

# 生 产 率 工 程

主 编 汪应洛  
安义中

作 者 万迪昉  
李向东  
李志孝

四 川 大 学 出 版 社

2001 年·成都

责任编辑:韩 果  
责任校对:朱兰双  
封面设计:罗 光  
责任印制:曹 琳

### 图书在版编目(CIP)数据

生产率工程/汪应洛,安义中主编. —成都:四川大学出版社,2001.5

ISBN 7-5614-2086-2

I. 生... II. ①汪...②安... III. 劳动生产率-管理 IV. F242

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2001)第 029545 号

### 书名 生产率工程

---

作者 汪应洛 安义中 主编  
出版 四川大学出版社  
地址 成都市一环路南一段24号(610065)  
印刷 西南冶金地质印刷厂印刷  
发行 四川大学出版社  
开本 787mm×1092mm 1/16  
印张 15  
字数 350千字  
版次 2001年5月第1版  
印次 2001年5月第1次印刷  
印数 001~500册  
定价 45.00元

◆读者邮购本书,请与本社发行科  
联系。电话:5412526/5414115/  
5412212 邮编:610064

◆本社图书如有印装质量问题,请  
寄回印刷厂调换。

# 序

生产率工程 (Engineering of productivity) 这一概念是我们在进行国家自然科学基金重大项目“我国工业生产率的管理理论与方法研究”(编号 978800100) 的过程中提出的。我们在对影响企业生产率的因素进行剖析时发现, 多种因素同时作用于企业, 影响着企业生产率水平的提高; 在进行提高生产率的现代化管理方法与手段系统化研究时, 又得出为了提高企业生产率往往需多种方法手段的配伍推行方能显出成效的结论。这恰如将生产率视为产品, 如要产品合格, 就必须经若干工序加工, 否则终归有所不及或缺, 由此抽象出“生产率工程”概念。

作为首次提出“生产率工程”的概念, 为支持这一概念, 研究者们建立了以生产率循环及其管理为中心的理论框架; 在对当代学科结构分析和理论演进论述的基础上, 抽象出现代管理方法综合体系; 在归纳前贤认识基础上, 从多维角度去描述生产率的度量, 试着设计其评价指标体系, 探索用定性与定量相结合的方法确定生产率水平和各种主要因素、主要方法手段对生产率的影响, 抽取改进生产率的认知模型、实施模型、改进原则、实用方法体系等, 从而建立起生产率改进支持系统。此外, 根据上述分析的统御要求, 课题组还朝着职能性方向开展了一些富有特色的工作, 在此一并纳入生产率工程这一专著之中。

一项研究、一种提法, 如果能经得起较长时间的检验, 在较长时间内仍不失其价值, 就可以说这项研究或这一提法是严肃的、科学的。故当原研究组副组长兼学术秘书、现四川大学管理学研究所安义中教授提出整理原稿、出版专著时, 我深以为然! 目前我国的管理科学尚处在发展中, 世界的管理科学亦处在发展中, 我以为每一位从事管理学科研究的学者和从事管理的工作者, 均有责任为管理学科的成熟与完善, 为决策科学化程度的增长尽一份力量, 生产率工程专著的出版当如是看。

**汪应洛**

西安交通大学管理学院名誉院长、教授、博士生导师  
国务院学位委员会管理科学与工程学科评审组召集人  
2000年10月·西安

# 目 录

## 第一部分 企业实证分析

企业在制定企业战略和经营决策方面应用现代管理方法与手段的实证分析·····	( 3 )
企业在生产管理中应用现代管理方法与手段的实证分析·····	( 15 )
企业在财务管理方面应用现代管理方法与手段的实证分析·····	( 23 )
企业在新技术和新产品开发管理方面应用现代管理方法与手段的实证分析·····	( 30 )
企业在市场营销管理方面应用现代管理方法与手段实证分析·····	( 36 )
企业运用计算机管理手段对生产率水平影响的程度分析·····	( 42 )

## 第二部分 生产率工程架构

提高生产率的系统管理理论及模式研究·····	( 49 )
现代化管理方法对企业生产率水平影响的理论探索及实证分析·····	( 56 )
现代化管理方法与生产率改进的配套及支持研究·····	( 69 )

## 第三部分 生产率工程职能研究

技术进步对生产率影响的研究·····	( 91 )
质量管理职能工作协同度与企业生产率水平的研究·····	( 118 )
关于激励与劳动生产率的研究·····	( 133 )
企业内部决策机制对生产率水平影响的研究·····	( 145 )
“无形劳动投入”水平的评价方法及对企业劳动生产率影响的研究·····	( 161 )
我国经济中低效率产生的根源及改进对策研究·····	( 191 )
代理人理论的研究与应用——国营企业与“三资”企业报酬机制的比较·····	( 216 )

