

乡(镇)镇领导干部岗位职务培训教材(试用)之六

乡镇企业管理

张 志 主编

6.3

东北林业大学出版社

乡镇企业管理

张志 主编

东北林业大学出版社出版发行
(哈尔滨市和兴路8号)

哈尔滨市书刊印刷厂印刷

开本 787 × 1092 毫米 1/32 印张 5.625 字数

1988年10月第1版 1988年10月第1次印刷

印数 9,000 册

ISBN7-81008-057-1/F·5

定价: 1.75元



前 言

根据中共中央组织部关于对乡镇领导干部的岗位职务培训工作由各省统一计划部署的指示精神，在调查研究、总结试点经验的基础上，经省委领导同意，由中共黑龙江省委组织部组织有关院校和部门编写了这套乡镇领导干部岗位职务培训试用教材。这套教材包括《马克思主义基本原理与社会主义初级阶段》、《乡镇政权建设》、《农村商品经济》、《乡镇企业管理》、《基层行政管理学》、《乡镇规划、建设与管理》、《当代农业科技》、《党的基层组织建设》、《基层领导科学》、《机关应用文写作》、《农村法律常识》等共十一本。此教材力求体现乡镇领导干部岗位职务培训的特点，以理论为魂，以实际为本，具有较强的针对性、实用性和一定的超前性。既适于做乡镇领导干部的岗位职务培训教材，又可做自学教材。

《乡镇企业管理》由黑龙江省委党校讲师张志主编，由张志、赵瑞君、乔兴华同志编写。

由于编写时间仓促，经验不足和水平有限，本教材镇误、疏漏之处在所难免，恳请读者批评指正。

《乡镇领导干部岗位职务培训教材》编写组

一九八八年十月二十日

目 录

第一章 总 论

- 第一节 乡镇企业的产生和发展 (1)
- 第二节 乡镇企业的性质、特点和作用 (5)
- 第三节 乡镇企业发展规划 (10)

第二章 乡镇企业经营责任制

- 第一节 企业承包经营责任制 (17)
- 第二节 企业租赁经营责任制 (23)
- 第三节 企业股份共有制经营 (30)

第三章 乡镇企业信息管理 (37)

- 第一节 信息概述 (37)
- 第二节 乡镇企业信息的内容 (42)
- 第三节 乡镇企业信息管理 (48)

第四章 乡镇企业市场调查与预测

- 第一节 乡镇企业市场调查 (55)
- 第二节 乡镇企业市场预测 (61)
- 第三节 乡镇企业的竞争策略 (67)

第五章 乡镇企业经营决策

- 第一节 乡镇企业经营决策概述 (73)
- 第二节 乡镇企业经营决策步骤 (77)
- 第三节 乡镇企业经营决策方法 (82)

第六章 乡镇企业经营计划与目标管理

第一节	乡镇企业经营计划概述	(91)
第二节	乡镇企业的全面计划管理	(96)
第三节	乡镇企业经营计划的编制方法与 步骤	(99)
第四节	乡镇企业的目标管理	(102)
第七章	乡镇企业产品决策与可行性研究	
第一节	乡镇企业产品决策概述	(107)
第二节	产品决策的评价方法	(109)
第三节	新产品开发与可行性研究	(115)
第八章	乡镇企业财务管理	
第一节	财务管理的内容和任务	(123)
第二节	固定资金管理	(128)
第三节	流动资金管理	(134)
第四节	专项资金管理	(139)
第九章	乡镇企业技术进步与人才开发	
第一节	乡镇企业技术进步	(144)
第二节	乡镇企业的人才开发	(150)
第十章	乡镇企业的经济联合	
第一节	经济联合是商品经济发展的 必然趋势	(159) (159)
第二节	乡镇企业经济联合的形式、特点和 作用	(163) (163)
第三节	促进经济联合的健康发展	(169)

