

《管理手册》编写组

A B C

管理手册

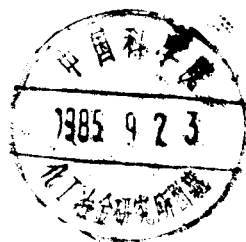
北京科学技术出版社

29.1
736

管 理 手 册

《管理手册》编写组

2K45660



北京科学技术出版社

通用物资知识

吴彤编

*

山西人民出版社出版 (太原并州北路十一号)

山西省新华书店发行 山西省七二五厂印刷

*

开本: 787×1092 1/32 印张: 34.25 字数: 732千字

1984年8月第1版 1984年8月太原第1次印刷

印数: 1—10,400册

*

书号: 4088·57 定价: 3.90元

前言

管理学, 作为一门新兴的科学, 横跨自然科学、技术科学和社会科学, 在当代企业的发展中起着越来越重要的作用。特别是近十年来, 信息科学的巨大进展给管理学提供了先进、可靠的手段, 使企业的面貌日新月异。甚至在美、日等技术先进的国家中, 有“三分在技术, 七分在管理”的说法。许多学者都把管理看作一种宝贵的资源, 一种新的生产力。管理已和技术并驾齐驱, 成为现代经济发展的两个车轮, 成为企业生死存亡的一个决定性因素。

社会主义现代化管理的目的, 在于以最少的人力、物力、财力、时间, 生产出尽可能多的、符合社会需要的产品, 以满足人民日益增长的物质、文化生活的需要。因此, 不断总结我国成功的管理经验, 同时学习、借鉴国外的管理经验, 进一步研究、完善和发展我国的管理科学, 全面提高企业管理水平, 已成为广大管理人员面临的一个迫切任务。

为了繁荣管理科学的园地, 帮助企业管理人员提高管理素质, 加速企业从单纯生产型向生产经营型转化的进程, 我们编写了这本《管理手册》。

《管理手册》由三部分组成: 第一部分全面概述了现代企业管理的原理和内容, 目的是使读者对现代管理有个轮廓性的了解; 然后重点论述了管理

人员如何管理时间, 并详细介绍了四种现代时间管理方法, 目的是告诉读者, 要想使企业有条理, 首先管理人员的工作不能忙乱, 要使自己的工作有序, 从时间管理入手是一条捷径; 最后介绍了部分国外企业管理的成功经验, 供各级管理人员参考。第二部分是专门按现代时间管理法中的ABC管理法和时间管理纪录统计法而设计的表格, 供管理人员计划、记录、分析自己的时间使用状况, 给他们提供了定量控制自己时间耗费的工具; 亦可作为机关、企业考核干部工作成绩的纪实本(用法详见本书2—3节)。第三部分是附录, 主要有中华人民共和国法定计量单位, 常用计量单位及换算表、税收简介、银行利率、保险简介等, 旨在给使用者提供方便。总之, 这是一本新型的、专门供企业中级以上管理人员使用的工具书。

本手册旨在提倡现代化的管理思想, 推广现代化的管理方法, 提供现代化的管理工具; 愿为加强企业管理, 全面提高经济效益, 尽快实现工业现代化而尽一份菲薄的力量。

本手册在编写过程中参考了大量文献资料, 这里谨向原著、译者表示感谢, 并欢迎广大读者对本手册提出宝贵意见, 以便在再版时修订。

编 者

38551

目 录

第一章 现代企业管理常识 (1)	3-3 管理者应具备的性格 (49)
1-1 现代管理原理..... (1)	3-4 管理人员应具备的能力 (49)
1-2 现代企业管理的基本内容..... (4)	3-5 影响企业管理者素质的七个因素 (50)
1-3 现代企业管理人员的任务和应具备 的条件..... (4)	3-6 目标管理简介 (51)
1-4 企业的战略决策..... (5)	3-7 P D C A 循环工作法 (52)
1-5 制度——现代管理的灵魂..... (7)	3-8 价值工程简介 (53)
1-6 生产管理要点..... (8)	3-9 日本企业成功的原因 (54)
1-7 销售与生产..... (16)	3-10 管理人员的自我培训和自我诊断 (55)
1-8 计划..... (17)	3-11 中小企业经营管理自我诊断提纲 (56)
1-9 情报..... (18)	ABC时间管理分类卡 (61)
1-10 标准化..... (19)	附录 (241)
1-11 企业咨询常识..... (20)	一、中华人民共和国法定计量单位..... (241)
1-12 广告..... (21)	二、常用计量单位及换算..... (245)
1-13 经济法..... (23)	1. 米制长度、重量、容量单位..... (245)
1-14 税收..... (25)	2. 常用计量单位换算表..... (246)
1-15 保险..... (26)	三、国内外标准代号..... (249)
第二章 管理者的时间管理 (27)	1. 部分国家和国际组织的标准代 号..... (249)
2-1 开发时间资源..... (27)	2. 国内部分标准代号..... (249)
2-2 管理者如何管理时间..... (29)	四、已颁布的部分经济法..... (250)
2-3 现代时间管理方法..... (33)	五、税收简介..... (250)
2-4 对时间管理的评价..... (44)	1. 工商税..... (250)
2-5 结束语..... (45)	2. 工商所得税..... (254)
第三章 国外管理经验简介 (46)	
3-1 管理的成功与失败..... (46)	
3-2 怎样提高经济效益..... (47)	

