

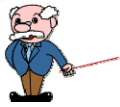
# 高效管理的 N 种工具

金 鑫 主编



中国纺织出版社

# 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

教委批准成立正规管理类教育机构，近 20 年实战教育经验，值得信赖！（教证：0000154160 号）

全国迷你 MBA 职业经理双证书班<sup>®</sup>，全国招生，毕业颁发双证书，近期开课。咨询电话：13684609885

## 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《IE 工业工程管理》MBA 双证班	高级 IE 工业工程师职业资格证书+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
全国《工厂管理》MBA 高等教育双证班	高级工厂管理职业经理资格证书+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+视频光盘+网络学院在线辅导（集中面授）



### 【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，



### 【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小时接受在线教学辅导+每年度集中面授辅导



### 【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。



### 【主办单位】

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教育培训专家、教育协会常务理事徐传有老师担任学校理事长。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.mhgy.net>

【咨询邮箱】 [xchy007@163.com](mailto:xchy007@163.com)



## 【报名须知】

- 1、报名登记表格下载后详细填写并发邮件至 [xchy007@163.com](mailto: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：313261018034</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。

## 前言

企业成功的关键在于科学的管理，强化企业管理已经成为越来越多人的共识。企业的发展需要高素质的管理人，而具备先进管理思想和掌握科学的管理方法的人才备受青睐。在竞争日益激烈的今天，很多人深切感受到了学习管理的重要性。然而由于事务繁忙，实在抽不出时间来进行系统的学习，业余时间的自我“充电”就成了大部分人的选择。但对于很多管理者来说，目前市面上的很多管理类的书不是过于深奥就是实用性不够，他们需要一些特别适合自己、在实际工作中能现学现用的管理工具书。

鉴于此，我们特编写了这本《高效管理的N种工具》。它收集了现有的、在世界知名企业比较流行或获得过成功的一些管理工具，力求以简练的文字深入浅出地把它们介绍给读者，让广大的企业中高层管理人士或有意成为管理者的人在碰到相类似的情况时能做个参考。可以说，我们是在寻求一种相对来说比较高效的学习和掌握管理知识的过程。也就是说，当你在实际工作中遇到问题时，可以通过查阅本书，得出处理类似情况的方法，结合自身情况进行分析后去解决问题。

这本书倡导一种新的思维——工具化思维，即把各种管理思想、理念、方法、思维方式以及行为方式等转化为经营管理工作中实用的“工具”。这种新思维强调实用、可操作以及系统化。

因此，可以说管理工具是典型管理实践的科学总结。本书精心挑选提炼的N种管理工具，正是经过众多成功企业及其经理人的实践，被证明是能决定企业成败、影响经理人工作成效的有效方法。全书共八章，分别从自我管理、战略管理、组织管理、人力资源管理、营销管理、财务管理、质量管理、信息管理等8个方面入手，详细介绍了在管理当中经常遇到的一些问题，同时，这些问题也是企业管理者必须把握而且需要融会贯通的管理知识，相信这些工具能够协助经理人更好地经营自我、经营企业，不断使自己

获得提升，使企业得到发展。

第一章自我管理工具，介绍了几种常见的自我管理工具，以提高管理者自身的素养和能力。

第二章战略管理部分，介绍了战略制定过程中的一些管理工具以及企业的战略环境、战略分析中的战略管理工具。

第三章组织管理部分，介绍了不同环境下所需要的组织结构以及如何构造适应现代竞争的组织。

第四章人力资源部分，从制定人力资源计划、人才招聘和挑选、员工培训、职务分析、职位评价、工作满意度、绩效考核、培训方法等几个方面介绍了相关的管理工具。

第五章营销管理部分，介绍了营销管理工具中的营销战略规划、确定要素组合战术，包括产品、定价、渠道和促销等方面的决策以及营销调研的工具等。

第六章财务管理部分，从管理职能的角度介绍了财务管理目标、财务分析方面的工具，从财务管理内容的角度介绍了资金筹集、资金管理、兼并与收购及重组、鼓励分配等方面的工具。

第七章质量管理部分，介绍了关于常用质量管理的几种工具。

第八章信息管理部分，主要介绍了日常工作中最为常见的几种工具。

在本书整个编写过程中，我们始终谨记着企业管理者时间宝贵的特点，遵循简捷、实用、可操作的原则，每一个工具都是相对独立和完整的。我们不求面面俱到，而是力求以知识快餐的形式提供读者以最有效的资讯。

相信从这本书中，读者一定可以掌握到更多的适合于自己事业发展的工具，让每个人的事业顺风顺雨，攻无不克，战无不胜。

编 者

2007 年 1 月

## 目 录

第一章 自我管理工具 .....	( 1 )
工具 1 学习力 .....	( 1 )
工具 2 时间管理 .....	( 4 )
工具 3 情感管理 .....	( 8 )
工具 4 沟通管理 .....	(15)
工具 5 纠偏管理 .....	(18)
工具 6 专业知识管理 .....	(20)
工具 7 自我评价 .....	(23)
第二章 战略管理工具 .....	(25)
工具 8 企业战略目标 .....	(25)
工具 9 麦肯锡 7S 战略模型 .....	(31)
工具 10 平衡计分卡 .....	(35)
工具 11 标杆管理 .....	(40)
工具 12 波士顿矩阵 .....	(48)
工具 13 国际化进入战略 .....	(53)
工具 14 基本竞争战略 .....	(59)
工具 15 价值链分析 .....	(65)
工具 16 竞争者分析 .....	(71)
工具 17 基准化分析 .....	(78)
工具 18 SWOT 分析 .....	(80)
工具 19 PEST 分析 .....	(85)
工具 20 GE 矩阵 .....	(90)
工具 21 五种力量模型 .....	(94)

工具 22 行业生命周期 .....	(100)
第三章 组织管理工具 .....	(104)
工具 23 企业文化管理 .....	(104)
工具 24 组织发展阶段模型 .....	(108)
工具 25 扁平化组织结构 .....	(110)
工具 26 组织结构设计 .....	(114)
工具 27 组织变革 .....	(119)
工具 28 学习型组织 .....	(127)
工具 29 知识型组织 .....	(134)
工具 30 二元核心模式 .....	(136)
工具 31 组织生命周期 .....	(138)
第四章 人力管理工具 .....	(140)
工具 32 人力资源信息系统 .....	(140)
工具 33 LIFO 管理系统 .....	(144)
工具 34 人才招聘与挑选 .....	(147)
工具 35 员工培训 .....	(153)
工具 36 抽屉式管理 .....	(162)
工具 37 绩效管理 .....	(163)
工具 38 薪酬福利管理 .....	(167)
工具 39 职务分析 .....	(170)
工具 40 360 度考核法 .....	(174)
工具 41 工作满意度 .....	(177)
第五章 营销管理工具 .....	(181)
工具 42 市场细分 .....	(181)
工具 43 消费行为模型 .....	(187)
工具 44 产品生命周期 .....	(190)
工具 45 市场营销组合策略 .....	(193)
工具 46 销售渠道管理 .....	(197)
工具 47 品牌营销 .....	(202)



## 目 录

工具 48	网络营销 .....	(208)
工具 49	特许经营 .....	(215)
工具 50	价格敏感性测试法 .....	(219)
工具 51	CS 顾客满意营销战略 .....	(221)
工具 52	定位营销 .....	(223)
工具 53	零库存营销 .....	(227)
工具 54	国际营销 .....	(230)
工具 55	一对一营销 .....	(236)
工具 56	马尔科夫转移矩阵法 .....	(240)
工具 57	捆绑销售 .....	(242)
工具 58	品牌延伸 .....	(246)
工具 59	无品牌营销 .....	(253)
工具 60	品牌关系管理 .....	(256)
工具 61	顾客忠诚计划 .....	(263)
工具 62	大客户管理 .....	(267)
工具 63	顾客让渡价值 .....	(272)
第六章	财务管理工具 .....	(281)
工具 64	财务管理目标 .....	(281)
工具 65	企业偿债能力分析 .....	(286)
工具 66	企业赢利能力分析 .....	(292)
工具 67	现金流量管理 .....	(299)
工具 68	EVA 管理 .....	(302)
工具 69	ABC 分类法 .....	(306)
工具 70	五力分析法 .....	(308)
工具 71	杜邦分析法 .....	(314)
工具 72	利润敏感性分析法 .....	(321)
工具 73	成本领先战略 .....	(323)
工具 74	杠杆收购 .....	(326)
工具 75	借壳上市 .....	(329)

工具 76	外汇风险规避法 .....	(332)
工具 77	国际管理财务策略 .....	(338)
工具 78	国际投资风险分析法 .....	(342)
<b>第七章 质量管理工具 .....</b>		<b>(350)</b>
工具 79	TQM——全面质量管理 .....	(350)
工具 80	六西格玛管理 .....	(358)
工具 81	零缺陷管理 .....	(362)
工具 82	质量认证 .....	(365)
工具 83	ISO 9000 系列标准 .....	(370)
工具 84	森口体系 .....	(374)
工具 85	田口方法 .....	(377)
工具 86	PDCA 循环法 .....	(379)
工具 87	5S 现场管理法 .....	(382)
工具 88	品管圈法 .....	(385)
工具 89	定点超越法 .....	(392)
工具 90	工序质量预控法 .....	(395)
工具 91	产品病疵成本控制 .....	(397)
工具 92	服务质量控制模式 .....	(399)
工具 93	质量成本分析法 .....	(402)
工具 94	KJ 分析法 .....	(407)
工具 95	QFD 法 .....	(409)
工具 96	价值工程法 .....	(411)
工具 97	AUDIT 法 .....	(413)
<b>第八章 信息管理工具 .....</b>		<b>(417)</b>
工具 98	企业信息化模式 .....	(417)
工具 99	管理信息系统 .....	(422)
工具 100	电子商务 .....	(426)
工具 101	产品数据管理 .....	(430)
工具 102	系统检索法 .....	(435)

## 目 录

工具 103	电子数据交换 .....	(437)
工具 104	ERP 系统 .....	(443)
工具 105	追溯检索法 .....	(452)
工具 106	浏览检索法 .....	(454)
工具 107	信息产品开发 .....	(456)
工具 108	数据挖掘 .....	(458)
工具 109	远程登录 .....	(465)

## 第一章

### 自我管理工具

#### 工具1 学习力

所谓的学习力，就是指一个人的学习能力、学习态度的总和。它不仅是指对知识学习的能力，更是指应对变化的环境做出快速反应的能力，这也是动态衡量领导者素质高低的尺度。学习型社会强调的就是学习行为的持续性和长久性。

学习力主要是由学习的动力、学习的毅力和学习的能力这三个要素组成的。学习的动力来源于学习的目标；学习的毅力反映了学习者的意志；学习的能力则决定了学习者能否掌握知识并将其运用于实践中。

一个人、一个组织是否具有很强的学习力，取决于这个人、这个组织是否具有明确的奋斗目标、基本的理论知识和大量的实践经验以及坚强的意志。

当你有了努力的目标时，你只是具备了“应学”的动力；当你具备了丰富的理论和实践经验时，你仅仅具有了“能学”的力量；而当你学习的意志很坚定的时候，你不过是有了“能学”的可能性。只有将三者集于一身，你才真正地拥有了学习力。

人不但应该学习，而且更要善于学习。尤其是在知识激增、社会飞速发展的今天，人的学习能力将成为个人发展的关键因素。

人的学习能力是人认识、适应与改造自然、社会的本领，也是人自身发展的能力，它主要由智力因素、非智力因素和学习策略等四方面因素组成。

我们之所以认为学习力是人的所有能力当中最棒的一种能力，是因为学习力对人类的诸项能力都有着重要的影响，起着决定性的作用。这里，我们以管理者为例来叙述一下学习力的重要性。

第一，学习力决定着管理者的决策力。决策是管理者工作的重中之重，它既是管理能力最为直观的表现，又是管理者水平高低的主要标志。实践表明，没有科学的思想方法，就不能正确地观察和处理问题；缺少科学文化知识，就难以把握事物的发展规律，甚至会限制科学思想方法的形成和应用。科学文化在管理决策过程中的一般情况是：科学文化知识程度越高，对客观规律的认识就越深刻，制定决策就越准确。因此，管理者不仅要有深厚的专业知识为坚实后盾，还要了解邻近学科、边缘科学的相关知识，力争把自己塑造成为一个通才。而管理者要成为通才，就离不开持久的学习。

第二，学习力同样还决定着管理者的政治力。政治力是管理者讲政治最根本的要求，是管理者政治敏锐性和政治鉴别力最根本的体现。身为管理者，要有讲政治的原则性和坚定性，要有对错综复杂局势的洞察能力，经得起政治风浪的考验。对领导干部来说，最重要的就是要通过自己的实践把讲政治的要求落实到推动建设有中国特色社会主义的经济、政治、文化等各个方面，要从政治上观察处理问题。随着市场经济的深入发展，管理者面临的新问题也越来越多，假如不加强学习，不能很好地掌握科学理论、提高自己的理论思维水平，就很难在当前日益复杂的局面下顺利地开展工作，做出正确的判断。

第三，学习力还决定着管理者的道德力。管理者手中都掌握着一定的权力，其道德力高，就会做到全心全意为人民服务；如果他们的道德下滑，以权谋私，侵吞人民的劳动成果，就会由人民的公仆变成人民的罪人。“人不学，不知义；玉不琢，不成器。”高尚的道德情操绝不会自发地产生，这需要不断地灌输和学习。管理者“讲学习”，是加强道德修养的必然要求。尤其在思维多元化的今天，管理者更需要不断地学习，从而达到不断提高自己的思想道德水平的目的。

所以，学习力作为管理者的一种基本能力，应引起所有管理者的高度重视，并在实践活动中不断加以锻炼和培养。提高学习力，做一个与时俱进的人，应该从以下几个方面入手：

第一，要用开放的态度广泛地学习。社会发展已进入信息时代，新的思想、观念、技术层出不穷，这就要求我们用开放的态度广泛地学习，以此促进整个社会逐渐向开放的学习型社会转变。开放是学习的前提基础，用开放的态度学习，需要管理者具有公开、坦诚的勇气，不断挑战自己的个性及所处环境，善于接受各种信息、知识和新思想。开放，对于我们而言，是一种修养，一种个性，用开放的态度广泛地学习，向新情况新问题学习，向新环境学习，向他人学习，不失为个人或组织提高学习力的重要方法。

第二，努力在系统思考中深入学习。系统思考，是对事物全方位、全过程、全领域进行研究和思考的整体性的思维模式。美国管理学家彼得·圣吉在《第五项修炼》一书中指出，随着社会的不断发展，世界的联系变得越来越紧密，我们再把“世界拆成片段来理解”，就会“全然失掉对‘整体’的连属感，也不了解自身行动所将带来的一连串后果”。因此，我们要努力掌握系统思考的方法，提高系统思考的能力，由片面思维向整合思维、发散思维、系统思维转变。具体地说，我们观察事物，要从看局部到纵观整体，从看事物的表面到洞察其变化背后的结构，从对表面的分析到认识各种因素的相互作用和影响，进而寻找一种动态的平衡和稳定。这就要求我们在系统思考中勤于学习、善于学习。只有具有多方面的系统知识，我们才能深入地观察和把握事物的全貌、工作的全局，才能把自己的思想认识和行动建立在科学的基础上，增强全局观念和工作上的系统性，减少和避免片面性。

第三，不断在自我超越中创造性地学习。“自我超越”是指突破自己原来的极限状态，实现真正意义上的领悟。就好比一名技艺精纯的雕塑家，将其思想与技艺融合而形成独一无二的作品，这便是自我超越的实现。具有自我超越能力的人会敏锐地警觉自己的无知、力量的不足和成长的极限，他们总是试图突破这种极限，不断地发展自我，他们因而也就有了不断学习的内在动力。在这种不断自我超越中的学习是一种创造性的学习。人们常见的学习方式可以分为两大类，一类是继承性的学习，一类是创造性的学习。单纯的继承，必然窒息创造精神；只有创造性地学习，才能在学习过程中更注重培养自身新能力。创造性学习的方法有很多种，比如问题式学习、批判式学习、研究式学习、自主式学习等。当我们能够创造性地学习时，我们的创新人格、创新能力就会得到进一步提高。因此，在自我超越中创造性地学习，

应是我们提高自身学习力的一个重要方法。

第四，要善于从反省自己的错误中学习。反省，简单来说就是回顾自己的思想行动，检查其中的错误，矫正工作的目标。反省，对相当一部分人而言是说起来容易做起来难的事。

在一般情况下，我们很难做到主动、积极、公正地审视自己。而另一方面，由于对改变后可能带来的失衡、利益变化、习惯改变等不确定因素的心理恐惧，也会使人们更愿意保持原有的状态，从心理和行为上排斥新知识、新思想、新体制的介入。作为一个成功人士，要勇敢地突破这一“心理瓶颈”，主动、客观地反省自身情绪、思维及能力，准确评价自身及客观世界，勇于打破旧的格局，创建新的发展要素。

## 工具2 时间管理

俗话说：“一寸光阴一寸金，寸金难买寸光阴。”作为管理者的你，必须好好地利用自己的工作时间。人们的工作不同，但时间却不会因为你的工作量多少而自动增加或减少。时间是最宝贵的财富。没有很好地利用时间，计划再好，目标再高，能力再强，也是空欢喜一场。对于生产和商业活动而言，时间就是潜在的资本。经常有这样的事情发生：仅仅是一天之差，就可以导致一个企业的巨大成功和另一企业的倒闭破产。因此，不懂得利用时间的管理者是最无能的管理者，浪费时间就等于浪费企业的财富。

你可以这样做：把你明天必须做的工作记下来，按重要程度编上号码。早上一上班，马上从第一项工作做起，一直到完成为止。再检查一下你安排的工作顺序，然后开始做第二项。假如有一项工作要做一整天也没关系，只要它是最重要的工作，就应坚持做下去。假如你不建立某种制度，恐怕连哪项工作最为重要你也难以决断。请你把这个办法作为每个工作日的习惯做法，相信你一定会成为一个成功的管理者。在现实生活中，很多管理人员从早忙到晚，不单在工作时间内挤满了各种工作，就连休息和闲暇之余也在工作。单纯从这个表现来看，并不能说明该管理人员会利用时间。他的工作精神虽然是令人称赞的，但他却称不上是最好的管理者，起码称不上是善于利用时间的高手。

是否能合理巧妙地利用时间，关键在于你会不会制定完善、合理的工作计划。所谓工作计划，就是填写自己和企业的工作时间表，即某年某月某日要做什么事；哪些事先做，哪些事后做；哪个时间内以哪些事为重点；预定的目标何时达到等。

但这并不是要求管理人员把未来的工作时间全部都填满工作内容。有计划地利用工作时间，最关键的是合理地安排最主要的工作和解决最关键的问题。这些工作和问题只要安排得适时和恰当，就会像机器的主轴带动整个机器运转那样，促使其他的事情顺利地按时完成。

由此我们得知，会利用时间的高手并不是把大量时间用于忙乱的工作，而是用在拟订计划上。在实际工作中，卓有成效的管理者往往用更多的时间去周密地考虑工作计划，确定实现工作目标的手段和方法，预定出工作的进程及步骤。他们不但在年初的时候这样做，而且在动手做每件事之前都会这样做。总之，大事小事，都要事先周密考虑。一旦做出了完整的计划，执行起来就会很顺利。从表面来看，做计划和考虑问题花的时间相对多了，但实际上，从总耗用时间量来计算，却能节省很多时间。

因此，想要充分掌握时间管理的精髓，就不得不掌握支配时间的方法。通常情况下，支配时间的方法主要有以下六种：

### 11 合理分配自己的时间

所谓的合理分配时间，就是当你注意今天的每一件工作时，必须决定该花多少时间在这上面。一大早，口述和笔录大约要 30 分钟，接下来 30 分钟就该和老板讨论了，也许你还得要 15 分钟的时间去应付求职者。如果你 9 点上班，现在已经 10 点 45 分了。在吃午饭前，也许还要和业务部有个碰面会，而且说不定还得赶到很远的地方去参加展会！这就是“时间分配”。它的秘诀是要确定你眼前的工作到底要用多少时间。

要成功地合理分配自己的时间，你可以使用估计、分配与控制等方法，排定事务的先后顺序、工作时间表等。

你开始将所有的活动按部就班地做成记录时，工作效率自然就会提高。你还必须在做完一件事以后就尽快把它记录下来，即使是小事也不能忽略。



## 21 把事情分轻重缓急一次排好

现实生活中，很多人都是从公文堆最上面的一件事开始做起，结果很可能将堆在下面的重要文件忽略了，从而使其成为无法解决的问题。

要避免类似的事情发生，只有在每天早晨或晚上，坐在办公桌前先看看那些堆在案上的东西，花点时间浏览一番，并且将其归类，再分别按照缓急轻重依次排好，这样，“陈年老酒”就可绝迹了。

## 31 实施分层负责制度

当你用这种方法去处理事情时，就会发现有些事情已拖延了好几天甚至好几个星期的原因。如果你是老板，你怎样防止这样的事情发生呢？在一般情况下，应该实施企业管理上的分层负责制度。也有的人采用下列方法进行改进：

决定哪些事可由秘书处理。

决定哪些事分配给助手做。

再次决定哪些事还可由秘书或助理“分忧”，剩下的工作就该自己大显身手了。

只要这样做，你将会很快发现，很多不必要的琐事都已分配给部下操心去了，再不会出现在你的工作表上，这样做就替你减掉了不少的麻烦。

有一位在数家杂志社兼职的总编，他总是要求属下把信件都送到他办公室里，他必须亲自拆信、看信，再把信件分成若干堆，决定分给属下哪位编辑处理，接着亲自送到每人桌上。于是他每天加班，要不然就把工作带到家里继续做，这样他才能把工作完成。过了一段时间后，他终于醒悟到自己是在浪费时间。从此之后，他的编辑开始直收信，并把信中的内容做成新闻或动态摘要呈给他。事实证明，以往他浪费了大半的工作时间，因为几乎有  $\frac{3}{4}$  的信件是向废纸篓报到的。

## 41 制定一个合适的时间表

某公司一个主管为推销员设计了一个产品推销方法，他给每人一张表格，并建议他们在每周开始前将它填好。填表只要半个小时的时间，但在填

完后每个人都必须找出访问客户的最佳途径，而且在每个停留点上所该做的事也都记在上面，以免被遗忘。把事情按其重要性列成表，从最重要的开始做，完成后核对一下，再从表中删掉它。何时开始做记录表并不重要，重要的是你心中必须具有时间表的观念。

制定时间表的目的是告诫人们一次只能做一件事，如果一心二用，不但不会把事情顺利完成，反而会越来越糟糕。

### 51 为意外的事预留时间

虽然我们希望所有的事情都一帆风顺，但即使在做了充分准备的情况下，依然会有意外的事情发生，因此，为意外事件留点时间是非常明智的。例如，某商场的一名经理计划在星期一开展促销活动。不巧的是，星期日恰好是该公司一年一度的员工野餐活动，而且当天艳阳高照，结果星期一早晨，1/4 的职员因阳光炙伤而请假，筹备已久的促销活动就这样被搁置了。这就是未预留处理意外事件的时间的一个例子。

一般情况下，可以采取三个预防此类事件发生的方法：

在做每项计划时都留出预备时间。

努力使自己在不留余地又饱受干扰的情况下完成预计的工作。

另准备一套应变计划。

### 61 了解赢取时间的方法

通常，赢取时间的方法主要有以下 13 种：

把所要做的工作按其重要性依次排列，这样不但可以让你临危不乱，而且效率更高。

每天早晨比规定时间早 15 分钟或半个小时开始工作，这样，你不但可以树立好的榜样，而且有时间在全天工作正式开始前好好计划一下。

在开始做一项工作前，把所有需要的资料、报告放在桌上，免得你为寻找东西而浪费时间。

利用电话、电报、信件和像口述机一类的装备，从而达到节省时间的目的。

把最困难的事放在工作效率最高的时段做，而例行公事则可在精神较

差的时候处理。

购买各种书籍、手册，尽可能吸收及储备知识，这样做可以增强你的办事能力，减少时间浪费。

训练速读。想想看，假如你的阅读速度增快 2~3 倍，那么办事效率该有多高？这并不难做到，书店及互联网上都有增强这些能力的指导训练书籍。

养成将构想、概念、凭据及资料存放在档案里的习惯。在会议、讨论或重要谈话之后，立即记录下要点，这样，虽事过境迁，仍会记忆犹新。

充分发挥文件箱的作用。把文件有条不紊地排好，要知道哪些东西在哪个位置上，这样会节省你找文件的时间，更不会发生与人洽谈时翻箱倒柜的事情。

琐事缠身时，务必果断地摆脱它们。尽快地把事做完，以便专心致志地处理重要或富创造性的工作。

璠管制你的电话。电话虽然不可缺少，但假如它完全被你太太或朋友占用了，那这工具岂非像一个被埋没掉的天才？还有，在拿起电话前，要先准备好要用的东西，如纸、笔、对方姓名及电话号码、预定话题、资料等。

璠保持旺盛的精力。工作间隙休息一会儿，来杯咖啡或者茶，甚至只要在窗前伸个懒腰，就可以使你精神抖擞了。

璠沉思。每天用空档时间思索一下你的工作，可找到很多改进工作的方式，让你受益匪浅。

## 工具 3 情感管理

进入 21 世纪，情感管理思想的日益盛行反映出以人为本的时代大背景。以人为本正是情感管理的核心所在。

情感管理理论认为，管理者应当尊重员工，强调员工的主体性，关心员工的自我实现。这一核心思想从根本上改变了传统的人力资源管理模式，为现代管理注入了新的活力。

情感管理的最大贡献在于明确了“人”的重要性及位置。工业化时代，人变成了机器，经过管理理论上百年的探索，慢慢地从“经济人”的假设演

变到“社会人”的假设。管理理论的发展实践证明，要实现管理硬件的更新是很容易的，但是作为管理软件的管理者的观念更新是最难的。从社会人的假设再到人本主义的发展又经过了几十年的努力。事实上，当企业管理者把员工当作“物”来管理时，必然会忽略人的需求，也就必然不能满足员工各方面的需求。而企业的竞争是管理的竞争，当员工发现有更好的能够实现自己抱负和愿望的选择时，就会义无反顾地离开不能满足他发展需要的企业。

目前，很多管理者为了占领市场而提出了“顾客第一”的口号，这当然不无道理。但是，要想得到丰厚的利润，实现高效管理，员工才是企业真正应该放在第一位的。因为，员工是直接生产产品、提供服务的人，如果员工不能被放在第一位，那么企业也不可能生产出最无可挑剔的产品和提供最令人满意的服务。

因此，现代管理者应该转变管理观念，重新审视员工的自身需求和价值，真正实现情感管理。

情感与管理存在什么关系？情感在现代企业管理中又有什么作用呢？

### 11 以情感为出发点

人是一个具有丰富感情生活的高级动物，情绪、情感是人精神生活的重要组成部分。“有效的领导就是最大限度地影响追随者的思想、感情以及行为。”因为人们都有七情六欲，都有自己的感情，所以才构成五彩缤纷的情感世界。例如：看一场扣人心弦的电影，会使人兴奋和紧张；失去亲人会让人痛苦和悲伤；完成一项任务或工作后会感到喜悦和轻松；受到挫折时会产生悲观和沮丧情绪等，这些都是人们情感的自然流露。

管理者应该明白，工作的成败与荣辱，上级的信任或猜疑，部属的忠诚或背叛，工作环境的舒适程度和美化程度等，都能引起员工情感的变化。

情感是一种无形的力量，它不但会激发出员工的主动性、积极性和创造性，而且也会使人颓废、心神不宁、反应迟钝，才智发挥受到严重阻碍，工作效率降低。积极的情感有助于增加群体的向心力，有利于建立和谐的人际关系。相反，消极的情感则会让群体成员情绪沮丧，人际关系恶劣，甚至发展到剑拔弩张的程度。既然情感对工作有着如此重要的影响，管理者就应该重视员工的情感，努力学会用情感的力量调动员工的积极性，这样才有利于

工作的顺利进行。

更适合现代人的新型管理模式应该包含情感这一人情化的重要因子，在制度化管理中融入情感管理。管理是现代化组织活动的必要手段，而情感的运用则是为了使管理活动更加人性化、人情化，从而使组织成员在一个和谐的环境下最大限度地发挥自己的作用。

海尔公司的发展就是情感管理的最好表现。海尔总裁张瑞敏制定的“个人生涯计划和海尔公司事业计划的统一”原则，就是要调动公司上上下下所有员工的积极性和主动性。他认为企业的基础是员工，没有员工能力的发挥，企业就不能成为一个有机的整体，也就不可能增强企业的活力。而如何激励员工，调动员工的积极性，情感是关键。

海尔管理者的情感管理换来的是员工对企业的强烈责任心和参与心。假如员工对企业有一种主人翁的使命感，相信他们会干活更起劲。例如海尔公司的员工李素娥，为了减少公司的废品、改善公司的环境，积极动脑筋想办法，发明了“废品回收箱”，不仅降低了废品率，而且该箱也被命名为“李素娥废品回收箱”。员工能把企业当作自己的家，积极努力地为企业的发展着想，是因为管理者也时时事事关心员工。相反，倘若你对员工冷漠，他们也会用同样的方法来对待你。关心你的员工吧，让他们感到企业像家一样的温暖。你要不怕麻烦地去为他人做一些事，看起来很小的事情，往往却能使双方都受到很大的鼓舞，而你更会受益匪浅。美国的一家计算机公司为了感谢员工一年的辛苦劳动，每到年终都要举行一次大型的联欢会，总裁忙前忙后地为员工服务。员工们被邀请参加这样的联欢会，感受到总裁的关怀和体贴，心里热乎乎的，他们又怎么能不努力工作呢！

要让员工形成对企业的归宿感，就应以情感去滋润全体员工，因为它能帮助企业繁荣昌盛。具体说来，在企业管理中融入情感可以带来以下益处：

有利于缓解管理者与员工的紧张关系，使管理者与员工之间的关系更融洽。

有利于找到问题的症结所在并解决它。

有利于增强企业发展的动力。

但是，能否将情感融入到企业的经营管理中，关键在于管理者能否掌握和正确运用情感管理的艺术。以下三点是管理者必须做到的：

### 第一，了解、预见、控制人的行为。

任何一个人都有自己的行为方式，管理者要学会理解员工的行为方式。假如你想采取适当的精神鼓励来激励一个人的话，就必须了解他是如何工作的。身为一名管理者，你要清楚地知道，在这个世界上没有两个人会对你的指令做出完全相同的反应。你必须确定怎样才能更好地激励每个员工尽其所能地努力工作。要识别一个人并不需要成为一个心理学家，但你必须对人的基本的行为方式有一个大概的了解，这样才能真正知道一个人想要什么，什么能使他不停地工作，什么能使他行动起来。只有这样你才能有效地实施情感管理，向员工传达你对他们的关爱，使公司获得最大效益。同时，你必须了解促成员工的行为习惯的根源。倘若你认识到，人们之所以做他们所要做的事，是因为他们有一定的需求和愿望，那么要了解人们的行为根源就很容易了。一个人做任何一件事，目的都在于满足自己的需要和愿望。这些需要和愿望有些纯粹是物质上的，而有些则是精神上的。一般人所具有的需求和愿望有：足够的财富，所做的努力被赏识，社会集体、同辈人的承认和接纳，自我满足感、被重视感，各式各样的情爱，精神上的安全感等。另外，你还要掌握员工的真实需要。要想知道一个人需要什么，最有效的方法就是当面提问。当然不能太直截了当，可以略施小计，巧妙地问出来。你可以在办公室里正式与之谈话，也可以在空闲时间随便跟员工聊聊。

### 第二，重视每一个员工。

身为管理者，你必须明白企业中的每一个人都有被人重视的愿望。威廉·詹姆士说：“人性的第一原则是渴望得到赞赏。”阿德勒博士说：“人最需要的是自身的重要性。追求显贵和受人重视的愿望是人们内心最强有力的动力。”任何人都渴望引起别人对自己的注意，不管他承认与否，他需要向人倾诉，他需要有人倾听他心中的苦闷。他有着熊熊燃烧的热望，甚至是贪得无厌的渴求，希望被重视、受赏识和受到注意。管理者要真正从内心深处为你的员工感到骄傲。“我为你感到骄傲”是最有价值和最有力的一句话，你可以随时对你的同事、上司、下属、家人、朋友慷慨地使用这句话。要知道，当一个员工极其出色地完成了某项工作，或为节约资金和削减费用提出了一个不错的建议时，仅仅说声“谢谢”是不够的。应该到他的工作场所，当着所有员工的面说：“万分感谢你，我真为你感到骄傲。”其结果一定是他

会比以前更努力地工作。管理者还要学会重视别人。被重视的愿望和害怕达不到目标的忧虑是存在于每个人身上的一种推动力，你可以很容易地利用它来激励员工。重视每个员工，他就会努力去做事情。

第三，做好精神和思想上的引导。

管理者在与员工进行情感沟通时，方法是非常重要的。例如，你可以通过提问的方式来消除一个人的抵触情绪。假如员工不赞成你的想法，不要为此而生气，因为他不可能立即像你一样看事情，因此任何叫喊和威胁都不会有什么效果。要消除这种阻力，首先要知道他究竟为什么跟你作对，倘若不知道员工的真实想法，你就根本没有办法解决这个问题。同时，也不要随便对员工发号施令，有时候建议比命令更加有效。没人喜欢别人告诉他如何干，没人喜欢周围都是命令，倘若别人命令你去怎样干一件事，你也会脸红脖子粗，甚至充满敌意，寻求任何可能的方式来摆脱这种命令。如果同样一件事不是命令而是礼貌地建议，如果你对你的部属说：“请……”或“能否帮助我……”他就会行动起来，很高兴地提供帮助。大多数人在大多数情况下都会如此。身为管理者，你要随时注意唤起员工的工作热情。一般情况下，人们的行为靠激情来支配，而不是由逻辑来支配的。假如你想让别人听你的，假如你想改变他的主意，唤起他按你的思维来办事的热情，那么你就需要去启动他的基本梦想，直到他“上钩”，接下来再灌输你的逻辑。短期内先攻心后攻脑，因为在没有心灵感应时，大脑是不会起作用的。这句话的意思是说，要先以情感人，再以理服人，没有“情”的“理”是难以让人信服和听从的。

身为管理者，你一定希望通过管理收到事半功倍的效果，而情感管理恰恰可以让冰冷的管理变得鲜活、温馨并富有人情味。

## 21 开放式的管理方法

现代企业管理已进入到一个以人为本的管理新时代，管理不再是板着脸孔式的条条框框的限制，而是一门融进了管理者对员工、对事业献身精神的独特艺术。

情感管理是以走动管理为主的直接亲近员工的一种开放式的管理方法，它洋溢着浓厚的人情味，其内容外延广阔，内涵丰富，富于应变性、创造

性。实践表明，高技术企业竞争激烈、风险大，更需要这种“高感情”管理。它是医治企业官僚主义顽症的“良药”，也是理顺人际关系、减少内耗的“润滑剂”。

通用电气公司（GE）的领导者可谓是情感管理的第一人，GE的成功同样也是情感管理的最好证明。

1878年通用电气公司成立，其总部设在美国康涅狄格州菲尔法尔德镇。1991年公司销售额达到602.36亿美元，利润额为26.36亿美元，雇员284000人，在世界500家最大的工业公司中排名第8位。通用电气的成就，与它所采用的注重员工情感的管理方式是分不开的。

通用电气的管理方式之所以获得成功，是因为它成功地解释并实施了情感管理，揭示了情感管理的内涵。通用电器公司认为，情感管理由理解雇员心理、企业就是大家庭、公司内民主、员工第一等几个要素构成。

通常，公司会以个人或部门的业绩、个人的专业能力等为依据来考核管理者，可通用电气公司制定的经理晋升考试制度却不同寻常。通用电气公司的升级考试命题并不是来自经济学典籍，也不是来自那些晦涩难懂的经营理论专著，而是莎士比亚的作品，试题则是写一篇我们常说的读后感而已。

开始时有许多人百思不得其解，甚至提出意见。后经专家一语道破，方恍然大悟：这是对企业高级管理人员基本心理素质的测试。试想，连一部世人皆知的文学作品中的人物心理尚不得而知的人，又怎样去理解公司内部成千上万雇员的心理呢？通用电气抓住了情感管理的要素，即管理者理解雇员心理是情感管理的先决条件。

将企业培养为一个大家庭是一种“高感情”管理方式。作为高技术企业，通用电气所面临的竞争更激烈、风险更大，因此更需要这种“高感情”管理。通用电气公司总裁斯通努力培养“大家庭情感”的企业文化，要求公司领导和员工都要对企业特有的文化身体力行，爱厂如家。从公司的最高领导到各级领导都实行“门户开放”政策，欢迎本厂员工随时进入他们的办公室反映情况，对于员工的来信来访要负责地妥善处理，公司的最高首脑与全体员工每年至少组织一次生动活泼的“自由讨论”。通用公司像一个和睦、奋进的大家庭，从上到下人人可直呼其名，无尊卑之分，互相尊重，彼此信赖，人与人之间关系融洽。



至于公司内的民主，不但有助于企业部门及人员之间的关系融洽，而且还有助于决策的科学性和提高生产率。公司为使民主典型地反映在公司人事管理上，近年来改变了以往的人事调配的做法（由企业单方面评价员工的表现、水平和能力，然后指定其工作岗位），而是反其道而行之，开创了由员工自行判断自己的品格和能力，选择自己希望工作的场所，尽可能由员工自己决定工作前途的“民主化”人事管理制度，称为“建言报告”，引起管理界的瞩目。专家认为，“让棋子自己走”的这种“建言报告”式人事管理，比传统的人事管理更能收集到员工的意见和建议，更能发掘人才和对口用人，从而对公司发展和个人前途更加有利。

除此之外，通用电气公司还别出心裁地要求每位员工写一份“施政报告”，从1983年起，每周三由基层员工轮流当一天“厂长”。“一日厂长”9点上班，先听取各部门主管汇报，对全厂营运有了全盘了解后，即陪同厂长巡视部门和车间。“一日厂长”的意见都详细记载在《工作日记》上。各部门、车间主管根据其意见随时改进自己的工作，并在干部会上提出改进后的成果报告，获得认可后方能结案。各部门、车间或员工送来的报告，需经“一日厂长”签批后再呈报厂长。厂长在裁决公文时，“一日厂长”可申诉自己的意见供其参考。这项管理制度实行以后，第一年就节约生产成本达200万美元。公司将节约额的提成部分作为员工的奖金，全厂上下皆大欢喜。

所谓“员工第一”，就是不但要强调尊重员工，而且要表现出其在企业发展中的作用优先性。1990年2月，通用公司的机械工程师伯曼特在领工资时发现少了30美元，这是他一次加班应得的加班费。为此，他找到顶头上司，而上司却无能为力。于是他便给公司总裁写信：

“我们总是碰到令人头痛的报酬问题，这已使一大批优秀人才感到失望了。”总裁立即责成最高管理部门妥善处理此事。

三天之后，他们给伯曼特补发了工资。事情似乎可以结束了，但他们利用这件为员工补发工资的小事大做文章。第一是向伯曼特道歉；第二是以这件事情为契机，了解优秀人才待遇较低的问题，调整了工资政策，提高了机械工程师的加班费；第三，向著名的《华尔街日报》披露这一事件的全过程，在美国企业界引起了不小轰动。事情虽小，却能反映出通用电气公司“员工第一”的管理思想。

真的难以想象，一个人在冷冰冰、毫无生气的工作环境中能有什么工作情趣。通用电气公司的管理经验表明：情感管理方式创造了员工与企业之间的相互信任，从而更有助于提高劳动生产率。

### 工具 4 沟通管理

沟通能力的强弱，直接关系到我们在人生事业上的发展。俗话说：“酒香也怕巷子深”。在这样一个竞争激烈的时代，有效地推销自己，赢得他人的信任和支持，显得尤为重要。身为管理者，更应该通过沟通促进你与组织成员发展友好合作、群策群力的工作关系。

沟通管理，不仅反映了管理者的管理和协调能力，更体现了完善的企业制度和健康的企业文化。从企业的组织角度来看，必须要有一套有效的沟通措施和信息交流渠道，以保证员工能了解、掌握企业的发展战略、目标、目的和计划，向员工通报企业的经营活动情况、面临的问题，所取得的成就、业绩以及大家所关心的事情。而管理者的工作具有承上启下的传递作用，因此，准确迅速地传递企业经营状况和员工工作状态信息，增加管理的透明度，是管理者工作职责中一个重要的组成部分。在沟通管理过程中，由于沟通具有双向性，即沟通的效果不在于你说了多少，而在于对方接受了多少，所以我们有必要从沟通环节上去做分析。

我们必须清楚地知道，组织中会有哪些信息沟通的障碍。一般情况下，在沟通过程中，由于沟通双方所具有的心态、表达能力、理解力以及所处的环境和所采取的沟通方式的不同，都会影响沟通的效果。而在组织中，也会有一些因组织关系而存在的沟通障碍。最为突出的表现有以下几点：

#### (1) 沟通拖沓

即基层信息在向上传递时过分缓慢。一些下属在向上级反映问题时犹豫不决，因为当工作完成不理想时，向上级汇报就可能意味着承认失败，因此就可能出现层层都“拉沟通的后腿”的现象。

#### (2) 过滤信息

这和第一个问题有着密切的关系。这种信息被部分筛除的现象之所以发

生，是因为员工有一种自然的倾向，即在向上级报告时，只报告那些他们认为领导想要听的内容。不过，信息过滤也有合理的原因：所有的信息可能非常广泛，或者有些信息并不确实，或者上级要求员工仅报告那些事情的要点。所以，过滤必然成为沟通中潜在的问题。

为了防止信息的过滤，一般情况下人们会采取越过一个甚至多个沟通层级的方法。这样做既有积极的一面也有消极的一面。从积极的一面来看，这种方法可以减少信息的过滤和拖沓；消极的一面是，由于它属于越级行为，在管理中通常不鼓励这种做法。

### (3) 歪曲信息

这是指有意改变信息以便达到个人目的。有的员工为了得到上级领导更多的表扬，或者为了得到更多的权力，故意夸大自己的工作成绩，掩盖目前组织中存在的问题。要知道，任何信息的歪曲都会使管理者没有办法准确了解情况，因此不能做出明确而正确的决策。而且，歪曲事实是一种不道德的行为，会破坏双方彼此的信任。

从以上现象中我们不难看出，这类沟通障碍是由身份、地位不平等造成的。倘若沟通双方身份平等，则沟通障碍出现的概率相对来说就比较小。比如，与上级领导交流时，下属往往会产生一种敬畏感，这就是一种心理障碍。另外，上级领导和下属所掌握的信息是不对等的，这也使沟通的双方发生障碍。

针对上述情况，我们又该如何减少沟通障碍、改善部门和上下级之间的信息交流呢？

企业在制定了相关的政策法规后，进行必要的宣传和培训，是建立良好上行沟通的基础。向员工说明哪些向上沟通是管理人员所期望的，这种沟通既可以是涉及有争论的问题，也可以是建议性的改进方法等。除了明文规定之外，还需要进一步采取其他措施改善向上沟通。例如员工投诉制度、员工建议制度、工作满意度调查等。在经营过程中，大约有一半的沟通是管理者与下属的沟通，其余的是与上级、同事和外部的沟通。因此，良好沟通的关键在于管理者要具有高度的敏感性，精心准备，并以诚心和对员工的关心来进行沟通。管理者可通过以下方式促进与员工的沟通。

### (1) 有意向员工提问

管理者可以通过提出一些问题来鼓励下属向上沟通。这一做法向员工表明，管理层对员工的看法感兴趣，希望得到更多的信息，同时也重视员工的意见。提问题有许多种形式，最常见的提问方式有开放式和封闭式两种。开放式问题是引入一个广泛的主题，给人们机会以不同的方式表达。反之，封闭式问题则集中于一个较窄的主题，请接收者提供一个较为具体的答案。无论是开放式问题还是封闭式问题，都能很好地推动上行沟通。

### (2) 积极地倾听

积极地倾听有别于简单意义上的听，它不仅要用耳朵，而且还要用心。积极地倾听主要有两个层次的功能——既帮助接收者理解字面意思，也能理解对方的情感。好的倾听者不仅能听到对方所说的内容，而且能了解对方的感受和情绪。同时，积极倾听的管理者还发出了一个重要信号——他们关心员工。

### (3) 经常跟自己的员工聊天

促进和实现向上沟通的一个有效办法是经常跟自己的员工聊天。在这种情况下，员工一般都很轻松，很容易谈论自己的需要、工作中的问题以及促进工作绩效的做法。这样的谈话形式可以尝试深入探究员工内心的问题。由此，再加上相应的跟进措施，员工的态度会得到改善，不满情绪和辞职率都会因此而下降。

### (4) 实行开放政策

所谓的开放政策，是指鼓励员工向他们的主管或更高管理层反映困扰他们的问题。一般情况下，应鼓励员工首先找自己的主管。如果他们的问题不能被主管所解决，则可以诉诸更高管理层。这样做的目的是去除向上沟通的障碍。但这实施起来并非一件容易的事，因为在管理者和员工之间常常有真实的和想象的障碍。虽然管理者的门是敞开的，但心理的和社会的障碍依然存在，使员工不愿意走进管理者的门。

对管理者而言，更有效的开放政策是走出自己的房间，与员工打成一片，管理者可借此了解比以往坐在办公室里更多的信息。这种做法可描述为走动式管理。通过走出办公室，管理者不仅可从员工中得到许多重要信息，还可利用这一机会建立平等友善的工作氛围。这种做法将会使双方受益。

### (5) 组织文化活动

非正式的不定期举办的娱乐活动可以为向上沟通提供绝好的机会。与正式沟通形式相比，这些自发的信息交流能更好地反映真实情况。在联欢会、运动会等各种活动中，向上沟通并不是主要目的，但它们却能为部门之间、上下级之间的信息交流提供良好的沟通环境。

事实上，组织内部信息交流的状况很大程度上取决于管理者自身的沟通技巧和主动性。因此，不管我们采取什么措施，都寄希望于管理者能主动引导与下属的沟通，有意识地去促进成员之间信息交流的顺畅。重视和改善沟通管理，将决定着企业整体业绩的发展。

人类之所以能够主宰地球，是因为人类具有高智能思维和合作精神，最先进的计算机也取代不了人脑快速处理复杂事务的能力。在这个世界上，没有哪一种力量会比团体所爆发的力量更强大，而这种力量的产生需要团队中每一位成员齐心协力。“凝聚产生力量，团结诞生兴旺”，作为现代的管理者，企业赋予了你更高的使命，那就是利用沟通管理，让你的属下成为动起来的团队。

## 工具 5 纠偏管理

### 11 纠偏管理的含义

纠偏管理的基本原理是“波卡纠偏”(Poka - Yoke)。20 世纪 80 年代，日本人信户茂夫为解决生产环节的次品问题提出了一个简便易行的质量控制方法与理念：波卡纠偏。波卡纠偏的中心思想是：采用一些措施来预防产品缺陷的诱因。

信户茂夫举了一个例子：假设员工装配一种有两个按钮的装置，每个按钮下面须安装弹簧。有时员工忘了安弹簧，就会出现次品。而一个简单的波

卡纠偏方法就可以化解这种问题。员工从零件箱里拿出两个弹簧放在一个小碟里。假如把这个装置装配完后碟子里还剩一个弹簧，就意味着操作出错了。员工知道漏装了一个弹簧，会立即纠正错误。这种检查（只需往小碟中瞥一眼）的成本微乎其微，但仍不失为一种有效的检查方式。此时返工的成本也极有限。当然，尽管成本很小，最好的结果还是在安装完后看到碟子里空空的，无需返工。

### 21 纠偏管理的内容

依照波卡纠偏的基本思想，纠偏管理应包括以下两个基本内容：

第一，应用某些约束机制将可能出现的偏差消灭在“摇篮”里，从而保证管理的正确性和有效性。

第二，当偏差现象初露端倪时，员工能够及时发现并自行予以纠正。

### 31 纠偏管理的种类

常见的纠偏管理主要有以下两种：

#### (1) 常规纠偏

企业可以通过预置行为与业务方面的标准和规范实现对赋权的常规纠偏，这种纠偏称为“有序纠偏”。例如，在上级赋予下级进货权，对相应资金的使用权、对象厂商的选择权、进货时机、进货结构及批次、用人用工权等决策权不予干预的同时，应启动纠偏机制，即对不正当经营管理行为的确认与处置，对不规范经营管理行为的确认与处置，经营管理目标的设定与管理，重大事件的直接介入机制等。通过程序化、规范化的约制，使员工的行为偏差得到警戒和自我调整。

#### (2) 有效的信息纠偏

建立健全流畅的信息沟通渠道，可采取“全息”式沟通，这样可达到防微杜渐的效果。而有效的信息沟通主要由两种形式构成：

一是非定制信息沟通。即不为授权双方的信息交换设置范围和类型，尽可能频繁而全面地交换信息，增进双方了解，促进互帮互学。良好的、正面

的信息会产生极强的约束性，这便是“参照系”的作用，同时也是建立学习型组织的基本要求之一。被授权人通过授权焕发了经营管理的积极性，同时也通过赋权获得了自我约束的积极性。

二是定制信息沟通。在一般情况下，我们所说的定制信息指的是双方交换的信息具有明确的对象性。在非定制信息广泛交换的基础上，授权双方一定会提出对象性信息交换的要求，以明确目的、解决问题、提高效率。值得一提的是，定制信息沟通中包括一项非常重要的内容，即“指导性信息沟通”。弱化“指令”，强化“指导”，这既是授权管理的基本要求，同样也是纠偏管理的重要内容。

## 工具6 专业知识管理

在这个飞速发展的时代，知识已成为我们不可或缺的，在管理领域也不例外。知识已经成为企业或组织高效运作的源泉，并且最新的管理学观念也认为，当前的组织管理已经进入第六阶段，即全球化和知识化阶段。在这个阶段，持续成长成为管理的目标，专业知识管理成为管理的主题，无论对于智力密集型组织还是资本密集型行业，知识的创造、传播、共享和利用都是保持持续竞争优势的关键。由此看来，专业知识管理已经成为必然趋势。

现在，许多企业正在进入一个新的组织形态：由专家小组构成的知识型组织。在这样的组织中，管理层级将减少一半，管理人员将减少  $\frac{2}{3}$ ，工作将由跨部门的专家小组来完成，协调与控制将更多地依赖员工的自律意识。新型组织在决策过程、管理结构、工作方式上都会发生巨变。这种新型组织有一个明显的特点，就是强调知识化，强调对知识、信息的管理和运用。

这个时代是知识和个人利益紧密相连的时代。有人看到这里会不以为然，认为这与开公司没关系。可实际上只要想想硅谷中那些人，那些曾经除了智慧“一无所有”的人是如何用知识和智慧为自己创造亿万家财的，这些说法便会不攻自破。知识可以创造财产，也可以管理财产，让财产增值。

摩托罗拉公司是世界最大的手持电话、调制调解器、半导体、集成电路和其他五花八门的复杂电子装置和无线电通信系统制造公司。在 1989 到 1994 年这五年里，该公司的净收入每年增长 24%，从 41.98 亿美元增加到 15

亿美元。只要看看该公司的手机、寻呼机等在中国市场的占有率，我们就不难理解它在国际无线电通讯设备市场上的领先地位。而事实上，在各个领域里，它的竞争优势都表现在先进的设计和服务方面，它的产品性能优于其他任何一家公司，使用寿命也更长。这种优势来源于该公司擅长并懂得发挥专业知识管理的作用。

我们都知道，通讯行业的技术和质量要求都要比普通行业高很多，而同行业之间的竞争主要是产品性能的竞争。为了取得竞争中的优势地位，摩托罗拉公司为此特别制定了一个 6S 计划。这是一个质量管理计划，目标是实现零部件百万分之三点四的次品率。换句话说，就是产品的无次品率将接近人类所能做到的极限。而实现这一目标的所有措施集中到一点，就是明确的、不断交流的专业知识管理法。

摩托罗拉公司不但是在生产车间派专门人员进行技术和质量方面的监督，而且公司对高级管理人员的专业技术素质要求非常高，在对他们进行考核时，有关产品技术和产品质量的部分是最重要的。

当然，不仅仅是这些，该公司领导还将专业知识传授给普通工人。公司筹建了摩托罗拉大学，要求每位员工每年在大学里接受 40 小时的技术培训，课程的重点是如何通过研究、设计和生产工艺来实现产品的零次品率。

摩托罗拉公司董事长曾说过这样的话：“在马来西亚生产线上的工人都知道伊势川图表和所有其他质量技术。我的意思是，在工厂工作的 20 岁的小青年和你谈起话来，俨然一副大学毕业、拿到了商业学位的派头。”我们不难从这段话中听出他的骄傲和自豪，其实他骄傲的不仅是员工在技术方面的高素质，更是这种高素质所带来的高经济效益。

目前世界上有很多企业开始模仿摩托罗拉的 6S 计划，尽管他们都没有摩托罗拉公司做得好，但这样的尝试却表明了专业知识管理的必然趋势。

需要指出的是，专业知识管理不是只能用于高科技行业——尽管通信业、计算机业、精密制造业等对此项管理的要求甚高。日本的英才公司就将这一方法用在了服务业的管理上。

1988 年，内藤 40 岁时，出任英才医药公司——日本第六大制药公司的总裁兼总经理。那时，公司的状况不是很理想，甚至有传言说他会破产。但内藤并没有被这些困难所吓倒。他决定将公司从为原有客户即医生和药剂师



们服务转向为所有客户服务，这包括病人及其家属。他这样做是想扩大公司业务，为公司争取客源。为达到这一目的，他规定，所有管理者都必须变成熟悉客户的要求、担心和行为的专家，然后由他们向整个公司推广这种专业知识。

为了使这些中层管理者改变自己的知识结构和拓宽视野，他选出一批中层管理者，让他们在小型私人疗养院、大城市的医院、偏远山区和海岛的小医疗所分别呆上几天，看护病人。让这些平时坐在办公室的中层干部亲身经历照看各种危重病人的实践活动，从感情上和身体上体验这些病人的需求。这些中层干部回来以后，几乎每个部门都制定了相应的实地考察计划，这些计划都围绕着一个目的：把公司制定的病人至上的新方针带到客户那里去。参与这些计划的员工人数达到 1000 多人。

同时，办公室的秘书和实验室的后勤保障人员也从办公室走出来，定期与在药店和医院工作的药剂师交流。

在这些措施出台以前，这些人根本就不了解销售部门的工作，不了解病人买药时关心的是什么。通过这些考察和交流，不仅激活了人与人之间的关系，而且使他们更接近病人，更愿意了解病人的需求。

除了面对面的交流之外，英才公司还开通了每周七天工作的顾客热线电话，开通了 EI—网络，借以了解病人的需求和担心，以及顾客提出的好主意。

通过在医治和看护病人的医院里进行实地考察，英才公司的员工们养成了站在病人的立场上来看待药品的思维方式，熟悉了病人的生活环境，并看到了公司在运行中存在的一些问题。

英才公司这些体制和措施的实施，使得公司的每个员工成为了了解顾客的专家。“专家”云集带来的结果是，不但使公司濒临破产的局面得到了挽救，而且也使销售额达到 27 亿多美元。

此外，英才公司还得以推出一些新药（一般说来一种新药从开发、测试到上市需要 10~15 年时间）。这些既注重质量又兼顾价格的新药成为公司利润增长的源头。

多学习一些专业知识，虽然要付出辛苦，但不是学不会的，相对于在公司垮台后艰难地生活，这还是相当容易学的。

## 工具 7 自我评价

自我评价是自我意识的一种表现形式，是主体对自己思想、愿望、行为和个性特点的判断与评价。人们常把自己当作认识的主体从客体中区分出来，开始理解我与物和非我关系后，通过别人对自己和他人言行的评价逐渐学会自我评价。其一般发展规律是：评价他人的行为 评价自己的行为 评价自己的个性品质。自我评价是自我教育的重要条件。

人对自己的思想、动机、行为和个性的评价直接影响其学习和参与社会活动的积极性，也影响着人与他人的交往关系。一个人倘若可以正确地认识和评价自己，就能正确地处理个人与社会、个人与集体及他人的关系，这有利于自己克服缺点、发扬优点，在工作中充分发挥自己的作用。实事求是地评价自己是进行自我教育、自我完善的重要途径之一。

俗话说，自知者明，作为企业管理者，既要认识到自己的优点，又要认识到自己的不足，经常自我反思，与员工经常沟通，才能更好地管理员工。

LE 韦尔斯和 GI 马威尔在 1976 年出版的《自我评价：概念与测量》一书中指出，人们通常根据两个主要标准进行自我评价：

对自己的能力或效能的感受。

对自己的德行或价值的感受。

通常情况下，这两个标准是通过反映评价、社会比较、自我归因、角色扮演和自我评价表等具体评价手段来实现的。

### (1) 反映评价

反映评价的理论基础是 CI H 库利的“镜像自我”和 GI H 米德的符号相互作用论。反映评价强调自我概念的基本社会特性，譬如自我概念的形成反映了处于我们的环境中的他人，尤其是重要的他人的评价和知觉。反映评价过程是社会心理学中关于不端行为“标签论”的基础，也是社会心理学中自我实现过程的基础。

### (2) 社会比较

通常情况下所说的社会比较是指个体通过他人的比较来评价自己的德行

和能力。接近的群体和接近的成员可以作为人们自我评价的参照组和参照个体，最有可能被用作这些比较的参照系，尤其是在竞赛情况下，例如运动比赛或课堂活动等更是如此。

### (3) 自我归因

所谓的自我归因是指依据对自己行为的直接观察而做出有关自身的推论的倾向。

### (4) 角色扮演

一般来说，角色扮演作为自我概念形成的一个过程，在社会化研究中是最为明显的，它强调自我概念是通过几种社会角色的学习和内化（譬如年龄和性别角色、家庭成员角色、职业身份）而发展起来的。在这种学习和内化的过程中，个体不断地对自己进行评价，调整自己的行为。

### (5) 自我评价表

M J 罗森堡 1965 年设计的自我评价量表是使用较广的一个。他认为，被试者在这个量表上的得分可以预测其情绪和行为。例如在精神病人中，那些自我评价低的人往往是不愉快的、沮丧的，这与医院护士对病人的评价是一致的。社会心理学家一般采用自我评价量表进行相关的研究。

## 第二章

### 战略管理工具

#### 工具 8 企业战略目标

##### 11 企业战略目标的含义

所谓的企业战略目标，是指企业在一定时期内沿其经营方向预期达到的理想成果。目标体系的建立是将企业使命和愿景转化为具体的业绩目标，如果企业使命与愿景没有转化为具体的业绩目标，那么企业关于使命与愿景的宣言也仅仅是一些美丽的词句，不会取得任何好的结果。如果企业在每一个关键领域都建立目标体系，并为达到这些设定目标而采取适当的行动，就有可能获得较好的结果。

企业战略目标有广义和狭义之分。从广义上讲，企业战略目标是企业战略构成的基本内容，是企业在实现其使命过程中所追求的长期结果，是在一些最重要的领域对企业使命的进一步具体化。它反映了企业在一定时期内经营活动的方向和所要达到的水平，既可以是定性的，也可以是定量的，例如竞争地位、业绩水平、发展速度等。与企业使命不同的是，战略目标要有具体的数量规定和时间界限。从狭义上看，企业战略目标不包含在企业战略构成之中，它既是企业战略选择的出发点和依据，又是企业战略实施要达到的目的。而战略则是为达到其战略目标而采取的行为。战略目标与战略的时间跨度应当一致，通常为 3~5 年。

##### 21 企业战略目标的作用

企业战略目标的作用主要体现在以下五个方面：

对企业形成重大挑战，使企业不满足于现状。

鼓舞、凝聚人心，吸引人才，使员工觉得前景广阔。

创造大量创新机会，为员工提供发展平台。

形成以业绩为主要内容的企业文化，激励员工为实现共同理想而奋斗。

有利于提升企业外部形象。

## 31 企业战略目标的要求

### (1) 要具有挑战性

所谓的要具有挑战性，是指制定的企业战略目标不能过高或过低，使之要么根本达不到，要么不用经过太多努力就可以轻松达到。具有挑战性，是指所制定的战略目标经过努力才能够达到。

### (2) 要具有可度量性

所谓的要具有可度量性，是指企业战略目标要尽量数量化。目标的量化是使目标具有可检验性的最有效的办法。但是，在实际操作过程中，有很多目标难以量化，而且时间跨度越长、战略层次越高的目标越模糊和难以量化。此时，应当用定性化的术语来表达其应达到的程度，要求一方面明确战略目标实现的时间，另一方面必须详细说明工作的特点。数量化的战略目标主要有以下三个优点：

便于分解。未来的战略目标可以按年度分解为年度目标，然后再把年度目标分解为业务单元目标及各职能部门、各车间、各班组的目標，这样战略任务才能够落实。

便于检查。数量化的目标便于比较和检查，如果没有完成，也便于查找原因。

便于动员全体员工为之奋斗。全体员工都明确企业的年度目标及自己每年应当完成的任务目标，能激发每个员工的创造性、积极性、主动性，为实现这一目标而努力奋斗。

### (3) 要具有系统性

在大型企业中，总公司（或企仆集团公司）的战略目标与下属各子公司

的战略目标以及子公司内职能部门的目标必须要一致，不允许出现这个子公司随意制订战略目标，那个子公司也随意制订战略目标，它们各行其是，结果总公司的战略目标实现不了的情况。母子公司战略目标必须保持同步化、协调化，即要有系统性、层次性。

### (4) 要有相对的稳定性和动态性

不能因为企业内外环境发生变化，企业就随时修改战略目标，这是不可以的，要保持相对稳定性。但如果企业内外环境确实发生重大变化时，企业战略目标也应该相应地作调整和修正。

## 4.1 企业战略目标的内容

一般情况下，企业战略目标主要包括以下九个方面的内容：

### (1) 赢利能力

企业经营的效果在很大程度上表现为具有一定的赢利水平，它通常可以用利润、投资收益率、每股平均受益、销售利润等来表示。

### (2) 生产效率

企业的生产效率经常会用投入产出比率、年产量、设备自动化水平等指标来表示，有时也会把产品成本降低率、产品质量、废品率等指标作为企业生产效率来加以分析。

### (3) 产品结构

反映产品结构的指标，常用的有产品线的宽度与深度、企业新产品产值占企业总产值的比例、新产品销售额占总销售收入的比例、新开发产品数、淘汰产品数等。

### (4) 市场

可以用市场占有率、销售额或销售量来表示。

### (5) 财务状况

企业财务状况是企业经营实力的重要表现，尤其是我国的很多大中型企业财务状况不佳，竞争力低，活力不强，因此应当把企业财务状况作为企业经营的一个重要目标。它通常以资本构成、流动资金、新增普通股、红利偿付、固定资产增值、总成本、收益增长、资本回报率、经济附加价值、证券信用评价等指标来表示。

### (6) 企业的建设和发展

企业适应内外环境变化的需要才能不断发展，因此企业的建设和发展应成为企业战略目标中的一个重要内容。这方面的指标有：年产量增加速度，经济效益提高速度，企业生产规模的扩大，生产用工作面积的扩大，生产能力的扩大，生产自动化、数字化水平的提高，企业管理水平的提高等。

### (7) 企业的技术水平

企业在未来战略期内技术上应达到什么水平，往往也是企业战略目标中的重要内容，企业必须从现在行业中的实际技术水平出发，决定在未来战略期内的技术发展状态。这方向的指标主要有：应完成的开发和创新项目，新产品开发费用占销售额的百分比、新产品开发速度及其获得的专利数等。

### (8) 人力资源的开发

企业的发展不仅依赖于技术人员数量的增加，还依赖于企业内所有人员素质的提高。目前我国大多数企业内人员过多而其素质不高，企业在这种情况下实施战略是极为困难的。因此，企业应注意对员工的培养，为员工提供良好的发展机会，这不仅可以提高员工积极性，而且有利于企业吸引优秀人才。为此，企业应将人力资源开发作为其战略发展目标。这方面的指标可以用员工流动率、培训人数等来表示。

### (9) 员工福利

企业内员工对福利待遇的满足状况对生产经营有着直接的影响。它是企

业的内在动力，是衡量企业经营效果的一个尺度。所以，改善企业内的人际关系和提高员工福利待遇也是企业战略目标的一个组成成分。

需要注意的是，一个企业并不一定在以上所有领域都设定目标，并且战略目标也并不局限于以上九个方面，不同的战略有着不同的目标。

### 51 企业战略目标的展开

一般情况下，企业战略目标可以按四大内容展开：市场目标、创新目标、社会目标和赢利目标。

#### (1) 市场目标

一个组织或一个企业在制定战略目标时，最重要的决策是企业市场上的相对地位，它常常反映了企业的竞争地位。企业所预期达到的市场地位应该是最优的市场份额，这就要求对顾客、目标市场、产品或服务、销售渠道等做详细而周密的分析。

产品目标。主要包括产品组合、产品线、产品销量和销售额等。

渠道目标。主要包括纵向渠道目标和横向渠道目标。一般情况下，前者指的是渠道的层次，后者指的是同一渠道成员的数量和质量目标。

沟通目标。主要包括广告、营业推广等活动的预算及预算效果。

#### (2) 创新目标

创新之所以能作为企业的战略目标之一，是因为创新有利于企业获得生存和发展的生机和活力。企业中的创新包括技术、制度和管理这三个方面。为树立创新目标，战略制定者一方面必须预计达到市场目标所需的各项创新，另一方面还必须对技术进步在企业各个领域引起的发展做出客观而正确的评价。

技术创新目标。这一目标将使企业的生产方式转向新型领域，它包括原材料、能源、设备、产品等有形的创新目标，还包括工艺程序的设计、操作方法的改进等无形目标。制定技术创新目标将推动企业乃至整个经济的发展。

制度创新目标。生产的不断发展会引起新型企业组织形式的出现。制



度创新是对企业资源配置方式的改变与创新，从而使企业适应不断变化的环境和市场。

管理创新目标。一般情况下，管理创新涉及经营思路、组织结构、管理风格和手段、管理模式等多方面内容。管理创新的主要目标是试图设计一套规则和程序以降低交易费用，这一目标的建立是企业不断发展的动力。

人力资源目标。人力资源素质的提高能促使企业生产率的不断提高，还会减少由于人员流动造成的成本开支。因此，企业的战略目标中应包括人力资源素质的提高、建立良好的人际关系等目标。

资本资源目标。在资金的来源及运用方面制定各种目标有利于最终达成企业赢利目标。制定这一目标，一方面可确定合理的资本结构并尽量减少资本成本，另一方面，可通过资金、资产的运作来获得利润。

### (3) 社会目标

随着科技的发展和时代的进步，越来越多的企业逐渐认识到自己对社会应承担的责任。一方面，企业必须对本组织造成的社会影响负责；另一方面，企业还必须承担解决社会问题的部分责任。企业日益关注并树立良好的社会形象，既可为自己的产品或服务争得信誉，又可促进企业本身获得认同。同时企业的社会目标还反映企业对社会贡献程度的大与小，例如环境保护、节约能源、参与社会活动、支持社会福利事业和地区建设活动等。

公共关系目标。这一目标主要侧重于企业形象、企业文化的建设，企业通常以公众满意度和社会知名度为保证、支持性的目标。

社会责任目标。所谓的社会责任目标，是指企业在处理和解决社会问题时应该或可能做什么，例如在对待环境保护、社区问题、公益事业时所扮演的角色和所发挥的作用。

政府关系目标。一般情况下，企业作为纳税人支持着政府机构的运作，同时，政府对企业的制约和指导作用也是不容忽视的。这一目标的实现往往会给企业带来很多意想不到的竞争优势。

### (4) 赢利目标

这是企业的一个根本目标。作为企业生存和发展的必要条件和限制因素

的利润，既是对企业经营成果的检验，又是企业的风险报酬，也是企业乃至整个社会发展的资金来源。赢利目标的达成取决于企业的资源配置效率及利用效率，包括生产资源、人力资源、资本资源的投入产出目标。

生产资源目标。一般情况下，企业通过改进投入与产出的关系就可以获利。一方面，提高投入可增加单位产量；另一方面，在单位产量不变的情况下，成本的降低也表明了利润的增加。

人力资源目标。人力资源素质的提高能使企业的生产率得以提高，同时还能减少由于人员流动造成的开支。因此，企业的战略目标中应包括人力资源素质的提高、建立良好的人际关系等目标。

资本资源目标。达成企业赢利目标同样还需要在资金的来源及运用方面制定各种目标，一方面，确定合理的资本结构并尽量减少资本成本；另一方面，则通过资金、资产的运作来获得利润。

## 工具9 麦肯锡 7S 战略模型

### 11 麦肯锡 7S 战略模型的含义

20 世纪七八十年代，美国人饱受了经济不景气和失业的困扰，同时也听够了有关日本企业成功经营的艺术等种种不同的说法，努力寻找着本国企业振兴发展的法宝。

两位斯坦福大学的管理硕士，Thomas J Peters 和 Robert H Waterman 长期服务于美国著名的麦肯锡管理顾问公司的学者，访问了美国历史悠久的最优秀的 62 家大公司，又以获利能力和成长的速度为准则，挑出了 43 家杰出公司，其中包括 IBM、惠普、麦当劳、柯达、杜邦等各行业中的领军企业。他们对这些企业进行了深入调查，并与商学院的教授进行讨论，以麦肯锡顾问公司研究中心设计的企业组织七要素（简称 7S 模型）为研究框架，总结了这些成功企业的一些共同特点，写出了《追求卓越——美国企业成功的秘诀》一书，使众多美国企业重新找回了失落已久的信心。

麦肯锡 7S 战略模型指出了企业在发展过程中必须全面考虑的各种情况，包括结构（Structure）、制度（System）、风格（Style）、员工（Staff）、技能（Skill）、战略（Strategy）、共同的价值观（Shared Vision）等七个方面。

## 21 麦肯锡 7S 战略模型的作用

麦肯锡 7S 战略模型指出了企业在发展过程中必须全面考虑的各方面因素，其中既包括“硬件”要素（战略、结构和制度），也包括软件要素（风格、人员、技能和共同愿景），它要求企业不仅要注重硬件，更要关注“软件”。很多企业长期以来忽略了软件要素，而这些因素都与企业的成败息息相关，是绝不能忽略的。所以，只有在软、硬件很好协调的前提条件下，企业的人力资源管理才能有效保证企业战略的成功实施。

## 31 麦肯锡 7S 战略模型要素分析

由于麦肯锡 7S 战略模型可分为硬件和软件两大类型，因此我们可以分别从硬件和软件这两个角度去分析企业的战略要素。

### 硬件要素分析

#### (1) 战略

战略，是指企业根据内外环境及可取得资源的情况，为求得企业的生存和稳定发展，对企业发展目标、达到目标的途径和手段做出的总体谋划。它是企业经营思想的集中体现，是一系列战略决策的结果，同时又是制定企业规划和计划的基础。企业战略这一管理理论是 20 世纪 50 年代到 60 年代由发达国家的企业经营者在社会经济、技术、产品和市场竞争的推动下，在总结自己的经营管理实践经验的基础上建立起来的。1947 年美国企业制定发展战略的只有 20%，而 1970 年已经达到了 100%。日本经济新闻社在 1967 年曾进行过专门调查，在 63 家给予回答的日本大公司中，99% 有战略规划。在美国进行的一项调查中，有 90% 以上的企业家认为企业经营过程中最占时间、最重要、最困难的就是制定企业的战略规划。由此可见，战略已经成为企业取得成功的重要因素，企业经营已经进入了战略制胜时代。

#### (2) 结构

战略需要健全的组织结构来保证实施。组织结构是企业的组织意义和组织机制赖以生存的基础，它是企业组织的构成形式，即企业的目标、协同、

人员、职位、相互关系、信息等组织要素的有效排列组合方式。企业组织是将企业的目标任务分解到职位，再把职位综合到部门，由众多的部门组成垂直的权利系统和水平分工协作系统的一个有机的整体。组织结构是为战略实施服务的，不同的战略需要不同的组织结构与之对应，组织结构必须与战略相协调。例如，世界上著名的通用电气公司在 20 世纪 50 年代末期执行的是简单的事业部制，但那时企业已经开始实施大规模经营战略。到 20 世纪 60 年代，该公司的销售额大幅度提高，而行政管理却跟不上，造成多种经营失控，影响了利润的增长。20 世纪 70 年代初，通用电气公司重新设计了自己的组织结构，采用了战略经营单位结构，使行政管理滞后的问题得到了解决，对多种经营实施了有效控制，利润也相应得到了提高。通过上面的分析我们不难看出，企业组织结构一定要适应实施企业战略的需要，它是企业战略贯彻实施的组织保证。除此之外，两位学者在研究中发现，简单明了是美国成功企业的组织特点，这些企业中上层管理人员的数量少得可怜，常常可以见到不到一百个管理人员的公司在经营着上百亿美元的事业。

### (3) 制度

企业的发展和战略实施需要完善的制度作为保证，而事实上各项制度又是企业精神和战略思想的具体体现。因此，在战略实施过程中，应制定与战略思想相一致的制度体系，要防止制度的不配套、不协调，更要避免背离战略的制度出现。例如具有创新精神的 3M 公司的创新制度。在 3M 公司，一个人只要参加新产品创新事业的开发工作，他在公司里的职位和薪酬自然就会随着产品的成绩而改变，即使开始他只是一个生产一线的工程师；倘若产品打入市场，也可以提升为产品工程师；倘若产品的年销售额达到五百万美元，他就可以成为产品线经理。这种制度极大地激发了员工创新的积极性，并促进了企业发展。

### 软件要素分析

#### (1) 风格

Thomas J Peters 和 Robert H Waterman 两位学者经过大量分析发现，杰出企业都呈现出既有中央集权又有地方分权的宽严并济的管理风格，他们一方

面让生产部门和产品开发部门极端自主，另一方面又固执地遵守着几项流传久远的价值观。

## (2) 共同的价值观

企业成员共同的价值观念具有导向、约束、凝聚、激励及辐射作用，可以激发全体员工的工作积极性，统一企业成员的意志，使之齐心协力为实现企业的战略目标而努力。这就需要企业在准备战略实施时，通过各种手段进行宣传，使企业的所有成员都能够理解整个战略意图，进而掌握它并用它来指导自己的行动。

## (3) 员工

战略实施还需要充分的人力准备。实践证明，人力准备是战略实施的关键。IBM的一个重要原则就是尊重个人，并且花很多时间来执行这个原则。因为，他们坚信员工不论职位高低，都是企业或组织产生效能的源泉。所以，企业在做好组织设计的同时，应注意配备符合战略思想需要的员工队伍，培训他们，分配给他们适当的工作，并加强宣传教育，使企业各层次人员都树立起与企业的战略相适应的思想观念和工作作风。又如，麦当劳的员工都非常有礼貌地提供微笑服务，IBM的销售工程师技术水平都很高，能有效地帮助顾客解决技术上的难题，迪斯尼的员工生活态度都十分乐观，他们为顾客带来了欢乐。由此我们不得不承认，人力配备和培训是一项庞大、复杂和艰巨的组织工作。

## (4) 技能

在执行公司战略时，员工需要掌握一定的技能，这有赖于严格、系统的培训。松下幸之助认为，只要经过严格训练，每个人都有可能成为优秀人才。例如在运动场上驰骋的健将们大显身手，但他们惊人的体质和技术并不是天生就有的，而是长期在生理和精神上严格训练的结果。倘若不接受训练，一个人即使有非常好的天赋资质，也可能无从发挥。

在企业发展过程中，要全面考虑企业的整体情况，只有软硬两方面七个要素能很好地协调发展，企业才能成功。

### 工具 10 平衡计分卡

20 世纪 90 年代初，哈佛商学院 Robert S. Kaplan 教授和 David P. Norton 教授指出：企业管理的战略目标不应该只关注企业的财务指标——资产负债表和损益表的指标如何，还应该综合考虑企业财务指标之外的其他一些重要的非财务指标，只有这样才能够保持企业的长期、持续发展。他们把这种管理思想归纳为平衡计分卡——BSC (Balanced Score card)。

#### 11 平衡计分卡的含义

所谓的平衡计分卡，其实是一种战略性人力资源管理思想和指导方法。换句话说，就是在我们制定企业的战略发展目标时，要综合考虑企业发展过程中的财务指标和一系列非财务指标的平衡，而不能只关注企业的财务指标。例如企业的战略目标，它是由企业的财务指标和一系列非财务指标构成的；企业各个部门和每一个员工的绩效考核指标是企业战略目标的分解——将企业的战略目标分解到每一个部门，然后再分解到每个部门中的每一个员工，这样就把员工的日常工作与企业的战略目标自然联系起来。

#### 21 平衡计分卡的优点

平衡计分卡的提出，很快得到了企业家和管理学家的高度关注和普遍赞誉，并被一些企业成功应用在企业绩效评价体系中，成为企业制定绩效考核指标的指导和基础。

平衡计分卡能给企业管理带来以下好处。

平衡计分卡的应用把员工的日常工作与企业战略目标自然联系起来，这样就使企业战略目标的实现有了保障。

员工知道自己日常所做的工作是在为实现企业的战略目标做贡献，会比较有成就感、方向感，这有助于提高员工的工作热情。

分解指标的过程是一个高效的双向沟通过程，能提高企业的凝聚力，加强员工对企业的认同度，降低人才流失率。

通过平衡计分卡体系，企业领导者可以轻松掌握各个部门的运作

状况。

管理者在制定绩效考评指标中会发现各个部门及岗位的设置是否合理、工作量是否饱满，使问题得到及时纠正。

帮助管理层梳理企业流程，以发现企业中存在的各种问题，提高企业的管理水平。

在国内外的企业中，关于企业业绩评价的探索无一例外地针对着经营业绩的评价，而对管理业绩的评价却鲜闻于耳。而事实上，管理业绩的评价更是现代企业经营中必须关注的重要问题。这不仅是因为管理的结果直接影响企业分配，更为重要的是，有效的管理业绩评价过程本身就是促进效率提高的过程。一个成功的企业肯定有一套合理、有效、稳定的管理业绩评价体系，只是人们对它还没有足够的认识罢了。

### 31 通过平衡计分卡看管理业绩

目前，平衡计分卡是企业经营业绩评价方面最新、内容最全面的理论和方法，而它所评价的内容与我们的管理业绩评价恰恰有很多相似之处，因此，尝试运用平衡计分卡进行管理业绩评价，肯定会有助于企业提升管理水平。那么，我们如何通过平衡计分卡的运用看管理业绩呢？

#### (1) 从财务指标看企业或组织的获利能力

财务数据是管理业绩评价不可或缺的重要组成部分。企业经营的目的是追求利润，企业管理者的管理业绩水平如何，通过财务数据就能得到一个比较直观的认识。通常情况下，企业的财务指标是和企业的获利能力紧密联系在一起，它包括营业收入、销售增长速度或产生的现金流量、投资报酬率等，甚至可以是更新的一些指标，例如经济增加值（EVA）。至于财务子模块在整个管理业绩评价体系中的权重，一般随企业类型及发展阶段的不同而有所区别。譬如传统产业企业的权重就可以高一些，如设为 30% ~ 40%；对于高新技术产业企业而言，由于其前期大量的研发费用需要在以后相当长的一段时期内进行摊销，所以其权重应当低一些，如 20% 左右。再如，在企业的成长阶段，由于各方面的投入数额巨大，财务方面的业绩衡量指标的权重应该低一些，如 20% 左右，到了成熟阶段则可以适当提高其权重，达到

30% ~ 40%。

### (2) 从内部经营看企业或组织的综合提升力

传统的业绩评价体系对企业内部经营过程所确定的目标通常是控制和改善现有职能部门的作用，主要依据财务指标评价这些部门的经营业绩，还包括评价产品品质、投资报酬率和生产周期等指标，但它仅仅是强调单个部门的业绩，而不是着眼于综合地改善企业的整体经营过程。而平衡计分卡则强调评价指标多样化，不仅包括财务指标，还包括非财务指标。它能够综合地反映企业内部的管理业绩水平，其指标可以包括企业推出新品的平均时耗、产品合格率、新客户收入占总收入的比例、生产销售主导时间、售后服务主导时间等。设置的权重为 20% 左右。

### (3) 从客户子模块看企业或组织的竞争能力

竞争优势归根到底来源于企业为客户创造的超过其成本的价值。价值是客户愿意支付的价钱，而超额价值产生于以低于对手的价格提供同等效益或者所提供的独特效益弥补高价后的盈余。所以，满足客户的需要是企业成功发展的必要条件。在平衡计分卡的客户子模块中，企业管理者要确定企业所要争得的竞争性客户和市场份额，并计算在这个目标范围内的业绩情况。对于企业客户管理业绩水平的评价，其核心指标应包括客户满意程度、客户保持程度、新客户的获得、客户赢利能力，即在目标范围内的市场份额和会计份额。假如这些指标数据所反映出来的情况良好，则表示企业的客户管理是卓有成效的，企业也由此取得了一种重要的核心竞争力。在整个管理业绩评价体系中，可根据不同类型企业设置客户管理指标的不同权重，如在工农业企业中的权重可以低一些，20% 左右，而在服务业企业中的权重就应该高一些，如 30% ~ 40%。

### (4) 从学习创新设计看企业或组织的持续后劲

企业实现目标、取得成功的重要保证是客户管理和内部经营过程，而企业现有生产能力与业绩目标所要求的实际生产能力之间往往存在着巨大差距。为了缩小这些差距，保证上述两方面目标的实现，企业必须在平衡计分



卡中确定学习与创新的目标和评价指标，这是企业实现长期目标的力量源泉。一个企业要创新，其管理者的推动作用不可轻视，而管理者要推动企业学习与创新的发展，他们自己首先必须学会学习与创新。同时，相关的其他主要指标还包括：为员工提供各种培训、提高信息技术、改善信息系统、营造良好的企业文化氛围等。在具体评价时，可以用其措施落实的数量和质量来衡量。这个子模块对于企业管理者个人而言是非常重要的，它直接体现了管理者个人学习与创新的意识和能力，而对于一个有明确发展战略的企业而言，它的权重应该不低于 25%。

## 41 编制和实施平衡计分卡的步骤

### (1) 编制平衡计分卡

企业运用平衡计分卡进行管理业绩评价，关键在于平衡计分卡的编制和实施。企业要编制和实施一套有效的平衡计分卡，必须要做到企业战略与经营策略相结合，经营业绩和管理业绩相结合，对管理者的奖励与惩罚相结合。为了切实做到上述三个结合，平衡计分卡的编制和实施应遵循如下六个步骤：

步骤一：确定企业战略和经营策略。企业战略和经营策略应简单明了，并对每个部门均有实际意义。可以采用一些评价指标去衡量各部门管理人员在达成企业战略、落实经营策略方面的努力程度和业绩水平。同时，应组建一个平衡计分卡小组或委员会专门解释企业战略和经营策略，使每个管理者对企业战略和经营策略都有一个深入的理解。

步骤二：确定每一阶段管理业绩评价指标的具体量化目标，并根据这些具体的量化目标制定管理者的工作计划。计划制定之后，还必须经常测评计划实施效果，并与预期目标相比较，从而发现它们是否相符，如果与预期目标不相符，则应及时做出调整，使其不至于出现大的偏差。

步骤三：建立财务、客户、内部经营过程、学习与创新的具体指标，并为此四类具体指标找到最贴切的管理业绩评价指标。通常情况下，平衡计分卡的每个子模块制定 3~5 个指标比较合适，它们是每一类具体指标分解的结果，又是每个子模块的有机组成部分。

步骤四：将管理者每年相关的报酬奖励制度、处分惩罚制度与平衡计分

卡挂钩。由于管理业绩评价计划从一开始就已经确定下来并保持不变，所以评价的结果具有很强的客观性，业绩好，能得到应得的奖励；业绩差，该得到应得的惩罚，这样的平衡计分卡就有很强的激励约束作用。

步骤五：进行企业内部沟通与教育。利用各种不同的沟通渠道，比如定期或不定期的刊物、信件、公告、标语和会议等，让各层管理人员了解企业战略、经营策略和管理业绩评价指标等，使管理者能及时调整自己的工作。

步骤六：通过调查表等方式经常了解员工反应。这样做的目的是及时纠正平衡计分卡指标并改进对管理者的业绩管理，充分发挥员工的主人翁精神，让更多的员工参与到管理业绩评价的监督行动中来。

在上述六个步骤中，难度最大的是确定企业战略、找到最贴切的评价指标和进行内部沟通。而明晰的战略目标则是企业采用平衡计分卡制度的前提条件，也是成功实施平衡计分卡的关键所在。把平衡计分卡运用于管理业绩评价中，这是一个大胆的尝试，仍需在实践中不断完善。

### (2) 实施平衡计分卡

平衡计分卡既然这么重要，我们又该怎样使用它呢？下面我们以可口可乐瑞典饮料公司为例，介绍平衡计分卡的运用。

可口可乐瑞典饮料公司采用平衡计分卡，是从财务、客户和消费者、内部流程、组织学习与成长四个方面入手的。

作为推广平衡计分卡概念的第一步，可口可乐瑞典饮料公司的高层管理人员开了三天会议，把公司的综合业务计划作为讨论的基础。在此期间，每一位管理人员都要履行下面的步骤：

定义远景。

设定长期目标（时间范围为三年）。

描述当前的形势。

描述将要采取的战略计划。

为不同的体系和测量程序定义参数。

在构造公司的平衡计分卡时，可口可乐瑞典饮料公司高层管理人员强调保持各方面平衡的重要性。为了达到该目的，该公司使用的是一种循序渐进的过程，采取了三个步骤：

解释清楚与战略计划相关的财务措施，然后以这些措施为基础设定财务目标，并且确定为实现这些目标而应当采取的行动。

在客户和消费者方面重复该过程，需要注意的问题是：“如果我们打算完成我们的财务目标，我们的客户必须怎样看待我们？”

明确向客户和消费者转移价值所必须的内部过程，然后向管理层提出问题：自己是否具备足够的创新精神？自己是否愿意为了公司以一种合适的方式发展和变革？

经过上述过程，为了确保各个方面达到平衡，并且所有的参数和行动都能向同一个方向变化，公司决定在各方达到完全平衡之前有必要把不同的步骤再重复几次。

将平衡计分卡的指标分解到员工层面很关键。可口可乐瑞典饮料公司只依靠那些个人能够影响到的计量因素来评估个人业绩。这样做的目的是，通过测量与员工的具体职责相关联的一系列确定目标来考察他的业绩，根据员工在几个指标上的得分实施奖惩，从而保障公司控制或者聚焦于各种战略规划上。

可口可乐瑞典饮料公司认为平衡计分卡非常重要，但却不把平衡计分卡看成是一成不变的；反之，对所有问题的考虑都是动态的，因此每年都要不断地进行检查和修正。公司认为，在推广平衡计分卡概念过程中最大的挑战是，既要寻找各层面的不同测量方法之间的适当平衡，又要确保能够获得所有将该概念推广下去所需要的信息。因此，要获得成功，重要的一点是，每个人都要确保及时提交所有信息。

## 工具 11 标杆管理

经济的发展以及科学技术的进步使市场竞争变得更加激烈，企业的生存与发展更加困难。在这个竞技场上，不断有竞争者被淘汰，当然也有更多的竞争者脱颖而出，获得更快的发展。他们之所以能够迅速发展，就在于他们善于在竞争中学习，善于借鉴他人的优点来弥补自身的不足。因此，一种新型的管理理念——标杆管理开始在企业中流行。

### 11 什么是标杆管理

标杆管理起源于 20 世纪 70 年代末 80 年代初。标杆管理的概念可概括为：不断寻找和研究同行一流公司的最佳实践，并以此为基准与本企业进行比较、分析、判断，从而使自己企业得到不断改进，进入或赶超一流公司，创造优秀业绩的良性循环过程。其核心是向业内的最优秀企业学习，通过学习重新思考和改进企业的经营实践，创造自己的最佳实践，这实际上是模仿创新的过程。标杆管理是站在全行业甚至更广阔的全球视野上寻找基准，突破了企业的职能分工界限和企业性质与行业局限，重视实际经验，强调具体的环节、界面和流程，因而更具有特色。标杆管理逐渐成为企业优化、企业实践、企业调整经营战略的指导方法，并与企业再造、战略联盟并称为 20 世纪 90 年代的三大管理方法。

20 世纪 70 年代末 80 年代初，美国在学习日本的运动中，首开标杆管理先河的是施乐公司。一直保持着世界复印机市场实际垄断地位的施乐公司自 1976 年以后遇到了来自国内外特别是日本竞争者的全方位挑战。例如，佳能、NEC 等公司以施乐的成本价销售产品且能够获利，产品开发周期、开发人员分别比施乐缩短和减少 50%，使施乐公司的市场份额从 82% 直线下降到 35%。面对竞争威胁，施乐公司最先发起向日本企业学习的运动，开展了广泛、深入的标杆管理。施乐公司使用“竞争标杆方法”（Competitive benchmarking），从生产成本、周期时间、营销成本、零售价格等领域中找出一些明确的衡量标准或项目，然后将公司在这些项目上的表现与佳能、NEC 等主要的竞争对手进行比较，从中找出差距，弄清这些公司的运作原理，全面调整经营战略战术，改进业务流程，很快便收到了成效，把原来失去的市场份额重新夺了回来。公司在提高交付订货的工作水平和处理低值货品浪费大的问题上，同样也采用了标杆管理方法。他们以交付速度比施乐快 3 倍的比恩公司为标杆，并选择了 14 个经营同类产品的公司逐一考察，找出问题的症结所在并采取措施，使仓储成本下降了 10% ~ 20%，年节省低值品费用数千万美元。于是，西方企业群起学习借鉴，把标杆管理作为竞争的最佳指导，优化企业实践，提高企业经营管理水平和市场竞争力，取得了显著的成效。

## 21 标杆管理的方法

一般情况下，标杆管理可分为战略性、操作性和国际性标杆管理三种。

### (1) 战略性标杆管理

即在与同行业中最好公司进行比较的基础上，从总体上关注企业如何竞争发展，明确和改进公司战略，提高战略运作水平。战略性标杆管理是跨越行业界限寻求绩优公司成功的战略和优胜竞争模式的方法。

战略性标杆管理需要收集各竞争者的财务、市场状况进行相关分析，提出自己的最佳战略。一般情况下，很多公司可以通过标杆管理成功进行战略转变。

### (2) 操作性标杆管理

这是一种注重公司整体或某个环节的具体运作，找出达到业界最好的运作方式。

操作性标杆管理从内容上可分为业务标杆管理和流程标杆管理两种。业务标杆管理是通过比较产品和服务来评估自身的竞争地位；流程标杆管理是从具有类似流程的公司中发掘最有效的操作程序，使企业通过改进核心过程提高业绩。

操作性标杆管理从形式上可分为环节标杆管理、成本标杆管理和差异性标杆管理三种。环节标杆管理针对的是任何单独环节或一系列环节及其之间的相互作用。从目前大多数产业利润率很低这一状况来看，实现差异化和低成本是有一定难度的。

### (3) 国际性标杆管理

国际性标杆管理在以下三种情况下进行：

情况一：要进入一个新的市场或一个新的领域。可通过标杆管理了解最成功的公司是怎样进入某一外国市场或产业的，以及进入新领域的困难与问题。

情况二：公司与几家国内外公司的竞争陷入胶着状态。这时通过标杆管理，可帮助公司从竞争者和最好公司的运作中获得思路和经验，冲出竞争者包围，超越竞争对手。

情况三：外国竞争者威胁企业或组织的传统优势市场。在经营运作中，一些公司会突然发现，相对于全球竞争对手自己已处于明显弱势位置。这时就需要进行标杆管理，迅速找出症结所在，实施防御和攻击战略。比如，柯达公司通过将规模经济应用到艺术胶卷的制造上而长期领先于世界摄影胶卷开发领域，但却从来都没有重视过胶卷制造的科学化。相反，富士公司在其胶卷生产中则运用了新的制造技术，生产更加稳定和可控，因而在成本和质量上形成了竞争优势，从而威胁到了柯达的市场。为了夺回原本属于自己的市场，柯达公司开展了标杆管理，弄清富士的优缺点后，改进公司生产流程并提高了革新速度，成功地渡过了危机。同时，接受危机的教训，柯达推出了革新性新胶卷，从而再一次击败富士，保住了领导地位。

### 31 标杆管理的作用

标杆管理为组织提供了一个清楚地认识自我的工具，便于发现解决问题的途径，从而缩小自己与领先者的距离。

#### (1) 博采他人之长为我所用

在当今激烈的市场竞争中，速度是企业获胜的关键。谁也没有足够的时间和资源，谁也没有必要亲身经受各种失败和错误。而标杆管理恰恰为组织提供了各种已经被实践所证明的、正确的行动计划和方案。标杆管理目的是博采他人之长为我所用。作为竞争的最佳指导，标杆管理可在优化企业实践、提高企业经营管理水平和市场竞争力方面取得显著的改进成效。

#### (2) 确认自己的优势与劣势

标杆管理为组织设立了管理的基准，为组织在管理实践中提供了可比较的参照系。与基准标杆进行比较，可以帮助组织发现自身的缺点和不足，有助于组织扬长避短。

#### (3) 有利于组织排定各种改进活动的先后顺序

在与标杆进行比较的过程中，组织能够发现影响战略目标实现的关键因素及其在组织战略实现中所占权重，进而通过行动计划反映出组织中哪个实

践活动是应最先进行的，哪个实践活动最适合组织的发展。

#### (4) 在组织绩效面临下滑之时提供预警

“前车之鉴，后事之师”，作为基准的标杆企业在管理中曾遇到的情境可以为组织提供警示，防止组织重蹈覆辙。

### 4.1 标杆管理的类型

辨识企业内部最佳职能或流程及其实践，然后推广到其他部门，不失为提高企业绩效最便捷的方法之一。

常见的标杆管理类型主要有以下四种：

#### (1) 内部标杆管理

所谓内部标杆管理，就是以企业内部标杆为基准的标杆管理。它是最简单且易操作的标杆管理方式之一。辨识内部绩效标杆的标准，即确立内部标杆管理的主要目标，可以做到企业内的信息共享。单独执行内部标杆管理的企业往往持有内向视野，容易产生封闭思维，因此在实践中内部标杆管理应该与外部标杆管理结合起来使用。

#### (2) 职能标杆管理

所谓的职能标杆管理，就是以行业领先者或某些企业的优秀职能操作为基准进行的标杆管理。由于没有直接的竞争者，因此职能标杆管理的合作者往往比较愿意提供和分享技术与市场信息。

#### (3) 流程标杆管理

所谓的流程标杆管理，就是以最佳工作流程为基准进行的标杆管理。在这里，标杆管理是类似的工作流程，而不是某项业务与操作职能或实践。流程标杆管理还可以跨不同类型组织进行。它一般要求企业对整个工作流程和操作方法有很详细的了解。

#### (4) 竞争标杆管理

所谓的竞争标杆管理，就是指以竞争对象为基准的标杆管理。竞争标杆

管理的目标是与有着相同市场的企业在产品、服务和工作流程等方面的绩效与实践进行比较，直接面对竞争者。与其他三种类型的标杆管理相比，该标杆管理实施起来比较困难，原因在于除了公共领域的信息容易接近外，其他关于竞争企业的内部信息不易获得。

### 51 标杆管理流程模型

第一阶段：决定向标杆学习什么。即确认标杆学习资讯的使用者以及他们的需求，从而界定标杆学习的明确主题。我们一旦知道标杆学习的主题和需求以后，就可以确认并争取需要的资源（例如时间、资金、人员），成功地完成标杆学习的调查工作。

第二阶段：挑选、训练及管理标杆学习团队。团队成员各有明确的角色以及责任。团队也可引进专案管理工具，从而使团队中的每个人都清楚自己的任务，而且团队要制定出重要的阶段目标。

第三阶段：选定标杆学习伙伴。即认定标杆学习的资讯来源。这些来源包括标杆组织的员工、管理顾问、分析人员、政府消息来源、商业及同业文献、产业报告以及资料库等。这个阶段也包括选定最佳的产业及组织作业典范。

第四阶段：搜集及分析资讯。这个阶段，团队必须选择明确的资讯搜集方法，而负责搜集资讯的人必须对这些方法很熟悉。团队在联络标杆伙伴之后，可根据既定的规范搜集资讯，然后进行资讯摘要分析。接下来就是依据最初的顾客需求，分析标杆学习资讯，从而提出行动建议。

第五阶段：采取改革行动。在这个阶段，你必须清楚地了解顾客的需求及标杆学习资讯的用途。团队采取的行动有很多种，从制作一份报告或发表成果到提出一套建议，甚至根据调查搜集到的资讯具体落实一些变革。这个阶段还要确认接下来有必要采取的步骤或适当的后续活动。

### 61 标杆管理的实施方法

标杆管理的规划有一整套逻辑严密的实施步骤。总体来说，标杆管理的实施大致可以分为以下五个步骤：

#### (1) 确认标杆管理的目标

在实施标杆管理的过程中，要坚持系统优化的思想，不是追求企业某个



局部的优化，而是要着眼于企业总体的最优化。同时企业要制定有效的实践准则，以此来避免在实施过程中的盲目性。

## (2) 确定比较目标

一般意义上的比较目标就是指能够为公司提供值得借鉴信息的公司或个人，比较目标的规模不一定同自己的公司相似，但其在标杆比较方面应是世界一流做法的成功企业。

## (3) 确定企业标杆

通过收集大量分析数据来确定企业的标杆，对标杆管理的成效起着决定作用。分析最佳实践和寻找标杆是一项比较烦琐的工作。标杆的寻找包括实地调查、数据收集、数据分析、与自身实践比较找出差距、确定标杆指标。

## (4) 系统学习并不断改进

这是实施标杆管理的关键所在。标杆管理的精髓在于创造一种环境，使组织成员能够按组织远景目标去工作，并自觉进行学习和变革，以实现组织的目标。标杆管理往往涉及业务流程的重组，会碰到员工思想上的阻力。企业要冲破阻力，创造适合自己的业务流程和管理制度，通过不断的学习和改进，赶上甚至超过标杆对象。

## (5) 评价与提高

任何事情的成功都不是一蹴而就的，因为实施标杆管理是一个长期渐进的过程。在实施过程中，企业管理者必须经常检查和审视标杆管理的目标和实际效果，分析差距，为下轮改进打下基础。

## 71 走出标杆管理的误区

一般情况下，我们所说的标杆学习是以业界最佳企业的产品流程和服务的做法、绩效为标准，经过分析，最终变成本企业的目标。因此，向标杆学习就意味着向最佳企业学习。实施标杆管理，企业应在衡量标杆的优势与劣势的基础上制定自己的策略，正所谓“知己知彼，百战不殆”。企业以前通常只向标

标杆学习产品、服务和流程，现在已经扩展到了所有的领域中，包括学习企业管理的逻辑和机理。然而，企业在选择标杆时往往存在着一些误区。

### (1) 只选择世界知名企业

标杆企业并非一定要选择惠普、诺基亚、麦当劳这样的大型企业。只要在某一方面领先于本企业，就值得把它作为标杆。

### (2) 只选择高科技企业

实际上越是科技含量低的企业对管理的要求越高，没有技术屏障时靠的就是管理。可口可乐之所以能够成为世界品牌，完全得益于其经营水平。很多人认为，做品牌的企业光荣，贴牌企业似乎没面子。其实不然，例如格兰仕，他们就不强调品牌，而是提出“不做 500 强，要活 500 年”。

### (3) 只向国外企业学

其实国内企业也不乏优秀者，例如广州某周刊推选的行业“隐形冠军”，就是标杆的一种。

### (4) 只在本行业内寻找标杆

在本行业内寻找标杆固然无可厚非，但行业外的企业在很多方面也有值得学习的地方，而且往往更具突破性。当然，在应用标杆管理的初步阶段，在本行业内寻找标杆，更能增强自己的竞争优势。

在现阶段，国内企业在应用标杆管理中还存在着一些问题，比如有些企业没有弄清楚系统需要优化的“要害”；有的企业提出的方案不具备操作性等。其主要原因是这些企业忘记了标杆管理是模仿与创新并举的循环往复过程。片面理解标杆管理而惰于创新，不但与标杆管理的初衷背道而驰，而且更不会从根本上提高企业的核心竞争力。

企业在应用标杆管理中需要注意，比较目标一定要是能够为企业值得借鉴信息的企业或个人，其规模不一定同自己的企业相类似，但在标杆比较方面却是经验一流的企业。战略不同的企业，选用的标杆也不相同。例如，一个企业的战略是以创新制胜，另一个是以低成本占领市场，这两个企

业就无法对标。以创新制胜的企业在申请的专利数、每年研制的新产品数量等方面会更胜一筹，对它而言，成本高些有时候并不是问题。

在实际应用中，企业还必须将标杆管理方法同顾客和市场的分析方法有效地结合起来，从而达到在不断满足消费者需求的同时使企业获得更好的发展。

## 工具 12 波士顿矩阵

目前，有相当一部分企业在同时经营着多项业务，其中有“昨日黄花”，也有“明日之星”。为了使企业能在千变万化的市场中抓住机会，就必须合理地在各项业务之间分配资源。在此过程中不能仅凭印象，认为哪项业务有前途，就将资源投向哪里，而应该通过具体分析各项业务在企业中所处的地位来决定。波士顿矩阵法就是一种著名的用于评估公司投资组合的有效模式。

### 11 何为波士顿矩阵

波士顿矩阵法是波士顿咨询公司（BCG）于 1970 年提出的一种规划企业产品组合的方法，因其评估的有效性，逐渐被引入情报分析领域，扩大了评估对象的范围。波士顿矩阵是多元化企业制定战略的有效工具。它通过把企业生产经营的全部产品或业务组合为一个整体进行分析，解决企业相关经营业务之间现金流的平衡问题。如图 2 - 1 所示。

相对市场份额

图 2 - 1 波士顿矩阵

图 2-1 中，横坐标“相对市场份额”表示该业务相对于最大竞争对手的市场份额，用于衡量企业在相关市场上的实力，如数字 0.1（表示该企业该业务的销售量是最大竞争对手销售量的 10%）并以相对市场份额为 1.0 为分界线。纵坐标“市场成长率”表示该业务的销售量或销售额的年增长率，用数字 0~20% 表示，并认为市场成长率超过 10% 就是高速增长。需要提醒企业注意的是，这些数字范围可以在运用中根据实际情况的不同进行修改。

矩阵图中的八个圆圈代表企业的八个业务单位，它们的位置表示这个业务的市场成长率和相对市场份额的高低，面积的大小表示各业务销售额的大小。

由上图我们可以看出，波士顿矩阵法将一个企业的业务分成四种类型：问题、明星、现金牛和瘦狗。

### （1）问题业务

所谓问题业务，是指高市场成长率、低相对市场份额的业务。这往往是一个企业的新业务。为发展问题业务，企业必须建立工厂，增加必要的设备和人员，以便跟上迅速发展的市场，并超过竞争对手，这些意味着大量的资金投入。“问题”非常贴切地描述了企业对待这类业务的态度，因为这时企业需要慎重回答“是否继续投资，发展该业务”这个问题。只有那些符合企业发展长远目标、企业具有资源优势、能够增强企业核心竞争能力的业务才能得到肯定的回答。图中所示的企业有三项问题业务，不可能全部投资发展，只能选择其中的一项或两项，集中投资发展。

### （2）明星业务

所谓明星业务，是指高市场成长率、高相对市场份额的业务。这是由问题业务继续投资发展起来的，可以视为高速成长市场中的领导者，它将成为企业未来的现金牛业务。但这并不意味着明星业务一定可以给企业带来滚滚财源，因为市场还在高速成长，企业必须继续投资，以保持与市场同步增长，并打败竞争对手。如果企业没有明星业务，就失去了希望，但群星闪烁也可能会刺伤了企业高层管理者的眼睛，导致错误决策的出现。这时企业的高层管理者必须具备识别行星和恒星的能力，将企业有限的资源投入在能够

发展成为现金牛的恒星上。

### (3) 现金牛业务

所谓现金牛业务，是指低市场成长率、高相对市场份额的业务。这是成熟市场中的领导者，同时也是企业现金的来源。由于市场已经成熟，企业不必靠大量投资来扩展市场规模，同时作为市场中的领导者，该业务享有规模经济和高边际利润的优势，因而能够给企业带大量财源。企业往往用现金牛业务来支付账款并支持其他三种需大量现金的业务。图中所示只有一个现金牛业务，说明它的财务状况是很脆弱的，一旦市场环境变化，导致这项业务的市场份额下降，企业就不得不从其他业务单位中抽回现金来维持现金牛的领导地位，否则这个强壮的现金牛可能就会变弱，甚至成为瘦狗。

### (4) 瘦狗业务

所谓瘦狗业务，是指低市场成长率、低相对市场份额的业务。在一般情况下，这类业务常常是微利甚至是亏损的。瘦狗业务存在的原因更多的是感情上的因素，虽然一直微利经营却不忍放弃，就好比人对养了多年的狗一样恋恋不舍。实际上，瘦狗业务通常要占用很多资源，例如资金、管理部门的时间等，在很大程度上都是得不偿失的。图中有两项瘦狗业务，可以说是企业的沉重负担。

## 21 波士顿矩阵的应用

在战略管理中，企业经营范围的划定、企业资源的配置、具体行动策略的选择，都需要对已有的产品和业务单位进行缜密的分析。波士顿矩阵就为我们提供了一种有效的分析方法。

在明确了各项业务单位在企业中的不同地位后，就需要进一步明确其战略目标。通常有四种战略目标分别适用于不同的业务。企业可以利用波士顿矩阵分析方法进行以下经营战略的选择。

