

李贵民 主编

企业现代化管理

社会主义工业企业
经济责任制
全面计划管理
全面质量管理
全面经济核算
系统工程
价值工程
厂内银行核算与管理

江苏科学技术出版社

企业现代化管理
主编 李贵民

出版发行：江苏科学技术出版社
经 销：江苏省新华书店
印 刷：南京五四印刷厂

开本 787×1092毫米 1/32 印张 21 字数 462,000
1991年5月第1版 1991年5月第1次印刷
印数 1—8,100册

ISBN 7-5345-1153-4

F·127 定价：8.20元
责任编辑 胡世大 李纯

011224/03

序

现代化经济必须有现代化的管理方法，从自然经济到商品经济，从小商品经济到以现代化大生产为基础的发达商品经济——有计划的商品经济，要求我们不但要在技术上现代化，还要实现管理上科学化、现代化。这是不论资本主义还是社会主义，都必须共同遵守的客观要求。我国是社会主义国家，优越的社会主义制度排除了社会内部、企业内部工人阶级和资产阶级的根本对立，为推行经济的现代化和管理的现代化创造了有利的社会条件。在推进经济现代化的进程中，必须从我国的实际出发，建立具有中国特色的社会主义企业管理科学体系。为此，需要认真地总结我国企业管理的经验和方法，并且有分析、有批判地学习和运用外国先进的管理经验和方法。“以我为主，博采众长，融合提炼，自成一家”，这是我们学习外国经验的基本原则。《企业现代化管理》在这方面作出了卓有成效的努力。它比较系统地整理、总结了我国企业管理的经验和方法，反映了我国企业管理中的新观点，吸收了国外有价值的科学管理理论、知识和方法，并在此基础上对建立具有中国特色的企业管理科学体系进行了有益的探讨。这种探索精神是难能可贵的。

社会主义现代化建设要求企业把工作重点转到提高社会效益和经济效益的轨道上来。全书围绕这一目标，以介绍企业管理的现代理论与方法为线索，坚持从我国企业管理的实

际出发,既审意总结我国自己的管理经验,又注意吸收国外先进管理理论与方法;既注意较系统地介绍现代管理理论和方法,又注意工业企业管理的特点;既注意了管理理论的定性论述,又注意了管理理论中的定量分析。该书的出版,对改进和完善我国企业的经营管理,走提高社会效益和经济效益的新路,有着积极的意义。实现企业管理现代化,必须大力提高企业的自身素质。当前我国工业企业的素质还较低,不能适应现代化建设的需要。为此,要努力提高企业领导班子和职工队伍的政治素质,使之尽快适应现代化大生产,进行现代化管理的需要;提高企业的技术业务素质,使之适应产品开发和更新换代、提高产品质量的需要;更要求提高经营管理素质,包括决策能力、领导制度、组织机构等,使之适应企业外部环境的需要。《企业现代化管理》一书在这些方面作了较系统地阐述,是提高企业素质,包括企业职工经营管理素质的一部较好的参考书。

本书主编李贵民副教授是黄淮海系统工程学会理事长。他长期从事企业管理的教学和理论研究,在此基础上编撰了这本适合各级管理人员学习的教材。我深信,它的出版将对从事企业管理干部和广大职工,对从事企业管理教学和研究人員起到有益的作用。管理是一门科学,谁掌握了科学,谁就掌握了未来。期望《企业现代化管理》出版,能为建立有中国特色的企业管理科学作出自己的贡献!

杨承训

1989年12月5日

杨承训为河南省社会科学院院长、教授。

前 言

党的十三届三中全会以来,随着国家经济体制改革的深入发展,企业的管理已经发生了深刻的变化。推行现代化管理,向管理要经济效益已越来越被广大管理干部和职工所重视。为了贯彻国家经委颁布的《企业管理现代化纲要》和培养更多的企业管理人才,以适应我国现代化建设的需要,我们编写了这本《企业现代化管理》。

全书从我国的国情和企业的实际出发,以工业企业现代化管理的理论和方法为主线,理论联系实际,比较系统、深入浅出地阐述了各行各业普遍适用的管理基本原理和方法。着重从微观角度介绍办好企业必须具备的管理知识,同时也涉及有关宏观方面的内容;力求作到定性论述和定量计算并重;注重现代管理和传统管理相结合;既注意总结我国行之有效的企业管理经验,又吸收国外企业管理理论在实践中的有益部分。努力反映当前我国企业管理现代化的新经验、新方法、新观点;反映我国学术界管理科学研究的新成果。

