

经理成功之道

● 修养之道

● 用人之道

● 管理之道

● 营销之道

经理成功之道

● 经理成功之道

经理成功之道

道

经理成功之道

经理成功之道

● 经理成功之道

经理

成功

之道

理道

管

之道

经理成功之道

管理之道

-
- 冯东升
 - 李寰明
 - 宁伟

编 著

人 民 大 学 出 版 社

责任编辑:魏海源(特邀) 李春林

装帧设计:徐晖

版式设计:马 杰

图书在版编目(CIP)数据

管理之道/冯东升等编著

北京:人民出版社,1996.6

(经理成功之道丛书)

ISBN 7-01-002215-1

I. 管…

I. 冯…

III. 企业管理-经营经济学-经营经济学-普及读物

IV. F270

管理之道

GUANLI ZHI DAO

冯东升 李寰明 宁 伟 编著

人民出版社出版发行

(100706 北京朝阳门内大街166号)

北京通县电子外文印刷厂印刷 新华书店经销

1996年6月第1版 1996年6月北京第1次印刷

开本:787×960毫米 1/32 印张 6.5

字数:105千字 印数:1-5,000册

ISBN 7-01-002215-1/C·55 定价:8.80元

序

杨 沛 霆

中外所有业绩突出、成就卓著的经理、厂长，都有其成功的体会、经验或高招。依我看，作为企业主管，重要的是应善于动脑，能出好主意。

唐朝大文学家韩愈说过，“行成于思，毁于随”，经理、厂长要率领一支庞大的职工队伍，管好一个企业，不仅自己要勤于动脑，运用科学的管理哲理和处事方法，还应带动全体职工都要勤于用脑。

认真动脑的基础是刻苦学习，不断总结经验。21世纪将是学习的世纪。不努力学习，懒动脑的人，必然被抛在后头甚至被淘汰。“善于学习与认真思考者胜”，这应该成为经理、厂长的座右铭。

企业要搞好经营，提高效益，就应与社会各界展开协作，共存共荣。我在市长培训中心举办的市长班、社会主义学院办的总经理班讲课中，以及和企业界朋友谈话时，总爱讲这样一个哲理深刻而又有趣的寓言故事：一位企业主管犯了“错误”，被上帝领到地狱，正赶上那里吃饭。每人手中都握有一把足有三

胳膊长的长把勺子，但只准手持勺把的上端舀饭。他们无论怎样弯曲胳膊，调整角度或高度，都无法把饭吃到嘴里，每人都饿得饥肠辘辘，瘦骨嶙嶙。随后这位主管又被上帝送到了天堂，也正赶上吃饭，每人手中握着同样一把长勺，但其中一位智者出了个主意，让他们互相喂饭，结果是皆大欢喜。

这个故事给我们一个重要启示：地狱与天堂不同的原因，关键是这位智者出了个好主意，大家并能诚心互助合作。

摆在我们面前的《经理成功之道》四册（经营之道、管理之道、用人之道、修养之道）丛书，共 31 章，这也可以说是使经理、厂长走向成功的 31 条经验。读了以后将启发我们去群策群力地把企业办得常盛不衰。

这套丛书的作者从经理、厂长的实际情况、实际需要出发，深入浅出地对今日企业经营管理的科学进行了系统阐述。该书具有很强的实用性和指导性，可供企业经营管理人员、经济管理院校师生研究、参考。

1996 年春节于北京玉渊潭望海楼

● 修养之道

● 用人之道

● 管理之道

● 营销之道

目 录

第一章 重视调查研究 勤于市场预测	1
一、市场调查的内容	1
二、市场调查的方法	4
三、对调查材料的分析研究	10
四、经理要有敏锐的观察力	12
五、数据计算预测	14
六、集体智慧预测	23
第二章 设想多种方案 精心选择拍板	27
一、科学决策是经理成功的关键	27
二、决策优化的基本要求	30
三、经理进行决策的程序	32
四、经理决策应遵循的原则	36
五、风险性决策与竞争性决策	41
第三章 全面筹划安排 科学编制计划	46
一、计划的特点与作用	46
二、制定计划的原则和方法	48
三、经理要有远虑	53
四、经理要立足于当前	57
五、PDCA 循环计划法	61

