

中国经营管理研究会组织编写

XIANDAIQIYE

现代企业经营管理 信息 方法 手段

JINGYINGGUANLIXINXIFANGFASHOUDUAN

陈景艳主编



中国经营管理研究会组织编写

现代企业经营管理

信息 方法 手段

陈景艳 主编

浙江人民出版社

责任编辑 陈贤松

封面设计 王义钢

责任校对 张振华

现代企业经营管理信息 方法 手段

陈景艳 主编

浙江人民出版社出版

(杭州武林路125号)

浙江新华印刷二厂印刷

(杭州文一路翠苑二区)

浙江省新华书店发行

开本850×1163 1/32 印张13.875

字数33.63 印数1—3333

1990年12月第1版

1990年12月第1次印刷

ISBN 7-213-00557-X/F·110

定 价: 5.00元

编者说明

中国经营管理研究会在调查研究、理论探讨的基础上，根据我国工业企业的实际需要，组织编写了《现代企业经营管理基础工作》、《现代企业的组织与领导》、《现代企业经营管理信息方法手段》等书。

这些书，在内容上，总结了我国工业企业经营管理丰富的实践经验，提供了不少成功的典型案例，阐明了现代企业经营管理的基本理论和方法，以及经济体制改革的深入发展对企业经营管理提出的新要求；在写法上，把科学性、知识性和实用性融为一体，力求做到宏观经济控制与微观经济搞活相结合，理论与实际相结合，并结合我国实际情况介绍了一些国外的新的企业管理技术，以资借鉴。它可作为企业领导干部、经营管理人员的自学读物和培训参考书，也可作为高等院校管理专业师生的教学参考书。

中国人民大学、北方交通大学、北京工业大学、北京经济学院、山东工业大学、原电子工业部科学研究所、原核工业部等单位的一些同志，参加了这些书的编写工作。在编写过程中，得到了上述单位的大力支持和帮助，在此，表示衷心的感谢。

在编写中，参考和利用了国内外一些文献与资料，在此一并致谢。

由于编写时间短促，加上参加编写的同志水平有限，书中不妥和错误之处在所难免，恳请广大读者批评指正。

中国经营管理研究会

1988年3月

前 言

《现代企业经营管理信息 方法 手段》是由中国 经 营 管 理研究会组织编写的。

为了迎接新技术革命的挑战,适应我国经济体制改革新形势发展的需要,实现管理现代化势在必行,而管理信息、方法和手段的现代化是其核心的重要组成部分,电子计算机的应用是现代化的重要标志之一。为此,本书从我国实际出发,结 合 工 作 实 践,本着方法原理和实际应用相结合,系统地介绍了国内外行之有效的几种现代化管理方法,并对企业经营决策起重要作用的信息,进行分析和论述,进而运用电子计算机技术对信息处理的组织领导、方法、步骤结合实际进行了介绍。全书力求简明扼要,通俗易懂。可供企业领导和广大经济管理干部阅读参考,也可供高等院校等有关专业教学参考。

本书由陈景艳主编。参加编写的有(以姓氏笔划为序):王恩平(第二章、第六章、第七章、第八章)、刘建国(第十三章)、陈景艳(第三章、第九章、第十章、第十一章)、梁秀峰(第一章、第四章、第五章、第十二章)。吴风山和王怡也参加了部分章节的编写工作。

本书在编写过程中,参考了大量的国内外有关资料和文献,恕不一一列举;同时,还得到其他单位和同志的支持与帮助,在此一并表示感谢。

欢迎读者对本书的不足之处提出批评指正。

编 者

1989年8月于北京

目 录

第一章 现代管理方法与手段是企业经营管理的保证.....	1
第一节 现代管理与方法.....	1
第二节 现代管理方法的含义及内容.....	3
第二章 市场调查与预测.....	11
第一节 市场调查.....	11
第二节 市场预测概述.....	18
第三节 市场预测的方法.....	24
第三章 目标规划在经营决策与计划管理中的应用.....	37
第一节 决策分析与目标规划.....	37
第二节 目标规划概述.....	42
第三节 目标规划在计划管理中应用实例.....	61
第四章 投入产出法在经营决策管理中的应用.....	60
第一节 投入产出法概述.....	60
第二节 投入产出表的基本内容及其应用.....	71
第三节 投入产出法在企业经营管理中应用实例.....	80
第四节 投入产出法应用中的若干问题及探讨.....	83
第五章 系统工程在企业经营管理中的应用.....	36
第一节 什么是系统工程.....	87
第二节 系统工程的方法.....	93
第三节 系统分析.....	99
第四节 有关系统工程理论的一些问题.....	102

