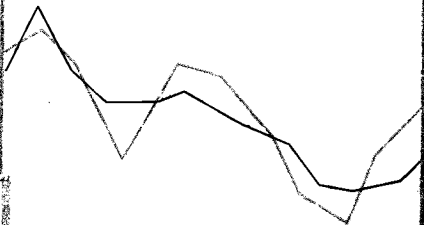


乡镇工商企业 科学管理常用方法

主 编 彭 辰 邱 承 安

副主编 陈言新 严立冬 柯植之



武汉工业大学出版社

乡镇工商企业科学管理常用方法

彭辰（主编） 邱承安 陈言新

严立冬 柯植之

武汉工业大学出版社出版发行

中南财经大学印刷厂印刷

开本：787×1092毫米1/32 印张：15.5字数：340千字

1989年10月第一版 1989年10月第一次印刷

印数 1-5,000册

ISBN 7—5629—0298—4/F·0026

定价：5.00元

序

党的十一届三中全会以来，作为社会主义制度自我完善的改革开放，犹如阵阵春风首先吹苏了中国农村大地，乡镇企业以前所未有的速度蓬勃发展，并开始朝着由量的增长向质的提高、由松散协作向紧密联合、由“拾遗补缺”向市场竞争转变。

随着乡镇企业的兴起与迅速发展，许多农民从田园生涯中步入乡镇企业，有的成了厂长、经理或其他管理人员。虽有不少经营者加入了企业家的行列，但从总体上看乡镇企业的管理水平还居于较低层次，“经验型”管理占有一定比例。

企业管理方式的先进与否，直接关系到企业经济效益，特别是在生产社会化程度越来越高的今天，更是与企业的兴衰联系在一起。向管理要效益，走内涵扩大再生产的路子，是企业在竞争中谋求生存和发展的重要途径。一些企业经营有道，无不涉及管理有方。乡镇企业要保持旺盛的生机，提高管理素质显得非常迫切。

《乡镇工商企业科学管理常用方法》一书的问世，顺应了这一客观要求。这本书是由几位从事数学和财政工作的同志一道编撰的，以通俗简明的格调，集多门学科的有关知识于一体，较为系统地介绍了乡镇工商企业的一些管理方法，可谓一本实用性较强的工具书。这本书的出版发行，为广大

乡镇企业管理者提供了可资借鉴的管理方法，无疑也给众多的有志者带来了方便。这对于促进传统管理方式的变革，乡镇企业管理水平的提高以至乡镇企业的健康发展是大有裨益的。

愿《乡镇工商企业科学管理常用方法》成为广大经营管理者们的良师益友。

夏秉松
附记

目 录

上篇 乡镇工业企业管理

第一章 经营决策	(1)
§ 1.1 经营决策的作用、种类和程序	(1)
§ 1.2 打分评价决策法	(5)
§ 1.3 树型决策法	(8)
§ 1.4 小中取大决策法	(13)
§ 1.5 大中取大决策法	(15)
§ 1.6 折衷决策法	(17)
§ 1.7 后悔值决策法	(19)
§ 1.8 机会均等决策法	(21)
§ 1.9 边际分析决策法	(22)
§ 1.10 微分极值决策法	(25)
第二章 计划管理	(36)
§ 2.1 计划管理的作用	(36)
§ 2.2 乡镇工业企业计划的类型	(38)
§ 2.3 滚动计划法	(41)
§ 2.4 网络计划法	(51)
§ 2.5 线性规划计划法	(61)
第三章 人事劳动管理	(72)
§ 3.1 人事劳动管理的作用	(72)