本书以教材形式编写,可作为高等院校管理专业和各级管理干部学院的教材,也可作为有一定文化水平和实践经验的管理干部的自学参考书。

本书完稿前,曾由著名经济学家宦乡教授生前审定,并为本书题签。参加编写的同志还有刘道轩、谢德明、侯振东、古

红军、梁书理、陈守田、冯广廉、魏良生、申家振、张鸿初。

本书在编写过程中,参考了国内外有关论著,得到清华大学、人民大学、武汉大学、中国矿业大学、郑州大学、河南大学等单位的几十位教授的热情帮助,河南省社会科学院院长杨承训教授为本书写了序言,在此一并表示衷心的感谢。由于作者水平有限,错误与不妥之处敬请读者批评指正。

李贵民

1989年11月于北京

目 录

序

前 言

第一章 社会主义工业企业	1
第一节 企业的概念及其任务	1
第二节 社会主义工业企业特征	3
第三节 社会主义工业企业经营方式	8
第二章 企业管理和企业管理现代化	23
第一节 中国近代企业管理	23
第二节 社会主义企业管理	37
第三节 企业管理概述	40
第四节 企业管理的现代化	53
第三章 经济责任制	64
第一节 经济责任制的体系与原则	64
第二节 企业内部的经济责任制	73
第三节 利改税的优点及其方法	76
第四节 指标分解“包、保、核”的方法	79
第五节 实行经济责任制的基本条件	84
第四章 全面计划管理	92
第一节 全面计划管理要求和指导思想	92
第二节 编制生产经营计划的步骤	94

第三节	计划指标计算方法	97
第四节	目标管理简要	103
第五章	全面质量管理	112
第一节	全面质量管理概念	112
第二节	质量管理工作循环	116
第三节	抽样检查和质量特征表	119
第四节	正态分布曲线	127
第五节	质量管理中五图法	133
第六章	全面经济核算	159
第一节	全面经济核算意义	159
第二节	全面经济核算组织体系和指标体系	161
第三节	全面经济核算外部条件和内部条件	168
第四节	全面经济核算基本程序	171
第五节	经济核算指标计算方法	176
第七章	网络计划技术	182
第一节	网络计划技术基本概念	182
第二节	网络图绘制	194
第三节	网络图计算	201
第八章	正交试验法	218
第一节	正交试验法简介	218
第二节	正交试验法原理几何意义	226
第三节	正交试验法基本步骤	229
附：	正交表	246
第九章	系统工程	266
第一节	系统工程基本概念	266
第二节	系统分析及其准则和指标体系	272

第三节	系统设计及系统评价	276
第四节	成本效益分析	283
第十章	价值工程	296
第一节	价值工程基本概念	296
第二节	价值工程一般方法	302
第三节	价值工程对象和选择	306
第四节	功能分析	314
第五节	功能评价	317
第六节	价值评价	325
第七节	价值工程方案制定和评价	330
第十一章	市场预测	334
第一节	市场调查内容和步骤	334
第二节	市场预测概述	343
第三节	定性预测	346
第四节	时间序列预测	350
第五节	回归分析预测	363
第十二章	滚动计划	376
第一节	滚动计划及其特点	376
第二节	实施滚动计划的内外部条件	380
第三节	滚动计划法的应用	382
第十三章	决策技术	387
第一节	决策理论和程序	387
第二节	决策方法的定量分析	393
第三节	环境、情报和决策	415
第十四章	ABC 管理法	421
第一节	ABC 管理法概念及其应用范围	422

第二节	ABC管理法应用	422
第十五章	全员设备维修管理	428
第一节	计划预修制度	428
第二节	全员生产维修	438
第三节	设备投资经济评价方法	447
第十六章	线性规划	457
第一节	线性规划数学模型	457
第二节	线性规划的解法	461
第三节	带有人造变量的单纯形法	478
第十七章	成组技术	487
第一节	成组技术概念	487
第二节	成组技术内容	490
第三节	成组技术经济效果	498
第四节	成组技术应用	502
第十八章	看板管理	507
第一节	看板管理概念及其种类	507
第二节	看板功能及实施条件	512
第三节	看板编制设计及其运行	515
第十九章	成本—产量—利润分析	523
第一节	成本性态分析	523
第二节	成本—产量—利润分析基本原理	528
第三节	半变动成本分解方法	538
第四节	盈亏平衡图绘制方法	544
第五节	成本—产量—利润分析的应用	546
附:	目标成本管理	552
第二十章	厂内银行核算与管理	559

第一节	厂内银行核算概论	559
第二节	厂内银行核算原理	564
第三节	厂内银行核算程序	614
第四节	厂财务会计报表	637
第五节	厂内银行的管理	649

