

主编 辛焕文
张文柱

企业管理新潮

QI YE
GUAN LI
XIN CHAO

经济管理出版社



责任编辑 卞 芑

技术设计 孟 斌

责任校对 李 晓

企业管理新潮

主 编 辛焕文 张文柱

副主编 李凤山 丁立义 李华玉

经济管理出版社出版

(北京阜外月坛北小街2号)

新华书店首都发行所总发行 各地新华书店经销

七二一二工厂印刷

850×1168 1/32 印张2.51 352千字

1989年6月第一版 1989年6月 第一次印刷

印数: 1~15000册

ISBN7-80025-171-8/F·159

定价: 5.60元

《企业管理新潮》

编委会主任：辛焕文

编委：(以姓氏笔划为序)

丁立义	丁立泰	于江	王华彬	田涛
朱长运	刘金堂	张文柱	张世仪	张宝森
李华忠	李华玉	李凤山	赵玉森	戴诗杰

主编：辛焕文 张文柱

副主编：李凤山 丁立义 李华玉

主纂：张文柱

编 纂 者：(以姓氏笔划为序)

丁立义	丁立泰	于学清	勾杰	王朗斋
王策琪	白溪	佟兆林	李凤山	李玉林
李花兰	陈春光	汪志勇	侯春宵	顾文洲
高长夫	谭金昌			

著 作 者：(以姓氏笔划为序)

丁立泰	于江	于汉芳	马宏业	马胜利
元东洙	王品一	王宝印	王绍良	王舒扬
孔祥来	田国贞	庄玉成	朱庆杰	乔廷安
刘文颖	刘兆策	刘金堂	杜兵	佟文周
何文音	何作明	何振浩	张哲	张玉平
张世仪	张世伦	张翼翔	李万春	李华忠
邵建文	孟宪臻	杨凤山	金永良	周桂俭
朗家安	赵佳云	赵春满	徐前	黄占辉
矫爱平	傅庆馥	薛华	谭金昌	

序 言

党的十一届三中全会以来，经过“拨乱反正”、企业整顿以及企业内部配套改革，我国企业的管理水平有了明显提高。企业经营思想开始从适应产品经济的封闭型向适应社会主义商品经济的开放型转变；企业经营机制开始由缺乏生机向增强活力方向转变；企业的经营管理者开始由行政型向企业家型转变；企业的领导体制由党委一元化领导向厂长负责制转变；企业的组织由单一形态向多元化转变；管理重点从着重对物的管理向以人为中心的现代化管理转变；质量管理由单纯的质量检验向全面质量管理转变；战略规划由单纯完成国家计划向主动适应市场需求转变；企业建设由单纯重视物质文明向双文明建设转变。这些适应社会主义有计划商品经济发展规律的企业经营机制和管理体系的建立，增强了企业对市场竞争的承受能力和应变能力，增强了企业强化管理的内在动力。这对于调动广大职工的积极性和创造性，挖掘企业潜力，提高经济效益，增加财政收入，保证国民经济计划的完成，都具有重要的意义。

党的十三大指出：“科学技术进步和管理水平的提高，将从根本上决定我国现代化建设的进程，是关系民族振兴的大事”。要在本世纪末实现党中央提出的力争全国工农业总产值翻两番，使人民的物质文化生活达到小康水平的总体目标，迫切需要在经济发展战略上重视技术进步的同时，尤其要重视管理进步。把科技进步和管理进步作为生产力发展的两个不可缺少的轮子，是所有发达国家经济腾飞的重要经验。目前在我国，科技是生产力已被人们所高度重视，一些企业不惜花费重金引进大量的具有

当代水平的高科技，这固然对我国的经济发展和振兴起到了重要作用，但是，管理这个轮子仍然被人们所轻视，舍不得在管理上投入必要的人力、物力和财力，致使一些企业虽然装备水平、技术工艺水平并不低，但产品水平和经济效益水平同国外同类企业相比，却差距甚大。外国企业管理专家指出：“中国目前大量引进技术设备，但是，学会管理比引进设备更重要。先进的装备在不懂管理的人手中，发挥不了最佳效益，老的设备在合理安排使用下，照样出优秀产品。中国企业的巨大潜力在管理方面。如果企业的管理上去了，中国企业的效益就可以提高二、三倍，或者更多”。他的话很值得我们深思。尽管大多数工业企业的管理水平有了提高，但从我国经济发展的总体上看，仍然是处于“技术落后，管理更落后”的局面，强化管理，仍然是今后较长一个时期搞好经济工作的一项重要任务。

