

管理应用丛书



# 现代企业管理案例

毕绵龄·孙玉凤·曾宪龄 主编

辽宁人民出版社

现代企业管理案例

Xiandai Qiyeguanli Anli

毕绵龄 孙玉凤 曾宪龄 主编

---

辽宁人民出版社出版 辽宁省新华书店发行  
(沈阳市南京街6段1里2号) 沈阳六〇六所印刷厂印刷

---

字数: 238,000      开本: 787×1092 $\frac{1}{32}$       印张: 11  
印数: 1—16,000  
1986年1月第1版      1986年1月第1次印刷

---

责任编辑: 王伟      责任校对: 陈文本  
封面设计: 安金生

---

统一书号: 4090·222 (委托出版) 定价: 1.98元  
压膜本: 2.28元

# 前 言

为了适应经济体制改革和普及现代化管理知识的需要，进一步提高企业管理的素质，增加经济效益，我们编写了这本《现代化企业管理案例》。

参加本书编写的有：东北工学院毕绵龄（行为科学、成组技术、看板管理、量本利分析）；沈阳大学徐明（目标管理、目标成本）；东北工学院孙玉凤（回归分析、正交试验设计、ABC管理法、库存控制）；马致山（系统工程、线性规划、网络计划技术）；曾宪龄（预测技术、决策技术、投入产出分析）；杨文普（标准化、设备更新、量本利分析）；郭宝柱（可行性研究）；黄小原（经济控制论）；胡金玲（质量管理）；康锦江（价值工程、看板管理）。最后由毕绵龄、孙玉凤、曾宪龄三人审校统编。

本书在编写过程中，参考了有关省市企业管理协会、行业系统、工厂企业的大量资料；得到了东北工学院管理工程系、沈阳大学等单位和一些实际工作者的大力支持和帮助。在此，谨致诚挚的谢意。

由于编写时间短促，编者水平有限，不妥之处在所难免，恳请读者批评指正。

编 者

一九八五年六月

# 目 录

|                          |      |
|--------------------------|------|
| 一、目标管理.....              | (1)  |
| 〔案例(一)〕                  |      |
| 某汽车制造厂实行目标管理提高经济效益.....  | (1)  |
| 〔案例(二)〕                  |      |
| 某市机械工业公司推行目标管理.....      | (8)  |
| 二、质量管理.....              | (18) |
| 〔案例(三)〕                  |      |
| 降低轧损提高成材率                |      |
| ——某钢铁厂薄板车间QC小组活动实例 ..... | (18) |
| 三、网络计划技术.....            | (30) |
| 〔案例(四)〕                  |      |
| 网络计划技术在设备检修中的应用.....     | (30) |
| 〔案例(五)〕                  |      |
| 网络计划技术在新产品生产定型技术准备及计划    |      |
| 中的应用.....                | (37) |
| 〔案例(六)〕                  |      |
| 网络计划技术中的资源优化.....        | (43) |
| 四、正交试验设计法.....           | (52) |
| 〔案例(七)〕                  |      |
| 确定最佳退镀工艺参数.....          | (52) |

|                      |       |
|----------------------|-------|
| 〔案例（八）〕              |       |
| 确定最佳生产工艺条件·····      | （62）  |
| 五、回归分析·····          | （71）  |
| 〔案例（九）〕              |       |
| 控制45号钢的锰含量           |       |
| ——多元线性回归分析·····      | （71）  |
| 六、系统工程·····          | （82）  |
| 〔案例（十）〕              |       |
| 某省食用油厂合理布局的系统分析····· | （82）  |
| 七、价值工程·····          | （89）  |
| 〔案例（十一）〕             |       |
| 价值工程在洗衣机改造中的应用·····  | （89）  |
| 〔案例（十二）〕             |       |
| 应用价值工程降低不锈钢生产成本····· | （101） |
| 〔案例（十三）〕             |       |
| 应用价值工程降低链霉素生产成本····· | （111） |
| 八、预测技术·····          | （121） |
| 〔案例（十四）〕             |       |
| 我国薄板钢材需求量预测          |       |
| ——时间序列法·····         | （121） |
| 〔案例（十五）〕             |       |
| 某研究机构年收益预测           |       |
| ——因果关系法·····         | （132） |
| 〔案例（十六）〕             |       |
| 某省二轻工业技术水平预测         |       |
| ——生产函数法·····         | （144） |

