

现代企业管理方法大全

●编委主任 李玉梅 ●主编 殷 汶 谭向东 姜 明

经济管理出版社



3 0085 0235 7

XIANDAIQIYEGUANLIFANGFADAQUAN



B

885287

(京) 新登字 029 号

现代企业管理方法大全

主编 殷 汶 谭向东 娄 明

出版：经 济 管 理 出 版 社

(北京市西城区新街口红园胡同 8 号 邮政编码：100035)

发行：经济管理出版社

印刷：济南新华印刷厂

787×1092 毫米 32 开

43.5 印张 1330 千字

1992 年 3 月 第一版

1992 年 3 月山东第一次印刷

印数：1~13400 册

ISBN 7-80025-591-3/F·464

定价：23.00 元

顾问 (以姓氏笔画为序)

厉以宁 刘国光 杨培新 周叔莲

《现代企业管理方法大全》 编辑委员会

主任：李玉梅

编委：(以姓氏笔画为序)

王重庆 邓歌宪 周东阳 杨经纬 张恪理
林毅光 娄 明 殷 汶 阎冰竹 戚如标
盛 敏 谭向东

主编：殷 汶 谭向东 娄 明

编写人员 (按姓氏笔画排列)

丁华军	马宏业	马和平	于洪春	牛广仁	王卫星
王小荔	王月江	王军生	王英强	王珍军	王燕青
邓歌宪	尹鹏海	孙中文	孙甲明	丛红星	田志华
玄克忠	左保水	龙海	许永仕	刘本昌	刘沂平
刘建业	李进栓	李明	李躬川	李振华	曲志超
任宪富	朱敬凉	肖小和	肖良	杜广珠	吴汝江
杨尚银	杨德魁	陈勇	陈景波	汪海	邱锡波
张刚	张兴让	张雨雄	张宜柱	张建新	张济珍
张晓南	张振章	张瑞敏	林哲夫	罗海元	武振权
周毓梅	郑慧	董云祥	娄明	姜凯	胥茂森
赵振方	赵继臣	赵葆华	陶立	唐进平	高庆安
高涵	耿光新	殷汶	聂艳敏	阎萍	梁贵云
梁梅景	梁雪萌	戚冰洁	戚如标	韩学真	彭明
蓝巨申	蔡国保	谭向东	谭茂山	廖鲁军	鞠洪云

强化企业管理是社会主义现代化建设的需要

(代序言)

强化企业管理，提高企业素质，从而促进经济效益的提高，对于国民经济持续、稳定、协调发展，对于社会主义现代化建设的顺利进行，有着十分重要的意义。

社会主义现代化的实现，有赖于生产力的大幅度提高，有赖于企业管理水平和企业素质的提高。要发展生产力，就要多方面地改变一切与生产发展不相适应的管理方式，更好的运用现代化的管理手段、方法。必须认识到，管理也是生产力，企业管理的强化、完善，对生产力的发展有着至关重要的作用。国民经济整体素质的提高与社会主义现代化建设的关系是不言而喻的，而国民经济整体素质的提高的基础是企业素质的提高。强化企业管理，实现企业管理的现代化，是提高企业素质的重要途径。

社会主义现代化建设的中心任务之一是提高经济效益。经济效益从何而来？实践证明：管理

出效益。强化企业管理，大力推进企业技术进步是改变目前企业经济效益低这一问题的根本途径。通过强化企业管理，可以促使企业转变传统观念，树立起适应有计划商品经济发展要求的新的经营管理思想；同时可以培养造就出一支社会主义企业家队伍和“四有”职工队伍，从而使整个企业的素质得到提高。通过强化企业管理，提高企业管理素质，可以收到投入少、产出多的内涵发展的效果。先进的设备要靠人来操作，一个企业的技术装备水平再高，没有严格的管理制度，没有通过强化基础管理培养造就出来的大批技术人才，没有适合本企业实际的先进管理方法，不可能取得经济效益的增长。目前，一些企业产品质量差，物质消耗高，影响了经济效益的提高，这同企业管理落后有着直接的关系。因此，要想进一步提高经济效益，就必须强化企业管理。

