

乡镇企业管理概论
干部培训教材

乡镇企业管理概论

6.3

辽宁人民出版社

乡镇企业经营管理干部 培训教材编委会

(按姓氏笔画为序)

主任编委

赵汝霖 简洪生 梁济宏

编 委

王克勤 史永生 刘维林 李炳恩 吴兴述
罗天贵 张雨波 张志林 张雄成 帅玉川
郝继曾 胡成林 高玉山 耿天鹤 蒋恩尧

乡镇企业管理概论

Xiang Zhen Qiye Guanli Gailun

史永生 刘福仁 主编

辽宁人民出版社出版、发行

(沈阳市南京街6段1里2号) 辽宁省委装订厂印刷

字数: 165,000 开本: 787×1092 1/32印张: 7 1/4

印数: 1—18,000

1988年7月第1版

1988年7月第1次印刷

责任编辑: 任天舒

特约编辑: 曹福志

封面设计: 李国盛

责任校对: 耀 今

版式设计: 张 楠

耿 玮

序 言

党的十一届三中全会以来，我国广大农民和农村基层干部，在中央改革、开放、搞活方针指导下，为探索具有中国特色的社会主义建设道路，以顽强的革命精神，不怕困难和曲折，勇于改革、勇于创新、勇于开拓、勇于自我完善，终于找到了解决我国农业剩余劳动力的金钥匙——发展乡镇企业。

在短短的几年之内，全国乡镇企业产值成倍增长，到1986年底，达到3540亿元，占农村社会总产值的48%，占全国社会总产值的19%；安置农业剩余劳动力7900多万人，占农村总劳动力的21%，已成为我国国民经济的重要组成部分。

我国乡镇企业是由刚放下锄头的农民自己建设和管理的企业。他们过去没受过管理现代企业的教育，也没有这方面的实际经验。他们靠自己那种勤奋精神，在干中学，在学中干。但由于先天不足，对社会化的现代企业，对日益激烈的市场竞争的机制，对企业内部如何提高产品质量，如何提高经济效益为中心的企业管埋，还是不适应的。因此，他们迫切需要学习，需要有适合乡镇企业学习的教材。

在辽宁省乡镇企业管理局主持下，一批有实际工作经验、懂理论、懂教育的同志，包括局里的干部和工程技术人员，辽宁省农机职工中专的教师以及沈阳工业大学的讲师、教授，共同编写了《领导科学与领导艺术》、《乡镇企业统

计》、《乡镇企业法规》、《乡镇企业管理概论》、《市场学》、《经济合同法》、《乡镇企业财务管理》、《乡镇企业经营管理》、《乡镇企业生产与技术管理》、《数学》等10本乡镇企业经营管理干部培训教材。这套教材，已得到沈阳市中专自学考试委员会的支持和认定，作为沈阳市中专自学考试学习用书，其中每本书也可当作管理干部单科培训教科书。它的出版发行，将为提高干部素质，提高企业的管理水平发挥积极作用。

这套书力求理论联系实际，从乡镇企业的现实和实际出发，但由于乡镇企业在我们这个改革时代尚处于变革之中，因此这套书仍有一个不断适应，不断完善，不断提高的过程。我相信，在这些热心同志的努力下，在其他方面同志的帮助下，这套书必将成为比较理想的好教材。

张 毅

1987年7月

目 录

第一章 乡镇企业的产生及其发展

第一节	乡镇企业的概念及其在我国产生和发展的必然性·····	1
第二节	乡镇企业的性质和特点·····	8
第三节	乡镇企业在国民经济中的地位和作用·····	12
第四节	指导乡镇企业发展的方针和原则·····	18
第五节	乡镇企业的发展趋势和前景·····	23

第二章 国家对乡镇企业的管理

第一节	乡镇企业必须接受国家的统一管理·····	28
第二节	乡镇企业与有关行政管理部门的关系·····	33
第三节	乡镇企业与监督、调节部门的关系·····	37

第三章 乡镇企业的素质

第一节	企业素质的概念及内容·····	48
第二节	提高乡镇企业素质的重要性和紧迫性·····	53
第三节	提高乡镇企业素质的途径·····	59

第四章 乡镇企业的管理

第一节	乡镇企业管理的概念及加强管理的必要性·····	65
-----	-------------------------	----

第二节	乡镇企业管理的性质和职能·····	67
第三节	乡镇企业管理的任务和内容·····	73
第四节	乡镇企业管理的原则·····	78
第五节	乡镇企业管理方法·····	81
第六节	乡镇企业的现代化管理·····	89

