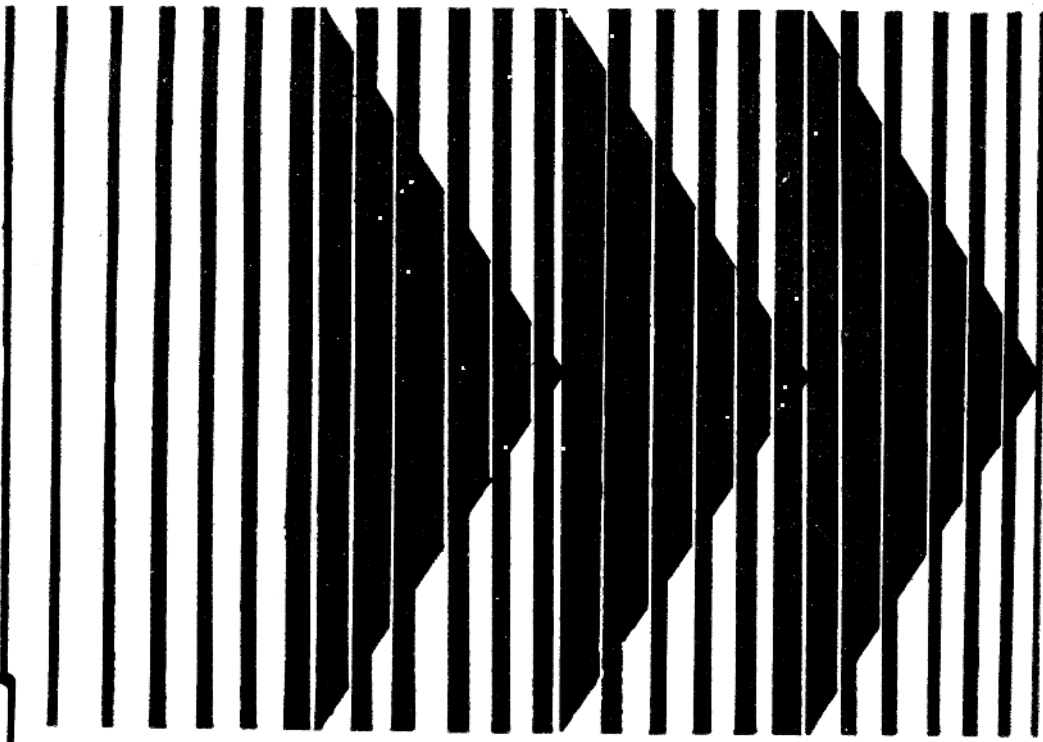


企业管理现代化 应知应会简明教材

河北省企业管理协会秘书处 编



企业管理出版社

企业管理现代化应知应会简明教材 河北省企业管理协会秘书处 编

出版：企 业 管 理 出 版 社

发行：石家庄市企业管理咨询公司

印刷：宁 晋 县 印 刷 厂

787×1092毫米 16开

33.75印张 830千字

1989年12月 第1版

1989年12月 第1次印刷

印数06001—4,000册

I S B N 7 - 80001 - 110 - 0 / F · 111

定价：10.00元

前 言

根据原国家经委颁发的《企业管理现代化纲要》(草案)要求,为提高企业管理水平,加快推行企业管理现代化的步伐,河北省计划经济委员会、河北省企业管理协会决定对全省县属以上工交企业的各类管理干部进行现代化管理知识应知应会的培训和考试。为了适应培训、考试的需要,我们编写了《企业管理现代化应知应会简明教材》。

本书对工交企业从事企业管理的各类干部所必须掌握的二十七种现代化管理知识和技能,从应知应会角度作了较为详细的介绍,可以作为管理人员岗位培训的基本教材。

参加本书编写的有:王新敏、傅刚、魏纳辉、于桂林、陈玉田、吉崇惺等同志。本书编写过程中,参考了有关出版单位、兄弟省市同类教材的部分内容,在此表示感谢。由于我们水平有限,不当和错误之处在所难免,敬请批评指正。

