



吴昕法 夏国柱编

—乡—镇—企—业—经—营—管—理—

农 业 出 版 社

F325.3

67

3

农村经济经营管理丛书

乡镇企业经营管理

吴听法 夏国柱 编

农业出版社

农村经济经营管理丛书
乡镇企业经营管理

吴昕法 夏国柱 编

* * *

责任编辑 蔡文淇

农业出版社出版 (北京朝阳区东直门内大街)

新华书店北京发行所发行 农业出版社印刷厂印刷

787×1092毫米 32开本 8印张 161千字
1987年9月第1版 1987年9月北京第1次印刷

印数 1—3,400册 定价 1.60元

ISBN 7-109-00060-5/F·10

统一书号 4144·672

出 版 说 明

党的十一届三中全会以来，广大农村实行多种形式的联产承包责任制，促进了农村经济管理体制的全面改革。各级经营管理干部、合作经济经营者、专业户等，为了进一步发展商品生产，加强科学管理，提高经济效益，迫切需要学习经营管理知识。为适应这种新形势，我们编辑出版这套《农村经营管理知识丛书》。内容力求深入浅出，通俗易懂，是较好的自学或培训用参考资料。

这套丛书包括：《经营管理理论入门》、《农村发展规划》、《农业生产责任制》、《农村土地管理与利用》、《农机具管理》、《农村科技管理》、《怎样评价农业技术经济效益》、《农村经济合同》、《农村承包合同知识》、《商品信息知识》、《商情预测》、《农村企业经营决策》、《农户经营核算》、《乡镇企业经营管理》、《乡镇企业管理咨询》、《农村供销社经营管理》、《农村信用社经营管理》、《农村服务业经营管理》、《农村财政》、《农村统经济计》、《农业会计及分析》等分册，将陆续出版。随着形势的发展和应广大读者要求，上述计划还将进一步充实调整。热诚希望读者对搞好这套丛书提出宝贵意见。

1986年5月

前 言

党的十一届三中全会以来，我国乡镇企业获得了迅速的发展。目前，乡镇企业已成为国民经济的重要组成部分，发展乡镇企业，已成为振兴我国农村经济的必由之路。

为了贯彻落实发展乡镇企业的“积极扶持，合理规划，正确引导，加强管理”的方针，提高乡镇企业经营管理水平，我们编写了《乡镇企业经营管理》这本书。本书对如何搞好乡镇企业的经营管理，特别是乡镇工业企业的经营管理作了较系统的阐述，突出了经营的份量和作用，还有针对性地介绍了一些适合乡镇企业实际的、现代化的生产经营管理的方法和手段。它是培训乡镇企业经营管理人员的好教材，也可供乡镇企业各级领导学习和参考。

本书在编写过程中，曾得到江苏省乡镇企业管理局、江苏省企业管理协会、江苏省机械工业厅企管处、南京市机械企协、机械部机床局等单位和金鼎、程先保、李义秀、郁彬、王醒等同志的大力支持和帮助，在此表示衷心感谢！

参加本书编写的有：吴听法、夏国柱、王其洋、朱政鹏同志。全书由吴听法同志统改定稿。由于当前我国农村经济管理体制正在全面改革，乡镇企业经营管理中许多新问题的解决尚待实践和探索，同时也由于我们水平有限，加上调查研

究不够，本书内容上还存在着不少缺点或错误。我们诚恳地希望读者提出批评和意见，以便今后进一步修改和补充。

编 者

1985年

目 录

第一章 乡镇企业经营管理概论	1
第一节 乡镇企业 概述	1
第二节 乡镇企业经营管理的性质 和职能	8
第三节 乡镇企业经营管理的原则和 程序	12
第四节 乡镇企业管理的组 织领导	18
第二章 市场需求研究	22
第一节 市场需求研究的 基本概念	22
第二节 市场 调查	24
第三节 市场 预测	32
第三章 乡镇企业的经营 决策	39
第一节 经营决策及 其分类	39
第二节 经营目标决 策	42
第三节 产品 决策	46
第四节 定价 决策	55
第五节 联营 决策	62
第四章 新产品开发管理	67
第一节 新产品开发的 意义 和方式	67
第二节 乡镇企业的技 术开发	70
第三节 新产品开发的程 序与评价	72
第四节 产品设 计准备	74