第一章 社会主义工业企业

研究现代工业企业管理，必须对企业本身应有一个比较全面的正确的了解，首先要搞清企业的概念及其任务，了解全民所有制工业企业的主要特征和经营方式。

第一节 企业的概念及其任务

一、企业的概念

企业是个历史概念，它是生产力发展到一定水平的产物，是商品生产的产物，并随着商品生产的发展而发展。从原始社会到封建社会，自给自足的自然经济占统治地位，社会生产和消费主要是以家庭为单位的经济体，这样的单位不叫企业。那时专为奴隶主、封建主服务的，以手工劳动为基础的作坊，也不叫企业。随着生产力的提高和商品生产的发展，到了资本主义社会，社会的基本经济单位发生了根本变化：由资本所有者雇佣若干工人，使用一定的生产手段，协作劳动生产。这种经济单位成为商品生产者，同其它生产者和消费者发生经济联系。这时作为社会基本经济单位的企业才大量出现。企业是从事生产、流通等经济活动，为满足社会需要并获得盈利，进行自立经营，实行独立经济核算，具有法人资格的基本

经济单位,如工厂、矿山、农场、商店等都可称为企业。

在资本主义社会对企业主要有两种观点:一种是自由资本主义的企业观,认为企业是专门为生产资料所有者谋求利润,进行自由竞争的经济组织;另一种是现代资本主义的企业观,认为企业既要为生产资料所有者谋求利润,又要对社会承担责任,为社会作出一定贡献。他们认为,企业同股东、债权人、职工、顾客、政府机关、社会居民、同行业竞争者等,都有密切的联系,企业必须在一定程度上满足各种社会集团对企业的不同要求,才能得到生存和发展。企业也必须执行这种义务,才能得到最大限度的利润。实际上这两种企业观没有本质的区别,既掩盖不了资本主义取得最大利润的目的,也不可能改变资本主义社会的固有矛盾——生产社会化和资本主义私人占有之间的矛盾。

社会主义企业的生产经营目的,是从社会主义基本经济规律出发,创造财富,满足人民不断增长的物质文化生活的需要。社会主义企业为了达到这一目的,需要努力增加利润。但是追求这种利润,与资本主义企业谋取最大利润有本质的区别,它不是象资本主义企业那样仅仅为少数人发财致富,而是为全体人民谋福利。

二、企业的任务

在社会主义条件下,企业的任务概括起来有以下几个方面:

第一,在国家计划指导下,为社会生产更多的适销对路、物美价廉的产品,或提供劳务,以满足社会日益增长的物质和文化生活需要。

第二, 不断改善经营管理, 增加企业盈利, 为国家和企业本身发展积累更多的资金, 并在发展生产、提高经营效益的基础上, 逐步改善职工的物质和文化生活。

第三, 在从事物质产品生产的同时, 重视社会主义精神文明的建设, 把职工培养成为有理想、有道德、有文化、有纪律的社会主义劳动者。

企业要全力以赴, 保证完成上述任务, 并且对国家承担经济责任和法律责任。

第二节 社会主义工业企业特征

1. 社会主义工业企业是社会化大生产

社会主义工业企业是大机器工业。它是使用机器的体系, 产品的生产过程是由一系列各不相同的专门机器设备来完成的。例如: 冶金企业生产的钢材, 其生产过程是由采矿、选矿、炼铁、炼钢、轧钢等一系列专用设备来完成的。生产过程各个部分之间的联系, 表现为各个局部机器设备之间的关系。其中任何一个部件在运转中发生误差、失常、中断, 都会影响整个生产过程的正常运行。有些企业不仅要求机器设备连续运转, 并且要求前后台设备供应材料、半成品, 在数量上和时间上有其密切的配合, 生产过程具有高度的连续性和比例性。

由于现代科学技术的发展, 新技术革命中, 各种用途的微型计算机的出现, 促进了电子—机械的结合。在工业生产中, 不仅越来越多地使用机器人, 而且出现了电子计算机辅助设

计和生产系统技术。这种由微型处理机、数控机床、机器人组成的“灵活生产系统”，从设计、加工，直到检验、包装、销售，全部实现了自动化。这种企业不仅能够根据市场需求的变化，迅速地设计、制造新产品，而且可以将每个工人的劳动生产率提高十倍甚至几十倍。现代科学技术在生产中的应用和推广，使繁重的体力劳动可以交给自动化设备去进行，重复的脑力劳动也可以转交给电脑去完成，企业的生产面貌发生了根本的变化。

