

xiandaihua guanli zhishi
peixun jiaocai

现代化管理知识培训教材

上册



封面装帧 孙宝堂

现代化管理知识培训教材

(上册)

朱善仁 苏东水 主编

上海人民出版社出版、发行

(上海绍兴路54号)

上海市企协书刊发行组经销 江苏省常熟市教育印刷厂印刷

787×1209毫米 32开本 12印张258000字数

1987年8月第1版 1987年8月第1次印刷

印数00001—18000

ISBN 7—208—00075—1 / I·22

书号: 4074·660

定价: 2.00元

编写说明

为了普及现代化管理科学知识，推进企业管理现代化，上海市企业管理协会受上海市经济委员会的委托，组织有关大专院校的专家、学者和企业中富有实践经验的管理工作者，共同编写了这本《现代化管理知识培训教材》。

本教材是与《上海市全民所有制工业企业管理干部现代化管理知识应知应会培训要求》相应的配套教材。为了便于教学和及早满足企业的需要，本教材分上下册出版。上册包括：国家经委《企业管理现代化纲要》(草案)，系统论、信息论、控制论与企业管理现代化，目标管理，市场调查与预测，滚动计划，网络计划技术，目标成本，ABC管理法，正交试验法。下册包括：全面质量管理，决策技术，价值工程，设备综合管理，量本利分析，动作分析，线性规划以及上海市工业企业“七五”期间企业管理现代化工作规划，上棉十七厂企业管理现代化规划。

上海市企业管理协会副会长兼秘书长朱善仁同志和复旦大学经济管理系系主任苏东水教授负责本教材的主编。

参加本教材编审的有：朱廣明、高沈林、谭德柱、朱林生、芮明杰、周士富、颜光华、朱幼文、孙景奎、林修齐和王鸿生。

参加本教材编写的有徐奎兴、陆明生、周伟清、陈辉、徐日曦、胡强旺、吴汉卿、徐三、孙越麟、苏家骥、傅介

元、萧马、左贞璜、邓级、邵鸣皋、林修齐、孙燕青、毛乾龙、刘林祥、陈厚德、王兆旦、秦永澄、芮明杰、谭德柱、叶善根、葛民余、程洲和。

为本教材提供资料的有范敦泉、沈哲昌、徐秀伦、曹兴根、王根德、徐日曦。

上海市企业管理协会培训部徐三负责本教材的组织工作。

在编写中，各局企管处和企协提供了不少材料和方便，在此表示衷心的感谢。

由于编者水平有限，书中如有错误和不当之处，恳请读者提出宝贵意见。

编 者

1987 年 4 月

序 言

我们要进行现代化建设，企业管理必须现代化；没有管理现代化，也就谈不上实现四个现代化。因此，我们对企业管理现代化的重要性和迫切性，一定要有充分的、明确的认识，一定要把推行企业管理现代化工作摆到议事日程上来，抓紧、抓好。

上海工业企业在改革、开放的新形势下，在推进企业管理现代化方面，已经做了一些工作，也取得了一定的成效：现代化管理方法的应用，从单项到多项并逐步趋向系统化；电子计算机辅助企业管理也取得了新的进展；有的企业在探索具有我国特色的企业管理现代化体系和模式方面已经迈开了步子。1984年底至1985年初，上海市企业管理现代化成果展览会展出了300多个企业推广现代化管理所取得的成果并介绍了它们的经验，对加快全市企业管理现代化工作的步伐，起了积极的作用。在1985年底至1986年上半年的企业管理现代化优秀成果的评述活动中，推荐的市级优秀项目有175项。其中50个价值工程优秀项目中，年经济效益在100万元以上的就有21项。经过评选，有108项获得优秀成果奖。1986年2月至4月举办的价值工程电视讲座，是一次普及现代化管理方法的有益尝试。通过考试，6万名学员获得了价值工程单项合格证书。更可贵的是，广大学员边学习、边实践、边出成

果，形成了一个认真学习现代化管理方法、积极推广应用现代化管理方法的热潮。

在推进企业管理现代化的实践中，我们体会到，成败的关键是人才问题。因此，一定要继续抓紧在企业管理干部中普及现代化管理知识的工作。这套教材就是为此而编写的。各单位在使用这套教材时，应按照“按需施教”这个原则，结合本行业的特点，采取多层次、多途径、多种形式的方法，有计划、有步骤地对各类干部进行培训，力争在不太长的时间内，造就一支懂得现代化经营管理的宏大的干部队伍。

