

干部学习丛书之七

现代管理方法

中共吉林省委党校现代科技与管理教研室

吉林人民出版社

现 代 管 理 方 法

中共吉林省委党校现代科技与管理教研室 编

* * *

吉林人民出版社出版 长春市红光书店发行

中共吉林省委党校印刷厂印刷

* * *

850×1168毫米32开本 11,3125印张 插页2 248,000字

1985年12月第1版

1985年12月第1次印刷

印数：1 7,900册

统一书号：4031·299

定价：2,30元

前 言

建设社会主义的现代化强国，要求广大干部不仅要熟悉和自觉贯彻执行党的路线、方针和政策，而且要掌握现代化管理知识。在科学技术飞速发展的今天，科学技术和科学管理成了经济高度成长的两个“车轮”，缺一不可。没有先进的技术，就没有办法实现现代化，然而，有了先进的技术，如果管理落后，也不可能充分发挥这些技术的作用，同样没有办法实现现代化。社会主义建设的实践，使越来越多的人认识到管理的重要性，迫切要求学习和掌握现代化管理知识。

本书就是为了适应党政干部学习现代管理方法的需要而编写的。根据党政干部学习的特点和需要，结合自己从事干部教学的实践，力求使本书通俗易懂、深入浅出、重点突出、层次清楚。

本书可作为党政干部、经济管理干部、工程技术人员学习现代管理方法的教材，也可作为大专院校经济管理类专业的教学参考书。

在编写过程中，参考了现代管理方面的有关书籍及研究成果。吉林工业大学管理学院院长沈景明副教授在繁忙的工作中承担了本书的主审，并提出不少指导性的意见，在此一并表示感谢。

成书仓促，水平有限，缺点和错误在所难免，敬请批评指正。

编者

一九八五年十一月

目 录

第一章 市场调查与预测	
第一节 市场调查.....	(1)
第二节 市场预测.....	(12)
第二章 目标管理	
第一节 目标管理的概念和作用.....	(33)
第二节 目标管理的步骤.....	(36)
第三节 应用实例.....	(41)
第三章 全面质量管理	
第一节 全面质量管理的概念和内容.....	(46)
第二节 全面质量管理的基础工作.....	(51)
第三节 全面质量管理的基本方法.....	(54)
第四章 全员设备管理	
第一节 全员设备管理的任务和内容.....	(71)
第二节 设备的选择、管理和使用.....	(73)
第三节 设备的维护保养和修理.....	(79)
第四节 设备的改造和更新.....	(85)
第五章 看板管理	
第一节 看板管理的概念和作用.....	(90)
第二节 看板管理的要求和实施条件.....	(91)
第三节 看板.....	(92)
第六章 A B C分析法	
第一节 A B C分析法的概念和程序.....	(101)
第二节 A B C分析法的应用.....	(103)

第七章 投入产出分析

- 第一节 投入产出分析的概念和投入产出表的结构..... (110)
- 第二节 消耗系数..... (116)
- 第三节 投入产出分析的应用..... (121)

第八章 量本利分析法

- 第一节 概述..... (126)
- 第二节 盈亏平衡点的确定..... (132)
- 第三节 量本利分析法的应用..... (144)

第九章 技术经济分析

- 第一节 概述..... (150)
- 第二节 技术经济分析的原则和指标..... (154)
- 第三节 方案可比条件和技术经济分析的方法..... (159)

第十章 价值工程

- 第一节 价值工程的基本原理..... (172)
- 第二节 价值工程对象的选择..... (176)
- 第三节 产品功能与成本分析..... (179)
- 第四节 功能评价..... (184)
- 第五节 改进方案的提出和选择..... (186)

第十一章 正交试验法

- 第一节 正交试验法的概念和作用..... (191)
- 第二节 正交表和正交表的交互列..... (192)
- 第三节 正交试验的步骤..... (196)

第十二章 网络计划技术

- 第一节 网络计划技术的应用和网络图..... (209)
- 第二节 网络图的绘制步骤与规则..... (213)
- 第三节 网络时间的计算..... (215)

