

# 乡镇企业经营管理

成圣树 贺桂先 编著



# 乡镇企业经营管理

成圣树 贺桂先 编著

中国财政经济出版社

## 乡镇企业经营管理

成圣树 贺桂先 编著

中国财经出版社出版

(北京东城大佛寺东街8号)

新华书店北京发行所发行 各地新华书店经售

通县西定安印刷厂印刷

850×1168毫米 32开 8.5印张 200 000字

1988年1月第1版

1988年4月北京第1次印刷

印数：1—11,000 定价：2.70元

ISBN 7-5005-0070-X/F·0065

## 前 言

党的十一届三中全会以来,我国的乡镇企业获得了迅速发展,成为我国国民经济中一支非常活跃而强大的生力军。乡镇企业的崛起,强有力地推动了我国农村商品经济的发展,极大地改变了我国原有的农村经济结构,为农村从自给、半自给经济向商品经济转化和实现农业现代化开辟了一条希望之路。正如《中共中央关于制订国民经济和社会发展的第七个五年计划的建议》中所指出的:“发展乡镇企业是振兴我国农村经济的必由之路。”

由于乡镇企业发展的时间还不长,加之它底子薄、素质差,存在许多“先天不足”,如职工文化水平低、技术落后、设备陈旧、信息不灵、交通不便、缺乏人才、缺乏资金等,使得不少乡镇企业经营管理水平低,经济效益差,严重影响了乡镇企业的进一步发展。为了帮助乡镇企业克服生产经营过程中遇到的种种困难,提高经营管理水平,增强竞争能力,不断提高经济效益,我们在调查研究、搜集资料和参考有关文件、书籍的基础上,编写了这本《乡镇企业经营管理》。现将它奉献给广大的乡镇企业管理人员和各级乡镇企业管理干部,表示我们对乡镇企业的积极支持。

在本书编写过程中,我们从乡镇企业生产经营的特点及其实际需要出发,紧紧围绕如何提高乡镇企业的经营管理水平和经济效益这个中心课题,对乡镇企业经营管理的基本知识、基本原理和基本方法作了比较全面的介绍,并对当前乡镇企业经营管理中出现的新情况、新问题及其解决办法作了较多的探讨。

本书在内容上力求实用，在文字上力求通俗易懂，以便于不同文化程度的读者阅读和掌握。

由于我们水平有限，时间匆促，对乡镇企业的调查研究不够全面、深入，书中的缺点和错误在所难免，敬请读者批评指正。

作 者

1987年4月

# 目 录

|                                    |        |
|------------------------------------|--------|
| <b>第一章 乡镇企业经营管理概论</b> .....        | ( 1 )  |
| 第一节 我国乡镇企业经营管理概况.....              | ( 1 )  |
| 第二节 乡镇企业经营管理的內容.....               | ( 7 )  |
| 第三节 乡镇企业的经营思想和经营目标.....            | ( 13 ) |
| 第四节 乡镇企业的经营方针和经营策略.....            | ( 17 ) |
| 第五节 乡镇企业管理的基础工作与办好乡镇企业<br>的标志..... | ( 22 ) |
| <b>第二章 乡镇企业的经营管理制度</b> .....       | ( 27 ) |
| 第一节 乡镇企业的厂长(经理)负责制.....            | ( 27 ) |
| 第二节 乡镇企业管理机构的设置.....               | ( 34 ) |
| 第三节 乡镇企业的经营承包责任制.....              | ( 37 ) |
| <b>第三章 乡镇企业的经营决策</b> .....         | ( 48 ) |
| 第一节 乡镇企业的市场调查和市场预测.....            | ( 48 ) |
| 第二节 乡镇企业经营决策的内容和方法.....            | ( 56 ) |
| 第三节 乡镇企业的产品决策.....                 | ( 62 ) |
| <b>第四章 乡镇企业的经营计划</b> .....         | ( 69 ) |
| 第一节 乡镇企业经营计划的种类和内容.....            | ( 69 ) |
| 第二节 乡镇企业经营计划的编制和执行.....            | ( 74 ) |

