

乡镇企业 文书与管理

宋建生 主编



前 言

近几年来,我国乡镇企业在国民经济中异军突起,发展迅猛,成效显著,为振兴农村经济作出了巨大的贡献。但作为乡镇企业进行生产、经营管理活动重要工具的文书及文书处理工作却是个薄弱环节。从理论指导方面来看,有关乡镇企业文书写作及文书处理的论文和专著甚少;从实际工作中来看,多数乡镇企业文书写作及文书处理工作尚未达到程序化与规范化,甚至无专人负责,文件处理完毕,不立卷、不归档,造成文件丢失与泄密,直接影响了企业各项公务活动的开展。本书试图从理论和实践的结合上,对乡镇企业公文写作及公文处理进行研究与探讨。

本书以国家行政机关及其主管部门和国营大中型企业的有关法规与规定为依据,并参照了秘书学和文书学论著,结合乡镇企业生产经营活动的实际情况,比较全面地、系统地介绍了公文知识、乡镇企业公文写作、公文处理的原则、程序、方法等。本书在理论阐述的同时,还编写了例文,并有选择地引用了国家工商行政管理局制定的标准经济合同式样以及一些公文处理格式、式样,目的是为乡镇企业文秘人员有效地进行工作提供参考和帮助。

由于我们实际工作经验不多，书中一定有不妥或纰缪之处，谨请广大乡镇企业文秘人员予以谅解并提出修正意见。

编 者

1993年3月1日

目 录

第一章 乡镇企业与乡镇企业管理	(1)
第一节 乡镇企业	(1)
第二节 乡镇企业组织形式	(4)
第三节 乡镇企业管理	(11)
第四节 乡镇企业发展趋势	(19)
第二章 乡镇企业文书与文书工作	(22)
第一节 乡镇企业文书的特点与功能	(22)
第二节 乡镇企业公文种类	(24)
第三节 乡镇企业公文的格式与稿本	(25)
第四节 乡镇企业公文处理工作与现状	(31)
第三章 乡镇企业公文写作要则	(37)
第一节 乡镇企业公文写作的原则与基本要求 ...	(37)
第二节 乡镇企业公文写作的步骤	(42)
第三节 乡镇企业公文语言的表达与运用	(48)
第四节 乡镇企业公文写作中模糊语言的运用 ...	(56)
第五节 乡镇企业公文写作中常用修辞手法	(57)
第六节 乡镇企业公文写作中对界限词和 空间的说明	(59)
第七节 乡镇企业公文写作中时间数字名称的	

表述方法	(61)
第四章 乡镇企业行政管理类公文的撰写	(65)
第一节 规定性公文	(65)
第二节 指导性公文	(92)
第三节 呈请性公文	(104)
第四节 会议性公文	(112)
第五节 商洽性公文	(124)
第五章 乡镇企业计划生产经营类公文的撰写	(127)
第一节 计划性公文	(127)
第二节 生产经营性公文	(134)
第六章 乡镇企业科技司法类公文的撰写	(166)
第一节 科技公文	(166)
第二节 司法公文	(177)
第七章 乡镇企业协议合同类公文的撰写	(187)
第一节 协议合同	(187)
第二节 经济合同	(193)
第八章 乡镇企业礼仪事务类公文的撰写	(267)
第一节 礼仪性公文	(267)
第二节 事务性公文	(291)
第九章 乡镇企业文书处理	(306)
第一节 乡镇企业公文处理的任务与原则	(306)
第二节 乡镇企业发文处理程序	(312)
第三节 乡镇企业收文处理程序	(325)
第十章 乡镇企业公文立卷归档	(337)
第一节 乡镇企业公文立卷的意义	(337)
第二节 乡镇企业文书立卷的组织与形式	(339)

