



全国高等农业院校教材

全国高等农业院校教材指导委员会审定



乡镇企业 经营管理学

(第二版)

● 洪乌金 主编

● 农业经济及管理专

北京农业大学出版社

全国高等农业院校教材

全国高等农业院校教材指导委员会审定

乡镇企业经营管理学

(第二版)

洪乌金 主编

农业经济及管理专业用

2018/16

北京农业大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

乡镇企业经营管理学/洪乌金主编. -2 版. -北京:
北京农业大学出版社, 1995. 7
ISBN 7-81002-708-5

I. 乡… II. 洪… III. 乡镇企业-企业经济-经济管理
IV. F276.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字(95)第 06388 号

北京农业大学出版社出版发行

(北京市海淀区圆明园西路 2 号)

北京丰华印刷厂印刷 新华书店经销

1992 年 10 月第 1 版 1995 年 10 月第 2 版

1995 年 10 月第 2 次印刷

开本: 850×1168 毫米 1/32 印张: 11

字数: 280 千字 印数: 6001—12000 册

定价: 11.80 元

第二版 说 明

由本人主编的全国高等农业院校教材《乡镇企业经营管理学》1992年10月由北京农业大学出版社出版发行。随后,中国共产党第十四次代表大会确定建立社会主义市场经济体制目标。财政部规定从1993年7月1日起,实施与国际接轨的《企业财务通则》、《企业会计准则》和工业企业财务制度等,农业部公布了乡镇企业系统贯彻企业财务会计制度实施办法。1993年12月13日国务院颁布了中华人民共和国增值税暂行条例等新税收法规。为使国内市场与国际市场逐步接轨,国家决定,1993年1月1日起我国为等同采用ISO 9000质量管理 and 质量保证国际系列标准国家。1995年初,国家经贸部、国家计委、国家科委和国家技术监督局联合颁布了关于推进采用国际标准和国外先进标准的若干规定。1995年1月财政部公布了新的企业经济效益评价指标体系。上述均涉及到本书内容,故修订再版。

本书第一版编写分工:洪乌金编写第一、三、五、七、八、十一章,徐立幼编写第十二、十三、十四、十五、十六(合作)章,刘士荣编写第六、九、十、十六(合作)章,廖重阳编写第四章。此次再版修订由主编洪乌金教授执行,对第十四、十五章重新编写,第一、四、七、十三、十六章作重要修改、补充,第五、八、十二等章个别修改,增撰写第二章,章次亦作调整。

洪乌金

1995年5月

第一版 前 言

《乡镇企业经营管理学》是农业部颁布的高等农业院校“七·五”教材建设规划的一本基本教材。其基本内容是根据农业经济及管理专业本科的培养目标和课程设置的要求确定的。本教材从我国实际出发,比较系统地阐述了乡镇企业经营管理的基本理论和基本方法。编写时,注意到内容的简明、新颖、翔实和科学性、实用性的要求。根据我国社会主义市场经济和乡镇企业发展的实际需要,本书侧重了三方面的内容:①突出企业经营问题(如经营战略、经营计划、营销技术等);②重视经济关系协调(如经济责任制、经济联合等);③加强技术进步(如技术管理、质量管理、价值工程等)。由于本课程是在学生学习《管理原理》课后开设的,同时考虑到课程之间的协调配合,因此部分理论、方法只作简要阐述。

本书是农业经济及管理专业本科专用教材,也可作为大专院校经济类其它专业的参考教材,对从事乡镇企业经营管理的科研工作者和实际工作者也有一定参考价值。

本书由洪乌金教授担任主编,并编写第一、二、三、四、六、十章。徐立幼教授编写第十一、十二、十三、十四(合作)章。刘士荣副教授编写第七、八、九、十四(合作)章。廖重阳讲师编写第五章。

本书由陈道教授(北京农业大学)、郭宗海教授(南京农业大学)主审,对本书稿提出了宝贵的意见。

本书在编写过程中,参考了有关作者的文献资料,在此表示感谢。限于编者水平,况且乡镇企业在不断发展之中,不同地区、行业之间差别很大,本书仅对一些共性问题进行阐述,不当之处,敬请读者批评指正。

