

乡镇干部培训教材

乡镇企业经 营管理概论

许惠渊 主编

● 群众出版社

乡镇干部培训教材编审委员会

主 任 方道中

副主任 刘立伦 徐英豪 邓合成

委 员 刘体稟 王孟扬 许惠渊

李达昇 周维灿 杨俊亮

赵书敏

编 者 的 话

《乡镇企业经营管理概论》一书是应中共北京市委组织部、北京市民政局和北京市农业管理干部学院联合举办的乡镇领导干部岗位职务培训班的需要编写的。本书较系统而有重点地介绍了乡镇企业经营管理的基本理论和适用的现代管理方法。全书共13章，大体分为四个部分：第一部分（包括第一、二章）从宏观角度概述乡镇企业的产生、发展、特点、地位、作用和前景以及经营管理的实质、原理、职能和一般方法等内容；第二部分（包括第三、四、五、六、七章）介绍企业经营的基本理论和方法；第三部分（包括第八、九、十、十一、十二章）介绍企业管理的基本理论和方法；第四部分专门介绍乡镇企业会计报表及其分析。全书的体系和内容是在几十期培训班的讲课实践中逐步探讨形成的，并受到学员的欢迎。本书不仅可作为乡镇领导干部岗位职务培训班的基本教材，也适用于其他形式的乡镇企业经营管理短期培训班。

本书由许惠渊主编，撰稿者：许惠渊（第一、二、三、四、五、六章）；张隆华（第七章）；邸义平（第八、九章）；朴康右（第十章）；张同德（第十一、十二章）；陈士珍（第十三章）。

由于编者学浅才疏，时间仓促，更因为《乡镇企业经营管理》这一学科方兴未艾，因而，本书漏误难免，倘蒙广大读者不吝赐正，尤为感幸。

编者

1989.6

前 言

根据中共中央、国务院《关于加强农村基层政权建设工作的通知》和中央组织部、民政部《关于认真做好乡镇干部 ze 训 ze 作的通知》精神、中共北京市委组织部、市民政局制定了《北京市乡镇领导干部岗位培训规划要点》（1988—1990 年）。

《规划要点》强调了培训的目的意义在于提高乡镇领导干部的政治、业务素质，明确了培训的对象是乡镇党政正、副职领导干部；说明了培训的形式和安排。这项培训工作由市委组织部、市委农村工作部、市民政局组织领导、市农业管理干部学院制定教学计划并组织实施。

为落实中央《通知》和北京市《规划要点》中央对乡镇干部培训的目的要求，我们组织编写了一套乡镇干部培训教材。这套教材包括《乡镇适用法律基础知识》、《农村经济管理》、《乡镇企业经营管理学》、《乡镇行政管理学》和《乡镇政权建设》等。

这套教材的编写、是根据乡镇工作的特点和乡镇领导干部知识能力规范的要求，从教学对象的实际需要出发，着眼于教材内容的科学性，针对性和实用性，避免单纯追求教材内容的系统性和完整性，对实用性强的知识重点突出，力求做到文字简练，通俗易懂，以适用于乡镇干部培训和自学之用。

由于农村正处于经济、政治体制改革的过程之中，加之我们对乡镇各项工作研究不够，以及水平所限，因此，这套教材的缺

点、错误在所难免。热切盼望广大乡镇干部、培训工作人员及关心乡镇基层政权建设和党的建设的各级领导、专家学者多提宝贵意见、以供我们把这套教材修改得更好，使它在培训工作中，在提高广大乡镇干部的政治、业务素质方面，发挥更大的作用。

