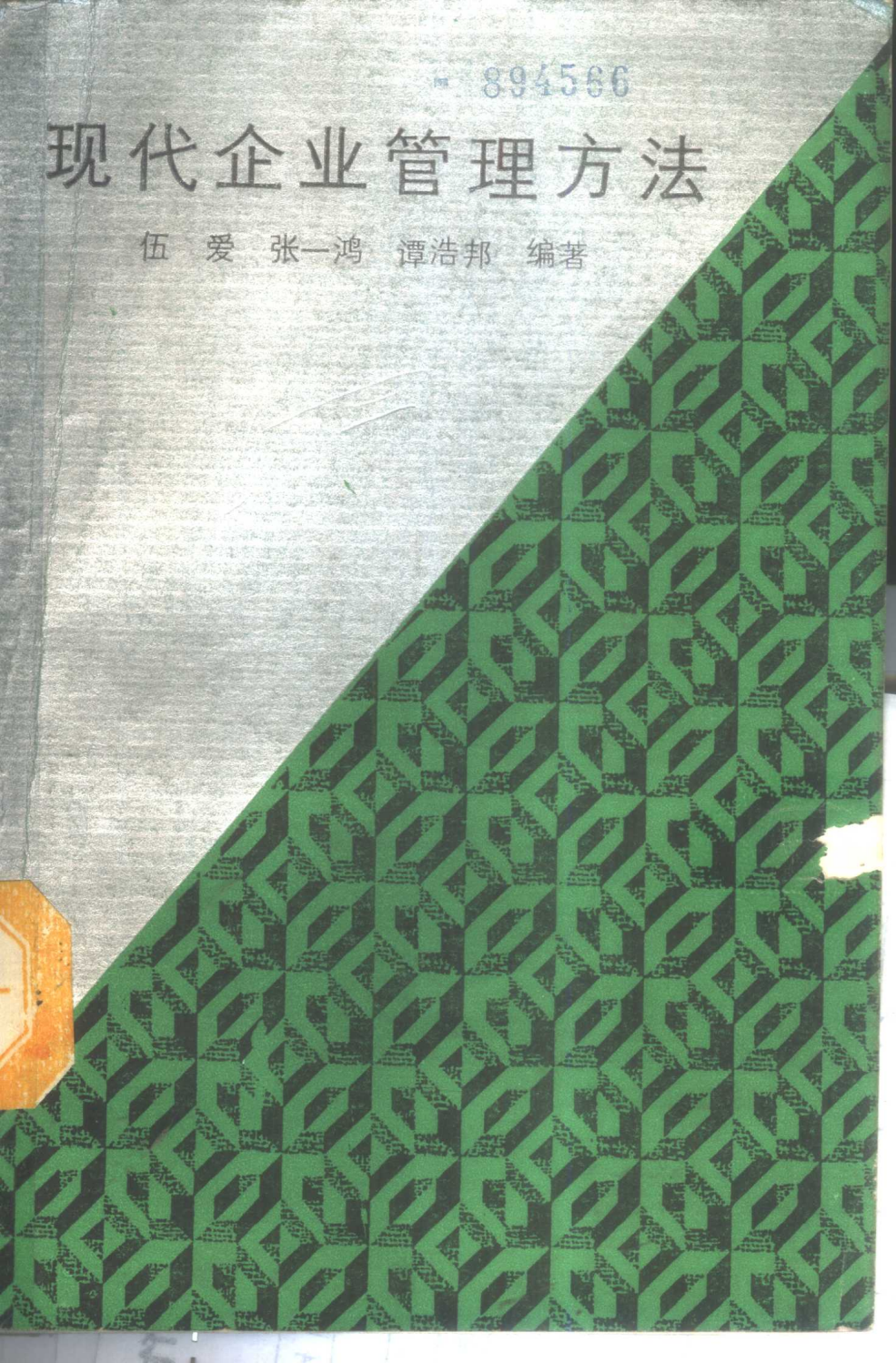


894566

现代企业管理方法

伍 爱 张一鸿 谭浩邦 编著



· 企业经营管理丛书 ·

467
212

现代企业管理方法

伍 爱 张一鸿 谭浩邦 编著

广东人民出版社

目 录

一、 导论	1
二、 系统工程	13
三、 目标管理	36
四、 滚动计划方法	55
五、 市场调查与预测	68
六、 决策技术	95
七、 统筹法	117
八、 成组技术	148
九、 看板管理	171
十、 价值工程	185
十一、 线性规划	233
十二、 优选法与正交试验法	256
十三、 质量管理	272
十四、 抽样检验技术	310
十五、 设备管理	327
十六、 库存控制	356
十七、 ABC分析法	375
十八、 盈亏分析	395
十九、 投资效果分析法	415
二十、 动作与时间分析	427
后记	442

