

十八种现代化管理方法 及应用实例



18种现代化管理方法 及应用实例

(上 册)

湖北省经济委员会
中南财经大学 合编
湖北省企业管理协会

广西人民出版社

18种现代化管理方法 及应用实例

(上下册)

湖北省经济委员会
中南财经大学 合编
湖北省企业管理协会

*

广西人民出版社 出版

武汉东方文化科技开拓公司 发行
孝感市印刷一厂 印刷

*

开本787×1092 1/32 20.75印张 430千字
1985年12月第1版 1985年12月第1次印刷
印数：1—20,000册

统一书号：4113.134 定价：(上) 3.32元

增强企业活力的一项重要工作

(代序)

郭振乾

一九八五年，是按照党的十二届三中全会《决定》，深入开展经济体制改革的一年。增强企业活力是经济体制改革的中心环节，而大力推行管理现代化则是增强企业活力的一项重要工作，是全省工、交、商、建各类企业所面临的一项共同任务。

管理是研究如何把劳动者、劳动工具、劳动对象组织起来，并使之有效运转的一门科学。任何一项经济技术活动都离不开管理，各级经济主管部门和企业领导者的工作，说到底就是管理的工作。管理工作的好坏，不仅直接关系到企业经济效益的高低，而且影响到企业的生存和发展。这一点，已为许多企业的实践所反复证明，我省情况也是如此。凡是经济效益好、生产持续稳定发展的企业，绝大多数都是管理先进的企业；而凡是经济效益差的企业，无一不存在着管理混乱的问题。

近几年来，我省经济战线在企业管理工作上做了大量工作，经过三年多的企业整顿，到目前为止，已有百分之八十

二以上的预算内工业企业、百分之八十七以上的县区以上外贸企业基本达到五项整顿工作合格要求；经济责任制、全面质量管理、全面经济核算等现代化管理方法已在我省相当多数企业中推广应用，二汽、武钢等一批企业正在进行现代化管理的试点，企业管理水平有了一定程度的提高。但是，管理落后仍是我省企业中普遍存在的问题，即便是已经整顿验收合格的企业，在提高管理素质上也还有大量的工作要做。随着经济体制改革的深入开展，社会生产力必将获得进一步发展，科学技术正在突飞猛进，这就向管理工作提出了新的更高要求。因此，大力推行管理现代化，尽快提高企业管理素质，已成为迫在眉睫的一项重要工作。

值此《18种现代化管理方法及其应用实例》一书出版之时，我想借此机会，对广大的经济管理和企业管理工作者，提出几点希望。

第一，我们要提高对推行管理现代化工作重要性的认识。为了增强企业活力，国务院制定了一系列的政策措施。企业要真正搞活，除了国家给政策，创造外部条件之外，关键在于自身的努力，针对存在的问题，采取切实有效的措施，包括推行管理现代化在内。那种认为整顿合格以后，可以歇一口气的思想，认为不搞现代化管理也可以过得去的思想，都是十分错误和有害的。还有一些同志对管理现代化有一种“神秘感”，认为高不可攀。其实现代化管理方法并不神秘，其中不少都是我国工人阶级自己创造的。希望大家共同努力，在实现管理现代化方面作出贡献。

第二，要用改革的精神抓好推行管理现代化的工作。现代化管理是一个科学的体系，不能仅仅理解成为管理方法的

现代化。除此之外，还应包括管理思想现代化、管理组织现代化、管理手段现代化，应把上述内容有机地结合成一个整体，用整体的观念来组织和检验管理现代化的工作。要使管理现代化，必须进行改革，实现管理现代化，就必须对传统的管理思想、管理组织、管理方法、管理手段进行改革。这是目前正在进行的经济体制改革的一项重要内容。从管理思想上来说，就是要破除长期以来形成的产品经济思想，树立市场观念、竞争观念、金融观念、投入产品观念、智力开发观念等。总之，就是要树立有计划的商品经济的思想，并从管理组织、管理方法、管理手段上进行相应的改革。

