

XIANGZHENQIYE

JINGYING
GUANLI

乡镇 企业 经营 管理

江西科学技术出版社

前 言

我国农民在民主革命阶段，亲身体会到：“只有社会主义能够救中国。”同样，在四化建设和全面改革时期，又再次感受到：“只有社会主义商品经济能够富中国。”乡镇企业的蓬勃崛起，正是农民这种感受所迸发出的社会主义积极性的集中表现。

然而，乡镇企业经营管理学，却是一门具有中国特色的新兴学科。无论是在理论上，还是在实践里，都还在探索之中。江西省地市党校经管教学协作组的同志，抱着“旧学商量加邃密，新知培养转深沉”的态度，在摆脱旧的企业管理教材的框架，吸收多方新的研究成果的基础上，编写了《乡镇企业经营管理》这本教材。为的是适应当前党校教育正规化的需要，和满足乡镇企业管理干部的渴求。也兼顾干部院校和高等学校有关专业的参考之用。

从主观愿望上说，在编写过程中要求按照党的十一届三中全会以来的方针政策，特别是《中共中央关于经济体制改革的决定》、《中共中央关于社会主义精神文明建设指导方针的决议》和“七五”计划建议的精神，根据企业经营管理的一般原理，抓住乡镇企业的特点加以变通，力求做到，立足江西，面向全国，适应改革，重在创新，综合百家，自成一体，联系实际，具有特色。

本书组织了编写小组，主编黄爱民，副主编胡思祺、魏全木、唐传发、胡伏坤，编委（按姓氏笔划为序）王鸿飞、朱方来、段同朴、杨元臣、胡伏坤、胡思祺、唐传发、黄爱民、魏全木。编委根据主编提出的设想，讨论确定了编写提纲，并对初稿进行了集体研究，统一了修改意见。

初稿由下列同志分别撰写：宜春地委党校黄爱民（第一章、第十三章）、萍乡市委党校朱方来、宋迪维（第二章）、鹰潭市委党校唐传发（第三章）、抚州地委党校刘建明（第四章）、景德镇市委党校王鸿飞（第五章）、宜春地委党校胡思祺、彭国华（第六章）、上饶地委党校杨元臣（第七章）、吉安地委党校段同朴（第八章）、南昌市委党校吴守平（第九章）、赣州地委党校钟昭锋（第十章）、南昌市委党校魏全木（第十一章）、九江市委党校朱海洋（第十二章）、宜春地委党校左渭明（第十四章）、宜丰县委党校胡伏坤、周学贵（第十五章）。然后经黄爱民（2章）、胡思祺（3章）、魏全木（4章）、胡伏坤（3章）、唐传发（3章）修改第二稿，最后由黄爱民同志总纂修改定稿，并从文字表述上统一了风格。本书在编写过程中得到江西省委党校经管教研室主任钟尧然同志和中共宜春地委党校领导同志的关怀与支持，在此表示谢意。

由于我们水平有限，编写时间仓促，缺点与错误在所难免，敬请读者批评指正。

编者

1986年12月

目 录

第一章 乡镇企业的战略地位与发展前景.....	(1)
第一节 乡镇企业的形成与特点.....	(1)
第二节 乡镇企业的战略地位.....	(8)
第三节 乡镇企业的发展战略与前景.....	(12)
第二章 乡镇企业的发展模式与宏观指导.....	(22)
第一节 发展模式.....	(22)
第二节 宏观指导.....	(29)
第三章 乡镇企业的管理机构与管理制度.....	(38)
第一节 乡镇企业的管理机构.....	(38)
第二节 乡镇企业的管理制度.....	(46)
第四章 市场信息与产销门路.....	(53)
第一节 市场信息.....	(53)
第二节 市场预测.....	(60)
第三节 产销门路.....	(68)

