

经营战略的诊断方法

〔日〕川村明正 绿川广 多贺俊彦 著

宋贵宗 译 孟 康 校

河北人民出版社

经营战略的诊断方法

〔日〕 川村明正 绿川广 多贺俊彦 著

宋贵宗 译 孟康 校

Jm167/30

河北人民出版社

经营战略的诊断方法

〔日〕 川村明正 绿川广 多贺俊彦 著

宋贵宗 译 孟康 校

河北人民出版社出版（石家庄市北马路45号）

河北新华印刷一厂印刷 河北省新华书店发行

787×1092毫米 1/32 8.5 印张 170,000 字 印数：1—3,120 1987年2月第1版
1987年2月第1次印刷 统一书号：4086·217 定价：1.00 元

译 者 的 话

《经营战略的诊断方法》系由日本“诚文堂新光社”1984年11月15日第一版发行。

作者川村明正，中小企业大学主任研究指导员；绿川广，中小企业大学研究指导员；多贺俊彦，商业研究中心代表，中小企业大学讲师。三位作者都曾在中小企业大学学习过企业诊断，并取得了“中小企业诊断士”的资格。之后，他们又活跃在企业诊断第一线，积累了丰富的经验。本书就是他们实践经验的结晶。

如同人需要查体、患者需要看病一样，企业也需要“查体”或“看病”。正如有病须早治，无病要预防，谁都知道自己企业的健康状况。但是，有什么办法能知道自己的企业是健康还是有病呢？该书从理论与实践的结合上，详尽地为你提供诊断企业经营战略的方法。

书中列举的是诊断商业企业的方法，对提高我国商业企业的经营管理水平，无疑具有指导意义；对日益增多的前店后厂的工业企业来说，也颇有参考借鉴作用。

本书译文承蒙崔援民、胡寿龄、马誉峰帮助，谨致谢意。

由于译者水平所限，谬误及不妥之处一定不少，敬望读者不吝赐教。

译 者

1985.11.25

序 言

本书综合了企业诊断的查核要点，同时也是本着如何盈利的经营思想，从经营战略观点出发进行研究的成果。因此，本书可供担负中小企业经营指导的商工会议所、商工会的经营指导人员、中小企业诊断人员和经营顾问们参考，还可供中小企业诊断的复试应考者参考。

本书内容有三个特点：

第一，本书设有以实际业务为中心的练习题。要掌握诊断企业的实力，最好的办法是钻研练习题。这些练习题，只要读通了本书正文的内容就能答得上来。但是，由于篇幅的关系和涉及经营诀窍之类的问题，有的难以系统地论述，有些则包括在练习题之中了。另外，关于练习题的解答，除了数字统计性的内容之外，都是根据经营常识和诊断常识来解答的，因而对答案可能有相当的分歧，有的也不只一个正确的答案。

第二，本书包罗了从事企业诊断的主要部门及其在企业诊断上所应用的主要技术方法。不过，由于篇幅的关系，有的问题的说明不够充分或有删减，但在实际业务上，本书一般都包括了。

第三，关于企业诊断的对象，本书以中小规模的批发、零售业为重点。根据需要，也谈到了商店集中的商业街和联

营商店等。

由于作者学识浅薄，书中错误及不妥之处在所难免，请广大读者指教，以便不断充实本书内容。

作 者

1984年6月

目 录

译者的话

序 言.....(1)

第一章 经营概论.....(1)

第一节 经营管理的基本目标.....(1)

第二节 中小企业的经营特点和经营环境的变化.....(2)

一、中小企业的经营特点.....(2)

二、中小企业经营环境的变化.....(3)

第三节 经营者.....(4)

一、经营者有能力吗.....(5)

二、经营班子的团结牢固吗.....(7)

三、有出色的后继者吗.....(8)

第四节 经营观念和经营方针.....(8)

一、有经营观念吗 经营观念妥当吗.....(9)

二、有经营方针吗.....(10)

第五节 经营计划.....(12)

一、有经营计划吗.....(12)

二、怎样制订经营计划.....(13)

三、制订、实施、检查经营计划的 注意事项.....(16)

第六节 经营组织.....	(18)
练习 1—1	(19)
练习 1—2	(21)
练习 1—1 答案	(25)
练习 1—2 答案	(26)
第二章 选址条件	(28)
第一节 选址的意义.....	(28)
一、何谓选址.....	(28)
二、把握选址条件的必要性.....	(29)
三、构成选址条件的要素.....	(30)
第二节 把握选址条件的方法.....	(32)
一、把握选址条件的步骤.....	(32)
二、把握商业环境条件.....	(32)
(一) 把握城市结构因素.....	(32)
(二) 把握消费者结构因素.....	(34)
(三) 把握商业结构因素.....	(35)
三、把握商店选址条件.....	(42)
(一) 位置条件	(42)
(二) 相对条件	(48)
(三) 腹地条件	(49)
第三节 把握和评价销售圈.....	(49)
一、销售圈的意义.....	(49)
(一) 何谓销售圈	(49)
(二) 设定销售圈的必要性.....	(49)
(三) 制约销售圈的因素.....	(50)
二、销售圈的测定.....	(51)

