

綜合系統 最佳價值管理

阮承浩 龐明 著



暨南大學出版社

粤新登字13号

综合系统最佳价值管理

阮承浩 庞明 著

暨南大学出版社

1992·广州

作者介绍

阮承浩，男，1937年生，1959年毕业于北京轻工业学院，长期从事企业领导工作。1988年获广东省“劳动模范”称号。现为广东省廉江县经济委员会副主任兼安铺瓷厂厂长，高级工程师。阮承浩具有很强的宏观决策能力和丰富的管理经验。近年来，在有关企业管理等刊物上发表了多篇论文，提出了许多新颖独到、有创新见解的企业管理方法，对丰富我国企业现代化管理理论、推动企业管理理论研究、加强企业现代化管理工作具有重要意义。本书为阮承浩一部理论紧密联系实际的企业管创新专著。

庞明，女，1939年生，1966年毕业于中山大学化学系。一直从事企业科技、领导工作。1985年获广东省“劳动模范”称号。现为广东省湛江市经济委员会副主任，高级工程师。庞明对企业管理有较深的研究，曾在《管理者》等学术刊物上发表多篇管理论文。其中与阮承浩合作撰写的“企业十大效益管理法”、“实施综合系统最佳价值管理，促进企业良性循环发展”二篇论文被收入中国经济出版社出版的《优秀经济管理论文选编》和《中外优秀企业营销制胜经验精选》。

作者近照



目 录

序	(1)
1. 综合系统最佳价值管理概述	(4)
1.1 综合系统最佳价值管理的概念和形成	(5)
1.2 综合系统最佳价值管理的特点	(15)
1.3 综合系统最佳价值管理的内容	(25)
2. 组织系统最佳价值管理	(27)
2.1 组织系统最佳价值管理的概念和特点	(27)
2.2 最佳价值组织管理系统的建立	(33)
2.3 企业组织机构的最佳价值设计	(43)
3. 计划系统最佳价值管理	(52)
3.1 计划管理基本原理	(52)
3.2 计划系统最佳价值管理	(60)
4. 决策系统最佳价值管理	(75)
4.1 决策的概念、作用和分类	(75)
4.2 最佳价值决策管理	(81)
5. 领导指挥系统最佳价值管理	(100)
5.1 领导指挥系统的概念和作用	(100)
5.2 最佳价值领导指挥系统的建立与运行	(107)
5.3 领导指挥系统最佳价值管理在安铺瓷厂的应用	(133)
6. 人力资源最佳价值管理	(142)
6.1 企业人力资源管理的意义和作用	(142)
6.2 搞好企业人力资源管理的措施和途径	(149)
6.3 企业人力资源最佳价值管理	(168)
6.4 企业人力资源最佳价值管理在安铺瓷厂的应用	(177)
7. 综合系统最佳价值技术管理	(187)

7.1 现代企业技术进步与技术管理	(188)
7.2 综合系统最佳价值技术管理	(198)
7.3 综合系统最佳价值技术管理在安铺瓷厂的应用	(223)
后记	(231)

序

黄德鸿

管理学是研究管理活动的基本规律和一般方法的科学。它作为一门新兴的学科,历史不长,但发展极为迅速。目前,在西方国家中,管理学研究已出现了许多流派,形成了“管理理论丛林”。各派学者从管理学的不同方面和角度提出并研究问题,极大地丰富了管理学理论体系。管理理论的发展起源於管理实践的需求,并反作用于管理实践,为管理实践服务。近年来西方国家中管理实践的发展在很大程度上受益於管理理论的研究。

我国对管理理论的研究起步较晚。党的十一届三中全会以前,我国理论界对管理理论进行了初步研究,但当时的企业还不是一个独立自主经营的经济实体,商品经济的发展受到很大的限制,在这种情况下研究和建立企业管理理论条件还是不充分的。党的十一届三中全会以后,我国开始逐步实行社会主义有计划商品经济管理体制,经济体制的改革极大地促进了生产力的发展,释放了巨大的经济潜力,增强了企业活力。这对企业管理理论研究提出了新的要求,提高企业管理水平,实现企业管理现代化已成了国民经济和社会主义现代化建设的重要任务。在新的形势下,我国经济学界的研究工作者和实际管理人员广泛开展了企业管理理论研究与实践工作,引入了大量西方现代科学管理理论和知识,总结出了丰富的管理理论和经验,极大地推动了我国管理理论体系的研究,促进了管理实践的发展。阮承浩、庞明两同志的著作《综合系统最佳价值管理》,就是适应新的形

