

企业管理技术学

xiangzhen
qiyejia
congshu

芮明杰 柯文祺 陈皓编著

中国乡镇企业家丛书

企业管理技术学

芮明杰 柯文祺 陈皓编著

*

浙江人民出版社出版

(杭州武林路125号)

浙江新华印刷厂印刷

(杭州环城北路天水桥堍)

浙江省新华书店发行

开本850×1168 1/32 印张9 插页2 字数216 000

1988年12月第1版

1988年12月第1次印刷

印数: 1—6 950

ISBN 7-213-00187-8/F·44 定价: 2.80 元

《中国乡镇企业家丛书》编辑委员会

主编 苏东水

编委 (按姓氏笔划排列)

方君喆 许耀钧 苏东水 李邦君

吴宝法 陈笃平 陈志宏 周炳权

金润圭 饶元熙 郭廷辉

序 言

乡镇企业，在我国改革和开放的洪流中异军突起，举世瞩目，乡镇企业的出现，促进了农村商品生产的发展，活跃了农村经济，吸收了大量农村劳动力，使整个农村经济结构包括劳动力结构，开始发生根本的变化。伴随着乡镇企业的大发展，一大批乡镇企业家脱颖而出，他们在农村土生土长，是善于经营管理企业的专家。他们在发展乡镇企业，冲破农村原来封闭的自然经济中，起了带头作用、骨干作用。

目前，从整体上看，乡镇企业已经从初创阶段进入稳步成长和发展阶段，依靠现代科学技术和现代化管理，提高乡镇企业的素质，是企业走向新的成长阶段的主要支柱。但从根本上说，这都取决于企业内劳动者素质的提高，尤其是取决于大量合格的企业家人才的培养。过去，一些专业村，由于在一两个能人的带动下，充分利用本地资源，扬长避短，广开生产门路，发展各种产业，走上了由穷致富的道路。今后，农村资源的充分合理地开发和利用，关键还是要有大量的善于经营管理的人才。因此，华东管理学会集人才之优势，编写了一套《中国乡镇企业家丛书》，帮助更多的厂长、经理成为名副其实的企业家，使更多的企业家成长起来，这是一件十分有意义的事。

这套丛书包括：《乡镇经济学》、《经营决策学》、《市场营销学》、《企业公共关系学》、《企业管理技术学》、《企业组织行为学》、《企业外向经济学》、《企业领导学》。整套丛书构成了一个完整的体系，基本上反映了现代企业管理的重要内

容和企业家应具备的素质。同时，每一本书又有其相对独立性和风格。丛书的作者们，力求理论与实际相结合，学术性与普及性相结合，可以说，丛书是目前我国管理学界的最新研究成果。

《中国乡镇企业家丛书》是为乡镇企业家写的，但企业管理中的基本原则和方法具有共性，因此丛书的读者范围不局限于乡镇企业家，城市的一些企业家，特别是城市的中小企业的企业家和其他管理人员，大专院校的师生、自学者，也可以这套丛书作为教材或参考书，一定会从中得益非浅的。

华东管理学会

1987年10月

前 言

近几年来，我国乡镇企业发展极为迅速，涌现了一大批优秀的乡镇企业和乡镇企业大发展的地区。目前，乡镇企业已成为国民经济的重要组成部分。发展乡镇企业是振兴我国农村经济的必由之路。

但是，乡镇企业的发展是不平衡的，大部分企业还处于制造产品结构简单、质量要求低、加工度浅的初级产品，其产品质量、经济效益、人均劳动生产率都比较低，加之普遍缺乏经营管理人才，存在管理不善等问题，就较大地阻碍了乡镇企业的进一步发展。而且，随着经济体制改革的深入，国营大中型企业的活力愈来愈大，经济效益愈来愈好，加之他们具有雄厚的技术力量和较高的管理水平，乡镇企业将面临更有力的竞争对手。可以预料，乡镇企业如果不尽快加强自己的技术力量和提高自己的管理水平，那么就有可能在下一轮的竞争中被淘汰。

