

F402.

(内部发行)

工业企业经营管理实例

1984年4月 13日

大连市管理干部学院

前 言

古今中外,大凡是在一部著述问世之时,编著者总是免不了要以前言或后记之类形式向读者讲几句要讲的话。考虑再三,我们觉得下面两个问题,需要向广大读者作以交待。

首先,我们为什么要编辑这两个集子。《工业企业经营管理实例》与《农业经济管理实例》是李生兄弟,全书约30万字。它是以大连市管理干部学院1981级工、农专科班学员的毕业论文为基本素材,在编辑过程中,又经过一番精心筛选和作者的再加工。这些作者,入学前普遍地有一定的企业经营管理实践经验。入学后经过二年的系统的专业理论学习,其管理素质与知识水平又有了明显的提高。毫不夸张地说,许多同志真是如虎添翼,判若两人。

这次收入集子中的部分优秀论文,仅仅是他们整个学习生活的一个侧面或缩影。我们有这样的体会,当你接触到这些文章时,会立即被它那种浓郁的理论紧密联系实际的文风所感染、吸引,并觉得耳目一新,这大概是干部院校学员的一种天然魅力。也正是因为如此,这些文章,可堪称是言之有物,深入浅出,付诸实践亲切实惠。基于此,我们把这些文章编辑成册,一方面是为了改进和提高我们干部教育与教学工作的水平。另一方面,我们也不能不联想到,当这本集子问世之后,它的读者或是讲师、教授、科研人员,或是国家经济机关的干部、企业的经理、厂长,或许也是干部院校的教员与学员,都会从不同角度,程度不同的受到启益。倘若

如此，也就不失我们编辑这两个集子的目的了。

其次，为什么我们这个集子要以经营管理实例命名。从目录中便可发现，文中大部分内容是现代管理科学知识与方法在企业经营管理上的运用。鉴于此，赋予集子现代企业经营管理实例也未尝不可。可是，这样一来，将要使那那适用于企业目前行之有效的，通常被称之为传统的经验的科学管理，排斥集外。这样一来，我们又觉得不免是一种损失。瞻前顾后，权衡利弊，还是索性将这后一类文章也收入集内。这样做，我们觉得在理论上也是通得过的。无疑，现代管理是企业管理科学的继续和发展，它是现代自然科学和社会科学及其技术成果在企业管理上的应用，进而形成一种崭新的管理科学体系。然而，我们又谁都不能由此将现代管理，狭意的理解只是电子计算机和数学方法在管理上的应用。事实上，如同众所周知，科学管理与现代管理从其发展沿革及其概念内涵上并无绝对的严格界限。管理，本是一种发展的动态的概念，就这个意义上讲，现代管理也是科学管理。因此，本集子兼容并包了这两种管理内容，是完全适于我国目前企业经营管理水平实际状况的。每个企业的经营管理者可根据本企业的具体情况，在逐步实行现代管理过程中，采用各种有效管理形式，获取到明显的经济效益。

还应该指出的是，在我们完成这两个集子的编辑工作之后，现在回过头来看，越发觉得它与我们原来的设想有很大的距离。尽管在这方面，我们做了一定努力，但是由于编者水平有限，终不能满足读者的希望，对此，我们不求谅解，恳请不吝赐教。

此集子由大连市管理干部学院经济管理研究室同志负责

编辑，其中工业分册，由王显润、任起顺、周瑜弘同志承担，农业分册由王安田同志承担。全书由付院长薛绍昌和王显润、任起顺负责通稿定稿。编辑过程中得到各专业指导教师和文之作者的大力支持，在此一并感谢。

编 者

1983年8月

代 序

党的十二大制定了我国社会主义现代化建设的宏伟纲领，并号召全国人民为实现这一纲领而努力奋斗。搞社会主义现代化建设，离不开经营管理。现在世界各国公认，提高科学技术和改进经营管理是推动经济发展缺一不可的两个车轮。国外还有人认为，经济发达国家工业之所以先进，三分在于技术、七分在于管理。可见管理的重要。所以我们说，搞四个现代化，没有管理现代化，就难以实现。

