

# 現代管理的有效方法

下 册

万君康 刘伯伦 主编

湖北科学技术出版社

# 现代管理的有效方法

## 下 册

万君康 刘伯伦 主编

湖北科学技术出版社

**现代管理的有效方法**

**(上、下册)**

万君康 刘伯伦主编

\*

湖北科学技术出版社出版 武汉市新华书店发行

新洲县印刷厂印刷

787×1092毫米 32开本 25.025印张 560千字

1985年9月第1版 1985年9月第1次印刷

印数: 1-14,000

统一书号: 15304·95 定价: (上、下册)4.80元

F270  
34.2

15304718

# 目 录

## 第一讲 市场调查和预测

- 第一节 市场调查和预测的任务和内容…………… ( 1 )
- 第二节 市场调查方法…………… ( 8 )
- 第三节 市场预测的经验判断法…………… ( 11 )
- 第四节 时间序列预测方法…………… ( 18 )
- 第五节 回归分析预测法…………… ( 27 )

## 第二讲 决策原理与方法

- 第一节 决策的概念及其作用…………… ( 35 )
- 第二节 决策分析的原则与程序…………… ( 38 )
- 第三节 决策模型与方法…………… ( 42 )
- 第四节 决策技术…………… ( 46 )

## 第三讲 工程项目的可行性研究

- 第一节 可行性研究概述…………… ( 92 )
- 第二节 市场研究…………… ( 103 )
- 第三节 技术选择及厂址选择…………… ( 109 )
- 第四节 建设投资与生产成本估算…………… ( 114 )
- 第五节 工程项目的经济评价…………… ( 121 )

## 第四讲 网络计划方法

- 第一节 概述…………… ( 140 )

|     |                    |       |
|-----|--------------------|-------|
| 第二节 | 网络图的绘制.....        | (145) |
| 第三节 | 网络图参数的计算.....      | (153) |
| 第四节 | 网络图参数计算的实例.....    | (173) |
| 第五节 | 工时的确定及完工概率的计算..... | (180) |
| 第六节 | 网络计划方法的应用.....     | (189) |

## 第五讲 产品开发策略

|     |                       |       |
|-----|-----------------------|-------|
| 第一节 | 产品开发及其意义.....         | (221) |
| 第二节 | 产品生命周期.....           | (216) |
| 第三节 | 产品开发的组织管理.....        | (220) |
| 第四节 | 产品开发与市场选择.....        | (228) |
| 第五节 | 产品开发的策略与方法.....       | (232) |
| 第六节 | 产品开发的技术分析.....        | (251) |
| 第七节 | 发达国家产品开发的基本状况与趋势..... | (259) |

## 第六讲 目标管理

|     |                  |       |
|-----|------------------|-------|
| 第一节 | 目标管理的概念与作用.....  | (264) |
| 第二节 | 目标管理的实施程序.....   | (270) |
| 第三节 | 目标管理与管理现代化.....  | (275) |
| 第四节 | 我国应用目标管理的实践..... | (278) |

## 第七讲 看板管理

|     |                      |       |
|-----|----------------------|-------|
| 第一节 | 看板管理的概念和种类.....      | (283) |
| 第二节 | 看板的作用.....           | (286) |
| 第三节 | 看板管理的实施.....         | (288) |
| 第四节 | 我国企业应用看板管理的一个实例..... | (292) |

## 第八讲 可靠性工程

- 第一节 基本概念.....(302)
- 第二节 可靠性的定义和尺度.....(311)
- 第三节 与可靠性有关的数学知识.....(321)
- 第四节 可靠性数据的分析.....(330)
- 第五节 系统可靠性技术.....(339)

## 第九讲 正交试验

- 第一节 正交试验及正交表.....(353)
- 第二节 单指标正交试验.....(360)
- 第三节 多指标正交试验.....(369)

## 第十讲 微型计算机在企业管理中的应用

- 第一节 什么是微型计算机.....(384)
- 第二节 怎样把微型机用于企业管理.....(393)
- 第三节 什么是MIS.....(412)
- 附表 正态分布表.....(416)

# 第一讲 市场调查和预测

市场是商品经济的产物，是商品交易的场所。哪里有商品生产，哪里就有市场。为了振兴经济，在我国必须大力发展商品生产和商品交换。因此，加强市场调查和预测，学会及掌握经营国内外两个市场的本领，具有重要意义。

