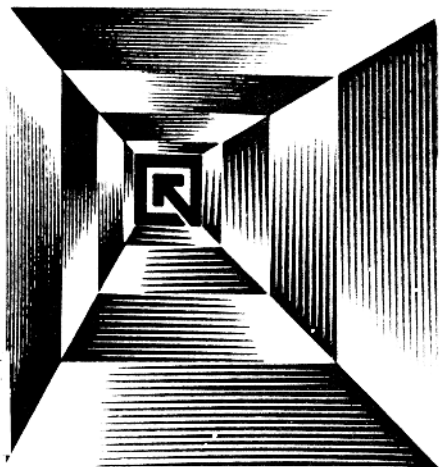


企业管理现代化问题 探讨与范例



福建科学技术出版社

企业管理现代化问题探讨与范例

主 编 林碧光

副主编 赖晓燕 柯顺迪 林建珍

福建科学技术出版社出版

(福州得贵巷27号)

福建省新华书店发行

福建新华印刷厂印刷

开本787×1092毫米 1/32 6.875印张 5插页 148千字

1990年6月第1版

1990年6月第1次印刷

印数: 1—3,800

ISBN 7-5335-0398-8/F·11

定价: 3.75元

序 言

福建省副省长 施性谋

企业管理是一门科学,是企业自我改造、自我发展的主要手段,是经济建设不可缺少的重要支柱。

几年来,福建省各地在加强企业管理方面做了大量工作,从实行扩大企业自主权开始,到推行承包经营责任制,深化了企业改革,强化了企业管理,调动和促进了企业职工社会主义劳动的积极性,取得了很大成就。但与兄弟省、市相比,还有很大差距。有些企业产品质量差、品种单一、消耗大,竞争力不强,经济效益不高,急需进一步加强企业管理,提高企业素质。

福建省企业管理现代化研究会自1985年成立以來,就注意帮助企业加强管理,普及管理现代化知识,推广管理现代化方法。现在,又把企业管理方面将遇到的一些问题的理论性探讨、历年推行的企业管理现代化优秀成果、省内外和国内外企业管理新方法等,精心选编成册,以利于广大企业学习、交流、推广,并为今后进一步推行管理现代化提供新的信

息，这无疑是一件很有意义的工作。希望通过这本书的出版、发行，有助于把福建省企业管理现代化提高到一个新的水平。

1990年1月31日

目 录

第一部分 企业管理现代化问题探讨 ·····	(1)
○福建企业管理现代化的回顾与展望·····	(1)
○推行企业管理现代化要处理好几个关系·····	(8)
○企业管理现代化是改革深化的必然·····	(15)
○怎样认识和推行企业管理现代化·····	(21)
○论企业的整体优化和企业管理的配套应用·····	(27)
○企业管理现代化方法的概念与范围问题·····	(32)
○对建设福建企业文化的探讨·····	(37)
第二部分 福建企业管理现代化范例 ·····	(44)
○三明市企业方针目标管理法·····	(44)
○福州第一开关厂战略管理法·····	(51)
○福州电线厂企业管理系统设计法·····	(64)
○厦门罐头厂应变管理法·····	(74)
○福州铅笔厂优选定额法·····	(80)
○三明钢铁厂第二轧钢分厂全员目标管理法·····	(88)
第三部分 福建企业管理现代化成果 ·····	(99)
○福建历届企业管理现代化成果项目·····	(99)
○福州第二化工厂推行全面质量管理, 产品创优 保优·····	(102)
○福州第一开关厂抓质量, 创优质, 提高经济效	

益.....	(103)
○福建电力建设公司火电安装分公司应用网络计划技术, 提高计划管理水平.....	(105)
○永安合成氨厂大力推行标准化管理, 不断提高管理水平.....	(107)
○福州水表厂应用价值工程, 提高企业竞争能力.....	(108)
○福州电线厂运用系统管理原理, 实现班组管理科学化.....	(110)
○福州罐头厂推行目标成本管理, 提高企业应变能力.....	(112)
○福州变压器厂建立企业标准化体系, 不断完善基础建设.....	(114)
○福州抗菌素厂推行目标成本管理, 提高企业经济效益.....	(116)
○三明化工厂电石分厂实行方针目标管理, 推进企业稳步发展.....	(118)
○三明纺织厂配棉应用价值工程, 效益显著提高.....	(120)
○南平造纸厂推行目标管理, 实现五个创新.....	(122)
○福州罐头厂推行事业部制, 改革内部管理体制.....	(123)
○三明化工厂电石分厂网络技术在双氰胺安装工程中的应用.....	(125)
○三明化工厂配套应用现代化管理方法, 促进管理上等级.....	(127)
○福州第一开关厂大力推行目标管理, 全面提高管理水平.....	(129)