当前，在我国全面进行治理经济环境，整顿经济秩序过程中，加强企业管理，向管理要效益更具有十分特殊的意义。遏制通货膨胀，保证有效供给，增加财政收入，度过经济难关，主要取决于企业经济效益的提高。

向管理要效益是企业摆脱困境的必由之路。由于资金短缺，能源、原材料供应紧张，再靠过热的发展速度和大量的外延投入来提高企业经济效益的路子已经走不通。国内外的经验表明，在紧缩经济的困难时期，要摆脱困境，取得经济的新发展，有效的出路就是挖掘企业内部潜力，向管理要效益。日本70年代的能源危机和80年代初的日元升值的冲击，曾使所有企业都陷入难以摆脱的困境，但是，通过企业自身的拼搏，通过调整结构，开发高附加值的产品，降低生产成本等措施，全面提高了企业素质，顺利地度过了经济难关。因此，在一定意义上讲，我国企业所面临的外部条件的急骤变化，既给正常生产经营活动带来了很大困难，同时，也为我们的企业提高素质带来了压力和机遇。我们要勇于承受这个压力，及时抓住这个机遇，眼睛向内，坚定信

心，依靠群众，大力挖掘潜力，依靠管理水平的提高解决外部条件的变化给我们企业带来的种种困难。

改革的深化为管理资源的挖掘创造了新的契机。管理的资源，它是通过计划、组织、指挥、协调、控制等手段来实现生产力要素的优化配置。这种优化配置的程度是动态，是随着科学技术的发展，管理手段和方法的进步以及管理人员和劳动者素质的提高而不断提高的。十年改革、开放给管理资源的进一步挖掘创造了新的契机：大量先进科学技术的引进为企业管理水平的相应提高提出了更高的要求；企业生产关系的变革为企业管理水平的提高提供了内在动力；几年来现代化管理方法和手段的广泛应用，为挖掘企业潜力提供了有效途径；我们相当多的企业质量差，消耗高，效益低，为企业向管理要效益提供了有效的资源。为此，向管理要效益，在我国的企业不仅是必要的，而且也是可能的。就辽宁的情况看，仅企业总成本的物资消耗每降低1%，就可以取得近4亿元的经济效益，可见，这是所有企业不用投资或用很少投资而能取得事半功倍经济收益的成功之路。

经济环境的变化迫切需要企业“练好内功，以应外变”。企业家期望有稳定的经济环境，这当然是必要的。但是，由于新旧两种体制同步运行，国家政策的不断调整，商品经济的市场变化以及我国经济结构不合理状况的长期存在，企业生产经营活动的外部条件难以相对稳定。在这种情况下，要增强企业的对外部环境变化的承受能力，保持经济效益的持续增长，必须“练好内功，以应外变”。练好内功就要强化管理意识，树立管理同科技都是生产力的观念；把握市场需求，及时调整产品结构，增加产品技术的附加值；进一步深化企业改革，转变经营机制；强化提高经济效益的内在动力；把以物为中心的管理转为以人为中心的管理，建立企业文化，树立企业精神，加强思想政治工作，坚持民主管理，形成企业命运共同体，充分调动广大职工积极性和创造性；从严、从细、从优各项专业管理，强化基础工作，等等。

这些方面，我省的一些企业已创造了比较成功的经验。《企业管理新潮》一书的出版就是这些经验的初步概括和总结。大连第二电机厂的定置管理，大连显象管厂的全控管理，鞍钢的“三标三效”管理法，抚顺钢厂的风险激励法，朝阳重型机器厂的功年序列管理法等先进科学管理方法，不仅对本企业增强自身竞争能力，适应能力和承受能力，提高经营管理水平起到了重要作用，而且也为企业深化改革、强化管理提供了途径和方向，如果能够在全省认真地加以学习和推广，必将产生明显的效果。

目 录

序言

第 一 部 分

全过程控制管理法

- 一、全控管理法的产生及作用..... 1
- 二、全控管理法的主要单项控制管理..... 6
- 三、全控管理法对整体功能的控制.....21
- 四、管理控制系统的建立与运转.....24
- 五、推行全控管理法的具体条件和应注意的问题.....27

三标三效管理法

- 一、概述.....33
- 二、方法的提出.....36
- 三、基本内容和基本做法.....45

现代化管理效益承包

- 一、现代化管理效益承包是推进管理现代化的
必然趋势.....72
- 二、现代化管理效益承包的基本做法.....76
- 三、现代化管理效益承包带来的新变化.....81
- 四、附例.....84