第五章 乡镇企业管理要借鉴历史的经验

第一节	资本主义企业管理发展史·····	94
第二节	我国社会主义企业管理的历史发展过程··	106
第三节	借鉴历史经验提高乡镇企业管理水平····	110

第六章 乡镇企业领导制度和组织机构

第一节	乡镇企业的领导制度·····	113
第二节	乡镇企业的组织机构·····	117
第三节	乡镇企业领导班子建设·····	127

第七章 乡镇企业经济责任制

第一节	经济责任制概述·····	133
第二节	乡村集体经济组织与企业之间的 经济责任制·····	141
第三节	企业内部经济责任制·····	155
第四节	乡镇企业经济责任制的基础工作·····	161

第八章 乡镇企业的信息管理和企业管理基础工作

第一节	信息管理·····	171
第二节	企业管理基础工作·····	176

第九章 企业管理咨询概述

第一节	企业管理咨询的概念和分类·····	185
第二节	企业管理咨询的任务和作用·····	188
第三节	企业管理咨询工作的特点·····	191
第四节	企业管理咨询的程序和要领·····	195
第五节	企业管理咨询人员·····	200

第十章 乡镇企业职工培训

第一节	乡镇企业职工培训的性质与意义·····	202
第二节	乡镇企业职工培训的特征与要求·····	206
第三节	乡镇企业各类人员培训·····	210
第四节	乡镇企业职工培训的组织与计划·····	214

第十一章 乡镇企业思想政治工作

第一节	乡镇企业思想政治工作的任务与作用·····	219
第二节	乡镇企业思想政治工作的内容·····	223
第三节	乡镇企业思想政治工作应遵循的原则 和基本方法·····	231
第四节	乡镇企业思想政治工作的组织和领导·····	238

第一章 乡镇企业的产生及其发展

乡镇企业是我国特定历史条件下的产物，是我国农业企业、工业企业、建筑企业、交通运输企业、商业饮食业企业、服务业企业和其它企业的有机组成部分。研究乡镇企业的管理，必须对乡镇企业本身有一个全面、正确的认识，以掌握其生产经营活动的规律性。

第一节 乡镇企业的概念及其在我国产生和发展的必然性

一、乡镇企业的概念

马克思说：“理论的概念必须要由大规模积累的实际经验来完成。”乡镇企业这个概念就是随着农村经济的深入发展和改革，通过实践经验的总结抽象出来的。“乡镇企业”过去称“社队企业”。由“社队企业”改称为“乡镇企业”其原因是：（1）由于农村经济体制改革，实行政社分设，原有公社、大队的体制也改成了乡、村体制。原由公社和大队办的企业为明确它们与乡、村合作经济组织之间的归属关系，相应改称乡办企业和村办企业。“社队企业”这个概念本身被政社分设的新体制所扬弃。（2）在农村改革的推动下，不仅乡村企业有了很大的发展，而且近年来又出现了许多新的组织形式，如：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；以及县、区、乡、村、行业联办的各种企业也都有了很大的发展。它们规模不等，形式多样，其经济内容是“乡村企业”这个概念所不能容纳的。因而需要有一个能够概括表达这个新内容的企业名称。（3）上述乡村企业和其它企业受经济规律的制约，已经出现向农村集镇靠拢和集中的趋势。随着农村经济的发展，农村新的集镇也在形成和发展。原有乡办企业大多数办在镇和乡政府的所在地，其它企业又逐步向小集镇集中，从而乡镇就成为农村中非农产业的依托和集中地，在这种情况下，需要有一个更为贴切、更能体现农村这些企业特殊含义和功能的概念。“乡镇企业”就是适应这种新形势而产生的。1984年3月党中央明确将“社队企业”改称为“乡镇企业”。“乡镇企业”即乡、村举办的企业、部分社员联营的合作企业、其它形式的合作企业和个体企业。简言之，即乡镇管辖内农民兴办的各种企业。它既包含着不同水平的集体所有制企业，也包括不同形式的合作企业和个体企业，是多形式、多层次、多门类、多渠道的乡镇以下合作企业和个体企业的统称。它们各自具有不可取代的经济作用 and 意义。

