



企业管理现代化 基础知识讲座

河北省人民政府企业整顿办公室 编

河北人民出版社

前 言

企业管理现代化是企业全面整顿的必然发展趋势，是改革企业管理的重要内容，是提高企业素质和经济效益的一条重要途径。党的十二大指出：“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。”逐步实现技术现代化、管理现代化和人才现代化，是摆在我们面前的一项重要而紧迫的任务。要按照“以我为主，博采众长，融合提炼，自成一家”的方针，大力推进企业管理现代化，到二〇〇〇年，建立起比较完整的具有中国特色的社会主义现代化企业管理体系。

本书比较简要和尽量通俗地介绍现代化管理的理论、技术和方法的一些基本知识，目的是想对具有初中以上文化程度的从事企业管理工作的同志起到引导入门的作用，并能初步应用，为进一步掌握和应用这方面的知识打下一个良好的基础。参加本书编写的有王世贤、傅刚、汪正熊、王新敏等同志。由于编者水平所限，难免有不确切和错误之处，敬请广大读者批评指正。

编 者

1984年9月

目 录

第 一 讲	企业经营管理概论	(1)
第 二 讲	系统工程	(19)
第 三 讲	价值工程	(34)
第 四 讲	网络计划技术	(50)
第 五 讲	线性规划	(69)
第 六 讲	管理会计	(87)
第 七 讲	市场调查和预测	(106)
第 八 讲	决策技术	(124)
第 九 讲	其他几项现代化管理方法简介	(144)
第 十 讲	电子计算机与企业管理现代化	(175)
第十一讲	企业管理咨询	(189)

第一讲 企业经营管理概论

一、经营是在什么样历史条件下产生的？

经营是商品生产发展的产物，是商品经济所特有的范畴。马克思的再生产理论告诉我们，在商品经济条件下，社会生产过程是直接生产过程与流通过程的统一。商品生产的全过程包括三个部分：输入、转换和输出。经营就是对商品生产全过程的管理。从这个意义上讲，从很早的小商品生产开始就有了经营，以后随着社会分工的发展，逐步把全过程社会化了。

二十世纪初，世界市场都被主要的资本主义国家瓜分完了，而生产却在不断扩大，由生产者市场（卖方市场）转变为消费者市场（买方市场）。在这种情况下，对一个工厂来讲，仅仅考虑生产就不行了，还要考虑商品的销售问题。

第二次世界大战后，特别是六十年代，消费者市场的作用越来越突出，竞争越来越激烈。企业仅仅有销售观点还不行，因为它还只是属于以产定销这个范围，还要有市场观点，把市场、消费、用户做为企业全部活动的出发点；不仅要考虑当前市场的需要，而且要预见到几年以后市场的变化。这是一个新的指导思想。

经营这个概念就是在这个历史发展的过程中逐步提出来

的。美国大体在 1910 年左右就提出来了。日本的经营工作是从 1955 年开始的。我国是从党的十一届三中全会正式肯定现阶段还存在着商品生产和商品交换以后,于 1979 年把经营作为一个特定概念提出来了。我国是社会主义国家,实行的是计划经济,但是商品生产不仅依然存在,而且还要大力发展,社会主义企业仍然是相对独立的商品生产者。因此,同样存在经营这个范畴,也要从事经营活动。

有些教授、学者建议我国企业的经营定义为:社会主义企业经营,是在国家计划的指令和指导下,面向市场和用户,按照党的政策和国家法令,充分利用企业外部的一切条件和企业内部的一切经营资源条件,运用企业管理的职能,提高企业适应能力和竞争能力,争取最好的经济效益,在保证国家利益前提下,使国家、用户、企业和职工都能增加收益。

