

实用現代化管理方法

(普及本)

初等
数学

$$1+1=2$$

电
数 脑
学 学

$$1+1=10$$

管
科 理
学 学

$$1+1>10$$

上海市企业管理协会

实用现代化管理方法

(普及本)

上海市企业管理协会

再版说明

本书出版后，时逢我国社会主义经济体制改革掀起新的浪潮之际。企业亟需要提高企业素质，改善经营管理；尽快实现技术进步和企业管理现代化。广大管理人员和读者对于各种企业管理书刊颇为乐读。本书自问世以来，旋即告罄。为此我们约请作者对原书重新作了校正、修改和补充，再次出版，以供广大读者参考。

一年多来先后收到各方读者提出的宝贵意见，均已酌纳，敬表感谢，并请继续提出宝贵意见。

编者

一九八五年三月

前 言

本书可供基层单位的管理人员和技术人员阅读和参考，或作普及现代管理方法培训教材用。基层同志战斗在生产第一线，肩负着提高经济效益的各项具体任务，责任很重，困难不少，但相当多的人未必有机会学习现代化的科学管理方法，习惯沿用经验做法，虽然勤勤恳恳、精打细算，甚至用拚体力的办法来搞生产，“投入”很多，经济效益往往不够理想，其原因，很重要的一环是没有掌握和运用现代化管理方法，针对这一情况，我们选择了几种常用的科学管理方法，编写成册，便于这些同志参考和应用。

普及和实用是本书编写的宗旨，我们希望具有初高中水平的同志，经过一定努力可以看得懂、用得上，因此书中尽量不用高等数学推导，非用不可者，在附录一中加以补充，这样可使更多的同志易于自学和应用，以达到普及的目的。在选材方面，我们力求实用，多举实例、反复阐明，并把本来用于大工程、大项目的线性规划、网络计划，取其最基本的内容，联系企业的实际作业加以介绍，力求学以致用能解决实际问题。

编 者

一九八三年八月

目 录

一、企业管理概论·····	(1)
二、存储论·····	(34)
三、价值工程·····	(49)
四、线性规划·····	(111)
五、网络计划·····	(154)
六、量一本一利分析与决策·····	(211)
七、投资决策·····	(241)
附录:	
一、本书所用公式的数学推导·····	(269)
二、现代化管理方法40种简介·····	(279)

工业企业 第一卷 工业企业管理概论

黄忠仁

社会主义工业企业要始终不渝地把为社会提供更多的优质产品，为人民创造更多的物质财富，取得更高的经济效益作为中心任务，这就不仅要求企业具有良好的技术装备和技术水平，而且要求企业具有相适应的更高的生产经营管理水平。在国外，同等规模和装备的企业，在某一特定条件下，往往一则兴旺发达，一则衰退败落，究其原因，多属经营管理不善造成。所以国外的企业家常说企业的成败“三分在技术，七分在管理”。我国现有近四十万个工业企业，具有很雄厚的物质基础，相对来说这些企业的管理水平较低，有的还很差。如果说我国的科学技术落后于工业发达国家一、二十年，那么我国的管理水平则落后于工业发达国家更多一些。因此，努力提高现有工业企业管理的水平，充分发挥现有工业企业的生产潜力，走内涵式扩大再生产的道路是实现党中央提出的本世纪内“在不断提高经济效益的前提下，力争使全国工农业的年总产值翻两番，即由一九八〇年的七千一百亿元增加到二〇〇〇年的二万八千亿元左右”（胡耀邦：全面开创社会主义现代化建设的新局面）的伟大战略目标的重要途径。因此，工业企业的各级干部都必须认真学习企业管理的理论，掌握管理技术，提高领导艺术和管理水平，为实现翻两番的战略目标作出贡献。

第一节 工业企业

研究工业企业管理，首先要了解什么叫工业企业。

工业企业就是从事自然资源的开采，以及对采掘品和农产品进行加工和再加工的工业性物质资料生产的独立经营、独立核算的经济组织，是国民经济的基本单位。一个工业企业必须在生产经营上有一定的自主权，在经济上独立核算，在法律上具有“法人”地位。

