

最有效的 管理方法

The most effective management method

效率提升、品质改善、利润倍增



的5大管理方法

陈莞 陈东
主编



经济科学出版社

最有效的管理方法

*The most effective
management method*

效率提升、品质改善、利润倍增的5大管理方法

陈莞 陈东
主编

经济科学出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

最有效的管理方法 / 陈莞, 陈东主编. —北京: 经济科学出版社, 2003.7

(经理人必备管理书系 / 陈莞主编)

ISBN 7-5058-3394-4

I. 最… II. ①陈…②陈… III. 企业管理-方法
IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2003) 第 032219 号

责任编辑: 张 力 闫建平

责任校对: 董蔚挺

版式设计: 代小卫

技术编辑: 董永亨

最有效的管理方法

陈莞 陈东 主编

经济科学出版社出版、发行 新华书店经销

社址: 北京海淀区阜成路甲 28 号 邮编: 100036

总编室电话: 88191217 发行部电话: 88191540

网址: www.esp.com.cn

电子邮件: esp@esp.com.cn

北京中科印刷有限公司印刷

河北三佳集团装订厂装订

880×1230 32开 9.5印张 250000字

2003年7月第一版 2003年7月第一次印刷

印数: 00001—10000册

ISBN 7-5058-3394-4/F·2738 定价: 26.50元

(图书出现印装问题, 本社负责调换)

(版权所有 翻印必究)

前 言

“工欲善其事，必先利其器”，在全球化经济背景下，一系列全新而有效的管理方法在许多著名跨国公司中试行并取得立竿见影的效果后，逐渐引起了欧美各国企业的高度关注。它们分别是目标管理、项目管理、66管理、5S管理、全面质量管理等。

目标管理的理论由美国的管理大师彼得·杜拉克所创建，其基本思想在于：一个组织必须建立其大目标，作为该组织的方向；为达成其大目标，组织中的管理者必须分别设定其本单位的个别目标，而这些个别目标应与组织的目标协调一致，从而促成组织的团队精神。

项目管理是一种系统管理方法，它以项目为对象，通过一个临时性的专门的富有弹性的组织，对项目进行高效率的计划、组织、指导和控制，以实现对项目全过程进行灵活机动的管理和项目目标的综合协调与优化。一个项目成功与否可以根据在预算和进度内目标或目的被满足的程度（这是一个质量问题）来度量。一旦一个项目完成，就停止了整个过程，因而项目工作也是以绩效为特点的。

66作为一种全新的管理方法，指的是全面的管理义务，卓越的见解，以顾客为中心，过程的改进以及度量的规则，即把顾客放在第一位，利用事实和数据来驱动更好的解决问题的办法。66 1987年诞生于当时濒临破产的摩托罗拉，在短短的5年时间里，

它带来的直接收益是使摩托罗拉累计节约 110 亿美元，并使其产品质量提高了 10 倍，从而在 1988 年击败众多强劲对手，荣膺极负盛名的“Malcolm Baldrige 通用电气”国家质量奖。

5S 管理法起源于日本，指的是在生产现场中对人员、机器、材料、方法等生产要素进行有效管理，是日式企业独特的一种管理方法。5S 即日文的 SEIRI（整理）、SEITON（整顿）、SEISO（清洁）、SEIKETSU（规范）、SHITSUKE（自律）这 5 个单词。5S 对于塑造企业形象、降低成本、准时交货、安全生产、高度的标准化、创造令人心怡的工作场所等现场改善方面的巨大作用逐渐被各国管理界所认识。随着世界经济的发展，5S 现已成为工厂管理的一股新潮流。

全面质量管理（TQM）指企业以质量为中心，所有企业员工与部门积极参与，把专业技术、经营管理、数理统计和员工培训相结合，建立对产品的研究、设计、生产、服务等产品质量形成的全过程（质量环）的质量体系，从而有效利用人力、财力、物力、信息等资源。以最经济的手段生产出顾客满意的产品，使企业及其全体成员乃至社会受益，并最终获得成功与发展。

本书分别详细论述了这 5 种管理方法的概念、功能、实施条件和步骤、需要注意的问题以及如何评价实施效果，并附有优秀企业的成功案例。理论与实践相结合，深入浅出，以便经理人更好地把握和运用这些先进管理方法，并对于经理人改变管理方式、拓展思维界面、转换观察视角，使其管理水准快速与国际接轨具有重要的意义。

