

企业现代管理概论

刘兆丰 王福乐 王延超著



中共中央党校出版社

前 言

企业管理，是一门应用性很强的综合性科学，必须注重理论联系实际。企业管理又是一门发展的科学，国外企业管理的新发展和我国改革开放新形势下丰富的管理实践活动，要求我们不断地进行新的探索和概括。本书以建设有中国特色的社会主义理论为指导，以适应发展社会主义市场经济的客观需要为主线，在学习管理理论、总结教学经验和深入调查研究的基础上，结合我国国情和当前企业管理的现状，比较系统地介绍了企业现代管理的理论和方法。本书在设计构思和编写修改过程中，以有利于帮助读者解决实际问题为主攻方向，力求重点突出、言简意明，具有“深、新、精、活”和科学性、实用性等特点。此书既可作为党校、干校等各类成人学校的教材，也可作为各级干部自学企业管理的读物。

本书第一、十章由刘兆丰教授执笔；第二、三、四、五、九章由王延超讲师执笔；第六、七、八章由王福乐副教授执笔。最后由刘兆丰教授对全书进行总纂、修改定稿。

本书在调查研究和组织编写过程中，曾得到中共山东省委党校教材编审委员会、山东青年干部管理学院、山东省委党校工作处、山东省委党校经济管理教研室和中共济南市委党校经济管理教研室的支持，听取了山东省委党校第一至十一期大中型企业党委书记岗位职务培训班部分学员的意见和建议，中共中央党校出版社和该社孙奇编审曾给予技术指导，还借鉴了许多专家和理论工作者、实际工作者的劳动成果，在此，一并深表谢忱。

由于认识能力和实践条件的局限，书中如有不足和不当之处，诚请读者批评指正。

作 者

1993年4月于济南

目 录

前 言	(1)
第一章 总论	(1)
第一节 企业管理的性质和任务	(1)
第二节 企业管理的历史发展与现代化	(5)
第三节 企业现代管理的业务构成和基础工作	(13)
第四节 我国企业的深化改革与加强管理	(17)
第二章 现代企业管理中的组织	(23)
第一节 组织的意义、内容和原则	(23)
第二节 组织结构	(28)
第三节 组织变革	(32)
第四节 组织中人的主要问题	(35)
第三章 经营战略	(43)
第一节 企业经营战略的特征和类别	(43)
第二节 企业经营战略的目标和重点	(52)
第三节 企业经营战略的制定和实施	(62)
第四章 经营决策	(72)
第一节 经营决策的特征、类别和前提	(72)
第二节 经营决策的方法	(80)
第三节 经营决策科学化	(93)
第五章 市场营销	(103)
第一节 市场营销的本质和构成	(103)
第二节 市场营销系统	(109)
第三节 市场营销环境	(130)

第六章 科技进步	(134)
第一节 科技进步概述.....	(134)
第二节 技术开发.....	(142)
第三节 技术引进.....	(150)
第四节 技术改造.....	(154)
第七章 计划、现场、生产、物资、设备管理	
的基本问题.....	(160)
第一节 计划管理的基本问题.....	(161)
第二节 现场管理.....	(166)
第三节 生产管理的基本问题.....	(172)
第四节 物资管理的基本问题.....	(173)
第五节 设备管理的基本问题.....	(182)
第八章 质量管理	(189)
第一节 质量和提高产品质量的意义.....	(189)
第二节 全面质量管理的特点和内容.....	(193)
第三节 质量保证体系和质量管理工作.....	(199)
第四节 质量管理常用的统计分析方法.....	(203)
第九章 财务管理	(214)
第一节 财务管理概述.....	(214)
第二节 筹资和投资管理.....	(219)
第三节 资产管理.....	(224)
第四节 成本和费用管理.....	(230)
第五节 收入、利润和财务报告.....	(236)
第十章 企业国际化及其主要管理实务	(248)
第一节 企业国际化的概念与推进战略.....	(248)
第二节 国际市场营销及其主要策略.....	(254)
第三节 对外投资与国际融资.....	(266)
第四节 国际技术转让及其许可贸易.....	(279)

