

现代管理方法教程

● 郝丽萍



● 天津大学出版社

xiandai guanli fangfa jiaocheng

现代管理方法教程

郝丽萍

天津大学出版社

内 容 提 要

本书从理论到实际,系统地介绍了各种现代管理方法和技术,包括:预测方法和技术,决策方法和技术,计划方法和技术,生产组织管理方法和技术,成本效益分析方法,其它管理方法(ABC管理法、优选法、库存控制技术、管理信息系统)。在阐述各类管理方法基本原理的基础上,偏重于管理方法的实际应用,对各类方法都设置了许多综合性案例分析。通俗易懂,深入浅出,定量分析与定性分析相结合,以定量分析为主,实用性强,具有一定的参考价值和指导作用。本书主要作为工商管理硕士研究生(MBA)使用的教材,也可作为大专院校师生、经济管理干部及管理专业的自学人员学习参考。

(津)新登字 012 号

现代管理方法教程

郝丽萍

*

天津大学出版社出版

(天津大学内)

天津市宝坻县第四印刷厂印刷

新华书店天津发行所发行

*

开本: 850×1168 毫米 1/32 印张: $10\frac{1}{8}$ 字数: 254 千字

1993 年 12 月第一版 1993 年 12 月第一次印刷

印数: 1-3100

ISBN 7-5618-0591-8

F·54 定价: 9.80 元

前 言

任何一门学科的发展，都必然以其方法和技术体系的完善为依托。理论源于实践，反过来又指导实践。理论和实践的联系桥梁就是依附于理论的方法和技术体系。理论体系与一定的方法和技术体系总是紧密相联的，不可分割的。管理学也是这样。从管理思想发展史上我们可以清楚地看到，每一种有生命力的管理理论都有其相对应的管理方法和技术。一部管理方法的发展史就是一部管理学理论发展史的反映。在科学管理出现之前，是经验管理的时代，使用的管理方法是传统方法；在科学管理出现之后，管理从一门艺术发展成为一门艺术与科学的结合学科，管理学更具有科学性，随之而来的是大量的现代管理方法不断涌现。这些方法在现代管理中的计划、组织、领导、决策、控制、创新等方面，都能得到广泛的应用，起到重要的作用。

另外，工商管理硕士研究生（MBA）大多来自实际工作部门，从事过多年的企业领导或实际管理方面的工作，有比较丰富的实际管理工作经验。如果他们在攻读 MBA 期间，能够系统地学习和掌握各种现代管理方法，并且灵活地运用和指导实际工作，那么就会使实际管理工作更具科学化、现代化，使管理效果更好。

本书正是基于上述几方面的考虑而编写的。

现代管理方法种类很多，内容也很丰富。由于教学时数和篇幅的限制，难以把所有的管理方法都囊括进来。为此，在参考了大量文献和进行实际调查之后，本书介绍的是最常用、最有代表性和实用价值的管理方法。

本书以各种现代管理方法的实际应用为主。为了突出实用性，对管理方法中不可避免地用到的许多数学知识，尽可能地予以了简化。为了加深对方法的理解，多数方法都有举例说明。并

且在每章的最后都有一些实用性较强、具有参考价值的综合性案例分析。

读者在学习各种方法时，要注意掌握每一种方法在解决实际问题中的各种思路。书中的案例分析只是提供了解决某一方面问题的一种思路。但愿它能给读者以启发，从中进行更广泛、更深层次的思考，达到拓展思路、举一反三、触类旁通的效果。