第五章	经营型管理与经营决策·····	(74)
第一节	经营型管理·····	(74)
第二节	经营决策·····	(80)
第六章	业务洽谈与经济合同·····	(90)
第一节	业务洽谈·····	(90)
第二节	经济合同·····	(100)
第七章	起用能人与合理使用劳动力·····	(111)
第一节	企业领导班子的组建·····	(111)
第二节	合理使用劳动力·····	(119)
第三节	人才开发·····	(124)
第八章	资金筹集、成本与费用管理·····	(129)
第一节	资金筹集和使用·····	(129)
第二节	成本及费用管理·····	(140)
第三节	民主理财·····	(149)
第九章	设备与原材料管理·····	(153)
第一节	设备管理·····	(153)
第二节	原材料管理·····	(161)
第十章	计划与组织生产·····	(173)
第一节	企业经营计划·····	(173)
第二节	生产过程的组织·····	(189)

第十一章	新产品开发与质量管理	(198)
第一节	新产品的开发.....	(197)
第二节	新产品的设计和工艺管理.....	(205)
第三节	全面质量管理.....	(210)
第十二章	技术改造与技术引进	(219)
第一节	乡镇企业的技术管理.....	(219)
第二节	技术改造及其可行性分析.....	(223)
第三节	技术引进和技术协作.....	(234)
第十三章	产品销售与经营道德	(239)
第一节	产品销售管理.....	(239)
第二节	企业经营道德.....	(250)
第十四章	经济核算与收入分配	(256)
第一节	经济核算.....	(256)
第二节	收入分配.....	(264)
第十五章	文明治厂与企业形象	(276)
第一节	文明治厂.....	(276)
第二节	企业形象.....	(287)

第一章 乡镇企业的战略地位 与发展前景

从“希望的田野上”崛起，在改革的农村中勃兴的乡镇企业，是构成中国特色的社会主义中新兴经济的重要组成部分，已显示了它的强大生命力和广阔的发展前景。我国著名社会学家费孝通把它誉称为“野火烧不尽，春风吹又生”的“草根”企业。因此，充分认识乡镇企业的战略地位和正确估量它的发展前景，对于改善国家各级主管部门的宏观指导，和加强企业本身的微观管理，都具有重要的意义。

第一节 乡镇企业的形成与特点

乡镇企业的 概念及其形 成过程

乡镇企业是指农民集体所有或个体所有的从事商品生产经营的经济组织。一般说来，是指农民在乡镇、村镇办的各类企业。既包括从事生产、加工、建筑等的工业企业；从事流通、运输、劳务、修理的商业企业或服务性企业；又包括农民在本乡本村联户、个体户办的家庭企业；还包括农民进城办的企业型厂店。

要看一个乡镇企业是否够格，就看它是否具备了一般企业的基本条件。这些条件是：

- (1) 有固定的厂房、店铺和相应的设备；
- (2) 有固定的基本职工；
- (3) 有从事常年或季节性生产的经营活动；
- (4) 有财务与核算制度；
- (5) 承担经济责任和纳税义务；
- (6) 有营业执照，取得了法人地位，是一个比较稳定的经济实体。

上述条件也是区分户办企业与专业户的基本标志。不能把不够格的专业户，界定在户办企业之内。这是因为户办企业是比专业户高一个层次的商品生产者。专业户要取得乡镇企业的资格，还必须有一个企业化的发展过程。

我国整个乡镇企业的形成，也是有一个过程的。早在五十年代末六十年代初，我国农民在农村手工业和初级农产品加工业的基础上，逐步办起了一批刚从农业母体中脱胎出来的社队企业。这就是乡镇企业的前身。虽然几经起落，长期处于农村的副业地位，但它代表着农村新的生产力，始终是“疾风”中的一株“劲草”。时至1978年，党的十一届三中全会决定：我国农村要走农林牧副渔全面发展，农工商运综合经营的道路。给“野火烧”后的“草根”，送来了“吹又生”的“春风”。乡镇企业开始了一个勃兴的新时期。随着农村第一步改革的成功，原有的社队企业打破了原来只准劳务合作的框框，形成了劳务、资金、技术等全面合作的新局面，成为更加完善的合作经济组织。在企业经营上，也改变了原来只处于农村副业的地位，一跃而为多种经营的主业，并逐步突破了自然经济的格局，进入了商品经济发展的新阶段。以调整农村产业结构为中心的农村第二步改革，又进一步激发了广大农民办企业的积极性，在开放、搞活的总方针