乡镇企业是一个多行业、多门类的经济组织网络。包括农业企业、工业企业、交通运输企业、建筑企业、商业饮食服务企业、服务业企业和其它企业。

乡镇工业企业是乡镇企业的重要组成部分，是现阶段乡镇企业的主体部分。乡镇工业企业按其经济类型划分，主要是合作经济，包括乡（镇）、村办及农户联办的工业，各种形式和多种成分的联营工业和一部分农民举办的家庭工业。按经济内容划分，乡镇工业又可以分为：以农副产品为原料

的加工工业；为农业提供生产资料的工业；为城市大工业加工服务的工业；为出口和人民生活服务的工业。有轻工业，也有重工业。轻工业包括：以农产品为原料的工业和以非农产品为原料的工业；重工业包括采掘工业、原料工业和制造业。

二、乡镇企业发展的历史和现状

乡镇企业是由原农村工副业发展而来的。我国乡镇企业的发展经历了一个曲折的过程。解放后，经过土地改革，我国农村经济得到了迅速的恢复和发展，在农业社会主义改造过程中，很多互助合作组织，逐步办起了一些副业，实行以农业为主，农副业综合经营。

1958年农村人民公社化过程中，各地在原有副业基础上办起了大量的社办企业。此后，社队企业的发展曾受到“左”倾错误的干扰和“四人帮”的破坏，一度出现过停滞状态。但是，由于客观上它在农村经济乃至整个国民经济中已占有一定的地位，起着重要的作用，因此，七十年代初又逐步发展起来。

社队企业的蓬勃发展是在党的十一届三中全会以后。党的十一届三中全会以来，党中央、国务院从我国国情出发，根据发展国民经济的客观要求，为发展社队企业制定了一系列重要的方针政策，支持、鼓励、扶植、引导社队企业健康地发展。第一次把发展社队企业提到了全党的议事日程，是社队企业发展的转折点。

1979年7月，国务院规定了社队企业的发展方针、经营范围、所有制性质；规定了国家在资金、信贷、税收方面扶

持社队企业的政策；对加强领导、建立管理机构和供销系统，以及各行各业要积极扶持社队企业等都提出了具体要求；对社队企业的发展规划、产供销渠道、经营管理、劳动制度、利润使用、技术革新和技术改造等，也作了详细规定。

1981年5月，国务院又充分肯定了社队企业的发展方向，充分肯定了它在国民经济中的地位和作用，充分肯定了它发展的巨大成绩，同时也指出它在发展过程中存在的问题，明确规定了调整、整顿的基本原则和具体政策措施，并对各级政府要进一步加强对比队企业的领导提出了明确要求。

从1982年到1985年，中共中央对比队企业的发展作出了方针性的规定。1984年全面规定了乡镇企业的发展方针和政策，并根据客观经济发展的要求，决定将“社队企业”改称为“乡镇企业”。1985年党的全国代表会议指出，发展乡镇企业是振兴我国农业经济的必由之路，并提出“积极扶持、合理规划，正确引导、加强管理”的指导方针和“鼓励农民兴办乡镇企业”的政策措施。使我国乡镇企业进入稳定、健康发展的新时期。据统计，1986年全国乡镇企业总产值达到3300亿元，工业产值2200亿元，分别相当于1969年和1970年全国社会总产值和工业总产值。从业人员达7300万，超过国营企业职工数300—400万。全国出口创汇的乡镇企业近万家，有2000多种产品行销近百个国家和地区，年创汇45亿美元。实践证明，乡镇企业不仅已经成为我国农村经济发展的主要内容之一，而且在我国整个经济发展中也已占有重要地位。

因此，1987年党的第十三次全国代表大会指出，乡镇企业异军突起，发展前景十分广阔，要积极发展。乡镇企业必

将以前所未有的步伐前进。

三、乡镇企业在我国产生和发展的客观必然性

从人类社会发展的历史看，乡镇企业的产生有其客观的必然性，符合客观经济规律的要求。主要表现在以下几个方面：

1. 乡镇企业的产生和发展，顺应了社会发展的客观要求，是分工与协作发展的客观产物。

在人类社会的发展史上，农业和工业的关系经历了一个由结合到分离的过程。在原始社会初期，由于社会生产力水平低下，农业劳动和工业劳动是互相结合在一起的。后来，随着生产力的发展，人类社会先后出现了三次大分工，畜牧业、手工业和商业先后从农业中分离出来。随着大机器工业的出现，推动了分工和专业化的进一步发展，从而促进了生产力的发展。乡镇企业的产生与发展正是农村分工与协作发展的客观要求。

