

乡镇企业
经营管理学



前 言

本书是应乡镇企业许多厂长和经理的迫切要求而写的。作者通过为乡镇企业多次举办培训班的教学实践，通过对乡镇企业进行的大量调查和研究，参阅国内外有关企业管理的资料和案例，力图使本书自始至终保持理论联系实际和通俗实用的特色，以适应广大乡镇企业管理人员的需要。

本书成稿后，承蒙经济学家、河南财经学院付院长侯恒教授给予不少指正，并为本书写了序言。

郑州市乡镇企业局局长李保国对本书提出过许多宝贵意见，并为作者进行实地调查提供方便。

对于侯恒教授、李保国局长，以及促成本书出版的各界有关同志和乡镇企业领导人，在此一并致谢。并对河南大学出版社的同志大力支持与帮助，表示真诚的感谢。

本书由唐山工程技术学院张福樨、郑州轻工业学院海文正、海广川、郑州工学院沙光明共同编著，由张福樨任主编、海文正任副主编并对大部分章节作了文字修改。

仅以此书献给想干一番事业的中国乡镇企业领导人！

作 者

一九八七年十月

序

我国经济体制改革在农村取得了举世瞩目的巨大成功，农村经济逐步由半自给的自然经济向商品经济过渡，农村产业结构发生了巨大变化。过去那种单纯经营种植业的农业结构已经或正在崩溃，一种以农村劳动集体所有制的合作经济为主要形式的乡镇企业正蓬勃兴起，这种新的经济形式一经出现就显示出它的巨大生命力和广阔的发展前景，在短短几年内已发展成为我国国民经济的重要组成部分。据统计，1984年乡镇企业总产值为1500亿元占全国工农业总产值的15%，1985年已超过2300亿元，比1984年增长35%。目前，乡镇企业的发展程度，已成为我国广大农村彻底改变穷困面貌的希望和寄托，一批农民企业家的队伍正在形成和壮大。

开始时乡镇企业多为“能人型”领导，但随着科学技术进步和市场竞争的日趋激烈，作为企业领导人，必须掌握科学的技术和科学管理知识，变“能人型”领导为“文化知识型”领导，因而学习科学技术成为当前广大乡镇企业管理人员的迫切愿望。他们渴望有更多的适合他们文化水平的，能够系统学习到现代企业管理知识和经营策略的书，以便提高企业管理水平。这本《乡镇企业经营管理学》的出版，可以在某种程度上满足广大乡镇企业管理者的这种迫切愿望。

这本书是作者通过长期教学实践，并对乡镇企业进行大量调查的基础上写成的。本书的特点之一就是针对性强。作者紧紧围绕着乡镇企业管理人员迫切要求解决的问题来安排全书的内容。例如“人事组织”和“市场经营”这两个重要课题，在全书占了相当大的篇幅。作者根据管理学的基本理论，引证了大量的管理和经济案例，同时参考国外的一些有关资料，对广大乡镇企业管

理人员关心的问题，作了比较详尽的论述。本书特别强调了科学的组织管理，主张实行管理责任和管理权力相一致的原则。作者还对乡镇企业领导人应具有的品质和能力作了具体的分析和论述。这些都会使读者感到亲切和易于接受。

本书的另一特点是始终注意贯彻理论结合实际的原则。深入浅出，例证生动活泼，资料翔实，层次分明，文字浅显易懂，既可作为乡镇企业管理人员自学提高之用，也可作为培训乡镇企业领导人的教材。

当前我国正处在伟大的变革时代，乡镇企业的崛起就是在这变革时代出现的新生事物，我相信《乡镇企业经营管理学》的问世将为这一新生事物的健康成长提供丰富的知识营养。同时，通过实践的检验，也将为本书作者提供新的知识源泉，从而使本书的内容在下一次修订时能更加充实和完善。

侯 恒

一九八七年十月于郑州

目 录

第一篇 乡镇企业组织管理

第一章 乡镇企业的组织形式	(2)
一、组织的含义.....	(2)
(一)组织的概念.....	(2)
(二)构成一个组织的要素.....	(3)
二、企业组织机构设计的原则.....	(3)
(一)实现命令和指挥统一的原则.....	(3)
(二)合理确定管理跨度的原则.....	(5)
(三)以办事为中心的原则.....	(7)
(四)分工协作的原则.....	(8)
(五)责权一致的原则.....	(9)
(六)才能与职务相称的原则.....	(9)
三、企业组织机构的形式.....	(10)
(一)决定组织机构形式的基本因素.....	(10)
(二)企业组织机构的基本形式.....	(11)
(三)企业党政“二元关系”的协调.....	(15)
四、企业中的非正式组织.....	(17)
(一)企业中的非正式组织的特点及产生原因.....	(17)
(二)企业中非正式组织的作用.....	(20)
第二章 乡镇企业领导者的素质	(23)
一、乡镇企业厂长应具备的素质.....	(23)
(一)高尚的道德情操.....	(23)
(二)能力素质.....	(24)