第五节	生产工艺准备与试制鉴定	77
第六节	新产品的生产技术准备计划	83
第五章	乡镇企业的生产组织与计划	86
第一节	生产过程组织	86
第二节	生产经营计划	97
第三节	生产作业计划	110
第六章	乡镇企业的设备管理	114
第一节	设备管理的内容和任务	114
第二节	设备的选择与使用	115
第三节	设备的维修	117
第四节	设备的改造与更新	121
第七章	乡镇企业的质量管理	123
第一节	质量管理的概念和意义	123
第二节	全面质量管理的内容	125
第三节	质量管理的基础工作	127
第四节	产品质量计划	129
第五节	产品质量的分析方法	132
第八章	乡镇企业的劳动管理	135
第一节	劳动力的合理安排和使用	135
第二节	劳动组织	140
第三节	劳动定额	143
第四节	职工培训	149
第五节	工资与奖励	151
第九章	乡镇企业的物资供应管理	155
第一节	物资供应管理的意义和任务	155
第二节	物资消耗定额和储备定额	156

第三节	库存决策	162
第四节	物资供应计划	164
第五节	仓库管理	168
第十章	乡镇企业的销售管理	174
第一节	产品销售的意义与任务	174
第二节	产品销售的组织	175
第三节	产品销售方法	180
第四节	广告与商标	182
第十一章	财务管理和经济核算	187
第一节	财务收支计划	187
第二节	资金管理	190
第三节	成本管理	206
第四节	利润管理	216
第五节	会计报表	220
第六节	经济核算	228
第十二章	乡镇企业的安全管理	232
第一节	安全教育	232
第二节	防尘防毒	234
第三节	安全防火	236
第四节	安全技术	238
第五节	环保管理	239

第一章 乡镇企业经营管理概论

第一节 乡镇企业概述

一、乡镇企业的性质

乡镇企业，是指乡镇（村）举办的企业、部分社员联营的合作企业、其他形式的合作工业和个体企业。它包括种植、养殖等农业企业，农副产品加工、机械制造、化工、电子、轻纺、皮革、服装、采矿、冶炼、化肥农药、建筑材料、燃料动力、日用小商品生产等工业企业，以及建筑、运输、商业、旅馆等其他服务性企业。

乡镇企业是在乡镇（村）统一领导下，实行独立经营的经济核算单位，是乡镇（村）集体所有制的经济组织，是在生产资料社会主义公有制基础上建立起来的，乡办乡有，镇（村）办镇（村）有。它与国营企业相比，是公有化程度比较低的企业。它除了按规定向国家交纳工商税和所得税以外，国家不能无偿调拨或占有企业的生产资料、产品和利润。国营企业和乡镇企业、乡镇企业和其他单位之间的经济往来，实行等价交换。在乡镇企业内部，劳动者之间的相互关系，是同志式的互助合作关系。在个人消费品的分配方面，实行“各尽所能，按劳分配”的原则。正确认识乡镇企业的这种性质，有利于贯彻执行党和国家的方针、政策，坚持乡镇企业

的社会主义方向，发展壮大农村合作经济，加速实现农业现代化。

二、乡镇企业的产生和发展

乡镇企业的产生和发展是符合我国国情和客观经济发展规律的。它是适应农村商品生产的蓬勃发展，从传统农业向现代农业转化，从自给半自给经济向较大规模的商品生产转化的客观要求。

我国的乡镇企业，产生于五十年代末期，二十多年来几经曲折，一度发展缓慢。其主要原因是，不少人对它的重要性和必要性没有充分认识。有的人只从“以副养农”的角度去办乡镇企业；有的人把它看成是一种过渡性经济，需要时让它发展，不需要时就加以限制和削弱；有的人还担心盲目发展，会造成浪费，因而顾虑重重。这些都程度不同地影响了乡镇企业的发展。

党的十一届三中全会以来，特别是近几年，在党和国家的方针、政策指引下，在各有关方面的指导和扶持下，乡镇企业得到了迅速的发展。到1984年初，全国已有乡镇企业140多万个，从业人员已达3300万人。1983年，全国乡镇企业总收入达850亿元。

三、乡镇企业在国民经济中的地位和作用

乡镇企业是国民经济的重要组成部分。它在实现“四化”建设的过程中，具有十分重要的作用。

（一）乡镇企业是实现中国式农业现代化的可靠保证

我们知道，农业逐步实行现代化，要不断安排多余劳力，要筹集大量资金。这二者都离不开乡镇企业的发展。

预计到本世纪末，现在农村（包括集镇）范围内的劳动力将达4.5亿人。根据发达地区的经验，机械化程度提高之后，农业能够容纳的劳动力或劳动时间不超过十分之三。林、牧、渔业能够容纳的劳力或劳动时间不超过十分之二。能进城市或工矿区就业的不超过十分之一。其余十分之四以上，即1亿以上的劳力只能向农村工业、建筑业、运输业、商业和其他服务业以及家庭工副业寻求出路。否则，将成为严重的社会问题。现在，乡镇企业的劳力（包括农忙务农的）3300多万人，只占农村劳力十分之一左右。因此，只有乡镇企业的大发展，才能为农村多余劳力安排出路，才能保证农业现代化的顺利进行。

