



五种力量模型.....	1
利益相关者分析.....	3
雷达图.....	5
公司业务组合矩阵.....	9
内部环境--SWOT 分析法.....	11
市场营销 4PS-4CS--4RS.....	12
产品生命周期战略.....	14
产品组合策略.....	17
服务营销.....	18
关系营销.....	20
价格敏感性测试法.....	23
客户关系管理.....	24
绿色营销.....	27
马尔科夫转移矩阵法.....	29
品牌策略.....	30
网络营销.....	32
整合营销.....	33
6 西格码质量管理方法.....	36
IS09000	37
PDCA 循环.....	39
QFD 法.....	39
矩阵图法.....	41
现场管理法.....	43
约束理论.....	44

五种力量模型

（一）简介

迈克尔·波特(Michael Porter)于 80 年代初提出，对企业战略制定产生全球性的深远影响。用于竞争战略的分析，可以有效的分析客户的竞争环境。

（二）详解

五种力量模型将大量不同的因素汇集在一个简便的模型中，以此分析一个行业的基本竞争态势。五种力量模型确定了竞争的五种主要来源，即供应商和购买者的讨价还价能力，潜在进入者的威胁，替代品的威胁，以及最后一点，来自目前在同一行业的公司间的竞争。一种可行战略的提出首先应该包括确认并评价这五种力量，不同力量的特性和重要性因行业和公司的不同而变化，如下图所示：

全国Mini-MBA职业经理双证班



精品课程 权威双证 全国招生 请速充电

你可能准备跳槽或者求职, 却为缺少行业经验和专业证书而被用人单位百般挑惕!

你可能目前衣食无忧, 但随着年龄的增长和社会竞争压力的增大, 因为得不到专业的全新培训而失去竞争的机会和面临被淘汰的危机。

美华教育携手中国经济管理大学面向全国举办迷你 MBA 职业经理双证书班, 毕业颁发双证书。

招生专业及其颁发证书

认证项目	颁发双证	学费
全国《职业经理》MBA 高等教育双证书班	高级职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《人力资源总监》MBA 双证书班	高级人力资源总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《生产经理》MBA 高等教育双证班	高级生产管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《品质经理》MBA 高等教育双证班	高级品质管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《营销经理》MBA 高等教育双证班	高级营销经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《物流经理》MBA 高等教育双证班	高级物流管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《项目经理》MBA 高等教育双证班	高级项目管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《市场总监》MBA 高等教育双证书班	高级市场总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《酒店经理》MBA 高等教育双证班	高级酒店管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《企业培训师》MBA 高等教育双证班	企业培训师高级资格认证毕业证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《财务总监》MBA 高等教育双证班	高级财务总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《营销策划师》MBA 双证书班	高级营销策划师高级资格认证证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《企业总经理》MBA 高等教育双证班	全国企业总经理高级资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《行政总监》MBA 高等教育双证班	高级行政总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《采购经理》MBA 高等教育双证班	高级采购管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《医院管理》MBA 高等教育双证班	高级医院管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《企业管理咨询师》MBA 双证班	高级企业管理咨询师资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元



【授课方式】 全国招生、函授学习、权威双证

我校采用国际通用3结合的先进教育方式授课（远程函授+教学电子光盘自修+网络学院持续视频学习）



【颁发证书】 学员毕业后可以获取权威双证书与全套学员学籍档案

- 1、毕业后可以获取相应专业钢印《高级职业经理资格证书》;
- 2、毕业后可以获取2年制的《MBA研究生课程高等教育研修结业证书》;



【证书说明】

1. 证书加盖中国经济管理大学钢印和公章（学校官方网站电子注册查询、随证书带整套学籍档案）;
2. 毕业获取的证书与面授学员完全一致，无“函授”字样，与面授学员享有同等待遇，证书是学员求职、提干、晋级的有效证明；。



【学习期限】 3个月（允许有工作经验学员提前毕业，毕业获取证书后学校仍持续辅导2年）



【收费标准】 全部费用1280元（含教材光盘、认证辅导、注册证书、学籍注册等全部费用）

函授学习为你节省了大量的宝贵的学习时间以及昂贵的MBA导师的面授费用，是经理人首选的学习方式。



【招生对象】

- 1、对管理知识感兴趣，具有简单电脑操作能力（有2年以上相应工作经验者可以申请提前毕业）。
- 2、年龄在20—55岁之间的各界管理知识需求者均可报名学习。



【教程特点】

- 1、完全实战教材，注重企业实战管理方法与中国管理背景完美融合，关注学员实际执行能力的培养；
- 2、对学员采用1对1顾问式教学指导，确保学员顺利完成学业、胸有成竹的走向领导岗位；
- 3、互动学习（专家、顾问24小时接受在线咨询，第一时间回答学员的提问和咨询）



【考试说明】

1. 卷面考核：毕业试卷是一套完整的情景模拟试卷（与工作相关联的基础问卷）
2. 论文考核：毕业需要提交2000字的论文（学员不需要参加毕业论文答辩但论文中必修体现出5点独特的企业管理心得）
3. 综合心理测评等问卷。



【颁证单位】

中国经济管理大学经中华人民共和国香港特别行政区批准注册成立。目前中国经济管理大学课程涉及国际学位教育、国际职业教育等。学院教学方式灵活多样，注重人才的实际技能的培养，向学员传授先进的管理思想和实际工作技能，学院会永远遵循“科技兴国、严谨办学”的原则不断的向社会提供优秀的管理人才。



【承办单位】

美华管理人才学校是中国最早由教委批准成立的“工商管理MBA实战教育机构”之一，由资深MBA教育专家、教育协会常务理事徐传有教授担任学校理事长。迄今为止，已为社会培养各类“能力型”管理人才近10万余人，并为多家企业提供了整合策划和企业内训，连续13年被教委评选为《优秀成人教育学校》《甲级先进办学单位》。办学多年来，美华人独特的教学方法，先进的教学理念赢得了社会各界的高度赞誉和认可。



【咨询电话】 13684609885 0451--88342620

【咨询教师】 王海涛 郑毅

【学校网站】 <http://www.mh.jy.net>

【咨询邮箱】 xchy007@163.com



【报名须知】

- 1、报名登记表格下载后详细填写并发送邮件至 xchy007@163.com (入学时不需要提交相片，毕业提交试卷同时邮寄4张2寸相片和一张身份证复印件即可)
- 2、交费后请及时电话通知招生办确认，以便于收费当日学校为你办理教材邮寄等入学手续。



【证书样本】(全国招生 函授学习 权威双证 请速充电)

(高级职业经理资格证书样本)

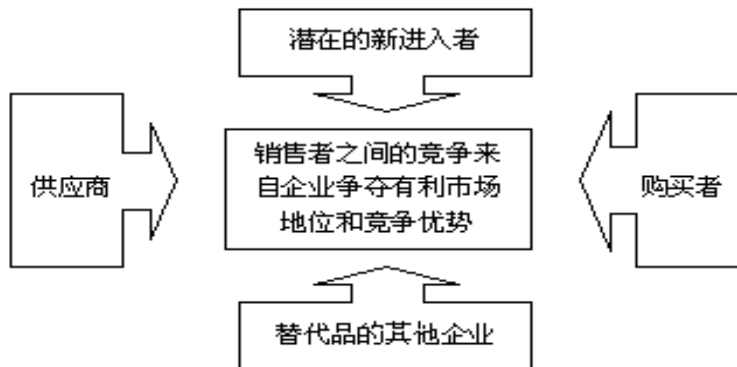
(两年制研究生课程高等教育结业证书样本)



【学费缴纳方式】(请携带本人身份证到银行办理交费手续，部分银行需要查验办理者身份证)

方式一	学校地址	<p>邮寄地址：哈尔滨市道外区南马路 120 号职工大学 109 室</p> <p>邮政编码：150020 收件人：王海涛</p>
方式二	学校帐号 (企业账户)	<p>学校帐号：184080723702015 账号户名：哈尔滨市道外区美华管理人才学校</p> <p>开户银行：哈尔滨银行中大支行 支付系统行号：313261018018</p>
方式三	交通银行 (太平洋卡)	<p>帐号：40551220360141505 户名：王海涛</p> <p>开户行：交通银行哈尔滨分行信用卡中心</p>
方式四	邮政储蓄 (存折)	<p>帐号：602610301201201234 户名：王海涛</p> <p>开户行：哈尔滨道外储蓄中心</p>
方式五	中国工商银行 (存折)	<p>帐号：3500016701101298023 户名：王海涛</p> <p>开户行：哈尔滨市道外区靖宇支行</p>
方式六	建设银行帐户 (存折)	<p>中国人民建设银行帐户(存折)： 1141449980130106399</p> <p>用户名：王海涛</p>
方式七	农业银行帐户 (卡号)	<p>农业银行帐户(卡号)： 6228480170232416918 用户名：王海涛</p> <p>农行卡开户银行：中国农业银行黑龙江分行营业部道外支行景阳支行</p>
方式八	招商银行 (卡号)	<p>招商银行帐户(卡号)： 6225884517313071 用户名：王海涛</p> <p>招商银行卡开户银行：招商银行哈尔滨分行马迭尔支行</p>

可以选择任意一种方式缴纳学费，收到学费当天，学校就会用邮政特快的方式为你邮寄教材、考试问卷以及收费票据。



1. 供应商的讨价还价能力

供应商影响一个行业竞争者的主要方式是提高价格(以此榨取买方的盈利)，降低所提供产品或服务的质量，下面一些因素决定它的影响力：

- (1) 供应商所在行业的集中化程度。
- (2) 供应商产品的标准化程度。
- (3) 供应商所提供的产品构在企业整体产品成本中的比例。
- (4) 供应商提供的产品对企业生产流程的重要性。
- (5) 供应商提供产品的成本与企业自己生产的成本之间的比较。
- (6) 供应商提供的产品对企业产品质量的影响。
- (7) 企业原材料采购的转换成本
- (8) “ 供应商前向一体化 ” 的战略意图

2. 购买者的讨价还价能力

与供应商一样，购买者也能够成为行业盈利性造成威胁。购买者能够强行压低价格，或要求更高的质量或更多的服务。为达到这一点，他们可能使生产者互相竞争，或者不从任何单个生产者那里购买商品。购买者一般可以归为工业客户或个人客户，购买者的购买行为与这种分类方法是一般是不相关的。有一点例外是，工业客户是零售商，他可以影响消费者的购买决策，这样，零售商的讨价还价能力就显著增强了。以下因素影响购买者集团的议价能力：

- (1)集体购买(2)产品的标准化程度 (3)购买者对产品质量的敏感性(4)替代品的替代程
(5)大批量购买的普遍性(6)产品在购买者成本中占的比例(7)购买者后向一体化的战略意图

3. 新进入者的威胁

一个行业的进入者通常带来大量的资源和额外的生产能力，并且要求获得市场份额。除了完全竞争的市场以外，行业的新进入者可能使整个市场发生动摇。尤其是当有步骤、有目的地进入某一行业时，情况更是如此。

新进入者威胁的严峻性取决于一家新的企业进入该行业的可能性、进入壁垒、以及预期的报复。其中第一点主要取决于该行业的前景如何，行业增长率高表明未来的赢利性强，而眼前的高利润也颇具诱惑力。

对于上两种威胁，客户需要研究进入壁垒的难易的条件因素，如钢铁业、造船业、汽车工业、



规模经济是进入壁垒的重要条件，此外还有产品的差异条件，如化妆品及保健品业产品的差异条件是进入壁垒的主要条件之一。

4. 替代品的威胁

替代品是指那些与客户产品具有相同功能的或类似功能的产品。如糖精从功能上可以替代糖，飞机远距离运输可能被火车替代等，那么生产替代品的企业本身就给客户甚至行业带来威胁，替代竞争的压力越大，对客户的威胁越大，决定替代品压力大小的因素主要有：

- (1) 替代品的盈利能力。
- (2) 替代品生产企业的经营策略。
- (3) 购买者的转换成本。

行业中的每一个企业或多或少都必须应付以上各种力量构成的威胁，而且客户必面对行业中的每一个竞争者的举动。除非认为正面交锋有必要而且有益处，例如要求得到很大的市场份额，否则客户可以通过设置进入壁垒，包括差异化和转换成本来保护自己。

当一个客户确定了其优势和劣势时(参见 SWOT 分析)，客户必须进行定位，以便因势利导，而不是被预料到的环境因素变化所损害，如产品生命周期、行业增长速度等等，然后保护自己并做好准备，以有效地对其它企业的举动做出反应。

利益相关者分析

(一) 简介

用于分析利与客户利益相关的所有个人(和组织)，帮助客户在战略制定时分清重大利益相关者对于战略的影响。

(二) 详解

利益相关者是指有与客户有一定利益关系的个人或组织群体，可能是客户内部的(如雇员)，也可能是客户外部的(如供应商或压力群体)。大多数情况下，利益相关者可分类如下：

所有者和股东	银行和其它债权人
供应商	购买者和顾客
广告商	管理人员
雇员	工会
竞争对手	地方及国家政府
管制者	媒体
公众利益群体	政党和宗教群体以及军队
其它	

1. 利益相关者的角色

利益相关者能够影响组织，他们的意见一定要作为决策时需要考虑的因素。但是，所有利益相关者不可能对所有问题保持一致意见，其中一些群体要比另一些群体的影响力更大，这是如何平衡各方利益成为战略制定考虑的关键问题。

除了对战略制定产生影响以外，利益相关者分析也是评价战略的有力工具。战略评价可以通过确定持反对意见的股东和他们对一些有争议的问题的影响力来完成。

2. 绘制利益相关者图

利益相关者图清晰地描绘谁是利益相关者集团，在采取新的战略时，代表哪个集团的利益，他们是否可能推者阻碍变革，他们的力量如何，应该怎样对待他们。绘制时首先确定所有利益相关者，标出他们之间的重要关系，然后分析这张图表所显示的风险与机会，识别任何可能的变化对这张图影响，以便为此做好准备。如图 1：



宝丽来 (Polaroid)公司利益相关者图

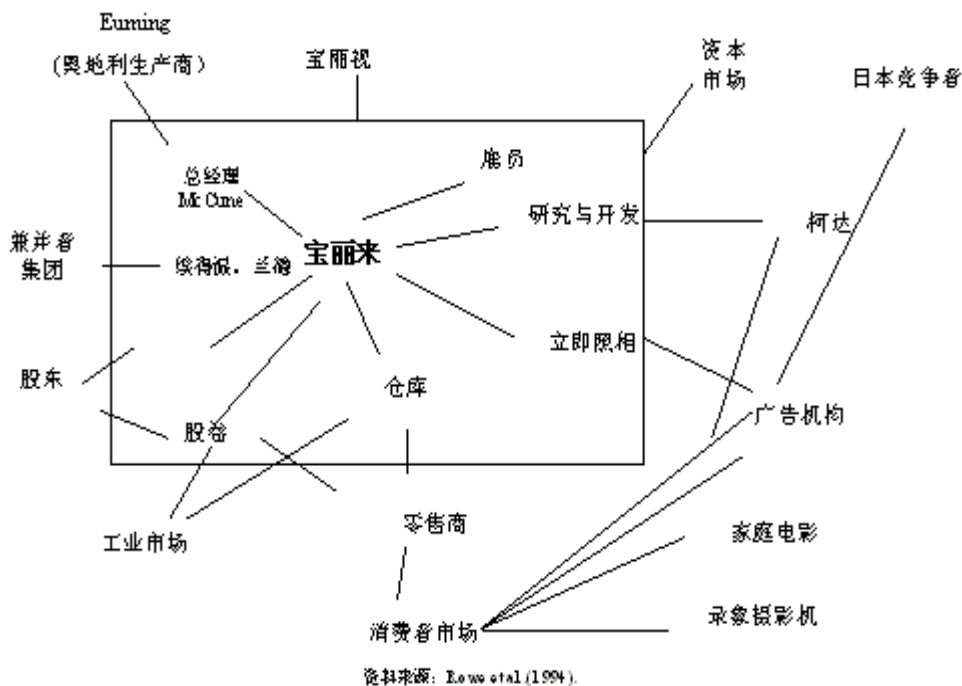


图 1

在确定了最有影响力的利益相关者后,这里有许多应付他们的方法。如图 2 所示,权力/动态性矩阵可以用来确定在发展新战略时如何引导政治权力。

利益相关者图: 权利动态性矩阵

		行为可预测性	
		高	低
权利	低	A 地位较低却死心塌地	B 较低地位却左右摇摆
	高	C 位高权重、立场坚定	D 位高权重、但容易动摇

资料来源: Johnson & Scholes(1993)

图 2

在图 2 中,最难对付的是处于 D 格中的群体,因为他们位居权势,而且很难预测其态度。某些情况下,在制定一个不可逆转的战略之前,可以用一些新战略去试探他们的态度。虽然可以预测处于 C 格中利益相关者的态度,他们的期望也常能得到满足,但也决不能忽视他们。如果 A 格和 B 格中的群体在某一个问题上集中起来,他们的影响力会增大,但是



