

企业咨询诊断

〈讲义初稿〉

一

第一讲 企业经营概论

第二讲 人事劳动管理

北京市企业管理协会

一九八二

前 言

一、这套企业咨询诊断(讲义初稿)是为短期(三个月)培训企业咨询诊断人员编写的。我们在编写时力求做到:

1、把日本企业诊断的理论和方法和我国自己的企业管理的经验和现状结合起来;

2、在编写过程中,我们吸收和参考了各方面的企业管理经验并注意吸收了日本企业诊断的长处;

3、把我市已经进行的企业咨询诊断的一些作法和实例做为案例也编入讲义初稿之中,以供参考。

这样将有助于学员的学习和应用。

二、这套讲义初稿共分十讲,其内容如下:

第一讲 企业经营管理概论

第二讲 人事劳动管理

第三讲 生产管理

第四讲 质量管理

第五讲 财务与成本管理

第六讲 市场销售学

第七讲 企业经营战略和决策

第八讲 经营信息管理

第九讲 经济责任制

第十讲 企业咨询诊断

三、这套讲义初稿的编写工作是在北京市企管协会的组织下，在北京市电子仪表工业局企业管理现代化研究会的全力配合下，以我们两单位共同举办的诊断人员培训班第二期学员、第一期部分学员和北京市企协专职诊断人员为主，并有北京钢铁学院管理工程系教师以及北京市机械工业局和第二轻工业局的部分同志共四十六名参加了编写工作。这些同志（按姓氏笔划为序）是：

于荣成	于光远	王连保	王长生	王晚进
尹维中	方厚云	付景峰	许龙南	任春华
刘吉兆	刘克勤	刘肇和	刘新华	安序
庞钦璧	花家芳	芦嘉启	宋潮江	杜端华
张连文	张立平	张义循	张长春	张桂珍
张振山	张文兵	李英奎	李敬	陈克传
杨学武	杨晓红	杨德坤	周本慧	周武成
郑长新	姚映霞	赵天乐	赵义奎	赵伟平
赵松飞	贺颐令	高连三	高瑞华	曾达鑫
燕淑芬				

此外北京航空学院一分院系统工程系 78 级四名学生也参加了编写的辅助工作。他们是：

王卫东 李丹 赵学锋 魏振宗

四、这套讲义初稿，是从一九八二年七月十六日开始，到八月八日完成的，共进行了二十四天。由于我们的企业管理知识有限，所以在内容上会存在很多缺点和错误，而且由于编写时间短，在文字上也未能做进一步查理和推敲，所以，我们准备通过试用，进一步征求各方面意见再作修改，以便使这套讲义日臻完善。

五、这套讲义初稿如果能够培训企业咨询人员中减少学员记笔记，帮助学员在理解和复习课堂内容上得到益处，为我市培训企业咨询诊断骨干起到一点推动作用的话，也就达到编写这套讲义的目的了。

六、我们衷心希望读者对这套讲义初稿提出修改和批评意见。

北京市企管协会

一九八二年八月

目 录

第一讲 企业经营管理概论	1
第一章 企业经营管理概述	1
第一节 经营管理的基本概念	1
第二节 经营管理的地位和作用	2
第三节 经营管理和经济效益的关系	3
第二章 企业经营管理的由来和发展	5
第一节 国外企业经营管理的 几个发展阶段	5
第二节 我国企业经营管理的 几个发展阶段	7
第三节 现代科学管理的发展趋势	7
第三章 企业经营组织体系	11
第一节 企业的基本要素	11
第二节 管理的要素和原则	12
第三节 经营组织的目的和基本要素	13
第四节 经营组织的职能划分和管理层次	14
第五节 经营管理的组织体系	16

·II·

第二讲 人事劳动管理	19
第一章 人事劳动管理概述	21
第一节 人事劳动管理的意义和目的	21
第二节 人事劳动管理的特点	26
第三节 人事劳动管理的内容和任务	27
第二章 人事管理	30
第一节 人员素质	30
第二节 人员考核	39
第三节 能力开发	44
第四节 教育培训	47
第三章 劳动管理	54
第一节 劳动组织和定员	54
第二节 劳动定额管理	67
第三节 工资与奖励	77
第四节 劳动纪律	85
第四章 思想政治工作	90
第一节 概述	90
第二节 思想政治工作的地位和作用	91
第三节 思想政治工作的特点和规律	93
第四节 思想政治工作要进一步科学化	97

第五章 行为科学理论简介	103
一、概述	103
二、行为科学的基本理论	105
三、管理行为学的应用	113
四、我国应开展管理行为学的研究	114
第六章 企业组织机构及人事管理诊断	117
一、概述	119
二、常用技法和一般程序	134
三、诊断案例	153

