

农村企业实用管理知识



农村企业实用管理知识

农村企业实用管理知识



农村企业实用管理知识

周 坚 张 耘 著

责任编辑：肖瑞连

农村读物出版社出版

河北三河印刷厂印刷

新华书店发行

787×1092毫米1/32 9.34印张212千字

1987年12月第1版 1987年12月第1次印刷

印数：1—5000

书号：4267·85定价：1.95元

前 言

这是一本为广大农村干部、农村企业、民办企业和城镇集体企业各类经营管理人员编写的书。它汇集了我们数年来进行企业管理咨询的经验、借鉴了国内、国外主要的适用的理论和方法，以求得能为读者提供适应现时形势要求的、简明实用的企业管理理论和方法的目的。

这本书从分析农村企业及其经营管理的特点入手，在介绍一般管理知识的基础上，突出了以经营为重心、以人为核心的管理环境的设计与创建，特别是书中关于企业责、权、利体系及其管理的创建、组织机构的设置、聘用制、人事管理等内容，对处于经济体制改革中的我国企事业单位具有普遍的意义。同时，在书中还重点讲述了农村企业经营中的法律问题，掌握投资经营决策命运的可行性研究，溶于企业责、权、利体系中的企业目标、计划、质量、人员管理。书中编入了一些实用的图表，以供选用。

本书于八六年油印稿后，曾在北京、山东等地的教学活动中得到充实。特别是，在编书过程中，我们得到了张稚枫、周祥源、王凤林等同志的殷切指导和帮助，得到了单位领导和同志的热情支持，仅在此一并表示真诚地感谢。

全书分为七章，其中第二章、第四章、第五章第六节和第六章第三节由张耘编写；其余章节由周坚编写和全书总

纂。由于著者水平有限、资料和经验局限，一些问题尚待深入研讨，书中定有失误、不当之处，恳请广大读者批评指正。

编者

北京市社会科学院

周坚 张耘

一九八七年十二月于北京

序

我国农村企业从党的十一届三中全会之后，迅速发展起来。1978年，社队企业仅152.4万个，从业人员2826.5万人，占农村劳动力的9.5%，总产值为490.6亿元，当年利润为88.1亿元，上交国家税金22亿元，固定资产229.6亿元。到1986年底，乡镇企业已达1515.31万个，从业人员达7937.14万人，占农村劳动力的20%，总产值为3540.87亿元，占农村社会总产值的48%；占我国社会总产值的19%；其中工业总产值为2413亿元，约占我国工业总产值的23%；当年纯利润为320.11亿元，上交国家税金为176.72亿元，固定资产原值为1211.74亿元。9年来，我们乡镇企业产值平均每年以28%的速度持续发展，1986年比1978年增加了7.2倍。在此相间，乡镇企业新增产值占全国社会总产值净增部分的25%，占农村社会总产值净增部分的57%，乡镇工业产值净增部分占全国工业总产值净增部分的28%。九年中，乡镇企业共向国家交纳税金610多亿元，农民累计现得工资收入2100多亿元，支农资金140多亿元。到1987年底，乡镇企业人员约达8700万，总产值约4700多亿元，在农村第一次超过了农业总产值。

党的十一届三中全会曾指出，“社队企业要有一个大发展”。1984年，党中央和国务院又指出，乡镇企业“是多种经营的重要组成部分，是农业生产的重要支柱，是广大农民

群众走向共同富裕的重要途径，是国家财政收入新的重要来源”，“目前，乡镇企业已经成为国民经济的一支重要力量，是国营企业的重要补充”。1935年，党中央又指出，“发展乡镇企业是振兴我国农村经济的必由之路”。1937年，邓小平同志说：“我们完全没有预料到的最大的收获，就是乡镇企业发展起来了，异军突起”。赵紫阳同志在十三大报告中也高度评价了乡镇企业，并指出，“我国农村还处在开发时期，许多能源还没有合理利用，潜力很大，农林牧副渔各业和乡镇企业的发展前途都是十分广阔的”。这些都集中概括地说明了乡镇企业在国民经济中的地位和作用越来越重要了。