§ 3.2	劳动定员方法	(73)
§ 3.3	经验估工法	(75)
§ 3.4	统计分析法	(78)
§ 3.5	技术测定法	(80)
§ 3.6	效率比法	(81)
§ 3.7	NN分派法	(86)
§ 3.8	行为科学在企业管理中的应用	(89)
第四章	乡镇工业企业的设备综合管理	(95)
§ 4.1	设备综合管理的意义	(95)
§ 4.2	设备选择的准则	(95)
§ 4.3	总费用转折设备选择法	(97)
§ 4.4	设备投资回收期选择法	(100)
§ 4.5	费用换算法	(103)
§ 4.6	费用效率分析法	(106)
§ 4.7	设备重点检查维修法	(107)
§ 4.8	平成本比较法	(109)
§ 4.9	设备经济寿命确定法	(111)
第五章	乡镇工业企业的物资管理	(114)
§ 5.1	乡镇工业企业物资管理的意义和任务	(114)
§ 5.2	乡镇工业物资的分类方法	(115)
§ 5.3	物资消耗定额制定法	(117)
§ 5.4	物资储备定额的制定方法	(120)
§ 5.5	编制物资供应计划的平衡法	(122)
§ 5.6	物资采购中的库存控制方法	(125)
§ 5.7	物资仓储管理中的A、B、C控制法	(132)
第六章	乡镇工业企业的资金管理	(138)
§ 6.1	固定资产的分类和计价方法	(138)

§ 6.2	固定资产折旧的使用年限法	(110)
§ 6.3	固定资产折旧的工时法	(112)
§ 6.4	固定资产折旧的工作量法	(115)
§ 6.5	产量折旧法	(118)
§ 6.6	快速折旧法	(114)
§ 6.7	年金法	(117)
§ 6.8	大修理基金的提存方法	(118)
§ 6.9	固定资产利用效果分析方法	(149)
§ 6.10	流动资金的分类方法	(151)
§ 6.11	核定流动资金定额的方法	(152)
§ 6.12	流动资金计划的编制方法	(156)
§ 6.13	流动资金利用效果的分析方法	(157)
§ 6.14	货币时间价值在资金管理中的应用	(158)
§ 6.15	投资效益分析法	(167)
第七章	运输管理	(177)
§ 7.1	运输工作在乡镇企业生产经营中的地位	(177)
§ 7.2	运输工具选择的基本要求	(178)
§ 7.3	运输工具需要量的计算方法	(181)
§ 7.4	各种运输方式的费用计算公式和方法	(183)
§ 7.5	运输工作的考核方法	(185)
§ 7.6	最佳运输方案选择中的图上作业法	(187)
§ 7.7	物资合理调配中的元素差异法	(191)
§ 7.8	确定物资合理调运方案的表上作业法	(195)
第八章	乡镇工业企业的质量管理	(204)
§ 8.1	质量管理概述	(204)
§ 8.2	质量管理中的PDCA循环法	(209)
§ 8.3	排列图分析法	(212)

§ 8.4	因果分析法	(215)
§ 8.5	分类分析法	(218)
§ 8.6	质量调查法	(219)
§ 8.7	相关图分析法	(220)
§ 8.8	直方图判断法	(225)
第九章 乡镇企业技术管理中的价值工程分析		
	方法	(230)
§ 9.1	价值工程方法的运用原理	(230)
§ 9.2	价值工程方法的实施步骤和应用举例	(233)
第十章 乡镇工业企业生产过程的组织与管理		
§ 10.1	生产类型的划分方法	(260)
§ 10.2	生产过程空间组织的方法	(262)
§ 10.3	生产过程时间组织的方法	(264)
§ 10.4	加工顺序的安排方法	(268)
§ 10.5	编制生产作业计划的方法	(270)
§ 10.6	生产作业核算方法	(277)
第十一章 乡镇工业企业成本利润的管理		
§ 11.1	成本预测的方法	(280)
§ 11.2	成本控制的方法	(283)
§ 11.3	成本分析方法	(285)
§ 11.4	利润计划的编制方法	(287)
§ 11.5	利润考核方法	(289)
§ 11.6	利润分配方式	(290)
§ 11.7	成本、利润综合管理的基本分析方法 ——量本利分析法	(293)