第三节	乡镇企业文书立卷的范围	(341)
第四节	乡镇企业文书立卷的原则	(345)
第五节	乡镇企业文书立卷的方法	(346)
第六节	乡镇企业文书立卷的程序	(349)
第十一章	乡镇企业文秘人员素质和岗位规范	(358)
第一节	秘书	(358)
第二节	公文处理人员的职责与素质	(359)
第三节	乡镇企业文秘人员岗位规范	(361)
附:		
I.	公文常见专用词语	(364)
II.	标点符号用法	(368)
III.	中华人民共和国法定计量单位	(378)
编 后 记		(383)

第一章 乡镇企业与乡镇企业管理

第一节 乡镇企业

乡镇企业（人民公社化时期称为社队企业），指的是乡镇级政府、村（含村民小组）、联户（含农民合作）和户（即个体、私营）办的企业，其性质有集体所有制，有合伙经营，有个体私营，也有少数属股份制企业 and 跨行业、跨地区、跨所有制的企业联合集团。乡镇企业生产、经营的门类比较齐全，主要有农副产品加工业、养殖业、种植业、原材料工业、建材业、建筑业、运输业、农用工业、商业、饮食服务业等。

在我国，乡镇企业的发展经历了一个漫长而又曲折的过程。建国初，乡、镇、村企业多是一些小手工业作坊，如磨坊、油坊、铁匠坊、木匠坊、皮匠坊等。1958年，由于人民公社的成立，这些手工业的生产资料（即土地、工具、劳动力）统归集体，其间个体手工业几乎绝迹。即使有少数农民在冬闲季节搞一些编织、铁木器制作等，也被视为“资本主义单干风”，横遭批判。1966~1976年，国家贯彻“农业的根本出路在于机械化”和大办“五小工业”（即小机械、小

水泥、小化肥、小农电、小五金)的方针,当时的社队企业有了一定的发展。

党的十一届三中全会以来,我国乡镇企业异军突起,蓬勃发展,取得了举世瞩目的成就,为建设有中国特色社会主义闯出了一条新路,为我国的经济振兴和改革开放事业做出了贡献。发展乡镇企业是有中国特色社会主义的一个重要特点,是八亿农民的伟大创造。截止到1991年底,全国乡镇企业(包括乡、镇办、村办、联户办和农户单独办企业)拥有职工约9300万人,占农村总劳力的20%;总产值达到11000多亿元,占全国社会总产值的1/4,占农村社会总产值的60%多,其中工业产值8500亿元,占全国工业总产值的1/3;上交国家税金430亿元,占全国各项税收的15%;出口商品交货额超过600亿元,占全国外贸出口商品收购总额的1/4;拥有总资产5300亿元,其中固定资产原值达3400亿元。据有关部门统计,“七五”期间,全国社会总产值净增量的31.9%,农村社会总产值净增量的66.4%,工业总产值净增量的30%,农民人均纯收入净增量的33%,均来自我们的乡镇企业。十多年来,乡镇企业利润支出用于农村各项建设投资达460亿元,用于以工补农、建农资金280亿元。一些乡镇企业的产品在全国工业产品中已占相当比重,如原煤占33%,水泥占28%;机制纸及纸板占40%;服装占60%;中小农机具占80%;砖瓦占90%以上。在迅速发展的乡镇企业群体中,崛起了一批产值超亿元企业,成为乡镇企业展翅高飞的“领头雁”。据农业部统计资料表明,全国现已有129家乡镇企业年总产值达到或超过1亿元。由此可以看出,昔日纤纤小草的乡镇企业现

已长成根深叶茂的大树。乡镇企业已经成为我国农村经济的一大支柱和国民经济的重要组成部分。江泽民总书记在党的十三届八中全会讲话时指出：“蓬勃兴起的乡镇企业，是十多年来我国农村改革的一个重大成果，是具有旺盛生命力的新生事物。它对于振兴农村经济，增加农民收入，就地安排农村富余劳动力，发挥了巨大的作用，为提高我国国民经济总体实力，实现有中国特色的工业化作出了重要贡献。国营大中型企业是国家工业的主体，乡镇工业企业是我国中小工业的主体。工业布局的这种变化，对逐步缩小工农差别、城乡差别，进一步巩固工农联盟，将发挥重要的作用。我们要采取积极态度，热情支持和引导乡镇企业健康而又稳定地向前发展”。李鹏总理 1992 年 1 月 8 日在同 100 名全国乡镇企业家座谈时也充分肯定了乡镇企业的地位和作用。他说：“十多年，如果没有乡镇企业的发展，就很难增加对农村的投入，很难增加对农业的投入，很难减轻农民的负担，很难提高农民的生活水平。发展乡镇企业作用大，好处多”。实践证明，党中央、国务院根据我国国情作出的发展乡镇企业的战略决策和一系列方针政策以及配套措施是完全正确的。

