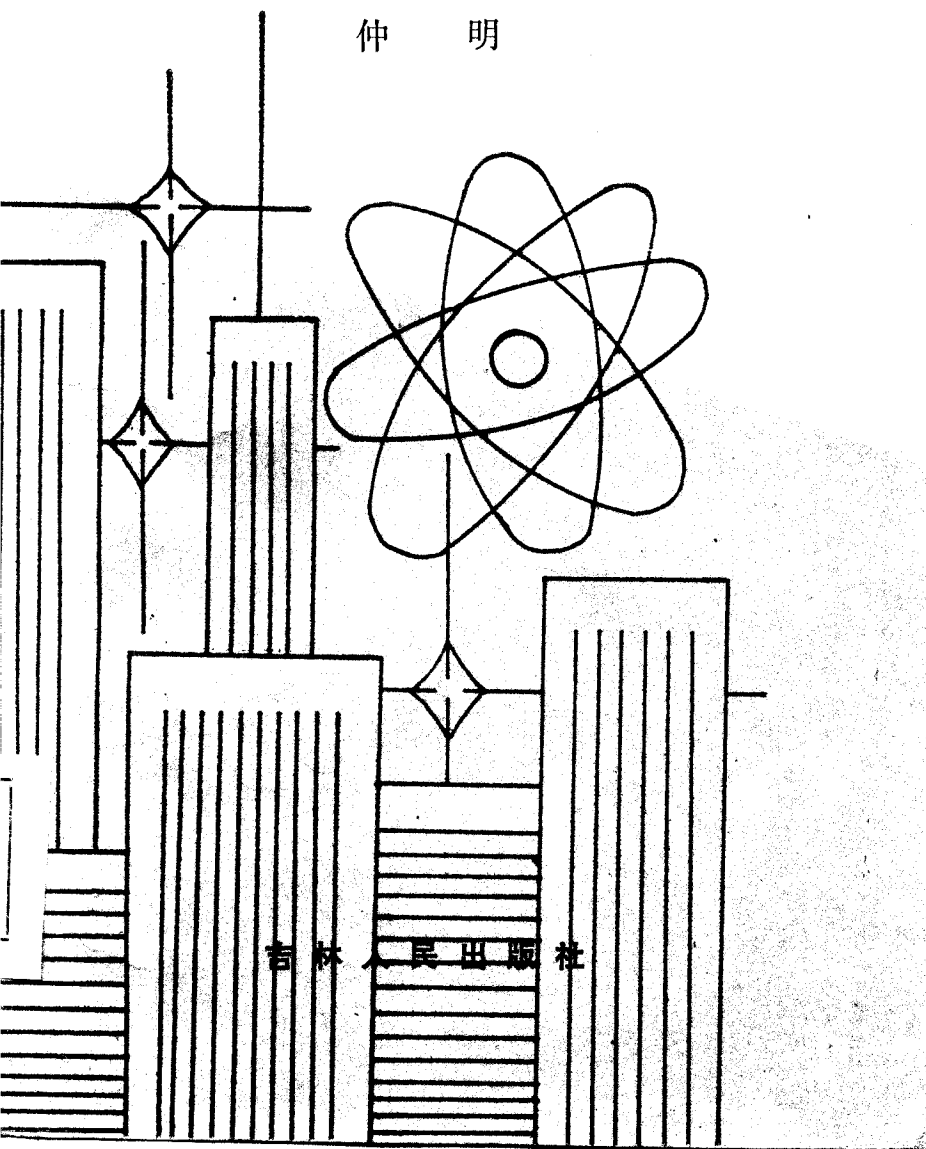


企业管理现代化入门

仲 明



企业管理现代化入门

仲 明 著

*

吉林人民出版社出版、发行

长春市粮食系统印刷厂印刷

*

787×1092毫米32开本 14.25印张 330,000字

1986年1月第1版 1986年1月第1次印刷

印数：9,800册

统一书号：4091·228 定价：2.15元

管理基本原理，结合现实情况与问题，去进行探索，去寻求切实可行的解决办法。从这个意义上说，管理的最大教科书则又是现实生活中的生产活动和经营活动，因为任何企业管理理论，归根到底都首先来源于企业的实践。现在西方有一种说法：自七十年代以来，最新的管理理论和管理方法，现在已不是在学者的书斋之中，而是要到成功的企业的实践里去找。