3. 烧油特别税·····	(256)
4. 能源交通建设基金·····	(257)
5. 增值税·····	(257)
6. 国营企业所得税·····	(257)
7. 建筑税·····	(258)
六、保险简介·····	(258)
1. 企业财产保险·····	(258)
2. 国内货物运输保险·····	(260)
3. 人身意外伤害保险·····	(260)
4. 简易人身保险·····	(261)
5. 国内汽车保险·····	(262)
6. 家庭保险·····	(263)
七、银行利率·····	(263)
1. 银行工商贷款利率表·····	(263)
2. 银行存款利率表·····	(263)
八、出差须知·····	(263)
九、投稿写稿须知·····	(265)
1. 图书的出版过程·····	(265)
2. 书籍特点·····	(265)
3. 联系投稿·····	(265)
4. 编写要求·····	(265)
5. 书稿十忌·····	(266)
十、北京常用电话号码·····	(266)
1. 市内电话·····	(266)
2. 长途自动电话·····	(267)
十一、北京市公共汽、电车线路·····	(268)
1. 市区车·····	(268)
2. 夜班车·····	(269)
3. 郊区车·····	(269)
4. 城镇车·····	(270)
十二、家庭收支一览表·····	(270)

十三、学习课程表·····	(271)
十四、报刊杂志收到一览表·····	(272)
十五、教学计划、学时完成表·····	(273)
通讯录·····	(274)

第一章 现代企业管理常识

1-1 现代管理原理

现代文明社会的三大支柱是：管理、科学、技术。生产越现代化，管理越为重要，甚至可以说：一个企业的成败，三分在技术，七分在管理。现代管理的目标，是要实现管理的民主化、高效化、科学化、自动化、专业化，花费最少的人力、物力、财力、时间，以取得最大的经济效益。

管理，就是在一定生产条件下，人们遵照某些原则、程序和方法，对管理对象进行计划、组织、指挥、协调与控制，从而实现管理目标。

管理有八大基本要素，分两类：

三个管理手段——机构、法和人；

五个管理内容——人、财、物、时间和信息。

现代管理原理必须具备以下特点：

1. 这些原理是为了符合实现管理的基本目的；
2. 这些原理具有普遍性；
3. 这些原理是研究管理的基本要素及其相互之间辩证关系的。

一般认为，现代管理原理有以下八个：

一、系统原理

这是最重要的一个原理。

所谓系统，就是具有统一功能的各有关部分组成的有机整体。怎样使系统达到最佳化，就叫作系

统分析。

管理处各个层次的系统之中。每个单位，每个管理法，每个人都不可能是孤立的，必处在某个系统之中。它既在自己的系统之内，又与其他各系统发生各种形式的“输出”和“输入”，同时还处在一个更大系统的统一范畴之内。所以，要使为实现同一目标的各系统之间的关系达到最佳化，就必须使用系统分析的方法，这就是系统原理。

系统工程有八个要点：

1. 逻辑系统 即把管理对象作为一个整体，从其组成部分之间的逻辑关系进行观察；
2. 分解结构 把整体分解成部分进行观察；
3. 认识关系 认识系统各个部分之间的关系；
4. 区分层次 分清主次、上下；
5. 跟踪变化 观察各部分的工作情况；
6. 调节反馈 根据反馈信息进行调整，避免偏离目标；
7. 控制方向 使各部分都奔向一个目标；
8. 实现目标。

