

# 工厂方针 目标管理 及其诊断

刘殿襄 周 静 编



14

科学普及出版社

# 工厂方针目标管理及其诊断

刘殿襄 周 静 编

科学普及出版社

## 内 容 提 要

全书共分六章。对工厂方针目标的制订、展开和组织实施以及工厂方针目标管理诊断等工作,在理论上作了详细的阐述,并举有实例。本书的特点是通俗易懂、图文并茂,内容切实可行。本书可作为企业推行方针目标管理的指南,也可作为培训班和大中院校工业管理专业的教材。

## 工厂方针目标管理及其诊断

刘殿襄 周 静 编

责任编辑:罗秀文

封面设计:范惠民

\*

科学普及出版社出版(北京海淀区白石桥路32号)  
新华书店北京发行所发行 各地新华书店经售  
国防科工委印刷厂印刷

\*

开本: 787×1092毫米1/16印张: 5 1/2字数: 130千字  
1986 年11月第一版 1986 年11月第一次印刷  
印数: 1—60,000册 定价: 1.50元  
统一书号: 17051·1113 本社书号: 1368

## 前 言

“工厂方针目标管理”是近三十多年国际上发展起来的一门科学管理技术，由于它适合我国的企业管理体制改革的需要，自1978年引进以来，很快在各行各业中得到推广应用，并取得一定成效。但由于缺少学习资料，很多企业在工厂方针目标的制订、展开和组织实施方面提出了不少问题。为解决工厂方针目标管理实施中存在的问题，并在改善企业管理、提高企业素质上更好地发挥作用，编者在总结多年诊断工厂方针目标管理实践经验的基础上，编写了这本书。初稿曾多次在上海、北京、天津、吉林、重庆、西安等省市讲授，受到普遍欢迎。

本书对于“工厂方针目标管理”诊断工作所需具备的知识——管理模式和诊断技术，也作了详细介绍。全书共分六章，对工厂方针目标的制订、展开和组织实施，以及方针目标管理诊断工作等，在理论上作了详细的阐述，对实践中的经验，并应用实例进行介绍。这本书可作为企业推行方针目标管理的指南，也可作为学习班和大专院校工业管理专业的教材。

在编写过程中曾得到吉林化学工业公司化肥厂的大力支持，并提供了宝贵的资料。对此，深表感谢。

由于水平有限，敬请读者批评指正。

编 者

1985年7月

# 目 录

|                                    |        |
|------------------------------------|--------|
| 第一章 工业企业及其经营的目的 .....              | ( 1 )  |
| 一、工业企业 .....                       | ( 1 )  |
| 二、工业企业经营的目的 .....                  | ( 1 )  |
| 三、工业企业经营决策 .....                   | ( 2 )  |
| 第二章 工厂方针目标管理概述 .....               | ( 6 )  |
| 一、工厂方针目标 .....                     | ( 6 )  |
| 二、工厂方针目标管理及其由来 .....               | ( 8 )  |
| 三、开展工厂方针目标管理对企业经营活动的意义 .....       | ( 9 )  |
| 四、工厂方针目标管理与传统的“行政工作计划管理”的异同点 ..... | ( 10 ) |
| 第三章 工厂方针目标的制订 .....                | ( 15 ) |
| 一、工厂方针目标制订的依据及制订方法的说明 .....        | ( 15 ) |
| 二、工厂方针目标制订的程序 .....                | ( 18 ) |
| 第四章 工厂方针目标的展开 .....                | ( 20 ) |
| 一、系统图法 .....                       | ( 20 ) |
| 二、工厂方针目标的展开 .....                  | ( 21 ) |
| 第五章 工厂方针目标的组织实施 .....              | ( 31 ) |
| 一、组织实施的几种有效方法 .....                | ( 31 ) |
| 二、工厂方针目标实施的考核与修订 .....             | ( 34 ) |
| 第六章 工厂方针目标管理的诊断 .....              | ( 39 ) |
| 一、诊断技术 .....                       | ( 39 ) |
| 二、工厂方针目标管理存在的共性问题——诊断的重点 .....     | ( 48 ) |
| 三、工厂方针目标管理诊断案例 .....               | ( 49 ) |

# 第一章 工业企业及其经营的目的

## 一、工业企业

### 1. 什么是工业企业

工业企业是一个基层生产单位，是实行独立核算具有法人权益的经济实体。工业企业拥有人、财、物，以及组织生产经营活动和传递信息的各种工作标准（或称规章制度）、设计图纸（配方）、工艺方法等技术资料。这些都是企业进行生产经营活动的资源 and 手段。