## **第五章 乡镇企业的生产管理与劳动管理……………(81)**

### **第一节 乡镇企业的生产组织与劳动组织……………(81)**

### **第二节 乡镇企业的生产计划、生产作业计划和生 产调度工作……………(88)**

### **第三节 乡镇企业的劳动定额和定员……………(97)**

## **第六章 乡镇企业的技术管理与质量管理……………(106)**

### **第一节 “星火计划”与乡镇企业的技术开发……………(106)**

### **第二节 乡镇企业的生产技术准备和技术改造……………(113)**

### **第三节 乡镇企业的产品开发……………(120)**

### **第四节 乡镇企业的质量管理……………(127)**

## **第七章 乡镇企业的投资管理和设备、物资管理……………(140)**

### **第一节 乡镇企业的投资管理……………(140)**

### **第二节 乡镇企业的设备管理……………(148)**

### **第三节 乡镇企业的物资管理……………(157)**

## **第八章 乡镇企业的销售管理……………(173)**

### **第一节 乡镇企业的产品推销……………(173)**

### **第二节 乡镇企业的销售策略……………(177)**

### **第三节 乡镇企业产品的广告宣传……………(184)**

### **第四节 乡镇企业产品的商标、包装和销售服务……………(188)**

## **第九章 乡镇企业的收入分配……………(193)**

### **第一节 乡镇企业收入分配的内容和原则……………(193)**

### **第二节 乡镇企业的工资、奖金与福利……………(196)**

|      |                           |       |
|------|---------------------------|-------|
| 第三节  | 乡镇企业与“以工补农”和“以工建农”政策····· | (202) |
| 第十章  | 乡镇企业的财务管理与经济核算·····       | (209) |
| 第一节  | 乡镇企业的资金管理·····            | (209) |
| 第二节  | 乡镇企业的成本管理和利润管理·····       | (220) |
| 第三节  | 乡镇企业的经济核算·····            | (227) |
| 第十一章 | 乡镇企业的经济合同·····            | (235) |
| 第一节  | 乡镇企业经济合同的种类和内容·····       | (235) |
| 第二节  | 乡镇企业经济合同的签订和履行·····       | (239) |
| 第十二章 | 乡镇企业经营效益的分析与评价·····       | (252) |
| 第一节  | 乡镇企业经营效益的分析·····          | (252) |
| 第二节  | 乡镇企业经营效益的评价·····          | (255) |

# 第一章 乡镇企业经营管理概论

## 第一节 我国乡镇企业经营管理概况

### 乡镇企业的 概念与类型

乡镇企业是指乡、镇、村举办的企业，农村劳动群众联营的合作企业，其他形式的合作企业和农民自营的个体企业。是以农民为主体、以农村经济为核心的从事生产、流通和劳务活动的经济组织的总称。现有乡镇企业是在原来的社队企业和传统的家庭副业、手工业和小商贩的基础上发展起来的，并且已经大大突破了社队企业、家庭副业、手工业和小商贩的界限，发展成为一种包括第一、第二、第三产业在内的多行业、多层次、多经济成分的庞大而复杂的企业群体。乡镇企业已经成为我国国民经济中一支十分活跃的新兴力量，它的迅速发展极大地改变了我国原有的农村产业结构、就业结构，以及生产方式和生活方式，有力地刺激了农村商品经济的发展，为我国广大农村摆脱贫困、走向富裕，实现从自给、半自给经济向商品经济转化，实现农村工业化、城市化和农业现代化开辟了一条希望之路。

从所有制关系来看，目前的乡镇企业大体上有以下几种类型：第一种是原来的社队企业。这类企业原来由人民公社和生产大队举办，现在由于实行了政社分设，因此它们也就下放给合作社或经济联合社，也有些地方归乡、镇或村民委员会所有。这类企业属于集体经济范畴；第二种是由乡政府、镇政府或村民委员会举

办的企业，其性质与第一种基本相同；第三种是农民合股举办的经济联合体，以及农民联办的企业。这类企业是在农村广泛推行以家庭经营为主的经济承包责任制，大力发展专业户的过程中为克服资金、人力、物力、技术和销售等方面的困难，在自愿互利的基础上办起来的。它们属于合作经济的范畴；第四种是农民个人举办的企业，属私人经济范畴；第五种是联办的乡镇企业，如国营与集体、集体与集体、集体与个人联办的企业。此外，还有通过入股分红的方式办起来的乡镇企业。由于乡镇企业的所有制关系多种多样，因而在生产、销售的组织与管理、收入的分配、企业内部人与人的关系等方面也不尽一样，这就要求乡镇企业的经营管理者必须根据企业的不同特点，采取不同的经营方针和管理手段。

