

企业管理现代化基础

新疆人民出版社

企 业 管 理 现 代 化 基 础

耿升富 王士铨 吕以效 主编

新疆人民出版社出版发行

(乌鲁木齐市建中路 54 号 邮政编码 830001)

乌鲁木齐铁路局印刷厂印刷

850×1168 毫米 32 开本 21.5 印张 526 千字

1992 年 7 月第 1 版 1992 年 7 月第 1 次印刷

印数:1—11000

ISBN7—228—02268—8/F·110 定价 9.65 元

《企业管理现代化基础》编委会

主 编:耿升富 王士铨 吕以效

副主编:(以姓氏笔划为序)

石明章	毕殿国	朱炳智	刘定邦
李光祚	杨维新	张继增	徐 群
黄继雄			

编 委:(以姓氏笔划为序)

王士铨	王元进	王生义	王汝刚	方 洁
方 兰	邓永周	石明章	毕殿国	朱炳智
吕以效	刘元明	刘定邦	刘俊一	汤志金
杜武举	李光祚	李双河	李长啸	李洪宝
李建民	张天福	张建民	张富生	张 晨
杨维新	张继增	林孟枢	罗文彦	郑旭晟
范有文	孟万鼎	姜贵武	胡秀珍	赵文豹
赵如男	侯志和	耿升富	徐兰珍	徐 群
唐海军	黄继雄	樊沙玉		

努力學習科學

知識 加速企業發展

現代化建設

張思學

一九八二年七月

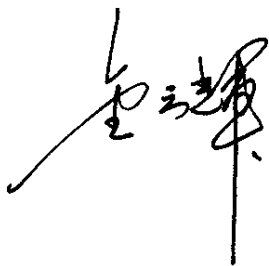
序

在改革、开放的新形势下,学习并应用现代化管理方法,探索建立具有中国特色的企业管理现代化体系的路子,促使整个国民经济持续、稳定、协调发展,这是一项十分艰巨的任务。

邓小平同志指出,科学技术是第一生产力,也曾提出,我们应该学习先进的技术、先进的科学、先进的管理来为社会主义服务。在全区企业中,特别是国营大中型企业中,企业管理现代化已经愈来愈引起各级领导和广大职工的高度重视。加强企业管理现代化研究,大力开发管理资源,向管理要质量、向管理要品种、向管理要效益,已成为众多企业家的共识。

为了适应我区社会主义现代化建设的迫切需要,满足各级领导干部和企业管理人员学习企业管理现代化基础知识的强烈愿望,我区一批长期从事企业管理工作实践的同志,利用业余时间,结合多年来的企业管理工作实际,组织编写了《企业管理现代化基础》一书,这本书选材合理,内容丰富,既阐述了现代化管理方法的基本理论,在一定程度上也反映了我区企业管理现代化的先进经验,因此,该书具有较强的可读性和实用性,是我区近年来第一部全面阐述企业管理现代化基础知识和方法的工具书。

在本书付梓之际,我对他们所取得的成果表示祝贺,感谢他们为全疆的企业管理现代化工作办了一件实事、好事。我相信,本书的问世,对加快我区的企业管理现代化步伐将会产生积极的影响。



前 言

随着改革、开放的深入发展,加速推行企业管理现代化的任务迫在眉睫。为了给全区广大企业提供一个简明、适用的企业管理现代化培训教材,1991年7、8月间,由新疆维吾尔自治区经委、乌鲁木齐市经委、铁道部乌鲁木齐铁路局企业管理协会、新疆生产建设兵团工业交通局、新疆维吾尔自治区交通厅、新疆维吾尔自治区钢铁公司、中国石油天然气总公司运输公司、新疆维吾尔自治区标准局、新疆维吾尔自治区纺织工业局、新疆维吾尔自治区煤炭厅、新疆维吾尔自治区机械厅、新疆维吾尔自治区建材局等十二个厅局的40余位理论和实践工作者,立足于新疆实际,广泛吸收各方面的宝贵经验,本着“通俗易懂,简明适用,便于操作”的原则,编写了《企业管理现代化基础》一书。