实现农业现代化需要投入大量资金，这在很大程度上也要依靠乡镇企业。因为我国耕地有限，所以，必须不断地增加资金投入、实行集约经营，农业才能满足社会需要。据1979年到1982年统计，乡镇企业纳税127亿元，税后利润451亿元，其中用于本身扩大再生产177亿元，用于农业基本建设、购置农业机械等支农费用80亿元，相当于同期国家对农林牧渔和水利（不包括国营农场、森林工业、气象）基本建设投资110亿元的73%左右。此外，用于集体福利事业和其他集体开支79亿元，包括民办教师、计划生育等补贴，修建桥梁、道路、校舍、影院等。由此可见，乡镇企业已是农业生产和实现农业现代化的重要支柱。同时，乡镇企业又是农民增加收入、走向共同富裕的重要途径。1979—1982年，四年中农民共收入550亿元。乡镇企业发达的地方，农民收入已经由主要靠农业转为主要靠乡镇企业。

（二）乡镇企业是国营企业的重要补充

目前,乡镇企业对国营企业的重要补充作用已日益显著,尤其是大、中城市郊区,这种作用越来越大。北京洗衣机厂走“城乡结合,工农协作”的道路,自1979—1983年,98%的零部件由乡镇企业生产,在职工总数只增加15%,基建投资只增加很少的情况下,洗衣机年产由7000台增加到1983年的23万台,产量增加34倍,成本降低44%,利润由1979年的11万元猛增到1983年的500多万元,型号由1种增加到4种,产量、质量大幅度提高,产品行销20个省、市、自治区。随着乡镇企业的发展,随着它与国营企业协作关系的日益密切,它对国营企业的重要补充作用将更加明显。特别是大、中城市工业要向高精尖发展,众多企业需要调整的时候,一些乡镇企业或为大工业拾遗补缺,修旧利废;或生产零部件,协作配套;或由国营企业出原料和技术,乡镇企业出厂房和劳力,实行联营;或就地取材,就地加工,为城市服务。这样,对农村来讲,不少剩余劳力可以得到安排,可使农民增加收入,更快地富裕起来。对城市来讲,则可以使国营工业在少增加投资、少增添设备、少占土地和少增加人员编制的前提下,扩大生产能力;有利于大工业消除“大而全”的弊病,发展专业化生产,加快产品更新换代,提高经济效益;可以减轻城市人口、住房等方面的压力。城乡协作,互相补充和依存,从宏观经济看,可以逐步形成大、中、小工业和高、中、低技术相结合,城乡各自发挥优势,协调发展的合理布局,以收到良好的社会经济效益。

乡镇企业与国营大、中型企业相比,虽然多数设备比较

简陋，技术比较落后，信息比较迟缓，容易产生盲目性。但是，这是前进中的问题，只要我们加以重视和引导，是不难逐步加以改变的。何况由于乡镇企业独立核算、自负盈亏，“不吃大锅饭”，“不捧铁饭碗”，因而竞争性强；它投资少，费用低，自主权比较多，容易应用科研成果；它“船小好掉头”，容易适应市场需要，很快转产。因此，近年来，乡镇企业的发展速度超过整个国民经济发展的平均速度，显示出它特有的生命力。

（三）乡镇企业是国家财政收入的重要来源之一

据统计，1983年全国乡镇企业向国家共交税金58.9亿元，比上年净增14.2亿元，比1978年增长1.7倍，其中所得税达18.9亿元，与1981年相比两年翻了一番。自1978—1983年，全国乡镇企业共交税金约208亿元。随着乡镇企业的发展，上交的税金将越来越多，这是国家建设所需要的。

社会主义现代化建设需要大量的资金。解决建设所需的资金，除了对已有资金节约使用外，更重要的是增加生产，开辟更多、更新的资金来源。而乡镇企业的兴起和健康发展，一方面可以通过自身的积累，实现以工促农、以副养农，减轻国家对农业现代化建设的资金负担；同时，通过向国家上交税金，又可形成国家财政收入的新的重要来源。但是，我们目前的着眼点要放在扶持乡镇企业的生存和发展上，这样，才能源源不断、持久地增加财政收入。