编 者

一九八九年五月

目 录

第一章 企业各类管理人员应知应会 1	二、价值工程 (见第十章) 226
一、企业管理现代化的地位..... 1	三、优选法 (见第十章) 226
二、企业管理发展的历史..... 1	第六章 供应部门人员应知应会 227
三、现代管理的各种学派..... 4	一、库存管理..... 227
四、我国企业管理现代化的基本要 求和主要内容..... 7	二、A B C管理法..... 245
五、推行企业管理现代化的措施... 9	三、价值工程 (见第十章) 261
第二章 企业管理部门人员应知应会 11	四、全面计划管理 (见第三章) 261
一、目标管理..... 11	第七章 经销部门人员应知应会 262
二、工业经济责任制..... 19	一、市场营销的理论和方法..... 262
三、企业管理咨询..... 36	二、经营决策 (见第三章) 317
第三章 经营计划部门人员应知应会 47	三、目标管理 (见第二章) 317
一、全面计划管理..... 47	第八章 设备管理 (维修) 部门人员应 知应会 318
二、滚动计划..... 60	一、全员设备管理..... 318
三、经营决策..... 65	二、统筹法 (网络计划技术) 334
四、系统工程..... 85	三、价值工程 (见第十章) 343
第四章 生产调度部门人员应知应会 100	四、A B C管理法 (见第六章) ... 343
一、工业工程管理技术..... 100	第九章 财会部门人员应知应会 344
二、成组技术..... 133	一、全面经济核算..... 344
三、看板管理..... 143	二、管理会计简介..... 355
四、线性规划..... 152	三、量本利分析..... 357
第五章 质量管理部門人員應知應會 182	四、决策分析..... 384
一、全面质量管理..... 182	五、目标成本管理..... 426
	六、价值工程 (见第十章) 428
	七、库存管理 (见第六章) 428
	第十章 技术 (设计、工艺) 部门人员应 知应会 429

一、价值工程.....	429	第十二章 微型电子计算机	519
二、优选法（正交试验）.....	457	一、计算机基本知识.....	519
三、线性规划（见第三章）.....	475	二、微型计算机基本知识.....	523
第十一章 劳动人事部门人员应知应会	476	三、计算机辅助企业管理的几个基 本概念.....	526
一、工业经济责任制（见第二章）	476	四、计算机在企业管理中应用的概 况及其经济效果.....	527
二、目标管理（见第二章）.....	476	五、企业管理中应用计算机的条件	530
三、工业工程管理技术（见第四章）	476	六、企业管理信息系统的开发过程	531
四、劳动定额工作.....	476		
五、管理心理学.....	488		

第一章 企业各类管理人员应知应会

一、企业管理现代化的地位

1986年3月原国家经委颁发的《企业管理现代化纲要》(草案)指出:“随着经济体制改革的深入,促使我国企业管理沿着社会主义现代化的轨道前进,是一项十分重要而迫切的战略任务。”这是因为:

1、我国企业技术落后,管理更落后。同样的规模、同样的设备、同样的工艺、生产同样的产品,经济效益大不一样,有的企业盈利,而有的企业甚至于亏损,主要原因在于管理。因此,要提高企业素质,不仅要改善技术装备,更重要的是要改善企业管理。

2、技术必须与管理结合,才能成为现实的生产力。先进的技术,更要有现代化的管理,否则也不能充分发挥效益。有时虽然设备比较落后,但由于有先进的管理,同样也能生产出高质量的产品,从这个意义上讲“三分技术,七分管理”,管理就是生产力。

因此,在“七五”期间要加快企业管理现代化的步伐,为九十年代经济振兴和繁荣创造条件。

二、企业管理发展的历史

企业管理现代化是一个动态的概念,是一个历史过程。要研究企业管理现代化,必须首先了解企业管理发展的历史。下面主要讲一下资本主义企业管理发展史。资本主义的企业管理从产生到现在,按照习惯可以划分为以下几个阶段。

(一)传统管理阶段

十九世纪末期,美国的工业发展十分迅速。当时,由于企业管理人员还没有一套建立在科学理论基础上的管理方法,只是单纯依靠计件工资制去刺激工人积极性,由于不能科学地规定各种工作所需要的合理时间,在制订计件单价时缺乏科学的依据,结果工人往往把效率提高 到管理人员预料不到的程度,从而取得相当高的工资。企业为了避免付出巨额工资就屡次降低计件单价。工人为了避免遭受过分的剥削,有意识地把劳动生产率保持在原有水平,进行有组织的怠工。这种情况使得企业的生产潜力不能充分发挥。据估计,劳动生产率只达

到当时可能达到的三分之一到二分之一。传统管理的主要特点是工人凭经验干活，没有统一的操作规程，工人的培养依靠师傅带徒弟，管理人员也只能凭经验办事，完全缺乏任何有科学依据的方法和手段，几乎等于没有管理的管理，所以也称为放任的管理。

