

柳明哲 主编

XIANDAI
GONGYE
QIYE
GUANLI

现代工业企业管理

辅助教材

辽宁科学技术出版社

现代工业企业管理辅助教材

柳明哲 主编

XA118/50



3 0074 0404 3

辽宁科学技术出版社



B

033060

现代工业企业管理辅助教材

Xian dai Gong ye Qi ye Guan Li Fu Zhu Jiao cai

柳明哲 主编

辽宁科学技术出版社出版发行

(沈阳市和平区北一马路108号 邮政编码110001)

海城市印刷厂印刷

开本: $787 \times 1092 \frac{1}{16}$ 印张: $27 \frac{1}{4}$ 插页: 1 字数: 624 000

1992年8月第1版

1992年8月第一次印刷

责任编辑: 宋纯智

版式设计: 于 浪

封面设计: 庄庆芳

插图: 全 泉

印数: 1-5 000

ISBN 7-5318-1298-7/F·103 定价: 13.50 元

(辽)新登字4号



《现代工业企业管理辅助教材》

编 委 会 名 单

主 编	柳明哲				
副主编	朴雪豪	金 东	尹宇光	韩日锡	
	金秀吉	朴 林	李文长	金基显	李相龙
编 者	(以姓氏笔画为序)				
	尹宇光	冯立祥	朴雪豪	朴姬善	朴应模
	许松哲	李龙洙	李文长	李相龙	闫广和
	张在录	严明华	陈文学	金 东	金贞姬
	金基显	尚广德	林玉淑	柳明哲	赵劲松
	展敬文	徐粉玉	殷冬安	贾占林	崔义洙
	蔡洙一				

前 言

随着改革开放的不断深入，品种、质量、效益年活动的开展，搞好企业管理显得越来越重要。为适应大专院校工业企业管理工程专业、各经济管理部门的广大干部以及企业工程技术人员学习和具体应用现代管理科学知识的迫切需要，我们组织吉林工学院、延边大学具有多年教学和实践经验的教师，以马列主义毛泽东思想经济理论为指导，密切结合我国近年来在现代管理方法方面取得的新成就，在广泛参考兄弟院校的有关资料的基础上，编写了这本《现代工业企业管理辅助教材》。

本书包括经营管理学、生产组织学、质量管理学、技术经济学、工业经济学、会计学六个学科，主要是对这些学科的习题和应用题进行解答，同时也指出了各个学科每一章的重点内容及应注意的问题。

本书适用于普通高等院校、电大、业大、函大、职大以及中等专业学校的企业管理工作专业的学生和教师，也可供各类管理人员在实际工作中参考。

本书完稿后，承蒙潘海珍教授、杨化民副教授、尚正明副教授、王诞福副教授、王志学和刘小辉同志审阅，并提出了许多宝贵的意见，在此表示衷心的感谢。

由于编写时间仓促，书中难免有不当之处，恳请读者批评指正。

编者

1991年2月

目 录

第一篇 经营管理	1
第一章 经营管理概论	1
第二章 市场调查	15
第三章 市场预测	29
第四章 经营决策	44
第五章 企业市场营销	67
第二篇 生产管理	141
第一章 生产管理概论	141
第二章 生产过程组织	144
第三章 生产过程的先进组织	157
第四章 网络计划技术	167
第五章 生产技术准备	187
第六章 生产计划工作	194
第七章 生产作业计划	206
第三篇 质量管理	214
第一章 全面质量管理概述	214
第二章 全面质量管理中常用方法及应用	218
第三章 工序能力与工序改善	245
第四篇 技术经济	255
第一章 技术经济学的基本原理和方法	255
第二章 成本效益分析	267
第三章 可行性研究	278
第四章 价值分析	304
第五章 标准化、工艺设计技术经济分析	317
第六章 设备更新及其技术经济分析	325
第五篇 工业经济管理	331
第一章 概论	331
第二章 我国工业的发展和现代化	334
第三章 工业经济管理原则和体制	340
第四章 工业部门结构	346
第五章 工业企业规模结构	351

第六章 工业生产的专业化协作和联合化	358
第七章 工业布局	363
第八章 工业基本建设	371
第九章 工业技术改造和技术引进	380
第十章 工业能源	383
第十一章 工业环境保护	385
 第六篇 会计学	 387
一、问答题	387
二、习题	402
三、习题解答	410