第四章 加强班组建设 打好企业基础	64
一、班组的地位和任务	64
二、班组的民主管理	66
三、班组生产的日常组织工作	68
四、班组质量管理	71
五、班组劳动管理	74
六、班组经济责任制	78
七、班组经济核算	81
八、关键是选好班组长	86
第五章 科学运用时间 提高管理绩效	89
一、经理要有强烈的时效观念	89
二、经理运用时间的原则	91
三、节约时间的方法、技巧	95
四、ABC 时间管理分类法	101
五、会议要少而精	102
六、时间管理的评价	108
第六章 坚持节约原则 降低成本费用	111
一、企业的生产经营费用	111
二、成本管理的要求	114
三、成本考核的主要指标	116
四、价值工程的应用	118
五、目标成本及其控制	123
六、产品成本的日常管理	127
第七章 加速资金周转 提高资金效用	132
一、企业资金筹集	132
二、资金时间价值	139

三、资金成本	146
四、固定资金的管理	150
五、流动资金的管理	156
第八章 正正当当经营 清清白白盈利	161
一、坚持社会主义经营思想	161
二、企业销售收入	162
三、流转税的种类及计算方法	165
四、利润及其考核指标	169
五、企业利润分配	172
六、量、本、利分析	173
七、企业提高经济效益的正当途径	175
第九章 随时进行控制 做到善始善终	179
一、控制的功能	179
二、控制的基本过程	182
三、控制过程应遵循的原则	184
四、通过信息反馈进行控制	186
五、做好监督与检查工作	189
六、网络技术	191
七、线性规划	194
八、经理要有出色的自控能力	196

第一章 重视调查研究 勤于市场预测

在社会化大生产的条件下,企业外部环境复杂多变,市场竞争激烈。企业要提高对市场的应变能力,必须随时作出正确的经营决策;要使决策正确,必须进行科学预测;要做好科学预测,又必须通过市场调查,占有大量的信息资料。精明的企业经理要有“月晕而识风,础润而知雨”的眼力,在经营管理活动中,能审时度势,高瞻远瞩。

一、市场调查的内容

市场调查就是运用科学的方法,系统地收集、记录、整理、分析有关市场信息的过程。调查市场商品供求状况、供求规律及影响其变化的各种因素,目的是为了扩大产品的销售。市场调查有以下主要内容:

(一)市场环境。包括政治的、经济的和社会文化环境。就经济环境来说,主要指社会经济的发展动向和产业结构的变化;人口数量、人口结构、人口增长

率;国民生产总值和国民收入情况;本行业及有关行业的发展速度、设备投资动向和利润率;国民经济计划、城市开发计划和国土开发计划,等等。

(二)技术发展情况。包括新技术、新工艺、新材料的发展趋势和发展速度,新产品的技术现状、发展趋势和可能给市场带来的影响。

(三)消费者及其需求情况。包括:(1)消费水平,即消费者有支付能力的需求得到满足的程度。(2)消费结构,即各种消费支出的比例,以及影响消费结构的各种主观、客观因素,包括职业结构、年龄结构、性别结构、民族结构等。(3)各种消费市场的特点及其规律性。(4)购买动机和心理,不同的消费者对产品的外观、质量、价格等要求是有差异的。(5)购买决定,购买者不一定是决定者;决定者也不一定是购买者;当然,两者往往是一致的。(6)购买单位,是集团购买,还是个人或家庭购买。(7)购买时间,是随意性的,还是规律性的(如季节性购买)。(8)购买场所,是固定在某一处购买,还是随意性的,其原因是什么。(9)购买方法,是一次性大量购入,还是多次分期分批购入。(10)购入原因,对生产资料来说,是为了更新设备,还是为了扩大再生产;对生活资料来说,是为了替代陈旧的东西,还是为了满足新的需要。(11)购买者对售后技术服务的满足程度以及对产品的改进意见。