## § 1—1 市场调查和预测的任务和内容

### 一、市场调查和预测的任务及内容

市场调查，就是了解市场过去及现在的状况，相应地进行一系列的情报信息的搜集、记录、整理和分析工作。

市场预测则是根据市场调查得来的情报信息，通过一定的方法和手段，对市场某种因素或多种因素今后的发展变化进行预测，并进而预测市场发展变化对企业生产经营的影响。

市场调查和预测又可统称为市场研究，二者虽各有特定含义，却是有机联系的，其任务是弄清当前和将来企业所处市场环境的状况，把握市场需求和发展趋势，探求市场发展的内在规律，为企业正确进行经营决策提供依据。

市场调查及预测的内容包括：经济发展状况调查预测（经济预测），市场需求量及消费需求调查预测（需求预

测)，价格、成本及资源调查预测，竞争厂及市场占有率调查预测，技术发展趋势调查预测等。所有这些，实质上是对企业经营的外界环境进行分析研究，使企业采取相应的对策和措施，以增强企业活力与竞争力。

经济发展状况调查预测的范围很宽，也可以说是对国民经济发展的预测问题，一般非个别企业力所能及，多由专业性预测机构去做调查研究，如由国家建立经济信息中心，或建立各行业经济信息中心，分析市场情报资料，进行宏观经济预测及长期经济预测，为企业提供可靠的数据资料，指明企业发展的大方向。对企业本身来说，主要是要深入研究党和国家的方针政策对商品生产和流通的影响，以提高分析判断能力和对市场预测的准确性。

从企业角度看，市场调查和预测的具体内容如下：

#### （一）市场需求调查预测：

包括市场销售量、销路、潜在需求、需求倾向、产品销路特点、结构、性能等。是市场研究的基本内容。通过需求预测，既要掌握社会总的需求动态及其变化趋势，又要深入分析目标市场需求的各种具体特点，以正确作出企业投资决策，产品决策以及生产决策。

##### 1、市场需求量：

包括现实需求及潜在需求。现实需求是指用户已意识到有能力也准备购买某种产品。调查这种需求是为了弄清市场容量，合理制订生产大纲及营销策略，潜在需要是用户已意识到但由于种种原因还不能实现购买的需要，调查潜在需要是为了有针对性地发展新产品，开辟新市场，促使其转化为现实需要。

需求量调查从时间看又包括对历史上需要量增长的情况



及其影响因素分析，现实需要量的计算等。通过调查要搜集以下资料、数据：

- (1) 各个历史时期购买人数、销售量、空间（地点）分布、购买原因；
- (2) 本企业及竞争企业的市场占有率；
- (3) 企业经营策略的变化及市场环境变化对市场需求影响。

## 2、消费者及其购买动机与行为调查：

消费者是企业直接服务的对象，在“买方市场”条件下，消费者是市场的主宰。通过调查切实了解消费者需求，为他们提供物美价廉的产品与良好的服务，是开拓市场的有效措施。

消费者购买动机及行为调查又称为用户调查，包括：

### (1) 消费者类别：

即购买人调查。包括他们的职业、民族、年龄、性别、居住地区等。

### (2) 购买力：

又分为消费资料及生产资料购买力分析。

### (3) 消费者购买动机与行为调查：

包括分析建立在客观需要基础上的理智动机与建立在主观需要（心理、精神需要）基础上的感情动机；分析谁是产品使用者、购买决策者，消费者在购买时间、地点、方式上的要求，对新产品的态度、对老产品的信任感以及价值观、审美观等。

## 3、产品调查

市场需求往往具体体现在对具体产品的需求态度上，因而必须以产品为对象作调查，包括：

(1) 消费者对本企业产品的评价、意见和要求, 诸如品质、性能、价格、交货期、成套性、服务性等;

(2) 消费者对产品使用是否正确;

(3) 产品的包装装潢、厂牌商标、广告宣传等对市场销售的影响;

