

企业调研的艺术

于立志 刘崇顺 编著



NEUPRESS
东北大学出版社

内 容 提 要

本书从企业调查研究原理、方法、脉络、文字表达四个部分入手,简而不疏地阐述了市场经济条件下企业调研地位和调研选题、调研假设、归纳演绎、问卷调查、抽样调查、典型调查、开发信息、深层思维、灵感思维、典型经验挖掘,调查报告谋篇布局等几十种方法与技巧,详而不繁地为各类干部下去调研和抓好管理提供了多层次调研脉络和参考性思路,不少篇幅融方法技巧之叙述与形象说理为一体,可读性、指导性和操作性较强,是各类人员提高企业与市场调研能力、搞好调研与决策之忠实向导,是企业 and 院校举办调研培训班的最新参考教材。



前 言

“一自高丘传号角，千红万紫进军来”！

在建设有中国特色社会主义理论的伟大旗帜指引下，在改革开放和现代化建设的伟大进军中，我们以赤子之心和拳拳之情，把《企业调研的艺术》小册子，奉献给致力于改革开放和现代化建设的朋友们！

在我们幅员广阔的共和国，有许多领导十分注重调查研究工作。如我国大型钢铁企业鞍钢，自建国以来就有重视调查研究的光荣传统，荟萃一大批调研、管理人才。他们不仅有着丰富的调查研究经验，而且面对改革时代的呼唤，对如何搞好市场经济条件下的调查研究进行探索。因此，《企业调研的艺术》与其说是我们痴情深深、苦耕默默的结果，不如说是应运而生。

从这本小册子封面看，没有佳舍丽翠、姹紫嫣红的风采。从内容看也称不上是妙手著文章——好多是石饰璞玉，一孔之见。因此作者不求令人信服，不求轰动效应。读者朋友如果能从中得到有益的启示，那将是对我们最好的报偿，我们将感到莫大欣慰！

这本小册子写作分工如下：全书纲目由于立志拟订和提出，刘崇顺参与部分纲目的拟订；第一部分由刘崇顺编写；第二部分由于立志、刘崇顺编写；第三部分和第四部分由于立

志编写；全书最后由于立志修改和统稿。

《企业调研的艺术》编写过程中，曾得到许多领导、师长和朋友的关怀和帮助，得到鞍钢、武钢、辽河油田等企业同仁的热情勉励，得到东北大学出版社的有关同志以及李沛林、杨文策、田英华、刘澄泽、刘魁堂等同志的指导和修改，山林、王永珂、王桂艳等同志进行了认真校对，同时还参阅和借鉴了一些同志的资料和研究成果，在此一并表示深深的谢意！

由于我们才疏学浅，囿于一隅，加之资料不足，时间紧迫，书中难免有疏漏、缺点和错误，敬请相识的和不相识的朋友、同志指教。

作 者

1993年8月



再版前言

发展社会主义市场经济和建立现代企业制度，对我国企业调研和市场调研工作提出了新的更高的要求。为了满足各地企业干部急需，特将《企业调研的艺术》修订再版。再版的内容具有贴近现代企业、紧扣企业走向市场、几十种调研方法和多层面调研脉络可读性、操作性强等特点。本书顾问李沛林和杨文策二位领导在成稿和修订过程中，给予了精心指导和纠正。参加审稿的还有：崔华林、刘素芳、田英华、刘澄潭、孙康侠、刘世业等同志。小册子再版后，仍然会有不周到、不缜密之处，甚至有错误，敬请大家提出宝贵意见。

企业走向市场，实行现代企业制度创新，国家干预减少，企业自主决策增多，决策是否对头，直接关系到企业在市场竞争中能否生存和发展。一个正确决策能挽救一个企业，能使企业有所发现、有所发明、有所创造、有所前进，能使企业效益红火、如日中天。而正确决策不是从天上掉下来的，不是闭门造车造出来的，只能从准确判断客观情况中来，准确判断客观情况则来自系统缜密的调查研究。一个错误决策，譬如匆忙上没有市场的项目而投资几百万元，会无情地导致企业“败走麦城”——产品大量积压，设备大都闲置，资金严重损失，其损失并不亚于曹操的十万支箭。决策错误的基本