## 第一部分 企业实证分析

- 企业在制定企业战略和经营决策方面应用现代管理方法与手段的实证分析
- 企业在生产管理中应用现代管理方法与手段的实证分析
- 企业在财务管理方面应用现代管理方法与手段的实证分析
- 企业在新技术和新产品开发管理方面应用现代管理方法与手段的实证分析
- 企业在市场营销管理方面应用现代管理方法与手段实证分析
- 企业运用计算机管理手段对生产率水平影响的程度分析

## 企业在制定企业战略和经营决策方面应用 现代管理方法与手段的实证分析

随着我国社会主义市场经济的发展,要求企业在把握市场需求的同时又要注重发挥计划的有效性,从而发挥出企业和社会经济中的整体功能和作用,不断提高自身的经济效益,企业的生产率正是这两方面的综合体现。提高生产率是当前各企业的战略任务之一。要提高生产率,必须推行管理现代化,而科学、合理、有效地运用现代管理方法和手段是推行管理现代化的重要方面。为了考察各企业在制定战略、进行经营决策过程中使用现代管理方法和手段的情况、效果及各方面的评价,并及时总结经验,从中分析提高生产率与使用现代管理方法的相关性,下面仅就问卷调查结果作如下概述与分析。

### 一、调查样本的分析

本次调查以西北地区企业为对象,按管理职能分类,从5大方面调查了与生产率有关的使用情况和效果。这5个方面是企业战略经营与决策、生产要素管理、财务管理、技术开发与产品开发管理及市场营销管理。调查对象主要是西安市工业企业,还包括宝鸡市、咸阳市、成都市部分工业企业。这些企业在地区分布上位于我国西部地区,调查样本在我国西部地区有一定代表性。这些企业在行业分布与等级分布上较广,包括国家二级、省市先进与无等级企业,涉及机械制造、电子仪表、纺织、化工、轻工食品、服务等各行业。被调查企业的管理水平在西北地区具有一定代表性,基本上能够反映西北地区工业企业运用现代管理方法和手段的情况。

具体分布情况如表1、表2、表3所示。

表1 企业规模等级分布表

企业级别	合 计		大型企业		中型企业		小型企业		其 他	
	个	%	个	%	个	%	个	%	个	%
国家一级	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00
无等级	18	29.51	9	60.00	9	28.12	1	12.50	0	0.00
省市先进	24	39.34	6	40.00	10	31.25	3	37.50	5	83.33
国家二级	19	31.15	0	0.00	13	40.62	4	50.00	1	16.67
国家特级	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00
合 计	61	100.00	15	100.00	32	100.00	8	100.00	6	100.00

表 2 行业等级分布表

企业级别	合 计		机械制造		电子仪表		纺 织		化 工		轻工食品		服 务	
	个	%	个	%	个	%	个	%	个	%	个	%	个	%
无 等 级	18	29.51	4	28.57	4	28.57	3	33.33	2	25.00	2	50.00	3	25.00
省市先进	24	39.34	7	50.00	2	14.29	3	33.33	5	62.50	1	25.00	6	50.00
国家一级	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00
国家二级	19	31.15	3	21.43	8	57.14	3	33.33	1	12.50	1	25.00	3	25.00
国家特级	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00
合 计	61	100.00	14	100.00	14	100.00	9	100.00	8	100.00	4	100.00	12	100.00

表 3 行业市区分布表

所在地区	合 计		机械制造		电子仪表		纺 织		化 工		轻工食品		服 务	
	个	%	个	%	个	%	个	%	个	%	个	%	个	%
西安附近	48	78.69	8	57.14	11	78.57	8	88.89	8	100.00	4	100.00	9	75.00
宝鸡市	6	9.84	2	14.28	3	21.43	1	11.11	0	0.00	0	0.00	0	0.00
成都市	7	11.48	4	28.57	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00	3	25.00
合 计	61	100.00	14	22.95	14	22.95	9	14.75	8	13.11	4	6.56	12	19.67

## 二、企业经营者情况分析

本问卷是由企业主要负责人或主管企业经营、具备丰富经验的管理干部来完成填写的。在 61 张问卷中，一半以上为厂长亲笔（约 35 张），其余为经营计划处、销售处主任或高级经济师等主要经营负责人及其助理填写。从问卷中可知本地区企业经营者有如下特点。