(4) 产品生命周期分析, 包括及时投放新产品、淘汰老产品、老产品有无新用途、新市场等。

(5) 协作单位、资源条件对产品开发与组织批量生产的影响。

在此基础上, 要对市场发展方向及趋势作出描述及定量分析预测。

## (二) 价格调查预测

价格是商品进入市场的重要条件, 价格策略直接影响销售与需求; 在商品经济中, 价格又是很敏感的因素, 如不随行就市, 就将丧失有利的销售机会。因此, 掌握价格动向是十分必要的。包括:

1、市场同类产品的价格是多少, 其价格与质量的关系如何, 采用哪些订价方式;

2、产品具有竞争力的价格及其与企业成本利润的关系;

3、新老产品在既定时机采取何种价格最有利, 消费者对价格的敏感性如何;

4、产品的批发、另售价格、现金购买、赊购价格及优待价格等的确定。

## (三) 分销途径及销售推广调查

正确的分销途径可加速商品流通, 使消费者适地、适时地得到所需要的商品, 保证货畅其流。而销售推广则是诱导

需求、扩大销售的有效手段、通过市场调查要掌握以下几点：

- 1、中间商销售情况分析 & 消费者对分销途径的意见；
- 2、分销运输渠道及仓储情况分析；
- 3、促销方式及其效果。

#### （四）竞争状况分析

在商品生产中，每个企业都面临着竞争的考验与优胜、劣汰的选择。只有知己知彼，掌握竞争对手状况，才能卓有成效地采取赶超先进或保持优势的策略。竞争状况分析包括：

1、竞争者基本情况：包括对手企业的数量、分布、素质、产品方向、生产规模、市场占有率等，在此基础上作各方面竞争力大小对比分析；

2、竞争者的经营策略：包括产品、订价、分销、促销等方面的方法及手段，并通过调研与本企业的经营策略作分析比较；

3、竞争者的产品水平及其发展趋势以及竞争者新产品上市后对市场竞争结构的影响；

4、竞争潜力分析：包括将要出现的竞争者及现有竞争者实力转化的可能性分析。

#### （五）技术发展调查预测

经济的竞争在于技术的竞争，所以技术发展预测是市场调查预测的有机组成部分。包括：

- 1、原有生产技术的改革方向与生命期；
- 2、已出现的新产品、新工艺、新材料等在生产上推广应用的可能性及条件；
- 3、可能出现的新技术、新产品、新工艺、新材料及其

应用领域预测；

4、技术结构与产业结构的发展趋势；

5、技术引进来源调查分析。

(六) 市场政治、经济、社会环境分析

这里主要是调查分析宏观决策、国民经济发展形势、劳动就业、环境保护等对市场经营的影响。

## 二、市场调查预测的意义

市场调查和预测是企业的经常性和基础性工作。“凡事预则立，不预则废”。是否重视并做好市场调查与预测，关系到企业经营的成败。

1、市场是衔接产销的场地，能灵敏地反映商品需求及其变化的动态。加强市场调查预测，有利于克服盲目生产、盲目经营，使企业能及时发展适销对路产品，满足社会需要，提高经济效益。

2、市场是商品生产顺利进行的条件和竞争的场所。进行市场调查预测，使企业与市场息息相通，企业决策有了客观的依据，可以保证决策的可行性、及时性与稳定性，使企业在竞争中立于不败之地。

3、市场的各项信息可以帮助企业检验自身经营方针、策略、手段、方法的实施效果，从这一方面说，调查就是信息反馈，预测就是信息加工，它们都可促进企业及时改进经营管理，提高工作成效。