为了适应乡镇企业蓬勃发展的新形势，必须迅速提高乡镇企业广大职工的素质。近几年来，各地出版了大量的关于改进乡镇企业实用管理的著作。周坚、张松两同志新近编著的这本《农村企业实用管理知识》，就是其中比较有特色的一本。首先它突出了实用性。作者深入实际，作了大量调查研究，密切结合农村企业的情况，从理论到方法，作了系统的阐述，比较切合实用。其次是比较全面。作者从企业的概念、外部环境、各项决策及企业内部的种种管理等各方面，都作了论述，是一本内容比较全面的书。第三是比较简明扼要。本书涉及面比较广，但每一部分文字并不太多，比较简单明瞭。因此，可以作为农村企业各种经营管理人员，广大农村干部及其他有关人员学习时的参考。

中国社会科学院农村发展研究所

王 凤 林

1987年12月

目 录

第一章 农村企业的环境和特点	(1)
第一节 农村企业	(1)
第二节 农村企业的环境	(3)
第三节 农村企业经营管理的特点	(6)
第四节 系统的方法与企业管理	(14)
第二章 农村企业与法律	(21)
第一节 认识农村企业的法律地位	(21)
第二节 农村企业要遵守质量管理 法律的定规	(27)
第三节 经济合同法知识	(32)
第四节 农村企业纳税知识	(50)
第三章 企业经营管理总论	(62)
第一节 企业精神与经营管理观念	(62)
第二节 企业管理体制	(65)
第三节 企业组织与活动	(78)
第四节 企业管理的职能	(90)
第五节 企业管理系统的构成	(93)
第四章 农村企业的经营管理	(98)
第一节 企业的外部环境研究	(98)
第二节 树立正确的经营思想	(106)
第三节 市场与经营决策	(108)

第四节	财务决策.....	(118)
第五节	销售决策.....	(125)
第六节	生产决策.....	(136)
第五章	企业生产管理.....	(143)
第一节	企业生产管理的概念.....	(143)
第二节	企业日常生产管理.....	(145)
第三节	日常技术管理.....	(159)
第四节	设备管理.....	(160)
第五节	物资管理.....	(165)
第六节	财务管理.....	(173)
第六章	企业责、权、利体系与管理.....	(195)
第一节	企业责、权、利体系.....	(195)
第二节	企业责、权、利管理.....	(203)
第三节	经济责任与管理.....	(224)
第四节	农村企业管理组织的设计与选择.....	(231)
第五节	农村企业劳动人事管理.....	(239)
第六节	农村企业的授权与职权.....	(246)
第七节	农村企业利益与激励.....	(254)
第七章	掌握企业投资命运.....	(263)
第一节	可行性研究的目的和内容.....	(263)
第二节	项目的经济评价.....	(269)
第三节	敏感性分析.....	(289)
第四节	各类项目经济评价的特点.....	(293)

第一章 农村企业的环境和特点

党的十一届三中全会以后，农村企业象雨后春笋，破土而生，迅猛发展，登上我国经济历史的舞台。要想了解农村企业，就需要首先明白：什么是企业、什么是工业企业、什么是农村企业，才能从农村企业的历史、现状和生存环境中，分析出它自身的特点及其经营管理的特点，达到认识、创办、发展、改造农村企业的目的。

第一节 农村企业

我们所说的农村企业，区别于城市中的企业和建立在乡村的全民所有制企业及军工企业。这里着重讲述的是乡、镇、村以及各级农村组织办的集体企业。

一、什么是企业

企业是从事生产、流通或服务性活动，独立核算，具有法人资格的经济单位。

我国将企业按其产品属性和技术特点，划分成三个产业和一百多个行业，如机械、电子、化工、运输、邮电、矿山、饮食、服务、咨询等行业。每个行业中的企业在产品、技术工艺、设备、经济、管理上，都有许多共同的特点和性质。