社会主义工业企业，是生产资料社会主义公有制的经济组织，是在国家计划指导之下以计划为主、市场调节为辅的实行独立核算具有法人权益的基层生产单位。

社会主义工业企业，从生产技术方面看，它与资本主义工业企业具有两个方面的共同特点：一是建立在现代化科学技术基础上的大机器生产；二是具有高度分工和协作的社会化大生产。从社会性质方面看，社会主义工业企业与资本主义工业企业是有根本区别的。社会主义工业企业具有的特点是：生产资料社会主义公有制，实行各尽所能，按劳分配的原则；在管理上实行职工群众参加的民主管理；进行社会主义物质文明和精神文明的建设，培养共产主义新人。

### 2. 工业企业的分类

工业企业有很多种分类方法，下边仅举几种主要的分类方法。

（1）按企业生产资料所有制分类。可分为国营企业、集体所有制企业和私人经营的企业。

（2）按企业产品的商品形态分类。可分为生产消费资料的企业和生产生产资料的企业；而生产消费资料的企业，根据产品性质又可分为生产生活必需品企业和生产耐用品企业。

（3）按企业生产性质分类。可分为综合性生产企业（从原料到成品均由本厂生产）和专业化生产企业（只生产某种产品或从事某种工艺协作加工的产品）。

（4）按企业固定资产和职工人数比例分类。可分为劳动集约型和资本集约型企业。

（5）按企业生产规模分类。可分为大型、中型、小型企业。

（6）按企业组织形式分类。可分为单工厂企业和多工厂企业（公司或总厂）。

## 二、工业企业经营的目的

### 1. 工业企业经营的目的

工业企业虽然类型不同，但它们的经营目的都是相同的。概括起来讲，企业经营的目的：研制、生产物美价廉的产品以满足市场和用户的需要，为社会创造财富。同时，通过为市场和用户提供产品或售后服务，尽可能为本企业最大限度地获取利润。社会主义工业企业，

由于具有全民所有制的性质，企业获得的利润上缴国家的一部份，是国家经济建设资金的主要来源。

企业为了更好地实现其经营目的，就必须达到：产品质量好、品种齐全对路、价格低廉、供应及时、服务周到。只有这样，用户才能满意，产品才能不断扩大销路，企业才能有收益。否则，企业不仅得不到收益，甚至会倒闭。因而，企业经营的基本着眼点应是产品质量。以“质量求生存”，这句话恰当地表达了企业经营目的的关键所在。

## 2. 工业企业经营的基本因素

企业经营活动的基本因素，国外有“五分说”、“六分说”和“七分说”。所谓“五分说”，就是人力（Manpower）、金钱（Money）、原材料（Materials）、机器设备（Machines）、产销方法或技术（Methods）。“六分说”，除上述五个因素外，再加上时间（Time）。这就是常讲的“时间就是金钱”（时间就是金钱，可从“效率”及“时机”两个方面来解释）的原因。“七分说”，即在上述六个因素之外，再加上“情报”（Information）。我国一些书刊上讲到企业经营因素时，大部分是采用“五分说”或“六分说”。

根据我国工业企业的情况，任何一个企业，如按“六分说”来解释，经营因素又可分为两个方面：经营活动的资源 and 经营手段。经营活动的资源包括人、财、物（原材料和机器设备）和各种信息。经营手段（产销方法或技术）包括专业技术和管技术。企业经营活动的基本因素，见图1-1。

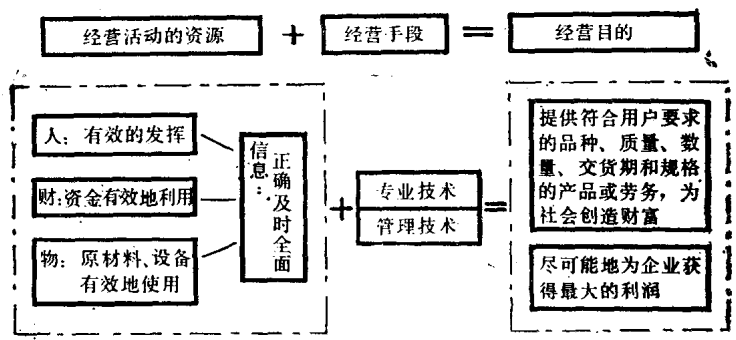


图 1-1 企业经营活动的基本因素

任何一个工业企业，其经营活动的资源，既然都是人、财、物和各种信息，那么为什么很多同类企业的经营效果往往不同呢？这主要取决于企业经营手段的高低，亦即取决于企业管理技术水平和专业技术水平的高低。企业的管理技术和专业技术水平高，其人、财、物和信息的作用就能得到充分发挥，企业经营活动的效果就好；反之，其人、财、物和各种信息的作用就不能得到充分发挥，企业经营活动的效果就差。所以，任何一个企业为了实现其经营目的，都要通过改善经营手段，即提高企业的管理水平和专业技术水平，充分发挥企业的经营资源——人、财、物和各种信息的作用来实现。国内外实践证明，企业推行全面质量管理，是加速提高企业的管理技术水平和促进专业技术发展的有效办法。

