

乡镇企业经营管理丛书

乡 镇

企 业

经 营

须 知

.3

山东人民出版社

乡镇企业经营须知

卢新德 郑克中 郑贵斌

山东人民出版社

一九八五年·济南

乡镇企业经营须知

卢新铸 郑克中 都贵斌

山东人民出版社出版

(济南经九路胜利大街)

山东省新华书店发行 山东新华印刷厂临沂厂印刷

787×1092毫米32开本 9印张 189千字

1985年7月第1版 1985年7月第1次印刷

印数 1—5,200

书号 4099·530 定价 1.20 元

前 言

乡镇企业的蓬勃发展，迫切需要普及经营管理知识。适应这一需要，我们编写了《乡镇企业经营须知》一书，目的是为乡镇企业提供一本实用的知识性通俗读物。

本书理论联系实际，较全面地阐述了当前乡镇企业迫切需要解决的人才、资金、供销、竞争、改革等十个重要问题。与此同时，介绍了某些地区或单位兴办乡镇企业的先进经验以及先进企业改善经营管理的做法。本书阐述的经营管理制度和方法，与党和国家的最新规定相一致，尽可能采用最新材料或统计资料。在体例安排上也做了一些新的尝试。它能帮助乡镇企业运筹帷幄，正确决策；起用能人，学会经营；聚好、管好资金；指导生产，做好生意；促进联合，迎接挑战；在竞争中发展，在改革中前进。从某种意义上说，它是乡镇企业经营管理的指南。其读者对象主要是乡镇企业的管理人员和从业人员、乡镇企业管理部门的管理干部、农村专业户和城市中小企业管理人员。

本书由卢新德、郑克中、郑贵斌三同志编写。卢新德同志写了第一、五、六、十章，郑克中同志写了第三、七、九章，郑贵斌同志写了第二、四、八章。在编写过程中，山东省多种经营乡镇企业局给予了大力支持，对此，谨表示衷心感谢。

由于编者水平有限，缺点和错误在所难免，恳请读者批评指正。

编者
1985年2月

目 录

第一章 发展乡镇企业 振兴农村经济	(1)
第一节 乡镇企业.....	(1)
第二节 乡镇企业的特点和任务.....	(5)
第三节 乡镇企业的地位和作用.....	(8)
第二章 运筹帷幄 立志创业	(14)
第一节 树立正确的经营思想和方针.....	(14)
第二节 依据经济优势 作出科学决策.....	(23)
第三节 决策的过程与方法.....	(31)
第三章 能人当家 民主管理	(38)
第一节 人才是办好企业的关键.....	(38)
第二节 两种人才.....	(42)
第三节 人才的开发.....	(50)
第四节 管理人才的选拔和使用.....	(56)
第五节 民主管理及其形式.....	(64)
第四章 聚财有方 理财有法	(68)
第一节 企业资金的筹集.....	(68)
第二节 企业资金的管理.....	(74)
第五章 科学组织 搞好生产	(97)
第一节 生产过程的科学组织.....	(97)
第二节 生产计划	(111)
第三节 生产作业计划	(119)
第四节 生产调度工作	(129)

第六章	供销两旺 生意兴隆	(137)
第一节	供销工作的意义和任务	(137)
第二节	物资的供应和管理	(143)
第三节	产品的销售	(156)
第七章	搞好专业化协作 促进经济联合	(167)
第一节	专业化生产与协作	(167)
第二节	专业化协作的优越性与必然性	(172)
第三节	有效地组织专业化协作	(181)
第四节	走联合之路	(186)
第八章	立足竞争 开拓市场	(195)
第一节	社会主义企业之间的竞争	(195)
第二节	竞争内容与竞争策略	(205)
第三节	在竞争中求发展	(211)
第九章	改革创新 迎接挑战	(221)
第一节	新的挑战与新的机会	(221)
第二节	迎战对策	(226)
第三节	办好企业的四条原则	(237)
第四节	开创乡镇企业发展的新局面	(240)
第十章	乡镇企业蓬勃发展 小城镇建设蒸蒸日上	(246)
第一节	乡镇企业与小城镇建设	(246)
第二节	建设好社会主义的小城镇	(254)
附录一	乡镇企业政策法规文件摘编	(261)
附录二	1983年全国社队企业总收入超亿元的县	(268)
附录三	山东著名土特产	(273)

