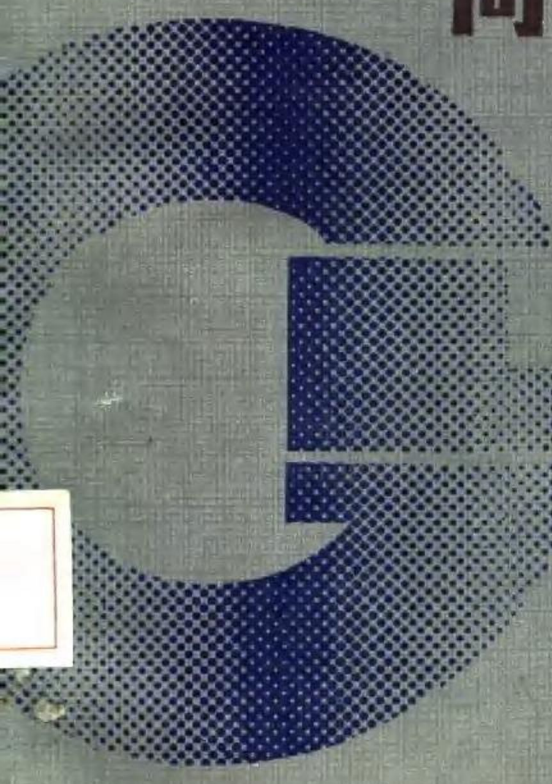


乡镇企业经营管理

简明教材



江苏科学技术出版社

乡镇企业经营管理

简明教材

主 编 陈 志 中
副主编 潘 智 徐文华

 江苏科学技术出版社

乡镇企业经营管理简明教材

主 编 陈 志 中

副主编 潘 智 徐文华

出版：江苏科学技术出版社

发行：江苏省新华书店

印刷：苏州印刷厂

开本 787×1092 毫米 1/32 印张 12.125 字数 265,000

1986 年10月第1版 1986 年10月第1次印刷

印数 1—14,400册

书号 4196·012 定价 2.09 元

责任编辑 沈绍绪

前 言

在党的发展农村经济的一系列方针、政策的指引下，近年来，我国的乡镇企业，生机勃勃，蒸蒸日上，开创了一个全国范围蓬勃发展的新局面。发展乡镇企业已成为振兴我国农村经济的重要途径。它在支援农业生产、建设现代化农业，安排农村剩余劳动力，发展农村商品经济，提高农民物质和文化生活水平，促进小城镇建设，加速城乡经济一体化，增加国家财政收入等方面，都作出了重大贡献。

乡镇企业的发展，不仅需要各类科技人才，而且需要大批管理人才。为了适应乡镇企业迅速发展的新形势和各地培训乡镇企业经营管理干部的需要，苏州大学乡镇企业研究室在调查研究的基础上，组织编写了这本教材。初稿经苏州市乡镇工业局审定，内部发行使用，反映良好。编者以初稿为基础，根据江苏省乡镇企业管理局孙建南同志的修改意见以及各方面的建议，又作了修改和补充。

在编写和修改过程中，我们力求内容简明通俗，联系实际，切合乡镇企业干部的需要。本书可供各类乡镇企业经营管理干部培训班作教材，也可作为有关工业、农业、财经学校，函授学校的教材或教学参考书。

本书第一、三、四章由陈志中编写；第二章由黄石葆编写；第五章由潘智、徐文华编写；第六、七章由徐文华编写；第八、九、十章由蒋金生编写；第十一、十四章由潘智编写；第十二章由田震生编写；第十三、十六章由雷在春编写；第十五

章由石恂如编写。陈志中组织了全书的编写工作并任主编，潘智、徐文华任副主编。朱华明、陈大雄同志对部分章节作了修改，王志良、沈珏参加了资料等工作。

本教材的编写，得到了江苏省乡镇企业管理局冯玉璋同志，中国乡镇企业联合总公司华东分公司王沙林同志，苏州市乡镇工业局王坚、潘水、周耀中、钱根兴同志和沙洲县塘桥乡经济联合会叶鼎等同志的大力支持和帮助，在此表示感谢！

