



企业

现代管理方法

李明德 主编

四川科学技术出版社

责任编辑：杜 宁 王 晓

封面设计：朱德祥

技术设计：宋 齐

企业现代管理方法

李明德 主编

出版：四川科学技术出版社

印刷：攀枝花新华印刷厂

发行：四川省新华书店

开本：787×1092毫米1/32

印张：18.75

字数：420 千

印数：1—16,460

版次：1987年11月第一版

印次：1987年11月第一次

书号：4298·106

定价：3.85元

ISBN 7-5364-0245-7/F·48

序 言

搞活企业、增强企业活力，是经济体制改革的出发点和立足点。推行管理现代化，则是提高企业素质、增强企业活力的一项重要工作。

云南省企业经过“六五”时期的全面整顿，管理水平有了不同程度的提高。但是，多数企业产品质量差、物质消耗高和经济效益低的问题仍十分突出。改变这种状况，只靠传统的管理是难以奏效的，必须在企业管理的思想、组织、人才、方法和手段等多方面逐步推行现代化，使企业的经营管理真正建立在科学、可靠的基础上。目前，我省已有不少企业拥有比较先进的技术装备，但由于管理跟不上，没有发挥其应有的作用。随着四化建设的发展，越来越多的企业将用现代化技术装备起来，如不相应地推行管理现代化，先进的技术也难以很快转化为先进的生产力。企业是国民经济的组织细胞。我们要建立充满生机和活力的社会主义经济体制，这就要求企业必须从旧的经济体制下所形成的企业管理模式中解放出来，真正成为自立经营、自负盈亏、相对独立的商品生产者和经营者。为适应国内外市场的激烈竞争和新技术革命的严重挑战，使企业在竞争中立于不败之地，也必须积极推进技术进步，努力提高企业管理的现代水平。

企业管理是一门科学。现代企业管理的思想、组织、方法和手段，都要靠懂得这些知识的管理人才去实现。从这个

意义上说，没有管理人才的现代化，就谈不上企业管理现代化。据调查，我省大中型企业的干部多数没有专门学过企业经营管理。因此，我们从上到下都要把培训现代管理人才作为一项紧迫的任务。国家经委要求：“大中型企业的专业管理干部，到1990年都要熟练地掌握本专业的现代经营管理知识和技能，并全部经过管理现代化应知应会考试合格。”为此，云南省经委去年颁发了《云南省工业企业中层行政干部应知应会暂行规定》，现又编写了这本《企业现代管理方法》，作为我省培训工业企业管理干部的统一试行教材。我希望全省工交战线的企业管理人员努力学习和掌握现代管理知识，积极探索具有中国特色的社会主义现代化企业管理体系，为加快企业管理现代化步伐，提高我省企业的经营管理水平，共同努力，作出自己的贡献。

云南省副省长 朱 奎

一九八七年二月

前 言

为了满足企业抓管理、上等级、提高企业素质、增强企业活力的需要，促进企业管理现代化，提高经济效益，我们编写了这本《企业现代管理方法》。它是根据国务院有关加强工业企业管理的精神和国家经委颁发的《企业管理现代化纲要》(草案)以及云南省经委颁发的《云南省工业企业中层干部应知应会暂行规定》的要求编写的。在编写中，力求理论联系实际，强调科学性、实用性和系统性。本书的编写得到了有关部门和领导的大力支持，云南省副省长朱奎同志特为本书写了序言。

本书由云南省经委组成编写组，由李明德任主编，蔡景泰、汤国辉任副主编。参加编写的同志有：省经委张学军(第二章)、云南大学汤国辉(一、四、五、八、十二章)、杨斯迈(九章)、林刚(十八章)、冯景雯(八章)、云南民族学院刘文藻(三章)、孙绍湘(十章)、云南财贸学院李崇光(十一、十三章)、云南经济管理干部学院刘成慧(十五章)、马永光(六章)、高崇友(十四章)、李继勋(七章)、重庆建工学院昆明分院孙光源(十六、十七章)。编委由李明德、蔡景泰、张学军、汤国辉、刘文藻、张桂华、杨斯迈、孙光源、刘成慧组成。