第一讲 企业经营管理概论

第一章 企业经营管理概述

企业经营管理是一门科学，也是一种领导艺术，是企业成败的一个决定性因素。无论是什么性质的企业，都必须十分重视和依靠经营管理。企业领导人以及管理干部，都应加强学习和研究企业经营管理的理论、方法，注意总结我们自己的经验，了解国外企业经营管理的有关情况，并吸取其有益的经验，不断地发展和完善我国企业经营管理的科学。

第一节 经营管理的基本概念

一、什么是经营：

对于一个企业来说，经营主要是指确定企业的战略思想，制定企业的战略目标和做出战略决策，如企业的方针政策、指导思想、长远规划、中期规划、行动方案等。经营主要是企业的高层工作内容，起主导性的作用。

确定企业的战略思想，就是制定企业的方针、政策和指导思想。企业要在党和政府的各项方针政策和国家计划的指导下，及时准确地掌握企业环境情况和市场需求，最经济地生产社会所需的产品，最大限度地满足国家和人民的需求，并取得尽可能高的经济效益，这是企业的指导思想和方针、政策的出发点。

战略目标是企业中长期的生产、技术、经济等方面的发展速度，发展规模和发展水平的指标，是企业战略思想的具体化。

战略决策是为了实现企业战略目标，而制订的具体行动方案及中期计划、数字指标和工作部署。

二、什么是管理？

企业管理是为了实现企业的战略思想、战略目标和战略决策所采取的一系列具体方法手段。是一个计划、组织、指挥、控制的动态过程。通过企业管理活动，将企业的人、财、物各要素进行合理组织、充分利用，使供、产、销各环节得到综合平衡，紧密衔接和配合，从而达到最好的效果。

三、什么是经营管理？

企业的经营管理，是企业活动的总称，它包含企业行政系统的全部工作内容，既包括企业的经营思想、目标和决策，又包括具体的管理方法和手段。

过去，我们的企业管理，主要是组织生产的“执行性管理”（也称单纯生产型管理）。当前，我们企业管理的变革和发展，一是要实行管理现代化，以适应生产力的提高和科学技术的发展；二是要实行经营管理，以适应经济管理体制的改革和经济形势的发展。

第二节 经营管理的地位和作用

企业的经营管理是一门科学，它既有基本理论，又有具体方法。现在世界各国，都十分重视对企业经营管理的研究。企业的领导人和管理干部更需要认真学习和掌握经营管理的理论和方法，并努力付诸于实践，以不断改进和提高企业经营管理水平。

实践证明，企业经营管理的的好坏，是企业成效的决定性因素。国外有人把企业成败的原因总结为“七分在管理，三分在技术”。国外绝大多数企业的倒闭是由于经营管理不善造成的。事实上，许多现在经营的很好的企业，开始其技术装备水平并不比其它企业好，但由于经营管理有方，而逐步兴旺发达。

起来。在资本主义国家中，日本的工业发展速度是惊人的，许多方面赶上和超过了美国，日本的工业产品严重的冲击了美国的产品市场。但总的来看，日本企业的技术装备水平并不比美国高，而仅仅在企业经营管理方面有其独特的方式和效果。

从我国一些企业情况来看，也可以说明这个问题。如：我们现在的绝大多数企业经过二、三十年的发展，其技术装备水平，比“文革”前有了明显的提高。可是很多单位的生产效率和经济效益却比“文革”前下降了，总结其原因：主要是由于十年内乱，企业经营管理混乱和落后所造成的。我国一些沿海城市的企业，由于重视企业经营管理，因而其生产效率和经济效益就明显地比许多内地企业要高。我国有些企业引进了成套设备，在技术装备上与国外一些厂家完全一样，可是生产效率和经济效益却相差很大。主要原因也是由于我们的企业落后的管理与先进的技术装备很不适应造成的。

为什么企业经营管理有这么重要的意义呢？这是因为企业中的人、财、物，信息都必须进行合理地组织和协调作用，才能充分发挥其作用，产生好的经济效益。管理就是将企业诸要素进行科学地组织和充分的利用。经营是使企业的生产符合社会需要，达到最有效的程度。经营管理的好坏，直接决定企业诸要素利用的程度和效果。

第三节 企业经营管理与经济效益的关系

什么是企业的经济效益？我们讲经济效益：“就是要以尽量少的劳动消耗和物质消耗，生产出更多符合社会需要的产品”。具体衡量经济效益要有一个综合的指标体系，其中能够比较全面反映企业经济效益的主体指标是资金利用率。资金利用率能把生产过程中的劳动消耗，劳动占用和经营成果融为一体，它

既反映劳动消耗和物质消耗情况，又反映参与企业经济活动的全部资金的占用情况和使用效果。

讲经济效益，必须体现三个方面的统一。一是价值和使用价值的统一；二是生产和销售统一，三是增产和节约的统一。提高企业的经济效益，必须做到“高产、优质、多品种、低消耗价廉物美，适销对路，”符合社会需要。

