

安徽叉车集团公司

实时有效管理法 (REM)

为了把握住机遇,有效地处理好经营与市场、生产与经营、管理与效益之间的关系,使得企业内部的经营管理能快节奏、高效率、低消耗地运行,不断培养新的经济增长点,牢牢地掌握市场竞争的主动权。安徽叉车集团公司的管理者长期对生产经营全过程的人、产品、工作流程、制造技术、时间等企业主要资源进行跟踪管理、数据采集、系统分析和反复研究,引进和消化了国内外制造业先进的管理技术和管理思想,运用电子计算机辅助管理这一现代化手段,对上述资源最大限度地利用和集成,并加以归纳和提炼,科学地总结出了一条使企业经济运行快节奏、高效率、低消耗的有效途径——“实时有效管理法”,并将其运用到自身生产经营实践之中,收到了良好的效果。

该企业在连续 28 年无亏损的同时,自 1991 年起,连续 6 年里企业的工业总产值、叉车生产量、销售收入、利润总额、利税总额、出口量、创汇等主要经济技术指标都在全国同行业位居第一。1996 年该企业的工业总产值(1990 年不变价)、叉车生产量、叉车销售量、销售收入、工业增加值、利税总额、利润总额、出口创汇、全员劳动生产率、销售利润率、资本金利润率等各项经济指标分别比 1995 年增长 29%、16.8%、7.23%、15.5%、52.4%、156%、37.85%、30%、50.1%、0.34% 和 7.14%,产品在全国市场占有率达 29.6%。

“实时有效管理法”是建立在制造资源计划系统理论基础之上通过计算机软硬件平台提供的集成的工作环境及相应的管理制度和 workflow 着重在时间和效果两个方面力求实现管理的计划、组织、指挥、协调、控制等功能充分地发挥和利用信息资源的价值达到缩短生产周期、减少库存积压、改善内部经济运行质量、完善客户服务，最终获得最佳经济效益的一种科学管理手段和方法。

“实时”就是提高时间精度 缩短管理的响应时间。即把管理的焦点对准“时间”它是指综合分析整个企业范围内生产经营全过程的时间构成，尽可能地把每个环节的时间消耗量控制在最小的限度之内。

“有效”就是以效益与效果来衡量管理工作的业绩 即强调尽可能完善的管理制度与尽可能规范的职工自我管理行为的有机结合 使得生产经营全过程中每一项工作目的明确、职责清晰 杜绝扯皮、推诿和疏漏现象。

“实时有效管理法”的实质可以概括为八个字：“实时”、“控制”、“反馈”、“闭环”。其具体表现在以下三个方面：

其一 信息唯一 资源共享 减少管理层次 增强应变能力；

其二 计划周密 回报实时 有始有终 形成闭环 减少浪费 增加效益；

其三 制度保证 上下配合 考核及时 奖优罚劣。

运用“实时有效管理法”必须和深化企业改革、加强企业管理相结合 必须与管理思想、管理方法和手段的提高、企业体制和管理制度的完善相结合 必须与企业组织机构、基础管理和经济责任制的建立健全相结合；必须与成本管理相结合。

“实时有效管理法”作为一种现代化管理方法和手段 它是要人去应用和操作的。因此必须做好以人为本的管理。一方面用科学的管理制度、管理方法制约管理行为 约束个人行为 使之逐步

得到规范化 另一方面还要加强对全体员工的系统培训 员工的培训面应不低于 80% , 通过提高企业员工的素质来保证 “ 实时有效管理法 ” 的应用和推广。

“ 实时有效管理法 ” 虽然是在总结安徽叉车集团公司多年管理经验基础上提炼出来的, 但不成熟之处在所难免。希望广大读者, 尤其是企业界的经营者、管理者予以斧正, 以使其更加完善。

实时有效管理法

第一章 “ 实时有效管理法 ” 产生的背景

1-1 市场经济体制下企业面临的问题

工业企业的活动是多种多样的, 每个企业都会面对自己所独有的问题。但做为企业的经营管理者 最关心的事无外有三 第一是本企业产品的市场占有情况 包括销售量、已到手合同数、最早交货期等。第二是当月生产情况 包括品种、规格、原材料、外购外协件能否保证生产需要, 以及生产上的最迟交货期等。第三是产品成本、费用资金和制造利润、销售利润以及货款回笼情况等等。