由于作者学识水平有限和时间仓促，书中难免有不妥之处，敬请读者提出宝贵意见。

编 者

一九八七年二月

目 录

第一章 工业经济责任制

- 第一节 工业企业经济责任制…………… (1)
- 第二节 经济责任制的内容…………… (7)
- 第三节 经济责任制的主要形式…………… (21)
- 第四节 经济责任制的完善落实…………… (27)

第二章 系统工程

- 第一节 系统的基本概念…………… (34)
- 第二节 系统工程的基本原理…………… (41)
- 第三节 系统分析…………… (46)
- 第四节 系统分析在企业中的应用…………… (50)

第三章 市场预测

- 第一节 市场预测概述…………… (69)
- 第二节 判断预测法…………… (73)
- 第三节 历史延伸预测法…………… (84)
- 第四节 经济计量模型预测法…………… (117)

第四章 全面计划管理

- 第一节 全面计划管理…………… (130)
- 第二节 经营计划…………… (139)
- 第三节 经营计划的编制…………… (146)
- 第四节 经营计划的执行和调整…………… (152)

第五章 目标管理

第一节	目标管理的由来与发展	(159)
第二节	目标管理的内容与特点	(164)
第三节	目标管理的推行	(168)
第六章 全面质量管理		
第一节	全面质量管理概述	(175)
第二节	全面质量管理的组织	(182)
第三节	常用的统计分析方法	(196)
第七章 全员设备管理		
第一节	全员设备管理的特点	(218)
第二节	设备的购置与使用	(225)
第三节	设备的维护与修理	(228)
第四节	设备的改造与更新	(245)
第五节	设备的经营工作	(248)
第八章 全面经济核算		
第一节	全面经济核算的意义	(251)
第二节	厂内全面经济核算	(258)
第三节	全面经济核算的内容	(271)
第四节	厂内全面经济核算的主要方法	(275)
第九章 管理决策技术		
第一节	管理决策概述	(286)
第二节	决策的基本步骤	(290)
第三节	决策问题的分析方法	(295)
第四节	多阶段和多级决策问题分析	(308)
第十章 量本利分析		
第一节	量本利分析的概念和内容	(319)
第二节	量本利分析的几种方法	(327)
第三节	量本利分析法的应用	(338)

第十一章	ABC管理法	
第一节	ABC管理法的基本原理	(360)
第二节	ABC管理法的应用	(363)
第十二章	价值工程	
第一节	价值工程的原理原则	(383)
第二节	对象选择与功能定义评价	(402)
第三节	方案创造与评价	(430)
第十三章	线性规划	
第一节	图解法	(446)
第二节	代数解法	(449)
第三节	单纯形法	(454)
第四节	表上作业法	(463)
第十四章	网络技术	
第一节	网络技术的由来与发展	(470)
第二节	网络图的基本知识	(473)
第三节	网络时间的计算原理	(480)
第四节	网络时间的手算方法	(491)
第五节	网络计划的优化	(494)
第十五章	正交试验法	
第一节	正交试验法的概念与作用	(507)
第二节	正交试验法的基本原理和内容	(510)
第三节	正交试验法的应用实例	(516)
第十六章	成组技术	
第一节	成组技术的概念	(537)
第二节	零件分类编号及其作用	(542)
第三节	成组技术的经济效果	(558)
第十七章	看板管理	

第一节	看板管理的概念.....	(562)
第二节	看板的种类、规则及条件.....	(564)
第三节	看板的编制设计.....	(568)
第十八章	电子计算机辅助企业管理	
第一节	管理信息与电子计算机.....	(574)
第二节	电子计算机的基本知识.....	(578)
第三节	电子计算机信息处理.....	(583)
第四节	数据组织.....	(587)
第五节	企业管理信息系统的开发.....	(589)

第一章 工业经济责任制

中共中央关于经济体制改革的决定指出，为了增强城市企业的活力，提高广大职工的责任心和充分发挥他们的主动性、积极性、创造性，必须在企业内部明确对每个岗位、每个职工的工作要求，建立以承包为主的多种形式的经济责任制。要加强企业经营管理，推行现代化管理方法，必须强化企业工业经济责任制，使企业在坚持四项基本原则的前提下，沿着社会主义方向健康发展。

