



业企业现代管理与升级

吉 林 大 学 出 版 社

F715
126
3

商业企业现代管理与升级

主 编： 牟长春 郑恩江

副主编： 聂旭日 曲观奇

吉林大学出版社



B 537552

商业企业现代管理与升级

主 编：牟长春 郑恩江

副主编：聂旭日 曲观奇

吉林大学出版社出版 吉林省新华书店发行
(长春市解放大路85号) 吉林省统计局印刷厂印刷

开本：787×1092毫米1/32 1988年10月第1版

印张：10 1988年10月第1次印刷 数字218 千字

印数：1—10 000册

ISBN7—5601—0140—2/F·19定价2.70元

顾问：常守信 张 才

贾庆云 夏佩海

主 编：牟长春 郑恩江

副主 编：聂旭日 曲观奇

编 委：张 才 牟长春

郑恩江 聂旭日

曲观奇 郭 放

鄢永森 王定中

韦亚贤

序

党的十一届三中全会以来，我国从农村到城市展开全面经济体制改革。企业按照真正成为商品生产经营者的目标，从放开搞活、扩大自主权到实行两权分离的深化改革，都在发生着深刻变化。目前，我国经济体制改革进入关键阶段，经过综合治理环境和整顿经济秩序，进行全面深化改革，重点解决价格改革和工资改革这些难点问题。面对经济体制改革向更深层次的发展，企业必须相应地深化改革，完善经营管理制度，增强承受能力，增强市场应变能力，转变经营机制，以便提高企业素质，提高企业经济效益，适应和迎接改革的新的严峻形势。

从我国企业现状来看，经过多年来的不断改革，企业素质和经济效益有较大提高，为国民经济持续稳定增长做出很大贡献。但是，从改革形势发展的要求来看，提高企业素质依然是一个突出问题。企业技术落后，经营管理落后，产品质量差，物质消耗高，经济效益低，是亟待解决的迫切问题。近几年来，长春市政府财贸委员会指导全市商业企业，制定了“抓管理、上等级，全面提高素质”的规划，使许多企业素质有了明显提高。有些商业企业在二年内达到省预备级，还有些商业企业进入省先进级，并接近国家级标准。为总结商业企业完善管理、提高素质的经验，以指导和推广企业升级工作，长春市政府财贸委员会急企业之所急，编写了《商业企业现代管理与升级》一书。这是非常及时的。

该书的宗旨，在于从商业企业实际出发，阐明企业现代管理的基本理论知识，给企业升级工作以指导。作为一本教材，同一切教材一

样，只是掌握理论的入门，不能代替企业自身的实践努力。企业要在理论指导下，改变传统的经验型管理、实行现代化管理，制定企业升级规划和努力目标，并要认认真真地实施，以便改变企业管理落后的局面，提高企业素质，增进经济效益。应当指出，目前，企业提高经济效益有两种情况：一种是靠涨价提高经济效益；另一种是靠劳动生产率提高经济效益。认真说来，前者不是真正经济效益，而是虚假经济效益，只会造成财政虚收、企业虚盈、职工虚得。而对社会来说，是无效益，甚至造成市场紊乱。只有后者，才是真正的经济效益，即靠改进科学技术、提高经营管理水平，从而提高劳动生产率来提高经济效益。这样的效益，会使财政实收、企业实盈、职工实得，是有益于社会的经济效益，实现了企业经济效益和社会经济效益的统一。在商品经济条件下，企业只有靠真本事，靠提高企业素质，在提高劳动生产率基础上提高经济效益，才会在优胜劣汰的市场竞争中立足和发展。否则，靠涨价取得一时的效益，是靠不住的，迟早面临被兼并或淘汰的危险。在这个意义上，这本教材阐明的基本理论知识，对企业增强现代管理意识，指导企业升级工作实践，无疑会起到重要的作用。

全书大体分为三个部分：第一部分是关于现代管理的基础知识；第二部分是关于商业企业“两制、四全”管理的基本方法；第三部分是关于商业企业升级指导。三个部分有内在联系，逻辑有序，结构清晰，融理论知识与实践经验于一体。该书一个鲜明的特点是实用性很强。书中把企业现代管理的基本理论，结合商业企业管理的具体实践，较科学地总结了商业企业行之有效的现代管理方法，有利于指导商业企业搞好现代管理和提高企业素质上等级。近些年来，出版企业现代管理的著作和教材不少，但直接涉及商业企业现代管理、特别是企业升级指导方面的著作和教材却不多见。相信《商业企业现代管理与升级》一书的出版，会在商业经济部门和商业企业中产生积极的影响。

