第二节 企业管理的组织机构.....	(59)

第三节	对乡镇企业中非正式组织的管理·····	(64)
第六章	管理上的方法论及企业各种管理活动方法···	(67)
第一节	系统论在企业管理中的应用·····	(68)
第二节	信息论在企业管理中的应用·····	(80)
第三节	控制论在企业管理中的应用·····	(88)
第四节	企业各种管理活动方法·····	(91)
第七章	经营计划·····	(94)
第一节	经营计划的意义和任务·····	(94)
第二节	经营计划的种类和指标·····	(97)
第三节	经营计划的基础工作·····	(101)
第四节	经营计划的编制程序和方法·····	(105)
第五节	经营计划的执行与控制·····	(110)
第六节	计划完成情况的分析·····	(112)
第八章	生产管理·····	(116)
第一节	生产管理的基本任务和主要内容·····	(116)
第二节	乡镇工业生产过程的组织·····	(117)
第三节	生产计划·····	(122)
第四节	生产作业计划·····	(125)
第五节	日常生产管理·····	(132)
第九章	质量管理·····	(136)
第一节	质量和产品出厂的质量要求·····	(136)
第二节	全面质量管理·····	(138)
第三节	建立质量保证体系·····	(142)
第四节	质量管理中的数据·····	(148)
第五节	质量管理常用的统计方法·····	(153)
第十章	劳动管理·····	(158)

第一节	劳动组织	(158)
第二节	劳动定额与定员	(161)
第三节	劳动报酬	(167)
第四节	劳动保护与环境保护	(172)
第十一章	物资管理	(175)
第一节	物资管理的意义和任务	(175)
第二节	物资的分类和物资消耗定额	(176)
第三节	物资供应计划和货源组织	(182)
第四节	库存量的管理	(190)
第十二章	设备管理	(201)
第一节	设备的选择和使用	(201)
第二节	设备的维护和保养	(206)
第三节	设备的检查和修理	(208)
第四节	设备的改造和更新	(218)
第五节	设备的日常管理	(221)
第十三章	销售管理	(225)
第一节	销售管理的意义及任务	(225)
第二节	销售计划	(226)
第三节	销售策略决策	(229)
第四节	产品的市场销售价格	(234)
第十四章	财务管理	(237)
第一节	财务管理的概念、任务和方法	(237)
第二节	资金管理	(239)
第三节	成本管理	(246)
第四节	利润管理	(248)
第十五章	经济核算	(251)

第一节	经济核算的概念、作用 和 条件·····	(251)
第二节	经济核算的内容和 方 法·····	(255)
第三节	经济核算的组 织 形式·····	(257)
第四节	经济活动分析的程 序 和 方法·····	(261)
第十六章	乡镇企业的经 济 合同·····	(263)
第一节	经济合同的概念、内容 和 作用·····	(263)
第二节	经济合同的种类和 格 式·····	(270)
第三节	乡镇企业经济合同的 签 订·····	(273)
第四节	乡镇企业经济合同的 管 理·····	(278)
第十七章	企业管理 咨 询·····	(284)
第一节	企业管理咨询的性质、特点 和 必要性··	(284)
第二节	企业管理咨询事业的产生 和 发展····	(288)
第三节	企业管理咨询的类别、程 序 和 方 法··	(290)
第四节	管理咨 询 顾 问·····	(297)

第一章 乡镇企业的概念及素质

第一节 乡镇企业概念

一、乡镇企业概念

乡镇企业，即社（乡）队（村）举办的企业、部分社员联营的合作企业、其他形式的合作工业和个体企业，是以生产资料社会主义集体所有制为主，应用先进适用技术，在国家计划指导下，按照社会需要和自觉运用经济规律，主要从事非农业生产和经营活动的独立核算的经济组织。

这一概念，包括五点含义。

（一）乡镇企业是我国农民创办的主要从事非农业生产经营活动的企业。它包括乡镇工业企业、乡镇商业企业、乡镇建筑企业、乡镇交通运输企业、乡镇服务性企业等。还包括一些乡镇种植业和养殖业企业。