一、导 论

当前，世界范围的新的技术革命的浪潮正在冲击着我们的神州大地，而贯彻执行改革、开放、搞活的政策，则促使企业正在由过去的封闭型转变为开放型，由单纯生产型转变为生产经营型。这一历史性的转变，使企业管理现代化这一战略性任务紧迫地摆到了我们的面前。

(一) 企业管理现代化的必要性

到本世纪末，我国人民的战略任务是在我国逐步实现工业、农业、国防和科学技术的现代化，建成具有高度文明、高度民主的社会主义国家。实现四个现代化的关键是科学技术的现代化，其核心则是管理的现代化。对于整个国家是这样，对于企业也是这样。

这是因为：

1. 现代化的大生产要求科学技术的现代化必须要有管理的现代化与之适应

科学的管理方法和管理手段是随着生产力的发展和科学

技术的进步不断发展变化的。在手工业生产中，生产规模小，生产技术和劳动分工都比较简单，管理工作就比较简单。但是，现代化的大生产情况就大不一样。

现代化大生产的特点是：技术装备现代化，生产过程机械化、自动化、高速化，组织形式高度专业化、协作化、社会化，这就必须要有一套先进的、科学的管理方法和管理手段对规模较大、分工精细、协作复杂的生产过程进行有效地协调。先进的科学技术和科学的管理，是现代企业和国民经济发展的两只车轮，缺一不可。只有先进设备而无现代化管理，先进设备的效率也就发挥不出来。

2. 现代经济社会的特点要求企业管理现代化

现代经济社会的显著特点除了生产规模越来越大，专业化分工越来越细，综合性越来越强之外，国民经济各部门之间的依存关系愈来愈紧密，跨部门、跨领域、跨地区的问题愈来愈多。而且，由于现代交通、通讯联系的高速化、网络化，市场环境瞬息万变，要求企业对内部、外部的错综复杂的问题，必须迅速地做出反应，正确地作出决策。不采用现代化的管理方法和管理手段，要做到这一点也是不可能的。

3. 改革和开放对企业管理现代化提出了更紧迫的要求

随着改革的深入和对外开放的进一步发展，企业从过去作为上级行政主管部门的附属，而成为相对独立的经济实体，这就迫使企业必须改变陈旧的传统的管理，建立起完善的科学的经营决策体系；在国家计划的指导下，根据企业自身的条件和外部环境，扬长避短，并且面向国内和国外两个

市场，利用国内和国外两种资源，学会对内建设和对外进行经济技术交往两种本领；通过合理确定目标，科学地制订计划，有效地组织、指挥、协调，及时而有效的反馈控制，以及恰当地利用激励手段，开展独立的经营活动，在竞争中增强企业活力，求得生存和发展。

为了达到企业发展的这一新境界，管理现代化对于企业来说，既是形势的客观需要，又是自身的迫切要求。这是提高企业经济效益的唯一法宝。

（二）管理科学的发展

管理是一门学问，管理方法则是在管理科学理论指导下的工作手段和思维方法。它的实质是要对企业中的劳动者、劳动手段和劳动对象等生产力三要素科学地组织起来，巧妙地做出安排，使三者之间及其各自内部在数量上、质量上求得动态平衡和最佳的关系，同时，在时间上和空间上能够相互协调，做到人尽其才，物尽其用，财尽其利，从而达到既定目标，取得最佳效果。

一般来说，在有共同劳动的地方就会有管理。但是，管理发展成为一门现代科学，经历了一系列过程。

1. “古典管理”阶段

从本世纪初到40年代，企业管理经历了从“经验管理”进入“科学管理”阶段，有人称为“古典管理”阶段。这一阶段的代表是美国的泰罗，作为科学管理的始祖，他创立了

泰罗制。

泰罗制的方法和理论要点是：通过对工人的操作动作和工时研究，制订标准的作业法和有差别的工资制，以提高生产率，使劳资双方都增加收入，从而提高了双方进一步扩大再生产的兴趣，促进了资本主义繁荣。

泰罗制体现了资本主义管理的两重性：一方面，它是巧妙的剥削手段，有其残酷性；另一方面，通过科学地分析人在劳动中的作业动作，去掉多余的、笨拙的动作，提高动作的准确性、有效性，实行完善的标准化制度、定额管理制度和监督制度，有其科学性的成份。这一点是值得我们借鉴的。