在目前的情况下 由于诸多因素的影响和制约 中国工业企业所面临的共性问题如 :① 管理信息道路不通畅, 造成一方面急用物料供应不及时, 材料短缺防不胜防, 另一方面库存水平高居不下;

企业之间的延期交货时有发生 供货单位绩效不佳 给需方单位造成种种困难 ;③ 企业内管理人员忙于赶工, 负荷较重, 太多的加班 加上居高不下的库存使呆滞件、报废件在所难免 导致制造成本增加: 市场变化快 计划变更频繁 现场状况难以掌握; 企业的财务报表生成太慢, 依据报表作决策参考已为时太晚。

这些问题经常困扰着企业, 给企业运行效益的提高造成了重

重障碍。

1-2 客观现实对企业的要求

面对上述种种客观存在的问题,多年来,许多包括理论界、企业界内的管理者投身于研究努力探索,提出了各式各样的管理办法。例如,以“空间换时间”的办法,加大库存量,提高安全系数——在库存中设置安全库存量以减少缺料;在车间加大在制品投入量,以减少因生产停顿所造成的时间损失,提高效率——提高批量以降低单位成本,如经济批量法、重订货点法等等。但是,我们更应该看到:

加大库存,虽然可以缓冲产销之间的矛盾,但却把实际存在的管理问题隐藏起来了,而并未真正解决。

单一效率的提高,必须加大生产、物管、质量管理的投入,从而使总成本上升。

成本管理中,如果将非生产的成本和不良品的成本均由合格品来负担,则严重扭曲了事实真相,掩盖了须改善的管理环节,给决策以误导信息。

目标与事实的冲突。提高客户服务水平、减少库存占用、提高整体工作效率的目标与生产计划变动小、只生产特定的产品、以经济批量组织生产的愿望相互冲突。

这些在生产过程中以管理方法表现出来的生产关系,严重的不适应生产力水平的发展。于是,现实生产对管理体系提出了新的要求:

1. 随着经济的发展和走向富裕,个人或机构要拥有与其他人不同之商品的愿望增加了,因而产品的特殊订货增多,但产品的生命周期却越来越短。这种趋势造成了产品种类繁多,不得不减少制造批量,缩短交货时间,给企业经营管理者带来的许多困难。

2. 随着时间的推移,生产管理类型发生了很大的变化:

农业——个体或集体作业，以年为周期，品种少而产出不稳定。

手工业——个体作业 或小作坊。产品有个性 同时不具有很好的重复性，亦即其质量保证完全取决于操作者）。

工业化——尤其是以汽车工业最为典型代表的大批量、流水线式生产。

这样的演进是由于生产能力的改善和人类自身进步的要求，同时它又促进了人们继续追求对生产管理的完善和求新。

用马列主义政治经济学的观点来看问题，社会上任何一项重大的进步无不源于观念的突破。企业管理亦不例外。

由于生产力的不断发展，迫使生产方式、生产关系不断改变、不断调整，管理方法、管理手段不断进步。当管理进入现代阶段后，由于在生产对象、生产劳动、生产资料、生产信息等生产要素中，生产信息对前三者起到了有效的控制作用，所以在现代工业企业中广泛应用计算机改造我们的企业管理系统已势在必行。在发达的工业化国家，计算机辅助制造系统（如辅助设计、辅助制造、辅助管理等等）广泛推广应用的成果已经证明利用计算机进行辅助管理有以下的先进性：

