

学点企业现代化经营管理知识

中国轻工业
机械总公司 沈阳经营管理研究培训中心

学点企业现代化经营管理知识

(内部试用)

一九八三年十二月

前 言

为适应轻工业机械企业实现经营管理科学化、现代化的需要，我们将陆续编写企业现代化经营管理丛书，重点介绍经营管理知识，应用实例和经验总结等方面内容。

《学点企业现代化经营管理知识》作为这套丛书的第一册，着重介绍当前企业急需而适用的系统工程、预测与决策、目标管理和价值工程等基本知识。本书在编写过程中，经过调查研究，结合轻工业机械企业实际情况，同时参考国内外很多书刊和有关资料并汲取有用部分，进行编写的。它具有理论联系实际，内容通俗易懂，实用性较强的特点。可作为轻工业机械企业和其它工业企业领导者及管理干部掌握现代经营管理知识的向导，也可作为提高企业各级管理干部素质的讲义。

全书共分八章，第一章由姜鹏九同志编写；第二章由于淑芳同志编写；第三章由吴继泽同志编写；第四章由李英璋同志编写；第五章由鲁军同志编写；第六章由朱景云同志编写；第七章由曹静莉同志编写；第八章由王贵文同志编写。姜鹏九同志负责全书整理、修改工作。

本书成稿后，中国轻工业机械总公司召开了审稿会。参加会议人员有：朱麟祥、胡楠、杨自鹏、吕鹏、姜荣奎、于文保、仇炳生、刘经武、李征、丁益民、赵兴礼和罗荣生等同志。经过讨论，大家一致认为编写此书对企业各级领导者学习现代经营管理知识，推进企业经营管理现代化是及时的、必要

的、适用的，并提出了许多宝贵意见。在此，谨致以衷心的感谢。

由于我们水平有限，时间短促，错误难免，敬请批评指正。

编者

一九八三年十二月

目 录

第一章 概 论	1
第一节 企业经营管理现代化概述	1
第二节 经营管理现代化是轻工业机械企业发展的 客观要求	9
第三节 轻工业机械企业经营管理现代化的基础工作 ..	14
第四节 轻工业机械企业经营管理现代化的发展层次 ..	18
第二章 系统工程	28
第一节 系统的概念	28
第二节 系统的概念	32
第三节 系统分析	36
第四节 系统工程理论和方法的应用	41
第三章 预测与决策	48
第一节 预测与决策的产生和发展及其意义	48
第二节 市场调查与市场预测	52
第三节 经营决策	63
第四章 目标管理	73
第一节 目标管理的产生和特点	73
第二节 目标管理的设想和内容	75
第三节 目标管理理论和方法的应用	81

第五章 价值工程	89
第一节 价值工程概述	89
第二节 价值工程原理	95
第三节 应用价值工程的程序及方法	103
第四节 价值工程理论和方法的应用	109
第六章 管理会计	112
第一节 管理会计的产生和发展及其意义	112
第二节 管理会计的对象和基本内容	114
第三节 管理会计的职能和特点	115
第四节 管理会计与财务会计的联系和区别	119
第五节 管理会计理论和方法的应用	124
第七章 行为科学	132
第一节 行为科学的由来和发展	132
第二节 借鉴行为科学的必要性	139
第三节 行为科学给予我们的启示	144
第八章 信息与电子计算机管理系统	149
第一节 企业信息	149
第二节 信息处理及其发展阶段	154
第三节 电子计算机管理信息系统的组成	158
第四节 建立电子计算机管理信息系统的可行性探索	165

第一章 概 论

现代科学技术和现代管理是推动经济发展的两个车轮。我们进行社会主义现代化建设，不仅需要先进的科学技术，而且还需要现代的管理技术。

实现四个现代化包括工业企业现代化。我们看一个企业是不是现代化，不仅要看它的生产工艺、技术装备是否达到现代化的标准，更重要的要看它的经营管理是否符合现代化的要求。粉碎“四人帮”特别是党的十一届三中全会以来，工业企业在一系列正确方针的指引下，经过恢复性、建设性的整顿，经营管理工作步入了一个新的阶段，正向科学化、现代化迈进。