2. 乡镇企业的产生与发展，使农业多余劳动力向非农产业转移，这是生产力发展的必然结果。

人类社会发展的历史告诉我们，早在第二次社会大分工，手工业劳动从农业生产中分离出来成为独立的工业部门时，农业人口已经开始向工业人口转移。只是由于当时商品生产规模小，交换的范围很狭窄，农业和手工业分离得不够彻底。一直到资本主义社会，由于生产力的发展，才突破了农业和手工业的原始结合，工业脱离农业成为独立的物质生产部门。进入现代社会以后，随着工农业生产专业化程度的不断提高，工农业之间的联系也日益密切。农业生产过程要

依靠工业产品来交换，它的一系列工序已逐步由工业所代替。农用工业的发展，科学技术在农业中的应用，已经使得工艺能够适应农艺与饲养技术自然特点的要求，使工艺为农牧业服务，使农牧业生产工厂化，从而在生产组织和经营形式上引起质的变化，大大提高了农业的生产效率。同时，由于农业分散性和地域性等特点的存在，它不仅依靠城市工业的支援，还需要农村工业的紧密配合。这样必然形成农业人口更进一步地向工业人口转移。

世界主要国家农业劳动力占社会总劳动力比重表

国家	1960年 占社会总劳 动力%	1965年 占社会总劳 动力%	1970年 占社会总劳 动力%	1978年 占社会总劳 动力%
中 国		81.6	80.8	73.8
美 国	11	7.8	5.3	
苏 联	42.1	33.0	25.7	18.1
日 本	32.9	24.0	19.7	12.5
法 国	22.1	18	13.7	9.5
联邦德国	14.9	11.0	7.5	4.6
英 国	4	4	2.8	2.2
匈 牙 利	39	31	25.0	17.3
罗马尼亚	64.5	59.0	56.0	49.0
南斯拉夫	63.8	53.0	49.8	39.8
印 度	74.1	70	69.3	64.6
巴 西	57.9	48.0	45.6	39.7
总 计			50.9	46.2

（资料来源：1980年《中国农业年鉴》第325页）。

上述历史发展过程和上表中的数据说明，从世界绝大多数国家农业人口和农业劳动力变化的一般趋势来看，随着生

产力的发展，农业人口和农业劳动力逐渐向工业及其他非农产业方面转移，是一条普遍规律。在我国农村，由于农业机械的发展，加上农业人口和农业劳动力的增加，耕地相对减少，农村出现了大量过剩劳动力，而这些劳动力又不能盲目流入城市，形成城市的畸形发展。在这种情况下，发展农业商品经济、发展乡镇企业，实现农业劳动力的转移，既是我国农村经济发展中的一个创造，又是我国农村经济发展的客观要求。

3. 发展乡镇企业是实现我国农业现代化乃至国家现代化的客观要求。

农业现代化的基本要求，是以现代化的技术和装备来经营农业，逐步实现生产手段现代化、生产技术和经营管理科学化、生产劳动社会化、专业化，促进农、林、牧、副、渔各业生产发展到一个新的水平，以满足国民经济各方面消费的需要。实现农业现代化需大量资金，但是，农作物生长期很长，农业生产不稳定，发展比较缓慢，积累资金比较困难。因此，当工业发展到一定程度时，为了适应整个国民经济的发展，必然要用工商业利润来补贴农业，加快农业现代化的实现，这也是各国普遍采用的办法。

从我国的具体情况来看，我国农村人多地少，加上工农业产品价格剪刀差等原因，要完全靠农业积累来装备农业，实现农业现代化是不可能的。但在现有情况下，要让国家大幅度地增加对农业的投资也有困难。乡镇企业的发展可以为农业现代化提供部分资金，适应实现农业现代化的需要。同时，实现农业现代化还要求农村有一定的加工、储运和自我装备、自行维修的能力，这些也都是对发展乡镇企业的客观

