



企业管理工具

邵建平 主编



兰州大学出版社
LANZHOU UNIVERSITY PRESS

图书在版编目(CIP)数据

企业管理工具/邵建平主编. —兰州:兰州大学出版社, 2004. 7

ISBN 7-311-02450-1

I. 企... II. 邵... III. 企业管理—方法
IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2004)第 078038 号

企 业 管 理 工 具

邵建平 主编

兰州大学出版社出版发行

兰州市天水路 308 号 电话:8617156 邮编:730000

E-mail: press@onbook.com.cn

<http://www.onbook.com.cn>

兰州大学出版社激光照排中心照排

兰州红山河包装彩印有限责任公司印刷

开本: 787×1092 1/16 印张: 23.75

2004 年 8 月第 1 版 2004 年 8 月第 1 次印刷
字数: 411 千字 印数: 1~5000 册

ISBN7-311-02450-1/F·330 定价: 38.00 元

前言

人们常说，管理是科学，又是艺术。我们认为，管理的科学性体现在对一个问题系统考虑和周全分析上，而管理的艺术性体现在对管理方法和分析的灵活应用上。

本书以这一认识为基础，汇集管理实践中需要重点关注的一些方法论，他们包括企业管理关键工具、资料搜集与分析工具、质量管理与分析工具、财务管理与分析工具四个部分。

在管理实践中，我们非常遗憾地看到两种现象：一种是具备管理理论和管理方法的知识，但是缺乏对知识和方法的艺术性运用；二是有管理经验，也有管理能力，但是缺乏对最基本的管理知识和方法的了解和理解。因此本书在这四个内容方面均采用方法介绍与案例分析相结合的写作手段，并且对案例的选择尽可能符合实际以及尽可能周全。

本书的基本方法介绍主要参照成熟的相关书籍。案例的选择有三个来源：一是有关书籍中参照摘选的部分，对此我们对相关作者表示感谢；二是根据分析要求编写的案例，对此我们希望读者能从联系实际的角度来进行阅读；三是作者在管理实践的参与过程中为针对性的企业所设计的案例，对此无论就其实用性，还是就其科学性和合理性，我们都将欢迎来自各方面的宝贵意见。

鉴于管理方法本身的复杂性和运用的个性化，我们必须提醒读者只有完整、充分、灵活、融合地学习这些方法，才不至于僵化地使用方法。也就是说，本书所有的方法和案例事实上只能作为您给某个特定企业开具药方时的“药引”。

与作者一贯直率和略带夸张的性格相匹配，在本书完成的时候我们不想对读者说由于时间短或者水平有限之类的客套。我们想说：我们已经把作者所能够达到的最高水平奉献给了读者。但是我们依然以谦逊的态度欢迎所有的

批评和改进意见，而且我们也将以同样直率的方式感谢您。

本书共四篇十二章。其中，第一篇第一章由邵建平、王玲、阎子昌共同完成；第一篇第二、三章由邵建平、刘音好、曹凌燕共同完成；第二篇由邵建平、刘淑艳、张天兴共同完成；第三篇由黄怡、张永共同完成；第四篇由邵建平、何雁汀、刘淑艳、张天兴共同完成。全书由邵建平设计并主编，黄怡、张永副主编。

特别感谢兰州大学出版社陈红升先生的大力支持和帮助，特别感谢刘淑艳为此书编写、校对、打印所付出的辛勤劳动。

本书虽已成稿，但对科学的追求将继续延续，我们将以我们的行动来验证一句古语：

路漫漫其修远兮，吾将上下而求索。

作者
2004年5月于兰州

目 录

第 1 篇 企业管理关键工具

第一章	企业战略管理方法	3
第一节	环境分析模型	3
第二节	行业分析	14
第三节	企业(产品)分析模型	17
第二章	计划与决策方法	30
第一节	计划与决策概述	30
第二节	计划工作常用方法	35
第三节	确定型决策方法	52
第四节	非确定和风险决策方法	64
第三章	人力资源管理理论与方法	72
第一节	激励	72
第二节	岗位绩效考核	88
第三节	薪酬设计	97

第 2 篇 资料调查与分析工具

第一章	统计调查与资料整理方法	105
第一节	统计调查方法	105
第二节	资料整理方法	124
第二章	统计数量描述性方法	129
第一节	平均指标	129
第二节	变异指标	136
第三节	相对指标	139
第四节	现象之间的相关描述	144
第三章	统计分析方法	152
第一节	动态分析方法	152
第二节	趋势分析与预测方法	163