（1）对生产要素的变动能作出快速反应。

（2）便于各部门之间的协同工作和并行作业，大大提高了设计与工程实现能力。

（3）可以及时对企业的财务状况的跟踪，便于把握和控制，提高了资产运作效益。

（4）可以实现全企业范围的信息资源共享与交换。

因此，现代中国的工业企业要在激烈的竞争中求得生存和发展，其内部运作必须要从以下几个方面着手：

第一，以多品种小批量的生产方式替代传统的“经济批量”方式。

第二 以提高整体运行效率取代‘专业化’局部高效率。

第三 提高制造质量 追求零缺陷 也是提高生产力的重要手段。以‘无缺陷’的质量要求替代勉强‘可以接受’的质量要求（供不应求的情况下）。强调制造部门与质量部门的协调合作 必须有精品意识而非‘数量第一’（有资料表明 不良品率降低 2% 可以使生产率提高 10%）。

第四，用及时生产方式取代以库存作缓冲的作法。

第五 强调生产现场的优化管理 达到设备完好、物流有序、现场整洁、道路畅通、纪律严明、生产均衡。

第六 强调人本管理。从职业道德、技术素质等方面进行员工培训 提高其对企业未来的信心和荣誉感 加强全能和多能员工的调、教、用。

第七 加强设备的质量保障能力 尽可能采用质量好的数控设备 目的不在节省人工 而是以设备的质量保障能力来保证制品的加工质量）

第八，以预防问题发生为主，克服以解决问题为主的被动状况。努力把问题解决在萌芽状态之中 防止“瓶颈”的发生。

1-3 顺应时代的新思路

当企业开始研究其生产经营管理中存在的问题，以期回答并满足竞争之需求的时候，传统的管理模式便越发显露出其局限和高昂代价 迫使企业必须寻求一种优化的制造管理方法、选择一流的制造策略，以达到具有世界性竞争力的目标。正是在这种情况下 企业管理工作者们在 60 年代提出了物料需求计划 在 70 年代发展并完善为制造资源计划理论。根据这个原理，安徽叉车集团公司结合其控股子公司——安徽合力股份有限公司叉车制造厂的实际情况 开始了带有发展性的探索和应用 逐步形成了“实时有效管理法”。

“实时”就是要提高管理的时间精度 缩短管理的相应时间。

即把管理的焦点对准“时间”。它是指综合分析整个企业范围内，生产经营全过程的时间构成，尽可能地把每个环节的时间消耗量控制在最小的限度之内。简单来说，实时就是及时，不拖延。即要求企业内多个环节上，在管理业务发生的同时完成对该业务执行状况的信息及时、准确的回报。它是有效管理的必备条件。

“有效”就是以效益与效果来衡量管理工作的业绩，它要求以管理制度和信息两个支柱来保证生产、经营全过程的实现。即强调尽可能完善的管理制度与尽可能规范的职工自我管理行为的有机结合，使得生产经营全过程中每一项工作的目的明确、职责清晰、动作快捷、杜绝扯皮、推诿和疏漏之现象。

第二章 实时有效管理的主要内容

2-1 “实时有效管理法”的构成

简单来说，“实时有效管理法”就是对工业企业的物料、时间、人力、资金及财务等要素进行综合平衡，预测未来的要素需求，从而科学合理地安排物料供应、自制与外购计划，并对其执行状况通过及时回报进行监控，实时有效地为决策机构提供必须的可靠信息。

