

徐 明 秦振华 编

现代化管理丛书

18种现代化管理方法

(国家经委拟推广项目)

TQC
IE
VE
SE
...

中国新闻出版社

十八种现代化 管理方法

徐 明 秦振华 编

中国新闻出版社

十八种现代化管理方法

徐明 燕振华 编

中国新闻出版社出版

辽宁省新华书店发行 沈阳市第六印刷厂印刷

开本787×1092毫米 1/32 印张9 $\frac{1}{10}$ 字教196,044

1984年12月第一版 1984年12月第一次印刷

1985年4月第二版 1985年4月第二次印刷

印数 60001—137000

统一书号: 40363·007

定价: 1.45元

前 言

《中共中央关于经济体制改革的决定》指出：“为了从根本上改变束缚生产力发展的经济体制，必须认真总结我国的历史经验，认真研究我国经济的实际状况和发展要求，同时必须吸收和借鉴当今世界各国包括资本主义发达国家的一切反映现代化生产规律的先进经营管理方法。”为了适应当前经济体制改革的需要，我们根据十二届三中全会《决定》和国家经委《企业管理现代化座谈会纪要》的精神，编写了《十八种现代化管理方法》一书。本书的编写力求做到通俗易懂、简明扼要、理论联系实际，特别是联系中小企业的实际。我们想通过这本书的出版，能对目前深入学习现代化企业管理知识，进一步提高现代化管理干部的素质，起到一定的作用。但是由于编写时间匆促，编者水平有限，错漏之处在所难免，恳请广大读者批评指正。

本书在编写过程中，参考了中外作者有关的文献资料。东北工学院管理工程系王庆田、刘赋、刘惠文、乔有让、余明震、苑凤台、周绍宗、陈兵山、梁乃刚、陈玉清、赵郁馨、甄凤山；沈阳大学刘祥云、王文炳、郑万忠等同志对本书的修订做出了贡献。鲁迅美术学院装潢系主任薛世哲同志为本书设计了封面，沈阳装潢公司刘大仁等同志为本书的出版给予了热情的帮助，沈阳大学现代化企业管理方法培训班学员为本书提供了不少资料。在此向这些同志深致谢忱。

编 者

一九八四年十二月

目 录

一、经济责任制	(1)
二、全面计划管理 (包括目标管理)	(13)
三、全面质量管理	(34)
四、全面经济核算	(56)
五、统筹法 (网络技术)	(65)
六、优选法 (正交试验法)	(79)
七、系统工程	(89)
八、价值工程	(107)
九、市场预测	(127)
十、滚动计划	(144)
十一、决策技术	(156)
十二、A B C 分析法	(174)
十三、全员设备管理	(185)
十四、线性规划	(197)
十五、成组技术	(217)
十六、看板管理	(230)
十七、量本利分析	(241)
十八、微型电子计算机 (辅助企业管理)	(264)
参考文献	(277)

一 经济责任制

国务院1981年11月批转的《关于实行工业生产经济责任制若干问题的暂行规定》指出：“经济责任制是在国家计划指导下以提高经济效益为目的，责、权、利紧密结合的生产经营管理制度。”这是对经济责任制的实质和内容的很好概括。

分析经济责任制这一概念，其特定含义至少有如下几点：

✓（1）它是建立在生产资料社会主义公有制基础上，受社会主义基本经济规律制约的一种社会主义的生产经营管理制度。实行经济责任制的根本目的在于提高经济效益，以满足整个社会日益增长的物质和文化的需要，因而必然要以服从国家计划为前提，在国家计划指导下，发挥本企业的积极性和主动性。

✓（2）它是把企业、职工的经济责任、经济权力和经济利益很好地结合起来的一种制度。正确处理企业的责、权、利及三者的关系，把它们紧密地结合起来，是实行经济责任制的主要内容。在三者的结合中，应以企业对国家的经济责任为轴心，把经济责任放在首位，根据企业对国家所负经济责任的大小和执行责任的好坏，确定企业相应的经济权限和经济利益。

