

The background of the book cover is a dramatic photograph of an oil field at sunset or sunrise. On the left, a large, dark silhouette of an oil derrick stands prominently. In the distance, another smaller derrick is visible against the bright, glowing horizon. The sky is filled with intense orange and yellow light from the low sun, creating a high-contrast scene. The overall mood is industrial and powerful.

现代管理方法在 石油企业的应用

主编：范力群

吉林大学出版社

92
F407
1
6

XAH2104

现代管理方法在 石油企业的应用

顾问：崔万瑛 魏凤石

主 编：范力群

副主编：苑久谦 刘汝田

孙洪林 陈兆志



3 0087 8707 3

吉林大学出版社



B

816738

现代化管理方法在石油企业应用

主编 范力群

*

吉林大学出版社出版发行

(长春市东中华路 29 号)

吉林日报社印刷厂印刷

*

787×1092 毫米 1/32 印张:15.875 字数:355 千字

1991 年 7 月第一版第一次印刷

印数:1—3,000 定价:3.50 元

ISBN 7-5601-0897-O/F·212

前 言

1986 年国家经委颁发的《企业管理现代化纲要》(草案)中指出:“推进企业管理现代化,既是经济体制改革的客观需要,它本身又是一场深刻的改革。目前,我国技术落后,管理更落后,要适应国际市场的激烈竞争和世界新技术革命的严重挑战,必须在积极推行技术进步的同时,狠下功夫,推进企业管理现代化,大力提高经营管理水平。”由此可见,大力推进企业管理现代化,是实现四个现代化的一项重要而迫切的任务。

1983 年,我国为解决如何正确对待外国管理经验问题,提出了“以我为主,博采众长,融合提炼,自成一家”的方针。1984 年,又明确了管理现代化的五项内容——管理思想、管理组织、管理人才、管理方法、管理手段现代化。近年来,由综合配套、五化并用的探索,进而向着企业管理整体优化的方向发展,这充分说明了我国的管理现代化推进工作取得了可喜的成绩,并不断地向纵深发展。国务院企业管理指导委员会决定今年 10 月份举行一次管理现代化创新成果的评审与发布活动,更充分地体现了国家对这项工作的重视。

近些年来,石油系统注重管理现代化优秀成果的推广工作,多次分片召开发布会与研讨会,并进行系统的通讯发布,有效地促进了管理现代化推进工作。但是,不能估计过高,还需要

加强指导,进一步解决如何紧密结合生产实践加速推进的问题,尤其是作为推进管理现代化重要内容的现代管理方法和手段如何有效地应用更需要给予充分的重视。

目前有关现代管理方法和手段的著作还不多,为满足企业实际运用的需要,结合几年来的实践,我们编写了《现代管理方法在石油企业的应用》一书,可供石油企事业单位管理业务培训 and 实际应用的参考,其它企事业单位亦可借鉴。

参加本书编写的有:刘国璋(方针目标管理)、姚作德(全面质量管理)、周钧(全面经济核算)、傅士杰(全员设备管理)、周红晨(行为科学)、曾力刚、王显荣(决策技术)、张锐(市场预测)、何书林(线性规划)、姜学经(量本利分析)、王淑芬、于学勤(价值工程)、毛永华(季节变动分析)、李传河(经济责任制)、荆玉贵(灰色强度考核法)、米金辉(网络计划技术)、周德润(正交试验法)、曹惠生(系统工程)、南光允、刘文忠(滚动计划)、孙洪林(成组技术)、刘长瑞(ABC管理法)、李吉祥(人体生物三节律)、刘国瑞(看板管理)、王世俊(微机辅助企业管理)。最后,由范力群、苑久谦、刘汝田、孙洪林、陈兆志审定统编。在编审过程中,得到高级地质师崔万瑛、高级会计师魏凤石同志的支持和指导。