二、企业经营管理的内容及其基本模型

企业的经营管理有广义与狭义之分。狭义的经营管理是指对企业经营活动的管理。工业企业的全部活动可分为经营活动与生产活动。生产活动具有内向性,它的基本要求是充分利用企业内部的一切条件,按预定计划用最经济的办法把产品制造出来。经营活动则具有外向性,它的基本要求是使企业的生产技术经济活动适应企业外部环境的变化,根据市场环境的变化制定企业的目标、计划和战略,保证企业取得良好的经济效益。以生产活动为对象的管理属于生产管理,以经营活动为对象的管理属于经营管理。广义的经营管理,

是指对企业全部生产经营过程的管理，它既包括对企业经营活动的管理，也包括对企业生产活动的管理。企业的经营过程包括五个方面的内容：(1) 制定经营战略过程；(2) 产品开发过程；(3) 产品制造过程；(4) 市场开发和销售过程；(5) 财务过程，如成本核算与分析、资金管理、利润管理、投资效果分析以及企业经济核算等，它与销售过程相结合，既是企业经营过程的终点，也是新的经营过程的起点。这五方面的内容，中心是制定经营战略过程。

经营实质上是三个方面综合因素的动态平衡。其模型如图 1-1。

经营目标中包括：(1) 生产量、销售量、利润等各项技术经济指标；(2) 提高企业经营的安全程度。运用损益平衡点的方法，计算出销售额的盈亏界限量。假如企业销售额是 100 万元，经过计算可以发现，销售额达

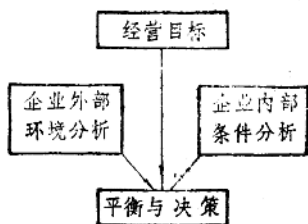


图 1-1

到 70 万元企业正好够本，在余下的 30 万元中就可以取得盈利。企业应千方百计使销售额超过 70 万元以上；(3) 提高企业经营的稳定程度。一般说，企业产品的品种越多，产品的最终用户数越多，企业就越稳定；(4) 提高能源消耗低的产品的比重；(5) 职工生活改善的目标，包括集体福利、工资、奖金，等等。

企业外部环境包括许多因素，要一一加以具体分析；(1)

社会的政治、经济形势；(2) 党的政策，国家的法令，上级领导部门的规定、指示、要求；(3) 社会需要和社会资源的情况；(4) 科学技术发展水平和发展趋势；(5) 协作单位的情况；(6) 竞争的情况；等等。

企业内部条件分析，包括：(1) 一般性分析。对企业领导层、经营方针、经营计划、经营组织，以及生产、销售、财务、劳资、采购各方面的具体方针都要进行分析；(2) 生产分析。即分析生产概况、生产计划、工序管理、作业管理、质量管理、产品开发、文明生产、安全生产、工厂布局、厂内运输，以及工艺、装备、工装、动力等；(3) 销售分析。即分析市场调查情况、销售计划、销售渠道、销售策略(广告、宣传、包装、商标、服务)。企业内部条件分析，还包括生产能力分析、人事劳动管理分析、信息管理分析、财务分析等等。在进行上述各项分析中，应当采用一些科学的分析方法，如市场潜力分析法、市场细分法、产品分析法等。这里例举产品生命周期的研究方法，见下图：

