

现代化企业管理入门

赵恒昌 王玉兰 伍子杰

河南人民出版社

现代化企业管理入门

赵恒昌 王玉兰 伍子杰

河南人民出版社

责任编辑 张素秋

现代化企业管理入门

赵恒昌

王玉兰

伍子杰

河南人民出版社出版

郑州晚报印刷厂印刷

河南省新华书店发行

787×1092毫米 32开本 9.5印张185千字

1986年5月第1版 1986年5月第1次印刷

印数:1— 5,460册

统一书号4105·38 定价1.45元

前 言

在社会主义现代化建设中，如何实现企业管理现代化，是摆在我们面前十分紧迫而又重要的问题。从长远来讲，如果我们能够把现有企业搞得更好，企业素质尽快达到较为理想的水平，企业内涵作用发挥得更加充分，我们就能更快地实现党的十二大提出的宏伟目标。从现实来看，部分企业经过整顿，应变能力有了一定程度的提高，改变了那种只管生产，不管经营，经济效益不高的局面，但许多企业还是属于所谓生产型的，管理水平低下，即使那些经过整顿的企业，也有一个面临国内外市场激烈竞争，如何尽快提高企业管理水平，实现管理现代化的问题。

一九七九年以来，国家先后派出了不少代表团、考察团和进修生，出国访问学习，考察一些发达的工业国家的企业；同时还先后从国外请进了许多专家、学者，向我们传授企业管理经验和现代化管理基础知识。这一切无疑对于扩大管理工作者的眼界，增长管理知识是非常有益的。许多有识之士，已开始总结自己的经验，并创造性地把国外一些有用的东西，运用到我们企业里来，特别是一九八四年以来，国家重点抓了二十个企业作为实现管理现代化的试点，推广

十八个管理现代化项目。各部门、各地区也抓了一批试点企业。我们在管理现代化起步方面，取得了可喜的成果。

管理是一门科学。实现企业管理现代化，不掌握科学的管理知识和方法是不行的。科学的管理知识和方法，是一种宝贵的资源，充分应用和开发它，可以毋需投资而在短期内取得明显的经济效果。技术科学和管理科学是一对孪生姊妹。人们在发展技术科学的同时，也发展了管理科学，管理科学的发展又将促进技术水平的提高。随着科学技术突飞猛进、日新月异的发展，世界各国企业管理从实践到理论，从理论到实践，也达到了一个新的高度。我们要在系统总结自己经验的基础上，注意借鉴国外企业管理经验和方法。根据我们的国情和社会主义企业的特点，把国外普遍应用的现代管理方法溶于我国企业管理的传统经验之中。集国内外先进企业管理之所长，探索中国式企业管理现代化的途径。以我为主，博采众长，融合提炼，自成一家。我们要坚持这个方针，确立符合我国社会主义经济发展规律的现代化管理的科学体系。

本书作为入门的向导，向广大企业管理工作者介绍现代企业管理知识和在我国行之有效的管理方法，希望能对提高我国企业管理水平，提高经济效益，起点抛砖引玉的作用。

由于我们水平有限，时间仓促，难免有误，请广大读者多提宝贵意见。

作 者

一九八四年十二月

目 录

第一章 企业管理现代化	(1)
第一节 企业管理现代化的概念和内容	(1)
第二节 我国企业管理现代化的指导思想 和必须遵循的原 则	(7)
第三节 企业管理现代化的意义	(11)
第二章 企业的经济效益	(16)
第一节 经济效益的概念	(16)
第二节 经济效益的二重性	(19)
第三节 评价经济效益的主要指标	(21)
第四节 现代管理方法是提高企业经济效益的有效途 径	(25)
第三章 目标与决策	(28)
第一节 经营目标	(28)
第二节 经营决策	(31)
第三节 决策的科学方法	(37)
第四节 决策的实施	(42)
第四章 价值工程	(46)
第一节 价值工程的概念	(46)
第二节 价值工程的作用	(51)
第三节 应用价值工程的步骤和方法	(56)