这就提示我们，为了提高管理水平，提高企业素质，把企业搞活，我们一方面要学习现代化管理理论与方法，不能再满足于自己以往的一些狭隘经验，但更重要的是要融合贯通地把这些理论、原理、方法，结合各企业的实践去思考、运用和发展，这样才能把一些基本原理用来指导和处理实际问题。

为了建设具有中国特色的社会主义，在管理上也必须逐步走出一条具有中国特色的现代化管理的道路。中国式的管理现代化，从总体来说，首先是体现中国社会主义的一些基本特征，同时又应包括科学化和民族化两大内容。这就需要我们学习、借鉴、吸改、消化当今世界各国在现代化管理方面的成功经验，贯彻“以我为主，博采众长，融合提炼，自成一家”的方针，即学习人家，最终目的是为了自成一家；而为了自成一家，又需要学透百家，才能做到融合贯通、融合提炼，也就是要真正做到“洋为中用”。而要有中国特色，还必需考虑我们中华民族的现在和过去，从现在的“流”，追溯到古代思想的“源”，从古人丰富的思想感情中吸取营养，为今天的经营管理服务，也就是要真正做到“古为今用”。例如从《孙子兵法》中学习经营战略、用人之道等思想，现在在一些工业化国家已成为企业界的热门课

题。我们炎黄子孙更应责无旁贷地去深入研究，发掘我们自己祖先的这些思想瑰宝。

要是我们能立足于我们自己的国情、厂情，从企业的实际出发考虑问题，又能在“洋为中用”、“古为今用”上下功夫，从中外古今的理论、原理、思路、实践、经验中去吸取营养，我们就能够在搞活企业上有更多文章可做，就可以为四化建设，为翻两番的战略目标，做出更多的贡献。

我们衷心希望《企业家之友》丛书的出版，能为企业家在用现代化管理知识武装头脑方面，起到一点良师益友的作用。我们更希望，企业家们在通过进一步实践之后，能用自己的体会和收获去丰富和充实这方面内容，在探索具有我国特色的管理模式上能不断有所创造，有所前进。

潘承烈

1985. 3. 15

目 录

第 一 篇

第一章 企业管理及其历史发展

- 第一节 企业管理概念..... 1
- 第二节 企业管理的职能..... 3
- 第三节 企业管理的历史演变..... 9
- 第四节 我国企业管理的历史和发展..... 14

第二章 企业管理现代化概论

- 第一节 企业管理现代化的体系和内容..... 18
 - 第二节 推行企业管理现代化的原则..... 36
-

第 二 篇

第三章 工业经济责任制

- 第一节 工业经济责任制概述..... 44
- 第二节 工业经济责任制的基础工作..... 52
- 第三节 思想政治工作是建立健全经济责任制的保证..... 62

第四章 目标管理

- 第一节 目标管理的内容与作用..... 65
- 第二节 目标管理的程序..... 68
- 第三节 目标管理的具体方法..... 76

第四节	目标管理中应注意的问题·····	81
第五章	市场预测	
第一节	市场预测概述·····	84
第二节	市场预测的经验判断分析法·····	86
第三节	市场预测的统计分析法·····	92
第六章	决策技术	
第一节	决策技术概述·····	105
第二节	决策的类型与方法概论·····	110
第三节	确定型决策问题·····	114
第四节	风险型决策问题·····	120
第五节	不确定型决策问题·····	133
第七章	全面质量管理	
第一节	质量管理科学的发展·····	141
第二节	全面质量管理体系·····	147
第三节	质量管理中的统计方法·····	152
第四节	全面质量管理的基础工作·····	169
第八章	价值工程	
第一节	价值工程概述·····	172
第二节	价值工程对象的选择·····	180
第三节	收集有关的情报和资料·····	190
第四节	功能分析·····	191
第五节	创造改进方案和评价方案·····	199
第六节	价值工程的成果评价·····	205
第九章	A B C 管理法	
第一节	A B C 管理法的起源·····	207
第二节	A B C 管理法原理·····	209
第三节	A B C 管理法在全面质量管理	

