

常用现代 经营管理方法

CHANGYONG XIANDAI
JINGYING GUANLI FANGFA

顾壬章 厉无畏 主编

上海社会科学院出版社



现代经营管理系列之一

现代经营管理系列之一

常用现代经营管理方法

顾壬章 厉无畏 主编

上海社会科学院出版社

(沪)新登字302号

责任编辑 曹均伟

封面设计 邹越非

现代经营管理系列之一

常用现代经营管理方法

顾王章 厉无畏 主编

上海社会科学院出版社出版

(上海淮海中路622弄7号)

新华书店上海发行所发行 上海中行印刷厂常熟分厂印刷

开本 787×1092 1/32 印张 13.125 字数 300000

1992年4月第1版 1992年4月第1次印刷

印数 1-2000

ISBN 7-80515-227-6/F·210

定价: 6.00元

000000

前 言

企业管理现代化,是改善企业素质的重要措施,是增强企业活力,提高经济效益的重要途径,也是整个经济体制改革的客观要求。党的十一届三中全会以来,在企业全面整顿中提出了管理现代化问题,经过一系列的研究和不断探索,提出了管理现代化的思想、内容、方法和手段。在总结试点经验的基础上,1986年国家经委制定了《企业管理现代化纲要》,并由点到面逐步推开。但发展是不平衡的,从整体来说,目前我国企业管理仍十分落后,虽然大多数企业实行了承包经营责任制,为搞好管理提供了条件和动力,但是,实行承包不等于就搞好了管理,也不能代替管理。要使我国企业由粗放经营转变为集约经营,使企业适应现代生产力发展的客观需要,推进管理现代化是必由之路。

1991年是“八五”计划的第一年,国务院提出要在全国大力开展“质量、品种、效益年活动”。党的十三届七中全会指出,要把全部经济工作切实转到提高经济效益的轨道上来,力争工业生产的质量、品种、效益有一个明显进步。要实现上述目标,必须要在加强企业内部管理,提高企业管理整体功能上下功夫。在这种新的形势下,学习和推行现代化管理方法具有紧迫的现实意义。

为了帮助广大企业管理技术人员学习并应用现代化管理方法,我们根据近年来在科研、咨询和培训中的经验和体会,选择企业常用的且行之有效的管理方法编写了这本书,以便

为推广现代管理方法贡献一份力量。本书共分十七章,作者(按先后顺序)是:第一章,陈惠丽;第二、六、十五章,厉无畏;第三、十二、十四章,刘建长;第四章,严诚忠;第五、十一章,顾壬章;第七章,金行仁;第八章,李斗垣;第十章,葛谦;第九、十三章,谢依艺;第十六章,钱冰鸿;第十七章,黄辛猗。全书由顾壬章、厉无畏负责总纂,陈惠丽同志参加定稿。

在本书的编写中注意到以下两点:首先是实用性,书中不仅在方法介绍中列举了大量例子,指出其适用范围和应用中应注意的问题,有的还选配了一定数量的案例分析,以供读者学习参考;其次还注意到普及与提高相结合的原则,力求既通俗易懂又详尽深入。在叙述上深入浅出、循序渐进,在内容上则力求丰富和深入。然而限于我们水平,书中缺漏错误在所难免,热忱欢迎读者批评指正。

在本书编写过程中,参考了其他同志的有关著作和论文,在此表示衷心的感谢。

编著者

1991年5月

目 录

前 言	(1)
第一章 企业管理现代化概论	(1)
第一节 工业企业管理性质及其发展历史	(1)
第二节 管理现代化的含义和基本内容	(5)
第三节 我国企业管理现代化现状和经验	(20)
第二章 预测技术	(23)
第一节 市场预测概论	(23)
第二节 经验预测法	(29)
第三节 时间序列预测法	(33)
第四节 因果关系分析预测法	(40)
第三章 决策技术	(47)
第一节 决策技术概述	(47)
第二节 风险型决策	(56)
第三节 确定型与不确定型决策	(63)
第四节 决策树法	(67)
第四章 目标管理	(73)
第一节 目标管理的概念	(73)
第二节 目标管理的基本程序	(78)
第三节 目标管理应用经验选介	(87)
第五章 市场营销术	(94)
第一节 市场营销基本概念	(94)