实现企业经营管理现代化犹如完成一项巨大的工程。要按照总的战略目标，从实际出发，确定步骤，突出重点，采取措施，逐步提高，循序渐进，扎扎实实地努力实现。

第一节 企业经营管理现代化概述

随着生产和科学技术的发展，管理越来越重要，越来越科学化、现代化。从历史发展看，第一阶段，从十八世纪工业革命到二十世纪初一百多年时间的管理称为传统管理（或经验管理）。其管理的特点是工人凭自己的经验来生产，工厂主（或代理人）凭自己的经验来管理。第二阶段，随着自由资本主义向垄断资本主义的过渡，生产技术不断发展，企业规模日益扩大，市场竞争更加激烈，企业为了求得生存和发

展，迫切要求提高管理水平，用科学管理代替传统管理。从二十世纪初到二十世纪四十年代近半个世纪的管理称为科学管理，其管理特点是管理向科学化、标准化发展，形成了一系列的科学管理的原则和原理，提高了管理效率。第三阶段，第二次世界大战以后，工业生产迅速发展，科学技术突飞猛进，企业规模更加扩大，生产过程自动化、连续化程度空前提高，技术更新周期大大缩短，市场变化多端，竞争异常激烈，生产社会化程度进一步提高，许多复杂的产品和工程需要组织大规模的分工协作，需要极其复杂的管理和控制，促使企业从科学管理过渡到现代管理。从二十世纪五十年代到现在的管理称为现代管理。现代管理的特点是：

- 1、注重战略的决策与预测；
- 2、强调全过程的系统管理；
- 3、重视行为科学的运用；
- 4、实行生产专业化；
- 5、广泛运用科学技术成果；
- 6、加强职工培训。