但是，目前我国乡镇企业发展极不平衡，西部地区、贫困地区，山区同沿海地区还有很大差距，存在的问题主要是技术落后、人才匮乏，产品质量差、成本高，经济效益低，各方面管理跟不上等。

第二节 乡镇企业的组织形式

一、乡镇企业组织的作用

组织是指人们为实现一定的目的而联合起来进行有秩序的协作活动的群体。组织是在不断发展的，原始社会的部落、氏族，以至后来形成的国家、政府、军队、政党、社团、企事业单位等等，无一不是为实现某种目标和功能，按一定结构形成的组织。

随着社会的发展，组织日臻完善，人类自觉地组织能力越来越强，特别是在现代社会，随着生产和生活的高度社会化，组织发挥着越来越大的作用。现代社会各组织发挥的作用概括起来讲有两方面，一是“聚合”作用，就是对一定范围内的人力、物力和知识信息等加以聚集汇合；二是“转能”作用，就是把聚合的各种要素，进行“制作”、“消化”，从而转变为新的能量，如企业生产出新的产品就是企业组织“转能”的过程和结晶。

二、乡镇企业组织构成的要素

乡镇企业组织是对人、财、物和信息进行组合，以发挥有效功能，达到一定的生产、经营目标的组织。乡镇企业组织构成的要素主要是：

(一) 计划责任目标 这是乡镇企业组织存在的基础。作为一个自主经营、独立核算、自负盈亏的乡镇企业，首先必须有生产、经营计划和责任目标。在确定总计划和任务后，按层级进行分解，依次确定所属各个分组织的目标，任

务以及每个干部和职工的个人目标，从而构成一个企业“计划责任目标网”。

(二) 责权体系 乡镇企业组织是一个纵横交织的责权体系。为了进行有效的经营活动和实施科学地生产管理，必须合理划分出企业内各分组织的职责和权力，做到责权分明、各司其职、各负其责，消除互相推诿扯皮现象，使乡镇企业生产、经营活动顺利，快速运行，从而取得良好经济效益。

(三) 机构设置 乡镇企业管理机构是企业组织的实体，也是企业具体行使生产、经营决策权和指挥协调权的载体。企业组织是通过一系列机构来体现的。机构设置是企业组织的核心，是企业管理获得最佳效益的关键所在。

(四) 人员组成 企业组织是由企业管理人员组成的。管理人员是组织中的主体，任何一个乡镇企业，如果缺少一定素质和合理结构的管理人员，是不可能取得满意的经济效益和预定的目标的。因此说，管理人员的素质和水平是乡镇企业组织的一个重要的因素。

(五) 生产、工作程序 企业组织是一个不断变化的动态过程，在企业管理活动中应有一定的生产流程和工作程序，要研究如何才能缩短工序，减少中间环节，提高劳动生产率和经营效益。无论是制定企业的生产流程，还是制定企业的工作程序，都必须采取先进的、科学的、合理的方法，切忌主观臆断和凭老经验办事。