（二）科学管理阶段

1、泰罗制。本世纪初，被尊为“科学管理之父”的泰罗在企业管理中创立和推行了泰罗制。

1898年，泰罗进行了搬运生铁、使用铁锹和金属切削试验。如美国伯利恒钢铁公司堆料场雇用了一大批工人铲铁矿石、煤沫。泰罗系统地研究了铲的操作活动、铲一锹特定原料，最适宜的载重量是多少。经过试验，要取得好的成果每锹平均负载应是21磅。为此，他设计了使铲各种材料都是21磅的各种规格的铁锹，并为其它特殊操作设计了标准化的十字镐、撬棍等，建立了工具室。采用派工制。还研究了铲各种原料的最好方法。试验结果，料场工人由400—600人，减到160人，每人每天操作从15吨提高到59吨，吨成本由7.2美分降到3.3美分，日工资从1.15美元增加到1.38美元。

泰罗于1911年发表了《科学管理的原理》一书，泰罗制主要内容有三项：

（1）定量作业。即规定每个工人在工作日内产量定额是多少，或做一件产品（零件）的时间定额是多少。通过动作分析，找出多余的笨拙不合理动作，加以改进和合并，找出合理的动作，通过秒表测定各种操作所用的时间，进行时间分析，确定合理时间，制订标准操作时间，从而科学地确定出每个工人的“定量作业”。即通过动作时间的计算，科学地制定定额。

（2）工作标准指导卡。根据加工产品（零件）的合理操作，动作要求，制订加工路线、加工工艺技术标准、操作标准、使用工具、设备材料标准和环境标准的工作标准卡片，以此指导工人操作，即标准化原理。

（3）计件差别工资。根据定量作业分析工人完成情况，制订差别工资率，完成或超过定额的计件工资率高，完不成的低或扣。

泰罗制的缺点是只注意提高各种作业的效率，而对提高整个企业效率注意不够。

2、福特制。福特为了克服泰罗制的缺点，研究了汽车工业的作业管理，创立了“同期管理制度”，就是组织流水作业线。内容是：

（1）零件各工序同期化。即分析零件的加工工序，进行工序分解和合并，或增减各工序设备数量，使零件各工序加工时间相同或成倍数。

（2）传送带制。用传送带把各加工工序连接起来，保证各工序间互相协调，同时完成，及时传送流入后工序，采取移动式的加工装配方法。

（3）推行标准化。内容包括产品标准化、零件规格化，工场专业化，设备工装专业化，作业标准化。

福特制的缺点是使工人受机器的强迫控制，工作单调，技术简单，影响工人情绪。

3、法约尔。他的管理组织与职责划分的思想是科学管理的重要补充。

法约尔把管理过程划分为：计划、组织、指挥、协调、控制五个部分，他认为计划不周是企业衰败的起因。

法约尔为完成他的管理理论体系，总结实际工作经验，提出了14条管理原则：

- (1) 分工。劳动专业化是企业组织机构前进发展的必然手段。
- (2) 权力与责任。权责一致，互为因果。
- (3) 纪律。赏罚严明，以身作则。
- (4) 命令统一。只接受一个上级命令。
- (5) 指挥统一。只能有一个领导，一项计划。
- (6) 个人利益服从整体利益。
- (7) 报酬及支付方式要公平。
- (8) 集权。权力集中与分散视情况而改变。
- (9) 管理层次。内部权力逐级下放，为了克服由于命令统一而延误信息传递，设计了分层管理的跳板。
- (10) 秩序。物资存放、人事安排各有其位，各就其位。
- (11) 公正。主管公正，才能使下属忠于职守。
- (12) 保持人员稳定。
- (13) 集体精神。
- (14) 发挥职工的主动性、创造性。

4、霍桑试验。1927年美国哈佛大学梅奥教授负责芝加哥西方电气公司霍桑工厂的调研工作，指导有名的霍桑试验。试验开始是研究照明的质量与数量同工业中效率的关系，最初假设认为照明的强度与工人的产量之间存在着相互关系，工人被分开，一部分到照明条件有变化的试验室，另一部分到条件不变的控制室工作，有一次切断照明，在光线仅相当于月光亮度下工作，然而产量并没有显著下降，试验结果否定了原来的假设。同时，还进行了休息时间、较短的工作日、工资刺激以及疲劳和工作单调对产量影响的试验。发现影响产量的是比工作条件变化产生更大影响的社会心理因素。霍桑试验的意义：

