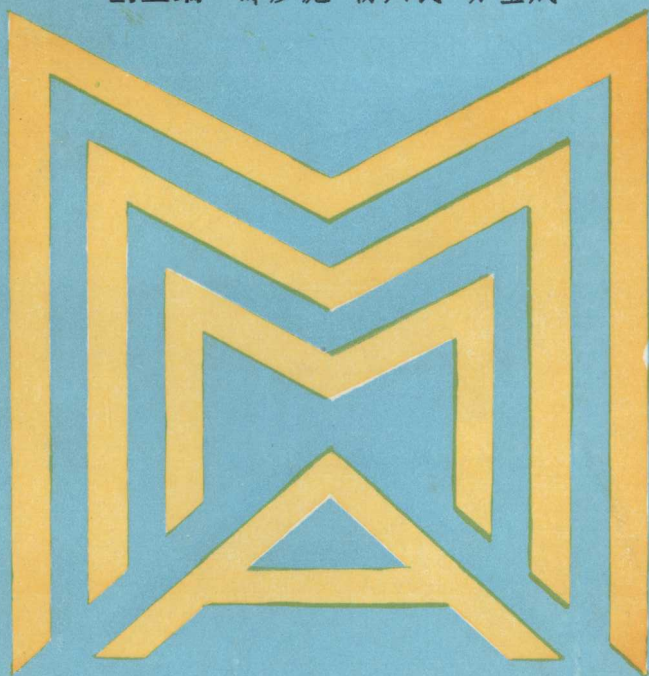


現代化管理方法与应用

(上册)

主 编 阎宝顺

副主编 邸彦彪 杨兴民 苏宝成



大连海运学院出版社

现代化管理方法与应用

(上册)

主 编 阎宝顺

副主编 邸彦彪

杨兴民

苏宝成

大连海运学院出版社

审 稿: 宇 焘

责任编辑: 张 谭

责任校对: 郭 咏

封面设计: 狄 迪

(上册)

主 编 阎 宝 顺

副 主 编 邱 彦 彪

杨 兴 民

新 时 代 文 库

现代化管理方法与应用

主 编 阎 宝 顺

副 主 编 邱 彦 彪 杨 兴 民 苏 宝 成

大连海运学院出版社出版发行

锦州日报印刷厂印刷

开本: 787×1092 1/32 印张: 14 字数: 303千

印数: 1—5000册

1991年6月第1版 1991年6月第1次印刷

ISBN 7-5632-0338-9/C·18 定价: 5.00元

举报电话: 0411-2611111

序 言

为适应企业广大干部、职工学习和应用现代化管理方法，提高企业管理水平的需要，几位多年从事企业管理实践和教学工作的同志编写了《现代化管理方法与应用》一书。

随着现代科学技术和社会化大生产的迅猛发展，管理现代化的重要性愈来愈突出，它和科学技术现代化同是我国经济走向新的成长阶段的主要支柱。小平同志曾指出：“现代化的管理是从现代的技术产生的，如果管理跟不上，将成为能否实现四个现代化的关键。”企业是国民经济最基本的组成部分，是社会物质财富的主要创造者，企业管理的现代化是管理现代化的基础，推动企业管理现代化是企业管理工作者和企业干部职工的重要使命。

根据马克思关于管理二重性的论述，管理现代化应包括合理组织生产力和不断完善生产关系两个方面的内容。本书主要介绍的是若干种关于企业现代化管理方法。它的突出特点是：内容丰富。不仅含有原国家经委推行《十八法》的内容，还包括我国经济体制改革以来企业新创造的具有推广价值的方法和内容；操作性强。在介绍每一种现代化管理方法的原理和内容的同时，都附有实例、案例分析及取得成果的经济效益的计算，通俗易懂。编者在编著时尽量使内容易学、易懂、易用。因此，本书既可用于培训企业各类管理人员的教材，也可作为有关人员自学的工具书和参考书。