第一章 总 论

学习和研究企业现代管理，首先要弄清其中一些总的方面的问题，包括：企业管理的性质、任务，企业管理的历史发展与现代化，企业现代管理的业务构成与基础工作，我国企业的深化改革与加强管理等。这是形成正确的企业现代管理观念、树立有中国特色社会主义企业管理意识的需要，也是进一步具体探讨企业现代管理理论 and 实践问题的基础。

第一节 企业管理的性质和任务

一、企业管理的必要性

企业是社会上的一种经济组织，即社会上直接从事生产、流通和劳动服务等经济活动的组织。企业从事的既然是各种社会经济活动，就必然要求有一定的管理。对此，马克思曾作过深刻的分析，他指出：“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——不同于这个总体的独立器官的运动——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。”凡是直接生产过程具有社会结合过程的形态，而不是表现为独立生产者的孤立劳动的地方，都必然产生监督劳动和指挥劳动。”他还指出：“管理是一种生产劳动，是每一种结合的生产方式中必须进行的劳动。”^①

马克思的论述和社会经济发展的事实说明，企业管理首先是

①《马克思恩格斯全集》第25卷第431页。

人们共同劳动和社会分工协作的客观要求，是社会化大生产的必然产物。只要是许多人在一起共同劳动，只要是进行分工协作的社会生产，就必然要有统一的组织和指挥，要有一定的人员或组织机构负责管理，以妥善安排各方面的活动，保证共同劳动和分工协作过程的联系与统一，使之达到预期的目的。企业作为社会经济组织，是随着人类社会的共同劳动和分工协作不断发展，随着家庭手工业发展为工场手工业，再发展到机器大工业而逐步形成的。以机器大工业为特征的社会化大生产，不是需要一般的组织管理，而必须有严密的企业管埋。

同时，企业管理也是维护和发展一定社会生产关系的需要，是社会基本矛盾运动的产物。社会生产总是在一定生产关系中进行。对社会生产的管理必须符合生产资料所有者的利益和意志，使所处的社会生产关系得以维护和发展。企业是一定生产力和生产关系的统一体，是人类历史上社会基本矛盾运动达到一定阶段产生的，为了维护和发展它所体现的生产关系，也就必然要不断加强管理。

二、企业管理的二重性

企业管理，一方面要按照社会生产发展的要求组织生产力，即处理人与自然界的关系；另一方面又要维护和发展一定的社会生产关系，即处理生产过程中人与人之间的关系。这就构成了它的二重性。前者可称之为自然属性，后者则是社会属性。

关于管理二重性的理论，是马克思主义管理理论的主要内容，是我们研究资本主义管理科学、建立社会主义管理科学的理论基础。马克思通过对资本主义企业管理的剖析，最先提出了企业管理“具有二重性”的理论，并指出：不能“把从共同劳动过程的性质产生的管理职能，同从这一过程的资本主义性质固而对抗性产生的管理职能混为一谈。”^①列宁在20世纪初谈到美

^①《马克思恩格斯全集》第23卷第359页。

国的泰罗制度时也曾说：“资本主义在这方面的最新发明——也同资本主义其他一切进步的东西一样，有两个方面，一方面是资产阶级剥削的最巧妙的残酷手段，另一方面是一系列的最丰富的科学成就，即按科学来分析人在劳动中的机械动作，省去多余的笨拙的动作，制定最精确的工作方法，实行最完善的计算和监督等等。”^①

管理二重性理论表明：在不同社会制度下的企业管理中，组织生产力方面的自然属性，是具有共同性和继承性的；而维护和发展生产关系方面的社会属性，则有着不同的性质。在我国的社会主义制度下从事企业管理，必须以建设有中国特色社会主义的理论为指导，坚持“四项基本原则”，坚持改革开放的总方针，并具体按照“吸收和利用世界各国包括资本主义发达国家所创造的一切先进文明成果来发展社会主义”的要求^②，正确处理企业管理中学习与创新、批判与继承、吸收外国管理经验与符合中国实际之间的关系，创立和完善有中国特色社会主义的企业管理科学体系。要解放思想、实事求是地研究和吸收外国管理中有利的东西，反对把西方国家企业管理的先进经验、有利于生产力发展的科学成就拒之门外、否定排斥的错误倾向；同时，也要注意充分发挥社会主义的优越性，注意从我国的实际出发和总结我们自己的经验，防止把西方的东西（包括纯粹反映剥削压迫关系的思想和作法）看成一概都是好的，不加分析全部照抄照搬的倾向。要切实以是否有利于发展社会主义社会的生产力，是否有利于增强社会主义国家的综合国力，是否有利于提高人民的生活水平为判断是非得失的标准，千方百计地搞好我国的社会主义企业管理。

