

科学的管理方法是对企业进行有效控制、使企业步入良性循环的保证

管理方法

Management Tools

【国际版】



营销管理方法

生产与质量 · 业务 · 事务管理方法



华书-美通(HAM)国际管理研究室 主编
新疆科技卫生出版社(W)
XINJIANG SCIENCE AND TECHNOLOGY & SANITATION PRESS(W)

管理方法

营 销 管 理 方 法

生产与质量·业务·事务管理方法



华书－美通(HAM)国际管理研究室 主编

总指导 (香港)陈阳生

新 疆 科 技 卫 生 出 版 社 (W)

XINJIANG SCIENCE AND TECHNOLOGY & SANITATION PRESS (W)

图书在版编目(CIP)数据

管理方法/华书-美通(HAM)国际管理研究室编. - 乌鲁木齐:
新疆科技卫生出版社(W), 2000. 9

ISBN 7-5372-2579-6

I. 管… II. 华… III. 管理-方法 IV. C931.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2000)第 51180 号

责任编辑 郝维洲

封面设计 奋成 占营

管 理 方 法

华书-美通(HAM)国际管理研究室 编

* * *
新疆科技卫生出版社(W)出版发行
(乌鲁木齐市龙泉街 66 号 邮编 830001)
郑州文华印刷厂印刷

* * *
787×1092 毫米 16 开本 98 印张 2200 千字

2000 年 10 月第 1 版 2000 年 10 月第 1 次印刷

ISBN 7-5372-2579-6/C·4

印数:1-2000 定价:158.00 元(全套 4 册)

前 言

科学的管理方法是对企业进行有效控制，使企业步入良性循环的保证。本书为走向二十一世纪的中国职业经理人提供国内外成功企业的数百种科学管理方法。

建立既符合经济规律，又符合人性的管理方式，应用现代的科学管理方法，实行企业管理现代化，是我国企业建立现代企业制度，深化企业内部改革，提高企业竞争能力，创造最佳企业，实现企业稳步、快速发展必须迫切解决的问题。

为适应这一迫切需要，我们邀请了十几名经济管理专家，参照国内外众多知名企业的先进管理方法，编辑了这套《管理方法》。

特别是对于我国现阶段刚刚发展起来的民营企业，过去一直是采取家族式管理，随着企业的发展壮大，企业的管理决策更需要科学化。这一套《管理方法》对于这些企业管理者来说可谓是雪中送炭。

回观近几年来，我国的一些比较大的民营企业。象三株，巨人，南德，爱多等纷纷衰落。其主要原因就是管理决策上比较盲目，缺乏科学的管理决策方法。

本书融汇了当代企业管理理论和企业家实践的精华，既有企业管理理论的研究成果，又有企业管理成功经验的总结，更有九十年代先进管理方法的介绍。

全书按基础管理方法和不同管理子系统的管理方法，分门别类编排，便于管理者使用时随时查阅和参考。是企业健全管理基础工作和提高管理水平的应用方法指南。本书共分为四册：《经营决策与战略管理方法·基础管理方法》，《营销管理方法·生产与质量·业务管理方法·事务管理方法》，《人事与组织管理方法·企业管理科学·科技与产品开发管理方法》，《财务管理方法·企业管理信息系统·企业咨询诊断·CI策划·公共关系管理方法》。

吸取国外的先进的管理方法，结合中国自己企业的特点，使我们的企业步入良性快速稳步的发展阶段。愿这套书，为培养出我国的世界级大企业集团尽一份力。

（香港）陈阳生

香港龙兴公司高级管理顾问师

《管理方法》编委会

主 编：  华书 - 美通 (HAM) 国际管理研究室

主 指 导：(香港) 陈阳生

执行主编：张作华 罗锐韧 张 鹏

编 委：

周春彦	袁乐乐	王 超	张海燕	谷振红
沈鸯样	刘淑丽	卫荃胜	王晓辉	毛永利
宁 勇	石 坚	刘 红	刘 震	吕 兵
吕秀芹	任 静	齐德刚	李 冰	李东萍
李瑞华	邢涛军	张子盈	宋珏辉	吴 镒
汪福建	金 宁	周丹洁	罗 红	杨 秀
郑春山	赵 悦	胡陆军	常润滋	黄 梅
黄 岚	黄 笠	黄古庆	虞榴花	韩亚军
彭亚楠				