第一节 工业企业经济责任制

一、工业经济责任制的由来与发展

工业企业经济责任制作为企业的一项根本制度，早在50年代，我国企业就以生产技术责任制的形式提了出来，60年代以后，在全国范围内开始推行大庆创造的岗位责任制。党的十一届三中全会以后，逐步发展形成责权利相结合，国家、集体、个人利益相统一，职工劳动所得同劳动成果相联系的经济责任制。

工业企业经济责任制，是我国长期以来企业管理经验的科学总结，是实行经济核算制的发展，是适应管理现代化要求进行经济体制改革的必然产物。工业企业实行经济责任制，调动了广大职工管理企业的积极性，加速了企业经营管理改革的步伐。

1. 工业企业经济责任制是经济体制改革的必然产物

党的十一届三中全会，制定了调整、整顿、改革、提高的正确方针，全国实现了历史性的伟大转变。工业企业为了适应这一转变，在全国经济体制改革的推动下，要真正从我国实际情况出发，走出一条发展速度比较实在、经济效益比较好、人民可以得到更为实惠的新路子，使工业企业转移到提高经济效益的轨道上来，并对此进行了广泛地探索。

农业战线推行联产承包责任制，把劳动者的责、权、利很好地结合起来，使农民有了生产经营自主权力去创造性地从事生产经营活动，打破了分配上的平均主义，改变了集中统一的劳动方式，体现了按劳分配原则。生产关系适应了生产力的发展，促进了农业生产的飞跃发展。联产承包责任制启发了工业战线，必须对现有制度进行改革与完善，使职工从关心本身的物质利益上关心企业生产经营成果，把职工利益、企业利益和国家利益挂起勾来，协调好国家、企业、职工三者利益；把经济责任、经济效果和经济利益直接挂勾，职工对国家的贡献越大，经济利益越多；职工玩忽职守使国家财产造成损失，必须负一定经济责任。不同地区、不同行业的不同企业，根据企业的具体情况，在主管单位的推动下，试行了各种形式的经济责任制，取得了良好的效果，受到了职工的欢迎，领导的赞许，政府的肯定。认为工业企业经济责任制，是办好社会主义企业的重要环节，是建设中国式社会主义经济的一个伟大创举。工业经济责任制在全国范围内蓬勃地发展开来，显示出其强大的生命力。随着经济责任制度的不断完善，将进一步推进工业企业管理的改革与提高科学技术进步能力与经营管理水平。

2. 工业企业经济责任制是我国长期企业管理经验的科学总结与发展 在50年代,我国工业企业就有了生产责任制。在建立健全生产责任制的基础上,60年代以后在全国范围内推广大庆油田的岗位责任制,党的十一届三中全会以后,进行了扩大企业自主权的试点等一系列改革措施,把企业职工的权利、物质利益和所承担责任结合起来了。结合不同企业的生产力发展水平,生产方向和生产规模,生产社会化程度,工业企业为实现生产目的必须承担的经济责任等情况,在工业企业推行厂长负责制、职工民主管理的条件下,总结工业企业推行计划管理、质量与技术管理、经济核算与成本财务管理、物资供应与产品销售管理、生产与设备工具管理,人事劳动管理与思想政治工作,以及定额管理、标准化、原始记录与统计等一系列企业管理改革,在改革经验的基础上发展起来,形成了具有行业特色的企业经济责任制。脱离了这些基础,不可能顺利地推行工业经济责任制。

3. 工业企业经济责任制是企业经济核算制的提高与完善 社会主义经济核算制,是列宁在建设社会主义的实践中总结无产阶级管理社会主义企业的经验的基础上,创立的科学理论,毛泽东同志在1942年所著《经济问题与财政问题》一书中,提出了建立经济核算制的问题;第一个五年计划开始,全国国营工业企业学习苏联经验,普遍实行了经济核算制,但苏联的经验也是不够完善的;“文化大革命”时期,受到错误路线的干扰,经济核算制受到了破坏;三中全会后,经济核算制得到了恢复与发展,但是它不能解决许多实现四个现代化所必须解决的问题,必须予以提高与完善。随着经济体制改革的深入,在经济核算制的基础上,形成了经济责任制,作为经济核算制的补充,提高与完善,使两种制度在工

