

MODERN

● 张元元
● 王光振
● 主编
● 中国青年出版社

现代企业管理实用全书

中

全代民

强智天

全田林

年

装帧设计：吴勇

中国美术学院

赵氏 梅雪 黄德贵 魏兵 傅汉章 傅海群 傅昭群

王河 王海 王德宗 丘舜平 李金荣 林鸿谦 明 郭 张耀生

编辑者：

(以姓氏笔画为序)

主编：张元元 王光耀

目 录

第 四 篇 企业生产系统管理

第一章 概论.....	3
一 生产系统管理的意义和内容.....	4
二 生产系统管理的基本观点.....	8
第二章 生产过程组织与劳动组织.....	13
一 生产过程组织.....	13
二 劳动组织.....	23
三 劳动定额.....	26
第三章 生产计划.....	40
一 生产计划主要指标.....	40
二 生产计划指标的确定.....	43
三 生产任务的安排.....	55
四 生产作业计划.....	61

第四章 生产工艺准备.....	77
一 生产工艺准备的任务和内容.....	78
二 工艺方案和工艺文件的准备.....	79
三 工艺装备的准备.....	85
四 工艺准备的期量标准.....	88
五 成组技术的应用.....	91
第五章 设备维修.....	100
一 对设备维修与设备管理的正确理解.....	100
二 设备维修的原则与经济性.....	102
三 设备的维护保养与检查.....	107
四 设备的修理.....	111
第六章 生产控制.....	123
一 生产控制的要素和程序.....	123
二 生产作业控制.....	127
三 库存控制.....	141
第七章 质量管理.....	149
一 正确理解质量与质量管理.....	149
二 强化制造过程的质量管理.....	156
三 运用统计图表分析质量因素.....	164
四 运用统计图表控制工序质量.....	171

第 五 篇

企业新技术开发

第一章 企业技术开发的重要性与基本内容.....	187
一 技术开发是企业兴旺之本.....	187

二	技术开发的对象·····	191
三	技术开发的程序·····	194
四	技术开发的类型·····	196
五	技术开发的途径·····	200
六	技术开发的适用技术原则·····	203
第二章	新产品的开发·····	207
一	新产品开发是企业生存发展的关键·····	207
二	新产品开发的原则·····	211
三	新产品开发的战略决策·····	214
四	新产品开发的程序·····	220
五	新产品开发决策的评价方法·····	227
六	新产品开发的策略·····	234
第三章	老产品的整顿·····	238
一	老产品整顿是工业产品发展的客观要求·····	238
二	老产品整顿决策的内容·····	242
三	老产品整顿决策的评价方法·····	248
四	老产品整顿的策略·····	256
第四章	设备的开发·····	260
一	设备的改造·····	260
二	设备的更新·····	266
三	设备的购置与自制·····	274
四	设备的选择·····	278
第五章	资源的开发·····	286
一	资源开发是保证企业生存发展的前提条件·····	286
二	原材料与能源的开发·····	289

三	工艺的开发	299
四	信息资源的开发	306
第六章	管理技术的开发	312
一	正确认识管理技术及其开发	312
二	技术预测	315
三	反求工程	322
四	价值工程	325
五	正交试验	331
六	管理技术开发要注意的问题	340
第七章	技术引进	342
一	技术引进是加速经济发展的一条捷径	342
二	技术引进的方式	345
三	技术引进的原则	349
四	技术引进的几个环节	351
五	国内的技术转移	357
第八章	技术自行开发	361
一	技术自行开发的阵地	361
二	企业科研组织的基本条件	365
三	企业科研课题与成果的管理	368
四	创造力开发的原则	373
五	激发创造力的技术方法	378

第 六 篇

企业人事管理的科学与艺术

第一章	人事管理概述	389
------------	---------------	------------

一	人事管理的概念、研究对象和内容·····	389
二	人事管理在企业管理中的作用·····	397
三	人事管理的历史与发展趋势·····	402
第二章	认识人是用好人的先导·····	407
一	人有个性差异,知人才能善用·····	407
二	充分认识群体的作用·····	417
三	人性观与用人·····	424
第三章	企业组织的基本形态及其设计·····	429
一	组织的意义·····	429
二	组织设计的要点与程序·····	431
三	企业组织的基本形态·····	434
四	职位与职务分析·····	443
五	授权·····	447
第四章	职工的吸纳与调配·····	451
一	人力资源需求规划·····	451
二	职工的招聘与录用·····	462
三	职工的调整与流动·····	472
第五章	教育与培训是提高职工素质的基础·····	476
一	教育、培训是现代企业发展的先决条件·····	476
二	职工教育与培训的功能·····	481
三	资本主义发达国家职工教育培训的实践和理论·····	486
四	职工教育培训的方法·····	493
第六章	企业的人事考核·····	501
一	考核的功能与基本环节·····	501

