

中央农业广播电视学校教材

经济类专业

乡镇企业管理



中 国 农 业 出 版 社

95
X275.3
114

2

中央农业广播电视学校教材

乡镇企业管理

经济类专业用

X4295/28



3 0085 5494 5

中国农业出版社



C

110036

编写说明

本教材是专为中央农业广播电视学校经济类中等专业编写的。中央农业广播电视学校经济类中等专业现开设五个统开专业,包括:市场营销、会计统计与审计、企业经营管理、贸易经济、农业经济与管理专业。共开设有27门统开课程,包括:《语文》、《数学》、《中国革命史》、《政治经济学》、《马克思主义哲学》、《农村财政与金融》、《经济法概论》、《计算技术》、《会计原理》、《乡镇工业企业会计》、《商品流通企业会计》、《农村合作经济会计》、《统计原理与农业统计》、《统计原理与乡镇企业统计》、《领导学概论》、《乡镇企业管理》、《市场营销学》、《公共关系学》、《推销原理与技巧》、《涉外经济实务》、《企业定价》、《财务管理》、《审计原理与实务》、《农业技术基础》、《农业经济与管理》、《外贸基础》、《贸易经济基础》等。本套教材是根据中央农业广播电视学校中等经济类专业教学计划,按照远距离广播电视教学的特点,并参考中专教材的基础上编写的,以求使学员掌握从事经济工作所需要的基本理论、基本知识和基本技能,以提高学员分析问题和解决实际经济问题的能力,培养为农村经济建设服务的经济中等专业技术人才。

为使教材适应乡镇企业职工、农村基层干部、专业户、知识青年自学的特点,尽量做到文字通俗易懂,安排有较多的表格,每章后附有本章内容摘要和复习思考题,并在书后附有复习思考题答案要点。配合这套教材,备有录音带、录像带、教学辅导材料,以增进教学效果。

本套教材由中央农业广播电视学校组织有关院校教师编写。中央农业广播电视学校戴立军、吴国强、唐美健、赵新如等同志任责任教师,按照远距离教学特点,对教材的内容及其深广度提出意见,以使教材更为科学合理、适合学员学习要求。

由于水平有限,教材中难免有不妥之处,我们热诚希望广大学员和读者提出宝贵意见。

中央农业广播电视学校

1993年12月

目 录

第一章 乡镇企业管理概论	1
第一节 乡镇企业管理的概念	1
第二节 乡镇企业管理的职能	3
第三节 现代企业管理发展新趋势	7
本章内容提要	9
第二章 乡镇企业管理的基础工作	11
第一节 基础工作的概念	11
第二节 信息工作	12
第三节 标准化和计量工作	16
第四节 定额工作和规章制度	19
第五节 基础教育和班组建设	21
本章内容提要	23
第三章 乡镇企业市场调查和预测	25
第一节 市场及其分类	25
第二节 市场调查	26
第三节 市场预测	28
本章内容提要	31
第四章 乡镇企业经营决策	33
第一节 经营决策概述	33
第二节 经营决策的程序	35
第三节 经营决策的方法	36
第四节 可行性研究	41
本章内容提要	44
第五章 乡镇企业经营计划	45
第一节 经营计划概述	45
第二节 经营计划的编制	47
第三节 经营计划的执行与控制	49
第四节 目标管理	50
本章内容提要	51
第六章 乡镇企业产品开发	52
第一节 新产品的基本概念	52
第二节 产品寿命周期	54
第三节 产品开发的方式与程序	56

第四节 价值工程	58
本章内容提要	60
第七章 乡镇企业生产管理	62
第一节 生产组织	62
第二节 生产计划	67
第三节 生产作业计划	68
第四节 网络计划技术	73
本章内容提要	75
第八章 乡镇企业劳动管理	77
第一节 劳动组织	77
第二节 劳动定额	78
第三节 编制定员	81
本章内容提要	83
第九章 乡镇企业全面质量管理	84
第一节 质量与质量管理	84
第二节 质量保证体系	86
第三节 全面质量管理常用的七种工具	90
本章内容提要	97
第十章 乡镇企业技术管理	98
第一节 技术管理的意义与内容	98
第二节 技术改造	99
第三节 技术引进	102
本章内容提要	103
第十一章 乡镇企业设备管理	105
第一节 设备管理的意义和任务	105
第二节 设备的选择和使用	105
第三节 设备的维修和更新	108
第四节 设备的综合管理	111
本章内容提要	112
第十二章 乡镇企业物资管理	114
第一节 物资管理的意义和任务	114
第二节 物资定额管理	115
第三节 物资采购管理	117
第四节 存货控制与仓库管理	119
本章内容提要	122
第十三章 乡镇企业安全生产和环境保护	124
第一节 安全生产	124
第二节 劳动保护	125
第三节 环境保护	127