编 者

1991年10月

目 录

第一章 乡镇企业概述	1
第一节 乡镇企业的产生和发展	1
一、乡镇企业的概念	1
二、乡镇企业的产生和发展	2
三、乡镇企业的特点	8
第二节 乡镇企业的地位和作用	11
一、乡镇企业在国民经济中的地位	11
二、乡镇企业的作用	11
第三节 乡镇企业的发展趋势	15
一、所有制形式、经营方式更显多元化	15
二、产权明晰化	16
三、外向型经济加快发展步伐	16
四、技术和管理水平日益提高	16
五、企业规模扩大,并走向集团化	17
六、产业结构趋向合理化、高度化和城乡融合发展	17
七、企业布局相对集中	18
八、宏观管理法制化	18
第二章 经营决策	20
第一节 经营决策概述	20
一、经营决策的概念	20
二、经营决策的重要性	20
三、经营决策的类型	20
四、经营决策的内容	22
第二节 经营决策的程序	23

一、确定目标·····	23
二、拟定备选方案·····	25
三、选择方案·····	25
四、执行方案·····	27
第三节 经营决策的软方法 ·····	28
一、协力创新法·····	28
二、头脑风暴法·····	28
三、对演法·····	29
四、缺点列举法·····	29
五、哥顿法·····	29
六、列名小组法·····	29
第四节 经营决策的硬方法 ·····	30
一、确定型决策·····	30
二、非确定型决策·····	34
三、风险型决策·····	37
四、企业生产经营的不确定性和风险性及其预防和消减·····	42
第三章 经营战略 ·····	44
第一节 经营战略概述 ·····	44
一、经营战略及其特性·····	44
二、制订经营战略的必要性和重要作用·····	45
三、决定经营战略的因素·····	46
第二节 经营战略系统 ·····	47
一、经营战略思想·····	48
二、经营战略方针·····	51
三、经营战略目标·····	51
四、经营战略措施·····	53
第三节 经营战略的分类 ·····	54
一、按战略性质划分·····	54
二、按战略内容划分·····	56

三、按战略运用的策略划分·····	57
第四节 经营战略的制订与实施·····	58
一、企业经营环境的分析·····	58
二、经营战略的制订·····	62
三、经营战略的实施·····	63
第四章 投资决策·····	65
第一节 投资决策概述·····	65
一、企业投资的概念和分类·····	65
二、企业投资决策的概念和原则·····	66
三、投资项目可行性研究·····	67
第二节 投资决策的计量方法·····	69
一、投资方案财务指标的估算·····	69
二、经济效益的评价方法·····	72
第三节 资金筹措决策·····	80
一、乡镇企业资金的来源·····	80
二、乡镇企业资金筹措的原则·····	81
第五章 产品决策·····	84
第一节 产品决策概述·····	84
一、产品与产品决策·····	84
二、产品决策的内容·····	84
三、产品的服务方向及其分类·····	85
四、服务方向的选择·····	86
五、影响服务方向选择的因素·····	87
第二节 个别产品决策·····	87
一、影响个别产品决策的因素·····	88
二、新产品决策·····	88
三、老产品决策·····	94
第三节 产品结构决策·····	94
一、产品结构的含义·····	94

二、产品结构的分类·····	95
三、产品结构合理化的基本要求·····	96
四、产品结构合理化可选择的方式·····	97
第四节 产品决策评价的方法 ·····	97
一、产品经济寿命周期评价法·····	98
二、四象限评价法 ·····	100
三、产品系列平衡法 ·····	103
四、获利能力评价法 ·····	104
第六章 经营计划 ·····	107
第一节 经营计划概述·····	107
一、经营计划及其特点 ·····	107
二、编制经营计划的意义 ·····	108
三、编制经营计划的原则 ·····	109
第二节 经营计划的内容·····	109
一、长期经营计划 ·····	110
二、年度经营计划 ·····	112
第三节 经营计划的编制与调整·····	114
一、编制经营计划的步骤 ·····	114
二、经营计划编制的方法 ·····	115
三、经营计划的调整 ·····	118
第四节 经营计划的执行与控制·····	119
一、经营计划的执行 ·····	119
二、经营计划执行中的控制 ·····	120
三、经营计划完成情况分析 ·····	121
第五节 经营计划与企业信息·····	121
一、企业信息的种类和内容 ·····	122
二、企业的物流与信息流 ·····	123
三、乡镇企业要做好计划工作,必须做好信息工作·····	123

