

乡镇工业 企业管理学

于全主编

中原农民出版社

乡镇工业企业管理学

主 编 于 全

副主编 牛 犁 余永英 夏玉喜

中原农民出版社

乡镇工业企业管理学

主 编 于 全

责任编辑 张 涛

中 原 农 民 出 版 社 出 版

郑 州 中 华 印 刷 厂 印 刷

河 南 省 新 华 书 店 发 行

850×1168毫米 32开本 12印张 270千字

1986年10月第一版 1986年10月第一次印刷

印数 1—21500册

统一书号 4394.4 定价 2.70 元

内 容 提 要

提高乡镇企业的现代管理水平，是兴盛乡镇工业的关键。为了适应和促进乡镇企业的发展，作者以马克思主义政治经济学为指导，结合我国国情和乡镇工业企业的特点，试编了这部《乡镇工业企业管理学》。

该书共分十八章。它以简明而通俗的语言阐述了乡镇工业企业管理的性质、任务、原则和加强现代管理的重大意义，具体而实用地介绍了乡镇工业在领导、计划、生产、质量、产品、经营、销售、合同、技术、设备、劳动、物资、财务、成本、核算以及环境保护等方面的现代管理知识和管理技能。

该书有理论，有方法，理论结合实际，科学而具特色，既可作为乡镇企业管理人员的培训和自学教材，也可供农村干部和农村经济研究者参阅。

前 言

发展乡镇工业企业是振兴我国农村经济的必由之路。为了提高乡镇工业企业的经营管理水平，充分发挥乡镇工业企业在国民经济中的作用，并满足当前乡镇工业企业管理干部培训工作的需要，我们在调查研究和总结近几年来乡镇工业企业管理经验教训的基础上，参考国内外先进的企业管理技术，编写了这本《乡镇工业企业管理学》。

在编写过程中，我们考虑到乡镇工业企业的特点，在阐述乡镇工业企业管理的性质、任务、原则、意义和分别介绍生产各阶段、各方面的管理知识与技能时，既注意了科学性、系统性和通俗性，又注意了针对性、实用性和先进性。

乡镇工业企业管理学，是一门新的学科。象一切事物一样，它也有一个产生、发展和完善的过程。在这一过程中，既要系统地总结我国乡镇工业企业管理的经验，也应学习国内外工业企业管理的经验，这是一项艰巨而复杂的工作。我们这本书就是完成上述任务的一次尝试。实事求是地说，这本书只能起到抛砖引玉的作用。

（参加本书编写的人员有于全、牛犁、余永英、夏玉喜、李亚青、刘国有、谭伯、王砚章、何蔼贤等同志。全书由于全、牛犁、余永英、夏玉喜负责修改、统编和定稿工作。

本书在编写和出版过程中，曾参考借鉴了有关文献、书籍和资料，还得到了费振斌等领导同志和不少单位的热情支持和帮助，在此一并致谢。

本书由于编写时间仓促，加之作者水平所限，疏漏和错误之处，恳望读者批评指正。

编者

一九八五年十一月

目 录

第一章 乡镇工业企业管理概论

- 第一节 乡镇工业在国民经济中的地位和作用…………… (2)
- 第二节 加强乡镇工业企业管理的必要性…………… (12)
- 第三节 乡镇工业企业管理的性质和职能…………… (15)
- 第四节 乡镇工业企业管理学研究的对象与任务…………… (21)
- 第五节 乡镇工业企业的经济责任制…………… (24)

第二章 乡镇工业企业的领导工作

- 第一节 领导者的基本职能…………… (33)
- 第二节 领导组织与领导班子…………… (41)
- 第三节 领导者的领导方法…………… (45)
- 第四节 领导者的素养与效能考评…………… (50)

第三章 乡镇工业企业的计划管理

- 第一节 计划管理的作用与内容…………… (54)
- 第二节 计划的编制、执行与控制…………… (61)
- 第三节 搞好计划管理的基础工作…………… (65)
- 第四节 在国家计划指导下发挥市场调节的作用…………… (67)

第四章 乡镇工业企业的生产管理

- 第一节 生产管理的主要内容与基本任务…………… (71)
- 第二节 生产过程的组织…………… (74)
- 第三节 生产计划与生产作业计划…………… (82)

第四节 日常生产管理工作.....	(92)
-------------------	--------

第五章 乡镇工业企业的质量管理

第一节 产品质量与全面质量管理.....	(96)
第二节 质量保证体系.....	(101)
第三节 全面质量管理的基础工作.....	(107)
第四节 产品质量的检验、控制与分析.....	(110)
第五节 质量管理小组.....	(115)