	中的应用	222
第四节	A B C 管理法在物质管理 中的应用	235
第五节	A B C 管理法在生产管理中的 应用	250
第六节	A B C 管理法在设备管理中的 应用	253
第十章 网络技术		
第一节	网络技术概述	262
第二节	网络图	264
第三节	网络技术用于计划的优化	277
第十一章 线性规划		
第一节	线性规划概述	287
第二节	线性规划的解法	303
第十二章 系统工程		
第一节	系统与系统工程	334
第二节	系统模型	340
第十三章 量、本、利分析		
第一节	量、本、利分析概述	371
第二节	量、本、利分析模型	373
第三节	量、本、利分析的应用	378
第十四章 企业诊断		
第一节	企业诊断概述	390
第二节	企业诊断的种类和内容	394
第三节	诊断的程序	397
第十五章 信息与管理		
第 节	信息的概念	419

第二节	信息在管理中的重要地位和作用.....	423
第三节	信息处理的内容和要求.....	426
第十六章	电子计算机在企业管理中的应用	
第一节	电子计算机的主要性能和构造.....	431
第二节	电子计算机在企业管理中的应用和发展阶段.....	442
第三节	电子计算机在企业管理中应用的范围和效果.....	447
第四节	企业管理中应用电子计算机的主要条件.....	452

第 一 篇

第一章 企业管理及其历史发展

在人类历史的长河中，各国人民为了生存和发展，每时每刻都在组织生产，从事各种各样的生产活动，随着社会的进步，科学技术的发展，人类文明已经进入了一个新的发展阶段。一场新的技术革命的浪潮正在向全人类袭来。为了迎接这一浪潮，在当前振兴中华，开创社会主义现代化建设新局面的进军中，我国工业企业已由传统管理、科学管理向现代化管理迈进。研究和探讨具有中国特色的社会主义管理现代化的理论和实践问题的任务，已经摆在了每位企业家和经营管理者面前。

第一节 企业管理概念

所谓管理，就其涵义而言，就是管辖、控制、处理的意思。凡是有人群在一起协作劳动的地方，就必须对劳动过程进行分工、组织、指挥和监督，以便协调生产者的活动，实现预期的效果。对劳动过程的这种指挥、监督和协调工作，就是管理。管理的内在涵义是对劳动过程以科学的方法进行组织和控制。管理是劳动过程正常进行所必要的条件。马克思在《资本论》中指出：“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……”。^①马克思在这里所说的指挥，就包含有管理的意思。这就是说，管理是由人们共同劳动所引起的一种组织指挥的职能。管理的必要性就在于它能协调人们在劳动中所产生的各种关系。因此，不论是那种社会制度，只要有协作劳动，就需要有管理。

作为管理，从其对象看，主要包括有人、财、物、时间、信息等。而对象中这些要素所构成的关系是很复杂的，它不仅有人与人、人与物、物与物之间的关系，而且还有人、人与时间、人与信息、信息与信息、信息与时间之间的关系等等各种相互交错的关系。管理就是要对这些关系加以协调、控制和处理。

管理作为一门科学，应该是以研究生产关系为主的，是跨社会科学和自然科学的综合性边缘性科学。管理作为一项工作，则是一种多层次、多专业的综合性工作。它首先要处理生产关系问题，包括企业内部人们之间的各种关系，也包括企业与国家的关系，企业与用户或消费者的关系，企业与地方的关系，企业与协作者、供应者的关系等等。管理表现在人与人的联系上，其基础为劳动过程的利益要求，它与社会生产方式，社会制度有着直接的关系，这是管理的社会属性；其次，管理是对生产力的组织，它要把劳动者、劳动手段、劳动对象三要素组织起来，进行生产经营活动。主要表现人与物、物与物的联系或结合上，其基础为生产技术过程的客观要求，即生产力的结合。这是管理的自然属性。正因为管理具有自然属性，所以我们可以有鉴别、有选择地广泛吸收国外先进的管理经验。