目 录

方法 1 目标管理

并不是有了工作才有目标，而是相反，有了目标才能确定每个人的工作。所以，管理者应该通过目标对下级进行管理。企业的使命和任务，必须转化为目标。

——现代管理学之父 彼得·杜拉克

- 一、目标管理：有效的管理利器 ▶…… (2)
- 二、目标的设立与分解 ▶…… (4)
- 三、目标管理的执行 ▶…… (12)
- 四、目标管理的成果评估 ▶…… (22)
- 五、目标管理制度的建立 ▶…… (34)
- 六、目标管理必需的组织结构 ▶…… (38)
- 七、“提高业绩型”的目标管理 ▶…… (44)
- 八、“开发个人能力型”的目标管理 ▶…… (48)
- 九、目标管理实施中的七大困难 ▶…… (51)
- 十、目标管理需注意的三大问题 ▶…… (55)
- 案例 1：东京芝浦电气公司目标管理
 的成功经验 ▶…… (58)
- 案例 2：山西机床厂目标管理主要的三个阶段 ▶…… (65)



方法2 项目管理

项目管理最根本的目的是“如何有效地利用时间、技术和人力”，用专业术语表述，项目管理就是在确保时间、经费和性能指标的限制条件下，尽可能高效率地完成项目任务，达成项目目标，从运作中改善管理人员的效率，让所有项目相关者满意。21世纪将是项目管理的时代！

——国际项目管理协会主席 罗德尼·特纳教授

- 一、项目管理：一种卓有成效的管理方法 ▶…… (70)
- 二、项目规划 ▶…… (74)
- 三、项目经理 ▶…… (83)
- 四、建立高效的项目团队 ▶…… (91)
- 五、项目的执行与控制 ▶…… (100)
- 六、项目质量管理 ▶…… (114)
- 七、项目融资管理 ▶…… (117)
- 八、项目管理的两种重要方法 ▶…… (122)
- 九、项目评价 ▶…… (126)
- 十、影响项目管理成败的三大因素 ▶…… (130)

案例1：APEX公司设立海外公司

项目中的冲突 ▶…… (134)

案例2：欧洲某国高速双轨铁路系统

项目风险管理 ▶…… (136)

方法3 66管理法

66是GE公司历史上最重要、最有价值、最赢利的事业。我们的目标是

成为一个 66 公司，这意味着公司的产品、服务、交易零缺陷。

——美国通用电气公司前 CEO 杰克·韦尔奇

- 一、66：追求卓越的阶梯 ▶…… (140)
- 二、66 管理法的实施 ▶…… (149)
- 三、66 管理法的实施工具 ▶…… (162)
- 四、66 管理中的人力资源 ▶…… (174)
- 五、推行 66 不可忽略的两大问题 ▶…… (180)
- 六、66 组织必须重视的 12 要素 ▶…… (182)
 - 案例 1：摩托罗拉借助 66 重返辉煌 ▶…… (184)
 - 案例 2：66 的忠实信徒——通用电气 ▶…… (185)

方法 4 5S 管理法

5S 管理法是日本企业成功的“秘密武器”，也是改善基础管理的利器，企业如能有效推行 5S 活动，体会 5S 的精髓，当可大大改善企业体质，员工的自主管理也能水到渠成。

——日本松下公司

- 一、5S 管理法的导入 ▶…… (189)
- 二、5S 管理法则之一：整理 ▶…… (190)
- 三、5S 管理法则之二：整顿 ▶…… (195)
- 四、5S 管理法则之三：清洁 ▶…… (200)
- 五、5S 管理法则之四：规范 ▶…… (205)
- 六、5S 管理法则之五：自律 ▶…… (209)
- 七、5S 管理法的推行实务 ▶…… (213)
- 八、有效推行 5S 管理法的技巧 ▶…… (227)
 - 案例 1：权智公司的 5S 制胜之道 ▶…… (232)
 - 案例 2：祥记冯祥公司借助 5S

提升竞争能力 ▶…… (234)

案例 3: 东莞一机械公司的 5S 推行纪实 ▶…… (237)