### (1) 发展

目的是扩大战略业务单位的市场份额，甚至不惜放弃近期收入扩大投资

来达到这一目标。这一战略特别适用于问题业务，假如它们要成为明星业务，其市场份额必须有较大增长。

### (2) 维持

此目标是要保持战略业务单位的市场份额。该目标适用于强大的现金牛业务，假如它们能继续产生大量的现金流量的话。

### (3) 收获

该目标在于增加战略业务单位的短期现金收入，而不考虑长期影响。这一战略适用于处境不佳的现金牛业务，这种业务前景黯淡，但企业又需要从它身上获得大量现金收入。收获战略同样也适用于问题业务和瘦狗业务。

### (4) 放弃

该目标在于出售或清理业务，以便把资源转移到更有利的领域。它适用于瘦狗业务和问题业务，这类业务经常会拖公司赢利的后腿。对于处于“明星”位置的业务，应珍惜机会，加强力量；面对处于“瘦狗”位置的业务，假如没有非常站得住脚的理由来维持，就必须选择放弃。

需要注意的是，业务单位在矩阵中的位置也会随经营环境和时间的变化而变化。即使非常成功的业务单位也有一个生命周期，它们从问题业务开始，继而成为明星业务，然后成为现金牛业务，最后变成瘦狗业务而至生命周期的终点。正因为这样，企业经营者不仅要考察其各项业务在矩阵中的现有位置，还要以运动的观点来看待问题，不断审视其动态位置。不但要立足每项业务过去的情况，还要观察其未来可能的发展趋向。假如发现某项业务的发展趋势不尽如人意，就应考虑做出新的战略选择。在各种战略选择中，企业管理者常犯的错误是要求所有的战略业务单位都达到同样的增长率或利润回报水平，而忽视了对各项业务不同的发展潜力和不同的市场目标的把握。其常见的错误还有：

留给现金牛业务的资金太少，其结果是业务的发展乏力；或者留给它们的资金过多，使企业无法向新增长的业务投入足够的资金。

在瘦狗业务上投入大量资金，希望能扭转乾坤，但每次都失败。

问题业务保留得太多，并且对每项业务的投资都不足。正确的做法是，对于问题业务要么给予充足的支持，使它在市场竞争中变劣势为优势，要么坚决予以放弃。

经济的发展加剧了市场环境的变化，“不断改进”的策略是使企业的经营业务“明星”闪烁、“现金牛”牛气冲天的保证。其改进途径主要有以下三个：

改进产品。企业要提高产品质量，改进产品外观或式样，改变或增加一些性能，扩大用途，降低价格等，以吸引新用户和使现有用户提高对现有产品的使用率。

改进市场。即企业千方百计寻找新的用户和使现有顾客多多使用、多多购买本企业的产品。这就要求企业大力开展推销活动，例如举办商品展销、削价出售等，以尽量维持市场占有率及抢占新的市场。

改进服务。即尽量加强产品服务，提高服务质量。比如为购买本企业产品者提供质量保证，实行“三包”，保证随时提供服务等。

在现实生活中，上述三种方法往往是混合在一起使用的，这样不仅能取得令人满意的成果，同时还可以促进产品的有力转型。比如，上海生产的“白猫牌”洗衣粉在20世纪60年代已销往香港，并以洁白度高、去污力强、颗粒细小均匀、不刺激皮肤等优点占领了香港市场；后来，市场出现了洗衣粉“泡沫要丰富”的要求，该厂立即对其配方进行了改进，使洗衣粉具备了“泡沫丰富”的特点；当洗衣机逐渐普及后，又要求洗衣粉“低泡沫”，该厂又紧随这一市场变化趋势进一步改进配方，生产出了洗衣机专用的无泡沫洗衣粉。这样，随着产品的改进，“白猫牌”洗衣粉的销售量一次又一次扩大，经久不衰，并享誉海内外。

波士顿矩阵法还可以帮助我们分析一个企业的投资业务组合是否合理。假如一个企业没有现金牛业务，说明它当前的发展中缺乏现金来源；假如没有明星业务，说明它未来的发展中缺乏希望。一个企业的业务投资组合必须是合理的，否则必须加以调整。例如，巨人集团在将保健品业务发展成明星业务后，迫不及待地开发房地产业务，在当时的市场环境下，保健品和房地产都是明星业务，但由于巨人集团没有能够提供源源不断现金支持的现金牛业务，因此不得不从本身还需要大量投入的保健品业务中不断抽血来支援大

厦的建设，最终导致两败俱伤，使企业全面陷入困境。

### 31 波士顿矩阵的局限性

波士顿矩阵法的应用不但提高了管理人员的分析和战略决策能力，同时还帮助他们以前瞻性的眼光看问题，更深刻地理解企业各项业务活动之间的联系，加强了业务单位和企业管理人员之间的沟通，及时调整企业的业务投资组合，收获或放弃萎缩业务，加大在更有发展前景的业务中的投资，紧缩那些在没有发展前景的业务中的投资。

但同时也应该看到这种方法的局限性。如由于评分等级过于宽泛，可能会造成两项或多项不同的业务位于一个象限中；由于评分等级带有折衷性，使很多业务位于矩阵的中间区域，难以确定使用何种战略。同时，这种方法也难以同时顾及两项或多项业务的平衡。

因此，在使用波士顿矩阵法时要尽量占有更多资料，审慎分析，避免因方法的缺陷而造成决策的失误。

## 工具 13 国际化进入战略

### 11 为什么要考虑国际化进入战略

企业实施国际化战略的目的主要是转移特异竞争能力、获得第五经济效益和形成最佳经验曲线。

特异能力是指效率、品质、创新与顾客的反应率。

第五经济或位置经济，是指在最合适某个活动的地点执行一个有价值的价值创造活动，而不在乎这个地点在世界的什么地方。因为这样做可以降低价值创造的成本，也可以使企业有能力用差异化所提供的产品来获取超额收入。从理论上来看，企业通过分散每个价值创造活动到最适合的位置来取得位置经济，要比将所有的价值创造活动集中在单一的位置更具竞争优势。例如波音公司在制造波音 777 飞机所需要的零件就是由世界各地的 500 多个不同的供应商提供的，而这些供应商又都是世界上最好的供应商，从而成功地控制了成本与品质。



## 21 进入国际化市场的战略

按照成本压力的高低和东道主国的地区回应压力的高低，利用“国际化进入战略模型”可以把国际化进入战略分为四种：国际化战略、多国本土化战略、全球化战略和跨国经营战略（图 2 - 2）。这也是企业在进入国外市场并参与国际竞争时通常会运用的基本战略。

图 2 - 2 国际化进入战略模型

### （1）国际化战略

一般意义上的国际化战略是指转移价值和产品到国外市场以创造价值。这种做法的基础在于国外市场中当地的竞争者并不具有这样的技能和产品。而事实上，大部分跨国企业都会努力转移在自己国家所生产出来的差异化产品到新的海外市场中去创造价值，并倾向于将产品开发功能集中在自己的国家。比如，宝洁公司就在美国以外的主要市场中设有生产设备，包括英、德、日等国，然而，这些设备只制造在美国的母公司所发展出来的差异化产品，而且常以美国所发展出的行销信息来行销。

### （2）多国本土化战略

多国本土化战略与跨国经营战略的不同是，实施多国本土化战略的企业将技能和产品转移到境外市场的时候，他们更加关注顾客的需求，以使得自

己的产品更加符合不同国家的不同顾客。同时，他们也倾向于在每一个他们做生意的国家的重要市场上开展一系列价值创造活动，包括生产、行销以及研发。

多国本土化战略的显著优点就是能够根据不同地区的顾客来进行生产，并最大限度地满足顾客需求。但该战略的缺点也很明显，即很难将自身的特异能力转移到国外去，成本结构较高。

### (3) 全球化战略

在实际操作过程中，采用全球化战略的企业往往更倾向于对成本的把握，这是由全球化战略的宗旨是努力做到在所有国家之间的竞争保持策略上的一致性所决定的。追求全球化战略的企业，其生产、行销以及研发等活动都集中于一些较有利的地区。全球化企业因降低成本的需求较倾向于将他们所提供的产品和行销策略统一化、全球化。

### (4) 跨国经营战略

实施跨国经营战略的企业往往试图同时达到低成本和差异化两种优势。同时做到低成本和差异化，是一个矛盾而又具有挑战性的事情。同时，该战略的另一个缺点是常常因为组织的问题而执行困难。但是，也有的企业在这方面做得很成功。例如，欧洲的 IKEA 公司为了降低成本方面的压力，投资一些规模较大的零件组件工厂，并将这些工厂设在比较有利的价置以满足规模生产的需要。同时，IKEA 公司还在很多主要的全球市场中设立零件集中化制造与组装工厂，并在这些地方派入自己的工作人员，根据不同地区的需要随时改进产品，尽可能以差异化产品来降低不同地区的顾客回应压力。

## 31 国际化进入战略的模式

企业实施国际化进入战略通常是通过以下模式来实现的，即出口、国际授权、特许权加盟、合资与完全控股的全资子公司。

### (1) 出口

制造业开始他们的全球扩张始于做出口商。出口战略常常是企业开始

运用其他战略或进行战略转向前首先使用的一个战略，它适用于任何规模的企业，特别是它可以使国内处于饱和或衰退阶段的产品找到新的市场。出口战略的优势体现在以下三点上：

避免在地主国设立制造据点的成本。

在一个集中的地区制造产品，然后出口此产品到其他国家的市场，企业可由它在全球的销售量上取得相当大的规模效益。

可以获取国际市场知识。

出口战略的缺点主要体现在以下三个方面：

因关税障碍造成高风险。

运输成本高，特别是笨重的产品。

如果在海外能以较低成本制造此产品，则采取由企业出口的方式可能并不恰当。

## (2) 国际授权

国际授权是一种协议。被授权者以议定的费用买下在被授权者国家制造某项企业产品的权利，然后由授权者负责海外运营所需的大部分资本。授权的优势是企业不需承受开发成本以及打开国外市场的风险，因此，授权对那些缺乏资本的海外企业就成了一个非常有吸引力的选择。对一些不愿投入大量财务资源于一个不熟悉或政治风险高的外国市场的企业，授权也是一个有吸引力的选择。

授权的缺点体现在：它没有办法让公司或组织在外国有效控制制造、营销及策略性功能。在全球市场中竞争，企业也许需要去直接调整国家间的策略性活动，用它在国家所赚取的利润来支援在另一个国家里的竞争支出。而被授权者不可能让企业取走它的利润，而且是利用这些利润来支援另一个国家中完全不同的被授权者。

## (3) 特许权加盟

特许权加盟主要是服务业者所采用的策略。特许方式通常是企业卖给特许加盟者有限的权利，让它使用企业的品牌，从而收取一笔一次付清的费用和分享被特许加盟者的一部分利润。然而，与大部分授权协议不同的是，

被特许加盟者必须同意遵守如何做生意的严格规定。采用特许策略，特别是在特许者不需负担开发成本和打开国外市场所需承担的风险方面，服务业者可以在低成本情况下迅速建立起全球据点。

当然，特许加盟也不是十全十美的，也有一定的劣势。其中最为明显的劣势是关于品质控制的困难。特许加盟合约的基础是一种概念，也就是企业的品牌传达给消费者的一个关于企业产品品质的信号。但是，地理上的距离使得品质的控制变得困难起来。比如，一个顾客在上海的香格里拉饭店订了假日饭店的房间，因此，便合理地期待得到和北京假日饭店相同品质的房间和服务。然而上海的被特许者有时并不像北京的特许者那样注重品质，以至于降低了企业在全世界的声誉。那么，这位顾客也许再也不会到任何一家假日饭店，并将这种认识告诉给他的同事，从而导致他的同事也不去假日饭店。

### (4) 合资

合资战略是一种被企业普遍采用的国际化进入战略。合资战略可以有效获得合作伙伴的已有资本、实物资源、技术和管理技巧。同时，该战略也可以扩展企业自己的销售能力，减少进入市场的阻力，树立防止潜在进入者的进入障碍。除此之外，很多同家政治上的考虑也使得合资成为唯一的可行方法。因此，该战略可以非常有效地减少进入风险。50 50 的合资是最典型的合资形态，因为这样可以使双方获得同样的权利，而运营也由一群来自双方母公司的经理人所共同管理。有些企业则寻求拥有较多股权的合资，比如 51 49 的所有权分配，以获取较大的控制权。

该战略的关键是选择合适的合作伙伴。因此，在选择合作伙伴时需要考虑以下几个因素：合作伙伴的合作动机，合作伙伴的文化，合作伙伴的经济实力与市场地位，合作伙伴与其母公司的一体化程度等。

当然，该进入战略也有它的不足之处：

有技术控制权让给合伙人的危险，即技术失控。

没有办法使企业对自己的子公司进行控制。

在进行全球策略协调时会面临较大的困难。

### (5) 完全控股的全资子公司

完全控股全资子公司的众多优点使得该战略为很多企业所采用。该战略的优点主要表现在以下三个方面：

完全控股的全资公司能够帮助企业取得最佳的位置经济和经验曲线。

当一个企业的竞争优势体现在其优越的技术上时，完全控股的全资子公司可以大大降低失去其对技术控制的风险。因此，该战略是高科技企业所青睐的国际化进入战略。

母公司可以较为容易地对其在异国的子公司进行严密的战略控制与协调。当然，从另外一个角度来看，在境外设立一个完全控股的全资子公司的花费也是巨大的。母公司需要承受设立子公司的高额的运营成本与风险。与合资战略、授权战略相比，独资战略的风险由自己承担，合资战略的风险由双方共同分担，而授权战略的风险则完全由别人承担。当然，企业还可以收购一个当地的已经在经营的企业，获得对该企业的所有权。这样既可以迅速进入国际市场，还可以在进入的同时至少又消灭了一个当地的竞争对手。

## 41 实施国际化进入战略应注意的问题

企业在实施国际化进入战略时，需要注意下列四个问题：

倘若一家企业的核心能力能够使自己在国外市场上形成竞争优势，而且在国外市场上降低成本的压力较小，那么国际化进入战略的效果就非常明显。

多国本土战略对于追求多国竞争占统治地位的行业是非常适合的。由于不同国家在政治、经济、文化和竞争等方面的环境各不相同并且差异巨大，多国本土化战略能够提供不同方式的战略，以适应不同国家的市场环境，必要时还可以进行行为上的调整。因此，多国本土战略更注重其与东道主国环境的匹配。

对于一个全球性、竞争性行业而言，全球化战略是一个比较理想的选择。全球化战略能够加强其不同国家间的统一性与协调性，也可以建立起自身资源的战略强势，以获得低成本的效果。因此，一旦国家间的市场差异小到可以实施一个全球化战略，企业就应当毫不犹豫地实施该战略。

## 工具 14 基本竞争战略

### 11 基本竞争战略的含义及种类

基本竞争战略是企业赖以生存的根本，它是指在影响竞争力的某个因素上取得显著竞争优势的战略模式。具体可表现为：要么把成本控制到比竞争者更低的程度；要么在企业产品和服务中形成与众不同的特色，让顾客感觉到你提供了比其他竞争者更多的价值；要么致力于服务某一特定的市场细分、某一特定的产品种类或某一特定的地理范围。这些战略在架构上差异很大，成功地实施它们需要不同的资源和技能。而由于企业文化混乱、组织安排缺失、激励机制冲突，夹在中间的企业还可能因此而遭受更大的损失。

波特在《竞争战略》一书中曾经提出过三种基本竞争战略：成本领先战略、差异化战略和目标集聚战略（图 2 - 3）。他认为，企业要获得竞争优势，一般只有两种途径：一是在产业中成为成本最低的生产者；二是在企业的产品和服务上形成与众不同的特色，企业可以在或宽或窄的经营目标内形成这种战略。

图 2 - 3 三种基本战略

#### （1）成本领先战略

20 世纪 70 年代，成本领先战略由于经验曲线概念的流行而得到日益普遍的应用，即通过采用一系列针对本战略的具体政策而在产业中赢得总成本领先。

一般情况下，成本领先战略借助规模经济、技术创新、运作效率提高、

低人工成本、优惠地获取原材料等获得低成本、低价格，并在获得较大市场占有率的同时赚取高于竞争者的利润，或建立进入壁垒，把竞争者拒于市场之外。特别是规模经济，在企业获取低成本中发挥着非常重要的作用。

成本领先战略要求企业配备达到有效规模的生产设施，在经验基础上全力以赴降低成本，紧抓成本与管理费用的控制，以及最大限度地减少开发、服务、推销、广告等方面的费用。为了达到这一目的，有必要在管理方面对成本控制予以高度重视。尽管质量、服务以及其他方面也不容忽视，但贯穿于整个战略中的主题是使成本低于竞争对手。

虽然市场可能存在着强大的竞争作用力，但处于低成本地位的企业可以获得高于产业平均水平的收益。其成本优势可以使该企业在与竞争对手的争斗中受到保护，因为它的低成本意味着当别的企业在竞争过程中失去利润时，这个企业仍然可以获取利润。

低成本有助于企业在强大的买方威胁中保卫自己，因为买方的压力最多只能将价格压到效率居于其次的竞争对手的水平。同时，低成本也构成了针对强大供方威胁的一种防卫，因为低成本在对付卖方产品涨价中具有较高的灵活性。导致低成本地位的诸因素通常也以规模经济或成本优势的形式建立起进入壁垒。最后，低成本往往能够使企业与替代品竞争时所处的地位比产业中其他竞争者有利。

通常情况下，企业要想赢得成本最低的地位，就必须具备较高的相对市场份额或其他优势，例如良好的原材料供应等。或许也要求产品的设计能便于制造生产，要求保持一个相对宽泛的相关产品系列以分散成本，以及为建立起批量生产而对所有主要客户提供服务。为此，实行低成本战略就可能要有很高的购买先进设备的前期投资、激进的定价和承受初始亏损的能力，以攫取市场份额，再以高市场份额进一步引发采购的经济性而使成本进一步降低。企业一旦赢得了成本领先地位，所获得的较高的利润又可对新设备、现代化设施进行再投资，以维护这一地位。这种再投资往往是保持低成本地位的前提条件。

## (2) 差异化战略

差异化战略是将企业提供的产品或服务标新立异，形成一些在全产业范

围中具有独特性的东西。实现差异化战略可以有很多方式，如建立品牌形象、技术、外观、客户服务、营销网络及其他方面的独特性。

差异化战略主要借助于高超的质量、非凡的服务、创新的设计、技术性专长或不同凡响的品牌形象培养顾客忠诚，获得“溢价”。成本领先战略的风险在于：低成本容易被竞争者淘汰，如企业发展史上出现的美国企业赶超英国企业、日本企业又赶超美国企业的现象；低成本也能够被竞争者模仿，特别是在技术转换时期。差异化战略的风险在于顾客可能认为差异化企业与成本领先企业的价格之差过于悬殊，这样企业所提供的差异化特征就不再是顾客所需要的了，或者竞争者所提供的性能价格比更能满足顾客的需要。

假如差异化战略可以实现，就会成为在产品中赢得超常收益的可行战略，因为它能建立起对付五种竞争作用力的防御地位，虽然其形式与成本领先有所不同。差异化战略利用客户对品牌的忠诚以及由此产生的对价格的敏感性下降而使公司得以避开竞争。它也可使利润增加却不必追求低成本。

客户的忠诚以及某一竞争对手要战胜这种“独特性”需付出的努力构成了进入壁垒。产品差异化能够带来较高的收益，以应对供方压力，同时也可以缓解买方压力，因为当客户缺乏选择余地时其价格敏感性也就不高了。最后，采取差异化战略而赢得顾客忠诚的企业在面对替代品威胁时，其所处地位比其他竞争对手也更为有利。

实现产品差异化有时会与争取占领更大的市场份额相矛盾。它往往要求企业对于这一战略的排他性有思想准备，即这一战略与提高市场份额两者不可兼顾。较为普遍的情况是，建立差异化的活动总是成本高昂，例如广泛的研究、商品设计、高质量的材料或周密的顾客服务等，因此实现产品差异化将意味着以成本地位为代价。

### (3) 目标集聚战略

主攻某个特定的顾客群、某产品系列的一个细分区段或某一个地区市场是目标集聚战略的主要特点。正如差异化战略那样，目标集聚战略可以具有很多形式。虽然低成本与产品差异化都是要在全产业范围内实现其目标，但目标集聚战略的整体却是围绕着很好地为某一特定目标服务这一中心而建立的，它所制定的每一项职能性方针都要考虑这一目标。



实施目标集聚战略的前提是：企业能够以更高的效率、更好的效果为某一狭窄的战略对象服务，从而超过在更广阔范围内的竞争对手。结果是企业或者通过较好地满足特定对象的需要实现差异化，或者在为这一对象服务时实现低成本，或者二者兼得。

从整个市场来看，目标集聚战略未能取得低成本或差异化优势，但它的确在其狭窄的市场目标中获得了一种或两种优势地位。

采用目标集聚战略的企业也具有赢得超过产业平均水平收益的潜力。它的目标集中意味着企业相对于其战略实施对象或者处于低成本地位，或者具有高度标新立异优势，或者兼有二者。

一般情况下，目标集聚战略会对获取的整体市场份额有所限制，它包含着利润率与销售量之间互为代价的关系。正如产品差异化战略那样，不可否认的是，目标集聚战略可能也会以总成本优势作为代价。

## 21 基本战略的应用

基本战略在架构上的差异远超过上面所列举的功能上的差异，成功地实施它们需要不同的资源和技能。保持采用其中一种战略作为首要目标对赢得成功通常是非常必要的。现将三种基本战略在这些方面的差异列举如下（表 2 - 1）：

表 2 - 1 三种基本战略在技能、资源、组织需求方面的差异

基本战略	通常需要的基本技能和资源	基本组织要求
成本领先战略	<ul style="list-style-type: none"> <li>11 持续的投资和良好的融资能力</li> <li>21 工艺加工技能</li> <li>31 对工序严格监督</li> <li>41 所设计的产品易于制造</li> <li>51 低成本的分销系统</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>11 有结构分明的组织和责任，以满足严格的定量目标与基础激励的需要</li> <li>21 严格的成本控制</li> <li>31 经常、详细的控制报告</li> </ul>
差异化战略	<ul style="list-style-type: none"> <li>11 强大的生产营销能力</li> <li>21 产品加工技能</li> <li>31 在质量或技术上领先的企业声誉</li> <li>41 在产业中有悠久的传统或具有从其他业务中得到的独特技能组合</li> <li>51 销售渠道的高度合作</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>11 技术研究、产品开发和市场营销部门密切协作</li> <li>21 重视外界评价和员工激励，而不是定量指标</li> <li>31 有轻松愉快的组织气氛，以吸引高技能工人、科学家和创造性人才</li> </ul>

续表

基本战略	通常需要的基本技能和资源	基本组织要求
目标集聚战略	针对具体战略目标, 由上述各项组合构成	针对具体战略目标, 由上述各项组合构成

企业经营的目的不但在于为消费者创造价值, 而且在于为自己获取利润。只有为消费者创造更多的价值, 才能获取和维持企业的竞争优势。增加提供给顾客的价值, 可以采取扩充产品类型功能、提高产品和服务质量等差异化变量, 也可以采取削减成本从而降低价格等低成本变量, 还可采用这两种方法的任意组合。其中一种可能的情况是同时提高差异化、降低成本, 但采取这种战略难度比较大。那么, 把成本领先和差异化融合起来是一个不可逾越的鸿沟吗? 许多企业进行的探索给出了这样的答案: 能够做到。比如日本的丰田汽车公司、本田汽车公司、松下电器, 美国的莱维牛仔、摩托罗拉、戴尔等企业, 都是成本领先和差异化融合的典范。

成本领先战略和差异化可以融合, 得益于现代生产管理模式的革命和信息网络技术的发展。信息网络技术的发展促进了大规模定制生产方式的流行。越来越多的企业在网上设立产品平台, 让顾客能设计自己想要的产品。很多汽车、家电和服装等企业邀请顾客访问他们的网站, 并按照顾客所填写的选择题式表格设计产品、服务系统和程序等。例如, 戴尔利用互联网为每一位大客户设计了属于他们自己的主页, 从而为顾客特别设计出他们所需要的计算机, 这项技术降低了戴尔和客户的成本, 同时客户也可以得到专为他所设计的产品, 从而有效地降低了戴尔的库存。莱维公司针对服装这样一种高度个性化的产品采用消费者定衣技术, 顾客只需在公司网页上输入所需求的尺寸、颜色、面料信息, 该公司就可在三个星期内送货上门, 这样企业既没有库存, 又没有销售成本。

信息技术在企业生产层和管理层的运用也使大规模定制、个性化生产成为可能。大量新技术在生产领域的运用可以在低成本的前提下实现差异化。例如 CAD、CAM (计算机辅助设计与制造)、CAPP (计算机辅助工艺计划)、FMS (柔性制造系统)、AM (敏捷制造)、CIMS (计算机集成制造系统) 等的应用实现了企业开发、设计、制造的高度集成化, 极大地增加了企业生产的

柔性、敏捷性和适应性，更好地适应了消费者的不同需求，降低了新产品的设计和生产成本，减少了库存成本。在管理领域，TQM（全面质量管理）、MRP（制造资源计划）、ERP（企业资源计划）、SCM（供应链管理）、CRM（客户关系管理）、电子商务的应用，降低了企业的运营成本、管理成本和交易成本。

在大多数行业里，假如一个企业的产品既能做到有效的差别，又能保持低廉的价格，那么它就有可能成为市场的领导者。例如丰田并不是成本最低的汽车制造商，英国航空也不是航空业的成本最低者，但它们都在行业中居于主导地位，其原因就在于它们把差异化战略和成本战略统一起来，为消费者提供了最佳的效用——价格比。在竞争激烈的市场中，尤其是竞争者的品牌有很高的知名度和顾客忠诚度时，后来者要取得竞争优势，必须采取成本领先与差异化融合的战略，这便催生了融合性战略。融合性战略的潜力是巨大的，这种战略既可以发扬成本领先战略的长处，同时也可以继承差异化战略的好处，获得超过平均水平的利润，低价的差异化产品还能使企业获得更好的竞争地位。但这种潜力也伴随着巨大的风险，当企业所提供的产品无论在低成本和差异化方面都无法为消费者创造足够的价值时，企业就会被夹在中间，处于一种不利的地位。

世界上任何一种战略的成功实施都需要组织结构的适应和支持，成本领先战略要求组织结构具有专业化、集权化和规范化的特征，差异化战略要求很多职能的分权化和有限的规范化，成本领先和差异化融合战略在实施上其难度是上述两个战略无法比拟的。为获得比竞争对手更低成本的地位，企业要重视生产过程的控制；为获得在差异化上的领先地位，企业要强化营销和产品开发。适用于新产品开发和生产过程控制的结构特征是不同的，为了成功实施融合性战略，企业就要设计出一种既能开发差异化产品，又能使成本低于竞争对手的组织结构。

一般情况下，大规模生产模式下的金字塔组织结构模式已不适应现代生产的需要，将被创新的组织结构模式所取代。流程再造理论就主张对企业的业务流程、管理系统进行重组和再造。实际上有很多跨国公司已经开始尝试扁平化组织、小型化组织、团队化组织和网络化组织，对原有组织结构进行变革，以适应信息网络技术和大规模定制模式下新战略实施的要求。

当然，这并不是说成本领先战略和差异化战略比其他几种战略好。各种战略的有效性取决于企业外部环境中存在的机遇和威胁，以及企业自身独特的资源和核心竞争力，究竟选择哪一种战略，取决于企业的长处和竞争者的短处，因此，选择一种与企业的竞争能力和环境相匹配的战略是至关重要的。

### 工具 15 价值链分析

#### 11 价值链分析的含义

价值链分析法是由美国哈佛商学院教授迈克尔·波特于 1985 年提出来的，价值链分析法是一种寻求和确定企业竞争优势的工具。波特教授认为，“每一个企业都是在设计、生产、销售、发送和辅助其产品的过程中进行种种活动的集合体。所有这些活动可以用一个价值链来表明。”企业的价值创造过程是由一系列活动构成的，这些活动可分为基本活动和辅助活动两大类，基本活动包括内部后勤、生产作业、外部后勤、市场和销售、服务等，而辅助活动则主要包括采购、技术开发、人力资源管理和企业基础设施等。这些互不相同但又相互关联的生产经营活动构成了一个创造价值的动态过程，即价值链。

价值链是无处不在的，例如，企业内部各业务单元的联系构成了企业的价值链，上下游关联企业与企业之间形成了行业价值链。价值链上的每一项价值活动都会对企业最终能够实现多大的价值产生一定的影响。

由此我们不难看出，企业与企业的竞争不是某个环节的竞争，而是整个价值链的竞争，整个价值链的综合竞争力决定了企业的竞争力。用波特的话来说就是：“消费者心目中的价值由一连串企业内部物质与技术上的具体活动与利润所构成，当你和其他企业竞争时，其实是内部多项活动在进行竞争，而不是某一项活动的竞争。”

依照价值链的思想，企业的价值增值过程也可根据经济和技术的相对独立性分为既相互独立又相互联系的多个价值活动，这些价值活动形成了一个独特的价值链。价值活动是企业所从事的物质上和技术上的各项活动，不同企业的价值活动划分与构成不同，价值链的构成自然也各不相同。

企业内部某一个活动是否具有创造价值，主要看它是否提供了后续活动所需要的条件，是否降低了后续活动的成本和改善了后续活动的质量。每一项活动对企业创造价值的贡献大小都各不相同，对企业降低成本的贡献也不同。每一项价值活动的成本都是由各种不同的驱动因素决定的。价值链的各种联系成为降低单个价值活动的成本及最终成本的重要因素。而价值链各个环节的创新则是企业竞争优势的主要来源。

例如，计算成本和价差是以价值链作竞争性比较的基础，企业的业务要求推动了价值链的发展；价值流涉及满足特定类型顾客（内部或外部）的一系列活动，为特定类型的顾客或用户提供特定的工作活动是价值流发展的基础。

由此，价值链的含义可以概括为：

企业各项活动之间有着密切联系，例如原材料供应的计划性、及时性和协调性与企业的生产制造有密切的联系。

企业的各项活动都能给企业带来有形或无形的价值，例如售后服务这项活动，倘若企业密切注意顾客所需并做好售后服务，就可以提高企业的信誉，从而带来意想不到的无形价值。

价值链不仅包括企业内部的各项活动，而且包括企业与外部联系的活动，例如企业与供应商之间的关系、与顾客之间的关系。

## 21 价值链分析法的特点

### (1) 价值是价值链分析的基础

价值是价值链分析的基础，而各种价值活动之间的相互运动又构成了价值链。通常，价值是买方愿意为企业提供给他们的产品所支付的价格。

### (2) 价值链表示了总价值

价值链除包括价值活动之外，还包括利润，而利润又是总价值与企业从事各种价值活动的总成本之差。

### (3) 价值链具有整体性

企业的价值链体现在更广泛的价值系统中。供应商拥有创造和交付企业

价值链所使用的外购输入的价值链（上游价值），在现实生活中有很多产品通过渠道价值链（渠道价值）到达买方手中，企业产品最终成为买方价值链的一部分，这些价值链都在影响着企业的价值链。故此，获取并保持竞争优势不仅要理解企业自身的价值链，而且也要理解企业价值链所处的价值系统。

### （4）价值链具有异质性

不同的产业具有不同的价值链。即便是在同一产业，不同的企业的价值链也是各不相同的，这不但反映了它们各自的历史、战略以及实施战略的途径等方面的不同，而且也是一种企业竞争优势的潜在来源。

## 31 价值链分析法的内容

### （1）识别价值活动

一般情况下，识别价值活动往往要求在技术上和战略上有显著差别的多种活动相互独立。如上所述，价值活动主要有基本活动和辅助活动这两大类。

基本活动可分为：

内部后勤。所谓内部后勤，是指与接收、存储和分配相关联的各种活动。

生产经营。所谓生产经营，是指与将各种投入转化为最终产品相关联的各种活动。

外部后勤。所谓外部后勤，是指与集中、仓储和将产品发送给买方相关联的各种活动。

市场营销。这里所讲的市场营销，是指与提供一种买方购买产品的方式和引导它们进行购买相关联的各种活动。

服务。服务，顾名思义就是指因购买产品而向顾客提供的能使产品保值增值的各种服务，例如安装、维修、零部件供应等。

辅助活动可分为以下四种：

采购。所谓的采购，是指购买用于企业价值链各种投入的活动。

技术开发。每项价值活动都离不开一定的技术支持，它包括技术诀

窍、程序和工艺设备中所体现的技术等。技术开发由一定范围的各项活动组成，这些活动包括改善产品和工艺的各种努力。技术开发可以发生在企业中的许多部门，与产品有关的技术开发对整个价值链起到辅助作用，而其他的技术开发则与特定的基本和辅助活动有关。

人力资源管理。所谓的人力资源管理，是指与各种人员的招聘、培训、考核以及工资、福利相关联的各种活动。它不仅对单个价值活动起作用，而且支撑着整个价值链。

企业基础设施。通常，企业基础设施是由大量活动组成的，包括总体管理、计划、财务、会计、法律、政治事务和质量管理等。与其他辅助活动不同，它不是通过单个活动而是通过整个价值链起辅助作用。

## (2) 确立活动类型

在每类基本和辅助活动中，都有三种不同类型。

直接活动。直接活动往往涉及直接为买方创造价值的各种活动，比如零部件加工、安装、产品设计、销售、人员招聘等。

间接活动。所谓的间接活动，是指那些使直接活动持续进行成为可能的各种活动，例如设备维修与管理，工具制造，原材料供应与储存，新产品开发等。

质量保证。一般意义上的质量保证是指确认质量的各种活动，譬如监督、视察、检测、核对、调整和返工等。

这些活动有着完全不同的经济效果，对竞争优势的确立也起着不同的作用，应该加以区分，权衡利弊，以确定核心和非核心活动。

## 41 价值链分析法的应用

吉列公司作为一个护理品、消费类电器行业的巨头，它在个人护理品市场上长期处于领先地位，但公司高层认为他们的表现还是逊色于高露洁、联合利华和宝洁公司等竞争对手。因此，吉列公司于2002年提出了一项旨在改善企业各项功能的改革方案。在这个方案的指引下，吉列公司展开了一场调查，以比较自己在企业运营方面与行业对手之间的差距。而调查结果也显示，吉列公司的存货水平高、服务水平相对低下。

为了找出这些问题的根源，吉列公司实施了一个为期 6 个月的项目，以分析自己的供应链流程。通过分析这些流程，他们发现问题如下：

第一，计划和计划的执行缺乏协调。一般情况下，吉列公司的库存水平都是比较恰当的。但由于一些必要的信息没有能够在企业内部进行很好的沟通，致使库存出现问题。比如，需求计划人员通常根据当月第三个星期的数据预测下一个月的情况，但是生产计划通常是在当月的第二个星期就制定出来了。在这种安排下，假如预测的情况发生变化，就很难对生产计划做出相应的改变。供应计划和需求计划相互脱节，整个流程就产生了缺口，也就导致了高库存和低水平服务现象的发生。

第二，不同功能部门之间对某些概念的理解有偏差。例如，存货计划人员是根据标准的库存循环周期来补充库存的，当这些计划人员要求补充库存时，他们希望存货能够按照他们预期的期限到达。但是，配送部门是按照货物在途运输的时间来衡量他们是否是准时送货的，而不管运输时间是否符合库存的实际要求。这种脱节必然导致产品不能准时到达分销中心。

第三，虽然吉列公司得到的数据多，但是可用信息却非常少。例如，吉列公司也定期发布管理报告，但报告中很少指出问题的根源所在。

除此之外，吉列公司的供应链中还存在着一些其他问题。例如，仓库里还有很多不适用的货物储存单元，卖不出去的产品堆积在仓库里，这就使得吉列公司对市场变化不能做出更为迅速的反应。

为了向消费者提供更多的价值，得到更为可观的市场份额，吉列公司把自己定位在产品的价值链上，对内部业务流程和组织结构进行了重新调整。

一般情况下人们常常认为，价值链开始于制造商的货架，终止于终端市场的货架。而吉列公司北美地区负责价值链的副总裁 Duffy 说：“提出价值链的概念，我们是在向我们的企业传达这样一种信息，不仅要向客户提供我们的产品，而且还要把价值带给我们的客户以及最终的消费者。”同时 Duffy 认为，“价值链关注的不仅仅是为客户配送中心供货的过程，还应关注如何和我们的客户合作，以便于我们能够保证以合适的成本、在合适的时机把货物送到客户的货架上。”

在业务流程的改变方面，该公司着重改善了供需计划的制定过程。为了达到这一目的，Duffy 和他的同事们使用了几种不同的策略。例如，吉列公



司现在把供需信息按照主要客户、特别促销、会员商店采购等科目进行了分类。除此之外，需求预测的方法也改为自下而上，即跟客户一起，共同预测未来的产品需求状况。

在供给计划方面，吉列公司致力于缩短产品到达它的配送中心的运输时间和到达终端市场的时间，并一改过去使用公司内部研制的电子制表软件来决定存货水平的状况，开始使用 Optiant 公司的软件来检查变量，例如，每周订单的历史记录和变化、预测准确度、生产运行周期、配送中心补充存货所需的交货时间等，以此决定存货的适度水平。

通过利用现有的 Manugistics 计划应用软件及对终端用户进行这套软件的培训，吉列公司试图改变运营问题的分析方法。

吉列公司为了支持流程的改变，在进行流程改善之前就在组织结构上做了一些必要的改变。在过去，需求计划、供应计划、促销管理和配送都有各自的副总裁，分别由首席执行官直接管理。而现在，这些副总裁首先要向 Duffy 汇报工作，让他能够对供应链具有足够的预见能力和控制能力，以便在存货、成本和客户服务之间进行权衡。

吉列公司在重组过程中还重新调整了部门经理的工作目标和激励机制，以便让他们也能够支持价值链管理。Duffy 说，以前有的人会根据自己的目标做出决定，而不考虑整个体系的利益，重组的目的就是把整个公司的员工凝聚在一起。

吉列公司根据客户价值观对流程和组织结构的变革不仅给终端市场带来了价值，而且也给吉列公司带来了一些喜人的效果。首先是配送中心的生产预测准确率由以前的 46% 飙升到 71%。其次，吉列公司还通过放弃不符合财务标准的产品而减少了 7% 的货物储存单元。除此之外，他们还通过采用北美的包装标准，废除了专门用于加拿大市场的货物储存单元，这样需要运送货物的目的地数量也减少了 30%。

总的来讲，这些措施大大降低了吉列公司的库存水平。在 2002 年第二季度，吉列公司还有 126 天的库存量，而 2003 年第二季度就只有 115 天的库存量了。另外，在同一时期，按订单交付给客户的满意率也从 90% 上升到了 98%。

## 工具 16 竞争者分析

为了制定有效的竞争性市场营销策略，企业需要尽可能多地了解有关竞争者的资料，经常与那些实力相当的竞争者在产品、价格、渠道和促销上做比较。这样才能对竞争对手施以更有效的市场营销攻击，也才能够防御较强竞争者的攻击。所以，企业需要了解掌握谁是竞争者，了解他们的经营策略手段及其反应模式。

### 11 识别竞争者

#### (1) 市场竞争概述

竞争是自然界的普遍规律，是一切生物为了争取生存条件和利益而进行的斗争。竞争就其本质而言是优胜劣败，自然淘汰。其结果必然是优强劣弱，优存劣汰。

所谓市场竞争，从市场营销的角度说，是指企业经营者为争取有利的市场营销条件，通过采取各种营销策略，以求在竞争中实现自身经济利益而展开的争夺与较量。在现代市场营销中，顾客已成为企业生存和发展的决定性因素，因此现代市场竞争的核心是争夺消费者。

市场竞争的形式主要有以下三种：

买者与买者之间的竞争。买者与买者之间的竞争又可分为以下三种形式：生产者之间为争夺原材料的竞争，销售者之间为争夺货源的竞争，消费者之间为争夺商品的竞争。无论是哪种形式，买者与买者之间都把竞争的焦点集中在快速、廉价地购买所需的优质商品上。

卖者与卖者之间的竞争。不管是生产者还是经营者，他们都非常关心自己的产品销售。在销售中进行竞争，主要是争夺销售市场及其所占有的市场份额。任何一个销售者都力图占有更多的现实的和潜在的商品购买者，所以，他们争夺的核心是顾客。因此，卖者与卖者之间的竞争就成了市场竞争的主要形式。

卖者与买者之间的竞争。在买卖双方的竞争中，卖者希望在最短的时间内以最少的成本、最理想的价格生产和销售最多的商品，追求最大的利

润。而买者的想法与卖者恰恰相反，总希望以较少的货币买到较多、较理想的商品。因此，买卖双方竞争的实质是获取尽可能多的货币，也就是讨价还价。

## (2) 识别竞争者

识别竞争者似乎是简单易行的事，其实不然。企业现实的和潜在的竞争者的存在范围是很广的，一个企业很有可能被潜在竞争者吃掉，而不是被当前的主要竞争者所吃掉。因为企业通常能够直接感受到现实的竞争者的存在，却往往不能把握那些潜在的竞争者，正所谓“明枪易躲，暗箭难防”。根据产品替代观念，企业有四个层次的竞争者：

品牌竞争者。当其他公司以相似的价格向相同的顾客提供类似的产品和服务时，公司可将其视为竞争者，品牌几乎是区别产品的唯一因素。比如，被本田公司视为主要竞争对手的福特、别克、雷诺和其他中档价格的汽车制造商。

行业竞争者。公司可把制造同样或同类产品的同行业公司都视作竞争者。比如，本田公司认为自己在与其他所有汽车制造商竞争。

一般竞争者。公司可以更广泛地把所有制造能提供相同服务、满足同样需求的公司都视作竞争者。譬如，本田公司认为自己不仅与汽车制造商竞争，还与摩托车、自行车和卡车制造商在竞争。

广义竞争者。公司进一步把所有争取同一个消费者的人都看作竞争者。这是广义的竞争者。比如，本田公司认为自己在与所有的主要耐用消费品、度假、新房产和房屋修理公司竞争。

## 21 竞争者分析

### (1) 分析竞争者的目标

可以假设，所有竞争者都只是为了追求利润最大化，从而采取适当的行动。但是这种做法会出现很大的偏差，因为各企业对短期利润和长期利润的重视程度各不相同。有的竞争者可能倾向于市场份额的最大化，而不是利润的最大化，甚至是“满意”的利润。

所以，市场营销决策者还必须考虑每个竞争者的目标组合，其中，每一

个目标都有不同的重要性。企业要知道竞争对手对其目前的“位置”是否满意，包括目前的利润水平、市场份额、技术领先程度等。除此之外，企业还需监视它的竞争者对不同产品市场细分的目标。倘若得知竞争者发现了一个新的细分市场，这就可能是一个机会；如果得知对手计划进入本企业所服务的细分市场，就应做好充分的应对准备。例如，一个以“低成本领先”为主要目标的竞争者，对其他企业在降低成本方面取得技术突破的反应要比对其增加广告预算的反应强烈得多。

### (2) 识别竞争者的策略

在多数行业中，根据所采取的主要策略的不同，可将竞争者划分为不同的策略群体。例如，根据质量形象和纵向联合两个变量，可把大型家用电器行业划分为四个战略群体，如图 2 - 4 所示。

图 2 - 4 大型家电行业的策略群体

划分策略群体可以帮助企业进行正确决策。首先，明确本企业所属群体。同一群体的其他企业是最主要的竞争对手。因为各企业采取的策略接近，使竞争越趋激烈。其次，从中选择较易进入的群体。各个策略群体设置的进入障碍难度不同，因此进入各个策略群体的难易程度也不同。如图 2 - 4 所示，D 最易进入，而 A 最难进入。如果一家新进入该行业的企业在纵向联合和质量形象方面实力不是太强的话，就应该选择 D 而不是 A。最后，据此做出决策。如果一个企业准备进入如图 2 - 4 中所示的策略群体 A，就必须对

A群体的其他企业进行深入的调查研究，并使本企业具有更多的策略优势，体现出较强的竞争能力。这样，新进入的企业才能把该战略群的原有目标顾客夺过来，否则很难吸引相同的目标顾客。

除了同一策略群体内存在激烈竞争外，不同策略群体之间也存在着竞争。这是因为：第一，某些策略群体可能具有相同的目标顾客；第二，顾客可能分不清不同策略群体的产品的区别，如分不清高档货与中档货的区别；第三，属于某个策略群体的企业可能改变策略，进入另一个策略群体，如提供中档货的企业可能转产高档货。

策略群体的划分还比较粗略，图 2 - 4 也只限于两个变量组合的策略异同。实际上，企业还应调查了解同一群体其他企业的其他情况，例如产品开发、技术水平、顾客服务、定价方针、产品分销等方面的具体策略，为本企业超越竞争对手提供更多的可以相互比较的情报。

### (3) 评估竞争者的优势与劣势

“知己知彼”、“扬长避短”是企业竞争的重要原则。因此，企业需要估计竞争者的优势及弱点，其中包括了解竞争者执行各种既定策略的情报，是否达到了预期目标。所以，需要搜集过去几年中关于竞争者的情报和数据，例如，销售额、市场占有率、边际利润、投资收益率、现金流量、发展战略等。这不是一件容易的事，有时要通过间接的方式取得，如通过二手资料、别人的介绍、别人的经验等。企业可以对中间商和顾客进行调查，如以问卷调查形式请顾客给本企业的和竞争者的产品在一些重要方面打分，通过分数可了解竞争者的长处和弱点，还可用来比较自己和竞争者在竞争地位上的优劣（表 2 - 2）。

表 2 - 2 顾客对竞争者评估比较表

企业	产品知名度	产品质量	价格合理性	技术服务	推销人员
A	优	优	中	一般	优
B	良	良	优	良	优
C	中	一般	良	中	中

表 2 - 2 说明，A 企业优势明显，但其价格与提供技术服务方面还不理想；B 企业总体状况良好；C 企业在各个方面较为低劣。这是一种静态分析方法，在现实中能够表现企业优势与劣势的各种因素是不断变化的，所以企业要注意进行追踪调查，以便根据变化了的情况做出竞争决策，并发现和利用对手的弱点，出其不意，攻其不备。

### (4) 评估竞争者的反应模式

仅仅知道竞争对手的经营目标和优势劣势还远远不够，企业还应通过各种渠道来获知对手在遇到攻击时可能采取什么行动和做出何种反应。这将有利于企业正确地选择攻击对象、因素和力度，实现每一次竞争行动的预期目标。

竞争者的反应受其对各种假设的影响，也受其企业文化的影响。因此，在判断竞争者反应模式时还需充分考虑竞争对手的企业文化（包括经营哲学、经营理念等）。企业文化将直接影响其在市场营销中的经营策略，这对分析预测竞争对手的行为有重要的参考价值。

每个竞争者对事情的反应各不相同，但概括起来，竞争对手的反应不外乎以下三种：其一，不采取行动；其二，采取防御行动；其三，采取进攻行动。这主要取决于竞争对手的战略意图及所具有的战略能力，竞争对手是否满意自己目前的形势，竞争对手受到威胁的程度。另外还取决于竞争对手的实力和信心，即是否有足够的信心依靠现有的条件消除对手的威胁。从这方面判断，竞争者的反应可分为五种模式：

从容不迫型。某些竞争者对某特定竞争者的行动没有迅速反应或反应不强烈，而是漫不经心，坐观事变。原因可能有三：他们可能深信顾客的忠诚，也可能缺乏反击的能力如资金，还可能是认为未到“出击”时机。因此，一定要弄清楚他们“镇静”的原因，以防其突然还击。

全面防守型。这类竞争者对外在的威胁和挑战做出全面反应，以确保其现有地位不被侵犯。但这样会使战线拉得过长，如果资源不雄厚，反而会被竞争对手拖垮。

适当选择型。竞争者可能只对某些类型的攻击做出反应，而对其他类型的攻击视而不见。比如竞争者会对削价做出积极反应，防止自己的市场份

# 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

教委批准成立正规管理类教育机构，近 20 年实战教育经验，值得信赖！（教证：0000154160 号）

全国迷你 MBA 职业经理双证书班<sup>®</sup>，全国招生，毕业颁发双证书，近期开课。咨询电话：13684609885

## 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《IE 工业工程管理》MBA 双证班	高级 IE 工业工程师职业资格证书+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
全国《工厂管理》MBA 高等教育双证班	高级工厂管理职业经理资格证书+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+视频光盘+网络学院在线辅导（集中面授）



### 【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，



### 【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小时接受在线教学辅导+每年度集中面授辅导



### 【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。



### 【主办单位】

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教育培训专家、教育协会常务理事徐传有老师担任学校理事长。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.mhgy.net>

【咨询邮箱】 [xchy007@163.com](mailto:xchy007@163.com)





## 【报名须知】

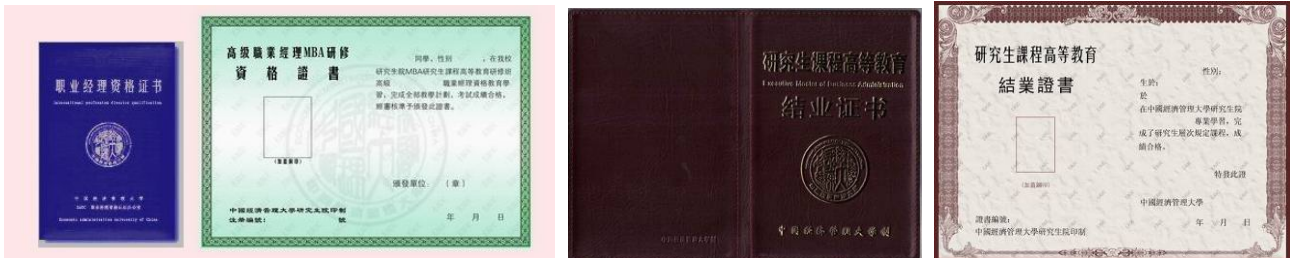
- 1、报名登记表格下载后详细填写并发邮件至 [xchy007@163.com](mailto:xchy007@163.com) (入学时不需要提交相片，毕业提交试卷同时邮寄4张2寸相片和一张身份证复印件即可)
- 2、交费后请及时电话通知招生办确认，以便于收费当日学校为你办理教材邮寄等入学手续。



## 【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：313261018034</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。

额减少。目前我国家电市场上就是这种情况，企业对价格极为敏感，只要一家削价，其他竞争对手都会不约而同做出反应。他们可能对对手大幅增加广告费不予理睬，认为这并不能构成实质性威胁，但对威胁其主营业务的攻击则会反应强烈。总之，应了解这类竞争者的敏感部位，对其攻击要在具体分析的基础上选择竞争方案。

强烈反击型。这一类型的企业对竞争对手在其所占有领域发动的任何进攻都会做出迅速而强烈的反应。这类竞争者多属实力强大的企业，占有的市场份额具有绝对优势。采取这种反应无非是向同行证明，对它的任何攻击都徒劳无益。

死守阵地型。即集中反击范围，进行高强度的反击。这类反击行动是较为有效的，反击者往往有背水一战、拼死一搏的信念。因为是集中在较小范围内的反击，其持久力较强。

随机型。即并不表露可预知的反应模式，并且根据其经济、历史或其他情况也无法预见其反应。这样的反击最不确定，会采取任何一种可能的反击方式。

### 31 设计竞争性的情报系统

越来越多的企业需要了解竞争者在做什么，因此，竞争性情报的收集日益重要，这就要求企业设计出能获取成本效益竞争情报的系统。其主要步骤有：

#### (1) 建立系统

首先要求确认竞争性情报的主要类型，识别这种信息的最佳来源，并委派一人管理该系统和服务。

#### (2) 收集数据

企业必须在不违背法律和道德标准的前提下，采取能够获取所需要的有关竞争者信息的有效方法。常见的信息收集渠道有：从新招募的职员和竞争者的职员中获取信息；从与竞争者做生意的人中获取信息；从公开出版物和公开文件中获取信息；通过观察竞争者或分析实物证据来获取信息。

### (3) 评价与分析

检查数据的有效性和可靠性，给予解释。

### (4) 传播与反应

关键信息要达到有关决策者手中，并解答他们关于竞争者的询问。

借助于这个系统，决策者可及时获取竞争者的信息。当决策者需要对竞争者的突然举动做出解释，或需要了解竞争者的优劣势，或了解竞争者将会对本企业计划实施行动做出何种反应时，也可以与竞争情报系统联系。

## 41 选择要攻击和回避的竞争者

根据有关竞争情报，企业可以清晰地知道在市场上应同谁进行有效的竞争。一般可从下述几类竞争者中选择其一进行集中攻击。

### (1) 强对弱的竞争者

所谓强对弱的竞争者，就是指把攻击目标瞄准较弱的竞争者，这样可使企业以较少的资源和较短的时间获得一定的市场份额。但这样做的缺点是不利于企业能力的提高。因此，企业也应当同强有力的竞争者进行竞争，以赶超目前的工艺水平。应该看到，即使是强有力的竞争者也会有劣势，关键在于企业能否发现它。

### (2) 近对远的竞争者

所谓近对远的竞争者，就是指与那些非常类似的竞争者进行竞争，同时应避免“摧毁”相邻的竞争者。这是因为如果损害了邻近的对手，即使取得了成功，也很可能会引来更难对付的竞争者。

### (3) “好”对“坏”的竞争者

即支持“好”的竞争者，攻击“坏”的竞争者。所谓“好”的竞争者，通常具有这样一些特征：遵守行业规则；对行业的增长潜力所提出的设想切合实际；制定的价格与成本相符；喜欢一个健全的行业；将自己限定在行业

的某一部分或细分市场，推动其他企业降低成本或提高差异化；接受正常水平的市场份额和利润。所谓“坏”的竞争者，通常具有这样一些特征：企图花钱购买市场份额；冒着极大风险在生产能力过剩时仍继续投资；打破行业均衡。

由好的竞争者组成的行业，竞争企业之间并不谋求相互倾轧，力争靠产品赢得而不是购得市场份额。更为重要的是，企业可以从好的竞争者那儿获取利益，因为他们降低了反垄断的风险，增加了总需求，导致了更多的差异，使企业能够共享市场发展的成本优势并使新技术合法化，为吸引力不大的细分市场服务。

## 工具 17 基准化分析

### 11 基准化分析的含义

基准化分析就是将本企业的各项活动与从事该项活动的最佳者进行比较，从而提出改进方法，以弥补自身的不足。基准化分析是将本企业经营的各方面状况和环节与竞争对手或行业内外一流的企业进行对比分析的过程，是一种评价自身企业和研究其他组织的手段，是将外部企业的持久业绩作为自身企业的内部发展目标并将外界的最佳做法移植到本企业经营环节中去的一种方法。实施基准化分析的企业必须不断对竞争对手或一流企业的产品、服务、经营业绩等进行评价，以发现其优势和不足。

总的来说，基准化分析法就是对企业所有能衡量的因素给出一个参考价值。基准化分析可以是一种管理体系、学习过程，它更着重于流程的研究分析。

菲利普·科特勒解释说：“一个普通的公司和世界级的公司相比，在质量、速度和成本绩效上的差距高达 10 倍之多。基准化分析是寻找在公司执行任务时如何比其他公司更出色的一门艺术。”其实中国古代战略名著孙子兵法也有提到“知己知彼，百战不殆，不知彼而知己，一胜一负；不知彼，不知己，每战必败”。其实这是很简单的道理。

### 21 基准化分析的作用

基准化分析的作用主要表现在：

对竞争对手做基准化分析，有利于确定和比较竞争对手经营战略的组成要素。

通过对行业内外一流企业的基准化分析，可以从任何行业中的最佳企业那里得到有价值的情报，用于改进本企业的内部经营，建立起相应的赶超目标。

做跨行业的技术性的基准化分析，有利于技术和工艺方面的跨行业渗透。

通过将对竞争对手所做的基准化分析与客户的需求做对比分析，可发现本公司的不足，从而将市场、竞争力和目标的设定结合在一起。

通过对竞争对手的基准化分析，可进一步确定企业的竞争力、竞争情报、竞争决策及其相互关系，作为进行研究对比的三大基点。

### 31 基准化分析的类型

通常，可将基准化分析的分类方法分为两种。一种分类方法是根据所针对的企业运作不同层面将基准化分析分为三类，即战略层的基准化分析、操作层的基准化分析和管理层的基准化分析。

战略层的基准化分析是将本企业的战略和对照企业的战略进行比较，找出成功战略中的关键因素。

操作层的基准化分析主要集中在比较成本和产品的差异性方面，重点是功能分析，一般与竞争性成本和竞争性差异相关。

管理层的基准化分析涉及分析企业的支撑功能，具体指人力资源管理、营销规划、管理信息系统等。其特点是较难用定量指标来衡量。

另一种分类方法是将基准化分析分为对竞争对手的基准化分析和瞄准一流企业的基准化分析。前者一般仅限于生产同类产品或提供同类服务的企业，其目的主要是发现竞争对手的优点和不足，针对其优点取长补短，根据其不足选择突破口。而后者的范围就要广得多，可挑选任何业绩优良的企业做分析。其好处是更能博采众长。另外，由于不存在竞争关系，交流信息的障碍较少。

### 41 基准化分析的主要内容

一般来说，对竞争对手所做的基准化分析主要是操作层的，而对一流企

业所做的更多的是管理层的。基准化分析的主要内容包括：设计、研究开发、采购、制造、仓储、运输物流、销售、营销、人力资源、财务、管理等。

## 51 基准化分析的步骤

实施基准化分析法主要有确定内容、选择目标。企业在使用基准化分析法时，应按下列步骤进行：收集分析数据、确定行动目标、实施计划和跟踪结果等环节。

确定内容。即确定要进行基准化分析的具体项目。

选择目标。确定了进行基准化分析的项目后，就要选择具体的对象。通常，竞争对手和行业领先企业是基准化分析的首选对象。

收集分析数据。数据应包括本企业的情况和被基准化分析企业（可以是竞争对手，也可以是非竞争对手）的情况。分析数据必须建立在充分了解本企业目前的状况以及被基准化分析企业的状况的基础之上，而且主要是针对企业的经营过程和活动，而不仅仅是针对经营结果的。

确定行动计划。找到差距后进一步要做的是确定缩短差距的行动目标和应采取的措施，这些目标和措施必须融合到企业的经营计划中。

实施计划并跟踪结果。基准化分析是发现不足、改进经营并达到最佳效果的一种有效手段，整个过程必须包括定期衡量评估达到目标的程度。如果没有达到目标，就需修正行动措施。

最后要注意的是，研究较大的流程需花费比较多的资源，且分散注意力，容易失去焦点，而研究较小的流程则所能获得的改善成果比较有限，两者需要平衡。

## 工具 18 SWOT 分析

SWOT 分析法又称为自我诊断方法，它是由旧金山大学的管理学教授于 20 世纪 80 年代初提出来的，是一种能够较客观而准确地分析和研究一个单位现实情况的方法。

利用这种方法可以从中找出对自己有利的、值得发扬的因素，以及对自

己不利的、应该避开的东西，发现存在的问题，找出解决办法，并明确以后的发展方向。

根据 SWOT 分析，我们可以将问题按轻重缓急分类，明确哪些是目前急需解决的问题，哪些是可以延缓处理的事情，哪些属于战略目标上的障碍，哪些属于战术上的问题，并将这些研究对象列举出来，依照矩阵形式排列，然后用系统分析的方法把各种因素相互联系起来加以分析，从中得出的一系列相应的结论，而这些结论通常带有一定的决策性，有利于领导者和管理者做出较正确的决策和规划。

### 11 SWOT 分析法的含义

SWOT 四个英文字母代表 Strength, Weakness, Opportunity, Threat。意思分别为：S，强项、优势；W，弱项、劣势；O，机会、机遇；T，威胁、对手。

从整体上看，SWOT 可以分为两部分。第一部分为 SW，主要用来分析内部条件；第二部分为 OT，主要用来分析外部条件。除此之外，每一个单项如 S 又可以分为外部因素和内部因素，这样就可以对情况有一个较完整的概念了。

在发达国家，不论是赢利组织，还是非赢利组织，都非常关注自己的发展。所以，他们经常用 SWOT 方法对企业发展情况进行分析，有的一季度一次，有的一年一次，有的甚至一两个月一次。他们经常了解企业存在的问题、条件和环境的变化，以期得到较清晰、连续的跟踪，并根据自己的发展目标，做出一套与之相适应的计划和规范来保证达到目的。

例如，在英国，很多教师在给学生上第一堂课时都会先声明：“同学们，不论你们有什么问题，都可以随时问我。这是我办公室和家里的电话。不要怕麻烦或不好意思。”当有的人问老师为什么要这样做时，老师说：“因为学生就是我的顾客，是这些顾客给我发的工资。我的产品是讲课，产品的质量好坏直接影响到我的顾客。如果他们不愿意听我的课，可能我就不会有工资了。”

再如，在法国的大街上，无论你遇到什么困难，你都可以去找警察，而警察也会非常热心和耐心地问你，他能为你做些什么。这是因为，警察非常

清楚他们的工资来自于纳税人，而大街上的行人就是纳税人，他们的服务对象就是纳税人，他们所提供的合格产品就是为纳税人服务。

因此，作为企业的管理者，首先要明确的是：我们的顾客是谁？在哪儿？产品是什么？应该提供什么服务？在管理运作中怎样应付不断出现的变化？存在哪些威胁和竞争对手？会发生什么样的竞争？怎样去改进并完善自己？唯有这样，事业才能发展壮大。

我国企业在用 SWOT 分析法分析自己的企业时，一定要考虑到我国的国情和企业的具体情况，不能全盘照搬。只有将 SWOT 分析法同本企业的实际结合起来，并考虑到中国的经济、政治、文化等因素，才能得出较为正确的结论。

## 21 SWOT 分析法的主要内容

SWOT 分析法常常被用于制定集团发展战略和分析竞争对手情况，在战略分析中，它是最常用的方法之一。SWOT 分析法主要有以下三个内容：

### (1) 分析环境因素

运用各种调查研究方法，分析出企业所处的各种环境因素，即外部环境因素和内部能力因素。外部环境因素包括机会因素和威胁因素，它们是外部环境中直接影响企业发展的有利和不利因素，属于客观因素。内部环境因素包括优势因素和弱点因素，它们是企业在其发展中自身存在的积极和消极因素，属主动因素。在调查分析这些因素时，不仅要考虑企业的历史与现状，而且更要考虑企业未来的发展。

### (2) 构造 SWOT 矩阵

将调查得出的各种因素根据轻重缓急或影响程度等排序，构造 SWOT 矩阵。在这个过程中，要将那些对企业发展有直接的、重要的、大量的、迫切的、久远的影响因素优先排列出来，而将那些间接的、次要的、少许的、不急的、短暂的影响因素排在后面。

### (3) 制定行动计划

在完成环境因素分析和 SWOT 矩阵的构造之后，便可以制定相应的行动



计划了。制定计划的基本思路是：发挥优势因素，克服弱点因素，利用机会因素，化解威胁因素；考虑过去，立足当前，着眼未来。运用系统分析的方法，将排列与考虑的各种因素相互联系并加以组合，得出一系列企业未来发展的可选择对策。

### 31 SWOT 分析法的应用

下面用 SWOT 分析法分析国内某培训机构（为了便于分析，暂不考虑文化、政治等因素）。

#### (1) 企业的内部环境和情况

##### S：强项，优势

内部——有一部分素质较好、积极肯干的员工；有一批国外赠送的设备（交通工具、计算机、教学设备等），这些设备质量较好；受训人员层次较高，有政府官员、也有企业的中高层管理者。

外部——该培训机构在国内外有一定的知名度，属于层次较高的培训机构之一，具有几项培训资格。

##### W：弱项，劣势

内部——少部分人员自身素质不高，达不到现代培训的要求；缺少自己的师资力量，没有能够承担高层次讲课任务的教师；单位的福利差，员工的数量和工作所需相比多了些。除此之外，行政后勤人员多于培训人员，大锅饭的意识较浓，管理还不够完善。

外部——该培训机构的顾客面较窄，仅限于政府官员和部分企业领导；在一些培训班的组织上受制约较多；没有形成自己的网络，信息反馈少；没有在社会上叫得响的、具有自己特色的产品；对外宣传力度不够，对外联络不够广泛、主动。

#### (2) 企业的外部环境和情况

##### O：机会，机遇

内部——已有很多待开发的项目，包括和国外的合作项目；有能够开拓创新的人才，有能力执行国内、外的项目；还可以进行多方位的开发，例如

出教材、拍电视片、建立联合网络；有可开发的大市场，也可以创造出较好的产品。

外部——国内外有不少单位希望同该培训机构建立友好关系，资助并建立合作项目；国内的高层次培训需求量大，培训市场大。有不少企业希望接受高级管理强化培训，并到国外进行实地考察、研究。

T：威胁，竞争对手

内部——产品单一，质量和内容有待根据发展和现时需求而提高。自满感较强，服务意识不到位；管理机制未进一步理顺，少部分人员由于福利较差而不稳定；工作量安排不合理；激励机制和奖励制度不健全。没有自己的长期发展的企业文化和目标。

外部——国家又成立了一家类似的培训机构，并给予了较大的投入，例如人员、资金等；省、市、自治区和各部、委相继成立了自己的培训机构，在本系统内进行行业管理培训；这些机构都在扩大自己的市场，寻找自己的顾客；培训课程的内容雷同或相似。

从上述分析中我们可以看出，在目前情况下，这个培训机构的内部和外部情况从总体上来讲还是可以的，但是倘若不抓紧对未来发展的研究分析并做出决策，则很快就会滑向劣势。因为它的优势是暂时的，随着市场的发展和需求的变化，如果不迅速扩大自己的市场，提高产品质量和服务意识，则势必会遇到强劲的挑战；如果不能适应环境，那么即便是勉强生存下来，最终依然还是会落个被淘汰的局面。而制约着市场和产品的重要因素之一就是管理，这就给这个培训机构的管理层提出了一个刻不容缓的、需认真考虑的问题：怎样针对主要问题加强管理，转变观念，适应形势，完善发展。

从内部情况来看，这个培训机构首先要充分利用自己目前的优势，如声誉好、层次高、有资格认证等。其次，应抓紧时间，立即策划自己的企业文化，尽快提高员工素质，转变观念，适应市场的变化和发展，用经济的观点和意识去考虑问题、分析问题、解决问题。同时，它应迅速建立一支高质量的师资队伍，以适应市场需求。最后，加强同其他企业的联系，利用召开反馈会、通气会、研讨会和其他方法，持续、稳定地提高自己的知名度。这个单位的领导层应该通过 SWOT 分析反映出来的情况清楚地意识到本单位在发

展道路上所处的环境和可能遇到的威胁与挑战，知道这些竞争会威胁到单位的哪些领域，危及自己的哪些产品、顾客和市场。同时，还要认真分析研究企业内部的具体问题，例如为什么少部分人心态不稳，是企业的福利差，还是看不到企业的希望和前途，或是其他原因。人心问题非常严峻，因为它可以引发很多其他意想不到的后果。

从外部情况来看，这个培训机构的优势较多，所以它生存的机会、发展的机遇也比较多。这些可以转化为发展的有利因素，有时也可以转化为不利因素，关键在于管理者怎样看待、处理和把握它们，使它们向有利因素方面发展。管理者决不能躺在这些优势和以前的成绩上，不再开发新的领域，不再拓展新的市场。同时应清楚地看到其他竞争对手能在这里分得多少市场份额，形成什么威胁，然后制定出相应的对策。

## 工具 19 PEST 分析

### 11 何为 PEST 分析法

PEST 分析法是一个常用的分析工具，它通过四个方面的因素分析从总体上把握宏观环境，并评价这些因素对企业战略目标和战略制定的影响。

#### (1) 政治要素

P (Politics)，即政治要素，是指企业业务所涉及的国家或地区的政治体制、政治形势、方针政策、法律法规等。当政治制度与体制、政府对组织所经营业务的态度发生变化时，当政府发布了对企业经营具有约束力的法律、法规时，企业的经营战略必须随之做出调整。具体的影响因素主要有：

企业和政府之间的关系。

环境保护法。

外交状况。

产业政策。

专利法。

政府财政支出。

政府换届。

政府预算。

政府其他法规。

对企业战略有重要意义的政治和法律变量有：

政府管制。

特种关税。

专利数量。

政府采购规模和政策。

进出口限制。

税法的修改。

专利法的修改。

劳动保护法的修改。

公司法和合同法的修改。

财政与货币政策。

其他。

## (2) 经济要素

E (Economic)，即经济要素，是指企业在制定战略过程中需考虑的国内外经济条件、经济特征、经济联系等。构成经济环境的要素包括 GDP 的发展趋势、利率水平、通货膨胀程度及其趋势、失业率、居民可支配收入水平、汇率水平等。

企业首先要考虑目前宏观经济处于何种阶段：在众多衡量宏观经济的指标中，国民生产总值是最常用的指标之一。人均收入自变量与消费品购买力是相关关系的经济指标。价格是经济环境中的一个敏感因素。另外，对于基础设施的考虑也是重要一环。

企业应重视的经济变量如下：

经济形态。

可支配收入水平。

利率规模经济。

消费模式。

政府预算赤字。

劳动生产率水平。

股票市场趋势。

地区之间的收入和消费习惯差别。

劳动力及资本输出。

财政政策。

银行贷款的难易程度。

居民的消费倾向。

通货膨胀率。

货币市场模式。

国民生产总值变化趋势。

就业状况。

汇率。

价格变动。

税率。

货币政策。

其他。

### (3) 社会要素

S (Society)，即社会文化环境，是指企业业务所涉及地区的民族特征、文化传统、价值观、宗教信仰、教育水平、社会结构、风俗习惯等情况。构成社会环境的要素包括人口规模、年龄结构、种族结构、收入分布、消费结构和水平、人口流动性等。其中人口规模直接影响着一个国家或地区市场的容量，年龄结构则决定所需消费品的种类及推广方式。

值得企业注意的社会文化因素如下：

企业或行业的特殊利益集团。

对政府的信任程度。

对退休的态度。

社会责任感。

对经商的态度。

对售后服务的态度。

生活方式。

公众道德观念。

对环境污染的态度。

收入差距。

购买习惯。

对休闲的态度。

其他。

#### (4) 技术要素

T (Technology), 即技术环境, 是指企业业务所涉及的国家和技术水平、技术政策、新产品开发能力以及技术发展的动态等。技术要素不仅包括那些引起革命性变化的发明, 还包括与企业生产有关的新技术、新工艺、新材料的出现和发展趋势以及应用前景。在过去的半个世纪里, 最迅速的变化就发生在技术领域, 像微软、惠普、通用电气等高科技公司的崛起改变着世界和人类的生活方式。除此之外, 企业必须特别关注所在行业的技术发展动态和竞争者的技术、新产品开发等方面的动态, 因为技术的突飞猛进大大缩短了产品的寿命周期。

## 21 PEST 的应用

作为一个开发企业, 如果在运做一个项目前不对宏观环境进行细致全面的分析, 对未来环境中可能出现的机会与威胁没有清晰的判断, 那么很可能会影响整个项目的定位和运做, 甚至造成销售不利和烂尾。我们以房地产行业为例, 看看 PEST 是如何运作的。

PEST 作为一个宏观环境的分析工具, 应根据其研究对象的情况调整影响对象因素的种类及数量。就房地产行业而言, 可以由项目的物业类型、定位思路来确定影响该项目因素的研究范围, 在这里我们可以用一个矩阵的形式来表示 (图 2 - 5):

<p>P:</p> <p>国家、地方政府的宏观经济政策</p> <p>国家、地方政府的土地政策</p> <p>国家、地方政府的金融政策</p> <p>国家、地方政府对于房地产开发商的态度</p>	<p>E:</p> <p>国家、地方宏观经济形势</p> <p>地方储蓄、信贷情况</p> <p>地方土地交易、出让情况</p> <p>研究区域人口收入、消费水平形势</p> <p>影响经济因素的大事件</p>
<p>S:</p> <p>研究区域人口消费结构</p> <p>研究区域人口消费特点</p> <p>研究区域人文环境（教育水平、宗教信仰、风俗习惯）</p>	<p>T:</p> <p>研究区域自然地理环境</p> <p>与本项目有关的物业类型的建筑风格、新材料应用，物业产品设计的新观念、新思路</p>

图 2 - 5 影响项目的因素

从上表我们不难看出，像做普通 PEST 分析一样，对房地产的宏观分析也可以从四个方面进行分析：

### （1）政治因素

在房地产行业中，政治因素可以包括宏观经济政策、金融政策、土地政策、房地产行业政策等相关政策以及政府与房地产开发企业之间的关系。当政府的宏观经济政策、金融政策或土地等其他政策或政府对房地产开发企业的开发项目的态度发生变化时，当政府发布了对房地产开发企业具有约束力的法律、法规时，开发商的经营战略必须随之做出调整。例如，我国 2005 年出台了《关于调整住房供应结构稳定住房价格的意见》，其内容涉及开盘时间、项目户型、付款方式等，这么大规模地对房地产业进行政策性干预近年来尚属首次。面对如此大力度的宏观调控，开发企业应充分了解政策及政府态度，以政策为基本原则，在许可的范围内调整自己的产品定位，从而获得市场的认同。

### （2）经济因素

在房地产行业中，构成经济环境的关键要素包括 GDP 的变化发展趋势、利率水平、居民可支配收入水平、汇率水平以及影响经济增长的大事件。拿

奥运经济对房地产的影响来说，从 2001 年北京申奥成功开始，北京的楼市进入火爆期。随着奥运会的临近，楼市愈演愈烈。举办 2008 年奥运会是中国的一件大事，北京从 2003 年起正式启动奥运工程，将近 2800 亿元的投资大部分将投向基础设施，这无疑是给房地产业的巨大推动。

### (3) 社会因素

在房地产行业中，社会环境因素主要包括人口规模、年龄结构、消费心态和需求、收入分布、人口流动性、风俗和价值观念等。不同城市、不同地区的人群对产品的认同和接受能力各不一样，仅就一个城市里的各个区域来对比也有区别。例如，北京的南城历来是经济发展相对落后的区域，与北部的奥运板块、东部的 CBD、西部的中关村相比，南部并没有相对集中的发展热点区域，且配套设施落后。因此，如果开发企业在北京南部选择开发项目，必须因地制宜，不能将价格定得过高，同时亦要保证相当面积的配套设施。

### (4) 技术因素兼自然因素

在房地产行业中，技术因素指的是围绕产品设计、建筑、园林规划产生的新思想、新理念，自然因素则指开发项目所在的地区或市场的地理、气候、资源、生态等情况。在消费者住宅消费观念不断更新、消费要求不断增高的今天，产品的竞争已经不仅仅是房子与地的竞争，而是包括周边环境、产品设计、建筑风格、园林配套等多方面因素的竞争。

## 工具 20 GE 矩阵

### 11 GE 矩阵的含义

在战略分析上大家可能都很熟悉波士顿矩阵（BCG 矩阵）。波士顿矩阵法的优点是简单、明了、易操作，但是也有其局限性。因为企业市场吸引力并非由市场占有率一个指标决定，而是由多个因素决定的；同样，企业的竞争优势也不是相对市场占有率一个指标能决定的，而是由一系列因素决定的。因此，美国通用电气公司聘请麦肯锡咨询公司在 BCG 矩阵的基础上



共同开发了市场吸引力和竞争实力矩阵，简称 GE 矩阵。

GE 矩阵法又称“九盒矩阵法”，这个矩阵是按市场吸引力和业务自身实力两个维度评估现有业务（或事业单位），每个维度分三级，分成九个格，以表示两个维度上不同级别的组合。两个维度可以根据不同情况确定评价指标见图 2 - 6。落在左上角白色区域的细分市场可以看作是成长的和建设型的市场，值得投资，应加强市场渗透、市场开发和产品开发，或者采取前向、后向、横向一体化的行动。位于对角线上的灰色区域的细分市场是应该保持的市场，应适度投资，保持赢利，市场渗透和产品开发是经常采取的行动。当然，对于某些市场吸引力大的市场也可以加强投资，使其进入白色的区域。右下角黑色区域的细分市场是应该收获或剥离的市场，应减少投资，并尽可能地从中得到收获。

图 2 - 6 九框矩阵分析

GE 矩阵由两大类因素构成，一是市场吸引力，二是相对竞争实力。市场吸引力由影响企业生存的一系列外部因素组成，而相对竞争实力则由影响企业生存和发展的一系列内部因素组成，经过判断决策，可以确定市场吸引力和企业的竞争实力是高是中还是低。

确定企业战略业务单位的目的，就是要使这些单位具有独立的开发战略和安排适当的资金管理。有些企业的高层管理者可能只有笼统的概念，觉得这个战略业务单位是“昨天的财源”，而那个战略业务单位是“明天的饭碗”。这种靠印象而非定量的办事方法必须摒弃，取而代之的则应是根据市场吸引力和竞争实力来进行业务分类，即 GE 矩阵分析方法。

GE 矩阵还可以用于预测战略事业单位业务组合的产业吸引力和业务实力，只要在因素评估中考虑未来某个时间每一因素的重要程度及其影响大小，就可以建立预测矩阵。由此我们可以看出，GE 矩阵可以比较全面地对战略事业单位的业务组合进行规划分析，而且可以反映企业实际和产业特性，因此具有广泛的应用价值。

## 21 GE 矩阵的应用步骤

GE 矩阵的应用步骤如下：

确定关键的内部因素和外部因素。

评价外部因素。可以把外部吸引力分为五等：“1”为毫无吸引力；“2”为没有吸引力；“3”为中性影响；“4”为有吸引力；“5”为极有吸引力。然后评价每一外部因素吸引力的大小。最后综合评价企业外部的总体吸引力。

评价内部因素。可把经营实力分为五种：“1”为极度竞争劣势；“2”为竞争劣势；“3”为同竞争对手持平；“4”为竞争优势；“5”为极度竞争优势。然后评价每一内部因素竞争力的强弱。最后综合评价企业内部的总体竞争实力。

在 GE 矩阵中确定企业的竞争位置。

预测外部因素的发展趋势。

为内部因素确定新的位置。

在 GE 矩阵中确定企业未来的经营位置。

为每项经营业务制定战略。

上述前四步是对现有状况的分析，后四步是对未来状况的分析和选择。

## 31 GE 矩阵的应用

GE 矩阵的应用我们可以以金矿开采为例。

首先，把金矿开采领域的业务分为七大类：工程技术服务业；供水、供电、通信业；机修、运输业；物资采办业；物业服务业；全民多种经营业；合作开发业。

然后，有关部门估测影响企业外部市场吸引力和企业内部竞争实力的因素。

这些分析因素是在综合考虑了四个市场的情况下得出的，即金矿开采本地市场、集团总公司市场、社会市场和国际市场。然后再把每个因素的影响大小和实力的强弱分为五个档次进行评估。为了提高战略分析的精确度，还要给每个因素加上权重，以表示各个因素在对企业影响上的相对重要程度。

赋权重的方法如下：

确定权重的方法有很多，这里应用三点估计法。即由各个专家对企业外部和内部因素的重要程度分别确定三个估计值，即最大值、最可能值和最小值，再应用 分布计算每个目标的期望值，然后根据所有目标的优先估计值，求得每个目标的组合权重。

之后，再由市场吸引力因素和竞争实力因素的真实值的加权平均求得此项业务的最终评定坐标值，以此确定各个业务在 GE 矩阵上的位置，进而最终确定企业的战略。

同时，测算出开采局其他业务的最终评定坐标值，依次在 GE 矩阵上用相应数字的小圆圈确定出开采局各项业务的战略位置。

GE 矩阵分为 9 个格子，每个变量分列 3 个区，图 2 - 6 左上角的 3 个格子表示最强的战略业务单位，公司应该采取投资或成长战略。左下角到右上角的对角线上的 3 个格表示战略业务单位的市场吸引力处于中等状态，公司应该采取选择或赢利战略。右下角的 3 个格子表示战略业务单位的市场吸引力很低，公司应该采取收获或放弃战略。例如，开采局的机修和运输业就属于市场吸引力不大、业务优势不高的战略业务单位，所以对其应采取收获或放弃的战略。

当然，开采局的管理部门还可根据现行的管理战略预测外部因素的发展趋势，预测每一个战略业务单位在今后三到五年在 GE 矩阵模型中的预期位置。这就包括分析每项业务所处的业务生命周期以及预期竞争对手的战略、新技术、经济事件等因素。然后把综合的预测结果在图 2 - 6 中用矢量的长

度与方向表示出来。

应注意的是，此种模型分析不适用于公、检、法、医院和各类学校等，因为它们不是以利润为中心的单位。

## 工具 21 五种力量模型

五种力量模型是由迈克尔·波特于 20 世纪 80 年代初提出的。这一模型用于竞争战略的制定，可以有效地分析企业的竞争环境。

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。一般来讲，行业是由这样一组企业构成的：它们生产的产品是非常相近的替代品。在竞争过程中，这些企业相互影响。研究表明，跟总体环境相比，行业环境对竞争优势和超额利润的影响更直接。一个行业的竞争程度和行业利润潜力可以由五个方面的竞争力量反映并决定。这五种力量分别如下图（图 2 - 7）所示：

图 2 - 7 五种力量模型

### 11 新进入者的威胁

一般情况下，一个行业的新进入者往往能够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会使整个市场发生动摇。尤其是当它们有步骤、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，行业增长率高则表明未来的赢利性强，另外，客户需要研究进入壁垒的难易。例如，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，产品的差异是进入壁垒的主要条件之一。

经过研究发现，大多数企业未能对新进入者所造成的威胁给予足够的重视。而实际情况是，很多新进入者往往都携带大量的资源，以至于给行业内当前企业造成极大的不利影响。它致使行业内当前企业不得不提高生产效率，拓展全新的领域。

一般情况下，在同一行业内的企业总是不欢迎那些新进入的企业，因此这些老企业就会想方设法给新进入的企业进入市场制造障碍。而潜在的进入者也会精心挑选那些进入障碍较少的行业。一般来说，比较显著的进入障碍包括以下七个方面。

### (1) 规模经济

所谓的规模经济，就是指当企业逐渐扩大规模时，企业的边际利润随之递增。从成本的角度看，也就是企业在生产经营过程中，在单位变动成本不变的情况下，产量越高单位产品对于固定成本的分摊越少，从而达到降低单位成本的目的。

通常来说，规模经济所制造的障碍可以通过各种经济活动来实现，包括生产、研发、营销、采购、服务等。在这种情况下，新进入者就会踌躇：倘若规模较大，可能会存在诸多风险，遭到竞争报复；倘若规模较小，又无法降低成本，使自己处于成本劣势。

规模经济所造成的规模障碍以微波炉制造商格兰仕最为显著。其全球最大的生产规模极大地降低了其生产成本，使格兰仕微波炉有足够的价格空间，从而使得新进入者无法与其进行抗衡，纷纷退出竞争。

### (2) 产品差异化

产品是企业生存之根本，而只有差异化的产品才可能在激烈的市场竞争中存活下来。事实上，企业只有为消费者提供个性化的产品或服务，展现产品或服务的特性，才能够有机会赢得顾客，优先于其他企业向消费者提供产

品或服务。众多知名品牌例如，可口可乐、丰田、海尔、玉兰油等厂商投入如此巨大的广告费，也是为了宣传其产品区别于其他产品的特性，建立顾客对于自己产品的信任和忠诚。鉴于此，新进入者会花费大量的广告和宣传投入来消除消费者对于市场原有产品的忠诚，或者用更低的价格与之抗衡，这无疑会减少企业的利润。

### (3) 资本要求

在新的行业，竞争意味着大量的投资。除了设备和厂房设施之外，库存、市场营销活动和企业的其他重要职能，都需要大量的资本。因此，即使新的行业有很好的发展前景，新进企业也可能无法负担大量的资本投入。

### (4) 转换成本

转换成本是指由于顾客转向新供应商所引起的一次性成本，例如，购买新的辅助设备就属于转换成本。有时转换成本很低，例如，消费者从中式快餐改吃西式快餐，几乎没有转换成本。有时转换成本较高，例如，制造商生产更新式或更有创意的产品，会给产品的最终消费者带来极高的转换成本。例如，VCD 被 DVD 所替代，随身听被 MP3 所代替等，消费者实现这种转换所需的成本很高。新进入者要想进入就必须提供更好的产品和服务，或者给予消费者更加低廉的价格。一般情况下，当前各方之间的关系越稳固，转移到其他供应商的成本就越高。

### (5) 进入分销渠道

产品进入市场后，必须通过良好而有效的分销渠道实现销售。企业一旦与分销商建立起经销关系，就会悉心培育市场，为新进入者的进入制造转换成本。分销渠道对于新进入者来说可能是一个很大的进入障碍。尤其在快速消费品行业，商场超市的货架空间有限，企业必须说服经销商经营自己的产品，否则就会被替代产品占领市场。能够吸引经销商做出上述决策的方法就是增加分销商的利润空间或者投放更多的广告宣传。这些无疑都会减少厂商的利润。

### (6) 与规模无关的成本劣势

也许目前的竞争对手们可能具有新进入者无法比拟的成本优势，例如熟练的工人、独有的产品技术、顺畅的采购渠道、政府的支持等。新进入者必须设法减少或消除这些因素的战略相关性。例如海尔在美国小镇建厂就是为博得地方政府的支持，事实上，当地政府给予了海尔极大的支持，甚至将一条路命名为海尔路。

### (7) 政府政策

政府可以通过授权或特许经营对进入特定行业进行控制。例如，在烟草制造、酒类生产、烟酒零售、银行业务、证券交易等行业，政府的决定和法规都限制了企业的进入。

想要进入某个行业的企业还要预料到目前市场上原有企业的反应。倘若意料到反应将会很激烈，进入的成功可能性相对而言就会很小。如果一个企业与这个行业的利益相关，或者它有一定的资源，或者行业的增长缓慢或受到限制，原有企业采取激烈报复措施的可能性就会很大。这时新进入者可以寻找那些原有企业未提供服务的市场缝隙进入，避开进入障碍。小的创业企业一般最好是寻找并服务于那些被忽视的细分市场。例如，吉利汽车进入汽车市场时，专注于节能小型轿车，这个市场一直被大的汽车企业所忽视。吉利通过避开与强大对手的竞争，迅速占有了这一市场，并为更全面的市场介入打下了基础。

## 21 供应商的讨价还价能力

供应商可以通过提高价格（以此榨取买方的赢利），降低所提供产品或服务的质量，来对行业内的竞争企业显示自己的力量。倘若企业无法通过价格消化的成本，其利润就会因为供应商的行为而降低。供应商在以下情况下更有讨价还价的能力：

供应商提供的产品对企业生产流程很重要。

供应商提供产品的成本低于企业自己生产的成本。

供应商提供的产品对企业产品质量的影响大。

供应商所在行业的集中化程度高。

供应商产品的标准化程度低。

供应商所提供的产品在企业整体产品成本中的比例低。

企业原材料采购的转换成本高。

供应商有前向一体化的战略意图。

### 31 购买者的讨价还价能力

企业总是追求更高的投资回报率，而买方也就是消费者总是期待用最小的支出获得最好的产品和最优质的服务。因此，购买者也能够成为行业赢利性的威胁。购买者能够强行压低价格，要求更高的质量或更多的服务。为达到这一目的，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不相关的。有一点例外是，工业客户是零售商时，它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。研究表明，购买者在下列情况下更具讨价还价的能力：

集体购买。

产品的标准化程度高。

购买者对产品质量的敏感性低。

替代品的替代程度高。

大批量购买的普遍性低。

产品在购买者成本中占的比例大。

购买者有后向一体化的战略意图。

例如，在家电行业，相关制造的成本已经透明，消费者正在改变行业内的力量对比。原因之一是消费者决定从这家生产商而不是从另一生产商购买，或换一家或几家经销商，转化成本低到几乎为零。这种环境迫使行业内的各企业都把注意力转移到满足消费者的需求上。

### 41 替代品的威胁

通常情况下，替代品是指那些与来自于不同行业的产品具有相同功能的或类似功能的产品。一般来说，如果顾客面临的转换成本很低甚至为零，或



者当替换的价格更低，替代品的质量更好，其性能相似于甚至超过竞争产品时，替代品的威胁会很强。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，这时生产替代品的企业本身就给客户甚至行业带来了威胁，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：

替代品的赢利能力。

替代品生产企业的经营策略。

购买者的转换成本。

### 5.1 竞争对手之间的竞争

因为行业内的企业相互制约，一个企业的行为必然会引发竞争反应。因此，在许多行业，企业为了追求战略竞争力和超额利润而积极投身竞争。倘若企业受到挑战，或者有一个显著的改善其市场地位的机会，激烈的竞争行为就不可避免。看得见的竞争舞台包括价格、质量和创新。一般来说，企业总是尽力在具有顾客价值的方面和他们有优势的方面使自己的产品差异化。

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，而且必须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，否则企业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。

当一个企业确定了其优势和劣势时（参见 SWOT 分析），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，然后保护自己并做好准备，以有效地对其他企业的举动做出反应。

由上面的分析我们不难看出，五种力量模型扩大了竞争分析的领域。过去，企业研究竞争环境时，往往只着眼于那些和他们直接竞争的企业。但是在今天，竞争已经不仅仅是竞争对手之间的战斗，而是更多地被看作顾客获取所需价值的各种可行途径之间的竞争。由于不同行业之间的界限变得越来越模糊，这一点现在看来特别重要。例如，手机制造商涉足汽车业，电信公司同广播电视公司竞争，硬件厂商提供 ERP 服务等。因此，我们现在已经不能以行业界限来定义一个市场，而应着眼于顾客。同时五种力量模型也告诉

我们，供应商通过前向整合可能会变成竞争对手，而买方通过后向整合也会如此。

总之，一个行业的竞争程度和行业利润潜力由上述五种力量模型的竞争力量来决定。对这些问题的解析，企业可以对外部竞争环境有一个充分的认识和理解，以便更积极主动地面对竞争，获取超额利润。

## 工具 22 行业生命周期

一般情况下，任何一个产业都要经历一个由成长到衰退的发展演变过程，这个过程被称为产业的生命周期。通常，产业的生命周期可分为四个阶段，即初创期（也叫幼稚期）、成长期、成熟期和衰退期。下面分别介绍产业在不同发展阶段的情况。

### 11 初创期

初创期也叫幼稚期。在这一阶段，由于新产业刚刚诞生或初建不久，因而只有为数不多的创业公司投资于这个新兴的产业。由于初创期产业的创立投资和产品的研究、开发费用较高，而产品的市场需求狭小，销售收入较低，因此这些创业公司财务上可能不但没有赢利，反面会出现亏损。出现亏损对成熟期的企业而言是不应该的，但对于初创期的企业则是不可避免的。除此之外，较高的产品成本和价格与较小的市场需求还使这些创业公司面临很大的投资风险。

在初创期里，企业可能会面临因财务困难而引发破产的危险局面，因此，这类企业更适合投机者而非投资者。但在初创期后期，随着产业生产技术的提高、生产成本的降低和市场需求的扩大，新产业会逐步由高风险低收益的初创期转向高风险高收益的成长期。

### 21 成长期

企业进入成长期，就意味着拥有一定市场营销和财务力量的企业逐渐主导市场，这些企业往往是较大的企业，其组织结构比较稳定，因而它们开始定期支付股利并开始扩大经营。

在这一时期，新产业的产品经过广泛宣传和消费者的试用，逐渐以其自身的特点赢得大众的欢迎或偏好，市场需求开始上升，新产业也随之繁荣起来。与市场需求变化相适应，供给方面相应地出现了一些变化。由于市场前景良好，投资于新产业的厂商大量增加，产品也逐步从单一、低质、高价向多样、优质和低价方向发展，新产业出现了生产厂商和产品相互竞争的局面。这种状况的继续将导致市场的需求日趋饱和。生产厂商不能单纯靠扩大生产量、提高市场份额来增加收入，而必须依靠领先追加生产投资、提高生产技术、降低成本以及研制和开发新产品的方法来争取竞争优势，战胜竞争对手和维持企业的生存。但这种方法只有资本和技术力量雄厚、经营管理有方的企业才能做到。而那些财力与技术较弱、经营不善或新加入的企业（产品的成本较高或不符合市场的需要）则往往会被淘汰或被兼并。因此，这一时期企业的利润虽然增长速度快，但所面临的竞争风险之大也是不言而喻的。在成长期的后期，由于产业中生产厂商与产品竞争优胜劣汰规律的作用，市场上生产厂商的数量在大幅度下降之后便开始趋于稳定。由于市场需求基本饱和，产品的销售增长率减慢，迅速赚取利润的机会减少，整个产业也开始进入稳定期。

在成长期，虽然产业仍在增长，但这时的增长具有可测性。由于受不确定因素的影响较少，产业的波动也较小。此时，投资者蒙受经营失败而导致投资损失的可能性也大大降低了，因此，他们分享产业增长带来的收益的可能性大大提高。

### 31 成熟期

成熟期，在竞争中生存下来的少数大企业垄断了整个产业的市场，每个企业都占有一定比例的市场份额。由于彼此势均力敌，市场份额比例发生变化的程度较小。企业与产品之间的竞争手段逐渐从价格手段转向各种非价格手段，例如，提高质量、改善性能和加强售后服务等。产业利润由于一定程度的垄断达到了很高的水平，而风险却因市场比例比较稳定、新企业难以打入成熟期市场而较低，其原因是市场已被原有大企业比例分割，产品的价格比较低，因而，新企业往往会由于创业投资无法很快得到补偿或产品的销路不畅、资金周转困难而倒闭或转产。通常情况下，产业的成熟期是一个相对

较长的时期。

在这一时期，产业增长速度降到一个更加适度的水平。在某些情况下，整个产业的增长可能会完全停止，其产出甚至下降。但是，由于技术创新的原因，某些产业或许会有新的增长。

虽然很难在短期内识别出企业是何时进入成熟期的，但总的来说，在这一阶段一开始，投资者便希望收回资金。

#### 41 衰退期

一般情况下，衰退期往往出现在较长的稳定期之后。由于新产品和大量替代品的出现，原产业的市场需求开始逐渐减少，产品的销售量也开始出现下降的趋势，因此有很多企业开始向其他更有利可图的产业转移自己的资金。因而原产业出现了厂商数目减少、利润下降的萧条景象。至此，整个产业便进入了生命周期的最后阶段。在衰退期里，企业的数目逐步减少，市场逐渐萎缩，利润率停滞或不断下降。当正常利润无法维持或现有投资折旧完毕后，整个产业便逐渐解体了。

上面所讲的产业生命周期四个阶段只是对一个总体状况的描述，但它并不适用于所有产业。实际上，产业的生命周期由于受到产业性质、政府干预、国外竞争和能源结构的变化等很多原因的影响而复杂得多。有些产业由于创业投资需要量小，产品比较符合消费者需要，因而开创期可能很短，甚至一开始就可能赢利，如投资省、见效快的轻工或手工产业。上述有关产业生命周期的说明概括了众多产业增长的一般形态，投资者在选择投资产业时应做仔细的审度和慎重的考虑。

值得注意的是，在实际操作过程中，普遍是在成长期的后期，很多产业的增长率会由于市场需求量的日趋饱和与市场竞争而减慢，但这时倘若产品的需求由于政府的大量采购或国外市场的开辟而提高，则该产业的厂商数量、产品的销售额和利润增长率都会重新升高，从而相应地延长产业的成长期。在这方面，典型的例子便是美国的军火工业，这些企业由于美国政府庞大的国防开支和世界武器市场需求的不断增加而经久不衰。

按理说，进入稳定期的产业市场已被少数资本雄厚、技术先进的大企业所控制，各企业分别占有自己的市场份额，整个市场的生产局势和份额比例

在一般情况下是不会发生巨大变化的。但倘若我们引入国际竞争和国际投资因素，情况就会发生变化。例如，过去美国的汽车市场作为一个稳定期的市场而长期被通用、福特和克莱斯勒三大汽车公司所控制，本国其他汽车公司一直无法与之进行有效的抗衡。因此对三大汽车公司的投资不仅收益高，而且风险小。但近几年来，美国汽车工业受到日本、西欧甚至最近的韩国汽车的挑战，这种国际竞争不仅打破了原先的市场垄断，而且影响到了美国汽车产业生命周期的发展。随着统一的世界市场的进一步发展，各国经济产业间的这种相互影响的作用将更大。

## 第三章

### 组织管理工具

#### 工具 23 企业文化管理

##### 11 企业文化的含义

国内外研究对企业文化大致有两种看法。一种是狭义的，认为企业文化是意识范畴，仅仅包括组织的思想、意识、习惯、感情领域。另一种是广义的，认为企业文化是指组织在创业和发展过程中所形成的物质文明和精神文明的总和，包括组织管理中的硬件与软件，外显文化和隐形文化（或表层文化和深层文化）两部分。简单地说，企业文化是指全体组织成员在长期的创业和发展过程中培育形成并共同遵守的共同目标、价值标准、基本信念及行为规范。它是组织理念形态文化、物质形态文化和制度形态文化的复合本。

##### 21 企业文化的结构

专家对企业文化结构的划分有多种观点，但总的说来有物质、制度和精神三个层面。

###### （1）精神层

所谓的精神层，主要是指企业或组织的领导和成员共同信守的基本信念、价值标准、职业道德和精神风貌。精神层是企业文化的核心和灵魂。它主要包括以下几个方面的内容：

企业或组织的最高目标。它是企业或组织全体成员的共同追求，是企

业或组织全体成员凝聚力的焦点，是企业或组织共同价值观的集中表现，反映了企业或组织领导者和成员的追求层次和理想抱负，是企业文化建设的出发点和归属。

组织哲学。组织哲学就是组织领导者为实现组织目标而在整个管理活动中的基本信念，是组织领导者对组织长远发展目标、发展战略和策略的哲学思考。

组织精神。所谓的组织精神，是组织有意识地提倡、培养其成员群体的优良风貌，它是对组织现有的观念意识、传统习惯、行为方式中的积极因素进行总结、提炼及倡导的结果，通过全体成员有意识地实践体现出来。

组织风气。一般意义上的组织风气是指组织及其成员在组织活动中逐步形成的一种带有普遍性的、重复出现且相对稳定的行为心理状态，是影响整个组织生活的重要因素。

组织道德。所谓的组织道德，是指组织内部调整人与人、单位与单位、个人与集体、个人与社会、组织与社会之间关系的行为准则。就其内容结构来看，主要包含调节成员与成员、成员与组织、组织与社会三方面关系的行为准则和规范。

组织宗旨。顾名思义，组织宗旨就是指组织存在的价值及其对社会的承诺。

## (2) 制度层

制度层是企业文化的中间层次，主要是指对组织和成员的行为产生规范性、约束性影响的部分，它集中体现了企业文化的物质层和精神层对成员和组织行为的要求。制度层规定了组织成员在共同的活动中应当遵守的行为准则，它主要包括三方面的内容：

一般制度。一般制度是指组织中带普遍意义的工作制度和管理制度以及各种责任制度。

特殊制度。特殊制度主要是指组织的非程序化制度。与一般制度相比，特殊制度更能反映一个组织的管理特点和文化特点。

组织风俗。组织风俗指组织长期相沿、约定俗成的典礼、仪式、行为、习惯、节日、活动等。

### (3) 物质层

物质层指企业文化的表层部分，它是组织创造的物质文化，是形成企业文化精神层和制度层内容的条件。它主要包括九个方面的内容：

组织名称、标志、标准字、标准色以及歌曲、服饰等。

组织外貌，如自然环境、建筑风格、办公室等场所的设计和布置方式、绿化美化情况、环境的治理等。

工作的性质、特点等。

特质性、创造性的内容。

组织的文化体育生活设施。

组织的造型和纪念性建筑。

组织的纪念品。

组织的文化传播网络，如自办的报刊、有线广播、闭路电视、计算机网络、宣传栏（宣传册）、广告牌、招贴画等。

企业文化的这三个层次是紧密联系的，物质层是企业文化的外在表现和载体，是制度层和精神层的物质基础；制度层约束和规范着物质层及精神层的建设；精神层则是形成物质层和制度层的思想基础，也是企业文化的核心和灵魂。

## 31 企业文化的应用

世界上没有哪个企业可以脱离一种特定的“企业文化”而仅仅在给社会提供产品或服务、满足客户需求、完成自我扩展的目标上泰然自若地存活。企业文化是必然存在的。企业管理顾问可以采用公开课、内训等办法，帮助企业诊断并确认目前存在的、占主导地位的企业文化，促使企业管理层做出抉择：是继续维护和强化现有的企业文化，还是破旧迎新，接受新的企业文化？

如果企业正处在“上升期”或“平台期”，满足市场现状的心态会让管理控制型的企业家阻挡变革，而那些面对挑战、已经决心变革的企业会欢迎严谨但持续推进的文化变革。

以美国企业为例，美国企业界和管理学界受日本企业界的启发，逐渐认



识到虽然美国企业讲效率、重科学，但却过多地依赖制度、数理方法和奖金刺激等，忽视了人的社会性及其作用，忽视了人的精神的力量，忽视了员工共同价值观和信念的培养。因此，20世纪70年代末、80年代初，美国管理学界先后发表了大量论著，以创建美国的企业文化，其中《日本企业管理艺术》（帕斯卡、阿索斯合著）、《Z理论——美国企业界怎样迎接日本的挑战》（威廉·大内著）、《企业文化》、《追求卓越——美国管理最佳公司的经验》等著作影响最大。这些著作从理论和实践两个方面总结了企业文化的特征，被称为“美国企业文化的四重奏”，在国际上具有非常深远的影响。通过这些著作的阐述，我们不难了解到美国企业文化的主要特征。

#### （1）建立共同的价值观

越来越多的企业领导者认识到，决定企业生存和发展最重要的因素是企业共同的价值观和共同的信念。美国杰出企业的价值观主要表现出以下四个特征：

第一，追求卓越。这是美国企业文化核心之一。企业应创造一种环境、一种文化，使更多的人感到不满足，更多的人追求卓越。

第二，有一个崇高的目标。企业不能仅以赢利作为最高目标，而是要努力为消费者、为社会提供优良的产品和服务。

第三，员工参与决策和管理。企业的成功不仅要有先进的科学技术，而且必须创造一种合作文化，让员工参与合作解决问题。

第四，建立亲密文化。要求管理人员与下属员工建立友谊，有了友谊才会有信任、牺牲和忠诚，员工才会发挥出巨大的创造力量。

#### （2）个人能力主义

美国历史的特殊性使美国民族的生活带有个人能力主义及流动性和变动性的特点。从而使得美国在企业文化中培植了不怕风险失败、勇往直前、开拓进取、尊重个人、崇尚个人自由、追求个人发展、鼓励自由竞争的精神。

#### （3）软硬结合

自第二次世界大战结束以后，美国企业逐渐将以物为中心的单纯技术与

纯理性主义的管理方式转向以人为中心的现代管理方式；从过去注重企业管理的硬件方面（战略、结构、制度）转向既注重硬件又注重软件（技能、人员、作风、最高目标）方面，强调它们的协调发展以实现其整体功能；从把企业作为单一的投入产出体，毫无顾忌地向社会夺取最大利润，转向把企业看成是整个社会有机体的一分子，企业努力与整个社会保持协调发展；由只重视硬专家，强调科学技术对生产经营的促进作用，转向同时重视软专家，强调信息与咨询服务在企业管理中的作用。美国的优秀企业强调组织弹性，即企业根据生产经营活动的需要及时地扩充或收缩某些职能部门；强调“走动”管理，提倡管理者必须倾听和尊重员工的意见，给员工以充分的自主权；实行面对面领导，即企业的管理者深入基层，接触员工，在企业内部建立广泛的、非正式的、公开的信息网络，以体察民情、沟通意见、促进交流、提高效率。同时，美国企业还推崇发展公共关系，实行软专家管理。他们认为，在当今和未来的经营环境中，管理方法、技术手段的最佳效果取决于对看不见的资源的重视程度，例如，企业风气、经营哲学、公司精神、最高目标、信息沟通、人力资源、开发技能、技术创新能力等。

## 工具 24 组织发展阶段模型

组织发展壮大的历程要经过不同的发展阶段，每一阶段都有其独特的组织结构特征。从企业组织结构的特征来看，大体可分为五个阶段，其组织发展阶段模型。

在对企业进行分析时，有两个现象是不容忽视的，一个是组织的年龄。年轻的组织往往充满创意，这些创意可能有点混乱无序，但它们的的确确是在寻求变化。随着年龄的增长，组织将倾向于保守和加倍协作。另一个现象是组织的规模。小组织可能更加贴近市场，并具有较为简单的行政结构。随着规模增大和员工人数的增多，组织将发展各种系统和程序以应付需要。

### 11 创业阶段

这一阶段是企业的幼年时期，规模小，人心齐，关系简单，企业的决策是由一个或几个高层管理者做出的。

企业能否健康地生存和发展，完全取决于高层管理者的素质和能力。在这一阶段，企业组织结构相当不正规，对协调的需要还很低，只存在着非正式的信息沟通。

## 21 引导阶段

这一阶段是企业的青年时期，企业人员增多，组织也在不断壮大，决策量增多。在这一阶段，创业者主动将高官位置让给能干的职业经理人，于是产生了建立在职能专业化基础上的组织机构，各项职能机构之间的协调问题越来越多，信息量增加，信息沟通变得越来越重要，也越来越困难了。

## 31 授权阶段

这一阶段是企业的中年时期。随着企业经营范围的扩大，由职能机构引起的问题增多，高层管理者将权限和责任委托给下属的产品、市场或地区经理，建立起以产品、市场或以地区为基础的事业部组织机构。高层管理者不再负责日常的管理事务，向下发布命令的次数减少了，控制的信息主要来自各事业部的报告。但是伴随着分权，往往又会产生对事业部的失控问题。