因时间仓促,水平有限,编写中难免有遗误之处,恳望读者指正,以便修改。

编写中,参考了国内外的一些文献资料,在此一并表示感谢。

编 者

一九九〇年九月

目 录

方针目标管理.....	(1)
全面质量管理	(28)
全面经济核算	(72)
经济责任制	(96)
市场预测.....	(114)
决策技术.....	(135)
量本利分析.....	(169)
线性规划.....	(190)
价值工程.....	(211)
全员设备管理.....	(238)
网络计划技术.....	(262)
正交试验法.....	(300)
系统工程.....	(333)
滚动计划.....	(353)
成组技术.....	(364)
ABC 管理法	(378)
看板管理.....	(396)
季节变动分析.....	(401)
灰色强度考核法.....	(415)
人体生物三节律.....	(425)
行为科学.....	(437)
微机辅助企业管理.....	(480)

方针目标管理

方针目标管理是 50 年代起源于美国的一种新型管理制度。美国管理专家德拉克于 1954 年在《管理与实践》一书中，就使用了“目标管理”的概念，接着他又提出了“目标管理和自我控制”的主张。60 年代起，方针目标这一现代管理方法相继在一些发达国家如美国、法国、联邦德国、英国、日本等国推行，并获得了成功。我国是 1978 年随着学习日本的全面质量管理而引进并开始推行这一管理方法的，现在已发展到各行各业。国外的实践表明，企业实行方针目标管理，可以提高企业管理水平，从而取得更好的经济效益。

一、方针目标管理的概念与作用

方针目标是指导企业生产、管理、经营的行动准则。每个企业为了达到产品质量好、原材料消耗低、经济效益高的目的，就必须确定年度的符合本企业实际的方针目标。

（一）企业目标：企业目标是指在一定时期内（一般为一年），企业各项生产经营管理活动所要追求的理想期望值。或者说，在一定时期内，企业各项生产经营活动所要取得的成果和达到的标准。一般地说，企业将企业目标称之为方针目标。方针是为保证实现企业目标所采取的行动纲领，是企业在一定时期内总的指导思想和经营方向，是对企业目标的高度概括，它

应该是定性原则的表述。目标是为实施方针而确定的定量数值，是方针的具体化，具体规定了企业在生产、经营、财务、技术、质量、管理等方面应该达到的指标。所谓目标，就是要明确地决定“做什么？做到什么程度、什么水平？”方针与目标合起来就构成了完整的企业目标。二者必须形成一个统一的整体，共同作为企业的奋斗方向。

（二）目标体系

企业的目标是多方面的，多层次的，就其范围可分为企业的总体目标、部门目标、车间（站、队）目标、班组目标和个人目标。

企业总体目标，是指在一定时期内，企业的生产经营活动预期达到的总的目标。

部门和车间（站、队）目标，是指部门、车间（站、队）在一定时期内根据总体目标所规定的本部门或本单位所要达到的目标。

班组与个人目标，是指班组与个人，根据所在部门与单位的目标所制定的班组目标或个人目标。

围绕企业的总目标所层层制定的部门目标、车间（站、队）目标，班组目标和个人目标，彼此之间相互联系、相互促进、相互制约，上下一贯，构成一体，形成一个目标网络。为了实现企业的目标，管理者必须进行包括制定对策，进行监督，调节和控制在内的一系列管理活动，从而构成了目标网络加管理活动的目标体系。见图 1-1、图 1-2。

（三）方针目标管理

方针目标管理即是企业领导组织企业各职能部门和动员全体职工，为完成年度的经营任务，综合企业内外信息，充分挖

掘潜力，制定企业经营活动目标，并为实现目标而采取的手段和实施过程，以此达到最佳的经济效果。

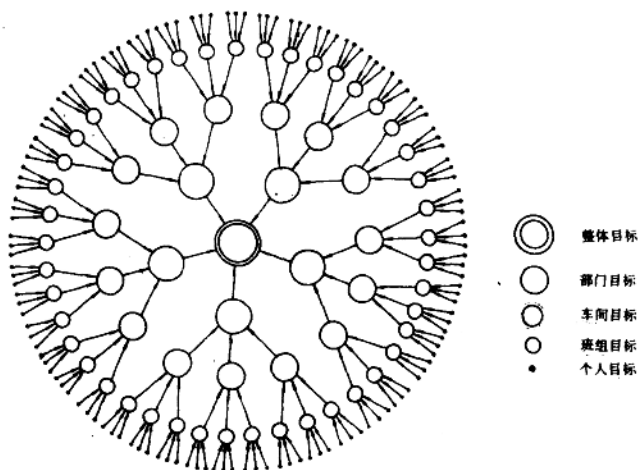
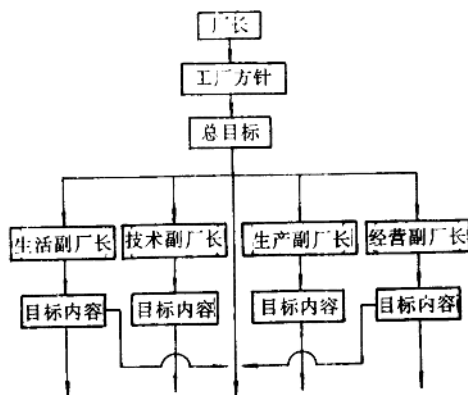


