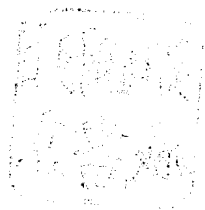


《企业管理实用书系》

编纂委员会

主 编	李家镐		
副主编	史景星	姚纪梅	李仁芝
编 委	于永盛	孙景奎	吴文虎
	卓 超	施建时	徐文龙
	顾国祥	夏震藩	徐奎兴
	黄午阳	黄洁纲	焦自纯
	颜光华		



序

李 家 镐

上海企业管理研究所联合上海企业管理界一些热心人士，计划编写一套“企业管理实用书系”，总结介绍国内外关于加强企业管理的经验和做法，以适应广大企业提高管理素质的需要。这是一个很好的愿望。

社会主义企业需要不需要管理？需要什么样的管理？现在，有一种倾向是以“承包”代替管理，以为只要“层层承包”，企业的生产和各个方面都会自动地搞上去，利润、税收、财政收入也就高枕无忧了。他们不理解现代社会生产应是高度社会专业化协作的大生产，对于宏观经济管理来说，只有具备高水平的规划、计划、调节和控制机制才能保证社会生产和再生产持续、稳定、协调发展，从而促进企业提高生产率、社会增加财富、财政增加收入和人民的物质文化需要得以满足；对企业来说，只有具备高素质的经营机制和企业管理，才能在上面所说的经济环境中施展才能。遗憾的是，无论是“财政包干”还是“企业承包”都不能增加政府宏观经济管理的才能，也不能增加企业的经营和企业管理才能。所以，“承包”代替不了管理，也许只能松懈对管理科学的学习、研究和发展。这对于社会和企业的现代化都是不利的。

另一种倾向是简单搬用资本主义国家的管理理论和实践，包括不加思索地套用一些诸如“感情投资”之类的庸俗时髦名词，却并不认真消化吸收他们管理经验的精髓。资本主义国家的企业管理有许多值得我们学习的东西。这是因为不论是资本

主义社会还是社会主义社会，其社会生产和再生产的总过程有它们的共性，而企业在这—总过程中的经营活动、内部管理也有它的共性。对于他们的经验，既不能全盘肯定，也不能全盘否定，需要采取分析的态度，取其所长，去其所短，进行有利于完善、发展社会主义制度的扬弃。在企业的经营管理、劳动管理、人事管理、工资管理等方面，社会主义企业与资本主义企业是有区别的，需要根据社会主义制度及其计划经济与市场调节结合的经济体制和运行机制的要求加以扬弃。对于生产管理、技术管理、质量管理、财务管理、设备管理等等，则有更多的共性，基本上是通用的。但是，微观的东西总是与宏观的东西有联系，不可能毫无相关性。所以，即使是通用的东西，也有一个如何更适合中国具体条件的问题。因此，学习外国企业管理经验的时候都要结合中国的实际、中国的经验、中国社会主义的特色，逐渐发展出一套适合社会主义中国的企业管理的理论与实践。不过，现在不加分析、不加消化，全盘照搬的倾向还相当普遍，有些甚至发展到对中国自己的经验采取虚无主义的态度。这种态度不利于我们真正消化吸收资本主义企业管理的精髓，也不利于社会主义企业向更高的管理水平前进。当然也不利于社会和企业的现代化。

所以，消化吸收发达资本主义国家企业管理的理论和实践，结合中国社会主义实际，融会我国自己的文化和经验，发展出中国社会主义企业管理的理论和实践，是一项十分重要的工作。因此，按照这个方向编写一套“企业管理实用书系”，是一件值得鼓励的事情。

不过，严格地说，现在要编写这样一套融会贯通的企业管
理丛书，无论客观条件、主观条件都还没有完全成熟。现在写出来的书，很可能达不到希望达到的要求。那末，这件事是不是就搁置不干了昵？这也不是积极进取的态度。凡事总要有个

开端。只要有了正确的愿望和目标，第一次不成熟的东西，通过多次学习——实践——总结的深化过程，最后总会编写出一套符合初衷的、内容丰富的、有水平的丛书。所以，编写这套实用书系，作为走向目标跨出的第一步，还是应当支持和鼓励的。希望今后能用我国自己的经验，并进一步吸收国外的新经验来充实、修改、提高这套书系，为社会主义建设多作贡献。