### （一）文化程度

表 4 企业经营者的文化结构

文化程度	合 计		大型企业		中型企业		小型企业		其 他	
	人	%	人	%	人	%	人	%	人	%
研 究 生	1	1.64	0	0.00	0	0.00	1	12.50	0	0.00
大学本科	29	47.54	9	60.00	14	43.75	3	37.50	3	50.00
大 专	18	29.51	6	40.00	10	31.25	1	12.50	1	16.67
中 专	6	9.84	0	0.00	4	12.50	2	25.00	0	0.00
中专以下	7	11.48	0	0.00	4	12.50	1	12.50	2	33.33
合 计	61	100.00	15	100.00	32	100.00	8	100.00	6	100.00

由上表 4 可知, 进入 20 世纪 90 年代后, 西部地区企业经营者文化程度已有较大改善。首先, 大学本科程度的经营者比例较高, 将近占一半; 大专以上文化程度占经营者总数的 78.69%; 中专占 9.84%; 中专以下占 11.48%。这表明仍有部分企业经营者文化程度偏低, 显然不利于企业的管理现代化建设。由表 4 还可知, 大型企业经营者文化程度全都在大专以上, 中型企业也达 75%。企业领导者具备较高文化程度, 将有利于企业领导观念的更新和现代管理方法、手段的推广普及。

### (二) 专业结构分析

表 5 企业经营者专业结构

专业结构	合 计		大型企业		中型企业		小型企业		其 他	
	人	%	人	%	人	%	人	%	人	%
该项未填	2	3.28	0	0.00	1	3.12	0	0.00	1	16.67
文 科	1	1.64	0	0.00	0	0.00	0	0.00	1	16.67
理 科	2	3.28	2	13.33	0	0.00	0	0.00	0	0.00
工 科	36	59.02	10	66.67	18	56.25	5	62.50	3	50.00
管 理 类	14	22.95	3	20.00	9	28.12	2	25.00	0	0.00
其 他	6	9.84	0	0.00	4	12.50	1	12.50	1	16.67
合 计	61	100.00	15	100.00	32	100.00	8	100.00	6	100.00

### (三) 年龄结构

在被调查的 61 个企业中, 经营者在 45~54 岁的占大半, 为 65.57%; 55 岁以上的占 14.75%; 30~40 岁的占 19.67%, 这是一种普遍状况。当代中年管理者具备丰富的实践经验, 阅历深, 经历了十年动乱更增加了他们的责任感与紧迫感。他们具有开拓创新精神, 锐意改革, 是推行管理现代化的实践者和中坚力量。

### (四) 干部培训情况

被调查的 61 位经营者中, 受过管理知识专门培训的达 90.16%, 其中受过岗位培训和厂长统一考核的占 65.58%; 受过专科以上培训的占 17.86%; 到国外学习过经营管理(包括短期实习考察)的企业管理者高达 59.02%。这说明, 本地区企业经营者对国外先进的管理技术、方法相当重视并愿意主动去学习掌握, 这无疑对有效推广应用这些方法打下良好基础。

## 三、企业运用现代化管理方法和手段的情况分析

### (一) 经营者主观上认为对他们有帮助的关于现代化管理方法的知识的调查分析

企业负责人是否具备现代管理方法和手段的有关基础知识, 对企业推行采用这种方法有决定作用。在管理原理、经营决策、公共关系、市场营销、组织管理、人事管理、财物管理、生产组织、研究开发、经济法、行为科学和计算机这 12 个方面的知识中,

让经营者从中选择 4 个以内的答案，问卷结果见表 6。

表 6 对经营者有帮助的知识调查表

相关知识	合 计		机械制造		电子仪表		纺 织		化 工		轻工食品		服 务	
	个	%	个	%	个	%	个	%	个	%	个	%	个	%
管理原理	28	45.90	3	21.34	8	57.14	5	55.56	2	25.00	3	75.00	7	58.33
经营决策	55	90.16	14	100.00	14	100.00	8	88.89	7	87.50	3	75.00	9	75.00
公共关系	10	16.39	3	21.43	1	7.14	2	22.22	1	12.50	0	0.00	3	25.00
市场营销	27	44.26	4	28.57	9	64.29	6	66.67	6	75.00	0	0.00	2	16.67
组织管理	16	26.23	6	42.86	0	0.00	1	11.11	2	25.00	2	50.00	5	41.16
人事管理	18	29.50	3	21.43	1	7.14	3	33.33	4	50.00	3	75.00	4	33.33
财务管理	25	40.98	9	64.29	4	28.57	4	44.44	3	37.50	1	25.00	4	33.33
生产组织	20	32.79	6	42.86	4	28.57	2	22.22	3	37.50	2	50.00	3	25.00
研究开发	12	19.67	2	14.29	3	21.43	1	11.11	2	25.00	1	25.00	3	25.00
经济法	6	9.84	0	0.00	4	28.57	0	0.00	0	0.00	0	0.00	2	16.67
行为科学	8	13.11	0	0.00	3	21.43	0	0.00	2	25.00	1	25.00	2	16.67
计算机	5	8.20	1	7.14	1	7.14	1	11.11	0	0.00	0	0.00	2	16.67
其 他	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00
该项未填	14	22.95	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/

