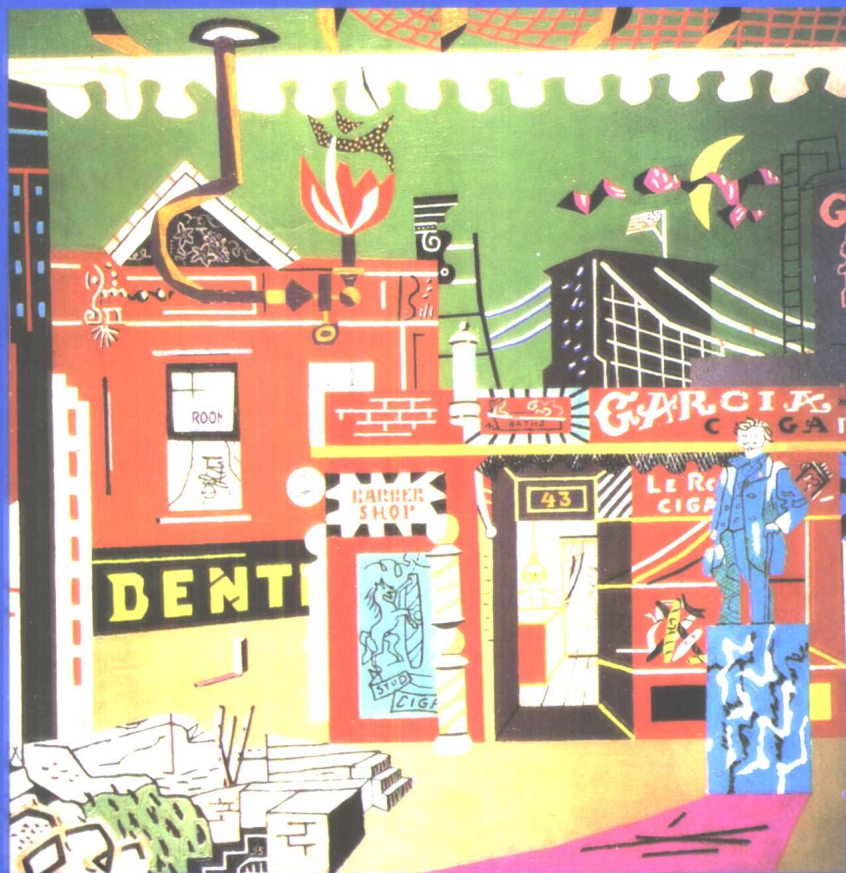


孙剑华 编著

管理精英文库

管理超市

——最新企业管理方法 108



人民中国出版社

管理精英文库

5

管理超市

——最新企业管理方法 108

孙剑华 编著

人民中国 出版社

责任编辑:董恩博 赵向标

版式设计:周 侃 金 宁

封面设计:CI 出版策划中心

图书在版编目(CIP)数据

管理超市:最新企业管理方法 108/孙剑华编著.

北京:人民中国出版社,1998.1

(管理精英文库;5/李罗力等主编)

ISBN 7-80065-608-X

I. 管… II. 孙… III. 企业管理—方法 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(97)第 29405 号

· 管理精英文库 ·

李罗力 董晓阳 邓荣霖 主编

管理超市:最新企业管理方法 108

孙剑华 编著

人民中国出版社出版

(北京车公庄大街 3 号)

北京市朝阳区仰山印刷厂印刷

850×1168 毫米 1/32 开 8.5 印张 200 千字

1998 年 3 月第一版 1998 年 3 月第一次印刷

印数:1—5000 册

ISBN 7-80065-608-X/Z · 087

全书定价:2580.00 元(共 100 册)

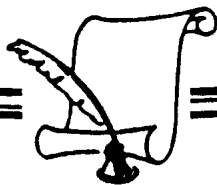
管理精英宣言

我是不会选择去做一个普通的人。
如果我能够做到的话，我有权成为一个不寻常的人。我寻找机会，但我不寻求安宁。我不希望在国家的照顾下成为一名有保障的市民，那将被人瞧不起而使我痛苦不堪。

我要做有意义的冒险。我要梦想，我要创造，我要失败，我更要成功。

我绝不用人格来换取施舍；我宁愿向生活挑战，而宁愿过有保证的生活；宁愿要达到目标时的激动，而宁愿要乌托邦式毫无生气的平静。我不会拿我的自由去与慈善作交易，也不会拿我的尊严去与发给乞丐的食物作交易。我决不会在任何一位大师的面前发抖，也不会为任何恐吓所屈服。

