

国家经委推广的

“十八种

现代化企业

管理方法”讲话

270
56
3

湖北科学技术出版社

内 容 简 介

随着党的十二届三中全会的召开，以城市为重点的整个经济体制改革正在加快步伐，加强经营管理是经济体制改革提出的新课题，为适应这一需要，国家经委提出推行十八种现代化管理方法。本书除编写了“十八种”方法外，并附录了中国水利电力企业管理协会目前试行的五种现代化管理方法。本书力求深入浅出，简明扼要，以适用于广大企业管理干部、技术人员及高等院校有关专业学生学习参考。

国家经委推广的 “十八种现代化管理方法”讲话

武汉电力企业管理协会编

★

湖北科学技术出版社出版发行

湖北省测绘队印刷

★

787×1092 毫米 32 开本 3.75 印张 78 千字

1985 年 3 月第 1 版 1985 年 3 月第 1 次印刷

印数：1—20,000

书号：15304·01

定价：0.05 元

前 言

开发管理资源，在当前是一项花少量投资就能取得良好经济效益的重要途径。目前，全国许多企业在全面整顿合格后，为了提高经济效益，根据本行业特点，分别推行了部分现代化管理方法，而且已初见成效。随着党的十二届三中全会的召开，以城市为重点的整个经济体制改革正在加快步伐，为企业的发展开拓了广阔前景，并将有力地促进社会生产力的发展。因此，全面推行现代化管理，更是当务之急。国家经委一九八四年以（84）81号文件提出推行十八种现代化企业管理方法，为了普及这“十八种”方法，武汉电力企业管理协会编写小组编写了这“十八种”管理方法讲话，并附录了中国水利电力企业管理协会目前试行的五种现代化管理方法。

本书在编写上，力求深入浅出，简明扼要，对当前重点推行的目标管理、网络计划技术、价值工程等作了较详细的论述，对其它方法只作了简介。考虑到中国水利电力企业管理协会目前试行的现代化管理方法中，如设备诊断技术、可靠性管理和可行性研究等五种方法，是引进不久的新管理技术，对各企业都有参考价值，故收在附录中。

《中共中央关于经济体制改革的决定》公布后，各企业都面临着知识更新的新课题，为使职工掌握科学的经营方法与管理方式，掌握使用好引进的新技术新设备，运用好实施

新的现代化的管理方法，从而推出新产品、开发新市场、提高竞争能力，建立创新的企业形象，以适应市场竞争的新形势，我们编写了此书供各企业、各经济主管部门的广大管理干部和技术人员的学习参考。

本书是在武汉电力企业管理协会组织下，由王春坡、李国珍、周捷三位同志执笔编写，并由王春坡同志负责主编。本书编写过程中，曾得到武汉工学院院长黄文治教授和武汉市企业管理协会朱光财等同志的大力支持，在此谨对他们表示衷心的感谢。

由于编写人员水平有限，编写时间短促，难免有不妥之处，请读者批评指正。

编 者

一九八五年元月于武汉

目 录

国家经委推行的“十八种现代化管理方法”讲话

经济责任制	1
全面经济核算	8
目标管理及目标成本	15
全面质量管理	21
网络计划技术(统筹法)	26
系统工程	32
价值工程	39
优选法(正交试验法)	49
市场调查与销售预测	53
滚动计划	58
决策	61
A BC 管理法	68
全员设备管理	72
线性规划	77
成组技术	80

看板管理.....	83
量本利分析.....	89
电子计算机在管理中的应用.....	92
附录：中国水利电力企业管理协会试行的五种现代化	
管理方法.....	96
设备诊断技术.....	96
可靠性管理.....	103
可行性研究.....	106
新产品开发程序.....	109
企业信息管理.....	112
参考书目	114

国家经委推行的 “十八种现代化管理方法”讲话

经济责任制

一、经济责任制的概念和内容

经济责任制是在国家计划指导下，以提高经济效益为目的，实行责、权、利紧密结合的一种生产经营管理制度。

经济责任制的基本内容，就是如何正确处理国家、企业和职工三者之间的经济关系。经济责任制的内容主要包括两个方面：一是国家对企业实行经济责任制；二是在企业内部实行经济责任制。

（一）国家对企业实行经济责任制

主要是国家赋予企业一定的自主权，着重解决责、权、利，使企业成为一个相对独立的经营单位。国家对企业实行的经济责任制，确定了社会主义企业对国家应承担的经济责任，并把企业的经济责任、经济成果同企业的经济利益联系起来，使企业保证履行对国家的责任，解决企业经营好坏一个样、企业吃“大锅饭”的问题。同时，代表国家管理企业的有关经济管理部门，也应保证为企业进行正常的生产经营活动，提供良好的服务，创造必要的外部条件，并且承担因领导部门自己指挥失误，影响了企业的正常生产，导致企业不能完成国家的计划，给企业造成了经济损失的经济责任。国家对企业的经济责任制，具体内容包括如下几个方面：

