

山西科学教育出版社

15种现代管理方法

SHI WU ZHONG XIAN DAI

GUAN LI FANG FA

15种现代管理方法

高德文 岳 旺 尹启承 编写

山西科学教育出版社

15种现代管理方法

高德文 岳 旺 尹启承 编写

*

山西科学教育出版社出版 (太原并州北路十一号)
山西省新华书店发行 太原千峰科技印刷厂印刷

*

开本, 787×1092 1/32 印张, 15.375 字数, 325千字

1986年1月第1版 1987年12月第2次印刷

印数, 21,301册—33,300册

*

书号, 17370·3 定价, 2.50元

前 言

要开创社会主义现代化建设的新局面，必须实现企业管理现代化。企业管理现代化与技术现代化具有同等的重要性。只有将两者结合起来，才能产生巨大的物质力量。

我国企业管理基础薄弱，管理水平远远落后于发达国家。近几年来，不少有识之士大胆研究和引进国外的现代管理方法，结合我国情况加以应用，初见成效，并在实践中积累了十分宝贵的经验。《15种现代管理方法》一书就是吸取这些实践经验编写而成的。书中介绍的15种方法，是国内已经应用并将逐步推广的方法。在介绍每种方法时，力求结合我国各企业应用此种方法的实例，避免抽象、繁琐的理论叙述和公式推导，以求有利于基层的普及应用。本书可供企业领导干部和各级管理人员学习、参考。

本书的编写依赖于实践，应用本书所介绍的方法时，亦应从实际出发，将总结自己的实践经验与借鉴外国的经验结合起来，按照我国的民族传统、经济文化特点，摸索具有我国特色的企业管理道路，使我们的企业管理既适应我国生产力发展的需要，又适应社会主义生产关系的要求。

我国企业管理现代化的实践，仅仅是开始，经验还不丰富，这给编写推广普及读物带来了困难。同时，由于编写者所处地位的局限性，要想从理论与实践的结合上介绍好每一种方法，亦有困难。因此，本书的编写，是不够完善的。但

是，目前缺乏这类读物，本书的编写，仍不失为一种有意义的工作。我们热切期望企业管理工作者努力实践，积累经验，为编写更多更好的企业管理现代化普及读物创造条件。

叶秀峰

目 录

第一章 方针目标管理	(1)
第一节 方针目标管理的概念	(1)
第二节 方针目标的制订	(2)
第三节 方针目标的展开	(8)
第四节 方针目标的组织实施	(14)
第五节 方针目标的管理实例	(17)
第二章 价值工程	(32)
第一节 基本概念	(32)
第二节 开展价值工程活动的必要性	(37)
第三节 价值工程的实施步骤	(39)
第四节 功能分析	(46)
第五节 方案的制定和评价	(56)
第六节 价值工程的应用实例	(65)
第三章 网络计划技术	(73)
第一节 网络计划技术概念	(73)
第二节 网络图的编制	(80)
第三节 网络图的调整与优化	(84)
第四节 网络技术的应用与实施方法	(99)
第四章 市场调查与预测	(106)
第一节 市场调查	(107)
第二节 预测技术	(109)
第三节 运用预测技术的实例	(122)

第五章 量本利分析法	(156)
第一节 量本利分析法的基础工作	(158)
第二节 盈亏分析的原理及其模型	(153)
第三节 盈亏分析的实例	(160)
第六章 ABC重点管理法	(165)
第一节 存储分析的基本概念	(168)
第二节 巴累托图的作法	(171)
第三节 ABC重点管理法的应用	(179)
第七章 全员设备维修	(195)
第一节 概述	(195)
第二节 设备维修的工作内容	(203)
第三节 设备的点检	(208)
第四节 维修工作的评价	(218)
第八章 系统工程	(221)
第一节 系统与系统工程	(221)
第二节 企业管理系统工程	(224)
第三节 系统工程的实施步骤	(229)
第四节 系统模型的概念	(237)
第九章 决策技术	(251)
第一节 决策的内容与类别	(251)
第二节 决策要素	(256)
第三节 决策方法	(265)
第四节 管理决策的改进	(284)
第十章 滚动计划法	(283)
第一节 预订量的确定	(288)
第二节 生产期的确定	(302)
第三节 滚动计划的编制和应用	(316)
第十一章 线性规划	(323)