第一章 发展乡镇企业 振兴农村经济

乡镇企业是我国农村的综合性经济组织，是社会主义性质的企业。它在整个国民经济中占有重要的战略地位，发挥着越来越大的作用。充分认识乡镇企业的特点，明确乡镇企业的任务，采取有效措施，开创乡镇企业新局面，振兴社会主义农村经济，是摆在各级领导面前的一项重要任务。

第一节 乡镇企业

一、什么是乡镇企业

乡镇企业，是指乡镇、村举办的企业、部分农民联营的合作企业，以及其他形式的农村合作企业和个体企业。

乡镇企业主要包括：种植业、养殖业、畜牧业、工业、商业、服务业、交通运输业、建筑业等。

乡镇工业是乡镇企业的主体，占乡镇企业的75%左右，主要包括食品、饲料、建材、能源、石油化工、冶金、木材、机械、纺织、造纸、皮革等十几个部门。发展乡镇企业的重点是发展乡镇工业。

二、乡镇企业是社会主义企业

乡镇企业的社会主义性质是由乡镇企业的自身经济条件决定的。这从以下三个方面可以看出。

（一）从基本生产资料的所有制形式看

乡镇企业生产资料所有制形式主要有三种：一种是生产资料属于集体（乡镇或村）所有，由企业占有、支配、管理和使用，每年向集体上缴部分产品或收入，向国家交纳一定税金。目前，这种形式是乡镇企业的主体。另一种是农民按自愿互利原则组织起来，联合兴办的企业。这类企业的基本生产资料是农民合股集资购买的，由联合各方共同所有，或大部分共同所有，小部分各自所有，由集体支配使用。产品和收入实行“按劳分配”或按劳股比例分配。可见，这是一种新型的社会主义集体经济。第三种是从家庭工副业中发展起来的个体企业。生产资料归个人所有，从事个体经营，其收入除按规定向国家缴纳税金外，其余都归个人所有。这类企业属于个体经济。但是，这种个体经济是同社会主义公有制相联系的，不同于和资本主义私有制相联系的个体经济，其主要特点是劳动致富。它对于发展社会生产、方便人民生活、扩大劳动就业有不可代替的作用，是社会主义经济必要的、有益的补充，是从属于社会主义经济的。后两种形式是目前正在大量发展中的形式。

（二）从发展方向看

乡镇企业冲破“左”的思想束缚和自给、半自给经济的狭隘偏见，以商品生产者的面貌出现，为社会需要生产，面向市场经营。它们的发展，有助于逐步解决我国现阶段的主要矛盾，满足人民群众日益增长的物质和文化生活的需要。因此，乡镇企业是符合社会主义发展方向的。乡镇企业的生产经营活动，符合生产社会化和专业化的客观要求，有利于向生产的深度和广度进军，创造更多的物质财富，其劳动生产率一般要比农村平均水平高出几倍到十几倍，它们是农村

商品生产和商品交换的主力军。

（三）从人与人之间的关系看

乡镇企业的生产经营活动，必须服从国家统一计划的指导，遵守国家的有关方针、政策和法令，接受工商行政管理，按规定向国家纳税。企业和企业之间的关系是平等互利的协作关系，其根本利益是一致的。企业内部人与人之间的关系是同志式的互助合作关系。实行“各尽所能，按劳分配，”“多劳多得，少劳少得”的分配原则。利用经济手段和政治工作调动人们大干社会主义的积极性，鼓励人们劳动致富。许多先富起来的企业和通过发展乡镇企业而致富的农民，自己富了不忘国家富、大家富，主动从资金、技术等方面帮助左邻右舍，发展生产，共同致富。有的还无偿地捐款支持集体或他人从事生产经营活动。精神文明之花遍地开放。这又从另一个角度说明，乡镇企业的发展是符合社会主义方向的，具有旺盛的生命力。