第六章 全面质量管理	104
第一节 我国质量管理发展概况.....	104
第二节 全面质量管理概述.....	107
第三节 全面质量管理的基本方法.....	121
第七章 企业方针目标管理与咨询	173
第一节 方针目标管理的提出和发展过程.....	174
第二节 企业的目标与方针.....	177
第三节 方针目标管理的考核与评价.....	194
第四节 企业经营管理咨询概述.....	201
第五节 企业经营管理咨询的步骤、程序和课 题的选定.....	212
第六节 企业咨询的具体方法.....	220
第八章 价值工程在企业经营管理中的应用	230
第一节 价值工程概述.....	230
第二节 价值工程的对象选择与情报收集.....	250
第三节 功能分析.....	266
第四节 功能评价.....	272
第五节 方案制定与评价.....	283
第六节 价值工程活动的组织及人员培训.....	296
第九章 信息是企业经营管理的重要资源	300
第一节 管理与信息.....	300
第二节 企业是个系统.....	308
第三节 信息是企业经营管理的重要资源.....	313
第十章 信息系统与电子计算机	316
第一节 管理系统与信息系统.....	316
第二节 信息系统的发展.....	320
第三节 信息系统与电子计算机.....	322
第四节 电子计算机系统.....	327

第十一章	企业管理信息系统的建立	340
第一节	企业管理信息系统简述	340
第二节	企业管理信息系统的开发	348
第三节	企业管理信息系统的系统分析	353
第四节	企业管理信息系统的系统设计	355
第五节	企业管理信息系统的系统实施	361
第十二章	微型计算机在企业设备管理系统中的应 用实例	365
第一节	设备管理在企业经营管理中的地位和 作用	365
第二节	传统设备管理方法及存在问题	367
第三节	微型计算机在企业设备管理系统中的 应用	371
第四节	微型计算机在企业设备管理系统中的 应用实例	374
第十三章	微型计算机在企业财务管理系统中的应 用实例	380
第一节	企业财务管理的内容和任务	380
第二节	传统的企业财务管理系统	386
第三节	微型计算机在企业财务管理系统中的 应用实例	400

第一章 现代管理方法与手段是 企业经营活动的保证

第一节 现代管理与方法

党的十一届三中全会以来，我国企业贯彻执行改革、开放的一系列方针政策，企业管理工作正在经历着一个历史性的转变——由过去高度集中体制下形成的封闭式的单纯生产型，逐步转变为开放式的生产经营型。中共中央作出的《关于经济体制改革的决定》，要求将马克思主义原理同中国实际结合起来，建设有中国特色的社会主义，进一步贯彻执行改革、开放的方针，加快城市经济体制改革的步伐，并把搞活企业，特别是增强大中型企业活力作为城市经济体制改革的中心环节。几年来，改革的实践证明，我国企业的面貌已经发生了很大变化，企业管理正沿着合理化、科学化和现代化的轨道，开创我国社会主义企业经营管理的新局面。

建立具有中国特色的社会主义企业经营管理现代化体系，是我国发展社会主义有计划的商品经济的客观要求，亦是迎接我国90年代经济振兴，以至将来达到国际先进水平的需要。我们要进行现代化建设，企业管理也必须现代化。没有企业管理现代化，就谈不上社会主义现代化。社会主义企业管理的含义，即对企业生产经营活动计划、组织、指挥、协调和控制等一系列管理活动

的总称。只有企业经营管理活动的各个环节都进入了良性循环的现代化管理体系，企业才能生机勃勃，具有旺盛的生命力，整个国民经济才能持续、稳定、协调地发展。

一、现代化的企业管理方法与手段是管理现代化企业不可分割的重要组成部分

根据我国企业的实际情况，按照系统论的观点，管理人才、管理思想、管理组织、管理方法和手段的现代化是不可分割的整体，只有把它们同企业经营管理的功能有机地结合起来，才能取得成效。过去一个时期，我们在经济管理乃至企业管理方面存在一定的片面性，往往注重定性的要求，缺乏定量的考核；注重单项或几项指标的要求，忽视综合效益的衡量标准，这样，容易产生不按经济规律办事、主观愿望与客观情况相违背的效果。在管理方法和手段方面，不标准化、不规范化、不科学化，有相当一部分企业管理停留在经验管理和传统管理阶段，出现了企业的产品质量差、物质消耗高、企业素质低的落后状态。