(1) 以前的管理把人看成“经济人”，认为金钱是刺激积极性的唯一动力，霍桑试验证明，人是“社会人”，决不能忽视社会和心理的影响。

(2) 以前的管理认为生产效率主要受工作条件的制约，而霍桑试验证明，主要取决于职工的积极性，取决于人群关系。

(3) 以前的管理只重视正式组织，霍桑试验证明，除正式组织外，职工中还有非正式组织，左右其成员的行为。

(4) 以前的管理强调通过生产作业安排和科学技术的应用来提高生产效果，而霍桑试验认为，更重要的是提高士气，使正式团体的经济需要与非正式团体的社会需要得到平衡。

根据霍桑试验，梅奥于1933年出版了《工业中文明人的问题》，建立了人群关系学说，成为行为科学的前驱，行为科学是对泰罗科学管理的重要补充。

(三) 现代管理阶段。

第二次世界大战以后，工业生产发生了巨大变化，主要表现在：1、企业经营规模扩大，经营范围国际化。企业的经营范围由面向一个地区、国家，扩大到面向世界；2、技术

发展速度越来越快，反映在产品上技术复杂程度大大增加，升级换代周期大大缩短；3、市场竞争越来越激烈；4、生产更加社会化，使协作关系大大复杂；5、企业与环境和社会的联系更加密切，不同程度上影响产品的生产。

为了适应这些情况的变化，管理由科学管理发展到现代管理。

所谓现代管理是在科学管理的基础上以电子计算机为手段，运用运筹学和系统理论的方法，结合行为科学（管理心理学）的运用，把企业看成是人和物组成的完整的系统而进行的综合管理。现代管理的几个主要特点是：

（1）突出经营决策。管理的重点在经营，经营的中心是决策。决策变成企业管理中的第一问题，而日常的管理成为次要的第二位的问题。

（2）实行以人为中心的管理。采用行为科学的理论和方法，激励的手段，鼓舞士气，进行智力投资和开发。

（3）广泛运用运筹学和电子计算机等现代科学成就，把线性规划、价值工程、网络技术运用于生产管理。

（4）实行系统管理，把系统论、控制论引入企业管理。把企业视为开放系统，外部受整个社会系统、政治经济因素的制约，内部又分为若干子系统，从系统的优化观念出发，进行经营管理和经营决策。

（5）实行事前管理、预防管理、准备过程的管理和全员的管理。

（四）西方现代管理动态

五十年代，西方国家处于经济恢复时期，当时搞好企业管理的四条原则是在规定的时间、需要的数量、最好的质量、最低的成本把产品生产出来。提法是“只要把一件事情做好，就能赚钱。”也就是说只要搞好企业内部管理就行了。六、七十年代以后，竞争加剧，企业只从内部搞好管理不行了，因此提出：“你首先要做一件正确的事。”如果做的是一件不正确的事，做得越好，损失越大。这就把企业经营战略变成管理的重要内容。八十年代又提出：“管理要把一件正确的事，做好做正确。”这就是首先要重视经营战略，也不能忽视内部管理。

七十年代开始，企业管理从重视科学方法到更重视人，提出管理不仅是一门科学，也是一种艺术，认为经济的复苏，企业的发展，取决于企业家的素质，因此，特别重视发扬企业家的创造精神，管理又从定量向定性转化，转向培养人。

另外由于新技术革命的影响，微机的推广和应用，办公室自动化已经成为热门的课题，用文字处理机代替秘书工作。现在认为更值钱的是专业人员的时间，让计算机更有利于专业人员的使用。

三、现代管理的各种学派

二十年前美国管理学家孔茨曾把管理理论中各种学派加以分类，起名叫管理的丛林，他把资本主义的现代管理理论分为六派：管理过程学派、人群行为学派、经验学派、社会系统学派、决策理论学派和数理学派。以后又细分为九种和十一种。现对一些主要学派的理论作

些简单介绍。

（一）管理过程学派

它是围绕管理人员从事管理工作的过程，也就是管理人员的职能研究管理问题。法约尔把管理过程划分为五个要素，即计划、组织、指挥、协调、控制等五种管理职能。以后美国的孔茨逐步发展成管理过程学派。

六十年代中期以后，一些管理学家又把创造、革新、决策等职能补充到管理职能中来，并对原来意义上的职能的内容加以扩大，如计划职能中包含调查和预测，决策职能中包含着适应环境变化的内容。