我的天性是挺胸直立，骄傲而无所畏惧，勇敢地面对这个世界。所有的这一切都是一位企业家所必备的。



《管理精英文库》编纂委员会

主 编：李罗力 董晓阳 邓荣霖

副 主 编：唐惠建 唐 杰 梁中堂

雷忠勤 赵向标 邓绵良

刘远平 姬仲鸣 李永平

策 划：综合开发研究院（中国·深圳）

香港汉典文化出版公司

深圳特区报读者俱乐部

策划总监：罗锐韧 南兆旭

编辑总监：董恩博 赵向标

设 计： 宁

文字编辑： 辉

彬

钟 鸣 梁仕宽 王 林

美术编辑：程治冰 曹海龙 郭 斌

制 作：CDI 出版策划中心

法律顾问：明起伟

工作人员：王海燕 红

贾笑言

李会芳 林 黎 刘作良

何 斌 司昌斗 马晓丽

目 录

最新预测方法

一、一般预测 (3)

- ☐ 时序预测方法 (3)
- ☐ 因果预测方法 (5)
- ☐ 回归分析方法 (6)
- ☐ 计量经济学方法 (7)
- ☐ 投入产出法 (10)

二、定性预测 (13)

三、时间数列预测 (16)

- ☐ 季节变动预测法 (16)

- ☐ 简单时间序列平滑法 (35)

最新计划控制方法

一、原理控制方法 (43)

- ☐ 组织适宜性原理方法 (43)
- ☐ 控制关键点原理方法 (44)
- ☐ 控制趋势原理方法 (45)
- ☐ 例外原理方法 (46)
- ☐ 直接控制原理方法 (48)

二、零基预算法 (49)

- ☐ 零基预算的由来 (49)
- ☐ 零基预算法的含义和程序 (51)
- ☐ 采用零基预算法应注意的几个问题 (53)

三、项目预测法 (54)

- ☐ 制定规划和制定预算分别进行的传统 (54)
- ☐ 项目预算法的含义 (56)
- ☐ 应用项目预算法中存在的问题 (59)

四、非预算控制方法 (61)

- ☐ 视察非预算控制法 (61)
- ☐ 报告非预算控制法 (62)
- ☐ 比率分析非预算控制法 (65)
- ☐ 盈亏分析非预算控制法 (73)

五、程序控制法 (76)

- ☐ 用程序进行控制的必要性 (76)
- ☐ 程序控制的准则 (78)

六、其它控制方法 (81)

- ☐ 损益控制法 (81)
- ☐ 投资报酬率控制法 (85)

最新决策方法

一、一般决策理论 (91)

- ☐ 西蒙决策法 (91)
- ☐ 程序化决策法和非程序化决策法 (94)
- ☐ 头脑风暴法 (96)

- ☐ 现值分析法 (98)
- ☐ 等可能性决策法 (101)

二、计量决策方法 (105)

- ☐ 多目标规划法 (105)
- ☐ 多目标决策法 (112)
- ☐ 风险型决策法 (118)
- ☐ 复杂生产条件下的盈亏决策法 (121)
- ☐ 后悔值决策法 (125)
- ☐ 乐观决策法 (127)
- ☐ 乐观系数决策法 (130)
- ☐ 确定型决策法 (132)
- ☐ 效用分析决策法 (138)
- ☐ 悲观决策法 (142)
- ☐ 竞争型决策法 (146)
- ☐ 穆迪次序图法 (151)
- ☐ 快速决策分析法 (159)

最新协调、沟通方法

一、企业人员管理方法 (171)

- ☐ 主管人才储备图法 (171)
- ☐ 人才比较法 (175)
- ☐ 职位要素法 (176)
- ☐ 判断时距法 (177)
- ☐ 孔茨判断法 (178)
- ☐ 内升制法 (182)
- ☐ 外求制法 (184)
- ☐ 评审中心法 (186)
- ☐ 主管人员个人素质考评法 (187)
- ☐ 主管人员管理效果考评法 (188)
- ☐ 主管人员标准考评法 (189)
- ☐ 主管人员考评方法 (193)
- ☐ 培训主管人员方法 (197)

二、沟通方法 (201)

- ☐ 正式沟通法 (201)
- ☐ 非正式沟通法 (206)

☐ 沟通联络法 (211)

☐ 上下级沟通关系法 (214)

最新战略方法

一、成本领先战略方法 (221)

二、别具一格战略方法 (227)

☐ 别具一格的来源 (228)

☐ 别具一格的成本 (232)

☐ 别具一格易犯的错误 (235)

☐ 别具一格——李蓝电气公司的油泵马达 (237)

三、集中一点战略方法 (241)

四、摆脱战略困境方法 (244)

