

乡镇企业经营管理

中共辽宁省委党校
辽宁省乡镇企业管理局
组织编写

辽宁人民出版社

F3253
24
3

乡镇企业经营管理

中共辽宁省委党校
辽宁省乡镇企业管理局

组织编写

BQ19/22

辽宁人民出版社

一九八五年·沈阳



B 133514

乡镇企业经营管理

Xiangzhen Qiye Jingying Guanli

中共辽宁省委党校 组织编写
辽宁省乡镇企业管理局

辽宁人民出版社出版发行

(沈阳市南京街6段1里2号)

朝阳日报印刷厂印刷

字数: 230,000

开本: 787×1092 $\frac{1}{2}$

印张: 11 $\frac{1}{2}$

印数: 1—30,000

1985年11月第1版

1985年11月第1次印刷

责任编辑: 张胜利

责任校对: 赵耀今 赵学良

封面设计: 张 力

统一书号: 4090·213

定价: 1.55元

前 言

随着农村改革的进行，我国乡镇企业进入了一个蓬勃发展的新时期。现在，乡镇企业已成为我国农村经济的重要组成部分，是实现十二大提出的宏伟目标，促进城乡经济全面繁荣，建设具有中国特色的社会主义的重要内容和必由之路，是我们的希望所在。可以说，发展乡镇企业是具有重大战略意义的事业。但是，乡镇企业的经营管理比较落后，这对乡镇企业的发展影响极大。企业管理部门和乡镇企业的广大干部和职工，迫切要求学习管理知识，以改善经营管理，提高企业的经济效益。为适应这种要求，我们组织编写了这本书。编写时，力求从乡镇企业的实际出发，考虑乡镇企业的特点，并且以劳动群众集体所有制的工业企业为重点，系统介绍乡镇企业经营管理知识；同时，考虑提高经营管理水平的需要，重点介绍了一些科学管理的理论和方法。本书适合于乡镇企业管理人员自学，也可作为培训乡镇企业管理干部的教材。

本书主要由石振生、张道航编写，参加编写的还有孟宪彬、韩志忠、赵久合、韩志华、王凤城、邓明志、贾树华、姜振莹、王士杰、陆永波、刘希哲等同志编写。由刘希哲同志负责修改和总纂，石振生、张道航同志也参加了部分章节的修改。最后由辽宁省乡镇企业管理局副局长阎洪生同志、中共辽宁省委党校经济管理教研室主任宋亦杰同志和辽宁省农业经济学会常务理事史永生同志审定。

在本书编写过程中，中共北票市委党校、朝阳市委讲师团、中共朝阳市委党校、中共辽宁省委党校经济管理教研室、辽宁省乡镇企业管理局曾给予大力支持和帮助；同时，参考了国内与乡镇企业管理有关的教材，在此一并表示感谢。

由于我们水平有限，调查研究不够，本书难免有不妥之处，欢迎同志们批评指正，以便修改。

一九八五年五月

目 录

第一章 概论.....	(1)
第一节 乡镇企业的性质和特点.....	(1)
第二节 乡镇企业在国民经济和社会发展 中的地位与作用.....	(8)
第三节 乡镇企业发展的原则和方针.....	(11)
第四节 乡镇企业管理的性质、职能和组织 形式.....	(16)
第二章 管理制度.....	(22)
第一节 厂长负责制.....	(22)
第二节 民主管理制度.....	(27)
第三节 思想政治工作制度.....	(33)
第三章 经济责任制.....	(39)
第一节 实行经济责任制的必要性和基本 原则.....	(39)
第二节 经济责任制的内容.....	(42)
第三节 经济责任制的形式.....	(47)
第四节 乡镇企业的改革.....	(50)
第四章 市场调查和市场预测.....	(54)
第一节 市场环境.....	(54)
第二节 市场调查.....	(58)
第三节 市场预测.....	(63)
第五章 经营决策.....	(70)

第一节	经营决策的涵义及其地位和作用	(70)
第二节	经营决策的分类和内容	(71)
第三节	经营决策的原则和要求	(74)
第四节	决策的程序和方法	(77)
第五节	投资决策	(82)
第六章	计划管理	(88)
第一节	计划管理的任务和职能	(88)
第二节	计划的种类和指标体系	(90)
第三节	计划管理的基础工作	(97)
第四节	计划的编制、执行和考核	(102)
第七章	生产管理	(112)
第一节	生产过程组织	(112)
第二节	生产计划	(116)
第三节	生产作业计划	(120)
第四节	日常生产管理	(121)
第八章	新产品开发	(130)
第一节	新产品的种类及来源	(130)
第二节	开发新产品应注意的几个问题	(133)
第三节	新产品开发的程序	(134)
第四节	新产品的的设计	(135)
第五节	投产前的型式试验和技术鉴定	(140)
第九章	质量管理	(143)
第一节	质量管理的目的与分类	(143)
第二节	质量管理的内容	(146)
第三节	质量管理的基本方法	(152)
第十章	设备管理	(162)
第一节	设备的选择和管理条件	(162)