1991年5月

编 者 的 话

企业的生存发展必须具有良好的外部环境和有效的内部运行机制。经过近年来的治理整顿，我国的社会经济环境 and 经济秩序已有了较大的改善。在企业内部，通过深化改革、推行现代化管理、实行承包经营责任制、开展企业升级等工作，管理水平也有了相应的提高，涌现了不少切实可行的先进经验。但是，不少企业的人力资源浪费大、物资消耗高、产品质量差、经济效益低和管理混乱的状况尚未根本改变，因此，深化改革，加强企业管理，提高经济效益，仍然是一个十分突出的问题。

为了有针对性地协助企业有效地解决管理中存在的一些主要问题，总结推广在改革开放中出现的先进经验，进一步提高企业的管理水平，提高经济效益，推动企业的发展，由上海企业管理研究所发起，联合上海有关高校、科研单位、实际部门、群众团体的部分专家、教授、实际工作者，在上海市人大常委会副主任李家镐同志支持下，组成“企业管理实用书系”编纂委员会，有计划、有目的地总结编写出一些企业欢迎的图书，供出版社遴选出版，为广大企业参考借鉴，以期在“质量品种效益年”活动中，作一点微薄的贡献。

编写一些受企业欢迎的出版物，是有相当难度的。固然有外部环境变化的限制，又有企业内部机制运行的约束，但我们有信心从企业整体优化和提高企业综合竞争能力出发，力争从理论和实践上探讨如何加强企业内部管理的问题，搞好这套书系的编写和出版工作，向企业提供切实可行的具有较大操作性

的经验和方法。这个目标能否实现，能达到何种程度，将留待企业界的评断，也殷切求得同行们的支持。

“企业管理实用书系”编纂委员会

1991年3月

目 录

序.....	李家镐
编者的话	

第 一 篇

第一章 现场管理.....	(3)
第一节 现场管理的意义和任务.....	(3)
第二节 现场管理的原则.....	(7)
第三节 现场管理的内容.....	(15)
第四节 加强现场管理的途径.....	(23)
第二章 生产程序的分析与改进.....	(26)
第一节 生产程序分析的目的和特征.....	(26)
第二节 生产程序图.....	(29)
第三节 生产程序分析的工具.....	(41)
第三章 人一机一环境的有机配合.....	(43)
第一节 人一机一环境研究的意义和内容.....	(43)
第二节 人与机器的不同特点.....	(47)
第三节 人一机一环境系统的总体设计.....	(52)
第四节 人与机器的配合.....	(54)
第五节 劳动环境与效率.....	(58)
第四章 优化劳动组合.....	(69)
第一节 优化劳动组合的重要意义.....	(70)
第二节 优化劳动组合的指导思想和原则.....	(74)

第三节	优化劳动组合的方法·····	(76)
第四节	优化劳动组合的实施步骤·····	(86)
第五节	优化劳动组合的配套措施·····	(89)

第 二 篇

第五章	定置与定置管理·····	(97)
第一节	定置管理的产生和发展·····	(97)
第二节	定置管理的基本理论·····	(98)
第三节	定置管理的任务与作用·····	(105)
第六章	定置管理的实施·····	(112)
第一节	实施定置管理的基本程序·····	(112)
第二节	设计与绘制定置管理图·····	(118)
第三节	定置管理责任制·····	(120)
第四节	推行定置管理应注意的几个问题·····	(121)
第七章	定置管理的诊断·····	(123)
第一节	定置管理诊断的特点、任务和作用·····	(123)
第二节	定置管理诊断的对象和内容·····	(126)
第三节	定置管理诊断的方法和原则·····	(131)
第四节	定置管理诊断的程序·····	(135)
第八章	定置管理的标准化工作·····	(139)
第一节	定置管理标准的制订和发布·····	(139)
第二节	定置管理标准的内容和模式·····	(141)
第三节	定置管理常用图、表、牌的设计·····	(155)

第 三 篇

齐齐哈尔第一机床厂推行定置管理的做法和体会·····	(165)
----------------------------	-------

推行定置管理 提高生产现场管理水平.....	(173)
定置管理在上海汽轮机厂的实践.....	(177)
推行定置管理 优化生产现场.....	(182)
定置管理是强化生产现场管理的“突破口”	(191)
后 记.....	(197)

第一篇

第一章 现场管理

什么是现场？我们这里所说的现场，是指生产现场，就是工人进行生产劳动的场所，也称工作地。现场是车间内最基本的生产环节，也可以说，车间是由若干个相关的生产现场所组成的。一个生产现场，可能有一个班组进行生产活动，也可能同时有几个班组进行生产活动，有时一个班组（主要是辅助工种，如电工）也可能在几个生产现场上进行生产活动。