### 乡镇企业经营 管理的特点

由于乡镇企业在所有制等方面有着与国营企业和城市大集体企业不同的性质，因而在经营管理上有其自身的特点，这主要表现在如下几个方面：

1. 经营的规模小、范围大、点多面广，行业繁多。乡镇企业大部分是靠农民投资创办的，一般经济实力不强，资金有限，产值、利润不高，职工人数不多，企业规模较小。但另一方面，乡镇企业经营的范围却相当广泛，包括了农业（种植业）、林业、牧业、渔业、工业、交通运输业、建筑安装业、商业、旅游业、饮食服务业和修理业等各个行业，几乎涉及国民经济的所有部门和社会经济生活的每个方面。

2. 经营管理的自主权大、应变性强。乡镇企业在经营管理上受国家和地方各级行政管理部门的直接干预较少，在选择经营项目、购置固定资产、生产和销售产品，以及劳动工资、收入分配、产品定价等方面，都有较大的自主权和决定权，因而，乡镇企业可以根据市场行情的变化，及时生产和经营市场上紧俏短缺

的产品，并且所生产的产品数量可多可少，项目可大可小，有“船小好调头”的优越性，能以“快、小、优、新、廉”出奇制胜，在经营管理上有很大的灵活性和很强的适应性。

3. 由市场机制调节经济活动。乡镇企业是近年来农村商品经济发展的产物，它的全部经济活动都由市场来调节，乡镇企业的产品项目纳入国家计划的较少，生产经营过程中的产、供、销要靠市场机制调节，如原材料要企业自己去“找米下锅”，产品要企业自己组织销售。由于乡镇企业的经济活动是由市场这只“看不见的手”来调节的，因此时刻要盯着市场，了解行情，并根据市场行情的变化及时采取相应的对策，以求在激烈的市场竞争和千变万化的市场环境中立于不败之地。

4. 严格实行“独立核算，自负盈亏”制度。乡镇企业是完全独立的商品生产经营者，是一种民办企业，吃不到国家的“大锅饭”，其兴衰成败直接取决于自己的经营状况，因此必须严格实行“独立核算，自负盈亏”的制度，全面讲求经济效益，否则，就有可能发生亏损甚至倒闭。

5. 管理层次少，决策灵活。乡镇企业在外受其他部门的管辖比较少，受“婆婆”的干预不多，在处理经济问题时不要“过五关斩六将”，企业有权自己解决；在内部，乡镇企业的管理机构和管理人员也较少，甚至有些企业的厂长同时又是采购员和推销员，一身数职，从而大大简化了决策层次和决策过程，消除了多头领导造成的令出多门、互相扯皮推诿的弊端，能大大提高工作效率。

总而言之，乡镇企业是我国率先面向市场，完全由市场机制调节的市场经济型企业，它最基本的特征是以市场为向导的完全独立的商品生产经营者，在经营管理上自主权大，灵活性强，对市场变化反应灵敏，并按市场经济的规律在经济领域内自由竞争、优胜劣汰。这种外部环境既给了乡镇企业发展的条件，也给乡镇

企业生存和发展带来了巨大的压力，使它时刻带有一种危机感，迫使它不断开拓，大胆创新，精心经营，敢于承担风险；使它具有不断提高经营管理水平，讲求经济效益的内在要求。

### 乡镇企业经营 管理的现状

在党的十一届三中全会以前，由于农村经济是实行高度集中化的管理体制，因此，当时社队企业的管理也是以高度集中的行政管理为主要特征，具体表现在政企不分，党政机关直接经营企业；财务上统收统支；分配上大锅饭、平均主义；企业本身缺乏自主权；职工的劳动成果、企业的经营状况都与其直接经济利益无关，干好干坏一个样，因而积极性不能发挥出来，企业缺乏活力。党的十一届三中全会以来，乡镇企业在农业联产承包责任制的推动下，在经营管理上进行了改革，概括起来有以下四个方面的变化：

1. 政企分设。各乡、镇大多数成立了合作社、经济联合社或农工商联合公司，主管乡镇企业，部分权力下放到了合作社、联合社或公司一级，增加了企业自主权，不用事无大小都要去请示乡、镇领导了。

2. 改变了企业和集体之间的利益分配关系。过去盈利上交，亏损由上级弥补，现在普遍实行纯利分成，固定上交，超利分成等办法，使企业经营状况与干部职工的切身利益有了联系，有利于调动积极性。