第一章 总 论

第一节 乡镇企业的产生和发展

一、乡镇企业的发展趋势

农村乡镇企业，是指农村乡和村举办的企业，部分农民联营的合体企业，其他形式的合体工业和个体企业。

随着经济体制改革的深入发展，我国农村经济结构正在不断发生新的变动，农村经济正向生产的商品化、专业化、社会化和现代化发展。近几年农村工业生产在农村生产中的比重逐步提高，带动了一批为工农业生产和农民生活服务的第三产业和其他新兴产业。使农村乡镇企业得到了蓬勃的发展。1987年，全国乡镇企业总产值达到4763.9亿元，比上年增长34.5%，占当年农村社会总产值的52.4%；创税利645.3亿元，比上年增长26.9%；出口创汇50亿美元。1987年转移农业劳动力860万人，从业劳动力占农村劳动力的比重由1986年的20.9%提高到22.6%，企业拥有固定资产1603.5亿元，比上年增长32.3%。

农村向社会提供的商品和服务逐渐增多，促进了商品经济繁荣。

二、乡镇企业产生与发展的客观必然性

我国农村经济体制的改革，促进了农村从自给半自给的自然经济向有计划的商品经济转化。为乡镇企业的产生和发展提供了历史机缘。

1. 由于农村推行联产承包责任制，使农民有了生产经营的自主权，农民能以独立的商品生产者的身份进入市场，这是农村商品经济发展的基础。从而促进了多种经营的发展，多种经营的发展，促进了农村产业结构的改革和调整。长期以来形成的单一经营种植业、封闭、落后的生产方式迅速瓦解。农村分配关系的改革，明确了农民对国家、集体承担的责任，使农民从发展生产中得到了更多的利益，鼓励劳动者发展商品生产，扩大经营的物质条件和动力，充分调动了他们的积极性。使农民不断扩大商品经营，寻求致富门路。各种专业户、专业村逐渐产生。这是农村经济体制改革以后出现的农民迫切需要发展非产业的客观要求。

2. 生产责任制，有力地促进了农业劳动生产率的提高，使农产品的商品率逐年提高，农民收入不断增加。由于农民直接从事商品生产和经营，商品经济意识逐渐增强，生产观念、生产手段都发生了相应的变化。用于扩大再生产的投入不断增多，投资方向不断从盲目向科学自觉转化。从而为乡镇企业发展奠定了基础。

3. 由于生产责任制提高了劳动生产率，使农村中出现了较多剩余劳动力。如实行生产责任制较快的黑龙江省，全省一年有 200 万剩余劳动，超过农村劳动力总数的三分之一。这些劳动者需要寻求其他行业的生产和经营。这在客观上又为乡镇企业的发展提供了劳动资源。

4. 计划和价格体制的改革，特别是生产资料价格的改革，一方面调动了工业职工的生产积极性，使他们能生产出更多的产品。另一方面，生产资料能进入市场，打破了计划内国家调拨的单一渠道。使计划外的乡镇企业也能找到生产资料来源。

5. 几年来城市经济体制改革,使城乡关系有了新的转机,城乡商品交换为乡镇企业提供了广阔的市场,而且各种经济联合、技术协作蓬勃发展,为乡镇企业提供了科学技术、资金和人才。拓宽了乡镇企业发展的途径。

三、发展乡镇企业的重要意义

我国是个农业大国,拥有占世界 1/4 的人口,农村人口占全国人口总数的 80%,农业生产方式十分落后,大半实行半机械化和手工操作。劳动生产率很低。我国的工农业总产值和国民收入都居世界的后例。改变这种现状,摆脱贫困和落后,是我国本世纪末的战略目标。要实现这个目标,必须对传统的农村经济体制和生产方式、经营方式进行改造。使农村的商品经济有个较大的发展。乡镇企业是广大农民寻求发展机会的伟大创举,它对于我国农村生产向专业化、商品化、社会化的转化,对于实现农村的工业化、城市化具有深远的战略意义和重要的现实意义:

1. 将加快农村生产向商品化、专业化、社会化转化的进程。

在农村单一经营农业,特别是单一经营种植业的情况下,农村生产力只是农业劳动力与土地和地表农业生物资源以及农业劳动手段相结合而形成的生产力。这种生产力是单薄的,落后的,因而产出率很低。乡镇企业的发展,使农村劳动力与非农业的自然资源和地下各种矿产资源相结合,与农副产品等可加工的资源相结合,与城市大工业可扩散到农村的产品和可提供的工业生产资料相结合,大大拓宽了农村生产领域。许多乡镇企业成为同大工业发展专业化协作关系的伙伴,成为有地区特点、可发挥地区优势的新兴工业生产力,从而带动商业、服务业、交通运输业、公用事业、文教

卫生及新兴产业。使农村生产的专业化分工不断精细，社会化程度不断提高，使商品生产和交换规模不断扩大。促进了农村商品经济的繁荣和发展。

2. 为农村实现工业化、现代化准备了条件。

要改变我国农业人口占多数而且主要靠手工劳动的贫困落后局面，实现农村工业化，必须把大批农民从农业转移到非农产业中去，还必须提高把农业用生产机械化和现代化设施装备起来。这不仅需要巨大的财力投资，还需要有一大批掌握科学技术的人才。实现上述目标，靠国家有限的财力是办不到的，城市工业又缺乏吸收大量农民进入的能力。而且如果一亿农村人口进城就相当于100个百万人口的中等城市。这在目前城市已面临就业、住房、公共设施不足的情况下，国家是承受不了的。乡镇企业就在这样的条件下应运而生，它是广大农民自己选择的，寻求同农业以外的生产资料相结合，获得发展机会的成功途径。乡镇企业的发展，使农村产业结构的调整得到了突飞猛进的发展。大批农民进入非农产业，增强了积累能力。乡镇企业的利润一般为种植业的几倍甚至几十倍，这不仅为农村工业化、现代化积累了资金。而且技术的积累更是远远超过传统农业。随着乡镇企业的发展，现代技术正在进入农村，如江浙发达地区，许多乡镇企业的技术水平已不亚于城市国营企业。广大农民在商品经济生产和经营活动中得到了锻炼和改造，增强了商品经济意识，学会了现代科学技术和方法。所有这些积累都为未来农村工业化、现代化准备了条件。

3. 为缩小三大差别开辟了理想途径

要缩小三大差别，必须从物质上、精神上提高农村的现代文明程度。农村的生产方式、生活方式、人们的文化素

质，思维方式都需要有较大的转变。这需要对农村经济，对人们的思想意识进行一番深刻的改造。这种改造已经在乡镇企业的发展中开始了。乡镇企业的产生和发展，首先冲破了长期以来城乡经济系统之间高度封闭和生产要素市场的行政分割状况，进而带来了城乡的物质、文化、科学技术等各方面的协作与交流，改善了城乡的生产力布局，促进了工农结合，城乡一体，使城市的现代文明，不断深入农村。据统计苏州地区，已普遍开展了电化教育，参加学习人数突破120万，全区职工文化技术水平有了较大提高，预计到1990年苏州各个乡镇企业基本可以配备两名以上大专生、4名中专生、8名技校生。常熟市创建了我中国第一所专门培养乡镇技术管理人才的乡镇大学——常熟大学。学校规模宏大，拥有教学大楼、办公大楼、图书馆，可与正规大学一比高低。许多专业户，富裕了不忘集体，投资兴办各种公益事业，如学校、医院、影剧院、修桥铺路等等，使农村现代文明程度不断提高并逐渐向城市化方向迈进。

