

星火管理丛书

乡镇企业经营管理

萧正乾 杨建湘 黄嘉平 等编
闻恭雄 总纂

6.3

上海翻译出版公司

《星火管理丛书》

乡镇企业经营管理

萧正乾 杨楚湘 黄嘉平 等编

闻恭雄 总纂

上海翻译出版公司

复兴中路 597 号

本书由上海发行所发行 上海东方印刷厂印刷

开本 787×1092 1/32 印张 7 字数 150,000

1989年 6 月第 1 版 1989年 6 月第 1 次印刷

印数 1—3,000

ISBN 7—80514—311-0/F·68 定价: 1.90元

星火管理丛书

主编： 萧正乾
章 雷
陈学文

编者的话

经营管理与生产技术是乡镇企业发展的两大支柱。为了配合国家科委制订的《星火计划》的实施，改进乡镇企业素质，提高经营管理水平和经济效益，必须在努力改善生产技术状况的同时，尽快普及经营管理专业知识，以适应乡镇企业迅速发展的需要。

编写《乡镇企业经营管理》一书，力求做到简明和实用，内容上着重结合我国当前“改革、开放、搞活”新形势下的乡镇企业经营管理现状。

一、在扼要阐述经营管理的基本原理以后，着重阐述乡镇企业经营管理的特点和模式。对乡镇企业经营管理模式，既阐述生产管理型模式，也阐述生产经营管理型模式，并在以后各章以生产经营管理型模式为主线逐步展开。绪论中还着重阐述了乡镇企业经营管理方面的一项重大改革——承包经营责任制以及发挥法律职能——经济合同等内容。

二、重视经营和管理两者的内在联系。本书结合当前乡镇企业“改革、开放”的实践，指出企业发展首先取决于人员素质，强调加强领导班子和职工队伍建设的重要性，进而再阐述经营决策、经营计划、筹集资金等内容。在阐述加强经营工作的同时，提出加强管理的要求，并以销售管理、生产管理、技术管理、质量管理、劳动管理、设备管理、物资管理等项内容逐一阐述，树立经营和管理一体化的概念和

体系。

三、本书的读者主要是乡镇企业及其主管部门的领导人员和经营管理人员。根据读者的现状，本书尽量避免过多地阐述高等数学方面的推理，对常用的必要的一些方法，采取举例、图示等形式，力求深入浅出，通俗易懂。

参加本书编写的有：萧正乾、杨楚湘、黄嘉平、凌云、梁武泉、于云、潘在璋、周文彪、金传昇、毛智汇、朱建国、陶兴高、张金泉、陈厚忠等同志，由闻恭雄负责总纂。上海市郊县乡镇局和部分乡镇企业的专业人员周永伯、赵龙欣、刘良生、金仲良、张连生、周明华、龚明霞、施宝清等同志，对本书提供了很多有益资料，谨在此表示衷心的感谢。

我们期望本书能有助于普及乡镇企业经营管理的基本知识，但限于水平，不当之处，欢迎指正，以便今后修改和充实。

1988年1月28日于上海

目 录

第一章 绪 论

- 第一节 经营管理原理..... 1
- 第二节 乡镇企业经营管理..... 8

第二章 人员素质

- 第一节 行政领导班子建设..... 21
- 第二节 职工队伍建设..... 26

第三章 经营决策

- 第一节 经营决策的任务和经营思想..... 34
- 第二节 服务方向决策..... 36
- 第三节 产品决策..... 38
- 第四节 价格决策..... 42
- 第五节 销售决策..... 45

第四章 经营计划

- 第一节 企业计划体系的两种模式..... 53
- 第二节 计划编制和实施..... 58
- 第三节 计划控制和计划工作循环..... 61
- 第四节 经营计划的基础工作..... 65

第五章 筹集资金

- 第一节 集资的必要性和渠道..... 67
- 第二节 集资决策..... 70
- 第三节 集资计划..... 72
- 第四节 集资管理..... 74

第六章 销售管理

第一节 市场调查和预测	80
第二节 销售计划	87
第三节 产品开发	89
第四节 销售日常业务管理	91

第七章 生产管理

第一节 生产过程组织	94
第二节 生产计划和生产作业计划的编制	98
第三节 生产进度安排	106
第四节 生产作业控制	109

第八章 技术管理

第一节 标准化管理	113
第二节 产品设计管理	116
第三节 工艺管理	118
第四节 技术革新和技术改造	122
第五节 科学研究和科技情报	124

第九章 质量管理

第一节 全面质量管理	128
第二节 质量计划	134
第三节 质量控制	136

第十章 劳动管理

第一节 劳动计划	146
第二节 不断提高劳动生产率	148
第三节 劳动定额管理	150
第四节 劳动定员管理	154
第五节 劳动组织	158
第六节 劳动保护	161
第七节 劳动竞赛和劳动纪律	163
第八节 劳动报酬	165

