

企业现代管理学

——原理·方法·应用

QIYEXIANDAGUANLIXUE

QIYEXIANDAGUANLIXUE

QIYEXIANDAGUANLIXUE

山东人民出版社

企业现代管理学

——原理·方法·应用

主 编 苏东水

副主编 孙景奎 黄家顺

吴文虎 陈炳权

叶善根 吴宣陶

山东人民出版社

一九八六年·济南

企业现代管理学

——原理·方法·应用

主 编 苏东水
副主编 孙景奎 黄家顺
吴文虎 陈炳权
叶善根 吴宜陶

山东人民出版社出版
(济南经九路胜利大街)

山东省新华书店发行 山东新华印刷厂潍坊厂印刷

*

850×1168 毫米 32开本 18印张 2插页 430千字
1987年3月第1版 1987年3月第1次印刷
印数 1—9,000

书号 4099·580 定价 3.50 元

前 言

上海管理教育研究会，自 1982 年起，先后邀请上海等地有关大专院校，科研、业务部门的教授、专家和教师编写了本书。它是作者几年来在为全国部分地区和上海市的有关厂长统考班、企业管理培训班、研究班，以及大专院校本科、专科等讲学所编教材的基础上统编形成的。本书力求讲清基本概念、原理、方法及其应用，通俗易懂。本书可作为经济类院校学习现代化管理科学的教材和参考书，也可作为厂长、经理、专业管理干部的培训和考试教材。

本书的初稿，曾在中国国民经济管理研究会、上海市经委、上海市企业管理协会和上海管理教育研究会联合举办的“企业管理现代化研究班”上试用，并广泛听取了学员们的意见和建议。在本书的编写过程中，还得到复旦大学、同济大学、华东纺织工学院、上海财经学院、黎明大学、苏州大学以及上海部分工业局、公司、企业近 100 个单位有关同志的支持，并为本书的编写提出过许多宝贵意见，对此，我们表示深切的谢意。

参加本书编写和定稿的有：苏东水、李儒训、黄家顺、孙景奎、陈炳权、吴宣陶、顾国祥、叶善根、厉声和、刘泽波、周士富、李忠耿、强丽华、陈伟良、周小芳、柯文祺、孙燕青、许晓明、黄经耀、沈本初、芮明杰、周志伟、王龙宝、许鸿仪、

李定奎、姚瑞生、程丽芳、侯荣灿、丁伟中、顾文钧、鲍克英、厉景源、应健中、宋文德、周良甫、周忠泉、虞觉祥、冯正虎、陈皓、吴文虎等。全书由主编苏东水统纂。

由于企业现代管理内容丰富，涉及的学科较多，特别是在理论与实践的结合上，尚须不断探索与实践，加之我们水平所限，难免会有差错，敬请读者批评指正。

作 者

目 录

第一篇 概论	1
第一章 企业现代化管理概论	1
第二篇 定计	11
第二章 市场预测	11
第三章 决策技术	32
第四章 目标管理	53
第五章 滚动计划	89
第六章 网络技术	97
第七章 线性规划	134
第八章 管理信息	171
第九章 系统工程	187
第三篇 生产	213
第十章 行为科学	213
第十一章 人机工程	229
第十二章 动作分析	248
第十三章 ABC 管理	269
第十四章 设备管理	284
第十五章 质量管理	301
第十六章 正交试验	333
第十七章 成组技术	380
第十八章 看板管理	403
第十九章 经济责任制	419

第四篇 理财	433
第二十章 目标成本管理	483
第二十一章 价值工程	446
第二十二章 量本利分析	490
第二十三章 经济核算制	513
第二十四章 现代审计	530
第五篇 手段	548
第二十五章 电子计算机	548

第一篇 概 论

第一章 企业现代化 管理概论

企业管理现代化，是开创社会主义现代化建设新局面的一项重要内容。推进企业管理现代化，已成为摆在我们面前的一项重要而紧迫的任务。

第一节 管理现代化的含义与作用

所谓企业管理现代化，是指管理者运用科学的思想、组织、方法和手段，对企业进行有效管理，使之创造最佳经济效益的过程。从质的方面看，它要求改变我国企业的落后状态；从量的方面看，它要求我国的企业管理从管理思想、组织、方法与科技达到国际先进水平，包括国际先进管理经验的普及；从时间方面看，企业管理现代化是个过程，不是静态的，而是动态的，不断发展的；从目的看，是为了提高企业素质和经济效益。

