

现代企业管理 实例选



现代企业管理实例选

上海市企业管理协会编

上海人民出版社

封面装帧 邹纪华

60055/05

现代企业管理实例选

上海市企业管理协会编

上海人民出版社出版

(上海绍兴路54号)

新华书店上海发行所发行 江苏常熟印刷厂印刷

开本 787×1092 1/32 印张 7 字数 147,000

1982年6月第1版 1982年6月第1次印刷

印数 1—36,000

书号 4074·485 定价 (五) 0.50 元

前 言

工业企业是人们集体进行生产经营活动的经济组织。现代化的工业企业，规模比较大，技术装备和产品结构复杂，生产过程协调要求严格，劳动分工越来越细致，生产社会化程度也越来越高。同时，企业的生产经营活动，不仅涉及政治、经济、技术和文化等各个领域，而且关联到部门之间、地区之间、企业之间，以及国家、企业和个人之间一系列的经济关系。因此，要管理好这样一个企业，必须有一套科学的管理方法。

近几年来，上海许多企业学习和运用先进的现代企业管理方法，如经营决策、预测、全面质量管理、网络计划技术、价值分析等，进一步提高了经营管理水平，促进了生产的发展，并获得较好的经济效果。上海市经委于1980年和1981年，先后委托复旦大学管理科学系、上海市工交党校和上海工业大学举办了多期企业管理研究班。本书所选编的实例，就是参加研究班学习的一部分企业负责人通过学习，联系本单位实际所提供的经验。这些实例分为以下九个部分：

（一）经营决策。主要介绍企业如何制定正确的经营方针，在同行业或同类产品生产中取得优势；如何根据用户的要求，作出未来生产方向的决策；怎样沟通市场信息，避免决策失误；怎样在决策中选择投资与生产的最优方案等。

（二）预测。主要介绍企业如何开展市场调查，研究需求

动态,预测生产水平;如何在新产品投产前预测其经济效果,以及一般的生产经营预测等。

(三)全面质量管理。主要介绍企业如何应用全面质量管理的理论和方法,提高产品质量;介绍在全面质量管理的实践中,怎样有效地进行质量控制和质量分析;以及运用因果分析图、主次因素图、相关图和控制图等的经验。

(四)网络计划技术。主要介绍企业如何运用网络计划管理方法,安排生产计划,研制新型项目,以达到缩短工程周期,提高经济效益等。

(五)价值分析。主要介绍企业如何对产品进行功能分析,求出性能评价系数、成本系数,确定价值系数,促使产品成本下降,取得显著的经济效果等。

(六)ABC分析。主要介绍企业如何运用ABC分析法对物资实行重点管理,控制储备资金的耗用;以及运用ABC分析法编制生产作业计划的方法。

(七)管理流程图。主要介绍企业如何运用管理流程图的方法,健全岗位责任制,加强生产控制,提高工作效率,以改进和加强企业管理。

(八)其他数理统计方法。主要介绍企业如何运用各种数理统计方法,如线性规划、矩阵法等,安排生产任务、编制作业计划、分析生产过程中的常见事故,以及进行定额分析。

(九)电子计算机应用。主要介绍工业企业中如何利用电子计算机提供的信息进行生产、技术、计划、劳动等方面的管理,计算其取得的经济效果。

从书中的实例可以看到,它们都是反映企业管理中某一方面工作或某个环节的实践经验。但是,工业企业的各项管

理工作是一个有机整体，因此，为了提高其经营管理水平，在综合运用各种有效的管理方法时，就需要联系现代企业管理的特点来加以考虑。这些特点是：

（一）产销一体化。企业的生产是为了满足社会的需要，因而掌握社会生产和社会消费的动态，即进行必要的市场调查，就成为现代企业管理的一项重要任务。因此，企业在其经营管理中，不能只着眼于生产，更要注意社会需要，实行以销定产，产销结合，在研究和掌握市场变化的基础上，搞好市场预测，作出经营决策。

（二）管理组织系统化。现代工业产品往往是由许多部门、行业、企业实行分工协作的产物。企业内部的生产经营也存在错综复杂的纵横联系。管理组织要适应这个特点，就应从发展生产、提高效率 and 便于统一管理的原则出发，建立相应的管理体制，设置必要的管理机构，确定生产组织和劳动组织，共同组成一个有机结合的系统，以便于采用各种有效的管理方法。

（三）管理方法定量化。现代企业管理要求做到目标最优化，即取得最好的经济效果。无论是搞一个建设项目，设计一种产品，解决生产经营管理中的一个重大问题，都不能靠直观判断，单凭经验办事。应该拟订多种方案，收集和掌握大量数据，作技术经济的分析论证，从中选择最优方案。因此，企业管理要求建立一套切实可行的管理信息系统，实现管理方法的定量化。