本章内容提要.....	129
第十四章 乡镇企业现场管理	130
第一节 现场管理的意义与内容.....	130
第二节 定置管理.....	131
本章内容提要.....	135
复习思考题	136

第一章 乡镇企业管理概论

第一节 乡镇企业管理的概念

管理是社会化大生产客观要求的直接产物，管理之所以必要，是由共同劳动产生的。在个体手工业劳动条件下，个体劳动者自己指挥自己，他既是劳动者又是管理者。而当许多人在一起为了一个共同目标，组织起来进行协作劳动时，每一劳动者被分配担任局部劳动，产品是劳动者集体劳动的产物，在这种协作劳动条件下，为了实现集体生产活动的预期成果，就需要对生产过程进行指挥和监督，就是说需要管理。

随着乡镇工业企业规模逐步扩大，企业技术水平愈来愈高，管理层次增多，劳动分工细密，协作关系严格而又复杂。同时，企业外部环境千变万化，企业的生产经营活动不仅涉及政治、经济、技术和文化等各个领域，而且关系到部门之间、企业之间以及国家、企业和个人之间一系列的经济关系。乡镇企业管理学是由一系列管理理论、管理原则、管理形式、管理方法、管理手段和管理制度等所组成，并用于指导人们从事管理活动的科学。

一、企业管理的定义

就是由乡镇企业的领导者和全体职工，按照客观规律的要求，对乡镇企业生产经营全过程，进行决策与计划，组织与指挥、控制与协调、教育与激励，以适应外部环境变化，充分利用各种资源，实现企业经营目标，提高社会和企业经济效益。

以上定义主要说明了谁来管？根据什么管？管什么？怎样管？以及为什么管等五个问题。通过管理，企业用尽可能少的消耗，占用尽可能少的资金，生产出尽可能好的、多的产品，不断满足市场用户日益增长的需要。

二、企业管理的内容

虽然乡镇工业企业的行业很多，产品复杂，但它们在管理的对象、内容的分工和管理的性质等方面也存在着共性，为了便于研究，对乡镇企业管理的内容可作以下的分类：

（一）按企业管理对象来划分 可分为生产活动管理和经营活动管理两大部分。

生产活动管理是以生产活动为中心对企业内部有关活动进行的管理。它的管理对象是从人、财、物资源的输入，计划、标准等信息的输入开始，经过生产制造过程，输出产品和更高一级的信息，利用信息反馈实行控制的全部活动过程。包括生产组织与劳动组织，生产计划与生产作业计划，生产技术准备，质量管理，设备管理，财务成本管理，生产控制，信息反馈等方面。

经营活动管理是对企业以及外部有关活动进行的管理。是根据外部环境和内部条件，以经营为中心的决策性管理。它的管理对象是从市场调查和预测开始，经过科学的经营决策，制定周密的经营计划，进行技术改造，开发新产品，进行广告宣传，开展销售服务等。

(二) 按企业管理内容来划分 可分为纵向管理和横向管理两大部分。

纵向管理是按管理层次划分的管理,通常划分为公司管理、工厂管理、车间管理、班组管理等分级管理。

横向管理是按管理专业职能划分的管理,通常归纳为十大管理,即:计划管理、销售管理、生产管理、物资管理、技术管理、质量管理、设备管理、劳动管理、财务管理和成本管理等。

(三) 按企业管理的性质来划分 可分为基础性管理、专业性管理、综合性管理三大部分。

基础性管理即是企业管理基础工作,包括标准化工作、定额工作、计量工作、信息工作、以责任制为核心的规章制度、基础教育和班组建设等。简称“七基工作”。

专业性管理即各科室职能部门的各项专业管理工作。

综合性管理又称全面管理。这种管理和企业各项工作都发生直接联系,它渗透到各项工作的全部过程之中,而且要求企业全体人员都参与。它是全员性的管理,也是全过程的管理。一般包括四个方面,即以满社会用户需要为目标的全面计划管理;以发展品种、提高产品质量为目标的全面技术与质量管理;以提高经济效益为目标的全面经济核算;以调动职工积极性,开发人才为目标的全面劳动人事管理。

