



企业系统 规划与运作

- ◆ 国企现状的深度透视。
- ◆ 现场管理、设备维修、外协件管理、材料管理、作业标准和操作规程的细节化论述。
- ◆ 制造资源计划MRP-Ⅱ的具体应用。
- ◆ ISO9000标准系列的详尽介绍。

谢耘 编著

广东经济出版社

企业系统规划与运作

周 耘 编著

广东经济出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

企业系统规划与运作/周耘编著. —广州: 广东经济出版社, 2001.5

ISBN 7-80632-945-5

I. 企… II. 周… III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2001) 第 026817 号

出版	广东经济出版社 (广州市环市东路水荫路 11 号 5 楼)
发行	广东经济出版社
经销	广东新华发行集团股份有限公司
印刷	肇庆市科建印刷有限公司 (肇庆市星湖大道)
开本	850 毫米×1168 毫米 1/32
印张	9
字数	223 000 字
版次	2001 年 5 月第 1 版
印次	2001 年 5 月第 1 次
印数	1~4 500 册
书号	ISBN 7-80632-945-5 / F·502
定价	23.00 元

如发现印装质量问题, 影响阅读, 请与承印厂联系调换。

销售热线: 发行部 [020] 83794694 83790316 邮政编码: 510100

(发行部地址: 广州市合群一马路 111 号省图批 107 号)

• 版权所有 翻印必究 •

11158 57

前 言

《企业系统规划与运作》是笔者几十年来从事生产、技术、管理工作的一点实践体会，没有高深理论，“实话实说”，比较通俗，力求从系统性、实效性和前瞻性出发，进行广泛、随意的阐述，形式自由，自然不是百科全书，也不属指导性读物，欠缺之处由读者发挥和补充，目的在于和企业人共商讨。

要强化企业管理，一切必须从人的工作做起。不仅要教育、培养一般的管理干部和员工，严格规范企业行为，提高企业素质，最重要的是要从高层领导做起，明确目标，高屋建瓴。“大海航行靠舵手”，企业要想在激烈的市场竞争中做到不败阵，或是在夹缝中脱颖而出，甚至立足于世界之林，没有良好的心态和一整套独特的价值观念和思维模式是不行的。没有高瞻远瞩的组织、指挥能力，企业肯定是一盘散沙，“机器虽在转，不问其效率”的企业迟早会败下阵来。

如果企业出现蛀虫，再多的“陈仓良谷”都无法满足。全国出现的腐败现象中，发生在企业的数目也十分惊人，大量国有资产流失，这些全国人民都在关注，全党在加大力度严惩。那些占有现代物质的野蛮人，终究会受到社会惩罚。

随着市场经济革命的深入，全球经济大战蔓延，我国的企业工作（特别是国有企业）应是彻底改观的时候了，再也不能沿用传统的管理方法。机制是新的，办法是老的；要求是新的，观念仍是旧的，“见物不见人”的因循守旧，怎能适应飞速发展的世界经济？

办企业，资本重要，生产力推动也重要，但管理理念更重要。要办好企业，不能畏首畏尾，要有胆识、有气魄。何况是国有企业，论人力：人才济济；论设备：不说世界一流，也是够现代化的；厂房整齐排列，高楼林立，但为什么越来越“今不如昔”，规模越来越萎缩，企业越来越“不景气”？是企业经营管理不善，最根本的还是管理者的素质问题。

办好企业，先要有创精神、创形象、创品牌的意识。

企业好比是一块田园，“一分耕耘，一分收获”；企业就像一个家庭，大家都来精心维护，关心培养，互相支持，一定会兴旺。大处着眼，小处着手，关键在于企业高层领导。

《企业系统规划与运作》是将企业要抓的千头万绪的工作归纳到“基本要素”的圈子里规划、运作。这些基本要素不外乎人、财（物）、技术、生产、营销，无论是那一行业的生产型企业都离不开这些要素。传统的管理，物是单列的，在企业开办时是突出的。现代企业管理，物的管理可以分解到财务管理的固定资产管理，以及生产系统的设备、物资管理范畴。物管单列，容易造成与财务或生产脱节的现象，造成不必要的浪费。

