

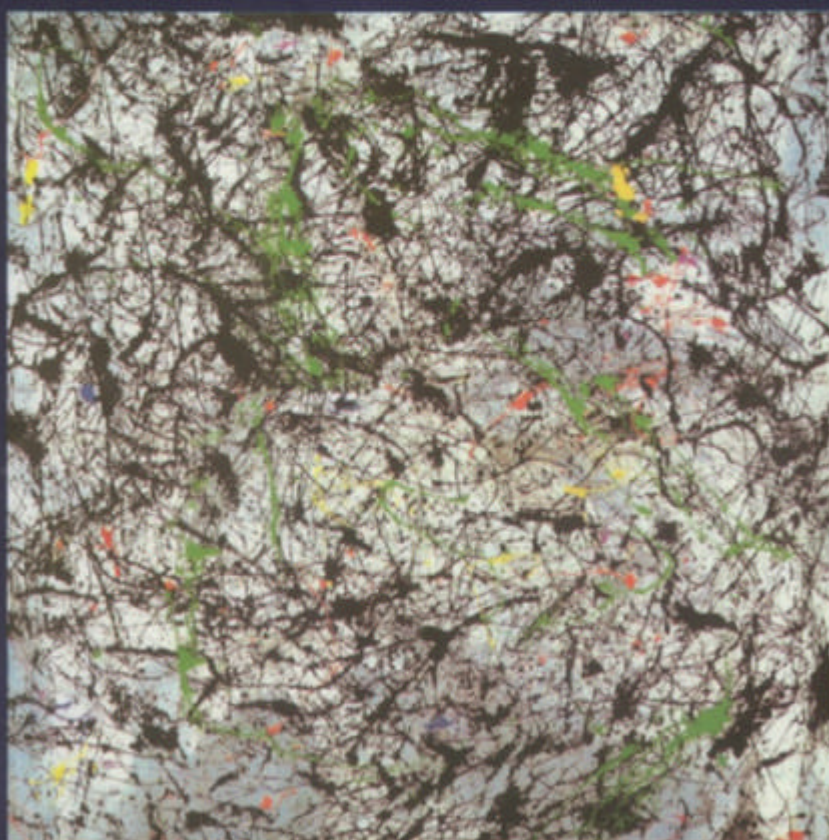
潘小玲 编著

管理精英文库

60

# 蛛丝马迹

——企业管理弊病的觉察与诊治



人民中国出版社

## 管理精英宣言

我是不会选择去做一个普通的人。如果我能够做到的话，我有权成为一个不寻常的人。我寻找机会，但我不寻求安宁。我不希望在回家的照顾下成为一名有保障的市民，那将被人瞧不起而使我痛苦不堪。

我要做有意义的冒险。我要梦想，我要创造，我要失败，我更要成功。

我绝不用人格来换取施舍；我宁愿向生活挑战，而不愿过有保证的主活：宁愿要达到目标时的激动，而不愿要乌托邦武毫无生气的平静。我不会拿我的自由去与慈善作交县，也不会拿我的尊严去与发给乞丐的食物作交县。我决不会在任何一位大师的面前发抖，也不会为任何恐吓所屈服。

我的天性是挺胸直立，骄傲而无所畏惧，勇敢地面对这个世界。所有的这一切都是一位企业家所必备的。

蛛 丝 马 迹

《蛛丝马迹——企业管理弊病觉察与诊治》 企业管理咨询

“不光送您一条鱼，重要的是教会您钓鱼的方法”。

## 一、企业管理咨询的概念

### 企业管理咨询的概念

企业管理咨询，是由具有丰富经营管理知识和经验的专家，深入到企业现场，与企业管理人员密切配合，运用各种科学方法，找出经营管理上存在的主要问题，进行定量及定性分析，查明产生问题的原因，提出切实可行的改善方案并指导实施，以谋求企业坚实发展的一种改善企业经营管理的服务活动。其任务主要有：一是帮助企业发现或判断生产经营管理上的主要问题，找出原因，制定切实可行的改善方案；二是指导改善方案的实施；三是传授经营管理的理论与科学方法，培训企业各级管理干部，从根本上提高企业的素质。

英国的 L·厄威克说：“作为顾问，真正唯一值得去做的工作是教育——教会客户及其下属人员自己能进行更好的管理”。

“不光是送给您一条鱼，重要的是教会您钓鱼的方法”。

企业管理咨询是一项科学性很强并且具有创造性劳动的工作，这对担负咨询的人员在思想、作风、学历、知识、能力以至体质、精力方面的要求都是很高的。

### 咨询顾问的素质

根据美国咨询公司的经验，对咨询顾问主要素质的要求，可以概括为十四项：

- (1) 身体健康。
- (2) 通晓职业规范和礼仪。
- (3) 举止稳重。
- (4) 有自信心。
- (5) 讲求效率，有干劲。
- (6) 正直，可信赖。
- (7) 有独立工作能力，不屈从他人的观点，能根据自己的能力和经验作出判断。
- (8) 机智。
- (9) 英明善断，有正确的评价能力。
- (10) 有高度的分析和解决疑难问题的能力。
- (11) 富有发现新事物的观察能力和创造性的想象力。
- (12) 有交际本领，能正确理解与处理人事关系；善于接受他人提出的新观点、新建议；能够赢得信任和尊敬，能够说服别人接受意见并参与解决问题。
- (13) 有口头表述、写作及图解说明能力。
- (14) 心理方面成熟，冷静客观地采取行动，不易受外界的影响而偏离正确的方向。

### 咨询顾问的道德准则

中国企业管理咨询公司在颁发企业管理咨询顾问资格时，对咨询顾问的道德准则提出以下十条：

- (1) 坚持四项基本原则，严格遵守党和国家的有关方针、政策、法令。
- (2) 恪守独立、公正、客观的立场。
- (3) 坚持社会效益与企业经济效益的统一。

(4) 一切判断基于事实。  
(5) 我们的服务不仅要为企业解决问题，更要着眼于提高企业管理水平。

- (6) 为委托者恪守秘密。
- (7) 不做因维护委托者的利益而损害第三者的事。
- (8) 不接受力不胜任的委托。
- (9) 不做诋毁同行的事。
- (10) 除事先商定的报酬外，不接受其他额外酬金。

咨询顾问应掌握的知识范围较广，主要有咨询工作的专业知识、调查和解决问题的技法、思想交流和改革的能力、管理理论和实践。 咨询顾问应掌握的基础知识

1. 咨询工作的专业知识主要包括：

- (1) 咨询工作的性质、目的和历史；
- (2) 咨询公司的专业、职责、组织和管理；
- (3) 咨询的类型，有关咨询的术语；
- (4) 咨询顾问的基本任务和特点；
- (5) 各种咨询职务之间的关系；
- (6) 咨询顾问与受咨询企业之间的关系；
- (7) 工作及行为准则；
- (8) 咨询公司的行政及财务管理。

2. 调查和解决问题的技法

主要包括：

- (1) 解决问题的系统方法；
- (2) 了解企业组织现状，鉴别问题；
- (3) 计划和安排工作任务；
- (4) 掌握事实的方法和技巧，工作研究、会谈和其他技法；
- (5) 调查、分析事实的方法和技巧；
- (6) 形成可供选择的方案，论证可取得的效益；
- (7) 提出解决问题的建议、详细办法；
- (8) 设计工作制度和程序、管理体制；
- (9) 制定实施方案的具体措施，培训受咨询企业的人员；
- (10) 提出继续服务的措施。

3. 思想交流和改革

- (1) 介绍行为科学，企业内思想交流和改革方面的发现；
- (2) 进行口头交流，倾听具有实效的陈述，有目的地找有关人员交谈；
- (3) 领导和掌握小组会议，了解问题；
- (4) 进行书面通讯，利用信息和传递的工具，撰写报告；
- (5) 提出实行改革的战略和策略。

4. 管理理论和实践

- (1) 经济、社会、市场和其他环境对管理的影响；
- (2) 管理职责和管理机构；
- (3) 综合管理；
- (4) 财务管理；
- (5) 销售管理；

- (6) 生产和供应链管理；
- (7) 研究和开发管理；
- (8) 人事管理；
- (9) 应用于管理的定量技术；
- (10) 资料管理；
- (11) 管理信息系统和计算机在管理中的运用。

## 二、企业管理素质统计分析法

企业管理素质统计分析是一种评价企业管理素质高低的方法。企业管理素质是一个质的概念，表现为企业为了实现自身目标，根据企业的具体条件，采用科学方法探求最有效的组织形式、管理手段、管理方法和经营方案，以达到用最小的投入取得最大经济效果的条件、能力和成果。企业管理素质也是一个相对的概念，因为随着科学技术的发展，衡量企业管理素质的标准是不断变化提高的。

由于企业管理素质的高低不仅表现在管理过程中，而且表现在管理成果上，所以评价企业管理素质应从两个方面进行统计分析。

### 企业管理过程的统计分析

主要分析企业是否能根据自身条件把现代化科学技术成果全面地、综合地运用于企业生产经营管理中。在企业经营管理中，可利用的现代科学技术非常广泛，采用电子计算机、运筹学、系统工程等现代技术手段和科学方法，进行科学的数据处理、信息加工和经营管理决策以及对生产过程进行的最有效的控制和调节，实现生产指挥现代化，产销一体化，管理组织系统化，管理方法定量化，管理手段现代化等。对企业管理过程可从以下四个方面进行分析评价：

#### 1. 管理组织的合理化

主要分析企业的组织结构能否达到指挥统一，权责统一，协调平衡，精干高效和富有弹性的要求。

#### 2. 管理方法的现代化

主要分析企业采用现代管理方法增强管理科学性的程度。如使用数学模型（包括用线性规划模型、概率模型、存贷模型、网络模型等）解决生产经营管理问题的广度和深度。

#### 3. 管理手段现代化

分析采用电子计算机等现代管理工具进行管理决策和使管理工作达到准确、及时、高效的普遍程度。

#### 4. 管理人员的素质水平

管理人员的素质包括身体素质、思想素质和业务素质，可通过管理人员平均受教育年限，管理人员的平均技术等级以及管理人员的平均继续教育年限等指标来反映。其计算方法如下：

（1）管理人员平均受教育年限。计算公式为：

$$E = \frac{J_i X_i}{X_i}$$

式中 E——管理人员平均受教育年限（年）；

$J_i$ ——第 i 个学龄组成员和受教育年限（年）；

$X_i$ ——第 i 个学龄组的人数。

（2）管理人员平均技术等级。计算公式为：

$$T = \frac{D_i Y_i}{Y_i}$$

式中 T——管理人员平均技术等级；

$y_i$ ——第 i 级管理人员数；



$D_i$ ——第  $i$  级管理人员技术等级数。

(3) 管理人员平均接受继续教育(包括培训、进修、轮训等)年限。计算公式为：

$$C = \frac{P_{iz}}{W_t}$$

式中  $C$ ——管理人员平均接受继续教育年限；

$p_i$ ——第  $i$  组成员接受继续教育年数(年)；

$Z_i$ ——第  $i$  组的人数；

$W_t$ ——企业管理人员总数。

这项指标也可改用管理人员平均接受继续教育频率，即接受培训、轮训或进修学习的管理人员数占管理人员总数的百分比表示。

#### 企业管理成果统计分析

企业管理素质的高低不仅体现在管理过程中，更体现在管理成果上。对管理成果可设多种指标进行统计分析。主要指标有：产品的质量经济效益，企业年技术进步速度，采用新技术带来的成本降低额，技术进步对净产值的贡献量，设备完好率，主要产品原材料消耗量，主要产品能源消耗量，标准化水平，全员劳动生产率，定额流动资金周转率，人均利税率，产品合格率，产品质量等级结构指标(等级品率、平均等级、等级系数)，安全指标(千人重伤率、千人死亡率)等。每个企业都可以参照上述指标体系，对企业的管理成果进行定量分析，然后分别与国际、国内、省内同行业的先进水平对比，即可评定本企业管理素质的高低。

### 三、企业管理系统设计法

企业管理系统设计是指运用系统的观点和方法，对企业管理系统的目标、功能、组织机构、业务流程、管理制度与方法等所进行的一系列设计活动。其目的在于有效地利用各种资源，实现生产要素的最优配置从而使企业目标与外部环境、内在条件保持动态平衡，取得最大的经济效益。

#### 基本原理

企业管理系统设计是一项综合性的管理技术，它集现代管理理论、系统论与电子计算机技术于一体，在对被设计企业进行系统分析的基础上，按照生产经营型企业管理和社会主义市场经济的内在要求，进行整个企业的系统设计，进而揭示其经营管理的内在规律性，科学地规划企业经营管理的全局，有效、协调地应用各种现代管理方法，从整体上提高企业的综合能力和管理水平。

#### 企业管理系统设计的主要内容

企业管理系统设计包括企业管理系统的整体设计与局部设计，即包括企业内部各管理层次（厂级、分厂、车间、工段、班组）管理系统的设计和企业各职能部门（如计划、营销、质量、劳动人事、财务、科技开发、生产组织、物资供应等）管理子系统的设计。各管理层次因其管理目标和功能的不同，其管理子系统的构成和侧重点也存有差异，但其设计思想和设计要素、步骤基本上是一致的。

##### 1. 企业生产管理子系统设计

它是在对企业进行企业调查和系统分析的基础上，依据企业发展战略和经营目标，运用现代管理科学原理、方法和手段，对企业生产活动过程的计划、组织、协调、控制、指挥等管理环节进行优化组合，以建立其管理工作体系的设计工作。主要包括：企业类型及其环境的调查分析；于系统目标的确定；于系统功能设计及其管理组织设计等。

##### 2. 企业技术开发管理子系统设计

企业技术开发包括资源开发，产品开发，工艺开发，生产、管理、服务技术开发等内容。是一项具有创造性、探索性的活动。由于企业技术开发的任务、内容和类型的不同，其子系统的设计应具有较大的灵活性和多样性，要有阶段性的工作评价，要善于捕捉有发展前途的机遇。

##### 3. 营销管理子系统设计

是指通过对企业经营方针、目标和经营环境条件的分析，设计企业营销管理子系统的目标、功能、业务流程、管理制度与方法的一系列活动。其目标设计是以企业的经营目标和经营战略为依据，具体确定企业的市场面和目标市场，产品的销量，新产品的品种开发与市场投放时间，新老产品的市场占有率与覆盖率，销售利润与销售成本等等。其功能与业务内容的设计主要包括：确定市场研究的内容以及进行市场调查和预测的程序、方法；明确企业的营销决策，决定市场营销组合中的产品品种组合、价格策略、广告宣传策略、人员推销、销售渠道与储运方法等等；确定销售活动计划文件的编制方法与要求；制定销售业务管理的规章制度；确定营销管理的工作业务流程。

##### 4. 物资管理子系统设计

指为企业物资供应活动建立管理工作体系的一系列设计活动。包括确定物资管理的体制、内容、程序和方法，建立有关的规章制度和管理组织机构

等。

#### 5. 财务管理子系统设计

指为科学地计划、组织、监督、协调、控制企业的财务活动，正确地处理企业各方面的经济关系，建立健全企业财务管理工作体系而进行的设计工作，包括系统目标与功能设计，系统组织结构设计、业务流程设计、工作标准设计，信息接口设计以及内部控制制度设计等方面。建立企业财务管理子系统的目标在于使企业坚持正确的经营目标，科学地进行经营决策；管好用好企业的各项资金，提高资金利用率；搞好成本管理，不断降低产品成本、增加企业盈利；合理分配企业收益，正确处理国家、企业和职工三者间的利益关系；明确经济责任，实行财务监督，维护财经纪律。其功能设计包括事前预测、参与决策；编制计划、预算；资金运动全过程控制；组织全面经济核算；经济活动分析；会计信息处理等。其组织结构设计应与企业规模、组织形式和管理要求相适应，并能确保系统目标和功能的实现，其中包括对财务管理层级、管理机构、管理岗位及其职责关系的设计。

#### 6. 劳动人事管理子系统设计

指对企业劳动人事管理的目标、功能、业务流程、组织机构、管理方法与制度等所进行的系统设计。其目标设计在于：合理利用人力资源，保证企业经营管理总目标的实现；处理好积累与消费的关系，贯彻按劳分配原则；搞好安全生产和劳动保护；按照企业生产经营和自身发展要求，不断提高职工队伍素质等等。其功能设计在于根据企业总体发展规划，科学预测并编制人才和人力需求发展规划；合理设置并适时调整企业组织机构，合理定员；制定职工培训教育计划，提高职工队伍素质等等。

#### 7. 经营决策与计划子系统设计

指通过对企业外部环境、内部条件和企业目标的系统分析，对企业经营决策与计划管理子系统的目标、功能、组织体系、管理内容、业务流程、管理制度与方法等所进行的系统设计。

#### 8. 质量管理子系统设计

指对企业生产经营活动各阶段质量管理的业务内容、质量控制的方法与工具以及质量管理组织机构等所进行的系统设计。

#### 9. 车间管理子系统设计

指对车间管理的目标与功能、各项管理业务流程与方法、车间管理机构和各种管理制度所进行的系统设计。

### 企业管理系统设计的一般步骤

企业管理系统设计一般经过系统分析、系统初步设计、系统详细设计、系统实施、系统评价、系统调整更新等步骤。

#### 1. 系统分析

包括企业目标分析和企业环境分析二大方面，旨在为企业管理系统设计提供必要的信息。

(1) 企业目标分析。企业目标是由其社会贡献目标、企业利益目标、市场目标、自身发展目标、企业素质和管理工作效率目标等构成的目标群。在明确企业目标的基础上，应结合对企业的环境分析，预测企业目标的实现程度，并以此作为设计管理系统目标的参数。

(2) 企业环境分析。企业环境包括内在环境和外部环境两个方面。其分析目的旨在明确企业系统与环境的依存关系，通过定性与定量描述，为设计

管理系统提供重要参量。其分析方法是管理系统工程的方法等。 企业内在环境分析。主要指对企业系统本身素质状况（如技术装备水平、人员素质水准、管理基础工作状况、生产规模与类型等）的分析。 企业外部环境分析。指对企业赖以存在又游离于企业之外的因素系统的分析，大致由经济环境、政治环境、人文环境、技术环境等四个方面构成。

## 2. 企业管理系统初步设计

主要包括企业管理系统的目标设计、功能设计和整体结构设计三方面的内容。

（1）企业管理系统的目标设计。指对企业管理系统及其子系统的工作目标所进行的设计。它是企业管理系统设计的首要问题。 企业管理系统的目标。即企业系统在一定时期内预期达到的成果，一般包括社会贡献目标、市场目标、企业发展目标、企业利益目标、企业素质和管理工作效率目标等 5 个方面，它是确定企业管理系统功能、任务、机构、管理方式方法的依据。企业管理的全部活动均应围绕企业目标进行，并服从于企业目标的需要。设计原则。企业管理系统目标设计并不存在一成不变的模式，各个企业应立足于自身的内外环境进行设计。企业管理系统的目标设计，应贯彻总体目标、中间目标、具体目标间应相互协调的一致性原则；既要突出重点目标，又要注意目标群完整的关键性与全面性原则；尽可能使目标数量化、具体化，达成质与量有机统一的定量化原则；应变原则，即要求企业管理系统的目标应能随着环境条件的变化而适时加以修正调整。

（2）企业管理系统的功能设计。指在企业目标设计的基础上，以保证企业目标的实现为中心，综合运用现代科学理论和方法对企业管理的功能系统所进行的设计。它包括企业管理系统本身的功能设计和企业管理系统功能设计评价两个方面。通过功能设计，为进行企业管理系统整体结构初步设计和子系统设计提供了依据。 企业管理系统功能设计。包括企业管理系统功能分析、功能分类以及功能整理等内容。功能分析指根据企业管理系统目标的要求以及企业经营环境和内部条件的分析，运用系统工程的功能分析方法，确定企业管理系统的功能构成。其分析程序是：企业管理系统的特性分析 业务分析（画出业务流程图） 确定企业管理系统的功能构成。其常用的分析方法有：系统理论与方法、分组分析法、经验分析法、相关树法、要素分析法等。功能分类指对已确定的各项企业管理系统功能按照一定的标志进行分类：按功能的重要程度，可分为支持性功能、辅助性功能、保证性功能以及储备性功能；按专业分工，可分为决策、营销、生产、质量控制、财务、人事等功能；按企业管理的过程，可分为计划、组织、协调、控制等功能。功能整理是在功能分类的基础上，根据系统的观点和功能之间目的与手段的逻辑关系，将全部企业管理系统的功能整理成若干个既相互独立又相互联系的功能子系统，并确定它们间的边界条件与相互关系，为划分企业管理系统的层次和组织结构提供依据。其整理原则是：以发挥系统的最佳综合效益为目的，按照“功能—结构”相对应的原则进行组合；主次分开原则，即经过功能分类与合成，要能区分出基本管理功能、辅助管理功能以及管理功能的层次，为在系统运行时实行重点管理打下基础；适应环境原则，即要求整理的结果能融合于企业环境的大系统中，适应环境的约束，同时在企业环境变化时，具有一定的应变能力。 企业管理系统功能设计评价。即根据评价标准对设计的企业管理系统功能进行评价，检验所设计功能对企业管理系统目

标的保证程度及其经济性。其评价标准与企业管理系统的目标群相一致。常用的评价方法有：矩阵技术、效益——成本分析法、技术评定方法等。

(3) 企业管理系统整体设计。即对企业管理系统整体结构的设计，它在企业管理系统功能设计之后、各子系统设计之前进行，并在各子系统设计过程中逐步调整、修改和完善。其内容包括：选择管理系统功能的载体形式。即选择企业的管理组织形式和结构类型。主要应考虑以下因素：选用的组织形式对实现企业管理系统功能的保证程度及其对行业特点的适应性；生产规模和生产类型；生产技术的复杂程度和专业化水平；企业的地域分布；企业管理人员的素质。划分管理子系统，设计子系统之间的有机联系。管理子系统的划分依据于企业管理的功能系统，其目的在于保证企业管理总体功能及各项局部功能的实现。其划分原则主要有：各子系统所对应的管理功能、管理目标和职责必须明确、贴切；整个企业管理系统由各管理子系统有机构成，确保企业管理系统的各项功能不遗漏，并尽量减少重叠和交叉，有利于各子系统之间的横向业务联系。设计各管理子系统间的有机联系，即设计各管理子系统间的物流和信息流，应结合各子系统详细设计阶段的内容交叉进行。其设计原则主要有：逐一考虑每一管理子系统模块输入、处理、输出及可能存在的反馈；管理系统总体应灵敏有效，出现问题时能由各有关管理子系统及时加以解决；应使各管理子系统权责统一；有利于管理子系统间的协调，避免相互干扰。设置管理层次。主要应考虑企业的规模和管理功能结构的要求、企业管理人员的素质、生产经营的变动性、企业的地域分布情况等。设计企业管理组织总体初步框架结构。包括经营决策层组织机构的设计；生产指挥组织系统的设计；职能或参谋组织机构的设计。

#### 企业管理系统详细设计

(1) 对整体结构设计方案中各子系统的目标和功能，进行具体的分析设计，并结合各子系统的管理业务活动性质与特点，设计各项管理业务流程的具体内容与工作步骤，进而确定满足子系统要求的管理组织机构和管理方法。

(2) 对各子系统之间的功能互补与逻辑结构关系、各项管理业务活动的交叉、管理方法和工具的配合及管理信息的共享等问题，在子系统设计过程中边设计边进行平衡处理，或待子系统内容初步设计完毕再进行集中协调，或前两种方式结合运用。

(3) 按照信息管理理论与方法，设计企业管理系统的信息网络、管理方法和手段。

(4) 在选定整体结构设计的基础上，结合各子系统的设计内容，分析确认企业管理组织机构的设置，明确规定各机构的职责、权限以及机构之间的联系，并在此基础上，以企业的人力资源分析参量为依据，设置管理岗位工作的内容和标准，制定相应的规章制度。

#### 企业管理系统设计方案的试运行、修改及正式实施

在完成企业管理系统设计方案至付诸实施之间有一个试运行时期。通过试运行，以便找出管理系统设计方案中与企业技术要求和实际生产经营活动不相适应的地方，并及时加以修正。同时，也使管理人员有一个适应新的工作方式的过程。其主要内容和步骤如下：拟订系统的实施计划，以确保实施工作的有序进行。建立系统实施组织领导机构。根据系统实施方案，将各方面人员组织好，安排各项任务并按不同特点协调，以便有条不紊地工作，

保质保量地按时提交一个能有效运行的新系统。 设备的购置、安装与调试。设备主要指计算机硬件系统及其相关设备和系统软件。 应用软件的购置、编写、测试与联调。首先是购置作为目标系统管理基础的哪些现代管理方法或模型的软件包，然后是建立数据库，设计模块程序，测试程序，实现购置软件包与自行设计的数据库和模块程序的连接与联调。 人员培训。 设计方案的试运行、修改完善、鉴定与移交。

### 企业管理系统设计方案的评价

对企业管理系统设计过程各阶段设计成果所进行的评价，既包括对企业管理系统的初步设计、详细设计阶段所产生的设计方案的阶段评价，又包括对企业管理系统设计正式投入运行一定时期后的运行效果所进行的最终评价。

#### 1. 评价内容。

(1) 企业管理系统性能评价。主要包括以下几方面：系统可靠性，指对意外事故的承受能力，主要是查错、纠错、容错能力；系统的工作效率，指系统处理业务的速度；系统的完整性，指系统的结构、功能与系统目标的一致性；系统的工作质量，指系统能够提供信息的准确程度及输出功能质量和使用方便程度；系统的效益，包括直接经济效益、间接经济效益、社会效益；系统的适应性，指允许被修改和维护的难易程度，主要是指对系统软件的纠错、改进与扩充的方便程度。其中，系统的适应性是系统设计性能评价的中心指标。要使系统具有高度的适应性，就必须实现系统功能模块化及数据存贮模型化。

(2) 企业管理系统效果评价。主要包括各项技术经济指标的执行结果、产品竞争能力、企业信誉、企业管理面貌、企业资源利用程度等。由于不同企业管理系统设计评价项目的选择和组合各有侧重，就需要依各评价项目的重要程度赋以相应的权数。各评价项目的实际权数，可通过简单比较法、系统展开法、线性规划法等优化方法，由有关专家和有经验的管理人员集体讨论确定。

#### 2. 评价方法。

常用的评价方法有：直观判断型评价法。即直接依据评价人员对评价项目的评分，判断企业管理系统设计及其运行效果的优劣。经济型评价法。即以各种价值形式预测企业管理系统设计及其运行的社会经济利益。价值树法。利用决策树进行系统目标的价值分析，判断企业管理系统设计及其运行效果的优劣。标准评价表法。将所有的评价项目和评价标准在标准评价表中列出，对各设计方案分别进行单项评价，然后根据综合得分评定优劣。

### 企业管理系统调整更新设计

由于管理系统的环境、条件或构成因素发生重大变化，系统的原有功能发生重大改变，而原有系统又不能依靠储备功能进行调节时，对原企业管理系统所进行的调整或更新设计。具体来说，企业管理系统的调整更新设计是由于企业组织形式的变化，企业生产经营方式的转换，企业生产规模扩大或缩小，企业产品制造工艺的重大变革，企业产品更新换代或结构类型的调整，企业外部环境的变化，先进管理技术方法或工具的采用以及企业职工素质提高等因素所导致的企业管理系统目标改变，管理系统功能出现不足或剩余，管理组织机构与岗位设置不再适应管理职能的需要，以及管理的方法、手段

与制度不合理、不配套等；在企业管理系统超出其原设计的有效适用期限，或原设计本身存在缺陷时，亦需要对系统进行调整或更新设计。

## 四、企业管理咨询实施方案指导方法

企业管理咨询实施方案指导方法是执行咨询业务最后阶段的工作方法。如果咨询建议被采纳，委托企业要求咨询人员继续留在企业提供实施指导，咨询人员就可参与实施方案的指导工作。

### 基本原理

方案实施指导是以人的积极性为基础，以整体优化为原则，采用指导和培训相结合的方法，应用行为科学的管理知识和工程项目的管理技术，促使企业解决自身的问题，即促使企业的自我改善。

### 改善方案的实施

实施改善方案的主体是企业，因此要在企业充分理解之后，抓住最有利时机，从最易见效的项目开始帮助企业落实改善方案。具体方法是：

(1)明确实施组织。改善方案的实施，首先要明确其负责人和负责部门，包括组织专题小组等。咨询人员在与有关部门充分交换意见，统一认识的基础上，可向企业领导推荐实施改善方案的人选。改善方案如属于探索性目标或者涉及部门较多，就不一定按原有组织实施，可组织实施方案的专题小组。明确实施组织是实现方案的手段，选择组织形式一定要有利于方案的实施。

(2)宣传交流和确立协作关系。实施方案主要靠人的积极性和工作干劲。但是，实施方案时由于职工的态度和能力的制约，他们一时难以理解改善方案及其实施意义。因此，在方案的实施前，通过宣传和信息沟通，有计划、有准备地向有关人员及时宣传改善的必要性，说明改善方案的内容，实施目标及预期效果，充分创造实施环境或气氛，得到大家的理解、支持和协作，这是在实施方案阶段最基本的工作。