第一节	线性规划的一般知识	(323)
第二节	线性规划的图解法	(326)
第三节	线性规划的单纯形法	(328)
第四节	线性规划的表上作业法	(340)
第五节	线性规划的图上作业法	(348)
第六节	线性规划的解乘法	(356)
第十二章	正交试验法	(363)
第一节	正交表的基本内容	(363)
第二节	正交试验的应用实例	(370)
第三节	正交表的应用技巧	(385)
第十三章	看板管理	(394)
第一节	看板管理概述	(394)
第二节	看板运行	(399)
第三节	看板管理的应用	(409)
第十四章	成组技术	(414)
第一节	成组技术的基本概念	(414)
第二节	成组技术的实施	(418)
第三节	成组技术的生产控制系统	(433)
第四节	成组技术的应用实例	(446)
第十五章	电子计算机辅助企业管理	(457)
第一节	概述	(457)
第二节	电子计算机的基本原理	(463)
第三节	企业管理中应用电子计算机的条件	(470)
第四节	应用实例	(477)

第一章 方针目标管理

方针目标管理是由美国管理专家德拉克（Peter F. Drucker）于五十年代在《管理与实践》一书中首先提出的。六十年代起，相继在一些世界先进国家如美国、法国、联邦德国、英国、日本等推行，并获得成功。我国从1978年开始推行，现在已发展到各行各业。国内外的实践表明，企业实行方针目标管理后，可以促进企业管理水平的提高，从而获得良好的经济效益。

第一节 方针目标管理的概念

方针目标是指导整个企业生产、管理、经营的行动准则。任何一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。方针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。所谓方针目标管理即是工厂领导组织企业内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，制订的经营活动目标和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。

实行方针目标管理可以改变企业传统的分散分割的管理状态，真正发挥综合管理的作用。

1.企业制订明确的方针目标，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.实行方针目标管理，可以充分体现管理的民主化，极大地调动职工的积极性和创造性。在方针目标的制订和实施中，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。

第二节 方针目标的制订

方针目标的制订是企业经营管理活动的P(Plan的缩写)阶段，即计划阶段，是将企业的生产经营任务指标化和数量化。

一、方针目标制订的依据

企业方针目标的制订是根据国家计划任务、市场情报预测、工厂实际能力以及国家、企业和职工个人的经济利益等条件，综合考虑，经过测算，在充分调查研究的基础上提出的。主要依据有以下五个方面：

1. 国家有关的政策、法令和法规；
2. 上级主管部门下达的指令性计划和指导性计划；
3. 市场动态情报，包括品种、质量、产量及需要量、价格、同行经营方式、原材料供应、交通运输等；
4. 本企业的发展规划；
5. 本企业的问题点。

工厂方针制订的依据如图 1-1 所示。

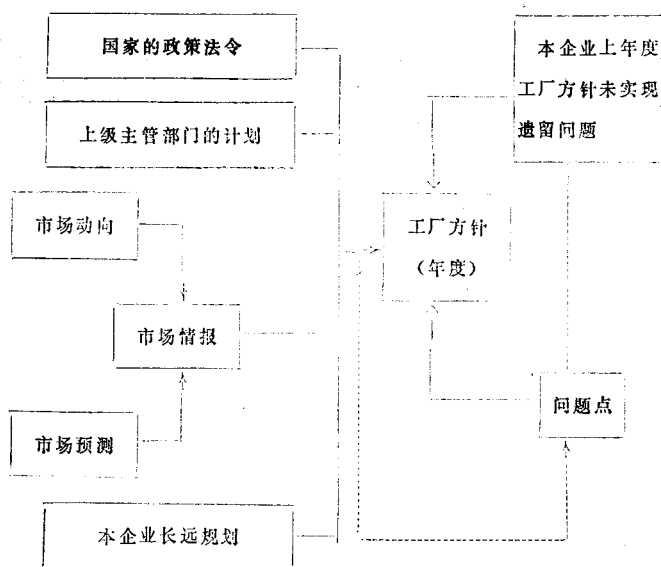


图1-1 工厂方针制订的依据

二、企业问题点的确定

企业的问题点是企业维持现生产和扩大再生产而必须解决的重大问题或薄弱环节。制订工厂方针目标首先要在分析

企业现状中找出生产经营中的问题点。问题的确定应具备以下两个条件：第一是提出的问题点是为了使企业在保证收益的基础上，能够生存和不断发展；第二是用客观判断方法提出问题点，即对问题点要用事实和数据来进行分析说明，得出结果，不得凭主观臆断。