(六) 制度规范 乡镇企业组织应有健全的规章制度，以保证企业组织照章办事。企业立章建制的完善程度，标志着该企业组织健全的程度。任何组织都不应离开制度和规范

的约束。

上列六个方面构成了乡镇企业组织的基本要素，运用现代科学不断地优化这些要素，就能使乡镇企业组织科学化。

三、乡镇企业组织形式

众所周知，任何组织都是分工协作的整体，分工是组织结构形成的基础。乡镇企业组织机构分工有纵向和横向两个方面，纵向组织形成了企业组织领导的层级制，如厂长、经理、科室、车间、班组；横向组织形成了企业组织职能化，如各业务科室，相对独立地行使自己的职能。实际上企业组织就是层级制和部门职能化的综合体。层级制使企业自上而下形成了一个统一管理、指挥的体系，它可以充分体现集中领导的精神，便于分级管理，分工负责，步调一致，互相衔接。领导同志应尽力摆脱具体事务，集中精力抓大事、议大事，发扬民主，倾听大家的意见和建议，发挥助手和职能部门的作用。职能制就是企业组织横向设置的平行工作部门。这些职能部门大多分工明确，责权清楚，业务性较强。职能部门之间应加强协调，努力消除推诿扯皮现象。目前，乡镇企业组织机构多是采用层级制和职能制，构成了企业完整的管理组织分工体系。

四、乡镇企业机构设置模式

乡镇企业机构设置按照层级制、职能制的原则和精简、高效的要求，结合自己的实际情况确定，不强求上下对口。一般分设下列领导层次和内部机构：

(一) 厂(公司)级 厂长(经理)、党委(党总支、党支部)书记、工会主席、纪检书记；

(二) 分厂(分公司)级 其内部机构较简便。

(三) 综合服务部门 厂长(经理)办公室、党委办公室、劳动安全科、职工教育培训科、行政科(事务科)。

(四) 业务科室 生产科、质量管理科、财务科、供销科、信息科、基建技改科。

(五) 车间、班组

各科室职责和人员配备如下:

厂长(经理)办公室,其职责是管理企业政务、处理事务。主要是根据领导指示和意见,统一安排部署企业的各项活动,负责企业的文电处理和企业印信的管理,协调各有关科室的工作,为领导决策当参谋助手。厂长(经理)办公室,一般设主任1人,副主任1~2人,工作人员3~4人,其中厂长(经理)秘书1人,内勤1人,文电处理人员1~2人。

党委(总支、党支部)办公室,其职责是具体负责处理企业党务工作,如对党的基本知识和方针、政策宣传、党组织建设、围绕企业中心工作发展、教育党员等。企业党办一般设主任1名,内勤1名。

劳动安全科,其职责主要是制定和实施企业劳动工资分配意见,组织企业安全生产、安全防范,保证职工福利待遇的落实等。劳动安全科设科长1名,副科长1名,工作人员1~2名。

职工教育培训科,其职责主要是制定和实施对企业职工教育、培训的计划,努力想方设法提高职工的文化素质和业务技能水平。职工教育培训科设科长1名,配备工作人员2~3名。

行政科(事务科),其职责主要是负责处理企业行政事

务性工作，包括企业食堂、宿舍建设、修缮管理、环境卫生、车辆保养、维修和调度等。行政科一般设科长1名，副科长1~2名，配备工作人员2~3人。

生产科，负责生产管理，设科长1人和副科长1~2人。生产管理员3~4人，有生产技术员、质量检查员、考勤员、统计员等。生产科管理主要是对计划进行管理。编制下达生产计划，制定原材料、燃料、动力消耗指标，检查执行生产计划情况，汇总日报、月报、年报表，同时进行定额和劳动管理。各企业根据自己的生产特点，制定定额和奖惩制度，并设专职考勤员或由带班长（车间主任）兼职，严格考勤制度，根据出勤情况予以奖惩。

质量管理科，其职责主要是产品入库前进行质量检验。同时负责落实产品质量与职工工资挂钩，奖优罚劣等制度。质量管理科设科长1人，配备工作人员2~3名。

财务科，负责财务管理，设科长1人，副科长1~2人。财务管理人员一般设3~5人，其中，主管财务会计1人，现金出纳1人，实物保管1人，大些的单位还要设材料会计1人。管理人员认真执行财经政策，加强财务管理，搞好经济核算，管好用好各项资金、物资，降低消耗，降低成本，努力增加收入。