原因之一是忽视调研、不会调研——不明了“市场情”，不吃透“企业情”，不善于咨询善道、察纳雅言。由此观之，企业走向市场，调查研究尤为重要，是各级干部第一位职责，是做好一切工作第一步，是实事求是之基石，开创局面之途径，不仅可带来理论效应，更可提高经济效益和社会效益，关系着企业兴衰成败。可见，调研之于企业干部，恰如大地之于安泰，不可以离开。

发展社会主义市场经济，是一项前无古人的开创性事业，需要培养和造就一批又一批善于对企业、市场调研和敢于正确决策的生气勃勃的干部队伍、企业家和赢家。作者期望《企业调研的艺术》能对企业干部的心思，成为搞好调研与决策、不出或少出决策失误的向导和武器。祝愿同志们在跨越千年的征途中，荡起勤奋的双桨，扬起智慧的风帆，把握事业之舟，驶向理想之彼岸！

作 者

1996年5月1日

目 录

前言.....	(1)
再版前言.....	(3)

第一部分 企业调查研究原理概说

企业调查研究与市场经济.....	(2)
企业调查研究的地位.....	(6)
企业调查研究的哲学思考.....	(9)
革命导师的调查研究理论和实践	(12)
企业调查研究的基本类型	(16)
企业调查研究的一般步骤	(20)
企业调查研究的原则性要求	(23)
企业调查研究的方法理论	(27)
企业调查研究的发展演变	(30)
定性研究与定量研究	(33)
宏观研究与微观研究	(35)
企业调查研究中的分析与综合	(38)
企业调研中的归纳法与演绎法	(41)
企业调查研究与系统科学	(44)

第二部分 企业调查研究方法概述

怎样搞好调查研究的选题	(50)
-------------------	------

如何领会领导意图	(54)
调查研究假设方法的科学性	(58)
解剖麻雀不须多	(62)
问卷调查的种类和特点	(68)
怎样设计调查问卷	(72)
问卷调查的实施和应用	(77)
观察的学问	(81)
“窥一斑亦能知全豹”——抽样调查的描述	(86)
访谈技巧的运用	(91)
统计调查和统计分析	(96)
什么是特尔斐法	(100)
什么是文献调查	(104)
调查研究中的类型分析法	(107)
调查研究中的比较分析法	(111)
如何向深层次思维	(115)
典型经验的挖掘和提炼之三律	(121)
如何做好督促检查	(128)
搜集和积累资料探微	(132)
企业调查研究人员需有哪些素质	(137)
如何加强调查研究网络建设	(144)
提高信息质量的六条途径	(149)
怎样开发高层次信息	(157)
如何做好信息的加工处理	(160)
谏诤的品格与技巧	(165)
领导者亲自调研与重视智囊团	(172)
怎样评价和运用调查研究成果	(177)

第三部分 企业调查研究脉络概览

企业思想政治工作状况的调查研究·····	(182)
市场状况的调查研究·····	(187)
制订产品价格情况的调查研究·····	(190)
发展企业集团情况的调查研究·····	(192)
新产品开发和科研管理状况的调查研究·····	(194)
计划管理状况的调查研究·····	(197)
设备管理状况的调查研究·····	(199)
技术改造状况的调查研究·····	(201)
安全环保工作的调查研究·····	(203)
财务管理状况的调查研究·····	(206)
物资管理状况的调查研究·····	(209)
企业盈利状况的调查研究·····	(211)
市场促销情况的调查研究·····	(214)
运用广告宣传情况的调查研究·····	(217)
标准化管理状况的调查研究·····	(220)
审计工作状况的调查研究·····	(222)
实行目标管理状况的调查研究·····	(224)
实行滚动计划状况的调查研究·····	(226)
应用网络计划技术情况的调查研究·····	(228)
运用系统工程状况的调查研究·····	(230)
运用 ABC 管理法的调查研究·····	(232)
全面质量管理状况的调查研究·····	(234)
全员设备管理状况的调查研究·····	(237)
企业民主管理状况的调查研究·····	(239)
实行目标成本管理状况的调查研究·····	(241)