第七章 经济责任制	126
第一节 经济责任制的作用和原则	126
一、经济责任制的概念	126
二、经济责任制的作用	126
三、经济责任制的原则	128
第二节 经济责任制的内容和形式	128
一、企业承包经营责任制的内容和形式	129
二、企业内部经济责任制的内容和形式	132
第三节 岗位经济责任制及计酬形式	134
一、岗位经济责任制	134
二、劳动报酬基金的确定	135
三、计酬形式	136
四、奖励与津贴	139
第四节 完善经济责任制	140
一、引入竞争机制,正确选择承包对象.....	140
二、合理确定承包指标	141
三、运用风险机制,实行抵押承包.....	142
四、搞好配套改革	142
五、稳定厂长(经理)队伍,克服短期行为.....	143
六、引入监督机制	143
七、建立审计制度	144
第八章 经济联合	145
第一节 经济联合及其原则	145
一、经济联合的概念	145
二、经济联合的客观必然性	146
三、经济联合的意义	148
四、经济联合的原则	148
第二节 经济联合的形式、内容和方法	150
一、经济联合的形式	150

二、经济联合的内容	152
三、经济联合的方法	154
四、经济联合的组织领导	155
第三节 经济联合组织的巩固与发展	157
一、依靠技术进步,发展“拳头”产品	157
二、正确处理联合组织内部的关系	158
三、加强经济联合的宏观管理	161
四、经济联合的发展趋势	162
第九章 生产管理	164
第一节 生产过程的组织	164
一、生产过程及其组成	164
二、组织生产过程的基本要求	165
三、生产类型	166
四、生产过程的空间组织和时间组织	167
第二节 生产计划	174
一、企业生产能力的确定	174
二、生产计划指标的确定	176
三、安排产品出产进度	178
四、安排车间的生产任务	179
第三节 生产作业计划	179
一、期量标准的制订	180
二、生产作业计划的编制方法	182
第四节 生产调度工作	183
一、生产调度工作的任务和内容	183
二、生产调度工作的基本要求	184
三、做好生产调度工作	184
第十章 技术管理	185
第一节 技术管理的意义和内容	185
一、技术管理的意义	185

二、技术管理的内容	185
第二节 新产品的设计与试制	186
一、产品设计	186
二、工艺准备	188
三、新产品试制与鉴定	190
第三节 技术改造	191
一、技术改造的意义	191
二、技术改造的内容	192
三、技术改造的原则	193
四、技术改造的决策	193
第四节 技术引进	194
一、技术引进的意义	194
二、技术引进的内容	195
三、技术引进的方式	195
第五节 技术管理的基础工作	198
一、标准化工作	198
二、技术情报和技术档案工作	200
三、技术责任制	201
第十一章 价值工程	203
第一节 价值工程概述	203
一、价值工程的概念和特点	203
二、提高价值的途径	205
三、价值工程的作用	206
四、价值工程的基本原则	207
第二节 价值工程的程序	208
一、选择价值工程对象	208
二、收集情报	209
三、功能分析	210
四、提出改进设想	212

五、分析评价方案	212
六、试验、定案与实施	213
七、检查实施情况,评价活动成果	213
第三节 对象选择、功能评价和方案评价的技术方法	214
一、对象选择的方法	214
二、功能评价的方法	215
三、方案评价和选择的方法	220
第十二章 质量管理	223
第一节 质量管理概述	223
一、质量和质量管理	223
二、质量管理的内容	225
三、质量管理的发展	225
第二节 全面质量管理	227
一、全面质量管理的特点	227
二、全面质量管理的工作程序	230
第三节 质量管理的基础工作	233
一、标准化工作	233
二、质量信息工作	233
三、质量责任制工作	234
四、计量检验工作	234
五、建立质量保证体系	235
六、开展质量管理小组活动	236
第四节 质量管理的方法	237
一、产品质量的变异性和波动规律	237
二、质量管理的方法	239
第十三章 营销管理	251
第一节 营销管理概述	251
一、营销管理及其意义	251
二、营销管理的原则	252