从整个企业来看，生产现场集中着企业主要的人力、物力、财力，它由劳动者、机器设备、原材料、厂房、资金及加工方法等要素所组成。在生产现场上，工人借助于劳动工具，对原材料进行加工，从事直接创造物质财富的活动。

什么是现场管理？现场管理，就是对现场中的劳动者、机器设备、原材料、厂房、资金及加工方法等进行计划、组织、指挥、协调和控制，并使其合理配置、优化组合，达到进一步提高经济效益的目的。现场管理的前提是企业的整体目标，也就是必须保证企业整体目标的实现。

第一节 现场管理的意义和任务

一、现场管理的意义

（一）现场管理是企业经营决策的重要依据。

正确的经营决策取决于准确而全面的信息。企业信息主要

来源于两个方面：(1)企业外部。包括国家的方针、政策、法律、法规,原材料供应市场和产品销售市场情况等；(2)企业内部。包括各层次职工队伍素质,技术设备状况,生产能力,加工工艺,能生产什么产品,不能生产什么产品等。而企业内部的信息则绝大部分来自生产现场。因此,要使企业的经营决策正确,除必须及时掌握企业的外部信息外,还必须准确地、全面地掌握企业内部生产现场的信息,否则,企业经营决策就会失去必要的内部依据。只有知己知彼,才能百战不殆。

(二)现场管理是企业管理的重要内容。

企业的产品是在生产现场加工制造的。优化的设计和先进的工艺要靠生产现场来实施,优化的技术装备和生产工具要靠生产现场来使用和维护,优化的产品质量和数量要靠生产现场来保证,优化的劳动组合要靠生产现场来落实。还有原材料和半制品的使用、节约,文明生产等,也要依靠生产现场来实现。因此,现场管理是企业管理的重要内容,离开现场管理谈企业管理是没有任何意义的。

(三)现场管理是企业各项专业管理的基础。

企业的各项专业管理,如计划管理、劳动工资管理、设备管理、工艺管理、产品质量管理、原材料和半制品管理、财务成本管理、营销管理、安全技术管理等,没有哪一项不是以生产现场管理为基础的。各项专业管理的目标最终都要落实到现场,通过现场来实现。现场管理又为各项专业管理提供各种数据、资料等信息。专业管理指导、服务于现场管理。只有把现场管理搞好了,专业管理才有可靠的基础。

(四)现场管理是全面提高企业素质的保证。

全面提高企业素质,包括提高职工队伍素质、生产技术素质、经营管理素质、基础工作素质、精神文明建设素质等。所有这些素质的提高,基本上都要从现场管理做起,没有现场管

理作保证，全面提高企业素质，只能是一句空话。

现场管理的好坏，实际上是衡量企业管理水平高低的重要标志。凡是现场管理搞得好的，这个企业的管理水平也一定比较高的；反之，我们很难想象一个生产现场管理混乱的企业会具备较高的企业管理水平。

我国工业企业现场管理，经过企业整顿、推行现代化管理、加强企业管理的基础工作、开展企业升级、加强两个文明建设等，有了长足的进步。但发展是很不平衡的。还有相当一部分企业现场管理混乱，人力、物力、财力资源浪费严重，设备利用率不高，产品质量差。这些问题的存在，固然与企业的整个管理水平有关，但更重要的原因还是某些企业领导不重视现场管理，不抓现场管理。要使每个企业领导者充分认识加强企业现场管理的重要意义，明确认识要提高企业管理水平，提高企业的竞争能力，提高企业的素质，首先要搞好现场管理。

二、现场管理的任务

(一)优化组合各生产要素，不断提高劳动生产率。

现场是由劳动者、机器设备、原材料、厂房、资金及加工方法等要素所组成的。现场管理，一方面要提高现场各构成要素的素质（质量和效率），另一方面要将各要素科学地、有效地组合成一个整体，充分发挥现场管理的整体功能。

(二)加强精神文明建设，培育“四有”（有文化、有道德、有理想、守纪律）职工队伍。

工业企业在现场直接从事生产劳动的职工约占全体职工的70~80%。因此，加强企业精神文明建设，加强企业的思想政治工作，培育“四有”职工队伍的重点是在生产现场。只有把现场精神文明建设搞好了，整个企业精神文明建设才能搞得