他们还是相当容易对付的。

同样，如图 3 所示，权力/利益矩阵(power interest matrix)根据利益相关者手中的权力，以及他们对公司战略关注的程度对利益相关者进行分类，指出了公司应该与他们建立何种关系。

利益相关者图：权利/利益矩阵

		利益水平	
		低	高
权利	低	A 最少的努力	B 提供信息
	高	C 保持满意	D 主要利益相关者

资料来源：Johnson & Scholes (1993)

图 3

在评价新战略时，对处于 D 格中的发挥关键作用的群体来说，战略的可接受性是应该考虑的一个重要的因素。处于 C 格中的利益相关者群体也非常重要，一般来说，尽管他们相对比较消极，但一旦发生某一特定事件，他们也会突然出现，并向 D 格移动，成为非常重要的影响群体。类似地，因为处于 B 格中利益相关者的要求能够影响力量更强大的利益相关者，因此也应该对其给予足够的重视，提供信息便可以达到这一目的。

雷达图

（一）简介

对客户财务能力分析的重要工具，从动态和静态两个方面分析客户的财务状况。静态分析将客户的各种财务比率与其他相似客户或整个行业的财务比率作横向比较；动态分析，把客户现时的财务比率与先前的财务比率作纵向比较，就可以发现客户财务及经营情况的发展变化方向。雷达图把纵向和横向的分析比较方法结合起来，计算综合客户的收益性、成长性、安全性、流动性及生产性这五类指标。

（二）详解

下面对涉及的 5 类指标进行说明。

1. 收益性指标

分析收益性指标，目的在于观察客户一定时期的收益及获利能力。主要指标含义及计算公式如图 1 所示：



企业收益性指标		
收益性比率	基本含义	计算公式
1. 资产报酬率	反映企业总资产的利用效果	$(\text{净收益} + \text{利息费用} + \text{所得税}) / \text{平均资产总额}$
2. 所有者权益报酬率	反映所有者权益的回报	$\text{税后净利润} / \text{所有者权益}$
3. 普通股权益报酬率	反映股东权益的报酬	$(\text{净利润} - \text{优先股股利}) / \text{平均普通股权益}$
4. 普通股每股收益	反映股东权益的报酬	$(\text{净利润} - \text{优先股股利}) / \text{普通股股数}$
5. 股利发放率	反映股东权益的报酬	$\text{每股股利} / \text{每股利润}$
6. 市盈率	反映股东权益的报酬	$\text{普通股每股市场价格} / \text{普通股每股利润}$
7. 销售利润率	反映企业销售收入的收益水平	$\text{利税总额} / \text{净销售收入}$
8. 毛利率	反映企业销售收入的收益水平	$\text{销售毛利} / \text{净销售收入}$
9. 净利润率	反映企业销售收入的收益水平	$\text{净利润} / \text{净销售收入}$
10. 成本费用利润率	反映企业为取得利润所付代价	$(\text{净收益} + \text{利息费用} + \text{所得税}) / \text{成本费用总额}$

图 1

2. 安全性指标

安全性指的是客户经营的安全程度，也可以说是资金调度的安全性。分析安全性指标，目的在于观察客户在一定时期内偿债能力。主要指标含义及计算公式如图 2 所示：

企业安全性指标		
安全性比率	基本含义	计算公式
1. 流动比率	反映企业短期偿债能力和信用状况	$\text{流动资产} / \text{流动负债}$
2. 速动比率	反映企业立刻偿付流动负债的能力	$\text{速动资产} / \text{流动负债}$
3. 资产负债率	反映企业总资产中有多少是负债	$\text{负债总额} / \text{资产总额}$
4. 所有者(股东)权益比率	反映企业总资产中有多少是所有者权益	$\text{所有者权益} / \text{资产总额}$
5. 利息保障倍数	反映企业经营所得偿付借债利息的能力	$(\text{税前利润} - \text{利息费用}) / \text{利息费用}$

图 2

其中流动负债说明每 1 元负债有多少流动资金作为保证，比率越高，流动负债得到偿还的保障就越大。但比率过高，则反映客户滞留在流动资产上的资金过多，未能有效利用，可能会影响客户的获利能力。经验认为，流动比率在 2 : 1 左右比较合适。所谓‘速动资产’，通俗地讲就是可以立即变现的资产，主要包括流动资产中的现金、有价证券、应收票据、应收账款等，而存货则变现能力较差。因此，从流动资产中扣除存货后则为‘速动资产’。经验认为，速动比率在 1 : 1 左右较为合适。资产负债率越高，客户借债资金在全部资金中所占比



重越大，在负债所支付的利息率低于资产报酬率的条件下，股东的投资收益率就越高，对股东有利，说明经营有方，善用借债。但是，比率越高，借债越多，偿债能力就越差，财务风险就越大。而负债比率越低，说明客户在偿债时存在着资金缓冲。因此，资产负债率也要保持适当水平，一般说来，低于 50% 的资产负债率比较好；所有者(股东)权益比率与资产负债率之和等于 1，所有者(股东)权益比率越大，资产负债比率越小，财务风险就越小；利息保障倍数如果比率低于 1，说明客户经营所得还不足以偿付借债利息，因此，该比率至少应大于 1。比率越高，说明按时按量支付利息就越有保障。

3. 流动性指标

分析流动性指标，目的在于观察客户在一定时期内资金周转状况，掌握客户资金的运用效率。主要指标含义及计算公式如图 3 所示：

企业流动性指标

流动性比率	基本含义	计算公式
总资产周转率	反映全部资产的使用效率	销售收入 / 平均资产总额
固定资产周转率	反映固定资产的使用效率	销售收入 / 平均固定资产总额
流动资产周转率	反映流动资产的使用效率	销售收入 / 平均流动资产总额
应收帐款周转率	反映年度内应收帐款的变现速度	销售收入 / 平均应收帐款
存货周转率	反映存货的变现速度	销售成本 / 平均存货

图 3

总资产周转率、固定资产周转率、流动资产周转率分别反映全部资产、固定资产和流动资产的使用效率，比率越高，说明资产利用率越高，获利能力强；应收账款周转率反映年度内应收帐款转为现金的平均次数，比率越高，说明客户催收账款的速度越快，坏账损失的可能性越小；存货周转率越高，说明投入存货至销售收回的平均期间就越短，资金回收越快，效率越高。

4. 成长性指标

分析成长性指标，目的在于观察客户在一定时期内经营能力的发展变化趋势，一个客户既使收益性高，但成长必不好，也就表明其未来盈利能力下降。因此，以发展的眼光看客户，动态的分析客户财务资料，对战略制定来讲特别重要。计算这类指标比较简单见图 4：



企业成长性指标

成长性比率	基本含义	计算公式
1. 销售收入增长率	反映销售收入变化趋势	本期销售收入 / 前期销售收入
2. 税前利润增长率	反映税前利润变化趋势	本期税前利润 / 前期税前利润
3. 固定资产增长率	反映固定资产变化趋势	本期固定资产 / 前期固定资产
4. 人员增长率	反映人员变化趋势	本期职工人数 / 前期职工人数
5. 产品成本降低率	反映产品成本变化趋势	本期产品成本 / 前期产品成本

图 4

5. 生产性指标

分析生产性指标,目的在于了解在一定时期内客户的生产经营能力、水平和成果的分配。主要指标见图 5 所示:

企业生产性指标

生产性比率	基本含义	计算公式
1. 人均销售收入	反映企业人均销售能力	销售收入 / 平均职工人数
2. 人均净利润	反映企业经营管理水平	净利润 / 平均职工人数
3. 人均资产总额	反映企业生产经营能力	资产总额 / 平均职工人数
4. 人均工资	反映企业成果分配状况	工资总额 / 平均职工人数

图 5

上述客户财务能力的五性分析结果可以用雷达图表示出来,如图 6 所示。雷达图的绘制方法是:首先,画出三个同心圆,同心圆的最小圆圈代表同行业平均水平的 1/2 值或最低水平,中间圆圈代表同行业平均水平,又称标准线,最大圆圈代表同行进水平或平均水平的 1.5 倍;然后,把这三个圆圈的 360 度。分成五个扇形区,分别代表收益性、安全性、流动性、成长性和生产性指标区域;再次,从 5 个扇形区的圆心开始以放射线的形式分别画出相应的财务指标线,并标明指标名称及标度,财务指标线的比例尺及同心圆的大小由该经营比率的量纲与同行业的水平来决定;最后,把客户同期的相应指标值用点标在图上,以线段依次连接相邻点,形成的多边形折线闭环,就代表了客户的现实财务状况。



雷达图分析法

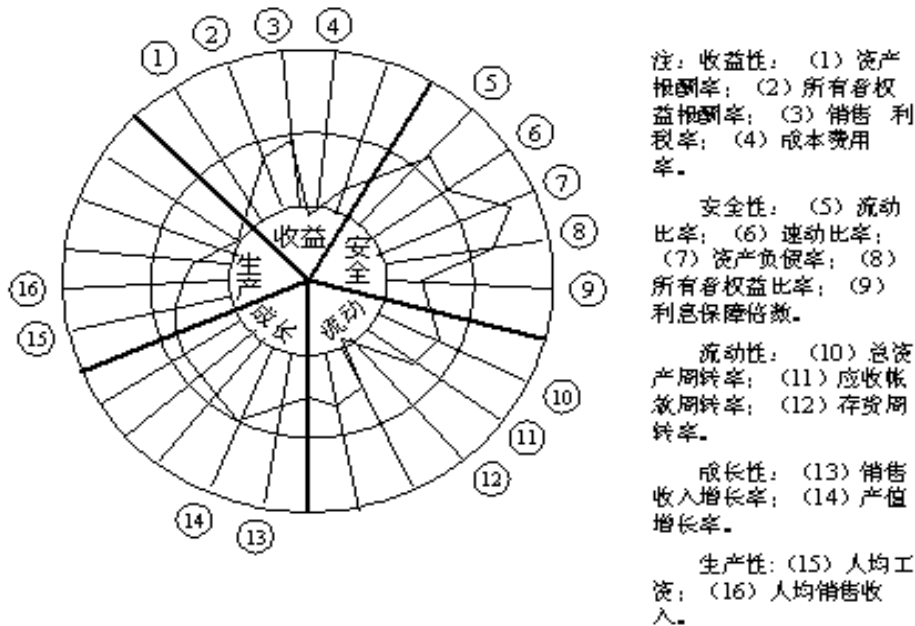


图 6

依据图 6 我们可以看出，当指标值处于标准线以内时，说明该指标低于同行业水平，需要加以改进；若接近最小圆圈或处于其内，说明该指标处于极差状态，是客户经营的危险标志；若处于标准线外侧，说明该指标处于较理想状态，是客户的优势所在。当然，并不是所有指标都处于标准线外侧就是最好，还要具体指标具体分析。

公司业务组合矩阵

一、公司业务组合矩阵的涵义

制定公司层战略最流行的方法之一是公司业务组合矩阵。该方法是由波士顿咨询集团 (Boston Consulting Group, BCG) 于 20 世纪七十年代初期开发的。该法则将组织的每一个战略事业单位 (SBU) 标在一种 2 维的矩阵图上，从而显示出哪个 SBU 提供高额的潜在收益，

以及哪个 SBU 是组织资源的漏斗，BCG 矩阵的示意图如图所示。其中，横轴代表市场份额；纵轴表示预计的市场增长。说得更明确一些，高市场份额意味着该项业务是所在行业的领导者；高市场增长定义为销售额至少达到 10% 的年增长率 (扣除通货膨胀因素)。

BCG 矩阵区分出 4 种业务组合。

1. 现金牛 (Cash cows, 指低增长、高市场份额)

处在这个领域中的产品产生大量的现金，但未来的增长前景是有限的。

2. 吉星 (stars, 指高增长、高市场份额)

这个领域中的产品处于快速增长的市场中并且占有支配地位的市场份额，但也许会或也许不会产生正现金流量，这取决于新工厂、设备和产品开发对投资的需要量。

3. 问号 (Question Marks, 指高增长、低市场份额)

处在这个领域中的是一些投机性产品，带有较大的风险。这些产品可能利润率很高，但占有的市场份额很小。

4. 瘦狗 (Dogs, 指低增长、低市场份额)

这个剩下的领域中的产品既不能产生大量现金，也不需要投入大量现金，这些产品没有希



望改进其绩效。

对理解 BCG 矩阵来说。重要的是假定存在积累学习曲线(Cumu - lativeLearnitigCurve)效应。该假定认为，如果公司能够适应当地生产产品和管理生产过程，则产品生产累积量的每一个显著的增加，都会带来可预计的单位产品成本的下降。特别是，波士顿咨询集团断言，销售量每翻一番，单位产品成本一般要下降 20%-30%。这个结论显然是说，占有最大市场份额的业务将有最低的成本。





内部环境--SWOT 分析法

一、SWOT 分析的一般方法

SWOT 分析是一种对企业的优势、劣势、机会和威胁的分析，在分析时，应把所有的内部因素(包括公司的优势和劣势)都集中在一起，然后用外部的力量来对这些因素进行评估。这些外部力量包括机会和威胁，它们是由于竞争力量或企业环境中的趋势所造成的。这些

因素的平衡决定了公司应做什么以及什么时候去做。可按以下步骤完成这个SWOT 分析表：

(1)把识别出的所有优势分成两组，分的时候应以下面的原则为基础：看看它们是与行业中潜在的机会有关，还是与潜在的威胁有关。

(2)用同样的方法把所有劣势分成两组。一组与机会有关，另一组与威胁有关。

(3)建构一个表格，每个占 1/4。

(4)把公司的优势和劣势与机会或威胁配对，分别放在每个格子中。SWOT 表格表明公司内部的优势和劣势与外部机会和威胁的平衡。

在你的企业计划中，一定要把以下步骤都写出来：

在某些领域内，你可能面临来自竞争者的威胁；或者在变化的环境中，有一种不利的趋势，在这些领域或趋势中，公司会有些劣势，那么要把这些劣势消除掉。

利用那些机会，这是公司真正的优势。

某些领域中可能有潜在的机会，把这些领域中的劣势加以改进。

对目前有优势的领域进行监控，以便在潜在的威胁可能出现的时候不感到吃惊。



二、公司的优势和劣势

公司的优势是指在执行策略、完成计划以及达到确立的目标时可以利用的能力、资源以及技能。公司的劣势是指能力和资源方面的缺少或者缺陷。

在为将来做计划时，确定企业的能力和资源代表的是可利用的优势还是劣势，这一点是很重要的。成功的决定因素指的是那些公司成功所必须具备的能力和资源。把这些与成功的决定因素放在一起，就可以形成一个表格，它反过来可以让你做一下比较：你的能力和资源与行业中重要的能力和资源的比较，这将有助于让你识别出公司目前的优势与劣势。



对行业的重要性				
能力和资源	成功	优势		优
	的			好
	决定			一般
	因素	劣势		差
公司的优势和劣势				

市场营销 4PS-4CS--4RS

企业的营销工作是一门艺术也是一门科学，先进的营销理念将提出企业的市场业绩。从营销组合策略的角度讲，市场营销理念经理 4Ps-4Cs-4Rs 三个阶段。

一、经典 4Ps

4Ps(产品、价格、渠道、促销)营销策略自 20 世纪 50 年代末由 JeromeMcCarthy 提出以来，对市场营销理论和实践产生了深刻的影响，被营销经理们奉为营销理论中的经典。而且，如何在 4Ps 理论指导下实现营销组合，实际上也是公司市场营销的基本运营方法。

4P 指代的是 Product(产品)、Price(价格)、Place(地点 ,即分销 ,或曰渠道)和 Promotion(促销)四个英文单词。这一理论认为，如果一个营销组合中包括合适的产品，合适的价格，合适的分销策略，和合适的促销策略，那么这将是一个成功的营销组合，企业的营销目标也可以藉以实现。

但是简洁也常常意味着有所遗漏。这就像一件考究的中式长袍，谁都能穿，但不是谁穿着都合身。如同一位欧洲学者 / 咨询顾问所言，“营销组合的 4Ps 模型被广泛接受的原因，恐怕并非由于其普适性，而在于它是一个优美的理论。

二、4Cs：4Ps 的挑战者

随着市场竞争日趋激烈，媒介传播速度越来越快，4Ps 理论越来越受到挑战。到 80 年代，美国劳特朋针对 4P 存在的问题提出了 4Cs 营销理论：

4C 分别指代 Customer(顾客)、Cost(成本)、Convenience(便利)和 Communication(沟通)。

1. Customer(顾客)主要指顾客的需求

企业必须首先了解和研究顾客，根据顾客的需求来提供产品。同时，企业提供的不仅仅是产品和服务，更重要的是由此产生的客户价值(CustomerValue)。

2. Cost(成本)不单是企业的生产成本，或者说 4P 中的 Price(价格)

它还包括顾客的购买成本，同时也意味着产品定价的理想情况，应该是既低于顾客的心理价格，亦能够让企业有所盈利。此外，这中间的顾客购买成本不仅包括其货币支出，还包括其为此耗费的时间，体力和精力消耗，以及购买风险。