业企业提高经济效益中，相辅相成地发挥作用。

4. 工业企业经济责任制是在扩大企业自主权基础上发展起来的。实行经济体制改革，提出了扩大企业经营管理自主权问题。但是，如何正确处理国家与企业的关系，既能确保国家对企业的统一领导，有计划按比例发展国民经济，又能有效地调动企业与职工的积极性，充分地利用企业内外资源，更合理地组织生产与经营，更好地提高经济效益；如何处理好国家、企业、职工三者利益，既体现物质利益原则，又明确企业与职工的经济责任，使经济利益与经济责任、经济效果挂钩；工业企业如何才能更有效地运用经营管理方面的自主权，把为国家创造更多的财富，为加速企业的技术改造与生产发展，以及为广大职工创造更多的物质利益有机地结合起来，等等。存在决定意识，经济基础的发展决定上层建筑必须与之相适应。工业企业经济责任制在这一客观条件下出现了，它结合经济体制改革，扩大企业经营管理自主权，逐步提高与完善。

近年来，各企业在实行经济责任制中，学习借鉴首钢的经验，使企业内部经济责任制有了新的发展；由生产岗位扩展到包括企业全部人员和各项技术业务工作；由单纯的技术经济指标分解，发展到按企业战略目标和经营方针的全面展开；在联系责任和效益进行分配方面，由奖金扩展到工资领域；由生产经营的纵向关系发展为生产经营全过程的纵横连锁的网络体系。

二、工业企业经济责任制

工业企业经济责任制，是工业企业在国家政策指导下，以正确处理国家、企业、职工三者经济利益，提高经济效益和企业素质为目的，以有效地使经济责任、经济权力、经

济效益、经济利益相结合为特征的一项综合性经营管理制度。

以上定义，包含了实行经济责任制的前提、目的和特点等广泛的涵义。

1. 实行经济责任制的前提 众所周知，我国工业企业是在社会主义生产资料公有制基础上，实行独立经济核算的盈利性生产经营单位与经济组织，是国民经济的细胞，必须正确执行党的路线、方针、政策和政府的法律、法令，规章制度与财经纪律等，贯彻发展社会主义商品经济一切改革措施。这是建设社会主义现代化强国，坚持四项基本原则，建设社会主义物质文明与精神文明的基本要求。

2. 提高经济效益是实行经济责任制的目的 工业企业是盈利性的生产经营单位，担负着为社会主义建设提供优质产品，建设资金与培育人才的任务，必须不断地提高企业素质，提高经济效益。这既是社会主义基本经济规律的客观要求，也是实行工业企业经济责任制的根本目的。宪法第十四条规定了：“国家通过提高劳动者的积极性和技术水平，推广先进的科学技术，完善经济管理体制和经营管理制度，实行各种形式的社会主义责任制，改进劳动组织，以不断提高劳动生产率和经济效益，发展社会生产力”。

3. 正确处理国家、企业、职工三者利益是推行工业企业经济责任制的重要原则 实践证明，只有合理安排积累和消费，兼顾国家、集体和个人三者之间的经济利益，在发展的基础上，逐步改善人民的物质生活与文化生活，社会主义经济才能得到发展。工业企业实行经济责任制成败的关键在于正确处理国家、企业、职工三者利益，使职工从关心自身的经济利益上去关心企业的利益与发展，关心国家的利益。

所以，正确处理国家、企业、职工三者利益是经济责任制的基本精神。只有正确处理好三者关系，最有效地调动企业和职工的积极性，把这种积极性上升到社会主义积极性的 高度，用系统的思想政治工作去巩固这种社会主义积极性。所以，协调好三者利益是实行经济责任制的重要手段，还要加上思想政治工作才能使之持续发展。