我国的一些管理者对管理职能的划分虽然不尽相同，但多数是借鉴于管理过程理论。

（二）人群行为学派

认为管理主要不是靠技术，管理技术再先进，人不很好地执行也无用。管理主要靠处理好人群关系。因此，要研究人的行为，而人的行为是靠动机决定的，动机是由人的需要所产生的，而需要则受人的欲望、情绪、心理以及人群关系、社会环境所决定。所以要把社会学、心理学、人类工程学等应用于管理。要把行为、动机、需要三者结合起来研究，找出影响人的行为的一系列因素，加以诱导、激发和控制，正确解决人的需要、人群关系、环境心理等问题。

西方企业中比较时兴的目标管理、参予管理、自主管理、工作扩大化、工作丰富化、弹性工作时间等都是这个学派理论在企业管理中的具体运用。

（三）系统管理学派

它从系统的概念出发，对企业的组织结构模式进行分析，用系统分析的方法考察企业的计划、组织、控制、协调等基本职能。主要论点有：

1、企业是人造的开放系统。是一个由互相联系、共同工作的各个子系统组成的系统，为了达到一定的目标（产品、产值、利润），它同周围环境（消费者、协作者、国家）之间存在着动态的互相作用，同时具有内外信息反馈网络，能够不断进行调节，以适应环境的需要和本身的发展。按照我国企业情况，一个企业系统有以下子系统：（1）决策子系统；（2）产品加工子系统；（3）技术子系统；（4）控制子系统；（5）财会子系统；（6）外界因素子系统等。

2、企业是一个完整的系统。各个子系统是企业总系统的一个组成部分，强调要把所有子系统的活动联系起来，实现总的目标。这就是我们通常讲的全局观念。企业的各部分、各个环节都互有联系，它们的活动都要为实现企业总目标服务。同时各子系统也都有相对的独立性，要充分发挥各部门、各个环节的积极性。

3、企业是一个动态系统。外界环境不断发生变化，企业是在变化（动态）的环境中生存和发展。为了适应这种变化。有的管理学家以自动控制论的理论和电子计算机的手段，设计企业动态系统模型，以改进决策，提高企业经营管理水平。

(四) 决策理论学派

决策理论是现代管理的重要理论。主要代表人物是西蒙。这种理论认为：管理的关键是决策，决策贯穿于管理全过程，企业管理的主要对象不是作业，而是决策，决策错了，生产效率越高越没有好处。因此，企业管理必须采用一整套制定决策的新技术，以寻求最佳方案。决策一般分为四个阶段：

- 1、搜集情报、研究环境及分析决策的条件；
- 2、制订方案。有的可以建立数学模型；
- 3、从各种方案中选择一种最佳方案，进行优化；
- 4、对方案进行评价。

现代管理决策理论的准则是：由于决策者认识、经费、情报来源方面的限制不能要求理想的解答，只能满足于“过得去”、“令人满意”的决策，实际最理想的决策方案是没有的，只能是比较而言，令人满意，就是好的决策了。

五) 管理科学学派

也叫数理学派。是泰罗科学管理理论的继续和发展，运用运筹学、系统工程、电子计算机等科学技术手段，从操作方法、作业水平等方面实现高效率，运用数学、科学手段对管理问题寻求有效的数量解。着重于定量研究。

主要包括以下几方面的内容。

1、工作研究。包括动作研究和时间研究。动作研究的目的在于对工人和设备的动作进行细致的分析。纠正错误的动作，消除不必要的动作，制定标准的作业方法，以提高工作效率。时间研究的目的在于确定合理的作业时间，制定工时定额。同科学管理时代相比，原理没有本质变化，主要是采用先进的设备，如高速摄影机、精确的测时计等作为研究手段。

2、质量控制。根据产品质量标准，在生产过程中定时随机抽取部分样品进行检验，运用数理统计的方法推断大批产品的质量，以控制产品质量的偏差不超过一定的界限。通常采用全面质量管理的七种工具对产品质量进行控制。

3、人体工程。从人的生理和心理角度研究人与机械设备的关系，研究人与劳动环境的关系，如人的座位高低、绘图桌的倾斜度，工作场所的温度、湿度、照明、声音等对生产效率、工作质量、疲劳等的影响。目的在于改进设备构造，改善劳动环境，以减少疲劳，减少作业中的差错，防止事故，提高效率，改进工作质量。