指导下，又出现了乡办、村办、联户办、户办的“四轮驱动”的发展新局面。农民办的各类企业，星罗棋布在全国的“希望的田野上”。与此相适应，农村实行了政社分设的组织管理体制，公社、大队逐步地转化为乡（镇）、村合作经济组织。这样，原用的“社队企业”名称已不能反映客观经济发展的情况。经中共中央、国务院同意，于1984年3月发出通知，将这类企业改称“乡镇企业”。

乡镇企业的性质

对乡镇企业的管理，必须从乡镇企业的实际出发，按照乡镇企业的特性与特点，一方面对企业内部诸要素施行管活；另一方面对企业外部诸关系进行理顺。这就要在弄清乡镇企业的性质与特点的基础上，研究与探索乡镇企业特有的管理方式和管理体制。

乡镇企业的性质可以从两个方面剖析：

1. 不同层次的社会主义经济性质

从总体上和发展方向上看，乡镇企业是以农民集体所有的公有制为主体的多种所有制结构的企业。由于它所创造的财富，一归国家，二归人民，在分配上实行按劳分配原则。同时，它以振兴农村经济，促进农民共同致富，为自己的根本生产经营目的。它接受国家经济、法律、计划、行政等手段的间接宏观控制和直接宏观指导，即使在市场调节为主的情况下，也不会脱离社会主义商品经济的发展轨道。因此，它具有社会主义企业最基本的属性。只是由于所有制结构的不同层次，才使它呈现出三个不同层次的社会主义的经济性质：

（1）社会主义性质：乡（镇）办、村（镇）办的两级企业，都是社会主义集体所有制企业，其生产资料和产品，归集体组织的全体成员公共所有、共同支配。这是完全社会

主义性质的集体经营企业，也是乡镇企业中的骨干企业。

(2) 半社会主义性质：由一户牵头几户集资入股联户办的企业，不但在劳务上实行合作，而且在资金、技术等方面也实行合作，具有更全面的合作经济性质。但就其所有制和分配制来说，在现阶段，还只具有半社会主义经济性质。这是乡镇企业中的一种股份经济形式。

(3) 社会主义的必要补充性质：户办的家庭企业，其生产资料和产品完全由个体经营者自己支配，属个体所有性质。但已不是原来历史意义上的个体经济，而是社会主义商品生产条件下出现的新型家庭经济。它受制于整个社会主义公有制经济，接受国家的宏观指导。它既为自己致富又为国家创造财富，是作为社会主义经济的必要补充而勃兴起来的。这类农民自营的企业，构成了乡镇企业的一个面大的最低层次。

2. 双重的产业经济属性

从产业的关系上和归宿上来看，乡镇企业的性质又是双重的。既有农村经济的属性，又有所属行业的属性。

(1) 农村经济属性：乡镇企业自始就是农民拥有的企业，为农民所有，由农民自营和管理，直接为农民自身的利益服务。因此，它同农民有着天然的“血缘”关系。同时，它又是在农业生产发展的基础上发展起来的，是农业商品化生产的延伸与继续，同农业有着密不可分的联系。因此，它的发展离不开农村的社会经济环境。这一属性表明，乡镇企业既是大农业的重要组成部分和强大支柱，又不免使企业打上“自然经济”观念的某些印记。

(2) 所属行业经济属性：乡镇企业按其产业性质和归属来说，又分别是工业、商业、建筑业、交通运输业和服务行业的企业。它们分别具有各自所属产业的性质，受着各个

产业具体运行规律的支配，接受城市工业生产力的辐射，同城市大工业有着程度不等的经济联系。这一非农业属性，表明乡镇企业又毕竟不同于农业，具有各自行业的特殊性。

乡镇企业客观存在的多层次性和双重性，决定了对它的独特的管理方式和自成系统的管理体制。要求在管理上，既要保持它的发展农村社会主义商品经济的总方向，又要突出它的行业管理的特殊策略。