第三、大力普及管理现代化组织，大量培训现代化管理的人才。技术现代化、管理现代化、人才现代化这三项工作中，最重要的是人才现代化，这是前两者能否实现的关键。一些企业之所以感到难以推行管理现代化，缺乏具有现代化管理知识的人才，就是一个重要的原因。因此，必须花大力气抓好管理现代化知识的普及教育，特别是现有管理部门知识更新的工作，努力造就一支宏大的现代化的管理干部队伍。编写本书的目的也正在于此。省经委决定对全省企业管理干部进行现代化管理方法应知应会考核，这是一件大好事，考试合格者发给结业证书，不合格者要进行补考，补考不合格者要调换工作岗位，这件事一定要分期分批坚持搞下去，不能走过场。具体培训工作实行分级负责的办法，属于谁管的企业就由谁负责培训，有条件的地方、部门和企业都要积极行动起来，要充分运用社会力量共同搞好这项工作。

希望通过两、三年的努力，使管理现代化在我省广大企业中普遍开花结果，一批企业能初步形成管理现代化体系，

全省企业的素质确有显著提高，以推动湖北的四化建设以更快速度、更好的效益向前发展。

(本文作者为湖北省副省长、省经委主任)

前 言

为了普及现代化管理科学知识，推进企业管理现代化，湖北省经济委员会、湖北省企业管理协会特约请中南财经大学部分专家、学者，共同编写了这本《18种现代化管理方法及其应用实例》。

本书是依照湖北省经济委员会对各类企业管理干部提出的现代化管理方法应知应会要求编写的，考虑到企业实际应用的需要，因而在比较系统地介绍了某一方法的基本理论知识之后，又特意选附了湖北省某些企业应用该方法取得成效的具体实例。在十八种现代化管理方法的排列顺序上，作了适当的归类。第一至九条，大都是与计划工作有关，主要是解决经营决策和计划管理问题；第十和十一条，主要是有关组织管理现代化问题；第十二至十六条，属于质量管理和技术管理现代化问题；第十七条是系统管理，作为一种现代化管理的本理论、思想和方法进行分析；第十八条是微机辅助企业管理，介绍现代化管理的手段。本书既可作为企业管理人员现代化管理方法应知应会考核的培训教材，也可作为其他人员学习现代化管理科学知识的参考书。

参加编写本书的有（按姓氏笔划为序）：王文章、王同律、帅重庆、刘明顺、李晓丹、杨耀常、陈洁、林友孚、易国庆、郭礼江、陶维国。由中南财经大学教授、《中国企业管理百科全书》副总编辑林友孚同志主编，湖北省经济委员会易国庆负责编辑和组织工作，湖北省经济委员会周坚卫、

李西同志负责审定工作。

由于编者水平有限，加之时间仓促，书中难免有错漏和不足之处，敬请广大读者批评指正。在编写本书的过程中，得到了各方面的大力支持，在此，仅向为本书提供实例的第二汽车制造厂、武汉钢铁公司、武昌造船厂、武汉制漆总厂、沙市第一机床厂、襄樊市印染厂、宜昌市半导体厂等企业表示衷心的感谢。

目 录

第一种方法：全面计划管理（包括目标管理）……（1）

应用部门、应知应会内容……（1）

基本内容……（2）

全面计划管理（2）——全面计划管理的含义
特征（2）——生产经营计划与生产技术财务
计划的区别（3）——生产经营计划的综合平
衡（5）

目标管理（7）——目标管理的特点（7）

——目标管理的基本形式（9）——目标管理
的工作步骤（10）

应用实例：

第二汽车制造厂水箱分厂，实施工厂方

针目标管理，推动管理上台阶……（20）

第二种方法：市场预测……（30）

应用部门、应知应会内容……（30）

基本内容……（31）

市场预测的概述（31）——市场预测的定义（31）
——市场预测的起源和发展（31）——市场预
测的要求和步骤（33）——市场预测的类型（35）
——市场预测的方法（37）