其主要构成为：①基本工作制度；②专门工作机构；③计算机软、硬件平台系统④管理数据系统。

以下就其构成分述如下：

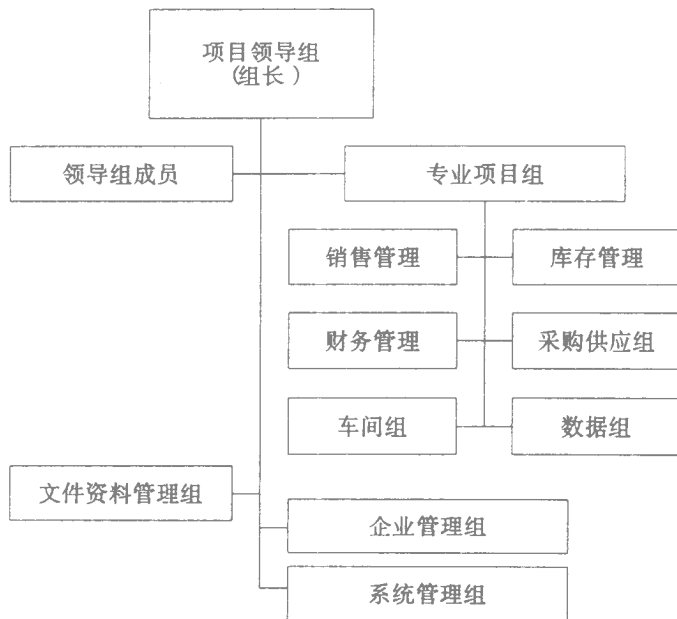
一、基本工作制度

好的管理方法离不开科学制度的保证。在“实时有效管理法”中，必须对生产经营管理全过程的各步骤、环节依据“实时有效管理法”的理论制定相应的工作流程和保证制度。如物料管理方面的采购过程、接收过程、发料、盘点等。这样可以使员工在明确的职责和作业指导下工作（类同作业指导书、工艺过程指导书的作用），使“人治”转化为“法制”，使管理新手经适当培训就可以上岗。

作业 同时可以避免职责不清 推诿扯皮。从而达到高效、经济的目的。

二、专门工作机构

人是生产力诸要素中最活跃的因素，同时也是灵活、善于变化的、有惰性、不精确的管理单元与执行单元。“实时有效管理法”作为一种科学、有效的管理方法，它的实施必然具有一定的复杂性，加上实践上牵涉面广，与人打交道多，个人能力有限，需要以集体的力量为支柱。因此 要实现“实时有效管理法”需要有一个专门机构（见下图）的推动。这个专门机构的主要职责是推动“实时有效管理法”的实施 履行培训、教育、指导的任务 承担对其实施进度的检查、考核的责任。



组织机构图

三、“实时有效管理法”的软、硬件平台

良好的管理将有助于营运水平的提高，但是要想最大程度地改善管理 实现管理目标 还必须有科学的工具来支持。

“实时有效管理法”的理论基础是朴实无华的 没有什么复杂的东西。但在实践中 其计算、统计、查询的工作量却是巨大的 是在一个产品及管理较为复杂的企业中应用，它若用人工计算，则要 3~10 周才能完成一次。显然，没有计算机系统作手段，要实现“实时有效管理法”是困难的。

（一）软件平台

“实时有效管理法”的软件真实体现了“实时有效管理法”的管理思想。作为“实时有效管理法”的组成部分，这套软件将所有的工作环节都集成在“实时有效管理法”的平台上，从而在手段上保证了这一管理法的贯彻执行。其主要功能有：

1 库存管理。对所有的物料和产品定义精确详细的档案；提供库存管理事务联机处理、实时盘点、详细库位的库存状态、ABC 分类分析等功能。

2 物料清单。描述制造产品所需要的原材料与零件、部件、组装件之间的从属关系。如一个组装件由哪些零件组成，各使用多少。

3 特性与选项。可将按模块化设计的产品根据需要进行“与、或”组合，从而形成满足用户各种需要的产品。用好特性与选项也可以促进使用成组技术和模块化设计技术，提高工程能力，进而提高用户服务水平。