张维达

1983年9月22日于吉林大学

目 录

第一篇 现代化管理基础知识问答

第一章 现代化管理基本常识

- 一、什么是企业? (1)
- 二、什么是企业管理? (1)
- 三、什么是传统管理? (2)
- 四、什么是科学管理? (2)
- 五、企业管理工作有哪三个方面的具体任务? (3)
- 六、什么是管理幅度与管理层次? 两者之间的
关系如何? (3)
- 七、企业管理现代化的含义是什么? (3)
- 八、中国企业管理现代化的特色是什么? (4)
- 九、企业管理现代化包括哪些内容? (4)
- 十、商业管理现代化主要包括哪些内容? (5)
- 十一、企业管理现代化应遵循哪些原则? (6)
- 十二、什么是现代化管理基本原理? (7)
- 十三、什么是系统原理? (7)
- 十四、什么是整分合原理? (8)
- 十五、什么是反馈原理? (8)
- 十六、什么是封闭原理? (8)
- 十七、什么是能级原理? (8)

- 十八、什么是弹性原理? (9)
- 十九、什么是动力原理? (9)
- 二十、企业管理现代化与经济体制改革是什么
关系? (9)

第二章 全面计划管理

- 一、什么是企业的全面计划管理? (11)
- 二、全面计划管理的指导思想是什么? (11)
- 三、全面计划管理有哪些作用? (12)
- 四、全面计划管理的特征是什么? (13)
- 五、实行全面计划管理有哪些基本要求? (13)
- 六、编制年度生产经营计划的依据是什么? (13)
- 七、编制年度生产经营计划有哪些步骤? (14)
- 八、什么是目标管理? (14)
- 九、目标管理中“日标”的含义和特点是什么? ... (14)
- 十、制定目标的指导原则是什么? (15)
- 十一、商业企业实行目标管理的意义是什么? (15)
- 十二、制订目标的具体步骤是什么? (16)
- 十三、在达标过程中如何进行控制管理? (16)
- 十四、怎样进行目标成果的评价? (16)
- 十五、什么是比例法? 如何计算? (17)
- 十六、什么是动态法? 计算公式是什么? (17)
- 十七、什么是计划指标? (17)
- 十八、什么是年度综合计划? (18)
- 十九、什么是生产计划? (18)
- 二十、什么是销售计划? (18)

二十一、什么是成本计划？	(18)
二十二、什么是财务计划？	(19)
二十三、什么是长期计划？	(19)

第三章 全面质量管理

一、什么是质量？	(20)
二、什么是狭义的质量？	(20)
三、什么是广义的质量？	(20)
四、什么是全面质量管理？	(20)
五、全面质量管理中的“三全管理”是指什么 说的？	(21)
六、全面质量管理有哪些特点？	(21)
七、怎样理解质量管理的服务性？	(22)
八、如何理解质量管理的预防性？	(22)
九、什么是质量管理体系？	(22)
十、质量保证体系是什么？	(23)
十一、质量保证体系的七个阶段都是什么？	(23)
十二、建立和健全质量保证体系主要应做好哪 些工作？	(23)
十三、服务质量、经济质量是指什么说的？	(23)
十四、全面质量管理常用的七种统计方法是 什么？	(24)
十五、什么是管理业务标准化？制订管理业务 标准可分几步进行？	(24)
十六、什么是规格化？	(24)

十七、服务工作全面质量管理中的质量包括哪	(25)
几部分?	(25)
十八、影响需求质量的五大因素是什么?	(25)
十九、什么是服务工作的全面质量管理?	(25)
二十、开展全面质量管理应遵循哪些原则?	(25)
二十一、商业企业全面质量管理体系具有哪些	
功能?	(25)
二十二、什么是质量意识?	(26)
二十三、PDCA循环的含义是什么?	(26)
二十四、什么是质量管理小组	(26)
二十五、质量管理小组有何作用?	(27)
二十六、商业企业全面质量管理有哪些基本	
原理	(27)

第四章 全面经济核算

一、什么是经济核算?	(28)
二、什么是全面经济核算?	(28)
三、实行全面经济核算的范围包括哪几个	
方面?	(28)
四、实行全面经济核算的基本条件是什么?	(29)
五、实行全面经济核算的重要意义是什么?	(29)
六、全面经济核算的基本内容是什么?	(30)
七、全面经济核算基础工作的内容是什么?	(30)
八、企业经济核算有哪几种主要方法?	(30)
九、什么是会计核算? 其核算内容是什么?	(31)
十、企业经济活动分析的主要内容是什么?	(31)