## 41 协调阶段

在这个阶段企业建立了正式的规则和程序。为了加强对事业部的指导和控制，企业在总部与事业部之间建立超事业部或集团部，使其负责下属有关事业部的战略规划和投资回收，并在总部设立监督部门控制和检查各集团部的经营战略。这些正规的措施有助于增强各事业部之间的相互配合，但可能带来片面性的问题，影响员工的工作效率，阻挠企业的创新，甚至导致企业走向衰败。

## 51 合作阶段

在这个阶段，企业更强调管理活动要有较大的自觉性，强调个人间的主动合作，引入社会控制和自我约束新观念，精简正式体系和规章制度，将奖励的标准改为协作表现和创新实践，成立小组和矩阵式组织结构，将企业的重要权力再收回到企业高层管理者手中，同时努力增强组织的适应性和创造

性。

上述五个阶段的特征可以用下表来表示（表 3 - 1）。

表 3 - 1 企业不同发展阶段的特征

阶段 特征	创业阶段	引导阶段	授权阶段	协调阶段	合作阶段
管理重点	生产和销售	生产效率	扩大市场	加强组织	管理革新
组织结构	非正式组织	职能制	地区性 事业部制	直线管理及 生产集团、 超事业部	矩阵式结 构、任务 小组
高层领导 风格	个人业主式	指导式	授权式	监察者	参与者
控制系统	市场结果	标准规格及 成本中心	汇报制度及 利润中心	计划及 投资中心	目标管理

## 工具 25 扁平化组织结构

扁平化组织结构相对于传统的金字塔结构使最高管理层的指令更容易直接达到真正做事的人，从而提高了企业管理效率。

了解扁平化组织结构，可从与扁平化相对应的“层级结构”入手。

层级结构是传统组织的一个鲜明特点。我们常见到这样的企业，其高层、中层、基层管理者组成一个金字塔状的结构，董事长和总裁位于金字塔顶，他们的指令通过一级一级的管理层最终传达到执行者；而基层的信息则通过一层一层的筛选，最后到达最高决策者。

传统意义上的层级结构的组织形式源于经典管理理论中的“管理幅度”理论。管理幅度理论认为，一个管理者，由于其精力、知识、能力、经验的限制，所能管理的下属人数是有限的。随着下属人数的增加，可能存在的相互人际系数将呈指数增加，信息量和管理难度也是如此，当下属人数增加到一定程度时，就超越了管理者所能有效管理的范围。而且越往高层，一个

管理者所能有效管理的下属越少。一般地，基层管理者能有效管理的下属不超过 15~20 人，中层管理者能有效管理的下属不超过 10 人，高层管理者能有效管理的下属不超过 7 人。

当企业或组织的人数确定以后，由于有效管理幅度的限制，就必须增加管理层次，管理层次与管理幅度呈反比。在传统管理模式之下，当组织规模扩大而管理幅度又有其极限时，管理层次就会逐步增加。那些大型跨国公司的员工人数可达几十万人，管理层次就更多了。

传统管理理论大多是围绕层级结构的组织特点提出的，例如，有“经营管理理论之父”之称的法约尔所提出的“管理十四条原则”就是如此。按照法约尔的理论，上级不能越级指挥，下级不能越级请示汇报。这在传统理论中被奉为经典。但层级结构的组织形式和与之相适应的经典管理理论遇到了前所未有的挑战。倘若按照法约尔的理论，IBM 最高决策者的指令要通过 18 个管理层最后传递到最基层的执行者，不但浪费时间，而且传递过程中信息的失真、扭曲就更不可避免了。

在相对稳定的市场环境中，层级结构的组织形式是效率较高的一种组织形式。但目前这种组织形式却越来越不能适应市场的发展变化，具体表现为：一是企业组织规模越来越庞大，产生了一大批被称为“恐龙”的超级跨国公司，企业管理层次已经多得难以使其有效运作；二是外部环境迅速变化，美国英特尔公司董事长葛洛夫用一句经典的话来概括这种变化：“现代社会，唯一不变的就是变化。”葛洛夫为此提出了“十倍速变化理论”。外部环境的快速变化要求企业快速应变，具备极强的适应性，而管理层次众多的层级结构所缺少的恰恰是一种对变化的快速感应能力和适应性。

那么我们又该如何解决层级结构的组织形式在现代环境下所遇到的难题呢？经研究发现，扁平化是最有效的办法。当企业规模扩大时，原来的有效办法是增加管理层次，而现在的有效办法是增加管理幅度。当管理层次减少而管理幅度增加时，金字塔状的组织形式就被“压缩”成扁平状的组织形式。

分权管理的趋势和外部环境的影响使扁平化组织结构在世界范围内大行其道。然而，在组织结构的扁平化改造过程中，有一些企业忽视了本质性的东西，那就是对人和企业文化的再造。

自韦尔奇成功再造通用电气之后，扁平化组织结构逐渐成为一种管理时尚，并西风东渐，被我国不少企业所接受和践行。然而，像很多时髦的管理概念（如精益生产、六西格玛）一样，组织结构扁平化改造的结果也是几家欢乐几家愁。一些企业的业绩非但没有上升，反而出现了明显的下滑趋势。问题究竟是出在扁平化本身还是别的什么地方？

扁平化组织结构跟传统组织结构相比，其优点在于灵活、民主，能减少官僚主义，加强内部沟通，并且有利于调动员工的创造性，能够更加迅速地对包括消费者需求在内的环境变化做出反应。1981年韦尔奇就任通用电气公司CEO后，对通用电气的管理结构进行了大刀阔斧的改革。从1981年到1992年，该公司被裁撤的部门多达350余个，管理层级由12层锐减至5层，副总裁由130名缩减至13名。通过这一番改革，通用电气的官僚主义大为减轻，灵活性明显提高。

但是，为什么扁平化在通用电气公司就成了灵丹妙药，而在另一些企业里的效用却很低呢？原因是多方面的。但最为重要的一点，是模仿者忽视了本质性的东西，即对人和企业文化的再造。

韦尔奇笃信优秀人才成就伟大公司。在韦尔奇时代，人才培养在通用电气公司受到了前所未有的重视。担任CEO期间，韦尔奇花了大量时间与人力资源部一起共同“造人”。通用电气公司因此成为经理人的西点军校，涌现出了大批优秀管理人才。试想一下，如果通用电气公司缺乏坚实的人才基础，不论是六西格玛还是扁平化，都不会做出什么成效。

在实行组织扁平化之后，企业的管理层级减少，随之而来的是管理幅度增大和管理难度的增加。在这种情况下，成功与否主要取决于以下三个因素。

一是决策权的分散。企业必须重新分配决策权，即重新划分权力边界。企业管理者要回答一个问题：应保留哪方面的决策权，哪方面的权力应该下放，下放到哪个层级。倘若这个问题得不到解决，就可能造成某些层级的管理人员乃至最高管理者权限过于集中，甚至会导致混乱。

二是中下层管理者的管理能力。权力向下转移后，中下层级的管理者不仅会遇到更多的决策问题，而且需要其指导和监督的员工可能也会增加。此时，倘若这些中层管理者的管理能力没有相应提高，就有可能出现强力控制

的倾向或者失控，这两种情况最终都会将企业引向无序。

三是员工的素质。在实行扁平化组织结构之后，企业会更更多地依靠员工的自觉与能动性，一些企业会赋予普通员工特定的决定权。这一方面可以减轻中、下层管理者的压力，另一方面也有利于发挥员工的积极性和创造性。

企业希望通过组织的扁平化解决信息传递缓慢乃至失真的问题，从而提高企业对外界环境变化的敏感度。但令人失望的是，信息传递通道顺畅与否与组织结构的扁平程度并无直接关系。扁平化并不必定意味着信息传递效率的提高。也就是说，最高管理者并不因为企业实行了扁平化组织结构而就能够更加透彻地了解他所掌控的企业。

事实上，信息传递效率除了取决于渠道节点的多少之外，还取决于内部沟通的有效性，因为除了某些信息可以通过一定渠道进行传递之外，很多人在传递其所掌握的信息时是有选择性和目的性的。换言之，他可以在规章制度允许的条件下决定是否和如何传递自己掌握的信息。

一个三口之家可以说是一个最为典型的扁平的组织，但是夫妻之间以及父母与孩子之间的信息传递却并不总是顺畅的。对于能进行有效沟通的家庭而言，信息的传递相对会更加快捷和真实。

不光家庭是这样，企业也不例外。一般来说，企业内的每个人都要考虑自身的利益，倘若他们觉得他们提供的信息会给自己带来麻烦，毫无疑问绝大多数人都会选择缄口——只要他们觉得这种沉默并不违反企业的相关规定。例如，比尔·盖茨在其《未来时速》一书中写道：“有时我认为，作为首席执行官，我最重要的职责就是倾听坏消息。如果你不采取适当行动，你的下属最终会停止向你提供坏消息。这将是末日的开始。”不仅员工会有意无意地报喜不报忧，就连某些咨询公司的咨询员也是这样。《谄言咨询》（Fearless Consulting）一书的作者埃里克·德·哈恩（Erik de Haan）教授就指出，咨询顾问通常更容易提供一些讨人欢心而非富有挑战性的建议。

“三个臭皮匠，赛过一个诸葛亮”的前提条件是这三个“臭皮匠”能够有效沟通和协作，而扁平化组织并不能百分百保证“臭皮匠”之间的沟通和协作是完全顺畅的。在一些实行扁平结构的企业，由于层级减少导致升迁机会减少，使员工之间及各级管理人员之间的竞争加剧，从而增加了协调与合作的难度。此时，沟通更显得尤为重要。

由此我们可以了解到，企业内部沟通的顺畅与否，直接关系到扁平化改造的结果。不仅如此，有管理学者还提出，沟通效率的高低还决定着企业能否获得持续的成功。咨询公司的研究就表明，企业持续的优异表现与内部沟通是否良好有关。该公司认为，企业要想获得持续的成功，就必须在企业内部形成一种开诚布公讨论的氛围，哪怕所讨论的是最为困难甚至最令领导者难堪的问题。

除此之外，一种强大而健康的企业文化也是必不可少的。这并不是说扁平化结构的企业排斥文化建设，只是说我们不应幻想扁平化能够取代企业对文化的培植。《经济学家》杂志曾经指出，在 21 世纪，以前的“公司人”已演化为“网络人”。“网络人”的特点之一是流动性高。我们以戴尔公司为例。今天，戴尔公司大约 50% 的员工在该公司工作的时间不超过 5 年，40% 的员工是“移动的”，即他们不再需要每天都到某个戴尔公司办公地点签到。“网络人”的另一特点是人与人之间的联系虚化和复杂化。这不仅带来了沟通方面的问题，而且也意味着企业对员工向心力的弱化。

早在几千年以前孙子就提出了“天时不如地利、地利不如人和”的观点，至今仍闪烁着光芒。孙子还指出：“道者，令民与上同意也，故可以与之死，可以与之生，而不畏危。”企业不可能苛求员工与之共生死，但缺乏强大而富有活力的文化，即便扁平化的组织也有可能是僵化的组织、难以持久的组织。

## 工具 26 组织结构设计

“组织”有着非常广泛的含义。古人云：“树桑麻，有组织。”所谓“组织”，在汉语里最初的意思是指把丝麻编结成布的意思。英文的“Organization”（组织）一词，则是从“Organ”（器官）一词引伸得来的，这实际上是向人们说明，生物这个有机体是由一个个器官组织而成的。古代的种种说法正是对组织结构的形象比喻，而“由器官组成的机体”的说法则给了人们“由人们所组成的团体和组织也是一个有机体”的深刻启示。

尽管“组织”有这样或者那样的解释，但在这里它仅指一些已有的社会团体或机构，如企业、学校等，也指一种管理职能或管理工作的内容。任何



社会团体或机构，都必须经过组织工作将每个团体中的人安排到特定的工作岗位上，或者说建立起一个职务系统，这样才能使该团体成为一个有机体。就好比一个球队包括领队、前锋、中锋、后卫、守门员等职位，一个企业也有厂长、车间主任、部门负责人及工作小组负责人等职位。这种有意形成的职务系统被称为组织结构。而组织结构设计就是要明确谁应该做什么，谁要对什么结果负责，它要能够消除由于分工不清而导致的执行中的障碍，并能提供信息沟通网络，以支持团体的共同目标和决策。

企业在进行组织结构设计时所要考虑的因素很多，内部因素包括管理幅度、计划目标、业务流程、时间、地理因素、产品及客户情况等；外部因素有企业生产周期及各种环境条件，如行业特点、原材料供应、人力资源、市场特点、政府的政策法令和经济形势等。

通常来讲，组织结构的设计主要包含三个部分：必要的工作活动、报告关系以及部门组合。

#### (1) 必要的工作活动

指为了完成组织认为是有价值的任务，实现组织目标而设立专门的部门，这个部门专门完成一定的工作活动任务。

#### (2) 报告关系

也称为命令链。命令链应该是一条连续的权力线，连接组织中所有的成员，表明谁应该向谁负责。

#### (3) 部门组合方法

包括职能组合、事业部组合、区域性组合和多重组。部门组合将影响员工，因为他们有共同的上级和资源，共同对绩效负责，并趋于相互认同和相互合作。

职能组合。即将一些人组合起来，这些人执行相似的职能或工作过程，或提供相似的知识技能。

事业部组合。所谓的事事业部组合是指围绕公司的产品将人们组合起来。

区域组合。这种组合的目的是满足来自某一特定国家或地区的顾客的需要。

多元组合。这种结构模式通常也称矩阵或混合模式，意味着一个组织同时拥有两种结构组合方式。

除此之外，组织结构设计还是一个动态的工作过程，要有步骤地进行，一般程序如下：

确定组织设计的基本方针和原则。就是根据计划的任务、目标以及外部环境和内部条件，确定设计的基本思路。

进行职能分析和职能设计。

设计组织结构的框架。即设计承担各项管理职能和业务的各个管理层次、部门、岗位及其职责。这是组织设计的主体工作。

设计联系方式。就是我们常说的管理层次之间、管理部门之间的协调方式和控制手段。

设计管理规范。确定各项管理业务的工作程序、工作标准、管理方法等，并使之成为全体员工的行为规范。

人员配备和训练管理。

各类运行制度的设计，例如，绩效评价和考核制度、激励制度、人员补充和培训制度等。

反馈和修正。就是将组织结构运行中出现的各种信息反馈到前述各个环节中去，定期或不定期地对原有组织设计做出修正，使之不断完善，不断适应新的情况。

在进行组织结构设计时，企业组织必须遵循分工和协调这两个基本要求。分工主要取决于工作性质和技术体系，它使企业的总体任务按照一定的要求进行分解。协调涉及控制和信息沟通，使已分解的任务能有效地完成直至实现总体目标。

目前，在组织结构设计理论研究中有不少学派，这里介绍以下六个基本学派。

## 11 古典设计学派

古典设计学派有两个来源。第一个来源是企业管理部门的经验。很多企

业家用他们获得成功的事实说明，行政管理需要有逻辑的理性原则。第二个来源就是学术界。马克斯·韦伯是其中的代表人物之一。

这一学派最大的贡献是阐述了组织结构的形态，并且提出了组织管理的重要概念，如劳动分工或专业化、工作标准化、职权层次、权责一致的原则、统一指挥的原则、控制幅度、直线与参谋、分权制、部门化和管理工作。该学派认为，在这些严格、稳定的概念指导下，企业可以按照一种理想的标准模式去设计组织结构。

## 21 人际关系和组织行为学派

从这一学派的名字上就不难看出，它是反映两个不同的时期及其研究的特点。人际关系研究开始于 20 世纪 30 年代。当时，理论工作者认为古典理论忽视人的因素，人被简单地看成为组织机器上的一个齿轮。为此，该学派注重研究小群体内部的行为规范和非正式行为模式。在研究方法上，他们强调实证研究。霍桑试验便是一个重要的例证。在 20 世纪 50 年代中期，“组织行为”一词代替了人际关系，强调注重职工高层次的需求，设计更有人情味的组织，运用参与制和自我控制来代替专业化、直接指挥和行政式控制。这时，组织行为研究已转向学院式研究。

人际关系和组织行为理论的核心是研究组织里的人，而不是组织本身。从组织设计方面看，这一学派有关人的研究是恰当的，但却忽视了组织的客观因素。

## 31 卡内基学派

这是由美国卡内基理工大学的学者们提出的组织理论。这一学派的主要观点反映在美国学者马奇和西蒙所著的《组织》一书中。卡内基学派也不同意古典学派过于简化人的作用，但它与组织行为学派不同。组织行为学派强调人的需求和满足问题，而卡内基学派则研究组织中个人决策的理性行为。这一学派认为，人类处理信息的能力是有限的，人类不可能对所有信息都给予理想的处理，因此，决策人在决策中只要达到满意的目标即可。在对待企业组织中出现的矛盾问题上，古典学派和人际关系理论都认为，矛盾是组织决策不当的结果。而卡内基学派则认为，矛盾是企业组织要求各个具有自己

目标的下属单位联合决策的必然结果。这种矛盾只有经过充分讨论、权衡各方面利益才能解决。为了解决真正矛盾，卡内基学派重新考察了组织的目标。古典理论认为，企业组织只有一个单一的目的，即企业所有者或高层管理人员的目标。而卡内基学派则认为，目标是组织中各个利益群体讨价还价的结果。目标确定以后，在短期内可以相对稳定。但当各个群体之间发生权力转移时，目标也会发生变化。

卡内基学派虽然在决策理论上做出了贡献，探讨了组织影响信息的过程，但却没有提出任何组织设计的方法。

## 41 权变理论

古典学派、人际关系和组织行为学派、卡内基学派在分析组织时，都是以组织相同为前提。权变理论则研究组织间的差异，探讨不同结构的组织取得成功的原因，力图解决组织设计与权变因素之间的配合问题。权变理论指出，组织设计只有充分考虑规模、技术和环境三个因素，才能产生效率和效益。

## 51 人口学派

人口学派是一个新兴的学派。它将人口生态学和自然选择的概念运用到组织研究之中。这个学派的理论中有四个相关要素，即分类、等级、进化和人口生态学。分类和等级是要说明组织中特定的人口以及这些人口与其他人口的关系；进化是解释不同人口的形成原因和保持差别化的能力；人口生态学是阐述组织与环境的关系。

这一学派只是使人们清楚了组织生态学，而没有说明应采取的管理行动。

## 61 市场机制和行政等级管理学派

这一理论主要产生于威廉·森的经济研究。他认为，企业内各经营单位之间的交换活动是一种经济交易活动。企业可以通过三种方法来指导这些交易活动：

### (1) 市场机制

企业应将市场机制引入内部，通过竞争压力促使各经营单位降低生产或

服务成本，形成正常的经营单位之间或经营单位与外部顾客之间的交易。

#### (2) 行政层级管理

企业内部实行行政层级式的管理，就可以在一定的规章制度和协调机制的保障下实行正常的交易。这一点正好可以弥补市场机制的不足。

#### (3) 团队精神

一个团队的成员拥有自己的共同目标和高度的内在动力，彼此之间不需要正式的协调机制，不需要上级制定规章制度和加以指导。

威廉·大内认为，只有在多重事业部制（M型）结构的企业里才能完善地使用这三种方法。他的观点是，首先，只有在多重事业部制组织里才能有团队合作和竞争。每一个事业部是自我管理而又具有共同信念的团队。其次，行政层级管理控制着事业部内部和事业部之间的交易活动。最后，在M型企业里，由于市场机制的存在，各事业部相互销售产品或对外销售。因此，M型企业根据各事业部的客观条件，允许它们进行最有效的交易活动。

## 工具 27 组织变革

### 11 组织变革的含义

组织变革是指组织结构在合理设计并实施之后，随着企业外部和内部环境的变化，对组织结构中不适应的地方进行调整和修正，甚至是对整个组织进行重新架构。组织是为实现管理目标服务的，当管理目标发生变化时，组织也需要通过变革自身来适应这种新的变化的要求。就算管理目标没有发生变化，但影响组织的外部环境和内部环境如果发生了变化，那么组织也必须对自身进行变革，才能保证管理目标的实现。所以说，组织不是僵硬的、一成不变的。

任何组织都处于一个动态的社会变化中，在组织的稳定与变革之间，管理者应审时度势、正确把握，否则就会陷入无所适从的状况。因为管理者如果极力维护组织的稳定，就有可能导致组织的僵化；如果积极推进组织的变革，又有可能造成组织不稳定和人心涣散；如果管理者盲目地推行变革，同

样也会使组织消亡，甚至会使组织消亡得更快。管理者在推动组织变革时要非常谨慎，在组织变革过程中，还需要有正确理论的指导，有计划、有步骤地进行。也就是说，必须根据未来发展可能出现的趋势，在科学预测的基础上，有计划、有步骤地对组织进行变革。只有这样才能使组织的变革获得成功。

企业实施组织变革的主要目的是实现两大目标：

第一个目标，使组织适应环境，以便在不断变化的环境中求得更好的发展。虽然组织行为对环境会有一定的影响，但环境的变化是客观的，任何组织的管理者都无法阻止，也无法控制身外的环境因素。他们唯一可以做到的就是连续不断地变革自己的组织机构，设计新的奖励和报酬制度、决策程序、生产经营流程、工作实绩考核程序等。通过这些内部变革的办法，满足组织成员对尊重和参与的需要，使之能够适应竞争和其他外部环境变化的要求，从而使自己在变化的环境中得以发展。

第二个目标，改变组织成员的观念、态度、交往和彼此联系的方式等。一个组织，除非其成员能随着环境的变化而更新自己的观念，并能够以不同的方式处理彼此间的关系、他们与工作的关系以及他们与外部顾客等的关系，否则就不可能应付环境的变化。任何一种工作设计的变革，工资结构和分配制度、用工制度或组织目标的变动等，都是为了改变人们的观念和修正人们的行为。这种变更人的观念、改造人的行为的变革，是针对个人、群体、组织以及群体之间的行为方式而做的，因此，改造组织成员的观念和行为也就像使组织适应环境一样，是组织变革的一个最基本、最重要的目标。

为了实现这两个目标，组织的变革应着重从以下三个方面着手：

### (1) 以组织结构为重点

这是一种以组织结构的变革来实现组织变革的方式，它包括改变职位及其责权范围、各部门之间关系的重新协调、调整管理幅度和管理层次以及向下授权等。在组织变革的具体操作中，可以着重通过报酬制度、工作表现的评价鉴定制度和控制指挥系统的变革来实现组织结构的变革。

报酬制度主要是指工资报酬、福利、晋升等制度。它的基本目的是在照顾到广大职工报酬平衡的情况下，对那些表现好、工作努力、有贡献的组织

成员给予特别奖励，以此来激励其他组织成员。

工作表现评价鉴定制度是大多数组织对其成员的表现进行评价鉴定的制度，这个制度包括管理者依据各种尺度来衡量每个员工的工作情况，对其在工作中的表现做出尽可能正确的评价和鉴定。对其工作表现进行评价鉴定的目的在于促进组织成员今后的工作。当然，工作表现的评价与鉴定也可以作为提升员工工资和员工晋升的一个依据。因为对工作表现进行评价和鉴定的制度涉及每个人的工作岗位设计合理与否的问题，所以。我们把工作表现评价鉴定制度方面的变革也归纳为组织结构范畴的变革。

组织能正确而顺利地朝着实现组织目标的方向前进是控制指挥的目的。企业的财务体制、投资、产品及服务以及预算等，均属于控制系统范畴。控制系统的另一作用就是减少和防止事故的发生。任何一个企业都应建立安全部门，并制定有关安全生产的规章制度。

#### (2) 以任务和技术为重点

这方面的变革主要是指对各个部门或各个层次的工作任务进行重新组合，对原有的工作流程进行改革。例如，重新构造作业流程，更新生产设备，采用新工艺新方法（如引进设备、新技术、提高机械化和计算机化程度等），进行技术革新挖潜，实行控制技术和生产进度等一套新的管理技术。这方面的变革一般包括扩大工作范围、丰富工作内容、工作群体自治和工作岗位轮换等内容。

#### (3) 以人为重点

人是企业组织中最宝贵的资源，同时也是实现组织所有变革的基础。不管是组织结构的变革，还是任务和技术的变革，都离不开人的作用，可以说，任何变革都是通过改变组织成员的观念和态度来实现的。以人为重点的变革主要包括观念与态度的变革（通过培训、教育和企业文化等来实现）、技术知识的变革（通过招聘、培训与发展教育来实现）、改变个人和群体的行为（主要通过奖惩和参与管理以及教育来进行）等。

以人为重点的变革是建立在人是推动变革或反抗变革的主要力量这一认识基础之上的。贯穿于这一变革中的一条主线是组织成员之间的权力和利益

的再分配，这种权力和利益的再分配可以通过鼓励下级人员参与并进行独立决策、开辟信息沟通的渠道来实现。总之，以人为重点的变革的目的是鼓励下级人员承担更多的责任，上下级部门共同享有管理的职权。

## 21 组织变革的时机

对于管理者而言，正确把握维护组织稳定或促进组织变革的时机非常重要。组织需要变革的状况大都不是突发性的，而是有先兆可循的。一般来说，如果在管理中发生了如下几种情况，就应当认真思考组织的变革问题。

### (1) 频繁的决策失误

决策失误从表面上来看是由各种原因造成的，经过研究你会发现，决策失误的根源是组织问题。例如，决策失误可能是因为信息不灵而造成的，信息不灵可能是由于组织自身的原因，也可能是外部环境原因造成的。既然某一信息对管理决策有着重大意义，那么环境的障碍又怎么能够成为托词呢？因此，归根到底还是组织自身的问题。再如，决策失误可能是由于主管人员的主观原因造成的，但组织为什么没有在结构上、体制上给予决策以客观保证呢？从这种意义上讲，一切决策失误都是由于组织的原因，诸如组织结构的不合理、职权委任不合适、职责含糊、命令链混乱等，都会造成企业频繁的决策失误。但是，偶然的决策失误并不是变革组织的理由。在变革之前，首先应当在变革的成本、组织目前的效率和决策失误的后果之间认真权衡，然后才能做出是否进行组织变革的决定。

### (2) 组织成员间沟通不畅

一个企业的运作成功与否，在很大程度上依赖于其成员间的沟通是否畅通有效，因为有效的沟通可以使成员间的分工与协作都处在高效状态。不可否认的是，组织成员间的沟通取决于组织的状况。例如，命令链或信息链混乱，或者所采用的传递信息手段不恰当，就会造成沟通不畅；由于管理幅度过宽，主管人员与下属之间就不可能存在有效的沟通，而管理层次过多就增加了命令和信息失真的可能性。这种状况会破坏成员间主动的协调和配合，从而产生一些不必要的冲突、磨擦和误会。



#### (3) 管理业绩长期不理想

组织结构合理、职责分明、行动有序、信息沟通顺畅的组织必然意味着较好的管理效益，反之，倘若一个管理系统中长期存在着士气不高、经营不善、业绩不理想，以至于管理目标总不能得到实现，那么就必须要考虑对组织进行变革。一般情况下，组织业绩不理想的问题在企业管理中是最容易被发现的。例如，一个企业生产部门的进度太慢、成本过高、质量不符合要求，销售部门的顾客减少或销售增长未能如期实现，财务部门的资金周转不灵，人事部门因为在职责、职权或报酬、待遇上安排不当引起纠纷等，这些问题只要有一个存在，而且比较严重，就必须要对组织进行变革前的全面审查。

#### (4) 缺乏创新精神

即使一个管理系统处在正常的运营状况下，但如果长期没有创新，也需要进行一次变革。例如，一个企业虽然尚未遇到严重的问题，但在产品的品种、质量和数量方面却长期保持在一个水平上，那就表明这个企业很快就会面临困境。这是因为，任何一个管理系统都处在与环境的互动关系中，而不是孤立无援的。我们都知道，环境是一个不断变化着的因素，假如我们的企业在变动的环境面前保持不动，很快就会僵化、萎缩和丧失生命力。一个企业或组织只有不断地拥有突破性的战略预见、超前性的行动措施和创造性的新成果，才能有旺盛的生命力，否则就会落后于形势。所以说，企业在缺乏创新精神的情况下也应进行组织变革。

除此之外，组织内部官僚主义盛行、组织纪律涣散、组织成员缺乏工作热情、工作效率低、人浮于事严重、奖惩不明或奖惩得不到执行、职能部门频频出现问题（如人事部门任人唯亲、财务部门违反财经纪律、生产部门总是出现产品质量问题）等现象的出现也是明显的变革先兆。

### 3.1 组织变革的方案

组织为了主动适应环境的变化和新的形势，就必须进行有计划的改革和变革，只有主动的、有计划的变革，才能提高变革成功的概率，这就需要制定完善可行的组织变革方案。一般来说，组织变革方案主要有以下三种：

打破原状，抛弃旧的一套，断然采取全新的方法。

采取逐步改革的办法，即在原有框框内做一些小的改革。

采取系统发展、统筹解决的办法，即由组织的领导或组织变革专家先设想一个最佳变革方案，经有关人员共同研究、分析修改，建立变革的系统模型，确定解决问题的具体方法，然后组织实施，最终达到组织高效化，有效地完成组织的各项任务。

通过总结组织变革的经验和教训，我们不难发现，在上述三种组织变革方案中，渐进性改革不能触及组织内根本性的问题，而且时间缓慢，效果不明显。而第一种革命性的变革要彻底推翻现状，会产生很大的振荡，因而阻力也会很大。只有第三种系统发展的计划性变革，才能把组织成员的聪明才智发挥出来，共同研究问题和制定改革方案，从而在广大组织成员谅解、支持的基础上，朝着预定目标顺利推进组织的变革。

## 41 组织变革的策略

不可否认，每一个人作为个人，其本性都是积极进取的。但是个人被组织起来形成组织之后，组织却往往会形成一种运动惯性，成为变革的阻力。从这个意义上说，组织变革就是一个不断消除阻力的过程。在这个过程中，要特别注意变革的策略，它们包括：

### (1) 时机的选择

在组织进行变革前要重视舆论工作，做好各方面的准备。当组织成员思想抵触较大时，要加强工作促使条件成熟，切不可贸然行事。组织变革的实施最好避开工作和任务特别繁忙的阶段，以免过多影响任务的完成。

### (2) 明确组织变革的切入点

组织变革必须来自上层，只有自上而下才能推行。变革即使不是从最高层开始，也需要在获得上层许可的条件下，从中层或从基层的某一点开始。

### (3) 明确变革的范围和深度

组织变革准备涉及多大的范围，分几个阶段进行，每个阶段达到什么样

的深度，解决哪些重点问题等，管理者都要做到心中有数。

#### (4) 把握组织变革的目标

组织变革的最终目标在于使组织与其所处的环境相适应，不断提高组织效率，同时改变组织成员的行为方式，激励成员的积极性，使组织充满活力。

归根结底，组织变革策略最为关键的还是解决思想问题。在组织变革过程中，首先要了解组织成员的思想状况，看一看他们有什么顾虑，然后加以解决。一般情况下，组织成员抵制变革主要是由以下四个方面的思想问题造成的：第一，不确定性，无法预计变革给自己带来的影响；第二，缺乏理想和信任，因为尚未认识到变革的必要性，因此对变革目标抱怀疑态度；第三，害怕失去既得利益；第四，对变革的内容、方式等有不同看法。这就要求组织变革的领导者及时解决这些问题。

除此之外，组织的任何变革都应是自觉的、有目的有计划的主动变革，这种变革必然推动组织的发展。这是因为，变革本身就是发展。一般地，我们总是把发展看做一个过程，而把变革看做发展中的一个环节，每一次变革都是发展中的一个关节点，每一次变革都推动了组织的发展，促使组织结构和组织关系的改进，促使组织中个人的发展和管理水平的提高。从这个意义上讲，组织的发展就意味着组织变革取得了积极的成果。也就是说，组织的发展是在组织变革中实现的。

## 51 企业组织结构变化的趋势

随着经济的发展，企业的组织结构也在发生翻天覆地的变化。自 20 世纪末以来，在发达的市场经济国家，企业的组织结构正在发生一些明显的变化。这些变化的趋势是：

#### (1) 重心两极化

随着竞争的日益加剧和买方市场的形成，企业的工作重点也开始从过去的生产转向研究开发和市场销售，从企业的经营过程来看，企业的组织结构特征正在由“橄榄型”转变为“哑铃型”。

市场环境的变化是企业组织结构发生这种转变最主要的原因。买方市场的形成、技术进步的加快使得企业解决生存发展问题的关键不再是企业的生产问题，而是企业产品更新换代的快慢以及能否迅速打开市场的问题。在大批量生产的工业经济时代，企业竞争取胜的法宝是低成本，而今天竞争取胜靠的则是快速度！甚至一些科学家认为，未来的社会是“快者生存”的时代。企业的研究开发能力如何，决定着企业产品更新换代的速度。同时，买方市场的形成使品牌竞争成为企业竞争的基本手段，如何占领市场、扩大市场已经成为企业最重要的任务。因此，企业的研究开发和市场销售成为当今企业的中心问题，也是资源配置的重中之重。在市场经济发达国家，一些企业的组织结构基本上就是由研究开发和市场研究、开发部门组成，生产部门很小甚至没有，美国的耐克公司就是典型的例子。

## (2) 扁平化组织结构取代传统的组织结构

随着电子计算机和互联网络在企业生产经营中的广泛应用，企业信息的收集、整理、传递和经营控制手段的现代化，传统组织结构的金字塔模式正在向少层次、扁平式的组织结构演进。在当今的企业组织结构变革中，减少中间层次、加快信息传递的速度也成为必然趋势。例如，一些跨国公司过去从基层到最高层有十几个层次，在引入先进的管理手段之后，层次精简为5~6个，不但大大提高了管理的效率，而且也大大降低了管理费用。

## (3) 柔性化概念的提出

柔性化概念起源于柔性制造系统，后来，这一概念被应用到企业的组织结构设计，指企业组织的可调整性，对环境变化、战略调整的适应能力。如今，外部环境变化以大大高于工业经济时代的数量级变化的速率变化，这就要求企业的战略调整和组织结构的调整必须及时，所以，柔性组织结构应运而生。

## (4) 团队组织的出现

所谓团队，指的是在企业内部形成的具有自觉的团结协作精神、能够独立作战的集体。团队组织与传统组织的不同之处在于，它是为完成共同的任

务，建立在自觉的信息共享、横向协调基础上的组织。在团队中，没有拥有制度化权力的管理者，只有组织者。在团队中，其成员不是专业人员，而是多面手，具有多重技能，分工界限也没有传统组织那么明确，因为团队组织认为相互协作是最重要的。有了团队组织，团队精神自然而然也就成为了现代企业管理的一个重点。有了一定的团队精神，团队组织才可能有效地运作。

#### (5) 企业整体形态创新

企业整体形态创新即我们常说的企业形态的创新。企业整体形态创新的一个最典型的例子是虚拟企业的产生。虚拟企业是从经济全球化、信息化、知识化的形式下演变而来的一种动态网络联盟企业。它最重要的特征是将传统企业固定的、封闭的集权式结构改变为开放式的网络结构，形象地说，就是由“集权制”转变为“联邦制”。虚拟企业最大的优势是具有灵活性。因为它不是一个结构固定的组织，而是在一定的利益条件下结合成的一个松散的组织，在这个组织中，各部分的调整容易而且快捷。具体来说，虚拟企业是一个外部化的网络组织，核心企业是这个网络的中心，在满足市场需求方面，它与网络中的其他企业紧密合作，因为它自身仅仅只保留了满足市场需求的部分关键功能。

## 工具 28 学习型组织

20 世纪 90 年代初，美国麻省理工大学斯隆管理学院的彼得·圣吉（Peter M Senge）教授出版了《第五项修炼》一书，提出“应变的根本之道是学习，这乃是竞争求生存的基本法则”；在其后出版的《变革之舞》中，圣吉教授又强调，“21 世纪企业间的竞争，实质上是企业学习能力的竞争，而竞争唯一的优势是来自比竞争对手更快的学习能力”。学习型组织理论提出以后立即风靡全球，引起了理论界和企业界的极大关注，成为企业组织模式的一大研究方向。

“学习型组织”这一概念是由美国哈佛大学佛睿思特（Forrester）教授于 1965 年在《企业的新设计》一文中首先提出的。在此基础上，彼得·圣吉教

授认为，学习型组织是这么一种组织：“在其中，大家得以不断突破自己的能力上限，创造真心向往的结果，培养全新、前瞻而开阔的思考方式，全力实现共同的抱负以及不断一起学习如何共同学习”。

彼得·圣吉教授是从另一个角度论述学习型组织的，他认为，学习型组织不在于描述组织如何获得和利用知识，而是告诉人们如何才能塑造一个学习型组织。他说：“学习型组织的战略目标是提高学习的速度、能力，通过建立愿景，发现、尝试和改进组织的思维模式并因此而改变他们的行为，这才是最成功的学习型组织。”与此同时，他提出了建立学习型组织的“五项修炼”模型。

自我超越：能够不断理清个人的真实愿望、集中精力、培养耐心、实现自我超越。

改善心智模式：心智模式是看待旧事物形成的特定的思维定式。在知识经济时代，这会影响人们对待新事物的观点。

建立共同愿景：即组织中人们所共同持有的意象或愿望，简单的说，就是我们想要创造什么。

团队学习：所谓的团队学习，是指发展成员整体搭配与实现共同目标能力的过程。

系统思考：要求人们用系统的观点对待组织的发展。

由此我们可知，所谓学习型组织，就是这个组织具有充分发挥每个员工的创造性的能力，形成一种弥漫于群体与组织的学习气氛，凭借着学习，个体价值得到体现，组织绩效得以大幅度提高。

然而，工业时代的很多组织都不能称之为学习型组织，这是因为它们存在着两种分离：从组织角度来看，工作与学习分离；从个人角度来看，工作与知识分离。前者导致组织绩效中没有学习而带来的改善，而后者则妨碍了个体的成长。而整合学习、工作与知识的方法，就是创建学习型组织。在成熟的学习型组织中，学习和工作是融为一体的，员工要成为学习型组织的一员，而管理者则要千方百计地提高组织的学习能力。这一方面要求有高素质、自我超越的员工，另一方面在于管理者的认识。

## 11 自我超越

个人愿景通过组织才能实现，组织的发展必须以个人发展为基础。在学

习型组织中，个人的自我超越是必不可少的条件，而只有在学习型组织中也才有自我超越的环境。组织中个体的自我超越需要把握以下几点：

建立个人愿景：一种期望的未来景象或愿望。

保持创造性张力：愿景与现实的差距是创造力的源泉。

看清结构性冲突：愿景和现实的差距带给人们心理影响，即人们能否通过心理调节战胜阻力。

诚实地面对真相：根除看清真实状况的障碍。

运用潜意识：使内心真正关注的目标清晰地展现在脑海中。

企业管理者将员工视为自我超越的个体，意味着员工和企业的关系发生了根本的变化——从雇员到共同创造者。通过自我超越这项修炼，使员工成为积极主动从事创造性劳动的知识工作者，他们不仅被赋予了权力，而且能够直接获得工作的内在热情。

## 21 心智模式

### (1) 心智模式的含义

所谓的心智模式，就是指那些深深固结于人们心中，影响人们认识周围世界以及采取行动的许多假设、意见和印象。心智模式影响人们看待问题和采取行动。在组织中，心智模式具有多方面的体现，对心智模式的检视是学习型组织的重要工具。组织行为理论认为，组织中也存在拟人化的集体思维或组织的心智模式。组织的心智模式存在于群体之中并影响着群体成员。

从以下的方式差异可以看出新旧心智模式的区别（表 3 - 2）：

表 3 - 2 新旧心智模式的比较

比较内容	旧	新
时间	单历程的（一时一事）	多历程的（一时多事）
理解方式	部分的理解	整体的理解
信息	最终可知的	不确定的、无边界的
增长	线性的、有序的	有机的、无序的
管理	控制、计划、预测	洞察和参与
工人	分类、专业化	多面手、不断学习

续表

比较内容	旧	新
动机来源	外部作用和影响	内部创造力
知识	独立的	协作的
组织	设计的	逐渐演变的
激励	依靠竞争	依靠协作
变化	回避的、令人担忧的	正常的、一切都是应该有的

## (2) 检查组织的心智模式

检查组织的心智模式是完善组织心智模式的重要基础。检查就是要把隐藏在企业重要问题背后的假设找出来。应该认识到，检查具有难度，因为这种假设牢牢植根于组织的背后，反过来又给组织成员造成压力。

检查的技术：促进观点多元化；培养探询和辩护精神。

检查心智模式的工作机制：内部董事会（由 2~3 名资深经理组成，可以在各个组织层次产生）；改进企划工作（现在的企划工作是建立在旧的心智模式之上的，遵循新的心智模式，可建立“情景企划”等）。

## (3) 大企业的心智模式

一般情况下，企业经过多年经营展成为大企业后，常常会滋生一种特有的 3C 思维模式，即：自满（complacency）、保守（conservatism）、自大（conceit）。由于 3C 模式的存在，企业的心智模式大大强化，心智模式得以改善的途径被割断，使企业的发展遇到难题。所以，从心智模式的角度分析大企业，必然成为一个新的视角。检查心智模式对于企业的长期发展至关重要，而知识经济时代要求我们把检查心智模式提到更高的层次加以认识，从这个意义上讲，知识经济时代就是加速检视心智模式的新时代。

## 31 建立共同愿景

共同愿景的建立对于企业的转型和维持现状都有重要意义。共同愿望就是“我们想要创造什么”。正如个人愿望是人们心中特有的意象一样，共同



愿景则是组织中人们共同持有的意象或景象，它创造出众人一体的感觉，并渗透在组织活动的过程之中，使组织的各种活动融为一体。在学习型组织建立的开始阶段，组织中个别人所持有的相同的愿望并不能称之为共同愿景，而只有人人都衷心向往的愿望才能成为组织的共同愿望，这往往需要一个培养的过程。

共同愿景的描述，可以依据奋斗目标，也依据“共同敌人”或“角色榜样”，还可以依据内部转型的构想共同愿景的描述可以是定量的，也可以是定性的。

没有共同愿景，就没有学习型组织。不论是对于转型企业还是维持现状的企业，共同愿景都起着非常重要的作用。

那么，共同愿景是如何修炼成功的呢？企业可以采取哪些方式方法呢？

#### (1) 鼓励个人愿望

共同愿景是由个人愿望会聚而成的，通过会聚个人愿望，共同愿景才能获得能量。因此，必须不断地鼓励组织成员发展自己的个人愿望，然后把拥有强烈目标感的成员结合起来，创造出强大的综合效果。

#### (2) 改进高层做法

抛弃原有的从高层开始的做法，从告知、推销、测试、协商和共同创造五个阶段，建立组织的共同愿景。

#### (3) 学习聆听他人

善于建立共同愿景的管理者需要经常与组织成员沟通交流，使建立共同愿景的过程具有互动性。

#### (4) 融入企业理念

共同愿景是企业基本理念中的一项，其他理念还包括企业的目的、使命、价值观。企业的基本理念要回答三个基本问题，即追寻什么、为何追寻、如何追寻。其答案是：追寻大家共同创造的未来景象；为实现企业的目标和使命而追寻；坚持企业的核心价值观这一行动依据和准则去追寻。

## 41 团队学习

团队是从工作群体中发展起来的，是学习型组织的基本工作单位和学习单位。团队学习在学习型组织中的作用主要表现在：它是学习型组织的基本构建单位，是学习型组织的基本学习方式，是构建学习型组织的基本过程。从另一个角度看，学习型组织是团队思想的一种引申，或者说它是以团队运行为基石的。

常见的团队学习方法主要有：

特别会议制度：是对信息交换会议的有效改造。

信息交换会议：是团队通常采用的学习方式。

深度会谈和讨论：是团队学习的两项基本技术。

团队学习与群体决策不同，它具有本质上的进步性。其表现是：团队学习可以提炼出高于个人的团体智力，它在促使组织具有创造性的同时使之产生协调一致的行动，其成果可以随着团队成员扩散到其他团体中去，进而在组织中形成学习的气氛。

## 51 系统思考

系统思考是学习型组织的核心。所谓的系统是处于一定的相互关系中并与环境发生关系的各组成部分（要素）的总体（集）。而系统思考的管理观念是指管理主体自觉运用系统理论和系统方法，对管理要素、管理组织、管理过程进行系统分析，以优化管理的整体功能，取得较好的管理效果。

一般来讲，组织思考主要有以下三个层次：

事件层次上的思考：采取反应式的行为，结果是专注于个别的事件、局限思考、归罪于外在因素等。

行为变化层次上的思考：能顺应变动中的趋势，但容易造成学习障碍，例如从经验中学习，但习而不做等。

系统结构层次上的思考：能改造行为的变化形态，超越事件层次和行为层次的局限，专注于解释是什么造成了行为变化的形态。比如，对于制造和销售一体的企业，系统结构层次的观点必须显示出其发出的订单、出货、库存如何变动，进而了解变动背后的原因，进行行为改造。

从上面的论述中我们不难发现，学习型组织系统思考的要义就在于看清复杂事物背后的结构形态。由于这种形态结构一再出现，彼得·圣吉给出了它们的基本模型，称为“系统基模”。不断增强的反馈、反复调节的反馈、时间的滞延是系统基模的三个主要方面。不断增强的反馈是成长的助力，包括经常听到的词语，如滚雪球效应、连锁反应、恶性循环，都是不断增强的反馈。反复调节的反馈是系统追求稳定和平衡的一种力量，使系统能够自我修正，以维持某种状态。而时间的滞延则是行动和结果的时间差。

学习型组织系统思考就是这样一个通过增强循环、调节循环与时间滞延进行的过程。彼得·圣吉根据这些基本的过程建立了反应迟缓的调节环路、舍本逐末、目标侵蚀、恶性竞争、成长上限、共同悲剧等模型。

系统思考是学习型组织的核心，其作用表现在以下方面。

#### (1) 系统思考与自我超越的修炼

用系统思考的语言和方式指导自我超越的修炼，将体现自我超越的几个方面，例如对环境的认同感、对整体的使命感。

#### (2) 系统思考与改善心智模式

管理者必须学习怎样反思他们现有的心智模式，直到习以为常的假设公开接受检验。要知道，根深蒂固的心智模式将阻碍系统思考的产生，相反，系统思考则有利于心智模式的改进。

#### (3) 系统思考与团队学习

系统思考的工具对于团队学习是非常重要的。在团队学习中，要使讨论和深度会谈能够持续下去，必须克服许多障碍。系统思考的方法帮助我们组织发展的整体上认识出现障碍的原因，从而跳出个人的小圈子。

#### (4) 系统思考与建立共同愿景

系统思考建立在共同景的基础上。共同愿景描述的是未来的状况，而系统思考则揭示了通向未来的必由之路。有了系统思考，组织中的人们可以清楚地了解现有的政策和行为如何创造或改变现状，找到启动现实的钥匙。

学习型组织的基础是个人的自我超越。它为学习型组织提供了宝贵的人力资源，就连团队的学习也离不开个体的努力，例如，改进心智模式、建立共同愿景、系统思考等。

检查心智模式和建立共同愿景，从时间上看，前者针对业已形成的“组织记忆”，是组织从记忆中学习的体现，后者则是对未来的生动描述，对组织的成长起牵动作用。

团队学习是一种组织内部的学习，团队学习既是团队的活动内容，同时又是检视心智模式、建立共同愿望的载体和手段。

而系统思考则是学习型组织的灵魂。它给组织及其成员提供了一个健全的大脑，一种完善的思维方式，个人学习、建立愿景、检查心智模式、团体学习，都因为系统思考的存在而连在一起，最终达到组织的目标。

## 工具 29 知识型组织

企业面对新的市场挑战以及由此产生的对可持续的竞争优势的要求，迫使在过去百年中流行的传统型生产组织的消亡。传统型的生产组织正在迅速被完全不同的新型组织所替代，该组织最初致力于服务中的速度、灵活、大规模定制以及提高变革能力中的信息、知识和思想的管理。在这个新的组织中，成功的关键并不是偶然的占有，而是靠产生新知识的能力和在生产过程中熟练地应用知识的能力。因此，人力资源、思想、技能和知识已经替代自然资源而成为财富的主要来源。

很多公司都认同这样一个观念：在当前的商业环境中，要想高效率运作，就要将企业转变成为知识型组织。但是几乎没有一个企业真正懂得知识型组织的含义，也不清楚转变成知识型组织具体需要采取哪些改革措施。

最常见的误解是认为企业的产品或服务中所包含的知识越多，那么企业就越是一个“知识型组织”。表 3 - 3 比较了传统的生产企业与正在出现的知识型组织。由此我们不难看出，两者的区别是显著的，并反映了我们在领导和管理组织上的一个基本的转换。知识型组织表现出的紧密地互相依赖、高度协调的组织结构、过程、系统、能力和价值结构，可以使组织在不断变化演进的世界中立于不败之地。

一个组织最差的状态是卡在中间，就是一只脚踏在知识型组织中，而另一只脚却仍踏在生产型组织中。令人遗憾的是，很多企业似乎都是这种状况。在这样的组织中，当企业的管理者试图把组织从旧方式带入新模式时，会陷入无穷无尽的干扰、变革创意以及“更新”程序等这些孤立的流沙区，这使他们感到灰心丧气。

表 3 - 3 知识型组织与传统生产型组织的比较

20 世纪的生产型组织	21 世界的知识型组织
市场	市场
生产驱动型	市场驱动型
生产是上帝	消费者是上帝
大规模生产	大规模定制
消费者是相对同质的	高度细分，顾客多元化
基于企业标准的质量	基于消费者理解的价值质量
战略	战略
长期战略，反映相对稳定的商务环境	适应战略，反映动态变化的商务环境
地理上的集中	地理上的分散
区域领域的竞争	全球领域的竞争
大就是好	适应就是好
合理的反应时间	极少的反应时间
结构	结构
金字塔式、高控制的结构	扁平的、有机的、低控制的结构
许多的中层管理者和主管	自我指挥的工作团队
有限的控制幅度	宽泛的控制幅度
职能单一	松散地结合、交叉职能的团队
按职能定义目标	在整个组织中，职能、团队和个人目标相联系
系统	系统
通过管理实现	通过人和技术实现
由主管控制	由共享目标、价值和标准控制
有限的数据和信息	具有丰富信息的环境
管理层强加的战略、战术、行为	管理层推进战略，员工推进战术、行为

续表

20 世纪的生产型组织	21 世界的知识型组织
有限的决策授权	被授权的员工
仅限于“需要知道”的沟通	开放式的沟通环境
能力	能力
集中于劳动力和材料	集中于知识
劳动型员工	知识型员工
杰出的材料、资本和成本管理	杰出的信息、供应商和人员管理
为今天的需要培训技能	为明天准备知识
文化	文化
较窄的文化	适应的文化
种族优越感	价值多样化
通过命令和威胁承担义务	通过参与和发展承担义务
动力来自定位	动力来自知识和技能
为重复提供报酬	为革新提供报酬
回避风险	共同分担风险

由此，我们不得不面对这样一个事实：成为知识型组织是一种必须，而不是一种选择。每个企业迟早都要进入知识型组织，否则面对的必然是死亡。重要的问题是，哪一个组织能以最快的速度使自己与新市场现实保持一致。在旧的模式下非常有效的管理实践和系统，例如严密的监督、有限的控制幅度、指挥与控制的等级体制、繁重的人工财务和运作决策的管理等，在 21 世纪知识型组织中都是无效的。

## 工具 30 二元核心模式

### 11 二元核心模式的含义

所谓的二元核心方法，就是将管理和技术变革加以比较。管理变革属于组织自身的结构设计，包括结构重组、小型化、团队、控制系统、信息系统和部门组合。通过对管理变革的研究，我们会发现如下两个特点：其一，管

理变革不如技术变革发生的频率高；其二，与基于技术的变革相比，管理的变革是为了适应不同的环境并遵循不同的内部流程。因此，组织变革的二元核心方法也决定了与管理变革相关的独特的过程。

医院、学校、城市政府、福利机构、政府部门和很多企事业单位，概括地来讲，这些组织的核心工作只有两个，即技术核心和管理核心。并且每个核心都拥有自己的员工、任务和环境范围，创新可以在任一核心产生。

从层级上来讲，管理核心高于技术核心。管理核心的责任包括组织本身的结构、控制和协调，并涉及政府、金融资源、经济条件、人力资源和竞争者。技术核心则负责原材料向组织产品或服务的转化并涉及顾客和技术部分。

## 21 机械式组织结构与管理变革

通过对管理和技术变革的比较研究发现：机械式组织结构适用于经常的管理变革，包括目标、战略、结构、控制系统、人员等方面的变革。比如，在很多政府组织中，政策、法规和控制系统方面的变革比技术变革更为重要。成功采用管理变革的组织通常比采用技术变革的组织拥有更大的管理效率，原因就在于这些组织适应政府、金融和法律等内容变化，从上而下地施行变革。反之，假如一个组织是一种有机结构，基层员工拥有更大的独立自主权，则可能会抵制从上而下的创新方案。

当技术或产品变革对于组织更为重要时，组织通常会采用有机结构。

## 31 有机式组织结构与技术变革

有机结构有利于技术变革，例如生产技术和产品技术创新，这种结构允许由基层或中层员工提供构思。而必须经常采用管理变革的组织则趋于使用一种由上而下的流程和一种机械式的结构。

通常，一些具有由下而上的技术创新模式的企业突然会面临危机，需要进行重新组织。或者一个具有技术创新性的高科技企业，必须进行经常性的重组，或突然减产以适应外界环境或生产技术的变化。技术创新性企业可能会突然调整结构，减少员工，变更工资系统，解散团队，或组成一个新的事业部。这时怎么办？解决的方法是使用一种由上而下的变革流程。战略和结构变革的权力在于最高管理层，最高管理层应该提出并执行新的战略和结构，

以适应环境的变化。这需要员工的投入，但高层管理者更有责任来指导变革。在快速变化和全球竞争的年代，小型化、结构调整和组织再造是常见的概念。随着新的高层管理的就职，往往跟随着发生强有力的由上而下的变革。

## 工具 31 组织生命周期

任何组织都有一个生命周期。典型的组织生命周期一般可以分为四个阶段，即创业阶段，集体化阶段，规范化阶段，精细化阶段。

### 11 创业阶段

在这一阶段，组织的主要任务是生产产品和在市场中求得生存，因此，组织的创立者将所有的力量都投入到了生产和市场的技术活动中。此时，组织是非规范化和非官僚制的，工作时间较长，组织的成长从一种产品或服务开始。

在这一阶段，组织必须重视领导的能力。组织的成长和员工数量的增加会带来更多的问题。创造性和技术导向的管理者面临着管理问题，但是他们可能会倾向于将精力集中于制造和销售产品或发明新的产品和服务上。在危机出现时，组织的创立者必须调整组织结构以适应组织的不断成长和产生更能干的管理者。

### 21 集体化阶段

如果能顺利化解创业阶段的领导危机，组织便获得了有力的领导并开始提出明确的目标和方向。部门也随着权力层级、工作分派及劳动分工而建立，员工与组织的使命一致，并花费很长的时间去协助组织的成功。组织中的每个成员都感到自己是集体的一部分，尽管规范的制度已开始出现，但沟通与控制基本上是不规范的。

在这一阶段，组织的创立者必须认识到委派的重要性。一旦新的管理阶层成功了，那么低层级的员工就会逐渐发现他们自己受到自上而下的领导体制的强大约束，低层级的管理者开始在他们的作用范围内获得自信并希望获得更大的自主权。当高层管理者由于其得力的领导使组织获得成功而又不想



放弃其职权时，就会发生自主权危机。高层管理者希望使组织的所有组成部分都协调和联系在一起，而组织则需要寻找一种机制去控制和协调各部门，而不是直接受高层管理者的监督。

## 31 规范化阶段

在这一阶段，组织的创立者必须懂得规章、程序和控制系统的建立与运用。此时，组织内部的沟通虽不频繁但更为规范；可能需要增加工程师、人力资源专家或其他人员。高层管理者通常只关心例如战略和计划等问题，而将企业的经营权留给中层管理者，而产品群体或其他分权化的单位的形成则提高组织的协调性。以利润为基础的激励制度的实施能够保证管理者向着企业最好的发展方向去努力，使新的协调和控制系统能够通过建立高层管理者与经营单位之间的关系来使组织继续成长。

在这一阶段，组织的发展中制度和规程的繁衍可能会让中层管理者感到束手束脚，没有一点自主性。组织的官僚习气似乎越来越重，管理者可能开始厌恶其他人员对他所做决定的干涉，使创新受到限制。组织似乎太复杂，以至于不能通过规范的程序来管理。

## 41 精细化阶段

在这一阶段，官僚制可能达到了极限，但合作与团队工作的新意识化解了规范化阶段潜在的官僚习气危机，贯穿组织的是管理者提高了的面对问题和共同工作的技能。社会控制和自我约束降低了增加规范控制的必要性，管理者学会了在官僚制中工作而不助长它，规范制度也逐渐被管理者团队和工作人员简化或替代。为实现合作，企业常常需要跨部门组成团队，组织也因此被细分为多个部门。

在组织达到成熟之后，它可能进入暂时的衰退期，每 10~20 年就会产生更新的需要。组织脱离与环境的结合会发展缓慢、过度官僚制或必须经历提高效率和创新阶段，高层管理者在该阶段也常被更换。

据统计，能够度过创业第一年的企业中有 84% 在五年之内仍将失败，因为它们不能够从创业阶段实行转变。不能成功解决有关转变问题的组织，其成长也会受到限制甚至导致失败。

## 第四章

### 人力管理工具

#### 工具 32 人力资源信息系统

##### 11 人力资源信息系统的含义

所谓的人力资源信息系统，就是一个旨在为人力资源管理决策提供必要的信息的计算机系统，是一套通过现代信息技术手段，提高人力资源管理效率，实现人力资源信息共享并进行有效整合的解决方案。人力资源信息系统包括相应的硬件、软件和数据库。企业可使用人力资源信息系统获取、存储、分析和传送有关企业雇员状况的信息。人力资源信息系统不仅可以作为直线经理日常工作的支持性工具，也可以为企业人力资源主管参与企业发展战略的制定提供必要的信息。

##### 21 人力资源信息系统的优势

企业使用人力资源信息系统的优势主要体现在以下三个方面：

###### (1) 有利于促进企业的人力资源计划和控制的定量化

人力资源信息系统的建设必然要求企业提供适合于本企业雇员绩效考核、薪酬和福利管理等工作的一系列指标，通过这些指标，管理者可以得到一系列有用的数据，使之在进行管理决策时能够做到有根有据，而不再是靠经验和直觉，从而促进企业实现人力资源管理工作的科学化和规范化。例如，当企业人力资源管理人员进行雇员流动率分析时，传统的方法是用手工

方法对企业不同业务部门雇员的教育背景和任职时间长短等因素进行统计和考察。而在配备了人力资源信息系统之后，这个系统可以根据相应的软件迅速对近期影响企业雇员流动率的关键因素进行排序。

### (2) 有利于提高企业人力资源管理的效率

企业在使用人力资源信息系统之后，人力资源管理人员可以将数据的保存和分析计算工作交由相应的程序来处理，从而减少处理大量纸质文件的时间。更为重要的是，雇员资料、考勤记录等人力资源数据记录工作的自动化能够大大提高人力资源管理工作的效率，不仅能够使人力资源管理者从繁忙的文件处理工作中解脱出来，把更多的时间用来考虑组织和雇员的实际需求，而且还可以通过对人力资源数据流程的进一步改善，从相关部门获得更多有价值的信息，为企业战略的制定提供帮助。

### (3) 有利于增强员工对组织的认同感

倘若企业将人力资源信息系统建立为一个开放式的系统，对企业内不同的员工授予相应的访问级别，员工可以通过人力资源信息系统（例如呼叫中心和公司的局域网）来了解自己的医疗保障计划、累积休假，或者登记修改个人信息，比如结婚生育，资格证书的获取和申请公司内部空缺职位的意向等。查看有这些措施使企业可以通过增加管理工作的透明度来赢得员工更多的信任，这样做不仅有利于提高员工对组织的认同感和忠诚度，还有利于促进生产效率的提高。

## 31 人力资源信息系统的实施

成功实施并应用人力资源信息系统，要把握八个关键点。

### (1) 全面分析实施人力资源信息系统的必要性

首先，随着企业规模的扩大，员工人数也在不断增加，这就使得传统意义上的手工处理人力资源事务的方法不能充分满足企业快速发展的需要，可以考虑引进人力资源信息系统；其次，要充分考虑作为企业变革引领者的人力资源部门，其自身内部的各项职责分工是否明确，人力资源工作流程是否

清晰等，只有把这些问题都搞清楚了，人力资源信息系统的实施工作才有可能顺利向前推进；最后，不管是自行开发的人力资源信息系统，还是引进外部企业成熟的人力资源信息系统，都需要根据企业当前需要以及今后发展的需要选择符合本企业特点的人力资源信息系统中的某几个模块或其全部，倘若脱离实际需要而求全求大，在后续的实施和应用阶段中将不可避免的会出现难以继续执行的现象。

### (2) 人力资源信息系统的实施需要管理层的支持

人力资源信息系统作为信息化总体战略的一个重要组成部分，得到管理者最大限度的认可与支持，对此项目的顺利实施和成功应用至关重要。企业高层管理者的认同和参与可以为整个企业提供一个典范，而在人力资源信息系统这一项目进入初期导入阶段后，企业中层管理者的参与可以为项目的执行提供基本的支持和协助。人力资源已经成为企业的第一资源，人力资源信息系统本身所具有的刚性使得该系统的实施和有效运用必将牵涉到企业其他方面的利益，这就更需要来自高层领导的坚定支持，积极协调公司内部各利益主体，最终达成一致的目标，共同推动人力资源信息系统项目的成功实施和有效运作。

### (3) 以人力资源部门为主导构建项目小组

人力资源信息系统实施的工作量大、涉及面广，数据的采集、确认和最终入库以及一些原始信息数据格式的转换会涉及企业的每个部门和每个员工。因此，组建一个项目小组专门负责系统的实施，是保障该系统顺利实施的必要条件。项目小组必须具备一定的条件，才能发挥其作用，这些条件是：具备相关的项目管理经验、掌握必要的专业知识（业务方面和技术方面）、办事效率高、处事果断、勇于创新 and 协调沟通能力强等。

此外，在系统实施项目小组中应设置两类成员，一类可以称为项目小组的指导委员，主要由企业的总经理或副总经理和人力资源部、财务部、计算机中心的负责人构成，他们的主要职责是对项目实施过程中的重大问题进行决策，定期听取项目实施小组的工作报告，并在部门协调、人员配备等方面给项目小组以支持。另一类是项目小组的具体工作人员，他们是系统实施的

具体执行者，主要由人力资源部、计算机中心的业务骨干和其他相关人员组成。项目小组中的两类成员扮演着不同的角色，发挥着不同的作用，大家相互配合、相互支持，因此这两类人缺一不可。

### (4) 选择人力资源信息系统供应商

各个人力资源信息系统供应商的产品在不同的功能模块上具有各自不同的优势，所以，功能最全的人力资源信息系统不一定是最适合企业的。目前的人力资源信息系统软件都有一定的扩展性，所以对于中小企业而言，可以采取直接引进的方法，但对于大型企业而言，就需要在引进的基础上进行二次开发。至于选择国外厂商还是国内厂商的产品，这要看企业的综合实力。除此之外，还要决定选择 B/S 结构还是 C/S 结构，通常情况下，网络发达和充分应用时可以考虑选择 B/S 结构。具体到对各厂商不同软件的选择，企业可以向有关厂商发出邀请，请厂商做产品的演示，然后对合意的厂商选择其重点客户进行走访，以进一步了解该厂商软件的实际应用价值。基本的前期考察工作结束之后，就可以进行项目的招投标工作了。

### (5) 厂商和企业双方项目小组之间的有效沟通和积极协调

厂商的项目小组对自己的软件非常熟悉，同时又具有成熟而丰富的实施经验，而企业的项目小组对自己的需求、流程定义等也都很明确，只要找到双方的结合点就可以顺利推动人力资源信息系统项目的实施工作了。双方要加强沟通和协调，例如，项目实施期内的每周工作进展例会是必不可少的，重大问题出现时要及时协调，以提出有效的解决方案；在项目实施前期的数据导入过程中双方应紧密配合，以减少后续数据信息的校对工作；厂方对企业方项目小组的不断培训是项目获得成功的关键之一；双方的尊重和彼此的理解也是项目得以向前推进的重要因素。

### (6) 争取企业全员的参与和支持

企业应利用内部刊物、网络、会议等宣传渠道，将人力资源信息系统的概念、应用前景等全面传达给企业各级领导和广大员工，使之产生应用该系统的信心，因为系统实施后的应用才是企业实施该系统的目的。除此之外，

还要在人力资源部门内部对该系统进行全面测试，从而减少全面推广应用时的错误，发现不足之处并及时改进。

### (7) 召开动员大会和培训员工

项目实施后期应召开全员动员大会。一般情况下，有企业高层领导参加的动员大会将显示公司对此项目的高度重视，由厂商进行的全员培训将会引导员工正确地应用此系统。

### (8) 人力资源信息系统的维护与完善

人力资源信息系统的维护与完善是系统实施的最后一个环节，也是一项长期任务。系统的日常维护、软件版本的升级、企业内的定期培训等都是这一环节要完成的工作。企业应安排有关部门和专人负责系统的定期修改、调整和改进，要视企业的发展需要和系统的运行情况，完善已有模块的功能，补充新的功能和模块，从而使人力资源信息系统日臻完善，真正成为规范企业人力资源管理的有效工具。需要注意的是，由于人力资源信息系统是建立在标准业务流程基础之上的，它要求员工个人的习惯服从于企业统一的管理规范，而管理只有成为大家共同遵循的一种习惯，才能发挥最佳功效。

## 工具 33 LIFO 管理系统

LIFO 管理系统是由从事心理学和企业管理研究的 Allan Katcher 博士和 Stuart Atkins 博士于 20 世纪 60 年代末提出来的。他们一直致力于探索一套最大限度发挥企业员工积极性和创造潜能的管理系统。当他们在为企业做工作绩效评估的顾问工作时，感到现有的用于评估员工工作成绩的手段有一个致命的缺陷，那就是评估者容易扮演“上帝”的角色，用一套貌似公平的标准去评判对方，而被评估者则因觉得焦虑不安、自尊心受到挫伤而容易产生抵触情绪。渐渐地，他们认为有必要开发出一套全新的探索自我与了解别人的工具，这套工具要让人们不带攻击性地去正面探索自我，并将探索所得与人共享，以使人们在工作中的相处得更好，并更好地发挥潜能，开创个人与组织发展的新境界。

LIFO 管理系统的全称为 Life orientation, 即人生取向, 又被称作“长处管理策略”。它是美国应用最广、发展最早的两大行为风格行为系统之一, 其核心是: 通过辨认个人的长处和取向来确定自己是何种人, 了解自己的长处, 从而达到建设性地运用自己的长处, 使自己的工作更有效率。

LIFO 系统受到了三个人生指挥思想的启迪。

第一个人生指挥思想的启迪来自 Erich Fromm。人本主义大师 Erich Fromm 在他的名为《为自己而活》的专著中说出了一句意味深长的话: “我们的缺点往往只不过是长处过度表现。”而 LIFO 系统中关键性的观点就是由此产生的: 一个人事业的成功与否取决于他能否管理自己的长处, 就好比企业经理运用人力、科技、资金和管理等资源以达到确定的成果一样。一个人要达到预定的事业目标, 同样有一个如何有效运用自己所拥有的一切长处的问题。但是, 当他过分运用自己的长处时, 就容易演变成旁人看来的所谓的缺点。

第二个人生指挥思想的启迪来自 Peter Drucker。Drucker 认为, 管理不只是一套技巧, 也是一种态度。管理各种资源的“管理者”应该选定目标, 朝着目标不断地前进, 并在未能达到预定目标时改变方向或加速努力。这样的管理态度不仅仅可以运用在工作上, 也可以运用在任何人生大事上, 例如健康、快乐和财富等。Fromm 和 Drucker 思考的问题都是如何发展出使人管理自己的才华、发挥自己的才华从而达到极致的方法。LIFO 系统就是根据这一人生态度而衍生出的有效方法。

第三个人生指挥思想的启迪来自 Carl Rogers。心理学家 Carl Rogers 对咨询、改变和学习过程的本质所做的思考给两位 LIFO 系统的创造者以很大的启发。Rogers 发现, 试着去了解和接纳另一个人比单纯地去改变别人更能激发对方改变和发展自己的愿望。而常规的社会科学的训练则是使人们习惯于用固定的理论来评价对方, 却没有意识到这样做通常会使对方产生自卫性的反感。

一份特别设计的问卷是 LIFO 系统的核心, 它能辨认并量化对方人生目标的态度和取向, 并从中找出它们和 LIFO 行为风格的关联。

卓越型: 卓越型的人其人生目标是“被看成是一个有回报和有价值的人”, 这种类型的人通常会认为, “如果我认真负责, 并且明确显示出自我价

值，那么我不必要求也会得到奖赏”。

卓越型人的优势是为他人着想、理想化、谦虚、信赖、忠诚、接受性强、追求卓越、合作。但当这些长处过度发挥时，就会相对出现否定自己、空想、轻信、愚忠、被动、过度投入、完美主义及盲从等缺点。

行动型：行动型的人其人生目标是“被看成是一个主动而有能力的人”，他们的基本取向是“如果我想要事情发生，我必须使它发生”。

行动型人的优点是自信、求变、遇事质疑、强而有力、有竞争性、富冒险精神、坚持且急切。但优点过度发挥时，就有可能演变成冲动、没定性、胁迫、好争辩、赌性强、没耐性等缺点。

理性型：理性型的人其人生目标是“被看成是理性而合理的人”，他们的基本取向是“我必须维持我现有的一切，并运用现有的资源，谨慎而有效地在过去的基础上建立未来”。这类人的风格经常是独善其身，以理性的标准来衡量一切，他的想法通常是“如果每个人都能理性，就没有必要去管别人”，所以这种类型的人相当重视游戏规则。

理性型人的优点是坚忍、踏实、善于盘算、保留、讲求实际、有原则、周全、做事讲究方法、具有分析能力且稳健。但是这些优点过度发挥时，有可能会演变成墨守成规、缺乏想象力、吝啬、难沟通、受制于资料、固执、学究式的苦心劳神、挑剔以及过分小心等缺点。

和谐型：“被看成一个让人欣赏和受欢迎的人”是和谐型人的人生目标，他们的基本取向是“只有在我能先满足别人的需求和情感时，我才能期望得到奖励”。和谐型的人通常都非常重视别人的要求。

和谐型人的优点在于善于变通、有实验精神、善于应对、热忱、机敏、适应力强、擅长交际和谈判、具幽默感。但是这些优点如果过度发挥，就有可能演变成前后不一致、漫无目标、阿谀奉承、过于迁就、没有定见、易妥协、轻佻等缺点。

LIFO 管理系统的精髓在于，通过问卷方式，使人们更了解自己和别人的风格和优势所在；通过一套训练课程，使个人优势的应用和效果有大的改善。LIFO 系统是要发展和管理人们既有的优势，而不是要试着去改变个人。LIFO 管理系统认为，所有的风格都能有所贡献，因此，每个人的目标都应放在如何视情况而有效运用适当的风格上。



LIFO 管理系统的运用有利于提高组织中各层级人员的士气，建立更佳的团队合作；减少人际关系中无效益的活动，寻求较佳的解决问题之道；配合个人长处与合适的工作岗位，帮助管理者处理压力情况及有效领导不同风格的下属；协助提高销售人员和服务人员的工作成绩，帮助他们学会如何辨识特定的顾客并找出有效的影响决策者的方法。

### 工具 34 人才招聘与挑选

人才招聘和挑选的目的是根据人力资源计划规定的数量获得有关的人员。

#### 11 招聘

招聘的主要任务实际上就是吸引一群潜在的候选人。在这方面，企业候选人的来源主要有两个：内部招聘和外部招聘。

##### (1) 内部招聘

获取人才的主要渠道不外乎内部挖掘和外部招聘。有相当一部分管理者认为，应该放弃“外来的和尚会念经”的传统用人观念，不要动不动就从外面请“高手”，很多例子也证明，请来的未必都是高手。所以，获取人才还是要立足本企业，从内部选取适合的人才。内部选拔人才的方式主要有以下几种：

##### 第一种：晋升

企业管理者可以通过组织内部晋升来招揽合适的优秀人才。这样做主要是因为组织内部的员工更了解自己企业的情况及职位要求。有些人的工作看起来很平常，但在这些平常人当中就有很多优秀的人才，只是由于这样或那样的客观原因，他们没有发挥自己的优势。通过晋升这个方法，很多平时表现一般的员工也会争取到发挥自己能力的机会。同时，这种方法会使员工感到更稳定，因而愿意把个人目标与企业联系在一起。在企业内部进行有效的晋升还可以激励员工更好地工作，从时间和金钱两个方面来看，内部晋升都更为便捷、经济。

### 第二种：调动职务

从内部招揽人才的另一个办法是进行职务调动而不是晋升。职务调动通常很重要，它能为员工提供一个更广泛了解企业的机会。有趋势表明，无论晋升还是调动，对人才都具有很大的吸引力。在国外，500 家大公司中大约 60% 的公司使用这种办法选择人才。

### 第三种：工作轮换

一般来说，职务调动通常是长期性的，而工作轮换往往是临时性的。工作轮换可以使现有员工在不同岗位上展现自己的才能，更大限度的找到和发挥出自己的优势。

### 第四种：内部人员再聘用

现在的一些企业，人员流动很快，其原因是多方面的。有些员工总是对所在企业不满意，喜欢跳槽，但跳来跳去，发现还是原来的企业好，想回来而又觉得没面子。这个时候，企业管理者就要欢迎这些“出去又进来”的人才。因为他们比那些新进企业的人才要了解这个行业。

## (2) 外部招聘

内部选拔虽然有很多优点，但最明显的缺点就是人员选择的范围比较小，往往不能满足企业的需要。特别是企业成立初期或者处于快速发展时期，或是需要特殊人才如高级技术人员、高级管理人员时，仅从内部选拔则远远不够，必须借助于企业外的人才市场，采取外部招聘的形式。外部招聘的主要渠道如下：

### 第一种：广告媒体

利用当地的报刊广告媒体来以引起人们对企业及所提供职位的注意。报刊广告媒体的真正价值在于吸引人们进一步访问你的网站，即使制作很一般的网站也比广告本身更能吸引求职者。而报纸广告对于招聘人才既有效又便宜。

根据业务需要，有时候企业需要招募更多的人才，这时可以选择广播、电视等受众更为广泛的招募方式。

### 第二种：高等院校

学校每年有几百万毕业生进入社会，成为人才的重要来源。现在，一些

单位不愿意接收大学生，认为大学生缺乏实际的工作经验。其实这种想法是错误的。大学生有知识，可塑性强，经过培养就会成为新型管理模式的后继人才。

有的企业为了不断地从学校获得所需人才，采取在学校设立奖学金学的方式，或是出资帮助优秀的贫困学生完成学业，与之建立长久的联系，并达到试用观察的目的。有的企业则在学校中建立“毕业生数据库”，对毕业生逐个进行筛选。针对学校毕业生的招聘最常用的是每年定期举行的人才供需洽谈会，双方直接面谈，双向选择。除此之外，有的企业还通过定向培养、委托培养等方式直接从学校获得自己需要的人才。

### 第三种：人才招聘会和交易会

通过人才招聘会招揽人才对于企业也许并不是很适宜，但它却可以立即填补职位空缺。现在很多网上招聘会，规模比现场招聘更大，可以与发布求职信息的个人直接对话，初步了解后再约见，这就避免了参加传统招聘会的盲目性。

### 第四种：专题招聘会及宣传活动

公司还可以举办自己的专题招聘会，有针对性地招聘适合自己的人才，这样不仅能提高效率，还便于筛选出最适合的人才。某些跨国公司，比如摩托罗拉、DELL等，就经常在各地举办招聘专场。这些活动有时并不以招聘会的形式出现。而是以信息发布会或接待的形式出现。通过双方的直接的交流，增进企业与个人间的了解，便于企业与个人做出理智决策。

### 第五种：互联网

现在，很多企业利用网络去寻找潜在的求职者，这对于很多负责人事聘用的人员来说已成了必备技能。利用各种查询技术和技巧，企业可以找到许多具有潜质的人才。网络信息传播范围广、速度快、成本低、供需双方选择余地大，且不受时间、地域的限制，因而被招聘单位和求职者所广泛接受。

### 第六种：电话拜访

电话拜访是一个沿袭了很久的传统方法。依据他人介绍或者其他渠道获得的求职者信息打电话，也是很有效的方法。很多有经验的人事经理在电话拜访技巧方面都有很出色的表现，甚至在电话中就可以知道哪些是合适的人选，哪些候选人不需要面试即可淘汰。

#### 第七种：员工与朋友的帮助

员工所认识的人大部分都是曾经与之一同工作过的人，比较了解，这其实是一座人力资源信息的金矿。企业应该鼓励他们积极推荐。

#### 第八种：猎头公司

让猎头公司帮助本企业招聘适合的人才会有效，但是费用较高。如果价钱不是企业主要考虑的问题，挑选几家业绩出色的猎头公司很有助于招聘工作。

#### 第九种：随机求职者

那些直接到办公室来求职的人尽管会引起部分管理者的反感，但对于企业而言未必就不是一个优秀候选人的来源，也许不经意间会发现一些更适合的人才。所以对于随机“走进来”的求职者要以礼相待，因为这不仅是尊重求职者自尊的问题，更是对企业追求人才的一种考验。有必要的話，管理者应该在人力资源部门指定一个人来同每一个“走进来”的求职者进行简短的面谈。即使这种面谈的目的仅仅在于听取求职者介绍个人信息，往往也能获得意外的收获。

## 21 人才挑选

挑选人才首先要有一个适宜的人才挑选系统。人才挑选系统的设计可按下列步骤进行：

正确、客观地评估企业需求，从而决定招聘人才的工作职位及工作内容以及人才应具备哪些条件。

具体分析胜任上述职位必须具备的知识、技能及个人特质。

确定将上述的哪些知识、技能及个人特质列为挑选条件。有些技能虽然重要，但因其特殊性（例如了解公司内部计算机操作系统），应征者基本上都不可能具备该技能，所以不宜作为挑选条件，通常可把它作为人才培训的内容。

一般情况下，挑选人才的标准有以下几方面。

### (1) 中等学历

有家进出口贸易公司在招聘员工的时候，将学历要求从本科降为大专，

招收了几个大专生。试用期满后，该公司的领导非常满意。用他的话说：这些大专生比那些名校出来的本科生更容易找到自己的位置。另一位部门经理对此则有更“偏激”的说法：“一个项目里，只需要一个有头脑的人，其余都是些中等学历但十分认真而细心的人即可。”

诚然，现在有头脑的人很多，但实干的人却供不应求。不信的话你看看就业市场上，往往有一大堆人才苦于找不到工作，你再看看企业却有一大堆职位苦于找不到合适的人才。这边有很多人满腹经纶却无用武之地，而那边在抱怨为何一个名校毕业生连稳稳当当地复印一份文件都不会。

全能的人，在做一些最基础的工作时，往往比低能的人还低能。鉴于此，企业当然欢迎有实干精神的、中等学历的员工了。

### (2) 有一定的工作经历

这里所说的工作经历。主要包括学历、参加过哪些训练课程及具有多少相关的工作经验。一般认为，学历与工作经验具有互补性。比如说，刚从学校毕业的研究生，常常被认为与大学毕业后有两年工作经历的人具有相同水准的工作经历。当然，若学校教育只传授知识而忽略技能培养，使学生只懂理论知识而不知如何应用，那么两年研究生的学历则不能与两年工作经验所累积的知识与技能相比。

说到工作经验，一些企业往往喜欢用年作为计量单位来计算，而很少能从工作的实际内容来考虑，因此，一个具有四年工作经验的应征者往往会被认为比一个具有两年工作经验的应征者有较好的工作知识与技能，但事实却未必如此。比如，两位毕业于同一所大学的人，就读年限虽然都是四年，但他们所具备的专业知识却有相当大的差距。研究结果和统计报告也表明，应聘者工作经验的丰富与否不能只看时间长短，还要看他们的经验与应聘职位工作的关联性。

因此，企业在招聘新人时，可要求他们自己介绍一下自己的工作经历，从中分辨出该应征者是否适合企业所要招聘的职务。

### (3) 掌握一定的工作知识和技能

之所以要求应聘者要掌握一定的工作知识，是考察应聘者是否具有胜任

某工作所需的知识能力，因此人事主管可以用笔试的方法测量。例如可以用简答题的方式让应聘者做出对某行业的发展趋势以及前景的简单分析等。一般来说，题目的数目不宜过少，因为题目过少容易因应聘者过度紧张或其他因素（如噪声、照明不佳）的干扰导致测试欠准确。

同时，企业还可以用笔试或面谈法来测量应聘者的分析判断能力，也就是请应聘者针对一个案例或作品进行分析。以招聘建筑项目经理为例，由于项目经理须具备承包合同约定的技能，因此可给应聘者一个工程合同，请他说出该合同可能会发生哪些纠纷。再以招聘计算机程序设计人员为例，可给应聘者一个带有问题的计算机程序，请他指出该程序可能会产生什么问题或是如何改正。

#### (4) 具备一定的操作能力

在考察应聘者这项能力时，人事主管可请应聘者现场演示，观察他是否具备操作的技能。例如，可请应聘者当场操作某种机器、打字、开车等，即可判断他是否具有这方面的技能。如某公司招聘秘书人员，要求应聘者将简要观点扩写成一份总结报告，并用计算机打印出来，其中包含了对表格、图形文件的处理。

#### (5) 有一定的口语表达能力

在面谈时，人事主管要注意观察应聘者口齿是否清晰，回答问题是否层次清楚、逻辑严密。

#### (6) 具有一定的交际能力

为了考察员工的交际能力如何，人事主管可采取扮演角色的方式进行测试。方法是由面试人员现场模拟工作上常出现的情况（例如：一位顾客到一家钟表店去拿他日前送修的手表。钟表店管理者告诉顾客这只表须送至总公司修理，并请他四天后来取。一星期后当顾客再来取表时，却发现表还放在总公司尚未送回，顾客非常愤怒。如果你是钟表店管理者，你会怎么处理？），仔细观察应聘者如何应对。由于扮演角色所需人数较多，且较为费时，企业也可用面谈法替代，即由面试人员以口头（而非实地模拟）描述工

作上常遇到的状况，请应聘者回答他会如何应对。

人才的挑选和使用固然离不开标准，可是当标准成为发现和使用人才的障碍时，反而会阻碍人才脱颖而出。因此，企业还应树立“不拘一格降人才”的理念，把品德、知识、能力和业绩作为衡量人才的主要标准，变学历本位为“能力本位”，以市场的认可程度为依据广纳人才。

## 工具 35 员工培训

### 11 进行培训需求分析

为了确保培训的有效性，企业在开展培训活动之前，一定要进行培训需求分析。

培训需求分析，是指在规划与设计每一项培训活动之前，由培训部门、主管人员、工作人员等采用各种方法与技术，对各种组织及其成员的目标、知识、技能等方面进行系统的鉴别与分析，以确定是否需要培训及培训内容的一种活动或过程。它既是确定培训目标、设计培训规划的前提，也是进行培训评估的基础，因而成为培训活动的首要环节。

培训需求分析是培训工作的起点，对整个培训工作的开展有着极为重要的意义：

#### (1) 为培训活动的开展奠定基础

进行培训需求的调查与分析是开展培训工作的首要环节。培训需求分析的主要任务是明确几个问题：培训要达到什么目的？通过培训要使哪些具体行为和表现得以改进？目标和手段是否现实？投资回报率如何？在培训需求分析中，企业可通过寻找员工的现实绩效与目标绩效之间的差距，明确整个培训活动的目的，使培训活动更有针对性；通过了解员工培训需求的实际情况，发现实现培训目标最适合的培训方式与手段。

#### (2) 为培训活动的开展建立目标和标准

培训需求分析工作与培训活动的其他环节是相互联系的。只有在充分开展培训需求分析工作之后，才能明确培训目的，然后根据培训目的进行培训

课程的开发及培训的实施；通过培训需求分析工作制定出确切的、可检验、可衡量的培训目标，为培训效果评估工作提供标准与依据。

### (3) 保证培训工作的成本效益最大化

在开展员工培训时，除了需要考虑培训的效果，还应考虑培训的成本。培训成本不仅体现在直接投入的资金上，也体现在员工接受培训时所占用的生产时间上。实际上，实施培训的最大成本是员工因参加培训而失去的生产工作时间，它和培训差旅费合计约占总成本的 80%。培训开始前对培训的投资回报率的估算，有利于使培训的成本效益达到最大化。培训不是纯成本消费，而是人力资源开发的有效投资手段，因此自然需要做好投资前的分析工作。

## 21 设计员工培训方案

对于企业来说，培训活动的成本无论从费用还是从时间和精力上来说都是不低的。培训也要冒一定风险。因此在进行培训前要进行需求分析，根据需求来指导培训方案的制定，要有的放矢，不能单纯地为培训而培训。

培训方案的内容包括培训目标、培训内容、培训指导者、受训者、培训日期和时间、培训场所与设备以及培训方法。培训需求分析是培训方案设计的指南，一份详尽的培训需求分析就大致勾画出了培训方案的大概轮廓。下面就培训方案的各组成要素进行具体分析。

### (1) 培训目标的设置

培训目标是培训方案实施的导航灯。有了明确的培训总体目标和各层次的具体目标，对于培训指导者来说，就确定了施教计划，进而积极为实现培训目的而教学；对于受训者来说，明确了学习目的之所在，才能少走弯路，朝着既定的目标而不懈努力，达到事半功倍的效果。相反，如果目的不明确，则易造成指导者、受训者偏离培训的期望，造成人力、物力、时间和精力上的浪费，导致培训的失败。培训目标与培训方案其他要素是有机结合的，只有明确了目标才有可能科学设计实施培训的各项内容，使设计科学的培训方案成为可能。



### (2) 培训内容的选择

现代企业培训的核心内容主要有以下几个方面：

#### 第一，工作技能培训

工作技能培训是为了使员工更好地完成本岗位工作。针对提高员工业务能力而实施的岗位技能培训，是现代企业培训体系中最基本的内容。

工作技能培训以内训为主，可以请本企业资深员工做培训讲师，自编教材或以操作为主，采用在职培训的形式。

#### 第二，创新能力培训

创新能力培训旨在提高员工开拓思想、打破成规、勇于创新的能力，是为了使员工能够创造性地开展工作，从而促进整个企业核心能力的培养。创新能力培训是现代企业培训体系中最重要内容。

创新能力被认为是现代社会企业生存和发展的最重要的能力，一个企业失去创新能力，便失去了参与市场竞争的可能。企业创新能力的提高来源于员工创新能力的培养，增强员工的创新能力，就是增强企业的核心竞争力，其中企业决策层、管理层和技术人员的创新能力尤为重要。

创新能力培训不同于其他既定专题的培训。后者的主题、任务和结果都很明确，授课可以有的放矢。而创新能力培训是要提高人的思维能力和基本素质，很难量化为各种指标。因此，企业创新能力培训多针对企业管理者和技术人员，其培训方式以外部培训为主，走出去的培训可以很大程度上避免企业内部培训的近亲繁殖现象，有助于受训者突破固有思维方式，接受新观点。

#### 第三，团队精神培训

团队精神培训是通过集体活动，使培训者在共同生活、共同学习，协同解决问题的过程中提高员工对集体的认知程度，从而达到提高团队凝聚力的培训活动。这种集体培训是现代企业培训体系中新开发的培训内容。

近年来，团队精神越来越受到企业管理者的重视，团队工作的方式也几乎为所有的企业所接受。很显然，现代社会是个相互合作的社会，没有团队就意味着失去了在社会上进行经营运作的可能。为了加强团队内部的合作，增强团队的工作能力，所有的企业管理者都把眼光投到增强团队的凝聚力

上，团队精神培训应运而生。

团队精神培训几乎没有职位的限制，只要可能，在一起工作的员工和管理者都可以同时接受培训。也有很多企业在新人进入企业之时先进行团队精神培训，把它作为岗前培训的一部分。团队精神培训的形式有很多，主要有挑战训练、团队组织活动、建立学习型组织等。

#### 第四，时间创富与个人效率培训

时间创富与个人效率培训都是旨在提高个人时间观念和工作效率的培训活动。与上述团队精神培训的集体活动形式相反，这基本上是以改善个人行为为主要培训目的的培训活动。

有效使用时间和提高个人工作效率，对组织或个人来说都是极力追求的目标。为此，众多管理学大师都致力于通过某种方法的运用来促进工作效率的提高，如统筹法、最佳路线选择法、最优模型等。但是，受工作惯性的影响，人们都乐于做自己最习惯做的事，而甚少考虑自己的工作方式是否有不合理之处，往往在不知不觉中丧失工作效率和浪费时间。有鉴于此，企业需要通过科学的分析和知识的灌输，让员工了解自己，改变观念，提高效率。

严格地讲，时间创富与个人效率培训并不属于企业培训的范畴，但现代企业为了提高组织中关键或主要成员的工作效率，常采用某种培训方式来促使他们对自己进行剖析，使之认识到自己工作上的瓶颈，以达到提高工作效率的目的。

#### 第五，形象与心理培训

形象与心理培训是为了保证企业和员工外在和内在的健康而进行的培训活动。它是目前企业培训体系中较为热点的培训内容。

形象培训有多种功效，其一，通过形象培训使企业文化逐渐进入职工思想深处，产生对组织极强的认同感；其二，使员工的全面服务意识加深，形象本身就代表了企业对客户的尊重和自尊；其三，清晰界定本企业在行业中与其他企业的不同，认识差异带来竞争优势和更多效益。因此形象培训就是培训市场竞争力。

#### 第六，心理培训

基于企业员工的心理素质需要提升、企业管理者与员工间的人性化沟通需要更多的关注，有必要在人力资源管理中引入心理学方法，而心理培训首

当其冲。心理培训的主要职责是协助企业全员设立工作目标；突破员工之间人际关系的障碍，提升全员协同作用的层次；提高员工的心理素质以及创新能力；建立能够持续发展的企业文化等。心理培训是集培训（training）、启导（coaching）、辅导（counseling）三种功能于一体，能够实现企业管理者与员工间的最佳沟通，将人力资源最大限度地发掘和转化为现实生产力的有效工具。

### （3）谁来指导培训

培训资源可分为内部资源和外部资源，内部资源包括组织的领导者、内部培训师；外部资源是指专业培训人员等。在众多培训资源中选择何种资源，最终要由培训内容及可利用的资源来决定。

企业领导者。企业领导者是比较合适的人选。首先，他们既具有专业知识又具有工作经验；其次，他们希望员工获得成功，因为这可以表明他们自己的领导才能；最后，他们是在为企业培训自己的员工，所以肯定能保证培训与工作有关。无论采取哪种培训方式，组织的领导者都是重要的内部培训资源。

企业内部培训师。内部培训师是企业培训体系中最重要的一部分，是内部培训的基石和可再生力量。很多企业都非常重视在内部建立培训师，他们在企业中起着非常重要的作用。

具有实践经验的人。这类培训师不像专门研究人员一样具有深厚的理论功底，但他们毕竟在企业工作了许多年，积累了比较丰富的实践经验。他们的培训一般都比较务实，能启发听者解决某些局部问题或战术问题。

外部资源和内部资源各有优缺点，相比之下，还是首推内部培训资源，只有在组织业务确实繁忙、分不出人手时，或确实内部培训资源缺乏适当人选时，才宜选择外部培训资源，尽管如此，也以把外部资源与内部资源结合起来使用为佳。

### （4）确定受训者

根据培训需求分析，不同的需求决定了不同的培训内容，从而也大体上确定了不同的培训对象，即受训者。

虽然培训内容大体上决定了受训对象，但并不等于说这些又就是受训者，还应具体看其是否适合受训。首先要看这些人对培训是否感兴趣，若不感兴趣则不易让其受训，因为没有积极性，效果肯定不会很好；另一方面，要看其个性特点是否适合某岗位工作，有些人的个性特点决定了他即使通过培训仍不适合于该工作，则他属于需要换岗位而不是培训。总之，要从培训内容及受训者两方面考虑，最终确定受训者。

### (5) 选择培训日期

什么时候需要就什么时候培训，这道理显而易见，但事实上，做到这一点并不容易。下面例子中的做法就是步入了误区。许多企业往往是在时间比较方便或培训费用比较低的时候提供培训。如许多企业把计划订在生产淡季以防影响生产，但却不知因为未及时培训而造成了大量次品、废品或其他事故，代价更高。再如有些企业把培训安排在培训费用比较低的时候，而此时其实并不需要培训。

在做培训需求分析时，先确定需要培训哪些知识与技能，然后根据以往的经验，对这些知识与技能培训做出日程安排，看大致需要多少时间，再加上培训真正见效所需的时间，从而推断出培训提前期的长短，根据何时需用这些知识与技能及提前期，最终确定培训日期。

### (6) 选择培训方法

常用的员工培训方法有以下几种：

讲授法。讲授法属于传统模式的培训方式，指培训师通过语言表达，系统地向受训者传授知识。

讲授法的优点是：运用方便，可以同时对许多人进行培训，经济高效；有利于学员系统地接受新知识；容易掌握和控制学习的进度；有利于深入理解难度大的内容。

缺点是员工学习效果易受培训师讲授水平的影响；由于主要是单向性的信息传递，缺乏教师和学员间必要的交流和反馈，学过的知识不易巩固。

案例法。案例法是在给定的事件中，通过评议等方法，训练学员发现与分析问题（区别事件与问题，发现主要矛盾）、处理与解决问题（对策的

可行性、对策的满意度、对策的先进性和价值性)能力的一种方法。在使用中可以把案例式演化为问题讨论式、对演式、角色扮演式、情景模拟式和无领导小组式。

运用案例式方法的关键是对案例的选择。可以说,案例的基础性环节是“描述真实世界的故事”。运用案例方法必须事先设计好操作步骤并进行演练,否则就会事倍功半。案例学习中至少要回答下述问题:角色及角色特征是怎样的?究竟发生了什么?是如何发生的以及还将发生什么?关键性問題是什么?你的解决方案是什么?有何借鉴意义?需要注意的是,在培训中我们不能给出所谓的统一结论或答案,因为唯一正确的答案在事实上也是不存在的。

游戏法。游戏法是当前一种较先进的训练方法。与案例法相比较,游戏法具有更加生动、具体的特点。案例法的结果是使受训人员在人为设计的理想化条件下较轻松地完成决策。而游戏法则因游戏的设计而使学员在决策过程中面临更多实际工作中常会遇到的矛盾,决策成功或失败的可能性同时存在,需要受训人员积极地参与训练,运用有关的管理理论与原则、决策力与判断力对游戏中所设置的种种矛盾进行分析研究,采取有效办法去解决。但是游戏法培训的事先准备即游戏设计、胜负评判等都有相当的难度。游戏法培训的对象一般是企业中高层次的管理人员。

头脑风暴法。头脑风暴法又称智力激励法、BS法,是由美国创造学家 A H 奥斯本于 1939 年首次提出、1953 年正式发表的一种激发思维的方法。此法经各国创造学研究者的实践和发展,至今已经形成了一个发明技法群,如奥斯本智力激励法、默写式智力激励法、卡片式智力激励法等。

头脑风暴法是一种通过会议的形式,让所有参加者在自由愉快、畅所欲言的气氛中自由交换想法或点子,并以此激励与会者的创意及灵感,以产生更多创意的方法。此方法重在集体参与,许多人一起努力,协作完成某项任务或解决某一问题。集体参与能增强学员的团队协作精神;提高个人的自我表现能力以及口头表达能力,使学员在集体活动中变得更为积极活跃;在集体参与的过程中会有很多新的思想产生。

一般员工、管理者、监督人员、领导干部都可参与培训,并根据需要,从各阶层人员中各抽几名。培训目标就是培训参加人员的创造性能力,激发

他们的创造性思维，以得到创造性的构想。

**角色扮演法。**角色扮演法指在一个模拟的工作环境中，指定参加者扮演某种角色，借助角色的演练来理解角色的内容，模拟性地处理工作事务，从而提高学员处理各种问题的能力。这种方法比较适用于训练态度仪容和言谈举止等人际关系技能。比如询问、电话应对、销售技术、业务会谈等基本技能的学习和提高。此法适用于新员工、岗位轮换和职位晋升的员工培训，主要目的是为了使之尽快适应新岗位和新环境。

角色扮演法效果的好坏主要取决于培训教师的水平；扮演中的问题分析仅限于个人，不具有普遍性；容易影响学员的态度，而不易影响其行为。

**研讨会法。**所谓研讨会法，是指由指导教师有效地组织受训人员以团体的方式对工作中的课题或问题进行讨论，并得出共同的结论，由此让受训人员在讨论过程中互相交流、启发，以提高其知识和能力的一种教育方法。

研讨会法培训适用于企业内所有成员，其培训目标是提高能力，培养意识，交流信息，产生新知。研讨的方式主要有课题讨论法、对立式讨论法、民主讨论法、讲演讨论法等。

### (7) 选择培训场所及设备

培训内容及培训方法决定培训场所及设备。培训场所有教室、会议室、工作现场等，若以技能培训为内容，则决定了最适宜的场所为工作现场，因为培训内容的具体性要求信息传授的具体性，而许多工作设备是无法推进教室或会议室的。培训设备则包括教材、笔记本、笔、黑板、模型，有的还需录相机、投影仪等。

## 31 培训时应注意的两个问题

### (1) 规避培训风险

依法签订劳动合同。企业应与员工建立相对稳定的劳动关系，在劳动合同中明确企业为员工提供培训机会，员工利用所学为企业的服务年限以及与违约赔偿等有关的条款。制定相应的培训计划，做好员工个人职业生涯设计，为每位员工提供广阔的发展舞台，使员工把个人利益与企业的整体利益紧密结合起来，从而实现个人与企业的“双赢”发展。

加强企业文化建设。企业文化是企业的生命支柱。企业文化在某种程度上代替了企业制度，以一种无形的力量规范、引导企业成员的行为。企业应加强企业文化建设，用高尚的企业精神、企业道德塑造人，增强员工对企业的认同感、归属感、信任感，增强企业活力、凝聚力，降低员工流失风险。

加强人事档案管理。人事档案对员工和企业都有重要意义。有效管理员工的档案，建立员工的业绩、诚信档案，能在一定程度上对员工起到约束作用。

合理分担培训费用。一些企业之所以在员工培训方面存在短视行为，除追逐眼前利益外，还有一个重要原因，那就是不愿承担培训费用。员工培训费，特别是长期培训及高新技术培训费用很高。对此，可根据不同情况，通过双方协商，本着企业为主、个人为辅的原则，由企业和个人共同分担。同时，企业应加大岗位培训，制定相关激励政策，鼓励员工自学、岗位成才，这样可以大大降低培训投资。

### (2) 合理控制培训成本

企业可以由公司总部进行集中培训，以提高资源的利用效率。至于为适应各个地方、不同人员需要的培训项目，即使授权给各个部门主管弹性处理，总部也应给予支援、协助和督导，以保证培训活动更有效、更经济。

挑选合适的培训对象。一些企业在选择培训对象上存在着两个误区：一是企业领导者认为培训只是针对基层管理人员和普通员工的，而高层管理人员则不需要培训，因此只对基层员工进行培训；二是企业领导者认为一个企业高层管理人员的素质高低对于企业发展的影响最大，因而高层管理人员更需更新知识、改变观念。有的企业甚至是越是高层管理者，参加的培训就越多。企业培训应针对个人的需求进行，而不是想当然决定谁该培训，这样做不仅会使培训陷入盲目之中，而且还会浪费企业的培训资源和资本。

让培训资本真正发挥效用。有的企业希望培训立竿见影，恨不得用两三天时间就使员工发生根本的变化。有的则想通过培训解决企业人力资源的所有问题。因此，他们在员工培训上不惜“一掷万金”，误以为花钱越多就越好。这种想法其实是非常错误的。企业培训工作涉及很多方面，例如选定

培训对象、确定培训内容和方式、制定培训计划并组织实施等，企业只有做好培训过程中的一系列工作，才能使培训资本发挥真正效用。

## 工具 36 抽屉式管理

抽屉式管理是世界上最近几年来流行的一种新的管理方法。它的主要含义就是在每个管理人员办公桌的抽屉里都有一个明确的职务工作规范，它一方面明确规定每个人的职、责、权、利，做到四者统一，另一方面明确每个人所从事和管理的主要业务、分工协作关系、横向纵向联系事宜以及上下左右的对口单位等，以此达到理顺企业管理关系的目的。抽屉式管理的主要内容包以下两个方面：

### (1) 管理人员的职务分析

即“职务说明”或“职务规范”。管理人员的职务分析要根据管理层次的不同进行。例如某矿业承包经营集团的管理层次，副矿长要对矿长负责，副总工程师应对总工程师负责；科员要对科长负责，科长要对对口矿长负责。管理人员职务分析的关键是处理好集权与分权的关系。

### (2) 业务科室的职务分析

即职能权限范围。业务科室的职责权限范围分析应根据企业的总体目标、生产经营指标以及专业对口的要求和协作关系进行层层分解，明确规定。

国际上流行的抽屉式管理类似于我国现代化管理办法中的“经济责任制”。经济责任制已经在各大企业中应用，它的应用对推行抽屉式管理奠定了基础。

抽屉式管理在人力资源管理中一般用于职务分析。当前一些经济发达国家的大中型企业都非常重视抽屉式管理和职位分类，并且都在抽屉式管理的基础上不同程度地建立了职位分类制度。据调查统计，1981年美国采用抽屉式管理的企业为50%，1985年为75%，1999年达到95%以上。1998年，泰国企业采用抽屉式管理的企业为90%以上。最近几年，我国香港的大中型



(集团)企业普遍实行了抽屉式管理,使企业上下左右分工明确、职责权限清晰,大大提高了管理效率。

我国内地一些企业也已率先实行抽屉式管理,并取得了一定的成效。如某粮食企业通过实施一系列改革创新措施,其中包括对企业负责人建立“干部政绩档案”、对企业副职和会计人员实行聘任制、对企业职工实行末位淘汰制,较好地建立了责权利相结合的科学运行机制,在短短一年的时间里,该粮食企业从亏损几千万元到赢利数百万元,一年减亏1000多万。

从理论上来说,企业进行抽屉式管理要遵循以下五个步骤:

建立一个由企业各个部门组成的职务分析小组。

正确处理企业内部职权与分权关系。

围绕企业的总体目标,层层分解、逐级落实职责权限范围。

编写“职务说明”和“职务规则”,制定出每个职务的工作的准则。

将考核制度与奖惩制度相结合。

在现代企业管理中,既不能有职无权,也不能有责无权,更不能有权无责,必须职、责、权、利相结合。抽屉式管理的最大特点就是职责明确,它能大大提高企业管理工作的系统性和科学性,是顺利完成各项工作的必要条件。

## 工具 37 绩效管理

### 11 绩效管理的含义

所谓绩效管理,是指员工和企业管理者就绩效问题所进行的双向沟通的过程。在这个过程中,企业管理者在与员工沟通的基础上,帮助员工订立绩效发展目标,通过全过程的持续沟通,对员工的绩效能力进行辅导,帮助员工不断实现绩效目标。在这个基础上,作为一段时间绩效的总结,经理通过科学的手段和工具对员工的绩效进行考核,确立员工的绩效等级,找出员工绩效的缺陷,进而制定相应的改进计划,帮助员工改进绩效提高中的缺陷和不足,使员工朝着更高的绩效目标迈进。由此我们不难看出,绩效管理是人力资源管理的核心。成功实施绩效管理,有助于企业提高管理效率,帮助管理者提升管理水平,还能提升人力资源管理部门在企业中的地位,提升人力

资源经理的价值，帮助人事经理实现从高级办事员到战略伙伴的角色转换。

企业绩效管理的过程，也是密切监控企业运营情况，不断进行反馈控制，使企业向既定的目标迈进的过程。作为一个由不同的部门和人员组成的复杂系统，企业内部有各种各样的子系统（部门、流程、团队、员工等），绩效管理关注的焦点在于怎样提高不同领域的工作绩效，使它们能够协同工作，共同为企业的战略目标服务。按照考察内容和管理方法的不同，我们可以将企业绩效管理分为三个层次：组织绩效管理、流程绩效管理和员工个人绩效管理。简单介绍如下：

### （1）组织绩效管理

所谓组织绩效管理，是指面向整个企业的任务和目标的管理。企业的使命在企业制定战略规划时确定。一般情况下，达到企业的使命要向外部客户提供一定的产品或者服务。这些成果一般使用数量、质量、时间和成本这样一些词汇来描述。比如市场占有率比上一年度提高 25%、成本下降 10% 等。

### （2）流程绩效管理

流程就是指生产产品或者提供服务的一系列步骤和活动。质量和流程是流程绩效管理的两个重要内容。流程绩效管理的任务就是考察各个流程哪里出现了问题，或什么地方需要改进，以满足组织战略规划的要求。

### （3）员工个人绩效管理

员工个人绩效管理是人们最为关注的一个领域。它集中于怎样促使员工努力工作以达到其工作岗位的要求。一般情况下，员工个人绩效管理主要包括员工绩效计划、绩效指导、绩效评估、结果运用等方面的内容。

绩效管理的重要工作之一就是企业的战略逐级分解到组织、流程和员工个人，只有每个级别和层次的绩效管理工作形成一个有机的整体，企业才可能有良好的绩效表现。

## 21 绩效管理的目标

绩效管理目标是企业战略目标的辅助，它通过有效的目标分解和逐步逐

层的落实帮助企业实现预定的战略目标。通过实施绩效管理，理顺管理流程，规范管理手段，提升管理水平，提高员工的自我管理能力，使员工成为自我绩效管理的专家，使管理者从繁忙的管理活动中摆脱出来，做好规划与发展工作。