方法 5 全面质量管理

质量是一种以最经济的手段, 制造出市场上最有用的产品。

——现代品质管理之父 艾德华·戴明

- 一、全面质量管理(TQM): 质量管理的
精益之道 ▶…… (245)
 - 二、全面质量管理的 12 项基本原则 ▶…… (253)
 - 三、建立全面质量管理体系的四个步骤 ▶…… (258)
 - 四、全面质量管理的实施 ▶…… (262)
 - 五、全面质量管理之父的 14 个要点 ▶…… (277)
- 案例: 马狮集团: 全面质量管理的典范 ▶…… (283)

方法1 目标管理

并不是有了工作才有目标，而是相反，有了目标才能确定每个人的工作。所以，管理者应该通过目标对下级进行管理。企业的使命和任务，必须转化为目标。

——现代管理学之父 彼得·杜拉克



一、目标管理：有效的管理利器

目标管理是管理大师彼得·杜拉克（Peter Drucker）在1954年所著的《管理实务》一书中提出的，目的是倡导自我控制观念与目标管理方法，使组织成员经由确立目标，合作努力，在自我控制下，成功地达成共同的目的；促进组织成员的沟通与联系，使组织成员有一致努力的方向。简单地说，目标管理是使所有人员的努力都集中到目标上来。用最适当的方法、最短的时间、最少的费用，取得最佳成果的一种管理方法。

（一）目标管理的特质

1. 目标管理是一种先进的方法。

核心是激发员工自我努力、追求卓越的愿望。其宗旨在于塑造积极、灵活、和谐的组织风格。

2. 目标管理是一种综合考虑管理效果与经济效益的管理方法。

这种管理方法很有效，对于管理人员来说，目标管理可以指导他如何有效控制下属，如何与之进行良好的沟通；对于员工来说，通过亲自参与目标的设定、实行“自我控制”，并努力完成目标的一系列活动，可以激发他们的自主性和创造性。

3. 目标管理是一种简单的管理方法。

目标管理的推行，包括初期的目标设定、中期对目标的有效控管、末期的成果考评三个阶段。这三个阶段以目标为纽带，每个阶段的推行都是简略的、便于操作的。但是企业在实际运用中不能以“制度”的形式把它生硬地固定下来。因为不同的企业机构，会有本机构所特有的目标管理的一套实务；它们彼此间的差异，就像各机构的产品各有不同的包装方法一样不能同一而论。管理方式不同，推行的目标管理也不同；业务重点不同，推行的目标管理也不相同。要结合企业的实际，把目标管理的原则和精神贯彻到管理方

法中去加以灵活运用。

（二）目标管理的功能

1. 提高企业业绩。

企业推行目标管理，是从强化企业的管理出发，首先强化企业的管理体制，调动员工的积极性和发挥各自的能力；其次是促进组织目标的实现和自我实现需求的满足。因为目标是经过重点筛选的，所以，能够实行重点所指向的管理方法，进而排除以往管理的弊端，评价的依据将不是人的特性和工作态度等无法直接衡量的因素，而是根据业绩的大小。取得大量业绩的人，才能获得高评价。在这种体制下，自然会激发员工的创造性，从而为企业的迅速发展提供动力。使员工积极树立目标并从目标达成中获得满足感，用这种个人与工作密切相关的方式，创造为企业目标达成的有利形势。

2. 培养员工积极的工作态度。

根据目标进行管理，一定要提前把工作期内所要达成的成果作为目标加以明确，而且，目标首先必须由自己来参与制定，可以使应完成的工作明确化，同时做到责任分明。因为在基于本人意志的前提下进行工作，是以个人能力为主的，要达成这个目标，必须开动脑筋，提高个人能力。同时目标的达成过程以员工的自我管制为原则，在完成工作的过程中，有很大的自由裁决的空间，这不仅可以提高个人的工作欲望，而且还能增强个人的责任感。因此，从这方面来讲，目标管理可以强化人们的职务意识和责任感，激发人们的工作欲望和自觉做好本职工作的意识。这样，工作的积极性会比较高。

目标管理所订的目标，既有明确而具挑战的目标，又有客观的评价基准与奖励制度辅佐，相对于这种工作的程序和方法，企业自然就会形成一种重视业绩的风气，培养员工积极的工作态度。这种以实力、能力为中心的企业环境，自然能提高员工的工作士气。

3. 促使思考方法和行动方法的合理化。

企业的思考方法、行动模式基于合理的目标，通过明确目标，

就会努力寻找合理的工作方法。这一点和重视企业业绩的出发点是相同的。因为在做某项工作的时候，如果目标意识并非每次都很清楚，那么许多的思考方法或行动方法就失去了用武之地。而目标管理正是以设立明确的目标为出发点，来促使人们的思考方法和行动方法合理化。

