

科学的管理方法是对企业进行有效控制、使企业步入良性循环的保证

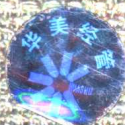
管理方法

Management Tools

《国际版》



经营决策与战略 · 基础管理方法



华书-美通(HAM)国际管理研究室 主编
新疆科技卫生出版社(W)
XINJIANG SCIENCE AND TECHNOLOGY & SANITATION PRESS(W)

管理方法

经营决策与战略·基础管理方法

 华书 - 美通(HAM)国际管理研究室 主编

总指导 (香港)陈阳生

新疆科技卫生出版社 (W)
XINJIANG SCIENCE AND TECHNOLOGY & SANITATION PRESS (W)

图书在版编目(CIP)数据

管理方法/华书-美通(HAM)国际管理研究室编. - 乌鲁木齐:
新疆科技卫生出版社(W), 2000. 9

ISBN 7-5372-2579-6

I. 管… II. 华… III. 管理-方法 IV. C931.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2000)第 51180 号

责任编辑 郝维洲

封面设计 奋成 占营

管 理 方 法

华书-美通(HAM)国际管理研究室 编

* * *

新疆科技卫生出版社(W)出版发行

(乌鲁木齐市龙泉街 66 号 邮编 830001)

郑州文华印刷厂印刷

* * *

787×1092 毫米 16 开本 98 印张 2200 千字

2000 年 10 月第 1 版 2000 年 10 月第 1 次印刷

ISBN 7-5372-2579-6/C·4

印数:1-2000 定价:158.00 元(全套 4 册)

前 言

科学的管理方法是对企业进行有效控制，使企业步入良性循环的保证。本书为走向二十一世纪的中国职业经理人提供国内外成功企业的数百种科学管理方法。

建立既符合经济规律，又符合人性的管理方式，应用现代的科学管理方法，实行企业管理现代化，是我国企业建立现代企业制度，深化企业内部改革，提高企业竞争能力，创造最佳企业，实现企业稳步、快速发展必须迫切解决的问题。

为适应这一迫切需要，我们邀请了十几名经济管理专家，参照国内外众多知名企业的先进管理方法，编辑了这套《管理方法》。

特别是对于我国现阶段刚刚发展起来的民营企业，过去一直是采取家族式管理，随着企业的发展壮大，企业的管理决策更需要科学化。这一套《管理方法》对于这些企业管理者来说可谓是雪中送炭。

回观近几年来，我国的一些比较大的民营企业。象三株，巨人，南德，爱多等纷纷衰落。其主要原因就是管理决策上比较盲目，缺乏科学的管理决策方法。

本书融汇了当代企业管理理论和企业家实践的精华，既有企业管理理论的研究成果，又有企业管理成功经验的总结，更有九十年代先进管理方法的介绍。

全书按基础管理方法和不同管理子系统的管理方法，分门别类编排，便于管理者使用时随时查阅和参考。是企业健全管理基础工作和提高管理水平的应用方法指南。本书共分为四册：《经营决策与战略管理方法·基础管理方法》，《营销管理方法·生产与质量·业务管理方法·事务管理方法》，《人事与组织管理方法·企业管理科学·科技与产品开发管理方法》，《财务管理方法·企业管理信息系统·企业咨询诊断·CI策划·公共关系管理方法》。

吸取国外的先进的管理方法，结合中国自己企业的特点，使我们的企业步入良性快速稳步的发展阶段。愿这套书，为培养出我国的世界级大企业集团尽一份力。

（香港）陈阳生
香港龙兴公司高级管理顾问师

《管理方法》编委会

主 编：  华书 - 美通 (HAM) 国际管理研究室

主 指 导：(香港) 陈阳生

执行主编：张作华 罗锐韧 张 鹏

编 委：

周春彦	袁乐乐	王 超	张海燕	谷振红
沈鸯样	刘淑丽	卫荃胜	王晓辉	毛永利
宁 勇	石 坚	刘 红	刘 震	吕 兵
吕秀芹	任 静	齐德刚	李 冰	李东萍
李瑞华	邢涛军	张子盈	宋珏辉	吴 镛
汪福建	金 宁	周丹洁	罗 红	杨 秀
郑春山	赵 悦	胡陆军	常润滋	黄 梅
黄 岚	黄 笠	黄古庆	虞榴花	韩亚军
彭亚楠				