## 三、工业企业经营决策

### 1. 企业决策及其分类

(1)什么是企业决策。所谓决策,就是企业领导确定未来行动目标,以及从两个以上实现目标的行动方案中选择一个合理方案的活动。决策正确,就可以更好地实现企业的经营目的;决策错误,就会使企业很多活动收不到实效,劳而无功,事倍功半。

(2)企业决策分类。下边介绍几种企业决策分类的主要方法。

① 按所决定问题在企业经营中所处的地位分类。

战略决策。这类决策是确定企业发展方向和远景的决策,其重点是决定企业与外部环境(例如国内外市场、竞争对手等)的关系问题。

战术决策。是企业实现战略决策的短期具体决策,例如年度工厂方针目标中的经营方针和奋斗目标,其重点是解决如何组织动员企业内部力量的具体问题。

② 按决策人员在企业中所处的管理地位分类。

上层决策。企业最高领导人或领导层的决策。这类决策大部分属于企业的经营决策。

中层决策。企业中层领导所进行的管理决策。大部分属于执行性决策。

基层决策。企业基层领导人员所进行的作业性决策。这类决策技术性强、时间紧。

③ 按决策问题出现的重复程度及其解决方法的成熟程度分类。

程序性决策。所解决的是经常出现的问题,已经有了处理的经验、程序和方法,可以按常规办法来处理。

非程序性决策。所解决的不是经常出现的问题,还没有处理的经验,完全靠决策者的判断和信念来解决。

④ 按决策采用的方法来分类。

计量决策。决策目标有准确的数量,易采用数学计算方法作出决策。例如投入产出决策法等。

非计量决策。难于用准确数量表示决策目标,主要依靠决策者的分析和判断进行决策。

⑤ 根据决策问题所处的条件分类。

确定型决策。一种方案只有一种结果,其结果是可确定的。

风险性决策。存在着不可控因素,一个方案会出现几种不同的结果,其结果可以按客观的概率来推定。

不定型方案。一个方案所出现的结果是不易确定的。

## 2. 企业经营决策及其重要意义

(1)什么是企业的经营决策。企业的经营决策是企业决策的一种重要决策。它是企业总体发展和重要经营活动的决策。经营决策多是属于企业上层领导者的决策,是企业生产经营战略性决策。它往往是非程序性、非计量、不定型或风险性的决策。

(2)企业经营决策的重要意义。正确的决策可以保证企业的发展。正确的经营决策,可使企业生产经营活动有了正确的指导思想和准则,做到事半功倍就会加快企业提高产品质量和开发新产品的步伐,所开发的新产品也能在市场竞争中战胜对手,赢得信誉,保证企业沿着正确的方向前进。正确的经营决策对改善各种企业管理还起着积极的推动作用。企业根据经营决策制订了长期或较长期的经营方针和奋斗目标,然后应用工厂方针目标把它落实。这样,就能把企业全体职工的智慧 and 行动纳入一个统一的轨道,努力改善企业各项管理措施,来实现工厂方针目标。企业管理就能有步骤地得到提高和改善。

## 3. 企业经营决策的基本过程



企业经营决策的基本过程，一般可按以下五步进行：

第一步，调查研究企业所处的经营形势与环境。调查企业外部环境和企业内部的条件，分析企业面临的发展机会和威胁，以便抓住能使企业发展的任何机会，立即采取措施，摆脱困境。

第二步，明确经营问题，确定经营目标。通过调查分析，找出本企业经营上的问题。所谓经营问题，就是企业经营实际上达到的状况与应达到的或期望达到的状况之间存在的差距。明确经营问题后，要确定企业的经营目标。确定经营目标，应建立在需要和可能的基础上，要分清必须达到的和期望达到的目标、主要的和次要的目标。目标应明确具体数量化。

第三步，研究制订可行性经营方案。可行性经营方案，是指能够解决某一项经营问题，保证实现决策目标，基本具备实施条件的经营方案。可行性经营方案应制订几个，以便从中选择最佳方案。

制订可行性经营方案，应在应用已掌握的知识和经验的基础上作到有所创新。因而制订时不但要广泛收集资料进行分析，还应充分发扬民主，听取有关人员的意见。

第四步，对经营方案进行评价和选择（即作出决策）。

在对可行性方案进行全面详尽评价的基础上选择适合本企业的最佳经营方案。

评价可行性方案时，要有长远的战略眼光，不要因一时一事的小利而忽略长远的大利。要认真估计经营形势可能发生的变化和在方案执行中可能产生的问题。

第五步，以工厂方针目标来落实企业的经营决策。企业落实经营决策，应以年度工厂方针目标的形式进行。一要把工厂方针目标逐级展开，落实到基层；二要对其重点目标和措施制订具体的实施计划或实施方案。