三、企业管理的任务

企业作为社会的经济组织，必然担负一定的生产和经营任

^①《列宁选集》第3卷第511页。

^②江泽民：《在中国共产党第十四次全国代表大会上的报告》单行本第10、11页。

务。企业管理的任务，就在于使企业具备并不断提高生产经营能力的素质，完成其担负的任务。可以说，企业的任务也就是企业管理的任务。

社会主义企业的根本任务是：根据国家计划（宏观调控的重要手段）和市场需求（企业生产经营的向导），发展商品生产，创造财富，增加积累，满足社会日益增长的物质和文化生活需要。这一根本任务可以归结为就是企业的物质文明建设任务。它反映着作为社会主义社会经济组织的本质。讲企业管理的任务，无疑是要保证全面完成这一根本任务。从企业管理任务上分析，这一根本任务包括两方面具体内容：

一是保证企业向社会尽可能多地提供适销对路、价廉物美的产品或实际有效的劳务，以满足社会的需要。它包括完成国家根据需要直接安排的任务（这在我国将随着社会主义市场经济体制的健全而减少），完成企业同需求者签订的合同任务，以及完成生产经营范围内市场需求随时提出的任务。为此，整个企业的生产经营过程，要合理安排各种劳动（包括物化劳动和活劳动）的投入、利用；努力节约其消耗，而得到尽量多的有效产出。做到生产是符合市场需求的创造性生产，经营是符合市场运行规律的科学经营。

二是使企业不断提高盈利水平，为国家和自身增加资金积累。这实际上是为了进一步满足社会的需要。企业要完成向国家上交利税的任务，为国家提供财政收入，而社会主义的财政收入，正是国家发展经济、满足社会需要的资金来源；企业要提高利润收入，增加自身的资金积累和提高职工的生活福利，这无疑发展社会经济、满足社会需要的重要组成部分，并有利于调动企业广大职工的主动性和积极性。为了提高盈利水平，企业在生产经营活动中必须合理利用各种资金，加速资金周转，努力节约各种费用，降低成本。做到精打细算、统筹安排。

社会主义企业还必须坚持在建设社会主义物质文明的同时，建设社会主义精神文明，建设有理想、有道德、有文化、有纪律的职工队伍。企业的这一精神文明建设任务，显然也需要通过各种管理措施予以达成。这正是要使企业具备并不断提高生产经营能力素质的带根本性的任务要求。

《中共中央关于社会主义精神文明建设指导方针的决议》早已明确指出：“在社会主义时期，物质文明为精神文明的发展提供物质条件和实践经验，精神文明又为物质文明的发展提供精神动力和智力支持，为它的正确发展方向提供有力的思想保证”。物质文明和精神文明之间这种辩证统一的关系，决定了企业管理必须“两个文明”建设一起抓，不能“一手软，一手硬”。《决议》中还指出：“社会主义精神文明建设的根本任务，是适应社会主义现代化建设的需要，培育有理想、有道德、有文化、有纪律的社会主义公民，提高整个中华民族的思想道德素质和科学文化素质。”这一根本任务落实到每个企业的管理工作，就是要抓好对企业全员的培养教育，建设“四有”职工队伍，努力提高广大职工的思想道德素质和科学文化素质。实践已充分证明，在企业管理中，只有坚持“两个文明”建设一起抓，只有不断提高职工队伍的素质，才能不断提高生产经营能力的素质，切实搞好企业的生产经营，完成其担负的任务。

第二节 企业管理的历史发展与现代化

一、企业管理发展史的基本状况

企业管理是人类社会有了企业这种经济组织才有的。企业作为社会经济组织，是随着人类社会的共同劳动和分工协作不断发展，随着家庭手工业发展为工场手工业，再发展到机器大工业而逐步形成的。这一形成过程，从整个人类的历史发展阶段上

看，正是资本主义逐步代替封建主义的过程。因此，企业管理是在西方资本主义的产生发展中产生并逐步形成的，并作为一门重要学问加入科学发展的行列。回顾其历史，基本上可概括为以下发展阶段：