北京市乡镇干部培训教材编

审委员会

1989年3月

目 录

第一章 导论	1
第一节 乡镇企业产生和发展的必然性.....	1
第二节 乡镇企业的地位作用和前景.....	6
第二章 经营管理原理	16
第一节 乡镇企业经营的实质和内容.....	16
第二节 管理及管理活动的特点.....	22
第三节 乡镇企业管理的职能.....	25
第四节 乡镇企业管理的原理和方法.....	29
第三章 经营战略	37
第一节 经营战略及研究战略的必要性.....	37
第二节 经营思想.....	39
第三节 经营目标.....	46
第四节 经营方针和策略.....	48
第五节 经营战略的制定、实施和评价.....	54
第四章 经营环境分析	59
第一节 经营环境分析的意义和内容.....	59
第二节 经营环境分析的中心是掌握和运用信息.....	63
第三节 市场环境分析.....	67
第四节 经营环境分析的方法.....	78
第五章 经营决策与计划	94
第一节 经营决策的含义和分类.....	94
第二节 经营决策的步骤、要求和方法.....	98
第三节 经营计划的特点、内容及指标体系.....	125
第四节 经营计划的编制、执行和控制.....	130
第六章 投资项目可行性研究	137

第一节	乡镇企业投资及投资机会	137
第二节	可行性研究	142
第三节	投资方案的经济评价	150
第四节	资金筹措	171
第七章	市场营销	179
第一节	商品策略	179
第二节	价格策略	187
第三节	渠道策略	189
第四节	促进销售策略	194
第五节	市场营销组合的特征	202
第八章	管理体制与责任制度	204
第一节	乡镇企业管理体制及其演变	204
第二节	乡镇社区性经济组织的 管理职能和管理方式	207
第三节	企业内部管理组织形式	213
第四节	乡镇集体企业的责任制度	216
第九章	生产管理	222
第一节	生产管理的原则	222
第二节	生产过程组织	226
第三节	劳动管理与职工的思想工作	231
第四节	技术改造与技术引进	236
第十章	物资与设备管理	241
第一节	物资管理的任务和物资分类	241
第二节	物资消耗定额和物资储备定额	243
第三节	设备的选择、使用和保养	249
第四节	设备的修理、改造与更新	254
第十一章	质量管理	259
第一节	质量及质量管理的概念	259

第二节	全面质量管理·····	261
第三节	质量保证体系·····	266
第四节	质量管理常用的统计方法·····	268
第十二章	财务管理·····	271
第一节	财务管理概述·····	271
第二节	固定资金的管理·····	273
第三节	流动资金的管理·····	276
第四节	成本管理·····	279
第十三章	会计报表及其分析·····	284
第一节	会计报表的作用和种类·····	284
第二节	会计报表分析的意义和方法·····	285
第三节	资金平衡表的分析·····	293
第四节	利润计算表和利润分配表的分析·····	309
第五节	产品成本的分析·····	317

第一章 导 论

为了更好地研究和掌握乡镇企业经营管理的基本理论和方法，有必要先了解乡镇企业的历史、现状及其发展前景，认清乡镇企业的地位、作用和特点，分析发展乡镇企业的有利条件和不利因素，揭示乡镇企业所存在的问题。从而，提高对加强乡镇企业经营管理的紧迫性、必要性的认识。本章将就以上问题作概括性介绍。

第一节 乡镇企业产生和发展的必然性

一、“乡镇企业”的含义

目前人们所说的“乡镇企业”是一个习惯性称呼，它具有特定含义，可以分为狭义和广义两种解释。

狭义指企业本身而言，即乡、镇、村办的集体企业、联营企业、个体企业以及私营企业。总之，是农民办的各种形式的企业。作为企业，不管是何种形式，它都具备以下几个特点：

（一）具有法人资格。按国家规定程序建立并领取工商行政部门的营业执照；

（二）借助一定的物质技术条件为社会提供商品或劳务；

（三）独立核算、自负盈亏的营利性社会基层经济单位。

广义指乡镇村里五大行业，即种养业、工业、交通运输业、建筑业、商业服务业的总称。作为五大行业的总称，乡镇企业既区别于城市里的国营企业，又区别于乡村中的农林牧渔业，因