在本书编写过程中，得到了天津大学技术经济与系统工程系徐大图主任、尹贻林常务副主任等有关领导的大力支持，在此，一并致以诚挚的谢意。

由于编写时间仓促，加之编者水平有限，不足之处在所难免，敬请读者批评指正。

编 者

一九九三年八月于天津大学

目 录

第一章 管理方法概述	(1)
第一节 管理方法分类	(1)
一、按层次分类	(1)
二、按时间分类	(1)
三、按信息沟通的特点分类	(2)
四、按信息分析的方式分类	(2)
五、按决策的方式分类	(2)
第二节 传统管理方法	(3)
一、行政方法	(3)
二、法律方法	(4)
三、经济方法	(5)
四、宣传教育方法	(7)
五、咨询顾问方法	(8)
第三节 现代管理方法	(9)
一、社会学、心理学管理方法	(10)
二、系统工程方法	(10)
三、战略管理方法	(13)
四、横断科学方法	(14)
第二章 预测方法和技术	(17)
第一节 预测的一般理论	(17)
一、预测的概念	(17)
二、预测的基本步骤	(18)
三、预测方法	(18)
第二节 德尔菲预测法	(19)
一、德尔菲预测法的概念	(19)

二、德尔菲预测法的具体步骤	(19)
三、预测结果处理方法	(20)
四、德尔菲预测法的特点	(22)
第三节 趋势外推法	(23)
一、简单平均法	(23)
二、移动平均法	(23)
三、加权移动平均法	(24)
四、指数平滑法	(25)
五、季节变动分析法	(26)
六、线性趋势法	(27)
七、非线性趋势法	(29)
第四节 因果关系预测法	(31)
一、回归分析法	(31)
二、经济计量模型法	(36)
三、市场需求弹性系数法	(37)
四、投入产出法	(38)
第五节 其它预测方法	(42)
一、马尔科夫链预测法	(42)
二、模糊预测方法	(44)
三、系统动力学预测方法	(52)
第六节 案例	(53)
 第三章 决策方法和技术	 (77)
第一节 决策的一般理论	(77)
一、决策的概念	(77)
二、决策的基本步骤	(78)
三、决策的基本方法	(79)
第二节 智囊技术法	(80)

一、头脑风暴法	(80)
二、对演法	(80)
三、使用智囊技术法应注意的几个问题	(81)
第三节 风险型决策方法	(81)
一、决策树方法	(81)
二、贝叶斯方法	(84)
三、效用值准则方法	(88)
第四节 不确定型决策方法	(93)
一、悲观法	(93)
二、乐观法	(94)
三、乐观系数法	(94)
四、最小后悔值法	(95)
五、等可能性方法	(97)
第五节 多目标决策方法	(98)
一、概述	(98)
二、AHP 方法	(98)
三、DEA 方法	(103)
第六节 案例	(113)
第四章 计划方法和技术	(131)
第一节 网络计划技术	(131)
一、概述	(131)
二、基本原理	(132)
三、网络计划技术的应用	(142)
第二节 线性规划	(147)
一、概述	(147)
二、基本原理	(148)
三、线性规划的应用	(156)

第三节 滚动计划法	(157)
一、概述	(157)
二、滚动计划的编制方法	(158)
三、滚动计划的应用	(159)
第四节 案例	(161)
第五章 生产组织管理方法和技术	(176)
第一节 目标管理	(176)
一、目标管理概述	(176)
二、目标管理的内容与方法	(177)
三、实施目标管理的步骤	(184)
第二节 看板管理	(184)
一、看板管理概述	(184)
二、看板的运行方式	(186)
三、看板的应用	(188)
四、看板管理的实质及与传统管理的区别	(189)
第三节 目视管理	(190)
一、目视管理概述	(190)
二、目视管理系统	(192)
第四节 成组技术	(195)
一、成组技术概述	(195)
二、零件分组方法	(197)
三、成组技术的应用	(205)
第五节 工业工程	(206)
一、概述	(206)
二、作业方法研究	(207)
第六节 案例	(211)

第六章 成本效益分析方法	(228)
第一节 本量利分析	(228)
一、概述	(228)
二、本量利分析的基本模型	(230)
三、因素分析模型	(233)
四、本量利分析的应用	(235)
第二节 价值工程	(239)
一、概述	(239)
二、价值工程的程序及具体方法	(243)
第三节 技术经济分析法	(255)
一、投资回收期法	(255)
二、净现值法	(256)
三、内部收益率法	(258)
第四节 案例	(260)
第七章 其它管理方法	(270)
第一节 ABC 管理法	(270)
一、概述	(270)
二、ABC 管理法的工作程序	(270)
第二节 优选法	(274)
一、概述	(274)
二、单因素优选法	(274)
三、多因素优选法	(279)
第三节 库存控制技术	(287)
一、库存控制概述	(287)
二、库存控制的方法	(287)
第四节 管理信息系统	(294)
一、什么是管理信息系统	(294)

