

企业管理咨询实务(下册)精讲班第1讲讲义

第一节市场营销咨询概述

第六章 市场营销咨询

第一节 市场营销咨询概述

重点内容:

- 1、了解市场营销的含义,熟悉市场营销观念的演变及创新。
- 2、掌握市场营销咨询的含义、特点和作用。
- 3、了解市场营销咨询的主要内容。

内容讲解

一、市场营销的含义

(一) 市场营销的含义

市场营销是企业为了自身利益和相关者的利益而创造、传播、传递客户价值,满足客户需求和欲望,管理客户关系的一系列过程。

- 1、市场营销以客户为中心,企业应紧紧把握客户的价值、需求和欲望,并通过创造性的努力来满足客户这些要求。
- 2、市场营销不仅要以本企业的利益为目标,而且还要兼顾到与之相关的各种组织利益,这样才能保证组织市场营销活动的可持续发展。
- 3、市场营销是一个过程。市场营销始于可满足客户需求的产品,直到客户要求完全满足为止,有时甚至延续到交易完成后的一段时间为止。

例题: 市场营销是企业为了自身利益和相关者的利益而创造、传播、传递()价值,满足客户需求和欲望,管理客户关系的一系列过程。

- A.企业
- B.客户
- C.产品
- D.营销

答案: B

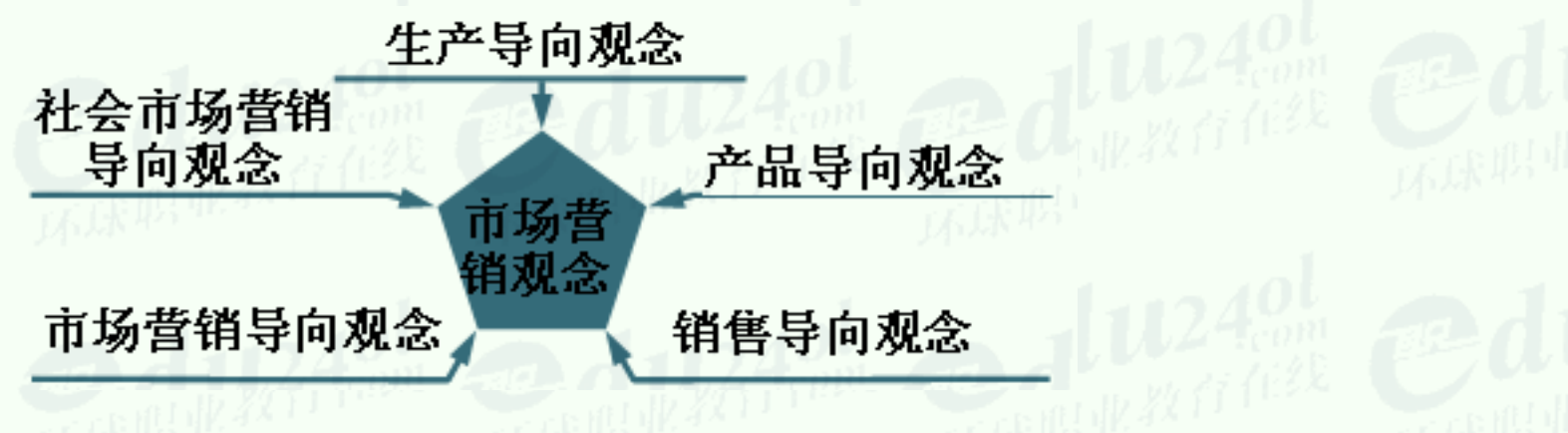
(二) 市场营销的地位

从宏观角度看,市场营销在适时、适地、以适当价格把产品从生产者传递到消费者手中,求得生产与消费在时间、地区的平衡,对促进社会总供需的平衡和社会经济发展起着重大的作用。

从微观角度看,市场营销是连接企业与市场的桥梁与纽带,主要是通过对市场的分析和研究,发现对企业经营发展有影响的各种变数,引导企业以市场为导向来开展经营活动,市场营销影响企业经营活动的各个方面。

(三) 市场营销观念的演变

(三)市场营销观念的演变



序号	市场营销观念	观念、思想、态度
1	生产导向观念	消费者只对产品能够买得到且价格低廉感兴趣。是在生产力水平低下，有效供给不足，产品不愁销路的卖方市场条件下产生的。企业营销活动的重点是提高生产效率、降低成本、扩大分销覆盖面。
2	产品导向观念	消费者最喜欢产品特色和追求良好的产品质量，因此，盲目地追求产品好，但对消费者的需求却注意不够，看不到市场需求的变化，往往导致企业成为“市场营销近视眼”。
3	销售导向观念	企业的营销活动是千方百计通过人员推销和促销去刺激需求，争取顾客大量购买。他们是在销售能够生产的东西，而不是生产市场需要的产品。其结果是顾客使用了不喜欢的产品，“口口相传”，导致产品信誉遭到破坏。
4	市场营销导向观念	实现组织目标的关键在于正确确定目标市场的需要和欲望，并且比竞争对手更有效、更有利地传送目标市场所期望的东西。具体表现为：“顾客需要什么，企业就干什么。”营销已经不是企业内部一个部门的工作，而是整个企业活动的导向问题。
5	社会市场营销导向观念	企业的市场营销活动不仅要满足消费者的需求，而且还要符合整个社会的长远利益。目标是协调企业、消费者以及社会之间的关系，通过三者的共同努力，实现一个尊重消费者主权和利益、能够充分发挥企业优势与特长，使企业能够不断得以发展、提高全社会的福利及满足人类不断发展需要的经营环境。

	出发点	重点	方法	目的
销售导向观念	工厂	产品	推销和促销	通过销售获取利润
营销导向观念	目标市场	顾客需求	整合营销	通过顾客满意获取利润

例题：（ ）市场营销观念的具体表现为：“顾客需要什么，企业就干什么。”

- A.生产导向观念
- B.产品导向观念
- C.销售导向观念
- D.市场营销导向观念

答案：D

二、市场营销咨询的特点和内容

二、市场营销咨询的特点和内容

(一)市场营销咨询的目的

1	帮助企业建立新的营销模式，包括营销流程和规章制度，并帮助企业落实项目规划。
2	帮助企业引进新的理念，协助企业做好市场定位、沟通工作。而且在一些重大决策方面，咨询公司的建议可以起到警示的作用。
3	咨询公司可凭借其丰富的管理经验、项目实施和方法论方面的优势，帮助企业开拓视野，引进新的知识、工具和方法。
4	咨询公司能够带给企业最佳实践，能够结合企业自身管理和文化，尽量降低风险，并且更好的应用这方面的成功经验。
5	咨询公司的价值在于对客户需求的理解。不仅仅把客户的想法说出来、写出来，而且对客户的需求有所理解。
6	咨询公司的资源调配能力较强。咨询公司在全球范围具有各方面的人才，能够选派适合企业发展的咨询人员帮助企业更好的发展。

例题：咨询公司的价值在于（ ）。

- A.带给企业最佳实践
- B.对客户需求的理解
- C.帮助企业引进新的理念
- D.帮助企业建立新的营销模式

答案：B

(二)市场营销咨询的特点



(三)市场营销咨询的主要内容

序号	市场营销咨询的主要内容	序号	市场营销咨询的主要内容
1	市场营销环境分析	2	营销战略规划
3	营销模式构建	4	营销组织建立
5	新产品开发策略选择	6	品牌管理与定位
7	营销渠道建设与管控	8	市场管理体系建设

9	营销业务人员培训	10	绩效考核体系建设
---	----------	----	----------

例题：市场营销咨询的特点包括（ ）。

- A、战略性强
- B、政策性强
- C、行业的特性明显
- D、资源调配能力较强
- E、环境信息的要求较高

答案：ABCE

企业管理咨询实务(下册)精讲班第2讲讲义

三、市场营销管理领域的新发展

三、市场营销管理领域的新发展

序号	市场营销观念	序号	市场营销观念
1	全球化营销	2	大市场营销
3	关系市场营销	4	整合营销
5	绿色营销	6	体验式营销
7	知识营销	8	文化营销
9	事件营销	10	网络营销
11	直营营销	12	整体市场营销
13	服务营销		

(一)全球化营销

全球化营销的含义是：现代企业在开展市场营销活动时，不要以本国国界为限，要放眼全球，把世界市场视为一个整体。

全球化运作、全球化协调和全球化竞争是全球化营销的三个重要特征。全球化营销的核心在于“全球化协调与全球营销一体化”。

例题：全球化营销的核心在于（ ）。

- A、双向沟通
- B、球化竞争
- C、满足顾客的需要
- D、全球化协调与全球营销一体化

答案：D

(二)大市场营销

企业为了成功地进入特定市场或者在特定市场经营，应用经济的、心理的、政治的和公共关系的技能，以赢得若干参与者的合作与支持，从而达到预期的目的。

传统营销4P理论	产品、价格、分销渠道、促销
6P营销组合理论	在4P理论基础上，增加“政治力”和公共关系
10P营销组合理论	在大营销6P之外，还要加上战略4P（探查、划分、优先、定位）
4Cs营销组合理论	顾客需要、成本、便利、沟通
4Rs组合理论	关联、反应、关系、回报

(三)关系市场营销

关系市场营销是指通过建立、发展并保持与相关组织和个人的长期良好的伙伴关系，在满足顾客需求的基础上，谋求企业生存与发展的一种新型营销观念和营销活动。

许多企业的实践表明：开发一个新客户的费用是维持一个满意的老客户的5倍；企业与客户的关系维持得越长久，对企业就越有利可图。关系市场营销突破了传统营销理论的局限，打破了“交易市场营销”观念长期垄断企业营销活动的局面，是对传统营销理论的延伸和创新。

关系市场营销强调了以下三点：

1. 关系市场营销的核心是满足顾客的需要；
2. 市场营销的关键是与顾客建立和发展相互之间的良好关系；
3. 市场营销的手段是双向沟通。

例题：关系市场营销的核心在于（ ）。

- A、双向沟通
- B、满足顾客的需要
- C、全球化协调与全球营销一体化
- D、与顾客建立和发展相互之间的良好关系

答案：B

(四)整合营销

整合营销的内涵主要有五点：

1. 强调营销活动中的双向沟通，沟通的中心是消费者，而不是企业；
2. 强调企业要运用更科学的方法研究消费需求，建立完善的消费者资料库，深入研究消费者需求，建立与消费者更为紧密的关系；
3. 强调企业传播信息的一致性，向社会传递“一个声音”；
4. 强调各种形式的传播手段的整合运用；
5. 强调整合营销的目的是培育消费者的品牌忠诚度，特别是与其中那些最有价值的消费者保持长久地紧密联系，使企业能从中获取更多的“消费者价值”，并同时使消费者获得更大的满足。

整合营销的重心在于传播，现代企业要熟练地把营销传播当一个实际、有效的竞争工具。

(五)绿色营销

绿色营销，即企业在满足消费需求、谋求企业发展的同时，以可持续发展思想为经营理念，以环境保护、节约自然资源并自觉注意维护人类社会长远利益为价值观，并将此视为企业生存和发展的条件和机会的一种新型营销观念和营销活动。

绿色营销的主要内容是：1. 树立绿色观念；2. 开发绿色产品；3. 制定绿色价格；4. 建立绿色渠道；5. 开展绿色促销。

(六)体验式营销

(六)体验式营销

体验营销是站在消费者的感官、情感、思考、行动、关联等五个方面的基础上，重新定义、设计营销的思考方式。此种思考方式突破了传统上“理性消费者”的假设，认为消费者在消费时兼具理性与感性，消费者在整个消费过程中的体验，才是研究消费者行为与企业品牌经营的关键。

体验一般可分为感官、情感、思考、行动、关联等五种类型，但在实际情况下企业很少进行单一的体验营销活动，一般是几种体验的结合使用，将其称之为体验杂型。进一步来说，如果企业为顾客提供的体验涉及所有的五类体验，即可称为是全面体验。一般来讲，体验可分为两类：一种是消费者在其心理和生理上独自的体验，即个人体验，例如：感官、情感、思考；另一种是必须有相关群体的互动才会产生的体验，即共享体验，例如：行动、关联。

另外，五种体验模块在使用上有其自然的顺序：感官——情感——思考——行动——关联。“感官”引起人们的注意；“情感”使体验具有个性化；“思考”加强对体验的认知；“行动”唤起对体验的投入；“关联”使得体验在更广泛的背景下产生意义。

企业的营销人员为了达到体验式营销目标，需要一些工具来创造体验，这些工具称之为体验媒介。作为体验式营销执行工具的体验媒介包括：沟通、视觉与口头的识别、产品呈现、共同建立品牌、空间环境、电子媒体与网站、人员。

例题：体验营销是站在消费者的感官、情感、思考、行动、关联等五个方面的基础上，重新定义、设计营销的思

考方式。五种体验模块在使用上的自然顺序是（ ）。

- A. 感官——情感——关联——思考——行动
- B. 感官——情感——思考——行动——关联
- C. 情感——感官——思考——行动——关联
- D. 思考——行动——感官——情感——关联

答案：B

(七)知识营销

所谓知识营销，一是指企业在进行物质资料的生产和经营的同时，更要注重非物质性知识产品的生产与经营；二是指企业在营销过程中，注入知识含量，帮助消费者增加商品知识和提高消费素质，从而达到推介商品的目的。

(八)文化营销

文化营销强调企业的理念、宗旨、目标、价值观、职员行为规范、经营管理制度、企业环境、组织力量、品牌个性等文化元素，其核心是理解人、尊重人、以人为本，调动人的积极性与创造性，关注人的社会性。作为营销学里的文化营销指的是企业(或组织)以文化为主体进行营销的行为方式。

在文化营销观念下，企业的营销活动一般奉行以下几项原则：

1. 给予产品、企业、品牌以丰富的个性化的文化内涵。
2. 强调企业中的社会文化与企业文化，而非产品与市场。
3. 努力从文化的角度、人的地位来考虑和检验公司的经营方针。

在实施文化营销过程中应该注意：人性化、个性化、社会性、生动性、公益性。

例题：在实施文化营销过程中应该注意（ ）。

- A. 人性化
- B. 个性化
- C. 社会性
- D. 主动性
- E. 公益性

答案：ABCE

(九)事件营销

事件营销是近年来国内外十分流行的一种公关传播与市场推广手段。事件营销通过“借势”和“造势”，以求提高企业或产品的知名度、美誉度，树立良好的品牌形象，并最终促成产品或服务销售的目的。

事件营销一般具有突发性强、时间紧迫、市畅机会大、受众面广、高频率的媒体助阵和信息复杂不容易分辨等特点。

事件营销的优势是：1. 受众者的信息接收程度较高；2. 传播深度和层次高；3. 投资回报率高。

(十)网络营销

网络营销是指企业借助国际互联网络通过与顾客的双向互动沟通和直接接触，最大程度地满足顾客个性化需求的一种崭新的营销观念和营销手段。

网络营销的优势在于：1. 营销流程简化压缩。2. 消费者占据主权。

例题：网络营销的优势包括（ ）。

- A. 投资回报率高
- B. 消费者占据主权
- C. 传播深度和层次高
- D. 营销流程简化压缩
- E. 受众者的信息接收程度较高

答案：BD

(十一)直营营销

(十一)直营营销

直营营销是一种互动的营销系统，它使用一种或多种传播媒体，以实现在任何地方产生可度量的回应和达成交易之目的。

对直营营销的分类是以信息传送的主要媒体为依据的。

直邮营销	直接邮购	传统的直营营销方式，也是直营营销的主要类别之一。它主要是指营销人员直接将邮件广告以指名的方法传送给特定的消费者，这些邮件广告的内容包括报价单、产品宣传、售后服务介绍等，有许多直接邮购公司甚至向潜在顾客直接寄送录音带、录相带和电脑软盘，以此来传送有关产品性能和使用方法的信息。
	目录营销	也是直营营销的传统方式，它指销售商以指名的方式向有可能下订单的潜在顾客寄送某种产品或多种产品的目录。
电话营销		第三种传统的直营营销方式，并已经成为一种主要的直营营销工具，它通过电话直接向消费者销售。
电视营销	直接回复广告	采用这种方式的营销者通常买下电视广告时段，用来展示和介绍自己的产品。广告片播出时会向观众提供一个免费的电话号码，以供观众订货或进一步咨询。
	家庭购物频道	这种频道是专门为销售商品(或服务)而开设的。多数这样的频道提供全天24小时的电视购物服务。
	视频信息系统	采用这种途径的消费者的电视机通过有线电视网或电话线和销售方的计算机数据库连接成一个系统，消费者只需通过操作一个特制的键盘装置和系统进行双向交流。
网上营销		网上营销是指所有以计算机及其网络为渠道而进行的直营营销活动。
其他媒体营销		杂志、报纸、广播等都可以用于直接回复销售，消费者可以从这些渠道听到或看到商品信息然后通过拨打免费电话订购

例题：（ ）是传统的直营营销方式。

- A. 直接邮购
- B. 目录营销
- C. 电话营销
- D. 网上营销
- E. 电视营销

答案：ABC

(十二)整体市场营销

1992年，市场营销学界的权威、美国的菲利普·科特勒提出了跨世纪的市场营销新观念——整体市场营销。他认为，从长远利益出发，公司的市场营销活动应囊括构成其内、外部环境的所有重要行为者，他们是：供应商、分销商、最终顾客、职员、财务公司、政府、同盟者、竞争者、传媒、一般大众。

1	供应商市场营销	2	分销商市场营销
3	最终顾客市场营销	4	职员市场营销
5	财务公司市场营销	6	政府市场营销
7	同盟者市场营销	8	竞争者市场营销
9	传媒市场营销	10	公众市场营销

整体市场营销观念被认为是跨世纪的市场营销新观念，是社会市场营销观念倡导的三者利益相结合观念的延伸和发展。

例题：（ ）也称“内部市场营销”。

- A. 公众市场营销
- B. 职员市场营销
- C. 分销商市场营销
- D. 同盟者市场营销

答案：B

(十三)服务营销

服务营销是一种通过关注顾客，进而提供服务，最终实现有利的交换的营销手段。实施服务营销首先必须明确服务对象，即“谁是顾客”。通过服务，提高顾客满意度和建立顾客忠诚。服务营销的实质是促进服务的交换，或以服务功能促进交换。

服务营销的一般特点：

1. 服务是无形的，服务营销的对象无论作为服务产品，还是作为功能手段，都是以无形形态出现的，顾客往往根据经验或企业信誉判断其质量。
2. 服务消费是过程消费，顾客直接参与服务的生产过程，在这一过程中，服务的生产者和销售者——服务人员需要与顾客进行沟通和互动，服务人员与顾客的互动直接影响服务的质量及企业与顾客的关系，这对传统的营销理论和产品质量管理理论提出了挑战。
3. 与有形产品相比，服务的不可贮存或运输的特性产生了对服务的供求进行更为准确的需要，服务需求的波动对营销的影响更大，给大规模生产和销售服务带来了限制，所以服务企业要获得规模经济的效益就必须比制造企业付出更多的努力。
4. 由于服务不具有实体特征，因而不能运输，从而使得服务的分销具有不同于有形产品的特点。
5. 有形产品的质量较易控制，而服务生产和消费不能分离，服务营销的质量难以控制，对服务人员的技术、技能、技艺要求较高，需要训练高素质的服务人员队伍。

例题：服务营销的实质是（ ）。

- A. 明确服务对象
- B. 关注顾客，进而提供服务
- C. 促进服务的交换，或以服务功能促进交换
- D. 通过服务，提高顾客满意度和建立顾客忠诚

答案：C

企业管理咨询实务(下册)精讲班第3讲讲义

第二节、市场营销环境分析

第二节 市场营销环境分析

企业的市场营销环境是指与企业市场营销活动相关的所有外部因素和条件。微观(直接)营销环境是指与企业具有一定的经济联系，是对企业所服务的目标市场的营销能力构成直接影响的各种力量和因素。宏观(间接)营销环境是指与企业不存在直接的经济联系，是通过直接环境的相关因素作用于企业的较大的社会力量。

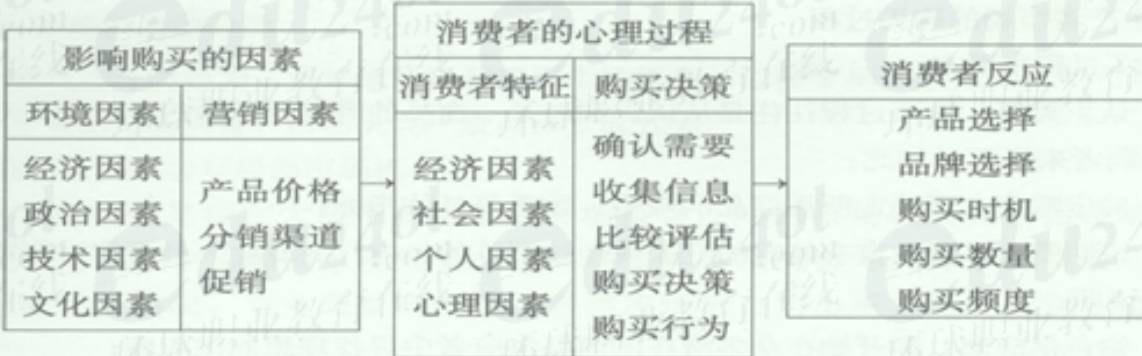
一、微观营销环境分析

微观营销环境的好坏与企业的工作状况有着直接的关系，影响企业的经营活动和经济效益。其主要分析内容包括企业内部环境及其营销渠道企业、目标顾客、竞争者和各种公众等与企业具体业务密切相关的个人和组织。

序号	微观营销环境	主要分析内容
1	企业自身	营销能力、科研开发能力、生产制造能力、财务能力、综合管理能力、职工队伍素质、资金状况、组织结构以及企业在公众中的印象等
2	供应商	供应商的数量、水平、地理分布、经营规模、经营能力以及与本企业的关系和对本企业的依存度等
3	营销中介	包括中间商、实体分配单位、营销服务机构和金融机构等。经销商和代理商的数量、地理分布、经营规模、经营能力、与本企业的交易占其总经营规模的比例以及与本企业的关系等
4	目标顾客	包括消费者市场、生产者市场、中间商市场、政府市场、国际市场等。顾客的需求规模、需求结构、需求心理以及购买特点等
5	竞争者	竞争对手的营销策略及营销活动的变化，产品价格、广告宣传、促销手段的变化，以及产品的开发、销售服务的加强等
6	公众	包括金融界、新闻界、政府、社区公众和企业内部公众。
7	行业动向分析	对行业整体的供需情况、竞争状态以及产品普及率等情况的分析。具体方法可采用行业素描分析法

(四) 目标顾客

1. 消费者市场购买行为分析

消费者市场购买行为分析															
特点	非营利性、非专家性、可诱导性、多样性、分散性、时尚性														
消费者购买过程	消费者购买行为的形成是一个复杂、连续的行为。 														
消费者购买行为模式	消费者的购买行为受到来自外部的直接影响，它主要包括企业实施的营销策略组合以及环境因素的影响。同时，消费者的购买决策还会与消费者的个体特征密切相关。  <table data-bbox="328 823 1463 1176"><tr><th colspan="2">影响购买的因素</th><th colspan="2">消费者的心理过程</th><th rowspan="2">消费者反应</th></tr><tr><th>环境因素</th><th>营销因素</th><th>消费者特征</th><th>购买决策</th></tr><tr><td>经济因素 政治因素 技术因素 文化因素</td><td>产品价格 分销渠道 促销</td><td>经济因素 社会因素 个人因素 心理因素</td><td>确认需要 收集信息 比较评估 购买决策 购买行为</td><td>产品选择 品牌选择 购买时机 购买数量 购买频度</td></tr></table>	影响购买的因素		消费者的心理过程		消费者反应	环境因素	营销因素	消费者特征	购买决策	经济因素 政治因素 技术因素 文化因素	产品价格 分销渠道 促销	经济因素 社会因素 个人因素 心理因素	确认需要 收集信息 比较评估 购买决策 购买行为	产品选择 品牌选择 购买时机 购买数量 购买频度
影响购买的因素		消费者的心理过程		消费者反应											
环境因素	营销因素	消费者特征	购买决策												
经济因素 政治因素 技术因素 文化因素	产品价格 分销渠道 促销	经济因素 社会因素 个人因素 心理因素	确认需要 收集信息 比较评估 购买决策 购买行为	产品选择 品牌选择 购买时机 购买数量 购买频度											