(3)制定具体的实施计划。要有改善方案的详细设计；编制实施进度计划；对有关人员进行培训。改善方案实施前，一定要结合企业的实际，拟定实施具体方案，用甘特图等工程项目的管理技术明确实施项目、实施进度，实施负责人和定期报告事项。实施改善方案，要重新培训管理人员，使他们掌握新方案所涉及到的新知识、新技术，不断提高解决问题的能力。

(4)实施控制和方案修正。实施方案应建立监控机制，执行定期报告和及时检查制度，加强有关部门之间的信息交流，对于实施进程的延误和实施过程中产生的新问题，要迅速分析原因，根据内外环境条件的变化及时采取措施或者调整方案，以保证实施方案的可行性。

### 实施结果的鉴定

实施方案的最后阶段，要进行总结、鉴定实施结果、检查选定课题的准确性、制定方案的正确性以及实施方案是否有力、迅速，并把改善结果纳入到新标准和相应的规章制度中去，以防止旧问题重复发生。具体做法有：主要有：

实施计划编制方法，主要有计划评审法和甘特图。交流协调工作方法。是在实施方案前，同有关人员进行意见交流，说明方案的内容、实施目标和预期效果，使他们正确理解、充分接受改善方案，鼓励和协调大家参与实施方案活动。人员导向变革方法。是以人为中心，先引进或学习新知识，而后改变个人态度、行为、从而改变群体行为，使有关人员共同参与变革的方法。组织导向变革方法。即以组织结构为中心，凭借组织的改变，强制组织成员直接从事所希望的新行为，学习新的知识，从而改变其态度，自觉



参与变革、强化个人和群体行为。当一个组织呈现出需要变革的征兆后，变革单位如果希望在短期内立即加以改革，采用组织导向变革是较有效的方法。

#### **实施效果评估方法**

主要有：直接效果的评估方法；间接效果的评估方法和总体评估方法。直接效果的评估方法是用经济效益的大小，定量地评估咨询效果。间接效果的评估方法用提高企业管理素质的幅度，定性地评估咨询效果。

#### **应用领域**

实施指导方法可用于改善方案、专题项目、合理化建议的组织实施工作，其中咨询效果的评估方法不仅用来评估方案实施成果，也可用于改善项目或改善方案的效果预测。

## 五、企业管理咨询基本方法

### 企业管理咨询基本方法

企业管理咨询基本方法是咨询人员帮助企业发现问题、解决问题的基本方法。它是由企业管理咨询的工作阶段、具体步骤、常用技法等综合而成的咨询活动标准模式如表 1.1 所示。

咨询业起源于英国，远在 1800 年工业化发展初期就有了咨询业。但就管理咨询作为一项社会职业而言，最初出现于美国，是从 1895 年泰勒作“效率”顾问工程师开始的。后来传播到欧洲和日本。20 世纪 40 年代以前，管理咨询服务领域主要限于生产部门的作业测定、方法研究、生产过程的合理化、会计业务和人员管理等方面。第二次大战以后，随着社会经济和科学技术的发展，特别是随着运筹学、系统工程、决策技术和计算技术在生产和经营方面的应用，企业管理咨询服务领域越来越广泛，已扩展到市场营销、经营战略、经营规划、组织开发、系统设计等企业经营管理的各个领域。与此同时，管理咨询的技术与方法也有了相应的发展，不仅运用时间测定、方法研究等传统管理技术，还广泛应用运筹学、系统工程学、社会心理学、电子计算机技术等现代化管理方法，形成了企业管理咨询活动基本模式，使企业管理咨询的服务质量和社会地位不断得到提高。

企业管理咨询，经历了几个发展阶段，到目前为止，在欧美、日本社会中已成为一个十分兴旺的行业。在美国，管理咨询不仅帮助企业解决管理上存在的具体问题，而且对整个管理方式的变革、推进管理现代化都起了十分重要作用。美国的各种管理咨询公司有 1.2 万个，其中大公司约有三四百个。日本管理咨询事业，主要是第二次世界大战以后发展起来的。日本政府把提供管理咨询服务作为扶持中、小企业发展的一项重要政策，50 年代初期相继颁发了《中小企业诊断实施基本纲要》及《中小企业指导法》，对管理咨询给予了法律保证。日本的企业诊断是以中央和地方的政府诊断机关及半官方事业团体为主，并有大量的民间组织作为补充力量。小咨询公司主要对中小企业的管理提供一般性咨询、培训等服务；大咨询公司对大型企业管理提供企业诊断和调研活动等服务；为战后日本经济的腾飞发展起到了重要的作用。现在，日本从事管理咨询业的人员总数约为 6 万人，其中专职人员为 3.7 万人。

在英国、法国、德国，管理咨询事业也很盛行，各有特点。欧美，日本的管理咨询事业在国内外都享有很高的声誉和社会地位，近些年来，许多咨询机构广泛地开展了国际咨询活动，国际合作咨询活动也开始发展。国外大多数咨询机构在组织上不隶属于政府或有关企事业单位，也不受其约束与控制，咨询人员凭借自身的专业知识和职业准则为企业提供独立、公正、客观的服务；咨询业一般不以盈利为主要目的；咨询课题大部分是带有应用或开发研究性质的内容，为客户提供的是具有商品属性的智力成果和知识产品；他们除了接受公司、企业的委托之外，常常接受政府部门或国际机构的委托任务，得到政府和有关机构的资助和支持；大小公司共存，充分发挥各自的优势和特长；根据企业经营环境的变化咨询业不断调整其服务内容和经营方式，使咨询业得到新的发展机会；他们建立了咨询协会、联合会，制定了咨询业务标准，使咨询业构成了自己的行业系统。

我国管理咨询是改革开放的直接产物，1980 年开始从国外引进。近二十

年来，在各级领导的重视和支持下，通过广大咨询人员的艰苦创业和努力探索，我国管理咨询事业，由点到面，从小变大，已建立了一支具有一定的理论知识和实践经验的咨询队伍，使管理咨询这一智力服务的新兴事业在我国得到发展。一套具有中国特色的企业管理咨询的制度和办法，正在逐步形成。

表 1.1 企业管理咨询基本方法

咨询阶段	咨询步骤	常用技法	工人要点
咨询洽谈	咨询委托 鉴定合同	面谈法	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 接受通过咨询可见效果企业的委托，不接受力所不能及的任务</li> <li>· 通过合同明确咨询的目的、要求和双方责任、义务</li> </ul>
咨询准备	编制咨询组 拟定日程 创造咨询环境 搜集行业资料 资料初步分析	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 横截面（截面）分析</li> <li>· 经营分析</li> <li>· 各种图解法</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 创造咨询环境防止咨询组进厂后，孤军作战</li> <li>· 搜集行业动向、统计资料、市场销售和同行业兄弟企业的财务指标，并通过资料分析初步了解行业情况和企业地位；用咨询委托书所提供的数据分析企业经营状态和业绩，防止打无准备之仗</li> </ul>
综合调查	发现问题 选定课题	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 观察法、面谈法、资料分析法、调查法</li> <li>· 假设论证法</li> <li>· 问题分类法（宏观法和微观法）</li> <li>· 课题评价方法</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 课题要符合于企业的要求和实际，不能选择当前办不到的课题</li> <li>· 选题要突出影响企业经济效益的主要问题</li> </ul>
详细分析	搜集和分析资料 明确问题结构 发现改进项目 深入调查查明原因	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 分析综合方法</li> <li>· 逻辑树、假说论证法</li> <li>· 各种统计方法</li> <li>· 各种图解方法</li> <li>· 对比分析法、因素分析法</li> <li>· 集体创新构思技法</li> <li>· 原因展开法</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 用事实说明问题，明确问题的全貌，查明原因要追根到底</li> <li>· 搜集资料不偏不倚，要考虑把问题搁置会带来的影响</li> </ul>
制定方案	设定改善目标 构思改进方案 评价选定改进方案 拟定实施计划	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 感度分析</li> <li>· 功能展开法</li> <li>· 集体创新构思技法</li> <li>· 改善原则 ECRS、5W1H表</li> <li>· 效果预测、优化技术</li> <li>· 计划评审技术（PERT）</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 方案一定要符合企业方针目标的要求；从方个方案中优选最满意的方案；分析实施方案会带来的影响和可能出现的问题，研究其措施</li> <li>· 考虑实施方案所要求的人、财、物等必要条件</li> </ul>
实施指导	实施方案 鉴定结果	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 交流协调的工作方法</li> <li>· 发挥集体创造性技法</li> <li>· 各种图解示</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 抓住有利时机实施方案，充分交流协调，得到各方支持，实施过程中加强互通情报和信息反馈</li> <li>· 鉴定结果，要检查掌握问题是否充分，制定方案是否正确，实施方案是否有力迅速</li> <li>· 巩固成果，防止问题再发生</li> </ul>

## 基本原理

管理咨询基本方法是以系统方法论为依据，把咨询工作分为咨询阶段、咨询步骤和咨询技法。咨询阶段是按咨询活动的时间而排列的工作顺序，把整个咨询服务活动划分为咨询洽谈、咨询准备、综合调查、专题调查、制定改善方案、实施指导等几个工作阶段。咨询步骤是指在每一个工作阶段按咨询活动的思维过程，划分为若干个具体步骤。例如，系统调查、系统分析、系统优化等。咨询技法是为完成各阶段、各步骤任务，对咨询对象所提供的资料，进行收集、整理、归纳、加工分析的技术和方法。

### 管理咨询基本方法的主要内容

#### 1. 咨询洽谈

咨询洽谈分为两个步骤：咨询委托和签订合同。咨询机构收到咨询委托书后，与委托企业进行咨询洽谈，决定是否承接企业的咨询委托。如果判断委托企业通过咨询可以见效果，而且委托任务是咨询机构能力所及范围内的课题，则咨询机构与委托企业签定企业管理咨询合同，确定咨询的目的、要求和双方责任、义务。

#### 2. 咨询准备

咨询任务确定后，要做好咨询准备。咨询准备分为四个步骤：成立咨询组（含拟定日程）；创造咨询环境；收集行业资料；资料初步分析。创造咨询环境和条件，防止咨询组进厂后孤军作战。通过对行业资料和企业资料进行初步分析，了解行业和企业情况充分做好咨询准备工作，防止打无准备之仗。

#### 3. 综合调查

综合调查分为两个步骤：发现问题和选定课题。选定课题要符合企业的要求和实际，不宜选择当前不易实现的课题；选定课题要突出影响企业经济效益的主要问题。

#### 4. 专题调查

专题调查分为两大步骤：详细分析和制定方案。其中，详细分析又可分为四个步骤：收集和分析资料；明确问题结构；发现改进项目；深入调查、查明原因。详细分析要用事实说明问题，明确问题的全貌，查明原因要追根到底；收集资料不偏不倚，并要考虑把问题搁置会带来的影响。制定方案也可分为四个步骤：设定改善目标；构思改进方案；评价选定改善方案；拟定实施计划。改善方案一定要符合企业方针目标的要求，从多个方案中优选最满意的方案；分析预计实施方案中带来的影响和可能出现的问题，并研究措施；选定方案时要考虑实施方案所要求的人、财、物等必要条件。

#### 5. 实施指导

实施指导分为两大步骤：实施方案和鉴定成果。实施方案要抓住有利时机，在实施之前应充分进行信息交流、协调联系，以得到各方支持；在实施过程中加强互通情报和信息反馈；鉴定成果，要检查掌握问题是否充分，制定方案是否正确，实施方案是否有力；鉴定成果后要巩固成果防止问题再发生。

### 管理咨询基本方法的应用规则

在管理咨询服务活动中，咨询的具体方法随着问题的性质、咨询内容、咨询任务、咨询人员不同而有所差别。管理咨询基本方法的应用规则是：

## 1. 解决不同性质的问题采取不同的方法

企业管理咨询，就是协助企业提出问题，解决问题。所谓问题，是指目标与现状之间的差距。因此，随着目标的性质不同，问题的类型也不一样。一般有三种类型：以作业层为主的业务上的问题；以管理层为主的管理上的问题；以经营层为主的经营决策方面的问题。业务上的问题一般是由于原来良好的状态发生恶化，使已给定目标（包含计划、定额、标准）与现状之间产生差距，这种差距称为目标标准型问题。这类问题是比较容易掌握的，其咨询方法以追究原因，解决问题为主，要把很大的注意力集中在对过去情况的分析上，从中寻找使原来良好状态发生恶化的内外诸因素。管理上的问题一般是由于企业重新设定了目标，设定目标与现状之间产生了差距，这种差距称为目标设定型问题。咨询方法以追求目标，发现问题为主，咨询中不仅对历史资料进行分析，而且更主要的是把本企业与同行业企业分类对比，从中发现改善课题，并为引用先进企业的成功经验或新的管理方法，分析企业是否具有必要的条件。经营决策方面的问题一般是由于企业根据对外部环境的预测重新探索发展目标，探索性目标与现状之间产生了差距，这种差距称为目标探索型问题。咨询方法以探索目标，开拓发展机会为主，咨询人员需要在创新上下功夫，必须提出创新的措施来解决问题。这种分类方法是相对比较而言，应以某一类问题占主导地位为依据，来选择咨询的具体方法。

## 2. 咨询不同内容采取不同咨询方法

企业管理咨询按咨询内容可分为综合咨询、专业咨询和专题咨询。综合咨询是从企业整体出发，重点解决全局性问题的咨询。因此，咨询中把注意力集中于对外部环境、企业方针目标、产品市场、资源能力、管理组织、领导班子、经济效益等方面的分析。专业咨询是按管理职能分析和解决各种管理上存在的问题。可分为生产管理咨询、质量管理咨询、设备管理咨询、物质管理咨询、技术管理咨询、劳动人事管理咨询、财务管理咨询、销售管理咨询等等。这类咨询，问题具体，重点突出，各类专业咨询都具有各自的特点。专题咨询是对特定的关键性课题，如产品调整、设备投资等所进行的咨询。这种咨询，问题明确内容集中，改善方案只限于解决课题的范围。

另外，咨询人员在调查中各有自己的专长和独特的调查方式。有的人是从分析财务数据入手，因为这些数据最能综合地反映出企业的经营水平和成果。有的咨询人员从调查生产方面入手，他们认为到车间现场巡视一次就可以看到许多问题。还有的咨询人员，先从外部环境分析企业的地位和作用入手，然后再转向对企业财务指标和经营状况作进一步的调查分析。这些作法只不过是着手点不同，但最终的调查结果，必须是对企业的全面分析和判断。

### 应用领域

企业管理咨询基本方法适用于对工业企业的咨询服务，其他如交通、运输等行为企业可以比照应用。在管理咨询服务活动中，由于咨询服务的种类、课题、人员不同，特别是由于委托企业的生产经营状况各不相同，咨询方法不可能千篇一律。但就解决问题的最基本的思路而言，则大同小异。因此，都要参照管理咨询的基本方法，灵活而富有创造性地去运用。

### 实用案例

某灯泡厂泡壳制成率低，近三年指标逐年下降，开始出现急剧恶化的势头。因此，企业委托咨询机构对该厂提高泡壳制成率的问题进行专题咨询。咨询组织承接咨询任务后，根据企业要求和咨询目的，应用管理咨询基本方

法拟定了咨询程序。进厂后，咨询组按预定程序和方法进行了咨询服务活动。

### 1. 初步调查

采用观察法、面谈法、资料分析法概括地了解企业现状，重点了解泡壳制成率的状况，从中发现问题。

(1) 发现问题。由表 1.2 可知，该厂泡壳制成率与同行业先进企业相比，差距很大，1991 年比同行低 11.6%。该厂实际制成率与计划指标相比，已连续两年未达到指标，1991 年实际指标比计划低 1.6%。如果按咨询组到现场观测所得数据计算，该企业泡壳制成率仅为 40.6% 见表 1.3，比先进企业低 39.4%，比计划低 29.4%。咨询组为了深入调查问题，设计了综合调查表见表 1.4 和吹制不良现象调查表见表 1.5，并用这些调查表进行了现场观测。从观测结果看，影响泡壳制成率的主要因素有：管理、设备、操作、配料、环境等五大因素，详见表 1.4。从不良品分类来看，不成型、热切不良、冒顶是主要因素，占不良品总数的 71%，详见表 1.5。从 14 日至 16 日三天平均制成率（观测值）与生熟料配比以照看，制成率与生熟料配比可能有相关关系。经相关分析可知，确有相当的相关关系，见表 1.5。

表 1.2 泡壳制成率一览表

类别 项目	厂标准	国内先进标准	厂实际完成			差距					
			1989年	1990年	1991年	与计划比			与先进比		
						1989年	1990年	1991年	1989年	1991年	1991年
制成率(%)	70	80	71.3	68.8	68.4	1.3	— 1.2	— 1.6	— 8.7	— 11.2	— 11.6

表 1.3 泡壳制成率调查表

机号	泡壳规格	操作者	良品数	不良品数	总计	制成率(%)
1#	Φ0	甲	127	305	432	29.8
2#	Φ0	乙	302	226	528	57.2
3#	Φ0	丙	171	348	519	33.0
合计			683	879	1479	40.6

表 1.4 综合调查表

序号	调查内容	对象	主要问题	原因
1	泡壳制成率	同机、同操作者，不同时间测定	8：30～9：45时，测定三台吹泡机制成率为82.8%；14：30～15：30时，测定三台吹泡机制成率为77.06%，比上午下降5.74%	操作者疲劳，环境和噪音的影响
2	泡壳制成率	同机不同班，不同操作者测定	14日测定制成率43.73%；15日测定制成率为77.06%；16日测定制成率45.8%	管理不善，操作者的技术水平低，责任心不强
3	泡壳制成率	设备良好不同程度的测定	2#机设备良好，平均制成率为69.1%；1#设备不良，平均制成率为49.9%	设备发生故障和维修差
4	泡壳制成率	同一个车间开会动员前后	动员前吹泡平均制成率为43.7%，经开会动员后再进行现场观测制成率提高为82.9%	领导意识、管理状况和职工工作态度与制成率关系很大
5	泡壳制成率	按不同的生熟料配比，观测制成率	14日、15日、16日三天平均制成率分别为40.6%、77.7%、45.8%	制成率与生熟料配比可能有相关，14、15、16日生熟料配比分别为1.86、1.36、1.70

表 1.5 吹制不良现象调查表



日次	班次	测定时间	机号	间隔时间	操作者	规格	滴料数	不良品分类数量(个)								
								花脖	冒顶	热切不良	不成型	输送	溜槽掉下	粘连	麻顶	气楞
15/2	7	8:30	1	15'	A	Φ0	420	7	2	5	121	2	12	3		
15/2	7	9:00	2	15'	B	Φ0	570	1	25	5	26	1	2	0		
15/2	7	9:45	3	15'	C	Φ0	525	4	15	1	20	4	4	0		
合计							1515	12	42	11	167	7	18	3		
15/2	7	14:25	1	15'	D	Φ0	435	25	8	17	58	9	25	7		
15/2	7	14:45	2	15'	E	Φ0	570	4	26	7	37	4	7	0	17	11
15/2	7	15:15	3	15'	F	Φ0	525	2	7	9	61	0	6	0	0	4
合计							1530	31	41	33	156	13	38	7	17	15
16/2	6	14:30	1	15'	F	Φ0	435	42	3	37	85	7	39	37		13
16/2	6	15:00	2	15'	F	Φ0	540	12	60	68	99	3	3	3		17
合计							975	54	63	105	184	10	42	40		30
总计							4020	97	146	149	507	30	98	50	17	45
构成比								0.0	0.13	0.13	0.45	0.0	0.9	0.4	0.0	0.0

(2) 选定课题内容。咨询通过初步调查,进一步认识到该企业改善泡壳制成率确实是当务之急。咨询组按改善可能性、实施难易程度、预期效果等评价标准把影响泡壳制成率的

主要因素进行综合比较,最后选择吹制泡壳不成型、热切不良和生熟料配比不准等三个重点项目作为专题调查的咨询内容。

表 1.6 制成率与生熟料配比的关系

月 份 N=8 生 料	熟料之比 ( $M_1$ )	$M_1$ 顺 序	平 均 制 成 率 % ( $M_1$ )	$M_2$ 顺 序	$M_2 = ( M_1 - M_2 ) ^ 2$
2	0.418 ( 2.319 )	8	54.81	8	0
6	0.5.3 ( 1.989 )	6	64.54	51	16
7	0.489 ( 2.045 )	7	73.50	3	0
8	0.506 ( 1.977 )	5	65.10	4	0
9	0.676 ( 1.480 )	2	79.15	2	0
10	0.780 ( 1.282 )	1	85.14	1	16
11	0.629 ( 10590 )	3	61.78	7	4
12	0.575 ( 1.739 )	4	63.40	6	38
$M^2$					
相 关 系 数	$r = 1 - \frac{6 \sum M^2}{N(N^2 - 1)} = 0.55$				

### 专题调查

详细分析与吹制壳不成型、热切不良、生熟料配比不准等有关问题，明确其因果关系，进而选定改善项目，提出改善建议。

(1) 详细分析。对吹制泡壳不成型的原因分析。从表 1.7 可知，吹制泡壳不成型的主要原因是吹泡机进气不稳定约占 49%，设备失调约占 30%。

对热切不良的原因分析。据现场观测，1 号机热切粘连占滴料数的 9.5%，2 号机热切粘连。经深入调查，发现 1 号机热切粘连的原因是皮带转慢。

对生熟料配比不准的原因分析。据现场调查，生熟料比不准而且波动大的主要原因：一是泡壳制成率低，熟料多；二是过程不严，17 日测熟料每斗重量为 117 公斤，而且日测熟料每斗重量高达 158.3 公斤。其原因主要是操作者责任心不强和过秤配料设备存在问题。

表 1.7 泡壳不成型要因分析

测 定 时 间	机 号	观 测 时 间	规 格	泡壳不成型的原因				
				进气不稳	操作不良	设备失调	料长	合计
15 : 00	1#	15	→80	73	5	81	0	159
15 : 30	2#	15	→60	25	7	10	15	57
15 : 50	3#	15	→60	69	40	11	1	121
总计				167	52	102	16	337
占%				49.55	15.43	30.27	4.7	

表 1.8 改进方案

咨询内容	改善项目	改善建议	预期效果	实施要点	潜在问题
生熟料配比不准	·制成率低熟料太多·过秤不严	提高制成率最低值为70%以上(可信度为98.7%)	提高制成率最低值为70%以上(可信度为98.7%)	·生熟料配比从现在的1:1.7逐月降低,在三个月内实现1:1.1·目前设专人管理配比	可能出现生料供应紧张、熟料积压增多的现象
热切不良	1#机热切粘连(9.5%)	1#机皮带转速加快	减少热切粘连,提高泡壳制成率为3%	加大齿轮,改变传动比,提高转速为5.9为米分	
泡壳不成型	吹泡机进气不稳(49%)	供料机定期磨滴料剪刀	保证滴料质量,提高吹制成型率	·配备台钳、调整架、油石、剪刀板、剪柄等·制定相应的岗位守则	
	设备失调(30%)	吹泡机吹制阀改为2#机结构,恢复吹制管的芯管	提高泡壳成型率	·按2#机结构自制或者外购备件	

(2) 制定改善方案。通过分析后,从各主要原因的关联中找出提高制成率的因素项目,再按实施难易程度和预期效果进行实施判断,从而选择最合适的因素作为改进项目,并针对其原因制成了改进方案、如表1.8所示。

### 3. 实施效果

根据咨询课题的性质,采用了边咨询边实施的方法,在咨询期间,对热切不良和泡壳不成型所提出的咨询建议基本上都落实了。咨询结束后,经厂方半年多的努力把生熟料配比从咨询前1:1.7控制在1:1~1:1.1。其结果,不但泡壳制成率水平抽高了,而且把制成率的波动控制在75~85%范围之内。

## 六、企业管理咨询专题调查方法

企业管理咨询专题调查方法是指根据综合调查所确定的咨询专题，进一步通过专题调查分析构成问题的主要因素及其相互之间的因果关系，进而提出改善方案的咨询方法。

### 基本原理

专题调查是从详细分析与专题有关的现状入手，以制定改善方案的过程。专题调查应遵循的主要原则是：以有关数据为基础，综合应用各种图解等方法，详细调查分析问题的本质；严格按咨询工作程序，按步骤、分层次、有重点地进行调查分析；优选改善项目，按改善和创新原则，集体拟定改善方案。

### 专题调查的基本步骤

#### 1. 详细分析现状

充分地了解问题，准确地掌握问题的本质是提出合理的改进方案的基础。详细分析现状就是寻找问题本质的过程。

(1) 搜集、分析资料。要深入现场，运用科学的方法，全面地、准确地观测和搜集与课题有关的资料，包括定性和定量的资料，直接和间接的资料，用事实和数据客观的、公正地说明问题。

(2) 明确问题结构。用图解的方法整理分析所掌握的问题及其主要原因之间的相互关联和因果关系，明确问题的全貌和形成过程。

(3) 选择改善项目。从构成问题的各主要原因的关联中，找出解决问题的改善项目。咨询过程中发现的问题是复杂的，构成问题的要因也很多。所以，既要综合考虑解决各种要因的必要性和可能性，又要考虑各种要因如被忽略会带来什么影响。在这个基础上，突出重点，选择其中最关键的要因，作为具体改进项目。

(4) 深入调查、查明原因。选定改善项目之后，把改善项目与现实的活活动结合起来深入调查，反复思考，查明根本原因，寻找解决问题的方法。

#### 2. 拟定改善方案

在现状详细分析的基础上，从企业整体着眼，拟定和提出改善方案和实施计划。

(1) 设定改善目标。在考虑到人、财、物等方面的制约条件下，明确有关“到什么时间为止，用什么方法，把问题解决到什么程度”等基本设想。通常参照历史实绩和先进企业水平等资料决定改善目标。

(2) 构思改善方案。以掌握到的资料和专业基础知识为基础，为解决问题列举各种备选方案，从中优选最佳改善方案。提出的改善方案越多，产生高质量的最佳改善方案的可能性就越大。

(3) 评价和选定改进方案。把各种备选方案相互比较，明确先后顺序，从而选定投资小、周期短、效果大的令人较满意的方案。通常方案的比较、评价的项目较多，但其中最重要的还是效果和费用（投资）的比较。一般采用的方法是研究分析各种方案的预期效果和费用，列出差异点进行比较。差异点要尽可能用数量指标表示。

(4) 编制实施计划。明确提出改进方案的实施程序、日程和实施方案所需的人、财、物等必要条件，以便企业进行准备。实施计划的编制工作还包括以下工作：听取企业有关部门的意见，进一步补充完善改善方案和审查

核实改善方案的正确性和完整性； 研究分析实施方案可能带来的影响和在实施过程中可能会遇到的困难及其措施。

(5)编写咨询报告书。编写咨询报告书,尽量使用简单易懂的各种图表。它的主要内容有:咨询概要(含调查内容)、主要问题及其原因、改善方案及预期效果、遗留问题等。

#### 专题分析的基本规则

(1)在详细分析现状阶段不考虑改善方案,而是集中精力考虑究竟改善什么项目。

(2)详细分析现状是寻找问题本质的过程,咨询人员应亲自深入现场搜集和分析资料,信息要准确。

(3)详细分析现状要层层分析,每个层次要突出重点,即使立即看出问题的本质,也要按要因的层次进行分析,步步深入。

(4)详细分析现状是假设,论证的过程,要从有系统的专业知识和实践经验中得到启示,从而提出正确的假设。

(5)构思改善方案,要以分析解剖为起点,反复推敲。

(6)提出改善方案,要从企业整体着眼,经过平衡协调,综合地提出,不能只顾局部。

(7)各课题组拟定改善方案后,要与有关部门交换意见,征求部门意见,补充完善改善方案。

(8)正式编写报告书之前,咨询组应向企业领导作中间汇报,征求领导意见。

(9)发布咨询结果时,咨询组要尽量用简单易懂的图表向企业领导和有关管理人员汇报咨询结果,并回答与会者的质疑。

#### 专题调查常用的技法

##### 1.分析和综合方法

所谓分析,就是用系统方法把一个复杂的问题分解为若干个分问题。分解的细度应以便于理解和满足解决问题的需要为准。分析过程,实际上是分解问题和找出各个分问题之间的因果关系,并解决各个分问题的过程。所谓综合,就是把被分解而解决了的各个分问题,综合成为一个相关的整体。这个整体,应该是克服了原有经营管理体系或方法上的弊病,使之更加合理有效。

##### 2.统计方法

统计方法是从集团整体着手,研究其规律性的方法。统计方法中有排列图、直方图、特性要因图、检查表、散布图、分层分析、实验计划表、多变量分析等方法(详见统计分析B—5)。