4、价值工程。

5、预测论。主要是使用数理统计的方法，根据当前的资料，对今后若干年内产品需求、市场情况、技术发展、经济趋势进行预测。

6、决策论。主要是运用数量统计方法从多种方案中进行选优，以求达到正确决策。

7、运筹学。运用数学方法对人力、物力的运用问题求出最优解答方案。它包括线性规划、网络技术、动态规划、排队论、库存论等。

8、系统工程。

四、我国企业管理现代化的基本要求和主要内容

《企业管理现代化纲要》规定，“七五”期间推行企业管理现代化总的目标是：我国企业，“要正确运用国家赋予的经营管理自主权，按照现代管理的思想原则，基本完成企业内部的配套改革，不同程度地建立起使生产经营各个环节逐步进入良性循环和社会主义现代化管理体系，各行业都要有一批骨干企业在经营管理上，主要产品的质量和物质消耗上达到七十年代末八十年代初的国际先进水平。”

企业管理现代化主要有以下几方面内容：

（一）管理思想现代化

管理思想是企业管理的灵魂，没有现代管理思想，就不可能有管理现代化。要实现管理现代化，首先必须从传统思想的束缚中解放出来，树立现代管理思想。要树立以下几种观念：

1、市场观念。社会主义生产的目的是为了满足人民不断增长的物质和文化生活的需要，企业的生产是否符合这种需要，要靠市场来检验；企业的经济效益，要通过市场把产品销售出去才能实现，企业的产品要拿到市场上被用户所接受，企业投入的资金才能周转，扩大再生产才能实现。企业生产什么产品最终的决定权是在顾客手里，因此一个企业要想生存和发展，必须牢固地树立市场观念。

现代市场最新的观念，按照孔茨的讲法，要注入服务的观念。企业只有通过产品为顾客服务，为市场、为社会服务，才能树立企业的形象和信誉。千万不能为了蝇头小利坑害顾客，最终败坏企业的声誉。

2、竞争观念。邓小平同志讲，社会主义也要有一点竞争。随着商品生产的发展，实行计划经济和市场调节相结合，国内企业之间也开始竞争；我们要打入国际市场，竞争就更加激烈。过去，我们忌提竞争，好象竞争是坏东西。实际上，在社会主义条件下，竞争可以淘汰落后，给企业以动力。我们必须在竞争面前当强者，在竞争中寻求机会，争取发展。

3、人才观念。产品的竞争实际是人才的竞争。国外企业界有句名言：“莫把大车放在马之前——先人才，后产品。”企业拥有第一流的人才，才能生产出第一流的产品。因此，现代管理要把使用人、培养人放在首要位置。

4、战略观念。经营战略是企业的首要问题。企业不仅要能对今天的变化很快作出反映，而且更要着眼未来，系统地研究明天，为明天取得更大的利润作出决策。战略性的管理就是企业为了适应环境的变化，从长远的观点，从全局出发，对企业的人、财、物进行合理的分配和使用。经营战略决定着企业的成败。有的西方管理学者认为，企业的成功是战略、管理、机会互相作用的结果。因此，我们必须十分重视企业的经营战略。

5、系统观念。这个观点不仅企业领导需要，企业管理人员也需要。在管理中制定决策，采取措施，一定要把企业内外环境、事情的来龙去脉、前因后果和各方面的联系，以及各种因素考虑清楚，不能没有全局观念，不能搞单打一。要把各方面的工作有机地协调起来，形成一个系统的工作秩序。

6、盈利的观念。企业有了盈利才能生存与发展，所以，无论何种制度何种主张都不能否认企业应获得利润。但企业究竟应该追求什么样的利润，很值得探讨。有的现代管理理论反对企业是追求利润的组织和追求极大利润的提法。认为企业应当为顾客而创造，把企业的生存和生产的增长看作是企业的高级目标，利润只是衡量企业经营效率的工具，是未来费用的来源。因此，企业追求的只能是适当的利润和满足的利润，不能不顾为社会造成的消极影响，造成公害，销售有缺陷商品而追求极大利润，这样，就会造成社会的反对，顾客的抵制，从而使企业丧失存在价值。社会主义企业更应该树立正确的盈利观念，讲求企业效益和社会效益的统一，更要把为四化建设、为市场、为顾客服务，作为企业的高级目标。

7、时间与信息观念。时间和信息是两种重要资源。时间就是金钱，节约时间是最大的节约。信息是管理的依据，决策需要信息，各项专业管理都需要信息，管理在某种意义上讲是根据信息进行管理，管理就是管理信息。

8、利息和资金周转观念。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。

（二）管理组织高效化

国外一些企业的成功经验中都有组织高效化这一条。如英国化学工业公司九条成功经验之一就是机构层次减少一半。把公司最高一层领导减少一半。瑞士雀巢巧克力公司的一条成功经验，就是在组织结构上要有迅速适应环境变化的能力。这里涉及以下几个方面的问题：