不论是消费资料的生产企业，还是生产资料的生产企业，都必须研究消费者市场。因为只有消费者市场才是商品的最终归宿。对消费者市场的研究，是对整个市场研究的基础。

例题：消费者市场购买行为的特点包括（ ）。

- A. 营利性
- B. 专家性
- C. 多样性
- D. 分散性
- E. 时尚性

答案：CDE

2. 生产者市场购买行为分析

2. 生产者市场购买行为分析

生产者市场购买行为分析				
购买产品和服务的目的	用于物质资料的再生产			
特点	市场比较集中，购买者的数量较少，但一次购买量较大，购买关系比较固定			
	对采购商品的要求比较高			
	属于理智性购买			
	由专业人员购买			
	直接购买			
生产者市场的购买类型	直接重购	生产者市场的用户连续向某些原有的供应商购买某一所需商品。这在生产者市场的购买类型中是最为简单的购买行为。		
	修正购买	生产者市场的用户适当改变要采购的某些商品的规格、包装、价格等条件或供应商。		
	新购	生产者市场的用户第一次采购某一商品。这在生产者市场的购买类型中是情况最为复杂的购买行为，风险也最大。		
生产者市场的购买过程	认识需要	购买行为是否要全部经过以上八个环节，要视具体情况而定。	直接重购	简单
	确定需要			
	说明需要			
	物色供应商		修正购买	相应复杂一些
	征求建议			
	选择供应商			
	提出订货要求		新购	非常复杂
	检查合同履行情况			
影响因素	环境因素、组织因素、人际因素、个人因素			

例题：生产者市场的购买类型主要有（ ）。

- A、新购
- B、直接重购
- C、修正购买
- D、理智性购买
- E、专业人员购买

答案：ABC

(五) 竞争者

竞争者分析	
识别竞争者	分为现实竞争者和潜在竞争者。企业不但要从产业竞争的角度去发现那些明显的、现实的同为一个行业、生产相同产品的竞争者，而且还要注意从市场竞争的角度去发现那些能够提供某些产品满足原来属于本企业顾客需求的竞争对手。
竞争者分析的内容	产品构成、主要占领的区域、市场占有率、销售增长率等；
	产品的优点与不足，新产品的开发情况；
	竞争者的企业实力，如职工人数、厂房设备、企业规模、技术力量、经营者的素质；
	分销渠道策略、销售力量、销售服务网点；
	价格策略以及主要产品的价格；
	设备投资、技术引进、人员培训以及其他经营要素投入的情况；
	现行战略、核心竞争能力与优势；

	主要营销策略以及对其他竞争对手策略的反应强度等。
竞争者信息收集方法	可从多方面渠道进行了解，如公开资料的分析、报刊和杂志的报导、经验介绍以及产品目录、展销会、广告宣传，以及走访其上级机关或可从商业部门了解情况等。

企业管理咨询实务(下册)精讲班第4讲讲义

二、宏观营销环境的分析

二、宏观营销环境的分析

宏观营销环境指那些作用于直接营销环境，并因而造成市场机会或环境威胁的主要社会力量，包括经济、人口、自然、科学技术、政治法律和社会文化等企业不可控制的宏观因素。企业既可以增强适应外部环境的能力，避免来自外部环境的威胁，同时，也可以在一定的条件下积极、主动地改变环境，使环境向着有利于企业的方向发展，并在变化的环境中寻找企业发展的机会。

序号	宏观营销环境	主 要 内 容		
1	经济环境	这是宏观营销环境中的首要因素。国民经济发展形势、人均CDP、人均可支配收入、消费状况、消费者的储蓄与信贷、与市场营销活动有关的其他行业的状况和物质环境状况等		
2	人口环境	人口的数量、密度和地理分布、年龄结构、性别比例、职业、文化及人口的增长率和发展变化趋势等		
3	自然环境	自然资源、地形、地貌、土地面积、气候条件以及生态状况等这些企业无法控制又对企业营销活动产生影响的因素		
4	科学技术环境	科学技术的发展水平、发展速度、发展趋势与方向，以及新技术对经济和社会发展的影响。尤其是要分析技术环境对企业营销活动的影响		
5	政治法律环境	政治环境	国内	党和政府制订的路缊、方针、政策以及由此产生的各项命令、规定、决定、条例等
			国际	世界政治格局、政治冲突和政治权利。特别是目标市场国的政体、立法、行政、政党制度等以及由此产生的税收政策、价格管制、劳动用工等方面的限制、关税与非关税壁垒等具体规定与条例
		法律环境		与企业营销活动有关的法律、法令、条例以及有关限制竞争的法律、环境保护和资源使用管理方面的条例
6	社会文化环境	语言、价值观念、审美观念、教育水平、道德规范、宗教信仰以及风俗习惯等。影响是潜在的、长期的。		
7	公众利益集团	指代表一定公众利益的民间社团组织，如消费者协会、老年协会、旅游者俱乐部、环境保护组织等。这些利益集团不是官方组织，不具强制性，但因为是某个群体的利益代言人，所以颇具影响力和号召力。		

例题：（ ）是宏观营销环境中的首要因素。

- A. 经济环境
- B. 自然环境
- C. 社会文化环境
- D. 公众利益集团

答案：A

三、环境威胁与市场机会分析

市场营销环境复杂而动态的发展变化	环境威胁	指环境中对企业营销活动不利的各种发展趋势或事件。	对于任何企业来讲，在环境威胁面前如果不能迅速采取果断的对策，这种不利的趋势就会严重影响企业的发展甚至置企业于死地。 但是，环境威胁对于企业来说，并非全都是坏事，优秀的企业往往可以把环境威胁的压力变为实行改革、推动企业发展的动力，常常可以使企业获得飞跃地发展。
	市场机会	指市场上存在的未被满足或未被充分满足的消费需求和一切对企业营销活动富有吸引力、企业拥有相对竞争优势的领域或事件。	

(一)市场机会的分类

市场机会的分类	对市场机会分类是为了更好地认识和识别市场机会，以便于把一般意义上的市场机会变成有利于企业的市场机会。
1. 整体市场机会与局部市场机会	整体市场机会是指在大范围里出现的市场机会；局部市场机会则是指在某一特定的区域或特定领域中出现的市场机会。
2. 环境市场机会与企业市场机会	在环境变化中会有大量的需求产生。在环境变化中产生的需求，可以被称为环境市场机会。只有那些符合企业目标与能力，有利于发挥企业优势的环境市场机会，才是真正企业市场机会。
3. 边缘市场机会与行业市场机会	每个企业都有其特定的经营领域。因此，我们把出现在本企业经营领域内的市场机会称之为该企业的“行业市场机会”。把不同行业之间交叉的结合部出现的市场机会称为“边缘市场机会”。
4. 表面市场机会与潜在市场机会	那些由于环境变化在市场上出现和形成的市场需求和那些明显地未被满足的市场需求，一般被称为表面市场机会。对于那些隐藏在现有某种需求后面的未被满足的市场需求，一般可以称为潜在市场机会。
5. 目前市场机会与未来市场机会	对于现代企业来说，除了要捕捉目前的市场机会之外，还应树立一种面对未来的思想意识，去自觉捕捉那些未来市场机会。即捕捉那些在目前市场上并未表现为大量需求，但通过市场研究和预测分析，它将来在某一时期内成为现实市场机会的某些机会。

例题：不同行业之间交叉的结合部出现的市场机会称为（ ）。

- A. 行业市场机会
- B. 边缘市场机会
- C. 整体市场机会
- D. 局部市场机会

答案：B

(二)市场机会的价值分析

(二)市场机会的价值分析

市场机会价值的大小，一般可由两个方面的因素决定，即市场机会的潜在吸引力与企业利用该市场机会成功的可能性。因此，通常可用“市场机会潜在吸引力与成功概率分析矩阵”进行市场机会的价值分析。
潜在吸引力是由市场需求规模、利润率和发展潜力构成的；成功概率是指企业把握市场机会并将其变为具体获利行为的可能性，它是由企业内部环境条件与企业外部环境状况两方面决定的。

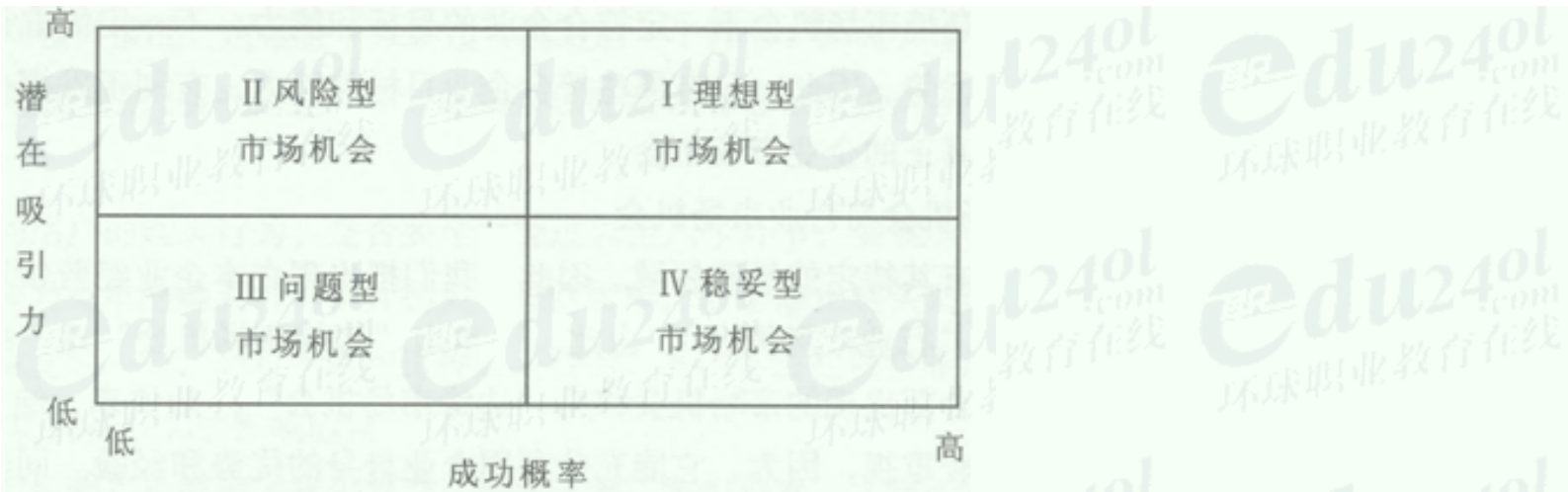


图 6-4 市场机会潜在吸引力与成功概率分析矩阵图

象限	市场机会	价值分析	
I	理想型	潜在吸引力、成功可能性俱佳	是企业营销活动最为理想的经营机会。这是对企业最为有利的市场机会，企业应尽全力去捕捉和利用。
II	风险型	潜在吸引力大、成功可能性小	一般讲，企业对此类市场机会多采取注意观察、伺机行动的态度。但是，对于某些强势企业，虽然预测目前成功可能性较低，但企业有采取措施使其转变的余地，把这样的市场机会做为企业进军新领域的尝试也是常有的事。
III	问题型	潜在吸引力、成功可能性俱差	一般情况下，企业不会注意此类市场机会。当然，有时这类市场也会突然发生变化，所以，企业应有一定的准备。
IV	稳妥型	潜在吸引力小、成功可能性大	此类市场机会的风险小，获利也小。通常，稳定型企业或实力薄弱的中小企业多以此类市场机会为主。

例题：采用“市场机会潜在吸引力与成功概率分析矩阵”进行市场机会的价值分析，处于第二象限的属于（ ）市场机会。

- A、 问题型
- B、 理想型
- C、 稳妥型
- D、 风险型

答案：D

(三)市场机会的寻找方法

市场机会的寻找方法	1. 广泛搜集市场信息，发现市场上“未被满足的需要”，从中发现新的市场机会。
	2. 运用产品——市场矩阵分析方法，从中发现新的市场机会。
	3. 运用市场细分的方法，去识别和确定最有价值的市场机会。



图 6-5 产品—市场矩阵分析图

运用产品—市场矩阵分析图可以从以下四个方面去寻找市场机会：

象限	市场机会	分 析
I	多角化经营方面	企业通过向未曾涉足的崭新领域的进军，尽量增加经营的产品种类和业务，实现跨行业经营，扩大企业的经营范围。企业可以在实施跨行业经营、向新的领域发展中不断地去发现新的市场机会。
II	市场开发方面	企业通过扩大原有市场的规模或积极进入新的市场来扩大现有产品的销售。如增加目标市场、发现新的细分市场、设置新的分销渠道等手段，同时，研究在开拓新的市场中发现新的市场机会
III	市场渗透方面	企业采取比目前更为积极的措施，在现有的市场上扩大现有产品的销售。如通过加大广告与促销的力度、增设销售网点、降低价格等手段扩大现有产品在现有市场的销售额，同时，研究在市场渗透中发现新的市场机会。
IV	产品开发方面	企业通过向现有市场提供改良产品、全新产品或增加现有产品的吸引力等方法去更好地满足市场的需要，同时，研究在产品开发中注意发现新的市场机会。

例题：产品—市场矩阵分析图中，企业通过扩大原有市场的规模或积极进入新的市场来扩大现有产品的销售的是指（ ）方面的市场机会。

- A、 市场渗透
- B、 产品开发
- C、 市场开发
- D、 多角化经营

答案：C

四、市场需求预测分析

市场需求预测分析			
内 容	对企业来讲，最主要的是市场需求和企业需求预测。主要包括：市场总需求、市场潜量、企业需求和市场占有率等。		
程 序	环境预测	企业在环境预测、行业预测的基础上进行企业销售预测，即首先以环境预测为基础，然后，结合其他环境特征进行行业销售预测，最后，再根据对企业未来市场占有率的估计去进行企业销售预测。	
	行业预测		
	企业销售预测		
方 法	定性预测方法	方便、简单并且简便易行，但容易受到预测者个人因素的影响，往往带有一定的主观片面性	购买者意向调查法、直观预测法、经验判断法、专家调查法和社会调查法等。

定量预测方法	预测较为准确，受主观影响较小，但预测方法不够灵活，有一定的难度，并且对拥有的数据资料有较高的要求	时间序列预测法、因果分析预测法、回归分析法、相关分析法、基数迭加法等。
--------	--	-------------------------------------

在营销环境的分析中，仅仅通过定性预测研究是不科学的，还必须进行定量的市场需求预测，把两种方法结合起来运用。

市场营销预测就是根据过去和现在的情况，推测未来的发展，并通过分析研究，为企业的营销决策提供进行比较选择的初始方案以及实施这些方案的最佳途径。市场营销预测的内容十分广泛。一般说，对市场需求、商品资源、市场占有率、市场价格、产品生命周期、营销效果等都可作预测。

例题：以下不属于定性预测方法的是（ ）。

- A、 社会调查法
- B、 直观预测法
- C、 经验判断法
- D、 回归分析法

答案：D

企业管理咨询实务(下册)精讲班第5讲讲义

一、目标市场营销的依据与步骤

第三节 目标市场分析

一、目标市场营销的依据与步骤

理论依据	企业资源的有限性、企业经营的择优性、市场需求的差异性		
主要步骤	市场细分	通过市场细分来区分不同的消费者群体	这三步环环相扣，简称STP战略
	目标市场的选择	进行目标市场的选择，即评价和比较细分好的消费者群体，从中选择最有潜力的一个或几个作为自己的目标顾客群体	
	目标市场定位	进行目标市场定位，建立与在市場上传播产品或服务的关键特征和利益	

二、市场细分

(一)市场细分及其理论依据

市场细分是根据消费者的消费需求和购买习惯的差异，将整体市场划分为由许多消费需求大致类同的消费者群体所组成的子市场群。这种按照一定标准将整个市场进行划分的活动又被叫做市场分割、市场区隔化，每个细分市场内的消费者具有相对类同的消费需求。

- 1. 消费需求客观存在绝对差异性。
- 2. 消费需求客观存在相对同质性。

(二)市场细分的作用

- 1. 市场细分是识别市场机会最有效的方法。
- 2. 市场细分是制定科学、合理的市场营销战略的重要保证。
- 3. 市场细分是企业强化竞争能力的重要措施。

(三)消费者市场细分

(三)消费者市场细分

一般来说，主要细分依据是地理因素、人文因素、心理因素和行为因素等四大类。

细分标准	细分要素
地理因素	国家或地区、城镇或乡村、地形地貌、气候状况、人口密度、交通及通讯
人文因素	年龄、性别、家庭规模及生命周期、职业、收入、文化程度、宗教及种族、国籍及民族
心理因素	社会阶层、生活方式、个性、购买动机
行为因素	时机、使用量、追求利益、态度、品牌忠诚度

例题：一般来说，消费者市场细分的主要细分依据是地理因素、人文因素、心理因素和行为因素等四大类。以下属于人文因素的是（ ）。

- A. 交通状况
- B. 生活方式
- C. 购买时机

D. 消费者收入

答案：D

(四)组织市场细分

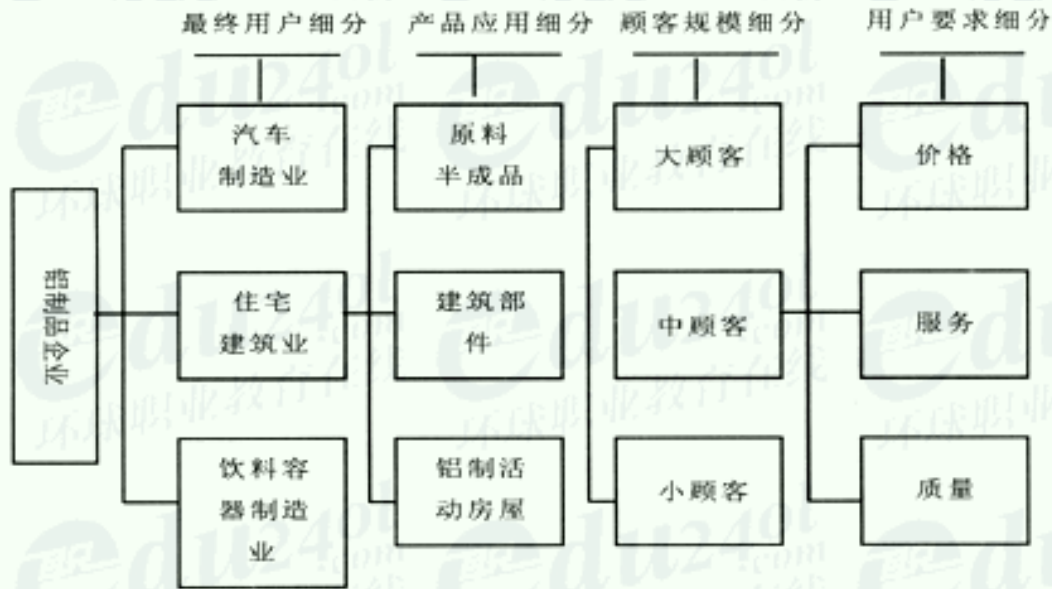
组织市场包括生产者市场、中间商市场和政府市场。

1. 生产者市场细分

生产者市场细分的标准，有许多是与消费者市场细分的标准是相同的。如追求利益、对品牌的信赖程度、态度等。但是，由于生产者市场具有与消费者市场截然不同的特点，导致用户购买行为产生差异的因素也不同于消费者市场。因此，还需要采用一些不同的标准。较为常见的是使用“最终用户”、“产品应用”、“顾客规模”、“用户要求”等细分标准。

最终用户	不同行业、种类的最终用户往往会有不同的要求，这必然会影响购买者对产品的选择
产品应用	产品不同其要求也必然不同
顾客规模	以用户对产品需求量的多少来区分的，这种量的区别，也就是子市场价值的不同
用户要求	不同类型的用户的采购行为在追求利益点上往往有很大的不同

生产企业在进行市场细分时，可以把要求大体相同的用户分为一类，并为不同的类别相应地运用不同的市场营销组合，满足不同客户的要求以促进销售。需要同时从多种因素、若干个角度进行细分。现以一家铝制品生产企业为例来说明如何细分市场，见下图所示。



2. 其他市场的细分

中间商市场和政府市场的细分，均可按照消费者市场和生产者市场的细分标准进行，注意结合其自身特点，使其更具有针对性和适应性。

(五)市场细分有效性的分析

(五)市场细分有效性的分析

咨询人员在判断企业市场细分的分析是否有效时，要看其是否达到了以下三点要求：1. 可衡量性；2. 可占领性；3. 可赢利性。

例题：生产者市场细分的标准与消费者市场不同的是（ ）。

- A、最终用户
- B、产品应用
- C、追求利益
- D、顾客规模
- E、用户要求

答案：ABDE

企业管理咨询实务(下册)精讲班第6讲讲义

三、目标市场的评价与选择

三、目标市场的评价与选择

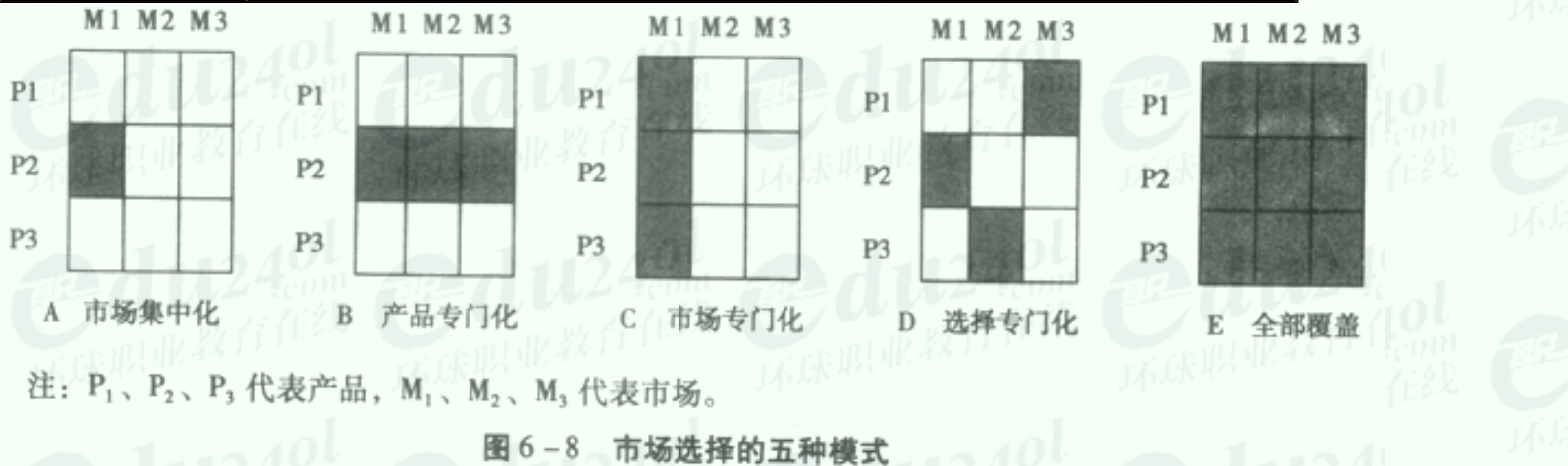
目标市场是企业决定要进入的市场部分，也是企业在市场细分的基础上，根据自身特长计划为之服务的那部分顾客群体。

(一)评价细分市场

评价细分市场是进行目标市场选择的基础。企业可从以下四个方面对细分市场做出评价：	
1. 细分市场的潜量	细分市场潜量是指一定时期内，各细分市场中的消费者对某种产品的最大需求量。 首先，细分市场应该有足够大的市场需求潜量。其次，细分市场的需求潜量规模应恰当，要正确估测和评价一个市场的需求潜量，不可忽视消费者数量和他们们的购买力水平这两个因素中的任何一个。
2. 细分市场内的竞争状况	这种竞争可能来自市场中已有的同类企业，也可能来自即将进入市场的其他企业，企业在市场中可能占据的竞争地位是评价各个细分市场的主要方面之一。此外，是否存在具有竞争力的替代品也是评价细分市场的方面之一。替代品的存在会限制细分市场内价格和利润的增长，所以已存在替代品或即将出现替代品的细分市场吸引力会降低。
3. 细分市场所具有的特征与企业总目标和资源优势的吻合程度	企业进行市场细分的根本目的就是要发现与自己的资源优势能够达到最佳结合的市场需求。
4. 细分市场的投资回报水平	企业十分关心细分市场提供的盈利水平。高投资回报率是企业所追求的，必须对细分市场的投资回报能力做出正确的估测和评价。