图 1-1 目标体系动态图

方针目标的基本内容是：年初，企业最高经营者首先确定企业本年度或一定时期内的生产经营总目标，然后经过反复协商，自上而下地将总目标分解为各部门、车间（站、队）、班组和个人的目标，并层层落实制定实现这些目标的各项措施，开展一系列的组织、管理、控制、激励活动。年末，进行考核、评价，根据目标完成的情况进行奖惩。在实现预定目标的基础上，开始制定新的目标，随即转入下一周期，进行新的循环。总之，方针目标管理就是主管人员以“目标”作为管理所属人、财、物的基础。行动开始时确定“目标”，执行过程中是以“目标”为行动指针，行动结束后也是以“目标”的完成程度来评价优劣。

所以，“目标”无时无地不在最高经营者、中层管理者、下级管理人员和广大职工群众的心中。



以下展开到所属
科室、车间
班组和个人

以下展开到所属
科室队（站）
班组及个人

图 1-2 目标体系竖向展开图

（四）实行方针目标管理的作用

实行方针目标管理能够充分激发广大职工的自觉性、积极性和创造性，能够提高企业的经济效益和现代管理水平，为社会主义建设作出贡献。

1. 企业制定明确的目标，可以统一领导、部门及职工的意志和行动，便于集中人力、物力、财力等各方面的力量确保生

产经营任务的圆满完成。

2. 实行方针目标管理,可以把企业的生产经营活动纳入整体之中,便于有机地协调各部门、各环节的工作,提高管理的科学性和工作效率,从而发挥系统的最佳效果。

3. 可以充分体现管理民主化,调动职工积极性和创造性。在方针目标制定和实施中,需要企业各个部门和职工参加,要将企业的大目标转化为部门和职工的小目标,明确干什么,干到什么程度,怎么干,便于人人发挥自己的聪明才干,尽职尽责,促使职工学文化、学技术、学管理,从而提高职工素质和企业素质。

4. 实行方针目标管理,可以促进经济责任制的推行,便于对企业各部门和职工进行考核,奖惩分明,克服吃“大锅饭”现象。

二、方针目标的确定和分解

方针目标管理工作因企业的情况不同其实施步骤也不完全相同,但是在一般情况下,基本程序是:方针目标的确定、方针目标的展开分解、目标的实施与控制 and 目标的评价等。

(一) 方针目标的确定

方针目标的确定,就是通过方针目标决策,确定企业的方针和总体目标。确定方针目标的主要依据有:国家有关的政策、法令和法规;上级主管部门下达的指令性计划和指导性计划;市场动态情报;企业的发展规划;企业上期情况和目前状况。

1. 方针目标的确立

企业的方针目标体系一般由方针、目标和措施三部分组成。

(1) 方针:企业的方针应体现企业的经营思想和目的,并根据企业突出的问题,以简练的语言概括成几句话。方针展开

时，下级部门也应有自己的方针和目标。

(2) 目标：制订的具体定量的目标值。企业的目标大致包括产量、产值、品种、质量、效益（成本、利润）、新技术开发应用、安全生产、职工福利以及企业主要专项管理等方面。

