

现代企业科学管理

● 辽宁省企业管理协会 辽河油田企业管理协会编

XDQYCL

LIAONINGRENMINCHUBANSHE

辽宁人民出版社

图书在版编目(CIP)数据

现代企业科学管理/辽宁省企业管理协会编. —沈阳:

辽宁人民出版社, 1997. 5

ISBN 7-205-03813-8

I. 现… I. 辽… III. 企业管理: 科学管理 IV. F270

中国版本图书馆CIP数据核字(97)第05744号

辽宁人民出版社出版发行

(沈阳市和平区北一马路108号 邮政编码 110001)

金城印刷厂印刷

开本: 850×1168 1/32 字数: 520,000 印张: 21 $\frac{1}{4}$ 插页: 2

印数: 1—4,000

1997年5月第1版

1997年5月第1次印刷

责任编辑: 王铁汉

版式设计: 王珏菲

封面设计: 于世平

责任校对: 张富娟

定价: 28.00元

编 委 会

主 任：王华彬 吴启成 王显骢

副主任：王 征 马 琳 吴 彤 栾立文

编 委：（以姓氏笔画为序）

马 琳 王 征 王显骢 王曦智

卢玲珍 刘 莉 乔有让 吴启成

吴 彤 李忠涛 姜福奎 栾立文

蒋恩尧

作 者：（以姓氏笔画为序）

丁 战 王 征 王曦智 王 英

王小军 卢玲珍 刘 莉 乔有让

李 森 邴红艳 张 光 张兰霞

郭 伏 姜福奎 栾立文 高锦平

蒋恩尧

序

江泽民总书记指出：“加强科学管理，是企业固本培标的大计，切不可疏忽”。为了实现“九五”规划和2010年奋斗目标，我国正在进行两个具有全局意义的根本性转变，一是经济体制从传统的计划经济体制向社会主义市场经济体制转变，二是经济增长方式从粗放型向集约型转变。加强企业管理，建立起科学的、规范的企业内部管理制度，是实现“两个根本性转变”的重要内容，是提高经济效益和经济增长质量的重要条件。然而，目前我们企业中普遍存在投入多产出少经济效益低、技术进步缓慢、产品结构不合理、产品质量差等现象。要转变这种局面，必须走集约化经营的道路，关键是管理创新，首要的工作是提高管理素质和管理水平。因此，加强管理，已是企业工作的当务之急。

管理创新也是一种改革。随着我国社会主义市场经济体制的逐步完善，国家对企业的管理，将逐步由直接控制为主转向间接控制为主，主要运用经济手段和法律手段，从宏观上来控制和调节经济运行。这一重大变革，要求企业摒弃落后的管理方式，改革不适应生产力发展要求的管理体制和规章制度。在新形势下，管理创新，必须先进行观念更新，所有的管理方法、管理内容和管理手段都必须围绕适应市场和全面接受市场检验这一核心。邯钢经验就是新形势下的产物，是一种新的管理模式。其精神实质就是以经济效益为中心，依靠职工群众，坚持“三改一加强”方针，按照市场经济要求，建立起“模拟市场核算、实行成本否决”的管理机制。邯钢管理模式也是在承认市场对企 业 否 决 的 前 提 下 建 立 起 来 的，有 了 这 种 新 型 的 管 理 模 式。

才有了邯钢五年迈五大步的发展速度。

管理科学也是建立现代企业制度的重要组成部分，是和深化改革相辅相成，相互促进，互为保证的。改革的成果要靠管理来加以规范和巩固，而坚实的管理基础又是企业深入改革的必要条件。近年来，存在着“以改代管”，忽视管理的倾向，这种错误倾向不仅影响着管理的加强，同时也影响着改革的深入，根本原因是没有摆正深化改革和强化管理的关系。因此，一定要从搞活整个国有经济，摆脱当前国有大中型企业困境的高度，来认识加强企业管理的重要性和迫切性。把管理水平的提高作为衡量企业改革搞得好不好的重要标准。