企业有自己的发展历史。从原始社会至封建社会，自给自足的自然经济一直占统治地位。社会经济活动主要是以家庭、部族、自然村落为经济单位，并基本上在这个范围内发生劳动的分工和少量的交换。专为奴隶主、封建主服务，以手工劳动为基础的作坊，都不能称为企业。随着社会生产力

的不断提高，发生了工具、动力等多次大的飞跃性变革，与之相应的社会制度、社会组织、经济活动也发生了巨大的变化。建立在机器和动力基础上的资本主义社会，发展了商品经济，使经济单位为自己生活需要服务的生产，变成了为社会、为他人、为买卖的生产，许多受雇于资本所有者的工人共同协作，分工愈加精细。社会上的行业也如同人体组织，在自己的各方面生产条件和服务对象依附于其它行业、企业的条件下，日益成为一个有机的整体。任何一个为法律承认的、具有法人资格的企业经济组织，都同社会管理的各个部门、其它企业和用户发生着千丝万缕的联系。这也就是作为社会基本经济单位的企业产生的历史条件和社会“土壤”。

二、什么是工业企业

工业企业是从事工业性产品或劳务生产经营活动的企业，包括采掘工业企业和加工工业企业。它们运用物理的、化学的、生物等方面的技术，对自然物和它们的中间产品进行加工，生产出生产和生活所用的物质产品或提供劳务。

我国现时的工业企业，是以全民所有制和集体所有制为主体，应用相当于国际上60年代的技术和装备，为完成国家计划 and 市场需求，从事工业生产的、相对独立的商品生产经营组织。它是以销售自己的产品及从事工业性劳务为谋取盈利的经济组织。其中包括四个含义：

1. 企业性质与资本主义私有制企业不同。

2. 这些企业是建立在机器体系和动力基础上的，与手工业生产不同。

3. 它们从事着工业性产品生产或提供工业性劳务，同农业企业、商业服务企业、旅游企业不同。

4. 它们是社会主义制度和经济体制条件下的商品生产者，同党政机关及其它非盈利性组织，如学校、医院等单位不同。

三、什么是农村企业

农村企业是我国农村中的各级组织或农村劳动群众兴办的、在农村获准成立的企业。

广义上的农村企业，包括农村中乡、镇、村、队各级组织以及联户、户、组、个人办的企业，还包括那些通过联营、入股等多种方式取得合法资格的、行政经济隶属关系在农村的企业。其中不仅包括经营地点在农村的企业，也包括那些在城镇中取得合法经营资格的、但行政经济人事隶属关系仍在农村的企业。

农村企业，与城镇、国营企业一样，必须具备以下基本条件：1. 具有符合国家政策规定的法人和会计人员。2. 具有进行一般经营的条件，如经营地点，自有资金等。3. 具有行政、经济的辖属单位。4. 按照国家经济法的规定，经过审查、登记、批准，可以取得法人资格。5. 获准后到公安局备案刻章，并到农业银行或工商银行开立银行帐户。6. 必须进行纳税（务）登记。

需要注意的是，企业的经营范围必须是在国家规定的范围之内。特殊的经营范围，一般不准经营或需经过有关部门特批方准经营。例如，国家一类物资（汽车、钢材等）的经营。企业的经营范围要与经营条件相一致，也就是经营条件有承担相应的经营范围内业务的能力。例如，注册资金（开业的自有资金）的数额。

第二节 农村企业的环境

企业的环境，是指企业外部有关的社会、经济、政策、

法律、市场等方面的情况。它是企业生存、竞争、发展的环境和约束。

一、农村企业产生的历史和意义

在我国农村，农业和手工业的长期并存，是封建经济长期存在的现象。农村的“五匠”（木匠、铁匠、泥瓦匠、石匠、篾匠）、“四坊”（磨坊、粉坊、油坊、豆腐坊）和其它手工业遍及乡村。全国解放后，土地改革运动，解放了农村生产力，手工业获得了恢复和发展。社会主义改造过程中，巩固了我国农村的集体所有制，但也走了一段曲折的弯路。农村企业真正得到迅猛广阔地发展是在党的十一届三中全会以后。无农不稳，不工不富，无商不活，已为在大力发展社会主义商品经济中的农村各级组织所认识。