(一) 理论模型法	(51)
(二) 实态调查法	(57)
(三) 区分销售圈的层次和设定销售圈	(58)
三、销售圈内的消费购买力和市场占有率	(61)
(一) 计算式	(61)
(二) 使用的数据	(61)
(三) 计算时的注意事项	(61)
练习 2—1	(62)
练习 2—2	(63)
练习 2—3	(64)
练习 2—1 答案	(65)
练习 2—2 答案	(65)
练习 2—3 答案	(66)
第三章 财务管理	(67)
第一节 财务管理的目标和手段	(67)
第二节 收益性和利润管理	(68)
一、本年度里盈利多少	(69)
二、盈利的原因是什么	(70)
三、盈利的大部分蓄积在企业内吗	(71)
第三节 成长性	(72)
一、企业业绩正在上升吗	(73)
二、企业业绩上升的原因是什么	(74)
第四节 安全性及其管理	(74)
一、自有资本得到了充实吗	(76)
二、用于固定资产的资金稳定吗	(77)
三、借款过多吗	(78)

第五节 流动性及资金管理	(79)
一、资金来源稳定吗 (其一)	(79)
(一) 流动比率多少为宜	(80)
(二) 现金存款是几个月的销售额为宜	(80)
(三) 收支条件和存货的手头保有期妥当吗	(81)
二、资金来源稳定吗 (其二)	(82)
(一) 何谓资金来源表	(82)
(二) 怎样编制资金来源表	(83)
(三) 资金来源表的查核重点在哪儿	(85)
三、需要多少周转资金	(86)
(一) 所需要的资金怎样算出	(86)
(二) 怎样计算需要增加的周转资金	(88)
练习 3—1	(88)
练习 3—2	(90)
练习 3—3	(95)
练习 3—1 答案	(98)
练习 3—2 答案	(99)
练习 3—3 答案	(103)
第四章 购销管理	(106)
第一节 销售管理	(106)
一、销售预测	(106)
(一) 目标法(自由斟酌处理法)	(107)
(二) 除 2 平均法	(108)
(三) 移动平均法	(109)
(四) 利用图表预测的注意事项	(111)
(五) 最小平方法	(112)

二、销售分析	(118)
(一) 季节指数的计算	(119)
1. 月份平均法	(120)
2. 连环比率法	(122)
3. 季节指数的使用方法	(124)
(二) 销售效率分析	(126)
1. 职工人均销售额	(128)
2. 职工人均总销售利润	(128)
3. 每 3.3 米 ² 营业面积的销售额	(129)
4. 创额分析	(129)
(三) 分组分析(ABC分析)	(132)
三、销售计划的制订方法	(136)
(一) 设定销售额举例	(137)
(二) 销售计划和销售预测的关系	(139)
(三) 设定目标销售额的具体方法	(139)
第二节 购货计划的制订方法	(140)
一、购货计划	(140)
二、售价的初次确定	(143)
练习 4—1	(144)
练习 4—2	(147)
练习 4—1 答案	(148)
练习 4—2 答案	(149)
第五章 店铺管理	(152)
第一节 店铺的意义	(152)
一、何为店铺	(152)
二、零售业的经营形态和店铺形态	(152)

第二节 店铺的计划与管理	(153)
一、店铺设计的基础知识	(153)
二、店前诱导设施	(155)
(一) 停车场	(155)
(二) 店前空地	(156)
三、外装、门面构成	(157)
(一) 外装	(157)
(二) 招牌	(157)
(三) 门面	(158)
(四) 商品陈列窗	(161)
四、店内构成(货架柜台构成)	(162)
(一) 商品构成和店内布局	(163)
(二) 销售形式	(165)
(三) 通道计划	(166)
五、陈列	(168)
(一) 陈列的概念	(168)
(二) 陈列的种类和方法	(169)
(三) 其他注意事项	(170)
六、色彩与照明	(170)
(一) 色彩	(172)
(二) 照明	(176)
七、店铺投资及其经济性	(186)
(一) 店铺投资的目的	(186)
(二) 围绕投资的财务上的课题	(188)
(三) 店铺投资的经济核算	(188)
第三节 把握店铺机能和诊断店铺	(190)

一、诊断步骤	(191)
二、把握店铺的机能	(194)
(一) 吸引机能	(194)
(二) 诱导机能	(195)
(三) 选择机能	(195)
(四) 润色机能	(195)
(五) 管理机能	(195)
练习 5—1	(195)
练习 5—2	(196)
练习 5—3	(197)
练习 5—1 答案	(202)
练习 5—2 答案	(203)
练习 5—3 答案	(203)
第六章 综合练习	(205)
练习 6—1	(205)
练习 6—2	(221)
练习 6—3	(237)
练习 6—1 答案	(239)
练习 6—2 答案	(250)
练习 6—3 答案	(257)