第四节	网络的优化·····	(224)
第十三章	决策	
第一节	决策的必要性和类型·····	(231)
第二节	决策的指导思想 and 程序·····	(234)
第三节	决策方法·····	(237)
第四节	决策树·····	(247)
第十四章	成组技术	
第一节	成组技术的概念及其技术经济效果·····	(255)
第二节	零件分类编号的作用、方法及分组·····	(259)
第三节	成组技术的应用·····	(266)
第十五章	滚动计划法	
第一节	滚动计划法的作用和应用·····	(270)
第二节	滚动计划的编制·····	(273)
第十六章	线性规划	
第一节	概述·····	(278)
第二节	表上作业法·····	(280)
第三节	图上作业法·····	(296)
第四节	图解法·····	(303)
第十七章	系统工程	
第一节	系统·····	(309)
第二节	系统工程·····	(322)
第十八章	电子计算机辅助企业管理	
第一节	电子计算机简介·····	(336)
第二节	电子计算机辅助企业管理·····	(342)

第一章 市场调查与预测

第一节 市场调查

一、市场调查的意义和内容

市场是商品交换的场所，是沟通商品生产者和消费者之间的桥梁，是社会分工和商品经济发展的产物。在人类社会的发展过程中，随着商品生产和商品交换的产生与发展，就出现了与其相适应的市场。商品经济是产生市场的基础，市场是商品经济的必然产物。随着商品生产的发展，市场的规模在不断扩大。在小商品生产的情况下，市场的范围很狭小。资本主义经济的出现，形成了国内市场和发展了世界市场。社会主义商品经济的发展，也必然要发展国内市场和世界市场。

市场调查也称市场研究，就是运用科学的方法，有目的搜集、记录、整理和分析市场产品需求的历史、现状及其发展变化的情况。主要是对产品的需求、需求动机、购买标准、市场潜力以及与需求有关的一系列行为的调查分析，它包括产品从生产者转移到消费者手中的所有问题的调查研究。

市场调查的目的是为企业各级管理人员进行预测、确定经营方针和目标、编制计划提供依据。

在科学技术飞速发展和产品日新月异的今天，企业为了增强在市场上的竞争能力，在竞争中取胜，必须对市场进行调查，了解自己产品在市场上的情况，了解哪些产品在市场上受消费者欢迎，哪些产品不受欢迎，需要改进或淘汰；产

品的价格能否为广大消费者所接受；消费者对所需产品和服务有哪些要求和意见等，以便知己知彼，作出正确的决策。市场调查在企业经营活动中的作用，主要有以下几个方面：

1. 市场调查，能够了解市场上的供求情况，为确定企业的发展方向提供依据。市场供求情况，受资源与需求两个方面的因素影响。如果供过于求，就应开发新产品，以新取胜；如果供不应求，在资源允许的条件下，企业应努力生产，尽量满足消费者的需要。

2. 市场调查，能够了解消费者对需求的要求，以便按消费者的要求组织生产和经营活动。由于消费者的要求随着政治、经济、科学文化水平的变化而变化，企业只有通过市场调查，掌握消费者需求变化的情况，才能正确确定企业生产的产品品种、规格、数量，更好地满足国家建设和人民生活的需要。

3. 市场调查，能够加速开发新产品。企业如何对老产品更新换代，在什么时间，开发什么新产品，是由市场的需求情况来决定的。通过市场调查，占有了产品生命周期的资料，就可提早研制新产品，及时生产和投放市场，取代不受消费者欢迎的老产品。

4. 市场调查，能够提高企业生产经营管理水平。消费者对产品质量和价格方面的意见，是企业加强经济核算，节约生产消耗，减少资金占用，提高技术水平的动力。通过市场调查，还能了解同行业先进企业的生产经营情况，以便学习他们在生产经营管理方面的先进经验，提高自己的生产经营管理水平，促进生产的发展。

市场调查的内容很多，概括起来有以下几个方面：

1. 产品调查

产品调查是企业市场调查的基本内容。产品调查主要是市场需求的调查，它着重了解市场上需要什么产品，需要多少，以及对产品有什么新的需求等。产品调查的具体内容如下：

(1) 产品品种调查。企业通过品种调查，要搞清楚在与本企业生产的同类产品中，市场上现时流行的品种有哪些，本企业生产的品种是否适销对路，市场上还需要什么新品种等。

(2) 产品质量调查。产品质量调查是对产品的用途、特性、满足使用者要求的程度及使用者对产品质量要求的调查。它主要是了解用户对产品质量的评价，产品质量对产品销售程度的影响等。

产品质量调查，应包括产品内在质量的调查、外观质量的调查、包装装潢质量的调查和技术服务质量的调查。

产品内在质量的调查，主要是指消费者对产品结构、性能等特征方面的要求以及满足程度的调查。不同产品的内在质量是不同的，概括起来，有物质方面的，如物理性能、化学性能等；使用操作方面的，如操作省力、方便安全、运转可靠等；结构方面的，如便于维护保养和修理等；经济方面的，如效率高，制造成本低，使用费用（耗油、耗电、耗气）低等。

