

大专院校教材

中国乡镇企业管理学

主编：蒋良揆

（经营管理部分）





中图 80002072

中国乡镇企业管理学

(经营管理部分)

主 编 蒋良揆

编著者 蒋良揆 李桂陵 唐兴华
明 峰 曹 刚 刘 春

中央政法金融学院图书馆藏书章

总 号 392151

书 号 工 325.612.1-1

武汉工业大学出版社

中国乡镇企业管理学

(经营管理部分)

蒋良媛 主 编

武汉工业大学出版社出版发行

新华书店湖北发行所经销

湖北省松滋县印刷厂印刷

•

开本：787×1092 1/32 印张 19.5 字数400千字

1990年10月第一版 1990年10月第一次印刷

印数 1—8000

ISBN 7-5629-0423-5/F·63

定价：上下册共12元

前 言

本书是为高等学校学生学习管理知识编写的专业教材,并可作乡镇企业在职人员函授、培训、自学用书。同时,也是我们编著的《工业企业管理学》系列配套书。

全书六篇二十四章,上、下册,编写分工:蒋良撰写第一章、第二章、第三章、第四章、第十三章、第十九章、第二十章、第二十一章、任本书主编并对全书审定,李桂陵写第十五章、第十七章、第十八章,唐兴华写第五章、第六章、第七章、第八章,明锋写第十四章、第十六章,曹刚写第九章、第十章、第十一章、第十二章,刘春写第二十二章、第二十三章、第二十四章。吴泽刚、刘红、李野为主编助手,对部分书稿作了审定与校核工作,欧美三、汤立新、滕继武、雷豫联、蒙洁清提供了数据与资料。由于时间仓促,不妥之处在所难免,敬请指正。

在编著过程中,郭建华同志全力相助,关心书的出版问世,尹怀炳、杨守振同志给予了帮助与关切。又喜罗海成同志作序,殷殷之情,悠悠我心,对此表示谢忱。

编者

1990年7月22日

序 言

随着我国经济体制改革的深化,有计划商品经济的发展,在广大农村涌现出一大批乡镇企业。乡镇企业总数从1980年的142.46万个,发展到1987年的1744.64万个;从业人数从1980年的2999.7万人,发展到1987年的8776.4万人;固定资产从1980年的210.2亿元,发展到1987年的1226.6亿元;总产值从1980年的656.9亿元,发展到1987年的4743.5亿元。目前,乡镇工业企业的数目,已超过全国工业企业总数的一半以上。乡镇企业从业人数占全国农村劳动力总数的19.1%。1986年乡镇企业总产值达到3,541亿,占全国社会总产值的19%,占农村社会总产值的48%。乡镇企业的工业总产值达到了2,413亿元,占全国工业总产值23%,外贸出口1980年为23亿元,1987年达80多亿元,1978年至1986年九年间,乡镇企业向国家纳税610多亿元,平均每年上交国库68亿元,乡镇企业的迅速发展,促进了农村经济结构的改革,冲破了长期封闭的自给、半自给的自然经济,改变了农业单打一的经济结构,发展了种养植业、农副产品加工工业、农村采矿业、交通运输业、建筑建材业、商业、饮食、服务修理行业,为建立合理的农村经济结构提供了条件;乡镇企业的迅速发展,发展了小城镇经济,也发展了区、乡、村经济,走出了一条以乡镇企业为依托的新型的中国农村小集镇建设的新路子;乡镇企业的迅速发展,安排了农村大批剩余劳动力,活跃了农村经济,增加了国家财源,找到了一条就地转移农村剩余劳动力的办法,为实现农业现代化、农业工业化、农村城市化和农民致富的具有中国特色的新模式。