1. 经济责任方面

(1) 企业应在国家计划经济的指导下, 按照国家的计划要求和市场需求, 遵循价值规律, 生产出适销对路、价廉物美、质量可靠、款式新颖的产品, 以满足社会的需要。要按质、按量、按时的完成生产计划任务。

(2) 企业应在国家的政策、法令允许范围内, 采取多渠道、多层次的生产经营办法, 少投入、多产出、快产出, 为社会创造日益增多的财富, 为国家四化建设提供更多的积累。企业实行独立核算, 自负盈亏, 企业应对自己的盈亏负责, 这是企业经济责任制的关键所在。

(3) 企业应维护好, 使用好国家交给自己的全部财产, 对自己使用的全部固定资产和流动资金负责, 合理的使用好资金, 向国家缴纳利息和税金。

2. 经济权限方面

根据企业应承担的经济责任, 代表国家管理企业的经济管理部门, 对企业应拥有的权力要下放给企业。企业进行生产经营活动, 最基本的应拥有如下权力: 生产计划权、产品购销权、人事管理权。

3. 经济利益方面

实行经济责任制, 在明确企业对国家应承担的经济责任的同时, 必须明确企业应享有的经济利益, 企业按率上交利息和税金后, 企业的盈利应按一定比例留 给 企业 支配、使用。要纠正“鞭打快牛”的做法, 克服企业之间的平均主义。允许生产经营搞得好的企业先富起来, 要制止对企业的不合理摊派, 保护企业的合理经济利益不受侵犯, 充分调动企业生产经营的积极性和主动性。

（二）企业内部经济责任制

是以通过落实企业对国家承担的经济责任，明确规定企业内部每个生产单位、职能科室、每个岗位和每个职工的经济责任和经济权利。把职工个人的经济利益与企业的经营成果联系起来，解决工作干好干坏一个样，职工吃企业“大锅饭”的问题，使职工真正成为企业的主人翁。在分配上贯彻各尽所能、按劳分配的原则，实行奖勤罚懒、多劳多得。

企业内部的经济责任制，是企业对国家、企业对企业经济责任制的基础。但由于行业的不同，企业各自的特点不同，企业内部的经济责任制还没有一个比较完善的模式，不过从许多企业总结出的经验来看，一般包括如下几个方面：

1. 企业对生产单位（车间）的经济责任制

车间是企业进行生产经营活动的中间环节，又是领导具体组织生产的基层单位。企业将其承担的生产任务，以数量指标的形式分解到车间，同时与经济责任相联系。目前，在一些企业中，对车间实行经济责任制，主要有集体超定额优质计件工资制、包产、包销制、指标分解、记分计奖制等形式。

2. 企业对劳动者个人经济责任制

这种形式的经济责任制，是把工人的劳动成果、产品的质量、工作的好坏与劳动报酬直接联系起来，分别以计件工资制、浮动工资制、综合奖、单项奖等形式，激励职工为国家多做贡献，使国家受益，企业受益，职工个人也得到实惠。

3. 企业对科室的经济责任制

科室是企业的职能部门，它们的经济责任制，是以其承

担的职能岗位责任制来实行的。在实行经济责任制中，必须设法对各个科室的职能范围，岗位责任进行定量化，对一些难定量的应目标化，使每个职能科室都明确自己的岗位责任。应承担的经济责任，用“打分法”进行评定。

二、经济责任制的性质

实行经济责任制，不是人们的主观意志所决定的，它是社会化大生产，社会主义基本经济规律和国民经济有计划按比例发展的客观要求。工业企业经济责任制，是十一届三中全会后，在农村广泛实行农业生产责任制的启迪下，随着经营管理体制逐步改革而产生的。实行经济责任制的根本目的，在于把企业搞活，提高经济效益。经济责任制是建立在生产资料社会主义公有制基础上的，因此，它是受社会主义基本经济规律制约的一种生产经营管理制度。实行经济责任制，必须贯彻计划经济为主，市场调节为辅的原则。同时，又要遵循在商品生产、商品经济条件下的价值规律。企业的生产经营活动，应以满足社会日益增长的需要，服从于国家计划为前提，充分发挥本企业的积极性和主动性。同时，国家对企业的经营成果应进行全面考核，其中应主要考核资金利用率、盈利率、商品品种、产量、质量、成本和供应合同等，促使企业全面完成对国家承担的生产计划任务。