从以上统计结果可知：“经营决策”名列榜首，有 90.16% 的经营者选择了它。其次为管理原理与市场营销知识，认为其有助于经营者的占 45.09% 和 44.26%，说明西北地区随着经济体制改革的深入与商品经济的发展，企业经营者已认识到了经营决策的重要地位，即决策正确与否关系着企业的生存和发展。因此，不少领导者把相当多的精力放在对该方法的研究和应用上，这与现代企业的特点是相符合的。同时，选择管理原理、市场营销、财务管理的经营者占全部经营者的比重较大，表明西北地区企业一方面比较重视基础管理工作；另一方面，也正由以生产、财务为中心的管理转向以经营、销售为中心的管理，由传统的、趋于保守的观念逐步形成了市场竞争观念与信息观念。但同东部沿海地区相比，确有明显差距，尤其是机械加工行业。西北地区还须在观念更新的基础上，充分发挥资源赋予的优势与生产力要素结构上的优势，努力改变目前尚存在发展缓慢、生产率低下、封闭性强的现状。从表 6 注意到企业对行为科学、公共关系等方面的知识重视不足，这与我国企业中长期以来忽视对人的研究，缺乏对公共关系的重视的情况相符合。显然，这种状况不利于发挥企业中人的才能与积极性，不利于发挥企业的总体功能，不利于企业在商品经济条件下生存和发展，必须在较短的时间内加以改观。选择最少的方法是经济法和计算机，这与东部地区情况相似，在比例上更低些，同

样表明大多数企业经济法观念淡薄。社会中普遍存在着的“合理不合法”现象，究其原因在于我国企业一度缺乏经济效益观念，忽视运用经济法规保护企业自身利益。加强经济法制的建设是各企业的当务之急。计算机知识之所以被认为对企业领导者帮助不很大，是由于现行管理体制不合理，对计算机所带来的高效率认识不足，甚至产生误解；同时也因缺少专业人员，加之投资大、风险大、回收期长，导致经营者对该技术缺乏应有的重视。但随着管理现代化的推进和生产技术的发展，计算机必将作为企业创造财富所不可缺少的得力助手而被广泛应用于各部门、各领域。

## (二) 常用管理方法分析

表 7 现代管理方法和手段在不同行业中应用

方法和手段	合 计		机械制造		电子仪表		纺 织		化 工		轻工食品		服 务	
	个	%	个	%	个	%	个	%	个	%	个	%	个	%
全面计划管理	54	88.52	13	97.86	14	100.00	7	77.78	8	100.00	3	75.00	9	75.00
全面经济核算	51	83.60	13	92.86	12	85.71	5	55.56	7	87.50	4	100.00	10	83.33
市场调查预测	49	80.34	13	92.86	12	85.71	7	77.78	7	87.50	3	75.00	7	58.33
满 负 荷 法	1	1.64	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00	1	8.33
群体经营工作法	8	13.11	2	14.29	1	7.14	1	11.11	0	0.00	1	25.00	3	25.00
可行性分析	41	67.28	8	57.14	9	64.29	7	77.78	6	75.00	4	100.00	7	58.33
计算机管理系统	10	16.39	4	28.57	0	0.00	2	22.22	1	12.50	0	0.00	3	25.00
其 他	3	4.92	1	7.14	1	7.14	1	11.11	0	0.00	0	0.00	0	0.00

表 7 调查数据表明，我国西北地区企业较重视的前 3 种方法是全面计划管理、全面经济核算、市场调查预测。这显示出该地区企业注重企业整体功能的发挥，因而综合管理方法在企业中应用较广；但专业化管理方法应用不足。这说明企业不具备优良的管理基础，综合管理方法的使用效果也将会受到影响。因为专业化管理方法是推行综合管理方法的基础，二者并行发展。一个运转良好的企业，一般都建立起集综合管理、专业管理和以现场为中心的区域管理于一体的三维结构模式。从表 7 又知，市场调查预测与可行性分析的使用率较高，说明西北地区企业对市场竞争、经济效益、合理利用资金有了相当的重视程度。从企业级别来看，大型企业重视的方法依次为全面计划管理、市场调查预测、全面经济核算；小型企业重视的方法依次为全面计划管理、全面经济核算与可行性分析。大企业与国内同行业之间竞争激烈，竞争压力感强，迫切需要开拓新市场，加强实力。因此，大企业对市场调查较重视，而小企业则偏重于利用财务在成本上精打细算的管理方法提高经济效益，求生存。

