

中国农村致富技术函授大学
农民技术员培训教材

乡镇企业管理



气象出版社

目 录

第一章 企业、环境与风险

- 第一节 企业的概念、构成要素及其分类····· (1)
- 第二节 乡镇企业的设立、变更和终止····· (4)
- 第三节 乡镇企业素质····· (7)
- 第四节 企业文化····· (12)
- 第五节 环境与社会 责任····· (14)
- 第六节 风险及其效用理论····· (17)

第二章 企业管理原理与方法

- 第一节 现代企业管理原理····· (21)
- 第二节 企业管理方法论——“三论”····· (22)
- 第三节 企业管理活动方法····· (32)
- 第四节 企业现代化管理方法简介····· (35)
- 第五节 企业管理新工作法简介····· (40)

第三章 企业组织、体制与机制

- 第一节 乡镇企业的正式组织和非正式组织····· (46)
- 第二节 乡镇企业领导体制····· (47)
- 第三节 股份公司的决策、执行和监督体制····· (63)
- 第四节 乡镇企业经营机制····· (64)

第四章 生产管理

- 第一节 生产过程组织····· (68)
- 第二节 生产计划····· (73)
- 第三节 劳动定额与劳动报酬····· (76)

第四节	劳动保护与环境保护·····	(81)
第五节	劳动资料与劳动对象优化·····	(83)
第五章	科学技术管理概论	
第一节	科技在企业中的作用及科技管理的 基本原则·····	(87)
第二节	技术开发管理·····	(94)
第三节	产品开发的组织管理·····	(101)
第六章	质量管理	
第一节	质量管理发展概况·····	(115)
第二节	产品质量和提高产品质量的意义·····	(118)
第三节	全面质量管理·····	(123)
第四节	质量保证体系·····	(125)
第五节	全面质量管理常用的统计方法·····	(134)
第七章	税务、金融与审计	
第一节	税务·····	(167)
第二节	乡镇企业融资渠道与金融市场·····	(169)
第三节	乡镇企业内外审计与监督体系·····	(172)
第八章	谈判与纠纷处理	
第一节	乡镇企业的工商谈判与联营洽谈·····	(175)
第二节	经济仲裁与审判·····	(177)

第一章 企业、环境与风险

第一节 企业的概念、构成要素及其分类

一、企业的概念及构成要素

1.企业的概念 企业是从事生产、流通、服务等经济活动，以产品或劳务满足社会需要并获取盈利，自主经营、自负盈亏、自我发展、自我约束的法人实体和市场竞争的主体，是社会经济的基本单位。

一般讲，企业具备以下特征：第一、具有生产经营要素；第二、从事经济活动；第三、具有自己的经营目标；第四、具有“四自”（自主经营、自负盈亏、自我约束、自我发展）经营机制；第五、是市场竞争的主体；第六、是依法设立的经济实体。