一、工业企业的基本形式

现代工业企业大体上有两种基本形式。

1. 单厂性企业，即一个工厂就是一个企业。这种企业由生产工艺衔接或生产工艺相同的车间（或班组）以及一定的服务部门、经营管理部门构成。全厂统一进行生产经营、经济核算和处理对外经济联系。例如，相同工艺的生产不同铸件的车间为主所组成的铸造厂；工艺上衔接的由铸件加工，零件制造、总装等车间为主组成的机器厂。

2. 多厂性企业，即是按照专业化协作和经济合理的原则把多个工厂组织在一起的企业性公司（或总厂）。它在生产经营上按统一的计划进行，在经济上统一核算盈亏，在法律上作为一个“法人”单位。组成多厂性企业的工厂，作为企业内部的生产单位，只具有相对的独立性，一般不是一个“法人”单位。

多厂性企业能对所属工厂科学地进行分工协作，合理地组织生产力，及时地运用新的科学技术，有利于技术更新和发展新产品，提高经济效益。列宁指出：“在分散的企业联合为一个辛迪加时，就能大大节省，这是经济学告诉我们的，也是一切辛迪加、卡特尔、托拉斯的例子说明了的。”

(《列宁全集》第25卷)多厂性企业反映了现代工业集中的趋势。

多厂性企业一般有下列几种组成形式:

(1) 按生产同类产品或相同工艺,把多个工厂组成专业公司。如电视机公司、棉纺公司、手帕公司等。这样有利于按产品品种的专业化分工,提高工厂的技术水平和便于加强管理。

(2) 把工艺过程前后衔接的工厂组成联合公司。如包括采矿、炼铁、炼钢、轧钢等工厂的钢铁联合公司,包括纺纱、织布、印染等工厂的纺织印染联合企业。这种联合形式,使各生产阶段紧密衔接,有利于均衡生产,缩短产品的生产周期,有利于试制更多的新产品。

(3) 由装配厂和零部件生产厂联合组成的总厂或公司。例如,电风扇总厂、缝纫机公司、拖拉机公司等。组织这类公司,有利于产品零部件生产专业化,发展新品种,提高产品质量。

(4) 对某种原料进行综合利用、深度加工的联合企业。如石油化工联合公司、煤炭焦化联合公司。这种公司有利于对原料的综合利用,减少环境污染。

(5) 多种经营的联合企业。这种企业充分发扬技术和财力上的优势向各行业渗透,生产各种不同类型的产品,便于根据市场的变化实行产品的转移,有较强的应变能力。

除以下几种外,还有科研单位和制造工厂的联合、工商的联合等组成多厂性企业的形式。

目前,我国大多数企业是单厂性企业,并且缺乏作为一个独立的商品生产者所必需的自主权。随着经济体制的改革,国家把越来越多的权力下放给企业,同时按照经济联

系调整工业结构、企业结构，我国将会逐步出现越来越多的独立经营、独立核算的多厂性企业，改变目前“大而全”、“小而全”分散经营的局面，促进生产力的发展。

二、工业企业的类型

现代工业企业，可以按加工方式、制造工艺、生产过程等不同标准划分为各种类型，以便按照各类企业的特点，运用相应的管理方式。划分企业类型的主要方法和企业的主要类型有以下几种（见下表）：

分类标准	企业类型	特 点
按加工方式 划 分	装配制	通过对零件的加工和装配制成产品。如电视机厂。
	装置型	通过装置对原料加工，使其发生质的变化。如化工厂
	合成型	把不同的成分（零件）合成或装配成产品。如拖拉机厂、水泥厂。
按制造工艺 划 分	分解型	原料经加工处理后分解成多种产品。如炼油厂、焦化厂。
	调制型	改变加工对象的形状或性能而制成产品。如钢铁厂、橡胶厂、塑料厂。
	提取型	从地下、海水、空气等提取产品。如煤矿、油田。
按生产过程 划 分	单线型	原料经各工序依次加工成产品。如纺织厂。
	组合型	由若干单线型过程逐步合并成一个生产过程。如汽车制造厂。
	扩散型	从一个生产过程，逐步分化为几个小的生产过程，分别制成不同产品。如石油化工企业。