第十一章	设备管理	
第一节	设备传统管理和设备综合经营管理	175
第二节	设备购置和使用	178
第三节	设备维护与修理	180
第四节	设备改造和更新	188
第五节	设备的日常管理	190
第十二章	物资管理	
第一节	物资合理分类	193
第二节	物资定额管理	195
第三节	物资供应计划的制订和实施	202
第四节	仓库管理	208
第五节	物资节约工作	210

第一章 绪 论

第一节 经营管理原理

现代科学技术和现代化经营管理是提高经济效益的决定性因素，是使我国经济走向新的成长阶段的主要支柱。

经营管理的产生和发展，经历了一段较长历史过程。

当社会发展产生了商品经济以后，商品生产者组织劳动的目的，已不再是为了满足自身消费，而是为了“出售”，为了换取自身消费需要的其它商品。所以，即使是早期商品经济阶段，商品生产者也必须权衡劳动的“所得”和“所费”，权衡生产的商品能否“出售”，以换取所需商品，从而就出现了经营管理活动的萌芽。

以后，随着商品经济的不断发展，商品生产规模不断扩大，商品生产者的目的，也从换取自身所需商品，转而考虑经济效益，考虑“所得”扣除“所费”以后，有无纯收益以及如何取得更多的收益。这一内在动力，促使商品生产者重视社会需求，重视市场信息，探索决策和预测方法，掌握生产组织的内在规律，统一协调生产经营过程的各项活动，从而使经营管理工作在整个生产经营活动中占有日益重要地位。

在经营管理的整个历史发展过程中，已经先后经历了三个阶段——早期管理阶段、科学管理阶段和现代管理阶段。

早期管理阶段大致是从十八世纪八十年代到十九世纪

末，持续一百余年。它的特点是：基本上沿用小生产的传统做法，是所有者的经验和判断实行管理。

科学管理阶段大致是从十九世纪末到二十世纪四十年代，大约经历半个世纪。它的特点是：把早期管理经验理论化、科学化，着重研究企业的生产管理方面的问题，使生产组织方法和生产程序标准化，提高劳动效率。同时，把经营管理逐渐成为一种独立专业，使资本家同经营管理人员分离。

科学管理阶段的后期（大致是二十世纪三十年代），还出现了行为科学的理论。这一理论主张要满足劳动者自尊心理和安全感的需要，促使劳动者产生强烈的工作欲望和动机，使职工和企业保持和谐的关系，乐意为企业“服务”。行为科学理论极大地发展了经营管理学科，并开始运用于企业经营管理工作。

现代管理阶段大致是从二十世纪四十年代（即：第二次世界大战以后）起直至现在。它的特点是：以经营决策为重心，更重视把行为科学理论运用于经营管理，重视运用数学方法进行可行性分析，重视劳动效率，重视提高经济效益。

一、经营管理的二重性

经营管理属性具有二重性。它具有同生产力、社会化大生产相联系的自然属性，又具有同生产关系、社会制度相联系的社会属性。

经营管理二重性的科学原理，是认识资本主义企业经营管理的锐利武器，也是建立具有中国特色的企业经营管理的理论基础。

经营管理的自然属性是与现代化生产对经营管理的要求相联系的。它要求经营管理的组织效率化、方法科学化、

手段现代化和人员专业化。经营管理的自然属性，是社会主义和资本主义企业经营管理的共性。

经营管理的社会属性则与社会制度对经营管理的联系。在社会主义制度下，它要求经营管理必须服从社会主义所有制的性质，要求职工当家作主，要求提高职工科学文化知识，加强思想道德素质，坚持按劳分配和物质利益原则等等。经营管理的上述社会属性，决定了不同所有制企业经营管理活动具有本质的区别。

当前摆在我们面前的一项重要任务是：根据经营管理二重性的原理，把现代化生产所要求的科学管理同社会主义所有制的优越性相结合，同我国已有经营管理的有效经验相结合，努力探索具有中国特色的经营管理学科，推动四化建设事业的发展。