在工厂方针目标执行过程中，应将实施结果与预期目标进行对比，发生差异（不能按期实现预期目标），查明原因，采取措施，以保证决策目标按期全部实现。

#### 4. 企业经营决策的基本原则

企业进行经营决策，应遵循的原则主要有以下几项。

（1）应贯彻党和国家的方针、政策、法律、条例。企业经营决策，只有贯彻了党和国家的政策、法令，才能得到各方面的赞同和支持，才能顺利地贯彻执行，才能保证企业的社会主义方向。

（2）决策要从实际出发，要认真进行可行性分析。决策一定要根据需要与可能，要在对内部条件和外部环境进行充分调查分析的基础上作出决择。决策决不能在目标模糊、情况不明、条件不清的状态下匆忙地作出。决策时要坚决反对“情况不明决心大，心中无数办法多”的作法。

（3）讲究经济效益，正确处理几种经济利益关系。

国家经委领导同志指出，衡量一个企业的经济效益主要有三方面：①提高产品质量，延长产品使用寿命，提高产品的可靠性和生产效率，为社会创造更多的经济效益；②降低消耗，降低产品成本，为本企业创造更多的利润；③增加出口产品，扩大出口贸易额。任何企业在进行经营决策时都应从以上三个方面来考虑其经济效益。

企业在进行经营决策、考虑经济效益时，应处理好企业利益和国家利益、企业利益与消费者（用户）利益、企业近期利益和长远利益的关系。

（4）依靠群众，集中大家智慧。应采取各种形式吸收职工群众来参加经营决策。在进行

经营决策时，企业领导不但要善于使职工群众了解企业所面临的经营形势，以便发动职工群众出谋划策解决重大的经营问题，同时还要善于把职工群众提出的建议，汇总起来形成不同的决策方案。

(5)要有勇于创新 and 敢于负责的精神。进行决策时，既要有勇于创新的精神，又要有敢于负责的精神。决策要敢于担风险，要敢于提出新的经营思想，寻找新的经营方法，开辟新的发展道路。

#### **5. 企业经营决策的方法**

企业进行决策时，一般有计量决策法和主观决策法两种。

(1)计量决策法。是应用数学计算的方法作出决策。这种方法，首先应用数学知识，把变量与目标之间的关系建立数学模型。然后，应用数学方法将设定或经整理分析的数据进行计算。最后，根据计算出的结果作决策。这种方法适用于重复性的程序性决策。

(2)主观决策法。是决策者应用自己的知识和掌握的情况，通过分析判断来作出决策。这种决策的正确与否，很大程度决定于决策者的知识水平和分析判断能力。它适用于多因素、受客观条件影响大、因素错综复杂、有交互作用的决策。这种决策方法的优点是灵活简便、省时间、省人力。缺点是主观成分强，由于决策者知识面的关系易产生偏见。

企业在经营决策时，最好是两种方法结合使用。

## 第二章 工厂方针目标管理概述

### 一、工厂方针目标

#### 1. 什么是工厂方针目标

什么是工厂方针目标。在欧美企业内不叫工厂方针目标，而称之为经营目标。在欧美实行目标管理的企业，经营目标被认为是在一定时间内，经各种经营活动期望达到的一种理想境界。经营目标的设定是企业总体经营制度的中心工作。日本人把此“经营目标”称为是社长方针、厂长方针，其含义与欧美企业的“经营目标”大致一样。

在我国，工厂方针目标就是一个企业的大政方针，是企业短期生产经营活动的纲领和奋斗目标。企业是通过贯彻执行工厂方针目标实现其经营目的的。具体地讲，工厂方针目标是一个企业为了生存和发展，为了实现其经营目的和社会做出贡献，由企业领导人在国家政策、法令允许范围内制订出的一个符合本企业发展的具体奋斗目标。也就是把企业经营目的具体化和明确化。

工厂方针目标是企业全体职工统一思想、统一步调的目标。有了这个目标，就可把企业的所有部门和全体职工都动员起来，为实现这个目标而共同努力奋斗。

#### 2. 工厂方针目标的内容

欧美工业企业的“经营目标”，一般分为整体性目标和个体性目标。其内容一般概括为：

- (1) 指导资源分配的方向；
- (2) 激励职工固有的潜力；
- (3) 衡量经营活动的成效；
- (4) 创造良好的声誉及崇高的意境。

日本企业的社长方针或厂长方针，主要是根据企业面临的国内、外政治和经济形势，为了生产和发展必须采取的对策及要达到的目标。可参考本章附件。附件一是日本拥有17,000人的小松制作所1979年的社长方针，全文约880字。附件二是该公司所属的一个拥有1,800人的工厂（小山发动机厂）的厂长方针，全文约500字。