下篇 乡镇企业商业活动管理

第十二章	市场调查	(322)
§ 12.1	市场调查的意义和内容	(322)
§ 12.2	市场普遍调查法	(327)
§ 12.3	典型调查法	(327)
§ 12.4	抽样调查法	(328)
§ 12.5	市场调查的形式	(332)
§ 12.6	市场调查的步骤及其准备工作	(335)
第十三章	市场预测	(339)
§ 13.1	市场预测的内容	(339)
§ 13.2	直观预测法	(340)
§ 13.3	时间序列预测法	(351)
§ 13.4	回归分析预测法	(378)
§ 13.5	计量经济模型预测法	(384)
第十四章	市场促销方法	(387)
§ 14.1	促销的内容和作用	(387)
§ 14.2	商品促销法	(388)
§ 14.3	人员促销法	(392)
§ 14.4	公共关系	(395)
§ 14.5	广告促销法	(396)
§ 14.6	产品市场寿命分析法	(399)
第十五章	市场经营方法	(405)
§ 15.1	市场细分化方法	(405)
§ 15.2	市场竞争方法	(409)
§ 15.3	商品销售渠道的选择	(413)
第十六章	国际贸易经营方法	(419)

16.1	出口商品的成本 and 价格分析方法	(419)
16.2	换汇和盈亏	(432)
16.3	国际贸易价格系统与价格决策	(441)
第十七章	开发国际市场的策略与方法	(446)
§ 17.1	国际贸易的交易方式与业务程序	(446)
§ 17.2	开发国际市场的策略与方法	(453)
第十八章	乡镇企业经营诊断	(464)
§ 18.1	企业经营诊断概述	(464)
§ 18.2	经营诊断的常用方法	(470)
§ 18.3	企业衰退的诊断和治疗	(485)
编后语		

第一章 乡镇工业企业的经营决策

§1.1 经营决策的作用、种类和程序

(一) 经营决策的作用

决策就是做出决定的意思，它是乡镇工业企业在经营管理中普遍存在的一种活动。在乡镇工业企业的经营活动中，凡对同一个问题，面临几种自然状态（又叫自然情况或客观条件），为了实现某一目标，又有几种行动方案（又叫策略或简称方案）可供选择，这就构成了一个决策。具体点说，决策就是指乡镇企业为了实现某一特定的系统的目标，在占有信息和经验的基础上，根据客观条件，提出各种备选行动方案，借助于科学的理论和方法，进行必要的计算、分析和判断，做出决定，即从各种备选行动方案中选择一个最优方案，作为企业目前和今后一段时间行动的指南。

决策是一个网络信息系统，存在于一定的空间和时间，它由输入、处理、输出和反馈四个环节构成。输入是指输入决策的各种信息资料；处理是指根据信息资料，提出若干可行方案，并对方案进行经济评价和分析比较；输出是指产生出最优方案；反馈是指在决策执行过程中的信息反馈系统。

企业管理的重点在经营，经营的中心在决策。决策贯穿于乡镇工业企业经营管理工作的一切方面，是搞好乡镇企业产品开发、技术进步、长期发展规划以及日常生产经营合理

组织的关键的不可缺少的部分，是实现乡镇企业经营管理现代化和提高经济效益的关键。决策正确，乡镇工业企业就欣欣向荣，决策失误，乡镇工业企业就要遭受损失。因此，要求我们应熟练地掌握和运用决策分析方法，在复杂的情况下，作出正确的决策。