第二节	产品生命周期与产品结构	(96)
第三节	产品定价	(105)
第四节	市场销售和促销技术	(112)
第六章	产品开发与创造技法	(119)
第一节	产品更新的重要意义	(119)
第二节	产品发展策略与开发过程	(125)
第三节	创造技法选介	(129)
第七章	价值工程	(136)
第一节	价值工程的概念和基本原理	(137)
第二节	价值工程的实施步骤	(141)
第三节	价值工程的应用实例	(158)
第八章	网络计划技术	(167)
第一节	网络计划技术的概念和特点	(167)
第二节	网络图的组成和绘制	(170)
第三节	网络图的时间计算	(178)
第四节	网络计划技术的优化	(185)
第九章	线性规划	(195)
第一节	线性规划模型	(195)
第二节	图解法与解乘数法	(201)
第三节	单纯形法	(206)
第四节	对偶问题	(213)
第五节	表上作业法	(218)
第十章	质量控制与检验	(223)
第一节	质量与质量管理	(223)
第二节	质量控制统计方法	(226)
第三节	抽样检验	(252)
第十一章	设备全面管理	(266)

第一节	设备磨损和设备使用寿命	(267)
第二节	设备综合工程	(275)
第三节	全员生产维修	(280)
第十二章	成组技术	(288)
第一节	成组技术的基本原理	(288)
第二节	成组技术的方法与步骤	(290)
第三节	成组技术的应用及实施	(297)
第十三章	正交试验法	(301)
第一节	正交试验与正交表	(301)
第二节	试验安排与结果分析	(305)
第三节	有交互作用的正交试验	(311)
第四节	水平数不等的试验	(319)
第十四章	传票卡管理	(332)
第一节	传票卡管理的由来及其核心思想	(332)
第二节	应用传票卡管理的前提	(334)
第三节	传票卡的种类、使用和传递方法	(339)
第四节	传票卡管理应用的实例	(344)
第十五章	量、本、利分析	(346)
第一节	成本及其分解	(346)
第二节	盈亏临界法	(353)
第三节	盈亏临界法的应用	(359)
第十六章	行为科学方法	(371)
第一节	行为科学方法的理论基础和特点	(371)
第二节	改进个体、群体行为的方法	(373)
第三节	提高领导有效性的方法	(377)
第四节	促进组织协调发展法	(383)
第十七章	电脑在企业管理中的应用	(388)

第一节	电脑系统的构造.....	(388)
第二节	电脑在企业管理中的若干应用实例.....	(394)
第三节	电脑辅助管理系统的开发.....	(404)

第一章 企业管理现代化概论

第一节 工业企业管理性质及其发展历史

一、企业管理的性质

管理是一种资源,大到一个国家,小到一个基层单位,凡是带有集体性的活动,客观上都有个管理问题。马克思说:“一切规模较大的直接社会劳动或共同劳动,都或多或少地需要指挥,以协调个人的活动。……一个单独的提琴手是自己指挥自己,一个乐队就需要一个乐队指挥。”^①可见,管理是在分工基础上进行协作劳动的产物,随着生产力发展,生产技术日益复杂,劳动社会化程度空前提高,企业管理更显得复杂和重要。工业企业管理就是为了对企业中的生产、技术、经营等各项活动的统一协调而进行的计划、组织、指挥、控制和调节等一系列工作。将企业中按纵向划分的生产管理、技术管理、经营管理等的各项业务活动,与按横向划分的计划、组织、指挥、控制、调节等管理功能,有机地交叉结合在一起,就构成了工业企业管理的全部内容。企业管理的任务是按照商品经济和社会化大生产的客观规律,合理地、严密地组织企业的生产经营活动,最有效地利用人力、物力、财力,提高企业的经济效益。