2. “现代管理”阶段

本世纪40年代到60年代，企业管理从“科学管理”进入“现代管理”阶段。

这个时期，由于生产规模的扩大化、自动化，产品多样化，工艺复杂化以及工人阶级觉悟的提高，泰罗制已不能适应，于是，“现代管理”理论逐步发展起来，并形成了“管理科学”和“行为科学”两大学派。

“管理科学”学派实际上是泰罗“科学管理”的继续和发展，它吸收了现代自然科学、数学、技术科学和西方资产阶级经济学的新成果，依靠运筹学、数理统计、概率论、系统工程、电子计算机等科学技术和手段，形成了一种新的现代组织管理科学。它的特点是强调“管”，认为只要管得严，就能出效率。

“行为科学”学派则强调从社会学、心理学的角度来研

究管理，重视社会环境和人的相互关系对管理成效的影响。它认为不能把人看成是“活的机器”，只重视物质条件、技术条件和金钱的作用，而忽视人际关系和社会环境对工作效率的影响，认为应当不断开发劳动者的主动性和创造精神，只有从人的行为本质中激发动力，才能提高效率。

3. “最新管理理论”阶段

70年代发展起来的、用系统理论将“管理科学”和“行为科学”综合起来的管理理论，称为“最新管理理论”，它是适应企业经营活动进一步复杂化、国际化的趋势而形成的。

所谓系统理论，就是从整体出发而不是从局部出发来研究事物，它把同某一事物有关的全体因素的总体看成一个系统。一个企业就是一个系统。在这种企业系统中，构成系统的要素有物、人及人所处的环境。

“最新管理理论”认为，对企业实施有效的管理必须进行系统分析，即把人、物和环境三者结合起来进行全面分析，实现计划、方案、设计方法的最优化。

从上述管理科学理论的发展可以看出，管理科学是随着科学技术的进步、生产社会化程度的提高而不断发展的，对企业的认识也在不断变化：在“古典管理”阶段，企业被认为是一个经济技术系统；在“现代管理”阶段，企业被认为是一个社会系统；在“最新管理”阶段，企业被认为是一个以人为主体的社会系统，而其中物的因素（包括技术）只不过是组成这个系统的被动因素。上述这种由原来重视物的作用，逐

步地改变为重视人的作用，是社会生产力发展的必然结果。

（三）现代管理方法——企业管理现代化的保证

管理现代化，是把现代化的科学技术成果综合地、全面地运用于经济管理和企业管理，它包括管理思想的现代化、管理组织的现代化、管理方法的现代化和管理手段的现代化。

企业管理方法，可以从不同的角度进行分类。企业系统，一般都由“人”、“财”和“物”、“事”等要素组成。现代管理方法的实质，就是协调好这些要素的关系，使企业在流通中完成自身的功能任务。

1. 对“人”的管理方面

企业要素中，“人”是第一位要素。我们所说的企业中的“人”，在工业企业中，主要是指劳动者本身。在社会主义条件下，他们既是管理的对象（客体），又是管理的主人（主体）。在商业、交通运输等企业，“人”还包括参与企业活动的服务对象（如顾客、乘客等）。

劳动者的作业效率，一方面，由全部操作动作中的有用动作时间和无用动作时间之比，或者说有用动作时间占全部动作时间之比来体现；另一方面，又由作业强度的适度性所决定。由于企业的生产归根结底是劳动者（及其操作的设备）的作业所实现的，因此，对于作业动作的研究（早在泰罗时代就已开始），成为科学管理的重要内容之一，通常称为“动作与时间分析”，又叫“作业研究”。这一点，对于我们目前制订

劳动定额、推行岗位责任制和承包制，都有借鉴的价值。

现代管理认为，企业里的人不是“机械人”，而是“社会人”。人的觉悟高低，积极性、主动性发挥得好坏，以及人际关系的状况，对管理效果的影响极大。因此，“行为科学”有一定的积极意义。

必须明确，我们对广大职工所进行的共产主义思想教育，从根本目的上、本质上不能与西方的“行为科学”同日而语。但是，“人还是要有一点精神的”，这种“精神”的作用，就是激励。

建立在现代社会学、心理学基础上的行为科学方法，主张随着人的不同需要而产生动机和激励，由于动机的产生而影响行为。行为科学对个体和群体行为的研究，对改进领导行为的研究，以及组织发展理论等，对我们当前做好人的工作，改善人际关系，从而创造一种良好的、融洽的、民主的管理环境，仍然有着参考的价值。