资本主义发达国家，企业管理由“传统管理”、“科学管理”发展到“现代管理”经历了漫长的过程，如图 1—1、1—2 所示。

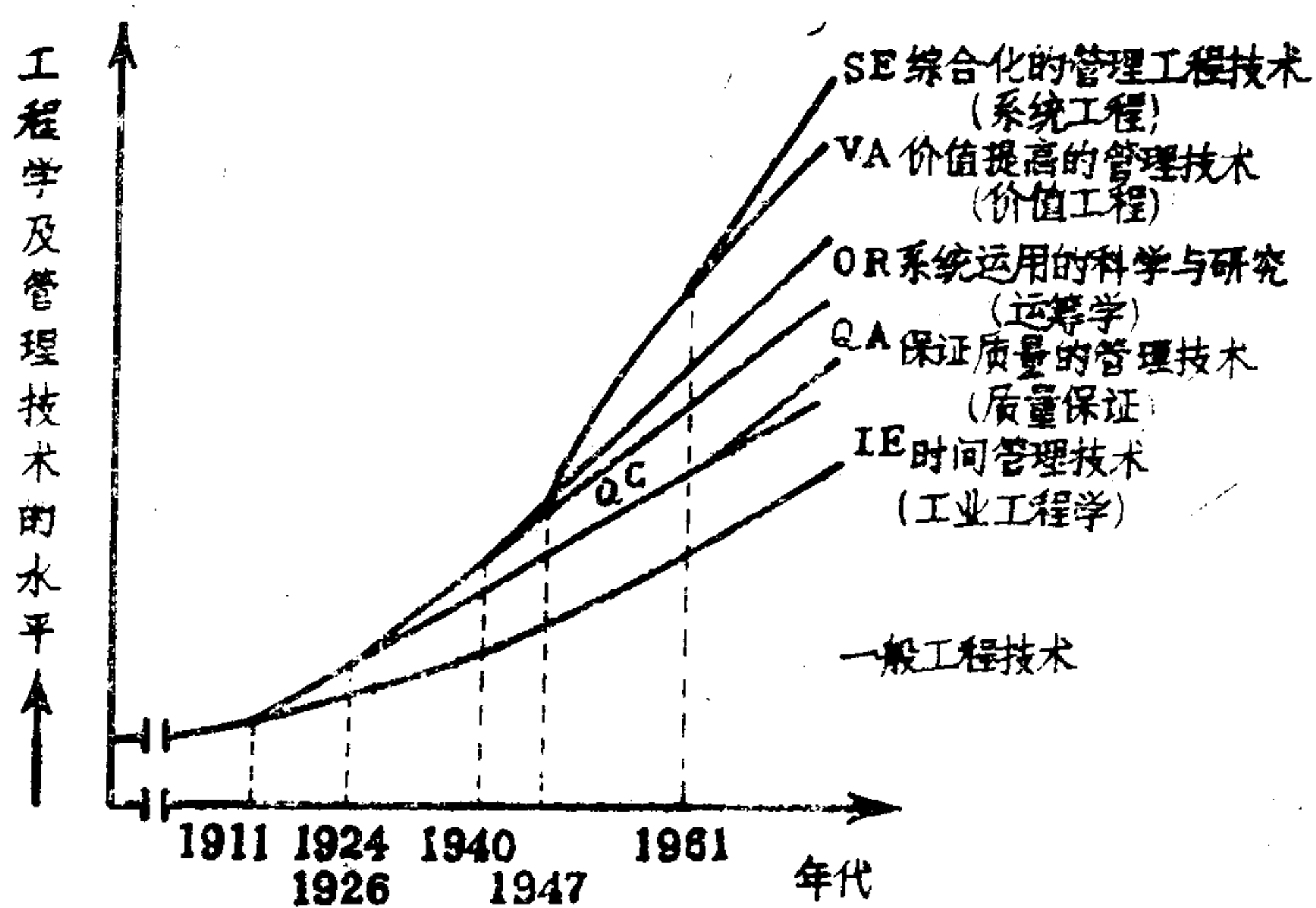


图 1—1 工程学及管理技术发展示意图

图 1-2 工业工程与系统工程发展中的大事编年图

美国一九七一年出版的《工业管理工程手册》中记载着第二次世界大战后在工业管理领域中出现六种管理新技术,

- 1、电子计算机在管理中的应用;
- 2、系统工程;
- 3、管理数学;
- 4、计划评审术;
- 5、价值工程;
- 6、行为科学和人机工程学。

经营管理现代化着重是把现代科学技术的理论, 方法和手段应用于管理活动。经营管理现代化并不等于经营管理的全部内容, 而只是经营管理中的一个组成部分。但经营管理现代化又不是纯技术, 凡是经营管理中的问题都会涉及到。

现代管理科学是在二十世纪五十年代以后发展起来的。现代管理科学是以现代工业生产和科学技术的产生与发展为前提的。而现代管理科学的产生与发展, 又是现代工业生产和科学技术得以发展的必要条件。

资本主义制度与社会主义制度根本不同, 企业管理具有两重性。但要指出的是, 作为现代化大生产的管理知识、管理方法和组织生产的先进经验, 无论在资本主义或社会主义条件下, 都有许多共同之处。这些具有共性的管理知识、方法和经验反映了现代化大生产的客观规律, 是人类共同的财富, 任何国家和民族都可以互相继承和吸收。正是在这个意义上, 近几年来, 我国的学者、专家对工业企业如何借鉴国外经营管理现代化的经验和我国经营管理现代化的内容、标准以及怎样实现经营管理现代化等问题进行着热烈讨论。企业经营管理现代化的内容, 目前比较公认的看法, 如图 1—3 所示。