为了适应新形势下企业管理的要求，加强管理知识的更新和学习显得尤为迫切和重要。企业管理人员尤其是厂长、经理更应该加强对新的管理理论的学习，只有对国内外管理理论和特点有所了解，才能结合实际做好工作，迎接新一轮企业竞争的挑战。应着重学习市场预测、决策技术、目标管理、价值工程、全面质量管理、量本利分析、管理信息系统等现代化管理方法。由辽宁省企业管理协会和辽河油田企业管理协会组织编写，由辽宁人民出版社出版的《现代企业科学管理》一书，全面系统地阐述了现代科学管理理论与实务，具有结构新、内容新、观念新的特点，相信这本书对提高企业管理人员素质具有很高的参考价值。

赵学华
1997.12.6

目 录

序

第一篇 强化企业管理 实现管理科学化

第一章 企业管理概论.....	1
一、企业管理的含义与职能.....	1
二、企业管理价值观.....	6
三、企业管理的新趋势.....	11
第二章 强化企业管理与深化企业改革.....	19
一、企业改革与企业管理的关系.....	19
二、企业改革的方向与目标.....	22
三、现代企业制度的基本含义与公司治理结构.....	24
四、建立现代企业制度的难点与对策.....	29
第三章 “九五”企业管理的指导思想、方针和目标.....	37
一、我国改革开放和社会主义现代化建设的重要时期.....	37
二、改革和加强企业管理的指导思想和方针.....	39
三、确立企业管理的目标.....	50
第四章 管理科学体系.....	54
一、管理科学的内涵及其与现代企业制度的关系.....	54

二、管理科学与转换经济增长方式	57
三、管理科学体系的构成	61

第二篇 实施战略管理、主动开拓市场

第五章 现代竞争呼唤企业的战略思考	73
一、竞争致胜需要战略管理	73
二、战略管理的模式与内容	74
三、战略的层次与类型	77
四、战略态势分析	80
五、企业使命与战略目标	95
六、企业战略类型	100
第六章 赢得优势的关键——市场开发与营销战略	115
一、市场开发与营销战略的现状与发展	115
二、市场开发与营销战略的指导思想	120
三、市场开发与营销战略的基本类型	124
四、市场开发与营销战略的制定	135
五、市场开发与营销战略的新发展	145
第七章 赢得竞争优势的核心——产品战略	152
一、现代产品新观念	152
二、产品开发与更新战略	157
三、产品组合战略	174
四、产品多样化战略	177
五、名牌产品战略	183
第八章 赢得竞争优势的保证——投资战略	
一、我国投融资体制改革的基本思路与企业制定	
投资战略的依据	190
二、企业投资战略评价的基本要素	198

三、企业投资机会的选择	202
四、企业投资规模	204
五、企业投资组合	212
六、企业投资战略类型及其选择	218
第九章 企业战略的实施	230
一、建立有利于战略实施的组织结构与运行模式	230
二、战略实施的资源配置	234
三、创造良好的战略实施环境	235
四、建立内部战略支持系统	239
五、发挥战略实施领导作用	242
第十章 企业形象设计——CI 战略	248
一、企业形象特征与功能	248
二、CI 基本内涵	260
三、CI 战略功能	264
四、CI 战略实施	265

第三篇 采用现代方法 推进管理创新

第十一章 现代管理方法的剖析	274
一、现代管理方法的内涵与特点	275
二、现代管理方法的分类	277
三、现代管理方法的配套应用	279
四、组织领导与实施	282
第十二章 IVQ 综合管理模式	287
一、工业工程 (IE)	287
二、价值工程 (VE)	298
三、质量管理 (QC)	320
四、IVQ 综合管理模式	336