2.企业构成要素 企业是个生产经营体系。它主要由目标、人、财、物、信息等5个要素所组成。

(1) 目标 指生产某种产品、提供某种劳务。

(2) 人 指掌握科学技术与经营管理知识和具备工作技能的企业职工。

(3) 财 主要是指资金。

(4) 物 指企业进行生产经营活动所必须拥有的土地、建筑物设施、机器设备、仪表、工具、运输工具和原材料、能源、动力等。

(5) 信息 指企业诸要素相互结合运动的指标、数据、报表、图纸、情报、规章制度、指令等。

企业的整个生产经营过程，就是输入人、财、物、信息等资源；经过加工处理；输出产品、增殖资金、革新技术、取得反馈信息、服务用户的过程。

二、企业的分类

按照不同的经营方向和技术基础、按照某种密集性特征、按照不同的企业组织形式等，可以将企业分为若干类。

1. 按照不同的经营方向和技术基础分类

(1) 工业企业 是指从事工业性产品生产和劳务活动的企业。包括采掘工业企业、加工工业企业和技术服务性的工业企业。

(2) 农业企业 是指从事农、林、牧、渔、采集等生产经营活动的企业。包括农业（种植业）企业、林业企业、牧业企业、渔业企业、副业企业。

(3) 运输企业 是指利用运输工具专门从事运输生产或直接为运输生产服务的企业。包括铁路运输企业、公路运输企业、水上运输企业、民用航空运输企业和联合运输企业等。

(4) 建筑安装企业 是指主要从事土木建筑和设备安装工程施工的企业。包括建筑公司、工程公司、建设公司等。

(5) 邮电企业 是指通过邮政和电信，传递信息、办理通信业务的企业。其经营业务主要分为邮政和电信。

(6) 商业企业 是指社会再生产过程中专门从事商品交换活动的企业。根据企业在商品流通中的地位和作用分为批

发企业和零售企业；根据企业的业务性质分为销售企业、加工销售企业、仓储（或储运）企业等。

（7）**旅游企业** 是指凭借旅游资源，以服务设施为条件，通过组织旅行游览活动向游客出售劳务的服务性企业。其主要业务是招揽游客、组织游览，以获取效益。

（8）**金融企业** 是指专门经营货币和信用业务的企业。其类型很多，最主要的是银行。按经营活动的特点银行分为中央银行、商业银行和专业金融机构。专业金融机构主要包括：投资银行、抵押银行、储蓄银行、农业银行、外贸银行、经营分期付款信贷的金融公司、信用合作社、保险公司等。

2. 按照某种密集性特征分类

（1）**劳动密集型企业** 是指技术装备程度低、用人多、产品成本中活劳动消耗所占比重大的企业。通常把工艺美术企业、服装企业、日用五金企业、皮革企业等划归此类企业。

（2）**资金密集型企业** 是指单位产品所需投资较多，技术装备程度较高、用人少的企业。通常把钢铁工业企业、重型机器制造企业、汽车制造企业、石油化工企业等划归此类企业。

（3）**知识技术密集型企业** 是指综合运用先进的、现代化的科学技术成就的企业。通常把电子计算机工业企业、飞机和宇宙航空工业企业、大规模和超大规模集成电路工业企业、原子能工业企业、电子计算机软件设计企业、技术和管理的咨询服务企业等划归此类企业。

3. 按照企业的组织形式分类

（1）**独资经营企业** 如工厂、矿山、电站、商场等。

(2) 公司 是指由一定数量的股东(投资者)投资兴办、依法成立的企业组织。公司的类型很多。

①按照债务清偿责任分为：无限公司即由两人以上无限责任股东所组织起来的公司；有限公司即由两人以上，若干人以下，对企业债务负有有限责任的股东组织起来的公司；两合公司即由一人以上的无限责任股东与一人以上的有限责任股东混合组织起来的公司；股份公司即通过发行股票的办法筹集资本而组织起来的公司；股份两合公司即由无限责任股东与有股票的有限责任股东联合组织的公司。

②按照公司经营业务的内容分为：工业公司；商业公司；运输公司；保险公司；咨询公司；信息公司；广告公司；设计公司；投资公司等。

③按照公司业务分布情况分为：地区性公司；跨地区性公司；全国性公司；跨国公司等。

④按照公司所属企业的生产技术经济联系分为：专业公司；联合公司；综合性公司等。

⑤按照生产资料所有制形式分为：国有公司；集体所有制公司；个体所有制公司；不同所有制联合组成的公司；中外合资公司；外资独资公司等。

第二节 乡镇企业的设立、变更和终止

一、乡镇企业的设立

1. 乡镇企业概念 乡镇企业是农民兴办的，从事商品生产、交换、服务活动的盈利性经济组织。

乡镇企业包括各类企业。从社会属性看，它包括乡（镇、

区)、村办的农民集体企业、多种合作和联营企业、个体及私营企业；从物质属性看，按照国家规定，乡镇企业生产经营活动的范围几乎涉及国民经济各个部门，进入了社会商品生产和交换的各个领域，主要包括工业、建筑业、运输业、商业、饮食业、服务业、以及乡村集体农业企业(如乡村集体种植、养殖业)等。

