

民营企业内部管理

——最实用的方法和工具精选（上册）

常兴华 张建军 编著

民营企业
工具
丛书

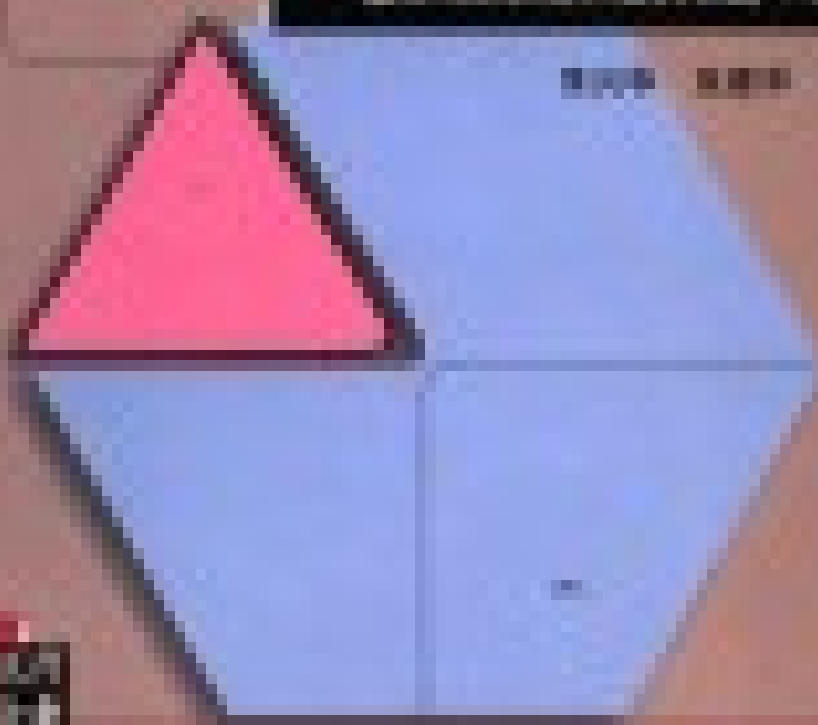


中国水利水电出版社
www.waterpub.com.cn

民营企业内部管理

——管理理论及案例与实务（上册）

张其成 张其成 编著



民营企业
内部管理



中国石化出版社
CHINA UNIVERSITY OF PETROLEUM PRESS

民营企业内部管理

——最实用的方法和工具精选（上册）

常兴华 张建军 编著

民营企业
工具
丛书



中国水利水电出版社
www.waterpub.com.cn

图书在版编目 (CIP) 数据

民营企业内部管理: 最实用的方法和工具精选/ 常兴华, 张建军编著. —北京: 中国水利水电出版社, 2005
(民营企业工具丛书)

ISBN 7-5084-2726-2

I. 民... II. ①常...②张... III. 私营企业—企业管理 IV. F276.5

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2005) 第 015486 号

书 名	民营企业工具丛书 民营企业内部管理 ——最实用的方法和工具精选 (上、下册)
作 者	常兴华 张建军 编著
出版 发行	中国水利水电出版社 (北京市三里河路 6 号 100044) 网址: www.waterpub.com.cn E-mail: sales@waterpub.com.cn 电话: (010) 63202266 (总机)、68331835 (营销中心) 全国各地新华书店和相关出版物销售网点
经 售	
排 版	中国水利水电出版社微机排版中心
印 刷	北京市兴怀印刷厂
规 格	880mm×1230mm 32 开本 18.5 印张 448 千字
版 次	2005 年 4 月第 1 版 2005 年 4 月第 1 次印刷
印 数	0001—4000 册
定 价	36.00 元 (上、下册)

凡购买我社图书, 如有缺页、倒页、脱页的, 本社营销中心负责调换

版权所有·侵权必究



主 编 的 话

党和政府反复强调：要大力发展和积极引导非公有制经济；支持非公有制中小企业的发展，鼓励有条件的企业做强做大。现阶段，是民营企业发展的大好时期。政策的支持给民营企业带来了良好的发展环境，民营企业的发展必然进一步加速。而从另外一个角度，我们也可以理解为，对中国数以万计的民营企业来说，新一轮的强者恒强、弱者恒弱的优胜劣汰的时代开始了。