(二) 决策的种类

决策的种类，是把决策按不同的标志所进行的分类。一

表1—1 乡镇工业企业决策的基本分类

分类角度	类 别	特 点
决策所解决的问题在乡镇企业经营活动中所处的地位	战略决策	确定企业管理发展方向和远景的决策，重点是解决企业与外部环境的关系问题。
	战术决策	实行战略决策的比较短期的具体问题的决策，重点是如何组织、动员内部力量的具体问题。
决策者所处的管理层次	高层决策	企业最高领导层所负责的决策，即经营决策。
	中层决策	企业中层负责进行管理决策，多是执行性决策。
	基层决策	企业基层所进行的作业性决策，技术性强、时间紧。
问题出现的重复程度和解决问题经验的成熟程度	程序性决策	所解决的是经常出现的问题，已经有了处理经验、程序和方法，可以按照常规办法来解决。
	非程序性决策	要解决的是不常出现的问题，没有取得处理的经验，完全要靠决策者的判断和信念来解决。
乡镇企业决策者所确定的决策目标与所用的决策方法类别	计量决策	决策目标有标准的数量，易采取数学方法作出决策。
	非计量决策	难于用准确数量表示目标，主要依靠决策者的分析判断进行决策。
决策问题所处的条件	确定型决策	一种方案只有一个结果。
	风险型决策	存在不可控因素，一个方案会出现几个不同结果，其结果可以由客观概率来确定。
	不定型决策	一个方案所出现的结果是不确定的。

般地說，乡镇工业企业的决策可按：决策所解决的问题在乡镇企业经营活动中所处的地位；决策者所处的管理层次；问题出现的重复程度和解决问题经验的成熟程度；乡镇企业决策者所确定的决策目标与所用的决策方法类别；决策问题所处的条件等进行分类。如表 1—1 所示。

（三）决策的程序

决策是一个提出问题、分析问题和解决问题的逻辑过程。正确的决策，不仅取决于决策者个人的素质、知识、才能、经验，并且与认识和遵循决策的科学程序有着密切的关系。科学的决策的基本程序如下：

1. 发现问题 所谓问题，就是应有现象和实际现象之间的差距。所有决策的步骤都是从发现问题开始的。乡镇工业企业决策者应根据既定的目标，积极地收集和整理资料，明确本企业应当达到和希望达到的经营状况，确定本企业实际经营状况，并将两项经营状况加以对比，找出差距，确认问题。

2. 确定目标 所谓目标是指在一定的环境和条件下，一定的时间内，在预测的基础上所希望达到的结果。确定乡镇工业企业经营决策的目标，必须注意以下几个问题：一是目标要按照国家和用户的要求，并充分地考虑企业的条件和可能性，把企业利益和国家利益结合起来统盘考虑，目标高度要适当；二是目标主次要分明，顺序应合理，且衔接较紧密。关键性的战略目标与各种具体战术目标之间，以及近期目标与远期目标之间都要体现出主从关系、衔接关系和顺序关系；三是目标一定要具体明确，必须是能够用计量值或计数值来表示的，而且应该明确规定实现目标的期限和具体负

责人。

3. 拟定方案 达到任何一个目标，都可以有多种方案和途径，因此对每个确定的决策目标，必须制定多种可供选择的方案。每个方案必须有原则上的区别，不是细节上的差异。

4. 分析评估 运用社会学、心理学、组织学等有关方面的知识，依靠决策者个人的局部经验，召集有关专家进行可行性分析。或者建立各种方案的物理或数学模型，求出其解，对其结果进行评估，尽可能地使各方案的利弊得以科学地表达，尽量地互相比较，以利优化。

5. 方案优选 选择最优方案的程序，是整个决策过程中最关键的一步。它是在方案评价的基础上，采用定性和定量方法进行综合分析比较，权衡利弊，选择出和综合出一个最佳方案来。如果在这一程序中，感到被选择的各方案都不理想，则要重新制定新的多种供选择的可行方案进行优选，直到选定方案满意为止。

6. 实施方案 决策方案选定后，必须进行实施。要制定具体实施方案，并把实施方案纳入预定的计划中去，以便各部门、各执行人按照预定的计划进度完成规定的工作任务，从而保证决策目标的最终实现。

7. 检查效果 检查决策的实施效果是决策过程的最后环节。只是做出决策和实施决策还不能说是决策过程的结束，还必须按决策实施方案的要求，检查完成情况。在这一程序的工作中要建立信息反馈渠道，以便客观环境发生重大变化后能及时调整决策的实施方案，保证决策方案的正确和有效。