第一，主要按传统和凭个人经验施行的管理阶段。这是所谓“早期管理”阶段，基本上是因袭小生产的传统，凭管理者个人的经验施行管理。其间虽有某些零散的章程制度创立和思想见解产生，但未形成操作规程和严格的规章制度，更无成套的理论可言。培养工人只是靠师傅带徒弟，随意性主导着生产进行。

第二，着重生产过程和行政方面形成科学理论的管理阶段。这是由于生产技术的提高和规模的扩大，管理者单凭个人经验已不能施行有效管理，迫切需要科学的理论指导，因而出现了“科学管理”的理论，使经验管理走上科学管理阶段。提出“科学管理”理论的首要人物，是美国的泰罗。他着重于企业内生产过程的试验研究，致力于解决企业的生产组织和生产秩序科学化、标准化，以提高劳动效率的问题。其代表作是1911年出版的《科学管理原理》一书。与泰罗着重于生产过程的理论共同被当今称作“古典管理理论”的主要是法国的法约尔，他着重于企业管理行政方面的理论。他以大企业的整体为研究对象，总结他从事企业高层管理的成功经验，提出了一系列的管理原则和管理组织、管理职责划分的重要思想。1916年发表的《工业管理和一般管理》一书，包含了他的主要管理理论。概括在“古典管理理论”中的还有法国人韦伯提出的行政组织体系理论等。这些理论在当时和以后的企业管理中，都具有重要作用和影响。

第三，形成行为科学和管理科学理论的管理阶段。这是随着科学技术的进步和社会生产力的提高，进一步丰富发展了“古典管理理论”，使企业管理步入重视“人”和运用更为科学的技术方法的阶段。“行为科学”理论早期称做“人际关系”理论，始

于20世纪20年代后期著名的“霍桑试验”，它进行了管理的社会学、社会心理学、人的因素工程学等方面的研究，拓宽了管理作为一门科学的领域。这一理论通过找出生产中人的行为及其产生的原因，来调节企业的人际关系，提高劳动效率。其特点是强调“人”的因素，注视人的社会性和在管理中人的需求变化。与此同时，尤其是二次大战后，随着现代科学技术的进一步发展，数学方法和电子计算机在管理中的应用，形成“管理科学”理论，又开拓了管理的另一领域。这一理论不仅更加注重科学严密的计算、统计，强调标准化模式，而且真正使管理由定性描述，达到定量预测。“行为科学”与“管理科学”实际上是既注意了生产关系方面的调整，又加强了生产力方面组织管理的科学性。

第四，强调以系统观点统一管理理论“走出丛林”的管理阶段。这是自20世纪70年代以来的企业管理发展阶段，被称做“最新管理”阶段。在上述“行为科学”、“管理科学”理论的形成发展中，管理理论的研究，呈现学派林立状况。美国的管理学者孔茨，称之为“管理理论的丛林”。通过一段各学派从不同角度的研究探索，越来越表明需要强调用系统的观点建立统一的管理理论，“走出丛林”。因此，“系统管理”应运而生。“系统管理”的理论，特点是集各派之长，特别是把“行为科学”和“管理科学”相统一，视企业管理为一个开放的社会技术系统。这一理论，倡导从系统的最优化思想出发，进行企业生产经营的战略决策；重视企业的目标价值系统、技术系统、结构系统、文化系统，以及人在其中的作用。应当肯定，“系统管理”的产生和施行，是一种时代性进步。

以上关于西方企业管理的历史发展状况，对于在我国社会主义初级阶段从事企业管理及其理论研究，具有重要的启迪作用。我国的社会主义事业是在半封建、半殖民地的基础上起步的，社会主义的企业管理虽已有几十年的历史，但毕竟我国还属于发展

中国，科学技术和企业管理水平都落后于西方发达国家。因此，认真汲取西方在历史发展中的经验，借鉴其先进的、科学的方法和理论，有利于加速实现我国企业管理的现代化。

二、企业管理发展中对“人”的不同看法

管理，归根到底是人的管理。在企业管理中，“人”作为一个基本概念，一开始就存在于管理者的思维里，不过随着社会的发展、历史的推进，有着对人的不同看法。用唯物史观分析这些看法，就是：