○永安智胜化工联合公司推行目标管理, 促进企业发展·····	(131)
○厦门工程机械厂加强设备管理, 促进管理现代化进程·····	(132)
○漳州糖厂运用量本利分析, 进行经营决策·····	(134)
○南靖水泥厂应用价值工程, 优化工艺方案·····	(136)
○顺昌富文化工厂现代化管理方法在技术改造工程中的综合应用·····	(137)
○厦门罐头厂优化企业整体功能, 提高综合经济效益·····	(139)
○福州电线厂整体优化控制系统模式的建立与实践·····	(141)
○顺昌富文化工厂配套应用现代化管理方法, 效益显著·····	(143)
○三明钢铁厂炼钢分厂配套应用现代化管理方法, 提高转炉炉龄·····	(144)
○福建拖拉机厂运用现代化管理方法, 提高设备管理水平·····	(146)
○福州第二开关厂应用满负荷工作法, 优化生产要素·····	(148)
○三明重型机器厂建立厂内银行, 完善企业内部经营机制·····	(150)
○三明化工厂电石分厂应用价值工程, 治理球磨噪声·····	(152)
○厦门叉车总厂成组技术在生产管理中的应用·····	(153)

○龙海味精厂价值工程在废水处理中的应用·····	(155)
○福州第一开关厂建立微机综合应用体系, 促进 企业发展·····	(157)
○厦门鱼肝油厂应用价值工程, 降低产品成本·····	(159)
○福建渔轮修造厂综合应用现代化管理方法, 积极开发新产品·····	(160)
○南平机床维修中心运用滚动计划, 提高经济效 益·····	(162)
○南平造纸厂网络计划和承包责任制在 2 号机改 造工程中的应用·····	(163)
第四部分 企业管理现代化新方法简介·····	(166)
○巴克管理法·····	(166)
○系统整体优化法·····	(167)
○无缺点计划法·····	(170)
○双零管理法·····	(172)
○双全管理法·····	(174)
○“一个流”生产法·····	(176)
○透明工效管理工作法·····	(177)
○智慧成本法·····	(178)
○连带管理工作法·····	(179)
○均势可比法·····	(180)
○企业优化管理法·····	(182)
○全控管理法·····	(183)
○企业效益保证法·····	(185)
○责任价格控制法·····	(187)

○规范化工作法·····	(189)
○包机制法·····	(190)
○需求弹性法·····	(192)
○模糊工作法·····	(193)
○群体经营工作法·····	(194)
○模拟市场运行法·····	(196)
○全方位合同管理法·····	(198)
○有效系统管理法·····	(199)
○全员多层次达标创优法·····	(201)
○定置管理法·····	(202)
○“九九”管理法·····	(204)
○“三标三效”管理法·····	(205)
○统计程序控制法·····	(207)
○“五S”管理法·····	(208)
○阿尔法角管理法·····	(208)
编者的话 ·····	(210)

第一部分

企业管理现代化问题探讨

○福建企业管理现代化的回顾与展望

福建省企业管理现代化研究会成立于1985年5月。几年来，在中国企业管理协会企业管理现代化研究会的指导和福建省经济委员会、福建省企业管理协会的直接领导下，它从开展企业管理现代化基本知识的普及教育入手，由推行单项企业管理现代化方法、手段的应用，逐步发展到多种企业管理现代化方法、手段的配套运用，并开始向企业管理整体优化的方向探索。

目前，福建省许多企业，尤其是国营大中型企业的各级领导，对“现代科学技术和现代化管理是提高经济效益的决定因素，是使我国经济走向新的成长阶段的主要支柱”的认识正在不断提高。一些企业在推行企业管理现代化的实践中，将外国的先进管理方法与本企业的实际相结合，熔传统的管理经验和现代的管理方法于一炉，形成了具有本企业特色的管理方法，提高了企业管理现代化水平和企业经济效益。

福建省企业管理现代化研究会在推行企业管理现代化中，形成了自己的基本工作特点和管理办法，它比较适应福建省企业管理现代化工作的需要，对企业管理现代化起了一定的推进作用。

1. 企业管理现代化研究会工作特点

福建省企业管理现代化研究会作为一个群众组织，在没有行政编制、没有固定工作人员和活动经费的情况下，担负着在全省推行企业管理现代化的工作任务，这种客观条件形成了它特有的工作特点：

(1) 把研究会的组织机构挂靠热心于这项工作的国营大中型企业，使它成为研究会日常工作的基地。挂靠的企业在该企业的专职管理机构中（如企业管理办公室），适当配置专职或兼职工作人员，负责研究会的日常事务和联络工作，且每年拨补一定的活动经费，保证研究会日常工作的需要。而挂靠的企业由此也获得了一个学习和吸取别人经验，促进企业管理水平提高的极好机会。