本书初稿完成后,编委会先后召开三次审稿会。在审定过程中,参加审定工作的同志对部分章节进行了编辑加工,同时对个别文章进行了技术处理,以保持全书的统一。

在本书的编辑出版的过程中,始终得到了自治区领导的高度重视,新疆维吾尔自治区党委金云辉副书记在百忙之中亲自为本书作序。自治区人大常委会张思学副主任亲自审阅了本书目录、题要,还为本书题了词。乌鲁木齐市统计局邱萍、新疆石油管理局独山子石油学校朱敏参加了本书的校对工作,新疆人民出版汉文编辑部,乌鲁木齐铁路局印刷厂全体职工为本书的早日出版作出了努力。为此,编委会全体同志谨向本书提供帮助和支持的各级领导及同志表示衷心的感谢!

由于编写时间较紧,加之编审人员的水平有限,书中难免出现错误,恳请广大读者批评指正。

《企业管理现代化基础》编委会

1992 6 7

目 录

企业管理现代化基础

前 言	(1)
第一章 管理概述	(1)
第一节 概 述	(1)
第二节 企业管理的产生及其发展	(3)
第三节 管理职能	(9)
第四节 我国社会主义工业企业管理发展的历史过程	(11)
第二章 管理的心理基础	(14)
第一节 管理科学的发展概况	(14)
第二节 管理心理学的研究对象	(16)
第三节 行为科学理论	(19)
第四节 个体心理与管理	(25)
第三章 全面质量管理	(36)
第一节 全面质量管理基本概念	(36)
第二节 质量控制	(45)
第三节 质量分析	(59)
第四章 方针目标管理	(70)
第一节 概 述	(70)
第二节 企业方针目标管理的基础工作	(77)
第三节 方针目标的制定与展开	(90)

第四节	企业方针目标实施·····	(102)
第五节	方针目标管理的诊断和效果评价·····	(114)
第五章	现代设备管理·····	(129)
第一节	设备综合工程学简介·····	(129)
第二节	TPM 简介·····	(136)
第三节	设备现代化管理工作·····	(144)
第六章	全面经济核算·····	(156)
第一节	全面经济核算的概念及特点·····	(156)
第二节	全面经济核算的基础工作·····	(159)
第三节	全面经济核算的组织体系·····	(166)
第四节	全面经济核算的内容和指标·····	(171)
第五节	全面经济核算的方法·····	(179)
第七章	经济责任制·····	(187)
第一节	经济责任制的内容原则和形式·····	(187)
第二节	建立与完善经济责任制的必要性·····	(190)
第三节	实行经济责任制要解决好的几个问题·····	(196)
第八章	技术经济评价·····	(201)
第一节	技术经济概述·····	(201)
第二节	技术经济评价的指标体系·····	(202)
第三节	技术经济评价的时间因素·····	(206)
第四节	技术经济评价方法·····	(213)
第五节	技术经济的应用·····	(230)
第九章	量本利分析·····	(237)
第一节	量一本一利分析及成本性态的划分·····	(237)
第二节	量一本一利分析的方法·····	(244)
第三节	量一本一利分析的实际应用·····	(247)
第四节	因素的改变对量一本一利分析的影响·····	(253)

第十章	投入产出分析	(259)
第一节	概 述	(259)
第二节	部门间投入产出模型	(261)
第三节	部门间投入产出表的编制	(272)
第四节	地区投入产出模型及应用	(274)
第五节	实物型企业投入产出模型及应用	(280)
第六节	价值型企业投入产出模型及应用	(285)
第十一章	滚动计划	(290)
第一节	概述	(290)
第二节	滚动计划的编制	(295)
第三节	滚动计划的应用	(298)
第十二章	系统工程	(303)
第一节	系统工程概述	(303)
第二节	系统工程导论	(304)
第三节	系统工程的应用—安全系统工程	(320)
第十三章	信息技术	(329)
第一节	概 述	(329)
第二节	信息的概念及特征	(332)
第三节	信息的分类和分级管理	(335)
第四节	信息管理系统	(339)
第五节	信息处理与要求	(345)
第六节	领导者要掌握信息和驾驭信息	(348)
第十四章	决策技术	(351)
第一节	概 述	(351)
第二节	决策的概念和作用	(352)
第三节	决策的程序和步骤	(353)
第四节	决策的分类	(356)