第十三章 目标成本管理	340
一、目标成本管理的基本原理	340
二、目标成本管理的实例	345
三、模拟市场核算, 实行成本否决	349
第十四章 其它常用现代管理方法	358
一、目标管理	358
二、市场预测方法	366
三、网络计划技术	379
四、ABC 管理法	391
第十五章 管理创新	395
一、企业管理创新的领域与原则	395
二、企业管理创新模型	404
三、企业管理创新的行为与动因	410
四、企业管理创新的条件与展望	413

第四篇 加强基础管理 优化管理系统

第十六章 加强基础管理的前提——强化企业	
管理的基础工作	419
一、企业管理基础工作的特点与作用	419
二、企业管理基础工作的基本内容	421
三、建立有效的管理基础工作体系	432
第十七章 加强企业系统管理 实现企业管理	
整体优化	435
一、企业管理系统的含义及构成	435
二、企业管理整体优化的内涵与特征	438
三、企业管理整体优化的指导思想与原则	441
四、企业管理整体优化的内容与实施途径	443

第十八章 优化企业现场管理	447
一、现场管理优化的含义与特征	447
二、现场管理优化的内容与要求	450
三、现场管理优化的方法	461
第十九章 基础管理的有效方法——精益生产方式	461
一、精益生产方式的产生及其含义	461
二、企业内部不同领域的精益化管理	465
三、精益生产方式的有效方法	479
第二十章 开发人力资源 强化人本管理	486
一、人力资源开发原理	486
二、人力资源管理体系	490
三、人本管理的思想来源	498
四、人本管理的基本形态	502
五、人本管理的误区	510
第二十一章 应用计算机 强化信息系统管理	515
一、企业管理信息的作用与分类	515
二、企业管理信息的收集	516
三、企业信息管理	523
四、电子计算机在企业管理中的应用	526

第五篇 实用典型案例

一、创新成果案例	534
1. 企业管理整体功能优化	534
2. 老企业技改项目滚动式管理	554
3. 质量工时管理法	567
二、应用成果案例	578
1. 网络技术在电熔一车间技术改造中的应用	578

2. 运用目标成本管理降低 051G #3 舰设备采购成本	587
3. 价值工程在设计立式涡流制动电机上的应用	597
4. 应用系统工程原理, 提高洗煤综合效益	608
5. 综合应用现代化管理方法优化产品品种结构, 适应市场需要	621
6. 系统诊断分析法在粘合剂扭亏增盈中的应用	638
7. 应用现代化管理方法节能降耗	644
8. 正交试验法在稠油开采降粘中的应用	659
后 记	667

第一篇

强化企业管理 实现管理科学化

第一章 企业管理概论

管理是一门科学，也是一种艺术。要搞好企业管理，必须学习和掌握管理基本理论知识。本章将对企业管理的含义与职能、管理价值观、管理发展趋势等问题加以阐述。

一、企业管理的含义与职能

当今，人们从事的各种活动，不论是在工厂进行产品生产，还是在商店为顾客服务，或是在建筑行业进行高楼大厦的建设，以及在交通运输部门从事的运输活动等，都是和管理分不开的。现在，管理已成为人类各种活动中最重要的活动之一。

管理的实践活动由来已久，哪里有集体劳动，哪里就有管理。人们在社会的集体劳动中，既有分工又有协作，这在客观上就需要有管理。在个体手工业的生产条件下，生产活动是由个体劳动者自己指挥自己，因而不需要管理。在工场手工业时期，生产是以协作劳动为基础的，为了协调人们的集体生产活动，保证统一的生产经营目标的完成，就不能没有管理。正如马克思所指出的那样，如果一个劳动者可以单独进行生产劳动，

独立完成产品的生产，那就谈不到管理。如果是由许多人进行协作劳动，共同完成某种产品的生产，那就不能没有管理，而这种生产协作劳动的范围愈广，管理的必要性也就愈突出。马克思的论断已被历史证实。从手工业到大机器生产，随着企业生产的内部与外部劳动分工与协作的发展，社会化大生产的形成，管理就成为企业生存和发展的重要条件。

