

Handbook

MANAGEMENT TECHNIQUES

经理人手册

3版

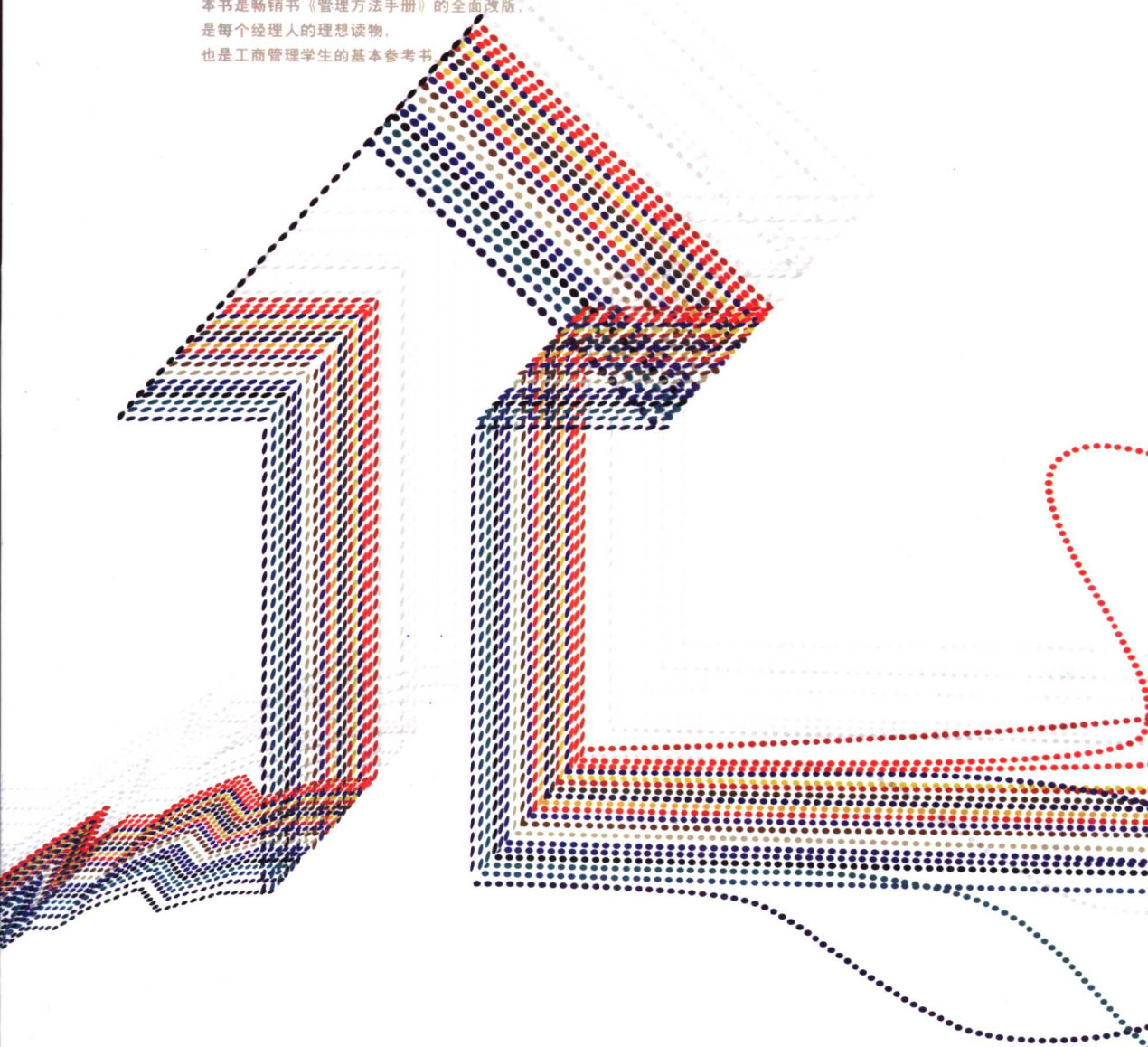
■ [英] 迈克尔·阿姆斯特朗 著

■ 裴大鹰 颜君烈 王宝 译

本书是畅销书《管理方法手册》的全面改版。

是每个经理人的理想读物。

也是工商管理学生的基本参考书。



GUANGXI NORMAL UNIVERSITY PRESS

广西师范大学出版社

Handbook

MANAGEMENT TECHNIQUES

经理人手册

■ [英] 迈克尔·阿姆斯特朗 著
■ 裴大鹰 顾君烈 王宝 译

本书是畅销书《管理方法手册》的全面改版，
是每个经理人的理想读物，
也是工商管理学生的基本参考书。

广西师范大学出版社

· 桂林 ·

**A Handbook of management
techniques 3rd Edition**

By Michael Armstrong

©First published in 1986. Kogan Page Ltd

著作权合同登记图字:20-2001-043

图书在版编目(CIP)数据

经理人手册/(美)阿姆斯特朗著;裴大鹰,颜君烈,王宝译.
—桂林:广西师范大学出版社,2002.11

(贝贝特·经管实务译丛)

ISBN 7-5633-3762-8

I. 经… II. ①阿…②裴…③颜…④王… III. 企业管理-手册
IV. F270-62

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2002)第 092803 号

广西师范大学出版社出版发行

(桂林市育才路 15 号 邮政编码:541004)
网址:www.bbtpress.com

出版人:萧启明

全国新华书店经销

发行热线:010-64284815

北京印刷集团有限责任公司

(北京市西城区佟麟阁路 36 号 邮政编码:100031)

开本:787mm×1092mm 1/32