目 录

第一篇 经营决策方法

□复杂生产条件下的盈亏决策法	(3)
□层次分析法	(4)
□等可能性决策法	(8)
□多级决策法	(10)
□多目标规划法	(12)
□多目标决策法	(16)
□风险型决策法	(19)
□复杂生产条件下的盈亏决策法	(22)
□后悔值决策法	(24)
□季节变动预测法	(25)
□简单时间序列平滑法	(36)
□乐观决策法	(38)
□乐观系数决策法	(40)
□确定型决策法	(41)
□完全成本法与变动成本法	(44)
□效用分析决策法	(50)
□悲观决策法	(53)
□竞争型决策法	(55)
□穆迪次序图法	(57)
□快速决策分析法	(62)
□领导方式自我鉴定问卷与领导行为简易问卷练习法	(67)

第二篇 战略管理方法

□战略管理过程法	(73)
□战略问题抽象过程法	(79)

□战略问题关键图法	(81)
□关键因素分析法	(83)
□标准化决策过程法	(88)
□不同类型决策过程法	(101)
□行业结构分析法	(116)
□行业竞争强度分析法	(118)
□产品寿命周期战略分析法	(128)
□竞争者分析法	(131)
□通用的竞争战略方法	(137)
□成本领先战略方法	(139)
□别具一格战略方法	(142)
□集中一点战略方法	(148)
□摆脱战略困境方法	(149)
□新兴行业竞争战略方法	(151)
□成熟行业竞争战略方法	(153)
□衰退行业竞争战略方法	(160)
□高密度竞争战略方法	(170)
□位次竞争战略方法	(172)
□后发企业竞争战略方法	(176)
□进攻战略方法	(179)
□防御战略方法	(188)
□PPM 管理法	(201)
□ADL 公司战略矩阵法	(212)
□小而专、小而精战略法	(213)
□钻空隙战略法	(214)
□经营特色战略法	(215)
□联合竞争战略法	(216)
□承包经营战略法	(216)
□企业对竞争变价的对策法	(217)
□企业分散战略法	(221)
□企业合并战略法	(224)
□企业竞争能力统计分析法	(226)
□企业集团化战略法	(229)
□企业联合经营战略法	(231)

第三篇 基础管理方法

□威尼斯兵工厂管理法	(237)
□泰罗管理法	(237)
□法约尔管理法	(241)
□韦伯行政组织体系管理法	(243)
□巴纳德自觉协作活动管理法	(244)
□雨果·孟斯特伯格管理法	(245)
□梅约管理法	(245)
□运筹学管理法	(247)
□系统分析管理法	(247)
□决策科学化管理法	(248)
□社会合作系统学派管理法	(248)
□经验或案例学派管理法	(249)
□社会技术系统学派管理法	(250)
□人际关系行为学派管理法	(250)
□群体行为学派管理法	(251)
□决策理论学派管理法	(251)
□沟通(信息)中心学派管理法	(252)
□系统管理法	(252)
□权变管理法	(253)
□运筹学计划方法	(254)
□滚动式计划方法	(255)
□计划—规划—预算方法	(256)
□限定因素管理法	(256)
□许诺管理法	(257)
□灵活性管理法	(257)
□改变航道管理法	(258)
□组织目标等级层次法	(259)
□目标管理法	(262)
□行业组织分析法	(265)
□竞争对手分析法	(266)
□总成本领先战略法	(267)
□差别化战略法	(267)
□专一化战略法	(268)