在我国，工厂方针目标应包括哪些内容？根据国内工业企业几年来推行工厂方针目标管理的实践经验及工作习惯，工厂方针目标一般包括“总方针”、“定量的目标”和“措施”三部分。

(1) 总方针。是根据企业当前突出的问题点，以简炼的语言概括成几句话。总方针应体现企业的经营目的，既要表现出雄心壮志，激励人心；又要实事求是，切实可行。要防止口号式、定性的一般概念化，力求体现本企业当时的特点。

(2) 定量的目标。是根据总方针的内容、企业的现状或问题点，逐个对应地提出“奋斗目标”。“奋斗目标”可有生产计划的有关指标，但“奋斗目标”决不能不管其内容要求而成为罗列生产计划。

工厂总方针、目标和措施三者关系举例

表2-1

| 工厂总方针    | 目 标 及 目 标 值                                                                                    | 问 题 点 | 对 策 措 施                                                                                                                                                    |
|----------|------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 以《决定》为指针 | —1. 全员学习《决定》<br>(1) 工人不少于5小时<br>(2) 干部不少于10小时<br>(3) 厂级干部包括自学不少于20小时                           |       | —1. 建立每周学习制度<br>—2. 组织辅导<br>—3. 考试<br>—4. 为了提高外出培训                                                                                                         |
|          | 制订厂长负责制试行管理条例及考核条例                                                                             |       | —1. 拟订条例<br>—2. 组织学习<br>—3. 贯彻试行                                                                                                                           |
|          | —3. 切实保证职工民主管理的权利                                                                              |       | —1. 拟订职工代表大会工作条例<br>—2. 建立重大施政方针, 提高职代会审议制度<br>—3. 设立职代会常设秘书处, 并建立四个委员会开展工作                                                                                |
|          | —4. 按《决定》精神, 在经济效益增长的基础上, 搞好工资改革的试点                                                            |       | —1. 核准84年利税及工资总额<br>—2. 吸收先进地区及企业工资改革方案的经验<br>—3. 在吃透中央有关改革及文件精神基础上制订本厂工资改革方案                                                                              |
| 严格管理低消耗  | —1. 两个加强:<br>(1) 加强物资计划管理<br>(2) 加强成本计划管理                                                      |       | —1. 编好年度生产经营计划, 并严格执行<br>—2. 影响工厂成本的几个关键指标不准突破:<br>(1) 企业管理费控制额650万元<br>(2) 车间经费控制额465万元<br>(3) 利息支出控制额160万元<br>(4) 商品产品成本控制额4326万元<br>—3. 严格贯彻厂长负责制和逐级考核制 |
|          | —2. 三个解决:<br>(1) 工时利用率提高到75%, 干部日工作量干满7小时以上<br>(2) 在现有的水平上, 将钢材利用率再提高0.5%<br>(3) 解决专项工程预决算审核问题 |       | —1. 整顿编制, 搞好定员、定额, 科室人员精减70—100人, 工时定额平均系数压缩5%<br>—2. 加强标准化, 整顿产品原材料消耗定额; 健全计量工作<br>—3. 钢材集中下料, 提高材料利用率<br>—4. 设专人查核专项工程预决算加强专用资金使用的控制与检查                  |
|          | —3. 一个开展:<br>开展管理信息系统的第一期工程                                                                    |       | —1. MTSJ生产管理信息系统1985年底正式通过鉴定投入运行                                                                                                                           |

(3)措施。措施应包括措施项目、负责实施的责任部门、协同单位和完成的时间。措施要根据“定量的目标”来制订,以便措施实现后能保证目标的实现。

总方针、定量目标和措施之间有着紧密的相关关系。总方针的每一句,都应对应有一个或几个“目标及目标值”;而措施又是针对实现“目标及目标值”的问题点而制订的。例如某电机厂,1985年工厂总方针是:«以“决定”为指针,挖潜改造争效益,引进开发上水平,严格管理低消耗,搞活经济多收入,确保利润850万,力争实现1,000万,为争“六好”创条件»。仅以总方针中的第一句和第四句为例,列表2-1,说明三者之间的关系。

## 二、工厂方针目标管理及其由来

### 1. 什么是工厂方针目标管理

什么是工厂方针目标管理?具体地讲,就是企业领导通过设定的经营方针和奋斗目标,来调动企业全体职工的积极性,推动企业生产经营活动,实现企业经营目的的一种科学管理方法。我国采用的这种管理方法由于从不同国家而引进,故有人称为“目标管理”;有人称为“工厂方针管理”;有人则称为“工厂方针目标管理”。虽然叫法不一,但实际上是一回事。为统一起见,本书统称为“工厂方针目标管理”。

开展工厂方针目标管理,主要应作好三个环节的工作,一是工厂方针目标的制订,二是工厂方针目标的展开,三是工厂方针目标的组织实施及评价考核。前两个环节工作是编制工厂方针目标文件,后一个环节工作是使文件得以实现。如何作好这三方面的工作,将在本书第三、四、五章中介绍。

