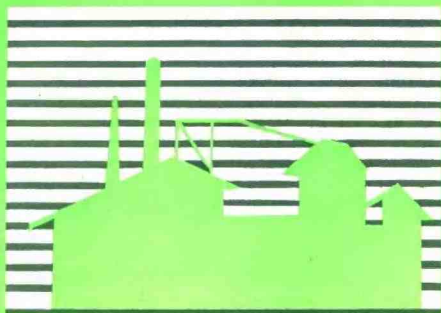


乡镇企业经营理

主 编 刘家声

副主编 唐少卿



兰州大学出版社

F325.3

92

3

乡镇企业经营管理

主 编 刘家声

副主编 唐少卿



13621/21

兰州大学出版社



B

1987 · 兰州

469048

乡镇企业经营管理

主 编 刘家声

副主编 唐少卿

兰州大学出版社出版

(兰州大学校内)

甘肃省静宁县印刷厂印刷 甘肃省新华书店发行

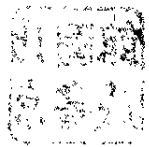
开本: 850×1168 1/32 印张: 11.625

1987年9月第1版 1987年9月第1次印刷

字数: 279千字 印数: 1—15000册

ISBN7—311—00049—1/G·7

书号: 7402·11 定价: 3.37元



前 言

为了适应乡镇企业飞速发展和加强乡镇企业经营管理 的需要，我们编写了《乡镇企业经营管理》一书。这是一部系统地介绍经营管理基本原理和方法的书籍。

本书在编写过程中力图从我国乡镇企业的实际出发，贯彻党和国家关于农村经济体制改革和发展乡镇企业的方针政策的精神，并对有关问题作了一定理论分析，既吸收适用的现代化管理的先进方法，又反映我国乡镇企业经营管理的一定经验。并力求简明扼要、通俗易懂、方便适用。为便于学习，对于主要概念在书中用黑体字排出。本书适合乡镇企业经营管理 人员和县、乡（镇）、村领导干部，以及有关业务干部使用，亦可作培训乡镇企业经营管理干部的教材。

本书是由兰州大学、兰州商学院、甘肃省乡镇企业管理局、甘肃省轻工业厅、甘肃省经委从事教学、研究和经济管理工作的同志集体协作编写的，各章编写者为：第一章潘竞伟，第二章龚业勤，第三章王安民，第四章第一至三节阎生延、四节赵廷毅，第五章朱玉厚、龚业勤，第六章牛惠民，第七章郭志仪，第八章李文斌，第九章王关义、牛惠民，第十章刘家声，第十一、十二章唐少卿、刘家声。全书由刘家声统一修改定稿。

本书在编写过程中得到甘肃省乡镇企业管理局与兰州市乡镇企业管理局的大力支持和帮助。甘肃省乡镇企业管理局李秀荣副局长还亲自审阅了书稿，姚勋扬、王觉明、潘留栓同志提出了宝贵意见，我们在此谨致谢忱。

由于编者水平有限，书中存在的错漏之处，恳请读者批评指正。

编 者

1987年9月

目 录

第一章 乡镇企业概论	(1)
第一节 乡镇企业及其发展	(1)
一 乡镇企业及其产生和发展.....	(1)
二 乡镇企业产生的客观必然性.....	(4)
第二节 乡镇企业的性质、特点及其在国民经济中的地位和作用	(7)
一 乡镇企业的性质.....	(7)
二 乡镇企业的特点.....	(10)
三 乡镇企业在国民经济中的地位和作用.....	(11)
第三节 乡镇企业管理的必要性、职能和原则	(15)
一 企业管理及其内容.....	(15)
二 加强乡镇企业管理的必要性.....	(18)
三 企业管理的职能.....	(20)
四 乡镇企业管理的原则.....	(22)
第二章 乡镇企业经营管理的基础工作	(30)
第一节 乡镇企业的领导制度和管理组织	(30)
一 乡镇企业的领导制度.....	(30)
二 企业的管理机构.....	(32)
三 规章制度.....	(36)
第二节 乡镇企业的经济责任制	(38)
一 实行经济责任制的重要意义.....	(38)
二 经济责任制的内容和基本形式.....	(39)
三 实行经济责任制的基本要求.....	(42)

第三节	乡镇企业的定额工作	(43)
一	定额的意义与作用	(43)
二	定额的种类	(44)
三	定额的制定方法	(46)
四	定额的贯彻、修订与管理	(48)
第四节	乡镇企业的统计工作	(49)
一	统计工作的意义和作用	(49)
二	统计工作的过程	(50)
三	乡镇企业统计工作的组织与分工	(52)
四	原始记录、台帐和统计报表	(54)
第五节	标准化及计量工作	(59)
一	标准化工作	(59)
二	计量工作	(61)
第六节	职工教育	(65)
一	职工教育的意义及任务	(65)
二	职工教育的内容	(66)
三	职工教育的组织与形式	(67)
第三章	经营决策	(68)
第一节	乡镇企业的经营思想、经营方针 和经营目标	(68)
一	乡镇企业的经营思想	(68)
二	乡镇企业的经营方针	(72)
三	经营目标	(73)
第二节	市场调查	(74)
一	市场的特点和分类	(74)
二	市场调查的意义和内容	(77)
三	市场调查的方法	(79)