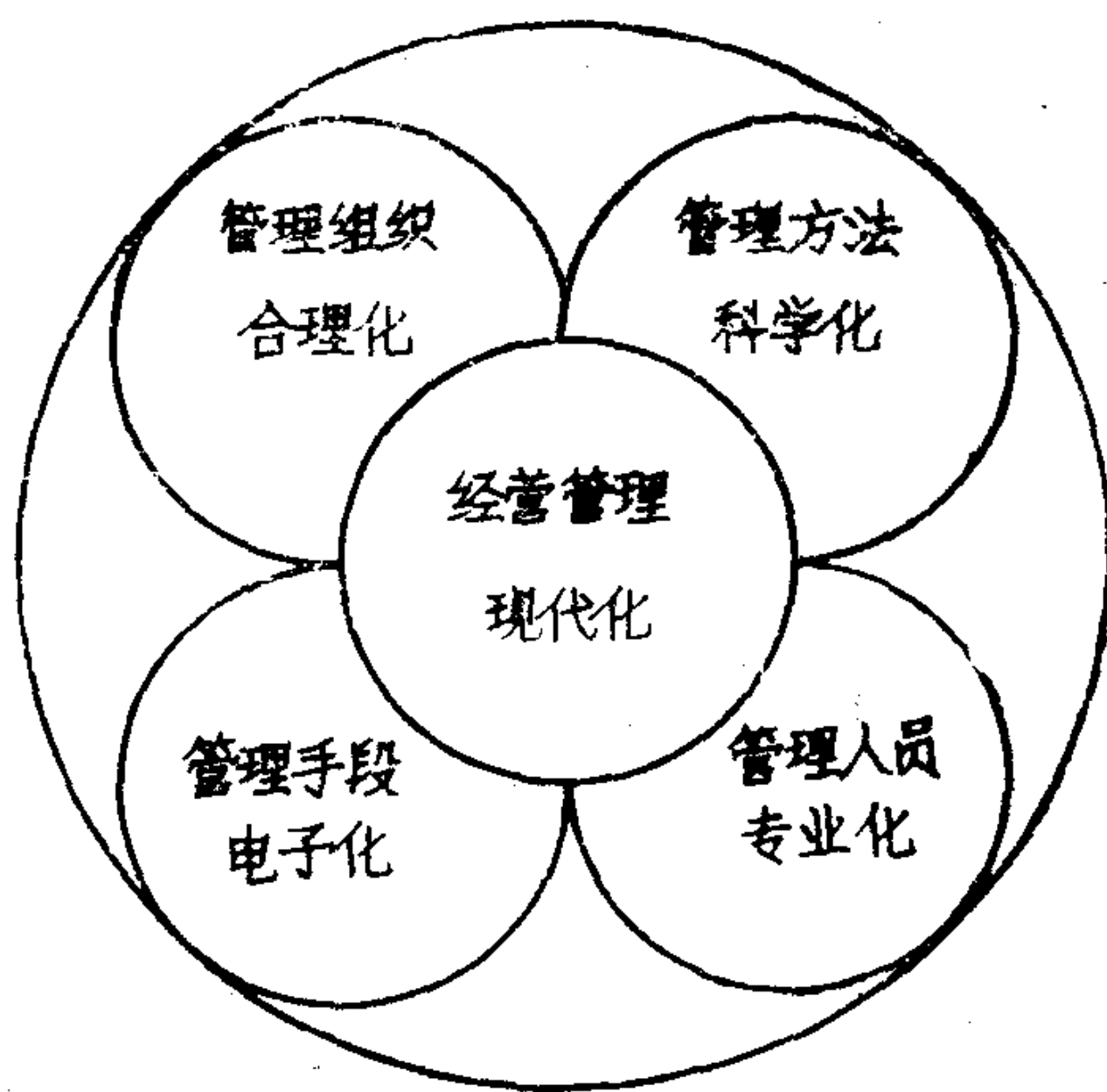


图 1—3 企业经营管理现代化内容示意图

1、管理组织合理化

随着生产力现代化的发展，要求生产力的组织管理也必须相应合理化。例如企业组织怎样高效化、劳动组织怎样合理化、产供销怎样一体化等。

2、管理方法科学化

现代管理科学不仅包括了经济学、社会学、心理学的成果，也包括了数学、物理学、电子学以及各种技术科学的成果。管理从定性的描述发展到定量的预测和规划，成为一门多学科的科学。管理方法科学化就是按照经济规律、自然规律和生产力组织规律等要求运用现代科学技术成果，如运筹方法、系统分析、线性规划、预测与决策等，科学地进行管理。

3、管理手段电子化

管理手段电子化的标志，就是电子计算机、电视等电子技术在管理中的应用。例如，用电子计算机对工程进行设计、对计划方案进行分析计算，选择最优方案；用电子计算机对各种管理信息（情报、资料和数据等）进行收集、汇总、归纳、储存；用电视对生产过程进行观察、控制等。

4、管理人员专业化

现代化管理十分复杂，要求专业管理人员提高业务素质，精通管理业务和管理技术。

这里讲的经营管理现代化内容的“四化”，最重要的是管理人员专业化。管理人员素质问题是企业经营管理现代化的核心。没有德才兼备的管理人员，就没有经营管理现代化。因此，要把培训提高管理人员素质贯穿到经营管理现代化的全过程。这是国外经济发达国家积数十年经验所得出的结论。

此外，还有“管理思想现代化”、“管理方式民主化”是否应包括在管理现代化之内，认识尚不一致。

我们怎样看待经营管理现代化是一个很重要的问题。现代化并不是遥远的、毫无现实意义的事情。如果把经营管理现代化理解为管理方法数学化、管理手段电子计算机化，那是不正确的。我们承认数学方法和电子计算机在现代企业管理中具有非常重要的作用。但这毕竟是一种技术手段，而不是经营管理现代化的全部内容。

经营管理现代化是一个综合的系统的概念，对它要有一个广义的理解，如上所述它包括管理组织、管理方法和管理手段等方面的现代化，它同目前我们所进行的管理体制、管理方式的改革是紧密结合的；同我们企业整顿推行经济责任制、全面计划管理、全面质量管理、全面经济核算和全面人