3. Convenience(便利)，即所谓为顾客提供最大的购物和使用便利

4C 理论强调企业在制订分销策略时，要更多的考虑顾客的方便，而不是企业自己方便。要通过好的售前、售中和售后服务来让顾客在购物的同时，也享受到了便利。便利是客户价值不可或缺的一部分。



4. Communication(沟通)则被用以取代 4P 中对应的 Promotion(促销)

4C 认为,企业应通过同顾客进行积极有效的双向沟通,建立基于共同利益的新型企业/顾客关系。这不再是企业单向的促销和劝导

顾客,而是在双方的沟通中找到能同时实现各自目标的通途。

4Cs 理论也留有遗憾。总起来看,4Cs 营销理论注重以消费者需求为导向,与市场导向的 4h 相比,4Cs 有了很大的进步和发展。但从企业的营销实践和市场发展的趋势看,4Cs 依然存在以下不足:

4Cs 是顾客导向,而市场经济要求的是竞争导向,中国的企业营销也已经转向了市场竞争导向阶段。顾客导向与市场竞争导向的本质区别是:前者看到的是新的顾客需求;后者不仅看到了需求,还更多地注意到了竞争对手,冷静分析自身在竞争中的优、劣势并采取相应的策略,在竞争中求发展。

4Cs 理论虽然已融入营销策略和行为中,但企业营销又会在新的层次上同一化。不同企业至多是个程度的差距问题,并不能形成营销个性或营销特色,不能形成营销优势,保证企业顾客份额的稳定性、积累性和发展性。

4Cs 以顾客需求为导向,但顾客需求有个合理性问题。顾客总是希望质量好,价格低,特别是在价格上要求是无界限的。只看到满足顾客需求的一面,企业必然付出更大的成本,久而久之,会影响企业的发展。所以从长远看,企业经营要遵循双赢的原则,这是 4Cs 需要进一步解决的问题。

4Cs 仍然没有体现既赢得客户,又长期地拥有客户的关系营销思想。没有解决满足顾客需求的操作性问题,如提供集成解决方案、快速反应等。

4Cs 总体上虽是 4Ps 的转化和发展,但被动适应顾客需求的色彩较浓。根据市场的发展,需要从更高层次以更有效的方式在企业与顾客之间建立起有别于传统的新型的主动性关系,如互动关系、双赢关系、关联关系等。

三、4Rs--营销理论的最新进展

针对上述问题,近来,美国 Don. E. Schuhz 提出了 4Rs(关联、反应、关系、回报)营销新理论,阐述了一个全新的营销四要素:

1. 与顾客建立关联

在竞争性市场中,顾客具有动态性。顾客忠诚度是变化的,他们会转移到其他企业。要提高顾客的忠诚度,赢得长期而稳定的市场,重要的营销策略是通过某些有效的方式在业务、需求等方面与顾客建立关联,形成一种互助、互求、互惠的关系。

2. 提高市场反应速度

在今天相互影响的市场中,对经营者来说最现实的问题不在于如何控制、制定和实施计划,而在于如何站在顾客的角度及时地倾听顾客的希望、渴望和需求,并及时答复和迅速做出反应,满足顾客的需求。

3. 关系营销越来越重要

在企业与客户的关系发生了本质性变化的市场环境中,抢占市场的关键已转变为与顾客建立长期而稳固的关系,从交易变成责任,从顾客变成用户,从管理营销组合变成管理和顾客的互动关系。

沟通是建立关系的重要手段。从经典的 AIDA 模型:"注意—兴趣—渴望—行动"来看,营销沟通基本上可完成前三个步骤,而且平均每次和顾客接触的花费很低。

4. 回报是营销的源泉

对企业来说,市场营销的真正价值在于其为企业带来短期或长期的收入和利润的能力。

4Rs 理论有四大优势:



4Rs 营销理论的最大特点是以竞争为导向,在新的层次上概括了营销的新框架。4Rs 根据市场不断成熟和竞争日趋激烈的形势,着眼于企业与顾客互动与双赢。

4Rs 体现并落实了关系营销的思想。通过关联、关系和反应,提出了如何建立关系、长期拥有客户、保证长期利益的具体操作方式,这是一个很大的进步。

反应机制为互动与双赢、建立关联提供了基础和保证,同时也延伸和升华了便利性。

"回报"兼容了成本和双赢两方面的内容。追求回报,企业必然实施低成本战略,充分考虑顾客愿意付出的成本,实现成本的最小化,并在此基础上获得更多的顾客份额,形成规模效益。这样,企业为顾客提供价值和追求回报相辅相成,相互促进,客观上达到的是一种双赢的效果。

当然,4Rs 同任何理论一样,也有其不足和缺陷。如与顾客建立关联、关系,需要实力基础或某些特殊条件,并不是任何企业可以轻易做到的。但不管怎样,4Rs 提供了很好的思路,是经营者和营销人员应该了解和掌握的。

4Ps、4Cs、4Rs 三者是什么关系呢?不是取代关系而是完善、发展的关系。由于企业层次不同,情况千差万别,市场、企业营销还处于发展之中,所以至少在一个时期内,4Ps 还是营销的一个基础框架,4Cs 也是很有价值的理论和思路。因而,两种理论仍具有适用性和可借鉴性。4Rs 不是取代 4Ps、4Cs,而是在 4Ps、4Cs 基础上的创新与发展,所以不可把三者割裂开来甚至对立起来。在了解体现了新世纪市场营销的新发展的 4Rs 理论的同时,根据企业的实际,把三者结合起来指导营销实践,可能会取得更好的效果。

产品生命周期战略

企业不能期望他的产品永远地畅销,因为一种产品在市场上的销售情况和获利能力并不是一成不变的,而是随着时间的推移发生变化,这种变化经历了产品的诞生、成长、成熟和衰退的过程,就象生物的生命历程一样,所以称之为产品生命周期。产品生命周期就是产品从进入市场到退出市场所经历的市场生命循环过程,进入和退出市场标志着周期的开始和结束。

典型的产品生命周期一般可以分成四个阶段:引入期、成长期、成熟期和衰退期。

一、产品生命周期的各个阶段

1. 第一阶段:引入期

新产品投入市场,便进入了引入期。此时顾客对产品还不了解,除了少数追求新奇的顾客外,几乎没有人实际购买该产品。在此阶段产品生产批量小,制造成本高,广告费用大,产品销售价格偏高,销售量极为有限,企业通常不能获利。

2. 第二阶段:成长期

当产品进入引入期,销售取得成功之后,便进入了成长期。这是需求增长阶段,需求量和销售额迅速上升,生产成本大幅度下降,利润迅速增长。

3. 第三阶段:成熟期

经过成长期之后,随着购买产品的人数增多,市场需求趋于饱和,产品便进入了成熟期阶段。此时,销售增长速度缓慢直至转而下降,由于竞争的加剧,导致广告费用再度提高,利润下降。

4. 第四阶段:衰退期

随着科技的发展、新产品和替代品的出现以及消费习惯的改变等原因,产品的销售量和利润持续下降,产品从而进入了衰退期。产品的需求量和销售量迅速下降,同时市场上出现替代品和新产品,使顾客的消费习惯发生改变。此时成本较高的企业就会由于无利可图而陆续停止生产,该类产品的生命周期也就陆续结束,以至最后完全撤出市场。

二、如何测定产品所处生命周期的阶段



能否正确判断产品处在生命周期的哪个阶段，对企业制定相应的营销策略非常重要。企业最常用的判断产品生命周期阶段有下面两种方法：

1. 类比法

该方法是根据以往市场类似产品生命周期变化的资料来判断企业产品所处市场生命周期的何阶段。如要对彩电市场进行判断，可以借助类似产品如黑白电视机的资料为依据，作对比分析，进行判别。

2. 增长率法

该方法就是以某一时期的销售增长率与时间的增长率的比值来判断产品所处市场生命周期阶段的方法。

不同比值下所处市场生命周期阶段

比值(Q_t/Q_0)	所处生命周期阶段
$K < 0.1$	引入期
$k > 0.1$	成长期
$-0.1 < k < 0.1$	成熟期
$K < 0.1$	衰退期

三、如何运用产品生命周期理论帮助企业决策

1. 引入期的营销策略--瞄准市场，先声夺人

引入期是产品成功的开始，但是，往往很多新产品在向市场投放以后，还没有进入成长期就被淘汰了。因此，企业要针对成长期的特点，制定和选择不同的营销策略。可供企业选择的营销策略，主要有以下几种类型：

迅速夺取策略。指以高价格和高促销水平推出新产品的策略，采用此策略必须具备如下条件：产品鲜为人知；了解产品的人急于购买，并愿意以卖主的定价支付；企业面临潜在的竞争，必须尽快培养对本产品“品牌偏好”的忠实顾客。

缓慢夺取策略。指以高价格和低促销水平推出新产品的策略。它适用于这样一些情况：市场规模有限；顾客已经了解该产品；顾客愿意支付高价；没有剧烈的潜在竞争。

迅速渗透策略。指用低价格和高水平促销费用推出新产品的策略。所必须具备的条件如下：市场规模大；顾客并不了解该新产品；市场对价格比较敏感；有强大的潜在竞争对手存在。

缓慢渗透策略。指以低价和低促销水平推出新产品的策略。所必须具备的条件如下：市场规模大；产品有较高的知名度；市场对价格敏感；存在潜在的竞争对手。

2. 成长期的营销策略--顺应增长，质量过硬

企业在成长期的主要目的是尽可能维持高速的市场增长率。为此，可以采取以下市场推广策略：

改进产品质量，增加花色品种，改进款式、包装，以适应市场的需要。

进行新的市场细分，从而更好地适应增长趋势。

开辟新的销售渠道，扩大商业网点。

改变广告宣传目标，由以建立和提高知名度为中心转变为以说服消费者接受和购买产品为中心。

适当的降低价格以提高竞争能力和吸引新的顾客。

3. 成熟期的营销策略--改革创新，巩固市场

成熟产品是企业理想的产品，是企业利润的主要来源。因此，延长产品的成熟期是该阶段的主要任务。延长产品成熟期的策略可以从以下三个方面考虑：



发展产品的新用途，使产品转入新的成长期。

开辟新的市场，提高产品的销售量和利润率。

改良产品的特性、质量和形态、以满足日新月异的消费需求。

4. 衰退期的营销策略--面对现实，见好就收

处于衰退期的产品常采取立刻放弃策略、逐步放弃策略和自然淘汰策略，但有的企业也常常运用一些方法延长其衰退期。如唐山自行车总厂，其生产的"燕山牌"加重自行车在各城市滞销后，该厂采取撤出城市、转战农村的策略，为该厂产品重新找到了出路。

产品生命周期是一个很重要的概念，它和企业制定产品策略以及营销策略有着直接的联系。管理者要想使他的产品有一个较长的销售周期，以便赚到足够的利润来补偿在推出该产品时所做出的一切努力和经受的一切风险，就必须认真研究和运用产品的生命周期理论，此外，产品生命周期也是营销人员用来描述产品和市场运作方法的有力工具。但是，在开发市场营销战略的过程中，产品生命周期却显得有点力不从心，因为战略既是产品生命周期的原因又是其结果，产品现状可以使人想到最好的营销战略，此外，在预测产品性能时产品生命周期的运用也受到限制。



产品组合策略

产品好比人一样，都有其由成长到衰退的过程。因此，企业不能仅仅经营单一的产品，世界上很多企业经营的产品往往种类繁多，如美国光学公司生产的产品超过 3 万种，美国通用电气公司经营的产品多达 25 万种。当然，并不是经营的产品越多越好，二个企业应该生产和经营哪些产品才是有利的？这些产品之间应该有什么配合关系？--这就是产品组合问题。

一、产品组合

所谓产品组合是指一个企业生产或经营的全部产品线、产品项目的组合方式，它包括四个变数：宽度、长度、深度和一致性。例如美国宝洁公司的众多产品线中，有一条牙膏产品线，生产格利、克雷斯、登奎尔三种品牌的牙膏，所以该产品线有三个产品项目。其中克雷斯牙膏有三种规格和两种配方，则克雷斯牙膏的深度就是 6。如果我们能计算每一产品项目的品种数目，就可以计算出该产品组合的平均深度。

企业在进行产品组合时，涉及到三个层次的问题需要做出抉择，即：

是否增加、修改或剔除产品项目；

是否扩展、填充和删除产品线；

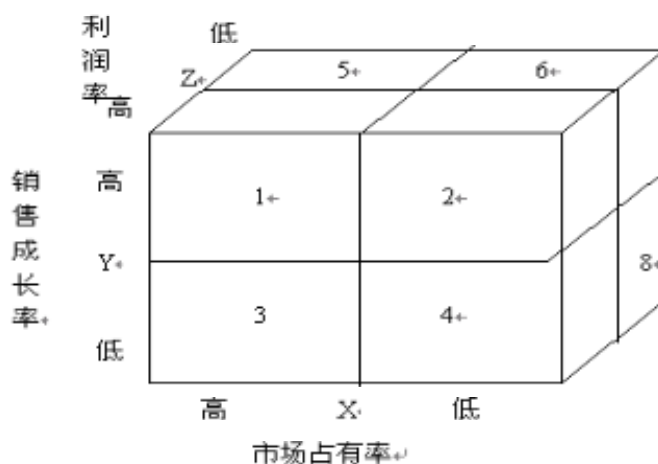
哪些产品线需要增设、加强、简化或淘汰--以此来确定最佳的产品组合。

三个层次问题的抉择应该遵循既有利于促进销售、又有利于增加企业的总利润这个基本原则。

产品组合的四个因素和促进销售、增加利润都有密切的关系。一般来说，拓宽、增加产品线有利于发挥企业的潜力、开拓新的市场；延长或加深产品线可以适合更多的特殊需要；加强产品线之间的一致性，可以增强企业的市场地位，发挥和提高企业在有关专业上的能力。

二、产品组合的评价方法

一种分析产品组合是否健全、平衡的方法称为三维分析图。在三维空间坐标上，以 x 、 y 、 z 三个坐标轴分别表示市场占有率、销售成长率以及利润率，每一个坐标轴又为高、低两段，这样就能得到八种可能的位置。如三维分析图所示：



三维分析图

如果企业的大多数产品项目或产品线处于 1、2、3、4 号位置上，就可以认为产品组合已达到最佳状态。因为任何一个产品项目或产品线的利润率、成长率和占有率都有一个由低到高又转为低的变化过程，不能要求所有的产品项目同时达到最好的状态，即使同时达到也是不能持久的。因此企业所能要求的最佳产品组合，必然包括：目前虽不能获利但有良好发展前途、预



期成为未来主要产品的新产品；目前已达到高利润率、高成长率和高占有率的主要产品；目前虽仍有较高利润率而销售成长率已趋降低的维持性产品；以及已决定淘汰、逐步收缩其投资以减少企业损失的衰退产品。

根据以上产品线分析，针对市场的变化，调整现有产品结构，从而寻求和保持产品结构最优化，这就是产品组合策略，其中包括如下策略：

产品线扩散策略：包括向下策略、向上策略、双向策略和产品线填补策略；

产品线削减策略；

产品线现代化策略：在迅速变化的高技术时代，产品现代化是必不可少的四、产品组合的动态平衡

由于市场需求和竞争形势的变化，产品组合中的每个项目，必然会在变化的市场环境下发生分化，一部分产品获得较快的成长，一部分产品继续取得较高的利润，另有一部分产品则趋于衰落。企业如果不重视新产品的开发和衰退产品的剔除，则必将逐渐出现不健全的、不平衡的产品组合。为此，企业需要经常分析产品组合中各个产品项目或产品线的销售成长率、利润率和市场占有率，判断各产品项目或产品线销售成长上的潜力或发展趋势，以确定企业资金的运用方向，做出开发新产品和剔除衰退产品的决策，以调整其产品组合。所以，所谓产品组合的动态平衡是指企业根据市场环境和资源条件变动的前景，适时增加应开发的新产品和淘汰应退出的衰退产品，从而随着时间的推移，企业仍能维持住最大利润的产品组合。可见，及时调整产品组合是保持产品组合动态平衡的条件。动态平衡的产品组合亦称最佳产品组合。

产品组合的动态平衡，实际上是产品组合动态优化的问题，只能通过不断开发新产品和淘汰衰退产品来实现。产品组合动态平衡的形成需要综合性地研究企业资源和市场环境可能发生的变化，各产品项目或产品线的成长率、利润率、市场占有率将会发生的变化，以及这些变化对企业总利润率所起的影响。对一个产品项目或产品线众多的企业来说这是一个非常复杂的问题，目前系统分析方法和电子计算机的应用，已为解决产品组合最佳化问题提供了良好的前景。

服务营销

服务作为一种营销组合要素，真正引起人们重视的是本世纪 80 年代后期，这时期，由于科学技术的进步和社会生产力的显著提高，产业升级和生产的专业化发展日益加速，一方面使产品的服务含量，即产品的服务密集度日益增大。另一方面，随着劳动生产率的提高，市场转向买方市场，消费者随着收入水平提高，他们的消费需求也逐渐发生变化，需求层次也相应提高，并向多样化方向拓展。