|                           |         |
|---------------------------|---------|
| 九、决策技术.....               | ( 152 ) |
| 〔案例 (十七) 〕                |         |
| 最佳配工方案决策                  |         |
| ——确定型决策.....              | ( 152 ) |
| 〔案例 (十八) 〕                |         |
| 开发与研制方案决策                 |         |
| ——风险型决策.....              | ( 157 ) |
| 十、ABC管理法.....             | ( 163 ) |
| 〔案例 (十九) 〕                |         |
| ABC管理法在销售管理中的应用.....      | ( 163 ) |
| 十一、物资库存控制.....            | ( 171 ) |
| 〔案例 (二十) 〕                |         |
| 确定洗精煤的最佳储备量               |         |
| ——运用数理统计方法.....           | ( 171 ) |
| 〔案例 (二十一) 〕               |         |
| 一次定货量的确定                  |         |
| ——经济批量法.....              | ( 182 ) |
| 十二、设备更新.....              | ( 185 ) |
| 〔案例 (二十二) 〕               |         |
| 某露天矿贝拉斯540汽车经济寿命的探讨 ..... | ( 185 ) |
| 〔案例 (二十三) 〕               |         |
| 某公司设备决策更新.....            | ( 200 ) |
| 十三、线性规划.....              | ( 204 ) |
| 〔案例 (二十四) 〕               |         |
| 生产组织模型及产品结构优化.....        | ( 204 ) |
| 〔案例 (二十五) 〕               |         |

|                       |         |
|-----------------------|---------|
| ( 合金最佳配料模型及其系列化·····  | ( 212 ) |
| 〔案例 (二十六) 〕           |         |
| 运输模型与最佳配车规划·····      | ( 220 ) |
| 十四、成组技术·····          | ( 226 ) |
| 〔案例 (二十七) 〕           |         |
| 某机床厂应用成组技术实例·····     | ( 226 ) |
| 十五、视板管理·····          | ( 233 ) |
| 〔案例 (二十八) 〕           |         |
| 某厂应用视板管理实例·····       | ( 233 ) |
| 十六、看板管理·····          | ( 238 ) |
| 〔案例 (二十九) 〕           |         |
| 某机械厂实行看板管理的实例·····    | ( 238 ) |
| 十七、目标成本管理·····        | ( 244 ) |
| 〔案例 (三十) 〕            |         |
| 某电缆厂推行目标成本管理·····     | ( 244 ) |
| 〔案例 (三十一) 〕           |         |
| 某市自行车厂推行目标成本管理·····   | ( 257 ) |
| 十八、量、本、利、分析·····      | ( 262 ) |
| 〔案例 (三十二) 〕           |         |
| 某玩具厂应用盈亏平衡点分析的实例····· | ( 262 ) |
| 〔案例 (三十三) 〕           |         |
| 某卷烟厂设备更新决策            |         |
| ——盈亏平衡分析应用实例·····     | ( 267 ) |
| 十九、投入产出分析·····        | ( 272 ) |
| 〔案例 (三十四) 〕           |         |
| 某矿山公司投入产出模型           |         |

|                         |         |
|-------------------------|---------|
| ——矿山企业价值型投入产出·····      | ( 272 ) |
| 二十、标准化·····             | ( 283 ) |
| 〔案例 (三十五) 〕             |         |
| 某厂参照国际先进标准, 提高轴承钢材质量··· | ( 283 ) |
| 二十一、可行性研究·····          | ( 292 ) |
| 〔案例 (三十六) 〕             |         |
| 某轧钢厂的可行性研究              |         |
| ——新建项目的经济评价·····        | ( 293 ) |
| 〔案例 (三十七) 〕             |         |
| 某厂改、扩建经济评价·····         | ( 312 ) |
| 二十二、经济控制论·····          | ( 317 ) |
| 〔案例 (三十八) 〕             |         |
| 钢铁工业中最优策略的问题·····       | ( 317 ) |
| 二十三、行为科学·····           | ( 327 ) |
| 〔案例 (三十九) 〕             |         |
| 某厂搞好人的管理, 开发人力资源·····   | ( 327 ) |
| 〔案例 (四十) 〕              |         |
| 某厂实行弹性工作时间制的效果·····     | ( 340 ) |