为适应乡镇企业迅速发展的需要,提高乡镇企业的管理水

平,经蒋良揆同志的构思与设想,并与几位笔者编著了《中国乡镇企业管理学》一书。全书六篇二十四章,构成了我国乡镇企业完整的管理体系,各篇章内容涉及面广,较好地反映了我国乡镇企业行业繁多的特点,填补了行业管理这一空白,可称为一部乡镇企业经济管理大全;该书集理论性、知识性、科学性于一体,深入浅出,实用性强。

本书主编蒋良揆同志,是湖北工学院管理工程系副教授,近十年来,勤于写作,常至深夜,他曾主编了《第三产业统计实用手册》、《秘书学通论》、《通用文写作指南》,同时,是《军地两用人才实用手册》、《中国革命与建设教学指南》的编者与副主编,并合著了《管理决策科学》一书,审定了《商业企业管理知识解答》一书,他知识面宽,爱好广泛。最近,仅用一年时间,工业企业管理工程系企业管理教研室几位老师,在他的指导下,发挥群体才智,编著了《工业企业管理学》与《中国乡镇企业管理学》,以上著作,共数百万字,均由湖北科技出版社、广西人民出版社、漓江出版社、武汉工业大学出版社出版,尤本书出版问世,对我国乡镇企业和农村经济的发展作出了贡献,本人对此感到快慰,提笔作序,以表祝贺。

罗汝成

1990年7月21日于武昌

目 录

第一篇 乡镇企业管理总论

第一章	乡镇企业管理的特点和职能 ·····	(2)
第一节	乡镇企业的概念和特点·····	(2)
第二节	乡镇企业的产生和发展·····	(4)
第三节	乡镇企业在国民经济中的地位 and 作用·····	(9)
第四节	乡镇企业管理的性能和职能·····	(13)
第二章	乡镇企业管理的原则和方法 ·····	(19)
第一节	乡镇企业管理的原则·····	(19)
第二节	乡镇企业管理的方法·····	(22)
第三章	乡镇企业管理体制和组织结构 ·····	(30)
第一节	乡镇企业管理体制的建立·····	(30)
第二节	乡镇企业的组织结构·····	(35)
第三节	乡镇企业管理制度·····	(42)
第四节	乡镇企业领导干部的领导艺术·····	(53)
第四章	乡镇企业的经营方式 ·····	(59)
第一节	乡镇企业的承包经营·····	(59)

第二节	乡镇企业的租赁经营·····	(62)
第三节	乡镇企业的股份制·····	(64)
第四节	乡镇企业的经济联合·····	(67)

第二篇 乡镇企业经营管理

第五章	乡镇企业的市场调查·····	(72)
------------	-----------------------	---------------

第一节	市场调查的概念和内容·····	(72)
第二节	乡镇企业市场调查的步骤和方法·····	(108)

第六章	乡镇企业的经营预测·····	(140)
------------	-----------------------	---------------

第一节	经营预测的作用和分类·····	(140)
第二节	经营预测的内容、程序与组织机构·····	(146)
第三节	经营预测的方法·····	(155)

第七章	乡镇企业的经营战略决策·····	(188)
------------	-------------------------	---------------

第一节	经营战略的概念·····	(188)
第二节	经营战略的制订及模式·····	(197)
第三节	乡镇企业经营决策的方法·····	(215)
第四节	乡镇企业经营决策的内容·····	(276)

第八章	乡镇企业经营计划·····	(371)
------------	----------------------	---------------

第一节	经营计划的任务和原则·····	(371)
第二节	乡镇企业经营计划体系和指标体系·····	(374)
第三节	年度经营计划的编制·····	(379)

第四节	乡镇企业经营计划的执行与控制	(386)
-----	----------------	-------

第三篇 乡镇企业生产要素的管理

第九章	乡镇企业的劳动人事管理	(392)
-----	-------------	-------

第一节	劳动生产率	(392)
第二节	劳动定额	(397)
第三节	劳动组织	(409)
第四节	劳动报酬	(420)
第五节	乡镇企业人才的选拔与招聘	(425)
第六节	乡镇企业的职工培训	(429)
第七节	乡镇企业职工的政治思想工作	(431)