第六章 乡镇工业企业的新产品管理

第一节 新产品的开发.....	(118)
第二节 新产品的开发过程.....	(122)
第三节 新产品的经济评价.....	(125)

第七章 乡镇工业企业的经营管理

第一节 经营管理的内容与意义.....	(129)
第二节 经营思想与经营目标.....	(133)
第三节 经营决策与经营计划.....	(139)

第八章 乡镇工业企业的销售管理

第一节 销售管理的作用和任务.....	(146)
第二节 市场调查与销售预测.....	(149)
第三节 产品销售计划.....	(157)
第四节 销售业务的组织.....	(160)

第九章 乡镇工业企业的经济合同管理

第一节 经济合同的特征与种类.....	(168)
---------------------	---------

第二节	经济合同的主要内容与作用·····	(172)
第三节	经济合同的管理·····	(183)
第四节	经济仲裁与经济司法·····	(187)
第十章 乡镇工业企业的技术管理		
第一节	技术管理的任务与内容·····	(194)
第二节	生产技术准备工作·····	(196)
第三节	技术革新与技术改造·····	(203)
第四节	价值工程的应用·····	(207)
第五节	技术美学的应用·····	(211)
第六节	技术管理的基础工作·····	(213)
第七节	建立和健全技术责任制及技术规程·····	(216)
第十一章 乡镇工业企业的设备管理		
第一节	设备管理的意义与任务·····	(219)
第二节	设备的选择与日常管理·····	(221)
第三节	设备的使用与维修·····	(224)
第四节	设备的改造与更新·····	(229)
第十二章 乡镇工业企业的劳动管理		
第一节	劳动生产率的提高·····	(232)
第二节	劳动定额与定员·····	(235)
第三节	劳动组织·····	(243)
第四节	劳动报酬·····	(245)
第五节	福利工作·····	(254)
第十三章 乡镇工业企业的物资管理		
第一节	物资管理的任务与物资分类·····	(259)

第二节	物资消耗定额与储备定额·····	(262)
第三节	物资供应计划·····	(268)
第四节	仓库管理与物资节约·····	(273)
第五节	节约能源·····	(277)

第十四章 乡镇工业企业的财务管理

第一节	财务管理的任务与原则·····	(279)
第二节	流动资金管理与固定资金管理·····	(282)
第三节	专用基金管理·····	(294)
第四节	利润管理·····	(296)
第五节	财务收支计划·····	(299)

第十五章 乡镇工业企业的成本管理

第一节	产品成本与成本管理的要求·····	(303)
第二节	成本预测与成本计划·····	(309)
第三节	成本控制与成本分析·····	(316)

第十六章 乡镇工业企业内部经济核算

第一节	内部经济核算的必要性·····	(323)
第二节	内部经济核算的内容与方法·····	(326)
第三节	内部经济核算的组织·····	(328)

第十七章 乡镇工业企业的环境保护

第一节	环境保护的必要性·····	(332)
第二节	环境保护工作的基本原则·····	(340)
第三节	环境保护的主要措施·····	(344)

第十八章 乡镇工业企业管理现代化

第一节	管理现代化的必要性.....	(357)
第二节	管理现代化的基本内容.....	(363)
第三节	管理现代化的途径.....	(367)

第一章 乡镇工业企业管理概论

乡镇企业,指乡村办的企业、部分农民联营的合作企业以及其它形式的农村合作工业和个体企业。1985年,全国已有1094万个乡镇企业,总产值达2481亿元。发展乡镇企业,走农、林、牧、副、渔全面发展,农、工、商综合发展之路,是适合我国国情的发展农村经济的正确道路,是建设具有中国特色的社会主义现代化农业的一个创举。它不仅将对中国农村面貌的改变产生巨大的影响,而且对整个国民经济、对实现到本世纪末经济发展战略目标,都有极其深远的意义。

乡镇工业企业,是乡镇企业的主体。它是指乡镇举办的工业企业、部分农民联营的合作工业企业以及其它形式的农村合作工业企业和个体工业企业。实践证明,乡镇工业企业,在发展社会生产力,促进生产增长,增加消费品生产,满足人民的物质和文化生活需要,积累社会主义建设资金,扩大出口,安排劳动就业等方面,都起了重大的积极作用。所以,认真研究乡镇工业企业的特点,掌握其生产经营活动的规律性,是一个非常重要的问题。

第一节 乡镇工业在国民经济 中的地位和作用

一、我国乡镇工业的建立和发展过程

我国乡镇工业的建立和发展，大体经历了四个阶段：

（一）从土地改革到人民公社化时期：我国的乡镇工业，是解放后经过土地改革，在农业合作化运动中产生和逐步发展起来的。为了适应集体生产发展的需要，不少农业生产合作社因陋就简地办起了一些修理农具和加工农副产品的工场，这就是乡镇工业的前身。

1958年，我国农村实现了人民公社化。在人民公社化运动中，在“工业和农业同时并举”的口号下，各地在原有集体副业和手工业合作社的基础上，公社和生产大队先后办起了工业企业。但是，这些企业大部分是靠“平调”生产队的劳力、物力和财力办起来的。这实际上是剥夺了农民，因而挫伤了农民的积极性。

（二）三年国民经济调整时期：1959年到1961年，是我国经济困难时期，党中央提出了“调整、巩固、充实、提高”发展国民经济的方针。在这一方针的指引下，党中央曾多次指示：“公社和生产大队一般地不要办企业”，要对农民实行“退赔”；要“破产还债”取信于民，加上农业受灾减产，不少乡镇工业企业或停办，或收归县属企业。嗣后，直到“文化大革命”前，乡镇工业基本上处于停滞状态。

（三）“文化大革命”到党的“十一届三中全会”前：经过三年调整，农业生产得到了恢复，乡镇工业企业也有所发展。“文化大革命”初期，在“农机大修不出公社，中修不出大队”的口号

下，我国农村几乎社社、队队都办起了小农机修配厂。1970年，国务院召开了北方农业会议，会议号召要实现农业机械化而抓紧工作。各地为了贯彻这次会议精神，大力发展了“五小工业”（小钢铁厂、小煤矿、小农机厂、小水泥厂、小化肥厂）。不少地方的乡镇工业就是在这样的基础上发展起来的。但是，由于“左”倾思想泛滥，这种做法又被指责为“以工挤农”、“脱轨转向”、“以钱为纲”、“走资本主义道路”，对乡镇工业的发展又起到了严重的破坏作用。

（四）粉碎林彪、江青反革命集团和“十一届三中全会”以后：粉碎林彪、江青反革命集团后，乡镇企业得到了新生。特别在十一届三中全会以后，排除了“左”倾思潮的干扰，全国的乡镇工业在拨乱反正中蓬勃发展起来。

为了指导乡镇工业的发展，党中央制定了一系列发展乡镇企业的政策和规定。早在1976年，《中共中央关于加强农业发展若干问题的决定》就明确指出：“社队企业要有一个大发展”。1979年3月，国务院又颁发了《关于发展社队企业若干问题的规定》。这是第一个专门关于社队企业的文件。规定指出：“努力发展农副产品加工业”，“有条件的地方，可以承担大工业扩散的零配件和部分产品的生产等”。1979年9月党的十一届四中全会进一步明确指出：“社队企业要有一个大发展，逐步提高社队企业的收入占社会三级经济收入的比重。凡是符合经济合理的原则，宜于农村加工的农副产品，要逐步由社队企业加工。城市工厂要把一部分宜于农村加工的产品或零部件，有计划地扩散给社队企业经营。支援设备，指导技术。”1981年5月，国务院又发布了《关于社队企业贯彻国民经济调整方针的若干规定》的文件，再次明确指出：社队企业已成为农村经济的重要组成部分，符合农

村经济综合发展的方向。1982年中共中央批转的《全国农村工作会议纪要》和1983年中共中央发出的《当前农村经济政策的若干问题》等文件，以及1984年中共中央、国务院批转的农牧渔业部《开创社队企业新局面》的通知，都明确指出“现有社队企业是农村经济的重要支柱，有些是城市大工业不可缺少的助手”，并建议社队企业改名为乡镇企业。1985年的《中共中央国务院关于进一步活跃农村经济的十项政策》中指出：“对饲料工业、食品工业、小能源工业的投资和其它乡镇企业的技术改造费，在贷款数额和利率上给以优惠。”这将会更进一步促进乡镇工业的发展。

在党中央正确路线和方针的指引下，乡镇工业企业走上了健康发展的道路。至1983年底，全国已有74.39万个乡镇工业企业，工业人员达2168万人。乡镇工业总产值达757.1亿元，比1978年增长96%。