第二节	设备的使用和检修·····	(166)
第三节	设备的改造与更新·····	(174)
第十一章	物资管理·····	(176)
第一节	物资供应计划·····	(176)
第二节	仓库管理·····	(179)
第三节	物资定额·····	(181)
第四节	正确处理与大厂的关系·····	(185)
第十二章	能源管理·····	(187)
第一节	能源管理的任务·····	(187)
第二节	能源管理的具体工作·····	(189)
第三节	节约能源·····	(191)
第四节	能源管理的技术指标·····	(193)
第五节	实用节能技术·····	(194)
第十三章	劳动管理·····	(197)
第一节	职工录用·····	(197)
第二节	劳动组织·····	(199)
第三节	劳动定额与劳动定员·····	(202)
第四节	劳动报酬·····	(205)
第五节	劳动保护与安全生产·····	(209)
第六节	提高劳动生产率·····	(211)
第十四章	人才开发·····	(214)
第一节	什么是人才·····	(214)
第二节	人才的开发·····	(217)
第三节	人才的使用·····	(222)
第十五章	销售管理·····	(227)
第一节	销售管理的意义和任务·····	(227)
第二节	正确选择销售市场·····	(228)

第三节	产品销售计划	(232)
第四节	推销员销售	(235)
第五节	产品销售业务	(237)
第十六章	财务管理	(246)
第一节	财务管理的对象和方法	(246)
第二节	固定资金管理	(249)
第三节	流动资金管理	(253)
第四节	销售利润管理	(257)
第五节	财务计划	(261)
第十七章	成本管理	(266)
第一节	成本管理的意义和要求	(266)
第二节	成本计划的编制	(271)
第三节	成本的日常管理	(275)
第十八章	经济核算	(279)
第一节	经济核算的意义和要求	(279)
第二节	经济核算的内容和方法	(281)
第三节	全面经济核算	(284)
第四节	经营承包与经济核算	(287)
第十九章	对外经济贸易	(290)
第一节	对外经济贸易的发展	(290)
第二节	加强乡镇企业对外经济贸易管理	(292)
第三节	乡镇企业对外经济贸易要注意提 高经济效益	(302)
第二十章	经济合同管理	(309)
第一节	经济合同的概念及种类	(309)
第二节	经济合同的签订	(313)
第三节	经济合同的变更和解除	(318)

第四节	经济合同纠纷的解决·····	(319)
第二十一章	家庭企业·····	(322)
第一节	家庭企业的产生和发展·····	(322)
第二节	国家对家庭企业的管理·····	(327)
第三节	家庭企业内部的经营管理·····	(332)
第二十二章	乡镇企业管理现代化·····	(338)
第一节	乡镇企业管理现代化的客观 必然性·····	(338)
第二节	企业管理现代化的内容·····	(342)
第三节	企业现代化管理的几种方法·····	(344)

第一章 概 论

研究乡镇企业管理，首先要对乡镇企业本身有个认识，这是研究乡镇企业管理的立足点和出发点。

本章着重研讨乡镇企业的性质、特点、作用和乡镇企业管理的性质、职能、组织形式等问题。

第一节 乡镇企业的性质和特点

一、乡镇企业的概念

企业是从事生产、流通以及服务性活动的经济组织，它可以按不同的原则和标志来进行分类。乡镇企业主要是从企业所在的地域性和隶属关系上来划分的。在我国众多的企业中，凡是农村由乡、镇、村所举办的集体企业，部分农民群众联营的合作企业，其他形式的合作工业和个体企业，统称为乡镇企业。

我国乡镇企业是随着农村经济的发展，在农村工副业和集镇手工业的基础上逐渐兴办起来的。人民公社化以后，称社办企业，后来由于生产大队、生产队企业的产生与发展，又改称社队企业。党的十一届三中全会以后，随着我国农村经济体制改革的进行，社队企业进入了蓬勃发展的新时期，不仅原有社队企业有了很大的发展，近年来又出现了许多联户合办、跨区联办等形式的合作企业和其他各种联营、自营