✓（3）它是把国家、企业和职工个人三者的物质利益很好地结合起来，做到国家、企业、个人利益“三兼顾”的生

产经营管理制度。我国经济管理体制一个突出的弊端就是国家对企业统得过多过死，对社会主义企业本身客观存在的相对独立的物质利益尊重不够，分配中平均主义严重。实行经济责任制就要克服这些弊端，给企业以适当的经济权利和经济利益，把三者的利益结合起来，充分调动企业和职工的积极性。毫无疑问，在这个结合中，国家利益应放在首位。同时，“必须把国民经济的一切大部门建立在个人利益的关心上面。”（《列宁全集》第33卷，第51页）使劳动者从物质利益上关心劳动成果，以促进生产的发展。因此，实行经济责任制，正确处理三者的物质利益关系，关键在于认真贯彻各尽所能、按劳分配的原则，做到多劳多得，少劳少得，有奖有罚，奖惩适当。

推行经济责任制是中国式的社会主义企业管理的一个特点。我国社会主义企业的职工是企业的主人，要实行民主管理，无疑企业的动力是靠职工的政治觉悟，但还必须有明确的经济责任制度，使职工有所遵循和考核，同时给予经济利益，这种通过经济责任制把政治动力与经济责任、经济动力密切结合的管理方式，是具有中国特色的社会主义企业管理制度。

（一）经济责任制的基本内容和形式

经济责任制的基本内容集中到一点，就是如何正确处理国家、企业和职工三者之间的经济关系，特别是三者之间的物质利益关系。具体地说，它包括正确处理国家同企业之间的经济关系，企业同企业之间的经济关系，企业同劳动者之间的经济关系。与此相适应，经济责任制包括：国家（主要

指中央或地方的主管部门)和企业之间的经济责任制,企业和企业之间的经济责任制,企业和职工之间的经济责任制。

根据党的十二届三中全会关于经济体制改革的决定,围绕以城市为重点的整个经济体制改革的中心环节,主要应该解决好两个方面的关系问题,即确立国家和全民所有制企业之间的正确关系,扩大企业自主权;确立职工和企业之间的正确关系,保证劳动者在企业中的主人翁地位。经济责任制要具体体现这两个方面的正确关系。

1、企业对国家的经济责任制

企业对国家的经济责任制重点是要解决企业的责、权、利如何结合的问题。

1) 正确处理国家和企业经济关系的根本原则。

总的来说是兼顾国家和企业的经济利益。具体来说,必须把国家利益放在首位,企业利益服从国家利益;尊重企业的相对独立性;克服企业之间的平均主义。

2) 企业的责、权、利及其结合。

①经济责任

社会主义企业对国家应承担的经济责任有下列几个方面:

第一,企业首先要按照国家计划的要求和市场需求,生产出适销对路、价廉物美的产品,以满足社会需要,按时、按质、按量地全面完成生产任务。

第二,企业要以正当的办法和途径取得经济效益,为社会创造日益增多的财富,为国家提供更多的积累。企业对自己的盈亏负责,是企业经济责任制的重要内容之一。

第三,企业必须对自己使用的全部固定资产和流动资金

负责。企业有责任维护国家交给自己使用的全部财产不受侵犯和正当、合理地使用资金。实行第二步利改税以后，完全以税代利，企业按照国家有关条例，应交纳企业所得税、产品税等有关税金。

②经济权限

为了使各个企业的经济活动符合国民经济发展的总体要求，社会主义的国家机构必须通过计划和经济的、行政的、法律的手段对企业进行必要的管理、检查、指导和调节；委派、任免或批准选聘企业的主要领导人员；可以决定企业的创建和关、停、并、转、迁。在服从国家计划和管理的前提下，企业有权选择灵活多样的经营方式，有权安排自己的产供销活动，有权拥有和支配自留资金，有权依照规定自行任免、聘用和选举本企业的工作人员，有权自行决定用工办法和工资奖励方式，有权在国家允许的范围内确定本企业产品的价格等。总之，要使企业真正成为相对独立的经济实体，成为自主经营、自负盈亏的社会主义商品生产者和经营者，有自我改造和自我发展的能力，有一定权利和义务的法人。

③经济利益

实行经济责任制，还必须明确企业的经济利益。企业对国家的经济利益关系主要表现在企业的留利上。实行利改税第二步改革以后，企业只须依法向国家纳税，纳税后的利润留给企业安排使用，这是国家与企业经济关系和分配政策的一次重大调整。这种改革，从根本上解决企业吃国家“大锅饭”的问题。它保证了国家财政收入的稳定增长，也保证了企业的经济利益。企业的经济利益是企业完成对国家的经济责任的内在动力。社会主义全民所有制企业的生产，主要是