回顾乡镇工业发展的历史，可以看出，它虽然走过了一条曲折道路，但它的发展具有客观必然性。今后，为了实现农村工业化，必须认真总结过去的经验教训，加强对乡镇工业企业的管理，使乡镇工业进入一个新的振兴时期。

二、我国乡镇工业产生和发展的客观必然性

我国的乡镇工业企业遍布各地，而且越来越兴旺，这是因为它的产生和发展具有客观必然性。

（1）乡镇工业的产生是社会分工和商品经济发展的必然结果。在社会发展史上，工业和农业原是互不分离的。后来，随着生产力的发展，人类社会先后出现了三次大分工：先是畜牧业和农业的分离；接着是手工业同畜牧业和农业的分离，最后是商业同上述各业的分离。社会分工大大促进了生产力的发展。正如马

克思和恩格斯指出的：“一个民族生产力发展的水平，最明显地表现在该民族分工发展程度上”。^①我国长期处于封建社会，社会分工很不发达，农村经济基本上以单一的种植业为主。我国农民集体兴办的乡镇工业，适应了社会分工发展的需要。它一方面促进了工农业的分离，使农村工业从农业分离出来，形成了相对独立的乡镇工业；另一方面，它又是按照工业布局和工业专业化协作的原则，和城市大工业实行分工协作，发展为大工业配套和立足本地资源的农副产品加工业，使农业和工业又接近和统一起来，改变了农村自给自足的自然经济地位，促进了商品经济的发展。在传统农业向现代化农业转化的过程中，乡镇工业企业不仅为农业生产提供了大量的资金和各种生产资料，而且也为农副产品的就地加工创造了条件。因此，乡镇工业是传统农业向现代农业、自然经济向商品经济转化的必然结果。

（2）乡镇工业是农村多余劳动力转移的必然结果。从我国农村的实际情况看，随着农业劳动生产率的不断提高，出现了大量农业剩余劳动力。这部分剩余劳动力必然向工商业转移。恩格斯说：“要解决农业多余劳动力问题，使他们不致没有工作，或被迫结集城市，就必须使他在农村从事工业劳动”。^②这就是通常所说的“离土不离乡”，“离农不进城”，就地消化，就地安排。乡镇工业正是适应这种需要而发展的。并且农业劳动受季节的影响较大，有农忙、农闲之分。这在客观上也要求农民除经营农业以外，还要兼营一些工副业，使劳动力得到充分利用，从而走上劳动致富的道路。由此可见，乡镇工业的发展，是农村剩余

① 《马克思恩格斯选集》第1卷，第25页。

② 《马克思恩格斯选集》第3卷，第336页。

劳动力转移的必然结果。

(3) 发展乡镇工业是缩小城乡差别和工农差别的社会发展趋势的客观要求。当前,我国三大差别仍然存在。我国城乡之间、工农之间的差别主要表现在:城市生产和社会化程度较高,生产力水平较高,商品经济比较发达,而农村则相对落后;在收入水平上,农村也相对低一些。要缩小这些差距,主要靠发展乡镇工业。实践证明,凡是乡镇工业发达的地方,小城镇的建设比较快,商品供应也比较丰富,农民的收入一般都比较高,农村的科学文化事业发展迅速,城乡之间的差别也比较小。如天津市静海县大邱庄就是在搞好农业的同时,靠大力发展乡镇工业致富的。现在,全村有4个总厂,19个分厂。党的十一届三中全会前,大邱庄是个人均收入只有百元左右穷队,现在已发展成了有相当经济实力的农工商联合公司。1984年全村工农业总产值可达6000万元,比1983年翻一番,比1978年翻了五番多;向国家交纳税金超过300万元;税后纯收入将超过1000万元,比1983年增长60%以上;1983年人均收入分配1266元,1984年又有了大幅度增长。现在,大邱庄正向乡镇企业化、家庭电器化、农民知识化、农村城市化、缩小三大差别的方向大步迈进。

(4) 乡镇工业的产生和发展是建立具有中国特色的社会主义农业经济体制的客观要求。我国农业发展中一条重要教训就是在人民公社化过程中,只是在所有制上搞升级,忽视经济条件的发展。这就违背了生产关系与生产力相适应的规律。因此,在农业两个转化时期,必须改革人民公社经济体制,建立适合生产力发展的农业经济体制。实践证明,实行农工商综合经营是农业经济发展的客观要求。而只有发展乡镇工业,实行农村工业化,才能为农工商综合经营创造条件。因此,发展乡镇工业是建立具有