厂内市场

- 一、建立厂内市场的客观依据 89
- 二、厂内市场与社会市场的区别与联系 91
- 三、厂内市场的建立与运行 94
- 四、对企业内部市场运行的宏观调控 107
- 五、现存的问题及今后发展 118

风险激励法

- 一、风险激励法的提出 119
- 二、风险激励法的内容和特点 122
- 三、风险激励法的实施 128

功年序列法

- 一、功年序列法的产生 138
- 二、功年序列法的含义和特征 141
- 三、立功标准的制定 143
- 四、功年序列四要素的确立 160
- 五、功年序列法的应用 168
- 六、功年序列法的作用 172
- 七、实行功年序列法应处理好的几个关系 174

净化小时工作量管理法

- 一、净化小时工作量管理法的机理及其作用 177
- 二、净化小时工作量管理法的主要内容 180
- 三、净化小时工作量管理法的实施方法与步骤 183
- 四、净化小时工作量管理法的配套与完善 189

动态劳动制

一、动态劳动制的概念及其依据	194
二、动态劳动制的主要内容	197
三、动态劳动制的实施办法	200

“厂内银行”

一、概述	208
二、“厂内银行”的运行体系	219
三、“厂内银行”的工作规程	220

定置管理

一、概述	250
二、定置管理的初级阶段——“4 S”活动	256
三、定置管理的主要内容及其规则	260
四、定置管理的具体做法	280
五、定置管理开展的程序	300
六、定置管理的标准及其应用	324

第 二 部 分

群体经营工作法

一、群体经营工作法的基本概念	346
二、群体经营工作法的基本内容和形式	347
三、群体经营工作法的主要特征	350
四、群体经营工作法的作用	353
五、推行群体经营工作法应注意的问题	354

企业效益保证法

一、企业效益保证法的基本原理及意义	356
二、企业效益保证法的内容和组织实施	359

三、企业效益保证法的应用条件	369
----------------------	-----

投入产出优化法

一、投入产出优化法的产生及概念	371
二、投入产出优化法的理论依据	372
三、投入产出优化法的内容及实施	379

责任价格控制法

一、责任价格控制法的概念	390
二、责任价格控制法的原理	394
三、责任价格控制法的主要内容与实施	397
四、结束语	414

规范化工作法

一、规范化工作法的基本内容	416
二、规范化工作法的实施	418
三、规范化工作法的特点和作用	422
四、推行规范化工作法应注意的事项	425

后记	423
----------	-----

全过程控制管理法

全过程控制管理法，简称全控管理法，它是运用系统论的原理，以全员自我控制为核心，以对产品生产全过程和诸生产要素纵横控制为内容，以创造最佳效率和效益为目的，对企业整体实行全面控制的一种科学管理方法。

一、全控管理法的产生及作用

（一）全控管理法的产生

全控管理法是大连显象管厂厂长刘金堂在学习和借鉴国内外企业管理先进经验的基础上，结合本企业的实际情况进行创新所提出的一种科学管理方法。它为我国企业在引进国外先进设备以后如何强化企业管理，使设备达到和超过设计能力，摸索出了一些经验。

1. 全控管理法是现代化大生产和企业技术进步的客观要求。大连显象管厂（以下简称大显）是我国定点生产黑白电视机显象管的专业厂之一。1985年，该厂从日本东芝公司引进了具有80年代初期世界先进水平的全套黑白显像管制造技术和一条黑白显象管流水生产线及3条辅助流水生产线。1986年4月正式投产以后，如何使企业的各项经营管理工作与先进的生产技术装备相适应，如何对先进的流水生产线进行科学管理，充分发挥设备的效能，就成为企业迫切需要解决的问题。显像管流水生产线是电子行业的一种现代生产组织形式，它是一种社会化的协作劳动过程。在企业内部，它把高度复杂的劳动过程分解为许多简单的动作单元，仅显像管生产线就分解为110多道工序。这就使每个劳

动者的劳动都构成产品实体的一部分。流水线的生产过程是按照一定节拍进行的（60秒），这样，流水线上每个劳动者劳动效率和劳动质量就都成为生产过程能否顺利进行和影响产品质量的直接因素。在企业外部，由于显像管流水线的原料需要量和产品运输量较大，原材料能否及时到货，原材料的质量和产成品的运输质量也就成为企业生产过程能否顺利进行和影响产品质量的重要因素。引进先进的流水生产线，使企业的生产技术基础发生了变化。生产社会化水平的提高，客观上就要求采用科学的管理方法进行管理。正如马克思所说：“运用了新式武器，必然会带来军队内部组织和管理的变化。”而大显过去在管理上沿袭了小生产的管理方式，主要是凭经验进行管理。但是，如何加强对显像管流水生产线的管理，并没有现成的经验，走过去所熟悉的老路是行不通的。这就逼着企业必须在管理上进行创新，探索适合企业先进生产方式的科学管理方法，促使企业各个部门和每个职工都提高工作质量和工作效率。因此，对企业管理提出了全员控制，以适应企业社会化大生产和充分发挥引进设备先进性的要求。