农村企业的发展，加速了农村两个文明的建设，促进了农村商品经济的发展，增加了农民就业，改善了农村的产业结构，提高了农民收入，促进了农业的发展，增加了国家的财政收入。例如，1984年农村企业上缴税收90亿元。再如苏州专区，1980年占利税收入总额的三分之一，无锡县占到48%。1980年，农村企业直接供外贸出口的产品就达到23亿元。

同时，由于农村企业对农村经济的发展产生了巨大影响，又通过农村的经济体制改革推动着国家经济体制改革的进程。

二、农村企业的环境

构成农村企业外部环境的主要因素，包括国家的方针、政策，经济体制和政治体制，竞争对手，文化观念、历史状况和市场经济的发展，等等。

1. 经济体制改革和对外开放、对内搞活，成为我国现时

的基本国策。随着党的十一届三中全会的胜利，党的中心任务转到以经济工作为中心的轨道上，实行了从农村到城市、从东到西、从沿海到内地的经济发展战略。原有的国家各部、局、省、市、地以及工业企业，在经济体制改革的简政放权中充实了活力，使农村企业在不断发展的商品（市场）经济中，遇到了日益激烈的全面竞争。

2. 计划经济和市场经济的机制，不但使农村企业在国家宏观计划管理的各个方面受到约束和激励，而且与国营企业生产经营基础的差距再次加大。例如，产品销售、原料来源、运输安排、设备购置、能源供给、人员聘用等方面，既存在价格差别，又存在渠道差别。

3. 农村企业的市场

我国社会主义统一市场，是在1956年基本上完成对农业、手工业和私人资本主义工商业的社会主义改造之后形成的。现阶段，在我国社会主义统一市场中，存在着多种经济成分、多条流通渠道、多种经营形式和多种价格形式。我国社会主义统一市场又分为直接计划市场、间接计划市场和自由市场三种。

（1）直接计划市场，指关系国计民生十分重大的生产资料和消费资料，一般由国家规定价格，生产和流通直接由国家加以控制的市场。

（2）间接计划市场，指国家不直接下达指令性分配指标，只下达指导性计划和规定价格浮动幅度，主要通过经济杠杆来指导商品交换活动的市场。

（3）自由市场，指除国家直接或间接控制以外的商品，国家不下达计划和规定价格，企业可根据市场供求的变化，灵活地自行安排生产和流通的市场。但不论哪种市场，

价值规律和供求规律都可灵活地发挥作用。

农村企业的市场，就是指农村企业的技术、设备、原料辅料等的来源和产品销售渠道、价格，受国家所控制的方式。依据我国市场的划分，农村企业的市场，大部分集中于间接计划市场和自由市场，极少量地进入国家计划市场。

第三节 农村企业经营管理的特点

一、依据对我国市场的划分，从企业经营管理的基本性质来看，存在着生产型、生产经营型和市场经营型三种类型。

1.生产型是以生产为中心的企业管理方式，它是一种初级的工业企业管理类型，又叫内同型管理或单纯生产型管理。它是在产业销路比较好或企业由外部控制的情况下，企业管理的一种类型。我国1978年经济体制改革以前的企业管理，基本上属于这种类型。

2.生产经营型是在我国市场和计划共同控制下的企业管理方式。它是我国经济体制改革，实行计划经济为主，市场调节为辅以后出现的类型。目前，国营企业多属于这种类型。它们一方面受到国家计划控制，同时又有一定自主生产经营权。它的管理活动与职能形成了生产经营型的管理。它的市场是直接计划市场和间接计划市场。

3.市场经营型是指我国现行经济管理体制下，只受到国家指导，而面向市场、自主经营的企业，这类企业形成了以市场经营为核心，以为社会服务和盈利为共同目标的经营活动和职能。我国大多数集体企业、农村企业及其管理都属于这种类型。它的市场是间接计划市场和自由市场。