十一、商业企业经济核算的基本内容是什么？……	(32)
十二、企业全面经济核算的中心是什么？……	(33)
十三、全面经济核算的基本原则是什么？……	(33)
十四、什么是经济效益？……	(33)
十五、经济效益的表达方式有哪几种？……	(34)
十六、全面经济核算的组织体系是什么？……	(34)
十七、厂内银行的实质是什么？建立厂内银行 在组织上需哪些保证？……	(34)
十八、厂内银行进行经济核算的根据是什么？……	(35)
十九、厂内银行主要有哪些作用？……	(35)
二十、内部结算价格的制定方法是什么？……	(35)
二十一、内部计价结算的基本要求有哪些？……	(36)
二十二、内部计价结算有哪几种形式？……	(36)

第五章 全面劳动人事管理

一、什么是全面劳动人事管理？……	(37)
二、企业推行全面劳动人事管理有何意义？……	(37)
三、全面劳动人事管理的基本职能是什么？……	(38)
四、劳动管理与人事管理的主要区别是什么？……	(38)
五、企业劳动组织的基本含义是什么？……	(39)
六、什么是企业的劳动分工？……	(39)
七、企业的劳动分工应遵循哪些原则？……	(39)
八、什么是企业的劳动协作？它与企业的劳动 分工有什么关系？……	(40)
九、什么是劳动定额？合理制定和执行劳动定 额有何作用？……	(40)

十、什么是劳动定员？做好企业的劳动定员有何作用？·····	(40)
十一、开展社会主义劳动竞赛有何意义？·····	(41)
十二、什么是企业的人事管理？·····	(41)
十三、什么是企业干部的任用？·····	(41)
十四、做好干部的任用工作应坚持哪些原则？·····	(42)
十五、目前企业任用干部主要有哪几项制度？·····	(42)
十六、人才开发有哪些形式？·····	(43)
十七、人事考核主要作用有哪些？·····	(43)
十八、职工全员培训的含义是什么？·····	(44)

第六章 市场预测与经营决策

一、什么是市场调查？·····	(45)
二、市场调查的主要内容是什么？·····	(45)
三、什么是市场预测？·····	(45)
四、做好市场预测对企业来说有何意义？·····	(45)
五、市场预测的主要内容是什么？·····	(46)
六、市场预测的步骤是什么？·····	(46)
七、市场预测的基本原理主要有哪些？·····	(47)
八、什么是定性预测？·····	(47)
九、什么是定量预测？·····	(48)
十、什么是经验判断法？·····	(48)
十一、什么是德尔菲法？·····	(48)
十二、什么是经理人员意见法？·····	(48)
十三、什么是销售人员意见法？·····	(49)

十四、定量预测有什么特点? 其主要有哪些方法?	(49)
十五、定量预测方法有什么优点?	(49)
十六、什么是决策?	(50)
十七、什么是经营决策?	(50)
十八、什么是决策技术?	(50)
十九、什么是确定型决策?	(50)
二十、什么是风险型决策?	(51)
二十一、什么是非确定型决策?	(51)
二十二、经营决策的基本步骤是什么?	(51)
二十三、经营决策的内容是什么?	(52)
二十四、经营决策的基本原则有哪些?	(52)
二十五、对合理决策的要求是什么?	(52)
二十六、决策在企业经营管理中地位和作用是什么?	(53)

第七章 现代化管理的方法与手段

一、什么是系统工程?	(54)
二、系统工程与一般工程的区别是什么?	(54)
三、系统工程的基本方法是什么?	(55)
四、系统工程解决问题的基本程序是什么?	(55)
五、什么是系统分析?	(56)
六、系统分析的三要素是什么?	(56)
七、什么是价值工程?	(56)
八、价值工程中价值的含义是什么?	(57)
九、价值工程中功能的含义是什么?	(57)

