

目 录

关于本书的说明	(员)
第 员篇 企业管理	
综合管理	(猿)
战略管理	(苑)
组织管理	(员源)
第 圆篇 市场营销管理	
营销管理概述	(圆园)
产品生命周期分析	(猿)
定价	(猿)
定位	(源)
市场细分	(源)
目标市场营销	(源)
促销	(缘)
分销	(缘)
市场营销信息系统	(缘)
购买行为分析	(远)
市场营销调查	(远)
案头调查	(远)
实地调查	(远)
定性调查	(苑)
销售预测	(苑)

猿摇营销计划	(猿苑)
猿摇产品计划	(猿怨)
猿摇销售计划	(怨园)
猿摇网上营销	(怨源)
猿摇关系营销	(怨苑)
猿摇数据库营销	(源园)
猿摇营销控制	(源源)
猿摇一线销售控制	(源怨)

第猿篇摇作业管理

猿摇作业与产品	(源猿)
猿摇作业战略	(源怨)
猿摇用作业来赢得竞争优势	(源源)
猿摇产品设计	(源苑)
猿摇产品规划	(员园)
猿摇开发新产品	(员怨)
猿摇质量管理	(员源)
猿摇全面质量管理	(员苑)
猿摇质量控制	(员怨)
猿摇预测	(员猿)
猿摇工艺	(员园)
猿摇工艺规划	(员缘)
猿摇生产自动化	(员园)
猿摇服务自动化	(员缘)
猿摇设施布置	(员怨)
猿摇衡量绩效	(员园)
猿摇绩效的比较	(圆园)
猿摇改进工艺	(圆园)
猿摇计划方法	(圆员)

猿源摇摇生产能力计划	(猿源)
猿源摇摇总体计划	(猿源)
猿源摇摇设计总日程表	(猿源)
猿源摇摇制定短期作业安排	(猿源)
猿缘摇摇作业安排的控制	(猿缘)
猿缘摇摇材料申请单	(猿缘)
猿缘摇摇产能的扩充	(猿缘)
猿缘摇摇即时运营	(猿缘)
猿缘摇摇项目管理	(猿缘)
猿缘摇摇维护和替换	(猿缘)
猿缘摇摇供应链管理	(猿源)
猿缘摇摇采购	(猿源)
猿缘摇摇库存控制	(猿源)
猿缘摇摇设施的定位	(猿源)

第 源篇摇摇财务管理

猿远摇摇财务管理 总论	(猿远)
猿远摇摇财务计划	(猿远)
猿远摇摇财务结算	(猿远)
猿远摇摇资产负债表分析	(猿远)
猿远摇摇可盈利性分析	(猿远)
猿远摇摇增值表	(猿远)
猿远摇摇现金管理	(猿远)
猿远摇摇折旧	(猿远)
猿远摇摇通货膨胀会计	(猿远)
猿远摇摇筹资	(猿远)
猿远摇摇创造性会计	(猿远)
猿远摇摇管理会计	(猿远)
猿远摇摇成本会计	(猿远)

猿园摇猿园摇吸收成本法	(猿园)
猿园摇猿园摇以活动为基础的成本法	(猿园)
猿园摇猿园摇边际成本法	(猿园)
猿园摇猿园摇标准成本法	(猿园)
猿园摇猿园摇差异分析	(猿园)
猿园摇猿园摇本量利分析	(猿园)
猿园摇猿园摇利润—销量图	(猿园)
猿园摇猿园摇保本分析	(猿园)
猿园摇猿园摇销售组合分析	(猿园)
猿园摇猿园摇财务预算	(猿园)
猿园摇猿园摇动态预算	(猿园)
猿园摇猿园摇零基础预算	(猿园)
猿园摇猿园摇预算控制	(猿园)
猿园摇猿园摇间接费用会计	(猿园)
猿园摇猿园摇责任会计	(猿园)
猿园摇猿园摇资本预算	(猿园)
猿园摇猿园摇资本评估中的投资回收期法	(猿园)
猿园摇猿园摇账面收益率法	(猿园)
猿园摇猿园摇现金流现值法	(猿园)
猿园摇猿园摇风险分析	(猿园)
猿园摇猿园摇项目预算	(猿园)
猿园摇猿园摇成本—效益分析	(猿园)
猿园摇猿园摇成本—效应分析	(猿园)