产品外观质量调查，主要是指产品的体积、颜色、光洁度等特征满足消费者要求程度的调查。产品的外观要美观大方，造型、款式要新颖，颜色要悦目。

产品包装和装潢质量的调查，主要是指产品的包装和装潢同产品本身特点相协调程度和满足消费者各种要求程度的调查。产品的包装和装潢是产品生产的最后过程，产品包装和装潢，是实现和增加产品价值的一种手段。

产品的包装分为运输包装和销售包装两大类。产品的销售包装要重视产品的装潢，产品装潢主要用于消费品，其目的是为了产品内在质量，保护产品安全，减少损坏，美化商品，便于消费者识别、选购、携带与使用。产品包装装潢还必须符合用户的需要。

(3) 产品价格调查。产品销路的好坏，质量固然重要，然而价格的高低也有很大影响。在产品质量一定的情况下，价格就是决定竞争能力的关键。

产品价格是产品价值的货币表现，价值是价格的基础。决定产品价格的高低除了考虑价值的因素以外，还要考虑各种产品的比价和差价，国家政策的要求和市场的因素。市场的因素主要有以下几个方面：

①产品的供求关系。当供大于求时，价格低；当求大于供时，价格就高。由于我们实行的是有计划商品经济，供求关系不会左右我国整个市场的价格，但对某些产品的价格要有一定的影响。

②产品销售的批量。销售批量大，价格可适当降低，实行薄利多销。

③市场竞争情况。竞争激烈的产品，价格应低些。因为竞争激烈的产品表明市场上这种产品数量多，价格水平必然下降。

④产品生命周期。新产品在市场上的销售量处于上升时期，价格可高些，但要适当，以利于扩大市场。老产品在滞销的情况下，则要降低价格，以延长占领市场的时间。

⑤心理因素。消费品的价格还受心理因素的影响，价格越低不一定销量越大，如装饰品、营养品之类，人们往往把价低与质次联系在一起，因此，这类产品的价格可以随行就市，有时价格高一点，销售量可能还大些。对某些消费品的

价格，消费者心理上总觉得1.49元比1.5元，4.99元比5元便宜得多，因此，对这类消费品的价格不要凑五或凑十。

(4) 产品新用途调查。产品的用途不是固定不变的，许多新产品应用的范围比较小，但随着科学技术的发展，应用范围会扩大。产品用途调查的内容有两个方面：一是产品使用范围的调查；一是产品新功能的调查。通过产品新用途调查，可以发现产品用途的新领域，发掘产品的新市场，扩大产品的生产和销售。

(5) 产品销量调查。产品销量调查，主要是调查不同品种、规格、质量、价格、用途的产品，在不同地区的销量。既要调查本企业生产的各种产品销售量，又要调查兄弟企业同类产品的销售量；既要调查现时的销售量，又要调查销量变化的趋势。通过产品销量调查，可以发现产品销量的变化规律。

2. 消费者和消费行为调查

消费者和消费行为调查主要是了解产品销售市场特点、用户购买行为和方式等。消费者和消费行为调查，主要有销路调查、购买行为调查、购买力调查等。

(1) 产品销路调查。它是对企业产品市场的规模、特点及销售渠道等的调查。

生产资料产品和生活资料产品的购买对象不同，产品销路调查的内容也不同。生产资料产品销路调查，主要是调查老用户，设法巩固供需关系，并不断发现新用户。生活资料产品的销路调查，主要是人口调查，调查人口的性别、年龄、文化、职业、民族、地理分布、家庭规模等。通过调查，了解不同性别、年龄、文化、职业、地理分布和家庭规模在产品需要方面的差异。

调查产品销路应弄清楚销售规模和发展趋势。

调查产品市场特点，主要是了解不同地区、生产水平、生活水平、传统习惯等对产品的要求及其销量的影响。

(2) 购买行为调查。购买行为调查包括购买动机、购买方式的调查。购买行为调查有利于改进产品的推销、宣传和服务等业务。

购买动机调查是指引起用户购买产品原因的调查。需要是引起用户购买某种产品的首要原因，不需要的产品，一般来说谁也不会买它。对某种产品有了需要，不一定就购买它，把需要变成购买行动，还要产品的功能、质量、价格、服务等条件与购买决策人的心理动机基本一致。