十、价值工程中成本的含义是什么?	(57)
十一、价值工程的核心是什么?	(58)
十二、提高价值的五种途径是什么?	(58)
十三、价值工程的指导原则是什么?	(58)
十四、价值工程有哪些特征?	(59)
十五、表示价值工程活动成果的经济指标有哪些?...	(59)
十六、什么是网络计划技术?	(59)
十七、什么是看板管理?	(60)
十八、什么是 ABC 分析法?	(60)
十九、ABC 分析法主要应用到哪些领域?	(60)
二十、ABC 分析法的一般程序是什么?	(61)
二十一、ABC 分析法的分类标准是什么?	(61)
二十二、什么是量本利分析法?	(62)
二十三、量、本、利三者的关系如何?	(62)
二十四、什么是固定成本?	(62)
二十五、什么是可变成本?	(63)
二十六、什么是混合成本?	(63)
二十七、什么是管理信息?	(63)
二十八、什么是管理信息系统? 它分为几种类 型? 区别在哪里?	(63)
二十九、管理信息系统主要有哪些功能?	(64)
三十、管理信息系统有哪些作用?	(64)
三十一、什么是电子计算机管理? 它的效果有 哪些?	(64)
三十二、商业企业应用电子计算机的范围主要 有哪几个方面	(65)

第八章 领导科学和领导艺术

- 一、什么是领导? (66)
- 二、领导和领导者是不是一回事? (66)
- 三、领导与管理的主要区别是什么? (66)
- 四、什么是领导科学? (67)
- 五、什么是领导结构? (67)
- 六、什么是金字塔式组织结构? (68)
- 七、什么是功能型组织结构? (68)
- 八、什么是任务型组织结构? (68)
- 九、什么是矩阵式组织结构? (68)
- 十、一个合格的领导者应具备哪些条件? (69)
- 十一、有效的管理者应具备哪些要素? (69)
- 十二、现代领导者的政治素质主要包括哪些方面?..... (69)
- 十三、现代商业企业的领导者应具备哪几方面的知识? (70)
- 十四、现代领导者的能力素质主要包括哪几个方面? (70)
- 十五、现代企业领导班子结构应注意哪些方面的内容? (70)
- 十六、管理者应遵循哪些主要原则? (71)
- 十七、管理者的决策能力包括哪些内容? (71)
- 十八、什么是领导艺术? (71)
- 十九、领导艺术具有哪些特征? (71)
- 二十、如何理解领导艺术中灵活性与原则性统一特征? (71)

二十一、如何理解领导艺术中普遍性与特殊性 统一的特征？	(72)
二十二、如何理解领导艺术中实践性与科学性 统一的特征？	(72)
二十三、如何理解领导艺术中遵循客观规律与 发挥主观能动性统一的特征	(73)
二十四、为什么领导者必须树立整体观念？	(73)
二十五、什么是目标价值？	(73)
二十六、领导才能包括哪些方面？	(74)
二十七、什么是民意测验？	(74)
二十八、什么是领导的战略观？	(74)

第九章 满负荷工作法

一、满负荷工作法的含义是什么？	(75)
二、满负荷工作法的内容有哪些？	(75)
三、实行满负荷工作法的步骤有哪些？	(75)
四、实行满负荷工作法的重要意义是什么？	(76)
五、保障满负荷工作法的手段是什么？	(76)
六、质量指标满负荷的考核内容是什么？	(76)
七、经营工作满负荷主要是指什么？	(76)
八、什么是设备运转满负荷？	(77)
九、物质使用满负荷主要是指什么？	(77)
十、资金周转满负荷的主要考核指标是什么？	(77)
十一、能源利用满负荷主要考核什么？	(77)
十二、什么是费用降低满负荷？	(77)
十三、什么是人员工作量满负荷？	(77)

十四、八小时工作满负荷的实质是什么? (78)

十五、推行满负荷工作法的措施和手段是
什么? (78)

第二篇 商业企业“两制” 与“四全”管理

第十章 商业企业经理(厂长)负责制

一、实行经理(厂长)负责制的客观必然性 (79)

二、经理(厂长)的责任和权力 (83)

三、经理(厂长)的掌权与用权 (84)

四、经理(厂长)的学习与提高 (88)

第十一章 商业企业承包经营责任制

一、承包经营责任制的起点与归宿 (91)

二、承包经营责任制的主要功能 (93)

三、承包经营责任制的发展与完善 (94)

四、承包经营责任制需要解决的几个问题 (97)

附: 长春市人民政府关于商业企业承包经营
责任制的若干政策规定 (100)

第十二章 商业企业全面计划管理

一、全面计划管理有利于提高企业的自控能力? ... (109)

二、全面计划管理的目的在于全面提高企业的
管理水平 (112)

三、全面计划管理的关键是市场预测和经营决策... (117)