印张:42.25 字数:354 千字

2002 年 12 月第 1 版 2002 年 12 月第 1 次印刷

定价:68.00 元

如发现印装质量问题,影响阅读,请与印刷厂联系调换。

关于本书的说明

管理方法的含义

管理方法是管理者辅助自己决策、提高效率和效果的各种系统性、分析性的方法(特别是在实施计划和控制这两项最重要的管理职能过程中)。管理过程中的某些领域,如企业规划、市场营销、管理会计、作业研究等,管理方法得到广泛应用,我们称这些领域为管理领域。

管理方法或单独使用,或与其他几种管理方法共同构成一个管理领域。它的概念应该和下面的几个概念区分开:

- 管理技巧:它所依托的是管理者个人通过管理实践和培训得以掌握的技能,如协调、授权、沟通、谈判和访谈能力等。

- 管理程序:它包括完成一项工作必须了解的各种行政管理手续、体系和指导原则,如处理销售订单的过程,就是一个程序。

- 活动或职能:它是为了达到既定目标,执行不同行政手续,运用各种管理技巧,并实施管理程序的各项活动,如广告宣传、人员招聘及采购等。

不过在管理技巧、管理程序和管理活动中,管理方法都起着很重要的作用。简而言之,它促成了问题的解决,具体而言,它能帮助管理者更有效地完成任务。比如,媒体规划就用在广告活动中,选拔考试用在人员招聘中,自造或外购分析则用在采购活动中。

管理方法的特点

所有的管理方法都具有系统性。从某种意义上来说,系统性的方法也是分析性的。另外,定量分析方法在很多管理方法中都起着很重要的作用。加之,所有管理方法都力求客观,或者至少在制定决策时尽量减少主观性的

成分,所以管理方法又具有客观性。这就是管理方法的四个特点:系统性、分析性、定量性和客观性。

系 统 性

所有管理方法都由用于解决问题、提供决策信息、提高作业效率的各种具体而有序的方法构成,因此它们是系统性的。系统性的管理方法要求对每一个步骤都事先作好安排。由于管理方法的运用,这种系统性进一步得到了加强。在这样一个系统性的框架里,管理人员能够更有序、更有目的地运用自己的管理技巧。