学习是为了应用，希望各企业按照“学用结合”的原则，积极引导广大干部将学到的现代化管理知识应用于实际。当前，推行企业管理现代化，要围绕提高经济效益，特别是围绕提高产品质量、降低物质消耗这个目标进行，一定要讲求实效。在实践中，要不断总结经验，努力探索具有我国特色的社会主义企业管理现代化体系和模式。

郁品方 裴静之

1987年4月

目 录

国家经委《企业管理现代化纲要》(草案)	(1)
---------------------------	-------

第一章 系统论、信息论、控制论与企业管理现代化	(25)
-------------------------------	--------

第一节 系统论的基本概念、原理和内容	(27)
--------------------------	--------

一、系统论的基本概念	(27)
------------------	--------

二、系统的共性和特性	(29)
------------------	--------

三、系统的分类	(35)
---------------	--------

四、系统的演化	(36)
---------------	--------

五、系统方法	(38)
--------------	--------

第二节 信息论的基本概念、原理和内容	(40)
--------------------------	--------

一、信息的概念	(40)
---------------	--------

二、信息的性质	(41)
---------------	--------

三、信息的分类	(43)
---------------	--------

四、信息论研究的主要内容	(44)
--------------------	--------

五、信息方法	(45)
--------------	--------

第三节 控制论的基本概念、原理和内容	(47)
--------------------------	--------

一、控制论的基本概念	(47)
------------------	--------

二、控制的类型	(50)
---------------	--------

三、控制论的主要方法	(52)
------------------	--------

第四节 “三论”和企业管理现代化	(54)
------------------------	--------

一、“三论”和现代经营管理思想	(54)
-----------------------	--------

二、“三论”和现代管理组织机构·····	(58)
三、“三论”和现代管理方法、手段·····	(63)
四、“三论”和管理人才的培养、使用·····	(66)

第二章 目标管理····· (69)

第一节 概述····· (70)

一、目标管理的形成和发展·····	(70)
二、目标管理的理论基础·····	(71)
三、目标管理的循环全过程·····	(74)
四、推行目标管理的现实意义·····	(74)

第二节 目标制定····· (75)

一、制定目标的指导思想和原则·····	(75)
二、制定目标的依据·····	(76)
三、目标内容的抉择·····	(77)
四、目标的制定程序·····	(78)

第三节 目标展开····· (80)

一、目标展开方法·····	(80)
二、目标展开的问题点和对策表·····	(82)
三、目标展开的组织协调工作·····	(85)
四、展开图和任务书的编制·····	(87)
五、目标展开时应注意做好的几项工作·····	(89)

第四节 目标管理的实施····· (92)

一、实施过程的管理方法·····	(93)
二、搞好目标管理的检查工作·····	(95)

第五节 目标管理的诊断····· (97)

一、诊断的作用·····	(97)
二、诊断的程序和方法·····	(99)
三、诊断提纲及其依据·····	(100)
四、诊断报告和事后处理方法·····	(102)

第六节 目标管理的考核和评价	(103)
一、目标管理的考核	(103)
二、目标管理的成果评价	(104)
第七节 目标管理的推行	(106)
一、搞好组织领导工作	(106)
二、建立目标管理制度	(107)
三、建立和健全目标管理体系	(109)
四、推行目标管理要克服的几种偏向	(113)
附：目标管理工作实例	(114)
第三章 市场调查与预测	(124)
第一节 市场和市场调查、预测的作用	(124)
一、市场概念和市场观点	(124)
二、市场调查和预测的含义、作用	(125)
三、市场调查和预测的相互关系	(128)
第二节 市场调查	(129)
一、市场调查的内容	(129)
二、市场调查的步骤	(132)
三、市场调查的抽样方法	(134)
四、市场调查方法	(138)
五、随机抽样可信区域的计算方法	(141)
第三节 市场预测	(146)
一、市场预测的内容	(146)
二、市场预测的分类	(147)
三、市场预测的程序	(147)
四、市场预测方法	(149)
第四章 滚动计划	(183)
第一节 滚动计划的涵义及其特点	(184)
一、滚动计划的涵义	(184)