《管理超市——最新企业管理方法 108》

最新预测方法



未雨綢繆。

一、一般预测

□ 时序预测方法

时序预测方法是根据历史统计数据的时间序列,对未来的变化趋势进行预测。除了语言所能描述的直观的变化趋势外,大多数变化趋势包含在用统计数字组成的时间序列中。一般来说,时间序列由四种变化成分组成,即长期趋势变化、季节变化、周期变化和随机波动。长期趋势如国民生产总值的增长趋势、社会商品零售总额的增长趋势等;季节变化尤其对一些季节性的消费品的需求来说表现得最明显,例如饮料、服装、化妆品等;周期变化是比季节变化更长期的、规律性的、循环出现的变化,例如经济周期、粮食产量的周期变化,甚至服装式样的流行也存在某种周期性的规律。这三种变化,对预测的目的来说都是非常重要的。一些简单的预测模型可以用来预测趋势的变化,例如指数平滑模型、移动平均模型等;而要同时预测季节性变化和周期性变化,则要用到一些更复杂的模型技术,例如,回归—滑动平均模型、高阶指数平滑模型等。

随机变化成分是无法预测的,它是混在时间序列中的一种“噪声”,必须设法将其滤除掉,以免其影响预测结果的精度。

预测时间序列中包含的变化趋势是大多数企业进行销售预测时的主要工作。这方面简单而常用的方法是指数平滑法。最简单的指数平滑公式如下:

$$Y_{t+1} = Y_t + \alpha(X_t - Y_t)$$

式中, Y_{t+1} ——对下一期的预测值;

Y_t ——上一期对本期的预测值;

X_t ——本期的观察值;

α ——平滑系数,其取范围 $0 < \alpha < 1$ 。

采用上述指数平滑公式进行预测时,关键在于确定 α 的数值,其作用是对本期的观察值与预测值之差进行适当的修正。一般当实际观察数据波动得比较厉害时, α 的值应选择得小一些,以便将随机干扰滤除掉;否则,可以选得大一点,具体选取应视实际情况而定。

如果我们还希望将季节性变化也预测出来(例如对于一些生产日用消费品的企业),可以将上述指数平滑公式乘上一个季节指数,其公式为:

$$Y_{t+1}(j) = [Y_t + \alpha(X_t - Y_t)]S_j$$

式中, S_j ——季节指数;

j ——季节序号,它可以是一年十二个月中某个月的数字。

季节指数的求法分为三步：①从时间序列中求出变化趋势；②用一年中各月的实际数据分别除以各月的趋势值，便得到各月的季节指数；③为了消除随机波动给季节指数的计算带来的误差，可以收集几年的数据，然后将求得的各年对应月份的季节指数相加再求平均。这含有季节指数的预测模型，可以大大提高预测的精确度。

□ 因果预测方法

因果预测方法是根据事物间的因果关系对变量的未来变化进行预测，一般来说，因果预测方法比起一般的时序预测方法来，刻划得更精细一些。

因果关系是客观事物间普遍存在的一种联系。现实生活中有因果关系的例子是很多的。例如，降雨量与粮食产量；房屋竣工面积与玻璃的消耗量；居民平均收入水平与耐用消费品的销售量等，都具有较强的因果关系。对上述因果关系的进一步分析表明，影响结果的原因通常远不止一种，如粮食产量除了同降雨量有关外还与品种、施肥、管理等多种因素有关，这就使得主要原因与结果之间的关系存在着一定的不肯定性。对这种包含不肯定性的因果关系进行模型描述，并利用其进行预测的方法有回归分析方法、计量经济学方法和投入产出法等。

□ 回归分析方法

按照前述时间序列法进行统计学处理,固然消除了许多偶然因素,使时间序列规则化,但是,这种规则化是只凭数据说话,并不说明规则化了的参数之间一定有什么因果关系,即它们本质上不一定是相关函数。没有因果关系的预测只是一种形式上的预测,而找出因果关系的预测才是本质上的预测。回归分析就是从事物变化的因果关系出发来进行的一种预测方法,它不仅剔除了不相关的因素,并且对相关的紧密程度加以综合考虑,因此,其预测可靠性提高了。

回归分析法的步骤:进行定性分析,确定有哪些可能的相关因素;然后收集这些因素的统计资料;应用最小二乘法等,求出各因素(参变量)之间的相关系数和回归方程。根据这个方程就可预测未来。凡求一个变量对另一个变量的回归方程问题叫做一元回归分析法;凡求一个变量(例如年份)对另外几个变量(例如某个产品的几个主要性能)的回归分析问题,叫做多元回归分析法。在技术预测中,多元回归分析法很有价值,它可以回答该产品“80年代水平”之类的问题。

(1)一元回归方程为:

$$\hat{Y} = \hat{a} + \hat{b}X$$

式中, $\hat{a}$ 和 $\hat{b}$ ——回归系数。

(2)多元回归方程为: