

XIANGZHENQIYE
JINGYING
GUANLI
WENDA

乡镇企业经营 管理问答

万君康 主编



乡镇企业经营管理问答

万君康 主编
责任编辑 郑兆昭

※

华中理工大学出版社出版发行

(武昌喻家山)

新华书店湖北发行所经销

华中理工大学出版社印刷厂印刷

※

开本: 787×1092 1/32 印张: 9.625 字数: 198,000

1988年4月第1版 1988年4月第1次印刷

印数: 1—5000

ISBN 7-5609-0206-5/F·12

定价: 2.00元

内 容 提 要

本书是为帮助乡镇企业经营管理人员提高管理水平而编写的。书的作者们是高等学校管理系的教授、讲师，有很高的学术水平，但书的写作则力求通俗，不追求理论的系统性，以乡镇企业经营管理中最常遇到或最为重要的一些实际问题为线索，以问答的方式，运用现代管理知识指出解决办法，有的放矢，通俗易懂，是普及现代经营管理知识，提高乡镇企业经营管理水平的一本好教材。可供星火计划或其他培训乡镇企业管理人员的训练班作教材。也可供广大乡镇企业经营管理人员和农村干部自学参考。

前 言

五十年代后期、乡镇企业开始诞生在我国农村广阔的大地上，二十多年来，它们显示了强大的生命力。1985年，全国乡镇企业生产总产值已占农村社会总产值45%，占全国工农业总产值21%左右，成为国民经济的重要组成部分及“强农富民”的重要支柱，也是促进农业现代化、国家工业化的重要力量。

在社会主义有计划商品经济条件下，国家要求每个企业都能向社会提供物美价廉的产品以满足不断发展的市场需求，同时获得良好的经济效益为增加社会主义积累作出贡献。也只有做到这点，企业才具有强大的活力，在优胜劣汰的环境中立于不败之地。为此，各个企业必须全面改善自身的素质，提高经营管理的现代化水平。面临新的形势，为了使蓬勃发展的乡镇企业得到巩固并持续健康发展，广大乡镇企业干部掀起了学习经营管理的热潮，国家“星火计划”也将培训乡镇企业干部作为一项重要的工作内容。本书就是适应于乡镇企业干部学习经营管理的需要而编写的。

本书共分十四章，采用问答的形式比较系统地阐述了乡镇企业经营管理的基本知识，也比较通俗地介绍了现代管理的方法，如预测决策技术、量本利分析法、技术经济分析法等，有利于读者应用这些基本知识和方法改善并加强企业经营管理。但由于作者水平有限，书中错误缺点在所难免，恳请读者批评指正。

本书由武汉工学院万君康、刘伯伦、杨青、张武农四同志撰写，其中万君康负责撰写第一、二、八、十二、十四章，刘

伯伦负责撰写第三、四、五章，杨青负责撰写第六、九、十、十一、十三章，张武农负责撰写第七章。最后由万君康总纂定稿。

编者

目 录

第一章 乡镇企业的地位和作用

- 一、什么叫企业 什么叫乡镇企业……………(1)
- 二、怎样对企业进行分类……………(4)
- 三、我国乡镇企业是如何发展壮大起来的……………(10)
- 四、为什么说“无农不稳”、“无工不富”、“无商不活”
是辩证统一的关系……………(12)
- 五、乡镇企业有什么特点……………(15)
- 六、为什么说乡镇企业在国民经济中具有重要的地位和
作用……………(16)
- 七、乡镇企业的基本任务是什么……………(19)
- 八、乡镇企业的发展趋势是什么……………(21)
- 九、乡镇企业面临的挑战及其对策是什么……………(25)
- 十、什么是专业户 专业户的发展与乡镇企业有什么联系……………(27)

第二章 乡镇企业的经营管理

- 一、什么叫经营管理……………(29)
- 二、什么是乡镇企业的经营目标……………(30)
- 三、如何分析企业的外界环境与内部条件……………(31)
- 四、现代化经营思想与小生产经营思想有什么原则区别……………(33)
- 五、什么叫管理现代化 如何提高乡镇企业管理现代化
水平……………(34)
- 六、什么是企业素质……………(37)
- 七、乡镇企业如何推行经营承包责任制……………(37)
- 八、什么叫目标管理 乡镇企业如何实行目标管理……………(39)
- 九、乡镇企业如何走专业化协作、联合化的道路……………(44)
- 十、什么是农工商联合企业和农工商联合经营……………(47)

第三章 市场调查与经营预测

- 一、什么是市场.....(48)
- 二、为什么要有市场.....(49)
- 三、什么是市场调查 包括哪些内容.....(50)
- 四、市场调查的步骤与方法如何.....(52)
- 五、什么是经营预测.....(53)
- 六、常用的预测方法有哪些.....(55)
- 七、预测一般经过哪些步骤.....(56)
- 八、有哪些常用的定性预测法.....(57)
- 九、有哪些常用的定量预测法.....(59)

第四章 经营决策技术

- 一、什么叫决策 加强决策有什么意义.....(65)
- 二、决策有哪些类型.....(66)
- 三、经营决策的一般程序是什么.....(67)
- 四、决策应遵循哪些基本原则.....(68)
- 五、有哪些常用的决策方法.....(70)
- 六、什么是期望值决策法.....(72)
- 七、什么是敏感性分析法.....(76)
- 八、如何运用决策树分析法.....(77)

第五章 市场营销策略

- 一、什么是市场营销.....(84)
- 二、什么是市场营销的指导思想.....(85)
- 三、什么是市场营销组合策略.....(87)
- 四、什么是市场细分化.....(89)
- 五、什么是市场发展策略.....(91)
- 六、如何分析消费者的购买动机与行为.....(92)
- 七、怎样促进销售工作.....(95)
- 八、如何加强并做好销售服务工作.....(96)
- 九、什么是广告 如何做好广告.....(96)

第六章 生产经营计划

- 一、什么是生产经营计划·····(99)
- 二、什么是长期生产经营计划·····(100)
- 三、怎样进行长期生产经营计划的编制与调整·····(102)
- 四、什么是年度生产经营计划·····(103)
- 五、怎样搞好年度生产经营计划的综合平衡·····(107)
- 六、什么是作业计划·····(111)
- 七、期量标准主要有哪几种·····(113)
- 八、怎样确定批量和生产间隔期·····(115)
- 九、怎样确定生产周期和生产提前期·····(117)
- 十、怎样编制生产作业计划·····(118)

第七章 劳动组织管理

- 一、什么是劳动生产率·····(121)
- 二、如何计算劳动生产率·····(121)
- 三、为什么要提高劳动生产率·····(123)
- 四、怎样有效地提高劳动生产率·····(124)
- 五、劳动定额有哪些形式·····(126)
- 六、劳动定额从管理工作的角度可作哪些分类·····(126)
- 七、怎样制定劳动定额·····(128)
- 八、搞好劳动定额有什么好处·····(131)
- 九、劳动组织有哪些基本形式·····(133)
- 十、怎样合理配备工人·····(134)
- 十一、乡镇企业的劳动报酬形式有哪些·····(135)
- 十二、为什么要加强劳动保护·····(137)
- 十三、为什么要加强环境保护工作·····(138)
- 十四、开发智力启用人才对于办好乡镇企业有何重要意义·····(140)

第八章 新产品开发

- 一、什么叫产品 什么叫产品开发·····(142)
- 二、什么叫新产品·····(144)

三、现代社会新产品的发展趋势是什么.....	(145)
四、乡镇企业开发新产品的基本原则是什么.....	(147)
五、乡镇企业开发新产品的策略是什么.....	(149)
六、新产品开发工作的程序是什么.....	(150)
七、什么是产品生命周期.....	(152)
八、乡镇企业如何做好产品包装与装潢.....	(155)
九、产品的商标有什么作用 如何设计商标.....	(157)
十、什么是产品系列平衡管理法.....	(158)
十一、什么是价值工程.....	(160)
十二、价值工程中价值、功能、寿命周期、成本的含义 是什么.....	(161)
十三、什么叫强制确定法 如何用强制确定法选择开展价 值工程的对象.....	(163)
十四、什么叫功能评价法 如何用功能评价法选择价值工 程对象.....	(165)

第九章 质量管理

一、什么是产品质量 工作质量.....	(167)
二、什么是全面质量管理.....	(168)
三、什么是质量保证体系.....	(170)
四、质量管理有哪些基本方法.....	(173)
五、什么是 PDCA 工作方式.....	(174)
六、怎样运用排列图找出质量问题的关键.....	(176)
七、怎样运用因果图分析产生质量问题的原因.....	(182)
八、怎样用分层法寻找解决产品质量问题的方法.....	(185)

第十章 成本、利润、价格

一、什么叫产品成本 对产品成本如何进行分类.....	(188)
二、产品价值、价格、成本、利润有什么关系.....	(191)
三、降低产品成本有哪些途径.....	(192)
四、产品成本计算的基本方法有哪些.....	(194)

五、什么是目标成本管理.....	(195)
六、什么是经济核算.....	(198)
七、怎样进行产量——成本——利润分析.....	(200)
八、实行薄利多销的产品必须具备哪些条件.....	(204)
九、怎样确定产品销售价格.....	(205)
十、增加盈利有哪些途径.....	(209)

第十一章 资金筹集与物资的合理利用

一、筹集资金主要有哪些方法.....	(212)
二、如何作好筹集资金的可行性分析.....	(213)
三、什么是企业的用财之道.....	(215)
四、什么是设备租赁.....	(217)
五、如何用ABC法进行物资的分类管理.....	(219)
六、怎样确定物资最佳储备量.....	(220)
七、怎样搞好物资的综合利用.....	(222)
八、节约物资有哪些主要途径.....	(223)

第十二章 乡镇企业的技术进步

一、什么是技术 什么是技术进步.....	(225)
二、乡镇企业技术进步的基本途径是什么.....	(226)
三、什么叫“星火计划” 它与乡镇企业有何关系.....	(229)
四、什么叫技术改造 它包括哪些内容.....	(231)
五、乡镇企业技术引进有哪些途径.....	(233)
六、如何正确选择引进技术 什么叫引进技术的消化吸收能力.....	(235)
七、什么是技术市场 它具有什么特点.....	(237)
八、技术有偿转让时 买方支付费用有哪些方式.....	(238)
九、什么是专利及专有技术知识 二者有何区别.....	(240)
十、购买商标有什么作用.....	(242)
十一、什么叫来料加工及装配业务.....	(242)
十二、什么叫补偿贸易.....	(244)

十三、什么叫合资经营·····	(245)
十四、什么是合同 如何签订技术转让合同·····	(246)

第十三章 管理基础工作

一、什么是企业管理基础工作·····	(250)
二、什么是技术标准和管理标准·····	(252)
三、定额有哪儿类·····	(254)
四、如何做好定额管理工作·····	(254)
五、如何做好计量工作·····	(256)
六、什么是原始记录·····	(257)
七、如何加强乡镇企业的管理信息工作·····	(258)
八、企业规章制度的主要内容是什么·····	(260)
九、职工教育包括哪些内容和形式·····	(263)

第十四章 经济效益分析与评价

一、什么是经济效益 提高经济效益的基本途径是什么·····	(265)
二、如何进行经济效益的分析与评价·····	(267)
三、评价经济效益应遵循哪些基本原则·····	(270)
四、评价经济效益需要建立哪些指标·····	(272)
五、什么叫投资回收期·····	(275)
六、什么叫投资利润率·····	(276)
七、什么叫追加投资回收期·····	(278)
八、什么叫计算费用法·····	(278)
九、什么是资金运动的时间价值·····	(279)
十、什么叫单利 什么叫复利·····	(281)
十一、按复利计算资金时间价值 有哪些基本的计算公式·····	(281)
十二、如何运用资金时间价值分析来评价项目的经济效益·····	(283)
附 录·····	(290)

第一章 乡镇企业的地位和作用

一、什么叫企业 什么叫乡镇企业

近几年来，我国乡镇企业星火燎原般地在广阔的农村兴旺发展起来，成为促进农业向专业化、商品化、现代化转变的重要支柱，在振兴国民经济中发挥了重要的作用。乡镇企业是整个国家企业体系中的一个方面军，为了正确认识乡镇企业的地位和作用，必须首先了解关于企业的基本知识。

什么叫企业？企业是指从事生产、流通等经济活动，给社会提供商品或劳务、并获取盈利，进行自主经营、实行独立经济核算，具有法人资格的基本经济单位。具有上述属性的基本经济单位，如工厂、矿山、农场、商店等都叫企业。

企业是个历史概念，它是生产力发展到一定水平的产物，是商品生产的产物。纵观人类社会发展的历史，一切社会生产活动都必须实现劳动力和生产资料的结合，但在人类社会发展的不同阶段，组织劳动力和生产资料结合的生产单位是不同的。从奴隶社会到封建社会，自给自足的自然经济占统治地位，社会生产和消费主要是以家庭为单位进行的，这样的单位不叫企业。那个时期专为奴隶主、封建主服务的，以手工劳动为基础的作坊，也不叫企业。只是到了近代，由于资本主义商品生产和商品交换大规模地发展和机器大工业的兴起，社会的基本经济单位才发生了根本变化，由资本所有者雇佣许多工人，使用一定的生产手段，分工协作从事劳动的生产组织形式，逐渐取代了以家庭为生产单位的生产组织形式，这种新的经济