二	考核的内容·····	505
三	考核的方法·····	510
第七章	激励是调动职工积极性的重要杠杆·····	522
一	人蕴存着巨大的潜力·····	522
二	西方激励理论对我们的启迪·····	525
三	领导者要讲究激励艺术·····	535
四	发挥职工积极性的关键·····	543
第八章	目标管理在人事管理中的应用·····	545
一	目标管理概述·····	545
二	目标管理的实施程序·····	552
三	目标管理的工具——目标卡片·····	566
第九章	管理者的领导方法和艺术·····	570
一	什么是领导·····	570
二	领导的基础·····	574
三	领导的方式·····	576
四	有效的领导·····	582
五	协调团体冲突与改善人际关系·····	586
第十章	人事管理现代化·····	593
一	人事管理现代化是经济发展的必然趋势·····	593
二	我国人事管理现代化的方向·····	598

第 四 篇

企业生产系统管理

作 者：谭浩邦 黄德贵 张穗生

第一章

概 论

生产活动是工业企业的基本活动。对企业日常生产活动的计划、组织与控制工作通常叫生产管理。由于生产活动可以指不同的范围,因而生产管理的含义有狭义与广义之分。狭义的生产管理,一般是指企业生产计划调度部门所负责的那部分管理工作,主要是以生产产品或提供劳务的基本生产过程为对象的管理,包括生产过程组织、生产能力查定、生产计划与生产作业计划的制定、执行和生产调度工作等。广义的生产管理,是指对全部生产系统的管理,是与产品制造密切有关的各项管理工作的总称,其内容除狭义的生产管理外,还包括产品质量管理、劳动组织与劳动定额管理、设备与工具管理、成本与资金管理,以及安全生产、环境保护等管理工作。它把企业的生产活动全过程作为一个有机整体和系统,实行更全面的计划、组织和控制,以实现企业生产预期的目标。本书是从广义的生产管理,即生产系统管理的角度,介绍有关生产活动的计划、组织与控制等工作。

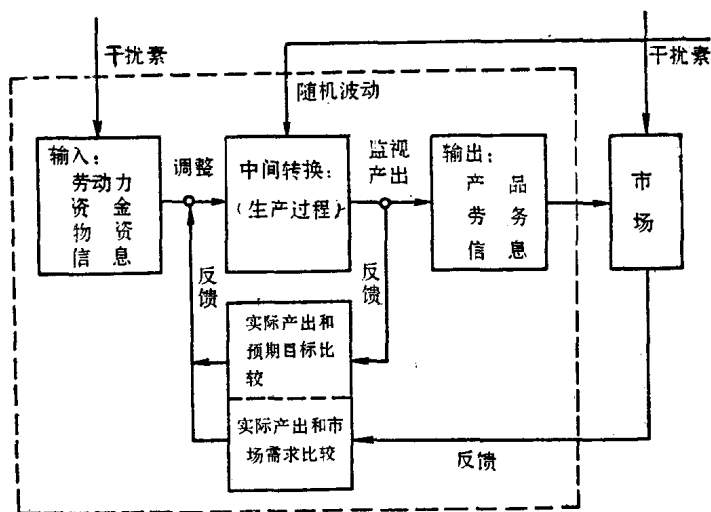
本章先就生产系统的构成、生产系统管理的内容和基本观点等,作概要的论述。

一 生产系统管理的意义和内容

1. 生产系统的构成。

所谓系统，是指由若干相互联系、相互作用的部分组成的、具有特定功能的有机体。工业企业是一个复杂的大系统，生产系统是这个大系统中的一个子系统。

工业企业的生产系统，由输入、中间转换(生产过程)、输出和反馈四个环节组成，并按照一定的程序，有规律地不断运转。其运转程序如图1-1所示：



图表1-1 生产系统运转程序图

生产系统的输入、中间转换、输出和反馈四个环节的主要内容是：

(1) 输入。这是指输入生产要素，为生产系统正常运转提供前提条件。输入的生产要素包括：①人，即生产系统的管理者和生产者；②财，即资金；③物，即生产所需的生资料，如土地、建