褚光宇

编 者 的 话

随着经济体制改革的逐步深入和有计划商品经济的发展,企业外部环境更加复杂多变,企业之间的竞争越来越激烈。企业要求得生存,不断提高经济效益,迫切需要改善企业内部管理,提高管理水平,增加企业的适应能力和承受能力。为此,必须提高企业管理人员的素质,培养造就大批优秀的企业管理人才。为满足对企业管理人员进行现代化管理知识的培训和自学需要,我们本着易学易懂,实用性和可操作性强的原则,编写了《现代化管理方法与应用》一书。该书分上、下两册,共二十五章,结合应用案例介绍了精选的二十四种实用现代化管理方法及其应用成果的经济效益评价方法。

参加本书编与的有:阎宝顺(第一、六、七、八、二十五章)、邸彦彪(第一、六、七、八章)、王世君(第二、三、四、五章)、郭 锋(九、十六章)、韩世乘(第十、十二、十三章)、戴良铁(第十一章)、邵润堂(第十四、十五章)、张立新(第十七、十八章)、于唤洲(第十九、二十章)、孙广山(第二十一章)、白纯波(第二十二章)、魏耕忍(第二十三章)、吴巨辉(第二十四章)。本书由阎宝顺主编,邸彦彪、杨兴民、苏宝成协助主编统纂书稿。

在本书编写过程中,我们参考了有关书刊资料,吸取了国内外优秀的管理经验和研究成果。由于编写时间仓促,水平有限,一定有许多错漏之处,恳请读者给予批评指正。

编 者

1991年2月

10) 10)

11) 11)

《现代化管理方法与应用(上)》

12) 12)

目 录

13) 13)

序 言..... (1)

编者的话..... (2)

第一章 现代化管理概述..... (1)

第一节 推行企业现代化管理的重要意义..... (1)

第二节 现代化管理的特征..... (3)

第三节 我国推行企业管理现代化的现状..... (10)

第二章 市场预测..... (12)

第一节 市场调查的意义和原则..... (12)

第二节 市场调查的内容与程序..... (13)

第三节 市场调查的方法..... (17)

第四节 市场预测概述..... (22)

第五节 市场预测的方法..... (25)

第六节 市场预测成果经济效益评价..... (53)

第三章 决策技术..... (63)

第一节 决策技术概述..... (63)

第二节 决策的原则与程序..... (66)

第三节	定性决策方法	(69)
第四节	确定型决策	(72)
第五节	风险型决策	(75)
第六节	非确定型决策	(89)
第七节	经营决策成果的经济效益评价	(95)
第四章	全面计划管理 (含目标管理)	(103)
第一节	全面计划管理概述	(103)
第二节	企业计划的编制与执行	(108)
第三节	全面计划管理的方法与措施	(114)
第四节	目标管理	(112)
第五节	目标管理成果及其经济效益评价	(125)
第五章	量本利分析	(135)
第一节	产品费用分类方法	(135)
第二节	盈亏平衡点分析原理与计算方法	(138)
第三节	量本利分析法的应用	(145)
第四节	量本利分析法应用案例	(153)
第五节	量本利分析成果及经济效益评价	(155)
第六章	滚动计划	(169)
第一节	滚动计划的基本原理和特点	(169)
第二节	滚动计划的程序和适应性	(172)
第三节	滚动计划的编制	(176)
第四节	滚动计划应用实例	(179)
第五节	滚动计划成果经济效益评价	(186)

第七章 网络计划技术	(190)
第一节 网络计划技术概述.....	(190)
第二节 网络图的构成.....	(196)
第三节 网络图的绘制.....	(200)
第四节 网络时间参数的计算.....	(204)
第五节 网络计划的调整和优化.....	(230)
第六节 网络计划技术应用实例.....	(242)
第七节 网络计划技术成果经济效益的计算方法.....	(255)
第八章 价值工程	(258)
第一节 价值工程的基本原理.....	(258)
第二节 对象选择与情报收集.....	(274)
第三节 功能分析.....	(285)
第四节 方案创造、评价和实施.....	(311)
第五节 价值工程应用实例.....	(324)
第六节 价值工程成果经济效益评价.....	(334)
第九章 ABC管理法	(339)
第一节 ABC管理法的概念和原理.....	(339)
第二节 ABC管理法的应用.....	(341)
第三节 ABC管理法应用实例.....	(357)
第四节 ABC管理法的经济效益评价.....	(360)
第十章 作业排序技术	(362)
第一节 排序问题.....	(262)

第二节	流水型排序问题的排序方法	(365)
第三节	非流型排序问题的排序方法	(377)
第四节	生产任务分配方法	(381)
第五节	排序的经济效果评价	(386)