（四）管理手段自动化。随着企业生产经营管理的日益复杂、细致和严密，由各种资料、情报、总结等构成的信息流急剧增加，对信息处理的速度和准确性也要求更高，这就需要把电

子计算机应用于管理。从而可以节约大量管理劳动,搞好管理的定量分析,并能自动监督、控制生产过程,实现生产过程的最优控制。

(五) 管理人员的专业化。由于以上的四个特点,决定了对企业管理人员特别是企业领导人员提出了更高的要求,要求具有较高的文化技术知识,通晓专业理论,掌握现代企业的管理方法和技能,有一定的决策能力和组织协调能力等。

正是基于现代企业管理的这些特点,我们希望通过编选这些行之有效的实例,达到相互进行交流和启发的目的。

这些实例是分别由许多单位的同志撰写的,内容繁简和文字体例均不尽相同。编辑时,虽曾同原作者一起作了一些修改和订正,但错漏之处在所难免,请读者不吝批评指正。

本书由上海市企业管理协会副秘书长史景星和苏东水、马广应三同志负责全文的编辑审稿工作。

1981年7月

目 录

前言.....	1
---------	---

一、经营决策

适应市场需要 调整经营方向.....	1
东方造纸机械厂生产方向的决策.....	5
495A 柴油机在竞争中继续前进	9
三元牌蜂鸣元件是怎样打入国际市场的.....	13
应用决策树法选择最优投资方案.....	17
飞跃牌电视机转亏为盈的经营决策.....	20
蓝棠皮鞋店扩大生产方案的比较.....	22

二、预 测

应用回归直线分析法预测生产水平.....	27
运用盈亏临界分析法预测补偿贸易的经济效益.....	31
收音机装配线盈亏临界分析.....	34
富春江水电站运用预测多发电能.....	37
运用排列、相关图预测旅客流量	41

三、全面质量管理

上棉三十三厂实现质量管理标准化.....	46
----------------------	----

推行全面质量管理 提高铸件质量	56
运用 PDCA 法提高铁合金质量	62
运用 PDCA 法控制工件磕伤拉毛	67
景福针织厂开展全面质量管理创立名牌产品	72
运用 PDCA 法管理用电	77
上海工具厂用金相控制图提高淬火质量	81
用 $\bar{X}$ -R 图控制自动车床加工质量	87
上棉十七厂建立质量信息反馈系统提高产品质量	92

四、网络计划技术

运用网络图安排液压筒生产计划	99
沪宁线惠勤路早桥大修施工网络计划	103
运用网络计划技术安排修船计划	109
运用网络计划技术研制新型电梯	113

五、价值分析

对摄象管偏转聚焦线圈的价值分析	117
运用价值分析指导 ABS 工程设计	124
运用价值分析降低气压式保温瓶成本	131
运用价值分析降低驳船造价	137
运用价值分析改革老产品	143
四班三运转的经济效果分析	145

六、ABC 分析法

上棉十二厂在物资管理中运用 ABC 分析法	149
上海电机厂运用 ABC 分析法编制生产作业计划	157

七、管理流程图

上棉二十八厂运用管理流程图加强企业管理	163
上海色织二厂运用作业流程图改进企业管理	170

八、其他数理统计方法

运用线性规划安排挖泥任务	176
上港五区运用定额实施统计图分析定额	180
使用因果分析图解决调车冲撞事故	185
使用因果分析图研究行车事故的行为	190
采用综合精度指数测定方法管理设备	194
运用矩阵法编制装卸作业计划	198

九、电子计算机应用

电子计算机自动监测系统在布机上的应用	204
使用电子计算机编制机床作业计划	210

一、经营决策

适应市场需要 调整经营方向

上海微型轴承厂是1960年建立起来的专业生产微型轴承的工厂。二十多年来，他们在搞好市场调查和市场预测的基础上，适应市场需要，不断调整经营方向，促进了企业生产的发展。这个厂发展生产的变化，大致可分为三个阶段：

第一阶段，掌握专业生产技术，形成生产能力。自1960年至1965年，为适应国家社会主义建设的需要，进行了企业的技术改造，生产方向从以生产电动工具为主转变为生产微型轴承的专业工厂。

第二阶段，生产技术和产量有极大提高，能适应国内用户需要。自1966年到1973年，产量大幅度增加，推动了企业管理水平和技术水平的提高。若以1966年的产量为100，1973年的产量达到745.6。产品品种、规格和质量已能逐步满足国内用户各方面的需要。

第三阶段，由供应国内为主转向以出口为主。到1973年，国内生产微型轴承的工厂增加到十多家，微型轴承的生产量增长很快，但是需求量却在下降。国家计划分配的物资只能维持部分企业的生产。生产能力出现过剩。面对这一情况，