## 一、目标管理

目标管理是现代化企业管理中一种有效的综合管理技术，它是从上到下，确定一定时期的工作目标，并为了实现这个目标而进行的组织管理和控制工作。

目标管理的基本内容是：年（期）初，企业首先确定企业的总目标，经过协商，自上而下顺次确定各个部门的目标和个人目标，并为达到这一目标制订各项措施，以确保上级目标的实现，在完成既定目标的过程中，上级要信任下级，向下级放权，下级要充分利用自己具有的权力，独立的完成任务，年（期）末进行评价，根据完成的情况进行相应的奖励和表彰。至此，这一管理周期结束，随即转入下一周期。

实践证明，实行目标管理对改善企业的生产经营管理，提高工作效率，保证经济计划的完成，都起到明显的作用。

### 〔案例（一）〕

#### 某汽车制造厂实行目标管理 提高了经济效益

某汽车制造厂为适应从以生产型为中心转变为以生产经营型为中心的需要，借鉴管理科学的方法和经验，从1982年

起推行“目标管理”，显著地提高了经济效益。

该厂推行目标管理，采取了制定与展开目标、实施目标、检查效果、评价效果等四个具体步骤，即PDCA四个阶段（有把检查与评价合为一步的，这里分为四步，主要是为了与全面质量管理的PDCA相吻合，易于实施）。

### 1. 目标（或方针、目标）的制定与展开

企业的经营方针是企业的指导思想，体现着企业行动的重点和主攻方向。而目标则是人们通过自己的各种所要达到的预期效果，是经营方针的具体化。目标的表达形式有两种：一是数量目标，即要求在某方面达到的具体水平和程度，可以用绝对数和相对数；二是形象目标，即用具体的形象对比来说明，如全面质量管理要达到全国先进水平，产品质量要达到国际先进水平等。

数量目标所定的数据，在一定计划期内是不变的，可以称为静态目标；形象目标即使在一个计划期内，其具体要求也会因对象的变化而变化，所以又称为动态目标。

#### （1）方针、目标的设立

方针、目标的设立应能明确资源分配方向，鼓励职工发挥主观能动性、创造性、衡量经济效益的大小，创造企业（或单位）的良好声誉等。该厂设立目标的大致过程是：

①收集资料。如国家的方针、政策，上级部门的要求，市场情报，本单位的发展方向，上期存在的问题，以及目前人、财、物、供、产、销等方面的条件等。

②在预测的基础上，综合考虑、确定适当的目标。在预测今后的技术发展，市场需求购买意向、购买能力、价格、能源

条件、材料供应的基础上综合考虑，设立适当的目标。要对制订目标所根据的有关因素及内在联系，进行定性和定量相结合的系统分析，以讲究全面经济效益为出发点和归宿。

③对实施目标的各种方案进行经济、技术分析、可行性分析，评选出最优方案。

## （2）方针、目标的展开

目标的展开关键在于职责范围和责任制是否明确，子目标的确定是由何种形式，应用何种资料、其可靠程度如何，以及如何考虑目标完成的情况。

该厂在目标展开时，首先是上级向下级提出明确的要求，然后共同商定设立目标，下级制定的目标必须是上级目标的必要条件（往往上级的措施就是下级的目标），必须经过上级的协调、平衡、予以确认，才算是制定好了子目标。展开的形式以实用，简明，易行为佳。该厂多数采用了竖向展开，即用宝塔型的目标体系。（如图 1 所示）