1、管理幅度。就是一名上级领导能有效地直接领导下级的人数。企业领导人因受精力、知识、经验等条件的限制能够领导下级的人数是有限度的。据美国调查100家企业，最高经营管理层的管理幅度是7—8人之间。

2、管理层次。按管理职能一般分三层。（1）最高管理层，也称战略层、计划层；（2）中间管理层，也称经营管理层。（3）执行管理层，也叫操作层。

管理层次与管理幅度成反比，加大管理幅度，层次就减少，反之层次就多。这要根据精简、高效的原则和企业的实际情况而定。

3、集权和分权。集权制的特点是经营决策权大多集中在高层领导，对下级控制较多，统一经营，统一核算。缺点是限制了中下层管理人员的积极性，增加了管理层次，企业组织缺乏灵活性，适应性。分权的特点是中下层有较多决策权，上级控制较少，在统一规划下，可以独立经营，独立核算或按产品的生产和销售地区分权，各部门自主经营独立核算。企业上层仅保留少量重要权力。分权的优点是基层管理者发挥才干提供了条件。但有些小型企业，长期经营不善，有时权力还是集中些好。

分权和集权要根据企业实际情况确定，为了提高企业适应环境变化的能力，趋势是分权。

4、企业的组织机构。有以下几种形式：

（1）直线制。各级生产行政领导直接指挥，不设职能机构，厂长直接领导车间主任和班组长，适用于小型企业。

（2）直线职能制。以直线制为基础设职能科室从事专业管理，作为企业的参谋。这是我国现有企业的组织机构形式。缺点是各专业职能部门之间横向联系差，容易产生扯皮和脱

节。当前特别需要加强预测、决策、销售、开发的专业职能。

(3) 矩阵组织。它把按职能划分的部门和按产品划分的小组组成一个矩阵,使同一管理人员既同原职能部门保持联系,又参加产品和项目小组的工作,为了保证完成一定的管理目标,每个项目组都设负责人,在厂长直接领导下进行工作,参加项目组的人受双重领导,既受原职能科室领导,又受项目负责人领导。优点是使管理的纵向联系和横向联系有机地结合起来。

(4) 事业部制。在公司(总厂)领导下,按产品地区划分事业部,进行相对独立的经营,单独核算,拥有一定的经营自主权,适用于大公司或跨国公司。

(5) 多维组织。又称立体组织。它是矩阵的发展。即:A,按产品划分事业部组成利润中心;B,按职能划分专业参谋机构组成成本中心;C,按地区组成利润中心。三者结合起来,适合于跨地区公司、跨国公司。

究竟采用哪种组织机构形式也要从企业的实际出发,千万不要一刀切,或上下对口。

(三) 管理人员专家化

主要是指企业领导集团的专家化。要坚持干部“四化”方针。经营管理人员知识面要广、专业技术要精,要有洞察力、想象力、判断力、计划力、创造力,特别是担任企业领导一层的经营管理人员,必须具有战略眼光,决策能力和指挥能力。同时还应具有较高的政策水平和一定的法律知识,要善于协调内外各方面的关系,调动广大职工的积极性。为了达到这样的要求,当务之急是加强和重视在职经营管理人员的培训。

(四) 管理方法科学化

- 1、要按照客观的经济规律和生产技术规律办事,减少盲目性;
- 2、各项管理工作,做到既有定性分析,又有定量分析,实行数据管理;
- 3、采用各种最新管理技术,对生产、经营、管理进行优化,取得好的经济效益;
- 4、搞好文明生产。

管理方法现代化,要从推广十八项现代管理方法入手。

(五) 管理手段现代化

是指企业根据需求和可能,逐步采用电子计算机、通讯、监测、显示等现代化管理工具,使企业各项管理工作经济、准确、及时、高效。

五、推行企业管理现代化的措施

1、要大力开展宣传教育,提高职工特别是领导干部的认识,克服“左”的思想影响,克服传统观念的束缚和怕麻烦、远水解不了近渴的思想。从四化建设的需要来认识管理现代化的重要性;从国内外技术经济的发展变化来认识管理现代化的迫切性;从现有的条件和基础来认识管理现代化的可能性,从实际效果来认识管理现代化的优越性。

2、加强领导,全面规划。各级经委、企业主管部门要发挥主导作用。各地区、各部门

从都应制订规划、进行试点，对已经应用并取得效果的现代化管理方法和手段要大力推广。从一项或几项入手，从易到难，从少到多，逐步发展配套。

3、要改进领导方法，建立相应的制度。搞企业管理现代化，不能单纯依靠行政办法，要注意用典型进行示范、引导。要评选企业管理现代化搞得好的企业和个人，要象科技发明奖那样，建立推行企业管理现代化的奖励制度。