第一篇 经营管理

第一章 经营管理概论

本章应重点掌握：现代企业管理的主要特征；结合实际掌握运用工业企业经营目标、经营思想、经营方针。应注意“生产型管理”与“生产经营型管理”的区别。这两种管理的区别标志是概念不同，计划体系不同，主要特点不同。不少学生在解答这个题时，主要错在“区别标志”不太清。本来是3个大区别标志，结果却答出了6个或7个区别标志。值得注意的是第三个区别标志即主要特点有5个内容，这5个内容，决不能与3大区别标志并列起来。

一、应用题解

1.生产经营型管理追求的目标是讲究全面经济效益，提高企业的应变能力和竞争能力，以满足社会和用户的需要，保证企业的生存和发展。那么，怎样讲究全面经济效益呢？

解：第一步：要明确经济效益或者经济效果的科学含义。那就是在一定的、有目的的生产活动中，一定数量和质量的活劳动和物化劳动的消耗所获得的在价值上大于这些劳动消耗的总量，在使用价值上，符合一定社会发展阶段的社会现实需要的生产成果，具体地讲就是低耗、高质、适销对路的产品和生产性劳务（它的价值表现便是产值、净产值、利润等）。

第二步：提高经济效益的根本途径是什么？要提高经济效益，从根本上来说，一是增产，二是节约，即努力生产出尽可能多的符合社会现实需要的产品，努力降低生产各种产品的劳动消耗。这两者是不可分离的，二者缺一，既构不成经济效益，也不能提高经济效益。因此，总的来说，努力降低产品生产中的各种劳动消耗和努力增加社会需要的各种产品，是提高经济效益的两条根本途径。

第三步：怎样处理好“增产”和“节约”两者的关系呢？现在带有普遍性的倾向是重视增产有余，重视节约不足。甲厂生产的啤酒，每吨获利15元以上，乙厂生产的啤酒，每吨获利只有8元左右。这不能不从“节约”上找主要原因。

节约，无非是三个方面：一是降低生产中的活劳动消耗，二是降低生产中的物化劳动消耗，三是减少生产中的物化劳动的占用。在这三个方面，降低生产中的活劳动消耗这个问题，大家都认为很重要，很关键，但在这方面的浪费既普遍又很惊人：在机械制造工业企业里，生产工人在白班能干满6小时，夜班能干满5小时，三班能干满4小时就很不错了。从中可以看出劳动时间惊人的浪费。企业管理人员的时间浪费更是普遍的。开会晚开20—30分钟是很普遍的事情，更严重的现象是缺“有效”的概念，也在很大程度上没把“经

经济效益”和“有效的管理”紧密地联系起来。因为管理者的职责，在于追求工作效率。管理者应力求做事必须有效。那么，管理者做事怎样才能有效呢？这里首要的问题是管理者树立“时间就是效益”、“时间就是金钱”的观念。有效的管理者最显著的特点，就在于他们能够珍惜时间。管理者有效性的五要素中，摆在首位的就是珍惜时间，善用有限的时间。有效的管理者不是从他们的任务开始，而是从掌握时间开始。人们不应以计划为起点，认识清楚他们的时间花用在什么地方才是起点。然后他们管理他们的时间，减少非生产性工作所占用的时间。最后，他们再将他们的可自由运用的时间，由零星而集中，成为连续性的时段。这三个步骤，是管理者的有效性的基础。有效的管理者知道时间是一项限制因素，任何生产程序的产出限度，决定于最稀有的资源。而在我们称之为“工作成就”的生产程序里，最稀有的资源，就是时间。

如果，我们的企业管理者，都能够珍惜时间，善用有限的时间，那么，他就能够为自己的企业做出很多贡献，从而能够大大提高经济效益。

第四步：要弄清提高经济效益的重要途径。

- (1) 改革经济管理体制，提高经济效益；
- (2) 调整经济结构，提高经济效益；
- (3) 全面整顿企业，提高经济效益；
- (4) 进行技术改造，提高经济效益；
- (5) 加强企业的科学管理和现代化管理，提高经济效益。

第五步：要弄清提高经济效益的决定性因素。中国共产党第十三次全国代表大会的报告指出“现代化科学技术和现代化管理是提高经济效益的决定性因素，是使我国经济走向新的成长阶段的主要支柱。必须清醒地认识到技术落后，管理落后，靠消耗大量资源来发展经济，是没有出路的……”。