其次，实行经济责任制，应正确处理企业的责、权、利及国家、企业和职工的三者关系，要把它们紧密地结合起来，要以责为核心，以责定权。应明确规定企业的主管部门、企业内部、各科室、车间、班组和职工个人在经济上对国家应负的责任，消除职责不清，无人负责的现象。并根据企业对

国家所负经济责任的大小，执行责任的好坏，确定企业相应的经济权限和经济利益。克服平均主义、吃“大锅饭”的弊病，以利于各自履行其职责，以利于发挥企业和职工的积极性，促进企业的发展。

第三，实行经济责任制应成为企业推行技术进步、推广应用现代科学管理的动力，引导企业提高经营管理水平，改革生产技术工艺，降低原材料消耗，降低产品成本，提高产品质量，提高劳动生产率，开发智力，增收节支，挖掘潜力，增加企业收益。

三、进一步推行与完善经济责任制

实行经济责任制，它涉及到许多方面的管理权限，涉及到国家、企业、个人三者的经济利益。因此，经济责任制的进一步推行与完善，需要各方面的互相协调，互相配合。十一届三中全会以来，党中央、国务院制订了一系列的政策，实行了“对外开放，对内搞活”的方针，给企业以权力、动力和压力。一九八二年中央二号文件，把完善经济责任制作为企业全面整顿五项工作的首要任务。重点放在建立与健全企业内部的各级经济责任制上；改善经营管理，提高经济效益上。一九八四年九月国务院颁发的扩权十条与实行厂长负责制，进一步明确了工业企业是一个相对独立的经济单位，具有法人地位，应该享有企业应该有的权力。十二届三中全会通过的《中共中央关于经济体制改革的决定》，进一步加快了以城市为重点的整个经济体制改革的步伐，国家管理机构的同步改革，为企业推行与完善经济责任制，又创造了条件，并有利于第二步利改税的实施，从而保证了企业内部经济责任

制的落实。近几年来，在各地实行经济责任制的过程中，使企业内部经济责任制又有了新的发展、新的形成和新的内容。由生产岗位扩展到包括企业全部人员和各项技术、业务工作；由单纯地技术经济指标的分解，发展到按照企业的战略目标、经营方针全面展开，由奖金扩展到工资领域；由生产经营的纵向发展到生产经营的全过程进行连锁网络。实践证明，经济责任制实行，有利于加强职工的责任感；有利于纠正与克服两个“大锅饭”，克服平均主义；有利于调动企业职工的积极性和主动性；有利于四个现代化的实现。但是，我们还应看到，由于行业的性质不同，生产的任务不同，规模的大小不同，对建立与完善经济责任制，发展是不平衡的，真正搞得好的企业还是少数，因此，就需要进一步地推行经济责任制。具体应注意作好如下几个方面：

(1)推行经济责任制，首先要确立企业的战略目标，作为实行企业内部经济责任制的依据。根据长远战略目标的要求，制订出中期目标和近期经营方针，然后分解落实到企业内部的生产单位、科室、纳入经济责任制的连锁体系。

(2)加强企业的管理基础工作。从许多经济责任制尚不落实的情况来看，首先加强定额、计量、原始记录和厂内计划价格等工作。定额是管理的基础，计量是保证原始记录正确可靠的必要条件，原始记录是对企业进行生产经营活动过程的第一次记载，它是定额、统计和核算的基础；厂内价格是企业进行内部结算、按功行偿，奖勤罚懒的价值尺度。企业的管理基础工作做好了，实行经济责任制就有了定性、定量的依据。

(3)加强领导班子的建设，培训管理人材，提高管理干

部的素质和经营管理水平。各级管理干部要认识到：科学技术是生产力，科学管理是生产力。

(4)实行经济责任制要明确标准、突出重点、赏罚严明、严格考核。从严治厂是实行经济责任制的关键。

经济责任制的形式，目前还在不断地发展，其内容还有待进一步完善。各个企业，企业的各级管理干部，可结合自己的实际，总结出具有自己特点的经济责任制的办法，把经济责任制的体系建立起来，使之更加完善，取得更好的成效。

全面经济核算

一、经济核算的意义

(一) 经济核算的概念和实质

经济核算是用经济的办法管理社会主义企业的一种基本方法。它的概念是与计划工作相配合，尽可能准确地控制、核算和分析企业生产经营活动的成果和消耗、收入和支出、盈利和亏损，以促进企业改进生产技术，加强经营管理，提高经济效益。

