

实战 · 实际 · 实用 · 实务

经营顾问丛书④ 经营实战 Know-How书籍

营销诊断与改善

XINGXIAOZHENDUAN YU GAISHAN



know-how know-how know-how know-how
know-how know-how know-how know-how
know-how know-how know-how know-how
know-how know-how know-how know-how
know-how know-how know-how know-how
know-how know-how know-how know-how
know-how know-how know-how know-how
know-how know-how know-how know-how
know-how know-how know-how know-how
know-how know-how know-how know-how

〔台湾〕黄宪仁 著

广东经济出版社

实战 · 实际 · 实用 · 实务

经营顾问丛书④ 经营实战 Know-How书籍

营销诊断与改善

XINGXIAOZHENDUAN YU GAISHAN



〔台湾〕黄宪仁 著

广东经济出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

行销诊断与改善/黄宪仁著. —广州: 广东经济出版社,
2001.5

(经营顾问丛书/黄宪仁主编)

ISBN 7-80632-928-5

I. 行… II. 黄… III. 企业管理: 供售管理 IV. F274

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2001) 第 21314 号

出版 发行	广东经济出版社 (广州市环市东路水荫路 11 号 5 楼)
经销	广东新华发行集团股份有限公司
印刷	广东惠阳印刷厂 (惠州市南坛西路 17 号)
开本	889 毫米×1194 毫米 1/32
印张	12.75 2 插页
字数	335 000 字
版次	2001 年 5 月第 1 版
印次	2001 年 5 月第 1 次
印数	1~6 000 册
书号	ISBN 7-80632-928-5 / F·490
定价	25.00 元

如发现印装质量问题, 影响阅读, 请与承印厂联系调换。

销售热线: 发行部 [020] 83790316 83794694 (传真)

(发行部地址: 广州市合群一马路 111 号省图批 107 号)

• 版权所有 翻印必究 •

《经营顾问丛书》出版缘起

市场竞争激烈，更面临来自国际间的新挑战，企业界均渴求实际指导方法，以寻求赢的策略。

业者为求生存、求胜利而开创出的各种决策执行后，内中的甘苦，值得敬重，尤其是成功经验，最值得我们珍惜与吸收。

堪称“企业医生”的经营顾问师，多年辅佐企业，本身必然累积甚多宝贵经验与成功 Know - How，其精华却仅受限于聘雇企业可加以幸运获取；本公司为服务广大的社会读者，特别策划《经营顾问丛书》，高薪约聘顾问师，出版系列丛书，其基本精神，即在于提供成功实战经验，以他山之石，启发经营智慧，为企业的繁荣而共同奋斗。

丛书企划：佘贤吟

1998 年 8 月

作者序言

本书之撰写，起源于作者常至各地执行企业诊断辅导或行销管理之演讲；在推动业务时，常苦思“如何协助企业提升营运绩效”，这是撰写本书的最大动机。

企业经营者、高阶主管，常在实际工作历练中，不断的累积获取心得；若终其一生，花费本身宝贵的时间于“尝试错误以累积经验”，其方法是一种错误和无谓的浪费。如何有效地吸取别人成功经验，加以体会，获取精华，才是企业成功捷径。

作者因职务之故，常参与众多企业的行销辅导、讨论过程，有缘见识到企业经营者的努力耕耘。在实际的诊断、辅导、培训过程中，有成功经验，亦有失败案例。企业案例背景或有所不同，但成功可借镜，失败可警惕，读者若能吸收精华，当有助于本身企业之改善。

本书原为授课讲义，经增添作者担任行销顾问多年之讲课心得，并屡获众多顾问界好友之慷慨惠赐宝贵资料，得以写成。本书分为四部分，第一部分为“企业竞争”，

共七章（第一至第七章）；第二部分为“企业损益”，共五章（第八至第十二章）；第三部分为“企业财务周转”，共五章（第十三至第十七章）；第四部分为“企业生产力”，共四章（第十八至第二十一章）。