势,在总结两人的丰富管理经验,借鉴西方现代管理理论,结合我国企业管理实际情况,特别是安铺瓷厂的管理实践基础上写成的一本企业管理论著。

《综合系统最佳价值管理》一书系统全面地介绍了综合系统最佳价值管理原理及其应用情况,纵观全书,可以发现该书有如下特点:

第一,现代西方管理理论与社会主义有计划商品经济理论相结合,具有较强的理论性。《综合系统最佳价值管理》一书是以马克思主义政治经济学,社会主义初级阶段有计划商品经济理论为指导思想,结合系统论、价值工程理论等,在总结本国管理理论和管理经验基础上形成的现代新的管理理论,因此它适合于社会主义有计划商品经济条件下现代企业管理实践,既能推进企业管理现代化进程,又丰富了社会主义有计划商品经济管理理论,具有一定的理论意义。

第二,现代管理理论与管理实践相结合,具有很大的实用性。《综合系统最佳价值管理》所阐述的管理原理和建立的管理原则及方法,直接起源于广东省廉江县安铺瓷厂的管理实践。阮承浩、庞明两位作者长期从事实际领导工作,在几十年的管理实践中努力探索,大胆实践,把国内外有关企业管理理论应用于实践,并结合实际,勇于创新,摸索总结出了一整套企业管理理论和方法。《综合系统最佳价值管理》一书正是这种管理经验的理论升华,由于这套理论直接起源于社会主义工业企业管理的实践,所以具有很大的实用性。该书提出的观点、原则和方法,对于指导社会主义工业企业的管理实践具有很大的参考价值。

阮承浩、庞明两同志是长期从事实际领导工作的优秀企业家、广东省劳动模范和优秀共产党员,他们在繁忙的领导工作中

积极探索,努力耕耘,不仅领导企业取得了良好的经济效益,推动了企业的发展,还用切身实践经验回答了企业管理中迫切要求解答的问题,将实际管理经验总结升华成了系统完整、论证严密的现代化管理理论,这种精神和做法难能可贵。

《综合系统最佳价值管理》作为我省先进企业管理经验与现代化管理理论相结合而形成的第一本管理理论专著,虽然在理论上、观点上还需进一步探讨和完善,但它的出版,将丰富我国企业管理学的研究成果,为当前搞活大中型企业提出了切实可行的管理办法。本书无论对于企业管理研究人员还是对于从事实际工作的管理人员来说都值得一读。

1991年8月于暨南大学

1. 综合系统最佳价值管理概述

在科学技术和经济高度发达的当今世界,科学技术和管理工作已成为推动社会前进的两个车轮,在社会经济发展中起着越来越重要的作用。事实说明,在相同的自然环境和社会经济条件下,谁先采用了先进的科学技术和管理工作,谁就能取得超过他人的成功和发展。社会主义制度的建立,为我国企业采用先进的科学技术和管理工作奠定了基础。因此,我们的企业都应该、也可能采用先进的科学技术和管理工作方法,实行现代化管理,推动企业的技术进步,促使企业高效稳定地发展。

科学技术和管理工作理论是在不断发展和创新的。社会的进步和经济的发展呼唤着新的管理理论和管理方法的出现,而新的管理理论和方法的提出和完善又推动了社会的发展和经济的增长。本书所介绍的综合系统最佳价值管理理论和方法,正是在我国社会主义经济建设事业发展的需要推动下形成的管理理论和管理方法。这套管理理论和管理方法,起源于广东省日用瓷行业第一家省级先进企业——广东省安铺瓷厂的管理实践的经验升华和总结。综合系统最佳价值管理理论和方法自从1985年创立以来,一直应用于安铺瓷厂,取得了良好的效果,其他推广和使用这个管理理论和管理方法的厂家也取得了很好的效益。事实说明,综合系统最佳价值管理理论和方法,是一种行之有效的现代化管理理论和方法。本章将概要介绍这管理理论和管理方法的基本概念、特点和内容。

