

乡镇企业管理

张 维 许惠渊 等编



解 放 军 出 版 社

说 明

本书由北京市成人教育局和北京军区政治部宣传部联合组织编写和审定，作为部队培养两用人才和地方岗位职业培训试用教材。编写这类教材是项新的工作，由于缺乏经验，加上时间仓促，书中难免有疏漏和不足之处，热诚欢迎使用者和有关专家批评指正。

北京市成人教育局

北京军区政治部宣传部

1987年7月

《民用技术训练试用教材》编委会

主 编：向 旭

副主编：范传新 任继文

编 委：宋永佳 乐俊淮 张 维

吕学存 张照华

前 言

党的十一届三中全会以来，社会主义有计划的商品经济为我国乡镇企业的发展和改革，提供了良好的条件，人们越来越认识到发展乡镇企业是振兴我国农村经济的必由之路。

乡镇企业管理科学理论，在我国是一个崭新的领域，许多好的乡镇企业经验，要继续总结提高，一些新的问题，要进一步探索。

我们受北京军区委托，在我国乡镇企业和其他小型企业经营管理的实践基础上，吸取国内外有关研究成果和一些好的经验，编写成这本《乡镇企业管理学》。在内容构成上，力求适合做为培养乡镇企业管理干部的专业性教材，在全书形式上，力求叙述通俗和便于自学阅读，以满足军地两用人才培训等方面的需要。

本书由北京市成人教育科学研究所信息资料室主任张维同志、北京市农业管理干部学院乡镇企业管理系副主任许惠渊同志主编。各章撰稿人是：张维（第一、十三、十四、十五章）；许惠渊（第二、三、四、五、六、七、八、九、十、十一章）；邵义平（第十二章）；张同德（第十六、十七章）。

由于编者水平所限，又加上编写时间仓促，错误和遗漏处，敬希广大读者批评指正。

编 者

1987年7月

目 录

第一章 社会主义经济促进了乡镇企业的发展	(1)
第一节 我国的社会主义经济是有计划的商品经济	(1)
第二节 我国社会主义经济的特点和规律	(8)
第三节 乡镇企业是农村和城市经济发展和改革的必然产物	(11)
第二章 乡镇企业经营与管理导论	(14)
第一节 经营与管理	(15)
第二节 企业管理的对象和职能	(21)
第三节 企业管理的原理和方法	(24)
第三章 乡镇企业经营战略	(33)
第一节 经营战略思想	(34)
第二节 经营战略目标	(42)
第三节 经营方针和经营策略	(45)
第四节 经营战略的制定、实施和评价	(50)
第四章 乡镇企业经营环境分析	(55)

第一节	经营环境分析的意义和内容	(55)
第二节	经营环境分析的中心是掌握和 运用信息	(60)
第三节	市场调查分析	(63)
第五章	乡镇企业市场预测	(78)
第一节	市场预测的原理和必要性	(78)
第二节	市场预测的内容及其分类	(80)
第三节	市场预测的程序和方法	(85)
第六章	乡镇企业经营决策	(103)
第一节	经营决策的意义和分类	(103)
第二节	经营决策的步骤、要求和方法	(107)
第七章	乡镇企业产品决策	(128)
第一节	产品开发	(128)
第二节	产品结构决策	(135)
第三节	产品包装与商标决策	(137)
第四节	产品决策的评价方法	(141)
第八章	乡镇企业销售决策	(151)
第一节	销售市场的开拓	(151)
第二节	产品价格的确定	(157)
第三节	产品销售渠道的选择	(168)
第四节	促销策略的运用	(172)
第九章	乡镇企业的投资决策	(182)
第一节	投资分类及投资可行性研究	(182)
第二节	投资方案的经济评价	(185)