4、抓紧人才培养，全国的、地方的、部门的、企业的培训中心都要以管理现代化为内容，培训各级领导干部，企业厂长和管理人员，要利用书刊、讲座、展览、录象等各种形式，开展企业管理现代化的普及教育。

第二章 企业管理部门人员应知应会

一、目标管理

(一) 什么是目标管理

目标管理这个概念是一九五四年由美国管理学家德鲁克提出的。他认为：企业的目的和任务，必须转化为目标。企业管理人员应该通过目标对下级进行领导，保证企业总目标的完成。在这种管理体系中，每个管理人员和职工的分目标，就是企业总目标对他的要求，完成本人的分目标，同时也就是每个人对实现总目标做出的贡献。推行目标管理是以企业生产经营全过程预定的最终目标为目标，由企业最高决策者提出企业总体方针目标，通过上下结合，反复协商，层层展开制订分目标，以指导每一个人的工作，使企业各项活动都围绕企业总体目标的实现而进行组织、管理和控制，因此，目标管理的含义可概括为：

目标管理，是企业经营者在生产经营过程中，通过制定、控制和评价企业经营目标，对企业全部活动实施有效管理的一种科学方法。它是运用系统论、控制论和管理心理学（行为科学）的基本原理，对一个企业的全部活动实行全面、系统、有效的综合性管理。它以谋取整体最优效果为目标，最广泛地组织全体成员参与管理，使组织的每一组成部分和成员的各项活动都是紧紧围绕企业整体目标的实现而统筹规划、协调运转。

(二) 目标管理的特点

目标管理有如下特点：

1、整体性。目标管理的设计程序保证了每一个下一级的目标都同企业的整体目标保持一致，并把全体职工的智慧和积极性集中到实现企业总体目标上来，形成一种以企业最终目标为核心的向心力、凝聚力，使大家齐心协力朝着共同目标努力奋斗。

2、激励性。目标管理特别重视人的主动性和创造性。目标管理是采取上下级共同协商的办法制定工作目标。目标的制定过程中蕴藏了大量的思想工作和信息的交换，有利于激发每个干部争取实现“目标”的积极性，变要你干为我要干，变被动为主动，有利于每个人自觉地向困难条件挑战、主动开发能力、革新思想、发挥积极性。

3、重视最终成果。从本质上讲，企业要求每个职工的不是其工作方法、过程和态度，

而是其成果。目标管理体系中的一系列目标，是由一系列用定性定量指标表示的成果目标和实施措施、进度效果组成的，这就决定了目标实施过程的可控制性，使目标管理体系成为实现最终目标的保证体系。

4、应变性。目标管理中的“目标”同工作标准不同。标准的制定是静态的，它在一定时期是不变的，而目标管理中的“目标”是动态的，它要根据生产经营活动的主客观条件的变化，不断修正或制定新的目标。

（三）目标管理的形式和内容

1. 目标管理的基本形式是采用目标卡片或者目标任务书进行管理。目标卡片或目标任务书一般包括：（1）目标顺序；（2）目标比重；（3）重点目标项目；（4）实施计划；（5）对上级要求事项；（6）共同目标的协作者；（7）自我评价；（8）上级评价；（9）上级指导事项；（10）自我学习提高项目。目标卡或任务书一式两份。

表2—1

目标管理卡片

(× × 科)		年度 期目标卡片										上级 签字	本人 签字			
序号 比重 %	重点目标项目 细节目标 达到标准	实 施 计 划										对上级要求事项， 同上级共同了解事项	共同目标 协作者	自 我 评 价	上 级 评 价	
		措 施 手 段	实 施 进 度													
			1	2	3	...	...	...	...	...	...					12
上级指 导事项												自我提 高要点				

2. 目标管理的基本内容。

目标管理的基本内容包括四个方面：（1）确定企业经营总目标和方针。确定经营总目标和方针是目标管理最重要的内容，它直接关系到目标管理的效果；（2）根据企业经营总目标和方针，自上而下地依次制定各单位目标和个人目标，这就是所谓的目标分解。又称目标展开，形成目标体系；（3）委让权限，制定措施，执行目标，并检查目标执行情况，保证目标最终实现；（4）评定成果，表彰奖励。这是保证目标管理效果的重要内容。