1.1 综合系统最佳价值管理的概念和形成

综合系统最佳价值的概念

综合系统最佳价值管理是根据系统科学理论和价值工程理论,结合广东省安铺瓷厂的管理实践而总结和提炼出的一整套现代企业管理的理论和办法。综合系统最佳价值管理是以马克思辩证唯物主义观点和历史唯物主义观点为主导,以系统管理思想为核心,以价值工程理论为依据,从企业的内部条件和外部环境出发,综合应用各种现代管理理论和管理技术,把现代技术、科学管理和企业文化融为一体,通过企业各构成要素和组成部份的局部优化、价值提高和相互协调,来达到企业系统整体最佳效益,系统运行活动及结果价值最大的现代管理技术和管理方法。

从上面的概念可以看出,综合系统最佳价值管理是一种融合系统管理理论、价值工程理论,综合考虑和处理管理活动和管理问题的现代管理理论和管理方法。它不是某一种单一的管理理论和管理方法在管理中的应用,也不仅仅是单一的管理实践和管理经验的简单综合和总结,而是一种有理论依据、有实践经验的综合性管理理论、管理方法和管理技术。综合系统最佳价值管理有自己完整的概念和范畴,形成了完整的理论体系和方法体系,并有完整的应用案例。它是理论与实践相结合的产物,是现代企业管理实践的抽象概括和总结,其中凝聚着管理现代化企业的宝贵经验和丰富的理论内涵。

综合系统最佳价值管理的提出和形成

综合系统最佳价值管理理论和方法的提出和形成,是现代管理理论在具体企业管理中的应用成果和企业管理实践对管理理论和管理方法的要求。如前所述,综合系统最佳价值管理理论和方法,诞生于广东省日用瓷行业首家省级先进企业——广东省安铺瓷厂。安铺瓷厂是一家生产日用细瓷的中型国营企业,是国家轻工业部的重点出口厂家之一。这个厂原是一家生产条件艰苦、设备简陋、产品单一、仅有固定资产 35 万元,90 多名职工的陶器厂,70 年代以前,由于资金不足,技术落后,产品质量不好,在国内陶器生产行业中一直默默无闻。1974 年转产日用出口细瓷,在旧的产品经济、指令性计划条件下,安铺瓷厂完全按国家计划生产,产品也由外贸部门按计划收购,因此企业产品的生产和销售既不用考虑资金和原材料问题,也不用考虑市场问题。在那种既无竞争压力、又无利益动力的年代里,安铺瓷厂在社会主义产品经济的怀抱里渡过了一段美好的“黄金时光”,曾先后被评为省、市、县的先进单位,企业生产规模有了一定的扩大,生产得到了一定的发展。

即使安铺瓷厂有这段光荣历史,但企业发展取得的成就并不是企业自身努力形成的,而是国家计划下的直接产物。由于旧体制的束缚,安铺瓷厂产品的生产和销售都是按国家计划进行的,企业没有形成自行生产、自我销售的能力,没有人、财、物、供、产、销方面的经营自主权。因此,企业缺乏承担风险、适应市场竞争的能力。企业的技术条件、管理手段、管理方法只适应产品经济条件和环境,一旦离开了国家计划对产品生产和销售的保护,离开了固定形成的产品生产资金和原材料来源以及产品

销售渠道,生产上、管理上和技术上的缺陷就暴露了出来。党的十一届三中全会后,我国的经济运行机制逐步由计划经济运行机制,转向有计划的商品经济运行机制。商品意识、市场竞争时时影响和威胁着安铺瓷厂的生存。1983年9月,由于国际瓷器市场不景气,外贸部门中止了安铺瓷厂产品收购合同,切断了产品的销路。一时间,安铺瓷厂的生产从峰顶跌入了深渊,一箱箱打印着中外文字的出口细瓷积压在仓库里,企业生产和销售周转不灵,工厂陷入了行将“倒闭”的困境之中。可以说,安铺瓷厂在这段时间里生产发展上的一起一落,主要取决于当时国内的宏观经济形势,特别是国家外贸管理体制的改革对企业产品生产和销售的影响最大。这些宏观环境的改变是企业必须接受的。但从另一个角度上看,生产的大起大落也反映了安铺瓷厂在企业生产经营管理方式方面所存在的问题。在改革开放的新形势下,企业如果不适应有计划的商品经济新环境,仍然按计划经济条件下管理企业的方式、方法去管理企业,就必然要走上关闭的道路。安铺瓷厂这段时间的经历恰恰说明了这个道理。在新的商品经济条件下,要振兴企业,在激烈的市场竞争中站住脚,唯一的出路是顺应时代要求,按商品经济运行机制的要求去管理企业,在企业技术改造和现代化管理方面下功夫。在工厂陷入困境之际,安铺瓷厂的全体职工并没有被困难所吓倒。他们在厂领导的指挥下,努力探索,大力开展技术革新与改造,积极改革旧的管理手段和管理方法,从技术和管理两方面入手,努力提高企业适应新形势的能力,在严峻的市场竞争中求生存、求发展。在技术创新方面,工厂全体职工积极出谋划策,认真研究讨论产品生产技术方案,研制和投产了一系列新生产工艺、设备和产品,提高了产品的技术水平和质量档次,在管理方面,将管理的重点