工业企业管理具有两重性,即自然属性和社会属性。自然

^① 《马克思恩格斯全集》第23卷,第367页。

属性是社会化大生产引起的，社会属性是社会生产关系的具体体现。由此决定管理有两种基本职能，即：合理组织社会化生产的一般职能和维护和完善生产关系的特殊职能。在社会主义条件下，管理的自然属性决定了资本主义企业中一些合理组织生产力的形式和现代化管理方法，我们可以汲取、借鉴；而管理的社会属性，要求维护和加强社会主义生产关系。因此，对资本主义企业管理不能全盘照搬。我们要以马克思主义为指导，在继承中国传统的管理思想的基础上，认真汲取建国以来社会主义企业管理的经验教训，学习和借鉴国外现代管理科学方法和经验，从我国社会主义现代化建设的实际出发，逐步建立起具有中国特色的社会主义企业管理科学体系。

二、工业企业管理的发展历史

社会主义企业管理，是从无产阶级夺取政权，掌握了现代工业以后产生的，资本主义企业管理比社会主义企业管理的历史长得多。它随着资本主义生产发展，经历了一个漫长的发展过程。大体上可划分为三个阶段：

1. 传统管理阶段，或称经验管理阶段。由 18 世纪中后期到 19 世纪末，经历了 100 多年时间。传统管理主要解决分工协作，以提高生产效率、减少资本支出，赚取更多利润。其内容主要是生产管理、工资管理、成本管理等。传统管理没有摆脱小生产经营方式的影响，由资本家（或代理人）凭个人经验进行管理，工人凭本人经验进行操作，管理人员和工人的培养采取师傅带徒弟的形式，没有统一的标准和要求，基本上处于积累管理经验阶段。这一阶段的特点是小生产管理方式占主导地位，缺乏完整的管理理论。

2. 科学管理阶段。大体上自 20 世纪初到 40 年代。它是在资本主义自由竞争向垄断过渡中逐步形成的。企业规模的扩

大、生产技术更加复杂，劳资矛盾日益尖锐，要求提高企业管理水平，适应生产力发展的需要。以泰罗为代表提出生产操作标准化，工作时间的合理利用，实行有差别的计件工资制，用标准操作方法培训工人以及管理职能部门的分工等“科学管理”理论。使企业管理从传统的经验管理走上了科学管理的道路。这个阶段的特点是将积累的管理经验加以系统化和标准化，并运用科学方法和手段来研究和解决企业内部生产管理问题，以提高生产效率。

3. 现代管理阶段，也称管理科学阶段。从20世纪40年代起直到现在。它是生产规模异常扩大，生产技术高度发展，生产自动化、连续化程度空前提高，商品竞争国际化的产物。现代管理是在科学管理基础上发展起来的，但与科学管理相比，这一阶段还具有以下特点：突出经营决策，面对市场用户，重视市场研究。提出“管理的重心在经营，经营的重心在决策”，大型企业强调多种经营，以减少风险，并把开发新产品、提高技术水平作为企业发展的核心问题；重视职工技术教育，实行全员培训；关心产品质量；主张调动工人积极性，实行“管理民主化”；强调动态管理，重视信息作用；运用电子计算机等现代化管理手段和方法。

企业管理的发展过程从泰罗之后近百年来，管理理论演变很快，学派很多，观点也不一样，大致可分为以下几派：

(1) 管理过程学派：认为管理是一个过程，这个过程可以划分为计划、组织、指挥、协调、控制等步骤。

(2) 经验主义学派：认为管理重点应放在研究经验方面，分析企业管理成功经验和失败的教训。

(3) 行为科学学派：主张用心理学和社会学的理论来研究企业管理，认为人和人的行为是管理的关键因素。

(4) 系统管理学派：认为管理应运用系统论的理论和 方法，即对系统中相互依存关系的各个方面，进行全面分析来研究管理问题。

(5) 决策理论学派：认为管理就是决策，管理重点应放在决策上。他们把企业各方面的活动分为两大类：一类叫程序化决策，指重复性的工作，可依制订的标准规程来决策；一类叫非程序化决策，指发生的问题无先例可循，应依实际情况进行决策。

