

乡镇企业厂长培训教材

上册

乡镇企业经营 管理

王亚强 郭志实 主编

天津市乡镇企业管理局组织编写



天津大学出版社



PDF

前 言

受天津市乡镇企业管理局委托，我们编写了《乡镇企业经营管理》一书，作为乡镇企业厂长的培训教材。本书有以下特点：

1. 考虑到乡镇企业厂长现有文化基础的实际情况，全书力求通俗易懂，由浅入深，尽可能用初等数学做定量分析。

2. 着重讲述适合厂长需要的经营管理思想和企业经营与决策问题。

3. 既介绍乡镇企业经营管理知识，又介绍现代管理方法，引导乡镇企业的经营管理朝科学化、现代化的方向前进。

4. 乡镇企业以小型为多，其经营管理与城市大、中型企业相比有很大的不同。本书只讲述乡镇企业所需的主要内容，在编写上力求系统、连贯、符合认识与学习的规律。

本书突破了企业经营管理的传统编写结构，取材较为新颖，内容均为乡镇企业厂长必须学习和掌握的。相信对他们成长为成功的企业家会大有裨益。

本书的编写人员如下：

上册：

I. 经济、管理基础与企业战略

赵国杰 舒 兰

II. 用人之道

于子明

中册：

III. 产品开发与市场营销

杨美燿 丁旺臣

IV. 企业经济效益分析

赵国杰 舒 兰

V. 生产管理

翟锡国

VI. 成本财务管理

于庆生

下册

VII. 基础工作

王浚哲

VIII. 经济法

曲修山

IX. 经营承包责任制

狄青兰 董蒙文

X. 星火计划

沈宗琪

在本书的编写中，天津市乡镇企业管理局培训中心戴贺兰同志和天津大学赵国杰同志做了一些组织协调工作，并对本书的编写提出了许多建设性的意见。

由于本书编写仓促，加之水平所限，错误之处在所难免，敬希读者指正。

王亚强

于天津大学管理学院

1987年4月

内 容 提 要

本书结合我国乡镇企业管理实际，深入浅出地介绍了乡镇企业厂长应具备的经营思想和管理方法。全书分三册，涉及企业战略、用人之道、管理基础工作、经济法规、星火计划、责任制等新内容，详细介绍了产品开发与市场营销、企业经济效益分析、生产管理、财务成本管理等实用方法，并附有思考题。该书针对性强，内容深浅适度，是引导乡镇企业厂长提高经济、管理基础理论水平和实际管理水平的实用教材。

本书除可作为乡镇企业厂长培训教材外，还可供高等院校企业管理系师生和城市中小型企业管理人员参考。

目 录

I 经济、管理基础与企业战略

第一章 乡镇企业管理导向·····	(1)
第一节 乡镇企业管理新导向·····	(1)
第二节 企业家的条件·····	(5)
第二章 经济理论基础·····	(17)
第一节 基础知识·····	(17)
第二节 需求、供给与消费理论·····	(37)
第三节 消费心理与消费行为·····	(57)
第四节 生产行为与成本理论·····	(80)
第三章 管理理论基础·····	(116)
第一节 经营与管理·····	(116)
第二节 现代企业管理原理·····	(126)
第三节 企业管理的功能与方法·····	(134)
第四章 乡镇企业家的战略头脑·····	(151)
第一节 乡镇企业与“星火计划”·····	(151)
第二节 环境与乡镇企业系统·····	(156)
第三节 如何进行战略思考·····	(166)

II 用人之道

第一章 个体行为·····	(180)
第一节 个性心理特征·····	(180)

第二节	个体行为及其变化规律·····	(189)
第三节	个体行为积极性的源泉·····	(205)
第四节	个体行为的激励·····	(222)
第二章	群体行为 ·····	(234)
第一节	群体的概述·····	(234)
第二节	群体关系·····	(239)
第三节	群体的意见沟通·····	(245)
第四节	群体内聚力及群体中的士气·····	(251)
第三章	领导行为 ·····	(258)
第一节	领导的一般概述·····	(258)
第二节	领导者的职责和影响力·····	(264)
第三节	领导者的素质及其群体结构·····	(273)
第四节	领导者的思想政治工作·····	(278)