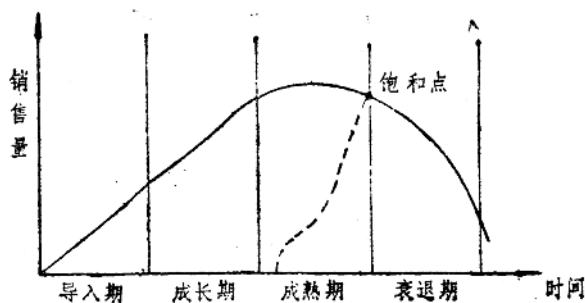


图 1-2

产品生命周期是指产品从投入市场开始到被市场淘汰所经历的时间长短。任何产品都有它自己的生命周期。从上图看，导入期产销量较少，增长较慢，往往是波动的；成长期，新产品为消费者所接受，销售量迅速增长。当这个产品获得很大成功时，就会吸引竞争者参加进来；成熟期，销售量较为稳定，维持一定时间后，就会出现下降趋势，达到饱和点；衰退期，销售量急剧下降，甚至滞销。企业要经常注意根据产品的销售资料，分析销售增长率的数据，来确定自己的产品处于什么时期。当发现产品进入成熟期后，就要采取开拓新市场、发展变型产品、增加产品新用途、修订价格、加强服务等各种措施，来延长成熟期。同时，要掌握时机，在老产品销售量达到饱和点之前，提前投入新产品（如图虚线所示），以免出现老产品一旦衰退、企业利润大幅度下降的情况。

企业经营就是把以上三个综合因素进行动态平衡，从中找出问题，做出正确的决策。

三、企业的经营思想和经营方针

企业的经营思想和经营方针，是关系到企业生死存亡的首要问题。

经营思想，是贯穿企业经营活动全过程的指导思想，它是由一系列观念或观点构成的。主要表现为五个观念：（1）计划观念。社会主义企业的经营活动必须以国家计划为主，市场调节为辅。（2）市场观念。牢固树立全心全意为用户服务的思想，生产出适销对路、物美价廉的产品，为用户提供

良好的服务。(3) 竞争观念。在社会主义制度下，由于还存在商品生产和商品交换，竞争是不可避免的，但根本不同于资本主义竞争。它是企业之间择优发展的一种手段，也是一种发挥企业主动性和创造性的外部压力。每个企业要敢于竞争，善于竞争，扬长避短，发挥优势，在竞争中求得生存和发展。(4) 开发观念。有效的经营者必须善于开发和利用企业的资金、物资、人力、空间（主要是市场）、时间、技术、信息、管理等各种资源。这些资源开发的成效直接决定着企业经营成败。(5) 效益观念。企业经营过程每一循环的起端是投入，终端是产出。产出大于投入，社会才能得到更多的使用价值，国家才能得到更多的积累，企业才能得到更多的利润留成，这也就是提高了经济效益。社会主义企业的经营活动，首先要服从社会主义的生产目的，把创造更多更好的使用价值放在重要地位，同时也要重视企业盈利。就是说，既要提高社会的宏观经济效益，又要提高企业的微观经济效益。

在制定经营思想时，应考虑到两个方面因素的要求。一个方面是商品生产的要求，有四点：(1) 商品只有为用户承认才能实现，所以一定要牢固的树立“为用户服务”的经营思想。(2) 生产和消费是相互促进的，商品本身可以创造消费。因此企业在搞市场研究时，要注意研究消费者的潜在需要，按照需要创造出新产品来。(3) 商品都有它自己的生命周期，而且在现代生产力的条件下，商品的经济寿命大大缩短了。所以要求在经营思想上有长远的、发展的观点，要干着今天、想到明天，“居安思危”。(4) 商品生产总是扩大再生产的。要求企业要有盈利思想，把各项工作转移到以提高经济

效益为中心的轨道上来。再一个方面是考虑社会制度的要求。企业在经营思想上，要坚持社会主义道路，正确处理同国家、社会、消费者、用户、协作单位、竞争对手和企业职工之间的关系，并把国家的、社会的利益放在第一位，兼顾其他方面的利益。这一点同资本主义制度下为了自己能攫取高额利润，尔虞我诈，互相倾轧，是根本不同的。

经营方针，就是在一定的经营思想指导下，具体解决企业经营问题的方向、原则、途径和策略等。不同的企业或同一企业，在不同时期的经营方针是不相同的。经营方针可以划分为两类：综合性经营方针（总方针）和单项性经营方针（具体方针）。