由以上分析可见,乡镇企业管理这门学科不是单纯的经济学科或技术科学,而是介于社会科学和自然科学之间的一门边缘学科。

三、企业管理的方法

企业经营管理的方,包括行政方法、经济方法、法律方法、数学方法和教育方法等。

(一) 行政方法 是指企业或国家的各级管理机构依靠行政组织和行政手段,按照行政隶属关系来执行管理职能,实现管理目标的一种方法。

行政组织是按照行政管理需要组织起来的管理单位,它的主要职能是接受上级领导的授权和命令,向下级授权和下达命令。它实行严格的授权制度,每一级行政组织和每一个领导职务都有严格的职责和权力范围,下级要对上级的命令负责并贯彻执行,上级对下级的行动和结果负责。行政手段是指各种行政的决议、决定、命令、计划、规章制度、纪律、工作程序、标准、定额等。行政方法具有强制性,直接左右被管理者的行动,因此在运用时必须按照客观规律办事,讲究科学性,注意从实际出发。只有正确的指令、规定,才能保护和调动广大职工的社会主义积极性和创造性,保证统一任务的完成。

(二) 经济方法 就是按照经济规律的客观要求,运用经济手段(如工资、奖金、罚款等)和经济方法(如经济合同和经济责任制等)来执行管理职能,实现管理任务的方法。经济方法和行政方法是不同的,它不是用强制的手段和办法来直接组织、指挥和控制企业生产经营活动。它的实质是贯彻按劳分配,正确利用物质利益原则,处理好国家、集体和个人三者的利益关系,调动广大职工的积极性,使职工能主动关心企业的经济效益,关心企业的生存和发展,努力完成任务。

(三) 法律方法 它是指实行经济立法和经济司法,用经济法规来管理企业活动。经济法规是我国法律的主要组成部分,它是调整国家机关、企业、事业单位和其他社会组织之间,以及它们与公民在经济生活中所发生的社会关系的经济规范,是国家管理经济的主要工具,

是经济生活中的规范和准则。用法律方法管理企业活动是为了保证经济管理按照客观规律和党的政策进行，为了促进生产力的发展，巩固社会主义生产资料公有制。

（四）数学方法 就是运用数据和有关数学科学知识，对企业的生产经营活动进行定量分析的方法。数学方法在企业管理中应用的有：投入产出分析法、线性规划法、统筹法等。应用数学方法进行定量分析，能使我们对于客观存在的经济规律质的认识深化和精确化，能预见某些经济现象在发生变动的情况下会引起什么后果，能计算各种决策方案的经济效果，帮助从中选择最优方案。

（五）教育方法 就是对企业职工进行科学文化、技术业务、政治思想教育，以提高职工队伍素质和企业管理水平的方法。由于企业生产经营活动是以人为主体的，人是有思想有感情的，所以思想教育是企业管理中教育方法之重点，目的是要改变人的精神面貌，调动人的积极性，其实质是用社会主义精神文明来促进和保证社会主义物质文明建设，它能收到其它几种方法所收不到的效果。

上述各种方法各有其优点，又各有局限性。企业应根据不同时期，不同情况，有机结合，综合运用这些方法。

第二节 乡镇企业管理的职能

乡镇企业管理的职能，是指企业管理者为了实施有效管理所必须具有的基本功能。它是合理组织生产要素，实现预定管理目标的手段和方法。根据乡镇企业的特点，将管理的具体职能划分为决策与计划、组织与指挥、控制与协调、教育与激励共四个方面。

一、决策与计划

（一）决策 就是为了达到预定目标而在两个或两个以上可以相互替代的可行方案中选择最满意方案的分析判断过程。

科学决策是领导的首要职能，领导的过程，就是制定决策并实施决策的过程。决策正确与否，关系到事业的成败，认真总结我们在决策方面的丰富经验，吸收现代科学成果，按照科学的程序和方法，制定和实施决策，实现决策科学化是有效管理好企业的客观要求。领导者要做到科学决策，必须注意以下几个环节。

1.要有科学的依据。决策的依据是信息，围绕着企业生产经营活动所收集和运用的各种信息，一般称为管理信息，它用于沟通企业内外相互的意见，交流人员的思想，反映企业生产经营活动的情况和外部环境的变化。企业常用的信息有各类情报、资料、报表、指令、报告、数据等。

2.要遵循科学的程序。程序就是决策过程必须顺次经过的步骤。因为决策是一个发现问题、分析问题、解决问题的过程。在这个完整统一的过程中，必须遵循以下三个基本步骤：①发现问题，确定目标；②分析矛盾，制定方案；③综合评价，方案择优。经过以上三个步骤，拟定决策方案阶段结束，但是决策活动并未结束，因为拟定不是管理活动的最终目的，实施决策才是目的，而且决策拟定是否科学，是否反映了事物发展的规律性，还有待于在实施过程中检验。

3.要有科学的方法。要作出合理的决策，除了要遵循科学决策的程序外，还必须有科学

决策的方法。在决策的实践中，由于决策的对象和内容不同，相应地产生了各种不同的决策方法，但归纳起来可以分为两大类：一类是定性决策的“软”方法；另一类是定量决策的“硬”方法。科学的决策方法应“软”、“硬”结合，才能见效。

