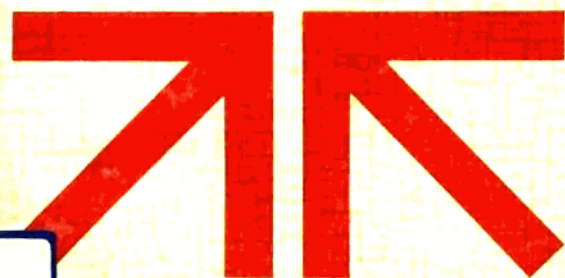


现代 企业管理方法

孙玉祥 马 勇 潘新华 主编

XIAN DAI

QI YE GUAN LI FANQ FA



陕西人民出版社

《现代企业管理方法》编委

主 编： 孙玉祥 马 勇 潘新华

副主编： 郝东海 刘 星

编 委： 惠华斌 齐平安 刘汉明 任玉平 刘明德
马卫东 吉建章 孟宪东 阎树德 韩、继
王宪武 李晓林

序

社会主义企业生产的目的是要根据国家计划 and 市场需求，发展商品生产，创造财富，增加积累，满足社会日益增长的物质和文化生活的需要。为了实现这一目的，我们必须根据社会主义初级阶段的理论，坚持“一个中心，两个基本点”的基本路线，建立有计划商品经济的运行机制，深化企业内部改革，依靠科技进步，提高劳动者素质。

事实证明，要发展商品经济，增强企业活力和竞争力，促进企业的改造与发展，就必须依靠技术、依靠管理。改革开放以来，一度曾出现过注重于“外延”式扩大生产，而忽视了相应的技术进步和企业管理，未能将管理与技术融为一体，实行经营承包责任制后，出现了“以包代管”，“以罚代管”等现象，淡化了向管理要效益的意识，以致于先进的科学技术无法及时转化为现实的生产力。导致这一结果的一个很重要的原因，就是不少管理者由于本身的素质和外界客观因素的制约，未能充分理解“科学技术是第一生产力”这一马克思主义的基本观点，还未能意识到管理也是一种技术，是推动企业发展的强大生产力和提高企业经济效益的基本保证。毋须讳言，管理技术与方法的落后，是桎梏经济高效发展的主要因素。因此，为了把管理思想和管理技术渗透到人们的头脑中，增强人们的管理意识，促进企业整体素质的提高，特别是管理者素质的提高，由富有实践经验的企业

管理者编纂了《现代企业管理方法》一书。该书阐明了当前企业普遍应用和推广的一些管理理论、管理方法和管理技术，具有针对性、适用性和系统性等特点。该书的出版，对于现代企业管理方法和管理技术的普及教育，指导企业经营管理，提高企业经济效益，具有深远的现实意义。

列宁指出：“要管理就要内行，就要精通生产的一切条件，就要懂得现代高度的生产技术，就要有一定的修养，这就是我们无论如何都应当具备的条件”。这一论断，精辟地指出了现代化企业的管理者，不能是一个不按科学规律办事的乱撞乱碰的鲁莽家，也绝不能是一个不懂科学管理的狭隘的经验主义者；要成为勇于开创新局面的企业家，就必须是精通现代企业经营管理的内行，必须具有驾驭市场变化和决定企业生存发展的能力。企业管理者应该具备的这一切素质，都必须依靠管理者锲而不舍的刻苦学习，用心的思索和深切的体会。为了尽快适应国家提出的“抓管理、上等级、全面提高素质”的需要，希望一切有志于企业振兴的同志能从《现代企业管理方法》一书中得到启迪和找到答案。

为了延安的振兴，经济的腾飞，我们必须增强责任感和紧迫感。同时，我希望在推进企业现代化管理的进程中，有更多的能人贤士，发扬延安精神，为创造第一流的管理水平，奉献出自己的聪明才智，不辜负党和人民对我们的厚望。