I 经济、管理基础与企业战略

第一章 乡镇企业管理导向

在社会主义计划商品经济中，乡镇企业和其他企业一样，处于激烈竞争之中。这种竞争比国营企业间的竞争更为激烈。乡镇企业要想生存、发展，必须实行最有效的管理。本章介绍适合乡镇企业发展的现代企业管理模式、乡镇企业家应具备的条件和自我评估的方法。

第一节 乡镇企业管理新导向

一、乡镇企业管理新导向

图 1—1 所示的现代企业管理新导向，是现代企业管理的有效方式，它能使企业获得较多的利润。乡镇企业家必须以图中几个环节为导向，系统地协调它们的关系，才能在激烈竞争中以小胜大，更好地生存、发展。

任何一个乡镇企业要生存、发展，都必须研究战略。战略研究为企业发展指明方向。不研究战略的企业，是很难立于不败之地的。

以史为鉴。东汉末年，群雄逐鹿。刘备连遭败绩，栖身新

野。但当他三顾茅庐，恳请诸葛亮出山之后，却能一挽败局，取荆襄，占西川，三分天下，这全凭诸葛亮的战略研究。诸葛亮为刘备制定了政治军事发展战略。

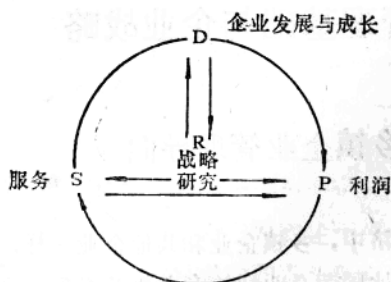


图 I-1 现代企业管理新导向

——R、D、S、P模式

R—战略研究；D—企业发展与成长；

S—服务；P—利润

明确战略目标之后，就需要拟定行为方案，并将方案分成不同阶段，做出计划，向预定目标发展。

在“隆中对”中，诸葛亮的战略是北让曹操占天时，南让孙权占地利，刘备则应占人和以成大业，兴汉室。为实现这一战略目标，诸葛亮制定了三阶段发展

计划。第一阶段“先取荆州为家”，第二阶段“即取西川建业，以成鼎足之势”，第三阶段则“跨荆益，保其岩阻，西和诸戎，南抚彝、越，外结孙权，内修政理；待天下有变，则命一上将将荆州之兵以向宛洛”，刘备则“身率益州之众以出秦川”。至此，“则大业可成，汉室可兴矣”。后来的发展大体正是按诸葛亮的战略导向进行的。

不论国营企业还是乡镇企业，在制定发展战略和策略时，一定要运用“服务”这个概念，树立牢固的服务观念。为消费者服务的策略是现代企业管理最有效、最直接的策略。

用实例来说明服务的功效。

美国一家大服务公司（S公司）认为，只有从为顾客服务的立场出发，才能得到最高的利润。因此，这个公司设立了研究如

何服务的部门、它专门研究两种消费对象。一种是即将结婚的人；一种是要出生的小孩。例如，有两名大学生毕业后准备结婚，S公司就派人和他们联系：“我们公司为你服务好不好”？公司有几百种请帖，可供他们挑选；可以为他们制作新的请帖并帮助发放；可以按他们的要求特制一份很好的礼物——印有结婚照片的两套西餐具。当他们婚后使用这些东西时，会唤起对蜜月生活的美好回忆，会经常想到S公司无微不至的服务，并向朋友、熟人推荐这家公司。服务还远不止此。在蜜月期间，S公司寄给他们许多家庭必备物品的目录，供其选择，如果他们选购了物品，S公司就根据信用制度，了解他们的状况。只要未发现他们用钱上有恶劣行径，S公司就会把订购物品送到他们家里。