中国的民营企业从无到有发展到今天，发展很快，成绩不小，但问题亦很突出。尤其在管理模式、人才利用和技术开发等问题上更为突出。正如中国海星集团总裁荣海先生指出的，经过20多年原始资本的积累，当今中国民营企业中很大一部分已经或基本突破了资金的瓶颈，现阶段突出的瓶颈在人才和管理上。总体来看，民营企业发展中的问题主要在于内部管理的不完善和不成熟，没有建立起一种可以维持其持续竞争力的核心能力。而在竞争进一步加剧、规模与实力愈来愈重要的新的发展时期，民营企业家们十分有必要重新审视自己的核心竞争力，这是关系到企业生死存亡的问题。与此同时，建立起符合现代经济发展的现代企业管理模式，已是十分重要和迫切了。

正是由此，我们编写了这套“民营企业工具丛书”，力求给民营企业的管理者和不同层次工作人员提供一些工具性的可随时拿来就用得上的东西。“民营企业工具丛书”包括《民营企业管理表格精选：作为管理工具的通用表格》、《民营企业内部管理：



最实用的方法和工具精选》、《民营企业如何开展电子商务：“从头到尾”之69个问题》、《民营企业财务运作精要：从工作环节入手》和《民营企业相关法律法规精选》五本著作，基本涵盖了民营企业管理的主要内容。同时，“民营企业工具丛书”的选题更多地是考虑到了目前形势下民营企业的实际要求。必须提到的是，《民营企业管理表格精选：作为管理工具的通用表格》、《民营企业内部管理：最实用的方法和工具精选》主要是对目前的管理制度、管理表格和管理方法进行了选编。面对浩繁的管理制度、管理表格和管理方法，如何选编是非常重要的。本套丛书的编写者费了不少心血，总是力求找出民营企业管理中能用得上的东西，力求“全”与“新”。《民营企业如何开展电子商务：“从头到尾”之69个问题》和《民营企业财务运作精要：从工作环节入手》中有作者的不少心得，但更多地是要服从民营企业管理者 and 不同层次工作人员以及其他读者的需要。

需要提到的是，“民营企业工具丛书”的作者，既有来自国家有关科研机构的工作人员和高校教师，也有来自企业的经营管理者。如作者之一的张令平，原来是某大型企业的领导，他的参与就使“民营企业工具丛书”更加贴近了企业的需求。

除“民营企业工具丛书”的署名作者外，还有不少同志参与了本书的编写工作。在此，我们谨向他们及本丛书所选编内容的原作者，一并表示衷心的感谢，并致以崇高的敬意。

由于我们水平有限，加之成书时间紧迫，书中疏漏之处在所难免，敬请读者不吝指正。

张令平 李正斌

2005年2月15日



目 录

主编的话

第一章 民营企业战略企划和经营决策方法	1
一、滚动计划法	1
二、组织目标等级层次法	2
三、SWOT 分析法	6
案例：某旅游企业的 SWOT 分析	10
四、波士顿矩阵法	22
五、松下的水坝式经营法	29
六、麦肯锡的 7—S 模型	31
七、CI 战略计划	37
八、CS 经营战略	40
案例：通用电器公司的战略计划	44
九、投入产出法	52
十、专家预测法	55
十一、目标管理法	60
十二、企业再造——管理模式的整合	65
十三、模仿战略	68
第二章 组织行为管理方法	72
一、组织行为矫正术	72



案例：艾默森公司关于包装搬运工作方式的研究	73
二、管理宽度确定法	76
案例：影响管理跨度的变量依据	77
三、经济人假设法	79
四、社会人假设法	80
五、自我实现人假设法	81
六、复杂人假设法	83
七、三种领导方式理论	86
八、领导连续流	87
九、“工作中心”与“员工中心”理论	88
十、不成熟——成熟连续流	90
十一、二维构面理论	91
十二、布莱克和穆顿的管理方格图	92
十三、三维构面理论	93
十四、授权管理	96
案例：自由的信息和 AES 公司的授权管理	98
附录：如何优化企业组织结构	103
十五、学习型组织理论	106
十六、部门化组织法	112
十七、卡耐基模式	119
十八、组织决策之理性方法	122
十九、组织决策之有限理性方法	124
二十、组织行为之团体间冲突的解决办法	128
二十一、组织结构之企业再造工程	133
二十二、组织结构之洛克希德法	134
二十三、组织结构之策略经营单位	136
二十四、组织结构之网络结构	137