二、管理信息系统的结构	(296)
三、管理信息系统的建立	(298)
第五节 案例	(301)
主要参考书目	(313)

第一章 管理方法概述

第一节 管理方法分类

管理方法是指各种能够实现管理职能，达到管理目标，确保管理活动顺利进行的手段、途径、措施的总和。它是管理活动中主体作用于客体的桥梁。管理方法有很多种，根据不同的标准和角度，可以对管理方法做出不同的分类。

一、按层次分类

这是一种从宏观总体上分类的方法，其分类依据是普遍性和概括性程度。按此分类方法，管理方法可分为哲学方法、一般方法和具体方法三大类。

哲学方法是最高层的方法，是管理思想的总汇，对其他管理方法具有宏观的指导作用。这类方法不是本书的研究对象。一般方法是从分析思维的方式上对具体方法进行指导，而只有具体方法才直接作用于管理活动的客体。本书将重点探讨管理的具体方法。由于一般方法对具体方法有指导作用，所以将在本章对一般方法加以介绍。

二、按时间分类

按照管理方法应用的时序先后，可以分为传统管理方法和现

代管理方法。传统与现代的划分是以科学管理的出现为依据的。传统管理方法包括行政、法律、经济、咨询和宣传教育等方法。现代管理方法是随着多门学科不断发展而形成的，是一类多学科综合的方法。其所涉及的学科包括社会学、心理学、未来学等社会科学及其数学等自然科学。

三、按信息沟通的特点分类

管理活动是通过信息流通来达到其目的的。按照信息沟通的特点分类是一种重要的分类法。按照这种分类法，管理方法可分为三大类。

1. 权威性沟通管理方法。即以强制性权威进行管理的方法，主要有行政方法和法律方法。

2. 利益沟通管理方法。即使信息接受者的利益与他们的行动结果结合起来，使他们能够自觉地按照信息指令行动的方法。这类方法主要有经济方法和咨询顾问方法。

3. 精神沟通管理方法。即通过信息的内容启发信息接受者的觉悟，使受讯人自觉地按发讯人的意愿行动的管理方法。宣传教育方法就属于这一类。

四、按信息分析的方式分类

按照这种分类法，可将管理方法分为定性分析方法和定量分析方法两大类。

五、按决策的方式分类

这种分类法是按照主体的特点对管理方法进行分类，可分为专制的方法、民主的方法、民主集中的方法。

第二节 传统管理方法

传统管理方法是最古老的，也是应用最广泛的管理方法。这类方法虽然古老，但是并非落后，以致于我们现在仍然在广泛地使用，并且在使用 的过程中，不断地使这类方法得到完善和发展。我们之所以称其为传统管理方法，是为了与一些新出现的现代管理方法相区别。

一、行政方法

(一) 行政方法的概念

行政方法是指依靠行政机构和领导者的权力，通过强制性的行政命令直接对管理对象发生影响，按照行政系统来管理的方法。

(二) 行政方法的特点

1. 权威性。这是行政方法有效的保证。
2. 强制性。行政命令下达后就必须执行。
3. 阶级性。每一个社会的管理机构都是为特定的阶级服务的，由这些管理机构所下达的行政命令必然都打上阶级的烙印。
4. 时效性。行政方法在实施的具体方式上因对象、目的、时间变化而变化，它往往只对某一特定的时间和对象有约束作用。
5. 无偿性。对行政命令的执行是没有报酬的。
6. 具体性。指行政命令发布的对象和内容都是具体的。
7. 保密性。行政命令在实施中往往被限制在某一阶段和某种范围内，为了某种需要而限制信息外流。
8. 垂直性。行政命令执行的原则是下级服从上级，信息垂直传递。