第五节	决策方法·····	(359)
第六节	决策者在决策中应注意的几个问题·····	(374)
第十五章	预测技术 ·····	(376)
第一节	概 述·····	(376)
第二节	预测技术和方法·····	(379)
第十六章	网络计划技术 ·····	(414)
第一节	概 述·····	(414)
第二节	网络图的编制方法·····	(416)
第十七章	线性规划 ·····	(435)
第一节	线性规划问题及其数学模型·····	(435)
第二节	线性规划问题的解法·····	(438)
第三节	线性规划对偶原理·····	(444)
第四节	线性规划数学模型举例·····	(450)
第五节	运输问题及表上作业法·····	(453)
第六节	分配问题及匈牙利法·····	(461)
第七节	线性规划管理成果经济效益评价·····	(467)
第十八章	优选法 ·····	(472)
第一节	概 述·····	(472)
第二节	有限点的问题—分数法·····	(478)
第三节	黄金分割法—0.618 法 ·····	(483)
第四节	分数法与黄金分割法的比较·····	(486)
第五节	对分法·····	(488)
第六节	分批试验·····	(489)
第七节	重要性试验的分辨问题·····	(494)
第十九章	正交试验法 ·····	(496)
第一节	概 述·····	(496)
第二节	特性指标、影响因素、试验水平·····	(496)

第三节	正交表的结构与特性·····	(497)
第四节	正交试验设计的理论分析·····	(503)
第五节	正交试验的结果分析·····	(508)
第六节	正交试验设计实例·····	(512)
第二十章	价值工程·····	(521)
第一节	概 述·····	(521)
第二节	价值工程对象的选择和情报的收集·····	(530)
第三节	功能分析与评价·····	(534)
第四节	改进方案的制定和评价·····	(552)
第二十一章	计算机辅助企业管理概论·····	(560)
第一节	计算机辅助企业管理的发展过程·····	(560)
第二节	计算机辅助企业管理系统开发应具备的一些条件 ·····	(564)
第三节	计算机辅助企业管理的核心—企业管理 信息系统概论·····	(567)
第二十二章	ABC 分析法·····	(578)
第一节	ABC 分析法的含义、原理和特点·····	(578)
第二节	ABC 分析法的应用·····	(586)
第二十三章	看板管理·····	(598)
第一节	看板管理的概念·····	(598)
第二节	看板管理的基本原理及方法·····	(599)
第三节	应用实例·····	(605)
第二十四章	定置管理·····	(616)
第一节	定置管理的基本概念·····	(616)
第二节	推行定置管理的作用和意义·····	(617)
第三节	推行定置管理的基本做法·····	(619)

第二十五章 成组技术	(626)
第一节 概 述	(626)
第二节 零件的分类编码	(631)
第三节 成组技术的应用	(641)
第四节 成组技术应用实例	(648)
附件一:全国“八五”企业管理现代化纲要概要	(655)
附件二:某企业关于开展评选企业管理现代化 优秀成果活动的通知	(670)

第一章 管理概述

第一节 概 述

马克思说：“一切规模较大的直接社会劳动或共同劳动，都或多或少地需要指挥，以协调个人的活动，并执行生产总体的运动——所产生的各种一般职能。一个单独的提琴手是自己指挥自己，一个乐队就需要一个乐队指挥。”《马克思全集》第23卷，第367页）列宁也曾指出：“任何大机器工业——即社会主义物质的，生产的源泉的基础——都要求无条件的和最严格的统一意志，以指导几百人、几千人以致几万人的共同工作。”（《列宁全集》第3卷，第520页）现代工业企业，由于生产手段的不断变革，生产技术的日益复杂，劳动社会化程度空前提高，社会经济联系非常广泛，企业生产过程的这一特点使管理成为企业进行日常生产、技术、经济活动的必要条件和必要手段，而且正在与日俱增。