三、乡镇企业发展的历史及现状

我国乡镇企业已有较长的发展历史。在五十年代初期，就有不少地区把原有的榨油坊、磨坊、粉坊、豆腐坊、铁木业作坊以及印染、织布、缫丝、织绸等手工行业的人组织起来，从事工副业生产。这就是我国最初的乡镇企业（当时称为“社队企业”）。

在1958年人民公社化高潮中，出现了一个大办工业的群众运动，公社工业获得了大发展。当时公社工业的职工有1,800万人，年产值有60亿元左右。但是，这些企业规模小，生产水平低，又由于缺乏统一规划和正确引导，出现了盲目发展的情况，造成了巨大浪费。

1960年以后的三年调整时期，一大批公社工业下马停办了。这是社队企业遭受到的最大的一次挫折。1961年全国公社工业总产值下降到了19.6亿元，1963年又降到了4.1亿元。

三年调整时期结束后，公社工业基本上处于停滞状态。

1966年以后，由于党和政府的重新提倡，社队企业才又获得了一定恢复和发展。文化大革命中，“四人帮”刮起的“停产闹革命”和“批唯生产力论”的妖风使得许多国营企业处于瘫痪和半瘫痪状态，社会物资缺乏，市场供应紧张。社队企业瞅准了这个空子，大大发展了一下。到1976年，社队工业总产值达到了243亿元，其中社办工业产值为123.9亿元。

1978年党的十一届三中全会以后，党中央国务院为发展乡镇企业制定了一系列的方针和政策，确定了我国农村要走农工商综合发展的道路，乡镇企业从此开始走上了迅速而健康的发展轨道。

据1983年统计，全国乡镇企业总产值从1978年的518亿元，增加到1,214亿元，相当于1953年的全国社会总产值。五年翻了1.3番，年平均递增速度为18.6%，大大高于全国社会总产值的年平均的递增率（8%）和全国工农业总产值的年递增率（7.8%）。

乡镇企业在全国社会总产值中所占的比重，从1978年的7.6%上升到12.1%；在农村总产值中的比重，从23%上升到33.3%。到1983年底，仅乡镇、村办的企业就有134.6万个，离土不离乡的职工3,235万人，产值达到999亿元；销售和劳务收入929亿元，向国家交纳税金59亿元，拥有固定资产原值475.6亿元，流动资金262.5亿元。

山东省1983年已有乡镇企业22万多个，拥有职工402.6万人，固定资产总值达到43亿元，总收入99.9亿元，比1978年翻了一番。1984年总收入140亿元，比1983年增长30%。总收入超亿元的县已发展到48个，比1983年又多了10个。这都是山东省各级领导部门和农村群众共同努力奋斗的结果。

第二节 乡镇企业的特点和任务

一、乡镇企业的特点

乡镇企业与国营和城市大集体企业相比，有自己的突出特点。这些特点表现在：

（一）船小好掉头

乡镇企业规模一般都比较小，因而机动灵活，具有较强的适应力，能根据市场变化，迅速作出反应，或者转产，或者停产。这就是“船小好掉头，身上包袱轻”。另外，乡镇企业的产品多数是自产自销，购销人员遍布在全国各地，腿长，联系广，接受信息快。上边“婆婆”少，自主权较大，可以自己决定自己的命运。

（二）不吃“大锅饭”

乡镇企业的生产经营活动主要靠市场调节，实行自主经营，独立核算，自负盈亏。不吃“大锅饭”是乡镇企业的一大特色。正因为如此，企业办得好坏直接关系到每个职工的切身利益，职工的主人翁责任感强，劳动积极，服务态度好。企业本身进取心强，为了在竞争中求生存，求发展，舍得本钱搞智力投资，重金选聘人才，广与科研部门挂钩，进行有偿购买科研专利，无偿充当科研试验厂。因此，尽管它