为了满足整个社会的需要，同时也是为了满足本企业及职工的需要。如果根本否认企业具有自己相对独立的物质利益，就不能真正克服企业之间的平均主义，不能充分调动企业生产经营的积极性和主动性。

④企业责、权、利的结合

社会主义企业责、权、利的结合，是实现国家、集体、劳动者三者利益相互结合和共同增长的手段。在不同历史时期，根据不同情况，企业责、权、利结合的方式不同，但其原则是必须坚持的，这个原则就是：企业的责、权、利的规定要具体，要明确；三者之间要一致、要相适应；其结合要服从正确处理国家、集体、劳动者个人三者之间经济关系的要求，克服企业之间的平均主义。

3) 国家对企业经济责任制的形式

划分经济责任制形式的标志是企业的责、权、利采取什么方式进行结合。现行经济责任制，主要是从分配入手，一般是指与经济效果相联系的利益分配形式。目前，完全以税代利的改革，使以往的利润留成等形式不实用了。国家对企业实行的经济责任制，将普遍推行以税代利、自负盈亏的形式。

以税代利、自负盈亏，就是企业实行独立核算、国家征税、企业自负盈亏的办法。国务院决定，从一九八四年第四季度开始进行利改税的第二步改革，即国营企业将应当上缴国家的财政收入分别按照有关的税种向国家纳税，纳税后利润留给企业安排使用。对纳税后利润达不到国家核定的留利、差额较大的企业，在一定期限内给予适当减、免税的照顾，并采取逐年减税的办法。对政策性亏损企业，继续实行

计划补贴，超亏不补、减亏分成的办法。对经营性亏损企业，责成限期扭亏，在一定期限内适当给予补贴。这样，有利于企业加强经营管理，努力扭亏增盈，促进企业内部实行严格的经济责任制。

2. 企业之间的经济责任制

企业之间的经济责任制是由社会主义企业之间的关系决定的。党的十一届三中全会决定指出，社会主义企业之间的关系，首先是互相协作、互相支援的关系，但这种关系并不排斥竞争。社会主义企业之间的竞争，同资本主义条件下的弱肉强食根本不同，它是在公有制基础上，在国家计划和法令的管理下，在为社会主义现代化建设服务的前提下，让企业在市场上直接接受广大消费者的评判和检验，优胜劣汰。这样做，有利于打破阻碍生产发展的封锁和垄断，及时暴露企业的缺点，促进企业改进生产技术和经营管理，推动整个国民经济和社会主义事业的发展。

企业之间的经济责任制主要是用来调节社会主义企业之间的经济关系，使企业间的经济往来，做到责、权、利的统一，把整个国民经济有机地组织起来，做到科学地衡量企业生产经营的优劣，做到奖惩分明，有利于竞争，有利于搞活经济。

(1) 企业之间的经济关系

社会主义全民所有制企业之间的经济关系，是建立在生产资料国家所有制基础上，为共同实现社会主义基本经济规律所要求的互相合作的关系，是在根本利益一致基础上的、并具有企业相对独立的物质利益的、商品生产者之间的经济关系。

(2) 处理企业之间经济关系的基本原则

其基本原则应该是服从国家的根本利益，服从国家政策和国家计划的要求，企业之间在经济往来上实行等价交换和等价补偿原则，以确保企业之间平等的经济地位和互助合作关系，确保企业相对独立性。

(3) 经济合同是实行经济责任制的一种好形式

正确处理好企业之间的经济关系，通常采取经济合同制这种形式，将企业之间的经济权利和义务相对地固定下来，是实行经济责任制，特别是企业之间经济责任制的一个重要形式。但经济合同必须具备一定的要求，具体地说，有以下几点：