由于编者水平有限，书中疏漏差错之处，恳请读者批评指正。

编 者

1986年6月

目 录

第一章 乡镇企业及其经营管理概述	(1)
第一节 乡镇企业的产生和发展.....	(1)
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.....	(10)
第三节 乡镇企业经营管理的性质、职能和任务...	(14)
第四节 加强乡镇企业经营管理的意义.....	(19)
第二章 乡镇企业经营管理工作	(23)
第一节 加强经营管理基础工作的意义和要求.....	(23)
第二节 原始记录和统计工作.....	(27)
第三节 定额工作.....	(31)
第四节 计量工作和标准化工作.....	(37)
第五节 规章制度和基础教育.....	(42)
第三章 乡镇企业的经济信息工作	(49)
第一节 信息与经济信息.....	(49)
第二节 经济信息与企业经营管理.....	(56)
第三节 经济信息处理的要求和基本环节.....	(61)
第四节 建立和完善管理信息系统.....	(69)
第四章 乡镇企业的经营思想和经营方针	(74)

第一节	经营的重要意义·····	(74)
第二节	经营思想·····	(76)
第三节	经营方针·····	(80)
第四节	经营目标和经营方法·····	(83)
第五章	乡镇企业的市场研究·····	(88)
第一节	市场研究的意义和内容·····	(88)
第二节	市场调查·····	(97)
第三节	市场预测·····	(104)
第六章	乡镇企业的经营决策·····	(114)
第一节	经营决策的特点和内容·····	(114)
第二节	经营决策的原则和程序·····	(119)
第三节	经营决策的计量方法·····	(126)
第七章	乡镇企业的经营计划与生产管理·····	(134)
第一节	企业计划的内容·····	(134)
第二节	计划的编制·····	(139)
第三节	计划的执行和控制·····	(147)
第四节	生产过程的组织·····	(152)
第五节	生产计划与生产作业计划·····	(161)
第八章	乡镇企业的质量管理·····	(172)
第一节	质量管理及其意义·····	(172)
第二节	全面质量管理的任务和内容·····	(176)
第三节	全面质量管理的组织工作·····	(188)
第四节	质量管理的统计方法·····	(198)

第九章 乡镇企业的设备管理和技术改造……………(204)

第一节 设备管理……………(204)

第二节 技术改造……………(218)

第十章 乡镇企业的产品开发……………(227)

第一节 开发新产品的意义和方式……………(227)

第二节 开发新产品的程序……………(233)

第三节 老产品的改造……………(241)

第十一章 乡镇企业的物资管理和产品销售……………(245)

第一节 物资管理……………(245)

第二节 物资采购和仓库管理……………(251)

第三节 产品销售……………(257)

第十二章 乡镇企业的财务管理和经济核算……………(276)

第一节 财务管理及其任务……………(276)

第二节 资金管理……………(281)

第三节 成本管理……………(294)

第四节 利润管理……………(303)

第五节 经济核算……………(306)

第十三章 乡镇企业的经济责任制……………(313)

第一节 经济责任制的基本原则和意义……………(313)

第二节 经济责任制的内容和形式……………(317)

第三节 实行经济责任制必须注意的问题……………(325)

第十四章 乡镇企业的经济合同.....(331)

第一节 经济合同的含义和作用.....(331)

第二节 经济合同的签订.....(336)

第三节 经济合同的基本内容及其变更和解除...(343)

第四节 经济合同纠纷的处理.....(348)

第五节 加强经济合同的管理.....(351)

第十五章 乡镇企业的经济联合.....(354)

第一节 经济联合的必然性及其意义.....(354)

第二节 经济联合的形式.....(359)

第三节 实行经济联合的基本原则.....(362)

第十六章 乡镇企业的思想政治工作.....(365)

第一节 思想政治工作的意义.....(365)

第二节 思想政治工作的任务和内容.....(368)

第三节 企业思想政治工作的方针、原则和方法(370)

第一章 乡镇企业及其经营管理概述

乡镇企业是我国社会主义经济建设的一项新兴事业。它的发展、壮大,已经成为我国国民经济的一支重要力量,成为巩固和发展农村经济的重要支柱,它体现着我国社会主义建设的重要特色。搞好乡镇企业经营管理工作,对于提高乡镇企业经济效益和社会效益,促进乡镇企业稳步健康地发展,加速社会主义现代化建设的进程,都具有十分重要的意义。