这一切说明，科学技术进步和管理水平的提高，将在根本上决定我国现代化建设的进程，是关系民族振兴的大事。

2.少数民族工业企业，制定什么样的经营思想，才能有利于企业的生存和发展？

解：图们市民族塑料厂，为少数民族工业企业制定正确的经营思想做出了榜样。他们的经营思想可以概括为如下四句话：

- 坚持不断改革，发展民族工业。
- 生产民族产品，发展多种经营。
- 狠抓质量管理，产品更新换代。
- 提高适应能力，提高竞争能力。

该厂由于用这样的经营思想去指导企业经营管理的各个方面，因而三年迈了三大步。1986年的工业总产值为610万元，利润为30.9万元。这比上一年分别增长了32%和42.8%。该企业在1983年被评为吉林省先进企业以来，不断更新设备，推出新产品，提高经济效益，于1985年荣获国家轻工业部授予的“全国少数民族日用品生产先进企业”称号。“天池”牌淘米盆，淘米瓢均为国家轻工部和吉林省优质产品。新产品磨盆、啤酒（汽水）周转箱，塑料包装带等在全国日杂品会议上深受用户欢迎。该厂产品在四川、内蒙古、湖南和东北三省等地供不应求。

3.世界上优秀的企业领导人，是怎样制定他们的经营思想的呢？

解：世界上凡属优秀的企业，其领导人，都有一套简明而深刻的经营思想。例如，美国IBM公司（美国国际商业机器公司）的经营理念是：第一，尊重个人，发挥天性；第二，顾客至上，服务第一；第三，完善主义，即在任何情况下，以最完善的服务，达到尽善尽美的地步。日本的松下、丰田、日立、东芝等优秀企业也都有各自独特的成功经营思想。松下说：“当一个企业赚不到利润时，对社会来说是一种资源上的浪费，它就应倒闭”。松下电器公司的经营思想是“在制造商品之前，先要培养优秀的人才。”联邦德国里歇公司的经营思想是：第一，生产大企业所不能生产或不愿意生产的产品；第二，大力降低成本，在市场上站稳脚跟；第三，必须找到一个或几个较大的电子产品制造厂做为自己的比较固定的合作伙伴，向他们提供自己的产品。由于他们的经营思想很对头，使该公司能够绝路逢生。

总之，经营思想不端正，则在指导思想上必然是急功近利，没有远见，注意的是小而全或大而全，满足于自给自足，轻视专业化协作和流通环节，不善开展竞争，甚至怕竞争。

4.缺乏资源的日本，提倡企业制定什么样的经营方针呢？

解：缺乏资源的日本，普遍提倡如下的经营方针：

第一，提高劳动质量，把人们的能力开发出来；

第二，进口原料、燃料；

第三，要输出成品。

为此，采取两种方法：一是从欧美引进先进技术；二是肯花大钱培训技术人员和技术工人，把劳动的质量认真提高。从而达到“一本万利”、“两个良性循环”。

日产汽车公司和芝浦钢板加工公司正是靠这样的行之有效的经营方针，获得了惊人的经济效益。前者在1978年用665亿日元获得34倍的销售额；后者用3亿日元获得38倍的销售额。

从以上的经营方针中可以得出这样的结论，即“两头对外”的经营方针是非常成功的，应当普遍推广。因为从国外输入初级产品（如原料、燃料等）而初级产品是廉价的，用先进的技术设备和廉价劳动力生产出最终产品（成品），又以高于初级产品好几倍甚至于好几十倍的高价在国外销售，对我们十分有利，是完全行得通的长远大计。“两头对外”示意图如图1-1-1所示。

国外 → 输入原料燃料(初级产品) → 转换以先进技术、设备和廉价劳动力，把初级产品制成成品 → 输出成品(最终产品) → 国外

图1-1-1“两头对外”示意图

5.怎样具体考察一个企业的素质？

解：现代领导者是经营管理责任的承担者。因此，必须把自己培养成为“有效的管理者”。“有效的管理者”，必须善于抓企业的重大事情，而且要抓出成效。如进行经营战略决策，研究和确定企业的经营目标、经营思想、经营方针，研究和开发新产品等等。要抓好这些“重大事情”，必须考虑好“企业的素质”，否则，要犯脱离企业实际的错误，根本抓不出成效。