同经济发达国家相比，我国经济发展水平还不高，经济效益比较低。其原因，除了科学技术落后之外，更重要的是经营管理落后。因此，加快提高管理水平，对促进国民经济的发展，就有更大的现实意义。正如胡耀邦同志在党的十二大报告中所指出的：“必须加强经济科学和管理科学的研究和应用，不断提高国民经济的计划、管理水平和企业事业的经营管理水平。”

要提高国民经济计划、管理水平和企事业经营管理水平，就必须加强管理人才的培养，使管理干部具有系统的管理科学知识。长期以来，由于“左”的错误影响，对管理干部只讲政治条件，不讲业务条件，以为“领导就是管理”，“上级就是管理”，“有经验就能管理”。没有认识到“管理是一门科学”，而且是一门介于技术科学与经济科学之间的边缘科学。不学好这门内容比较复杂的科学，是无法搞好管理工作的。正是基于这种认识，管理人才的培养问题，多年来没有

得到应有的重视，以致现有的管理干部，多数缺乏管理科学的系统知识。这样，改进经营管理，提高经济效益，就不免障碍重重，难以实现。为了改变这种局面，一方面需要大力发展正规的管理教育，只一方面，更为紧迫的是需要培训在职的管理干部，提高他们的管理知识水平，从而较快地改变我国管理的落后状态。

大连市管理干部学院建院以来，为培养本市管理人才做了大量工作，作出了可贵的贡献。1983年6月，学院81级工专班一百多名学员毕业。这些学员来自企业，实际经验比较丰富，经过二年脱产培训，管理科学知识得到充实，管理能力大有提高。学员毕业之前，进行调查研究，撰写毕业论文，内容涉及经营决策，预测技术，生产计划，技术设备，质量控制、物资库存，财务成本，经济责任制，人事教育、电子计算机应用十个方面，论文质量多数较好。其显著特色是，理论密切联系实际，运用所学的理论知识，较好地分析和解决实际问题。有些论文还是有一定的独立见解。例如，《论厂长的经营决策》一文，从大连机车厂的实际出发，比较全面而系统地论述了厂长决策的理论、原则和方法，对提高厂长的决策能力有现实意义。《石棉产品等级率的预测与控制》一文，运用预测技术，使石棉产品1—3等级率由事后测定为事前控制，应用于实践，可以取得较好的经济效益。《 n 种零件在 m 台机床加工的 $(m \times n)$ 作业排列程序》一文，把电子计算机应用于多种零件在多台机床上同时作业问题，有一些新的东西。学院举行毕业论文答辩时，邀请有关大专院校、科研所同志参加，颇得好评。为了使更多的人能读到这些论文，大连市管理学院将毕业论文选

编成册，题为《工业企业经营管理实例》。这些实例，用之于工业企业管理，可以提高效益的实效；用之于大专院校工业经济管理专业的教学，也是难得的来自实际的参考教材。这本书的编辑，对于管理人才的培养是一件有益的工作。

辽宁财经学院教授 汪祥春

1983年8月

工业企业经营管理实例

目 录

一、经 营 决 策

厂长与经营决策.....	(1)
消费者心理分析.....	(8)
消费者购买与销售策略.....	(17)
怎样提高轻工企业生产经营的适应性.....	(24)
制鞋行业的经营战略.....	(31)
县办企业的生产定向.....	(36)
怎样看待地方炼铁企业的经济效益.....	(41)

二、预 测 技 术

运用回归分析方法预测企业利润.....	(45)
销售预测的数学模型.....	(54)
确定最佳日产量的预测方法.....	(60)
预测技术在城市交通客运管理中的应用.....	(69)
皮鞋市场的销售预测.....	(81)
石棉产品等级率的预测与控制.....	(88)