那么，这三种类型都具有什么特点呢？

1.生产型管理的特点：其指导思想是单纯的生产观点。

只重生产，轻视产品的销售服务，不大关心市场和用户的需求变化，实行以产定销。管理视线在生产领域，企业主要任务按国家下达的计划生产产品。企业管理职能和活动是执行性的，生产的品种、数量都由上级规定，需要的资金和设备也由国家调拨，物资供应和产品销售都由上级安排。企业管理追求的目标，限于完成国家计划。国家在财政上对企业实行统收统支，企业所获利润全部上缴。资金由国家无偿调拨，亏损由国家补贴和承担。

2. 生产经营型管理的特点：企业管理范围扩大。从过去生产领域，扩大到对整个经济活动领域进行系统的管理。企业在国家计划、政策和法令允许的范围内，可根据市场需要，在完成国家计划的前提下，具有一定程度的决定生产品种、数量和自行销售、采购的自主权。企业要按国家的各专项规定分配利润，运筹资金，扩大经营，增加福利。完成国家任务与自主经营共同成为企业管理的重点。产业结构的调整，品种的开发，资金的筹措和运用，对外的联合和协作，企业改造、发展等，都要求企业遵照国家的政策和法令，根据企业内外部的具体情况，适时地作出正确决策。企业追求的目标，是完成国家指令性计划和提高经济效益。因此，企业产品要对路，要降低经营活动中各种消耗，加速资金周转，既要提高当年经济效益，又要保证长远的、持续的经济效益。企业管理的指导思想，既要完成国家计划又要适应市场的变化；在产销关系上，实行以销定产。

3. 市场经营型管理特点：是在国家计划指导下，将市场作为企业的始点和终点。企业管理的重点在经营，经营的重点在决策。强调依据市场，进行产品的设计和制造，组织销售和售后服务工作。

二、农村企业类型的区分

正确地区分农村企业的类型，是进一步发挥本企业的产品、市场、技术和设备等方面特点优势的有效方法。

区分农村企业类型有多种方法，常用的方法是：

1. 按所有制性质分类，大致存在四种类型：

(1) 集体所有制类型，是指企业性质为集体所有，乡、镇、村、队等农村组织隶属的企业均属此类。这类企业的财产及处置由开办单位和企业来决定，企业的法人代表通常由单位委派。

(2) 个体企业，由个人、专业户、组、联户或合伙开办的企业。这类企业一般规模较小。人员少、经营范围比较专一。

(3) 混合类型企业，是指集体所有制或全民所有制企业与个体户共同开办的企业。如股份公司，各种不同单位及所有者合资开办的企业。

(4) 集体所有制个人或合伙承包租赁的企业。这种类型的企业法定的所有制关系未变，但在承租期内，由个人或几个人合伙按契约条款进行企业的经营管理，负责向国家缴纳税收、按契约规定交纳承包金或租金，其余企业收益由契约规定和承租者支配。

2. 按行业归属分类，主要有：(1) 食品工业，如各种食品的加工厂。(2) 轻纺工业。(3) 建筑业。(4) 建材工业。(5) 机械加工或修理业。(6) 运输业。(7) 商业。(8) 服务业。(9) 造纸或包装业。(10) 化工工业。(11) 能源工业。(12) 采矿冶金工业。(13) 养殖加工业。(14) 畜牧业及加工业。(15) 手工业，等等。

在按行业归属分类中，农村企业常有跨行业的企业，如

渔工商、牧工商、农工商、技工贸联合企业，都是将资源的开发与加工利用和贸易相结合，充分发挥了企业优势。

3.按企业组织分类，主要有两种型式：

(1)单厂企业，即一个厂(场)就是一个独立核算、自负盈亏，具有法人资格的企业。

(2)多厂型企业，多个组织(即多个分厂、店等)仅有一个经营执照，并进行统一核算盈亏，在法律上统一为一个“法人”单位的企业。例如，各种联合公司。

4.工业企业按生产类型区分为许多种类，一个企业往往是几种生产类型同时存在。参见表(1-1)。