（四）乡镇企业是我国出口创汇的一支重要力量

在放开、搞活政策的鼓励下，各级乡镇企业管理部门都把创汇出口作为一项重要工作来抓。据统计，1984年，乡镇企

业产品出口创汇33亿美元以上（不包括黄金），1985年预计创汇额将比1984年有较大幅度增长。

目前，各地已建立起一批专业出口工厂和大部分产品为出口的工厂（各级外贸部门还和乡镇企业联办了一批专业出口厂），其中，仅江苏、上海、天津三个省、市，就已经建立生产出口产品的企业1650多个。在广东、上海、浙江、天津、北京、大连、苏南地区，已经形成出口服装的厂群。

乡镇企业产品出口，不但创汇总额不断增加，而且在出口产品构成上也发生了可喜的变化：由出口原材料为主转变为出口工业加工品、制成品；由初级加工品向高精尖产品转变；由小批量生产向大批量生产转变；由单批的短期出口向多批的长期出口转变。

这一切表明，乡镇企业的迅速发展，不但已成为我国农民致富、为国内市场提供大量产品的重要战线，而且已成为我国不可忽视的出口创汇的一支重要力量。

（五）乡镇企业是小城镇繁荣的支柱和动力

近年来，我国许多小城镇的经济和各项建设事业有了较大的发展。农村影剧院、农民文化宫、农民书场、中小学和幼儿园、固定的集市贸易建筑……，在许多集镇拔地而起。许多小城镇正在实现从单一功能或少功能向多功能转化；从封闭性向开放性转化，逐步成为广大乡村的政治、经济、文化和技术的中心。这一切，都应归功于党的富民政策指引下兴起和发展的乡镇企业。

这是因为，第一，乡镇企业大部分办在集镇上或集镇的周围，大批离土不离乡的剩余劳力的涌入，自然带动了集

镇本身的繁荣。第二，乡镇企业提供了必要的物质基础，直接带动了所在集镇的建设。第三，乡镇企业的发展，促进了小城镇的精神文明建设。如江苏省常熟县碧溪乡用乡镇工业的利润扩建卫生院，举办幼儿园，建造农民文化中心，建造影剧院等。而且，不仅表现在资金的支援方面，还表现在改善人才流动（输入技术人员）、加快信息流通、促进科学技术下乡等。这些，都是实现农业现代化不可缺少的内容，也是农村进行精神文明建设的重要内容。

四、乡镇企业的经营范围

兴办乡镇企业要立足于农业，服务于农业，重点发展农产品加工业，发展农产品的储藏，包装、运输、供销等产前产后服务业。有条件的地方，要在遵守国家规定和保护资源的前提下，积极发展小型采矿业、小水电工业和建筑材料工业。在经济发达地区的农村，可以根据实际需要和自身的条件，发展为大工业配套和为出口服务的加工工业。

在我国，目前以农副产品为原料的加工业产值仅为农业产值的80%多，远远低于发达国家的水平（2.2倍到2.5倍）。目前，城乡人民食品中经过工业加工的只占32%，饲料经过加工配合的只占10%，两者发展潜力都很大。

随着人民生活水平的提高，农村建房材料的需求量不断增加。因此，乡镇企业应发展建材工业和建筑业，组织建筑材料，包括预制件的生产、运输和供应，加强对建筑队伍的培训，为现代化农村和城市的基本建设服务。

能源缺乏，是制约乡镇企业发展的主要因素。凡有条件的乡镇企业，应积极发展小水电、小煤矿等能源工业。

毗邻大、中城市的乡镇企业，可以与国营工业配套，如生产零部件和附属设备，进行产品的初步加工；可用大工业生产的边角余料、城乡废旧物资、工业“三废”，按照市场需要和动力供应情况，发展小五金、小有色金属、小化工、小百货和农机（具）等产品的生产。

在有条件的地方，如我国东南沿海乡镇，可以组织发展传统工艺品和出口产品，逐步建立出口商品基地，扩大经营范围。

另外，乡镇企业可根据市场供求的变化，自行安排生产和经营；还可根据当地的需要，举办各种服务性的企业（第三产业），以方便群众，满足人民不断增长的物质文化生活的需要。

第二节 乡镇企业经营管理的性质和职能

一、经营管理的性质

企业的经营管理，简言之，就是对企业的生产、技术、经济活动所实行的科学组织和指导，以达到预期的目标。马克思指出：“一切规模较大的直接社会劳动或共同劳动，都或多或少地需要指挥，以协调个人的活动，并执行生产总体的运动——不同于这一总体的独立器官的运动——所产生的各种一般职能。一个单独的提琴手是自己指挥自己，一个乐队就需要一个乐队指挥”^①。这就是说，当许多人在一起共同劳动时，为使每个劳动者与其他劳动者相互配合，步调一致，就不能没有管理，就必须对劳动过程进行指挥和监督。这种共同劳

^① 《马克思恩格斯全集》第23卷，第367页