S公司对妊娠妇女的销售策略更妙。首先向她们介绍婴儿出生之后吃什么东西最好，并免费奉送样品。美国的母亲授乳率很低。为此，S公司制作了各种各样的婴儿食品。婴儿一旦对这些食品产生依赖性，母亲就会自然而然地与S公司签约，预订一个月甚至一年的食品。这家公司还为婴儿的健康成长服务。在孩子成长的过程中，S公司为他们设计玩具、礼品。这种服务一直保持到他们的老年。S公司有一条宗旨：任何母亲生的孩子也是公司的“孩子”——顾客。这种“服务”策略极大地增加了公司的盈利。

P代表企业利润，只要有提供服务的机会，就不会没有利润。“形予实取”，就是这个道理。

综上所述，战略研究、企业发展和贯穿以“服务”观念，是使企业在激烈竞争中获取最大利润的途径。因此，乡镇企业家应该结合自己的情况研究战略，制定企业成长策略，强调“服务”，搞活社会主义农村经济，为发展社会主义商品经济做出贡献。

二. 乡镇企业管理模式

图 I—2 是现代企业管理模式的形象表示。图中的战略研究、企业成长好象人的双眼和头脑。它们随时观察外界事物，一方面进行战略研究，一方面思索企业的成长与发展。在这个基础

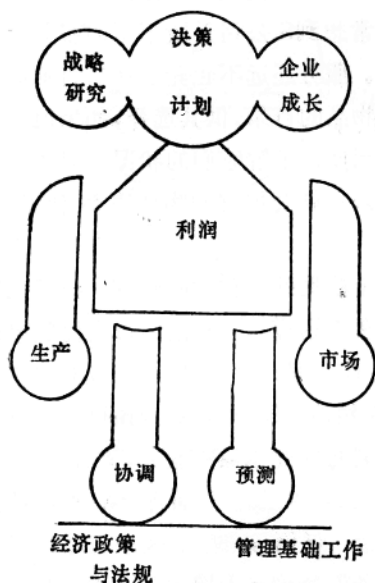


图 I—2 企业管理模式形象图

上形成战略决策和计划。图中的核心或躯干是利润。两只手臂，一为生产，一为市场。企业管理要一手抓生产，生产更多、更好的商品；一手抓市场，把产品销售出去。这个模式说明，生产、销售和企业利润有直接关系。应当强调抓市场比抓生产更重要。因为，乡镇企业面临市场竞争，以销定产才能盈利。若以产定销或者产销不对路，造成积压，就会减少盈利甚至造成亏损。

图 I—2 的下半部分是双腿，一条腿表示协调，一条腿表示预测。协调和预测同等重要。预测正确是使企业正确决策和迅速发展发展的关键。而企业各系统要素的协调则是对企业发展成长的保证。正如图 I—2 所示，企业这个“法人”为生存发展必须立足于坚实的基础之上。这个基础可以分为两部分：一是经济政策