(三) 不求苟安和强烈的成就欲·····	(29)
(四) 决断魄力与直觉决策能力·····	(31)
(五) 宽容精神·····	(33)
(六) 群体意识·····	(34)
二、合理的决策机构·····	(36)
(一) 合理企业决策机构的评判准则·····	(36)
(二) 科学经营决策的基本观点·····	(40)
三、企业领导方式·····	(43)
(一) 国外的领导方式理论介绍·····	(43)
(二) 乡镇企业领导方式的转变·····	(49)
第三章 乡镇企业的经济责任制和按劳分配 ·····	(51)
一、企业内部的经济责任制·····	(51)
(一) 什么是企业内部的经济责任制·····	(51)
(二) 企业内部经济责任制的基本原则·····	(52)
(三) 企业内部经济责任制的两种类型·····	(55)
(四) 乡镇企业经济责任制的几种形式·····	(56)
二、企业的劳动报酬形式·····	(60)
(一) 工资的基本形式·····	(60)
(二) 奖金·····	(65)
(三) 津贴·····	(66)
第四章 乡镇企业职工的行为管理 ·····	(67)
一、西方的行为“激励”理论·····	(68)
(一) 马斯洛的等级需要理论·····	(68)
(二) 赫茨伯格的双因素理论·····	(70)
(三) 麦格雷戈的X理论和Y理论·····	(72)
二、乡镇企业职工的行为管理·····	(75)
(一) 初创时期：行为管理的有效方法·····	(75)
(二) 着眼于趋势：乡镇企业行为管理的转折·····	(77)

三、乡镇企业的思想政治工作与民主管理	(81)
(一) 企业思想政治工作的原则	(81)
(二) 职工民主管理的一些问题	(86)

第二篇 市场环境 与 乡镇企业经营策略

第五章 市场与市场信息	(93)
一、市场的含义与类别	(93)
(一) 市场的含义	(93)
(二) 市场的类别	(94)
二、消费品市场	(94)
(一) 消费者的分类	(94)
(二) 消费者的购买动机和购买行为	(96)
三、生产资料市场	(98)
(一) 生产资料的分类与经营特点	(98)
(二) 生产资料市场需要的一般特征	(101)
(三) 生产资料的购买动机和购买方式	(103)
四、市场信息与市场经营战略	(107)
(一) 什么是信息	(107)
(二) 市场信息	(109)
(三) 企业市场经营战略的基本内容	(113)
第六章 乡镇企业的经营与开拓	(116)
一、乡镇企业的经营思想	(116)
(一) 市场需求决定经营意识	(116)
(二) 竞争与风险的意识	(116)
(三) 服务与信用的意识	(118)
(四) 效益意识	(118)
(五) 供、产、销一体化与计划的意识	(118)

(六) 开发意识·····	(119)
二、企业的经营能力与开拓·····	(120)
(一) 企业经营能力的因素分析·····	(120)
(二) 企业的产品开发·····	(122)
三、乡镇企业的投资决策分析·····	(136)
(一) 投资项目的可行性研究·····	(136)
(二) 投资效果的经济分析·····	(137)
(三) 乡镇企业的资金筹措·····	(138)
四、乡镇企业的市场研究与预测·····	(141)
(一) 市场研究的必要性·····	(141)
(二) 市场调查·····	(142)
(三) 市场预测·····	(143)
五、风险与机会分析·····	(151)
(一) 风险与机会的类型·····	(151)
(二) 风险与机会决策·····	(153)
(三) 风险与机会决策的科学方法·····	(156)
六、乡镇企业的经营目标与目标管理·····	(167)
(一) 经营目标的内容与原则·····	(167)
(二) 乡镇企业的目标管理·····	(168)
第七章 乡镇企业的市场购销策略 ·····	(171)
一、广告宣传和销售促进·····	(171)
(一) 广告宣传·····	(171)
(二) 销售促进的方式·····	(174)
二、乡镇企业物资的储备与采购·····	(175)
(一) 物资储备与物资储备资金·····	(175)
(二) 物资的采购·····	(177)
三、乡镇企业产品的推销·····	(181)
(一) 产品推销策略的类型·····	(181)