第二节 乡镇企业的性质、特点和作用

一、乡镇企业的性质和特点

1. 关于乡镇企业的含义及其性质

一定的生产资料所有制决定着人们在生产劳动中的地位、作用以及人们的相互关系。因此，企业的性质是由企业的生产资料所有制性质及其分配方式决定的。

目前，乡镇企业所有制形式，主要有这样几种：一是乡村两级企业（原来的社队企业的延续），它的生产资料完全归集体所有，实际上，这种企业是部分群众（一乡或一村）

作为一个整体共同占有生产资料。对每一个劳动者而言，他们对生产资料没有单独占有权，他们是生产资料的共同占有者之一。在这里完全实行按劳分配；二是合作所有制企业，合作所有制是劳动者之间，按照自愿互利的原则，采用入股集资的办法联合起来，统一经营的一种经济形式。在合作经济中，劳动者对生产资料的占有不是以劳动者整体的形式，而是以独立的资金所有者的身份来实现的。劳动者可以带股金入社，也可以带股金退社。在分配时，主要是按劳分配，但也有一定比例的股金分红；三是几户或几个人集资联办企业，大部分劳动者都是雇工。这些企业经营的纯利润、大部分按股金分配。雇工劳动者只领计件工资。

乡镇中各种形式合作的企业和部分农民联营的企业是什么性质，要进行具体分析。总的说，社会主义经济必须坚持合作经济的公认原则。大致有这样几项：①共同商定章程，参加自愿，退出自由，管理民主；②在约定的范围内合作经营，在此范围以外仍保持各自的独立性，可以自由参加其他经济联合；③合作经营的利润，留一定比例的公共积累作为不可分割的分共财产；④承认成员投入财产的所有权，给予一定比例分红，但大部分收入按成员投入的劳动或服务量进行分配。

符合上述原则的是社会主义性质经济。否则就不应算社会主义性质经济。如，有的地方几个人集资联办的企业，大部分劳动者是雇工，这些雇工只领取计件工资，对企业经营毫无民权力可谈，企业经营的纯利润大部分按股金分配。这种企业，虽然我们政策允许其存在和发展，但不能因此就认为它是社会主义性质的经济。

2. 乡镇企业的特点

第一，乡镇企业是从农业中分离出来的，决定了它具有工业和农业的两重性。有些企业生产活动实际上是农业生产的一个环节。有些企业实行农工商综合经营，有些劳动者农闲做工，农忙务农。这些都使乡镇企业与农业有着不可分割的联系。乡镇企业是农业生产商品化、专业化、社会化的过渡点。

第二，乡镇企业由于投资少，因而规模小，经营方便灵活，对市场经济有较强的应变能力。

第三，乡镇企业经营的产品大多数是容易学，容易做，因此容易在农民中普及适应农村劳动力文化水平较低的状况。

第四，乡镇企业直接连接产、销市场，原料取自农村，产品大部分供给农村，容易获取较好的经济效益。

第五，乡镇企业地方性强，便于发挥本地区的各种优势。许多乡镇企业就是通过其特殊的优势在市场上占有一席之地。

第六，乡镇企业发展潜力大，发展前景阔。许多乡镇企业都是劳动密集型产业，生产条件因陋就简。如果转化成知识或技术型产业，企业将有很大发展前途。

二、乡镇企业的作用

近年来，我国乡镇企业发展十分迅速。年均增长率达28%，并且呈加速度趋势。1987年，全国乡镇企业总产值已超过农业产值，达4500亿元。乡镇企业已成为农村经济的主要支柱。它正以蓬勃的生机立足于国民经济的大系统之中。它在农村发展商品生产中，在中国现代化进程中起着不可估量的历史作用。

1. 调整了产业结构

几年来乡镇企业异军突起，改变我国八亿人搞农业的局面。使大批农业人口向非农产业转移。促进了农村商品生产日益向纵深发展。从总体上改变了传统的产业结构。经济结构的跃迁使半自给、小规模的经营方式向专业化、商品化的经营方式转化，各种生产要素都流动起来了，并向以最佳的方式进行组合的方向转化。合理的农村产业结构，是农业提高经济效益、高速度发展的必要条件。乡镇企业中各种新兴产业的发展，既向农业生产提出了持续的需求，又为农业再生产提供了积累。目前我国农村各种产业结构、功能互补的良性循环格局初步形成。为我国农业生产的专业化、商品化、社会化奠定了良好的基础。