延安地区行政公署副专员 肖长华

一九九一年五月

目 录

第一篇 营 销

第一章 市场调查	(1)
第一节 市场调查的内容和步骤	(1)
第二节 市场调查的方法	(4)
第三节 市场调查表的设计	(10)
第二章 市场预测	(16)
第一节 专家法	(16)
第二节 时间序列法	(18)
第三节 回归分析法	(32)
第四节 预测方法的选择与误差分析	(36)
第三章 营销决策	(41)
第一节 营销决策程序与原则	(41)
第二节 营销决策方法	(45)
第四章 营销策略	(58)
第一节 价格策略	(58)
第二节 促销策略	(64)
第三节 销售渠道策略	(71)
第五章 营销计划	(76)
第一节 营销计划的编制	(76)
第二节 营销计划的执行	(80)
第三节 营销计划的调整	(87)

第二篇 理 财

第六章 资金分析	(90)
第一节 资金筹措分析	(90)
第二节 流动资金运用情况分析	(94)
第三节 固定资金运用情况分析	(100)
第七章 成本分析	(107)
第一节 成本控制分析	(107)
第二节 成本计划完成情况分析	(113)
第三节 单位产品成本分析	(120)
第八章 利润分析	(129)
第一节 目标利润完成情况分析	(129)
第二节 产品销售利润分析	(134)
第三节 利润率分析	(140)

第三篇 生 产

第九章 劳动定额	(146)
第一节 劳动定额的概念	(146)
第二节 工时测定的方法	(149)
第三节 劳动定额的制定与分析	(162)
第十章 生产决策	(173)
第一节 品种决策	(173)
第二节 产量决策	(181)
第三节 组织决策	(184)
第十一章 质量控制	(193)
第一节 质量控制的方法	(193)
第二节 质量现状分析	(203)
第三节 质量与效益	(208)
第十二章 设备管理	(215)

第一节	设备的评估和选择	(215)
第二节	设备更新方案的选择	(225)
第三节	设备的日常管理	(234)
第十三章	储存控制	(240)
第一节	储存量的确定	(240)
第二节	储存定额的分析	(249)
第三节	ABC管理	(255)

第四篇 方 法

第十四章	价值工程	(259)
第一节	价值工程的基本原理	(259)
第二节	价值工程的程序	(263)
第三节	价值工程应用实例	(273)
第十五章	线性规划	(279)
第一节	图解法	(279)
第二节	单纯形法	(289)
第三节	表上作业法	(296)
第十六章	网络技术	(303)
第一节	绘图原则	(303)
第二节	时间计算	(308)
第三节	网络技术的应用	(320)
第十七章	正交试验	(326)
第一节	正交表	(326)
第二节	无交互作用的正交试验	(328)
第三节	有交互作用的正交试验	(338)
第十八章	企业投入产出法	(343)
第一节	投入产出法的基本模型	(343)
第二节	企业投入产出模型	(351)

第三节 企业投入产出分析.....	(356)
-------------------	-------

第五篇 公 关

第十九章 公共关系概论.....	(362)
第一节 公共关系的概念.....	(362)
第二节 公共关系的基本原则.....	(366)
第三节 公共关系的工作程序.....	(372)
第二十章 企业内部公共关系.....	(379)
第一节 正确处理职工关系.....	(379)
第二节 正确协调部门关系.....	(383)
第三节 正确应用激励因素.....	(384)
第二十一章 企业外部公共关系.....	(388)
第一节 企业与顾客的关系.....	(388)
第二节 企业与其它组织的关系.....	(394)
第三节 企业与新闻界的关系.....	(398)
附表一 随机数字表.....	(402)
附表二 复利换算系数表.....	(406)
附表三 正态分布表.....	(428)
附表四 正交表.....	(432)
后记	(449)

第一篇 营 销

第一章 市场调查

市场调查是运用科学的方法和手段，对与市场营销决策有关的各种信息，进行系统地、有目的地收集、分析和研究。市场调查的目的就是要在复杂多变的市场上，为企业寻求适销对路的产品和制定市场营销方案提供可靠的依据。