第三节	市场预测	(81)
一	市场预测及其意义	(81)
二	市场预测的内容	(82)
三	市场预测的方法	(84)
第四节	经营决策	(88)
一	经营决策的概念、特点和意义	(88)
二	经营决策的内容、条件和程序	(90)
三	经营决策的方法	(92)
第四章	计划管理	(98)
第一节	计划管理的必要性、任务和原则	(98)
一	计划管理的必要性	(98)
二	乡镇企业计划管理的任务	(100)
三	乡镇企业计划管理的原则	(102)
第二节	企业计划的种类及其主要内容	(103)
一	中长期计划	(104)
二	年度计划	(106)
第三节	计划的编制、执行和检查	(110)
一	编制计划的程序	(110)
二	计划的执行	(111)
三	计划的检查和分析	(112)
第四节	网络计划技术简介	(113)
一	网络计划技术是一种科学的计划管理 方法	(113)
二	网络流程原理	(115)
三	网络图的编制程序	(118)
四	网络计划时间的计算	(119)
五	网络计划技术应用原则	(121)

第五章 乡镇企业的生产管理..... (123)

第一节 生产过程的组织..... (123)

一 生产过程及其组成..... (123)

二 合理组织生产过程的要求..... (125)

三 生产类型..... (127)

四 生产过程组织的基本内容..... (129)

五 流水生产..... (134)

第二节 生产作业计划..... (135)

一 生产作业计划的内容和作用..... (135)

二 编制生产作业计划的要求和依据..... (136)

三 编制生产作业计划的期量标准..... (137)

四 编制生产作业计划的方法..... (139)

第三节 生产调度工作..... (143)

一 生产调度工作的任务..... (143)

二 生产调度工作的基本方法..... (144)

三 怎样做好调度工作..... (145)

第六章 乡镇企业技术管理..... (147)

第一节 技术管理的任务和内容..... (147)

一 技术管理的基本任务..... (147)

二 技术管理的主要内容..... (149)

第二节 新产品开发..... (151)

一 产品开发的概念和分类..... (151)

二 新产品开发的重大意义和作用..... (152)

三 产品开发的指导思想和方向..... (152)

四 产品开发的途径和内容..... (154)

五 新产品开发的程序和阶段..... (155)

六	产品开发中应注意的几个问题·····	(156)
第三节	生产技术准备·····	(157)
一	生产技术准备的意义和内容·····	(157)
二	产品设计准备·····	(159)
三	工艺准备·····	(161)
四	试制和鉴定·····	(164)
第四节	技术改造·····	(165)
一	乡镇企业技术改造的意义·····	(165)
二	企业技术改造的内容·····	(166)
三	技术改造的组织工作·····	(167)
第五节	价值工程·····	(169)
一	价值工程的基本概念·····	(169)
二	价值工程的程序和步骤·····	(171)
第七章	乡镇企业的设备和物资管理·····	(176)
第一节	乡镇企业的设备管理·····	(176)
一	设备管理的内容和任务·····	(176)
二	设备的选择和使用·····	(178)
三	设备的维护和修理·····	(183)
四	设备的改造和更新·····	(186)
第二节	乡镇企业的物资管理·····	(188)
一	乡镇企业物资管理的基本任务·····	(188)
二	乡镇企业物资的定额管理·····	(192)
三	物资供应计划的编制和保证重点供应·····	(196)
四	仓库管理和物资的节约使用·····	(200)
第八章	乡镇企业的劳动管理·····	(204)
第一节	劳动管理的任务和内容·····	(204)

一	劳动管理的任务	(204)
二	劳动管理的内容	(205)
三	乡镇企业劳动管理的特点	(206)
第二节	劳动组织	(206)
一	劳动分工和协作	(207)
二	劳动组织形式	(208)
三	工作的组织	(210)
第三节	劳动计划工作	(211)
一	职工人数计划	(212)
二	职工工资计划	(214)
第四节	劳动定额、定员和劳动合同制	(217)
一	劳动定额	(217)
二	劳动定员	(220)
三	劳动合同制	(222)
第五节	工资和奖励	(225)
一	乡镇企业按劳分配的形式	(225)
二	乡镇企业工资奖励工作必须遵循的原则	(229)
第九章	乡镇企业质量管理	(231)
第一节	质量管理概述	(231)
一	质量及质量管理	(231)
二	产品质量标准与质量等级	(233)
三	加强乡镇企业质量管理、提高产品质量的意义	(236)
第二节	全面质量管理	(238)
一	全面质量管理的特点	(238)
二	全面质量管理的基本内容	(240)