（二）乡镇企业的生产资料是社会主义集体所有制为主的，现在还有和社会主义公有制相联系的个体经济。乡镇企业同生产资料资本家私有制的资本主义企业有着根本的区别。乡镇企业中和社会主义公有制相联系的个体经济，不同于和资本主义私有制相联系的个体经济。和社会主义公有制相联系的个体经济，对于发展社会生产、方便人民生活、扩大劳动就业具有一定的作用，是社会主义经济必要的、有益的补充。

（三）乡镇企业目前的生产技术基础和经营管理手段同

现代化企业比较，多数还属于中级和较低级层次的生产力。从目前看，还有一些企业的劳动者使用简单的手工工具；多数企业在生产经营活动中使用了机器设备；从全国看，还只有少数的企业是用现代技术装备起来的。

（四）乡镇企业是社会主义的生产经营组织，是国民经济的基本经济单位，是振兴农村经济的必由之路。它在国家宏观指导下，根据市场的需要，进行生产和流通等经济活动，实行自负盈亏，以自己的产品销售收入或劳务收入抵偿支出，谋求盈利。从这一点看，它同政权机关的行政组织比较，同学校、医院等事业单位比较，是有区别的。

（五）乡镇企业在法律上应有一定的权利和义务。必须是经过国家认可的组织；必须能够独立支配和处理财产；能够独立承担民事上的财产义务以及能以自己的名义参加民事活动和诉讼。国家对乡镇企业是积极扶持的；同时，乡镇企业有对国家承担经济责任和法律责任的义务，自觉地接受国家领导。

二、乡镇企业的特点

任何企业，都是一定的生产力和生产关系的统一体，它既是社会生产力的担当者，又是一定生产关系的体现者。但细分析起来，乡镇企业又独具其鲜明的特点。

（一）企业规模的可塑性。乡镇企业建在广阔的农村，扩大生产经营规模需要的场地容易解决；需要增加人员，可就地招工，来源充足；需要精减人员，可就地辞退，且无失业之忧。这些能使乡镇企业随着科学技术的进步、生产社会化程度、产品需求量、资金来源等条件的变化而合理地确定新建、扩建和改建的企业规模，使其在商品生产中经常处于

有利地位，从而取得较好的经济效益。

（二）企业分布的合理性。乡镇企业开始是立足当地资源而建立，伴随当地资源的开发利用而发展，又在商品交换、市场竞争的自然选择过程中保留下来。现在保留下来的并将进一步发展的企业一般都能适应自然资源的地区差异，因地制宜地安排生产建设项目，做到趋利避害。这样由微观布局到宏观布局，很自然地形成了我国农村企业生产力布局的科学基础，对在全国范围内有计划地合理配置社会生产力具有战略意义。

（三）经营形式的多样性。乡镇企业特别是乡镇工业企业 在农村的建立和发展，在经济布局上打破了城市办工业、商业而农村只搞农业的固定观念；在行业结构上，打破了“三就地”（就地取材、就地加工、就地销售）的固定观念；在所有制形式上，打破了“三级”（公社、大队、生产队）办企业的固定观念；在商品生产和流通上，打破了划地为牢、自成体系的界限。特别是党的十一届三中全会以来，随着党的“对内搞活，对外开放”政策的贯彻和社会主义商品经济的发展，乡镇企业经营的内在动力逐步使它抛弃封闭作法而走向“外引”（吸引外资、引进先进技术）和“内联”

（国内企事业单位的联合、联营）的道路，大大促进横向经济联系，使乡镇企业出现了多种多样的经营形式。如区乡办企业，村办企业，联办企业，家庭办企业，联营企业，“三来一补”（来料加工、来件装配、来样制造、补偿贸易）和中外合资、合作企业等。这种企业内外因素相结合，在平等互利原则基础上发展起来的多层次、多形式、大范围的乡镇企业，是完全合乎经济发展规律的。