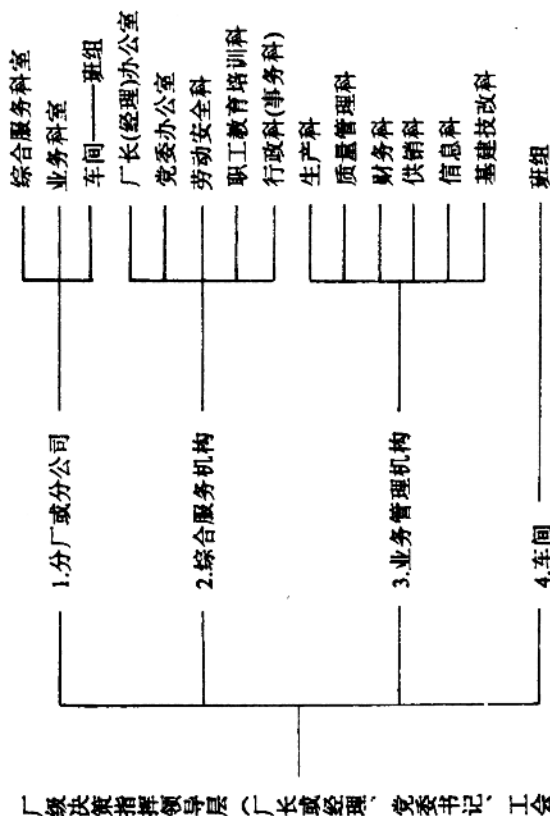
供销科，负责业务管理，也有分设供应科和销售科的。设科长1人，副科长2~3人，管理人员一般设3~4人，其职责是，根据企业生产需要，按时做好原材料、设备、工具等供应工作。同时掌握经济信息，广开业务渠道，完成产品的销售任务。经常及时提供商品信息，增强企业的经济活力。

信息科，其职责主要是围绕企业经营和生产，广泛收集市场信息，认真加以处理，及时准确地为领导决策提供服务。信息科一般设1名科长，配备工作人员2~3名。

基建技改科，其职责主要是根据企业发展的总体规划和要求，提出企业扩建、改建或技术引进和技术改造方案、意见，反复进行论证，广泛征求意见，并在方案获准后，积极予以落实。基建技改科设科长1名，副科长1~2名，配备工作人员3~4人。

乡镇企业中的分厂或分公司以及车间、班组的设立，可视情况而定，没有固定的模式。生产、经营业务范围广、规模大的可以设分厂、分公司或建立若干个生产车间，车间应以50人左右为宜，班组一般以10人左右为宜。

乡镇企业机构设置一览表



第三节 乡镇企业的管理

乡镇企业是我国改革的产物，也是一个新形成的独具特色的经济形态，它与国营大、中型企业不同。广义上的乡镇企业管理包含三层意思：一是政府、政府主管部门和行业主管部门以及综合、监督部门对企业的管理。这一方面的管理目前亟需加强和完善。二是乡（镇）政府和村委会对企业的管理。目前，要使政企分开，分开后乡（镇）、村政权既不能过多地干涉企业生产经营，又不能撒手不管，更不能对企业取之无度，使企业失去自我积累的能力。因此，乡（镇）政府和村委会应该牢固树立服务的思想，想企业所想，急企业所急。三是企业内部管理。要提高乡镇企业的经济效益，必须加强内部管理，逐步完善和推行现代化管理方法，使企业不断巩固和发展。狭义上的企业管理主要是指企业内部管理。本节重点论述如何加强企业内部管理问题。

一、强化乡镇企业领导班子建设

企业内一般由中共党的基层领导机构和行政班子两套人马，有的党、政主要领导同志相互兼任。不论属于哪种领导形式，党政领导必须加强团结协作。现在存在忽视乡镇企业党的建设的现象，对于行政班子建设倾注的精力大，而对怎样加强乡镇企业党的建设研究少，有的乡镇企业出现了承包人排斥党组织负责人的现象，甚至有个别企业的党组织形同虚设。因此，在一些企业中，思想政治工作无人问津，单靠行政命令、经济处罚等手段管理企业，造成了干群关系紧