在进行系统分析时，要尽量采用定量分析的方法。

二、领导原理

领导，就是能为一个组织制定目标，并能引导和影响这个组织和组织成员为实现目标而采取行动。

这种“引导和影响”并不排斥行使组织所赋予的权力实行监督和控制,但更重要的是通过个人(领导者)依据组织内的实际情况,运用领导技能,采取正确的领导方式和领导行为,团结和带领全体职工高效率地去实现组织目标。生产的社会化程度越高,领导起的作用就越大。领导的主要内容是权力和指挥,权力是以强制、奖励、法定地位、领导人员专长和个人地位为基础的。指挥则又以权力为基础。由此可见,领导的有效性取决于领导者的权威和指挥艺术。

下面我们介绍一下领导行为与领导的作用。

1. 领导行为

(1)支持 重视与支持职工的价值观及感情;

(2)促进相互关系 善于促进职工间密切合作,互相满足的关系,并不断发展此种关系;

(3)强调目标 善于激发职工努力达到组织目标;

(4)协助工作 能协助职工拟定工作计划,调整工作关系,提供工作的知识、技术、器具、材料等,使其便于工作,并能提高工作效率。

2. 领导的作用

(1)为组织制定正确的目标,并拟定和推行达到这个目标的计划、方针和政策;

(2)制定有效的奖惩制度,同时要满足下面的合理需求;

(3)合理授权,并提供情报知识与技巧培训;

(4)控制、协调组织内部关系,沟通上下级的意见;

(5)代表组织对外交涉。

三、组织原理

组织,就是根据一定的组织原则,对人和事进行有效的组合,建立起一个高效率的机构。

组织有三个环节:划分任务;任务部门化;授权。即先划分任务,然后把各个任务交给各个部门,再授权给各个接受任务的部门。

组织的原则是:

1. 整分合原则 就是在整体规划下明确分工,在分工基础上进行有效的综合。现代分工有四类:(1)按社会功能进行专业化功能分工;(2)按自然资源特点进行专业化区域分工;(3)按产品(学科)及其构成进行专业化生产(研究)分工;(4)按照作业程序进行专业化作业分工。

2. 封闭原则 是指任一系统内的管理手段必须构成一个连续封闭的回路,才能形成有效的管理运动。系统中的每一层次,每一项措施,都必须有相应的制约因素。封闭是相对的,今天已经完成的封闭,明天就不完全了,一劳永逸的封闭是没有的。有效的管理要求根据情况的变化不断地进行封闭。

3. 跨距原则 一个人的领导能力有限,不可能领导整个部门的每一个人,被领导的人越多,人与人之间的关系越复杂,二者成几何级数增长。如何建立最有效的领导机构原则,就是跨距原则。一般讲,对最高层的管理者,其跨距最多不超过4人;一般管理者的管理跨距不超过30人。

4. 平衡原则 即在组织建立后,要经常观察其工作情况,发现问题,及时调整,消除各部门之间的不平衡因素。

5. 效率原则 即不断通过对各个组织效率的分析,来评价组织的优劣。

四、能级原理

管理中能的概念是指机构、法和人的办事能力（包括管辖范围、职权、有效期等），这种能力构成了管理的“场”和“势”，使管理得以有规律地运动，以获得最佳的管理效率和效益。不同阶层的领导应具有不同的知识结构和不同的决策能力；不同阶层要有不同的职权。现代管理的任务就是建立一个合理的能级，使管理的内容动态地处于相应的能级中去，使他们发挥最大的作用。

五、控制原理

控制就是要随时掌握企业运转情况，并具有强有力的干预手段。

控制分为三个阶段：

1. 计划阶段，即预见控制；
2. 执行阶段，即现场控制；
3. 结束阶段，即反馈控制。

这三个阶段互相衔接，循环往复，每个阶段都为上个阶段做总结，为下个阶段做准备。

六、反馈原理

反馈就是控制系统把信息输送出去，又把其作用结果返送回来，并对信息的再输出发生影响，起到控制作用，以达到预定目标。凡使作用结果越来越放大，叫做正反馈；凡使作用结果越来越收敛，叫做负反馈。原因产生结果，结果又构成新的原因、新的结果。这种因果关系是为了完成一个目的，就是使好的结果越来越发展，差的结果越来越少。一句话，反馈就是对客观变化作出应有的反应。

反馈是实行控制的有效手段，是管理系统的核心。反馈的中心是信息，信息的灵敏、准确、迅速，决定着反馈的功效。

七、弹性原理

管理必须保持充分的弹性，以及时适应客观事物各种可能的变化。不管订什么计划都要留有一定的余地，以防出现意外的因素。

管理弹性有两类：一类是局部弹性，就是任一管理都必须在一系列管理环节中保持可调节的弹性，特别在重要的关键环节要保持足够的余地；另一类是整体弹性，就是指整个系统的可塑性或应变能力。