(3) 措施：要针对具体目标来制订包括措施项目，负责实施的部门和协作单位，明确项目负责人，完成时间以及考核办法等。

2. 方针目标确定的步骤

方针目标确定的步骤：一般分为三个阶段 14 个步骤进行。

第一阶段：做好准备。

(1) 对企业中层以上干部进行方针目标管理教育，以便掌握这方面的知识；

(2) 传达贯彻上级主管部门下达的指令性计划和指导性计划；

(3) 经销部门提出市场预测情况；

(4) 总结上年度方针目标执行情况，找出存在问题。

(5) 召开企业方针目标研究会，提出目标建议内容。

第二阶段：确立方针目标阶段。

(6) 根据各方面资料起草企业方针目标；

(7) 召开工人、干部、技术人员座谈会，对方针目标广泛进行讨论。

(8) 收集意见，对草案进行修改；

(9) 厂党委会进行讨论；

(10) 职工代表大会讨论通过。

第三阶段：展开和批准。

(11) 进行企业方针目标展开；

(12) 厂长、副厂长组织人员对所领导部门的方针目标进行审查，审查部门方针目标能否确保企业方针目标的实现；

(13) 绘制方针目标展开图，文字部分打印成册；

(14) 厂长批准。

(二) 方针目标的分解展开

方针目标的分解展开是方针目标管理的重要环节，即是把企业的方针目标自上而下层层分解展开，转化为企业各部门及职工个人的目标。方针目标分解展开是从分解企业的生产经营总目标开始的。

1. 分解厂长目标，落实各副厂长、总工程师（地质师），总会计师的目标。

生产副厂长主要分担全厂的生产、质量、安全、进度等与生产有关的目标，负责生产调度、生产作业、安全生产等业务工作。

技术副厂长或总工程师主要分担全厂的技术管理、技术改造与技术进步、工艺的设计与改进，新技术的应用等方面的工作目标。

经营副厂长或总会计师主要分担全厂的成本、资金、物资管理、劳资管理等经营管理方面的工作目标。

行政副厂长主要分担全厂的后勤服务、厂区建设、环境卫生、职工福利等方面的目标。

2. 分解厂级目标，落实各职能科室和车间（站、队）的目标。

厂长所承担的生产经营总目标分解为各副厂长、总师的目标后，对这些厂级目标还要分两条线继续分解。一条线是进行横向分解，落实各职能科室的目标；另一条线是进行纵向分解，

即落实各车间（站、队）的目标。

(1) 对厂级目标进行横向分解，落实各职能科室的目标。

生产副厂长的目标要分解落实到生产科、质量科、调度室、安全科等科室。技术副厂长或总工程师的目标要分解落实到技术科、研究室、设备科、质量科、新技术推广应用等科室和车间。经营副厂长及总会计师的目标分解落实到财务科、劳资科、供应、计划科等科室。行政副厂长的目标要分解落实到行政科、基建科、医院、学校、食堂等单位。

各职能科室从厂长那里接受目标后，要进行分类、整理、形成本科室的总体目标，这就是科室长的目标。科室目标又分为本科室承担的目标和分管的目标。本科室承担的目标需要本科室直接完成；分管目标需要所分管的单位完成。

职能科室的目标要比各副厂长、总师的目标更详细、更具体、要按项目落实，并制定实施措施。

(2) 对厂级目标进行纵向分解，落实各车间（站、队）的目标。

只与一个车间（站、队）有关的目标，可以不再分解，直接落实到车间（站、队）；与几个车间（站、队）有关的目标，需要按一定标准分解后，再落实到各车间（站、队）。各单位要将从厂部各部门分配下来的各种目标加以分类、整理，形成车间（站、队）总体目标。车间（站、队）目标要包括产量、质量、消耗、费用、成本、劳动生产率、出勤率、安全文明生产等方面的目标。车间（站、队）总目标也就是车间主任（站、队长）的目标，他们要对其负全面责任。

3. 分解职能科室和车间（站、队）目标，落实班组和个人目标。

企业生产经营总目标经过横向和纵向分解，落实到各科室和车间（站、队）并进行展开后，还要继续分解，落实到班组、岗位和个人。

科室目标分解是将科室目标分解落实到科室每个成员；车间（站、队）的目标首先要分解为班组目标，班组目标包括生产任务、质量、技术经济要求、安全、有关管理、制度的要求等方面的内容。班组目标也就是班组长的目标，由班组长负责执行。班组是企业最小的生产经营单位，班组目标的分解落实是目标分解落实过程中的最后一环，这一环节工作做得好坏直接影响着企业总体目标的最后落实。所以，要千方百计做好这一具体而细致的工作，这是搞好目标分解落实的关键一环。