第十章	乡镇企业物资管理	(442)
-----	----------	-------

第一节	物资管理的意义、任务和内容	(442)
第二节	乡镇企业物资消耗定额	(447)
第三节	乡镇企业物资储备定额	(454)
第四节	物资供应计划	(470)
第五节	乡镇企业物资仓储管理	(475)

第十一章	乡镇企业设备管理	(480)
------	----------	-------

第一节	乡镇企业设备管理的任务和内容	(480)
第二节	设备的选择与评价	(482)
第三节	乡镇企业设备的维护与修理	(494)
第四节	乡镇企业设备的更新与改造	(502)

第五节 设备管理的技术经济指标·····	(509)
第十二章 乡镇企业科技管理·····	(512)
第一节 科技管理的内容和特点·····	(512)
第二节 技术改造·····	(514)
第三节 新产品开发·····	(520)
第四节 新技术推广·····	(530)
第十三章 土地管理·····	(533)
第一节 土地管理的原则·····	(533)
第二节 土地权属管理·····	(535)
第三节 土地利用规划·····	(537)
第四节 土地利用的核算、评价·····	(542)
第五节 土地的保护与改良·····	(547)

第一篇 乡镇企业管理总论

第一章 乡镇企业管理的特点和职能

第一节 乡镇企业的概念和特点

一、乡镇企业的概念

企业是实行自主经营,独立核算,自负盈亏,并取得法人地位,从事生产或其它活动的经济实体。凡是乡、镇、村集体举办的农、工、商、交通运输、建筑和其他企业,以及农民、其他劳动人民联营的合作企业和个体企业都属于乡镇企业。具体可划分为四种类型和两种不同的所有制。

第一种是乡镇政府和村民委员会举办的企业。其生产资料属于乡镇和村的劳动群众共同所有,其利润用于农业生产的扩大再生产,兴办集体福利事业。企业内职工的分配实行按劳分配。这一种类型的企业,目前在乡镇企业中占的比重较大。

第二种是农民合股联办的企业。它是在家庭联产承包责任制推行后,在专业户大发展的情况下,农民希望扩大再生产,但又感到资金、人力、技术等方面不足,为了克服这一困难,在以自愿互利的基础上组织起来的。这类企业一般有民主管理制度,公共提留,积累归集体所有。实行按劳分配,同时也按一定的股金分红。这一类型的企业近几年发展较快,在整个乡镇企业中占有一定的比重。

第三种是股份企业。是全民与集体、集体与集体、集体与个人按股投资创办的企业。这种类型的企业很有生命力,目前正在提倡和大发展中,发展速度也比较快。

以上三种类型的企业，其性质都属于劳动群众集体所有制，是社会主义公有制的一种重要形式。

第四种类型是农民自营企业或叫个体企业。这种企业现在全国各地都有，而且有发展的趋势，但从总的看，它所占的比重不大，是社会主义经济的合理的、必要的、有益的补充。

二、乡镇企业的特点

乡镇企业的特点归纳有如下几点：

（一）行业繁多、点多面广，富有地方特色。

乡镇企业经营的范围包括工业企业、建筑企业、交通运输企业、商业服务企业等部门，目前十五个大行业中它都进行生产经营活动；一些大企业，一般都进行跨行业、跨产业的综合经营。它是根据当地资源、经济条件和社会需要，因地制宜地发展起来的，因此它具有显著的地域性。另一方面，在开放的统一市场上，它成了城乡联系的纽带，工农联盟的桥梁，这一属性，形成了乡镇企业独特的边缘经济、交叉经济的特性。

（二）规模小，适应性强。

乡镇企业是农民群众办的企业，资金不足、厂房设备差，技术和管理水平低，多是小企业。小企业有许多不足之处，也有不少优点，可以根据市场的变化，及时转产市场短缺的产品，以应社会所需。经营的批量可多可少，产品可大可小，时间可缓可急，定型或不定型的，常年性或一次性的，甚至单个产品，都可以生产和经营，具有很大的适应性。