### 2. 工厂方针目标管理的由来

工厂方针目标管理,五十年代发源于美国,当时称“目标管理”。它是在以泰罗的科学管理学说和梅奥的人际关系学说(后来发展成为行为科学)的基础上发展起来的一种先进的科学管理方法。1954年,美国管理学专家德鲁克在《管理的实践》一书中,首先提出“目标管理和自我控制”的主张,认为“企业的目的和任务必须转化为目标”。企业领导通过设定总目标对下级进行领导;企业中层领导和每个职工都应设有与总目标一致的分目标,并努力实施,以此保证企业总目标的实现。他认为,企业若无总目标及与总目标相一致的分目标来指导职工的生产和管理活动,则企业规模越大,人员越多,发生冲突和浪费时间的可能性越大。因之,目标管理在欧美一些工业企业中,曾较广泛地得到了应用。

五十年代末,日本引进了“目标管理”这种管理方法,并称之为“方针管理”。日本工业企业在推行全面质量管理中,为了集中全体职工的力量来实现企业领导者制订的方针,要求每个职工对领导者的方针加以分析、设定目标,然后通过提高个人的业务技术水平或通过提高某项管理工作系统的水平加以实现,以改善公司的“体质”。日本人把这种方针管理活动的体系,称为综合管理体系或称方针管理体系。

日本工业企业的方针管理体系是按PDCA循环进行的。由社长(公司经理)制订方针,每年十二月初就同所属工厂厂长打招呼,告知社长方针的主要内容。厂长根据社长方针和本厂的问题点及企业的经营计划,把制订厂长方针的意图告诉工厂管理室和TQC事务局。工厂管理室根据社长方针和厂长意图,草拟厂长方针后交厂长审阅。这样反复几次,才能立案,然后召集部长会议进行讨论和审议,最后形成正式的厂长方针,并于每年元旦进行宣

布。展开后的各部门的方针也要由部长会议审议决定，审查是否贯彻了社长方针、厂长方针的意图。部长会议是工厂经营方针审议的决策机构。制订和展开厂长方针是“P”阶段。各部门通过一系列活动贯彻执行厂长和部、课长方针，完成本部门分担的那一部分任务。这就是全厂范围的“D”阶段。对各部门的活动情况，社长和厂长每年进行一次诊断，并请社外专家来诊断。这就是全厂范围的“C”阶段。每年经过一系列的诊断活动，对成功的经验加以肯定并进行标准化，对尚存的问题分析其原因，并作为下一年度制订方针或计划的依据。这就是全厂范围的“A”阶段。

我国工业企业当前应用的工厂方针目标管理，是随着学习日本的全面质量管理而引进的。由于我国企业的管理体制原来实行的是“党委领导下的厂长负责制”。为适应这种企业管理体制，在学习应用中才把社长方针、厂长方针改为“工厂方针”。北京内燃机总厂是国内学习、应用工厂方针目标管理最早的企业之一，从1979年就开始了工厂方针目标管理的试点。由于工厂方针目标管理的科学性，以及它适合于企业推动各项生产经营活动，因而在短短的几年内，已较广泛地在各行各业企业中得到推广应用。我国很多企业在学习、应用工厂方针目标管理时，都结合国内的习惯，把工厂总方针概括成几句话，如北京内燃机总厂1979年的总方针是：“一心干四化，两机争上游，三新创名牌，四全保全优”。南京第二机床厂1980年的总方针是：“质量创名牌，产量过千台，指标争上游，攻下十大关”。吉林化肥厂1985年的总方针是：“安全生产超千天，质量管理再发展，三改三创全实现，设备管理争优秀，利润八千五百万”。等等。当前，工厂方针目标管理，在改善我国工业企业管理上起着越来越重要的作用。

### 3. 企业负责工厂方针目标管理的部门

企业应由哪个职能部门负责工厂方针目标管理工作？各个企业都不统一。日本的企业是由“工厂管理室”负责，工厂管理室负责人是企业的第二把手，当厂长（日本企业一般无副职）不在工厂时，全厂的管理指挥工作就由工厂管理室负责人担任。实际上，工厂管理室比工厂其他职能部门高半头。在我国工业企业中，工厂方针目标管理有的厂由厂长办公室负责；有的厂管理由综合计划科负责；有的厂由企业管理办公室或全面质量管理办公室负责，很不一致。对这个问题，不能强求统一。但企业负责工厂方针目标管理的部门应具备以下三个条件：

- （1）是企业的一个综合部门。上述四个部门都属于这类性质的部门；
- （2）该部门领导人员的业务技术水平、工作能力和工作威信略高于同级干部水平；
- （3）应负责经济责任制的考核。

