

乡镇企业 现代化管理方法

5.3

山东人民出版社

87
F325.3
37
3

乡镇企业经营管理丛书

乡镇企业现代化管理方法

耿希海 包德坚 陈景玉

BQ 111/13

山东人民出版社

一九八六年·济南



B

333383

乡镇企业经营管理丛书
乡镇企业现代化管理方法

耿希海 包德望 陈景玉

*

山东人民出版社出版

《济南经九路纬六路大街》

山东省新华书店发行 山东新华印刷厂潍坊厂印刷

*

787×1092毫米32开本 10印张 188千字
1988年4月第1版 1988年9月第1次印刷
印数1—11,250

书号4099·561 定价1.60元

《乡镇企业经营管理丛书》编委会

主 编：耿希海

副主编：刘亿惠 王树沐

编 委：(按姓氏笔画为序)

王树沐 包德坚 刘亿惠

刘祚清 李方本 陈文魁

陈景玉 耿希海 韩 春

责任编辑：王金凤

封面设计：王传东

编写说明

在经济体制改革不断深入的新形势下，我国乡镇企业有了长足的发展，已成为国民经济中的一支重要力量。为了配合乡镇企业经营管理干部的培训，提高乡镇企业的经营管理水平，山东人民出版社和山东省多种经营乡镇企业局组织编写了这套《乡镇企业经营管理丛书》。

《丛书》共十一册，包括乡镇企业管理基本原理、生产、经营、产品开发、劳动组织与管理、财务与经济核算等各个方面。参加编写的成员是山东工业大学、山东农业大学、山东经济学院、山东工业管理干部学院等大专院校从事管理科学教学和乡镇企业研究的学者、教授以及乡镇企业系统的实际工作者。《丛书》中的大部分册，是作者在各级乡镇企业管理干部培训班讲稿的基础上，经过多次征求意见、反复修改而写成的。内容通俗易懂，深入浅出，注重理论联系实际。

《丛书》可作为乡镇企业管理人员的培训教材，也可作为大专院校经济管理专业、有关中等专业学校学生的参考书，亦适合广大农村干部自学之用。

我们在编写、审稿过程中虽然尽了一定努力，但由于水

平所限，缺点甚至错误还在所难免，热忱欢迎广大读者批评指正。

《乡镇企业经营管理丛书》编委会

前 言

在党的十一届三中全会以来的一系列方针、政策指引下，我国的乡镇企业得到了迅速的发展。乡镇企业的发展，对支援农业生产，筹集农业现代化资金，安排农村剩余劳动力，增加农民收入，促进农村城镇建设，增加国家财政收入，都作出了积极的贡献。可以预见，在实现四化这一宏伟目标的进程中，乡镇企业必将发挥越来越大的作用。

发展乡镇企业，特别是提高乡镇企业的生产经营管理水平，不仅要靠党的方针、政策，还要靠科学管理。为了解决目前乡镇企业普遍存在着的管理水平低的问题，我们编写了这本小册子，向乡镇企业的广大干部职工提供几种现代化管理方法，以期通过使用这些方法来加强乡镇企业的科学管理，提高经济效益。

本书可作为培训乡镇企业干部的教材，也是广大乡镇企业职工学习现代化管理方法的自学读物。

由于我们水平有限，加之对乡镇企业的调查研究还不够深入，书中的缺点和不足之处在所难免，诚恳地欢迎读者批评指正。

作 者

1985年12月

目 录

第一章 绪论	1
第一节 乡镇企业的现代化管理	1
第二节 乡镇企业现代化管理的方法和手段	7
第二章 市场预测	12
第一节 市场预测概述	12
第二节 定性预测方法	21
第三节 回归分析方法	29
第四节 移动平均法	40
第五节 指数滑动平均法	47
第六节 简单季节预测法	52
第三章 经营决策	58
第一节 经营决策概述	58
第二节 决策步骤	61
第三节 决策方法的发展和决策问题的提出	67
第四节 风险型决策	73
第五节 完全不确定型决策	78
第六节 经营决策中应特别注意的几个问题	82
第四章 投资决策	85
第一节 投资决策概述	85