因此，经济效益与企业中的劳动组织和劳动定额，生产管理，质量管理、物资管理、产品开发，财物成本管理，市场销售等企业经营管理的各个方面有密切关系。只有不断地全面加强企业经营管理，才能明显提高企业的经济效益。

第二章 企业经营

管理的由来和发展

我们的企业经营管理，是从无产阶级夺取政权，掌握了现代企业以后产生，其历史较国外，特别是资本主义企业经营管理的历史要短得多。我们回顾和总结自己的企业管理史，了解和研究资本主义企业经营管理发展史，对了解企业经营管理的发展过程和发展趋势，是很有意义的。尤其是国外丰富的科学管理经验很值得我们认真地学习和借鉴。

第一节 国外企业经营管理的三个阶段

国外企业经营管理发展史以资本主义企业管理为代表，基本上有三个发展阶段。

一、传统管理阶段：

十八世纪八十年代工业革命以后，产生了现代大工业，工厂成为资本主义工业生产的主要方式。从此，工厂的经营管理相应出现。这是最初期的经营管理，没有形成系统理论，没有摆脱小生产的传统方式。主要凭个人的经验和主观愿望进行生产及管理。

这种落后的传统管理发展缓慢，一直延续到十九世纪末，有一百多年的历史。

二、科学管理阶段：

随着资本主义工业的发展，传统管理已经不能适应生产发展的需要了。由于企业的规模不断扩大，经营管理日益复杂，企业内部有了具体分工，需要设立部门及专人负责管理业务。同时，一些人开始注意对企业管理进行研究和总结提高，使管

理科学化、系统化、标准化。美国的泰罗在一九一一年发表了“科学管理原理”一书，成为科学管理的最初代表人物。以泰罗为代表的科学管理言论，主要是以提高生产效率为中心的生产管理问题。重点放在改革生产组织、生产程序和劳动速度等来提高生产效率。

针对泰罗制的不足，后来以美国人梅约为代表，提出了从心理学、社会学的角度进行企业中人的行为的本质和动力，从而通过各种方法和手段激发人的行为，达到提高生产效率的目的。这就是后来所确定的“行为科学”，是科学管理中的又一学派。

科学管理的发展阶段大体是从十九世纪末到二十世纪四十年代，经历了半个世纪。

三、现代科学管理：

第二次世界大战后，世界各国经济发展和变化很快，首先是科学技术的不断进步和发展，企业的技术更新和产品更新大大加快。生产手段的自动化、连续化空前提高，生产社会化程度越来越高，企业规模迅速扩大，企业面临的环境和产品市场变化多端，企业竞争十分激烈，经营管理对企业越来越显得重要。由于经营管理不善，导致许多企业倒闭。因此，对企业经营管理的研究、改革和发展成为必然，在原来的“科学管理”和“行为科学”基础上有新的突破和创立，并且将“管理科学”和“行为科学”紧密结合统一起来进行企业的经营管理。“管理科学”在原来泰罗制的基础上发展起来的，同时增加了现代自然科学技术中的一些新成就。如：概率论、运筹学、数理统计、电子计算机技术等。

在现代科学管理中，对“行为科学”的研究和运用更加深入、广泛，特别注意职工的能力开发和积极性的激发，采取各

种手段和方法，千方百计提高生产效率和经济效益。

第二节 我国工业企业管理的历史

我国社会主义工业企业经营管理的发展历史，基本上也可以分三个阶段。

一、我们最早的企业管理是从第二次国内革命战争时期，在革命根据地创办的一些小型工业开始的。在后来的抗日战争时期，解放战争时期又有了发展。在长期的革命斗争中，我们党在办工业，在企业管理上也积累了许多经验。当时，我们无产阶级自己的工业企业，生产目的非常明确：坚持以生产为中心，以满足革命战争和解放区人民生活需要为管理目标；在企业中实行政治民主、技术民主和管理民主；坚持党的优良传统和三大作风；坚持自力更生，艰苦奋斗，勤俭办企业的革命精神，企业办得很有生气。全国解放后，国家没收了官僚资本主义企业，从而新中国有了现代化的社会主义工业企业。我们在企业管理中，继续坚持解放区企业管理的优良传统和经验，并且对企业的管理机构和管理制度进行了初步改革，实行工厂管理委员会制度和职工代表大会制度，全心全意依靠工人阶级当家作主，坚持开展轰轰烈烈的劳动竞赛，极大地推动了生产的迅速恢复和发展。短短的三年，就胜利地完成了恢复国民经济的任务。