第 猿园篇 猿园摇人力资源管理

猿园摇猿园摇人力资源管理 概览	(猿园)
猿园摇猿园摇人力资源规划	(猿园)
猿园摇猿园摇工作丰富化	(猿园)
猿园摇猿园摇职位和角色设计	(猿园)

摇元摇选拔测试	(源源)
摇元摇绩效管理	(源苑)
摇元摇评定中心	(源园)
摇元摇报酬管理系统	(源圆)
摇元摇职位和角色分析	(源元)
摇元摇职位评价	(源园)
摇元摇薪金调查	(源缘)
摇元摇薪金结构	(源苑)
摇元摇薪金控制系统	(源园)
摇元摇与绩效挂钩的工资	(源缘)
摇元摇产量工资	(源愿)
摇元摇系统化培训	(源圆)
摇元摇辨认培训需求	(源缘)
摇元摇技能分析	(源苑)
摇元摇培训技术	(缘员)
摇元摇团体动力学	(缘圆)
摇元摇管理层开发	(缘缘)
摇元摇质量小组	(缘愿)
摇元摇团队通报	(缘园)
摇元摇总损失控制	(缘圆)

第 远篇摇信息技术

摇元摇信息技术 概览	(缘苑)
摇元摇因特网	(缘怨)
摇元摇臆与通讯的聚合	(缘猿)
摇元摇软件开发	(缘元)
摇元摇应用程序	(缘员)
摇元摇购买 臆系统——并使其正常运转	(缘苑)

第 苑篇 运筹管理科学

第 苑章 运筹学	(缘园)
第 苑章 决策理论	(缘园)
第 苑章 建模	(缘园)
第 苑章 模拟	(缘园)
第 苑章 线性规划	(缘园)
第 苑章 排队理论	(缘园)
第 苑章 敏感性分析	(缘园)
第 苑章 控制论	(缘园)

第 愿篇 计划和资源配置

第 愿章 网络分析	(远园)
第 愿章 平衡线法	(远园)

第 怨篇 效率与效果

第 怨章 平衡记分卡	(远怨)
第 怨章 基准测试	(远怨)
第 怨章 业务流程再设计	(远怨)
第 怨章 比率分析	(远怨)
第 怨章 增进利润	(远怨)
第 怨章 降低成本	(远怨)
第 怨章 生产率计划	(远怨)
第 怨章 方法研究	(远怨)
第 怨章 工作衡量	(远怨)
第 怨章 价值分析	(远怨)
第 怨章 减少变异	(远怨)

关于本书的说明

管理方法的含义

管理方法是管理者辅助自己决策、提高效率和效果的各种系统性、分析性的方法(特别是在实施计划和控制这两项最重要的管理职能过程中)。管理过程中的某些领域,如企业规划、市场营销、管理会计、作业研究等,管理方法得到广泛应用,我们称这些领域为管理领域。

管理方法或单独使用,或与其他几种管理方法共同构成一个管理领域。它的概念应该和下面的几个概念区分开:

- 管理技巧:它所依托的是管理者个人通过管理实践和培训得以掌握的技能,如协调、授权、沟通、谈判和访谈能力等。
- 管理程序:它包括完成一项工作必须了解的各种行政管理手续、体系和指导原则,如处理销售订单的过程,就是一个程序。
- 活动或职能:它是为了达到既定目标,执行不同行政手续,运用各种管理技巧,并实施管理程序的各项活动,如广告宣传、人员招聘及采购等。

不过在管理技巧、管理程序和管理活动中,管理方法都起着很重要的作用。简而言之,它促成了问题的解决,具体而言,它能帮助管理者更有效地完成任务。比如,媒体规划就用在广告活动中,选拔考试用在人员招聘中,自造或外购分析则用在采购活动中。

管理方法的特点

所有的管理方法都具有系统性。从某种意义上来说,系统性的方法也是分析性的。另外,定量分析方法在很多管理方法中都起着很重要的作用。加之,所有管理方法都力求客观,或者至少在制定决策时尽量减少主观性的