强化企业管理，要在认真总结自己的企业管理经验的基础上，积极推行现代化管理思想、方法和手段，尽快实现企业管理的现代化。企业管理现代化就是要求企业适应现代化生产力发展的客观需要，按照社会主义经济的发展规律，积极应用现代化科学技术成果，包括现代化经营管理的思想、理论和技术，有效地进行管理，创造最佳经济效益。具体地说，企业管理现代化是企业管理思想、组织、人才、方法、手段的现代化，企业管理思想现代化是实现企业管理现代化的先导；企业管理组织现代化是实现企业管理现代化的基

础;企业管理人才现代化是企业现代化的核心;企业管理方法和手段现代化是企业管理现代化的具体体现。企业管理现代化是提高企业经营管理水平的基础,是为提高企业经济效益服务的。要推进企业管理现代化,就要围绕企业的经营目标和发展战略,发挥整体功能,保证经营目标的实现。那些管理现代化起步早、基础好的企业,要在现代化管理方法、手段配套应用的基础上,实现企业管理的整体优化,那些管理现代化起步较晚的企业,可以针对生产经营的薄弱环节,从采用单项现代化管理方法入手,带动整体管理水平的提高,使企业管理向现代化迈进。

在强化企业管理、推进企业管理现代化进程中,应正确处理好借鉴与创新的关系。近年来,许多国外的先进的企业管理理论和方法被介绍到国内,为提高我国企业管理水平起到积极作用,这是应当肯定的,今后各企业还应当继续学习和引进国内外的先进管理经验。但是引进以后要消化,不能照抄照搬。我在1983年国家经委召开的第一次企业管理现代化座谈会上提出了“以我为主,博采众长,融合提炼,自成一家”的方针,经过这些年的实践证明,效果还是不错的。目前我国管理现代化实施效果较好的企业,在管理方法上,大都是在广泛吸收了国外的先进经验的基础上,结合本企业实际,创造性地运用,并形成自己的特色。有些企业还创造出新的管理方法。这些新的管理方法的出现,为国内企业强化管理,提高管理水平,提供

了借鉴。把别人的长处与本企业的经验结合起来,经过提炼变为适合本企业实际的方法,是企业实现管理现代化的必由之路。

社会主义现代化建设事业要求企业强化管理,不断提高管理水平,提高经济效益,这一点已经被越来越多的企业所认识。强化企业管理已逐步成为国家和企业的共同要求。经济管理出版社及时地出版《现代企业管理方法大全》一书,意义是显而易见的。

近些年,介绍企业管理方法的书出版比较多,但还缺少一部资料丰富、收录方法众多、系统全面的大型工具书。《现代企业管理方法大全》的出版正是适应了社会的这一需要。

《现代企业管理方法大全》一书的编著者除学者专家外,还吸收了许多从事实际管理工作的同志,特别是吸收了许多国内企业独创管理方法的负责人参加。使此书具备了全面、系统、实用等特点。这既便于企业吸收国外的先进管理经验,又对企业创造性地运用这些经验,从而形成自己的特色,带来启发,提供借鉴。一部介绍企业管理方法的工具书,如果能在企业强化管理,提高素质,提高经济效益中起到积极作用,就可称得上是一部好书。

袁宝华

编辑说明

一、本书共收现代企业管理方法 102 种，分七篇，按其所属类别分类后，依次排列。对每种管理方法的理论和操作等知识、技巧及实施要求进行系统介绍。

二、本书各篇内容如下：

“综合管理基础管理篇”——收管理方法 16 种。介绍对企业产供销、人财物各领域进行的牵动企业全局的综合管理的方法及为进行各项专业管理奠定基础的管理方法。可以划归为专业管理类的带有综合管理基础管理性质的方法，不收录此篇。