第一节 市场调查的内容和步骤

一、市场调查的内容

1、市场营销环境的调查。包括：政治环境的调查，如政府关于价格、税收、财政、外贸等方面的政策与法令；经济环境的调查，如国民生产总值、国民收入、人均收入水平、能源和资源状况；社会文化环境的调查，如教育程度、文化水平、民族分布、宗教信仰、风俗习惯。

2、市场需要的调查。包括：市场需求总额的调查，如现有和潜在的购买人数及其分布、销售数量、购买原因以及需求量的变化趋势、本企业产品在市场上的占有率；购买力的调查，如城乡居民收入水平的变化、消费倾向和消费结构的变化、企业利润的多少及利润分配的情况。

3、产品与技术的调查。包括：产品寿命周期的调查；产品质量、包装、服务、信誉等是否受到消费者的信赖；新产品的开

发状况及其发展趋势；新产品投放市场的时机；老产品改进和新的应用领域；新技术的发展趋势及对产品生产的影响。

4、竞争企业的调查。包括：竞争企业的数量和水平、资金拥有情况、生产规模、技术水平及技术装备情况；竞争企业的产品设计、性能、规格、质量、商标、包装、服务等优缺点；竞争企业的广告策略与广告支出；竞争企业的分配销售渠道；竞争对手未来发展方向；潜在竞争对手的调查。

5、销售渠道与销售手段的调查。包括：对各种流通环节（如批发、零售、储运）的选择与改进；对广告及人员推销效果的调查与分析；现有的销售方针、策略是否适应现实市场的要求；现有的销售力量是否适应需要，如何扩大和加强销售能力。

6、价格调查。包括：产品价格变化对需求量的影响；不同产品价格弹性的测定与分析；新产品和老产品的定价方针与定价方法的调研；本企业产品与竞争企业产品的价格与成本结构的对比分析。

7、资源调查。包括：物质资源（如原材料、燃料、能源）的开发程度和使用情况；国家计划对材料、能源供应的影响程度；市场零购的保证程度；代用材料运用范围及来源；资源的综合利用调查。

二、市场调查的步骤

1、拟定调查课题。市场调查的范围和内容十分广泛，工作极其细致而复杂，任何企业都不可能对市场作出全面的调查。因此，企业只能根据自己的经营目标，针对经营中存在的 具体问题，运用系统、客观和完整的科学方法，通过对市场动态和既存资料的研究与分析，抓住问题的关键所在，拟定与自身生存密切有关的调查课题。例如，企业在某一时期的销售量明显下降，其原因何在？这就是调查的课题。如果经过对问题和有关资料的分析，发现是由于产品质量下降和销售后的服务不好而导致本企业

产品销售量的减少，那么，就可把调查研究问题的范围，集中到提高产品质量和改进售后服务方面。

2、制定调查计划。为了使调查工作有章可循，按期完成，必须根据选定的调查课题，制定市场调查计划。调查计划的主要内容包括：（1）调查目的。说明“为什么要进行调查”、“想调查哪些问题”、“查清后有什么用处”等问题。（2）调查项目。依据调查目的，把各项调查问题按其重要程度进行分类排队，并按每项问题明确规定所需要调查的资料类型。（3）调查方法。按照调查目的及调查项目，选定调查地点和调查对象。如果需要问卷调查，还必须设计简单明了、易于回答的调查表。（4）经费预算。如资料费、交通费等。（5）日程安排。如工作项目及进度、所需天数、起止日期等。

3、收集资料和实地调查。调查资料主要有两个方面的来源：一是由调查人员通过对现场实地调查所收集的资料；二是由企业内部形成的各种统计报表、财务报表、以及政府机关、金融机构、统计部门、市场调研机关、其它同行业间的情报交流资料和推销采购人员反馈的市场情报。