第十一章 管理心理学 (387)

第一节	人性的假设与管理	(387)
第二节	需要、动机与激励	(393)
第三节	群体心理	(399)
第四节	领导心理	(403)
第五节	心理测验及在管理中的应用	(408)
第六节	管理心理学应用成果效果评估	(433)

第一章 现代化管理概述

第一节 推行企业现代化管理的重要意义

党的十三大提出：“科学技术的进步和管理水平的提高将在根本上决定我国现代化建设的进程，是关系民族振兴的大事。”还指出：“现代科学技术和现代化管理是提高经济效益的决定因素，是使我国经济走向新的成长阶段的重要支柱。”不论是现在还是将来，加强企业管理，提高管理水平，实现管理现代化，对企业和社会经济的发展都有着极其重要的意义。

1. 管理现代化是实现“四化”的保证和标志。现代化的科学技术必须有现代化的管理与之相适应，才能变成先进的生产力。落后的管理将阻碍科学技术的进步，降低其应有的效能。没有管理现代化就不可能真正实现科学技术的现代化，也不可能实现工业、农业和国防的现代化。只有与科学技术进步相适应的管理水平不断提高，实现管理现代化，才能保证“四化”建设的顺利进行，实现其宏伟的目标。

2. 推行管理现代化是企业有计划商品经济条件下生存和发展的需要。随着改革开放的不断深入，有计划的商品经济的进一步发展，“国家调节市场，市场引导企业”的新的经济运行机制逐步形成，促使企业成为自主经营、自负盈亏、自我约束、自我发展的商品生产经营者，在国内外激烈

的市场竞争中求得生存与发展。为此，企业必须正视管理落后的状况，积极改善企业管理，提高经营管理水平，根本改变管理落后的面貌。谋求高质量、低成本、多品种和优质服务，取得更大的经济效益。这样，才能在商品经济发展的激烈竞争中立于不败之地。

3. 推行现代化管理是经济体制改革顺利进行的重要条件。“改革呼唤管理、管理促进改革”，经济体制改革的许多方案和措施能不能顺利实施和达到预期目的，概言之，取决于企业的承受能力和经济效益能否提高，而提高企业承受能力和经济效益的最现实的途径就在企业管理水平的提高。企业在以坚持、完善和发展承包制为主体，在外部环境多变，原材料、能源价格上涨，各种减利因素增加的诸多困难情况下，要更好地保证财政收入与企业留利双增长，完成承包任务，就必须眼睛向内、炼内功、挖内潜，靠改革完善企业管理，向经营管理要效益，增强企业应变能力和消化不利因素的承受能力。

4. 推行管理现代化是促进企业技术进步的需要。改革开放以来，许多企业引进了国外的先进技术、设备改造了，工艺更新了，产品换代了，但是借鉴和消化国外有效管理经验做的不够，缺乏先进的管理与先进技术相匹配，因而，先进技术也未能发挥其应有的作用，未能达到提高产品质量、降低消耗，提高经济效益的目的，从而阻碍了企业的技术进步。这种状况必须通过加强企业管理来改变。

5. 推行企业管理现代化有利于提高企业的整体素质，增强企业的生命力，使企业持久地提高经济效益。在实现管理现代化的过程中，可以全面地提高企业素质，从根本上解

决产品质量低、物质消耗高，经济效益差的问题，增强企业对外部环境变化的适应能力和承受能力，使企业的生产经营保持稳定的良性循环，经济效益不断提高，企业持久地向前发展。

第二节 现代化管理的特征

一、现代管理的基本思想

工业企业管理的发展过程，大体经历了传统管理、科学管理和现代管理三个阶段。现代管理论产生于本世纪二、三十年代，以行为科学和管理科学为主要代表。

1. 行为科学

行为科学主要是从激发人的积极性的角度去研究企业经营管理问题，着眼于如何从人的行为的本质中激发出动力，提高生产效率，保证企业取得最高的利润。它侧重研究人的动机，以及由动机产生的行为，这一学派的主要代表人物有梅约、马斯洛、赫次伯格等等。其创始人美国哈佛大学梅约教授的代表著作《工业文明中的人的问题》，发表于1933年。梅约通过试验发现，工人生产效率的提高，不完全取决于物质条件的变化，其中有心理上的作用，认为“生产不仅受物理的、生理的因素的影响，而且受到社会学和心理学的影 响”。据根这一理论，行为科学派认为，只重视物质的、技术的条件，忽视社会条件，忽视人们的相互关系对工效的影响是片面的，强调从心理学、社会学和社会心理学的角度研究企业管理，重视社会环境、人与人的关系、以及人的动机及其产生的行为对提高工效和达到决策目标的影响。