(二)目标市场选择策略

目标市场的选择策略，即关于企业为哪个或哪几个细分市场服务的决定。通常有五种模式：	
1. 市场集中化	企业选择一个细分市场，集中力量为之服务。
2. 产品专门化	企业集中生产一种产品，并向所有顾客销售这种产品。
3. 市场专门化	企业专门服务于某一特定顾客群，尽力满足他们的各种需求。
4. 有选择的专门化	企业选择几个细分市场，每一个对企业的目标和资源利用都有一定的吸引力。
5. 完全市场覆盖	企业力图用各种产品满足各种顾客群体的需求，即以所有的细分市场作为目标市场。



(三)目标市场营销策略

(三)目标市场营销策略

在选择目标市场后，咨询人员必须决定如何为已确定的目标市场设计营销组合，采取怎样的方式，使自己的营销力量到达并影响目标市场。

序号	目标市场营销策略		优点	缺点	适用企业
1	无差异市场营销	将整个市场视作一个整体，不考虑消费者对某种产品需求的差别，它致力于顾客需求的相同之处而忽略不同之处。因此，企业只向市场推出单一产品，运用单一的市场营销组合并以统一的营销方式销售。	由于产品单一，有利于标准化与大规模生产，从而有利于降低研究开发、生产、储存、运输、促销等成本费用，能以低成本取得市场竞争优势。	只停留在大众市场的表层，无法满足和适应消费者差别需求和需求变化，容易给竞争对手带来可乘之机。	
2	差异市场营销	充分肯定消费者需求的不同，企业同时为几个子市场服务，以差异性的产品满足差异性的市场需求，制定并实施不同的市场营销组合策略，通过多样化的产品线、多样化的销售渠道和多样化的促销方式进行销售。	可以满足各类消费者的不同需求，有利于提高产品的竞争力和市场占有率；此外还有利于建立企业及品牌的知名度，树立良好的企业形象。	多品种生产，势必增加生产及营销成本，增加管理的难度。	该策略多为实力雄厚的大公司所采用。
3	集中市场营销	集中全部力量，以一个或少数几个市场细分作为目标市场，实行高度专业化的生产和销售。	容易在某些特定的市场上取得有利的竞争地位，如果市场选择得当，企业可以在较小的市场上取得较大的、甚至是占有支配地位的市场份额，并使企业获得较高的投资收益率。	目标市场狭小，企业发展受到限制；而且经营风险较大，一旦市场需求突然发生变化，或出现更强的竞争对手，企业就可能陷入困境。	该策略适用于实力弱、资源少的小型企业。

上述三种策略各有利弊，咨询人员在帮助企业制定目标市场营销策略时，要充分考虑企业资源和能力、产品本身的特点、市场的同质性、产品所处的生命周期阶段竞争对手选择的模式等五个方面的影响因素。

(四)准确选择目标市场应遵循的原则



例题：以下目标市场营销策略中，（ ）策略多为实力雄厚的大公司所采用。

- A、无差异市场营销
- B、差异市场营销
- C、成本优先营销
- D、集中市场营销

答案：B

四、市场定位分析

四、市场定位分析

市场定位	企业在选定的目标市场上，为其产品塑造有别于竞争者产品的鲜明个性和确定自己恰当的位置		
实质	突出企业及其产品的特色，给消费者留下良好的印象，从而取得目标市场的竞争优势		
主要任务	1. 确定企业可以从哪些方面寻求差异化；2.找到企业产品独特的卖点；3.开发总体定位战略，即明确产品的价值方案。		
市场定位的基本策略	迎强定位 (竞争性定位)	企业选择靠近于市场现有强者企业产品的附近或与其重合的市场位置，与强者企业采用大体相同的营销策略，与其争夺同一个市场。	这种定位方式要求企业必须具备与强大的竞争对手不相上下的竞争实力。通过竞争只要能达到与其平分天下或被消费者广为知晓，就是巨大的成功。
	避强定位 (回避性定位)	企业力图回避与目标市场上现有的实力最强或较强的竞争者的直接对抗，即避开强者，将本企业的产品定位于市场上某些空白领域或缝隙之处。	这种定位方式一般风险较小，成功率较高。但是，避强定位也往往意味着企业占据的并非是市场的最佳位置，对于那些目前实力尚未达到向市场强者发起挑战的企业来说，这一定位常常被广为采用。
	比附定位 (1)攀龙附凤 (2)甘居第二	就是攀附名牌的定位策略。企业通过各种方法和同行中的知名品牌建立一种内在联系，使自己的品牌迅速进入消费者的心中，占领一个牢固的位置，借名牌之光而使自己的品牌生辉。	内蒙古的宁城老窖，宣称是“宁城老窖——塞外茅台”。 美国阿维斯出租汽车公司“我们是老二，我们要进一步努力”。美国克莱斯勒汽车公司宣布自己是美国“三大汽车公司之一”。
市场定位的方法	1. 建立市场结构图	以产品的价格和质量分别作为横纵坐标变量建立一个坐标来分析目标市场是非常普遍的。当然，根据不同的产品，企业也可选择消费者关心的其他属性。	
	2. 在市场结构图上大致描绘出竞争状况	在市场结构图上标明现有竞争者的位置(坐标平面上的点)及其市场份额大小(圆圈的面积)。	
	3. 确定企业竞争优势，初步确定定位方案	将代表企业的小旗插到“作战图”的不同位置，每一种位置意味着一种定位方案。分析、评价各种可能的方案后，选出最理想的作为初步的定位。	
	4. 修正定位方案和再定位	企业的定位是否准确是关系到企业成败的关键，所以在初步定位完成后，还应做一些调查和试销工作，及时找到偏差并立即纠正。	
市场定位分析	市场定位是否清晰	主要是分析现有市场定位是否清晰明确，市场定位忌讳模糊不清、定位混乱，让消费者感到迷惑不解。	
	市场定位是否充分	主要是分析现有市场定位是否特点突出，市场定位忌讳特点不突出，能够让消费者记住的只能是那些特点突出的企业和产品。	
	市场定位是否可信	主要是分析现有市场定位是否真实可信，市场定位还忌讳玩弄概念、欺骗消费者，否则，只能是搬起石头砸自己的脚，在市场上丧失诚信。	

例题：市场定位的基本策略中，（ ）定位策略一般风险较小，成功率较高；对于那些目前实力尚未达到向市场强者发起挑战的企业来说，这一定位常常被广为采用。

- A、迎强定位
- B、避强定位
- C、比附定位
- D、攀龙附凤

答案：B

企业管理咨询实务(下册)精讲班第7讲讲义

第四节 市场营销竞争策略分析

一、基本的市场竞争策略

每个企业在市场竞争中都会有自己相对的优势和劣势，要获得竞争胜利，当然必须以一定的竞争优势为基础。迈克尔·波特教授曾指出，企业的竞争优势是由企业应对潜力竞争者、现有竞争者、替代品竞争者、买方竞争者、供方竞争者的能力所决定的。企业为增强竞争能力、争取竞争优势的基本市场竞争策略有三种：总成本领先策略、差别化策略和专一化策略。



图 6-10 主要竞争策略

企业为增强竞争能力、争取竞争优势的基本市场竞争策略			
(一)总成本领先策略（低成本策略）	要求企业必须建立起高效、规模化的生产设施，全力以赴地降低成本，严格控制成本、管理费用及研发、服务、推销、广告等方面的成本费用，在保证产品和服务质量的前提下，使自己的产品价格低于竞争对手的价格，以迅速扩大产品销售量、提高市场占有率的竞争策略。	企业采用此策略，利用追求规模经济、专利技术、原材料的优惠待遇等途径，形成企业在同行业中的低成本优势。 如果一个企业能够取得并保持全面的成本领先地位，那么它只要能使自己的价格相等或接近于行业的平均价格水平，这种低成本优势就会转化为企业的高收益。	此策略往往带来许多弊病： 一是容易招致竞争者的报复，造成恶性的价格竞争，往往使参与价格竞争的企业陷入“价格战”的怪圈而不能自拔，最终造成两败俱伤的结果； 二是往往造成行业利润率的普遍下降，甚至不能保证企业正常利润的获得，致使企业难以为继； 三是由于利润率的下降，会严重影响企业的研发、创新能力，甚至会在一定的时间和范围内阻碍整个行业的发展。
(二)差别化策略	企业通过开展别具一格的营销活动，争取在产品或服务等方面具有独特性或差异化，树立起一些全产业范围中具有独特性的东西，使消费者产生兴趣而消除价格的可比性，以差异优势产生竞争力的竞争策略。	其竞争优势主要体现在： 1. 可以增加消费者对本企业及产品的兴趣与好感，在市场上受到格外的注意和欢迎，有效地促进产品销售量的增加； 2. 可以避免和其他竞争者发生直接的冲突，缓和与竞争对手的关系，同时，也不会给那些竞争对手授之以柄，能有效地减少其他竞争者的直接报复行为，能够收到较好的市场竞争效果； 3. 实施产品差别化，可以有效地消除本企业产品的价格与竞争对手的产品价格的可比性，由于缺少明显的可比性，即使提高了本企业产品的价格也不会影响其销售，可以大大提高产品的利润率和获利能力，并且能使企业明显地增加经济效益。	这是传统企业进行市场竞争时常用的竞争策略。
(三)专一化策略（聚焦策略）	企业从自身拥有的特长和优势出发，扬长避短，紧紧抓住某一领域进行高度的专业化经营。	此策略的运用可以是着眼于企业目标市场上的成本优势，从某些细分市场上成本领先争取竞争优势；也可以着眼于在企业目标市场上取得差别化优势，满足特定市场中消费者需求以获取竞争优势。 对于广大的中小企业来说，选择专一化(聚焦)策略是一种十分现实而又有效的生存之道。	

例题：为增强竞争能力、争取竞争优势，对于广大的中小企业来说，选择（ ）基本市场竞争策略是一种十分现实而又有效的生存之道。

- A. 低成本策略
- B. 专一化策略
- C. 差别化策略
- D. 总成本领先策略

答案：B

二、处于不同市场地位企业的市场营销竞争策略

二、处于不同市场地位企业的市场营销竞争策略

不同市场地位的企业，要选择和实施不同的市场营销竞争策略。企业应按照自己在本行业的竞争地位以及企业的发展目标、资源优势等条件制定和选择有效的市场营销竞争策略。根据企业在目标市场上的竞争地位，可以把一个行业的企业分成四种类型，即市场领导者、市场挑战者、市场跟随者、市场补缺者。

处于不同市场地位企业的市场营销竞争策略		
(一)市场领导者	指在行业中占绝对竞争优势的企业，一般占有最大的市场份额，其营销行为会对市场产生很大影响。	1. 不断寻求扩大市场总需求的途径
		2. 保护现有的市场份额
		3. 扩大市场份额
(二)市场挑战者	在行业中仅次于市场领导者的一些企业，这些企业是迅速成长起来的，实力较强但目前市场占有份额还较小，基本上都具备了随时向市场领导者发起突然进攻的规模与实力。市场挑战者在竞争策略上具有相当大的主动性和灵活性。	1. 攻击市场领先者
		2. 攻击其他市场挑战者或市场跟随者
		3. 攻击和吃掉一些地区性市场中的小企业
(三)市场跟随者	一大批在竞争实力上远远不如市场领导者或市场挑战者的企业。他们往往不可能以自己的行为去影响市场的发展趋势，而只能跟随市场竞争力强的企业去开展经营活动。所以，这些企业往往采取模仿市场领导者的跟随策略。跟随策略最大特点是风险较小，但要注意不能轻易地侵犯市场领导者的核心领地。此类企业在竞争策略上也具有相当大的主动性和灵活性。	1. 紧密跟随策略
		2. 保持距离跟随策略
		3. 选择跟随策略
(四)市场补缺者	一些虽然竞争实力不强，注意在市场缝隙中寻找生存与发展机会，专注于某些细分市场，精心为其服务并力争成为某一方面的专业企业。任何一个行业中都会有一些这样的企业，之所以能够在激烈竞争中生存与发展，是得益于高度专业化的生产和经营。	

这四种类型的企业实际上又可以分为两个层次：一是强势企业层次，主要由市场领导者和市场挑战者所组成。他们是对市场具有影响和控制能力的企业，所以也可将这一层次称为“市场控制层”；二是弱势企业层次，主要包括市场跟随者和市场补缺者。他们没有同强势企业之际抗衡的实力，而在策略上则可选择追随强势企业或避开强势企业两种不同的做法。

在竞争性市场上处于不同地位的各类企业其竞争策略显然也是各不相同的，咨询人员必须根据企业自身的地位和市场的具体情况制定相应的竞争策略。

市场领导者企业是指在行业中占绝对竞争优势的企业，一般占有最大的市场份额，其营销行为会对市场产生很大影响。市场领导者通常采用（ ）市场营销竞争策略。

- A、 扩大市场份额
- B、 保护现有的市场份额
- C、 不断寻求扩大市场总需求的途径
- D、 攻击其他市场挑战者或市场跟随者
- E、 攻击和吃掉一些地区性市场中的小企业

答案：ABC

企业管理咨询实务(下册)精讲班第8讲讲义

第五节 营销组合策略的选择

第五节 营销组合策略的选择

企业的营销策略是企业对其内部与实现营销目标有关的各种可控因素的组合和运用。影响营销目标实现的因素是多方面的，包括产品的设计制造、产品包装、品牌选择、价格的制定与调整、中间商的选择、产品的储存和运输、广告宣传、人员销售、促销推广、公共关系等等。

1960年，美国市场营销学家杰罗姆·麦卡锡将各种因素归结为四个主要方面的组合，即产品、价格、分销渠道和促销，从而使营销策略围绕这四方面形成了四种不同类型的策略组合。

产品策略	主要是指企业以向目标市场提供各种适合消费者需求的有形和无形产品的方式来实现营销目标。	包括对同产品有关的品种、规格、式样、质量、包装、特色、商标、品牌以及各种服务措施等可控因素的组合和运用。
价格策略	主要是指企业以按照市场规律制定价格和变动价格等方式来实现其营销目标。	包括对同定价有关的基本价格、折扣价格、津贴、付款期限、商业信用以及各种定价方法和定价技巧等可控因素的组 合和运用。
分销策略	主要是指企业以合理地选择分销渠道和组织商品实体流通的方式来实现其营销目标。	包括对同分销有关的渠道覆盖面、商品流转环节、中间商、 网点设置以及储存运输等可控因素的组合和运用。
促销策略	主要是指企业以利用各种信息传播手段刺激消费者购买欲望、促进产品销售的方式来实现其营销目标。	包括对同促销有关的广告、人员推销、促销推广、公共关系等可控因素的组合和运用。

一、产品策略

(一)产品概念的扩展和延伸

产品的开发与生产是企业的基本功能和企业经营活动的实质内容。根据市场消费的需求，生产开发出具有竞争力和较高价值的产品，是企业获得良好经济效益的基础，也是市场营销策略组合中的首要问题。

产品是能够满足一定消费需求并能通过交换实现其价值的物品或服务。服务也作为一种产品。近年来，美国市场营销专家菲利普·科特勒提出了产品的“五层次论”。“五层次论”认为市场营销学的产品应当是一个综合的概念，由核心层、形式层、期望层、延伸层、潜在层五个层次所组成。

序号	层次	含 义	作 用
1	核心层	即产品的实质层，是产品概念最基本的层次，是满足消费者需要的核心内容，是消费者购买产品目的之所在。	有助于企业开发出更好的产品，以满足消费者的具体需求。
2	形式层	即产品的实体层，较产品的实质层具有更广泛的内容，它能使产品的实质层得到具体的表现。它是目标市场消费者对某一需求的特定满足形式，主要包括产品的形状、款式、品牌、质量、包装和色调。	有助于企业更好地发现隐藏在产品背后的真正需要，把消费者所需要的核心利益提供给消费者。
3	期望层	即消费者购买某一产品时内心所希望得到的全部期望。	有助于企业更潜心研究消费者的内心期望，提供比竞争对手更好的产品。
4	延伸层	即产品的附加层，主要是指消费者购买某一产品时得到的附加服务和利益。主要包括提供信贷、免费送货、安装、保修、保换和售后服务等。	有助于企业增强产品在核心层次以外的竞争能力。
5	潜在层	即产品的潜在层，是指消费者对某一现有产品并不完全满意，内心认为应该具有改善潜质的产品部分。	有助于企业敏锐捕捉产品未来的发展前景，始终站在产品研发的最前端。

例题：（ ）即产品的附加层，主要是指消费者购买某一产品时得到的附加服务和利益。主要包括提供信贷、免费送货、安装、保修、保换和售后服务等。

- A、 形式层
- B、 期望层
- C、 延伸层

D、 潜在层

答案：C

(二)产品组合策略

(二)产品组合策略

产品组合 (是企业的产品花色品种的配备，包括所有的产品线和产品项目)	产品线	是指与企业经营的产品核心内容相同的一组密切相关的产品。
	产品项目	是产品线中的一个明确的产品单位，它可以依尺寸、价格、外形等属性来区分，也可以依品牌来区分，因此，有时一个产品项目就是一个品牌。
产品组合的结构	广度	是指产品线的总量，即产品大类的多少。
	深度	是指某一产品线中产品项目的多少，即产品大类中每种产品有多少花色、品种、规格。
	关联度	是指一个企业的各个产品大类在最终使用、生产条件、分销渠道等方面的密切相关程度。
产品组合的作用	(1)增加产品组合的宽度(即增加产品大类)，可以扩大经营范围，甚至跨行业经营，实现多角化经营，减少经营风险	
	(2)增加产品组合的深度和长度(即增加产品项目、产品式样、规格)，可以更广泛地迎合消费者不同的需求	
	(3)增加产品组合的关联性，则可以充分利用企业的资源，并提高企业的知名度	
产品组合的策略	(1)扩大产品组合。既拓展产品组合的宽度又加深产品组合的深度	
	(2)缩减产品组合。删除那些获利很小或不获利的产品大类或产品项目	
	(3)产品延伸	向下延伸是指在原来生产高档产品的基础上增加中、低档产品的生产
		向上延伸是指在原来生产中、低档产品的基础上增加高档产品生产
产品组合策略的分析	双向延伸是以原中档产品为基础，向上下两个方面延伸，一方面增加高档产品，另一方面增加低档的产品，扩大市场阵地	
	咨询人员在对企业产品组合策略进行分析时，特别要注意分析其组合策略的有效性和实效性。另外，应当特别指出的是：向下延伸是一把两刃剑，实施这一策略往往既可能实现依靠低成本拓展，也可能会弄巧成拙甚至使企业坠入陷阱。	

例题：产品组合的结构的（ ）是指某一产品线中产品项目的多少，即产品大类中每种产品有多少花色、品种、规格。

- A、 广度
- B、 深度
- C、 关联度
- D、 宽度

答案：B

(三) 产品分析的内容

(三) 产品分析的内容

(1)产品的市场地位分析	市场占有率	(本企业产品销售量／市场上同类产品销售量)X100%
	市场覆盖率	(本企业产品投放地区数／全市场应销售地区数)X100%
(2)产品的收益性分析	销售额的ABC分析	
	单位产品边际利润率分析	
(3)产品的成长性分析	销售增长指数	[本年度销售量(额)／上年度销售量(额))X100%
	实质销售增长指数率	(本企业销售增长指数／同行业销售增长指数)X100%
	市场扩大指数	(本年度市场占有率／上年度市场占有率)x100%
(4)产品的竞争强度分析	把本企业的产品与竞争企业的产品在质量、外观、包装、商标和价格等方面进行对比性分析	其步骤如下：1．确定产品竞争强度的的评比要素；2．搜集竞争企业产品的有关资料；3．汇集本企业产品的有关情况；4．规定各个评比要素的最高分数和评分标准；5．确定评比者；6．进行评比，将评比结果记人专用表格并计算总分；7．根据评分结果，提出报告
(5)产品的构成分析	通过把企业全部产品按市场占有率和销售增长率的大小，在坐标图上用圆圈标上其相应的位置，圆圈的大小表示销售额的大小，并根据市场占有率和平均销售增长率，引出合理的十字分界线，来对企业产品的组合状况进行的分析	应着重注意以下四点： 1．根据产品的位置，分析企业产品结构和经营状况。 2．对产品的优劣做出评价。良好产品的移动倾向应按问题产品→名牌产品→赚钱产品的顺序移动。 3．把企业的产品与竞争产品的移动倾向加以比较。 4．根据企业产品的位置及移动倾向提出相应的产品发展策略。 一个成功企业的产品构成应为，各种产品形成一个横跨水平线、向右、向上方向发展的近似月牙形的半圆型。相反，失败的企业的产品构成则是在赚钱产品的区域内无产品或是呈现出杂乱、无规律的分布状况

