

● 华夏企业管理丛书

中国管理科学研究院



追求卓越的 管理系统

孟 春 孟宪忠 符金陵 编

中国经济出版社



追求卓越的管理系统

孟 春 孟宪忠 符金陵 编

中国经济出版社

责任编辑：石 平

特约编辑：张志宏

封面设计：张志民

追求卓越的管理系统

孟 春 孟宪忠 符金陵 编

中国经济出版社出版

(北京市西城区百万庄北街8号)

新华书店北京发行所发行

各地新华书店经销

中共中央党校印刷厂印刷

787×1092毫米1/32 印张7.5 150千字

1990年9月第1版 1990年9月第1次印刷

印数：00001—5000

ISBN7-5017-0764-2/F·508

定价：3.80元

何管理要教益

王化重題



深化改革 强化管理

发扬民主 提高效益

为《华夏企业管理丛书》出版题

袁宝华 一九九〇年九月

《华夏企业管理丛书》编委会

主 编：田 夫

副主编：赵中天 徐海波

编 委：（以姓氏笔画为序）

于锡平 任天成 吕守信 刘金堂

张抒文 孟 春 孟宪忠 杨栋梁

荣德邻 郭宏若 贾衍邦 符金陵

梁贵云

内容简介

把系统管理的思想和方法引入企业管理过程，是我国企业管理迈向现代化的重要工作。这本书选择了我国企业系统化管理的若干范典，深入分析了我国企业应用系统化管理的思想，原理和方法，提出了适合于我国企业的系统管理模式，为我国企业建立高效的管理系统提供了实际的指导。

序

在中国管理科学研究院的专家、学者的辛勤努力和社会各界的大力支持下,《华夏企业管理丛书》现在终于问世了。我作为这项庞大的研究工程的倡导者和指导者,感到由衷地高兴。我热切地向广大读者推荐这套具有重要意义的丛书。

在这项工作开始之际,我和从事这项工作的专家、学者就有一个共同的看法:党的十一届三中全会以来,党的基本路线为我国企业管理走向现代化提供了极其重要的契机,在十年改革进程中,中国的企业、尤其是大中型国营企业,在吸收国外先进的管理知识、管理经验和和管理技术的同时,结合我国特定的政治、社会、文化背景,创造了一批内容丰富、有很高科学价值的管理理论和管理方法,并在此基础上开始形成具有中国特色的企业管理模式。作为中国的理论工作者,当然有责任、有义务认真地总结这些管理经验,因为它们不仅是我国十年改革所取得的重要成果,而且也是我国继续建设社会主义四个现代化的一种极其宝贵的资源,我们没有理由不珍惜这笔财富。

这项研究成果说明了一个极其重要的问题:中国的企业已经开始从初期简单地模仿国外管理走向管理创新、形成中国管理风格的阶段。这是中国企业管理具有生命力的源泉所在,也是中国企业管理开始腾飞的标志所在。我衷心祝愿这套丛书能为推动中国式的企业管理进一步发展起到积极的作

用。

毋庸讳言，中国的企业目前还面临着许多困难，其中许多问题的产生是与管理落后联系在一起的。这套丛书用清新的笔触和生动的实例再次揭示了这样一个观念：管理就是生产力，管理能够创造出巨大的财富。如果中国的企业都能花极大的力气去进行科学的管理，何愁中国的企业不能走向世界，与经济强国一比高低！“解铃还需系铃人”。中国企业发展的瓶颈还是在于管理。也正是从这个意义上讲，这套丛书不仅具有现实意义，更主要是具有潜在的价值。

第二次世界大战后，日本人学习美国人的管理，一度是美国人的学生。但是日本人在巧妙地消化吸收美国人的办法之后，创造了举世闻名的日本式管理模式，最后反而成为了美国人的先生。其实，日本人不仅学习了美国人的经验，而且从我们的传统文化和企业管理经验中挖掘了不少有益的东西，以至于有人说现在是美国学日本，日本学中国。当然，和工业发达国家相比，中国的企业管理现在还不算先进，但是只要我们坚持探索和创造，终有一天我们也会为自己创造出来的管理模式而引以为豪。我们把本套丛书起名为《华夏企业管理》，其期望也在于此。