本书的写作目的，就是要为乡镇企业提供一些简便、可行、有效的现代管理技术。因此，我们精选了八种用途广，效果好，适合目前乡镇企业状况的现代管理技术，并用丰富的实例加以说明，使乡镇企业中有志于管理技术学习的同志能够较快地学会，并用于实践。本书的一个显著特点，就是结构体系安排注意了乡镇企业管理过程的内在逻辑，前呼后应，决策——目标管理——网络计划技术——量本利分析——价值工程——ABC管理法——设备管理——全面质量管理。我们相信，这几个方面的管理技术将大大有助于乡镇企业的发展；而且书中也有这样的实例，

即不少乡镇企业就是应用了某一管理技术，从而大大地提高了经济效益，巩固了本企业的根基，开拓了发展的方向。

本书第一、二、四、五、八章由芮明杰同志编写；第三章由柯文祺同志编写；第六、七章由陈皓同志编写。全书由芮明杰同志总纂而成。书中引用了不少学者的研究成果，在此表示感谢。

本书在编写的过程中，苏东水教授和浙江人民出版社给予了大力支持。

编 者

1987年7月于复旦大学

目 录

现代决策技术	1
决策的一般原理	1
一、决策的定义和作用 二、决策的基本内容 三、决策的基本原则 四、决策程序 五、概率的简单含义 六、决策收益表	
风险型决策技术	11
一、期望值准则 二、机会均等的合理标准 三、最大可能性准则 四、最小期望损失值准则 五、剩余产品具有残值的决策分析 六、优势准则	
完全不确定型决策技术	23
一、悲观原则 二、乐观原则 三、最小后悔原则 四、用决策树进行决策	
目标管理	33
目标管理的原理	34
一、目标管理的产生及发展 二、目标管理的概念 三、目标管理的理论依据 四、目标管理的重要意义	
目标的制订与分解	41
一、目标制订的依据与原则 二、企业问题点的确定 三、目标制订的步骤 四、目标的商定与展开	
目标的实施与成果评价	49
一、目标实施的控制管理 二、目标成果的评价 三、应用实例	
网络计划技术	63
网络计划技术的基本概念	64
一、什么是网络计划技术 二、网络图的基本要素 三、网络	

图绘制的基本规则	
网络计划的编制和调整	
一、网络图的绘编 二、网络时间的计算 三、网络计划的调整与优化	
网络计划技术的应用	90
一、具体应用实例 二、应用网络计划技术的注意事项	
量本利分析	95
成本性态分析	95
一、固定成本 二、变动成本 三、半变动成本	
成本、产量、利润	106
一、成本、产量和利润的数学表示 二、盈亏平衡分析的原理	
三、有关因素的变动对盈亏平衡点和利润的影响	
盈亏平衡点的计算与应用	119
一、盈亏平衡点的计算方法 二、盈亏平衡图的绘制方法	
三、量本利分析的应用	
乡镇企业目标成本管理	130
一、目标成本的制定 二、目标成本的控制	
价值工程	135
价值、功能、成本	135
一、什么是价值工程 二、价值 三、功能 四、成本	
五、价值工程的特征	
价值分析对象的选择	143
一、价值分析对象的范围 二、价值分析对象选择的方法	
功能分析	154
一、功能的分类 二、功能的定义 三、功能的整理	
四、功能的评价	
方案的制定和评价	164
一、方案的制定 二、方案的评价 三、方案的综合评价	
四、方案试验与成果评价	

ABC 管理法	173
物资管理与 ABC 管理法	173
一、企业物资的分类 二、编制物资供应目录 三、物资消耗定额的管理 四、物资订购批量的确定	
ABC 管理法的原理	181
一、什么是 ABC 管理法 二、ABC 管理法的分析程序	
ABC 管理法的应用	185
一、具体应用实例 二、应用 ABC 管理法的注意事项	
设备管理技术	191
设备的计划预防修理制度	191
一、计划预防修理制度的特点 二、计划预防修理制度的内容及其种类 三、设备修理定额 四、设备修理计划的编制 五、设备修理的组织形式	
全员生产维修 (TPM)	199
一、全员设备管理的思想及内容 二、全员生产维修的开展程序 三、设备设计、制造阶段的“维修预防”	
乡镇企业设备的选择和评价	208
一、工业企业机器设备的种类 二、正确选择机器设备 三、选购设备的经济评价方法	
全面质量管理	219
全面质量管理概述	220
一、质量的含义 二、全面质量管理的概念和特点 三、全面质量管理的基本内容	
产品质量分析与控制	234
一、质量分析 二、质量控制图 三、控制图的观察和分析	
质量管理的常用统计方法	248
一、统计控制的基本概念 二、质量管理中常用的统计方法	
质量保证体系	265
一、质量保证和质量保证体系 二、质量保证体系运转的基本方式 三、乡镇企业质量保证体系的建立	

