



中小企业管理系列丛书 | 丛书主编◎王乃静

中小企业

管理方法五日通

ZHONGXIAOQIYE GUANLI FANGFA WURITONG

主编/张文昌



经济科学出版社

中小
企业 管理系列丛书

中小企业 管理方法五日通

主编 张文昌
副主编 李新路 谭春华

经济科学出版社

责任编辑：吕 萍 周秀霞

责任校对：徐领柱

版式设计：代小卫

技术编辑：邱 天

图书在版编目 (CIP) 数据

中小企业管理方法五日通 / 张文昌主编. —北京：
经济科学出版社，2007. 7

(中小企业管理系列丛书)

ISBN 978 - 7 - 5058 - 6423 - 8

I. 中... II. 张... III. 中小企业 - 企业管理
IV. F276. 3

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2007) 第 094940 号

中小企业管理方法五日通

主编 张文昌

经济科学出版社出版、发行 新华书店经销

社址：北京市海淀区阜成路甲 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

北京汉德鼎印刷厂印刷

永胜装订厂装订

787 × 1092 16 开 21. 25 印张 400000 字

2007 年 7 月第一版 2007 年 7 月第一次印刷

印数：0001—8000 册

ISBN 978 - 7 - 5058 - 6423 - 8/F · 5684 定价：35. 00 元

(图书出现印装问题，本社负责调换)

(版权所有 翻印必究)

中小企业管理系列丛书

编审委员会

主 任：杨国良

名誉主任：马洪顺

副 主 任：张忠军 曲荣光

委 员：王世忠 胡 明 张 敏 单忠杰

黄 成 徐建华 张福雪 宋伟滨

王秋玲

主编人员

主 编：王乃静

副 主 编：张忠军 曲荣光

审稿专家：卢新德 周泽信 孟 扬 王益明

刘保玉 王家传 李秀荣 刘 泽

徐晓鹰

总 序

提高中小企业现代管理水平的重要举措

改革开放以来特别是近几年来,我国中小企业迅猛发展,已经成为国民经济发展的重要组成部分,成为经济增长和就业率提高的主要动力,成为加快我国社会主义和谐社会建设的重要推动力量。第一,中小企业在许多行业和领域具有明显的优势。目前,中小企业已占到全国企业总量的90%以上。在纺织、食品、塑料、仪器仪表等行业中,中小企业销售收入占到同行业的80%以上。在外贸领域,中小企业以其灵活的经营方式更显出独特优势。第二,中小企业已成为大企业发展不可或缺的重要组成部分。随着高新技术的发展和特大型、超大型企业的出现,越来越需要众多专业性强的中小企业与之配套,形成工艺专门化、产品多元化的企业组织结构,为大企业的发展提供服务。第三,中小企业在解决劳动就业方面发挥着越来越重要的作用。我国人口众多而资源相对短缺,就业压力大。原来作为就业主渠道的国有大中型企业,随着改革的不断深化和现代化管理水平的不断提高,已难以再吸收更多的人就业,加快发展中小企业就成为扩大就业的现实选择。第四,中小企业在推动市场经济发展中越来越显现出强大的生命力。通过发挥“船小好掉头”的优势,利用各种新技术、新材料、新方法、新工艺,积极开发新产品,较好地适应了市场多样化的要求,反过来又促进了中小企业自身的发展。

“十一五”乃至今后一个时期,是我国中小企业快速发展的战略机遇期。一个全方位、多层次、宽领域对外开放,全面参

与国际竞争的新格局已经展现,广大中小企业发展的政策环境、经营理念、管理方式、运作模式均已发生根本性的变化,对经营管理人员素质也提出了新的更高的要求。一方面,中小企业快速成长,更加依赖于中小企业科技的进步和劳动者素质的提高;另一方面,由于诸多方面的原因,中小企业的整体素质和经营管理水平与大企业特别是国有大企业相比还有不小的差距。因此,加大中小企业经营管理人员培训力度,进一步提高中小企业整体管理素质和水平,推进广大中小企业的健康成长和可持续发展,已成为加快经济结构调整,转变经济增长方式的一项战略举措。