第十章	乡镇企业的经营计划	(195)
第一节	经营计划的意义和任务	(195)
第二节	经营计划的特点和内容	(197)
第三节	经营计划的要求、基础工作和 指标体系	(200)
第四节	经营计划的编制、执行和控制	(203)
第五节	网络计划技术	(210)
第十一章	乡镇企业的经济合同	(225)
第一节	经济合同的概念、特征和作用	(225)
第二节	经济合同的种类和内容	(227)
第三节	经济合同的签订、履行和管理	(234)
第十二章	乡镇企业的生产管理	(241)
第一节	生产管理的内容和原则	(241)
第二节	生产过程组织	(244)
第三节	生产计划与生产作业计划	(252)
第十三章	乡镇企业的劳动管理	(260)
第一节	劳动管理的任务和内容	(261)
第二节	劳动组织	(262)
第三节	劳动定额	(267)
第四节	工资和奖励	(273)
第五节	劳动保护与环境保护	(278)
第六节	企业职工教育	(282)
第十四章	乡镇企业的技术管理	(285)
第一节	技术管理的任务和内容	(285)

第二节	技术标准和技术规程	(287)
第三节	生产技术准备工作	(289)
第四节	革新、改造、挖潜、引进	(304)
第十五章	乡镇企业的质量管理	(310)
第一节	质量管理的基本概念	(310)
第二节	提高产品质量的意义	(312)
第三节	全面质量管理	(314)
第四节	建立质量保证体系	(320)
第五节	产品质量分析	(327)
第六节	质量管理的基础工作	(330)
第七节	质量管理中常用的统计方法	(335)
第十六章	乡镇企业的物资设备管理	(344)
第一节	物资管理	(344)
第二节	设备管理	(356)
第十七章	乡镇企业的财务管理	(366)
第一节	财务管理概述	(366)
第二节	固定资金的管理	(369)
第三节	流动资金的管理	(373)
第四节	成本管理	(378)
附表		(387)
附表一		(387)
附表二		(391)
附表三		(393)
附表四		(397)

第一章 社会主义经济促进了 乡镇企业的发展

第一节 我国的社会主义经济 是有计划的商品经济

(一) 商品 人类社会在原始社会末期就出现了商品生产和商品交换。进入资本主义社会后，商品成为资本主义的细胞，商品经济得到了充分的发展，商品交换成为最常见最普遍的现象。我国从党的十一届三中全会以来，从我国社会主义低级阶段的实际出发，对商品予以充分肯定，我国社会主义有计划的商品经济正在发展。

(二) 商品的一般属性 商品是为交换而生产的劳动产品。商品必须具有以下两因素：

1. **使用价值** 从自然属性来看，商品都必须是一个有用的物品，而它必须具有使用价值。商品的使用价值是在供人们使用和消费它的时候表现出来的。作为生活资料的商品，是直接满足人们生活需要的，作为生产资料的商品，是间接满足人们生活需要的。

2. **价值** 从社会属性来看，商品都能供它的所有者与别人的商品相交换，即它必须具有交换价值。两种不同的使用价值，能够按一定的比例相交换。使用价值性质不同，用

途不同，无法比较，不能确定它们之间的交换比例。两种不同的使用价值之所以能够按一定比例相交换，是因为它们中间必然存在着共同的可以相互比较的东西，这就是各种商品都是经过人类劳动生产出来的，它们内部都包含着人类劳动，人类劳动凝结在商品中，形成了商品的价值。使用价值不同的商品，可以按一定比例相交换，就是因为它们具有价值。价值是交换价值的基础，交换价值则是价值的表现形式。

由上可见，作为商品必须同时具有使用价值和价值二因素，没有使用价值的东西，不可能具有价值，因而不会是商品。有些东西虽具有使用价值，如空气、阳光等，但这些不是人类劳动的产品，不具有价值，所以这些不是商品。另有些东西虽是劳动产品，但未形成使用价值，如工厂生产中的废品，不能成为商品。还有些东西虽是劳动产品，虽有使用价值，但是为自己消费的，这也不是商品。

