



乡镇企业 管理概论

●李勤之 马忠良主编
●上海科学技术出版社

乡镇企业管理概论

李勤之 马忠良 主编

上海科学技术出版社出版、发行

(上海瑞金二路 450 号)

上海印刷十二厂印刷

开本 850×1156 1/32 印张 17.5 字数 459,000

1993 年 10 月第 1 版 1993 年 10 月第 1 次印刷

印数 1—12,000

ISBN 7-5323-3421-X/F·117

定价: 13.00 元

(沪)新登字108号

内 容 提 要

本书论述了当前改革开放新形势下乡镇企业管理的基本理论, 改革转制的概况和要求; 同时具体阐述了乡镇企业管理必须完善的方方面面, 如各项规章制度、管理基础工作、经营决策与投资、市场营销管理等; 对于企业管理的基本环节如生产、计划、物资设备, 以及质量、劳动人事、技术、财务、安全等也作了必要的阐述; 本书还阐述了乡镇企业对外贸、经济合作、公关、金融与财税等新课题的管理知识与具体操作。

本书理论结合实际, 书中有许多实例可供读者参考, 有利对基础理论的理解, 并可借鉴施行。

编委会名单

主 编	李勤之	马忠良		
副主编	李林福	倪青峰	赵 雷	傅继舫
主 审	李勤之			
编 委	李勤之	马忠良	李林福	倪青峰
	赵 雷	傅继舫	许金其	张跃良
	张龙飞	李任之	黄祝铭	

序 言

改革开放14年来,乡镇企业异军突起,在我国国民经济的发展中正扮演着一个越来越重要的角色。它在农村脱贫致富、实现农村工业化、为大工业填空补缺、促进产品竞争和市场经济发展、推动我国经济走向国际大循环等方面,都作出了重大的贡献。乡镇企业已成为我国国民经济的一个重要的、不可分割的组成部分。

“健力宝”、“霞飞”、“娃哈哈”……这些在人们听来如雷灌耳的名字,还有那些在国内外经济舞台上正大显身手的企业,其中有相当部分的企业正是长期以来曾经被人们所忽视的乡镇企业,这些企业的成功之路,无疑是乡镇企业管理者的经营能力不断提高,不断接受检验之路。

当前,我国经济正进入一个快速发展的阶段,计划经济逐步向市场经济转换,各种经济活动逐步与国际惯例接轨,我们的企业正面临着日益激烈的竞争和挑战。所有这些,都对乡镇企业提出了更新更高的要求。14年来,我国乡镇企业在摸索中前进,它们不仅创造了巨大的物质财富,同时也积累了丰富的实践经验。这些经验同样是十分宝贵的财富,它有待于我们去总结与提高,并上升为理论。《乡镇企业管理概论》一书,正是在这样呼之欲出的背景下,由长期从事乡镇企业管理工作的企业家们编写出版的。全书分22章,对乡镇企业经营管理中的管理体制、经营决策、市场营销、经济核算、外贸业务、目标管理、经济法规、安全生产、环境保护、企业文化等方面,进行了全面而详细的阐述,很有见解。

我们相信,《乡镇企业管理概论》一书的出版发行为乡镇企业的管理人员交流经验、切磋理论,提供了一本很好的教材,它对乡镇企业在市场经济的浪潮中健康地发展,将发挥积极的作用。我

们认为李勤之等同志的辛勤劳动是富有成果的。

复旦大学 范承善

1993年7月

前 言

党的十一届三中全会以来,我国乡镇企业异军突起,蓬勃发展,它为广大农民脱贫致富、推动大农业的发展和我国经济体制改革的步伐、不断缩小城乡差别、实现乡村城市化、进而促进我国社会主义市场经济的完善与发展,开辟了一条新的路子。

乡镇企业的发展顺应了生产关系一定要适合生产力发展的基本经济规律,它的成长过程为我们提供了加速发展和不断完善社会主义市场经济的重要途径。到1992年止,我国乡镇企业在整个国民经济中已处于“三分天下有其一”的重要地位。因此,如何办好乡镇企业,不断提高乡镇企业的管理水平,使乡镇企业的一切活动围绕市场经济展开,增强自身的发展能力,切实挖掘乡镇企业在技术、资金、人力、智力方面的潜在能量,真正实现以最低的消耗取得最大的经济效益,是有关领导、经济研究部门和从事乡镇企业管理的人员应当探索和考虑的问题。《乡镇企业管理概论》一书的编写和出版,正是反映了这一时代的需要。