第一，其内容必须符合国家政策和计划的要求。

第二，企业双方都必须尊重对方的经济自主权，贯彻平等互利、协商一致、等价有偿的原则。

第三，必须明确具体地规定出双方的经济责任，经济权利和经济利益。

第四，使企业执行经济合同的情况与企业的物质利益直接联系起来。

第五，鉴定之后，应将经济合同作为企业安排生产计划的依据，作为厂内各职能部门和生产车间共同承担的经济责任。

3. 企业内部的经济责任制

实行企业内部经济责任制，是要把企业搞活。企业的活力在哪里？党的十二届三中全会决定指出，企业活力的源泉，在于脑力劳动者和体力劳动者的积极性、智慧和创造力。当劳动者的主人翁地位在企业的各项制度中得到切实的

保障，他们的劳动又与自身的物质利益紧密联系的时候，劳动者的积极性、智慧和创造力就能充分地发挥出来。必须正确解决职工和企业的关系，真正做到职工当家做主，做到每一个劳动者在各自的岗位上，以主人翁的姿态进行工作，人人关注企业的经营，人人重视企业的效益，人人的工作成果同他的社会荣誉和物质利益密切相连。现代企业必须有集中统一的领导和生产指挥，必须有高度严格的劳动纪律。因为我们的现代企业是社会主义的，在实行这种集中领导和严格纪律的时候，又必须坚决保证广大职工和他们选出的代表参加企业民主管理的权利。在社会主义条件下，企业领导者的权威同劳动者的主人翁地位是统一的，同劳动者的主动性、创造性是统一的。这种统一，是劳动者的积极性能够正确地有效地发挥的必要前提。

企业内部的经济责任制是整个经济责任制的基础。为了增强企业的活力，提高广大职工的责任心和充分发挥他们的主动性、积极性、创造性，必须企业内部对每个部门、每个职工能提出明确、具体的要求，建立以承包为主的多种形式的经济责任制。这种责任制的基本原则是：责、权、利相结合，国家、集体、个人利益相统一，职工劳动所得同劳动成果相联系。由于行业性质、企业规模和生产条件各不相同，企业实行责任制也不可能有统一的模式。这就要求我们，特别是企业的领导者，坚持一切从实际出发，在实践中逐步创出适合自己情况的具体形式，使承包责任制在城市企业生根、开花、结果。

下面仅就较为常见的形式作一简略介绍。

（1）企业对科室经济责任制的形式

科室是企业的重要职能部门，它们的经济责任制一般是与岗位责任制结合起来实行的。一般说来，企业的厂部（包括厂长、经营副厂长、技术副厂长）、科室（包括生产调度、物资供应、产品销售、设备动力、劳动工资、工艺设计、产品检验、财务管理、总务后勤、政治思想工作、保卫部门等）都必须有自己明确的具体的岗位责任制。科室的岗位责任制与科室的经济利益紧密结合起来，就是科室的经济责任制。

实行经济责任制，必须设法对科室的岗位责任用一定的数量加以表示。目前，一些企业试行用“记分法”。一般是以100分为标准，把科室任务加以分解，然后根据得分多少给予奖励和处罚。对于某些有特殊贡献的，则可以单独记分或单独发给一定的奖金。

（2）企业对车间经济责任制的形式

车间是在企业领导下具体组织生产的基层单位。它相对独立地负责本车间的经济活动，主要是生产活动的组织管理工作。企业将其承担的以各种数量指标形式表现出来的经济责任，分解落实到车间，使车间、班组的经济责任也数量化、具体化。

目前，在一些企业中，对车间实行经济责任制的形式有以下几种：

1）集体超定额优质计件工资制，又分无限制和有限制集体超定额优质计件两种形式。无限制集体超定额优质计件工资制的具体作法是：劳动、生产、技术、财会部门一起调查研究，制定先进合理的定额和单价；建立健全各种管理制度，把岗位责任制与个人经济利益挂钩；强调个人保小组、

小组保车间、车间保全厂，以车间成品为考核依据；强调重视质量，实行优质优价；集体达到定额发基本工资，达不到定额倒扣20%以内的基本工资，超额部分按统一单价发给集体，集体再按以上原则分配到个人。多劳多得，超额工资不受限制。有限制集体超定额优质计件工资制，不同的是超额工资有一定的幅度限制，不少单位是控制在标准工资总额的30%以内。

