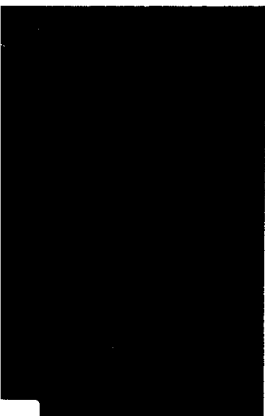




QIYE
XIANDAI
GUANLI
FANGFA

大連出版社



企业现代管理方法

侯文才 主编 于海 隋安武副主编

大连出版社出版发行 莱州市第六中学印刷厂印刷
(大连市中山区昆明街96号)

字数:240千 开本:787×1092 1/32 印张:11.4
印数:1—8000

1990年1月第1版 1990年1月第1次印刷

责任编辑:于薇 封面设计:王机

ISBN7-80555-296-7/F·44

定价:4.20

企业现代管理方法

72.7/1-1



连 出 版 社

B 140.04

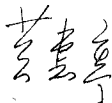
序

党的十一届三中全会以来，乡镇企业迅速崛起，已成为农村经济的重要支柱和国民经济的重要组成部分。烟台是乡镇企业发展早、步子快的地区，1989年全市乡镇工业产值占全市工业总产值的52%，已是两分天下有其一。但是应当承认，过去乡镇企业主要是靠外延的伸展，靠铺新摊子发展的。目前银根抽紧，信贷压缩，市场疲软，不少企业步履艰难，指望国家大量投资支撑发展速度是不可能的。因此，今后乡镇企业的发展主要不在于数量的增加，而在于质量的提高。关键的一环是要提高企业的素质，提高企业管理水平。要达到这一目的，靠传统的管理办法是难以奏效的，必须逐步实现管理的现代化，使企业经营管理真正建立在科学、可靠的基础上。

企业管理现代化不是高不可攀的。在企业管理中，按经济规律办事，以数据说话，把定性和定量分析结合起来，进行系统管理，这是管理现代化的原则，不管是大企业还是小企业都应该加以运用。乡镇企业发展起步晚、素质差，但潜力较大，用现代化的方法和手段对企业进行计划、组织、指

择、协调和控制，实现现代化的科学管理，具有重要的意义。事实上，我们有不少乡镇企业使用现代化管理方法和手段，已经取得了可喜的成果。

本书系统地介绍了市场预测、量本利分析、正交试验法等8种较常用的现代化管理方法，对在乡镇企业中推行现代化管理具有一定的指导作用。书中在每种现代管理方法后附有企业发表的现代管理优秀成果，便于企业管理人员学用结合。本书既是乡镇企业管理人员的必备读物，也是举办管理现代化学习班的好教材。我深信，本书的出版，一定会使全市乡镇企业管理人员学习现代化管理的气氛更加浓厚，从而加快乡镇企业现代化管理的步伐，提高乡镇企业的管理水平，实现经济效益与发展速度的同步增长。



1990年1月1日

目 录

第一章	市场预测	1
第一节	市场预测的概念和作用	1
第二节	市场预测的内容、方法、步骤	5
第三节	定性预测法	10
第四节	定量预测法	14
第五节	应用实例	43
第二章	网络计划技术	55
第一节	网络计划技术概述	55
第二节	网络图及其绘制	57
第三节	网络时间参数计算	65
第四节	网络计划的优化	72
第五节	应用实例	84
第三章	量、本、利分析	95
第一节	量、本、利分析的基本概念	95
第二节	量、本、利分析的计算	100
第三节	量、本、利分析的应用	120
第四节	应用实例	127

第四章	价值工程	134
第一节	价值工程的基本原理	134
第二节	价值工程的程序	139
第三节	应用实例	162
第五章	ABC管理法	168
第一节	ABC管理法的基本原理	168
第二节	ABC管理法的应用	174
第三节	应用ABC管理法应注意的问题	195
第四节	应用实例	196
第六章	目标管理	205
第一节	目标管理概述	205
第二节	目标管理的实施步骤	214
第三节	应用实例	239
第七章	正交试验法	248
第一节	名词解释	248
第二节	正交试验法的一般步骤	252
第三节	不计交互作用的正交试验	256
第四节	有交互作用的正交试验	266
第五节	多指标的正交试验	271
第六节	应用实例	279

第八章	线性规划	289
第一节	线性规划问题及其数学模型	290
第二节	图解法	298
第三节	单纯形法（一）	303
第四节	单纯形法（二）	310
第五节	分配问题	316
第六节	运输问题	325
第七节	应用实例	340
附录	常用的正交表	349

第一章 市场预测

市场预测是观察市场供需变化的望远镜。只有必要的市场信息，掌握市场变化的趋势，是成功地组织生产经营的必要条件。市场预测，不仅是现代企业管理的重要组成部分，而且是现代企业管理的基础。

第一节 市场预测的概念和作用

一、市场预测的概念

预测是指在调查研究的基础上，对事物未来发展变化的趋势，作出预计和推测。

市场预测，就是根据已往的和现实的有关信息和资料，运用特定的方法，对影响市场供和需的各种因素及市场供需之间相互作用的规律加以细致的分析研究，对市场未来发展变化的趋势作出估计和判断。

市场预测之所以能对未来市场需求量和需求结构的变化作出比较符合客观实际的结论，是因为市场预测是一门科学，有其自身的理论依据、研究对象和科学方法。

二 市场预测的科学性

(一) 市场预测的对象是有规律可循的, 可以认识和把握。因而, 市场预测可以做到科学

商品经济的发展首先表现为相关性。

经济部门间是相互制约的, 某一部门的发展往往需要其他部门与之相互协调配合。同样, 这一部门也同时制约着其他部门的发展。经济发展要求各个部门间保持协调合理的比例关系, 这种关系反映到市场上, 表现为各个部门互为市场。它们之间的需求, 构成了市场的需求结构。它们之间的变化, 反映了市场需求结构的变化。把握了经济部门间的这种相关性及其在市场方面反映出来的数据、资料等, 通过一定的程序和科学的方法, 我们就可以认识市场发展变化的规律性, 从而, 推断出未来市场的发展趋势。

商品经济的发展还表现为连贯性。

经济的发展同其他事物一样, 总是在原有基础上发展起来的, 表现出连贯性。现在的经济发展规模和状况是过去的继续和发展。同样, 未来的经济发展, 也必然是在现在的基础上进行的。经济发展的连贯性, 也必然反映到市场上来, 未来市场需求量和需求结构的变化因由、变化方向、变化速度及其他数量关系, 均可以依据过去和现在所掌握的信息资料, 运用一定的方法作出科学的推断。

(二) 市场预测的理论依据和方法手段是科学的, 因而, 其分析研究过程是合乎逻辑的, 具有科学性

市场预测之所以具有科学性, 表现在它有着系统的理论和一套完整的科学方法与手段, 形成了一个完整的体系。它

运用现代管理的工具和手段，搜集市场信息资料，并对其加工整理，用数学方法进行量的分析研究，从量的分析中探求市场发展变化质的规律性。

三 市场预测的作用

为加速社会主义现代化建设，不断提高企业的经济效益，更好地满足社会生产和人民生活的需要，每个企业都应该把市场预测作为搞好企业生产经营管理的重要一环。

市场预测在企业管理和经营决策中起着重要作用。

（一）市场预测是制定企业生产经营计划的重要依据

市场预测是企业计划管理工作中的重要组成部分。企业的生产经营计划是企业行动的纲领，企业的一切生产经营活动都是按计划进行的。为了使各项计划切实可行，必须根据国家指令性计划的要求，通过市场调查和市场预测的结果来编制企业生产经营计划。市场预测，有助于使企业各项计划的制定建立在比较可靠的基础上，使企业的生产符合市场需求，避免产品积压或供不应求。实践证明，企业要科学地组织生产、供应、销售各个环节，不仅要对市场需求进行预测，而且要对原材料、能源的保证程度进行预测，以避免经营活动的盲目性。

可靠的市場预测，又是调整企业生产经营计划的依据。市场需求在不断变化，企业编制的经营计划，特别是中、长期计划，要随着市场环境的变化而进行调整，计划调整的依据，就是来自市场预测的结论。

（二）市场预测是企业经营决策的前提

企业在生产经营管理过程中，经常要对面临的问题作出

相应的决策。在决策之前，必须进行深入调查和预测，以便作出正确的决策。

正确的决策来自可靠的预测。可靠的预测，不但能反映市场的实际情况和发展趋势，而且可以预知提高经济效益的良好时机和可能发生的市场风险，从而使企业不失时机地抓住有利机会，充分发挥本企业的优势，获取最佳经济效益。对市场风险则可以及早地采取相应措施以消除威胁，转危为安。如果经过预测能及时敏锐地觉察和把握住市场形势的变化、消费者需求的改变、竞争者的新动向等等，企业就能制定出符合客观实际的经营方针和经营目标、经营策略。

（三）市场预测有利于产品开发，提高市场竞争能力

通过市场调查和市场预测，可了解到市场需求量的增减情况、需求结构的变化状况和市场竞争的发展趋势。根据市场需求和企业的实际情况，企业的经营者就可立足当前，考虑长远，努力搞好产品开发，不失时机地发展新产品、新花色，增强市场竞争能力，提高企业的声誉。实践证明，没有信得过的产品，企业就不会有强大的生命力。企业在市场竞争中所采取的方针应该是：“人无我有，人有我多，人多我优，人优我廉，人廉我新”。要掌握随机应变的竞争诀窍，关键在于搞好市场预测。

可见，市场预测在企业生产经营管理中占有重要的地位，它可以使企业经营者情况明、决心大，增强预见性，避免盲目性，提高企业的经济效益。

第二节 市场预测的内容、方法、步骤

企业市场预测，是围绕着市场对本企业产品的现在需要和潜在需要，以及市场需求变化趋势进行的。

一 市场预测的内容

（一）市场需求预测

市场需求预测，主要是对产品在市场上的销售情况和对影响市场需求的各种因素进行调查分析，作出判断。

影响市场需求的主要因素是市场环境。它包括社会因素、政治因素、经济因素、自然因素、技术因素、文化因素等等。市场需求的变化往往是由市场环境因素的变化引起的。所以市场需求预测的重点是要搞清楚市场环境状况。如：国民经济发展速度及其结构变化和发展趋势；人口增长及其构成；购买力增减；社会风尚及个人生活习惯的变化等等。

（二）技术发展预测

新技术、新设备、新材料、新工艺的发展及其在生产上的推广应用，都会引发用户的新需求，对市场会产生很大的影响。技术发展预测，主要指对技术发展对产品需求影响的预测。它通过对技术发展的历史和现状进行科学分析，认识其发展规律性，来推测技术发展的趋势及对产品发展的影响。技术发展预测的主要内容，是对新设备、新材料、新工艺、新技术发明所具有的特点、性能、应用领域、应用范围、应用速度及它们对社会生活和对本企业产品生命周期的影响进行预测。

(三) 市场占有率预测

同一种产品，可能出自若干个独立生产的企业。不同企业的同种产品在市场上都占有一定的比重。所谓市场占有率，是指本企业某种产品的销售量或销售额占该种产品市场上总销售量或销售额的比率。公式如下：

$$\text{市场占有率}(\%) = \frac{\text{本企业某种产品的销售量(或销售额)}}{\text{市场上该产品全部销售量(或销售额)}} \times 100\%$$

影响市场占有率的因素很多。如，产品质量、价格、用户服务、竞争对手的经营方针和新产品投放市场后对本企业产品销售量的影响等等。在预测时，要充分考虑各因素及其变化。

为了随时掌握本企业产品市场占有率的变化情况，可绘制市场占有率控制图。如图 1—1 所示。

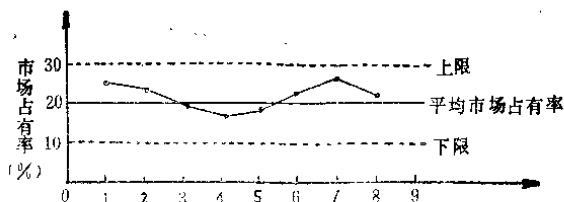


图 1—1 市场占有率控制示意图

示意图中的平均市场占有率，可用历史统计资料计算出具体数值，作为控制图的中心线，然后确定控制的区间范围，即上限和下限。用图表来说明某种产品市场占有率的变

化，便于及时分析原因，采取措施，达到提高市场占有率的目的。

（四）资源预测

工业企业的资源预测，主要指本企业生产某种产品所需要的原材料、能源和主要外购配套件等的保证程度和发展趋势的预测。在进行预测时，要围绕以下几方面进行：

1. 要对原材料、能源、主要配套件当前和今后一段时期内的供应量有充分的估计，同时，还要对其质量、经济性能、工艺要求，以及运输渠道等进行预测，防止因盲目扩大生产规模，致使生产加工能力超过原材料、能源的供应能力而造成损失；防止因资源供应不继而导致生产停顿。

2. 要对企业使用的新材料、新能源的可能性进行预测。当某一重大新技术科研成果应用时，会引起原材料、能源的变化，如：价格、性能等变化，会使产品成本降低，售价降低等。进行这方面的预测，有利于提高企业在市场的竞争能力。

3. 对资源的综合利用的可能性和发展趋势进行预测。资源的综合利用，会给企业提供新型材料、能源等，为开拓产品生产的前途提供极其有利的条件。

（五）产品寿命周期的预测

产品寿命周期，是指某种产品试制成功后，从投入市场开始直到退出市场被淘汰为止的全部持续时间。一般把产品的寿命周期分为四个阶段：即投入期、成长期、成熟期、衰退期。产品销售增长速度在各个阶段上是不同的，呈现出一条产品寿命周期曲线，如图 1—2 所示：

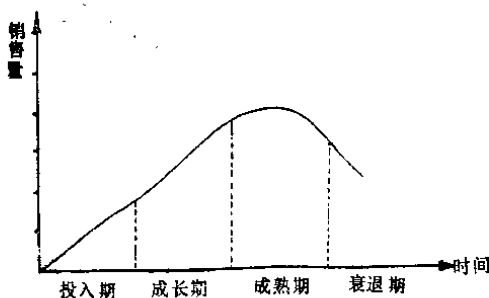


图 1 - 2 产品寿命周期示意图

投入期，是指新产品刚进入市场阶段。这时期产品成本较高，用户不太了解产品性能，销售量增长较缓慢，企业获得微利或出现亏损。

成长期，由于产品大量投放市场，产品质量、性能、使用情况等已为用户接受，销售量增长很快，成本开始下降，利润也随之增长，于是，竞争者纷纷涌现。

成熟期，由于企业间竞争的发展，产品在市场的销量已达到饱和程度，增长率减慢，直至稳定在一定水平上。这时的市场需求表现为用户再次购买的状况。

衰退期，由于产品更新，老产品已不为用户所欢迎，销量呈现出逐步衰退的趋势。

这四个阶段客观地反映了产品在市场上的生存过程。企业应根据产品在寿命周期中所处的不同阶段，采取不同的经营策略。对投入期的产品，重点是做好宣传广告工作并及时改进产品性能；对成长期的产品，重点是提高劳动生产率，

创名牌，扩大销售；对成熟期的产品，重点是提高产品质量，降低成本，做好售后服务；对衰退期的产品则要降低价格，薄利多销，迅速撤退。

二 市场预测的方法

市场预测的方法较多，常用的方法就其性质分，大体有两类：

定性预测。这种方法是以调查资料为基础，根据经济现象的性质、特点，过去和现状的延续情况，对其进行非数量化的分析，再根据现象的发展趋势作出定性的评价。其方法有：专家意见法、综合判断法、用户调查法、经验估计法等。

定量预测，这种方法是以统计资料为基础，采用数学方法，通过数学模型的建立和计算，对经济现象进行数量分析，然后对其未来的状况或发展趋势作出预测和判断。其方法有：平均法、最小平方法、指数平滑法、三点预测法、相关分析法、季节指数法等。

这将在第三节和第四节中展开探讨。

三 市场预测的步骤

市场预测一般可按以下几个步骤进行：

（一）确定预测目标

根据预测的对象和内容来拟定预测目标，然后再根据预测目标来确定预测的范围，规定预测期限，选择预测方法和弄清预测结果的精度要求等，预测目标要明确、具体。

（二）收集、整理、分析资料