对问题点通常有以下三种分类方法：

1.按问题点性质分类：分为属于产品本身的问题点和属于企业管理工作上的问题点。

2.按对企业的影响来分类：一是对企业当前生产有影响的问题点，即企业现有目标或标准没有完成或达到，如质量、产量、成本、交货期、安全设备等各种计划指标没完成，又如污染、噪音等超过规定的法规；二是对企业长远发展有影响的问题点，即企业现有目标和标准虽已完成或达到，但从长远发展看还存在某些问题。

3.按部门来分类：分为科室、车间、工段等单位需要解决的问题。

找出问题点的方法如图 1-2 所示。在实际工作中，找出的问题点可能会很多，有时有几十个，或者上百个，这时要进行整理分析，分清主次，找出主要问题点，然后根据轻重缓急，制订规划，逐一解决。

三、市场分析

随着商品经济的发展，市场在企业的生产经营活动中占有十分重要的地位，企业的生存和发展要接受市场的考验，这就要求企业必须生产出符合用户要求的物美价廉的产品。为此，就要进行市场调查，走访用户，收集情报，预测市场动向。通过对市场情报资料的分析整理，为制订工厂方针目

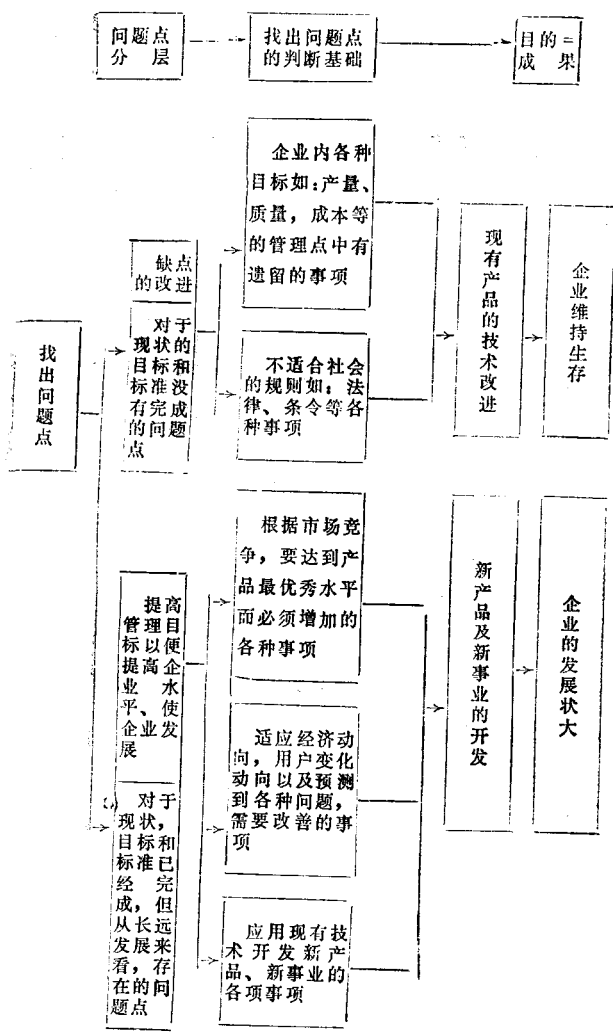


图1-2

标提供可靠依据。市场情报的收集、分析、整理过程列于图 1-3。

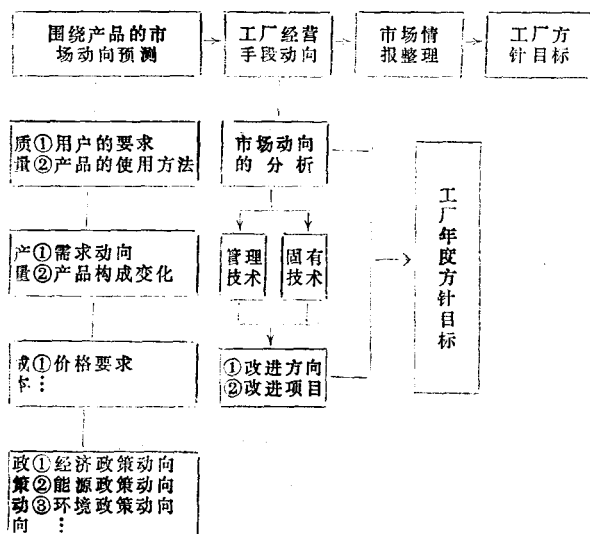


图1-3 市场情报收集、分析、整理程序图

四、方针目标的设立

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：企业的总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点，以简炼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：按照方针确定的目标，并制订有具体的定量目标值。工厂的目标大致包括以下 6 个方面：

提高质量——保证质量的计划；

- 降低成本——改善成本管理的计划；
- 提高生产能力——改进生产方式的计划；
- 新产品研制——提高技术能力的计划；
- 安全生产——改善环保条件的计划；
- 职工福利——改善生活设施的计划。

3. 施措：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。措施实现后就能保证目标的完成。

五、方针目标制订的步骤

方针目标的制订一般分以下三个阶段十五个步骤来进行。