第二节	投资效益分析	89
第三节	新产品投资效益分析	97
第五章	盈亏分析	102
第一节	企业费用分析	103
第二节	盈亏平衡分析	110
第三节	影响保本点的因素分析	117
第四节	盈亏分析方法的应用	121
第六章	线性规划	127
第一节	线性规划概述	127
第二节	几何解析法	132
第三节	图上作业法	135
第四节	比例分析法	138
第五节	表上作业法	142
第六节	线性规划在乡镇企业中的应用	150
第七章	网络计划技术	158
第一节	概述	158
第二节	网络图	161
第三节	网络图的编制	167
第四节	网络图的计算方法	170
第五节	网络计划的优化	175
第八章	库存理论	184
第一节	库存	184
第二节	采购订货的经济批量	187
第三节	生产订货的经济批量	194
第四节	订货方式	200
第五节	ABC 分析法	204

第九章 目标管理	211
第一节 目标管理概述	211
第二节 目标管理的实施步骤	216
第三节 经营目标	220
第四节 目标成果的评定方法	225
第十章 价值工程	233
第一节 价值工程的基本概念和原理	233
第二节 价值工程工作对象的选择	238
第三节 价值工程的情报工作	242
第四节 功能分析	244
第五节 价值分析与目标成本	254
第六节 方案的创造和评价选择	261
第七节 方案实施和成果评价	267
第八节 应用实例——DD10 型单相电度表的价值分析	268
第十一章 多因素正交试验法	283
第一节 正交试验的作用和一般步骤	283
第二节 应用举例	285
第三节 关于混合正交表的使用方法	292
第四节 拟位级法	296

第一章 绪 论

提高乡镇企业的生产和经营管理水平，是增强乡镇企业素质，提高乡镇企业经济效益和实现乡镇企业现代化的关键。而要提高乡镇企业经营管理水平，必须实现现代化管理。

第一节 乡镇企业的现代化管理

一、乡镇企业现代化管理的含义和内容

乡镇企业现代化管理就是以最新管理理论为指导，用科学的管理方法和现代化的管理手段对企业的生产和经营活动进行科学而有效的计划、组织、指挥、协调和控制，使之最合理、最经济、最有效地达到企业的预定目的，实现总体最优化。

乡镇企业现代化管理的主要内容是合理组织生产力和调整生产关系。它同传统管理的区别在于：

1. 它以对经济运动规律和经济情况的科学了解和有效控制，代替传统管理的以经验为基础的发号施令。即把传统的经验上升为科学，以科学为根据指导企业的生产经营活动。

从经验式的管理上升为科学管理，是十九世纪末二十世纪初由美国的泰罗开创的。当时这种管理方法主要是用在工作研究和制定科学的劳动定额上，后来才逐渐推广到企业管理的各个方面，如采用科学测定的方法制定企业的各种计划，进行经济预测和决策等。现在人们所说的科学管理，事实上是指在管理中按经济规律办事，以科学为根据，用数据说话，把定性分析和定量分析结合起来，并尽可能采用定量分析的方法。现代化管理方法和现代化管理手段，都是应科学管理的要求而产生的。

2. 它以系统管理代替传统的零碎的、孤立性的管理。系统管理的方法就是围绕企业的某一个目标，把有关部门和单位组成一个有机整体，使之协调运转，互相推动，互相促进。这种系统管理方法是应社会化大生产的客观要求，于七十年代从系统工程理论产生出来的。