4 应付账。可以有效控制应付款项，处理有关发票和随之发生的付款，改善资金需求状况。精确统计供应商信息，便于改善采购管理 降低采购成本。

5 应收账。跟踪、处理销售后形成的应收帐 准确掌握客户的信用状况、付款情况。

6、总帐。处理日记帐 提高记帐效率和精确性。处理来自应收、应付帐的事务 提供财务报表数据。

7、标准成本。可以进行多级成本累计、逐级成本计算 分析成本构成，正确估价库存价值和制订产品价格。

8、实际成本。准确及时地跟踪制造过程中的直接、间接成本，审核分析成本差异。在作业的正常进行中就可以进行成本跟踪，从而提高成本核算的及时性，减少事务性工作。

9、客户订单管理。以人机对话方式响应客户订货要求并实时提交给有关部门安排生产供应；进行销售分析以改善客户服务。

10 采购订单。可以更加有效而准确地实现采购，并跟踪采购项目的状况、督促供应商及时供货、提高质量、改进价格。

11 采购申请。可将物料需求计划产生的采购需求转换为采购计划，或者手工维护采购计划，使采购项目处于有效的管理之中。

12 标准工艺。全面正确地反应车间生产规则、价格过程、工装需求、工作中心负荷、工时、机时等等 它是企业有效控制生产过程的基础。

13 主生产计划。在计划管理顶层简化生产预测工作，对所有关键资源计划有效性的检查可以作出可靠而有效的决策。

14 物料需求计划。通过需求分析和库存状态检查，按照一定的规则计算出物料需求的数量、时间 预报未来的短缺或过剩 以便准确下达自制与采购计划。

15、车间作业。按优先级安排车间任务，在适当的时间完成确定的工作；对生产过程中的变化作出迅速的反应，以提高生产效率。可以按员工或工作中心检查作业成绩，为劳动报酬分配提供数据。

（二 硬件平台

遍及全企业的计算机网络构成企业计算机辅助制造与管理系

统的信息集成框架，各信息终端应覆盖所有相关的单位，如科室、车间计划调度与工作中心、仓库库房、决策领导等。最好是在这个平台上不仅可以实现“实时有效管理法”，而且也可以实现 CAD/CAPP/CAM/OA 在此平台上运行。

四、管理数据

“实时有效管理法”计算、处理、分析等所有业务都是通过数据来实现的。因此，必须为它提供正确、有效的数据。“实时有效管理法”管理数据应包括物料档案、生产作业的期量标准、产品数据结构、标准工艺数据、财务管理数据等。

各种数据的编码、结构和报表要尽可能地向国际标准、国家标准、行业标准等靠拢，坚持统一代码和格式并留下发展余地。具体的数据要求有：

1. 项目数据。原材料、零件、组件、外协件和最终产品等项目的编号、描述（说明）、分类、订货原则、提前期、批量政策、计量单位、废品率、标准成本、存放位置、仓库号、工程图纸号等。

2. 产品结构数据。其中有父项编号、子项编号、数量、层次码、有效日期等。

3. 工艺路线数据与工时定额数据。

4. 工作中心数据。其中有工作中心号，功能描述，设备能力，人员能力，平均成本/小时等。

5. 运行数据有。销售合同的合同编号、数量、单价、日期等。采购合同的合同编号、数量、日期等。仓库台帐的帐本帐页号、出入数量和日期、来源、去向、库位代码等。

“实时有效管理法”运行时，各项数据要求完整和准确。如唯一的物料编码；物料清单的准确率要求达到 99%；工艺文件的准确率达 95%；仓库记录的数据准确率要求达 95%，且有稳定和可靠的主生产计划。因此，在数据整理和录入工作中要先培训后采集、整理。要以点带面，积累经验，培养骨干。工作开展时要注意

标准化、规范化和配套性 并教育数据采集和录入人员要有高度责任感。数据采集与整理工作要尽量避免推翻重来，以保护参与人员的积极性。

五、“实时有效管理法”的工作流程

“实时有效管理法”包含了销售、制造、财务三大部分。由需求管理部分产生市场预测生产要求，通过主生产计划的排程编制出大计划 然后在工程数据管理系统的支持下 由物料需求计划计算出为完成商品制造所需下达的自制件、外购件计划。计划下达后分别形成“采购订单”和“车间任务”。进行采购管理和车间调度，进度报告 问题反馈 各系统又将形成的信息送到应付、应收和作业成本子系统进行财务处理，传送总账后编制财务状况表。这样就形成了从预测——财务的全流程闭环管理系统。

（一）销售环节

由“客户订单”处理“销售档案”、“订货档案”、“应收帐”、“库存管理”等构成。

标准的订单录入，可以在录入订单时检查主要客户的相关资信材料、检查库存状态、生产计划、价格政策等 从而在第一环节保证及时交货。同时客户的付款信誉情况亦可作为一种防止应收帐不合理加大的手段。