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，以便熟悉和掌握这方面的知识；
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. 总结上年度工厂方针执行情况，找出问题点；
5. 召开工厂方针研究会，提出建议。

第二阶段：制订方针目标。

6. 根据各方面资料起草工厂方针目标；
7. 召开工人、干部、技术人员座谈会，对方针目标草案广泛地进行讨论；
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. 进行工厂方针目标层层展开；
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，看是否能确保工厂的方针目标的实现；
13. 绘制展开图，文字部分打印成册；
14. 举行签字仪式，在工厂方针目标展开图上签字；
15. 厂长批准。

第三节 方针目标的展开

方针目标的展开是方针目标管理的重要环节，即是把工厂的方针目标自上而下层层分解，转化为企业各部门以至职工个人的方针目标，形成目标连锁。

一、方针目标的展开方法

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就成为目的。利用这一概念，把达到某一目的所需的手段层层展开作成图形，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。形成了层层保证的目标体系。系统图法的概念见图 1-4 所示。

系统图法运用方针目标展开时，主要用途有：

- (1) 新产品开发中设计质量的展开；

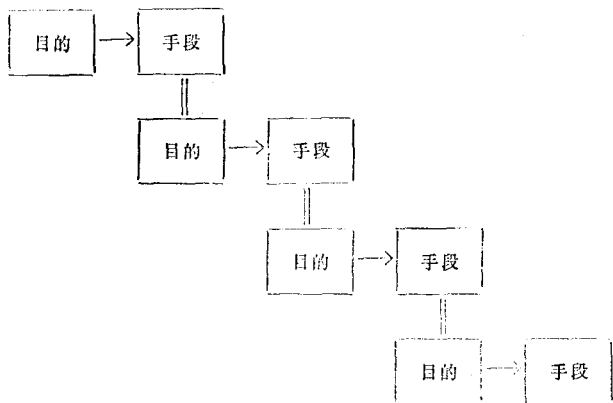


图1-4 系统图法的概念示意图

(2) 使质量保证活动的进一步落实，质量保证体系的展开；

(3) 方针、目标和实施项目的展开；

(4) 质量、成本、交货期等企业问题的解决方案的展开；

(5) 作因果分析图的作用；

(6) 部门职能、管理职能的明确化以及效率化方案的展开等等。

怎样运用系统图法来进行方针目标展开呢？当工厂方针目标确定之后，要把它变成各科室、车间、工段、班组和每个职工的奋斗目标，这就是组织和动员全厂各部门和全体职工，为实现工厂方针目标，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，找出本部门的问题点，拟订解决这些问