营销管理是市场经济非常重要的环节，是与计划经济年代的企业根本不同点，是一门新兴学科。企业的基本要素应是相互依存、相互制约，共同实现整体功能的一个系统，所设管理部门只是一种功能分工，绝不是“独立王国”，要素之间节节相连、环环相扣，在企业中不存在谁重要、谁不重要，只是存在一个工作程序问题，都要相互协调。

现代企业管理理念要实现一个根本转变：即从“一切为生产服务”转为“一切为营销服务”。为此，要抽调优秀人才去开拓市场，占领市场，尤其是具有品牌的“虚拟企业”，更要把一切优势兵力投入市场。

在制产品生产是一项周而复始的重复性工作，必须制订出符

合规律的、合理的操作标准，供操作者掌握运用。在制产品的“物流”管理应顺畅，避免不必要的流失、浪费。生产流水线上的作业必须环环相扣，不可有任何阻碍，以免影响整体功效。

总之，企业实行系统管理、科学管理才是实现现代化企业管理的第一步，“基础不牢，大厦会倒”。大自然中任何事物都具有系统性，人体也是一个严密的自然系统，任何器官失灵，功能受阻，生命就会受到威胁；企业也是一样，应发挥其整体的系统效应。

企业人不妨一读《企业系统规划与运作》，一定会有所启迪，了解企业的方方面面，拓宽眼界，提高工作能力。愿辛勤耕耘的人们，在企业管理的大道上迈出坚实的步伐。诚然，笔者旨在“抛砖引玉”，而最实用的、最具前景的管理，还是要靠耕耘者去探索。

本书的编写过程一直得到暨南大学黄振瑞教授的关心和指导，特别是帮助完成书中“信息系统”部分，在此表示诚挚的感谢！

同时，本书的写作也离不开家人的全力支持。

特别感谢广州造船厂常务副厂长黄苏先生在百忙中抽出宝贵时间进行了全面的阅审，并提出中肯的意见。编者进行了认真的修改，但鉴于能力、精力所限，而且为了保留本书的特色，（既能畅所欲言，又着力、认真地探讨企业管理）。偏颇之处在所难免。谢谢！

目 录

第一章 企业和企业管理	(1)
1. 企业基本概念	(1)
2. 企业管理	(2)
3. 企业文化和企业精神	(4)
第二章 企业系统	(14)
1. 企业系统的基本划分	(15)
2. 企业标准体系	(26)
第三章 企业效率及基本要素	(30)
1. 企业领导方向正确	(31)
2. 生产产品对路	(45)
3. 人和企业管理水平不断提高	(55)
4. 各大企业管理系统	(66)
第四章 生产系统	(124)
1. 生产作业计划	(125)
2. 生产准备	(126)
3. 生产现场管理	(128)
4. 设备日常维修管理	(132)

5. 外协件管理	(133)
6. 班组建设管理	(136)
7. 生产材料管理	(140)
8. 生产作业标准	(140)
9. 生产操作规程	(142)
 第五章 信息系统	(144)
1. 建立信息系统的工作程序	(144)
2. 系统结构	(148)
3. 信息系统在企业中的应用	(153)
 第六章 企业的质量管理	(208)
1. ISO8402 术语	(211)
2. ISO9000 标准系列的基本思想	(216)
3. 质量体系	(220)
4. 质量手册	(222)
5. 质量体系程序	(225)
6. 质量计划	(227)
7. 质量记录	(230)
8. 作业指导书	(232)
9. 质量策划	(233)
10. 内部质量审核	(233)
11. 质量管理和认证的意义	(236)
 第七章 企业管理的系统效应	(239)
 第八章 企业管理的升华	(246)
1. 无为思想的由来	(246)

2. 无为管理的概念	(247)
3. 无为管理的条件	(248)
4. 无为管理的要求和原则	(249)
5. 无为管理的现实意义	(258)
附文 1 制订企业管理体系的有关规定	(260)
1. 原则	(260)
2. 形式种类	(260)
3. 制订要求	(262)
附文 2 标准化原理在企业管理中的应用	(263)
1. 企业中为什么要推行标准化	(263)
2. 标准化基本原理	(263)
3. 标准化的系统效应原理	(265)
4. 标准化原理在企业中的应用	(266)
附文 3 科学技术是第一生产力	(270)
1. 科学技术是第一生产力的含义	(270)
2. 科学技术是第一生产力和企业活力	(272)
3. 发挥科学技术这个第一生产力的两个实际问题	(273)
后记 真诚为企业 真诚探人生	(275)
参考文献	(278)