传统的企业管理虽然也有生产管理、质量管理、设备管理、物资管理、劳动管理、财务管理等等，但这些不同的管理环节之间基本上是孤立的、互不联系的。如传统的质量管理，主要是抓质量检验和对生产过程中各道工序的把关，其着重点在于事故检查。这种质量管理办法虽然重要，却是局部的、不全面的、零碎的。而现代化的质量管理则是系统的质量管理，即是对全过程全面质量的控制。它不仅仅局限于产后的质量把关，而是对从产品开发、设计到产品试制、批量投产、制造过程乃至产品入库、运输、销售甚至销售后的服务等整个过程的全面质量控制。这种质量管理不仅包

括产品质量，而且包括为保证产品质量所要求的各方面的工作质量。可见，树立系统观念，从整个系统的互相结合中求出最优化的实施办法，是乡镇企业现代化管理的一个重要思想和方法。

3. 乡镇企业现代化管理重视对人的培养和管理民主化。现代化管理要求有一支精干的内行管理队伍，以保证先进的管理方法和手段的实现。管理骨干应当既有生产经营的实际经验，又富于理想；既通晓业务，又富于创造精神，是精力充沛并具有善于处理人际关系技能的人才。也就是说，作为企业现代化管理的骨干人员，应当是既懂政治经济，又懂科学技术知识的管理者。所以，乡镇企业的现代化管理必须重视对人才的培养，不仅要培养管理人员，还必须重视对生产工人的培养和提高。因为现代企业的生产及其经济活动联系广泛、瞬息万变，常常需要第一线的生产工人在一定范围内作出迅速的决策。同时，企业实现现代化管理所运用的一些科学管理方法也必须由生产工人来实行。实践证明，现代的社会化大生产，没有精通业务的内行来管理不行，没有包括生产第一线工人在内的全体人员参加的管理也不行。现代化管理的一个重要特点，就是非常注意发挥职工的积极性和主动性，强调集体管理。资本主义企业从现实的管理实践中，已经感到专家管理与群众管理相配合的必要性，因而在可能做到的范围内都用各种方法鼓励和刺激工人参加企业管理的积极性和主动性。但生产资料的资本主义私有制以及雇佣劳动和资本这一矛盾的存在，使其不可能实现真正的全

员管理。

社会主义企业是以生产资料公有制为基础的企业，工人是企业的主人，客观上要求工人参加管理。因此，社会主义企业的现代化管理必须实行民主管理。这不仅是社会主义企业现代化管理区别于资本主义现代化管理的一个重要特征，也是社会主义制度优越性的重要体现。

由此可见，乡镇企业现代化管理，既包括管理思想和管理原则的现代化，又包括体现管理思想与原则的管理组织和管理手段的现代化，而思想原则与组织手段又是相辅相成、不可分割的。

二、乡镇企业现代化管理的特征

乡镇企业现代化管理与传统管理相比有明显的特征：

1. 系统化。所谓系统，就是把各种管理事务看成一个由若干互相依存又互相制约的分系统组成的整体，并从整体上、全局上进行合理的筹划，以达到整体上的全优。

2. 数量化。就是把复杂系统中的变量及其相互关系用数学函数关系来表示，构成数学模型，通过求解进行定量分析、方案比较或模拟参数的变换，以预测未来或调整方向，从而最有效地协调整个系统。

3. 信息化。就是将系统中产生的大量信息，通过现代化的电子计算机网络的软件系统和信息处理系统进行收集、加工、整理、储存、传进和分析，及时反馈给决策者，使他有可能会实现最佳选择，进行动态调整。

4. 具有合理而有效的组织管理体制和管理制度,能充分发挥人们在整个生产过程中的积极性和创造性,自觉运用客观经济规律,最大限度地保证生产关系适应生产力的发展。

5. 十分重视人的培养工作。工人有较高的科学技术水平和实际工作能力;管理骨干是一批通晓管理技术业务的专家,既懂经济,又懂技术,会管理,有远见卓识,有调查国内外经济发展趋势、处理人与人之间的关系、调动庞大内部组织与职工积极性、高效能地解决管理问题的能力。