组织形式就是企业。

在资本主义条件下，企业作为基本经济单位具有以下特征：

(1) 它由生产资料所有者(资本家)雇佣一定数量的劳动力，使用一定的生产资料，进行共同协作劳动。

(2) 它是商品生产者和经营者，不是为了自己消费而生产经营，而是以自己的产品(劳务)通过交换同其他生产单位和消费者发生经济联系。

(3) 它是生产资料所有者谋求利润的场所。有些经济单位虽然从事生产或其他经济活动，但不以营利为目的，这样的经济单位就不能构成企业。构成企业的根本标志是营利。

(4) 它是有独立会计的经济单位。在资本主义制度下，有一些工场，它们有资金的运动，也以赢利为目的，但没有独立的会计，只是公司(总厂)的一个组成部分，这样的工厂不能称为企业。

社会主义制度实现了生产资料公有制，广大劳动人民是国家的主人翁，生产目的也发生了根本变化。因此，社会主义企业同资本主义企业的性质根本不同。它是以生产资料社会主义公有制为基础，以满足社会主义建设和人民日益增长的物质和文化生活的需要为基本目的，从事生产、流通等经济活动的基本经济单位；是在国家计划指导下，实行独立核算、自主经营、自付盈亏的商品生产者和经营者。企业的根本任务是，在不断促进技术进步、提高劳动生产率和经济效益的基础上，完成国家计划或接受国家计划指导，为社会(包括国内外市场)提供优质的产品和劳务，为社会积累资金，为满足人民物质文化生活需要作出贡献。

什么叫乡镇企业呢？乡镇企业是整个企业体系中的有机组

成部分。我国的乡镇企业原来叫做社队企业，1984年3月，中共中央、国务院同意农牧渔业部提出的将社队企业名称改为乡镇企业的建议。

乡镇企业是县以下(不含县)的乡、村农民举办的企业，是建立在集体所有制基础上的农村合作经济。它包括：(1) 原来公社一级(乡)办的企业；(2) 原来大队(村)办的企业；(3) 部分社员联合经营的合作企业；(4) 其它形式的合作企业；(5) 个体企业(即农村家庭企业)等五个层次。这五个层次在集体所有制的范围和程度上各有差别，但绝大部分乡镇企业属于社会主义性质的合作经济。其中的个体企业也是与社会主义公有制相联系的，而不同于和资本主义私有制相联系的个体经济。它们从属于社会主义经济，对于发展生产、方便生活具有不可替代的作用，是社会主义全民所有制经济必要的有益的补充。

集体所有制的合作经济和全民所有制的国营经济虽然都是社会主义经济，但它们也有不同。(1) 国营经济的生产资料和产品，属于全体人民所有，国家可以统一调拨，不进行统一调拨的产品，也不归某一部分人所有。而集体经济的生产资料和产品，则归该集体组织的成员所有，由全体成员自由支配和使用；(2) 在社会主义有计划商品经济条件下，国营企业的生产和经营是在国家计划指导下进行的，并按照所有权与经营权分离的原则，逐步扩大自主权。集体企业则具有更大的灵活性和独立性，它的生产和交换可以完全或部分实行市场调节。(3) 国营企业的收入分配，必须按国家的规定进行。集体企业的收入分配在国家计划指导下，照章纳税后，其余全部由集体组织成员决定分配使用。由于各集体经济的生产条件和收入水平不同，它们之间的分配水平也有较大差别。

乡镇企业既然是集体所有制的合作经济，那么，对乡镇企

业的生产资料，任何单位和个人都不得无偿调拨占用，也不能收归国有。乡镇企业实行独立核算、自负盈亏。乡镇企业的社会主义性质，又决定了它必须坚持社会主义的经营方向，也决定了它的生产目的与其他企业一样，是为社会提供优质的产品和劳务，为四化积累资金，为满足人民的物质文化生活需要作出贡献。

二、怎样对企业进行分类

企业的类型是十分复杂的，了解企业分类，对于分析我国乡镇企业的现状及发展趋势，因地、因时制宜，合理地确定乡镇企业的经营方向及内容，正确形成乡镇企业的结构与布局，有着重要意义。