现代决策技术

某乡镇企业发现原有产品的销路正在下降，为了保持本企业的竞争能力和经济效益，计划引入一新产品以代替原来的产品。但是引入这一新产品约需要7万元的研制费，新产品投产之后能否获得利润以及获利多少主要取决于三种情况：一是其他企业是否引入类似的产品，与本企业展开竞争；二是本企业准备采取什么样的推销规模，三是竞争企业采取什么样的推销活动的规模。

那么，新产品究竟要不要引入？厂长觉得左右为难。象这类比较复杂的问题，乡镇企业的决策者是经常会碰到的。但只要掌握了有关决策的原理、方法，这些问题的解决并不十分困难。

决策的一般原理

一、决策的定义和作用

决策是人类社会的一种重要活动，它存在于人类生活的各个领域，实际上每一个人、每一个企业、每一个社会集团、国家机关都在经常不断地在做决策。简单地说，所谓决策，就是对未来的行为确定目标，并从两个以上的可行方案中选择一个合理方案的分析判断过程。严格地说，决策有科学的决策和非科学的决

策。科学的决策一般有这几个要点：

第一，有一个明确的目标。即要解决的问题很明确。这个目标可以是企业总目标中的中间目标或具体目标。例如，中间目标有品种发展目标、新产品试销目标、产品质量目标等；具体目标有某一工作量目标、服务质量目标等。

第二，要有两个以上的可行方案。如果实现目标的可供选择的可行方案只有一个，那么也就谈不上决策。所以，科学决策的前提之一就是一定要有两个以上的可行方案，只有这样才能在这些可行方案中分析比较，从而择优。

第三，进行全面的分析评价。由于可行方案的不同，对经营效益带来的作用和影响也不同。因此，科学的决策必然要对所有可行方案进行全面的分析评价，权衡利弊，反复考虑。

第四，进行优选。科学的决策在对方案的分析评价的基础上，要进行选择一个相对较好的方案，这就是优选。必须指出，优选出来的可行方案未必就是该行动的最优方案，因为也许在这些可行方案中并未包含有最优方案。

非科学的决策一般是指那些盲目的、既没有足够科学依据又非切实可行的、顾此失彼的决策。这类决策往往经不起实践和时间的检验，一旦付诸行动，就会造成失误或损失。决策是行动的基础，乡镇企业的经营活动应该建立在正确决策的基础上，只有这样才能正确、适时地把握机会，提高企业的竞争能力。

决策技术又称决策分析，它是决策时所用的一系列科学理论、方法和手段的总称。决策贯穿整个企业经营管理过程的始终。企业管理中的各项工作如计划、组织、人员配备、指挥、控制等工作中都存在如何作出合理决策的问题。因此，决策工作并不仅仅是企业高级管理人员的事，而是各级、各类管理人员的主要工作。决策在现代企业管理中占有很重要的地位，这是因为：

第一，决策正确与否关系到企业的命运。大量事实证明，经

营决策特别是企业战略决策是否正确，在很大程度上决定着企业的兴衰存亡。例如，上海郊区某乡镇企业，在没有考虑本企业技术能力、生产条件、市场需求的情况下，仓促决策生产电冰箱，结果花了大量的人力、财力、物力，只试生产出几十台电冰箱，由于质量等方面无法与其他企业竞争，使企业大伤元气。

第二，决策正确与否关系到企业能否适应经营环境的变化。目前，各类乡镇企业发展很快，国营大中型企业的自主权也有所增加，这一切使得乡镇企业面临复杂的经营环境。在这种情况下，企业必须抓住时机及时决策，才能收到较好的经济效益。例如，在西装热中，许多乡镇企业纷纷加入生产领带的行列，一时间领带充斥市场，好多乡镇企业在激烈的竞争中败下阵来。但就是在这样复杂的环境中，有一家乡镇企业经过周密分析，决定生产“琼花牌”真丝手工编织领带，这种产品挺括、耐用、无皱印，富有立体感，因而一举打入国内、国际市场，填补了国际领带种类的空白。