① 《马克思恩格斯全集》第23卷，第367页

管理一词的英文原意是训练和驾驶马匹。至于管理在管理学上的定义，不同的外国企业管理学者则有不同的解释。美国管理学者路德·佛烈特认为：所谓管理是指任何一个企业里的经营管理人员，研究如何运用良好的计划，健全的组织，适当的人选，正确的领导方法，有效的内部协调、迅速而准确的报告系统、严密合理的控制，把这个企业或所主管的部门的资金、原料、人力、物力，技术、时间和市场等，做最佳的配合，以达到预期目标的一系列活动。

综上所述，管理是一种人们对管理客体遵循客观规律，有方针，有目标（计划），系统地组织、协调和控制的职能。管理具有存在的客观性、反映的决策性、控制的目标（计划）性和方法（组织）的科学性这四个最基本的特征。这些基本特征决定了管理的基本任务是：按着管理对象的客观要求，制定合乎实际的决策、计划 and 目标，运用科学方法，进行系统的组织、协调和控制；并分析和利用对象的各种信息，实施决策所需要的方案、手段、程序和工作。这种管理程序，具有应用“PDCA”，即计划—执行—检查—处理四阶段循环程序的特点。

第二节 企业管理的职能

随着生产规模的扩大，管理方式也由简单向复杂发展，社会生产力不断提高，对管理也不断提出新的要求。从而使管理不断地向前发展。生产型管理向经营型管理的转变，就是一种历史的必然趋势。就西方工业企业管理来看，第二次世界大战以前，仍然处于生产型管理阶段。当时管理的重点在于企业内部的计划、组织、指挥、协调和控制等生产事务。

第二次世界大战以后，由于科学技术进步日新月异和生产的飞速发展，市场竞争空前加剧，在这种经济条件下，企业管理学也取得了巨大的发展。从五十年代以后，陆续出现了预测学、市场学、行为学和决策论等新型管理学科。为企业“转型”创造了条件。于是美国和日本的企业管埋，大约在本世纪五十年代先后实现了由生产型管理向经营型管理的转变。就我国社会主义工业企业管理来讲，“经营”作为工业企业管理学的特定概念被使用，则是近几年的事情，1979年一机部提出：企业领导要树立市场观点、竞争观点、经营观点。之后，经营管理这一概念就在企业管理学和企业管埋中被广泛采用了。但是，那时我国全民所有制的工业企业是一种特殊形态的生产型企业，其特征是：生产任务由国家统一下达，原材料由国家统一调拨，职工由国家统一分配，产品由国家统一定价、统购包销，盈利统一上缴国家，亏损由国家统一负责。企业管理工作只限于生产领域，是执行性质的管理，可见，这是一种有别于西方生产型管理的特殊生产型管理。1979年以后，我国逐步进行经济改革和体制改革，实行以计划调节为主、市场调节为辅的方针，扩大了企业生产经营自主权，大力发展商品生产和商品交换，实行有计划的商品经营制度。企业管理开始由生产型管理向经营型管理转变，这是一个历史性和战略性的转变。

生产型管理和经营型管理是两种不同类型的管理，其主要区别在于：生产型管理，主要是关于企业内部生产事务的管理，是执行性质的管理，生产的指导思想是以产定销，其管理目的是提高生产效率。经营型管理，则是关于企业全部经营活动的管理，包括生产、流通、分配和消费全过程的管理，是决策性质的管理，生产的指导思想是以销定产，其目