劳动生产率比较低，但仍能和城市大中企业竞争，某些产品国营企业生产亏损，乡镇企业生产却能赢利。

（三）投资回收快

乡镇企业大部分是劳动密集型行业，投资少，费用低，收效快，容易兴办。多数企业投资可以当年收回，有的企业几个月就可收回全部投资。另外，乡镇企业建在村镇上，从业人员都是农民。农民办企业，吃住在家里，就近上班，村子里除去必要的厂房设备之外，不需要修建大量的生产辅助设施。可以把有限的投资用在最需要的地方，很快形成生产能力。再有，乡镇企业多数设备比较简陋，大部分是手工劳动，能源消耗少，就业人数多，便于转移农村的大量剩余劳动力。

（四）群众基础广

乡镇企业是靠群众集资和劳动积累发展起来的，有广泛的群众基础。它有几亿人口作后备大军，重活、脏活、累活，大活、小活都有人干，有广阔的活动天地。乡镇企业从业人员离土不离乡，进厂不进城，走出了一条有中国特色的发展工业化的道路。

（五）经营范围大

乡镇企业行业杂，点多面广；产品品种多，花色齐全。经营项目和服务范围大，可以利用多种原料，特别是利用社会废旧物资和野生资源来生产多种产品，从多方面满足群众的需要。

乡镇企业虽有上述这些长处，但也有它明显的弱点。由于乡镇企业大多数是依靠乡镇的力量，因陋就简，土法上马建立起来的，因而厂房、设备较为落后陈旧，从业人员的文化

水平和技术水平较低，技术力量薄弱，人才缺乏，资金不足，经营管理受小生产经营方式影响很大，容易产生盲目性。为此，各级领导对乡镇企业要在发展方向上给予积极引导，按照国家有关政策进行管理，使其健康发展。

二、乡镇企业的任务

乡镇企业的基本任务是：以提高经济效益为中心，充分利用当地资源，面向国内外市场，特别是广大农村市场，调动各方面的积极性，依据客观经济规律和自然规律，科学地组织企业的生产经营活动，为社会提供物美价廉的产品和劳务，为实现党的总任务、总目标积极做贡献。

具体说来有以下几个方面：

（一）为社会生产商品

商品生产是社会发展的不可逾越的阶段。社会主义只有大力发展商品生产，才能使国家走向繁荣昌盛，人民生活不断提高。乡镇企业应该在坚持社会主义的前提下，立足农村，面向社会，大力发展商品生产，为农业服务，为工业服务，为人民生活服务，为外贸出口服务。

（二）为大工业当好配角

乡镇企业应该积极与大工业搞好联合与协作，充分利用自己的资源条件，当好大工业的助手和配角，或者为大工业拾遗补缺，弥补大工业的不足。这样既调整了农村经济结构，又使整个国家工业布局更趋合理。比如，山东乡镇企业生产的黄金、煤炭、水泥、砖瓦等工业产品就在全省占有举足轻重的地位，弥补了大工业的不足，促进了经济的发展。

（三）为繁荣农村经济做出贡献

“无农不稳，无工不富”。我国广大农村要想彻底摆脱

贫困的境地，要想尽快赶上或超过发达国家的生活水平，必须大力发展乡镇企业。乡镇企业发展了，就能向国家提供更多的税金，支援国家建设；同时也才能增加农民的收入，提高农民生活水平，繁荣农村经济。

（四）为农村培养新人

乡镇企业的发展最终将把亿万农民从土地上转移出来，转向工业或其他行业，把农村从封闭、半封闭的自然经济中解放出来，把农民从愚昧落后状态中解放出来。所以，乡镇企业在培养一代新农民方面，在对从业人员进行精神文明建设教育、科学教育、文化教育方面有义不容辞的责任。