筑物、机器设备、工艺装配和原材料、能源等；④信息，即计划、生产指令、图纸和有关的生产技术标准等。输入的各个要素，必须在数量、质量、时间等方面符合生产过程的需要。

(2)中间转换。这既是产品的形成过程，也是人力、物力、财力消耗过程。这一过程的主要内容是进行生产过程组织和劳动组织，以最经济的方式，把各项生产要素组合起来，形成协调的有机整体，按照预定的计划和有关标准，以尽可能少的人力、物力、财力消耗，生产出满足社会需要的产品(或劳务)。

(3)输出。这是生产活动的最终结果。除了输出产品(或劳务)等生产成果外，还有信息。产品是指企业所制造的具有一定使用价值的成品或半成品，它必须在品种、质量、数量、成本、交货期等方面满足社会需要，做到品种对路，质量优良，价格便宜(成本低廉)，数量满足需要，以及交货及时等。输出的信息是指反映生产活动实际情况的数据、资料，叫反馈信息。

(4)反馈。就是把生产过程中输出的信息返送回生产系统输入端。它的主要作用是在生产系统运转中，及时提供生产活动的信息，据以控制生产过程。在生产过程，生产管理人员根据各种反映生产活动实际情况的信息，与原定目标比较，发现偏差，查明原因，提出相应的调整、修正措施，以达到预期的目标。这种根据信息反馈，再对生产活动进行控制的过程，叫反馈控制，是生产系统实现生产目标的重要手段。

2. 生产系统管理在企业管理中的地位。

在工业企业中，生产管理与经营管理是相互联系、相互衔接的两大管理系统。生产管理具有内向性，主要是解决如何充分利用企业内部条件，用最经济的办法，按预定的计划，把产品制造出来的问题；经营管理具有外向性，主要是解决如何使企业的生产技术经济活动适应企业外部环境的变化，根据市场环境的

变化,作出经营决策,制定企业的方针、目标、战略和计划,保证企业取得良好的效果的问题。在国外,随着商品经济的发展,买方市场的形成,资本主义企业对经营都非常重视,认为管理的重心在经营,经营的重心在决策。在我国,党的十一届三中全会以后,随着经济体制改革的深入发展,企业自主权的不断扩大,商品生产与流通不断加强,企业已由过去那种只是国家经济机关所属的生产单位,变成了一个相对独立的商品生产者。这就要求企业管理必须由过去的生产型转变为生产经营型,必须自觉运用价值规律,学会市场经营的本领,把经营管理特别是把经营决策摆在核心地位。相对来说,生产管理处于执行性地位,它必须以经营管理为先导,围绕实现企业经营目标来活动,为满足市场需要而生产。但是,这并不是说生产管理就不重要了,相反,它仍然十分重要。

首先,生产活动是企业的基本活动。生产是为经营创造物质财富的,是经营管理的基础。企业的经营目标、经营决策、经营计划,都要通过生产管理来实现。不搞好生产系统管理,没有高效率的生产作基础,任何经营决策目标只能是空中楼阁。

其次,在生产经营型管理的情况下,对企业生产管理的要求更高了。过去,在生产型管理的时候,生产管理的目标只是完成上级下达的产量、产值等生产任务,忽视市场需求和经济效益。生产经营型企业的生产管理,则要求企业的生产必须面向市场,从各方面满足市场的需要,提高经济效益和市场竞争能力。不只是增加产量来满足需要,还要品种多、质量好、成本低、价格廉、交货及时。而且市场需求情况又是多样的、不断变化的。它要求企业不仅要按上述要求组织生产,还要提高企业生产的应变能力,搞好产品换型更新,并使生产能适应品种多变、批量小、订货来得迟、要得急的市场要求。这些,都使生产管理更复杂了,对

生产管理的要求更高了。

此外,只有加强生产系统管理,建立稳定的生产秩序,才能使经营者无后顾之忧,可以集中精力于经营开拓。

3. 生产系统管理的内容。

生产系统管理按管理职能划分,大体可分为计划、组织和控制三个方面的内容。

在计划方面,主要是根据经营计划制订生产计划和生产作业计划,合理确定品种、质量、产量等计划指标和生产进度,合理分配计划任务;制订保证计划实现的技术组织措施以及各项定额和期量指标等。