从不同行业来看，市场研究除服务性行业外，在其他行业，如机械加工、电子、化工等行业普遍受到重视，这与近年来各企业积极推广现代管理思想、方法所作的努力是相辅相成的。而使用率低的是满负荷工作法、群体工作法等，说明在推行管理方法时，

应具体分析，从实际出发，注重基础工作与配套应用，若匆忙上阵，其结果往往是草草收兵，效果不理想。

表 8 对企业有帮助的 11 项管理方法的使用情况

管理方法	合 计	大型企业	中型企业	小型企业	其 他
	%	%	%	%	%
PDCA 循环*	83.61	80.00	84.34	100.00	66.67
方针目标管理	80.33	86.67	78.13	75.00	83.33
盈亏平衡点	73.77	80.00	78.13	62.50	50.00
质量保证体系	72.13	100.00	62.50	50.00	83.33
目标成本法	68.85	83.33	65.63	50.00	50.00
成本分析控制	65.57	80.00	68.75	37.50	50.00
组织理论	62.30	73.33	59.38	50.00	66.67
价值工程	62.30	80.00	56.25	62.50	50.00
决策程序化	60.00	66.67	62.50	37.50	66.67
承包奖励制	60.66	66.67	62.50	50.00	50.00
滚动计划法	57.38	80.00	56.25	37.50	33.33

\* PDCA 循环：计划—实现—检查—处理四阶段

表 9 对行业有帮助的 11 项管理方法的使用情况

管理方法	机械加工	电子仪表	纺 织	化 工	轻工食品
	%	%	%	%	%
PDCA 循环	78.57	85.71	88.89	100.00	100.00
方针目标管理	85.71	78.57	77.78	75.00	100.00
盈亏平衡点	85.71	92.86	77.78	75.00	25.00
质量保证体系	78.57	78.57	66.67	62.50	75.00
目标成本法	78.57	78.57	66.67	75.00	25.00
成本分析控制	64.29	78.57	55.56	75.00	50.00
组织理论	64.29	64.29	66.67	75.00	50.00
价值工程	71.43	78.57	66.67	62.50	0.00
决策程序化	57.14	71.43	55.56	75.00	25.00
承包奖励制	71.43	71.43	33.33	87.50	25.00
滚动计划法	71.43	64.29	55.56	75.00	0.00

对以上统计资料，借助 AHP—RA 输出结果，对该 46 种管理方法进行分析。从《方案优先序表》看出，使用效果总体水平较高，排在前 5 名的管理方法手段是：A<sub>1</sub> 方

针目标判定分析,  $A_{25}$ 质量保证体系,  $A_{28}$ 质量管理图表中的因果分析图,  $A_{36}$ 目标成本,  $A_{12}$ 盈亏平衡点法,  $A_7$ 决策民主化。有些方法使用率较高, 但使用水平不高, 如 PDCA 循环、组织理论等。另外, 从《总目标的重要度》表可以得到各个管理方法与手段的量化指标。综合两种输出结果得到如下实用管理方法的总体评价。

①“头脑风暴法”、“德尔非法”等理论性很强的管理方法还不大为我国企业经营者熟悉, 应用面较窄, 其特点是专业知识要求高、实施过程严格程序化。“头脑风暴法”有 32.79%~50.00%的企业经营者不知道。“德尔非法”有 19.67%~40.00%的企业经营者不知道或不了解, 即使应用了效果也不理想。

②运用现代组织管理方法和手段基本无效。如“矩阵制”有 19.67%~60%的领导者不知道或不了解, 使用有效率很低, 仅为 19.67%。“事业部制”使用情况与此相仿, 在使用效果上更低些。“组织理论”之所以在本地区企业中推广不力, 在于有些企业多年来组织体制僵化不变, 企业缺乏对组织的研究, 组织结构单一化, 不适应环境的变化, 这种情形也正影响着企业生产率的提高。

③目标管理与质量管理应用广泛。目标管理与我国计划管理体制相适应, 并把国家、企业的总目标与部门、个人的目标紧密联系起来, 既适应了有计划商品经济的需要, 又能有效开发人的能力, 同时使用后见效较快。运用质量管理方法之所以取得较好效果, 一方面随着市场竞争加剧, 产品质量愈发成为企业的生命之源, 各企业自身就有此需要; 另一方面, 国家有关部门对此十分关注, 大力推广普及。

④从统计结果还可看出, 我国企业使用较多的是同种类型的管理方法, 同时使用多种管理方法的情况比较少见。原因在于我国全面推行现代管理方法起步较晚, 还不能达到对现代管理方法系统地配套应用的水平, 今后还要加强基础工作、进一步深入研究推广。统计资料表明, 企业中经营效益较佳的大都注重多种方法的配套使用、注重总体效果, 对综合管理与专业管理给以同样的重视, 这是其他企业值得借鉴的。