成分,所以管理方法又具有客观性。这就是管理方法的四个特点:系统性、分析性、定量性和客观性。

系 统 性

所有管理方法都由用于解决问题、提供决策信息、提高作业效率的各种具体而有序的方法构成,因此它们是系统性的。系统性的管理方法要求对每一个步骤都事先作好安排。由于管理方法的运用,这种系统性进一步得到了加强。在这样一个系统性的框架里,管理人员能够更有序、更有目的地运用自己的管理技巧。

分 析 性

管理方法的分析性有两层含义。

首先,人们思索哪些系统性的或者定量的方法,能更好地用于问题的处理,并实现最终目标,管理方法是在这一过程中发展起来的。

其次,尤其重要的一点是,管理方法的分析性多指它能对复杂的情况进行系统和细致的分析,分离出各种要素。这样,分析性的方法就能将大量杂乱无章的数据进行排序,把它们进行逻辑分类,从而帮助管理者更好地了解情况,并最终作出正确的决策。

分析重在对事实而不是对观点进行分析。这就为管理者提供了一个精确的结构体系。这个框架体系也是一种沟通方式。管理人员在遇到具体情况时,能依据这样一个已经明确定义的框架作出自己的判断。

定 量 性

管理方法尽可能地用数字或财务术语来描述目前的状况,分析未来形势的发展。管理中的大多数决策都要考虑到资金问题,因此管理方法要求把收支数额放入绩效报表、前瞻报表、计划和控制信息中,用于评估预算和实际收支或者目标与实际盈利之间的平衡。

统计方法和数学方法,也广泛地用于分析数据,对各种备选的行动方案进行评判,以作出最佳决策,即在排除了资源紧缺及其他种种不利因素所造

成的影响后 ,能为公司创造最佳收益的决策。

数学模型可以把真实情境的各个相关特征抽象化 ,从而简化真实情境。这样的数学模型已经设计出来了。运用这样的数学模型并模拟实际作业环境 ,管理人员就可以处理任何未知的情况。正确的或者是最佳的选择 ,往往不是那么一目了然。定量方法能帮助管理人员了解每一种行动方案会产生的是什么 ,用财务术语或数字表述出来是什么样的概念 ,以便于他们从各种备选的行动方案中选出最佳方案 ,并集中人力物力予以实施。

客 观 性

管理方法重视客观事实 ,除了将这些事实用于系统性的分析外 ,还尽可能地对这些分析进行量化 ,从而使管理人员能尽量做到客观。虽然有些管理方法(诸如市场调研、预测、绩效评定)从某种程度上说带有主观性 ,但是这些主观性都是在客观性的管理方法可控制的范围内发挥作用的。管理方法所提供的分析性框架 ,至少可以保证管理人员在决策过程中必须对所有主观因素进行严谨的分析 ,这一点正是任何合理的管理方法都必须具备的特点。

应 用

管理方法存在于企业和公共管理机构执行计划、组织、指导和控制的所有过程中。在这本手册里 ,我们将只论及管理方法的如下方面 :

综合管理。它包括对公司进行总体规划和控制。综合管理本身不是一项管理方法 ,但是综合管理是否成功 ,在很大程度上取决于管理方法的运用。和综合管理关系最密切的管理方法有企业规划与组织规划。