##### 3.图解方法

在企业管理咨询服务活动中,根据搜集到的数据资料,用各种图表来描述与课题现状有关情况的构成和变化,这对迅速地了解和掌握复杂事件之间的关系,从而发现问题和分析问题的本质,是极为有效的方法。但由于每个人对问题的理解程度不同,对图解方法应用技巧的掌握程度不同,图解表达的内容往往出现差异,得出的结论不完全相同。因此,在管理咨询活动的实践中要不断提高应用各种图解方法的能力。流程图图解法。它是描述某个问题的逻辑构成,并把它系统化的方法。流程图图解的步骤包括:分析、研究数据资料;弄清楚问题的实质及逻辑构成,从而形成概念;将考虑好的构

成问题的情节画成图，并加以修正，直到了解清楚为止；详细确定排列位置；详细绘图；检查图解的论点，修改完善。 问题结构分析图法。它是用来分析问题各因素之间的因果关系，从而发现改善项目的方法。问题结构分析图的绘制：首先把产生问题的各种主要原因列举出来；举出一个主要原因，找出产生这个主要原因的理由和它所带来的结果，从原因开始向结果方向引箭形符号；以每个不同的主要原因及产生它的理由导致它所带来的结果和其他主要原因进行查看，是否有遗漏；对于问题结构分析图上所列举的主要原因，或者将主要原因抽出来单独进行重点分析。

#### 4. 构思方法

构思改善方案时，应强调思考的系统性和创造性、要重视思考的逻辑顺序。 提出改善方案的系统思考方法。最基本的思考方法是 ECRS 顺序思考原则和 5WH 表的应用。 ECRS 思考原则的思考顺序是：能不能排除某些工作（E）；能不能使某些工作结合起来（C）；能不能变更某些工作的顺序（R）；能不能使某些工作简化（S）。任何改善活动，都应遵循 ECRS 顺序思考顺序。否则，改善工作就可能受阻，抓不住重点，或者造成重复，而造成无效劳动。5WH 思考方法是使思考改善的内容深化和具体化，其内容如下表所示。 创造性构想的原则。创造性构想的原则主要是：突破固定观念的束缚；善于联想和想象； 集体创新构思技法。寻找、构思和制定改进方案，应该充分发挥企业广大职工的创造精神，并充分利用他们的专业知识和经验，依靠集体的力量，提出既符合企业实际情况，又行之有效的改进方案。咨询人员在实际工作地程中要善于应用这种方法。集体创新构思技法有：畅谈会技法；情报整理法。 畅谈会法是发挥人们的创造精神，靠组织集体的力量出主意的会议技巧。畅谈会技法是专门就某一个问题的主意。会议要求与会人打破框框，除掉头脑中一切阻力，在自由奔放的精神状态下，通过相互刺激、自由联想，大胆提出自己的想法，促使大家构思，引起连锁反应。用它构思和探讨改进方案，可以激发出大量富有新意的设想来。 情报整理法是由日本川喜由二郎提出的，并以其名字的字头来命名。它将与某种题目有关的情报全部写在卡片（或纸条）上，并按一定的内容进行分类、整理归纳，从而发现解决问题的方法。做法是：利用卡片收集和分析琐碎现象，找出其关键；分析问题的整体关系，提出新设想；利用卡片把零碎的情报整理成文字等。

表 1. 95W1H

	现状如何	为什么	能否改善	要改善应怎么办
对象(What)	生产什么	为什么生产	可否生产别的	应怎样更新
目的(Why)	干什么	为何那么干	有无别的办法干	应做什么
场所(Where)	在哪儿干	为何在那里干	可否在别处干	应该在哪儿干
时间或程序(When)	何时干	为何那时干	可否在别的时间干	应该何时干
作业员(Who)	谁干	为何那个人干	可否由别人干	应该谁干
手段(How)	怎么干	为何用那个方法干	有无其它方法	应该怎么干

### 应用领域

专题调查方法可用于企业管理专题调查、部门方针目标和措施的制订、特定管理制度和方法的设计或者引进、合理化建议的具体展开等等。

## 七、企业管理咨询准备阶段初步分析方法

企业管理咨询准备阶段初步分析方法是指咨询人员进厂之前，根据事前行业调查所获得的企业外部资料和委托企业所提供的企业内部资料，对企业的外部经营环境和内部经营状态进行初步分析，从而明确咨询指导思想的方法。

### 基本原理

企业管理咨询准备阶段初步分析是以经营环境和财务指标为中心、根据咨询性质和资料来源，对企业的外部环境、发展历史、方针目标、产品和资源、销售成果、生产效率、资金和成本进行重点分析。由此初步了解行业的特点和动向、企业的业绩水平和变化趋势，从而明确咨询的指导思想。

### 搜集和分析行业资料

#### 1. 行业情况分析

主要目的是了解行业特点和动向。分析的主要内容有：行业企业数量，布局规模和经营情况，包括行业的收益性、生产性、成长性、稳定性；行业产品品种、数量、质量和价格水平；满足市场需要和市场竞争的总情况；行业科学技术水平及其发展趋势；行业的生产方式和工艺装备特点；行业主要问题及其政策等。

#### 2. 市场情况分析

主要目的是了解市场特点和动向。分析的主要内容有：市场需求包括市场规模、需求增长性、产品流向和销售区域分布、销售方式、用户要求等动向；商场竞争、包括市场集中度、市场参与难易度、市场细分化程度等。

#### 3. 竞争企业分析

主要目的是了解竞争对手的长处和短处。

#### 4. 同行业企业间差别分析

主要目的是了解同行业企业间收益性、生产性、成长性、稳定性的差别及其主要因素。

#### 5. 上级主管部门对企业的评价分析

主要目的是了解上级主管对企业的评价和要求及企业在行业的地位和作用。

### 分析企业事前提供的资料

#### 1. 财务分析

咨询人员在咨询准备阶段，利用企业事前提供的资料进行财务分析，并结合行业资料分析的结果，了解企业财务状态和经营成绩，用数据提示企业的优缺点。具体内容有：收益性、生产性、成长性、稳定性、社会性。

(1) 收益性分析。分析目的是通过企业的劳动消耗指标、资金占用指标与生产经营成果之间的比率分析，了解企业的盈利能力。分析内容有：经营资金利润率、资金周转率、资金产值率、销售收入利润率、产值利润率、成本利润率等指标。其中，最基本的指标是：

$$\text{经营资金利润率} = \frac{\text{利润总额}}{\frac{\text{固定资产净值}}{\text{平均余额}} + \frac{\text{流动资产}}{\text{平均余额}}} \times 100\%$$

经营资金利润率分析，就是按照这个分析体系，对每项进行动态比率和构成比率分析，从而找出影响盈利能力的主要因素。



(2) 生产性分析。分析目的是通过对投入量与产出量的比率分析，了解企业人力、物力、财力的投入产出水平。分析内容有：劳动生产率、人均净值、人均销售收入、人均利润、固定资产产值率、固定资产净产值率等。其中，最常用的指标是：

$$\begin{aligned} \text{人均净产值} &= \frac{\text{工业净产值}}{\text{职工平均人数}} = \frac{\text{固定资产}}{\text{职工平均人数(劳动装备额)}} \\ &\times \frac{\text{商品产值(不变价)}}{\text{固定资产(固定资产利用率)}} \times \frac{\text{商品产值(现价)}}{\text{商品产值(不变价)}} \\ &\quad (\text{价格指数}) \\ &\times \frac{\text{净产值}}{\text{商品产值(现价)}} \\ &\quad (\text{净产值率}) \end{aligned}$$

式中：劳动装备额说明劳动过程的机械化和自动化水平；固定资产利用率主要取决于固定资产的配置格局、作业改善、效率改善、不良品的高低；净产值率主要取决于产品结构和变动成本状态。因此，通过人均净产值及其增长因素的分析，可以了解、判断企业的劳动、设备的分布格局、生产机械化和自动化水平及产品结构、成本状态等的优劣。

(3) 成长性分析。分析目的是通过产出指标和投入指标的增长率的分析，了解企业发展趋势。分析内容有：工业总产值（不变价）、商品产值、产品销售收入、工业净产值、利润总额等产出指标；职工人数、固定资产、经营资金、全部资金等投入指标。其中，商品产值增长率分析是常用方法之一。

(4) 稳定性分析。分析目的是：一是通过对流动资产与流动负责的比率分析，了解企业的支付能力；二是通过对企业盈利和货币支出的综合分析，了解企业生产经营的安全性。分析内容有：流动比率、速动比率、企业负债、收支平衡点等分析。其中，常用的方法是企业负债分析和收支平衡点分析。

(5) 社会性分析。分析目的是通过对国家、集体、个人三者利益分配关系的分析，了解企业的分配行为和职工对国家的贡献程度。分析内容有：

$$\begin{aligned} \text{国家积累率} &= \frac{\text{上交利率}}{\text{利润总额}} \times 100\% \\ \text{企业留利率} &= \frac{\text{企业留利额}}{\text{利润总额}} \times 100\% \\ \text{职工收入率} &= \frac{\text{职工收入额}}{\text{利润总额}} \times 100\% \end{aligned}$$

## 2. 产品结构分析

产品结构的优劣是企业经营状态优劣的主要标志。常用的分析方法有：产品生命周期分析，产品系列平衡分析，产品四象限分析，产品关联性分析，产品获利能力分析，产品贡献度分析等。

## 3. 资源平衡分析

企业经营资源是有限的，如何有效地利用资源是企业生产经营中最重要的课题。资源平衡分析是按部门或者产品来分析、评价企业利用人、财、物

等资源的有效性和企业经营资源结构的合理性，从而指出资源配置方面存在的问题和今后努力方向的方法。

### 应用领域

准备阶段初步分析方法不仅用于咨询准备阶段，其中经营状态和业绩的定量分析方法也可以用于综合调查。

### 实用案例

某企业在“七五”期间，依靠自己的力量进行大规模技术改造，成功地走出了一条内涵控潜投资少、周期短、见效快的具有中国特色的老企业技术改造之路，把一个中型企业建设成为我国最大的有色金属冶炼基地、国家一级企业。“八五”期间，企业坚持一个中心，开拓两个市场，继续奋进。企业为了制定“八五”规划措施，强化企业管理，委托综合咨询。咨询组承接咨询任务后，根据咨询任务的性质，进厂前，利用行业和企业事先提供的资料，对行业动向、市场特点、同行业企业间产生经济效益的主要原因以及企业产品结构进行了初步分析，进而进一步明确咨询要点。

#### 1. 行业动向

(1) A产品生产布局的变化：由表 1.10 可知，1990 年直属企业的产量构成比，由 1989 年的 75.32% 下降为 69.08%，而非直属企业产量构成比，由 1989 年的 17.74% 上升为 27.29%。“七五”期间，各地区都在考虑如何充分利用本地资源发展经济，在我国西南和中南地区出现了在矿区就地冶炼的势头，非直属企业发展很快。1990 年非直属企业产量增长率为 88.15%，远远高于行业平均增长率。随着 A 产品生产布局的变化，本企业产量构成比下降，这迫使企业重新考虑市场重点和产品竞争。

(2) A 产品品种结构的变化由表 1.10 可知，由于物价上涨和效益下降，A 产品用户购买中间产品增多，A 产品生产厂家开发和生产深加工产品增多，1990 年 A，中间产品增长率 105.89%、A4 深加工品增长率 33.20%，这使 A 产品品种结构也在变化。但本厂深加工品增长不快，1990 年 A4-1 产品是负增长 17.01%，A4-2 产品增长率仅有 1.79%，见表 1.11。

表 1.10 A 产品的生产布局

类型	1989 年		1990 年		
	产量 (万吨)	构成比 (%)	产量 (万吨)	构成比 (%)	增长率 (%)
全国总计	45.09	100	55.18	100	22.38
其：直属企业	33.96	75.32	38.45	69.18	13.20
非直属企业	8.00	17.74	15.06	27.29	88.15
本厂 (直属)	12.05	26.72	14.22	25.77	17.96

表 1.11A 产品品种结构

品种	1989年		1990年		
	产量(万吨)	构成比(%)	产量(万吨)	构成比(%)	增长率(%)
A1	13.11	29.08	13.85	25.10	5.60
A2	17.52	38.86	20.15	36.52	15.01
A3 (中间产品)	2.66	5.90	5.48	9.93	105.89
A4 (深加工品)	10.04	22.27	13.37	24.23	33.20
合计(A)	45.09	100	55.18	100	22.38

表 1.12 1985 ~ 1990 年产品产量增长情况

序号	产品	单位	1985年	1986年	1987年	1988年	1989年	1990年	备注
1	A*	万吨	30.62	33.62	38.31	42.50	45.09	55.18	“七五”期间高速增长，年增长过大
		增长率%		9.80	13.95	10.94	6.09	22.38	
2	B	万吨	141.70	145.00	166.00	179.20	180.63	189.20	“七五”期产量一直在增但平均增长速度低
		增长率%		2.33	14.48	7.95	0.80	4.74	
3	C	万吨	2.78	2.67	2.84	3.69	2.41	2.45	1988年急增，1989年急1990年开始又回升
		增长率%		-3.96	6.37	29.93	—	1.66	
4	D	吨	915	970	1069	1348	1165	1129	1988年急增，1989年下缓慢
		增长率%		6.01	10.21	26.10	—	-3.09	
5	E	吨	282	437	289	306	255	325	1986年猛增，1987年急1988年呈回升，1989年落，1990年又急增
		增长率%		54.96	—	5.88	—	27.45	

\*表示主导产品

## 2. 市场特点

(1) 市场成长性。由表 1.11 可知，在“七五”期间，A 产品高速增长，B 产品低速增长，C、D、E 产品由于总需求和总供给的增长不同步，年产量忽高忽低。预计，A 产品由于 1990 年产量增长率过快，将出现波动。企业单靠 A 产品很难维持生产经营的稳定秩序。

(2) 供求关系。由表 1.13、表 1.14 可知，1995 年 A 产品市场总容量的三种预测值都在 43 ~ 60 万吨范围之内，而全国 1990 年年末已形成的生产能力已达 60 万吨。据了解，全国还有未完工的建设项目，其生产能力合计约为 10 万吨左右。A 产品市场已从供不应求转变为供过于求，如此持续下去，将使生产过剩局面更加严重、市场竞争更加激烈。这说明，在“八五”期间企业单纯靠规模经济无法适应市场变化，也无法维持持续、稳定的发展势头。

### 3. 同行业企业间了生经济效益差异的主要原因

(1) 收益性。由表 1.15、表 1.16 可知，资金利税率，B 企业最高，其次是本企业，最差的是 A 企业。但资金利润率，本厂与 A 企业差不多。本厂销售收入利税率仅为 B 企业的 54%。资金周转率，本企业最高，A 企业略低，B 企业最差，特别是本企业定额流动资金周转最快，比 A、B 企业快 1 倍左右，占很大的优势。销售收入利税率：由表 1.17 可知，本厂与 B 企业相比，由于工业净产值比率低为 16.61 个百分点，利息高为 0.80 个百分点，非物质消耗高为 0.74 个百分点，所以销售收入利税率低为 13.54 个百分点。另外，本厂单位产值中工资含量低，但单位净产值工资含量高，这说明本企业劳动效率差也是销售收入利税率低的原因之一。工业净产值比率（生产法）：由表 1.18 可知，本企业与 B 企业相比，工业净产值比率低为 15.85 个百分点，主要原因有：外购燃料比率高为 7.34 个百分点；外购材料（含订货者来料）高为 4.31 个百分点；外购动力高为 1.70 个百分点；折旧与大修基金高为 1.53 个百分点；其它物质消耗高为 0.97 个百分点。总之，本企业规模比 B 企业大一倍，但本企业收益性比 B 企业差，主要原因有外购燃料和动力高为 9.04 个百分点，原材料高为 4.31 个百分点，两费（不含工资及福利）高为 4.04 个百分点。这些数据也说明，本企业规模经济效果尚未充分得到体现。

(2) 生产性。由表可知，本企业劳动装备率和价格指数比 B 企业占优势，但人均净产值却比 B 企业低 36.29%。主要原因有净产值比率低为 45.18%，固定资产净利用率（即不变价工业产值与固定资产原值的比率）低为 24.74%。

### 4. 企业产品组合分析。

(1) 产品组合平衡性：从总体来看 1990 年本厂各种产品的增长率和市场份额都不错。但从变化趋势来看，A4-1 产品全国产量增长率为 56.17%，但本厂却为负增长 17.01%，产量份额从 1989 年的 22.96% 下降为 12.20%。A4-2 产品全国产量增长率为 25.48%，但本厂却为 1.79%，产量份额从 1989 年的 12.50% 下降为 10.15%。

C 产品全国产量增长率为 1.66%，但本厂负增长 5.32%，产量份额从 1989 年的 31.57% 下降为 29.31%。E 产品全国产量增长率为 27.45%，但本厂停产，丢掉产量份额 6.72%。

(2) 产品边际收益性：1990 年本厂平均边际利润率为 24.00%，比上年降低 2.14 个百分点。从每个产品的边际利用率和生产能力利用率来看，本厂产品组合优化欠佳，还有提高平均边际利用率的潜力。例如，主导产品 A2，从市场增长率和生产能力利用率来看，还有可能提高贡献系数。又如，A4-1 和 A4-2 产品，特别是 A4-2 产品，边际利润率较高，市场增长性不错，生产也有潜力，可以提高贡献系数。再如，C 产品，虽然市场增长性不太理想，但生产潜力大，边际利用率较高，有必要探讨提高市场份额的可能性。D 和 B 产品边际利用率相当高，但市场增长性不太理想，生产能力已满负荷，也有必要探讨今后对策。另外，E 产品和其它有些产品边际利润率为负数，但其中的 E 产品市场高速增长。因此，从每个产品的成长性和收益性进行综合判断，重新决定取舍是有必要的。

### 5. 咨询要点。

根据以上咨询准备阶段的初步分析结果，明确以下咨询要点：

(1) 国内 A 产品冶炼工业从高速发展时期逐步走入低速发展时期，市场供求关系发生根本性变化，从供不应求转变为供过于求，迫使企业要进行战略重点的转移。企业要从依靠规模经济求效益转向靠技术进步和科学管理求效益，要拓宽经营领域，调整企业的产品结构和经营方式，以变应变，“八五”期间继续保持适度的发展速度。

(2) 随着 A 产品市场供需关系的变化，A 产品市场也会出现周期性波动，特别是随着市场竞争的加剧将使企业市场份额下降。因此，企业要利用其资源特点和企业优势研究竞争策略。

(3) 企业为了提高经济效益，还应探讨：优化产品组合，提高企业平均边际利润率；节能降耗和压缩费用支出，提高销售收入利润率；提高固定资产利用率，提高劳动生产率。

## 八、企业管理咨询综合调查方法

综合调查方法是在进行管理咨询服务活动第一阶段中为了综合了解企业的历史和现状，分析出企业的优势和劣势，发现存在问题及寻找改善机会，最后，从企业整体出发选定咨询课题，确定详细调查的范围和基本方向的调查方法。

### 基本原理

综合调查是采用从一般到特殊的方法，即对总的经营目标、效益指标及影响效益指标的原因进行全面调查。在这个基础上，再对某些必要领域进行具体调查研究。综合调查应对企业的环境、资源、目标、经营活动和成就进行一次全面调查。综合调查的重点是通过与企业历史水平、计划或标准、同行业先进水平及其它考核标准进行比较，从中发现和判断委托企业的潜力所在。

### 综合调查的基本步骤

综合调查的基本步骤是：先发现存在问题，包括现状的了解和问题的确认；后选定咨询课题，包括问题的分类和课题的评价选择。

### 综合调查的基本规划

综合调查应正确地、客观地调查企业现状及存在问题，不可主观地估计和推测。确认真正问题是解决问题的第一步，因此，不仅要发现经常发生的各种问题，更重要是追寻隐藏在其背后的本质问题。认识问题不仅要掌握真实的现状，还要明确应有的理想状态，作为判断的基准。为了在限定时间内找出本质问题，先列举出产生现象的全部原因，从中提出假设可能性最大的原因加以验证，直到找出真正问题为止，反复进行假设验证。综合调查阶段，要弄清楚咨询性质，解决哪些问题最有必要，把这些问题解决到什么程度。选定课题应从企业整体出发，不局限于局部的最优化，更重要的是追求整体的最优化，优先保证企业整体的改善。确定咨询课题范围应由企业领导负责定案，因此综合调查的结果要向厂长汇报征求意见。确认课题之后，吸收企业有关人员成立课题小组，拟定专题调查作业计划，制定提问、测验事项。

### 综合调查常用技法

#### 1. 现场观察法

现场观察法是咨询人员深入作业现场，通过亲眼观察，收集从资料和面谈中得不到的信息的方法。现场观察应由咨询人员自主地进行，不能只局限于由企业安排的路线参观。这是发现新问题的重要环节。现场观察法又有作业跟踪法和定点观测法。在现场观察的内容包括：厂址条件和作业环境的特点；工厂，车间和设备的布局；材料、在制品及半成品的储备和堆放；工厂、车间之间及车间内部搬运路线，搬运方法和运输工具；设备的开工率及停车率；工时利用率；出勤率；作业人员的精神面貌；材料的利用率、切削余量；产品（包括半成品）的检验、成品率、返修率、废品率；作业中哪一部分最费时间，作业时间的均衡性怎么样；作业人员的操作方法、动作合理的程度；业务人员的水平、文化程度；作业标准、实际填写传票和帐簿的情况、标准化程度；寻找作业流程混乱的因素；定置管理状况；目视管理和色彩管理等等。在现场观察过程中，发现问题都要记录。如工厂没有提出，则要进一步进行调查核对。

## 2. 个别面谈法

在综合调查中，个别面谈法是与企业领导和中层领导人员直接会面，进行个别交谈，用“问答”方式收集所需要的信息的方法。一般实施过程可分为以下六个步骤：

(1) 确认个别面谈的目的。个别面谈目的有：了解和确认企业现状；听取有关人员意见和看法；听取有关人员咨询的要求和希望。与企业领导面谈，主要了解企业概况、经营方针、对未来的基本设想及对企业优势和劣势的看法。与中层领导人员面谈，主要了解部门的设置、人员配备、职责范围、业务情况、存在问题与改进意见。对其他部门的评论和希望等等。

(2) 选定个别面谈的方法。个别面谈方法一般有：自由提问法；一问一答法；变角提问法；变位提问法。自由提问法是对问题的整体概括而抽象地提问的方法。一问一答法是逐个询问的方法。变角提问法是对一个面谈对象、从多方面变换角度询问同一个问题，辨别前后有无矛盾之处，进而验证回答的正确性或者了解问题的真实性的方法。变位提问法是针对一个问题询问与该问题有关的全部人员，根据多数人的意见，客观地掌握事实的方法。个别面谈开始时，一般用自由面谈法，按提纲概括而抽象地提问，得到回答后，再从回答中逐步采用其它的方法，例如用一问一答法，进行具体提问。个别面谈时，应根据面谈目的，适当选择一种方法，或者多种方法并用。

(3) 选定面谈对象。根据面谈目的和现行组织机构图，选定面谈对象，一般选 20 个人左右。

(4) 个别面谈的实施准备。个别面谈前事先准备的内容有：向面谈者印发面谈提纲、面谈时间和地点；了解面谈者的文化程度、职务经历和个性等；认真准备对不同面谈人员提问的事项。了解与提问事项有关的知识。

(5) 个别面谈的实施。因为语言有局限性，咨询人员未必能将提问内容完整地传达给面谈者，而面谈者不一定完全理解提问的意图，也不一定能将自己所想的内容完全表达出来。

因此，个别面谈时要掌握面谈技术和巧妙是很重要的。

(6) 个别面谈记录的整理。整理个别面谈记录，可以采用以下方法：使用卡片整理，按每个问题的范围集中记录。利用记录纸整理，按每个问题的范围划分记录纸，把问题分别记载在相应的记录纸上。利用面谈时笔记本，用多种颜色的圆珠笔，按不同的记载内容改变记录颜色，例如要确认的事项用黑色，存在问题用红色，改进建设用蓝色等等。

## 3. 问卷调查法

问卷调查法是把提问项目的调查表分发给有关人员，并征求回答，通过对回答结果的定量分析而掌握企业现状或存在问题的一种方法。它的实施过程可分为实施准备和调查实施两个阶段。

(1) 选定提问项目。可以采用预先准备好的标准提问项目，也可以采取针对企业的问题自行设计的提问项目。前者可以将回答结果与其它同行业企业进行比较；后者提问项目与调查目的适应性强。

(2) 选定被调查人员，被调查人员应根据调查目的或提问项目而决定，具体方法有：全数调查；抽样调查。全数调查是全面调查企业所有职工；抽样调查是指调查企业职工的一部分人员，一般采用抽样调查方法。

(3) 编制问卷调查表。编制调查表时，对提问项目的问答方法有：自由回答法、多项选择回答法、赞成否定回答法。多项选择回答法又有：探求原

因型、程度测定型。自由回答法是被调查人员回答没有一定的框框，是自由发表意见和表示态度的。多项选择回答法是从多项回答项目中选择其一而回答的方法。

(4) 确定实施方式。问卷调查法的实施方式有：集中调查方式、巡回调查方式和个别调查方式。集中调查方式是把被调查人员召集在一个地方，当场求得回答。巡回调查方式是把被调查人员分为若干个单位，到各个单位进行巡回调查。个别调查方式，是让被调查人员个别地填写问卷调查表。

#### 4. 资料分析法

资料分析法是根据企业提供的资料进行加工分析，全面了解企业情况和存在问题；或者证实现场观察中所发现的和个别面谈中所提出的有关问题。资料分析法的实施过程，可划分为下列几个步骤：确认调查目的。资料分析首先要确认调查目的，然后按照调查目的选择信息。列举必要资料。必要资料是指企业内部资料和企业外部资料。企业内部资料一般包括：企业概况、规章制度、新产品开发状况、生产状况、销售状况、人事状况、财务状况。企业外部资料包括：行业生产技术状况；财务指标；行业特点、动向和存在问题；市场需要和市场竞争状况；政府政策；供应和分配渠道；新闻报导；统计年鉴；行业期刊等。探讨资料来源。评价所收集资料的质量。

对资料进行加工分析。

#### 5. 问题的确认方法

问题的确认，就是寻找隐藏在所察党的问题背后的本质，判断该问题是不是真正问题的过程。一般常用假设和论证的方法。所谓假设和论证的方法，是指将产生问题的全部原因都列举出来，从中选定可能性最大的因素（即建立假设）、设法获取其证据（即进行论证）。例如，发现企业经常发生交货期延误的现象，就可以列举出其全部原因，而后设定其中生产计划不准是最大的原因，如果论证的结果生产计划不是真正问题，则立刻设定下一个原因，重复进行假设论证，直到找出真正问题为止。一般假设的方法有：因果法、概率法、倾向法。因果法是指根据因果关系或者逻辑关系建立假设。

#### 6. 问题的分类方法

通过综合调查所发现和认识到的问题，按问题的相互关联性和调查目的进行分类。分类方法有两种：微观法和宏观法。微观法是指从企业若干个子系统（例如按车间和科室），或者按管理职能（例如生产、销售、开发）分别整理归纳。宏观法是指从企业总系统出发按问题分类，例如按经营要素（人、财、物）或者按经营层次（经营决策层、管理层、作业层）分别整理归纳。

#### 7. 咨询课题的评价和选定方法（见表 1. 24）

通过综合调查，全面调查企业现状，了解企业问题的全部结构，要在这个基础上，选定咨询课题。为了进行课题的选定，要从企业整体出发评价各个课题，确定其先后顺序。课题的评价标准分为紧迫性、重要性、可能性、成效性、难易性。

表 1.24 咨询课题的选定



课题	评价				优先顺序
	紧迫性	重要性	预期效果	难易性	
制定经营计划	A	A	A		1
明确制品开发程序及实施组织	B	A	B		2
改善生产管理体系	B	B	A		3
外协单位的实际情况分析	C	C	C		3
调整业务分工和职务权限	B	B	B		2
改善财务管理体系	C	C	B		3
设计人事管理体系	C	A	A		2
探讨降低成本的措施	A	A	A		1

注：紧迫性、重要性、预期效果分别用 A（高的）、B（一般）、C（低的）表示；难易性分别用 （相当难）、 （一般难）表示

#### 主要应用领域

主要用于咨询人员进行咨询活动的第一个阶段，用来选定课题，明确调查范围；也可以用于企业的方针、目标展开和自我咨询诊断。

## 九、企业规模经济测定方法

企业规模经济测定方法是从企业规模与企业经济效益之间的关系着手，测度和确定企业合理经济规模的一种技术经济方法。其目的是使企业获取尽可能大的规模经济效益。规模经济或规模效益是指伴随生产能力扩大引起单位产品成本下降而带来的经济效益，这种现象又称为规模报酬递增。