经营总方针也叫经营战略，是企业为了实现其经营目标，对企业外部环境变化与竞争力量消长趋势所做的反映与对策，解决企业经营方向和重点问题。经营方向一般是指企业产品的发展方向或服务方向，它包括：生产哪些种类的产品？满足社会哪些方面需要？（是面向城市，还是面向农村？是满足国内需要，还是为出口服务？）产品面向哪个阶层？（是生产高档产品，还是生产中档产品或低档产品？）等等。由于服务方向不同，经营方针也就不同。一般来说，企业可以采用产品市场分析方法来确定自己的总方针（如图1-3）。

产品可分为现有产品和新产品，市场可分为现有市场和新市场。这样组合起来就构成图中的四个部分。企业可以根据自己什么产品投入什么市场的不同情况，分别采取不同的方针。第一个方针，市场不变，产品不变，提高现有市场占有率，经营的重点应该放在提高产品的竞争能力上。第二个方

市 场 \n产 品	现有产品	新 产 品
	①	③
现有市场		
新 市 场	②	④

图 1-3

针，产品不变，市场改变，开辟新的市场，经营的重点要放在销售上，放在提高自己的竞争能力上。第三个方针，市场不变，产品改变，或制造新品种，或对原有品种进行改造，经营的重点放在品种上。第四个方针，新产品，新市场，经营的重点包括前面三个方针的所有内容。总之，经营方针不是千篇一律的，没有固定不变的标准模式，企业要从实际出发，对产品、市场做出周密的分析，采取适合自己情况的经营方针。

企业经营方针确定后，还要采取相应的经营策略。主要有：

(1) 产品开发策略。它包括：一是产品多能化。如多种性能的机床、多种性能的录音机等，是较受欢迎的产品；二是产品低耗化、节能化。是指产品在使用过程中耗费较低、耗能较少；三是产品简化。在我国当前的消费水平条件下，耐用消费品结构的简化（如洗衣机烘干构造的简化等），能够因消费者的需要而受到欢迎；四是产品低值易耗化。如手表、毛料服装等产品自然寿命过长，往往是一种多余的功能，造

成价格高、市场小。如能适当降低其寿命，大大降低成本和价格，销路会大幅度增加；五是产品多样化。这是主要的产品发展策略。

(2) 定价策略。我国企业的一部分产品可以自行定价，这就需要研究定价策略。出口产品也有这个问题。产品价格的确定，既要为消费者所接受，又要为生产者所接受。它包括：一是高价策略。这种价格策略，适用于具有独特功能、独占市场的产品，短期内需求量不会大增、不会引起激烈竞争的产品，以及需求弹性小、即使降低价格也无更多需求的产品；二是低价策略，又称渗透策略。这种价格策略，适用于需求弹性大、降价能明显地刺激潜在需求的产品，企业在成本方面占有优势的产品，以及生产能力过剩的产品。在开拓新市场时，也可作为一种进入市场的策略；三是最优价格策略。这种价格策略的出发点，是谋求最大的销售利润。价格、销售量、成本之间存在着一种函数关系，从这一关系中可以找到销售利润最高时的价格，即最优价格（本书管理会计一篇中将作具体介绍）。

(3) 推销策略。推销策略的出发点，是通过最有效的方法使消费者了解企业和产品，引起购买动机。主要内容：一是广告宣传；二是派员推销；三是销售促进，具体办法有举办展销会、开办专业柜台橱窗、采用精致的包装、实行试用和赊销、实行奖售制和折扣价格、给予推销人员或商业售货员以一定的物质利益等；四是满意服务。产品销售出去以后，企业要采取具体措施，加强服务工作，保证其使用价值得以实现，使消费者感到满意。