调查资料质量的高低，既能说明调查工作的深入程度，又对调查结果的可信程度起着决定性的作用。因此，要特别重视这一阶段的工作，否则，将有可能由于调查不当或对结果的判断失误而做出错误的决策。

在实地调查过程中，要求调查人员具备一定的文化修养和专业知识，具有热忱、善于交往、责任心强等素质，这样才能使现场实地调查的资料准确可信。

4、整理分析调查资料。资料收集以后，首先要对资料进行分类和整理，剔除那些不合要求或错误的资料。如有必要，还要补充不完整的部分。其次，要编号列表统计，能数据化的尽量用定量的数据表示出来。根据不同类型资料的要求制成统计表，并

进行分析，作出结论。

5、撰写调查报告。调查资料经过整理、分析后，应根据调查的要求，撰写出内容详细或简要的报告，以便提供给企业决策者应用时参考。报告的主要内容包括：调查目的、调查项目、调查概况、调查结论、建议和意见。

第二节 市场调查的方法

市场调查的方法很多，若按收集资料的方法划分，包括询问法、观察法和实验法。若按调查的范围划分，包括普查法、典型调查法和抽样调查法。

一、按收集资料的方法划分

1、询问法。即以询问的方式收集市场信息资料的一种方法。这种方法多用于调查和分析消费者的购买行为和购买意向，一般要求被调查者回答有关具体事实、什么原因、有何意见等方面的问题。这种方法又可分为：

(1)个别面谈法。即调查人员根据调查目的，把所要调查的事项，通过向被调查者提出询问，以获取所需要的资料。这种方法所得资料的真实性较大，回答率也较高，而且，在面谈过程中，调查人员可根据不同的调查对象分别采取不同的询问方式，并随时纠正调查对象对问题的误解，使调查的问题得到深入。但这种方法的调查费用较大，受人力和时间的限制，调查面偏窄，调查结果是否准确，既受被调查对象忙闲程度和情绪的影响，也与调查人员业务水平的高低有关。(2)集体座谈法。由调查者通过组织调查对象召开座谈会的方式收集资料。这种方法比个人面谈法的调查面要广，也比较节省时间和费用。参与座谈会的代表在发言中相互启发，有可能使收集到的资料比较全面，甚至获得意想不到的资料。但这种方法有可能被个别有地位有影响的代表所左右，而使

另一些与会代表不能客观地发表自己的意见，使收集到的资料发生偏差，可靠性较差。因此，采用这种调查方式要求主持会议的调查员具有较高的询问技巧和引导、控制能力。应尽量选择主要的和具有代表性的调查对象参加座谈会，以保证得到的资料具有代表性。（3）填表调查法。即将要了解的问题印制成提问表发给或寄给调查对象，请他们按表中的要求填好后送回或寄回。这种方法的调查费用低，调查区域比较广，调查对象可以排除各种干扰和影响，认真地思考表中所提出的问题，并做出准确的回答。但这种方法的灵活性较差，难以调查到一些深入的问题，而且回收率较低，收回调查表所需要的时间相当长。为了保证调查表的及时性和得到调查对象的密切配合，应在表中注明交回或寄回调查表的期限，并事先由调查者支付回函的邮费或派人取回调查表，以避免因回收率低和个别调查对象不认真填写所造成的影响。（4）电话调查法。这种方法比个人面谈法收集情况的速度快而且方便。但由于不与调查对象见面，很难控制不予合作的调查对象，而且，受调查对象是否有电话及电话忙闲的限制，回答问题时不允许有较长时间的思考。因此，这种方法只适用于简单和带有普遍性问题的调查。

2、观察法。指调查人员直接到现场对调查对象进行观察。采用这种方法，调查者不直接向被调查者提出问题要求回答，而是凭借自己的感觉或利用照相机、录音机、录像机或其他仪器对调查对象的活动和现场事实加以考察记录。观察调查的范围，大多数使用于消费者的购买习性、顾客流量、商标调查、广告效果的测定等。