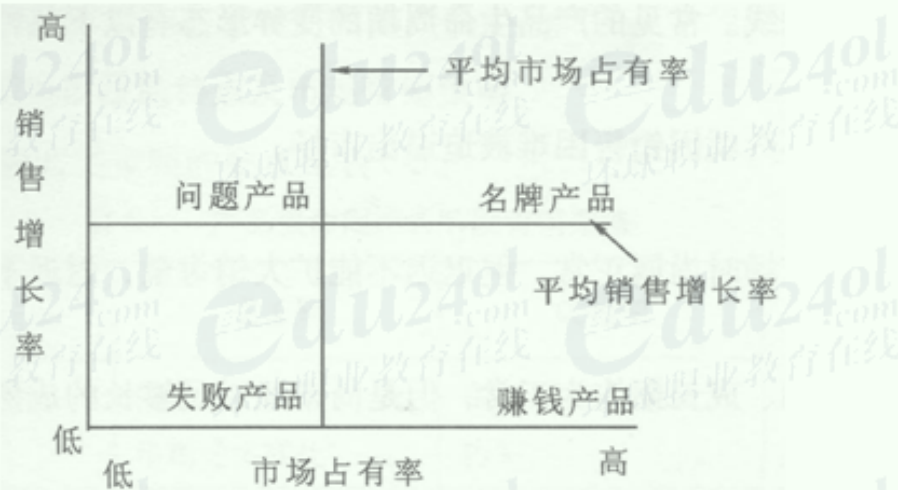


图 6-9 产品构成分析图

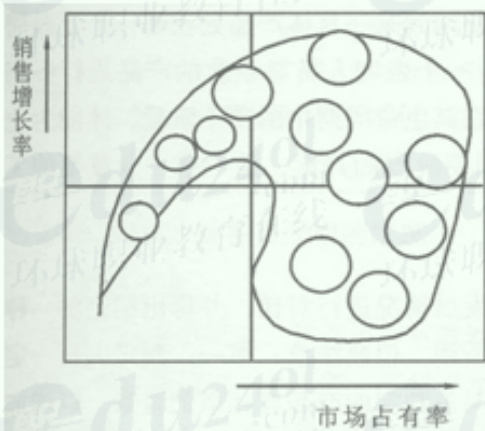


图 6-10 成功企业的产品构成图

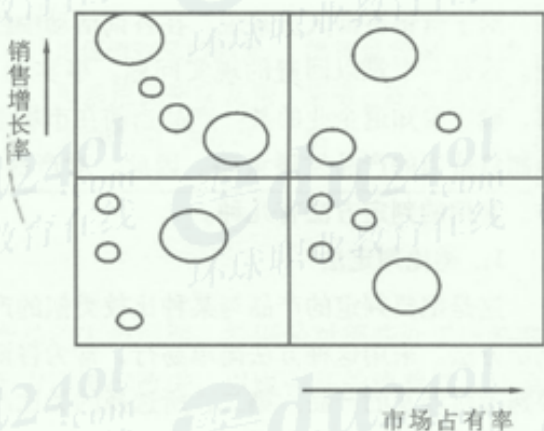


图 6-11 失败企业的产品构成图

图 6-10 成功企业的产品构成图

图 6-11 失败企业的产品构成图

例题：产品的构成分析中，某产品市场占有率高、销售增长率低，该产品属于（ ）。

- A、 名牌产品
- B、 问题产品
- C、 赚钱产品
- D、 失败产品

答案：C

企业管理咨询实务(下册)精讲班第9讲讲义

(四) 产品生命周期策略

一、产品策略

(四) 产品生命周期策略

产品生命周期是指一个产品从完成试制、投放市场开始，经过成长、成熟和衰退直到最后被淘汰、退出市场为止的这一过程中市场营销和利润变化的规律。

典型的产品生命周期包括四个阶段，即投入期、成长期、成熟期和衰退期。

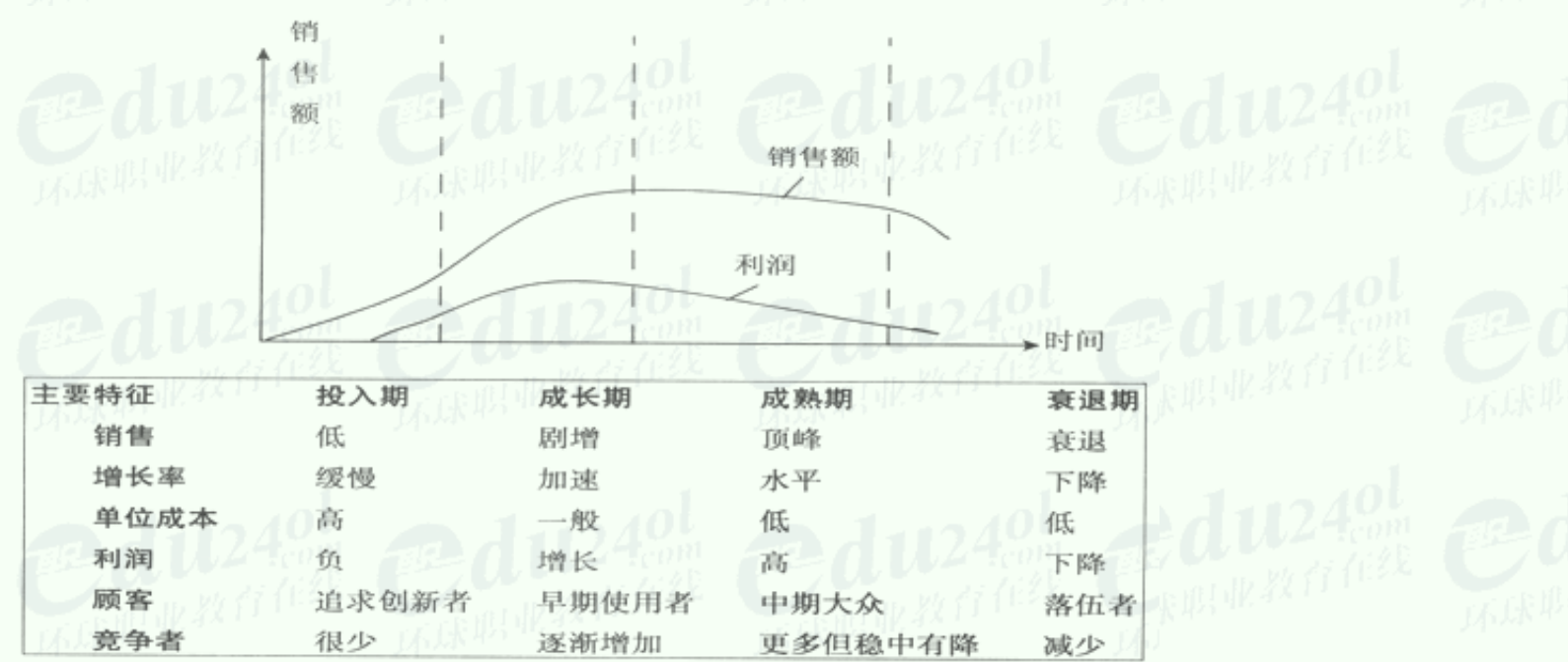


图 6-14 典型产品生命周期曲线及各阶段特征

1. 产品生命周期的变异形态

典型的产品生命周期的曲线是以时间为横座标，以销售额或销售量为纵座标，呈现为一条钟型曲线，但是，在现实中由于众多因素的影响，并不是所有产品的生命周期都会呈现一条钟型曲线。众多因素的影响常常会使某些产品的生命周期发生变异，呈现出多种不同曲线，即变异型曲线。

常见的产品生命周期的变异形态	
1. 夭折型	产品进入市场不久就因销售困难被迫退出市场。
2. 发育缓慢型	产品开始投入市场时尚属正常，但迟迟不能扩大销售量，迟迟不能进入成长期。
3. 未老先衰型	即产品在投入期、成长期均为正常，但是尚未经过足够长的成熟期就过早地进入了衰退期。
4. 延缓衰老型	这是企业市场营销最为成功的一种形态。企业在产品的成长期及成熟期之中，及时在产品改进、市场改革和营销要素组合改革等方面采取措施，有效地延长了产品的生命周期。

2. 产品生命周期阶段的判定

产品生命周期阶段常用判定方法		注意事项
1. 类比判定法	这是把要判定的产品与某种比较类似的产品的发展情况进行对比，并得出结论的一种判定方法。采用这种方法简单易行，常为咨询人员所用。	判定人员一定要熟悉所涉及的产品。所选择的类比产品要与被判定的产品有相似的背景，以增加两个产品之间的可比性。
2. 特征判定法	这是根据目前人们已经掌握的产品上市后，在不同阶段中所表现的一般特征，同企业某一产品的当前状况进行对比，并得出结论的一种判定方法	易于掌握，也常为咨询人员所用。采用此方法对判定人员的判断能力与经验有较高的要求。

3. 产品普及率判定法	主要适用于高档耐用消费品。产品普及率小于5%时为投入期；在5%—50%时为成长期；在50%—90%时为成熟期；在90%以上时为衰退期。	需要掌握大量的统计资料，并且要注意排除各种假象。
4. 销售增长率判定法	一般在销售增长率低于10%时为投入期；增长率超过10%时为成长期；增长率降到10%以下时为成熟期；增长率下降到0%以下为衰退期。	要结合被判定产品的其他特征和因素进行分析；此方法并非适合所有的产品。

例题：以下常见的产品生命周期的变异形态中，（ ）是企业市场营销最为成功的一种形态。

- A. 夭折型
- B. 发育缓慢型
- C. 未老先衰型
- D. 延缓衰老型

答案：D

3. 产品生命周期各阶段市场营销策略

3. 产品生命周期各阶段市场营销策略

表 6-6 产品生命周期各阶段营销策略

营销策略	投入期	成长期	成熟期	衰退期
营销目标	开拓市场，创造产品知名度，提高试用率	市场份额最大	保持市场份额，争取利润最大化	消减支出，榨取品牌价值
产品策略	提供基本产品	· 提高产品质量 · 增加新产品的功能、特色、式样，扩展产品线	改进产品，使品牌和样式多样化 —质量改进 —特色改进 —式样改进	逐步淘汰疲软项目
价格策略	采用成本加成法定价	市场渗透价格	抗衡或击败竞争者价格	降价
渠道策略	选择分销	· 进入新的细分市场 · 密集分销，进入新渠道，扩大覆盖面	建立更密集的分销，从广度和深度上拓展市场	选择分销，逐步淘汰无利润的分销网点
广告策略	告知广告，在早期使用者和经销商中建立产品知名度	· 产品利益诉求广告，激发兴趣 · 在大众市场建立知名度 · 树立品牌形象	· 品牌形象诉求广告，强调品牌利益 · 强调与其他品牌的差异性	减少到维持绝对忠诚度需求的水平
促销策略	大力促销	减少促销	· 加大促销 · 鼓励品牌转换	减少到最低水平

4. 延长产品生命周期的措施

延长产品生命周期的措施		
1	产品改革	产品外观改革
		提高产品质量
		增加产品功能
		加工材料的改革
2	市场开拓	进一步地市场细分

		开发产品的新用途
3	营销要素重新组合	对产品、价格、分销渠道和促销这四个要素进行综合改进

例题：以下产品改革的具体措施中，属于市场开拓措施的是（ ）。

- A. 产品外观改革
- B. 增加产品功能
- C. 加工材料的改革
- D. 开发产品的新用途

答案：D

（五）新产品开发策略

新产品开发策略分析	新产品开发现状的分析	新产品开发组织的分析	开发组织机构分析
			人员素质分析
			情报管理分析
		新产品开发计划及实施情况的分析	开发项目的分析
			计划执行情况分析
		新产品开发效果的分析	新产品开发成功率的分析
			成功与失败原因的分析
			老产品改进及改进后的效果分析
			新产品投资效果的分析
	新产品开发策略	领先开发策略；模仿、赶超策略；合作开发策略；技术引进策略	

例题：新产品的开发效果分析不包括（ ）。

- A、开发组织机构分析
- B、计划执行情况分析
- C、新产品开发成功率的分析
- D、成功与失败原因的分析
- E、新产品投资效果的分析

答案：AB

企业管理咨询实务(下册)精讲班第10讲讲义

二、品牌策略分析

二、品牌策略分析

品牌	品牌是企业给自己的产品规定的商业名称。	品牌名称	是品牌中的核心要素，是品牌中可以用语言称呼的部分，是构成品牌概念的基础。
		标志	是品牌中可以用视觉识别的部分，包括图案、符号、以及专门设计的色彩、字体造型等。
品牌与商标的区别	品牌与商标常常一起使用，品牌是一般的商业性用语，商标则是品牌的法律性术语。		
	商标在法律上指的是商品生产者、经营者为自己生产、销售的产品或服务所使用的一种标志，企业的商标一经注册，就获得了使用专用权并受到法律的保护。		
	未注册的品牌不受法律的保护。		
品牌及品牌策略的重要性	(1)品牌是企业无形资产。(2)品牌策略是企业竞争的锐利武器。(3)品牌经营是企业21世纪的生命线。		
品牌设计的原则	(1)显著性原则；(2)独特性原则；(3)联想性原则；(4)国际通用性原则；(5)合法性原则。		
品牌设计要注意的问题	(1)设计要慎重；(2)注册要及时；(3)要注意宣传；(4)要注意防御。一是注意防御“类似商标注册”；二是注意防备他人在不同类别商品上注册自己的商标；(5)要按时续展；(6)要注意国际注册。		
品牌策略	(1)统一品牌策略	(1)有利于利用名牌产品的良好信誉，排除消费者对新产品的不信任感，迅速将新产品推向市场(2)能以同一品牌的众多产品来显示企业的实力，有利于壮大企业的声势，有利于给消费者留下深刻的印象(3)可以大大节约企业的广告宣传费用。	某一产品出现问题，往往会很容易给整个品牌带来负面的影响。
	(2)个别品牌策略	(1)有利于严格地区分不同档次的产品，有利于显示企业的雄厚实力(2)如果一旦某种产品出现问题，则可立即停止使用该产品的商标，不会给企业其他品牌的产品带来负面的影响。	企业的广告、促销费用开支较大。
	(3)品牌延伸策略	使用著名品牌名称的新产品往往容易迅速地被市场所承认和接受，还可以大量节约新产品的市场推广和广告宣传费用。	主要是某一类产品的市场失败往往会影响同一品牌其他的产品。另外延伸不当或过分延伸，将导致品牌的淡化，使其已有的品牌形象受损。
	(4)品牌经营策略	品牌是无形资产，是知识产权，它是有价的，是可以经营的。品牌经营是企业运营的高级形式。	
企业在实施品牌策略时，要十分注意以下常见的五个误区		(1)过度造名；(2)忽视无形资产的培育；(3)空有金字招牌，市场竞争乏术；(4)策划不周，自毁招牌；(5)品牌延伸不当。	

例题：统一品牌策略即企业将经营的所有产品全部统一使用一个品牌。其优点包括（ ）。

- A. 可以大大节约企业的广告宣传费用
- B. 有利于严格地区分不同档次的产品，有利于显示企业的雄厚实力
- C. 有利于利用名牌产品的良好信誉，排除消费者对新产品的不信任感，迅速将新产品推向市场

- D. 能以同一品牌的众多产品来显示企业的实力，有利于壮大企业的声势，有利于给消费者留下深刻的印象
- E. 如果一旦某种产品出现问题，则可立即停止使用该产品的商标，不会给企业其他品牌的产品带来负面的影响
- 答案：ACD

三、价格策略

三、价格策略

价格策略是企业 在市场供需预测、竞争状态与成本分析基础上，依据既能满足顾客需要，又能满足企业经营要求而制定出来的。

影响产品定价的主要因素	1.市场需求	一般情况下，价格走低销售量增加，价格走高销售量减少。用需求价格弹性系数来描述。	
	2.产品系列	产品系列及产品数目的多少也会对企业的订价产生影响。订价应以提高企业整体的经济效益为原则。	
	3.产品成本	总成本加成法	以单位产品总成本加上所期望的利润作为定价的依据。
		边际成本法	只是以变动成本加预期的边际贡献来订价。
	4.竞争产品的价格	任何一个企业都要随时注意竞争产品的价格，并不断地调整自己企业的产品价格	
	5.政策法规	有时政府部门会对一些产品的价格实行政策干预。	
定价的主要方法	1.成本导向定价	(1)成本加成定价法	在单位产品成本的基础上，加上预期的利润额作为产品的销售价格。该方法简单易行，多用于零售业。
		(2)目标利润定价法	$\text{销售单价}=(\text{总成本}+\text{目标利润})\div\text{预期总产量}$
		(3)边际成本法	根据每额外增加一生产单位时所增加的成本定价。常用于短期价格竞争，尤其是企业自身产能过剩时。
	2.需求导向定价	认知价值定价法	以产品或服务的社会需求状态为主要依据，综合考虑企业的营销成本和市场竞争状态，制定或调整营销价格的方法。
		需求差异定价法	
	3.竞争导向定价	随行就市定价法	以同类产品或服务的市场供应竞争状态为依据，根据竞争状况确定是否参与竞争的定价方法。
		投标定价法	
主要价格策略	新产品价格策略	1.高价回收策略;2.低价渗透策略;3.满意价格策略。	
	心理价格策略	1.档次价格策略;2.尾数价格策略;3.整数价格策略;4.声望价格策略。	
	差别价格策略	1.折扣价格;2.用途价格;3.季节价格;4.地区价格。	
	企业价格竞争策略调整	1.降价竞争策略;2.提价竞争策略;3.价格竞争的应对策略	

例题：以下定价主要方法中，（ ）简单易行，多用于零售业。

- A. 边际成本法
- B. 成本加成定价法
- C. 认知价值定价法
- D. 需求差异定价法

答案：B

例题：企业实施提价竞争策略，首先要弄清何时应该提价。遇有以下（ ）情况时，一般就应该考虑提价。

- A. 产品供不应求，企业不能满足所有顾客的需求
- B. 由于通货膨胀，物价上涨造成企业的成本费用提高
- C. 企业的生产能力过剩，通过采取其他措施又不能明显扩大销售
- D. 自知企业的成本比竞争者低，企图通过提价来取得市场支配地位

E. 企业面临竞争者施加的强大压力，原有的市场占有率不能继续保持

答案：AB

企业管理咨询实务(下册)精讲班第11讲讲义

四、分销渠道策略

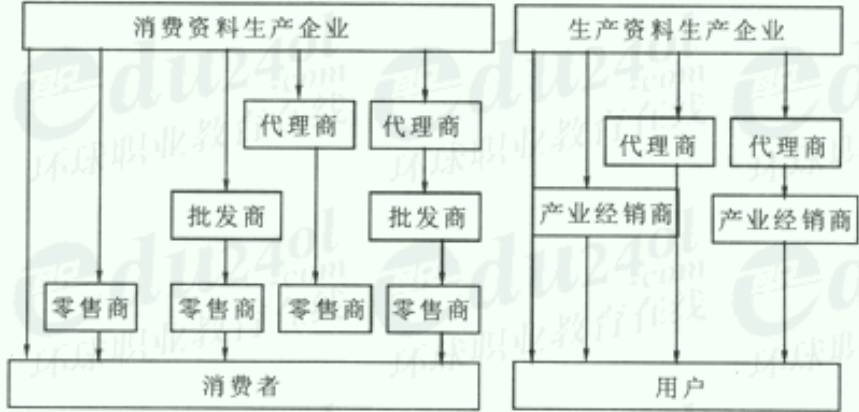
第五节营销组合策略的选择

四、分销渠道策略

一、分销渠道的类型与模式

1. 分销渠道的类型

生产资料市场和消费资料市场具有不同的特性，其分销渠道的结构也不相同，如下图所示。



由图可知，消费资料市场的分销渠道有五种类型，生产资料市场的分销渠道有四种类型。

2. 分销渠道的模式

分销渠道的模式		含义	主要特点	不足	适合于
(1)传统式分销渠道	松散式分销渠道		具有很大的灵活性，其成员们可以根据自己情况随时作出进入或退出的决定，成员之间的关系往往是临时的、松散式的	由此组成的分销渠道一般缺少一定的稳定性。另外，由于其成员们存在着各自的经济利益，在管理上的难度也比较大	一般比较适合那些企业规模较小、经济状况不够稳定、产品经营范围时有变化和自己无力构建分销渠道的小型企业。
(2)垂直式分销渠道	一体化分销渠道	由生产制造商、批发商和零售商联合组成的一种工商一体化的分销渠道	按照社会分工原则，由商品流通涉及到的各类企业所组成。能充分发挥分销渠道成员的各自优势，经营水平比较高，具有一定的竞争能力，能广泛适合生活资料和生产资料各类商品的流通。	其不足是生产制造商和经销商两方面都会感到缺乏一定的独立性；维持分销渠道系统的成本较高；另外，在利益的分配上也容易产生矛盾	目前被众多的各行业、各类企业广泛采用
(3)水平式分销渠道	横向联合式分销渠道	由两个或两个以上的企业联合在一起所形成的一种新型的分销渠道	成员企业之间可以实现优势互补，以便更快、更经济地去实现产品在更大范围内的销售	其不足是成员企业之间容易产生矛盾和冲突	比较适合实力相当并能实现营销优势互补的企业之间的联合
(4)多渠道营销系统的发展	双重分销	一个公司建立两条或更多的营销渠道以达到一个或更多的顾客细分市场	同一种产品由于既卖给消费者，又卖给产业用户用于生产消费，制造商通常通过若干不同的渠道将同一种产品送到不同的市场(消费者市场和生产者市场)；有些制造商还要通过多条渠道将产品送到同一种顾客。		

例题：一体化分销渠道的不足包括（）。

- A. 维持分销渠道系统的成本较高
- B. 在利益的分配上容易产生矛盾
- C. 分销渠道一般缺少一定的稳定性
- D. 成员企业之间容易产生矛盾和冲突
- E. 生产制造商和经销商两方面都会感到缺乏一定的独立性

答案：ABE

(二)影响分销渠道选择的因素

影响分销渠道选择的主要因素	1. 产品因素	①产品的单价；②产品的消费效用价值；③产品的自然生命周期；④产品的体积和重量；⑤产品的技术服务程度；⑥产品的市场生命周期
	2. 市场因素	①市场容量及每次购买数量；②市场区域范围和顾客集中程度；③市场规模和发展趋势
	3. 竞争者因素	竞争者的数量，实力等
	4. 生产者因素	①生产者的实力和声誉；②生产者的经营能力；③生产者愿意提供服务的多少；④生产者对渠道控制程度的要求

(三)分销渠道的设计

(三)分销渠道的设计

分销渠道的设计				
1. 分销渠道长度的设计	分销渠道的长度是指为完成企业的营销目标所需要的分销渠道层次的数目。	零级渠道	零级渠道是由生产者直接销售给消费者，有时又称为直销。	直接营销的主要方式是上门推销、邮购、制造商自设商店、电视直销和电子通讯营销。
		一级渠道	一级渠道包括一个销售中介机构。	在消费者市场，这个中介机构通常是零售商。在工业市场，它常常是一个销售代理商或经销商。
		二级渠道	二级渠道包括两个中介机构。	在消费者市场，它们一般是一个批发商和一个零售商。在工业市场，它们可能是一个工业分销商和一些经销商。
		三级渠道	三级渠道包括三个中介机构。	通常由一个批发商，一个中转商(专业批发商)和一个零售商组成。
2. 分销渠道宽度的设计	分销渠道的宽度是指为完成企业的营销目标在每一层次上所需要的中间商的数目。	密集型分销	指生产企业尽可能在渠道的每一层次，使用众多的中间商来销售自己企业的产品。这是一种开放式的分销渠道策略。	适合于日用消费品、标准化程度较高的工业用品以及一般原料。其目的是尽可能多地扩大销售网点，使广大消费者及时而方便地购买到本企业的产品。
		选择型分销	指生产企业在销售渠道每一层次，按一定的标准选择中间商，在某一地区仅仅通过若干个经过挑选的、符合生产企业要求的中间商来销售自己企业的产品。	一般而言，选择型分销适用于任何一种商品，它可以使生产制造商获得较大的市场覆盖面。但相对而言，选择型分销更适宜于消费品中的选购品和特殊品。
		独家型分销	指生产企业在每一层次的销售渠道建设中，某一地区只选择一家中间商销售自己的产品，通常是规定其独家或单一销售。这是一种专属性的分销渠道策略。	比较适合于高价格且又需要加强销售与技术服务的消费品和工业用品。独家型分销有利于企业加强对中间商的控制，同时，还有利于提高企业及产品的形象和获得较高的经济效益。

消费资料市场分销渠道的类型较多。生产资料市场以直接销售方式为主。不论是消费者还是生产者，都愿意尽量缩短分销

渠道,实现多渠道、少环节的销售。

一般来说,技术性强的产品,需要较多的售前、售后服务,保鲜要求高的产品都需要较短的渠道;而单价低、标准化的日用品需要长渠道。从市场状况来看,顾客数量少,而且在地理上比较集中时,宜用短渠道;反之,则宜用长渠道。如果企业自身的规模较大,拥有一定的推销力量,则可以使用较短的渠道;反之,如果企业的规模较小,就有必要使用较多的中间商,则渠道就会较长。

例题:分销渠道的宽度是指为完成企业的营销目标在每一层次上所需要的中间商的数目。独家型分销比较适合于()。

- A. 任何一种商品
- B. 消费品中的选购品和特殊品
- C. 日用消费品、标准化程度较高的工业用品以及一般原料
- D. 高价格且又需要加强销售与技术服务的消费品和工业用品

答案: D

(四) 分销渠道的管理

- 1. 选择渠道成员;
- 2. 对渠道成员实施激励;
- 3. 解决渠道成员之间的冲突;
- 4. 杜绝恶性窜货;
- 5. 评价与调整渠道成员

(五) 分销渠道策略的分析

1. 分销渠道结构分析

咨询人员可以通过调查分析企业使用哪些销售渠道,绘制销售渠道的结构图并计算各类销售渠道的销售额构成比例及其利润贡献度,分析现有销售渠道是否合理,并在此基础上探讨开拓和建立新的销售网络的必要性与可能性。

2. 分销渠道设计合理性的分析

- (1) 经济性原则,即首先要看分销渠道的设计与建设能否使企业所担负的分销费用最低。
- (2) 高效性原则,即企业所选择的分销渠道能否明显提高分销的效率。
- (3) 适合性原则,即企业所选择的分销渠道与企业的营销战略目标相符合。
- (4) 可控性原则,即企业对所选择的分销渠道与渠道成员能够稳定地加以控制。

如果,企业现有的分销渠道符合以上四个原则的要求,就可以判定其为合理的。

3. 中间商的分析

根据目前中间商的销售业绩,可以从对本企业的重要性与对今后发展的影响性两个方面来进行分析,确定今后应重点扶植及重点管理的中间商。

4. 分销渠道管理分析

- (1) 选择渠道成员是否恰当;
- (2) 激励渠道成员是否有效,是否给予指导和援助;
- (3) 调整渠道成员是否及时和果断。

例题:企业现有的分销渠道符合以下()四个原则的要求,就可以判定其为合理的。

- A. 经济性原则
- B. 高效性原则
- C. 适合性原则
- D. 可控性原则
- E. 扩展性原则

答案: ABCD

五、促销策略

五、促销策略

促销策略是企业市场营销活动的基本策略之一，是指企业以各种有效的方式向目标市场传递有关信息，以启发、推动或创造对企业产品和服务的需求，并引起购买欲望和购买行为的综合性策略活动。