的是提高全面经济效益。因此，经营型管理特别注意需求预测、经营决策、经营计划、合同销售和技术服务等管理工作。依据经营型管理的特点，将其管理职能归纳以下五个方面：

一、掌握信息，加强预测

当今世界已逐渐走向信息化的时代，企业的生存、发展都离不开信息，信息已成为现代化工业企业中必须加以管理的战略资源。信息是确定目标的基础，是企业各项决策、计划的依据，企业经营管理工作实质就是信息处理过程。即将供、产、销中的信息，加以适当的处理和利用，保证物流的畅通，以达到提高生产效率，加快资金周转、降低产品成本提高经济效益的目的。它把企业各个机构和生产环节的活动结成一个统一的整体，整个企业工作的成效，在很大程度上取决于信息的合理组织和运用。过去我国企业对信息很少研究，要改变这种落后的管理，开发管理信息系统是一项很重要的措施。信息系统按所用的技术手段分为手工的、机械的和电子计算机化。当前，在我国绝大多数企业还是沿用手工信息系统。但是，随着生产的不断发展，即使中、小规模工厂，信息量也可达数十万个。这些数据变化大、相互关系复杂，单靠管理人员的记忆、帐本和经验已无法全面掌握，更不能及时做出正确的判断和决策。因此，在企业管理中必须逐步建立技术先进的管理信息系统，特别是信息管理计算机化，已经成为必然的趋势。

预测是在掌握信息的基础上，对社会需求的发展趋势、资源供应的趋势、技术发展以及经济发展趋势进行调查和分析，作出符合实际的估计，根据企业历史和现状，研究其生产经营的决策，发展规律和未来趋势的活动。预测是决策依据，也是编制计划的依据。只有有了可靠的预测，才能做出正

确的决策,掌握生产经营的主动权,使企业兴旺发达。预测对企业来讲,主要是预测产品销售量。因此,也可以称为销售预测。销售预测是在对市场调查的基础上,运用科学方法,定性或定量地估计产品销售的发展和趋势。只有掌握了对各种产品的需要量的预测数字,才能编制出切实可行的经营计划。

二、确定目标,计划决策

目标管理是对企业生产经营活动的全过程实行综合性管理的科学方法,是企业在一定时期内努力奋斗的方向和要求达到的指标。一个是经济效益目标,一个是管理工作目标。并且通过全面计划管理使总目标在企业内部各个环节上做到综合平衡,衔接配备,全面落实。计划有长期计划和短期计划。它是在国家计划指导下,根据市场需求和合同任务来确定的。它包括企业生产经营的目标以及为实现目标所制定的方案和采取的措施。

决策它是指对本企业近期和中期的经营目标以及有关的重大问题作出的判断和决定。是在实现企业目标的多种方案中,通过预测和可行性分析,技术经济评价,选择出经济效果最佳的方案,以付诸实施。现代企业管理的核心已从“过程化”发展为“决策论”,管理者对企业发展的谋虑,已不再单纯集中于生产过程的研究,而是需要更多的探索如何实现本企业的经营目标和战略决策。近年来,我国企业正在进行从生产型向生产经营型的转变,经营决策问题,越来越为我国广大企业所关注。正确的经营决策可使企业日益兴旺,错误的经营决策则会使企业亏损倒闭。搞好企业的决策,关键在于企业领导者要有明确的决策思想,通过正确的程序,运用科学的方法来进行。

三、建立系统,组织指挥

组织是管理的一个核心职能，为了实现企业生产经营的目标和计划，必须有组织保证。必须在企业领导的统一指挥下，将企业内的人力、物力、财力等各种要素，以及生产经营中的供产销各个环节组织起来，按工艺生产流程，进行合理安排，设置必要的机构，配备好各类人员，确定其责任，权力和利益，实行有效的领导。

实现组织职能，必须有科学的组织系统作保证。在扩大企业自主权和实行厂长负责制之后，国家委托厂长对企业的生产经营活动进行统一指挥，统筹谋划。企业管理这个大系统是由决策计划、生产技术、劳动工资、质量、成本、财务、供应销售、运输和服务等工作内容组成的。那么，怎样来发挥各种专业管理的功能和作用？使其在各自范围内实现纵向指挥与横向联系呢？怎样实现厂长的有效指挥呢？很多企业在体制改革中是从建立一个高效精干的指挥系统入手的。