服务营销是企业充分认识满足消费者需求的前提下，为充分满足消费者需要在营销过程中所采取的一系列活动。它起因于企业对消费者需求的深刻认识，是企业市场营销观的质的飞跃。随着社会分工的发展，科学技术的进步以及人们生活水平和质量的提高，服务营销在企业营销管理中的地位和作用也日益重要。

一，服务产品与实物产品的差异

与实物产品比较，服务产品具有不可感知性、不可分离性、差异性、不可储存性和所有权缺位等特征，服务产品的特征决定了企业服务营销具有以下不同于实物产品营销的种种特点：

服务营销以提供无形服务为目标。

服务的不可分离性决定了服务产品的消费与服务产品的提供是同时进行的，也就是服务的消费者要直接参与服务的生产过程，并与服务提供者密切配合。

服务的差异性导致同一服务者提供的同种服务会因其精力和心情状态等不同而有较大的差异，同时消费者对服务本身的要求也参差不齐，这就使得服务营销工作稳定性差。

由于大多数服务的无形性以及生产与消费的同时进行，从而决产品供需在时空上分布不平衡



的问题，调节供需矛盾，实现供需平衡。

服务的所有权缺位特征决定了在服务的生产和消费过程中不涉及任何实体的所有权转移。

二、服务营销的管理

为了有效地利用服务营销实现企业竞争的目的，企业应针对自己固有的特点注重服务市场的细分、服务差异化、有形化、标准化以及服务品牌、公关等问题的研究，以制定和实施科学的服务营销战略，保证企业竞争目标的实现。为此，企业在开展服务营销活动、增强其竞争优势时应注意研究以下问题：

1．服务市场细分

任何一种服务市场都有为数众多、分布广泛的服务需求者，由于影响人们需求的因素是多种多样的，服务需求具有明显的个性化和多样化特征。任何一个企业，无论其能力多大，都无法全面满足不同市场服务需求，都不可能对所有服务购买者提供有效的服务。因此，每个企业在实施其服务营销战略时都需要把其服务市场或对象进行细分，在市场细分的基础上选定自己服务的目标市场，有针对性地开展营销组合策略，才能取得良好的营销效益。

2．服务的差异化

服务差异化是服务企业面对较强的竞争对手而在服务内容、服务渠道和服务形象等方面采取有别于竞争对手而又突出自己特征，以战胜竞争对手，在服务市场立住脚跟的一种做法。目的是要通过服务差异化突出自己的优势，与竞争对手相区别。实行服务差异化可从以下三个方面着手：

调查、了解和分清服务市场上现有的服务种类、竞争对手的劣势和自己的优势，有针对性、创造性地开发服务项目，满足目标顾客的需要。

采取有别于他人的传递手段，迅速而有效地把企业的服务运送给服务接受者。

注意运用象征物或特殊的符号、名称或标志来树立企业的独特形象。

3．服务的有形化

服务有形化是指企业借助服务过程中的各种有形要素，把看不见摸不着的服务产品尽可能地实体化、有形化，让消费者感知到服务产品的存在、提高享用服务产品的利益过程。服务有形化包括三个方面的内容：

服务产品有形化。即通过服务设施等硬件技术，如自动对讲、自动洗车、自动售货、自动取款等技术来实现服务自动化和规范化，保证服务行业的前后一致和服务质量的始终如一；通过能显示服务的某种证据，如各种票券、牌卡等代表消费者可能得到的服务利益，区分服务质量，变无形服务为有形服务，增强消费者对服务的感知能力。

服务环境的有形化。服务环境是企业提供服务 and 消费者享受服务的具体场所和气氛，它虽不构成服务产品的核心内容，但它能给企业带来“先入为主”的效应，是服务产品存在的不可缺少的条件。

服务提供者的“有形化”。服务提供者是指直接与消费者接触的企业员工，其所具备的服务素质和性格、言行以及与服务消费者接触的方式、方法、态度等如何，会直接影响到服务营销的实现，为了保证服务营销的有效性，企业应对员工进行服务标准化的培训，让他们了解企业所提供的服务内容和要求，掌握进行服务的必备技术和技巧，以保证他们所提供的服务与企业的服务目标相一致。

4．服务的标准化

由于服务产品不仅仅是靠服务人员，还往往要借助一定的技术设施和技术条件，因此这为企业服务质量管理和服务的标准化生产提供了条件，企业应尽可能地把这部分技术性的常规工作标准化，以有效地促进企业服务质量的提高，具体做法可以从下面五个方面考虑：

从方便消费者出发，改进设计质量，使服务程序合理化。

制定要求消费者遵守的内容合理、语言文明的规章制度，以诱导、规范消费者接受服务的行



为，使之与企业服务生产的规范相吻合。

改善服务设施，美化服务环境，使消费者在等待期间过得充实舒服，如设置座椅，放置书报杂志，张贴有关材料等，为消费者等待和接受服务提供良好条件。

使用价格杠杆，明码实价地标明不同档次、不同质量的服务水平，满足不同层次的消费者的需求。同时，在不同时期，不同状态下，通过价格的上下浮动调节消费者的需求，以保持供需平衡，稳定服务质量。

规范服务提供者的言行举止，营造宾至如归的服务环境和气氛，使服务生产和消费能够在轻松、愉快的环境中完成。

5. 服务品牌

服务品牌是指企业用来区别于其他企业服务产品的名称、符号、象征或设计，它由服务品牌名称和展示品牌的标识语、颜色、图案、符号、制服、设备等可见性要素构成。创服务名牌，是服务企业提高规模经济效益的一项重要措施。因而，企业应注意服务品牌的研究，通过创名牌来树立自己独特的形象，以建立和巩固企业特殊的市场地位，在竞争中保持领先的优势。

6. 服务公关

服务公关是指企业为改善与社会公众的联系状况，增进公众对企业的认识、理解和支持，树立良好的企业形象而进行的一系列服务营销活动，其目的是要促进服务产品的销售，提高服务企业的市场竞争力。通过服务公关活动，沟通与消费者的联系，影响消费者对企业服务的预期愿望，尽可能地与企业提供的实际服务相一致，保证企业服务需求的稳定发展。服务营销有利于丰富市场营销的核心--充分满足消费者需要的内涵，有利于增强企业的竞争能力，有利于提高产品的附加价值。服务营销的兴起，对增强企业的营销优势，丰富企业营销活动内涵有着重要的意义。

服务营销是企业营销管理深化的内在要求，也是企业在新市场形势下竞争优势的新要素。服务营销的运用不仅丰富了市场营销的内涵，而且也提高了面对市场经济的综合素质。针对企业竞争的新特点，注重产品服务市场细分，服务差异化、有形化、标准化以及服务品牌、公关等问题的研究，是当前企业竞争制胜的重要保证。

关系营销

越来越多的企业意识到，寻求与客户建立和维系一种长期的战略伙伴关系是使交易双方企业获得“双赢”的最大保障。因此在此基础上，关系营销应运而生。

关系营销是美国营销学者巴巴拉·杰克逊于1985年首先提出的，菲利普·科特勒在其《营销管理》第六版也有论述，从80年代起迅速风靡全世界。它是现代西方营销理论与实践在传统的“交易型营销”基础上的一个发展和进步。

一、 关系营销的作用，涵义及实质

关系营销是作为交易营销的对称提出的，提出的原因是单靠交易营销建立的品牌忠诚度不稳，回头客太少；而现实营销中企业的生意不断，有些企业则是一次性交易。究其根源是企业与顾客的关系不同。为了扩大回头客的比例，提出关系营销。

1. 关系营销的作用

(1) 收益高。向现有顾客继续销售而得的收益，比花钱去吸引新顾客的收益要高；

(2) 可以保持更多客户。随着顾客日趋大型化和数目不断减少，每一个客户显得越来越重要；

(3) 扩大顾客范围。企业对现有客户的交叉销售的机会日益增多，维持老的，开发新的；

(4) 提高市场效力。企业间形成战略伙伴关系更有利于对付全球性的市场竞争；

(5) 吸引大型设备和复杂产品的购买者。购买大型设备，复杂产品的客户，对他们来说，



销售只是开始，后面有大量的工作要做，必须掌握关系营销。

2. 关系营销的涵义

指买卖“双方间创造更亲密的工作关系与相互依赖关系的艺术”。企业与顾客、分销商、经销商、供应方等建立、保持并加强关系，通过互利交换及共同履行诺言，使有关各方实现各自的企业与购买者之间创造更亲密的工作关系和相互依赖伙伴关系，建立和发展双方的连续性效益，提高品牌忠诚度和巩固市场的方法和技巧。

3. 关系营销的实质

在买卖关系的基础上建立非交易关系，以保证交易关系能持续不断地确立和发生。关系营销的关键是顾客满意。关系营销的准则如下：

共存共荣--双方获利。

互相尊重--和谐一致，富有人情味。

诚恳守信--坦诚相待。

目标明确--合作关系建立前有明确目标。

长期合作--不基于短期优势，基于长期机会。

了解对方--深入了解对方的文化背景。

最佳合作--双方为最佳合作状态而努力。

经常沟通--及时解决问题，消除误会。

共同决策--不强加于人，双方自愿。

长期延续--关系长期延续。

项目	交易营销	关系营销
----	------	------

适合的顾客	眼光短浅和低转换成本	眼光长远和高转换成本
-------	------------	------------

核心概念	你买我卖	建立与顾客之间的长期关系
------	------	--------------

企业着眼点	近期利益	长远利益
-------	------	------

企业与顾客的关系	不牢固	比较牢固
----------	-----	------

对价格的看法	主要竞争手段	不是主要竞争手段
--------	--------	----------

市场占有率，一锤子买卖	
企业强调	建立长久关系，顾客满意
也干	

营销管理的追求	追求单项交易利润最大化	追求与对方互利关系最佳化
---------	-------------	--------------

市场风险	大	小
------	---	---

了解顾客文化背景	没有必要	非常必要
----------	------	------

最终结果	未超出“营销渠道”的概念范畴	超出营销渠道的概念范畴可成为战略伙伴
------	----------------	--------------------



三、关系营销的建立

1. 关系营销建立的方式

(1) 关系深入型。成交后，继续关心顾客，了解他们存在的问题和机会，并随时以各种方式为其提供服务。前提--交易关系已经发生；目的--培养交易之外的各种关系，这只适用于现有顾客。

(2) 关系领先型。在企业与顾客建立交易关系之前，先建立非交易关系，为以后的交易打下基础。范围广，只要目标市场上的顾客均可。如尿布生产厂家全百利公司，花1亿美元建立了一个包括75%的美国怀孕妇女的资料库，并寄去孕期保护，育儿知识等资料，为婴儿出生购买其产品做准备。

2. 关系营销建立的手段

(1) 美国也叫"LGD"即午餐(LUNCH)高尔夫球(GOLF)晚餐(DINNER)营销法。凡一切有利于加强双方关系的方法皆可。

四、关系营销的实施步骤

(1) 筛选出值得和必须建立关系的顾客。

(2) 对筛选出的顾客指派专人负责，明确职责范围：每一客户由关系经理负责；关系经理职责分明；派一名总经理管理关系经理。

(3) 分别制定长期的和年度的工作计划，经常与关系对象进行联络和沟通。

(4) 进行反馈和追踪。测定长期需求，了解顾客兴趣。

五、实施关系营销应做的工作

关系营销作为新的聚合点，它以市场为导向，把服务与质量有机地结合起来。关系营销的着眼点不像传统营销观念那样只有一个，而是两个：即赢得客户与拥有客户。过去，市场营销的重点很大部分放在怎样"赢得"而不是如何长期"拥有"客户上面；而关系营销的目的正是在于使服务、质量和营销这三者环环相扣，使赢得客户与保有客户这两方面呼应扣合起来。因此关系营销导向是：将服务、质量和营销融为一体，客户服务和全面(全公司范围内的)质量决策是以竞 未来的竞争环境更加变幻莫测，这对企业的市场应变能力提出了更高的要求。通过与客户之间建立起长期稳定的战略伙伴关系，能够更有利于企业与合作伙伴共享资源，培育和加强企业市场竞争优势。

实施关系营销应作好的工作

应该 不应该

积极主动的打电话 只回电话

语言坦率 语言模棱两可

使用电话联系 使用文件

出现误解表示理解 出现误解也不作解释

主动提出维修 等待对方提出维修

使用"我们"这种解决问题的建议 使用"我们"这种法律的



触及问题的实质 只对问题做出反应

使用行话和速记字条的文字双方沟通使用简朴的 使用冗长的沟通方式

不忌讳个人品格 忌讳个人品格问题

谈及“我们共同的未来” 谈及过去所获得的好处

反应常规化 反应仓促

勇于承担 推委转嫁责任

计划未采 回顾过去

价格敏感性测试法

企业如何估计产品对于顾客的经济价值?在和那些见多识广、极其老练的购买者打交道时,怎样正确地描述和预测购买者行为?如何在不了解可选方案或者在购买之前评估它们,使得寻找最佳交易变得容易并且避免风险?价格敏感性测试是回答这些比较棘手的问题的有效方法。

一、影响价格敏感性的因素

有很多因素会影响经济价值模型对实际购买决策的作用。如果管理者想要根据消费者类型细分市场,想要影响他们的决策方式,预测他们对不同的价格可能的反映,那么,了解这些因素是十分必要的。

认知替代品效应。相对于购买者了解、认知的其他替代产品,产品价格越高,购买者对价格越敏感。

独特价值效应。购买者对某种产品区别于竞争产品的特色评价越高,他对价格越不敏感。

转换成本效应。更换供应商所必须的投资越大,购买者挑选产品时的价格敏感性越低。

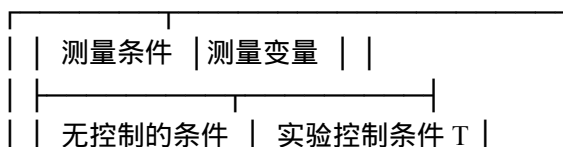
价格-质量效应。当高价在某种程度上代表高质量时,购买者的价格敏感性会降低。

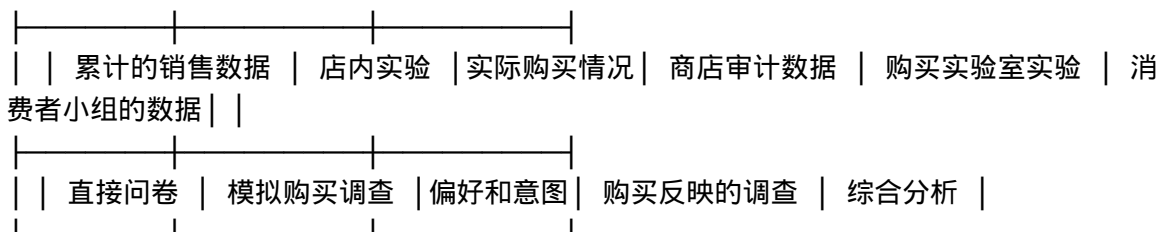
支出效应。费用发生较大(总额或占家庭收入的比例较大)时,购买者的价格敏感性越高。

最终利益效应。产品价格占最终利益总成本的份额越大(小),消费者对价格越(不)敏感。

二、测量价格敏感性的方法

对消费者的价格敏感性进行数值上的估计,有时候对完善定价策略有很大的帮助。但是,有些对价格敏感性的分析也会将管理引入一个误区,使决策者制定出错误的定价策略。即使是最好的估计,也不能替代对价格敏感性的管理分析为基础的、对消费者的透彻的理解,这是非常关键的。如果管理人员是对那些有关价格敏感性的数据进行分析并仔细研究,然后将它们作为已有信息的一个补充,而不是代替那些信息,那么,花一些钱获取这些数据是非常值得的。估计价格敏感性有各种各样的方法。如下图所示。





三、选择适当的测量技术

如果产品还处于产品概念阶段或原型阶段，只能通过调查消费者的偏好和意图来获取一些资料。比较分析的方法在这个阶段特别有用，因为使用它可以估计出产品每一个属性的价值，这样就可以帮助厂商在设计产品的时候，决定在最终产品中包括哪些功能才有利可图。

如果产品已经上市一段时间了,那么实际的销售数据就是一个很好的资料来源。有时候仅凭实际的销售资料还不能够得出确定的答案,但是它也可以提供一些价格和销售量之间的关系,以便在采用其它的方法进行研究时,可以得到比较可靠的结果。管理人员在与消费者接触的时候,应该尽量思考一些有助于研究人员使用历史数据的问题。例如,购买的周期是多长?如果未来价格会上涨,购买者会多购买多少商品充实?即使有时利用历史数据得不到什么确定的结论,通过对这些数据的分析也可以看出销售量和价格以及其他营销变量之间的一些关系,这将有助于使用其他的测量技术进行价格敏感性分析。