（三）经营灵活，自主权大。

乡镇企业不要国家投资，不要国家的职工指标，不要国家供应商品粮和提供各项集体福利设施。而是独立经营，自负盈亏。没有“大锅饭”，“铁饭碗”。在财务、人事、经营管理上都有比国营企业更大的自主权。由于它在资金、技术力量上无法与大工业相

比,为了在市场上站住脚,并生存下去,就必然要高度重视市场、用户的需求。只要是市场、用户需要,它随时可以投产,哪怕是批量小、规格特殊、交货急的产品,也乐于生产。乡镇企业的这种灵活经营特点,使不少乡镇企业在竞争中立于不败之地。

(四)生产和销售只受国家宏观经济调控的影响,其一切经营活动靠市场调节,具有较大的不稳定性和风险性。

乡镇企业是一种市场经济,间接地受到国家财政税收、信贷、价格等宏观经济调控的影响,它本身基本上靠市场调节。具有较大的不稳定性,随着市场的变化而变化,处于变动之中,处理不好,会出现较大的风险。乡镇企业管理者应充分认识这些特点,善于把握。加强市场调查和预测,使产品适销对路。

· 第二节 乡镇企业的产生和发展

一、乡镇企业的产生和发展

乡镇企业的产生和发展,是整个社会生产力,特别是农业经济发展的必然趋势。

我国乡镇企业的发展,经历了一条迂回曲折的道路,以它顽强的生命力迅速发展起来了,现已成为我国农村经济的重要支柱和国民经济的重要组成部分。

我国乡镇企业,是在解放初期的农村个体小手工业的基础上发展起来的,其萌芽的出现是在合作化时期,正式产生和初步发展是在人民公社时期。

我国乡镇企业在1984年以前称为“社队企业”,这种“社队企业”就是指的乡、村两级的集体企业。1984年,中共中央发出了四号文件,充分肯定了“社队企业”的成绩和作用,并为它的发展指明了方向,制定了政策。而且把“社队企业”更名为“乡镇企业”。

乡镇企业的发展过程,大致经过四个阶段:

(一)创建阶段(1956~1960年)

1956年,在实行的农业合作化运动中,乡镇企业产生并逐步发展起来了。当时为了适应集体生产发展的需要,不少农业合作社因陋就简地办起了修理农具和农副产品加工的工场。1958年,农村推行人民公社化运动,提出了“工业和农业并举”的方针。在这个方针下,不少地方在原有集体副业和手工业合作社的基础上,纷纷办起了社队企业。但由于当时存在一哄而起的现象,有的虽然办起来了,但脱离客观实际情况;有的是平调了生产队的劳力、物资和财力,挫伤了农民的积极性。在1959年对社队企业初步进行了整顿。

(二)调整阶段(1961~1965年)

1961年1月,党中央召开了八届九中全会,作出了对国民经济实行“调整、巩固、充实、提高”的决定。在这一方针的指导下,对社队企业又进一步进行整顿。对与大工业争原料,或者无资源,与农业和社员生活关系不大,占用劳力多,效益低等的企业采取停办;能下放给生产队办的就给生产队办;对规模较大,又是生产、生活必需的社队企业转为国营企业;还有的采取几个生产队联合办。1964年在农村社教运动中,根据群众的要求,总结了办社队企业的经验教训,为了促进生产的发展,增加农民的收入,社队企业又初步恢复和发展。1964~1965年,基本上处于稳定状态。

(三)恢复发展时期(1966~1978年)

这一时期正处在“文化大革命”的动乱年代,社队企业也受到了冲击和破坏,几经挫折,但由于与广大农民的利益息息相关,它还是以强大的生命力存在发展。这一时期的发展并非“文革”带来的“好处”,而是有一些内在因素和特殊的原因:(1)整个