各章的内容，书中均有详述，都是企业的经营管理者必须学会和掌握的。

撰稿过程中，感谢众多顾问同业惠赐资料与提出建议事项。由于作者本身经验、能力或有不足，撰稿表达能力不够，才疏学浅，挂一漏万在所难免，尚请读者、专家、学者不吝指正。

读者若有意委托本公司做行销诊断，或参加宪业企管顾问公司所举办行销培训班，作者一本服务热忱，欢迎来电洽谈业务细节。

黄憲仁

2001年4月脱稿于深圳龙珠花园

目 录

第一章 企业是会倒闭的	(1)
一、企业是会倒闭的	(2)
二、企业排行榜轮流下市	(3)
三、造成企业经营危险的主要原因	(6)
四、重整企业，脱离困境	(10)
第二章 企业要保持竞争优势	(12)
一、企业要创新，否则就倒闭	(12)
二、要发展核心专长	(14)
三、企业的成长策略	(17)
四、企业要避免“单一产品的风险”	(22)
第三章 掌握企业的性格	(24)
一、“订货生产”与“预估生产”的因应之道	(25)
二、“多产品少量生产”与“少产品多量生产” 的因应之道	(28)
三、“独立营业型”与“承包生产型”的因应之道	(29)
四、“连续作业型”与“厂外订货型”的因应之道	(31)

第四章 企业经营者	(32)
一、经营者的健全心态，决定企业的前途	(32)
二、经营者对企业前途的重要性	(35)
三、企业经营要平衡	(37)
四、企业经营阶层应具备行销、财务、生产技术 的功能	(37)
五、经营者要有智囊团协助	(39)
第五章 不懂财务报表会倒闭	(41)
一、损益表与资产负债表的重要	(42)
二、企业经营者要懂财务报表	(44)
三、财务报表可以显示企业绩效	(45)
四、从报表掌控企业的危险信号	(46)
第六章 重视数据管理	(48)
一、企业经营者要重视数据管理	(48)
二、数据管理的重要性	(49)
三、管理要务实、具体	(51)
四、如何比较数字	(53)
五、数据无法表达的，要靠直觉	(61)
六、如何善用数字的步骤	(63)
第七章 问题实情与改善现状	(68)
一、要掌握事实	(68)
二、观察要仔细	(69)
三、一再的深入了解实情	(70)

四、数字会说话：“到底说真话或说假话”	(73)
五、丰田汽车的“问五次 WHY”	(74)
六、走入现场，体验实情	(75)
七、以“业务内容调查表”来清查工作	(77)
八、运用“业务流程图”来改善	(81)
第八章 营业额的增减	(83)
一、营业额的重要性	(83)
二、营业额增减的变化程度	(84)
三、注意营业额衰退的警讯	(85)
四、到底是膨胀或成长	(89)
五、注意营业额成长的三个要点	(93)
六、如何提升营业额	(95)
第九章 掌控销货成本	(110)
一、计算销货成本的重要性	(111)
二、计算销货成本率	(112)
三、主管必须了解销货成本与费用	(113)
四、掌握销货成本的好处	(115)
五、控制进货成本	(116)
六、逐步降低销货成本比率	(116)
七、掌握生产成本	(118)
第十章 分析管销费用	(121)
一、管销费用的重要性	(121)
二、管销费用的内容	(122)

三、管销费用的比率·····	(125)
四、检讨管销费用比率·····	(128)
五、分析管销费用背后的实情·····	(130)

第十一章 检讨用人费 ·····	(133)
一、高薪资时代来临了·····	(133)
二、用人费的特色·····	(134)
三、企业的用人费究竟有多少·····	(135)
四、用人费比率·····	(137)
五、要控制员工人数的成长·····	(140)
六、检讨用人费限度·····	(142)
七、降低用人费的规划·····	(146)
八、应有多少业务员呢·····	(148)
九、“人事费用”的经营战略 ·····	(154)

第十二章 稳定和提升销售利润 ·····	(163)
一、利润额的计算分析·····	(163)
二、总资产报酬率·····	(169)
三、企业要掌握成功的关键点·····	(175)
四、周转率快的成功案例·····	(176)
五、企业利润的案例分析·····	(179)
六、设定利润目标，追求改善·····	(182)
七、提高销售利润率·····	(183)
八、扩大资产周转率·····	(184)
九、企业的获利目标要迈向稳定经营·····	(187)