2. 乡镇企业的设立 企业的设立，又叫企业的开办或开业。它是依照法律规定的条件，按照法定程序，取得经营资格的过程。

设立乡镇企业必须具备以下条件：

(1) 产品和提供的服务为社会所需要，并符合国家法律、法规和政策规定；

(2) 有自己的名称、组织机构和生产经营场所；

(3) 有确定的经营范围；

(4) 有与生产经营和服务规模相适应的资金、设备、从业人员和必要的原材料条件，交通运输有保证；

(5) 有必要的劳动卫生、安全生产条件和环境保护措施；

(6) 符合当地乡村建设规划，合理利用土地；

(7) 具备有关法律、法规规定的其它条件。

根据有关基本建设程序的规定，乡镇企业一般按以下步骤设立：

第一步，根据国家有关要求，对拟设立的企业进行可行性研究，在调查研究、综合分析的基础上，提出设立企业的建议；

第二步，在对拟设立企业进行可行性研究后，提出有关文件，依照有关法规按审批程序报批；

第三步，按项目隶属关系，持有关审批机关批准的企业设计文件，到所在地的工商行政管理机关申请企业筹建登记，

第四步，根据企业设计文件和筹建许可证，进行工程项目的建设，

第五步，企业建成后，按设计文件内容组织竣工验收，办理固定资产的交付手续，

第六步，工程验收合格，向工商行政管理机关申请开业或营业登记，领取《企业法人营业执照》或《营业执照》。

二、企业的变更与终止

1. 企业的变更 企业变更有企业分立、合并、迁移、停业、改变名称、改变经营范围等形式。

(1) **企业分立** 是指企业由于经营规模扩大、业务复杂或其它原因，而将原来登记的企业分为两个以上独立经营的企业。

(2) **企业合并** 是指两个以上企业，由于生产经营或业务管理的需要，结合成为一个独立经营的企业，或者是将一个企业并入另一个企业。

(3) **迁移** 是指企业因生产经营或其它原因由一地迁往另一地的住所变更。

(4) **停业** 是指企业由于某种原因临时停止生产或经营。

(5) **改变名称** 是指由于企业住所、经营场所、经营范围、经营方式或其它生产、经营等方面的需要，改变企业原来向登记机关登记注册的名称，而使用了新的名称。

(6) **改变经营范围** 是指企业由于生产经营状况或者社

会需要的变化等原因，调整原来生产经营的范围，增加或者减少经营项目。

企业变更要依法履行有关程序。根据《中华人民共和国乡村集体所有制企业条例》规定，企业变更时，必须保护其财产，依法清理债权、债务。

2. 企业的终止 企业终止，也称企业关闭或企业消灭。是指由于某种原因，企业不再从事生产经营活动；有法人资格者的，法人资格相应消失。

民法通则规定法人终止有 4 个方面的原因：

- (1) 依法被撤销、解散。
- (2) 已完成企业法人成立时确定的任务而被撤销。
- (3) 因不能偿还债务，被宣告破产的。
- (4) 由于其它原因被撤销、解散企业法人的组织机构。

企业终止亦应依法处理善后事宜。

3. 企业变更和终止要办理的手续 《条例》规定：企业分立、合并、迁移、停业、改变名称、改变经营范围和终止等，“须经原批准企业设立的机关核准，向当地工商行政管理机关和税务机关办理变更或者注销登记，并通知银行。”

第三节 乡镇企业素质

一、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。乡镇企业素质，是指企业生产经营的能力。具体理解时，应掌握下面几个含义。

1. 内在含义 即企业素质主要是由企业内在条件决定。比如，分析一个企业的素质如何，主要是看他拥有劳动力强弱情况，设备先进落后情况，资金雄厚和短缺情况等。而企业外部条件，只是有个影响作用。所以，要提高企业素质，首先要从企业本身考虑，当然也要注意企业外部环境的影响，但不能光强调客观。

2. 综合含义 即企业素质是企业各种生产力要素（如劳动力、劳动手段、劳动对象、技术等）综合起作用的。这些生产力要素，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、管理素质等三种。要提高企业素质，要靠这些素质综合地、统一地、整体地发挥作用。

3. 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，一个企业的素质，主要是新产品开发能力、扩大再生产能力、市场开拓能力、决策能力、竞争与合作能力、环境保护能力等综合起作用。所以，要提高企业素质，就要增强企业多方面的综合能力。

4. 系统含义 即企业的素质是这个企业系统中各个子系统素质的综合反映；同时也受社会这个更大系统的影响。比如，把一个工业企业看做是一个系统，它是由人、财、物三要素，供、产、销三环节，厂部、车间、班组三层次等9个一级子系统组成；其中每个一级子系统还有二级子系统、三级子系统等。例如，人员这个一级子系统，就还可以分为领导人员、管理人员、工程技术人员、生产工人等二级子系统。生产工人这个二级子系统还可再分为辅助生产工人、生产第一线工人等三级子系统。这些子系统都是为实现企业大系统的目标服务的。同时，企业系统还受整个国民经济这个更大系统的制约。所以，要提高企业素质，就要努力提高企