第一章 企业和企业管理

企业和企业管理虽然是个老话题，却是人们生活中不可缺少的一部分。人们的物质要求、就业需要以及精神创造都离不开它。

1. 企业基本概念

企业首先是为了满足社会和人们生活的需要，从事物质生产、流通的一种经济活动机构，它用自身的劳动来弥补劳资支出从而获利。它不同于社会供给的机关事业单位。

本文所指的企业是从事物质生产及销售的经济活动机构，立足国有企业，也适合其他企业和经济机构。

企业是具有生命力的。

企业同样具有心脏、供血系统，维持着策划—设计—生产—销售—资金回笼这一过程。企业的组织结构犹如骨骼，支持着企业的生长；企业的神经活动靠信息传递来进行，从发出命令、安排计划到监督行为，一旦有情况立刻进行反馈、分析乃至采取行动。

企业内部包括组织机构、文化理念、人员技能培训、信息系统、产品生产质量和成本、财务平衡及报表、企业信誉及市场竞争、技术知识等。

企业外部包括市场兴衰、变动与停滞，产品开发及替代生产技术，进出口环境及国币实力，销售、就业及贸易集团情况以及

能源、原材料、再循环和环境保护等。

企业同人类一样，也具有年龄阶段，要经历建立—成长—巩固—发展—扩展—停滞不前以至再生的过程。

企业是田园，需要人们的辛勤耕耘；企业是家园，需要呵护和相互支持；企业是乐园，是创造财富、获取财富的地方。

企业是产生物质的土壤，是国家经济的主体。

企业是社会实现公平与效率的一个窗口。

企业的兴旺需要大家同心协力，创造良好的发展环境，兢兢业业，为共同的目标努力奋斗！

2. 企业管理

企业管理是不分行业、不分规模大小的。只要有生产就有管理，有产品就要管理。

通俗地说，企业管理是让生产不出问题，让产品出效益的一种管理；让劳资投入小于效益产出的一种管理；是有问题就化解，让好的方法变成人们自觉行为的一种管理。

企业管理的形式很多，是随着经济的发展而发展的。

原始社会阶段的管理称为“史前管理”，真正是闭关自守，各管各的事情。奴隶社会、封建社会阶段的管理称为“前资本主义管理”，开始制度化、规范化，管理思想有所丰富，诸如“修身、齐家、治国、平天下”的思想、尊贤用能的思想、为政以德的思想、教人以伦的思想、安邦扶民的思想等等，开始尊重人才，强调人的价值，不仅有思想、有理论，而且出现了波澜壮阔的实践局面，并且注重管理者的权威，具有凝聚人心的精神力量。

近代资本主义社会阶段的管理开始由经验管理上升到科学管理，实行民主和法治，管理行为也从专制、法治逐步向人本激励

的无为管理转变，科学管理也开始全面起步。

《哈佛商业评论》将这种科学管理阶段定在 1922 ~ 1933 年这十年中，重视让员工参与管理。

现代管理的主要发展在 20 世纪后半叶。出现了决策理论、系统管理理论和科学管理理论。

现代管理的形式很多，比如网络管理、计算机辅助管理、无为管理、模糊管理、虚拟管理等等。

这里首先了解一下无为管理、模糊管理的概念。

无为管理，不能理解为“什么都不做”，而是“无为而无不为”，用“无不为”来肯定“无为”的功效。无为无不为是一种高超的管理艺术，一种超脱的境界，哪些应该无为——已成为自觉行为；哪些应该无不为——乃以其德感化，正人之不正，而后立于无为也。所以所谓“无为”，并非不为，而是“辅万物之自然”，真正遵循事物运行发展的规律，“动合无形”，并非易事，仍需一定的努力。制度规范化，行动就能步调一致；行为规范化，就能大大提高效率；工作规范化，便于经营者指挥、协调和监督，生产效率也就提高了。企业中职务上也要讲“名正言顺”，才不会造成指挥上的混乱。