(三) 生产商品的劳动的二重性 上述商品的两因素是由生产商品的劳动的二重性决定的。这二重性是：

1. 具体劳动 生产商品的劳动是具体劳动。
2. 抽象劳动 生产商品的劳动，不论具体形式如何不同，但都是人类体力和脑力的消耗。

但是，商品不是由具体劳动和抽象劳动创造出来的。生产商品的劳动只有一种，即人类劳动。具体劳动和抽象劳动不是必须同时支出的两种劳动，而是同一劳动的两个方面。具体劳动是形式，是人的手、脑、神经、肌肉等耗费的具体形式；抽象劳动是实质，是生产商品的一般人类劳动的耗费。马克思说：“一切劳动，从一方面看，是人类劳动力在生理学意义上的耗费，作为相同的或抽象的人类劳动，它形成商品价值。一切劳动，从另一方面看，是人类劳动力在特殊的有

一定目的形式上的耗费；作为具体的有用劳动，它生产使用价值。”

（四）商品的价值量 既然商品的价值是凝结在商品中的人类劳动，商品的价值量就要由生产商品所耗费的劳动量来决定。衡量劳动量的单位是劳动时间，所以商品的价值量是由生产商品所消耗的劳动时间决定的。这不是说商品生产者的工作条件越差，生产技术越落后，耗费的劳动时间越长，所产生的商品价值就越大，而且因为商品的价值量不是由某个商品生产者所消耗的个别劳动时间决定的，而是由生产商品的社会必要劳动时间决定的。马克思说：“社会必要劳动时间是在现有的社会正常的生产条件下，在社会平均的劳动熟练程度和劳动强度下制造某种使用价值所需要的劳动时间。”现有的社会正常的生产条件，是指现有的大多数商品生产技术设备等生产资料条件。社会平均的劳动熟练程度和劳动强度，是指大多数商品生产者的技术水平和劳动紧张程度。社会必要劳动时间，是按平均的劳动熟练程度和平均的劳动程度计算的。

由上可知，商品的价值量决定于商品的社会必要劳动时间，而社会必要劳动时间并非固定不变的，而是随着生产力的变化而变化的。劳动生产力是以单位时间内所生产的商品数量来表示，即一小时生产多少件商品。或一件产品需多少时间生产。社会劳动生产力越高，单位时间内生产商品的数量就越多，每件商品中所包含的劳动时间就越少。因此，单位商品的价值量和劳动生产率成反比，和商品中包含的劳动量成正比。

（五）货币

1. 价值形式的发展和货币的产生 货币是商品交换发

展的结果，也就是说，商品价值形式发展的结果，就产生了货币。

商品的价值形式，即交换价值，从人类社会开始商品交换以来，经历了四个发展阶段，表现为四种形式。

(1) 价值形式：也称简单的或偶然的价值形式。这种交换是第一阶段的价值形式，一般产生在人类原始社会末期。其等式是：

$$2 \text{ 只羊} = 1 \text{ 把石斧}$$

(2) 总和的或扩大的价值形式：主要是人类从畜牧业和农业分工后的交换形式。其等式如下：

$$2 \text{ 只羊} = 1 \text{ 把石斧或} = 1 \text{ 担米，}$$

$$\text{或} = 10 \text{ 斤茶叶，或} = 1 \text{ 两金，或} = \text{其他}$$

(3) 一般价值形式：这是价值形式发展到的第三阶段。当时的商品交换有了进一步发展。其交换等式如下：

$$\left. \begin{array}{l} 1 \text{ 把石斧} = \\ 1 \text{ 担米} = \\ 10 \text{ 斤茶叶} = \\ 1 \text{ 两金} = \\ \text{其他商品} = \end{array} \right\} 2 \text{ 只羊}$$

(4) 货币价值形式：这是价值形式发展到最后一个阶段，是在人类的手工业和农业分工以后的商品交换。其形式是：

$$\left. \begin{array}{l} 2 \text{ 只羊} = \\ 1 \text{ 担米} = \\ 10 \text{ 斤茶叶} = \\ 1 \text{ 把斧头} = \\ \text{其他商品} = \end{array} \right\} 1 \text{ 两金}$$