（二）计划 是对为实现决策所抉择的目标、方案作出具体化的安排。应包括编制计划、执行计划、检查分析计划、拟定改进措施等工作。应注意以下四方面：

1. 计划要全面。用计划规定各单位、个人的任务，使层层、人人目标明确，责任清楚，要求具体。
2. 指标要先进。用计划规定的各项任务，是通过一系列的计划指标来表示的，计划指标是计划任务的数量和质量的表现，反映了计划期内预期达到的具体要求和水平，各种计划指标必须订在平均先进水平上。指标既积极可靠，又留有余地。
3. 方法要简明。企业编制计划一定要符合企业的特点，根据企业的实际情况，方法要简单明了，便于职工理解、掌握和运用。
4. 措施要得力。企业执行计划，要有具体有力的措施，通常根据作业计划、调度工作和目标管理等手段，贯彻经济责任制的办法来实现计划。

二、组织与指挥

（一）组织 是为了实现决策的目标和计划规定的任务，将企业生产经营活动的各个要素、各个部门、各个环节和各个方面在空间和时间的联系上，合理地组织起来，形成一个有机的整体，充分发挥它们的作用。各企业的特点和基础不同，建立的组织机构也就有所不同，但都应遵守以下原则：

1. 精干高效原则。只有机构精简，队伍精干，工作效率才能提高。如果组织层次繁多，机构臃肿，因人设事，人浮于事，就必然浪费人力，滋长官僚主义、文牍主义，办事拖拉，效率低下。
2. 统一指挥、分级管理原则。是指命令的统一，指挥的统一。严格规定命令逐级下达，下级只接受一个上级的领导，只向一个领导汇报并向他负责，上下级之间形成一个“指挥链”。

统一指挥原则规定不能越级指挥，即必须实行分级管理。乡镇企业一般是三级管理，分级之后，就要正确处理上下级之间的关系，规定各级的权限和职责，由下级自行处理规定范围内的事务，并对处理后果负责。只有遇到未纳入原定职责范围的事项时，下级才向上级请示汇报。

3. 管理幅度和层次原则。有效管理幅度是指一名上级领导者能够直接地、有效地领导的下级人数。在建立组织机构时，必须正确解决有效管理幅度与管理层次的关系，要努力提高干部的管理能力，实现管理业务标准化，在服从生产经营需要的前提下，在有效管理幅度内，力求减少管理层次，提高管理工作效率。

4. 权限对等和才职相称的原则。权就是权力，责就是责任。权力是指在规定的职位上具有指挥和行事的能力。责任就是在接受职位职务时所应尽的义务。职权和职责相对应，这是必然的，但在现实管理活动中违背这一原则的情况是常有的。一是有责无权，二是有权无责，科学的组织设计，应将各种职务、权力和责任形成规范，订出章程，使担任各项工作的人员有所遵从。

才职相称亦是因职设人，即什么样的职务安排什么样的人去担任，要做到才职相称，人尽其才，才得其用，用得其所，各尽所能。

企业的管理组织结构，因受行业特点、生产规模、生产技术的复杂程度、专业化水平、市场需要的变化、企业的地理分布以及企业管理的水平等因素的影响，而具有多样性的特点。主要形式有：直线制、直线职能制、事业部制等。

(二) 指挥 是指通过下达命令、指示等形式，使企业内部各个人的意志服从于一个权威的统一意志。将计划和领导者的决心变成全体成员的统一行动，使全体成员履行自己的职责，全力以赴地完成所担负的任务。

指挥是带有一定强制性的活动，强调命令的绝对服从，行动要雷厉风行，准确而及时，以提高管理的时效和质量。要善于用好指挥权力，必须做好以下三点：

1. 指挥要有权威。权威来自权力和威信。权力来源于领导人职位，什么职位就有相应的权力。威信来自领导人自身的因素，它是一种使人甘愿接受对方影响的心理因素，因此威信也就是一种影响力。领导者建立权威的前提是用好权力，必须做到以下三点：①大胆谨慎，用好法定权力；②善于学习，发挥专长权力；③平等待人，增强感情权力。

2. 指挥要有魄力。魄力是指企业领导者要有胆、有识，具有敢于斗争、敢于取胜的勇气和决心，有勇往直前的气概。领导者的魄力，应贯彻于企业生产经营活动的各个环节上，具体要做到以下三点：①在决定企业发展方向的重大决策上，要有战略眼光，找准方向后敢于及时决断；②当明确发展方向之后，要有克服一切困难险阻，勇往直前的决心；③一切都要严字当头，要有严格的时间观念，闻风而动，雷厉风行，说到做到，以身作则。