分 析 性

管理方法的分析性有两层含义。

首先,人们思索哪些系统性的或者定量的方法,能更好地用于问题的处理,并实现最终目标,管理方法是在这一过程中发展起来的。

其次,尤其重要的一点是,管理方法的分析性多指它能对复杂的情况进行系统和细致的分析,分离出各种要素。这样,分析性的方法就能将大量杂乱无章的数据进行排序,把它们进行逻辑分类,从而帮助管理者更好地了解情况,并最终作出正确的决策。

分析重在对事实而不是对观点进行分析。这就为管理者提供了一个精确的结构体系。这个框架体系也是一种沟通方式。管理人员在遇到具体情况时,能依据这样一个已经明确定义的框架作出自己的判断。

定 量 性

管理方法尽可能地用数字或财务术语来描述目前的状况,分析未来形势的发展。管理中的大多数决策都要考虑到资金问题,因此管理方法要求把收支数额放入绩效报表、前瞻报表、计划和控制信息中,用于评估预算和实际收支或者目标与实际盈利之间的平衡。

统计方法和数学方法,也广泛地用于分析数据,对各种备选的行动方案进行评判,以作出最佳决策,即在排除了资源紧缺及其他种种不利因素所造

成的影响后,能为公司创造最佳收益的决策。

数学模型可以把真实情境的各个相关特征抽象化,从而简化真实情境。这样的数学模型已经设计出来了。运用这样的数学模型并模拟实际作业环境,管理人员就可以处理任何未知的情况。正确的或者是最佳的选择,往往不是那么一目了然。定量方法能帮助管理人员了解每一种行动方案会产生结果是什么,用财务术语或数字表述出来是什么样的概念,以便于他们从各种备选的行动方案中选出最佳方案,并集中人力物力予以实施。

客 观 性

管理方法重视客观事实,除了将这些事实用于系统性的分析外,还尽可能地对这些分析进行量化,从而使管理人员能尽量做到客观。虽然有些管理方法(诸如市场调研、预测、绩效评定)从某种程度上说带有主观性,但是这些主观性都是在客观性的管理方法可控制的范围内发挥作用的。管理方法所提供的分析性框架,至少可以保证管理人员在决策过程中必须对所有主观因素进行严谨的分析,这一点正是任何合理的管理方法都必须具备的特点。

应 用

管理方法存在于企业和公共管理机构执行计划、组织、指导和控制的所有过程中。在这本手册里,我们将只论及管理方法的如下方面:

1. 综合管理。它包括对公司进行总体规划和控制。综合管理本身不是一项管理方法,但是综合管理是否成功,在很大程度上取决于管理方法的运用。和综合管理关系最密切的管理方法有企业规划与组织规划。

2. 市场营销管理。在任何公司里,这都是创造商机的一项关键职能。它的实施在很多方面都依赖于市场调研、市场预测、产品分析和计划、产品定价、营销计划和控制这些管理方法。

3. 作业管理。借助于计算机,作业管理大量运用了计划、调度、生产控制这些管理方法,并通过资源配置和库存控制系统,保证了资源的合理配置与使用。

4.财务管理。为了保证公司有充足的资金,用于购买所需资源,并将它们进行充分的利用、计划、预算、控制,这些分析性管理方法起着很关键的作用。

5.人力资源管理。它要运用各种管理方法,诸如人力资源计划、工资管理、绩效评估、培训、管理开发,来保证公司有一定数量合格的、有能力的、有进取心的职员。

6.信息技术。结构复杂、活动迅速的公司,需要该公司的计算机和通讯系统具备提供信息、处理数据的能力和设施。

7.管理科学。管理科学使定量方法也能用于作业研究,从而指导企业制定计划、处理问题、制定决策。

8.计划和资源配置。网络计划和平衡线这些分析性方法,可用于项目规划和资源计算。

9.效率与效果。管理审计等调查方法与比率分析相结合,可用于监督组织的业绩。降低成本、增加收益、生产规划、工作研究等补救性的管理方法,可用于提高效率,改善业绩。

好 处

管理方法为改善管理行为奠定了基础。它的长处就在于其系统性、分析性和定量性。它通过收集客观事实,并对其进行分析,提出问题,选择目标,确定各种备选的行动方案,建构新的模型,平衡收益和支出,监督实施这样的—个循环,来不断对管理行为进行矫正和改善。