（二）供应 采购 管理

由物料需求计划、采购申请、采购订单、库存管理等构成。

通过对零部件的短缺和超储的预测，进行科学预报与采购计划的编制 有效降低库存占用。

合理选择有信誉度的供应商：可帮助采购人员查询某供应商的供应范围、周期、供货执行情况 质量与信誉度 确保订货的质量与交货时间的准确性。

（三）生产作业计划

实时处理车间的调度、派工、执行信息回报等。调度人员随时

可了解在制件当时的状况，以便做出及时处理。

成本核算与分析：

由作业成本、标准成本等系统构成。

标准成本可以根据企业的实际 科学合理地分配成本构成 并为成本分析提供依据，还可以类比方式标出其他的零部件的标准成本。

作业成本是通过零件每一道工序的实际发生的工时、机时、报废、原材料价格等成本元素逐层累计 计算出其加工成本 将其与标准成本比较后可以分析出成本差异，及时处理。

（四 产品工程数据管理

由库存管理、物料清单、特性与选项、标准工艺等子系统构成

通过项目主文件对零部件进行分类定义（包括零件编号、图号、工程修改、装配关系、制造计划与执行部门所需的某些控制参数 通过物料清单描述零件的用料关系 可以得到共用件、专用件、通用情况等信息）

规范设计 有利于利用企业现有资源 加快产品设计、开发进度。

（五 财务体系

由应付帐、应收帐和总帐构成。

1. 由采购而自动形成应付帐，可以跟踪帐款情况，了解价格与应付的现金需求，利于作出财务计划。

2. 由销售而形成应收帐，可及时了解对客户服务情况及支付情况 通过帐龄分析及时处理长期积压的应收账 避免形成呆滞账造成损失。

3. 应付账、应收账的信息过帐到总帐，加上总帐的日常流水处理 可以及时报告企业的制造业绩及盈利情况 给财务状况报表提供基本数据和分析。

2-2 “实时有效管理法”的精华

“实时有效管理法”做为企业管理的一种规范的手段和方法，可以用八个字来概括 实时、控制、反馈、闭环。

实时：是指借助计算机技术的支持，及时迅速地把生产管理信息送达到各个部门和工作人员，避免信息流在途和在手中的不必要停顿。

控制 是指有效管理 制度保证 密切配合 高效低耗。管理行为的规范化 可以克服散漫缺陷 避免扯皮推诿 杜绝多余动作。

反馈：是指将指导及工作状态及时回报给任务发布者，使其能够掌握最新的信息。

闭环：是指管理者在得到各个方面信息的反馈后，通过周密思考和综合平衡，迅速对原工作计划进行适当调整以使其达到最优化。

第三章 “实时有效管理法”的效益

通过“实时有效管理法”的实施 可以达到管理信息共享 避免政出多门 提高应变能力 减少管理层次 上下信息沟通 减少工作疏漏。它的效益可以从多方面表现出来，总体来说有以下几点：

经济方面

库存成本可以降低 20% ~ 30%。

能加速资金周转。

提高财务计划能力。

极大地减少了重复工作，直接人工生产力可以提高 5% ~ 10%。

不仅按期交货率可以达到 90% 以上，而且可以提高客户服务质量。

可以进一步提高产品开发效率，便于通用化、模块化设计。

采购成本可以降低 5%。

使管理控制正确、迅速、达到更好的计划管理能力。

减少加班时间 50% 左右。

管理方面

应用‘实时有效管理法’可以逐步地将管理人员从单纯而又繁杂的管‘料’的工作中解放出来，让他们有更多精力去研究管理‘品质’的提高。

使销、产、供、财各单位能做出共同一致的工作计划，便于更及时地检查相互间的作业效果，以求协调一致，达到最佳状况。

质量管理方面

由于管理体系的规范化，可以实现对车间作业顺序的编排与实时监控，对供应商品质的监控提供了良好基础。可见，它利于企业提高品质，并符合 ISO9000 质量体系的要求。

企业形象方面

综上所述，实施‘实时有效管理法’可以使企业的生产经营在有序、高效、安定的环境中运行，给来访的客户或潜在客户以及上级管理部门留下美好印象，从而树立企业的高大形象，使企业在市场竞争中能够处于有利地位，这种无形效益是一笔无法估量的财产。