田 夫

1990年8月

前 言

我们所面对的现代社会，是一种极其复杂的系统。环境影响着人们的行动，改变着人们的思想，而人们的思想和行动又在影响和改变着环境——人的所作所为终将反馈到自身。二十世纪中叶产生的系统论是对整个科学发展具有巨大革命意义的现代方法论，在科学研究和社会实践中得到了广泛的应用。具体到生产管理上，系统思想也已逐步成为现代企业领导者的主导思维方式。

企业是一个由生产资料、技术、社会关系和信息决策等方面组成的复杂系统，是一个与外界环境密切联系的开放系统。现代企业管理人员愈来愈明显地意识到，仅仅抓住某一方面的管理或仅仅运用某种管理方法，都无法应付越来越复杂的环境压力。只有动员全部的管理要素，将其有效地统一起来，实现管理系统的整体优化，才能最合理、最经济地完成整个生产过程。近年来，我国企业界广泛应用系统理论和方法，进行了企业系统管理的实践，积累了大量的经验。收入本书的“全控管理法”、“有效系统管理法”、“连带管理工作法”和“系统激控管理法”就反映了我国企业界众多系统管理法的几个侧面。

全控管理法把现代系统控制理论运用于企业管理，综合了国内外各种管理的新方法，以生产经营标准化为基础，以生产控制管理为中心，以培养人的自我控制和自我约束力以及

提高劳动生产率为目的，是一种集约式经营管理的新模式。

有效系统管理法是运用系统理论认识企业，运用系统方法管理企业，用有效的系统管理方法发挥系统的功能，变失效为有效，实现企业整体优化的综合管理方法。它的主要作法是，强调目标导向，优化系统功能，强化动态调控，注重实效评价，依次循环往复，不断把企业的管理水平提高到新的高度，从而取得最佳的经营效果。

连带管理工作法重在对企业的生产经营实行全面的、系统的网络式管理，它以加强企业全面管理、提高经济效益为宗旨，既包含从上到下的纵向层层连带管理，又包含平衡部门、车间、班组、岗位及个人之间的横向制约关系，从而使企业形成纲目分明的管理网络，使企业经营上下左右紧密相连。它的核心是通过责权利相连带，建立起强有力的、统一的、高效率的生产指挥系统和经营管理网络。

系统激控管理法的特点在于，它把企业管理的各个要素放在一个大系统中进行综合分析，然后对企业的员工进行全方位的激励、控制，从而调动各方面的积极性，使企业管理实现整体优化。

本书的“全控管理法”由大连显象管厂厂长刘金堂同志撰稿；“有效系统管理法”由北京铁路局荣德邻同志撰稿；“连带管理工作法”由天津蓟县水泥厂厂长梁贵云同志撰稿；“系统激控管理法”由中原油田钻井一公司马念成同志执笔。