⑤使用“经济责任制”存在问题。从调查结果可知, 使用经济责任制的企业中, 认为需改进的较多; 认为使用效果较好的是承包经济责任制的中承包奖励制, 有 60.68%的企业采用后效果较好。而有些方法采用如结构工资制、记录评分制、科室承包制等, 从结果看认为需要改进的在 30%以上, 使用效果较好的也仅在 30%~40%之间。之所以出现这种局面, 原因如下: 职工思想工作做得不细; 计量、统计工作水准低; 组织松散, 士气不高; 考核方法不完善或不公平等。总之, 在推行经济责任制过程中, 还需加强各方面工作, 应用层次和应用水平有待提高。

#### 四、目标管理推行情况分析

近年来, 结合企业全面管理和完善企业内部经济责任制, 目标管理在我国企业中发挥出较大积极作用。目标管理是一种我国企业所推崇的提高企业素质、增强企业经济效益的有效现代管理方法。

##### (一) 实行权力下放, 把各项任务落实到具体责任者的情况分析

通过目标管理落实的任务占整个工作 50%以上的企业有 56.74%, 大型企业达到 73.33%, 中型企业只有 37.5%, 小型企业为 75%。可见, 目标管理在大型企业中比较

受重视。对于国内同行业的竞争，大型企业压力感较大，迫切要求改变过去僵化的管理模式，提高企业活力，强化自身素质，发挥人的能力，以全面提高企业的竞争力和经济效益。

目标管理这一新的富有活力的管理制度在小型企业同样受到青睐。因为小型企业推行这种方法阻力更小，见效更快。而西北地区的中型企业，对目标管理的应用效果不佳，其原因需进一步调查。从行业分布来看，服务类与轻工食品类行业使用率与任务落实率都较高。但服务类企业很杂（包括公用事业、小型民用轻工业、民用事业等），难以说明问题；轻工食品业只有四个样本，也不易下结论。其他行业中，化工业有62.5%的企业任务落实率在50%以上，电子行业为57.14%，纺织业为44.4%。可以看出，不同行业企业的特点与推行目标管理的难易有一定关系。

表 10 实施目标管理的任务落实情况

行业情况	任务落实情况		30%以下		30%~40%		41%~50%		51%~60%		60%以上		该项未填		总计
	个	%	个	%	个	%	个	%	个	%	个	%	个		
	合计	4	6.56	8	13.11	12	19.67	9	14.75	25	40.98	3	4.29	61	
大型企业	2	13.33	0	0.00	1	6.67	1	6.67	10	66.67	1	6.67	15		
中型企业	2	6.25	6	18.75	10	31.25	3	9.34	9	28.13	2	6.25	32		
小型企业	0	0.00	2	25.00	0	0.00	2	25.00	4	50.00	0	0.00	8		
机械加工	2	14.29	2	14.29	3	21.43	1	7.14	5	35.71	1	7.14	14		
电子仪表	1	7.14	1	7.14	4	28.57	2	14.29	6	42.86	0	0.00	14		
纺织	1	11.11	2	22.22	1	11.11	0	0.00	4	44.44	1	11.11	9		
化工	0	0.00	2	25.00	1	12.50	2	25.00	3	37.50	0	0.00	8		
轻工食品	0	0.00	1	25.00	0	0.00	1	25.00	2	50.00	0	0.00	4		
服务类	0	0.00	0	0.00	3	25.00	3	25.00	5	41.67	1	3.33	12		

### (二) 使用效果分析

根据问卷调查结果，推行目标管理对提高企业效益影响较大和影响显著的达78.69%，大型企业使用效益更突出些，为88.66%。

### (三) 应用效果体现

企业应用目标管理的使用效果体现如下：认为体现在提高企业管理水平上的占企业总数的65.57%；认为体现在企业效益方面的企业有54.10%。其后依次为：认为体现经营者意图的占31.15%；认为体现各级干部积极性的占29.51%；认为体现提高工作效率的占26.23%；认为有利于企业稳定发展的占22.95%；认为与企业改革、经营相配合的占22.95%；还有8.20%的经营者认为是为了执行上级要求。目标管理作为一种先进的管理制度，其有效性主要体现在提高企业素质与管理水平，从而提高企业经济效益上。以上数据表明，目标管理在西北地区的应用已取得一定效果，但也有不少企业没有体会到这种方法的内涵，而只限于遵循上级指示。