二、滚动计划的特点·····	(185)
第二节 滚动计划的应用原理 ·····	(186)
一、按年滚动的五年综合计划·····	(186)
二、按年滚动的三年综合计划·····	(187)
三、滚动期为六个月的年度生产计划·····	(188)
四、滚动期为一个季度的生产计划·····	(188)
五、月度滚动计划·····	(189)
第三节 搞好滚动计划必须具备的条件 ·····	(189)
一、企业内部条件·····	(189)
二、企业外部条件·····	(190)
三、确定一个编制滚动计划的模式·····	(191)
第四节 滚动计划的编制 ·····	(192)
一、合理确定计划期、间隔期和滚动量·····	(192)
二、滚动计划编制程序·····	(193)
三、滚动计划编制要求·····	(194)
第五节 滚动计划编制实例 ·····	(195)
一、长期滚动计划的编制·····	(195)
二、年(季)度滚动计划的编制·····	(198)
三、月度滚动计划的编制·····	(199)
四、旬滚动计划的编制·····	(204)
五、综合滚动计划的编制·····	(208)
第五章 网络计划技术 ·····	(215)
第一节 网络计划技术的基本概念 ·····	(215)
一、网络图的构成·····	(215)
二、网络图的绘制·····	(222)
三、绘制网络图的一般步骤·····	(223)
第二节 网络计划技术的应用范围 ·····	(226)
一、网络计划技术应用范围·····	(226)

二、网络计划技术应用的优点和问题	(229)
第三节 网络计划的优化	(231)
一、时间优化	(232)
二、时间—劳力优化	(233)
三、时间—成本优化	(234)
第四节 网络计划的动态调整	(243)
第五节 网络计划技术的新发展	(245)
一、前导网络(PN法)	(245)
二、组合网络(CNT法)	(247)
三、多方案网络(RAMPS法)	(249)
四、决策网络(DCPM法)	(251)
五、随机网络(GERT法)	(253)
六、排队网络(Q—GERT法)	(255)
第六章 目标成本	(261)
第一节 推行目标成本管理的意义和特点	(261)
一、目标成本和目标成本管理	(261)
二、目标成本管理的意义	(262)
三、目标成本管理的特点	(263)
四、目标成本的确定原则	(265)
第二节 实施目标成本管理的步骤和方法	(266)
一、目标成本的测定	(266)
二、目标成本的分解	(272)
三、目标成本的控制	(277)
四、目标成本的分析	(278)
第三节 促进目标成本管理的要求和手段	(279)
一、加强现代管理意识,完善成本管理基础	(279)
二、运用目标成本分解,严格经济责任考核	(283)
三、结合其他管理手段,改革成本计算方法	(284)

第七章 ABC 管理法	(287)
第一节 ABC 管理法概述	(287)
一、ABC 管理法基本含义.....	(287)
二、ABC 管理法的由来.....	(287)
三、ABC 管理法的分类标准.....	(289)
第二节 ABC 管理法的应用	(290)
一、应用范围.....	(290)
二、在库存管理中的应用.....	(291)
三、ABC 管理法的应用实例.....	(299)
第三节 应用程序及注意事项	(300)
一、ABC 管理法应用程序.....	(300)
二、应用ABC 管理法的注意事项.....	(302)
第八章 正交试验法	(304)
第一节 正交表	(305)
一、指标、因素和位级.....	(305)
二、正交表.....	(307)
第二节 试验计划的安排	(311)
一、明确试验目的和确定考核指标.....	(311)
二、制定因素位级表.....	(311)
三、选择正交表.....	(313)
四、合理安排试验.....	(315)
五、比较试验结果, 寻求较佳方案.....	(316)
第三节 试验结果的方差分析	(322)
一、单因素的方差分析.....	(323)
二、多因素的方差分析.....	(330)
第四节 有交互作用的正交试验方法	(335)
一、选择正交表和表头设计.....	(338)

二、确定试验方案.....	(339)
三、试验结果分析.....	(340)
四、小结.....	(343)
附表一：正交表.....	(345)
附表二：交互作用列表.....	(352)
附表三：F 分布表.....	(354)

国家经委《企业管理现代化纲要》 (草案)

(1986年3月)

简要说明

- 一、重要的战略任务
- 二、指导原则与奋斗目标
- 三、管理思想与经营战略
- 四、管理体制与组织
- 五、经济责任制
- 六、专业管理与综合管理
- 七、管理基础工作
- 八、现代管理方法
- 九、现代管理手段
- 十、人才培养与智力开发
- 十一、技术进步的决策与管理
- 十二、职工思想政治工作
- 十三、领导与措施