(二) 推销人员的功能和素质·····	(182)
(三) 乡镇企业购销人员的培训·····	(185)
(四) 乡镇企业产品的推销策略·····	(186)
第八章 乡镇企业的产品定价策略与成本——利润分析 ·····	(190)
一、价格理论介绍·····	(190)
(一) 供给、需求与价格的关系·····	(190)
(二) 价格模式和需求弹性·····	(193)
二、乡镇企业的产品定价策略·····	(197)
(一) 成本导向定价策略·····	(197)
(二) 需求导向定价策略·····	(198)
(三) 竞争导向定价策略·····	(199)
三、乡镇企业的成本利润分析·····	(202)
(一) 产品成本和目标成本·····	(202)
(二) 企业利润分析·····	(205)
第九章 经济合同概要 ·····	(210)
一、经济合同的含义和种类·····	(212)
(一) 经济合同的含义·····	(212)
(二) 经济合同的种类·····	(213)
二、经济合同的签订、执行和考核·····	(214)
(一) 经济合同的签订·····	(214)
(二) 经济合同的执行与考核·····	(216)
三、经济合同纠纷的处理·····	(217)
(一) 协商·····	(218)
(二) 调解·····	(218)
(三) 仲裁·····	(218)
(四) 起诉·····	(219)
第十章 技术引进和技术市场 ·····	(220)
一、技术引进的迫切性和重要性·····	(220)

(一) 对乡镇企业的简单回顾·····	(220)
(二) 乡镇企业技术引进的迫切性和重要性·····	(221)
二、技术引进的内容和原则·····	(222)
(一) 先进技术的主要内容·····	(222)
(二) 技术引进的原则·····	(224)
三、技术市场·····	(226)
(一) 技术市场和技术交易·····	(226)
(二) 技术有偿转让合同·····	(227)
第十一章 招标与投标 ·····	(230)
一、招标和投标的含义、类型及方式·····	(230)
(一) 招标和投标的含义·····	(230)
(二) 招标的类型·····	(232)
(三) 招标的方式·····	(233)
二、招标程序·····	(234)
(一) 招标程序框图·····	(234)
(二) 招标程序简释·····	(235)
三、招标文件·····	(246)
(一) 招标文件的作用·····	(246)
(二) 招标文件的主要内容·····	(247)
四、标底的编制·····	(249)
(一) 编制标底应注意的事项·····	(250)
(二) 编制标底的方式·····	(250)
(三) 编制标底的原则·····	(251)
五、企业投标综述·····	(252)
(一) 投标分析·····	(252)
(二) 投标工作程序·····	(252)
(三) 投标文件·····	(252)
(四) 投标报价与策略·····	(253)

第十二章 防治工业污染	(254)
一、人类社会的自然环境.....	(254)
(一) 人类的自然环境.....	(254)
(二) 人与自然环境的关系.....	(254)
(三) 工业污染与自然环境的破坏.....	(255)
(四) 面对工业污染的几种观点.....	(256)
二、防治工业污染的意义和任务.....	(257)
(一) 防治工业污染的意义.....	(258)
(二) 防治工业污染的任务.....	(260)
三、我国环境污染的状况及其在工业中的表现.....	(264)
(一) 大气的严重污染.....	(265)
(二) 水体的严重污染.....	(265)
(三) 工业废渣的严重污染.....	(267)
(四) 自然环境的严重破坏.....	(267)
四、防治工业污染的基本原则.....	(268)
(一) 正确处理发展生产和防治污染的关系.....	(268)
(二) 处理好环保中技术与经济的关系.....	(269)
(三) 综合利用、化害为利、变废为宝.....	(270)
(四) 预防为主.....	(272)
(五) 行政、经济、法律、宣传等手段相结合.....	(272)
参考文献	(275)

第一篇 乡镇企业组织管理

人们在想到权力时不会不想到责任，也就是说不会不想到执行权力时的奖惩——奖励与惩罚。责任是权力的孪生物，是权力的当然结果和必要补充。凡权力行使的地方，就有责任。

——亨·法约尔

已故的美国钢铁大王卡内基满怀自信地说过这样的话：“将我所有的工厂、设备、市场、资金全部夺去，但只要保留我组织的人员，四年以后，我将仍是一个钢铁大王。”这位著名的企业家明白地说出了良好的企业组织的巨大力量。当然，建设一个好的企业组织，并非容易，它需要组织者的能力。卡内基在这方面具有非凡的能力，难怪在他的墓碑上刻着这样的话：“这里安葬着一个人，他擅于把那些强过自己的人，组织到为他服务的机构中去。”良好的企业组织，领导者的组织能力，这乃是企业组织管理的基本条件，也是企业得以生存和发展的基石。