促销的本质是通过传播实现企业同其目标市场之间的信息沟通。

促销的作用是传递企业和产品的信息、说服和诱导消费者购买以及树立企业和产品的形象等。

(一)促销活动的基本策略

促销活动策略有“吸引式”策略和“推进式”策略两种基本形式。

1．“吸引式”策略

这是指企业为了唤起消费者的需求，利用广告宣传介绍商品，使消费者产生购买的欲望，主动到零售商店指名购买，由此而促使零售商向批发商订货，批发商再向生产厂家订货，这被称为吸引式策略，如图6—18所示。促销是指企业为了激发消费者的购买欲望、诱导消费者的购买行为，扩大产品的销售而进行的传递企业与产品的信息、陈述产品的特点、提高企业的形象和实现企业的营销目标的一系列活动。



图 6-18 吸引式策略

运用吸引式促销策略的条件是：

- (1)商标知名度较高的消费品；
- (2)利用传播力强的广告媒体；
- (3)采取开放型流通政策，销售网络分布较为广泛；
- (4)产品生命周期处于导入期或成熟期的产品。

2．“推进式”策略

这是生产企业向批发商推销，再由批发商向零售商推销或企业直接向零售商推销，最后再由零售商销售给消费者，如图6—19所示。这是一种由生产企业发起，并通过批发商、零售商，最后到消费者的一种促销策略。因为，这种策略主要是以人员推销作为促销手段，把产品推向市场，所以被称为“推进式”策略。



图 6-19 推进式策略

运用“推进式”策略的条件是：

- (1)推销人员应具有一定的专业知识和实际销售经验；
- (2)企业的人员推销活动要得到批发商、零售商的协助，对中间商或零售商要适当让利；
- (3)适合于企业销售比较集中的地区；
- (4)多用于生产资料和部分选择性强的耐用消费品；
- (5)适合于采用非开放型流通政策，选择固定的零售商店销售。

表 6-7 促销策略的使用条件

因素	类型	推进式策略	吸引式策略
产品特性	产品分类 价格 商品知识 产品生命周期 商标 产品质量	生产资料 高价格 丰富 成熟期 知名度低 无差别	消费品 低价格 一般 导入、成长期 知名度高 有差别
市场特性	需求 市场范围 购买动机 购买频度	有选择的 特定市场、集中 理性 低	基本需求 全国市场、分散 感情 高
企业特性	企业规模 资金 推销人员	小 少 多	大 多 少

例题：运用吸引式促销策略的条件是（ ）。

- A. 适合于企业销售比较集中的地区
- B. 利用传播力强的广告媒体
- C. 采取开放型流通政策，销售网络分布较为广泛
- D. 产品生命周期处于成长期或成熟期的产品
- E. 多用于生产资料和部分选择性强的耐用消费品

答案：BC

企业管理咨询实务(下册)精讲班第12讲讲义

(二)广告宣传

(二)广告宣传

广告宣传是由企业出资并以其名义通过大众传播媒体向社会和消费者传递企业、商品或劳务的信息，促进产品销售的一种手段。

广告宣传是企业促销策略中最重要的组成部分。对改变和影响消费者的购买行为乃至生活方式都产生着巨大的作用，也是消费者接触最多、对社会生活影响最大的促销方式，因此，越来越受到企业的重视，并成为企业开拓市场和市场竞争的有利武器。

1.广告宣传的作用与分类

(1)广告宣传的作用

广告宣传不仅能提供大量的信息，同时它对丰富人们的文化生活也有一定的作用。广告可以传递信息、刺激需求，推广新产品、创造需求，促进产品的销售，树立企业信誉和产品形象，强化消费者对企业和产品的记忆和好感，提高品牌知名度和增加企业无形资产的积累。广告宣传还可以成为消费者购物的“消费指南”，使消费者能丰富商品知识并指导其消费。

(2)广告的分类

广告的分类				
根据传播目的区分	消费品广告		生产资料广告	
根据传播形式区分	产品广告		企业形象广告	
根据传播内容区分	介绍性广告	提示性广告	说服性广告	比较性广告
根据传播媒体区分	电波媒体	印刷媒体	户外媒体	其他媒体(直邮、交通工具)

2.广告媒体的特性比较

广告媒体	优点	缺点
(1)电视媒体	是现代社会信息传播最为便捷的手段，同时，也是社会大众最为喜闻乐见的传播形式。收看率高、覆盖面广、影响巨大；通过声音、语言、画面的有机结合，给人以亲切感；电视传播及时、还可反复播放	制作、播放费用高，选择性小，同时也易受干扰
(2)广播媒体	传播速度快、传播区域大、范围广；安排灵活、制作简单，在所有媒体中，传播前的最后定稿期最短，可随时修正、更新广告的内容。广播广告对听众具有较强的针对性和选择性。费用比较低廉，制作费和播放费虽然比印刷媒体稍贵，但是比电视便宜。	时间固定，表现手法较单调
(3)报纸媒体	拥有众多的读者，有些报纸有固定的读者层。针对性较强于制作说明性、说服性的广告；制作简单、费用适中、传播迅速、能够保存、便于查阅	印刷效果不够理想、不能丰富多彩且保存性较差
(4)杂志媒体	适合刊登针对性较强的某些专业性广告。可保持较长时间，转借率较高，可供多人传阅，便于保存和查阅。	间隔时间长，传播不及时，对时效性强的商品不大适用且受阅读范围的限制，读者面窄，覆盖率低

(5)户外媒体	具有较大的灵活性，主要用于补充其他媒体的不足。其费用较低，在限定的范围内有较好的效果	
(6)交通工具媒体	信息传递范围大，能有效地填补其他媒体的空白	缺乏稳定性、往往是转眼即逝，不远宜做诉说性广告，诉求对象分散，缺乏针对性
(7)直邮(DM或邮政)媒体	对象明确、传递迅速、方便、费用低廉	宣传不广泛、信息传播面窄和不易引起人们注意

例题：对广告媒体的特性进行比较，（ ）具有较大的灵活性，主要用于补充其他媒体的不足。其费用较低，在限定的范围内有较好的效果。

- A. 直邮广告
- B. 报纸广告
- C. 户外媒体
- D. 交通工具媒体

答案：C

3.广告效果的测定与分析

广告效果是指广告通过传播之后所产生的影响与作用。它既包括经济效果，同时，也包括社会效果。

广告效果从表现形式上分，有广告本身的效果、心理效果和销售效果。从时间的角度分，有近期效果与远期效果。通常是站在企业的角度去评价广告效果，大致可以进行以下几个方面的分析。

(1)广告传播效果的分析

广告传播效果采用传播率和注意率来表示。

传播率多用于电视、广播等电波传播媒介广告的分析，注意率多用于报纸、杂志、单页传单等印刷媒介广告的分析。

认知率=(认知广告名称人数／广告节目收视、听人数)X100％

注意率=[(似乎看过广告的人数+确实看过广告的人数)／阅读报纸的总人数)X100％

(2)广告销售效果的分析

广告销售效果分析是指广告对企业产品销售的影响及影响程度的分析。主要指标有广告比率法或广告效益法。

广告比率法计算每百元销售额所支出的广告费用，广告费比率越小，则广告效果越大。广告效益法计算单位广告费增加所带来销售额的增加，以此来分析每百元广告费投入之后与产品销售增加额之间的关系。

进行广告销售效果的分析，主要可以进行零售商店调查，地区销售测验，即以零售商店和某一销售地区为对象，在特定期间内测定广告产品的销售量，广告实施前、后销售额或销售量的变化，以此来评价广告的效果。

(3)广告语的分析

一个优秀的广告宣传语，一般要具有以下几个特点：一是能够突出行业、产品特色。二是能够树立专业、专家形象。三是能够表达企业强烈的社会责任感。四是强调高科技和创新精神。五是充分表达企业的服务理念。

例题：广告效果从表现形式上分有（ ）。

- A. 心理效果
- B. 销售效果
- C. 经济效果
- D. 社会效果
- E. 广告本身的效果

答案：ABE

(三)销售促进

(三)销售促进

销售促进的含义	指除广告、人员推销之外，为刺激消费者的购买欲望以及提高中间商的销售积极性、销售效率而进行的各种促销活动。		
销售促进的作用与类型	销售促进的作用	销售促进是以唤起短期需求为目的的一种促销手段。销售促进活动是为了使原来购买、使用其他品牌产品的顾客能被吸引到本企业的产品上来，在短期内扩大企业产品的销售。它的作用在一定时期的短期特殊目标的完成上针对性较强、促销作用比较明显。	
	销售促进的类型	面向消费者和用户的销售促进	是为了激发他们的购买欲望和强化品牌忠诚度，鼓励重复购买和多量购买以及推动新产品的销售。
		面向中间商的销售促进	是为了巩固和强化与中间商的合作伙伴关系、鼓励其大量进货，增强经营销售本企业产品的能力。
		面向本企业推销人员的销售促进	是为了激励他们努力工作，努力开拓市场。
销售促进的方法	(1)建立消费者组织	(6)实行折扣价格销售	除以上措施之外，在企业内部可采取激励手段。精神激励有开展销售竞赛、优秀销售人员的表彰等。物质激励有按销售额或利润额提成、发放奖金以及对成绩突出的推销员组织外出旅游、疗养等。
	(2)发放样品	(7)POP广告	
	(3)现场操作表演	(8)对商店的协助指导	
	(4)随主商品销售附带赠品	(9)提供商品目录及说明书	
	(5)优惠券	(10)发行企业刊物	

例题：根据对象和目的的不同，销售促进可以按（ ）进行分类。

- A. 面向企业推销人员
- B. 面向中间商
- C. 面向代理商
- D. 面向消费者和用户
- E. 面向生产者 and 用户

答案：ABD

(四)人员推销

人员推销是产需双方直接联系、相互传递信息的推销方法。它是通过推销人员的宣传、诱导，促进对方对本企业及产品产生好感并购买本企业的产品。它主要包括创造性的推销活动(新产品的销售、新市场及新客户的开拓)和反复性的推销活动。

1. 人员推销的特点

人员推销的最大特点是可以和顾客直接接触，进行面对面的洽谈和双向交流，可以掌握第一手的市场情报，为企业改进老产品、开发新产品和新市场提供可靠的依据。

推销方法比较灵活，根据各类不同顾客的欲望、需求、动机和行为及时调整自己的推销策略与计划，有针对性地采取相应的协调行动，还可以对顾客提出的反对意见和疑问给予及时的答复和解释。这样既可以说服原有的顾客继续购买本企业的产品，又可以向潜在的顾客进行宣传，从而有效地进行推销。

除此之外，人员推销还具有能够促进及时成交、建立比较密切的人际关系的特点。

人员推销的主要缺点是信息传递的范围很小，不能同时对众多的消费者有效地传递信息，致使企业的销售成本高，费用支出较大。因此，价格低廉而购买量小的日用消费品不宜采用人员推销的方法。

2.推销人员销售活动的分析

(1)确定合理的组织形式。

推销人员工作分工的组织形式

按区域分工	按地区划分推销组织。即一名或一组推销人员在一个特定的地区内推销本企业的各种产品	比较适合于产品单一、市场类似性高的企业	
按产品分工	是按产品划分推销组织。一名或一组推销人员只负责一个或几个产品的推销业务	有利于推销人员深入地掌握商品知识，比较适宜于产品品种多、产品之间差异大的企业	缺点是推销人员的活动范围太广、交通费用较高。如果协调不好，也容易出现几个推销人员同到一个地区或企业推销产品的现象
按顾客分工	按顾客类型划分推销组织	有利于推销人员深入了解顾客的需求和购买习惯并能建立良好的人际关系	缺点是负责的产品可能较多，难于全面地掌握产品的知识

(2)强化访问顾客的活动。

(3)加强用户管理。

3.推销人员的培训教育工作的分析

(1)基本知识。推销员应掌握企业、产品、用户和销售业务等四个方面的基本知识。

(2)六种能力的训练。即观察能力、理解能力、创造能力、控制能力、判断能力和语言表达能力的训练。

(3)五心的训练。即耐心、诚心、热心、自信心和责任心的训练。

(4)推销技巧的训练。通过训练要使推销人员初步掌握初次见面、提问、回答、人际间沟通、打破僵局、让步、报价及无声语言等八种推销技巧。

例题：推销人员工作分工的组织形式中，（ ）比较适宜于产品品种多、产品之间差异大的企业。

A. 按区域分工

B. 按行业分工

C. 按产品分工

D. 按顾客分工

答案：C

(五)公共关系

(五)公共关系

公共关系是指企业通过有计划而持久的努力，运用各种传播手段在企业与社会公众之间建立相互了解和信赖的关系，并通过双向的信息交流，在公众中树立良好的形象和信誉，从而有利于实现企业自身的目标。

1.公关关系的特点：(1)可信度高；(2)灵活性强；(3)节约费用开支；(4)效果持久。

2.公关关系的对象

企业营销公关的对象主要有：(1)社会公众；(2)金融公众；(3)政府公众；(4)媒介公众。

3.公关关系的活动方式

(1)新闻宣传。	(2)公开出版物。
(3)积极参加各种“社会热点”的活动。	(4)企业适当对社会开放。
(5)建立与有关社会团体、机构的广泛交往。	(6)赞助和参加社会各项公益性事业等。

4.公关关系活动的分析

营销公关活动分析主要应该围绕营销公关活动的目标、公关活动的计划、公关活动的时机和公关活动的效果等问题展开。

例题：公关关系的特点包括（ ）。

A. 可信度高

B. 灵活性强

C. 开放性强

D. 效果持久

E. 节约费用开支

答案：ABDE

(六) 促销组合策略的分析

促销四种手段的优劣分析	广告宣传	广告的宣传面广，但不能达成直接成交		
	人员推销	人员推销有利于直接成交，但推销费用却较大		
	销售促进	各种促销活动虽然能在短期内，能有效地刺激消费的需求，但从长期利益看，它也有一定的消极因素		
	公共关系	公共宣传具有信赖性高、易于被消费者接受的优点，但企业的主动权较小		
制定促销组合策略应考虑的几个因素	产品的因素	一般消费品大多利用广告进行宣传。广告是消费品的主要促销手段，适当进行人员推销等活动。		
		生产资料主要是利用人员推销的手段，也需要借助广告等促销手段。		
	产品生命周期	导入期	促销的重点是让消费者和用户了解、认识商品。同时，还要派遣推销人员对中间商和零售商进行走访，说服他们经营新的商品。	
		成长期	着重进行差别化宣传，突出本企业产品的特点和优势，刺激人们对本产品的需求，依靠良好的质量和有效地宣传，使消费者对产品产生偏爱，从而扩大产品的销售	
		成熟期	促销活动应大力强化，要努力巩固市场，维持产品的销售。广告宣传要以宣传企业为主，扩大企业的影响，树立企业的信誉，同时，还可配合使用一些其他促销手段，如有奖销售、展销会等	
		衰退期	可利用促销活动，在短时期内维持产品销售、稳定用户，为新产品的推广创造条件	
	人员与资金能力	对以人员推销为主要手段的企业来说，合理配置销售人员是非常重要的；对以广告宣传为主的企业，则应搞好广告预算，切不可不考虑企业人力和资金能力而盲目地开展销售促进活动。		
	促销对象	促销对象包括企业内部对象和企业外部对象。企业外部对象是指一般消费者或用户以及批发商、零售商。就消费品而言，它的购买对象是一般消费者，针对消费者的促销应采用以广告为主的组合策略；而对批发商、零售商的促销活动，则采用以人员推销为主的组合策略更为有利。		
促销活动计划和效果的分析	企业开展促销活动最忌讳的是零敲碎打无计划。企业应事先制定年度促销活动计划，争取以较小的费用来获得较大的促销效果。促销活动计划和效果的分析，就是要调查企业促销计划是否科学以及具体实施的情况，以便从中找出问题并制定新的促销活动计划。			
促销活动手段的分析	由于企业状况的不同、条件的不同、所处行业的不同，以及产品与市场的特性各异，其促销活动的重点以及手段也理所当然的不同。企业能否采用合适的手段，关系到促销活动的效果。分析时，一般可以把企业目前所采用的手段按照产品和销售对象进行整理分析，并判定其促销手段是否合适、是否有效			

例题：制定促销组合策略应考虑促销对象。对批发商、零售商的促销活动，采用以（ ）为主的组合策略更为有利。

A. 广告宣传

B. 人员推销

C. 销售促进

D. 公共关系

答案：B

企业管理咨询实务(下册)精讲班第13讲讲义

六、营销策略的动态组合

第五节 营销组合策略的选择

六、营销策略的动态组合

营销策略的动态组合			
基本特征	整体性、复合性、灵活性和主动性		
营销策略 的动态组 合	以产品为核心的“1P+3P模式”	采用以产品策略为核心营销模式的企业，首先要确立一个足以在市场中制胜的产品策略，然后，其他3p围绕产品策略进行结构化组合：在价格上，侧重于“以我为主”的价值战，而不是主动挑起或扩大价格战，在协同产品策略制定价格的同时，还要根据竞争节奏对价格动态调整；在渠道上，要建立与产品互补的“立体”渠道，并着重提高渠道的协同程度；在促销上，要围绕产品特点组织促销，突出产品定位，以宣扬品牌的差异性。	三星手机
	以价格为核心的“1P+3P模式”	以价格为核心进行营销策略的组合，产品、渠道和促销策略都以价格战为核心。 采用这种营销模式的企业，其营销组织的管理重心较高，营销权力在总部，并且要求企业具备大规模的生产能力，行业要有规模经济性，规模曲线非常明显。许多中小企业和行业挑战者经常采用这种模式。	格兰仕微波炉

	以渠道为核心的“1P+3P模式”（深度营销）	营销成败的关键是有效出货、降低存货和控制费用；营销的重点就是让经销商主推公司的产品，并把规模做大。深化客户关系就是深度营销的基本原则。 采用这种模式的企业需要对营销本土化有非常深刻的理解，对渠道结构、消费者特性都非常了解，也需要有很好的组织管理能力，有清晰的战略，组织管控能力比较强。从制造来讲，要有快速研、产、销一体化响应能力。区域市场瞬息万变，所以要有具备洞察力和执行力的队伍。这个队伍要求部分精英与大量地方武装，又需要指挥者比较精明。	家电业的创维、TCL等
	以促销为核心的“1P+3P模式”	以促销产生的“拉力”为营销的核心动力来抓住消费者。在精准的产品或品牌定位基础上，“扎根”消费者心智的产品和品牌形象塑造的促销策略是成功的关键和操作的要点，同时，产品、渠道、价格等营销策略围绕“扎根”消费者心智的产品和品牌形象塑造过程，协同展开，放大促销效果，也是至关重要的。	脑白金

例题：营销策略的动态组合，是以4P策略组合中的一种营销策略作为核心，其它营销策略围绕核心策略加以组合，简称“1P+3P模式”。以（ ）为核心的“1P+3P模式”又称为“深度营销”。

- A. 产品
- B. 价格
- C. 渠道
- D. 促销
- 答案：C

第六节市场营销管理

第六节市场营销管理

一、营销组织的建立与分析

(一)营销组织形式的选择

营销组织形式	含义	优缺点	适用情况
1. 职能型营销组织	按照营销工作涉及的主要职能去设置营销组织。	主要优点是层次简化、分工明确、管理集中和易于管理。但是，随着企业规模的扩大、产品品种的增多和市场面的扩展，它会越来越力不从心，往往产生效率低下和难以协调各个职能部门之间产生的矛盾等问题。	只适合那些只有一种或很少几种产品的中小企业。
2. 地区型营销组织	按照地理区域去设置营销组织并分配其营销力量。	主要优点是能够适应不同区域市场的特点和需要。地区型组织通常可与其他类型组织结合使用。	适合那些产品销售范围涉及全国甚至跨国销售的企业。
3. 产品型营销组织	按照产品类别去设置营销组织并分配其营销力量。	主要优点是能够适应现有产品差异很大或产品品种太多的需要，可以大力推进和加快企业产品开发和产品的市场推广。但往往会出现负责各个产品类别的管理人员缺乏整体观念，相互之间容易产生摩擦等问题，增大了协调的难度。	适合那些各种产品之间差别很大且产品品种很多的企业。
4. 市场型营销组织	按照客户类别或消费者购买行为、消费偏好的不同去设置营销组织，并分配其营销力量。	主要优点是能保证企业的营销活动可以围绕着特定客户的需要开展一体化的营销活动，有利于企业开拓市场并能够更好地满足各类不同客户的需要。	
5. 产品—市场型营销组织	把产品型组织与市场型组织结合起来去设置营销组织，并分配其营销力量。	主要优点是兼收并蓄了产品型组织与市场型组织的长处。有利于企业面对动荡不定、变化多端的市场，既注重当前产品的市场销售，又关注未来、潜在市场的开发。但往往管理费用大，矛盾冲突多，而且一旦出现问题处理起来难度较大。	

例题：（ ）适合那些各种产品之间差别很大且产品品种很多的企业。

A、职能型营销组织

B、地区型营销组织

C、产品型营销组织

D、市场型营销组织

答案：D

企业管理咨询实务(下册)精讲班第14讲讲义

(二)营销组织形式的分析

(二)营销组织形式的分析

对企业营销组织形式的分析，主要有以下内容。

- 1. 现有营销组织形式的建立是否贯彻了组织与环境相适应的原则
- 2. 现有营销组织形式是否与企业营销工作的实际相匹配：企业规模因素；地理因素；产品因素。

例题：分析企业营销组织形式时，需对现有营销组织形式是否与企业营销工作的实际相匹配进行分析，此时需要考虑（ ）。

- A. 行业因素
- B. 产品因素
- C. 政策因素
- D. 地理因素
- E. 企业规模因素

答案：BDE

二、销售队伍管理（与人员推销组织形式等对比学习）

销售队伍的结构	1. 按地区结构组成	产品组合比较单一而市场分布面较广的企业通常按地区结构来组织销售人员队伍。其基本做法是将销售人员按所划定的市场区域进行分配。	好处是比较容易评价个别销售人员的销售实绩；销售人员容易同顾客建立长期关系；差旅费用相对较少。
	2. 按产品结构组成	企业的产品组合面广，各产品线关联性不大的情况下，通常采取按产品线组织销售队伍的做法。	好处是销售人员可以在技术和业务上十分熟练，并能对该产品的目标市场有全面的了解。但若两种产品消费关联性比较密切的情况下，则有可能出现同一企业的两个销售员同时对同一顾客销售同类产品情况。
	3. 按顾客结构组织	按顾客的不同类型来组织销售队伍，是由一组销售人员面对一种类型的顾客群体。	好处是销售人员对顾客的特点很熟悉，能有的放矢地开展销售活动。问题是若顾客分布面很广，销售人员的差旅费用可能增加。
	4. 复合结构	若将以上几种销售队伍的组织方式结合起来，就能形成一种按复合结构组织的销售队伍。	有可能克服以上几种组织方法可能存在的缺点，使销售队伍的结构合理化。当然复合结构的销售队伍一般要由较多的销售人员组成。所以是一种比较适合于大型企业的销售队伍组织形式。
销售人员的选聘	1. 熟悉产品情况；2. 熟悉企业情况；3. 熟悉营销知识；4. 熟悉同销售活动有关的各种政策法规。		
销售队伍的培训	在对销售人员进行培训的问题上主要应做好三方面的工作：明确培训目标，确定培训内容，选择培训方法。		

例题：（ ）销售队伍结构是一种比较适合于大型企业的销售队伍组织形式。

- A. 按地区结构组成
- B. 按产品结构组成
- C. 按顾客结构组织
- D. 复合结构

答案：D

三、营销计划、执行与控制

三、营销计划、执行与控制

营销执行是指企业为确保营销目标的实现，将营销计划转化为营销活动的过程。

营销控制则是指通过检查营销计划的执行情况，发现问题、找出原因，并采取适当措施解决存在的问题，以保证营销活动按营销计划实施顺利完成的过程。

(一)营销计划

营销计划应包括以下内容	
1. 计划概述	5. 营销策略
2. 营销现状分析	6. 行动方案
3. 市场机会与环境威胁、企业优势与劣势的分析	7. 预算方案
4. 营销目标（核心部分）	8. 营销控制