企业可从以下的不同角度加以分类。

(一) 从社会属性分

可分为资本主义企业和社会主义企业。它们的主要区别是：(1) 生产资料所有制不同。资本主义企业生产资料归资本家私人所有，社会主义企业生产资料归全体劳动人民或部分劳动群众集体所有；(2) 生产中人与人的关系不同。资本主义企业的管理权属于资本家，资本家和工人之间的关系是剥削和被剥削的关系，资本家无偿占有工人创造的剩余价值。社会主义企业的管理权属于代表人民利益的国家政府和职工群众，人与人之间的关系是同志式的平等的互助合作关系，在分配关系上，实行“各尽所能、按劳分配”的原则，国家、企业、个人三者之间的利益是根本一致的；(3) 生产目的不同。资本主义企业是为了追逐利润，社会主义企业是为了满足人民物质和文化生活的需要，而以提高经济效益、增加企业利润作为实

现社会主义生产目的的重要手段。

按以上分类，可知我国乡镇企业是社会主义性质的企业。

(二) 从企业所属的经济部门分

可分为农业企业、工业企业、建筑安装企业、交通运输企业、商业企业、金融企业、服务企业等。

农业企业：是指从事农、林、牧、渔、采集等生产经营活动的企业。又可进一步分为种植业企业(如粮食生产企业、棉花生产企业、其他经济作物生产企业等)、畜牧业企业(如共同协作劳动实行独立核算的养猪场、奶牛场、牧马场等)、林业企业(如林木生产企业、橡胶生产企业)、渔业企业(如淡水养殖、海洋捕捞)。

工业企业：是指从事工业性产品(劳务)的生产经营活动的企业。工业性产品生产和劳务活动是指运用物理、化学、生物等技术，对自然资源、农业产品和它们的中间产品进行加工，使其转化为生产资料和生活资料或维持其功能的活动。工业企业按其劳动对象的性质及加工阶段的不同，可分为采掘工业和加工工业，按其产品在社会再生产中经济用途的不同，又可分为重工业企业及轻工业企业。现代工业企业作为资本主义机器大工业发展的产物，具有以下特点：(1) 采用机器体系进行生产，拥有比较复杂的技术装备，系统地将科学技术应用于生产；(2) 劳动分工精细，协作关系复杂、严密；(3) 生产过程具有高度的均衡性和连续性，要求各生产环节、各工序的生产能力布局协调，在时间上相互衔接；(4) 生产社会化程度高，有广泛的、密切的外部技术经济联系，即不仅是工业内部的，而且与国民经济其他部门，不仅与国内企业，而且与国外企业都存在千丝万缕的联系。

建筑安装企业：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。建筑安装企业的生产经营活动有如下特点：(1) 产品(建筑工程)具有固定性、立地性、整体性，生产及使用期长；(2) 生产的单件性，几乎每一个工程项目都具有特殊的要求，独特的技术经济特点、独特的结构和形式。即使是项目内容相同，由于所处的自然条件和社会经济条件不同，使每个工程的设计、施工等都要因时、因地制宜，分别对待；(3) 建筑安装企业一般都是通过与建设单位签订专门的建设合同，按照建设单位设计图纸、施工说明和相应的概算或预算造价进行承包施工。

交通运输企业：指利用运输工具专门从事运输生产或直接向运输生产服务的企业。它的特点是：(1) 不生产有形产品，生产的过程同时就是消费的过程，要提高效益就要充分消费，提高满座率和载运率；(2) 固定资产比重大，流动资金占用少；(3) 运输安全是运输企业质量的内涵；(4) 作业区域范围较广，生产人员流动性大；(5) 大型企业较多，较大的运输企业都是全民所有制企业，在资本主义社会，铁路等类企业也大都是由国家经营或股份公司经营。但小型运输企业对于促进工农商业的发展、方便人民生活也有重要作用。运输企业按运输方式可分为铁路运输、公路运输、水上运输、民用航空运输及联合运输企业。按运输对象可分为客运、货运和客货运输企业。

商业企业：指在社会再生产过程中专门从事商品交换活动的企业。它通过商品买卖活动，把商品从生产领域送到消费领域，实现商品的价值，满足社会生产和人民生活的需要，并获得盈利。根据商业企业在商品流通中的地位和作用，可分为批发企业和零售企业。批发企业有产区批发、销区批发和中转地