企业不管用什么方法来估计价格敏感性，管理者都不能够用这种数学上的分析来替代管理的判断。有些数值估计很不准确，如果管理人员盲目地依赖这些结果是十分危险的。管理人员应该充分地了解自己产品地消费者，并以此为基础作出自己地预测，与数字估计地结果进行比较。如果二者有冲突，管理者就应该重新检查一下，到底是测量的过程有问题，还是自己以前对用户的了解不够。管理者自己的经验在数值估计过程中会有很大的作用，数值估计的质量往往取决于管理者的判断是否正确。

面对市场和销售，谁是你的客户？他们真正需要什么？他们正在和将要购买什么？在哪里买？如何买？……如何从你模糊的客户群体中找出这些问题的清晰头绪和答案？……客户关系管理（CRM）让你找到并锁定正确的客户，以正确的价格，在正确的时间，通过正确的渠道，提供正确的产品或服务，从而有效地满足客户的需要和愿望。

一、成功实施 CRM 战略的主要步骤

企业在考虑部署“客户关系管理(CRM)”方案之前,首先确定利用这一新系统实现的具体的生



意目标，例如提高客户满意度、缩短产品销售周期以及增加合同的成交率等。即企业应了解这一系统的价值。

2. 建立 CRM 员工队伍

为成功地实现 CRM 方案，管理者还须对企业业务进行统筹考虑，并建立一支有效的员工队伍。每一准备使用这一销售系统方案的部门均需选出一名代表加入该员工队伍。

3. 评估销售、服务过程

在评估一个 CRM 方案的可行性之前，使用者需多花费一些时间，详细规划和分析自身具体业务流程。为此，需广泛地征求员工意见，了解他们对销售、服务过程的理解和需求；确保企业高层管理人员的参与，以确立最佳方案。

4. 明确实际需求

充分了解企业的业务运作情况后，接下来需从销售和服务人员的角度出发，确定其所需功能，并令最终使用者寻找出对其有益的及其所希望使用的功能。就产品的销售而言，企业中存在着两大用户群：

销售管理人员和销售人员。其中，销售管理人员感兴趣于市场预测、销售渠道管理以及销售报告的提交；而销售人员则希望迅速生成精确的销售额和销售建议、产品目录以及客户资料等。

5. 选择供应商

确保所选择的供应商对你的企业所要解决的问题有充分的理解。了解其方案可以提供的功能及应如何使用其 CRM 方案。确保该供应商所提交的每一软、硬设施都具有详尽的文字说明。

6. 开发与部署

CRM 方案的设计，需要企业与供应商两个方面的共同努力。为使这一方案得以迅速实现，企业应先部署那些当前最为需要的功能，然后再分阶段不断向其中添加新功能。其中，应优先考虑使用这一系统的员工的需求，并针对某一用户群对这一系统进行测试。另外，企业还应针对其 CRM 方案确立相应的培训计划。

二、如何进行 CRM

欲使 CRM 达到预期的效果，除了按照上面的步骤进行以外，还需要做好基础工作，即要确定管理的主要内容并制作客户资料卡，遵循一定的原则进行客户管理的分析。

1. 客户管理的内容

应尽量地完整，主要有以下几项：

(1)基础资料：主要包括客户的名称、地址、电话、所有者、经营管理者、法人代表及他们个人的性格、兴趣、爱好、家庭、学历、年龄、能力、创业时间、与公司交易时间、企业组织形式、业种、资产等。

(2)客户特征：主要包括服务区域、销售能力、发展潜力、经销观念、经营方向、经营政策、企业规模、经营特点等。

(3)业务状况：主要包括销售业绩、经营管理者和业务人员的素质、与其他竞争者的关系、与本公司的业务关系及合作态度等。

(4)交易现状：主要包括客户的销售活动现状、存在的问题、保持的优势、未来的对策、企业形象、声誉、信用状况、交易条件以及出现的信用问题等方面。

2. 客户资料卡

是销售经理了解市场的重要工具之一。通过客户资料卡，销售经理可以连续地了解客户实情，从中看到客户的销售动态。据此，销售经理就可以对市场实态做出判断并采取相应的行动。

3. 客户管理的原则

(1)动态管理：客户资料要不断加以调整，及时补充新的资料，对客户的变化进行跟踪，使客户管理保持动态性。

(2)突出重点：我们要通过资料找到重点客户。



(3)灵活运用：建立客户资料卡或客户管理卡后不能束之高阁，应以灵活的方式及时全面地提供给推销人员及其他有关人员，使他们能进行更详细的分析，使资料变成活材料，提高客户管理的效率。

客户基本资料表

客户名称 客户代号 通路代号 法定代表

基 地址 税籍号码

本 电话 / 传真 开户帐号
资

料 开户银行 收货地址

联络人 发票种类 ☐ 增值税发票 ☐ 普通发票

联络电话

组 组织型态：☐ 国营企业法 ☐ 乡镇企业 ☐ 个体 ☐ 外商独资

织 ☐ 中外合资、合作 营业执照编号：

及 注册页本：力兀 成立时间：年 月 日

营

运 营业项目：年营业额：万元

状 店面：☐ 自有 ☐ 租用期限：年 月 日—年 月 日

况 仓库面积：平方米 自有 租用

付 付款条件：☐ 款到发货 ☐ 其他

款 信用等级：☐ A 级 ☐ B 级 ☐ C 级

状 客户分类：☐ A 级 ☐ B 级 ☐ C 级 ☐ D 级

况

信用额度：收款期限：

备 信用额度金额由总经理核定

注

客

户

盖

章

(4)专人负责：客户管理应确定具体的规定和办法，应有专人负责和管理，严格客户情报资料的利用和借阅。

4. 客户管理的分析

进行客户管理，不仅仅只是对客户资料的收集，而且还需要对客户进行多方面的分析。具体包括：交易状况分析(与本公司交易状况分析，商品的销售构成分析，商品周转率的分析等)、



分析客户等级(客户等级 ABC 分析法)、客户信用调查分析、客户投诉处理等。假设你有一位大客户, 每年的订单数量极为庞大。那么, 你就必须派遣手下的王牌业务专员, 施展灵活的交际手腕, 不断地拜访他, 同他联系, 还要与他手下的重要人员接近, 更要毫不吝啬地款待他。

并且, 你还得时时召见那些王牌业务专员, 听取“公共关系”进展的情形。这就是所谓的“紧迫盯人”, 也只有这样, 大客户才不致跑掉。

此外, 你还必须常常敦请那些大客户, 到你的工厂参观, 或者安排几次宴会, 有公司经理级的人物招待他们。因为, 这些大客户的确是忽视不得的, 他们可是你事业上真正的后台老板呢!

有一位日本商社的职员 S 先生, 到当年西德一家机械工厂访问时, 其总务科长是一位年轻的德国人。这位总务科长不仅热亲情而郑重地招待 S 先生, 而且对 S 先生的家庭、兴趣、爱好、出生年月日、所属的社会团体、所信仰的宗教等都很了解。S 先生对他的敬业精神大为感动, 尽力促成他的商社继续购买这家公司的机械。从此以后数十年的时间里, 双方保持着密切的交易关系。为什么会有这样的结果呢? 这就是德国这位年轻的总务科长把客户资料做了很好的整理, 分类并加以运用的结果。

客户关系管理能为你获得更多的客户, 保留更好的客户, 创造更大的客户价值, 保持客户永久的忠诚, 建立一对一市场营销。从而, 为你的企业带来更丰厚的利润和持续的竞争优势。

绿色营销

随着全球环境保护意识的增强, 世界各国经济都在实施可持续发展战略, 强调经济发展应与环境保护相协调。作为绿色保护运动的一个重要组成部分--绿色营销业正成为社会和企业认真研究的热门课题。

所谓绿色营销是指企业在生产经营过程中, 将企业自身利益、消费者利益和环境保护利益三者统一起来, 以此为中心, 对产品和服务进行构思、设计、销售和制造。

绿色营销是指企业以环境保护为经营指导思想, 以绿色文化为价值观念, 以消费者的绿色消费为中心和出发点的营销观念、营销方式和营销策略。它要求企业在经营中贯彻自身利益、消费者利益和环境利益相结合的原则。因此, 绿色营销管理包括以下五个方面的内容:

一, 树立绿色营销观念

绿色营销观念是在绿色营销环境条件下企业生产经营的指导思想。传统营销观念认为, 企业在市场经济条件下生产经营, 应当时刻关注与研究的中心问题是消费者需求、企业自身条件和竞争者状况三个方面, 并且认为满足消费需求、改善企业条件、创造比竞争者更有利的优势, 便能取得市场营销的成效。而绿色营销观念却在传统营销观念的基础上增添了新的思想内容。

企业生产经营研究的首要问题不是在传统营销因素条件下, 通过协调三方面关系使自身取得利益, 而是与绿色营销环境的关系。企业营销决策的制定必须首先建立在有利于节约能源、资源和保护自然环境的基点上, 促使企业市场营销的立足点发生新的转移。

对市场消费者需求的研究, 是在传统需求理论上, 着眼于绿色需求的研究, 并且认为这种绿色需求不仅要考虑现实需求, 更要放眼于潜在需求。

企业与同行竞争的焦点, 不在于传统营销要素的较量, 争夺传统目标市场的份额, 而在于最佳保护生态环境的营销措施, 并且认为这些措施的不断建立和完善, 是企业实现长远经营目标的需要, 它能形成和创造新的目标市场, 是竞争制胜的法宝。

与传统的社会营销观念相比, 绿色营销观念注重的社会利益更明确定位于节能与环保, 立足于可持续发展, 放眼于社会经济的长远利益与全球利益。

二, 设计绿色产品

产品策略是市场营销的首要策略, 企业实施绿色营销必须以绿色 产品为载体, 为社会和消



费者提供满足绿色需求的绿色产品。所谓绿色产品是指对社会、对环境改善有利的产品，或称无公害产品。这种绿色产品与传统同类产品相比，至少具有下列特征：

产品的核心功能既要能满足消费者的传统需要，符合相应的技术和质量标准，更要满足对社会、自然环境和人类身心健康有利的绿色需求，符合有关环保和安全卫生的标准。

产品的实体部分应减少资源的消耗，尽可能利用再生资源。产品实体中不应添加有害环境和人体健康的原料、辅料。在产品制造过程中应消除或减少“三废”对环境的污染。

产品的包装应减少对资源的消耗，包装的废弃物和产品报废后的残物应尽可能成为新的资源。

产品生产和销售的着眼点，不在于引导消费者大量消费而大量生产，而是指导消费者正确消费而适量生产，建立全新的生产美学观念。

三、制定绿色产品的价格

价格是市场的敏感因素，定价是市场营销的重要策略，实施绿色营销不能不研究绿色产品价格的制定。一般来说，绿色产品在市场的投入期，生产成本会高于同类传统产品，因为绿色产品成本中应计入产品环保的成本，主要包括以下几方面：

在产品开发中，因增加或改善环保功能而支付的研制经费。

在产品制造中，因研制对环境和人体无污染、无伤害而增加的工艺成本。

使用新的绿色原料、辅料而可能增加的资源成本。

由于实施绿色营销而可能增加的管理成本、销售费用。

但是，产品价格的上升会是暂时的，随着科学技术的发展和各种环保措施的完善，绿色产品的制造成本会逐步下降，趋向稳定。企业制定绿色产品价格，一方面当然应考虑上述因素，另一方面应注意到，随着人们环保意识的增强，消费者经济收入的增加，消费者对商品可接受的价格观念会逐步与消费观念相协调。所以，企业营销绿色产品不仅能使企业盈利，更能在同行竞争中取得优势。

四、绿色营销的渠道策略

绿色营销渠道是绿色产品从生产者转移到消费者所经过的通道。企业实施绿色营销必须建立稳定的绿色营销渠道，策略上可从以下几方面努力：

启发和引导中间商的绿色意识，建立与中间商恰当的利益关系，不断发现和选择热心的营销伙伴，逐步建立稳定的营销网络。

注重营销渠道有关环节的工作。为了真正实施绿色营销，从绿色交通工具的选择，绿色仓库的建立，到绿色装卸、运输、贮存、管理办法的制定与实施，认真做好绿色营销渠道的一系列基础工作。

尽可能建立短渠道、宽渠道，减少渠道资源消耗，降低渠道费用。

五、搞好绿色营销的促销活动

绿色促销是通过绿色促销媒体，传递绿色信息，指导绿色消费，启发引导消费者的绿色需求，最终促成购买行为。绿色促销的主要手段有以下几方面：

绿色广告。通过广告对产品的绿色功能定位，引导消费者理解并接受广告诉求。在绿色产品的市场投入期和成长期，通过量大、面广的绿色广告，营造市场营销的绿色氛围，激发消费者的购买欲望。

绿色推广。通过绿色营销人员的绿色推销和营业推广，从销售现场到推销实地，直接向消费者宣传、推广产品绿色信息，讲解、示范产品的绿色功能，回答消费者绿色咨询，宣讲绿色营销的各种环境现状和发展趋势，激励消费者的消费欲望。

同时，通过试用、馈赠、竞赛、优惠等策略，引导消费兴趣，促成购买行为。

绿色公关。通过企业的公关人员参与一系列公关活动，诸如发表文章、演讲、影视资料的播放，社交联谊、环保公益活动的参与、赞助等，广泛与社会公众进行接触，增强公众的



绿色意识，树立企业的绿色形象，为绿色营销建立广泛的社会基础，促进绿色营销业的发展。

绿色营销是在消费者绿色需求的条件下产生的，所以，绿色需求是绿色营销的动力。因此企业应当注重培养绿色文化意识，从而形成绿色营销的文化环境；在产品的设计、制造和服务过程中，不断研究和创造有利于保护生态环境、消费者身心健康的科学技术成果，形成绿色营销的科技环境；以是否能最佳满足消费者绿色需求作为企业间竞争的焦点，形成市场营销新的竞争环境。

尽管绿色营销是传统营销的延伸与扩展，但它毕竟是社会经济发展到现阶段的产物，所以，它与传统营销相比，无论是营销观念还是营销组合策略，都显示出自身独特的、崭新的内涵，显示出顽强的生命力，绿色营销必将成为 21 世纪市场营销的主流。

马尔科夫转移矩阵法

一、马尔科夫转移矩阵法的涵义

单个生产厂家的产品在同类商品总额中所占的比率，称为该厂产品的市场占有率。在激烈的竞争中，市场占有率随产品的质量、消费者的偏好以及企业的促销作用等因素而发生变化。企业在对产品种类与经营方向做出决策时，需要预测各种商品之间不断转移的市场占有率。

市场占有率的预测可采用马尔科夫转移矩阵法，也就是运用转移概率矩阵对市场占有率进行市场趋势分析的方法。马尔科夫是俄国数学家，他在 20 世纪初发现：一个系统的某些因素在转移中，第 n 次结果只受第 $n-1$ 的结果影响，只与当前所处状态有关，与其他无关。比如：研究一个商店的累计销售额，如果现在时刻的累计销售额已知，则未来某一时刻的累计销售额与现在时刻以前的任一时刻的累计销售额都无关。在马尔科夫分析中，引入状态转移这个概念。所谓状态是指客观事物可能出现或存在的状态；状态转移是指客观事物由一种状态转移到另一种状态的概率。

马尔科夫分析法的一般步骤为：

- 调查目前的市场占有率情况；
- 调查消费者购买产品时的变动情况；
- 建立数学模型；
- 预测未来市场的占有率。

二、马尔科夫分析模型

实际分析中，往往需要知道经过一段时间后，市场趋势分析对象可能处于的状态，这就要求建立一个能反映变化规律的数学模型。马尔科夫市场趋势分析模型是利用概率建立一种随机型的时序模型，并用于进行市场趋势分析的方法。

马尔科夫分析法的基本模型为：

$$X(k+1)=X(k) \times P$$

式中： $X(k)$ 表示趋势分析与预测对象在 $t=k$ 时刻的状态向量， P 表示一步转移概率矩阵，

$X(k+1)$ 表示趋势分析与预测对象在 $t=k+1$ 时刻的状态向量。

必须指出的是，上述模型只适用于具有马尔科夫性的时间序列，并且各时刻的状态转移概率保持稳定。若时间序列的状态转移概率随不同的时刻在变化，不宜用此方法。由于实际的客观事物很难长期保持同一状态的转移概率，故此法一般适用于短期的趋势分析与预测。

三、马尔科夫过程的稳定状态

在较长时间后，马尔科夫过程逐渐处于稳定状态，且与初始状态无关。马尔科夫链达到稳定状态的概率就是稳定状态概率，也称稳定

概率。市场趋势分析中，要设法求解得到市场趋势分析对象的稳态概率，并以此做市场趋势分析。



在马尔科夫分析法的基本模型中，当 $X:XP$ 时，称 X 是 P 的稳定概率，即系统达到稳定状态时的概率向量，也称 X 是 P 的固有向量或特征向量，而且它具有唯一性。