要研究乡镇企业的经营管理,首先必须对乡镇企业发展的历史,它的性质、特点、地位和作用以及经营管理的一般原理,有一个概括的了解。

第一节 乡镇企业的产生和发展

一、社会主义企业

(一)企业的定义

企业是从事生产、流通和服务等经济活动的、自主经营、独立核算的盈利性经济单位。是工业、农业、建筑业、交通运输业、商业服务业等部门的基层经济组织的总称。

企业,首先是一种经济组织。它不同于文化、教育等事业单位,也不同于党政机关和群众团体,它必须直接从事生产、流通和服务等经济活动;其次,企业是一种盈利性的经济组织,在它的经济活动中,自主经营、独立核算,为满足社会需要

并获得盈利；另外，在严格实行法治的条件下，每个经过批准建立的企业，都是具有“法人”资格的经济单位，它直接承担在经济活动中的法律责任，法律保护它的合法经济权益。

企业必须具备一定的条件。例如，一个工业企业，一般来说，需要具备下列条件：

1. 拥有进行简单再生产所必须的固定资产和一定数量的流动资金；

2. 拥有一定数量的掌握生产技术或业务知识的劳动者，实行分工协作，为实现共同的经营目标而劳动；

3. 能够提供一定数量的符合市场需要的产品或劳务；

4. 具有在银行开立帐户、独立结算和申请贷款的权利；

5. 具有在国家政策的允许范围内，对外签订合同和进行协作和联合的权利。

（二）社会主义企业的基本特征

社会主义企业是以生产资料公有制为基础，在国家计划指导下，从事生产、流通和服务等活动的，实行独立核算，并取得盈利的经济单位。

社会主义企业，从作为盈利性的经济组织以及必须具备的基本条件来看，同资本主义企业有相似之处。但是，社会主义企业又有自己的特性，它同资本主义企业相比，存在着本质的区别。社会主义企业的基本特征有下列几点：

1. 社会主义企业是以生产资料公有制为基础的企业，生产资料为全民所有或劳动群众集体所有，这是与以私有制为基础的资本主义企业最根本的区别；

2. 社会主义企业的生产经营目的，是为了满足人民日益增长的物质和文化需要，在此基础上获得发展企业所必须的合理的利润，它不象资本主义企业那样，以追求最大限度利润

来满足资本家的私欲为唯一目的；

3.社会主义企业的生产经营活动受社会主义经济规律支配，企业之间既开展积极的竞争，又实行广泛的互助合作，在国家计划指导下，按社会主义商品经济规律协调发展，不象资本主义企业完全受资本主义经济规律支配，整个社会经济在激烈的竞争和无政府状态中发展；

4.社会主义企业的领导干部同职工群众，管理人员同工人之间，不是资本主义企业中资本家同工人之间的那种统治和被统治、剥削和被剥削的关系，而是根本利益一致的劳动者之间平等的互助合作关系。

（三）乡镇企业是社会主义经济的重要组成部分

乡镇企业，“即社（乡）队（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”^①，它是从事商品生产、商品流通和劳务活动的集体所有制、部分个体所有制的经济组织。乡镇企业的迅速发展，出现了多层次、多形式的新情况，目前，有乡（镇）、村、生产队举办的企业，有跨地区、跨行业、跨所有制形式联办企业，有农民联营和自营企业。它由工业、农业（种植、养殖场）、交通运输、建筑、商业服务业等五大行业构成。

1985年，全国乡镇企业总产值达到2481亿元，占农村社会总产值的40%左右，超过了我国1964年的社会总产值。其中乡镇工业产值达1800亿元，占全国工业总产值的20%，超过了我国1966年的工业总产值。乡镇工业的迅速发展，改变了我国长期来“城市——工业，农村——农业”的传统发展模式，使乡镇工业成为整个工业不可缺少的一翼。

^① 中共中央、国务院转发农牧渔业部《关于开创乡镇企业新局面的报告》的通知。

从乡镇企业的经济性质及其总产值、工业产值在全国所占的比重来看，乡镇企业已经成为我国社会主义经济的重要组成部分。

二、社队企业产生的必然性

社队企业是伴随着人民公社的诞生而产生的，它是指公社和大队举办的，除直接从事农业生产以外的各种集体企业。过去有人认为社队企业的产生和发展，是钻了国营企业的空子，带有偶然性。但是，历史事实证明，社队企业的产生和发展，决不是偶然的，它是我国社会主义农村经济发展的必然产物。

