

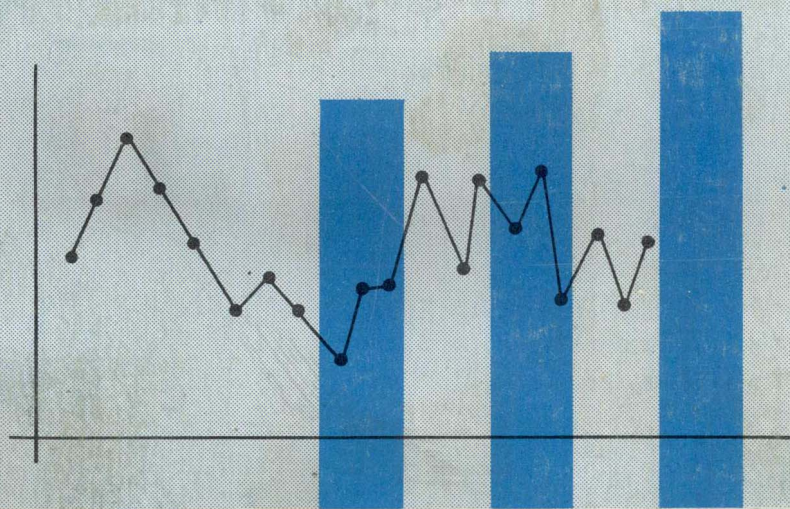
ENTERPRISE MANAGEMENT

ONE

企业管理现代化

简明教材

张香坡 李剑平 姚光泽 主编



河南教育出版社

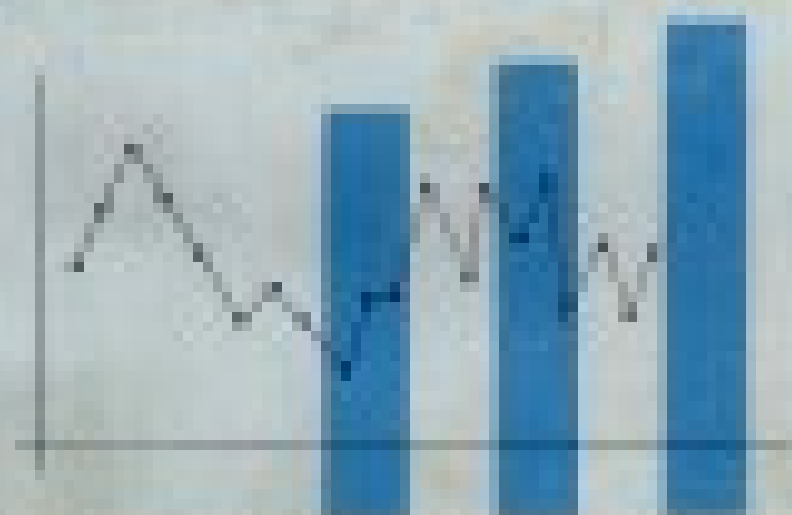
ENTERPRISE MANAGEMENT

ONE

企业管理现代化

（第二版）

（经济管理类）



（经济管理类）

企业管理现代化简明教材

张香坡 李剑平 姚光泽主编

河南教育出版社出版发行

河南省南阳市印刷厂印刷

850×1168毫米 32开本 16印张 390千字

1988年9月第1版

1990年2月第2次印刷

印数：10,001—20,000册

ISBN7-5347-0637-8/F·8

定 价：5.90元

前 言

党的“十三大”强调指出：“现代科学技术和现代化管理是提高经济效益的决定性因素，是使我国经济走向新的成长阶段的主要支柱。”为了适应经济体制改革和加强企业管理工作的需要，大力推广应用现代化管理方法和手段，逐步提高企业的现代化管理水平，不断探索具有中国特色的社会主义企业管理体系，我们怀着挚热的心情，将这本《企业管理现代化简明教材》奉献给致力于四化建设事业的当代企业家们和广大企业管理工作者。

本教材坚持理论联系实际，面向企业，注重实用。参考了国内外有关管理现代化教材和专著资料，~~既~~重点介绍了目前国家要求推广的有关现代化管理知识，~~又~~结合近五年企业管理现代化知识培训和企业抓管理、上等级的实际需要，编写了“企业管理基础工作”、“满负荷工作法”、“厂内银行”和“企业管理咨询”等内容。力求做到联系实际，简明易懂，适用于企业领导干部、管理人员和经济管理部门的干部学习培训，也可作为经济管理院校或专业的学习参考教材。