一、对提高企业素质的作用

党的十一届三中全会以来，我国很多企业的产品技术水平

有所提高，经济效益有所增长，归根到底是由于狠抓技术进步和管理现代化的结果。但是，我们也清醒地看到，当前我国管理人员素质还普遍比较低。主要表现在：（1）有些领导班子的素质不高，一些主要领导人的决策能力、业务能力、组织能力、协调能力还不强；（2）许多企业还没有转到以提高经济效益为中心的轨道上来，尚未完成由单纯生产型向生产经营型的转变；（3）多数企业管理方法、管理手段比较落后，经营管理水平低；（4）职工队伍素质不高。积极推广应用现代化管理方法，逐步实现管理现代化，就是要进一步提高各级领导班子的决策能力，使之适应现代化大生产的需要；促进技术素质提高，适应新产品开发，提高产品质量的需要；提高经营管理素质，实现“转轨”、“变型”，使之适应外部条件变化的需要。一句话，就是提高领导素质，提高经济效益，适应新形势的严重挑战的迫切需要。

二、对发展社会生产的作用

（一）管理必须不断地把先进的科学技术成果应用到生产中去，而且要按照现代化生产技术的客观规律办事。因此，对企业生产和经营过程的管理就必须遵循现代生产技术的客观规律，把经济规律和生产技术上的科学规律结合起来，采用更科学更有效的管理组织和管理方式，运用更先进的管理工具和手段，以适应现代化大生产发展的需要。

（二）管理体现高度的组织性要求，必须实行高度集中的统一领导和指挥。一个现代化的生产单位，进行着大规模的协作劳动，这就必然要求对生产和经营过程的管理，以及对全社会各种经济组织一切活动的管理具有高度的组织性，实行高度集中的统一领导和指挥。

(三) 管理必须适应科学技术不断发展的要求。随着现代科学技术的迅猛发展及其在生产中的运用,现代生产的连续化、高速化和自动化的发展,既带来了巨大的经济效益,又对经济管理提出了更高的要求:要求各种技术准备和服务工作更加稳定可靠,生产计划、生产组织、生产调度和经济核算更加精确和及时。任何一个细小环节发生故障或处理不当,都往往会导致整个生产过程的中断。因此,客观上要求采用更加科学的管理方法,更先进的管理工具,要有更高水平的管理人员。例如,为了使企业的生产和经营活动达到最合理、最经济、最有效的预定目标,必须迅速地掌握、运算和处理大量数据,这就必须把现代数学,特别是运筹学等广泛应用于生产经营管理,把电子计算机的自动控制与企业的经营管理结合起来,逐渐形成以电子计算机为主要工具的生产管理系统以及把电子计算机与现代通讯技术结合起来,逐渐形成计算机网络管理系统,这样才能适应科学技术和生产力的发展,解决现代经济管理中出现的日益复杂的问题。

三、对提高管理水平的作用

科学技术与管理是当今经济起飞的两个车轮。因此,在迎接新技术革命的挑战中,光发展科学技术是不够的,管理也应当面向世界,面向未来,加速推进现代化,与科学技术同步发展。同外国先进水平比较,我国工业生产的技术水平固然落后,但是我们的管理水平更加落后。管理上的潜力比生产技术上的潜力要大得多。据外国经济学家估计,我国工业从某些部门的情况来说,在技术上相当于日本 1970 年的水平,落后于日本十年;但是在管理上只相当于日本 1960 年的水平,落后了二十年。这种估计是否符合实际我们暂且不论,但是我们不能不承认我

们的管理水平比技术水平更加落后这个事实。因此，为了迎接世界新技术革命的挑战，更要加速推进管理现代化，使我国企业具有与现代化工业大生产的技术进步相适应的组织管理水平。