### 31 绩效管理的流程

一个完整的绩效管理过程包括以下五个组成部分：

设定绩效目标。

企业管理者与员工保持持续不断的沟通。

记录员工的绩效表现，形成必要的文档记录。

进行绩效评估。

绩效管理系统的诊断和提高。

### 41 影响绩效管理的因素

影响绩效管理的因素主要有：

#### (1) 业务流程是否有标准可依

在对企业各部门的管理体系的整体规范程度和内部控制进行评判时，日常遵守的情况和流程规范将成为一个非常重要的衡量标准。所以，企业是否建立了标准的业务流程规范，这对引入考核制度及其是否能有效执行有着非常重要的意义。而有的企业虽然建立了一套相当不错的绩效管理体系，但在操作的过程中却走了样，这也会影响绩效考核结果的真实性。因此，业务流程是否以绩效为导向，是否为绩效管理提供了必要的考核环境，这在设计考核制度前都需要认真考虑。

#### (2) 企业的组织结构是否完善

实施绩效考核之前，企业应该对绩效考核所涉及的内容有一个清楚的了解。倘若企业内部的组织结构清晰、员工职责分工明确，那么在为各部门、各岗位员工设计绩效指标时就有了前提。相反，倘若企业内部的组织结构混乱，就不可能做到指标分解客观化、合理化和流程化。同样，如果企业内部

职责不清或管理经常越位的话，不光权力难以制衡，员工也会无所适从，势必会造成相互推诿、责任不清甚至责任感丧失。这与建立绩效管理体系和进行绩效考核的目的是完全相悖的。

由此我们不难看出，只有在组织结构清晰、分工明确的前提下，绩效指标才能真正落实到人，考核才能真正应用到绩效管理当中去。

### (3) 企业所处的不同发展阶段

企业所处的发展阶段不同，其绩效管理制度自然也不相同。美国专家学者把企业生命周期划分为四个阶段，即从创业阶段到集合阶段，再到正规化阶段，最后到精细阶段。每个阶段在重点目标、正规化程序、组织形式、集权程度、高层风格及相应的考核激励机制上都是各不相同的。这就需要企业管理者通过逐步地有控制地分权、更多、更规范化的制度与系统的绩效管理来代替主观化的个人印象式的粗放型管理，以使企业向更高层次的正规化阶段迈进。

## 51 绩效管理中的角色分配

一般情况下，一个组织的绩效管理实施中，有总经理、人事经理、直线经理和员工这四个层面的角色。

### (1) 总经理

提供赞助和支持，推动绩效管理向深入开展。

绩效管理是企业的一项重要改革，总经理的态度和支持的力度在很大程度上决定着绩效管理实施的成败。因此，绩效管理方案必须首先获得总经理的支持，人事经理必须与总经理达成一致，并请总经理参与其中，给予持续的关心和推动，使绩效管理方案得到落实。

### (2) 人事经理

设计绩效管理实施方案，提供有关绩效管理的咨询，组织绩效管理的实施。

### (3) 直线经理

执行绩效管理方案，对员工的绩效进行辅导沟通，帮助员工提高绩效。在绩效管理中，直线管理者起着桥梁的作用，上对公司的绩效管理体系负责，下对下属员工的绩效提高负责。因此，在实施绩效管理之前，首先要统一直线管理者的思想，使之真正发挥绩效管理者的角色，承担自己应该承担的责任，做自己应该做的工作。

只有直线管理者按自己的分工真正动起来了，绩效管理才能按预想的方向得到有效实施。

### (4) 员工

绩效管理的主人，拥有绩效并产生绩效。

管理者与员工的绩效合作伙伴的关系是绩效管理的一个创新，也是一个亮点，它将管理者与员工的关系统一到绩效上来。

对于绩效，管理者与员工的目标是一致的，管理者的绩效通过员工的绩效体现，所以，员工绩效的提高即是管理者绩效的提高，员工的进步即是管理者的进步。绩效使管理者与员工真正站到了同一条船上，风险共担，利益共享，共同进步，共同发展。

## 工具 38 薪酬福利管理

### 11 薪酬福利的含义

许多人认为，薪酬管理就是造工资表、发工资这样简单的事情。其实不然。事实上，薪酬福利管理是企业人力资源开发与管理中一项重要的内容。薪酬制度是否科学合理，是否让员工满意，不仅关系到员工个人的切身利益，也将直接影响企业的人力资源效率和劳动生产率，进而影响企业战略目标的实现。因此，任何一个企业都非常关注薪酬与福利。虽然如此，但还是可以听到很多关于薪酬福利方面的抱怨，员工对于薪酬福利的满意度也未达到企业期望的水平。原因在于员工的工作动机、需求、个性是各不相同的，一些企业未能深入探索薪酬福利的本质和适合本企业的薪酬福利管理办法，

从而使薪酬福利没有起到辅助人力资源开发与管理的作用。

## 21 薪酬福利管理的目的

薪酬福利管理是企业中最为重要的人力资源管理手段之一，它与绩效管理一起被称作人力资源管理的核心工作。企业实施薪酬福利管理的目的是：

协调和配置人力资源。

吸引人才。薪酬管理要保证员工的薪酬在劳动力市场上具有竞争力，吸引更多、更好的优秀人才为本企业服务。

通过薪酬机制，将短、中、长期经济利益相结合，促进企业与员工结成利益共同体关系。

对员工的贡献给予相应的回报，激励和留住优秀员工。

合理控制人工成本，保证企业产品在市场上的竞争力。

## 31 影响员工薪酬福利水平的因素

影响员工薪酬福利水平的因素可以归纳为两个方面：一是影响员工个人薪酬福利水平的因素，二是通过影响企业整体薪酬福利水平而影响员工个人薪酬福利水平的因素。

### (1) 影响员工个人薪酬水平的因素

年龄与工龄。

技术水平。

职务或者岗位。

劳动绩效。

工作条件。

### (2) 影响企业整体薪酬福利水平的因素

生活费用与物价水平。

地区和行业工资水平。

企业薪酬策略。

劳动力市场供求状况。

企业工资支付能力。

产品的需求弹性。

#### 41 薪酬福利设计的程序

薪酬福利管理系统中的重点是做好薪酬福利体系的设计。进行薪酬福利设计，主要要做好以下几方面的工作。

##### (1) 薪酬调查

薪酬调查是薪酬管理最基本的工作。它是通过一定的调查手段获取企业内部和外部薪酬信息，使企业薪酬设计更趋合理、更具有吸引力。薪酬调查主要分内部调查与外部调查两个方面。

内部调查。内部调查相对来说较为容易，主要工作是进行岗位分析与评估，为实现薪酬内部均衡提供信息。

岗位分析与评估是重要的人力资源管理技术。岗位分析是通过对企业各个岗位的设置目的、性质、任务、职责、权力、隶属关系、工作条件、工作环境以及承担该职务所需的资格条件等进行系统分析与研究，制定岗位规范和工作说明书的过程，岗位评估是在岗位分析的基础上，对企业所设岗位进行难易程度、责任大小等相以价值进行评价。

外部薪酬调查。外部薪酬调查主要是对同行业、同地区的企业的薪酬水平进行调查。外部薪酬调查可以企业自己进行，也可以委托专业机构进行，可以在各种公开信息中搜集，或者与别的企业达成协议，相互提供信息。

##### (2) 岗位分析与评价

岗位分析是重要的人力资源管理技术，是针对企业各个岗位的设置目的、性质、任务、职责、权力、隶属关系、工作条件、工作环境、承担该职务所需的资格条件等因素进行系统分析和研究，并制订出岗位规范和工作说明书等文件。岗位评价是在岗位分析的基础上，对企业内所设岗位的难易程度、责任大小等相对价值的多少进行评价。

##### (3) 了解劳动力需求关系

了解企业所需要的人才在劳动力市场上的稀缺性，企业劳动力需求状

况，市场劳动力供需状况以及企业薪资在市场薪资中所处的水平等信息。

#### (4) 了解竞争对手的人工成本

了解竞争对手的人工成本，是为了保持企业产品的市场竞争力。应进行成本与收益的比较，通过了解竞争对手的人工成本状况，决定本企业的薪酬水平。

#### (5) 了解企业战略

企业薪酬管理的目的是实现企业战略。为了使薪酬管理成为实现企业战略成功的关键因素，薪酬管理原则的制定应以企业战略为转移。为此，应了解企业战略的以下内容：

了解企业实现战略目标的计划及措施。

了解企业战略目标，即企业在行业中的定位目标、财务目标、产品市场定位。

了解对企业实现战略有重要驱动力的资源（人、财、物）；明确企业实现战略需要的关键因素、核心竞争能力。

根据企业战略，确定激励员工提高企业需要的核心竞争能力和产生最大绩效的方法，激励员工达成企业战略目标。

## 工具 39 职务分析

### 11 职务分析的含义

职务分析是现代人力资源管理所有职能，即人力资源获取、整合、保持与激励、控制与调整、开发等的基础和前提，是一种重要的人力资源管理技术。作为全面了解一项职位的管理活动，职务分析是对该项职位的工作内容和职务规范（任职资格）的描述、研究过程，即制定职务说明和职务规范的系统过程。

职务分析的目的是确定员工完成工作的内容、时间、地点、方法、动因、工具和条件等。因此，当设计工作岗位时，当产生新的职位时，当工作由于新技术、新方法的产生而发生变化或职位性质发生变化时，就需要进行



职务分析。

### 21 职务分析的步骤

企业在做职务分析时，应遵循如下六个步骤：

#### (1) 确定职务分析信息的目的

企业在使用职务分析之初，就必须明确职务分析所获得的信息将用于何种目的。这是因为：通过职务分析所获得的信息直接决定了企业需要搜集什么类型的信息，以及使用什么技术来搜集这些信息。有些技术对于编写工作说明书、为空缺的工作岗位甄选员工就是非常有效的。比如，同在工作岗位上的员工进行面谈，让他们自己说出自己所从事的工作的任务是什么，以及他们自己所负有的责任有哪些。相反，另一些职务分析技术就不能提供上面所需要的那种描述性信息，因此而无法满足编写工作描述这一任务的需要。但它所提供的信息却有利于对每一种工作进行量化排序。

#### (2) 搜集与工作相关的背景信息

在这一步，我们不妨先看看那些可得到的与工作有关的背景信息，例如组织图、工作流程图和工作说明书等。组织图显示出了当前工作与组织中的其他工作是一种什么样的关系，以及它在整个组织中处于一种怎样的地位。组织图不仅确定了每一职位的名称，而且用相互联结的直线明确表明了谁应当向谁汇报工作，以及工作的承担者将同谁进行信息交流等。在组织图中只能简单地获知工作流动的方向，而工作流程图则提供了与工作有关的更为详细的信息。当然，如果有现成的工作说明书的话，它将是审查并重新编写工作说明书的一个不错的起点。

#### (3) 选择典型的工作进行分析

当需要分析的工作有许多但它们彼此又比较相似的时候，比如，对流水线上的工人所做的工作进行分析，倘若我们对他们所做的工作一个一个地进行分析，必定会浪费很多时间。因此，选择典型工作进行分析显然是非常必要的，同时也是比较合适的。

#### (4) 搜集职务分析的信息

搜集职务分析的信息，就是搜集有关工作活动、工作对员工的自身条件及其行为的要求、工作条件等方面的信息，用以进行切实有效的职务分析。

#### (5) 同承担工作的人员共同审查所搜集到的工作信息

职务分析给我们提供了很多与工作的性质和功能相关的信息。将这些信息与从事相应工作的人员以及他们的直接主管进行核对，才能保证信息的准确性和完整性，同时也有利于确定这些信息能否被相关人员所理解。除此之外，由于工作描述是反映工作承担者的工作活动，所以这一审查步骤实际上还为这些工作的承担者提供了一个审查和修改工作描述的机会，而这肯定会有利于赢得大家对所搜集到的职务分析资料的认可。

#### (6) 编写工作说明书和工作规范

一般情况下，在完成职务分析之后都要编写工作说明书和工作规范。工作说明书就是对工作职责、工作活动、工作条件以及工作对人身安全的危害程度等工作特性方面的信息所进行的书面描述。而工作规范则是全面反映工作对从业人员的品质、特点、技能以及工作背景或经历等方面要求的书面文件。工作说明书和工作规范书可分成两份文件来写，也可以将其合并在一份工作说明书之中。

### 31 职务分析的方法

职务分析是重要的管理基础工作，它阐明工作的任务、职责及任职条件等内容，作为人员聘任、职位评价、绩效评估、职级设计以及薪资结构设计的基础，并帮助改进公司的组织结构与工作系统。

#### (1) 职务分析问卷法

职务分析问卷是由美国普渡（Purdue）大学的工业心理学家麦考密克等人设计的。该方法无需修改就可用于不同的组织和不同的工作。职位问卷法主要用于定量分析，以便获取更为具体、详细、量化的职务信息。该方法主

要包括对职务分析要素的定性分析、描述、量化、规范的抽样调查和检验及实施五个阶段。

职务分析问卷法的优点在于：它对工作进行了等级划分。它可以根据决策、熟练性活动、身体活动、设备操纵以及信息加工等特点为每一项工作分配一个量化的等级分数，然后依此确定每一种工作等级或工资等级。其缺点在于：对工作活动的描述过于抽象，对具体工作的安排缺乏指导意义。

### (2) 功能性职务分析法

所谓的功能性职务分析法，是从职务的功能特点出发对职务所依据的信息、人、物三个方面进行分类，同时还考虑员工实施职务的技能偏差、推理和判断能力、计算能力和表达能力等方面的情况，从而确定职务的绩效标准以及职务对任职者的培训要求。因此，运用功能性职务分析法来对职务进行分析，使你可以回答下面的问题：“为了完成这项任务并达到新的绩效标准，需要对员工进行何种培训？”

企业在使用功能性职务分析法时，还要考虑以下四个因素：

在执行工作时需要得到多大程度的指导。

执行工作时需要运用的推理和判断能力应达到什么程度。

完成工作要求具备的数学能力有多高。

执行工作时所要求的口头及评议表达能力如何。

### (3) 访谈法

所谓的访谈法，是指搜集职务分析信息的定性分析方法，广泛运用于确定工作任务和责任中。访谈对象可以为员工个人、同类职务的员工群体以及完全了解被分析职务的主管人员等。访谈的主要任务是了解分析职务所需的知识、技术、能力及职务实施中所包含的体力或脑力活动、特定环境条件、典型工作事件以及可能对雇员兴趣的要求等。访谈法是最广泛运用的职务分析方法之一，通过与工作承担者进行面谈，可以发现工作活动和行为的特殊性。

常见的访谈法主要有以下三种：

对每个员工进行个人访谈。

对做同种工作的员工群体进行群体访谈。

对完全了解被分析工作的主管人员进行访谈。

## 工具 40 360 度考核法

### 11 360 度考核法的含义

在现实生活中，也有人将 360 度考核法称为全方位考核法或立体考核法。这一方法最早是由美国英特尔公司提出并加以实施运用的。该方法是指通过员工自己、上司、同事、下属、顾客等不同主体来了解其工作绩效。考评的内容涉及员工的任务绩效、管理绩效、周边绩效、态度和能力等方方面面，考评结束，再通过反馈程序，将考评结果反馈给本人，达到改变行为、提高绩效的目的。

传统的考评仅仅依靠员工的上级一个方向，与之相比，360 度考核法从多个角度来搜集员工的工作反映，使结果更加客观、全面和可靠，特别是对反馈过程的重视，使考评起到了“镜子”的作用，并提供了相互交流和学习的机会。

但需要注意的是，360 度考核法一般是让被考核者的上级、同事、下属和客户对被考核者进行考核，但是并不是所有的上级、同事、下属和客户都非常适合做考核者，一定要选那些与被考核者在工作上接触多、没有偏见的人充当考核者。当然，这种考评方法也对企业人力资源管理工作者的能力提出了更高的要求。

作为一种新型的业绩改进方法，由于 360 度考核法全面真实地反映了员工的工作绩效，有效地提高了员工的工作水平与能力，因此得到了广泛的应用。例如 IBM、摩托罗拉、诺基亚、福特等，都已经把 360 度考核法用于自己企业的人力资源规划与管理中。

### 21 实施 360 度考核法的目的

360 度考核法可以服务于员工的发展，也可以用于对员工的管理，例如提升、工资确定或绩效考核等。很多实验的结果也表明，当它服务于不同目的时，同一考核者对同一被考核者的评价会不一样，而同一被考核者对于同

一考核者的评价的反映自然也会不同。

当 360 度考核法的实施主要服务于员工的发展时，考核者所做出的考核会更客观和公正，被考核者也更愿意接受考核的结果。

当 360 度考核法的实施主要用于员工的提升、工资确定时，考核者就会考虑到个人利益的得失，因此所做的评价相对而言很难做到客观公正，而被考核者也会怀疑考核者评价的准确性和公正性。所以，当一个企业把 360 度考核法用于对员工的管理时，一方面可能会使得考核结果不可靠，甚至不如仅仅由被考核者的上级进行考核；另一方面，被考核者很有可能会质疑考核结果，造成企业内部人际关系紧张。

360 度考核法的实施要根据企业的实际情况而定。企业实践证明，把 360 度考核法用于规划本企业的人力资源时，所取得的成效要明显得多。

### 31 360 度考核法的优缺点

#### (1) 360 度考核法的优点

360 度考核法的优点主要表现在以下五个方面：

打破了由上级考核下属的传统考核制度，可以避免传统考核中考核者极易发生的“光环效应”、“居中趋势”、“偏紧或偏松”、“个人偏见”和“考核盲点”等现象。

可以反映出不同考核者对于同一被考核者不同的看法。

防止被考核者急功近利的行为（如仅仅致力于与薪金密切相关的业绩指标）。

一个员工想要影响多个人是困难的，这使得管理层获得的信息更准确。

较为全面的反馈信息有助于被考核者多方面能力的提升。

事实上，360 度考核法也是员工参与管理的一种方式，在一定程度上增加了他们的自主性和对工作的控制，员工的积极性和工作满意度更高。

#### (2) 360 度考核法的缺点

360 度考核法的缺点主要体现在以下五个方面：

考核的成本比较高。当一个人要对多个同伴进行考核时，所需花费的时间相对而言比较多，而且由多人来共同考核也会导致成本上升。

有可能会成为某些员工发泄情绪的途径。某些员工不正视上司及同事的批评与建议，将工作上的问题转化为个人情绪，利用考核机会来“公报私仇”。

考核培训工作难度比较大。企业要对所有员工进行考核制度的培训，因为所有员工既是考核者又是被考核者。

评价者掌握的信息不全面。评价者对被评价者所承担的职位角色并不是非常了解，有可能不知道应该对被评价者的哪些行为表现进行评价，也有可能没有或者很少有机会观察被评价者的行为表现。由于没有掌握相应的信息，或者了解的信息不全面，很容易使评价结果出现误差。

评价者认知有偏差。因为对人的评价是一项复杂的活动，所以需要评价者正确地获取、储存、提取并集成不同时间段与被评价者所担任的职位、工作业绩有关的各项信息，来对被评价者做出评价。而评价者可能会简化这项工作，只是依据他们对被评价者的整体印象而并非具体的行为表现来对被评价者做出评价。

由此我们不难看出，假如不对评价者进行有效的培训，就会导致评价结果产生很多误差。为了提高评价结果的准确性和公正性，在进行 360 度考核时，应对评价者进行培训和指导。

## 41 360 度考核法的实施

有效实施 360 度考核应遵循以下步骤：

### (1) 确定 360 度考核法的使用范围

只有确定了 360 度考核法的使用范围，才能将这有限的资源在已经确定的范围内发挥出最大的作用。倘若公司内部员工的互相信任程度比较低，最好不要引入 360 度考核法对员工进行评价。

### (2) 设计考核问卷

通常，实施 360 度考核法可采用问卷法。问卷法分为三种形式：

给评价者提供 5 分等级或者 7 分等级的量表（称之为等级量表），由主评价者选择相应的分值。

让评价者写出自己的评价意见（称之为开放式问题）。

综合以上两种形式。

从问卷的内容来看，可以是与被考核者的工作情况密切相关的行为，也可以是共性的行为，或者二者的综合。目前，常见的 360 度考核法问卷都采用等级量表的形式，有的同时包括开放式问题。问卷中的内容一般都是共性的行为。

### （3）确定由谁来实施评价

一般情况下，企业在采用 360 度考核法进行考核时，大都由多个评价者匿名进行的评价。比如，通用公司在实施 360 度考核法时，将与被考核员工有联系的人分成四组，每组至少选择 6 个人。采用多名评价者参与对被考核者的评价，扩大了信息搜集的范围。

### （4）利用好结果反馈

360 度考核法最后能否改善被考核者的业绩，在很大程度上取决于评价结果的反馈。评价结果的反馈包括两方面：一方面，应该就评价的公正性、完整性和准确性向评价者提供反馈，指出他们在评价过程中所犯的错误，以帮助他们提高评价技能；另一方面，应该向被考核者提供反馈，以帮助被考核者提高能力水平和业绩水平。

在考核完成以后，应该及时提供反馈。一般情况下是由被考核者的上级、人力资源工作者或者外部专家根据评价的结果面对面地向被考核者提供反馈，帮助被考核者分析他在哪些方面做得比较好，哪些方面还有待改进，该如何来改进。还可以比较被考核者的自评结果和他评结果，找出评价结果的不同之处，并帮助被考核者找出其中的原因。倘若企业有着良好的信息共享机制和氛围，也可以让员工在专家的指导下自由地就评价结果进行沟通交流。

## 工具 41 工作满意度

### 11 工作满意度的含义

所谓的工作满意度，就是员工对其工作或工作经历评估的一种态度的反

映，它区别于生活、个人职业生涯发展方面的满意感受等问题。我们了解了职工的工作满意度，一方面可以明确企业管理中存在的问题究竟是什么，进而根据存在的问题系统地去解决问题，并通过再次的满意度评价观测其是否得到了改进。另一方面，满意度调查结果可以起到预防作用，它是诊断组织管理现状最为重要的“地震预测仪”。它可以监控企业绩效管理的成效，例如可以及时了解企业人员的流动意向，倘若改进及时、措施得当，就能够预防一些人才流失的情况发生。

许多年来，管理者一直有一种信念：满意的员工比不满意的员工生产率要高。虽然很多证据对这个假设的因果关系提出了质疑，但我们仍可以争辩：现代社会不应只关心生活数量，即关心生产率和物质的获取，还应当关心生活质量。也就是说，工作满意度的重要性不仅体现在它可能对劳动者的生产效率及企业的管理成本产生影响，还体现在它对员工的工作体验、总报酬水平的高低和员工的福利水平所产生的重大影响。数项研究表明，工作满意度与员工身体健康有关。对自己的工作不满意可能导致身体疾病，轻则头痛，重则可能患上心脏病。一些研究甚至表明，工作满意是一种比身体生理状况和吸烟等因素更好的预测寿命的指标。因此，持强烈人本主义价值观的研究者和管理者都坚持，满意度可以直接作为劳动者福利水平的一个重要指标，员工满意与否也应成为一个组织合法的目标。

目前，工作满意度已成为很多跨国大企业管理诊断的评价标准。例如诺基亚、朗讯每年都要花巨资做这项工作，把它作为年度的绩效考核指标之一。通过主管人员对结果的分析，帮助领导层更好地了解员工的基本满意状况：比如最满意和最不满意的方面是什么、企业在哪一方面最需要改进，什么因素才能起到激励作用等。所以说，工作满意度已成为企业中一种预警指针，为企业人力资源管理决策提供重要的依据。

## 21 决定工作满意度的因素

由上可知，工作满意度是指个人对他所从事的工作的一般态度。一个人的工作满意度水平高，对工作就可能持积极的态度；相反，则可能产生消极态度。当人们谈论员工的态度时，更多的是指工作满意度。那么，到底是什么决定了工作满意度呢？



### (1) 富有挑战性的工作

员工更喜欢企业能为他们提供机会使用自己的技术和能力，为他们提供各种不同的任务，有一定的自由度，并能得到关于他们工作好坏的及时反馈。这些特点使得工作更富有挑战性。挑战性低的工作使人感到厌烦，但是挑战性太强以至于难以完成的工作也会使人产生挫折感和失败感，严重的还会产生恐惧感。在中度挑战性的条件下，大多数员工会感到愉快和满足。

### (2) 公平的报酬

员工希望分配制度和晋升政策能让他们感到公正、明确，并与他们的期望一致。当报酬分配建立在工作要求、个人技能水平、工作绩效和市场平均工资水平基础之上时，就会导致对工作的满意。但需要提醒的是，并不是每个人都只是为了钱而工作，而报酬与满意度之间的联系也不是一个人的绝对所得，而是对公平的感觉。同样，员工也追求公平的晋升政策与实践。晋升为员工提供的是个人的成长机会、更多的责任和社会地位的提高。因此，如果员工觉得晋升决策是以公平和公正为基础做出的，他们便可以轻而易举地从工作中体验到满意感。

### (3) 良好的工作环境

员工对工作环境的关心既是为了个人的舒适，也是为了更好地完成工作。研究表明，员工希望工作的物理环境是安全舒适的，温度、灯光、噪声和其他环境因素不应太强或太弱。此外，有相当一部分员工希望工作场所离家比较近，环境干净，设备比较现代化，有充足的工具和机械装备。

### (4) 和谐的人际关系

人们从事工作不仅仅为了挣钱或者获得看得见的成就，对于大多数员工而言，工作还满足了他们社交的需要。因此，友好的和支持性的同事会提高员工对工作的满意度。上司的行为也是一个决定满意度的主要因素。当员工的直接主管是善解人意、友好的，对好的绩效能提供表扬，能倾听员工的意见，对员工表现出个人兴趣时，员工的满意度就会提高。

### (5) 员工人格要与工作相匹配

员工的人格与职业的高度匹配将给个体带来更多的满意度。因为当人们的人格特性与所选择的职业相一致时，他们会发现自己有能力来适应工作的要求，并且在这些工作中更有可能获得成功；同时，由于这些成功，他们更有可能从工作中获得较高的满意度。因此，把人格与工作相匹配这个因素列入工作满意度研究，也是非常必要的。

## 31 工作满意度的测量方法

工作满意度的测量方法有单维和多维之分。

所谓的单维，就是将工作满意度看成一个整体的水平，不做各个维度的区分，测量方法用单一整体评估法，即只问一个整体性问题：“你满意目前的工作吗？”被试者从很不满意、一般、比较满意、满意、很满意中选择一个，这种方法有很强的包容性，不同主体对工作不同原因甚至不明原因的满意度都可以包含在同一问题之中。

所谓多维，就是将工作满意度区分为不同的方面，测量方法为总和评分法：即把工作细分成几个要素，然后询问员工对各个要素的满意程度，根据各要素的重要性进行加权评分，最后将分数相加得到工作满意度总分。

## 第五章

### 营销管理工具

#### 工具 42 市场细分

##### 11 市场细分的含义

市场细分，是由美国著名市场营销学者温德尔·斯密广泛总结了企业在市场营销实践中的经验，在 1956 年提出的。

所谓的市场细分，就是企业管理者按照细分变数，即影响购买者的欲望和需要、购买习惯和行为诸因素，把整个市场细分为若干需要不同的产品和市场营销组合的市场部分或亚市场，其中任何一个市场部分或亚市场都是一个有着相似的欲望和需要的购买者群体，都可能被选为企业的目标市场。

由此看来，市场细分并不是从产品出发，而是以区别消费者的不同需求为出发点，然后根据消费者购买行为的差异性，把消费者总体市场划分为很多细分市场，其目的在于使企业选择和确定目标市场，实施有效的市场营销组合，从而以最少、最省的营销费用取得最佳的经营成果。

##### 21 市场细分产生的原因

###### (1) 市场细分是由社会的发展和需求多元异质化导致的

从社会发展的角度来看，在早期的市场活动中，生产力水平相对低下，产品生产出来就能轻而易举地销售出去，即“卖方市场”，企业把消费者需求看成是没有区别的整体市场，向市场提供的产品也比较单一。随着商品经济和社会化大生产的发展以及社会生产力水平的提高，产品由“卖方市场”

进入“买方市场”，销售就变得举步维艰了。

从消费者需求的角度来看，随着消费者收入水平的提高，人们开始向往丰富多样的生活，这就使得消费偏好呈现出了多元异质化，从而也促进了社会消费需求的个性化。

### (2) 市场细分是对大规模生产方式改进的结果

工业革命以后，传统的手工家庭作坊经营方式已被大规模的机器生产所代替，这使得成本大大降低，产品价格下降，但在满足各类消费需求上存在一定的缺陷。而市场细分方法则为企业改进大规模生产方式的不足之处提供了解决办法。通过对企业服务市场人群的调查划分不同的细分市场，既可较好地满足消费者的需要，又能发挥大规模生产的优势。

### (3) 市场细分是企业竞争角度转变的产物

社会生产力的迅猛发展使产品之间的竞争加剧。企业之间产品的相似性使企业不得不竞相降价招徕消费者，其最终结果只能是两败俱伤。因此，不少企业开始由价格竞争转向非价格竞争。他们根据不同消费者的需求，着重在产品质量、花色品种上下功夫，挖掘和改进已有商品在满足需要方面的不足之处，寻找潜在需求尚未满足的新的市场机会。

## 31 市场细分的依据

### (1) 消费者市场细分的依据

通常，企业是组合运用有关变量来细分市场，而不是单一采用某一变量。概括起来，细分消费者市场的变量主要有地理变量、人口变量、心理变量、行为变量这四大类。以这些变量为依据来细分市场就产生了地理细分、人口细分、心理细分和行为细分四种市场细分的基本形式。

按地理变量细分市场。即按照消费者所处的地理位置、自然环境来细分市场。例如，根据国家、地区、城市规模、气候、人口密度、地形地貌等方面的差异将整体市场分为不同的小市场。地理变数之所以可作为市场细分的依据，是因为处在不同地理环境下的消费者对于同一类产品往往有不同的需求与偏好，他们对企业采取的营销策略与措施会有不同的反应。

按人口变量细分市场。即按人口统计变量，如年龄、性别、家庭规模、家庭生命周期、收入、职业、教育程度、宗教、种族、国籍等为基础细分市场。

性别：由于生理上的差别，男性与女性在产品需求与偏好上有很大不同，例如在服饰、发型、生活必需品等方面均有差别。

年龄：不同年龄的消费者有不同的需求特点，例如青年人对服饰的需求与老年人的需求就有差异，青年人需要鲜艳、时髦的服装，老年人则需要端庄素雅的服饰。

收入：低收入和高收入消费者在产品选择、休闲时间的安排、社会交际与交往等方面都会有所不同。

职业与教育：消费者职业的不同、所受教育的不同也会导致所需产品的不同。例如，农民购买自行车偏好载重自行车，而学生、教师则喜欢轻型、样式美观的自行车。

家庭生命周期：一个家庭，按年龄、婚姻和子女状况，可分为单身、新婚、满巢、空巢和孤独五个阶段。在不同阶段，家庭购买力、家庭成员对商品的兴趣与偏好也会有很大的差别。

按心理变量细分市场。即根据购买者所处的社会阶层、生活方式、个性特点等心理因素细分市场。

社会阶层：指在某一社会中具有相对同质性和持久性的群体。处于同一阶层的成员具有类似的价值观、兴趣爱好和行为方式，而不同阶层的成员对所需的产品也各不相同。识别不同社会阶层消费者所具有的不同特点，对于很多产品的市场细分将提供重要依据。

生活方式：人们追求的生活方式的不相同也会影响他们对产品的选择。例如有的追求新潮时髦，有的追求恬静、简朴；有的追求刺激、冒险，有的追求稳定、安逸。西方的一些服装生产企业为“简朴的妇女”、“时髦的妇女”和“有男子气的妇女”分别设计不同服装；烟草公司针对“挑战型吸烟者”、“随和型吸烟者”及“谨慎型吸烟者”推出不同品牌的香烟，均是依据生活方式细分市场。

个性：指一个人比较稳定的心理倾向与心理特征，它会导致一个人对其所处环境做出相对一致和持续不断的反应。一般地，个性会通过自信、自

主、支配、顺从、保守、适应等性格特征表现出来。因此，个性可以按这些性格特征进行分类，从而为企业细分市场提供依据。在西方国家，对诸如化妆品、香烟、啤酒、保险之类的产品，一些企业以个性特征为基础进行市场细分并取得了成功。

按行为变量细分市场。即根据购买者对产品的了解程度、态度、使用情况 & 反应等将他们划分成不同的群体。很多人认为，行为变数能更直接地反映消费者的需求差异，因而成为市场细分的最佳起点。

## (2) 生产者市场细分的依据

很多用来细分消费者市场的标准同样也可用于细分生产者市场。例如根据地理、追求的利益和使用率等变量加以细分。不过，由于生产者与消费者在购买动机与行为上存在差别，所以，除了运用前述消费者市场细分标准外，还可用一些新的标准来细分生产者市场。

用户规模。在生产者市场中，有的用户购买量很大，而另外一些用户的购买量则很小。企业应当根据用户规模大小来细分市场，并根据用户或客户的规模不同，制定不同的营销组合方案。例如，对于大客户，宜于直接联系、直接供应，在价格、信用等方面给予更多优惠；而对众多的小客户，则宜于让产品进入商业渠道，由批发商或零售商去组织供应。

产品的最终用途。产品的最终用途不同也是生产者市场细分的标准之一。如工业品用户购买产品，一般都是供再加工之用，对所购产品通常都有特定的要求。

工业者购买状况。即根据工业者购买方式来细分市场。如前所述，工业者购买的主要方式包括直接重购、修正重购及新任务购买。不同的购买方式的采购程度、决策过程等不同，因而可将整体市场细分为不同的小市场群。

## 41 市场细分的方法

### (1) 单一变量因素法

所谓的单一变量因素法，就是根据影响消费者需求的某一个重要因素进行市场细分。如服装企业，按年龄细分市场，可分为童装、少年装、青年

装、中年装、中老年装、老年装；按气候的不同，可分为春装、夏装、秋装、冬装。

### (2) 多个变量因素组合法

所谓多个变量因素组合法，就是根据影响消费者需求的两种或两种以上的因素进行市场细分。例如锅炉生产厂，主要根据企业规模的大小、用户的地理位置、产品的最终用途及潜在市场规模来细分市场。

### (3) 系列变量因素法

所谓系列变量因素法，就是根据企业经营的特点并按照影响消费者需求的诸因素，由粗到细地进行市场细分。这种方法可使目标市场更加明确而具体，有助于企业更好地制定相应的市场营销策略。

## 5.1 市场细分应遵循的原则

市场细分的前提是差异性，企业要区分不同消费群体的差异性，更重要的是找到造成差异性的原因。这些原因就构成了消费者细分的依据。

企业可根据单一因素，亦可根据多个因素对市场进行细分。选用的细分标准越多，相应的子市场就越多，每一子市场的容量也就越小。相反，选用的细分标准越小，子市场就越少，每一子市场的容量则相对较大。如何寻找合适的细分标准，对市场进行有效细分，在营销实践中并非易事。一般而言，成功、有效的市场细分应遵循以下基本原则：

### (1) 可衡量性

指细分市场的规模、购买力和特征是可以被衡量的。某些细分变量很难衡量。例如，美国有 2400 万左撇子，几乎相当于加拿大的总人口数，但却绝少有产品是针对左撇子市场的。主要问题在于很难找到和衡量这个市场。没有有关左撇子人口的统计数据，而且人口普查局也没有相关的调查纪录。私人数据公司有大量的人口统计资料，但却与左撇子无关。

### (2) 可接近性

指能有效地进入和满足细分市场。假定某香水公司发现本公司品牌的经

常使用者是回家晚、社交活动多的单身女人和男人，那么除非这些人在某些地方居住或者购买东西，并且接触某些新闻媒体，否则就很难接触到他们。例如，生产冰淇淋的企业如果将我国中西部农村作为一个细分市场，恐怕在一个较长时期内都难以进入。

### (3) 可实施性

指能够设计出吸引和满足细分市场的有效方案。例如，一家小型航空公司发现了七大细分市场，但是它的雇员太少，所以不能为每个细分市场单独制定市场营销方案。

### (4) 效益性

即细分市场的容量或规模要大到足以使企业获利。进行市场细分时，企业必须考虑细分市场上顾客的数量以及他们的购买能力和购买产品的频率。如果细分市场的规模过小，市场容量太小，而细分工作烦琐，成本耗费大，获利小，就不值得去细分。

## 6.1 市场细分的作用

企业只有通过细分市场，选择最有利的市场，才能取得良好的经济效益。其作用主要表现在如下三个方面：

### (1) 有利于发现市场机会

企业经过市场细分后，可以分析每一细分市场销售者的偏好及需求，分析市场各种品牌的产品满足消费者偏好的程度。凡是市场需求尚未满足，或者满足消费者偏好程度低的市场，都可能形成企业营销的有利机会。

### (2) 有利于采取适应性营销策略

市场细分化可以帮助企业研究和掌握某个特定市场的特点，有针对性地采取各种营销策略。例如产品策略、价格策略、流通渠道策略、广告策略等，以达到占领市场的目的。



### (3) 有利于确定目标市场

在市场细分基础上，企业可根据主客观条件来确定特定产品应进入的国家，确定这些国家应开发哪一层次的消费者市场，从中选择一个或几个市场，作为自己的目标市场，以便把人力、物力、财力、技术集中到最为有利的市场，占领市场，获取利润。

## 工具 43 消费行为模型

### 11 消费行为模型的含义

消费行为模型即消费者购买行为模型。这种模型是多种多样的，主要涉及消费者的购买场所、购买商品的选定。要了解消费者行为模型，仅从消费者经济的、社会的属性来考虑是不够的，还必须考虑他们的心理因素。现代模型是以心理学中的“认识”、“学习”为基础的，最近已经发展到把模型作为一个信息处理系统来考虑，有的甚至已经超越概念模型，转向以能够操作的拟态模型来进行研究。

### 21 消费行为模型

#### (1) 消费者市场的特点

消费者市场，通常就是个人或家庭为了生活消费而购买产品和服务的市场。生活消费是产品和服务流通的终点，因此消费者市场也称为最终产品市场。消费者市场的基本特点主要有以下四个方面：

规模或方式。从消费者市场交易的规模或方式来看，消费者市场广阔，购买者人数众多而且分散，交易次数频繁但交易数量不多。消费者市场广阔，是指凡是有人群的地方，就需要消费品，可以这样说，全社会的人口都是消费资料的购买者。所以消费者市场不仅范围广，而且规模大。这样，从事消费品的销售就要投入大量的人力、物力和财力。在营销中，销售网点要尽可能广泛设置，尽量靠近消费者，尽可能通过中间商进行销售。交易次数频繁但交易数量不多，是指消费者经常需要购买，但每次购买数量零星，大都属于小型购买。根据这一特点，企业的营销策略，在生产上要提高产品

质量，赢得信誉；在经营上要采用小包装，方便消费者。

交易的产品。从消费者市场交易的产品来看，由于消费者的需求千差万别，所以所需要的产品花色、品种、规格复杂多样，产品的市场寿命周期较短，产品的技术和专用性不强，很多产品可以互相代替。比如人们喝水可以用玻璃杯，也可以用瓷杯，所以消费者市场的需求弹性很大。这样，企业在营销过程中就需要不断开发新产品，增加产品的花色品种，降低产品的销售价格，从而促进和增加消费者的购买欲望，达到扩大销售的目的。

购买动机和行为。从消费者市场的购买动机和行为来看，消费者市场的购买者大都缺乏专门的产品知识和市场知识。他们在购买时往往主要凭个人的感觉和印象，多属于情感购买。他们的购买决定容易受广告宣传、产品的包装和装潢、推销方式、服务质量的影响。因此，企业在推销产品时，应注意研究和运用各种策略和促销方式，改进包装和装潢，提高服务质量，以引起消费者的购买欲望。

市场动态。从市场动态来看，由于消费者的需求复杂多变，因此产品供需之间的矛盾表现得频繁而明显。而且，随着改革开放的不断深入，地区之间、国内外之间消费者购买力流动性很大。例如购买一台空调机既可以在甲商店，也可以在乙商店；既可以在甲地，也可以在乙地。这就使产品的供需平衡更加复杂和困难。因此，企业在营销中一方面应当注视市场动态的发展，为消费者提供适销对路的产品；另一方面要分析和研究消费者的购买心理，千方百计抓住消费者的购买力。

## (2) 消费者购买行为模型

消费者市场涉及的内容很多，从哪里入手进行分析？市场营销学家归纳出以下七个主要问题：

消费者市场由谁构成？

消费者市场购买什么？

消费者市场为何购买？

消费者市场的购买活动有谁参与？

消费者市场怎样购买？

消费者市场何时购买？

消费者市场何地购买？

由此可见，营销人员在制定营销组合策略之前，必须先研究消费者购买行为。例如，某皮革厂生产和销售箱包，必须分析研究以下几个问题：

箱包市场由哪些人构成？

目前消费者需要什么样的箱包？

消费者为什么购买这种箱包？

哪些人会有箱包购买行为？

消费者怎样购买这种箱包？

消费者何时购买这种箱包？

消费者在何处购买这种箱包？

市场营销因素和市场环境因素的刺激进入购买者的意识，购买者根据自己的需要处理这些信息，经过一定的决策过程导致购买决定。

### 31 影响消费行为模型的因素

#### (1) 宏观环境影响

倘若我们对某一社会的政治、经济、文化背景进行历史的考察，不难发现由于自然灾害、社会变革、战争等原因所导致的政治动荡、经济混乱、文化裂变等对消费行为的倾向性影响。如果抛开时间因素进行静态的考察，就不易发现二者之间的微妙关系。

#### (2) 个人经济环境的影响

个人经济环境包括个人收入、个人财力、个人面对的市场条件。

从市场条件的角度来看，由于各类商品的绝对数量、产品结构类型，特别是物价都将直接影响消费行为，在假定收入不变的情况下，消费者为最大限度地满足多方面的需要，就要依据各类商品和劳务价格的高低做出购买决策，以获得消费的最大效用。通常，价格越高对消费者的推力越大，即越可以把消费者从该类商品购买者行列中推出去，相反则可能把人们拉入该类商品购买者的行列，因此销售部门常利用价格的这种推拉原理，以“大削价”来倾销积压商品。例如，我国北方夏季各类新鲜蔬菜种类多、价格便宜，再加上气候原因，居民的食物结构就是“蔬菜型”。到了冬季，各类蔬菜价格

提升，甚至高过肉类品，这时居民又以豆制品、肉蛋类为主，形成“豆肉型”。

而实际上，个人收入与物价因素是交互作用于消费行为的。从动态观点来看，个人收入增长指数与物价增长指数之比对消费行为的影响具有重要意义。消费经济学家常以实际收入这一概念表述消费者的消费状况。因为当物价增长指数幅度大于个人名义收入的增长幅度时，尽管消费者的名义收入在增长，但实际收入反而下降了，这就会直接影响消费者的购物档次、购物数量。

### (3) 消费者特征因素

消费者的特征主要包括年龄、性别、职业、文化程度、社会阶层等社会统计指标特征以及心理特征、时间特征、空间特征、信息特征。这些特征都会影响消费者的购买习惯和购买行为。

### (4) 购买情境因素

所谓的购买情境因素，是指直接促成购买行为实现或延缓购买行为的辅助因素，既包括买卖双方的心理沟通，也包括招牌、橱窗设计、店内装饰、货架排列与商品展示等市场客观环境。其实，在购买情境中，直接促成成交的因素是买卖双方的心理沟通。由于买卖双方在利益上的歧异，双方角色期望的不同，二者之间会产生一定的心理距离，甚至产生冲突。为此企业应特别重视营销人员的角色训练，将情感唤起和理性说服相结合。买卖双方的人际沟通有语言沟通和非语言沟通两种形式。同时，音调、语调、手势、表情等副语言的配合，对于准确地交流信息和表达情感、促进双方的沟通也有着重要意义。

## 工具 44 产品生命周期

### 11 产品生命周期的含义

企业不能期望自己的产品永远畅销，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的，这种变化

经历了产品的诞生、成长、成熟和衰退过程，就像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。

### 21 产品生命周期的各个阶段

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。

#### 第一阶段：引入期

由于新产品刚刚投入市场，消费者对产品还不是特别了解，除了少数追求新奇的消费者之外，很少有人愿意购买这些新进入市场的产品。在这个阶段，产品生产的批量比较小，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。所以，企业在这个阶段通常是不赢利的。

企业要扩大产品的销路就必须进行相当规模的促销活动，或者改善设备、工艺、工人的操作技术。在这一阶段，企业面临两难困境。扩大市场影响和改进生产需要追加投资，而效果如何又不知道。所以在该阶段，企业决策也带有“赌”的成分。

#### 第二阶段：成长期

经过引入期的努力，产品已经被消费者所接受，市场迅速扩大，企业的制造设备、工艺、工人的操作技术都已经比较完善，规模经济越来越明显，企业的收益也在迅速增长。竞争者为不断增长的市场需求所吸引，竞争产品大量出现，市场争夺战更加激烈。为了在市场中站住脚跟，企业要做到如下几点：

加强市场细分。市场面迅速扩大，意味着消费对象的日益广泛，企业应当不失时机地进行市场细分，这是扩大销售的主要手段。

适当降价以阻止同业者加入。该策略具有战略性。很多企业在产品热销中会提价，而实际上，过高的价格背后是丰厚的利润，利益驱动必然带来更多的竞争对手。此时，如果最先进入的企业掌握了某种生产工艺，在生产成本控制方面往往拥有优势，因此，适当降价可以阻止一部分竞争者的加入。否则，市场一定会快速饱和，使先开发产品的企业处于不利地位。

适当的冒险经营。成长期的竞争属于非零和竞争。非零和竞争状态，

即产品的销售高速增长，进入市场的企业都能找到发展空间，企业的竞争是缓和的。这时可采用适当的冒险经营（借贷经营）策略，为产品进入成熟期打基础。

改变促销方针。即从建立产品知名度到积极促成顾客购买的转变。

### 第三阶段：成熟期

经过成长期之后，随着购买产品人数的增多，市场需求趋于饱和，产品便进入了成熟阶段。此时，市场净扩大率几乎为零，销售量主要由重复购买维持，这使得产品的销售增长减缓，整个行业面临生产能力过剩，市场进入零和竞争阶段。企业被迫采取多种竞争手段，例如降价、折扣、增加附加产品等。经过一番角逐之后，竞争力较弱的企业被迫退居一隅或被排斥出市场，一个相对稳定的市场结构最终形成。

在这个阶段，企业在战术上应突出一个“争”字，即争取稳定市场份额，延长产品的市场寿命。如采取调整市场、改进产品和调整营销策略等方法。

### 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者消费习惯的改变等原因，产品的销售量和利润持续下降，产品进入了衰退期。在这个阶段，性能更好的新产品的出现会引起消费需求的重大变化，产品销售下降趋势明显。因此，某些企业开始主动退出市场，转向开发新的产品。但需要注意的是，不同的产品退出市场的速率不同，甚至会发生产品重新发展的情况，企业应从自身情况、产品特点出发选择适当的营销策略。在这一阶段，企业可采取以下措施防止损失更大：

收割策略。收割策略即减少营销费用，保持一定的利润。

集中力量策略。精选受市场欢迎的产品继续生产，删减不受欢迎的产品，把人力、物力、财力用到最需要的地方。

放弃策略。对实在无法维持的产品要坚决放弃。这点对企业来说比较难，因为退出市场就意味着失败，毕竟谁都不愿意承认失败；但是企业经常与人生一样，就是得与失的抉择，不失不得。放弃没有希望的领域，可以去拓展新的领域。

### 31 判定产品生命周期阶段的方法

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是至关重要的。企业最常用的判断产品生命周期阶段的方法主要有以下两种：

#### (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的市场生命周期阶段。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做对比分析。

#### (2) 增长率法

该方法是以某一时期的销售增长率与时间增长率的比值（ $K$ ）来判断产品所处市场生命周期阶段的方法（表 5 - 1）。

表 5 - 1 不同比值下产品所处市场生命周期阶段

比值（ $K$ ）	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

产品生命周期是一个非常重要的概念，它与企业制定产品及营销策略有着直接关系。企业管理者要想使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。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。

## 工具 45 市场营销组合策略

任何一个企业要把自己的产品推向市场，所面临的问题和决策不外乎产

品、渠道、促销和价格四个方面，而这四个方面配合得越好，所发挥的合力就越强。

## 11 市场营销组合的含义

营销因素组合，通常是指企业可以控制的各种市场营销手段的综合利用。市场营销方式纷繁复杂，为了便于分析和使用，人们提出了很多分类方法。其中美国营销学家麦克塞提出的分类方法最为流行，受到世界各国管理者的普遍推崇。麦克塞把营销方式分为四大类：产品（Product）、价格（Price）、促销（Promotion）和分销渠道（Place），简称为“4P”。而营销因素组合，就是这四个“P”的排列组合。

产品是有关企业提供给目标市场的货物和劳务的一个总概念。其中包括产品质量、外观、款式、品牌、规格、型号、包装以及各种服务保障，譬如送货、退货、安装、维修等。

价格是有关顾客购买产品时所支付价钱的一个总概念。其中包括价目表上所列出的价格、折扣、支付期限、信用条件等。

促销是有关企业宣传其产品并且说服目标顾客购买其产品所进行的一系列活动的总概念。其中包括广告、人员推销、营业推广、宣传报道等。

分销渠道，是有关企业协调渠道系统中其他成员，使其产品接近和到达目标顾客的活动的总概念，包括渠道选择、销售模式、商品储存、运输等。

产品、价格、销售渠道、促销措施四大营销因素组合的目的是为了追求营销的整体利益。一方面四因素中每一因素的各个环节都具有可变性，另一方面，它们各自又具有相对的整体性，所以，市场营销组合作为一个系统工程，既要考虑组合因素之间的衔接协调，又要保持各因素中诸环节的优化组合，使其发挥最佳效益。因此，企业在确定采取某种促销措施时，不能只考虑市场营销因素组合中的某一因素，而应着眼于整体目标，以市场营销组合最佳为原则来考虑。

## 21 市场营销组合的特点

### (1) 市场营销组合是一个变量组合

构成市场营销组合的“4P”的各个自变量是影响和决定市场营销效益的



决定性要素，而营销组合的最终结果就是这些变量的函数，即因变量。从这个角度来看，市场营销组合是一个动态组合。而只要改变其中的一个要素，就会出现一个新的组合，产生不同的效果。

### (2) 市场营销组合是由很多层次组成的

从整体性来说，“4P”是一个大组合，其中每一个P又包括若干要素。因此，企业在确定市场营销组合时，不仅要考虑四个要素之间的最佳组合，而且还要恰当安排每个要素内部的组合。

### (3) 市场营销组合具有整体协同作用

企业在准确分析、判断特定的市场营销环境、企业资源及目标市场需求特点的基础上，才能制定出最佳的市场营销组合。因此，最佳市场营销组合的作用绝不是产品、价格、渠道、促销四个营销要素作用的简单相加，而是使它们相互作用而产生的一种整体协同作用。就像中医开出的处方，四种草药各有不同的效力，但它们配合在一起的治疗作用大于原来每一种药物的作用之和。市场营销组合也是如此，只有各种要素的最佳组合，才能产生一种整体协同作用。

## 31 市场营销组合策略

### (1) 产品组合

所谓的产品组合，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。产品跟人一样，都有其由成长到衰退的过程，所以，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种类繁多，例如美国宝洁公司生产的产品超过20种，美国通用电气公司经营的产品多达25万种。当然，企业经营的产品并不是越多越好。一个企业到底应该生产和经营哪些产品才是有利的？这些产品之间应该是什么样的关系？这正是产品组合所要回答的问题。

企业在进行产品组合时，往往有三个层面的问题需要做出抉择，即：

是否增加、修改或删除产品项目。

是否扩展、填充和删除产品线。

是否需要增设产品线。

产品组合的四个因素和促进销售、增加利润有着密切的关系。一般情况下，拓宽、增加产品线有助于发挥企业的潜力、开拓新的市场；延长或加深产品线有助于适合更多的特殊需要；加强产品线之间的一致性，可以发挥和提高企业在有关专业上的能力。

在对产品进行评价分析之后，企业要针对市场的变化调整现有产品结构，从而寻找和保持产品结构的最优化，这就是产品组合策略。产品组合策略有如下几种：

产品线扩散策略。这个策略主要包括向下策略、向上策略、双向策略和填补策略。

产品线削减策略。

产品线现代化策略。

市场需求和竞争形势不断变化，必然使产品组合中的每个项目发生改变，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，而另有一部分产品则趋于衰落。倘若企业不重视新产品的开发和衰退产品的剔除，其产品组合必将出现不健全、不平衡的状态。因此，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，调整产品组合，保持产品组合的动态平衡。动态平衡的产品组合亦称最佳产品组合。

## (2) 价格策略

通常情况下，产品进入市场时，企业往往会采用一种所谓的“市场份额”价格策略，即以较低的市场价格取得一部分市场进而长期控制该市场。为此，日本企业总是将价格定得比竞争者低。他们乐于在最初几年里受点损失，把这种损失视为企业对长远市场发展的一种投资。这样做使日本在过去几年中被指责为“产品倾销”。此情形在美国的轿车等产品市场上表现得尤为明显。日本轿车以省油、低价等优点大量涌进美国市场，1990年已占美国轿车市场的30%左右，使美国的汽车工业招架不住，最终做出了限量进口日产轿车的决定。

### (3) 分销策略

一个企业要想打入已经成型或已经饱和的市场，就必须了解市场的销售渠道。因此，企业可以采取如下措施：

集中全力选好进入市场的切入点。通常，企业进入一个市场不是采取全线出击的方式一下子占领全部市场，而是选中该市场的某一地区、某个批发商或某种类型的消费者，先打进去，站稳脚跟后再逐步扩大。例如丰田汽车公司进入美国首先选择了加利福尼亚市场，通过该地区了解到美国市场的特点、消费者的爱好以及美国批发商和经销商打交道的方式，在“突破口”取得成功，尔后全面进入美国市场。

利用竞争者的销售网络进行销售。即在打入市场后，利用中间商或生产者的牌号或商标销售自己的产品。当自己的产品打入市场并占有一定地位时，再逐步建立自己的产品形象，形成自己的销售渠道，最后取而代之。

对某些特殊产品，直接与用户联系，建立独立的销售机构。

精心挑选有效的销售渠道和能干的批发商。

### (4) 促销策略

一般情况下，企业在进入某个市场时，非常注意建立与批发商的关系，通常会向他们提供各种帮助，支付较优厚的酬金，激发中间商经营自己产品的积极性。例如，日本企业一贯坚持“经销者利益第一，本企业利益第二”的原则，始终与中间商保持友好商务关系。同时，企业还应该适当投入金钱和精力开展广告宣传，推进和提高产品的市场声誉，扩大销售额。

## 工具 46 销售渠道管理

### 11 销售渠道的含义

所谓的销售渠道，就是指商品从生产者传送到用户手中的全过程以及相应设置的市场销售机构。正确运用销售渠道，不但可以使企业迅速地将产品转移到消费者手中，达到扩大商品销售的目的，同时还可以加速资金周转，降低流通过费。

## 21 影响销售渠道选择的因素

### (1) 产品因素

所谓的产品因素，主要包括产品重量和体积的大小，单位产品价值量的大小，产品的样式，产品的易腐性等。

### (2) 市场因素

所谓的市场因素，主要包括消费者的购买习惯和购买心理，市场份额的大小，市场销售的时间性和季节性，竞争者的销售渠道等。

### (3) 企业因素

企业因素主要包括企业的管理能力和经验，企业的规模和声誉，销售渠道的控制程度等。

## 31 销售渠道的选择

任何一个企业想把自己的产品顺利地销售出去，都要正确地选择产品的销售渠道。选择销售渠道的内容有两个方面：一是选择销售渠道的类型，二是选择具体的中间商。

销售渠道的类型选择应从以下几个方面加以考虑。

### (1) 直接式销售渠道和间接式销售渠道

依照商品在交易过程中是否经过中间环节，销售渠道可以分为直接式和间接式两种类型。

直接式销售渠道是产销合一的经营方式，即商品从生产领域转移到消费领域时不经过任何中间环节。直接式销售渠道有销售及时、中间费用少、便于控制价格和及时了解市场、有助于提供服务等优点，但是此方法会使生产者花费较多的投资、场地和人力。因此，市场规模大的商品不宜采用这种方法。

间接式销售渠道是商品从生产领域转移到用户手中要经过若干中间商的销售渠道。间接渠道由于有中间商加入，企业可以通过利用中间商的知识、

经验和关系缩短买卖时间，起到简化交易的作用。此方法有利于集中人力、财力和物力用于发展生产，以增强商品的销售能力。

通常，企业在以下情况下适合采取直接式渠道策略：

市场集中，销售范围小。

产品的技术性高，或者制造成本和售价差异大，或者易变质、易破损的商品，还有定制品等。

企业自身有市场营销技术，管理能力较强，经验丰富，财力雄厚，或者需要高度控制商品的营销情况。

企业在如下情况下适合采取间接式渠道策略：

市场分散，销售范围广，比如大部分消费品。

企业自身缺乏市场营销技术和经验，管理能力较差，财力薄弱，对其商品和市场营销的控制要求不高。

非技术性或者制造成本和售价差异小的商品，以及不易变质和非易损商品，日用品、标准品等。

### (2) 长渠道和短渠道

根据销售渠道的长短，可以将其分为若干长度不同的类型。商品从生产领域转移到用户的过程中经过的环节越多，销售渠道就越长；相反则越短。

企业在决定采用间接式销售策略之后，还要对适用渠道的长短做出选择。从节省商品流通费用、加速社会再生产过程的要求出发，应当尽量减少中间环节，选择短渠道。但也不要认为中间环节越少越好，在大多数情况下，批发商的作用是生产者和零售商无法替代的。所以，采用长渠道还是短渠道，必须综合考虑商品的特点、市场的特点、企业本身的条件以及策略实施的效果等。

通常，在以下情况下适合采取短渠道销售策略：

产品易腐、易损、价格贵、高度时尚、售后服务要求高而且技术性强。

零售市场相对集中，产品需求数量大。

企业的销售能力强，推销人员素质好，资历雄厚，或者增加的收益能够补偿销售费用。

如果出现了如下情况，则适合采取长渠道策略：

零售市场较为分散，各市场需求量较小。

企业的销售能力弱，推销人员素质较低，缺乏资金，或者增加的收入不能补偿多花费的销售费用。

产品不易腐败和损坏、价格低、选择性不强、技术要求不高。

### (3) 宽渠道和窄渠道

销售渠道的宽窄，就是企业确定由多少中间商来经营某种商品，即决定销售渠道的每个层次（环节）使用同种类型的中间商的数目是多少。

通常情况下，有如下三种具体策略可供选择：

独家经营销售策略。所谓的独家经营销售策略，主要是指生产企业只选择一家中间商，赋予它经销自己商品的权利。一般来说，生产企业在特定的市场范围内，不能再通过其他中间商来推销这种商品，而选定的经销商也不能再经营其他同类产品。对此，生产企业和中间商双方应该通过签订协议做出明确的规定。这种策略主要适用于某些特殊消费品和工业品、某些高档高价消费品以及具有独特风格的某些商品，比如需要进行售后服务的电器商品以及需要进行现场操作表演并介绍使用方法的产品。这种策略的使用有助于调动中间商更积极地推销自己所代理的商品，同时，生产企业对中间商的售价、宣传推广、信贷和服务等可以加强控制，更好地配合，从而有助于提高厂商的声誉和商品的形象，达到赢利的目的。

有选择的销售策略。所谓的有选择的销售策略，是指生产企业精心挑选一部分批发商和零售商来经营自己的产品。采用这种策略，由于中间商数目较少，有助于厂商之间相互紧密协作，同时也能使生产企业降低销售费用和提高控制能力。这种策略适用面较广，比如消费品、耐用消费品销售，新产品试销，大部分生产资料商品销售等，都应该根据产品和市场的特点选择较为合适的批发商和零售商。中间商的具体数目也应该根据具体情况而定，一般来讲，应既能使中间商有足够的市场面，又能保证企业的商品及时销售出去。

广泛销售策略。如果企业的商品数量很大而市场面又广，为了使商品能够在更大的范围内得到推广，使用户随时都可以买到这种商品，就需要采

用广泛销售策略。比如，一般日用品和广泛通用的工业原材料可以采取这种策略。采用这种策略，生产企业要负担较多的广告费和促销费，以调动中间商的积极性。

关于中间商的选择。所谓的中间商，是指处于生产者与用户之间，参与商品交易业务，促进买卖行为发生和实现，具有法人资格的经济组织和个人。根据是否拥有商品的所有权，可以将其分为经销商和代理商；按中间商在流通过程中所起的作用不同，又可以将其分为批发商和零售商。

### (1) 经销商

所谓的经销商，是指从事商品交易业务，在商品买卖过程中拥有商品所有权的中间商。

### (2) 代理商

所谓的代理商，是受生产者委托从事商品交易业务，但不具有商品所有权的中间商。按代理商与生产企业业务联系的特点，又可以将其再分为企业代理商、销售代理商、寄售商和经纪商。

### (3) 零售商

所谓的零售商，是指向最终消费者提供商品和服务的中间商。通常情况下，零售商是销售系统中数量最多的组织。不设铺面的零售商，有邮购和电话订货零售商、自动售货、流动售货等；按经营商品类别的不同，零售商可分为专业商店、百货公司、超级市场、方便商店等；按管理系统各种零售组织有联营商店、自愿联合商店和零售商合作组织、协同商业百货商店、消费者合作社等；着眼于价格竞争，则有折扣商店、仓库商店、样本售货商店等。

### (4) 批发商

所谓的批发商，就是介于生产者和零售商之间的中间商。批发商按营销商品种类的多少，可分为一般批发商和专业批发商；按是否拥有商品经营权，可以分为经销批发商和代理批发商；按照服务地区，可以分为全国批发商、区域批发商和地方批发商；按服务的内容，可以分为综合服务批发商和

专业服务批发商。

## 工具 47 品牌营销

### 11 品牌营销的含义

品牌营销是以企业或产品品牌的长期发展为目的的一种营销活动。它建立在品牌对企业的销售能产生长远和深刻的影响的认识基础之上。品牌营销与产品销售是有一定矛盾的。通常，品牌营销是大型企业谋求全面长期发展的战略，而中小型企业很难实施这一战略。

### 21 品牌营销战略的特征

#### (1) 长期性

品牌战略是一个长期概念，它的着眼点不是当前，也不是近期（一年之内），而是中期（三年左右）和长期（五年以上）的未来。品牌战略并不注重短期品牌经营的成败得失，而在于谋划品牌的长期生存大计，具有相对稳定性。

#### (2) 导向性

由于品牌战略是站在全局高度上制定的宏观总体规划，从而决定了它对于从属于其的各种具体措施和活动计划具有导向作用。在规划实施期内，所有的具体行动都要与品牌战略的总体要求一致，若有背离，必须及时调整。

#### (3) 全局性

品牌营销战略的着眼点不是局部或个别的问题，而是全局性问题。我们平常所说的战略意识、战略思想和战略眼光，就是从全局出发，掌握整体的平衡发展，而不拘于局部或眼前的利益。因此，品牌战略的制定要通观全局，对各方面的因素和关系加以综合考虑，注重总体的协调和控制。

#### (4) 创新性

制定品牌战略是一个创新过程。每一个企业的自身条件不同，所处的市



市场环境以及面对的竞争对手也不同，必须有针对性地制定战略，才能起到出奇制胜的作用。品牌战略是现代企业经营战略的核心，它的价值就在于有别于他人的独特性。一个企业倘若采取简单模仿竞争对手的做法，跟着竞争对手行动，那么在激烈的市场竞争中它就会始终处于被动地位，不可能赢得市场竞争的最终胜利。

### 31 实施品牌营销战略的意义

品牌是一个国家或地区经济、科技和文化等综合实力的重要象征，也反映出了人们生活质量水平的提高。在市场经济条件下，品牌的命运关系着企业的存亡。综合起来，实施品牌战略的意义主要体现在以下三个方面。

#### (1) 有助于企业适应买方市场的需要

随着经济的发展和生产力的提高，市场也逐渐由卖方市场转变为买方市场，在供过于求的情况下，消费者具备了“货比三家”的现实条件。品牌意识的形成使企业认识到，在消费者日趋主动的市场环境里，唯有实施品牌战略才可能占领市场。

#### (2) 有助于企业整体素质的提高

品牌产品是企业科技水平、管理水平、营销水平的综合体现。品牌创造的过程有助于企业提高产品质量的总体水平和管理素质、技术素质、人才素质，并加快企业技术升级和产品结构的合理化。

#### (3) 有助于企业在激烈的国际商战中站稳脚跟

现代商业竞争的舞台已经由国内扩展到了国外。面对一个个更为强大的竞争对手，企业只有积极谋划，实施品牌战略，方可在激烈的竞争中游刃有余。

### 41 品牌定位的方法

#### (1) 消费者定位法

所谓消费者定位法，就是以产品与某类消费者的生活形态和生活方式的关联为定位。成功运用消费者定位法，不仅可以使品牌个性化，而且还有利

于树立独特的品牌形象和品牌个性。例如，百事可乐定位于“新一代的可乐”，请迈克·杰克逊做广告代言人。在杰克逊掀起的阵阵狂潮中，新生代成了百事的俘虏。“百事”自然也成了“年轻、活泼、时代”的代名词。

## (2) 类别定位法

所谓类别定位法，就是运用根据产品类别建立品牌联想的方法，在消费者心目中形成该品牌等同于某类产品的印象，使产品成为某类产品的代名词或领导品牌，在消费者有了某种特定需求时就会联想到该品牌。例如，一提到快餐就使人想起了麦当劳，一提到饮料就想起了可口可乐和百事可乐。

## (3) 档次定位法

一般情况下，不同的品牌在消费者心目中的档次也是各不相同的。品牌价值是产品质量、消费者的心理感受及各种社会因素如价值观、文化传统等的综合反映。定位于高档次的品牌传达了产品（服务）高品质的信息，同时也体现了消费者对它的认可。高档次品牌一般需要高价位来体现其价值。

正因为档次定位能够综合反映品牌价值，所以，不同品质、价位的产品不宜使用同一品牌。如果企业要推出不同品质、价位的系列产品，应采用品牌多元化策略，这样就可以避免企业的整体品牌形象受低质产品影响而遭到损坏。例如，台湾顶新集团在中档方便面市场成功推出了“康师傅”，但在进入低档方便面市场时，并非简单延伸颇有影响力的“康师傅”品牌，而是又推出了另一个新品牌——福满多。

## (4) USP 定位法

USP (Unique Selling Proposition) 定位法，指品牌向消费者提供的利益定位，是其他品牌无法提供的、独一无二的。例如，摩托罗拉和诺基亚都是手机市场高知名度的品牌，但它们强调的品牌利益点不同。摩托罗拉向目标消费者提供的利益点是“小、薄、轻”等特点，而诺基亚强调的则是“无辐射”。

实力雄厚的企业还可以利用 USP 定位法在同一类产品中推出多个品牌，覆盖多个细分市场，以提高其总体市场占有率。例如，P&G（宝洁）公司就是运用 USP 品牌定位法的典型。以洗衣粉为例，宝洁公司相继推出了汰渍

(Tide)、快乐 (Chear)、波尔德 (Bold)、德莱夫特 (Dreft)、象牙雪 (Lvory Snow)、伊拉 (Era) 等 9 个品牌，而每个品牌都有它独特的 USP。宝洁公司通过 USP 定位，发展多种品牌，使自己的货架空间不断延伸。

运用 USP 定位法时必须注意以下三个问题：

USP 诉求的利益点是消费者感兴趣或关心的，而不是企业自身一厢情愿的想当然。

USP 诉求的利益点应该是其他品牌没有的或者没有指明的独特之处，在消费者心目中，该点位置还尚未被其他品牌占据。

USP 诉求通常要突出一个主要的利益点，而不是分散的若干个。

### (5) 形状定位法

所谓的形状定位法，就是根据品牌的形式、状态定位。这一形状可以是产品的全部，也可以是产品的一部分。

企业在利用形状定位法时要注意以下两点：

形式不能过于复杂。即应给人一种明快、洒脱的感觉。

要注意点、线、面的结合。点难以构成独立形象，但配合起来具有密集感、呼应感和跳跃感；线是流动、速度、力量、静止、稳定、柔和等的化身；面能够促成立体效果。三者的巧妙结合能构建出一个美好的品牌图画。

### (6) 情感定位法

所谓的情感定位法，就是运用产品直接或间接冲击消费者的情感体验而进行定位。

美国市场营销专家菲利普·科特勒认为，人们的消费行为变化分为三个阶段，第一个阶段是量的消费阶段，第二个阶段是质的消费阶段，第三个阶段是情感消费阶段。在第三个阶段中，消费者所注重的已不再是产品的数量和质量，而是为了得到某种情感上的满足，或是追求一种商品与理想的自我概念的吻合。从中不难看出，情感定位是品牌诉求的重要支点。“娃哈哈”可以说是中国当代市场上较为成功的一个品牌命名。这一命名之所以能够成功，除了其通俗、准确地反映了一个产品的目标对象外，最重要的一点是它将一种祝愿、一种希望、一种消费与儿童天性的结合作为品牌命名的核心，

而“娃哈哈”这一名称又非常完美地传达了上述形象及价值。

### (7) 文化定位法

所谓的文化定位法，就是将某种文化内涵注入品牌之中形成文化上的品牌差异的方法。文化定位不仅可以极大提高品牌的形象，而且还可以使品牌形象独具特色。美国菲利普·莫里斯烟草公司煞费苦心地为万宝路引入“男性文化”因素，如代表热烈、勇敢和功名的红色包装粗体黑字描画的名称表现出阳刚、含蓄和庄重，让壮实粗犷的牛仔担任万宝路香烟广告的主角，反复强调“万宝路的男性世界”。由于不断塑造、强化健壮的男子汉形象，终于使万宝路香烟的销量和品牌价值位居世界香烟排名榜首。

### (8) 附加定位法

所谓的附加定位法，是指通过加强服务、提供公共工程等树立和强化品牌形象的方法。对于生产企业来说，附加定位需要借助于产品实体形成诉求点，从而提升产品的价值（特别是情感价值）；对于非生产性企业来说，附加定位可以直接形成诉求点。

附加定位法不但可以光大企业的完美形象，而且还可以扩大品牌的市场半径。可口可乐进入中国市场以来，非常重视对社会的回报，为中国希望工程捐资承建了 50 所希望小学、100 个希望书库，开设可口可乐“临门一脚”足球教练培训班，通过一系列公共工程建设，形成对消费者的情感体验冲击，使自己立于不败之地。

## 51 品牌营销的应用

对于企业管理者而言，品牌是最有力的武器，就像军队的旗帜，带动销量战车向前冲锋。

### (1) 以顾客为中心的体验式营销

以顾客为中心的体验式营销，就是通过对事件和情景的安排和特定体验过程的设计，把顾客的购买消费过程变为完美的生活体验，使他们对品牌产生直观、深刻而美妙的印象，使品牌真正植根于他们的心底。

### (2) 开展独特的公关事件活动

虽然企业广告费用每年都在不断攀升，可是效果却差强人意。公关赞助活动同样如此，费用总额是原来的好几倍，但效果并没有比原来强多少。企业的声音虽然很大，但是消费者却视而不见。广告越来越显得没有号召力，是因为消费者把注意力从广告上移开了；公关活动之所以不温不火，是因为你这样做，别人也可以这样做。除此之外，很多赞助活动因为赞助厂商繁多而使得活动跟赞助厂家的关系非常松散，很难形成品牌的新的记忆点。而企业在市场上开展自己独特的公关事件活动是突出重围的好方法，它能时时唤起消费者的记忆，这样的活动竞争对手无法模仿，而且成本也绝对低廉。只有这样，你才可以把消费者吸引过来，你的实力、质量等优势才可以变成消费者的购买选择。

### (3) 以品牌为核心的主题促销

许多所谓的主题促销名不副实，大多是对市场的本能性反应，如节假日到了，搞一次有声势的主题促销活动，送赠品，上导购等。这根本不是真正意义上的主题促销。

以品牌为核心的主题促销，其根本是从消费者的利益出发，选择和产品或品牌定位相关性比较高的主题活动来展现这种利益，打个比方，一般的促销就好比记叙文甚或说明文，简单直接，甚至很有气势，而主题促销则像散文，形散而神不散，富有情感，并且一点也不复杂，阅读起来更多的是一种享受。比如，为打造“隆力奇”蛇制品专家这一定位立下汗马功劳的“免费游蛇园”就是一个很好的主题促销活动，消费者购买隆力奇产品，就有机会免费游国内规模最大的神秘东方蛇园。这个主题很受消费者的青睐，通过现场说法，并且借助新闻性炒作和媒体传播给全国消费者，强化了隆力奇产品的品牌形象。

### (4) 利用 80/20 法则区别对待新老顾客

大多数企业都认识到，80%的销售额来源于20%的忠诚顾客，而且吸引新顾客比留住老顾客要付出更大的代价，但采取相应措施区别对待新老顾客

的企业却不多。比如一视同仁的促销方案，这看上去合情合理，其实正是促销往往对品牌产生伤害以及使促销陷入困境，企业患上促销依赖症的根本原因之一。因为这种方案是以所有顾客具有相同的价值为前提条件的，可是，新老顾客的价值显然不一样，一视同仁的结果必然会伤害老顾客，使得他们离去。而且，大家都在争夺新顾客，结果大家把注意力集中在短平快的手段上而忘了对顾客需求的挖掘。

## 工具 48 网络营销

### 11 网络营销的含义及特点

“网络营销”一词来源于意译的英文词组“Internet Marketing”以及“Internet Promotion”，基本概念是通过互联网进行市场推广活动。其实质就是为实现营销目标，借助联机网络、计算机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，是21世纪最有代表性的一种低成本、高效率的全新商业模式之一。其特点主要表现在如下六个方面：

#### (1) 没有时间空间限制

网络营销没有时间、空间限制，是基于互联网具有的不受时间约束和空间限制进行信息交换的特点，企业通过互联网可以有更多的时间和更大的空间开展营销活动，每天24小时不间断地提供全球性营销服务。

#### (2) 具有虚拟性

所谓的虚拟性，就是指在互联网中企业与消费者并没直接面对面，而是通过虚拟的环境进行沟通与交流，信息发布、产品展示都是通过文字、声音、图像、视频等多媒体技术来实现的。在虚拟的环境中，企业开展的营销活动是理性的引导而非强势的推销，消费者则处于主导地位，根据丰富的信息资源做出自己的选择。

#### (3) 能够实现企业与消费者之间的真正了解和沟通

通过网络，企业可以和顾客进行即时的双向沟通。企业可以在网上收集

市场信息，了解消费者需求，在网上传达商品信息，提供有关信息的查询。消费者可以向企业反馈意见、建议，发表自己的观点。通过网络，企业与消费者，可以做到真正的了解与沟通。

### (4) 网络营销是一种新型的高科技技术

网络营销，顾名思义就是建立在以高技术作为支撑的互联网的基础之上，整合了计算机、通信、网络、信息、管理等不同门类技术的营销方式。企业实施网络营销就必须拥有既懂营销、又掌握各种技术的复合型人才。这种营销方式改变了传统的组织形态，具有传统营销方式所不具备的竞争优势。

### (5) 高效率与低成本

互联网上有大量的信息供消费者查询，可传送的信息数量与精确度远远超过其他媒体。网络的即时性使企业能够根据市场需求及时更新产品信息或调整价格，对营销策略、促销方法做出及时的补充与更正。在互联网上进行信息交换和产品推销，可以减少经营过程中的成本，如降低多渠道销售带来的损耗，避免昂贵的铺面租金，节约水电与人工成本等。在互联网上开展市场调研、进行信息的发布以及广告的制作与发布等，其费用也比传统媒体低很多。

### (6) 现代技术与现代营销理论的有机结合

互联网是一种功能非常强大的营销工具，它具有渠道、促销、电子交易、互动式顾客服务以及市场信息分析与数据提供等多种功能，可以实现从商品信息发布、购买、付款到售后服务的全部销售过程，是一种全程营销，并且具备一对一营销能力，符合整合营销、直复营销、软营销等营销发展趋势。

## 21 网络营销的内容

一般情况下，网络营销包括以下八个方面的内容：

### (1) 创立网络品牌

创立网络品牌的目的是通过合理利用各种网络营销途径创造和提升企业

的品牌产品，主要包括网络品牌策略的制定、网络品牌计划的实施、网络品牌的评价等。

## (2) 网站推广

网站推广是网络营销的基础内容之一，也是最基本的网络营销活动，主要包括网站专业性诊断、网站搜索引擎优化状况诊断、网站推广阶段计划的制定、网站推广手段管理、网站推广效果分析评价、网站流量统计分析、网站访问量与效果转化分析等。网站推广效果的好坏将直接体现在网站访问量、品牌形象、用户数量等方面。

## (3) 信息发布

通常，信息发布包括网站的内容信息、外部信息的发布渠道和信息发布的效果评价等。

## (4) 在线顾客关系

一般地，在线顾客关系主要包括用户行为研究、用户资料管理和有效利用、顾客关系营销策略的效果评价等。

## (5) 在线顾客服务

有效利用在线服务手段是在线顾客服务的基础。在线顾客服务的基本内容包括对各种在线服务手段的特点进行研究并制定适合用户要求的服务策略等。

## (6) 网上促销

企业要针对不同产品和服务制定不同阶段的促销目标和策略，并对在线促销的效果进行跟踪控制。

## (7) 网上销售

网上销售主要包括在线销售渠道建设，在线销售业绩分析评价，网上销售与促销等工作。



### (8) 网上市场调研

网上市场调研主要包括制定在线市场调研的目标、计划，调研周期管理，调查结果的合理利用和发布等。

## 31 网络营销的作用

网络营销的作用主要表现在以下几个方面：

### (1) 有利于提高营销效率

由于在网络服务器的存储成本低，信息容量大，传送速度快，信息可不断更新且易于搜寻。企业如果能够很好地利用这一交流渠道，便可以轻而易举地提高自己的信息处理能力。企业可联通全球展示产品并制定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) 有利于降低营销预算

网络营销在建立初期成本较高，但是维护费用的减少和有效的开发利用可以把它抵消掉。企业有关产品分类、存储、制造的信息收集、处理、存储、检索的成本将随着营销效率的提高而降低。文字材料电子化以后，营销便可摆脱纸张的限制，材料直接进网，这样不仅省去了印刷、存储、邮寄等层层工序，而且还大大节省了通讯、劳动力的成本支出。

### (3) 有利于改进营销环境

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。

### (4) 有利于延伸市场

网络的特殊性使企业能够很快创建一个便利的即时全球社区，用最少的

投资开拓最广阔的营销市场，同时还可以使区域市场迅速延伸到全球。这种营销方式使得先前由于空间、时间、消费习惯等障碍无法涉及的市场变得触手可及。

#### (5) 提供了消费者参与的机会

随着人们生活水平的提高，消费者对产品的需求变得多样化，而且对所购买产品的质量、性能以及环保作用都有了新的要求。营销人员不妨借助联机通信固有的互动功能，鼓励客户参与产品决策，例如让他们选择颜色、装运方式、自己下订单等。在定制销售过程中，顾客参与越多，售出产品的机会就越多。

### 41 网络营销的途径和方法

#### (1) 电子邮件营销

所谓的电子邮件营销，就是企业购买邮件地址库，将产品信息通过电子邮件发送出去。这种营销方式有一定的缺点。首先是目标不明确，是广泛撒网的形式。其次，由于收件人对此深恶痛绝，看到此类邮件就删除，所以效果更是谈不上。再次，很多人都设了反垃圾邮件系统，对此类邮件根本不收。最后，对企业品牌伤害之大不可估量。因此建议不要采取此种营销方式。

#### (2) 文字链广告

所谓的文字链广告，就是写一段话，将此段话链接企业网站后放置在各大门户的相应板块。倘若用户上网看到了并且点击它，就可以到企业网站上浏览一番。曾有人对这种广告带来的点击率做过统计，在中国最大的门户首页面，号称每天几千万次的 pageview 的前提下，带来的点击大概在 1000 次左右。这种方法价格昂贵，更适合于财大气粗的巨头企业，其目的不是为了通过链接带来订单，而是保证自己的品牌信息时刻在向外传播。

#### (3) 网络图片广告

网络图片广告与传统媒体上的广告很相似，也很容易理解：当客户浏览

一个网页时，它上面放置的广告条幅、按钮等就会出现，从而被人看到。一般来说，网络图片广告价格昂贵，按照“展现次数”和“展现质量”来收费：显示的次数越多，在网页上出现的位置越好，价格就越贵。这与报纸一样，头版的广告自然比二版的贵，发行量大的报纸广告也会比发行量小的贵。

大量数据表明，网络图片广告的平均点击率仅为 0.3%，也就是每显示 1000 次会被点击 3 次，通常，显示 1000 次此类广告的价格在 30~90 元之间，也就是说，得到一次点击，企业要付出 10~30 元。

由此看来，网络图片广告更适合于那些有着大量广告预算，同时目标客户群极为广泛的企业和产品，例如手机、计算机、常用药品、保健品、汽车等。

### (4) 搜索引擎结果登录

搜索引擎结果登录花费不多，是一种适合中小企业的网络推广形式。但由于服务模式的缺陷，其效果不稳定，因此并不是最佳选择。

倘若企业希望排名靠前，那就要选择“推广型登录”，在推广型登录中，企业网站保证排在搜索结果第一页，从而被别人看到和访问的概率大大增加。这种服务一般要 2500 元/年。“推广型登录”刚推出的时候，确实是一种优秀的网络推广服务，花费不多，效果明显，但是随着时间的推移，它的效果越来越差。为什么呢？因为提供这种服务的搜索引擎保证把你的网站排在搜索结果第一页，但没有限定一页会放多少家网站。于是，享受此服务的网站越多，第一页的网站就越多。为了解决排名问题，这些搜索引擎想出了一个“滚动排队”的方法，即所有排在第一页的网站进行滚动，今天你排第一，明天就是第二，后天第三……不断往后排，直到排到最后一名，然后循环往复。

### (5) 搜索引擎竞价排名

搜索引擎竞价排名是近几年风靡世界的网络推广服务，它以“提升企业销售额”为直接目标，具有覆盖面广、针对性强、操作灵活、投资回报高等特点。因为搜索竞价排名有众多其他类型服务不可替代的优势，从而逐渐成

为网络推广的主流产品。

## 51 运用网络进行市场营销决策

网络营销作为信息技术、信息产业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新时代，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

网络营销打破了原来的市场结构，使企业面对一个更为广阔、更具选择性的潜在市场，因此，企业进行市场的重新细分和目标市场的重新定位是非常有必要的。同时，企业也要有勇气超越原有的行业机制，全面考察市场变化与机遇，从战略的角度重新选择行业位置与市场位置，再造企业，以求得在新环境中的生存与发展。

### (2) 市场调研

网络的互动性为企业提供了一个高效率、低成本的市场调研渠道，为企业建立日常的、与顾客双向沟通的机制奠定了一定的基础，使市场调研成为随时可进行的、更加可控的日常性工作。但需要注意的是，企业应根据自己的需要选择并建设不同的抽样框架，经常举办交谈会和针对顾客的活动以获得及时的反馈，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

网络的出现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条件，但更趋激烈的竞争促使企业必须不断进行产品的改进和创新，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各部门间合作开发与创新产品及服务的机会。

### (4) 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。

### (5) 分销决策

互联网对在线订购、采购订单、存货、送货跟踪等电子贸易活动提供支持，所以，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。

### (6) 促销决策

企业广告的发布应由电视、报纸等传统媒介向交互网络转移，同时，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，强化宣传效果。为了方便顾客利用网络终端对企业产品进行检索查询，企业要及时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储方式，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资料。

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；增加了产品和服务信息的价值，减少了企业在国际市场拓展中的障碍。但是，网络营销并不是一剂万能良药，企业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和精心的策划，这样才能将网络营销的功能和长处充分发挥出来。

## 工具 49 特许经营

### 11 特许经营的含义

特许经营是建立在特许人与受许人之间的契约关系上的营销活动。根据契约，特许人向受许人提供一种独特的商业经营特许权，并给予受许方人员训练、组织结构、经营管理、商品采购等方面的指导和帮助，受许人向特许人支付相应的费用。特许经营是特许方拓展业务、销售商品和服务的一种营

业模式。

## 21 特许经营的优势

特许人只需要建立一个关系密切的组织，包括一些与经营业务相关的高度专业化的经理和辅助人员。

由于特许人使用了他人的资金，并通过培训计划使受许人能较好地完成经营业务，因此，特许人能以最少的风险资金和管理资源在全国甚至全球范围内快速发展组织。

特许人利用受许人的兴趣和知识，能够更方便快捷地把组织扩展至现在还不在考虑范围之内地区的地区。

特许人无需冒很大的风险，也无需花费心机来处理各分支在日常经营中可能发生的各种问题。各分支的管理会有较大的改善，不论是人员激励还是降低费用，都会比雇用经理的情形要好得多。

特许经营能为企业带来大量的可用资源，主要包括可用的财务资源和人力资源等。

## 31 开展特许经营的操作程序

在西方发达国家，特许经营已在很多行业被广泛运用，近些年来，其在国内也有发展趋势。可是，国内企业普遍缺乏自身独特的连锁模式（特许经营是连锁经营的方式之一），以拷贝为主。企业不具备自身的特许经营系统，如果草率开展特许经营，就会导致连锁网络非常脆弱，连锁店开得快，关得也快。

企业开展特许经营的操作程序如下。

### (1) 吸纳加盟商的对外宣传

所谓吸纳加盟商的对外宣传，主要指企业品牌介绍，企业文化、战略、实力阐述，许可证资源、商标及专利资源宣传，经营模式及赢利分析，加盟主要条款说明等。这些内容都包含在加盟企业可行性分析报告中。

### (2) 双方接洽和相互考察

双方接洽和相互考察，主要是指加盟方与企业的相互了解、考察和评

估。一方面是公司对接盟方的考察与评估，主要在《加盟商评估手册》中体现；另一方面是意向加盟方对企业相关情况、信息的考察及验证，企业需提供相关营业执照、许可证、行业协会证书、商标及专利注册证明等。

### (3) 加盟资格认定

在双方考察、评估通过的前提下，企业可采用发《邀请函》的形式进行对方加盟资格的认定，并邀请加盟方加入对进一步工作的讨论。

### (4) 提交预定店址商圈评估资料

在加盟资格认定以后，加盟方应提交选定连锁店商圈的相关评估资料。一般有以下几种情况：

加盟方按照企业的要求，提供自行选定店址的相关资料，加盟方为该店址的所有者或租赁使用者。

加盟方经企业进行相关标准培训或指导后，寻求意向店址，并提供该店址商圈评估资料。

以上两种情况都需遵循同一标准，即《连锁店店址评估手册》所载内容。

此外还有一种情况，即店址由企业选定，转租或承包给加盟方经营，此时则不需加盟方提供该服务中心商圈评估资料。

### (5) 谈判及签约

加盟资格认定及选址确定以后，企业即可与加盟方进行相关合作谈判，签订加盟契约。为了保证企业加盟体系的统一及平等，契约的基本条款应依据企业确定的《特许经营合同》范本制定。

### (6) 连锁店建设

在选址及签约之后，应着眼于开展连锁店的建设，具体包括如下五个方面的内容：

连锁店的设计。由企业或企业选定的设计公司严格依照整个连锁体系所确定的店面识别系统进行设计。

连锁店装修施工、监理、验收。由企业选定装修公司进行施工，由企业或加盟方与设计公司共同监理、验收，这些工作必须严格按照《连锁店装修/ 监理/ 验收执行手册》确定的标准进行。

服务中心设备的采购及安装。此项工作应由企业控制，不同设备的引入依照各自特定的标准，且必须遵循企业已确定的《设备供应商控制手册》及其各《分册》之标准。

连锁店网络系统搭建、POS 端导入、连锁店网页制作等，需严格按照公司确定的《连锁店网络及信息系统架构标准》执行。

加盟店相关证照申领。企业应协助加盟方进行该项工作，且严格按照企业制定的《连锁店证照申领程序手册》执行。

#### (7) 加盟商员工培训

在连锁店建设的同时，企业专业培训人员应对加盟方（店主）及其经营管理人员、技术人员、服务人员分别进行培训，确保加盟服务中心专业化、规范化运行。

#### (8) 经营内容导入服务中心

连锁店竣工及员工培训基本结束后，由企业负责把相关服务内容与将售商品导入服务中心。

#### (9) 连锁店营业的对外宣传

连锁店营业的对外宣传，主要指即将营业的连锁店在其商圈内的宣传、推广，应遵照已确定的《连锁店营业宣传手册》的标准进行，具体包括宣传的内容、方式、资料。

#### (10) 对营业初期连锁店的指导

对营业初期连锁店的指导，主要指企业专业人员对营业初期的加盟伙伴进行现场指导，确保新开连锁店运行规范，具体执行标准依照企业制定的营运督导相关标准执行。



### (11) 对连锁店的营运督导

所谓的营运督导，就是指由企业专业督导人员与加盟商进行相关的信息沟通，提供一定的管理及营运咨询，对其进行财务审计，提交相应的督导报告，同时协调相关的促销活动。这些工作应严格按照企业的《督导手册》进行。

## 工具 50 价格敏感性测试法

### 11 影响价格敏感性的因素

如果企业管理者想根据消费者类型细分市场并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，了解影响价格的因素是非常必要的。

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。

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。

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。

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。

支出效应。费用发生越大（总额或占家庭收入的比例较大），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，消费者对价格越敏感。

### 21 测量价格敏感性的方法

测量消费者的价格敏感性，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，也不能替代作为价格敏感性分析基础的对消费者

的透彻理解。倘若企业管理者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很值得的。测量价格敏感性有很多方法，常见的有以下几种。如表 5 - 2 所示。

表 5 - 2 常见的价格敏感性测量方法

测量变量	测 量 条 件	
	无控制条件下	实验控制条件下
实际购买情况	累计的销售数据 商店审计数据 消费者小组的数据	店内实验 购买实验室实验结果
偏好和意图	直接问卷 调查购买反映	模拟购买调查 综合分析

上述方法各有利弊，最终选择哪种方法并不是绝对的。在进行估计之前，要针对产品本身的特点来选择合适的方法。

### 31 选择适当的测量技术

选择何种测量方法并没有绝对的标准。不同情况下所采用的方法自然也是各不相同的。因此，在对价格敏感性进行数值估计时，到底采用何种技术还取决于产品开发的阶段。

倘若产品处在概念阶段或者原型阶段，比较适合采用比较分析的方法，因为该方法可以估计出产品每一个属性的价值，帮助产品制造者确定最终产品中包括哪些功能才有利可图。

如果一种产品正处在准备推向市场的阶段，那么店内实验和实验室模拟实验的方法更合适，因为这两种方法与实际的购买情况更接近。假如企业想要开发的产品是成本比较高的耐用品，比如洗衣机、电冰箱、电视机等，那么采用实验室购买实验的方法就最适合不过了。因为消费者对这些价格比较昂贵的产品的价格是非常注意的。

倘若某一产品已经上市一段时间了，那么实际的销售额就是一个非常不

错的资料来源。虽然有时候我们仅靠这些实际的销售资料还不能够获得较为正确的答案，但这并不能否定销售额的作用，因为销售额还可以提供一些价格和销售量之间的关系，以便企业在采用其他方法进行研究时，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，应该尽量搜集一些有利于研究人员使用历史数据的问题。比如，购买的周期是多长？假如未来产品价格上涨，购买者会多购买多少商品？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，这些都有利于使用其他的测量技术进行价格敏感性分析。

不管企业采用何种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，倘若企业管理者盲目地依赖这些结果，那将是非常危险的一件事情。因此，企业管理人员应该充分了解自己产品的消费者，并以此为基础作出自己的预测，并与估计的数字结果进行比较。倘若二者有冲突，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不够了解。一般情况下，管理者自己的经验在数值估计过程中会有很大的作用，而数值估计的质量往往取决于管理者的判断是否正确。

### 工具 51 CS 顾客满意营销战略

#### 11 CS 顾客满意营销战略的含义

CS (Customer Satisfied) 顾客满意战略，简称 CS 战略。这是一种新的营销管理战略。其含义是企业的整个经营活动都要以顾客满意度为指针，要从顾客的角度、用顾客的观点而不是企业自身的利益和观点来分析考虑顾客的需求，尽可能全面尊重和维护顾客的利益。

CS 顾客满意营销战略以顾客需求为出发点，在产品功能、价格设定、分销促销环节建立以及完善售后服务系统等方面以有利于顾客为原则，最大限度地使顾客感到满意，目的就是提高公众对企业的满意程度，营造一种适合企业生存发展的良好内外部环境。

企业要及时跟踪研究顾客的满意程度，并依此设立和调整目标，改进企业营销环节，在顾客满意中树立良好的企业形象，增强竞争能力。

## 21 CS 战略的作用

企业的顾客分为外部及内部顾客，外部顾客是企业产品的消费群体，内部顾客即企业的员工。因此，CS 营销战略通过满足内外部顾客的需求在促进企业发展壮大方面起着决定作用。

### (1) 内部顾客对企业的促进作用

有利于节省企业内部支出，保持稳定高效的员工队伍。员工对企业各方面满意度高，可以保持稳定而高效的员工队伍，减少企业培养新的替代雇员而增加的成本，减少生产力损失，保证实施企业“外部顾客满意”战略的连续性，避免企业为重新建立被打破或割裂的顾客关系而付出高昂的代价。

有利于保持员工的忠诚，增强企业的向心力。CS 营销战略不能只停留在领导层面之上，而应使它转化为企业内部全体职工的行为，激活员工的主观能动性，使他们一切都为企业着想，对企业高度忠诚，增强企业的向心力和凝聚力，造就企业无可衡量的无形资产，为企业进一步发展壮大提供精神动力。

### (2) 外部顾客对企业的促进作用

有利于树立企业的名牌效应，使企业保持并发展庞大的消费群体，吸引潜在的消费者。顾客是对企业的前途发展命运有直接联系的外部公众。建立顾客对企业的忠诚度，要求企业要从顾客的角度来考虑问题，满足顾客的需要，努力打造企业的名牌产品，使顾客的抽象预期心理得到满足，惟有这样，才能形成顾客忠诚。

有利于减少价格波动和不可预知风险的损失，节约销售成本。在当今的“感性消费”时代，维持原有的消费群体比发展新的消费群体容易得多。CS 战略通过名牌效应树立了企业的良好形象，确保了原有顾客，形成了口碑效应，大大节约了销售成本。同时，消费者对自身喜爱和依赖的产品的价格变动敏感度低，他们注重产品的内在价值，承受力强，信任度高。

## 31 实施 CS 战略应遵循的原则

实施 CS 战略要本着一切为了顾客的理念。具体原则如下：

### (1) 顾客就是上帝

企业要把顾客放在经营管理体系的第一位，站在顾客立场上研究、开发产品，预先把顾客的“不满意”从设计、制造和供应过程中去除，使消费者在心理上对企业产生认同和归属感，进而产生顾客满意的群体网络效应。

### (2) 顾客永远是对的

这是 CS 顾客满意营销战略的重要表现，其中包括三层意思：

顾客是商品的购买者，不是麻烦制造者。

顾客最了解自己的需求、爱好，这恰恰是企业需要搜集的信息。

由于顾客有“天然一致性”，同一个顾客争吵就是同所有顾客争吵。

由此我们不难看出，企业应该充分了解影响顾客购买和满意程度的各种因素，制定全面细致的营销方案，通过营销人员的积极实施，满足消费者的购买期望值，最大限度地减少其后顾之忧，进而达到赢利的目的。

## 工具 52 定位营销

### 11 定位营销的含义

所谓的定位营销，是指企业在全面了解、分析目标消费者、供应商的需求信息以及竞争者在目标市场上的位置后，确定自己产品的市场定位及如何接近顾客的营销活动。这里所说的市场定位是企业根据目标市场上同类产品竞争状况，针对顾客对该类产品某些特征或属性的重视程度，为本企业产品塑造强有力的、与众不同的鲜明个性，并将其形象生动地传递给顾客，求得顾客认同的过程。市场定位（Market Positioning）是 20 世纪 70 年代由美国学者阿尔·赖斯提出的一个重要营销学概念。

### 21 定位营销的演变历程

定位营销是一种新型的营销观念。营销观念的演变历程分三个阶段：

前期营销观念。前期营销观念主要包括生产观念、产品观念、推销观念。

市场营销观念。市场营销观念是指以市场需求为中心的新型的营销观念。定位营销就属于这个阶段。

发展营销观念。所谓发展营销观念，是指对于前一种营销观念的补充和修正，包括生态营销观念、社会营销观念、大市场营销观念等。

这个演变历程是市场营销的发源地美国所经历的。其他国家的营销观念也基本经历了从以产定销到以销定产的本质变化。如中国在建立社会主义市场经济过程中，营销观念逐渐从前期营销观念即以产品为中心向市场营销观念即以顾客为中心转变。

### 31 定位营销的五个关键点

#### (1) 消费者定位

消费者定位是定位营销的第一个关键点。所谓的消费者定位，就是根据消费者的心理与购买动机寻求消费者的购买差异。定位营销就是通过发现顾客不同的需求，准确定位并不断满足它的过程。

一般情况下，影响消费者购买动机的心理因素主要有以下五种：

价值心理。消费者的价值心理就是通过产品或服务能够满足其名誉、地位等的心理需求。

规范心理。消费者的规范心理是指营销方式要符合消费者的道德行为准则。

习惯心理。消费者的习惯心理，就是营销方式要能够迎合顾客的日常行为、消费习惯。

身份心理。消费者的身份心理，是指产品或服务要能彰显其身份或定位。

情感心理。消费者的情感心理，是指影响顾客情感取向的心理动机。

总的来说，定位营销的着眼点就是要找到顾客的特殊需求或者说需求差异，通过需求差异的满足来实现企业的最终目的：利润的最大化。

#### (2) 产品定位

产品定位是定位营销的第二个关键点。产品是企业参与市场竞争的“武器”。产品定位，就是要充分结合区域市场的人口分布、经济状况、消费习

惯、购买特点等，通过详细的市场调研进行产品细分。换言之，定位营销的产品定位就是要通过创造差异性，找准产品的卖点和切入点，从而为产品找到获利空间。产品定位的方式有很多，但不管采用那种定位方式，都要找出产品独特的卖点与价值主张，产品只有与众不同，只有“出类拔萃”，才能获得更大的利润与拓展空间。

### (3) 价格定位

价格定位是定位营销的第三个关键点。价格是市场竞争的关键因素，但绝不是决定因素，商家经常可以看到，市场上卖得最好的产品往往是那些质量优、服务好、价格高的产品，而绝不是质量一般或低劣、价格相对便宜的产品。所以，价格定位并不是越便宜越好，而是取决于企业的战略定位和未来产品及市场发展的方向。

价格战略既是最为低级的竞争形式与手段，同时也是杀伤力最为明显的资源消耗战略的典范。本土企业只有通过产品的整合、升级合理定价，而不是盲目地去打价格战，才能实现互利和多赢。

### (4) 市场定位

市场定位是定位营销的第四个关键点。合理的市场定位是产品在市场上成功推进的基石，也是产品在市场上能够左右逢源、所向披靡的保证。产品要取得长足发展，就必须进行科学合理的市场定位。

产品的市场定位决定了产品的发展方向，其市场定位的准确与否直接关系到产品推广的成败。好的产品必须要有好的市场定位，任何一方的偏颇都有可能导致全局皆输。市场定位所要参考的变量有目标消费人群、当地消费能力、消费特点、销售渠道、传播方式等。市场定位准确了，成功推广才成为可能。

### (5) 广告定位

广告定位是定位营销的第五个关键点。好的产品要有好的广告定位好的广告定位是产品区别竞品、创造独特优势的一种有效手段。

一个产品的成功“闪亮登场”，不仅要通过好的广告形式及好的创意表

现出来，而且还要将产品独特的卖点诉之于受众。好的广告定位要遵循以下“九字经”，即对谁说（选择目标消费者）；说什么（广告内容、创意，产品诉求点）；怎么说（艺术风格及表现形式）。

## 41 如何进行定位营销

既然定位营销是必不可少的，那么怎样进行定位营销，如何在消费者心目中占有一席之地呢？

首先，要了解消费者的心理特点。

消费者对首先进入大脑的事物记忆最清楚。比如：世界第一高峰是珠穆朗玛峰，在奥运会上为中国实现金牌零的突破做出贡献的第一人是许海峰。人们很容易记住那些最先进入心灵的东西，而把以后的东西都忽略掉了。

消费者的大脑只容得下有限的信息。根据哈佛大学心理学家米勒博士的研究，一般人的脑海无法同时容纳七个单位以上的事物。电话号码为七个数字是很合理的，方便记忆。从这里人们也得出一条规律：越简单易懂越容易打动人心。

消费者总是主观性情绪化地吸收自己感兴趣的信息。如一个喜欢足球的人会对世界杯比赛情有独衷，对足球赛事等信息关心备至，而对 NBA 比赛的消息却视而不见。

其次，在透析消费者心理特点的前提下，企业可以采取相应措施对症下药，进行定位营销。

针对第一个特点，企业应创造一类能成为市场“第一”的产品，抢先成为某类产品中的第一，率先进入消费者心目中。市场营销法则中有这样一条：抢先深入人心胜过抢先进入市场。如 IBM 公司并不是第一家发明计算机的公司，但它却是第一个适时将计算机产品植入消费者内心的公司，所以人们提起计算机就会想起 IBM 公司。

针对第二个特点，企业应采用浅显明白的形式与消费者沟通。“车到山前必有路，有路必有丰田车”，朗朗上口的句子使消费者轻易地记住了丰田这个品牌。“雀巢咖啡，味道好极了”，简单平实的词句是产品进入消费者心灵的武器。在广告大量充斥社会的时代，只有简单明显的观念和主张才有



效。通用汽车公司老板凯特林有一句精辟的话：“以简单的方案解决复杂的难题。”

针对第三个特点，企业应进行市场与产品定位，选准自己产品的消费者群，然后运用独特的创意激发他们的好奇心。例如菲律宾首都马尼拉有一家世界上独一无二的全部以矮人为服务员的餐厅。它的奇特之处吸引各国游客蜂拥而至，一睹为快，可以想象其生意之兴隆。只有商家的经营特色与招法与众不同，即“人无我有，人有我创，人赶我转”，才能与竞争者对抗，得到消费者的青睐，从而在市场上更胜一筹。

### 工具 53 零库存营销

#### 11 零库存营销的含义

“零库存”是一种特殊的库存概念，是说以仓库储存形式存在的某些物品的储存数量为“零”。产品不以库存形式存在就可以免去仓库存货的一系列问题，例如仓库建设、管理费用，存货维护、保管、装卸、搬运等费用，存货占用流动资金及库存物的老化、损失、变质等问题。对某个具体的企业来说，“零库存”营销就是有效地利用库存材料，尽快地生产更好的产品，并有一个反应迅速的营销系统把它们交到消费者手中，将生产、销售周期尽可能地压到最短，力求避免无效库存。

#### 21 零库存营销的优点

总的来说，零库存营销的优点主要在于能使销售员自“库存”的盾牌中站出来，并且以积极的态度回应顾客的需要。因为新的情势已不给他们分辩的余地，迫使他们不得不朝向“即使零库存也能销售”的目标迈进。具体的优点主要表现为：

即使顾客的需求改变，也能做出相应的调整。

不仅可以节省库存空间、管理费用，还可以降低销售成本。

有利于避免因商品陈旧或滞销而造成的损失。

为了达到零库存营销目标，必会先拟定周详的销售计划，从而有利于建立良好的体制。

有利于提升销售员的能力。

有利于做好退货管理。

有利于提高商品的新鲜度，并赢得消费者的信任。

有利于促使销售员深入了解消费者的需求。

### 31 零库存营销成功的条件

#### (1) 改变目前的生产状况

改变过去那种标准型、低成本、大批量的生产方式，朝着少量、多品种且不增加成本的生产方式发展。

根据营业部门计划如数生产，而不是估计生产。

采取产品推销一体化、情报统一化措施，使企业经营从原来的生产主体型转变为生产推销并立型。

#### (2) 创建适合营销的组织机构

在企业中，既有只生产产品的公司，也有同时生产并推销生产资料、原材料和中间物资的公司。由于各公司经营的产品性质不同，营业部门的状况也会有所不同。特别是消费品和工业产品，因为二者的性质不同，所以，从生产到推销的着力点和组织机构也各不相同。

#### (3) 改变开发产品的方法

根据市场调查结果进行商品开发，这是每个企业都知道的常识。虽然技术雄厚的企业擅长应用产业调查的手段进行商品开发，但是这些技术只与产品的质量有关，而不是实现顾客需求、推销商品的技术。因此，企业要充分认识到，商品的品质好不一定就畅销，从而有针对性地改变新产品的开发方法。

#### (4) 改变商品物资的流通方式

改变商品物资流通的方式，特别应该注意改变那种把商业流通和物资流通混在一起的做法。比如，让营业员既搞推销又搞商品发送，从重视培养营业员和营业活动这点看，也需要把商业流通和物资流通分开经营。

### (5) 注重员工的培训

正如人们所说：营业品质管理就是人员品质管理，人才培养的结果会如实反映在业绩上。评价业绩的标准是每个员工完成的销售额、利润额，而不应该是综合销售额、利润额。因此，企业更应该花点时间和资金做好员工培训。

## 41 零库存营销的实施

### (1) 提高销售战略的质量

一旦遇到销售额停滞不前、利润率下降的情况，人们就会发出“要改变销售战略”、“要转变销售观念”或“有必要改变视点（或销售对象）”，或“要找出问题发生的根源”等呼声。可是，说起来容易做起来难，具体的销售战略并不是立竿见影可以马上建起来的。为了避免不必要的库存品，就要趁早发现陈旧的、劣质的库存品，提高销售战略的质量。

