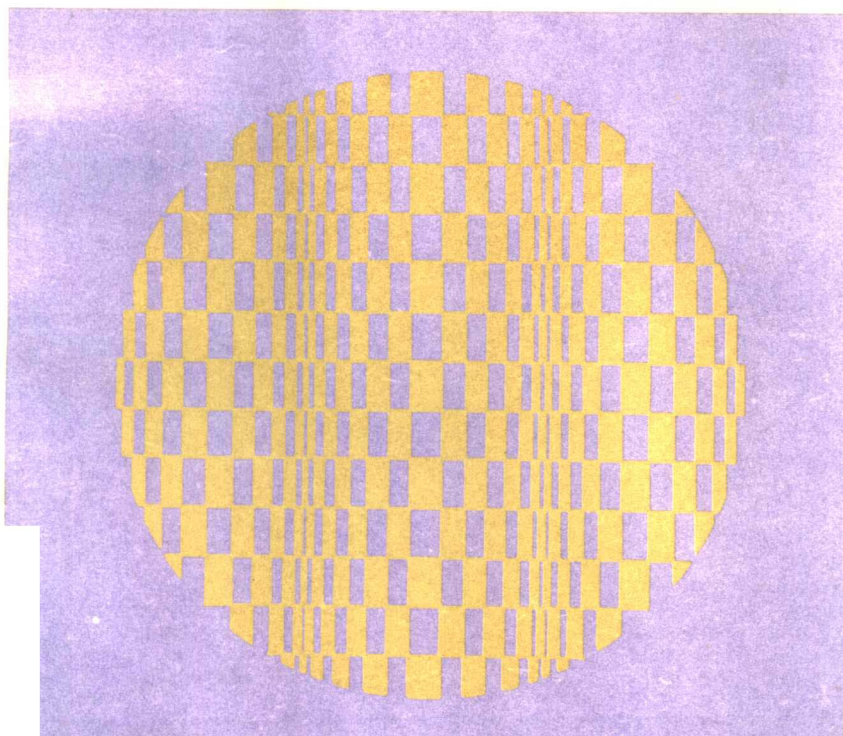


周范林 主编

实用管理方法手册

行为管理篇
目标管理篇
计划管理篇
生产管理篇
综合管理篇

经济管理



实用管理方法手册

主 编	周范林				
副主编	杨 毅	周 昶			
编 委	周范林	杨 毅	周 昶		
	滕裕萍	童 琦	周德彬		
	童芹浩	杨 晨			

经济 管 理 出 版 社

责任编辑 苏全义
版式设计 贾晓建

实用管理方法手册

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:北京印刷一厂

787×1092毫米 1/32 6.5印张 142千字

1995年7月第1版 1995年7月北京第1次印刷

印数:1—11000册

ISBN7-80118-069-0/F·70

定价: 8.80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)

前 言

随着社会主义市场经济的发展,管理的作用越来越重要。对每一个领导者来说,管理更为重要,领导就是管理。作为一个领导者,必须透彻地了解管理,熟练地掌握管理方法。领导者应该而且必须成为管理的专家,管理的权威。管理的核心是效益,包括经济效益和社会效益。管理水平的高低最终都要体现在效益上。因此必须把讲究效益放在一切工作的中心,始终如一地抓住效益这个中心。要从这个高度去认识管理、学习管理、改善管理。为了适应广大管理者学习现代管理方法的迫切需要,我们编写了《实用管理方法手册》一书。全书分行为管理篇、目标管理篇、计划管理篇、生产管理篇、综合管理篇等五个部分,较详细地介绍了近150种实用的管理方法。它是一本资料全、内容新、通俗易懂、实用性强、专门介绍管理方法的工具书,不仅适合一般管理人员阅读、参考,而且还可以作为培训教材使用。

由于时间仓促和水平所限,可能有不少缺点甚至错误,希望读者批评指正。

编 者

1995年5月

目 录

一、行为管理篇

激励管理法	(1)
创新管理法	(4)
参与管理法	(6)
管理方格图法	(8)
PM 因素分析法	(9)
自由式管理法	(11)
自动管理法	(12)
自我管理法	(14)
自我诊断法	(15)
行为矫正法	(17)
条件定向法	(18)
模范行为影响法	(19)
操纵影响法	(20)
班组层次管理法	(21)
群体规范分析法	(22)
小集体活动法	(23)
和谐管理法	(26)
高层管理法	(26)
人性管理法	(27)
头脑风暴法	(32)