《乡镇企业管理概论》一书的作者长期从事乡镇企业管理工作,具有较丰富的实践经验。在大力发展社会主义市场经济的形势下,作者们结合乡镇企业的特点,较详细地介绍了乡镇企业管理的基本理论、经营决策与投资选择、市场营销、成本和利润管理、企业财务管理、企业会计准则、金融与财税、关贸总协定、公共关系、经济法等方面的内容,并在一些章节中列举了典型实例,力求系统地阐述乡镇企业管理的重要性,体现了社会主义市场经济对乡镇企业管理提出的新要求,可读性较强。

《乡镇企业管理概论》一书文字简炼,深入浅出,通俗易懂,内容较新。希望本书的出版及发行有利于提高乡镇企业经营者的管理水平,促进乡镇企业的健康发展。本书亦可用作乡镇企业经营

管理的培训教材和自学参考。

参加本书编著工作的有李勤之、马忠良、李林福、倪青峰、赵雷、傅继舫、许金其、张跃良、张龙飞、李任之、黄祝铭等。

本书由李勤之、马忠良任主编，李林福、倪青峰、赵雷、傅继舫任副主编。李勤之负责全书的总纂、定稿与校审。复旦大学成人教育学院常务副院长范承善教授对本书作了认真的审稿，并作序。

本书在编写过程中曾参阅了有关专著和资料，并得到复旦大学成人教育学院、闵行区会计学会、上海郊县会计学会、浙江省平湖市会计学会等单位的大力支持，在此深表谢意。由于编写时间仓促，加之编者水平有限，书中撰写的内容难免存在不妥之处，敬请广大读者和各位专家给予批评指正。

编者

1993年6月于上海

目 录

第一章 概论	1
第一节 乡镇企业的沿革	1
第二节 乡镇企业的特征和分类	3
第三节 乡镇企业的先导作用	8
第四节 乡镇企业的任务和管理	10
第五节 完善乡镇企业机制	12
第二章 企业管理体制改革	18
第一节 企业的管理组织	18
第二节 厂长(经理)负责制	24
第三节 党组织的作用	30
第四节 职工民主管理	30
第五节 企业管理体制的改革	32
第三章 内部经济责任制及规章制度	34
第一节 企业内部经济责任制的含义	34
第二节 企业内部经济责任制的分工	36
第三节 企业内部经济责任制的形式	38
第四节 企业内部经济责任制的基础工作	46
第五节 企业管理的规章制度	49
第四章 企业管理的基础工作与经济核算	52
第一节 企业管理基础工作的特点	52
第二节 企业管理基础工作的内容	53
第三节 经济核算	58
第五章 经营决策与投资方案选择	63
第一节 经营决策的概念和作用	63
第二节 经营决策的程序与基本原则	65

第三节	常用的决策方法	68
第四节	投资方案的选择	72
第六章	市场营销管理	84
第一节	市场营销概念	84
第二节	市场营销活动	90
第三节	市场细分化	96
第四节	销售目标渠道	102
第五节	价格的制定	105
第六节	促销策略	110
第七章	生产计划管理	118
第一节	生产过程组织	118
第二节	生产计划及编制程序	127
第三节	期量标准	133
第四节	生产调度	136
第五节	网络计划技术	139
第六节	线性规划	147
第八章	物资与设备管理	152
第一节	物资管理的意义与任务	152
第二节	物资定额的制定	156
第三节	物资供应计划	161
第四节	物资库存量的控制	166
第五节	设备管理	171
第六节	能源管理	176
第九章	全面质量管理	181
第一节	全面质量管理的概念	181
第二节	质量检验与全面质量管理	184
第三节	质量保证体系	186
第四节	质量管理的统计方法	193
第五节	工序能力指数	205
第十章	劳动人事管理	208

第一节	劳动人事管理的意义和任务	208
第二节	劳动组织	212
第三节	提高生产力	219
第四节	人才的开发	223
第五节	劳动用工制度的改革	228
第六节	企业内部分配	232
第十一章	产品开发与技术管理	238
第一节	开发新产品	238
第二节	技术改造	246
第三节	引进国外先进技术	251
第四节	价值工程	255
第五节	科技信息管理	260
第十二章	成本和利润管理	266
第一节	成本管理的意义	266
第二节	成本预测与计划	271
第三节	成本控制	285
第四节	成本计算和分析	293
第五节	关于制造成本法	299
第六节	利润管理的内容和方法	302
第十三章	财务会计管理	307
第一节	财务会计与会计准则	307
第二节	财务管理与资金筹集	315
第三节	资金管理	321
第四节	经济活动分析	328
第十四章	目标管理	334
第一节	目标管理的意义	334
第二节	目标管理体系的制定	337
第三节	企业经济目标的实施	342
第四节	目标成果的评价	346
第十五章	统计基础知识	349