2. 全控管理法是日本现场管理经验和本企业实际情况相结合的产物。显像管流水生产线投入运行一个月后，日本东芝公司就撤走了全部技术人员。在这种情况下，这个厂的厂长曾到国内引进日本、联邦德国等显像管生产线的其他厂家进行考察，同时还先后两次东渡日本到东芝公司学习。通过学习和比较，使厂长深刻认识到我国的企业与世界上发达国家的企业相比，不仅在生产技术方面落后，而且在管理方面更落后。一些厂家全套引进了外国的先进装备和技术，为什么效率低下呢？有的甚至使花了大量外汇购进来的设备成为一堆废铜烂铁，其根本原因就在于引进了先进的技术装备，而管理水平并没有相应提高。因此，在引进国外先进技术和设备的同时，还必须同时引进国外先进的科学管理。日本东芝公司现场管理的基本经验是严格控制生产过程中的

人、机、料、法、环等生产要素，坚持不懈地开展清理、清洁运动，进行标准化管理，以保证经济、高效、优质地生产出用户满意的产品。日本的现场管理是经过实践证明的科学管理方法，它对生产过程的管理是非常系统而全面的。例如，东芝现场管理非常注重生产环境对产品质量的影响。全控管理法吸收了日本现场管理的基本思想和内容，但是又不全盘照搬日本东芝的现场管理经验。因为国情、厂情都不同，主要表现在职工的文化素质和技术水平上。日本企业操作工人一般都具有较高的文化素质和技术水平，特别是具有较强的“团队精神”、“质量意识”和“协作意识”。为此，结合我们的实际情况，必须抓住“人”这个关键，努力提高职工的思想、文化、技术素质，这样才能与先进的技术设备相适应。全控管理法在借鉴日本现场管理经验的基础上，结合企业的具体情况，把提高企业职工的素质作为根本，形成了以控制人为核心，对生产过程中的人、机、料、法、环进行全方位系统控制的科学管理方法。

（二）全控管理法的特点

全控管理法作为一种现代企业的科学管理方法，较好地把手国外的先进管理与国内的企业实际情况相结合，把传统管理与现代管理相结合。全控管理法大体有以下几个特点。

1. 自我控制与强制控制相结合，以自我控制为主。管理的重要职能是控制。企业的各项规章制度和生产的标准、图纸和工艺规程等要靠强制的手段贯彻执行，但对企业的管理者和生产者本身，又要使他们习惯和善于自己管理自己，实现自我控制，这也是企业管理的控制职能从必然向自由过渡所必需的。没有严格的强制控制，要实现社会化大生产是不可能的，而没有企业广大职工自觉的自我控制，要保证优质、高效、安全、低耗地进行生产也是不可能的。两相比较，自我控制更为重要，更应激发职工的主观能动性。因此，在加强控制的过程中，要以自我控制为主。

2. 对人的控制与对物的控制相结合，以对人的控制为主。过去一谈到管理对象，一般总认为是对机器设备和产品的管理，见物不见人，这是很不全面的。应该说，我们的管理对象主要是人，因为人是生产力诸要素中最活跃的因素。只要对人的控制管理做好了，作为劳动工具和劳动对象的物自然也会得到有效的控制。因此，在现代企业的管理中，在对人和物的控制方面，仍要以对人的控制为主。

3. 事前控制、事中控制与事后控制相结合，以事前控制为主。管理的目标是要通过控制去实现的。在现代企业管理中，对控制更要求有超前性。因为现代企业是从事社会化大生产，特别是采用流水生产线作业的大中型企业，如果发生事故，其损失和后果是不堪设想的。事中和事后控制，只能是在发生事故隐患或出了事故后加以处理，并不能从根本上杜绝事故。只有认真地做好事前控制，经过周密的预测和论证，制订出严密的措施，才能防患于未然，保证现代化大生产安全、高效地进行。因此，控制中一定要以事前控制为主。