在应用弹性原理时，要严格区分积极弹性和消极弹性。消极弹性是指人为地留了不该留的余地，致使效益降低。

八、动力原理

管理必须有强大的动力，这种动力还必须得到正确的运用，管理工作才能持续而有效地进行下去。这个原理的核心是调动人的积极性。

现代科学管理认为，有三类推动管理的基本动力：

1. 物质动力 主要是工资制度、物质待遇和奖金、福利等。
2. 精神动力 主要指信仰（革命理想、爱国主义等）、精神刺激（奖状、先进称号等），也包括日常政治思想工作。
3. 信息动力 从管理角度看，信息作为一种动力，有超越物质和精神的相对独立性。书本、情报、经验，甚至传统、作风、爱好、志趣等，都是信息动力的组成部分。

以上八个原理的综合运用，是推动现代管理迅速发展的强大动力。

1-2 现代企业管理 的基本内容

企业管理的现代化是生产越来越社会化的必然结果。科学技术，特别是信息革命的迅速发展，加速了企业管理现代化的进程。这种现代化包括了不断完善生产关系和解放生产力两个方面。具体地讲，主要有以下几点：

一、管理思想的现代化

其主要标志是民主化。生产者是企业生存发展的首要因素。承认职工群众在企业中的主人翁地位及其管理企业的权力是民主化的前提，同时要使这种地位和权力经常化、制度化、法律化。

二、管理机构的现代化

其主要标志是高效化。要按责任与权力、利益相一致的原则设置管理机构，并尽可能减少管理层次。同时要随时按企业内外的情况变化，适当合理地选择有效的管理形式。

三、管理方法的现代化

其主要标志是科学化。科学化的管理方法有：系统工程、经济数学、经济办法、行政办法、行为科学办法等，其中最重要的是数学方法，即使企业管理由定性化转变为量化。

四、管理手段的现代化

其主要标志是自动化。电子计算机在管理上的广泛应用，使管理的水平有了大幅度提高。这是我国企业管理手段的发展方向。

五、管理人员的现代化

其主要标志是知识化、专业化。现代企业管理对管理人才的质量要求越来越高，数量要求越来越多。因此，有计划地吸收和培养各级管理人员，是企业管理现代化的重要途径。

六、实现企业现代化必须抓好的七个环节

1. 人事(MEN) 职工的招聘、培训、考核、奖惩、晋升、任免。
2. 资金(MONEY) 资金来源、预算编制、成本核算、财务分析。
3. 方法(METHOD) 生产计划、质量管理、工艺研究。
4. 机器(MACHINE) 机器配置、厂房布局、设备维修、折旧核算。
5. 材料(MATERIAL) 材料采购、运输、验收、储存。
6. 市场(MARKET) 市场需求、生产方向、产品价格、销售策略。
7. 精神(MORALE) 职工的兴趣、爱好、志向、情绪。

这七个环节的英文字母都以M开头，故有“现代企业科学管理7M”之称。

1-3 现代企业管理人员的 任务和应具备的条件

一、现代企业管理人员的任务

企业的工作按性质分类主要有作业性与管理性两类。从事管理工作人员的主要任务有：

1. 根据国家宏观经济的要求，结合市场和企业内部的发展变化，确定主管单位的工作目标；

2. 根据工作目标来制订实施计划, 合理使用企业的人力、财力、物力;

3. 严格遵守国家的政策、法令, 执行上级的命令、指示, 并监督部属贯彻执行各项规章制度;

4. 协调各单位的行动;

5. 照顾各方面的利益;

6. 了解部属的能力与性格, 以便安排其适当工作;

7. 用正确的思想和科学的方法指导部属完成其工作任务;

8. 认真听取部属的意见, 迅速、如实地向上级反映;

9. 检查与考核下级的工作;

10. 积极做好职工培训工作, 挑选与培养接班人。

二、管理者应具备的条件

1. 指挥人才 能正确处理国家与企业的关系; 具有高瞻远瞩的战略眼光; 具有出众的组织才能; 善于识人用人; 善于判断决断; 有永不枯竭的事业进取心和创新能力。

2. 反馈人才 应有比较广泛、丰富的知识和兴趣; 观察敏锐, 善于吸收新思想综合分析能力和逻辑思维能力强; 有充分的表达能力; 敢于坚持真理, 讲真话。

3. 监督人才 必须和蔼谦虚, 正派公道, 廉洁守法, 铁面无私; 应熟悉业务; 善于深入群众。

4. 执行人才 要有比较充分的实践经验; 有一定的专业理论知识和专业技能; 有恒心与信心, 敢于面对现实; 要能埋头苦干, 任劳任怨, 敢于负责; 善于领会领导意图。