目 录

第一篇 营销管理方法

□4P 组织法	(3)
□内部营销法	(3)
□全球营销法	(3)
□当地营销法	(4)
□直接营销法	(4)
□协商营销法	(4)
□大营销法	(4)
□服务市场营销法	(5)
□合作营销法	(6)
□打开封闭市场方法	(8)
□美味公司进入市场营销法	(9)
□大市场营销法	(10)
□市场营销侧翼战方法	(13)
□市场营销游击战方法	(19)
□市场营销防御战方法	(26)
□市场营销进攻战方法	(30)
□麦当劳市场营销战法	(33)
□选定市场营销战术方法	(38)
□选定市场营销战略方法	(44)
□调整市场营销战术方法	(49)
□市场营销战略的预试与推行方法	(53)
□爱芳公司逆向营销方法	(57)
□多角化经营方法	(60)
□企业投资组合分析法	(62)
□波士顿咨询集团法	(67)
□通用电器公司法	(73)
□企业新业务计划法	(77)

第二篇 生产与业务管理方法

□企业生产管理主要系统图方法	(81)
□企业生产系统生命周期法	(81)
□生产系统管理流程法	(83)
□生产系统目标与重大权衡决策法	(83)
□设施选址程序图法	(86)
□设施选址综合因素分析法	(87)
□设施选址成本因素分析法	(92)
□ABC 库存管理法	(101)
□材料标准化法	(104)
□仓库管理方法	(106)
□订货点法	(112)
□定置管理法	(116)
□复合 ABC 管理法	(119)
□全员设备管理法	(121)
□设备保养法	(126)
□设备备件管理法	(134)
□设备的计划修理法	(139)
□设备的可靠性掌握法	(147)
□设备的磨损法	(151)
□设备定员法	(154)
□设备改造的经济分析法	(156)
□设备更新的经济分析法	(158)
□设备快速修理法	(160)
□设备寿命周期费用评价法	(163)
□标准件计划法	(169)
□产品生产批量确定方法	(171)
□成套部件计划法	(174)
□成套产品计划法	(178)
□成套零件计划法	(182)
□成组单元生产法	(188)
□成组技术	(193)
□出产期确定方法	(198)
□次数分布	(201)

□动作研究	(202)
□对象选择方法	(207)
□对象专业化	(212)
□多批次小批量生产	(214)
□刚性连接自动生产线	(215)
□工序平衡	(216)
□工序调节法	(218)
□工序质量检验	(219)
□工艺标准化	(222)
□供应期法	(226)
□工艺专业化	(230)
□关联图	(231)
□混合流水线	(232)
□混合组织	(235)
□借用件计划法	(237)
□节奏生产	(239)
□均衡生产	(240)
□看板管理	(243)
□累计编号法	(249)
□流水线	(253)
□轮班工作制	(260)
□企业生产工艺方案的决策	(264)
□生产间隔期	(266)
□生产进度表	(268)
□生产进度控制	(272)
□生产技术规程	(275)
□生产平准化	(277)

第三篇 质量管理方法

□质量管理组织结构法	(283)
□质量手册法	(284)
□质量合同评审法	(289)
□质量设计控制法	(291)
□质量采购控制法	(299)
□不合格品控制法	(307)

□质量记录法	(309)
□内部质量审核法	(312)
□质量售后服务法	(315)
□质量统计技术法	(317)
□ISO9000 认证法	(319)
□QC 小组法	(320)
□全面质量管理法	(326)
□三次设计法	(327)
□现场质量管理法	(330)
□线内质量管理法	(336)
□质量否决权法	(337)
□质量改进法	(340)
□质量跟踪法	(344)

第四篇 事务管理方法

□召开企业会议方法	(349)
□企业值班方法	(351)
□企业紧急情况处理方法	(352)
□企业信息保密方法	(354)
□企业档案处理方法	(357)
□公文的处理方法	(361)
□印章的管理方法	(363)
□办公室环境布置方法	(364)
□办公用具管理方法	(368)
□出差旅行安排方法	(375)