(2) 研究会作为一个学术性组织，必须对全省的企业管理现代化工作起指导作用。研究会以中国企业管理协会和企业管理现代化研究会每年的座谈会纪要和有关文件为指导，聘请有关企业管理方面的专家和大专院校的学者，参加研究会理事会和企业管理现代化成果鉴定委员会工作，承担研究会相当部分的学术研究和理论指导工作，这无疑从整体上提高了主要由企业专业管理人员和企业家组成的研究会的理论素质和研究水平，也促进了企业管理工作者与理论工作者之

间的交流。

(3) 研究会的工作，一开始就得到了政府有关部门的大力支持。1985年，福建省经济委员会、财政厅联合发文，对企业管理现代化成果的评估和奖励作出明确规定，有效地调动了广大企业和企业管理工作者的积极性。同时，各地、市经济委员会和有关行业主管部门也非常重视、支持这一工作，不少地、市和行业主管部门还建立了推行企业管理现代化的组织机构，配备了专职或兼职的工作人员，有力地支持了研究会的工作。政府部门的积极性和群众组织的积极性的有机结合，是研究会工作的一大特点。

2. 企业管理现代化研究会采用的主要管理办法

(1) 每年举行一次成果发布会，并形成制度。企业管理现代化成果发布会一般分为三级：第一级为企业发布会，推荐优秀成果；第二级为地、市发布会，推荐地、市级优秀成果；第三级为省级发布会，推荐省级优秀成果。

随着成果水平的提高和发展，1988年增设了“企业管理现代化优秀单位”奖。目前，除了有特色的、效益高的单项成果外，一般单项成果均在地、市以下发布。为确保成果质量，企业管理现代化成果鉴定委员会就省级成果的评估，规定了一套办法，即每年由研究会秘书处工作人员，将各地、市上报的成果，按其应用管理现代化方法、手段的异同进行初选并分类，每项成果至少要经两个以上评委分别审阅，并提出评估意见，然后再由他们联合提出对该成果的共同意见，最后召开评委会，研究确定获奖项目名单。

这种评审办法，不仅使每年近百项成果能在较短的时间内评审完毕，而且又能听到多方面的意见，较好地体现了民主集中的原则，确保了成果的评审质量。

(2) 现场指导和考核工作。研究会坚持的以点带面的工作方法，对推动全省的企业管理现代化工作起了指导作用。为了进一步掌握全省企业管理的第一手资料，加强对企业管理的现场指导，也为了寻找工作中所遇问题的解决办法，研究会从1988年起，对申报“企业管理现代化优秀单位”的企业进行现场考核。现场考核小组主要由成果鉴定委员会的评委组成。他们每年花一定的时间，深入到企业中去，听汇报、看资料、查现场，从而了解情况，发现典型，针对问题开展指导和考核工作。

近年来，在全省推广的三明地区的“方针目标管理”、三明化工厂的“推行企业管理现代化工作规范化”、福州第一开关厂的“战略管理法”、福州电线厂的“系统应变管理法”等，都是在这几年的成果评估、现场考核中发现的典型。现场考核小组的专家和学者，不但帮助企业总结经验，而且从理论上加以引导和提高，使企业的管理水平再登新台阶。研究会还通过现场交流会的办法，使推行企业管理现代化的先进经验在全省开花结果。

(3) 管理工作规范化。在推行企业管理现代化的工作中，从实际出发，不断总结经验，在一些大中型企业中逐步使管理现代化的工作向规范化发展。规范化主要有管理程序规范化和图表规范化两方面。在程序上主要有如下9个步骤：

①把企业推行企业管理现代化的内容和任务，纳入企业年度方针目标；

②厂长或经理与科室或车间签定的目标责任书中，有科室或车间当年应完成的企业管理现代化任务的成果项目数和成果率；

③填写管理现代化项目立项表；

④项目实施中填写实施记录本；

⑤项目完成后填写成果申报表；

⑥进行成果预审；

⑦成果发布；

⑧成果的奖励和兑现；

⑨成果存档。

以上每个程序都有规范化的图表供填写。企业管理现代化工作的规范化，转变了这项工作的随意性，使之更加自觉并具有一定的约束力，可避免项目的夭折。同时，企业在从项目立项到取得成果的整个过程中，可不断对项目的实施情况进行检查，使之更加完善，以利于提高成果的质量。