3. 企业内部普遍实行了岗位和经济责任制，实行按件计酬，固定工资加浮动等办法，改变了干好干坏一个样的状况。

4. 有些企业实行了厂长（经理）负责制，厂长有权“组阁”，有权决定工资制度、奖惩制度和对工人的招收与解雇。

此外，很多乡镇企业建立和健全了财务管理、质量管理和物资管理等制度，并注意研究社会需要、市场动态及经济发展趋势，

初步改变了经营不善、管理混乱的现象。

但是，在当前乡镇企业经营管理工作中仍然存在许多问题，主要表现在：

1. 没有形成比较系统的管理体制。现在主管乡镇企业的部门除了乡镇企业局外，还有二轻局、供销社、工商局、煤炭公司等，使企业难以适应，缺乏规划。

2. 现在有些乡镇企业仍分属于乡、镇、村所有。它们缺少自主权，人、财、物三权仍集中在乡、镇、村的领导手里。在人权方面，干部由乡里配，工人由乡里安；在财权方面，企业对自己的利润没有自主分配权，乡镇政府往往把企业的大部分利润拿走，把它们当成小钱柜；有些部门还任意向它们伸手摊派，索取费用，使它们负担重，积累少，扩大生产难。

3. 干部素质差，经营管理方法落后，管理水平低。现在不少乡镇企业的领导干部没有系统地学过管理知识，科学文化水平、专业知识水平都比较低，不善于用经济、法律的手段来管理经济，这主要表现在至今仍有许多乡镇企业沿用以前的行政命令、家长制方法来管理企业，经营管理的能力较差，有的甚至连正常的经营管理活动也难以展开，导致不计成本、不讲核算、制度不全浪费严重，管理混乱，经济效益低，以至亏损破产。

4. 承包经营责任制很不完善。许多乡镇企业为了图简便，在承包时，承包指标定得很少且偏低，使承包者权利大而义务小，造成掠夺性经营。例如：有些乡镇企业只规定承包者一年上交多少利润，既不考虑扣除折旧费、大修理费，也不规定机器设备的使用年限，于是，有的承包者乘机进行掠夺性经营，拚命磨损机器设备，损害集体利益；有些承包者强调“自主”，竟不要财务制度，不要会计帐目，实行统收统支，往来不清，库存无数，盈亏不知；有些承包者与企业职工的关系变成了雇佣关系，随意

压低工人工资，延长劳动时间；有些承包者随意辞退职工，把集体企业变成了由个人说了算的私人企业，等等。

5. 技术装备落后，人才十分缺乏。乡镇企业大部分是因陋就简、土法上马办起来的，缺少先进的机器设备，即使是大城市郊区的企业，得到的也是一些陈旧的城市工业淘汰下来的装备。此外1983年国务院宣布机电产品报废目录后，许多国营大厂将报废的产品卖给乡镇企业。至于人才，更是缺乏。乡镇企业的干部职工大部分来自农民，文化水平低，甚至是文盲，很少有专业技术人才。

6. 行业结构不合理。乡镇企业的行业结构完全是拘于眼前利益被动形成的，传统的纺织、机械、建材等行业占了很大比重，当代的新兴行业，如电子，化工（新型塑料溶剂、试剂、激素、酶等），新型能源、材料等，所占比重微乎其微。

7. 信息不灵，盲目进行经营决策。乡镇企业点多面广，分散在广大农村，大多数远离城市和交通要道，又没有建立经济信息网络，不能及时收集到有关企业产品的市场信息，因此造成在经营决策中盲目赶浪头、凑热闹，跟着别的企业跑，结果胸中无数，仓促上马，往往刚形成生产能力，市场需求已时过境迁，又得另起炉灶。有些乡镇企业由于没有严格的管理和决策制度，缺乏调查研究和科学论证，以致盲目投产，造成失误。

8. 分配不太合理。当前在乡镇企业普遍存在如下的不合理分配：一是主管部门收得多，有些企业还得提前上交利润，甚至抽掉流动资金来完成上交任务；二是分配给个人的多，有些企业甚至把利润全部分光，企业没有积累；三是利润用于非生产性开支多，企业内外有名目繁多的非生产性开支和费用要在利润中支付；四是股东和承包者收入多，工人收入少，有些承包者存心捞一把就走，不惜损害企业的集体利益和职工的个人利益，把绝大

部分利润据为己有。结果使企业积累少，新建项目少，新产品开发少，失去自我改造和发展的能力。

9. 乡镇企业发展速度快，经济效益比较低。这突出地表现在乡镇企业的产值、固定资产投资增长很快，而产品质量、资金使用效率、资金利润率等提高很慢，甚至没有提高。据1985年统计，当年的乡镇企业效益好的只占30%，一般的占40%，差的、勉强维持生产的占20%，亏损的占10%。因此，千方百计地提高经济效益是当前乡镇企业经营管理中的根本问题。