本书由中国管理科学研究院企业行为研究所组织编写。全书由孟春、孟宪忠、符金陵加工、整理，编辑成书。刘海民同志审阅了本书的部分章节。张志宏同志参加了全书的修改、

编辑工作。

本书的出版，得到中国经济出版社、中国管理科学研究院、北京铁路局、中原油田、大连显象管厂、天津蓟县建材局等单位领导和有关同志的大力支持和帮助。在此一并致谢。

由于编者水平有限，书中难免有不妥之处，敬请读者批评指正。

编 者

一九九〇年六月

目 录

全控管理法 大连显象管厂厂长 刘金堂

.....	(1)
一、全控管理法的提出	(3)
二、全控管理法的基本内容	(6)
(一) 对生产经营目标和治厂方针的控制管理.....	(7)
(二) 对生产过程中的人的控制管理.....	(9)
(三) 对生产过程的系统控制管理.....	(26)
(四) 建立多维网络的全控管理系统.....	(38)
三、全控管理法的运行	(44)
(一) 全方位的综合管理.....	(44)
(二) 多层次的系统管理.....	(45)
(三) 企业整体功能的优化管理.....	(47)
有效系统管理法 北京铁路局 荣德邻.....	(50)
一、有效系统管理法的形成及特点.....	(50)
(一) 有效系统管理法是改革的产物.....	(50)

(二) 有效系统管理法的主要特点.....	(53)
二、有效系统管理法的理论基础.....	(54)
(一) 管理哲学.....	(54)
(二) 运输生产力经济学.....	(58)
(三) 系统科学.....	(59)
三、有效系统管理法的操作内容.....	(61)
(一) 确立经营目标, 统一目标导向.....	(61)
(二) 优化系统功能, 突出核心系统.....	(64)
(三) 强化调节机制, 实施动态控制.....	(71)
(四) 综合评价实效, 衡量整体效益.....	(76)
四、有效系统管理法的实施.....	(80)
(一) 运输组织工作有效管理.....	(81)
(二) 安全系统工程.....	(84)
(三) 经济承包管理控制工程.....	(92)
五、有效系统管理法的基础和保证.....	(95)
(一) 企业文化建设.....	(95)
(二) 生产业务性基础工作.....	(100)
(三) 开发职工智力, 加强技术培训.....	(102)
六、企业领导者的有效行为.....	(103)

连带管理工作法 天津蓟县水泥厂厂长 梁贵云	
.....	(110)
一、连带管理工作法的产生	(111)
二、连带管理工作法提出的依据	(115)
(一) 理论依据.....	(115)
(二) 政策依据.....	(120)
(三) 实践依据.....	(122)
三、连带管理工作法的内容	(123)
(一) 目标体系.....	(123)
(二) 纵向连带体系.....	(123)
(三) 横向连带体系.....	(126)
(四) 岗位规范化体系.....	(129)
(五) 保证体系.....	(130)
(六) 考核与分配体系.....	(133)
四、推行连带管理工作法的配套措施	(138)
(一) 依靠技术进步和科学管理.....	(138)
(二) 不断激发职工主人翁责任感.....	(140)
五、连带管理工作法的特点	(145)
六、推行连带管理工作法的效果	(149)
七、推行连带管理工作法的几点体会	(152)

系统激控管理法 中原油田钻井一公司…… (158)

一、依靠工人阶级是系统激控管理法

的基础…… (159)

二、以人为中心的“系统激控管理法”

的含义…… (160)

(一) 它是一种综合性的管理方法……(161)

(二) 它以最大限度地发挥人的体力智力效应，
完成生产效益目标为目的……(162)

(三) 达到目的的手段是系统的全方位的激励
和控制……(162)

(四) 它的理论依据是系统理论、激励理论……(164)

三、系统激控管理法的基本内容和

指导思想…… (165)

四、系统激控管理法产生的背景…… (167)

五、系统激控管理法的具体运用和

效果评价…… (172)

(一) 加强对领导层的激励控制，发挥
其整体功能……(172)

(二) 建立民主决策体制，实施科学决策……(178)

(三) 转变领导方式，建立正常的管理场
秩序……(181)

(四) 建立激励机制，全面调动职工积极性……(185)

(五) 综合运用控制方法, 提高管理效能.....(199)

六、深化管理工作改革的新思索..... (208)

(一) 继续狠抓各级领导干部企业管理

思维方式的变革.....(209)

(二) 广泛开展企业管理总体战略研究.....(212)

(三) 坚定不移地把对人的管理作为企

业管理的核心.....(213)

(四) 加强企业管理的理论研究, 提高

企业管理的科学化.....(214)

164350