4. 软件控制与硬件控制相结合，以软件控制为主。现代企业管理分为硬件控制与软件控制。现在人们通常把企业中的设备、资金、产品、原燃材料等当做管理的硬件，而把技术开发、人才开发、生产经营管理当作软件，但有些企业往往只重视硬件的管理，而忽视软件的管理，这是造成我国企业管理落后，效率和效益低下的重要原因。硬件和软件对于企业来讲都是不可缺少的，但实践证明，相比之下，软件更重要。因为没有一支思想好、业务精、守纪律、作风硬的职工队伍，即使技术装备是世界一流的，也产不出一流的产品，创不出一流的效益。因此，在企业管理中，应以软件控制为主。

(三) 全控管理法的作用

全控管理法产生虽然仅三年多时间，但它的实践作用却十分显著。

1. 全控管理法为我国企业引进国外先进技术装备后，如何提高管理水平，使之充分发挥先进技术装备的能力，取得最佳经济效益闯出了一条路子。我国自实行改革开放以来，有相当一部分企业从国外引进了大批的先进技术和设备，对提高企业的技术装备现代化水平，缩小与世界上先进国家的差距起到了很好的作用。但是，由于我国的企业管理水平与世界先进国家相比，存在着很大的差距，我们落后的企业管理难以适应用先进的技术装备进行大生产的要求，使先进的技术设备难以充分发挥应有作用。大连显像管厂在引进先进的技术装备后，又学习国内外的先进管理经验，结合本企业实际创造出全控管理法，使引进的设备能力达到和超过了原引进国家的水平。这个厂的44厘米黑白显像管装配线投产后不久，日产量就达到了日方的设计能力，电子枪和电子枪零件两条生产线也于当年达到了设计能力。显像管和电子枪的质量相当于“东芝”产品的水平，有些指标甚至超过了“东芝”产品。如显像管成品的合格率，“东芝”标准为90.5%，而该厂实际达到了95~96%。因此，可以说，全控管理法为解决我国一些企业存在的技术设备先进而管理混乱的矛盾，摸索出了适合我国国情的现代企业管理模式。

2. 全控管理法为改变我国企业存在的产品质量差、物质消耗高、劳动效率及经济效益低的情况，促进企业素质的提高，发展社会主义生产力提供了成功的经验。我国企业技术落后、管理更落后的状况，突出表现为产品质量差、物质消耗高、劳动效率低、经济效益很不理想。造成上述问题的原因当然是多方面的，但企业素质不高，特别是企业职工素质低，是一个致命的原因。主要表现在许多企业中职工没有形成规范化的自觉劳动习惯，工作拖沓，作风懒散，使某些外国人把懒惰、不负责任与中国人相提并论。这就尖锐地向我们提出了一个问题，即如何采用先进的管理方法，培养和造就一支作风好、技术精、爱劳动、效率高的

职工队伍。这不仅关系到企业自身的命运，而且也关系到我们的国家和民族在国际上的声誉。因此，全控管理法以全员自我控制为核心，以对生产全过程和诸要素的全面控制为内容，使企业的产品质量、生产效率、经济效益均达到或超过了国内外同行业的先进水平，为提高我国企业的管理水平提供了成功的经验。同时，也赢得了日本专家的赞誉。

3. 全控管理法为企业赢得了显著的经济效益和较高的荣誉，大连显像管厂已产生了显著的成效。这个厂作为国内显像管行业22个厂家中起步较晚的企业，从1986年4月正式投产到1988年底，不到三年，共创利税10,465万元，实现利润每年以超千万元的幅度递增。投产不到两年，就全部还清了银行贷款，等于赚回了一个同等规模的显像管厂。产品质量三年迈了三大步，连获省优、部优、国优，成为国内同行业中唯一获得国家质量奖殊荣的厂家。在投产17个月后，这个厂成为我国第一个通过国家一级企业升级评审的企业。在国家考核的产品质量、物质消耗和经济效益等10项指标中，有7项达到国家特级企业标准，3项达到国家一级企业标准，并首批进入国家二级企业行列。1988年全员劳动生产率达到77,253元，人均创利税32,907元，13项主要经济技术指标均居国内同行业领先地位。

二、全控管理法的主要单项控制管理

(一) 人的控制管理

企业的竞争，归根到底是人才的竞争。从一定意义上讲，人的素质的高低，决定着企业的素质，即企业的兴衰。因此，要培养人的自我控制管理、自我控制意识和自我约束能力，增强全体职工的使命感和事业心，锻炼并造就一支具有“从严求实、拼搏奉献”的企业精神的职工队伍。大显厂自技术改造项目实施以来，先后从城镇和农村的待业青年中招收了12批新职工，三四