第十三章 利息支出多寡	(190)
一、“利息支出”是诊断指标之一	(190)
二、计算利息支出率	(191)
三、决定利息高低的三个因素	(192)
四、利息支出超过此比率，企业会倒闭	(194)
五、检讨改善利息支出	(197)
第十四章 自有资本不足	(203)
一、自有资本不足的危险	(203)
二、借贷经营的好处	(205)
三、借贷经营的坏处	(206)
四、“大幅借贷”遇不景气时期，有倒闭风险	(208)
五、“自有资本比率”与利息支出之关系	(209)
六、改善体质，重建企业的药方	(211)
七、改善固定资产过多之弊端	(215)
八、股票上市，获取社会大众资本金	(218)
第十五章 资金周转不灵	(220)
一、资金周转的重要性	(220)
二、商场交易循环	(221)
三、周转不灵的原因	(223)
四、资金周转不灵之对策	(228)
五、未雨绸缪——资金需求计划表	(232)
六、向金融机构调度资金	(234)
第十六章 要收回应收账款	(237)

一、收款的重要性	(237)
二、销售之后不要疏于“收取货款”	(239)
三、评估收款的绩效	(241)
四、收回多少应收货款	(243)
五、应收账款周转期	(248)
六、管理周期愈短愈好	(250)
七、应收票据太长的困扰	(251)
八、对账单的管理	(254)
九、经营者要注意“应收债权的增加”	(257)
十、检讨销货债权过多之原因	(259)
十一、针对应收账款的改善工作	(265)

第十七章 降低库存成本 (273)

一、库存的重要性	(273)
二、重视库存的费用	(275)
三、降低库存就能成功	(277)
四、评估存货绩效的两个重点	(280)
五、降低库存	(283)
六、整顿仓库的方法	(284)
七、迅速降低库存品的 ABC 法	(287)
八、库存周转率	(290)
九、产销密切协调，以控制库存量	(295)
十、企业改善库存之案例	(296)

第十八章 提升生产力 (300)

一、生产力的重要	(300)
----------	-------

二、员工的生产力·····	(301)
三、如何计算“员工平均销售额”·····	(304)
四、人效与坪效·····	(310)
五、评估商场绩效的坪效指标·····	(311)
六、生意兴旺的商店，为何会倒闭·····	(313)
七、业务员的生产力·····	(314)
八、善用直间比率，提升竞争力·····	(315)
九、改善业务部门生产力的方法·····	(318)
十、设定生产力改善的目标·····	(321)
第十九章 健全行销组织 ·····	(322)
一、组织的重要性·····	(322)
二、建立健全组织的三个工作重点·····	(323)
三、行销部门的组织·····	(325)
四、行销部门的组织形态·····	(326)
五、组织的弊病·····	(330)
六、如何进行组织诊断·····	(333)
七、企业再造·····	(340)
八、组织的精简·····	(344)
九、行销组织的改善·····	(345)
十、轮调的优点·····	(348)
十一、行销部门的轮调·····	(350)
第二十章 达成经营目标 ·····	(354)
一、经营目标的重要性·····	(354)
二、经营目标的好处·····	(355)

三、经营者以“愿景”(VISION)来领导员工	(356)
四、经营者如何塑造企业愿景	(357)
五、订定属于自己公司的经营计划	(358)
六、经营者的态度决定成败	(366)
七、让员工参与经营目标	(367)
八、达成年度经营计划的目标与方针	(368)

第二十一章 跨过损益平衡点	(372)
一、损益平衡点的重要	(372)
二、损益平衡点之用途	(373)
三、损益平衡点的意义	(374)
四、如何绘制损益平衡点图表	(376)
五、损益平衡点的利用	(379)
六、要警觉到损益平衡点每年都会往上提高的	(380)
七、“损益平衡点比率”是测定企业安全的指标	(382)
八、损益平衡点的分析	(384)
九、降低损益平衡点的基本方法	(385)
十、“高固定费用、高损益平衡点”企业的因应之道 ...	(388)
十一、“低固定费用、高损益平衡点”企业的因应 之道	(391)
十二、“高固定费用、低损益平衡点”企业的因应 之道	(393)
十三、“低固定费用、低损益平衡点”企业的因应 之道	(394)

第一章

企业是会倒闭的

全世界每天都有新企业的诞生，令人遗憾的是“百年老店”实属不多。企业只要不敬业，一不小心就会陷入经营困境，甚至倒闭！

全世界的企业，每年都以极快的速度在诞生与结束，各位如果查阅企业资料，就会发现即便是排名在前五百位的大企业，每 10 年都有 1/4 会消失。

笔者在企管班授课，常喜欢讲授如下的话，以提醒企业经营的残酷：

一位董事长匆匆忙忙从外头走向公司时，见到门口一位新来的工友，于是问道：“你何时来的？”