2) 指标分解，记分计奖。这是目前许多企业实行并认为效果比较好的办法。它主要是把国家考核企业的各项指标，根据车间和班组生产任务的具体情况，层层进行分解，化成百分制。由于考核指标占分的多少有所不同，因此一定要将不同指标的重要性、难易程度掌握准确，防止产生偏差。

3) 包产制。即企业将产量包到车间，或再包到班组，在完成其它各项主要指标的情况下，按超产情况给予奖励。

4) 收入和分配大包干。对车间、班组确定包干利润，完成包干数全部上交厂部，超收部分由车间、班组分配。

除上述几种外，尚有如“四定一奖”或“五定一奖”、联产计酬以利分成等等。总之，形式多种多样，可根据各企业的不同情况，具体确定。

(3) 企业对劳动者个人经济责任制的形式

1) 各种形式的计件工资。它是把工人的劳动成果与劳动报酬直接联系起来，适用于产量能够单独核算的单位。实行计件工资必须具备一定的条件，如：企业有比较健全的领导班子，生产任务饱满，产供销比较正常，产品可以计件计量，有平均先进定额，合理的计件单价和比较健全的科学

管理制度，特别是有质量检验制度。计件工资制的形式有：直接计件（或纯计件）工资、个人超定额优质计件、岗位计件工资、累进超定额计件等。

2）浮动工资制。一般做法是把工人的原基本工资分为两部分，一部分作为工人的固定工资，不受企业生产经营好坏的影响，按月发给，以保证工人基本生活需要，另一部分作为工人的浮动工资或变动工资，它是随企业生产经营的经济效果好坏而变动的。除了基本工资部分浮动的办法之外，还有全部浮动工资制，即联产计酬浮动工资制等。

此外，还可以采取奖金的形式。运用奖金形式，这是根据经济利益与经济效益相一致的原则，对劳动者提供超额劳动的报酬。实行奖励必须做到：奖金与超额劳动相联系；奖惩结合；奖金数量不应超过生产增长的速度。其奖励形式，归纳起来，一类是综合奖，一类是单项奖。其具体形式，一般有：记分计奖、超定额计件奖、包工奖、年终分红制度等。

根据党的十二届三中全会精神，随着利改税的普遍推行和企业多种形式经济责任制的普遍建立，按劳分配的社会主义原则将得到进一步的贯彻落实。这方面已经采取的一个重大步骤，就是企业职工奖金由企业根据经营状况自行决定，国家只对企业适当征收超限额奖金税。今后还将采取必要的措施，使企业职工的工资和奖金同企业经济效益的提高更好地挂起钩来。

（二）进一步完善企业内部经济责任制

1982年中央二号文件，把完善经济责任制作为企业全面整顿五项工作的首要任务，重点放在建立和健全企业内部的

各级经济责任制和改善经营管理，提高经济效益上。当前，国务院先后颁发了关于奖金不封顶、扩大企业自主权的规定，第二步利改税正在积极部署进行，这些改革和任务都要落实到基层，都要通过企业内部经济责任制来保证实现，因此进一步完善企业内部经济责任制更为重要。

近几年来，各地在实行经济责任制中，学习借鉴首钢的经验，使企业内部经济责任制有了新的发展。由生产岗位扩展到包括企业全部人员和各项技术业务工作；由单纯的技术经济指标分解，发展到按企业战略目标和经营方针的全面展开；在联系责任和效益进行分配方面，由奖金扩展到工资领域；由生产经营的纵向关系发展为生产经营的全过程的纵横连锁的网络体系。总结这些经验，使企业内部经济责任制的基本内容和做法得到了充实，主要是：

1. 把企业对国家承担的经济责任层层分解落实到所属的各个单位、岗位和个人，建立起生产技术岗位经济责任制和专业管理经济责任制，保证实现经济上的高效益和工作上的高效益。

2. 根据各单位、各岗位和个人所承担的责任，赋予相应的权利，并按贡献大小享受应得的经济利益，做到责字当头，责、权、利相结合。

3. 把企业承担的经济责任通过纵向的“承包”与横向的“互保”联成一体，并对包、保内容按照规定的标准严格考核，形成一套包、保、核的科学方法。

4. 其形式可根据不同行业、不同企业的特点有所不同。在责任落实上，可以用下达计划、实行承包等形式；在内部分配上，可根据企业的经济效益和个人贡献，采取灵活