在组织方面,主要包括两项内容,一是生产过程的组织与劳动组织;二是生产准备组织,包括产品设计、工艺准备、设备和工艺装备、人力、物料、能源等方面的准备工作。

在控制方面,主要是指围绕完成生产计划任务所进行的各种检查、监督、调整等工作。包括生产进度控制、在制品流转及占用量控制、产品质量控制、库存及资金占用控制、成本控制等。

4. 生产系统管理的任务。

工业企业生产系统管理的任务,就是按照预定的经营目标,运用计划、组织和控制等职能,使投入生产过程的各项要素有效地结合起来,形成完整的有机体系,按照最经济的方式,生产出价廉物美、适销对路的产品,以满足社会需要,提高企业生产的经济效益,为国家提供积累,为企业的发展创造条件。具体来说就是:①遵循社会主义生产目的,保证生产出社会需要的产品;②全面完成经营计划所规定的目标任务,包括产品品种、质量、产量、成本、资金、利润、安全和交货期等计划指标;③有效地利用企业的人力、物料、设备、资金等各种资源,提高经济效益。

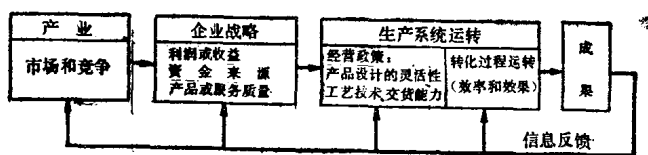
二 生产系统管理的基本观点

搞好生产系统管理,必须遵循正确的指导思想,树立正确的观点。这些观点主要有:

1. 战略观点。

在科学技术日新月异、产品需求千变万化、市场竞争日趋激烈的情况下,每个企业都需要有经营战略。生产系统管理必须服从企业的经营战略,树立战略观点。所谓战略观点就是要全面系统地看问题。

图1-2是企业经营战略基本要素图。从图中可以看到,作为商品生产者的企业,有一个从先到后基本流程图,它导引生产系统的运转。这一流程的动力,来自企业的竞争和市场提供的机会,它们为决定企业的经营战略提供了基础资料,如行业现在处于什么情况,将来会发生什么样的变化,现有的或潜在的市场情况如何,市场结构和竞争对手的情况,以及本企业满足市场需求的能力等。



图表1-2

企业根据竞争和市场提供的基础资料,首先应拟出一个总体战略,考虑企业利润或投资收益,以及所能提供的产品或服务;其次应拟定财务政策,企业要对整个运转所需的资金来源、资金控制程序、利润分配和发展基金积累等作出决定。企业在对生产系统进行设计时,就应把总体战略和经营政策贯彻进去。

例如,根据竞争和市场提供的资料,企业的战略决策是开发某类精细产品。该类产品的特点是产品数量少,质量要求高,市场售价高。企业的这一战略决策,是设计生产系统特性的前提条件。由于这种产品的主要原料无需企业自行组织生产,而采用外购的办法,这可以降低建筑物的投资,加快投产速度。但可能要增加专用设备和产品开发研究工作的投资;由于产品数量少,可以减少存储数量,简化生产计划工作,但要注意产品质量,并按时发货。另外,该产品的生产,对职工素质要求高,人员结构中专业技术人员的比例高,而对这样一支专业化程度较高的队伍,就不能照套一般企业对班组工人的管理方法。因此,搞好生产系统管理,首先应树立战略的观点,将生产系统管理置于整个企业发展战略之中。

2. 经济效益观点。

在生产系统管理中,还须树立经济效益观点,力求做到数量与需要相符,质量与要求相符,交货及时,成本低,要避免片面追求产量、速度,求量不求质、求快不求省等倾向。在生产系统中,质量控制、成本控制、进度控制等是分别进行管理的,且各有相应的责任。但不能说质量控制可以不考虑成本和进度控制;同样,成本控制、进度控制也不能不考虑质量控制。实际上,产品的质量、成本、进度都是在生产过程中形成的。因此,在整个生产系统管理中,各项管理和控制都对产品质量、进度、成本负有责任。树立效益的观点,就要求从多角度对产品生产进行综合评价,也即对产品质量、数量、成本、交货期等作综合评价,在分别确定不同要求的基础上,互相协调,使其总体效益最优。因为各项因素是彼此影响、互相作用的,企业必须根据市场提供的机会,作出最优化决策。如过高的质量要求会影响企业产品产量,使成本升高;同样,要使某类产品的成本和价格控制在较低