观察法能够比较客观地搜集资料，准确性较高。但这种方法的调查结果往往只反映调查事件的表面现象，不能说明事实的原因。而且，调查费用高，范围窄，要求调查人员具有敏锐的观察能力。

3、实验法。指在一定的条件下，通过实验对比，对市场某些变量之间的因果关系及其发展变化趋势，加以观察分析的一种调查方法。这种方法常用于对价格、质量、包装、广告、商品陈列、销售促进方式和销售渠道的选择等对销售有影响的因素的调查，以及产品改进、新产品需求情况等的调查。例如，调查者可通过调整价格和广告费的支出，来测定对产品销售量的影响。

实验法的优点是方法比较科学，可以有控制地观察分析某些市场变量之间是否存在因果关系以及自变量的变动对因变量的影响程度，取得的原始资料比较客观可靠，易于作定量分析。但实验法所需时间长，费用高，实验市场不好选择，可变因素不易掌握。

二、按调查的范围划分

1、普查法。即对所有调查对象进行无一例外地普遍调查。普查法有两种方式：一种是组织专门的调查机构和人员，对调查对象进行直接调查；另一种是利用社会团体、企业等内部的统计资料，经过汇总整理后得出调查结论。前一种方法虽然能够取得比较完整而准确的第一手资料，但所需人力、物力、财力较大，而且还必须有统一领导、统一要求和统一行动；有时，为了保证所得资料的时效性，还须确定统一的调查时点。因此，这种方法在市场调查中较少采用。后一种方法工作量较小，所耗人力、物力较少，多为采用。

2、典型调查法。指从需要调查的对象中有意识地选择一部分具有代表性的对象进行调查，以此推断总体特征的一种调查方法。这种方法尤其适用于调查总体庞大，调查人员对总体情况比较了解，能准确地选择有代表性的单位或个人作为调查对象的情况。而且，由于缩小了调查的范围，可减少调查工作量，节约时间与费用。因此，它是一种常被采用的市场调查方法。

运用典型调查法的关键在于正确选择典型。一般可以选择中

等或平均水平的单位或个体作为调查对象。关于典型调查对象数目的确定，一般来说，如果调查总体较小且调查对象条件比较一致，则选几个有足够代表性的典型做调查即可。如果调查总体庞大，且调查对象的条件差异很大时，则有必要针对所要调查的问题，设置有关标志，先将总体划分成为几个类型组，然后在各类型组中选取典型对象进行调查。

3、抽样调查法。抽样调查法也是从需要调查的对象中选择一部分有代表性的对象进行调查。当需要调查的对象数量很大或分布区域很广，难以普查时，通常要采用抽样调查法。上面介绍的典型调查法，实质上是抽样调查法的一种方式。

抽样调查是市场调查中常用的基本方法。其工作过程通常是先按照一定的程序从需要调查的全部对象中抽取一部分进行调查，再根据统计推断原理或归类分析方法，用部分抽样所提供的信息来推断整体的情况。

抽样调查的方法很多，一般可分为以下几种：

(1) 随机抽样。指从总体中按随机的原则抽取样本，其特点是总体中每个个体被选中的机会完全相等，被调查者不受人的主观因素的影响。根据抽样方式不同，随机抽样又分单纯随机抽样、分层随机抽样和分群随机抽样。①单纯随机抽样。指在没有任何限制条件下，随机地选取对象进行调查。这种方法适用于所有个体差别不大的总体。其方式有：a、抽签法。先将调查总体的每个单位编号，然后将号码写在卡片上搅拌和匀，任意从中抽选，直到抽足预先规定的样本数目为止。b、随机数表法（或乱数表法）。随机数表是含有一系列组别的随机数字的表格（见附表一）。使用这种方法，首先要将调查总体中的所有单位编号，并根据编号的位数确定使用若干位数字。然后利用随机数表抽取样本单位。例如，欲从80家工厂中抽取10家为调查对象，则分别赋予0—80号，而后从随机数表中的任一系列或行开始抽样。假如我