一指挥系统的实施，有利于组织单元之间的信息沟通，目标协调一致，工作互相配合。如图1—2所示，在D和E同意下，F与G可以联系，而不必经过D逐级到A，再由A逐级到G，然而F和G都只对他们的上级D和E负责。

（二）合理确定管理跨度的原则

管理跨度（也叫管理幅度）是管理学著名的组织原理之一，它是指一个主管领导人能够直接地、有效地指挥下属的数目。

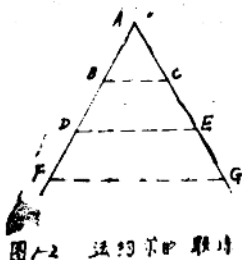


图1-2 法约尔的管理原则

一个主管负责人的有效的管理跨度有多大呢？这当然与他的经验、能力以及对管理范围内业务和技术的熟练程度有很大关系。但是，一般认为，直接管辖的下级的数目是六个左右。有的管理学者提出，高层管理人员理想的管理跨度为4人到8人之间，其他管理层，数目可以是8人到12人。这里介绍的管理跨度，可以作为参考。一般地说，乡镇企业生产比较单一，技术不很复杂，管理业务比较简单，因此，乡镇企业组织机构设计中，管理跨度可以稍大一些，但不能太大，当超过10人的时候，就要认真分析管理能力和管理职能之间是否平衡，如果自不量力，是会贻误企业经营的。有一位法国管理学者格兰邱纳斯早在1933年就证明了，在向经理汇报的人数以算术级数增加时，经理需要协调的上下级关系数目则按照几何级数增加。比如有四名下属的经理，如果再增加一名下属，那么相应的相互关系就要增加127%。因此，主管负责人在增加下属人数之前，必须再三考虑。

管理跨度与管理层次是组织机构设计的两个相互影响的基本因素，它们成反比例关系。也就是管理跨度大，管理层次就少；管理跨度小，层次就多。例如，企业越大或管辖人数越少，管理层次就越多。减少管理层次，有利于信息沟通和协调配合，但这

控制、协调、监督、管理等工作，都会涉及到人与人、部门与部门之间的协调、沟通与合作。这种协调、沟通与合作，乃是人与人之间、人群与人群之间最困难的工作。现代组织的复杂性比较集中地体现在两大矛盾体系中，这就是：（1）个人的或机构的能力与权力之间的不平衡；（2）组织成员的需要与组织目标的不一致。这些问题，也是我们考虑乡镇企业的组织问题时在思想上和做法上需要认真解决的。

（二）构成一个组织的要素

由上面的讨论可以知道，构成一个组织的要素包括下面各点：

1. 共同的目标或目的。
2. 共同的利益和利害关系。
3. 组织成员的归属感。
4. 共同的价值观念和价值标准（也就是判断什么是好的和应当提倡的，什么是不好的和不当应当做的一些标准和规范）。
5. 约束组织成员的规章制度和纪律。
6. 协作和贡献的信念（也就是组织中成员对组织目标协同动作、作出贡献的信念和意志）。
7. 意见交流和信息流通（信息通畅，意见经常交流，这是使组织能够发挥其正常功能的一个重要条件）。

二、企业组织结构设计的原则

企业组织结构设计的原则，内容十分丰富，目的都在于如何设计、建立一个更好的管理体制和组织机构，使得它们能顺利地实现经营企业的基本目标。现在，把有关原则归纳成以下各条。

（一）实现命令和指挥统一的原则

一个组织最基本的关系就是上级和下级间的关系，因此，命令和指挥统一的原则是一条最基本的原则。不能设想，一个人只管下命令，另一个人只管按别人的命令和意图进行指挥。根据这个原则，每个职务都应有人负责，每个人都知道他应向谁负责，哪些人要对他负责。在命令和指挥上，严格地实行“一元化”，也就是统一命令和统一指挥，每个人只接受一个上级的命令和指挥并对他负责。上下级之间的上报下达，都要按层次，不得越级。这就形成一个“指挥链”。从厂长开始，向下直到普通职工，管理的指挥链，上细下粗，象一座金字塔，如图1—1所示。

指挥链是决定权力、职责和联系的正式渠道。这种原理的优点，是谁下达命令很清楚，不混乱，指挥者要负指挥之责，执行者要负执行之责，决不含糊。由于上、下级很熟悉，上级了解下级情况，下级容易领会上级意图，因此，指挥和命令如果安排得当，效率可以提高。