二、经营管理的职能

经营管理的职能是指实行有效的经营管理所必须具备的基本职能。

经营管理职能一般包括：计划和预测、组织和指挥、监督和控制、教育和鼓励、挖潜和革新。

(一)计划和预测

企业的生产经营活动，必须在国家计划指导下，按照市场需求和企业本身的条件，拟定经营方案，制定长期规划和短期生产经营计划，以及具体实施的作业计划。

企业经营管理的计划职能，离不开决策和预测。计划、决策和预测三者密切联系。只有通过预测，取得资料，才能采取可行性对比进行决策，进而制订经营方案和切实可行的经营计划。

(二)组织和指挥

为了实现经营方案和经营计划，企业必须根据精简、高效的原则，在内部建立必要的机构和岗位，并贯彻“责任制”的精神，明确其职责范围。企业的决策层和管理层要负责企业内部各部门、各环节、各岗位的组织 and 协调工作，既强调分工负责，又提倡密切协作，从而实现经营管理的组织和指挥职能。

(三)监督和控制

实施和执行经营方案和经营计划时，必须加强监督和分析，了解存在问题，并及时采取措施加以解决。经营管理的监督和控制职能是紧密联系的，并贯串于生产经营活动的各方面，包括：销售控制、生产控制、技术控制、质量控制、成本控制和资金控制等的各个方面。

(四)教育和鼓励

企业经营管理要重视人的因素，重视提高领导班子和职工的素质，加强思想道德教育和科学文化知识教育。在加强教育时，应贯彻表扬、鼓励为主，正面诱导为主，激励职工的积极性，保证企业的不断发展。

(五)挖潜和创新

企业经营管理工作必须重视合理使用人力、物力和财力，充分利用各项有利条件，挖掘内部潜力，走自我武装的内涵型发展的道路。挖潜和创新两者紧密联系。企业要挖掘内部潜力，必须开展群众性的技术革新和技术改造，依靠职工的不断创新精神。

三、经营管理的内容和方法

经营管理的内容服从于它内在的性质。由经营管理自然

属性决定的某些方面内容，对不同所有制企业大体是一致的；而由经营管理社会属性决定的某些方面内容，社会主义企业与资本主义企业就有本质差别。

经营管理内容就其一般情况而言，主要包括：提高人员素质和生产经营管理两大部分。

(一) 提高人员素质

不同社会制度的企业，在提高人员素质方面具有不同目的，资本主义企业提高人员素质的目的是：通过提高职工生产技术水平或经营管理能力，更好地适应工作，从而提高经济效益，取得更多利润。而社会主义制度，对每个企业提出的任务则是：不仅要为全社会创造物质财富，为经济和社会发展提供资金积累，并且还肩负着培养全体职工成为具有共产主义思想道德品质的一代新人的时代重任。因此，同样是重视提高人员素质，但其最终目的有着根本区别。

(二) 生产经营管理

生产经营管理，除了劳动纪律、劳动保护、劳动竞赛、劳动报酬等部分内容，同经营管理社会属性相联系外，其大部分的工作内容，则与现代化生产有联系。

生产经营管理主要包括：

1. 经营计划管理。包括：按照经营决策制定经营方案，按照经营方案编制的各种长期、短期计划和作业计划进行的管理。

2. 经营资金管理。包括资金筹集、固定资金和流动资金管理、成本管理、利润管理、资金计划和经济核算。

3. 销售管理。包括市场调查和预测、销售计划、产品开发和销售日常业务管理。

4. 生产管理。包括生产过程的组织、生产计划和生产

作业计划、生产进度安排和生产作业控制。

5. 技术管理。包括：标准化管理、产品设计管理、工艺管理、技术革新和技术改造、科学研究和科技情报管理。

6. 质量管理。包括：全面质量管理、质量计划和质量控制。

7. 劳动管理。包括：劳动计划、劳动定额管理、劳动定员管理、劳动组织、劳动保护、劳动竞赛、劳动纪律和劳动报酬。

8. 设备管理。包括：设备综合经营管理、设备购置、使用、维护、修理、改造、更新等日常管理。

9. 物资管理。包括：物资定额管理、物资供应计划、仓库管理和物资节约工作。

经营管理涉及的各项内容，除了经营资金管理的大部分内容已在“乡镇企业财务管理”一书作了叙述外，其余内容将在下列各章详细介绍。

经营管理内容涉及范围，大致是上述各个方面。但是根据企业的规模大小和对经营管理的不同要求，其深浅程度会有很大差别。同时，经营管理内容也无统一的、固定模式，企业可因时、因地、因事增加一些具体内容，以适应加强经营管理和提高经济效益的需要。

