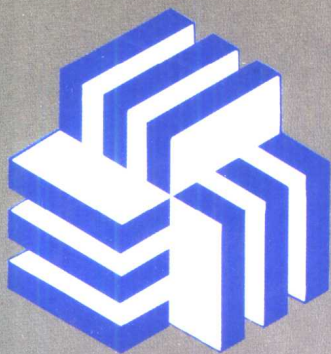




实用管理方法手册

(修订版)

周范林 主编

SHI YONG GUAN LI FANG FA

SHOU CE

经济管理出版社



实用管理方法手册

(修订版)

主 编 周范林

经济管理出版社

责任编辑 苏全义

版式设计 王宇航

责任校对 郭红生

实用管理方法手册

(修订版)

主编 周范林

出版：经济管理出版社

(北京市新街口六条红园胡同8号 邮编·100035)

发行：经济管理出版社总发行 全国各地新华书店经销

印刷：北京通县张家湾曙光印刷装订厂

787×1092毫米 1/32 11.25印张 250千字

1997年2月第1版 1997年2月北京第1次印刷

印数：1—11000册

ISBN7-80118-125-5/F·125

定价：14.80元

· 版权所有 翻印必究 ·

(凡购本社图书，如有印装错误，由本社发行部负责调换。

地址：北京阜外月坛北小街2号 邮编：100836)

实用管理方法手册

(修订版)

主 编	周范林		
副主编	陈君秋	张建军	黄晓朝
	袁晓春		
编 委	周范林	陈君秋	张建军
	黄晓朝	李淑清	袁晓春
	周德彬	蒋建明	蒋海波
	周爱华		

修订版说明

1995年7月,《实用管理方法手册》由经济管理出版社出版后,随即受到了广大读者的欢迎和好评。这对我们编者来说,实在是很好的支持和鼓励。对此,我们表示衷心地感谢!

现在《实用管理方法手册》(修订版)又同广大读者见面了。它是在原来的基础上修订的。通过修订,一是增加了许多新的内容,由原来的150多种企业管理方法,增加到300多种;二是结构进行了调整,由原来的五个篇章,增加并调整为九个篇章。同时,在论述上,我们注意深入浅出,文理交叉,力争具体生动地展现现代企业管理者在企业管理实践中所必须掌握的现代管理方法。

自《实用管理方法手册》出版一年多来,我国社会主义市场经济又有了新的发展,特别是我国现代企业制度正在建立,我国国有大中型企业的改革、改组、改造正在深入开展;同时,中央领导同志一再强调要大力加强国有大中型企业的管理。朱镕基同志指出,“管理科学,兴国之道”。我们正是为适应我国改革形势发展的需要,认真贯彻执行“兴国之道”这门管理科学才进行修订的。我们相信,它的出版或许能够给予广大读者更多的帮助。倘若如此,我们即感到很欣慰了。

本书在修订过程中,参考了许多前辈和时贤的研究成果,限于篇幅,未能一一列出;苏全义教授为本书的修订工作提

出了许多指导性的意见，并付出了许多心血，在此一并表示
谢忱！由于我们水平和资料所限，书中难免有遗漏和不足之
处，恳请专家、读者赐教。

编 者

1996 年 10 月

目 录

一、行为管理篇

激励管理法.....	1	头脑风暴法	33
创新管理法.....	4	集思广益法	34
参与管理法.....	6	统一意见法	35
管理方格图法.....	8	鱼缸观鱼法	37
PM 因素分析法	10	启发交流法	39
自由式管理法	12	集体谈判法	40
自动管理法	14	冲突管理法	41
自我管理法	15	抽屉式管理法	41
自我诊断法	16	瞬时观察法	42
行为矫正法	18	权威管理法	43
条件定向法	19	协助管理法	44
模范行为影响法	20	人之能动法	45
操纵影响法	21	质量管理小组法	46
班组层次管理法	22	公共关系法	47
群体规范分析法	23	权变管理法	48
小集体活动法	24	关系控制法	48
和谐管理法	26	自我实现法	49
高层管理法	27	社会人管理法	49
人性管理法	28	经济人管理法	50

复杂人管理法	50	Z 理论管理法	57
组织管理法	51	情境测验法	57
时空变化法	51	优选领导法	59
规律效应法	53	员工教育训练法	59
民主管理法	54	岗位培训法	61
泰罗管理法	54	经营模拟训练法	62
X 理论管理法	55	特定目的训练法	64
Y 理论管理法	55	训练主管法	66
超 Y 管理法	56	风格鉴定法	67