3. 指挥要正确。企业领导者要做到正确指挥，必须做到“多谋”、“善断”。“多谋”就是要多调查、多讨论、多比较、多听各方意见，只有“多谋”才能情况明，决心大，方向对头，才能避免指挥失误。“善断”就是要断得及时，断得正确，要做到这一点，必须遵循以下三点：①不断下一层次的事；②不断重复出现的事；③不断下级无建议的事。

三、控制与协调

(一) 控制 是根据预定的计划、目标、标准以及经济原则，对企业的生产经营活动及其成果进行监督和检查，使之符合计划、目标、标准和原则，以及为消除实际和这些要求间的差异所进行的管理活动。

控制的基本程序包括三个步骤：①确定控制标准。控制标准是衡量工作成果的规范，是在一个完整的计划中所选出的对工作成果进行计量的一些关键数据，如产量定额、工时定额、消耗定额、劳动生产率、出勤率等。②衡量实际成效。就是用实绩和标准进行比较，对工作作出评价，对特别优良的情况及特别差的情况均要予以高度重视，以便抓住关键，照顾一般。③纠正偏差。所谓偏差就是实绩偏离标准的差异。纠正偏差的目的是为了实现标准，纠正偏差的行动必须是权力部门有明确责任的人去进行，否则控制便达不到目的。

根据企业生产经营活动三个阶段，即计划、执行、结果，相应可分成三种类型的控制：

1. 预先控制。就是为了增加将来的实际结果能达到计划要求的可能性所作的一切管理上的努力。预先控制的主要原理是防止企业中所使用的各种资源在质和量上产生偏差，它的控制内容包括人力资源、原材料资源、资金资源等。

2. 现场控制。就是指管理人员在现场指导、监督下级进行具体作业的活动，以保证作业

人员按计划规定的目标和程序工作。现场控制的主要方法是管理人员通过现场的亲身观察、判断、监督、指挥其他人员按规定的程序作业，并行使权力，用精神和物质的鼓励来影响现场作业。

3. 反馈控制。就是根据最终结果产生的偏差，来指导将来的行动。反馈是管理者对客观实际情况变化作出正确反应的重要依据，管理成功与否，关键就在于是否具有灵敏、准确、迅速的反馈。

(二) 协调 是指在企业的生产经营活动过程中，对企业内外各部门、各环节的活动加以统一调节，使之相互合作、配合得当的管理活动。它的目的就是为了使各种活动不发生矛盾或互相重复，保证相互间建立良好的合作配合关系，以实现共同的目标。协调可分为纵向协调和横向协调，对内协调和对外协调。纵向协调，就是各级领导人员和各职能部门之间活动的协调；横向协调，就是企业内各专业、各部门、各单位之间活动的协调。对内协调，是指企业内部活动的纵向、横向协调；对外协调，是指企业与外部环境的协调，如企业与国家、企业与其他单位、企业与公众的协调活动。现代企业的生产经营活动，与外部环境发生着广泛的联系，要使企业的生产经营活动顺利进行，不仅要搞好企业内部的协调，还要搞好企业与外部环境的协调，使企业的生产经营活动达到内部条件与外部环境的动态平衡。

协调的形式要有灵活性，要随着协调内容的不同而变化，有的可用规章制度的办法；有的可以采用合同的形式；有的可以指定协调者和协调部门去解决；有的可以用召开协调会议的形式；有的还可以通过“非正式组织”的协商等。不论采用何种协调形式，都要讲究协调方法的科学性和艺术性，才能使协调工作更有成效，主要应注意以下几方面的问题：①了解问题要全面深入。了解问题是协调的前提，只有对事情的来龙去脉了解得全面清楚，才能预防协调的片面性，只有对事情的前因后果了解得深刻，才能彻底解决问题。②判断是非要正确。判断是非是解决问题的前提，要准确判断是非，正确分析问题是关键。③解决问题要果断。是非分清以后，领导者就要态度鲜明地作决断，拿出处理意见，及时解决矛盾和问题。④相应措施要得力。为了防止今后同类问题的重复发生，领导者就应考虑防止今后同类问题发生的措施，包括思想教育、组织机构的设置、管理方式、规章制度等如何补充、修改、充实和完善。

四、教育与激励

(一) 教育 是指对企业全体职工进行思想政治、文化技术和管理科学等方面的教育。其目的在于提高职工的思想政治觉悟和文化技术管理水平，从而更好地发挥企业每个职工的智慧和才能，自觉地增强主人翁责任感，为实现企业目标而作出更大的贡献。