市场营销管理。在任何公司里 ,这都是创造商机的一项关键职能。它的实施在很多方面都依赖于市场调研、市场预测、产品分析和计划、产品定价、营销计划和控制这些管理方法。

作业管理。借助于计算机 ,作业管理大量运用了计划、调度、生产控制这些管理方法 ,并通过资源配置和库存控制系统 ,保证了资源的合理配置与使用。

源财务管理。为了保证公司有充足的资金 ,用于购买所需资源 ,并将它们进行充分的利用、计划、预算、控制 ,这些分析性管理方法起着很关键的作用。

缘人力资源管理。它要运用各种管理方法 ,诸如人力资源计划、工资管理、绩效评估、培训、管理开发 ,来保证公司有一定数量合格的、有能力的、有进取心的职员。

远信息技术。结构复杂、活动迅速的公司 ,需要该公司的计算机和通讯系统具备提供信息、处理数据的能力和设施。

苑管理科学。管理科学使定量方法也能用于作业研究 ,从而指导企业制定计划、处理问题、制定决策。

愿计划和资源配置。网络计划和平衡线这些分析性方法 ,可用于项目规划和资源计算。

怨效率与效果。管理审计等调查方法与比率分析相结合 ,可用于监督组织的业绩。降低成本、增加收益、生产规划、工作研究等补救性的管理方法 ,可用于提高效率 ,改善业绩。

好摇摇处

管理方法为改善管理行为奠定了基础。它的长处就在于其系统性、分析性和定量性。它通过收集客观事实 ,并对其进行分析 ,提出问题 ,选择目标 ,确定各种备选的行动方案 ,建构新的模型 ,平衡收益和支出 ,监督实施这样的一个循环 ,来不断对管理行为进行矫正和改善。

管理方法的优点不容置疑 ,但是值得注意的是 :要发挥管理方法的优势 ,关键在于管理方法的使用者。定量方法再好 ,但是如果它们是建立在不可靠的假设之上 ,就好像在沙丘上建高楼 ,只要沙子一开始松动 ,房子就会倒塌。

定摇摇义

综合管理就是对互相关联的作业、与它相联系的辅助服务进行规划、组织、领导和控制 ,以达到预期目标。

综合管理是一个需要大量的管理技巧的领域 ,而本身并不是一种管理方法。但管理技巧能否充分发挥 ,各项管理行为能否得到有效的指导和控制 ,以达到预期目标 ,取决于管理者对管理方法的理解和运用。

综合管理的过程

综合管理的过程包括如下四个步骤 :

员规划。即确定公司的发展方向 ,以及实现目标所要采取的步骤 ,这要求对公司内部和外部的变化及公司自身的局限性进行评估、预测 ,然后设定目标 ,确立策略、政策 ,并为行动计划的制定作准备。

员组织。即做好人事安排。这就需要对各项工作进行界定和分组 ,明确各自的责任 ,并健全沟通渠道、合作方式和进行控制的方法。

猿领导。即保证大家都明确自己的任务和完成任务的时间。这需要管理人员充分发挥自己的领导才能 ,使公司的每一个职员人尽其能 ,为整个团队贡献自己的力量。

猿控制。即对任务完成情况进行衡量和监督 ,将它与原计划进行比较 ,并在必要时采取措施对计划进行修正。这些步骤的实施过程以及对它们的反馈 ,如图 员猿所示。

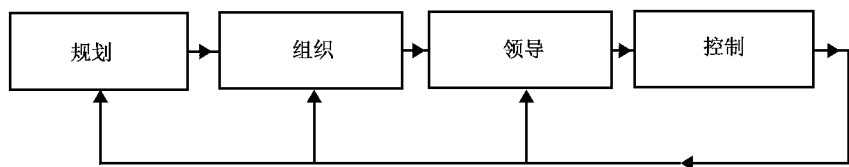


图 15-1 摇摆管理的过程

综合管理所管辖的职能

综合管理负责管辖下述两个主要职能：

员的一线活动。这是公司存在的根本。在商业企业中,这些活动包括:

- 创造商机——创新(新产品开发)和市场营销。
- 满足市场需求——生产产品以满足市场需求,并把产品销售给用户。

订单和对产品的反馈,会反映用户对产品的意见,这些会直接影响第一项活动。

人员活动或服务活动。这些将通过如下方式,保证一线活动的实施:

- 给规划和预算活动指引方向。
- 提供资金 ,并提供计划和控制资金使用的方法。
- 提供足够数量和质量的人力。
- 提供管理服务和管理支持活动 ,诸如信息技术、作业研究、工作研究

等,以提高效率和效益。

这两项职能间的关系见图 1-10 所示。

管理方法

虽然用于综合管理的管理方法,在本手册其他地方均有介绍,但是在各个章节对它的描述细致程度有所不同,目的就是让大家更好地理解这些方法本身,而不仅仅是理解它们所能起的作用。