工友答道：“前几天才来报到的。”

董事长看着工友，然后说道：“好好的干，终有一天也会像我一样，做个董事长。”

工友回过头，看看董事长，过了一会儿，也说道：“董事长您也要好好的经营，否则有一天也会像我一样，做个工友。”

只要不努力经营，企业就有退步、倒闭的危险。

一、企业是会倒闭的

作者常对企业经营者强调，对企业的各种做法都要有“永续经营”的观念，以负责任、敬业的心态，来处理平常的任何事。

然而，遗憾的是，全世界的“百年老店”实属不多，因为企业只要一不小心，随时都会陷入困境，甚至倒闭。人一生下来，就开始了通往死亡的旅程，企业也是一样。除非在经营过程中，有特别的关注，否则从创业起就已经注定衰亡的宿命。作者要特别指出，透过计划的创新与经营，会延长企业的寿命，否则企业不只有“衰亡的宿命”，更甚至于会有“早衰”的困境。

作者由于工作关系，常接触一些“新成立企业”。统计这些新创企业的生涯，往往令人惋惜，几乎在一年内会有 60% 倒闭，余下来的 40% 企业，在未来五年内，会倒闭到只剩一成！

作者驻日学习时，也看过有类似的统计，据日本国税厅的调查，每年新成立的法人企业 10 万家，却有 8 万家消失。所以，企业是绝不可能永远存在的，惟有努力经营，才能求得“延年益寿”或是创造“企业第二春”。

企业只要不努力经营，就会发生危险。遗憾的是，许多经营者和高级主管，常疏忽了此重要事项。

1997 年以来，日本的大型寿险公司一一破产。日本寿险、东邦寿险、第百寿险、大正寿险相继破产；令人惊异的是，2000 年，拥有 150 万件寿险契约的千代寿险公司也宣告破产。

日本的百货连锁业 Sogo 百货公司，由于业绩恶化，在香港的百货据点，相继关门，引起香港社会的重视。

Sogo 百货公司成立于 1919 年，可追溯到 1830 年，是日本最古老的百货公司。此百年老店，于 1997 年在积欠 174 亿美元债务后，公司无法承受沉重负担，宣告破产。

二、企业排行榜轮流下市

读者不要以为“经营成功企业”永远都是会成功的；进入“企业排行榜”的企业，也会轮流下市的。

《日经商业》报纸将过去百年间日本排名前 100 位的企业的增长，做了统计。该项调查以 1896 年、1911 年的总资产额，以及 1923 年、1933 年、1943 年、1950 年、1960 年、1972 年、1982 年的营业额为标准，算出各年度前 100 名的企业。结果发现能一直名列在上述各排行榜的，只有王子制纸而已。

为了算出企业的繁荣到底能维持多久，从 1896 年到 1982 年，约每隔 10 年，列出总资产额前 100 名的排行榜。也就是 100 年间有 9 个排行榜。

这个表格显示出什么呢？如“经营成功企业”在长期间内都是那几家的话，那么在 9 个排行榜上出现的企业总额，应该不会超过 100，可是实际上却多达 413 家。这究竟意味着什么？如果做单纯的计算，413 家企业平均上榜 2~5 次。也就是说企业的繁荣期名列前 100 名排行榜的期间，还不到 30 年。

413 家企业中，有 194 家只名列一次排行榜，73 家名列两次，54 家名列 3 次。有八成左右的企业在 30 年内，消失于排行榜。

荣登 1950 年排行榜的企业，约有七成消失于 1982 年的排行榜，甚至不存于世；留在排行榜内的企业，也大半因为业绩停滞而不复往日雄风。排行榜内的企业尚且如此，榜外的企业在资产和信用方面更差，一旦走下坡，其凋落之迅速可想而知。

奠定台湾早期成功的农产品加工业，或纺织业，谁会料到如今的不景气呢？几年前的个人计算机行业，一片欣欣向荣，如今毛利低、成本高，好景不再！

日本也是同样情形，走在时代尖端的企业总是让人觉得前途灿