第三节	指数分析与回归分析方法	179
第四节	抽样推断分析方法	192

第3篇 质量管理工具

第一章	质量管理是企业的生命管理	211
第一节	质量的内涵及质量的意义	211
第二节	质量诚信机制的构建	215
第三节	全面质量管理及质量保证体系	224
第二章	质量现状问题及原因分析工具	245
第一节	质量状况分析方法	245
第二节	分析质量问题原因的工具	259
第三章	质量提升措施和方法的工具	268
第一节	制定质量措施的工具	268
第二节	控制工序质量的工具——控制图	273
第三节	提升硬件质量保证能力的工具——工序能力指数	281

第4篇 财管管理实用工具

第一章	财务报表分析方法	293
第一节	财务报表分析概述	293
第二节	财务报表分析方法	304
第三节	财务状况的综合分析	324
第二章	预算控制	330
第一节	预算控制概述	330
第二节	经营预算的编制方法	336
第三节	财务预算的编制方法	344
第三章	投资项目的财务评价	349
第一节	货币的时间价值和风险	349
第二节	投资项目财务评价的主要方法	359
主要参考文献		374

第 1 篇

企业管理关键工具

内容提要：

企业管理有众多的方法,我们认为,战略管理是企业发展方向的管理;计划决策是企业管理职能的核心;人力资源管理是企业管理的关键。因此,本篇的内容包括:

第一章 企业战略管理方法

第一节 环境分析模型

第二节 行业分析

第三节 企业(产品)分析模型

第二章 计划与决策方法

第一节 计划与决策概述

第二节 计划工作常用方法

第三节 确定型决策方法

第四节 非确定和风险决策方法

第三章 人力资源管理理论与方法

第一节 激励

第二节 岗位绩效考核

第三节 薪酬设计

第一章

企业战略管理方法

阅读提示：战略管理中最重要的方法和工具是各种分析模型。他们凝聚了企业管理专家和企业家对市场运作规律的洞察与总结，并且在实践中被充分验证是行之有效的。借助这些模型，可以全面、系统地对环境、行业和现象进行分析，从而为确认特点特色、检查企业是否具有竞争优势以及具有什么样的竞争优势提供依据。本章主要介绍战略管理的环境分析、行业分析、企业分析及其他常用的分析模型。这些分析模型不仅限于企业，也将企业置身于行业、市场环境中，因而它们是主要用于企业战略研究的一些方法。

第一节 环境分析模型

企业在市场环境中生存，要靠特色、特长和优势去生存、发展以及竞争。特长和特色如何认知以及如何确立？必须将企业放置在一个市场和社会政治经济的环境中加以分析。企业所面临的环境具有不确定性和可变性，它对于一个企业来说，既是威胁，也将是机会。具体来说，那就是如果分析的不到位、方法运用有失误、把握的不准确、认知的不全面，则将会是威胁，反之，则是机会。环境分析方法就是监测、评价来自企业内外环境的信息，运用科学的分析方法和模型，研究客观的结论，并把它们传递给企业的管理人员，以确保企业长期健康地发展。

一、SWOT 分析模型

(一) SWOT 基本含义

SWOT 分析是一种综合考虑企业内部条件和外部环境的各种因素而进行选择最佳经营战略时的方法。其中：S 代表企业内部的**优势分析** (Strength)；W 代表企业内部的**劣势分析** (Weakness)；O 代表企业外部环境的**机会** (Opportunities)；T 代表企业外部的**环境威胁** (Threats)。

SWOT 分析模型的分析结论，可以帮助企业明确优势、去除劣势、把握机会、规避威胁，从而做到以扬长避短的方式去争取竞争取胜，把握住稍纵即逝的机会，并用机会的把握来实质性地回避威胁。同时，SWOT 也是管理咨询人员概括主要事实，并在内部和外部分析的基础上进行预测，认知所服务的企业客户所面临的主要和次要问题，有助于做出有利于企业发展的战略决策。