他们强调人的行为，并认为人们的一定行为产生于一定的动机，而一定的动机又产生于一定的需要，产生于满足一定需要的欲望。人们有各种各样的需要，按其重要性和发生的次序，归纳为五个层次：第一、生理需要；第二、安全需要；第三、归属需要；第四、尊重需要；第五、自我成就需要。这五种需要是不同等级的需要，是由低级向高级发展的，当低一级的需要满足后，它的刺激作用就会减弱或消失，人们就会关心更高一级的需要，这时高一级的需要将会发生进一步的刺激作用。这样不断满足需要，不断产生新的更高一级的需要，从而不断产生新的动力。因此他们强调，现代企业管理，应当研究职工在不同条件下各种各样的需要，要做好人的工作，从人的行为的本质中激发出动力，引导职工为自己的需要而努力，并把职工的个人需要与企业的目标统一起来，做到在使职工的需要得到一定满足的同时，保证企业的目标得以实现。

行为科学的研究内容表明，管理科学的发展，已经从原来重视物的作用，改变为重视人的作用。认为物不过是被动的组成要素，发挥人的主动性和创造力，才是办好企业、提高工作效率、保证企业获得更高利润的主要因素。这种理论的产生及其在企业管理中的运用，是企业管理发展中的一个重大演变。行为科学现在已成为一种研究和应用的“国际现象”，受到西方各国和苏联、东欧国家的普遍重视，同时也受到我国企业管理者和管理学者的关注。我国1985年1月成立了全国性的行为科学学会。

2. 管理科学

管理科学，是以科学管理理论为基础的，主要从合理组

织生产力三要素的角度研究问题，着重从生产技术上研究企业如何有效地利用各种资源，合理组织生产，生产出价格便宜的合乎需要的产品，获得更多的利润。管理科学最早兴于英美等国家，形成于50年代。一般认为，管理科学包括：

（1）以强调先进数学方法为核心的运筹学；（2）以强调系统观念为特征的系统分析方法；（3）以强调决策合理程序和决策方法为内容的决策科学化研究；（4）以各种信息处理为目标的电子计算机在管理中的应用。管理科学提倡采用精确的量化求证和科学方法，探求企业管理的“最佳途径和办法”，进而取得高效率。因此，管理科学也是一种对凭主观直觉进行经验管理的否定，比之泰罗的科学管理更适应社会化大生产，不失为一种现代企业管理科学。

管理科学解决问题时，一般采用下列七个步骤：（1）观察与分析情况；（2）提出与确定问题；（3）建立解决问题的数学模型；（4）从模型中得出解决问题的方案；（5）对方案进行验证；（6）建立对解决问题方案的控制；（7）将方案付诸实施。

管理科学运用的先进工具主要是电子计算机及管理信息系统，它所运用的科学管理方法主要有：盈亏平衡分析、库存控制分析、决策技术、计划评审法、关键线路法、线性规划、整数规划、动态规划、目标规划、对策论和概率论等。

比较管理科学和行为科学，管理科学强调“管”，认为管得严才能出效率，取得好的经济效果；行为科学强调人的行为，认为从人的行为的本质中激发出动力，才能提高效率，从而保证企业取得最高的利润。两者虽有所不同，但由于企业管理的内容既包括生产力的合理组织问题，又包括生

产关系的调节问题，既包含物质技术的因素，也包含人的因素，两者不可偏废。因而两者中任何一方都否定不了另一方，任何一方也代替不了另一方，而只能是从各自的角度和不同的方面，研究和发展现代企业管理科学。

二、企业管理现代化的要求和内容

企业管理现代化，就是指企业为了适应现代生产力和生产关系发展变化的客观需要，遵循社会主义经济发展规律，将现代科学技术成果和世界上管理科学的最新成就吸收并运用于企业管理之中，使企业管理水平不断提高，达到当代的先进水平的过程。