与经济法规；一是企业管理的六项基本工作（定额管理、原始记录与台帐、统计、情报、规章制度和计量）。

第二节 企业家的条件

一. 企业家应具备什么条件

乡镇企业的领导者、管理者应该满足什么条件，具备怎样的素质才能使企业生存、发展，才能按 R、D、S、P 模式获利呢？

图 I—3 是围绕战略研究，为未来企业家设计的条件模式 I。

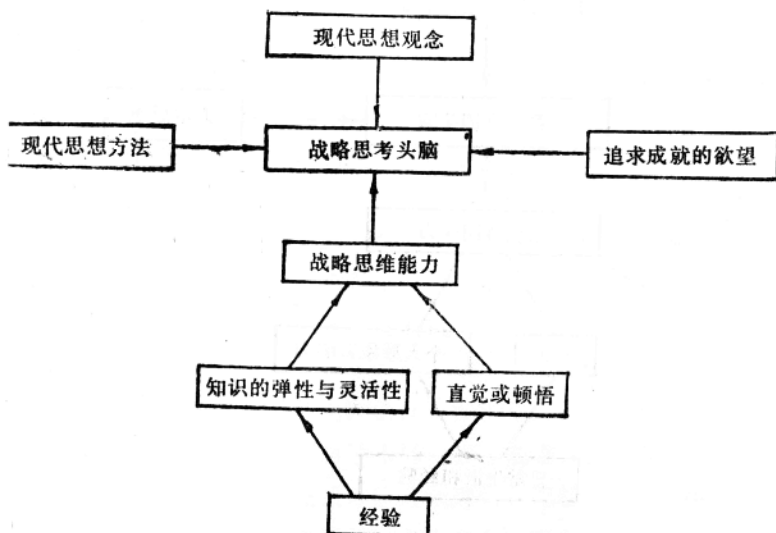


图 I—3 企业家必备的条件模式 I

乡镇企业家应建立起 R、D、S、P 新导向模式，并始终围绕

企业战略进行研究。换句话说，乡镇企业家的主要任务是解决企业战略问题。因此，现代企业管理者应具备的首要条件是具有能进行战略思考的头脑。而战略思考的头脑受到四种要素的支持，即：追求成就的欲望、现代化的思想观念、战略思维能力和现代思想方法。其中战略思维能力的形成途径有两条：知识的弹性和灵活性；直觉或顿悟。而这两者又都以经验为基础。

乡镇企业规模较小。因此，乡镇企业家除需要有能够进行战略思考的头脑外，还需要有能够进行系统协调企业活动的头脑。图 I—4 是以系统协调为核心的现代企业管理者应具备的条件模式 II。

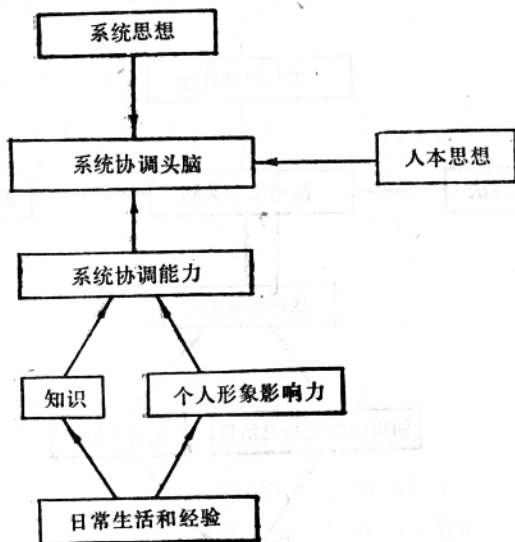


图 I—4 企业家必备的条件模式 II

由图可知，系统协调头脑受系统思想、人本思想和系统协调能力三种要素的支持。知识与个人形象影响力构成系统协调能力

的基础，而知识的获得与个人形象的树立都受惠于日常生活和经验。

二. 乡镇企业家的思想观念和思想方法

(一) 思想观念

现代化管理思想由一系列观念组成。从我国实际情况出发，当前应特别树立以下思想观念。

1. 系统观念。所谓系统，是指由一个共同目标联系起来的许多要素组成的有机整体。每个要素既相互独立，又相互依赖，共存于系统之中。正是客观事物存在着普遍联系的现实，要求乡镇企业家全面、完整而不是孤立、片面地去认识事物，处理问题。这就是系统观念。

国民经济是一个由相互依赖、相互制约的各个部门构成的系统，没有系统观念就对国民经济某些部门的发展做出决策，那只会破坏国民经济的平衡发展，引起经济的衰退，甚至造成恶性循环。例如我国一度片面强调粮食生产，大搞挖山造田，伐林造田，草原造田，围湖造田，致使生态平衡遭受严重破坏，多种经营一扫而光，农民的积极性受到严重打击。这些沉痛教训是值得乡镇企业家记取的。在进行企业管理、尤其进行战略思考时，系统观念是必要的。