(6) 会计学派：认为经济分析和成本是管理的重点。

(7) 数理学派：认为管理问题可以通过数学的程序、符号和模式的演算，把生产要素合理地组织起来，得出最优方案。因此，管理的重点是数学模型。

(8) 权变管理学派：这是 20 世纪 70 年代在系统理论基础上发展起来的一种管理理论。它强调组织的多变性，认为有效的管理总是一种随机制宜、因情况而异的管理，不存在某种普遍适用的管理理论和方法。管理的任务就是要根据具体情况把原理应用于实践，取得期望的效果。

我国社会主义企业管理只有 40 多年的历史，期间经历了一条曲折的道路。第一个五年计划时期，企业管理开始走上了科学管理的轨道。当时主要是沿袭苏联企业管理模式，形成了一定的管理体系，到 60 年代前半期，企业管理得到了稳定发展。但由于 50 年代后期企业管理工作指导上的失误，特别是十年动乱中，在“左”的思想影响下，夸大了精神作用，各项管理制度和管理体系遭到破坏，严重地影响了我国企业管理水平的提高。党的十一届三中全会以后，随着生产的恢复和发展，企业经营管理又重新为人们所重视，许多管理制度逐步恢复和发展，企业改革和企业管理的政策和实践有较大的突破。针对我国工业企业僵

化、落后的传统管理模式已不能适应改革开放新形势需要的状况，“六五”计划期间，国务院、原国家经委相继颁发了《关于加强工业企业管理若干问题的决定》和《企业管理现代化纲要》，在全国工业企业中广泛展开寻求科学、先进、可行的现代化管理方法的工作，使企业管理水平明显提高，一批优秀的现代化管理成果已接近或达到国外同类企业的先进管理水平，取得了显著的经济效益。

但是，从整体上说，我国企业管理水平仍然不高，突出表现在产品质量差、物质消耗高、经济效益低。与世界工业发达国家相比，还存在相当差距。目前，我国大中型企业基本上还处于科学管理阶段，只有少数企业进入现代管理阶段，至于为数众多的小企业，管理水平更是参差不齐，有不少还处于经验管理阶段。对企业管理现代化的认识问题，在很大程度上还没有得到解决。

第二节 管理现代化的含义和基本内容

一、管理现代化的含义

为了实现社会主义的四个现代化，必须实现企业管理的现代化。所谓企业管理现代化，是一个综合的、系统的概念。它包括了管理思想、管理组织、管理方法、管理手段和管理人才的现代化。企业管理现代化又是一个动态的概念，需要从发展变化上去认识，它在实现具体奋斗目标上有多层次的要求。根据我国实际情况，对企业管理现代化可以表述为：企业管理现代化就是要求企业适应现代生产力发展的客观需要，按照社会主义经济规律，积极应用现代科学技术成果，包括现代经营管理的思想、理论和技术，对企业的生产经营进行有效的管理，达到国际先进水平的过程。这一表述从质的方面说是要改变我国企业管

理的落后状态,实现管理思想现代化、管理组织高效化、管理方法科学化、经营决策合理化、管理手段自动化、管理人员专业化、管理方式民主化;从量的方面说,是要达到国际先进水平,包括我国企业管理中先进经验的普及;从时间方面说,企业管理现代化是一个动态的过程,是不断发展变化的;它的目的是为了_二提高企业素质和经济效益。

当前,强调企业管理现代化,具有重大的现实意义:

首先,它是现代化大生产发展对管理提出的更高要求。随着现代科学技术的发展,特别是随着生产技术装备和生产方法现代化,生产过程日益复杂,企业内部和外部的分工协作更加精细。从而对管理提出了更高的要求。管理者必须对复杂多变的情况能及时作出全面的预测和决策,选择最优方案,经济合理地使用人、财、物各种资源,以有效地达到既定的目标。否则,虽然有了现代化的设备,但是管理很落后,也不可能有生产的持久、稳定和保持一定的发展速度。技术改造的效益也不可能正常发挥。

其次,推进企业管理现代化,既是经济体制改革的客观需要,又是一场深刻的改革。我国目前科学技术落后,但管理更为落后。不提高企业管理水平,就不能有效地协调全体劳动者的行动,充分发挥他们的积极性、智慧和创造力;也不能合理地组织各种生产要素,提高企业的整体效能,用尽可能少的活劳动消耗和物质消耗,生产出尽可能多的优质产品;更不可能有产品的高质量、生产的高效率和经济的高效益。