第五章 网络计划技术	(69)
第一节 网络计划技术的概念	(69)
第二节 绘制网络图	(72)
第三节 计算网络时间	(80)
第四节 选择最优方案	(94)
第五节 网络计划技术在企业管理中的应用	(97)
第六章 投入产出分析	(104)
第一节 投入产出分析概述	(104)
第二节 投入产出表	(106)
第三节 消耗系数	(112)
第四节 投入产出模型的应用	(117)
第七章 系统工程	(126)
第一节 系统概述	(126)
第二节 运用系统工程管理企业的主要内容	(132)
第三节 系统工程在企业管理中的作用	(136)
第八章 全面质量管理	(143)
第一节 全面质量管理的概念	(143)
第二节 推行全面质量管理的意义	(149)
第三节 全面质量管理的基本思想	(153)
第四节 全面质量管理的科学方法	(156)
第九章 全面成本管理	(169)
第一节 产品成本的构成	(169)
第二节 产品成本的划分	(171)
第三节 产品成本的作用	(175)
第四节 全面成本管理的内容	(178)
第五节 全面成本管理的步骤	(183)

第六节	降低产品成本的主要途径·····	(196)
第十章	全面经济核算·····	(201)
第一节	全面经济核算的含意·····	(201)
第二节	为什么要实行全面经济核算·····	(204)
第三节	全面经济核算的内容和方法·····	(207)
第四节	全面经济核算的组织形式·····	(214)
第十一章	市场研究与市场预测·····	(225)
第一节	市场观念·····	(225)
第二节	市场情报·····	(227)
第三节	市场研究·····	(228)
第四节	市场预测·····	(233)
第五节	市场竞争·····	(241)
第六节	产品寿命周期·····	(242)
第十二章	企业管理的神经——信息·····	(244)
第一节	信息概述·····	(244)
第二节	信息在企业管理中的地位和作用·····	(247)
第三节	信息分类·····	(251)
第四节	信息处理·····	(253)
第五节	电子计算机在企业管理中的应用·····	(258)
第十三章	销售管理·····	(264)
第一节	销售管理在企业经营管理中的地位和作用·····	(264)
第二节	销售管理的指导思想·····	(267)
第三节	产品销售计划·····	(269)
第四节	销售的策略和方法·····	(276)
第五节	销售服务工作·····	(282)
第十四章	企业咨询诊断·····	(283)

第一节	咨询诊断概述·····	(283)
第二节	企业咨询诊断的原则和特点·····	(286)
第三节	企业咨询诊断的分类·····	(290)
第四节	企业诊断的基本程序和步骤·····	(293)

第一章 企业管理现代化

胡耀邦同志在党的十二大报告中指出：“我们必须有计划地推进大规模的技术改造，推广各种已有的经济效益好的技术成果……，必须加强经济科学和管理科学的研究和应用，不断提高国民经济的计划、管理水平和企业事业的经营管理水平。”为了缩短同工业发达国家的差距，实现党的十二大制定的战略目标，推进企业管理现代化，已成为我们一项重要而迫切的任务。

第一节 企业管理现代化的概念和内容

管理科学的发展，经历了一个漫长的历史时期。先驱者们根据各自所处的历史时期，在总结人类实践活动经验的基础上，按照个人的理解，对企业管理现代化的含意，给予了不同的解释。一种观点认为企业管理现代化就是把管理工作信息化和最优化。信息化，包括计算机管理。最优化，包括行为科学中的合理部分；一种观点认为，管理现代化就是管理

组织系统化、管理方法定量化、管理手段自动化、管理思想现代化及产销一体化；还有一种观点认为，管理现代化，就是“四全一制”，即：全面计划管理、全面质量管理、全面经济核算、全面劳动人事管理和民主集中制（或经济责任制）；也有一部分人认为，企业管理现代化就是指管理方法科学化加现代数学方法和电子计算机。确切地给管理现代化下一个定义，是很困难的。不过，从马克思主义管理二重性原理来理解，管理既是社会化大生产的要求，也是一定生产关系的反映。管理现代化同样应该包括这两个方面。既要考虑管理方法、管理手段，又要考虑管理体制、管理组织、管理方式、管理人才和管理的指导思想。

企业管理现代化的内容，多数同志倾向于主要包括管理思想现代化、管理组织现代化、管理方法现代化和管理手段现代化。有人还主张补充一个管理人才现代化。

管理思想，是人们在一定的社会经济条件下，对管理科学规律性认识的能动反映。是实现企业管理现代化的核心。用正确的管理思想，去指导管理实践，必然起到事半功倍的效果。确立我国企业管理现代化的思想，要坚持四项基本原则；遵循社会主义客观经济规律；贯彻十一届三中全会以来党中央所制定的一系列经济工作方针、政策；在总结我国三十多年来企业管理正反两个方面经验的基础上，借鉴国外企业管理有用的东西；努力采用最新管理技术；以提高经济效益为目的，洋为中用，古为今用；坚持以我为主，博采众长，融合提炼，自成一家的方针，努力创建具有我国社会主