四、单纯生产型管理向生产经营型管理转变

这是近几年来企业面临的新形势所提出来的一个新问题。党的三中全会后，随着对经济工作的一系列改革，企业的活动与过去比明显的有四方面的不同：第一，过去的生产完全靠国家定计划，企业就是个执行问题，现在实行的是指令性计划或指导性计划，其余部分要靠企业通过市场调节来解决；第二，过去原材料和燃料靠国家低价调拨，现在有相当部分要靠企业与其他单位通过商品交换来解决，而且价格逐步提高；第三，过去产品靠商业、物资部门“统购包销”，现在产品不畅销对路，卖不出去，就要积压在企业的仓库里；第四，“文革”期间职工工资基本没动过，现在随着生产的发展，职工工资逐步提高。可以看出，过去企业是靠低价的原材料、廉价的农副产品和较低的工资支出维持生存的。这种情况，掩盖了企业经营管理的落后面。现在情况发生了很大的变化，经济改革把企业不同程度地置于经常变化的市场之中，企业遇到了经营、竞争等新问题，面临着严重的挑战。企业靠老办法，靠现有的水平混不下去了。出路何在？一九八三年全国工交工作座谈会明确指出：“必须牢固树立以提高经济效益为中心的经营指导思想。一定要从指导思想到具体工作上努力实现‘转轨’、‘变型’，即通过整顿，把企业各项工作转到以提高经济效益为中心的轨道上来，由单纯生产型转变为生产经营型。”一些企业的初步实践已经证明，只有做到“变型”，才能真正实现“转轨”，不断提高经济效益。

单纯生产型管理与生产经营型管理有着很大区别（如

图 1-4)。可以看出：(1)单纯生产型是直线式，生产经营型是圆圈式；(2)前者是闭系统，以产定销，有去无回，后者是开系统，以销定产，有来有去；(3)前者是执行性，后者是决策性；(4)前者单

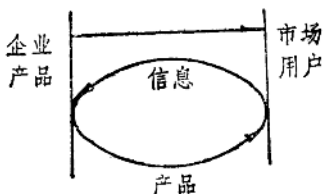


图 1-4

纯以完成生产任务为主要目标，后者以提高经济效益为目标。

企业怎样才能实现“变型”，在哪些方面变呢？

第一，思想变，统一认识。企业要把经营思想变为全体职工的思想，变为整个企业的思想，这是实现“变型”的前提。要使大家认识到，过去企业有一个国家观点，现在要有国家观点和市场观点；过去有一个计划观点，现在要有计划和市场统一的观点；过去是单纯生产观点，现在要有以提高经济效益为中心的观点；过去只重视当前生产，现在还要重视经营决策，干着今天，想到明天，重视开发性工作。不把思想统一到这些观点上来，“变型”的其它要求就难以实现。

第二，班子变，提高领导层的经营决策水平。要按照中央提出的“革命化、年轻化、知识化、专业化”要求，调整、建设好企业领导班子，选拔懂技术、会管理，能适应企业“变型”需要，适应企业面临的新形势，能大胆开创新局面的人到领导岗位上来。更重要的是，对新班子一定要加强思想建设和业务建设，重视智力开发，大力进行培养、提高，不断提高他们的经营决策水平。这是实现“变型”的关键。

第三，机构变，提高生产经营效率。企业原来的组织机构是职能制组织，是按照计划、生产、财务、劳资等管理职能划分的，在单纯生产型管理下，还大体能适应。现在要转变为生产经营型，把过去企业内部的管理扩大为从市场信息输入直到产品输出（包括销售后的服务），原来的组织机构就不适应了。因此，要按照生产经营型的要求来设计管理系统，并据此来调整组织机构。根据省内外一些企业的初步实践，至少应有三个管理系统：一是决策（经营）系统，二是开发系统（特别是新产品开发），三是生产指挥系统。有的还设有思想政治工作系统、生活后勤系统等。然后把关系最密切的科室分别包括到这几个系统中去，重复的合并，多余的撤销。这样调整组织机构，中心问题是要使日常管理工作的程序和方法标准化，加强生产经营管理，加强协调，提高效率。