集思广益法	(33)
统一意见法	(34)
鱼缸观鱼法	(36)
启发交流法	(38)
集体谈判法	(39)
冲突管理法	(40)
抽屉式管理法	(40)
瞬时观察法	(41)
权威管理法	(42)
协助管理法	(43)
X 理论管理法	(44)
Y 理论管理法	(44)
超 Y 管理法	(45)
Z 理论管理法	(45)

二、目标管理篇

目标管理法	(47)
量—本—利分析法	(50)
决策管理法	(53)
投入产出法	(56)
事业部制管理法	(58)

联系板原则法	(59)	优化管理法.....	(105)
管理环方法	(61)	解剖麻雀法.....	(105)
分级管理法	(63)	全面成本管理法.....	(106)
多级管理法	(63)	定额管理法.....	(107)
无缺点管理法	(64)	在制品定额法.....	(108)
三十二问法	(65)	零基管理法.....	(109)
七字诊断法	(65)		
价值分析法	(67)		
系统分析法	(69)		
经营比率分析法	(71)		
层次分析法	(74)		
经营内外分析法	(77)		
经营能力分析法	(79)		
革新经营法	(81)		

三、计划管理篇

全面计划管理法	(83)	全面质量管理法.....	(113)
生产计划管理法	(86)	质量保证管理法.....	(114)
滚动计划法	(88)	生产调度法.....	(116)
网络计划法	(89)	看板管理法.....	(117)
经济核算法	(91)	目视管理法.....	(119)
要素比较法	(94)	走动管理法.....	(120)
市场预测法	(96)	成组技术管理法.....	(121)
市场调查法	(99)	因果分析法.....	(122)
意见调查法.....	(103)	产品评价法.....	(124)
典型分析法.....	(104)	品质圈法.....	(125)
提前期管理法.....	(104)	现代管理法.....	(126)
		科学管理法.....	(127)
		工作轮班管理法.....	(128)
		多机床管理法.....	(128)
		品种搭配法.....	(129)
		PDCA 管理法.....	(130)
		PDPC 管理法.....	(131)
		问题分析法.....	(131)
		定额线管理法.....	(132)

四、生产管理篇

台拢管理法.....	(133)	分步管理法.....	(176)
班组管理法.....	(134)	一页管理法.....	(177)
平衡线图法.....	(134)	一分钟管理法.....	(180)
线性规划法.....	(135)	对象选择法.....	(181)
数学规划法.....	(138)	记录管理法.....	(181)
优选法.....	(139)	合同管理法.....	(182)
ABC 管理法	(141)	压力管理法.....	(182)
		协同式管理法.....	(183)
		系统管理法.....	(183)
五、综合管理篇		保险管理法.....	(184)
综合评价法.....	(143)	战略管理法.....	(184)
咨询方法.....	(145)	时间管理法.....	(184)
经济方法.....	(146)	颜色管理法.....	(189)
行政方法.....	(148)	宝钢式管理法.....	(190)
法律方法.....	(151)	斯莱文管理法.....	(191)
思想教育法.....	(152)	阿克赛管理法.....	(193)
信息沟通法.....	(156)	巴克管理法.....	(194)
考核方法.....	(162)	7S 管理法	(194)
奖励方法.....	(163)	王熙凤管理法.....	(195)
中国式管理法.....	(166)	5W1H 管理法.....	(196)
风险管理法.....	(170)	有效工龄管理法.....	(198)
满负荷工作法.....	(173)		
分类管理法.....	(175)		
分批管理法.....	(176)		

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,在社会主义市场经济体制下,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,摸索出适合社会主义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,是指用个人的、或集体的、或国家的奋斗目标去激励人的积极性的方法。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:第一步为制定目标

阶段。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。第二步为实施目标阶段。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。第三步为评比阶段。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,运用正强化激励法,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 also 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、坚韧和容忍孤独的能力。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—三—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。由下而上型的创意思态,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。由上而下型的创意思态,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。经创意思态确认的创意方案,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,准予优先开发;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、团体和部门赋予更独立、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散性思维的环境,使有创意的人获得赞赏、声誉以及参与管理的机会。而对那些有知识、有经验,但不一定有创意的人,也提供参与完成计划和积极工作的机会,使他们感受到本职工作的好坏与企业经营的成败是密切结合的,从而激发他们的主动性。