第二节 销售渠道.....	253
一、销售渠道的概念	253
二、销售渠道的结构	253
三、销售渠道的选择	254
第三节 促进销售策略.....	258
一、人员推销	258
二、非派员推销	260
第四节 产品的定价策略与定价方法.....	264
一、产品定价与营销因素组合	264
二、产品定价的影响因素	264
三、产品的定价策略	265
四、产品的定价方法	269
第十四章 财务管理	272
第一节 财务管理及其任务.....	272
一、财务管理的概念	272
二、财务管理的任务	274
第二节 资金筹集管理.....	275
一、资金筹集的渠道和方式	275
二、资本金制度	276
三、企业负债	277
第三节 资产的管理.....	278
一、资产管理的基本要求	278
二、流动资产的管理	279
三、固定资产的管理	287
四、无形资产的管理	291
五、递延资产和其它资产的管理	292
第四节 对外投资管理.....	293
一、对外投资的计价	293
二、长期投资管理	294

三、短期投资管理	295
第十五章 成本、费用与利润管理	296
第一节 成本、费用管理	296
一、成本、费用的概念与分类	296
二、成本、费用管理的作用与要求	298
三、划清成本、费用核算的界限	299
四、生产成本的计算	300
五、降低成本的途径	301
第二节 利润的计算与分配	302
一、利润及其作用	302
二、销售收入的计算	302
三、利润的计算	303
四、利润的分配	308
第三节 考核企业利润的指标和增加企业利润的途径	308
一、考核企业利润的指标	308
二、增加企业利润的途径	309
第十六章 企业诊断	311
第一节 企业诊断的意义和特点	311
一、企业诊断的意义	311
二、企业诊断的特点	312
第二节 企业诊断的类别和内容	313
一、企业诊断的类别	313
二、企业诊断的内容	313
第三节 企业诊断的原则和程序	315
一、企业诊断的原则	315
二、企业诊断的程序	315
第四节 企业诊断的方法	317
一、数据分析法	318
二、现场分析法	318

三、比较分析法	319
四、ABC 分析法	320
五、雷达图分析法	320
六、心理分析法	323
第五节 企业诊断例举	323
一、企业概况诊断	323
二、领导班子状况诊断	323
三、企业管理组织诊断	324
四、企业管理基础工作诊断	325
第六节 企业衰退的诊断和治疗	326
一、企业衰退的征兆	326
二、企业衰退的原因	327
三、衰退企业的类型	328
四、衰退企业的治疗	329

第一章 乡镇企业概述

第一节 乡镇企业的产生和发展

一、乡镇企业的概念

乡镇企业,是中国乡村(或称农村)地区(包括小城镇)居民(包括习称农民和小城镇居民)举办(包括自办以及同其它部门、单位、个人合办)的,实行自主经营,独立核算,自负盈亏,并取得法人资格的,从事生产或其它经济活动的盈利性组织。①从所有制和经营形式看,它是乡村集体企业、股份合作制和股份制企业、个体和私营企业,以及乡镇中外合资、合作企业等的总称;②从地域看,除在本地区举办的企业外,还包括在其它乡村地区和在城市地区举办的企业,只要是乡村地区的居民办的或他们与之合办的,不管其企业所在地别,都在此列;③从行业看,包括第一、二、三产业,亦即农业、工业、建筑业、交通运输业、商业服务业。其中乡镇工业企业是乡镇企业的主体。1994年乡镇工业总产值占乡镇企业总产值的79%。

根据国家规定,乡镇企业必须具备以下条件:①一般具有固定(或相对固定)的生产经营场地(所)、设备和从事生产经营的人员;②具有独立核算的条件,或虽非独立核算单位,但有独立的帐目,承担经营责任和纳税义务;③常年从事生产经营活动或季节性生产经营,全年开工时间在三个月以上;④持有当地工商行政或有关部门颁发的营业(经营)执照(农业企业除外)。