第一篇

营销管理方法

《管理方法》

4P 组织法

1960年,杰罗姆·麦卡锡提出了著名的4P组合,即产品(product)、价格(price)、地点(place)和促销(promotion)的营销组合。他曾在西北大学学习营销学,其师理查德·克莱维特教授把营销要素分为产品、价格、促销和渠道。麦卡锡显然为我们提供了一个有助于记忆营销组合主要工具的简便方法。随后,学术界又相继提出了其它一些P,包括“人”(people多用于服务营销学里的人)、“包装”(packaging多用于消费品的包装)、“报酬”(payoffs,多用于世界上某些部分的业务活动),零卖(peddling,亦称人员推销,它往往依赖于大量的促销手段)等等。而菲利普·科特勒教授则提出了政治(politics)和公共关系(public relations)两个p。最近他又提出了战略营销计划过程必须先于战术性营销组合的制订。战略营销计划过程也是一个4P过程:研究(probing)、划分(partitioning)(即细分segmentation)、优先(prioritizing)(即目标选定targeting)、定位(positioning)。只有在搞好战略营销计划过程的基础上,战术性营销组合的制订才能顺利进行。

内部营销法

1981年,瑞典经济学院的克里斯琴·格罗路斯发表了论述“内部营销”概念的论文。他认为,在培养公司经理和雇员接受以顾客为导向的概念时,公司所面临的问题将比为顾客开发有吸引力的产品和服务更为棘手。显然,公司里有一个强有力的营销部门并不意味着这家公司实施了营销导向。菲利普·科特勒曾经把在公司里创造一种营销文化的艺术称为“营销化”问题,就是使公司营销化。

全球营销法

1983年,西奥多·莱维特写了另一本堪称里程碑的论文。他在文章中明确提出了“全球营销”的概念。他呼吁多国公司向全世界提供一种统一的产品,并采用统一的沟通手段。他发现,过于强调对各个当地市场的适应性,将导致生产、分销和广告方面规模经济的损失,从而使成本增加。他的观点激起了一场暴风雨式的争论。其间许多人对西奥多提出了津津有味的非难,尽管算不得尽情抨击。然而,不管你持何种立场,都应该承认这样一个事实,即西奥多的观点不仅引起了学术界的震动,同时也引起了实际从事营销活动的人士的浓厚兴趣。

学术界的争论能引起实业界的注意,确实是不多见的,更不用说让他们的血压升高了。

当地营销法

西奥多·莱维特提出全球营销概念以后,西奥多的全球营销文章却又成了“当地营销”的一个新例证。此外还有许多强有力的证据论证这一概念,包括大量数据的出现,大块市场继续被分割成一个个当地市场,当地零售连锁组织日益增长的权力要求更多的促消费用和某些特殊的促销活动,大规模媒介物的经济效益下降等等。康宝贝尔汤品公司、纳皮斯哥公司和通用食品公司的及其它公司正在试用新的计划和控制管理当地营销的系统。由于当地营销和全球营销都将继续下去,我们将面临一个“双枝营销”的10年。

直接营销法

“直接营销”也是这10年里引起公众注意的一个概念。它是指在零售店外向人们销售的一种新方式。它的原始形式是上门推销和直接邮售,现在已发展到集会推销、电话推销、家庭电视购货,计算机购货等等。有人说,直接营销的实质就是以数据资料为基础的营销,因为是事先获得大量信息和电视通讯技术的发展才使直接营销成为可能。

协商营销法

1985年,巴巴拉·本德·杰克逊强调了关系营销学。这一概念在早期有几种说法,如“协商推销”等。杰克逊的贡献在于,他使我们了解到关系营销将使公司获得较之其在交易营销中所得到的更多。关系营销较之交易营销更好地抓住了营销概念的精神实质。正如查理斯·占德曼前两年所指出的那样:“公司不是创造购买,它们要建立各种关系。”

大营销法

1986年,菲利普·科特勒提出了“大营销”这一概念,提出了公司如何打进被保护市场的问题。一个公司可能有一个精湛的优质产品,一个完美的营销方案,但是要进入某个特定地