业的各个子系统之素质，还要通过企业自身的努力，自觉地利用企业外部条件，变不利为有利。

5. 动态含义 即企业素质是随着时间、环境的变异而变动的。或者说，企业素质是在实践中体现，受实践检验，在实践中改善的。所以，一个有作为的企业家，既不能陶醉于已取得的成绩上，也不能因一时处在逆境中而灰心丧气，而应该是：自强不息，奋发向上。

6. 效益含义 即企业素质从根本上讲，是指企业提高经济效益、社会效益、生态效益的具体实力。或者说，企业的素质要经得起“三个效益”有关指标的检验。

二、企业素质的提高

要提高企业素质，应从多层次、多方位、多途径去做。概括讲有以下四点。

1. 提高技术素质 这是提高企业素质的基础。企业技术素质的内容主要包括：产品设计、工艺准备、设备仪器、生产环境、综合利用、计量工作、化验测试、信息管理，以及生产的标准化、通用化和系统化等。提高企业技术素质应从以下三个方面去做。

(1) 大力推进技术进步 为此，乡镇企业首先要搞好企业的技术基础工作，培养一批需要的技术人才，积极采用和推行国际技术标准，创造条件采用现代化的企业管理手段，逐步把生产建立在现代化的先进技术基础之上。

(2) 有计划、有准备地进行技术改造 通过技术改造，努力改变当前乡镇企业中普遍存在的设备老化、性能差、效率低、能耗高、污染严重等弊端。

(3) 积极引进国外先进技术 实践证明，技术引进能收

到投资少、周转快、效益好的成效。为加速乡镇企业技术素质的提高，应当认真贯彻对外开放政策，积极利用外资，引进先进技术，以迎接世界新的技术革命的挑战。

2. 提高管理素质 这是提高企业素质的主导。管理素质是指管理人员应用管理工具和方法，对管理对象进行综合性的劳动，最终获取经济效益的整个活动的一种总体评价。主要包括管理人员、管理手段、管理对象三要素。提高管理素质必须抓住重点，带动全面。重点在于提高企业内部的各项影响管理素质的因素。

(1) 在管理基础工作中，要重点抓好定额工作。使人、财、物等各方面的定额制订得先进合理。

(2) 在管理组织体制中，要重点抓住领导体制的建立。理顺党、政、工三者的关系，调动三方面的积极性，把决策权、指挥权、监督权运用好，特别是要抓好领导班子的建设。

(3) 在综合管理中，要重点抓好经济责任制的完善与提高。

(4) 在专业管理中，要重点抓好新产品开发的管理工作。特别要大力加强从新产品调查开始到试制鉴定的全过程的管理，缩短研制周期，降低试制费用。同时，要积极开展企业质量管理活动。

(5) 在管理手段方面，要重点抓住管理现代化方法和工具的应用。

3. 提高人员素质 这是提高企业素质的根本。人员素质好的主要标志是具有“三力”：能力、活力和创造力。其内容包括思想素质、文化素质和身体素质。为提高乡镇企业的人员素质，要着重做好以下三方面的工作。

(1) 改善企业领导班子素质，提高经营决策水平 纵观

农村乡镇企业发展过程，乡镇企业领导班子出现过四种类型：第一种是种田型的。这一类型的班子成员有一定的工作经验，大都能艰苦守业，但年龄老化，文化水平偏低，缺乏企业经营管理方面的科学知识，缺乏企业管理的实践经验。第二种是技术型的。这一类型的班子成员多是1960年时由国营企业下放的职工，他们都懂一门技术，在职工中有一定的威信。第三种是供销型的。这一类型的班子成员多是原来社队企业的“三员”（业务员、会计员、统计员）。随着社会主义市场经济的发展，企业以销定产，业务员在企业的地位愈来愈显得重要。第四种是现代型的。这一类型的班子成员懂现代管理知识，有现代管理经验，大都比较年轻，特别是他们有改革的雄心、创新的胆量和发展的眼光，更能胜任乡镇企业在新时期的领导工作。目前，全国各地情况差异较大，条件不一，在考虑改善企业领导班子素质时，一定要从实际出发，逐步改善。对事业心很强缺乏企业管理知识的干部，要对他们进行专业培训，补其所短；同时，要特别注意大胆启用一代新人，使乡镇企业争取在不太长的时间内，造就出一批能够卓有成效地组织和指挥企业生产和经营的厂长（经理）；能够坚持正确的政治方向，团结企业广大职工的企业党组织的领导干部。