运用价值工程状况的调查研究·····	(243)
应用量本利分析方法状况的调查研究·····	(245)
企业诊断状况的调查研究·····	(247)
企业党的建设情况的调查研究·····	(249)
企业精神文明建设情况的调查研究·····	(252)
国际市场状况的调查研究·····	(254)

第四部分 企业调查研究表达概论

调查报告的作用、特点和种类·····	(260)
怎样谋划调查报告的布局结构·····	(264)
如何提炼调查报告主题·····	(270)
调查报告的语言特色·····	(276)
调查报告选文分析·····	(280)
怎样起草讲话稿才有魅力·····	(286)
怎样写好简报·····	(294)
起草文稿与灵感思维·····	(298)
文稿修改方式与斟酌修改·····	(304)
附：	
重调研，得真知，筹良策，出绩效·····	(313)
抓结合，建模式，开创信息调研工作新局面·····	(317)
科学决策的魅力·····	(323)
赠调研同仁友谊诗十首·····	(327)

第一部分 企业调查研究原理概说

……今天需要我们调查，将来我们的儿子、孙子，也要作调查，然后，才能不断地认识事物，获得新的知识。

——毛泽东

谋事在人，成事也在人。可以这样说，坚持做好调查研究这篇文章，是我们的谋事之基，成事之道。

——江泽民

企业调查研究与市场经济

“惊涛拍岸，卷起千堆雪。”建立和发展社会主义市场经济，给企业带来新的发展机遇，也使企业面临着严峻考验。较之于计划经济体制，市场经济体制下的企业独立性很强，需要有很强的市场取向，需要企业不断在瞬息万变的市场经济大海中明辨方向，把握时机，机智灵活地采取各种经营对策。在这种情况下，搞好调查研究，了解客观实际，从宏观市场和企业自身的具体情况出发搞好企业，几乎是决定企业生存命运的重要问题。

在计划经济体制下，企业是政府的附属物，企业的一切经营活动全部听命于政府，企业的独立性十分有限。在这种体制下，企业可以依赖于政府主管部门，没有更多的责任，企业在决策上的职能受到很大限制，其主动性、自主性也就难以充分发挥。在这种情况下，调查研究在企业管理中的重要地位体现得还不十分突出。而在市场经济条件下，企业成为独立的经济实体，自主经营、自负盈亏，企业享有充分的自主权，这就加重了企业的责任，使得企业责无旁贷地承担起自主决策的职能。而科学民主决策的基础和前提，是通过深入地调查研究，掌握精确的客观事实。在市场经济条件下，企业面临的内部情况和外部环境却十分复杂，且处于不断地发展变化之中，这就为企业调查研究提供了新的课题，提供了十分广阔的舞台。通过调查研究，深入了解实际，以作为民主科学决策之依据，也就显得格外重要。

众所周知，那种“鸡犬之声相闻、老死不相往来”的自给自足的自然经济已成为发展经济的桎梏，而那种“一只绵羊等于两把斧头”的简单商品交换也早已“俱往矣”。发展市场经济尤为需要信息，谁拥有信息资源，谁就能赢得市场，谁就能牢牢把握住经营管理的主动权。信息不灵，企业就如同盲人骑瞎马，只能在市场经济中盲目乱闯。信息灵通，对市场行情、社会供求情况掌握得充分，企业就会如虎添翼，在生产经营上越搞越红火，在市场竞争中始终立于不败之地。信息对企业如此重要，它是如何得来的呢？正是通过调查研究获得的。许多国家的政府及企业巨头都高度重视建设自己的信息网。例如，日本九大综合商社总公司都设有情报中心，在国外设有 690 个办事处，遍及国内外 129 个城市，拥有 2 万多名工作人员，在海外分支机构的工作人员约占商社总人数的 1/3。例如伊藤忠商事株式会社，把触角伸到全世界 70 多个国家、120 多个城市，从事经济开发、海外贸易的部门，都专门设有一个调查情报部。公司派出国的人员 900 多人，同时还雇用了当地的 2 000 多人。情报部每天 24 小时不停地收到来自世界各地的大量经济信息，以及同经济有关的政治情报。他们对这些信息进行综合分析，立即加以运用。^①