2. 对“财”和“物”的管理方面

物尽其用，是说对物的使用要合理，要尽可能少消耗、多产出。比如在下料时，我们总希望无用的边角料尽可能少，有用的制成品尽可能多，这里，就有个合理摆布、合理搭配、合理拼接的问题；在运输时，我们总希望在物料、能源消耗一定的条件下，运输量尽可能多，或者说，在完成一定的运输量前提下，物料、能源的消耗尽可能少，这里也有个合理调配、合理调度、合理组织的问题。在这类生产计划组织问题上，线性规划、动态规划可以为我们提供许多有

用的方法。

任何物品，都有个价值问题。所谓价值，也就是功能和成本之比。功能很高，固然很好，但同时会带来成本、费用过大，也未必合算。我们总是希望，以最低的费用、成本，可靠地实现产品（或劳动）的必要功能。进行这种功能分析的活动，就是“价值工程”。

产品的质量控制，设备的维修管理，以至于生产工艺、配方的试验设计，都有类似的问题，现代管理科学中，均有专门的实用方法可作借鉴，提供必要的帮助。

物畅其流，在企业管理中包含两方面的内容：一是物资的流通路线要合理，比如在物料流转中，要满足一定的需要和限制条件，减少对流和迂回，这就需要运用科学方法，设计合理的路线；二是对流通过程应进行有效的合理控制和调节；工业企业为了保证均衡生产，原材料、备件都要有一定的库存；商业企业为了保证市场供应的稳定，商品也要有必要的库存。这里，库存的调节和控制，就大有文章可做，运筹学里有一个专门的内容，称为“存贮论”，或称“库存控制”，就是研究这方面内容的。

在商品经济条件下，物流在一定侧面上同时伴随着或表现为资金流。资金流也可以看作是一种特殊的物流。生产数量，订货数量，库存数量，销售数量，费用高低以及它们之间的关系，无不表现为企业在资金上的盈亏问题。银行存款、贷款要发生或付出利息，投资于生产或流通要产生利润，由此，资金的使用又不可避免地带上了时间的价值。这

个问题在现代大生产、商品经济条件下日益显得重要，要做出正确的决策，也必须借助于科学的决策方法。

3. 对“事”的管理方面

企业里的“事”，泛指与企业经营管理有关的目标、计划、情况、规章、制度、标准、规范、统计数据、图表、预测、决策等等。

按照现代管理的系统观点，企业是社会经济大系统中的—个子系统，它要满足一定的目标要求，具备一定的组织结构，完成一定的功能。这样，就首先需要目标和计划实行管理。同时，企业又不是孤立存在的，它生存于广义的市场之中，受到市场变化的影响，于是，又必须对市场的情况做到尽可能了如指掌，研究它的发展规律，做出变化趋势的预测，以决定和调整自己的行动。上述对目标、计划、预测、决策的管理方法，是现代企业管理方法的核心内容。

另一方面，“事”又由一定的环节、事件构成，如何统筹安排、组织协调，也非常重要。我国古代有“田忌赛马”的传说，说明对于同样的事物，通过不同的组合、安排，就会产生不同的效果。在国外先进的企业管理方法中有所谓“成组技术”、“网络计划方法”，都是从不同的组合中要时间，要节约，要效益。

从一定意义上讲，企业对“人”、“财”、“物”、“事”的管理，本质上又是通过对信息的管理来实现的。

信息管理包含的内容很广，主要有：

(1) 信息的收集，要求准确、完整，不能搞假情况；

(2) 信息的处理、传递, 要快、要进行科学的加工, 包括编码、解释、分类、排队、计算、比较、汇总、分解、合并等;

(3) 信息的储存和提供, 要解决存贮方式、检索查询技术, 能在需要的时间、地点, 及时向决策者提供必要的信息, 做为决策的依据;

(4) 利用信息反馈, 进行最优控制, 使企业系统在最佳状态下运行。

由此可见, 现代企业的现代化管理, 还要改进管理的手段, 这里主要指使用电子计算机, 实现办公、业务管理自动化。据统计, 目前全世界电子计算机装机台数的80%以上是用于管理的, 其中, 大部分是用于企业管理。

(四) 端正思想, 明确目标, 建立适合中国国情的企业管理现代化体系

我国有40万个大中型企业和数以千万计的小型企业(包括乡镇企业), 总的说, 技术水平还很低, 管理工作更加落后, 同目前改革、开放、搞活的形势是极不适应的。

实现管理现代化, 必须在四项基本的原则和科学理论的指导下, 树立正确的思想观念, 主要是: (1) 经济效益的观念; (2) 质量第一和市场竞争的观念; (3) 时间和信息的观念; (4) 利息和资金周转的观念; (5) 人才开发的观念。