乡镇企业的特 点

乡镇企业特有的形成过程和独特的属性，决定了它独具一格的一些特点：

1. 乡土环境

乡镇企业“土生土长”于农村，农村经济状况就是它的经营环境。它从农业中分离出来，同时又与农业同舟共济。虽然随着农村商品经济的发展，有越来越多的企业把经营的触角伸向城市，但是乡镇企业的总体经营活动还是没有离开农村环境。这种企业环境，天然地使它具有接近原材料产地、开发土特产品、有众多的劳动力来源、置身于广阔的市场中，因而有办企业投资少、见效快等优势。同时，也规定了它的发展目标和经营目的，必须包括促进农业生产的发展和直接使农民致富这两个相联系的方面。由于我国农业生产水平还较低，地区差别又较大，因此，农业制约乡镇企业的因素也就较多。这是有别于城市企业的重要一点。

2. 农民自营

乡镇企业是农民群众自营的民办企业。无论是管理者还是被管理者，无论是厂长（经理）还是职工，都是清一色的农民。资金是农民从自己“荷包”里掏出来凑拢的，产销门路是农民靠自己想办法打开的，经营管理是靠刚从田野里走进厂

的农民企业家，企业是盈是亏完全由农民自家负责。在这里办企业不要国家投资分文，安排生产也不占用国家任何计划内指标。在企业内部，所有者、经营管理者 and 劳动生产者融为一体。在分配上，同平均主义也没有多少牵扯。因而具有创造较高资金利用率和劳动生产率的优越性。这种民办特点，决定了乡镇企业在客观上不可能成为人们“吃大锅饭”的“食堂”，而必然要成为农民共同致富的“众财神爷”的“殿堂”。但是，由于我国农民是刚从自给、半自给“小天地”步入商品经济“大千世界”的新手，不免在经营思想、思维观念和管理方式上，还或多或少带有小生产者的意识和目光，也容易给企业的生产造成盲目性。这就决定了国家必须注重引导，加强宏观管理。

3. 小型灵活

乡镇企业是一个有中国特色的小型企业体系。一般说来，规模小、投资少、生产能力弱，多以经营小商品生产与流通为主。但自主权大，适应性强，企业充满生机与活力。由于它基本上靠市场调节，因而企业对市场经济信息反馈能力强，安排生产经营也就机动灵活。具有自主权活、转产活、经营活等特点。既可钻城市企业生产经营的“空子”又可补国营大中型企业的“缺门”；既可应国家之急需，又可行群众之方便；既可随自然季节变化而转产，又可随市场需求变化而随时改变经营项目。正如群众所说的：“船小易调头”。然而，这种优势也不是绝对的，同时又包含着“船小顶不过风险”的劣势。这就要有“小船结成大船队”和“小船拴在大船上”的对策才行。辩证地认识“船小”的特点，也就明确了乡镇企业发展横向经济技术联合的必然性。

4. 行业齐全

从乡镇企业的总体来看，又是一个数量众多、行业齐全的庞杂的企业体系。三大产业，业业都有；三百六十行，行行包含。第一产业有种植业、养殖业；第二产业有煤炭、电力、化工、冶金、建材、机械、森林工业、纺织、食品、缝纫、皮革、造纸、工艺美术、建筑等行业；第三产业有交通运输、商业、饮食业、服务业、信息业等新兴产业。确实是一个门类齐全、包罗万象的行多业杂、型小类大的企业大系统。这个特点，不仅决定了乡镇企业本身的多种所有制结构、多种层次类型、多种经营方式和多种发展模式的并存，而且决定了在宏观管理上无法归口到某一行业的主管部门，必须自成体系、自立管理门户。各级乡镇企业管理局的设立，正是适应这种特殊要求的。同时，乡镇企业局作为它的主管部门的宏观管理，也要与它的量多、行多、面广、业杂的大系统特点相适应。一般说来，它对乡镇企业的管理权力要类似于同级经委，行使独立的有效管理。