(二) SWOT 分析的基本步骤与基本分析模型

一个典型的 SWOT 分析步骤为：

1. 确认企业当前的战略，并对其进行有效性分析。
2. 确认企业外部环境的关键因素的变化，把握可能出现的机会和威胁。在管理实践中，虽然对因素分析的数目无法固定，但通常不要超过八个因素。
3. 根据企业的资源组合状况确认企业的优势和劣势。为了把握好企业的关键优势资源和关键制约限制，分析的因素数目最好也不超过八个。
4. 对所列出的外部环境和内部条件的各关键因素进行逐项打分，然后根据各因素的重要程度加权汇总总分。

将上述结果在 SWOT 分析图中找出具体位置，从而确定企业的战略能力。

SWOT 的基本分析模型如图 1-1-1 所示。

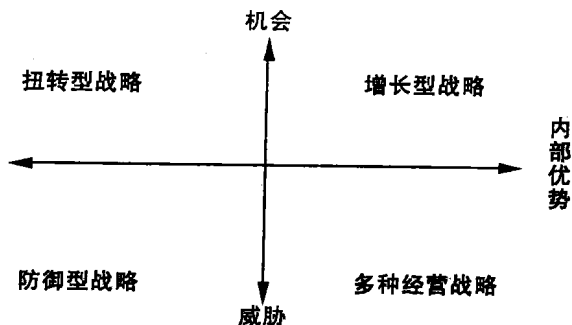


图 1-1-1 SWOT 分析基本模型

在图 1-1-1 中，在右上角定位的企业具有良好的内部竞争优势和较多的外部发展机会，应当采取增长型战略；处在左上角的企业有巨大的外部机会但却受到内部劣势的限制，应当采取扭转型战略；在左下角定位的企业内部存在劣势，外部面临强大威胁，应当采取防御型战略；处在右下角的企业具有一定的内部优势，但外部却面临着不小的威胁，应当采取多元化的经营战略以规避风险，发挥优势，多方位寻求发展机会。

（三）SWOT 分析的深化理解

从上面的介绍我们可以看到，SWOT 分析法实际上是一种分析的总结方法，即将企业的市场环境分析和企业战略环境分析中所发现的主要因素进行总结。企业及咨询人员可以利用这些总结，研究如何面对外界环境，发展企业内部强势，改正企业内部劣势，同时回避外界威胁，实现从强势到机会的转变。

此外，利用 SWOT 模型对主要的因素分析进行有效总结，还可以确认企业当前的战略与特定的强势与劣势之间的关系程度，从而处理和组织好应付环境变化所应具备的能力，帮助企业寻找制定战略的新途径（角度），以便确定在内部环境与外部环境共同作用下，明确自身的战略定位即选择什么样的战略。

根据图 1-1-1 的结构，还可以看到：

在机会与优势（SO）组合中，企业应采取增长型战略。即充分利用内部的优势与众多的外部机会，企业可以采用集中化、多样化以及垂直一体化战略，在实施这些战略的过程中，企业要严格控制成本，突出价格竞争的作用。

在优势与威胁（ST）组合中，企业应采取多样化战略。企业在拥有一定的优势并面临外部威胁的情况下，可以采用多样化战略以尽可能分散自身劣势以及环境所带来的风险。

在机会与劣势（OW）组合中，企业应采取扭转型战略。即企业在面临着巨大的外部机会和自身内部劣势限制时，应尽可能地把战略重点放在消除内部劣势方面，同时最大限度地把握外部机会。

在劣势与威胁（WT）组合中，企业应采取防御型战略。即企业在面临外部威胁和内部劣势双重限制的情况下，应尽可能地采取保守型的防御战略以避开威胁，在可能的情况下，力争消除自身劣势。

需要强调和深化的是，事实上所有的优势（S）、劣势（W）、机会（O）、威胁（T）并不是被固化的，它们都是动态的，并且它们也都是多层次的。

从层次性角度来看，我们认为优势可以分为可动摇的优势和不可动摇的优势来分析。不可动摇的优势从战略的角度上说才是真正的优势，企业可以真正

利用且不惧怕外部环境的变化与竞争对手的威胁，而可动摇的优势是随时可能转化为劣势因素的，也正是竞争对手重点打击的薄弱环节。同样，劣势也可以这样来分类，凡是被认为暂时或无力改变的劣势是企业真正的劣势，企业不妨在战略的制定和实施过程中，引入供应链管理思想，把比较固定的劣势剪除，而把企业的资源真正利用在培育优势上，使优势变为更明显的优势，我们在关于企业竞争力的研究中有一个观点，就是重新理解“木桶原理”，过去强调一个木桶能装多少水取决于短的那块木板，企业要设法把那块短木板拉长，装的水就多了，我们认为，企业应该去拉长那些长板，而不是去补短板，尽管我们尚未有太多的研究成果来支持这一观点，但我们坚信这一观点是正确的。因为，现代企业市场竞争的过程中，没有一个企业可以对同行说：我们能全面超越对手。现实中，供应链管理的思想和方法发展成熟的重要因素便是扬长避短，合理利用外部资源。