企业层次上的规模经济一般指规模的内部经济性。规模是指生产装置系统在要素最佳组合条件下的生产能力。规模经济是指单位产品成本随生产规模扩大而降低所带来的效益。规模经济不仅与工艺系统的技术经济特点有关，还与多工艺系统企业大规模经营的节约效益有关。工艺系统的规模经济是企业规模经济的基础。与规模的内部经济性相对应的是规模的外部经济性，它是实现规模内部经济性所需要的外部条件，如市场规模，资源条件，消费的分布，运输条件，资金筹措条件，熟练工人来源等，市场大，资源条件好，运输方便，资金易筹措，则相对较容易实现规模经济。企业规模经济评价方法从规模的内部经济性出发，以规模的外部经济性为约束条件，通过多方案的以定量为主的分析比较，确定企业的最佳经济规模，简称经济规模。

### 基本原理

规模经济效益来源于伴随生产能力扩大而引起的单位产品成本下降。对企业而言，单位产品所带来的经济效益直观地反映为产品价格与单位产品成本之间的差额，即：

$m = P - C$  式中  $m$ ——单位产品的经济效益；

$P$ ——产品价格；

$C$ ——单位产品成本。不同的生产规模可能有不同的  $P$  和  $C$  就有相应不同的  $m$ ，即不同的经济效益。若以  $X$  表示特定的规模产量，上式可改写为：

$m(X) = P(X) - C(X)$  企业规模经济评价方法，是通过通过对不同生产规模下企业的  $P(x)$  与  $C(x)$  的测算，求出不同生产规模的  $M(x)$ ，其中  $m(x)$  最大者所对应的规模即为企业的经济规模。

### 操作程序

#### 1. 进行市场研究

产品的价值通过市场才能实现，对于有经营前途的产品，通过市场研究取得按区域细分的市场需求量是十分重要的。因为不同的区域意味着不同的运销费用，而产品的运销费是产品成本的一个重要组成部分。

#### 2. 进行技术及工艺选择

规模经济效益的实现以先进的技术为基础，根据产品的技术经济特点及企业的各种内外部条件，正确地选择适当的先进技术工艺，是保障企业规模经济的重要前提。

#### 3. 确定基本生产系统的经济规模

基本生产系统一般指基本生产线。由于同一技术工艺可由不同的设备及装备组合来实现，由此构成不同的具体生产方案，各方案的产品产量及产品单位生产成本各不相同，其中产品单位成本最低方案的规模即为基本生产系统的经济规模。

#### 4. 确定工艺系统的经济规模

工艺系统的规模经济是企业规模经济的基础，工艺系统的经济规模是指在选定的工艺系统中，使全部设备或各子系统得到充分负荷所应达到的最小

产量。例如，某产品生产的工艺系统由加工和检测两个子系统构成，加工生产线的生产能力为 15 台/小时，检测系统的检测能力为 20 台/小时，当产量定为 15 台/小时，即一条加工生产线配一套检测系统时，检测系统的负荷不充分，其负荷率仅为 75%，表明 15 台/小时产量所代表的规模不是该工艺系统的经济规模，不难看出，该工艺系统的经济规模至少是 60 台/小时的生产量，即四条加工生产线配三套检测装置。此时，各子系统的负荷率均可达 100%，一般使全部设备或各子系统的负荷率均在 95% 左右的规模就被认为满足了“充分负荷”的要求。

#### 5. 确定企业的经济规模

由于企业规模经济。以工艺系统的规模经济为基础，企业经济规模产量应是工艺系统经济规模产量的整倍数。具体倍数需要经过多方案的综合分析比较才能确定。方案数目计算及方案构造按下述方法进行。

设工艺系统的经济规模产量为  $q$ ，市场研究得到的本企业产品的预计可销售量为  $Q$ ，则确定企业经济规模所需综合分析比较的方案数目  $n$  由下式确定：

$$n = \text{INT}(Q/q)$$

式中  $\text{INT}$  为取整函数， $\text{INT}(Q/q)$  表示对  $Q/q$  值舍掉小数取整。 $n$  个方案所对应产品产量分别为  $1q, 2q, 3q, \dots, nq$ ，显然，当  $Q < q$  时，则  $n=0$ ，表示从企业规模经济测定的角度看，不宜单独上项建厂，因为此时若按规模  $Q$  建厂，则企业规模不是工艺系统经济规模整数倍，若按规模  $q$  建厂，则企业产品将有一部分销售不出去。

当方案数及各方案的产品产量确定以后，可着手测算各方案的产品价格及单位产品成本，即  $p(q), p(2q), \dots, p(nq)$  及  $c(q), c(2q)$ 。根据  $m = p - c$  可得  $m(q), m(2q), \dots, m(nq)$ 。 $m$  值最大方案所代表的生产规模即确定为企业的经济规模。

产品售价一般不会因某个企业供给量的扩大而明显下跌，在一般情况下， $p(x)$  为不随企业规模变化而变化的常数，单位产品成本可大致分为生产费用和销售费用两大部分，分别以  $c_1$  和  $c_2$  表示，它们都是产品产量的函数，生产费用包括在产品生产过程中有关材料及工时消耗，销售费用包括在销售活动中发生的费用。

#### 应用范围

企业规模经济评价方法主要用于确定新建企业的合理规模；按照企业规模经济评价方法的基本原理及操作步骤，它还可用以检验已有企业是否达到了按经济规模安排生产的要求，以及已有企业规模构成与经济合理规模结构之间的具体差别。如企业的技术是否先进适用，基本生产系统的结构是否合理，工艺系统内部各子系统之间是否已合理配置，企业规模是否合理等待。

**《蛛丝马迹——企业管理弊病觉察与诊治》 企业战略咨询**

对“老人”进行采访，一般说来这是最迅捷，也是最有效的方法。

## 一、行业成功的关键因素分析

企业战略咨询主要划分为两大基本阶段：

第一阶段，确定企业所处行业的成功的关键因素。

第二阶段，在对企业所处行业背景的调查研究基础上，进行企业产品一市场的战略分析。

### 企业所属行业的确定

这是企业战略咨询的前提和诊断工作的第一阶段。目的是通过诊断活动将企业经营活动纳入企业所处行业的范围之内，深入了解企业所处的行业情况。

在此阶段，咨询人员必须能够回答下列问题：

- (1) 企业所处的行业是什么？
- (2) 企业所处行业的主要产品和主要生产工艺是什么？
- (3) 企业所处行业的历史，当前的主要倾向，影响其发展的主要障碍和限制是什么？
- (4) 企业所处行业的主要经济技术指示性数据是什么？表达的方法是什么？
- (5) 企业所处行业的主要角色是谁？主要角色的经营战略是什么？
- (6) 一般情况下，企业所处行业的结构如何，其特有的发展逻辑是什么，也就是使本行业企业生存和发展的关键因素是什么？

企业可能生产并在各种各样的市场上销售各种各样的产品。因此，了解和判断一个企业的产品和市场处在何种工业行业之中；正确地划分企业的经营活动范围；在上述基础上，使企业处于某种具有独特发展规律和逻辑的地方、地区、国家和国际的工业行业之中是非常重要的。

企业往往非常清楚其产品和市场处于哪些行业。但是企业在进行战略研究时，准确地对行业分类却十分困难。对咨询人员来说，任何错误的分类都可能使战略诊断走上歧途。比如，为化肥工业生产和销售塑料编织袋的企业到底应划为何种行业？将其划为塑料编织袋工业、塑料工业、包装工业、抑或化肥工业。显然将企业定为化肥工业和定为包装工业其结果是完全不同的，必然会影响以后的战略研究和分析。

企业产品和市场所处行业的确定与企业发展战略是不可分割的。如上例，只有先确定企业战略目标是化肥工业还是包装工业，才能决定究竟是对化肥工业进行研究，还是对包装工业进行研究。

企业一般是按销售产品的最终使用者（消费者）来划分所属行业的。按照这个逻辑，上述例子中的企业活动应属化肥工业，所以咨询人员应着重研究化肥行业的现实和发展状况，而不必卷入纷杂的包装工业。

### 产品及工艺的调查与研究

#### 1. 对企业所处行业的产品具体了解

咨询人员进行工业行业总体战略咨询时，必须首先了解有关行业产品的构成，拥有的企业，特别是竞争对手生产的产品类型应予以特别的注意。

对产品的了解必须具体。为了清楚地了解有关产品的情况，有时有必要直接通过商业部门和市场进行调查。经过调查，制定某一种产品明细表，简要说明各种产品的主要技术特征和它们之间的区别，然后再根据产品特点进行初步分类。为了更好地了解产品技术上的演进过程，对产品变化进行简要

的历史分析也有必要。

## 2. 对企业所处行业生产工艺的了解

一个企业有时几种生产程序并存，咨询人员应该分别画出各生产程序示意图，并根据产品及其工艺特点比较它们的优缺点。对生产工艺及使用设备的配置状况进行深入了解也是十分必要的。

此外，对以下几方面的情况调查和了解也至为重要：

- (1) 行业使用的特殊用语（必要时可编写术语表）；
- (2) 本行业进行产品及工艺技术鉴定的方法；
- (3) 本行业专利权的购买、高技术发展的组织、技术转让、测试机构与高校的技术合作等。

最后还要了解本行业生产工艺发展史。

上述信息资料的获取渠道是广泛的，诸如竞争对手；研究机构；专门报刊；百科全书；专业著作；专业展览与专业会议；行业专家提供的专业情况等等。

## 行业发展史的调查与研究

为了深入了解行业特征以及构成这一行业的企业性质，咨询人员对行业发展史进行调查与研究也是一项重要的工作内容。行业的发展一般需经过复杂的演变过程。行业的危机、行业结构的变化都与行业的发展和目前的状况关联。通过对历史的研究可以发现某些令人惊异或不可理解的现象。比如，某一国家的所有进入或立足于某一行业的企业屡遭失败。法国的摩托车行业和机床行业便是如此。

咨询人员应该特别注意结合一个国家的政治、经济、法律以及社会文化环境的总体演变，研究那些能够解释材料供应、工艺、生产、贸易、科研诸领域中主要异常现象的结构变化和造成危机的原因。

取得上述信息的最主要手段之一，是对“老人”进行采访，一般说来，这是最迅捷、也是最有效的方法。

咨询人员获取行业发展史有关信息后，应写出研究报告，报告必须简明，要强调通过行业发展史的研究应汲取的教训。

## 行业中的主要角色的研究

主要角色在这里指的是国际、国家、地区或地方的某一行业中起关键作用的人物、企业和组织。根据研究范围，了解和研究这些角色，是咨询活动中不可缺少的工作。

例如对同行业主要竞争对手的了解和研究就属于此类工作。通过对同行业主要竞争对手的研究，可以看出这项研究工作的步骤。

### 1. 同行业竞争对手名单

第一步是将同行业所有竞争对手按其各自规模和影响的大小列出名单。这个名单可以使咨询者对这些厂家能够向社会提供的产品量有一个初步的认识。

### 2. 同行业中主要企业情况表

第二步是摸清同行业中主要企业的情况，为此，列表应包含以下内容：

- (1) 企业名称；
- (2) 企业所属工厂及有关机构的地理位置和地址；
- (3) 企业年营业额以及大致的市场占有率；
- (4) 企业的产品产量及产品种类；

(5) 企业的职工人数；

(6) 企业利润。

### 3. 企业分类

第三步是将为数众多的同行业企业分类。分类标准一般不宜依据企业的规模或职工人数（人们往往习惯于按此标准分类）。

正确的分类标准应当是：产品性质、工艺性质、经营成果、市场范围、市场占有率等。

例如，中国现在有 200 多个无线电、半导体装配企业，其中 70 个属于无线电制造行业协会，其余没进入该行业组织。

70 个协会成员企业中，有 12 家大企业。大企业的规模不是令人满意的经济标准，所以有必要按以下标准将 70 个企业重新分类：

(1) 产品性质（按系列划分）；

(2) 市场范围：国内、国际、城市、乡村；

(3) 地理位置：南方，北方；

(4) 增长速度；

(5) 技术工艺；

(6) 利润；

(7) 专业化程度。

### 4. 各类企业中主要企业的情况和战略

在按上述标准划分的各类企业中，应该找出获得最高增长速度和最佳利润以及在本行业中起关键作用的主要企业。一般来说，一个企业实现利润的水平与其作用的大小是相关联的。

分析者应该尽量详细地说明这些主要企业在行业中的作用和它们的战略。应当明了，通常情况下“盈利”企业必然是由于某些特殊的原因能够与环境相适应。有时，一个主要企业的产品质量并非上乘，价格也高于一般企业，但是却能实现企业的不断增长和获得较多的利润。在这种情况下，应该找出是哪些因素促成了企业这种反常的成功。通过这些因素的分析，往往可以找到本行业成功的某些关键因素。这是要做的第四步工作。

### 5. 参观主要企业

最后，应尽可能地参观本行业中控制市场的主要企业。这是一项有教益的活动，可以从中获得最丰富的经验。

#### 行业的关键数据及表达方法

把握行业的关键数据及表达方法是进行工业行业的总体战略咨询的一项有益的工作。通常，咨询人员要把握以下三个方面行业的关键数据和它们的表达方法。

#### 1. 有关消费情况的主要数据

(1) 国际、国内、地区、地方市场的消费状况。

(2) 上述市场 10~15 年的消费变化，找出各阶段的周期运动。

(3) 本行业产品的生命曲线：处于产品生命周期的阶段。

#### 2. 有关产量的主要数据

(1) 全国、地区、地方生产产量。

(2) 生产产量以及地区间流通变化的情况。

(3) 生产能力的变化。

#### 3. 有关进出口产品的主要数据

随着世界经济的发展，国家间的交流发展日益频繁，异常迅猛。比如造船业，活动中心已开始从欧洲向中东和亚洲转移。与之相适应的市场发展趋势也越来越明显，人们只有一个市场——世界。为此，掌握本行业进出口产品的一些主要数据，对于了解这种市场的变化是十分必要的。

### 行业结构及其逻辑的研究

研究行业结构及其逻辑是咨询中最困难的工作。这就要求咨询人员一方面要具有丰富的经验，另一方面还要掌握有效的分析方法。

这里所说的行业逻辑，指的是对本行业中所有的企业的经营活动发生作用共同规律。这些规律反映了该行业的活动特点，以及如何生存和发展，如何才能有效地获得更多的利润。总之它说明了企业成功的条件。

在企业综合诊断中，行业结构及其逻辑的研究必须在短时间内完成。

由于分析对象的复杂性，咨询人员熟练地掌握一些分析方法是十分必要的。具体分析方法可参照本书“现代企业战略管理”部分。

### 行业成功的关键因素

咨询人员了解企业所处行业的特点的目的，在于找出事实上决定企业的发展、生存和获利的关键因素。在此方面，每个行业都有其独特的逻辑。这是因为，各行业的成功机会、限制和威胁并不完全相同。比如在中国，产品价格大部分由国家规定（特别是一些重要产品），所以对一些企业来说，并不构成竞争的关键因素，而产品形象和销售渠道有时却成为这些企业成败的关键因素。

如何把握企业成功的关键因素，有以下两个问题需要研究。

#### 1. 行业发展前景的研究

- (1) 行业结构将发生哪些变化？
- (2) 供求关系的变化对企业所处行业将产生机会还是威胁？
- (3) 行业中主要角色是否将改变战略？

总之，咨询人员要研究企业所处行业是否将发生具有影响意义的变化。

#### 2. 市场规律与企业优势的研究

企业的成功首先而且主要取决于顺应市场规律的能力，其次才是企业内部管理的效率以及企业的运气。

“幸运”的企业往往看不到或者忽视了造就其成功的市场和经济环境的原因，而过分注重了企业内部的主观因素。作为咨询人员，认真研究一下企业的优势和市场规律，并深入分析企业的优势和市场规律的吻合程度是十分必要的。结论正如彼得·德鲁克所说的：“在战略上首先要做应该做的事，而不是先把事情做得很好”。



## 二、企业战略活动分析

### 拨略活动领域的分析

这里，咨询者的任务是指出企业各种活动成功的外部关键因素。为此，必须对各个战略活动领域的最重要的机会，限制条件和威胁进行尽可能全面系统的分析和研究。这项工作可分两个层次进行。

第一个层次，需求的分析：市场对企业吸引力的评价；

第二个层次，供给的分析：企业面对主要竞争对手竞争地位的评价。下面对此进行分述。

#### 1. 市场对企业吸引力的评价

许多因素可以反映出某类市场是否具有吸引力。在战略分析中，通常采用以下五个因素作为衡量和评价市场对企业吸引力的标准。如，市场规模；市场的增氏；市场活动在产品生命周期中的位置；根据标准所进行的主观估价；环境的稳定性。

(1) 市场规模的评价。小型企业可以在小规模的分市场中获得增长机会，这并不构成对大企业的威胁，因为大企业只对大规模的市场感兴趣。

(2) 市场的增长状况评价。波士顿咨询公司 (BCG) 所创造的分析模式是将市场增长率视为市场吸引力的重要参数。在这个分析模式中，采用的是销售价值增长率。增长率大于 10%，则认为市场增长弱小，故然对企业的吸引力也小。

(3) 确定市场活动在产品生命周期中的位置。一切产品及其在市场上的活动均存在着由诞生到发展，成熟直至衰亡的若干连续阶段，这些阶段构成了产品生命周期曲线。一个产品或一种活动可以有短暂的生命，如尖端技术领域，也可以有十分漫长的生命，如稳定性技术领域，产品演变过程十分缓慢。

在特定的生命期之内，一种产品或活动可能处于整个生命周期四个阶段中的某一个阶段。显而易见，当产品或活动处于衰亡阶段时，吸引力当然是很小的。

不可否认，要确定市场活动处于生命周期的哪一个阶段将是十分困难的。销售增长率可以作为一个标准，即将本节所提到的产品生命周期曲线阶段划分与上面提到的波士顿咨询公司创造的分析模式结合使用。如果销售增长率大于 10%，市场活动则被认为处于生长阶段；如果销售增长率在 0~10% 之间，市场活动则被认为处于成熟阶段；如果销售增长率是负数，市场活动则被认为处于衰亡阶段。

然而上面的这种分析方法也有其局限性。由于某些产品的市场在饱和情况下会意外地出现一些不规则的增长，或由于产品的革新，给市场带来新的活力，则都可能对曲线状态产生影响。

#### 2. 企业面对主要竞争对手竞争地位的评价

企业基于发展和获利增长的需要，即使不能比主要竞争对手更强大，至少也应该与竞争对手平分秋色。所以必须对竞争环境进行分析。

在竞争环境分析的实践中，通常采用下列四种因素作为评价标准：市场相对占有率；混合系数主观评价价值；企业融资能力；企业成本优势。

(1) 企业市场相对占有率的评价。波士顿咨询公司以企业所占市场的份额与最大竞争对手所占市场的份额进行比较，以此间的关系来衡量和评价企

业活动的竞争地位及其竞争能力。

波士顿咨询公司的想法是，市场占有率的增长皆按照经验曲线的结果最终由成本优势体现出来。于是成本优势被确认为是一种规模经济的成果和企业产品革新的积累过程。

(2) 用混合系数评价竞争地位及其能力。

(3) 评价企业融资能力。当企业为了实现发展和占领市场目标时，利用降低价格抵御新的竞争对手的出现或进行产品革新时，企业的金融力量有时就构成了决定性的优势。

金融力量不仅由企业拥有可支配资金的多寡来判断，更主要的是由企业能够动员新资本的能力和自我投资的能力来评价。这一切反映了企业的融资能力。

(4) 评价企业相对于竞争对手的成本优势。成本比竞争对手低廉对企业来说永远是一个重要的竞争优势。

形成成本优势主要可以来自以下几个因素：本企业独享的低价格原材料；廉价的人力；规模经济产生的效益；经验曲线的客观存在。

### 总体活动分析

企业从事的活动可以按照若干种不同的战略活动领域重新划分和组合。这些按不同的战略活动领域重新划分和组合的企业活动构成了企业的总体活动。

前面已经对总体活动的各个战略活动领域进行了分析，即利用简单或复合系数表，通过“市场吸引力”和“市场竞争地位”两个方面进行评价。

现在则需要用一种称之为“矩阵”的分析工具对企业的总体活动的经济性和金融价值进行评价。

有关战略分析的矩阵分析方法详见本书“现代企业战略管理”。

### 各活动领域的长期成绩测定

#### 1. 长期资金积累的能力

在波士顿矩阵中，战略上成功的关键因素不是“战略活动领域”的效益而是其长期资金积累的能力。因为，对某一活动来说，其产生毛利或连续取得积极的经营结果并不足以满足企业发展的需要。企业为了扩大生产，就要增大流动资金量，就要进行设备投资。所以提高企业长期资金积累的能力是至关重要的。在成绩矩阵中，处于“奶牛”位置的活动并不能自然而然地产生庞大的资金流，企业必须避免管理上的错误，不能将之产生的全部资金再全部地、不断地投入自己的领域。“奶牛”领域的活动事实上是为“风险”领域的活动提供资金的。

#### 2. 成本长期变化的机制

成本的长期变化影响企业的竞争力。应该在长时期内争取并保持成本低于竞争对手的绝对优势。为此，必须明确理解测定成本长期变化的机制。具有最低成本优势者，往往是积累大量经验者（见经验曲线）和善于充分利用这种经验所造成的潜在优势者。

#### 3. 经济会计和战略分析

在这里，会计被赋予一种新的作用，即评价各活动领域的长期成绩：所产生的资金；费用的变化趋势。

(1) 一种活动产生资金的评价。恰当的评价数据资料是企业的历年资金运动表。作为一种会计工具，历年资金运动表其成功的真正原因在于，这个

表反映出的评价标准不是“毛利”，而是为企业自我发展而投资的“可支配资金”。为此，咨询人员必须制定企业各活动领域的“历年资金运动表”。

(2) 长期成本变化的评价。咨询人员对企业历年单位成本变化情况要有一个基本的了解。

表 2.1C.W. Hofer 和 D. Schendel 产品 X 的市场竞争地位及其能力混合系数表

应考虑的成功因素	加权系数	产品 X 的市场竞争力 (程度 1 ~ 5 )	产品 X 市场竞争地位加权得分
市场占有率	0.10	5	0.50
产品线的多样性	0.05	4	0.20
产品分销能力	0.20	4	0.80
广告及促销效率	0.05	4	0.20
设施设立地点及其功能	0.05	5	0.25
经验曲线效果	0.15	4	0.60
原材料价格	0.05	4	0.20
产品相对质量	0.15	4	0.60
研究及开发的王牌	0.05	4	0.20
可支配资金量	0.10	5	0.50
总的形象	0.05	5	0.25
	1.00		4.30

注：

加权数由主观确定。 程度 1 ~ 5 表示产品 X 的市场竞争力的大小。

### 三、市场信息系统分析咨询法

#### 市场信息系统的定义及重要性

市场信息系统是指为决策提供依据而收集、整理、分析各种企业内部和外部与企业经营活动有关的质和量的资料系统。

对市场信息系统进行分析至为重要，因为决策和战略制定的质量很大程度上取决于所收集信息的数量和质量。

#### 市场信息系统分析步骤

市场信息系统分析步骤，第一阶段是对与企业、企业活动行业和总环境相关的外部资料进行全面分析。这是从结构角度（有无详实资料）和质量角度分析此系统的产品，即此系统所产生的信息。

第二阶段是对系统内部机能进行透视，分析使用哪些方法、人员、设备、资金，如何组织这些手段。

成绩用内部和外部标准加以衡量（比如采用行业标准）。

第三阶段时评价管理程序：评定管理人员计划、行动和控制行动的能力。

第四阶段即最后阶段是对以上各阶段分析中发现的问题进行综合分析。在此阶段，提出行动方案。

#### 市场信息系统第一阶段分析的内容

##### 1. 预备阶段，对外部资料分析

在进行企业内部资料分析之前，咨询人员应首先分析与企业所处活动、行业、市场和总环境有关的资料。

分析的目的是多方面的：

- （1）使咨询人员尽快熟悉企业所处的行业，建立客观的参考依据；
- （2）使分析者一开始就从尽量广阔的角度上进行分析；
- （3）使分析者对行业发展的总趋势和企业的准确地位做出初步诊断；
- （4）使分析者掌握进行下阶段分析所必需的检查依据，检查内部资料的类型和数量：

信息来源。首先可以利用已发表和可以接触到的现成资料进行分析。按一般原则，还必须通过实地收集的信息进行补充分析。

资料来源。资料一般来自本国和国家的私人或国家机构的出版物。对于这类资料，应事先检查两个方面：有效性。所有专业术语含义是否相同；数据计算方式是否相同。可靠性。注意有些资料可能掩藏了一些事实。表 2.2 是中国资料的来源。

表 2.2 中国资料的来源

##### 1. 国际官方组织

- （1）联合国
- （2）关贸总协定
- （3）国际劳工局
- （4）教科文组织
- （5）世界银行
- （6）粮农组织

##### 2. 国内官方组织

- (1) 国家统计局
- (2) 国家各部
- (3) 国家计委
- (4) 国家专利局
- (5) 中国人民银行
- (6) 国家工商管理总局
- (7) 国家标准总局
- (8) 国家海关总署
- (9) 国内图书馆
- (10) 国家档案局
- (11) 中国科学院

### 3. 半官方及私人组织

- (1) 中国企业管理协会
- (2) 中国科学技术协会
- (3) 中国消费者协会
- (4) 中国厂长经理研究会
- (5) 中国企业家俱乐部
- (6) 中国人民对外贸易促进会

### 4. 行业地区性组织

- (1) 中华全国总工会
- (2) 各行业专业协会、学会、研究会
- (3) 地区性行业及专业协会 (如北京质量管理协会、科学协会等)
- (4) 某些大学及研究所

### 5. 一般专业出版期刊

- (1) 经济生活
- (2) 企业管理杂志
- (3) 世界经济导报
- (4) 企业家

### 6. 管理和研究日报

- (1) 经济日报
- (2) 经济参考
- (3) 信息报

### 7. 行业专业出版物

- (1) 专业杂志
- (2) 化工管理
- (3) 建材通讯
- (4) 法学学报

### 8. 企业公布文件及出版物

- (1) 资金平衡表
- (2) 营业活动表
- (3) 资料
- (4) 企业报纸
- (5) 广告宣传

### 9. 年鉴

- (1) 中国经济年鉴
- (2) 中国企业名录
- (3) 各专业年鉴

#### 10. 信息库

- (1) 各行业所有的数据库
- (2) 某些大学、研究所、自有的信息系统

资料分析内容：由于行业不同，资料分析的结果也大不相同，某些领域具有完备的资料（如药品行业），有些领域则没有。

无论怎样，应尽可能多地获得与企业环境有关宏观和微观的信息，以便对其行业现状和发展趋势做出初步判断。

在很多情况下，有些信息只能在进行内部信息分析之后才能得到补充。

下面指出分析的脉络，可作为咨询人员的指南，咨询人员必须根据具体情况加以应用，可做适当的调整和补充，某些因素的重要性因企业所处的行业不同而异。表 2.3 是中国的影响因素。

表 2.3 中国的影响因素

#### 1. 地理环境

- (1) 国家和国际的地理情况
- (2) 国家
- (3) 地区
- (4) 经济区
- (5) 进入的可能性
- (6) 气候状况
- (7) 工业环境

#### 2. 经济环境

- (1) 行业态势
- (2) 经济政策
- (3) 收入
- (4) 信贷
- (5) 就业
- (6) 储蓄
- (7) 国库券
- (8) 奖励

#### 3. 社会人口环境

- (1) 总人口
- (2) 按年龄划分的人口
- (3) 出生与死亡率
- (4) 人口政策
- (5) 备用体系
- (6) 社会福利制度

#### 4. 文化环境

- (1) 教育评价

(2) 价值观及传统影响

5. 政治与法律环境。地区、国家及国际在以下方面的规定

- (1) 竞争
- (2) 价格和信贷的发放
- (3) 广告和推销活动
- (4) 产品标准、质量、安全性
- (5) 对购买人权益的保护
- (6) 对工业主的保护
- (7) 对劳动者的保护
- (8) 进、出口方面的行政规定

6. 技术、科学环境

- (1) 技术的发展
- (2) 产品—功能、结构
- (3) 制造过程、研究和发展
- (4) 换代产品的发展

7. 活动领域

- (1) 行业总发展
- (2) 各领域之间的互相依赖性分析
- (3) 活动领域的重新组合

8. 供给

- (1) 结构
- (2) 产品
- (3) 技术
- (4) 投资
- (5) 发展、集中化程度
- (6) 信息网的组成

9. 需求

- (1) 领域
- (2) 社会、经济
- (3) 有影响的变量
- (4) 购买标准
- (5) 动力
- (6) 发展

10. 中介

- (1) 网点
- (2) 商业实务(毛利、销售条件)
- (3) 分销发展及新形式
- (4) 物资的分配、组织
- (5) 物资的分销方式
- (6) 运输
- (7) 库存

11. 行业组织

- (1) 代表性机构
- (2) 伦理原则

- (3) 信息交流组织
- (4) 信息库
- (5) 专业展示
- (6) 博览会
- (7) 展览会
- (8) 会议
- (9) 行业形象

## 2. 内部信息咨询内容

- (1) 查明是否存在决策所必需的信息；
- (2) 查明系统所生产的信息的性质。是否存在必要信息：

市场信息系统的功能。市场信息系统的的首要目标是系统地、持续地监视一切影响企业的外部可变因素，这些可变因素资料已在预分析中分门别类整理妥当。

此时咨询者主要是检查企业内部收集资料的程序以及企业内部对这些资料所做的分析。

市场信息系统的第二个功能是测定企业活动结果，即控制检查管理活动，它是战略修正的基础。

市场信息系统的最后一个功能是为未来活动做准备：研究新产品，寻求新市场，提供预测所必需的资料依据。

咨询者的任务是统计各部门所拥有的信息，列成详表，然后同实际需要和行业标准进行比较。

内部资料通常是企业的年报、资料汇编和分析报告等。外部资料通常由各种专门机构提供，如同行业协会，数据库等。一些市场调查部门、研究所和广告公司等亦可为企业提供专门研究资料。

在统计内部信息之前，咨询者应明确企业所选择的战略：市场营销策略的基本特点，价格，分销，交际，商业物流等。在此阶段，下面的一览表 2.4 可帮助咨询者一目了然地了解情况，表中各领域以后将分别进行深入分析。

此表可使咨询者在了解市场信息背景之前，一目了然地看出企业所做的选择；另外可使咨询者熟悉各企业所特有的术语行话和开展营销活动的方法。

表 2.5 提供了信息种类的参考内容。明确企业战略选择之后，应着手检查是否存在有关企业环境监视的资料。

检查方法与一般资料研究相同，但应该更详细深入地分析与企业相关的资料：目前和潜在市场情况，竞争对手及其战略情况，客户分析、分销、合作者及重要关系的变化情况等。

表 2.4 战略选择



内容	特征
目标	· 细分标准 · 目标
产品、服务	· 种类 · 职能 · 系列 · 包装情况 · 质量 · 形象（商标）
价格	· 价格 · 佣金、回扣、贴现 · 利润余额 · 付款条件 · 销售价格
分销	· 分销网 · 分销者的种类和数量 · 地理覆盖范围
销售力量	· 销售者的种类和数量 · 限制 · 报酬 · 组织 · 成本费用
促进销售手段和公共关系	· 目标 · 位置 · 宣传媒介 · 促销：数量和种类、预算 · 预算
商业流通	· 售后服务：种类、结构、介入方式、成本 · 物资分配：运输、存放 · 商业计划

然后研究企业活动控制情况方面的资料，活动结果属质和量的范畴。成绩应该是建筑在比较的基础上做出的分析：对比同行业的发展和竞争对手的情况。

最后应检查是否存在预测及未来战略准备方面的资料、潜在市场的分析等，并用表指示各研究阶段的详细内容，此表是一般参考图示，应适当调整以适应行业、企业和企业背景的具体情况。

表 2.5 信息种类

大方向	资料	出处
1.企业总环境	(1) 目前所处地位与环境方面的信息 · 经济的 · 社会—人口 · 文化 · 政治、法律 · 工艺、科学 (2) 活动部门的变化 · 增长率 · 投资 · 活动的建立与撤消	二手信息源
2.竞争者	(1) 竞争者概貌 · 竞争结构、类型、数量、组织 · 金融人资源 · 工艺 · 投资 · 优劣势 (2) 战略 · 目标 · 地位 · 价格政策 · 分销系统 · 广告、促销行为、目标、媒介、诺言、 预算 · 市场信息 · 售后服务 (3) 结果 · 销售额、量 · 形象 · 变化	· 二手资料 · 实地观察报告 · 调查 · 有代表性的一组 调查报告 · 市场信息报告 · 广告...