理区域时,可能面临各种政治壁垒和公众舆论方面的障碍。当代的营销者越来越需要借助政治技巧和公共关系技巧,以便在全球市场上有效地开展工作。

服务市场营销法

服务(Customer servicing)完整地讲应是为顾客服务、作为市场营销第五个因素的服务,从产品的整体概念中延伸出来,服务的对象及内容出现了新的变化。它不仅包括对现实顾客的服务,而且也包括对潜在顾客的服务;不仅要提高顾客的现实的(售后的)满意程度,还要提高预期的(售前的)满意程度。把服务作为第五个因素,进一步体现了市场营销的核心思想,即以消费者为中心。服务可以使企业创立个性,增加竞争优势,有效地增加企业的新销售和再销售的实现机率。

服务作为第五个因素的导入为市场营销提供了一个新的杠杆支点,为市场细分及市场定位等开辟了一条新路。(见图 1.1)

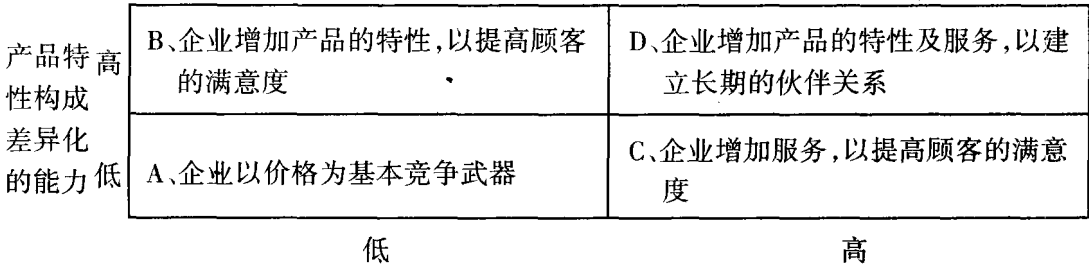


图 1.1 服务构成差异化的能力

这一矩阵图显示了一种新的战略构想,为企业在市场竞争中取得优势提供了很大的帮助。

(1)价格导向型。象限 A 中的企业依靠产品的价格优势与竞争者较量,期望通过低价吸引消费者,保持一定的市场占有率。在这种情况下,除非企业能保持住极低的生产成本优势,否则要想维持一个长期的较高的市场占有率是非常困难的。当今世界、劳动力成本、天然资源等直接成本占产品总成本的比重变小,其重要性也开始减弱,所以纯粹价格导向型的企业将越来越难于在市场上站住脚。

(2)产品导向型。象限 B 中的企业谋求以技术优势向顾客提供更高的使用价值及满意度,从而争取顾客并赢得顾客。在某些场合,只要产品的性能及质量保持优势,顾客可以容忍服务方面的某些不足。如豪华型高性能轿车的购买者一般可以承受由于零配件的昂贵价格及维修网点不足带来的不便,只要能充分享受一流的驾驶乐趣及显示与众不同的社会地位。产品导向从根本上讲是违背以消费者为中心的营销观念,因而最终也难以在激烈的市场竞争中获胜。

(3)服务导向型。象限 B 中的企业由于企业经营资源有限,不能保证其产品在技术上长期领先,所以试图通过刻意增加额外的服务来建立起竞争优势。在此种场合,购买者只要能从所信赖的厂家获得各种优势服务,他们仍然会对质量、性能一般的产品感到满意。这种策略的弱点在于:与技术个性相比,企业的服务个性很容易被其他企业所模仿,一旦被人模仿了,企业的优势与就荡然无存了。

(4)关系导向型。象限 D 中的企业既向顾客提供优质的产品,又向顾客提供一流的服务。在这种情况下,企业不仅赢得和保住了顾客,而且在顾客的期望与信赖的基础上,与顾客建立起牢固的合作伙伴关系。这种策略真正体现了以消费者为中心的营销观念,把生产者与消费者之间的买卖关系演化成合作伙伴关系。

美国的 IBM(国际商用机器公司)已开始运用这一策略,IBM 把售出商品看作是建立维持长期合作伙伴关系的开端,并且要让顾客明白,“产品的优异质量仅是冰山的一角”营销人员为每一客户建立了详尽的档案,定期与顾客保持联系。为了确保产品的正常运行,向顾客不断提供有价值的信息。当顾客有了新的需求时,IBM 公司不是用促使顾客购买新的产品的办法,而是尽可能利用现有产品为其开发新程序,或提供新的应用软件。用 IBM 公司的巴克·罗杰斯(Buck·Rodgers)的话说,IBM“出售宁静的心情和每夜的安眠”。