4. 经济责任制的特征是责、权、利的结合和有机统一
工业企业经济责任制的最大特点是经济责任、经济权力、经济利益相结合的有机的统一。工业企业作为一个相对独立的商品生产者和经营者，必须对国家承担经济责任。这种经济责任主要表现在三个方面，即对生产经营活动的经济效益承担经济责任，按规定向国家上交税利；对国家计划承担经济责任，按计划完成品种、质量、产量、成本等任务，严格执行经济合同；对资源及资金使用承担经济责任，要加速流动资金周转，提高各种资金利用率，重视环境经济效益及资源经济效益。经济责任是工业企业经济责任制的核心，是第一位的。

要企业履行经济责任，必须给企业一定的经济权力。经济权力是指企业生产经营的支配权力，没有相应的经营管理自主权与供产销人财物支配权，企业的经济责任也只是一句空话。因此，经济权力是工业企业实行经济责任制的 必要条件。使企业能根据客观环境的变化，及时采取有效的经营决策，适应用户及市场的需求，不断提高经济效益。

经济利益是动力。一方面，工业企业在完成所承担的经济责任时，应当得到一定的经济利益，才有条件及能力去扩大再生产；另一方面，职工在完成及超额完成工作任务为国家多作贡献时，不仅应在精神上得到鼓舞与激励，在物质上

也应得到相应的奖励与报酬。只有使职工的物质利益与企业的生产经营的经济效益、经济利益挂钩，使职工从物质利益上关心企业的经济效益、经济利益和自己的劳动成果，从而调动其为社会主义建设多作贡献的积极性与创造性，使经济利益在责、权、利三者关系中，处于动力的地位。

工业企业实行经济责任制，把企业的责、权、利有机地结合起来，经济责任是核心、经济权力是条件、经济利益是动力，正确处理好国家、企业和职工的三者关系与三者利益，调动企业与职工提高经济效益的积极性，实现国家多收、企业多留、个人多得。

5. 经济责任制是一项综合经营管理制度 制定经济责任制的目的是保证经济活动按一定的规则和秩序、向预定的目标运动。经济活动有众多的各门各类人员参加，每个人在经济活动中都有其相应的作用、职责。只有把参与经济活动的所有人员行为，作用都约束在向预定经济目标运动的规则及秩序中，那么众多人的合力才能指向预定的经济目标。因此，凡参与经济活动的人都有责任、有利益。经济责任制必须综合管理各门类人员的行为与作用，约束在一定的规则及秩序中。

第二节 经济责任制的内容

实行经济责任制是调动企业与职工积极性，使企业与职工都有办好社会主义企业的内在动力；经济责任制又不只是一个利益分配问题，其实质是强调企业的“经济责任”，给企业和职工以压力。要求企业完成国家计划，满足社会需要，多

向国家提供积累；推行经济责任制必须给企业经济权力，上级机关要为搞活经济松绑开路，给企业以活力；企业为了完成计划指标及主管单位下达的任务，要通过内部的经济指标层层下达与落实，用包、保、协形式使之得到组织保证。因此，工业企业经济责任制的内容归纳起来是责、权、利与包、保、协：

一、经济责任——工业企业经济责任制的核心

经济责任制要求各负其责，企业、企业内的职能科室、车间、班组，企业的每一职工都要对国家承担经济责任。目前，国家正在组织制定企业法，明确企业的责、权、利。现仅根据《国营工业企业暂行条例》有关规定的精神，介绍于下：

1. 企业的经济责任

(1) 对完成计划负责：企业必须全面完成企业主管单位下达的计划，按计划签订并履行经济合同，接受国家有关部门的监督。企业违反计划和不执行经济合同，要负责赔偿经济损失。

(2) 对依靠科学技术进步、开发新技术与新产品负责：企业必须根据国家的技术政策，结合实际，制定本企业以节约能源、原材料，有效利用企业与社会资源，增加品种，改进质量和提高经济效益为重点的技术改造与技术发展规划。工业企业要十分重视引进国外先进技术，使产品达到和超过国内外先进技术标准，实现上质量、上品种、上水平，提高经济效益的要求。

(3) 对产品质量全面负责：企业必须建立严格的全面质量管理制度，做好对原材料、燃料、备品、备件和产品的质量检验工作，使产品达到规定的质量标准。不合格的产品不准