2. 转移了农业剩余劳动力

我国农业生产方式落后，土地面积严重不足，农村劳动力过剩。这个问题长期以来一直被大锅饭体制所掩盖。农村经济体制的变革，特别是联产承包责任制以后，使这个矛盾充分暴露出来。如果不解决这个问题，势必阻碍农业先进技术的采用和规模效益的发挥，并延缓农村生产社会化、现代化的进程。使农村生产力保持在低下的水平上。乡镇企业的出现和大发展，为这些剩余劳动力提供了广阔的就业场所。大大缓解了劳动就业的矛盾。据有关资料统计，到1987年止，我国乡镇企业已经接纳农业剩余劳动力七千万人。促进了我国农业人口向非农产业的转化。也加快了农村小规模的家庭经营向商品化、专业化的经营方式转化的进程。

3. 提高了农村劳动者的素质

农村经济体制改革的目标，就是要冲破浓厚的自然经济色彩的、封闭的小农经济模式。逐步建立起一个新型的农村商品经济新体制。

农民是这场改革的主体。大批农民进入乡镇企业，既是这场改革的起步，又为这场改革的深化创造了条件。传统经济体制造成了农业生产分散、封闭，城乡、工农之间的脱离，生产的专业化程度较低，社会分工极不发达。在这种情况下，农业劳动者缺乏商品经济意识，竞争观念，不注重提高文化素质和技术水平以及经营管理能力。这种状况，成为我国农村经济发展的基本障碍。

目前农村的乡镇企业已成为培养造就商品生产者和经营者的大学校。在这里，广大农民的传统经济观念受到了改造，树立了商品经济意识，增强了竞争观念，并且在商品经济实践中提高了决策能力和经营素质。目前农村学科学、用科学已蔚然成风，一大批农民企业在迅速成长。

4. 为农业现代化积累了资金

几年来，全国乡镇企业，累计向国家缴纳税金 620 亿元，仅近三年出口创汇就达 120 亿元以上，成为我国财政收入和出口创汇的重要来源。我国沿海地区乡镇企业，已成为发展外向型经济的一支生力军。乡镇企业在发展中不断为自身的扩大再生产打下了坚实基础，而且不断增强“补农建农”的能力。在乡镇企业发达的地区，“以工建农”已成为制度。乡镇企业为农业生产提供了大量的物质资料和服务，成为农业生产再登新台阶的坚强支柱。将大大加快农业现代化的进程。

5. 密切了城乡关系

乡镇企业的发展，促进了社会分工，推动了小城镇建设。突破了农村搞农业，城市搞工业的二元经济结构。加强了城乡间的经济协作和技术交流。许多地区建立了城乡一体化的经济体制。城乡企业之间发展了各种形式的经济联

合。这既使地区资源得到了合理有效地开发利用，又使企业获取了更好的经济效益。随着经济体制改革的深入，城市工业的技术、资金、人才不断向农村扩散。既促进了乡镇企业的发展，填补了市场供应的短缺，又缓解了城市的“膨胀病”。城乡之间的经济合作与技术交流、有助于城乡关系的改善，有助于三大差别的缩小，有助于农村城市化的建设。

第三节 乡镇企业发展规划

一、制定乡镇企业发展规划的重要性

1. 乡镇企业发展规划的种类

乡镇企业的发展规划，是指在较长时间内，乡镇企业发展的总方针和大目标以及实现这些目标的主要步骤和重大措施的基本蓝图。

规划包括短期、中长期、长期三类，短期规划一般指年度规划。中长期指三——五年或更长时间。制定规划要长、短期兼顾，以短期为主。制定短期规划方案要可行，步骤要具体，要适应长期规划的要求。有助于长期规划的落实。中长期规划是具有战略意义的规划。对于短期规划具有指导和引路的作用。制定中长期规划要站得高看得远。既要立足当前，又要兼顾长远。