管理是一种资源，更准确地讲管理是使一切资源得到充分利用所进行的一系列计划，组织、指挥、协调、控制等活动。充分利用、开发这种资源，可以用较小的代价就得到较大的效益。无数生产实践证明，只有先进的生产技术，而管理不相适应，再好的技术也不能充分发挥应有的作用，应清醒地认识到，在一切资源中，人力是最重要的资源。人力资源是一种巨大的力量和能量。管理工作应当积极地去调动、引导、协调、组织，开发这种资源。否则这种潜在的资源，将无法发挥作用，无法去实现同一目标，不能有节奏地系统地协调地工作。所有这些调动、引导、协调、组织，开发就是管理。

工业企业的现代化管理，就是对建立在现代科学技术和社会

化大生产基础上的工业企业生产经营活动所进行的计划、组织、用人、指导和控制五大职能的总称。现代化管理包括：管理思想的现代化，管理组织和体制的现代化，管理方法的现代化，管理手段的现代化和管理人才的现代化。

《中共中央关于经济体制改革的决定》中明确指出：“必须吸收和借鉴当今世界各国包括资本主义发达国家的一切反映现代化，社会化生产规律的先进管理方法。”这是针对建设具有中国特色的社会主义国家，加快企业管理现代化的步伐，以适应改革开放伟大战略的深入发展。同时，也是为了增强企业活力，提高企业素质，提高经济效益，促进生产力的发展而提出的。结合我国国情，要认真学习各国的先进管理方法，努力发展我国的科学技术，为建设具有中国特色的企业现代化管理体系，达到实现经济腾飞，振兴中华的目标。

一、管理的基本性质

管理具有二重性。一是合理组织生产过程，它体现了劳动过程的一般要求，又是社会化大生产顺利进行的必要条件，是与生产力的发展直接相关，由此形成了管理的自然属性。二既是管理又是生产关系的体现和反映，这是实现生产目的的重要手段，由此形成了管理的社会属性。管理的这二重性，从根本上讲既要合理地组织生产力，又要维持和发展特定的生产关系。管理是一个动态的过程，管理本身是一个动态的控制过程。它是随着发展运动的过程而变化，而不是一个静止的过程。因此，要开发新概念，掌握新观点，要增强管理的客观性、科学性，防止随意性、主观性。

社会主义国家和资本主义国家在管理的性质上有何不同呢？一般来说，就生产力性质的自然属性来讲无甚差别；但就生产关系的社会属性来讲就有着本质的区别，这种区别体现在所有制，分配

制度和生产中人与人的关系的根本差异上。

二、企业管理的要素及研究对象

企业是从事经济活动的单位。企业担负着生产、流通、金融和消费等活动。要完成这些活动,必须具备人、财、机器、材料、人员、市场、信息以及完成某一活动内容的方法等九大要素。

管理的研究对象就是如何把企业内部人、财、物等诸要素正确地结合起来,按照客观规律,运用恰当的方法和形式去调节它们的各种复杂的关系,使企业的各项经济活动协调地运转和发展。

第二节 企业管理的产生及其发展

企业管理是生产力发展的产物。随着生产力的发展,当人们在一起共同劳动,为了使分工有机地协调,这种管理随生产力的发展,分工的精细,社会化大生产程度的提高,社会联系的更加广泛,企业管理作为一门科学而发展起来,它大约经历了三个阶段。

一、经验管理阶段

这个阶段是从18世纪后期到20世纪初,经历了一百余年,其特点是没有完全摆脱小生产经营方式的影响,依然靠个人的经验进行生产和管理。工人靠自己的经验来操作,没有统一的操作规程,管理人员凭自己的经验来进行管理,没有统一的管理办法。在工人和管理人员的培养方面,只是靠师付传授,没有统一的标准和要求。管理从作为一门科学的角度来讲,是处于积累实际经济的阶段。