#### (四) 使用目的分析

关于推行目标管理的目的有以下几种认识：认为是为了落实年度计划的企业占企业总数的 88.52%；认为是为了实现管理科学化的占 60.00%；认为是为调动下级积极性的占 50.00%；认为是为了实现民主化管理的占 39.34%；认为为加强企业制度建设的占 13.11%。目标管理的推行，其目的之一就是形成一套科学、完整的目标体系，便于把企业总目标落实到各部门、各类人员。除此之外，目标管理的突出特点在于“能使人们使用自我控制的管理方法来代替受他人支配的管理，从而激发人们发挥出其最大能力把事情做好。即目标管理的着眼点在于开发人的能力，它是以工作为中心的管理方法和以人为中心的管理方法统一形成的一种新的管理方法。从我们调查发现，有一半以上的企业并未充分认识到这一点或未给予足够重视。企业在推行目标管理过程中应着眼于增强企业素质，激发职工积极性，从而提高企业经济效益，为企业管理向民主化方向迈进而努力。

#### (五) 实施目标管理的效益考核指标

企业确定目标管理的效果时，以产值、利润等硬性指标为考核标准的占 72.13%；以经营者意图实现程度为标准的占 16.39%。不同规模的企业，以利润为考核指标的企业中，大型企业占其总数的 75.00%，比例最大；其次，依次为中型企业占其总数的 73.33%，小型企业占其总数的 62.50%。以经营者意图实现程度为考核指标的企业中，大型企业占 6.67%，中型企业占 15.62%，小型企业占 37.50%。这说明由于小型企业目标体系较大型企业简单，目标展开和信息反馈较容易，因而利于上下级沟通、评价经营者意图实现情况。而大型企业在进行效果评价时，不仅要利用硬性指标，还应以民主协商的方式，积极与各级沟通，进行各级方针、目标的综合成果评价。对各个企业来说，效果评价是目标循环中不可缺少的环节，对提高职工士气、改善领导行为、增强职工责任感、推动企业向更高目标迈进有着重要意义。

调查表明，西北地区企业推行目标管理过程中的薄弱环节在于考核。目标管理作为一种综合管理方法，其经济效益受多种因素影响，所以也必须采用综合效益评价方法。该方法对多数企业来说还不普及，需不断完善和推广。

### 五、职工群众对推行现代管理方法和手段的态度分析

#### (一) 职工态度

在推行现代管理方法过程中，职工反应积极和非常积极的企业占 54.10%，反映一般的企业占 22.95%，反映不积极与冷淡的企业占 4.92%。其中大型企业反映积极和非常积极的为其总数的 73.55%，小型企业为 62.5%。以上结果表明，职工群众对推行现代化管理方法和手段的态度是较为积极的。

#### (二) 影响职工态度的因素分析

使得各企业职工对推行现代管理方法反映积极的因素很多，这与职工的心理需求有关。总的看来，经济效益提高是较为突出的原因之一，占企业总数的 32.78%；其次是个人实惠增加和工作效益提高。这表明本地区企业职工需求层次不是很高，同时也客观反映了西北地区在相当一段时间内经济呈下降趋势，且发展缓慢，加之市场疲软没有根

本好转，以及产业结构上的问题，使得该地区企业利润下降幅度较大，经济效益不高，企业职工迫切要求扭转这种不景气的局面，使企业经济效益能够较快提高。问卷结果还表明了企业职工迫切要求改变各部门效率低下的状况，以保证其工作顺利完成。影响职工态度的因素多且复杂，还需从更广更深的角度进行分析，这里从略。

表 11 造成企业职工反应积极的原因

反应原因	合 计		大型企业		中型企业		小型企业		其他企业	
	个	%	个	%	个	%	个	%	个	%
减轻劳动强度	3	4.92	1	6.67	1	3.13	1	12.50	0	0.00
经济效益明显	20	32.78	6	40.00	8	25.00	3	37.50	3	50.00
调动职工积极性	3	4.92	1	6.67	1	3.13	0	0.00	1	16.67
提高工作效率	6	9.84	3	20.00	1	3.13	1	12.50	1	16.67
个人实惠增加	7	11.48	1	6.67	5	15.63	1	12.50	0	0.00
确定了相应考核指标	1	1.64	0	0.00	1	3.13	0	0.00	0	0.00
经营者重视	1	1.64	0	0.00	1	3.13	0	0.00	0	0.00
增强了参与意识	3	4.92	2	13.33	0	0.00	1	12.50	0	0.00
未回答	17	27.87	1	6.67	14	43.75	1	12.50	1	16.67

从统计结果还可看出，在所有大型企业中，其职工对提高效率反应积极的比中小型企业高，达到 20%；中小型企业分别为 3.13% 和 12.50%。这与大型企业组织存在机构臃肿、办事效率低明显有关。中小型企业对增加个人实惠的反应敏感，表明中小型企业，在经济不景气时，企业效益降低更为严重些，使得职工实际收入减少。因而，中小型企业职工对个人实惠的增加反应积极，这需从思想上加以正确引导，并尽快扭转企业的不利局面，否则将不利于企业的发展。