二、规划的重要性

一个科学合理的发展规划，将是乡镇企业得以长期稳定发展的重要保证。在一定的地区内，如果制定了一个好的发展规划，就会使那里的生产力得到合理布局，使该地区各种自然资源得到合理开发和充分有效地利用。使该地区的各种

自然资源优势、地理优势、文化等优势得到充分的发挥。使各种产业得到协调发展，使这里的商品经济得到迅速发展。

从近年来有关部门对乡镇企业发展状况分析中，我们可以看到制定一个科学规划的重要意义。据报道，1986年，无锡市花费数亿元建立起来的汽车改装业，开工之日便“断炊”；占常洲乡镇企业产值一半以上的纺织行业只能开工50%。这些不能说与规划失误有关。可见，制定发展规划是乡镇企业发展一个不可忽视的重要环节。

三、制定乡镇企业发展规划的原则

制定乡镇企业的发展规划应注意以下几个原则：

1. 发挥优势的原则

制定乡镇企业发展规划，首先要考虑从当地的实际出发，因地制宜，扬长避短。既看到市场需要，也要看自身的能力及发展潜力。不能盲目跟踪市场。要从当地的地理环境、交通状况、自然资源贮藏和开发能力、文化历史、传统习俗等多方面考察。全衡利弊后，确定企业立足点和发展方向。

2. 全面性原则

商品生产和经营活动，内容纷繁、联系广泛。乡镇企业的经营目标必须在统一的战略下进行。一个项目的选择既要从小社会的整体出发，保证企业发展方向与社会要统一协调；又要从当前利益出发，处理好当前利益与长远利益的关系。如一定地区的企业规划，要从社会需求量、需求结构、经济发展潜力和发展趋势等各种情况，设置产业结构和产品结构。一个企业的决策也要面对大市场，即看是否有长久的需求。

3. 效益原则

效益是企业追求的目标。它关系到企业的生存和发展。

社会主义企业不仅要追求微观效益，还要兼顾宏观效益。因而乡镇企业制定规划时，不论是短期的项目选择，还是长期的战略制定，都要考虑企业行为所带来的经济效益、生态效益和社会效益。特别是中长期规划的制定更应注意社会效益和生态效益。目前有些乡镇企业生产只顾微观效益却损害生态效益和社会效益。如有的化肥厂排污处理不好，造成养鱼专业户的惨重损失。有的乡镇采矿业只知道开发资源，不注意保护。这些现象都是只注意企业自身效益，而损害社会效益和生态效益，做了自己受益，损害他人，当前受益而贻害子孙的蠢事。

4. 求新原则

企业确定短期规划，要力求产品独特新颖。要不断寻找并占领市场间隙。以新取胜。制定中长期规划就是要不断采用新科学技术成果，有步骤地推出新工艺，采用新材料，推出新结构或新款式、新用途的产品。如规划出在什么时间采用什么技术成果，什么时间换新换代。产品转移或改革的趋势、步骤等等。

5. 纵横联系原则

专业化生产是商品经济的一个重要特点。一个企业要想自成体系、封闭地发展，在商品经济环境中是很困难的。特别是资金薄弱、技术落后的乡镇企业更是不可想象的。所以乡镇企业必须从旧式的小而全的封闭型经营方式中解脱出来，要有计划、有步骤地走生产专业化、社会化的道路。要通过各种形式进行多层次、多方位的经济联合。在一定地区范围内，实行农工商一条龙式的经营，是一种切实可行的好办法。这种做法不仅增强了企业竞争和发展的能力，也促进了该地区生产的专业化和社会化，推动了农村商品经济的繁荣