（一）管理与企业管理的含义

什么是管理？现在国内外的管理学者对管理有许多不同的理解与表述方式。综合各家之说，我们认为管理含义可做如下表述：管理是指通过计划、组织、领导、控制和创新职能创造与维持一种环境，使集体成员协调而努力工作，充分利用各种资源，实现集体目标的活动过程。这个概念包含四层意思：

（1）管理的对象是一切集体。这个集体是一种正式组织，它具有一定的组织机构、目标和任务。这个集体大到国家、企业集团，小到一个工厂、一所学校、一个生产小组。

（2）管理的任务在于创造和维持一种环境，使集体的每个成员都能为实现共同目标做出最大的贡献。

（3）管理的目的是为实现集体目标。由于社会的各种集体的宗旨和使命不同，因而具有不同的目标。这些目标就是靠管理实现，管理是实现集体目标的手段。

（4）管理的手段就是管理职能的行使。也就是说，创造和维持一种环境，实现集体目标，是通过行使计划、组织、领导、控制和创新管理职能实现的。

上述管理概念包含了管理的对象、任务、目标和手段。因此，只有把四方面统一起来，才能对管理含义做出全面的正确理解。

上述定义是就一般管理而言的。如果结合工业企业的特点

来谈，可把管理的一般定义具体化为企业管理。

所谓企业管理，就是指企业管理者按照管理客观规律的要求，对企业的生产经营活动进行计划、组织、领导、控制和创新，以创造与维护有利的企业环境，有效利用各种资源，实现企业经营目标。对企业管理含义应从五方面来理解：

(1) 管理的客体是企业的生产经营活动。企业具有多种活动，归纳起来可概括为两类：一类是企业内部的生产活动，另一类是涉及企业外部的经营活动。企业管理就是对包括生产活动和经营活动的生产经营活动进行的管理。

(2) 管理的主体是管理者。在管理活动中，不仅依靠企业的高层经理人员和专业管理人员，而且要依靠广大职工群众。因为国有企业的职工，不仅是企业的劳动者，而且是企业的主人，要办好国有企业，必须全心全意依靠工人阶级。所以，包括职工群众在内的管理者就成为管理的主体。

(3) 管理的目的是实现企业经营目标，提高经济效益。管理的性质和功能决定它本身不是目的，而是实现一定目的的手段。企业管理的目的，就是通过行使管理职能，实现企业经营目标，以最少的投入达到最大的产出。

(4) 管理的手段就是对计划、组织、领导、控制和创新职能的运用。管理过程实质就是执行管理职能的过程。

(5) 管理的依据是企业管理的客观规律性。管理是人的主观能动的行为，但人的行为不是随意性，而是按照客观规律的要求来行事，只有如此，才能取得管理的预期效果。

(二) 企业管理的职能

企业管理者对企业管理的过程，实际上就是行使管理职能的过程。而管理职能的划分，一直是现代管理理论与实践的一项主要内容。现代管理理论的管理过程学派，就是按管理职能

构造的管理理论框架，作为管理学研究的中心。管理职能的划分及其理论的分析，既有利于管理学科的建立和企业管理人员的培训与提高，也有利于明确不同管理层次的管理人员的管理重点。

关于管理职能的划分，至今仍有不同的划分方法，根据国内管理学者的通用划分与当代管理发展趋势，我们将管理职能划分为计划、组织、领导、控制和创新。

1. 计划职能

计划职能是指对企业未来活动确定目标和规定实现目标的途径和方法。计划职能实际上就是解决企业要干什么、怎么干的问题。

计划职能为企业的生存和发展设计了一个行动蓝图，以此来指导企业的各项活动。计划职能运用的正确与否对企业活动的成败具有决定性作用。因此，计划职能就成为企业管理的首要职能。