岗位的合理有序与人才运动的无序是现代企业管理的一大特点。

1-4 企业的战略决策

决策, 从广义上讲, 就是为了达到一定的目标, 在可供选择的多种方案中作出抉择。

企业的战略决策是指对企业涉及时间长、规模大、影响深远的一类重要问题的决策, 如企业经营目标, 经营方针, 对实现目标所需要的人、财、物的分配方案等的决策, 也可以称作经营决策。战略决策的正确与否, 影响着企业的兴衰成败, 关系到企业的命运, 决不能“即兴而定”, 草率从事, 必须进行尽可能周密的可行性研究。一次成功的决策, 必须建立在领导者对上级精神的深刻领会, 对客观环境的正确估计和对自身情况的充分了解之上。一般地讲, 进行战略决策应遵循这样的程序:

一、确定目标

目标就是你想取得的成果。目标必须具体, 因为具体的目标是切实可行的各项对策产生的前提条件。对企业来说, 总目标是一致的, 就是让自己的产品能最大限度地满足社会的需要, 并在此基础上尽可能地增加利润。为达到这个目标, 必须确定不同的具体目标, 如应该生产什么产品, 采用什么技术, 选择什么设备等。

二、分析环境

外部因素最重要的是市场和竞争者。这就需要搞好市场预测和掌握新技术的发展动向。

三、分析本企业的长处和短处

要对企业的生产、管理、推销、财务、人员等

进行全面分析,以扬长避短。寻找企业存在的问题,可以运用一个简单而有效的公式:

标准-现状=问题

式中 标准——是一个理想状态,它可以是来自上级的要求,也可以来自同行业中的先进样板;

现状——本企业现实的综合状况。

四、找出本企业的机会和危机

机会和危机表现在五个方面:

1. 对产品需求的上升或下降;
2. 竞争者力量的增强或减弱;
3. 工艺技术的改变;
4. 消费者口味的改变;
5. 企业发展基金的多寡。

要不失时机地抓住机会,消除危机。

五、探索和制定各种可行方案

在前四步的基础上,制定尽可能多的方案,进行选择。这里要贯彻两条原则:

1. 整体详尽性原则 要把所有能作出的方案都列出来,以供选择;
2. 相互排斥性原则 就是把实质或主要步骤雷同的方案进行合并,归纳成几个不相同的方案,然后再进行比较。

六、方案的选定

中选的方案,理应是最优方案,但由于各种条件的限制,有时无法作出最优方案,或即使作出了最优方案也无法实行,因此,美国著名管理学家西蒙提出了“满意标准”的原则,以代替“最优标准”。“满意标准”也被称为“有限合理性”原则,即因时、因地、因具体情况制宜地选择离预定目标最近,

又可以付诸实际的方案。

1. 选定原则

(1)计算出资金利润率。

$$\text{资金利用率} = \frac{\text{利润}}{\text{固定资产折旧} + \text{流动资金}}$$

然后进行产品的生产和日常经营成本分析。

(2)用资金利用率和银行利率进行比较,如低于银行利率,即使表面上有利润,实质上也是一个亏损方案,一般是不足取的。

(3)充分考虑方案的风险。

中选的方案应是资金利用率和风险指标综合平衡后的最优方案。

2. 选定方法

(1)标准值选择法。一个成功的决策,要符合多种目标。先将这些目标列出来,然后用打分的方法计算每一方案与目标相符的程度。例如,选择海外经销商,可用四个目标标准打分,然后择优选取:

客户 \ 标准	政治态度	资信情况	经营范围	经营能力	总评价
A	100	90	70	60	320
B	80	95	90	80	345
C	95	100	90	95	380

通过上述总评价,应选C客户。

(2)最大最大收益值标准法。当决策者对未来比较乐观时,可采用此法。首先把每一个方案中的最大收益值挑出来,然后再在几个方案中的收益值中挑选出最大的入选。

(3)最大最小收益值标准法。当决策者对未来比较悲观时,可采用此法。它是把每一方案中的最

小收益值选出来，再从中选择最大收益值的方案入选。

例如：某工厂在未来三年内生产某种商品有三种方案：一是新建一个车间；二是扩建现有的车间；三是维持现状。这样，三年后的资金利用率见下表：
(根据预测市场需求变化算出)