第三章 人力资源管理方法	140
一、人力资源分类法	140
二、人力资源确定法	142
三、工作分析法——运用步骤	145
四、职务设计激励法	148
五、人力需求预测法	151
六、人力供给预测法	153
七、薪酬定位模式分析	156
八、比例定员法	157
九、岗位定员法	159
十、Lifo 管理系统	161
十一、凯利的归因模型	163
十二、人力资源预测方法	168
十三、在职训练——管理者发展的方法	171
案例：员工在职训练制度（框架）	173
十四、常用的绩效考核方法	174
十五、全视角绩效考核法	178
案例：GE（中国）公司的 360 度考核法	179
十六、“3:7”绩效考核法	180
十七、HU 绩效考核方法	184
案例：浙江某公司的考核方法	188
十八、管理原理贯彻法	190
十九、企业培训方法	193
二十、EVA 法	203
附录 1：传统的奖金激励制度的不足	204
附录 2：传统的购股权制度的不足	205



第四章 生产和控制管理方法

——选址布局和先进管理方法 207

一、选址决策法 207

案例：精心选址为联邦捷运赢得了竞争优势 210

二、工艺导向法 210

三、产品导向法 213

四、运输表法 216

五、因素比重法 218

六、工业工程 219

七、成组技术 219

八、敏捷制造 221

案例：广州油漆化工公司追求“敏捷制造” 224

九、精益生产 225

案例：精益生产——TURCK 的理想选择 227

十、柔性制造 228

柔性制造案例 231

十一、世界级制造方式 (WCM) 234

十二、大规模定制生产 236

十三、准时制生产 (JIT) 238

十四、并行工程 241

案例：两公司通过“并行”提高效率 243

十五、弹性工作制 245

十六、盈亏分析非预算控制法 248

十七、损益控制法 249

十八、价值工程法 251

案例：“变形虫式”管理 255

十九、奥斯本创新法则 256



二十、作业管理 (AM 或 AbM)	259
二十一、5S 管理方法	260
二十二、ABC/ABM——企业成本控制方法	263
二十三、配送方式零库存	264
二十四、供应链管理	266
案例 1: 戴尔的直线订购模式	271
案例 2: 惠普的大规模定制	272
案例 3: 太阳微系统(SUN)公司的部件配送虚拟化	273
案例 4: 可口可乐公司的供应链管理策略	276
二十五、全球化供应链管理	279
二十六、绿色供应链管理	283
案例 1: 通用汽车公司 (GM) 的供应商会议	286
案例 2: NIKE 的供应商培训	287
案例 3: 欧洲电子行业的生态设计和供应链管理	288
二十七、零库存管理法	289
二十八、单期法	292
二十九、ABC 分析法	293
三十、订货点法	296
附录: 物资提前或延期到货的处理方法	296
三十一、经济订购批量法	298
三十二、层次分析法 (AHP)	299
三十三、全球采购	301
第五章 管理方法创新——信息技术的运用	305
一、基本 MRP 的原理	305
二、MRP II	306
三、BPR	308



四、ERP	312
案例：山东东阿阿胶集团公司的 ERP 应用	314
五、业务集成	316
六、CIMS	318
七、MIS	321
八、管理集成	322
九、OA	324
十、CRM（客户关系管理）	327
案例：CRM 推动企业再销售——上海融氏企业 有限公司 CRM 应用	329
十一、PBA——条码技术的应用	335
第六章 质量管理方法	343
一、戴明的质量管理法	343
二、朱兰的质量管理理论	346
案例：IBM 的过程质量管理	349
三、6 σ 管理法	351
案例：某公司对摄像机主导轴电机焊接不良 进行 6 σ project 推进	354
四、ISO9000 认证	357
案例：质量管理体系图	362
五、质量管理组织	364
六、质量手册法	365
七、质量合同评审法	371
八、质量设计控制法	374
九、质量采购控制法	384
十、不合格品控制法	391
十一、质量记录法	394



案例：典型的质量记录	395
十二、内部质量审核法	398
十三、质量售后服务法	403
十四、质量统计技术法	405
十五、QC 小组法	408
十六、全面质量管理法	412
十七、三次设计法	414
十八、现场质量管理法	416
十九、线内质量管理法	422
二十、质量否决权法	423
二十一、矩阵图法	426
二十二、控制图法	429
二十三、柏拉图法	432
二十四、PDPC 法	434
二十五、KJ 法	436
应用实例：用 KJ 法开展质量管理小组活动	438
第七章 产品和营销管理方法	440
一、产品组合企划	440
二、产品大类企划	444
三、产品品牌企划	448
案例：汉姆啤酒如何作品牌重新定位决策	453
四、产品包装企划	455
案例：罗林洛克啤酒的包装策略	460
五、“八十/二十”管理原则	464
六、定制营销	468
七、后营销管理方法	470