二、我国从一九五三年开始进入了大规模的社会主义经济建设时期。国家在对私营手工业和资本主义工商业实行社会主义改造的同时，我国开始了发展国民经济的第一个五年计划，一大批新兴的工业企业建设起来，社会主义企业更加发展壮大。为了使我们的社会主义企业管理进一步走上正轨，以利更快地发展社会主义建设，当时在全国范围内全面地、系统地学习和

引进苏联的工业企业管理制度和办法。在计划管理方面，建立生产、技术、财务、计划制度，制定生产作业计划制度、建立各种原始记录，统计、执行生产责任制等。在技术管理方面，推行生产技术准备工作制度，建立工艺管理、设备管理、劳动定额管理、质量检查制度等。在财务管理方面，建立厂内经济核算、经济活动分析的制度。在管理机构方面，建立健全了生产指挥调度系统和相应机构。这一系列经营管理制度和办法，使我们的工业企业管理基本上走上了科学管理的轨道，积累了科学管理的经验，培养了一大批企业经营管理专业人员，为我国的企业管理和经济建设打下了良好的基础。

但是，在这个时期，也存在着盲目照搬苏联的管理制度和办法，不利于发扬我们自己的优良传统，影响各种积极性的发挥。同时，还存在着不顾我国当时的客观条件，不尊重经济工作的客观规律，犯有“左”的错误的思想。特别是在“文革”期间，林彪、“四人帮”对社会主义的企业经营管理进行了全面的攻击和破坏，他们全面否定科学管理，用阶级斗争、无产阶级专政代替企业管理，使企业管理陷入了混乱甚至瘫痪的状态，企业无政府主义严重，生产效率和经济效益极差，企业的生产力和国家经济建设遭到极大破坏。

三、一九七六年秋天，我们党粉碎了“四人帮”，结束了十年内乱。企业开始进行初步整顿和管理制度的改革。特别是党的十一届三中全会制定了一系列重大的方针政策，极大地推动和促进经济管理体制和企业管理体系的改革。从此，企业的科学管理又开始发展，许多经济管理和企业管理干部努力学习国内外先进管理经验，学习企业经营管理知识，并用于实践。部分企业在引进国外先进技术的同时，也引进了经营管理方法。近几年来，在企业管理体制、扩大企业自主权、发挥市场调节

的作用，开展现代化科学管理，开展科学的企业经营管理咨询诊断等方面进行了大胆学习和实践，大大地推动和加快了现代科学管理的进程，改善和提高了企业经营管理水平，促进了企业生产力和经济效益的提高，我国企业经营管理到了新的发展阶段。

第三节 现代化管理的发展趋势

现代化科学管理日新月异，发展很快。无论在企业生产力的组织上，还是生产关系的处理上，都将更加讲究科学，研究得更加仔细。其发展趋势的特点，可归纳为以下几点。

一、经营管理思想更加现代化、科学化。由于现代化的企业所面临的环境变化越来越快，所担负的任务更加繁重，在管理和技术上要求越来越高。因此，一方面企业领导干部和管理人员必须跟上形势和科学技术的发展变化，要解放思想，破除旧框框，高度重视企业经营管理，摆正技术与管理的关系。另一方面，要让企业全体人员更多地参与经营管理，建立民主管理制度，充分调动职工积极性，发挥企业全员的智慧和力量，并且不断进行人才开发，使每个人都懂得如何发挥各自的才能，确立努力目标，进行目标管理。对企业实行广泛的民主管理，既是一个领导应具备的优良作风，又是现代化管理的新体制。

二、经营管理组织机构更加现代化、科学化。现代化的企业必须有一个现代化的高效率的经营管理机构。企业要按照明确、高效、适应的原则确立合理的组织形式。各个管理部门及每个管理人员都必须做到权责利明确统一；机构的层次既明晰又经济；管理渠道和指挥路线要尽量缩短，做到高效率。管理机构必须既灵活又相对稳定，适应企业内外情况及变化。在现代化管理中，建立一个科学的组织机构是十分重要的。

三、经营管理的方法和手段更加现代化、科学化。在企业管理中将更加重视和大量运用现代科学技术的新成就，如系统论、信息论、控制论以及数理统计，行为科学等要更加广泛应用于企业经营管理。在管理手段和工具上，电子计算机将成为不可缺少的主要工具。

四、经营管理人员要更加现代化、专业化。现代化的企业将更广泛地采用科学管理方法和手段，因此必须依靠既懂得现代化管理又能掌握先进管理技术和科学技术的领导干部和专业人员。让具备专业化、知识化条件的人担任企业领导和管理工作是现代化管理的基本前提。不断地加强企业管理人员的教育培训，善于人才开发，是现代化管理的战略问题。

思 考 题

1. 什么是企业经营管理？其重要意义是什么？
2. 如何提高企业的经济效益？其主要途径有哪些？
3. 我们应如何适应现代化管理？其基础工作有哪些？