模糊管理中“模糊”这个词，人们常常在表达“不清晰”或“似事而非”之类的意思时使用。但其本质并不是企业传统管理中有的企业领导所采用过的“模糊管理”，当他工作理不顺，无法达到科学管理的境地时，他也来提倡“模糊管理”，他所提倡的是糊里糊涂的“管理”，花钱的归花钱，生产的去生产，亏损了、出了问题不去找原因，也找不出原因，久而久之，“积重难返”，造成企业亏损越来越厉害，越来越无法经营下去，这种模糊管理肯定是不应提倡的。广东省天龙集团公司谢鹤亭推行的所谓“管理要朦朦胧胧，朦胧最好，如果一切都循规蹈矩，则什么事也办不成”的“朦胧管理”说，其实是别有用心，坑害企业，

置国家和人民利益于不顾。

现代提倡的模糊管理是指有些难以用数据精确化的活动，当系统日趋复杂化时，只能在一个压缩了的低维空间上来观察问题，应用模糊数学的概念进行客观的数量刻画。按照科学发展的一般规律，定性研究是科学研究的初级阶段，这种方法虽然可以从整体上把握事物的特征，但却不能深入地把握事物的本质；而广泛地应用以模糊集论为基础的模糊数学理论和方法来研究经济管理活动中的一些模糊性不确定现象，则既能认识到事物“非此即彼”的明晰性形态，又可认识到事物“亦此亦彼”的过渡性形态，因而被广泛应用于电脑行业、信息行业。

传统管理是在中国企业管理中的一种提法，一切以物为中心，甚至包括企业中的“人”，都是作为物来管理的。毫无疑问，这是一种落后的管理，需要一次彻底的革命。

改革开放 20 年来，中国的经济大大向前迈进了一步，但也出现了这样和那样的问题，其根本原因是人的素质差，管理水平也落后。

企业的管理模式一定要符合本企业的实际和发展的需要，立足实践，并不断完善。

3. 企业文化和企业精神

3.1 企业文化的内涵

企业文化是企业在长期发展中逐步培养出来的企业信念、文化素质和价值观念。

国家经济贸易委员会在《“九五”企业管理纲要》中指出：“企业文化是以企业整体价值观为核心的行为规范的总和。”它反映了一个企业特有的、为社会所公认的品格、素质、精神风貌以

及公众形象等文化体现，对于企业以至社会发展产生着十分重要的作用。

企业文化主要包含三个层面：一是培养企业精神风貌；二是讲述经营之道，提高品质、信誉；三是树立企业形象。它渗透着整个企业的价值观，主导着企业全体员工的生产经营活动实践。总体上应尊重广大职工的主人翁地位，提高员工的思想、文化、道德素质，不断提高企业的整体素质和综合实力，增加企业内部凝聚力以及市场竞争中的生存能力和自我发展能力，促使企业持续、稳健地发展。

企业文化教育应着重于德育、精神、技术、共识等方面的教育。

德育，不仅指伦理道德的教育，还应加强社会变革时期的经济道德、经营道德方面的教育。

精神，是指生存、发展必备的努力、进取、向上的团队精神、牺牲精神和强烈的爱国、爱企精神。要具有百折不挠的强大竞争力，胜利面前不骄傲，挫折面前不气馁，能不断在市场大战中取胜。

技术，依靠平时的培育和积累，别到用时方显少。技术包括基础技术和符合企业方向的专业技术，要在工作中练兵，在闲暇中培育，明确目标，日积月累，必可创造奇迹。

共识，是指企业的共同目标和方向，劲往一处使，力往一处用，也是靠日积月累的培育。

企业文化决不是某些企业停留在表层的文化或娱乐活动，模式化或企业形象广告词。

（一）日本企业文化。

日本企业文化是东西方文化的荟萃，是世界上公认的比较优秀的企业文化。它的主要特征：

(1) “和魂洋才”，即“经济道德合一说”，精辟地解释为：“东洋道德，西洋技术，精粗不遗，表里兼谙”。日本企业以比较和谐的劳资关系，引进、吸收、消化了大量的欧美先进技术，并在日本的土地上进行卓有成效的创新活动，从而实现了原有技术的增值，占有了市场。

(2) 经营即教育。

企业的血液是技术，生命是质量，效益在于经营管理。

日本松下电器产业公司自 1918 年创办以来，一直把教育作为其经营管理的核心，以此指导企业经营。他们认为：“人的智慧、科学知识和实践经验，都属于社会财富，而且比黄金更有价值。”所以“造物之前必须先造人。”“经营即教育。”

丰田集团公司认为：“谋事在人，任何事业要想获得较大的发展，最重要的是必须以造就人为根本。”