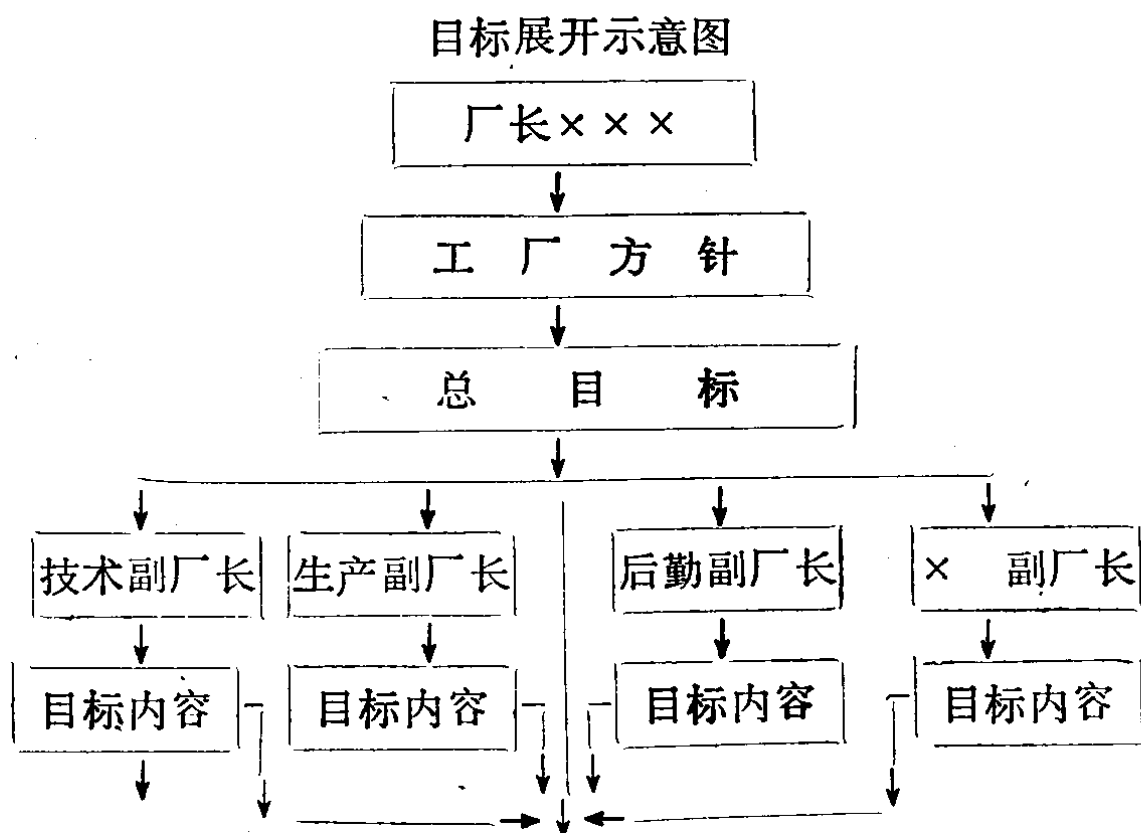


图 1

横向展开则应有利于贯彻执行，以及进行检查和评价，该厂多采用图 2 所示型式。

## 2. 目标的实施

目标管理的实施阶段是带有决定性作用的，实施也必须强调执行者的自主管理，上级根据其目标、给予执行者必要的权力、让其充分发挥创造性、主动性、积极地完成目标。执行者要有所创造，必须努力学习。实施过程也就是智力开发过程。

强调自主管理，不能忽视上级指导。发现薄弱环节，领导者要及时提出意见、予以纠正，以至协助其完成，这不同于简单的行政干涉。



在实施过程中，该厂还采取了“例会”制。他们不以地位高低和职务大小做为参加例会的标准，而是吸收了解情况，能提出办法和解决难题的人参加。会议的中心是收集情况和互通情报，解决目标实施中的难题等。