“计划管理与经营决策篇”——收管理方法 17 种。介绍企业计划管理方面的各种方法和科学地进行经营决策的直接或间接方法。

“生产管理篇”——收管理方法 22 种。此篇所含内容较广，除狭义的生产管理外，与生产管理较直接的管理方法，如质量管理、设备管理、技术管理、物资管理等属广义生产管理范畴的管理方法皆收录此篇。

“市场与销售管理篇”——收管理方法 8 种。介绍企业了解、掌握产品市场变化情况、规律的方法及促进产品销售的各种大类方法。

“财务管理与经济核算篇”——收管理方法 12 种。既包括企业财务、成本管理方法，又包括企业经济核算方法及搞好经济核算的一些分析方法。

“劳动人事管理与思想政治工作篇”——收管理方法 16 种。介绍企业劳动管理、人事管理与思想政治工作及职工培训、合理分配等方面的一些方法。

“数量化管理篇”——收管理方法 11 种。从分析管理对象的数量化关系入手，介绍企业管理的一些数学方法。

三、本书对各“管理方法”的介绍内容一般包括该办法的概念、特点、主要内容及实施中应注意的问题等。对一些国内企业独创的管理方法，在介绍中一般加入该方法的“产生与发展”这样一部分内容，旨在启发读者根据本企业实际，创造性地运用各种先进管理方法。

四、对有些经常独立运用，而属于某项管理方法中一部分独立内容的管理方法，本书亦作为

独立方法进行介绍。在其所属管理方法的介绍中对这部分内容只简单提一下。例如“决策树”属“企业决策”中的一种决策方法。但因其经常被独立运用，所以，将“决策树”作为独立方法进行介绍。

五、为全面介绍企业管理方法的发展状况，本书除收录了当今国内外企业近期创造或仍在运用的先进管理方法外，也收录了一些企业管理变革史上发挥过积极作用，在当时确实称得上先进科学的管理方法。

六、为使每一个企业管理方法都能保持独立性、完整性和系统性，同时又尽量减少方法与方法之间及方法内部内容上的交叉重复，本书对交叉重复部分的内容在详略疏密上做了较多剪裁，但仍保留了适当的交叉内容。对从略的内容，读者可参阅其它方法中的相应内容介绍。

作者

目 录

综合管理基础管理篇

1. 经济责任制 3
经济责任制的概念 (3) 经济责任制的产生和发展 (4) 经济责任制的
主要内容 (5) 企业经营责任制 (7) 企业内部
经济责任制 (11) 实行经济责任制的意义、原则及应注意
的问题 (15)
 2. 系统工程..... 20
系统的概念 (20) 系统工程的基本原理 (21) 系统工
程的种类 (23) 系统工程的工作程序和方法 (24) 系统分
析、系统设计、系统的实施与评价 (28) 企业管理系统
(31)
 3. 标准化..... 35
标准化的概念 (35) 标准化的作用 (36) 标准的种类
(38) 标准的分级 (43) 标准化的原理 (45) 企业标准化
(48) 优先数与优先数系 (54) 标准化实施中应注意的几个
问题 (55)
 4. 行为科学..... 58
行为科学的概念 (58) 行为科学的产生与发展 (58) 行为
科学的基本内容 (59) 行为科学的应用及发展趋向 (62)
 5. 满负荷工作法..... 70
满负荷工作法的概念 (70) 满负荷工作法的产生与发展
(71) 满负荷工作法的特点 (72) 满负荷工作法的主要内容
(74) 推行满负荷工作法应注意的问题 (80)
-