三、生 产 与 计 划

企业管理的基础工作.....	(92)
----------------	--------

运用盈亏分析法确定最佳生产方案·····	(97)
单纯形法在企业生产上的应用·····	(103)
工业企业生产线的扩充·····	(110)
网络计划技术在建筑工程中的应用·····	(117)
盈亏平衡法在印染行业计划管理上的应用·····	(135)
组建专业工业公司的目的和原则·····	(148)

四、设备与技术

如何加强对技术改造的管理·····	(153)
向设备更新改造要经济效益·····	(158)
优质产品与设备管理·····	(164)
纺织行业节能应重点改造的设备之一·····	(169)
商业机械厂怎样进行技术更新·····	(174)
怎样确定汽车的最佳使用里程·····	(179)
节约木材的有效途径·····	(186)

五、质量控制

全面质量管理是对传统经营管理的变革·····	(191)
全面质量管理是提高企业经济效益的重要途径·····	(198)
城市管理中应推行全面质量管理·····	(203)
海港装卸班组的安全质量管理·····	(209)

六、物资库存

ABC 法在库存物资管理中的应用 ·····	(219)
库存模型与合理的订货批量·····	(225)
物资企业库存管理模式的建立与应用·····	(229)

运用经济批量法计算先进合理储备定额.....	(243)
怎样确定合理的物资储备定额.....	(251)
如何合理确定设备备件储存量.....	(257)

七、财 务 成 本

产品的单位成本分析.....	(265)
价值工程在建筑业上的应用.....	(274)
多种产品生产盈亏平衡点的确定.....	(279)
公路基本建设怎样降低成本.....	(286)
县办企业如何加速流动资金周转.....	(291)
小氮肥厂降低产品成本的主要途径.....	(296)
水产企业加速流动资金周转的可行办法.....	(301)
从对红砖的经济分析看红砖生产的发展趋势.....	(307)
服装行业设备选择时的技术经济分析.....	(312)

八、经 济 责 任 制

改革经济体制与实行经济责任制.....	(318)
企业内部怎样实行经济责任制.....	(321)
工业企业内部的经营承包责任制.....	(326)
推行经济责任制怎样同经济利益挂钩.....	(332)
浮动工资制是解决大锅饭的好办法.....	(337)

九、人 事 教 育

职工教育在四化建设中的战略地位.....	(341)
思想政治工作科学化.....	(350)
思想政治工作的规律.....	(356)

P—D—C—A循环在思想政治工作中的运用(363)

十、电子计算机的应用

n 种零件在 m 台机床加工的 ($m \times n$) 的

作业排序问题.....(372)

线性规划的计算机模型.....(395)

用计算机管理计件奖励.....(401)

电子计算机在生产计划编制中的运用.....(410)

车间工具库简单排队模型在计算机上的模拟.....(417)

厂长与经营决策

中共中央、国务院在《国营工厂厂长工作暂行条例》的序言中指出：“办好一个工厂，关键之一是要有一个比较好的厂长。”怎样当好一个厂长，厂长应该具备哪些品德和能力等，应该说经营决策不能不是其中的重要内容。

1、厂长经营决策的意义

企业的经营决策，是指对企业远期或近期的经营目标及实现这一目标的有关方案作出最优抉择的过程。这一过程贯穿于企业生产经营管理的各个方面，小到班组人员、设备如何安排，效率与产品质量如何提高，大到企业生产方向如何确定，产品 and 市场如何开发，都属于经营决策。在不同层次的决策中，厂长的经营决策具有特殊的重要意义：

（1），从厂长的地位和作用看，厂长是工厂的行政负责人，受国家委托，对生产经营活动实行统一指挥，全面负责。这就决定了厂长在企业经营活动中处于决策的核心地位。其决策能力高低，不仅直接影响到企业的成败兴衰，也关系到四化建设的全局。