说它们是动态的，已经无需太多的理论解释，诸多的现实案例就说明了这一点。比如，一个家禽养殖业的项目被看好为一个机会，但突发的禽流感可能使之立刻变成威胁。

（四）一个 SWOT 分析模型应用的例子

地处西部地区的某大型铝业公司在研究其发展战略时，充分分析了各种内外部环境因素，并将其分析和战略选择利用 SWOT 模型列出了如表 1-1-1 的矩阵表。

表中的分析将 SWOT 的各因素进行匹配组合，在这个分析的基础上，结合该铝业公司的发展要求，勾画出该铝业公司的战略规划轮廓：利用所在地的电力、天然气资源丰富的优势，依托该铝业公司长期积累的资金、产品、技术、设备、人才等优势，扩大生产规模，提高产品科技含量，从而大幅度提升该铝业公司的生存能力，并把该公司建成全国一流的电解铝生产基地。

这个案例中，利用 SWOT 分析模型一方面总结和概括了该大型铝业生产企业的优势、劣势、机会与威胁，另一方面将这些因素进行了组合分析，同时，根据这些组合描述了企业可以选择的战略。这种分析依据充分、总结清晰、结论明确。SWOT 作为一种战略分析方法的应用得到了充分体现。

二、竞争力量分析模型

（一）五种竞争力量分析模型

经典的竞争力量分析模型论述源于哈佛商学院迈克尔·波特教授在 1980 年

发表的著作《竞争优势：行业与竞争对手分析的工具》。波特认为：在任何行业中，无论是国内的还是国际的，无论是提供产品还是提供服务，竞争的规则都包含五种力量。该模型能从各个角度对行业分析进行全面的刻画，是企业战略管理分析方法中最经典的分析模型之一，主要用于企业战略环境的分析。这五种力量如图 1-1-2 所示。

表 1-1-1 某铝业公司 SWOT 分析矩阵表

	优势——S	劣势——W
	1.产品享有较高的声誉 2.强大的技术设备、人才优势 3.经济技术指标水平较高 4.电价相对较低 5.具有联合企业的综合优势	1.采购、销售成本较高 2.没有运行良好的计算机管理信息网络系统 3.市场规模较小 4.技术工艺、装备水平有待提高
机会——O	SO 战略	WO 战略
1.中国加入 WTO 2.西部大开发战略全面实施 3.电力、天然气资源丰富 4.中国经济持续快速增长 5.国家产业政策 6.国外同行业寻求合作	1.利用电价优势，吸引投资 (s4、o6、o1) 2.扩大出口 (s1、o1、o5) 3.扩大西部地区销售市场 (s1、o1、o2、o4)	1.扩大规模 (w1、w3、o1、o2、o3、o4、o5) 2.借助外部力量，建立计算机网络系统 (w2、w4、o6) 3.提高工艺装备水平，提高市场率 (w4、o2、o3) 4.利用电力、石油资源丰富机会，降低成本 (w1、o2、o3)
威胁——T	ST 战略	WT 战略
1.中国加入 WTO 2.西部大开发战略全面实施 3.国家产业政策 4.国外同行综合竞争优势强	1.技术创新，提高优势，增强竞争力 (s2、s3、t1、t2) 2.发展铝产品的深加工 (s2、s5、t3) 3.加强与国外同行先进企业的合作 (s4、t1、t4)	1.建立高效的计算机信息网络系统 (w2、w4、t1、t2、t3、t4) 2.提高具有竞争力的产能 (w3、t3) 3.加强并稳定关键原材料的采购 (w1、t1、t3)