二、目标管理篇

目标管理法	69	价值分析法	87
量一本一利分析法	72	系统分析法	89
投入产出法	76	经营比率分析法	91
事业部制管理法	78	层次分析法	95
联系板原则法	79	经营内外分析法	98
管理环方法	81	经营能力分析法	99
分级管理法	83	指标分析法	101
多级管理法	83	问题分析法	102
无缺点管理法	84	革新经营法	102
三十二问法	85	高速经营法	104
七字诊断法	86	完成任务检查法	104

三、计划管理篇

全面计划管理法	107	网络计划法	113
生产计划管理法	111	生产作业计划法	115
滚动计划法	112	弹性计划法	116

现代计划法·····	117	零基管理法·····	130
要素比较法·····	117	技术开发法·····	134
市场预测法·····	119	工艺规程法·····	135
市场调查法·····	122	技术改造法·····	136
意见调查法·····	125	工作简化法·····	137
典型分析法·····	127	技术测定法·····	137
提前期管理法·····	127	移动平均数法·····	138
优化管理法·····	128	以进养出法·····	139
解剖麻雀法·····	128	以销定进法·····	139
在制品定额法·····	129	关键路线法·····	140

四、生产管理篇

全面质量管理法·····	141	PDCA 管理法·····	158
质量保证管理法·····	143	PDPC 管理法·····	159
生产调度法·····	145	定额线管理法·····	160
看板管理法·····	145	合拢管理法·····	161
目视管理法·····	147	班组管理法·····	162
走动管理法·····	148	平衡线图法·····	163
成组技术管理法·····	150	线性规划法·····	165
因果分析法·····	151	数学规划法·····	166
产品评价法·····	152	优选法·····	167
品质圈法·····	154	质量控制法·····	169
现代管理法·····	155	直方图法·····	170
科学管理法·····	156	图上作业法·····	172
工作轮班管理法·····	156	连续数字法·····	173
多机床管理法·····	157	任务流程图法·····	174
品种搭配法·····	158	劳动定额法·····	175

生产周期法·····	177	安全生产法·····	180
生产派工法·····	178	QC 工具法·····	180
生产调度法·····	178	装配线时间平衡法·····	181
文明生产法·····	179		

五、决策管理篇

决策管理法·····	183	折叠纸条法·····	203
统计决策法·····	185	可靠性方法·····	204
经营决策法·····	186	专家预测法·····	205
产品决策法·····	187	解决问题法·····	206
经营战略法·····	188	动态相关法·····	207
市场经营策略法·····	188	技术经济比较法·····	208
价格策略法·····	189	方案比较法·····	211
商标策略法·····	190	比率分析法·····	211
包装策略法·····	191	需求定价法·····	213
广告策略法·····	191	定员管理法·····	213
系统协调法·····	194	生产能力法·····	214
可行性分析法·····	196	抓中心环节法·····	215
横向分析法·····	197	管理有效法·····	216
纵向分析法·····	199	管理均衡法·····	216
系统评价法·····	200	例外管理法·····	217
闭合回路法·····	202		

六、信息管理法

信息沟通法·····	218	管理信息系统法·····	227
信息整理法·····	224	市场信息法·····	228
信息源管理法·····	225	广告信息法·····	229

销售信息法·····	230	人事管理信息法·····	234
新发明信息法·····	231	信息传递法·····	235
公共信息法·····	232	控制反馈法·····	236
会计信息法·····	233	集合意见法·····	237

七、成本核算篇

全面成本管理法·····	241	经济核算法·····	256
成本分类法·····	242	责任中心法·····	259
成本预测法·····	242	资本生产率分析法·····	261
成本估算法·····	243	赢利能力分析法·····	262
成本核算法·····	245	生产能力计算法·····	263
成本控制法·····	248	单位估价法·····	264
定额成本法·····	249	管理会计法·····	265
成本函数法·····	249	流动比率法·····	266
成本差异分析法·····	251	税金计算法·····	267
成本分析法·····	252	计算费用法·····	268
定额管理法·····	254	利润计算法·····	269
分批管理法·····	254	利润留成法·····	272
分步管理法·····	255		

八、物资管理篇

物资管理法·····	276	仓库管理法·····	284
物资消耗定额法·····	277	物资运输法·····	284
物资储备定额法·····	279	实物管理法·····	285
物资需求计划法·····	280	库存控制法·····	286
物资采购法·····	282	ABC管理法·····	287
物流管理法·····	283	能量利用法·····	288

能源节约法.....	290
------------	-----

九、综合管理篇

综合评价法.....	294	系统管理法.....	328
咨询方法.....	296	保险管理法.....	328
经济方法.....	297	战略管理法.....	329
行政方法.....	299	缺点列举法.....	329
法律方法.....	302	形态变换法.....	330
思想教育法.....	304	动作研究法.....	331
考核方法.....	307	时间管理法.....	331
奖励方法.....	309	颜色管理法.....	336
中国式管理法.....	311	宝钢式管理法.....	337
风险管理法.....	316	斯莱文管理法.....	338
满负荷工作法.....	319	阿克赛管理法.....	340
分类管理法.....	321	巴克管理法.....	340
一页管理法.....	322	7S 管理法	341
一分钟管理法.....	324	王熙凤管理法.....	342
对象选择法.....	325	5W1H 管理法.....	343
记录管理法.....	326	有效工龄管理法.....	345
合同管理法.....	326	事故预防法.....	345
压力管理法.....	327	紧急处理法.....	347
协同式管理法.....	327		

一、行为管理篇

激励管理法 通过满足人们生理的、心理的某种需要，激发人的积极性的管理方法。其目的是为了调动人的积极性、主动性和创造性。

在管理工作中，大多数管理者认为，激励下级努力工作是最困难的事情。过去，我们曾经靠着革命理想的教育和政治思想工作，激励了千千万万人民群众取得了民主革命的成功和社会主义建设的成就；而后，我们通过精神鼓励和物质奖励相结合的方式有效地调动了广大职工的工作积极性。目前在新的市场经济体制下，如何做好激励工作？这是各级管理干部面临的一个新问题。这里我们不是提供一个如何做好激励工作的现成模式，而是介绍一些现代管理工作中的有关激励的方法。目的是，为使从事管理工作的干部，能够借鉴现代管理中的有益经验，创造性地做好激励工作，摸索出适合我们当前新的市场经济体制实际的激励工作。一般地讲，激励管理法有以下几种：

（一）目标激励法

目标激励法，是用个人的、或集体的、或国家的奋斗目标去激励人的积极性。它的最大好处是：能使人看到自己的价值和责任；看到集体和国家的奋斗目标和发展方向，从而

调动上下左右，团结一致，为实现目标共同努力奋斗。目标激励法的应用过程大体上可以分为三步：第一步，制定目标。全局部门制定总体目标，其下属部门根据总体目标制定本部门的目标，个人再根据本部门的目标和个人的实际情况制定个人目标，使之形成一个自上而下，由全局到局部、到个人的目标体系。第二步，实施目标。就是组织和鼓励各条战线，各个部门的广大人民群众充分发挥各自的积极性，去努力实现各自制定的目标。第三步，评比。就是对实施的结果，进行检查和评价，抓先进，促后进，激发激励人们为完成更高的目标而奋斗。

（二）强化激励法

强化激励法包括“正强化激励”和“负强化激励”。正强化激励，是指通过表扬和奖励的途径，达到激励人的积极性的方法。为了使奖励能真正起到激励作用，精神奖励和物质奖励要相辅相成，配合得当。奖励的方法还应不断创新。实践证明，新颖而多种形式的奖励最能起到激励的作用。

负强化激励，是指通过批评和惩罚的途径，达到激励人的积极性的方法。为了使“负强化激励”能收到较好的效果，有两点需要引起高度重视：①要注意批评和惩罚的方式方法。②要掌握好批评和惩罚的标准，要宽严一致，统一“尺度”。

在运用上述两种强化激励法时，应以正强化激励法为主。因为调查表明，应用正强化激励法，即采用公开表扬奖励的方法，效果好的占 87%，效果差的仅占 1%；而采用公开批评、惩罚的方法，效果普遍不太理想。

（三）支持激励法

作为一个管理者，不应当只是下命令作指示，或对部下的工作简单地肯定或否定，而应当是尊重下级的首创精神和

独特见解，信任他们，支持和鼓励他们积极地工作，就是运用支持激励的方法，调动他们的积极性和主动性。管理者是群众的导师，凡事，只要管理者支持，群众积极性就高。管理者支持就能办成，管理者不支持，就办不成。所以，管理者支持不支持，效果大不相同。

（四）情感激励法

情感激励法，是指通过关心人民群众的痛痒，热情帮助他们克服困难，努力为他们排忧解难，使他们感到集体的温暖，从而激发起高度的责任感和工作主动性的方法。情感是人们思想行为的一个重要动因。在管理工作中，大量的工作需要情感激励，如对人的某种思想行为给予关心、赞许、鼓励，就会产生坚持下去的激情；对犯错误者关心爱护，就会使其增强改正错误的决心和信心等。为此，管理者应当做到：经常与下属开展谈心活动，及时了解他们的工作、学习、生活等情况，以便随时发现问题，使关怀激励具有针对性。

（五）榜样激励法

榜样激励法，是指通过树立榜样，进行激励的方法。榜样的力量是无穷的，有了榜样，大家学有方向，赶有目标，就能时时受到激励。进行榜样激励，应注意榜样要有广泛的群众基础和代表性；榜样的事迹要真实，能经得起检查和时间的考验。

（六）荣誉激励法

荣誉激励法，是指以具体的数据来表示工作成绩和贡献，并以此激励人们进取心的一种方法。对于为社会做出贡献的个人或集体，给予相应的荣誉并将这种荣誉以一定的形式或名义标定下来，以便产生较好的激励效果。对于荣誉获得者，可以成为不断鞭策自己保持和发扬成绩的力量；对于其他人，

荣誉也具有很大的感召力，可以为人们指明奋斗的方向，产生比学赶帮的动力。荣誉激励要与物质激励相结合。荣誉激励的具体方式主要有：公布业绩，设立功簿、光荣榜，公布各项比赛的优胜者名次等。

创新管理法 在企业中形成创新环境、挖掘创新人才、推出创新手段的一种方法。由美国麻省 ADL 公司（研究技术开发和企业管理的机构）率先提出。该公司认为，创新不限于技术创新或产品创新，应把开发“头脑资源”、培植发散性思维的创新管理活动提到管理日程上来。这种活动投资少，见效快，是企业发展的方向。

创新管理法包括创新人才、手段、环境管理这三大内容。创新人才对企业的兴衰起着至关重要的作用。对这种人才的鉴别，欧美国家与日本的标准有所不同。欧美国家对人才的概括是：知识、智力和气质。知识是产生和重组观念构架的宝库。智力，主要包括好奇、对问题的洞察力、敏感力、思维能力和分析、综合能力。气质，即自信、坚忍和容忍孤独的能力。日本对人才的要求是：十项品德加十项能力。十项品德是使命感、责任感、信赖感、积极性、相容性、忠诚老实、进取心、公平、热情和勇气。十项能力是创造能力、思维决断能力、规划能力、判断能力、洞察能力、劝导能力、对人理解能力、解决问题能力、培养下级能力和调动积极性能力。为让人才激发创新意识，有下列几种方法可供选用：目录法、特定对象法、新观点法、非逻辑激发法、脑力意见卡汇集法、强行代入游戏法、分析理解法、引导诱发法、奇想思考法、参观博物馆法、高登方案法、六一三一五方式。

创新手段，是以回收快的特点来加速制造、设计和行销

产品，以提高利润。其步骤分创意形态和创意评估两个。创意形态一般分为由上而下型或由下而上型两种。前者由企业最高管理者下达指示，后者系由受雇人员或各级经理提出创意，并请主管采纳和裁决。由下而上型的创意形态，称“轻型”的创新，须在良好环境下进行，诸如让企业员工了解上级主管的意图和要求，并有一系列的奖励措施等。由上而下型的创意形态，称“重型”的创新，因为这种创新活动，投资多、风险大，通常由企业的最高级主管下达各种要求，并动员企业的技术人员和工人联合攻关。“重型”创新活动基本上是先由上而下再由下而上的U字型决策过程。经创意形态确认的创意方案，一般要通过创意评估来进行核定。创意评估是根据三项指标加以评估的：①评估企业现有业务及技术能力的指标。从市场或技术方面看，如是企业所熟悉了解的创意，在短期内能创造发展机会，准以优先开发；如是企业新发展的业务，则予以试验。②评估所需财务及人力来源的指标。企业新业务的发展需要财务和管理人员。因为现有管理人员都忙于处理日常业务或眼前的短期性问题，很少有时间用于新业务的开发。该项评估主要是考核称职的各类管理人员。③评估技术开发至产品上市的时间短，是决定产品滞销的重要方面。如果企业有关方面预计技术开发至产品上市有足够的时间，则所需技术和有关人员可在企业内部开发为宜；相反，则通过借调、技术转让和联合投资的方式加快发展。

创新环境是创新人才、创新方法的土壤，是企业成功的关键。创新管理旨在创新环境不断地得到改善，对有创新能力的人、团体和部门赋与更独立、更自由的开发环境。其主要方法是，企业各级管理人员尽一切可能向企业员工提供发