此，有人称之为“异军突起”。由于乡镇工业的产值占乡镇企业总产值的70%左右，人们往往把研究乡镇企业的重点放在乡镇工业上。“乡镇企业”这一称呼尽管不够科学，但已被大家所理解和接受。

二、乡镇企业产生和发展的必然性

认真探讨乡镇企业产生和发展的原因，将有助于认识乡镇企业的特点。1987年5月，邓小平同志在向外国朋友介绍中国改革时指出：“我国农村改革的最大收获就是乡镇企业发展起来了，连续几年保持20%以上的发展速度……这是出乎意料的。”（引自《中国乡镇企业报》1988年5月20日第三版）。著名学者费孝通教授把乡镇工业誉为“草根工业”。这说明，乡镇企业的产生和发展具有必然性，它不管受到何种非议和干扰，总要发展起来的。那么，为什么乡镇企业会产生和发展起来，尤其是近几年来发展得这样迅速呢？我们认为其主要原因如下：

（一）社会分工是乡镇企业产生的起因

在人类社会的发展史上，农业和工业及其它各业经历了一个逐步分离的过程。原始社会，人们都在氏族里共同劳动，虽然也有社会分工，例如一部人去采集和狩猎，另一部分人去开辟住处，但由于当时生产力水平低下，分工是很粗糙的。随着社会生产力的发展，人类社会先后出现了三次大的分工。首先是畜牧业和农业分离，接着是手工业和农业、畜牧业的分离。后来是商业同上述各业的分离。直到资本主义社会，由于大机器工业的出现，社会分工和生产专业化得到了进一步的发展，分工既细致也更科学化了。

我国乡镇村里乡镇企业的出现，从根本上说，正是社会分工的结果，是乡村中，继农林牧渔各业相对分离以后社会分工进一步深化的产物。

（二）商品交换的繁荣是乡镇企业发展的外在条件

随着生产力水平的提高，社会分工愈来愈细致，社会分工的出现和发展必然要促进商品交换的繁荣，而商品交换的繁荣反过来又会带动社会分工的发展，带动乡镇企业的发展。因为乡镇企业和农林牧渔业不同，它是完全的商品性生产，如果没有商品交换这一外部环境条件，它是发展不起来的。党的十一届三中全会以后，真正以实事求是为指导方针，“改革、开放、搞活”等一系列方针政策得到深入地贯彻执行，束缚商品经济的枷锁被逐步解开。因此，乡镇企业如雨后春笋般地出现。正如列宁曾经指出的“……商品经济的发展，从而意味着愈来愈多的人口同农业分离，就是说工业人口增加，农业人口减少。”（《列宁全集》第三卷，人民出版社1959年9月第一版第19页）

（三）人多地少是乡镇企业产生和发展的内在因素

我国人均土地1.5亩，远远低于世界人均5亩地的水平。这是造成我国农村贫穷落后的直接的原因之一。然而，人类社会总是要不断地进步，中国农民也不会心甘情愿地受穷，正如毛泽东同志所说的“穷则思变”。社会进步的根本动因是生产力的发展，广大农民为了摆脱贫困，必须千方百计地发展生产力。发展生产力如果只在极有限的土地上做文章那是不行的，因此，到1.5亩土地以外去赢得财富，便成为我国农民摆脱贫穷落后的出路，只要具备适宜的外界环境条件，他们就会把蕴藏着的强大内在力发挥出来，在这条出路上阔步前进。

（四）利益差别是乡镇企业产生和发展的“牵引”因素

从事农业生产的劳动收益低，从事非农业生产劳动的收益高，而且就业的机会多。这对农村劳动力的转移具有很强的“牵引”作用。如果政府能够采取一些相应的政策措施，为农民从事非农业劳动提供某些条件，就会促进乡镇企业的迅速发展。