由于我们的水平有限，加之时间仓促，本教材难免有不妥或错误之处，诚恳希望读者批评指正。

编 者

一九八八年八月

顾问 何再福 亓名超

主编 张香坡 李剑平 姚光泽

副主编 赵隆志 许志德 马廷耀

作者 (按章节顺序排列)

李剑平 王 辉 赵隆志

肖洪洋 姚光泽 马廷耀

王隆昌 许志德 张晓阳

周道越 王海全 苏庆林

李大华 李杰生 杜长云

范道理 朱贵良 李东升

后 记

《企业管理现代化简明教材》一书，由十八位同志参加了编写：李剑平（绪论、第十九章）、王辉、赵隆志（第一章）、肖洪洋（第二章）、马廷耀（第三章、第二十一章）、王隆昌（第四章）、许志德（第五章、第十四章、第十五章）、张晓阳（第六章）、周道越（第七章）、姚光泽（第二章、第八章）、王海全（第九章、第十章、第十六章）、苏庆林（第十一章、第十三章）、李大华（第十二章）、李杰生（第十四章）、杜长云（第十七章、第十八章）、范道理（第十九章）、朱贵良（第二十章）、李东升（第二十一章）。在编写中，李剑平、姚光泽、许志德、马廷耀、赵隆志对书稿进行了审阅，最后由张香坡、李剑平、姚光泽审阅修改，统纂完稿。

本书在编写过程中，得到了南阳地区经济委员会主任 元名超，河南省企业管理研究所副所长、高级经济师何再福，河南省企业管理咨询研究会秘书长、工程师赵芝强，企业管理现代化研究室副主任邹克祥及郜永军等同志的大力支持和指导。并得到了河南教育出版社有关领导和同志们热情帮助和指导。在此，我们深表感谢。

编 者

目 录

绪论.....	(1)
一、企业管理是一门科学.....	(1)
二、企业管理现代化是我国经济建设发展的必然要求.....	(3)
三、企业管理现代化的指导原则.....	(4)
四、企业管理现代化的内容.....	(5)
五、明确目标,突出重点,以改革的精神加快推行企业 管理现代化.....	(8)
第一章 企业管理基础工作.....	(10)
第一节 企业管理基础工作的特点和作用.....	(10)
第二节 企业管理基础工作的内容和要求.....	(12)
第二章 经济责任制.....	(22)
第一节 工业企业经济责任制的含义和基本原则.....	(22)
第二节 国家与企业之间的经济责任制.....	(24)
第三节 企业内部经济责任制.....	(33)
第四节 横向经济联合与企业之间的经济责任制.....	(38)
第三章 全面计划管理与目标管理.....	(44)
第一节 全面计划管理的概念.....	(44)
第二节 工业企业经营计划的分类.....	(48)
第三节 生产经营计划的编制和执行.....	(52)
第四节 滚动计划.....	(61)
第五节 目标管理.....	(64)
第四章 市场调查与预测.....	(77)
第一节 市场调查的内容和步骤.....	(77)

第二节	市场调查方法	(80)
第三节	市场预测	(85)
第四节	应用实例	(97)
第五章	决策技术	(100)
第一节	决策的概念和作用	(100)
第二节	决策的分类和基本步骤	(102)
第三节	决策收益表和概率基本知识	(106)
第四节	决策的方法	(107)
第六章	价值工程	(123)
第一节	价值工程的基本概念与原理	(123)
第二节	选题	(128)
第三节	功能分析	(131)
第四节	方案的制定与评价	(140)
第七章	系统工程	(144)
第一节	系统和系统工程	(144)
第二节	系统工程的方法	(147)
第三节	系统分析	(151)
第四节	系统设计	(155)
第五节	系统的实施、评价与仿真	(157)
第六节	系统工程运用的主要方法简介	(160)
第八章	网络计划技术	(170)
第一节	网络技术概述	(170)
第二节	网络图的组成和编绘	(172)
第三节	网络图时间参数的计算和关键路线的确定	(180)
第四节	网络图的优化和应用	(196)
第九章	线性规划	(208)
第一节	线性规划概述	(208)
第二节	线性规划问题的求解方法	(212)