高效精干的指挥系统应包括：建立精干的管理机构，作到层次少、人员精。组织设置必须服从于企业经营战略的转移。按着专业分工、有效管理幅度、综合协调、集中统一的组织原则进行。如有的企业设置了经营决策办公室和质量保证部，这是根据市场经营的需要而设立的。是过去组织机构中没有的。并且在行政人员总数减少的前提下，相应增加推销人员、科技研究人员、销售服务和质量保证人员。系统要有层次，如决策层，由厂长、副厂长和总工程师组成；管理层，由各部、室、科负责人组成；执行层，由车间主任、工段长和小组长组成。做到分工明确，职责清楚。大型企业设咨询机构（智囊团）协助厂长处理重大决策问题。以便建立一个统一的、权威性的、有效的生产经营指挥系统。

四、协调控制，检查督促

控制的职能是指接受企业内外的信息，按即定的目标和标准，对企业的生产经营活动进行监督、检查，发现偏差，及时采取纠正措施，使之达到预期目的的一系列管理活动。控制的目的在于保证企业的实际生产经营活动以及取得的成果与预期的目标相一致。通过控制职能把企业计划的任务和目标转化为现实。它包括对职工态度以及完成任务情况进行考核督促，协调控制。

全面经济责任制是具有中国特色的企业综合性经济管理制度，是企业管理现代化的基础。它的控制对象是企业的总系统。它的目标是企业的全效益，它的控制方法和手段是通过责任体系、权力体系、考核体系、奖罚体系的分解和结合，使企业的各部门、各系统、各环节、各种管理等每个成员相互协调起来，按着标准化、程序化、规范化而活动。所以，它是企业的总管理和总控制。

随着科学技术进步和管理理论的发展，特别是控制论、系统论、信息论和电子计算机在管理当中的普遍应用，控制职能则从原来的单纯监督发展为能动的积极的控制，使控制职能具有更科学的方法和手段。

五、开发智力、开拓创新

人是最宝贵的资源，现代管理研究的中心是对人的科学管理。进行智力开发，提高人的素质是提高生产率的重要保证。企业领导者必须把开发智力、人才培养提高到经营管理工作的首位。

(一)对新职工要坚持择优录用，严格培养，严格考核，合格顶岗的原则。以不断改变和提高职工的文化、技术素质。

(二)对老职工要加强其文化、技术的再教育、再提

高，逐步向一专多能的方向发展，以适应技术日新月异地发展、产品更新换代的要求。

(三) 对工程技术和管理人员，要加强新技术和业务知识、管理理论的学习，以解决技术知识和业务知识老化的问题。据资料统计，1965年毕业的大学生，五年后知识陈旧率达90%以上。现代科学技术发展日新月异，组织管理日益现代化。因此，职工在职期间，应及时得到最新的生产科学知识的培训，以适应生产飞速发展的需要。

为加速由生产型向经营型、开拓型转变，一是要改善经营管理；一是要大力开发新产品加速企业的技术改造工作。在企业中生产潜力是客观存在的。要不断地挖掘和利用企业内部的生产潜力、把潜在力变成为现实的生产力。因而，搞好企业的挖潜、革新、改造，做到投入少、周期短、产出多、效益好，不断提高企业现代化水平，也是企业管理的一项重要职能。

第三节 企业管理的历史演变

人类具有管理思想，由来已久，可追溯到几千年前。但是管理作为一种理论，还是在十八世纪下半期，苏格兰经济学家亚当·斯密提出劳动价值论和分工论以后出现的，当时对资本主义的生产和管理起到了推动作用，这就是被人们称之为传统的管理理论。到了十九世纪末美国工程师泰罗提出了“科学管理”学说，被称之为“管理之父”，从而使管理科学进入了一个新的发展时期。管理理论的形成和发展，大致经历了以下三个阶段：

一、传统管理阶段

十八世纪后期，英国发生了工业革命，生产的基本组织