综上所述，乡镇企业的产生和发展，农村非农业化趋势，即

农村中原来从事农业生产的农民一部分转为从事非农业生产活动，这是历史发展的必然。这一发展规律不仅在我国存在，在世界上许多国家，特别是亚洲地区各国同样存在。据世界银行有关调查报告表明，目前亚洲地区大约有35%——65%的农村劳动力在长期或临时地从事非农业生产。其中巴基斯坦和马来西亚的非农业人数占农村总劳动力的三分之一。当然，由于各国政府采取的政策不同，这种转化的速度也就不同。但大部分国家都相应地采取了一些积极可行的措施和政策。例如，南朝鲜为加速发展乡镇企业采取了一系列“综合对策”，对乡镇企业给予财政、金融支援，提供能源与交通方便，加强技术指导和帮助销售产品，实行统一领导和规划，等等。这些政策措施对南朝鲜的“农村工业化”起到很大的促进作用。

三、我国乡镇企业发展的历程及特点

既然商品交换是乡镇企业发展的外在环境条件，那么，乡镇企业的产生应当说不是建国以后的事。早在几千年前，当我国商品经济开始萌芽时，“乡镇企业”的雏型就应运而生了，只不过其发展速度和规模远不如今天这样引人注目罢了。我国自春秋战国以来，随着铁器的使用，生产力水平的提高，社会分工愈来愈细，商品经济日益发达，全国各地乡村中出现了许许多多的手工作坊，一部分农民专门务工经商，其实就是我国古代的“乡镇企业”。当然，由于封建社会本身的局限性，商品经济不可能很发达，在漫长的封建社会里，乡镇企业的发展相当缓慢。建国以后，尤其是50年代，随着国民经济的恢复和发展，乡镇企业有了新的起步。据1959年《人民日报》报导，全国社、队办小工厂70多万个，从业人员达500多万，产值100多亿元。文化大革命中，城市工业停产闹革命，一些城市企业到农村找出路，知识青年和城市居民上山下乡，为农村工业的发展带来了设备、技术、原料、

信息等，因此，一些地区办起了乡镇企业。1970年中央提出加速农业机械化进程，小型农具厂、修造厂遍布全国农村。据1977年统计，全国有93%的公社和76%的大队办起了各种类型的企业139万多个，社队工业产值391亿元，从业人员达2300多万人。由于受“左”的思想严重影响和干扰，尤其把发展商品交换当成资本主义的“路”来“堵”，因此，乡镇企业只能在乱中求生。而且，当时乡镇企业的经济形式、经营方式和经营项目都比较单一，很不稳定，许多地区常常是一哄而起，又很快被砍光。

党的十一届三中全会以后，在“决不放松粮食生产，积极开展多种经营”，以及大力发展商品生产的方针政策指导下，特别是1980年国务院公布了关于发展乡镇企业的若干规定，1984年党中央国务院为发展乡镇企业专门下发4号文件，以及其它有关文件条例的贯彻执行，乡镇企业得到迅速的发展。1987年全国乡镇企业的总产值达到4500多亿元，转移农村劳动力8500多万人。上缴国家税金200多亿元，初步形成一批出口创汇骨干企业，创汇额达到50亿美元。

近几年来，我国乡镇企业的发展具有以下突出特点：

1. 发展速度上的迅猛性。这几年每年总产值平均增长28%，大大超过了国民经济的发展速度。

2. 空间上的广泛性和不平衡性。无论是沿海或内地，东部或西部，山区或平原，乡镇企业都有不同程度的发展，但发展不平衡。据统计，华东六省一市平均每县200家企业，产值达1亿元以上；西北地区平均每县才30家企业，产值仅400万元。从总的来说，乡镇企业空间分布相当分散，它们所依托的联络中心主要不是大中城市，而是成千上万的乡镇。

3. 经济形式的多样性。有乡、镇、村集体所办的企业，也有联营以及个体和私营企业。据有关部门统计，按产值比重，乡办占40%，村办占31%，联营占8.8%，个体和私营占20.2%。