义特色的企业管理科学体系。

管理组织，可以有不同的定义，既可以理解为人们在共同劳动中形成的某种形式的结构关系；又可以理解为对某种集体活动的协调控制。我们这里讲的管理组织，是就企业为进行有计划、有秩序地生产活动而设立的管理机构。合理的组织结构，是企业有效地进行生产经营活动的可靠保证。建立合理的组织结构，要以精干高效为原则，有利于推行厂长负责制。分工明确，便于厂长行使生产和行政指挥权；便于党委行使保证监督权和职工代表大会行使民主权利。

管理方法是多种多样的，各种方法的应用，必须适合于生产活动的性质和规模。生产活动领域的扩大，科学技术的发展，又将加快新的管理方法的产生。目前应用得最为广泛的管理方法有：目标管理、价值工程、网络技术、系统工程、决策技术等。

管理手段，人们一般把它理解为电子计算机，其实不然。用于管理，推动生产，提高效率的手段很多。有行政的，经济的，法律的，甚至还有“意识”的。行政手段、经济手段和法律手段比较好理解，毋须赘述。把“意识”作为一种手段的观点也逐渐为人们所理解。前几年，松下电器公司董事长松下幸之助来华洽谈合资共办家用电器工业时，坚持除以技术设备作为投资入股外，把经营诀窍作为管理手段作价入股，参加分红。他认为诀窍是一种特有的知识，是劳动创造的，是有价值的；同时经营一个企业有无自己的诀窍关系极大。松下公司之所以经营得好，获得高于同类企业的

利润，主要是因为他有独到的技术诀窍和管理诀窍。这是它在竞争中战胜对手，名列前茅的重要手段。

目前我国国内的著作中，不少作者是持有这种观点的。清华大学管理学院院长朱镕基教授，在他主编的《管理现代化》一书中，把管理中的系统观点，作为管理手段加以论述。他认为系统就是一组有规律的相互作用和相互依存的事物形成的统一体。一个工厂，一个矿山，一个企业都是一个系统，它由职工和机器设备、原材料、燃料等结合而成。结合得是否合理，运行得是否和谐，与主持系统构想和设计的人，对于他们相互作用、互相依存关系的认识，在头脑里是否能够得出合乎规律性的反映，关系极大。因此，把“意识”看作是手段不是毫无道理的。

把管理人才现代化作为管理现代化的一个重要内容加以补充，目的是强调人才在实现管理现代化中的关键作用。也是针对目前还有些同志不重视这方面的作用提出来的。因此，是可以理解的。

企业管理现代化涉及面很广，内容众多，可以从不同的角度去概括。比较多的提法还有，管理体制合理化；管理组织精干化；管理工作高效化；管理方法科学化；管理方式民主化；管理人员专业化和手段机械化、自动化。

管理体制合理化、管理组织精干化和管理工作高效化是指企业要有一个适合生产力发展水平和生产关系性质的管理体制。根据有效地组织经营活动的需要，合理地划分管理权限，并按照企业规模、生产类型和复杂程度，从减少层次密切

纵向与横向联系、简化办事手续出发来设置精干的管理机构，采用科学地生产组织和劳动组织形式，明确职责，精兵减政，用经济手段和经济组织管理企业，克服官僚主义，提高工作效率和生产效率，促进生产的不断发展。

管理方法科学化，是指企业管理从定性概念到定量分析，从经验判断到数理决策，都必须做到规范化、准确化、最优化和文明化。管理规范化是指企业要按照客观经济规律和生产技术规律的要求制定行为规范进行管理，准确化是指企业各项经营管理工作，大到企业的决策和计划，小到一项统计资料都要力求准确无误，不能靠直观判断，凭经验办事，要运用经济数学方法，对企业生产经营活动进行记录、统计和定量分析。最优化是指企业进行一项工程，设计一种产品，或购买一批原材料，应当进行技术经济分析，对多种方案进行比较，从中选出最优方案，以达到用较少的劳动消耗和劳动占用，取得较大的经济效益。文明化指的是搞好文明生产，企业不仅要有好的厂房设备，还要有良好的工作环境。