总之，确定负责方针目标管理的这个部门，必须确实有能力把工厂方针目标管理工作搞起来，使工厂方针目标管理真正成为厂长（经理）推动企业各项生产经营管理活动的有力工具。

## 三、开展工厂方针目标管理对企业经营活动的意义

工厂方针目标管理是一种科学的管理方法。企业应用它，就可推动企业的生产和经营管理活动，就能更好地实现企业的经营目的。具体地讲，开展工厂方针目标管理对企业经营管理活动，有以下几方面的好处：

### **1. 有利于实现厂长负责制的体制改革**

在体制改革中，企业要把党委领导下的厂长负责制，改革为实行厂长（经理）负责制。哪些科学管理方法能帮助厂长推动企业生产经营活动，更好地实现企业的经营目的，促进并巩固厂长（经理）负责制的体制改革呢？“工厂方针目标管理”是厂长调动广大职工积极性，推动企业改进生产、提高质量、技术改造等经营活动不断前进的有效手段。企业利用它就可把厂长的意图和决策逐级落实到企业的各个部门和每个职工。企业每个部门、每个职工也就能清楚地知道完成本部门或本人的工作任务对企业生存和发展所起的作用。工厂方针目标管理这个科学管理方法的推行，就能更好地实现企业的经营目的，有利于企业实行厂长（经理）负责制，有利于推进体制改革。

实施方针目标管理，就可逐级把企业全年的生产和经营管理工作安排好，作到层层负责。厂长可以拿出更多时间来考虑企业长远的大事。

### **2. 企业的人人、事事可作到目标明确**

开展工厂方针目标管理活动，企业每个部门、每个职工都要制订本部门、本人的方针或目标。这样，就可使企业、企业中的每个部门、每个职工都有了明确的奋斗目标，就可以使企业中人人、事事作到目标明确。

### **3. 可调动职工的积极性，集中力量解决企业的关键问题**

制订和展开工厂方针和目标时，首先要找出问题点，并把问题点按重要程度分级。这样，对关键问题点，就可调动全体职工，集中力量和智慧打开灭战，从而使企业的关键问题点能迅速地获得解决。

### **4. 创造了考核各部门和人员工作的条件**

工厂方针和目标展开后，企业的每个部门、每个职工都制订了本部门或本人的方针和目标，以及实现方针和目标的措施，这些就是他们全年的工作任务，从而使企业考核各个部门和每个职工有了明确的标准，创造了有利的条件。

### **5. 加快提高职工素质和企业素质**

由于工厂方针和目标定的要略高于现时水平，为使其实现，每个职工必须加紧学习，提高本人的业务技术水平，或改善各项管理工作系统的水平，因而开展方针目标管理，可促使职工学习和改善企业的各项管理工作。为提高职工素质和企业素质打下良好基础。

## **四、工厂方针目标管理与传统的 “行政工作计划管理”的异同点**

### **1. 两者的相同点**

我国的工业企业，在每年年初都以“行政工作纲要”或“行政工作计划”等形式（以下统称为“行政工作计划”），对企业全年生产经营活动进行安排。工厂方针目标管理同“行政工作计划”有些什么异同点呢？分析起来认为相同之处主要有两点：

（1）工厂方针目标和“行政工作计划”，在性质上都是企业年度生产经营活动的安排，其文件都是指导企业实现企业经营目的的文件。

（2）工厂方针目标和“行政工作计划”，在内容上两者都提出了企业生产经营活动的奋斗

目标和要达到目标的某些措施。

## 2. 两者的不同点

虽然上述两点相同,但工厂方针目标管理和“行政工作计划”,在内容粗细程度上、在群众性、系统性、科学性上有着明显的差别。主要可举出以下几个方面的不同点:

(1)内容粗细程度不同。“行政工作计划”的内容,虽然也有类似方针和目标的内容,但方针和目标缺乏针对性,往往提的不够明确,不具体,目标缺少目标值。由于未分析现状和找出问题点,因而制订的措施,针对性不强,缺少负责单位和完成的期限。总之,“行政工作计划”的内容太粗。

(2)制订的方法不同。“行政工作计划”往往是企业秘书等少数人拟订的,未广泛地进行讨论听取职工的意见;“行政工作计划”虽然也是在上一年度工作总结的基础上拟订的,但由于总结的比较粗,问题找的不具体,因而制订的依据不够充分。总之,“行政工作计划”的制订,缺乏群众性和科学性。

工厂方针目标的制订有明确的依据,特别是要找出问题点,然后针对问题点建立方针和目标,紧紧结合工厂实际;工厂方针目标的制订有明确的工作程序;对工厂方针(草案)要广泛地进行评议,听取各方面的意见,因而有着良好的群众基础;工厂方针要经党委审查,职工代表大会审议,并要两级领导干部签字和厂长批准。总之,工厂方针目标的制订有着严格的科学性和广泛的群众性。