四，马尔科夫转移矩阵法的应用

马尔科夫分析法，是研究随机事件变化趋势的一种方法。市场商品供应的变化也经常受到各种不确定因素的影响而带有随机性，若其具有“无后效性”，则用马尔科夫分析法对其未来发展趋势进行市场趋势分析五，提高市场占有率的策略预测市场占有率是供决策参考的，企业要根据预测结果采取各种措施争取顾客。提高市场占有率一般可采取三种策略：

- (1)设法保持原有顾客；
- (2)尽量争取其他顾客；
- (3)既要保持原有顾客又要争取新的顾客。

第三种策略是前两种策略的综合运用，其效果比单独使用一种策略要好，但其所需费用较高。如果接近于平稳状态时，一般不必花费竞争费用。所以既要注意市场平稳状态的分析，又要注意市场占有率的长期趋势的分析。

争取顾客、提高市场占有率的策略和措施一般有：

扩大宣传。主要采取广告方式，通过大众媒体向公众宣传商品特征和顾客所能得到的利益，激起消费者的注意和兴趣。

扩大销售。除联系现有顾客外，积极地寻找潜在顾客，开拓市场。如向顾客提供必要的服务等。

改进包装。便于顾客携带，增加商品种类、规格、花色，便于顾客挑选，激发顾客购买兴趣。

开展促销活动。如展销、分期付款等。

调整经营策略。根据市场变化，针对现有情况调整销售策略，如批量优待、调整价格、市场渗透、提高产品性能、扩大产品用途、降低产品成本等，以保持市场占有率和扩大市场占有率。

品牌策略

商品品牌化的发展非常迅速。时至今日，已经很少有产品不使用品牌了。所谓品牌，也就是产品的牌子。它是企业给自己的产品规定的商业名称，通常由文字、标记、符号、图案和颜色等要素或这些要素的组合构成，用作一个企业和企业集团的标志，以便同竞争者的产品相区别。

一、品牌的作用

品牌意味着市场定位，意味着产品质量、性能、技术、装备和服务等等的价值，它最终体现了企业的经营理念。品牌是有灵魂、有个性、有环境特征的，是活生生的，最后，品牌是无国籍的。“耐克”卖的是“牌子”而不仅是“鞋子”，不论在哪里生产，消费者的感受都是一样的。

二、企业的品牌策略

产品品牌化向企业提出了富有挑战性的决策问题，正确的品牌决策能使自己的产品在众多的竞争对手面前脱颖而出，被消费者选择和接受，从而获得平均利润或者超过平均利润的垄断利润。

1. 品牌负责人决策

企业决定为其产品确定品牌后，就要为其产品选择品牌负责人，企业可有三种选择：

企业可以决定使用自己的品牌，这种品牌叫做企业品牌、生产者品牌、全国性品牌。

企业还可以决定将其产品大批量的卖给中间商，中间商再用自己的品牌将货物转卖出去，这种品牌叫做中间商品牌、私人品牌。

企业还可以决定有些产品用自己的品牌，有些产品用中间商品牌。

2. 品牌质量策略

企业做品牌决策时，还必须决定其品牌的质量水平，以保持其品牌在目标市场上的地位。所谓品牌质量，是指反映产品耐用性、可靠性、精确性等价值属性的一个综合尺度。企业在进行品



牌质量决策时可分三步走：

(1) 决定其品牌的最初质量水平--低质量、一般质量、高质量、优质量。一般来讲，企业的赢利能力、投资收益率会随着品牌质量的提高而提高，但是不会直线上升，优质产品只会使投资收益率少量提高。而低质量品牌却会使企业投资收益率大大降低。因此，企业应当提供高质量品牌。

(2) 企业决定其品牌的最初质量水平以后，随着时间的推移还要决定如何管理其品牌质量。在这个方面企业有三种可供选择的决策：

提高品牌质量，以提高收益和市场占有率；保持品牌质量；逐步降低品牌质量。

3. 家族品牌策略

企业是否决定其大部分或全部产品都使用自己的品牌名称，还是决定其产品分别使用不同的品牌，还是统一使用一个或几个品牌名称，这就是说，在这个问题上也有若干不同的可供选择的决策：

(1) 个别品牌名称。即企业决定其各种不同的产品分别使用不同的品牌名称。企业采取个别品牌名称决策的主要好处是：企业的整个声誉不至于受其中某个产品的声誉的影响，例如，如果某企业的某种产品失败了，不致给这家企业的脸上抹黑；某企业原来一向生产某种高档产品，后来推出较抵挡的产品，如果这种新产品使用自己的品牌名称，这样也不会影响这家企业的名牌产品的声誉。

(2) 统一品牌名称。即企业决定其所有的产品统一使用一个品牌名称，如美国通用电气公司的所有的产品都统一使用“GE”这个品牌名称。企业采取统一品牌名称决策的主要好处是：企业宣传介绍新产品的费用开支较低，如果企业的名声好，其产品必然畅销。

(3) 各大类产品单独使用不同的品牌名称。这是因为：第一，企业生产或销售许多不同类的产品，如果都统一使用一个品牌名称，这些不同类型的产品就容易相混淆。第二，有些企业虽然生产或销售同一类型的产品，但是，为了区别不同质量水平的产品，往往也分别使用不同的品牌名称。

(4) 企业名称与个别品牌名称并用。即企业决定其各种不同产品分别使用不同的品牌名称，而且，各种产品的品牌名称前面还冠以企业名称。美国凯洛格公司就采取这种策略，推出“凯洛格米饼”、“凯洛格葡萄干”。企业采取这种决策的主要好处是在各种不同新产品的品牌名称前冠以企业名称，可以使新产品合法化，能够享受企业的信誉，而各种不同的新产品分别使用不同的品牌名称，又可以使各种不同的新产品有不同的特色。

(5) 品牌扩展策略。品牌扩展决策是指企业利用其成功品牌名称的声誉来推出改良产品或新产品，包括推出新的包装规格、香味和式样等。例如，美国桂格麦片公司成功的推出桂格超脆麦片之后，又利用这个品牌及其图样特征，推出雪糕、运动装等新产品。显然，如果不利用桂格超脆麦片这个成功的品牌名称，这些新产品就不能很快地打入市场。企业采用这种决策，可以节省宣传介绍新产品的费用，使新产品能迅速、顺利地打入市场。

(6) 多品牌策略。所谓多品牌决策，是指企业决定同时经营两种或两种以上相互竞争的品牌。这种决策是宝洁公司首创的。在第二次世界大战以前，该公司的潮水牌洗涤剂畅销；1950 年公司又推出快乐牌洗涤剂。快乐牌虽然抢了潮水牌的一些生意，但是两种品牌的销售总额却大于只经营潮水一个品牌的销售额。现在宝洁公司生产 8 种不同品牌的洗涤剂。由于宝洁公司这种决策很成功，因此许多企业步宝洁的后尘，也采取多品牌决策。

企业规定品牌名称可以使企业易于管理定货，使企业有可能吸引更多品牌忠诚者，此外还有助于企业细分市场，有助于树立良好的企业形象。但是，产品品牌化也使企业增加了成本和费用，企业必须在经过权衡之后做出正确的品牌决策。



网络营销

随着信息基础设施的快速发展, 通讯技术及相应软件的不断升级, 电子交易与支付手段的日益成熟, 人类将步入崭新的电子商业时代。国际互联网(Internet)和电子数据交换(EDI)更大范围的扩展, 使传统营销面临着一次革命, 网络营销应运而生。

网络营销即为实现营销目标, 借助联机网络、电脑通信和数字交互式媒体进行的营销活动。网络营销是对传统营销在观念、战略、手段上的挑战与革新。

一、网络营销的优势

1. 提高营销效率

在网络上, 服务器的存储成本低, 信息内容大, 传送速度快, 网上信息不断更新且易于搜寻。利用这一交流渠道, 企业的市场信息、销售信息的获取处理能力将大幅度提高。企业可联通全球展示产品资制订出生产计划和付款计划, 将库存商品和在途资本的占用压缩至最低限度; 根据顾客类别定制信息, 便捷地同顾客交换意见; 顾客可在网络终端自行检索所需信息, 减少传统式的咨询。

2. 降低营销预算

网络营销的初建成本较高, 但维护费用的减少和有效的开发利用可以把它抵消掉。企业有关产品制造、存储、分销的信息收集、处理、存储、检索的成本将随营销效率提高而降低。文字材料电子化之后, 营销摆脱了纸张限制, 材料直接进网, 省去了印刷、存储、邮寄等层层工序, 通讯、劳动力成本大幅度节省。

3. 延伸营销市场

网络广泛的涉及面创造了一个便利的即时全球社区, 使企业用最少的投入拓展最广阔的市场, 区域市场可迅速延伸至全球。它消除了国际营销的诸多壁垒, 使先前由于空间、时间、消费习惯等障碍无法涉及的市场触手可及。传真机在这方面已卓有建树, 电子邮件更借助其标准化的地址系统, 彻底铺平此道路。

4. 改进营销环境

在网络空间里, 年龄、种族、宗教信仰、企业规模等对营销的制约大大减少, 企业可以充分加入到自由市场体系中。在某种意义上, 联机世界是个了不起的平等世界。

5. 创新营销方式

客户的需求在增多, 对欲购产品需要更多分析资料, 对产品本身要求更多的发言权和售后服务。营销人员可以借助联机通信固有的互动功能, 鼓励客户参与产品决策, 如让他们选择颜色、装运方式、自己下定单等, 在定制销售过程中, 顾客参与越多, 售出产品的机会就越大。

二、如何运用网络帮助企业进行市场营销决策

网络营销作为信息技术、信息产业、信息基础设施在营销领域的延伸拓展, 它使消费品、工业品市场的营销迎来了一个变更的时代, 传统的营销组合将有所增减, 营销各环节的革新也不可避免。

1. 目标市场决策

信息的全球传播将使企业面对一个更广阔、更具选择性的潜在市场, 原有市场结构可能被打破, 对市场的重新细分和目标市场的重新定位很有必要。企业要有勇气超越原有行业的限制, 全面考察市场变化与机遇, 从战略高度重新选择行业位置与市场位置, 再造企业, 以求新环境中的生存发展。

2. 市场调研

网络的互动功能(即双向或多通道信息交流)为企业提供了一个高效率、低成本的市场调研



途径，为企业日常的、与顾客双向沟通的机制奠定了基础，使调研成为随时可进行的、更加可控的经常性工作。

企业应根据需要，选择并建设不同的抽样框架；采取互动式反馈，经常举办交谈会和针对顾客的活动获得有针对性的及时反馈；高效地接收转发顾客查询给相关部门；记录并跟踪网络资源的运用情况。

3．产品决策

信息高速公路的连接拉近了企业与顾客的距离，为企业跟踪消费倾向变化提供了便利，但更趋激烈的竞争促使厂商必须不断进行产品创新改进，以迎合和引导日趋变化的消费潮流。企业应利用网络的协作功能(即无接口存贮共享数据、信息及协调协作项目)，交叉联结网址，实行工作组及项目服务器内部共享，有效地增加企业间及企业内部部门间合作开发与创新产品服务的机会。

4．分销决策

国际交互网络对在线订购、采购定单、存货、送货跟踪等电子贸易活动提供支持，因此，企业应将更多兴趣投向直销产品，推行电子函购销售。同时不断拓宽网上可供交易的商品的范围，增加网络购物的经济、安全、有效性。电子贸易的渠道结构层次少，费用省，效率高，不仅可增加毛利，更可快捷获得市场信息反馈，增强价格竞争力、营销控制力。

5．价格决策

各方面成本的节约、效率的提高将导致竞争的加剧，价格竞争不可避免，企业要积极采用更有弹性的、多样化的、组合的价格策略。

网络交易导致支付方式更加简便、灵活，数字货币、电子支票的发展更使商业信用达到极致，企业应不断改进技术，提高网络支付方式和财务结算的安全、简便、灵活性。

6．促销决策

信息的网络传送将迎来一个无纸化的促销时代。

广告的发布应由电视、报纸等传统媒介向交互网络转移，网络广告要突破屏幕视觉限制，集各种媒介的优势于一体，图文并茂，强化宣传力度。

方便顾客利用网络终端对企业产品进行检索查询。为此，企业需提供随时可供查询的产品及目录信息，并定期更新；针对重点顾客专门设计突出企业服务、资源和兴趣点的内容；改进企业信息的网络存贮方式，改进软件以提高检索速度；设计兼容文件文本的起始页，以支持拨号和低速用户；提供多种语言选择，提供更多的产品视觉形象。

网络的定制化功能(即信息可在网络服务器集中存贮，也可独立运行、存取和输出)，使企业便于以顾客为中心处理产品信息，进行针对促销。企业可根据顾客登记和兴趣取向选择，通过电子邮件进行个体跟踪，按照目标顾客的不同需求提供针对性营销材料，传递附加价值高、效率高的信息。网络营销增加了互动性，降低了成本；增加了顾客的选择余地，减少了营销对书面文件的依赖；增加了产品和服务的信息价值，减少了企业在国际市场拓展中的障碍。但是网络营销并不是万能的良药，每个公司都必须针对自己的特质，结合网络传播的优点，对网络营销项目进行预审，预审通过后再精心地策划设计，才能将网络营销的功能和长处发挥出来。

整合营销

整合营销不仅以消费者，而且还把从业人员、投资者、社区、大众媒体、政府、同行者等作为利害关系对象，不是对这些对象进行：

一次性整合，而是分阶段一步步地进行。目前，不仅美国、日本、欧洲等先进国家的市场，而且发展中国家的一部分商品也逐渐趋向饱和及均衡状态。通过删 C 战略所追求的战略传播的整合创造价值才是企业创造竞争优势的唯一方法。



整合营销传播是指企业在经营活动过程中，以由外而内战略观点为基础，为了与利害关系者进行有效的沟通，以营销传播管理者为主体所展开的传播战略。即为了对消费者、员工、投资者、竞争对手等直接利害关系者和社区、大众媒体、政府、各种社会团体等间接利害关系者进行密切、有机的传播活动，营销传播管理者应该了解他们的需求，并反映到企业经营战略中，持续、一贯地提出合适的对策。为此，应首先决定符合企业实情的各种传播手段和方法的优先次序，通过计划、调整、控制等管理过程，有效地、阶段性地整合诸多企业传播活动。

整合传播不仅包括广告和促销，而且还包括面向企业外部以企业广告、公共关系、企业宣传活动等为主要内容的对外企业传播与面向企业组织内部以提高组织成员士气、归属意识为目的的对内企业传播。

一、整合营销的特征

在传统的营销观念中，厂商的广告主题语是“消费者请注意”，而在当代整合营销传播活动中，厂商的座右铭已变为“请注意消费者”了。一切以消费者为中心，凡是与消费者相关的活动均纳入营销体系，使传播的空间扩大。当代整合营销传播的特征如下：

在整合营销传播中，消费者处于核心地位。

对消费者深刻全面地了解，是以建立资料库为基础的。

整合营销传播的核心工作是培养真正的“消费者价值”观，与那些最有价值的消费者保持长期的紧密联系。

以本质上一致的信息为支撑点进行传播。企业不管利用什么媒体，其产品或服务的信息一定得清楚一致。

以各种传播媒介的整合运用作手段进行传播。凡是能够将品牌、产品类别和任何与市场相关的信息传递给消费者或潜在消费者的过程与经验，均被视为可以利用的传播媒介。

二、整合营销的操作

整合营销，就是一体化营销，其基本思路如下：

1. 以整合为中心

着重以消费者为中心并把企业所有资源综合利用，实现企业的高效率一体化营销。整合既包括企业营销过程、营销方式以及营销管理等方面的整合，也包括对企业内外的商流、物流及信息流的整合。

2. 讲求系统化管理

整体配置企业所有资源，企业中各层次、各部门和各岗位，以及总公司、子公司，产品供应商，与经销商及相关合作伙伴协调行动，形成竞争优势。

3. 强调协调与统一

企业营销活动的协调性，不仅仅是企业内部各环节、各部门的协调一致，而且也强调企业与外部环境协调一致，共同努力以实现整合营销。

4. 注重规模化与现代化

整合营销十分注重企业的规模化与现代化经营。规模化不仅能使企业获得规模经济效益，为企业有效地实施整合营销提供了客观基础。整合营销同样也依赖于现代科学技术、现代化的管理手段，现代化可为企业实施整合营销提供效益保障。

三、整合营销的精髓

(1) 不要卖你所能制造的产品，而是卖那些顾客想购买的产品，真正重视消费者。

(2) 暂不考虑定价策略，而去了解消费者要满足其需要与欲求所愿付出的成本。

(3) 暂不考虑通路策略，应当思考如何给消费者方便以购得商品。

(4) 暂不考虑怎样促销，而应当考虑怎样沟通。

四、整合营销的初步效果

1. 整合感



IMC 可以让广告、促销、直销、公共关系等所有的传播程序具有整合感。这种价值体现让利害关系者更容易理解信息。

2. 传播效果的最大化

适当地减少或整合几种传播程序，企业的组织成员、业务活动和组织能力都会有改善。

3. 交易费用的减少

在目前市场竞争激烈，强烈要求减少成本的状况下，IMC 最大的贡献就是减少了企业交易费用。

4. 目标导向观念的实现

整合就是通过市场使与利害关系者的沟通“更好、更有效率”，把包括广告的所有营销活动和传播活动的焦点尽可能移向“目标导向的观念”。

“整合营销观念”将系统的观念和方法运用于企业的营销活动，将企业营销各个方面、各个环节、各个阶段、各个层次、各种策略加以系统的规划和整合。使之前后成线、上下为经、左右为纬、纵横成网。我国开展整合营销的利处在于：