强调这一原则的作用，主要在于避免“多头领导”，“政出多门”所造成的混乱。职责不清，多头领导，这是我国管理组织机构中过去很突出的问题。一些乡镇企业也常受这种弊端的影响。“多头”是违反统一指挥原则的，它所造成的结果是解决一个问题要通过许多部门；其中一个部门通不过，问题就得不到解决。

但是也要看到，实行命令和指挥统一的原则，也会造成呆滞和缺乏横向联系的现象。为了克服这个缺点，著名管理学家法约尔提出“联系桥原理”，也就是在统一指挥下，可以由上级授权给下级，下级可以同指挥链以外的同行进行直接的互相联系，但必须将行动结果及时报告各方的上级。这样不至于削弱而且有助于统

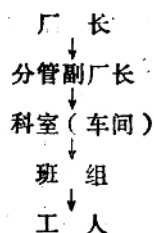


图1—1 直线指挥链

一指挥系统的实施，有利于组织单元之间的信息沟通，目标协调一致，工作互相配合。如图1—2所示，在D和E同意下，F与G可以联系，而不必经过D逐级到A，再由A逐级到G，然而F和G都只对他们的上级D和E负责。

（二）合理确定管理跨度的原则

管理跨度（也叫管理幅度）是管理学著名的组织原理之一，它是指一个主管领导人能够直接地、有效地指挥下属的数目。

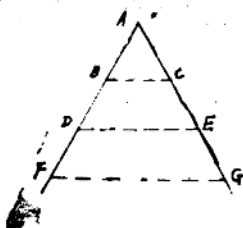


图1-2 法国某厂联络网

一个主管负责人的有效的管理跨度有多大呢？这当然与他的经验、能力以及对管理范围内业务和技术的熟练程度有很大关系。但是，一般认为，直接管辖的下级的数目是六个左右。有的管理学者提出，高层管理人员理想的管理跨度为4人到8人之间，其他管理层，数目可以是8人到12人。这里介绍的管理跨度，可以作为参考。一般地说，乡镇企业生产比较单一，技术不很复杂，管理业务比较简单，因此，乡镇企业组织机构设计中，管理跨度可以稍大一些，但不能太大，当超过10人的时候，就要认真分析管理能力和管理职能之间是否平衡，如果自不量力，是会贻误企业经营的。有一位法国管理学者格兰邱纳斯早在1933年就证明了，在向经理汇报的人数以算术级数增加时，经理需要协调的上下级关系数目则按照几何级数增加。比如有四名下属的经理，如果再增加一名下属，那么相应的相互关系就要增加127%。因此，主管负责人在增加下属人数之前，必须再三考虑。

管理跨度与管理层次是组织机构设计的两个相互影响的基本因素，它们成反比例关系。也就是管理跨度大，管理层次就少；管理跨度小，层次就多。例如，企业越大或管辖人数越少，管理层次就越多。减少管理层次，有利于信息沟通和协调配合，但这

样就增大了管理跨度。这种形式的管理称为宽跨度控制。假设一个工厂有36名工人，由两名管理人员经管，那么就可以形成只有厂长和管理者两级管理的组织。图1—3表明管理跨度为18人时的组织形成。

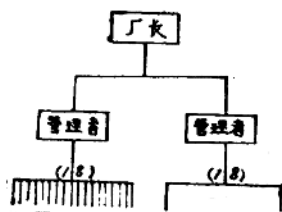


图 1-3

多层次的组织机构会使组织增加复杂性，降低效率和带来浪费，但也有好处，它可使管理者周密地进行管理。这就是窄跨度控制。例如同样是36人的工人数目，若管理跨度是6，那么就要有6个管理人员来指导工人，并要两名高级管理者，每个人指导3名管理者，这种机构有三级管理：厂长、高级管理者和管理者，如图1—4所示。

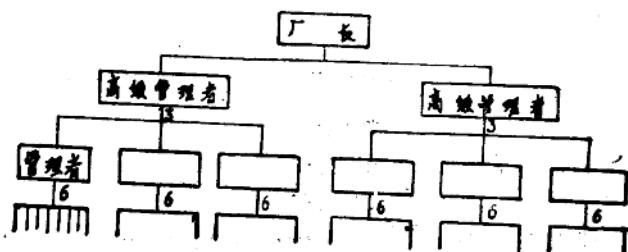


图 1-4

有效的管理要求适当的管理幅度，从而必须保留一定的管理