二、企业管理现代化的方法和手段是现代科学技术成果在企业管理上的具体应用

从18世纪末到目前为止，企业管理经历了传统管理、科学管理到现代管理三个阶段。从管理制度和方法上看，目前我国大多数企业仍处于传统管理和科学管理阶段，只有极少数企业开始由科学管理向现代管理过渡。系统论、控制论和信息论（简称“三论”）是第二次世界大战后产生的具有综合性的横向科学理论。

“三论”是现代企业管理的理论基础。它借助于电子计算机和现代数学工具，为解决复杂系统问题提供了有效的科学方法。

为从根本上改变我国企业素质低、产品质量差、物质消耗高的状态，只有靠现代科学技术和现代化企业管理。而靠传统的方

法和手段是难以奏效的。我们要本着“洋为中用”和“古为今用”的原则，在总结我国企业经营管理经验的基础上，坚持“以我为主、博采众长、融合提炼、自成一家”的方针，坚持不懈地努力，才能达到目的。

三、企业管理现代化的方法和手段是实现企业管理现代化的保证

按照马克思主义管理二重性理论，企业管理的二重性表现在：一方面它执行着合理组织生产力的基本职能；另一方面它总要体现一定的生产关系，是实现一定生产目的的手段。企业管理的方法与手段是不以社会制度而改变的科学方法。譬如，电子计算机是管理的重要手段，但它毕竟是一种工具。它20世纪40年代发明于美国。自80年代初开始，微型电子计算机已引入我国，目前已发展至几十万台，并实现了国产化。

从我国企业改革的实践证明，推广和应用电子计算机，已显示出它越来越大的效益。如首都钢铁公司从1982年起，实行每年上缴利润递增包干的经营方案，靠先进技术进行决策与管理，自上而下地建立了一套科学承包体系、数据核算体系和电子计算机管理信息系统，仅核定原始记录就有5 583种，统计台帐3 367种，内外报表264种，主要的技术经济指标做到了日核算制度。

第二节 现代管理方法的含义及内容

一、现代管理方法与手段的分类

现代管理方法是指现代科学技术成果（主要是指应用数学和现代系统论、控制论和信息论）在管理上的具体应用。它与电子

计算机等现代管理手段相结合，可以大大加快管理现代化的进程。

现代管理方法没有一个精确的、公认的定义，它含有特定的内容和应用领域，是尚在不断发展创新的一个管理概念的统称。

现代管理方法的分类如下：

（一）按宏观经济和微观经济管理区分。

企业是国民经济的细胞，是国民经济的最基本单元，是从事社会主义商品生产和经营活动的实体。企业要受宏观经济布局的指导和战略部署的影响，在管理方法上有其共同点，但亦有差异。

1. 管理方法的共同点。

（1）均按以经济规律为主，以法律手段和行政手段为辅的管理方法。

（2）国民经济是个大系统，既有战略发展规划，亦有战术计划、协调、控制的管理方法。企业亦是多个子系统组成的复杂系统，同样有战略和战术的发展规划，宏观经济和微观经济管理都以达到最佳经济效益为目的。

（3）宏观与微观经济均实行按行业和地区、专业和车间进行多方位、多层次的管理方法。这种方法的基础数据要上下一致、标准化和规范化。

2. 管理方法的不同点。

（1）宏观经济管理方法多以战略为主，或以行业和地区为一大单元，时效性较长（如规划、政策法规、标准、税收政策等）。微观经济则以战术为主，时效性较短。后者的发展速度和经济效益受前者的影响较大。前者是整体，后者是局部。