4. 促进双向沟通。

目标管理是以相互沟通为前提的，既有明确而具挑战的目标，又有客观的评价基准与奖励制度辅佐，这种管理方式充分调动了员工的工作积极性，使上下级之间互相沟通的机会增多了。这种交流的改善，不但可以促进组织的协调性，而且还可以加深相互之间的理解，消除意见上的帮派主义。与以前那种组织中的各个阶层、各部门、个人都站在自己的立场上来判断事情，并以此为基础做出行动的做法，效果是截然不同的。而且，有关目标达成的结果，不仅仅仅是由自己做出判断，而是通过上下级一起商讨后做出的结论。同时，这种商讨并不仅仅是单纯的相互沟通意见，而是在相互之间充分理解、彼此接受的基础上进行的，即不仅增多了相互交换意见的场合，而且相互间的沟通的密度也有了很大的提高。目标的订定与执行，要求必须有良好的上下沟通，因此促进了人际关系的改善。

二、目标的设立与分解

目标管理工作是一项系统工作，要取得目标管理的成功，必须满足一些条件，如制定出切实可行的管理目标职责、明确的组织系统和有效的管理作风、及时的工作反馈等。保证这项工作顺利进行的关键点，即成功推行目标管理的第一步就是对企业目标的制定和分解。

（一）目标的设立

1. 制定大目标。

有效的目标管理，其核心是企业的整体目标，即公司的“大目标”。目标的设定，是由公司“大目标”的设定为起点的，然后，各部门、各员工均为达成公司整体目标而分设自己的“单位目标”、“个人目标”。形成由总目标到单位目标再到个人目标的目标体系。“大目标”是公司的“火车头”，要站在全局的观点来设定目标，不但要顾及现在，同时要考虑到未来的发展。通常情况下，至少应适用3年以上。企业制定的大目标一般包括以下7种：

- （1）利润目标，以增加盈余或减少亏损为目的。
- （2）销售目标，以生产或库存数量全部出售为目的。
- （3）产量目标，以机器设备的全部能量来生产为最终目的。
- （4）成本目标，以降低生产、销售及管理方面可控制的费用为目的。
- （5）研发目标，以开发新新产品、新技术为目的。
- （6）投资目标，以扩充生产规模，增设销售机构，收购其他事业达到企业成长的目的。
- （7）管理改进目标，以提高经营绩效或生产力为目的。

此外，还必须确认产品或服务的方向是否正确，并明了这些产品或服务对于客户需求改变时所扮演的角色。

——制定大目标的注意事项：

管理层在制定企业的大目标时，应考虑到主观需要须配合客观环境的因素。首先应对有关技术的成长、产品的开发、竞争对手的情况、国家政策情况，以及社会需要及消费者需要的变化等等因素，加以周详的考虑预测。企业的内在因素，如企业本身可以动用的财力等都是制定组织大目标的时候应加以认真研究的。

制定大目标时，应考虑的因素如下：

- 政治因素。国际与国内情势，时有不同，企业的目标需因

地制宜、因事制宜、因时制宜。

● 社会因素。任何一个企业都是整体社会的一部分，因此企业在制定目标时应考虑社会的利益，制定社会化的目标。

● 经济因素。企业获得利润才能生存，运用有限的资源，配合适当的经济因素，制定适当的目标。

● 技术因素。新技术的研发，是企业成长的动力，与社会基础、经济发展有密切的关系，无技术因素，企业将会被社会所淘汰。

● 以往的经营实绩。根据以往的经营实绩，来估计将来市场发展趋势。

● 预期业务成长率及市场预测。

● 环境变迁趋势。

2. 制定部门目标。

制定了大目标之后，接着就需在整个企业中制定每个发展阶段要实现的目标。阶段目标，通常以一年为期，设定在该段时间内应达成的成果。所以部门目标在期望绩效方面、重要成果方面及时间方面，通常都应具体明确。分阶段目标的设定，不但必须明确“应该做些什么”，而且还必须明确对未来的成果“应如何衡量”。由各部门制定的目标，通常比总公司高层管理者设定目标更加具体，且目标的项数也较多。制定的步骤如下：