应用实例：

武汉冷冻机厂开展市场预测，提高经济效益……（49）

第三种方法：决策技术..... (58)

应用部门、应知应会内容..... (58)

基本内容..... (59)

决策技术的概述 (59) ——决策的由来与发展 (59)

——决策的概念和作用 (61) ——决策的类型

与要求 (62) ——决策的程序 (65) ——决

策的基本原则 (67) ——决策的方法 (68)

风险型决策 (70) ——不确定情况下的决策 (85)

——决策树 (90)

应用实例：

武汉化工厂运用决策技术开拓经营新局面

..... (95)

第四种方法：量本利分析..... (101)

应用部门、应知应会内容..... (101)

基本内容..... (102)

量、本、利分析的原理 (102) ——固定成本与变动

成本 (103) ——量本利分析的基本模式 (105)

——利用边际贡献率(创利率)计算盈亏平衡点(107)

——达到一定预期利润的产量销售量的确定 (110)

——税收对量本利分析的影响 (112) ——量本利分析

的应用 (114)

应用实例：

湖北汽车电机厂试用本利分析，

预测企业经济效益..... (124)

第五种方法：统筹法(网络计划技术)..... (130)

应用部门、应知应会内容.....(130)

基本内容.....(131)

网络计划技术的起源与发展 (131) ——应用范

围 (132) ——网络计划技术的优点 (132)

——网络计划技术的基本原理和方法 (133)

——网络计划技术的时间计算 (138) ——时差

与关键路线 (143) ——网络计划的优化 (145)

——网络计划技术的基本步骤 (151)

应用实例:

(一) 武汉化工原料厂网络计划技术

在苯酚大修改造工程中的应用.....(152)

(二) 第二汽车制造厂发动机分厂应用网

络计划技术, 缩短安装工程周期.....(158)

第六种方法: 线性规划.....(166)

应用部门、应知应会内容.....(166)

基本内容.....(167)

线性规划的概述 (167) 线性规划的数学模型 (169)

——线性规划模型的建立 (172) ——线性规划

模型的解法 (181)

应用实例:

(一) 第二汽车制造厂运用线性规划

方法, 制定目标利润.....(203)

(二) 武钢大冶铁矿应用线性规划求解

最优配矿方案.....(210)

第七种方法: 滚动计划法.....(218)

应用部门、应知应会内容.....(218)

基本内容.....(219)

滚动计划法的概念 (219) —— 滚动计划法的适用范围和编制计划的程序 (220) —— 滚动计划法的优点 (222) —— 运用滚动计划法应注意的问题 (223)

应用实例:

第二汽车制造厂运用滚动计划法编制物资供应计划.....(225)

第八种方法: 成组技术.....(232)

应用部门、应知应会内容.....(232)

基本内容.....(232)

成组技术的概述 (232) —— 零件的分类与编码 (236) —— 零件的分类与编组 (246) —— 成组技术的应用 (252)

应用实例:

沙市市第一机床厂应用成组生产单元

取得初步效果.....(262)

第九种方法: 看板管理.....(270)

应用部门、应知应会内容.....(270)

基本内容.....(270)

定义与要点 (270) —— “看板” 的种类 (271)

—— “看板” 的作用 (273) —— “看板” 的使用方法和规划 (274) —— 实行 “看板” 管理的基本条件 (279)

应用实例:

第二汽车制造厂看板运输的应用和发展.....(282)

第一种方法：全面计划管理 本基

（包括目标管理）

应用部门：企管办、计划、生产、劳资、财务、供应、
销售、技术

【应知】

- 1、全面计划管理的含义和特征。
- 2、企业生产经营计划的组成及其与生产技术财务计划的区别。
- 3、年度生产经营计划综合平衡的内容。
- 4、目标管理的特点。
- 5、目标管理的形式——目标卡片。
- 6、实行目标管理的步骤。