第二节 管理现代化的方针与原则

管理现代化必须坚持实事求是的原则，按照马克思关于管理二重性的理论和党的路线、方针、政策，逐步地建立起中国式的社会主义现代化管理体系。

一、管理现代化必须从我国的国情出发

我国是一个社会主义国家，又是一个人口多、底子薄的国家。我国的科学技术和经济都比较落后，企业管理水平低，管理上受小生产的习惯势力影响大，这对实现管理现代化会带来许多困难。但是三十多年来，我们在管理方面也积累了一些经验，并注意了发扬优良的革命传统。从实际情况出发，搞中国式的管理现代化，就是要充分发挥社会主义制度的优越性，使革命传统和科学管理相结合。我国工业企业构成中，大量是中小企业。因此，我们既要重视大型企业的管理现代化，又要重视中小企业的管理现代化。我国中小企业的管理比大型企业更加落后，如果只有极少数大企业的管理现代化，没有大量中小企业的管理现代化，就不能实现工业现代化。

二、管理现代化必须坚持社会主义原则

社会主义管理科学理论是在社会主义革命和建设的实践中形成和发展起来的，它的最主要的特点表现在三方面：一是在社会主义经济上进行管理；二是在无产阶级政党的领导之下；

三是以马克思列宁主义为指导的。

我们是社会主义国家，搞企业管理现代化，必须根据马克思主义关于管理二重性的理论，使管理既适应我国生产力发展的要求，又适应社会主义生产关系的要求，坚持社会主义的原则。

三、管理现代化必须坚持“以我为主，博采众长，融合提炼，自成一家”的方针

“以我为主”，是我们的出发点，就是要在重视和总结我国传统的管理经验的基础上，从我国国情出发，学习、研究外国经验，达到“洋为中用”的目的；“博采众长，融合提炼”，是我们的学习方法，就是要广泛收集、了解各国管理经验和管理技术、管理方法，研究各个管理学派、各个学科的理论，集百家之长，为我所用；“自成一家”，是我们的目标，通过总结自己的经验和借鉴外国的经验，学、用、改、创，逐步发展，逐步建立起具有我国特色的社会主义企业管理科学。

四、管理现代化必须遵循客观经济规律的要求

按照客观经济规律的要求来实行管理，如企业就要把企业的产、供、销紧密结合起来，以需定产、产需结合；以产定供，以供促产。要做到这一点，就要采用现代化的科学管理方法，进行深入的调查研究，掌握大量的科学数据，搞好市场预测和经营决策，制订出切实可行的生产计划，以尽可能少的人力物力消耗，取得尽可能大的经济效果。对企业的经济活动，不仅要作定性和定向分析，而且要作精确的定量分析。通过一定的数学模型，评价和选择最优的组织措施和技术方案。要做到这一点，企业要做好原始记录、定额管理、管理信息反馈和处理等。不搞好这些管理基础工作，就不可能掌握大量的经济数据，做

到核算有依据，考核有标准；也不可能了解经济活动的内在规律，选择出最优方案，实现最优管理。

第三节 管理现代化的目标与内容

管理现代化，是我国企业长期的战略目标，也是衡量企业工作成效的标志。

一、企业管理现代化的目标

关于企业管理现代化的目标要求，总的说，到2000年，我国的企业管理应当同技术水平大体相适应，建立起比较完善的具有中国特色的社会主义现代化企业管理体系；经济效益要有一个大幅度的提高；大中型企业要达到工业发达国家八、九十年代的水平，要有一批大中型骨干企业达到当时的国际先进水平。为了达到这个目标，要按照中共中央、国务院的决定，把现有企业全部整顿一遍，并有计划地抓一批现代化管理的试点；要结合经济管理体制的全面改革和技术进步，大力推进企业管理现代化。到1990年，我国社会主义现代化的企业管理体系要初步形成，企业素质要有一个根本性的提高。这是全国总的目标和步骤。由于地区之间、行业之间、企业之间实际情况不同，水平差异很大，因此，还应当有分层次的具体目标。各部门、各地区和企业都要制定自己的目标。所有整顿合格的企业，都应当把工作重点转到技术进步和管理现代化上来，订出规划，努力实现。

二、管理现代化的内容

管理现代化的内容包括合理地组织生产力和正确地调整生产关系这两个方面。具体地说，包括以下五个方面：

(一) 管理思想现代化。就是要确立现代管理思想,包括战略观念、市场观念、变革观念、竞争观念、开发观念、时间观念、效益观念等。

(二) 管理组织现代化,就是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,遵循现代管理组织的原则。如统一指挥原则,集权和分权相结合原则,信息化、高效化原则,全员管理、全面管理原则,建立管理体制,设置管理机构,确定生产组织和劳动组织,克服官僚主义,提高工作效率等。