第一节	统计工作的任务和组织	349
第二节	统计指标	352
第三节	统计分析方法	353
第四节	统计分析与预测实例	363
第五节	统计图表	374
第六节	统计指标体系	376
第十六章	对外贸易	378
第一节	对外贸易概念及其分类	378
第二节	关贸总协定	384
第三节	对外贸易基础知识	393
第四节	积极利用外资	404
第十七章	金融与财税知识	409
第一节	工商信贷	409
第二节	保险与租赁	416
第三节	财政的一般概念	420
第四节	税收管理	421
第十八章	经济法基础知识	434
第一节	经济法的概念与基本原则	434
第二节	经济法律关系的构成要素	438
第三节	合同法律制度	442
第四节	市场经济与经济立法	452
第十九章	经济合作	458
第一节	经济合作的意义和作用	458
第二节	经济合作的形式	461
第三节	经济合作应遵循的一般准则	468
第四节	股份合作制	475
第二十章	乡镇企业公共关系	484
第一节	公共关系的基本概念	484
第二节	企业公共关系的目的	488
第三节	企业公共关系的对象	491

第四节	公共关系与企业决策	493
第五节	企业公共关系的工作程序	495
第六节	公共关系机构和遵循的原则	497
第二十一章	安全生产和环境保护	502
第一节	安全生产的意义	502
第二节	安全生产的内容	503
第三节	防火防爆	505
第四节	环境保护的地位	510
第五节	防治“三废”的措施	513
第二十二章	企业文化与教育	517
第一节	企业文化的含义	517
第二节	培育和塑造企业文化	524
第三节	企业文化与精神文明建设	528
第四节	职工培训教育	530
第五节	国外优秀的企业文化实例	533
附录		535
	中华人民共和国乡村集体所有制企业条例	535

第一章 概 论

90年代蓬勃兴起的乡镇企业为中国农村经济发展和广大农民生活的改善带来了希望，给社会主义市场经济增添了令人鼓舞的色彩。认真探索乡镇企业管理的理论与实践，将有助于人们更好地认识乡镇企业，把握机遇，运用它的特点，把我国的社会主义市场经济推向前进。

第一节 乡镇企业的沿革

一、乡镇企业的概念

乡镇企业是农民在农村集镇创办的企业，包括工业、运输、商业等企业。乡镇企业是社会主义市场经济的重要组成部分，它主要从事生产经营活动，是自主经营、自负盈亏、具有一定权利和义务的法人。

乡镇企业的发展为我国社会主义市场经济披荆斩棘，加速了我国社会主义市场经济的进程，因此，乡镇企业是社会主义市场经济的成功实践。

二、乡镇企业的沿革

乡镇企业伴随着市场的需求而生存和发展，它在发展过程中，以市场为中心，形成了一整套行之有效的经营机制。乡镇企业的发展沿革过程，一般可分为三个阶段：

1. 创业期

乡镇企业创始于农业合作化时代，大量出现于1958年。在人民公社化运动中，不少地区在原有集体和手工业合作社的基础上，采用“游离分割”的方式，办起了规模较小，以纯加工为主的乡镇企业。但由于当时出现了一哄而上的现象，使一些乡镇企业根基薄

弱,加上一些领导的浮夸风和平调风,严重挫伤了广大农民办乡镇企业的积极性,使刚萌芽的乡镇企业受到摧残。

2. 发展期

进入60年代,我国通过克服三年自然灾害带来的困难,党和政府调整了农业政策,使农业生产逐步得到恢复。乡镇企业也得到新的发展机遇。我国农村中所有乡、镇、村几乎都办起了业务单一的农机修配厂,并逐步成为城市大中型企业的配套加工点。60年代后期的动乱,打乱了城市工业的产供销渠道和业务协作关系,一些部门和工厂纷纷同乡镇企业挂钩,与乡镇企业建立了密切的协作关系,为乡镇企业的生存和发展提供了有利条件,乡镇企业从管理、技术、资金、生产、人才等方面积蓄了自己的力量,并开始发展了服装、鞋帽、五金产品等行业,为进入兴旺提高期打下了基础。

3. 兴旺期

党的十一届三中全会以来,我国乡镇企业取得了突飞猛进的发展,至今在整个国民经济比重中已是三分天下有其一。乡镇企业不仅成为国内产品供应的一支生力军,而且也是出口商品生产的一支生力军。在乡镇企业中从事劳动的职工队伍不断壮大,成为我国农村劳动力向工业、商业、交通运输、建筑业等非农领域转移的一种重要形式。