### (三) 造成企业职工态度反应不积极的原因

造成职工对推行现代管理方法反应不积极的原因主要是增加了工作内容，有 11.48% 的企业的职工因此而反应不积极。其他原因包括：无参与意识，占 9.48%；提高了劳动强度，占 6.56%；因经济效益不明显或无积极性而对推行新方法反应不积极的均占 4.92%。之所以会有各种原因导致职工态度不积极，其深层原因在于企业正从旧的管理模式中转化出来，职工素质、领导的认识都有待进一步提高。在推行现代化管理方法时易出现一哄而起、一哄而过的做法，严重挫伤职工的积极性，应杜绝此现象发生。

## 六、关于现代管理方法和手段应用水平下降的原因与改进方法分析

### (一) 造成现代管理方法和手段应用水平下降的原因分析

问卷调查结果表明，造成现代管理方法和手段应用水平下降的原因如下：

表 12 进一步推行现代管理方法和手段需做的工作

工作内容	合计		大型企业		中型企业		小型企业		其他企业	
	个	%	个	%	个	%	个	%	个	%
改善经营环境	41	67.21	10	66.67	21	65.63	5	62.50	5	83.33
上级和社会支持	18	29.51	3	20.00	12	37.50	0	0.00	3	50.00
企业职工的理解	20	32.79	3	20.00	12	37.50	4	50.00	1	16.67
推广制度的改进	15	24.59	6	40.00	5	15.63	4	50.00	0	0.00
配备专门人员	5	8.20	1	6.67	1	3.13	2	25.00	1	16.67
加强培训工作	31	50.82	9	60.00	17	53.13	3	37.50	2	33.33
经营者本身重视	29	47.54	8	53.33	14	43.75	4	50.00	3	50.00
设立专门考核指标	8	13.11	2	13.33	3	9.38	2	25.00	1	16.67
该项未填	16	26.23	3	20.00	11	34.38	0	0.00	2	33.33

①企业职工素质还不够高，使得现代管理方法在推广时遇到一些困难，持此观点的企业占 47.54%。

②单位分配不公、党风不正、社会风气不良，使得职工斗志涣散，积极性受到影响，这部分企业占 44.26%。

③企业经营环境恶化，使经营者无暇顾及现代管理方法的推广情况，其比例占 42.62%。

④承包责任制运用不当，割裂了生产的社会化，“一包就是”取代了科学管理，有此问题的企业占 37.70%。其他因素影响相对较小，如方法手段不适合中国国情等只有 8.20%的企业认为如此。

以上四种主要原因与西北地区企业的基本情况相符，也与前几年我国经济宏观调控的失误有关，加之前一阶段对党政建设与思想教育的放松，社会风气不良更增添了推行现代管理方法的阻力。值得欣慰的是，近年来经济紧缩政策已取得明显效果，同时随着思想教育和党政建设的加强，社会风气也明显好转，企业经营环境也得到相应改善，可以肯定现代管理方法在西北地区的推广应用将会达到较高水平。

#### (二) 进一步推行现代管理方法和手段必须做的工作

为了更好地推行现代管理方法和手段，企业经营者们认为要做如下几方面的工作：

- ①改善企业经营环境，持此观点的占有所有企业的 67.21%。
- ②加强培训工作，有 50.82%的经营者有此愿望。
- ③经营者本人应对方法的推广、应用予以重视，持此观点的占 47.54%。
- ④必须获得职工的理解和支持，有 32.79%的企业经营者有此愿望。
- ⑤上级主管部门给以大力支持，有此愿望较强的企业占 29.51%。
- ⑥应用、推广制度需改进，持此观点的经营者占 24.59%。
- ⑦设立专门的考核指标，有此要求的占 13.11%。

⑧配备专门人员，有此要求的占 8.20%。

以上结果表明，企业作为社会大系统中的一个小系统，在很大程度上受外界环境的影响、制约。因此要求我国宏观调控部门进一步采取措施，消除影响经济正常发展的因素，解决深层的经济矛盾，为企业创造一个良好的经营环境。另外，企业经营者也认识到发挥全体职工的才能，提高职工素质对提高企业实力具有深远意义，这是企业必须做好的基础工作。同时，企业经营者的责任感也有所提高，意识到自己担负着国家人民所赋予的重任，即经营者的观念已有显著变化。

推行现代化管理方法是一项重要的战略方针，不能因一时的挫折而退却，需脚踏实地、实事求是、一步步地把这项战略任务推向纵深的阶段，把企业管理现代化建设推向更高水平。

（本文作者：安义中、万迪昉、李志孝、李向东）（1992年初稿，1999年改稿）