去年以来，个体和私营企业发展较快，但并非具有固定模式，一般说来，大城市郊区和发达地区以乡村企业为主要形式，而不发达地区以村户办企业为主要形式。

4. 行业和产品多类性。乡镇企业包括五大行业，每个行业又包括许多小行业，产品繁多。从重要的生产资料产品到日常消费品样样俱全。据1986年统计，五大行业中 种养业占1.9%，工业占68.2%，建筑业占14.8%，交通运输业占7.2%，商业服务业占7.9%。工业中所包含的小行业最多，有机械、建材、纺织、缝纫、食品、煤炭、造纸、冶金、饲料、编织、电力等等。有些行业在全国同行业中所占的比重很大，如原煤占28.9%，服装占50%，建材占53%。

5. 技术结构的多层次性。乡镇企业的技术设备有传统工艺，土法上马的，也有利用大工业设备的；有使用标准设备的，也有引进国外先进设备的。从总体上说，我国大多数乡镇企业的技术装备水平低，处于前机械化期的装备，相当一部分企业所用的是城市大工业五十年代使用的旧设备。

第二节 乡镇企业的地位作用和前景

一、乡镇企业的地位和作用

乡镇企业高速度发展，使我国农村经济、工业经济乃至整个国民经济的构成发生了重大变化。1986年与1978年相比，乡镇企业总产值在农村社会总产值的比重已由31.4%上升到46.9%；在全国社会总产值的比重已由7.2%上升到23.8%，乡镇工业产值在全国工业总产值中的比重由8.7%上升到23.4%。1978年到1986年在农村社会总产值、全国社会总产值、全国工业总产值的净增份额中，乡镇企业以及工业分别占57%，25%和28%。1986

年乡镇工业总产值已相当于1987年全国工业总产值。1987年乡镇企业总产值达到4763.9亿元，比上年增长34.5%，占当年农村社会总产值的52.4%。事实证明，乡镇企业已经成为农村经济的重要组成部分，乡镇工业已经成为整个工业中一支不可忽视的力量。乡镇企业的蓬勃兴起改变了我国农村经济单一经营的落后经济结构，改变了“农村——农业”的旧格局，广大农民自办工业，乡村形成了星罗棋布的新“城镇”，农业剩余劳动力被乡镇企业所吸纳，乡镇工业逐步与城市工业融为一体，从而，城乡对立的二元结构逐步的向城乡一体的一元结构转化。因此，发展乡镇企业不仅是振兴农村经济的必由之路，而且是我国四化建设的重大战略措施。

乡镇企业的作用主要表现在以下几个方面：

（一）改变了“农业农村”的格局，加快了农业现代化进程

我国传统的农村经济基本上是单一的农业经济，“农业农村”的状况维持了几千年。由于近几年来乡镇企业的迅速发展，使农村中的工业、建筑业、运输业、商业服务业等相继从农业中分离出来，较快地改变了农村单一的农业经济结构。1987年乡镇企业的产值首次超过了农业产值，占据了我国农村经济的主导地位，使我国农村由半自给的封闭式经济逐步转入商品经济的新时代，从而，冲破了我国长期以来城市——工业，农村——农业的传统格局。这种旧格局的改变，必将极大地推动我国农业现代化的进程。因为农业现代化的主要内容是运用先进的科学技术来指导农业，用现代化设备来装备农业，以科学的管理方式来管理农业。目前，世界上已经实现农业现代化的国家，大致是通过两条途径来达到以上目标：一是以农村崩溃为代价，首先采取掠夺，剥削农民来发展工业，然后再用发达的工业来装备农业，这是大多数资本主义国家所走过的道路；二是城市办工业，然后主要依靠城市工业来推进农业现代化的发展，苏联和东欧一些国家基本上