（四）生产经营的灵活性。乡镇企业在服从国家宏观控制的前提下，企业有极大的经营自主权；有选择灵活多样的经营方式的权；有根据社会需要和可能安排自己经济活动的权；有拥有和支配自留资金权；有任免、聘用职工权；有决定用工办法和工资奖励方式权；有确定本企业产品价格权等等。这样，它容易根据市场变化情况转产适销产品，在一定限度内，生产批量可多可少，产品可大可小，时间可缓可急，型号可纯可杂，适时满足用户的需要，使企业的适应性很强；加之它的经营成果和其职工的切身利益直接相关，市场调节的比重较大，所以它的内在动力很大；它的规模较小，相对讲“船小好掉头”，所以它的应变能力也很强。这些特点显示出乡镇企业能在今后复杂多变的市场环境中，机动灵活地进行生产，更好地满足社会的多种多样的需要。

（五）劳动力要素的二重性。乡镇企业的劳动力具有二重性，即离土不离乡，进厂不进城。这一特点，避免了资本主义国家历史发展过程中人口大量涌入城市的弊端，为社会主义过渡阶段的城乡由分离逐步走向结合提供了现实的可能性。这样，既保证了乡镇企业的职工有来源，又不增加国家因大量招工转非而大幅度调整农副产品征购指标之压力；既满足了乡镇企业对劳动力的需要，又不增加企业扩建宿舍的负担，更不存在什么职工子女在城里就业的问题。一句话，这样做波及面小而安置农业剩余劳动力多。

（六）企业经营的依附性。很多乡镇企业的生产经营方面的困难是依托城市、依靠城市的企业、事业单位帮助解决的。其经营方面表现出很大的依附性。这种依附性有对乡镇企业发展被动的一面，但总的来看，对乡镇企业的发展还是

起着积极作用的。乡镇企业如果能做到既合理利用当地资源，又充分吸收城市的“辐射热”，“投其所好、供其所需，取其所长，补其所短，应其所变”，那就会大增企业的后劲，使城乡企业的关系更加密切。

（七）纵横关系的复杂性。乡镇企业遍布全国各地农村，行业齐全，门类繁多，与各部门、各行业存在着复杂的关系；归纳起来，主要有三种外部关系：一是与行政管理部门的关系；二是与有关运用经济杠杆部门的关系；三是与各兄弟（指国营、大集体）企业之间的关系，同时，乡镇企业之间也有着密切关系。正确处理好与各方面的关系，非常重要。如若任何一方面关系处理不好，都会不同程度地影响乡镇企业生产的正常进行，甚至会使企业停产倒闭。

（八）为农服务的直接性。乡镇企业以工补农直接，为农服务及时，与农业有血缘关系。

关于乡镇企业的特点，除上述之外，还有：比如乡镇企业规模不大，但行业繁多，发展不平衡，差异性大；多数企业的设备陈旧，工艺落后，管理水平较低，有的企业在安排生产方面带有盲目性；乡镇企业的产品主要靠市场调节，原材料供应无保障，变动性大等等。总之，乡镇企业还在发展过程中，它的特点是被我们逐步认识的。认识乡镇企业的特点，是为了从实际出发，有效地管理好它。

第二节 乡镇企业素质

一、提高企业素质的必要性

随着社会主义经济的发展，乡镇企业管理表现出三个鲜

明特点：（一）看管理目标，特别重视经济效益；（二）看管理类型，属于决策型管理；（三）看管理范围，属于开放系统管理。这三个特点的出现，要求乡镇企业必须具备“三力”：（一）要有企业实力，就是说，乡镇企业要能不断提高经济效益，成为振兴农村经济的重要支柱；（二）要有应变能力，就是说，乡镇企业要能适应企业外部环境的变化，时时刻刻改变自己行为，以期达到企业经营管理目标；（三）要有决策能力，也就是说，乡镇企业要能不断发挥自己的主观努力，搞好经营决策，尽量使企业的外部环境、企业的内部条件和企业的经营目标这三者处于平衡状态。