大方向	资料	出处
3. 客户	(1) 现有客户 · 面貌：行业、地区、社会、经济 · 细分：数量、变化 · 购买行为：选择标准、动机、购买量、持久性 · 关系：售后服务、需求 (2) 潜在客户：细分、数量、类型、特性 · 动机与态度	· 顾客档案 · 质量研究 · 市场信息报告 · 内部购买调查 · 内部统计表
4. 分销	(1) 分销网 · 特性与变化 · 商业条件 · 转卖价、毛利 · 定货量、库存 (2) 推销 · 行动的组织与类型 · 费用(成本) · 结果：线性下降 (3) 新的分销形式 · 分配类型的变化 · 销售方法的变化	· 分销员调查 · 内部统计 · 质量调查 · 二手资料
5. 合作者	(1) 供应者 · 数量、类型 · 材料、数量 · 商业条件：交货期、价格 · 工艺变化 (2) 辅助服务 · 广告公司：数量、参与类型	· 内部文件 · 服务 · 购买 · 内部文件
6. 其它公共关系	(1) 宣传机构 (2) 本地公共关系、地方团体 (3) 出资者 · 合同的量与类型 · 结果、变化	· 二手资料 · 内部文件
7. 结果评价	(1) 数量成果—总市场的变化 · 营业额、量、成本、毛利 · 趋势分析—专业变化 · 产品 · 用户细分 · 系列 · 分销渠道 · 地区 · 销售网、区域、推销员—可比量变化 · 增长、市场 · 竞争地位、用户细分 (2) 定性成果—在客户眼里的形象 · 产品与服务—其它公众眼中形象 · 分销者 · 供应者.....	内部统计 · 有代表性一组调查 · 调查 · 市场信息报告 · 质量分析 · 抽查 · 市场
8. 将来行动的	(1) 预测 现有产品	· 销售 · 内部文件

### 3. 根据使用者实际需要进行调查

(1) 基本需要。使用者希望从市场信息系统获得什么？其基本的需要可分为三类：用于分析目前和潜在环境的信息，这类信息是用来找到不可控变化因素变化而产生的机会和威胁；制定计划所必需的信息，预测、新活动方向发展计划及目标是建筑在整体历史资料和瞻望性资料的基础上所制定的；控制检查计划所必需的信息。结果的测定和同目标的比较构成评价和修正计划的依据。

下一步的调查是对系统所生产的信息种类和使用者的需要进行比较。

(2) 使用者的需要。检查系统是否与使用者的实际需要相适应。其中包括两个方面：使用者提出或未提出的需要；使用者现在和潜在的需要。调查必须回答下面两个问题：

系统所生产的信息是否与内部标准相适应？

市场信息系统的类型与先进程度是否与同行业发达系统进行了比较？

在回答问题时，咨询人员应该了解各使用者（市场部门、销售部门、产品及市场负责人、促销负责人等）对信息系统优、劣势的评价。

在同各负责人的谈话中，予以验证：所产生的信息是否符合需要；所产生的信息是否被切实而正确地加以利用。

信息是否符合需要，此标准关系着一个基本问题，资料的选择和便于使用的表达方式。由于企业信息化的发展，使得信息系统日益庞大，选择问题便日益突出。由于使用者倾向于要求远远大于其实际需要的过量信息，使得选择问题更为突出。

咨询人员面临困难的任务：以使用者切实需要的信息和足以帮助决策的信息为基础，建立一种平衡的标准。

信息的使用。信息使用情况的检查，只要是调查某些关键数字，如销售预测的依据，调查是否有与技术演变相关的完整资料，是否建立有顾客档案和保修档案等。

在这种咨询中，有一个十分困难的问题，即动机问题：市场研究是否构成了帮助决策的切实依据？是否出于其他目的而进行市场研究？下面的分析表（表 2.6）可以解决这一问题。

表 2.6 研究类型表

使用说明	帮助决策	帮助谈判	帮助行动
支持一个决定	支持性研究： 论证自己喜欢的决定	辩护性研究： 为他人舍弃的决定辩护	证明行为有理的研究： 由果溯因，论证已经做出的决定
比较决定	澄清性研究： 明确一个决定的来龙去脉	许可性研究： 证明有理由参加谈判	箝制性研究： 延缓做出决定
拒绝一个决定	否定性研究： 说服自己否决一个决定	破坏性研究： 阻止他人提出的决定	保护性研究： 与一个已做出的决定背道而驰

咨询中应判明系统与建立系统的初衷是否一致，考虑为保证系统高效运行所必需的人员智能水平。

应该将企业信息系统与成绩卓著的竞争对手的系统相比较，与外部标准相比做出评价。

竞争对手的系统所用的信息来自何处？它们使用了哪些不同的资料？如果缺少这些情况，可以前阶段预备性资料分析为参考依据。

#### 4. 找出差距

找出差距是对市场信息系统性质和适用性分析的最后阶段，是对系统生产的信息与比较标准之间的差距进行综合处理。

这些差距应按表 2.7 的方式加以分析综合。

表 2.7 差距分析表

诊断	初步建议
0. 出现不适用信息	· 复审市场信息系统的信息选择
1. 缺少某些必要信息	· 系统因素的整体化：确定专题研究
· 现在	· 检查未使用且原因
· 潜在	· 通知或培训负责人
2. 信息未被使用	
3. 适用信息	
· 使用	
· 错误解释	
4. 同行业技术差距	· 分析建立更先进信息系统的费用和获益

### 市场信息系统第二阶段分析的内容

第二阶段咨询转向对“输入”的分析，即对参加生产信息的成份固有质量进行分析，分析对象既包括资料收集和处理方法，也包括人力和物力。

#### 1. 资料收集和分析

在市场信息系统成份固有质量得到一定保证的情况下，其效能取决于所生产信息的量、种类和适用性。

对质量的评价，既与资料来源相关，又与解释程序有关。质量指标为：有效性、时效性、可靠性。

(1) 有效性。应首先明确企业用语的精确含义，如“促销活动”，可以包括迥然有异的各种现实，可以包括或不包括广告、行业沙龙、展览、资助等。

在同竞争对手或行业进行比较时，明确这些用语的精确含义至为重要。

(2) 时效性。信息是否持续不断地随时进行整理？用多少时间可到使用者的手中？这段时间是否可以尽量缩短？

(3) 可靠性。所使用的信息是否可信？系统的可靠性可能被收集信息方面的错误（此种情况经常出现）和分析上的错误所减弱。

外部资料的可靠性。关于间接资料（第二手资料），咨询人员应该查明是否通过几种不同和独立的信息进行对证，如果没有，资料的可信度便值得考虑。

直接（第一手）资料应该在以下几个方面进行评价：

寻找资料的方法与希望获得的资料是否适应？即选定的方法与寻找的目标是否相适应，且费用是否最少？

是否遵循了收集资料的方法规则？

内部资料的可靠性。许多缺陷有意或无意地加进了企业内部所收集的信息中；

系列性差错，如与付酬方式相关的数据、评价方法有误等等；

资料没有集中；

对资料的解释缺乏严格性和客观性。

验证可靠性的方法。可靠性的验证应以调查为基础：选择并分析某些关键资料，同其他来源的资料进行比较。对于间接（第二手）资料，可利用预备性资料分析结果进行评价。

咨询人员亦可进行现场核实，向一定数目的企业人员进行调查：如向子公司人员了解程序的统一性；向分销人员了解产品的实际情况，实际销售价格，企业形象等；向供应商了解企业形象；向某些客户了解其概况、动机；向提供服务者进行调查，如广告公司、大众媒介等等。

## 2. 人力和物力的组织

咨询者的首要任务是制定组织结构图，精确标明负责市场信息管理人员的任务和责任。如果企业没有市场部门，此工作便大大简化。但应找出各部门负责市场信息的人员，并明确其任务。无论怎样，组织结构中应标明：负责人姓名；职责；任务；在部门中的上下级关系；负责人员概况（以前所受的职业教育、经历等）；与其他部门的联系（类型、频率）。

从这个基础信息出发，人力资源分析集中在以下三个基本方面：

(1) 内部组织。企业缺少市场信息部门这一事实本身即可反映出某些潜在的缺陷，缺少信息传递渠道和集中手段，职责杂乱无章等。咨询人员可将此事实纳入其分析中，并为以后的建议提供依据。

如果企业没有市场信息部门，则应着重对其分工进行分析：专业化程度，职权范围（过大？过小？），部门内部联系（接触类型、信息交流），不定形关系等。

此类分析的目标是判定在理论上管理者是否能够管理其活动领域：职权范围是否明确，过大还是过小；信息传递是否在良好的条件下进行，本部门

内合作精神如何等等。

(2) 负责人员是否称职。负责人员是否称职？是否受过担当此职的训练或有此经验？是否能在此岗位上获得提升？这些问题构成了一个根本问题：动机和有无受教育机会。

(3) 与其他部门的协调。此问题对于市场部门来说异常重要，市场部门必须是企业与外部环境的最好联络站。咨询者在判定市场部门与其他部门联系的种类之前，首先应通过企业组织结构图明确该部门在企业中的位置。它是管理部门还是行动部门？它属于哪级机构？特别是它与商业部门和新产品研发开发部门是何种关系，它的作用和目标是什么？

第二个任务是找出它与其它部门联系的类型和频率。此分析可借助分析表进行，测定有市场部门参加的各部门联合会议次数，由市场部门组织的会议次数，收到及传递的信息、各种不定形的接触等（参见表 2.8 和表 2.9）。

咨询者通过市场部门与各有关部门定形和不定形接触的次数和类型确定在协调方面是否存在漏洞。

(4) 物力组织。咨询者测定信息管理中所必需的设备和工具的齐全度和先进度，以便了解以下两方面的问题：

有关人员是否拥有实现其目标所必需的技术手段，信息化程度如何，硬件及软件是否适应需要等； 同行业状况相比较。同行业中使用哪些工具、设备和技术标准，企业与同行业的差距是什么等等。

表 2.8 市场会议记录表

部门	题目	频率（举行次数）	参加率（%）
商业部门			
总领导			
生产			
研究和发展			
财务			
质量控制			
.			
.			
.			

(5) 财力组织。市场信息系统管理费用主要包括： 收集资料的费用，其中有委托外部机构收集，内部机构自行收集； 处理费用：人员费用。

关于某具体项目，如新产品开发，应将市场研究的投资与企业承担的风险加以比较：费用比获益，即为商业风险的缩减

表 2.9 信息传递表

信息类型	部 门					
	商业服务部	研究发展	生产	质量	销售	财务...
· 市场变化						
· 竞争对手信息						
· 新的机会						
· 代理人或分销者的变化						
· 市场上的实际价格						
· 现有产品的研究结果						
· 客户或分销人员对企业的参观						
· 销售预测						
· 商业文件						
...						
合计						

### 3. 找出差距

在方法和组织分析的综合阶段，指明缺陷之所在。各种差距可列表综合（见表 2.10）。

表 2.10 差距分析表



诊断	初步建议
1.无效信息 2.过时信息 3.不可靠信息 间接（二手）资料 直接（一手）资料 内部资料来源  4.组织 缺少定形机构 机构不适应 人员不适应 协调不适应 5.设备 设备、技术不适应、过时 6.投资 高于或低于标准	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 检查所使用的定义</li> <li>· 检查比较的方法</li> <li>· 检查信息整理方法</li> <li>· 建立新资料依据</li> <li>· 检查目标的确，方法的选择</li> <li>· 检查收集资料的方法</li> <li>· 取消不可靠信息源</li> <li>· 集中资料</li> <li>· 检查解释方法</li> <li>· 建立市场机构</li> <li>· 明确职能</li> <li>· 调整人员</li> <li>· 建立机构：委员会、例会</li> <li>· 调整企业总体结构</li> <li>· 分析购置新设备的可能性</li> <li>· 分析费用/收益</li> </ul>

**《蛛丝马迹——企业管理弊病觉察与诊治》 企业市场营销咨询**

“ 咨询以分析并评价市场目标和战略决策为目的。 ”

## 一、市场营销咨询步骤

咨询以分析并评价市场目标和战略决策为目的。只有了解战略决策的依据，即战略决策所依据的信息，才能正确评价战略决策体系。

所以，咨询应从分析广义的市场信息系统入手，进而对革新精神，即新思想、新技术和新产品进行研究，构成市场体系的第二大分系。在分析信息系统之后，应随即对此系统进行分析。

新产品的研究开发体系是根据市场体系建立的，所以对市场体系的分析，必然落实在新产品研究开发体系上。

但是对新产品体系的分析，难免要陷入困境，因为它往往与生产体系紧密相关。

咨询人员必须根据企业情况做出判断，在最后综合阶段，将新产品系统分析引向市场系统更为适宜。

接下来便是对体现市场活动的各个基本部门顺序进行分析：产品、价格、分销网等。

传统上，销售能力是反映企业经营能力的一个主要因素。对它单独进行分析，是因为它有其独特性。

市场营销体系咨询即对市场管理体系的目标和战略，以及为实现该目标和战略所采取的方法、程序和人员的组织，进行系统地、批判性地和独立地分析和评价。

此种咨询是典型的整体咨询，它综合考虑市场管理的各种现象，与纵向咨询相反，纵向咨询只限于某一特定领域（如广告活动）或某一专题项目。这里运用整体咨询的目的显然是为了覆盖整个市场和商业活动及其手段和人员组织，以避免在诊断中遗漏任何问题。

市场营销体系咨询的特点还在于它的系统性，系统性即对从市场信息系统到决策和控制系统进行精确地、有条不紊地系统分析。独立性，是一切咨询活动共有的特点，必须具有客观和公正的立场，这是咨询成功必不可少的条件，也是之所以有人聘请外部咨询人员的理由。

咨询目标是探明有问题的领域，提出旨在改善整个市场效益的正确行动方案。同其他咨询一样，市场营销咨询试图消除产生问题的根源，提高市场营销系统的效益和能力。

## 二、新市场与新产品分析

市场研究的第二个功能，正如开始时所下的定义，是通过对新市场和新产品的研究来保证企业未来的增长。

此种活动与研究开发体系联系甚密。市场展望的内容和方向在很大程度上取决于研究开发的目标和策略。

为了更好地对市场革新运动进行分析，必须了解其中间活动的性质。预备阶段的分析即确定市场研究的类型，在此基础上，做出输出和差距分析表。

然后，对市场研究方法和人力、物力资源及其组织进行分析，完成最后诊断工作。

### 第一阶段——革新分析

#### 1. 预备阶段：参考标准

市场管理体系在革新方面的任务取决于企业所选择的技术战略，市场管理体系的作用在选择不同技术战略的企业中各不相同。

咨询者必须一开始便确定可靠的比较标准。根据企业所

使用的技术和所选择的方向，可将企业分为三大类型，从中可以看出市场管理体系的作用（见表 3.1）。

表 3.1 按技术分类的企业类型

	技术	方向	市场管理体系作用
类	强调使用已知技术	市场	创造 · 研究新应用 · 研究新产品市场
类	强调使用新技术	市场	指向 · 指示研究方向 · 估计新产品的可能性
类	强调使用新技术	研究与开发	评估 · 找出新产品的市场

在第一种情况下，市场管理体系具有倡议者的重要作用。

在后二种情况下，市场管理体系的干涉力则较为有限，它的作用只是引导科技研究的方向，或简单的找出产品的可能潜在市场。

#### 2. 新产品、市场分析

在进行革新分析之前，首先应确定“新”这个词的含义。

可以确定几种不同新的程度，为此可利用下表进行分析判断，此表按新产品在企业和市场上的革新程度将新产品分为六类。

由于全新产品的数额非常小，所以给“新”这个词下严格定义是不现实的。这些产品在技术上是新产品，但也是现有产品的改良。

##### (1) 类企业：

分析表（表 3.2）应该从现有产品、服务及其投入市场的日期出发，指明正在实行或正在酝酿的计划。因此，分析一般以建立迄今已实现产品的精确而完整的清单开始，指明在特定时期内（如最近几年）投入市场的产品，并指明投入者：仅是市场管理部门，还是联合了其他部门，以及想法的来源。

此分析的目的是测定市场管理体系在过去及可预见未来执行开发任务中的输出。市场管理体系完成或未完成开发任务的程度如何？有哪些结果？

是否一直存在有意识、有组织的新产品、市场的研究？如有存在，从产品、市场观念上看，有何结果？研究起源于何处？

表 3.2 现有产品分析表

产品	A	B	C	D	E	综合
分析标准						
投放日期						
市场						
细分						
产品所处生命周期						
主管部门						
· 市场管理部门 · 市场管理部门 + 其它部门 · 研究与发展（开发） · 其它（准确说明）						
主意的来源						
· 技术进步 · 竞争对手 · 顾客（用户） · 其它（准确说明）						

此表结果可用下列指标表示：产品系列平均年龄；想法来源（完全来自市场管理部门，与其他部门联合，或完全来自其他部门，可用百分数予以说明）；一定时期一定投放平均数；各市场投放率或市场细分；使用来自内、外部不同来源想法的比率。

开发产品分析表（表 3.3）采用同样原则制定，加上不同项目进展情况：处于想法分析阶段、技术可行性研究阶段、经济财务分析阶段，还是预投放和市场检验阶段。

通过对倡议时间和产品试投放市场日期的分析，可以看出从设想到投放市场的开发期限：

从目标市场和目标市场的细分中，可以得到不同市场的占有及开发率。

从对不同开发计划所处开发阶段的分析中，可以检查是否按既定方法持续地对产品、服务的新思想进行了研究。

分析各计划主管部门，可以找出一定时期的比率数和平均数。

表 3.3 开发产品分析表

产品	W	X	Y	Z	综合
分析标准					
技术特性					
倡议日期					
开发阶段 · 设计分析 · 技术研究 · 经济、财务分析 · 市场试验（检验）					
市场目标 目标市场细分 主管部门 · 市场管理部门 · 市场 + ..... · 研究开发 · 其它（准确说明）					
来源 · 工艺进步 · 竞争对手 · 用户 · 其它（准确说明）					

本表亦可反映出设想来自何处。

最后，应以放弃的计划分析表（表 3.4）来补充以上两表。

在这种投放新产品的典型风险领域，应该分析那些由于某种经济财政方面的原因而放弃的计划，其数目和类型可反映市场管理体系的生产力。

输出的综合分析，包括市场管理体系（单独或与其他部门合作）所提出的全部计划。这些“毛”产品可根据市场、细分、设想来源.....等标准加以综合：

“净”产品只是指实现的计划及其在市场上获得的结果。

利用市场结果做标准，会引发一些问题，比如，如何选择标准，如何利用和解释这些标准等等。但根据市场这个最后裁判评价市场管理体系所生产出的革新产品，似乎是必不可少的。这种评价往往是相当维妙的，这是因为成功和失败的定义本身就很含糊，再加上许多其他现象也会影响这些指标的真实含义，如现场实行的方针，还有新制度，竞争产品同期出现等偶然现象。

确定成功的界线相当复杂：

是否达到目标（目标是否定的正确？）？

市场占有率的获得（数字是否准确可靠？）

市场覆盖率的获得

无论何种标准，咨询者皆可视为初步评价的指标，在初步评价以后必须根据分析的结果重新加以审核（表 3.5）。

表 3.4 放弃计划分析表

产品 分析标准	M	N	O	P	综合
技术特性					
倡议日期					
停止阶段 · 设想分析 · 技术研究 · 经济、财务 分析 · 市场检验					
目标市场					
市场细分					
主管部门 · 市场部门 · 市场+..... · 研究开发					
来源 · 技术进步 · 竞争对手 · 用户 · 其它(准确 说明)					
放弃原因 技术不可能 潜在缺陷					

表 3.5 新产品、市场综合表

计划	主管部门			总计	%
	市场 管 理 部 门	市场管理 部 门+ 其它 部 门	研究及开 发 部 门		
已提出：其中： 放弃的 · 实现的 其中：成功				100	
正在进 行 其 中： · 处于开发 阶段 · 处于市场 阶段 · 处于细分 阶段				100	

(2) 类及 类企业：

一般说，在 类企业中，革新的责任由市场管理部门和研究开发部门共同承担。

咨询者可采用同样的分析表，市场管理部门的责任可根据其实际参加开发程序的程度加以评价。

在 类企业中，开发重点转移到研究开发部门，咨询者应在分析之初，查明该部门的责任程度，如果同市场部门相比，它确实占有统治地位，那么市场部门的作用便只限于后期研究，咨询者可以只对它的这种作用加以评价。

分析表则可简化，只须回答下面的问题即可：

市场管理部门是否可以以适宜、可信的方式、在预计的时间内对可能潜在市场做出分析。

3. 需要分析对新产品实际需要的分析从两方面进行：

(1) 内部标准。内部需要与企业追求其资源的最大效益相关：新技术、新本领、新生产工具、多余能力的利用；分销或销售网的效益；投资效率；投资偿还期限等等。

首先应该确定企业的客观需要是什么，是否规定了精确标准。

(2) 外部标准。对于第 、 类企业，外部标准与下列因素相关：市场预先存在的条件，客户变化，竞争活动，产品及产品系列的生命周期阶段等。

标准应根据各市场的活力而制定。对于第 类企业，制定标准的逻辑不同，因为在分析时，市场往往并不存在。对高技术领域中研究与开发部门活动的评价是十分复杂的问题。

在大部分情况下，应满足于同其他企业相比较。

如果企业确实存在开发新产品的需要，咨询者的注意力则应主要集中在以下几点：

(1) 选择的正确性：计划是否根据短期或长期发展的潜力来制定的？是否考虑到竞争的强度和对手的反应能力；是否平衡了各种努力，这种平衡是否与环境要求相适应。这些问题可帮助确定的投资是否用在了刀刃上。

(2) 机会：计划是否与企业的人力、财力资源以及其现在和潜在的可能性相应？是否考虑到了开发的期限和投放市场的日期？投放是否在生命周期的最佳阶段？

(3) 标准的一致性：多余生产能力的利用并不一定与目标市场的吸收可能性相适应。在其开发政策中，企业是否已真正寻求到了其目标的一致性？

需要分析表（表 3.6）考虑到这些不同的情况，并加入外部标准：最佳成绩竞争对手实现的投放，以及正在实行的计划。

表 3.6 新产品需求分析表



标准		实际成果					
内部	外部	新产品	企业	竞争对手			
· 最佳状况	· 市场标准	投入总数		1	2	3	4
· 投资时间	· 增长状况	成功数					
· 投产时间	· 竞争状况	成功率					
· 多余能力利用	· 客户状况	计划数					
· 分销渠道利用	· 计划标准	· 设想阶段					
	· 期限	· 研究阶段					
	· 资源	· 经济分析					
		· 市场试验					

#### 4. 确定差距

市场管理系统为开发新产品所提供的研究与企业客观需要之间的差距可以综合为几大类。

咨询者提出的建议将根据其他方面的咨询结果，特别是对开发研究管理体系咨询的结果，并加以补充和修正（表 3.7）。

表 3.7

诊断	建议
1. 缺少新产品开发研究	· 设立相应机构 · 制定标准 · 协调目标 · 重新确定研究目标 · 改进方法和评价 · 加强有关机构
2. 开发研究不符合	
—内部需要	
—外部需要	
3. —开发研究符合需要	· 检查手段和方法
—成功率低于同行业标准	

#### 第二阶段——方法及组织咨询

咨询目标：分析市场部门产生及评价新产品设想的方法及其所投入的资源：人力、物力、财力。

{ewc MVIMAGE, MVIMAGE, !15900600\_0141\_1.bmp}

企业用何种方法产生或发现新产品设想，是否利用了所有思想来源？

分析表必须表明从新产品倡议到投放市场前最后评价的整个开发过程的组织方法，以及整体计划，可按图 3.1 和表 3.8 进行分析。

表 3.8 产品开发方法分析表

阶段	方法	来源、参与者
1. 主意来源	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 技术开发</li> <li>- 集思广益</li> <li>- 功能的分析</li> <li>- 热心者协会</li> <li>- 标志一览表</li> <li>- 主意收集箱</li> <li>- 质量探索研究</li> </ul>	<p>内部来源</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>· 研究开发、管理部门</li> <li>· 销售部门</li> <li>· 生产</li> </ul> <p>其它 外部来源</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>· 用户</li> <li>· 研究室</li> <li>· 竞争对手</li> <li>· 专业文献</li> <li>· 推销员</li> <li>· 专利和许可证</li> <li>· 研究中心</li> </ul>
2. 选择	<p>评价标准</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>· 潜在的和季节的</li> <li>· 用户类型</li> <li>· 竞争类型的数目</li> <li>· 行政上和法律上的制约</li> <li>· 与战略的相容性（一致性）</li> <li>· 对现有产品的影响</li> <li>· 技术能力</li> <li>· 原材料保障</li> <li>· 专利保护</li> <li>· 增值（附加值）</li> <li>· 最佳投入</li> </ul>	<p>销售研究系统部门</p> <p>研究开发部门</p> <p>生产管理部门</p> <p>资金控制部门</p> <p>总领导</p>
3. 市场营销分析	<p>战略分析</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>· 成功的关键因素</li> <li>· 机会、制约</li> <li>· 潜在的销售总量 战略的制订</li> <li>· 大目标和小目标的细分</li> <li>· 地方</li> <li>· 市场营销策略</li> </ul>	<p>市场部门</p>
4. 产品开发	<p>4.1 设想的检验</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>· 购意向调查</li> <li>· 综合分析（型号、销售）</li> <li>· 定性分析</li> </ul> <p>4.2 产品的商标和名称 名称的制订</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>· 集思广益</li> <li>· 动听醒目的商标</li> <li>· 检查工商无形财产权（商标权）</li> <li>· 前期研究 国家级、国际级、注册</li> <li>· 自有名称检验</li> <li>· 质量研究</li> <li>· 调查 - 国内市场和国际市场</li> </ul> <p>4.3 工程</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>· 技术指标</li> <li>· 成绩</li> <li>· 制造方法（制造工艺）</li> <li>· 设计</li> </ul> <p>4.4 样品开发</p>	<p>市场部门 市场部门 法律部门 研究开发管理部门 生产管理部门</p>
5. 产品试验	<p>5.1 内部试验</p>	
6 投入阶段	<p>5.2 用户使用试验</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>· 单一序列试验</li> <li>· 比较检验（双盲法）</li> <li>· 分类</li> <li>· 外部试验</li> </ul> <p>6.1 目标的再确定</p> <p>6.2 销售预测</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>· 设备</li> <li>· 再购买、替代销售方法</li> <li>· 购买的意向</li> <li>· 分销员的估价</li> <li>· 分销员的估价</li> <li>· 总潜力与分析潜力</li> <li>· 专家意见</li> <li>· 销售能力的估价</li> <li>· 市场试验</li> </ul> <p>6.4 经济财务分析</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>· 盈利的极限</li> <li>· 现金额、投入</li> <li>· 现金流、销售价</li> </ul>	<p>研究开发部门</p> <p>生产部门</p> <p>市场管理部门</p> <p>市场管理部门</p> <p>财务部门、控制部门</p>
7 市场检验	<p>市场证明</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>· 小范围销售</li> </ul>	<p>市场部门</p>