第四章 如何成功实施“实时有效管理法”

企业管理经历了漫长的发展历史，时至今日无论是西方工业化国家还是东方原来的计划经济体制国家，在企业管理方面都已经发生了或正在发生了巨大的进步，各有其长足的发展——因为企业要生存、要发展，生产关系必须不断地去适应生产力的发展水平。而且随着时间的推移，生产力发展的水平还在不断地提高。

因此，由于制造技术的进步和人们对生活质量、生活环境要求的不断提高以及市场经济体制在中国的逐渐发展，各企业必须建立起使自己具有反应敏捷、调整迅速、高效低耗的运行机制。

“实时有效管理法”是企业在经营管理实践中产生并且经过实

实践证明有效可行的管理方法。对于一般企业来说，“实时有效管理法”具有普遍的适用性。但因为各企业的具体情况不同，故又不能一概而论。所以想要用好“实时有效管理法”必须对企业的基本情况有清楚的认识，并且坚持具体情况具体对待的原则。

4-1 七个步骤不可少

在任何一个工业企业里要推行应用“实时有效管理法”必须坚持做到以下几个步骤：①对本企业经营管理的历史与现状进行客观分析、认真总结。进行体制对照与制度、人员功能对比。选择制订可执行的项目计划。寻找出实施的突破口，进行模拟运行。对新体系试运行。⑥进行全线切换运行。⑦巩固成果，不断改善。

4-2 组织机构须设立

虽然企业的管理类型是多种多样的，但为实施“实时有效管理法”，一般都须设立专门的领导小组来负责项目规划、进度监督、制度审核等工作。这个小组的负责人应具有最高或相当的行政级别（对人事、资金、组织等方面有调整和调度的权利）。

设立专业工作小组，并且明确规定各专业组成员的职责范围和权力。另外，可以根据需要在企业外聘请管理专家帮助实施。项目组的大小可以根据实施对象的规模来确定：一个人可以安排在多个岗位上，也可以在一个岗位上安排多个人员。

4-3 员工培训很重要

管理的中心环节是人。实施“实时有效管理法”，员工的培训是重要环节。

(1) 对企业领导人的培训。使其充分了解“实时有效管理法”的作用和效益，认识到自己在“实时有效管理法”实施中将扮演的角色，如何推动项目的前进。

(2) 对项目领导组成员的培训。帮助其认识、了解“实时有效管理法”实施中将会遇到的管理问题和解决问题的一般思路。

(3) 对专业组、一般应用人员与基层操作人员的培训。使其了解各自系统的工作流程、基本功能和实现功能所必须完成的工作。

4-4 建立制度与规范

明确规定各单位应负的责任与权力，确定合理的工作流程。

4-5 认真试验与总结

在实施初期，需要选择一个适当的产品进行试点，用来证明系统是可靠的，同时在试点中可以更好地培训实施人员、找出管理活动中被隐藏起来的重要环节，并认真总结成功经验和教训，为以后的推广应用打下良好的基础。

4-6 下功夫全线推进

当完成试验后，应根据实施计划及时全面推广“实时有效管理法”，以巩固成果，实现切换。

“实时有效管理法”在“合力”的实践

推行“实时有效管理法”实际上是一个全面推进企业管理现代化、科学化的过程，在一定意义上讲，可以说是企业迈向 21 世纪，在国内国际市场日趋激烈的竞争中求生存求发展的一次管理革命。以下就对安徽合力股份有限公司叉车制造厂（以下称叉车厂）推行“实时有效管理法”系统的实践过程进行简要的介绍。

在该企业各级领导的直接指导下，在各级实施机构的努力下，在该企业推行“实时有效管理法”经历 26 个月的建设后，已取得较好的成果。

本项目的实施不但使叉车厂实现了营销、制造、资材、管理等系统的信息集成，而且也为全国各大中型企业实施现代企业制度改造，完善企业经营机制，提高综合效益提供了一个成功范例。