合作营销法

合作已逐渐成为目前企业国际营销的基本策略。随着产品生命周期的日益缩短,研究与开发费用的不断上升,国际贸易保护主义的抬头,企业与企业之间的合作已涉及到越来越多的产品领域。

合作营销的理论渊源可以追溯到 1966 年,艾德勒(Adier)在《哈佛商业评论》上发表的题为《共生营销》(Symbiotic Marketing)的文章中提出了共生营销的概念。所谓共生营销即由两个或两个以上的企业联合开发一个营销机会。这就是合作营销理论的雏形。

(一)合作营销的优点

合作营销之所以被大量的企业所采用,关键是它能给企业在国际营销活动中带来很多意想不到的益处。

(1)巩固已有的市场地位。目前,国际市场的需求细分正向纵深发展,缝隙市场也就变得越来越有利可图。这无疑对规模庞大,机构臃肿的大企业来说是一种挑战。面对挑战,通过合作增加企业对市场的敏感性和适应性是一着妙棋。美国三大汽车公司就通过与日本及韩国的企业的合作来提高市场占有率。三大汽车公司分别以定牌生产的方式,购进日本和韩国的小型汽车,在国内市场销售,以满足一部分消费者的需求。

(2)进入新市场。企业要想进入到一个国际新市场,不仅需要巨额的投资,还要遇到很多意想不到的非关税壁垒的限制。通过与所在国企业的合作就可以开辟出一条进入新市场

的捷径。仅在三年前,韩国的家电产品进入日本市场还是一个天方夜谭般的故事,但是今天,由于通过与日本厂商的合作,成批的集装箱装载着录像带、录像机、电视机与电冰箱源源不断地到达日本的港口,送到各个零售商的柜台。这些产品大部分使用的是日本厂家的牌号,价格都比当地生产的产品要便宜得多,也就容易为苛刻的日本消费者所接受。

(3)有助于多角化战略的展开。多角化战略要求企业向新的领域进军,但是新的领域对企业来说是一个陌生的领域,要承担很大的市场风险。合作营销能减少这样的市场风险。八十年代初,汽车制造业对于韩国的企业还是一个新领域。韩国的三大企业集团在实施多角化战略的同时,通过与美国、日本的世界著名企业合作营销,取得了明显的效果。现代与三菱、克策斯勒,大宇与通用汽车、铃木和五十铃,基亚与福特、马自达分别建立了多种形式的合作营销,使韩国在不到短短的十年间,从一无所有一跃而成为世界的主要汽车生产和出口国。

(4)减少无益的竞争。同一行业的企业在激烈的竞争中往往会产生负效应,从而增加企业的生产成本。为此,进行某种合作营销就可以避免这种情况的发生。合作营销的趋势在航空运输业最为明显。例如,新加坡航空公司、瑞士航空公司和美国三角洲航空公司合作统筹时刻表;制定共同的订票系统、维护系统;建立统一的行李运送等地勤服务。这样就大大降低了企业的成本,提高了工作效率。

(5)增强企业的竞争实力。任何一个企业都有其长处,也有其短处,取长补短永远是增强企业竞争实力的有效法宝。合作营销为取长补短的成功提供了有效的帮助。德国的戴姆勒——奔驰集团与日本的三菱集团都是世界的超级产业巨子,但是双方都有其短处,在世界飞机市场上始终无显赫建树。为了扬长避短,双方的董事长在新加坡秘密会晤,利用对方具有的优势,合作营销,以期与美国的飞机制造厂商相抗衡。

(二)合作营销的形式

合作营销的形式可以简单地把它归结为三种:

(1)水平合作。这是指企业在某一特定营销活动内容上的平行合作。如两个企业在开发某一新产品上通力合作,或者在对产品的广告,促销上进行合作,或者互相为对方产品提供销售渠道网络等等。水平合作最有可能在同行业中开展,它是水平国际分工的基础。