企业，并逐步向小集镇集中，原有公社、大队的建制也改成了乡村建制，以往所使用的“社队企业”这个概念已经不能反映这种新的情况。1984年3月中共中央、国务院在转发《农牧渔业部关于开创社队企业新局面的报告》的通知中同意将社队企业名称改为乡镇企业。这样，乡镇企业的概念与原来的社队企业的概念已不完全相同。乡镇企业不仅包括原来的社队企业，还包括农民联营合作企业，以及各种各样的设在农村或集镇上的集体和个体企业。这种概念的变化，反映了我国经济形势的发展和变化。

乡镇企业的经营范围十分广泛，包括农业、工业、建筑业、交通运输业、商饮服务业，几乎囊括了农村所有的产业部门。本书主要论述乡镇集体所有制的工业企业管理，但其基本原理和方法，也可供其他行业的乡镇企业参考。

二、乡镇企业的性质

乡镇企业在国家、集体、个人一起上的发展方针指导下，创造了多种经济形式和多种经营方式。主要有：乡、村、村民小组（有的称经济社或生产社）所属的劳动人民的集体所有制企业；部分农民联营的和其他形式的联营合作企业；劳动者的个体所有制企业。在这三种基本经济形式中，集体所有制占主导地位。

乡、镇、村、组举办的集体所有制企业，包括原有社队企业，及乡、镇、村、组新兴办的各种企业，是全乡、全村，以及村民小组成员集体所有的企业，属劳动人民集体所有制的合作经济性质，是农村社会主义经济的重要组成部分。其社会主义劳动人民集体所有制的性质，主要表现在：

1. 企业的生产资料，包括厂房、生产建筑物、机器设

备、原材料等，都属于全乡、全村、村民小组、经济社、生产社成员集体所有。尽管在经营方式上可以采取多种形式，如集体承包经营，厂长承包经营或租赁给个人经营等，所有权都不能变。

2. 企业无论采取何种经营方式，其经营内容和发展方向都必须接受国家计划指导，遵守国家政策法规，符合农民群众的集体利益。在这一前提下，企业领导才具有相对独立的经营权利。

3. 企业内部劳动者在生产过程中的相互关系，是在根本利益相一致基础上的互助合作关系。企业在实行厂长负责制的同时，实行各项民主管理制度。在企业外部，乡镇企业之间，以及乡镇企业与其他企业之间的关系，是互相协作、相互支援的关系，也是竞争关系。

4. 企业内部的分配，在进行各项必要的扣除后，实行股金分红和按劳分配兼顾的原则。一部分由入股农民按股金分红，一部分由企业内部职工实行按劳分配。社员的股金分红和职工的工资、奖金同企业的经济效益直接挂钩，“水涨船高，水落船低”。

上述几个方面，是互相联系、相互制约的，削弱或者破坏任何一个方面，都会影响企业的集体所有制性质。

部分农民群众联营的合作企业，以及其他联营的合作企业，是近年来乡镇企业发展中出现的新的经济联合体。从所有制来说，有个体之间的合作，有个体同集体之间的合作，有集体同集体的合作，有集体同国家之间的合作。从经济领域来看，有生产领域的合作，也有流通领域的合作，有劳力、资金上的合作，也有技术、智力上的合作，等等。所有这些合作，都以有利于生产经营和自愿互利为原则，解决了需

要联合起来才能解决的问题。这种类型的乡镇企业，是我国农村产生的一种新的合作经济。

农村居民个人经营或以户为单位经营的小工厂、小商店、小建筑队、小运输队等等，属于乡镇企业中的个体企业。这种个体企业，是劳动者的个体所有制经济。我国现在的个体经济性质与建国初期的个体经济根本不同。那时，资本主义经济成分在国民经济中占相当大的比重，个体经济是与资本主义相联系的，是依附于资本主义经济的一种经济成分。现在，我国社会主义公有制经济占绝对优势，个体经济是和社会主义公有制相联系的，它对于发展社会生产，方便人民生活，扩大劳动就业等具有不可代替的作用，是社会主义经济的必要的有益的补充，是从属于社会主义经济的一种经济成分。乡镇企业在实行国家、集体、个人一起上的方针时，要特别注意为个体经济的发展扫除障碍，创造条件，并给予法律保护。

我国乡镇企业以上述三种经济形式为主，组成了一支新型的、强大的、充满生机的经济力量。它包括多种经济形式和多种经营方式，具有不同的性质。因此，在工作指导和管理上不能用一个模式，不能搞“一刀切”，不能采取对待国营经济的办法来对待乡镇企业。更不能无偿调拨乡镇企业的人力、物力、财力。所谓乡有、镇有或村有的乡镇企业，既不是乡镇政权机关，少数乡、镇、村干部所有，也不是企业内部职工所有，而是属于全镇居民或全乡、全村的农民所有，他们都是企业的主人，享有民主管理的权利。国家行政管理机关应保障其财产所有权和生产经营、产品销售以及利润分配方面的自主权不受侵犯，使乡镇企业真正成为自主经营、独立核算、自负盈亏的经济组织。