购买方式调查，主要是指对用户的购买时间、地点和付款方式等要求的调查，以便及时地在合适、方便的地点，采用恰当的付款方式，扩大产品销售数量。

(3) 购买力调查。用户把购买某种商品的愿望变成购买行为，必须有购买能力。购买力调查主要是指用户在一定时期内用于购买商品的货币支付能力的调查，即可用于购买商品的货币总额的调查。购买力调查，关系着企业生产量和销售量的正确决策。

生产资料产品的用户购买力调查，可从国家投资、工厂的生产经营情况、经济效益的大小、需要该产品的耕地面积以及收获量等测算出购买能力。

消费品用户的购买力调查，主要是调查居民的家庭收入、人均收入的水平，以及从家庭收入中扣除维持生活必需支出的经常性开支后的可以任意支配的金额，最后这部分金额，是居民购买力最活跃的部分。

3. 市场环境调查

主要是指政治、经济、科学技术和竞争环境的调查。市场环境调查的目的，是使企业的生产经营活动适应环境的需要。

政治环境调查，主要是了解党和国家有关的方针政策和各种法令条例。

经济环境调查，主要是了解工农业总产值和国民收入的增长情况，主要工业产品的产量、重工业产值和轻工业产值分别占工业总产值的比例，基本建设投资规模及其增长速度、交通和能源情况等。

科学技术环境调查，主要是了解新技术、新工艺、新材料的发展速度、发展趋势和应用推广情况等。

竞争环境调查，主要是了解竞争对手的生产技术水平和经营特点。如竞争对手的数量、生产规模、产量、设备状况、技术力量、产品质量、成本、技术服务的方法和特点、产品推销的方法、价格策略等。

二、市场调查的程序和组织

工业企业的市场调查，不论是企业本身去调查，还是委托专业部门去调查，都要采用科学的程序和组织，这是提高调查效果的重要一环。市场调查的一般程序如下：

1. 确定市场调查的目的

确定市场调查的目的是搞好市场调查的前提。市场调查的目的是通过调查收集有关资料，研究解决企业在经营中存在的问题，并针对问题提出行之有效的措施，供领导决策和改善经营管理。进行市场调查，首先要确定调查的目的，而且要求调查目的明确、具体，不能似是而非，含糊不清。目的不明确，会造成人力、物力和财力的浪费，调查结果对企业进行决策和改善经营管理的作用也不大。

2. 做好调查前的准备工作

(1) 收集和分析现有资料，明确调查主题。在制订调查计划之前，需要将与调查目的有关的各种资料集中起来，并进行初步分析研究，找出问题症结所在，提出调查要解决的主要问题。一次调查的问题不能太多，最好集中一两个重点问题。为了搞清主要问题，还要明确调查的具体项目。

(2) 确定调查对象和调查范围。调查主题确定以后，应根据调查主题的要求，选择调查对象和确定调查范围。确定调查对象是指向哪些部门、单位和人做调查，调查范围是指根据调查目的的要求确定采用全面调查，还是抽样调查的方法。如果采用抽样调查的方法，还要确定如何抽样，抽取的样本是多少。

(3) 确定调查的具体方法。市场调查的方法有：访问调查、书面调查、电话调查等等。各种方法都有其优缺点，我们应根据调查的目的和要求，选择合适的调查方法，以提高调查的质量。

3. 组织调查

组织调查就是调查人员到现场去调查收集资料。它是获得准确调查结果的重要一步，必须选派有一定调查经验和一定专业知识的人员从事市场调查工作。为了提高调查人员的素质，可进行短期培训，使调查人员通过学习，掌握市场调查的有关知识和应注意的问题。

在实地调查过程中，调查人员要始终保持客观态度，实事求是，不要用主观想象去代替客观事实，不要用诱导性的语言，如“××产品质量优良吧？”“价格不高吧？”去获得模棱两可，甚至是错误的结论。调查人员要善于发现新问题，并多问几个为什么，把问题的原因搞清楚。在调查中，对获

得的大量杂乱无章的资料，必须不断地进行整理分析，去伪存真，并找出没有调查清楚的问题，进一步收集有关资料。

4. 撰写调查报告

撰写调查报告是市场调查工作的最后一步。通过市场调查取得大量的资料和数据，但这些资料和数据是分散的、不系统的、不能说明问题的。因此，要将调查取得的资料和数据进行一次全面的审查，评价调查资料的准确性和完整性，并对资料和数据进行筛选、分类、整理和汇总，找出规律性的东西，写出有情况、有分析、有结论的报告，供领导决策参考。在调查报告中应包括：调查的目的、调查的对象和方法、说明调查结果的数据和资料、调查的结论和建议等。