5. 先天不足

乡镇企业就多数而言，在不少方面又具有“先天不足”的特点。如人才缺乏、技术落后、设备陈旧、资金不足、管理不善等，就是这一特点的具体表现。尤其是小生产式的经营和小作坊式的管理，造成了企业原始记录不全、定额不准、计量器具不完备，技术、产品及工作无标准的现象也很普遍，导致一些企业产品质量低，消耗高，竞争力弱，处于困境之中。乡镇企业这种“先天不足”的劣势，只能用“后天补足”的妙法来转化，即靠“先进的企业管理来弥补落后的技术”的对策来突破。这就要求致力于乡镇企业的同志，要有重技术、更重管理的新观念。

乡镇企业上述这五个基本特点，归结到一点，就是在微

观上“小而活”，在宏观上“大而杂”。要使管理适应这种特点，它的管理者就必须有多维性的视野和多元化的决策观念。

第二节 乡镇企业的战略地位

乡镇企业在 国民经济中 的地位

党的十一届三中全会以来，我国的乡镇企业实现了历史性的腾飞。它的发展，已不是只关系到本乡本土的问题，而是对国民经济产生重大影响的全局性战略问题。它在国民经济中的重要地位，可从下述三方面看出：

1. 乡镇企业已形成强大的社会生产力

到1985年底，全国乡镇企业共有集体和个体企业1222万个。其中乡村两级工业企业总数达85万个，拥有固定资产价值750亿元，流通资金590亿元。年总产值达到2728亿元，占全国社会总产值的17%。其中乡镇工业产值1831亿元，占全国工业总产值的19%。乡镇企业中承担外贸出口任务的企业有8000多个，同外商合资合作联营企业已达870个。1985年出口创汇能力达40亿美元左右。据统计，1986年我国的乡镇企业又有新的发展，总产值预计可达3300多亿元，比1985年增长21%，第一次超过了农业总产值，从业人员约为7600万人，占全国农村劳动力总数的20%。乡镇企业不仅在很大程度上改变了我国的工业布局，开创了农村工业化的新道路；而且作为一支新兴的经济力量，活跃在祖国广阔的原野上，又从原野走向世界。

2. 乡镇企业已成为国家积累资金的“聚宝盆”

乡镇企业不用国家投资，却能给国家增加财政收入。

1985年乡镇企业向国家上缴税金137.2亿元，比上年增长30%。同时，它也是地方财政的主要来源，更是建立乡镇财政的可靠后盾。常州市56个企业群体1985年的产值和上交利税，分别占全市工业总产值和上缴利税的32.8%和40%。因此，群众形象地把乡镇企业称为生财的“聚宝盆”。

3. 乡镇企业已成为城市经济的“大后方”

乡镇企业的发展，加速了农村的产业分工，使农村经济领域内的生产、交换方式发生了巨大的变化，从而改变了城乡经济关系的基本格局。乡镇企业一方面成为城市大工业的辐射面，另一方面又为国营城市大工业加工生产配套零部件、辅助设备、补国营城市大企业之不足。常州市有325家乡村企业加入了全市56个企业群体。城乡经济联合发展趋势表明，乡镇企业的发展不仅离不开城市经济的繁荣，同时也为城市经济的进一步繁荣提供了条件，成为具有强大经济实力的城市“大后方”。

由此可见，乡镇企业在国民经济中的地位越来越重要，作用越来越显著，是构成中国特色的社会主义的重要组成部分之一。

乡镇企业在 振兴农村经 济中的作用

乡镇企业是振兴农村经济的必由之路，也是广大农民群众走向共同富裕的重要途径。

它在振兴农村经济中的重要作用，主要有下列四个方面的表现。

1. 乡镇企业是中国农村工业化道路的“开拓机”