八、“7F”品牌管理模式	473
九、销售漏斗诊断法	474
十、协销法	478
十一、网络营销	482
案例：企业怎样去做网络营销	484
十二、合作营销	487
案例：“芭比娃娃”的联合促销	489
十三、关系营销	492
十四、概念营销	494
十五、大市场营销法	497
案例：美味公司的大市场营销技能	502
十六、知识营销法	506
案例：贝因美的知识营销	509
十七、绿色营销	511
十八、个性化营销	516
十九、创新营销	518
二十、整合营销	518
二十一、消费联盟	522
二十二、连锁经营	523

第八章 财务管理方法

一、财务分析的定量分析法和定性分析法	528
二、财务分析中的比较分析法和因素分析法	530
三、杜邦分析法	531
四、沃尔评分法	533
五、多元财务分析方法	534
六、差额分析法和财务比率分析法的具体解释	537



附录：上市公司财务报告分析	545
七、利润敏感性分析法	548
八、企业盈利能力分析法	549
九、五力分析法	554
十、净现值法	561
十一、零基预算法	563
案例：某企业采用零基预算法进行财务分析	564
十二、弹性预算法	565
十三、定性预测法	566
十四、财务计划编制方法	567



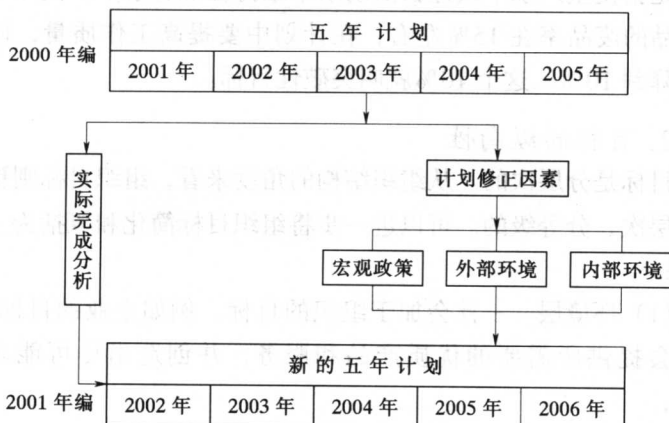
第一章 民营企业战略企划 和经营决策方法



一、滚动计划法

滚动式计划方法是一种编制具有灵活性的、能够适应环境变化的长期计划方法。其编制方法是：在已编制出的计划的基础上，每经过一段固定的时期（例如一年或一个季度，这段固定的时期被称为滚动期）便根据变化了的环境条件和计划的实际执行情况，从确保实现计划目标出发对原计划进行调整。每次调整时，保持原计划期限不变，而将计划期顺序向前推进一个滚动期。

由于长期计划的计划期较长，很难准确地预测到各种影响因





素的变化，因而很难确保长期计划的成功实施。而采用滚动式计划方法，就可以根据环境条件变化和实际完成情况，定期地对计划进行修订，使组织始终有一个较为切合实际的长期计划作指导，并使长期计划能够始终与短期计划紧密地衔接在一起。

二、组织目标等级层次法

目标是目的或宗旨的具体化，是一个组织奋力争取达到的所希望的未来状况。具体地讲，目标是根据企业（组织）宗旨而提出的企业（组织）在一定时期内要达到的预期成果。从管理学的角度看，企业（组织）的目标具有独特的属性，因而在制定目标时，必须把握好目标的这些属性。目标的属性大体包括：

1. 突破性目标和控制性目标

前者是指使生产水平或经营活动水平达到前所未有的水平；后者是指使生产水平或经营活动水平维持在现有水平。例如，某厂产品的废品率在 15% 左右，在计划中要提高工作质量，使废品率降到 10%，这个 10% 就叫突破性目标。

2. 目标的纵向性

目标是分层次的。从组织结构的角度来看，组织目标则更是需分层次、分等级的。可以进一步将组织目标简化和概括为三个层次：

(1) 环境层——社会加于组织的目标。例如企业的目标是：为社会提供所需要的优质产品和服务，并创造出尽可能多的价值；

(2) 组织层——作为一个利益共同体和一个系统的整体目