企业素质是指决定企业能量大小的各种内在因素的总和，企业生产经营活动的能量，主要决定于生产力三要素的内在质量，它代表了企业适应社会需要及本身生存和发展的“活力”大小。决定这种能量活力大小的内在因素主要是人力资源、物力资源、财力资源以及生产技术和生产经营管理的水平，具体地说，决定于人的素质，技术素质和经营管理素质，这些素质中每一项还可以分解为更具体的因素。例如，人的素质可分为领导班子素质、职工队伍素质，领导班子素质可再分解成政治、知识、智能和身体等方面的素质，人的素质、技术素质，管理素质的质量状况及其组合的水平，就构成了企业生产经营活动能量的基础。

企业的素质，可以从以下两个方面来考察：一是从经济效益方面，即主要考察企业所创造价值和盈利的大小（具体运用一些考核指标来评定）；二是从企业生产经营活动能量的大小方面，即满足社会需要的能量；有效地利用人力、物力资源的能量；扩大再生产的能量；技术进步的能源；竞争与协作的能量等。为此，企业必须增强企业人员特别是领导班子的素质和技术装备素质，增强对市场调查、预测和经营决策的能力，增强应变能力（对市场需要的新产品上得快、供货及时，合同不拖期）和竞争能力。

6.企业“转型”的重要意义是什么？要实现“转型”，要做好哪几方面的工作？

解：从生产型管理转向生产经营型管理是我国社会主义经济发展的客观要求，是我国企业管理按客观经济规律办事所进行的一项重大变革，也是我国企业管理发展的新阶段。

要实现这种“转变”，要切实地做好以下几方面的工作：

1) 经营战略思想上，要从不重视经营转到树立起正确的经营思想，牢固树立起经营观念，即战略观念，用户观念，市场观念，竞争观念，创新观念，时间观念，开发观念，人才观念，信息观念，有效性观念等。

2) 坚决按照领导班子的“四化”要求精神建立健全企业的领导班子，正副厂长都要懂生产技术，会经营管理，并努力造就一批精干的经营管理人才，加速人才的培训和知识更新。

3) 以改革的精神，要改善企业组织体制与管理制度、管理方法和管理手段，按照生产经营型管理的要求，相对地调整企业的组织体制与机构，加强市场调查、预测，决策、营销，情报信息等工作。还按照经济责任制的要求，制定科学的管理制度，推广科学管理的技术与方法。

7.怎样制定和实施企业的经营目标？

解：企业制订和实施经营目标，这与目标管理这一种管理思想、管理原则是分不开的。

目标管理是现代化企业经营者在生产经营过程中，依据企业目标对企业的生产经营活动进行管理和控制，并组织全体职工共同为之实现的一种新型的卓有成效的综合管理技术。而在企业的生产经营过程中，其他管理技术，都应该以目标管理为主轴，来实现企业的生产经营总目标。企业领导人以目标来指导和控制企业的生产经营活动，以目标作为管理人、财、物等各要素的基准，使企业的管理行为始终围绕“目标”的实现而各司其职，各尽其责。

目标管理大体分为三个阶段：

第一阶段，是制定目标与目标分解（全厂总目标和科室及车间分目标）（P阶段）

第二阶段，实施目标阶段（D、C 阶段）

第三阶段，评定成果阶段（A 阶段）

企业总目标的制订：企业总目标的制订是目标管理的中心内容。它是根据国家和市场需求以及企业内部条件来确定的。它由总方针、定量目标、主要措施等三方面组成。定量目标包括总产值、品种、利润、质量、成本、创汇额等内容。主要措施是针对定量目标来制订的。

制订总目标的指导思想应建立在“三提高”的基础上，即计划年度总目标比过去的经济效益应有提高，管理水平应有提高，企业适应能力应有提高；同时，要保证所提出的总目标能动员全体职工向新的水平迈进，当然，制订总目标，必须经过自上而下，又自下而上地反复商讨，把目标管理这一活动变成全厂职工自觉行动，才能顺利地实现预定的经营目标。

制订总目标后，要分解成各种分目标。为实现分目标的任务，还要层层展开，分别落实到各科室、车间，成为科室目标，车间目标、工段目标、班组目标以及个人目标，总目标的分解要与经济责任制密切相结合，每个分目标都应有相应的对策措施和责任者。