中共中央《干部教育培训工作条例(试行)》明确提出,要“大规模培训干部,大幅度提高干部素质”。中共中央《2006~2010年全国干部教育培训规划》又进一步规定,企业经营管理人员要“加强政治理论培训和职业道德教育,加强政策法规培训和现代企业管理知识及能力的培训”,“努力培养造就一支具有战略思维能力和现代企业经营管理水平、具有开拓创新精神和社会责任感的企业经营管理人员队伍”。为了认真贯彻落实中央“人才强国”的战略部署,进一步推动中小企业经营管理人员教育培训工作,我们组织一批专家教授和实际工作者,在认真调查研究的基础上,精心编写了这套中小企业管理系列丛书。丛书编写突出了时代特点,坚持了管理创新,强化了案例教学,体现了针对性、实用性、新颖性和前瞻性。我相信,这套系列丛书的推出,对于更好地开展中小企业经营管理人员教育培训工作,进一步提高广大中小企业的现代管理素质和整体管理水平,打造一批开拓型、创新型的优势中小企业,必将起到十分重要的作用。

山东省工商业联合会会长

山东经济学院副院长

王乃静

博士生导师

2007年6月6日 于济南

第一章 管理与方法概述 / 1

- 一、企业管理概述 3
- 二、企业管理基本方法 9
- 三、管理思想与管理方法的发展过程 17
- 四、现代管理理论与管理方法的新发展 25

第二章 中小企业管理概述 / 32

- 一、中小企业管理的内容 34
- 二、企业管理基础工作 37
- 三、中小企业创业管理 41
- 四、中小企业二次创业与发展 45
- 五、现代企业制度 48

第三章 中小企业现场管理方法 / 54

- 一、现场管理概述 55
- 二、现场管理方法 60
- 三、细节管理 64

第四章 中小企业生产管理方法 / 69

- 一、生产管理概述 70
- 二、生产计划 76
- 三、成本管理 79

四、质量管理	85
五、物料库存管理方法	87

第五章 经营预测与方法 / 94

一、企业经营预测概述	96
二、经营预测方法	100
三、预测风险防范	105
四、中小企业危机管理	109

第六章 经营决策与方法 / 119

一、经营决策概述	120
二、定性决策方法	124
三、定量决策方法	126

第七章 计划工作与方法 / 134

一、计划工作概述	135
二、计划工作的程序	143
三、计划工作的方法	147

第八章 组织管理方法 / 158

一、组织工作概述	159
二、组织结构模式	161
三、组织设计方法	166
四、组织规章制度	170
五、组织的市场化与国际化	171

第九章 领导科学与方法 / 178

一、领导地位与领导概述	180
二、领导特性研究	185

目 录

三、领导行为模式	186
四、领导情景理论	189
五、领导艺术与修养	193

第十章 员工激励方法 / 201

一、人的行为、动机与激励	203
二、内容型激励方法	207
三、过程型激励方法	212
四、行为改造型激励方法	214
五、激励员工的基本方法	215

第十一章 标准化与认证管理方法 / 221

一、企业管理标准化概述	222
二、标准化与质量管理的关系	233
三、质量认证制度概述	234

第十二章 控制与沟通方法 / 246

一、控制概述	247
二、控制方法	253
三、沟通方法	261

第十三章 信息与协调方法 / 269

一、信息工作概述	270
二、协调工作概述	274
三、协调方式方法	278

第十四章 管理信息系统 / 284

一、企业管理信息系统概述	285
二、管理信息系统的设计与开发	290

三、管理信息系统实施与评价	297
四、正确认识管理信息系统	299

第十五章 企业管理新方法 / 303

一、6 σ 管理方法	305
二、企业核心竞争力方法	309
三、企业再造方法	313
四、学习型组织建设方法	319

参考文献 / 327

后记 / 329

第一章

管理与管理方法概述

❖ 本章学习目标

阅读和学完本章后，你应该能够：

- ◇ 掌握管理的概念、重要性、必要性，树立现代管理观念和现代企业家精神
- ◇ 掌握管理的五个管理方法
- ◇ 理解管理学的含义、理论体系与研究方法

开篇案例

案例一：田忌赛马

齐威王闲时，常与宗族众公子弛射赌胜负取乐。田忌马力不及，屡次失金。一次，田忌引谋士孙臆同至马场观赛。孙臆见双方马力相差不远，而田忌三棚皆负，就私下告诉田忌说：“君明日再比赛，我可让你获胜。”田忌说：“先生果能让我取胜，我将请示国王，以千金赌之。”孙臆回答说：“但请无妨。”于是田忌请示威王说：“臣之比赛屡屡失败。明日再赛愿倾家荡产，每棚以千金为赌注，一决输赢。”威王笑而允之。