### (2) 顾客的判断和选择

作为销售战略的基本准则，企业对顾客必须有所选择。特别是系列商品、接受订货商品的销售，倘若消费者一方订货与否或订货数量不能保证，结果肯定是拥有大量的库存品。除此之外，仅仅以订的商品“没有卖掉”、“没有使用”为借口而退货的话，势必会发生不良库存。为了避免这种情况，首先要选择顾客。

推测消费者现在拥有的地位、将来的发展前景、和本企业的关系、经营水准。一般来说，对于顾客的判断可以从以下几个方面来考虑：

原来是一个很重要的大客户，可是现在正在衰退，预测其将来也没多大发展。

现在是大客户，可从两种情形来考虑：一种情形是将来大有发展前途；另一种情形是现在看起来还行，可是未来有许多不稳定因素。

尽管现在不是大客户，但是，从现状来看，在不远的将来极有可能成为一个重要的大客户。

### (3) 提高营业品质

所谓的营业品质，是指在该企业工作的营业员的素质。通过提高他们的素质，可以达到提高企业的战略战术质量以及业绩的目的。也就是说，在实施零库存营销的情况下，营业员的素质是非常关键的。

### (4) 上行下效

在实施零库存营销的初期，肯定会出现很多难办的事。仅削减库存就是一项很棘手的工作。如果管理者口里喊着要实施零库存营销，可是在工作过程中一遇到困难就找个借口逃之夭夭，让部下去处理，部下就会看出连上司都没信心，那他们就更没激情了。

作为一名营业管理员，必须以身作则，自己率先做出实施计划的具体方案。要实施零库存营销，只有上司率先示范，得到部下的信赖，才有成功的希望。

### (5) 做出销售计划并按计划实施

销售是一项和消费者打交道的工作，根据调查掌握的顾客情况，才能决定销售活动，并非由卖方的情况决定销售结果。正因为不掌握买方——顾客的消费心理，才会出现商品压库的情形。卖不出去的商品，只有当作不良库存堆在仓库，当然要蒙受损失。所以，做出销售计划并按计划销售毫无疑问是任何营销首当其冲的工作。

## 工具 54 国际营销

### 11 国际营销的含义及特点

国际营销是一个统称，它泛指一切在两个或两个以上国家和地区之间进行的营销活动，主要包括商品的进出口贸易（国际贸易）、对外直接投资、技术授权、国际承包工程、管理合同、合作生产、国际劳务等。国际营销是超越国境的市场营销，是引导企业的商品和劳务提供给一个以上的国家消费者或用户，以满足其需求，实现企业赢利目的的商业行为。

国际营销的特点主要表现为：

国际营销是超出国界进行的商业活动。

国际市场环境更加复杂多变，企业不可控的因素较多。

国际营销要满足国外消费者不同的个性需求。

## 21 发展国际营销的基本套路

就国际营销的实体——国际企业的发展来看，可分为生产型国际企业和贸易型国际企业两大类。

### (1) 生产型国际企业的发展

生产型企业主要包括制造企业、服务企业等生产商品或提供服务的企业。这类企业的发展一般先后经历了以下阶段：

企业积极从事直接出口活动，在国内创建出口部或国际部，专门负责对外经济活动。在这一阶段中，企业国际活动的中心在国内，并且活动也仅限于商品的出口。但是，企业经常会派人员出国访问，参加各种各样的展览会以及交易会，以便直接在国际市场上寻找客户，了解国际市场信息。

企业扩大国际经营活动的范围，从事发放许可证、合作生产和管理合同等非直接投资性活动。在这一阶段，企业除了国际经营活动的范围拓宽之外，还在国外长久地派驻人员，比如设立办事处、代表处或贸易性附属机构等，负责联系和办理国内总公司和当地公司的业务。

企业经营宗旨从国内转向国际。在这个阶段中，总公司采取统筹、连贯政策，使母公司和分散在各国的子公司的业务活动成为一个灵活运行有效结合的整体，由母公司加以集中控制和全球统筹，以达到整体利益的最大化。总公司的国内业务不再是公司的中心，只不过是其全球经营网络的一部分，它必须根据全球战略进行调整，在母国与海外之间，以及海外各地区和国家之间，不断进行人员、产品、资金及技术知识的交流，其组织机构和管理方法也要不断改进与提高，以适应新的变化发展。

企业在海外直接投资，即从事生产活动或提供服务。在此阶段，企业采用多样化战略进入国际市场，也就是国际企业在充分了解国际、国内等经营环境的基础上，根据国家政策和企业发展战略，选择最佳的国际经营方

式。

从上面我们不难看出，生产型企业一般是从出口业务开始走向国际，成为国际企业的。随着企业的发展，其国际化程度不断提高。企业高度国际化以对外直接投资为主要标志，这也是企业发展的必然结果。

## (2) 贸易型国际企业

很多国家由于经济发展的需要建立了一开始就从事国际经营活动的贸易企业，比如，美国的出口贸易公司和我国的进出口专业公司等。它们的发展过程一般如下：

从事贸易活动阶段，即企业专门从事贸易，比如包销、销售代理，开发全球市场信息网络等。在这个阶段中，产品和地区的多样化已经出现，但最为重要的职能多样化还没有开始。

从事综合贸易活动阶段。在这个阶段，职能多样化开始出现并逐渐扩大。企业的主要活动仍然是贸易，但其重要性相对降低。企业开始以贸易信贷的方式向贸易伙伴提供资金，并以仓储、营销及其他方式支持贸易活动。

向联合企业发展阶段。在这个阶段，产品和地区的多样化程度较高，企业的贸易职能受到挑战。面对挑战，企业在制造业、运输业、仓储业、资源开发业和商业银行等方面采取直接投资的方式，以保护已经建立起来的贸易渠道并创造新的渠道。假如这些方面的业务进一步扩大和增加，贸易不再是企业的中心活动，那么综合贸易企业就必然会成为联合企业型的跨国公司。

## 31 国际营销组织

现如今，国际营销舞台上活跃着各式各样的国际经营组织，跨国公司、多国公司、国际企业等是最为常见的，它们名称不同、结构相异，控制方式也各有各的侧重点，但它们都是从事国际营销活动的基本单位，是国际营销赖以发生和发展的基础。

### (1) 跨国公司

所谓的跨国公司，就是在一定程度上集中控制其子（分）公司，并拥有

一定的生产设施，在两个或两个以上国家从事经营活动的企业。跨国公司是国际经营中经常遇到的经济实体，它的特征主要表现为：

在经济实体间分享情报和财富，并共同承担风险。

由一个或一个以上的决策中心通过决策系统对其所属经济实体实施有效控制，并通过所有权或经济实体间的其他联系来贯彻公司的全球战略。

在两个或两个以上的国家进行经营活动，而不管其经济实体的法律形式或经营范围如何。

### (2) 多国公司

所谓的多国公司，是指由一个总部控制但其经营活动扩展到许多国家的一类企业。它的特征主要表现为：

从结构特征，即公司从事业务的规模上看，多国公司所有权归不同国家的若干个人所有。

从业绩特征上看，多国企业的业绩特征表现为以绝对量或相对量表示的国外经营活动的利润、资产、销售和雇佣人数情况。

从行为特征上看，多国企业以整个世界作为其业务活动的范围；最高管理层从全球着眼采取战略和策略。

### (3) 国际企业

企业由国内走向国际，其组织结构状况直接关系着企业经营的成败。相对来说，国际企业的组织结构要比国内企业复杂得多，但从国际企业的发展历程来看，也不外乎国际总公司、基地公司和全球性组织结构三种模式。国际总公司是一个在结构上受母公司总裁指挥，并需与母公司的国外经营管理人员取得协调的独立结构单位：为了使国际企业在决策上更富弹性，少受母公司的牵制形成的公司模式就是基地公司模式；国际总公司与基地公司在结构上的关键之处是将国际企业分成母公司与海外公司两部分。全球性组织结构模式放弃这种二分法的概念将国内营销与国外营销融为一体，强调各部门服从于整个国际企业的利益。

## 41 进入国际市场的方式

在国际市场上从事经营销售活动的企业，其目的在于扩展自己的经营业

务、市场和增加企业利润。但是，由于不同国家的营销环境不同，每个企业自身的条件又存在着很大的差异。因此，不同条件的企业应根据不同的营销环境选择适合自己进入国际市场的方式。

### (1) 出口

所谓的出口，就是出口企业向国外市场出口商品或劳务。由于这种方式投资少、风险小，简单易行，因此，比较适合刚刚从事国际市场营销活动的企业。运用这种方式进入国际市场，往往强调的是要把商品推销出去，而对产品的更新换代考虑得不是很多，甚至没有考虑销售服务等工作。单纯地出口产品，是企业进入国际市场的早期形式。

### (2) 补偿贸易

所谓的补偿贸易，是指一方在信贷基础上从国外另一方买进机器设备、原料或劳务，约定在一定期限内用其生产的产品、其他商品或劳务分期清偿贷款的一种贸易方式。

目前，补偿贸易的方式主要有以下三种：

产品返销。产品返销这种补偿方式是国际上最常用的。它是指提供机器设备或技术的国外一方在签订销售合同时，明确规定承担返销已输出的生产设备、技术等所生产的直接产品的责任，进口方以返销的直接产品的收汇去偿付引进的设备、技术等贷款。

国外补偿贸易。由于出口方国家限制直接产品返销本国市场，或设备制造厂家缺乏返销产品的销售渠道，或返销产品在出口方国家市场没有竞争能力，因此返销产品只能在第三国寻找易于销售的市场，从而构成提供设备技术的出口方、提供补偿产品的进口方和经销反销产品的第三方的三角贸易关系。

回购。所谓的回购，就是进口引进的设备不能生产直接产品，或虽能生产直接产品但不为国外出口方所乐于接受，改用其他产品或原材料偿还进口设备等贷款。

### (3) 加工贸易

所谓的加工贸易，是指为了扩大国际营销领域、丰富出口产品的品种，



从国外进口一些本国不能生产或生产有限的原料，然后加工或装配成适合在国外市场营销的成品，再行出口的业务。

## 51 国际营销策略

国际营销策略主要有以下五种：

### (1) 不仅使产品全球化，而且使广告全球化

例如可口可乐、摩托罗拉、喜力啤酒等的全球化营销。但是相对其他产品而言，由于必须针对产品进行调整才能符合本土化的特点，因此这一策略并不有效。

### (2) 使产品本土化，但广告依旧全球化

当地的特定环境通常要求企业对产品进行本土化。这一策略是企业在全球性营销中使用频率最高的策略之一，其经典使用者是 IBM 公司。仅仅为了满足欧洲市场当地消费者的独特需求，IBM 公司在个人计算机中推出了 20 种各不相同的键盘。

### (3) 使广告本土化，但保持产品全球化

一般来说，很少有同样的产品能够满足不同市场的不同需求的情况发生。例如美国出产的舷外发动机在本土主要是娱乐用品，但在亚洲市场却用于商用捕鱼。所以，虽然是同样的产品，但却用于不同的活动。另一种更为常见的情形是产品在全球范围内拥有需求，但本土的营销方式与此恰恰相反。宝洁公司的清洁剂在美国本土实施“低价”广告活动获得了很大成功，但这种做法在日本市场却适得其反，这是因为打折活动在日本并不常见，往往易被消费者看作是低质量的产品。就上述两种情形来看，为了吸引各自市场的消费者，企业必须对市场沟通方式进行调整，但产品可以保持不变。

### (4) 发明新产品

有些最具创新精神的公司将产品发明这一方法运用到炉火纯青的程度——有时甚至是后退。为了在不发达国家和地区推出自己的产品，NCR 公司

迈出了大胆的一步，对公司产品进行简化，使之回到产品开发的早期阶段。

### (5) 使产品和广告都本土化

不可否认，这一措施的力度是很大的，需要耗费大量时间，但是针对不同的市场推出不同的产品，并实行不同的沟通方式，都被证明是一种成功的方式！

## 工具 55 一对一营销

### 11 一对一营销的含义

1999 年 2 月在奥兰多召开的商业直接营销大会第十届年会上，压倒一切的主题就是互联网以及其他一些能让顾客控制销售和营销过程的新技术。大会发言人指出，互联网正在改变营销者与顾客接触的方式，这种角色的转换正通过企业的内部网络、专用网络以及外部网络予以实现。这种革命性的营销战略就是“一对一营销”。

### 21 一对一营销的特征

一对一营销注重于如何利用互联网来建立顾客关系，而不是利用网络来造就出更多成效更好的销售。一对一营销将发展成实时的营销沟通与行动渠道，这相对于过去的数据库与直接营销来说无疑是向前迈了一大步。

一对一营销试图在一段时间内修正消费者的行为，并强化消费者与公司之间的关系。消费者关系管理是一对一营销的发展过程，即从过去强调绞尽脑汁全力争取新消费者的传统目标，转变为留住消费者的心；从过去抢攻市场占有率转变为争取消费者心甘情愿地掏出钱包付钱；从过去发展短线交易转变为发展消费者的终身价值。一对一营销的目的是将公司与消费者关系的价值发挥到最佳状态，以实现消费者与公司双赢的局面。

一对一营销最关键的是“让每次接触与沟通在顾客眼中看来都具有正面价值”。一对一营销是真正的以客户为重心的，而不是以产品或企业自身为中心。一对一营销所追求的并非是市场占有率，而是客户占有率。市场占有率是以产品为核心，希望将同一种产品卖给市场上更多的客户，而客户占有

率则是要把更多的产品或服务想法卖给同一个客户，以获取自己的市场。

目前，有很多直接营销公司，例如雅芳、安利等，已开始使用一对一营销的战略。

### 31 一对一营销的关键理念

#### (1) 客户占有率

Peppers 与 Rogers 提出了一个将焦点从市场占有率转变到客户占有率的新的营销思维模式。他们提出，除了将营销重点摆在投入更多资金与精力的整个市场上以期提升营业额之外，企业也应该思考如何增加每一位客户的营业额，也就是在一对一的基础上提升每一位客户的消费金额。因为提升现有客户消费金额所需的成本开支通常比开发一个新客户的成本要低，所以，这个理论有利于提高公司的利润。除此之外，当企业致力于提升现有客户的销售金额的时候，此理论还利于企业与客户建立一个更长远、更忠诚的关系。为了让每一个客户能有最大的贡献，企业必须掌握客户的思维，而只有实行一对一营销的沟通机制才能实现这个目标。

#### (2) 客户的保有与开发

从著名的 80/20 定理可以引伸出这一结论：一家公司 80% 的收益是 20% 的客户带来的。例如就一家百货公司来看，拥有该公司认同卡的会员，其平均贡献比非会员来得高，而拥有金卡的会员又比一般会员高，这就是所谓的顾客生而不平等定律。因此，如何找到企业中那 20% 的顾客，提供完备的客户服务，进而增加他们的交易次数，以增加企业的利润，对企业是一件非常重要的事情。

根据 Peppers 与 Rogers 的看法，企业如果能将客户流失率减少 5%，利润将会有 100% 的成长。这个理论很简单：在同样的成本之下，多出的营收会直接得到较高的利润。

#### (3) 重复购买法则

倘若企业有方法让每一位客户兑现最大的消费，就能获得更长期的利润收益。同时，同样一位客户，只要他向企业多购买了一个单位的商品，这个

单位商品的利润也就会加倍，因为在一位忠诚客户身上所花费的营销成本相对少了很多，使得每一笔交易的例行开销大大降低。

#### (4) 与消费者对话

一对一营销强调一个重要的观念是：不在于对所有的客户了解多少，而是在于对每一位客户了解的程度。要实现这个观念就必须与客户进行交互式的沟通，意见的交流必须来自主客双方，体现的对话形式必须是双向而非单向的。通过双向沟通媒介以及信息回馈机制，企业将获得远比进行市场调查更多的信息。除此之外，要让客户能够很容易地与企业进行沟通。如果能以此建立与客户之间的信任与忠诚关系，将会提高企业的销售量，使企业获得更多的利润。

#### (5) 新的竞争力法则

其实，“客户导向竞争力”与“一对一营销”是同义词，在以往使用传统营销手法的时代中，这类提升竞争力的方法因为成本过高而不被看好。如今企业能通过信息科技的进步如网络信息科技来掌握客户数据，进行交互式沟通，并且针对每个客户提供量身定制的商品与服务。

#### (6) 学习型关系

要与客户维持稳固的关系，建立学习型关系是必要的环节。建立学习型关系的步骤如下：

通过与客户的互动与回馈研究客户的需求。

为客户提供量身定制的商品或服务，以满足他们的需求，并且记录这些商品的特殊规格。

继续与客户互动并寻求回馈，以便更加了解客户的个人需求。

尽力满足客户，不让他们流失到竞争者手中。

学习型关系的建立是需要一段时间的，特别是在这个市场与消费者急速变迁的时代。第一，千万不要一开始就要求客户提供所有的信息。第二，让客户有提供什么样信息的选择，由此取得客户的信赖，同时获得与客户沟通更宽广的渠道。第三，通过企业所搜集到的资料，让客户从中获得一些好

处，也就是让客户觉得，他们所提供的信息与他们所获得的回馈服务是等值的。最后，建立一套隐私权保护政策，通过这一政策的建立增加客户在学习型关系中的信心。

如果一家企业平时并没有机会与他们的客户做直接的交流，那么每一次与客户的互动都将是最佳的学习机会。

### 41 一对一营销运作的四个阶段

实行一对一营销，以下四个阶段至关重要：

#### (1) 识别你的客户

企业在启动一对一营销之前，必须与大量的客户进行直接接触。重要的是要获取更多的细节，并且牢记这是一个永不停息的过程。应该了解的不仅仅是客户的名字、住址和联系方法，还包括他们的购买习惯、爱好等信息。不要认为发张问卷就完事了，还要通过每一次接触、每一个渠道、每一个地点、企业的每一个部门来获得这些信息。只要客户可能对你的任何一种产品或服务产生购买欲望，就要将其信息收入数据库。

#### (2) 对客户进行差异分析

不同客户之间的差异主要在于两点：对产品的需求不同，对公司的商业价值不同。试着把你的客户分为A、B、C、D等不同的类别。一个A级客户的价值也许无法完全用金钱来加以衡量：一流的客户在帮助你完成业绩方面可能拥有关键的作用。与之相反，C级或D级客户在和你打交道的时候或许会为你带来负面的影响。对客户进行有效的差异分析，可以帮助企业更好地优化配置资源，使产品或服务的改进更有成效。牢牢掌握最有价值的客户，才能取得最大的效益。

#### (3) 与客户保持积极接触

客户交流是企业成长战略的一个重要组成部分。实施一对一营销，就要探索客户过去买了些什么，发现客户的最终价值，然后开发能够从客户身上获取的递增的业务。也就是通过更全面、具体地了解客户来挖掘其“战略价

值”。通过这一步骤，最好的、最有效的公开交流渠道被建立起来。无论使用网站还是呼叫中心，目的都是降低与客户接触的成本，增加与客户接触的收效，最终找到与客户建立学习型关系的办法。客户的反馈在此阶段中非常关键。

#### (4) 调整产品或服务以满足每位客户的需要

如果你了解了客户的需求，就应立即采取行动，并且提供能够为他们带来额外收益的产品或服务。要想把客户锁定在学习型关系中，因人制宜地将自己的产品或服务加以个性化必不可缺。这可能会涉及大量的定制工作，而且调整点一般并不在于客户直接需要的产品，而是这种产品“周边”的某些服务，诸如分发产品的方式、产品的包装样式等。向客户准确地提供他们需要的东西，客户的忠诚度就会大大提高。

## 工具 56 马尔科夫转移矩阵法

### 11 马尔科夫转移矩阵法的含义

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。在激烈的市场竞争中，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的变化而发生变化。企业在对产品种类与经营方向做出决策时，需要预测出各种商品之间不断变化的市场占有率。而市场占有率的预测则可采用马尔科夫转移矩阵法，它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，且只与当前所处的状态有关，与其他无关。例如：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，引入了“状态转移”这个概念。这里所说的“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。

## 21 马尔科夫分析法的步骤

马尔科夫分析法的一般步骤如下：

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。

## 31 马尔科夫分析模型

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。而在实际分析的过程中，企业往往需要知道经过一段时间之后，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。

需要注意的是，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。如果时间序列的状态转移概率随不同的时刻在变化，则不适合采用此模型。由于实际上客观事物很难长期保持同一状态的转移概率，因此，此方法一般适用于短期的趋势分析与预测。

## 41 马尔科夫转移矩阵法的应用

马尔科夫转移矩阵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因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”，则可用马尔科夫分析法对其未来发展趋势进行分析。

## 51 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消费者提高市场占有率，一般可采取三种策略：

第一种策略：设法保持原有的消费者。

第二种策略：尽量争取其他的消费者。

第三种策略：既要保持原有消费者又要争取新的消费者。而这一种策略又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。倘若接近于平稳状态时，一般不必花费竞争费用。因此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。

而争取顾客、提高市场占有率的策略和措施一般有：

(1) 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。

(2) 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。

(3) 开展促销活动。积极开展促销活动如展销、分期付款等。

(4) 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。

(5) 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。

## 工具 57 捆绑销售

### 11 捆绑销售的含义

捆绑销售一般泛指以畅销产品带动其他高利润的非畅销产品销售的方法。经常采取的手段是把畅销产品的价格拉低，以驱动高利润产品的销售，从而实现自身整体利润最大化的目的。

### 21 捆绑销售的分类

根据其性质和形式的不同，捆绑销售大致可分为以下几种：

#### (1) 同种商品捆绑出售

这是最原始意义上的捆绑销售，在商场超市中比较多见，货物三个一



包、五个一组，成捆出售。采用这种销售方式的商品在食品、洗涤用品、卫生用品、化妆品中较为常见。

### (2) 赠送式捆绑销售

这是一种短期的促销手法，其具体做法是在交易中向顾客赠送一定数量的免费同种或异种商品。现实生活中这种方法最常见。

### (3) 互补式捆绑销售

即捆绑销售的产品在用途上具有互补性。其中又分为同一品牌（或同一企业）产品的互补式捆绑销售和不同品牌（不同企业）产品的互补式捆绑销售两种。

### (4) 捆绑销售是商家的一种营销策略

这种方式下捆绑销售的产品之间并没有必然的联系，只是因为它们的消费对象、销售终端、品牌效应等方面相同或相似，商家为了达到品牌与销售互为促进、互为弥补的效果而有目的地把它们捆绑在一起销售。

## 31 捆绑销售的作用

对商家来说，捆绑销售可以使其实现双赢。

### (1) 抢占市场，增加销售额

捆绑后的商品价格相对来说比单件要便宜一些，这样在产品品质、功能都差不多的情况下，就会使本来打算购买相似产品的消费者转而购买该产品，而本来打算买单件该产品的消费者增加了购买量，从而使商家达到提高市场占有率、增加销售的目的。同时，由于是大包装销售，很多消费者在本期内预支了消费，虽然这可能会影响商家下期的销售额，但是消费者预支了下期的消费，实际上就等于保证了下期的销售额，还加速了资金的周转，提高了资金的使用效率。

### (2) 打击竞争对手

在一定时期内，市场是有限的，捆绑销售的产品市场占有率提高势必会

造成相似产品的市场占有率降低，销售额下降，由于消费者预支了消费，在以后的一段时间内对相似产品的购买力就会下降，这必然会导致该生产企业产品积压，资金周转困难。如果企业承受力不大，很可能因此走向破产。

### (3) 获得高额利润

虽然随着技术的更新，许多产品的成本降低了，但商家并不降低产品售价，而是采用追加成本即附送赠品的形式销售，以维持甚至获得更高的利润。

### (4) 提高品牌声誉

由于各企业争相采用同一品牌或赠送式捆绑销售，使得捆绑销售对于每个企业而言成效不明显。所以各企业想方设法寻求更新形式的捆绑销售。这种新形式的合作让双方收到了  $1 + 1 > 2$  的效果。

## 41 捆绑销售产品的条件

并不是企业的所有产品和服务都能随意地“捆绑”在一起销售。捆绑销售要达到“ $1 + 1 > 2$ ”的效果，取决于两种商品的协调和互补性。捆绑销售的成功依赖于下列条件：

### (1) 捆绑销售产品的互补性

联合捆绑销售的产品最好是互补性产品。在捆绑销售中具有战略性的互补产品具有两个特点：第一，它们在销售中被联系在一起或可以被联系在一起；第二，它们对彼此的竞争地位有明显影响。选择互补产品的关键是使顾客将它们的形象联系在一起，综合地而不是单独地衡量它们的功能，或者把它们作为一个整体来衡量购买使用成本。

因此，产品的互补性越强，消费者越有理由在购买一件产品的同时选择另一种产品，这就消除了捆绑销售时的“强行搭配”之嫌，捆绑的优惠促销也才真正成为了一种动力。根据交叉弹性理论，一种商品的需求量和它的互补产品的价格是反方向变化的，因此，捆绑产品的降价能刺激彼此的需求，达到相互促进的效果。

相反，假如是替代产品，消费者在选择其中之一的时候，一般不再需要另外一种产品，即两种产品不是相互促进而是相互竞争，那么，两种产品在一起销售就存在一种无形的阻力，总是浪费了消费者的一部分钱。所以，捆绑销售的两种产品最好是互补产品，至少也应该是独立品，而绝不能是彼此竞争的替代品。

### (2) 捆绑产品目标顾客的重叠性

在捆绑销售中，两种产品的目标市场应有较大的交叉部分。只有这样，才能保证两种或几种同时捆绑销售的产品是目标消费者所需要的。假定捆绑产品的消费群体是不同的，则只有在这不同的消费者同时购物并且达成利益均摊的协议下，捆绑销售才有可能。而这样的概率却是微乎其微的。

### (3) 产品价格定位的同一性

根据市场营销学的观点，按照人们的职业、收入、财富和教育水平等变量可以把将之划分成不同的社会阶层。处于一定社会阶层的人具有特定的行为标准和价值观，其购买需要的层次也是特定的。所以，进行捆绑销售的相互促进依赖于两个产品都能满足这个层次消费者的需求。所以，捆绑产品如果同属于奢侈品，那么，富豪型和小康型社会阶层的消费者会乐于购买；或者捆绑产品同属于低档品，低收入的温饱型和贫困型消费者更可能会选择。假定捆绑产品处于两个不同的档次，一个为奢侈品，一个为低档品，则难以协调。因为，贫困型社会阶层的消费者一般舍不得花钱购买过于超前的奢侈品，尽管奢侈品价格稍低；而高收入阶层则难以接受廉价的低档品，因为低档品的购买对他们来说毫无价值甚至有损体面和地位。

## 51 捆绑销售的实施

### (1) 选择适当的联合捆绑时机

一般来说，处于快速成长和产品畅销的市场形势中，企业产品并不存在销售困难，因而捆绑式销售没有必要。只有在那些市场多变、结构变革和竞争激烈的产业领域，捆绑共同体的形成有利于增强竞争力，达到捆绑各方的“共赢”时，才适合采取捆绑销售模式。

## (2) 确定合适的捆绑产品

应选择那些互补性较强的产品，在某些情况下，也可以选择彼此独立的产品，但绝不能是彼此竞争的替代性产品。

## (3) 考察捆绑各方的核心优势和资源

只有那些科研、生产、管理、营销、服务等方面拥有核心优势的企业，才能成为联合对象。而且，各方的资源互补性共享优势越强，与之结成捆绑关系的利益就越大。

## (4) 估计捆绑销售方案的成本和收益

虽然捆绑联合需要付出额外的费用，但是可以增加比单独销售更高的额外收益。显然，只有在额外收益大于额外成本时，捆绑销售方案才是可行的。

## (5) 重视合作企业的诚意和资信

合作伙伴的诚意和资信是捆绑销售十分重要但却容易被忽视的一个方面。良好的企业信誉和真心实意的合作能弥补企业某些方面的不足，而彼此欺诈则会使捆绑各方都受到损失。

# 工具 58 品牌延伸

## 11 品牌延伸的含义

一个品牌能否成功地延伸到新的产品，首先要看该品牌的资产能否转移到新产品中去，人们把这种品牌可以延伸的广度和范围的能力称为品牌的可延伸性。一个品牌能延伸到多大的范围，主要是由品牌的身份即品牌识别来决定的。

## 21 可延伸性的品牌识别

从研究品牌的可延伸性这个视角来讨论品牌识别，可延伸性的品牌识别

应由以下几个方面组成：

### (1) 品牌名称及品牌视觉识别

品牌名称、品牌标志及品牌的视觉识别是品牌识别的要素之一，也是决定品牌可延伸性的首要因素。

品牌名称有两个基本特点，即显著性和描述性。所谓显著性（或称为识别性），指品牌名称的独特、新颖。显著性是大多数国家包括我国商标注册的必要条件，品牌名称要与产品名称相区别，与其他品牌名称相区别。如国内的家电品牌海尔、康佳、TCL 等，国外的 Kodak、Sony、Zippo 等，其品牌名称均具有显著性的特点。但从品牌传播和营销角度来看，一个名称最好能提示产品信息，能够直接或间接提示产品性能、特点、用途等，即具有描述性（或称为传播性）的特点，如国内的健力宝饮料、黑妹牙膏等，国外的 Duracell（金霸王电池）、Energizer（劲量电池）、Nestcafe（雀巢咖啡）、Miller Lite（米勒淡啤）等。从法律角度上讲，一个显著性强的名称容易注册，而从营销角度来看，描述性强的名称易于传播，可以节省传播费用。从品牌延伸角度来分析品牌名称，显著性强而描述性弱，则品牌的延伸性就强，反之，显著性弱而描述性强，则品牌的延伸性就弱。如上面的例子中，Miller Lite 就很难延伸到其他产品中去，而海尔品牌的延伸就比较容易成功。同样道理，标志及视觉识别也具有显著性和描述性这两个特点，一定程度上决定了品牌的可延伸性。

### (2) 产品及其所属特征

每一个品牌的背后一定有一个产品，但不是每一个产品都可以成为一个品牌。产品及其所属特征是品牌识别的要素之一，也是影响品牌可延伸性的因素之一。

品牌与产品类别。品牌识别的要素之一就是产品的类别。即提到一个品牌时，消费者脑子中会想到产品的形象。例如提到 Buick（别克）就会想到汽车，提到 Compaq（康柏）就会想到计算机，提到喜之郎就会想到果冻。

品牌与产品属性。品牌与产品属性结合，尤其与优良产品属性如高质量、高价值等结合，通常能激发消费者的购买欲望和使用该品牌的意识。例

如 7—Eleven 为顾客提供 24 小时服务，麦当劳全球一致的口味、干净的服务环境，Volvo 汽车的安全性能等。

品牌与产品用途。将品牌与产品用途相结合，可以让消费者需要这种产品时直接联想到这个品牌。如人们运动后需要补充体力时，会很快想到用 Gatorade（佳得乐）。

品牌与产品使用者。品牌在人们心中是与特定人群分不开的，开奔驰的人一般被认为是上了年纪且收入高的富裕阶层，而年轻人开着奔驰会被认为是协调的，常常会引来诧异的眼光。

### （3）品牌所属的企业

品牌有很多属性，有些属性归产品，有些属性归企业。有的品牌可能会强调企业的属性，而不是具体的产品或服务的特点，如企业的规模和创新能力和对品质的重视、企业的价值观等。一个品牌如果与企业联系紧密，则品牌的延伸范围就广。

### （4）品牌的产地

品牌的地理根源也是识别的重要内容。香奈儿香水来自法国，奔驰汽车来自德国，斯沃琪手表来自瑞士。品牌与产地联系密切的，品牌延伸到该生产地或生产国没有（形象）优势的产品，其延伸是很难获得成功的。

## 31 延伸产品与核心品牌产品的相似性

延伸产品与核心品牌产品的相似性也称关联性或相关性，指延伸产品与核心品牌产品的某种共同性及匹配程度，是影响品牌延伸效果的关键因素之一。

### （1）品牌核心价值的包容性

品牌核心价值（核心识别）的包容性，即品牌的核心价值是否与延伸产品所需的核心价值相同或相似。许多人认为，品牌延伸是否成功，关键看延伸产品与核心品牌产品之间在产品特点、产品所需的技术和工艺、产品使用者、产品的销售渠道等方面是否存在相似性。其实，这些表面现象并非品牌

延伸的本质。品牌是否可以延伸到延伸产品中去，关键在于品牌的核心价值是否包容延伸产品。品牌的核心价值越能包容延伸产品，品牌延伸就越容易获得成功。

### (2) 延伸产品与品牌所代表的产品的相似程度

在品牌的核心价值具有包容性的前提下，延伸产品与原产品（即品牌所代表的产品，下同）的相似程度越高，延伸成功的可能性就越大。相似性可以从多个方面来体现：

技术相似程度：原产品与延伸产品两者之间制造技术、制造工艺等是否相同或相近。

类型相似程度：原产品与延伸产品在使用上是否属于相似或相近的类型。

可替代度：原产品与延伸产品是否可替代？如产品线延伸，国内外几乎所有的汽车公司在汽车更新换代时都是采用品牌延伸策略。

### (3) 延伸产品与原产品的使用者、销售渠道是否相同或相近

延伸产品与原产品的使用者及销售渠道相同，则延伸也容易成功。销售渠道相同意味着产品有更多的机会被消费者认识、认知、熟悉进而喜欢、偏爱直至导致最后的购买行为。如国内的“好孩子”，品牌延伸到童装、童车、纸尿裤等，都取得了成功。

### (4) 品牌定位的相似性

品牌的定位偏向功能性还是偏向象征性，是属性定位还是非属性定位，对延伸效果有直接影响。一般来说，偏向非属性定位、有象征意义的品牌定位更容易获得延伸成功。而偏向属性、功能性定位的品牌不易延伸成功。品牌的可延伸性表明了核心品牌产品理论上可以延伸的最大范围，而延伸产品与核心品牌产品的相似性则决定了品牌实际上可延伸的范围，也就是说，核心品牌的资产可以在多大程度上转移到延伸产品上。如果延伸产品与核心品牌产品完全相同，则品牌资产几乎可以实现完全的转移；如果延伸产品与核心品牌产品完全不相似，则品牌资产不能转移；如果延伸产品与核心品牌产

品部分相似，则只能实现品牌资产的部分转移。

## 41 品牌可转移的资产

延伸性是品牌延伸的根本，品牌如果没有可延伸性就没有机会延伸，但光有品牌的可延伸性也不能保证品牌延伸成功。了解品牌延伸效果不仅要分析品牌的可延伸性及延伸产品与原产品的相似性这两个要素，而且还要分析品牌可转移的资产。品牌资产是 20 世纪 90 年代以来营销界非常热门的研究课题。企业要研究品牌延伸，应从消费者的角度来研究品牌资产，只有消费者对品牌资产认可了，品牌才有机会延伸成功。

### (1) 品牌知名度

所谓品牌知名度，是指潜在的买主认出或想起某品牌的能力。消费者的购买决策过程是从认识产品和品牌开始的，只有认识了品牌，才有可能喜欢品牌，才有可能产生购买行为，再到重复购买，最终成为忠实的购买者。因此，知名度是品牌资产之首，如果没有知名度，就没有其他品牌资产要素。从知名度角度看，品牌延伸实际上是延伸知名度中的深度而非宽度，即把品牌延伸到新产品后，消费者见到新产品时仍可想起该品牌，而宽度则只有延伸后经过传播及营销努力才可实现。高知名度可以让消费者熟悉品牌和引起好感，体现品牌背后的实力，因此知名度越高，可转移的资产就越大，品牌延伸成功的概率就越大。

### (2) 品牌的品质认知度

品质认知指顾客对产品或服务的整体品质的感觉，是顾客的主观认识。品质认知可以产生价值，是品牌的重要资产。其次，品质还是差异力的基础和定位的基础。已建立品质认知的品牌具有较强的延伸性，研究表明，质量出众的品牌其延伸成功的概率通常大于一般品质的品牌延伸。

### (3) 品牌联想

品牌联想指记忆中与品牌相连的每一件事，即一提到品牌名称，消费者脑海中出现的所有事物都与该品牌有关联。品牌联想源于企业的品牌传播、



口碑和消费者的品牌体验。美好的、深远的品牌联想意味着品牌被消费者接受、认可和喜爱，体现其在市场上的差异力和竞争力，它增强了消费者的购买信心，丰富了品牌的价值。品牌通过延伸后，可在一定程度上把品牌联想转移到延伸产品上，创造延伸产品的联想。

### (4) 品牌忠诚度

品牌忠诚度指消费者对品牌的满意度和坚持使用该品牌的程度。品牌忠诚度可测量消费者对所用品牌的喜爱程度或转向竞争品牌的可能性。品牌忠诚与品牌知名度、品牌的品质认知和品牌联想有关。顾客忠诚度越高，说明品牌越有价值，消费者越容易产生“爱屋及乌”心理，喜欢甚至忠诚于延伸产品，因此延伸策略越容易取得成功。

由上可知，品牌可转移的资产由品牌知名度、品牌的品质认知度、品牌联想及品牌忠诚度所构成。品牌知名度是顾客对品牌的认识，品牌的品质认知度和品牌联想是消费者对品牌的态度，品牌忠诚度则反映了消费者对品牌的购买行为，从认识到态度到最终的忠诚行为是品牌资产的价值所在，也是品牌延伸效果的量化指标。

## 51 延伸产品的营销环境及企业因素

影响品牌延伸效果的要素除了品牌的可延伸性、延伸产品与核心品牌产品的相似性及品牌可转移的资产这三个要素外，还有延伸产品的营销环境以及企业的因素。即使一个品牌可延伸的范围很大，延伸产品与核心品牌产品相似或相似度很高且品牌资产雄厚，也并不意味着品牌延伸就一定会成功，品牌延伸是否成功还要综合考虑延伸产品所处的行业、市场、竞争等营销环境因素以及企业自身形象、对延伸产品的重视程度和营销投入力度等企业因素。

### (1) 延伸产品所属的行业和产品本身的特点

一般来说，消费者主要关心产品质量的行业和产品如家用电器、食品等，其品牌延伸容易成功。对这些产品，只要企业能让消费者相信其质量是有保证的，消费者就会接受。而有些行业如服装、化妆品等，仅靠质量等功

能性利益是不可能打动消费者的，所以这些行业需要创造个性化品牌的时尚、品位、地位等非功能性利益，从而赢得消费者的关注和喜爱。

## (2) 延伸产品所处市场的状况

品牌延伸是否能够成功，很大程度上取决于市场的容量、市场竞争程度、产品生命周期阶段等市场因素。市场容量大小是品牌延伸是否成功的一个市场因素。一般来说，市场容量大，只要企业有足够的实力，就有机会把一个品牌做大做强，因此宜用多品牌。而市场容量小，采用独立品牌即使做成功了，也没有多大效益，因此宜用单品牌即品牌延伸。例如台湾在经济发  
展初期，几乎所有企业的目标市场都局限于台湾本岛，由于市场容量有限，因此更多的企业采用品牌延伸策略，即一牌多品，如统一、味全公司的奶粉、汽水、茶、饮料、方便面一概冠以统一、味全的品牌名称。而大多数国际品牌面临的是全球市场，所以有相对较多的企业采用多品牌策略。品牌延伸还与产品的生命周期和产品所处市场的竞争程度有关。有研究表明，延伸产品的同类产品处于产品生命周期的导入期与处于成熟期比较，运用品牌延伸的效果前者明显好于后者，因此品牌延伸宜在产品生命周期的早期进行。市场的竞争程度是影响品牌延伸效果的另一市场因素，如果市场竞争不激烈，延伸就容易成功，反之就容易失败。

## (3) 企业实力和形象

企业在消费者和社会公众心目中的实力和形象，如企业或产品的满意度、质量的可靠度、信赖度在很大程度上影响消费者接受延伸产品。消费者是根据对企业的认识和信任以及延伸产品与企业的相关性，即消费者认为企业是否有能力来生产延伸产品来决定是否接受新产品的。因此企业只有凭借其实力并建立起良好的信誉形象，延伸产品才会成功。日本三菱的产品能从重工业一直成功地延伸到汽车、银行、电子、食品等行业，主要原因就是其实力雄厚，形象好。

## (4) 品牌的营销努力

企业是否采取有效的营销策略和强有力的营销措施会影响品牌延伸的效

果。因为品牌延伸一旦进入新的领域，如果新领域产品所在的行业内存在大品牌，那么仅仅依靠品牌的知名度和核心价值的包容力是远远不够的，企业应该在产品力、传播力和销售力等方面有所创新和突破。

### 工具 59 无品牌营销

#### 11 无品牌营销的含义

无品牌营销并非绝对的无品牌，只是根据自身的销售能力把品牌的范围缩小，借助于其他经销代理商的品牌来达到销售目的。这样可以把有限的人力和资金放在保证生产、技术和产量、质量上，在求得生存的基础上再求发展。无品牌是否可以简单地归结为没有核心竞争力、没有长期战略目标、没有消费者观点呢？或者从品牌的狭义概念上，无品牌是否可以归纳为产品跟消费者之间没有联系呢？两者皆说不通。根据业界各种关于无品牌营销的论述，可以这样认为，无品牌营销中的“品牌”并不是人们在广义和狭义上所说的品牌，而是具象上的商标、标识等。

创品牌无疑是一项需要耗资耗力的长期艰苦的工作，对广大中小企业来说绝非易事，所以多数企业只能采用无品牌营销策略，以求生存和发展。在实力和财力有限的条件下，企业由无品牌向有品牌过渡也是一个必然过程，如果企业经营者能够把握机遇，在技术方面逐步完善和成熟并能形成某些领先优势，无品牌经营也可以在顺其自然的经营中创出名牌企业。

#### 21 无品牌营销策略的分类

通常所说的无品牌营销有两种，一为“不使用商标”策略。在这种情况下，商品之所以能不使用商标，一方面是因为有些企业的产品形成“产品差别”非常困难，或质量难以统一衡量，或消费者对质量要求不需进行特别的辩论，如电力、矿石、铁坯等，这使得使用商标的必要性大大降低。另一类是人们日常生活中经常接触的消耗类商品，这类商品不需要很高的品质，且比同类商品售价低 20% ~ 40%，具有低价格竞争优势。著名的戴尔公司也曾采取该方法向经销商交付名字为 White Box D510 的无品牌 PC，据悉，这一业务使戴尔公司每年增加 31.8 亿美元的销售收入，约占其总收入的 1%。这

里所说的无品牌就是指没有具体的商品标识。

另外一种无品牌营销为“采用零售商品品牌”策略。具体做法是零售商通过了解消费者的信息，自行设计、开发产品，并选择生产企业进行生产，然后利用自我品牌把产品推向市场。比如英国最大的零售集团——马狮集团，有 800 余家供应商为其生产圣米高商品，该集团在其所属近千家连锁店内出售圣米高牌商品。此时就不是无品牌营销，更具体地说应该是借品牌营销。如在国外沃尔玛销售的大量价格低廉、没有任何标识的服装，这个时候不能说这些商品没有品牌，而是没有商标和标识。事实上，品牌是附加在商品上的，沃尔玛的品牌此时附加到了它所销售的商品上。

### 31 实施无品牌营销的条件

事实上，严格意义上的无品牌营销是不存在的。而所谓的无品牌营销也必将转为品牌营销。毕竟，当今处在品牌的时代。那么，哪些企业适合实施无品牌营销呢？

所经营的产品价格弹性应很小。所谓的价格弹性小，是说同一种产品不同品牌间的价差不大。不像服装，有的只能卖几十元，而有的却能卖上几千元。

所经营的产品单价不高，属于日常生活必需品或企业生产普遍使用的原料，如生产家电所需要的一些小元器件。

所经营的产品没有特殊的含义或引起特殊的联想，不像名车、名表那样有象征身份的特殊含义或联想。

消费者或客户对产品品质没有特殊要求，只要符合有关标准就行。

企业的规模不大，实力不强。

企业拥有的品牌已开始老化，而企业又没有足够的实力扭转这个趋势，或者企业已有的品牌现在不能够而且将来也没有希望给企业带来多少额外收益。

### 41 无品牌营销的基本原则

决定采用无品牌营销战略的企业，在经营过程中应该坚持以下基本原则：

### (1) 建立全新的组织机构和产品推广模式

品牌营销与无品牌营销是完全不同的两种经营战略，企业一旦确定了无品牌营销战略思想，那些在品牌营销战略思想指导下建立的各种组织机构和产品推广模式便不再适应新战略思想的需要，因此企业必须进行全面的自我否定，建立新战略思想指导下的组织机构和产品推广模式等。像广告部等一些在新战略思想下不必要的部门应裁掉，取而代之的是一个产品规划部和信息中心。产品规划部主要负责产品的生产规划，销售规划，渠道规划与管理，信息中心主要负责搜集市场信息与进行市场分析研究，这项工作可以提高企业的市场敏感度，及时发现一些新的市场空间。再比如，企业原先的产品推广模式可能是以广告、促销等方式来拉动需求，而实行无品牌营销后，只需加强对渠道的规划与管理，有针对性地提高铺货率，并加强与经销商的沟通即可。

### (2) 最低限度地简化包装

实行无品牌营销，最重要的是降低成本取得价格竞争优势，所以产品的包装应尽量简化，甚至可以提供大包装或散装。包装简化后，应注意给人以简洁之美的感觉。比如，食盐的包装无需煞费苦心，弄得光彩夺目，让人一眼就认出来，但必须能够给人以干净的感觉。同时，包装还需简洁地印上产品名，所含成分的比例，符合什么质量标准及企业的名称，地址联系方式等。这样，企业的名称从某种意义上代替了商标的作用，使自己的产品有别于其他企业生产的同类无品牌产品。

### (3) 扩大生产与销售的规模

质量是产品的生命线，没有质量保证，即使你的价格再低，也得不到消费者的长期青睐，只有保证质量前提下的低价才会得到消费者的忠诚。生产和销售规模的扩大意味着单位成本的降低，成本的降低意味着价格的降低，当无品牌商品的价格低到连造假者都无利可图时，企业的市场也就做大做稳了。

### (4) 在营销渠道上狠下功夫

再好的产品，再低的价格，只有消费者能够快捷、方便地买到，才能进

行价值交换。而且对于无品牌商品来讲，由于其一般不做广告宣传，所以它们与消费者的见面机会只能是在货架上。因此，实行无品牌营销战略的企业应加强对渠道的规划与建设，有针对性地提高铺货率。无品牌商品多为大众化的日常消费品，有其固定的消费群体，提高铺货率就是为了给那些消费群体的购买提供方便。

## 工具 60 品牌关系管理

### 11 品牌关系管理的含义

品牌关系管理是一种全新的品牌管理方法，它把产品生命周期与顾客生命周期结合在一起，将传统的纯粹收益管理转变为以顾客为中心的收益管理，强调品牌与顾客之间的交流与关系。品牌关系管理的目标是，在顾客的生命周期中，通过每次卖给同一顾客尽可能多的产品（交叉销售）以及吸引原有顾客持续购买来提高顾客的忠诚度和赢利率。这与传统的大规模营销形成了鲜明的对比，大规模营销的目标是在以后的时间里卖给顾客尽可能多的产品，而且顾客是没有选择性的。

对品牌关系的定义，学术界大致有两种说法。一种认为品牌关系指的是品牌与消费者之间的关系，即消费者对品牌的态度和品牌对消费者的态度之间的互动。另外一种观点则认为，品牌关系指的是品牌与品牌之间的联系。根据 David Al Aake 和 Erich Joach Imsthalen 在《品牌领导》中提出的品牌关系谱，品牌之间的联系主要有四大类：品牌化的组合（A branded house）、亚品牌（Subbrands under a master brand）、受托品牌（Endorsed brand）和多品牌组合体（House of brands）。品牌化组合指同一类别的产品通过统一的品牌维系在一起，并延伸到新产品上。亚品牌指在为同一类别的产品冠以统一名称即主品牌的同时，根据产品的不同特征附加一个修饰性品牌，从而使主品牌更独特。受托品牌通常指一个产品有两个以上品牌，一个是托权品牌，一个是受托品牌。托权品牌通常是企业品牌，为受托品牌提供信誉和保障。受托品牌则相对独立，表明产品的功能、价值和购买对象。多品牌组合体指同一类别产品下不同品种的不同品牌各自独立，在各个细分市场施展自己最大的影响力。这种划分反映了品牌在管理以及最终在顾客头脑中被分离的程度。上

述四类品牌的分离程度依次由弱至强，因而品牌关系也呈现出由紧密到分散不等的状态，如图 5 - 1 所示：

图 5 - 1 品牌关系图

品牌战略主要从两个方面展开，一个是品牌战略的宽度，即品牌延伸；另一个则是品牌战略的深度，即多品牌策略。多品牌策略是指公司在同一产品大类中采用多种品牌，这一策略除了满足消费者多样化的需求外，还能够通过占领多个细分市场而提高市场覆盖面，增加店内货架陈列范围及零售商的依赖性，吸引品牌转换者，在研发、销售等方面达到规模经济，增强公司的内部竞争等。

### 21 品牌关系管理的核心内容

品牌管理以产品和交易为中心，强调品牌资产，而品牌关系管理则以顾客为中心，强调顾客资产。品牌资产强调产品销售、吸引顾客和与顾客进行交易，顾客资产则强调顾客超过产品、关系超过交易、保持顾客超过吸引顾客。这里需要说明的是，品牌资产依然具有营销上的现实意义，只是品牌资产的提法在当今市场环境下已不够确切与完善。

所谓顾客资产，是指最有价值顾客在其生命周期内给企业带来的价值增值能力。顾客资产由三个要素组成，即价值资产、品牌资产和关系资产。

价值资产是顾客依据其感觉对品牌效用或品牌品质做出的客观估计。影响价值资产的三个要素是质量、价格和便捷性。企业提升价值资产的方法包括提高和维持高的产品质量标准，制定合理的价格，提高顾客获得产品和服务的便捷性。高质量能够达到或超过顾客对产品和服务的期望，同时保证产品使用价值的实现；合理的价格能使得顾客产生物有所值甚至物超所值的感觉；便捷性的功效在于减少顾客的时间成本、精神成本、搜寻成本、体力成

本与决策成本，如航空公司通过延伸其服务，使顾客在任何时候、任何地方、以任何方式都能购得机票。

品牌资产是由品牌形象驱动资产，是顾客对品牌的主观的、模糊的评估。影响品牌资产的三个要素是品牌知名度、顾客对品牌的态度和企业伦理。品牌知名度可以通过广告媒体、口碑传播等途径来提高。顾客对品牌的态度包括品牌能够与顾客创造紧密关系或建立情感纽带的所有方面，通过媒体交流和直销等途径可得到促进。企业伦理包括影响顾客对企业看法的所有具体的企业行为，如企业政策、雇员关系等，当今，许多企业通过参与社会公益事业、员工参与决策等途径来提升品牌资产。

关系资产是将顾客与品牌粘在一起的粘合剂，是顾客的品牌体验价值。提升关系资产的途径包括顾客忠诚计划、特别的认知和对待、亲和力计划、社团建设计划、知识建设计划等。顾客忠诚计划包括企业用有形的利益回报顾客的行为或行动。特别的认知和对待是指企业用无形的利益回报顾客的行为或行动。亲和力计划是寻求创造品牌与顾客之间的深厚感情，并将这种感情与顾客生命中的重要事件联系起来。社团建设计划是通过让顾客加入到某个社团来巩固与增进顾客与企业或品牌之间的关系。知识建设计划是通过创造更多、更丰富的顾客知识来阻止顾客与竞争对手建立关系。

### 31 多品牌策略中品牌关系的管理方法

#### (1) 品牌定位清晰，各品牌之间合理竞争、错位经营

品牌必须有一个根据其在消费者头脑中的联想概括出来的并明确定义的定位，以确定它提供给消费者的利益和承诺是什么。有些企业推出的多品牌策略中，品牌差异不明显、价位接近、目标市场重叠，当推出新品牌时，不但没有击败竞争对手的品牌，反而是首先击败了自家的品牌。

#### (2) 建立品牌之间的内在相关性，实现 360 度品牌管理

品牌管理涉及采购、生产、营销、财务、人力等各个环节。对实施多品牌策略的企业来说，不能只单单关注某个品牌，而必须注意同一系列品牌之间的相互关系和影响。多品牌策略运用得好，各个品牌应有明确的市场定位，相互之间交叉地带应极少见。内在相关性，主要是指企业在实施多品牌



策略时，必须能够在几个品牌之间形成良好的资源整合和共享机制。任何一个企业的资源都毕竟是有限的，所以为了保证企业内外资源的充分利用，可以成立完善的研发、采购公共平台，同时在渠道资源方面也应该实现良好的品牌互动和共享，并以完全不同的渠道策略来实现品牌间的良性竞争。中国企业在品牌资源匹配上缺乏经验，通常是“喜新厌旧”，由于新品牌很容易出成果，因此总是对新品牌情有独钟，所以新品牌推出之日往往就是老品牌沉默之时。

### (3) 遵循 80 20 原则，有所为有所不为

多品牌管理应遵循 80 20 原则，有所为有所不为，这在多品牌策略中更有体现。一方面，由于各个品牌相互独立，各自服务相应的细分市场，很难从表面看出品牌的主辅关系；另一方面，品牌经理们都希望自己培育的品牌发展壮大，尽可能地投入大量人力物力和财力，结果是有些企业把有限的资源进行了“平均分配”，最后每个品牌都因缺乏足够的资源支持而没有真正成长壮大起来。弗洛伊德曾说：“每个人都以同一音调唱歌并不意味着和谐。”同样的道理，企业对每一个品牌平等对待并不意味着品牌管理的成功。根据 80 20 原则，企业利润的 80% 是由 20% 的品牌所贡献的。所以，多品牌管理应采取集中品牌、分类管理的策略，重点放在有市场吸引力和市场规模的品牌上。

### (4) 不同品牌担当不同角色，分而治之

多品牌组合中，不同品牌担当不同角色，应分而治之，各有发挥。企业每引进一个新品牌，都应该充分考虑新品牌在企业整个战略中的作用以及对其他品牌的影响。《战略品牌管理》一书中根据品牌担当的不同角色将其分为四大类：主力品牌、侧翼品牌、高档品牌和低档品牌。

主力品牌是企业重点培养的对象，也是与竞争品牌抗衡的主要力量。它可能是金牛品牌，在市场上拥有相当数量的消费者，能挤出所有潜在的可实现的利润来供应企业的现金流，也有可能是明星品牌，有着相当不错的市场前景，最有实力转化为金牛。

侧翼品牌又称斗士品牌，其主要作用是创造与竞争品牌的更多相似之

处，以维持主力品牌的理想地位。它不宜过分廉价，否则有可能损害整个品牌组合的形象；也不宜太有吸引力，否则将被消费者认为是主力品牌的廉价替代品，从而抢走主力品牌的市场。

高档品牌和低档品牌都是“交易制造者”，即这些品牌可能并不能为公司带来很多利润，但有助于其他品牌的销售。低档品牌价位相对较低，利润空间有限，但可以把消费者吸引到产品的销售点来，让企业有机会劝说其购买更高价位的品牌。高档品牌定位较高，可能让大多数消费者都望尘莫及，但却可以提高整个品牌组合的形象和威信。

每一个品牌都必须有一个明确定义的职责，以确定它应该为企业做些什么。明确品牌角色，避免角色冲突，才能充分发挥每一个品牌的作用，实现企业品牌收益的最大化。

#### (5) 关注多品牌的动态发展，适时调整品牌组合

随着产品本身、市场需求和竞争状态的变化，品牌组合也会有新的发展，品牌地位和品牌角色并不是一成不变的。所以，有效的品牌管理需要长远和动态的眼光来进行市场决策，认真考虑投资组合中不同品牌的作用和关系。品牌转移、品牌引进和品牌退役是调整品牌组合的三个主要方面。品牌组合的理想状态是品牌在消费者心目中被组织起来，使他们至少对品牌有潜意识上的了解：当他们的需求和期望发生变化时，会在公司多种同类产品中进行选择，而不是转向其他公司的品牌。所以要设计和实施一种品牌转移策略，使消费者意识到品牌组合中有多少种品牌能够满足他们的长期需求，或者满足产品和品牌本身长期变化的需求。建立和留住老客户往往比吸引新客户更为重要，但赢得新顾客仍十分必要。企业应适时推出新品牌，在抓住新的细分市场赢取新顾客的同时，又给老顾客以耳目一新之感，给他们提供更多的选择。赢“新”且留“旧”是品牌引进的挑战。品牌资产并不是无止无境的，到了品牌的衰退期，就要考虑品牌是应该继续保留还是勇于退出了。

#### (6) 充分发挥企业品牌对多品牌策略的关联作用

企业品牌用于维护企业整体形象，对于现有的和潜在的员工，它是一种激励；对于投资者，它意味着信心；对于产品品牌，它提供的是承诺。多品

牌策略中的品牌关系管理还包括企业品牌和产品品牌之间关系的管理。企业品牌代表的是企业的外部形象，对产品品牌有很强的关联作用。

### 41 品牌关系管理的实施

为了有效实施品牌关系管理，企业应做好以下几方面的工作：

#### (1) 选择最有价值的顾客

企业实施品牌关系管理的对象并不是所有可能的顾客，而应选择最有价值的顾客，因为来自企业的经验证明，企业利润的绝大多数来自于其 20% 的顾客。企业在与顾客建立关系之前，应进行顾客成本与利益的衡量对比分析，并在潜在关系对象中找出真正的有利可图者。建立、维持和发展顾客关系，势必要进行大量投资，若企业从这种关系中的获益不能弥补投资并获取合理的利润，则建立关系是不妥的。所以，企业不应该与所有对象都建立长期关系，即使在建立关系的对象中，也应区分不同的层次。对顾客进行选择 and 区别的标准是顾客终身价值（顾客在其生命周期内为企业提供的价值总额的折现值），比照这个标准，企业就可以有效地确定关系对象和关系层次。

只与最有价值顾客建立关系，企业稀缺的营销资源才会得到最有效的配置和发挥，当营销资源只配置在一部分顾客身上时，就可以显著提高企业的收益和利润。

#### (2) 建立和管理顾客数据库

通过建立和管理比较完全的顾客数据库，企业可以更深刻地理解顾客的期望、态度和行为，以便更好地为顾客提供服务，增加顾客的价值。顾客数据库包含的信息有：顾客的年龄、职业、婚姻状况、收入；顾客的期望、偏好和行为方式；顾客的投诉、服务咨询；顾客所处的地理位置；顾客所在的细分市场；顾客购买产品的频率、种类和数量；顾客最后一次购买的时间和地点；顾客如何购买产品；等等。获取顾客资料的途径有：营销部门，顾客服务部门，营销人员，电话、互联网、邮件、传真等营销媒介和渠道；零售商及其他商业伙伴；等等。建立和管理顾客数据库本身只是一种手段而不是目的，企业的目的是将顾客资料转变为有效的营销决策支持信息（如有助于

识别高价值顾客群的信息)和顾客知识,进而转化为竞争优势。数据库信息要不断更新,这样企业才会随时掌握顾客期望、态度和行为的变化,同时还可以开展顾客流失原因的调查。

### (3) 建立学习关系

企业必须与他们最有价值的顾客建立学习关系,只有这样,才能保持并增强品牌力量,才能获得、保持和发展最有价值顾客。学习关系表现为:顾客说出他们的需要,企业根据顾客的需要定制产品、服务或相关信息。顾客信息数据库和企业与顾客间的相互作用是学习关系的关键。通过向顾客学习,并对顾客知识做出恰当的反应,企业就为顾客设置了品牌转移的障碍。这是因为,顾客在说明其需要时已经投入了时间和精力,假如再从其他企业获得同样的产品或者服务,就必须再次重新建立关系,这就使得顾客在获得的产品或服务价值不变的情况下增加了品牌转换成本。企业的呼叫中心或服务中心是企业向顾客学习的重要场所,所以,企业应该允许顾客在任何时候、以各种途径(如电话、电子邮件、传真等)进入其呼叫中心或服务中心。

### (4) 认真对待最有价值顾客

品牌关系管理是以顾客为中心的品牌管理方法,其本质是由过去的交易范式向关系范式的转变,所以,企业要实行品牌关系管理,就必须认真对待最有价值顾客。认真对待最有价值顾客的方法有很多,在此举例说明两种。

保留一些非赢利的产品和服务。为了满足最有价值顾客的需要,一些非赢利的产品和服务还得保留,这会使得顾客产生无缝隙的品牌体验,从而有利于企业保持最有价值顾客。这些最有价值顾客在购买不赢利商品的同时还会购买赢利性高的商品,所以仍可使企业的总体赢利水平比较高。更进一步说,无缝隙的品牌体验所导致的品牌忠诚会让那些被挽留住的最有价值顾客持续地购买下去,还可以降低他们对高赢利性商品价格的敏感性。

给予最有价值顾客特别对待。特别对待诸如给予折扣,在货源紧张时优先供应等。特别对待会使顾客产生亲密、被重视以及与众不同的感觉,进而提高其品牌忠诚度。

除了上述工作之外，其他的工作还包括：重构企业的组织结构，因为过去组织结构的设计以职能为基础，而实施品牌关系管理时，企业组织结构的设计则要以顾客为基础；建立以顾客和顾客关系为导向的企业文化；建立包含顾客保持率、顾客终身价值等指标内容的员工奖励制度；加强企业间的合作，实行供应链管理，给顾客提供最大的价值。

### 工具 61 顾客忠诚计划

#### 11 顾客忠诚计划的含义

所谓的顾客忠诚计划，是指要重视培养忠诚顾客，建立顾客忠诚、吸引顾客重复惠顾，帮助企业在竞争中获胜。因为一旦顾客在企业获得了高度的满足，他们就不大可能被其他竞争对手所吸引。企业应建立顾客忠诚计划，改善与客户的关系，并帮助客户在他们各自的业务领域中获胜。这样，企业就能利用与顾客之间亲密的伙伴关系来减轻竞争压力，阻止竞争对手与自己的客户接近。

#### 21 实施顾客忠诚计划的具体步骤

建立顾客忠诚不是一件孤立的工作，它是整个商业活动中不可缺少的一部分。

在具体操作过程中，实施顾客忠诚计划的步骤主要有：

分析竞争环境。

评估建立顾客忠诚计划对竞争的影响。

制定一个计划使你在竞争中立于不败之地。

#### 31 零顾客叛离计划

不少企业正积极推行“零顾客叛离（ZeroDefection）”计划，其目的是让顾客没有“变心”的机会。这种计划要求企业要善于及时掌握顾客信息，随时与顾客保持联系，并追踪顾客动态等。企业必须分析顾客产生满意感的最终原因，仅仅靠维持较高的顾客满意度是不够的，当两位顾客都表示“非常满意”时，他们的原因很可能是各不相同的。因为顾客在对公司行为绩效的

感知和理解上是有差别的，如对高效送货的理解，或是提前送货，或是按时送货，或是送达货品的数量和质量符合订货的要求。只有找出顾客满意的原因，才能有针对性地采取措施来保留顾客。

## 41 顾客忠诚的衡量标准

忠诚的顾客是企业最宝贵的财富，美国商业研究报告指出：多次光顾的顾客比初次登门者可为企业多带来 20% ~ 85% 的利润；固定客户数目每增长 5%，企业的利润则增加 25%。顾客忠诚度的高低，可用以下标准来衡量。

### (1) 顾客重复购买的次数

在一定时期内，顾客对某一品牌产品重复购买的次数越多，说明对这一品牌的忠诚度越高，反之则越低。由于产品的用途、性能、结构等因素也会影响顾客对产品的重复购买次数，因此在确定这一指标的合理界限时，需根据不同产品的性质加以区别对待，而不能一概而论。

### (2) 顾客购买挑选的时间

消费心理研究认为，顾客购买商品都要经过挑选这一过程。但由于依赖程度的差异，对不同产品顾客购买时的挑选时间是不同的。所以，从购买挑选时间的长短上也可以判断其对某一品牌的忠诚度。一般来说，顾客挑选时间越短，说明他对这一品牌的忠诚度越高，反之则说明他对这一品牌的忠诚度越低。

### (3) 顾客对价值的敏感程度

消费者对价格都是非常敏感的，但这并不意味着他们对各种产品价格的敏感程度相同。事实证明，对于喜爱和信赖的产品，消费者对其价格变动的承受能力很强，即敏感度低；而对于不喜爱和不信赖的产品，消费者对其价格变动的承受能力就弱，即敏感度高。所以，据此可以衡量顾客对某一品牌的忠诚度。

### (4) 顾客对竞争产品的态度

人们对某一品牌态度的变化多是通过与竞争产品的比较而产生的。所以

根据顾客对竞争产品的态度，能够从反面展现其对某一品牌的忠诚度。如果顾客对竞争产品有好感，兴趣浓，那么就说明对某一品牌的忠诚度低，购买时很有可能以其取代后者；如果顾客对竞争产品没有好感，兴趣不大，则说明其对某一品牌的忠诚度高，购买指向比较稳定。

### (5) 顾客对产品质量事故的承受能力

任何一种产品都可能因某种原因出现质量事故，即使是名牌产品也不例外。若顾客对某一品牌的忠诚度很高，对出现的质量事故会以宽容和同情的态度对待，而不会因此拒绝这一产品。若顾客对某一品牌的忠诚度很低，产品出现质量事故（即使是偶然的事故）时，顾客就会非常反感，极有可能从此不再购买此商品。当然，运用这一标准衡量顾客对某一品牌的忠诚度时，要注意区别产品质量事故的性质，即是严重事故还是一般性事故，是经常发生的事故还是偶然发生的事故。

### (6) 购买周期

购买周期是一个十分危险的时期，因为在这一期间顾客很有可能会忘掉你。这样，你的竞争对手就会趁机挤掉你。而建立顾客忠诚计划会帮助企业改善与顾客的关系，使企业通过有效的联系去维持老客户。下述方法或许对企业在售后维持顾客方面有所帮助：

调查顾客对企业的产品是否感到满意。

保持企业的维修及其他服务一贯的高标准。

用特殊优惠政策吸引顾客。

顾客忠诚度的高低是由很多因素决定的，并且每一因素的重要性以及影响程度也都不同，所以，衡量顾客忠诚必须综合考虑各种因素指标。

## 51 企业设立顾客忠诚计划的模式

近年来，随着以累计积分为主要形式的顾客忠诚计划在各行各业的广泛运用，企业设立顾客忠诚计划的模式有向纵深多方面发展的趋势。一些企业通过与其他行业合作伙伴的联盟，共享和扩大顾客资源，分担积分压力；也有一些企业通过与细分市场的互动沟通，加深与消费者的情感联系和对消费

者的了解。

### (1) 独立积分计划

独立积分计划指的是某个企业仅为消费者对自己的产品和服务的消费行为和推荐行为提供积分，在一定时间段内，根据消费者的积分额度提供不同级别的奖励。这种模式比较适合于容易引起多次重复购买和延伸服务的企业。

### (2) 积分计划联盟模式

联盟积分，是指众多合作伙伴使用同一个积分系统，这样客户凭一张卡就可以在不同商家积分，并得到相应的奖励。相对于企业自己设立的积分计划的局限性，联盟积分更有效、更经济、更具有吸引力。

企业选择单独推出积分计划还是加入联盟网络，是由企业和企业产品的特征决定的。如果企业的目标客户基数并不是很大，企业主要通过提高顾客的“钱包占有率”，最大限度地挖掘顾客的购买潜力来增加企业的利润，则推出独立积分卡较合适；联盟积分卡可以通过互相为对方提供物流、产品、顾客资料方面的支持，降低企业的各种压力，使企业能获得更多的新的顾客资源。

### (3) 联名卡和认同卡

联名卡是非金融界的赢利性公司与银行合作发行的信用卡，其主要目的是增加公司传统的销售业务量。认同卡是非赢利团体与银行合作发行的信用卡。持卡人主要为该团体成员或有共同利益的群体。这类关联团体包括各类专业人员。持卡人用此卡消费时，发卡行从收入中提取一个百分比给该团体作为经费。与前述积分计划联盟模式的不同点在于，联名卡和认同卡首先是信用卡，发卡行对联名卡和认同卡的信贷批准方式与一般的普通信用卡非常相似，它们的运营和风险管理也有许多相通之处。在管理方式上，银行需要与合作的赢利公司或非赢利团体签订详细的利润分成合同。

从市场渗透的角度来说，针对有一定特殊共性的消费群体来设计品牌，是一个极好的市场细分方法，对加强信用卡发行单位和签约单位的顾客忠诚



度十分奏效。

#### (4) 会员俱乐部

有的企业顾客群非常集中，单个消费者创造的利润十分高，而且与消费者保持密切的联系也特别有利于该企业业务的扩展，他们通常会采取俱乐部计划和消费者进行更加深入的交流。这种顾客忠诚计划比单纯的积分计划更加易于沟通，能赋予顾客忠诚计划更多的情感因素。

作为顾客忠诚计划的一种相对高级的形式，会员俱乐部首先是一个“客户关怀和客户活动中心”，但现在已经在朝着“客户价值创造中心”转化，而客户价值的创造则反过来使客户对企业的忠诚度更高。

“会员俱乐部”可为企业带来综合性的效果：

链式销售。即客户向周围人群推荐所带来的销售。

互动交流，改进产品。通过互动式的沟通和交流，可以找出客户的意见和建议，有效地帮助企业改进设计，完善产品。

抵制竞争者。用俱乐部这种相对固定的形式将消费者组织起来，在一定程度上讲，就是一道阻止竞争者入侵的藩篱。

## 工具 62 大客户管理

大客户（也称关键客户、全国客户、全球客户或看家客户）经常被挑选出来并被给予特别关注。企业往往会与大客户签订合同并为他们提供统一的价格和一致的服务，大客户经理负责监督、协调销售人员针对大客户的销售工作。大客户工作是指那些由交叉功能小组按照一定的程式来开展的协作性活动。公司的大客户可能会由一支交叉功能人员组成的战略性客户管理小组来管理，小组成员固定为一个顾客服务，并且经常呆在顾客方便的办公室内。

### 11 大客户管理工作的复杂性

大客户管理工作处于不断发展之中。其原因是：合并、收购使顾客集中程度不断增加，少数顾客的销售额占了公司销售额的大部分；许多顾客常常不通过当地单位集中采购某些商品，这给它们带来了更多的向卖方讨价还价

的机会，使得卖方必须高度重视大客户；随着产品变得越来越复杂，买方组织会有更多的部门参与采购决策，一般的销售人员可能不具备向其进行有效推销所需的权威性 or 把握能力。

在设计大客户管理方案时，企业可能要面对许多潜在问题，这些问题一般包括：如何挑选大客户，如何对它们进行管理，如何开发、管理和评估客户经理，如何组建大客户管理机构，当地大客户管理部门应在组织中处于什么样的地位等。

## 21 大客户的选择标准

公司选择大客户的标准通常有以下几个：客户的采购数量（特别是对公司的高利产品的采购数量）；客户采购的集中性；客户对服务水准的要求；客户对价格的敏感度；客户是否希望与公司建立长期伙伴关系等。

## 31 大客户经理的责任和评估标准

大客户经理需要承担许多责任，其主要职责包括：把握合同要点；发展和培养顾客的业务；了解顾客决策流程；识别附加价值机会；提供具有竞争力的情报；销售谈判；协调顾客服务；等等。大客户经理必须动员小组人员（如销售人员、研究与开发人员、制造者等）一起来满足顾客的需求。

大客户经理的典型评估标准是他们在培养客户的业务份额上的效率、年度利润、销售目标的达成情况。许多企业在把它们最得力的销售人员提升为大客户经理时经常会犯一些错误。实际上，销售人员和大客户经理的工作要求是不同的。

## 41 培养大客户的忠诚度

大客户常常会收到许多以采购数量为基础的有利价值（价格方面的优惠资讯），但是，营销人员不能仅仅依赖这种方式来保持顾客的忠诚度。因为这总是有某种风险，比如，竞争者会与之竞争或实施报复，企业也可能因为成本增加而被迫提高产品价格等。其实，许多大客户对附加价值的需求远远多于对价格优势的需求。比如，他们欣赏特别的保证条款、电子资料交换、优先发运、预先的资讯沟通、顾客定制化的产品及有效的保养、维修和升级

服务等。另外，与大客户管理人员、销售代表等价值提供人员保持良好的关系也是激发大客户产生忠诚度的重要因素。

## 51 大客户管理的工作内容

有效进行大客户管理，就要建立发展和管理大客户的前瞻性战略规划与流程化管理规范，通过大客户管理就能够明确：谁是大客户，大客户想要什么，如何建立大客户战略，如何获得大客户，大客户如何被管理，如何维护大客户，大客户如何被长期经营等问题。大客户管理的工作内容具体包括：

### (1) 深入了解客户

- 了解客户的市场和他们的客户。
- 了解客户的经营。
- 了解客户所在行业的运作流程。
- 了解公司产品、解决方案对客户业务的价值。

### (2) 深入了解竞争者

- 了解竞争者的产品、解决方案。
- 了解竞争者的经营。
- 了解竞争者的市场细分。
- 了解竞争者的竞争地位。
- 了解竞争者的竞争优势在哪里。

### (3) 达成有效分析

- 在财务上检查自己的业绩，总结成败的原因，吸取经验教训。
- 通过各方面资料全面、深刻地了解客户需求，并学会利用自己的长处，改进自己的不足。

### (4) 确定优先排序

根据客户的大小、潜力及对企业的相对重要性来决定对资源的最有效分配。

根据客户价值、潜力来确定大客户的优先排序。

#### (5) 明确主攻方向

知道自己要把客户引向何处。

制定能够用具体的阶段目标和目的描述出的远景目标。

#### (6) 采取积极主动的行动

寻找和能够看到别人所看不到的机会。

以积极的心态向前看，并为共同的目标确立行动计划。

#### (7) 科学地制定计划

明确向客户提供或生产哪些产品、服务或解决方案。

制定如何发挥客户潜力的策略，并明确实施这一策略所需要采取的行动步骤。

#### (8) 完善团队建设

在企业里建立一支有共同愿景目标的客户团队。

这个客户团队会为争取大客户而做出努力，并为达成绩效目标而采取一致的行动。

#### (9) 有效协调沟通

确保由合适的人、在合适的时间采取行动。

保持信息正确畅通，双方能根据它来做出决策。

#### (10) 调动一切可能因素

调动客户积极性。

调动企业内外资源，使其能高效地用于满足客户的需求。

#### (11) 帮助客户解决问题

解决好有关产品/ 解决方案的送货、安装或调试问题。

在自己的专长范围内，帮助客户解决好其他方面的问题。

#### (12) 关注客户动态

保持对客户关系状况的了解。

不断了解客户需要什么、担心什么，提高在交往中获得的价值。

#### (13) 准确衡量评估

评估企业对客户所做投资的回报。

满足企业内部希望得到高额投资回报的需求。

### 6 大客户管理的应用价值

#### (1) 保证大客户能够成为销售订单的稳定来源

20% 客户带来公司 80% 的业务。从企业的角度而言，80% 的项目和收益来自于只占其客户总数 20% 的大客户，而数量众多的中小客户所带来的零散项目却只占其营业收入的 20%。当然，这数字随着企业经营范围和特点的变化在具体比例上会有所区别，但大客户对企业来说具有很高的价值是毫无疑问的。

#### (2) 使成功的大客户经验在行业客户中产生最大辐射效应

从行业客户角度来看，每个行业中都有一些带头企业，这些企业的需求占了该行业整体需求的绝大部分，而这些企业就是被大多数企业所竞争的大客户。如果这些大客户在需求上发生大的变化，很可能直接影响其所在的行业市场的整体趋势。而企业对这些客户的成功运用经验将起到标杆作用，进而辐射到整个行业客户中。

#### (3) 通过发展大客户提高市场占有率

大多数大客户的自身组织体系复杂，覆盖地理区域广，业务种类丰富，这使得行业大客户的需求必然是一个整体性、稳定性和持续性规划，而不像中小客户那样，需求具有零散性和相对独立性。同时，大客户对需求的投入数额可观，所以，发展大客户不仅是整体提升销售业绩的最佳选择，而且是提高市场占有率的有效途径。

#### (4) 促使大客户需求成为企业创新的推动力

在特定的经济环境和管理背景下，传统的企业管理着手于内部资源管理，通常容易忽略对于直接面对以客户为主的外部资源的整合和管理。

在大客户经营战略中，更加重视外部资源的整合与运用，要求企业将市场营销、生产研发、技术支持、财务金融、内部管理这五个经营要素全部围绕着以客户资源为主的企业外部资源来展开，实现内部资源管理和外部资源管理的有机结合。

#### (5) 使大客户成为公司的重要资产

大客户是企业发展的动脉，但是如果客户这种独特的资产与其他资产利益发生冲突时，企业应当首先留住客户资产。因为只有不断给予客户足够的满意，客户资产才能够为企业带来长期效益。

企业可通过实施大客户导向的经营战略，强化大客户的口碑效应，充分利用其社会网络优化企业客户资源管理，从而实现客户价值的最大化。

#### (6) 实现与大客户的双赢

在传统的市场竞争中，通常会形成一种以企业本身利益最大化为唯一目标的企业文化，这种企业文化能够使企业各项资源围绕如何获取更多利润而发挥作用，所以能够在很长一段时期内促进企业的发展。在这一思想指导下，许多企业为获利自觉不自觉地损害了客户利益，导致客户满意度和忠诚度降低。

以大客户为导向的经营战略必然将大客户作为企业发展的重要资产，所以，企业应该更加重视客户满意、客户忠诚和客户保留，与众多大客户建立稳定的合作关系，这样，在为客户创造价值的同时，企业也能够获得很大的利润，真正实现客户和企业的双赢。

## 工具 63 顾客让渡价值

### 11 顾客让渡价值的含义

所谓的顾客让渡价值，就是指顾客总价值与顾客总成本之间的差额。其

中，顾客总价值是指顾客购买某一产品与服务所期望获得的一组利益，它包括产品价值、服务价值、人员价值和形象价值等。顾客总成本是指顾客为购买某一产品所耗费的时间、精神、体力以及所支付的货币资金等，即货币成本、时间成本、精神成本和体力成本等。

由于顾客在购买产品时，总希望把成本降到最低限度，而同时又希望从中获得更多的实际利益，以使自己的需要得到最大限度的满足，所以，顾客在选购产品时，经常从价值与成本两个方面进行比较分析，从中挑选出价值最高、成本最低，即顾客让渡价值最大的产品作为购买对象。

企业为在竞争中战胜对手，吸引更多的潜在顾客，必须向顾客提供比竞争对手具有更多顾客让渡价值的产品，唯有这样，才能使自己的产品被广大潜在客户和忠诚客户所注意，进而购买本企业的产品。故此，企业可从两个方面改进自己的工作：一是通过改进产品、服务、人员与形象，提高产品的总价值；二是通过降低生产与销售成本，减少顾客购买产品的时间、精神与体力的耗费，从而降低货币与非货币成本。

### 21 正确理解顾客让渡价值

#### (1) 顾客让渡价值决定顾客购买行为

理性的顾客能够判断哪些产品将提供最高价值，并做出对自己有利的选择。顾客是价值最大化追求者，在一定的搜寻成本、有限的知识、灵活性和收入等因素的限定下，他们形成了一种价值期望，并根据它做出行动反应。然后，他们会了解产品是否符合他们的期望价值，这将影响他们的满意程度和再购买的可能性。顾客将会从那些他们认为能提供最高顾客让渡价值的公司那里购买商品。

#### (2) 顾客让渡价值是市场营销活动的核心

营销导向的最终目的是实现企业利益的最大化，但其区别于其他企业经营导向的本质特征在于强调通过满足顾客需求来实现企业利益的最大化。而怎样才能满足顾客需求呢？满足顾客需求的最好方式就是向顾客提供高顾客让渡价值。市场营销强调以顾客需求为中心展开整个企业的经营活动，所有营销组合策略的制定都应该围绕着顾客需求这个中心。具体来说，围绕着顾

客需求，本质上就是要使每一个因素都有可能成为顾客让渡价值增加的驱动因素。企业采用任何一个营销组合策略、包括产品策略、渠道策略、促销策略和价格策略等，如果不能起到直接或间接增加顾客让渡价值的作用，就无成功可言。不仅如此，企业内部各项活动的开展也应围绕增加顾客让渡价值、形成价值优势这一中心展开。建立和强化顾客让渡价值优势，是营销导向的本质要求，是营销观念的真正体现。

### (3) 顾客让渡价值需要企业与顾客共同创造

虽然企业在顾客让渡价值的创造过程中处于主导地位，但企业为顾客所带来的顾客价值并不一定完全由企业单独创造。在顾客以特定方式参与到企业的生产经营过程之中后，顾客获得利益的大小除了取决于企业所提供的产品服务的质量等因素之外，还取决于顾客的配合程度，企业与顾客的沟通与配合的方便性和有效性。

### (4) 顾客让渡价值与 4C 理论

对顾客让渡价值的考察，必须从顾客角度出发。企业为顾客所带来的潜在利益带有一定的客观性，但这种具有一定客观性的潜在利益的实现程度却取决于顾客的评价。

因此，劳特朋提出了有别于传统 4P 理论的 4C（Customer，Cost，Convenience，Communication）理论。4C 理论是对 4P 理论的补充和完善。这是因为：

Customer，即瞄准顾客需求，就是根据顾客的现实和潜在需求来生产和销售产品，而不是考虑企业能生产什么产品。

Cost，即了解消费者的成本，就是指消费者为满足其需求和欲望愿意付出多少钱，而不是企业从自身利益出发，先给产品定价，向消费者要多少钱。

Convenience，即消费者的便利性，就是指企业应考虑如何方便顾客购买，顾客最愿意、最容易接近的渠道是什么。

Communication，即与消费者沟通，就是通过互动、沟通等方式，将企业内外营销不断进行整合，把顾客和企业双方的利益无形地整合在一起。



### 31 顾客购买的整体价值

改进产品服务、人员素质与企业形象，从而提高产品或服务的总价值，是使顾客获得最大让渡价值的途径之一。其中每一项价值因素的变化都会对总价值产生影响，进而决定了企业生产经营的绩效。

#### (1) 产品价值

通常，产品价值体现在其质量、功能、规格、式样等因素中。产品价值是顾客需求的核心内容之一，产品价值的高低也是顾客选择商品或服务所考虑的首要因素。那么怎样才能提高产品价值呢？要提高产品价值，就必须把产品创新放在企业经营工作的首要位置上。企业在进行产品创新、创造产品价值的过程中应注意：

产品创新的目的是更好地满足市场需求，进而使企业获得更多的利润。所以，市场是检验产品价值的唯一标准，即要求新产品能深受市场顾客的欢迎，能为企业创造可观的经济效益，这才说明该产品的创新是有价值的。

产品价值的实现是服从于产品整体概念的。现代营销学认为，产品包含三个层次的内容：核心产品（主要利益）、形式产品（包装、品牌、花色、式样）和附加产品（保证、安装、送货、维修）。与此相对应，产品的价值也包含三个层次：内在价值（即核心产品的价值）；外在价值，即形式产品的价值；附加价值，即附加产品的价值。现代产品价值观念要求企业在经营中全面考虑产品的三层价值，既要抓好第一层次的价值，同时也不能忽视第二、三两个层次的价值，做到以核心价值为重点，三层价值一起抓。

#### (2) 服务价值

所谓的服务价值，就是指企业向顾客提供满意所产生的价值。服务价值是构成顾客总价值的重要因素之一。从服务竞争的基本形式上来看，服务又可分为追加服务与核心服务两大类。

追加服务是伴随产品实体的购买而发生的服务，其特点表现为服务仅仅是生产经营的追加要素。从追加服务的特点不难看出，虽然服务已被视为价

值创造的一个不可或缺的内容，但它的出现和作用却是被动的，是技术和产品的附加物。显然，在高度发达的市场竞争中，服务价值不能以这种被动的竞争形式作为核心。

核心服务是追加服务的对称，核心服务是消费者所要购买的对象，服务本身就为购买者提供了其所寻求的效用。核心服务把服务内在的价值作为主要展示对象。此时，即使实体商品的运动仍然存在，但两者的地位发生了根本性的改变，即服务是决定实体商品交换的前提和基础，实体商品流通所追求的利益最大化应首先服从顾客满意的程度。而这正是服务价值的本质所在。

### (3) 人员价值

所谓的人员价值，就是指企业员工的经营思想、知识水平、业务能力、工作效率与质量、经营作风以及应变能力等所产生的价值。只有企业所有部门和员工协调一致地成功设计和实施卓越的竞争性的价值让渡系统，营销部门才会有卓越成就。所以，企业全体员工是否就经营观念、质量意识、行为取向等方面形成共同信念和准则，是否具有较好的素质，决定着企业为顾客提供的产品与服务的质量，从而也影响着顾客购买总价值的大小。

### (4) 形象价值

形象价值是企业各种内在要素质量的反映。通常所说的形象价值，是指企业及其产品在社会公众中形成的总体印象所产生的价值。任何一个内在要素的质量不佳都会损害企业的整体形象，进而影响社会公众对企业的评价，因而塑造企业形象价值是一项系统工程，涉及的内容十分广泛。很明显，形象价值与产品价值、服务价值、人员价值关系密切，很大程度上是上述三方面价值综合作用的反映和结果。因此，形象价值是企业知名度的竞争，是产品的附加值部分，说到底是企业“含金量”和形象力的竞争，它使企业营销从感性走向理性化的轨道。

## 41 影响顾客购买的成本因素

要实现最大程度的顾客让渡价值，仅仅靠创造价值还是不够的，企业还

应该设法降低顾客购买的总成本。顾客总成本不仅包括货币成本，而且还包括时间成本、精力成本等非货币成本。一般情况下，顾客购买商品首先要考虑货币成本的高低，因为货币成本是构成顾客成本的主要和基本因素。其次，顾客在购买商品时所耗费的时间、精神和精力也将成为其购买决策的重要影响因素。所以，企业要想创造最大的让渡价值，让顾客充分满意，就必须帮助顾客降低非货币成本。

### (1) 时间成本

所谓的时间成本，是指顾客为得到所期望的商品或服务而必须处于等待状态的时间和代价。时间成本是顾客满意和价值的减函数，在顾客价值和其他成本一定的情况下，时间成本越低，顾客购买的总成本越小，从而顾客让渡价值越大，相反，则顾客让渡价值就越小。所以，为降低顾客购买的时间成本，企业经营者必须具有强烈的责任感，对提供的商品或服务预先做好准备，在经营网点的广泛度和密集度等方面均需做出周密的安排，另外还要努力提高工作效率，在保证商品或服务质量的前提下，尽量减少顾客为购买商品或服务所花费的时间支出，从而降低顾客的购买成本，为顾客创造最大的让渡价值，提高企业产品的市场竞争力。

### (2) 精力和精神成本

这里所提到的精力和精神成本，是指顾客购买商品时，在精力、精神方面的耗费与支出。在顾客总价值与其他成本一定的情况下，精力与精神成本越小，顾客为购买商品所支出的总成本就越低，从而让渡价值也越大。所以，如何采取有力的营销措施，从企业经营的各个方面和各个环节为顾客提供便利，使顾客以最小的成本耗费获取最大的实际价值，是每个企业必须深入分析的问题。

## 51 顾客让渡价值系统的建立

建立顾客让渡价值系统，就是设计出一个满足顾客让渡价值最大化的营销机制。

## (1) 利用价值链实现网络竞争优势

企业的竞争优势来自其在设计、生产、销售、发送和辅助其产品过程中所进行的活动。这些活动的每一项都有利于企业提高顾客让渡价值。哈佛大学的迈克尔·波特教授把企业的一系列活动称之为价值链。竞争者价值链之间的差异是企业竞争优势的重要来源。

企业的价值链是一个由相互依存的活动组成的一个系统，并不是一堆相互独立的活动。企业的价值链不仅在其内部是互相联系的，而且和其供应商和销售渠道的价值链紧密相连。所以，供应商和销售渠道的活动影响着企业的成本和效益，也影响着企业实现顾客让渡价值的最大化。

现在社会分工越来越细，产业间的协调与联系也随之越来越紧密。随着竞争的加剧，企业如果单独作战很难体现其竞争优势，因此，企业必须与其供应商及销售渠道建立密切的价值链关系，从而实现网络竞争优势。企业利用价值链之间的纵向联系，加强其与供应商及销售渠道的合作，能够提高顾客总价值，降低顾客购买成本，实现顾客让渡价值最大化。所以，利用价值链实现网络竞争优势是建立企业顾客让渡价值系统的重要内容之一。

## (2) 实行核心业务流程管理

依照价值链的原理，企业内部各部门应协调一致、追求企业整体利益的最大化。可是在实际生活和工作中，企业业务部门往往把部门利益放在第一位，而不是首先考虑公司和顾客利益的最大化。为了解决这个矛盾，企业需要实行核心业务流程的流畅管理。

一般来说，企业的“核心业务流程”主要有以下四种形式：

存货管理流程，它包括开发和管理储运地点的活动，以利于原材料、半成品和成品能实现充分供给，这样不会因为库存过大或库存不足而使成本上升。

订货—汇总流程，它包括接受订货、核准销售、按时送货以及收取货款等活动。

新产品的实现流程，它包括发现、研究以及成功制造新产品的所有活动。这些活动必须快速、高质量，而且要达到预定成本目标。

顾客服务流程，它包括顾客在公司内能够顺利找到适当的当事人，以得到迅速、满意的服务以及解决问题的活动。

上述四种核心业务流程对于企业实现内部协调、提高顾客让渡价值具有非常重要的作用。其中，存货管理流程可以最大限度地降低企业的生产成本和储运成本，从而降低顾客购买时的货币成本；订货—汇总流程和顾客服务流程可以及时准确地发送货物、收取货款、为顾客提供满意的服务，从而提高企业服务的价值，降低顾客的采购成本，实现顾客让渡价值最大化；新产品的实现流程可以根据顾客的需求及时生产出高质量的产品，从而提高企业产品的价值。

### (3) 实行全面质量营销

企业提高顾客让渡价值、建立顾客让渡价值系统的工作需要市场营销部门与其他部门很好地协调，在企业内部实行全面质量营销，由营销部门单独完成是不可能的。

美国质量控制协会对质量所下的定义是：质量是一种产品或服务的性能和特征的集合体，它具有满足现实或潜在需求的能力。

一个具有竞争力的企业必须是建立了顾客让渡价值系统的企业，而企业要建立顾客让渡价值系统，首先必须树立全面质量营销的观念。那么，怎样去理解全面质量营销呢？

第一，质量一定要是由顾客所理解的。质量工作开始于顾客的需求，同样也结束于顾客的理解。所以说，质量改进只有建立在顾客理解的基础之上才是有意义的。这就要求企业必须将顾客的声音贯彻落实到整个设计、制造和配送过程中。

第二，质量必须反映在企业的每一个活动之中，而不只是反映在产品当中，这些活动要求全体员工的共同参与。成功的企业是那些消除了部门之间壁垒的企业，他们以团队形式协同工作，不仅在提高产品的质量上，而且在提高广告、服务、产品说明、配送、售后支持等活动中也不例外。

第三，质量并不花费更多的成本。也就是说，质量可以通过认识到“第一次就把事情做好”而得到改进，当企业第一次就把事情做正确时，很多成本就可大大节约了。

第四，质量要求有高质量的合作伙伴，即要实现价值链之间的纵向联系。

第五，质量要能够不断改进。质量的改进有时需要数量上的飞跃，即制定数量改进的目标。小的改进常可以通过努力工作来实现，但大的改进则要求有崭新的措施和方法。

#### (4) 重视内部的服务管理

随着市场竞争的日益激烈，企业的优势已不再局限于产品或服务本身，与产品相关的服务也成为了企业相互追逐的目标之一。这是因为从企业利润产生的全过程来看，企业获利能力的强弱主要是由顾客的忠诚度决定的。调查还发现，忠诚顾客每增加 50%，所产生的利润增幅可达 25% ~ 85%。显然，忠诚顾客的多少在很大程度上决定了企业市场份额的质量。而忠诚顾客的塑造还要依赖企业为顾客实现让渡价值的增加。企业员工是让渡价值的实现者，他们的工作效率和工作水平又是由企业内部管理的质量决定的。假如一个企业能够加强内部管理，更好地为自己的员工服务，就可以实现员工满意。只有员工满意了才可以创造出最大的顾客让渡价值，从而实现顾客满意和顾客忠诚，最终使企业实现利润的最大化。

## 第六章

### 财务管理工具

#### 工具 64 财务管理目标

财务管理是企业管理的一部分，是对企业资金运动全过程进行决策、计划和控制的管理活动，其实质是以价值形式对企业的生产经营全过程进行综合性的管理。财务管理作为企业管理的核心，其目标取决于企业的总目标。

现有财务管理目标观点比较流行的有股东权益最大化、企业价值最大化等。在我国，相对于前者来说，后者更具优点，因为企业不仅要有经济效益，更要有社会效益，而实现企业价值的最大化，关键是要充分考虑相关者的利益，为薪、息、税按其重要性设立相应权数，并正确划分各方利益。

企业的生产经营处在一个特定的大环境中的不同具体环境中，其财务管理目标会有很大差异，企业内部治理结构及其所处的文化背景、政治环境、法律环境、生产力水平等因素的变化都会引起企业财务管理目标的变动。因此，对于企业的财务目标是什么，目前尚无定论。

#### 11 企业目标以及对财务管理的要求

企业是一个以赢利为目的的组织，其出发点和归宿都是赢利。企业一旦成立，就会面临竞争，并始终处于生存和倒闭、发展和萎缩的矛盾之中。因此，只有不断地发展，才能求得生存；必须能够获利，才有生存的价值。

##### (1) 生存

市场是企业生存的保证。企业在市场中生存下去的基本条件有两个：一

个是以收抵支，另一个是到期偿债。相应地，企业生存的威胁也来自两个方面：一个是长期亏损，另一个是企业不能偿还到期债务。因此，力求保持以收抵支和偿还到期债务的能力，减少破产的风险，使企业能够长期、稳定地生存下去，是对财务管理的第一个要求。

## (2) 发展

企业是在发展中求得生存的。企业的发展集中表现为扩大收入。而扩大收入的根本途径是提高产品的质量，扩大销售的数量，这就要求不断更新设备、技术和工艺，不断提高员工素质，也就是要投入更多、更好的物质资源、人力资源，并改进技术和管理。在市场经济中，各种资源的取得都需要付出相应的资金，企业的发展离不开资金。所以，筹集企业发展所需的资金是对企业财务管理的第二个要求。

## (3) 赢利

企业的目的是赢利。单纯从财务上来看，赢利就是使其资产获得超过其投资的回报。在市场经济中，没有免费使用的资金，资金的每项来源都有其成本。每项资产都是投资，都要从中获得回报。财务主管人员必须使企业正常营业产生的资金和从外部获得的资金都能得到有效的利用。所以，通过合理、有效地使用资金使企业获利，这是对财务管理的第三个要求。

实现上述企业的三个目标——生存、发展和获利，要求财务管理完成筹措资金并有效使用资金的任务。

## 21 企业财务管理目标的两个层次

上述企业目标对财务管理的要求应该统一起来加以表述，以便判断一项财务决策是否符合企业目标。所以，企业的财务管理目标在着眼于赢利能力的同时，也要着眼于企业的生存和发展能力。企业财务管理目标应分为两个层次：最高目标和基本目标。企业财务管理的最高目标应着眼于企业的获利能力，基本目标应着眼于企业的生存和发展能力。

现如今，中西方理财学界普遍把股东财富最大化归为企业的财富管理目标，这一目标考虑了企业每天必须面对的两个现实因素：不确定性和货币时



间价值。明确理财目标有利于克服管理上的片面性和短视性，从更广阔的视野和更长远的角度考虑企业的生产经营活动和理财活动。但股东财富最大化这一目标反映的是企业获利能力的高低，并没有反映企业拥有的现实支付能力。

企业现实支付能力的强弱往往是通过现金流量的大小来反映的，而现金流量的大小在一定程度上决定着企业的生存和发展能力。即使是资产总额非常庞大和利润额很高的企业，也可能会在短期内因为现金资产的拮据而发生支付困难或偿债困难。假如发生支付困难，即企业没有足够的货币从市场换取必要的资源，企业就会萎缩，直到无法维持最低的运营条件而终止。假如发生偿债困难，即企业没有足够的现金偿还债务，即使企业有赢利，也有可能因为诉讼而破产。而一个亏损企业，只要能按时偿还到期债务，就可以继续生存下去，寻找新的发展机会，力争扭亏为赢。所以，企业在实现其赢利目标的过程中，必须非常注意其现金流动资讯，力争保持最佳现金流量，保证企业财务状况正常化，并以此作为企业财务管理的基本目标。

### 31 各种财务管理目标的比较

目前，企业界普遍认为股东权益最大化、企业价值最大化等是企业的财务管理目标。这些说法都有其科学的地方，只是所站的角度不同而已。

#### (1) 股东权益最大化

美国是以股东权益最大化为财务管理目标的典型。在美国，企业股东多以个人为主，这些个人股东不直接控制企业财权，只是通过股票的买卖来影响企业的财务决策；职业经理的报酬与股票价格直接挂钩。因此，股票市价就成了财务决策所要考虑的最重要的因素，而股东权益也是通过股票的市价得以充分体现，所以，股东权益的最大化理所当然成为他们的财务管理目标。

实际上，股东权益最大化也有其不足之处：

股东权益最大化需要通过股票市价的最大化来实现，而实际上影响股价变动的因素不仅是企业的经营业绩，还包括投资者的心理预期及经济政策、政治形势等理财环境，因此具有很大的波动性，容易使股东权益最大化

失去公正的标准和统一衡量的客观尺度。

经理阶层和股东之间往往在财务目标上存在不同的意见。

股东权益最大化这一目标对规范企业行为、统一员工认识缺乏应有的号召力。而人力资本所有者参与企业收益的分配，不仅实现了人力资本所有者的权益，同时也实现了企业财富分配原则从货币拥有者向财富创造者的转化，这已成为世界经济发展的一种必然趋势。

## (2) 企业价值最大化

股东权益最大化的财务管理目标只是强调了股东的利益，但随着社会的发展，现代企业只有通过为利益相关者服务才能获得可持续发展，从而使企业价值最大化成为企业财务管理目标，这一目标考虑了利益相关者的合法权益，注重企业的长期稳定发展。

与股东财富最大化的财务管理目标相比，企业价值最大化同样充分考虑不确定性和时间价值，强调风险与报酬的均衡，并将风险限制在企业可以接受的范围之内，而且它还有着更为丰富的内涵：

创造和谐的工作环境，关心职工利益，培养职工的认同感。

营造企业与股东之间的协调关系，努力培养安定性股东。

加强与债权人之间的联系，重大财务决策邀债权人参与，培养可靠的资金供应者。

关注政府政策的变化并严格执行，努力争取参与政府制定政策的有关活动。

除此之外，企业还重视客户利益，以提高市场占有率；讲求信誉，维护企业形象等。显然，以上利益相关者都有可能对企业财务管理产生影响：股东大会或董事会通过表决做出企业重大财务决策，董事会直接任免企业经理甚至财务经理；债权人要求企业保持良好的资金结构和适应偿债能力，以及按合约规定的用途使用资金；员工是企业财富的创造者，提供人力资本必然要求合理报酬；政府为企业提供了公共服务，也要通过税收分享收益。正是各利益相关者的共同参与，构成了企业的利益均衡机制，假如你试图通过损害一方利益而使另一方获利，结果就会导致矛盾冲突，出现股东抛售股票、债权人拒绝贷款、员工怠工、政府罚款等诸多不利的现象，从而影响企业的

可持续发展，最终损害企业的价值。

## 41 如何确定企业财务管理目标

### (1) 对相关者利益的初步思考

从广义上来说，企业的相关利益者包括存在于社会上的每一个人。但是，在确认财务管理目标为“相关者利益最大化”时，这样说无异于推卸责任，是将这个目标放到一个只能在理论上讨论，而在现实中无法运用的状况下。所以，在这里，我们只将“相关者”局限于企业投资者、债权人、员工（包括经理人员）和政府。至于与企业有密切联系的供应商和企业客户（消费者），在假定他们是理性的人的前提下，其利益由本身的选择和与某个企业交易得到保证。

那该怎样来计算相关者的利益呢？在这里，我们利用“薪息税前盈余”的概念，它包括薪、息、税（所得税）和薪息税后盈余（即财务会计中通常所说的净利）。薪即员工工资，代表了员工利益；息即利息，代表债权人的利益；税在这里特指所得税，代表国家利益；企业的净利代表企业所有者的利益。很显然，这个概念充分体现了上面所述狭义的“相关者利益”，在理论上便于理解，在实际中有确定的数字，也具有可操作性。

但是需要注意的是，单纯的“薪息税前盈余”不过是薪、息、税和净利的简单相加。这个指标有其缺陷，例如它不考虑各种利益相关者与企业相关程度的差异和各对象所冒风险的大小。而实际上，谁与企业关系越密切，为企业提供关键的资源，谁对企业的影响力就越大；谁为企业的经营所冒风险最大，其要求就应该更大程度地被满足。所以，有必要对这个指标做些调整，一种可行的做法是为薪、息、税各按其重要性设定一个权数，并根据企业的具体情况和客观环境进行调整。

### (2) 我国企业财务管理目标的选择

目前，我国的经济制度是以公有制经济为主导的。国有企业作为全民所有制经济的一部分，其目标是使全社会的财富得到增长。企业不仅要有经济利益，而且要有社会效益；在发展企业本身的同时，还要考虑对社会的稳定 and 发展的影响；有时为了国家利益需要牺牲部分企业利益。并且，我国证券

市场处于起步阶段，很难找到一个合适的标准来确定股东权益。因此，把股东权益最大化作为财务管理目标，既不合理，也缺乏现实可能性，相比之下，把企业价值最大化作为财务管理目标则显得更科学。

但是，用企业价值最大化作为企业财务管理目标，如何计量便成了问题。为此，现在通行的说法有若干，其中以“未来企业价值报酬贴现值”和“资产评估值”最具代表性。这两种说法都有其科学性，但其概念都是基于对企业价值的一种较为狭隘的理解。企业是社会的，社会是由各个不同的人构成的，企业的价值不仅表现在企业本身增值上，而且表现在对社会的贡献上，表现在对最广大人民的根本利益的贡献上。所以，企业财务目标的制定既要符合企业财务活动的客观规律，又要充分考虑企业财务管理的实际情况，使之具有实用性和可操作性。那么，企业价值最大化的衡量指标就应该以相关者的利益为出发点。

## 工具 65 企业偿债能力分析

### 11 企业偿债能力的含义

企业偿债能力是指企业用其资产偿还长短期债务的能力。企业偿债能力是财务分析的重要内容。企业偿债能力分析主要是通过研究企业资产负债表中各项目的结构关系及各项目的变动情况来确定企业财务状况是否健康，短期偿债能力和长期偿债能力是强还是弱。

企业有无支付现金的能力和偿还债务的能力，是企业能否健康生存和发展的关键。因此，企业有无偿债能力，是投资者、债权人以及企业相关利益者都非常关心的问题。

企业的偿债能力分析按偿还期的长短，可以分为短期偿债能力分析和长期偿债能力分析两大类。

### 21 短期偿债能力分析

所谓的短期偿债能力，是指企业以流动资产偿还流动负债的能力，它反映企业偿付日常到期债务的实力。企业能否及时偿付到期的流动负债是反映企业财务好坏的一个重要标志，财务人员必须非常重视短期债务的偿还能

力，维护企业的良好信誉。

所以，对短期偿债能力的分析主要着重于研究企业流动资产与流动负债的关系及有关项目的变动情况。在市场经济条件下，所有的财务报表使用者，尤其是投资者，非常关心企业的短期偿债能力。

倘若企业的短期偿债能力较差，也意味着偿还长期债务会存在问题，股东应分派的利润和利润的支付也会成问题。有时一个效益不错的企业会由于资金周转不灵、偿还不了短期债务而导致破产。

反映企业短期偿还债能力的财务指标主要有流动比率、速动比率和流动资产构成比率等。

### (1) 流动比率

流动比率又叫营运资金比率，即企业流动资产与流动负债之间的比率，它是衡量企业短期偿债能力最通用的指标。其计算公式是：

$$\text{流动比率} = \frac{\text{流动资产}}{\text{流动负债}}$$

投资者通过计算流动比率可以知道企业一元的短期负债能有几元的流动资产来清偿。流动比率的值反映企业流动资产是流动负债的倍数，因此，流动比率值越大，表明企业的短期偿债能力越强，并表明企业具有充足的营运资金；反过来，流动比率值越小，则说明企业的偿债能力不强，营运资金不足。一般情况下，财务状况正常的企业，其流动资产应远高于流动负债，最少不低于 1:1，一般以大于 2:1 较为合适。

但是，流动比率值也并不是越大越好，因为，流动比率过大，并不一定表明企业财务状况良好，尤其是由于应收账款和存货余额过大而引起的流动比率过大，更是对财务健全不利。一般认为，当流动比率超过 5:1 时，则意味着企业的资产未能得到充分利用，实际上是一种资源浪费。