§1.2 打分评价决策法

(一) 运用原理

乡镇工业企业在进行某项决策时，如选用打分评价决策法进行决策，则首先应用打分法给评价目标的各指标 (i) 评定重要性权数 (W_i)，然后给各方案 (j) 满足指标 (i) 的程度打分，得评价值 (V_{ij})。由此得各方案的总价值 (加权和) $V_j = \sum_i W_i V_{ij}$ ，最后选优 $\text{Max } V_j$ 得最佳方案。

(二) 运用举例

某乡镇工业企业经过调查研究和市场预测，确定研制一项新产品，提出三种设计方案。根据产品既要“价廉物美”、“适销对路”，又要使企业获得最大效益的目标，确定了五项评价指标：可靠性——A、耐冲击性——B、成本——C、小型化——D、外观——E。现在要从方案——I、方案——II、方案——III中选择最佳方案。

此例采用打分评价决策法进行决策，其过程如下：

1. 评定各评价指标的重要性权数 W_i 评定重要性权数 W_i ($i=1, 2, \dots, 5$) 的步骤为：

第一步：列重要性权数表（见表1—2）。

第二步：填“暂定重要系数”栏。

对比指标代号A与B哪个重要，针对该产品而言，A与B相比认为A比B高一倍，则在暂定重要性系数栏A处填2.0；对比B与C哪个重要，两者相比认为前者是后者的0.5倍，则在暂定重要性系数栏B处填写0.5。依此往下比较，得

表1—2 重要性权数表

指标代号	暂定重要性系数	修正系数	重要性权数W
A (可靠性)	2.0	4.50	0.33
B (耐冲击)	0.5	2.25	0.16
C (成本)	3.0	4.50	0.33
D (小型化)	1.5	1.50	0.11
E (外观)	—	1.00	0.07
合计		13.75	1.00

3.0与1.5等，分别填在暂定重要性系数栏的C处与D处。

第三步：填“修正系数”栏。

以外观为基准值，取其修正系数为1.00。用1.00乘（表中上一位）小型化的暂定重要性系数1.50，得修正系数为1.50，填入修正系数栏D处。用1.50乘（表中上一位）成本的暂定重要性系数3.0，得修正系数4.50，并以次类推得2.25和4.50分别填入修正系数栏C、B、A处。

第四步：求修正累计值。

修正累计值得13.75，填入修正系数合计栏中。

第五步：填重要性权数栏。

求重要性权数的公式为：

$$W_i = \frac{\text{第}i\text{行修正系数}}{\text{修正系数累计值}} \dots\dots\dots (1-1)$$

由公式①得：A行 $W_1 = \frac{4.5}{13.75} = 0.33$ ，其余类推得

$W_2 = 0.16$ ， $W_3 = 0.33$ ， $W_4 = 0.11$ ， $W_5 = 0.07$ ，累计得

$\sum W_i = 1.00$, 分别填入表1—2中。

2. 评定各方案 (j) 满足各指标 (i) 的程度 V_{ij}

按表1—2的步骤评定各方案 (I、II、III) 满足各指标 (i) 的程度 V_{ij} 值。 (j=1, 2, 3) 如对可靠性指标 A 来说, 因各方案的原则不同, 结构不同, 所以对各可靠性指标

表1—3 评定方案满足指标程度表

评价指标 (1)	方 案 (j) (2)	暂 定 系 数 (3)	修 正 系 数 (4)	满 足 程 度 V_{ij} (5)
A (可靠性)	1	2.50	1.25	0.46
	2	0.50	0.50	0.18
	3	—	1.00	0.36
	计	—	2.75	1.00
B (耐冲击性)	1	0.50	0.50	0.20
	2	1.00	1.00	0.40
	3	—	1.00	0.40
	计	—	2.50	1.00
C (成本)	1	2.50	0.20	0.10
	2	0.80	0.80	0.40
	3	—	1.00	0.50
	计	—	2.00	1.00
D (小型化)	1	4.00	2.40	0.60
	2	0.60	0.60	0.15
	3	—	1.00	0.25
	计	—	4.00	1.00
E (外观)	1	2.00	1.40	0.45
	2	0.70	0.70	0.23
	3	—	1.00	0.32
	计	—	3.10	1.00