三、乡镇企业的特点

乡镇企业具有以下几个主要特点：

（一）乡镇企业的自主权比较大

乡镇企业归集体或个体所有，自主权比较大，诸如生产项目的选择，设备的购置，劳动力的使用，产品的销售，利润的分配等方面，企业有独自决定的权利。由于它自主权比较大，决策快、效率高；它又是独立核算，自负盈亏的企业，“不吃大锅饭”，“不捧铁饭碗”，职工辛勤经营，管理费用少。因而，竞争能力强。

（二）乡镇企业的生产经营主要靠市场调节

乡镇企业的产品直接或间接纳入国家计划的很少，主要靠市场调节；企业规模又小，经营灵活。所以，能根据市场需求的变化及时调整生产，改变经营方向，有较强的应变能力，便于做到拾遗补缺，适应社会多方面的需要。

（三）乡镇企业与农村关系十分密切

乡镇企业依托农村，人员、资金、许多原材料主要来自农村，又以农村为重要市场，它的经营成果与农民的切身利益相关。乡镇企业的管理也必须从这个特点出发，结合当地农村的实际情况进行科学管理，不能原搬城市企业的管理方法。

（四）乡镇企业许多是劳动密集型企业

我国乡镇企业仍然处在发展阶段，与国营企业相比，许多企业设备简陋，技术水平和专业化程度比较低，属于劳动密集型企业，劳动生产率也比较低。但是，由于它投资少、费用低，职工艰苦奋斗，某些产品国营企业生产亏损，乡镇企业生产却能盈利。当然，乡镇企业正创造条件，逐步向知

识密集、技术密集、资金密集、时间密集的方向发展。

（五）乡镇企业门类繁多、差异性大

乡镇企业包括农、工、商、运和建五大部门，每个部门又包括许多行业，这些不同行业中的各个企业又都分布在全国广大乡（镇）村，由于各地的资源条件、市场情况、运输能力、技术管理水平都存在着很大的差异。在企业的管理上就不可能有一个统一的模式，必须从自己的实际情况出发，建立和健全自己的管理制度。

第二节 乡镇企业在国民经济和社会 发展中的地位与作用

现在，乡镇企业已经成为我国农村经济的重要组成部分，国民经济的一支重要力量，具有大企业无法取代的作用，在我国社会主义现代化建设中具有重要的战略意义。

一、乡镇企业已经成了我国农村经济的重要支柱，是实现党的十二大提出的到本世纪末 使工农业年总产值翻两番的重要经济力量

乡镇企业是农村经济的重要组成部分，乡镇企业比较发达的江苏，1984年乡镇企业的总产值已占农村总产值的50%以上。乡镇企业的发展，为发展农业生产，增加农田水利、交通运输设施，推广先进技术，培养各业人才，提供了大量资金。并补助了集体福利事业和其他集体开支（包括民办教师、计划生育等补贴）。农村经济发展的大量事实证

明，实现农业现代化需要的资金，在很大程度上要靠乡镇企业。要在不断提高经济效益的前提下，到本世纪末使全国工农业年总产值翻两番，乡镇企业将发挥重要作用。

二、乡镇企业是我国广大农民摆脱贫困、奔向“小康”，走向共同富裕的重要途径

乡镇企业的发展繁荣了农村经济，成了增加农民收入的重要来源。1983年全国2,300个县中有209个县的乡镇企业收入超过一亿元，这些县农民每年人均收入达300至500元，农民来自乡镇企业的收入占总收入的50~60%，甚至占到70%。“无农不稳，无商不活，无工不富”，发展乡镇企业已成为农民致富的必由之路。

三、发展乡镇企业有利于促进农村商品经济的发展

把农村生产转上商品经济轨道，是一项伟大的历史性战略任务。党的十二届三中全会指出：“商品经济的充分发展，是社会经济发展的不可逾越的阶段，是实现我国经济现代化的必要条件”。由于我国农村还没有摆脱自给半自给的经济格局，市场调节的作用和范围比城市更大更广。因此，发展社会主义有计划的商品经济对农村尤为重要。乡镇企业的生产是商品性生产，它在农村发展商品生产中起着带头作用。乡镇企业的发展，必然促进农村分工的进一步发展，加速农村产业结构的调整，从而加速农村由自给半自给的经济向商品经济的转化，把农村生产转到商品经济轨道上来。几