流动比率的不足在于它不能揭示流动资产的构成内容，单纯看这个比率是不全面的，必须结合流动资产和流动负债的内容和性质加以运用。

### (1) 速动比率

速动比率是企业的速动资产与流动负债的比率。而速动资产则是指企业的货币资金和能快速变现的流动资产，比如短期投资的有价证券、应收票据

和应收账款等。

流动资产与流动负债相比，可以反映企业的短期偿债能力，但流动资产中各项目的流动性和变现能力还是有差别的，货币资金不存在变现问题，可立即用于偿还债务；短期投资的有价证券一般都是流动性较强的证券，需要现金时可立刻在证券市场售出；应收票据和应收账款通常也能在较短时期内收回现金；而存货，特别是原材料等存货，还需经过加工成产品再售出，如是赊销，还须由应收账款再变为现金，显然变现能力要差一些；待摊费用只能逐月摊销，不能变现。所以，速动比率比流动比率更能准确地反映企业的短期偿债能力。其计算公式为：

$$\text{速动比率} = \frac{\text{速动资产}}{\text{流动负债}}$$

速动资产包括的项目有货币资金、短期投资、应收票据、应收账款净额、其他应收款的一部分以及一年内到期的长期债券投资。在实际操作过程中，如待摊费用等项目金额较小，也可采用简化算法，即

$$\text{速动资产} = \text{流动资产} - \text{存货}$$

速动比率多大为好？一般认为，正常的速动比率为1，即速动资产刚好能抵付债务就行。但不同的行业对速动比率可能会有不同的要求，有的行业可能允许低于1，而有的行业则要求高于1。比如商业零售，由于都是现金销售，没有应收账款，因此允许保持一个大大低于1的速动比率，这对其正常营业不会有不良影响。

### (3) 流动资产构成比率

这是计算资产负债表上每一项流动资产在流动资产总额中的比率，其计算公式为：

$$\text{每项流动资产在流动资产总额中的比率} = \frac{\text{每项流动资产}}{\text{流动资产总额}}$$

这个比率的作用，一是了解每一项流动资产所占用的投资额；二是弥补流动比率的不足，达到检测流动资产构成内容的目的。

## 31 长期偿债能力分析

长期偿债能力分析即预测企业有无足够的能力偿还长期负债的本金和利

息。然而，在分析长期偿债能力时，必须同时考虑短期偿债能力。这是因为，一个企业短期偿债能力出现问题时，长期债务的清偿也必然会受到影响。因此，在计算反映长期偿债能力的比率时，也把短期负债包括在负债总额之内，实际上是在评估企业的整个偿债能力。

企业长期偿债能力的强弱不仅关系到投资者资金的安全，而且关系到企业扩展经营能力的强弱。反映企业长期偿债能力的财务指标主要有：

### (1) 资产负债率

资产负债率是负债总额对资产总额之比，其计算公式如下：

$$\text{资产负债率} = \frac{\text{负债总额}}{\text{资产总额}}$$

资产负债率反映企业全部资产中有多大比重是通过借贷获取的，可以衡量债权的保障程度。从长期偿债能力的角度看，资产负债率越低越好，因为企业清算时，资产变现所得可能低于账面价值，所以该比率越低，债权人所得到的保障程度就越高。但这个比率究竟为多大为好？这一点要根据企业的环境、企业的经营状况和赢利能力等来综合评价。

### (2) 所有者权益比率

所有者权益比率是指所有者权益与资产总额的比率，计算公式如下：

$$\text{所有者权益比率} = \frac{\text{所有者权益}}{\text{资产总额}}$$

所有者权益比率反映企业全部资产中有多大比重是属于所有者的。实际上，所有者权益比率与上述资产负债率是相对应的，两者之和为 100%。所有者权益比率越小，资产负债率就越大，所有者权益为债务风险提供的缓冲也越小。所有者权益比率是从另一个角度来反映企业长期财务状况和长期偿债能力的。

### (3) 负债比率

所谓的负债比率，就是负债总额与股东权益之间的比率，它表明企业每一元资本吸收了多少元负债。其计算公式为：

$$\text{负债比率} = \frac{\text{负债总额}}{\text{股东权益}}$$

负债比率越小，表明股东所投资的资产越多，债权人的债权越有保障，并表明企业对外负债和利息负担相对减少，财务危机发生的可能性越小，反之则表明一个企业负债越来越多，自有资本越来越少，从而财务不健全。一般认为负债比率的最高限为 3 : 1。

#### (4) 产权比率

产权比率又叫自有资本率，是股东权益与总资产之间的比率，它表明股东权益在总资产中所占的比率，是企业财务结构稳健与否的重要标志。计算公式为：

$$\text{产权比率} = \frac{\text{股东权益}}{\text{所有者权益总额}}$$

它反映企业所有者对债权人权益的保障程度。这一比率越低，表明企业的长期偿债能力越强，债权人权益的保障程度越高，承担的风险越小，但企业不能充分地发挥负债的财务杠杆效应。该比率与资产负债率的区别是：资产负债率侧重于分析债务偿付安全性的物质保障程度，产权比率侧重于揭示财务结构的稳健程度以及自有资金对偿债风险的承受能力。产权比率越高，表明企业自有资本占总资产的比重越大，从而其资产结构越合理，长期偿债能力越强。一般认为，自有资本率必须达到 25% 以上。

#### (5) 举债经营比率

举债经营比率即债权人权益与总资产净额的比率，它表明企业的资产总额中，债权人投资额的大小。其计算公式为：

$$\text{举债经营比率} = \frac{\text{负债总额}}{\text{总资产净额}}$$

负债总额即为债权人权益，总资产净额是全部资产总额减去累计折旧后的净额。这个比率越大，表明债务占资产的比重越大，其经营风险就越大，企业的长期偿债能力越弱。

#### (6) 固定比率

这是股东权益与固定资产的比率，表示企业固定资产中究竟有多少是用自有资本购置的，并用于检测企业固定资产是否过度扩充、过度膨胀，用公



式表示为：

$$\text{固定比率} = \frac{\text{股东权益}}{\text{固定资产}}$$

这一比率越高，说明企业财务结构越健全，一般认为起码得高于 100%，如果低于此比率，则表明企业要么是资本不足，要么是固定资产过度膨胀。资本不足会影响企业的长期偿债能力，固定资产过度膨胀势必会使资产的流动性减小，从而也会影响未来的偿债能力。

### (7) 固定资产与长期负债的比率

固定资产与长期负债之间的比率，表示企业尚有多少固定资产可供长期借贷做抵押担保，也可显示长期债权人权益安全保障的程度。一般情况下，这个比率起码得超过 100%，越大则越能保障长期债权人的权益。计算公式如下。

$$\text{固定资产与长期负债的比率} = \frac{\text{固定资产}}{\text{长期负债}}$$

### (8) 利息保障倍数

利息保障倍数也称已获利息倍数，是指企业生产经营所获得的息税前利润与利息费用的比率。它是衡量企业偿付负债利息能力的指标。企业生产经营所获得的息税前利润对于利息费用的倍数越多，说明企业支付利息费用的能力越强。因此，债权人要分析利息保障倍数指标，以衡量债权的安全程度。企业利润总额加利息费用为息税前利润，因此，利息保障倍数可按以下公式计算：

$$\text{利息保障倍数} = \frac{\text{利润总额} + \text{利息费用}}{\text{利息费用}}$$

究竟企业已获息税前利润应是利息费用的多少倍才算偿付利息能力强，要根据往年经验结合行业特点来判断。

利息保障倍数越高，表明债权人按期收到利息的保障系数越大；倍数越小，则表明债权人按期得到利息的保障系数越小。因此，这个比率为长期债权人所常用，以评价长期债务的安全程度。从长远看，利息保障倍数一般至少要大于 1。

## 工具 66 企业赢利能力分析

### 11 企业赢利能力分析的含义

赢利能力分析是企业财务报表分析的重要内容。赢利能力分析指企业利用各种经济资源赚取利润的能力，它是企业营销能力、获取现金能力、降低成本能力及规避风险能力等的综合体现，也是企业各环节经营结果的具体表现，企业经营的好坏都会通过赢利能力表现出来。企业赢利能力分析主要以资产负债表、利润表、利润分配表为基础，通过表内各项目之间的逻辑关系构建一套指标体系，通常包括销售净利率、成本费用利润率、总资产报酬率、利息保障倍数等，然后对赢利能力进行分析和评价。

### 21 评价企业赢利能力的指标

企业赢利能力分析主要是通过研究损益表中有关项目的情况以及损益表有关项目与资产负债表的有关项目之间的联系来评价企业当期的经营成果和未来的发展趋势。

评价企业赢利能力的财务指标有：

#### (1) 销售毛利率

所谓销售毛利率就是毛利占销售收入的百分比。计算公式如下：

$$\text{销售毛利率} = \frac{\text{销售收入} - \text{销售成本}}{\text{销售收入}} \times 100\%$$

销售毛利率反映了企业产品销售的初始获利能力，是企业净利润的起点，因为没有足够高的毛利率便不能形成较大的赢利。与同行业比较，如果企业的毛利率显著高于同业水平，说明企业产品附加值高，产品定价高，或与同行比较企业存在成本上的优势，有竞争力。与历史比较，如果企业的毛利率显著提高，则可能是企业所在行业处于复苏时期，产品价格大幅上升。在这种情况下，投资者需考虑这种价格的上升是否能持续，企业将来的赢利能力是否有保证。反之，如果企业毛利率显著降低，则可能是企业所在行业竞争激烈，在发生价格战的情况下往往是两败俱伤的结局，这时投资者就要警觉了。

## (2) 销售净利率

所谓销售净利率就是净利润占销售收入的百分比。计算公式为：

$$\text{销售净利率} = \frac{\text{净利润}}{\text{销售收入}} \times 100\%$$

销售净利率与净利润成正比关系，与销售收入成反比关系，企业在增加销售收入的同时，必须相应地获得更多的净利润，才能使销售净利率保持不变或有所提高。通过分析销售净利率的升降变动，可以促使企业在扩大销售的同时注意改进经营管理，提高赢利水平。

## (3) 营业利润率

所谓营业利润率就是营业利润占销售收入的百分比。其计算公式为：

$$\text{营业利润率} = \frac{\text{营业利润}}{\text{销售收入}} \times 100\%$$

营业利润率比销售净利率能更好地刻画企业主营业务对赢利的贡献情况，因为净利润是以营业利润为基础，加上投资收益、补贴收入及营业外支出净额后得到的，而这些收入或损失的持续性较差，排除这些影响能更好地反映企业赢利能力变化及不同企业赢利能力的差别。

## (4) 资本报酬率

资本报酬率也叫净收益与股东权益比率，是指企业税后利润与资本总额的比率，表示企业资本总额中平均每百元所能获得的利润，公式表示为：

$$\text{资产报酬率} = \frac{\text{税后利润}}{\text{资本总额}} \times 100\% = \frac{\text{净收益}}{\text{股东权益}} \times 100\%$$

该比率是用以衡量企业运用所有资本所获经营成效的指标。资本报酬率越高，表明企业资本的利用效率越高，反之则表明资本未能得到充分利用。在股票流通市场，股票上市的条件之一就是企业在近几个年度内资本报酬率必须达到一定水平。

## (5) 资产报酬率

资产报酬率也叫投资赢利率，是指企业资产总额中平均每百元所能获得

的纯利润。该指标是用以衡量企业运用所有投资资源所获经营成效的指标，资产报酬率越高，则越表明企业善于运用资产，反之，则资产利用效果越差。公式表示为：

$$\text{资产报酬率} = \frac{\text{税后赢利}}{\text{平均资产总额}} \times 100\%$$

公式中：

$$\text{平均资产总额} = \frac{\text{期初资产总额} + \text{期末资产总额}}{2}$$

但由于资产报酬率是用来衡量企业运用其所有资产总额的经营成效，而企业资产的来源除了股东外还有其他债权人，如银行、企业债券投资者等。因此，资产报酬率应加以调整，即在公式的分子中，除归属股东所有的税后赢利外，还应包括支付给债权人的利息费用。经调整的资产报酬率为：

$$\text{资产报酬率} = \frac{\text{税后赢利} + \text{利息支出}}{\text{平均资产总额}} \times 100\%$$

## (6) 股本报酬率

股本报酬率即税后赢利与股本的比率，是指企业股本总额中平均每百元所能获得的纯利润，其计算公式为：

$$\text{股本报酬率} = \frac{\text{税后利润}}{\text{股本}} \times 100\%$$

从股本报酬率的高低可以观察企业分配股利的能力，若当年股本报酬率高，则企业分配股利自然高，反之，股本报酬率则低，如不动用留存收益，企业分配的股利自然低。

## (7) 股东权益报酬率

又叫净值报酬率，是指企业普通股的投资者委托企业管理人员应用其资金所能获得的投资报酬率，其计算公式为：

$$\text{股东权益报酬率} = \frac{\text{税后利润} - \text{优先股息}}{\text{股东权益}} \times 100\%$$

通过这一指标可以衡量出普通权益所得报酬率的高低，因而这一比率也最为股票投资者所关注。同时，利用这一比率还可以检测企业产品利润的大小及销售收入的高低，股东权益报酬率越高，说明产品所获利润越大、销售

收入越多，反之，则表示产品的利润越小、销售收入越少。

### (8) 股利报酬率

股利报酬率又叫股利收益率，是指普通股每股股利与每股市场价格之间的比率，其计算公式如下：

$$\text{股利报酬率} = \frac{\text{普通股本每股股利}}{\text{普通股本每股市价}} \times 100\%$$

这一比率是以市价计算的企业的股东实际可获得的赢利率。由于该指标是由企业财务指标和市场随机指标所构成的，使用这一指标必须结合进行基础分析与市场分析，才能作为投资决策的依据。从基础分析的角度来看，股利报酬率的高低并不能代表投资者投资收益水平的高低，因为部分税后利润已留在企业用于进一步发展，增加了股东权益，同时也增加了股东潜在股利收益。另一方面，股票市价总是有涨有落，投资者应善于利用这一指标在不同股票之间进行横向比较，也可采用同一股票的纵向比较，或与其他投资的收益水平相比较，以选择合理的时机和合理的价格进行投资。投资者还应了解企业股利政策对股利报酬率乃至股票市价的影响。企业股利政策的中心问题是均衡当年所获净利润用于发放股利或再投资的比例，发放股利的比例越高，股东的股利报酬率越高，股票市价必然相对上涨，但同时企业的发展速度可能减缓，从而使未来的股利报酬率降低，并导致股票市价相对下跌；相反，将得到相反的效应。所以，投资者应通过企业财务报告资料进行综合分析，以做出投资决策。

### (9) 每股账面价值

所谓的每股账面价值，就是指股东权益总额与发行股票的总股数的比率，其计算公式为：

$$\text{每股账面价值} = \frac{\text{股东权益总数}}{\text{优先股股数} + \text{普通股股数}}$$

这一指标主要用来与股票的每股票面价值进行比较，可以看出企业经营状况的好坏。

### (10) 每股赢利

每股赢利是指企业所获税后利润与普通股股份总数之间的比率，也叫每

股收益额，其计算公式为：

$$\text{每股赢利} = \frac{\text{税后赢利} - \text{优先股股息}}{\text{发行在外普通股股数}}$$

这一指标用来衡量某一会计期内平均每股普通股票获得的净收益额，每股赢利越高，股票的质量越高。需要说明的是，这一指标是针对普通股而言的，对于优先股则无意义，因为用于支付优先股股息的利润有所限制，而且优先股一般有固定的股息率，投资者常利用每股赢利来判断企业股票的投资价值。

### (11) 股息支付率

股息支付率又叫股利分配率，是指已宣布派发的普通股股利与普通股账面价值之间的比例关系，其计算公式为：

$$\text{股息支付率} = \frac{\text{普通股股利}}{\text{普通股账面价值}}$$

这一比率主要用于衡量企业当期收益额中有多大比例是以股利形式支付给普通股股东的。股息支付率越高，表明该企业获利情况越好，股东利益越有保障。

## 31 赢利能力分析中应注意的问题

### (1) 不能仅从销售情况来判断企业的赢利能力

企业赢利能力分析的重点是对销售活动的获利能力进行分析。营业利润是企业利润的主要来源，而营业利润高低取决于产品销售的增长幅度，产品销售额的增减变化将直接影响企业生产经营状况和经济效益的好坏。所以，很多财务分析人员往往比较关注销售额对企业赢利能力的影响，试图只根据销售额的增减变化情况对企业的赢利能力进行分析和评价。但是，影响企业销售利润的因素还包括产品成本、产品结构、产品质量等因素，而影响企业整体赢利能力的因素还有对外投资情况、资金来源构成等，因此单从销售额来评价企业的赢利能力是不确切的。

### (2) 要密切关注税收政策对赢利能力的影响

所谓的税收政策，就是指国家为了实现一定历史时期的任务而确立的税收分配活动的方针和原则，它是国家进行宏观调控的主要手段。税收政策的

制定与实施有助于调节社会资源的有效配置，为企业提供一个公平的纳税环境，有效调整产业结构。税收政策对于企业的发展有非常重要的影响，按照国家税收政策，有的企业能够享受税收优惠，从而增强企业的赢利能力；有的企业则被要求缴纳高额的税收，从而影响企业赢利能力的提高。所以，评价分析企业的赢利能力，离不开对其面临的税收政策环境的评价。

### (3) 要重视利润结构对企业赢利能力的影响

一般情况下，企业的利润主要由主营业务利润、投资收益和非经常项目收入共同构成。主营业务利润和投资收益占企业利润的比重较大，其中主营业务利润是形成企业利润的基础。非经常项目对企业赢利能力也有一定的贡献，但在企业总体利润中不应该占太大比例。在对企业赢利能力进行分析时，许多财务分析人员常常只注重对企业利润总量的分析，而不重视对企业利润构成的分析，忽视了利润结构对企业赢利能力的影响。而事实上，有时企业的利润总额很多，从总量上看企业的赢利能力很好，但是倘若企业的利润主要来源于一些非经常性项目，或者不是由企业主营业务活动创造的，那么这样的利润结构往往存在较大的风险，也不能真实反映企业的赢利能力。

### (4) 要重视资本结构对企业赢利能力的影响

资本结构是影响企业赢利能力的重要因素之一，企业负债经营程度的高低对企业的赢利能力有直接的影响。当企业的资产报酬率高于企业借款利息率时，企业负债经营可以提高企业的获利能力，否则企业负债经营则会降低企业的获利能力。有些企业只注重增加资本投入、扩大企业投资规模，而忽视了资本结构是否合理有可能会妨碍企业利润的增长。在对企业赢利能力进行分析的过程中，很多财务人员也忽视了资本结构变动对企业赢利能力的影响，只注重对企业借入资本或只对企业的自有资本进行独立分析，而没有综合考虑二者之间的结构是否合理，因而不能正确分析企业的赢利能力。

### (5) 要重视企业赢利模式对企业赢利能力的影响

所谓的企业赢利模式，就是企业赚取利润的途径和方式。通常，独特的赢利模式是企业获得超额利润的法宝。一个企业拥有先进的技术和人才，但

是如果没有一个独特的赢利模式，也很难生存。显然，企业的赢利模式并不是指从表面上可以看到的企业对行业的选择或经营范围的选择。所以，要想发现企业赢利的源泉，找到企业赢利的根本动力，财务人员就必须关注该企业的赢利模式，要分析这家企业赢利的深层机制是什么，而不是简单地从其经营领域或行业特征上进行判断和分析。

#### (6) 要注意非物质性因素对企业赢利能力的影响

在分析企业赢利能力时，我们不能只看到企业的销售收入、成本、费用、资产规模、资本结构等对企业赢利能力的影响，而忽视企业的商业信誉、企业文化、管理能力、专有技术以及宏观环境等一些非物质性因素对企业赢利能力的影响。事实上，非物质性因素也是影响企业赢利能力的重要因素，例如企业有良好的商业信誉、较好的经营管理能力和企业文化，将会使企业在扩大销售市场、成本控制、获取超额利润等方面有所收获，这都有助于企业赢利能力的提高。财务人员在对该企业的财务能力进行分析时，倘若只注重通过财务报表分析物质性因素而忽视非物质性因素对企业发展的作用，就不能揭示企业赢利的深层次原因，也难以准确预测企业的未来赢利水平。

#### (7) 在重视利润的同时也要关心利润的质量

人们对企业赢利能力高低的判断主要取决于企业提供的利润信息。企业利润的多少直接影响企业的赢利能力。一般来说，企业在资产规模不变的情况下，利润越多，企业的赢利能力就越强，相反，企业的利润越少，赢利能力就越弱。所以，许多财务人员在对企业赢利能力进行分析时，非常重视利润额的多少。但是，企业的利润额由于会受会计政策的主观选择、资产的质量、利润的确认与计量等因素的影响，可能会存在质量风险的问题。只看重利润的多少而不关心其质量，就在很大程度上忽视了利润信息及赢利能力的真实性，因此很可能会导致财务分析主体的决策缺乏准确性。

#### (8) 不能仅靠历史资料来评价企业的赢利能力

在对一个企业的赢利能力进行分析评价时，不仅要分析它过去的赢利能力，还要预测它未来的赢利能力。企业未来的赢利能力不仅与前期的积累和



赢利能力的强弱有关，同时也跟企业未来面临的内外部环境密不可分。因此，倘若仅以历史资料来评价企业的赢利能力，就很难对其做出一个完整、准确的判断。

### 工具 67 现金流量管理

#### 11 现金流量管理的含义

现金流量管理是企业为达到价值最大化这一目标，通过预测、决策、计划、控制、报告和分析等手段对企业不同时期的现金流入流出时间和数量进行的一种全面的、系统的管理活动。现金流管理得好与坏，决定着企业的生存和未来的发展。

现金循环有两种表现：一是短期现金循环，二是长期现金循环。无论哪一种，当产品价值实现而产生现金流入时，都要重新在新一轮循环中参与不同性质的非现金转化。由于存在这样的过程，企业现金流往往是不平衡的。

#### 21 现金流量管理的作用

##### (1) 为企业财务管理提供信息

现金流量既是财务管理的对象，又是财务管理中不可缺少的信息。现金流量不仅是企业管理者进行计划和控制的重要依据，而且为企业外部使用者提供他们非常需要的有关企业的现金流入能力、现金支出的需要量以及相关投资和理财活动的信息。所以，现金流量也是企业财务状况变动的最佳计量。

##### (2) 提高财务管理信息的相关性、可比性和可解释性

现金流量以现金为基础反映企业可用资金的能力，和营运资金相比较，在提高财务管理信息的相关性、可比性和可解释性等方面可以发挥更为重要的作用。

##### (3) 提供更加客观、可靠的财务管理信息

现金流量以收付实现制反映企业现金流转情况，与利润相比较，现金流转信息更加客观、可靠。

#### (4) 现金流量为企业实施有效管理提供决策支持

这是因为，企业无论是筹资、投资还是利润分配，都是以现金为纽带，现金不仅是资金流转的起点和终点，而且贯穿于企业经营活动的全过程。现金流转构成企业资金流转的轴心。所以，企业财务管理的内容直接表现为现金及其流转。现金流转常常会由于受到赢利、亏损等内部原因以及市场变化、企业间竞争等外部条件的影响而出现不平衡，因此使得企业财务管理成为必要，并使其管理更为复杂。专业财务管理的目标是通过现金及其流转的直接管理实现现金性收益的最大化。财务管理作为企业现金及其流转的直接管理，作为一个控制系统，必须获得有关企业现金及其流转的历史信息和未来信息，为即将从事的财务活动提供决策支持，以便及时采取措施加以监督和控制。现金流量反映企业现金及其流转情况，从而满足企业财务管理关于现金及其流转信息的需要。

#### (5) 有利于企业树立以现金流量管理为中心的管理观念

以现金流量管理为中心，实际上是以现金流量为纽带，将企业内部各层次、各部门共同的管理对象和职能紧密联系在一起，并赋予财务部门以外的管理部门现金流量管理职能，这样不仅有助于处理、协调管理中心与非管理中心的纵向与横向关系，而且还可以保证企业以系统科学的观点实现现金流量管理整体效益的最优化。

#### (6) 以现金流量管理为企业管理中心更具有广泛的适用性

以现金流量管理作为企业管理中心比其他管理中心论（如生产中心论、营销中心论等）更具有广泛的适用性。在市场经济环境中的企业，不管其以什么为最终目标，其实质追求都是剩余价值或其转化形态，或者说以最优的成本或比价取得最佳的效益。以现金流量管理为中心，其本质特征在于它通过科学的手段和方法使企业的现金流量以更快的速度运行，以使资金的垫支性、补偿性尤其是增值性得到更充分的体现。如果抛开企业间的差别，所有营利性企业在这一点上也是共同的。由于企业共同的追求、要求和任务都直接与企业的现金流量有关，就使得以现金流量为中心的管理避免企业间的差

异性而具有了最为广泛的适用性，这是其他管理中心论难以做到的。

### (7) 现金流量是企业财产物资的货币表现，是企业的血液与命脉

在市场经济条件下，资金可看成是企业所拥有或控制的经济资源，该资源会给企业带来经济利益即资产，同时也应视为是企业的负债或业主权益。企业的现金流量既是其各方面经济活动的财务反映，又是企业从事各种经济活动的必备要素，企业的现金流量状况代表着企业的资源配置、资源的数量和质量，同时也反映着企业的资本构成和产权关系。所以，现金流量是企业的血液与命脉，对企业的生存与发展具有极其重要的意义，抓住、抓好现金流量管理，也就等于管理和控制了企业的生命线和生存线。

## 31 如何管好现金流量

管好现金流量应该从以下两方面入手：

### (1) 做好事先的预测

预测的主要目的在于确保企业在需要时以能够接受的成本筹集到足够的现金。这就要求企业的最高管理者和财务总监对企业全面的经营情况有一个清楚的了解，根据实际情况做出计划，而且对企业的整个支出要有否决权，从而避免不必要的支出。与此同时，这个预算也要及时反馈给企业的各相关部门。

### (2) 做好实施过程中的控制

对企业的现金流量进行控制是管理一个企业的现金收入和支出以及内部各部门之间现金转账的技术，需要一个强有力的部门和实施计划来控制。企业财务部门只是一个方面，同时还要有审核部门进行成本把关。即从一个项目开始就进行策划、定位，然后从总量、分项进行控制，并且这种控制应该是实时控制。

## 41 现金流量管理应注意的问题

### (1) 加强各部门之间的信息沟通

财务管理部门要通过各种沟通渠道了解企业各部门的资金情况。

尽可能是现金零库存，保证资金的低成本。要求在现金流的收入与支出对接上，不能断，也不要搭接，或减少搭接。做到这点，必须非常准确地了解企业经营动向，把握企业宏观的资金计划。

## (2) 要对现金需求进行预测，使之与计划平衡，并力求准确

保持平衡要不停地调整，在资金的库存、银行和使用部门三者之间寻找一个平衡点。

其实，现金流与流水一样，不能干，也不能溢，要追求一个平衡，现金流管理得好，就要有真正的切实的可行的办法。在企业中，要有全面的预算，让企业全面的工作计划与现金流相衔接。如果你没有那么大的实力，就去做那么大的事情，那你肯定会把现金流拉断，当然你也肯定是一无所成，企业难以维持。在企业内部，沟通也好，管理也好，制度必须是明确和强制的。在企业外，企业必须准确编制预算，这个预算要保证企业的现金流畅通，同时，企业也必须与银行紧密联系起来，充分发挥银行的作用，确保企业现金流的畅通。

# 工具 68 EVA 管理

## 11 EVA 管理的含义

EVA 即经济增加值，其理论渊源出自诺贝尔奖经济学家默顿·米勒和弗兰科·莫迪利亚尼 1958 年至 1961 年关于企业价值的经济模型的一系列论文。它的目的在于使企业管理者以股东价值最大化作为其经营准则。从最基本的意义上来讲，经济增加值是企业业绩度量指标，与大多数其他度量指标的不同之处在于：EVA 考虑了带来企业利润的所有资金成本。用公式表示即：

$$\text{EVA} = \text{销售额} - \text{经营成本} - \text{资金成本}$$

亦即：

$$\text{经济增加值} = \text{税后利润} - \text{资金成本系数} \times (\text{使用的全部资金})$$

将 EVA 价值与薪酬挂钩，就构成了 EVA 管理模式。

EVA 管理系统的核心是 EVA 与薪酬挂钩，它赋予管理者与股东一样的关于企业成功与失败的心态。由于像回报股东那样去回报管理者，EVA 奖励

计划使管理者具有同股东一样的思维与动力。EVA 奖励计划的思维是：按照 EVA 增加值的一个固定比例来计算管理者的货币奖金。即把 EVA 增加值的一部分回报给管理者，而且奖金不封顶。如此办法固定不变，企业员工也能按 EVA 的比例获得一部分奖励。如此，EVA 奖励计划把股东、管理者和员工三者利益在同一目标下很好地结合起来，使员工能够分享他们创造的财富，培养良好的团队精神和主人翁意识。

### 21 EVA 管理的作用

美国管理之父彼得·德鲁克在《哈佛商业评论》上撰文指出：“作为一种度量全要素生产率的关键指标，EVA 反映了管理价值的所有方面……用《财富》杂志的话来说，EVA 是创造财富的真正关键所在。”

《财富》杂志高级编辑 AI·诶巴著书说，“EVA 是现代管理公司的一场革命”，“一场真正的革命”。他指出：“EVA 不仅仅是一个高质量业绩指标，它还是一个全面财务管理的架构，也是一种经理人薪酬的奖励机制，它可以影响一个公司从董事会到基层上上下下的所有决策。EVA 可以改变企业文化。EVA 改善了组织内部每一个人的工作环境。EVA 可以帮助管理者为股东客户和自己带来更多的财富。”EVA 管理的作用主要表现在：

#### (1) EVA 管理不仅带来了观念的改变，而且也改变了人们的行为

新的观念认为：只有收回资金成本之后的 EVA 才是真正的利润，公认的会计账面利润并不是真正的利润；如果 EVA 是负数，即便会计报告有盈余，企业也是亏损的，也被认为是企业在侵蚀股东财富。

#### (2) EVA 管理对公司治理结构的改善有很大贡献

EVA 管理机制使经营者和股东的利益达成一致，使经营权和所有权二者关系进一步协调。管理者以与股东一样的心态去经营管理，像股东那样思维和行动，这就使得经营者以权谋私的机会大大减少。因为经营者要想多分配剩余产品，必须要同时完成分给股东的那部分剩余产品。这样的运营机制是健康的、合理的。

在现代企业的委托代理关系中有这样一种矛盾：若委托人给代理人的权

利过大，代理人成为真正的主人，而所有人反而从真正的主人沦为旁观者和局外人，即主权旁移；若委托人给予代理人的权利过小，又会使企业在经营中失去适应市场变化及时决策的能力。近年我国采用了独立董事制，以便对代理人进行监督，对此做法虽有不少争议，但终是一件好事。EVA 管理方法也如此。起码在目前来看，EVA 管理机制对解决治理结构问题有很好的前景。

### (3) EVA 管理机制可以帮助企业克服不重视创新和技术进步的缺点

在现实生活中，很多企业存在短期行为，缺乏创新机制和采取新技术的动力；原来的薪酬制度已不利于创新：倘若成功，经营者所获甚少；倘若失败，经营者所失甚大，无形中鼓励了保守，从而使企业技术落后，对上新项目及扩大规模都设下了一定的障碍。而 EVA 管理机制不鼓励保守，而是鼓励企业管理者追求更高的经济增加值，只要投资回报率高于资金机会成本，就能给自己和股东带来经济增加值，而且要想增加薪酬奖励，就必须不断增创经济增加值。增创经济增加值的途径在很大程度上依赖技术进步，“创新者生存”已成为企业发展的第一定律。在 EVA 管理机制下，精明的企业管理者可以看到，创新采用新技术的利益大大高于眼前利益。可见，EVA 机制有助于创新和技术进步，这对企业的发展有着及其重要的意义。

### (4) EVA 管理模式不受上市与否的影响

EVA 管理这种新型的管理模式既适用于大企业，也适用于中小企业，尤其适用于国有企业。这是因为，国有企业的最大缺点是所有者虚位。EVA 管理模式不会因为企业的这一缺点而降低效果，反而能在一定程度上弥补所有者虚位的缺点。这是因为，经营者在 EVA 管理机制规范下，自动站在所有者的同一立场上采取行动，经营者必须给股东创造财富，自己才能获得财富，这就保证了所有者的利益。但是，EVA 管理机制在国有企业的实施仍存在一些问题。比如，国有企业的利润率偏低，难以超过资金成本；国有企业的资产质量不佳，影响 EVA 价值的计算等。这就要具体企业具体分析了。

### (5) EVA 管理机制有利于创建现代企业文化

EVA 管理机制以一种新观念和能够正确度量业绩的目标凝聚着股东、经

理和员工，并形成一种框架指导企业的每一个决策，在利益一致的激励下，用团队精神大力开发企业潜能，最大限度地调动各种力量，形成一种奋斗气势，共同努力提高效率，降低成本，减少浪费，提高资本运营能力，增加经济增加值。这种作用对企业而言有着非同小可的意义。

### 31 EVA 与期权的关系

期权同 EVA 激励都具有长期激励作用，都能克服短期行为。但两者还是有差别的，二者相比能明显看出 EVA 的优点：

第一，期权激励难以体现奖励与绩效挂钩，通常在没有为股东真正创造财富之前就对经营者进行期权奖励；EVA 激励则是奖励与业绩真正挂钩，EVA 奖励实现之日也是股东获新创财富之时，不会出现如期权激励那样的扭曲现象。

第二，期权的价格受市场价格影响较大，奖励的获得受外在因素影响，奖励对经营者经营的好坏不是正相关，奖励的获得不受经营者努力程度的影响。而 EVA 激励不受市场价格影响，基本上由经营的好坏决定奖励，只要经营者努力就有奖。

第三，期权奖励容易导致经营者片面追求股价上升而产生的短期行为，与企业发展的长期目标相悖。这种不良影响会造成股东的成本负担。EVA 奖励则不会出现这种弊端。

### 41 EVA 管理应注意的问题

第一，企业信用问题。市场经济必须建立良好的信用秩序。具有良好信用的企业可以更好地利用别人的财富使自己增加财富。讲究信用，企业要从自己做起。实行 EVA 管理机制的企业可以从内部提高自己企业的信誉度。这是因为，在传统体制下，经营者出于对薪酬、奖金乃至期权的要求，就会像债权人一样考虑问题，股东代表董事会制定薪酬政策也费了不少心思，担心能否起到良好的激励作用。在 EVA 管理机制下则不然，经营者和股东双方互相放心，从而加强了信任关系。更为重要的是，实行 EVA 管理机制，社会公众就会知道企业的绩效可信，经济增加值证明企业在良好的运行中。因此，在美国，企业一经实行 EVA 管理机制，股价就会马上上升。有专家

称：EVA 是股票分析师工具箱中一个强有力的工具。EVA 的这种贡献对我国企业有着特殊意义。

第二，EVA 奖金不封顶，这是过去各种奖励所没有过的。其意义有：

奖励无论怎样冲顶也会安全，因为奖励是合理所得。

奖金不封顶，企业管理者可以跳出固定思维的框架，大胆鼓励创新和敢想敢干、敢于突破者。

## 工具 69 ABC 分类法

### 11 ABC 分类法的含义

ABC 分类法是由意大利经济学家巴雷托首创的，所以又称巴雷托分析法。它是根据事物在技术或经济方面的主要特征对其进行分类排队，分清重点和一般，从而有区别地确定管理方式的一种分析方法。由于它把被分析对象分成 A、B、C 三类，所以称 ABC 分析法。

如果我们根据以上 ABC 分类的原则，把产品按销售额（累计）由大到小进行排列，然后对品种进行分类，则大致的分析结果可能如下。

一般把销售额百分比累计到 70% ~ 80% 的品种归为 A 类，A 类下面占总额 15% ~ 20% 的品种归为 B 类，余下的品种归为 C 类。

### 21 ABC 分类法的步骤

ABC 分类法的一般步骤如下：

#### (1) 收集数据

即按分析对象和分析内容收集有关数据。例如，打算分析产品成本，则应收集产品成本因素、产品成本构成等方面的数据；打算分析某一系统，则应收集系统中各局部功能、各局部成本等数据。

#### (2) 处理数据

即对收集来的数据资料进行整理，按要求计算和汇总。本例以平均库存乘以单价，求算各种物品的平均资金占用额。



### (3) 制 ABC 分析表

ABC 分析表栏目构成如下：第一栏物品名称；第二栏品目数累计，即每一种物品皆为一个品目数，品目数累计实际就是序号；第三栏品目数累计百分数，即累计品目数对总品目数的百分比；第四栏物品单价；第五栏平均库存；第六栏是第四栏单价乘以第五栏平均库存，为各种物品平均资金占用额；第七栏为平均资金占用额累计；第八栏平均资金占用额累计百分数；第九栏为分类结果。

制表按下述步骤进行：将第 2 步已求算出的平均资金占用额以大排队方式由高至低填入表中第六栏。以此栏为准，将相应的物品名称填入第一栏、物品单价填入第四栏、平均库存填入第五栏，在第二栏中按 1 2 3 4..... 编号，则为品目累计。此后，计算品目数累计百分数填入第三栏，计算平均资金占用额累计填入第七栏，计算平均资金占用额累计百分数填入第八栏。

### (4) 根据 ABC 分析表确定分类

按 ABC 分析表，观察第三栏累计品目百分数和第八栏平均资金占用额累计百分数，将累计品目百分数为 5% ~ 15%、平均资金占用额累计百分数为 60% ~ 80% 的前几种物品确定为 A 类；将累计品目百分数和平均资金占用额累计百分数均为 20% ~ 30% 的物品确定为 B 类；其余为 C 类，C 类情况正和 A 类相反，其累计品目百分数为 60% ~ 80%，而平均资金占用额累计百分数仅为 5% ~ 15%。

### (5) 绘制 ABC 分析图

以累计品目百分数为横坐标、资金占用额百分数为纵坐标，按 ABC 分析表第三栏和第八栏所提供的数据在坐标图上取点，并以曲线联结各点，则绘成 ABC 曲线。

需要注意的是，应用 ABC 分类法，一般是将分析对象分成 A、B、C 三类。但我们也可以根据分析对象重要性分布的特性和对象数量的多少分成两类或三类以上。

表面来看，ABC 分析的结果只是理顺了复杂事物，搞清了各局部的地

位，明确了重点。实际上，ABC分析的主要目的更在于解决困难，它是一种解决困难的技巧，因此，在分析的基础上必须提出解决的办法，才能真正达到ABC分析的目的。目前，许多企业为了应付验收检查，形式上搞了ABC分析，虽对了解家底有一些作用，但并未真正发挥这种方法的作用。在上例，应根据ABC分析结果权衡管理力量与经济效果，对三类库存物品进行有区别的管理。

最后，必须指出的是，ABC分类法并不是管理工作的万金油。它的作用仅是找出问题，但并不能揭示问题的原因以及解决问题的办法。因此，在管理工作中，还要结合其他分析手段，并制定相应的管理办法。

## 工具 70 五力分析法

常用于反映企业财务状况和经营业绩的比率可以归纳成五大类，即收益力分析、安定力分析、活动力分析、成长力分析和生产力分析。这种从五个方面来评估企业经营绩效的方法，就是财务分析中的“五力分析法”。由于五力分析中所考察的指标涉及企业财务和经营状况的各个方面，因此经营者可以通过五力分析法基本了解企业的经营业绩和发展前景。

### 11 收益力分析

收益力就是我们常说的获利能力，它是企业持续存在和发展的主要条件，也是决定和影响股票投资者获得的股利和差价利润多少的主要因素。所以，收益力是投资者最主要的分析对象。

对企业的获利能力的分析可从股东及企业两方面入手，也就是说，有些财务指标直接反映股东投资企业所能获得的投资报酬（称为股东获利能力），有些指标则反映企业经营中的获利能力，只是间接地影响股东利益。

#### (1) 分析股东获利能力的常用指标

每股盈余。所谓的每股盈余，就是指普通股每股在一年中是投资者评估股票价值时的重要指标。其计算公式为：

$$\text{每股盈余} = \frac{\text{税后利润} - \text{优先股股利}}{\text{发行在外的普通股股数}} \times 100\%$$

每股盈余的计算关键在于普通股股数的确定。通常，在年度中股数未发生变动时，以年终股数计算；年度中发行新股时，新股需按实际流通期间占全年度的比率折合计算；年度中如发放股利或实施股票分割时，不论在一年中何时发生，均应视做期初发生，而以发放股利或股票分割后的股数作为计算基础；股数仅指流通在外的普通股，企业收回后尚未重新发行的库藏股票不包括在内。

市赢率。市赢率又称本益比、价赢比、P/E 值，指投资者获得单位盈余所付出的成本。其公式为：

$$\text{每股盈余} = \frac{\text{每股市价}}{\text{每股盈余}} \times 100\%$$

本利比。本利比与市赢率的道理相近，只是用每股股利代替每股盈余，因此本利比通常比市赢率高。其公式为：

$$\text{本利比} = \frac{\text{每股市价}}{\text{每股股利}} \times 100\%$$

普通股权益报酬率。所谓的普通股权益报酬率，就是指普通股股东的投资回报率。倘若企业未发行优先股，那么普通股权益报酬率就等于股东权益报酬率或自有资本报酬率。这一比率自然是越高越好。其公式为：

$$\text{普通股权报酬率} = \frac{\text{税后利润} - \text{优先股股利}}{\text{平均普通股权益}} \times 100\%$$

$$\text{股东权益报酬率} = \frac{\text{税后净利润}}{\text{平均股东权益总额}} \times 100\%$$

现金收益率。所谓的现金收益率，就是指股东每年每股可从企业收取的现金与每股市价的比率，可用于衡量股东真正实现的报酬大小。

## (2) 用于分析公司获利能力的指标

毛利率。在商品生产行业，毛利是销售收入减去销售成本的余额。毛利率就是企业毛利在销售收入中的比率。其公式为：

$$\text{毛利率} = \frac{\text{毛利}}{\text{销售收入}} \times 100\%$$

总资产报酬率。这一比率可以衡量企业对其所拥有资源的运用效果，最能显示出企业的经营绩效。该比率愈高表示企业运用经济资源获利的能力愈强。

$$\text{总资产报酬率} = \frac{\text{税前息收益}}{\text{平均总资产}} \times 100\%$$

## 21 安定力分析

安定力分析是测试企业的经营基础是否稳固、企业财务结构是否合理、偿债能力是否具备的指标。一个企业如果没有足够的偿债能力，表明企业应付突发事件的能力很弱，企业的经营潜伏着危机。一个企业只有在安定力上过了关，才能有条件和基础去平稳发展。安定力分析包括短期偿债能力分析和长期偿债能力分析。

### (1) 短期偿债能力分析

企业短期偿债能力又称为短期周转能力，是指企业以流动资产支付流动负债的能力。一般用于衡量短期偿债能力大小的指标有：

**流动比率。**流动比率又称营运资金比率，是衡量企业短期偿债能力最常用的一种比率，它以流动资产除以流动负债而得。企业流动资产通常包括现金、有价证券、应收账款以及存货等，而流动负债则包括应付账款、短期应付票据，一年内到期的长期负债、应付未付工资以及应付未付所得税等。由于企业的流动负债常须使用流动资产偿付，所以计算流动资产与流动负债的关系将可以测验公司短期偿债能力的强度。

原则上，流动比率越高企业短期偿债能力越强。但事实上，比率太高，表示资金可能发生呆滞，未作最有效运用。根据经验法则，通常认为流动比率达到 200% 较为合适。其公式为：

$$\text{流动比率} = \frac{\text{流动资产}}{\text{流动负债}}$$

**速动比率。**由于流动资产中各项目的变现能力不尽相同，所以在商量企业短期偿债能力时，除流动比率外，还应对流动资产的构成内容加以分析。速动比率就是其中一个。

速动比率又称酸性测验比率。其计算公式如下：

$$\text{速动比率} = \frac{\text{速动资产}}{\text{流动负债}} = \frac{\text{流动资产} - \text{存货} - \text{预付费用}}{\text{流动负债}}$$

一般认为速动比率等于 100% 比较适当，不宜太高，也不能太低。

营运资金。所谓的营运资金，就是指流动资产减流动负债后的差额。因为流动负债的清偿要消耗流动资产，应将其从流动资产中减除，余额才能代表企业的周转能力，所以营运资金被视作衡量企业短期偿债能力的一项重要指标。

## (2) 长期偿债能力分析

长期偿债能力分析又称公司资本结构或财务结构分析。这是因为企业未来的长期偿债能力有很多不可控制的因素，只能通过间接的方式即分析公司资本结构的方式予以评核。所谓资本结构，指的是企业自有资金与借入资金的比重。具体指标有以下几个：

股东权益对负债比率。企业的资金主要来自股东和债权人，即股东权益和负债。股东权益对负债比率就显示两种资金的相对比重高低。该比率越大，说明企业负债越少，债权人的利益越有保障；反之则显示企业负债过多，财务结构不够健全，一旦遭遇不景气时，企业就有偿债困难，债权人的利益受到较小的保障。该比率计算公式下：

$$\text{股东权益对负债比率} = \frac{\text{股东权益}}{\text{负债}}$$

负债比率与权益比率。公司资产总额等于负债总额加上股东权益总额。负债总额除以资产总额商，就是负债比率；股东权益除以资产总额的商，就是权益比率，又称自有资金比率。这两项比率之和等于 100%，它们分别用以衡量总资产中债权人和股东供的资金比率。其公式为：

$$\text{负债比率} = \frac{\text{负债总额}}{\text{资产总额}}$$

$$\text{权益比率} = \frac{\text{股东权益}}{\text{资产总额}}$$

当权益比率过低（即负债比率过高）时，债权人所受的保障降低；但是，倘若权益比率过高，则也会减少财务杠杆作用的发挥，对股东较为不利。因此，衡量这两个比率时，不可极端化。除此之外，还得注意行业特性，比如金融业权益比重一般比其他行业低很多。

固定资产对股东权益比率。此项比率除可用以测试企业的偿债能力外，也可显示企业固定资产投资是否适当，企业是否有短期资金长期使用之

下所暴露的财务风险。该比率的计算公式为：

$$\text{固定资产对股东权益比率} = \frac{\text{固定资产}}{\text{股东权益总额}}$$

如果此比率小于 1，表示企业购置固定资产所需资金全来自股东，公司比较稳健。如果此比率大于 1，表示企业购置固定资产所需资金有一部分来自于债权人，公司经营较不稳健。

有形资产净额对长期负债比率。

通常，企业在取得长期性借款或发行债券时，须以其有形资产作担保品。此比率就可以衡量资产的清算价值对长期负债的保障程度。有形资产净额指资产总额减除商誉、商标权、专利权、特许权等不具实体存在的无形资产。

$$\text{有形资产净额对长期负债比率} = \frac{\text{有形资产}}{\text{长期负债}}$$

如果此比率大于 1，则表示长期负债的债权人有较佳的保障。

利息保障倍数。利息保障倍数又称盈余利息倍数或赚取利息倍数，它由公司支付利息和所得税前的利润除以利息总额而得。

很多分析专家认为除非企业结束经营，否则，不太可能完全以处分资产的方式来偿还负债，而常用盈余来支付长期负债的本金及利息。因此还需分析盈余与利息支出之间的关系。

$$\text{利息保障倍数} = \frac{\text{付利息及付所得税前的利润}}{\text{本期利息支出}}$$

### 31 活动力分析

企业活动能力又称资产运用效率、经营能力，指企业是否能充分利用其现有资产。活动力分析的目的在于测试企业经营的效率。如果企业经营效率高，资产能充分利用，那么只要商品销售利润率稍微提高一点，就可使资产报酬率大幅提高。

活动力分析主要衡量平均总资产的运用效率以及现金、应收账款、存货、流动资产、营运资金、固定资产等运用效率。分析指标有：

#### (1) 总资产周转率

企业总资产运用效率的衡量以销售收入为基准。方法是计算企业全年销

售收入净额与平均总资产的比率。其中平均总资产为企业年初与年末总资产之和。其公式为：

$$\text{总资产周转率} = \frac{\text{销售收入}}{\text{平均总资产}}$$

## (2) 应收账款周转率

应收账款周转率是赊销净额与平均应收账款（期初期末平均余额）的比率，用以衡量应收账款在一年中收回的次数。周转次数较高说明经营效率较佳。由于分析人员很难把销售收入分为赊销和现金销售两类，所以，常用销售收入除以平均应收账款计算应收账款周转率。如果该比率太小，则表示应收账款的收现期过长，应收账款管理缺乏效率。其公式为：

$$\text{应收账款周转率} = \frac{\text{赊销净额}}{\text{平均应收账款}}$$

或

$$\text{应收账款周转率} = \frac{\text{销售收入}}{\text{平均应收账款}}$$

为测试应收账款收现速度，也常采用平均收账期这一指标。其公式如下：

$$\text{平均收账期} = \frac{365}{\text{应收账款周转率}}$$

在平均收账期间与企业授信期间（企业允许客户赊账的最长期间）相比，可看出应收账款的品质好坏。平均收账期间越短，表示应收账款的流动性（变现性）越大。

## 41 成长力分析

通常，成长力指标是由本期资料与同一项目以前几期（如上期）的资料进行比较，看其趋势。故投资者可以根据考察目标选取不同的项目或指标进行成长力分析。

成长力分析主要考察企业各项指标的增长状况和企业发展前景。测试指标有股东权益增长率、每股净值增长率、固定资产增长率、销售收入增长率、税后利润增长率等。这些指标的计算公式为：

$$\text{股东权益增长率} = \frac{\text{本期股东权益} - \text{基期股东权益}}{\text{基期股东权益}}$$

$$\text{每股净资产增长率} = \frac{\text{本期每股净资产} - \text{基期每股净资产}}{\text{基期每股净资产}}$$

$$\text{税后利润增长率} = \frac{\text{本期税后利润} - \text{基期税后利润}}{\text{基期税后利润}}$$

## 51 生产力分析

生产力分析是对企业为维持其永续生存，从事生产活动所创造的附加价值（企业本身新创出的价值）的大小进行分析。生产力的高低显示企业经营效率的优劣，并进一步反映在获利能力的大小上。用以测试生产力的指标有以下几个：

$$\text{附加价值率} = \frac{\text{附加价值}}{\text{营业收入}}$$

$$\text{人均产值} = \frac{\text{产值}}{\text{平均从业人员}}$$

$$\text{人均附加价值} = \frac{\text{附加价值}}{\text{平均从业人员}}$$

$$\text{经营资本投资效率} = \frac{\text{附加价值}}{\text{经营资本}}$$

$$\text{使用人力生产力} = \frac{\text{附加价值}}{\text{用人费}}$$

由于生产力与获利能力有很大关联，且生产力分析所使用的资料很难为企业外部人员所取得，因此投资者可以将其忽略，只要进行获利能力分析，也就可以对企业的生产力做简要分析了。

## 工具 71 杜邦分析法

### 11 杜邦分析法的含义

这种分析方法因首先由美国杜邦公司经理创造出来而得其名。杜邦分析法是一种财务比率分解方法，能有效反映影响企业获利能力的各指标间的相互联系，对企业的财务状况和经营成果做出合理的分析。

这种财务分析方法从评价企业绩效最具综合性和代表性的指标——权益



净利率出发，层层分解至企业最基本生产要素的使用、成本与费用的构成和企业风险，从而满足通过财务分析进行绩效评价的需要。在企业经营目标发生异动时，经营者能及时查明原因并加以修正，同时为投资者、债权人及政府评价企业提供依据。

## 21 杜邦模型指标体系

杜邦模型最显著的特点是将若干个用以评价企业经营效率和财务状况的比率按其内在联系有机地结合起来，形成一个完整的指标体系，并最终通过所有者权益收益率来做综合反映。因此，在利用杜邦分析法进行综合分析时，可把各项财务指标间的关系绘制成杜邦分析图（图 6 - 1）。纵观全图，可发现其中反映了以下几种主要的财务指标关系：

图 6 - 1 杜邦模型指标体系

图中：

$$\text{所有者权益收益率} = \text{总资产收益率} \times \text{所有者权益乘数}$$

$$\text{总资产收益率} = \text{销售利润率} \times \text{总资产周转率}$$

由此我们可以推理出：

$$\text{所有者权益收益率} = \text{销售利润率} \times \text{总资产周转率} \times \text{所有者权益乘数}$$

由此我们不难看出，所有者权益收益率高低主要取决于销售利润率、总资产周转率和所有者权益乘数这三个方面的因素。经过这样的分解，就把所有者权益收益率这样一项综合性指标发生升降变化的原因具体化了，这比用一项综合性指标更能说明问题。

为了更加深入地分析所有者权益收益率变化的原因，还可对销售利润率与总资产周转率做进一步的分解：

### (1) 销售利润率分解

$$\text{税后净利润} = \text{销售收入} - \text{成本总额}$$

$$\text{成本总额} = \text{销售成本} + \text{期间费用} + \text{税金} + \text{其他支出}$$

其中：

$$\text{税金} = \text{销售税金} + \text{所得税}$$

$$\text{其他支出} = \text{营业外收支净额} - \text{投资收益} - \text{其他业务利润}$$

### (2) 总资产周转率分解

$$\text{总资产} = \text{流动资产} + \text{长期资产}$$

其中：

流动资产 = 货币资产 + 有价证券 + 应收及预付款 + 存货 + 其他流动资产  
(待摊费用、待处理流动资产损失、一年内到期的长期投资等)

$$\text{长期资产} = \text{长期投资} + \text{固定资产} + \text{无形资产} + \text{长期待摊费用} + \text{其他资产}$$

## 31 对杜邦模型指标体系的分析

从杜邦分析图上我们可以了解到以下一些信息：

### (1) 所有者权益收益率

所有者权益收益率是一个综合性最强的财务比率，是杜邦分析系统的核心。这一指标的高低反映了投资者净资产获利能力的强弱，同时反映企业筹

资、投资、资产运营等活动的效率，它的高低取决于总资产利润率和权益总资产率的水平。因此投资者和经理人都非常关心这一财务指标。从杜邦分析图中可以看出，所有者权益收益率不仅取决于总资产收益率，还取决于所有者权益的结构比重。所以它是企业资产使用效率与融资状况的综合体现。

### (2) 总资产收益率

总资产收益率同样也是一个非常重要的财务指标，它是销售利润率和总资产周转率的乘积，综合性也较强。销售利润率反映了销售收入与其利润的关系，要提高销售利润率，增加销售收入，同时努力降低各项成本。同样，要提高总资产周转率，一方面要增加销售收入，另一方面也要降低资金的占用。由此不难看出，总资产收益率是销售成果与资产管理状况的综合体现。

### (3) 销售利润率

销售利润率反映企业利润与销售收入的关系，它的高低取决于销售收入与成本总额的高低。要想提高销售利润率，一是要扩大销售收入，二是要降低成本费用。扩大销售收入具有非常重要的意义，它既有助于提高销售利润率，又可以提高总资产周转率。而降低成本费用则是提高销售利润率的另一重要因素。利用杜邦分析图可以研究企业成本费用结构的合理性，从而加强成本控制。为了详细了解企业成本费用的发生情况，在具体列示成本总额时，还可以根据重要性原则将那些影响较大的费用单独列示（如利息费用等），以便为寻求降低成本的途径提供依据。

### (4) 总资产周转率

影响总资产周转率的一个重要因素是资产总额。它由流动资产与长期资产组成，它们的结构是否合理将直接影响资产的周转速度。通常，流动资产直接体现企业的偿债能力和变现能力，而长期资产则体现为企业的经营规模、发展潜力。两者之间有一个合理的比率关系。倘若发现某项资产比重过大，影响资金周转，就应深入分析原因，比如企业持有的货币资金超过业务需要，就会影响企业的赢利能力；企业占有过多的存货相应应收账款，不仅会影响获利能力，而且也会影响偿债能力。所以说，还应进一步分析各项资产

的占用数额和周转速度。

(5) 所有者权益乘数

所有者权益乘数反映所有者权益同企业总资产的关系。假如企业总资产的需要量不变，适度开展负债经营，相对减少所有者权益所占的份额，就可使此项财务比率提高。所以，企业既要合理使用全部资产，又要妥善安排资本结构，这样才能有效地提高所有者权益收益率。

杜邦分析图提供的上述财务信息较好地解释了指标变动的原因和趋势，为企业进一步采取具体措施指明了方向。在具体应用杜邦分析法时还应注意，这一方法不是另外建立新的财务指标，它只是对财务比率进行分解的一种方法。因此，它既可以通过所有者权益收益率的分解来说明问题，也可通过分解其他财务指标（如总资产收益率）来说明问题。

41 利用杜邦分析法做实例分析

下面以一家上市公司北汽福田汽车（600166）为例，说明杜邦分析法的运用。

福田汽车的基本财务数据如表 6 - 1 所示：

表 6 - 1 福田汽车基本财务数据（单位：万元）

项目/ 年度	净利润	销售收入	资产总额	负债总额	全部成本
2001	10284 04	411224 01	306222 94	205677 07	403967 43
2002	12653 92	757613 81	330580 21	215659 54	736747 24

（数据来源：福田汽车 2002 年年报，中国证券报）

该公司 2001 ~ 2002 年财务指标比率见表 6 - 2:

表 6 - 2 福田汽车 2001 ~ 2002 年财务指标比率

项目/ 年度	2001	2002
所有者权益收益率	01 097	01 112
所有者权益乘数	31 049	21 874
资产负债率	01 672	01 652
总资产收益率	01 032	01 039
销售利润率	01 025	01 017
总资产周转率	11 34	21 29

### (1) 对权益净利率的分析

权益净利率指标是衡量企业利用资产获取利润能力的指标。权益净利率充分考虑了筹资方式对企业获利能力的影响，所以它所反映的获利能力是企业经营能力、财务决策和筹资方式等多种因素综合作用的结果。

该公司的权益净利率在 2001 ~ 2002 年间出现了一定程度的好转，分别从 2001 年的 01 097 增加至 2002 年的 01 112。企业投资者在很大程度上依据这个指标来判断是否投资或是否转让股份，考察经营者业绩和决定股利分配政策。这些指标对公司管理者也是至关重要的。

企业管理者为了改善财务决策而进行财务分析时，可以将权益净利率分解为权益乘数和资产净利率，以找到问题产生的原因（表 6 - 3）。

表 6 - 3 福田汽车权益净利率分析表

项目/ 年度	权益净利率	=	资产净利率	×	权益乘数
2001	01 097	=	01 032	×	31 049
2002	01 112	=	01 039	×	21 874

通过分析我们不难看出，该公司权益净利率的变动是资本结构（权益乘数）变动和资产利用效果（资产净利率）变动两方面共同作用的结果。而该公司的资产净利率太低，显示出很差的资产利用效果。

### (2) 分解分析过程

权益净利率 = 资产净利率 × 权益乘数

$$2001 \text{ 年权益净利率} = 01\ 032 \times 31\ 049 = 01\ 097$$

$$2002 \text{ 年权益净利率} = 01\ 039 \times 21\ 874 = 01\ 112$$

分解表明，权益净利率的改变是由于资本结构的改变（权益乘数下降），同时资产利用和成本控制出现变动（资产净利率也有改变）。那么，我们继续对资产净利率进行分解：

资产净利率 = 销售净利率 × 总资产周转率

$$2001 \text{ 年资产净利率} = 01\ 025 \times 11\ 34 = 01\ 032$$

$$2002 \text{ 年资产净利率} = 01\ 017 \times 21\ 29 = 01\ 039$$

通过分解可以看出，公司 2002 年的总资产周转率有所提高，说明资产的利用得到了比较好的控制，表明该公司利用其总资产产生销售收入的效率在增加。但总资产周转率提高的同时，销售净利率的减少阻碍了资产净利率的增加。我们接着对销售净利率进行分解：

$$\text{销售净利率} = \text{净利润} \div \text{销售收入}$$

$$2001 \text{ 年销售净利率} = 102841.04 \div 4112241.01 = 01.025$$

$$2002 \text{ 年销售净利率} = 126531.92 \div 7576131.81 = 01.017$$

该公司 2002 年大幅度提高了销售收入，但是净利润的提高幅度却很小，分析其原因是成本费用增多，从表 6 - 1 可知：全部成本从 2001 年的 4039671.43 万元增加到 2002 年的 7367471.24 万元，与销售收入的增加幅度大致相当。下面是对全部成本进行的分解：

$$\text{全部成本} = \text{制造成本} + \text{销售费用} + \text{管理费用} + \text{财务费用}$$

$$\begin{aligned} 2001 \text{ 年全部成本} &= 3735341.53 + 102031.05 + 186671.77 + 15621.08 \\ &= 4039671.43 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} 2002 \text{ 年全部成本} &= 6845591.91 + 217401.96 + 257181.20 + 50261.17 \\ &= 7367471.24 \end{aligned}$$

在本例中，导致权益利润率小的主要原因是全部成本过大。正是全部成本的大幅度提高导致了净利润提高幅度不大，而销售收入大幅度增加，这样销售净利率必然减少，显示出该公司销售赢利能力降低。资产净利率的提高当归功于总资产周转率的提高，销售净利率的减少起了阻碍作用。

由表 6 - 3 可知，福田汽车公司下降的权益乘数说明他们的资本结构在 2001 ~ 2002 年发生了变动，2002 年的权益乘数较 2001 年有所减小。权益乘数越小，企业负债程度越低，偿还债务能力越强，财务风险越小。这个指标同时也反映了财务杠杆对利润水平的影响。财务杠杆具有正反两方面的作用。在收益较好的年度，它可以使股东获得的潜在报酬增加，但股东要承担因负债增加而引起的风险；在收益不好的年度，则可能使股东潜在的报酬下降。该公司的权益乘数一直处于 2 ~ 5 之间，也即负债率在 50% ~ 80% 之间，属于激进战略型企业。管理者应该准确把握公司所处的环境，准确预测利润，合理控制负债带来的风险。

因此，对于福田汽车公司，当前最为重要的就是要努力减少各项成本，

在控制成本上下力气。同时要保持自己较高的总资产周转率。这样可以使销售利润率得到提高，进而使资产净利率有大的提高。

综上所述，杜邦分析法以权益净利率为主线，将企业在某一时期的销售成果以及资产营运状况全面联系在一起，层层分解，逐步深入，构成一个完整的分析体系。它能较好地帮助管理者发现企业财务和经营管理中存在的问题，为改善企业经营管理提供十分有价值的信息，因而得到普遍认同，并在实际工作中得到广泛应用。

## 工具 72 利润敏感性分析法

### 11 利润敏感性分析法的含义

影响企业利润的因素主要有产品的价格、产品的单位变动成本、产品的销售量和产品的固定成本这四个因素。其中任何一个因素的变动都会引起企业利润的变动，甚至会使一个企业由赢变亏，也会使一个企业扭亏为赢。那么，如何知道影响企业利润的关键因素是什么，企业决策者如何在激烈变动的外部环境下做出正确决策，借助敏感性分析，企业管理者可以对此类问题有一个明确的认识。

利润敏感性分析是研究制约利润的有关因素发生某种变化时利润变化程度的一种分析方法。影响利润的因素很多，诸如售价、单位变动成本、销量、固定成本等。在实际的经济环境中，这些因素经常会发生变化。有些因素增长会导致利润增长（如单价），而另一些因素降低才会使利润增长（如单位变动成本）；有些因素略有变化就会使利润发生很大的变化，而有些因素虽然变化幅度较大，却只对利润产生微小的影响。因此，对企业管理者而言，不仅需要了解哪些因素对利润增减有影响，而且还需要了解影响利润的若干因素中，哪些因素影响大，哪些因素影响小。那些对利润影响大的因素我们称之为敏感因素，反之则称为非敏感因素。而反映敏感程度的指标就是敏感系数。敏感系数表示如下：

$$\text{某因素的敏感系数}(\%) = \frac{\text{利润变化}}{\text{该因素变化}}$$

其判断标准为：

敏感系数的绝对值  $> 1$ ，即当某影响因素发生变化时，利润发生更大

程度的变化，该影响因素为敏感因素。

敏感系数的绝对值  $< 1$ ，即利润变化的幅度小于影响因素变化的幅度，该因素为非敏感因素。

敏感系数的绝对值  $= 1$ ，即影响因素变化会导致利润相同程度的变化，该因素亦为非敏感因素。

## 21 利润敏感性分析法对企业决策的影响

一般来说，在对利润产生影响的各因素中，灵敏度最高的为单价，最低的是固定成本，销量和单位变动成本介于两者之间。作为企业管理者，在掌握了各有关因素对利润的敏感程度之后，下面的任务就是如何利用利润敏感性分析帮助决策，以实现企业的既定目标。在这里，抓住关键因素，综合利用各有关因素之间的相互联系采取综合措施，是成功的关键所在。

### (1) 慎重实施价格决策

单价为绝对敏感因素，单价的变化会引起利润以几倍于单价变化的速度发生变化。因此在经济决策中，对降价必须给予格外的关注。

价格下调带来的利润损失如果不能通过扩大销售量或降低单位成本予以更大程度的补偿，就会使企业的整体利润下降，目标利润难以实现。同时，在价格上涨的同时，也应该尽可能地抑制销量的大幅缩减和成本的大幅上升，否则目标利润同样难以实现。

### (2) 扩大销售量

销量的增加会导致企业利润的大幅度增加。但这里有一个前提，就是单价的降低幅度不能太大，否则，由于价格的敏感程度大于销量的敏感程度，销量的增加反而会减少企业利润。2000 年度中国彩电行业第一次出现全行业亏损，就是价格战的恶果。通常，企业扩大销售量的方法主要有：

提高产品质量，以质取胜。

实施品牌战略，提高消费者品牌忠诚度。

大力促销。



### (3) 降低单位成本

单位变动成本同样属于利润的敏感因素，所以降低单位成本对实现企业目标利润具有重要意义。从长期看，成本的高低将是企业能否生存和发展的关键。通常，企业降低单位成本的主要方法主要有：

源头控制，降低材料的采购成本。其主要方式有招标采购或网上采购等。

生产过程控制，降低生产成本。对生产过程中的材料浪费、不必要的机器停工损失，都必须通过严格管理加以控制。

实行批量生产，实现规模效益。

必要时，建立责任成本控制制度，将成本控制责任落实到具体部门或个人。

## 工具 73 成本领先战略

### 11 成本领先战略的含义

成本领先战略又称低成本战略，是指企业通过有效降低成本，使企业的全部成本低于竞争对手的成本，甚至是在同行业中最低，从而获取竞争优势的一种战略。

有高效率的设备、积极降低经验成本、紧缩成本开支和控制间接费用以及降低研究与开发、服务、销售力量、广告等方面的成本是企业实现成本领先战略的具体政策。

企业要获得成本优势，价值链上的累积成本（即各种价值活动的成本之和）就必须低于竞争对手的累积成本。实现这一目标主要有两个途径：一是比竞争对手更有效地开展内部价值链活动，从而降低成本。比如，沃尔玛公司为使价值链上每个环节的成本都降到最低，实现配送中心统一送货，减少各个卖场的成本，从供应上进行整合形成成本上的优势，从而形成价格上的优势。二是改造企业的价值链，省略或跨越一些高成本的价值链活动，从而降低成本。如戴尔公司的“直线式的订购”省去了中间商环节，不但降低了价格，同时直接与顾客接触又降低了库存，减少了库存成本。

## 21 成本领先战略的类型

根据企业获取成本优势的方法不同，我们把成本领先战略概括为如下几种主要类型：

### (1) 简化产品型成本领先战略

取得低成本的最直接的途径就是产品简单化，即将产品或服务中添加的价值全部取消。因此，仓储型的家具商场、毫无装饰的百货店，均能以远远低于同行业的成本从事经营。这是因为，企业的竞争对手由于原有的种种为顾客所熟知的无法取消的服务不得不负担高额费用支出，因此，简化商品取得的低成本便可以建立一项竞争优势。但需要注意的是，这种方式的风险大，即当有实力的同行开展价格战时，会产生不良的后果。

### (2) 改进设计型成本领先战略

改进产品的设计或构成，也能形成成本上的优势。

### (3) 材料节约型成本领先战略

企业如果能够控制原材料的来源，实行经济批量采购与保管，并且在设计和生产过程中注意节约原材料，也能降低产品成本建立优势。

### (4) 人工费用降低型成本领先战略

在劳动密集型行业，企业如果能获得廉价的劳动力，也能建立成本优势。通过兼并，加强控制等途径，可以降低各项间接费用，同样也能取得成本优势。

### (5) 生产创新及自动化型成本领先战略

生产过程的创新和自动化可以作为降低成本的重要基础。美国内陆钢铁公司的产品市场占有率不高，但通过工厂设备的自动化及营销系统的创新，仍取得了低成本优势。

### 31 成本领先战略的优缺点

#### (1) 成本领先战略的优点

面对强有力的购买商要求降低产品价格的压力，处于低成本地位的企业在进行交易时握有更大的主动权，可以抵御购买商的讨价还价。

企业已经建立起的巨大的生产规模和成本优势使欲加入该行业的新进入者望而却步，形成进入障碍。

当强有力的供应商抬高企业所需资源的价格时，处于低成本地位的企业可以有更多的灵活性来应对困境。

企业处于低成本地位，可以抵挡住现有竞争对手的对抗。即在竞争对手在竞争中只能保本的情况下，企业仍能获利。

在与代用品竞争时，低成本的企业往往比本行业中的其他企业处于更有利的地位。

#### (2) 成本领先战略的缺点

由于采用成本领先战略的企业把力量集中于降低产品成本，从而使它们丧失了预见产品的市场变化的能力。企业可能会发现，自己生产的产品价格低廉，但却不为顾客所欣赏和需要。这是采取成本领先战略企业的最危险之处。

行业中新加入者通过模仿、总结前人经验或购买更先进的生产设备，使得他们的成本更低，以更低的成本起点参与竞争，后来居上。这时，企业就会丧失成本领先地位。

生产技术的变化或新技术的出现可能使得过去的设备投资或产品学习经验变成没有效用的资源。

受通货膨胀的影响，生产投入成本升高，降低了产品成本 - 价格优势，从而不能与采用其他竞争战略的企业相竞争。

### 41 成本领先战略的实施条件

规模效益（即单位产品成本随生产规模增大而下降）和经验效益（单位产品成本随累积产量增加而下降）是成本领先战略的理论基础。

为实现产品成本领先的目的，企业内部需要具备下列条件：

设计一系列便于制造和维修的相关产品，彼此分摊成本。同时，要使该产品能为所有主要的用户集团服务，增加产品数量。

在现代化设备方面进行大量的领先投资，采取低价位的进攻性定价策略。这些措施短期内可能会造成初期的投产亏损，但长远目标是提高市场占有率，获取更多的利润。

低成本给企业带来高额边际收益。企业为了保持低成本地位，可以将这种高额边际收益再投到新装备和现代化设施上。这种再投资方式是维持低成本地位的先决条件，以此形成低成本、高市场占有率、高收益和更新装备的良性循环，如图 6 - 2 所示。

图 6 - 2 低成本良性循环

企业具有先进的生产工艺技术，可降低制造成本。

研究与开发产品服务、人员推销、广告促销等方面的低费用支出。

建立起严格的、以数量目标为基础的成本控制系统。控制报告和报表要做到详细化和经常化。

企业建立起职责分明的组织机构，便于自上而下实施最有效的控制。

## 工具 74 杠杆收购

### 11 杠杆收购的含义

杠杆收购（Leverage Buy - Out，简称 LBO）是企业资本运作方式的一种特殊形式，它的实质在于举债收购，即通过信贷融通资本，运用财务杠杆加大负债比例，以较少的股本投入（约占 10%）融得数倍的资金，对企业进行收购、重组，并以所收购、重组企业的未来利润和现金流偿还负债。这是一种以小博大、高风险、高收益、高技巧的企业并购方式。

## 21 杠杆收购的步骤

也有人将杠杆收购称之为高度负债的收购方式。收购者在做出精确的计算以后,使得收购后公司的收支处于杠杆的平衡点,这样的收购者头脑灵活,对市场熟悉,人际关系处理恰当,最善于运用别人的钱,被称为“收购艺术家”。

杠杆收购的步骤如下:

步骤一:杠杆收购的设计准备阶段。在这一阶段,主要是由发起人制定收购方案,与被收购方进行谈判,进行并购的融资安排,必要时以自有资金参股目标企业。发起人通常就是企业的收购者。

步骤二:集资阶段。在这一阶段,并购方先通过企业管理层组成的集团筹集收购价 10% 的资金,然后以准备收购的公司的资产为抵押,向银行借入过渡性贷款,可筹集相当于整个收购价格 50% ~ 70% 的资金,再向投资者推销约为收购价 20% ~ 40% 的债券。

步骤三:收购者以筹集到的资金购入被收购公司的期望份额的股份。

步骤四:对并购目标企业进行整改,以获得并购时所形成负债的现金流量,降低债务风险。

## 31 杠杆收购的特点

杠杆收购的融资方式与普通收购的方式明显不同,它的融资特点主要有以下几点:

(1) 杠杆收购的资金来源主要是不代表企业控制权的借贷资金

杠杆收购中的杠杆是指企业的融资杠杆,反映的是企业股本与负债的比率,发生杠杆作用的支点即是企业融资时预付给贷款方的利息。

杠杆收购的融资结构为:

优先债券,约占收购资产的 60%,是由银行提供的以企业资产为抵押的贷款。

约占收购资金 30% 的居次债券,它包括次级债券、可转换债券和优先股股票。

体现所有者权益的普通股股票，是购并者以自有资金对目标企业的投入，约占收购资金的 10%。

如此的融资结构产生的结果是：企业负债率大幅度上升；如果企业赢利增加，那么每股收益会大幅度上升，因为每单位利润所承担的利息支付是固定的。而之所以如此安排，就在于购并者不希望让他人过多分享并购后产生的利润，所以以不享有企业控制权的融资方式进行融资就成为理所当然。

## (2) 杠杆收购的负债以目标企业资产为抵押

在杠杆收购中，购并企业主要不是用本企业的资产或收入作为担保对外负债，而是用目标企业资产做担保的，具有相当大的风险性。在实际操作过程中，一般是由购买企业先成立一家专门用于收购的“纸上公司”，再由投资银行等向购并企业提供一笔“过渡性贷款”用于购买目标企业股权，取得成功后，以这家“纸上公司”的名义举债和发行债券，然后按照公司法使两者合并，将“纸上公司”因购并形成的负债转移到目标公司名下，再通过经营目标公司偿债、获利。由此而发行的债券，一是由于企业负债率较高，二是由于其以未来收入或资产做担保，因而信用等级不高，被称为垃圾债券。

## (3) 杠杆收购融资依赖于发达资本市场的支持

以外部融资为主，其中间接融资由投资银行等提供，居次债券中的次级债券、可转换债券以及优先股股票都是直接融资形式，严重依赖于资本市场的发展。首先，资本市场得允许企业以这些金融工具进行筹资，有相应市场环境和制度安排；其次，投资者也需要通过资本市场来分散风险。更为重要的是，资本市场中要有进行杠杆收购的大环境，形成对杠杆收购的信任预期，只有这样，杠杆收购的融资才会顺利进行。

## (4) 杠杆收购融资中投资银行等市场中介组织的作用非常重要

以投资银行为主的市场中介组织在杠杆收购的融资中作用重大。由于杠杆融资的资金绝大部分依赖于外部融资，并且风险较高，因此只有获得金融组织的强力支持才能完成。一般的商业银行往往不愿涉足风险较高的投资，只有投资银行愿意承担较高的风险，以求获取丰厚回报，并且垃圾债券的发

行也只有由投资银行进行操作才能发行出去。而投资银行之所以愿意提供服务，是因为投资银行在获取高利率回报的同时，还可以得到巨额的佣金。所以，有人将杠杆收购归纳为投资银行和购并企业的合作博弈，双方都从中获得了巨额交易合作剩余。

## 工具 75 借壳上市

### 11 借壳上市的含义

所谓的借壳上市，是指企业通过购买一个已上市的壳公司上市。所谓“壳公司”，意谓此公司虽为注册的上市公司，但通常不具有任何资产及负债，它只以公司形态及架构存在。但未上市公司通过和此类公司合并，即所谓借壳上市，便可以很快成为上市公司，且可以利用此机会以上市公司身份进行二次发行筹资。

由于借壳上市具备很多相对于直接上市的优点，比如它所需的准备上市的时间只是直接上市所需时间的  $1/2 \sim 1/3$ ，且上市成本是直接上市的  $1/2 \sim 1/3$ ，因此近几年来渐受一些台湾或大陆上市公司注目，乐于采用此种方法作为赴美上市或筹资的另一个渠道。

### 21 借壳上市的作用

要想在同行业中保持领先地位，就必须上市，借壳上市是有限责任公司上市的最佳途径。公司上市后可以给企业带来以下好处：

借壳上市可以推动企业建立完善、规范的经营管理机制，以市场为导向自主运作，完善公司治理结构，不断提高运行质量，调动全体员工的积极性，整合、配置社会资源为公司健康发展服务。

上市后股票价格的变动形成对公司业绩的一种市场评价机制。那些业绩优良、成长性好的公司的股价一般都保持着较高的水平，成为资本快速、连续扩张的通道，使公司能以较低的成本筹集到大量的资金，不断扩大经营规模，进一步培育和发展公司的竞争实力，增强公司的发展潜力。

借壳上市能有效解决固有股和法人股的问题。

借壳上市能使具有一定实力的非上市企业从多方获得金融支持。

借壳上市为优势企业开拓了一条进入资本市场的有效通道。

借壳上市是拓展海外市场的重要方式。

各国对公司股票上市都制定了明确的标准，企业能上市，表明投资者对企业经营管理、发展前景等给予了积极的评价。同时，公司证券的交易等信息通过中介、报纸、电视台等各种媒介不断向社会发布，扩大了企业的知名度，提高了企业的市场地位和影响力，这有助于企业树立产品品牌形象，扩大市场销售量，提高企业的业务扩张能力。

### 31 借壳上市的步骤

#### (1) 选择理想的壳公司

壳公司的选择是借壳上市运作的第一步，是整个过程中至关重要的一个环节。壳公司的选择正确与否，与买壳公司的控股成本以及之后的重组成本和再融资能力密切相关，并将直接关系到收购兼并是否能够取得最后的成功。因此，对于壳公司的特征分析极为重要。

#### (2) 谈判

尽管目前在相关上市公司的收购中可以采用从二级市场收购流通股的方式，但是由于大部分公司的大部分股份是不流通的，所以实际采用这种方式的情况很少。目前采用较多的是与壳公司的控股股东进行协议转让来实现股权的转移。

在这个阶段，要求操作者对壳公司的现状、交易价格和借壳后重组设想有明确的思路。参与者在谈判中的经验、手段、策略及技巧对交易的成败有特殊作用，其基础是双方的实力、地位和交易条件。

#### (3) 控股与重组董事会

通过相关借壳方案的实施，拟借壳的企业将取得上市公司的控股权。对于一个上市公司而言，日常的重大决策通常是由董事会做出的，因此借壳企业应重组上市公司的董事会，让自己的人员在上市公司的董事会中占多数。



#### (4) 置换资产

在此阶段，企业需要向壳公司注入优质资产，使壳公司的资产质量、经营业绩发生质的飞跃，上市公司的二级市场股价能够有较好的表现。

#### (5) 再融资

通过漫长的借壳和洗壳过程，原有的壳公司已经成为了一家具有高成长性、高赢利能力的上市公司。当其在股票二级市场受到投资者的追捧而使股票价格保持较高水平时，就可以进行再融资了。

目前，股票市场再融资可以采用配股和增发股票两种方式。配股融资的流程简单、周期短，但筹资额较小；增发股票融资的流程复杂、周期较长，但筹资额较大。企业可以根据自身和当时股票二级市场的情况进行综合权衡加以选择。

### 41 借壳上市需要哪些成本

实际上，壳公司是属于那种有“病”的公司，它们在经营业务中一般都遇到了自身难以克服的困难。

非上市方不仅要获得这个“壳”，而且要设法改善其经营，从而保住这个“壳”。壳公司的主营业务只有在净资产收益率连年达到10%以上时，才能获得再筹资能力，因此企业在借壳上市前不得不做充分的成本分析。

大多数企业借壳上市的主要目的是将“壳”用为通向资本市场的桥梁，以此来作为吸纳资本的渠道。在这种情况下，非上市公司不但要重视“壳”的短期效益的改善和取得，更要着眼于“壳”的长期发展，对其进行精心改造与培植。这样，非上市公司对成本分析就要考虑得较为全面，不仅要考虑短期投入，更要考虑长期投入。其成本具体为：

#### (1) 取得壳公司控股权的成本

即收购壳公司股权的价格、数量比例和收购合并的方式。

#### (2) 对壳公司注入优质资本的成本

在大多数情况下，获得控股权的企业将自身所拥有的优质资产以一定比

例折价注入上市公司，以改善公司的经营业绩和财务状况、资产状况。

### (3) 对壳公司进行重新运作的成本

这部分成本主要包括：

对壳公司的不良资产的处理成本。借壳上市的企业要对壳公司的经营不善进行整顿，处理原来的劣质资产。

对壳公司的经营管理做重大调整，包括一些制度、人事的变动，这需要大量的管理费用和财务费用，这些费用最终也应由非上市公司支付。

控股后保持壳公司业绩的成本。为了实现壳公司业绩的稳定增长，控股公司必须对壳公司进行一定的扶植，如对壳公司原材料供应采取优价倾斜，而购买壳公司产品则实行比较优惠的价格，或将市场前景好、赢利能力强的经营项目优先让给壳公司经营等。

维持壳公司持续经营的成本。如果非上市公司借壳上市的主要目的是长期和资本市场相沟通，从资本市场吸收长期资本，那么非上市公司就必须为“壳”的持续增长做长远的扶植和规划，要不断地给予投入，这是一种长期成本。

重树壳公司形象的成本。要改变壳公司的不良形象，取得公众和投资者的信任，需要大力宣传和策划，这些费用支出也是成本的一部分。

## 工具 76 外汇风险规避法

随着我国加入 WTO，对外经济联系日益广泛，外汇风险问题越来越突出。我们必须树立外汇风险意识，对外汇风险的表现形式、防范措施等有一个比较全面而系统的认识，以便于在对外交往中趋利避害。同时应该掌握适当的外汇风险控制手段，根据外汇收付的具体情况，结合本身的营运特点，选择一种或多种效益最高、成本最低的防险方法，以期提高企业的经济效益，减少汇率波动给企业带来的经济损失。

### 11 外汇风险的含义及种类

所谓外汇风险，就是指由于各国货币国际汇价的变动而引起的企业以外

币表示的资产、负债、收入、费用的增加和减少，产生收益或损失，从而影响当期利润和未来现金流量的风险。

外汇风险的种类很多，主要表现为交易风险、会计风险、经济风险和储备风险。

### (1) 交易风险

所谓的交易风险，是指在约定以外币计价成交的交易过程中，由于结算时的汇率与交易发生时即签订合同时的汇率不同而引起收益或亏损的风险。这些风险包括：

以外币计价的国际信贷活动在债权债务未清偿前所存在的汇率风险。比如，某项目借入是日元，到期归还的也应是日元。而该项目产生效益后收到的是美元。如果美元对日元汇率猛跌，该项目要比原计划多花许多美元才能兑成日元归还本息，结果造成亏损。

以即期或延期付款为支付条件的商品或劳务的进出口，在货物装运和劳务提供后，货款或劳务费用尚未收付前，由于外汇汇率变化所发生的风险。

向外筹资中，借入一种外币而需要换成另一种外币使用，则筹资人将承受借入货币与使用货币之间汇率变动的风险。

待履行的远期外汇合同，约定汇率和到期即期汇率变动而产生的风险。

### (2) 会计风险

一般地，会计风险也叫做折算风险，是指由于外汇汇率的变动而引起的企业资产负债表中某些外汇资金项目金额变动的可能性。会计风险是一种账面的损失和收益，并不是交割时的实际损益，但它会影响企业资产负债的报告结果。比如，某企业进口设备 30 万美元，当时汇率为 100 美元等于 890 元人民币，换算为 267 万元人民币，并记录这一负债。在会计期末对外币业务账户金额进行换算时，汇率发生了变化，为 100 美元等于 830 元人民币，这时资产负债表上外汇资金项目的负债为 249 万元人民币，其中 18 万元人民币就是汇率变化而产生的会计风险。

### (3) 经济风险

所谓的经济风险，就是指由于意料之外的外汇汇率变化而使企业产品成本、价格等发生变化，从而导致企业未来经营收益增减的不确定性。比如，我国某集团公司在美国有一子公司，利用当地资源和劳动力组织生产，产品以美元计价销售。当美元出现较大幅度的贬值时，就会给子公司的经济绩效带来风险。

### (4) 储备风险

储备风险是指外汇作为储备资产，因外汇汇率变动而引起价值下跌或上升的不确定性。

这四种风险具有一定的内在联系。从时间上看，会计风险是对过去会计资料计算时因汇率变动而造成的资产或负债的记录，是账面价值的变化；交易风险和储备风险是当前交易或结算中因汇率变化而造成的实实在在的经济损失；而经济风险是因汇率变化对未来的经营活动和经营收益所产生的潜在的不确定性。

## 21 防范外汇风险的措施

我们都知道，外汇风险具有很大的不确定性。但是在对外活动中只要树立外汇风险意识，建立外汇风险管理机制，对外汇风险进行科学的分析和预测，设计和选择防止或减少损失的处理方式，就有可能以最小的成本达到风险处理的最佳的效果。倘若操作得当，不但可以化解外汇风险，甚至还可以借此获利。目前，在国际上常见的防范外汇风险的方法主要有：

### (1) 利用衍生金融工具规避外汇风险

外汇风险管理与金融工具创新是密不可分的。这是因为，一方面，创新金融工具的出现是金融市场（包括外汇市场）发展的结果，外汇市场的发展使得外汇风险日益加剧，从而对管理手段提出了更高的要求；另一方面，创新金融工具的出现促进了外汇市场的发展，对外汇风险管理“雪中送炭”，为企业外汇风险管理提供了更为广阔的运作空间，财务风险管理不再仅仅局

限于企业内部，而是延伸到了企业外部的外汇市场之中。从目前来看，外汇风险管理所运用的创新金融工具主要有外汇远期合同、外汇期货、外汇期权和互转等。

利用外汇远期合同避险。所谓的远期合同，就是指企业出于避免外汇风险或投机的目的，与他方签订合同，规定买卖外汇的数量、汇率（远期汇率）和交割时间，到规定的交割日，买卖双方按合同约定交汇和付款的外汇交易。

远期合同避险，顾名思义就是利用远期外汇市场，通过签订抵消性质的远期合同来防范由于汇率变动而可能蒙受的损失，以达到保值的目的。即企业预定在未来一定日期会收到或支付一笔外币款项时，先在远期外汇市场上卖出或买进该种外币，将未实现的汇率予以固定，这样，不管契约期间的汇率如何变动，企业都可以确定将来能够收到或付出一定数额的本国货币。远期合同是不可撤消的，是否采用这种避险工具的关键是对未来汇率的预测，如果汇率预测失误，虽然锁定了风险，但也失去了本应得到的收益。因此，这种避险工具常用于保守型管理策略之中。

利用外汇期货避险。外汇期货的避险原理与外汇远期合同避险的非常相似，即为了使实际或预期的外汇头寸免受汇率的不利影响，进行与现货头寸相反方向的外汇期货交易。也就是买进（卖出）与现货市场数量相当，但交易方向相反的期货合约，以期在未来某一时间通过卖出（买进）期货合约而补偿因现货市场价格变动所带来的实际价格风险。

外汇期货交易的选择同样取决于汇率预测的可靠程度及信用风险，但期货有独特的保证金制度，它是利得与损失的杠杆，它既不限制风险，又不限制收益，即到期不履行时支付保证金。由此可见，该避险工具可满足中庸型或保守型风险管理策略的需要。

利用外汇期权避险。外汇期权是一种选择契约，又称为外币期权，其持有人及期权买方享有在契约届期或之前已规定的价格购买或销售一定数额某种外币资产的权利。当形势有利时，他有权买进或卖出该种外币资产；如果形势不利，他便不行使期权，放弃买卖该种外币资产。而期权的卖方则有义务在买方要求履约时，卖出或买进期权买方买进或卖出的该种外币资产。

从规避外汇风险的角度来看，外汇期权是外汇远期合同和外汇期货的延

伸，但外汇远期合同是不可更改的，即使合同到期前出现汇率对自己有利时，也必须按照约定履行合同，从而不得不坐失本可得到的汇兑收益。外汇期货契约签订之后，虽可在汇率朝有利方向变动时，于契约到期前以反向交易冲销原契约而不坐失汇率有利变动的好处，但期货契约必须交纳保证金，并每日按清算价计算盈亏，必要时还需要追加保证金，否则已进行的期货契约就会被拍卖掉。而期权则不同，它有选择的余地，买方可放弃履约，从而随市场行情的变化获得无限大的利益，他无需每日清算，只需支付权利金，又称期权费或保险费（取得履约选择权的费用），于定时由买方支付给卖方。所以，这种避险方式适用于积极进取型风险管理策略的需要。

利用货币互换避险。所谓的互换，就是指交易双方根据预先约定的规则，在一段时间内交换一系列付款的交易。而货币互换为互换方式中的一种，它的基本做法是：在交易之初，双方以议定的汇率互换本金，根据互换的金额计算利息，互换交易期间，双方按约定的付息期和金额进行利息互换；在交易到期日，双方进行本金的再次互换。在货币互换交易中，由于汇率是预先确定的，交易者不必承担汇率变动的风险，因而可以起到规避外汇风险的作用。

货币互换的基础是现汇汇率，或以事先约定的远期汇率为准，汇率多少由交易双方商定，且互换交易的期限往往较长。因此，它比运用期货、远期合同等方式来避免长期外汇风险要简洁得多。除此之外，它在企业筹资中具有筹资成本低、筹资灵活性大等优点，因而被企业所广泛应用。当然，外汇风险管理所用的创新金融工具还不止这些，随着国际金融业竞争的加剧，不断有更新的金融工具推出。比如，目前最新的几种外汇交易方式有可变式远期外汇交易、圆筒式期权交易、投标期间买汇期权、防止出口投标风险期权等。另外，为了扬长避短，企业在对外交易中往往各种金融工具组合使用。

## （2）利用货币选择法规避外汇风险

选择好计价结算货币是涉外企业避免外汇风险的一种最普遍最基本的方法。这种避险方式又包括以下两个具体方法：

合理选择计价货币。在国际金融市场上，货币不仅有本币与外币之分，而且还有硬币与软币之分。企业在交易过程中选择合适的计价货币，可

以取得规避外汇风险之效。

利用货币保值条款。在签订信贷、贸易或投资等协定时，如果确定以某种货币作为计价支付手段，就应当按当时的市场汇率将该货币折算成相应的“一篮子货币”额，到结汇时再按结汇时的市场汇价将“一篮子货币”额折算成相应数额的计价货币进行偿付。其中，“一篮子货币”就是由多种货币的组合货币，它实际上是利用多种货币之间的负相关效应来综合抵消降低风险。目前“一篮子货币”中使用最多的是特别提款权，它是一种以美元、英镑、德国马克、法国法郎和日元等五种主要货币加权平均值的货币篮子，币值比较稳定，是较为理想的保值工具。

### (3) 其他外汇风险规避方法

提前收付或拖延收付法。在国际贸易中，倘若当事人对汇率变化预测有较大把握，就可以通过更改外汇资金的收付日期来转嫁外汇风险。

调整价格法。所谓的调整价格法，就是在国际贸易中，通过调整进出口商品的价格，将外汇风险分摊到价格中去，以达到转嫁外汇风险的目的。其做法主要有两种：

其一，压价保值法。进口商在接受硬币计价成交后，将汇价损失从进口商品价格中剔除，以转嫁汇率风险。

其二，加价保值法。出口商接受软币计价成交时，将汇价损失摊入出口商品的价格中，以转嫁汇率风险。

福费廷交易法。所谓的福费廷交易法，就是指在延期付款的大宗交易中，出口商把经过进口商承兑并经过进口国银行担保的远期汇票，向银行交付一定贴息无追索权地出售给出口国所在地的银行，提前取得外汇资金现款的一种资金融通方式。通过“福费廷”业务，出口商与进口商之间的信用交易转变为现金交易，使可能发生的外汇风险转嫁给办理“福费廷”业务的银行。“福费廷”业务集融资、结算服务于一身，对防范汇率风险有很大作用。

企业运用风险处理的各种手段，在损失发生之前做出有效的安排，就能够达到规避风险的目的。企业应建立科学的外汇风险管理制度，设置专门的组织机构，做好事先和事后管理工作，力争把外汇风险损失控制在最小程度，以提高参与国际竞争的实力。这种方法避险非常有效，但费用较高。

## 工具 77 国际管理财务策略

经济全球化已经成为当今社会的必然趋势，企业的跨国经营成为世界经济发展的必然趋势。企业在跨国经营过程中，以资金管理为中心的财务管理处在非常重要的地位。采取何种国际财务管理策略，是摆在企业管理者面前必须解决的首要问题。下面介绍的集权式财务管理策略和分权式财务管理策略也许会给企业管理者以启发。

### 11 集权式财务管理策略

所谓的集权式财务管理策略，就是指跨国公司把财务管理的决策权集中在公司总部，以便统一调度和使用资金，实现公司整体利润的最大化。

#### (1) 集权式财务管理策略的优点

有利于提高规避外汇风险的能力。海外子公司的营运资本和销售收入主要是以单一货币计价的，其所在国的外汇市场往往是狭小的，甚至是非规范化的。因此，海外子公司更容易遭遇外汇风险，其规避外汇风险的能力也很有限。集权式财务管理可以使公司总部的财务专家灵活调整公司的外币种类和结构，在国际金融市场上进行外汇买卖和保值交易，减少或避免外汇风险给公司造成的经济损失。

有利于获取资金调度和运用中的规模经济效益。比如，由公司总部根据海内外生产经营单位的需求统一筹措款项，可在条件较好的资金市场上以较低的利率借入大量资金，降低资金使用成本；由公司总部集中管理海内外生产经营单位计划额度外的现金，可增大现金存款总额和相对延长部分现金存款期限，得到较多的利息收入。

有利于发挥总部财务专家的作用。跨国公司，特别是历史悠久和规模大的跨国公司，其总部通常以高薪聘请优秀的财务专家，把财务管理决策权集中于他们手中，就能够在更大的范围和程度上利用专家的智慧 and 才干，提高公司财务管理水平。

有利于优化内部资源配置，满足子公司对资金的不同需求。各子公司



所面临的资金市场条件不同，其对资金的需求也因时、因地而有所变化。由公司总部集中行使财务管理决策权，可以在高层次上调整公司内部各单位的资金余缺，优化资金配置，保证资金供给，同时也有利于公司总部加强对全球性生产经营的控制。

### (2) 集权式财务管理策略的缺点

集权式财务管理容易挫伤子公司经理的积极性。财务管理决策权是公司总部向子公司经理授权的重要组成部分，特别是财务管理决策权的大小与子公司的生产经营活动和经济利益分配有着密切的联系，因此，集权式财务管理会在一定程度上削弱子公司经理的生产经营自主权，从而使他们变得消极，甚至对公司总部抱有不满意情绪。

集权式财务管理容易给子公司经营业绩的考核增加困难。由于实行集中的财务管理，一些子公司不得不放弃子公司可捕捉到的机遇和可以得到的利益，以服从公司全局的需要；而另一些子公司却因公司总部的策略安排，得到其他子公司的支持，获得本不属于它的额外好处。这样，总部就难以真实、公平地考核子公司的经营业绩，评价它们对公司整体的实际贡献。

集权式财务管理容易造成母国与东道国间的摩擦。集中的财务管理使公司总部绕过当地政府政策法规的限制，更加方便地采用转移价格等手段抽调子公司的生产要素、产品、利润，逃避子公司所在国的关税和所得税。这一切会引起东道国政府的不满，导致两国间的摩擦。

集权式财务管理容易伤害子公司与当地居民特别是当地持股人的关系。公司总部的财务管理决策是从全球性生产经营角度出发，以实现公司整体利益最大化为根本目的。因此，集中的财务管理很可能忽视子公司的具体情况和直接利益，进而引起当地居民和当地持股人等公司外部利益主体的反对。

## 21 分权式财务管理策略

分权式财务管理策略是指公司授予区域中心和海外子公司较多的财务管理决策权，以便能在世界范围内抓住机遇、避开风险，因地制宜地运用资金，进而从整体上提高公司的资金使用效益。

### (1) 分权式财务管理策略的优点

有利于减少规模管理引起的复杂性。人们所能解决的复杂问题是有限的，即使采用计算机，也不可能集中合理地解决有限的资源分配问题。当外部环境具有不确定性时，集中决策所要求的单纯化和直接推断易导致其决策不如分散做出的决策正确。分权式管理可将较大的问题分为较小的、更易管理的部分，使复杂的问题简单化。

反应迅速。分权式管理可以使子公司在某种程度上具有决策权，在制定和实施决策过程中迅速反应，而不必使所有行动方案均得到公司总部同意方可实施。

有利于信息专门化。下级管理人员通过观察和实践可得到一些有关市场情况、当地劳动力素质等方面的信息，这些信息有的难以数量化和难以描述，很难全部及时传递给公司总部，从而影响公司总部对子公司所提供信息的判断。分权式管理可将决策制定放在需要信息、储存信息、选取信息及加工信息的地方，获取信息的专门化效益。

能够激励子公司管理人员的积极性。优秀的管理人员应该雄心勃勃，对自己的工作充满自豪感。如果他们的作用仅限于执行上级的指令，就可能不会对分配给他们的工作失去兴趣。分权式管理赋予子公司管理人员更大的自主权，使他们对分配的任务更主动、兴趣更浓，能极大地提高工作效率。

有利于子公司人员的培训。由于分权，各级经理都可制定决策。通过在较小问题上的实践，子公司经理可学会如何做大的决策，公司总部可通过考察下级经理所做决策的结果，评估他们潜在的发展能力，以便提升其为高级决策者而发挥更大的作用。

### (2) 分权式财务管理策略的缺点

责任中心业绩考核的外部影响问题。公司总部对子公司的考核应只限于子公司所能控制的因素和范围，外界不可控因素对责任中心的影响应从控制考核中剔除掉，否则该中心完成指标的积极性就会受到影响。例如，当商品或劳务从一个单位转移到另一个单位时，常常要为它们定价，以便为供应单位确认收入，为购货单位确定投入要素的成本。这种转移价格的制定若不

合理，就会影响考核的公平性，从而使其中一方失去积极性，引起不同责任中心间的摩擦和竞争，有损整体利益。

责任中心与总公司的目标一致性问题。采用分权式财务管理时，各责任中心负责人可能会将最好地实现本部门的目标为衡量标准，而把其他责任中心或总公司的目标排除在外，以致损害公司的整体利益。要避免该情况的发生，应选择适当的控制考核指标和奖惩方法，尤其需要注意的是考核标准的综合性和完整性。除此之外，总公司要为各责任中心编制预算，并使其与总公司预算协调一致。通过一系列控制步骤，促使各责任中心在实现各自目标的同时实现总公司目标。

### 31 如何选择适合的国际财务管理策略

集权式财务管理和分权式财务管理各有其特点，并且在很大程度上其利弊是互为反正的。同时，每个跨国公司在财务管理决策权集中与分散之间所做的选择是不同和经常变化的。虽然如此，跨国公司财务管理决策权的配置还是有一定的规律可循的。

通常，小型跨国公司因总部缺乏足够的资金来源和财务专家，常常较多地把财务决策权交给子公司经理，实行分散化的财务管理方式，这样，子公司在财务上是相对独立的，它们要靠自己的财力扩大子公司的规模。

中型跨国公司拥有较强的经济实力和较多的财务专家，大多实行集中式的财务管理。它们通过政策指导、下达命令、信息交流和规定的报告程序，统一管理、协调海外子公司的财务活动。由于集中财务管理，列入中型跨国公司的全部子公司都在母国获得了低息贷款优惠，而大型和小型跨国公司获得同样优惠的只有 60%。

大型跨国公司资金雄厚，拥有大批财务专家，它们试图实行集权式财务管理，但因其产品种类多、分布广和所处环境复杂，而较多的实行集中与分散相结合或偏向于分散的财务管理。在这些公司，总部财务专家只定期向海外子公司提供指导、咨询和信息。在不违背公司整体利益的前提条件下，日常的财务管理决策大多由子公司经理根据当地具体情况来制定。

除了公司规模之外，跨国公司的股权结构和技术水平也对财务管理决策权的配置产生一定影响。公司股权的集中与分散会使之产生不同的利益要

求。如果跨国公司的海外子公司大多是独资经营的，那么其财务管理就会相对集中；如果跨国的海外子公司大多是合资经营的，那么其财务管理就会相对分散。另外，在技术要求高的跨国公司，公司总部大多把主要精力放在技术开发方面而不是财务管理方面，所以倾向于实行分散的财务管理；在技术要求低的跨国公司，公司总部大多重视财务管理，所以倾向于实行集中的财务管理。

随着国际竞争的加剧和生产经营国际化的发展，跨国公司在资金返回、转移价格制定、专利费、管理费和涉及公司整体利益的财务决策方面趋于集中管理，而在其他财务管理方面则趋于分散化。

## 工具 78 国际投资风险分析法

### 11 国际投资风险的含义及特征

所谓的国际投资风险，就是指在特殊环境下和特定时期内客观存在的导致国际投资利益损失的可能性。其特征主要有：

#### (1) 客观性

风险的客观性，是指不管你是否愿意接受，都没有办法消除它，而只能通过一定的技术经济手段进行控制。譬如，自然界的地震、台风、洪水，社会经济领域中的战争、瘟疫、冲突、意外事故等，都不以人的意志为转移，它们是独立于人的意识之外的客观存在。无论是自然界的物质运动还是社会发展规律，都是由事物的内部因素决定的，由超过人们主观意识所存在的客观规律决定的，因此人们只能在一定的时间和空间内改变风险存在和发生的条件，降低风险发生的频率和损失程度，但却不能彻底消除风险。

#### (2) 可测性和可控性

可测性是指可以根据过去的统计资料来判断某种风险发生的频率与风险造成的经济损失的程度。风险的可测性为风险的控制提供了依据，人们可以根据对风险的认识和估计，采取不同的手段对风险进行控制。

### (3) 相对性

承担风险的主体不同、时空条件不同，则风险的含义也不同。譬如，汇率风险对于国际投资者来说可能是较大的风险，而对于国内投资者来说则算不上风险。同幅度的汇率变化，由于人们主观意识上存在差异，各类投资主体面临的风险也便不同。随着时空条件的变化，风险的形式和内容也会发生变化。

### (4) 风险与效益共生

一般而言，风险越大，收益越高。人们可以根据对风险的认识和把握采用适当的手段，争取在风险最小的情况下实现效益最大化。对高效益的追求是现代风险投资迅速发展的内在动力。

### (5) 偶然性

虽然风险是客观存在的，但就某一具体风险而言，它的发生是偶然的，是一种随机现象。风险事故的随机性主要表现为：风险事故是否发生不确定，何时发生不确定，以怎样的形式发生不确定，发生的后果不确定。

## 21 影响国际投资风险的因素

影响国际投资风险的因素主要有以下几种：

### (1) 东道国的投资环境

东道国的投资环境主要包括自然环境、政治环境、经济环境、法律环境、社会文化环境等。通常，东道国的投资环境对国际投资风险起着决定性的作用。这是因为，一个国家政治、经济局势不稳，政府变更或改组的频率越高、政策变动越大，外国投资者的风险就越大。

### (2) 投资项目的目标构成

一般情况下，投资项目目标越高，其构成就越复杂，投资的风险相对而言就越大。

### (3) 投资项目的合理性

投资项目的合理性主要是指投资项目的可行性分析是否严格。比如对筹资方式、销售渠道、利率、汇率等问题，倘若可行性研究较为严格，并且论证投资项目能够获得较高收益，投资项目的合理性较高，投资风险就会减少。

### (4) 投资者的经营管理行为

上述第二和第三点两方面内容在投资前进行了充分论证，不一定就能保证项目实施后获得预期收益。假如经营管理不善，就会出现劳动生产率低、生产成本提高等问题，从而使收益下降，甚至还会亏损。

### (5) 投资项目的寿命周期

任何产品、任何行业都有其生命周期，即有一个产生、发育、成熟而后走向衰亡的过程。时间越长风险越大，因此投资项目的周期不宜过长。

## 31 国际投资风险的种类

国际投资风险的种类主要有：

### (1) 商业风险

所谓的商业风险，就是指由于经营环境、企业经营战略、经营决策等变化而导致投资经济损失的可能性，主要包括自然风险、外汇风险、利率风险、经营风险及其派生风险。

自然风险。所谓的自然风险，就是指意外的自然灾害、自然环境的突变等引起的投资经济损失的可能性。如火灾、水灾、地震、海啸等，这些风险主要来自大自然的变化。目前，人类还很难控制这一风险的发生。

外汇风险。外汇风险也称为汇率风险，它是指在国际投资活动中，由于汇率变动而使投资者蒙受损失及丧失预期收益的可能性。很多国家的货币在外汇市场上可以公开买卖，因此汇率决定于供求双方的力量对比及各国货币币值的差异。跨国公司进行国际投资要受公司所在国货币价值的影响，对

经营涉外业务的企业来说，业务所在国的货币相对于本国货币的价值下跌时，则本国企业的涉外经营业务就面临外汇风险。

另一种情况是外国政府将其货币冻结起来，不能兑换成别国货币。一旦投资者在国外进行投资后，东道主国家政府将其货币冻结起来，货币兑换受到限制，就会使投资者面临无法收回投资的风险。

利率风险。利率风险主要是指投资者在投资过程中（筹集资金和运用资金）因利率变动而使其收益受到的影响。利率风险产生的原因是资本的筹集和运用过程中以及一定时期中利率的变动，形式上表现为公司借款和贷款时利率的差异，不同国家市场利率的差异，不同市场不同货币利率的差异。

资金总是由收益率低的方面向收益率高的方面流动。同样一笔资金，投资者总是想投资于利率高（其他投资条件相一致）的地方，但是利率会根据各国经济发展情况及资金运转情况不断发生变化。例如，公司买入其他公司发行的二年期债券时，当时市场年利率为 10%，债券年利率为 11%，此时购买债券还有利可图，但过了一年后市场利率调整为 11.5%，超过了债券利率，这时，市场利率的调高对于债券投资者来说是一项利益损失，反之，市场利率调低对债券投资者来说则是一种潜在的赢利。利率在不同市场和不同币种中的变化对投资效果影响程度各不相同，利率变化所带来的影响是不易被人察觉的，企业在国际投资中必须要分析多国货币市场利率的变化。