（2）加强职工队伍建设，大力提高职工的政治文化、技术和业务素质 为了提高职工素质，应有计划地多形式、多层次、多途径搞好职工培训；当前要特别注意抓好“三员一工”（供销员、技术员、会计员和技术工人）的培训。组织他们学习科学技术知识、现代企业管理知识、市场学知识等；对技术工人可采取培训和考核的办法，使他们达到“应知”、“应会”的水平。

(3) 礼聘业务、技术能人 实践证明，很多乡镇企业礼聘能人后，不但收到了较好的全面的经济效益；同时，还能促进企业素质的全面提高。比如，有的企业礼聘能人做到“三带”：一带设备，二带技术，三带业务。这样，一个能人进厂，就大大提高了这个企业的人员素质、技术素质和经营管理素质。

4. 增强企业能力 这是提高企业素质的关键。具体讲，主要有以下内容。

(1) 根据本地优势特点，调整产品生产方向，增强应变能力。

(2) 根据市场变化情况，搞好市场调查和预测，增强反馈能力。

(3) 根据技术落后状况，搞好企业技术开发、人才开发和技术改造，增强企业的竞争和合作能力。

(4) 依靠企业自身力量挖掘生产潜力，增强企业发展能力。

(5) 加强企业领导班子建设，提高企业管理水平，增强企业经营决策和管理能力。

(6) 进一步促进横向经济联合，使生产经营要素合理流动，优化组合，增强企业扩大再生产能力。

(7) 不断增强环境保护能力。

第四节 企业文化

所谓企业文化，是指支配企业及其职工在生产经营活动中所共同持有的理想信念、价值观念和行为准则。它是企业管理的灵魂。企业文化在企业管理中具有多方面的作用。概

括讲有导向作用、凝聚作用、融合作用、辐射作用、约束作用等。

1. 企业文化的特征 剖析企业文化特性对理解企业文化概念、塑造企业文化具有实际意义。企业文化中的“文化”有如下特性：

(1) **规范性** 构成企业文化的核心内容是价值观。价值观是指人对周围客观事物的意义、重要性的总评价和总看法，具有鲜明的是非评判尺度。这就决定了企业文化具有强烈的规范性。它的规范作用，一方面通过体现企业价值观的规章制度而得以发挥；另一方面是通过特定的群体气氛而产生这种功能。

(2) **特指性** 现实意义上的企业文化是一个狭义概念，有其特定含义，仅指企业共有的价值观体系及其派生产物，如信念、理想、行为规范、道德准则等；此外，还表现在它是一种经济文化，一种经营文化。

(3) **潜隐性** 企业文化作为价值观，主要作用于人的头脑，隐含于企业各种活动之中，潜移默化地作用于人的心田，左右着人们的行动。

(4) **稳定性** 企业文化一旦形成某种心理定势，就具有较强的稳定性。当然，这稳定状况也不是绝然不可变的。在重大社会变革的外部环境下，或企业在重要的转折关头，也会导致企业文化的改变。

(5) **个性** 理性文化有个性，如西方文化理性的标准是崇尚个人本位，讲个体情感、尊严、自由、平等；东方文化理性标准崇尚集体意识，讲仁爱、和谐、团结等。理性文化受社会制度、地区、民族等一系列因素的影响，因此，各具特色。

(6) **群体性** 企业文化说到底是一种群体意识，只有当全体属员真正认可，并以此自觉约束自己行动时，才算是真正形成。

此外，企业文化还有扩散性、绵延性、可塑性、综合性等特征。

2. 加强乡镇企业文化建设 加强企业文化建设，实际上是想办法搞好企业的小环境，使企业的全体职工有一个共事共勉的精神支柱。乡镇企业进行企业文化建设时需要注意以下几个问题：

(1) **不搞形式主义**，如不仅搞厂徽、厂旗、厂服等，更要重视深层文化的建设、企业精神的提炼，并持之以恒，养成习惯，形成自然。

(2) **避免简单地照抄照搬他企业的**，要坚持进行本企业办厂宗旨和经营观念的教育。

(3) **继承优良传统，充实创新内容。**

(4) **坚持企业管理与企业文化的统一性。**

(5) **把职业道德教育与社会公德教育结合起来。**

第五节 环境与社会责任

一、企业的环境分析

企业环境是指对企业生产经营活动具有直接或间接影响作用的外部条件。进行企业环境分析时，首先找出影响环境的各种因素，再做具体分析。概括讲，影响乡镇企业环境的因素有两大方面：即大环境因素和小环境因素。

1. 从大环境因素角度分析企业环境 自然地理、经济、