丰田汽车销售公司副总经理山本定藏说：“企业是由人、财、物三要素组成的，第一是人，人就是财产。培养优秀的人，就是增加企业的资产。因此，无论谁都应该在造就人上狠下功夫。”

在人事管理中，丰田公司始终把教育作为一个中心环节。有人问：“丰田人事管理的要领和目的是什么？”丰田首脑回答：“人事管理的真谛就是通过由教育得来的认识，去调动每一个职工的干劲”。这种“干劲”包括发掘独创力、养成积极进取的精神、提高员工作为企业一员的自觉性三个方面。

日本日立公司也十分重视教育，早在创建之初的 1910 年就建立了“徒工培养所”，此外，还设有技术研究所、日立工业技术学院、生产技能研究所、日立综合经营研究所等多层次的职工教育训练机构网，分别对各级各类人员进行培训提高。最主要的是公司主要首脑亲自授课，亲自主持，其教学手段之完备、先进，堪称一流。

(3) 重视组织风土的建设。

组织风土作为日本企业文化的重要组成部分，指的是企业员工的工作态度和作风、道德规范与活动原则等，也是为实现企业目标所形成的一种企业风气，是文明生产、文明服务的前提。

为了培养良好的组织风土，日本企业大都有“社训”或“社是”。“社训”或“社是”就是我们所讲的企业总纲领或总方针，是企业成员所共同遵守的经营宗旨。

例如，日本松下电器公司的“社训”包括了三个方面：

纲领：履尽本分，通过生产质量比谁都好的产品，提供比谁都使人满意的服务和比谁都便宜的价格，为社会作出贡献；

信条：发展提高，和亲协力，至诚至上，团结一致；

精神：产业报国，光明正大，亲如一家，奋发努力，礼节谦让，顺应同化，感谢报恩。

日立公司前总经理吉山说：“我认为，问题不在组织，而在人。”所以，在日立公司就形成了“人比组织机构更重要”的组织风土。在这种组织风土中，组织机构的立足点是人，要求组织机构必须适应人。

（4）稟议制。

稟议制是日本企业比较普遍使用的一种决策方式。决策者先将决策意向作为文件下发至各级管理人员，广泛征求意见，把意见争论解决在决策之前，既保持了与群众的“亲和感”，又有利于提高决策的科学性，更有利于执行决策时认识的一致性。

（二）美国企业文化。

我们再来看看美国企业文化的情况。

众所周知，美国是一个以移民为主组成的国家，建国的历史虽短，但资本主义发展很快。世界各地的移民都是抱着探险发财的思想接踵而至的，因而，个人主义的文化传统构成了美国社会文化的核心。美国企业文化的特征可概括如下：

（1）浓厚的雇佣意识。

由于社会移民、探险意识浓厚，容易不安于现状，习惯于“干一天活挣一天的钱”，“人往高处走”，隶属企业的意识薄弱，不过，大都还是尽量卖力的。

(2) 重视“管理硬件”。

所谓“管理硬件”，在结构方面，重视人员的配备和管理制度的科学性，力求结构层次分明，强调用数据说话，力求数量关系（结构比例）上的合理性；在制度方面，企业规定了各种标准和条例，职务规范非常严格，岗位职责明确，要求员工在工作中不折不扣地履行职务规范和岗位职责，把从制度上加强对员工的控制作为实现组织目标的重要方法，企图通过一些硬性管理措施约束与限制员工个人能力主义的过度膨胀。

(3) 利润第一主义。

资本的本性就是增殖。因而，美国企业经营者十分重视资本的利润率、税后利润的多少、资本周转速度的快慢、股票收益率等与利润有关的一些利润指标。

(4) 强烈的竞争意识。

价值规律是商品经济的内在规律，竞争是商品经济的外在规律。美国企业为了竞争进取，十分重视市场调整和市场预测，重视产品开发和技术开发，重视员工的培训，重视产品质量。为了竞争，他们不惜冒风险，有时甚至敢于孤注一掷。

(5) “个人决策”。

美国企业的决策方式是由少数几个高层领导讨论后决定，效率较高。往往是进行逻辑思维，分析——判断——推理而形成“理性思考”。一旦决策，下级必须执行。

(6) 非正式组织对企业经营影响小。

在美国企业中，员工与企业之间除了工作上的关系以外，很少发展其他方面的联系，成立其他的非正式组织。

(7) 重法治不重人治。