(四)竞争者的情况。包括:(1)竞争者的名称和数量;(2)竞争企业的产品质量、性能、设计的特点,价格水平及其策略,新产品开发状况及其策略;(3)竞争企业的销售额、销售能力、市场占有率、市场覆盖率;(4)竞争企业向国外渗透状况;(5)国外企业向本国渗透情况;(6)竞争企业拥有的专利、实用新型设计、绝窍等状况;(7)竞争企业的销售地区及其与当地居民、企业、机关、团的关系。

(五)产品情况。本企业产品在市场依次排列的地位;与竞争者的差距;现有产品是否有新的用途;现有产品改良情况;新产品开发情况及其发展前途;包装式样、材料及其策略;产品所处的市场寿命周期阶段;产品的竞争能力。

(六)销售渠道情况。包括企业对产品采取的销售渠道策略及其效果;中间商(批发)的销售能力及对本企业产品质量、价格、交货期、技术服务、索赔处理、交易条件等方面的满足程度;直接销售(网点、推销人员)的情况;运输工具及运输路线的情况。

(七)市场价格情况。包括影响产品价格变动的因素,运用不同价格策略对促进产品销售的影响程度;产品处于不同市场寿命周期阶段所采取的价格策略执行效果。

(八)促销措施执行情况。包括销售人员的能力、销售成绩,以及公共关系、广告宣传、推销方法等。

企业进行市场调查,按不同目的划分,有以下几种:(1)探索性调查,目的是为了确定生产(或销售)量;(2)可行性调查,目的是为了开发新产品和进行经营决策;(3)因果性调查,目的是了解各种变量之间的相关反应,控制其不利因素;(4)检验性调查,这主要是检验、分析产品营销决策的适应性,成本、利润状况;(5)试验性调查,这是为了改进产品而向消费者了解产品的有用性、适用性、耐用性的意见;(6)描写性调查,指对商品供求有关信息的收集、记录、分析。(7)预测性调查,主要是为了预测市场未来变化趋势。

为了取得满意的调查效果,在调查过程中应注意做到:计划性、针对性、及时性、科学性、系统性、真实性、准确性。市场供求状况瞬息万变,调查要不间断地进行,系统地占有资料,以掌握市场动态及发展趋势。法国前总统蓬皮杜说:“一个人非常重要的才能在于他善于抓住迎面而来的机会。”企业经理应通过调查,迅速占有资料,决策果断,先人一步,就能取得可喜的营销效果。

二、市场调查的方法

(一)现场观察法。调查者到现场直接观察,了解市场供求情况。调查人既可用眼睛观察,手做记录,

也可用仪器设备收录和拍摄,以便收集现场的真实情况及数据。

1. 动作观察。即到现场观察顾客的行为、态度、语言、表情等动作,分析他们的爱好,看出他们对商品不同花色、品种、式样、包装价格的具体反应。

2. 亲身经历观察。如直接站柜台,观察顾客的心理需求,对各种商品的具体态度。

3. 点数观察。对顾客正在使用的商品,在一定时期内,分门别类地进行观察统计。如服装的颜色,可从消费者实际穿着中分别不同颜色,进行点数统计,看出其爱好倾向。

4. 现场观察。参加各种商品展览会、物资交易会、订货会,观察商品销售情况,同类产品的发展情况,各种商品具体性能、特点,以及消费者对新产品的态度等。

5. 行为记录。借助某些仪器观察被调查者的行为,从中分析消费者的心理及具体爱好、需求。

6. 比较观察。即通过比较,从中选优。例如,为了了解哪种包装形式对顾客有吸引力,可对同一种商品采取不同的包装方式在同一商店同时出售,观察哪种包装形式销售最快。

(二)典型调查法。这是对市场中的典型单位和消费者进行深入调查的一种方法。共性寓于个性之中。通过对典型单位的观察、研究,可分析、了解社会

现象的一般情况和规律性。例如,通过居民对彩色电视机需求的典型调查来推断整个市场对彩色电视机的需求量。这种调查在选择典型单位或消费者时,要求调查者对调查的母体在大致了解的基础上采用。并应根据不同的调查目的,选择不同的典型。