（一）农业生产发展的客观要求

农业生产有两个显著的特点：一个是劳动时间和生产时间的差距大，生产某种农作物的劳动时间只是该农作物生产时间的一部分；另一个是农业生产受自然条件制约的程度较大，季节性较强。这两个特点决定了农业生产有农忙和农闲之分。农闲时农村劳动力有多余，农民在从事农业生产的同时，有可能经营一些手工业、商业和其他副业。

在广大农村，不仅农业生产的特点提供了农民兼营手工业、商业和其他副业的条件和可能，而且农民在生产和生活上的需要，也提出了这样的要求。因此，在农村经济的发展中，总是或多或少地存在为农民生产和生活服务的非农业经济。我国解放前，早就有不少农民从事木匠、竹匠、铁匠、石匠、泥瓦匠等手工业，办起了油坊、磨坊、糟坊、豆腐坊等手工业作坊。所有这些，都是建立和发展社队企业的基础。

解放后，在农业生产发展的同时，各种手工业和家庭副业也随着发展起来。农业合作化过程中，农村普遍建立起铁、木、

竹生产合作社和其他手工业合作组、社，它们就是人民公社成立时社办、队办企业的前身。

随着集体农业的发展，特别是农业机械化、现代化的需要，客观上提出了加速发展社队企业的要求。首先，实现农业现代化需要积累大量的资金，要依靠农业本身的积累来实现机械化是十分缓慢的，不能适应整个国民经济发展的要求，完全靠国家的投资和贷款来解决也不可能。因此，农民除从事农业生产外，广开门路，兴办各种社队企业，取得一定的工商利润，为农业现代化积累资金，已成为切实可行的重要途径。其次，农业现代化需要大量的农业机械、农药、化肥、塑料薄膜等生产资料，这些生产资料主要依靠大工业来提供。但各地的自然条件不同，农民需要适合当地自然条件 and 生产习惯的各种小型农机具，再加上农机修配、技术服务等方面，更需要就近就地解决，这就要求发展小型、多样、机动灵活的社队企业来满足这种需要。所以，凡是社队企业发展迅速的地区，农业现代化的进展就比较快。

可见，农民兼营农业以外的工商业和其他各种企业，是农业生产本身的特点及其发展的产物，是符合社会主义农村经济的发展规律的。

（二）解决农业剩余劳力就业的主要途径

世界各国经济发展的历史表明，社会生产力水平较高的国家，一般都是农业劳动力占社会总劳动力比重较小的国家。一个国家生产力不断发展的过程，也就是农业劳动力逐渐多余，不断向工、商、服务业以及国民经济其他部门转移的过程。我国社会主义现代化建设的发展，也必然要经历这样的客观过程。

我国有八亿农业人口，三亿多农业劳动力。农村每人平均

不到二亩耕地，人多地少的地区，人均耕地不到一亩。据统计，按现有的生产力水平，农村要多余三分之一的劳动力，即一亿多农业劳动力可以转移到其他行业上去。随着传统农业向现代化农业的转化，还有大量的农业劳动力需要转向非耕地经营。多余的农业劳动力向何处转移，这是我国现代化建设中一个带有战略性的大问题。解决这个问题，有两种途径：一是大批农业剩余劳力涌向城市，走“人口都市化”的道路。而当今世界各国城市人口的膨胀，在食品供应、就业、住房、交通、治安等方面所引起的一系列严重后果告诫我们，我国不能走这条老路；另一种是发展农村工商业和其他行业，走“离土不离乡，进厂不进城”的新路。这就是恩格斯早就指出的：要解决多余劳动力的出路，使他们“不致没有工作，或被迫集结城市，必须使他们在农村从事工业劳动。”^①到1984年我国农村有5208万人，即14%的农村劳动力，通过兴办社队企业脱离了农业，但并没有离开农村。随着农村经济进一步发展，将会有更多的农业剩余劳力实现“就地消化”，就地找到出路。这是一条从我国国情出发，符合社会主义现代化建设要求的，解决农业剩余劳动力的有效途径。