教育形式要从实际出发，实事求是，灵活多样，如脱产培训、半脱产培训、业余教育、现场培训等。教育内容和学制也要根据生产和职工需要，多种多样，如既有文化学习，也有政治、技术、业务、管理学习；既有学制比较系统正规的，也有短期训练的。总之，要最大限度地组织全企业职工参加学习，使全体职工的素质逐步得到提高。

(二) 激励 就是通过科学的方法去激发人的内在潜力，开发人的能力，充分发挥人的积极性和创造性，使企业每个职工都切实感到力有所用，才有所展，劳有所得，功有所奖，自觉地努力工作。一切行为都是受到激励而产生的，人们的行为都有一定的目的和目标，而这种有目的的行为又总是离不开满足需求的欲望。所谓需求，是指人对某种目标的需求，需

求是产生行为的原动力。

在激励过程中,对不同的事情,不同的对象,应该采取不同的方法,常用的激励方法有以下几种:

1.目标激励。就是把企业和个人目标相结合,把长期目标和短期目标相结合,这样职工就会在工作中,把自己的行动同整体目标和个人目标,整体利益和个人切身利益紧密联系起来,产生激励作用。

2.强化激励。就是对人们的某种行为给予肯定和奖励,使其发扬、巩固;或者对某种行为给予否定和惩罚,使其减弱、消退。这种过程称为强化,前者称为正强化,后者称为负强化,正强化和负强化都要使用,两者不可偏废,但由于人人都有尊重的需要,因此要尽量多采用正强化激励。

3.支持激励。支持下级的工作,对下级做好工作是一个激励。如尊重下级首创精神和独特见解,信任下级,放手让下级工作;为下级创造胜任工作的条件;支持下级克服困难,为下级排忧解难;为下级承担责任等。

4.关怀激励。领导者通过职工生活上和思想上的关怀,为他们解决实际困难,使职工亲身感受到集体的温暖,从而激发起高度的责任感和工作主动性。

5.榜样激励。有了榜样,学有方向,超有目标。号召力最强,最容易在感情上产生共鸣,榜样的事迹要真实,要有广泛的群众基础。

6.集体荣誉激励。先进集体中的成员会有一种荣誉感、自豪感、光荣感和责任感,每个成员都要为维护集体的名誉负责,这就起到了激励的作用。

7.数据激励。用数据表示成绩和贡献,最有可比性和说服力,如公布职工的各项生产指标,公布职工的各种考核成绩,设立功簿、光荣册、公布各种比赛活动中的优胜名次等。

8.领导行为激励。优秀领导者的行为能激励群众的信心和力量,领导以身作则,处处带头,就是一种巨大的力量。

第三节 现代企业管理发展新趋势

管理科学最初发生于资本主义社会。随着科学技术、社会化大生产以及商品经济的飞速发展,企业管理的内容也相应日趋丰富和相应发展。概括地说,它大体经历了传统管理、科学管理和现代管理三个阶段。

一、传统经验管理阶段(1780—1900年左右)

这一阶段现代工业企业开始发展,但规模不大,生产力水平低。企业管理主要靠老板或厂长的个人经验,没有操作规程和严格的规章制度,工人培养靠师傅带徒弟的方式。总的来说,其特点是小生产管理方式,凭经验管理。

二、科学管理阶段(1900—1945年左右)

随着科学技术的发展,企业规模不断扩大,生产力水平不断提高,这些都要求提高企业管理水平,将过去积累的管理经验加以系统化、标准化和理论化,于是出现了“科学管理”的理论。其创始者是美国的泰罗工程师,他被称为“科学管理之父”。

三、现代管理阶段（1945年以后到现在）

第二次世界大战以后，科学技术和工业生产迅猛发展，企业规模不断扩大，生产社会化程序更加提高，市场竞争空前激烈。所有这些都对企业管理提出了新要求，促使其发展以经营战略为重点，并在管理思想、内容、组织、方法和手段等方面有新特点的现代管理。现代管理的特点即现代管理发展新趋势，主要有以下七方面：

（一）重点研究经营战略，突出经营决策

1. 经营战略是指企业的最高领导层，在激烈变化的经营环境中，对企业的主客观条件和销、供、产、人、财、物等因素进行系统的分析研究，以创新发展的经营思想，确定企业的生产经营方向，实现企业经营环境、企业生产经营能力和经营目标的动态平衡，谋求长期稳定的发展。因此企业的经营战略对于企业的领导者来说，不管工作如何繁忙，时间如何紧张，但一定要把它作为头等重要问题来研究。①不仅着眼于企业内部，更着眼于企业外部的环境和市场的变化及其对企业的影响；②不仅着眼于企业的“今天”，更着眼于企业的“明天”，把企业未来的发展作为管理的重点；③不仅着眼于国内市场，更着眼于世界市场，采取积极竞争性的经营策略；④不仅着眼于战役性的短期计划，更着眼于带有战略性的远景规划，使企业永远保持强大的后劲。