三	全面质量管理中的质量保证及 PDCA循环.....	(244)
四	质量管理小组.....	(247)
第三节	质量控制的初级统计方法及其应用.....	(249)
一	排列图.....	(249)
二	因果分析图.....	(251)
三	分层法.....	(254)
四	质量调查表法.....	(255)
五	散布图.....	(255)
六	直方图法.....	(260)
第十章	乡镇企业销售管理.....	(264)
第一节	销售管理概述.....	(264)
一	销售管理的作用.....	(264)
二	销售管理的任务和内容.....	(266)
三	销售渠道.....	(267)
第二节	商品的推销.....	(270)
一	人员推销.....	(270)
二	广告.....	(274)
三	营业推广.....	(277)
第三节	价格的确定和管理.....	(279)
一	确定价格的依据.....	(279)
二	我国的价格体系和价格种类.....	(284)
三	价格决策与价格目标.....	(288)
四	制定价格的基本方法.....	(289)
五	乡镇企业价格的管理.....	(292)

第十一章 成本管理..... (294)

第一节 成本及成本管理的内容..... (294)

一 产品成本及成本项目..... (294)

二 考核产品成本的作用..... (296)

三 成本管理的内容..... (298)

第二节 目标成本与成本计划..... (299)

一 目标成本..... (299)

二 成本计划..... (302)

第三节 成本控制、成本核算和成本分析..... (307)

一 成本控制..... (307)

二 成本核算..... (308)

三 成本分析..... (314)

四 降低产品成本的主要途径..... (315)

第十二章 财务管理..... (317)

第一节 财务管理与资金运动..... (317)

一 财务及财务管理的概念..... (317)

二 企业资金及其运动..... (318)

三 财务管理的任务..... (322)

第二节 固定资金的管理..... (324)

一 固定资产的特点和划分标准..... (325)

二 固定资产的分类和计价..... (326)

三 固定资产的折旧和修理..... (328)

四 加强固定资金的日常管理..... (330)

第三节 流动资金和专用资金的管理..... (331)

一 流动资金及其周转特点..... (331)

二 流动资金的分类..... (333)

三	流动资金定额的核定.....	(334)
四	流动资金计划的编制.....	(336)
五	流动资金利用效果的考核和分析.....	(337)
六	专用资金的管理.....	(339)
第四节	利润管理和财务收支计划.....	(340)
一	利润及其意义.....	(340)
二	利润计划的编制.....	(341)
三	正确考核利润.....	(342)
四	正确合理地分配利润.....	(344)
五	财务收支计划.....	(346)
附录:	乡镇企业财务会计报表及编制说明.....	(350)

第一章 乡镇企业概论

乡镇企业是我国广大农民群众的一个伟大创举，是具有中国特色的社会主义经济组织形式，是我国经济发展的必然产物。党的十一届三中全会以来，随着农村经济体制改革的深入进行，乡镇企业得到了蓬勃的发展，乡镇企业的迅速发展已经使我国农村经济结构，乃至整个农村社会出现了一个历史性的变化。实践已经并将继续证明，“发展乡镇企业是振兴我国农村经济的必由之路”。

我国“国民经济和社会发展第七个五年计划”规定争取到1990年，乡镇企业的总产值达到4600亿元，比1985年要增长一倍。为了实现这个目标，并为我国社会主义现代化建设作出更大的贡献，乡镇企业必须努力改善经营管理，提高产品质量，改进生产技术，增进经济效益。因此，学习和研究乡镇企业管理是非常必要的。

乡镇企业管理是一门科学。学习和研究乡镇企业经营管理，首先必须了解乡镇企业的发展过程，正确认识它的性质、特点及其在国民经济中的地位、作用，以及乡镇企业经营管理的职能和原则。

第一节 乡镇企业及其发展

一、乡镇企业及其产生和发展

乡镇企业是农村中按特定范围组织起来的从事农业、工业、建

筑业、交通运输业、商业和服务业等生产经营活动，实行独立核算的经济实体。它包括：（1）乡（镇）村举办的农业、工业、建筑、运输、商业和服务等企业；（2）社员联营的合作企业；（3）其它形式的各种合作企业；（4）农村个体企业。