除上列几个方面外，乡镇企业在财务管理、环境保护和经营作风等方面，也存在不少问题。

从以上可以看出，加强乡镇企业的经营管理，提高其经营管理水平，是关系到我国乡镇企业能否稳定发展的首要问题。因此，我们必须认真加以解决。

## 第二节 乡镇企业经营管理的内容

### 经营与管理的概念

经营与管理是两个既有联系又有区别的概念。在乡镇企业中，经营是指在遵守国家有关政策、法令的前提下，面向市场和用户，掌握和运用价值规律，充分利用企业外部的有利环境，通过对企业所拥有的人力、物力、财力和自然资源，以及产、供、销的合理分配和组合，从产品质量、品种、成套、价格、交货期、服务和配件供应等各方面最大限度地满足用户的需要，并创造更可能多的经济收益。乡镇企业开展经营活动的前提是市场环境的存在，目的是利润，手段是有效地运用企业的各种生产要素和产、供、销各个环节上的合理配合，经营成败的关键是企业外部环境、企业经营目标和企业内部条件三者

之间的协调、平衡。因此，要成功地经营乡镇企业，就必须搞好市场调查和预测、正确分析企业外部的社会经济环境，同时要弄清企业自身各方面的条件，掌握自己的优势和不足，制定正确的经营目标，选择实现目标的最优方案。

管理，指通过对企业资金、物资、设备的组织、使用和周转，对劳动力的安排、使用、鼓励和教育，把企业内部各种人的要素和物的要素正确地结合起来，并用恰当的形式和方法去调节它们的各种错综复杂的关系，使企业的人力、物力、财力充分发挥作用，使企业内部的经济活动能协调地、高效率地运转和发展。

在经济生活中，经营与管理是个有机的整体，二者相互联系、相互依存、相互渗透，难以截然分开。管理是经营的基础，经营是管理的发展和外延。

一般地说，经营属于战略性、决策性活动，管理属于战术性、执行性活动；经营是适应商品经济的发展而产生的，管理是人们从事共同劳动的需要所引起的；经营是面向市场、与社会再生产紧密联系的，管理则面向企业内部人与人、人与物的关系；经营把企业的各种生产要素作为一个整体，追求综合的、系统的经济效益，管理侧重于对每一种生产要素（人、财、物）的合理利用；经营要解决企业的方向、目标等根本性问题，管理则是要解决在既定的方向、目标的前提下，如何执行和实现的问题。在市场经济中，经营是企业的中心，管理必须为经营服务。

### 经营与管理的内容

乡镇企业经营的内容体现在它一系列的生产经营活动中，主要包括如下几方面：

1. 企业经营环境的分析。企业是在社会生存和发展的，与社会生活各方面、国民经济各部

门和有关的经济组织有着千丝万缕的联系，尤其是广阔、复杂、多变的市場，对企业更有直接的影响。在这种环境中，企业要稳定发展，就必须认真对外部环境进行研究，把握其变化趋势，使自己的生产经营活动与社会需要和市場变化协调一致，趋利避害。对乡镇企业而言，企业外部经营环境的研究主要是对市場的研究，包括市場调查和市場预测等。

2. 企业经营目标和经营策略的制定，包括企业生产方向、服务对象、銷售市場的选择；企业规模的确定；企业生产结构、产品结构的决策，以及企业中長期经营计划的制定等。

3. 企业投资方向的决策，包括企业改造、扩建、转产与联合、协作等方面的决策。

4. 新产品开发，包括近期内新产品的设计、试制、试销，中、远期新产品的规划等。

5. 老产品改进，包括老产品的内在质量、外观质量的改进和功能的增加及使用范围的扩大。

6. 采购，包括原材料、燃料、设备供应渠道的选择，以及采购时间、数量、质量、价格和运输方式的确定等。

7. 銷售，包括市場定位、产品定位、市場开拓策略、銷售渠道的选择，銷售方针、推销和促销策略的制定，以及价格决定、用户服务、广告宣传等方面的决策。

8. 财务决策，包括企业经营资金的筹集途径、时机、金额，以及资金的使用和调度，经营收益的分配等。

9. 工艺技术措施的选择，主要指企业新材料、新工艺、新技术的引进、消化和创新等方面的决策。

10. 人才开发，主要指提高职工技术水平和文化素质、引进和培养专业人才和管理人才等方面的决策。

乡镇企业管理侧重于处理和协调企业内部人与人、人与物、