次日，众公子都装饰车马，齐至赛场，老百姓闻讯赶来观看者也成千上万。田忌问孙臆：“先生你有什么制胜的诀窍呢？千金一棚，开不得玩笑呀！”孙臆回答说：“齐国的好马，均在齐王的马厩里，而你想与他依次比赛取胜是困难的。然而我能以战术胜之。比赛三次有上、中、下之别。若以您之下等马，对他的上等

马；以您的上等马，对他的中等马；以您的中等马，对他的下等马。这样您虽输一场，但可赢两场。”田忌说：“好计策。”于是即以金鞍带饰其下等之马，伪装成上等马，先与齐王赌第一赛场。结果两马速度相差很远，田忌输了千金。齐威王大笑不止，田坦然地说：“王且慢笑，还有两场比赛，我若全输，再笑臣未晚。”结果到第二场、第三场，田忌之马皆胜，竟多得赌注千金。

齐王很纳闷：田忌赛马从来就没有赢过我，今日是怎么回事？就问田忌，田忌只得如实回答：“今日之胜，并非我的马比大王的马快，而是孙臆先生教我的计策也！”齐威王听了，赞叹不已，说：“此虽小事，足见孙先生的智慧也！”（这个案例，说明管理是一种方法和技巧）

案例二：禹作敏巧挖土方

1979年，天津市静海县集中几十个大队的劳动力开展一项挖虾池的大工程。当时，县里规定，按照社会主义分配原则，集体得大头、个人得小头，每个劳动力的收入要三七开，即七成归生产队，三成归个人。开工不几天，工地上便没人干活了。许多人溜回家去，留在工地上的人也磨洋工，出工不出力。禹作敏当时身为村党支部书记，他很着急。在进行深入了解之后，他算了一笔账：一个劳动力每天挖土方能挣5块钱，但只能分三成，即1.5元钱，除去菜钱与烟钱，所剩无几，难怪社员都不愿干了。于是，他私下里拍板决定，抛弃上级规定，大邱庄的挖土方报酬改为倒三七分成，即集体得三成、个人得七成。这一招立刻便见成效，回家的人都回来了，过去平均一人一天只挖一方土，如今晚上加班、白天多干，每人每天竟能挖上三四方土。结果，大邱庄大队不仅提前完成了任务，而且还转包了其他大队的一些土方任务。表面上算死账，分配政策一变，集体比例小了，个人多得了，而实际上集体也比过去多得了。从管理学上讲，禹作敏政策一变，调动了社员的干劲，工作进度加快了，个人和集体都从中受益。事后，不少大队佩服禹作敏领导有方，讨教诀窍，当时禹作敏只是笑而不答。因为在当时的条件下，禹作敏的诀窍是不能公开传播的，他违背了传统的分配政策。（这个案例，说明管理是一种思想观念）

一、企业管理概述

管理作为人类一种有目的的实践活动,大约可以追溯到六千年以前。管理的活动几乎同人类的文明史一样悠久。但是,管理学作为一门科学被人们认识和建立,至今也只有不到 100 年的历史。自从第二次世界大战之后,管理学已经形成了一门比较丰富、完整、科学的理论体系。在我国则是进入 80 年代之后,伴随着国家的改革开放,管理的观念逐步被社会认识和接受,管理学得到了迅速的传播与普及。

(一) 企业管理的含义

管理,是一种很普遍、很平常的工作活动。关于管理的含义,人们从不同的角度和背景,给予了多种解释和诠注,但至今尚未有一个大家公认的、言简意赅的定义。从字面上看,管理可以简单地理解为“管辖”和“处理”。有人认为管理就是去做决策。也有人认为,管理就是同别人打交道,共同把事情办好。还有人认为,管理就是以人为中心进行的协调活动等。所有这些解释都有一定道理,但都不够完整和全面。