管理方法的优点不容置疑,但是值得注意的是:要发挥管理方法的优势,关键在于管理方法的使用者。定量方法再好,但是如果它们是建立在不可靠的假设之上,就好像在沙丘上建高楼,只要沙子一开始松动,房子就会倒塌。

目 录

关于本书的说明	(1)
---------------	-------

第 1 篇 企业管理

1 综合管理	(3)
2 战略性管理	(7)
3 组织管理	(14)

第 2 篇 市场营销管理

4 营销管理概述	(27)
5 产品生命周期分析	(31)
6 定价	(37)
7 定位	(44)
8 市场细分	(46)
9 目标市场营销	(48)
10 促销	(50)
11 分销	(54)
12 市场营销信息系统	(57)
13 购买行为分析	(59)
14 市场营销调查	(62)
15 案头调查	(65)
16 实地调查	(67)
17 定性调查	(71)
18 销售预测	(73)

19	营销计划	(76)
20	产品计划	(84)
21	销售计划	(90)
22	网上营销	(93)
23	关系营销	(96)
24	数据库营销	(99)
25	营销控制	(103)
26	一线销售控制	(108)

第3篇 作业管理

27	作业与产品	(113)
28	作业战略	(119)
29	用作业来赢得竞争优势	(124)
30	产品设计	(127)
31	产品规划	(131)
32	开发新产品	(139)
33	质量管理	(144)
34	全面质量管理	(150)
35	质量控制	(156)
36	预测	(163)
37	工艺	(170)
38	工艺规划	(175)
39	生产自动化	(180)
40	服务自动化	(185)
41	设施布置	(189)
42	衡量绩效	(196)
43	绩效的比较	(202)
44	改进工艺	(209)
45	计划方法	(215)

46	生产能力计划	(219)
47	总体计划	(226)
48	设计总日程表	(231)
49	制定短期作业安排	(234)
50	作业安排的控制	(240)
51	材料申请单	(243)
52	MRP 的扩充	(249)
53	即时运营	(254)
54	项目管理	(260)
55	维护和替换	(266)
56	供应链管理	(272)
57	采购	(278)
58	库存控制	(282)
59	设施的定位	(288)

第4篇 财务管理

60	财务管理:总论	(297)
61	财务计划	(299)
62	财务结算	(300)
63	资产负债表分析	(307)
64	可盈利性分析	(311)
65	增值表	(317)
66	现金管理	(319)
67	折旧	(326)
68	通货膨胀会计	(328)
69	筹资	(332)
70	创造性会计	(338)
71	管理会计	(343)
72	成本会计	(346)

73	吸收成本法	(355)
74	以活动为基础的成本法	(359)
75	边际成本法	(364)
76	标准成本法	(369)
77	差异分析	(373)
78	本量利分析	(377)
79	利润—销量图	(381)
80	保本分析	(384)
81	销售组合分析	(387)
82	财务预算	(390)
83	动态预算	(394)
84	零基础预算	(397)
85	预算控制	(399)
86	间接费用会计	(402)
87	责任会计	(404)
88	资本预算	(408)
89	资本评估中的投资回收期法	(413)
90	账面收益率法	(415)
91	现金流现值法	(417)
92	风险分析	(421)
93	项目预算	(423)
94	成本—效益分析	(429)
95	成本—效应分析	(432)

第5篇 人力资源管理

96	人力资源管理:概览	(437)
97	人力资源规划	(441)
98	工作丰富化	(445)
99	职位和角色设计	(448)

100	选拔测试	(454)
101	绩效管理	(457)
102	评定中心	(460)
103	报酬管理系统	(462)
104	职位和角色分析	(466)
105	职位评价	(470)
106	薪金调查	(475)
107	薪金结构	(477)
108	薪金控制系统	(480)
109	与绩效挂钩的工资	(485)
110	产量工资	(488)
111	系统化培训	(492)
112	辨认培训需求	(495)
113	技能分析	(497)
114	培训技术	(501)
115	团体动力学	(503)
116	管理层开发	(505)
117	质量小组	(508)
118	团队通报	(510)
119	总损失控制	(512)