## 三、市场调查和预测的程序

市场调查和预测的一般程序见图 1—1。

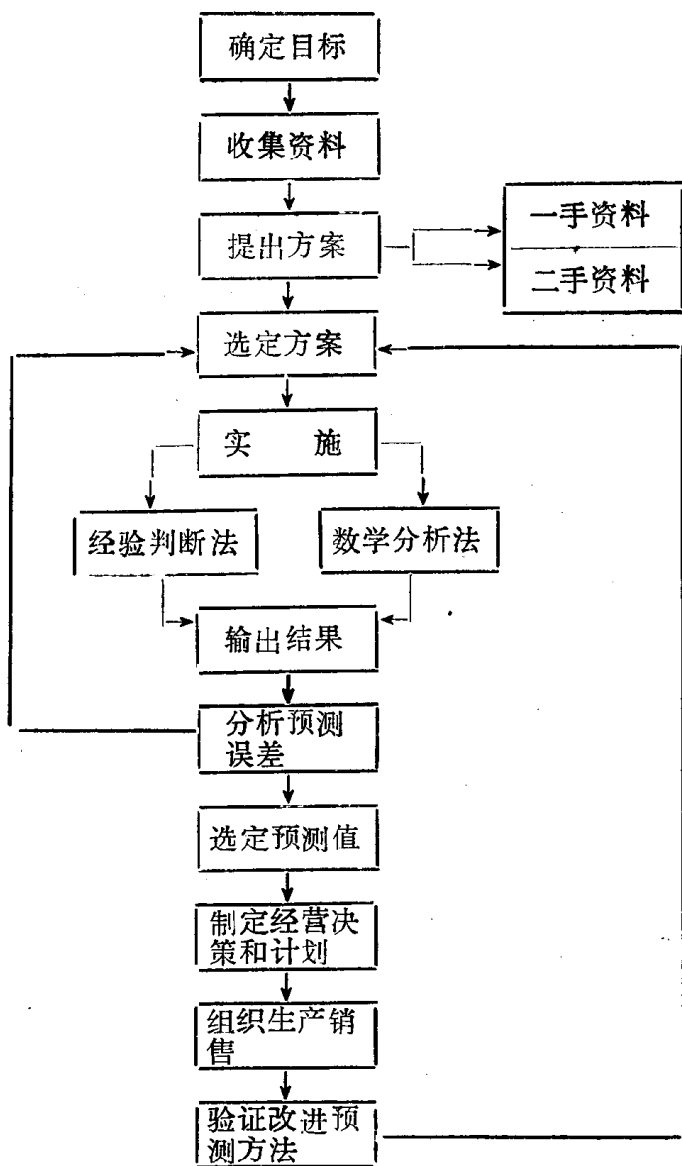


图 1—1 市场调查和预测程序

## § 1—2 市场调查方法

### 一、市场调查的阶段与步骤

市场调查大致可分为调查准备、正式调查、结果处理三大阶段，见图 1—2。

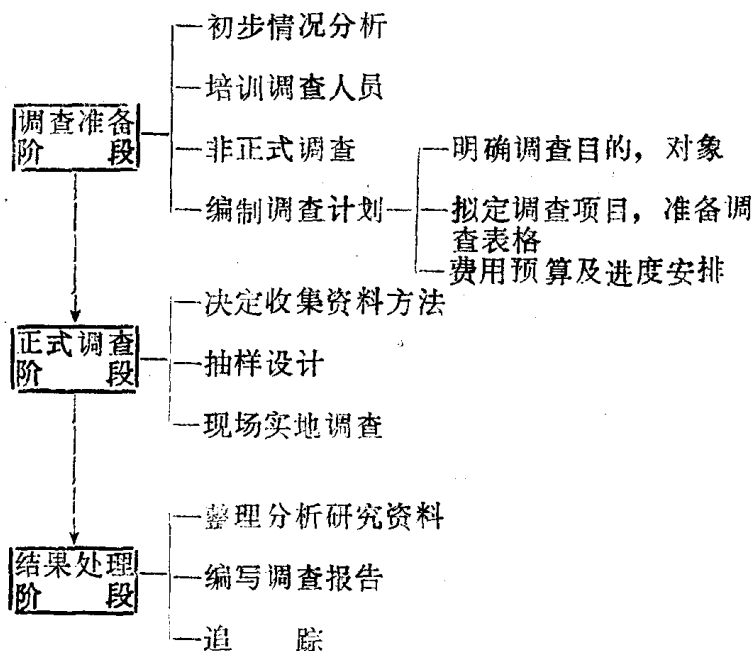


图 1—2 市场调查阶段及具体步骤

调查中的实务性工作是收集信息与处理信息，为使调查工作达到所要求的目，调查人员应使用事先拟定的调查提纲进行调查，一般做法是将此提纲设计成简单明了的询问表（简称问卷），以便于被调查者的合作及资料的统计和整