们从第14列、第6行开始向下抽取，则得：23、47、71、44、9、19、32、14、13、96、3……。由于96不在总体数目之内，予以排除。因此，编号为23、47、71、44、9、19、32、14、31、3的这10家工厂，即为确定的被调查对象。②分层随机抽样。即先将调查总体中的所有单位，按其属性、特征分为若干层次，然后在各层次中采用单纯随机抽样的方法抽取样本。此法可以增强样本的代表性，避免单纯随机抽样的样本可能集中于某一层次的缺点。如果调查总体范围较大，总体的各个单位差异较显著时，应采用分层随机抽样。③分群随机抽样。即先将调查对象整体按某种标志划分为若干群体，使每个群体中包含有各种不同特征的调查对象，并且各群体之间的市场状况大体相似。然后再从各群体中随机抽取调查对象，进行分析。最常用的分群方式是将调查对象按所处的地域加以划分。例如，按省、地区、或居民区、街道进行划分。分群随机抽样适用于需要调查对象整体的类别比较混乱、难以分层或需要调查的对象过于分散的情形。

（2）非随机抽样。即根据调查人员的分析、判断和需要来进行抽样。它是有意地选取具有一定代表性的对象作为样本，用以估计总体性质。这种抽样方法，比随机抽样节省时间和费用，而且运用起来比较方便，所以常被用于市场调查。非随机抽样又可分为：①配额抽样。由调查人员根据所规定的控制特征，先将调查总体进行分类，然后根据一定的比率数在各类对象中抽样调查。此法需要先确定准备调查对象的数目以及分配给各类对象的调查比率数（配额）。比率数一般取自有关的统计资料。例如，准备调查1000个家庭以确定某城市的电冰箱家庭普及率。考虑到一个家庭是否拥有电冰箱与其平均收入有一定的联系，决定将家庭按平均收入分为：不到80元，80元—100元，超过100元三类。如果从统计资料中得知这三类家庭分别占全市家庭总数的30%、60%、10%，则可分别抽取

不到80元家庭 $1000 \times 30\% = 300$ (个)

80元—100元家庭 $1000 \times 60\% = 600$ (个)

超过100元家庭 $1000 \times 10\% = 100$ (个)

②判断抽样。是根据调查人员的主观判断选定调查对象的一种抽样方法。由于此法依照调查者的需要而选定具有代表性的样本作为调查对象，所以比较适用于总体的构成单位极不相同，而样本数又较小的特殊情况。但是，若主观判断不准，则会产生较大误差。③便利抽样。即根据调查人员的方便与否，随意抽选调查对象的一种抽样方法。如在商店营业现场任意找一些顾客了解情况等。此法简便易行，费用最省，但抽样偏差较大，结果可信程度低，一般用于非正式的探测性调查。

(3)系统抽样。也叫等距抽样或机械抽样。它是在被调查对象整体中按一定的抽样距离抽取样本。此法是介于随机抽样和非随机抽样之间的一种抽样调查方法。其归属的关键取决于第一个样本的抽取方式。

(4)固定样本连续调查。指用随机抽样法选取调查对象，把这些调查对象固定下来，对其进行长期的连续调查。这种调查方式的好处是调查对象稳定，可以获得比较可靠的资料，且资料比较系统，可比性强，调查成本也较低，对家庭调查尤为适用。企业运用这种方法调查，可以及时掌握用户对产品的使用情况及需求动态，据以改进产品，及时供应，满足市场需要。运用这种方法调查，应对固定调查对象定时轮换，以增强样本对总体的代表性，提高调查结果的准确性。

上述各种调查方法，究竟应采用哪种方式，主要取决于调查问题的性质，在实际调查工作中，有时为了对某一问题作出较为透彻的了解，可能同时采用几种调查方法，经过对各种方法所得到的资料进行比较分析，最后得出比较准确可靠的调查结果。