选择这种道路。我国于50年代开始国家工业化建设，实行自力更生优先发展重工业，建立独立的工业体系的发展战略。以高度集权的经济体制，并通过工农业产品的不等价交换，从农业积累工业化原始资本，这一战略取得了巨大的成就。但是，这种经济发展战略形成了城乡经济发展失衡的结构性矛盾。在我国工业化起点低，人口多，资源少，尤其是农村人口占80%的条件下，采取这一途径是难于实现农业现代化的。乡镇企业的发展，使我们找到了一条适合我国国情的农业现代化道路，即农民在农村兴办工业，“以工补农”“以工保农”，进而使农村工业和城市工业融为一体，共同促进农业现代化的发展，最后实现城乡一元化经济。选择这条道路，既避免了农民的破产，又避免了城乡分割。当然，由于我国农村千百年来始终是自给和半自给经济，商品经济极不发达，人均资源稀缺，这种选择不可避免地要遇到诸如乡镇企业和城市工业争夺资金、原料、技术、人才；乡镇企业的基础设施不足，布局不够合理，产品质量较差，经济效益低等问题。但是，随着生产力的发展，随着我们经济的对外开放，以及国家采取有效的调整和“治理、整顿”等一系列的方针政策，乡镇企业加强内部管理，这些问题将会得到逐步地解决。

（二）妥善地解决了农业剩余劳动力转移的问题

农业劳动力向非农业转移，这不仅是解决农村因人多地少，农业机械化程度不断提高而造成的农业劳动力“过剩”的问题，更重要的是它标志着一个国家实现工业化、现代化的程度。目前，世界上经济发达的国家，从事农业的劳动力占劳动力的比重都很小，如英国是3%，美国是4%，西德是6%，日本是9%，苏联是19%。农业劳动力占一个国家劳动力总数的比重是一个国家是否发达和富裕的重要标志。我国长期以来采取了高度集权的社会主义传统体制，不允许农业剩余劳动力流动，尤其是禁止农民进城。与此相反，一些资本主义国家则走农民破产，让其盲目自发

地流入大中城市去从事非农产业。很显然，前者的做法是把亿万农民捆在农业（特别是种植业）上世代受穷，而后者的“盲目流动”，对于我们这样一个拥有8亿农民，贫穷落后的大国来说也是不可取的。乡镇企业的发展，使农业剩余劳动力得到顺利、妥善地转移，这对于改变我国农村贫穷落后的面貌，实现四化具有重大的战略意义。

目前，我国农业剩余劳动力的转移具有以下特点：一是就地转移和异地转移相结合。农村中大多数剩余劳动力是就地转移，离土不离乡，进厂不进城，也有一小部分剩余劳动力是异地转移，离土又离乡，进入大中城市和异地乡镇。二是农业剩余劳动力的转移基本上不要国家投资，他们根据自身的特点寻找出路，各得其所。三是相当多的农业剩余劳动力转移是处于半转移状态。由于种种原因，这部分剩余劳动力所从事的是兼业劳动，既从事农业劳动又从事非农业劳动。这些特点说明，乡镇企业不动用国家资金解决就业问题，在农业剩余劳动力的转移方面起着关键作用。同时也告诉我们，在发展乡镇企业以及农业剩余劳动力转移方面，必须加强宏观指导和与改革相应的政策制度，这样才能使乡镇企业在农业剩余劳动力的转移中发挥更有效的作用。

（三）促进了乡镇物质文明和精神文明的建设

乡镇是城市和农村联系的桥梁，是农村生产和消费的中心，我国有五万多个不同层次的乡镇，加强乡镇建设对改变我国农村的落后面貌具有重大战略意义。要进行乡镇建设，使乡镇农民和居民与大中城市的居民一样，享受现代都市化生活的文明，需要大量的人力、物力和财力。我国乡镇企业多数是在乡镇及其周围，这种相对的集中，必然带来人口的相对集中，带来商业、服务业的繁荣，文化、教育事业的发展。乡镇企业为乡镇建设提供必要的资金，建立了相应的物质基础设施，吸收、安排乡镇就业