（三）缩小城乡、工农差别的必由之路

人类社会随着阶级的产生，出现了城乡对立，在长期的阶级社会中，城市剥削农村，广大农民世代几乎一成不变地处于愚昧落后的状态中。无产阶级革命胜利了的国家，解放了城乡劳动人民，消灭了城乡对立，但是在长期历史过程中形成的城乡差别和工农差别却依然存在。缩小城乡、工农差别，最后使这些差别归于消失，是与无产阶级的崇高理想相联系的一项伟大的历史任务。到那时，“从事农业和工业劳动的将是

^①《马克思恩格斯全集》第19卷第369页。

同样的一些人，而不是两个不同的阶级”，广大农村将“结合城市和乡村生活方式的优点，而避免二者的偏颇和缺点。”^①

三、乡镇企业发展的历史

从社队企业的产生，发展到今天的乡镇企业，经历了一个相当艰难曲折的历程。社队企业是以农村手工业合作社为基础的。在农村社会主义改造过程中，全国有1000多万兼营商品性手工业的农民和一部分分散在农村的专业手工业者，相继参加农业生产合作社。农业生产合作社依靠这些技术骨干办了许多手工业合作社(组)，到1957年这部分企业的产值达到23亿元。

1958年，在人民公社化的高潮中，原来从属农业社的手工业合作社(组)，转化为公社或大队企业，同时还用“平调”的办法，办起了一些企业。社队企业由此而得名。社队企业产生后，从小到大，从少到多，从崎岖曲折的小路到康庄大道，充分显示了它顽强的生命力。追溯它的历史，大致可分以下几个阶段。

第一阶段(1958—1965年) 大起大落的初创时期。1958年人民公社化运动中，提出要实现农村工业化，公社工业化，便将全国农业生产合作社所办的企业和三万多个手工业社(组)转为公社企业。同时，在当时资金、技术等条件不具备的情况下，一哄而起办起了一批小工厂。到1958年底，全国公社企业有就业人员1800万人，产值达60多亿元，1959年，公社工业产值高达100亿元。进入60年代，在纠正“平调风”中，社队企业纷纷下马，公社工业产值急剧下落，到1963年降到4亿多元。后来，随着农村经济的恢复和发展，社队企业才开始有

^①《马克思恩格斯全集》第1卷第223、220页。

了复苏。

第二阶段(1966—1978年) 逆境中奋斗的发展时期。十年动乱和两年“洋冒进”，给社队企业带来了巨大的“左”的思想影响和阻力，社会上对社队企业抱有种种偏见，社队企业变成了粮食减产的出气筒，资本主义的代名词。舆论上沉重的压力，实践中的重重阻力，使社队企业几乎处于“钢丝上走路，夹缝中生存”的境地。但是，它并没有因此停止不前，而是在逆境中得到了较快的发展。

这一阶段，社队企业所以能在曲折的道路上得到较快发展，一方面由于“文化大革命”，城市工业生产受到严重破坏，致使许多生产资料和生活用品不易买到，市场尖锐的供需矛盾，促使一些有条件的公社和大队，积极兴办社队企业；另一方面，单一的粮食生产，使人多地少，劳力过剩的矛盾更加突出，农村普遍出现了“高产穷队低分配”的现象。为了摆脱单一粮食生产的困境，寻找农业剩余劳动力的出路，一批有胆识的社队干部依靠群众，克服重重困难和阻力，积极兴办社队企业。到1978年全国社队企业的总产值达490.6亿元。

第三阶段(1979—1985年) 健康发展，持续增长的兴旺时期。党的十一届三中全会，全面纠正了“文化大革命”中“左”的错误，落实了党的各项农村经济政策，中央提出“社队企业要有一个大发展”。1979年，国务院相继颁发了《关于发展社队企业若干问题的规定(暂行草案)》、《关于社队企业贯彻国民经济调整方针的若干规定》，并制定了一系列扶持措施，把发展社队企业作为发展农村经济的战略任务来抓。在中央一系列方针政策的指引下，社队企业进入了一个更加健康、持续高速发展的阶段。到1983年底，全国公社、大队两级共有企业134.6万个，从业人员3234.6万人，约占农村劳动力的十分之