管理方式民主化，是指用民主的方式管理企业。搞好民主管理，是社会主义企业的本质要求，是社会主义管理区别于资本主义企业管理的根本标志。由于生产资料公有制的建立，工人阶级成了国家和企业的主人，享有民主权利。社会主义企业要充分发扬民主，切实保障职工管理企业的民主权利，使每个职工在政治上受到尊重，法律上受到保护，工作上受到信任，生活上得到改善。

管理人员专业化，是指企业要由各方面的专业人员和专家组成一个结构合理的智力集团来管理。现代化的工业生产，产品系列化、性能多样化、元件标准化、生产专业化，促进了企业管理工作的专门化和管理人员的专业化。现代化企业，从产品开发到计划管理、质量管理、财务管理和销售服务等已分别成为独立的科学，现代化生产具有很强的技术性和专业性，这种管理工作的专门化，要求管理人员既要有一定的实践经验，又应具备一定的专业知识，受过专门训练，胜任现代管理的各种职能。尤其是企业的领导者，不仅要通晓经济学、工程技术学，而且要通晓管理科学，按企业管理各要素之间的内在联系和运动规律办事，熟练掌握管理技能，成为管理的行家。

管理手段机械化、自动化，是指企业要根据需要和可能，在信息传递和信息处理等方面逐步采用最先进的设备和工具。用最新的手段进行管理工作的指挥、控制、协调，使企业管理工作做到经济、准确、及时、高效。

企业管理现代化同其它现代化一样，是个动态的概念，是随着科学技术的不断进步、社会主义生产关系的不断完善和企业管理水平的不断提高而日益丰富和发展的。

企业管理现代化又是一个相对的概念，是同过去的比较而言的。泰勒的科学管理是代表那个时代的管理现代化。八十年代的管理现代化，显然比那个时候有了很大的发展，给人们提出了更高的要求。到本世纪末，企业管理的现代化，又将随着科学技术的进步、生产力的发展而发生更大的变

化。

企业管理现代化离不开本国的国情，我们不能照搬资本主义国家的现代化，一定要从我国现有生产技术基础出发，总结我们自己的经验，搞中国式的社会主义企业管理现代化。

第二节 我国企业管理现代化的指导思想 和必须遵循的原则

实现我国企业管理现代化，必须从我国国情出发，把总结自己的管理经验与学习国外先进的、行之有效的管理经验结合起来，把传统的管理方法与吸取管理科学的最新成果结合起来。

首先，实现企业管理现代化，必须从我国的实际情况出发，搞具有中国特色的社会主义企业管理现代化。

我国是社会主义国家，幅员辽阔，人口众多，各地区、各部门经济技术发展很不平衡，企业规模有大有小，技术装备水平差异很大。就整个管理水平来讲，基础薄弱，经营战略决策不能适应市场竞争的需要，管理方法和管理手段，远远落后于工业发达国家。西方国家企业管理的发展，大体经历过传统管理、科学管理，目前已进入现代管理阶段。而我国除部分大中型骨干企业已进入科学管理阶段，现代管理已开始起步外，为数众多的小企业，还是凭管理者的经验办事，处于传统管理阶段。

考虑到我国企业的现状，对企业管理现代化，不能提出整齐划一的要求。我们实现企业管理现代化应该是多层次的，起点、快慢、工作重点应各不相同。现代化技术装备程度较高的大型企业，特别是企业整顿抓得早，抓得扎实，抓得有成效，已经验收合格的企业，要结合经济管理体制的全面改革和技术进步，大力推进企业管理现代化。不仅在管理体制、管理组织、管理方式上进一步合理化，而且在人员素质、管理方法和管理手段方面也要有一个大提高，向着管理现代化的目标前进。众多的中小型企业，在没有条件全面推进企业管理现代化的情况下，可从自己的实际出发，结合以经济责任制为中心的企业整顿工作，从整顿劳动纪律、整顿领导班子、搞好职工培训和企业基础工作入手，为向企业管理现代化起步创造必要的条件。

在实行企业管理现代化过程中，企业不能盲目追求或坐等采用电子计算机，更不能以是否采用电子计算机为标准衡量是否实现了管理现代化。把采用电子计算机作为实现管理现代化的标志是不对的，也是有害的，不利于我们广开思路，去扎扎实实地改进企业管理工作，把企业管理提高到一个新水平。

其次，实现企业管理现代化，必须在总结自己经验的基础上，认真借鉴国外一些行之有效的经验。

我们要实现企业管理现代化，必须学习国外先进经验，闭关自守，妄自尊大，把国外先进经验拒于千里之外，是难以实现管理现代化的。对待国外企业管理经验，尤其是资本