从生产管理转向经营管理,在外销之路暂时走不通的情况下,多方面收集国内外市场信息,加强市场销售管理,审时度势,走内销与出口并举的道路,组织力量大力开拓国内市场。这一经营战略上的转移,不仅使工厂渡过了暂时的困难,而且为后来的经济发展和管理上的进一步改革打下了良好的基础。经过1年多的努力,安铺瓷厂走出了困境,实现了生产经营上的第二次飞跃。1985年,工厂扭亏增盈。1987年一跃成为产值超千万“大户”、利润超百万“富翁”。在不增加设备和人员的情况下,“七五”期间年均产值比“六五”期间产值增加两倍;年消化吸收原材料和能源涨价所增加的成本240万元,新增税利200多万元。生产经营状况的好转扩大了企业的生产规模,现在全厂有干部、职工1500多人,固定资产1423万元,工厂占地面积9万多平方米,年生产能力达1300万件。产品远销欧美、中东、东南亚各国以及港澳地区,在国内外市场享有较高的声誉。近年来先后有60多个品种分别获部、省、市优质、名牌产品称号,企业连年被评为省、市、县先进单位,晋升为省级先进企业、国家二级节能企业和国家二级计量企业,获国务院工业普查领导小组授予“国家级先进单位”称号。1988年10月,中共广东省廉江县委、县政府作出了“关于开展学习安铺瓷厂的决定”,并召开了全县企业学习推广安铺瓷厂的管理经验大会,大会详细地介绍和研讨了安铺瓷厂搞活企业的管理方法。最近,国务院发展研究中心在《现代企业导刊》上向全国企业特别推荐安铺瓷厂的管理经验,载文强调:“在经济难题仍不时困扰我们的今天,国营企业究竟能不能具有活力?计划经济怎样有效地同市场调节结合起来?中国企业如何走出一条独具特色的现代化管理路子?‘安瓷’的实践已经和正在对上述问题作出实实在在的回答”。从而使安铺瓷厂的管理

经验和先进事迹得到了更广泛的介绍和推广。

一个地处经济较不发达、封闭落后地区,从建厂一开始就处于技术落后、设备简陋状态的县级工业企业,在短短的几年内能从一个落后的小厂发展成初具规模、技术进步、产品畅销、经济社会效益较好的中等开放型企业,不能不说是一个奇迹。这个奇迹的产生原因和条件是什么?凡是到过安铺瓷厂的人和了解了安铺瓷厂实际情况的人都会得出这样的结论:安铺瓷厂的发展除了归功于党的改革开放政策的正确引导和全厂广大干部职工的积极努力之外,主要归功于工厂的企业管理的改革和企业管理制度与管理模式的转变,归功于新的管理理论和管理方法——综合系统最佳价值管理理论和管理方法的实施与应用。