在遇到较大难题或旨在作典型调查以指导全面时，也可以采用“诊断”的方法，尤以了解内部情况的人进行诊断，效果会更大。

实施中对于处室、科室等单位，有的采用缺陷点统计法，通过统计，定期分析、予以改进。

在执行中，由于情况变化，目标的内容及程度可能作相应的修正或是领导者提出修正指令，或是下级向上级汇报，经上级认可后进行修正。

### **3 . 目标完成情况的检查**

检查是实现目标的手段，是考核、评价的前提，也是总结成绩、找出差距，进入新的循环的重要措施。

检查分为自我检查和上级（或指定的检查人）检查两种。除完成目标后的检查外，还有执行中的检查，随时掌握情况，提出意见，协助执行者完成目标。

检查的间隔视每次检查所花时间的多少或费用的大小以及获得的效果如何，综合权衡确定。该厂对于有具体明确指标者每月检查一次，一般的实行半年或年终检查。

理想的检查人是执行者的直接主管领导者，因为他最了解执行者的工作能力和工作表现，有时组织专门班子进行检查，以防偏见。

#### 4. 目标完成情况的评价

目标管理强调效果，重视成果评价，以考核目标完成程度代替考核作业完成程度（作业完成不等于目标完成），也就是说不仅讲求工作效率，更讲求效益。

考核评价的方法很多，该厂大多数单位采用了制订标准、按标准逐项衡量打分或扣分制。

对个人评价应与全面考核结合起来，作为材料存档，也可作提供晋级时的参考。对于未能实现目标者，要帮助其分析原因，找出改进方法。

该厂推行目标管理，是推行现代化管理的有机组成部分，不难看出，目标管理与计划管理的目的是一致的。

如果说计划管理是由企业的领导者和专职人员拟订，然后再通过指令向下灌注，带有强制性的话，那么目标管理则由企业全体职工参与制订（尽管目前实际上尚有差距），是通过方针、目标的展开而贯彻落实，成了职工的自主行动，使目标的实现具有可靠的群众基础。

从目标管理在该厂的试行情况看，它目前只适于代替企业的长、中、短期规划，年度规划或处室、科室的季度、月度工作计划，而不宜代替各项经济计划，更不宜代替作业计划。

几年来，该厂认真推行了目标管理这种科学管理方法，已经取得显著成果：

（1）更好地落实了各级责任制，使责、权、利三者更好地结合起来。目标管理是把各级责任制（以及岗位经济责任制）落到实处的好形式。该厂各单位通过推行目标管理把

每个管理者（以至每个生产者）的每一条责任制在当年（或一定时期内）的任务、指标以及措施、进度都具体化了，同时赋予一定的权力并作为考核奖惩的依据，使责、权、利紧密结合。

（2）充分地调动了各方面的积极因素，有利于完成预定目标。该厂采用纵横沟通的目标体系把企业的全体人员从上到下科学地组织到目标体系之内，使每个单位以至每个人明确自己的目标与总目标的关系，激发了责任感、光荣感，调动了人们的主观能动性和聪明才智。

（3）加强了民主管理。制定目标时重视协商、联合讨论和意见交流，使职工真正从实际上参与决策。

（4）为管理提供了“看得见”的好形式。目标管理的形式图表化，形象、直观、明了，使管理公开化，便于自我控制、群众监督和上级检查。

（5）有效地抓住了企业生产经营中的主要矛盾，全面地提高了经济效益。该厂通过实施目标管理，抓住了影响全局的重大问题，取得了明显的经济效益。1982年与1981年相比，总产值增长了34%，利润增长70%，上缴利润增长148%。

## 〔案例（二）〕

### 某市机械工业公司推行目标管理

本案例介绍某市机械工业公司在—个系统中推行目标管

理。

## 1. 方针目标决策

该公司所属企业应用目标管理始于一九八三年，在实践中，由于缺乏广泛性，直接效果不明显。具体表现技术水平低，管理水平低，效益水平低，为改变这种局面，该公司结合该市中小型企业多的特点，紧紧围绕以“三上一提高”为主攻目标。在全公司内系统地推进了目标管理，

年度总方针、总目标的确定，实质是全年经营决策的具体化。他们在制定公司一九八四年总方针、总目标时，首先抓住了公司几年来经营状况及一九八四年上级公司的具体要求诸要素进行综合分析。

(1) 经营意识分析。在国民经济调整期间，市场竞争激烈，迫使他们必须树立正确的经营思想，企业要逐步由生产型转向经营型，生产有了新发展。一些单位程度不同的产生了盲目乐观，满足现状，轻市场、轻用户的倾向。特别在一九八三年四季度尤为突出。

(2) 技术水平分析。该公司生产的产品技术水平落后，具有七十年代水平的仅占17%，六十年代的占30%，有50%以上的产品停留在五十年代的水平上。因此，通过技术改造和产品开发途径，提高主导产品技术水平，就显得十分突出。

产品质量低，优质名牌少，是又一个突出的问题。一九四九年以来，该公司唯有 $\phi 100$ 系列汽缸套获省优质产品称号，全公司优质品率仅达0.67%，居全省机械行业末位。

(3) 能源及原材料方面的分析。能源紧缺，原材料缺