数量化的目标就是指标。把企业的总目标和企业主要指标分解成分目标时，应注意以下两点：一是项目不宜太多；二是为了集中精力抓好重点工作，还可把目标分为“必考目标”与“一般目标”。前者为主要目标，是保证企业总目标及主要经济技术指标实现的重要项目。后者都是科室或车间（工段、班组）的工作项目或协作项目。

科室（车间）要按照自己的职能，还要对工段（班组）乃至个人再分解落实下去，以明确他们的生产经济责任。

目标的实施考核与评定：目标的制定与分解仅仅是目标管理的第一步（相当于戴明循环的 P 阶段），企业还必须狠抓实施这个重要环节。在实施目标的过程中，上级要定期检查下级的目标完成情况，并进行咨询工作，以提高下级的工作能力。

目标的实施情况，要通过对成果的评定进行考核。成果的评定方式有：

- 1) 合理评分的方式；
- 2) 统计资料和领导共同评定方式；
- 3) 与经济责任制的推行相结合起来，以便通过目标管理来完善经济责任制，又以经济责任制的考核来促进目标管理。

综上所述，目标管理强调目标的逐级展开、层层落实，形成立体的多维管理。要特别强调整体性与系统性，所分解的目标必须保持整个目标的平衡，做到每个人每个单位都能明确自己在实现企业总目标中的任务与具体责任，并在时间、空间上具体化。它还要强调必须由本人参与制定以充分发挥个人的进取精神，防止传统管理中的做法，只要围绕总目标制定切实可行的主要措施，充分依靠全体职工的积极性和自觉性，就能按时地全面实现企业的经营目标。

8. 怎样进行企业经营目标的可行性验证的咨询？

解：对企业经营目标的可行性验证的咨询，一般采取以下几个步骤进行：

第一步：详细搜集有关资料；

第二步：深入厂内外现场调查；

第三步：跟踪分析判断；

第四步：做出科学的结论；

第五步：提出改善方案；

第六步：定期回访，指导和总结咨询效果。

例：某罐头厂“六五”规划制定1985年实现年产“万吨罐头”大关。对这一奋斗目标能否实现，如何去实现，该厂要求咨询组进行可行性验证。

第一步：详细搜集有关资料。

1) 1976年~1982年生产实际发展速度情况，如表1-1-1所示。

表1-1-1 1976年~1982年生产实际发展速度情况表

年 份	实际产量(吨)	比上年增长(吨)	增长率(%)
1976	2,069		
1977	2,542	473	22.8
1978	3,077	535	21.0
1979	3,484	407	13.2
1980	3,817	333	9.5
1981	4,738	921	25.4
1982	5,300(预计)	512(预计)	10.6
平 均		538.5	17.0

2) 同行业对比资料,如表1-1-2所示。

表1-1-2 全国、本省、本厂历年产量及销售量分析表

单 位	项 目 年份	产 量 (吨)		销 售 量 (吨)					
		实际 产量	比前一年 增长数	出 口			内 销		
				实 际	占 %	比上一年 增长数	实际	占 %	比上一年 增长数
全 国	1976	313,593		185,119	59.03		128,472	40.97	
	1977	355,355	41,764	231,929	65.07	46,410	123,426	34.73	-5,046
	1978	425,336	69,981	280,740	66.00	148,811	144,596	34.00	21,170
	1979	426,044	36,708	348,412	75.41	67,672	113,632	24.59	-30,964
	1980	524,485	62,441	414,175	78.97	65,763	110,310	21.03	-3,322
	1981	683,600	159,115	371,387	54.33	-42,788	312,213	45.07	201,903
本 省	1976	22,964		16,578	72.19		6,386	27.81	
	1977	32,000	9,36	23,142	69.19	5,564	9,858	30.81	3,472
	1978	32,499	499	20,191	62.13	-1,951	12,308	37.87	2,413
	1979	35,542	3,043	28,197	79.33	8,006	7,345	20.69	-4,936
	1980	32,625	-2,917	30,417	93.23	2,220	2,208	6.77	-5,137
	1981	46,500	13,875	27,784	59.75	-2,633	18,716	40.25	16,508
本 厂	1976	2,069		1,293	62.49		776	37.51	
	1977	2,542	473	1,660	65.30	367	882	34.70	106
	1978	3,077	535	1,533	49.82	-127	1,544	50.18	662
	1979	3,484	407	2,749	78.93	1,256	735	21.07	-809
	1980	3,817	333	3,417	89.52	628	400	10.48	-335
	1981	4,738	921	3,863	81.54	446	875	18.46	475