第三，正确的决策是充分调动和发挥各级专业人员和职工集体才智的有效方法。正确的决策应该是发动广大企业职工群众一起参与制定的决策，只有这样才能更好地把决策付诸于职工的行动。

第四，正确的决策是提高企业经济效益的基础。合理地分配和调整企业的人、财、物资源，根据企业现有能力合理地调整或改变企业生产经营方向等，这些都是决策问题。如果能有效地利用企业的人、财、物资源，那么无疑就提高了企业的经济效益；如果能适时地调整企业生产经营方向，开拓新的市场，这更有助于企业经济效益的提高。

二、决策的基本内容

我们知道，企业管理有五种基本的职能，即计划、组织、指

挥、控制与协调。企业经营管理过程有这样几个基本环节：即经营战略的制定、产品发展、产品制造、市场销售、财务与人事管理等。企业管理的五种基本职能是在企业经营管理过程中体现出来的，因此这五种职能与企业经营管理过程的上述几个环节都有关系。这些关系就决定了企业决策的内容是非常广泛的，它既包括计划、组织、指挥、控制与协调方面的决策，又包括经营战略、研究开发、生产技术、市场销售等方面的决策。概括地说，企业决策的基本内容有：

第一，经营战略方面的决策。具体包括经营目标的决策，如年利润目标应达到什么程度；经营方针的决策、经营战略的决策；经营计划的决策、经营组织的决策等。

第二，研究开发方面的决策。具体有技术改造更新的决策、产品发展的决策；研究与开发计划的决策、研究与开发的组织决策、研究与开发的执行决策等。

第三，生产技术方面的决策。具体有产品质量决策、生产计划决策、生产组织决策、生产指挥与调度决策、生产控制决策等。

第四，市场销售方面的决策。具体包括产品的价格决策、推销与服务决策、销售计划决策、销售组织决策、销售业务决策等。

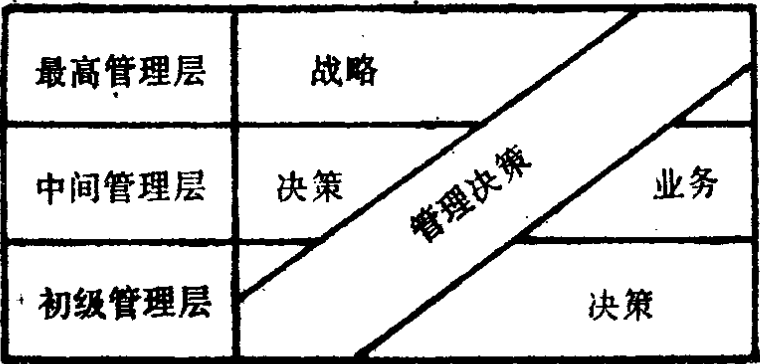
第五，财务方面的决策。具体有目标利润与目标成本决策、财务收支平衡决策、资金信贷决策、采购与库存决策、财务计划决策、财务结算决策等。

第六，人事管理方面的决策。其中有经理与厂长人选的决策、职工培训决策、劳动与人事计划决策、劳动与人事组织决策、劳动与人事调配决策等。

企业决策的内容非常丰富，一般来说，上述决策内容又可以划分为三类：第一类是战略决策，它是属于全局性、长期性、方

向性方面的决策。如经营目标、经营方针、产品更新换代、技术改造、厂长人选、组织机构调整等。第二类是管理决策，它属于具体的战术性的决策。如生产计划、销售计划的制定，新产品设计方案的决定、更新设备的选择、新产品定价等。第三类是业务决策，它是为了提高生产效率、工作效率所做的决策。如企业部门之间的协作、生产组织的局部调整、定额的制定、生产任务的日常分配等。一般来说，企业的厂长、副厂长、总工程师等只要注重战略决策即可，但也应该吸收下级人员参与决策。车间主任、科室领导要注重管理决策，至于业务决策则一般由基层班组长等去做。