经济核算又是企业管理的一项重要原则，即讲求精打细算、厉行节约和经济效益的原则。

经济核算制就是按照经济核算原则制订的有关经济核算工作的管理制度。它是以承认企业在社会主义经济中具有商品生产者的地位为先决条件，按照以收抵支的经济核算原则建立起来的。经济核算制是社会主义国家管理社会主义企业的一项重要制度，它的任务是如何安排好国家、企业、职工三者之间的经济责任、经济权力和经济利益，以调动各方面的积极性。

全面经济核算是指在生产经营的全过程中由企业各单位各部门参加的、全员的经济核算，就是说：

(1) 全过程的经济核算，即从产品设计、原材料采购、试制鉴定到投入生产制造、产品销售以及销售后的技术服务

等，实行全过程的经济核算，

(2)全厂的经济核算，即由全厂各级组织，从厂部各职能部门到车间、班组、各生产岗位的各个环节的经济核算；

(3)全员的经济核算，即从厂领导到群众，从管理干部、工程技术人员到工人，都要参加经济核算。

经济核算制的实质是一种经济关系（生产关系），即在生产资料公有制基础上企业与国家、企业与企业之间以及企业内部各级之间的责、权、利相结合的经济关系。这种关系就是社会主义经济核算制的实质。

经济核算制和经济责任制的关系是相辅相成的。在前面已讲到经济责任制是在国家统一计划领导下，以提高经济效益为目的，责权利相结合的一种经营管理制度。由此可见，经济核算制和经济责任制的关系非常密切，它们的目的相同，实质相同（即责权利相结合），相互促进，相辅相成。推行经济核算制要以推行和完善经济责任制为前提和动力，而要落实经济责任制，就必须严格考核各级各岗位的经济责任履行情况，正确评价它们的经济效益，据以分配各自的经济利益，因此就必须相应推行经济核算制。两者必须紧密结合起来才能取得实效。

（二）经济核算的必要性

从理论上来说，社会主义企业实行经济核算的客观依据是社会主义经济规律。在社会主义制度下，比较生产消耗和生产成果，讲求生产经营的经济效益，是由社会主义生产目的决定的。所以经济核算首先是社会主义基本经济规律的要求；其次是利用价值规律，用货币形式核算劳动耗费和劳动成果，为了节约劳动时间的要求；第三是有计划按比例发展

规律的要求；第四是体现了社会主义按劳分配的要求。

二、全面经济核算的基本程序和内容

经济核算包括控制、核算和分析三个环节，也就是开展经济核算的基本程序。

控制是指控制目标（如定额、限额、计划指标、控制数字等）的制订、分解（指标分解）和按控制目标实行事前控制等。

核算包括会计、统计和业务三种核算。

分析就是利用会计、统计和业务核算资料，深入调查研究、揭露矛盾、提出改进工作和提高效益的措施。

企业实行经济核算就是要严格地、精确地计算和分析比较生产中消耗和成果，对各种消耗进行监督和控制，努力节约人力、物力和财力，以尽可能少的消耗，取得尽可能大的经济效益。因此，企业经济核算的内容不仅是核算成本和利润，它包括供应、生产和销售各方面活动的全面核算。

三、全面经济核算的方法

经济核算的方法，包括会计核算、统计核算和业务核算三种，

（一）会计核算

是以原始会计凭证为依据，以货币为主要计量单位，对企业生产经营活动进行全面地、系统地核算，它在经济核算中起主导作用；

（二）统计核算

是用各种量度对生产经营活动进行统计，对它们之间数

量关系,进行调查、整理和分析,以揭示经济活动的规律性和相互之间的内在联系。统计核算可以用货币计量,也可以用实物和劳动量计量,它不仅计算经济活动的当前实际水平,还可以预计未来发展趋势,为各级领导决策编制计划、研究生产发展规律和指挥生产提供依据;

(三) 业务核算

是反映企业个别经济业务活动的方法。业务核算可采用实物、劳动和货币三种指标。业务核算的范围比较广,如原材料采购、库存和消耗情况核算;在产品动态、人员增减、工时利用、能源消耗、设备负荷及运行情况的核算等。

四、实行全面经济核算的条件

- (1) 企业相对独立的经营权力;
- (2) 企业已经推行经济责任制;
- (3) 企业必须建立和健全基础工作,经济核算的基础工作主要有各项定额、原始记录、厂内计划价格、计量与物资验收等。

五、全面经济核算指标系统及内容

实行经济核算,需要建立一套指标系统,由计划部门提出计划指标,由核算部门核算,分析这些指标的完成情况,发现问题就及时采取措施,以提高经济效益。各单位、部门、人员的经济核算指标体现他们各自的经济责任,完成指标的情况可作为计发奖金的主要依据。通过经济核算指标的计划、核算、分析和应用,就把经济核算工作与计划工作、经济责任制和奖励制度结合起来。