（2），从企业经营活动的特点看，企业的经营活动在国家统一计划指导下，受企业内部和外部环境的影响，情况复杂，变化频繁，牵扯面广，政策性强。厂长决策好坏将起到“牵一发而动全身”的作用，给企业经济效益带来重大影响。因此，提高厂长的决策水平，使之适应形势的需要，已

成为当务之急。

(3)，从经济管理体制改革和市场变化的情况看，随着改革的深入进行，企业由生产型向生产经营型的转变，市场调节对企业生产经营活动的影响越来越大。面临这一局面，厂长只有做好经营决策，才能使企业适应多变的市场需要，在竞争中处于领先地位。否则，企业将有被淘汰的危险。

(4)，从厂长的知识现状看，经过领导体制改革和班子整顿，许多“明白人”走上了领导岗位，他们懂经营、会管理、善决策；但也有不少厂长对此却不甚了了。那种“情况不明决心大，胸中无数办法多”，想当然的主观决策和冲动型的盲目决策等现象，并未从根本上得到解决。在这种情况下，提高厂长经营决策水平就显得十分迫切、十分重要了。

由此可见，经营决策是厂长全部工作的核心，是厂长的第一职责。评价一个厂长工作好坏、贡献大小，条件固然很多，但首要一条是看他的决策能力，看他能否纵观全局，多谋善断，从大量日常事务中抓住重点，从纷繁迷漫的现象中找出关键，寻求有效的对策和决断，把企业经营风险减少到最低限度，而使经营成果提到最佳程度。这就是为什么近年来国内外企业家越来越重视研究厂长经营决策的重要原因，也是企业求得成功发展的关键所在。

2、厂长如何科学的决策

经营决策是一门综合性的科学，有其科学的决策程序，通常包括问题性质、目标选择、备选方案、方案评估、选

择最优方案、实施与反馈这样几个步骤。厂长要保证决策的有效性，就要按照健全的科学程序，集中抓好以下几个方面：

（1）决策目标的明确性

决策目标是决策的方向，是决策方案实施与效果检验的依据。因此，目标要规定得明确具体：①目标必须是单义的，并且尽可能数量化，便于全厂上下按照明确的决策目标统一步调，统一行动。②目标必须落实，从总目标到具体目标都要有措施，有责任制度，象多层宝塔那样自上而下层层展开，自下而上逐级保证。③目标必须有衡量的标准，否则方案的制定与选择就会无所是从。数量化目标容易检验，而非数量化目标则较为困难。对此，一方面可把目标分成“必须达成”和“希望达成”的目标，在确保前一种目标实现的基础上，力争后一种目标的实现；另一方面，可用利弊原则作为权衡的依据：有利无弊——少，利大弊小——好，利弊相当——否，有弊无利——糟。把握了这些界限，就容易保持目标的明确性。

（2）决策思考的灵活性

决策按其性质可分为确定型与非确定型，厂长在决策时分别情况，灵活对待。

对于确定型决策，要根据已有的情报选择最佳方案，竭尽全力去获得最佳效果。但是这一类型决策往往很少，多数是非确定型决策，它又可分为风险型与竞争型两类。对于前者，既要反对谨小慎微、胆小怕事，又要防止孤注一掷、贸然从事。而应模仿法官判案的作法，充分辩论和冷静思考，选择最佳有成功希望的方案行动；准备好应变方案，以备不

测事变发生时应付裕如；留有余地，尽可能通过实验化险为夷。至于竞争型决策，则应熟知竞争对手，攻其短而抑其长；发挥自己的优势，扬己长避己短；兵贵神速，棋先一着，抢先占领市场，赢得主动权。

（3）决策方案的可行性

所谓可行性，是指决策必须建立在科学分析的基础上，符合实际，经过主观努力可以达到的。这就要坚持从企业现实条件出发，考虑国民经济的全局，考虑社会因素包括社会经济条件的变化，考虑用户和竞争对象的情况，考虑企业本身特点和实力，从而选择技术上合理、经济上合算、时间上节省的方案行动。为了保证可行性分析，在拟定备选方案时，应做到整体详尽性和相互排斥性相结合。先初步拟定一批方案，经过筛选淘汰、补充修改，然后再选择，如此反复进行，直到选出满意的可行方案为止。