对此系统结果的分析包括对总销售的分析，总销售的分析构成此系统的背景。对产品和产品系列的分析有助于找到存在差距的原因。同时通过市场营销方法和组织咨询将可能找出企业经营故障的原因。

### 三、销售分析

#### 第一阶段——成绩咨询

##### 1. 总销售

检查总销售的目的：一方面是以外部标准衡量企业整体发展；另一方面是以内部标准比较其变化。注意，这里的产品概念不包括商业物流中所探讨的售后服务。

总销售资料的收集属战略活动领域。咨询者选择某些关键数字加以分析。确定总体诊断方向，然后转向某些存在问题的特定领域。

表 3.9 总销售分析表格

年	1	2	3	4	平均
分析标准					
1. 销售总趋势（发展）					
· 销售（总量或销售额）					
· 增长率（%）					
· 地区销售					
· 分销网销售					
· 通过订货销售					
2. 费用的变化					
· 市场销售费用					
· 增长率（%）					
· 地区销售费用					
· 分销网销售费用					
· 订货销售所需费用					
· 不可靠的债权率					
3. 商业成绩					
· 商品盈利率					
· 订货取消率					
· 退货率（%）					
· 用记档案					
- 集中率					
- 回头率					
- 持反率					
- 覆盖率					
- 各类用户销售额					
各种方法销售额					

表 3.9 包括一定时期的变数，平均数据将是评价产品和产品系列的依据。

##### 2. 产品和产品系列

（1）产品。销售诊断首先要找出背景性大的问题，通过产品诊断可确定问题究竟存在于哪个产品领域。

应收集各种产品情况的资料，其中包括：历史、性能、市场情况以及与产品形象相关的定性分析标准等等。

诊断中应参照竞争对手的效益和地位。应对每种产品建立下面的分析卡片（见表 3.10 和表 3.11）。

表 3.10 产品分析表格——定性标准

技术情况	商业情况
· 名称	· 产品生命周期
· 功能	· 产品差异度、竞争情况
· 年龄	· 相对质量、感知质量
· 寿命	· 地位
· 应用	· 顾客：动机、对特性的敏感、产品（质量、功能、性能...）
· 专利保护	· 产品形象

可根据增长类型绘图确定各产品地位（见表 3.12）。

（2）系列。系列分析的目的是检查产品分布是否平衡。平衡因素如下：

产品处于不同生命周期，不同产品在不同时期达到成熟期；

产品处于市场增长期；

控制自我竞争现象；

表 3.11 产品分析表格一定量标准

分析标准	年份				平均
	1	2	3	4	
1. 金融成绩指标					
— 销售 · 总量					
· 增长率					
· 总销售额%					
— 地区销售					
— 销售网销售					
— 订货销售					
— 税额%					
— 市场销售支出					
· 销售费用 (%)					
· 销售额 (%)					
— 地区销售费用					
— 分销网销售费用					
— 订货销售费用					
— 税前利润					
— 税率					
2. 商业成绩指标					
— 市场占有率					
— 退货率 (%)					
— 商品盈利率					
— 订货退货率					
— 用户档案					
· 集中指数					
· 更新率					
· 忠诚指数					
· 覆盖率					
· 平均销售额、顾客					

企业潜力的开发：能力与资源的共同作用；

覆盖各环节的广度和深度；

竞争地位或与战略分割的联系。

通过这些基准点，可以分析出系列应扩大，还是缩小：是否覆盖了预期环节？不同产品是否以同样的方式发展？若答案是否定的，必须进行原因分析，确定是由商业努力不够而造成的，还是因需求结构变化而造成的？

表 3.12

横坐标	纵坐标
—总税率%	—总销售%
—增长%	—总销售%
—市场研究、销售费用%	—总销售%
—相对质量(高、中、低)	—金融费用前利润%
.....	.....

表 3. 13 是对几种分析矩阵的比较。

表 3.13 竞争分析矩阵图

矩阵	大方向	定义	应用
波士顿矩阵 (产品结构 分析矩阵)	—战略活动领域中相对市场占有率 —战略活动领域的增长	—企业市场占有率 / 竞争对手平均市场占有率 —目前企业平均增长率 $\text{—直径} = \frac{1}{2} \sqrt{\frac{\text{战略活动领域的市场占有率}}{100}}$	—集中工业—以费用为中心的竞争
A.D.L. 矩阵	—竞争者的地位 —行业的成熟	—质的王牌和 量的王牌 (优势) · 采购、生产、商业化 —开始、增长、成熟、衰退	—集中工业 —分散工业
产品系列分析(麦金赛矩阵)	—竞争者的地位 —行业的吸引力—	规模、市场占有率、增长率 利润、技术地位、形象..... —增长率、价格、利润、品种、组织、竞争者、技术...	—集中工业 —分散工业
波士顿新矩阵	—多样化的可能性 —费用的优势	—接近古典波士顿矩阵 —金融费用前利润 —金融费用前 利润 —金融费用前利润与市场占有率不相关 —多样化的可能性和经营费用	—集中工业 —竞争困境 —分散工业 —专门工业

产品 A 表示获利高、发展大；产品 B 表示获利中、发展中；产品 C 表示获利高、发展小；产品 D 表示获利小、发展小。

应特别注意分析销售量小或单位利润低的产品：它们是否有助于其它产品的销售，或它们是否因战略需要而存在？

产品竞争地位可用几种矩阵加以研究。在系列竞争分析中，咨询者应选择与行业活动最相适应的矩阵；同时也必须是与战略分析相联系的矩阵。

表 3.14 产品、产品系列咨询—成绩分析

指标	结果	内部标准		外部标准			行业领域
		目标、预期	方法产品系列	竞争对手			
				1	2	3	
定量指标 · 销售 · 增长率 · 销售 / 地区 · 销售 / 分销网 · 市场 / 销售支出 · 市场占有率定量指标 · 相对质量 · 形象 · 系列 · 宽度 · 深度							

### 3. 实际需要调查

如果企业预期成绩或平均成绩的依据可靠，第二步分析的结果应与内外部的标准相对照、外部标准是主要竞争对手的成绩指标、行业指标或行业标准（如质量标准等）。此外，还应对用户和非用户调查产品质量和形象进行分析。产品、产品系列咨询可用表 3. 14 加以概括。

### 4. 判明差距，重新评价

建议应根据战略分析结果重新加以评价（见表 3. 15）。

表 3.15

诊断	建议
1. 缺少准确资料 · 产品 / 产品系列 · 标准	· 制定收集资料的方法分析标准 / 目标 / 预测 · 分析原因：产品 诊断：质量、式样补充诊断：价格、服务
2. 销售发展低于行业	· 检查预测方法
3. 销售发展高于行业	· 分析原因
4. 销售发展低于 / 高于预测	· 系列太长、太短
5. 系列不平衡	· 战略分析

## 第二阶段——方法咨询

### 1. 产品及产品系列管理方法

检查企业是否有产品及系列变化一览表，表的内在质量如何。

此表应包括与产品有关的主要商业和财会比率数以及定性评价标准。

此表必须与产品分析所确定的标准相一致：精确性，可靠性和时效性。

产品管理应及时分析：产品形象；用户所感知的质量；同其他因素相比，顾客对产品质量的敏感性；产品市场分布。



内部标准制定的方法旨在检查：是否存在行业特有的规定指标；确定目标、预测系统及其与总战略联系的方法；标准测量的可能性；标准的定义及其与各职能岗位的联系。

## 2. 资源组织

(1) 人力资源组织。通过组织结构图、岗位责任制度和人员、岗位的相应性检查责任和行动。

不同类型的组织已做过说明。

表 3.16 是产品系列管理组织的不同类型。

尽管并不存在“理想”的解决方法，但是咨询者可通过实际用于各产品领域的时间的分析来检查所采用的组织类型是否是最适宜企业的最优类型，以及确定的任务是否能够由负责人合理完成。

表 3.16 产品系列管理组织表

组织类型	产品系列责任者
1. 功能组织	1—销售负责部门 —研究部门 —广告和促销负责部门 —管理部门
2. 地域组织	2.—地区负责部门 —销售负责部门
3. 产品负责人组织	3.—产品负责部门 · 各大类产品负责人 · 产品负责人
4. 市场负责人组织	4.—销售负责部门 —用户负责部门 · 市场负责人
5. 矩阵组织	5—产品 / 市场

产品领域与其他部门密切相关，特别是与表 3.16 所列部门密切相关。咨询亦包括部门间关系分析：交往和合作的频率、类型和质量。

(2) 物力及财力资源。设备（工作环境、办公室设备、电子计算机...）和预算（补充岗位的研究和设立...）是否与所要求完成的工作相关联？

任务是否能在最佳条件下完成？或是否对要求完成的工作而言投资过量？

表 3.17

—生产：库存，期限，产品质量
—采购：材料选择（类型，费用，期限.....）
—控制：确定费用和利润
—研究与开发：系列的发展
—销售力：产品目标
促销行动
信息传递
.....

3. 判明差距（见表 3. 18）

表 3.18

诊断	建议
1. 没有可测的内部目标	· 制定设立目标的方法（产品销售预测，地区销售预测，短期，长期.....质量目标，针对不同顾客的目标.....）
2. 标准不适当	· 更改、完善
· 未传递	
· 未采用	
3. 组织上	制定传递方法，培训人员
· 责任不明确	· 修改组织结构
· 人员不称职	· 制定选人、培训政策
· 责任范围过小或过大	· 重新分工
· 部门间不沟通或通质量差	· 检查沟通和协调过程沟
4. 物力与财力资源不适应	· 投资 或减少投资

## 四、价格分析

### 第一阶段——结果咨询

1. 从产品销售单价进行分析这里是从商业价格角度，即售价角度分析价格。内在费用和成本费用结构另行分析。售价因中间者（分销者、安装者等）是否存在而有所不同。这里的售价数字包括中间者因素，即售给顾客的价格。在不同情况下，“售价”的概念可能由出厂价、标价、批发价、零售价所代替。咨询者首先应搞清企业所用价格的含义。表 3.19 是产品单价分析表。

2. 实际需要调查企业价格目标是什么，这些目标是否现实，是否适应外部环境？内部标准与获利目标和战略选择相联系，战略选择因顾客特点和企业目标不同而异。

表 3.19 产品销售单价分析表格

组成部分	期间					平均	变化指数 (%)
	1	2	3	4	5		
· 工业成本							
— 利润							
— 系数							
· 税前销售单位毛价							
· 商业条件							
— 折扣							
— 佣金							
— 减价交货期							
· 税前销售单位净价							
— 发商							
— 余额							
— 系数							
· 零售商							
— 余额							
— 系数							
· 公共价格							
· 有活力的规章							
· 通货膨胀指数							

### 第二阶段——方法及组织咨询

#### 1. 定价和调价的方法

上阶段咨询中判明了差距，造成差距的原因可能同时出在定价方法的选择上和管理定价过程的组织上。

表 3.20 价格战略分类表

顾客特点	企业目标		
	按市场分类变化价格	加强竞争地位	系列价格平衡
—信息研究费用高  —对价格敏感 —交易费用 (运输、投资风险, 银行利率...)	酌情减价  定期降价  边缘价格	参考价格(质量指标) 渗透价格 经验曲线价格  地区价格	形象价格 声誉产品 集中购买价格 型号价格 补充价格 —约束价格 —吸引价格

表 3.21 定价方法程序——分析表格

变量	方法
1. 现行规章制度	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 规定价格的方法和比率</li> <li>· 调节的协议</li> <li>· 反通货膨胀措施</li> </ul>
2. 工业成本的因素	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 全部费用</li> <li>· 直接价值（花费）</li> <li>· 边际费用</li> <li>· 利润制定方法/系数盈利、流动现金的极限</li> </ul>
3. 需求 <ul style="list-style-type: none"> <li>· 弹性价格</li> <li>· 其它的弹性因素</li> <li>· 心理上的极限</li> <li>· 感觉到的价值</li> <li>· 价、质的关系</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 调查</li> <li>· 价格的临时降价</li> <li>· 竞争对手实行价格和市场占有率变化的研究</li> <li>· 实验               <ul style="list-style-type: none"> <li>— 市场</li> <li>— 检验</li> <li>— 模拟市场</li> <li>— 检验</li> </ul> </li> <li>· 质量研究（定性分析）</li> </ul>
4. 竞争 <ul style="list-style-type: none"> <li>· 供给结构</li> <li>· 价格和商业条件</li> <li>· 价和质的关系</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 数量和竞争类型的分析               <ul style="list-style-type: none"> <li>— 分散市场</li> <li>— 卖主控制市场</li> <li>— 垄断竞争</li> <li>— 垄断</li> </ul> </li> <li>· 可能性的分析和反应能力</li> <li>· 有代表性的一组调查对象</li> <li>· 观察               <ul style="list-style-type: none"> <li>— 现场销售能力</li> <li>— 竞争者的目录、价目表</li> <li>— 竞争者的开价</li> <li>— 商业谈判</li> <li>— 职业沙龙（协会）</li> <li>— 线性分析</li> <li>— 丧失业务分析</li> <li>— 特殊的杂志</li> <li>— 招标结果</li> <li>— 广告基准</li> </ul> </li> <li>· 采购竞争产品</li> <li>· 比较研究</li> </ul>
5. 分销 <ul style="list-style-type: none"> <li>· 实际价格</li> <li>· 通常的毛利</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 有代表性的一组调查对象</li> <li>· 观察</li> <li>· 销售能力—专门记录</li> <li>· 行业研究</li> <li>· 调查</li> </ul>

哪些因素是定价的依据？是否利用了全部变量？

表 3.21 可帮助确定是否按一定次序检查了不同因素，是否使用了发现各因素影响的必要手段。

## 2. 组织

对人力资源的分析应尽可能准确地确定定价责任实际归谁。从调查中看出，定价责任往往属于战略范畴（见表 3. 21）。

表 3.22

定价部门级别	%	调查依据
—总领导部门	40	110 个工业企业
—总领导部门		27 个商业企业
+商业领导部门	36.7	23 个服务企业
+其他领导部门		160 个企业
—其他部门	23.3	其中 153 个中小企业，7 个企业职工 人数在 500 人以上。

调查企业多是中小型企业，对于大企业来说，这些数字应加以修正。咨询者应与产品负责人交谈，了解价格是单独决定的还是多方决定的，在哪一级决定的？

价格决策者是否拥有随时可用的信息，是否利用了这些信息？

价格领域往往处于不同部门的接触处，特别是在以下部门之间：

（1）市场研究部门、销售部门；

（2）会计部门、控制部门；

这些部门的目标是否一致？

咨询人员将检查各有关部门间接触的质量。

对物力和财力资源的咨询的前提是要明确是否已对市场和竞争活动做出了必要的预算。

## 3. 判明差距

将第一、二阶段得到的主要差距集中列入表 3.23。

表 3.23 第一、二阶段的主要差距

诊断	建议
1. 同竞争对手比较,价格高	·检查对销售的影响,如果影响是消极的,
2. 同竞争对手比较,价格低	则分析
3. 未达到目标	内部原因(费用高,利润高?)
· 金融费用前利润、利润	· 检查对销售的影响,如影响消极,则进
· 商业条件	行原因分
· 产品系列	析:特殊需求降低(质量下降,服务差?)
· 战略目标	检查制定目标的方法
4. 方法不适宜或不完整	· 研究提高的可能性:价格弹性
5. 组织自相矛盾	· 检查减价策略
	· 缩短支付期
	· 研究修改某些产品价格
	· 参照战略分析
	· 重新组织方法
	· 加强协调
	· 加强沟通

## 五、销售能力分析

### 第一阶段——成绩咨询

#### 1. 对销售人员提供的结果进行分析

分析推销人员提供的结果，然后在第二个阶段与所制定的目标相比较。

表 3. 24 列出销售能力的主要分析因素。咨询者根据其任务选择最准确的标准。

在这些可测结果中，应加上质量影响因素，如：

(1) 同客户关系的质量：提供的服务；反应和行动的迅速性；对客户要求的处理。

(2) 出访/接触的质量。

这些因素可通过对具有代表性客户的实地调查加以检查。其目的是明确企业销售力的形象，与竞争对手进行比较。

#### 2. 实际需要调查

(1) 在销售力管理中一般用以下指标表示目标：总销售定额（营业额或销售量）；单项产品定额（力量平衡）；出访定额（月、周、日）；按客户类型出访频率；对现有及未来客户出访次数；管理工作。

(2) 报告（内容、频率）；

(3) 传递订货。质量目标（保持客户，服务，信息传递...）。

这些目标的有效性可通过以下分析加以验证目标的方法（特别是销售定额的制定）；分析时间和行业标准或经验标准进行分析。

表 3.24 销售能力的分析标准



标准	比率、平均	细部
1. 营业额	· 营业额和销售人员的增长以及增长的% · 销售额、推销者、用户增长的% · 平均销售额、销售人员营业额	· 参考期总销售额的变化 · 营业额、用户各环节的变化 · 平均需求变化 全部销售网的营业额/销售人员数 出访 · 总销售额/出访次数 税前单位售价 - (税前单位成本) + 推销人员单位总费用/出访次数
2. 费用	· 全部费用 / 推销人员数 · 费用 / 出访 · 盈利	工资 (固定工资+佣金+奖金) + 社会负担+来访者费用 (交通、住宿、招待用户) + 行政费用 (秘书处, 电话, 电传.....) 全部销售人员费用/出访次数 全部销售人员费用/销售者的销售额
3. 出访	· 出访次数 / 销售人员数 · 出访效率 · 接触效率 · 出访频率 · 平均距离 / 出访 ·	出访次数 / 现有顾客 · 将出访次数 · 订货数/出访数 · 出访次数/接触次数 · 出访次数 / 用户 / 月
4. 客户	· 客户发展 平均顾客数 · 集中客户 · 支付能力	新客户数量/现有客户 新客户数 丢失客户数 同重要客户实现的营业额% 难以收回的应收款% (有疑问的)
5. 商业信	· 出访报告 · 竞争报告	有关客户信息的数量的质量息 —需要 —动机：价格，质量；售后服务 —特殊产品需求 · 信息的数量和类型： —价格、销售条件 —促销活动 —新产品 销售产品说明资料

例如出访标准，如表 3. 25。

表 3.25 出访标准

行业名称	每个销售人员每年出访次数
高消费	
特级市场	3 ~ 5
超级市场	4 ~ 6
高级市场	7 ~ 10
传统市场	12 ~ 18

分析的目的是找出销售者实现量与标准量之间的差距，以及产生结果与目标之间差距的根源。

### 第二阶段——方法及组织咨询

#### 1. 对销售人员的管理和领导方法

在第一阶段中所发现的差距的根源是多方面的，可能是外来因素造成的，如销售人员的管理、领导和组织方式；也可能是内部因素造成，如销售人员的素质、销售方法等。

外来因素与某些销售人员管理领域的决策相关：

- (1) 目标的制定；
- (2) 对销售人员的激励；
- (3) 报酬系统；
- (4) 评估与检查系统。

在以上各方面采取了或未采取何种措施，是否考虑到可

能对结果产生影响？咨询人员可参照表 3. 26 研究所采取的某些方法或未采取的某些方法所产生的不良影响。

表 3.26 销售能力管理方法

决定	方法	问题
1 销售目标	现有产品 —年度分析 —销售统计分析 —估价(评价) · 销售能力 · 分配 · 用户 —调整 · 股票、广告、促销新产品 —购买意向调查 —实验 —潜在用户分析 —专家的估计	(1) 销售能力是否已咨询? (2) 协议是否已得到? (3) 目标定在一个适当的水平上了吗? 不是太低, 也不是太高 (4) 人们对今后的销售能力是否有 所预测? (1) 是否了解销售能力 (2) 是否说明了目标
2 活力和动机	正式和非正式的联系 · 地区会议和国家的会议 · 信息的传递 · 电话的联系 等级的存在 培训 · 企业内部 · 企业外部专业进修班 任职期的许划 促售活动 · 资金、礼物 · 销售竞赛 · 赌	(1) 数量与质量的关系是什么? (2) 销售人员是否被支持和重视 (3) 工作方法改善和他的结果是否有效地帮助了销售人员 (4) 变革的可能性是什么? (5) 频率与适应是什么? 重复率? 产生动机 目的达到的可能性? 结果的发表?
3 报酬	系统 固定工资 固定工资+佣金 固定工资+佣金+奖金 实物报酬	(1) 就目标而言系统是否合理? (2) 多变报酬的情况 · 这个系统是否具有足够的激励 · 是否有安全界线 · 管理复杂性
4 评价与控制	结果控制 · 量 · 质 地盘控制 · 重复访问	(1) 控制的周期性和类型怎样? (2) 结果是否与销售人员讨论和评估过?

## 2. 资源组织

### (1) 人力资源。

销售网络组织注重地区覆盖、客户还是产品（见表 3.27）。每种类型都有其弱点，咨询人员只能根据产品特点、顾客和地区覆盖目标加以评价。观察覆盖地区和客户图有助于这种评价。

表 3.27 组织类型

组织	注重
1 按地区	· 领地覆盖（市场占有率） · 单一责任
2 按领域 · 工业行业  · 用户类型	· 用户的特征 例：注重计算机销售 — 银行 — 教育 — 航空 例：销售中心、零售点
3 产品	· 产品的技术性和特征性
4 混合结构	产品/用户结合 — 产品/区域 — 用户/产品

第二个分析方向是分工情况：负担是否公正，如果不公正，有何补偿？

销售人员个人工作和时间的组织。评价方法是要求销售领导制定工作完成表，注明日期、工作内容和实际使用时间（见表 3.28）。

表 3.28 销售能力分析表

	销售领导评估		销售人员实用时间	
	加权%	天/年	天/年	总百分比
1 访问用户	30%	—	—	—
2 扩大销路可能性	5%			
调查	15%			
3 跟踪用户服务	10%			
4 行政任务	5%			
5 会议	5%			
6 培训	5%			
7 示范讲解	5%			
8 专业沙龙	5%			
9 移动（出差）	20%			
	100%	全部工作日	全部工作日	100%

（2）出访组织。每次出访是否按计划进行？是否按顾客类型进行？良好的出访组织一般分几个阶段，首先应以准备工作开始：销售者是否确定了出

访目标？是否拥有有关产品和顾客的必要信息？是否有物质条件（样品，显示器材，直观销售材料）？是否准备了销售产品说明书？

出访应使用销售部门制定的技术和资料，是否如此？这些技术是否适合被访问的客户类型？

访问结果和具体使用的方法应记载在标准报告中，这些传递信息的报告是否迅速提供给有关部门？是否可靠和可用？

最后要了解出访是由销售人员安排还是由商业部门安排。

（3）销售人员素质与职务的适应。专业销售人员一般应具有“能与顾客共鸣，或设身处地的替顾客着想的优点，同时应具有善于倾听批评和建议的优点。

咨询人员必须了解招收或选择销售人员过程中是否考虑到行业特点，是否做过真正的选择（测验、谈话、试用）？

然后，咨询人员应了解企业内部和外部的销售人员应通过哪些相应的教育（产品—技术教育，销售—商业教育）。

是否有培养销售人员能力的政策？最后，应了解激励销售人员的具体结果如何？

（4）物力及财力资源。销售力物质手段与其任务是否相称？

是否拥有必要的通讯手段（电传、电话、手提电子计算机……）？

是否拥有销售辅助材料（技术说明书，资料，价目表，直观材料，样品，显示器材，视听材料，电影，照片……）？

是否拥有交通手段（企业车辆）？

是否有商业管理和秘书处？

开始时计算出的比率（费用和营业额）将表明投资是否与所获结果相应。

### 3. 判明差距

表 3.29 判明差距表

诊断	建议
1 没有目标	· 建立制定定额目标的方法
2 目标 · 过高或过低 · 无法接受	· 检查决策程序咨询程序 · 征询销售人员意见后改进方法
3 激励问题	· 检查与酬劳系统的关系
4 缺乏控制或控制不足	· 设立控制手段
5 组织问题 行业/任务/出访	· 检查工作分工、用时的评价 · 改变销售人员数目
6 销售人员素质	· 招收或选择新方法
7 设备不适应	· 研究需要建立新设备

## 《蛛丝马迹——企业管理弊病觉察与诊治》 企业财务管理咨询

财务管理咨询的分析模型由战略性分析、执行性分析、设计改善方案三部分组成。

## 一、财务管理咨询的一般方法

### 财务管理咨询的基本思路和方法

财务管理咨询依据财务及财务管理活动的内在逻辑展开，其基本思路是从综合反映企业财务状况的经济指标的分析入手，寻找薄弱环节，深入分析影响这些指标的资金业务因素和管理因素，并从中找出主要的影响因素。然后，根据企业战略对财务管理的要求和企业所具备的可能条件，提出改革方案，并帮助企业实施改革方案。可见，财务咨询的主要步骤可以归纳为：根据咨询要求查报表；对照设定标准找问题；依据内在联系找原因；按照战略目标提改进方案。在这些步骤中，对企业现有的各种财务报表、统计报表进行核算和数据比较是主要的方法。财务咨询中的计算不是以帐面平衡为目的，而是发现问题、分析原因的手段。

财务管理咨询的分析模型财务管理咨询的分析模型由三部分组成：

#### 1. 战略性分析

侧重对企业的外部环境展开，目的是掌握以下情况：

- (1) 企业所处行业的特征；
- (2) 企业的特征；
- (3) 企业所从事和可能从事的各战略经营领域的成功关键是什么，发展速度如何，资金利润率是多少，为建立战略优势所需要的最佳经济规模是多少，平均投资额是多少；
- (4) 企业所从事和可能从事的各战略经营领域中，成本居于何战略地位，行业的平均和先进水平是什么；
- (5) 企业的筹资环境特征，包括供求形势、筹资条件、行业与融资机构的一般关系以及同行业竞争者的筹资能力和财政实力；
- (6) 同行业竞争者资金筹措与运用效果，包括资金效益性、资金流动性、资金安全性。

战略性分析的任务是把握企业一般环境、行业环境和金融环境的风险度，成功关键因素，机遇和威胁，为企业的财务管理体系提供筹资、投资和成本管理方面客观的参照标准。

#### 2. 执行性分析

它侧重对企业财务系统展开，目的是掌握以下情况：

- (1) 企业财务管理体制的现状；
- (2) 企业资金流运行，及其功能现状（效益性、流动性、安全性）；
- (3) 企业筹资和投资工作，及其管理的现状；
- (4) 企业成本及成本管理的现状；
- (5) 改进企业财务管理现状的条件。

执行性分析的任务是把握企业财务系统的特点、成熟程度、优势和劣势、在资金管理和成本管理方面的关键问题，并把握改善财务系统功能的可行因素。

#### 3. 设计改善方案

这里所述的改善方案是对企业整个财务系统提出的综合改善方案。

改善方案包括两部分：财务的战略方针和财务的战术管理体系。

企业的财务方针属于企业整体战略的一部分。它要明确以下问题：

(1) 战略期内, 对企业资金流的总功能要求是什么? 侧重点是什么?  
(2) 各战略经营领域内, 资金流的功能要求是什么? 侧重点是什么?  
(3) 企业的筹资方针是什么, 即筹资的主要来源、筹资的基本条件, 以及改善筹资关系和位势的基本对策。