计划职能的主要内容包括：研究和预测未来的变化；确定目标和方针；制订和选择方案，作出决策；编制与落实具体计划等。

2. 组织职能

组织职能是指根据企业目标和计划，对执行计划的各种要素及其相互进行优化配置和及时协调，保证计划任务的实现。

组织既是一种结构又是一种行为，可以分为静态组织和动态组织。静态组织是对组织形态而言的，它以提高组织效率为目标，研究组织机构的设置，组织人员的配备，职责与权力的规定，以及规章制度的建立等。动态组织是对组织体的运作而言的，它以理顺和协调人际关系为目标，研究组织行为的变化，组织机构的变革和发展，调整权力与职责，修订规章制度等。

组织职能的主要内容包括：明确组织的目标和任务；设计

管理组织机构；配备组织人员，确立组织制度；协调组织行为；对组织体的完善与变革等。

3. 领导职能

领导职能是指运用指导、监督、沟通、激励和教育等手段，统一全体职工及各级组织的意志，调动其积极性和创造性，为完成企业目标与计划做出最大的贡献。

领导职能主要是由企业领导者来承担，其主要内容包括：领导者为落实企业目标与计划进行部署和指挥，指导与监督下属完成本职工作；为统一各级组织与全体职工的意志与行为，必须保持企业内部信息沟通顺畅；为调动各级组织与职工的积极性和创造性，采取各种有效的激励方式与手段等。

4. 控制职能

控制职能是指根据目标和标准，对企业活动进行监督和检查，以消除实际与计划的差异，保证计划目标的实现。控制是一项规范性、技术性很强的职能。

控制职能的主要内容包括：制订控制标准，衡量实际成果，采取措施纠正偏差。这三方面内容，实际上就是控制职能实施的三个基本步骤。

控制职能按其控制的对象可分为三种：（1）事前控制，又称前馈控制，控制对象是企业输入的资源。（2）事中控制，也称过程控制，控制对象是正在进行的作业。（3）事后控制，又称反馈控制，控制对象是企业输出的成果。企业管理应对投入转换产出进行全过程的控制。

5. 创新职能

创新职能是指企业为适应当代科学技术与管理发展的需要，增强国内外市场竞争的能力，对生产要素和管理要素的重新组合。

创新职能的主要内容包括：开发新技术和新产品；开辟新

市场；获得生产要素的新来源；提出新的经营思路；创设新的组织机构；提出新的管理方式与方法；设计新的管理模式；进行某些制度的创新等。

凡是企业的管理者都要执行管理职能，然而他们在每项管理职能所消耗的精力与时间是有差别的，如下图 1—1 所示。

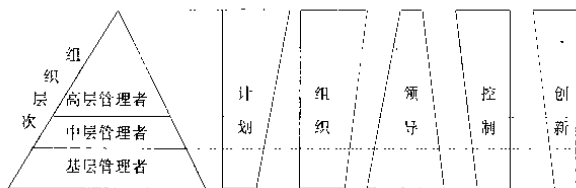


图 1—1 执行管理职能所需时间

二、企业管理价值观

管理作为一门科学和一种艺术，是经过近一个世纪发展起来的。人们对管理的认识有一个过程，由不认识到认识，由认识到重视。在第二次世界大战前，西方工业发达国家只有极少数的大学教授和管理咨询人员关心管理，从事实际工作的管理人员对管理在企业发展的地位与作用了解甚少。当时虽然有一些管理者热心于管理，如美国的通用汽车公司经理艾尔弗雷德·斯隆，西尔—罗贝克公司经理罗伯特·伍德，以及美国电话公司经理切斯特·巴纳德。这在当时，只能说是例外。和巴纳德一起工作的同事，认为研究管理是巴纳德的个人爱好，他们对此毫无兴趣。当时的管理人员甚至很少意识到他们自身在从事管理工作，更谈不到把管理视为一种社会职能，一门科学。