符合社会经济发展潮流及其对企业市场营销所提出来的新要求。

有利于配置企业资源，优化企业组合，提高企业的经济效益。

有利于企业更好的满足消费者的需求，有利于企业的持续发展。

有利于从观念到行为的整合。

有利于企业上下各层次的整合。

有利于企业各个部门的整合。

有利于营销策略的整合。

有利于企业长远规划与近期活动的整合。

有利于企业开展国际化营销。

五、我国企业开展整合营销的对策与措施

1. 革新企业的营销观念

要树立大市场营销的观念；要树立科学化、现代化营销观念；要树立系统化、整合化营销的观念。

2. 加强企业自身的现代化建设

企业要建立现代经营体制；要建立现代经营机制，包括企业的利益机制、决策机制、动力机制、约束机制等；经营管理设施现代化；

要具有现代化的经营管理人员；加强组织建设，改善管理体系，注意企业的规模化，以及企业其他方面的合理化建设。

3. 整合企业的营销

对企业内外部实行一体化的系统整合；整合企业的营销管理；整合企业的营销过程、营销方式及营销行为，实现一体化；整合企业的商流、物流与信息流，实现三流的一体化。

4. 借鉴国外的先进经验

我国企业要积极学习国外企业的先进的经营管理经验，特别是跨国公司的经营管理，跨国公司的整合营销，如：CIMS 系统、MRP-Ⅱ 系统等、先进的跨国管理、先进技术手段管理等，为我国企业开展整合营销服务。

经济发展的脚步从来没有停过，我们应该在充分了解利用现有的整合营销的基础上，不断学习新的理论知识，了解新的经济动态，改进自己的营销观念，使自己不落于时代的潮流，才能立于不败之地。



6 西格码质量管理方法

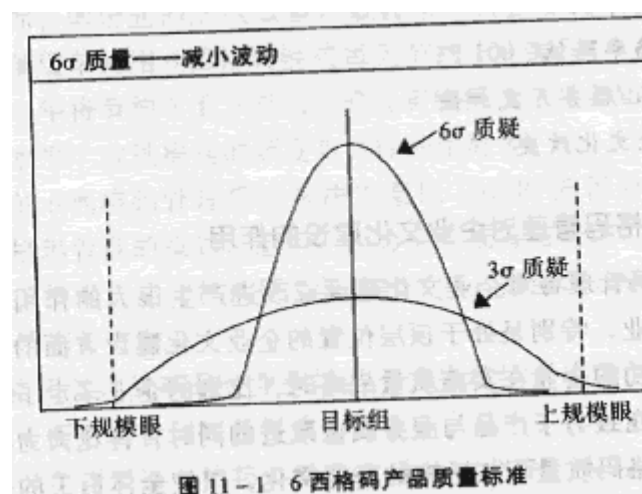
一、6 西格码质量管理方法的涵义

企业运营千头万绪，管理与质量是永远不变的真理。随着市场竞争的日趋激烈，质量管理工作也日益受到人们的重视，但是，传统的质量管理模式已很难适应现代市场经济的要求。在经济全球化的背景下，一项全新的质量管理模式在美国摩托罗拉和通用电气两大公司中推行并取得立竿见影的效果，并且引起欧美各国企业的高度重视，这项管理便是 6 西格码模式。

6 西格码模式由摩托罗拉公司于 1993 年率先开发，采取 6 西格码模式管理后，该公司平均每年提高生产率 12.3%，由于质量缺陷造成的费用消耗减少了 84%，运作过程中的失误率降低 99.7%。通用公司的韦尔奇则指出：“6 西格码已经彻底改变了通用电气，决定了公司经营的基因密码(DNA)，它已经成为通用电气现行的最佳运作模式。”

西格码原文为希腊字母 sigma，其含义为“标准偏差”，6 西格码意为“6 倍标准差”，在质量上表示每百万坏品率(parts per million，简称 PPM)少于 3.4。

当然，6 西格码模式的含义并不简单地是指上述这些内容，而是一整套系统的理论和实践方法。它着眼于揭示生产流程中每百万个机会当中有多少缺陷或失误，这些缺陷和失误包括产品本身、产品生产的流程、包装、转运、交货延期、系统故障、不可抗力等等。大多数企业运作在 3 至 4 西格码的水平，这意味着每百万个机会中已经产生 6210 至 66800 个缺陷，这些缺陷将要求生产者耗费其销售额的 15%-30%进行弥补。而一个实施 6 西格码模式的公司仅需耗费年销售额的 5%来矫正失误。下图是 6 西格码模式和 3 西格码模式的产品质量分布图。



二、6 西格码质量管理方法对企业管理的作用

1. 6 西格码质量管理对经营业绩的改善

在企业内部，规范的 6 西格码模式项目一般是由称为“6 西格码模式精英小组”(Six Sigma Champion)的执行委员会选择的，这个小组的职责之一是选择合适的项目并分配资源。一个公司典型的 6 西格码模式项目可以是矫正关键客户的票据问题，也可以是改变某种工作程序提高生产率。领导小组将任务分派给黑带(参见本书黑带计划)管理人员们，黑带管理人员们再依照 6 西格码模式组织一个小组来执行这个项目。小组成员对 6 西格码模式项目进行定期的严密监测。

6 西格玛管理是获得和保持企业在经营上的成功并将其经营业绩最大化的综合管理体系和发展战略，是使企业获得快速增长的经营方式。经营业绩的改善包括：



市场占有率的增加
顾客回头率的提高
成本降低
周期降低
缺陷率降低
产品 / 服务开发加快
企业文化改变

2.6 西格玛管理对企业文化建设的作用

6 西格玛管理将对企业文化建设或改进产生很大的作用。在分析一些成功企业，特别是处于顶层位置的企业文化建设方面的经验教训时发现，成功的企业在实施质量战略时，比别的企业多走了一步，那就是，他们在致力于产品与服务质量改进的同时，肯花大力气去改造他们与 6 西格玛质量不相适应的企业文化，以使全体员工的信念、态度、价值观和期望与 6 西格玛质量保持同步，从而创造出良好的企业质量文化，保证了 6 西格玛质量战略的成功。

三，6 西格玛质量管理方法的流程

6 西格玛模式是一种自上而下的革新方法，它由企业最高管理者领导并驱动，由最高管理层提出改进或革新目标(这个目标与企业发展战略和远景密切相关)、资源和时间框架。推行 6 西格玛模式可以采用由定义、度量、分析、改进、控制(DMAIC)构成的改进流程。DMAIC 流程可用于以下三种基本改进计划：

- 6 西格玛产品与服务实现过程改进。
- 6 西格玛业务流程改进。
- 6 西格玛产品设计过程改进。

这种革新方法强调定量方法和工具的运用，强调对顾客需求满意的详尽定义与量化表述，每一阶段都有明确的目标并由相应的工具或方法辅助。

推行 6 西格玛模式要求企业从上至下都必须改“我一直都这样做，而且做得很好”的惯性思维。也许你确实已经做得很好，但是距 6 西格玛模式的目标却差得很远。6 西格玛模式不仅专注于不断提高，更注重目标，即企业的底线收益。假设某一大企业有 1000 个基层单元，每一基层单元用 6 西格玛模式每天节约 100 美元，一年以 300 天计，企业一年将节约 3 千万美元。通过实施模式，企业还可清晰地知道自身的水平、改进提高的额度与目标的距离等。

典型的 6 西格玛管理模式解决方案以 DMAIC 流程为核心，它涵盖了 6 西格玛管理的策划、组织、人力资源准备与培训、实施过程与评价、相关技术方法(包括硬工具和软工具)的应用、管理信息系统的开发与使用等方面。

6 西格玛管理战略是企业获得竞争优势和经营成功的金钥匙，在已经实施 6 西格玛管理并获得成功的企业名单上，你可以发现摩托罗拉、联信、美国快递、杜邦、福特这样的“世界巨人”。今天，越来越多的企业加入了“6 西格玛实践者”的行列，也许这其中就有你我现在的或将来的竞争对手。

IS09000



一、ISO9000 系列标准的主要内容

ISO9000 系列标准是第一套管理性质的国际标准。它是各国质量管理与标准化专家在先进的国际标准的基础上,对科学管理实践的总结和提高,它既系统、全面、完善,又简洁、扼要。1994 年 7 月 1 日正式公布的 ISO90 系列标准的核心内容由以下 5 部分组成(如表所示)。

ISO9000 的核心内容

ISO9000—1	质量管理和质量保证标准。第一部分:选择和使用指南。
ISO9001	质量体系。设计/开发、生产、安装和服务的质量保证模式。
ISO9002	质量体系。生产、安装和服务的质量保证模式。
ISO9003	质量体系。最终检验和实验的质量保证模式。
ISO9004—1	质量管理和质量体系要素,第一部分:指南。

二、ISO9000 族标准的精髓

(1)以满足顾客需求为己任。ISO9000 将全面满足顾客需要作为宗旨,并规定了买卖双方的权利和义务。企业只有牢牢把握这一宗旨,以顾客需求为中心,生产出适销对路的产品才能真正赢得市场。

(2)重视过程控制。ISO9000 标准十分强调企业必须建立和完善质量体系,它把对全过程控制的思想作为其基本思想,这一点从 ISO9001 里规定的 18 个组成质量体系的过程要素中可以看出。

(3)强调以预防为主。现代质量管理思想所强调的"从事后检验到事先预防,以预防为主"在 ISO9000 中也得到很好的体现。ISO9000 标准的许多条款都是从预防角度来做的规定。例如要求进行质量策划,包括制定质量计划、配备必要的设备和检测手段、确定和准备质量记录等。ISO9004 中指出"质量体系重点在于预防问题的发生,而不是依靠事后检查。"还指出不仅应保证在良好的状态下各要素处于受控状态,还应有能在紧急情况下迅速恢复控制的应急措施。

(4)持续的质量改进。ISO9000 的核心思想之一是持续地进行质量改进,将质量改进作为完善质量体系的动力。

(5)重视高层领导的作用。成功实施 ISO9000 标准,需要建立并有效运行质量管理和质量保证体系,企业高层领导应对企业的质量问题承担主要责任。

四、怎样获得 ISO9000 质量认证

根据许多公司的贯标经验,企业可采取以下几个步骤:

(1)培训教育,提高全员参与质量管理的意识。推行 ISO9000 标准需要企业上下全体员工积极参与,每一个员工都必须有责任感,企业应围绕 ISO9000 标准展开教育培训活动。

(2)编制公司的质量文件。质量文件包括公司的质量政策、质量责任和质量保证体系的要求以及标准工作程序等。

(3)按标准程序的要求进行反复的检查审核。在推行 ISO9000 质量保证制度的过程中,为检查和促进公司整个质量体系工作真正按 ISO9000 的要求运作,要求进行不断的检查审核,包括内部质量审核、请顾问公司咨询审核。

(4)取得正式认证。通过多次预审和最后的评审后企业才能领取到 ISO9000 质量认证书。

(5)获证后的工作。获取 ISO9000 认证不是一劳永逸的事,企业应将其精神进一步贯彻落实到质量管理的具体工作中,要不断的总结经验并将之文件化。获证后,有关部门还会进行抽查,因此应将贯标活动持续不断的进行下去。



PDCA 循环

PDCA 循环又叫戴明环，是美国质量管理专家戴明博士首先提出的，它是全面质量管理所应遵循的科学程序。全面质量管理活动的全部过程，就是质量计划的制订和组织实现的过程，这个过程就是按照 PDCA 循环，不停顿地周而复始地运转的。

PDCA 是英语单词 Plan(计划)、Do(执行)、Check(检查)和 Action(处理)的第一个字母，PDCA 循环就是按照这样的顺序进行质量管理，并且循环不止地进行下去的科学程序。

全面质量管理活动的运转，离不开管理循环的转动，这就是说，改进与解决质量问题，赶超先进水平的各项工作，都要运用 PDCA 循环的科学程序。不论提高产品质量，还是减少不合格品，都要先提出目标，即质量提高到什么程度，不合格品率降低多少？就要有个计划；这个计划不仅包括目标，而且也包括实现这个目标需要采取的措施；计划制定之后，就要按照计划进行检查，看是否达实现了预期效果，有没有达到预期的目标；通过检查找出问题和原因；最后就要进行处理，将经验和教训制订成标准、形成制度。

PDCA 循环作为全面质量管理体系运转的基本方法，其实施需要搜集大量数据资料，并综合运用各种管理技术和方法。如图所示，一个 PDCA 循环一般都要经历以下 4 个阶段(图 1 所示)、8 个步骤(如图 2 所示)：



图 1 PDCA 循环的 4 个阶段



图 2 PDCA 循环的 8 个步骤

QFD 法

一、QFD 法的涵义

您的公司在引进一项对于公司的生存和发展至关重要的新产品或服务时，是否面临战略性的选择问题？可以设想有一种方法，在您尝试之前就能告诉您该项目的潜在功能，能够帮助你降低从开发设计到正式生产的 30% 时间，而且能够提高产品质量和降低项目投入成本。这种方法就叫做 Quality(质量)、Function(功能)与 Development(发展)，简称 QFD。

传统的生产质量控制是通过对生产的物质性检查——用观察与测试的手段来取得的，这种措施通常也被归于检验质量的方法。QFD 方法则帮助公司从检验产品转向检查产品设计的内在质量，因为设计质量是工程质量的基石，所有在设计阶段，QPD 早在产品或服务设计成为蓝图之前就已经引进了许多无形的要素，使质量融入生产和服务及其工程的设计之中。

简单地说，QPD 把客户的要求转换成相应的技术要求，帮助企业的研究小组系统化地达成共识：做什么？什么样的方法最好？怎样用最好的指令去完成工作？对员工与资源有什么要求？

二、QFD 方法的功效



QPD 方法具有很强的功效性，具体表现为：

1. QFD 有助企业正确把握顾客的需求

QFD 是一种简单的，合乎逻辑的方法，它包含一套矩阵，这些矩阵有助于确定顾客的需求特征，以便于更好地满足和开拓市场，也有助于决定公司是否有力量成功地开拓这些市场，什么是最低的标准等等。

2. QPD 有助子优选方案

在实施 QFD 的整个阶段，人人都能按照顾客的要求评价方案。即使在第四阶段，包括生产设备的选用，所有的决定都是以最大程度地满足顾客要求为基础的。当作出一个决定后，该决定必须是有利于顾客的，而不是工程技术部门或生产部门，顾客的观点置于各部门的偏爱之上。QFD 方法是建立在产品和服务应该按照顾客要求进行设计的观念基础之上，所以顾客是整个过程中最重要的环节。

3. QFD 有利子打破组织机构中部门间的功能障碍

QFD 主要是由不同专业，不同观点的人来实施的，所以它是解决复杂、多方面业务问题的最好方法。但是实施 QPD 要求有献身和勤奋精神，要有坚强的领导集体和一心一意的成员，QFD 要求并勉励使用具有多种专业的小组，从而为打破功能障碍、改善相互交流提供了合理的方法。

4. QFD 容易激发员工们的工作热情

实施 QDD，打破了不同部门间的隔阂，会使员工感到心满意足，因为他们更愿意在和谐气氛中工作，而不是在矛盾的气氛中工作。另外，当他们看到成功和高质量的产品，他们感到自豪并愿意献身于公司。

5. QFD 能够更有效地开发产品，提高产品质量和可信度，更大地满足顾客

为了产品开发而采用 QFD 的公司已经尝到了甜头，成本削减了 50%，开发时间缩短了 30%，生产率提高了 200%。如，采用 Q10 的日本本田公司和丰田公司已经能够以每三年半时间投放一项新产品，与此相比，美国汽车公司却需要 5 年时间才能够把一项新产品推向市场。

三、QFD 法的运用

要使用 QFD，首先应该拟定一个 QFD 模式，该模式主要由以下几个部分组成：

- 目标陈述；
- 由顾客决定的产品、工序或服务的系列特征；
- 顾客竞争性评价；
- 实现顾客要求的方式；
- 技术评价与困难分析；
- 关系矩阵。

这个关系矩阵用来明确产品或服务特性(顾客要求)与实现这个特性方法(方式)之间的关系程度，包括纵列的要求和横列的方式。实施 QrD 要经过从设计到生产的整个过程，可将这个过程分为四个阶段，即设计、细节、工序和生产。这四个阶段有助于把来自顾客对产品的要求传送到设计小组和生产操作者手中。每个阶段都有一个矩阵，包括纵列的要求和横列的方式，在各个阶段，方式是重要的，它需要新技术，或冒较大的风险才能过渡到下一阶段。具体说来，