综合系统最佳价值管理在安铺瓷厂诞生和发展,有其深刻的历史渊源和充分的现实条件。如前所述,安铺瓷厂是一个始建于清朝光绪年间的陶器厂。解放前在封建社会自给自足的经济条件下,工厂生产方式基本上是手工作坊式的。生产规模狭小,工艺落后、设备简陋,产品单一,生产的专业化协作程度很低。在这种低下的生产力水平下,管理作为一种推动企业生产发展的工具的作用根本得不到重视,也不可能真正意义上的管理。解放后,安铺瓷厂获得了新生。翻身解放了的劳动群众成了国家和企业的主人,党的路线、方针、政策深入人心,广大职工群众发展生产的积极性极为高涨,工厂的生产经济活动顺利发展起来。生产活动的发展对管理工作提出了新的要求,安铺瓷厂的企业管理工作有了新的变化,组织了新的领导机构,建立健全了必要的管理组织和规章制度,完善了企业管理的基础工作,管理工作的发展在一定程度上促进了工厂生产的发展和经济效益的提高。但是在党的十一届三中全会以前,我国企业管理的基本模式是

苏联的整套计划经济管理模式的翻版,国家计划管住了企业的人、财、物、供、产、销的全部内容和过程,企业只是完成国家计划的附属工具。企业的生产条件由国家计划保证,企业生产的全部产品也由国家统购统销,企业根本不用操心产品的销售和原材料供应问题。企业的中心任务就是完成国家下达的生产计划。在产品经济生产型企业管理中,管理的重点自然是生产管理。只要国家生产任务不变,产品收购渠道和方式不变,企业就能生存。企业管理的好坏主要取决于生产管理水平,而生产管理水平的高低对企业的生存与发展的影响也不大。这种企业管理模式缺乏企业管理职能本应具有的刺激力,导致企业职工生产积极性不高,企业活力不强,企业躺在国家怀里吃“大锅饭”,职工躺在企业怀中吃“大锅饭”的局面,难以发挥企业生产经营的潜力,严重地影响和束缚着企业的发展和壮大。安铺瓷厂在这段时间内,管理上走的基本就是这条路子。传统的管理没有给安铺瓷厂的发展带来生机,企业自解放初到70年代中期,虽然只是规模和生产能力有些发展,但管理素质和技术水平提高不大。

党的十一届三中全会以来,安铺瓷厂的面貌发生了深刻的变化。生产经济形势越来越好,在工厂生产规模急剧扩大,企业经济效益和社会效益不断提高的同时,工厂的管理水平大大提高,管理手段和管理模式发生了根本性的变化。回顾安铺瓷厂近年来的实践历程,可以发现安铺瓷厂在生产经营发生较大变化的同时,企业管理模式经历了3个阶段,实现了3次大转变。

第一阶段:小生产传统管理模式向公有制计划经济条件下生产管理模式的转变。

在70年代中期以前,安铺瓷厂的企业管理是以手工作坊小生产管理模式为主要特征。管理的专业分工程度差,方法简单,

基本上是靠经验管理,各种管理职能区别不明显。由于解放后到70年代中期这段时间里企业是按国家计划生产,所以管理的重心是生产管理。1978年起,安铺瓷厂根据经济形势和管理的特点,改变了过去的小生产传统管理方式,加强了管理职能的分工,突出了生产管理和技术管理职能,提高了适应于产品经济模式的生产管理的水平。由于重视了生产管理和技术管理,使管理的科学性加强了,减少了经验管理的成分,从而使企业管理模式开始由小生产传统管理模式转向现代大工业在公有制计划经济条件下的生产管理模式。这种管理模式是以生产管理和技术管理为主的、适合于产品经济发展的管理模式。由于新的技术和工艺的采用以及新的管理方法的实施,安铺瓷厂的生产效率和经济效益大大提高。此时期内安铺瓷厂很是“红”了一阵子。可以说,这段时期内安铺瓷厂成绩的取得除了党的改革开放政策的作用和宏观经济形势看好的影响之外,与企业管理模式从小生产传统管理模式到大生产管理模式转变直接相关。管理对生产发展的促进作用初次得到了验证,使安铺瓷厂的领导和群众理解到了加强和改善企业管理的重要性。

第二阶段:生产型管理模式向生产经营型管理模式的初步转变。

安铺瓷厂企业管理模式从小生产传统管理模式转向现代化大生产生产型管理模式后,企业的生产形势发生了较大的变化。管理推动了生产的发展和技术的进步。但是这种管理模式的转变仅仅是企业生产管理和技术管理在生产型管理模式内进行的转变和发展,它没有突破产品经济的束缚,因此还不能适应有计划的商品经济对企业管理提出的要求,经不住市场经济的冲击,不能解决企业由生产型转向生产经营型后生产和经营上的管理