(二)营销执行

1. 营销计划必须执行

2. 营销计划执行不好必须查明原因：一是外部环境发生意想不到的变化。二是计划订得欠科学，要求过高。三是实施不力。

(三)营销控制分析

营销控制的种类	年度计划控制	年度计划控制的中心是目标管理，即保证企业年度营销计划中规定的各项目标能够顺利实现	主要内容是：销售额及利润完成情况、市场占有率、营销费用对销售额比率和用户反应跟踪等。	步骤	营销管理者应将年度营销计划的指标分解为每季或每月的指标
					随时跟踪掌握指标的完成情况
					及时发现实际的营销状况与营销计划的差距并分析其原因
					采取补救措施，调整实施步骤或修正计划
	赢利能力控制	对企业营销组合中各类因素的获利能力进行分析，以帮助营销管理者决策需要发展或缩减或淘汰的产品及市场			主要内容有：推销费用控制、促销费用控制、仓储费用等营销成本以及销售利润率等
效率控制	目的是监督和检查企业多项营销活动的进度与效果，提高人员推销、广告、促销和分销等营销活动的工作效率			主要内容有：销售人员效率、广告效率、促销效率和分销效率等	
战略控制 (市场营销审计)	对企业的营销目标、政策和策略进行控制，以保证企业的可控因素与外界不断变化的营销环境保持和谐统一	营销审计的内容：①营销环境审计；②营销战略审计；③营销组织审计；④营销绩效审计；⑤营销计划系统审计；⑥营销效率控制系统审计；⑦获利能力控制系统审计；⑧营销信息系统审计；⑨新产品开发系统审计；⑩营销管理职能审计。			营销审计的特征：全面性、系统性、客观性、定期性。
营销控制的基本程序：(1)明确标准；(2)绩效评估；(3)纠正偏差					

例题：企业的营销工作必须转化为具体的营销计划。营销计划应包括八个方面的内容，其中（ ）是营销计划的核心部分。

- A. 营销策略
- B. 营销目标
- C. 营销控制
- D. 营销现状分析

答案：B

企业管理咨询实务(下册)精讲班第15讲讲义

四、营销信息系统

第六节市场营销管理

四、营销信息系统

营销信息系统是由人、设备与程序所构成的持续和相互作用的结构，用于收集、整理、分析、评估和分配那些恰当的、及时的、准确的信息，以使营销决策者能改善对于其营销计划的设计与控制。

(一)营销信息系统的构成

营销信息系统的构成		
1. 内部报告系统	以企业内部会计系统为主，辅之以销售信息系统组成，是营销信息系统中最基本的子系统。其作用在于报告订货、库存、销售、费用、现金流量、应收款、应付款等方面的数据资料。内部报告系统的核心是订单——发货——帐单的循环。内部报告系统还包括及时、全面、准确的销售报告。	
2. 营销情报系统	企业日常收集有关企业营销环境发展变化信息的一些来源或程序，往往通过企业的各级营销人员，中间商以及专职的营销信息收集人员完成。内部报告系统向营销决策者提供的是实际数据信息，而营销情报系统提供的则是偶发事件的信息。企业的营销情报系统应注意情报的定向与收集、情报的管理与分析以及情报的传播与使用等三方面的问题。	
3. 营销调研系统	营销调研系统的有效运转的五个步骤	
	确定问题	市场研究、消费者研究、产品研究、价格研究、分销渠道研究、促销研究。
	确定信息来源	拟定营销调研所需资料最有效的收集计划，是调研能否成功的关键。有效的调研计划包括资料来源、调研方法、调研工具、抽样计划、接触方法五方面。
	信息的收集	营销调研的价值取决于调研的结果，而调研结果则建立在所能收集的信息基础上。应该如何收集营销信息、收集哪些营销信息、如何将所收集的信息提炼出恰当的调查结果等，是营销调研的实际操作阶段，也是整个营销调研过程的中心。
	信息的分析	探测性分析、描述性分析、因果性分析、预测性分析。
	提出结论	营销调研最终必须形成书面报告，并把调研结论送交有关人员和部门。调研报告书的类型通常有两种：专门性报告书纲要；一般性报告书纲要。
4. 营销分析系统	营销分析系统由先进的统计步骤和统计模型构成。该系统的作用是利用科学的技术、技巧来分析营销信息，从中得出更为精确的研究结果，以帮助决策者更好地进行营销决策。 (1)统计工具库；(2)模型库	

(二)营销信息的收集与分析

营销信息的收集与分析		
1. 营销信息收集的内容	(1)外部环境的信息	政府的方针、政策、法令、计划与相关文件；市场竞争情况；市场需求状况；科技发展水平。
	(2)内部管理的信息	生产成果；物资利用；人力资源；财务状况。
2. 营销信息收集的方法	(1)资料研究法；(2)直接调研法	
3. 营销信息的评价	评价营销信息的基本标准是有效性和适用性。	

(三)营销信息系统管理

营销信息系统管理	

1.形成企业特定的营销信息体系	计划信息	主要来自外部环境，与企业一定时期的目标确定、战略和规划制定资源合理分配等有关。	包括政府的方针、政策、法令、计划与相关文件；市场竞争情况市场需求状况；科技发展水平等。
	常规信息	具有相对稳定性，在一段时间内，可以供企业相关部门重复使用而不发生质的变化，是企业一切计划与营销实务的重要依据。	包括定额标准、计划合同、查询信息。
	实务信息	主要来自内部环境，反映企业日常营销活动的实际状况，是控制和评价企业营销实绩，及时调整薄弱环节的重要信息。	包括会计报表、库存、营销进度、质量和废品率等。一般可以通过营销信息系统中的内部报告系统获得实务信息。
2. 保证营销信息的有效性和适用性	对营销信息有效性的保证	科学的营销信息系统对于信息的搜集、加工、检索、传递要快、要精确。	
	对营销信息适用性的保证	科学的营销信息系统应该具备对信息进行有效加工的能力，这种加工是指把基本数据、原始消息，通过各种运筹学、数理统计方法等在完整和系统的基础上，形成真正有用的营销信息，从而对企业的营销活动做出实质性的贡献。	
3. 建立完善的计算机化检索系统	计算机在营销信息处理中能够实现大量数据的综合处理，提高营销信息生成的有效性和适用性。其拥有极大的存贮容量和高效率的检索系统，能把营销信息系统中的四个子系统，有机地组合运转，充分提高企业的营销效率。		

例题：营销信息不同于一般信息，是产品交换过程中人与人之间传递的社会信息，是信息发出者和信息接受者能共同理解的数据、文字和符号，反映着人类社会的经济活动。评价营销信息的基本标准是（ ）。

- A. 全面性
B. 有效性
C. 系统性
D. 适用性
E. 客观性

答案: BD

五、客户关系管理

五、客户关系管理

客户关系管理(CRM)是指企业树立以客户为中心的经营理念,通过客户信息资源的管理,向客户提供满意的产品和服务,并在此基础上开展的选择、发展和谋求长期保持客户的一系列规范的管理活动和营销策略。

（一）客户的分类及管理

利用利润贡献度和忠诚度分析矩阵可以把客户分为四个类型:

高 利 润 贡 献 度	功能型客户	伙伴型客户
	游离型客户	情感型客户
低	低	高

利润贡献度和忠诚度分析矩阵	伙伴型客户	此类客户视企业为伙伴，重视相互间的关系，是企业稳定的客户群，同时，利润贡献度也高。	是企业最为理想和可靠的客户。企业应将此类客户作为重点管理对象
	功能型客户	此类客户并不重视与企业的关系，也未表现出对企业的好感和信任。但是，其购买量较大、利润贡献度高。	企业应分析原因，设法提高其忠诚度，要防止流失
	游离型客户	此类客户的购买力较小，对企业的贡献度小，与企业的关系也不密切。企业与此类客户的关系最为脆弱。	企业可以忽略其存在

	情感型客户	此类客户与企业建立了较为长期的良好关系，双方互相信任，并将对方视为朋友，但是其购买力较小，因此，其利润贡献度也较低。	企业应继续维持良好的关系，使其能继续为企业发挥义务宣传员的作用
--	-------	--	---------------------------------

例题：某客户对企业的利润贡献度较低，但对企业的忠诚度较高，利用利润贡献度和忠诚度分析矩阵进行分析，该客户属于（ ）类型。

- A、伙伴型客户
- B、功能型客户
- C、游离型客户
- D、情感型客户

答案：D

企业管理咨询实务(下册)精讲班第16讲讲义

(二) 客户关系管理的构成指标

(二) 客户关系管理的构成指标

客户关系管理的构成指标	客户满意度	客户满意度是客户关系管理构成指标的第一目标。
	客户支持率	提升客户的满意度，需要作好以下三个方面的工作：1．树立顾客满意(CS)观念、进行CS观念教育。CS观念的核心是把顾客的需要和满意放到一切之上。2．开发客户满意的产品。3．提供客户满意的服务。
	客户保有率	
	客户流失率	

(三) 客户关系管理系统的内容

(三) 客户关系管理系统的内容

1. 客户关系管理导向

根据产品特性和服务能力的高低，客户管理导向分为四种情况。



图 6-17 客户关系管理导向分析矩阵

	关系导向型	既要向客户提供优质的产品，还要向其提供一流的服务。	真正体现了以消费者为中心的营销观念，它不仅可以赢得和保住了客户，还有助于企业与客户建立长期的、稳定的、密切的和牢固的伙伴关系。

客户关系管理导向矩阵	产品导向型	谋求以提供具有更高附加价值的产品来争取并赢得客户。	在某些场合可以获得暂时的优势。但是，由于它从根本上违背了以客户为中心的营销观念，因此，很难长久地在竞争中取胜。
	价格导向型	企图通过制定低价策略来吸引客户，依靠产品的价格优势与竞争者进行较量。	如果不能长期保持绝对的生产成本优势，不能始终如一地向目标市场的客户提供价格低廉的产品，则势必不能长期地保持客户。
	服务导向型	由于缺乏与其他企业竞争的经济、技术实力，所以，往往会试图通过提高或强化企业的服务来建立自己的竞争优势。	企业往往很难长久地保持其建立起来的竞争优势。其原因在于：服务优势与经济、技术优势相比更容易被他人模仿、也更容易被竞争对手击破。

关系导向型是企业最好的选择。因此，在咨询中应引导企业积极导入关系导向型的客户关系管理理念。

2. 客户关系管理系统的分析

客户关系管理系统主要包括：客户数据管理系统、客户识别管理系统和客户流失预警系统三项内容。

3. 重点客户关系管理分析

企业80%的收益是由20%的客户带来的。因此，企业特别要注意下大力量做好重点客户关系管理。为此需要做好以下工作：

- (1)对于重点客户企业高层领导人定期走访；
- (2)保证重点客户的货源充足；
- (3)对重点客户给予有吸引力的激励政策；
- (4)充分关注重点客户的企业动态，并保证相互之间信息传递的迅速、及时和准确。

例题：采用（ ）客户关系管理导向的企业往往很难长久地保持其建立起来的竞争优势。

- A、产品导向型
- B、关系导向型
- C、价格导向型
- D、服务导向型

答案：D

(四)客户关系管理系统的实施

(四)客户关系管理系统的实施

客户关系管理系统的成功实施必须有一些前提和基础，其中最重要的是必须得到高层领导的理解和支持。其次，实施队伍应该是一个组织精良的团队。第三，是一个全员项目。客户关系管理系统实施的基本步骤如下：

1. 确立业务计划
2. 建立CRM团队
3. 分析客户需求，开展信息系统初建.
4. 评估销售、服务过程，明确企业应用需求
5. 选择合适方案，投入资源全面开发，分段推进
6. 组织培训
7. 使用、维护、评估和改进

例题：客户关系管理系统的成功实施必须有一些前提和基础，其中最重要的是（ ）。

- A. 必须得到高层领导的理解和支持
- B. 评估销售、服务过程，明确企业应用需求
- C. 选择合适方案，投入资源全面开发，分段推进
- D. 客户关系管理系统的实施队伍应该是一个组织精良的团队

答案：A

企业管理咨询实务(下册)精讲班第17讲讲义

第一节 生产运营管理咨询概述

第一节生产运营管理咨询概述

一、生产运营管理

(一)生产运营与生产运营管理的概念

1. 生产运营的概念

生产运营是指企业资源投入----转换-----增加附加价值-----新的效用-----产出-----提供给社会。

图7-1中的“生产要素”是指生产对象、生产手段、生产者、生产资金、生产信息。“产品”既指制造业生产的有形产品，又指服务业提供的无形产品。

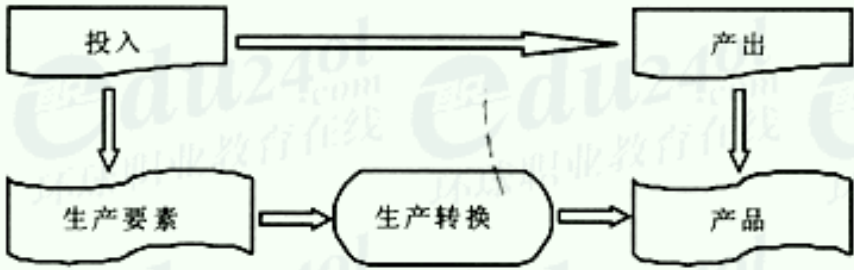


图 7-1 生产运营系统投入、产出过程示意图

2. 生产运营管理的概念

生产运营管理		研究对象
广义	指对企业提供产品或服务的生产运营系统进行设计、运行、评价和改进的管理过程，以便更好地满足社会需求，最大限度地实现价值增值，实现企业经营目标。	企业的整个生产系统，包括输入、生产制造、输出和反馈四个环节
狭义	指对生产运营系统的运行实施的管理过程，它的着眼点主要在生产运作系统内部，即着眼于在一个开发设计好的生产系统内，对开发设计好的产品和服务的生产运作的过程进行计划、组织、指挥、协调和控制。	产品的生产过程，包括企业的生产技术准备、原材料投入、工艺加工、生产过程组织、生产技术准备、生产作业计划的编制、生产控制直至产品产出等具体活动过程的管理。

本章所介绍的内容，主要以狭义的生产运营管理为主。

例题：广义的生产运营管理的研究对象是（）。

- A、产品的生产过程
- B、产品的生产系统
- C、企业的整个生产系统
- D、企业的整个生产过程

答案：C

(二)生产运营管理的任务与内容

1. 生产运营管理的任务

生产运营管理的目的是保证高效、灵活、及时地生产市场所需要的产品，实现企业的经营目标。

生产运营管理的根本任务，就是通过最优的资源配置，合理分配生产任务，组织均衡生产，保证生产系统的顺畅运行，从而保证以最低的成本、最短的时间、最少的库存、最快的速度、最适合的质量和最佳的服务（简记为6最），提供能满足市场需求的有形产品和无形产品，为企业创造利润，求得企业持续发展。

2. 生产运营管理的内容

生产运营管理的内容	
(1)生产运营系统的设计和调整	生产运营系统的设计包括产品或服务的选择和设计、设施的定点选择、设施布置、服务交付系统设计和工作设计。生产运营系统的设计，一般在设施建造阶段进行。
(2)生产运营系统的运行	生产运营系统的运行涉及企业全部生产经营活动，按照管理的基本职能，其内容有生产决策和计划、生产组织和指挥以及生产控制和协调三项。
(3)生产运营系统的评价与改进	为了使系统具有快速反应能力以适应市场的变化，必须经常性地对系统加以监控、评价、维护和改进。生产运营系统的维护与改进：包括对设施的维修与可靠性管理、整个生产系统的不断改进、各种先进生产方式和管理模式的采用。

表 7-1 生产运营系统中投入转化为产出的过程示意图

工 作 项 目	具 体 内 容
研究与开发	根据市场需求进行产品研究、产品构思与产品开发
产品设计	改进产品设计、提高生产效率
物料采购	根据产品性能要求、规格、供应方式、时间、价格确定
人机工程准备	确定设备、生产空间、人员的最有效利用方式，工时定额
作业分析与管理	改进作业程序与方式，提高作业效率
生产计划、库存管理	安排生产作业，实施库存管理与控制
质量管理与控制	审查设计、产品和生产过程，保证满足质量要求
设备维护	设备的合理使用和维护保养，设备的更新与改造
供应链管理	优化对上游供应商、下游分销商的相关策略和制度，改善内外部业务流程，使供应链上物流、信息流和资金流得到优化，提高效率

例题：生产运营管理的内容包括（）。

- A.生产运营系统的决策
- B.生产运营系统的设计和调整
- C.生产运营系统的建立和维护
- D.生产运营系统的运行
- E.生产运营系统的评价与改进

答案：BDE

(三)生产运营管理的发展历程

泰勒的科学管理原理-----福特发明的流水生产线-----霍桑试验-----数学模型-----管理科学-----物料需求计划(MRP)-----MRPII-----准时化生产(JIT)-----全面质量管理(TQM)和质量保证体系-----业务流程重组(BPR)-----大规模定制生产-----供应链管理。

二、生产运营管理咨询

二、生产运营管理咨询

(一)生产运营管理咨询概述

1. 生产运营管理咨询的概念

企业访谈---资料收集---深入生产现场---调查--查找问题，分析原因-----提出改善对策--帮助企业实施改善方案。
当今企业在生产运营方面面临着诸多问题，主要表现为：。。。。。

2. 生产运营管理咨询的作用

具体体现在生产管理的四个基本问题上：提高质量、降低成本、适量生产和按期交货。

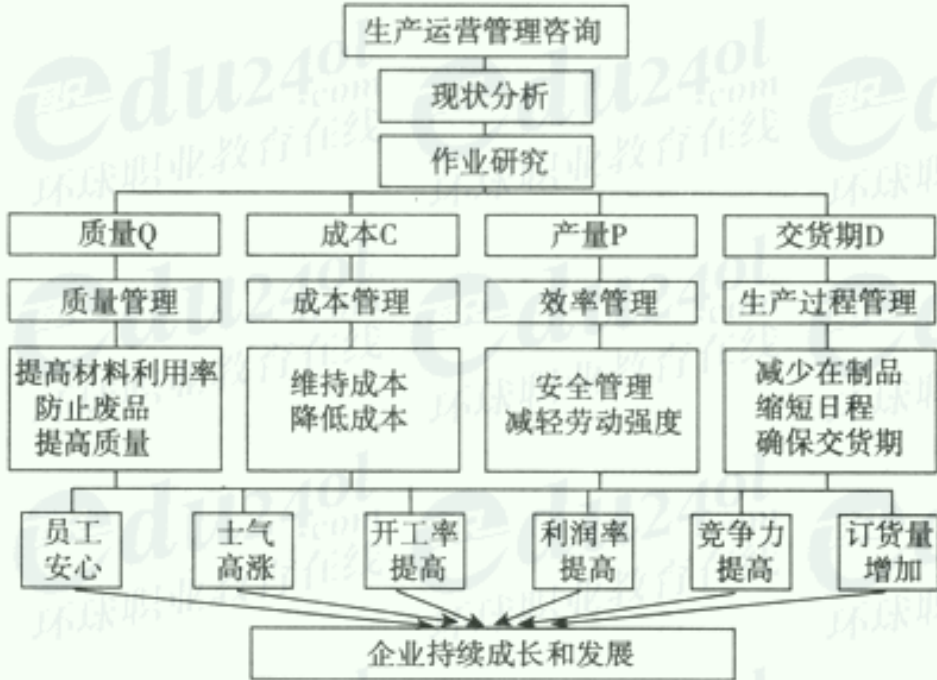


图 7-2 生产运营管理咨询的目的和作用示意图

3. 生产运营管理咨询的特点：（1）系统性；（2）科学性；（3）合作性；（4）实用性

4. 生产运营管理咨询的总体思路

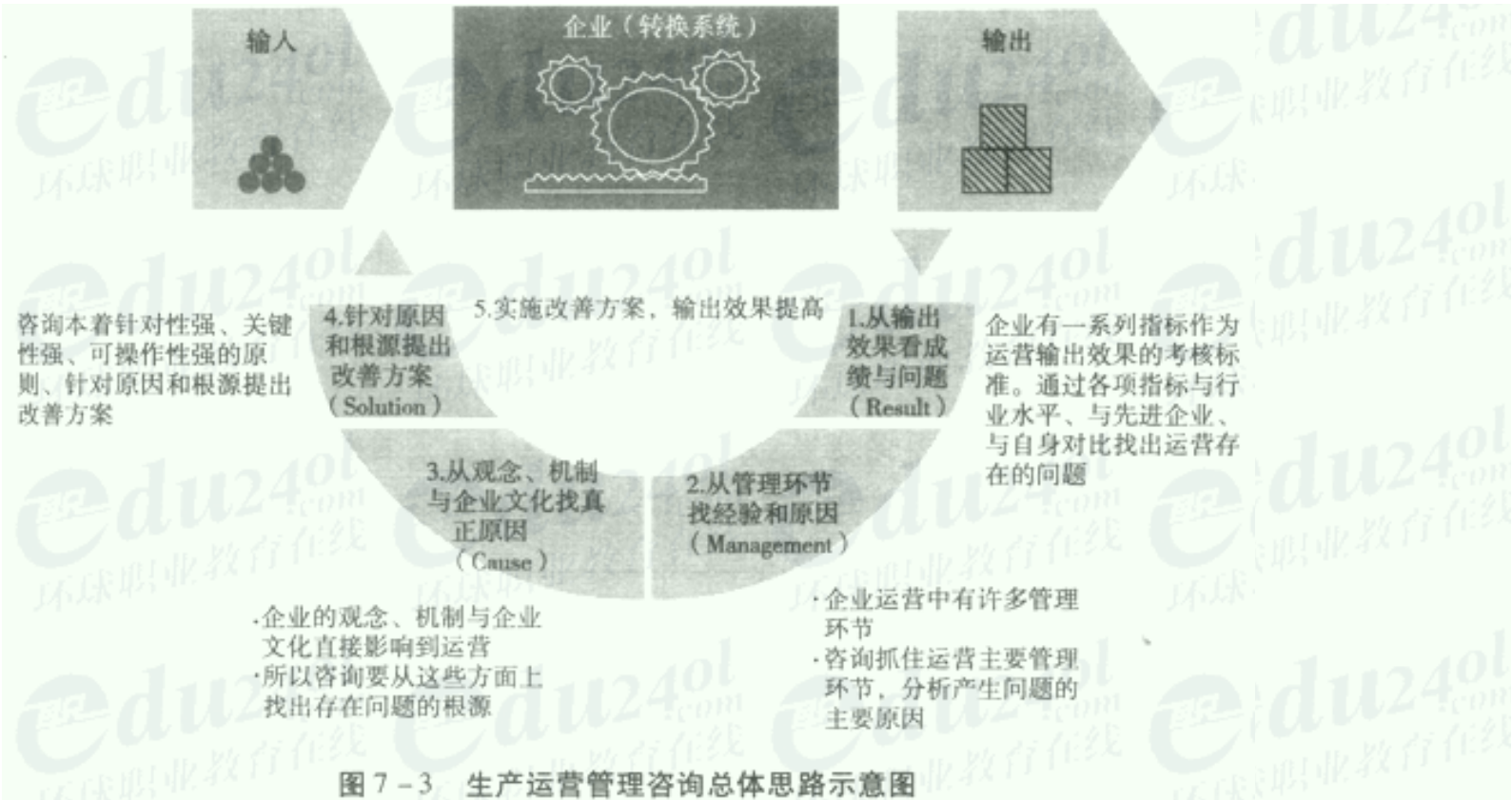


图 7-3 生产运营管理咨询总体思路示意图

- (1)从输出结果发现成绩与问题(发现问题)
- (2)从管理环节找出取得成绩的经验和存在问题的原因，从观念、体制与机制找根源（分析问题）
- (3)针对主要原因和根源提出改善方案(解决问题)
- (4)在实施方案过程中提供指导和必要的培训(实施方案)
- 例题：生产运营管理咨询的作用，具体体现在生产管理的四个基本问题上。这四个基本问题包括（）。