3) 原材料基地发展情况。

4) 山东某大型罐头厂产量及销售情况分析, 如表 1-1-3 所示。

表 1-1-3 山东某大型罐头厂历年产量及销售量分析表

项 目 年 份	产 量(吨)		销 售 量 (吨)					
	实 际 产 量	比前一 年增 长数	出 口			内 销		
			实绩	占%	比上年 增长数	实际	占%	比上年 增长数
1976	13,265		8,558	64.52		4,077	35.48	
1977	16,559	3,294	10,081	60.93	1,523	6,470	39.07	2,393
1978	18,030	1,471	9,696	53.78	-385	8,334	46.22	1,864
1979	17,835	-195	10,155	56.94	495	7,680	43.06	-654
1980	16,207	-1,628	8,933	55.12	-1,222	7,274	44.88	-406
1981	18,178	1,971	7,707	42.40	-1,226	10,471	57.60	3,197

5) 主要动力设备及仓库库存能力分析

6) 营销人员素质及组成情况分析。

7) 产品结构分析。

第二步: 深入厂内外现场调查。

该厂是一个具有 24 年历史的中小型食品加工企业, 建厂以来生产发展较快, 特别是 1976 年以来, 产量平均每年递增 17%, 1981 年创造利润 122.97 万元, 占全市轻工系统利润的 1/3, 产品销往西欧、北美、中东, 以及国内十几个省、自治区、直辖市。

该厂产品分为两大类, 外销约占 80%, 内销约占 20%。外销产品由省口岸收购, 内销产品先满足市烟酒公司需要, 其余部分销往外地。

外销产品, 由于企业不能直接对外, 所以, 对国际市场信息了解不灵。就全国同行业的情况分析, 外销产品生产发展平稳, 企业销售情况的好坏, 基本上受外贸部门计划的制约, 企业没有主动权。该厂要想高速度发展, 如何积极寻求开发新的产品及开拓新的销售市场, 是企业亟待解决的问题。

第三步: 跟踪分析判断。

1) 1976—1981 年中的前三年, 从全国、本省到该厂, 内外贸罐头销售量均在稳步发展, 较均衡, 内外贸销售比例相吻合。

1976—1981 年中的后三年, 从全国、本省到该厂, 内外贸的罐头销售量变化幅度很大。1979—1980 年的外贸销售量大幅度上升, 内贸销售量大幅度下降, 其中该厂外贸销售量较大的 1980 年达 3417 吨, 占总销售量的 89.52%, 而内贸销售量仅占 19.48%。1981 年全国和本省的内贸销售比例又恢复到前三年的水平, 即达 40% 以上, 唯独该厂内贸销售回升幅度较小, 只占 18.46%。通过跟踪调查分析, 了解到该厂生产国内销售产品的能力是有的, 只要主观努力, 和全国、本省的 trend 一致是完全可能的。

在 6 年中, 内外贸销售量一直较为均衡、稳定的是山东某罐头厂, 其外贸销售占总销

售量的 55%，内贸销售占 45% 左右。通过跟踪分析判断，得知这一大型罐头厂内贸销售量仍呈现增长趋势。

2) 后三年内贸销售量变化幅度大的原因，从“全国、本省、本厂历年产量及销售量分析表”可以看出。1979 年和 1980 年之所以外贸销售比率高，内贸销售比率很低，是因为这两年产量增长的幅度远低于外贸销售需求的增长，故压缩内贸销售的办法来保证外贸销售任务的完成，并非是内贸销售市场缩小了。1981 年内贸销售为什么又突然恢复到前 3 年的水平？这是因为其产量增长速度大于外贸销售的增长速度，同时全国、本省的外贸销售量稍降低，故增加内贸销售。