理。例如调查用户对洗衣机这一产品的意见，其问卷式样可设计如下：

洗涤去污 ☐

可靠性 ☐

价格便宜 ☐

噪 音 ☐

服 务 ☐

（注：被调查者认为好，在空格内打“√”，不好则打“×”。）

上面例举的是是非题式的问卷，还有选择题式，程度评定题式等。不管采取何种形式，均应注意以下几点：（一）、按调查的主题和重点明确提出问题，避免一般性或笼统性提问；（二）、被调查者方便回答而且不需花很多时间；（三）、避免用引导性或带有暗示性的提问以及涉及有关私人生活的问题。

## 二、市场调查方法

市场调查的基本方法可分为询问法、观察法和实验法。

（一）询问法：即以询问的方式，作为搜集资料的手段。按调查者与被调查者接触方式的不同，又分为当面询问，会议调查、发函询问，电话调查等。各种询问方式可根据具体情况结合使用。

（二）观察法：即调查人员直接到调查现场进行观察或使用仪器观察和记录被调查者的购买行为。又分为售货现场观察、使用现场观察及供货厂家现场观察等。

观察法与询问法比较，是可以比较客观地收集资料，直接记录调查的事实和被调查者在现场的行为。但观察不到内

在因素，只能报告事实的发生，不能说明其原因，且比询问法花钱多，耗时长。

(三)实验法：即从调查项目中选择某一因素或数因素，将它们置于一定条件下作小规模试验，然后对实验结果进行分析，研究是否值得大规模推广。例如产品的质量、品种、规格、花色、款式、包装、价格、市场饱和度等，都可在市场作小规模试验，调查用户反应，然后研究是否值得大规模推广。

市场调查的方法从调查范围看，又可分为普查法和抽查法。普查就是对调查对象的所有构成单位（称为母体或总体）逐一进行调查。抽查就是从调查母体的全部构成单位中按照一定的抽样方法抽取一部分（称为样本或子样）进行调查，并根据样本的调查结果来判断总体情况。抽查法又可分为随机抽样和非随机抽样，随机的含义是按某种原则，使得在被调查对象中的任何一个都有相同的会被抽到，即要排除人们主观因素的有意识选择。相反，非随机抽样法则是人为地安排抽查对象。

简单随机抽样法是进行各种方法抽样调查的基础。比方说，我们预计在某个部门的1000个被调查对象中随机抽出50个样本作为实际调查对象。首先应当将1000个被调查者编成某种顺序号（比如按花名册依次编成000~999号）然后从一张随机数表中任何一处开始，依次查出符合数码在000~999内的50个号码来，于是，这50个号码就是所要抽查的对象。如不用随机数表，用摇奖机或用计算器的随机数键，也可以达到同一目的。

例如从计算器上可能得出下列一些随机小数：0.952，0.503，0.298，0.361……于是952，503，298，361……这些



号码就是被抽中的对象。

实用的抽样方法往往是将各种抽样方法综合起来使用，比如先将被调查全体依据某种规则划分为若干层次，若干群体，有时再将调查名额分配到各个层，各个群，各区段等等。例如把全体消费者分为工人、农民、干部三个阶层，同时还要考虑三种年龄：青年、中年、老年，以及男、女性别诸因素，为了使抽出的样本在各种类型中均有名额，可以事先进行配额，按照  $3 \times 3 \times 2 = 18$  个不同的区组，按比例分摊名额，比如：

| 工 人 |   |       |   | 农 民 |   |       |   | 干 部 |   |       |   |
|-----|---|-------|---|-----|---|-------|---|-----|---|-------|---|
|     |   | 青 中 老 |   |     |   | 青 中 老 |   |     |   | 青 中 老 |   |
| 男   | 8 | 5     | 2 | 男   | 7 | 6     | 2 | 男   | 5 | 3     | 3 |
| 女   | 2 | 1     | 1 | 女   | 3 | 1     | 1 | 女   | 3 | 2     | 2 |

这样，就可使被调查对象具有较宽的代表性，能较全面地反映情况。

## § 1—3 市场预测的经验判断法

### 一、市场预测方法综述：

市场预测的方法可分为经验判断法与数学分析法两大类。经验判断法主要是依靠参加预测人员的经验与判断能力，根据已掌握的情报，对所预测事物的未来发展作出估计、判断、分析，是一种定性描述为主的方法。数学分析法