要求。

4. 乡镇企业的产生是农业由自给经济向商品经济转化，从传统农业向现代化农业转化过程中的必然产物。

自给经济是为了直接满足生产者个人或本单位的需要，而不是为了交换的一种经济形式。在中国几千年的封建社会中，由于生产力水平低下和社会分工不合理，自给经济始终占统治地位。商品经济则是以交换为日的经济形式。它是在社会分工和劳动专业化的基础上产生的，有利于提高劳动生产率，与自给经济相比是一种进步。当前，我国农村正处于由自给经济向商品经济转变阶段。在这个阶段中，工农业必然进一步分工，乡镇企业正是这个历史发展过程中的必然产物。

传统农业是指使用历史上传统的农业技术和方法经营的农业。其物质资料的交换和能源的转化，都在农业内部进行。现代化农业则是指广泛应用现代科学技术、现代工业提供的生产资料和科学管理方法的社会化农业。我国当前正处在由传统农业向现代化农业转变阶段。乡镇企业的发展，可以为农业现代化提供大量的生产资料、资金、现代科学技术和人才。因此，乡镇企业也是我国由传统农业向现代化农业转化过程中的必然产物。

第二节 乡镇企业的性质和特点

一、乡镇企业的性质

我国社会主义现阶段的乡镇企业，是以农村中劳动群众集体所有的合作经济为主要形式的一种多形式、多层次的经

济综合体。所谓多形式，包括合作经济、集体经济、多形式联营经济、个体经济和其它私人企业。所谓多层次，是指乡镇企业经济整体中或作为同一性质经济中的不同层次。如，乡镇企业整体经济中包括乡办企业、村办企业、部分农民联办企业和个体企业。在集体所有制经济中，又有归全乡劳动群众所有的集体经济；有归全村劳动群众所有的集体经济；有以组（队）为单位的集体经济。在乡镇企业中，只要是按照劳动者之间自愿互利原则结合进行生产经营活动，并且接受国家计划 and 政策指导，实行民主管理和按劳分配，并向集体提留积累的均属于社会主义性质的合作经济。目前，这种经济形式占乡镇企业的主导地位。乡镇企业中的个体经济，是在国家管理下，与社会主义公有制相联系，而不同于资本主义私有制条件下的个体经济，是社会主义必要的有益的补充，从属于社会主义经济。

不管哪种形式的乡镇企业，都是独立的经济实体，是自主经营、自负盈亏的社会主义商品生产者和经营者，是有一定权力和义务的法人。

二、现阶段乡镇企业的特点

1. 具有较多的生产经营自主权。乡镇企业由于资金自筹，企业自办，独立核算，自负盈亏，国家很少下达指令性计划任务，因此具有较多的经营自主权。例如，有较多的经营决策权、原材料自由选择权、产品销售权、用工形式和工资奖励权、经营联合、引进资金、技术、设备以及招聘人才等自决权。

2. 规模小、灵活性大。企业规模是指一个企业占用的

土地面积和建筑面积，拥有的固定资产和流动资金，产品的加工能力，每年创造的产值、利润和缴纳的利税等数量多少以及职工人数的多少。目前绝大多数乡镇企业规模较小，上千人的企业很少，多数为百人以下，有些只有十几人或几个人，固定资产多数在几十万元，少到十几万元，几万元或几千元。产品比较单一，年产值多数在百万元以下。由于规模小，一旦经营出现了问题，可以很快调转方向，具有较大的灵活性，能以小求活，以变求胜。

3. 在经营活动中主动性、适应性强。乡镇企业面广点多，可以利用多种原料。既可以利用分散在城市工厂不便利用的资源，也可以利用社会废旧物资和野生资源。从而具有成本低、利润大的特点和生产多种产品的适应性。能从多方面满足群众的需要。此外，由于乡镇企业的经营方式基本上是以当地资源为依托、就地取材、就地加工、自产自销、以销定产，可以随时了解社会需要，并根据实际需要进行生产，因此能够经常地使企业处于主动地位。

4. 劳动密集型企业多，大部分是手工劳动，具有投资少，收效快、消耗能源少的特点。乡镇企业适宜发展劳动密集型产品，既有利于节约资源、能源，又有利于吸收农村多余劳动力，发挥我国农村劳动力多的优势。

5. 具有生产力布局合理的特点。乡镇企业一般都是立足于本地资源的开发而建立起来的，同时，又是经过商品交换和市场竞争保留下来的。这些企业一般都具有适应自然条件和经济技术条件的地区差异性，能因地制宜地安排生产项目，充分利用自然力和各种经济技术条件，能超利避害。

6. 生产力水平较低，多层次的技术水平并存。乡镇企