企业要发展,就必须积极开辟新的市场,特别要向国外发展,增加出口,扩大销售。从1974年以来,该厂产品迅速转向国外市场,出口量每年都有很大的增长。如果以1974年微型轴承出口量为100,到1980年就达284.8;1974年出口量占全厂总产量的54%,1980年提高到69.4%。出口量的不断增长,推动了企业生产的持续发展。

该厂的决策过程如下。

(一) 开展市场调查,树立为用户服务的思想。

要保持企业生产的持续发展,必须经常进行市场调查,访问用户,了解用户要求,为用户提供满意的产品。历年来,该厂对国内外市场不断进行调查研究。

1. 重视国家对企业生产专业化发展方向的要求。该厂原先是生产电动工具的工厂,后转产成为生产微型轴承的专业厂。转产时,他们对产品的发展方向、销售市场和供需发展趋势,都收集了大量资料进行具体分析。特别是分析了当时国内微型轴承供不应求的矛盾。从国家工业建设的发展情况来看,各方面的需要量都在大量增长。但因国内还没有生产微型轴承的专业厂,所需微型轴承要依靠国外进口。为了改变这种局面,企业领导统一了认识,作出了转产的决策。

2. 充分重视用户意见,努力提高产品质量,树立创名牌的思想。该厂经常听取用户的意见和要求,以提高产品质量为目标,努力改进企业的各项管理工作,提高管理水平和技术水平。他们采取登门访问和邀请座谈等方法,听取用户对产品质量的意见,尽可能满足消费者的要求。转产初期,许多用户厂对该厂的产品质量不了解,不敢使用,他们就主动送货上门,并申明用得好收钱,用得不好不收钱。用户经过各方面的

试验后,证明该厂的轴承不但可以用,而且有些指标还超过了某些国外产品。这样,这个厂的产品就在许多主要用户中打开了销路。此后,他们一直坚持每年一次由厂级干部带队专门访问用户,了解用户厂的生产发展情况,主机发展方向,研究对微型轴承的需求趋势。产品在使用过程中发生质量问题时,也及时派人前去研究解决。通过这些活动,进一步密切了与用户的联系。在了解并研究了用户对产品质量要求以后,他们就进一步改进了产品的技术设计,完善了质量标准,改进了生产技术管理,确保了产品质量的提高,赢得了用户对该厂产品的信任,扩大了销路。

3. 围绕着提高产品质量,在全厂开展为用户服务的活动。他们认为,要进一步提高产品质量,在企业内部同样存在着“用户”问题。他们很早就提出了“前道为后道,全厂为装配,装配保用户”的口号。这就是说,后道工序是前道工序的用户,装配车间就是全厂各道工序的用户。并开展了前道工序访问后道工序的活动,在全厂较早地确立了为用户服务的观点。这些活动对提高产品质量,装配出使用户满意的轴承,起了很大的作用。近年来,他们对全厂职工又进行了全面质量管理的教育,在部分工序开展了全面质量管理,取得了显著的效果。

(二) 积极开拓市场,扩大产品出口。

1973年,他们通过访问用户和有关会议,了解到1974年国家计划将有较大变化,某些品种的需要量将大幅度的下降。为使企业生产能正常发展,他们就主动探索销售产品的新渠道,提出了通过外贸出口寻找新市场的决策,得到了外贸公司的积极支持。

微型轴承从进口转到出口是一个很大的变化。产品在国际市场上是否站得住脚,在经济上、政治上都具有重大意义。他们首先在厂内进行宣传,增强全体职工的光荣感和责任感。同时,认真地做好产品外销的各项准备工作,如编制出口产品样本、编印对外介绍产品性能和用途的技术资料等。在1973年广州秋季交易会上第一次展出了该厂产品,当年就成交了15万套;到1974年,对外成交一下子就上升到170万套。

为扩大产品出口,这个厂一方面经常收集和研究国际市场上微型轴承的供需情况,另一方面又与外贸公司保持密切的业务联系,互通产销情报,还主动配合参加外贸公司接待外商和业务谈判等活动。外贸公司亦主动配合产销活动,根据工厂要求,不定期地邀请外商工程技术人员去该厂介绍产品的使用对象、使用要求和国外微型轴承的发展趋向等。企业借助于客户的介绍,不断地改进产品设计,提高产品质量,适应了国际市场的需要。目前,该厂生产的SW微型轴承在西欧、香港、东南亚和美国市场上都获得了较好的声誉。