同时,想方设法形成企业精神,建立整体的创造气氛,摒弃官僚干预、繁文褥节等弊端,使每个人朝着企业规定的方向和目标前进。

参与管理法 由企业员工参加企业的决策和管理,以促进职工积极性和提高管理效率的一种管理方法。参与管理法是在行为科学的基础上产生并发展起来的。随着科学技术的发展,现代化的大生产日趋需要各级管理人员和全体职工参与管理,因为电子计算机的使用和自动化程度的提高不仅没有削弱人的因素的作用,反而增加了人的因素的作用。一些技术性很强的工作,离开人的积极性是无法做好的,也是无法监督的。因此,加强职工的责任心和主动性,使个人有自我实现和发挥创造性的机会,对企业的成败起着不可忽视的作用。

参与管理在西方较为流行。其方式分为个别参与法和集体参与法两种。

(一)个别参与法

个别参与法的形式有初级董事会和工作理事会。

1. 初级董事会。它为美国加工和销售香料的麦考密克公司总经理查尔斯·麦考密克首创。初级董事会的特点是:由年轻的经理人员组成,自行选举其董事长,有权调阅公司的财务报表,每月召开公司董事例会。麦考密克公司共成立 11 个初级董事会。这 11 个初级董事会分别负责生产、销售和管理三个方面的业务,并根据公司的业务情况,向公司董事会提出建议。这些建议大都被公司所采纳。由于初级董事会成绩显著,现已被许多国家数百家公司所采用。根据实践,初级董事会的好处有:训练和培养人才,使中、下级管理人员能有机会参与企业的决策和管理;促进公司各级管理人员之间的意见交流,

使公司高层领导能与年轻的下属交换意见;提倡创新观念,培植竞争环境,提高公司的管理效率。

2. 工作理事会。它由瑞典一些企业所创立。一般做法是:凡 50 人以上的工厂企业都设有工作理事会,其成员按企业规模大小而定,但最多不超过 20 人。成员由职工选举和资方委派两种,但资方委派的人员不得超过总人数的一半。工作理事会的主要任务是:调节劳资关系,沟通上下意见;改善工作环境,提高工人福利;解决生产中的问题,提高劳动生产率。

(二)集体参与法

集体参与的形式多种多样,主要有职工建议制度、振脑会议、逆振脑会议、嗡嗡小组等。

1. 职工建议制度。采用该制度在美国较为普遍,著名的有伊斯曼·柯达公司和联合飞机公司。据统计,美国最大的 500 家工业公司中,有 375 家实行了这种制度。建议制度从递交到实施的程序主要是:所提建议直接交给审查委员会(不必经过职工所在单位的直接领导),委员会在接到建议后,两天内应给职工答复,表明对该建议的态度,如研究实施或暂不实行。建议一经采纳规定 10 天内要求职工的上级通知所属职工,并就提出的建议采取行动。建议付诸实施并取得成功,一般给予奖励,奖励办法因企业而异(见图 1—1)。

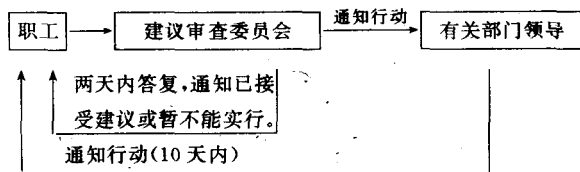


图 1—1 建议制度实施程序

2. 振脑会议。由美国 BBDO 广告社副社长奥斯本所创,

皆在寻求新的观念和创造性的建议。

3. 逆振脑会议。这种会议提倡求异性思维,发表不同意见,并针对别人的意见展开评价。

4. 嗡嗡小组,又称“菲利普六六技术”。由密执安大学菲利普博士所创。主要将与会者分成若干级,每级6人,每人发表意见限于6分钟,并选主席和记录各1人。讨论时要求各组都对某一问题进行议论,并寻求答案。