（4）决策基础的群众性

职工群众是决策方案的建议者和执行者。只有依靠群众，才能增强他们的主人翁责任感，激发丰富的想象力和创造力，使厂长决策有着坚实的群众基础。

依靠群众的重要方面，是重视发挥专家在经营决策中的作用。为此，厂长应注意三个问题：①尊重专家的独立研究。任何决策课题，只有放手让专家根据客观情况得出科学结论，才对决策有所裨益。如果厂长先有结论，再对专家施加思想影响，于决策不仅无益反而有害，②闻争则喜，支持专家以其独立见解同厂长唱“对台戏”。否则，极易形成一面倒的失误决策。③对专家的意见要分析综合，去伪存真，切忌以一己之好恶评价优劣，影响决策。

（5）决策方法的科学性

科学的经营决策必须辅之以科学的决策方法。有无科学的决策方法，是区分传统的经验决策和现代管理决策的分水岭。

现代决策方法门类齐全，种类繁多，仅有据可查的就不下于二千多种。当然，这些方法并不十全十美，也不要求厂长全部应知应会。而是说应该从中有分析、有重点地学习和掌握一些，以便为我所用。诸如，常用的决策定量方法有较高的实用价值。主要有：①矩阵法。根据市场预测的已知程度，利用矩阵进行确定型、非确定型决策。②线性规划法。根据有关限制条件，建立数学模型，运用电子计算机计算决策目标的最小损失或最大盈利。③决策树法。把几种备选方案同时摆开，根据可能发生事件概率逐一计算各方案的期望值，从中选优。④马尔柯夫分析法。利用转移矩阵进行市场预测和决策，等等。

信息反馈是决策方法的一个重要组成部分。许多决策失误往往根源于信息中断，耳目不灵；信息缓慢，贻误战机；信息失真，情报不准。因此，保持信息反馈系统畅通、及时、准确，使企业有丰富的情报来源，迅速的情报传递，可靠的情报研究，多变的情报动态，乃是厂长决策中不容忽略的事情。

总之，没有定量分析的目标不提，没有数据说话的方案不取，没有可靠情报的决策不做，是厂长经营决策的信条。

3、厂长的决策素养

科学的经营决策，来源于科学的决策素养。厂长的决策

素养主要体现在以下三个方面：

（1）知识素质

古人说：“凡为将者，不通天文，不识地理，不知军情，不晓阴阳，不看阵图，不明兵势，乃庸才也。”这里讲的是“为将”，治厂就需要更多的知识了。特别是在科学技术日新月异的今天，知识更新的周期越来越短，作为一厂之长，如果没有广博的知识，要做好决策，打开新局面，是很困难的。为了科学决策，厂长应该善于运用马列主义的认识论和方法论来从事企业领导工作；应该熟悉经营学、管理学、市场学、预测学、决策论、决策心理学等广泛的社会科学知识；随时注意国内外政治、经济、科学、技术、教育和文化的发展动向；涉猎历史知识，特别是近代史知识。

（2）决断魄力

企业的经营决策都是在一定时间中产生、发展和实施的。时机是时间之集中瞬时价值，对决策具有关键意义。

“当断不断，反受其乱”。这就要求厂长必须具有不失时机的决断魄力。凡认准了就坚决干，不因冷风而轻易动摇；当确知无法实现预期目标时立即煞车，调整目标或另图它策，切不可强为；遇到因人事关系制造的障碍与阻力，采取果断的组织措施予以排除。

（3）创新精神

决策是创造性的活动，它总是以变革现状为前提的。因此，有作为的厂长应永不满足，富于进取，勇于创新。要学会走上步，看下步，想着第三步，对实施中的决策要及时发现问题予以纠正，对已实现的目标认真总结经验，并善于提出新设想、新方案，用新的目标去鼓励职工前进。