管理现代化包括的范围很广泛,大致有下列五个方面:管理组织的现代化、管理制度的现代化、管理手段的现代化、管理方法的现代化和管理干部队伍的现代化。

三、乡镇企业现代化管理的意义

管理是一门重要的科学,它随着生产力的发展而发展。生产的现代化,要求管理方法和管理手段也现代化。就是说,生产经营越现代化,对管理方法与手段的现代化的要求就越严格、越迫切。管理、科学、技术是现代化社会文明的三鼎足。科学技术现代化和管理技术现代化是推动生产现代化的两个车轮子。一个现代化的企业,不仅要实现技术先进,还必须实现管理的科学与合理。没有先进的管理方法和手段,就没有生产的高速发展,也没有经济效益的提高。

乡镇企业具有面广、量大、小型、分散等特点,因此,用现代化的方法和手段,对乡镇企业进行计划、组织、指挥、协调和控制,实行现代化的科学管理,具有更加重要的意义。

1. 使用现代化的管理方法和手段能够提高企业经济效益。提高经济效益，是企业的中心任务和生产活动的最终目的。当前，乡镇企业经济效益不高的根本原因是管理落后，缺乏科学的管理方法和管理手段。许多企业的领导凭主观想象来指挥生产，组织经营。这样，必然缺少遵循生产经营规律的准确数据，失误也是难免的。用现代化的方法和手段管理企业，可以用数据说话，用数量方法提高经济效益。

2. 使用现代化的管理方法和手段能够提高生产水平和技术水平。当前，乡镇企业普遍存在着生产水平和技术水平低的现象，而一个企业的生产水平、技术水平和管理水平是互相联系、互相制约、互相促进的，用现代化的科学方法和手段进行管理，就能促进乡镇企业生产水平和技术水平的提高。

3. 使用现代化的管理方法和手段能够提高乡镇企业设备、原材料和资金的利用率。设备、原材料和资金是乡镇企业进行生产和经营活动的重要条件，如何把这些条件充分利用起来，最大限度地发挥它们的作用，关键在于利用现代化的管理方法和手段。

4. 使用现代化的管理方法能够保证产品质量。产品质量的好坏，不仅关系到国民经济的全局，也关系到企业本身的信誉、存亡和发展。要保证产品质量，必须用现代化的质量控制方法，使专业技术管理和数理统计方法结合起来，建立一套完整的质量工作体系，保证经济地生产出满足用户需要的产品。总之，实现现代化管理是乡镇企业生产和经营活动

的必要条件；使用现代化管理方法和手段，是乡镇企业保证产品质量、提高经济效益的必要手段，也是促进乡镇企业科学技术发展和有效利用人力、物力、财力的有力武器。

第二节 乡镇企业现代化管理 的方法和手段

一、乡镇企业使用现代化管理方法和手段的可能性和必要条件

企业管理现代化不是高不可攀的，也不是只有大企业才能实现的。在企业的各项管理工作中，按经济规律办事，以数据说话，把定性分析和定量分析结合起来，进行系统管理，发动群众参加管理，这些管理现代化的思想与原则，无论是大企业还是小企业或者技术装备不同的企业，都可以在不同程度上加以运用。企业管理现代化的理论、思想与原则是从现代化大生产中产生出来的，但它的运用却不仅限于现代化的大企业，虽然现代化的大企业有条件首先加以运用。在一些资本主义国家，中、小型企业目前仍占全国企业总数的90%以上，它们都已采用了现代化管理的各项原则和措施，利用了现代化的管理手段，取得了很好的效果。我国有些乡镇企业使用现代化管理方法和手段，也取得了可喜的成果。这是因为企业现代化管理和传统管理是互相衔接的两个阶段，不能把它分或两个完全不同的东西。任何事物都有它的连续性和继承性，企业管理及企业管理的各种方法也是如此。