6. 规范化工作法.....	82
规范化工作法的概念 (82) 规范化工作法的产生 (82) 规范化工作法的特点 (83) 规范化工作法的主要内容 (85) 岗位规范的制定与实施 (87) 规范化工作法有待完善的问题 (91)	
7. 企业优化管理法.....	92
企业优化管理法的概念 (92) 企业优化管理法的要求 (93) 优化经营决策 (93) 优化技术质量素质 (97) 优化职工素质 (102) 优化经济素质 (105)	
8. 全控管理法	108
全控管理法的概念 (108) 全控管理法的产生 (108) 全控管理法的特点 (109) 全控管理的单项控制法 (111) 全控管理的整体控制法 (113) 推行全控管理法的具体条件和应注意的问题 (115)	
9. 六个优管理法	117
六个优管理法的概念 (117) 六个优管理法的基本原理 (117) 六个优管理法的基本原则 (118) 六个优管理法的主要内容 (119) 六个优管理法的实施 (120) 实施六个优管理法应注意的问题 (123) 六个优管理法的适用范围 (123)	
10. 双星九九管理模式.....	124
双星九九管理模式的概念 (124) 双星九九管理模式的产生 (124) 双星九九管理模式对人的管理方法 (125) 双星九九管理模式对生产经营的管理方法 (131) 双星九九管理模式对人管理和对生产经营管理的结合 (136)	
11. 系统有效管理法.....	140
系统有效管理法的概念 (140) 系统有效管理法的产生 (140) 系统有效管理法的特点 (142) 系统有效管理法的主要内容 (142)	
12. 全方位优化管理法.....	147

全方位优化管理法	的概念 (147)	全方位优化管理法的产生 与发展 (149)	全方位优化管理法的特点 (150)	全方位优 化管理法的主要内容及运转程序 (151)	推行全方位优化管 理法应注意的问题 (152)			
13.	管理效益法		156	管理效益法的概念 (156)	管理效益法的产生与发展 (156)	管理效益法的特点 (157)	管理效益法的主要内容 (158)	推行管理效益法应注意的问题 (165)
14.	模拟市场运行法		167	模拟市场运行法的概念 (167)	模拟市场运行法的产生 (168)	模拟市场运行法的特色 (168)	模拟市场运行法的基本 内容 (169)	模拟市场的综合管理 (174)
15.	三标三效管理法		177	三标三效管理法的概念 (177)	三标三效管理法的产生 (177)	三标三效管理法的特点 (179)	三标三效管理法的基本 内容 (180)	三标三效管理法的基本做法 (182)
16.	连带管理工作法		190	连带管理工作法的概念 (190)	连带管理工作法的产生 (190)	连带管理工作法的内容 (191)	连带管理工作法的特 点 (194)	

计划管理与经营决策篇

17. 全面计划管理	199	全面计划管理的概念	199	全面计划管理的产生与发展	199	全面计划管理的特点与核心	200	全面计划管理的主要内容	202	全面计划管理体制	208	实行全面计划管理的意义、原则及应注意的问题	209
18. 目标管理	212	目标管理的概念	212	目标管理的产生和发展	212	目							

标管理的原理和特点 (214)	目标管理的内容和形式 (215)	目标管理的原则和方法 (217)	目标的实施和成果评价 (221)	目标管理的意义和应注意的问题 (224)
19.	网络计划技术	226		
网络计划技术的概念 (226)	网络计划技术的产生发展及其应用概况 (226)	网络计划技术的特点 (228)	网络图的构成与绘制 (228)	网络图的计算 (234)
网络计划的优化 (241)				
20.	滚动计划	245		
滚动计划的概念 (245)	滚动计划的特点 (245)	滚动计划的应用范围 (247)	滚动计划的编制程序 (248)	滚动计划的编制方法 (250)
企业编制滚动计划应具备的条件 (252)				
21.	物料需求计划法	254		
物料需求计划法的概念 (254)	物料需求计划法的主要内容 (254)			
22.	生产能力的查定与平衡	265		
生产能力的查定与平衡的概念 (265)	生产能力及种类 (266)	生产能力查定的范围及查定、计算 (267)	生产能力的平衡及主要平衡途径 (271)	
23.	企业决策	274		
决策的概念 (274)	决策的意义 (275)	决策的内容 (276)	决策的分类 (277)	决策的程序 (279)
决策的基本原则 (282)	决策方法 (284)	企业进行正确决策的途径 (303)		
24.	决策树	306		
决策树的概念 (306)	决策过程 (307)	多级决策 (309)		
25.	技术经济分析	313		
技术经济分析的概念 (313)	技术经济分析的目的和意义 (313)	技术经济分析的内容和方案 (314)	技术经济分析的基本方法 (316)	投资效果的简单分析方法 (317)
动态分				