2. 管理的重点在经营，经营的中心在决策。在商品经济发展过程中，市场竞争必然越来越激烈，有不少企业由于决策失误，造成亏损以致关门倒闭。因此企业领导者必须提高科学决策的能力和水平，保证企业方向正确。如果决策错了，方向不对，工作做得再好也无济于事。

（二）实行以人为本的管理

1. 管理的重点由物发展到人。在传统管理和科学管理时期，管理的重点是管好物，即管理设备和原材料，提高设备利用率和降低物资消耗，从而提高经济效益。而当发展到现代管理时，人们认识到影响劳动生产率提高的第一位因素是职工的士气和干劲，所以企业领导者不仅要具有解决技术经济方面问题的技能，更要具有善于了解职工思想感情，掌握职工思想情绪，解决人际关系的技能。

2. 提倡企业精神，增强企业的凝聚力和战斗力。企业精神是企业的旗帜，是企业生存发展的精神支柱，是企业的生命之魂，是比物质资料更重要更珍贵的财富。一切卓有成效兴旺发达的企业，其成功之道都离不开企业精神的培育和建设，这是其它手段不可替代的作用。企业精神有个性也有共性，共性指民族精神，时代特点；个性指在共性内容中，每个企业又有各自独特的鲜明的精神风貌。我们所说的企业精神是指个性和共性的统一，既具有各国特色、时代风貌和民族精神的共性内容，又有企业自身个性特点的企业精神。通过企业精神的培育和建设从而增强企业的凝聚力、向心力和吸引力，最终提高企业的战斗力，使企业成为一个坚强的战斗集体。

3. 重视行为科学的研究和应用。所谓行为科学，就是研究职工在生产中的行为以及产生行为的动机的一门科学。它的研究内容包括：人的本性和需要，行为的动机，生产中的人际关系等。行为科学着重从生产关系、社会关系的角度研究和解决管理中的问题。它强调从人的需要、动机、目的、行为的相互关系和社会环境等方面，研究对企业生产经营活动及其效果的影响，以提高生产效率，保证企业获得最高利润。

（三）实行专业化协作和经营多样化 实行专业化协作，大中小企业并存，发挥各自的优点。现代工业生产的专业化协作程度空前提高，每一个大企业的周围，往往都有一大批中小型企业为大企业生产零配件，这些中小型企业专业化程度高，批量大，有利于集中力量钻研技术，采用专用设备，产品质量好，成本低，交货及时，服务周到，它们同大企业相互依存，发挥各自的优点，形成规模效益。另一方面，不少企业在生产经营一种主要产品以外，还积极兼营同其有联系的其它产品；有些企业还把业务上并无联系的企业和互不相干的产品结合在一起，采取联合公司的形式实行混合经营，这样做有利于充分利用资金和资源，广泛运用科技成果，增强企业对市场变化的适应性，分散风险，提高竞争能力，保持经济效益稳定增长。

（四）把不断发展新产品和进行技术改造作为企业发展的核心问题 企业可根据本企业具体情况，设立开发新产品的研究机构，投入一定数量的人力和财力，从事基础技术和新产品开发研究，积极地改进现有产品的设计和工艺，使产品不断更新换代，使企业在激烈的市场竞争中，立于不败之地。发展新产品，必然会给工艺、设备等方面的技术改造，提出许多新课题和新要求，因此产品要不断更新换代，技术改造就需要不断进行，企业就永远会有强大的后劲。

（五）重视人才的培养和合理使用 一个企业如果没有一批优秀的管理人员、技术人员和工人，则什么事也干不成。只有人才选对了，培养好了，企业才能发展。因此在人才培养上，要肯下本钱、肯花力气，企业可以有自己的培训中心，培训的形式灵活多样，适应不同层次、不同对象的需要。培养人才是为了使用人才，由于人有能力差异、性格差异、态度差异、行为差异，用人的关键在于各得其所，各遂其志，这样才能人尽其才，人才辈出，企业也必然兴旺发达。

（六）采用分权的管理体制 管理体制由集权向分权过渡。在传统管理和科学管理时，主要采用集权管理体制。随着科学技术的进步，工艺技术的日益复杂，企业规模的扩大，经营品种的增多，以及领导层次的增多，集权的管理体制越来越不适应，于是就逐渐向分权管理体制发展。最好的管理就是在协调控制下的分散。只有分散才能增强各级负责人的责任心和充分发挥个人的才能，做出更切合实际的决定，并具有较强的灵活性；只有协调控制，才能取得最好的工作效率和经营效果。两者不可偏废。