乡镇企业一般同时具备以下四个基本条件：

第一，有固定的（或相对固定的）生产经营组织、场所、设备和从事生产经营的人员。

第二，常年从事生产经营活动，或从事季节性生产经营，全年开工时间在三个月以上的；

第三，具备独立核算的条件，或虽非独立核算单位，但是有单独的帐目；

第四，应持有当地工商行政或有关部门颁发的营业（经营）执照（农业企业除外）。

我国的乡镇企业是由原来的“社队企业”演变而来的，它有一个产生和发展的过程。它萌芽于50年代我国农业合作化的过程中，当时有一部分兼营和专业的手工业者（如木匠、铁匠、泥瓦匠、石匠、篾匠等）参加了农业生产合作社。农业合作社为了满足生产和生活的需要，把这些匠人组织起来，办起了一些经营农具和加工农副产品的工场、作坊，发展了集体工副业。1958年，我国农村实现人民公社化以后，人民公社三级组织，即公社、生产大队、生产队，在经营农业之外，还陆续举办了社队工业等企业，这中间虽几经曲折，但是，适应经济发展的需要，社队企业已经成长为农村经济中一个独立性的综合产业。由于它是由公社和生产大队、生产队兴办的，所以当时通称为“社队企业”。

乡镇企业的真正发展壮大是在1978年12月召开的党的十一届三中全会以后。在这次中央全会通过的《中共中央关于加快农业发展若干问题的决定（草案）》中明确指出“社队企业要有一个大发展”。并且规定：“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在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。对社队企业的产、供、销要采取各种形式，同各级国民经济计划相衔接，以保证供销渠道能畅通无阻。国家对社队企业，分别不同情况，实行低税或免税政策。”正是在十一届三中全会路线的指引下，社队企业逐步走上了健康发展的道路。此后，中央又颁发了《关于发展社队企业若干问题的规定（试行草案）》等一系列文件，对社队企业的发展方针、经营范围、资金来源、所有制、加强产供销的计划性、税收政策、劳动制度、劳动报酬、利润的使用、建立和健全经营管理制度和加强领导等问题，又作了明确的政策规定，使我国乡镇企业的发展进入了一个新的历史时期。

由于农村管理体制的改革，原来的人民公社、生产大队已经转化为乡、村两级体制，原社办、村办企业就转化为乡、村办企业；又由于农业生产责任制的实行和农村经济的发展，农村出现了许多联户合办、跨区联办等形式的合作性质企业和农民个体自营企业；还由于社会分工及商品流通的发展，除了原有建制镇的镇办企业有所发展以外，农村企业，特别是工业、商业、服务业将越来越多地集中于小集镇。这样一来，原来使用的“社队企业”这一概念，已经不能反映变化了的情况和经济发展的要求。于是，1984年中共中央和国务院决定将“社队企业”改名为“乡镇企业”，它的范围从过去公社、大队两级办企业，扩大为乡（包括区、镇）、村集体举办的农业、工业、建筑业、交通运输业、商业、饮食业、服务业和其他企业，以及组办（原生产队）、联户和个体举办的工业、建筑业、交通运输业、商业、饮食业、服务业和其他企业。到1986年底，全国乡镇企业发展到1515万多个。其中乡村两级企业151.7万个，其余为社员联营合作企业和个体企业。乡镇企业已经形成集体、个体齐发展的兴旺局面。

二、乡镇企业产生的客观必然性

乡镇企业的产生决非偶然，而是有其客观必然性的，它符合客观经济规律发展的要求和我国的实际情况，是我国经济发展的必然产物。

1. 乡镇企业是我国社会分工协作发展的必然产物

在人类历史上，农业和工业的关系是经历了一个由结合到分离的过程。最初，农业劳动和工业劳动是结合在一起的，工业劳动包含在农业劳动之中。后来，随着生产力的发展，人类社会先后出现了三次社会大分工，畜牧业、手工业和商业相继从农业中分离出来。但直到资本主义大机器工业出现以前，它们仍以家庭为纽带结合在一起，分工是不彻底的。只是到了资本主义社会，才撕裂了家庭这一纽带，使它们进一步分离了。这种分离，又进一步推动了分工和专业化的发展。资本主义社会所以能创造出比过去高得多的生产力，分工和专业化是其重要原因之一。乡镇企业正是在分工与协作发展的基础上产生的。它一方面促进了工农业的分离，使大量的农村工业、建筑业、交通运输业、商业、服务业相继成为独立的经济部门，从而大大提高了生产率；另一方面，它又改变了农村只是单独出卖原料的不利地位，在保证完成国家农产品收购计划任务的前提下，积极开展农副产品的加工和综合利用，走生产——加工——销售联合发展的道路。这样既可以提高资源的利用率和经济价值，又可以减少产品推销、贮存和运输的困难。非农副产品加工销售的综合经营和以农副产品为原料的生产、加工、销售一条龙都是乡镇企业经营的内容。但因各地条件的不同，生产力发展的水平不同而各有侧重。目前，就全国来说，以农副产品为原料的加工业和商业比重还不小，但随着国民经济的调整，按照经济合理的原则，乡镇企业经营以农副产品为原料的加工业和商业的比重将大大增加。为了充分地利用