国民经济经过“文革”前的调整、整顿，促进了农业基础的发展，进而也促使社队企业的发展；(2)在动乱中，城市很多工厂“停产闹革命”，许多产品的生产和市场供应只好由社队企业来承担；(3)干部、科技人员下放，为社队企业提供了管理、科技人才和信息，而且通过他们的工作，加强了城乡之间的经济联系，有利于办好社队企业；(4)党中央、国务院在七十年代也发布了一些文件指示，从政策上支持、鼓励发展社队企业。有的地区和省还推广了一些办社队企业的经验，推动了社队企业的发展。

(四)蓬勃发展时期(1979~1985年)

党的十一届三中全会以后，拨乱反正，确立了正确的路线，制订改革、开放、搞活的方针和政策，特别是在农村实行联产承包责任制，大大促进了农业发展，为乡镇企业带来了转机，创造了比较宽松的发展环境。国家在财政、税收、贷款等方面积极扶持。农民的积极性迸发出来，发出巨大的能量，推动乡镇企业迅速壮大成长，有效地促进了农村社会生产力的发展。同时，随着大工业的调整和对城市的改造，一些大的企业把一些噪音大、粉尘多、批量小的产品转让给了社队企业。还有一些社队企业成了城市大工业的“子工厂”。这些有利的客观条件，加上社队企业本身具有产销直接见面，经营自主灵活的特点，使乡镇企业得到了迅速的发展。

为了指导社队企业的发展，党中央、国务院制定了一系列发展社队企业的政策和规定。早在1976年，《中共中央关于加强农业发展若干问题的决定》中就明确指出：“社队企业要有一大发展”。1979年国务院专门颁布了《关于发展社队企业若干问题的决定》，对社队企业的发展方针、经营范围、资金来源、税收、供销渠道以及利润的使用等都作了明确规定。1981年国务院又发布了《关于社队企业贯彻国民经济调整方针的若干规定》的文件，

再次明确指出：社队企业已成为农村经济的重要组成部分，它符合农村经济综合发展的方向。1982 年中共中央批转的《全国农村工作会议纪要》和 1983 年中共中央发出的《当前农村经济政策的若干问题》等文件以及 1984 年中共中央、国务院批转的农牧渔业部《开创社队企业新局面》的通知都明确指出，“现有社队企业是农村经济的重要支柱，有些是城市大工业不可缺少的助手”，并将社队企业改名为乡镇企业。

在党中央正确的路线和方针政策的指导下，乡镇企业已逐步走上了健康发展的道路。各地的乡镇企业都认真开展了企业整顿，及时调整了行业和产品结构，积极进行智力开发，促进了乡镇企业的迅速发展。现在的乡镇企业已成为多种经济形式中的重要组成部分，是农村经济的重要支柱，是广大农民走向共同富裕的重要途径，是国家财政收入的重要来源之一，是国民经济的一支重要力量和国营企业的重要补充。

二、乡镇企业的现状

我国乡镇企业的发展，经历 30 多年的历史，现已具有相当规模，企业星罗棋布、门类品种齐全，有些地区正在向外向型经济发展。

（一）乡镇企业已成为我国国民经济的重要组成部分

我国乡镇企业，经过“六五”期间的迅速发展，已成为社会财富的重要来源、劳动就业的广阔场所和中小城镇繁荣的活力。乡镇企业总数从 1980 年的 142.46 万个发展到 1987 年的 1744.64 万个；从业人数从 1980 年的 2999.7 万人发展到 1987 年的 8776.4 万人；固定资产原值从 1980 年的 210.2 亿元发展到 1987 年 1226.6 亿元；总产值从 1980 年的 656.9 亿元发展到 1987 年 4743.1 亿元。因此它在整个国民经济中占有重要的地位：（1）当前乡镇工业企业的数目已超过全国工业企业总数的一