资金利用率 方案	市场需求		
	大	中	小
新建	37%	18%	- 24%
扩大	25%	12%	- 12.5%
维持	10%	6%	- 1%

如预测市场需求增大，根据(2)，应选新建车间的方案，如预测市场需求减少，根据(3)，应选维持现状的方案，前者可获最大的收益，后者可冒最小的风险。

七、落实方案

1. 制订详细的行动计划 战略计划必须靠行动计划来落实。

2. 检查、考核、实行反馈 战略计划的制定绝对不是一劳永逸的。首先，计划本身可能存在缺陷，为弥补这些缺陷，应该在作出决策的同时，作出应变计划，以防意外；其次，客观形势在不断变化，因此应定期检查、考核战略计划的可行性，不断进行修订，以臻完善，使整个决策过程封闭。

1-5 制度——现代管理的灵魂

制度在现代管理中的作用，就象组织纪律在军

队中的作用一样，是生产水平高低的标志。制度是管理的基础，是管理的法律形式，因此是管理工作首先要解决的问题。所谓“有章可循”，“按职尽责”便是制度的作用。制度的科学与否，在很大程度上决定着企业的兴衰。一般地讲：制度有这样的特点：

一、制度是多年管理经验的科学总结

制度是具有法律效力的条文化的规章、规定、工作方法和工艺程序，是应社会化、现代化生产的需要而产生的。在生产实践中，一些不利因素一而再、再而三地出现，影响生产的进程，于是人们便把消除这些不利因素的措施用条文的形式固定下来，形成了制度。制度是为了解决生产中出现的“例外性”问题而建立的，本身具有很强的科学性。

二、制度是在不断发展变化的

制度既然是生产经验的科学总结，生产发展了，制度也必然会发生相应变化，否则制度就要僵化，阻碍生产发展。从二、三十年代的“泰勒制”、“福特制”，到近代的“巴克制”，“TQC”等行之有效的制度，都是建立在前人的制度之上的。制度还要依行业和生产工具的水平而定。如汽车制造多采用流水线，而修理行业多采取班组制；本世纪初，多数工厂采取10~12小时工作制，而现代多采用6~8小时工作制。近十年来，电子计算机已大量进入管理领域，各种新的管理制度层出不穷，有力地推动了生产的发展。

三、制度不是万能的

制度只能解决生产中出现的那些“例外性”问题，而实际生产中则经常出现许多“例外性”问题。人们固然可以在“例外性”因素反复出现后，找出

解决方法,并制定新的制度,然而绝不可能杜绝“例外性”因素的产生。这是因为:(1)影响生产的因素太多,人不可能都预料到;(2)随着生产的发展和生产工具的改进,一些原有的制度不适合了,人们对新的生产特点的认识还要有个过程;(3)精神的因素,即人的因素是在时刻变化的,很难用制度管理。由此可见,制度不是万能的,对它的局限性要有充分的认识。在制订制度时,要保持充分的弹性,采取足够的预防措施,防患于未然。另外要建立反馈系统,定期考察、修改各种制度,以防制度僵化、老化。

四、制度的有效性依赖其权威性

一种科学的制度,肯定会给企业带来利益,这种利益便是制度从经济方面得到的权威。仅靠这点权威还不够,还要有强制手段,有启发人自觉遵守的手段。

1. 强制手段 制度的强制手段主要表现在两个方面:一是企业中的每个人都毫无例外地要遵守,并身体力行;二是制度的执行以纪律为后盾,凡违反制度者,均应受到惩戒。

2. 启发手段 制度的启发性表现在三个方面:一是要使执行者相信制度是科学的,可行的,人人都做得到的;二是要使制度能满足人的成就欲,使他们相信,只要执行制度,就可以使工作富有成果;三是要使制度与个人经济利益挂钩,凡模范遵守制度者,都可以获得一定的个人经济利益。这种科学性的强制手段、启发手段便构成了制度的权威性。当然这种权威也包括了传统的、道德的和约定俗成的力量。没有权威的制度是没有效力的。

制度的这些特点决定了制度在现代管理中的地

位。一个高明的管理者会充分利用制度来提高效率,使企业的工作有条不紊。

1-6 生产管理要点

一、坚持均衡生产

均衡生产是指企业在各个不同时间均衡地生产产品,即企业的各部门在每段相等的时间完成相等或平均递增的工作量,不突击,不会战,不加班。其好处是:

1. 保证产品质量,避免因赶进度造成质量降低,废品增加。

2. 提高设备利用率,保证设备不闲置,又避免因突击而造成设备超负荷运转而损坏。

3. 有利于劳动力的合理使用,提高劳动生产率,避免前松后紧而造成的劳动力浪费和费用的增加。

4. 有助于建立良好的生产秩序,不断提高经营管理水平。

均衡生产,是现代管理的基础。

二、科学地划分生产类型

生产类型是指生产中按专业化程度划分的生产组织类型。一般可分为大批量生产、小批量生产和单件生产三种类型。划分类型的作用是:

1. 可以根据不同生产类型的特点配置不同的技术装备,采用不同的生产组织形式和管理方法,使整个生产工艺更加合理化。

2. 有利于生产专业化程度的提高,推动企业的系列化、标准化、通用化工作,从而大大提高经济效益。

三、确定高效益的生产指标

一般地讲,某种产品生产批量越大,经济效益就越高。但由于市场需求因素的制约,往往需要小批量多品种的生产。如何才能制定合理的、高效益的生产标准呢?这要根据两个原则:一是要以销定产,坚持生产适销对路的产品;二是要搞好企业生产经营中的综合平衡,就是将品种、产量与销售收入、成本、利润等指标进行平衡,及时改进生产中的有关环节,不断扩大销售,降低成本,提高经济效益。

一种产品生产多大批量才能变亏为盈呢?寻找这个盈亏平衡点是至关重要的,这是确定生产指标的出发点。计算盈亏平衡点的公式是:

$$\text{盈亏平衡点产量} = \frac{\text{固定成本}}{\text{产品单价} - \text{变动成本}}$$

当此公式的值小于1时,就说明可以盈利。

四、生产作业计划要详尽、具体

生产作业计划的作用是:

1. 使生产总指标层层落实,把全企业组成一个有机的整体,避免各自为政的现象。

2. 具体安排了各部门的生产日程,有利于协调各个生产环节的配合,提高计划管理的水平。

3. 使各个生产环节在各段时间内都得到充分而又合理的负荷,有利于组织均衡生产。

生产作业计划要根据生产单位的组织形式和生产类型而定。对任务量要经过科学的测算后下达,同时要提出保证措施。

五、质量管理

1. 产品的质量可以从五个方面表述:

(1)性能:指产品为适合一定的使用目的所

具有的物理、化学或技术属性;

(2)寿命:指产品的使用期限;

(3)可靠性:指产品在规定的时间内和条件下,完成规定任务的能力;

(4)经济性:指产品的价格和使用过程中的费用;

(5)外观:指产品在外形上满足消费者的能力。

2. 为保证产品的质量,现代化企业大都采取了全面质量管理(TQC)的办法。这种方法有四大特点:

(1)指导思想明确,就是“一切为了用户”;

(2)管理内容全面,包括了生产和流通的全过程;

(3)管理方法科学,采用了质量控制、优选法、价值分析、相关分析等方法,使用计算机对大量数据进行处理,最后得出结论,而不是凭经验和感觉;

(4)群众基础广泛,因为全企业的人都要参加管理。

3. 全面质量管理是对产品设计、制造、辅助生产和销售四个过程的全面管理,各个过程管理的基本内容是:

(1)设计过程:保证设计的产品具有相应的先进水平和经济效果。

(2)制造过程:首先,要坚持质量检验,保证不合格的加工对象不投产,不合格的零部件不转工序,不合格的成品不出厂;然后利用控制图进行工序质量控制,以防不合格产品产生;最后根据质量检验和质量控制提供的数据和情况展开质量分析,以进行有关决策,进一步挖掘提高产品质量的潜力。