事劳动管理是紧密联系的。实现经营管理现代化又是一个动态的概念。要从发展变化上来认识它。在实现目标上要有多层次的要求。实现现代化的过程应该是由浅入深，由低到高，从个别到全面的不断扩大，不断提高，逐步实现的过程，如图 1—4 所示。

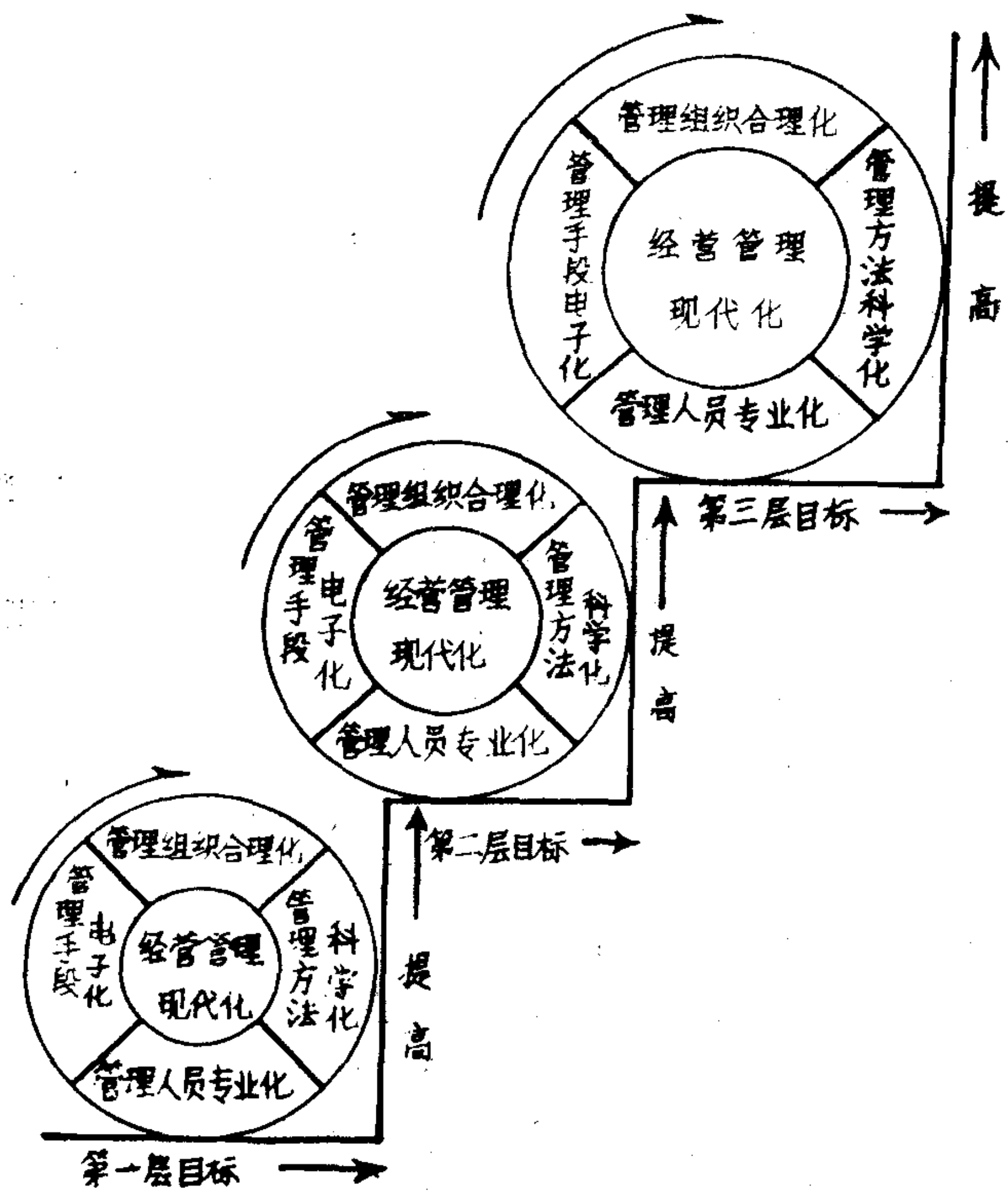


图 1—4 企业经营管理现代化层次目标示意图

从企业经营管理现代化层次目标示意图可以看出，经营管理现代化是一个过程，很重要一点是要在“化”字上做文章。有选择，有步骤地实现“化”的过程。由于目前受条件的限制，有些先进的管理组织、方法和手段等等，不一定都能马上被我们吸收、采用，我们重要的任务则是创造条件；有些现代化管理方法，不需要创造条件就能吸收的，我们应该尽快吸收、利用；有些现代化管理技术，必须在生产力发展到一定水平，有了客观需要，待条件成熟时候加以运用。