第四，管理变，提高企业管理的科学性。从目前情况看，有一部分大中型企业实行了科学管理，有少数推行了现代化管理，而众多的小型企业还处于传统管理阶段，凭经验办事，不懂得科学管理，更谈不上现代化管理。这种状况根本不能适应新形势的需要。现代化管理就是适应现代环境的管理方式，从这个意义上说，生产经营型管理也即所谓现代化管理。近两年来，有些企业在经营管理方面逐步创造出一些新经验，形成了一些新概念。如责权利相结合和包保核相结合的经济责任制，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（包括全员培训）等。有些企业为了取得最佳的经济效益，积极推行现代化管理方法，如统筹法和优选法、市场预测和经营决策、网络计划技术、线性

规划、信息管理、目标管理、系统工程、价值工程、管理会计等，以及积极开展企业咨询活动，有条件的企业还在经营管理中应用电子计算机、微处理机，均取得了良好效果。这些都值得我们学习和推广，以提高企业管理的科学性，并向现代化管理迈进。

随着经济体制改革的深入进行，“转轨”、“变型”问题的重要性越来越为经济管理部门和企业所认识，一些地方和企业已经较好地实现了这一转变。江苏省无锡市到一九八三年已有三分之一的企业实现了“转轨”、“变型”，增强了企业的应变能力和竞争能力。有62%的市属企业实现了效益的增长高于速度的增长。有5个产品获国家金质奖，15个产品和住宅工程获国家银质奖，44个产品获部优质，56个产品获省优质。他们实现“转轨”、“变型”的做法是：

1. 端正认识，在指导思想上实现根本的转变。从四个方面正确认识“转轨”、“变型”的主要标志，即：以提高经济效益为基本前提，在指导思想和经营方针上，必须面向国内外市场，按需定产；在管理功能和范围上，必须以经营为中心，既管生产，又管经营；在管理目标上，必须讲求最小的投入、最大的产出，并在流通中实现价值；在管理模式上，必须是从经营决策——科研开发——组织生产——销售反馈——再到新的经营决策。

2. 组织企业根据自己的特点，边实践、边探索，创出自己的经营特色和经营风格。(1) 占有市场，使产品优势转化为商品优势，商品优势转化为经济优势。通过产品的市场分析，全市排出了106个占有国内和省内市场优势的产品，

以及一批外贸适销产品，并从计划安排、物资和能源供应、技术改造等方面优先确保，扩大批量。在新产品试制开发中，坚持把市场需求、时令季节、购买力水平、具体投产条件等因素作为重要前提，使自己的产品在市场竞争中打得
出、站得住，始终以新的面目出现，保持旺盛的生命力。一九八三年全市就试制新产品 570 个。同时，做到求好求廉，内“联”外“挤”，巩固和扩大市场。(2) 灵活经营。面对瞬息万变的形势，在经营上做到“以活应变”。全市工业与商业、城市与乡村以及跨市跨省的代销、联合经销、推销等有了发展，生产与流通的联系进一步密切。(3) 加强预测。许多企业采用多种形式，通过多种渠道了解和掌握市场需求的信息，及时作出经营决策。(4) 改善服务。树立“用户第一”的思想，以此来赢得信誉，实现“服务以好取胜”。根据用户需要及时改进产品设计。电子行业的一些主机厂在全国许多地区设立了 1,000 多个经销点，同时设立了修理服务点，大大方便了用户。不少企业还坚持上门服务，指导技术操作，帮助业务培训，深受用户欢迎。

3. 通过企业全面整顿，提高企业的领导班子、职工队伍素质以及技术和管理素质，为实现“转轨”、“变型”打下扎实的基础。(1) 建设一个能指挥、会经营、善决策，能够开创新局面的领导班子，从组织上保证实现“转轨”、“变型”。(2) 造就一支有觉悟、有文化、有技术的职工队伍，适应“转轨”、“变型”的需要。(3) 依靠技术进步和科学管理，加快企业的“转轨”、“变型”。在推进技术进步上，一是加快技术改造步伐，一九八〇年至一九八三年全市共完成技术改