(4) 企业的投资方针是什么, 即战略投资的重点、强度、速度; 投资效益的最低限和投资风险的最高限。

(5) 企业成本管理的重点经营领域、重点成本项目、重点产品, 以及大致的成本目标。

4. 财务的管理体系则要解决以下问题

(1) 建立与企业经营领域复杂程度、经营和金融风险度相适应的财务管理体系(包括组织机构、规章制度等)。

(2) 从关键的问题入手、强化资金筹措与使用的业务能力和计划控制能力的具体改进建议。

(3) 从关键问题入手, 强化成本管理能力的具体改进建议。

#### 财务管理咨询的程序与方法

财务咨询在预备咨询阶段、正式咨询阶段和方案实施阶段需要做的工作不同, 因此采取的方法也有所不同。

##### 1. 预备咨询阶段

该阶段的任务是:

(1) 进行初步的战略性分析和执行性分析, 从主要财务报表入手分析反映资金流运行状况和功能状态的各类指标, 了解财务工作的基本状况, 以便判断关键问题所在, 为确定财务咨询课题提供依据。

(2) 了解财务人员对企业经济财务状况和财务管理体制的看法和对财务咨询的态度, 以便在正式咨询时能采取相应的办法, 争取客户的理解、支持与合作。

(3) 了解企业财务资料的完备程度, 以便在正式咨询时能充分利用原有资料, 补充缺少的资料。

(4) 设计调查表。调查表主要列举在正式咨询前所需要了解清楚的问题。如客户的人员、产品、流通渠道、协作厂家等基本情况; 客户所属行业的状况, 特别是同行业中竞争厂家的经营状况、财政实力和成本水平; 有关企业经济效益的各种指标情况, 各类资金的筹集与占用情况等。在这个调查表中, 还应提出如何弄清这些问题的办法, 其中特别是关于如何深入掌握企业外部情况的途径。

##### 2. 正式咨询阶段

正式咨询阶段的主要工作是根据已经确定的课题, 深入调查企业在财务课题范围内存在的主要问题及原因, 提出改革的措施并形成咨询方案。这个阶段的调查, 不应限于狭义的财务(会计业务)部门, 因为财务问题涉及到经营分析、利润和计划等全面经营的问题。

为了使调查卓有成效, 可以先设计出一份比较详细的调查单, 列出要调查的方面及每个方面的主要问题; 并在调查过程中, 根据实际情况和需要, 加以增减。在这一阶段, 为了确定存在的问题, 往往需要把企业财务方面的实际数据与各种标准进行比较。这些标准有的是同行业的平均水平, 有些是国家规定的水平, 有些是企业的目标水平。究竟采用哪种标准, 应当根据分析评价的目的来决定。改革方案(咨询报告)的形成是这一阶段结束的标志。



在方案形成的过程中，需要和企业财务部门及经营管理部门的有关人员进行磋商，听取他们的意见；同时，还应当与其他的咨询课题组交换意见，使咨询报告与其他咨询组提出的改革方案相协调。

### 3. 方案实施阶段

如企业提出帮助实施的要求，咨询人员要给予帮助、指导。在这个阶段，主要是和企业财务部门的人员一起，分析落实改善财务状况措施的主要障碍和难点，研究排除障碍落实方案的对策。特别是有关需要横向协作才能落实下去的措施，要对财务部门作更多的指导，使他们能依靠企业高层领导的支持，落实改革方案。

## 二、资金管理咨询的方法

### 资金管理咨询的基本思路

资金管理咨询是以保证企业资金运动顺利进行，并取得良好资金运用效果为目的而进行的咨询。围绕这个基本的目的，资金管理咨询的重点有三个：一是对资金流的运转情况及其效果的分析，包括资金的流动性、安全性和收益性分析；二是对资金筹措和投用业务机能的分析；三是对资金管理的分析，包括资金筹措与投用的计划、组织、控制分析。资金管理咨询的基本思路可以分四个步骤：

第一步：从资金流的运行状态和功能状态入手，分析判断问题，即表症。

第二步：从资金的筹措与投用过程寻找财务机能的病症。

第三步：从资金管理及其他有关方面寻找原因。

第四步：设计资金管理改善方案。

### 资金流运行状态与功能状态分析

资金流的运行状态和功能状态反映在三个方面：流动性，即企业资金的供给与需要之间、筹措与使用之间的平衡能力；安全性，即企业现金支付能力和偿还能力；收益性，即企业资金的创利能力。

#### 流动性分析

流动性分析从资金平衡分析、资金构成分析、资金的流转情况分析进行。

##### 1. 资金平衡分析

资金平衡分析是对企业资金来源与占用关系全貌进行的一种分析，通过对两期以上的资金平衡表进行分析，判定企业资金来源与占用关系的静态特征和动态趋势，从中发现问题。具体作法是把各项来源资金与占用资金进行对照，弄清资金占用是否合理、资金来源是否可靠，并将后期资金平衡与前期进行比较。

在资金平衡分析中，要弄清以下问题：

(1) 资金平衡是依靠什么来实现的？自有资金和负债各占多少比例？这种比例能继续维持下去吗？

(2) 在负债资金中，固定负债和流动负债各占多少比例？这种比例和固定资产、流动资产是什么关系？

(3) 近几年中固定资产和流动资产的比例发生了什么变化？与这种变化相对应，自有资金和负债资金的比例有什么变化？负债资金中的固定负债和流动负债比例又发生了什么变化？

(4) 负债的来源有哪些？各来源的可靠性和安全性如何？各占多少比例？

##### 2. 资金构成分析

资金构成分析是对资金的各组成部分的关系及其比例所作的分析。通过分析，判定资金的安全性高低。而资金的安全性是影响流动性的一个重要因素。资金构成分析主要通过以下指数来进行：

(1) 自有资金比率。这个比率反映企业自有资金在全部资金中所占比重。自有资金比率究竟以多高为合适，应根据行业的特点和资金市场的形势来定，同时还要考虑到自有资金中固定资金和流动资金的比例。但一般而言，这个比率较高，则安全性较高，继续获得贷款的可能性较大。按日本的评价标准，自有资本比(率)制造业在50%以上、商业在35%以上为最好；较好

分别为 35—50%、20—35%，不大好分别为 20—35%、15—20%，在 20% 和 15% 以下属不好。

$$\text{自有资金比率} = \frac{\text{自有资金额}}{\text{总资金额}} \times 100\%$$

(2) 固定比率。这个比率反映自有资金占固定资产的比重。当比率小于 100% 时，说明企业自有资金雄厚，全部固定资产由自有资金来保证还有余。当比率大于 100% 时，说明部分固定资产是由负债提供的；固定资产很难转化为现金，而负债必须以现金来偿还，因而比率越大，企业的财政结构越脆弱。

$$\text{固定比率} = \frac{\text{固定资产}}{\text{自有资金}} \times 100\%$$

(3) 长期资金固定比率。该指标反映固定资产占长期资金的比重，反映企业流动资金来源的稳定性。当比率低于 100% 时，说明长期资金有余，可用于流动资产，企业的流动资金有部分稳定来源，因而资金安全性强。当比率大于 100% 时，说明企业不仅没有稳定的流动资金来源，而且依靠短期负债支撑固定资产的占用，资金的供、需关系十分被动。

$$\text{长期资金固定比率} = \frac{\text{固定资产额}}{\text{自有资金额} + \text{长期负债额}} \times 100\%$$

### 3. 流动资金周转情况分析

流动资金的周转情况对全部资金的正常运行有特别大的影响，一般用以下指标进行分析。

(1) 流动资金周转率。该指标反映流动资金综合的运动速度。其数值越高，说明流动资金周转的速度越快，流动资金发挥的作用越大。但如果这个数值异常地高，那就需要进一步了解是否存在流动资金不足的问题，有没有影响企业正常的生产和销售。

$$\text{流动资金周转率} = \frac{\text{销售额}}{\text{流动资金占用额}} \times 100\%$$

(2) 应收货款周转率。该指标反映销售货款的回收速度，用于判断货款被拖欠的情况。其比值越高越好。当比率小于 100% 时，说明企业的货款回收情况差，可能出现现金短缺的困难。

$$\text{应收货款周转率} = \frac{\text{销售额}}{\text{应收货款额}} \times 100\%$$

(3) 应收货款与应付货款比率。该指标反映企业应收货款等短期债权与应付货款等短期债务的关系。应付债务是一种资金来源，应收货款是一种资金占用，因此，当比率小于 100% 时，对企业有利，说明企业在与供应者和购货者的关系中，处于有利的地位；当比率大于 100% 时，情况相反。

$$\text{应收货款与应付货款比率} = \frac{\text{应收货款}}{\text{应付货款}} \times 100\%$$

(4) 盘存资产周转率。该指标反映占用在原材料、在制品、半成品和成品上的资金的流动状况，其数值越大越好。

$$\text{盘存资产周转率} = \frac{\text{销售额}}{\text{盘存资产额}} \times 100\%$$

#### 4. 固定资金的流动情况分析

一般采用固定资金周转率指标，即以固定资金平均占用额和销售额进行比较，其比值高说明资金周转快，反之则说明周转慢。

$$\text{固定资金周转率} = \frac{\text{销售额}}{\text{固定资金平均占用额}} \times 100\%$$

#### 5. 全部资金流动情况分析

一般采用综合性较强的总资金周转率指标，即以全部资金额与销售额进行比较。其数值越高情况越好。当然各行业具体情况有差异。

$$\text{总资金周转率} = \frac{\text{销售额}}{\text{资金总额}} \times 100\%$$

#### 安全性分析

这里主要是指流动资金能否不中断地运转的问题。这个问题是和流动性连在一起的。资金断流的最大危险在于流动资金突然不足，致使企业不仅无法正常生产经营，更无法对各种机会和威胁作出反应。安全性一般着重分析以下指标：

##### 1. 流动比率

该指标反映企业短期支付能力的状况。流动比率高，说明企业有充足的长期资金满足流动资产的需要，有能力支付比重不大的短期负债，且企业经营资金来源稳定，安全性好，反之则差。一般这个比率保持在 200% 以上为佳，至少要在 150% 以上。在运用这一指标作分析时，应注意以下问题：第一，在应收票据、应收货款回收快或库存资产周转快的行业，其流动资金的保有量较少。第二，要考虑到价格变动的因素，这对库存资产的周转来说尤为重要。在通货膨胀的情况下，这个比率高，不一定说明流动资金的流动性较好。另外，流动性的提高不应以收益性的降低为代价。

$$\text{流动比率} = \frac{\text{流动资产}}{\text{流动负债}} \times 100\%$$

##### 2. 现金比率

该指标反映企业资金方面的柔性。一般情况下，比率较大为好，说明企业有现金支付能力，不仅能进行正常生产经营活动，而且可能对突然的机会或不测事件作出及时反应。反之，企业的安全会受到威胁。

$$\text{现金比率} = \frac{\text{现金存款}}{\text{流动负债}} \times 100\%$$

##### 3. 速兑比率

该指标反映企业对流动负债（或短期负债）的近期偿还能力。速兑资产是指在短期内可转化为现金的各种短期债权（如应收货款、有价证券、应收票据等）和现金及存款。其数值越高，企业的偿还能力越强。

$$\text{速兑比率} = \frac{\text{速兑资产}}{\text{流动负债}} \times 100\%$$

#### 收益性分析

在经济效益咨询时，已对资金的占用及其效果作了初步分析。这里补充对各种资金来源的收益性进行分析的指标。

##### 1. 总资金利润率（或总资金利税率）

这个指标反映一定期间内投入的资金总额的盈利能力。这是综合性最强也是最重要的一个指标。该比率越高越好。其比率低的原因很多，如销售不力、价格下跌、原材料浪费、借款增加、赊购债务过重、设备投资过多、库存过多、赊销债权过大等都会直接影响到这个比率。

$$\text{总资金利润率（利税率）} = \frac{\text{全部利润（或利税）}}{\text{期初期末平均总资本}} \times 100\%$$

### 2. 自有资金利润率

这个指标反映企业自有资金的获利能力。该比率越大越好；比率高可能是自有资金少、借入资金多引起的，也可能是营业外利润多、营业外损失少引起的。比率低则正相反。

$$\text{自有资金利润率} = \frac{\text{利润额}}{\text{期初期末平均自有资本}} \times 100\%$$

### 3. 股金利润率

这个指标反映企业股金的获利能力，用于判断股份制企业分红能力和增加自有资金的能力。这个比值高，股东分红就可能多，追加自有资金的可能性就大；反之则小。因此，该比值越高越好。造成比值低的原因很多，不外乎是企业使用资金不当，或者是借用他人资金的数量不足引起的。

$$\text{股金利润率} = \frac{\text{本期利润}}{\text{期初期末平均股金}} \times 100\%$$

### 4. 经营资金营业利润率

该指标反映投入经营活动的资金的创利能力。企业的活动分为纯商业性、纯金融性和生产经营性三类。这里，排除了全部资金中用于前两种活动的资金，专门分析生产经营资产的利用程度、生产经营占用资金的创利率。这一指标值越高，效益性越高。

$$\text{经营资金营业利润率} = \frac{\text{营业利润}}{\text{期初期末平均经营资金}} \times 100\%$$

由于销售情况的好坏是影响经营资金收益性的重要原因，因此，在分析其资金利润率的同时，需要结合销售利润率等指标一起来分析，以寻找资金利润率不理想的原因。

$$\text{销售经常利润率} = \frac{\text{经常利润}}{\text{销售总额}} \times 100\%$$

$$\text{销售总利润率} = \frac{\text{销售总利润}}{\text{销售总额}} \times 100\%$$

$$\text{营业利润率} = \frac{\text{营业利润}}{\text{销售总额}} \times 100\%$$

其中：经常利润= 营业利润+ 营业外收入- 营业外支出

销售总利润= 销售收入- 销售成本  
营业利润= 销售总利润- 销售费用- 一般管理费

### 资金筹措与使用的机能分析

资金的筹措与使用是财务部门的两大业务活动，其基本作用是实现企业资金流周而复始的有效运行。因此，当企业经济效益、资金流的运行状态和功能状态出现问题时，首先要到财务的机能活动中找原因。

### 资金筹措机能分析

### 1. 资金的筹措、结构、比例分析

要了解近三年来，财务部门筹措了哪些资金，资金的结构、比例如何（包括自有资金、长期负债与短期负债）。

### 2. 资金筹措效果分析

一般分析以下要点：

（1）是否能确保生产经营和企业发展所需的资金量？

（2）是否超出了必要的资金供应量？

（3）资金成本是否合理？

（4）与资金的用途是否相适应？如以流动负债来作固定资产投资就很不合理。

（5）筹措资金的收益力和安全性如何？即所筹资金投放的事业是否具有较高的资金利润率、资金的流动比率如何。如果经营资金的营业利润率略高于甚至低于利息率，则既没有收益力也不安全了。

（6）能否确保按期供应资金？

以上各点，都可用“好”和“不好”作出回答；然后按各点在客户企业的重要程度，给予一定的权数。设定“好”为1，“不好”为0，以1和0与权数相乘，得某一要点的分数；然后计算各点分数之和，达到标准值的60%为“可以”，达到60—80%为“较好”，达到80—100%为“好”，在60%以下的为“不好”。最后，以这个结果作为对资金筹措收益性的综合判断。参见表4.1。

表 4.1 资金筹措收益性分析表

项目	权数	好坏判断	实际得分	理想（标准） 状态	标准得 分
	2	1	2	1	2
	2	0	0	1	2
	3	0	0	1	3
	4	1	4	1	4
	3	1	3	1	3
	4	1	4	1	4
总分		—	13	—	18

表 4.1 中实际得 13 分，是标准得分的 72%，可以认为该企业的资金筹措收益性为“较好”。3. 资金筹措工作与能力分析当资金筹措效果不佳时，要从关键的薄弱环节（重大缺口、代价昂贵、供应延迟等）出发，分析筹资工作环节中的问题，并把握客户筹资能力方面的一般优势与劣势。

（1）筹资来源分析。包括筹资来源的现状调查及其安全性和可靠性分析。调查时，可以从内部筹资与外部筹资、长期负债与短期负债两个角度进行归类分析。如表 4.2，表 4.3，表 4.4 所示。

表 4.2 内部与外部资金来源调查表

内部筹资	金额(万元)	比重(%)	外部筹资	金额(万元)	比重(%)
提留利润 折旧 处理资产			企业间商业信用 付款票据 应付购货款 信贷金融 票据贴现 短期借款 长期借款 证券金融 发行股票增加资本 发行公司债券		
小计			小计		
合计					

由于不同类型的资金来源在资金数额、期间、本质、偿还要求、代价及干预企业经营方面情况不同，因此，资金来源的结构对企业金融的安全性、稳定性、独立性影响很大。参见表 4.5。

表 4.3 短期资金来源调查表

信用机构名称	企业间商业信用			信贷金融				
	付款票据		应付货款		短期借款			
	数额(万元)	比例(%)	信用机构名称	数额(万元)	比例%	信贷机构名称	数额(万元)	比例%
1			1			1		
2			2			2		
3			3			3		
...			...			...		
...			...			...		
小计			小计			小计		
合计								

表 4.4 长期资金来源调查表

借贷金融			证券金融						内部金融		
长期借款			股票			债券					
借贷机构名称	数额 (万元)	比例 (%)	订购者	数额 (万元)	比例 (%)	订购者	数额 (万元)	比例 (%)	项目	数额 (万元)	比例(%)
1			1			1			1 提留		
2			2			2			利润		
3			3			3			2 折旧		
...			...			...			3 处理		
...			...			...			资产		
									a		
									b		
									c		
小计			小计			小计			小计		
总计											

表 4.5 资金来源特征分析表

	企业间商业商业信用		信贷金融			证券金融		内部金融		
	应付贷款	付款票据	票据贴现	短期借款	长期借款	发行股票	发行债券	折旧	利润	处理资产
资金数额	较少	较少	较少	较少	多	多	多	较少	较少	不等
占用期间	短期	短期	短期	短期	长期	长期	长期	长期	长期	长期
资金本质	债务	债务	债务	债务	债务	资本	债务	资本	资本	资本
偿还要求	要	要	要	要	要	不	要	不	不	不
资金代价	无	无	利息	利息	利息	股息	利息	无	无	特别损失
参与经营	不	不	不	不	不	参与	不	—	—	—

(2) 筹资条件分析。包括企业与资金提供者的关系分析和筹资条件分析。

前者受以下因素影响：企业自身的位势；资金的供需形势；用资项目的



吸引力；双方各自的眼前利益和长远利益；双方关系的新旧，彼此信任的深浅；等。

后者包括：提供资金的数额、期限、时间、代价、偿还方式（或付费方式）、偿还期限、付费时间、担保金额等。

在分析企业各筹资来源的关系与条件时，要判断以下几点：

企业筹资位势的基本状况如何？

企业筹资条件的总体情况如何？

条件苛刻的资金占多大比重？来源是什么？对资金偿还能力是否有危险？对资金效益影响怎样？

是否有筹资费用高于用资效益的情况？是否影响建立战略优势？

（3）筹资准备分析。包括用资项目技术经济可行性分析报告准备、谈判准备及企业形象准备。筹资条件固然主要受客观资金供求形势的影响，但不是绝对不能改变的。分析时要注意：

企业在筹资前，是否对用资项目作了令人信服的可行性分析，能否提出有可靠依据的有关报告供筹资对象分析？

企业是否分析了自身与筹资对象的位势关系、利害关系、人际关系，预测了筹资条件的优惠（或苛刻）程度，在企业最关注的条件方面对方予以满足的可能性如何？

企业是否比较了不同筹资对象的筹资条件，并有选择的余地。

企业是否选派了恰当的人选与筹资对象谈判。

企业是否有明确的筹资标准，是否认真研究了筹资条件的最低限度和必须争取到的关键要求。

在通过证券金融筹资时，企业是否有足够的金融信誉？是否作了必要的宣传工作？

（4）筹资偿付分析。包括筹资偿还和筹资付费分析。一个偿还能力不足的企业必然遇到筹资和再筹资的困难。分析时，要注意以下几点：

企业是否能按期、按量偿还资金或支付费用？

各类筹资来源中，偿还资金和支付费用各自的拖欠量、拖欠期、拖欠面是多少？

拖欠情况是否已对企业的金融信誉产生影响？在哪些筹资来源中影响严重？哪些拖欠急需解决？

拖欠情况缓解的内外对策有哪些？多长时间内预计奏效？缓解程度如何？

综合以上分析，咨询人员应对企业的筹资机能现状、优势、劣势等主要问题作出判断。

#### 企业投资机能分析

第一，要了解企业原有资金是如何使用的，企业新筹资金又是如何使用的。参见表 4.6。

表 4.6 中，无形资产指商标、专利等投资，战略投资指信息、教育、研究、福利、公共领域里的投资。

在掌握全面情况的基础上，要了解在各战略经营领域中的投资情况。参见表 4.7。

第二，资金使用效果分析。经济效益分析和资金流的功能状态分析为我们提供了企业整体的资金使用效果情况。在这些基础上，要对各战略经营领域

的资金使用效果及重点投资项目，特别是固定资产（也称设备）投资效果进行分析。

表 4.6 资金占用表（一）

投资方向		原投资额 (万元)	比例(%)	追加投资 额(万元)	比 例 (%)	投资总额 (万元)	比 例 (%)
固 定 资 产	机械设备						
	土地建筑						
	无形资产						
	对外投资						
	战略投资						
流 动 资 产	原材料						
	半成品						
	产成品						
	应收货款						
全 部 资 产	在途商品						
	现金						
	存款						
	总计						

表 4.7 资占用表(二)

战略经营领域	SBA1					SBA2						
	投资项 目	原 投 （ 资 额 万 元 ）	比 例 （ % ）	追 加 投 资 额 （ 万 元 ）	比 例 （ % ）	投 资 总 额 （ 万 元 ）	比 例 （ % ）	原 投 资 额 （ 万 元 ）	比 例 （ % ）	追 加 投 资 额 （ 万 元 ）	比 例 （ % ）	投 资 总 额 （ 万 元 ）
固定资 产	1 机械设 备											
	2 土地建 筑											
	3 无形资 产											
	4 对外投 资											
	5 战略投 资											
	小计											
	1 原材料											
	2 半成品											
	3 产成品											
	4 应收货 款											
	5 在途商 品											
	6 现金											
	7 存款											
	小计											
	合计											

### 1. 各战略经营领域的资金使用效果分析

这项分析包括对现有经营领域、资金使用实际效果的测量和对预期效果的测定。其核心指标是经营资产的税前息（支付利息、股息）前利润率。作这一分析要遵循以下步骤：

- （1）将企业全部资产划分为生产经营性资产和非生产经营性资产。
- （2）将企业全部收入与支出划分为生产经营性和非生产经营性两类。
- （3）划分各战略经营领域占用的固定资产和流动资产。
- （4）计算出各战略经营领域产出的税前息前利润。

这样，企业的全部资金利润分解为生产经营性资产的税前息前利润率和

企业非生产经营性资产的损益两大部分后，可做进一步分解。

这样分解后，各战略经营领域对企业整体的贡献就一目了然。其中突出问题则需要进一步研究。

## 2. 设备投资效果分析

设备投资是资金运用中最重要的一项。投资效果如何，决定着企业的生存发展。对设备投资收益性的分析、判断，可运用表 4.8 的方法。

表 4.8 设备投资经济性计算和经济效益判定标准

经济性计算的种类		经济效果的判定标准
静态的济性计算	费用比较计算（年度费用比较法）	下年度操作费用节约额 下一年度增加的利润（元）
	利润比较计算（年度利润比较法）	资金回收期（年月） 投资利润率（%）
	偿还计算（回收期法）	
	收益性计算（投资利润率法）	
动态的经济性计算	资金价值计算（实际的现值法）	实际的现值（元）
	收益性指数计算（现金收支率法）	收益性指数（指数） 内部收益率（%）
	内部收益率计算（现金收支减价法）	年平均增加之利润及操作费用节约额（元）
	年金计算（资金回收法）	

在表 4.8 中分为静态的经济性计算和动态的经济性计算两类分析法。静态的经济性计算是对新购设备在短期内的经济效益所作的测定和分析，它有四个项目：

（1）费用比较计算。这是把新设备在运转期间（一年）内发生的操作费用（劳务费、消耗费、维持费、修理费、动力费、保险费等）和原有设备的相应费用进行比较，得出能够节约的费用额，以有较多的节约额为合理。出现负值说明经济性不好。

（2）利润比较计算。这是把新设备在运转期间（一年）内应该实现的利润和原有设备在一年内所实现的利润进行比较，其正的差额越好。出现负值则说明新设备投资不合理。

（3）偿还计算。这是通过计算新购设备的投资回收期来分析新购设备经济性的一种方法。当计算结果和规定的投资回收期一致或低于规定值时，其经济性是好的，超过规定期限就表明经济性不好。

（4）收益性计算。这是通过计算新购设备的投资回收率来分析新购设备经济性的一种方法。其判别标准是规定的投资利润率，即投资回收率。其值须等于或大于规定的投资利润率，低于规定值便表明经济性有问题。

动态的经济性计算，是考虑到货币的时间价值的一种分析方法，它应用复利现值和年金现值的方法来进行计算，包括资本价值计算、收益性指数计算、内部收益率计算和年金计算四项内容。

用复利现值的方法来分析设备投资的经济性，是通过把新购设备发挥作用期间内每年所实现的利润或费用的节约额折合为现值，再计算它们的合计

数，求出作为现值总额的资本价值即设备投资所创造的价值，然后运用这个数值进行各种比较，分析设备投资的经济性。新购设备的资本价值可按下面的公式计算：

$$\text{新购设备的资本价值} = \sum_{t=1}^n \frac{P_t}{(1+i)^n}$$

式中：t——设备发挥作用的年数（t=1, 2, 3, …, n）；

i——贴现率；

P<sub>t</sub>——第 t 年新购设备所创造的利润或新设备代替旧设备而带来的费用节约额。

这里，除了内部收益率计算以外，贴现率采用设备投资的目标利润率。以上公式对于分析以扩大再生产为目的、以合理化为目的或者以替代旧设备为目的的各类设投资的经济性都是适用的，但最适用于第一种情况。运用现值法来分析设备投资的经济性，具体采用以下四种计算方法：

（1）资本价值计算。这是通过计算新购设备在一定时期内带来的价值（资本价值）与投资额之间的差额来判断和分析设备投资经济性的一种办法。这个差额是实际的现值。其计算公式为：

实际的差额现值=新购设备的资本价值-设备投资额

如果实际的差额现值表现为正值，说明该设备投资能达到目标利润率，因此是合理的；这个数值越大，表示投备投资的收益性越高，因此是有利的。反之。此值若为负数则表示经济性差。

（2）收益性指数计算。这是通过收益性指数来分析设备投资经济性的一种方法。收益性指数是用设备投资所需金额去除新购设备的资本价值所得的商，其公式为：

$$\text{收益性指数} = \frac{\text{新购设备的资本价值}}{\text{设备投资所需金额}}$$

如果收益性指数为 1，则该设备投资能实现目标利润率，因而是合理的；在 1 之上，则可判断为有利。

（3）内部收益率计算。这是通过计算内部收益率来分析设备投资经济性的一种方法。内部收益率是指新购设备的资本价值和设备所需投资额相等时的贴现率。其公式为：

$$\text{内部收益率} = r_a + \frac{P_a (r_b - r_a)}{P_a - P_b} \times 100\%$$

式中：r<sub>a</sub>——实际的差额现值为正值时的贴现率；

r<sub>b</sub>——实际的差额现值为负值时的贴现率；

P<sub>a</sub>——贴现率为 r<sub>a</sub> 时的实际差额现值；

P<sub>b</sub>——贴现率为 r<sub>b</sub> 时的实际差额现值。

如果新购设备的内部收益率和规定的目标利润率一致，表明这一设备投资是合理的；在目标利润率之上，则表明有利；在目标利润率之下，则可判定经济性较差。

（4）年金计算。年金指定期等额支付或收回的资金。这里所应用的年金计算方法，是通过计算新购设备在发挥作用期

内应实现的利润或应节约的操作费用的年平均金额，来分析设备投资的经济性。其计算公式为：

新购设备的年平均利润=资本价值×资本回收率-年平均资本费用

式中：资本回收率可查资本回收率表；年平均资本费用是设备投资额和操作费用之和的平均值。

新购设备年平均操作费用节约额的计算公式与上式相

同。如果年平均利润和平均操作费用节约额与目标利润和目标平均操作费用节约额一致，说明其是合理的；若超过了标准值，则表示有利；低于标准值，就说明设备投资的经济性差。

上述评价方法所得的结果，也可仿照资金筹措综合评价的方法，得出一个综合性的结论。

从主要设备投资项目效果的分析结果中，不仅可以评价设备投资效益的好坏，也可以看出设备投资可行性研究的质量。

第三，企业投资工作分析。资金使用的效益不可避免地会受企业不能控制的外部因素的影响，例如：通货膨胀导致物价上升，投资需用量增大；经济紧缩政策之下，某些项目不得不中途停止，或难以筹集到预计资金；等等。但是，企业毕竟掌握使用资金的主动权。资金使用效果不好，要首先分析企业投资工作存在的问题。