以上讲的这“三力”，实质上是企业素质问题。要增强这“三力”，就得不断提高企业素质。

再者，从乡镇企业现实素质状况看，有的是较高的，但从全国的多数看，是不强的，有许多乡镇企业已经到了不提高企业素质就无法生存下去的地步了。主要表现在：

（一）从企业管理状况看，管理水平落后于客观需要，管理制度还不健全，有些企业在管理指导思想上还不够活，在管理组织上，还缺乏决策能力；在管理方法上，还比较落后。

（二）从企业技术状况看，还有相当数量的乡镇企业，设备较陈旧，技术水平较低，工艺较落后。比如，山西省某地区近年来，乡镇企业发展是比较快的，企业素质也有所提高，但经过调查分析，仅机械行业，1984年191个企业的966台设备中，国家定点厂生产的设备仅有108台，占总数的11.1%；超期使用的占38.2%。

（三）从职工情况看，职工文化水平和技术水平偏低，

领导素质多数还不适应新形势下的需要。比如，河北省某地区的地、县、乡三级乡镇企业系统的干部中，高中文化程度的占5.2%，初中以下文化程度的占91.6%。这个地区的某县，乡镇企业发展很快，企业管理水平有提高，但从全县总的情况看，乡、村企业干部中有一定企业管理知识的也不过八分之一。近几年来，情况有些好转，但智力结构还不够合理。

（四）从经济效益情况看，有许多企业可比成本逐年上升，有的是增产不增收，仍有不少企业严重亏损。据调查，1985年与1980年相比，百元固定资产原值实现利润由44元降到36.4元；百元资金实现利税由32.5元降低到23.7元；百元产值实现利税由21.9元降低到14.9元；而百元产值占用流动资金却由27元提高到31.7元。按1984年可比数字与国营企业相比，百元产值占用流动资金，国营工业企业为27.4元，乡镇工业企业为30.6元；1984年，全国亿元社会总产值平均消耗标准煤为5.4万吨，而乡镇工业企业却消耗7.1万吨；人均劳动生产率，国营的为1.4万元还多，乡镇的平均约为0.4万元，人均年创利税，国营的为3209元，乡镇的为603元。乡镇企业的经济效益为什么这样低？并且近几年来还有下降的趋势，其原因是多方面的，但主要的还是企业素质较低。

（五）从发展水平看，全国各地还很不平衡，就是一个省、地、县也有明显的不平衡现象。比如，1985年江苏省的乡镇企业的总收入达387.7亿元，而同一年的总收入，全国还有12个省、市、自治区不到50亿元。1985年乡村企业全员劳动生产率，上海是7184元，而同一年的乡村企业全员劳动生产率，全国还有12个省、市、自治区不到3500元。

从以上分析可以看出，不管是从理论方面讲，还是从现实状况看，提高乡镇企业素质已是迫在眉捷的事了。

二、企业素质的含义

素质是依存在人或事物中固有的素养品质。不同事物有不同特性。分析乡镇企业自身内在的、固有的性质，它的素质也可以说是其从事生产经营活动的能力。要具体理解，应把握下面几个含义：

（一）内在含义。即企业素质主要是由企业内在条件决定。比如，看一个企业的素质如何，主要是看它拥有的劳动力强弱情况，设备先进落后情况，资金的雄厚和短缺情况等。而企业外部条件，如原材料的供应情况、厂外运输情况等，对企业素质的形成与实现只是有个影响作用。所以，在考虑如何提高企业素质这个问题时，首先应从企业本身考虑，同时也要注意企业外部环境的影响，但不能光强调客观。

（二）综合含义。即企业素质是企业生产经营活动能量大小的各种内在因素的有机综合。这些内在因素，形成了各种素质。现在，人们把企业素质概括为人员素质、技术素质和管理素质。要提高企业素质，是要靠这些素质综合地、统一地、整体地发挥作用。

（三）能力含义。即企业素质是企业几个方面的能力组合而成的。从当前看，一个企业素质是不是强，主要看它的决策能力、新产品开发能力、扩大再生产能力、市场开拓能力、竞争和合作能力、环境保护能力、应变能力等是不是强。在具体工作中，要想增强企业素质，首先想到的应是如何增强企业的能力，特别是应当如何增强它的多方面的综合