3) 1981 年，如果在外贸销售 3868 吨水平不变的基础上积极争取多生产内贸销售产品，可能有以下四种情况：

① 内贸销售比例达到本厂前三年（1976—1978 年）41.65% 的水平，内外贸销售总量可达到 6620 吨。

② 内贸销售比例达到全省平均水平，内外贸销售总量可达 6465 吨。

③ 内贸销售比例达到全国平均 45.07% 水平，内外贸销售总量可达 7000 吨。

④ 内贸销售比例达到山东某罐头厂 57.60% 水平，内贸销售总可达 9110 吨。

第四步：做出科学的结论。

综合上述分析判断可以清楚地看到，总的趋势是内外贸销售都在逐年增长。用析中平均法测算 1985 年内外贸销售量，该厂内外贸销售量按全国的增长水平计算，到 1985 年总销售量可达 6000 吨，其中外贸销售 3900 吨，内贸销售 2100 吨。显然，要达到该厂 1985 年计划外贸销售 8600 吨是十分困难的。而内贸销售潜力很大，只要内贸销售跟上全国、本省内贸销售比例（40%）或达到本厂 1976—1978 年的内贸销售比例，外贸销售预测结果比计划少 2200 吨的缺额，可由扩大内贸销售产品补上，总销售量仍可达到万吨水平。

第五步：提出改善方案。

要真正贯彻执行该厂已经制定的销售方针就必须在继续保持和发展近年来外贸销售最佳增长趋势的同时，从思想上、行动上、措施上不能忽视内贸销售，使内销售比例控制在 45—58%。

1) 在外贸销售产品中：

(1) 以优质稳固欧洲市场，积极攻占美洲市场。

(2) 在保证完成省口岸计划的同时，积极扩大外销，从而增加外销计划。

(3) 定期和外贸部门沟通信息，有步骤地开发新产品，增加应变能力，适应国际市场的需求。

2) 在内贸销售产品中：

(1) 推销策略。提高供销人员的素质，供销科应下设专门组织机构负责产品营销工作。为了适应市场营销组合的要求，企业应在组织领导方面，必须建立集中的“营销决策机构”，以协调各有关职能部门的营销活动，使企业形成从事营销活动的总体。也可以考虑在某些销售任务（市场调节）比较重的企业内，在领导体制和组织机构的建设中，“设置市场营销系统”，制订整体的市场营销策略，开展综合的市场营销活动。该厂过去在市场营销中，曾采取过“玩枪打鸟”的办法，打一枪换一个地方，没注意寻找相对稳定的销售渠道。建议要积极努力进行市场分割工作，明确目标市场，在此基础上，采取科学方法优

选出“经营阵地”。对作为“经营阵地”的市场，要更进一步地抓信息网络，增加应变能力。对“经营阵地”要不断地加以巩固和发展，全力保持产销平衡。

(2) 价格策略。据调查，该厂的内销午餐肉罐头价格属全省同行业最高水平。应密切观察市场变化，确定合理的目标价格，建立目标成本，善于薄利多销。

(3) 积极推行现代化管理方法，努力开展价值工程活动。该厂 397 克内销午餐肉为内销“拳头”产品，工艺要求肥瘦肉比例为 3 : 7，而肉源原料太肥，肥瘦肉比例不匹配，肉的利用率只有 45%，剩余肥肉浪费太大。建议在保证产品质量的前提下，调整部分原料结构，进行内外销产品综合生产，变单一产品生产为多品种生产，力争大幅度降低成本。

(4) 产品策略。在产品技术开发上，现有中心试验室的技术力量、工作条件都远远不能适应国内外市场变化和企业发展的需要，新品种、新花色的研究制造储备工作做得不够，新产品研制周期过长，“一主多‘副’”的门路应更开阔些。努力创优质产品，以质取胜。

(5) 销售服务。建议努力做好外协工作，加强科室与车间的横向联系，倡导全员经济效益，按期发货，争取合同完成率在 90% 以上。做好售后服务工作。

第六步：定期回访、指导和总结咨询效果。

该咨询组，咨询前一段工作结束以后，还定期回访指导该厂落实改善方案。由于该厂领导的高度重视，通过全厂职工的共同努力，改善方案一一得到落实，取得了显著效果，尝到了咨询的甜头，决心进一步搞好科学管理（具体统计数据略）。

9. 怎样进行企业经营方针的咨询？

解：依据咨询业务的内容，把咨询可以划分为五大类：政策咨询、管理咨询、工程咨询、技术咨询和专业咨询。企业经营方针的咨询，是属于管理咨询。

管理咨询工作，以企业的经营管理咨询为主体，也包括经济、科研、商业、交通、运输各类管理问题的咨询。

企业管理咨询，是由管理专家针对企业要求咨询的问题，深入企业调查，运用科学方法对企业经营管理中存在的问题，进行定性、定量的研究分析，找出原因，提出改进方案，并帮助指导实施，以提高企业的经营管理水平和经济效益。在美国对这种专业服务活动称为管理咨询，日本则称为企业诊断。我国为企业提供管理咨询，是引进国外的名称，有的叫诊断，有的称咨询。两者在其内容含义上没有多大区别，通常按“同义词”来使用，目的都是对企业经营管理作出评价、建议，为企业提供改善管理的手段。