典型调查法灵活机动,节省人力、物力和时间,因而广泛被采用,为了提高典型的代表性,在选典时,可先把调查的总体按一定的标准分成若干类别,然后再从各类中选出一部分单位或消费者作为调查对象。

(三)抽样调查法。指按随机原则从调查对象中抽取一部分进行观察、分析,并进一步推断总体的一种方法。具体分以下四种:

1. 简单随机抽样。从总体中不进行任何分类、排队而随机抽取样本。又可分为:(1)直接抽取法,指直接随机抽取;(2)抽签法,指先给每个单位编上序号,写在纸片上,掺和均匀后,从中抽取;(3)随机数字表法,即利用随机数字表,随意抽出其中任何一个数作为样本。

2. 类型抽样。将全部调查对象划分为性质相近的若干类,然后从每类中随机或机械抽取样本,一般按各类调查单位数占全部调查单位的比例分配。

3. 等距抽样。即将调查单位按顺序排列,然后每隔一定间隔抽取一个单位,抽足为止。调查抽样

时,可分别按时间、空间、编号进行顺序排列。

4. 整群抽样。先将总体分为若干群(组),然后一群(组)一群(组)地抽选,对被抽选的各群(组)中的全部单位,无一例外地予以全部调查。

抽样调查适用范围较广,如农产品调查,城乡居民和职工家庭收支调查,社会购买力调查,某种商品购销情况调查等,都可采用这种方法。

实验调查法。通过小规模实验情况,再研究是否大规模推广。这种方法有其特殊的作用,如企业为要了解某新产品或新包装是否受到顾客欢迎,能否增加销售量,只要通过试销实验,测定其发展趋势,就能达到调查的目的。实验调查法的应用范围较广,凡是需要改变与产品销售有关的因素,如品种、质量、花色、造型、包装、价格、渠道、广告、陈列,等等,都可用实验调查法,了解用户的反应,征求顾客的意见,然后进行分析,以便采取相应的经营策略。此外,在展览会、试销会、交易会、订货会中,均可进行这种调查。

(五)询问法。指通过“走出去”或“请进来”的方法,直接接触消费者,征求意见。

1. 面谈调查。可以个别访问,灵活性大,可对了解的问题达到一定的深度;也可以集体座谈,人多面广,集思广益,相互启发。

2. 电话调查。一般用于调查内容简单,调查对

象是较为熟悉的顾客和用户。其优点可在短时间内进行调查,成本甚低,但不易获得对方的合作。

3. 散发征询意见表。一般在展览商品或销售商品时散发此表,请被调查者填写。

4. 留置调查。将问卷由调查人交给被调查人,说明回答方法后,留置被调查者家中,请自行填写,再由调查人定期回收。

5. 邮寄调查。将设计好的调查表寄给被调查者,要求填好寄回。虽然调查成本低,但收回率也低。

采用询问表法,应设计好“询问表”。询问表设计合理,可以提高调查质量。询问表及其列出的问题有以下几种:

(1)二项选择法。只允许被调查者对所提出的问题,在两个答案中选择一个,这能迅速地得到明确的答复,便于统计,但有一定的局限性。

(2)多项选择法。对所提的问题,事先拟好三个或三个以上的答案,由回答者任选其中一个或两个以上回答。

(3)顺位法。指在多项选择的基础上,要求被调查者对所询问的问题的各种可能答案,按照不同重要程度或不同喜欢程序顺位排列作答的方法。运用这种方法,可以有多种询问方式,要求回答者作出不同的选择。

(4)过滤法。调查者最初提出离调查主题较远、