第三节	运输问题的特殊解法	(229)
第十章	投入产出法	(247)
第一节	投入产出法概述	(247)
第二节	基本投入产出表及其经济数学模型	(249)
第三节	投入产出法在企业管理中的应用	(268)
第十一章	全面经济核算	(275)
第一节	全面经济核算的概念	(275)
第二节	全面经济核算的基本要求和基础工作	(276)
第三节	全面经济核算的内容和基本做法	(279)
第四节	“厂内银行”结算制	(285)
第十二章	变动成本法与量本利分析	(295)
第一节	成本特性	(295)
第二节	变动成本法	(299)
第三节	量本利分析	(305)
第四节	变动成本法和量本利分析的应用	(309)
第十三章	ABC管理法	(321)
第一节	ABC管理法的原理	(321)
第二节	ABC管理法的方法和程序	(322)
第三节	ABC管理法的应用	(327)
第十四章	全面质量管理	(330)
第一节	全面质量管理概述	(330)
第二节	质量保证体系	(334)
第三节	质量管理小组	(342)
第四节	全面质量管理常用统计方法	(346)
第十五章	正交试验和优选法	(374)
第一节	正交试验的概念和内容	(374)
第二节	正交试验的基本步骤	(376)
第三节	优选法	(384)

第十六章	成组技术	(388)
第一节	成组技术的概念、内容和作用	(388)
第二节	零件的分类与编码	(390)
第三节	零件族(组)的划分	(401)
第四节	成组技术的应用	(406)
第十七章	设备综合管理	(412)
第一节	概述	(412)
第二节	设备的购置与使用	(414)
第三节	设备的维护保养	(419)
第四节	设备的更新改造	(423)
第五节	设备综合工程学及全员生产维修	(426)
第十八章	看板管理	(428)
第一节	看板管理概述	(428)
第二节	看板的种类及式样	(430)
第三节	看板的制作和看板管理传递规则及实施条件	(435)
第四节	看板张数的计算	(436)
第五节	看板管理成果的经济效益评价	(437)
第十九章	满负荷工作法	(439)
第一节	满负荷工作法的内容	(439)
第二节	满负荷工作法的特征	(441)
第三节	满负荷工作法的实施	(444)
第二十章	企业管理与电子计算机	(452)
第一节	应用电子计算机辅助企业管理的必要性和可能性	(452)
第二节	计算机基础知识	(454)
第三节	计算机应用于企业管理的三个发展阶段	(459)
第四节	企业管理中应用计算机的条件和基础工作	(465)

第五节	建立计算机管理信息系统的步骤及基本原则···	(467)
第六节	计算机辅助企业管理应用实例·····	(469)
第二十一章	企业管理咨询·····	(471)
第一节	企业管理咨询概述·····	(472)
第二节	企业管理咨询的分类及应用·····	(476)
第三节	企业管理咨询工作程序·····	(479)
第四节	企业管理咨询的人员与组织·····	(484)
第五节	企业管理咨询的内容·····	(488)

绪 论

一、企业管理是一门科学

管理是人类劳动和社会发展的产物,是为了达到一定目标,依照一定的原则、程序、方式、方法和手段,对有关的人和事进行计划、组织、指挥、协调和控制等一系列活动过程的总称。凡是人类的集体活动,包括生产性的集体活动和非生产性的集体活动都需要进行管理。从一定意义上讲,管理是一种资源。

企业管理就是围绕企业生产经营的共同目标,对企业的全部生产经营活动进行计划、组织、指挥、协调和控制,使企业的各种生产要素和各项工作,在时间上、空间上协调动作,合理配合,从而保证企业生产经营活动的连续性、均衡性、经济性和安全性。

企业管理具有两重性,一方面与生产力相联系,是社会化大生产顺利进行的必要条件,是合理组织生产的客观要求,这是企业管理的自然属性。它主要取决于生产力的发展水平和劳动的社会化程度,不随生产关系的变更而改变,这一点也是社会主义企业管理和资本主义企业管理的共性;另一方面,企业管理又与生产关系、社会制度相联系,是一定生产关系的体现,是维护与完善现有的生产关系的重要手段,由此形成了企业管理的社会属性。管理的社会属性随着生产关系的改变而改变,在这一点上社会主义企业管理与资本主义企业管理有着本质的区别。

在社会主义制度下,管理的自然属性仍然是合理组织生产力,执行指挥生产的职能;管理的社会属性则随着生产关系的变化发生了根本的变化,作为剥削者和被剥削者之间的阶级对立引

起的那种“监督劳动”职能已经不再存在。在劳动还没有成为人们的第一需要，还是一种谋生的手段时，管理的社会属性就是需要正确处理企业中的各种生产关系和经济利益，巩固和加强集体劳动，具体发挥决策与计划，组织与指挥，协调与控制、教育与激励等职能。