- A. 提高质量
- B. 降低费用
- C. 降低成本
- D. 批量生产
- E. 按期交货

答案：ACE

(二)生产运营管理咨询的内容与方法

1. 生产运营管理咨询的内容

生产运营管理咨询的内容	
(1)生产计划咨询	根据企业生产类型的特点，完善相应的生产计划体系和编制方法，做到生产计划、作业计划、材料计划之间有效衔接，充分利用瓶颈资源，使生产尽可能连续均衡进行，从而缩短生产周期、保证交货期、减少资金占用、实现产销衔接。
(2)现场管理咨询	在生产现场实施定置管理、目视化管理和标准化管理；建立5S监督、检查的长效机制，实现并保持5S管理成果，为精益生产奠定基础，提升员工素质，提高企业形象。
(3)管理者和管理运作系统咨询	充分发挥管理人员的职能作用，规范管理行为，建立会议和表单系统，使管理人员能够掌握生产管理信息，发现问题和解决问题，提高管理水平。
(4)设备管理咨询	完善设备管理职能，建立设备信息管理系统；实施适合的设备维修管理体制；建立相应的表单和流程；落实操作人员、点检人员、维修人员的职责和考核指标。做到在保证设备正常运转状态完好的前提下，提高设备维护的效率，降低设备维护相关成本支出。

(5)供应链管理咨询	以企业的需求为前提，通过优化对上游供应商、下游分销商的相关策略和制度，改善内外部业务流程，使供应链上物流、信息流和资金流得到优化，提高效率，从而提高整个链条的竞争能力和服务水平，实现共赢。
(6)质量管理咨询	在生产运作过程中落实质量管理体系中的控制方法和工具，完善质量记录、统计的信息系统和流程；在生产系统和品控系统建立质量分析、控制机制；在生产现场通过目视化管理和员工参与提升全员质量意识；完善质量考核制度，实现质量目标。

2. 生产运营管理咨询调研分析

任何一个咨询项目的咨询步骤可以概括为：项目启动阶段、调研分析(诊断)、方案设计阶段、方案实施阶段和项目结尾阶段。

生产运营管理咨询调研分析(诊断)，其重点不仅要关注企业内部的生产效率、成本控制和质量控制，也要关注企业外部客户的满意度，企业最终目的是通过为客户提供满意的产品和服务而获得最大的经济效益。

(1)收集相关的企业资料和数据；(2)设计生产运营管理评价体系；(3)计算各项关键业绩指标；(4)纵向与横向分析；(5)归纳总结成绩和问题。

①纵向分析：一般咨询人员需要对企业的当年的评价指标与近几年的指标对比分析，还可以与企业的历史最好水平、既定的指标目标值对比分析，发现每个指标的变化趋势。如果指标的年度数据少于3年，难以看到变化趋势；如果年度数据多于5年，内部条件和外部环境变化较大，不易说明对当今的影响。

②横向分析：咨询人员需要把公司放到行业之中与行业平均水平、行业先进水平、主要竞争对手进行同指标对比分析。使用直接得到的指标数据时，也要注意计算公式是否一致。

例题：任何一个咨询项目的咨询步骤可以概括为五个阶段，其中包括（ ）阶段。

- A. 调研分析(诊断)
- B. 方案实施阶段
- C. 方案实施准备阶段
- D. 方案验收阶段
- E. 项目结尾阶段

答案：ABE

三、现代生产运营管理领域的发展

三、现代生产运营管理领域的发展

目前，针对企业生产运营管理方面存在的问题，较为流行的综合改善思路有制约理论(TOC)、准时生产方式(JIT)、精益生产方式(LP)、工业工程(IE)等。这些方法的侧重点各不相同，企业应根据自身的主要问题、管理基础、生产特点选择适合的方法。下面对这几种方法进行简单介绍。

(一)制约理论(TOC)

制约理论是以色列籍物理学家和管理大师高德拉特博士发明的企业管理方法。

TOC的核心思路是找出企业运营中的“瓶颈”或“制约”，尽量利用有限的资源(资金、设备、人员等)，在无需大量投资的前提下，使企业在短时间内显著改善运营状况并且盈利。

TOC提倡运用五个步骤实现持续发展、持续提升的目标，称为TOC五步法：

- 1. 找出系统的制约因素；
- 2. 确定如何挖掘制约因素的潜力；
- 3. 其他因素配合上述决定；
- 4. 投资改善制约因素，给制约因素“松绑”；
- 5. 系统中会出现新的制约因素，回到步骤1。

TOC强调把企业视为一个系统，局部最优不等于整体最优，必须准确把握及妥善处理这个系统内各个环节间的互动关系，整个系统才能产生最大的效益。

TOC最重要的贡献在于指导企业如何集中利用有限的资源，用在整个系统中最重要的地方，以获得最大的效益。

例题：（ ）的核心思路是找出企业运营中的“瓶颈”或“制约”，尽量利用有限的资源(资金、设备、人员等)，在无需大量投资的前提下，使企业在短时间内显著改善运营状况并且盈利。

- A. JIT
- B. TOC
- C. LP
- D. PERT

答案：B

企业管理咨询实务(下册)精讲班第18讲讲义

(二)准时生产方式(JIT)

(二)准时生产方式(JIT)

1. 准时生产方式综述

准时生产方式即JIT生产方式，又称为无库存生产方式、零库存或超级市场生产方式，是日本丰田汽车公司在20世纪60年代实行的一种生产管理方式。

准时生产方式的基本思想：(1)JIT代表的是一种理念，一种管理思想；(2)JIT采取的是多品种小批量、短周期的生产方式；(3)在需要的时候，按需要的量生产所需的产品；(4)JIT系统能够对人力资源进行深度开发；(5)自发暴露和纠正生产系统运行中的问题和隐患，并进行自我完善；(6)看板系统是JIT生产现场控制技术的核心。

2. 准时生产系统的支持手段

JIT生产方式把“获取最大利润”作为企业经营的最终目标，把“降低成本”作为基本目标。JIT生产方式力图通过“彻底消除浪费”来达到这一目标。为了排除这些浪费，相应地产生了适量生产、弹性配置作业人数和保证质量三种JIT生产方式的支持手段。如图7—16所示。

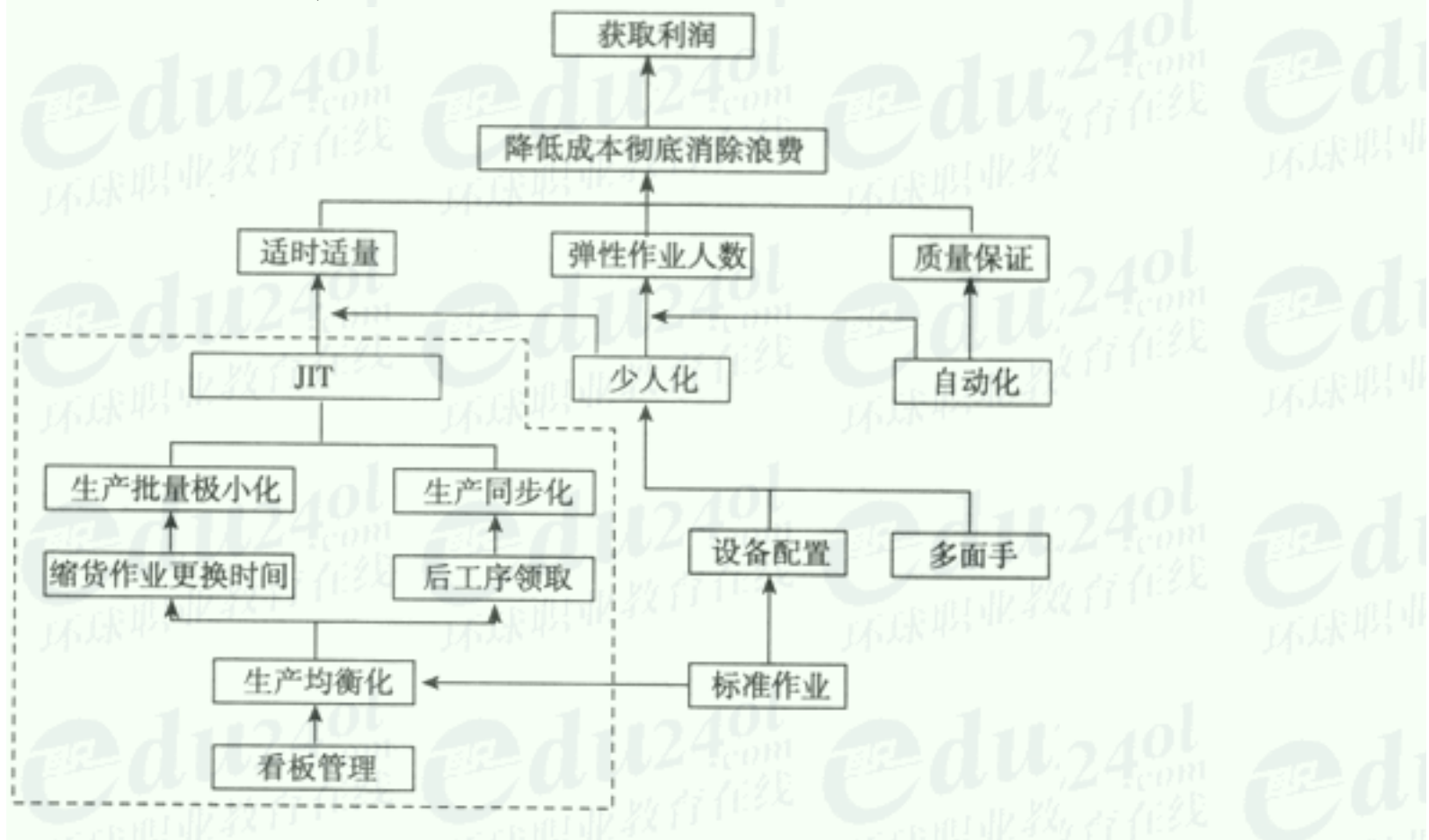


图 7-16 JIT 生产系统的支持手段

JIT生产方式把“获取最大利润”的目标转化为三个具体目标：次品最低，甚至零次品的质量目标；库存

量最低、搬运量最低、搬运次数最少、搬运距离最短和设备故障率最低的生产过程管理目标；生产准备时间最短、生产提前期最短的时间目标，构建应变能力强、柔性好、运转顺畅的生产系统。为此，JIT生产方式至少有以下三种支持手段：(1)适时适量生产；(2)弹性配置作业人数；(3)质量保证。

3. JIT生产系统的运行基础：(1)生产同步化；(2)生产均衡化；(3)缩短作业更换时间；(4)准时采购；(5)资源配置合理化。

4. 准时生产方式的动态运行机制——看板管理和强制改善

看板是用来控制生产现场的生产排程工具，是JIT生产现场控制技术的核心。在JIT生产方式中，看板的功能如下：(1)传递生产以及运送的工作指令；(2)防止过量生产和过量运送；(3)促进工作改善。

JIT生产方式的本质是一种生产管理技术，而看板只不过是一种管理工具，决不能把JIT生产方式与看板方式等同起来。看板只有在工序一体化、生产均衡化和生产同步化的前提下才有可能运用。所以，在引进JIT生产方式以及看板方式时，最重要的是对现存的生产系统进行全面改组。

JIT系统具有对其自身进行动态调整并逐步趋于完善的功能。它的动态自我完善机制体现在以下几个方面：①从根本上解决现行系统高效率与强应变不相容的矛盾；②强制揭露问题；③有效控制和自我完善。

例题：准时生产方式的基本思想包括（ ）。

- A. JIT代表的是一种理念，一种管理思想
- B. JIT采取的是少品种多批量、短周期的生产方式
- C. 在需要的时候，在最短的时间内生产所需的产品
- D. JIT系统能够对人力资源进行深度开发
- E. 看板系统是JIT生产现场控制技术的核心

答案：ADE

例题：JIT生产方式的支持手段包括（ ）。

- A. 适时适量生产
- B. 质量保证
- C. 生产同步化
- D. 资源配置合理化
- E. 弹性配置作业人数

答案：ABE

(三)精益生产方式

(三)精益生产方式

1. 精益生产方式的概念

精益生产(LP), 又称精良生产。精益生产方式是指以整体优化的观点, 以社会需求为依据, 以发挥人的因素为根本, 有效配置和合理使用企业资源, 最大限度地为企业谋求利益的一种新型生产方式。

精益生产方式的核心思想一方面强调“消除浪费、精简组织机构”, 即从组织管理到生产过程, 侧重分析“产品流”、“信息流”和“物资流”, 及时暴露问题, 删繁就简, 杜绝浪费, 从而使“价值流”连续流动起来。另一方面强调“不断改善”, 倡导充分发挥人的潜能, 力求精益求精, 追求尽善尽美。

精益生产的目的是适时制造精良产品, 消灭故障, 消除一切浪费, 向零缺陷、零库存进军。

精益生产方式是对JIT生产方式的进一步提炼和理论总结。

精益生产方式的主要内容有: (1)精益生产方式以简化为手段, 消除生产中一切不增值的活动; (2)沟通顺畅和协同工作; (3)采用适度自动化, 提高生产系统的柔性; (4)力求与用户和供应商建立长久关系; (5)强调人的作用, 充分发挥人的潜力; (6)团队工作法; (7)不断改进, 以追求“完美”为最终目标; (8)建立工作标准化制度, 一人负责多台机器。

2. 传统企业向精益化转化的基础工作: (1)强化基础管理, 走管理规范化之路; (2)改进生产流程; (3)改进生产活动; (4)“以零件为中心”组织生产; (5)解决好多品种、小批量生产与降低成本的矛盾; (6)在管理手段上实施计算机管理。

(四)IE技术

直译为工业工程。简单地说, IE是提高生产运营效率、降低成本和提高产品品质的科学方法。

IE的基本方法是作业研究。主要的IE技术方法如下:

1. 作业研究

作业研究是定量或定性地掌握生产活动的现状, 并对影响产品生产的诸要素的运用情况及其在生产过程中的运动方式加以调整、测定、研究和改善的方法。

作业研究的主要作用是在调查和研究生产的工作方法的基础上, 制定科学的工作标准、合理的标准作业时间及劳动定额。它包括方法研究和作业测定两部分。

方法研究是指对现有的或拟订的工作(加工、制造、装配、操作)方法, 进行系统地调查分析, 寻找可以改善的环节, 提高生产效率, 然后, 把改善后的工作方法标准化。方法研究的目的是确定最佳作业方法。

最佳作业方法应符合的标准是: 作业动作合理有效; 作业分工充分考虑节省时间和费用; 物流的时间和空间组织符合经济合理原则, 以及岗位职责的规定能充分发挥人的主观能动性、积极性和创造性。

方法研究的指导思想是挖掘企业内部潜力, 力求在不投资(不增加人、机、物)或少投资的情况下, 获得大的经济利益。方法研究的着眼点是系统整体优化。首先, 着眼于工作系统的整体优化(程序分析), 再深入地解决关键的局部问题(操作分析), 进而解决微观问题(动作分析), 从而达到系统整体优化的目的。方法研究以永不满足的求新意识, 立足于企业内部挖潜, 力图改进、永不自满, 不断创新、永无止境。

实现最佳作业方法的途径可以从以下方面入手: 改进工艺和程序; 改进工厂、车间和工作场所的平面布置; 改进整个工厂和设备的设计; 经济利用人力, 减少不必要的疲劳; 改进物料、机器和人力的利用, 提高生产率; 改善实际工作环境, 实现文明生产; 降低劳动强度等。

方法研究的内容见图7—19。



图 7-19 方法研究的内容体系图

以物为对象的研究又称为生产过程分析，其中物流空间组织的研究包括物流流程分析、搬运分析、起至分析和停放分析；物流时间组织的研究包括工序生产周期分析、产品生产周期和在制品停放分析等。

以人为对象的研究，主要研究作业者的作业效率、作业时间和方法的研究。

作业测定是在作业方法标准化的基础上，确定标准作业时间和劳动定额。做好作业测定，对于企业制定生产计划，合理配置人力、物力、财力资源，提高生产率具有重要意义。标准作业时间包括净作业时间和宽放时间。作业测定的方法有：直接时间研究法、既定时间法、标准时间资料法、动作记录法和瞬间观测法。标准时间的计算方法有外乘法和内乘法两种：

外乘法的计算公式是：标准时间 = 净作业时间 × (1 + 宽放率)

公式中的宽放率是指各类宽放率之和，其计算方法是：

$$\text{宽放率} = \frac{\text{各类宽放时间之和}}{\text{净作业时间}}$$

$$= \frac{\text{管理宽放发生次数}}{\text{净作业发生次数}} + \frac{\text{作业宽放发生次数}}{\text{净作业发生次数}} + \text{生理宽放率} + \text{疲劳宽放率}$$

内乘法的计算公式是：标准时间 = 净作业时间 × $\frac{1}{1 - \text{宽放率}}$

$$\text{宽放率} = \frac{\text{宽放时间}}{\text{净作业时间} + \text{宽放时间}}$$

2. 价值工程(VE)

价值工程是以功能分析为核心，使产品或作业能达到适当的价值，即以最低的成本来实现(或创造)它所具备的必要功能。价值工程是一门技术与经济相结合的学科。它研究的主要内容是如何用最少的人力、物

力、财力与时间, 去实现一个具有必要功能、适当的价值、并且符合用户需要的产品。用公式来表示:
 $V=F/C$ 即: 价值=功能(或效用)/成本(或生产费用)

3. 成组技术(CT)

成组技术是以零件结构和工艺相似性为基础, 合理组织生产技术准备工作和产品生产过程的方法。

4. 工厂布局与平面布置

工厂布局主要用来合理地决定工厂的位置、占地和厂房以及合理地配置内部的机器设备。在平面布置中有许多地方都要利用生产过程分析, 特别是其中的流程分析、起至分析和工艺路线分析的结果。

5. 搬运管理

物品的搬运与工厂设计和平面布置密切相关。搬运管理主要是以加工对象的搬运距离、搬运数量、搬运方法、搬运工具、搬运容器与贮存方法为对象, 分析加工对象在空间放置的合理性, 分析的目的在于改进搬运工作, 以减轻工人的劳动强度, 提高作业效率。

6. 运筹学(OR)

运筹学是应用分析、试验、量化的方法, 对管理系统中的人、财、物等有限资源进行统筹安排, 以实现最有效地管理。运筹学同价值工程(VE)一样, 从现状分析开始, 着眼于各种要素的分析, 但是两者在重视各要素间的量的关系上却有所不同。

7. 网络计划技术(PERT)

网络计划技术的基本原理是: 利用网络图的形式制定计划, 安排各项工作进度、先后顺序和相互关系; 进行网络分析和网络时间的计算, 找出关键工序和关键线路, 抓管理重点; 通过网络计划时间、成本和资源的优化, 求得最优方案; 组织实施与控制, 保证达到预定的计划目标。

8. 目标管理(MBO)

目标管理是全面系统的管理方法, 它运用系统论的思想, 通过目标体系进行管理; 目标管理是一种民主的、强调员工自主管理的管理制度; 目标管理强调成果, 实行“能力至上”。

例题: 目标管理是全面系统的管理方法, 它运用 () 的思想, 通过目标体系进行管理。

A. 控制论

B. 组织论

C. 系统论

D. 管理学

答案: C

企业管理咨询实务(下册)精讲班第19讲讲义

第二节 生产计划咨询

一、生产计划咨询概述

(一)生产类型

按接受生产任务的方式和企业组织生产的特点划分	订货型生产方式	在接受用户订货之后才开始安排生产。产品的生产是按照用户要求的规格、数量和交货期进行。	一般是多品种、小批量生产，不设产品库存。	生产过程不稳定，致使计划组织实施较难。管理的关键是保证在交货期内按质、按量完成约定产品的生产。重点在于确定生产周期与交货期。
	预测型生产方式	根据产品的市场需求预测制定生产计划，通过产品库存来调节生产的方式。	又称为存货生产方式，适用于产品市场比较稳定，需要量较大的场合。	生产过程管理的重点是提高预测的准确性和确定合理的成品库存，保证供、产、销之间的衔接。
按工艺过程的连续性划分	流程式生产(连续加工型)	指企业的工艺流程具有这样的特点：原材料从一投入就顺序地经过各个工作地，直至产品产出。其工艺过程是不可停顿的，产品在物理结构上也是不可分的，如冶炼、造纸、化工等行业均属于这种类型。不存在像加工—装配型生产类型的平行加工、数量配套和时间衔接等问题。		这种生产类型管理的主要问题是原材料连续不断地投入以及设备管理等。只有原材料能连续不断地投入，设备不出故障，并保持良好的运行状态，整个流水线才能正常运转。
	加工—装配生产(间歇型)	指产品在结构上是可拆分的，产品是由零件或元件组成的。产品在加工零件时先分别加工，然后再组装成产品。由于产品加工工艺的这一特点，产生了零件加工时的平行性特征以及组织生产过程的连续性问题(时间衔接)。一个产品对其组成的零件有不同的数量要求，对生产过程提出了数量配套的要求		加工—装配型生产类型的生产过程的组织比较复杂，既要求数量的配套，又要求时间上的衔接。当企业生产的品种增多，而且经常变化时，这一难度就更大。

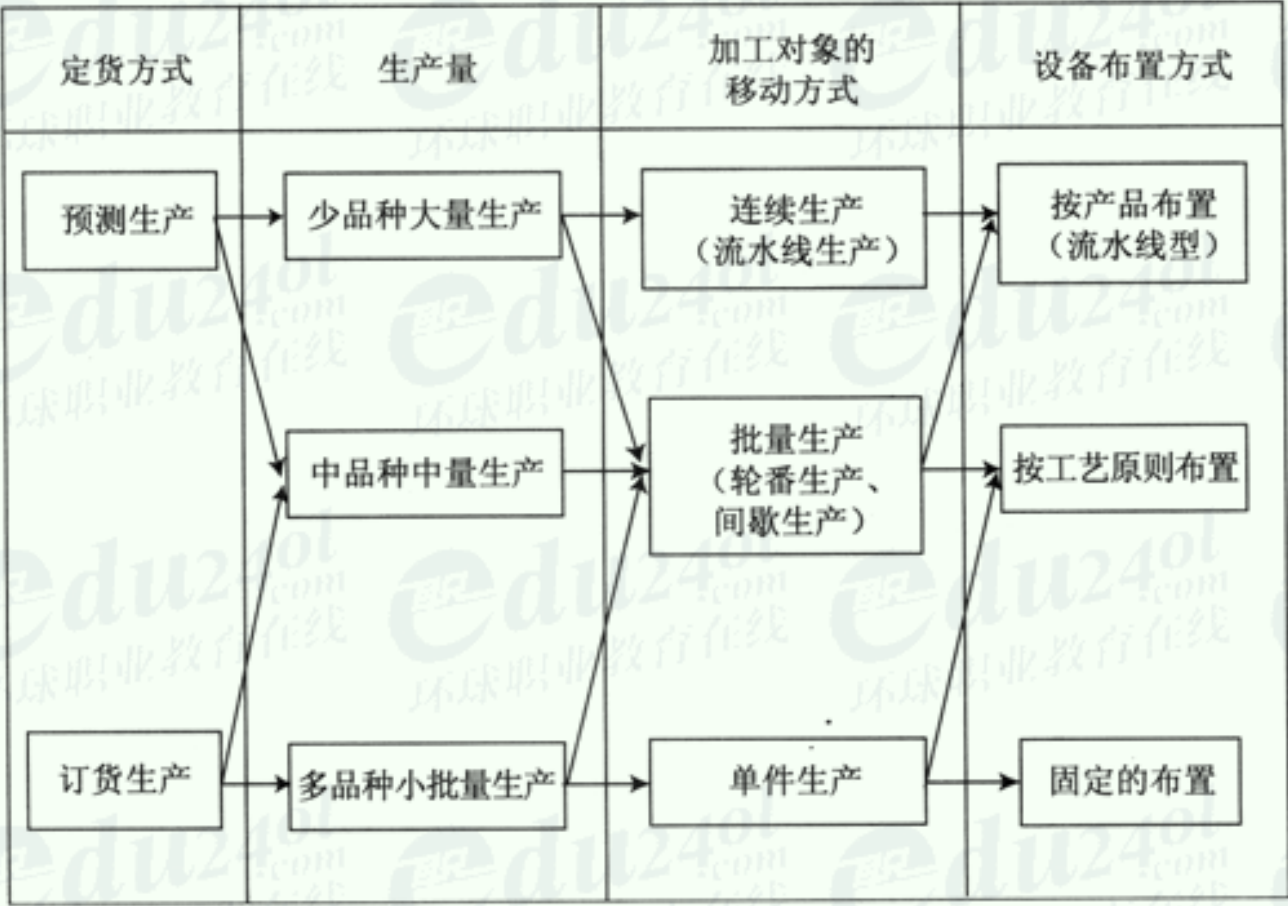
按生产任务的重复程度和工作地的专业化程度划分	大量生产	特点:产品固定,品种少,产量多,生产条件稳定,生产的重复性高,如流水生产、生产线等。	产品加工都有相同的工序,对工人操作技术水平要求较低。生产过程可采用高效率的专用设备、自动化与半自动化设备以及专用工艺装备。	计划的编制比较精细,执行情况也易于检查,属于本类型的生产企业有汽车制造厂和滚珠轴承厂等。
	成批生产	特点:产品相对稳定,品种较多,工作地是成批的、定期或不定期的轮流进行生产,工作地的专业化程度较大量生产低。	当轮流生产时,工作地设备和工具要进行适当调整。在成批生产条件下,由于生产品种较多,对工人技术水平要求也较高,当然不可能全部或大量采用自动化、半自动化、专用设备与专用工艺装备,而要根据产量的大小、工序的难易程度而定。成批生产还可细分为大批生产、中批生产和小批生产。	
	单件生产	特点:产品品种多,而每一种产品仅是少量的,品种不稳定,工作地的专业化程度很低。	多采用通用的设备和工夹具。设备的布置通常是按同类型的设备成组排列的,产品在生产过程中的移动路线复杂,常出现迂回或倒流的路线。	一个工作地上要执行各种不同的工序作业,辅助性的作业较多,对工人的技术水平要求比较高,以适应多品种生产的要求。属于本类型的产品企业有电站设备厂、造船厂和矿山设备厂。航天项目,如工厂扩建、新产品的开发,一次性的项目管理也可列入此种类型。