总而言之,管理方法的作用就是帮助管理者制定决策,但是它们不是取

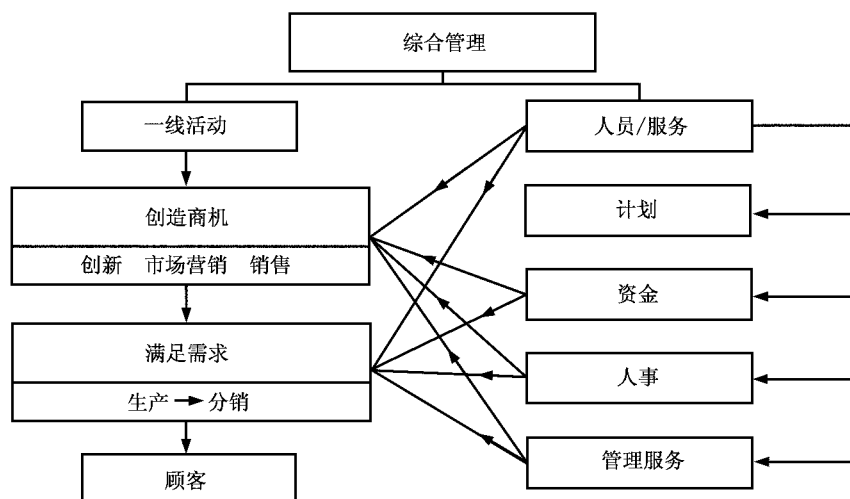


图 摇摇综合管理的功能

代必要的判断 ,而只是辅助管理人员作出正确的判断——这是决定综合管理是否有效的关键 ,也是某些管理方法诸如作业研究的特殊作用。其他一些管理方法与综合管理的过程相联系 ,能指导这些过程的实施 ,以解决与之相关的问题。

在综合管理中 ,管理方法运用广泛的主要领域有 :

计划活动——用于企业规划、组织、市场营销、销售、生产、项目管理、分销、财务、人员调配。

控制——在财务(特别是成本)、市场营销、销售、工资管理中的控制行为。

资源配置——资本、现金、人力和设备的调配。

资源开发——特别是人才培养、信息技术的开发及自动化、新的生产技术和分配方法的推广。

管理科学——特别是作业研究 ,以辅助计划、资源分配、解决实际问题 and 制定决策。

总体效益——提高整体操作的效率和效益。

在以上各个领域 ,管理方法能发挥作用的两个重要领域是计划和控

制——前者是综合管理的开端 ,后者能对管理过程进行监督 ,以保证预期目标的实现。

进一步阅读书目

配翠第 圆版:《如何做一个更好的管理者》(匀赠噪遭孝社耘曾社月第 圆版)第 圆版,伦敦 远噪社孕第 圆版,员怨园年。

定摇摇义

战摇摇略

战略决定了一个企业要朝哪个方向去 ,以实现自己的目标和完成其任务。它为企业选择自己的特点和发展方向确定了一个框架。而这些选择与企业产品、服务和市场的开发 ,发挥本企业的优势 ,发展企业 ,回收资金以及配置资源 ,都很有关系。

因此战略就是公司宗旨的宣言书 ,它确立了公司的长远发展目标。它为公司设立的总体目标 ,就是让其以最有利的方式适应外界环境 ,从而为战略性管理及战略性计划的制定奠定基础。

战略管理

战略性管理是制定战略和战略性计划 ,并尽力将其付诸实施的过程。公司和进行战略性思考与行动的管理人员 ,他们的工作是前瞻性的 ,能确定公司中、长期的发展方向。虽然他们都清楚企业和其管理人员一样 ,今天的出色表现才能保证明天的成功 ,但是他们更关心的是自己面临的长远问题 ,以及要解决这些问题所实行的基本路线。

战略性管理还是围绕着公司的总目标而展开的。它的任务就是保证任务得到明确的界定 ,并且随着环境的变化不断调整任务 ,使其与公司的总目标相一致。战略性管理既是目标也是方法。作为目标 ,它描绘了公司在未来几年的发展前景。作为方法 ,它指明了要实现这一前景所要采取的方法和步骤。因此 ,战略性管理属于前瞻性管理 ,目的是展望和定义公司未来发展的方向。但是 ,它必须在转化为可操作式管理后 ,才能决定实际作业如何