(3)展开落实的方法不同。“行政工作计划”往往是企业领导召开会议,以报告的形式向下安排;企业的各部门有的虽然也搞每个部门的“工作安排”,但未进行接头对缝审查,上下左右衔接和协调的很差,并且也未再向下一级展开落实。以“行政工作计划”来安排生产经营活动,缺乏系统性,未作到层层落实,上下衔接和横向协调。

工厂方针目标展开是利用“目的→手段=目的→手段”的系统图法展开的,通过展开,把工厂方针、目标和措施,层层落实直到每个人;展开后的工厂总方针和目标、部门的方针和目标、班组或个人的目标,直到具体的实施措施计划或实施方案,互相衔接,层层保证,使工厂方针目标的展开具有完整的系统性。

(4)组织实施的方法不同。“行政工作计划”布置下去后,生产、经济方面的指标任务,由于每月以生产计划形式下达并进行调度和考核,但在组织管理上,一是缺乏具体的目标和落实的措施;二是不能及时地进行检查,或检查的深度不够,不能真正发现存在的问题,影响“行政工作计划”的完成。

工厂方针目标的组织实施,要求应与经济责任制紧密结合,每月以计划任务书下达和考核,并与奖励挂勾,作到年度方针和目标以月计划任务书形式来安排,长短结合;对工厂方针目标的实施情况要定期进行检查和诊断,发现问题及时解决。这样,工厂方针目标就可以得到实现。

总之,“行政工作计划”内容粗,在制订、展开和组织实施上缺乏群众性、系统性和科学性。而开展工厂方针目标管理,工厂方针的内容要求详细具体,有针对性,具有群众基础;在制订、展开和组织实施上,按P、D、C、A循环的方法进行,有一套系统的科学工作程序。工厂方针目标管理与“行政工作计划”相比,确是一种推进企业生产经营活动有效的科学管理方法,参见传统的行政工作计划与工厂方针目标管理对比表2-2。



传统的行政工作计划管理与工厂方针目标管理对比表

表2-2

| 序号 | 对比项目                               | 行政工作计划管理                                                      | 工厂方针目标管理                                               |
|----|------------------------------------|---------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------|
| 1  | 文件性质                               | 全面安排企业全年行政工作,面面俱到,往往未突出重点                                     | 针对企业当前问题点安排全年生产和经营活动,突出重点,一般优先安排质量、品种、经济效益             |
| 2  | 文件内容                               | 管理工作搞的好的企业,文件中有年度的方针、目标和措施,目标往往是定性的                           | 文件中有工厂总方针、定量的目标和措施,措施包括项目、内容、负责人、实现时间                  |
| 3  | 文件形式                               | 全部文件是文字叙述,文字量大,页数多,阅读不便                                       | 只有少量文字叙述,主要是展开表,一目了然,易为职工接受                            |
| 4  | 文件中方针、目标与措施的关系                     | 方针往往是几句顺口溜,方针、目标与措施没有直接关连的关系                                  | 总方针、定量的目标、措施三者之间是以系统图法展开的;总方针与目标、目标与措施直接关连             |
| 5  | 文件制订的依据                            | 没有明确地制订依据,一般偏重于考虑党、国家和上级的要求,针对本企业的问题点不够                       | 有科学明确的制订依据,起草文件前应作好制订依据的准备工作,找出问题点,针对企业问题点制订           |
| 6  | 文件的制订方法                            | 一般由秘书起草,经厂务会议讨论而形成,未经群众广泛讨论,缺乏群众基础                            | 由方针目标管理部门组织人员起草,有科学的制订程序,经群众广泛评论,有广泛的群众基础              |
| 7  | 逐级安排落实情况                           | 以企业领导报告形式印发文件;科室、车间根据报告的要求而安排工作,只到科室、车间一级。缺乏科学性和系统性           | 是用系统图法“目的→手段=目的→手段”逐级层层展开,一直到可进行考核的班组或个人。展开落实具有科学性和系统性 |
| 8  | 厂级目标、措施与科室、车间目标、措施的衔接,以及科室、车间之间的协调 | 没进行审核,一般很难作到上下衔接和横向协调                                         | 经过逐级领导组织人员进行审核和协调,可作到纵向衔接,横向协调                         |
| 9  | 组织实施                               | 经常采用的只有传统的检查方法;检查深度不够,有效性不高以月工作计划来安排,但往往月工作计划与年工作计划未审核,很难作到衔接 | 有多种有效的组织实施方法,如与经济责任制结合,建立月计划任务书制度,开展QC小组活动,以及厂长诊断等     |
| 10 | 考核方法                               | 缺乏考核,往往年底只进行一般的总结                                             | 按分级考核、归口管理的原则建立目标、措施,实现验收办法和年终实施报告制度按经济责任制规定进行考核、扣分、扣奖 |