简 要 说 明

《企业管理现代化纲要》(草案)是根据中共中央《关于经济体制改革的决定》和“七五”计划建议的精神,为适应企业全面整顿后进一步推进企业社会主义现代化建设而制定的。

一、《纲要》是推行企业管理现代化的指导性文件,它具有以下特点:

1. 有明确的时间观念。它主要适用于“七五”时期。
2. 有特定的目的性。它主要解决如何推行企业管理现代化的问题,突出企业管理的“现代化”内容,省略一般性的经营管理工作的内容。它主要是按照经济体制改革的要求,在扩大企业经营管理自主权,逐步解决企业外部条件的前提下,解决如何完善微观经济活动和机制的问题。属于宏观经济管理和企业外部条件方面的问题,按中共中央、国务院有关文件执行。

3. 着重于战略性。《纲要》主要解决企业管理现代化的一些战略性问题,包括管理现代化的前进方向、奋斗目标、基本途径、政策措施等。从大的方面勾画出企业管理现代化的蓝图,起到启发思想、指明方向的作用。属于战术性问题,由各地区、部门、企业在今后实践中取得经验,逐步

解决。

4. 注意实效性。《纲要》是我国企业管理实践经验的总结提高，又是用于指导今后实践的。它不承担论文和教科书的任务，不作管理现代化的理论阐述，不传授管理现代化的一般知识。提出的目标和要求，既不是高不可攀的，也不是轻易可以做到的。

5. 强调针对性。即针对我国企业管理的现状和主要矛盾，突出重点，不面面俱到。《纲要》的实施对象主要是全民所有制大中型工业企业。

二、《纲要》力求体现“七五”计划的战略方针，重点考虑了以下四个方面：

1. 力求与经济体制改革的方向、目标和步骤相适应。《纲要》提出：以大中型企业为骨干的、具有中国特色的社会主义现代化企业管理体系，要在“七五”期间基本上奠定基础。这是同中央关于争取在今后五年基本奠定有中国特色的新型社会主义经济体制的基础的要求相适应的。

为了适应中央在“七五”计划建议中提出的三个方面的改革任务，《纲要》要求在企业管理现代化方面做到：（1）引导企业从人才、思想、组织、方法、手段等几个方面，按照现代化的要求，系统地进行改革，提高自主经营能力；（2）增强企业对市场体系的适应能力；（3）适应以间接控制为主的宏观经济管理的要求，努力完善微观经济活动和机制。

2. 以中共中央关于“七五”计划建议中指出的生产建设的两个“关键”和经济工作的两个“致命弱点”，作为推行企业管理现代化的战略重点和主攻方向。《纲要》中着重提出：（1）大中型工业企业在“七五”期间一定要从根本上改

变产品质量低、物质消耗高的落后状态，分别达到国内外同类企业的先进水平；(2)在经营管理上要建立和完善以提高产品质量、降低消耗为重点，确保提高经济效益、增强出口创汇能力，使生产经营逐步实现良性循环的现代化管理体系；(3)要围绕上述战略重点，结合企业实际，配套运用现代管理方法，并逐步应用现代管理手段，形成网络，使之在现代化管理体系中发挥其特殊的作用。

3. 企业管理现代化要起到适应和促进技术进步的作用。《纲要》讲了三点：(1)要提高企业技术进步的决策水平；(2)要运用现代化的管理思想和技术，来保证技术改造项目获得最佳经济效益；(3)在规划和实施技术改造的同时，要相应地统筹考虑管理现代化的内容，使技术与管理同步前进。

4. 体现“两个文明”一起抓，重视精神文明建设。

三、《纲要》的内容和结构是针对我国的实际情况和管理现代化的内容，有重点、有层次地展开的。

有些内容是为了突出中国企业管理的特色，或突出它在企业管理现代化工作中的地位和作用，而单独成章的，如经济责任制、管理基础工作等。

关于《纲要》如何突出中国企业管理特色的问题，是从《纲要》的整体来反映中国特色，并把有关中国特色的内容分别写到有关章节中去，还是集中概括地写几条为好？经研究采用了前一种办法。如果要集中概括中国企业管理的特色又如何表达？初步归纳为：在生产资料公有制为主体、多种经济形式并存的条件下，企业经营方式灵活多样；国家计划指导与企业自主经营相结合；集中领导与民主管理相结合；