(2)垂直合作。这是企业在不同的营销活动内容上的合作。企业分别承担某一营销活动,最终组成合作优势。如丹麦的诺沃公司是生产胰岛素和酶的小企业,具有一定的生产技术优势,但是本身的销售能力很差。为此,诺沃公司与美国的施贵宝公司合作,由施贵宝公司专门负责北美市场的销售活动,取长补短,取得了很好的效果。

(3)交叉合作。它与垂直合作主要在同一行业的企业之间进行。交叉合作是两者的综合,主要在不同行业的企业之间进行。随着企业多角化战略的不断应用,这种交叉合作已越来越为企业所采用。交叉合作又被称之为全方位合作或全面合作,它在国际营销中的重要性将越来越被人们重视。

市场营销的发展是一种必然的趋势,只要社会生产力在不断地向前发展,企业的内部环境与外部环境在不断地变化,那市场营销的新发展就会永远的持续下去。

打开封闭市场方法

当市场达到成熟阶段时,它要有一批固定的供应者、竞争者、经销商和顾客。这批人形成了一个既得利益集团,他们力图使市场形成一个封闭系统,实行保护,防止他人进入。这个既得利益集团往往可以得到政府立法部门、劳工组织、银行及其他组织机构的支持。他们会设立各种有形的和无形的壁垒来阻止他人进入,如课税、关税、规定进口限额和其他限制性条件等。

这种封闭型市场的例子是很多的。日本的大部分市场都是受到保护的。长期以来,人们对此怨声载道。外国公司在进入日本市场时,不仅会遇到高关税,而且在聘用良好的日本经销人和商人也难以签约。甚至当外国公司提供优质产品和优惠价格时也是如此。例如,莫托罗拉公司为向日本销售电讯设备作了多年的努力,最后终于获得成功,其方法是通过华盛顿当局对日本施加压力,并且对电讯设备进行了重新设计,以适应日本方面的严格要求。

英法联合研制了“协和”飞机,研制者们打算向一些城市提供服务。然而,在取得在这些城市的着陆权的过程中,遇到了种种阻力。最主要的阻力来自顽固的航空公司和一些反对噪音的人。“协和”集团需要出售 64 架飞机才能不亏本。但只卖掉 16 架;结果使该集团有史以来成本最高的新产品遭到夭折。

当然,打进新市场方面遇到困难的公司并非就是封闭型市场的受害者。问题可能是公司的产品质量低劣、订价过高、财务上的困难、不愿意支付其他公司都缴纳的税款或关税,也可能是碰到了一个受到合法专利保护的市场。所谓封闭型市场是指:在这种市场上,已经存在的参与者和批准者设置种种障碍,而使得那些能够提供类似产品的、甚至能提供更好的产品和服务的公司难以进入,无法经营业务。阻止进入的壁垒包括歧视性法律规定、政治上的偏袒、卡特尔的垄断协定、社会偏见或文化偏见、不友好的分销渠道,以及拒绝合作的态度。这些壁垒造成了种种困难,这是大市场营销必须加以克服的。

公司怎样打入封闭型市场呢?通常有两种方法,一种是容易的,一种是困难的。采取容易的方法时要作出许多让步。以至使公司在进入市场后几乎无利可图。最近日本在土耳其赢得一份令人垂涎的建桥合同:建设一座横跨博斯普鲁斯海峡、长达 3576 英尺的吊桥。日本的投标叫价非常低,使得竞争对手和土耳其人都大吃一惊;竞争对手们都抱怨这种竞争不公平。克利夫兰桥梁工程公司经理抱怨说:“如果日本对土耳其人说‘我们将送给你们这座桥梁’,可能(对日本人来说)会更便宜一些。”

采取困难的方法时必须制订一套打进市场的策略。完成这一任务需要具有特殊的技巧,对于只经过一般性培训并取得一般性经验的大多数营销人员来说,这些特殊技巧是不具备的。市场营销人员所受的基本训练是如何使用“4P 策略:产品(Product)、价格(Price)、分销渠道(Place)和促销(Promotion)。他们懂得如何制订出市场营销组合策略来吸引顾客和最终用户,并使成本保持最低。但是进入市场的主要障碍并非都来自顾客和最终用户。当大门