管理方格图法 美国心理学教授布莱克和莫顿提出的一种领导行为评价方法。他们在1964年出版的《管理方格》一书中,提出了管理方格理论,又称管理坐标理论。管理方格论也是分析领导行为的两维方法。他们把方格网的轴称为“对人的关心度”,把横轴称为“对生产(事业)的关心度”。此外,还将横、纵轴分成1—9个标度,作为衡量关心度的标准。如图1—2所示,布莱克和莫顿把领导风格分成五种基本类型。

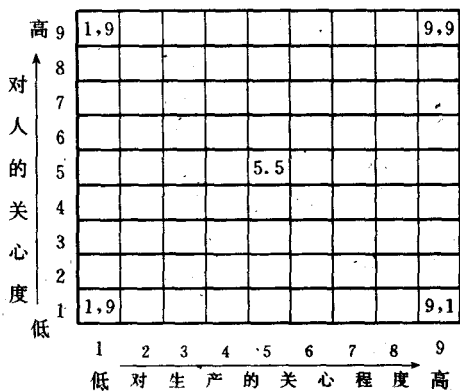


图 1—2

1. (1,1)型管理,或称贫乏型管理。这样的管理人员对生

产和人员均表现为漠不关心,对工作进度不强求,以维持组织成员的关系。

2. (9,1)型管理,或称权威—服从式管理。这种管理人员对生产高度关心,努力创造和安排最佳的工作条件,把人性因素的干扰减至最低程度,以提高工作效率。

3. (1,9)型管理,或称乡村俱乐部式管理。这种管理人员对人员的关心体贴周到,造成良好的人际关系,从而导致舒适而友好的组织气氛,达到较高的工作绩效。

4. (5,5)型管理,或称适度型管理。这种管理人员对生产和人员都不算最关心,但能平衡二者的关心度。在保证工作完成的同时,也注意将士气保持在适当水平,二者的必要平衡可能达到较好的组织绩效。

5. (9,9)型管理,或称团体型管理。这种管理人员对人员和生产都极度关心,管理者使承担任务的人员,明了与组织目标的共同利害关系,因而建立互相信任和尊重的人际关系,协调地完成工作。

与其他多数研究领导行为的理论不同,布莱克和莫顿提出的管理方格,已在实践中证明可用于培养有效的管理者。许多公司利用这种理论重新培训管理人员,例如使(1,9)型管理人员更关心生产,而使(9,1)型管理人员更关心部属。

PM 因素分析法 日本九州大学的心理学家三隅二不二等人,在 60 年代首创了“PM 分析法”。PM 分析,是指分析领导者的两方面的表现:①P 功能,即领导者为完成组织目标所作的努力,主要是考察工作的效率、计划的能力等。“P”是工作绩效的意思。这种领导行为主要包括:最大限度地促使下属工作;严格要求下属达到工作量;制定实现目标的计划;使问

题明确化;拟定工作程序;运用专门的知识评定工作成果等。

②M 功能。即领导者为强化和维持团体所起的作用。“M”是指维持团体的努力。履行这种功能的领导行为主要有:维持和谐而愉悦的人际关系,调解组织成员之间的纠纷;促进成员之间的相互交往;注重激励、理解、信赖和支持下属,关心下属的前途;为持不同意见的少数人提供发表意见的机会,强调启发成员的自觉性、主动性和创造性等。把 P 功能和 M 功能相互组合,可以分出四种领导行为的类型。如图 1—3 所示,把 P 功能和 M 功能都高的类型称之为 PM 类型;P 功能高,M 功能低的类型称之为 P 类型;M 功能高,P 功能低的类型称之为 M 类型;P 功能和 M 功能都低的类型称之为 mp 型。

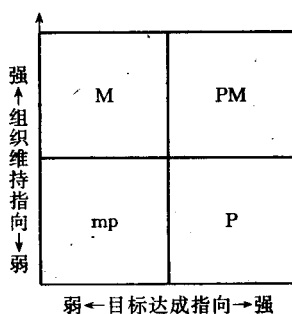


图 1—3 PM 分析图

对上述四种领导行为绩效的调查结果如表 1—1 所示:

表 1—1

领导行为类型	生产量	对领导者信任程度	组织内聚力
PM 型	最高	最高	最强
P 型	中间	第 2 位	第 3 位
M 型	中间	第 3 位	第 2 位
mp 型	最低	最低	最弱