□战略制定法	(268)
□技术预测法	(272)
□时序预测方法	(273)
□因果预测方法	(274)
□定性预测方法	(278)
□西蒙决策法	(280)
□程序化决策法和非程序化决策法	(281)
□头脑风暴法	(283)
□决策树法	(283)
□现值分析法	(285)
□直线型组织结构法	(287)
□职能型组织结构法	(287)
□直线参谋型组织结构法	(288)
□直线职能参谋型组织结构法	(289)
□事业部制组织结构法	(289)
□矩阵型组织结构法	(290)
□多维立体型组织结构法	(291)
□扁平结构法与直式结构法	(291)
□格拉丘纳斯的上下级关系理论法	(292)
□管理宽度法	(294)
□安东尼结构法	(296)
□直线职权法	(297)
□参谋职权法	(298)
□职能职权法	(298)
□直线与参谋相互关系法	(299)
□委员会法	(303)
□主管人才储备图法	(305)
□人才比较法	(308)
□职位要素法	(308)
□判断时距法	(309)
□孔茨判断法	(309)
□内升制法	(311)
□外求制法	(312)
□评审中心法	(313)
□主管人员个人素质考评法	(314)
□主管人员管理效果考评法	(314)
□主管人员标准考评法	(315)

□主管人员考评方法	(316)
□培训主管人员方法	(319)
□正式沟通法	(321)
□非正式沟通法	(324)
□沟通联络法	(326)
□上下级沟通关系法	(327)
□经济人假设法	(329)
□社会人假设法	(330)
□自我实现的人假设法	(330)
□复杂人假设法	(331)
□一般需求法	(332)
□马斯洛需求法	(332)
□赫茨伯格双因素法	(334)
□期望理论法	(335)
□公平理论法	(335)
□波特—劳勒模式法	(336)
□激励需求理论法	(337)
□性格理论法	(337)
□行为方式理论法	(339)
□领导者权变(或情境)理论法	(344)
□巴斯领导理论法	(346)
□傅伊德领导理论法	(346)
□豪斯领导理论法	(347)
□管理信息系统法	(347)
□现场控制法	(349)
□反馈控制法	(349)
□前馈控制法	(350)
□间接控制法	(353)
□直接控制法	(354)
□反映计划要求原理方法	(354)
□组织适宜性原理方法	(355)
□控制关键点原理方法	(355)
□控制趋势原理方法	(356)
□例外原理方法	(356)
□直接控制原理方法	(357)
□零基预算法	(358)
□项目预算法	(360)

□视察非预算控制法	(363)
□报告非预算控制法	(364)
□比率分析非预算控制法	(365)
□盈亏分析非预算控制法	(369)
□程序控制法	(371)
□损益控制法	(373)
□投资报酬率控制法	(376)
□管理审核与经营审核法	(378)
□ABC 分析法	(380)
□ABC 时间管理法	(384)
□三标三效管理法	(391)
□“8341”管理法	(399)
□CV 管理法	(404)
□管理流程图法	(409)
□管理系统模拟法	(410)
□任务书管理法	(415)
□三维结构管理法	(419)
□三元动态平衡法	(424)

第一篇

经营决策方法

《管理方法》

复杂生产条件下的盈亏决策法

复杂生产条件下的盈亏决策是指多产品的盈亏决策。它是企业在生产多种产品的复杂情况下的利用盈亏分析进行决策的方法。

通常的盈亏分析是针对一个产品的简单生产情况。但对大多数企业来说,是生产多种产品的。此时盈亏平衡分析就要根据不同的情况进行。

个别计算法 按产品分别计算 如果生产两种产品,其生产基本上是封闭的、独立的,车间范围的费用可以分开,企业的固定成本也可以按一定的比例分开,这时仍可按单一产品的盈亏平衡分析方法进行分析。

例如,在分别计算了各产品销售额盈亏平衡点后,若企业各产品能同时达到该平衡点,则这两个平衡点就是企业盈亏平衡点。但在实际工作中,各产品不可能按比例同时达到保本点,有的可能超过平衡点取得盈利,有的可能达不到平衡点,形成亏损。此时就应将各产品的盈余或亏损的销售额乘以各自利润率,然后相加,其和等于零时,企业正好盈亏平衡。