第三,管理现代化是实现四化的重要标志。本世纪末,我国要实现工业、农业、科学技术和国防现代化。实现四化的标志很多,需要综合考察,其中,管理现代化就是重要标志之一。目前我国已有了相当规模的物质技术力量,如再能解决管理现代化

任务,同时促进生产力的飞跃发展,那末,到本世纪末,我国四个现代化就可基本实现。还有可能具备实现更高程度现代化的基础和条件。因此,推行管理现代化是开创社会主义现代化建设新局面和实现“八五”计划和十年规划的最好的实际行动。

二、企业管理现代化的基本内容

企业管理现代化的内容是体系化的,不断发展的。由于企业管理具有合理组织生产力和维护生产关系的两种职能,因而企业管理现代化的内容体系,也必须从这两方面加以考虑。同时,还要考虑上层建筑必须适应经济基础的问题。在我国,企业管理现代化的内容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、管理手段现代化和管理人才现代化等五个方面。

(一) 管理思想现代化

思想观念的转变是经济改革的先导。“有新机器而没有新办法是可怕的,但有新办法没有新概念更可怕。”正确的经营管理思想是企业管理现代化的根本,它统帅和指导着其他方面。所谓管理思想现代化就是要使企业的经营管理思想适应现代化大生产和有计划的商品经济的客观要求。按照这个总要求,首先,要摆脱长期形成的某些不切实际的固定观念和旧的习惯势力的影响,按照有计划的商品经济的客观要求,树立正确的经营管理思想。社会主义工业企业是从事工业生产经营活动的经济组织,是一个商品生产的单位。它不仅要进行生产活动,而且从事流通活动,更要讲究经济效益,树立现代经营思想,要以提高经济效益为中心,实现企业管理从生产型向经营型转变。这是企业管理思想上的一个重大变革。要以中央关于改革、开放的精神统一思想,摆脱产品经济思想束缚,树立起有计划的商品经济的观念,用发展商品生产的办法来管理经济。具体地说,要树立

起以下一些观念：

1. 投入产出观念，也叫效益观念。过去在吃“大锅饭”的体制下，部门、地方、企业争项目、要投资，只讲花钱，很少注意效果，许多已投资的项目还不能发挥投资效益，还有许多企业连年亏损，靠国家补贴过日子。现在搞商品生产，就要讲究经济效益，力争以尽可能少的人力、物力、财力和时间的投入，获得尽可能多的产出。因此，搞项目、办企业，必须先考虑产出，根据产出的快慢和多少，来决定投入的数量和先后。坚持做到价值和使用价值的统一，速度和效益的统一，宏观经济效益和微观经济效益的统一，当前效益和长远效益的统一，挖掘企业潜力，使自己的工作适应市场变化，达到优质、适销、低耗、盈利、安全的效果。

2. 市场观念。也就是要确认商品货币交换关系。过去，经济领导机关不承认企业是相对独立的商品生产者和经营者，企业也习惯于按指令性计划组织生产，产品靠统购包销，至于是否符合社会需要，企业没有直接责任。现在，指令性计划的范围逐步缩小，实行“计划经济与市场调节相结合”的经济运行机制。企业要通过市场体系和其他单位发生商品货币交换关系，商品的价值最终要通过市场交换来实现。如果没有市场观念，不按照价值规律办事，一个企业就很难生存和发展。为此，要及时调查市场需求情况和用户要求，把企业的生产经营活动同市场需求紧密联系起来，打破企业管理只局限于生产领域的局面，变执行性管理为决策性管理，把经营战略放到重要的位置上。

3. 竞争观念。发展商品生产必然有竞争。市场的竞争是无情的，企业只有根据国内外市场信息，加强技术开发，不断开发新产品、新工艺、新材料，自觉运用价值规律，积极参与国内、国际市场的竞争，渗透传统市场，开辟新的市场，以优质的产品、优质的服务、良好的信誉在竞争中取胜。特别要树立敢于到国际