因此，我们既不能把经营管理现代化视为高不可攀，也不能看成一蹴而就，只要我们指导思想明确，不因循守旧、固步自封，而是刻苦学习，勇于实践，坚持不懈，经过长期努力，就可以实现经营管理现代化的目标。

第二节 经营管理现代化是轻工业机械企业发展的客观要求

一、从现代化大生产的客观要求看

三十年来，随着轻工业的发展，轻工业机械工业已建立了相当的生产规模，并具有现代化工业生产的物质技术基础。有些技术设备比较先进，相当于经济发达国家五十年代或六十年代的水平。尽管各轻工业机械企业的生产规模和现代化程度不同，但都是运用机器和机器体系进行生产，并具有高度分工与协作劳动的社会化大生产。按照历史唯物主义的观点，管理的方式、内容和方法，是随着生产力的发展，特别是劳动手段的进步而不断发展变化的。因此，有什么样的生产，必须有什么样的管理。现代化的工业大生产必须有现代

化的管理与之相适应。就一些重点轻工业机械企业经营管理现状来说，只有极少数企业经营管理方式和经营管理方法比较先进，经营管理水平较高；多数企业尚未完全摆脱小生产管理方式的影响，经验管理因素不同程度地存在着，经营管理水平不高；有不少的企业，还没有牢固地树立起管理是一门科学的思想。基本上还是小生产管理方式，靠经验管理。目前，许多轻工业机械企业经济效益不高的一个重要原因就是企业经营管理不适应现代化大生产的客观要求。

为有效地组织轻工业机械生产，充分发挥现有企业技术装备的作用，我们的经营管理思想应有一个质的飞跃，经营管理方式应有一个新的转变，经营管理方法应有一个大的进步。也就是说，必须建立与轻工业机械现代化大生产相适应的现代化的经营管理体系。

生产技术愈发展，对管理的要求也愈高。随着轻工业现代化建设的进展，轻工业机械企业将分期、分批地进行技术改造，有的还要从国外引进新技术、新设备，这更要求企业经营管理科学化、现代化。只有这样，先进技术设备的效能才能充分发挥出来。这已是被实践所证明了的一条真理。

二、从企业“转型”的客观要求看

当前轻工业机械企业，面临着多方面的挑战，许多企业的日子不好过。主要表现在：一是由于对实行以计划经济为主与市场调节为辅的方针理解不深，缺乏准备。近几年国民经济经过调整，市场调节比重扩大，竞争对手增多，生产任务吃不饱；二是由于卖方市场向买方市场的转变，产、需之间发生了新的变化，买方选购产品的条件愈来愈高，而卖方产品销不出去的矛盾也愈来愈大；三是由于原材料、燃料的

调价以及工资增加，经营管理跟不上，经济效益下降。这些问题的产生是社会主义经济竞争的必然反应。我们知道，社会主义社会还存在着商品生产和商品交换，价值规律仍将发挥重要作用。社会主义工业企业作为国民经济的一个基层单位都是相对独立的商品生产者。商品生产者之间必然竞相行动，争取有利的产销条件，以获得自己的生存与发展。这种竞争将是优者胜、劣者败。

我们应看到轻工业机械企业面临这场挑战的势态是全面的、长期的。要在挑战面前取得胜利，必须在经营管理上尽快地由单一生产型转向生产经营型。所谓生产型代表着五十年代管理模式，以执行和完成上级任务为中心，偏重日常生产和产值的结构型式，企业没有经营自主权。而生产经营型则代表着经营管理现代化的结构体系，在实行计划经济为主，市场调节为辅的方针指导下，以提高经济效益为中心，着眼于市场、产品、人才、技术开发和情报信息。生产经营型是最优决策的结构体系，企业自身有相对经营自主权。

由单一生产型转向生产经营型对轻工业机械企业来说，既是一个现实问题，也是战略全局问题。实现企业“转型”要从指导思想、企业方针、管理方式和组织结构等方面进行一系列的转变，把经营管理转到科学化，现代化的轨道上来，把企业的生产经营管理活动全部转到以提高经济效益为中心的轨道上来。

三、从提高企业素质的客观要求看

企业要发展，品种要上去，质量要提高，效益要增加，关键在于提高企业素质。企业素质包括人员素质、技术素质和管理素质。只有这几方面素质提高了，企业的应变能