1. 企业管理现代化的要求

现代化的工业生产具有两个基本特征：第一，现代化的工业生产建立在高度科学技术基础上，机械设备在生产过程中得到了广泛应用，作用不断提高。人是机器的创造者和使用者，但在生产过程中，人又要受机器运转规律的支配。第二，现代化工业生产建立在高度分工与协作的基础上，劳动的社会化程度大大提高。整个工厂是一个既有严密分工，又有高度协作的复杂的体系。另外，各工厂之间以及工厂企业同农业、商业和交通运输业等经济单位之间，都有着密切的技术经济上的联系。现代化工业生产的这两个基本特征对现代的工业企业管理提出了相应的要求。

(1) 工业企业管理必须不断地把先进的科学技术成果应用于生产中去，而且要按照现代生产技术的客观规律办事，使人力、物力、财力都得到最有效的配合和利用。为此，要合理地进行工厂和车间的设计和布置；根据生产技术

的统一要求，制订产品技术标准、工艺规程和操作方法，合理地进行生产过程的时间组织。

(2) 企业的生产技术经济活动必须有计划按比例的进行，把整个生产技术经济活动有机地结合起来，保证企业的生产经营按照预定的目标，持续和协调地发展。为此，要有统一的计划，包括各个环节和各个方面的计划、短期计划和长远规划，实行严格的计划管理。

(3) 企业管理要求有高度的组织性，要在高度民主的基础上实行高度的集中统一领导，建立强有力的指挥系统，完善管理体制，做好职工的思想政治工作。

(4) 要尽可能用最少的消耗和占用取得尽可能大的生产成果，不断提高经济效益。为此，必须采用先进的产品设计和工艺，提高产品系列化、另部件的标准化和通用化，加强专业化协作，提高生产过程的连续性，缩短生产周期，搞好物资、运输、在制品、销售和成本财务等管理工作。

(5) 企业管理要适应科学技术的不断进步而发展。客观上要求采用更科学的管理方法，更先进的管理工具，要有更高水平的管理人员。为此，必须把现代数学，特别是运筹学等广泛应用于企业管理；将电子计算机与企业管理紧密联合起来，逐步形成计算机网络管理信息系统；要求对职工进行科学技术和业务的教育和培训，提高技术和管理水平。

2. 企业管理现代化的内容

按照现代化工业生产对现代企业管理提出的要求，企业管理现代化主要应包括以下五个方面的内容：

(1) 管理思想现代化。正确的管理思想是实行企业管理现代化的先导。现代管理思想必须符合有计划的商品经济

的要求，把以提高经济效益为中心作为企业全部经营管理工作的指导思想。相应地树立经济效益观念，质量第一和市场竞争观念、时间与信息观念、利息和资金周转观念和人才开发观念等。

(2) 管理组织现代化。就是企业要根据生产关系适应生产力、上层建筑适应经济基础的原理，根据集权和分权相结合，统一性和灵活性相结合的原则，按照有效管理幅度，企业规模大小和生产技术水平，企业领导人员和管理手段的特点等，建立合理的管理体制，设置管理机构，确定生产组织和劳动组织，提高工作效率。形成统一的、强有力的、高效率的生产指挥和经营管理系统。

(3) 管理方法现代化。现代管理方法是现代科学技术成果包括自然科学和社会科学的某些成果在管理上的具体应用，是适合现代化大生产要求的，使企业各项管理工作实现标准化、系统化、准确化、文明化和最优化的一系列科学方法。企业要在科学预测的基础上制定企业目标，并对实现这个目标的有关因素及其内在的联系，进行定性和定量相结合的系统分析；要掌握充分、准确的数据，凭数据说话，凭科学办事。许多企业积极推广18种现代管理方法已取得了成效，并逐步由单项应用向综合应用、系统配套地应用发展，不断优化管理方法。结合以电子计算机为主的现代管理手段，现代管理方法的推广和应用，将从根本上改变我国传统管理技术的落后状况。

(4) 管理手段现代化。就是建立以电子计算机为中心的管理信息系统，以最快地、有效地传递信息，实现管理过程的最优控制，保证企业及时正确地进行决策。除电子计