如有 A、B 两产品,其平衡点销售额分别为 35、30(万元),利润率分别为 0.3、0.25,若实际销售额分别为 50、12(万元),则:

$$(50 - 35) \times 0.3 + (12 - 30) \times 0.25 = 0$$

这说明 50、12 为一组使企业达到盈亏平衡的平衡点。从这里可以看出,当某产品的销售额上升或下降时,企业的盈亏平衡点也将发生变化。

个别法 当固定成本不易分开时,企业生产多种产品的盈亏平衡可用个别法进行分析。

个别法的基本思想是,将企业的产品排序,依次用单个产品的边际利润(未扣减固定成本的毛利润,又称毛利贡献)去冲减固定费。当在某产品的某个销售额外的边际利润正好冲减掉全部固定费用时,则前面各产品的销售额的累加,即构成企业盈亏平衡的销售额。

例如,某企业生产 A、B、C、D 四种产品,其销售额、利润、固定费用等项指标如下表:

产品	销售额	边际利润率(%)	边际利润	企业固定费用	企业盈利
A	1000	20	200	800	-600
B	1800	25	450		-150
C	600	30	180		30
D	600	40	240		270

由表可以看出,按 ABCD 去冲减固定费用,到 C 产品企业出现利润,达到企业盈亏平衡时,C 的必要销售额为:

$$[\text{固定费用} - (\text{A} + \text{B}) \text{的边际利润}] / \text{C 的边际利润率} = [800 - 650] / 0.3 = 500 (\text{万元})$$

故该企业的盈亏平衡销售额为

$$1000 + 1800 + 500 = 3300 \text{ (万元)}$$

因各产品的边际利润率不同,如上方法计算企业盈亏平衡点时,按产品的不同排序,比如按 BCAD 的顺序去减固定费用,求得的平衡点是不同的。

平均法 这种方法是根据预计销售总额、边际利润总额及平均边际利润率,然后计算盈亏平衡销售额。其计算如下:

- (1) 预计销售总额 = 各产品预计销售额之和
- (2) 边际利润总额 = 各产品边际利润之和
- (3) 平均边际利润率 = 边际利润总额 / 预计销售总额
- (4) 盈亏平衡销售额 = 固定成本总额 / 平均边际利润率

例如,某企业生产 A、B、C 三种产品,计划期内固定成本为 100 万元,其销售额与边际利润如下:

	A	B	C	合计
销售额	200	320	300	820
边际利润	60	80	60	200
边际利润率	0.3	0.25	0.2	0.24

计算可得:

$$\text{平均边际利润率} = 200 / 820 = 0.24$$

$$\text{盈亏平衡销售额} = 100 / 0.24 = 417 \text{ (万元)}$$

由于计算平均利润的方法可以有多种,所以在固定费用不能分摊时,计算多产品的盈亏平衡点,还有其他一些方法,如基准法,这里不再介绍。

(胥和平)

层次分析法

层次分析法是美国数学家萨蒂(T. L. Saaty)1980 年首倡的一种简易、实用的决策方法。该方法通过整理和综合人们的主观判断,将定量分析与定性分析结合起来,比较有效地应用于那些难以完全用定量方法解决的课题。

基本原理 层次分析法根据问题的性质和要达到的总目标,将问题分解为不同的组成因素,并按照因素间的相互关联影响以及隶属关系将因素按不同层次聚集组合,形成一个多层次的分析结构模型,从而最终使问题归结为最低层(供决策的方案、措施等)相对于最高层(总目标)的相对重要权值的确定或相对优劣次序的排定。

主要内容与基本步骤

建立层次结构模型 将问题中包含的因素划分为不同层次,如目标层、准则层、指标层、方案层、措施层等,用框图形式说明层次的递阶结构与因素的从属关系。

构造判断矩阵 判断矩阵表示针对上一层次某因素,本层次与其有关因素的相对重要性的比较。若 A 层次的上一层次 P 的因素 P_k 与 A 层次中的 $A_1, A_2, \dots, A_n$ 有联系,则判断矩阵形式如下:

P_k	A_1	A_2	$\dots$	A_n
A_1	a_{11}	a_{12}	$\dots$	a_{1n}
A_2	a_{21}	a_{22}	$\dots$	a_{2n}
$\dots$	$\dots$	$\dots$	$\dots$	$\dots$
A_n	a_{n1}	a_{n2}	$\dots$	a_{nn}

判断矩阵的元素 a_{ij} 采用 1~9 标度方法,该方法的含义见表 1.1。

表 1.1 判断矩阵元素的标度及其含义

标度	含 义
1	表示两个因素相比,具有同样重要性
3	表示两个因素相比,一个因素比另一个因素稍微重要
5	表示两个因素相比,一个因素比另一个因素明显重要
7	表示两个因素相比,一个因素比另一个因素强烈重要
9	表示两个因素相比,一个因素比另一个因素极端重要
2,4,6,8	上述两相邻判断的中值
倒数	因素 i 与 j 比较得判断 b_{ij} ,则因素 j 与 i 比较的判断 $b_{ji} = 1/b_{ij}$

层次单排序及其一致性检验 相应于判断矩阵最大特征根 $\lambda_{\max}$ 的特征向量,经归一化(使向量中各元素之和等于 1)后记为 W_0 W 的元素为同一层次因素对于上一层次某因素相对重要性的排序权值,这一过程称为层次单排序。

进行层次单排序一致性检验,要计算一致性指标

$$CI = \frac{\lambda_{\max} - n}{n - 1}$$

而平均随机一致性指标 RI 的值在表 1.2 给出。

表 1.2 平均随机一致性指标 RI 的值

n	1	2	3	4	5	6	7	8	9
RI	0.00	0.00	0.58	0.90	1.12	1.24	1.32	1.41	1.45

当随机一致性比率

$$CR = \frac{CI}{RI} < 0.10$$

时,认为层次单排序的结果有满意的一致性,否则需要调整判断矩阵的元素取值。

层次总排序 计算同一层次所有因素对于最高层(总目标)相对重要性的权值,称为层次总排序。这一过程是最高层次到最低层次逐层进行的。若上一层次 A 包含 m 个因素 $A_1, A_2, \dots, A_m$, 下一层次 B 包含 n 个因素 $B_1, B_2, \dots, B_n$, 它们对于因素 A_j 的层次单排序权值分别为 $b_{1j}, b_{2j}, \dots, b_{nj}$ (当 B_k 与 A_j 无联系时, $b_{kj} = 0$), 则 B 层次总排序权值由表 1.3 给出。

层次总排序的一致性检验 这一步骤也是从高到低逐层进行的。如果 B 层次某些因素对于 A_j 的单排序一致性指标为 CI_j , 相应的平均随机一致性指标为 RI_j , 则 B 层次总排序随机一致性比率为

$$CR = \frac{\sum_{j=1}^m a_j CI_j}{\sum_{j=1}^m a_j RI_j}$$

当 $CR < 0.10$ 时,层次总排序具有满意的一致性,否则需要重新调整判断矩阵的元素取值。

表 1.3 B 层次总排序权值算法

层 次 A \ B	层 次 A				B 层次总排序权值 W_i
	A_1	A_2	$\dots$	A_m	
	a_1	a_2	$\dots$	a_m	
B_1	b_{11}	b_{12}	$\dots$	b_{1m}	$\sum_{j=1}^m a_j b_{1j}$
B_2	b_{21}	b_{22}	$\dots$	b_{2m}	$\sum_{j=1}^m a_j b_{2j}$
$\dots$	$\dots$	$\dots$	$\dots$	$\dots$	$\dots$
B_n	b_{n1}	b_{n2}	$\dots$	b_{nm}	$\sum_{j=1}^m a_j b_{nj}$

主要应用领域 层次分析法自 1982 年介绍到我国以来,主要应用于市场预测、新技术