（七）广泛运用现代自然科学新成果和现代管理手段 积极推行各种有效的现代化管理方法。如全面质量管理、网络计划技术、价值工程、量本利分析、ABC分析法等。通过企业管理咨询，采用科学的方法，找出企业管理的薄弱环节，提出针对性的改进措施，提高管理水平。推广利用电子计算机进行管理，如工资计算、存储控制、订货管理、成本推算、制定作业计划和生产控制等。

目前，总的来说，我国乡镇工业企业技术落后，而企业管理更落后，有的企业虽然已进入科学管理或现代管理阶段，但是水平不高，传统管理影响较深，因此为了适应科学技术进步和经济发展的要求，促进企业管理现代化，已是一项十分重要而迫切的战略任务。

本章内容提要

本章共介绍了乡镇企业管理的概念、职能以及现代企业管理发展新趋势等内容。

乡镇企业管理的概念主要说明了企业管理应由谁来管？根据什么管？管什么？怎样管以

及为什么管等五个问题。管理内容从管理对象、内容的分工和管理的性质三方面来分类，是一门介于社会科学和自然科学之间的新兴的边缘科学。企业管理的方法包括行政方法、经济方法、法律方法、数学方法和教育方法，以上五种方法各有局限性，没有一种万能的，乡镇企业应根据不同时期、不同情况，有机结合，灵活综合运用这些方法。

乡镇企业管理的职能，是指企业管理者为了实施有效管理所必须具有的基本功能。其具体职能划分为决策与计划、组织与指挥、控制与协调、教育与激励四个方面。其中决策是首要职能，它是确定企业管理的方向和目标，而计划、组织、指挥、控制、协调、教育和激励职能，是为了实现决策的方向和目标。

企业管理科学是随着现代工业企业的产生而产生，发展而发展的。概括地说共经历了传统管理、科学管理和现代管理三个阶段。传统管理的主要特点是凭经验管理；科学管理的主要特点是应用科学方法和手段来研究和解决企业内部生产管理问题；而现代管理的特点即现代管理发展新趋势共七个方面，而其中最主要的是两方面：一是重点研究经营战略，突出经营决策；二是实行以人为中心的管理。

第二章 乡镇企业管理的基础工作

第一节 基础工作的概念

一、基础工作的定义

企业管理基础工作，是在生产经营过程中，为实现企业的经营目标和执行各项专业管理职能而进行的提供资料依据、共同准则、前提条件和基本手段等经常性工作。

要搞好乡镇企业的管理，首先要有扎实的基础工作。随着乡镇企业管理水平的提高，基础工作的内容会不断丰富，从现阶段来说，乡镇企业带有共同性的基础工作主要包括信息、标准化、定额、计量、规章制度、基础教育和班组建设等方面。

二、重要意义

企业管理基础工作，是企业管理的一个重要组成部分，是各项专业管理的基石，基础工作的完善程度，直接关系到企业经营管理水平的高低和经济效益的好坏。第一，它为实现各项管理职能提供依据。管理基础工作为企业经营决策、制定计划提供可靠的数据和信息，也为组织和指挥生产经营活动以及建立正常的生产秩序提供必要的依据。第二，它为推行企业内部经济责任制和经济核算制提供重要保证。经济责任制和经济核算制是提高企业经济效益的综合性制度。要推行这两项制度，一方面要有原始记录、统计等信息资料，另一方面又要有定额、标准等依据，这样才能有效地组织生产活动，正确贯彻按劳分配原则，调动广大职工的积极性，严格按标准办事，从而保证产品质量，降低消耗，提高生产效率和经济效益。第三，它是实现企业管理现代化的必要前提。企业管理现代化必须以健全的基础工作为起点和条件，例如系统工程、价值工程及目标管理，就离不开计量、信息、定额和健全的规章制度；没有完整的、可靠的基础工作，先进的管理方法就无法采用和推行，所以没有健全的基础工作，就没有企业管理现代化。

三、特征

企业管理基础工作的特征有以下三点：①科学性基础工作反映企业生产经营活动的客观规律，它是科学为依据的客观存在，是不以人们意志为转移的。②群众性基础工作涉及面广，工作量大，必须依靠广大群众参与并持之以恒地贯彻执行。③先行性基础工作必须在企业各项管理职能工作之前做好，为各项专业管理提供资料、准则、条件和手段。

四、加强基础工作的途径

当前，乡镇企业正在逐渐摆脱小生产经营方式的影响，推行科学管理和现代管理，但是由于专业人才、管理水平和经济技术条件的差异，企业管理基础工作的发展还很不平衡，要加强基础工作，应从以下四方面进行：