设计。在设计阶段，顾客帮助确定对产品或服务的要求，QFD 有助于各研究小组把顾客的需求反映到顾客要求的矩阵中去。

细节。由第一阶段过渡来的方式成了该阶段的要求，在此阶段，对生产的产品或服务所必须的细节和各种组成部分得到了确定，该阶段出现的细节同顾客特定的产品要求之间存在最强烈的关系。

工序。在第三阶段，拟定一个矩阵，说明生产产品所要求的工序，从第二阶段过渡来的方式成了该阶段矩阵中的要求，该阶段中出现的工序将最佳地实现顾客对产品的特定要求。

生产。在该阶段，对产品的生产要求形成了，从第三阶段过渡来的方式成为本阶段的



要求，这样决定的生产方式将使公司生产出能满足顾客要求的高质量产品。

日本企业采用 QFD 获得了很大的成功。他们在汽车、电子、家电、服装、集成电路、合成橡胶、建筑设备以及农用机械行业广泛使用 Q 四方法，他们还在零售店的设计、套房布局、游泳池、学校等服务性行业使用 QFD 方法。

日本人一开始就采用 QFD 来决定什么是真正重要的，他们对公司的产品以及工序设计充满乐观，那就是，他们不断根据顾客要求改进产品和工序，以此降低成本，提高质量。他们的制造工序对不同的设备、操作员、原料都能适应。结果，产品和工序在广泛使用中表现出色，而且制造产品时所使用的各种部件更相配。

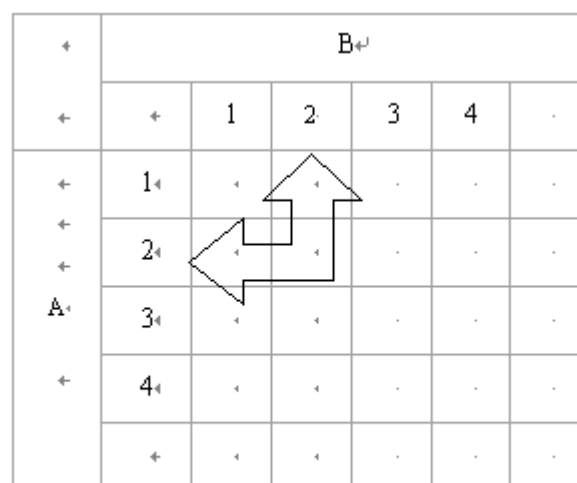
QFD 将教你学会，如何科学地决定采用什么手段来满足你的顾客对产品与服务的要求，如何认识你和你的竞争对手对客户的依赖关系，如何为达到你的最低要求来建立一整套技术规格，如何提高你的竞争优势等等，让你知道你所拥有的资源能否满足顾客们的特殊质量要求，是企业不可多得的好方法。

矩阵图法

矩阵图法就是从多维问题的事件中，找出成对的因素，排列成矩阵图，然后根据矩阵图来分析问题，确定关键点的方法，它是一种通过多因素综合思考，探索问题的好方法。

在复杂的质量问题中，往往存在许多成对的质量因素，将这些成对因素找出来，分别排列成行和列，其交点就是其相互关联的程度，在此基础上再找出存在的问题及问题的形态，从而找到解决问题的思路。

矩阵图的形式如下图所示，A 为某一个因素群，a1、a2、a3、a4、...是属于 A 这个因素群的具体因素，将它们排列成行；B 为另一个因素群，b1、b2、b3、b4、...为属于 B 这个因素群的具体因素，将它们排列成列；行和列的交点表示 A 和 B 各因素之间的关系，按照交点上行和列因素是否相关联及其关联程度的大小，可以探索问题的所在和问题的形态，也可以从中得到解决问题的启示等。



矩阵图的示意图（L 型）

质量管理中所使用的矩阵图，其成对因素往往是要着重分析的质量问题的两个侧面，如生产过程中出现了不合格品时，着重需要分析不合格的现象和不合格的原因之间的关系，为此，需要把所有缺陷形式和造成这些缺陷的原因都罗列出来，逐一分析具体现象与具体原因之间的关系，这些具体现象和具体原因分别构成矩阵图中的行元素和列元素。



矩阵图的最大优点在于，寻找对应元素的交点很方便，而且不会遗漏，显示对应元素的关系也很清楚。矩阵图法还具有以下几个特点：

- 可用于分析成对的影响因素；
- 因素之间的关系清晰明了，便于确定重点；
- 便于与系统图结合使用。

二、矩阵图法的用途

矩阵图法的用途十分广泛，在质量管理中，常用矩阵图法解决以下问题：

把系列产品的硬件功能和软件功能相对应，并要从中找出研制新产品或改进老产品的切入点；

明确应保证的产品质量特性及其与管理机构或保证部门的关系，使质量保证体制更可靠；

明确产品的质量特性与试验测定项目、试验测定仪器之间的关系，力求强化质量评价体制或使之提高效率；

当生产工序中存在多种不良现象，且它们具有若干个共同的原因时，希望搞清这些不良现象及其产生原因的相互关系，进而把这些不良现象一举消除；

在进行多变量分析、研究从何处入手以及以什么方式收集数据。

三、矩阵图的类型

矩阵图法在应用上的一个重要特征，就是把应该分析的对象表示在适当的矩阵图上。因此，可以把若干种矩阵图进行分类，表示出他们的形状，按对象选择并灵活运用适当的矩阵图形。常见的矩阵图有以下几种：

(1)L 型矩阵图。是把一对现象用以矩阵的行和列排列的二元表的形式来表达的一种矩阵图，它适用于若干目的与手段的对应关系，或若干结果和原因之间的关系。

(2)T 型矩阵图。是 A、B 两因素的 L 型矩阵和 A、C 两因素的 L 型矩阵图的组合矩阵图，这种矩阵图可以用于分析质量问题中“不良现象—原因—工序”之间的关系，也可以用于分析探索材料新用途的“材料成分—特性—用途”之间的关系等。

(3)Y 型矩阵图。是把 A 因素与 B 因素、B 因素与 C 因素、C 因素与 A 因素三个 L 型矩阵图组合在一起而形成的矩阵图。

(4)X 型矩阵图。是把 A 因素与 B 因素、B 因素与 C 因素、C 因素与 D 因素、D 因素与 A 因素四个 L 型矩阵图组合而形成的矩阵图，这种矩阵图表示 A 和 B、D，B 和 A、C，C 和 B、D，D 和 A、C 这四对因素间的相互关系，如“管理机能—管理项目—输入信息—输出信息”就属于这种类型。

(5)C 型矩阵图。是以 A、B、C 三因素为边做出的六面体，其特征是以 A、B、C 三因素所确定的三维空间上的点为“着眼点”。

四、制作矩阵图的步骤

制作矩阵图一般要遵循以下几个步骤：

- 列出质量因素；
- 把成对因素排列成行和列，表示其对应关系；
- 选择合适的矩阵图类型；

在成对因素交点处表示其关系程度，一般凭经验进行定性判断，可分为三种：关系密切、关系较密切、关系一般(或可能有关系)，并用不同符号表示；

根据关系程度确定必须控制的重点因素；

针对重点因素作对策表。



现场管理法

即使拥有世界上最先进的生产工艺或设备,如不对其进行有效地管理,工作场地一片混乱,工件乱堆乱放,其结果只能是生产效率低下,员工越干越没劲,这样的企业我们认为它只会生产问题和制造麻烦,对人类社会没有任何积极的意义。5S 现场管理可以有效地解决这个问题,它能使你企业的生产环境得到极大地改善,是你企业走上成功之路的重要手段。

5S 来自日文 SEIRI (整理)、SEITON(整顿)、SEISO(清扫)、EIKETSU(清洁)、SHITSUKE(修养)发音的第一个字母"S",所以统称为"5S"。5S 活动不仅能够改善生产环境,还能提高生产效率、产品品质、员工士气,是其他管理活动有效展开的基石之一。

一、5S 现场管理的内容

5S 现场管理包括整理、整顿、清扫、清洁、修养五方面的内容,具体包括:

1. 整理

整理就是将必需物品与非必需品区分开,必需品摆在指定位置挂牌明示,实行目标管理,不要的东西则坚决处理掉,在岗位上不要放置必需以外的物品。这些被处理掉的东西可能包括原辅材料、半成品和成品、设备仪器、工模夹具、管理文件、表册单据等。其要点如下:

对每件物品都要看看是必要的吗?非这样放置不可吗?

要区分对待马上要用的、暂时不用的、长期不用的;

即便是必需品,也要适量;将必需品的数量要降低到最低程度;

在哪儿都可有可无的物品,不管是谁买的,有多昂贵,也应坚决处理掉,决不手软!

非必需品是指在这个地方不需要的东西在别的地方或许有用,并不是"完全无用"的意思,应寻找它合适的位置。

当场地不够时,不要先考虑增加场所,要整理现有的场地,你会发现竟然还很宽绰!

2. 整顿

除必需品放在能够立即取到的位置外,一切乱堆乱放、暂时不需放置而又无特别说明的东西,均应受到现场管理干部(小组长、车间主任等)的责任追究。这种整顿对每个部门都同样重要,它其实也是研究提高效率方面的科学,它研究怎样才可以立即取得物品,以及如何能立即放回原位。任意存放物品并不会让你的工作速度加快,反而使你的寻找时间加倍,你必须思考分析怎样拿取物品更快,并让大家都能理解这套系统,遵照执行。这样:

将寻找的时间减少为零;

有异常(如丢失、损坏)能马上发现;

其他人员也能明白要求和做法,即其它人员也能迅速找到物品并能放回原处;

不同的人去做,结果是一样的(已经标准化)。

3. 清扫

就是将工作场所、环境、仪器设备、材料、工具等上的灰尘、污垢、碎屑、泥砂等脏东西清扫擦拭干净,创造一个一尘不染的环境,公司所有人员(含董事长)都应一起来执行这个工作。

最好能分配每个人应负责清洁的区域。分配区域时必须绝对清楚地划清界限,不能留下没有人负责的区域(即死角)。

对自己的责任区域都不肯去认真完成的员工,不要让他担当更重要的工作。

到处都干净整洁,客户感动,员工心情舒畅。

在整洁明亮的环境里,任何异常,包括一颗螺丝掉在地上都可马上发现。

设备异常在保养中就能发现和得到解决,不会在使用中"罢工"。

4. 清洁

清洁就是在"整理"、"整顿"、"清扫"之后的日常维持活动,即形成制度和习惯。每位员工



随时检讨和确认自己的工作区域内有无不良现象，如有，则立即改正。在每天下班前几分钟(视情况而定)实行全员参加的清洁作业，使整个环境随时都维持良好状态。实施了就不能半途而废，否则又回到原来的混乱状态。

领导的言传身教、制度监督非常重要；

一时养成的坏习惯，要花十倍的时间去改正。

5. 修养

修养就是培养全体员工良好的工作习惯、组织纪律和敬业精神。每一位员工都应该自觉养成遵守规章制度、工作纪律的习惯，努力创造一个具有良好氛围的工作场所。如果绝大多数员工能够将以上要求付诸实践的话，个别员工就会抛弃坏的习惯，转向好的方面发展。

学习、理解并努力遵守规章制度，使它成为每个人应具备了一种修养；

领导者的热情帮助与被领导者的努力自律是非常重要的；

需要人们有更高的合作奉献精神和职业道德；

互相信任，管理公开化、透明化；

勇于自我检讨反省，为他人着想，为他人服务。

近年来，随着人们对这一活动的不断深入认识，有人又添加了“坚持、习惯”等两项内容，分别称为 6S 或 7S 活动。

二、5S 现场管理的重要作用

5S 现场管理对企业的重要意义可从以下几个方面来认识。

(1)工作场所干净而整洁。员工的工作热情提高了，忠实的顾客也越来越多了，企业的知名度不断很高，很多人慕名而来参观学习，结果扩大了企业的声誉和销路；

(2)员工能够具有很强的品质意识。按要求生产，按规定使用，尽早发现质量隐患，生产出优质的产品。

(3)能减少库存量。降低设备的故障发生率，减少工件的寻找时间和等待时间，结果降低了成本，提高了效率，缩短了加工周期。

(4)人们正确地执行已经规定的事项。在任何岗位都能立即上岗作业，有力地推动了标准化工作的开展。

(5)“人造环境，环境育人”。员工通过对整理、整顿、清扫、清洁、修养的学习遵守，使自己成为一个有道德修养的公司人，整个公司的环境面貌也随之改观。

约束理论

约束理论 (Theory of Constraints, TOC) 是以色列物理学家、企业管理顾问戈德拉特博士(Dr. Eliyahu M. Goldratt)在他开创的优化生产技术(Optimized Production Technology, OPT)基础上发展起来的管理哲理，该理论提出了在制造业经营生产活动中定义和消除制约因素的一些规范化方法，以支持连续改进(Continuous Improvement)。同时 TOC 也是对 MRP 和 JIT 在观念和方法上的发展。

戈德拉特创立约束理论的目的是想找出各种条件下生产的内在规律，寻求一种分析经营生产问题的科学逻辑思维方式和解决问题的有效方法。可用一句话来表达 TOC，即找出妨碍实现系统目标的约束条件，并对它进行消除的系统改善方法。

TOC 强调必须把企业看成是一个系统，从整体效益出发来考虑和处理问题，TOC 的基本要点如下：

1. 企业是一个系统，其目标应当十分明确，那就是在当前和今后为企业获得更多的利润

2. 一切妨碍企业实现整体目标的因素都是约束

按照意大利经济学家帕拉图的原理，对系统有重大影响的往往是少数几个约束，为数不多，



但至少有一个。约束有各种类型，不仅有物质型的，如市场、物料、能力、资金等，而且还有非物质型的，如后勤及质量保证体系、企业文化和管理体制、规章制度、员工行为规范和工作态度等等，以上这些，也可称为策略性约束。

3. 为了衡量实现目标的业绩和效果，TOC 打破传统的会计成本概念，提出了三项主要衡量指标，即有效产出、库存和运行费用。TOC 认为只能从企业的整体来评价改进的效果，而不能只看局部。库存投资和运行费用虽然可以降低，但是不能降到零以下，只有有效产出才有可能不断增长(见下表)。

TOC 的三项衡量指标

有效产出(throughput)	指企业在某个规定时期通过销售获得的货币。
库存(inventory)	指企业为了销售有效产出，在所有外购物料上投资的货币。
运行费用(operating expenses)	指企业在某个规定时期为了将库存转换为有效产出所花费的货币。运行费用包括了除材料以外的成本，库存保管费也包括在运行费用中。

4. 鼓-缓冲-绳法(Drum-Buffer-Rope Approach, DBR 法)和缓冲管理法(Buffer Management)

TOC 把主生产计划(MPS)比喻成“鼓”，根据瓶颈资源和能力约束资源(Capacity Constraint Resources, CCR)的可用能力来确定企业的最大物流量，作为约束全局的“鼓点”，鼓点相当于指挥生产的节拍；在所有瓶颈和总装工序前要保留物料储备缓冲，以保证充分利用瓶颈资源，实现最大的有效产出。必须按照瓶颈工序的物流量来控制瓶颈工序前道工序的物料投放量。换句话说，头道工序和其它需要控制的工作中心如同用一根传递信息的绳子牵住队伍，按同一节拍，控制在制品流量，以保持均衡的物料流动条件下进行生产。瓶颈工序前的非制约工序可以用倒排计划，瓶颈工序用顺排计划，后续工序按瓶颈工序的节拍组织生产。

5. 定义和处理约束的决策方法

TOC 强调了三种方法，统称为思维过程(Thinking Processes, TP)，见下表。

思维过程方法

因果关系法 (Effect Cause Effect Method)	为了找出“要改变什么(what to change)”？设定一些尽可能少的假设，通过分析和考验，逐一排斥，找出造成约束的根源原因(root cause)，从而找出解决要害问题的有效方法。
驱散迷雾法 (Evaporation Cloud Method)	用来处理“改变的方向(what to change to)”问题，该方法发展了 JIT 对消除无效劳动和浪费的“刨根问底(fine WHYS)”思想，并提出了一些指导性的规则。
苏格拉底法(Socratic Method)	老师只提问题，不给答案，在找出核心问题之后，发动群众对如何解决核心问题献计献策，使献计的人感到问题是由于他提出了办法才得以解决，因而产生一种“参与感”，更主动地投入改革活动。这种方法发展了 JIT 的“全员参与(people involvement / empowerment)”的精神。

应用 TOC 获得成功的企业很多，如美国得克萨斯食品公司深感缩短提前期在竞争上的必要



性，从 1992 年就开始进行了 TOC 改善活动。它先以福特公司的电子事业部为样板引进了 TOC，结果省去了为增产所需的数亿美元的投资。半导体乌耶哈工厂也引进了 TOC，提前期在 1 年半内减少了 75%，生产能力在同样的设备条件下提高了 25% 。