析法 (319)	
26. 企业诊断.....	323
企业诊断的概念 (323) 企业诊断的形式 (324) 企业诊断 的种类 (325) 企业诊断的课题和选定原则 (327) 企业诊 断的基本程序和方法 (329) 企业诊断的注意事项 (343)	
27. 可行性研究.....	345
可行性研究的概念 (345) 可行性研究的内容 (346) 可行 性研究的步骤 (347) 可行性研究的基本作法和要求 (349) 需求预测与投资、成本估算 (355)	
28. 计算机辅助管理.....	365
计算机辅助管理的概念 (365) 计算机辅助管理的分类 (365) 计算机辅助管理的单项应用 (366) 计算机辅助企业 管理的应用效果 (370) 计算机辅助企业管理的应用实例 (373) 推行计算机辅助管理应注意的问题 (375)	
29. 管理信息系统.....	377
管理信息系统的概念 (377) 管理信息系统的特征 (378) 管 理信息系统的分类 (378) 管理信息系统的结构 (379) 管 理信息系统的设计原则 (382) 管理信息系统的开发 (383)	
30. 技术预测.....	386
技术预测的概念 (386) 技术预测的基本要素 (387) 技术 预测方法分类 (388) 各类技术预测方法介绍 (390)	
31. 专案管理.....	406
专案管理的概念 (406) 专案管理的运用 (407) 采用专案 管理容易发生的错误 (410) 采用专案管理的基础工作 (411) 专案负责人的选配与部门配合 (411) 专案计划结束 (412)	
32. 无缺点计划.....	413
无缺点计划的概念 (413) 无缺点计划的产生和发展 (414) 无缺点计划的实质与理论依据 (415) 实施无缺点计	

划的一般步骤 (416) 推行无缺点计划应注意的几个问题
(419)

33. 例外管理..... 421

例外管理的概念 (421) 例外管理的作用 (422) 企业领导
实行例外管理的方法 (423) 实行例外管理的条件 (424)

生产管理篇

34. 全面质量管理..... 427

全面质量管理的概念 (427) 全面质量管理的特点 (427) 质
量管理的三个发展阶段 (430) 全面质量管理的基本内容
(433) 质量保证体系及其运行方法 (442) 质量管理小组及
其活动程序 (449) 商业企业全面质量管理 (450)

35. 产品质量统计控制方法..... 463

产品质量统计控制方法的概念 (463) 产品质量统计控制方
法的作用 (464) 产品质量统计控制方法中的数据 (465) 几
个重要的统计特征数 (466) 产品质量统计控制常用的几种
方法 (468)

36. 可靠性管理技术..... 484

可靠性的概念及其在质量管理方面的意义 (484) 可靠性的
特征量 (486) 系统可靠度的计算与分配 (489) 可靠性设
计的原理与方法 (493) 可靠性数据的收集和分析 (496)

37. 工序质量管理..... 499

工序质量管理的概念 (499) 工序能力调查 (499) 工序质
量控制 (504) 工序质量保证体系的建立 (507)

38. 全面设备管理..... 511

全面设备管理的概念 (511) 全面设备管理的产生与发展
(511) 全面设备管理的主要内容和任务 (512) 全面设备管
理的特点 (513) 设备的选择与评价 (516) 设备使用过程
的全面管理 (520) 设备的更新与改造 (530)