(三)推进企业管理现代化,赶超国际先进水平。

企业管理现代化,包括管理思想现代化(树立一系列现代管理观念)、管理组织现代化、管理方法现代化、管理手段现代化、管理人员知识现代化等五个方面的内容。推行企业管理现代化,应从两方面入手:一方面是实现各项专业管理的现代化,一方面是实现现场管理的现代化。而二者又是相辅相成的。现场管理现代化是专业管理现代化的基础,专业管理现代化是现场管理现代化的保证。二者互相推动,互相促进,才能提高整个企业的现代化管理水平,从而为企业赶超国际先进管理水平创造良好的条件。

(四)提高产品质量,降低物资消耗,提高经济效益,全面提高企业素质。

这是企业管理的一项主要任务,也是现场管理的一项主要任务。完成企业管理的这项任务,主要的还是要依靠加强现场管理。

三、现场管理的要求

(一)保证现场生产的正常进行。

根据合理分工与协作的原则,建立科学的劳动组织体系。企业各部门和人员都要为生产现场的正常生产创造必要的条件。管理到现场,服务到现场,有问题及时解决。

(二)制订和完善作业标准。

企业要制订并不断完善现场作业标准,实现作业标准化,操作规范化。要定期检查作业标准、操作规范的执行情况。对不标准、不规范者要及时加以纠正。

(三)工人工时和机器设备的充分利用。

消除各种无效劳动和工时的浪费,诸如生产节拍不协调、窝工、重复搬运、返工等。保证机器设备的充分利用,提高设

备利用率，缩短维修时间，消除故障，保持设备的完好率。

(四)实行定置管理和目视管理。

对现场各要素的管理要逐步实现标准化、科学化。要充分运用平面布置图、标准作业图、作业指导书、物流图、指示灯、显示屏，使每个生产工人对自己的工作内容、职责范围、工作程序有清楚的了解。

(五)建立和健全安全文明生产体系。

及时更换、调整不合理的工装夹具和模具。对现场经常进行整顿、整理、清扫、清除，消灭生产现场中松、散、脏、乱、差现象，保证工人在劳动中的安全和健康。

(六)保证信息的准确、全面和及时。

生产现场的各种信息是企业科学决策和科学管理的重要依据。因此，要保证生产现场的各种信息填写准确、全面，传递及时；消除虚假、拖拉现象。

第二节 现场管理的原则

搞好现场管理，必须遵循以下一些原则。

一、整体性原则

根据现代化系统论的观点，企业作为一个系统，它的第一个特征，就是整体性。企业作为一个整体，它是由若干相互联系和相互作用的各个部分所组成的。其中最主要的部分是车间，而车间是由现场所构成的。现场是整个企业的一部分，现场管理是整个企业管理的一部分。企业是一个系统，车间是子系统，现场则是次子系统。不论是哪一个层次，既然是一个系统就具有整体性。

(一)全面认识整体。

现场是由各要素所构成的整体，全面认识整体，也就是全面认识现场的各个构成要素，如一个现场是由哪些要素所构成的？各要素的性质、条件、基本情况如何？如果不全面考虑各构成要素，并处理好相互之间的关系，只是抓一个或几个环节，那末，整个现场管理就搞不好。

（二）将整体作为前提。

我们在研究现场管理的各种问题时，必须以发挥现场管理的整体功能为前提。只有充分发挥现场管理整体功能的作用，才能达到现场优化管理的目的。因此，必须做到：（1）先整体后部分；（2）部分服从整体；（3）部分要在整体中发挥积极的作用。

（三）将整体加以分解。

我们在研究现场管理的每一个问题时，都要从整体上加以研究，这是毫无疑义的。但是，这种研究不能只限于对整体的笼统认识，而要对整体加以分解，通过对整体的分解，了解整体的构成要素及其性质，然后对存在的问题再给予综合的解决。例如，产品质量问题，如果就产品质量解决产品质量，是解决不好的，必须详细分析影响产品质量的各项因素，是设备问题，还是操作问题？是原料问题，还是工艺问题？这是人所共知的常识。

（四）发挥整体结构效应。

现场作为一个整体，不是各组成部分的简单相加，而在于它具有总体的、系统的功能。在合理组合的情况下，系统功能应大于各部分功能之和。亚里士多德说过：“整体大于各部分的总和。”系统的各部分在组成一个整体后，各部分就不只是发挥其原来的功能，而是互相有机地结合在一起，产生出整体的结构性功能，这种功能的产生是一种“质变”，是原来各部分所不具备的。