三、乡镇企业的发展趋势

我国乡镇企业近几年的发展,呈现出与社会主义市场经济相适应的新趋势。

(1) 外向化。全国已有生产出口产品的乡镇企业6万多家,其中“三资企业”1.5万家。

(2) 股份化。现在全国各种形式的股份制和股份合作乡镇企业已超过10万家。

(3) 集团化。项目规模逐步扩大,企业集团开始崛起。各地、市、县通过兼并、入股、拍卖、转让等多种形式,组建形成了50多家省级乡镇企业集团。

(4) 工业小区化。集中连片兴办企业，为乡镇企业发展创造了良好的小环境。

(5) 科技化。科技进步加快，技术含量提高。去年沿海地区乡镇企业的投资中约有一半是技术改造投入。

(6) 规范化。乡镇企业在体制、机制、所有制的完善方面都有所进展，制度改革试验也已取得显著成效。

据国家农业部有关的统计资料表明，1992年我国乡镇企业总产值达到1.65万亿元，利税总额突破1500亿元，出口产品交货额在1200亿元以上。产值效益同步上升，各项主要经济指标完成比上年增长30%以上。吸纳的就业人数已达1亿人。全国各省市的乡镇企业都得到持续高速发展，江苏、山东的乡镇企业总产值均超过2000亿元；浙江、广东、河南、河北、四川的乡镇企业总产值都达到1000亿元以上。乡镇企业起步迟，发展慢的江西省1992年乡镇企业总产值完成303亿元，比1991年增长50.5%。上海市乡镇企业也出现了快速发展的势头，许多经济指标名列前茅。乡镇企业的发展使国内外各界人士刮目相看，其重要性日益突出，正如党的十四大报告指出的那样：“乡镇企业异军突起，是中国农民的又一个伟大创造”、“它为促进工业和整个经济的改革和发展开辟了一条新路”。

第二节 乡镇企业的特征和分类

乡镇企业的发展，顺应了生产关系一定要适合生产力发展的规律，它的发展全过程为我们提供了加速发展和不断完善社会主义市场经济的重要途径。综观乡镇企业锐意改革，生机勃勃的情景，认识乡镇企业自身的特征，对于以市场经济为先导，促进整个国民经济的发展具有十分重要的意义。

一、乡镇企业的特征

乡镇企业的特征主要有以下几点：

1. 多种经济并存

随着农村经济逐步转到以社会主义市场经济为主的轨道，农村的所有制结构已由单一的集体所有制公有经济变为多种经济并存的格局，一切经济活动都是在市场上进行，乡镇企业的厂长、经理和广大劳动者商品意识明显增强，广大劳动者有权决定企业经营管理方面的重大问题，他们通过参与民主管理，来督促企业经营者严格管理，确保集体资产的完整、安全、增殖，并使企业的生产不断适应社会主义市场经济的需要，从而获取一定的经济利益，为发展生产创造物质条件，同时使全体劳动者得到经济实惠。

2. 企业归属明确

乡、镇、村利用自己的资金来创办企业，使管理幅度和企业的归属十分明确。乡镇办的企业所获取的利润归乡镇；村队办的企业所获取的利润归村队；农民集资入股办的合作企业，其获取的利润由这些农民进行分配，国家从法律上保障广大农民创办企业的积极性，杜绝各类摊派，使乡镇企业的利润在留归一部分作为企业扩大再生产外，主要用于支援农业生产和发展乡镇村的集体福利事业，减轻了国家财政的压力，推动了我国社会主义新农村的建设。

3. 依托市场生存

乡镇企业的生产规模一般较小，行业繁多，技术装备落后，专业人才缺乏，但他们的创办完全顺应市场经济的需求，从销供产、人财物各方面都有较强的市场调节因素，广大厂长、经理具有很强的市场观念和危机感，因此，他们比较注重搜集市场信息、引进人才、开发新产品等工作，从而使企业的生存建筑在充满活力的经营机制上，并在不断拓宽的市场中得到发展。

4. 经营机制灵活

乡镇企业是以工业生产经营活动为主的相对独立的商品生产者和经营者，实行独立核算、自负盈亏，管理层次十分清楚，各级乡镇村企业管理部门统一实施对乡镇企业的管理与指导，外来干预较少，使广大厂长、经理有充沛的精力来考虑企业的发展；加之内在灵活的经营机制，无论是制定经营策略，还是实施营销计划，等