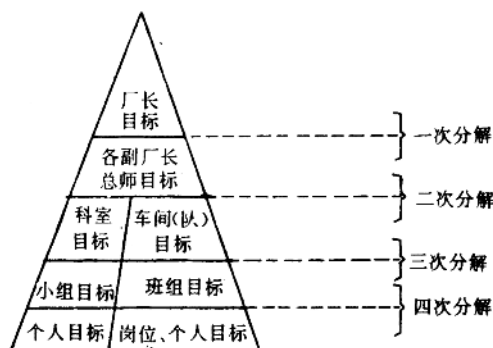


图 1-3 企业生产经营总目标分解程序图

企业生产经营总目标的分解程序如图 1-3 所示。

（三）方针目标的分解展开方法

1. 系统图法

系统图法是一种系统地寻找达到目的的最佳手段的方法，一般用于纵向展开。它的基本概念是：为了达到某种目的，选择某一手段；为了采取这一手段，又必须考虑在它下一水平的手段。上一水平的手段对下一水平的手段来说就为目的。利用这一概念把达到某一目的所需的手段层层展开做成图形，这样就能对全部问题有一个全貌认识，对重点问题有一个明确掌握，也就能合理地寻找达到预定目的的最佳手段和策略。形成层

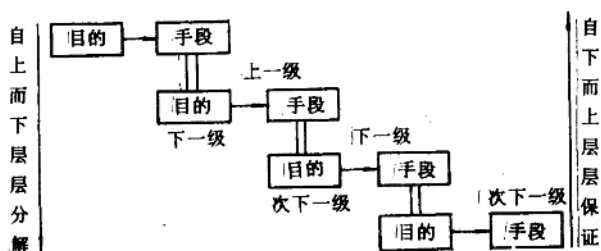


图 1-4 系统图法的概念示意图

层保证的目标体系。系统图的概念示意图见图 1-4 所示。

当企业方针目标确定之后，要把它变成各科室、车间（站、队）、班组、岗位与每个职工的奋斗目标，这就要组织和动员全厂各部门和全体职工，为实现本企业方针目标，集中力量和智慧献计献策，提出合理化建议。下一级为了保证上一级方针和目标的实现，必须运用一定的手段，找出本部门的问题，拟定解决这些问题的相应措施，从而确立本部门的方针目标。这样一级一级向下展开，一直展开到班组和个人。例如，厂长是实现工厂方针目标的总负责人，各位副厂长，根据本人的分工范

围，要找出实现与自己有关的工厂方针和目标的问题，同时为解决这些问题而确立自己的方针目标，各科室、各车间（站、队）为了实现各位副厂长的方针和目标，也要找出本单位的问题，同时根据这些问题建立本部门的方针和目标。通过这样的“目标→手段=目标→手段”系统地自上而下逐级展开，一直展开到工段、班组和个人，这就是企业方针目标的系统展开。越向下展开，问题和目标越具体。从而就把企业方针目标逐步落实，变成各部门和每个职工的具体生产或工作计划。方针目

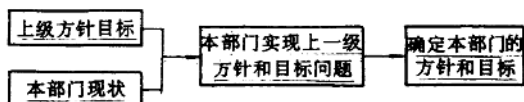


图 1-5 方针目标展开程序图

标的展开程序图如图 1-5 所示

2、矩阵图法

企业方针目标中有些目标只同某个或某些部门有直接关系，有些目标虽同几个部门有关，但责任有主次之分，为表明这种情况，可采用矩阵图法。一般在方针目标横向展开时选用此法。如图 1-6 所示

三、方针目标的实施控制与考核评价

（一）方针目标的实施与控制

方针目标的实施与控制也是目标管理的重要环节，为了保证分解展开后的方针目标如期完成，必须认真地组织目标的实施，并进行严格的控制，才能达到按期实现方针目标的目的。

1. 制定目标实施计划，下达计划任务。