在市场经济条件下，企业的一切活动都应以市场需求为转移，所以，市场信息的收集（调查）研究在企业调查研究中居于重要地位，市场的供求状况及其发展变化，应是市场调查的重点。市场调查的内容十分广泛，它包括：①本行业的生产、销售状况；②本企业产品销售的区位分布、群体结构、产品信誉；③全社会的消费结构、消费心理及其变化；④

① 赵宏主编，经营管理较量，解放军出版社，第 223 页。

全社会的消费水平以及地区、群体差异；⑤相关行业的发展状况及其未来走向；⑥本行业及相关行业的价格变化及其地区差异；⑦其它有关经济信息。

为了对企业生产经营作长远的发展规划，需要对市场的未来发展作出科学的预测。在企业调查研究工作中，市场预测是不可忽视的重要方面。为了作出科学的市场预测，对于市场的历时性走向和共时性态势必须要有准确的把握；这些都有赖于在宏观的深远背景上作出全面的考察把握和分析研究。美国名气很大的克莱斯勒汽车公司过去失败的惨痛教训，就在于不能准确预测市场需求。从1953年开始，克莱斯勒由于判断不准，误认为小型车可能抢手，便拼命向小型发展。而当时大多数美国人对“小家伙”并不感兴趣。由于货不对路，克莱斯勒一下子被福特甩在后面。生产决策屡屡失误，当时的公司董事长引咎辞职。前任的教训使新任董事长艾科卡十分重视对市场的研究预测。为此，他大力加强市场调研部门，于1982年11月组建了一个60人后来增至125人的市场调查小组，使生产决策者们变得耳聪目明。艾科卡根据80年代国际石油价格开始下降，国内汽油供应日趋缓和的新形势和调查小组提供的信息，正确地预测到市场上可容纳全家人的较大型汽车将走俏。于是，他果断拍板定案，加大“纽约人”牌大、中型车的产量，并迅速拿出几样新鲜产品，在市场上抢得一席之地，反败为胜。^①所以，仅有企业自身的微观调查和地区范围的中观调查是远远不够的，还要对全国范围乃至世界范围的经济发展趋势和市场变化走向作全面的考察观测。随着对外开放的扩大和改革的进一步深入，我国的经

① 赵宏主编：《世界企业英豪（一）》，解放军出版社，第10页。

济运行将与世界经济接轨，加入国际经济循环，在我国加入国际关贸协定之后，整个市场和所有企业的活动都会受到国际经济发展规律的制约和影响。在这种情况下，一个有作为的企业家、企业领导人更要高瞻远瞩，放眼世界，放眼未来，不断扩大自己的视野。而这种气度恢宏的深谋远虑，高屋见瓴的对策方略，都与训练有素的调查研究的基本功密切相关。

为了适应市场经济的宏观环境和国内外条件，企业调查研究活动还不应只局限于经济方面，而应该把社会文化、社会心理等方面调查研究也列入日程。事实证明，一个企业经营成效，也同一个地区乃至整个国家即中观和宏观范围的经济发展一样，除了受到经济自身各种要素的影响和制约以外，还要受到社会文化、社会心理，例如消费习俗、时尚等诸多非经济因素的影响；在企业内部，还要受到职工的情绪、心理、价值取向、企业向心力、凝聚力等各种因素的制约和影响。在市场经济条件下，许多经济现象，例如股市的波动，居民的消费投向，往往与整个社会的文化心理变化有关，企业的调查研究活动，不可仅仅只注重于纯经济方面，而忽视那些对企业经营活动密切相关的非经济因素。