3. 企业管理现代化研究会工作展望

几年来，福建省企业管理现代化工作虽然取得一定的成绩，也摸索了一些经验，但由于起步晚，而且大中型企业较少，企业的生产和管理相对比较落后，发展也不平衡，因此，与全国先进省、市的差距还很大。为了进一步加快福建省企业管理现代化的步伐，并向深度和广度发展，根据1989年福建省企业管理现代化研究会第二届代表会议的精神，提

出以下几点看法：

(1) 加强对全省企业管理现代化工作的分类指导。由于历史的原因，福建省工业基础一直比较落后。10年改革开放，通过技术改造、引进国内外先进技术和管埋，企业素质有了较大提高，但仍然存在着发展不平衡的问题。

福建省企业大致可以分为三类：第一类是一些国营大中型企业、三资企业，采用了具有80年代水平的生产设备和技术进行生产经营活动，管理基础工作比较扎实，已能在企业中实现多种企业管理现代化方法、手段的配套运用，在管理思想、组织、人才管理现代化方面也作了一定尝试，并开始向企业管理整体优化方向探索；第二类是大多数国营中小型企业以及部分引进了一些先进设备和技术的老企业，虽然管理工作有一定基础，已能在企业管理的某些方面开展单项企业管理现代化方法、手段的应用，但综合运用能力较差；第三类是相当部分企业，特别是小型企业和乡镇企业，仍然以落后或比较落后的方式从事生产经营活动，有的甚至还停留在小手工作坊的生产方式上，就更谈不上开展企业管理现代化的工作。

推行企业管理现代化，就必须看到这样一个生产力发展不平衡的状况。企业管理作为生产关系，必须与生产力的发展水平相适应，否则不是它阻碍了现有生产力的发展，就是它不为现有的生产力所接纳，都不可能起到推动生产力发展的作用。因此，推行企业管理现代化要因时制宜、因地制宜、因厂制宜，要从生产力发展的不同层次出发，采用与之相适应的管理组织、方法和手段，这样才能真正提高企业的

管理水平，提高企业的经济效益。这就要求研究会必须根据不同地区、不同企业的管理水平，实行分类指导。对第一类企业的经验及时加以总结、完善和提高，尤其要加强系统工程理论方面指导，帮助它们进行企业管理整体优化方案的设计、组织、实施等，努力建设有本企业特色的企业管理体系，并用以指导第二类企业向配套运用发展。对第三类企业，要从宣传教育入手，提高企业管理现代化意识，必要时辅以行政或经济措施，使其尽快起步。

(2) 要加强研究工作。对企业管理现代化，不仅要推广应用，而且要研究、探索具有中国特色或具有本企业特色的企业管理思想、组织、方法和手段，要培养和造就中国式的企业管理人才，以推动企业管理现代化不断向深度发展。要组织企业管理方面的专家和学者，对根据本企业特点，自己创造的管理方法；学习、借鉴国内外先进的管理方法，结合本企业实际有所创新的；国家推广的企业管理方法应用较好，并有所改进的；或其它管理上卓有成效的试验，进行现场调查和研究，帮助企业从理论上加以总结、提高，使之成为具有一定理论基础的、科学的、能够在一定范围内推广应用的、具有中国特色的管理方法或体系。

(3) 加强学术方面的联系和交流。中国企业管理协会企业管理现代化研究会是我国推行企业管理现代化的最高权威机构，福建省企业管理现代化研究会要与中国企业管理协会企业管理现代化研究会的联系。可以通过邀请中国企业管理现代化研究会的专家、学者来福建讲学、指导，可有针对性地选择一些企业在推行企业管理现代化中遇到的难题，

请他们来咨询、解疑，还可向中国企业管理协会推荐福建省优秀企业的经验，在全国企业管理现代化研讨会、座谈会等有关会议上交流，以获得专家、学者及同行的指导。同时，要加强同其它省、市企业管理现代化研究会和企业的交流，学习他们的先进经验。总之，在起步晚的情况下，要虚心向别人学习和请教，争取高点起步，迎头赶上。

在推行企业管理现代化中，要正确处理企业管理现代化与企业改革、企业上等级、传统管理、基础管理等工作的关系，在以提高经济效益为中心的前提下，相互补充、互相促进，使企业整体管理水平得到提高。

（作者赖晓燕，福建省企业管理现代化研究会常务副会长，福建电视机厂党委书记、总经济师）

○推行企业管理现代化要 处理好几个关系

推行企业管理现代化是我国面临的一项迫切任务，它对于推动我国四化建设具有重要意义。但推行企业管理现代化是一项错综复杂的工作，涉及面很广，政策性和科学性很强。要搞好这项工作，必须全面考虑、统筹安排，正确处理好以下几个方面的关系。

1. 正确处理管理现代化同深化改革的关系

党的十三届四中全会以来，深化改革已初见成效。但目