经营风险。所谓的经营风险，就是指企业在跨国经营过程中，由于市场条件和生产技术等条件的变化而给企业带来损失的可能性。经营风险一般由以下风险构成：

1 价格风险。价格风险是经营风险中最为常见也最为普遍的。它是指由于国际市场行情变动引起的价格波动而使跨国公司蒙受损失的可能性。

2 销售风险。销售风险，顾名思义就是由于产品销售发生困难而给跨国公司带来损失的可能性。销售风险产生的原因主要有：生产的产品、式样、质量不适应消费者需要；市场预测失误，预测量与实际需求量差距过大；产品价格不合理或竞争对手低价倾销；广告宣传效果不好或者销售渠道不畅通，从而影响产品销售。

3 财务风险。财务风险，顾名思义就是财务上遇到了困难。具体来说就是整个企业经营中出现入不敷出、现金周转不灵、债台高筑而不能按期偿还

的现象。

d 人事风险。人事风险是指企业在员工招聘、人员任命过程中存在的风险。它产生的原因有：任人唯亲，排挤贤良；提拔过头，难以胜任；环境变化，原有工作人员不能适应。

d 技术风险。所谓的技术风险，就是指开发新技术的高昂费用、新技术与企业原有技术的相容性及新技术的实用性如何而可能给企业带来的风险。

通货膨胀风险。物价变动对投资者来说是个无法控制又直接影响投资决策的因素。在国家物价保持相对稳定的情况下，投资者做投资决策时较为方便，而当通货膨胀影响一国货币的购买力时，就会阻碍国际投资的进展。跨国公司在投资决策时，为了有效利用别国廉价劳动力及较为便宜的资源而在该国投入资金进行生产，但东道主国家可能会发生严重的通货膨胀，物价水平大幅度提高，导致产品成本提高，费用上升，从而使跨国公司的产品在国际市场上失去竞争力，最终导致其国际投资的失败。

库存风险。库存过大就会占用大量资金，但在严重通货膨胀时期，公司不得不增加原材料、半成品的库存，这就产生了库存风险。

固定资产折旧风险。当购进一批固定资产之后，公司就等于投放了一大笔恒定的资本额。公司将通过这笔恒定的资本投入取得相对高的收入，然而，公司在购入固定资产、逐步折旧分摊其价值以及进一步更新固定资产过程中把三个过程相对拉开，从折旧分摊到进一步再投入之间会使一部分货币处于风险状态之下，而如果这笔资金还要从子公司所在地的东道国转移到母公司所在的投资国，则预示着汇率风险的发生。

税收风险。以上所有风险都直接或间接包括了税收风险。比如，会计结算的多少会直接影响资本、财产税；赢利的多少会影响所得税的支出；加速折旧或普遍折旧都会有不同程度的税收。倘若没有认真地计划好，公司所得很有可能会变为母国或子公司所在地国政府的税收收入。因此，跨国公司对外经营的绝大部分精力都用在了处理税收问题上。

合同风险。所谓的合同风险，就是指公司与东道国政府或企业签订的合同被迫修改的可能性及其产生的不利后果。一些国家的政府和企业，出于扩大自身利益的企图和对外国公司牟利的不满，往往在合同未到期时便向公司施加压力，要求修改原有合同，从而使双方签订的合同丧失法律赋予的安



全性和可靠性，公司也因此而蒙受损失。

商业信用风险。所谓的商业信用风险，就是指日常生产经营中存在的信用危机，主要包括债务人无偿还能力、拒不付款、烂账以及因产品质量和合同纠纷而引起支付问题的可能性。

跨国公司是以国际市场为导向的，由于各国自然、政治、经济、法律、社会文化等方面的差异性及影响，它比国内一般企业更容易遭遇商业风险。虽然合同风险与商业信用风险的严重性不及外汇风险或政治风险，但它们发生的频率较高，在某些情况下，也能使跨国公司面临危险。

### (2) 政治风险

所谓的政治风险，就是指在国际投资活动中，由于未能预期的政治因素变化而给跨国企业带来经济损失的可能性。譬如，东道国国内的政治事件或东道国与其他国家之间政治关系的变化而可能引起的对跨国公司利益的影响。

政治风险与政治不稳定虽有联系，但又不相同。不稳定性是环境的一个特点，风险则是影响企业的不确定性，所以，不影响企业运行条件的政治波动并不是企业对外直接投资的政治风险。导致政治风险的原因有以下几种：

ⅰ 意识形态不同。大多数国家对外国企业存在着某些潜在的敌意。这种敌对势力的潜在力量影响着政治风险的程度。一个国家对外国企业的敌意可能来自民族信仰，也可能出于实现某个国家目标（安全、利益或发展）的需要。

ⅱ 宗教争端。

ⅲ 社会不稳定。主要表现在经济困难、民族纠纷、学生游行等。社会不稳定影响企业的生产、运输和通讯效率。

ⅳ 当地企业的利益。政治风险还可能来自所在国过分强调当地企业的利益。例如，日本政府为了维护本国企业的利益，长期以来一直限制外国企业在日本的投资和经营。

ⅴ 武装冲突。例如，阿拉伯国家和以色列之间的长期冲突影响了跨国公司在这些国家投资的可行性和赢利性。

1 新的国际联盟。新的国际联盟如共同市场、自由贸易区，可能有利于成员国之间的投资而不利非成员国的投资。

政治风险的种类主要有以下两个：

一是国家政治变动。国际投资需要东道主国家有一个相对稳定的政局。这是因为跨国公司在做投资决策时，政局是否稳定关系到其能否在该国做长久投资。因此，投资者在做投资计划前会认真研究东道国的政局是否稳定，战争、内乱是否会出现等问题。鉴别政局是否稳定有以下标准：

1 政府领导成员更换是否频繁，政府内部是否有派别之争等。这些因素都有可能引起国家政局动荡不安，有时甚至会出现战争或内乱。

2 社会各阶层的不同利益要求往往也会引起社会政局的动荡。各社会阶层所代表的利益各不相同，各阶层之间的利益有时会发生矛盾，一旦矛盾激化就会引起各利益集团的冲突，从而导致社会动荡不安。

3 国内各宗教、民族派别的情况。一个国家宗教、民族派别之间不和，各派别间常常发生争斗，同样影响国家政局的稳定。投资者如果在一个政局动荡不安的国家中投资，就会受到来自各方的冲击，最终使投资失败。

二是法律政策变动。企业在某一国家投资，就必须遵守该国的法律、政策。每个国家都会制定与本国发展相关的各项法律、政策来规范和约束社会主体的行为。而且各国的政策、法规也不是一成不变的，而是随着社会的发展而不断进行修改、完善、重新制定或废除。所以，投资者在了解东道主国家的法律、政策出台的目的和内容时，是不会轻易进行投资的。当东道主国家的法律、政策发生变化时，投资者必须适应新的法律、政策。

无论是商业上的风险还是政治上的风险，投资者都应认真对待，在做出投资决策前要仔细分析。产生投资风险各因素不是单个起作用，而是互相交错，共同影响投资者的投资决策。所以，投资者应全面考虑各种风险因素的影响。

政治风险可能产生于发展中国家，也可能产生于发达国家，它对外国直接投资商的影响是两方面的，既可能产生有利的影响，也可能产生不利的影响。

从有利的方面来看，对于老练的国际企业而言，政治风险包括没收风险不仅不是国际直接投资的障碍，而且是获得利润的一个重要因素。在这里，

时间的尺度是极其重要的，外国直接投资者如果预测到将来某一个时候有没收风险，在没收风险到来之前的这段时间里制定一个有利的计划是极富吸引力的。例如，利用政治风险获利历来是石油工业的特点。

不利的方面主要表现在：

- ① 通过限制外国企业的经营活动而最终减少其收益。
- ② 通过征用或迫使撤回部分外国直接投资的方式影响其资产的所有权。

## 第七章

### 质量管理工具

#### 工具 79 TQM——全面质量管理

##### 11 全面质量管理的含义

全面质量管理的英文简称为 TQM (Total Quality Management)，最早是由费根堡姆提出的。

全面质量管理是以组织全员参与为基础的质量管理形式。它是为了能够在最经济的水平上和充分满足顾客要求的目标下进行市场研究、设计、制造和售后服务，把企业内各部门的研制质量、维持质量和提高质量的活动构成为一体的一种有效的体系。

这个定义强调了以下三个方面的内容：

第一，这里的“全面”一词首先是相对于统计质量控制中的“统计”来说的。也就是说，要生产出满足顾客要求的产品，提供顾客满意的服务，单靠统计方法控制生产过程是很不够的，必须综合运用各种管理方法和手段，充分发挥组织中每个成员的作用，从而更全面地去解决质量问题。

第二，“全面”还相对于制造过程而言。产品质量有个产生、形成和实现的过程，这一过程包括市场研究、研制、设计、制定标准和工艺、采购、配备设备与工装、加工制造、工序控制、检验、销售、售后服务等多个环节，它们相互制约、共同作用的结果决定了产品最终的质量水准，而仅仅局限于对制造过程的控制是远远不够的。

第三，质量应当是“最经济的水平”与“充分满足顾客要求”的完美统

一，离开效益和成本去谈质量是没有实际意义的。

如今，全面质量管理得到了进一步的扩展和深化，其含义远远超出了一般意义上的质量管理的领域而成为一种综合的、全面的经营管理方式和理念。

## 21 全面质量管理的基本要求

推行全面质量管理，必须满足“三全一多样”的基本要求。

### (1) 全过程的质量管理

任何产品或服务的质量都有一个产生、形成和实现的过程。从全过程的角度来看，质量产生、形成和实现的整个过程是由多个相互联系、相互影响的环节组成的，每一个环节都或轻或重地影响着产品或服务的最终质量。为了保证和提高质量就必须把影响质量的所有环节和因素都控制起来。换言之，要保证产品或服务的质量，不仅要搞好生产或作业过程的质量管理，还要搞好设计过程和使用过程的质量管理。要把质量形成全过程的各个环节或有关因素控制起来，形成一个综合性的质量管理体系，做到以预防为主，防检结合，重在提高。因此，全面质量管理强调必须体现以下两个思想：

预防为主、不断改进的思想。优良的产品质量是设计和生产制造出来的而不是靠事后的检验决定的。事后的检验面对的是已经既成事实的产品质量。根据这一基本道理，全面质量管理要求把管理工作的重点从事后把关转移到事前预防上来；从管结果转变为管因素，实行预防为主的方针，把不合格品消失在它的形成过程之中。当然，为了保证产品质量，防止不合格品出厂或流入下道工序，及时反馈发现的问题并防止其再发生，加强质量检验在任何情况下都是必不可少的。强调预防为主、不断改进的思想，不仅不排斥质量检验，而且要求其更加完善、更加科学。

为顾客服务的思想。顾客有内部和外部之分。外部顾客可以是最终顾客，也可以是产品的经销商或再加工者；而内部顾客则是企业的部门和人员。实行全过程质量管理要求企业各个工作环节都必须树立为顾客服务的思想。内部满意是外部满意的基础。因此，在企业内部要树立“后道工序是顾客”、“努力为后道工序服务”的思想。现代工业生产一环扣一环，前道工序

的质量会影响后道工序的质量，一道工序出了质量问题就会影响整个过程以至产品质量。因此，要求每道工序的工序质量都要经得起下道工序即“顾客”的检验，满足下道工序的要求。

为顾客服务的思想具体体现在：复查上道工序的质量；保证本道工序的质量；坚持优质、准时为下道工序服务。只有每道工序在质量上都坚持高标准，都为下道工序着想，为下道工序提供最大的便利，企业才能目标一致地、协调地生产出符合规定要求、满足用户期望的产品。由此可见，全过程的质量管理意味着全面质量管理要“始于识别顾客的需要，终于满足顾客的需要”。

## (2) 全员的质量管理

产品和服务质量是企业各方面、各部门、各环节工作质量的综合反映，其中任何一个环节、任何一个人的工作质量都会不同程度地直接或间接地影响着产品质量或服务质量。所以，保证产品质量人人有责。只有人人关心产品质量和服务质量，人人做好本职工作，全体参加质量管理，企业才能生产出顾客满意的产品。要实现全员的质量管理，应当做好如下三个方面的工作。

必须抓好全员的质量教育和培训。

要制定各部门、各级各类人员的质量责任制，明确任务和职权，各司其职、密切配合，以形成一个高效、协调、严密的质量管理工作系统。

要开展多种形式的群众性质量管理活动。主要包括：质量管理小组活动、合理化建议制度、和质量相关的劳动竞赛等。

## (3) 全企业的质量管理

全企业的质量管理可以从以下两个角度来理解。

从组织管理的角度来看，每个企业都可以划分成上层管理、中层管理和基层管理三个层次。“全企业的质量管理”就是要求企业各管理层次都有明确的质量管理内容。当然，各层次的侧重点不同。上层管理侧重于质量决策，制定出企业的质量方针、质量目标、质量政策和质量计划，并统一组织、协调企业各部门、各环节、各类人员的质量管理活动，保证企业经营管

理最终目的的实现；中层管理要贯彻落实领导层的决策，确定出本部门的目标和对策，更好地执行各自的质量管理职能，并对基层工作进行具体的管理；基层管理则要求每个职工都要严格地按标准开展质量管理小组和合理化建议活动，不断进行作业改善。

从质量管理职能角度看，产品质量管理职能分散在企业的有关部门中，要保证和提高产品质量，就必须将分散在企业 and 部门中的质量管理职能充分发挥出来。全企业的质量管理就是要“以质量为中心，领导重视、组织落实、体系完善”。

### (4) 多方法的质量管理

如今，影响产品质量和服务质量的因素越来越复杂：既有物质因素，又有人的因素；既有技术因素，又有管理因素；既有企业内部因素，又有随着现代科学技术的发展，对产品质量和服务质量提出越来越高要求的企业外部因素。要把这一系列因素系统地控制起来、全面管好，就必须根据不同情况，区别不同的影响因素，广泛、灵活地运用多种多样的现代化管理方法来解决各种质量问题。

目前，质量管理中广泛使用的各种统计方法是其重要的组成部分。除此之外，还有很多非统计方法。常用的质量管理方法有所谓的“老七种”工具，即因果图、排列图、直方图、控制图、散布图、分层图、调查表，还有“新七种”工具，即关联图法、KJ法、系统图法、矩阵图法、矩阵数据分析法、PDPC法、矢线图法。除了以上方法，还有质量功能展开、田口方法、故障模式和影响分析、头脑风暴法、六西格玛法、水平对比法、业务流程再造等很多方法。

总之，为了实现质量目标，必须综合应用各种先进的管理方法和技术手段，必须善于学习和引进国内外先进企业的经验，不断改进本企业的业务流程和工作，不断提高组织成员的质量意识和质量技能。多方法的质量管理要求的是程序科学、方法灵活、实事求是、讲求实效。

上述“三全一多样”都是围绕着有效地利用人力、物力、财力、信息等资源，以最经济的手段生产出顾客满意的产品这一企业目标的，这是企业推行全面质量管理的出发点和落脚点，也是全面质量管理的基本要求。而坚持

质量第一，把顾客的需要放在第一位，树立为顾客服务的思想，则是企业推行全面质量管理贯彻始终的指导思想。

### 31 全面质量管理应遵循的原则

#### (1) 以顾客为关注焦点

企业依存于顾客。所以，企业应当理解顾客当前和未来的需求，满足顾客要求并争取超越顾客期望。

#### (2) 发挥领导的作用

领导者确立企业统一的宗旨及方向。他们应当创造并保持使员工能充分参与实现企业目标的内部环境。

#### (3) 动员全员参与

各级人员都是企业之本，只有他们的充分参与，才能使他们的才干为企业带来收益。

#### (4) 运用过程方法

将活动和相关资源作为过程进行管理，可以更高效地得到期望的结果。

#### (5) 运用管理的系统方法

将相互关联的过程作为系统加以识别、理解和管理，有助于企业提高效率和实现目标。

#### (6) 持续改进

持续改进总体业绩应当是企业的一个永恒的目标。

#### (7) 以事实为基础进行决策

有效的决策建立在对数据和信息进行科学分析的基础上。



### (8) 建立与上下游企业的互利关系

企业与上下游企业是相互依存的，互利的关系可增强双方创造价值的能  
力。

## 41 全面质量管理的基础工作

企业要开展全面质量管理，保证质量管理体系的有效性，就必须做好建立基本的秩序和准则、提供合格的人力资源和基本的技术手段、建立畅通的信息流通环境等一系列前期性工作。

### (1) 标准化工作

所谓的标准化，就是指在经济、技术、科学及管理等社会实践中，对重复性事物通过制定、发布和实施标准而达到统一，以获得最佳秩序和社会效益的活动。标准化工作在质量管理中的重要性体现在：标准是衡量产品质量和工作质量的尺度，也是企业进行生产技术活动和经营管理工作的依据。它具有如下三个特点：

标准化的对象是具有多样性、相关性特征的重复事物。

标准化是一个过程，即制定标准、贯彻标准进而修订标准的过程。

标准化的基本目的是建立最佳秩序、提高效率，从而获得最佳效益。

### (2) 计量工作

计量工作是关于测量和保证量值准确和统一的一项重要技术基础工作。  
做好计量工作应做到以下几点：

按照生产和设计的要求配备计量检测设备。

合理确定计量检测设备的校准周期，坚持间隔校准制度。

加强计量检测设备的日常管理，建立健全管理制度。

及时、正确处理不合格计量检测设备。

保证计量检测设备使用的环境条件。

健全管理机构，配备高素质的计量人员。

### (3) 质量教育与培训

全面质量管理是以人为本的管理。它要求全员参与，全过程保证质量，所以，企业必须把建立高效率的员工队伍作为重要的基础工作来抓。要做好质量教育和培训工作，除了最高管理者真正认识到质量教育和培训的重要意义并给予足够的重视之外，还必须注意以下六个问题：

正确识别培训需求，使质量教育培训系统化、规范化。

质量培训应从最高管理层开始，然后逐层进行。

因人制宜采取多种形式。

选用或编写适合本企业的教学材料。

重视师资的培养与配备。

完善管理制度，注意质量管理教育和培训的持久性。

### (4) 质量责任制

质量责任制是指企业中形成文件的一种规章制度，它是规定各个职能部门和每个岗位的员工在质量工作中的职责和权限并与考核奖惩相结合的一种质量管理制度的管理手段。其核心在于明确职责、落实责任，使员工更好地参与质量管理工作，确保产品或服务的质量。建立质量责任制是企业加强质量管理、稳定和提高产品质量的行之有效的措施。企业在建立健全质量责任制时应注意以下六个问题：

质量责任制的基本内容必须健全。质量责任制的有关规定要具体和可操作，并防止遗漏或交叉。其基本内容至少包括每个部门和人员的具体职责和权限、与其他部门或岗位的工作接口以及相应的考核和评价方法。

质量责任制的有关规定要形成文件。

质量责任制的贯彻落实需有必要的培训做支持。

质量责任制要有岗位人员的能力做保证。

质量责任制要与考核、奖惩等激励措施相结合。质量责任制强调责、权、利的统一，体现每个员工所承担的责任、完成的任务以及做出的成绩要与应有的权益相一致。要在企业中建立相应的承认制度。实行经济责任制的企业更要以质量责任制为核心，实施质量否决权制度等。

质量责任制的建立健全要与贯标工作相结合。

### (5) 质量信息工作

质量信息是指质量活动中的各种数据、报表、资料 and 文件。要使质量信息在企业质量管理中发挥作用，还应使质量信息满足及时、准确、全面、系统的要求，这就需要企业开展质量信息工作。质量信息工作是指对产品质量产生、形成和实现的过程中以及质量管理体系建立及运行中的基本数据、原始记录等进行的调查、收集、整理和分析活动。做好质量信息管理工作应做到以下五点：

确定各类活动对质量信息的需求。

收集和获取所需的数据信息。

对收集到的数据进行分析。

充分利用所掌握的信息资源。

对信息应用的效果进行评估。

## 51 全面质量管理的实施

### (1) 实施全面质量管理应遵循的原则

领导重视与参与。企业领导应对企业的产品（服务）质量负完全责任，因此，质量决策和质量管理工作应是企业领导的重要职责。开展全面质量管理，企业领导首先必须在思想上重视，强化自身的质量意识，带头学习、理解全面质量管理，必须亲身参与全面质量管理，并且亲自抓，一抓到底。

抓住思想、目标、体系、技术四个要领。即：

- a) 全面质量管理是一种科学的管理思想。
- b) 全面质量管理必须围绕一定的质量目标来进行。
- c) 企业的质量目标是通过一个健全而有效的体系来实现的。
- d) 全面质量管理是一套能够控制质量、提高质量的管理技术和科学技术。

做好各项基础工作。所谓全面质量管理的基础工作，是指开展全面质量管理的一些前提性、先行性的工作。

做好各方面的组织协调工作。

讲求经济效益，把技术和经济工作统一起来。

## (2) 实施全面质量管理的五步法

决策。这是一个决定做还是不做的决策过程。

准备。准备工作大体分为以下四项：

第一，高层管理者需要学习和研究全面质量管理，对于质量和质量管理形成正确的认识。

第二，建立组织，具体包括：组成质量委员会，任命质量主管和成员，培训质量管理工作人员。

第三，确立远景构想和质量目标，并制定为实现质量目标所必需的长期计划和短期计划。

第四，选择合适的项目，成立团队，作为实施全面质量管理的试点。

开始。这是指进入具体的实施阶段。在这一阶段，需要进行项目试点，在试点中逐渐总结经验教训。

扩展。若试点取得成功，就可以向所有部门和团队扩展。

综合。经过试点和扩展之后，企业基本具备了实施全面质量管理的能力。因此，需要对整个质量管理体系进行综合。通常需要从目标、人员、关键业务流程以及评审和审核这四个方面进行整合和规划。

1 目标。企业需要建立包括各个层次目标在内的完整的目标体系，包括战略、部门目标、跨职能团队的目标以及个人目标。

2 人员。企业应该对所有人员进行培训，并且授权给他们，让其进行自我控制和自我管理，同时要鼓励团队协作。

3 关键业务流程。企业需要明确主要的成功因素，在成功因素基础上确定关键业务流程。

4 评审和审核。

## 工具 80 六西格玛管理

六西格玛（6 或 Six Sigma）最早作为一种突破性的质量管理战略在 20 世纪 80 年代末在摩托罗拉公司成型并付诸实践，三年后该公司的六西格玛

质量战略取得了空前的成功。而真正把这一管理理念变成一种企业文化的是在杰克·韦尔奇领导下的通用电气公司。该公司 1996 年初把六西格玛作为一种管理战略列于其三大公司战略举措之首（另外两个是全球化和服务业），在公司全面推行六西格玛的变革方法。1997 年后，通用电气每年用于六西格玛管理的投资都在 5 亿美元左右。

杰克·韦尔奇曾说过：“六西格玛是我们曾尝试过的最重要的管理培训方法，它胜过到哈佛商学院就读，也胜过到克顿维尔进修。它教会你一种完全不同的思维方式。”

### 11 何为六西格玛

六西格玛即 6，“σ”是一个小写西腊字母，读做“西格玛”，它是统计学术语，代表标准差，日常交流中人们使用得并不多。作为时下最时髦的企业管理手段，六西格玛的含义是指通过设计、监督每一道生产工序和业务流程，以最少的投入和损耗赢得最大的客户满意度，从而提高企业的利润。它希望达到的目标是六西格玛，意味着每 100 万个机会中只有 3.4 个错误或故障。

六西格玛是一项以数据为基础，几乎追求完美的质量管理方法。六西格玛的管理方法重点是将所有的工作作为一种流程，采用量化的方法分析流程中影响质量的因素，找出最关键的因素加以改进，从而达到更高的客户满意度。

而关于六西格玛管理，目前尚没有统一的定义。下面是一些管理专家关于六西格玛的定义：

管理专家 Ronald Snee 先生将六西格玛管理定义为：“寻求同时增加顾客满意和企业经济增长的经营战略途径。”

六西格玛管理专家 Tom Pyzdek 说：“六西格玛管理是一种全新的管理企业的方式。六西格玛主要不是技术项目，而是管理项目。”

### 21 六西格玛管理的特点

六西格玛管理是使企业获得快速增长和竞争力的经营方式。它不是单纯的技术方法的引用，而是全新的管理模式。它的特点主要表现在以下六个方

面：

六西格玛管理以比以往更广泛的业绩改进视角，强调从顾客的关键要求以及企业经营战略焦点出发，寻求业绩突破的机会，为顾客和企业创造更大的价值。

六西格玛管理强调的是对业绩和过程的度量，通过度量，提出挑战性的目标和水平对比的平台。

六西格玛管理为企业提供了业绩改进方法。针对不同的目的与应用领域，这种专业化的改进过程包括：六西格玛产品/服务过程改进 DMAIC 流程，六西格玛设计 DFSS 流程等。

六西格玛管理明确规定了成功的标准及度量方法，以及对项目完成人员的奖励。

企业文化的变革是六西格玛管理的重要组成部分。

企业通过确定和实施六西格玛项目，完成过程改进项目。每一个项目的完成时间在 3~6 个月。

### 31 企业如何实施六西格玛管理

一般情况下，企业要实施六西格玛管理，领导者应先就企业发展的目标制定一套策略，针对主管进行训练，学习分析及运用六西格玛这一工具。在负责专案的同时，大量培训员工发展新技能，成为持续改进的力量。

#### (1) 六西格玛管理适用于企业的所有流程

六西格玛管理是全面的，但并非只是用在产品流程上。比如，将收款或采购过程规格化，就可以达到六西格玛的要求。至于服务时间、公文传递及计划核准时间等作业，只要设定一段时间，也可以加以衡量是否达到了六西格玛的标准。基于这个原则，企业的所有流程都可适当地量化，加以统计，从而达到六西格玛的要求。

#### (2) 实施六西格玛管理的方法

实施六西格玛管理的常见方法是一套包括五个步骤的改善程序，即定义、度量、分析、改进与控制。通过这些步骤，企业可以大幅降低产品成

本，增加赢利。

定义：就是要站在顾客的立场，找出能为企业明显节省成本或增加利润并提升顾客满意度的专案。

度量：衡量目前情况和客户需求之间的差距，找出关键度量。衡量以数据为基准，所以员工必须接受基础统计学及概率的训练，包括测量分析等课程。在刚开始的时候，通常是由具备六西格玛管理实际推行经验的人来带领员工进行。

分析：通常，80%的问题都是由20%的原因造成的。为什么自己的公司只能做到二西格玛？到底哪里出了错？这才是企业管理者最关心的问题。在此阶段，必须应用很多统计工具探究造成现状与需求之间落差的关键的少数原因，找出影响结果的潜在变数以及加以测量的方法。这也是六西格玛管理中非常困难的一项工作。

改进：找出原因以后，在下一步的改善阶段，通过脑力激荡、共同讨论或实验设计等方法，看一件事情在不同指标之下会产生怎样的结果，然后根据结果找出最佳参数和回归方法，也就是通过最佳解决方案来改善现状。

控制：通常，一项活动在刚进行的时候总是有声有色，但是过了一阵子，热度退去，就又回复到原来的样子。所以，控制的目的是要将改善的成果继续保持下去。

### (3) 六西格玛是一种思考模式

不可否认，六西格玛是一种态度，是一种思考模式。沉浸在六西格玛原理中的人往往会不由自主地想将周围的事物用六西格玛的方法来加以改善。实际上，要让品质的观念植入每个人的日常生活中，是一件非常困难的事情，毕竟喜欢过轻松的生活，不愿意做额外的工作，仍然是大多数人普遍的心态。所以要不厌其烦地对员工进行劝说，让他们了解到，这就是环境，以前品质好像是一个神圣的名词，现在是基本要求。别人都在做的时候，你不做就无法生存。在不久的将来，六西格玛同样也是如此，与其落后于别人，不如早一点来做，这样才能获得领先的差距，确保自己的竞争优势。

### (4) 六西格玛管理给我们带来不错的财务效益

对企业而言，耗费成本推动品质改造的运动正是着眼于企业在精减运作

流程及改善品质之后所能得到的好处。通用汽车公司的做法是将营业上增加的收入、降低的成本以及提高的生产力等综合计算，不再限定个别专案一定要获利多少，而是把重点放在培养组织员工学习六西格玛的思考模式上。通用汽车公司把眼光放得很远，让每一个员工都学会六西格玛方法，当员工将其应用在工作以及服务当中时，潜移默化所带来的效益绝不是个别专案可以计算的。2000 年，通用汽车公司借由实行六西格玛管理省下了 30 亿美元。相对于大约 7 亿美元的成本，这样的成绩确实让其他企业羡慕。

六西格玛并不是没有办法达成的目标，而是看企业把标准订在哪里。换句话说，六西格玛其实是一种精神、目标以及做事情的态度和方法。六西格玛管理战略与从前的质量方法和运动最大的不同就是质量不是企业的一个部门或功能，质量是每个人的工作，它让追求完美成为组织中每一个成员的行为。

## 工具 81 零缺陷管理

### 11 零缺陷管理的含义

零缺陷管理起源于美国马丁马里塔公司的奥兰多事业部，又称零缺点计划。1962 年，该公司为提高产品的可靠性，解决确保质量与按期交货的矛盾，首先在制造部门实施零缺点计划获得了成功。第二年，美国通用电气公司在全公司范围内实施零缺点计划，并增加了“消除错误原因建议”这一重要内容，从而使零缺点计划更加完善。1964 年初，美国国防部正式要求军工系统的企业普遍采用零缺点计划，很多民用工业企业也相继实施零缺点计划。1965 年 5 月，日本电气股份公司首先在日本开展了零缺陷管理，称为零缺陷运动。日本一协会还专门向美国派遣了零缺点计划考察团，并组织了推进零缺点计划研究会。仅一年多的时间，在日本开展零缺陷运动的公司就有一百多家。

零缺陷管理是英文 Zero Defects 的意译，简称 ZD，也称“缺点预防”。它是以抛弃“缺点难免论”、树立“无缺点”的哲学观念为指导，要求全体工作人员“从开始就正确地进行工作”，以完全消除工作缺点为目标的质量管理活动。零缺陷思想主张企业要发挥人的主观能动性来进行经营管理，生产者要努力使自己的产品、业务没有缺点，并向着高质量标准目标而奋斗。它



要求生产者从一开始就本着严肃认真的态度把工作做得准确无误，按照产品的质量、成本与消耗、交货期等方面的要求来合理安排生产，而不是依靠事后的检验来纠正。零缺陷强调预防系统控制和过程控制，开展零缺陷运动可以提高全员对产品质量和业务质量的责任感，从而保证产品质量和工作质量。

### 21 树立零缺陷管理的理念

追求质量已是一种管理的艺术，假如我们能建立正确的观念并且执行有效的质量管理计划，就能预防不良品的产生，使工作高效而且充满乐趣。

要树立零缺陷的理念，必须正确理解和把握以下三种观念：

#### (1) “犯错误难免”论

人们一般认为，“人总是要犯错误的”，所以对于工作中的缺点和出现不合格品持容忍态度，不少企业还设立事故率、次品率等，迁就人们的这种观念。零缺陷管理向这种传统观念发出挑战，它抛弃“难免论”，认为人都有一种“求全”的基本欲望，希望不犯错误，把工作做得十全十美。

#### (2) 每一个员工都是主角

在企业的日常管理中，管理者是主角，他们决定着工作标准和内容，员工只能照章办事。零缺陷管理要求把每一个员工都当做主角，认为只有全体员工都掌握了零缺陷的思想，人人想方设法消除工作缺点，才会有真正的零缺陷运动，管理者应帮助并赋予他们正确的工作动机。

#### (3) 强调心理建设

传统的经营管理方法侧重于技术处理，赋予员工以正确的工作方法。零缺陷管理则不同，它侧重于心理建设，赋予员工以无畏地进行工作的动机，认为做工作的人具有复杂心理，倘若没有无误地进行工作的愿望，工作方法再好也不可能把工作做得完美无缺。

### 31 零缺陷管理的实施步骤

把零缺陷管理的哲学观念贯彻到企业当中去，使每一个员工都能掌握它

的实质，树立“不犯错误”的决心，并积极地向上级提出建议，就必须有准备、有计划地将其付诸实施。实施零缺陷管理可采用以下步骤进行：

### (1) 建立推行零缺陷管理的组织

任何一件事情的推行都需要组织的保证，通过建立组织，可以动员和组织全体员工积极投入到零缺陷管理中去，提高他们参与管理的自觉性，同时也有利于对每一个人的合理化建议进行统计分析，不断进行经验交流等。企业最高管理者要亲自参加，表明决心，做出表率；要任命相应的负责人，建立相应的制度；要教育和训练员工。

### (2) 确定零缺陷管理的目标

确定零缺陷小组（或个人）在一定时期内所要达到的具体要求，包括确定目标项目、评价标准和目标值。在实施过程中，采用各种形式，及时公布小组完成目标的进展情况。在这一阶段，一定要注意小组人员的心理状态。

### (3) 进行绩效评价

小组确定的目标能否达到，要由小组自己评议，因此企业要明确小组的职责与权限。

### (4) 建立相应的提案制度

直接工作人员对于不属于自己主观因素造成的错误原因，比如工具、设备、图纸等问题，可向组长指出并提出建议，也可附上与此有关的改进方案。组长要同提案人一起进行研究和处理。

### (5) 建立表彰制度

零缺陷管理不是斥责错误者，而是表彰无缺点者；不是指出人们有多少缺点，而是告诉人们向无缺点的目标奋进，这就增强了员工消除缺点的信心和责任感。

零缺陷管理告诉我们，只进行“超级检验”是远远不够的，那是一种既昂贵又不切实际的做法，因此必须用超乎寻常的检查标准才能维持它。我们

更应该做的是防患于未然。零缺陷管理通过向员工揭示管理层的期望，使员工按照企业的要求去做事，从而达到改进质量的目的。

### 41 实施零缺陷管理应该注意的问题

#### (1) 零缺陷管理不仅仅限于对产品质量的要求

零缺陷管理不仅仅限于对企业产品质量的要求，对于其他工作业务，如对供应商，同样也可以提出零缺陷工作标准，强调预防过程的管理。不管是企业内部过程还是外部过程，都必须符合双方承诺的要求；重视预防系统和不符合要求的代价的计算分析，从而降低质量成本，达到提高产品质量和工作质量的目的。

#### (2) 企业管理者不能持双重标准

很多人总是认为工作中的缺陷是不可避免的，也习惯了接受缺陷并容许其不断发生。但在实际生活中却常常会坚持用零缺陷标准去要求他人。如我们会对饭店上菜的片刻延误而喋喋不休，会对汽车的误点而牢骚满腹，对服装上一处线头的外露而不厌其烦地反复更换，会为工资奖金比同伴低一点点而心情不舒畅，我们会对孩子考试得了 99 分而未得到满分而高声呵斥，我们会……总之，生活中的一些细小缺陷、错误我们均不能容忍。这说明我们大部分人一直在坚持双重标准，一个是生活上追求完美无缺陷的零缺陷标准，一个是工作上马马虎虎、差不多就行的标准。如果我们在工作中也坚持零缺陷标准，每个人都坚持第一次就做对，不让缺陷发生或流至下道工序、其他岗位，我们的工作中就可以减少太多处理缺陷和失误造成的成本，工作质量和工作效率就可以大幅度提高，经济效益也会显著增长。

## 工具 82 质量认证

### 11 质量认证的含义

企业赢得市场竞争优势的关键在于要拥有高质量的产品和服务。然而，质量只有被消费者所接受才有可能成为企业有利的竞争手段。在日趋激烈的全球化市场竞争中，只有质量才能成为真正意义上赢得消费者的一个重要工

具。这就需要有一个标准来对企业生产出来的产品进行考核和衡量，于是，质量认证应运而生。

所谓的质量认证，就是我们常说的合格性认证，它是指经权威机构确认并通过合格证书或合格标志证明某一产品或服务符合相应标准或规范的活动。

质量认证于 20 世纪 20 年代末起源于英、美等国，经过几十年的发展与逐步完善，已被世界上很多国家所接受，成为国际上通用的一种质量监督和管理制度。采用这种制度的国家，一般是由标准化组织机构站在第三方的公正立场上，依照规定的技术标准对企业的生产技术水平、管理水平等进行全面的审查，对符合规定条件的企业授予质量认证证书，或允许企业生产的产品使用认证标志。认证管理机构对使用认证标志的产品进行质量监督，以便使经过认证的产品质量保持在认证标准规定的水平上。

为了正确理解质量认证的含义，我们从对象、依据、主体和方式这四个方面进行阐述：

### (1) 对象

不仅产品或服务是质量认证的对象，而且质量体系也是质量认证的对象。当只对产品进行安全性认证时，认证对象特指产品的安全特性。

### (2) 依据

产品标准和技术规范是产品质量认证的依据，而质量体系认证的依据则是 ISO9000 系列标准及其支持性文件。

### (3) 主体

质量认证的执行机构或人员是质量认证的主体。质量认证应由独立于第一方（厂家、卖方、供方）和第二方（顾客、买方、需方）并经国家主管部门认可的第三方认证机构实施，以保证认证的客观性、公正性和权威性。

### (4) 方式

对一般产品和民用企业而言，质量认证一般由企业自愿申请。但进行安

全认证的产品应符合标准化法中有关强制性标准的要求，实行强制性认证。对于军工产品和军工企业，一般也应实行强制性认证，当然这需要上级主管部门确定。

### 21 质量认证的意义

大量的实践表明，质量认证对于有效地促使企业采用先进的技术标准、实现质量保证和安全保证、维护用户利益和消费者权益、提高产品在国内外市场上的竞争能力以及提高经济效益，都有非常重要的意义。企业通过质量认证可取得的利益如下：

进行质量认证有助于促使企业建立和完善质量体系。

企业通过质量认证取得合格证书或合格标志，向顾客证实自己的产品水平或企业的质量保证能力，从而提高企业的信誉，增强其市场竞争能力。

由于质量认证实施的是统一的标准、统一的程序，并由认证机构进行统一管理，因此有条件做到“一家认证，多方认可”，从而减少不必要的重复性检查，减轻企业的负担。

实行质量认证，可使符合先进标准的各种不同产品的质量有了共同的表达方式，具有相同的合格标志，在国内外市场上都比较容易获得消费者和保险机构的信任。

### 31 如何进行质量认证

进行质量认证一般要经过认证申请、审核准备、实施审核、编写审核报告、审核报告的分发和存档、注册和注册后的管理等过程。

#### (1) 认证申请

提出认证申请。申请书一般包括以下内容：

a 申请方名称、地址、邮政编码、负责人姓名、联系人姓名、职务、电话等。

b 申请认证的质量保证模式标准的名称和编号。

c 申请方表示愿意遵守认证管理办法规定的声明。

d 申请书的填报日期、申请方负责人的签名等。

d 说明申请方质量体系状况的文件的附件。

认证申请的审查与批准。认证机构收到申请方的正式申请后，将对申请方的申请文件进行审查，包括填报的各项内容是否完整和正确，质量手册的内容是否覆盖了相应质量保证模式标准的要求等。

非正式访问。如果有必要，认证机构可以派人员到申请单位进行非正式访问。这种访问的目的在于了解申请方的规模、产品和生产特点、认证准备情况、是否需要聘请专家等。

## (2) 审核准备

组织审核组。审核组人数不宜过多，一般由 3~4 人组成，审核组人数 2 人以上时，应指定其中 1 人为审核组长。必要时可邀请熟悉申请方业务特点的技术专家协助审核。

编制审核计划。审核计划是对审核活动的具体安排，由审核组长负责编制，审核机构批准确认，一般在审核前 10~30 天左右通知受审核方，使其有充分时间按审核计划要求做好安排。

## (3) 实施审核

实施审核的程序和内容：

首次会议。议程包括：

- d 重申审核的目的和范围。
- b) 介绍审核的程序和方法。
- d 建立双方的正式联系。
- d 确认所需资源和设施。
- d 确定以后会议的时间。
- f) 澄清审核计划中不明确的内容。

现场检查。审核组成员听取企业有关人员介绍情况，查阅企业有关资料，包括制度、计划、规范、程序、原始记录等；既可以提出问题，也可以进行调查。

现场情况及证据分析。对所收集的证据进行分析、整理，以确定其严重不符合项、有待进一步证实或舍弃项、不符合项等。

编写不符合项报告。编写不符合项报告可分为一般不符合项和严重不符合项两大类。

审核组内部会议。会议审核不符合项报告，判定质量体系的有效性，为末次会议做准备。

末次会议。报告不符合项，审核组对质量体系审核的结论，阐述编制审核报告的原则和思路，征求企业对审核组的意见等。

### (4) 编写审核报告

审核报告的内容主要包括：

报告的唯一性标识（编码）。

受审核方的名称、地点、审核日期。

目的与范围。

依据性文件。

审核组成员。

审核计划（作为附件）。

对不符合项的说明（不符合项报告作为附件）。说明应该是综合性的，包括不符合项总数、按重要性分类、按原因分类等。

综合分析。可按照不符合质量保证模式标准的条款和部门做矩阵分析。

总结。提出主要问题以及薄弱环节的部门和问题；未发现问题的部门和好的方面；是否统一推荐注册、经采取纠正措施后推荐注册或不同意推荐注册的明确的结论性意见。

### (5) 审核报告的分发和存档

审核报告应当由审核组长提交审核机构，并附以观察结果记录、凭证材料表及与审核有关的其他文件。委托方负责向审核方领导提供报告副本。

### (6) 注册和注册后的管理

对注册企业还要进行注册后的监督管理，包括日常监督管理和定期监督管理。

## 工具 83 ISO 9000 系列标准

### 11 ISO 的含义

ISO 是一个组织的英语简称。其全称是 International Standardization Organization, 也就是我们常说的“国际标准化组织”。它是世界上最大的国际标准化组织, 成立于 1947 年 2 月 23 日, 其前身是 1928 年成立的“国际标准化协会国际联合会”(简称 ISA)。ISO 负责除电工、电子领域之外所有领域的标准化活动。它现有 117 个成员, 包括 117 个国家和地区, 我国也是其中的一个成员国。其宗旨是: 在世界上促进标准化及其相关活动的发展, 以便于商品和服务的国际交换, 在智力、科学、技术和经济领域开展合作。它是世界上最大的非政府性标准化专门机构, 在国际标准化中占主导地位。ISO 的主要活动是制定国际标准, 协调世界范围内的标准化工作, 组织各成员国和技术委员会进行交流, 以及与其他国际性组织进行合作, 共同研究有关标准问题。其最高权力机构是每年一次的全体大会, 日常办事机构是中央秘书处, 设在瑞士的日内瓦。中央秘书处现有 170 名职员, 由秘书长领导。

随着国际贸易的发展, 市场对国际标准的要求日益提高, ISO 的作用也日趋扩大。

### 21 ISO 9000 系列标准

ISO 9000 系列标准是 ISO 国际标准化组织 tc176 技术委员会制定的所有国际标准, 其核心标准是质量保证标准 (ISO 9001/ ISO 9002/ ISO 9003) 和质量管理标准 (ISO 9004)。其中, tc176 是指 ISO 中第 176 个技术委员会, 它成立于 1980 年, 全称是“质量保证技术委员会”, 1987 年更名为“质量管理和质量保证技术委员会”。tc176 专门负责制定质量管理和质量保证技术标准。

ISO 通过它的 2856 个技术机构开展技术活动。其中技术委员会 (简称 tc) 共 185 个, 分技术委员会 (简称 sc) 共 611 个, 工作组 (wg) 2022 个, 特别工作组 38 个。ISO 的 2856 个技术机构技术活动的成果 (产品) 是“国际标准”。ISO 现已制定出国际标准 300 多个, 涉及各行各业各种产品 (包括服务产品、知识产品等) 的技术规范。



ISO 制定的国际标准除了有规范的名称之外，还有编号，编号的格式是：ISO + 标准号 + [杠 + 分标准号] + 冒号 + 发布年号（方括号中的内容可有可无），例如：ISO 8402: 1987、ISO 9000—1: 1994 等，分别是某一个标准的编号。

需要注意的是，“ISO 9000”不是指一个标准，而是一族标准的统称。根据 ISO 9000—1: 1994 的定义，“ISO 9000 族是由 ISO tc176 制定的所有国际标准”。

ISO 9000 系列标准的基本思想主要有两个：

第一，控制的思想。即对产品形成的全过程，从采购原材料、加工制造到最终产品的销售、售后服务进行控制。任何事物都是由过程组成的，只要对产品形成的全过程进行控制并达到过程质量要求，最终产品的质量就有了保证。

第二，预防的思想。通过对产品形成的全过程进行控制以及建立并有效运行自我完善机制，达到预防不合格品、从根本上减少或消除不合格品的目的。

### 31 ISO 9000 系列标准的特点和作用

#### (1) ISO 9000 标准的特点和作用

ISO 9000 标准是系统性的标准，涉及的范围、内容广泛，并且强调对各部门的职责权限进行明确划分、计划和协调，从而使企业有效地、有序地开展各项活动。

强调纠正及预防措施，消除产生不合格或不合格的潜在原因，防止不合格的再发生，从而降低成本。

强调不断地审核及监督，从而达到对企业的管理及运作不断地修正及改良的目的。

强调全体员工的参与及培训，确保员工的素质满足工作的需要，并使每一个员工有较强的质量意识。

强调管理层的介入，制定质量方针及目标，并通过定期的管理评审达到了解公司内部体系运作情况，及时采取措施，确保体系处于良好运作状态的目的。

强调文化管理，从而保证管理系统运行的正规性和连续性。倘若企业有效地执行这一管理标准，就能提高产品或服务的质量，降低生产或服务的成本，使客户建立对企业的信心，提高经济效益，最终提高企业在市场上的竞争能力。

## (2) ISO 9001 标准的特点和作用

ISO 9001 是 ISO 9000 族质量保证模式标准之一，不但可以作为供方质量保证工作的依据，而且还可以作为评价供方质量体系的依据。

ISO 9001 可作为企业申请 ISO 9000 族质量体系认证的依据。

对质量保证的要求最全，要求提供质量体系要素的证据最多。从合同评审开始到最终的售后服务，要求提供全过程严格控制的依据。

要求供方贯彻“预防为主、检验把关相结合”的原则，健全质量体系，有完整的质量体系文件，并确保其有效执行。

开发、设计、生产、安装和服务的质量保证模式。用于供方保证在开发、设计、生产、安装和服务各个阶段符合规定要求的情况。

## (3) ISO 9002 标准的特点和作用

ISO 9002 是 ISO 9000 族质量保证模式标准之一，不但可以作为供方质量保证工作的依据，而且还可以作为评价供方质量体系的依据。

ISO 9002 可作为企业申请 ISO 9000 族质量体系认证的依据，是生产和安装的质量保证模式，用于供方保证在生产和安装阶段符合规定要求的情况。

对质量保证的要求较全，是最常用的一种质量保证要求。除对设计和售后服务不要求提供控制证据以外，要求对生产过程进行最大程度的控制，从而达到保证产品质量的目的。

要求供方贯彻“预防为主、检验把关相结合”的原则，健全质量体系，有完整的质量体系文件，并确保其有效执行。

## (4) ISO 9003 标准的特点和作用

ISO 9003 是 ISO 9000 族质量保证模式标准之一，不仅可以作为供方质

量保证工作的依据，而且也可以作为评价供方质量体系的依据。

ISO 9003 可作为企业申请 ISO 9000 族质量体系认证的依据。

ISO 9003 是最终检验和试验的质量保证模式，这个标准通常用于供方只保证在最终检验和试验阶段符合规定要求的情况。

ISO 9003 对质量保证的要求较少，它要求证实供方的质量体系中具有一个完整的检验系统，能切实地把好质量检验关。通常适用于较简单的产品。

### 41 ISO 9000 系列标准广为流行的原因

国际标准化组织公布的 ISO 9000 系列标准是国际上影响最为深远的质量管理标准，这一国际标准发源于欧洲经济共同体，但很快就波及美国、日本及世界各国。到目前为止，已有七十多个国家和地区在它们的企业中采用和实施这一系列标准。ISO 9000 系列标准如此迅速地在国际上广为流行，其原因主要在于：

#### (1) 市场经济特别是国际贸易的驱动

不管是什么产业，其产品的质量如何都是生产者、消费者以及中间商非常关注的问题。市场竞争在很大程度上反映了质量方面的竞争。ISO 9000 系列标准客观地对生产者提出了全面的质量管理要求和办法，并且规定了消费者的管理职责，使其得到双方的普遍认同，从而将符合 ISO 9000 系列标准的要求作为国际贸易活动中建立互相信任关系的基石。所以近年来在各国企业中形成了不通过这一标准认证就不具备参与国际市场竞争实力的共识，并且在国际贸易中把生产者是否达到 ISO 9000 质量标准作为购买产品的前提条件，取得 ISO 9000 质量标准认证被人们当作进入国际市场的通行证。

#### (2) ISO 9000 系列标准适用范围广

ISO 9000 系列标准的出现最初是针对制造行业，但现已面向更为广阔的领域，主要包括：

硬件：指不连续的具有特定形状的产品，例如机械、电子产品。

软件：通过支持媒体表达的信息所构成的智力产品。计算机软件当然

属于其中。

流程性材料：将原料转化为某一特定状态的产品。例如流体、粒状、线状等，通过瓶装、袋装等或通过管道传输交付。

服务：为满足客户需求的更为广泛的活动。

## 51 制定与实施 ISO 9000 系列标准的主导思想

制定与实施 ISO 9000 系列标准的主导思想体现在：

强调质量并非通过产品检验得到，而是形成于生产的全过程。

ISO 9000 系列标准强调“质量管理必须坚持进行质量改进”。贯彻 ISO 9000 标准是企业加强质量管理、提高产品质量的过程，这个过程包含很多工作，绝非轻而易举、一蹴而就，即使已经取得了质量认证，也不能认为会一劳永逸而放松质量管理。实际上，认证通常以半年为有效期，取得认证之后尚需接受每年 1~2 次的定期检查，其目的就在于促使企业坚持进行质量改进。

为把握产品的质量，ISO 9000 标准要求“必须使影响产品质量的全部因素在生产全过程中始终处于受控状态”。

ISO 9000 标准要求证实：“企业具有持续提供符合要求产品的能力。”质量认证是取得这一证实的有效方法。产品质量如果能够达到标准提出的要求，可由不依赖于供方和需方的第三方权威机构对生产厂家审查证实后出具合格证明。显然，倘若这一认证工作是公正、可靠的，其公证的结果应当是可以信赖的。

## 工具 84 森口体系

### 11 森口体系的含义

所谓的森口体系，其实是一种生产管理思想，它以丰田准时生产制的合作开发者森口凡一的名字命名。它与基于统计的质量控制方法相类似，不过在很多方面也存在冲突。

#### (1) 如何通过一分钟停机换模程序来减少设备换模时间

森口指出，设备调试分外部调试和内部调试两大部分，外部调试可以在

机器运行中操作，而内部调试则必须关机进行。通过内部调试进行的各种程序变为外部调试，就能够大大提高运作效率。这是森口数分钟更换模具方式的基础。譬如，1969年丰田汽车公司更换1000吨级冲床的模具要花4个小时，而德国大众汽车公司只需用2个小时。于是，丰田制造厂的经理大原太一下令要求赶超德国。森口花了6个月时间将内部调试从外部调试中分离出来，并逐步改进每一程序中所有相关操作，最后成功地将调试时间缩短到1个半小时。接着，太一又指示他将调试时间减少到3分钟。一开始，森口觉得根本不可能，但很快就想出了新的方法来缩短调试时间。3个月后，他和丰田的主管们一起实现了目标。这一系统现已成为丰田生产系统的一项关键技术，被广泛应用于日本的各行各业，极大地促进了生产方式的变革。这一系统后来又被引入欧洲和美国。

### (2) 运用源头检验和 poka - yoke 系统达到零缺陷

区别错误和缺陷是森口方法的中心。一般来说人们因为犯了错误才产生缺陷，倘若在错误发生以后能反馈信息，立即采取纠正措施，同样也可以防止缺陷发生。

森口将生产过程中失误和错误的发生归结于以下两个原因：一是疏漏，另一个是忘却。他建议采用一些措施来预防错误和失误的出现，也就是说，经济简便地对生产出来的每一个部件进行检验，以杜绝缺陷的发生。例如，员工装配一种有两个按钮的装置，每个按钮下面需安装弹簧。有时员工忘了安弹簧，就会出现次品。一个简单的纠错方法就可以避免这样的问题发生。工人从零件箱里拿出2个弹簧放在1个小碟里。如果把这个装置装配完后，碟子里还剩1个弹簧，就意味着出错了。员工知道漏装了1个弹簧，就会马上纠正错误。这种检查只需往小碟中瞥一眼，其成本是非常低的，但却不失为一种有效的检查方法。此时返工的成本也极有限。当然，尽管成本极小，最好的结果还是在安装完后看到碟子里空空的，无需返工。

### 21 森口体系的检验方法

森口体系的检验方法主要有以下三种：

### (1) 信息式检验

即运用检验中得来的数据控制生产流程，防止次品出现。森口担心传统的统计式质量管理不能在生产之后即时检查，因此不能提供最好的信息来确定质量问题的起因并用于将来的防错。

### (2) 判断式检验

所谓的判断式检验，就是指把次品从合格品中挑出来，将有关信息立刻反馈到生产该产品的工人那里，然后由该工人进行修理。这种方法有时也叫“质检”。森口凡一认同大家的观点，认为质检不是非常有效的质量管理方法，所以应当谨慎应用。

### (3) 溯源式检验

森口凡一认为，溯源式检验是一种理想的质控手段，因为在生产流程开始运作之前就能获得有关反馈。所谓的溯源式检验，就是在事件发生之前就确认是否存在进行高质量生产所必需的条件。这就需要在生产之前检查员工的操作条件，而不是在生产之后再检查。

上述三种类型的检验都依赖于包含防故障程序或 poka - yoke 系统的控制。poka - yoke 包括检查表和一些特殊工具，这些工具可以在过程开始前防止工人产生可能导致缺陷的错误，能够及时迅速地将过程中的反常情况反馈给工人以便纠正。

poka - yoke 有很多种，其范围从在储藏箱中将部件分组（以确保所用的数量正确）到复杂的检测和电子信号装置。应用 poka - yoke 的实例也很多，例如娱乐场所的高度杆、外科医生用来检验是否有器械留在病人体内的锯齿盘、维持排队秩序的铁链、记数器、旋转门、自动取款机提醒人们取卡的信号装置、为确保“微笑声音”而装在电话机上的镜子、提醒约会的备忘电话、飞机上可自动关启电灯的厕所门锁、激励顾客提供有关服务反馈信息的卡片里封装的小礼品、为幼儿园小朋友设计的“整洁房间”图片等。

森口凡一认为，用溯源式检验及 poka - yake 系统可以实现零缺陷，并举出松下公司的静岗洗衣机分厂作为例证。该厂一条由数名工人操作的排水管

装配线创造了1个月无缺陷的生产记录。之所以能够取得如此成就，主要是因为装配了防止缺陷的 poka - yake。

### 工具 85 田口方法

#### 11 田口方法的含义

田口方法是由日本田口玄一博士创立的。这是一种低成本、高效益的质量工程方法。它强调产品质量的提高不是通过检验而是通过设计实现的。其基本思想是把产品的稳健性设计到产品和制造过程中，通过控制源头质量来抵御大量的下游生产或顾客使用中的噪声或不可控因素的干扰。这种方法不仅提倡充分利用廉价的元件来设计和制造出高品质的产品，而且提倡使用先进的试验技术来降低设计试验费用，这正是田口方法不同于传统思想的一个重要方面，同时这也为企业增加效益指出了一个新的方向。

田口方法的目的在于，使所设计出来的产品质量稳定，波动性小。在产品设计的过程中，利用质量、成本、效益的函数关系，在低成本条件下开发出高质量的产品。田口方法认为，产品开发的效益可用企业内部效益和社会损失来衡量，企业内部效益体现在功能相同条件下的低成本，社会效益则以产品进入消费领域后给人们带来的影响作为衡量指标。如果由于一个产品功能的波动偏离了理想目标而给社会带来了损失，就可以认为它的稳健性设计得不好，而田口方法的稳健性设计恰能在降低成本、减少产品波动上发挥作用。

#### 21 田口方法的特点

田口方法的特点主要体现在以下四个方面：

##### (1) “源流”管理理论

田口方法认为，开发设计阶段是保证产品质量的源流，是上游，而制造和检验阶段是下游。在质量管理的过程中，抓好上游管理，下游管理就很容易，如果设计质量水平上不去，生产制造中就很难生产出高质量的产品。

## (2) 产品开发的三次设计法

田口方法把产品开发设计分为三个阶段进行，即系统设计、参数设计、容差设计。传统的设计往往是先追求目标值，通过筛选元器件来减少波动，这样做的结果是，尽管都是一级品的元器件，但整机由于参数搭配不佳而性能不稳定。而田口方法则先追求产品的稳定性，强调为了使产品对各种非控制因素不敏感，可以使用低级品元器件，通过分析质量特性与元部件之间的非线性关系（交互作用），找出使稳定性达到最佳水平的组合。产品的三次设计法从根本上解决了内外干扰引起的质量波动问题，利用三次设计法这一有效工具设计出的产品质量好、价格便宜、性能稳定。

## (3) 新颖、实用的正交试验设计技术

田口方法使用综合误差因素法、动态特性设计等先进技术，用误差因素模拟各种干扰，使得试验设计更具有工程特色，大大提高了试验效率，增加了试验设计的科学性，其试验设计出的最优结果在加工过程和顾客环境下都达到了最优。采用这种技术可以大大节约试验费用。

## (4) 质量与成本的平衡性

引入质量损失函数这个工具使工程技术人员可以从技术和经济两个方面分析产品的设计、制造、使用、报废等过程，使产品在整个寿命周期内社会总损失最小。在产品设计中，采用容差设计技术，使质量和成本达到平衡，设计和生产出物美价廉的产品，提高产品的竞争力。

# 31 田口方法的作用

田口方法是一项实用性很强的技术，它的稳健性设计能在降低成本、减少产品波动上发挥作用。在生产实践特别是产品开发设计中，田口方法显示出强大的生命力。其魅力主要表现为：

## (1) 有利于提高产品科技含量，促进技术创新

企业通过采用田口方法，可以改变原来一味引进先进设备的状况，从而



增强企业的二次创新能力，提高企业的产品开发能力。

(2) 有利于缩短产品的开发周期，加速产品的更新换代

田口方法的使用可以在质量管理中提高生产率，从而达到事半功倍的效果。

(3) 有利于创立名牌

使用田口方法的三次设计技术设计出来的产品稳定性好，抵御外界干扰的能力强，波动小，质量可靠，易于创出知名产品，打出自己的品牌，占领市场。

(4) 有利于创造效益

田口方法用廉价的三等品零件组装一等品整机，真正做到了物美价廉，使企业的经济效益得到提高。

在日趋激烈的竞争环境中，企业只有牢牢把握市场需求，用较短的时间开发出低成本、高质量的产品，才能立于不败之地。而在众多产品开发方法中，田口方法不失为一种提高产品质量、促进技术创新、增强企业竞争力的理想方法。

## 工具 86 PDCA 循环法

### 11 PDCA 循环法的含义

PDCA 循环又叫戴明环，是由美国质量管理专家戴明博士首先提出的，它反映了质量管理活动的规律。PDCA 是英语单词 Plan（计划）、Do（执行）、Check（检查）和 Action（处理）中第一个字母组成的。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。PDCA 循环是提高产品质量、改善企业经营管理的重要方法，是质量保证体系运转的基本方式。具体如下所示：

P（Plan）——计划：找出所存在的问题，分析产生问题的原因，并找出影响问题的主要因素，针对这些主要因素制定相应的对策措施。

D (Do) ——执行：按对策措施的要求予以实施。

C (Check) ——检查：检查对策措施的实施结果是否达到预期目标。

A (Action) ——处置：根据检查结果，采取必要的措施巩固已取得的成果，对未达到的预期目标进行进一步的改进。

## 21 PDCA 循环的阶段与步骤

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。一个 PDCA 循环一般要经历四个阶段八个步骤。

### (1) 制定计划阶段

这一阶段的内容是确定质量目标、质量计划、管理项目和拟定措施。具体又可分为四个步骤：

找出存在问题的原因。

分析产生问题的原因。

找出其中的主要原因。

拟订措施计划，提出执行计划并预计结果。

### (2) 执行阶段

就是按照预定计划、目标和措施及分工实实在在地去执行。这是第五个步骤。

### (3) 检查阶段

即把执行结果与预定目标对比，检查计划执行情况是否达到了预期效果。这是第六个步骤。

### (4) 处理阶段

在这一阶段主要有两项工作：

总结经验，巩固成绩并处理问题。就是将成功的经验和失败的教训按规定纳入相应的标准、制度或规定之中，以巩固已经取得的成绩，防止重复

发生错误。

找出问题，重新开始。即提出这次循环未解决的问题，作为遗留问题转入下一次循环去解决，并为下一阶段制定计划提供资料和依据。

### 31 PDCA 循环的特点

PDCA 循环的特点主要表现在以下几个方面：

PDCA 循环靠组织的力量来推动，像车轮一样向前进，周而复始，不断循环。如图 7 - 1 所示。

图 7 - 1 PDCA 循环（一）

企业每个科室、车间、工段、班组，直至个人的工作，均有一个 PDCA 循环，这样一层一层地解决问题，而且大环套小环，一环扣一环，小环保大环，推动大循环。如图 7 - 2 所示。

图 7 - 2 PDCA 循环（二）

这里，大环与小环主要是通过质量计划指标连接起来，上一级的管理循

环是下一级管理循环的根据，下一级的管理循环又是上一级管理循环的组成部分和具体保证。通过各个小循环的不断转动，推动上一级循环，使整个企业循环不停地转动。通过各方面的循环，把企业各项工作有机地组织起来，纳入企业质量保证体系，实现总的预定质量目标。因此，PDCA 循环的转动不是依靠哪一个人的力量，而是依靠组织的力量、集体的力量，是整个企业全体职工推动的结果。

每通过一次 PDCA 循环，都要进行总结，提出新目标，再进行第二次 PDCA 循环，使质量管理的车轮滚滚向前。PDCA 每循环一次，质量水平和管理水平就提高一步。

PDCA 循环的四个阶段是相对的，各阶段之间不是截然分开，而是紧密衔接连成一体，甚至有时是边计划边执行、边执行边检查、边检查边总结、边总结边改进等交叉进行的。

## 工具 87 5S 现场管理法

即使拥有世界上最先进的生产工艺或设备，如不对其进行有效的管理，工作场地一片混乱，工件乱堆乱放，其结果也只能是生产效率低下。5S 现场管理可以有效地解决这个问题，使企业的生产环境得到改善。

5S 起源于日本，是日本工厂车间管理的重要方法。5S 来自日文整理、整顿、清扫、清洁、修养发音的第一个字母“S”，因此，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、提升产品品质、增强员工士气，是其他管理活动有效开展的基石。

### 11 5S 现场管理的内容

5S 现场管理包括整理、整顿、清扫、清洁、修养等五个方面的内容。

#### (1) 整理

整理，就是将工作场所的物品进行分类整理，倒掉垃圾，把长期不用的东西放回仓库。其目的是让员工正确地区分必需品和非必需品，避免长期习惯性地占有许多资源，在文件柜、工具箱、抽屉、操作台等处塞满杂物，长

期不用或者已经不能用的工具、仪器、废旧文具、过期文件等物品充斥办公空间。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？

区别对待马上要用的、暂时不用的、长期不用的物品。

即便是必需品，也要适量；将必需品的数量减少到最低程度。

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。

非必需品是指在这个地方不需要，但在别的地方或许有用，应寻找它合适的位置。

当场地不够时，不要先考虑扩大场所，要整理现有的场地。

## (2) 整顿

所谓整顿，即明确整理后需要的东西的摆放区域和形式，把寻找必需品的时间减到最少。此外它还有一个作用：一旦物品或者设备发生异常，通过整顿就能立刻发现。因此，良好整顿的基础，实际上是物品的标识方法、工作空间布局的规划以及物品定位的问题。进一步说，“整顿”工作还包括限制文具使用量、有效控制文件分发、及时销毁过时文件和临时文件、追求无纸办公、倡导1分钟电话、减少“待办事项”和缩短工作处理时间等。这样做的效果是：

将寻找的时间减至最少。

有异常（如丢失、损坏）能马上发现。

其他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

清扫，顾名思义就是扫除工作岗位的垃圾、灰尘，清除长年堆积的杂物，不留死角。清扫其实就是点检，通过清扫把污秽、灰尘、油渍、原材料加工的剩余物清除掉，以及时发现磨损、瑕疵、漏油、松动、裂纹、变形等设备缺陷，从而采用相应的措施加以修补。清扫的过程中会发现许多问题，是修补、整修的好机会。如果在点检、修补过程中发现问题总在同样的地方

出现，就可以进一步查明发生的问题源头，从根本上杜绝它。

#### (4) 清洁

清洁是在整理、整顿、清扫之后的日常维持活动。清洁的目的是保持整洁的状态，让整理、整顿、清扫成为制度和习惯。如避免文件资料在计算机中混乱存放，分不清哪些是可用的，保密文件无任何保密措施，办公用品、消耗品随意使用，文件缺乏统一标记而难以管理等现象。

#### (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下要求付诸实践的话，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，使它成为每个员工应具备的一种修养。

领导者的热情帮助与被领导者的努力自律都是非常重要的。

要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。

从以上不难看出，搞好企业现场管理中的5S工作，对于提高企业的产品质量，增强员工责任感、荣誉感，提升企业在市场中的核心竞争力，都具有深刻的现实意义。

### 21 5S现场管理的作用

5S现场管理对企业的重要意义主要表现为：

#### (1) 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人，整个企业的环境面貌也随之改观。

### (2) 工作场所干净整洁

干净整洁的环境有利于提高员工的工作热情，树立良好的企业形象，扩大企业的声誉和产品销路。

### (3) 员工具有很强的品质意识

员工能按要求生产，按规定使用，尽早发现质量隐患，生产出优质的产品。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，结果既降低了成本，又提高了效率，缩短了加工周期。

### (4) 推动企业的标准化工作

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。

## 工具 88 品管圈法

### 11 品管圈的含义

所谓的品管圈，就是指同一个工作场所的人员（5~7人为宜）自动自发地组成一个小团体，大家分工合作，应用品管的简易统计方法分析解决工作场所的障碍问题，从而达到业绩改善的目的。

一般情况下，品管圈讨论会一个月召开两次，每次1~2小时。通常，每一个改善主题从提出至问题解决，达到预期目标，以时间不超过6个月为佳。达到的结果及改善的过程都要以品管方法来表示。成果卓越的品管圈经遴选后可在企业的品管圈成果发表会上参加竞赛。

企业开展品管圈活动除了能改善工作品质、解决各部门存在的问题之外，可以对员工进行品管方法的培训，使改善工作变成一种工作游戏，并利用改善取得的成果鼓舞士气。因此，推行品管圈法可以得到以下效果：

鼓舞士气，创造一个融洽而又带有活力的工作氛围。

通过品管手法的应用及经常性的研讨，不但可以激发员工的潜能，而且对预防问题的发生及提高问题解决都有很大的帮助。

能够起到强化团队意识，提升目标意识，从而可以提高团队之工作绩效。

品管圈可以说是目标管理技术，人性管理技术、重点管理技术及问题分析技术的综合体，它不仅可以帮助企业解决部门内的障碍问题，而且还可以起到激励士气的作用。

## 21 品管圈活动的特点

质量管理工作不仅管理者要做好，而且现场员工也必须做好，才能真正产生好的效果，品管圈活动就是针对这一实际需要而形成的。品管圈的特点可以综合归纳为以下几点：

### (1) 品管圈活动是一种自主性的活动

品管圈活动不用命令的方式，而是用教育、激励、引导的方法，改变现场工作人员的观念，使每个人都能自动自发地参与工作。

### (2) 品管圈活动是教育性的活动

品管圈是一种以自我启发、相互启发的教育方式让现场工作人员在日常工作中不断吸收新知识的活动，使现场人员的水平能随着科技的进步而提高。

### (3) 品管圈活动是科学性的活动

品管圈法利用品管统计的科学方法去分析产生问题的原因，根据真正的原因去寻求不须特别注意但效果却能更好的对策，因此是一项科学的、理性的活动。

### (4) 品管圈活动是一项具有挑战性的活动

品管圈活动是在工作现场找出问题的关键点，并确定活动的目标，针对这个问题及目标让大家产生要克服它的意念，从而对此目标进行挑战的活动。



### (5) 品管圈活动是永续性的活动

品管圈活动是同一工作现场的工作人员组成小组的永续性活动，只要现场存在，品管圈活动就一定要长期持续。要有耐心，一个问题解决了再解决一个问题，虽然活动题目可能会改变，但活动将永续不断，如此真正的效果也才会显出。

### (6) 品管圈活动是全员参与的活动

品管圈活动是利用小组开会的模式交换意见、沟通想法，使工作现场的气氛与工作人员的感情日益融洽的全员参与活动。

### (7) 品管圈活动是团队的活动

品管圈活动强调大家一齐来提建议，相互协助，由大家的努力与合作来产生好的成效，并且由大家共同享受成果，使工作现场的士气提高、真正发挥团队精神的活动。

## 31 品管圈活动的目的

品管圈活动是以现场监督人员与工作性质相似的作业人员组织而成的小组，因此品管圈活动具有下列三大目的：

品管圈是以提高现场管理人员的领导能力及管理能力为目的，并且使其能自我启发，以负起推行质量管理活动的责任。

品管圈是一项全员参与的活动，通过品管圈活动，提高现场士气，使质量管理活动能贯彻到最基层，并且以此为基础，提高现场人员的质量意识、问题意识、改善意识。

品管圈作为企业质量管理活动的一环，它以现场为核心，大家共同来检讨自己工作岗位上的问题，并加以研究、解析，通过标准化使管理有序，促进质量管理的有效进行。

## 41 品管圈活动的导入

开展品管圈活动，首先要有动机，这个动机可能是由质量管理部门或制

造现场部门等所提出的，不论是哪一单位导入品管圈，最重要的是领导者对这个活动的了解，如果领导者不同意，便要先详加说明，使其充分了解品管圈活动的意义。

品管圈活动推行之始，相关人员首先要对推行品管圈活动的基本观念有深切的了解，因为品管圈活动的基本精神、做法要领、目标都必须要以此为基础。品管圈活动的实施，由一线基层人员实际操作，管理者则负有辅导推动的责任，如果管理者领导推动得好，基层人员就会热心自主地实行，否则就不容易活动起来。

品管圈活动必须要有组织地推行才有可能成功。实施品管圈活动的组织机构，可在品管圈委员会下成立品管圈推行小组、提案改善小组、标准化小组、教育训练小组四个小组，也可配合相应部门的需要，在这基本的四个小组外再成立其他小组，使整个部门的质量管理工作更顺畅。若这些小组能工作得好，充分发挥职能作用，品管圈活动才能有效开展。

## 51 品质圈活动的推行步骤

企业推行品管圈活动，相关人员应先接受如下教育训练：

品管统计的七大方法。

对品管圈活动有一个清楚的认识。

推动品管圈活动的方法。

参加人员注意事项。

圈长应具备的条件。

开始组成圈时可根据下面的步骤进行：

### (1) 组成品管圈并选出圈长

同一部门内，以 5~7 人为最适合。推选圈长，圈长是未来本圈的灵魂人物，最好是具有一定的领导能力及专业能力，因此以担任管理职务者最适当。虽然品管圈活动是自愿参加，但圈长在品管圈活动运行过程中也应对圈员进行引导及必要的约束。

一个企业在初次推行品管圈活动时，最好先对企业内有可能或有条件成为品管圈圈长的人员进行品管圈方法的培训。培训内容如上述 5 项。等到这

些关系整个品管圈活动成败的圈长能熟练操作之后，再指定少数部门成立品管圈做示范，在这些带头圈运行过程中，企业应予以关心、支援，使其顺利运行，造成气氛。然后逐步以成功的示范圈当种子，指导其他圈成立和运行，使之逐步在企业内遍地开花。切忌操之过急，准备不周，到最后流于形式。

### (2) 确定圈名

召开第一次品管圈会议时，应予以命名。给予圈名，好像给予一个人以名字，或说给予一个企业以名字一样，给它生命，珍惜它。命圈名是有一定的规定，可以是严肃的如“挑战圈”，也可以是活泼的如“乖乖圈”，只要圈员能凝成一个共识。第一次圈会时，先要营造一个好的气氛，然后使用脑力激荡法来选择适合本圈个性的圈名，决定圈名后可向外宣布并在企业登记。

### (3) 掌握部门内的问题

第二次圈会时，圈员应把个人搜集的部门内的问题提出来讨论。通常，工作现场的问题大致是：

效率问题。

品质问题。

浪费问题。

成本问题。

服务问题。

在讨论这些问题时，圈长应提醒圈员一定要就工作的目的来考虑问题，避免讨论议题误入歧途。

### (4) 决定主题

经过步骤（3）之后，圈员们应确定解决问题的先后顺序，达成共识，并决定第一次挑战的主题。此时圈长应提醒圈员考虑本圈是否有能力解决所提出的主题，有些品管圈圈员们好高骛远，一开始就选择超过解决能力的主题下手，最后遭到失败与挫折，从此失掉信心与斗志。因此，主题的决定应

很慎重。

### (5) 确定目标

经大家同意确定进行改善的主题后，便要制定改善目标。制定目标前要先了解现状是怎样的，改善的空间大致有多大。制定的目标应是经过大家努力可以达到的。同时，应用 5W2H 做法：

What：做什么，即主题项目及目标值（数据）。

Who：谁来做，即圈员应分工，各有所司。

Where：何处进行，即进行的场所及配合部门。

When：何时，即制定出每个阶段的做法及预定进度。

Why：为什么要这么做？

How to do：如何做，即对操作方法加以规划设计。

How much：成本如何，即大约需花费多少成本。

制定目标还要掌握目标管理的 SMART 原则：

Specific：目标要清晰明确，就是主题要明确。

Measureable：目标要可衡量，就是目标要数据化。

Attainable：目标经过努力是可达成的，就是不要制定做不到的目标。

Relevant：制定的目标是团体与个人均需要的。

Time Table：目标达成的衡量是有时间限制的。

### (6) 制定达成目标的工作计划

制定目标以后，全体圈员应探讨达成目标的具体做法，并将每一个做法由圈员分工完成，同时也应对每一个做法制定完成时限。

各圈员应对所分配的任务制定工作计划，计划的执行状况可使用检查表定期检查。

### (7) 掌握改善主题的重点

对于改善主题，可使用层别法将需要的资料加以集中，对造成问题的原因加以分析，找出其中重要的关键项目。改善的工作应从重要的项目下手。

### (8) 探讨原因

某一种结果的形成必有其原因存在，应设法把原因找出来，就如同医生在开药方时一定得先找出病因所在，因为对症下药才会有好的效果。

此时全体圈员可用脑力激荡术，将原因一一找出，最后再确定几个主要原因。

为了不让原因脱离改善主题太远，对于一些较具专业性的改善主题，不妨在圈会时邀请一位较具此方面专业技能的人员参加提供支援。

### (9) 提出对策

前一步骤已将改善主题的主要原因找出来了，接着便是将列为消除原因的项目提出，并制定出一份改善计划表，内容应包括：

改善项目（原因）。

发生的原因。

对策措施。

对策措施责任者。

预定完成时间。

不同的改善项目可视情况由圈员分别负责，也可以由二人一组共同完成同一项目。

需要注意的是，提出的对策措施的实施尽量不要花钱，而且要有具体的做法，这些做法应慎重考虑好，才不会在改善过程中随意更改，从而影响整个工作计划。操作时，可先进行做法与效果调查，理出一个轮廓后再提出一个更具体的对策。

### (10) 对策实施

提出对策实施方案后，应拟定具体的实施方法。实施前应召集相关人员进行说明及培训。让相关人员了解及得到培训，是对策实施成败的关键。在实施过程中，负责专项对策实施的圈员应负起指导责任，并控制实施过程。

## 工具 89 定点超越法

### 11 定点超越法

1979 年美国施乐公司最早使用定点超越法，这种方法经管理学界的不断研究和完善，由最初只用于质量和库存管理发展到普遍运用于管理和经营的各个方面。定点超越法具有很强的实效性和广泛的适用性，是企业开创竞争新优势的利器。因其为众多企业带来了巨大收益，受到了世界各国的青睐。据调查显示，定点超越法是占美国国民生产总值 1/4 的大公司唯一一致表示在将来要进一步加强的一项管理活动。

所谓的定点超越法，就是指企业不断地选择最强的或某一方面最优秀的企业作为竞争对手，以其作为标准，通过收集资料、分析比较、跟踪学习等一系列规范化程序，改进绩效，赶上并超越竞争对手，使自己成为强中之强。定点超越法将企业变为学习型组织，使学习先进经验有了系统的保障，是旨在超越的创造性模仿。

### 21 定点超越法的特点

定点超越法作为一种新型的管理方法，其特点主要表现在以下几方面：

#### (1) 目的明确，目标具体

定点超越法的目的就是通过不断瞄准最强的竞争对手，对其进行分析和借鉴，最终使自己超越对手，成为最强的。明确目的可以使企业员工在工作中始终动力十足。定点超越法的目标非常具体，看得见摸得着，受外界环境影响较小，它可以是根据别人成功经验总结出来的具体指标和数值，具有很好的可操作性和合理性，从而使工作的开展变得更加容易，成功率也很高。

#### (2) 不断超越，永争第一

定点超越法一旦被真正贯彻于企业的管理活动中，企业便被注入了新鲜血液，并成为充满活力的终身学习型组织。学习与超越将成为企业的理念，被融入到企业的制度中。企业会连续不断地追踪管理的最新发展动态，

寻找和学习优秀企业的成功经验，不断开创新的竞争优势，从而获得持续进步。“要争就要争第一，要创就要创一流”是定点超越法的宗旨，只有敢于挑战一流，才有可能超越他们，使自己成为最强者。

### (3) 适用范围广

定点超越法具有很广泛的适用性，其“定点超越”的思想几乎可以用于一切竞争性的活动。也可将这种方法应用于质量管理工作的各个环节中，例如产品设计、质量控制、质量检验、质量成本控制、质量小组工作的开展等方面。目前定点超越法的各种新方法正在不断被开发出来，并应用到更广阔的领域中。

## 31 实施定点超越法的步骤

定点超越法的实施步骤如下：

### (1) 明确定点超越的目的和内容

明确企业为什么要进行定点超越、定点超越要解决哪些问题、通过定点超越要达到什么目的，这一步的关键就是要能够正确把握影响企业成功的问题和症结所在，这些问题和症结便是定点超越法的主要内容。

### (2) 制定科学的指标评价体系

实行定点超越法的基础就是识别、设计一套科学的指标体系，该体系要能定量、系统地反映所要定点超越内容的绩效水平，并能对定点超越结果进行鉴定。以质量管理的定点超越为例，需要有科学的指标来考核衡量其定点超越的过程和目标实现情况，这些指标可以是质量成本所占销售额的比例、质量过程控制能力、产品不合格率和产品返修率等。

### (3) 选择定点超越的对象

企业应根据指标体系选择与本企业或部门具有相似性并在定点超越内容方面具有最佳实践和卓越业绩的领先企业作为定点超越的对象。选择的范围可以是本行业也可以是其他行业，可以是国外的领先者也可以是国内的竞争

者。

#### (4) 科学分析其他企业的成功经验

首先要搜集大量的信息资料，对数据进行测定，科学地分析其成功的必要因素，达到优良绩效的方法、措施和管理的诀窍。这一步骤的前提在于企业必须建立一个高效、可靠的信息系统，有专门部门进行资料搜集和分析，资料来源渠道要广。

#### (5) 充分了解本企业内部的情况

仅仅了解对手的情况还是不够的，还必须对本企业绩效数据和自身管理现状进行测定、分析和描述。

#### (6) 进行对比分析

对比分析，就是将本企业的绩效与定点超越对象的绩效进行对比分析，从中找出绩效水平上的差距和管理措施、手段、方法上的差异，进一步分析这些差距和差异产生的原因，确定影响企业成败的关键因素。

#### (7) 制定超越的行动方案

企业应围绕关键因素来制定超越的行动方案。该方案一般包括：详细的工作计划安排、实施方法和技术、实施进度要求、实施责任单位、阶段性绩效考评及奖惩措施等。

#### (8) 方案的实施与控制

要保证企业的计划方案顺利实施，就必须建立起组织保证体系，必要时还可聘请专家进行指导。对方案实施过程的控制可采取跟踪控制方法。当方案完成后，还要对定点超越的结果进行鉴定，对整个活动进行总结，将其成功经验记入文件中，以便更好地开展新一轮的定点超越活动。

实践证明，定点超越法是企业活力的源泉，企业的士气往往在定点超越活动中被激发出来。企业可以通过定点超越活动来塑造全新的、积极的企业文化，同时也应将定点超越这个动力源纳入到企业文化之中，形成制度，变



为企业的意志。

## 工具 90 工序质量预控法

### 11 工序质量预控法的含义及特点

工序质量预控法是一种工序质量控制的新方法。它对于提高产品质量、减少质量损失、提高经济效益有重要的作用。

工序质量预控法的特点主要表现在以下方面：

工序质量预控法能够反映加工工序分布中心的偏移和散差的变化。

工序质量预控法不是在生产开始前实施预控，而是在不合格产品产生之前对工序进行控制。

工序质量预控法既适用于计量工序，也适用于计数值工序。但它不要求严格地控制工序，允许操作者利用整个规格范围。

工序质量预控法不仅可以应用到大量生产的工序中，同样也适用于小批量生产的情况。

工序质量预控法直接与规格界限相联系，而不是与控制界限相联系，因此简单明了，容易被操作者所理解和接受。

只要产品质量特征值的数值落入预控警戒区，就能发出警报，在工序尚未加工出不合格品前就能实施预控，从而确保将产品的不合格率控制在计划水平上。

工序质量预控法的抽检间隔可以根据不同的经济要求进行调整，这样有助于节约开支。

工序质量预控法不需要进行记录或计算，有助于操作者进行自控；如果需要保留图表等，仍然可以打点画图，但不必记录和计算均值、权差和控制界限。

工序质量预控法能够有效地提高操作者的自控水平和质量责任心，增强其生产优质产品的信心。

### 21 实施工序质量预控法的步骤

为了确保工序质量预控法能够正确地实施，操作者必须做好以下工作：

## (1) 准备工作

各种必要的仪器准备齐全并且能够熟练操作，以便自行评判产品的质量。

充分掌握产品加工的规格和技术标准，并且熟知产品质量和工序控制的要求。

培养采取纠正措施的能力。

## (2) 实施检测

开始工作时，连续检测 7 件样品。如果其实际测量的数据都落入了目标区域内，就说明工序分布中心基本上与规格中心重合，能够正常工作；如果 7 件样品中有一件落在预控线以外，则应重新调整，直至连续检测 5 件样品均落入目标区域内才能正常工作。

经过第一步进入正常工作之后，按规定的抽检间隔连续抽检 2 件样品，抽检结果的判断和处理如下：

Ⓐ 假设第 1 件样品的实际测量数据落入了目标区域内，那么判定工序正常，可继续进行加工，不需要测量第 2 件。

Ⓑ 假设第 1 件样品的实际测量数据落入了预控警戒区内，那么就需要检验第 2 件样品。

Ⓐ 假设第 2 件样品的实际测量数据落入了目标区域内，那么仍可判定工序运行正常，允许继续进行加工。

Ⓑ 假设连续抽检的 2 件样品的实际测量数据分别落入了两侧的预控警戒区，就说明工序散差太大，应该采取相应的改进措施减少散差。

Ⓐ 假设 2 件样品的实际测量数据都落入同侧的预控警戒区，说明分布中心发生了偏移，应该及时检查和调整。

## (3) 实施工序质量预控法的关键

实施工序质量预控法，关键在于如何准确地确定质量抽检的间隔。可以采取以下两种方法：

根据生产的实际经验来确定，即抽检间隔可按工序调整的频次来确

定。如在工序进行两次调整的间隔期内进行平均抽检，在原定的抽检次数的时间间隔内，假如调整次数大于规定，说明工序变化较快，应加大抽检频次，缩短抽检间隔，以避免出现次品；相反，如果调整次数少于规定，就可以减少抽检频次，拉大抽检间隔，以便在两次抽检之间生产更多的产品，减少费用。

根据工序的稳定性确定。工序质量不稳定，就应该增加抽检频次；工序稳定性好，就应减少抽检频次。

产品加工一般都要经过多道工序，哪一道工序出了问题都会影响产品的质量。因此，没有工序控制就谈不上具备了品质保证的体系。工序能力提高，就表明品质规格也能得到良好的控制。

### 工具 91 产品病疵成本控制

产品病疵成本控制是美国戴弗柯公司创造的一种降低产品病疵率、提高产品质量和经济效益的一种有效的管理方法。

病疵产品也被称为生产损失，它是指由于原材料供应、人工安排和机器操作等方面的不完善而造成的没能满足客户特殊需要的产品。对一个企业而言，建立各种有效的病疵报告系统，以便监督病疵成本，控制病疵产品的生产，鼓励管理人员和员工制定和执行管理决策，是非常必要和重要的。

多年来，美国戴弗柯公司一直实行着两种不同的病疵报告系统。一种叫做特殊部门系统，另一种叫做“杂物箱”系统。

#### (1) 特殊部门系统

特殊部门系统为每一个部门如生产、技术、销售等分别设置一个产品病疵账户，并将各账户中记录的病疵成本逐月反映在各部门的财务报表上。但是它没有在划清病疵责任方面做出任何努力。也就是说，各部门病疵账户中记录的病疵其责任并不一定应由本部门负责。事实上这种系统只是根据发生地点而不是责任记录产品病疵，因此很难起到控制和监督产品病疵的作用。

#### (2) “杂物箱”系统

“杂物箱”系统只要求设置一个病疵总账，集中所有的病疵成本，这样

虽然简化了记账手续，避免了各部门间为划分病疵责任所产生的摩擦，但是，这些是以牺牲责任观念为代价的。一个总账容纳了所有的病疵，也就等于容忍了所有不负责任的不良倾向。因此，这种系统在使用中更显出了它的不足。

为了改革现行病疵报告系统，戴弗柯公司开发了一个新的有效系统。该公司的管理人员认为，一个有效的病疵报告系统至少应该达到下列四个目标：

收集和记录有关的病疵成本。

为管理人员制定确认病疵水平及原因提供足够的信息。

鼓励管理人员承担责任和控制病疵。

如果有必要，为各部门的业绩评价和调整行动提供信息反馈。

新的报告系统建立在会计信息系统的总体目标基础之上，它的设计吸取了特殊部门系统和“杂物箱”系统的优点，同时也克服了它们的缺点。建立这一新的产品病疵成本报告系统的步骤如下：

### (1) 确认病疵产品范围

就是要划分正常工作和“病疵”工作。在确认一个产品的收入之前，按照技术工艺要求和说明书制造某一产品而从事的所有工作都被视为正常工作。反之，一旦一件产品的收入获得了确认，对该产品所从事的任何工作都被认为是病疵修复工作。该公司要待商品送至客户或被分配后才确认各项收入。所以，凡是在生产过程中因修复病疵产品而追加的人工、原材料和制造费用都被视作制造该产品的成本。然而，倘若某商品送至客户后才被发现有关质量问题，这时修复次品所发生的费用则被归入病疵账户内。

### (2) 编制病疵成本补充资料报告

病疵成本包括与修复病疵有关的人工、差旅费、原材料、其他费用项目及必要的对外服务费用。为了准确地集中和报告有关病疵成本，首当其冲的就是要编制病疵成本的补充资料报告。

在编制补充资料报告时，需要应用各种工作编号、地点代码和病疵代码，以明确产生病疵的有关工作、地点和责任部门。例如，一个病疵控电板

的工作编号为 6005, 又因产地在 D 厂, 所以, 完整的编号为 6005—D—05 (即工作编号—地点—病疵的责任部门代码)。这就说明, 工作编号为 6005 的控电板有病疵, 因为该病疵产生于 D 厂生产部门的制造过程, 所以病疵的责任部门为 D 厂生产部门。

### (3) 编制病疵总结报告

各种病疵成本补充资料报告不仅可以作为登记病疵总分类账户的依据, 而且还可以用来编制病疵总结报告。病疵总结报告是根据报告使用者制定决策的需要, 在对有关病疵资料进行概括和整理的基础上设计出来的。该报告对于制定有关作业、产品成本计算或生产效率的决策是非常重要的。管理人员通过该报告来收集有关业绩的反馈信息, 以便对各部门和制造厂的效益做出正确的评价。

这种产品病疵成本报告系统的主要特点是: 明确了各部门之间的经济责任, 消除了因修复病疵产品而转移成本的纠纷, 体现了责任会计的思想。除此之外, 设计和实行新系统的成本远低于因注重产品病疵的决策而带来的益处。

我国一些企业也有类似戴弗柯公司过去的经验教训。这种新的产品病疵成本报告系统对我国一些企业控制和处理废品损失、“三包”费用, 完善管理责任, 提高经济效益等, 都有一定的借鉴意义。

## 工具 92 服务质量控制模式

### 11 服务质量控制模式的含义

现如今, 服务工作因为与消费者直接接触而日益受到管理者的重视。那么如何认识服务质量? 怎样提高服务质量? 1988 年, 营销学家贝瑞 (Berry) 提出了一个服务质量模式, 它是用来测试消费者的期望服务和实际感知服务之间差异的有效方法。这个服务质量模式给我们以深刻的启迪。贝瑞认为, 消费者实际获得的服务与其期望服务之间存在着很大的差距, 这种差异是造成消费者不满的根源所在。那么造成这种差异的原因又是什么呢? 服务质量控制模式揭示了其中五个最根本的原因, 它是我们认识服务质量、改进服务

质量的基础，能够帮助我们分析导致我们提供服务失败的原因所在。

也可以说，服务质量是消费者对我们所提供服务的综合评价。消费者在享受每项服务后，自然会对他们获得的实际服务质量和购买前的期望进行比较，并做出是否满意、满意程度如何的评价，这些评价会直接影响消费者是否再次接受服务，并且将它向其他消费者传播。所以，要想提高服务质量，关键在于要认识实际服务质量和消费者期望服务质量之间的差距及其形成的原因。

## 21 导致服务失效的原因

导致服务失效的原因主要有以下五个：

### (1) 消费者的期望与管理者对其的估计之间存在一定差距

管理者认为他们知道消费者需要什么，并按他们的估计去设计服务。然而调查显示，消费者对服务质量的评价与企业所认识的情况存在着很大的差异，消费者对服务质量的评价远比对实体产品的评价看得重，对服务质量的购后评价又远比购前评价看得重。

### (2) 服务质量规范与服务传递之间存在一定差距

意外事件或较差的管理都会导致服务水平达不到服务质量规范的要求。

### (3) 服务传递与外部交流之间存在一定差距

企业运用多种方法宣传自身的服务，然而有时会过分夸大，超出了企业实际所能提供的服务水平，这会造成企业实际提供的服务与消费者所预期的服务不符，使消费者产生不满。

### (4) 管理者的估计与服务质量规范之间存在一定差距

管理者可能正确地估计了消费者的需要，但没有建立质量标准，或者质量标准没有被详细地规定和说明。再者，管理者虽然建立起了清晰的质量标准，但它不可行。

### (5) 消费者实际获取的服务与期望服务之间存在一定差距

这是以上四个原因的必然表现，同样也是消费者不满的直接原因。

## 31 提高服务质量的办法

服务质量控制模式为服务工作者提高服务质量提供了一个非常有效的分析工具。根据这一模式，企业要提高服务质量，可从以下两个方面着手。

### (1) 真正了解消费者的需要

只有真正了解消费者的需要，对消费者的期望做出正确的估计，才能更好地提供服务。当然，要真正了解消费者的需要并正确估计他们的期望并不是一件容易的事情，这就需要市场营销人员事前要做充分的市场调查。

### (2) 制定切实可行的服务质量规范

针对服务本身的无形性使企业很难对其做出像有形产品一样的标准质量规范的情况，制定服务规范时应本着切实可行的原则，尽量将其具体化，便于服务人员操作。针对服务人员与顾客直接接触、其服务过程直接决定着服务质量的特点，管理者应加强对服务人员的培训和管理工作。调查资料表明，当管理者很好地关心、支持和信任基层服务人员时，他们会把这种关心和尊重传递给消费者。

## 41 服务质量控制模式的应用

服务质量控制模式可以应用到很多服务领域。比如，国内外很多航空公司认为，旅客对航空公司最需要的是飞行安全、航班正点、便利班次和优质配餐等。而 SAS 的市场调查发现，旅客的满意主要不是针对有形物品的提供，而是航空公司服务人员在售票处、值机柜台、客舱这些为旅客直接服务的场所所创造出的真诚、友好和礼貌的环境气氛，也就是说，旅客真正需要的是服务人员对他们由衷热情的服务。因此，利用服务质量控制模式认真分析旅客的真正需要很有必要。又如，很多航空公司要求办理值机手续时要快速周到，结果很多旅客反映，值机人员在服务过程中几乎不用眼睛注视旅

客，只是低头忙于办手续，如此一来，旅客就有被冷落的感觉，服务水平也就不高。所以，航空公司的服务规范应该具体，具有可操作性。这一点 3A 公司就做得非常好。3A 在服务规范中明确要求：头等舱乘务人员在旅客登机时，能够准确亲切地直接叫出旅客的姓名，使旅客有宾至如归的感觉。难怪 3A 公司多年来一直保持全球最佳服务航空公司的荣誉。

## 工具 93 质量成本分析法

质量成本是人们在企业质量管理实践中逐步形成和发展起来的。20 世纪 50 年代，朱兰提出了“矿中黄金”的概念，认为废品损失就像即将开采的“金矿”，只要管理得当，降低废品费用就如同从金矿中开采出黄金，指出了质量成本分析的重要性。目前，人们已经认识到，良好的产品和服务质量与低成本并不是互相矛盾的。

目前，质量成本分析是从保证产品质量支出的有关费用和未达到既定质量标准付出的代价入手，探求以最少的质量资本投入来取得最大的经济效益，这已经成为企业质量管理部门一个重要的分析方法。

### 11 质量成本分析的含义

所谓的质量承包法，就是指着重对质量成本资料的收集、核算与分析，依此来评价质量体系的经济效果的方法。而质量成本管理就是对质量成本进行预测、计划、核算、分析、控制和考核等一系列有组织的活动。其中，质量成本核算是开展质量成本管理的基础，分析与控制是质量成本管理的重点。

开展质量成本管理活动，能为评价质量体系的有效性提供手段，为制定内部质量改进计划提供依据，对不断完善质量体系、改进产品质量、降低消耗、提高经济效益等具有重要的意义。

### 21 质量成本的分类

质量成本从不同角度可分为如下几类：



### (1) 按质量成本的性质分类

质量成本按其性质一般可分为运行质量成本和外部质量保证成本两大类。

运行质量成本。所谓的运行质量成本，就是指为运行质量体系，以达到和保持所规定的质量水平所支付的费用，包括预防成本、鉴定成本、内部损失成本和外部损失成本。

① 预防成本。所谓的预防成本，就是指防止质量缺陷发生，保证和提高产品质量，使故障费用和鉴定费用降低所支出的一切费用的总和。它包括质量计划工作费用、新产品评审费、质量管理培训教育费、工序控制费、质量信息费、质量管理实施费等。

② 鉴定成本。所谓的鉴定成本，就是指在“一次交检合格”的情况下，为评定产品质量所支出的各项费用的总和，例如产品及原材料检验费、产品质量评审费、测试仪器校验费、维修费等。

③ 内部损失成本。内部损失成本也称内部故障成本，就是指在企业内部由于制造过程所产生的各种质量缺陷所造成的损失。它包括废品损失、返修费、复检和筛选费、因质量故障而停工的损失、处理不合格品的费用等。

④ 外部损失成本。外部损失成本又称外部故障成本，是指产品出厂、销售后，因质量问题而产生的一切损失和费用。它包括退货损失、保修费、诉讼费、折价损失以及其他罚款等。

外部质量保证成本。所谓的外部质量保证成本，就是指依合同要求，为向顾客提供所需要的客观证据所支付的费用，包括特殊的和附加的质量保证措施、程序、数据、证实试验的费用。

### (2) 按质量成本的存在形式分类

质量成本按其存在形式可分为显见质量成本和隐含质量成本两大类。

显见质量成本。所谓的显见质量成本，就是指根据国家现行成本核算制度规定列入成本开支范围的质量费用以及由专用基金开支的费用。这类成本可通过会计成本系统，根据原始凭证和报表采用会计核算方法进行核算。质量成本中的大部分费用属于显见质量成本。

隐含质量成本。所谓的隐含质量成本，就是指未列入国家现行成本核算制度规定的成本开支范围，也未列入专用基金，通常不是实际支出的费用，而是反映实际收益的减少，比如产品降级、降价、停工损失等。它是质量成本存在的一种形式，这类质量成本需要根据实际情况采用统计核算的方法进行估算。

### 31 推行质量成本分析的意义

企业推行质量成本分析可取得如下好处：

有利于分清产生质量问题的责任，促进企业各部门提高产品质量。

有利于促进企业建立健全质量经济分析制度，扩大经济核算与成本控制的范围与内容。

经济而合理地确定质量水平，更好地满足用户要求。

有利于促进企业领导重视产品质量，支持质量管理工作。

有利于探求最适宜的质量水平等。

### 41 质量成本分析的方法

在市场经济条件下，市场竞争已把质量置于企业发展的战略地位，企业必须以质量求发展，通过提供高质量的产品和服务来增加企业的经济效益，获得长期的竞争优势。质量成本分析从保证产品质量支出的有关费用和未达到既定质量标准付出的代价入手，探求以最少的质量资本投入来取得最大的经济效益，这已成为企业质量管理部门的一项重要职能，也是质量管理必不可少的重要工具。从事质量成本分析能够为企业带来意想不到的收获。

质量成本分析的基本工作是对质量成本数据进行整理与分析，寻找达到最佳质量成本并提高质量管理水平的途径。其方法主要有以下三个：

#### (1) 对影响质量成本因素的分析

对质量成本水平的分析要深入到质量成本构成的各个要素中去，即从质量成本总额中各因素所占比重来分析质量成本构成及其变化。如图 7 - 3 所示。

图 7 - 3 成本与质量水平关系图

图 7 - 3 中， $C_1$  为预防成本曲线， $C_2$  为鉴定成本曲线， $C_3$  为事故成本曲线。当产品质量为 100% 不合格时，其预防费用为零，随着质量升高，预防、鉴定费用逐渐增高；当质量为 100% 合格时，预防成本很高。事故成本曲线  $C_3$  的变动规律是：当产品质量较低时，事故损失大；当质量提高到 100% 合格时，事故损失为零。 $C_4$  为基本生产成本线，不随质量成本而变化，属于不变成本。 $C$  为总成本曲线，任一点的总成本为  $C_1$ 、 $C_2$ 、 $C_3$ 、 $C_4$  之和。当质量水平较低或较高时，总成本都比较高，在 M 点或 M 点附近区域总成本最低，它就是最佳质量水平。

根据国内外成功的经验，质量成本的最佳比例为  $C_3$  占 50%， $C_2$  为 40%， $C_1$  占 10%，即质量管理成本占 50%、损失成本占 50% 为宜。

## (2) 对质量成本效益的分析

质量成本效益分析也称考核指标分析。它是通过产品总成本中质量成本的占用率看质量成本是否下降，通过商品总产值中质量成本的占用率看质量成本利润率。

$$\text{产品总成本质量成本占用率} = \frac{\text{质量成本}}{\text{产品总成本}} \times 100\%$$

$$\text{商品总产值质量成本占用率} = \frac{\text{质量成本}}{\text{总产值}} \times 100\%$$

$$\text{推行质量成本后成本降低率} = \frac{\text{推行前产品总成本} - \text{推行后产品总成本}}{\text{推行前产品总成本}} \times 100\%$$

$$\text{推行质量成本后故障成本降低率} = \frac{\text{推行前故障成本} - \text{推行后故障成本}}{\text{推行前故障成本}} \times 100\%$$

$$\text{质量成本利润率} = \frac{\text{产品销售利润率}}{\text{质量成本}} \times 100\%$$

$$\begin{aligned} \text{推行质量成本后的废品损失降低率} = \\ \frac{\text{推行前废品净损失} - \text{推行后废品净损失}}{\text{推行前废品净损失}} \times 100\% \end{aligned}$$

### (3) 对质量成本趋势的分析

质量成本本身并不能向管理部门提供足够的资料，以使它与其经营成本同样得到重视，因此必须通过计算一些基数与质量成本进行对比，从不同角度说明经营情况。这些资料有：工时资料、成本资料、销售资料、单位试验和检验费用资料以及增值资料。通过这些资料来计算各种基数，其计算公式如下：

$$\text{工时基数} = \frac{\text{内部故障成本}}{\text{直接工时}}$$

$$\text{单位基数} = \frac{\text{试验和检验费用}}{\text{产品数量}}$$

$$\text{成本基数} = \frac{\text{总损失成本}}{\text{制造成本}}$$

$$\text{增值基数} = \frac{\text{总质量成本}}{\text{增值额}}$$

$$\text{销售基数} = \frac{\text{总质量成本}}{\text{销售净额}}$$

需要注意的是：只有保持质量基数的一致性才能成为一种比较的方法。如果受到下述情况影响，则应对它们进行调整：由自动化代替直接人工；由于使用代用材料、方法或工艺，使制造成本有了变化；毛利、售价、运费和

市场需要变化；产品组成变化；上述公式中分子的时间尺度不同于分母的时间尺度等。比较趋势时，必须考虑和了解这些因素。

由此我们可以发现，通过质量成本分析可以找出影响产品质量的主要缺陷和质量管理工作薄弱环节，为提出质量改进意见提供依据。通过质量成本分析也可以找到一个最佳质量点，使质量总成本最低，从而实现质量与经济的平衡。

## 工具 94 KJ 分析法

### 11 KJ 分析法的含义

KJ 法是由日本东京工业大学川喜田二郎（Kauakida Jir）教授开发的，它是一种直观的定性分析方法。KJ 法是从许多具体信息中归纳出问题整体含义的一种分析方法。它的操作方法是：把每个信息做成卡片，将这些卡片摊在桌子上观察其全部，把有“亲近性”的卡片集中起来合成为子问题，依次做下去，最后求得问题整体的构成。这种方法把人们对图形的思考功能与直觉的综合能力很好地结合起来，不需要特别的手段和知识，无论是个人或者团体都能方便地实行。所以，KJ 法是分析复杂问题的一种有效方法。

### 21 KJ 分析法的特征

KJ 分析法是一种创造性思考问题的方法。人的大脑分为左右两个半球，人类的思维行动受大脑左半球的支配，是理性的，但不是创造性的。如果抑制左半球的功能，有意识地使人脑右半球活跃起来，就可以进行创造性的思考，KJ 分析法正是基于以上原理来分析解决问题的。

### 31 KJ 分析法收集数据的方法

#### (1) 直接观察法

所谓的直接观察法，就是深入现场，对产生问题的过程和条件进行实地考察分析，是获取第一手资料的最佳方法。

## (2) 文献资料调查法和面谈

对同一时间或相关问题参照文献资料进行历史性调查、分析问题的成因和机理，是例行研究的常用方法。面谈法就是面对面地进行交流，它是获取信息的捷径。

## (3) 头脑风暴法

所谓的头脑风暴法就是允许大家广泛发表意见，不加以评价，以思想智慧的火花碰撞出新主意，最大限度地发挥人的潜能，是分析问题和解决问题的基本方法之一。

## (4) 回忆和内省法

所谓的回忆法，就是对事件过程进行回顾和追忆，对问题点或异常点进行剖析。内省法是从深层次查找问题产生的原因，以找到解决问题的突破口的方法。

## 41 KJ 分析法的实施步骤

实施 KJ 分析法可按下列步骤进行：

尽量广泛地收集可能与问题有关的信息，并用关键的语句简洁地表达出来。

一个信息做一张卡片，卡片上的标题记载要简明易懂。如果是团体实施，则要在记载前充分协商好内容，以防误解。

把卡片摊在桌子上通观全局，充分调动人的直觉能力，把有“亲近性”的卡片集中到一起作为一个小组。

给小组取个新名称，其注意事项同步骤 。这个小组是由小项目（卡片）综合起来的，应把它作为子系统来登记。这个步骤不仅要凭直觉，而且要运用综合和分析能力发现小组的意义所在。

重复步骤 和 ，分别形成小组、中组和大组，但对难以编组的卡片不要勉强地编组，可把它们单独放在一边。

把小组（卡片）放在桌子上，根据小组间的类似关系、对应关系、从

属关系和因果关系等进行排列。

将排列结果画成图表，即把小组按大小用粗细线框起来，把一个个有关系的框用“有向枝”（带箭头的线段）连接起来，构成一目了然的整体结构图。

观察结构图，分析其含义，取得对整个问题的明确认识。

在日本，KJ 分析法的应用范围很广泛，有很多实例。近年来，我国很多系统分析人员也已使用这种方法分析社会经济问题。例如，《40 年后我国社会的老龄化问题》就是应用 KJ 法进行分析的。