归纳和概括人们对管理的各种解释,我们在此介绍两种有代表性的解释:

1. 合理配置和有效利用资源说:所谓企业管理,就是通过计划、组织、指挥、控制等一系列的活动,去合理地配置和有效利用企业的各种资源,以求顺利实现企业目标、完成企业任务的活动过程。

上面这个解释,首先明确了企业管理是一个活动过程。同时,这个解释还明确了企业管理的手段是进行计划、组织、指挥、控制等活动;企业管理的对象是企业的各种资源,包括人、财、物、土地、信息等;企业管理的要求是去合理的配置和有效利用企业的所有资源,而不是去闲置或浪费这些资源;企业管理的目的,是去顺利实现企业的目标,完成企业所承担的任务,求得企业的生存与发展。

明确上面这个解释,对于我们科学地、全面地理解企业管理的含义,树立企业管理的思想观念具有十分重要的意义。

2. 调动人的积极性说:所谓企业管理,就是去营造和维持一种企业环境,以使企业全体成员都能在其中积极工作,发挥作用,大家共同去实现企业的既定目标。

上面的这个解释,把企业管理的重心定位在管人,认为企业管理就是去发挥和调动企业员工的积极性,是近几年兴盛起来的人本主义观点。对于一个企业,一个社会来说,管理的成功与失败,根本上在于是否调动了全体成员的积极性?是否能

发挥全体成员的聪明与才智？

（二）为什么需要企业管理

为什么需要管理？这个问题也是管理的客观性和必要性问题。我们可以从以下三个方面进行理解。

1. 群体活动。人类活动大多是由众多个人组成的集体活动。这种大规模的群体活动客观上就要求与之相适应的管理，不然就会造成混乱和损失。不独人类活动，就是像飞鸟、昆虫、野兽一类的群体活动，也都有一定的群体管理行为。对于单个的人来说，管理就不是那样必要了，他大可自由自在地活动。因为企业是集中了大量人、财、物的大规模集体劳动，就必须进行管理。

2. 目的性。无论对于个人、组织，还是社会来说，都有着自己的目标与任务，都有着良好的愿望和美好的追求。为了要实现这种目标和追求，就必须进行有效的管理活动，否则这种目标和良好愿望就有落空的危险。如果人们没有目的与追求，那么管理也就变得无足轻重，人们就可以随意行事，无非走到哪里就到哪里算了。企业要赢利，要发展扩大，要获得成功，就必须进行良好的管理。

3. 资源的稀缺性。无论个人、企业、社会的活动，都是建立在对资源的利用之上的。但是恰恰世界上的绝大部分资源都是稀缺的，都不是取之不尽、用之不竭的。特别是作为资源使用者的企业组织，它使用资源是要支付成本、付出代价的。假如资源是无限的，假如使用资源无须支付费用，那么管理也就没有必要了。因此企业管理很重要的一个任务，就是怎样节约、有效利用有限的资源？怎样去降低企业经营活动的成本？怎样去提高企业的运行效率。

（三）企业管理的重要性

资产阶级经济学的创始人萨伊（Jean Baptistesay，1767～1832）第一个明确地把企业管理作为企业生产的第四个要素提出来同土地、劳动力、资本并列。他认为，经营企业除了需要拥有土地、资本和雇佣工人外，还要有把三者结合起来的**管理活动，并承担一定的风险。

在现代社会里，管理同技术被称为企业腾飞的两个翅膀，缺一不可。技术先进，会使企业拥有较高的生产率和创造力，在市场竞争中处于有利的地位。管理科学，会使企业的资源得到充分的利用，获得人、财、物、信息等资源的最佳协同效应，达到一种理想的完美境界。中外的社会工作者做过一些统计，在经营不善、面临破产倒闭的企业中，有80%～90%是由于管理不善造成的。过去人们认为落后

国家、贫困地区只是科技落后、经济落后。现在人们开始认识到，落后的根本原因是管理不善，死管导致管死。例如传统的封建礼教或计划经济体制，束缚了人们的思想，管制了人们的活动，每每把活跃的社会生产力禁锢在传统的栅栏里，使人们、企业、社会失去了活力与创造力。