（2）宏观经济的管理方法是计划经济为主，以指令性和指导性的管理方法进行控制和协调。微观经济则侧重或逐步过渡到以市场调节为主，指令性和指导性的管理方法为辅。

(3) 宏观经济是以社会主义公有制为基础。它若与微观经济发生矛盾时,企业(指微观经济)要受宏观经济的制约(如政策法规、税收、贷款等)。

(4) 宏观经济管理要以不断满足劳动者和日益增长的社会需要进行有计划按比例的方法进行管理。微观经济则要兼顾国家、集体、劳动者三方面的利益。

(二) 企业经营管理的的方法种类较多,功能各异,但从各种方法的技术属性来看,基本可划分两大类。

1. 综合性管理技术。如目标管理、经济责任制、全面质量管理、目标成本、经营决策、市场预测、系统工程等,这类方法本身具有综合性、多元性、系统性、组织性等多种特性,是现代化管理方法的重要组成部分。

2. 专业性管理方法。如价值工程、网络技术、线性规划、目标规划、ABC管理、投入产出分析技术、量本利分析等,是运用数学原理、定量研究解决管理问题的管理方法,具有数量化的特征。它们本身不仅具有一套规范化的应用程序和规划,而且与专业技术密切结合。

(三) 按传统管理、科学管理和现代管理(即按管理科学)区分,有一致性和发展阶段的差异。

1. 科学管理的一些原理和方法是现代管理的基础。

泰罗等人在科学管理时代,从事的动作研究、时间研究时所制定的工时定额方法,如经验估工法、类推比较法、技术定额法、工作因素分析法、工时抽样法、工作生理法等,在某些方面亦是现代管理的基础。其目标是提高劳动生产率和管理效率。

现代管理的管理科学派发展了泰罗的动作研究和时间研究,形成了工业工程和工效学,并把运筹学、系统工程、电子计算机等现代科学成果运用到管理上,形成管理科学。其目标是要在正确决策的前提下,提高管理效率,并找出最优方案。

2. 专业管理在不同发展阶段经历了不同的发展过程。

如质量控制，在第一阶段是单纯质量检验时期，泰罗的科学管理阶段就提出了产品质量控制，要求企业建立专职产品检验机构，但这属于事后检验，达不到真正质量控制的目的。第二阶段是统计质量控制时期，第二次世界大战时，美国军方制订了质量标准，普遍采用了休哈特等人根据概率论提出的统计质量控制方法。第三阶段是全面质量管理时期，美国的朱兰、费根堡等人提出的企业必须建立各部门相互协作的质量保证体系，以及戴明提出的计划（P）、实施（D）、检查（C）、处理（A）PDCA循环等，采用了数理统计的科学方法。

二、推广应用企业经营管理现代化方法与手段的若干问题

（一）建立和健全企业经营管理现代化体系。

企业要推行经营管理现代化的方法和手段，管理基础工作也必须现代化。现代化的大厦不可能建立在沙滩之上；没有扎实的基础工作，现代化管理也只能是空谈。为此，首先应建立企业管理基础工作现代化体系。

我国“六五”期间的企业整顿，“七五”初期的全国范围内开展的工业普查活动，使企业管理基础工作得到了不同程度的充实和加强。其主要表现在：初步建立起标准化体系；计量机构设置、计量器具配备和检测手段有较大改善；定额面有了扩大，定额管理水平有一定提高；信息工作得到普遍重视和加强；以责任制为核心的规章制度普遍建立；电子计算机为主的先进手段在基础工作中的应用正进一步得到发展。但总的来衡量，我国企业的管理基础工作尚不完善，有相当一部分企业管理的基础工作处于一般化状态，标准不高，要求不严；有些企业管理基础工作还相当薄弱。存在这些问题的内部原因主要是：一些企业对社会主义商品经济活动的内在规律认识不深，不能积极变革不符合商品经

济要求的思想观念和习惯势力，不适应企业面临国内外两个市场竞争的要求，而满足于小生产、小作坊式的经营管理。对企业经营管理基础工作的经济效益具有一定的潜在性、长远性认识不清，近期效益和长远效益的关系处理不好，目光短浅，急功近利，忽视在管理基础工作方面下苦功夫。对管理基础工作的艰巨性、复杂性认识不足。有的企业以承包代管理，冲击企业管理基础工作，有些企业缺乏从事管理基础工作的专业人员。从企业外部看，宏观指导不够，尚缺乏统一的规划和严格的要求以及有力的措施。应当充分认识到：推进企业经营管理基础工作现代化是客观经济形势发展的迫切要求。企业要生存、要发展，就必须按照发展社会主义商品经济的要求，积极投入市场竞争，并取得胜利，使企业免遭破产、淘汰的厄运，因而必须建立和健全一套完整的管理基础工作现代化体系。