(三) 管理人才现代化。这是管理现代化的保证。应当培养一大批掌握现代领导艺术,具有指挥才能、参谋才能、监督才能、执行才能和各种专业知识的现代管理人才。

(四) 管理方法现代化。就是要运用一系列现代管理方法,包括现代决策方法、现代计划管理方法、现代理财方法、现代物资管理方法、现代生产管理方法、现代思想政治工作方法,等等。

(五) 管理手段现代化。包括运用电子计算机、建立管理信息系统,以及运用经济、行政、法律手段管理等。

建国以来,我国经济管理经过了曲折发展的过程,总的讲,是逐步提高的。但也应当承认我们的管理现状还是比较落后的,使现有一些先进技术装备不能发挥其应有的作用,而且在领导体制和经营管理制度方面,也还不够完善,没有能充分发挥社会主义制度的优越性。西方国家企业管理的发展大体经过传统管理(即经验管理)、科学管理,现在已进入现代管理阶段;而我国的大中型企业,目前基本上处于科学管理阶段,有些方面进入了现代管理阶段,有些方面还停留在经验管理的水平。至于为数众多的小企业,管理水平参差不齐,有不少基本上还处

于经验管理状态。近几年来，许多大中型企业在建立和应用现代化管理制度、方法、手段上已初见成效。根据典型调查表明，已经应用或开始应用现代化管理的制度、方法和手段的，大体分为三类情况：

第一类，应用比较广泛、效果明显的，如实行经济责任制，采用统筹法（包括网络技术）、优选法（包括正交试验法）、全面质量管理、全面经济核算、全面计划管理（包括目标管理）、价值工程、市场预测、ABC 管理法等。

第二类，开始应用，初见成效的，如系统管理、滚动计划、量本利分析、全员设备管理等。

第三类，处于试点和准备研究应用的，如决策技术、线性规划、成组技术、看板管理等。也有一些企业在管理上应用了微型电子计算机。

以上这些情况，说明我国管理现代化已经出现了可喜的苗头。

在本书中，我们系统地介绍了现代化管理的基本原理和内容，具体介绍了二十多种现代化管理的方法，供广大企业管理人员学习应用。

三、推行企业管理现代化的经验

推行企业管理现代化，首先要提高干部的思想认识。根据一些企业的实践经验，推行企业管理现代化，当前必须注意处理好以下几个关系：

（一）推行管理现代化要同整顿、改革、技术进步等结合起来。特别要强调考虑企业的技术进步，必须同时考虑管理现代化，使二者配起套来。搞管理现代化所必需的资金，也要与技术进步同时考虑统筹安排。过去，有的企业只顾引进先进技

术设备，不注意研究掌握现代化管理的方法，结果影响先进技术装备性能的发挥，甚至造成损失和浪费。这样的教训应当吸取。

（二）把总结国内先进管理经验和借鉴外国先进管理经验结合起来。在认真总结我们自己管理的先进经验，使之系统化、科学化、理论化的同时，要积极学习和运用外国先进管理经验，取人之长，补己之短。

（三）要处理好管理现代化与提高经济效益的关系。我们实现管理现代化的目的，是要提高经济效益，不能就管理而管理。管理要出效益，要为提高经济效益服务。这就是说，无论试点也好，面上推广也好，都要把那些对提高经济效益有显著效果的方法，放在优先的地位。

推行企业管理现代化，还必须要有系统观念、整体观念。要合理组织人、财、物，充分运用时间、技术、信息、知识等等资源以适应世界管理新潮流。

怎么样按照系统观念、整体观念、搞好管理的现代化呢？

第一，要弄清楚管理现代化各项内容的内在联系：人才现代化是关键，管理思想现代化是先导，组织现代化是保证，管理方法和手段的现代化是重要条件。

第二，应用现代管理方法，按照各项管理方法之间的内在联系，有针对性的配套应用，使之不断地向深度和广度发展，逐步形成系统化。职能部门应综合掌握各种方法，经营计划部门更要掌握预测、网络、滚动计划等手段，确定目标管理。

第三，在建立什么样的企业管理现代化模式上，要从实际出发，不能单一地搬别人的模式，要明确我们搞管理现代化的目的是为了_二提高生产力，提高经济效益，但在总体上，要有一个

大的模式。

第四，要制定必要的考核制度、作为评价企业管理现代化好、差的标准。