续上表

分类标准	企业类型	特点
按产品专业化程度划分	单件型	产品品种多,每一品种一般仅制造一次,以后很少重复制造。如重型机器厂,船厂。
	分批型	产量较大,品种有限,周期性成批生产。如服装厂。
	连续型	连续不断地大量地生产少数几种产品。如纺织厂。
按任务确定方式划分	订货型	按用户订货生产。如大型电机厂。
	预计型	按市场预测生产。如洗衣机厂。
按机器排列方式划分	直线型	按产品加工的顺序来排列各种不同的设备。
	机群型	把同种的加工设备排列在一起。
	移动型	产品固定,把机器设备搬来加工。如打捞业。

一个企业可以是一种类型,也可以是几种类型并存,同时可以根据市场需要和管理需要,变换类型。

三、工业企业的特性

生产商品的工业企业都具有某些特性,这就是:由生产力、社会化大生产所决定的某些特性;以及由生产关系、社会制度所决定的某些特性。

1. 生产力方面的特性

任何现代工业企业,都是建立在现代科学技术基础上的大机器生产;又是具有高度分工与协作的劳动社会化大生产。具体表现如下:

(1) 使用机器体系进行生产,有系统地将科学技术应用于生产。

在手工业企业中,工人使用手工工具进行生产,生产效

率和产品质量，主要取决于工人的体力和凭个人经验积累起来的技巧。现代工业企业则运用机器体系进行生产，使人们在生产过程中，受到以自然科学为基础的机器本身的运转规律的支配。马克思指出：“在工场手工业和手工业中，是工人利用工具，在工厂中，是工人服侍机器。在前一种场合，劳动资料的运动是从工人出发，在后一种场合，则是工人跟随劳动资料的运动。”（《马克思 恩格斯全集》第23卷）随着科学技术的发展，机器设备越来越先进，从而使科学技术在生产中的作用愈益显著，成为一种强大的生产力。

（2）劳动分工精细，协作更加广泛。

现代工业企业里，要根据机器设备的运转特点，合理地进行分工和协作，使企业生产过程中的各个环节都与机器体系的运转协调一致，保证生产的顺利进行。细致的分工与严密的协作，为机器大工业生产带来了经济上的巨大效益，空前地扩大生产规模和加速产品的生产过程。但同时也带来了组织管理上的复杂性。

（3）生产过程具有高度的比例性和连续性。

现代化生产要求各生产环节、各工序、各生产单位之间，在生产能力上保持适当的比例，在时间和空间的配合上保持相互衔接，具有连续性。违反这一要求，就会造成生产能力的损失，甚至使生产无法进行。

（4）有广泛的外部联系。

现代工业企业进行生产所必需的原料、机器、动力等都要由社会来供给，而企业的产品也要提供给社会。因此，现代工业企业是整个国民经济的一个有机组成部分，它与其它企业之间有着千丝万缕的联系，任何一个企业离开其它企业技术、经济上的协作就不可能生存下去。

2. 生产关系方面的特性

工业企业的生产关系是由生产资料所有制和社会制度所决定的。生产资料所有制不同、社会制度不同，企业的生产关系也不相同。社会主义工业企业与资本主义工业企业在生产关系上的根本区别，表现如下：

(1) 生产资料所有制不同。资本主义工业企业的生产资料是资本家私人所有，由资本家及其代理人支配。资本家是企业的主人，工人出卖劳动力，为资本家干活。工人剩余劳动所创造的价值，被资本家全部占有。社会主义工业企业的生产资料是全体劳动人民（全民所有制）或部分劳动人民集体（集体所有制）的公有财产。全体职工都是企业的主人，相互平等，无高低之分。他们为自己和整个社会的利益而工作，创造的价值归劳动者个人、企业和全社会所有。