企业经营管理基础工作现代化体系主要包括：

1. 工作内容。

(1) 标准化工作。标准化工作要形成包括技术标准、产品标准、管理标准在内的完整的标准化管理体系。要把采用国际标准作为工作的目标。

(2) 定额工作。

根据需进一步要扩大定额面，包括劳动定额、物资消耗定额、能源消耗定额、资金占用定额等人力、物力、财力消耗、占用定额。坚持定额水平的平均先进性，积极采用科学的方法制订并定期修订定额，不断提高定额管理工作的水平。

(3) 计量工作。

逐步实现检测手段和计量技术的现代化。要严格按照“全国工业企业计量工作定级、升级标准”的要求，做到计量器具、手段齐全完备，计量工作准确、完善。

(4) 信息工作。

有健全的企业内、外部信息管理系统，掌握国内外经济、科技、管理信息资料，信息管理系统适应企业生产经营管理的需要。完善各种原始凭证、台帐和统计报表，使之标准化、规范化。信息的收集、处理、贮存、传递、检索等工作，逐步纳入电子计算机管理的轨道。管理信息工作要做到及时、准确、适用、经济。

(5) 以责任制为核心的规章制度。

各项规章制度要健全、适时、充实。强化企业管理“转轨变型”所必需的规章制度，要进一步完善。

(6) 进一步加强企业管理基础教育。

开展多层次的业务技术培训和现代化管理知识的教育，制订企业各类人员应知应会的考核标准，注意对班组长进行基础工作的培训。

2. 在工作组织上，要建立起全方位、分层次的工作体系。

各项管理基础工作是一个互相联系、密不可分的有机整体，它们之间互为条件、相辅相成。企业管理基础工作是寓于各项专业管理和企业各层次的管理工作之中的。所谓全方位，是指企业各个部门都有其特定的管理基础工作，并有机地组织协调起来。所谓分层次，是指企业各层次都有其特定的管理基础工作，要按厂、车间、班组建立基础工作体系，做到上下呼应，连成一体。

3. 企业管理基础工作现代化体系，在其方法、手段上，要逐步实现现代化。

有条件的企业，在推行企业管理基础工作现代化中，要积极应用以电子计算机为主的现代化管理手段；条件还不具备的，要积极创造条件。

企业管理基础工作的现代化体系的三个方面不是孤立的，而是一个统一体。其工作内容要通过工作组织去落实、实现，而工作内容的最佳效果和工作组织的富有效率，又要依赖于管理现代

化的方法、手段。

(二) 企业经营管理现代化方法经济效益的评价问题。

企业经营管理现代化方法和手段的应用，是贯穿于企业整个生产经营过程。既有综合性的间接的社会效益，又有具体的直接的企业经济效益。其经济效益主要反映在企业各项经济技术指标之中。因此，如何评价应用这些方法的效益就比较复杂，难以确定统一的计算公式。然而，评价和计算这些方法的应用效果，又不能简单地用经济指标的变化来衡量。处理这类问题，可针对它们的特点、功能和具体应用情况，分别采用对比法、重点法、求和法、关联分析等方法计算其相对的综合效益。一般分为两大类：

1. 综合性管理技术。

这类方法本身具有综合性、多元性、系统性、组织性等特征。如经济责任制作为推动企业各项经济管理活动就具有上述特点，它带来的经济效益具有客观性，表现在一些可计算的相关因素之中。一般来说，这些因素有年度利税总额、科技及其他管理成果、原材料调价、产品调价、技术引进与技术改造原因引起的生产能力提高和增发工资奖金等情况。考虑这些相关因素的内在联系，可建立如下计算公式：

$$W = (M_2 - M_1) - S - N + C - R - F \pm (G)$$

式中：W——经济责任制的效益；

M_2 ——本年度利税总额；

M_1 ——上年度利税总额；

S——科技成果效益；

N——其他成果效益；

C——原材料调价因素；

R——实行经济责任制增发的工资及活动经费；

G——产品调价因素；

F——由技术引进和技术改造而提高生产能力多创的