随着经营管理的不同发展阶段，经营管理的方法也日趋完善和科学。现代经营管理的方法，包括：行政方法、经济方法、法律方法、教育方法和数学方法。

(一) 行政方法

行政方法是按照行政隶属关系，采用行政手段（命令、指示、指令性计划规定等）进行经营管理的方法。它的特点带有强制性。在经济工作中，如果单纯依靠行政命令，不符

合经济工作内在性质和特有规律，所以，行政方法又有一定的局限性。

(二) 经济方法

经济方法是按照经济规律的要求、运用经济方式(如：经济合同、经济责任制)和经济手段(如：价格、工资、利润、利息、税收、奖金、罚款等)进行经营管理的方法。它的特点不带强制性。由于它以利用价值规律为基础，如单纯依靠经济方法，往往会造成宏观经济和微观经济发展的一定矛盾，所以，也有一定的局限性。

(三) 法律方法

法律方法是按照经济法规进行经营管理的方法。经济法规包括：国民经济计划法、统计法、会计法、价格管理法、劳动法、税收法、成本法、银行法、环境保护法、专利法、商标法、经济合同法等等。法律方法管理经济带有强制性，目的是使经营管理工作能按经济规律和党的政策办事，维护各方面应得的利益，明确了经济生活的基本准则，保证经济工作的正常秩序和运转。

(四) 教育方法

教育方法是重视人的因素、运用思想道德教育和科学文化知识教育的方法，来进行经营管理的方法。它的特点是：不能采取强制和压服，而必须通过细致的正面诱导，通过提高人员素质来促进企业发展。

(五) 数学方法

数学方法是指运用线性规划、概率、数理统计、运筹等数学方法进行定量分析，从而预测将会发生的后果，加深对经济现象的认识。由于事物是在不断运动，经济现象是一个动态系统，很多情况无法以数学方法预测，所以，数学方法

具有一定局限性。在运用数学方法时，必须避免它的局限性，把定量分析和定性分析结合，进行综合平衡和权衡利弊，最后作出决策。

经营管理的上述五种方法，必须注意综合运用，防止单纯使用某一种方法。综合运用上述方法，可以使各种方法相互之间弥补，使整体趋向合理，保证经营管理能更好符合主客观情况，发挥应有作用。

第二节 乡镇企业经营管理

一、乡镇企业在我国经济发展中的重要作用。

乡镇企业的前身是农村社队企业，1984年经国家决定，由社队企业改称为乡镇企业。

过去较长时间内，农村经济单纯强调重视农业，忽视多种经营，甚至把发展多种经营作为资本主义苗子，要割资本主义尾巴。直到党的十一届三中全会以后，乡镇企业才得到了迅速发展。最近召开的党的十三大会议总结了1978—1987年九年来经济发展成就，指出了：“农村中乡镇企业异军突起，有八千万农民转入或部分转入了非农产业”。经过近几年的发展，目前乡镇企业在整个国民经济的产业结构中，尤其是在农村经济结构中，已成为一支不容忽视的经济力量，从下列资料可以得到证实：

（一）1985年底，乡镇企业总产值已占农村各行业总产值的40%；

（二）1984年底乡镇工业总产值已占全国总产值的17.8%；

（三）1984年底，全国农民从乡镇企业所得的收入已占

农民家庭收入的12%；

（四）1981—1984年几年，乡镇企业为发展农村经济提供的资金，相当于同期国家用于农村基建投资的三倍；

乡镇企业不仅在过去，而且在今后的经济发展中，将仍然发挥其巨大的作用。党的十三大会议已明确指出：要继续实施以发展农村经济为宗旨的“星火”计划；要继续合理地调整城乡经济布局和改善农村产业结构；要积极发展多种经营和乡镇企业。

乡镇企业从诞生到发展的实践足以证明：发展乡镇企业是适合我国国情、具有中国特色的、发展农村经济的有效形式，是八亿农民致富的必由之路。

二、乡镇企业经济性质

乡镇企业是我国经济的有机组成部分，是整个产业结构的一个重要方面。当前在社会主义初级阶段，乡镇企业的经济性质可概括为：它是以社会主义集体所有制为基础的、从事非种植业的、自主经营、自负盈亏的商品生产企业。

（一）乡镇企业是社会主义集体所有制的商品生产企业，它受国家宏观的计划、投资、价格、财政、金融体制的控制和调节，它的生产经营活动必须自觉保持同全社会的协调发展。

（二）乡镇企业是自主经营、自负盈亏的社会主义集体所有制企业，它与全民所有制企业的经营运行机制有着明显区别。国家对乡镇企业的管理，应该更多地通过各种经济杠杆（如：价格、税收、信贷等等），通过加强市场调节，来实现宏观控制。对乡镇企业说，在运用计划调节和市场调节两种形式和手段时，尤其要重视市场需求，通过市场调节不