沿着既定方向发展。

有了战略性管理 ,大家制定决策和实施管理行为 ,就有了一个统一的指导方针。管理的焦点虽然在于确定公司的任务和目标 ,但同时还得关注资源的利用。管理人员还必须牢记 ,战略是创造价值的方法。有了战略性的思考 ,我们才能在自己的工作中高瞻远瞩。但是接下来我们首先要做的是制定好资源配置的计划 ,以保证战略得以顺利实施 ;其次还应该把握机会 ,为公司创造新价值。

战略性规划

战略性规划运用的是系统性、分析性的方法。它要求把整个企业当成与其外部环境相联系的一个整体 ,以达到下述目的 :

- 对公司未来的发展方向 ,有一个完整、综合、全面的看法 ;
- 使公司能更好地适应外界环境的变化。

战略性规划的目的 ,是在公司的目标和可用资源同外界提供给它的机会之间 ,建立起一种有机联系。

战略性管理的重要概念

战略性管理中的重要概念有 :

- 特质——发掘公司的优势和特长。
- 焦点——确定战略中的关键问题 ,并集中人力予以解决。
- 可持续的竞争优势——根据迈克尔·波特(迈克尔·波特)的定义^① ,

这个概念是指为了实现竞争优势 ,公司应该为自己的用户创造价值 ,选择自己占主导地位的市场 ,并通过不断提高自己在市场上所占的份额 ,使对手忙于不断调整目标。这当中要把握的三个要素就是创新、保证质量、降低成本。

^① 迈克尔·波特 :《竞争优势 :创造和维持更好的绩效》(迈克尔·波特著 ,陈健人译 ,机械工业出版社 ,1995年)。

- 价值链——这个概念也是迈克尔·波特提出的。如图 9-4 所示，它包括五项基本活动：

员入库后勤。接收对产品的输入,将其储存,并在公司内部进行运输。

生产过程。把对产品的输入转化为最终产品。

猿出库后勤。集中产品,存储产品,并将其分送到用户手中。

源) 市场营销与销售。劝服用户购买产品, 并方便其购买。

缘服务。提供售后服务,以增加或维持产品的价值。

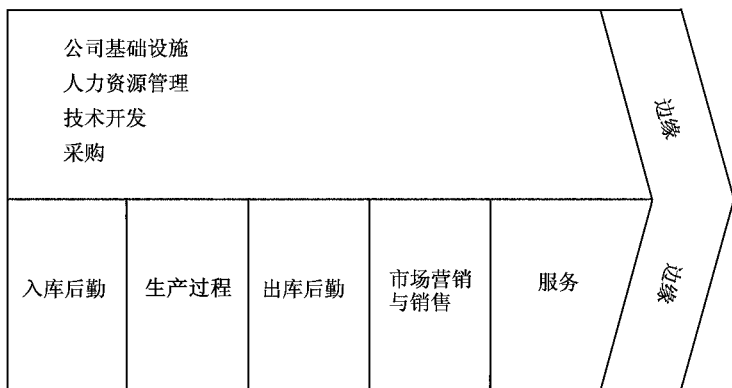


图 圆爱 迈克尔·波特的价值链

(本图转引自 [克里斯托弗·梅](#) 的《战略与战略性管理领域的学者》,伦敦企鹅图书公司,1998年,得到了该书作者的许可。)

还有四项活动是用来辅助上述五项基本活动的：

- 采购——购买对产品的输入(即原材料等)的行为。
- 技术开发——生产和制造工艺的开发。
- 人力资源管理——人员的聘用、培训、培养和工资的支付。
- 公司基础设施——用于支持整个价值链的职能部门,比如综合管理、质量管理、规划、财务部门。

对这些基本活动和辅助活动进行成功的管理,就一定要有赚头。赚头就是公司出售的商品的价格与产品成本之间的差值。

- **系统能量——把握产品市场的观念,并清楚把各部分联合起来行动**