(1) 说明本部门现状的分析结果。

(2) 关于现在的目标达成状况及达成的展望。

(3) 关于未能达成的状况与原因的分析及现有的问题点等。

(4) 关于成能要留待下期解决的问题或课题。

(5) 就上级所宣布的目标及方针，主管应对本部门人员加以说明。

(6) 确定本部门的目标轮廓，就所列主题进行讨论修正。

(二) 目标设立与分解的 12 个步骤

在实际工作中，目标的制定和分解必须遵循一定的程序和步

骤，一步跟一步，一环扣一环，要有科学的态度和实事求是的精神。目标设立和分解的全过程分为12个步骤。

第一步：建立信息网。

目标管理的指导原则之一是使每一个管理人员都承担帮助上级实现目标的责任。管理人员如果想对实现上一级目标有所帮助，就必须知道关于这些目标的情况。为此，每一个上一级管理人员，在他的下级管理人员开始考虑他们的目标之前，应把已经建立起来的目标作最广泛的下达，最低限度应向他们提供下列情况：

(1) 提供重点。在推行目标阶段内，上级最好随目标附上一份目标阶段内重点目标的清单。如资产管理、利润的百分数、提高市场渗透力、平衡进行订货、降低债务与资本的比例等。

(2) 提供环境因素和假设。最简单的环境分析，是在通过研究可能影响公司活动的外部因素和环境后得出的。假设则是对当前某些外部因素的估计。这些因素，对公司的活动可能有较大影响。

(3) 提供基本规则。设定目标和计划的主要指导原则包括：对所有符合条件的一切项目提供资金；不增加基本人员；所有计划都包括意外事故因素。这一步骤，主要是建立一个信息基础，在此基础上编写目标，有助于使目标在纵向上保持和谐一致。

第二步：建立协作网。

协作网是确定某个管理人员与组织中其他管理人员进行协作的人员的名单。每一个管理人员，不仅需要帮助上级达到目标，还必须与组织中的其他职能部门和管理人员发生关系。通常情况下，可以通过取得目标和计划草案的副本，或与其他管理人员一起召开会议，或通过个人接触或咨询来获得所需要的信息。通过从其他部门提出的特定要求，管理者可以得到对自己工作的重要指导。管理人员利用这些信息继续完成设定和分解目标过程的余下各个步骤。

第三步：确定责任。

责任是用来描述管理人员总的工作的。就像围墙一样，把管理人员所应管辖的领域圈起来。责任也可以看做一个舞台，管理人员



可以在这里指挥他的管理活动。如财务经理负责财务工作，人事经理负责人事工作。管理人员应该与上级坐在一起，把目标所要求他做的事，必须尽可能理解清楚，分清责任，最终用文字形式落实下来。确定责任的主要目的是为了清楚地说明组织中每一个管理人员的管理范围，减少混乱，避免出现真空地带。比如两个或两个以上的管理人员负责同一项业务所造成的混乱，或某一项业务因无管理人员负责而荒废等。

第四步：确定关键目标领域。

确定关键目标领域是设立和分解目标过程最重要步骤之一，它可以帮助管理人员集中精力于那些能够为工作做出最大贡献的领域。这样往往能使企业达到事半功倍的效果。选择关键目标领域的原则是：用工作的目的、产出、结果，如完成物件的数量、完成的质量、完成的时间、材料的成本、劳动的成本等能够衡量结果的语句，写出关键目标领域。把重点放在最终要取得的重要结果上。

第五步：进行能力分析。

对能力进行分析常用 SWOT（即力量、弱点、机会和威胁四个英文单词第一个字母组合）分析法。帮助管理人员确定在目标推行中可以利用的条件和确定可以提高他的工作能力的因素，有利条件一般分为力量和机会两大类；帮助管理人员识别面临的不利条件和可能有碍于他发挥工作能力的因素，不利条件包括弱点和威胁。

第六步：提出基本假设。

假设是对外部因素的影响做出最恰当的估计。对管理人员而言，存在着许多可变因素以及他既不能控制又不能做出百分之百精确预计的事。而这些因素和事件却可能影响最终结果。因此，必须提出对这些因素的假设，这些假设适用于个别管理人员。如人事经理可以提出有关人力资源利用可行性的假设，财务经理可提出资金可行性的假说，销售经理可提出产品过时的假设，而工厂管理人员又可能提出工厂中解决劳资谈判的假设等等。有了这些假设，就可