货币形式与一般价值形式的区别，在于金（或银）这种贵金属稳定地取得了等价物的地位。马克思说：“金银天然不是货币，但货币天然就是金银。”因为金和银是自然界早已存在的，货币则是商品经济发展到一定阶段的产物，所以金银不可能天然就是货币。由于金和银具有体积小、价值大、便于携带等自然特性，具有充当货币材料的天然优点，所以货币就天然地是金银，逐步具备了其他一般货币所没有的经济职能。

2. 货币的本质和职能 货币的本质是固定地起一般等价物作用的商品。在商品经济条件下，它从一定方面体现了人与人之间的相互关系。

货币的主要职能有五种，是在商品交换发展的不同阶段上逐步具备的。

（1）价值尺度：货币成为衡量和计算其他一切商品价值大小的尺度。货币在尽它的价值职能时，需要有一个固定的计量单位。如需要把白银划作两、钱、分等计量单位。如英国的货币叫英镑，美国叫美元，法国叫法郎，日本叫日元，我国的货币叫圆。每个国家的基本货币单位叫做本位币，都有国家规定的一定的含金（或银）量。为便于小额交易，各国的本位币又分为各种小额辅币，如1美元分为100美分，1英镑分为100便士等。商品的价值用货币表现时，叫做价格。价格是价值的货币表现，如1匹绸值1两金，1两金便是1匹绸的价格，价格是商品的价值与货币价值的比率。

（2）流通手段：货币作为买卖商品的手段来使用，就是具有流通手段的职能。以货币为媒介的商品交换，就是商品流通。

在商品流通中，出现了铸币。后来，铸币在流通过程中

逐渐磨损，便由纸币代替。纸币是由国家发行的强制使用的价值符号，它不是按本身的价值，而是按照它所代替的金（银）的价值，执行流通手段的职能。

（3）贮藏手段：货币是一般等价物，把货币当作社会财富的代表贮藏起来，就是贮藏手段的职能，货币作为贮藏手段，既不能是观念上的货币，也不能是价值符号，而必须是金属货币。

（4）支付手段：在商品交换中，出现了赊帐买卖。在赊帐到期，以货币偿还，便是货币的支付职能。

赊帐买卖实际是一种借贷活动。随着借贷活动的发展，产生了多种信用货币，如支票、汇票、期票、银行债券等。这些信用货币所代表的债务可互相抵销，也发挥着支付手段的职能。

（5）世界货币：货币越出一国的疆界，在国际关系中发挥货币的作用，就是货币的世界货币职能。

在货币五种职能中，价值尺度和流通手段是它的基本职能。

（六）商品经济 商品经济就是商品生产和商品交换的总称。从商品经济社会出现以来，商品和货币在商品经济社会的作用，都得到了各个历史阶段的公认。在社会主义制度下，商品是用来交换的劳动产品，商品具有使用价值和价值二因素，使用价值是由具体劳动创造的，价值则是由抽象劳动形成的。在上述这些方面，社会主义经济制度下的商品同资本主义制度下的商品，都是一样的。

但是，在另一些方面，社会主义制度下的商品的二因素和体现在商品中的劳动二重性的形成原因，同资本主义制度下形成原因，是根本不同的。资本主义制度下的商品二因素

和体现在商品中的劳动二重性，是在私人劳动和社会劳动矛盾的基础上发生的。在社会主义制度下，无论是全民所有制或集体所有制的企业，都是在党和政府的宏观管理下，是为了建设社会主义，是为了满足整个社会的需要。而资本家生产和交换商品，是为了个人取得利润，为了更多的剩余价值。我国社会主义制度下的商品生产和交换的总目的与资本主义制度下的商品生产和交换的总目的，有着根本的不同。因此，我们在商品经济活动中，在商品的使用价值和价值，具体劳动和抽象劳动等方面，是应注意原则区分的。