从历史上看，凡是实现了工业化的国家，总是以牺牲农业和剥夺农民为沉重代价的。我国是一个农业大国，人多地少，生产力水平低，生产规模很小，在这种国土上，怎样才

能提高农业的商品化发展水平，实现农村工业化，又不断提高农民的收入水平呢？如果按其它国家所走过的农业工业化道路，显然是不可取的。而我们的乡镇企业通过大量吸收农业劳动人口，已安置剩余劳动力7000万人，加速农村中非农化的进程，就能既发展农村工业，又促进农业的繁荣，这种两全其美的新路子，有了行得通的现实可能。事实上，我国乡镇企业的发展，已经起到了缓和工业与农业、城市与农村对立的作用，使农业社会与现代化工业社会之间有了新的过渡性、渐进性、层次性的中间环节。乡镇企业为农业广泛开展产前、产后服务，发挥了以工补农、以工促农的重要作用，大大促进了农业向大规模商品经济的转化，向现代大农业的新模式转化。“六五”期间，乡镇企业已为农业提供资金60亿元左右，为农村各项事业建设提供资金232亿元，使农村各项基础建设得到了突破性的进展。因此说，乡镇企业为农村经济开拓了一条不以牺牲农业为代价的完全中国式的道路，那是一点也不过分的。

2. 乡镇企业是建设小城镇经济的“顶梁柱”

农村商品经济的发展，增加了农村对城市在经济上的依赖性，也增大了城市对农村的经济中心作用。这就必然要导致走“城乡交融”的道路。恩格斯在《反杜林论》中曾经提出了“城乡交融”的思想。他指出：清除资本主义城乡对立的严重恶果，“只有通过城市和乡村的融合。”^①在我国，高度重视小城镇经济建设，把它看成是个“小城镇，大问题”。通过充分发挥乡镇企业的“顶梁柱”作用，到目前为止，已有6600个新兴小城镇初具规模。我国规划到2000年建制城镇增加近万个，城镇总人口将比现在增加2亿人以上，这

^①《马克思恩格斯选集》第3卷第335页。

3.8亿至4亿人,占全国总人口的31.6~33.3%。要实现这一目标,如果走建设大城市的道路,就必须增加200个百万人口以上的特大城市,这显然是行不通的。它只能靠成千上万个小城镇来容纳这些从农业中分离出来的非农人口。在这方面,乡镇企业又是一个容量极大的农业剩余劳动力的“吸收器”。它通过城乡生产分工和协作,将现代化技术逐步由城市向农村转移,必然要成为农村小城镇经济建设的“顶梁柱”。苏南和浙南的经验表明,只有充分发展乡镇企业,才能出现“一镇兴旺,四乡变活”的新局面,才能真正建设成为被称为“乡之首,城之尾”的小城镇经济来。

3. 乡镇企业是农民共同致富的“阶梯”

我国农民的生活水平要由“温饱型”向“小康型”过渡,只靠传统的种植业和养殖业是不行的,必须依靠商品率高的农村工业和商业。“无工不富”、“无商不活”,这正是我国农村经济活动长期实践的总结。就是“无农不稳”,也还得要靠“以工补农”、“以商活农”来求“稳”的。农民要致富,有了农业这块“基石”,就要靠乡镇企业这个“阶梯”,才能一步一步往上登。由于乡镇企业可以创造更高的劳动生产率和商品率,可以使农副产品的价值大幅度增值,可以创造更多的经济效益,为农民带来更多的实惠。因此,它是农民共同致富的重要途径。据有关方面统计,“六五”期间的前四年,全国乡镇企业用于支付职工工资和用于社员分配的利润共有765亿元。如果按全国农业人口计算,每年人均达27元。1985年农民人均收入由1980年的191元增加到397元,净增206元,其中来自乡镇企业工资收入人平增加45元。再看看江苏常熟市的元和村,靠乡镇企业致富的典型更为突出。这个村由于乡镇企业发展水平较高,98%以上的劳动力