建立具有中国特色的社会主义的现代化企业管理体系,

必须把改革放在首位，将推进管理现代化同经济体制改革和企业技术进步有机地结合起来，同总结我国企业管理经验和吸收、借鉴外国的先进经验结合起来，“以我为主，博采众长，融合提炼，自成一家”。主要应当做到以下几点：

1. 在正确的经营思想指导下，制订出能够适应企业内外环境变化，推动企业不断发展的经营战略。

2. 建立起一套集中与民主相结合，纵横协调，适应现代化生产和经营要求的领导制度。

3. 培养一支符合“四化”要求，熟练地掌握现代管理知识和技能的管理干部队伍。

4. 建立、健全符合本企业特点，保证生产经营活动高效率运行的组织机构和管理制度。

5. 主要生产经营环节普遍地有效地使用现代管理方法和手段。

6. 搞好精神文明建设，为社会提供高水平、高质量的产品和服务，树立企业的优良信誉。

我们的目标是：在近期，要以大中型企业为骨干，初步奠定具有中国特色的社会主义现代化企业管理体系的基础，各行业都要有一批骨干企业在经营管理上、主要产品的质量 and 物质消耗上达到80年代初的国际先进水平；在本世纪末，则要达到工业发达国家90年代的水平，还要有一批大中型骨干企业达到当时的国际先进水平。其他企业，也要根据自己的基础和条件，在不同阶段、不同档次上实现管理现代化。

为此，我们要在改革企业管理体制与组织机构的同时，

进一步完善企业内部的经济责任制，扎扎实实做好管理基础工作，搞好人才培训和智力开发，有计划有重点地推行现代化管理方法，并同以电子计算机为主的现代管理手段相结合，必将从根本上改变我国传统管理技术落后的局面，为更好地保证“七五”计划的实施，为90年代我国经济振兴和进一步繁荣创造条件。

二、系统工程

系统工程是本世纪后半期出现的新兴学科，它既是一门综合性的工程技术，又是一整套组织管理的科学方法。

系统工程把所研究的对象看作是一个系统，着重解决对系统的规划、组织、管理和评价，使之获得最好的效益。因此，它的适用范围很广。特别是近几年来，系统工程在国民经济和社会工程的规划、组织、管理方面广泛应用，取得了显著的经济效果和社会效益。

（一）系统与系统的概念

系统工程是建立在系统科学和对事物的系统观念上的工程技术。因此，要了解系统工程，必须首先对系统的概念有所了解。

1. 系统的概念

具有同一目标、共同存在的环境条件和运动规律而组织起来的若干单元或个体所构成的有机整体，称为系统。比如一个汽车厂，由若干车间、科室所构成，它们是为了同一生

产目标——生产某种型号的汽车而组织起来的，它们要靠外界供应人才、资金、原材料、能量和信息，又要向外界销售产品，它们服从统一的节奏、秩序和运动规则，而又相互制约、相互作用、相互协调，构成一个完整的整体。这个汽车厂就是一个系统。

一个系统内部，可以分解为若干小的系统，称为子系统。如企业内部有生产系统，供应系统，销售系统，技术系统，管理系统，统计系统，质检系统，动力系统等。它们各自还可以进一步层层细分，分解为更小的各级子系统，从而形成系统的结构。

另一方面，一个系统，又必然从属于另一个大的系统，这一个大系统，又层层从属于更大的系统。对于一个特定的系统而言，与它相联系的外部，称为系统的环境。

系统从环境取得一定的物质、能量和信息，在环境条件的约束和影响下，经过系统内部的转换，又向环境输出新的物质、能量、信息。这种将一定的输入转换为一定的输出的能力，称为系统的功能。如图 2—1 所示，系统实际上就是在一定环境条件下，具有一定输入、输出功能的转换机构。

2. 系统的形态与特征

系统根据不同的属性特征，可以有不同的形态分

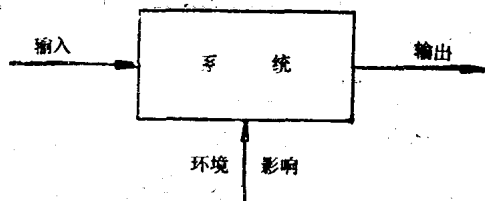


图 2—1