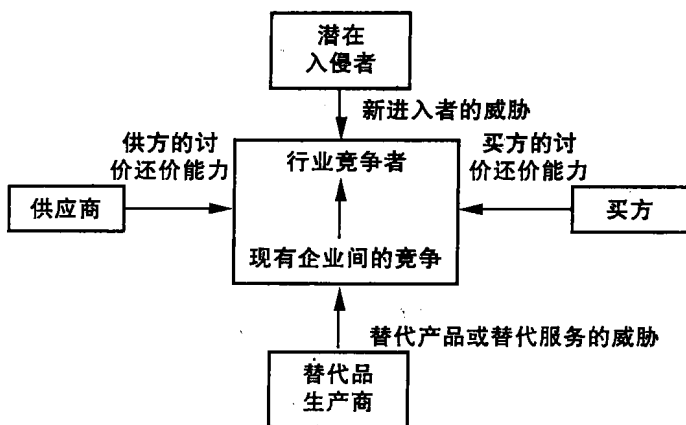


图 1-1-2 驱动行业竞争的五种力量

按照波特的研究，这五种力量汇集起来决定着该行业的最终利润潜力，并且这种潜力也会随着这些力量的合力变化而发生根本性的变化，一个企业的竞争战略目标在于使企业能在行业内部进行恰当定位，以便最有效地抵抗五种竞争作用力并影响它们朝有利于自己的方向发展。

(二) 五种力量的影响及分析

按照波特的阐述，五种力量有不同的影响方式和不同的作用力，研究的角度和内容也有较为明确的解释，下面的叙述以波特的研究为引导进行说明。

1. 竞争对手力量的分析。

竞争对手的力量分析是行业分析中最重要的分析，也是该方法应用最核心的部分之一，特别是在成熟发展行业中的企业，尤其要关注竞争对手的力量，因为它可能是阻滞企业发展的最强大最直接的力量。

竞争对手的力量研究包含三个主要内容：竞争对手基本情况研究；主要竞争对手研究；主要竞争对手的发展动向研究。

竞争对手的情况研究主要是研究竞争对手的数量有多少，分布在什么地方，它们有哪些活动，各自的规模、资金、技术力量如何，其中哪些对自己企业的威胁特别大。该分析一般采用销售增长、市场占有率和产品的获利能力来寻找和分析竞争对手。在管理实践中，一般采用如表 1-1-2 的方式，建立竞争对手档案资料。

表 1-1-2 竞争对手档案资料表

	基本层面	深入分析
战略意图	企业战略 价值定位 企业兼并及退出	资源分析 战略伙伴
竞争优势	优势 劣势	核心能力
运作表现	销售及增长 利润率 市场份额 主要事件（成功的或失败的）	运作的有效性 资金运作能力
产品	产品组合 客户群 地区覆盖面	产品研发 客户服务的特点
业务系统	企业关键人员 组织结构 业务价值链 高层面的资产图	营销流程 制造及物流流程 其他关键流程 高层面的成本结构

2.潜在入侵者的力量分析。

潜在竞争者进入行业，依赖其新的业务能力和充裕的资源，会导致行业内的竞争更加激烈，其结果是价格压低、成本降低、利润率下降。某一行业被潜在者入侵的威胁取决于进入行业的障碍、行业产品的价格水平、行业对入侵者的报复能力以及入侵者对报复的估计。

影响行业进入障碍的因素主要有：规模经济。规模经济表明企业经营只有达到一定的规模，才能收回经营过程中的各种耗费，它迫使进入者一开始就要有大规模的生产并遭受原有企业强烈抵制风险，或者以小规模生产而接受成本方面的劣势，这两者都不是进入者所期望的。产品差别化。产品差别化迫使入侵者耗费大量资金克服原有的顾客忠诚，这种努力通常在最初阶段表现为亏损并持续一段时间。转移成本。转移成本是指买方从某一供应商购买产品转移到向另一供应商购买产品时所遇到的一次性成本。这些成本包括重新培训成本、

新的辅助成本、检查考核新资源所需的时间及成本、由于技术依赖而需要帮助的成本、建立新关系的心理代价等等，如果这些成本过大，则会影响入侵者进入的积极性。资本需求。在位优势。即行业中已经在位的企业由于经营一段时间积累起来的优势，包括掌握销售渠道的优势、专有的产品技术、最佳原料来源控制、政府补贴、学习曲线等。政府政策。对于进入者，政府往往采取限制、封锁、鼓励、补贴等政策。