第一章 经营概论

第一节 经营管理的基本目标

经营企业的目的大体上可分为以下两个：

一是收益性。既然要办企业，就得有盈利。除了无害于社会，支付经营者、职工为维持家庭普通生活所需要的薪水及其他费用外，还得有盈利。否则是没有意义的。

例如，企业如果经常亏损，就招不来、留不住好的职工；购进商品、核定价格、设计铺面等都会遇到困难。只有有了盈利，企业才能稳定成长。

二是企业的社会责任。这方面是指对社会和周围环境的责任，以及以税金和捐赠的形式把利润还原给社会。

经营者是在考虑上述两个目的的基础上而进行经营的。但是，兴办企业时，首先要把维持自己稳定生活、满足自我精神需要作为目标。不过，当企业继续增加盈利，稳定下来的时候，经营者的目光往往从重视盈利逐渐转向重视社会责任。

所谓经营战略，可以说是经营者在增加上述企业自身盈利和承担社会责任基础上的基本想法和行动。愈是中小企业，经营者（特别是最高经营者）的意向愈能强烈地反映到

企业经营中来，个人的色彩愈强。

为此，经营者如何成长，对后继者进行怎样的教育等，这些也成了经营战略的重要方面。

第二节 中小企业的经营特点 和经营环境的变化

一、中小企业的经营特点

(一) 规模小、零散

如从1982年的商业统计（千叶县）看，在10,170个批发企业中，职工1~4人的有5,262个，占51.7%；职工在9人以下的占80.3%。零售企业总共有53,957个，其中职工1~4人的有44,013个（占81.6%）；9人以下的占94.4%。

(二) 效率低

批发企业的职工人均销售额，1~2人规模的为2,362万日元，3~4人的为3,726万日元，而50~99人的为11,291万日元，200人以上的为23,916万日元。零售企业的职工人均销售额，其差别不如批发企业那么大，1~2人的为880万日元，3~4人的为1,336万日元，50~99人的为1,790万日元，200人以上的为3,143万日元。

(三) 家庭经营维持家计

规模小、效率低的背景是因为家属是职工的主体，与其说是有组织的企业经营，不如说是家庭经营，维持家计的经营。

(四) 定点经营色彩强

这在零售企业特别明显，即使在面对店址条件恶化的情况下，也不想转移，死守先辈的经营地盘。

(五) 经营者老化

据佐贺县商工联合会的调查（1982年），经营者中，40岁上下的占25%，50岁上下的占27.6%，60岁以上的占21.9%。40岁以上的占74.5%之多。全国大体上也是这种情况。

(六) 地皮建筑物多为自己所有

以佐贺县商工联合会的调查为例，店铺为自己所有的占85.5%，地皮为自己所有的占78.1%。全国也基本如此。这被认为是定点经营的原因。

(七) 相当多的企业缺乏后继者

若以佐贺县为例，有后继者的占48.7%，无后继者的占36.5%，不明的占14.8%。

(八) 缺乏优秀人才

正如树大荫大，树小荫小，大企业和小企业在薪水、福利方面的差别是显著的。尽管中小企业愈来愈重视招聘优秀人才，并且也想以研修形式培养人才，但在时间、方法等很多方面，竞争不过大企业。

二、中小企业经营环境的变化

(一) 面对经济增长迟滞

实际经济增长率从七十年代后半期变为5%，八十年代变为3%，这种倾向今后也不会有太大变化。

(二) 将直接受国际化的影响

中小企业也将受行情变动、贸易摩擦及美国高利率的影响。

(三) 劳动力中老年化

按总理府的就业结构调查(1979年),民间非第一产业的中老年职工有1,450万人,其中在中小企业的有1,110万人,占76%。另外,中小企业中,中老年职工占37%;而大企业中,中老年职工占25%。两相比较,中小企业的中老年职工占的比例高。这种倾向被认为今后将加速。

(四) 消费者需求的变化

占家计消费支出的伙食费比例(恩格尔系数)和购物(服装等)费比例显示出下降的趋势。相反,杂费、特别是服务费、旅游费的比例正在上升。

(五) 竞争激化

大商行不管厂商、批发商、零售商,正在加快系列化和联合。中小企业正在直接受其影响,中小企业自身也是为了生存而拼命挣扎,这种倾向很可能加剧。

(六) 地理环境的变化

地理环境的变化对中心企业的影响特别大。由于超级商场、百货商店的出现,商业中心往往发生转移。除此之外,受大型住宅区的开发和铁路、公共汽车等交通体系的变化影响也很大。因此,过去的商业中心有很多发生了衰退。

第三节 经 营 者

所谓经营者,用一句话说,就是企业经营的责任者。经