愈来愈多的企业经营者、企业领导人逐步懂得了信息对于市场经济、对于企业经营管理的重要意义，这正如一渠清凉的河水，所以不枯腐，充满生机，正是因为有了源源不断调查来的“活水”。从这一点出发，就应合乎逻辑地认识到调查研究对于市场经济条件下的企业经营成效所具有的决定性意义。

企业调查研究的地位

凡是涉及到对企业认识了解或经营管理，其主体无论是企业自身的管理者，还是企业外部的党政领导机关、专家学者、文化新闻单位，都离不开对企业作调查研究。江泽民同志在全国省区市党委政研室主任会议上说：“在新时期，尽管我们进行调查研究的对象、内容、手段、条件都发生了新的变化，但是调查研究在党的决策工作和全部领导工作中的地位和作用，不仅丝毫没有改变，而且显得更为重要，只能全面加强，决不可有任何削弱。”

对于企业外部的机关团体或个人来说，对企业作调查研究，是该机关团体或个人了解认识企业、以获得某种精神成果（情况反映、决定、对策、指示、方针或论文、研究报告之类理论形态的东西）的起点。各级党委和政府机关要深入了解企业，对企业作出一定决策，或者对企业实行宏观指导和调控，那就必须从向企业作调查研究开始。深化企业改革，转换国有企业经营机制，建立现代企业制度，并不意味着党政领导机关对企业的思想政治工作和宏观指导的削弱，恰恰相反，改革意味着党政领导机关对企业的政策指导、思想政治工作上的领导要求更高了。而这种政策上的指导和思想政治上的领导工作都需要以调查研究为基础。

随着我国社会主义市场经济的建立和发展，企业面临着更加复杂和激烈的竞争环境，激烈竞争将无情地淘汰那些经营失败的伤者、弱者。一个现代企业要在市场竞争的惊涛骇

浪中生存发展，首先离不开对复杂的经济现象进行系统的多层次的考察和分析，并从它们互相联系、互相影响中作综合的研究。特别是深化企业改革，进行现代企业制度创新，有许多我们尚不熟悉的纷呈复杂的情况和突出的矛盾，有许多未被认识的必然王国。这首先需要我们深入实际作艰苦细致的调查研究，而决不能一味陶醉于往日的威风、往日的轰轰烈烈之中。只有深入企业进行认真的调查研究，才可能具体地、精确地了解 and 把握各种客观情况和诸多方面的复杂现实，才可能作出正确的判断，作出符合客观实际的科学的决策。要想达此境，只有知之愈明，才能行之愈笃；行之愈笃，才能知之益明。两者都取决于调查研究。

在现实工作中，人们往往见到这样的情况：担负重要责任的领导人，被“文山会海”压得喘不过气来，调查研究的时间和精力因而也就被挤掉了，或者只能把调查研究工作“委托”给下级、部属去做。这样势必在产品开发、资金投入等重要决策时出现盲目性，往往靠一孔之见、头脑一热便拍板，或采取“压宝”的方式，不成功便成仁。殊不知，这正是他们最大的失误！企业的领导工作固然有具体内容，一个领导者，不可能不参加一些必要的会议，不可能不阅读、批示一些文件。但是，企业领导者的头一件工作、第一位的大事应该是调查研究。决定一个企业领导工作效能（而企业领导工作的效能决定着整个企业的经济效益、劳动生产率，因而从根本上决定着企业的前途命运）体现了领导决策的创造性，具有创造性的领导决策，才能给企业带来生机与活力，才能推动企业蓬勃发展。而具有创造性的领导决策正是来自于调查研究。

调查研究在企业经营管理中的重要地位不仅要在思想认