(四) 企业管理的性质

企业管理的性质，即企业管理的特征。了解管理的特征，有利于我们学习和从事管理。

1. 管理的层次性。管理，是一个十分复杂的概念，对于不同的事物，不同的时、空条件，管理也应不同。层次性，是管理的一个十分重要而鲜明的特性。对于社会经济来说，可以分三个层次：第一个层次是个人家庭的经济活动管理，是立足于个人家庭现有资源的条件下，追求个人家庭效益的最大化，过上富裕而体面的生活。第二个层次是社团组织，尤其是企业的经营活动管理，是在企业现有资源条件下，追求企业的生存与发展，实现企业效益最大化的活动。第三个层次是社会的宏观经济管理活动，追求社会的和谐与发展，实现社会整体效益的最大化。对于这三个层次，对象不同，条件不同，追求的目标也不尽相同。在过去传统的计划经济条件下，把三个层次混为一谈，抹杀了社会、企业、家庭管理的基本区别，结果是十分可怕的。

2. 管理的二重性。管理的二重性是马克思主义关于管理问题的基本观点。管理一方面是由众多人的协作劳动而产生的，它是有效组织共同劳动所必要的，即具有同生产力、社会化大生产相联系的自然属性。所谓管理的自然属性，也即管理的客观必然性，它是不以人的主观意志、立场观点为转移的现实性。另一方面，管理又体现着生产资料所有者指挥劳动、监督劳动的意志，即具有同生产关系，社会制度相联系的社会属性。所谓管理的社会属性，也即讲管理的主观能动性，它是随人的主观意志、立场观点不同而转移的特殊性。

3. 管理的实践性。管理是一项实践性很强的活动，搞管理不能闭门造车，不能纸上谈兵，也不能逻辑推理。有一些理论也许逻辑上很严密，看起来很完美，讲起来头头是道，但在实践中可能一窍不通。有些做法在理论上也许不成熟，但在实践中却畅行无阻。一般说来，人们通过管理的实践，逐步产生管理的思想与认识，这种管理的思想与认识进一步升华为管理的理论。而管理的理论既来自于实践，又要接受实践的检验，在实践中不断修正、完善自己。

管理的实践性教导我们，搞管理不能空想，也不能假设，而应该老老实实在立足于现实，在现有的条件下进行优化组合，做出最佳的安排。搞管理要提倡实事求是

是，一切从实际出发，遵循客观规律，而不能搞形式主义、教条主义那一套。

4. 管理的历史性。有人说，管理既是一种社会现象，又是一种文化现象。作为一种文化，管理就具有很强的历史特性。首先，搞管理不能割断历史，而要善于从历史中吸取营养与力量。其次，搞管理要重视过去管理的影响，重视传统，习惯因素对现在与将来的影响与干扰。第三，管理的历史性告诉我们，管理是一个循序渐进，不断优化的过程，今天受到昨天的影响与制约，而不能截然分开。管理同技术不同，技术上的进步往往表示对旧技术的淘汰，而管理上的进步仅仅表示对旧管理的扬弃，而不是同过去划清界限。例如新中国建立之后，我们试图建立纯而又纯的社会主义，但封建主义的东西无时无刻不在影响和干扰我们，以至于到了今天，有些人，甚至有些领导干部的头脑中，封建主义恐怕还是多于社会主义。进入 20 世纪 90 年代之后，我国进入社会主义市场经济新阶段，但传统的计划经济模式、封建的官本位思想，又无时不在阻挠和干扰市场经济的进程。因此，搞管理不能割断历史，要联系历史，不要设想在某一个早上把一切事情都办好。

5. 管理的社会复杂性。现代经济管理、企业管理都是一个十分复杂的社会现象，往往是多目标追求，涉及到资源的综合利用，需要协调方方面面的利益。认识到管理的复杂性，提醒我们要全面地、协调地分析问题、解决问题，而不能片面地、简单地去搞管理。管理既要管物，又要管人，还要管组织和工作，任何一个细小的管理活动都是一项十分复杂的系统工程。以往我们的经验教训就是把复杂的管理问题简单化，认为我们缺少粮食就以粮为“纲”，缺少钢铁就以钢为“纲”，运输是瓶颈就多修路，电力不足就大建电厂。实践证明，短缺是穷困，“过剩”也不是福音，整个经济发展、社会进步要协调、同步才行。

（五）企业管理的基本观念

俗语说，观念一变天地宽。在进行社会主义市场经济体制建设中，转变传统的观念十分重要。而我们谈企业管理，要搞好管理工作，树立管理的观念同样十分重要。如果我们在人类已经跨入 21 世纪的今天，还抱有封建传统的观念、计划经济的思想，是无法搞好管理工作的。在此我们介绍管理的科学观念、合作观念、开放观念和优化进取观念。

1. 科学观念。所谓科学的观念，就是要求在企业管理工作中树立科学的思想，采用科学的方法、手段。什么是科学呢？科学就是指客观性、合理性和有效性。我们进行科学的管理，就是在企业管理工作中进行更为合理、更为适宜、更为有效的管理。

企业管理学作为一门科学，从它建立那一天起，就打起了科学的大旗，倡导科

学管理，从而与传统的经验型管理相对立。树立科学的观念，就是要反对主观主义、反对官僚主义、反对头脑发热、心血来潮，而是在任何管理工作中，都通过实践、实验、对比和总结，去寻求一个更为合理、更为有效、更为符合客观实际的管理方法、手段和途径。

虽然科学管理的思想提出来近一百年了。但我们今天倡导科学管理，树立科学观念并不是老调重弹。因为今天在社会上仍然迷信盛行，主观臆断猖獗，相当多的工商企业，包括一些大型国有企业，仍然停留在传统的个人经验型管理阶段，倡导科学管理依然任重而道远。例如有的航空公司不是根据天气预报去科学的安排航班，而是请巫师来指导迷津，由巫师选择黄道吉日安排航班；有的公司招聘员工不是进行综合的能力考评测试，而是请算命先生，根据生辰八字来确定去留；有的医院不卖药，靠医师发功为数千里之外的病人治病；有的不用现代化的医疗仪器，而是用肉眼为病人透视等。大量的事例说明，我们广大管理人员树立科学观念，反对封建迷信，不仅是十分重要的，而且是十分必要的。

2. 合作观念。所谓管理的合作观念，就是在企业管理活动中，要树立合作的思想，提倡互利互惠，进行互助合作。在现代市场经济中，既有竞争，又有合作，竞争促进企业进步，合作寻求共同发展。合作的观念要求我们，任何管理工作都必须从合作的角度出发，无论是企业内部员工之间、员工和企业之间，还是企业外部与供应商、客户之间，都应本着平等互利的原则，通过协商谈判达成共识，以使双方都可以接受。从某种意义上说，市场经济本身就是一种合作经济，个人、企业在这个经济合作的系统里共同来增进社会整体的福利。如果合作的一方受到伤害，那么合作的另一方马上会受到连累。因为合作将无法进行下去，游戏行将散场。这对合作双方都不利，也是大家不愿看到的。

中国传统处世哲学有“和为贵”的思想，儒家经营理念也有“和气生财”的至理名言。其实这里的“和”，就是合作的意思。有位成功的企业家在介绍他的成功经验时，就把他的成功归结为“和气”与“合作”。他说，为人“和气”，就人缘好，身边就多了朋友与助手。为人刚愎自用，盛气凌人，必然造成众叛亲离。做生意处处考虑与同行合作，让利于人，必然使顾客盈门，买卖兴隆。反之如果见一个宰一个，利益必欲归己而后快，又有谁愿意同这样的企业做买卖。

在我们从传统的计划经济体制向市场经济转化的今天，大力弘扬“合作”的思想，树立合作的观念，显得十分重要。目前市场上企业的“自杀式”经营、“掠夺式”经营、欺诈、宰客现象十分普遍和盛行，结果使一些企业，甚至使一些行业走到了没有客户、没有市场的地步。这些都是不讲究“合作”的结果。你要同别人做生意吗？你要有利可图吗？别人也要有利可图。你要卖给别人商品吗？你得到了货币，别人应该得到效用。否则，经济生活怎么能不陷于混乱以至于中断呢？