建国以来，随着经济技术的发展和生产力的提高，我国经济有了很大发展，并且企业管理工作无论在理论研究上或工作实践中都取得了很大成就。但是，我们也要清醒地认识到，我国工业技术水平与世界先进国家相比还存在着设备落后、技术落后、管理更落后的问题。为了加速我国经济建设，早日实现四个现代化，管理也就成为一个十分关键的问题。我们需要进一步研究在社会主义初级阶段中企业管理的两重性，进一步提高对企业管理重要性的认识，克服过去那种轻视管理的思想，确实把企业管理作为一门科学来研究，作为一种资源去探索。据调查统计，企业中增加一个劳动力、一个科技人员和一个有效的管理者，三者在提高经济效益方面的比例为1.5：2.5：6。这说明了管理者的重要性，如果加强了管理，不用增加人力和设备，经济效益也可以成倍增加。现在世界上有种“三七开”的说法。所谓“三七开”，就是指一个企业的成败“三分在技术，七分在管理”。美国曾对失败的企业作过调查，在分析企业倒闭的原因时发现，绝大部分企业并不是因为技术不先进，而是因为管理不善。“三七开”的说法并不是说技术不重要，而是说，如果管理上不去，再先进的技术和装备也不能很好发挥作用。近两年来，在经济体制改革中，我们也进一步认识到了这个问题。有一些长期亏损的企业，当引入竞争机制实行招标或承包经营后，很快扭转了局面，同是原来的设备，同是原来的人员，管理上去了，效益就出来了。随着国民经济的大发展，科学水平的提高，人们对管理的要求越来越高。

企业管理作为一门科学，它涉及到了生产力、生产关系和上

层建筑三个方面的问题，与政治经济学、工业经济学、技术经济学、数学、教育学、社会学、行为学及各种技术科学有着紧密的联系，它们之间互相渗透。使企业管理成为一门介于自然科学和社会科学之间的边缘科学。企业管理水平的高低代表了一个国家一个地区的科学综合水平。中国要实现四个现代化，管理也必须现代化。

二、企业管理现代化是我国经济建设发展的必然要求

关于对企业管理现代化的表述，应当包含质的规定性、量的规定性、时间的规定性和明确的目的性。根据我国的实际情况，企业管理现代化就是要求企业适应现代化大生产发展的客观需要，按照社会主义经济发展规律办事，由具有现代化管理素质的人才运用科学的思想、组织、方法和手段对企业的生产经营进行有效的管理，使之创造最佳经济效益，达到或接近国际先进水平的过程。上述中，质的方面是要改变我国企业管理的落后状态，实现管理思想、组织、方法、手段和人才的现代化，建立具有中国特色的社会主义企业管理现代化体系；量的方面是要达到国际先进水平，包括企业管理中先进经验的普及；时间方面是说企业管理现代化是一个过程，是动态的，不断发展完善的；目的是提高企业素质，增加经济效益，大力发展生产力。

党的十一届三中全会以来，我国企业贯彻执行对内搞活经济，对外实行开放的一系列方针政策，又经过一九八二年以来为期四年的全面整顿，企业的管理工作正在经历着一个历史性的转变——由过去高度集中体制下形成的封闭式的单纯生产型，逐步转变为开放式的生产经营型。随着中共中央《关于经济体制改革的决定》在全国各地深入贯彻，企业管理的这种转变正在进一步深化。因势利导，采取措施，促使我国的企业管理沿着社会主义现代化的轨道前进，这项十分重要而迫切的战略任务已经历史地摆在我们面前。

特别应当指出的是，我国技术落后，管理更落后，要适应国际市场的激烈竞争和世界新技术革命的严峻挑战，必须在积极推进技术进步的同时，狠下功夫，推行企业管理现代化。

企业管理现代化是经济体制改革的客观需要。它本身又是一场深刻的改革。中央提出，要争取在今后五年或者更长一些的时间内，基本上奠定有中国特色的、充满生机和活力的社会主义经济体制的基础。这就要求企业必须从旧经济体制所形成的僵化模式中解放出来，按照现代化管理的思想原则对传统的管理进行改革和提高，形成自主经营的能力，使之能适应社会主义有计划商品经济的要求。特别是要从根本上改变我国企业素质低、产品质量差、物质消耗高的落后状态，只靠加强传统的一套管理是难以奏效的，必须逐步实现管理现代化，使提高产品质量和降低物质消耗工作真正建立在科学、可靠的基础上。