其一，工具人。西方的企业“早期管理”阶段，基本上是把人看作会说话的工具，即对生产中人的因素同机器等生产工具一样对待。这种“非人”的管理思想，既是奴隶制、封建制社会对直接生产者看法的传统影响，又是机器工业虽然产生而生产力水平还不高所决定。“工具人”的管理思想，把人不当人，见物不见人，显然是残酷的，是对人性人格的亵渎；但是，它也萌生了现代化社会化生产过程中人应当有机器运转那样准确行动的要求。

其二，经济人。在大规模生产形成、科技水平越来越高的情况下，泰罗等人的“科学管理”思想，是典型的把人看成经济人。这比“工具人”的看法是一种历史的进步，看到了人的经济利益问题，认识到人要生存、要养家糊口，必然有一定的经济需求；企业要获得高额利润、要提高生产效率，必须给人以相当的经济满足。“经济人”的管理思想，核心是以经济利益驱动人像机器那样工作。其局限性在于：一是把金钱视为刺激积极性的唯一动力，忽视人的非经济需求；二是实际上把人看作“经济动物”，仍然置人的本质属性于片面的和歪曲的理解。

其三，社会人。“行为科学”理论的形成，前提是从“霍桑试验”中就证明了人是“社会人”。行为科学把人看作社会人的思想，主要体现在：重视人际关系，说明人是在群体中工作，不

是单独存在的个体，一定要与他人发生关系；注重人的心理需求，揭示人在群体中，必然有一种归宿感、安全感；强调人的行为、人的积极性的发挥，不仅有经济动机，还有各种社会动机，包括各种社会需求满足的程度，如社会交往、社会作用和社会承认等。这种管理思想、尽管受到西方社会制度的制约，但也使企业管理发展中对人的看法，接近了人的本质属性。

其四，决策人。在行为科学的“社会人”思想基础上，随着管理理论各学派的竞相探索和“系统管理”的产生，企业管理中又提出“决策人”的看法，并相应采取了工人参与管理、参与股份等措施。“决策人”的管理思想，在全部确认“社会人”观点的同时，突出强调个人与团体之间的相互依赖关系，承认个人目的的存在及其与团体目的的矛盾，主张通过决策来解决这个矛盾。这种“决策人”思想，虽然还局限于西方社会的基本制度之中并为之服务，但却更符合人是生产过程主体的客观事实，具有应肯定的历史进步性。

其五，伦理人与主人。这是在建设有中国特色社会主义的企业管理中，应当明确和已经明确的关于“人”的看法，也是建立健全有中国特色社会主义的企业管理理论体系的核心要求。应当明确，把人看作“伦理人”，是符合中国文化心理与传统，具有一定文化优越性与现实性的。以“伦理人”的观点进行企业管理，就是要注重人的社会义务和道德责任，强调人伦关系和道德对人的内在激发力，突出自我管理和教化管理等。但是，这必须克服我国传统观念中片面强调道德调节而妨碍市场竞争和法律制度约束的缺陷，做到既讲道德、教化又讲遵纪守法，并汲取西方“经济人”、“社会人”观念中有益的内涵，使之形成理念整合。把人看作主人，这是社会主义基本制度决定的，也是我们早已明确了观点。在企业管理中，要充分尊重广大职工的主人地位，发挥广大职工当家作主的积极性、主动性、创造性。西方，

按“决策人”采取的一切措施中好的经验,我们也必须借鉴利用,切实搞好社会主义的民主管理,体现社会主义的优势和优越性。

三、企业管理现代化

(一) 企业管理现代化的基本要求

企业管理现代化是我国社会主义现代化建设的重要组成部分。实现“四个现代化”,要有管理现代化来保证。所谓现代化,是一个历史的动态的概念,又是一个国际性的有特定含义的概念。就是说,不同时代的现代化具有不同的要求和内容,并且“化”的本身,是一个推进过程;在特定时代里,“化”的方向、标准和推进的途径,是按国际范围确定的,是世界上现实的可以达到的先进水平。当然,实现我国的社会主义现代化,必须是社会主义的和有中国特色的现代化;因而实现我国的企业管理现代化,也必须是社会主义的、有中国特色的企业管理现代化。

这样,我国企业管理现代化的基本要求就是:从我国实际情况出发,适应现代生产力发展的客观需要,把握社会主义市场经济运行发展的规律,积极应用现代化科学技术成果,包括现代经营管理思想、理论和技术,科学地进行管理,创造最佳经济效益,达到国际先进水平。