【应会】

1. 社会需要与设备能力、劳动力、物资等之间的平衡。
2. 目标的制定与展开。
3. 目标实施结果的评定方法。

【基本内容】

(国营科目辞典)

一、全面计划管理

(一) 全面计划管理的含义、特征

中共中央和国务院1982年关于国营工业企业进行全面整顿的决定指出：“企业必须在国家计划指导下，实行企业内部的全面计划管理，把生产、技术、供销、财务等各方面工作，落实到每一个岗位、每一个人。”什么是全面计划管理呢？总起来说，就是按照社会主义的有计划的商品经济发展的要求，自觉地依据和运用价值规律，以满足社会需要和完成国家计划，全面提高经济效益为目标，组织动员全厂职工，通过企业生产经营计划的编制、实施、检查和处理，使企业的全部活动都纳入计划轨道，以实现全厂的、全过程与全程序的、全员的计划管理，它是一项具有最大综合性的管理工作。其基本特点是：

1、全厂性

这就是说，企业从生产单位到职能科室，从前方生产车间到后方服务部门，从设备、物资到人力、资金等，都应当毫无例外地制订计划，实行计划管理。

2、全过程

这里所讲的全过程，是指企业生产经营活动的整个过程，包括从市场研究开始，到新产品开发、研究试制、物资

供应、生产制造、产品销售、售后服务等所有环节，都应纳入计划，实行计划管理。

3、全程序

全面计划管理，不仅重视计划的编制，更为重视计划执行过程中的科学管理。它把计划工作过程分为计划的编制、实施、检查、处理等四个阶段，也就是“P、D、C、A”的循环。

4、全员性

全面计划管理既然是全厂性的、全过程的和全程序的，必然要关系到每个生产和工作岗位，涉及到全体职工。它要求全厂职工人人参加计划编制工作，个个都有计划目标，大家都严格按计划办事，努力完成计划。

总之，全面计划管理是一种系统的、综合的管理，它是系统管理理论在计划管理工作中的应用，认真实行全面计划管理，能促进企业经营管理水平的不断提高。

（二）生产经营计划与生产技术财务计划的区别

企业生产经营计划（或叫经营计划），是适应经济体制改革后，企业由生产型转变为生产经营型的需要，根据实行全面计划管理的要求，在以往生产技术财务计划基础上发展起来的一种新的计划形式。就我国目前情况看，大多数企业的计划，还正处于由生产技术财务计划向生产经营计划过渡的阶段，国家对生产经营计划也尚无统一的规定和要求。就已有的做法看，它与生产技术财务计划比较，具有以下主要区别：

1、编制计划的依据不同。

生产技术财务计划编制的依据，是由国家统一下达的计划指标；生产经营计划编制的依据，除了根据国家计划任务外，还需要考虑市场需求和用户要求，依据订货合同和市场预测资料。

2、计划的范围和重点不同。

生产技术财务计划，适应以生产为中心的单纯生产型需要，主要限于企业内部生产过程的计划，重点是搞好生产诸因素之间的平衡，以提高生产效率，完成国家计划任务；生产经营计划则是根据以经营为重心的要求，把企业生产活动和经营活动都包括进去了，并且，重点是搞好企业内部条件与外部环境之间的协调平衡，尽力使计划反映社会需求，努力提高经济效益。

3、计划内容不同。

生产技术财务计划，一般只包括：生产计划、劳动工资计划、物资供应计划、成本计划、财务计划和技术组织措施计划等六大计划；生产经营计划则在以上各项计划基础上，增添并突出了利润计划、销售计划、科研与新产品开发计划、技术改造计划、资金筹措和使用计划、职工培训计划等。

4、计划编制的时间、程序和形式不同。

生产技术财务计划，是由国家统一规定编制时间和两下—上的编制程序，统一规定计划表式和计划指标体系、计算办法及考核要求等；生产经营计划在编制时间、指标内容及表现形式等方面，都有更大的灵活性。

总之，生产经营计划是生产技术财务计划的补充、丰富和发展，两者是既有联系又有区别的两种企业计划形式。