在企业诊断中具有核心地位的是经营方针的诊断。因为，经营方针是指导企业整个活动和各个领域活动的基本方向和准绳，是左右企业命运的东西。正因为如此，对企业的经营方针的咨询，需要从各方面加以慎重研究，仔细诊断。在诊断中所要解决的问题有：

- 1) 方针规定的内容是否准确；
- 2) 对方针所涉及到的问题考虑得是否周到；
- 3) 它是否符合企业的实际；
- 4) 方针反映各方面工作是否全面；
- 5) 对企业经营管理起的作用如何等等。

衡量经营方针的好坏的标准是：

- (1) 方针是由谁制订的。在职能分工不明确，权力委让搞得不好的企业，当然只能由

个别领导人来制订，它不可避免地出现主观片面性；在职能分工明确、权力委托搞得较好的企业，对经营方针的最后决定权当然也在企业领导者手中，但问题是要分析一下是否还有别人参与制订，是否经过了某些审查的步骤，特别是企业的组织机构在这个问题上起了什么作用。对参与制订方针的各部门负责人和专职人员，要了解清楚他们在企业组织内的地位、职务、权限、能力、经验、别人对他们的评价，以及领导者决策时他所能起的作用。分析这些情况的目的，是要据此判断经营方针所具有的客观性和现实性如何。

(2) 方针的制订是否在全面分析企业所处环境的基础上进行的。在制订方针的过程中，单凭领导者的感觉来直接观察判断，这是一种最简单也是最危险的制订方法。因为，这样做就不可能科学地、认真地分析企业所处的环境，势必带有一定的冒险性，甚至犯根本性错误。在企业所处的环境中，最有影响的是关系企业的状况，关系企业包括原材料、半成品供应企业，有关的协作企业，用户和总公司。它们经营状况的变化以及今后的发展方向，直接影响本企业的经营活动。因此，诊断中必须全面分析这些情况，如果情况不清就制订方针，定会造成矛盾和干扰，直接妨碍本企业的成长。

(3) 方针的针对性如何，它是否符合企业的实际情况。在经营方针诊断中，还要看经营方针是否是对一些主要问题有了正确认识的情况下，有针对性地制订的。这些主要问题有：

- ① 社会一般经济动向及同行企业的状况；
- ② 关系企业的发展方向；
- ③ 本企业的生产能力，销售能力和设备状况；
- ④ 职工和工会的状况；
- ⑤ 本企业资金调配能力；
- ⑥ 国外竞争企业的动向等。

总之，只有对这些主要情况和问题有了正确的分析和认识，才能抓住要害，明确要解决什么问题，所制订的方针才能有鲜明的针对性，才能符合企业的实际情况。否则，便没有目标，会产生盲目性，方针就起不到应有的作用。

(4) 方针所涉及的范围，是否考虑了企业的全局。在诊断中还要注意看企业是否只抓住某个特定问题，而忽略了整体和全局。一个方针不能只有益于某个特定领域而妨害其它领域，要在统筹兼顾、照顾全局的基础上制订。

(5) 方针在执行过程中的效果和群众基础如何。一个方针的好坏，最终要用执行后的效果来检验，看它在执行中是顺利还是受到阻碍。如果在执行中受阻，就要认真分析原因，如：组织机构的作用发挥得不力，还是由于考虑不周使用方针和其它因素产生了矛盾和干扰，或者是战略性方针和管理性方针、业务性方针有了抵触等等。方针执行的效果如何和全体职工对方针的理解与支持程度有很大关系。因为任何方针的贯彻执行与改变，都和职工群众有直接关系，甚至牵涉到他们的切身利益。因此，企业的党、政、工、团各方面齐心协力地做好宣传鼓动工作，使得全体职工及时了解方针，大力支持方针的贯彻执行。

10. 什么叫“工厂方针管理”？内容与形式是什么？

1) “工厂方针管理”的由来。

“工厂方针管理”，是从“目标管理”的基础上发展起来的，是具有中国特色的目标管