2. 市场观念。在商品生产条件下，市场交换是生产和消费的中间环节。任何商品只有通过市场交换才能进入消费领域，社会再生产也只有通过市场交换才能继续进行。在社会化大生产中，市场具有重要意义。我国长期以来存在的那种不重视市场、不重视经营的小生产管理思想，习惯于封闭式、区域封锁式的小生产管理方式，已越来越不适应社会主义现代化建设的需要。因此，必须转变为重视市场、重视经营、开放、内外结合的现代化管理。

方式。树立市场观念的同时,乡镇企业家还应树立竞争观念、借贷经营的金融观念和企业法人观念。

3. 时间观念。建立在现代科学技术基础上的社会化大生产,节奏是很快的。商品的更新不断加快,市场变化非常迅速。这要求乡镇企业家有很强的时间观念。时间的重要特性之一是不可逆性,即时机问题。“机不可失,时不再来”。在市场上,竞争迫使你必须果断决策,才能争取市场的主动。时间的重要特性之二是时效问题。时效就是劳动时间的有效利用率,这也意味着劳动时间的节约,经济效益的提高。乡镇企业家既要把握住一切有利于企业生存、发展的时机,又要讲求时间的节约。应该清楚,时间的价值表现在资金上,表现在具体的生产设备上。它无声无息地使资金和设备失去价值。因而,浪费时间就是浪费资金。在与企业的浪费现象作斗争时,千万不要忘记和“不准时”、“不能利用最佳时间、放松对零星时间的利用”、“不能抓住‘瞬间’”现象作斗争。

4. 效益观念。社会主义生产经营活动最基本的目的,是提高经济效益,以尽量少的劳动消耗生产尽可能多的产品,以满足人民不断增长的物质和文化生活的需要。这是乡镇企业家进行管理的重要指导思想。

5. 信息观念。信息是消息、情况、指令、数据和信号等。它是进行管理所必须的重要前提和条件。信息不灵,犹如瞎子、聋子,就会盲目行动,造成损失。在现代商品经济社会里,信息不仅是资源,而且是无形的财富。乡镇企业家一定要让更多的人参与信息工作,建立四通八达的经济信息网。让那些千变万化、错综复杂的经济信息,源源不断地、及时地流入企业,使企业充满活力。

6. 民主观念。现代化管理是以人为中心的。重视发挥职工

群众的积极性、主动性，进行民主管理，是现代化生产对管理提出的要求，更是社会主义现代化生产对管理提出的要求。

上述现代管理思想观念的确立过程，是克服旧思想、旧观念，改革旧体制、旧方法的过程。每一个立志成为乡镇企业家的人，都应树立现代化管理思想作出积极的努力。

（二）思想方法

1. 未来取向。乡镇企业家不要目光短浅，应着眼于未来，以远期目标为依据处理当前的问题。

2. 环境取向。乡镇企业家不能坐井观天，只顾企业内部的问题，而应用很大一部分精力研究企业的外部环境。瞬息万变的客观环境是企业生存的关键。

3. 动态取向。乡镇企业家应随客观环境而不断创新，切忌固步自封和“以不变应万变”。

4. 理性取向。乡镇企业家在决策和处理问题时，一定要以客观事实、逻辑推理为依据，不能受情绪和直觉的支配，尤其涉及人事问题，更应保持清醒的头脑。

5. 社会取向。乡镇企业家做任何决策，一定要考虑这项决策将对社会造成什么影响，一定要兼顾国家、集体和个人三者的利益，孤立于社会之外的乡镇企业，是不会得到发展的。

三. 乡镇企业家的知识素养

管理企业不能全凭经验，还需要具备以下知识。

第一，要熟知党的方针、路线和政府政策、法令，正确把握企业的经营方向。

第二，掌握企业内部的个人、群体以及消费者心理方面的知识，要懂些心理学、社会心理学和行为科学，以便掌握职工心理状态，调动职工的积极性；把握市场现状与未来，适应环境变