(三) 对今后三、五年内市场需求情况的初步预测。

1. 国内市场,某些需要在数量上还有可能下降,但在品种上会有新的要求。例如,随着国民经济的发展和人民生活的改善,家用电器的增加,对微型轴承带来了新的需求。特别是在当前国民经济调整过程中,只要能将微型轴承的销售重点适时地转向为轻纺工业配套,国内市场就会继续扩大。如该厂为纺织行业实现重大技术改造项目——静电纺纱的配套中,生产了一种新型的主轴轴承,已交付使用,预计其使用寿命至少可提高两倍以上,销售价格还可略低于兄弟单位的原供应价格,颇获用户欢迎,如果在全国纺织行业普遍推广,按每一

纱锭需要主轴轴承两套计,需求量将是非常大的。

2. 国外市场,微型轴承的出口将会有大幅度的增长。因为 SW 微型轴承的质量在国际上已取得了一定的信誉;同时,微型轴承是费工省料的产品,西欧和美国工资高,工资在成本中占有较大比重,这就使该厂产品处于有利的竞争地位;另外,随着我国与世界各国,特别是西欧、美国贸易的不断扩大,微型轴承出口的机会就增多。估计今后三至五年内,微型轴承的出口总量可达 5,000 万套以上,目前欧美市场需要量已达 2,000 万套以上。而该厂现有生产能力只达 1,200 万套水平,出口只有 800 万套水平。今后还必须进一步取得更多更全的数据,为迅速扩大生产能力作出决策,以增加出口,争取为国家创得更多的外汇。

(严春荣)

东方造纸机械厂生产方向的决策

东方造纸机械厂是一个生产小型造纸机械设备的中小型企业。曾获上海市“大庆式企业”和轻工业部“提高产品质量、整顿企业管理标兵”的称号。1979 年与 1978 年相比,产量增长 21%,上缴利润增长 10.3%,劳动生产率提高 6%。

一个基础好、任务足的企业,如何树立“用户第一”的观点,根据用户的要求,作出未来生产方向的决策?

(一) 调查。

1978 年,该厂由领导带队,组织了技术人员和工人群众,先后调查访问了 6 个省市、14 个造纸厂,广泛听取用户在“增

产纸张问题上”对设备制造厂的要求和意见。在访问中了解到,随着科学、文化、教育事业的发展,市场上文化用纸供应十分紧张,造纸厂迫切要求提高生产能力,满足社会需要。提出解决供需矛盾的方案有:

1. 扩建厂房,增添一批设备(1575 双网双缸造纸机),扩大生产能力;

2. 搞老设备改造,提高生产效率,达到增加生产能力。

鉴于目前实际情况,许多造纸厂倾向于第二种方案。优点是费用少,时间短,收效快,但造纸厂自己无能力解决,需求助于设备制造厂。

(二) 分析。

东方造纸机械厂认真研究了用户意见,首先从用户厂角度对两种方案作了对比分析:

方 案	投 资 (元/台)	周 期	产 量	资金来源	回 收 期
扩 建	30 万元	2 年	(日产)10吨	困 难	约18个月
改 造	6 万元	2 月	(日产)10吨	容 易	约3个月

从对比分析中,可以清楚地判断,采取扩建方案,投资大,周期长,收效慢,在目前国家财政较为困难的情况下,较难实现,而改造老设备这种方案可行性较大。

但是,改造造纸厂的老设备,从传统观点看,并非造纸机械厂的主要任务。同时,这样做将使本厂原来的生产计划和生产组织都要作较大调整,还会影响企业的经济效益。于是,他们又进一步从本厂角度对两种方案作了对比分析:

从本厂情况分析中可看出,承担为用户的技术改造任务

方 案	计 划	生产组织	利 润	企业基金	职工奖金
制 造 改 造	正 常 调 整	正 常 改 变	增 加 减 少	提 高 减 4.5 万元	年平均 160 元 年平均 140 元

是“不合算方案”，正象有人说：“国家做了乘法，用户做了加法，本厂却做了减法。”

究竟接不接受帮助用户进行技术改造的任务，需要作出决策。

(三) 决策。

起初，厂领导也感到事情难办。如果为用户着想，接受“改造任务”方案，企业和职工利益将受到损失，领导将有一定的“压力”；如果按部就班制造新设备，远水救不了近火，难以解决用户当务之急，企业的责任何在？“为用户服务”的精神何在？

他们认真研究，反复比较，终于作出了承接“技术改造”任务的果断决定。其理由是：

1. 用户需要是生产决策的主要根据。企业生产的目的是为满足社会需要。能够不断适应社会需要的企业才有强盛的生命力。造纸厂迫切要求提供技术改造服务，实际上为设备制造厂开辟了一条广阔的销路。

2. 经济形势分析是生产决策的重要前提。目前，国民经济进行调整，基建战线需缩短。即使当前本厂能够提供成套新设备，用户可能也无力接受。盲目生产，只会造成积压。

但是，随着农、轻、重方针的贯彻，经济形势的好转，此种状况将会改变。因此，本厂必须两手同时抓：一抓改造任务，