(2) 生产的目的不同。

资本主义工业企业的生产目的，是为了榨取最大限度的利润，企业生产的产品全部归资本家所有。企业经营成果的好坏，对资本家生死悠关，企业之间勾心斗角，进行你死我活的竞争。社会主义工业企业的生产目的，是为了满足广大人民日益增长的精神和物质生活的需要。企业经营成果，按照兼顾国家、企业、个人三者利益和“按劳分配”的原则进行分配，从根本上消灭了人剥削人的现象。企业之间在相互协作、相互支援的基础上有适当的竞争，但是这些竞争都受到国家计划的制约，不会形成你死我活的对抗。严格地区分社会主义工业企业和资本主义工业企业性质上的根本的差别，才能坚持社会主义的方向，管理好社会主义企业。

四、社会主义工业企业的责任、权利和利益

社会主义工业企业是建立在生产资料公有制基础上的从事工业生产经营活动的经济组织。社会主义工业企业的根本任务就是要在国家计划的指导下，向社会提供尽可能多的适合需要的优质产品和服务，努力提高企业的经济效益和社会效益，为建设社会主义的物质文明和精神文明作出贡献。为了实现这一任务，国家要明确规定企业的责任、权利和利益。

1. 社会主义工业企业的责任

明确社会主义工业企业对国家、对社会应该承担的责任，并且用各种法规加以肯定，可以促使企业坚持社会主义方向和党的领导，努力改善经营管理，全面完成企业的各项任务，提高经济效益。

社会主义工业企业应当承担以下责任。

- (1) 认真贯彻执行国家的路线、方针、政策和法令，保证全面完成国家下达的计划任务，满足社会主义建设和人民生活的需要。
- (2) 保证国家财产不受侵犯，用好用管国家交付的全部资金。
- (3) 加强科学研究，促使技术进步，努力开发新产品和提高产品质量，并对产品质量问题造成的后果承担责任。
- (4) 加强企业管理，合理利用资源，提高劳动生产率，降低生产成本，争取最大的经济效益。
- (5) 按照国家的规定，按时足数地交纳税金，保证国家的财政收入，并接受财政监督，遵守财经纪律。

(6) 认真履行经济合同，严守信誉，讲究经营道德，

搞好为用户的服务和各方面的协作关系。

(7) 向社会提供价廉物美的产品，保障消费者的正当利益，接受消费者的监督，承担因产品质量问题给消费者造成的损失。

(8) 认真做好环境保护工作，积极治理由企业造成的公害，促进社会文明。

(9) 在发展生产的基础上，努力提高职工的福利水平，加强对职工的文化、技术教育，培养一支素质良好的职工队伍。

社会主义工业企业必须全面理解和认真履行以上责任，对此，企业领导人要承担法律责任。

2. 社会主义工业企业的权利

社会主义工业企业是从事商品生产的盈利性经济实体，为了履行对国家和社会承担的责任，保证生产经营活动的顺利进行，必须具有一定的经营自主权即企业的权力。

社会主义工业企业的权力，必须以能适应企业独立经营、独立核算为最低限度，过小则难以保证生产经营活动的正常进行；同时也必须以保证国家的统一领导为最高限度，过大则会使宏观经济失控。一般认为企业应具有以下几方面的权力。

(1) 经营决策权 企业在国家计划的指导下，有权根据自身的条件和市场的变化，调整产品方向，开发新产品，进行技术改造和设备更新，设置和调整企业内部的组织机构等。企业作出的重大决策要申报上级批准并取得上级部门的积极支持。

(2) 生产计划权

企业在保证完成国家计划的前提下，有权按照用户和市

场需要制定补充计划，增产适销对路的产品，并可组织自销。对于上级部门下达的没有物资保证或销路没保证的生产任务，企业有权拒绝。

(3) 资金使用权

企业对所占有的资金有自主使用权。企业对多余、闲置的固定资产有权出租或有偿转让；有权合理提取和使用折旧基金；有权按规定留用一部分利润，建立生产发展基金、职工福利基金、职工奖励基金等。