投资工作的任务首先是指出：从战略的角度，资金用在哪些方面是必须的；用在哪些方面是最有利的，同时伴随什么风险；为形成战略优势，资金的需要总量和追加量是多少；什么时候需要；企业所能承担的最大资金费用是多少；企业应该从哪些领域撤出资金。

这项工作做得好，筹资工作才有可靠的依据。

分析投资工作可以着重以下几点：

#### 1. 投资方向分析

在决定是否向某个战略经营领域或某个具体项目投资时，企业是否认真分析了以下方面：

(1) 效益性。包括投资利润率（以现值计算）和投资回收期。

(2) 可转换性。包括：阶段性，即将整个项目分段实现，并取得阶段效益的条件；灵活性，即具有多功能，并有改善功能的可能；转让性，即必要时可以撤资转让，并且不影响企业其他经营活动的正常进行。

(3) 风险性。包括：技术风险，即衡量适应新技术的条件和该技术老化的速度；商业风险，即该项目在企业可支配资金中所占的份量，以及相对于财力的可接受性。

(4) 机遇性。包括：必要性（紧迫性），以及在无其他选择可能的条件下，采用该项目的必要。

(5) 关键性。即该投资项目与企业整体战略的协同性，与形成并强化某战略经营领域中的战略优势是否有密切关系。

(6) 限制性。即企业筹资能力的有限性对实现项目的限制。

#### 2. 投资需要量分析

在分析投资需要量时，企业否作了静态和动态考虑：

(1) 资金总需要；

(2) 已有的自有资金、长期贷款、短期贷款；

(3) 企业的税前息前利润；

(4) 企业已有长期贷款的利息和企业需筹资金的费用；

(5) 在此基础上，确定需筹资金额，及其长期、中期、短期资金的比重；

(6) 是否作了适当的风险储备。

综合以上情况，咨询人员应能对企业投资机能的状况、优势和劣势、主要问题作出判断。

企业资金筹措与使用业务工作中的问题还需要到资金管理中去寻找更深的

### 原因。

#### 资金管理工作分析要点

资金管理包括战略管理和战术管理两方面，涉及资金的筹措和使用两项基本业务活动。战略管理主要指资金筹措与使用的方针；战术管理主要包括资金计划和资金控制两方面。

#### 1. 资金筹措与使用方针分析

其分析要点如下：

(1) 企业有没有明确的资金筹措和资金使用方针？

(2) 如果有，其内容是什么？全面性、正确性如何？

(3) 企业是否指出了资金筹措的主要来源和资金使用的战略重点？

(4) 在战略期内，在资金的收益性、流动性、安全性三方面，企业突出强调哪些方面？

(5) 企业资金流的功能策略与企业的整体战略是否协调？与企业的物流策略是否协调？

#### 2. 资金计划工作的分析

资金计划包括长期资金计划和短期资金计划，而不论长短期，又都分为资金供应计划和资金使用计划如图 4.1、图 4.2 所示。

{ewc MVIMAGE, MVIMAGE, !15900600\_0209\_1.bmp}

(1) 长期资金计划。长期资金计划主要是由资金需要计划和资金满足计划构成的。

长期资金需要计划的分析要点有：

计划是否与企业的发展战略相一致？

计划中，是否列入了不合理的使用项目、是否漏掉了必要的项目？

计划中的项目，特别是重大的投资项目，是否都经过必要的可行性研究？主项的手续是否齐全？项目的经济收益性如何？

在编制计划时，是否对货币价值变动的趋势作过预测？

长期资金供应计划的分析要点有：

编制计划时，是否分析过各种资金来源的可靠性、安全性、资金成本与预期投用效果之间的关系是否协调？

计划中，各种来源资金之间的比例是否合理？

计划中，资金来源的数量、时间、期限与资金需要之间是否一致？

此外，在制定资金需要和资金供应的长期计划时，是否按照分析企业资金流的各种比率作过综合性的分析和评价？财务人员是否预测过计划执行后的结果？计划执行过程中可能出现的问题？有无相应的应变措施？

(2) 短期资金计划。短期资金计划即流动资金计划，它规定了企业在计划期间为完成生产经营活动所需占用的流动资金数额及其来源，是企业形成和使用流动资金的依据。流动资金计划包括流动资金及其来源计划、银行借款计划、月度财务收支计划等。对流动资金计划工作的检查和分析，要把握以下要点：

流动资金计划与企业综合经营计划是否协调一致？

流动资金的来源是否合理？是否把应该作为长期投资用的资金当作流动资金的来源？

企业发行的股票、债券和长期贷款数量的增加是否相当于应收货款、盘存资产的增加？

短期借入的流动资金是否都有合理的用途？是否有被用于固定资产投资？

有无为弥补亏损而减少流动资金或增加短期贷款的现象？

利润留成的增加是否使流动资金也得到增加？自有流动资金的比率有否提高？

资金周转等效率指标订得是否先进？是否有挖掘潜力、加速资金周转的措施？

月度财务收支计划编制的依据是否可靠？能否做到财务收支平衡？

资金计划的指标考核和措施是否落实？是否和经济责任制相联系？

### 3. 资金控制工作的分析

对资金的筹措与运用的控制，是资金管理工作的另一个重要方面。有计划而无控制，就必然使计划流于形式。因此必须对控制的实际状况进行检查和分析（以下侧重分析流动资金运用控制）。

流动资金运用的控制包括对储备资金、成品资金、生产资金的控制。其实物形态一般都要经过库存过程（原材料的库存、半成品的库存和产成品的库存），所以库存控制成为流动资金控制的一个重要方面。另外，原材料或零部件的购入、产品的销售过程中，又都要发生资金的结算工作，因而对结算资金（发出商品、应收货款）的控制成为流动资金控制的另一个重要方面。

对库存资金控制的分析要点如下：

（1）是否设立主要商品的收付帐簿？

（2）是否设立主要原材料、产品的收付帐簿？

（3）是否规定了各类半成品的定额标准？

（4）是否按规定对库存物资作定期检查？帐物是否基本相符？出现问题后，是否及时追查原因？

（5）是否对废品、长期积压物品、过剩物品定期作出报告，进行处理？

（6）是否及时地报告材料变质、成品毁损等情况，并作出处理？

（7）是否有完整的库存资产帐册，并建立检查制度？

（8）财务部门是否及时就库存管理中的问题与供应部门、生产部门和销售部门的领导人进行研究，并提出相应的措施？

（9）库存资金的周转速度是否符合资金运用的要求？

（10）财务部门是否明确规定合理的库存量应为多少？

对结算资金的分析，要把握以下要点：

（1）应收帐款、应付帐款是否是根据产品交易而计入的？

（2）是否设置记人不同客户应收款的总分类帐？

（3）是否定期作应收帐款的时间调查？

（4）是否设置记人不同供货者应付货款的总分类帐？

（5）财务部门对于呆帐是否及时报告并提出处理意见？

（6）是否定期制作不同客户的明细表并作出分析？

（7）是否把应收帐款的回收、应付货款的支付等和资金筹措联系起来研



究？

(8) 是否定期地检查并分析应收帐款的数额和回收期？

(9) 是否从与应收帐款周转率相平衡的观点出发，研究过应付债务周转率？

(10) 对于应收帐款和应付帐款，是否定期地进行检查？

对于生产资金的控制分析，主要是检查生产过程中在制品资金的控制情况。着重了解：

(1) 企业是否按照生产作业计划进行均衡生产？

(2) 质量检验、搬运等工作是否不利于降低在制品资金占用？

(3) 是否按生产的实际需要合理投料？在制品有否积压现象？

(4) 对以上问题，财务管理部门是否及时地了解并提出要求，是否从资金管理的角度进行监督？这是资金运用控制工作的重要环节，因而也是咨询人员应当了解的内容。

在上述分析的基础上，咨询人员进一步掌握了资金管理中的问题，以及资金管理系统的成熟程度，可以在此基础上与企业共同研究改善资金流运行状况及功能状况的改善方案。

### 三、成本管理咨询的方法

成本管理咨询的目的在于帮助企业改善成本管理，降低产品成本，从而提高企业的经济效益。因此，成本管理咨询应从对企业的成本水平分析开始，找出差距和问题，然后对企业成本的形成过程和成本管理的状况进行分析和评价，找出转换机能和管理职能上存在的问题，即成本水平不佳的原因，最后提出纠正措施和建议。

#### 企业成本水平分析

企业成本水平分析包括三方面内容：一是分析企业总的成本水平；二是分析各战略经营领域的成本水平；三是分析各战略经营领域中主要单位产品成本的水平。

##### 1. 企业总成本水平的分析

分析评价总成本水平，是把企业实际总成本和计划成本，以及同行业的先进成本水平作比较，然后再对构成总成本的各要素进行分析，寻找主要的影响因素。进行分析的主要成本指标有企业产品总成本和可比产品成本降低额、降低率，影响因素的分析，通常可以从产品产量的变动、产品品种结构的变动、单位产品成本的变动三个因素来分析。其计算公式如下：

产量变动影响成本降低额= (本期实际产量 × 上年实际平均单位成本) × 计划总降低率 - 计划降低额  
产品品种结构变动影响成本降低额= (实际产量 × 上年实际平均单位成本)

- (实际产量 × 计划单位成本) - (实际产量 × 上年实际平均单位成本) ×

计划总降低率  
产品品种结构影响成本降低率= (实际产量 × 上年实际平均单位成本) - (实际产量 × 计划单位成本)

(实际产量 × 上年实际平均单位成本) 单位产品成本变动影响成本降低额= (实际产量 × 计划单位成本) - (实际产量 × 实际单位成本) 单位产品成本变动影响成本降低率=实际降低率

(实际产量 × 上年实际平均单位成本) - (实际产量 × 计划单位成本)  
(实际产量 × 上年实际平均单位成本)

通过产量、产品结构和单位产品成本变动对总成本水平影响的分析，可以确定影响企业成本水平的主要因素，从而提出相应的措施或进一步作分析。不过，这里产量和产品结构的变动，是属于经营计划管理上的问题，而单位产品成本变动则是成本管理的问题。因此，还要深入分析单位产品成本的构成和变化情况。

##### 2. 各战略经营领域成本水平的分析

分析各战略经营领域的成本水平是确定其经营资本利润率的基础工作，是制定企业战略不可缺少的依据。当企业组织机构的设置，特别是财务会计帐簿的设置与战略经营领域结构比较一致时，分析工作比较容易进行。否则，分析的难度比较大。我国缺乏战略意识的企业一般不进行这种分析；即便是战略意识比较强的企业，多数还没有在财务的成本管理工作中作这种努力。因此，分析时，咨询人员需要取得财务人员和有关人员的充分理解与支持，尽量运用已有的成本数据作推算。分析时要特别注意：

(1) 企业的营业费用(生产制造费、销售费用、企业管理费等)在各经

营领域间的分摊是否合理？

(2) 企业的营业外费用( 贷款利息费、票据贴现费、有价证券出售费等) 在各经营领域间的分摊是否合理？

(3) 企业的特殊费用( 资产出售费等) 在各战略经营领域间的分摊是否合理？

### 3. 主要产品单位成本分析

在经营领域结构复杂、产品品种众多的企业，需要选择重点分析对象。所谓主要产品，包括两层含义： 代表产品，即分析了该产品的成本后，就可推算出其他产品的成本情况； 成本因素是成功关键之一，而该产品在战略经营领域各品种中，对经济效益有举足轻重的影响。不同的战略经营领域有不同的主要产品。

分析单位产品成本存在的问题，是把实际成本水平与计划成本目标、历史最好水平，特别是同行业的平均水平与先进水平进行比较后，寻找重大的差距。分析工作可按成本项目展开，也可按变动成本和固定成本分类展开。分析时，要通过 ABC 排列图，找到对单位产品成本影响最大的成本项目或因素，作重点分析。

判断单位产品成本的问题，要抓住两个环节，即实际成本是什么，目标成本应该是什么。如果通过抽样核实，发现客户的实际成本数据不能反映真实情况，目标成本标准( 包括各材料消耗定额、各加工工时定额、各费用标准定额等) 又严重脱离竞争的形势，咨询人员需要进行亲自测算。

同时，在分析具体成本因素时，还要注意以下要点：

#### (1) 材料费分析要点：

是否具有控制实际消耗量和提高原材料利用率意识、措施？

是否研究过降低采购价格的措施？

标准价格、消耗定额的计算方法是否妥当？

库存程度是否合理？

#### (2) 工资费用分析要点：

是否具有掌握实际工作时间和提高工作效率的意识及具体措施？ 工资比率的决定方法是否合理？ 工作人员的积极性如何？ 标准工资和工时定额的设定方法是否妥当？ 是否作过必要的差异分析？ 多余的二线人员是否进入一线工作？

(3) 车间经费分析要点： 车间经费预算编制的状况如何？ 其预算是否有弹性？ 标准值的确定是否妥当？ 是否积极地控制实际发生的车间费用？ 在差异分析后是否作出必要的处理？

(4) 企业管理费分析要点： 管理费中各部分费用是否必要、是否合理？ 各部分费用的结构是否合理？ 管理费的预算和企业的需要是否平衡？ 管理费的使用是否严格按照预算执行？ 是否定期对实际使用中的差异进行分析、寻找原因，并提出必要的纠正措施？ 如果要更彻底地了解影响成本项目的原因，还可以对管理费用的各个具体项目再作分析。

### 成本的形成过程

分析企业的实际总成本、各经营领域的实际成本和各单位产品的实际成本均是在投入、转换、产出过程中形成的。因此，要解决成本水平高的问题，必须进一步分析问题产生在转换机能的哪些环节。其分析过程如下：

#### 1. 描述与成本水平问题有关的主要工作流程的现状

各部门、各项工作均有工作程序( 例如：设计部门从新产品的经济、技

术可行性研究开始直至产品设计定型的流程，备件从接受订货、制定计划，直至生产、库存、发运的流程)。无论工作程序是否符合制度规定，咨询人员要了解工作过程实际是怎样进行的，并用解析分析法予以客观描述。

## 2. 判断工作流程中造成成本问题严重的关键环节

咨询人员会发现工作流程中的许多问题。这时，要把注意力集中在造成重大成本问题的关键环节上，说明是什么活动、什么时间以及由哪些岗位、哪些人、怎样造成的；说明该问题与流程的上游“供应者”有什么关系，对流程的下游“用户”造成了什么影响。

## 3. 研究改进转换机能，降低成本的措施

其基本方法是运用价值工程的方法于工作流程和工作成果的分析。具体分析关键环节的要点如下：

### (1) 描述部门功能。

该部门在组织机构中处于何地位？

该部门由哪些工作人员组成？其人数与姓名？

该部门承担的任务或功能有哪些？

该部门的每项功能需要多少时间来完成(以人/年计算)？全部功能需要多少时间来完成？

### (2) 描述部门各功能提供的产品或服务。

每个功能各由哪些活动组成？活动方式是什么？

每个功能提供什么产品或服务？

每个功能的产品或服务向谁提供？哪些部门是其“用户”？什么时间提供？频率如何？

每个功能与上游哪些“供应”部门发生联系？输入要素是什么？

每个功能的承担者是谁？其人数与姓名？所需用的工作时间是多少人/年？

### (3) 描述部门各功能的成本。

每个功能的人工费用是多少？

每个功能的设备、设施折旧费是多少？

每个功能的办公用品、办公设备费用是多少，或材料、工具费是多少？

每个功能的其他费用还有哪些？各多少？

每个功能的年总费用是多少？

部门各功能的年总费用是多少？

通过上述三项分析，该部门的功能、功能成本及服务状况更具体清晰了。下一步的工作则是组织该部门的工作人员与上游“供应者”、下游“用户”一起研究以下问题，并作出改进建议。

“用户”需要什么产品和服务？对现产品和服务需要作哪些改进？

部门需要承担什么功能？哪些需要加强？哪些需要补充？哪些需要取消？哪些需要简化？

部门的功能成本如何降低？功能成本目标的上限是多少？降低率是多少？

对各种建议作归纳整理后，要吸收有关部门负责人参与改进建议的可行性及利弊评价，以取得意见的统一。作出决策后，要制定实施规划，推动成本的关键部门切实解决问题。

值得注意的是，从改变工作程序、工作内容、工作方法人手提高转换机

能的效率、降低成本，是大有潜力可挖的。但是，完全依靠当事部门人员设想改善方案，可能很难有突破和创新；而完全依靠外来人员（咨询人员、企业其他部门人员）设想改善方案又容易遭到当事部门人员心理上的抵制。因此，将两种力量很好地结合，使改善方案既符合工作的需要，又符合部门人员各自的追求，则是关键。

### 成本管理职能分析

当成本问题严重，由来已久，并有扩大趋势时，就需要进行更深一层的原因分析，即研究解决成本管理中存在的问题。

成本管理职能有与战略相联系的成本方针和战术管理两部分。后者包括预测、计划、核算、分析、考核、奖惩等具体职能。在此概括为成本计划与成本控制两大职能。

#### 1. 成本方针分析

其分析要点如下：

- （1）企业是否有明确的成本方针？正确否？
- （2）企业是否规定了各战略经营领域中具体的成本方针？正确否？
- （3）企业的成本问题居于什么战略地位？是否恰当？
- （4）企业是否确定了成本管理的战略重点？是否恰当？

#### 2. 成本计划职能分析

成本计划职能包括预测和计划两个方面。

（1）成本预测。其任务是掌握成本未来变化的趋势，为成本计划提供依据。成本预测工作通常采用各种定性和定量的分析方法。对成本预测工作的分析要把握以下要点：

是否进行成本预测？

如果进行，预测的内容是否全面？

预测的方法是否科学、适用？

预测的人员素质是否适当？

预测的质量（与实际成本水平的差异）是否较好？

（2）成本计划的编制是否符合科学的程序？成本计划的科学编制程序是：预测单位产品目标成本—计算可比产品成本的降低率 测算变动成本和固定成本项目的降低率 测算、

确定、修订定额 核算单位计划成本、编制企业的各项成本计划

分解企业成本计划，并落实到各部门、各车间 编制企业成本计划。

（3）成本计划体系是否完整？

（4）成本计划的先进性如何？能否为企业职工所接受？

（5）成本计划在实施过程中遇到什么问题？为什么会遇到这些问题？其中属于计划不符合实际情况的问题占多大比例？

对成本计划工作的评价，可用“分析对比表”的形式进行，如表 4.9 所示。

表 4.9 对比分析表

分析项目	要求标准	实际状况	评分	改进意见
预测				
计划程序				
成本计划体系				
先进性				
合理性				
总评价				

### 3. 成本控制职能分析

成本控制的任务是跟踪成本形成过程，核算实际成本信息，对照成本目标和各定额标准发现偏差，分析重大偏差产生的原因，并提出纠正的措施。分析成本控制工作，要对成本控制的主要环节（事前、事中和事后）、程序、方法和效果进行评价，发现主要问题。

（1）对控制环节的分析。对事前控制，主要应分析：有无明确的目标成本（即控制标准）？目标成本是否具有动态合理性？各项标准和定额是否先进合理？通过分析，不但要找出问题，还要帮助企业正确地制定标准、定额。

对事中控制则应着重分析：企业的产品在生产经营过程中，其成本的形成是否处于控制状态？成本形成过程中的信息能否及时反馈到控制部门？控制手段是否健全？其有效程度怎样？企业是否已建立了成本控制的责任体系？在发现成本形成过程中出现超标准、超定额、超计划的偏差后，是否及时采取措施？对事后控制的分析，主要是检查财务部门是否及时地分析偏差的原因，并使之和事前控制联系起来修正标准、定额，强化事中控制的措施。

咨询过程中，往往从一件典型的成本失控事件出发，或从某个问题严重的产品或成本项目出发进行全过程分析，然后进行总的评价，提出改进意见。

（2）对成本核算的分析。成本核算是实际发生的成本信息所进行的核算和计算，它是成本控制工作的基础。对它的分析，主要是对其准确性和及时性进行判断、评价，并提出改进意见。

对成本核算准确性的分析，须把握以下要点：

成本核算的方法是否考虑到企业的生产类型和工艺特点？是否合理？

各部门提供的原始成本资料是否准确？是否存在以计划成本、估计成本、定额成本代替实际成本进行核算的现象？

在核算成本时，对原材料的价格差异是否进行了合理的调整？

待摊费用的分摊方法和期限是否合理？是否存在没有摊入、随意摊入等现象？

低值易耗品的摊销方法是否合理？

各种产品的成本核算是否有互相混淆的现象？

是否存在产品成本的结算期同产量、收入、消耗的核算和起止日期不一致的情况？

对成本核算及时性的分析，应把握以下要点：

是否及时取得核算资料？

是否及时结算有关帐目？

是否按时提出准确的成本报表？

(3) 对成本分析的分析。成本分析是进行计划成本与实际成本的对比，判断成本上升的关键因素，分析其原因，提出降低成本的措施的重要工作。对其分析评价，应着重以下要点：

成本分析的质量如何？分析的深度和中肯性如何？是否能控制关键产品及关键成本项目？

成本分析的效果如何？所提出的降低成本措施是否为领导采纳？有关部门是否执行？

成本分析的制度如何？是否定期进行？是否形成以财务部门为中心的多层次、多部门的成本分析体系？

(4) 对成本考核的分析。成本考核工作是成本的控制部门对各成本中心（或工作部门）完成成本计划的情况进行检查的工作。它与成本核算、成本分析工作有密切关系，而考核的结果为成本奖惩工作提供依据。对其分析评价，须把握以下几点：

考核的成本指标是否合理？这些指标是如何确定的？各单位应该考核的成本指标有哪些？是否处于应有的战略地位？

成本考核单位与被考核单位是否有利害关系？考核者和被考核者之间是否有利害关系？考核者的素质如何？

成本考核制度是否健全？考核工作是否严肃、公正？

在对各项成本管理职能分别咨询之后，把这些结论综合起来，可对整个成本管理状况作出评价，提出改进意见。

在对成本管理状况进行分析的过程中，除应用上面提到的计算、分析方法外，还有变动成本法、量本利分析法、价值功能分析法，以及回归分析法等成本预测方法。

## 《管理精英文库》总目

1. 中国商训——传统生意经·····田向东编著
2. 公司革命——股份制企业的组建与管理·····甘华鸣编著
3. 至尊制度——成功企业规章制度典范·····李 军编著
4. 至尊表格——成功企业经典管理表格·····卢建成编著
5. 管理超市——最新企业管理方法 108·····孙剑华编著
6. 拍板——企业领导决策方法·····金 宁编著
7. 统御——管理控制的理论与实践·····史 斌编著
8. 复眼——企业管理信息系统·····般浩强编著
9. 释放能量——企业人力资源管理·····李玲珺编著
10. 大动脉——企业人事管理基础·····孙宝国编著
11. 艳阳半边天——女职员管理艺术·····易季鹃编著
12. 有话好说——管理沟通艺术·····樊景丽编著
13. 大管家——企业总务管理·····王 培编著
14. 把握金脉——企业财务管理·····朱梅红编著
15. 稽核与控制——企业审计手册·····宋 杰编著
16. 金算盘——经理人会计·····李 莉编著
17. 盈亏晴雨计——财务报表阅读指南·····左 伊编著
18. 能挣钱巧开支——企业出纳手册·····卫 文编著
19. 飞钱——企业票据管理手册·····时闵南编著
20. 明察秋毫——现代查帐手册·····胥惠媛编著
21. 财会革命——会计电算化·····郑朝英编著
22. 无敌保险箱——会计错弊防范手册·····刘宗沛编著
23. 企业航图——高效办公室管理·····廖普祥编著
24. 成功有约——高效会议手册·····马建国编著
25. 世纪护照——经理人电脑学习手册·····梁通才编著
26. 手法革命——管理者工作效率手册·····李子英编著
27. 流金岁月——时间管理艺术·····王 林编著
28. 文案高手——企业常用文书范本·····张 红编著
29. 秩序与高效——生产与作业管理·····赵小辉编著
30. 生命线——质量管理手册·····刘晓莉编著
31. 市场直通车——ISO 9000 系列操作指南·····唐 敏编著
32. 决胜千里——市场营销战略与战术·····宋 均编著
33. 运筹帷幄——市场营销研究与预测·····郭国庆编著
34. STP 营销——市场细分、目标市场选择与产品定位·····黄建军编著
35. 百川入海——分销渠道决策·····张红侠编著
36. 从封闭走向开放——企业涉外经贸合作实务·····刘慧珠编著
37. 纵横四海——国际市场营销指南·····蒋维静编著
38. 点石成金——企业广告实务·····韩 欣编著
39. 卖手——冠军推销手册·····赵月华编著
40. 掏心战略——市场购买行为分析·····郭少丽编著
41. 干戈玉帛——顾客抱怨处理艺术·····戴 超编著
42. 尖兵——门市经理手册·····浦 洁编著



43. 商业担保——信用证 ABC ..... 翁 芹编著
44. 翻云覆雨——股市赢家战略 ..... 罗锐韧编著
45. 因形造势——股市明星风采录 ..... 何 斌编著
46. 分享与分担——员工入股理论与实践 ..... 贾润莲编著
47. 商战护身符——企业法律实务指南 ..... 杨小燕编著
48. 神圣职责——企业依法纳税指南 ..... 邓益志编著
49. 匠心独运——企业权益与合法避税 ..... 刘 洁编著
50. 签约助手——常用合同参考样本 ..... 唐 涛编著
51. 帮你订合同——企业签约实务 ..... 梅 燕编著
52. 钱生钱——企业金融手册 ..... 葛长银编著
53. 别让你的权力睡着了——公司结构与领导权力 ..... 李佩兰编著
54. 斩断黑手——贪污犯罪的作案手法与查处技巧 ..... 韩红旗编著
55. 睁开第三只眼——常见经济欺诈现象的识别与防范 ..... 刘宝万编著
56. 以人为本——企业劳动保护 ..... 罗 宁编著
57. 名牌与金牌——商标管理实务 ..... 陈 平编著
58. 高位竞争——企业形象管理艺术 ..... 赵向标编著
59. CI 革命——塑造企业个性与美感的法宝 ..... 孙秀梅编著
60. 蛛丝马迹——企业管理弊病的觉察与诊治 ..... 潘小玲编著
61. 魔道斗法——成功讨债技巧 ..... 李 玮编著
62. 火眼金睛——企业问题的发现与解决 ..... 翟胜民编著
63. 永远的教训——企业经营失败经典案例 ..... 李维平编著
64. 管理导航——企业目标管理手册 ..... 卫虎娃编著
65. 浴火重生——企业的破产、收购与兼并 ..... 钟 鸣编著
66. 开辟主航道——企业经营战略的制订与决策 ..... 李永平编著
67. 科学决策的工具——管理经济学 ..... 姜 东编著
68. 团队组织与运转——组织行为学 ..... 莫 莉编著
69. 点燃心火——员工激励手册 ..... 昌文彬编著
70. 纵横捭阖——哈佛谈判术 ..... 张 丽编著
71. 滴水不漏——经理人记事本活术 ..... 程冶冰编著
72. 和谐与冲突——儒学与现代管理 ..... 欧阳逸编著
73. 孙子商法——孙子兵法与商战谋略 ..... 姜瑞清编著
74. 商用兵法——管理实战韬略 ..... 周 辉编著
75. 新编一千零一夜——故事中的管理 ..... 朱大明编著
76. 商用《春秋》——西方管理理论与方法 ..... 杨文士编著
77. 商用战典——西方兵法与经营谋略 ..... 姬仲鸣编著
78. 商用论语——管理大师经典语录 ..... 李春华编著
79. 神奇的 PR——商用公关手册 ..... 赵向标编著
80. 樱花与剑——日本商业智慧 ..... 周 辉编著
81. 车到山前必有路——丰田公司成功模式 ..... 夏维德编著
82. 世界的本田——本田公司成功之路 ..... 李亚龙编著
83. M 的奇迹——麦当劳商法 ..... 杨晖军编著
84. 经营之神——松下幸之助商法 ..... 周 侃编著
85. 金钱魔杖——现代犹太商法 ..... 明起伟编著
86. 放飞的龙——海外华侨成功商法 ..... 郑富英编著

87. 蛟龙出水——台湾成功企业管理模式····· 南国昌编著
88. 完美人生——管理者身体健康手册····· 侯章良编著
89. 精英风采——管理者形象设计手册····· 南兆旭编著
90. 会当凌绝顶——成功领导典范····· 吴 岩编著
91. 超越巅峰——管理精英行为典范····· 胡国红编著
92. 一代天骄——世界著名企业家成功典范····· 尹宝虎编著
93. 强者风采——现代商用礼仪····· 杨晓静编著
94. 心灵之光——经理人心理健康指南····· 王桂香编著
95. 讨厌的上司——管理者反省手册····· 张红慧编著
96. 新官上任——新任经理人工作指南····· 王福奎编著
97. 长袖善舞——管理者人际关系谋略····· 郭瑞莲编著
98. 一诺千金——管理者的语言艺术····· 李亚萍编著
99. 漫步地球村——管理者国际交往手册····· 梁桂宽编著
100. 路路通——企业办证指南····· 孙建汉编著