(二) 企业管理现代化必须遵循的原则

在我国推进和实现企业管理现代化,必须遵循以下原则:

1. 掌握和运用建设有中国特色社会主义的理论,坚持党在社会主义初级阶段的基本路线,明确企业管理现代化的目标和实现的途径。建设有中国特色社会主义的理论,是马克思列宁主义基本原理与当代中国实际和时代特征相结合的产物,是毛泽东思想的继承和发展。这一理论是我国整个社会主义现代化建设的思想武器,当然也是企业管理现代化的思想武器。以建设有中国特色社会主义理论为指导的党的社会主义初级阶段的基本路线,是我国各项现代化建设事业顺利达到目标的最可靠保证,企业管理现

代化必须坚定不移地坚持这一基本路线。

2. 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。企业管理现代化，必须运用系统论、信息论、控制论等现代科学理论；而在有中国特色社会主义的企业管理现代化实践中，对于“三论”（包括“新三论”——耗散结构论、协同论、突变论）等现代科学理论，一定要按照马列主义、毛泽东思想的立场、观点、方法来运用，使之真正发挥科学的指导效能。

3. 切实贯彻党和国家从建立健全社会主义市场经济体制出发所确立的各项方针政策，以及社会主义现代化建设的战略部署，有力地和有步骤地把企业管理现代化推向前进。这里包括，以改革为动力，正确处理管理现代化与经济体制改革、与技术进步的关系，坚持“两个文明”建设一起抓等，保证企业管理现代化早日实现。

4. 坚持“以我为主，博采众长，融合提炼，自成一家”的方针，使企业管理现代化真正是有中国特色的、社会主义的。要做到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，借鉴外国先进的经验。

5. 坚持从实际出发，讲求实效，防止形式主义。对于企业管理现代化，决不能好高骛远，脱离实际，搞一些华而不实的东西，必须踏踏实实地进行。

（三）企业管理现代化的内容

企业管理现代化的内容，涉及企业管理的各个方面。根据我国企业的实际情况，按系统观念概括起来，应当有管理人才、管理思想、管理组织、管理方法和管理手段方面的现代化。

1. 管理人才现代化。企业管理现代化，首先应有现代化的管理人才。要培养造就一大批具有现代管理知识，掌握现代领导艺术，富有实践经验和敬业、献身精神，勇于开创、革新的人才。

还要按人才互补原则，培养大量各具指挥才能、参谋才能、监控才能、执行才能等专门才能，以及精通不同专门业务的人才。

2. 管理思想现代化。企业管理现代化，必须坚持现代管理思想原则，树立现代管理观念体系。包括：强调人的因素，注重智力开发；重视经营决策，讲求经济效益；尊重客观规律，运用辩证思维；善于总结经验，能够博采众长；具有高度的系统观念、战略观念、市场观念、变革观念、开发观念、时效观念、优化观念、信息观念、法制观念、创新观念等等。

3. 管理组织现代化。企业管理现代化，要遵循现代管理组织原则，达到组织结构高效化和规章制度科学化。这就是：按照职能分工明确、指挥灵活统一、信息灵敏准确和精兵简政等要求，合理设置组织机构、配备人员，保证生产经营高效率；建立健全以责任制为中心的各项科学的规章制度，使生产经营活动有条不紊地顺利开展。

4. 管理方法现代化。企业管理现代化，要在总结和继承以往行之有效的管理经验和方法的基础上，运用一系列现代管理方法。包括现代预测决策方法、计划方法、理财方法、物资设备管理方法、生产管理和质量管理方法，以及其它各种数学、心理学、社会学、经济学方法。目前我国已经和正在推广的现代管理方法很多，如目标管理、市场预测、价值工程、统筹法、优选法、ABC管理法、决策技术、量本利分析、滚动计划、线性规划、投入产出分析等等。要注意各种方法的配套应用，以增强其综合功能。

5. 管理手段现代化。企业管理现代化，必须根据实际情况，采用以电子计算机为主的现代管理手段。电子计算机的应用，既有不同机型的差别，又有是否联网的区分，要从实际出发安排。一般要在系统设计的前提下，先在部分管理领域的子系统中应用，取得成效，再逐步形成沟通各管理领域的网络系统。现代管