(4) 物资采购权

企业有权自行选购生产需要的某些物资，拒绝有关部门的强行搭配。

(5) 劳动管理权

企业有权根据生产经营需要，公开招考、择优录用新职工；有权对职工进行奖励、晋级和提升；有权对违反劳动纪律、违反厂规的职工进行处分，直至开除。给予社会主义工业企业适当的生产经营自主权，有利于调动企业和职工的积极性，更好的完成企业对国家承担的责任。

3. 社会主义工业企业的利益

社会主义工业企业要在国家计划的指导下，以提高企业和社会的经济效益为目的，实行责、权、利相结合的生产经营制度。这就要求在明确规定企业承担的责任，赋予履行责任所必须的权力的前提下，承认企业独立的经济利益，并把这种经济利益与企业的经济效益联系起来，促使企业职工从物质利益上关心企业的生产经营成果，给提高企业经济效益带来内在的动力和活力。

社会主义工业企业的利益主要体现在利润留成上。国家

根据企业经营的好坏给予相应的利润留成，用于生产发展、职工福利和职工奖励，使职工的收入随企业的经济效益浮动，体现出“多劳多得”的精神，激励广大职工的社会主义生产积极性。

第二节 工业企业管理

什么是工业企业管理？

工业企业管理，不同学派有不同的见解，一般认为：就是对企业的全部生产、技术、经济活动进行计划、组织、指挥、控制、协调、预测和决策，保证企业目标的完满实现。

企业的全部活动，大致可以分为两部分。一部分是主要在企业内部进行的活动，包括技术准备过程基本生产过程、辅助生产过程以及为生产服务工作的过程等，这些活动以生产活动为中心，环绕着产品制造而进行，对这些活动的管理，一般称为生产管理。另一部分活动，涉及企业外部，联系到社会商品的交换、分配、消费等过程，包括市场预测、原料供应、产品销售、对用户的服务等等。对这些活动的管理，一般称为经营管理。

企业管理包括生产管理、经营管理以及对人的管理。马克思指出：“这是一种生产劳动，是每一种结合的生产方式中必须进行的劳动。”（《马克思恩格斯全集》第25卷）随着生产力的发展和科学技术的进步，管理工作日趋复杂，企业管理的重要性也越来越被人们所认识。有人把科学管理和技术进步比喻为支持经济高速增长的两个车轮。没有科学的管理，任何先进的技术都难以发挥提高生产率的作用。因此，我们“必须加强经济科学和管理科学的研究与应用，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”。

平。”(胡耀邦《全面开创社会主义现代化建设的新局面》)迎接一个新的经济振兴时期的到来。

一、管理的职能

企业管理的职能是多方面的,大致可归纳为下列几种。

1. 计划

计划就是企业根据社会和市场的需要,并根据企业自身的条件,确定的长期和近期的奋斗目标,以及实现这些目标的战略、方针、方法和手段。计划是企业管理的首要职能,企业管理的其它职能都是为了保证完成计划规定的目标。

社会主义企业要在国家计划的统一指导下,实行全面计划管理,把企业的计划目标层层分解,落实到各个部门、班组以及个人,形成一个完整的上下衔接、左右平衡的计划目标体系,使企业全体职工同心协力地为达到计划目标而努力。

2. 组织

组织就是指企业必须建立一个适当的管理系统,把企业的各要素和生产经营活动的各个方面、各个环节,在时间上和空间上合理地衔接起来。组织是实现计划的保证。

社会主义工业企业要适应经济形势的发展,结合本身生产经营的特点,根据国家的政策、法令,建立和健全管理机构、划分职责权限、制定规章制度、选拔和培养优秀的管理人员,科学地组织生产经营活动,有效地提高企业的经济效益。

3. 指挥

指挥是指管理人员根据决策和计划的要求,向下级单位和个人下达必须执行的指令。指挥是保证企业生产经营活动正常进行的必要的手段,是企业管理的重要职能。