## 工具 95 QFD 法

### 11 QFD 法的含义

QFD（Quality Function Deployment）即质量功能配置。它是从质量保证的角度出发，通过一定的市场调查方法获取顾客需求，并采用矩阵图解法将顾客需求分解到产品开发的各个阶段和各职能部门中，通过协调各部门的工作保证最终产品质量，使得设计和制造的产品能真正地满足顾客的需求。因此，QFD 是一种顾客驱动的产品开发方法，是一种在产品设计阶段保证质量的方法，也是使产品开发各职能部门协调工作的方法。其目的是使产品能以最快的速度、最低的成本和最优的质量占领市场。

传统的生产质量控制是通过对生产的物质性检查——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，所以在设计阶段，QFD 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。

### 21 QFD 法的作用

QFD 的实施可提高全体职工满足顾客需求的意识，对企业的发展有着不可估量的作用。其具体作用主要表现在以下几个方面：

#### (1) QFD 法有利于企业正确把握顾客的需求

QFD 法是一种简单的，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，也有助于企业确定是否有力量成功地开拓这些市场，什么是最低的标准等。

### (2) QFD 法有利于打破组织机构中部门间的功能障碍

QFD 法主要是由不同专业、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 QFD 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。

### (3) QFD 法可激发员工的工作热情

QFD 法清除了不同部门间的隔阂，使员工感到心满意足，因为他们更愿意在和谐气氛中工作。此外，当他们看到成功和高质量的产品时，会感到自豪并愿意献身于企业。

### (4) QFD 法能够更有效地开发产品，提高产品质量和可信度

为了产品开发而采用 QFD 的企业已经尝到了甜头，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 315 年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。

## 31 QFD 法的实施

实施 QFD 法要经过从设计到生产的整个过程，我们可将这个过程分为四个阶段，即设计、细节、工序和生产。通过这四个阶段把顾客对产品的要求传送到设计小组和生产操作者手中。

### (1) 设计阶段

在这一阶段，顾客帮助企业确定他们对产品或服务的要求，QFD 有利于各研究小组把顾客的需求反映到顾客要求的矩阵中去。

### (2) 细节阶段

在这一阶段，企业确定了生产的产品或服务所必须的细节和各种组成部



分，该阶段出现的细节同顾客特定的产品要求之间存在最密切的关系。

### (3) 工序阶段

在这个阶段，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是实现顾客对产品的特定要求的最佳工序。

### (4) 生产阶段

在这一阶段，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，这样的生产方式将使企业生产出能满足顾客要求的高质量产品。

例如，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这种方法，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 法。

QFD 法将教你学会如何科学地决定采用什么手段来满足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，让你知道你所拥有的资源能否满足顾客的特殊质量要求，是企业不可多得的好方法。

## 工具 96 价值工程法

### 11 价值工程法的含义

价值工程简称 VE，最初是一种以降低成本为目标的材料代用分析方法，后来才逐步发展成为新产品开发和产品改进的“功能—成本”分析技术，并进一步发展成为一种评价经营效果甚至组织系统效率的评价方法。

价值工程的目的在于提高某种产品或服务的价值，其途径为降低成本和改善功能两个方面，但它并不是单纯追求降低成本，也不是片面追求提高功能，而是要求提高它们之间的比值，研究产品功能和成本的最佳匹配。目前，价值工程已成为一门与质量管理紧密联系的新兴科学管理技术。

## 21 价值工程法的特点

价值工程研究产品或作业如何以最低的寿命周期成本可靠地实现用户要求的必要功能，其特点如下：

### (1) 价值工程法着眼于产品生命周期成本

在产品寿命周期中的每个阶段都要耗费一定的成本，把这些成本加起来就是产品的寿命周期成本，它可大致分为两大部分，即生产成本和使用成本。生产成本包括设计、制造、外协等成本，产品出厂以后的成本（如储存费、运转费、维修费以及产品报废后的处理费等）一并计入使用成本。生产成本一般随着功能水平（技术性能）的提高有所增长，而使用成本则往往朝相反的方向变化。VE的基本思想就是有效地利用资源，尽量用最少的资源满足消费者对功能的要求，并使得所形成的寿命周期成本最低，有时虽然制造成本提高了一点，而使用成本有所下降，同样也是对社会资源的节约。

### (2) 功能分析是价值工程法的核心

产品的功能可分为基本功能和辅助功能两种。通过功能分析，可以在改进方案中剔除不必要的功能，消减过剩功能，补充不足功能，使产品的功能结构更加合理、更加精准，从而达到保证功能、降低成本和满足用户要求、提高产品竞争能力的目的。

### (3) 可靠地实现必要功能

产品设计者首先应当了解用户的要求，剔除产品中混入的不必要的功能，但要充分保证必要功能的可靠实现。

### (4) 价值工程分析是有组织的活动

价值工程分析不是个别人或个别职能科室可以单独推行的，而是需要有组织、有领导地进行，才能取得应有的成效。

## 31 实施价值工程法的步骤

实施价值工程法是一个发现问题、分析问题和解决问题的过程，它的实

施应遵循以下八个步骤：

从众多问题中找出关键的少数作为价值工程的研究对象。

针对选择的对象从功能和成本两个方面广泛收集资料。

从用户的需求和产品的性质等方面进行功能分析。

运用一定的方法对功能进行评价。

发挥集体智慧进行革新创造，提出改进方案。

对提出的各方案进行评价与选择。

通过试制等进行证明分析。

形成正式的实施方案。

在实际工作中，对每个步骤都应当做出明确的结论，不能任意省略。这样做可使工作扎实，并保证资料的完整性。对于一些比较简单的分析对象，只要能说明问题，也可以灵活处理。

## 工具 97 AUDIT 法

### 11 AUDIT 法的含义

以往的质量检验方法主要是站在生产者的角度看产品质量是否达标，但产品是否能满足顾客的需求只有等到其投放市场后才能获知，这往往会给企业带来难以弥补的损失。而 AUDIT 法则是一种新型质量检验方法，它站在消费者的立场上，促使企业主动地去满足顾客需求，从而能够使企业在激烈的质量竞争中稳操胜券。

所谓的 AUDIT 法，其实是指制造企业按照用户的眼光和要求对经过检验合格的产品进行质量检查和评价，对检查出的质量缺陷落实责任，分析缺陷产生的原因，并采取整改措施消除缺陷，逐步提高产品的质量。通常，AUDIT 方法对检查出来的缺陷用扣分的形式来表示，根据缺陷的等级程度确定扣分多少，扣分越多则说明用户的满意度越低。

AUDIT 是企业模拟用户对自己的产品质量进行内部监督的自觉行为，它适用于所有批量生产、质量稳定的产品。目前国内外一些大的汽车生产企业都采用 AUDIT 对自己的产品进行内部监督。

## 21 AUDIT 法与质量检验的区别

虽然 AUDIT 与质量检验都是对产品质量进行检查，但两者有着明显的不同，其表现有以下六个方面：

### (1) 标准不同

质量检验依据的是各种技术标准，而 AUDIT 依据的是用户的各种要求，它的目的是使用户更满意。

### (2) 立场不同

AUDIT 是站在用户的立场上检查和评审产品质量，而质量检验主要是站在生产者的立场上给质量把关。

### (3) 时间不同

质量检验在前，而 AUDIT 在后，只有经过质量检验合格并出具合格证的产品，才能进行 AUDIT 检查。

### (4) 作用不同

质量检验主要是把关，而 AUDIT 主要是找出产品的缺陷，使产品质量不断得到提高。

### (5) 数量不同

质量检验可以是全检和抽检，而 AUDIT 只进行抽检，且抽检的准则与常规抽检不同。

### (6) 结论不同

质量检验判定被检产品是否合格，对合格的产品出具合格证，而 AUDIT 检查则不出具合格证，它只给出用户的满意度。

## 31 实施 AUDIT 法的步骤

实施 AUDIT 法的步骤如下所示：

### (1) 设置专职的 AUDIT 工作组

通常，AUDIT 工作组由企业负责人直接领导，人数以 3~5 人为宜，倘若产品复杂，人数可多些。需要注意的是，AUDIT 人员都应该有较高的素质。工作组必须独立地工作，不受领导意志的干扰，工作组的日常工作也不应受到企业其他工作环节的影响。

### (2) 制定检查表

以用户满意为标准制定检查表。在制定检查表时，可以参考各种标准和资料，特别是要借鉴同行企业的 AUDIT 检查表。检查表的项目应能够反映用户的观点，应将所有可能引起用户不满意的项目都收入检查表。

### (3) 编制作业指导书

AUDIT 作业指导书主要包括 AUDIT 检查表、实施 AUDIT 检查的工作程序和具体操作规程。它是 AUDIT 检查员赖以实施检查工作的依据。

### (4) 确定审查周期、抽样原则和检查场地

AUDIT 属于质量监督范畴，要真正起到监督作用，就应连续进行而不能间断；AUDIT 抽样数量的多少应按照产品的复杂程度、检查员的数量、质量情况和生产情况而定，在抽样时还应保证样品的均匀性，要保证各种型号的产品都能抽到，合理确定抽样地点；检查场地要求宽敞、明亮、清洁，配备必要的检查工具，最好能够接近产品的装配车间，以便于搬运和向制造人员展示产品缺陷。

### (5) 实施检查

抽取样品并进行诸项检查。在检查中每发现一项缺陷，就根据其严重程度分别计算和记录其扣分值，并在情况说明栏中填写责任单位名称，描述缺陷情况。在检查过程中应注意以下事项：

详细记录缺陷的位置、形貌。

发现缺陷应立即向主管领导报告。

抽样和检查时不要对样品做任何处理。

在检查过程中发现新的缺陷后，应请示领导在检查表中增加这项内容。

应向有关人员公布检查的原始记录，由责任单位认可审查结果。

#### (6) 评定质量等级，发表 AUDIT 公报

检查结束之后，利用计算机对结果进行处理，确定待检产品的扣分值和产品的质量等级。采用发布会的形式发布 AUDIT 公报，发布公报时，应由 AUDIT 检查员宣读公报内容，回答问题，评讲质量情况，观看实物等，注意不要流于形式。

#### (7) 后续工作

AUDIT 公报发布以后，应将资料归档保存，并经常统计分析 AUDIT 的各种材料，跟踪质量趋势，定期撰写质量分析报告。有关方面应采取措施消除发现的缺陷。

## 第八章

### 信息管理工具

#### 工具 98 企业信息化模式

##### 11 企业信息化模式的含义

信息化是相对于工业化的一个概念，它是指向信息社会前进的一个动态过程，包括信息产业化、产业信息化和社会信息化等几个发展阶段。而企业信息化则是社会信息化的核心内容之一。在企业信息化建设过程中，由于各个企业在行业、发展阶段及管理模式等方面存在较大差异，信息化模式选择成为突出问题。影响企业信息化模式选择的因素很多，包括生产方式、企业规模与组织结构、行业生命周期与企业发展阶段等。

企业信息化建设模式可分为两类，即以业务流程为基础向外延伸的企业信息化模式和以客户/供应商为中心向内部延伸的企业信息化模式。

##### 21 企业信息化的模式

企业信息系统的建设受两方面因素的推动：一是市场竞争的压力，二是信息基数的扩散和渗透。我国的谢康教授将中国企业信息化的投资模式归纳为如下五种：企业—行业互动模式、挑战—反应模式、雁行模式、地域互动模式和其他模式。

###### (1) 企业—行业互动模式

所谓的“企业—行业互动模式”，是指企业信息化与企业所在行业的信

息化之间普遍存在着相互促进和相互约束的互动关系。

行业内领军企业建设信息系统不仅会带来示范效应，而且也会给其他企业带来威胁，因此，同行业的其他企业会主动地学习和模仿。

## (2) 挑战—反应模式

挑战—反应模式又称为竞争—反应模式，是指企业为了面对现实或未来的挑战而采取积极的措施，在选择各种对策措施中，信息系统建设成为了首选方案或重点工程而出现的企业信息化模式。

企业将自身作为挑战对象，如果不采用新的信息技术，将在目前和未来的竞争中处于不利的位置，因此为了适应这种挑战，应主动反应，积极建设信息系统。倘若说企业—行业互动模式适合于一般企业的话，那么挑战—反应模式则更适合于行业中的领军企业。

挑战—反应模式与企业—行业模式的不同之处在于：挑战—反应模式的动因主要来源于企业自身感受到的市场竞争压力以及信息技术在企业中的扩散和渗透形成的外在推动力；而企业—行业模式的动因既来源于企业外部环境的影响或压力，也来源于行业内企业间主动的相互学习和模仿。

## (3) 雁行模式

由于企业信息化的时间和起点不同，因此行业内不同企业之间形成了在管理和技术水平上的差距系列，就好像大雁飞行状，因此将这种企业信息化模式称为雁行模式。由于信息技术发展太快，投资新的信息系统成功率相对较低，从而导致了信息系统建设的风险较大，因此，很多企业都愿意在同行业的竞争对手或合作伙伴建立信息系统之后汲取其经验教训，在此基础上再建设自己的信息系统。

## (4) 地域互动模式

所谓的“地域互动模式”，就是指企业的投资于信息化建设是由于企业所在区域政府主动提供企业信息化的各种有利环境条件，或者由于企业所在某个自然形成的经济区域内企业之间相互影响，或者区域内信息传播成本低廉而促进了企业间信息相互交流和影响的结果。总之，由于地域因素的影



响，企业投资信息系统建设而形成的企业信息化模式称为地域互动模式。

### 31 企业信息化模式的作用

企业信息化模式的作用主要表现在：

有利于小规模公司进行网上咨询和销售。

有利于使大、小公司间的合作伙伴关系变得简单。

有利于大公司形成规模优势，提高品牌效应和竞争实力。

有利于直接面向顾客，生产顾客所需，及时调整产品和生产。

有利于售后服务和巩固老顾客市场。

有利于节省生产、流通、管理、销售等各个环节的费用。

### 41 企业信息化建设的误区

企业信息化建设的误区具体表现在以下几个方面：

#### (1) 贪大求全，不符合自己的实际情况

许多企业在决定进行信息化建设后往往雄心勃勃，希望能够一步到位，一下子就把信息化定位到电子商务、ERP 系统、CRM 系统等暂时对企业作用不大的功能上来。他们认为只要建起了这些先进的系统，就可以提高企业的经营管理水平，但实施的结果却往往不像企业决策者所期望的那样。这是因为，只有企业信息化水平与企业所处的环境、基础、人员素质等相适应时，才能真正提高企业的竞争力，而盲目地求大求全不考虑企业的实际情况，只能是事与愿违。

#### (2) 重视硬件忽视软件

很多企业在信息化建设中重视对硬件设备的投资，但却忽视了软件系统的建设和管理，从而导致在很多一流的硬件设备上运行的仍然是二流乃至三流的软件系统。

事实是，一些企业将信息化建设笼统地理解为软硬件系统的构建，但却忽视了信息的收集、整理与利用这一信息化建设的基础性工作，从而导致了耗费巨资构建起来的系统成为没有信息运行的“裸网”。

### (3) 重建设轻管理

企业信息化建设是一个动态的过程，因此必须根据系统运行状况随时加以维护与更新。而很多企业在实施信息化建设的过程中则企图一劳永逸，在构建系统时热情高涨，系统建设告一段落后就不再花费心思对其进行维护与管理，使得很多系统中存放的是过时的信息，根本没有办法对企业经营管理水平的提高发挥促进作用。

企业要达到生存发展的目的，主要还是要靠管理，要用制度来指导人的行为，从而实现管理的规范与业务的规范，最终提高企业的竞争力，而信息系统只是帮助企业进行规范管理的一个工具而已。即便企业已经完成了信息化建设，企业的管理决策者也要经常对信息系统运行状况进行分析，找出存在的问题、造成这些问题的根本原因以及解决这些问题的方法和措施，从而去改进这个工具的能力，使之适应企业的发展。

### (4) 只重视数据而忽视文档

很多企业虽然重视原始信息的数字化，却简单地将企业的信息等同为可以进行运算的结构化信息——数据，而忽视了大量只用于保存信息资料而不需要进行运算的非结构化信息——文档。因此，企业所实施的信息数字化工作是不完全的，其所转化的只是企业信息的一部分内容，只有数据，而大量的文档信息则没有被利用起来，甚至被作为无用的信息而予以废弃。除此之外，一些企业对内部原始数据的数字转化不是在整个企业内部集中地进行，而是在实施 CAD/ CAM、MRP、ERP 等业务处理系统时作为其初始化工作而加以实施的。因此，企业所构建起来的数据库往往相互分离或支离破碎，而不是集中、统一的。这种数据的不完整与不统一，必然会给今后各个业务环节的连接以及实施决策支持系统带来很多麻烦。

## 51 企业实施信息化应遵循的原则

企业实施信息化应遵循的原则如下：

### (1) 要循序渐进

实施企业信息化是一项系统工程，涉及资金、技术、管理、人员、环境

等各个方面。要实现企业基础管理的规范化，尤其是基础数据的规范；不断提高各级管理人员和全体员工的 IT 素质；注意流程和机构改造对项目实施的影响。企业信息化要遵循全面规划、分步实施的原则。

### (2) 要有一个清晰而准确的项目目标

要结合企业自身内外部的实际情况和企业的发展战略制定出清晰而准确的项目目标。计算机应用基础薄弱的中小企业必须坚持效益优先，不能盲目追求“高大全”。企业实施信息化，不能简单地把 ERP 理解为现有业务流程的电子化，信息化首先是一场管理变革。企业可借助外脑如专业咨询机构参与项目目标的评估与制定。

### (3) 要实行项目监理制度

项目监理作为建设方授权的代表，对项目实施发挥监督、控制、协调和建议作用，确保实现项目实施质量、进度和成本三个方面的控制目标。建设方通过引入项目监理，监督和指导承建方与建设方密切配合，并确保项目业务需求的完整性，整体解决方案的先进性、合理性和实用性。项目监理在项目实施过程中同时扮演参谋和顾问两种角色。

### (4) 要变革管理体制

要按照整体流程最优的原则，结合企业的实际情况，对企业的组织结构、业务流程、管理模式进行改造。

### (5) 要有一个强有力的项目团队

企业信息化绝对不能单纯依靠 IT 部门，应成立项目领导小组、项目实施小组和项目关键用户三级项目组织。尤其是项目实施小组成员应业务经验丰富、IT 素质高、富有创新思维，并赋予其部门业务与流程改造的权利。要注意三级项目组织之间的工作联结。对项目的实施应实行规范的项目管理与业绩考核制度。

## 工具 99 管理信息系统

### 11 管理信息系统的含义

管理信息系统一词最早出现在 1970 年，瓦尔特·肯尼万给它下了一个定义：“以书面或口头的形式，在合适的时间向经理、职员以及外界人员提供过去的、现在的、预测未来的有关企业内部及其环境的信息，以帮助他们进行决策。”它没有强调一定要用计算机，它强调了用信息支持决策，但没有强调应用模型，所有这些均显示了这个定义的初始性。直到 1985 年，管理信息系统的创始人、明尼苏达大学卡尔森管理学院的著名教授高登·戴维斯才给出一个关于管理信息系统的较完整的定义：“它是一个利用计算机硬件和软件，手工作业，分析计划、控制和决策模型，以及数据库的用户—机器系统。它有提供信息，支持企业或组织的运行、管理和决策功能。”这个定义说明了管理信息系统的目标、功能和组成，而且反映了管理信息系统当时已达到的水平。它说明了管理信息系统的目标是在高、中、低三个层次即决策层、管理层和运行层上支持管理活动。

简单来说，管理信息系统就是一个以人为主导，利用计算机硬件、软件、网络通信设备以及其他办公设备进行信息的收集、传输、加工、储存、更新和维护，支持组织高层决策、中层控制、基层运作的集成化的人机系统。

管理信息系统学科是一门理论性和实践性都很强的学科。理论研究指导管理信息系统的开发和应用，反过来又在开发和应用的实践中形成理论。其学科内容随着管理信息系统的应用而进步和完善。

管理信息系统的主要任务是对企业内的各种管理信息进行全面集中的管理。以提高工作效率与经济效益，辅助管理决策，帮助企业实现其规划目标。

### 21 管理信息系统的特点

管理信息系统作为计算机应用的重要领域，其特点主要表现在：它是面向管理决策的、对一个企业或一个组织管理业务进行全面管理的综合性人机

系统，是现代管理方法与手段相结合的系统，是多学科交叉的边缘科学。总的来说，其特点主要表现在以下四个方面：

### (1) 人机结合的系统

管理信息系统的应用与企业的环境和内部条件是密不可分的。管理和决策的主体是人，计算机系统只是工具和辅助设备。管理信息系统的目的在于辅助决策，而决策只能由人来做，因此，管理信息系统肯定是一个人机结合的系统。

在管理信息系统中，各级管理人员既是系统的使用者，又是系统的组成部分，对管理信息系统的应用有着重要影响，因此在管理信息系统应用中必须高度重视人的因素。在管理信息系统开发过程中，要根据这一特点，正确界定人和计算机在系统中的作用和地位，充分发挥人和计算机各自的长处，从而使系统整体性能达到最优。

### (2) 强调整体性功能

管理信息系统的目标是要实现一个相对稳定的、协调的工作环境。因为系统的工作方法、管理模式和处理过程是确定的，所以系统能够稳定协调地工作。数据信息成为系统运作的驱动力，因为信息处理模型和处理过程的直接对象是数据信息。完整的数据资料是系统运作的前提。设计系统时，既要强调科学的处理方法的应用，又要使系统设计符合实际情况。

### (3) 处理问题的内容和方式独特

管理信息系统应用于结构化问题的解决，主要考虑完成例行的信息处理业务，包括数据输入、存储、加工、输出、生产计划、生产和销售的统计等。它要以高速度低成本完成数据的处理业务，追求系统处理问题的效率。

### (4) 面向管理决策

管理信息系统是继管理学的思想方法、管理与决策的行为理论之后的一个重要发展。它是一个为管理决策服务的信息系统，必须能够根据管理的需要，及时提供所需要的信息，帮助决策者做出决策。

### 31 管理信息系统的作用

管理信息系统的作用主要体现在：

#### (1) 信息的输入

企业有关部门将所收集到的各种信息源按一定的格式加以整理、录入并存储在一定的介质上（例如卡片、磁带、软盘等），经过一定的校验之后，即可输入系统进行处理。

#### (2) 信息的传输

信息的传输主要包括计算机系统内和系统外的传输，实质是数据通信。

#### (3) 信息的存储

信息的存储就是将输入的信息存储到计算机存储器上。计算机存储器分为内存和外存两部分：内存的存取速度快，可随机存取存储器中的任何数据；外存的存储量大，但必须由存取外存的指令整批调入内存后，才能为运算器所使用。

#### (4) 信息的加工

一般来说，信息加工的范围很大，从简单的查询、排序到复杂的模型调试及预测都会涉及。在加工过程中，要使用很多数学及运筹学的工具，很多大型的系统不但有数据库，还有模型库和方法库。

#### (5) 信息的查询和使用

信息查询的作用是使被授权使用系统的用户容易存取数据库中的任何记录或任何数据项。信息的使用是实现信息价值的转化，提高工作效率，也是管理信息系统设计的最终目标。

#### (6) 信息的维护

信息维护是信息资源管理的一个重要环节。信息维护的目的是保证信息

的准确、及时和安全。从狭义上来看，它包括经常更新存储器中的数据，使数据均保持可用状态；从广义上来看，信息的维护还应包括系统建成后的全部数据管理工作。

### (7) 提供决策支持功能

支持决策是管理信息系统的主要功能，也是最困难的任务。决策是为达到某一目的而在若干个可行方案中经过比较、分析，从中选择合适的方案并实施的过程。决策过程可分为三个阶段：

第一个阶段：收集情况。所谓的收集情况，就是对环境进行调查，获取、加工与决策有关的数据，以获得识别决策问题的因素和线索。

第二个阶段：设计。设计就是发现、分析和模拟决策过程，也就是理解问题，建立模型，进行模拟，提供多种可供选择的方案。

第三个阶段：选择。选择就是从各种方案中选出一一种最佳方案，并付诸实施。

在提供决策支持的过程中，管理信息系统需要高效完成日常事务处理业务，优化分配各种资源，包括人力、物力、财力等因素，并且通过充分利用已有资源，运用各种管理模型对数据进行加工处理。

## 4.1 管理信息系统的结构

管理信息系统并不是与一个组织的其他信息系统相分离的特殊实体，它是组织信息系统的核心，贯穿于组织管理的全过程，同时也覆盖了管理业务的各个层面。其结构主要有以下四种：

### (1) 管理信息系统的基本结构

通常，管理信息系统的基本结构由四个部分构成：信息源、信息处理器、信息用户和信息管理者。其中，信息源是信息的产生地；信息处理器负担信息的传输、加工、保存等任务；信息用户是信息的使用者，利用信息进行决策；信息管理者负责信息系统的设计、实现和维护。

除此之外，管理信息系统还包括计算机网络、数据库和现代化的管理等扩展部件，这些是管理信息系统的三大支柱。

## (2) 管理信息系统的功能机构

一般来说，从管理信息系统的使用者角度来看，任何一个管理信息系统都有一个目标，具有多种功能，各功能之间又有各种信息联系，构成了一个有机结合的整体。从这个意义上讲，所谓功能结构就是指从功能角度来描述管理信息系统的组成。

## (3) 管理信息系统的层次/ 职能结构

管理信息系统的层次结构。管理活动一般分为高中低三个层次，与此相对应，我们可分别建立战略规划子系统、管理控制子系统和执行控制子系统，这就构成了管理信息系统的纵向结构。

管理信息系统的职能结构。从横向来看，一个企业或组织的管理活动是按职能划分的，与此相对应，我们可分别建立若干个基于职能的子系统，这就是管理信息系统的职能结构。

纵向和横向交叉在一起就形成了管理信息系统的矩阵结构。

## (4) 管理信息系统的网络计算结构

管理信息系统的网络计算结构大致可划分为四种，即集中式处理模式、文件服务器模式、客户机/ 服务式模式以及 B/ S (web/ server) 模式。这方面的知识对管理信息系统的开发建设至关重要，是实践中经常用到的。

# 工具 100 电子商务

## 11 电子商务的含义

电子商务，顾名思义是指在互联网上进行商务活动。其主要功能包括网上的广告、订货、付款、客户服务和货物递交等销售、售前和售后服务，以及市场调查分析、财务核计及生产安排等多项利用 Internet 开发的商业活动。

电子商务的一个重要技术特征是利用 Web 的技术来传输和处理商业信息。因此有人称：电子商务 = Web + IT。

电子商务有广义和狭义之分。狭义的电子商务也称作电子交易 (e -



commerce), 主要是指利用 Web 提供的通信手段在网上进行的交易。而广义的电子商务是指包括电子交易在内的利用 Web 进行的全部商业活动, 如市场分析、客户联系、物资调配等, 亦称作电子商业 (e - business)。这些商务活动可以发生在企业内部、企业之间及企业与客户之间。

站在贸易活动的角度来看, 电子商务可以在多个环节实现, 因此, 我们可以将电子商务分为较低层次的电子商务和最高级的电子商务两种。较低层次的电子商务有电子商情、电子贸易、电子合同等, 而最高级的电子商务应该是利用 Intranet 网络能够进行全部的贸易活动, 即在网上传信息流、商流、资金流和部分的物流完整地实现。

实现完整的电子商务除了要设计买家和卖家之外, 还会涉及很多方面。由于电子商务中的各方在物理上是互不谋面的, 因此整个电子商务过程并不是物理世界商务活动的翻版, 网上银行、在线电子支付等条件和数据加密、电子签名等技术在电子商务中发挥着重要的不可或缺的作用。

## 21 电子商务模式

通常, 电子商务可以分为企业 (Business) 对终端客户 (Customer) 的电子商务 (即 B2C) 和企业对企业的电子商务 (B2B) 两种主要模式。

第一种模式: B2C。

B2C 是从企业到终端客户 (包括个人消费者和组织消费者) 的业务模式。通常 B2C 有两种形式, 即网站起家的 B2C 和由传统企业改造而来的 B2C。

### (1) 网站起家的 B2C

这种类型的公司有网上商店、网上书屋、网上售票等, 甚至还有一些什么都做、什么都卖的电子商务网站。不管最终的结果如何, 这些新型模式企业的出现使人们足不出户就可以购买商品或享受资讯服务, 这无疑是时代的一大进步。在这些新涌现出来的互联网公司中, 最为典型的就非亚马逊公司莫属了。亚马逊公司最初只是一家通过互联网售卖图书的网上书店, 就在几乎谁都没有搞清它的店面在哪里的时候, 它在短短的两年时间内一举超过无数成名已久的百年老店而成为世界最大的书店, 其市值更是远远超过了售书

业务的本身。通过亚马逊的网站，用户在购书时可以享受到很大的便利，比如要在 100 万种书中查找一本书，传统的方法可能要跑上几个书店，花费很多的时间，但在亚马逊，用户通过检索功能，只需点击几下鼠标，不久就会有人把想要的书送到家里了。

## (2) 由传统企业改造而来的 B2C

由传统企业成功向互联网和电子商务转型最为成功的企业非戴尔莫属。起初戴尔还只是一家通过电话直销计算机的公司，虽然也很成功，但当革命开始之时，它毫不犹豫地选择了把握机遇，将自己的全部业务搬到了网上，并按照互联网的要求对原有的组织和流程进行梳理，开发了包括销售、生产、采购、服务全过程的电子商务系统，并充分利用互联网，为用户提供个性化定制和配送服务，大大提高了客户的满意度，奇迹般地多年保持了 50% 以上的增长率，成为今天世界最大的计算机厂商之一，也对其他转型较慢的竞争对手造成了巨大的威胁和挑战。

由此我们不难看出，B2C 的这两种形式还有一点很大的不同。由网站起家的 B2C 较难发展起自有品牌的产品、实业，因此它们更像是一个百货商店，当然与百货商店最不同的就是百货店是用户上门的，而 B2C 网站是送货上门的。而由传统企业改造而来的 B2C 更像是一个专卖店，专营自己品牌的产品，与传统专卖店不同的是，这里的用户和厂商互动性更强，可以量身定做，同时由于省去了建物理店的开销，成本也会降低。

### 第二种模式：B2B。

B2B 就是指企业通过内部信息系统平台和外部网站将面向上游供应商的采购业务和下游代理商的销售业务有机地联系在一起，从而降低彼此之间的交易成本，提高顾客满意度。实际上，面向企业间交易的 B2B 在交易额和交易领域的覆盖上，规模比 B2C 更为可观，对电子商务发展的意义也更加深远。

跟 B2C 相类似的是，B2B 在企业间的应用也有两种主要实现形式。第一种是在传统企业中的应用。第二种是一些传统企业的实质性业务，这种形式正在逐步向 B2B 转变，更多地以 Web 方式来传递信息和实现网上订单，但物流方式和以前没什么不同，依然是供应商到本企业，本企业再到代理商或

最终客户。例如，通用汽车公司就建立了一个 B2B 电子商务网站——TradeXchange，计划在年底之前将其每年高达 870 亿美元的采购业务完全通过该网站进行。这个网站不仅满足通用自身的采购业务，其 3 万多家供应商也将在这一系统上进行交易，它将对通过 TradeXchange 进行的电子商务交易收取 1% 的手续费，专家们估计，这将为通用汽车带来每年 50 亿美元的收入。

需要注意的是，我们不能仅把互联网和电子商务当作是一个工具，因为它同样可能对管理模式和营销模式带来一次变革，B2B 的第二种实现方式就有这样的意味。这一类的 B2B 公司并不是为自身企业的采购或销售服务的，因为它自身不生产任何产品，但它通过建立统一的基于 WEB 的信息平台，为某一类或某几类企业的采购或销售牵线搭桥，此时物流的方法就和上一类有很大不同了，它是由供应商直接到代理商。它搭建了商品卖家和买家的桥梁，因为它没有厂房，也没有仓库，它只是通过信息系统来调配、组织供货与销售，并提供一些增值性服务，从而获得佣金或增值性服务收入。当然，这一类公司成功的关键是它要能聚拢某一类产品的卖家和买家，通过特色服务，让它们愿意到你的平台上来进行交易。

### 31 电子商务的作用

电子商务之所以能很快风靡全世界，其主要原因在于它能够有效提高企业的竞争优势。电子商务以现代化的电子技术和信息手段为基础，利用互联网在信息传递和资源共享方面的特长，在成本节约、信息获取、企业管理等方面起到了积极的作用。其作用具体体现在以下几个方面：

#### (1) 节约企业经营成本

电子商务使用现代通讯技术和信息手段，直接降低了企业经济活动的成本。电子商务的优势在于通过网络使信息低成本传播，商品选取、购买都可以在网上实现，电子化的支付也是实时的。由于可以找到商品销售的实时资料，商家只需要保持较少量的存货就可以满足需求，减少了存货中积压的资金。

#### (2) 促进产品 and 市场创新

电子商务通过积极的产品和市场创新，加强了企业标歧立异的能力，使

企业保持创新优势，是企业歧异性的重要来源。电子商务的创新作用主要体现在以下两个方面：

电子商务本身包含着传统商业服务和新产品服务，基于网络的商品销售属于传统的商业服务；网络信息服务、网络娱乐、通讯等是新的产品，是基于电子商务的产品创新。

电子商务通过产品创新推动了市场创新，并且带动了新型信息企业的崛起，成为新的经济增长力量。电子商务的发展要求有计算机硬件和软件的支持，网络商业的发展要求更高级的计算机主频和网络传输速度，带动了系列硬件和软件的发展。一批新生企业也在利用电子商务发展起来的商务活动新概念率先进入市场，有望在不久的将来形成一个独立的新兴产业。

### (3) 提高企业管理水平

电子商务的应用提高了企业的管理水平，企业内部的信息优势得以充分发挥，并通过互联网建立与外界相联系的广泛的企业信息网络，使企业获悉市场的最新动向，对企业创新和产品服务的歧异性有积极的推动作用。

因此，我们可以把电子商务的作用归纳为成本节约、产品创新和企业管  
理三方面，把电子商务的这三大优势与具体经营情况相结合，能够在三种基本战略层次上全面提高企业的竞争优势。

## 工具 101 产品数据管理

### 11 产品数据管理的含义

自从 20 世纪 80 年代初期产品数据管理 (PDM) 出现以来已有 20 多年的历史了。PDM 的目的就是将手工管理 CAD 技术产生的电子文档改用计算机来管理，即电子文档管理系统 EDM。EDM 以操作系统的目录管理和数据库技术为基础，利用软件对电子图像进行浏览，实现工程图纸的重新生成，这种软件就是 PDM 的雏形。由于 CAD 技术的发展对产品数据的管理提出了更高的要求，因此，人们开始在计算机上模拟企业中频繁进行且易被延误的更改单管理过程。这类管理逐渐扩展到产品开发过程领域中，即设计图纸和电子文档的管理、自动化工程更改单的管理、材料清单的管理等。

随着 PDM 的发展，它的技术内涵和功能也在不断向外扩延。要想给 PDM 下个准确的定义并不容易，很多专家学者提出了 PDM 的不同定义，目前普遍为人们所接受的是 CIMdata 公司 EDMiller 和 GartnerGroup 公司 DaveBurdick 给 PDM 下的定义：PDM 是一门用来管理所有与产品相关的信息（包括零件信息、配置、文档、CAD 文件、结构、权限信息等）和所有与产品信息相关过程（包括过程定义和管理）的技术；PDM 是企业设计和生产构筑一个并行产品开发环境（有供应、工程设计、制造、采购、销售与市场、客户构成）的关键使能技术。概括来说，PDM 是企业的信息集成框架，以此框架为基础，高度地集成一个协调的工作环境，确保在正确的时间把正确的信息以正确的形式传递给正确的人，实现高效的产品开发。

PDM 就像一个面向对象的电子资料管理室。它能集成产品生命周期内的全部信息（图、文、数据等多媒体信息），实现产品生产过程的管理；它是一种管理软件，它提供对数据、文件、文档的更改管理、版本管理，并能对产品配置和 workflow 进行管理；它是在关系型数据库的基础上加上面向对象的层；它是介于数据库和应用软件间的一个软件开发平台，在这个平台上可以集成或封装 CAD、CAM、CAE、CAPP 和 Word 等多种软件和工具。这些都说明 PDM 在工业上的应用范围非常广阔。

作为 20 世纪末出现的技术，PDM 继承并发展了 CIM（Computer Integrated Manufacturing）等技术的核心思想，在系统工程思想的指导下，用整体化的观念对产品数据 and 设计过程进行描述，规范产品生命周期管理，保持产品数据的一致性和可跟踪性。PDM 的核心思想是设计数据的有序、设计过程的优化和资源的共享。

## 21 产品数据管理的发展阶段

不光是 PDM 定义有不同的说法，就连 PDM 技术的发展阶段也存在着不同的说法，普遍认可的是分为以下四个发展阶段：

第一个发展阶段：配合 CAD 使用的第一代 PDM 产品。

第一代 PDM 产品诞生于 20 世纪 80 年代初期。各种 CAD 设计工具在企业中的广泛应用给设计工程师们带来了设计与修改的方便，同时也带来了一些新的问题，比如，在查找设计所需信息上，由于数据繁多，会浪费很多时

间，这使得对于电子文档的存储和获取新方法的需求变得越来越迫切。针对这种需求，各 CAD 厂家配合自己的 CAD 软件推出了第一代 PDM 产品，这些产品的目标主要是解决大量电子数据的存储和管理问题，提供了维护“电子绘图仓库”的功能，主要表现为各类文档管理或图纸管理软件系统等。由于时代的局限性，第一代 PDM 产品功能给人们的印象是“产品数据管理就是图档管理”，而且其集成性也较差。

第二个发展阶段：专业产品数据管理。

为了解决第一代 PDM 产品功能不强、集成性差的问题，很多新的功能不断地被添加到 PDM 中来，同时，考虑到解决产品开发过程中的特定问题，PDM 开始走向专业化的道路。20 世纪 90 年代，专业化的 PDM 产品开始出现，如 SDRC 公司的 Metaphase、EDS 公司的 IMAN、IBM 公司的 PM、Smart Solution 公司的 SmarTeam 等。与第一代 PDM 产品相比，第二代 PDM 产品中出现了很多新功能，如对产品生命周期内各种形式的产品数据的管理能力、对产品结构与配置的管理、对电子数据的发布和工程更改的控制以及基于成组技术的零件分类管理与查询等，同时软件的集成能力和开放程度也有了很大的提高，少数优秀的 PDM 产品可以真正实现企业级的信息集成和过程集成。

第二代 PDM 产品在技术上走专业化道路的同时，在生产开发上开始迈向市场化，出现了很多专业开发、销售和实施 PDM 的软件公司。这在一定程度上也促进了 PDM 的发展，新技术不断融入产品，对 PDM 提出了新的要求。各种各样的专业 PDM 产品必须有一个统一的标准，这就进入了 PDM 的标准化阶段。

第三个阶段：PDM 标准化阶段。

1997 年 2 月，OMG 组织公布了其 PDM Enabler 标准草案。作为 PDM 领域的第一个国际标准，本草案由很多 PDM 领域的主导厂商参与制定，如 IBM、SDRC、PTC 等。PDM Enabler 的公布标志着 PDM 技术在标准化方面迈上了一个新的台阶。PDM Enabler 基于 CORBA 技术，就 PDM 的系统功能、PDM 的逻辑模型和多个 PDM 系统间的互操作提出了一个标准。

这一标准的制定为新一代标准化 PDM 产品——产品协同商务（Collaborative Product Commerce, CPC）的发展奠定了基础。其中比较典型的是由 PTC 公司和 MatrixOne 公司提出的 CPC 解决方案，它是一个完全建立在 Internet 平

台、CORBA 标准和 Java 技术基础上的产品。之后,各 PDM 开发商相继推出各自的 CPC 版本或 CPC 解决方案。

第四个阶段:以产品创新为重点的 PDM。

到了 21 世纪,客户在追求产品质量的同时,对产品的个性化也提出了越来越高的要求。产品的创新能力主导着企业的经营组织管理,将产品整个生命周期的所有数据收集并有效地组织起来,通过提供一个统一的入口,让产品开发工程师随时能够共享、访问并重复利用这些企业财富,在短时间内开发出高质量、满足用户个性化要求的产品成为众多企业追求的目标。20 世纪 90 年代末出现的协同产品定义管理 (Collaborative Product Definition Management, CPDM) 进一步演化为产品全生命周期管理 (Product Life Management, PLM),并成为企业参与全球竞争的一种战略性方法。

### 31 产品数据管理的体系结构

产品数据管理系统的体系结构主要包含四个层次。

第一个层次:支持层。

现在流行的通用商业化的关系型数据库是产品数据管理系统的支持平台。关系型数据库提供了数据管理的最基本的功能,例如存、取、删、改、查等操作。

第二个层次:面向对象层。

由于商用关系型数据库侧重管理事务性数据,不能满足产品数据动态变化的管理要求,所以,在产品数据管理系统中,采用若干个二维关系表格来描述产品数据的动态变化。产品数据管理系统将其管理动态变化数据的功能转换成几个甚至几百个二维关系型表格,实现面向产品对象管理的要求。如果可以用一个二维表记录产品的全部图纸目录,再用一个二维表专门记录设计图纸的版本变化过程,多张表就可以描述产品设计图纸的更改流程。

第三个层次:功能层。

面向对象层提供了描述产品数据动态变化的数学模型。在这个基础上,根据产品数据管理系统的管理目标,在产品数据管理系统中建立相应的功能模块。一类是基本功能模块,包括文档管理、产品配置管理、工作流程管理、零件分类和检索及项目管理等。另一类是系统管理模块,包括系统管理

和工作环境。系统管理主要是针对系统管理员如何维护系统，确保数据安全与正常运行的功能模块。工作环境主要保证各类不同的用户能够正常、安全、可靠地使用产品数据管理系统，既要方便、快捷，又要安全、可靠。

第四个层次：用户层，包括开发工具层和界面层。

不同的用户在不同的计算机上操作，产品数据管理系统都要提供友好的人机交互界面。根据各自的经营目标，不同企业对人机界面亦会有不同的要求。因此，在产品数据管理系统中，通常除了提供标准的、不同硬件平台上的人机界面外，还要提供开发用户化人机界面的工具，以满足各类用户的特殊要求。

整个产品数据管理系统和相应的关系型数据库（例如 Oracle）都建立在计算机的操作系统和网络系统的平台上。同时，还有各式各样的应用软件，如 CAD、CAPP、CAM、CAE、CAT、文字处理、表格生成、图像显示和音像转换等。在计算机硬件平台上，构成了一个大型的信息管理系统，产品数据管理将有效地对各类信息进行合理、正确和安全的 management。

## 41 产品数据管理的实施

有效实施产品数据管理可以从如下三个方面着手。

### (1) 注重阶段目标的实现

采用产品数据管理技术，从全局和总体目标而言，应立足于建立一个能支持企业进行产品全面协同开发、支持企业业务重构和发展的共享平台，并能支持企业与其他应用系统的信息集成、功能集成和过程集成。但作为一个企业的一个工程应用项目，其实施过程在时间上必须是分阶段、在应用水平上必须是分层次的。比如，产品数据管理系统的应用，从实现管理的功能来说，可以分为三个层次。首先可以以实现对产品数据的管理为目标；其次可以以实现对工作流程管理为目标，这个过程会很艰苦，原因在于人们习惯于无规则地随意性操作，以及触及机构的管理模式和权利；而实现基于平行工程的业务工作流程重构优化管理则可以作为第三层次目标。

### (2) 注重基础数据的规范化

看软件系统是否成熟、功能是否到位，一个最简单、最有效的办法就是



走访你所需要的软件产品的用户，并可请高校、研究所等中立单位做参谋；除此之外，由于目前 PDM 产品品种繁多，功能和价位差异甚大，因此软件选型的第二要诀是认真调查本企业的现状，搞清企业的应用需求，然后选择一个在功能上能满足企业的实际应用需求、适合企业信息化应用水平、符合企业资金投入能力的系统，切忌贪大求全。大量经验表明，PDM 实施成功与否，关键不在于采用何种软件系统，而在于运行于软件系统中的数据和流程。因此，打破部门界限，从全局出发规范业务流程、统一数据描述与接口、建立标准体系，是实施 PDM 的基础和前提条件。

### (3) 注意以“点”带“面”的实施方式

一个企业要实施产品数据管理，面对产品型号多样、沉积时间漫长的庞大产品资料，该从何入手？值得提倡的一种做法是，从设计部门或当前开发的一种新产品入手，以该型号产品为“纲”，“纲举目张”，让与该型号产品相关的原材料、零配件、部件及各种基础数据首先进入系统，既解决当前的生产问题，又完成 PDM 系统实施的基础数据积累工作。然后再以另一型号产品为“纲”，补充新的基础数据，经过 2~3 年坚持不懈的努力，就可以建立起基础扎实、具有一定覆盖面的 PDM 应用系统。这里，与 ERP 系统实施的一个明显的不同是，作为 PDM 系统实施的启动阶段，可以而且也应该从某个型号的产品开始完成基础数据的建库工作，而不是“全面开花”。

## 工具 102 系统检索法

现如今，互联网上的数据库以亿计，参考工具书、全文资料、图书馆目录、影像和图形信息、计算机应用软件等各种类型的信息存储并流通于网络系统中，形成了一个丰富多彩、潜力无限的高速信息网络世界。传统的系统检索法依然是一种不错的方法，企业运用它不但检索成本低，而且还可以迅速取得打印结果。

### 11 系统检索法的含义

所谓的系统检索法，就是指以手工或计算机检索系统为基础获取文献信

息或文献线索的方法。它以系统地使用索引、文摘、指南和其他检索工具为检索手段，具有较高的信息检索效率，是文献信息搜集的主要方法之一。

## 21 系统检索的工具

系统检索的工具主要有以下五个：

### (1) 有关书的检索工具

即每个图书馆必备的供图书借阅者使用的检索工具书，例如《书目卡片》等；由国家出版局主编的《全国总书目》。

### (2) 有关政府资料的检索工具

遗憾的是，我国目前缺少有关政府资料的检索工具。

### (3) 有关报刊杂志上文献的检索工具

《全国报刊索引》以题录的形式收录中央与各地方出版的报纸、杂志，是综合性的查找全国报刊文献的检索工具。《人民日报索引》、《光明日报索引》是检索该报所发表的文章的重要工具。当然，还有其他一些报刊文献检索工具。

### (4) 人工检索

所谓的人工检索，就是指信息管理员或专家来向你提供大量企业所不知道的市场行情，专门的信息咨询公司也可向企业提供较为可靠的信息情报。

### (5) 计算机查询系统

现在，已经有很多企业都拥有了自己的计算机信息管理系统，因此会较多地使用计算机查询系统。计算机上每个资料存储着若干个文献目录，目录里包括作者、关键词、文章名称以及某些情况下的文献的摘要，计算机检索（包括脱机、联机、光盘和网络检索）不仅能检索到文献的线索，在大多数情况下，企业还可以直接检索到原始文献，这样使用起来就方便多了。

### 31 运用系统检索法的步骤

运用系统检索法的步骤因采用的检索系统不同而有所不同，但在运用上基本可遵循需求分析、检索策略构造和文献信息或文献线索的查找这三个步骤。

#### (1) 需求分析

需求分析是制定检索策略的前提条件，主要包括检索的目的、语言类型、数量等各个要素。企业应该清楚自己究竟需要什么样的信息资源，使用什么系统检索工具。

#### (2) 检索策略构造

通常，检索策略是指企业为实现检索目标而制定的全盘计划或方案，是对整个检索过程的谋划和指导。检索策略主要包括检索工具、检索途径和检索标识的选择，检索表达式的拟定，具体查找程序的编排等。检索策略的构造技巧性很强，其成功与否将直接影响系统检索的效率。

#### (3) 文献信息或文献线索的查找

所谓文献信息或文献线索的查找，就是指根据所构造的检索策略从检索工具中查找文献信息或文献线索。由于检索策略通常不能一次性构造成功，因此此步骤一般是做试验性检索，然后根据检索效果调整检索策略，最后再做正规检索。

系统检索的优点是系统性强、可靠性高，只要方法得当，往往能够达到事半功倍的效果，并可以在短时间内获得大量切合企业需要的文献信息或文献线索。

## 工具 103 电子数据交换

### 11 电子数据交换的含义

在商业经营过程中，每天都要产生和加工大量的纸质文献，包括订购

单、发票、产品目录和销售报告等。纸质文献是商务交易中至关重要的信息流，信息流一旦中断，供应链将流通不畅，从而导致经济损失。

以往，信息交换主要是通过书面形式进行的。1988 年，美国 EDI 公司的研究指出，当时在美国商业、企业之间绝大部分的文件是以书面形式经邮局或个人提交来交换的，其余多数是通过传真或电子邮件网络交换的，仅有 2% 的商业文件是通过一种新的途径来交换的，这种新途径便是电子数据交换 (Electronic Data Interchange)，即 EDI。

西方发达国家自 20 世纪 60 年代末期开始探索 EDI 的应用。传统贸易所沿用的一笔交易几十张单证的书面成交结算办法还是在第一次产业革命后逐步形成的。它反映了当时邮政、电传、电报等技术环境的特点，管理上已经完全不能适应现代社会的发展需要，因此人们开始探求新的方法，于是 EDI 便应运而生。

电子数据交换也叫无纸贸易或电子数据交换。它是指企业按照协议，把具有一定结构特征的经济信息通过电子数据通讯网络在商业贸易伙伴的计算机系统之间进行自动交换和自动处理。

电子数据交换是利用存储转发方法将供应链企业贸易过程中的订货单、发票、提货单、海关申报单、进出口许可证、货运单等数据以标准化格式通过计算机和通信网络进行传递、交换、处理，代替了贸易、运输、保险、银行、海关、商检等行业间人工处理信息、邮递互换单证的方式，使交易行为更加快速、安全和高效。它是一种用计算机进行商务处理的新业务。

## 21 电子数据交换的优点

### (1) 减少纸面作业，快速获得信息

通过使用 EDI，企业可以减少纸面作业，快速获得信息，提供更好的服务。根据联合国组织的一次调查，进行一次进出口贸易，双方约需交换近 200 份文件和表格，其纸张、行文、打印及差错可能引起的总开销大约为货物价格的 7%。据统计，美国通用汽车公司采用 EDI 后，每生产一辆汽车可节约成本 250 美元，按每年生产 500 万辆计算，可以产生 121 5 亿美元的经济效益。

### (2) 减少重复劳动，提高工作效率

通过使用 EDI，减少了很多重复性劳动，提高了工作效率。如果没有 EDI 系统，即使是高度计算机化的公司，也需要经常将外来的资料重新输入本公司的计算机。调查表明，从一部计算机输出的资料有多达 70% 的数据需要再输入其他的计算机，既费时又容易出错。

### (3) 简化操作程序，充分利用资源

EDI 使贸易双方能够以更迅速有效的方式进行贸易，大大简化了订货或存货的程序，使双方能及时地充分利用各自的人力和物力资源。例如，美国 DEC 公司使用 EDI 之后，使存货期由 5 天缩短为 3 天，每笔订单费用从 125 美元降到 32 美元。再如，新加坡采用 EDI 贸易网络之后，使贸易的海关手续从原来的 3~4 天缩短到 10~15 分钟。

### (4) 改善贸易关系

通过使用 EDI，还可以改善贸易双方的关系，厂商可以准确地估计日后商品的寻求量，货运代理商可以简化大量的出口文书工作，商户可以提高存货的效率，大大提高其竞争能力。

但是，需要注意的是，电子数据交换不是用户间的简单的数据交换系统，因为 EDI 用户需要按照国际通用的格式发送消息，接收方也需要按照国际统一规定的语法规则对消息进行处理。

## 31 电子数据交换的应用

电子数据交换是一种信息管理或处理的有效手段，它是对供应链上的信息流进行运作的有效方法。EDI 的目的是充分利用现有计算机及通信网络资源，提高贸易伙伴间通信的效益，降低成本。EDI 主要应用于以下行业和操作。

### (1) EDI 应用于制造业

制造业利用 EDI 能充分理解并满足客户的需要，制定出供应计划，达到

降低库存，加快资金流动的目的。

## (2) EDI 应用于贸易运输业

可快速通关报检、经济使用运输资源，减少贸易运输空间、成本与时间的浪费。

## (3) 流通业

EDI 应用于流通业，能够快速响应，减少商场库存量与空架率，从而加速商品资金周转，降低库存成本。建立物资配送体系，以完成产、存、运、销一体化的供应线管理。

## (4) 金融、保险和商检

EDI 应用于金融、保险和商检，可以实现对外经贸的快速循环和可靠的支付，降低银行间转账所需的时间，增加可用资金的比例，加快资金的流动，简化手续，降低作业成本。可使用户享受到不同金融单位所提供的服务，以提高金融业的服务品质。

## (5) 通关和报关

EDI 应用于通关和报关，可加速货物通关，提高对外服务能力，减轻海关业务的压力，防止人为弊端，实现货物通关自动化和国际贸易的无纸化。

## (6) 税务

EDI 应用于税务部门，实现纳税申报的自动化，既方便快捷，又节省人力物力。

# 41 电子数据交换标准体系

目前，EDI 是最为成熟和使用范围最广泛的电子商务应用系统。其根本特征是标准的国际化。EDI 的各项标准是使 EDI 技术得以广泛应用的重要技术支撑，EDI 的标准化工作是在 EDI 发展进程中不可缺少的一项基础性工作。

电子数据交换标准体系是在 EDI 应用领域范围内的具有内在联系的标准

组成的科学有机整体，它由若干个分体系构成，各分体系之间又存在着相互制约、相互作用、相互依赖和相互补充的内在联系。我国根据国际标准体系和我国 EDI 应用的实际以及未来一段时期的发展情况制定了 EDI 标准体系，以《EDI 系统标准化总体规范》作为技术文件。该规范是我国目前 EDI 标准化工作的技术指南，处于主导和支配地位。

根据该规范，EDI 标准体系分为基础、单证、报文、代码、通信、安全、管理应用七个部分，大致情况如下：

### (1) 基础标准体系

这个体系主要有 UN EDIFACT 基础标准和开放式基础标准。EDI 基础标准的两个组成部分是电子数据交换的核心标准体系。其中，EDIFACT 有 7 项基础标准，包括 EDI 术语、EDIFACT 应用级语法规则、语法规则实施指南、报文设计指南和规则、贸易数据元目录、复合数据元目录、段目录、代码表。开放式 EDI 基础标准是实现开放式 EDI 最重要、最基本的条件，包括业务、法律、通信、安全标准及信息技术方面的通用标准等，ISO IEC JTC1 SC30 推出《开放式 EDI 概念模型》和《开放式 EDI 参考模型》，规定了用于协调和制定现有的和未来的开放式 EDI 标准的总体框架，成为未来开放式 EDI 标准化工作的指南。

### (2) 单证标准体系

单证标准化的主要目标是统一单证中的数据元和纸面格式，内容非常广泛。其标准体系包括管理、贸易、运输、海关、银行、保险、税务、邮政等方面的单证标准。

### (3) 报文标准体系

EDI 报文标准是每一个具体应用数据的结构化体现，所有的数据都以报文的形式传输出去或接收进来。EDI 报文标准主要体现在联合国标准报文 (United Nations Standard Message, 简称 UNSM) 上，1987 年正式形成时只有十几个报文，而到了 1999 年 2 月，UN EDIFACT D 99A 版已包括 247 个报文，其中有 178 个联合国标准报文、50 个草案报文 (Message in Development, 简称

MiD) 及 19 个作废报文, 涉及海关、银行、保险、运输、法律、税务、统计、旅游、零售、医疗、制造业等诸多领域。

#### (4) 代码标准体系

在电子数据交换传输的数据中, 除了公司名称、地址、人名和一些自由文本内容外, 几乎大多数数据都以代码形式发出, 为使交换各方便于理解收到信息的内容, 便以代码形式把传输数据固定下来。代码标准是 EDI 实现过程中不可缺少的一个组成部分。EDI 代码标准体系包括管理、贸易、运输、海关、银行、保险、检验等方面的代码标准。

#### (5) 通信标准体系

计算机网络通信是电子数据交换得以实现的必备条件, EDI 通信标准则是顺利传输以 EDI 方式发送或接收的数据的基本保证。EDI 通信标准体系包括 ITU 的 X125、X1200 ISO 7498、X1400 系列/ISO 10021、X1500 系列等, 其中 X1400 系列/ISO 10021 标准是一套关于电子邮政的国际标准。虽然在这套标准中, ISO 叫做 MOTIS, ITU 称为 MHS, 但其技术内容是兼容的, 它们和 EDI 有着更为密切的关系。

#### (6) 安全标准体系

经电子数据交换传输的数据会涉及商业秘密、金额、订货数量等内容, 为防止数据的篡改、遗失, 必须通过一系列安全保密规范予以保证。EDI 安全标准体系包括 EDI 安全规范、电子签名规范、电文认证规范、密钥管理规范、X1435 安全服务、X1509 鉴别框架体系等。为制定 EDIFACT 安全标准, 联合国于 1991 年成立了 UN/EDIFACT 安全联合工作组, 进行有关标准的制定。

#### (7) 管理应用标准体系

EDI 管理标准体系主要涉及 EDI 标准维护的有关评审指南和规则, 包括标准技术评审导则、标准报文与目录文件编制规则、目录维护规则、报文维护规则、技术评审单格式、目录及代码编制原则、EDIFACT 标准版本号与发



布号编制原则等。电子数据交换应用标准体系主要指在应用过程中用到的字符集标准及其他相关标准，包括信息交换用七位编码字符集及其扩充方法，信息交换用汉字编码字符集，通用多八位编码字符集，信息交换用汉字编码字符集辅 2 集、4 集等。

需要注意的是，电子数据交换标准体系的框架结构并不是一成不变的，它会随着 EDI 技术的发展和 EDI 国际标准的不断完善而不断进行更新和充实。

## 工具 104 ERP 系统

### 11 何为 ERP 系统

ERP (Enterprise Resource Planning) 系统也叫企业资源计划系统，它是一个以管理会计为核心的信息系统，可识别和规划企业资源，从而获取客户订单，完成加工和交付，最后得到客户付款。ERP 系统集中信息技术与先进的管理思想于一身，成为现代企业的运行模式，反映时代对企业合理调配资源，最大化地创造社会财富的要求，成为企业在信息时代生存、发展的基石。简言之，ERP 可将企业内部所有资源整合在一起，对采购、生产、成本、库存、分销、运输、财务、人力资源进行规划，从而达到最佳资源组合，取得最佳效益。

ERP 的合理运用已经改变了企业运作的面貌。ERP 通过运用最佳业务制度规范 (business practice) 以及集成企业关键业务流程 (business processes) 来提高企业利润，市场需求反应速度。ERP 软件的运用可以使企业内部业务操作合理化，同时，运用功能丰富的协作/ 合作技术 (collaborative technologies)，可以帮助企业在跨合作企业群体和贸易伙伴之间提高管理水平，扩展企业竞争空间和提高综合能力。同时，在日新月异的市场环境中，企业必须不断改变、改善经营模式，提高竞争力，而以往仅仅关注于内部的流程改善、产品开发和制造水平的提高已经不足以面对现时的市场环境。事实也证明，处在现代竞争环境中的企业要保持生存和持续发展，必须与商业合作伙伴充分协调，以建立一个具有竞争优势的价值链。

## 21 ERP 系统的管理思想

ERP 系统的核心管理思想就是实现对整个供应链的有效管理，主要体现在以下三个方面：

### (1) 对整个供应链资源进行管理的思想

如今，企业仅靠自己的资源不可能有效地参与市场竞争，因此还必须把经营过程中的有关各方如供应商、制造工厂、分销网络、客户等纳入一个供应链中，才能有效地安排企业的产、供、销活动，满足企业利用社会资源快速高效地进行生产经营的需求。换言之，现代企业竞争不是单一企业与单一企业间的竞争，而是一个企业供应链与另一个企业供应链之间的竞争。ERP 系统实现了对整个企业供应链的管理，适应了企业在知识经济时代市场竞争的需要。

### (2) 精益生产、同步工程和敏捷制造的思想

ERP 系统支持对混合型生产方式的管理，其管理思想表现在两个方面：

“敏捷制造 (Agile Manufacturing)”的思想。当市场发生变化，企业遇有特定的市场和产品需求时，其基本合作伙伴不一定能满足新产品开发生产的要求，这时，企业会组织一个由特定的供应商和销售渠道组成的短期或一次性供应链，形成“虚拟工厂”，把供应和协作单位看成是企业的一个组成部分，运用“同步工程 (SE)”组织生产，用最短的时间将新产品打入市场。时刻保持产品的高质量、多样化和灵活性，这就是“敏捷制造”的核心思想。

“精益生产 LP (Lean Production)”的思想，它是由美国麻省理工学院 (MIT) 提出的一种企业经营战略体系。即企业按大批量生产方式组织生产时，把客户、销售代理商、供应商、协作单位纳入生产体系。企业同其销售代理、客户和供应商的关系已不再是简单的业务往来关系，而是利益共享的合作伙伴关系，这种合作伙伴关系组成了一个企业的供应链，这即是精益生产的核心思想。

### (3) 事先计划与事中控制的思想

ERP 系统中的计划体系主要包括：主生产计划、物料需求计划、能力计划、采购计划、销售执行计划、利润计划、财务预算和人力资源计划等，而且这些计划功能与价值控制功能已完全集成到整个供应链系统中。另一方面，ERP 系统通过定义事务处理相关的会计核算科目与核算方式，在事务处理发生的同时自动生成会计核算分录，保证了资金流与物流的同步记录和数据的一致性。企业根据财务资金现状，可以追溯资金的来龙去脉，并进一步追溯所发生的相关业务活动，改变了资金信息滞后于物料信息的状况，便于实现事中控制和实时做出决策。

除此之外，计划、事务处理、控制与决策功能都在整个供应链的业务处理流程中实现。应用 ERP 系统要求在每个流程业务处理过程中最大限度地发挥每个人的工作潜能与责任心，流程与流程之间则强调人与人之间的合作精神，以便在有机组织中充分发挥每个人的主观能动性。ERP 系统的应用实现了企业管理从“高耸式”组织结构向“扁平式”组织机构的转变，提高了企业对市场动态变化的反应速度。总之，借助 IT 技术的飞速发展与应用，ERP 系统得以将很多先进的管理思想变成现实中可实施应用的计算机软件系统。

## 3.1 ERP 在企业中的应用

ERP 系统是先进的、行之有效的管理思想和方法。ERP 软件在实际的推广应用，其应用深度和广度都不到位，多数企业效果不显著。其原因有以下几方面。

### (1) 实施 ERP 是对企业管理的全方位变革

实施 ERP，企业管理层首先应该是受教育者，其次才是现代管理理论的贯彻者和实施者，要规范企业管理及其有关环节，使之成为管理层及员工自觉的行动，使现代管理意识扎根于企业中，成为企业文化不可或缺的一部分。倘若我们不坚决向过去的一些陋习和陈旧观念告别，这场全方位的变革就会出现反复甚至夭折。

## (2) 实施 ERP 企业管理者要达成共识

企业要眼睛向内练好内功，做好管理的基础工作，这是任何再好的应用软件和软件供应商都没有办法提供的。把 ERP 的实施称为“一把手工程”，说明了企业决策者在 ERP 实施过程中的特殊作用。ERP 是一个管理系统，牵动全局，没有“一把手”的参与和授权，是很难调动全局的。

## (3) 实施 ERP 的投入是一个系统工程

为什么说实施 ERP 的投入是一个系统工程呢？这是因为，实施 ERP 系统的效果并不能立竿见影，它所贯彻的主要是管理思想，这是企业管理中的一条红线。它长期起作用、创效益，在不断深化中向管理要效益。除此之外，实施 ERP 还要因地制宜，因企业而有别，要具体问题具体分析。首先，要根据企业的具体需求上相应的系统，而不是笼统地都上小型机，或者不顾企业的规模上 WindowsNT，这样长期运作，对企业危害极大。其次，这种投入不是一劳永逸的，由于技术的发展很快，随着工作的深入，企业会越来越感到资源的紧缺，所以，每年应有相应的投入，才能保证系统健康正常地运转。

## (4) ERP 的实施需要复合型人才

实施 ERP 需要的复合型人才应既懂计算机技术又懂管理。复合型人才的培养往往需要有一个过程，但企业领导者常把这样的人才当作一般管理者，而并没有把他们当作是企业来之不易的财富。这些复合型人才在企业中的地位远远不及市场开拓和产品开发人员，而是“辅助”角色，这是造成此类人才流失的重要原因。除此之外，当企业在运用 ERP 时，这些复合型人才起到了先导作用，而一旦管理进入常规，他们似乎又成为多余的人，这已成为必然规律。在人才市场上，复合型人才最为活跃，那些有眼力的企业家都会下工夫挖掘人才，这也不利于企业实施 ERP 人才队伍的稳定。

总的来说，条件具备的企业要不失时机地实行 ERP 管理系统。企业应首先整理好内部管理基本数据，选定或开发适合自己企业的 ERP 软件，条件成熟了就上。

## 41 实施 ERP 的风险及其预防

### (1) 实施 ERP 的风险

企业的条件不管多么优越，所做的准备无论多么充分，实施的风险仍然存在。在 ERP 系统的实施周期中，各种影响因素随时都可能发生变化。如何有效地管理和控制风险，是保证 ERP 系统实施成功的重要环节之一。

通常人们在考虑实施 ERP 失败的因素时，一般着重于对实施过程中众多因素的分析，而往往忽视项目启动前和实施完成后 ERP 系统潜在的风险。对于 ERP 项目而言，风险存在于项目的全过程，包括项目规划、项目预准备、实施过程和系统运行各阶段。归纳起来，ERP 项目的风险主要有以下几方面：

缺乏规划或规划不合理。

项目预准备不充分，表现为硬件选型及 ERP 软件选择错误。

实施过程控制不严格，阶段成果未达标。

设计流程缺乏有效的控制环节。

实施效果未做评估或评估不合理。

系统安全设计不完善，存在系统被非法入侵的隐患。

灾难防范措施不当或不完整，容易造成系统崩溃。

综上所述，目前企业在实施 ERP 系统时，项目失败的主要原因在于企业对实施 ERP 系统缺乏正确的期望，以为 ERP 系统是灵丹妙药，可以解决企业存在的一切问题，或是看到别的企业实施了 ERP 系统而盲目攀比，不能清晰、明确地定义自己的需求。

### (2) 如何预防实施 ERP 的风险

要有一个明确的战略规划。战略规划是企业发展的方向，如果没有一个明确的战略规划，就很有可能走偏。

要做好项目实施的预准备。确定硬件及网络方案、选择 ERP 系统和评估咨询合作伙伴是项目预准备的三项主要任务，也是 ERP 系统实施的三大要素。硬件及网络方案直接影响系统的性能、运行的可靠性和稳定性；ERP 系统功能的强弱决定企业需求的满足程度；咨询合作伙伴的工作能力和经验决

定实施过程的质量及实施成效。

要做好项目实施控制。在 ERP 系统实施过程中，企业往往会采用项目管理技术对实施过程进行管理和控制。有效的实施控制表现在科学的实施计划、明确的阶段成果和严格的成果审核上。另外，有效的控制还表现在积极的协调和通畅的信息传递渠道上。

要做好业务流程的控制。企业业务流程重组是在项目实施的设计阶段完成的。流程中的控制和监督环节保证 ERP 正式运行后，各项业务处于有效的控制之中，避免企业遭受人为损失。设计控制环节时，要兼顾控制和效率。过多的控制环节和业务流程冗余势必降低工作效率，而控制环节不足又会有业务失控的风险。

要做好项目评估。虽然项目评估是 ERP 实施过程的最后一个环节，但这并不意味着项目评估不重要。相反，项目评估的结果是 ERP 实施效果的直接反映。正确地评价实施成果，离不开清晰的实施目标、客观的评价标准和科学的评价方法。目前企业普遍存在着忽视项目评估的问题。忽视项目评估将带来实施小组不关心实施成果这一隐患。这正是 ERP 项目的巨大风险所在。

要做好系统安全工作。一般来说，系统安全工作包括操作系统授权、网络设备权限、应用系统功能权限、数据访问权限、病毒的预防、非法入侵的监督、数据更改的追踪、数据的安全备份与存档、主机房的安全管理规章、系统管理员的监督等。目前，企业中熟练掌握计算机技术的人员较少，计算机接入互联网的也不多。所以，在实施 ERP 系统时，普遍存在着不重视系统安全现象。例如用户不注意口令保密、超级用户授权多人等。缺乏安全意识的直接后果是系统在安全设计上存在着漏洞和缺陷。

未雨绸缪的策略和应对措施。水灾、火灾、地震等不可抗拒的自然灾害会给 ERP 系统带来毁灭性的打击。企业正式启用 ERP 系统后，这种破坏将直接造成业务交易的中断，给企业带来不可估量的损失。未雨绸缪的策略和应对措施是降低这一风险的良方。例如，建立远程备份和恢复机制；在计算机系统不能正常工作的情况下，恢复手工处理业务的步骤和措施。

## 51 ERP 应用成功的标志

ERP 应用是否成功，可以从如下四个方面加以衡量：

### (1) 绩效监控动态化

ERP 的应用将为企业丰富的管理信息。如何用好这些信息，使其在企业管理和决策过程中真正起到作用，是衡量 ERP 应用成功的一个标志。在 ERP 系统完全投入实际运行后，企业应根据管理需要，利用 ERP 系统提供的信息资源设计出一套动态监控管理绩效变化的报表体系，以期即时反馈和纠正管理中存在的问题。这项工作一般是在 ERP 系统实施完成后由企业设计完成。企业如果没有利用 ERP 系统提供的信息资源建立起自己的绩效监控系统，就意味着 ERP 系统应用没有完全成功。

### (2) 系统运行集成化

这是 ERP 应用成功在技术解决方案方面最基本的表现。ERP 系统是对企业物流、资金流、信息流进行一体化管理的软件系统，其核心管理思想就是实现对供应链的管理。软件的应用将跨越多个部门甚至多个企业。为了达到预期设定的应用目标，最基本的要求是系统能够运行起来，实现集成化应用，建立企业决策完善的数据体系和信息共享机制。

一般情况下，倘若 ERP 系统仅在财务部门应用，只能实现财务管理规范化、改善应收账款和资金管理；仅在销售部门应用，只能加强和改善营销管理；仅在库存管理部门应用，只能帮助掌握存货信息；仅在生产部门应用，只能辅助制定生产计划和物资需求计划。只有集成一体化运行起来，才有可能达到如下目的：

控制产品生产成本，缩短产品生产周期。

提高产品质量和合格率。

降低库存，提高资金利用率和控制经营风险。

减少财务坏账、呆账金额等。

这些目标能否真正达到，还要取决于企业业务流程重组的实施效果。

### (3) 管理改善持续化

随着 ERP 系统的应用和企业业务流程的合理化，企业管理水平将会明显提高。为了衡量企业管理水平的改善程度，可以依据管理咨询公司提供的企

业管理评价指标体系对企业管理水平进行综合评价。评价过程本身并不是目的，为企业建立一个可以不断进行自我评价和不断改善管理的机制才是真正目的。这也是 ERP 应用成功的一个经常不被人们重视的标志。

#### (4) 业务流程合理化

这是 ERP 应用成功在改善管理效率方面的体现。ERP 应用成功的前提是必须对企业实施业务流程重组，因此，ERP 应用成功也意味着企业业务处理流程趋于合理化，并实现了 ERP 应用的以下几个最终目标：

企业竞争力得到大幅度提升。

企业面对市场的反应速度大大加快。

客户满意度显著改善。

### 6.1 ERP 项目的实施步骤

ERP 项目实施成功的标准一般根据企业在期初制定的定性或定量指标而定，为保证项目的实施效率，项目组一般要制定合理可行的实施计划，慎重对待每项工作，周密考虑项目中的每个细节，对参与项目的每个职位要根据职责和要求的技能仔细定义。

虽然不同的 ERP 供应商遵循的实施方法在细节上有所不同，但在基本理论方面大致上都是相同的。ERP 实施步骤一般包括立项、流程设计、系统配置、系统实施、交付运行五个阶段，并且每个阶段都由很多重要的活动、具体的事项和预先定义的目标组成。为确保实施过程中的每个流程都符合既定的标准，在每个阶段要进行内部审核，并将针对具体目标的进度报告提交给项目高层领导组审定。ERP 项目实施过程中各个阶段的内容如下：

#### (1) 立项

立项的目的就是要定义项目目标，了解业务环境，并且在优化业务流程和结构的方法上达成共识。这一阶段的成果是供应商提交一份总结企业流程模式和项目范围内客户强、弱项分析报告。这一阶段是设计阶段的基础，通过分析现存的生产流程、企业结构和客户需求来定义核心业务流程。一般来说，这一阶段的主要内容主要有：



召开立项会议，供应商做现场调研，与用户交换意见。

了解实际流程、结构进行流程分析。

召开工作会议，分析成功的关键因素，建立业务流程模型，分析企业管理的强项和弱项。

报告重要的业务流程。

确立项目目标，建立工作日程表，对项目进行预算。

## (2) 流程设计

这个阶段的目的是记录每一个流程和其基本绩效，以便跟行业先进企业做对照，印证所需要的流程改动。随后，对每一个需要改进的业务流程进行重新设计。这一阶段结束后，企业将对整个业务方案有更深入的理解，并针对该方案与实施方签订实施合同，合同中需列出正确、合理的成本估算以及其余各个阶段的工作进度表。这个阶段的主要内容主要有以下六项：

项目启动，组建各个流程小组，对用户进行最初的培训。

建立流程模型，绘制流程图，对流程进行说明。

将流程说明映射到 ERP 系统中，并进行讨论、改进和修改。

明确定义重大的流程改动。

建立初步的逻辑和系统菜单。

确立总体业务方案的范围。

## (3) 系统配置

这个阶段的目的是按照流程说明定制 ERP，建立技术和操作环境，同时验证总体业务方案。这一阶段的成果是获得企业对总体方案的认可。这一阶段的主要内容包括：

第三阶段启动，粗审整体业务流程，确定实施方法。

配置系统选项，指定各种表格和文件的操作员，设置安全级别。

对项目组成员进行 ERP 系统培训。

安装系统硬件、系统软件，进行必要的程序改写工作。

建立系统操作环境。

测试、验证总体方案，并获得企业的认可。

#### (4) 系统实施

这个阶段的目的是建立产品数据库，供应商向用户介绍整个系统。这一阶段结束时应当成功地完成对整个系统的全面测试，并证实方案在启动后可正常运行。

在这一阶段，企业管理层和项目组成员应能确定整个系统满足企业的需求，并且对于在设计阶段提出的改进流程系统能给予充分的支持。这一阶段的主要内容主要有：

建立数据库，测试个案，做作业说明。

用户界面。

数据的输入及转换。

培训终端用户。

测试个案，网络全面测试。

#### (5) 交付运行

这个阶段的目的是开始运行新的业务方案，保证所有业务顺利过渡到新的处理方式，并且计划将来需要改进的活动。在这一阶段结束时，企业应当能够接受新的管理系统，同时标志着整个项目的结束。这一阶段的主要内容主要有：

计划启动系统。

主文件和业务数据的转换。

备份旧系统，预运行及正式启动新系统。

企业验收新系统，项目结束，制定改进计划。

除上述的专业要求之外，在 ERP 项目的实施过程中要注意各业务小组之间的信息沟通，制定总体和局部的工作协调计划，及时发现疏漏，把握项目的总体进度。

## 工具 105 追溯检索法

### 11 追溯检索法的含义

追溯检索法是检索文献资料常用的一种方法。它是以文章的作者在其文

章后所附的参考文献为基础进行跟踪查找的方法。由于这种方法不是利用检索工具，而是利用文献后所附的参考文献为线索逐个地进行跟踪查找，并且可以通过新发现文章的作者所附的参考文献去扩大查找范围，不断地追查下去，所以，这种方法又称为“跟踪追击法”。这种查找方法就像滚雪球那样，随着雪球的滚动，所获得的文献越来越多。可以在没有检索工具或检索工具不齐全的情况下获得一些必须的文献资料。

对于企业信息检索来说，就是根据已知的信息顺藤摸瓜，从已有资料寻求蛛丝马迹，找到自己需要的信息，逐步地获取生产、销售或者其他方面的信息。

### 21 追溯检索法的形式

在实际工作中，追溯检索法主要有如下两种形式：

#### (1) 以已知文献所列的参考文献为线索进行追溯查找

翻看我们已有的资料，你会发现，我们所有的文献原文后面都有参考文献之类。我们可以这些新的参考文献作为线索重新进行检索，这就是追溯过程。也就是追随着原文献的足迹去溯求原文献之源——我们所要找的新文献。随着追溯检索层次的加深，我们就可以得到更详尽、更具体的资料。用这种方法检索到的资料的质量当然和原初始文献选择的准确度有关，原文献与想要检测到的资料结合紧密，所找到的新资料就和想得到的资料相差不大，反过来，原文献和想要找的内容风马牛不相及，或者相干甚微，找到的资料就会多种多样，为以后资料的筛选设下了困难。

以已知文献所列的参考文献为线索进行追溯查找的方法系统性强，在没有或缺乏检索工具的情况下也能获取不少对口的文献资料，检索者也可以根据实际检索情况及时控制线索的数量。不过，这种追溯检索法也有其自身的缺点：

参考文献经常存在着严重的问题而不能用，所以漏检率和误检率比较大。

追溯的时间越久远，获得的文献内容越陈旧。

这种检索方法不适合内容广泛的综合性、大型的检索需求。

## (2) 通过引文索引进行检索

这一方法是利用手头所有资料、文献的引文索引来进行检索。我们可以举一实例来进行说明。例如，1961 年美国出版的《科学引文索引》(SCI)就是从著者途径去检索引用该著者著作的有关著作，它实际上是以另一种方式解释了文献引用与被引用的关系。为了增加检索途径，从 1966 年起，该特刊增出“轮排主题索引”，可按主题词查到一些著作的著者，通过这些著者可进一步查找引文索引本身，再经来源索引查找当年的有关文献。

追溯检索法对于企业来说似乎意义并不太大甚或毫无关系，其实不然。在一个竞争日益激烈的社会，一个企业要立于不败之地，在了解自己企业内部生产销售之外，还需要了解对手的实力，掌握对手的资料，而收集这些外部资料就要用到追溯检索法。从其他公司提供的信息中得到竞争对手的信息为我所用，站在更高的角度看待未来，从而确立自己的发展方向和实施计划。

## 工具 106 浏览检索法

### 11 浏览检索法的含义

所谓的浏览检索法，就是对文献、新到的报刊杂志或其他原始文献以及宣传介绍性的资料进行广泛浏览来获取所需信息的一种方法。浏览检索法可以毫不费力地搜集到商业广告、公司新闻、新闻图片等一些延迟时期内产生的新信息，还可搜集到一些不为检索工具或参考文献收录的非正式出版的文献。浏览检索法不像系统检索法和追溯检索法那样，在一般情况下只提供文献资料的线索，它还可以很容易地深入到文献的信息单元中，例如搜集到其他企业新产品上市情况、新产品广告宣传策略。实际上，浏览检索法是系统检索法和追溯检索法的补充。

### 21 浏览检索法的特点

#### (1) 针对性

企业一般想获取的信息都是与特定的研究分析目的相关的，否则就会像

大海捞针，浪费人力、物力、财力和时间。

### (2) 可靠性

如果企业所获取的信息不可靠，那么信息就没有商业价值了。

### (3) 计划性

企业在搜集市场信息前，应就搜集何种信息资料、通过什么途径获取、计划获取的资料详细程度以及为获取资料所需的费用做出计划。

### (4) 动态性

对一个企业来说，其内部和外部情况往往变化多端、反复无常，企业要想在日趋激烈和复杂的市场竞争中取胜，就必须经常和连续不断地进行各种信息的动态追踪。

### (5) 新颖性

企业想获取的信息总是与国际国内最新的行业动向、市场动态相关，因为企业关注的是将来的生存与发展，企业若没有长远的战略规划和捕捉新颖信息的能力，就不能长远地立足于现代商品市场。

## 31 浏览检索法的具体运用

竞争环境任何变化都可能对企业的利益乃至生存产生重大影响。影响企业竞争力的因素有很多方面，例如国家的法律政策、文化、经济以及竞争对手、供应商、中介商的情况等。倘若企业想获取竞争对手的一些相关信息，信息搜集员可通过浏览涉及竞争对手信息的报刊杂志搜集竞争对手在产品定价、市场扩展、促销战略、产品设计等方面的信息，然后进一步细分。也可通过回答下列问题来整理：

谁是强有力的竞争对手？

竞争对手的强项和弱项是什么？

竞争对手现在在做什么和能做什么？

竞争对手将在近期有什么行动或战略上的转变？

什么可以激起竞争对手最强烈的和最有效的反击行动？

经过整理的信息可以作为企业进一步分析竞争对手的资料。企业对竞争对手进行实事求是的评估后，可建立有关竞争对手的经营状况、产品销售情况、技术开发、广告策划及企业文化等方面的追踪检测网。

需要注意的是，在辨别竞争对手、了解和掌握竞争对手信息之前，透彻了解企业自身的竞争实力是极其重要的。例如，本企业产品的市场占有率、产品质量和品种结构、在市场中的地位、经营方式、管理模式、商品流通渠道等情况。这样，企业才能确定新的目标，制定详细具体的可操作计划。

## 工具 107 信息产品开发

### 11 信息产品开发的含义

所谓的信息产品开发，就是指开发各种有用的具体的信息实体，交给用户满足客户需求。目前，企业需求的信息种类繁多，面对这杂乱缤纷的信息，企业该如何去处理？而信息产品开发可满足用户的实际需求。

### 21 信息产品的种类

信息产品主要分为数据类产品、消息类产品和研究报告类产品三大类。

#### (1) 数据类产品

所谓的数据类产品，就是指各种系统的资料与数据经过加工处理和分析所形成的产品。它密度高、系统性强、准确性高、完整性好。它包含数据库、数据图表和数据仓库等。

#### (2) 消息类产品

所谓的消息类产品，就是指对特定领域的国内外最新发展水平、市场动向和趋势的跟踪监视和及时报道形成的产品。内容简捷、新颖，报道及时迅速。

#### (3) 研究报告类产品

所谓的研究报告类产品，就是对大量相关的信息做客观的归纳和叙述，

往往包含最新的、有典型意义的信息，它要求结构严谨，推理归纳合理分析透彻，结论明确。

### 31 信息产品的特点

信息产品是一种特殊形式的产品，它的特点主要表现在以下三个方面：

#### (1) 综合性

信息的广泛性决定了信息产品的分析涉及各科学领域，它必须经过深入研究产生，体现了其复杂性。

#### (2) 客观性

信息产品所收集的信息是对客观事物的本质属性和基本规律的如实反映。它不仅要考虑产品本身的特点，还要考虑用户的消费偏好、消费水平和消费质量等。

#### (3) 隐蔽性

信息产品可以是几个数据库、几份研究报告，但这仅仅是外在的表现，是物质的载体，而用户真正感兴趣的是隐含于其中的非物质形态的信息。它的隐蔽性还表现在对其他经济活动的依附性，因为它要通过用户的吸收消化，才能对创造生产力的活动起促进作用。

### 41 信息产品的评价原则

#### (1) 可操作性

信息产品的评价指标体系应该是可操作的，否则就失去了它使用的意义。评价指标的内容应尽可能与社会统计学和会计核算的指标一致。

#### (2) 科学性

信息产品的评价指标体系要层次分明、结构合理，所选指标恰当、覆盖范围广、实用范围广，尽可能以少的指标数量反映多的评价内容。

### (3) 系统性

信息产品的软科学性质决定了信息产品形成和使用必然涉及多种因素。这些因素之间的关系越来越复杂，因此企业不能用单一的指标去衡量，应该从系统的角度出发，去构建综合性的、多方面的、多层次的指标体系，尽可能全面地、有重点地反映这些关系。

## 51 信息产品评价的意义

信息产品可通过定性、定量和两者综合的方法来评价，其意义有以下几个方面：

有助于合理进行产品的市场定位，使产品能够及时正确地打入目标市场。

有助于企业降低经济活动成本、改善管理、正确决策和减少经营风险，有利于企业提高经营效益，使企业能以市场为导向，紧紧追随行业发展动态。

有助于企业寻找和发现各环节存在的遗漏、缺陷和问题，改进和提高产品质量，满足市场需求。

有助于稳定和发展壮大信息调查人员队伍，激发和调动他们的积极性和创造性。

可以向市场宣传本企业的产品，在某种程度上揭示产品本身的潜在利用价值。

有助于提高信息调查人员的工作质量和效率。

## 工具 108 数据挖掘

### 11 数据挖掘的含义

数据挖掘法是指对经济活动中各项经济信息指标进行多角度多方位的统计分析，建立经济信息的分析模型，对日常的、单一的、局部的经济信息进行综合处理，深入分析它们之间的交互影响，挖掘出能揭示经济活动实际运行情况和昭示经济活动变化发展方向的有用的经济信息，为经济活动提供决



策支持。

这种方法是一种新的商业信息处理技术，其主要特点是将商业数据库累积的大量数据进行业务数据的抽取、转换、分析和其他模型化处理，用统计分析与其他分析方法，去寻找并预测将来的现象与可能的结果，从中找到辅助商业决策的关键性数据。

数据挖掘技术在企业市场营销中得到了比较普遍的应用，它是对假定“消费者过去的行为是其今后消费倾向”的最好说明。

例如，某超市的工作人员从售货的记录数据中分析发现，购买纸尿裤的顾客经常同时也购买啤酒，而在超级市场中这两种商品往往并不是摆放在一起的。当利用数据分析得到买纸尿裤的人可能买啤酒的知识后，这家超级市场调整了这两种商品的摆放位置，从而该超市的连锁店很快吸引了很多在下班回家的路上帮太太买纸尿裤的丈夫成为他们的顾客。

数据挖掘是以现代市场营销学的市场细分原理为基础的。通过收集、加工和处理涉及消费者消费行为的大量信息，确定特定消费群体或个体的兴趣、消费习惯、消费倾向和消费需求，进而推断出相应消费群体或个体下一步的消费行为，然后以此为依据，对所识别出来的消费群体进行特定内容的定向营销，这与传统的不区分消费者对象特征的大规模营销手段相比，不但大大节省了营销成本，而且也提高了营销效果，从而为企业带来更多的利润。

## 21 数据挖掘的目的

通常，数据挖掘能帮助企业改进理解客户行为的能力。相应地，这种更好地理解也有利于企业更准确地瞄准目标市场并使其活动更符合客户的需求、想法、态度和期望。数据挖掘利用从数据库输入的数据建造模型预测客户行为。模型提供的挖掘通常被打分。一个打分与每一条数据库记录联系起来，显示已被打分的客户表现特殊行为的可能性。

随着竞争的日益加剧，企业需要在较短的时间内迅速做出正确的决策。所以，在该时间段内，能够尽可能多地获得相关信息就变得越来越关键。数据挖掘有自动数据分析工具，可以帮助企业减少精确分析大量数据所花费的时间。

## 31 数据挖掘的任务

数据挖掘的任务主要是对数据进行关联分析、聚类分析、分类、预测、时序模式和偏差分析等。

### (1) 关联分析

关联规则挖掘是由 Rakesh Apwal 等人首先提出的。所谓的关联，就是指两个或两个以上变量的取值之间存在某种规律性。数据关联是数据库中存在的一类重要的、可被发现的知识。关联分为简单关联、时序关联和因果关联。关联分析的目的在于找出数据库中隐藏的关联网。一般用支持度和可信度两个阈值来度量关联规则的相关性，还不断引入兴趣度、相关性等参数，使得所挖掘的规则更符合需求。

### (2) 聚类分析

所谓的聚类，就是把数据按照相似性归纳成若干类别，同一类中的数据彼此相似，不同类中的数据相异。聚类分析不但可以建立宏观概念，而且还可以发现数据的分布模式以及可能的数据属性之间的相互关系。

### (3) 分类

分类一般用规则或决策树模式表示。分类是利用训练数据集通过一定的算法而求得分类规则。分类可被用于规则描述和预测。

### (4) 预测

所谓的预测，就是利用历史数据找出变化规律，建立模型，并由此模型对未来数据的种类及特征进行预测。但需要注意的是，预测关心的是精度和不确定性，一般情况下用预测方差来度量。

### (5) 时序模式

所谓的时序模式，就是指通过时间序列搜索出的重复发生概率较高的模式。与回归一样，它也是用已知的数据预测未来的值，但这些数据的区别是

变量所处时间的不同。

### (6) 偏差分析

在偏差中包括许多有用的知识。数据库中的数据存在许多异常情况，发现数据库中数据存在的异常情况是非常重要的。偏差检验的基本方法就是寻找观察结果与参照之间的差别。

## 41 数据挖掘的方法

数据挖掘的方法主要有以下七个：

### (1) 决策树方法

决策树是一种常用于预测模型的算法，它通过将大量数据有目的地分类，从中找到一些有价值的潜在信息。它的主要优点是描述简单，分类速度快，特别适合大规模的数据处理。最有影响和最早的决策树方法是由 Quinlan 提出的著名的基于信息熵的 ID3 算法。它的主要问题是：ID3 是非递增学习算法；ID3 决策树是单变量决策树，复杂概念的表达困难；同性间的相互关系强调不够；抗噪性差。针对上述问题，出现了许多较好的改进算法，如 Schlimmer 和 Fisher 设计了 ID4 递增式学习算法；钟鸣，陈文伟等提出了 IBLE 算法等。

### (2) 神经网络方法

神经网络由于本身良好的自组织自适应性、并行处理、分布存储和高度容错等特性非常适合解决数据挖掘的问题，因此近年来越来越受到人们的关注。典型的神经网络模型主要分为三大类：以感知机、BP 反向传播模型、函数型网络为代表的用于分类、预测和模式识别的前馈式神经网络模型；以 Hopfield 的离散模型和连续模型为代表的分别用于联想记忆和优化计算的反馈式神经网络模型；以 ART 模型、Koholon 模型为代表的用于聚类的自组织映射方法。神经网络方法的缺点是“黑箱”性，人们难以理解网络的学习和决策过程。

### (3) 模糊集方法

模糊集方法，即利用模糊集合理论对实际问题进行模糊评判、模糊决策、模糊模式识别和模糊聚类分析。系统的复杂性越高，模糊性越强。一般模糊集合理论是用隶属度来刻画模糊事物的亦此亦彼性的。李德毅等人在传统模糊理论和概率统计的基础上提出了定性定量不确定性转换模型——云模型，并形成了云理论。

### (4) 遗传算法

遗传算法是一种基于生物自然选择与遗传机理的随机搜索算法，是一种仿生全局优化方法。遗传算法具有的隐含并行性、易于和其他模型结合等性质使得它在数据挖掘中被加以应用。遗传算法的应用主要体现在与神经网络、粗集等技术的结合上。例如利用遗传算法优化神经网络结构，在不增加错误率的前提下，删除多余的连接和隐层单元；用遗传算法和 BP 算法结合训练神经网络，然后从网络提取规则等。

### (5) 统计分析方法

在数据库字段项之间存在着两种关系：函数关系（能用函数公式表示的确定性关系）和相关关系（不能用函数公式表示，但仍是相关确定性关系），对它们的分析可采用统计学方法，即利用统计学原理对数据库中的信息进行分析。用这种方法可进行常用统计（求大量数据中的最大值、最小值、总和、平均值等）、回归分析（用回归方程来表示变量间的数量关系）、相关分析（用相关系数来度量变量间的相关程度）、差异分析（从样本统计量的值得出差异来确定总体参数之间是否存在差异）等。

### (6) 覆盖正例排斥反例方法

覆盖正例排斥反例方法，即利用覆盖所有正例、排斥所有反例的思想来寻找规则。首先在正例集合中任选一个种子，到反例集合中逐个比较。与字段取值构成的选择子相容则舍去，相反则保留。按此思想循环，所有正例种子将得到正例的规则（选择子的合取式）。比较典型的算法有 Michalski 的

AQ11 方法、洪家荣改进的 AQ15 方法以及他的 AE5 方法。

### (7) 粗集方法

粗集理论是一种研究不精确、不确定知识的数学工具。粗集方法不需要给出额外信息，它不但简化了输入信息的表达空间，而且算法简单，容易操作。粗集处理的对象是类似二维关系表的信息表。

目前成熟的关系数据库管理系统和新发展起来的数据库管理系统为粗集的数据挖掘方法奠定了坚实的基础。但粗集的数学基础是集合论，难以直接处理连续的属性。而现实信息表中连续属性是普遍存在的。故此，连续属性的离散化是制约粗集理论实用化的难点。现在国际上已经研制出来了一些基于粗集的工具应用软件，例如加拿大 Regina 大学开发的 KDD - R；美国 Kansas 大学开发的 LERS 等。

## 51 数据挖掘改变营销模式

基于数据挖掘的营销，经常可以向消费者发出与其以前的消费行为相关的推销材料。卡夫特食品公司建立了一个拥有 3000 万客户资料的数据库，数据库是通过收集对公司发出的优惠券等其他促销方式做出积极反应的客户和销售记录而建立起来的。卡夫特公司通过数据挖掘了解特定客户的兴趣和口味，并以此为基础向他们发送特定产品的优惠券，并为他们推荐符合其口味和健康状况的卡夫特产品食谱。美国的《读者文摘》出版公司运行着一个积累了 40 年的业务数据库，其中容纳了遍布全球的 1 亿多个订户的资料数据库每天 24 小时连续运行，保证数据不断得到适时更新。正是基于对客户资料数据库进行数据挖掘的优势，《读者文摘》出版公司的业务范围得以从通俗杂志扩展到专业杂志、图书和声像制品的出版和发行。

基于数据挖掘的营销对企业参与市场竞争很具有启发意义。我们经常可以看到繁华商业街上一些厂商对来往行人不分对象地散发大量商品宣传广告，其结果是不需要的人随手丢弃资料，而需要的人并不一定能够得到。假如搞家电维修服务的公司向在商店中刚刚购买家电的消费者邮寄维修服务广告，卖特效药品的厂商向来医院特定门诊就医的病人邮寄广告，效果肯定会比漫无目的地推销要好得多。

## 61 用数据挖掘增加企业价值

作为一个数据库营销企业，如何才能知道哪些客户比另外一些客户拥有更大的潜在利润，并且如何才能从容纳着成千上万的客户数据项的数据库中发现那些具有高额潜在利润的客户？

数据挖掘能够帮助企业发现埋藏在信息大山中的高额潜在利润的“宝石”，然而仅仅明确了企业最好的前景还不能增加客户价值，企业必须毫无条件地将数据挖掘结果运用到市场活动中去，提高客户关系的收益率。

作为一个成功的数据库营销企业，首先必须明确市场中容纳的具有高额潜在利润的客户或前景，其次就是要明确开展活动有助于影响哪些个体的行为。

明确市场细分，需要关于前景客户和他们的购买行为的重要数据。从理论上讲，数据越多越好；从实践上来看，大量的市场数据经常阻碍市场营销人员的工作，他们经常需要努力详细地审查每一个数据，从中发现有价值的市场份额和产品。

数据挖掘应用自动操作程序从大量的信息中查找有用的可预报购买行为的模式。挖掘数据之后，市场营销人员必须将这个数据运用到活动管理软件中去，由活动管理直接明确市场细分。

## 71 评价数据挖掘软件需要考虑的问题

越来越多的软件供应商加入了数据挖掘这一领域的竞争。用户如何正确评价和选择合适的软件成为数据挖掘成功应用的关键。

评价一个数据挖掘软件主要应从以下四个方面入手：

### (1) 可用性

评价内容包括：用户界面是否友好；软件是否易学易用；软件面对的用户是初学者、高级用户还是专家；错误报告对用户调试是否有很大帮助；软件是专攻某一专业领域还是适用于多个领域等。

### (2) 功能性

评价内容包括：软件是否提供足够多样的算法；能否避免挖掘过程黑箱

化；软件提供的算法能否应用于多种类型的数据；用户能否调整算法和算法的参数；软件能否从数据集随机抽取数据建立预挖掘模型；能否以不同的形式表现挖掘结果等。

### (3) 计算性能

评价内容包括：该软件能否在不同的商业平台运行；软件的架构；能否连接不同的数据源；操作大数据集时，性能变化是线性的还是指数的；计算效率；是否基于组件结构而易于扩展；运行的稳定性等。

### (4) 辅助功能

评价内容包括：是否允许用户更改数据集中的错误值或进行数据清洗；是否允许值的全局替代；能否将连续数据离散化；能否根据用户制定的规则从数据集中提取子集；能否将数据中的空值用某一适当均值或用户指定的值代替；能否将一次分析的结果反馈到另一次分析中等。

## 工具 109 远程登录

### 11 远程登录的含义

在了解远程登录的概念之前，我们先来看看什么叫登录。分时系统允许多个用户同时使用一台计算机，为了保证系统的安全和记账方便，系统要求每个用户有单独的账号作为登录标识，系统还为每个用户指定了一个口令。用户在使用该系统之前要输入标识和口令，这个过程被称为登录。而所谓的远程登录是指用户使用 Telnet 命令，使自己的计算机暂时成为远程主机的一个仿真终端的过程。仿真终端等效于一个非智能的机器，它只负责把用户输入的每个字符传递给主机，再将主机输出的每个信息回显在屏幕上。

远程登录可以使用户方便地使用远在异地的主机上的软件、硬件资源以及数据信息。其主要功能是把用户正在使用的终端或主机变成它要在其上登录的某一远程主机的仿真远程终端。利用远程登录，用户可以通过自己正在使用的计算机与其登录的远程主机相连，进而使用该主机上的多种资源。远程登录的主机一般都位于异地，但使用起来就像在身旁一样方便。远程登录

是 Internet 的一项基本服务，其功能虽然简单，但其用途却非常广泛，特别是当用户自己使用的计算机上没有丰富的客户程序和服务程序时，就更能显示出它的作用。

使用远程登录服务，用户必须在自己的计算机上运行一个称为 Telnet 的程序，该程序通过 Internet 连接用户指定的远程计算机。这个过程称为“联机”。联机成功以后，有些系统还要求输入用户的标识和密码进行登录。一旦登录成功，Telnet 程序就作为本地机与远程机之间的中介而开始工作。用户用键盘在本地机上输入的所有信息都将传给远程机，而远程机显示的一切信息也将传送到用户的本地机并在屏幕上显示出来。由此可见，Telnet 程序的功能就是将用户的本地机与远程主机连接起来，并将远程主机上的各种资源提供给用户使用。显然，这对于功能相对较弱的微机用户来说具有非常重要的意义。

但需要注意的是，进行远程登录时，要知道有关“信息资源”的信息，包括主机的 IP 地址或域名、登录标识及口令等。当需要存取一个具体文件时，还要知道该文件存放的路径和它的文件名等。因此，对于使用互联网的人而言，应该养成一个不断积累这些“信息资源”的良好习惯。从这些资源入手，通常还可以不断发现很多有价值的资源，从而形成自己特有的信息资源表，这对一个互联网用户来说是一种非常宝贵的财富。除此之外，还可以从一些出版物和有关书籍中得到一些最常用的资源信息。

## 21 远程登录的工作过程

使用 Telnet 协议进行远程登录时需要满足以下条件：在本地计算机上必须装有包含 Telnet 协议的客户端程序；必须知道远程主机的 IP 地址或域名；必须知道登录标识与口令。

Telnet 远程登录服务分为以下四个步骤：

本地与远程主机建立连接。此步骤实际上是建立一个 TCP 连接，用户必须知道远程主机的 IP 地址或域名。

将本地终端上输入的用户名和口令及以后输入的任何命令或字符以 NVT (Net Virtual Terminal) 格式传送到远程主机。该步骤实际上是从本地主机向远程主机发送一个 IP 数据报。



将远程主机输出的 NVT 格式的数据转化为本地终端所接受的格式送回本地终端，包括输入命令回显和命令执行结果。

本地终端对远程主机撤消连接。该步骤是撤消一个 TCP 连接。

### 31 何为 Telnet 协议

Telnet 协议是 TCP/ IP 协议族中的一员，是 Internet 远程登录服务的标准协议。应用 Telnet 协议能够把本地用户所使用的计算机变成远程主机系统的一个终端。

为了使多个操作系统间的 Telnet 交互操作成为可能，就必须详细了解异构计算机和操作系统。例如，一些操作系统需要每行文本用 ASCII 回车控制符 (CR) 结束，另一些系统则需要使用 ASCII 换行符 (LF)，还有一些系统需要用两个字符的序列回车—换行 (CR - LF)。再如，大多数操作系统为用户提供了一个中断程序运行的快捷键，但这个快捷键在各个系统中有可能不同（一些系统使用 CTRL + C，而另一些系统使用 ESCAPE）。假如你不考虑系统间的异构性，那么在本地发出的字符或命令传送到远地并被远地系统解释后很可能会不准确或者出现错误。所以，Telnet 协议必须解决这个问题。

为了适应异构环境，Telnet 协议定义了数据和命令在 Internet 上的传输方式，此定义被称做网络虚拟终端 NVT (Net Virtual Terminal)。它的应用过程如下：

对于发送的数据：客户机软件把来自用户终端的按键和命令序列转换为 NVT 格式，并发送到服务器，服务器软件将收到的数据和命令从 NVT 格式转换为远地系统需要的格式。

对于返回的数据：远地服务器将数据从远地系统的格式转换为 NVT 格式，由本地客户机将接收到的 NVT 格式数据再转换为本地的格式。

### 41 Telnet 的原理

当用户登录上远程计算机时，事实上启动了两个程序，一个叫 Telnet 客户程序，它运行在用户的本地机上，另一个叫 Telnet 服务器程序，它运行在用户要登录的远程计算机上。本地机的客户程序完成以下功能：

建立与服务器的 TCP 连接。

从键盘上接收用户输入的字符。

把用户输入的字符串变成标准格式传送给远程服务器。

从远程服务器上接收输出的信息。

把该信息显示在本地机屏幕上。

远程计算机的“服务”程序通常被称为“精灵”，它平时不声不响地等候在远程计算机上，一接到用户的请求，它马上活跃起来，并完成如下功能：

通知用户的计算机，远程计算机已经准备好了。

等候用户输入命令。

对用户的命令做出反应。

把执行命令的结果送回计算机。

重新等候用户的命令。

## 51 使用 Telnet 的基本方法

首先，确定自己所使用终端的仿真类型。

终端的仿真类型直接影响到数据显示在自己使用的计算机上的方式，类型确定不正确，读者可能无法认读网络终端上显示的信息。这就是远程登录要确认网络终端类型的原因。对方系统一般以提问的方式让用户确认自己所使用的计算机的终端仿真类型，最常用的终端仿真类型为 VT100，很多系统因此把 VT100 作为默认值。有的系统列举出各种终端仿真类型供用户选择。如果用户使用的是 PC 机，最好的回答通常是 ANSI，因为大多数 PC 机的终端程序使用的是 ANSI 终端协议。不过，ANSI 和 VT100 之间的差别不是很大，不妨两种方法都试一试。

其次，登录对方系统。

倘若登录标识和密码被对方系统接收，用户就进入了对方系统，成为对方主机系统的一个远程终端使用者。下一步的工作怎样进行，完全取决于主机系统的应用软件功能和用户的要求。用户只要按照系统的提示和操作系统操作，一般说来都可以完成自己预期的工作。目前，很多可远程登录系统都采用菜单式的用户界面，更加方便了用户的使用。

最后，退出对方系统。

退出对方系统的命令因系统不同而有所不同。结束远程登录以后，本地机上会显示出如下信息：Connection closed，这表示联机已终止。

[General Information]

书名= 高效管理的N种工具

作者= 金鑫

页数= 468

SS号= 90114281

出版日期= 2007年7月第1版

# 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

教委批准成立正规管理类教育机构，近 20 年实战教育经验，值得信赖！（教证：0000154160 号）

全国迷你 MBA 职业经理双证书班<sup>®</sup>，全国招生，毕业颁发双证书，近期开课。咨询电话：13684609885

## 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《IE 工业工程管理》MBA 双证班	高级 IE 工业工程师职业资格证书+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
全国《工厂管理》MBA 高等教育双证班	高级工厂管理职业经理资格证书+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+视频光盘+网络学院在线辅导（集中面授）



### 【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，



### 【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小时接受在线教学辅导+每年度集中面授辅导



### 【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。



### 【主办单位】

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教育培训专家、教育协会常务理事徐传有老师担任学校理事长。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.mhgy.net>

【咨询邮箱】[xchy007@163.com](mailto:xchy007@163.com)



## 【报名须知】

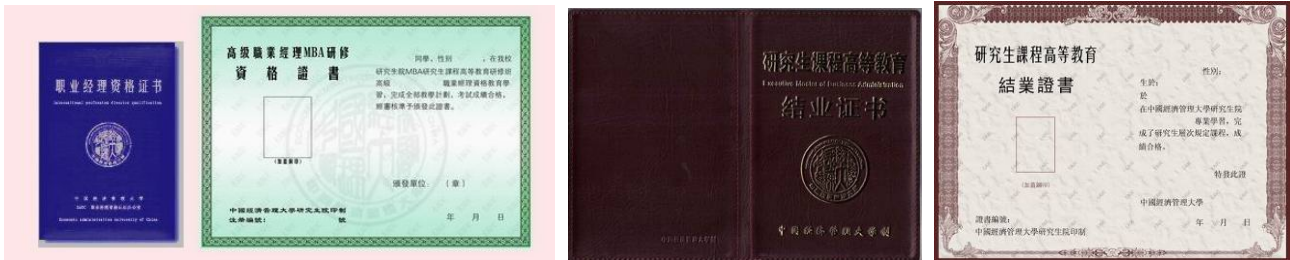
- 1、报名登记表格下载后详细填写并发邮件至 [xchy007@163.com](mailto:xchy007@163.com) (入学时不需要提交相片，毕业提交试卷同时邮寄4张2寸相片和一张身份证复印件即可)
- 2、交费后请及时电话通知招生办确认，以便于收费当日学校为你办理教材邮寄等入学手续。



## 【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：313261018034</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。