(3)辅助生产过程:保证按时供给生产所需的

符合标准的原材料、辅助材料和外协件；加强对工具、量具的保养、检验、校正和修理，严格发放制度；加强设备维修，保证生产设备完好。

(4)销售使用过程：开展对用户的技术服务工作，以保证产品特性能充分发挥；进行产品使用效果与使用要求的调研，为改进和提高产品质量提供依据。

六、设备管理

1. 设备管理的任务是：

(1)根据技术先进、经济合理的原则，正确地选购设备，为企业提供效能高、耗能少、适用性强的最佳技术装备；

(2)在力求节省维修经费的条件下，保证设备经常处于良好的技术状态，不断提高设备的完好率和利用率；

(3)认真做好现有设备的改造和更新工作，不断提高设备的现代化水平；

(4)熟练掌握引进设备的使用和维修技术，解决备品、备件供应，并承担引进设备的测绘、仿造、翻版和改进工作。

2. 选购设备时应考虑的因素：

(1)设备的生产性，即设备的生产效率；

(2)设备的可靠性，即能长时间按规定精度无故障运行；

(3)设备的安全性，即有防止事故发生的各种装置；

(4)设备的节能性，即设备的热效率和耗能标准；

(5)设备的耐用性，即设备的使用寿命（包括无形磨损）；

(6)设备的维修性，即设备易于维修，供方又能提供良好服务；

(7)设备的环保性，即设备产生“三废”的数量及处理的难易程度；

(8)设备的成套性，即与其它设备的配套能力；

(9)设备的灵活性，即设备对生产不同产品的适应性。

七、劳动管理

劳动管理主要是对劳动者的生产行为进行管理，以达到提高劳动生产率的目的。劳动管理主要有以下内容：

1. 制定劳动定额 科学制定劳动定额的方法有：

(1)经验估工法，即由有经验的领导、工程技术人员和工人，根据本岗位的设备、工具和其他生产条件，直接估算制定；

(2)统计分析法，即根据过去生产同类产品所消耗的工时，结合当前的生产条件和组织技术条件的变化，通过计算和分析后测定；

(3)技术测定法，即根据对生产组织条件的分析研究，在挖掘潜力的基础上，通过技术测定和分析计算来制定。

这三种方法中，第一种简便易行，但不够精确；第三种比较精确，却十分复杂，不易制订；第二种介于二者之间。不同企业可根据本企业的条件选择之。

2. 提高劳动生产率的途径

劳动生产率是指劳动者生产的合格产品数量同生产这些产品所消耗的劳动时间之比。公式是：

$$\text{劳动生产率} = \frac{\text{合格产品数量(或价值)}}{\text{劳动时间}}$$

从这个公式出发,可知提高劳动生产率的途径有:

(1)依靠科学研究和技术革新,使机器设备的技术性能不断提高;

(2)重视智力投资,使职工的管理水平和技术水平不断提高;

(3)改进企业管理,合理组织生产,使整个工艺过程科学化。

3. 劳动工资与职工福利

社会主义贯彻按劳分配的原则,工资标准由国家统一制订,工人的劳保福利,国家也有法律保证,企业只是执行者。企业能控制的工资部分,仅仅是奖金而已。奖金是工人工资的一部分,是用来调动工人生产积极性的。因此发放奖金有三忌:一忌数量过大,这往往说明劳动定额不合理;二忌人人有份,“吃大锅饭”,起不到鼓励作用;三忌苦乐不均,缺乏全局观念,人为地制造矛盾,影响生产。

八、物资管理

1. 物资管理的基本任务

(1)按质、按量、按品种、按时间成套齐备地供应企业所需要的生产资料;

(2)合理使用和节约物资,以利于降低产品成本;

(3)合理储备物资,加速资金周转;

(4)加强物资的采购和保管工作,降低采购成本和保管费用;

(5)严格遵守国家的政策法令,建立和健全各项规章制度。

2. 制订物资消耗定额的基本方法

(1)技术计算法:在工艺计算的基础上制订定

额;

(2)统计分析法:根据有关统计资料制订定额;

(3)经验估计法:根据技术人员和生产人员的实际经验制订定额。

我国的企业目前还处于从经验估计法到统计分析法的过渡中,物资消耗定额还不是很合理的,这是一些企业生产成本低,流动资金占用多、周转慢的一个重要原因。

3. 仓库管理的主要环节和内容

(1)物资入库前做好验收工作,把好产品入库关;

(2)物资保管要防止物资短缺、损坏、变质、混乱;

(3)物资发放要严格手续,有计划地进行;

(4)仓库盘点,要认真、细致,及时发现问题,堵塞漏洞。

4. 节约物资的主要途径

(1)改革产品设计,制造重量轻、体积小、成本低,效率高的产品;

(2)采用先进工艺,减少工艺性物资消耗;

(3)选用新材料和代用材料;

(4)实行集中下料,不断采用新的裁、下料方法,以提高材料利用率;

(5)抓好废旧物资的回收利用。

九、财务管理

财务管理一般包括:固定资金管理、流动资金管理,成本管理、销售收入、企业盈利管理和财务收入管理等。

1. 财务管理的主要方法

(1)编制财务计划,进行计划管理;

(2)通过对生产、技术、经营各个环节的会计