第三节 乡镇企业的地位和作用

中共中央1984年4号文件指出：“发展多种经营，是我国实现农业现代化必须始终坚持的战略方针”。乡镇企业是“多种经营的重要组成部分，是农业生产的重要支柱，是广大农民群众走向共同富裕的重要途径，是国家财政收入的新的重要来源”。“目前，乡镇企业已成为国民经济的一支重要力量，是国营企业的重要补充”。这里说的六个“重要”，说明乡镇企业在整个国民经济中具有非常重要的战略地位和作用。

一、乡镇企业是农村经济的重要支柱

党的十一届三中全会以来，在中央一系列方针政策的指引下，各级党组织和人民政府大胆冲破“左”的思想束缚，改变不适应我国农业生产力发展的体制，全面推行了联产承包责任制，发挥了八亿农民的巨大的社会主义积极性，取得

了巨大成就。我国农村经济开始向专业化、商品化、现代化转变，这是历史的进步，也是历史的必然。乡镇企业是促进这一伟大转化的一个强大动力。

乡镇企业的生产是商品性生产，它是农业生产的延伸，是农村分工分业的产物。它用自己生产的商品供应城乡市场，活跃商品经济，改变着农村经济结构。1983年和1978年相比，种植业产值在农村经济总产值中所占比重，由59.1%下降到49%；乡镇企业产值从23%增加到33.3%。在同期农村经济总产值净增的1,438亿元中，乡镇企业就占48.4%。1983年山东省乡镇企业总收入达99.9亿元，占农村经济总收入的29.3%；农村工业销售收入达64.45亿元，占全省农村商品销售收入总额的36.9%。可见，乡镇企业已经成为农村经济的重要支柱。

发展乡镇企业，投资少，见效快，收益高，每年都可以提供一定的资金，支援农业生产。1979年至1982年，全国乡镇企业用于农业基本建设、购置农业机械等的支农费用达80亿元，相当于同期国家对农林牧渔和水利（不包括国营农场、森林工业、气象）基本建设投资的73%左右。同时，还用于集体福利事业和其他集体开支79亿元。从1979年到1983年，山东省乡镇企业利润用于支援农业的资金达9.9亿元，等于同期国家对农业基本建设投资的60%。这些资金主要用于购置农业机械、兴修农田水利和推广先进技术。许多乡镇工业比较发达的地区，还采取“以工补农”的办法，平衡务工农民和务农农民收入上的差距，也为增加农业的资金投入，实行集约经营创造了条件。

另外，乡镇企业还生产了大批化肥、农药，各种饲料、

农机、中小农具，承担了部分农机具的维修任务，从物资上支援了农业生产，促进了农村经济的全面发展。

二、乡镇企业是广大农民走向共同富裕的重要途径

党的十一届三中全会以来，我们党制定的一系列经济政策，简单地说，就是富国富民政策。大力发展乡镇企业，是贯彻落实党的富国富民政策的有效措施。

1979年至1983年，全国乡镇企业支付工资和利润返还用于农民分配的资金共743亿元；山东省乡镇企业支付的工资和利润返还参加分配额达71.68亿元，平均每个农业人口148元。实践证明，哪里乡镇企业发展快、比重大、效益高，哪里的农民就收入多，就富裕快。威海市1983年乡镇企业总收入超过农业收入的1.3倍，人均占有1,000元以上，富裕程度居全省上游。烟台市1983年有二十六个村近7,000户，人均分配达到1,000元。这二十六个村，1978年以来，总收入翻了两番多，发生了三大变化：（一）经济结构发生了显著变化，多种经营和工副业收入占总收入的90%以上；（二）农民素质发生了变化，“离土不离乡，作工不进城”的劳力，占总劳力数的84%；（三）农民生活发生了变化，26个村户均存款3,500元（有的村达7,000元），住房改了又改，已向二层楼发展，生活用品向高档化、电器化迅猛发展。这些富起来的先进单位展现了发展乡镇企业、走上共同富裕的美好远景。

三、乡镇企业是安排农村剩余劳动力的主要出路

建国三十多年来，我国农村人口和劳动力都增长了近一倍，土地不但没有增加，反而因建房、搞水利建设等占地有所减少。每个农业劳动力平均负担的耕地，从9亩减少到4.5