与大机器工业的发展相联系，在企业内部生产社会化程度也空前提高了。企业内部的劳动分工更加细致，劳动协作更加严密。劳动资料象机器设备等，是由许多人共同使用的社会生产资料。每件产品都要经过许多工人的手才能生产出来，劳动产品也变成了社会产品。在现代化工业企业中，整个生产过程中分成许多不同的工艺阶段，划分为许多部件的专门加工过程。每个工艺阶段和专门加工过程，又细分为许多工序，采用不同的机器设备，有不同工种的工人从事生产。任何一种产品都是整个企业全体人员共同劳动的成果。这种分工取决于生产过程所使用的机器体系的客观要求。细致的劳动分工要求严密的劳动协作。企业生产过程的各个工艺阶段、加工过程，以及每个人的活动都要用机器体系的运转协调一致，保证企业生产顺利进行。从企业外部来看，现代化工业生产在各种不同的分工方式基础上，建立起许多专业化的企业，分别担任各种初级产品、中间产品和最终产品的生产，专业化企业间的联系和协作也愈益广泛和密切。一个企业进行生产所需要的工具、设备、原材料，以及各种元器件、零部件，要有许多企业提供。同时，每个企业也要用自己生产的产品

或劳务，为其他企业服务。生产社会化的发展还使工业企业与农业、交通运输业、商业，以及国民经济的其他部门的许多经济单位，发生联系。整个社会的生产，就好象有机体一样，是无数生产单位组成的有机体。社会主义工业企业是大机器工业，是社会大生产。

2. 社会主义工业企业是公有制的独立经济实体

社会主义工业企业是社会大生产，这与资本主义企业没有什么区别。但是，从生产资料所有制来看，则有着本质的区别。企业的生产资料，如机器设备、厂房、建筑设施、土地、原材料等，以及经营的产品归全体劳动人民或各个劳动群众集体所有。国家为了使企业的经济活动符合国民经济发展的总体要求，通过计划的和经济的、行政的和法律的手段对企业进行必要的管理、检查、指导和调节，通过税收等形式，从企业征收供国家统一使用的纯收入，委派、任免或批准聘选企业的主要领导人。并决定企业的创建和关、停、并、转、迁。企业在遵守国家制定的方针、政策和法令，服从国家计划和管理的前提下，从事生产经营活动有一定的自主权。他们有权选择灵活多样的经营方式，有权安排自己的产销活动，有权拥有和支配自留资金，有权依照规定自行任免、聘用和选举本企业的工作人员，有权自行决定用工办法和工资奖励方式，有权在国家允许的范围内确定本企业产品的价格等等。全民所有制工业企业拥有的这些自主权，只是对生产资料一定程度的支配权和使用权，使企业具有一定的独立性。因此，全民所有制工业企业是一个相对独立的经济实体，而不是绝对独立或完全的“企业自治”。

生产资料的社会主义公有制，是对生产资料私有制的否定。在全民所有工业企业中，职工是国家和企业的主人，他们之间的关系是平等的互相合作关系，实行职工群众当家作主的民主管理制度，实现生产资料和劳动者的直接结合。在不断提高技术、劳动生产率和经济效益的基础上，完成国家计划，为社会提供产品和劳务，为社会积累资金，满足日益增长的物质和文化生活的需要。在分配关系上，正确处理国家、企业、个人三者的利益关系，并在发展生产、增加积累的基础上提高人民的生活水平，实行“各尽所能，按劳分配”的原则：多劳多得，少劳少得，不劳动者不得食。它消灭了资本主义的雇佣劳动制度，劳动力不再是商品，消灭了剥削制，消灭了资本家榨取工人剩余价值的现象。这些是社会主义工业企业与资本主义企业的根本区别。

3. 社会主义工业企业是社会主义商品生产者和经营者

我国现阶段实行的是有计划的商品经济。社会商品经济发展，是社会经济发展不可逾越的阶段。商品经济的充分发展，也是实现我国经济现代化的必要条件。发展商品生产和商品交换，价值规律要起作用。因此在社会主义企业之间，也就必然存在竞争。社会主义工业企业实行的商品经济，又是有计划的商品经济，即要坚决执行国家计划任务，把全面完成国家计划作为自己应承担的经济责任，又要在国家计划和政策指导下，根据市场和用户需要，注意开发新产品，提高产品质量，提供良好服务。要自觉运用价值规律，实行经济核算，力争以尽可能少的人力、物力、财力和时间，获得尽可能多的产品。用企业产品的销售收入补偿各项生产费用的支出，并