行业对入侵者报复能力的因素主要有行业所处的发展阶段、行业的集中程度以及行业的退出障碍。

影响入侵者对报复估计的因素主要有行业过去对入侵者的行为反应以及入侵者对自身能力的估计。

3. 替代品的力量分析。

替代品是那些能够满足消费者同样需求的产品。按照波特的说法，替代品的存在限制了一个产品的潜在回报，因为替代品为该行业产品能够索取的价格设置了上限。如果转换成本很低，替代产品就会对行业产品产生强烈的影响。

替代品力量的分析主要包括两个内容：一是判断哪些产品是替代品；二是判断哪些替代品可能构成对本企业产品的威胁。替代品不一定是同类产品，它很可能是不同行业的产品，不一定是有意成为某产品的替代，也很可能是无意的。例如：通用的凯迪拉克事业部总经理曾经认为，他们的竞争对手是钻石、裘皮大衣，因为就他们的产品而言，客户的需求同样是地位和身份的象征，与其竞争的不是交通工具，而是其他能够给客户带来地位和身份象征的产品。

4. 买方的讨价还价能力分析。

消费者在两个方面影响着行业内企业的经营：第一，买方对产品的总需求决定着行业的市场潜力，从而影响行业内所有企业的发展边界。第二，不同买方的讨价还价能力会诱发企业之间的价格竞争，从而影响企业的获利能力。这里主要讨论影响买方讨价还价能力的因素。

买方的讨价还价能力影响因素主要有：买方是否大批量或集中购买；买方这一业务在其购买额中的份额大小；产品或服务是否具有价格合理的替代品；买方面临的购买转移成本大小；本企业的产品、服务是否是买方在生产经营过程中的一项重要投入；买方是否采取“后向一体化”（后向一体化指买方自己生产或经营本企业生产中耗费的其他原材料、半成品或成品，满足自己的需要）；买方行业获利状况，如果利润微薄，买方具有较强的谈价能力，反之则反；买方对产品是否具有充分信息。

5. 供应商的讨价还价能力分析。

因为企业生产所需的许多生产因素是从外部获得的，从而提供这些生产要素的经济组织也制约着企业的经营。第一，供应商能否根据企业的需要按时、按质、按量地提供所需生产要素，影响着企业生产规模的维持和扩大。第二，供应商提供货物时所需要的价格决定着企业的生产成本，影响着企业的利润水平。这里主要讨论影响供应商讨价还价能力的因素。

供应商的讨价还价能力影响因素主要有：要素供应方行业的集中化程度；要素替代品行业的发展状况；本行业是否是供方集团的主要客户；要素是否是该企业的主要投入资源；要素是否存在差别化或转移成本是否低；要素供应者是否采取“前向一体化”（前向一体化指要素供应商在向顾客提供要素的同时，自己也生产耗费这种要素的产品或服务）。

三、PEST 分析模型

（一）PEST 的分析要点

PEST 主要是用于企业外部环境因素分析的模式。它是政治、经济、社会、技术几个方面分析的一个模型，也是这四个方面因素的英文字母缩写。

政治环境是指那些制约和影响企业发展的政治要素。主要包括国家的政治制度、权力机构设置、国家颁布和创建的方针政策、政治形势等因素。一般来说，企业的经济活动总是在国家的总体环境下展开的，尤其在我国社会主义市场经济条件下，经济体制和政府管理模式是从计划经济模式转型和脱胎的，在一段时间内，企业追求的经营方式与政府管理行为之间还会产生很多的不一致，因此说，国家政治环境的变化必须被企业敏锐地把握。在战略管理实践中，必须对政治环境的以下重点因素进行分析。

政局的稳定性。政局的稳定性受多种因素的影响，如政治制度、经济发展水平、社会文化传统、宗教和军事势力对抗等。在我国，由于实行共产党领导的多党合作的政治协商制度，实行代表人民利益的人民代表大会制度，中央地方高度统一，军事力量统一管理，宗教信仰自由选择，因此形成的一贯的国家政治稳定使我国成功地吸引了外资，保持了持续的经济增长高速度。而印度则因为复杂的宗教冲突等因素导致的政治不平稳而使许多跨国公司对印度市场望而却步。

政策的连贯性。政策的连贯性与政局的稳定性密切关联。一般来说，政局的稳定性越高，则政策的连续性越强，而政策的连贯性会直接影响市场变化的