化。

第三，掌握本企业工艺技术方面的知识。各行各业都有自己的特点和规律，不了解这些就不能正确指挥生产。当然，并不要求乡镇企业家象工程技术人员那样精通生产过程，但必须了解基本情况，以便有效地指挥生产。

第四，掌握经济与管理方面的知识。乡镇企业家应该懂得经济活动、管理活动本身的固有规律和原理，熟知必须遵守的原则等等，以便按照经济规律、管理规律办事。这就要求乡镇企业家学习和掌握一些经济理论、管理理论、战略思考方法、经济分析方法和决策、预测方法等。随着乡镇企业的发展，将要求乡镇企业家具备经济管理数学与电子计算机方面的知识。

四. 乡镇企业家应具备的能力系统

由企业家应具备的条件模式Ⅰ和Ⅱ可知，乡镇企业家应具备战略思维能力和系统协调能力。这两种能力各由一组能力构成。

(一) 战略思维能力

战略思维能力也称为战略决策能力。它由预见能力、分析能

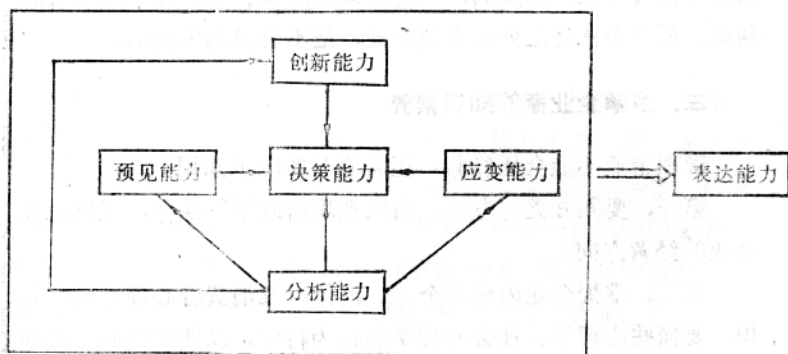


图 I—5 战略思维能力系统结构

力、决策能力、应变能力、创新能力和表达能力构成。这几种能力形成一个有机整体——战略思维能力系统。

预见能力是根据历史与现状预测将来的能力。没有预见能力就无从进行战略研究。

决策能力是乡镇企业家必须具备的最重要的能力。决策能力是准确预测市场形势变化对企业经营的影响的能力，是寻求有效的方针和对策的能力，是把企业经营风险减少到最低限度的能力，是最巧妙地把企业的物质技术资源同市场机制结合起来的综合能力。这种决策能力的基础是丰富的知识和经验、是详尽的分析和正确的判断，是深入调查研究和全面掌握信息。

创新能力是乡镇企业家的活力及其价值所在。乡镇企业家应具有独到见解，善于捕捉新事物，敢于标新立异，勇于开拓。

应变能力是适应突然的、未曾料到的变化和及时制定相应对策的能力。乡镇企业家之所以必须具备应变能力，是因为无论企业家的预见能力多强，决策多么正确，领导多么有力，在执行决策的过程中，还可能出现多种干扰和新的因素，因而必须及时制定对策。

表达能力是通过文字或口头表达自己观点、阐明自己意见并说服别人的能力。语言表达必须清楚准确，切勿模棱两可；文字表达要通顺流畅，条理清晰，使别人能准确地理解其内在涵义。

众所周知，诸葛亮作为古代卓越的政治和军事家，无疑具有能够进行战略思考的头脑。分析诸葛亮战略思考能力的构成是有益的。

诸葛亮说：“曹操之众，远来疲惫；近迫豫州，轻骑一日夜行三百里，此所谓‘强弩之末，势不能穿鲁缟’者也。且北方之人，不习水战，荆州士民附操者，迫于势耳，非本心也。今将军诚能与豫州协力同心，破曹军必矣。操军破，必北还，则荆、吴