市场调查的组织工作，包括组织机构的设置和对调查人员的素质要求两方面的内容。

大型企业和有条件的中型企业应设置专门的市场调查机构。企业内部的市场调查机构，是为企业的经营活动服务的，一般它应隶属于企业的销售部门。但是，市场调查工作与生产、销售、经营等部门都有关系，也可把它隶属于生产计划和经营管理部门。对于市场调查业务比较多的企业，可以单独设置市场调查部门，与其他业务机构并列。

市场调查业务量不大的中小企业，一般自己不设置市场调查机构，他们所需要的市场调查资料可委托其它单位代办。

市场调查人员应具备以下的素质：

具有高中以上的文化程度，知识面要广，不仅要了解本企业的生产、技术、财务、物资等管理和产品销售方面的情况，而且要了解国内外市场上同类产品的情況；不仅要具备

统计学、预测技术、市场学方面的知识，还要具备一些心理学和社会学方面的知识。工作作风要踏实、认真、善于设法克服各种困难，性格要稳重，善于同陌生人打交道，举止适度，平易近人，会讲普通话，能听懂重点调查地点的方言。

目前，市场调查人员的文化水平和专业知识都比较低，适应不了市场调查工作的需要，个别企业甚至把市场调查看成是游山玩水，搞利益均沾，轮流进行，根本完不成市场调查的任务。因此，各级领导必须提高对市场调查工作意义的认识，为发展国内和国际市场，加速培养市场调查人才。

三、市场调查的方法

市场调查的方法很多，按调查方式分，有直接调查法和间接调查法；按调查范围分，有普遍调查法和抽样调查法。市场调查方法选择恰当与否，对调查结果影响很大。

1. 直接调查法

直接调查法又分询问法、观察法和实验法三种。

(1) 询问法。询问法是以面谈、电话、书面调查等形式，向被调查者提出询问，从而取得所需的各种信息。询问法是市场调查中最常用的一种方法，它又可分为访问调查、电话调查和邮寄调查三种。

①访问调查法。是指市场调查人员直接向使用单位、消费者进行面对面地交谈，以取得资料和数据的方法。访问调查的最大优点是灵活性强，可以采用任何方式进行提问，根据被调查者的态度，可临时决定调查内容的增减。由于调查者和被调查者面对面的交谈，可以使两者说清自己的问题和意见，调查者能比较深入地了解情况，取得真实的资料。询问调查法的缺点是调查费用较高，调查结果的正确程度与调查

人员的调查技术水平有关。

②电话调查法。是指用电话向使用单位、消费者进行调查的方法。它的优点是收集资料的速度快、耗费的费用少、适宜向不易被接触的被调查者进行调查。缺点是受通话时间的限制，详细的内容和复杂的问题不易搞清楚。如果用这种方式调查较复杂的问题，应事先约好调查的内容和回话的时间，使被调查者有充分考虑的时间。

③通信调查法。是指将设计好的调查表寄给被调查者，被调查者按调查表的要求一一填写，再寄给调查人员的一种方法。这种方法的优点是调查范围较广，凡是邮件可以到的地方，都可用此法调查，不夹杂调查人员的偏见，被调查者有充分的时间考虑所回答的问题，调查费用最少，缺点是调查表回收率较低，花费调查时间较长，受调查表的限制，不可能对问题做深入的探讨。为了弥补通讯调查法的缺点，最好确定比较固定的调查对象，以提高被调查人员的责任心。对本地区的调查对象，可由调查人员把调查表直接送到被调查者手中，当面把要调查的问题说清楚，并约定收回调查表的时间。

(2) 观察法。它是指由调查人员到调查现场直接进行观察，以取得调查资料的一种方法。这种方法的特点是，调查者以旁观者身份从旁进行观察，被调查者也不感到自己正在被调查。它的优点是调查情况比较真实，一切动作、谈话都比较自然，调查人员用仪器观察和收录的资料更为客观、详细。缺点是被观察对象往往受一定的限制，在采用现代仪器设备时，花费较大，耗用时间也较长，只能观察到被观察者的表面活动，不能了解消费者的内心活动。采用观察法时，需要进行大量的观察，才能从量的变化中找出规律性的东西。