推行企业管理现代化也是加速实现我国四个现代化建设的需要，管理现代化是实现我国四个现代化的必要条件。技术必须同管理相结合。现代化的技术，必然要求有现代化的管理与之相适应，才能变为先进的生产力。我国现有不少企业已拥有比较先进的技术装备，但是由于管理落后，没有发挥其应有的作用。今后还有大量的企业要有计划地进行技术改造，如不相应地推行管理现代化，技术改造的效益也就不可能正常发挥出来。

三、企业管理现代化的指导原则

根据《企业管理现代化纲要》（草案）的要求，企业管理现代化必须遵循以下六点原则：

（一）坚持四项基本原则，坚决贯彻党的十一届三中全会以来的路线、方针、政策。

（二）坚持按照马列主义、毛泽东思想的立场、观点、方法运用系统论、信息论、控制论等现代科学理论，指导企业管理现代化实践。

(三) 坚持把改革放在首位, 正确处理管理现代化与经济体制改革、技术进步的关系。

(四) 坚持“两个文明”一起抓, 使社会主义的物质文明建设和精神文明建设同时进行。

(五) 坚持“以我为主, 博采众长、融合提炼, 自成一家”的方针, 在汲取中华民族的文化精华, 认真总结建国以来企业管理经验的基础上, 借鉴外国先进的管理经验。

(六) 坚持从实际出发, 讲求实效, 防止形式主义。

四、企业管理现代化的内容

企业管理现代化可归纳以下几方面的内容:

(一) 管理思想现代化是实现企业管理现代化的先导。企业的管理者必须摆脱旧的习惯势力的影响, 树立起以提高经济效益为中心的思想。企业管理要向开放式的生产经营型转变, 以利于把全部经营管理工作真正转到有计划的商品经济的轨道上来。必须树立以下五种观念:

1. 树立经济效益观念。破除只重视争项目, 争投资, 重视产值, 速度而不重视经济效益的倾向, 树立以经济效益为中心的思想并且要服从全局利益, 把企业的经济效益和社会经济效益一致起来, 力争以尽可能少的人力、物力、财力和时间的投入, 获得尽可能多的产出。

2. 树立质量第一和市场竞争观念。要解放思想, 破除旧的经营观念, 根据“国家调节市场、市场引导企业”的要求, 积极主动地调查了解市场需求情况和用户要求, 积极参与国内、国际市场的竞争, 为用户提供优质产品和良好的服务, 特别要根据市场的需求和自身的条件, 及时开发新产品, 自觉运用价值规律, 不断开拓市场。

3. 树立时间和信息观念。明确地认识到时间与信息是两类重要资源, 并充分发挥它们的作用。要具有对国内外经济科技信

息迅速收集分析、正确处理并及时作出相应对策的能力。

4. 树立金融观念。要善于利用信贷等多种渠道筹集资金，善于使用和管理资金，重视资金的时间价值，加快资金周转，提高投资效益。

5. 树立人才开发观念。首先要特别重视人的因素的作用，要善于发现人才，培养人才，合理使用人才，要能吸引人才，并用有效的办法激励人才成长。

(二) 管理组织现代化是实现企业管理现代化的组织保证。要随着经济体制改革的深入开展，逐步改革企业管理体制、领导制度、组织机构和经营管理制度。为了充分调动基层单位和广大职工的积极性，要改变我国企业长期形成的那种高度集中的管理体制，建立集权与分权相结合的新体制，合理划小内部核算单位，在保证全厂性的经营决策权和管理权集中到厂部的前提下，让下属单位有一定的经营管理自主权。

要普遍推行厂长（经理）负责制，并建立统一的、强有力的、高效率的生产指挥和经营管理系统。要在厂长的领导下，充分发挥总工程师在加强企业技术管理、推动技术进步等方面的作用和总会计师在维护财经纪律、精打细算、开辟财源等方面的作用。大中型企业要建立工厂管理委员会等组织，协助厂长决策；凡属重大决策必须经过一定的程序，以保证决策的正确性。

要根据企业的中长期战略目标和经营决策，按照适当的管理幅度，合理的管理层次，统一指挥与专业分工相结合，纵向管理与横向管理相协调等原则，改革现有的组织机构。组织机构的设置应因企业的行业特点、规模大小、产品结构的差异，而有所不同；可根据企业的实际情况，有多种模式。提倡设置综合性机构，以免分工过细，机构臃肿。在保证做好各项工作的前提下，不强求“上下对口”，“左右看齐”。要因事设人，而不因人设事。