货币是商品经济活动中的必然产物，在社会主义制度下，由于需要发展商品生产和流通，因而也就必然要有货币。

我国过去，由于左的路线不承认社会主义有商品经济，当然也就不承认商品，甚至还有人反对货币，他们企图超越发展商品经济的阶段专搞产品经济。因而，在经济工作上，不重视投入产出比较，不注意缩短建设周期，不下功夫扩大内涵再生产，有的甚至不问消耗，不计成本，产品的价格不反映价值。也不反映供求关系，造成供需脱节，产销脱节，产品、设备、资金等大量积压。一些时期，还曾搞“一大二公”、“一平二调”、“割资本主义尾巴”等。过去，由于我们不承认商品经济，并限制商品经济的发展，使我们吃了许多苦头。

党的十一届三中全会以来，人们认识到了商品经济是发展社会主义经济的最好形式，也是我国经济发展的必然形式。

(七) 社会主义生产采取商品经济形式的客观必然性
从商品的属性、货币及其发展史来看，社会主义生产采取商品经济形式的客观必然性是：

1. 所有制不同 邓小平同志早已指出，社会主义的根

本任务是发展生产力。现阶段社会主义的生产资料所有制应存在着社会主义的全民所有、集体所有和个体所有，这些不同的所有者，都有自己的独立的经济利益，它们之间的经济关系，互通有无，只能通过产品的买卖，实行等价交换。在社会主义所有制多种形式的条件下，社会主义生产就必然要采取商品经济形式；

2. 生产力发展水平不高 在我国现阶段的社会生产中，占领导地位的国营企业实现了高产业高技术的只是少数，相当多的企业还处于劳动密集型，一些集体企业和个体劳动者的小商品生产手段，还很原始。此外，还存在一定数量的中外合营、中外合作，外商独资经营等经济，这些经济都是作为社会主义生产的附属或补充，是必要的和有益的。

3. 社会分工和经济利益的差别 在现阶段的我国社会主义，劳动仍然是一种谋生手段。劳动者对自己的劳动成果，有着物质利益的要求，即使由若干劳动者组成的全民所有制企业，也必然有物质利益的要求，否则劳动者个人物质利益就不可能得到实现。何况社会分工制度，必然形成新的社会劳动，而这种社会劳动表现为智力劳动，表现为自然科学的发展，又必然表现为商品经济。因此，在现阶段社会主义全民所有制条件下，还必须承认各个企业是相对独立的商品生产者，否则，就会阻碍社会生产力的发展，就会破坏社会主义经济。

第二节 我国社会主义经济的特点和规律

一、社会主义有计划的商品经济的特点

我国社会主义商品经济和资本主义商品经济相比，主要

有以下特点：

(1) 社会主义有计划的商品经济的主体是建立在强大的社会主义公有制的基础之上的，它的目的是为了^①满足社会主义社会需要。而资本主义商品经济，则是建立在私有制基础之上的，它的目的是为了资本家追求利润的需要。

(2) 我国社会主义商品经济之间的关系，即国家和企业之间的关系，全民所有制企业之间的关系，全民所有制企业和集体所有制企业以及个体所有制之间的关系，是互助互利的合作关系，而资本主义商品之间的关系，则是尔虞我诈，大鱼吃小鱼的关系。

(3) 我国社会主义商品经济，不包括劳动力、土地、矿山、银行、铁路等一切全民所有制企业和资源，这些都不是商品。而资本主义商品经济则是无所不包的。

由上可见，我国社会主义有计划的商品经济的充分发展，对于实现我国经济现代化主要有以下好处：

(1) 发展商品经济，是发展我国社会化、专业化生产的客观要求。

(2) 发展商品经济，是使我国经济充满生机和活力的需要。

(3) 发展商品经济，才能使我国人民群众尽快地富裕起来。

总之，发展社会主义有计划的商品经济，是实现我国经济现代化的必由之路。

二、社会主义经济规律

(一) 经济规律的概念 所谓经济规律，是不以人们意志为转移的经济发展过程的客观必然性。经济规律和自然规