在这一阶段里,资本家把工人当作“经济人”单纯地用计件工资刺激工人生产的积极性。由于没有科学的工时定额,工人的工作效率往往提高到资本家预想不到的程度。资本家为了避免付出巨额工资,就降低计件单价,这样进行了几个回合后,工人吸取了教训,只把劳动生产率保持在一定的水平,以这种有组织的怠工来对抗资本家。这样使当时的劳动生产力只能发挥到三分之一到二分之一的水平。

这种只凭经验,依靠记忆,毫无科学定额的原始管理手段,压抑了生产力的发展,挫伤了工人的积极性,是属于一种放任性的管理。

二、科学管理阶段

这个阶段大体是 20 世纪初到 40 年代,经历了近半个世纪。

最先提出“科学管理”理论的代表人物,是美国的泰勒(F、W、Taylor)。他从 1881 年开始,在企业里长期进行科学管理的实验研究,于 1903 年发表了“车间管理”一书,又于 1911 年发表了《科学管理原理》一书,这是管理科学最早的代表性著作。在资本主义的企业管理史上,泰勒被称为“科学管理之父”。他提出的科学管理的主要内容有:劳动方法的标准化,工时的科学利用;实行有差别的计件工资制;按标准操作对工人进行训练,以代替师傅带徒弟的传统培训方法;明确划分计划职能与作业职能的分工,计划职能人员负责研究、计划、调查、控制,以及对操作者进行指导,逐步发展到管理人员专业化。

泰勒在发展“科学管理”中的成就,从他所进行的一系列著名的试验得到证实。

从 1881 年起,他开始研究金属切削,经过 25 年之久的试验,他发表了一篇长达 200 多页的论文,他的实验使金属切削定额有

了惊人的提高。

在伯利恒钢铁厂,泰勒对铲挖作业进行了分析实验。他发现每把铁铲最适当重量是 21 磅,于是他设计了不同尺寸的铁铲用于铲不同的物料,使每铲重量大体在 21 磅左右,试验结果是劳动力从 500 人减至 140 人,每人每天工作量由 16 吨提高到 59 吨,每吨操作成本由 7.2 美分降低到 3.3 美分,工人日工资从 1.15 美元提高到 1.88 美元。

搬运生铁是泰勒成功的另一个试验。他对伯利恒厂五座高炉产品搬运方法进行研究试验后,设计出一种效率高,工人所得收入好的操作方法。使搬运量由每天每人 12.5 吨提高到了 47.5 吨,日工资从 1.15 美元提高到 1.85 美元。

泰勒主张一切问题都应当尽可能用科学的方法加以研究和解决,实行各方面的标准化,使个人经验上升为理论,不凭经验办事,这就开创了科学管理的新阶段,不过他主要研究企业内部生产管理方面的问题。

由于实行了泰勒提出的科学管理,缓和了监工与工人之间的矛盾,使当时的劳动生产率提高了二、三倍。

泰勒的科学管理缺点在于:命令式的管理;刻板式的计划和规章制度;重视物质和技术的作用而忽视了人的思想,行为和人群关系的作用。

在泰勒前后,对科学管理作出贡献的还有一些人,其中主要有:吉不布雷斯(F·B·Gilbreth)夫妇,从事动作研究和疲劳研究,是动作研究的创始人;甘特(H·L·Gantt),发明了运用线条图作为生产作业计划和控制计划执行情况的管理方法,并在工资制度方面有深入的研究,称为“甘特作业奖励制度”;福特(H·Ford)在 1914 年创立了汽车工业的流水作业生产线,使用了标准化生产的移动式装配方法,提高了生产效率,降低了成本。福特的生产管理方法,使产品实现标准化;零部件标准化,工厂专业化;机器和工具