第6篇 信息技术

120	信息技术:概览	(517)
121	因特网	(529)
122	IT与通讯的聚合	(533)
123	软件开发	(536)
124	应用程序	(541)
125	购买IT系统——并使其正常运转	(547)

第7篇 管理科学

126	运筹学·····	(561)
127	决策理论·····	(566)
128	建模·····	(575)
129	模拟·····	(580)
130	线性规划·····	(586)
131	排队理论·····	(589)
132	敏感性分析·····	(594)
133	控制论·····	(596)

第8篇 计划和资源配置

134	网络分析·····	(601)
135	平衡线法·····	(611)

第9篇 效率与效果

136	平衡记分卡·····	(619)
137	基准测试·····	(623)
138	业务流程再设计·····	(625)
139	比率分析·····	(628)
140	增进利润·····	(638)
141	降低成本·····	(642)
142	生产率计划·····	(646)
143	方法研究·····	(649)
144	工作衡量·····	(655)
145	价值分析·····	(660)
146	减少变异·····	(662)



企业管理

QIYE GUANLI

1

1 综合管理

定 义

综合管理就是对互相关联的作业、与它相联系的辅助服务进行规划、组织、领导和控制,以达到预期目标。

综合管理是一个需要大量的管理技巧的领域,而本身并不是一种管理方法。但管理技巧能否充分发挥,各项管理行为能否得到有效的指导和控制,以达到预期目标,取决于管理者对管理方法的理解和运用。

综合管理的过程

综合管理的过程包括如下四个步骤:

1.规划。即确定公司的发展方向,以及实现目标所要采取的步骤,这要求对公司内部和外部的变化及公司自身的局限性进行评估、预测,然后设定目标,确立策略、政策,并为行动计划的制定作准备。

2.组织。即做好人事安排。这就需要对各项工作进行界定和分组,明确各自的责任,并健全沟通渠道、合作方式和进行控制的方法。

3.领导。即保证大家都明确自己的任务和完成任务的时间。这需要管理人员充分发挥自己的领导才能,使公司的每一个职员人尽其能,为整个团队贡献自己的力量。

4.控制。即对任务完成情况进行衡量和监督,将它与原计划进行比较,并在必要时采取措施对计划进行修正。这些步骤的实施过程以及对它们的反馈,如图 1.1 所示。

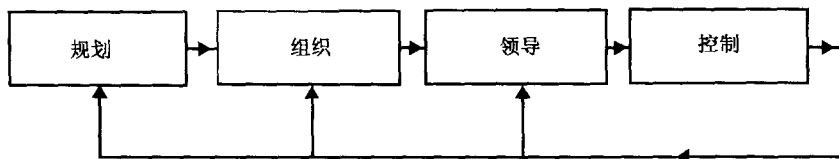


图 1.1 管理的过程

综合管理所管辖的职能

综合管理负责管辖下述两个主要职能：

1. 一线活动。这是公司存在的根本。在商业企业中,这些活动包括：

- 创造商机——创新(新产品开发)和市场营销。
- 满足市场需求——生产产品以满足市场需求,并把产品销售给用户。

订单和对产品的反馈,会反映用户对产品的意见,这些会直接影响第一项活动。

2. 人员活动或服务活动。这些将通过如下方式,保证一线活动的实施：

- 给规划和预算活动指引方向。
- 提供资金,并提供计划和控制资金使用的方法。
- 提供足够数量和质量的人力。
- 提供管理服务和管理支持活动,诸如信息技术、作业研究、工作研究

等,以提高效率和效益。

这两项职能间的关系见图 1.2 所示。

管理方法

虽然用于综合管理的 management 方法,在本手册其他地方均有介绍,但是在各个章节对它的描述细致程度有所不同,目的就是让大家更好地理解这些方法本身,而不仅仅是理解它们所能起的作用。

总而言之,管理方法的作用就是帮助管理者制定决策,但是它们不是取