（三）行政方法的利弊

1. 优点。行政方法最基本的优点是使管理系统集中统一。由于强有力的行政领导，使管理的计划、组织、指挥、协调与控制等职能有效地发挥作用。这种方法应用灵活，能具体问题具体分析，且能解决例外性问题。

2. 缺点。管理效果受领导水平的影响；由于集中管理，不利于发挥子系统的积极性；由于行政方法垂直性的特点，使子系统之间横向沟通少；行政命令是一级一级地传递的，很容易造成传递迟缓，甚至信息失真。

（四）运用行政方法的基本原则

1. 集中管理原则。各种权力集中在最高领导层，要树立最高领导的威信，对子系统实行统一领导，避免多头指挥。

2. 跨度原则。适当确定一个主管所能够直接、有效地指挥下属的数目，即适当确定管理跨度。

3. 层级原则。行政方法要集中领导、分级管理。应适当确定管理的层级，以便最有效地发挥管理职能。在确定管理的层级时，要注意管理层级与管理跨度之间的反比例变化关系。

4. 权责一致原则。从最高领导，到每一层级，直至每一个人，都应有其明确的目标和责任，要根据责任大小，授予相应的权力。

二、法律方法

（一）法律方法的概念

法律方法就是常说的“法治”，即法律的制订和实施。但作为管理的一种手段，法律方法具有更广泛的含义。它是国家的各级机构以及各个管理系统通过制订和实施各种法律条文和类似法律性质的社会规范，来达到管理目的的一种方法。

（二）法律方法的特点

1. 利益性。法律及类似法律的各种规范的制订是为制订者的利益服务的。

2. 强制性。这里的强制性比行政方法更强。

3. 概括性。法律方法适用的对象是抽象的，不是具体的、特定的人，而是某一类违犯了某种行为规范的人。

4. 规范性。法律规范规定人们应该做什么，不应该做什么，对人们的行为有指导作用。

5. 稳定性。法律规范一经制订，就具有一定的稳定性，不能随意改变。

6. 可预见性。指人们可以根据法律规范，事前预见行为的合法性以及行为的后果。

（三）法律方法的利弊

1. 优点。根据法律方法的概括性和规范性特点，法律方法更适合于处理具有共性的一般问题；又由于其稳定性和可预见性的特点，使得管理体系具有一定的稳定性，信息沟通渠道畅通，能自动有效地运转。

2. 缺点。法律方法缺乏灵活性，不便于及时有效地处理特殊问题；如果法律规范的制订偏离了客观规律，将会妨碍管理系统的正常运转。

（四）法律方法的实施

法律方法的正常实施，是通过立法、司法、仲裁、行政及宣传教育手段来实现的。

三、经济方法

（一）经济方法的概念

经济方法是指按客观经济规律的要求，运用各种经济手段进

行管理的一种方法。所谓运用经济手段，就是把物质利益同工作绩效联系起来。

（二）经济方法的特点

1. 利益性。这是经济方法最根本的特征。
2. 多样性。对不同部门、不同地区，在不同时间要区别对待。这与法律方法不同。
3. 技术性。指运用经济方法，需制订各种指标，因此必然涉及到广泛的技术知识。
4. 关联制约性。经济方法的实施要受到外界经济环境的影响。
5. 间接调节性。经济方法是通过物质利益来间接调节系统中个体的行为。
6. 公开性。指经济指标完成程度与物质利益之间的关系公开化，以利于调动积极性。
7. 公平性。对各项工作的完成程度与经济利益的获得之间要公平。

（三）经济方法的利弊

1. 优点。物质利益与工作绩效挂钩，能有力地调动各级子系统的积极性和主动性；有利于分权管理，使责、权、利相结合。
2. 缺点。经济方法的作用虽然有效，但不是万能的。这种方法不适用于非赢利组织，在意识形态领域容易出现副作用。

（四）经济方法的应用

1. 经济方法的应用手段。经济方法的应用手段通常包括：价格、税收、信贷、利润、工资、奖金、津贴、罚款、定额、经济合同、各种责任制等。
2. 经济方法的应用条件。根据经济方法的特点，经济方法的应用，要求有一定的管理基础，并且与其他方法配合使用。