图1 主任、科室领导要注重管理决策，至于业务决策则一般由基层班组长等去做。
上述这些关系可如图1所示。



三、决策的基本原则

企业领导在进行决策时首先要掌握一定的原则，要处理好各种关系。

(一) 领导与群众相结合。

从参与决策的人员多少来讲，决策可分为个人决策与群体决策。有一些决策，如属业务性的常规决策，涉及面窄，不影响大局，经常重复发生，且有一定的惯例可供借鉴，又要求及时地作出决定，一般可由厂长或各部门负责人个别作出。而有关本企业生产经营方向、企业重大投资等有关重大战略决策和管理决策，因其关系重大，涉及面广，事关大局，就需要多方面的知识与经

验，必须发挥组织的作用，群策群力，这样才能作出比较切实有效的决策。进行群体决策必须重视三个环节：一是领导要善于提出问题，引导群众把注意力集中于企业面临的主要问题，并要善于集中群众的正确意见；二要广泛发动群众，依靠群众出谋划策；三要有一个精干的参谋机构，集中一批专家为最高决策层提供可行方案。这样做，一方面可以集思广益，作出正确的决策；另一方面群众一起参与的决策，执行起来阻力较小，容易成功。

（二）企业利益与国家利益相结合。

企业作出的决策固然主要影响本企业的利益，但也要影响国家和社会的利益。例如，引用某一生产产品简单、成本低，但污染大的工艺，这对企业来说也许是有利可图的，但它造成的污染就给国家和社会带来了危害。所以，企业在决策时，要考虑企业的经营发展方向与社会需要是不是一致；企业的经营目标是不是符合国家计划和政策的要求；企业的产品在生产和使用过程中会不会给社会造成危害；企业的决策会不会危害协作厂的利益，给兄弟企业造成混乱和麻烦。如果企业利益与国家利益、社会利益发生了矛盾，领导者就必须从大局出发，以国家利益为重，调整企业的决策。

（三）市场需求与企业能力相结合。

说到底，企业决策就是要使得企业的生产能力最大限度地发挥出来，生产消费者需要的产品。因此，一个正确的决策往往有两个前提，一是进行市场预测，了解市场需求状况；二是能力分析，即分析本企业的技术能力和生产能力以及销售渠道。只有当此产品对消费者来说的确需要，本企业又有能力生产和销售，企业上马才会获得成功。企业正确的决策就是要通过决策的实施使两者达到动态的均衡与协调。一般来说，市场需求量大，企业生产能力也大的产品是企业长期发展的方向；市场需求量大，但企业生产能力小的产品，是企业重点投资进行技术改造的方向；市场

需求量小，企业生产能力大，是企业产品改造和更新换代的重点对象；市场需求量中等，企业生产能力也中等的，可以维持现状；市场需求量小，企业生产能力也小的产品，则要立即淘汰。

一 （四）定量分析与定性分析相结合。

作决策不能总是凭经验、拍脑袋，必须依靠各种专业人员，对收集来的大量信息进行分析研究，对每个可行方案进行定量分析和评价。但是对一个决策者来说，他的经验、思想、知识、逻辑推理与判断能力、信心和勇于承担风险的决心也很重要。如果一个决策者有上述的素质和能力，又有进行定量分析的能力，那么他一定是一个很好的领导者、决策者。

（五）可靠性与灵活性相结合。

我们当然期望所作出的决策都是可靠的。但是任何一个具有高度可靠性保证的决策，也难免因决策执行过程中发生各种变异而使预期目标无法实现。这种情况的出现，不能归咎于决策失误，而只能归咎于偶然因素。这种偶然因素往往是很难排除的。因此，任何重大的长期性决策都不能排除一定的风险。决策既然存在一定的风险，就要求具有一定的灵活性，在发生非常情况时，使之具有适应条件变化或者把企业损失减少到最低程度的应变能力。决策的灵活性有两点具体的要求：一是决策目标要留有余地；二是要有后备方案，以防不测事件的发生。

（六）经营决策与组织决策相结合。

一旦企业的重大经营战略决策作出之后，并不是一定能够顺利地执行的。因为执行是需要有一定的组织人事保证的，要由各级管理机构来具体负责。当管理机构不能有效地负责该决策的贯彻执行时，就必须及时地调整组织人事、调整管理机构，以确保决策能获得预期的成果。