表7—5大量生产、成批生产、单件小批生产的技术特点和生产效果比较

生产类型 项 目	大量生产	成批生产	单件小批生产
产品品种	单一或很少	较多	很多
产品产量	很大	很大	单个或很少
采用设备与工装	高效和自动化、专用工装	专用与通用并存	通用
工艺规程	详细的	重要零件编有详细工艺规程	简单,只有工艺过程卡

生产类型 项目	大量生产	成批生产	单件小批生产
设备排列	对象专业化	对象、工艺专业化	工艺专业化
劳动分工	细、基辅工作分开	有一定分工,不完全分工	粗、基辅工作很少分开
工人技术水平	低	一般	较高
零件移动方式	平行或平行顺次	可能采用平行或平顺	顺次
生产周期	短	较长	长
劳动生产率	高	较高	低
单产成本	低	较高	高
设备利用率	高	较高	低
劳动定额要求	精细	有粗有细	比较粗略
计划管理工作	较简单	较复杂	复杂多变
控制管理	简单	较简单	复杂
适应性	差	较差	强
更换品种	难	一般	容易
产品设计	标准化	可采用三化	独特
生产的经济效益	最好	较好	最差
输入、输出	事先控制	基本控制	无法控制

以上几种生产类型的分类方法又可以互相组合，形成更多的类型，如图 7 - 21 所示。



例题：按工艺过程的连续性划分生产类型，可分为（ ）。

- A. 成批生产
- B. 订货型生产
- C. 预测型生产
- D. 流程式生产
- E. 加工—装配生产

答案：DE

企业管理咨询实务(下册)精讲班第20讲讲义

(二)生产能力

(二)生产能力

1. 生产能力的概念

生产能力是指企业全部生产性固定资产(包括主要设备、辅助生产设备、起重运输设备、动力设备以及有关厂房和生产建筑物等)在一定时期、一定技术和组织条件下,所能生产一定种类产品的最大产量。

企业的生产能力根据用途不同可分为	设计能力	设计能力是指企业开始建厂时,由工厂设计任务书中所规定的工业企业的产品方案和各种设计数据所确定的生产能力。在企业投入生产以后,需要有一个熟悉和掌握技术的过程,所以设计能力一般都需要经过一定时期以后才能达到。
	查定能力	查定能力是指在没有设计能力或虽有设计能力,但由于企业的产品方案和技术组织条件已发生很大的变化,原有的设计能力已不适用,需要重新核定的生产能力。
	现实能力	现有生产能力是指企业在计划年度内所达到的生产能力。它是根据企业现有的条件,并考虑企业在查定时期内所能够实现的各种措施的效果来计算的生产能力。

2. 生产能力的核定方法

(1)单一品种生产能力的核定

在大量生产的情况下,由于品种单一,可以用具体产品的实物量表示生产能力。根据企业生产能力的决定因素不同,其计算生产能力的方法也有所不同。

当生产能力取决于设备组时,其生产能力的计算。

当生产能力取决于生产面积时,其生产能力的计算。

当采用流水生产线生产时,原则是以关键设备的能力为标准计算生产线的能力,即选择加工时最长的一道关键工序的设备能力为标准。

(2)多品种生产能力的核定

在多品种生产的条件下,用实物量表示企业的生产能力,就存在不同种类的产品数量相互之间不能直接相加的问题。为此,在核算多品种生产企业的生产能力时,常用标准产品、代表产品或假定产品表示企业的生产能力。

标准产品法	先把企业不同产品折算成标准产品,然后,按照单一品种生产能力的核定方法来确定设备或工作地的生产能力。标准产品是对具有不同品种或规格的同类产品,进行综合计算时所用的一种实物量折算单位。	
代表产品法	代表产品是指结构与工艺有代表性,且产量与劳动量乘积为最大的产品。用代表产品法核定企业的生产能力,应先按照产品反映企业专业方向、产量和耗费劳动量较大和工艺过程具有代表特点的原则选定代表产品。再按照单一品种生产能力的核定方法计算以代表产品表示的生产能力,然后计算每种产品与代表产品的换算系数,最后,计算各具体产品的生产能力。用代表产品计算企业的生产能力,比较直观、易懂	用代表产品法和假定产品法计算的企业具体产品的生产能力完全相等,这也可以用来检验计算的正确性。

假定在多品种、中小批量生产的企业里，产品的结构、工艺、劳动量差别很大，难以确定代表产品，这时，可以采用假定产品的产量来表示生产能力。所谓假定产品是指按各种具体产品工作量比重构成的一种实际上不存在的产品，是为结构与工艺差异大的产品假定产品的一个统一的计量单位。假定产品，其实是表示同系列或同类产品产量的一种假定综合法产品。

- 例题：企业的生产能力根据用途不同可分为（ ）。
- A. 设计能力、评估能力和实际能力
 - B. 设计能力、查定能力和现实能力
 - C. 年初生产能力、年中生产能力和年末生产能力
 - D. 年初生产能力、年末生产能力和全年平均生产能力
- 答案：B

(三)生产过程空间组织

(三)生产过程空间组织

1. 生产过程空间组织的概念

生产过程空间组织是指企业内部各生产单位和各生产阶段的位置和运输路线以及劳动者、劳动资料等生产要素在空间上相结合的方式，也称为静态组织。

2. 生产过程空间组织形式

(1)工艺专业化原则

所谓工艺专业化原则是指按相同工艺特征建立生产单位的原则。在按工艺专业化原则建立的生产单位中，集中了相同类型的设备和相同工种的工人，对不同种类的工件进行相同工艺方式的加工。例如机械厂分为机械加工车间、锻压车间和焊接车间等。

(2)对象专业化原则

所谓对象专业化原则是指按相同加工对象建立生产单位的原则。在以对象专业化原则建立的生产单位中集中了为加工某种产品工件所需的全套设备、工艺装备和有关工种的工人。对相似的产品工件进行该产品工件的全部或大部分工艺加工。例如汽车制造厂分为发动机车间、底盘车间和齿轮车间等。

(四)生产过程时间组织

生产过程时间组织是指劳动对象在各生产单位之间、各工序之间在时间上衔接和结合的方式，也称为动态组织。加强生产过程时间组织，可以提高设备、工作地的利用效率，减少在制品占用，缩短生产周期，减少资金占用。生产过程时间组织形式有以下三种。

生产过程时间组织形式		优点	缺点
1. 顺序移动方式	一批制品在前道工序上全部完工之后，才能整批地从前道工序流转 to 后道工序上继续加工。	有利于安排生产作业计划和在制品的管理。	生产周期长，在制品数量大。



2. 平行移动方式	每个零件(产品)完成了前道工序之后，立即流转到下道工序继续加工。这样，任何一件或一个批量制品在投入生产后，便始终处于加工、运输或检验过程中，前后几道工序平行或同时地对一批中的若干零件进行加工。	把加工的在制品减到最少，加工周期压缩到最短。	增加了运输量，会出现设备等待或零件等待的情况。
3. 平行顺序移动方式	在每批中的各个零件中上一道工序还没有全部加工完毕以前，就将已加工好的一部分零件转至下一道工序上进行加工，以恰好能使下道工序连续地全部加工完该批零件。	劳动过程中断时间比顺序移动方式少，零件生产周期较短。在一定程度上消除了工人与设备的空闲时间，使工人和设备的空闲时间集中起来，便于用来做其他工作。	组织安排比较复杂。

单件小批生产类型及工艺专业化的生产单位宜采用顺序移动方式；
大量大批生产类型及对象专业化的生产单位，宜采用平行移动方式或平行顺序移动方式；
零件体积小、重量轻、工序劳动量小和单位加工时间短的宜采用顺序移动方式；
零件体积大、重量重和单件加工时间长的宜采用平行移动方式或平行顺序移动方式；
紧急件、关键件宜采用平行移动方式。

例题：静态组织形式分为（ ）。

- A. 工艺专业化原则
- B. 对象专业化原则
- C. 平行移动方式
- D. 顺序移动方式
- E. 平行顺序移动方式

答案：AB

(五)生产计划的概念及其内容体系

企业生产计划体系是一个包括需求预测、中长期生产计划、生产作业计划、材料计划、能力计划、设备计划和新产品开发计划等相关计划职能,并以生产控制信息的迅速反馈连接构成的复杂系统。如图7—25所示,企业中的各种计划一般可以分为长期计划(战略层计划)、中期计划(战术层计划)和短期计划(作业层计划)。

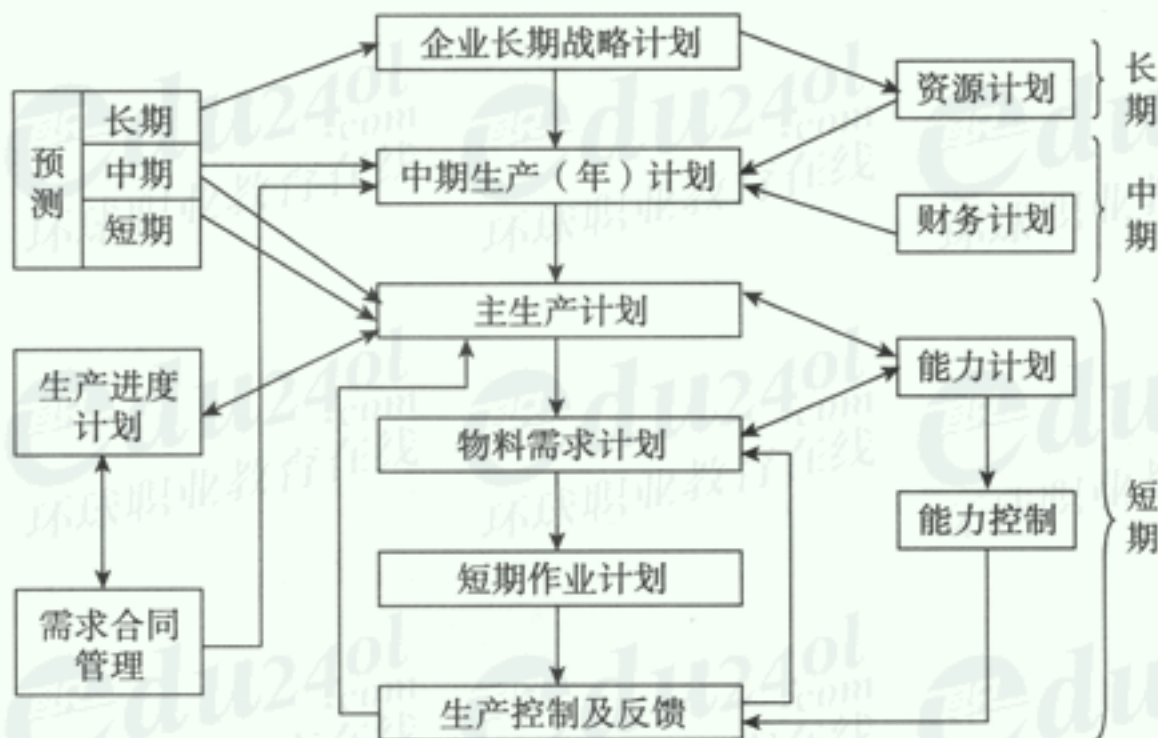


图 7-25 企业生产计划体系

期量标准的类别根据企业的生产类型和生产组织形式不同而加以区分。大量流水线生产的期量标准有节拍、节奏、流水线工作指示图表在制品定额等，成批生产的期量标准有批量、生产间隔期、生产周期、

生产提前期、在制品定额和交货期等，单件生产的期量标准有生产周期、生产提前期等。

二、生产计划咨询调研分析

生产计划咨询从生产计划的最终输出效果入手进行调研分析，评价企业生产计划的有效性。然后对生产类型，生产计划的基础、体系、方法进行深入调研分析，确定生产计划咨询需要重点解决的内容，最后给出改善方案。

(一)生产计划的输出效果调研分析

计算生产计划的输出效果指标，并与企业自身的历史数据进行比较，与同行业或标杆企业的数据进行比较，对生产计划的有效性做出评价。

(二)生产计划的现状调研分析

1. 生产计划体系调研分析方法

生产计划体系的调研分析从两方面进行。一方面是对体系的完整性进行分析；另一方面是对生产计划的编制思路和方法进行分析。

2. 生产能力调研分析方法

(1)生产能力与生产任务(负荷)平衡分析

在对企业生产能力与生产任务平衡分析时，要调查企业实有的能力和现实的生产任务，找出二者之间的差异程度并进行分析和改善。如果生产能力满足不了计划任务的要求，应采取一定的措施扩大生产能力或想方设法挖掘潜力；如果生产能力大于计划任务，则应设法充分利用生产能力，以免造成无端的浪费。生产能力与生产任务平衡，有产量平衡和时间平衡两种方法。

(2)流水线均衡效率分析

绘制生产线工序时间图表方法，可以使流水线各工序能力趋于平衡，最终要以流水线均衡效率指标反映工序时间图表绘制得是否合理。均衡效率指标是反映生产线的生产能力的指标，同时，也反映生产线上生产工人工时利用的程度。工序时间越趋于平衡，生产效率就越高。

流水线均衡效率是流水线按节拍计算的总工时数(节拍 $\times$ 工序数)中，实际作业时间所占的比例。这个比值越高，说明生产线均衡效率越高。

(3)标准作业时间分析

(3)标准作业时间分析

①时间的分类

企业的工作时间一般都由以下几部分构成：

- 基本作业时间。主要是加工占用的时间。
- 辅助作业时间。为辅助基本作业占用的时间，如装卸工件、对刀和测量等。
- 不可避免的作业延误时间。大致可归纳为以下几类：

其一，因产品设计而发生的，如设计不合理、工艺难度大等。

其二，因生产安排或操作方法而发生的，如工艺编制、操作方法和平面布置不合理等。

其三，因生产管理而发生的，如生产计划不当，材料供应不及时和设备故障等。

其四，因操作者的生理需要而发生的，如喝水、擦汗和上厕所等。

这四类原因引起的作业延误，产生于主观和客观两方面的因素，其中有些可以通过改善管理而得到控制和减少，有些则是难以控制，将作为允许的延误列入作业时间之内。

- 可以避免的作业延误时间，如操作失误、懒惰、串岗和聊天等，不能计入作业时间之内。

在作业时间研究中，把不可避免的延误，按其发生的原因分成各种宽放，而可以避免的延误称之为除外作业。根据这个原则，工作时间(或称制度工作时间)由四部分构成。如图7—29所示。

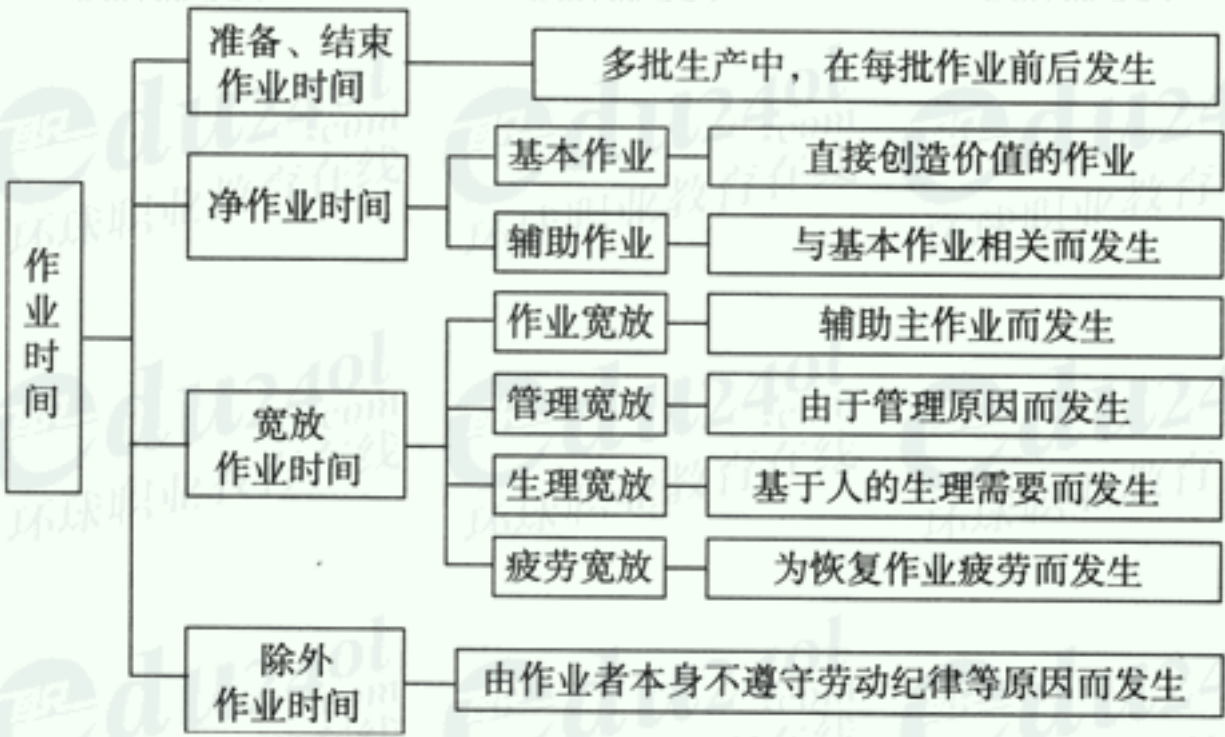


图 7-29 作业时间的构成

对作业时间进行分析，把生产过程中各类时间予以细分，将有助于对工作的衡量和及时发现存在问题的原因，从而可以提高咨询效果。

②标准作业时间构成

标准作业时间构成，如图7—30所示。

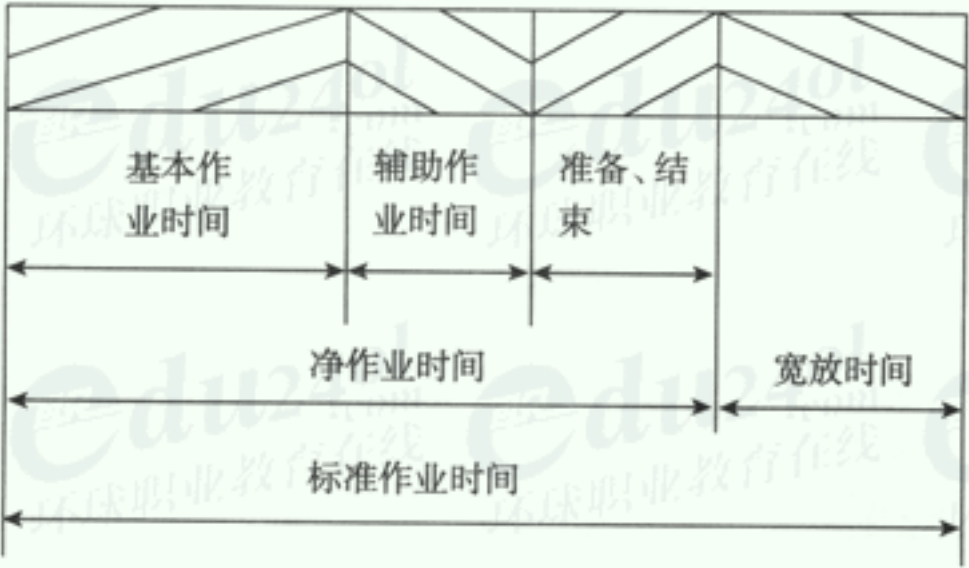


图 7-30 作业标准时间的构成

净作业时间是由基本作业时间、辅助作业时间和准备、结束时间所组成的。基本作业时间是指在产品或零部件的加工过程中，直接创造价值的生产所占用的时间；辅助作业时间是指产品加工中装取工件、测量尺寸等辅助作业的时间，其发生的频度是有规律而稳定的；准备、结束时间是指在一个加工批量生产

中只发生一次，包括变换批量前的收尾时间和为下一个批量生产前的准备时间，一般只在多品种、小批量的生产中考考虑。

宽放时间(余裕时间)是因各种理由所产生的延误的补偿时间，这是为确定标准时间而从技术角度来考虑的。宽放时间与净作业时间都是完成作业所需的要素作业或行为时间，但是，净作业时间中每个作业单元发生的频度是有规律的，而宽放时间中每个作业单元发生的频度是无规律的、不稳定的，因而是无法预测的。宽放时间的分类明细表，如表7—6所示。

表 7 - 6 作业宽放时间的原因分析表

分 类	宽 放 内 容		
作业宽放	作业中必要的交谈	使用工具	加油
	了解设备情况	研磨工具	作业中清扫
	取放材料	手工搬运	处理传票
	看图纸	整理产品	废品处理
	修理机器	调理机具	清扫加工品
	产品分选	材料变更	材料分发
	工艺难度	搬运机器	

分 类	宽 放 内 容		
管理宽放	作业上的联系	上下班清扫	车间商谈
	停顿（发工资等）	工作地整理	作业指示
	作业者联络	暖气通风调节	等待工作
	车间人事	待料	开关窗户
	处理意见	帮助同伴	换岗位
	等待机器	工序交涉	停电、断水
	记录计算	躲避危险	
生理宽放	上厕所	喝水	擦汗
	吸烟	洗手	
疲劳宽放	作业环境	重量	调整姿势
	单调感	精神负担	

在标准作业时间的计算中，宽放时间通常以宽放率来表示。

(4) 生产效率分析

生产效率是影响生产能力的因素之一，其中生产效率对定额的影响是非常大的。从企业整体出发，效率应包括作业者的效率和管理者的效率。在某种意义上讲，企业管理者的高效率，将会直接影响作业者的高效率。

$$\begin{aligned} \text{生产效率} &= \frac{\text{产量} \times \text{定额工时}}{\text{制度工时}} \\ &= \frac{\text{产量} \times \text{定额工时}}{\text{制度工时} - \text{管理不善损失工时}} \times \frac{\text{制度工时} - \text{管理不善损失工时}}{\text{制度工时}} \\ &= \text{作业者的效率} \times \text{管理者的效率} \end{aligned}$$

(5)生产管理信息系统分析

对照表7—7分析各类原始记录和生产统计报表设置是否合理、齐全，内容是否完整、真实，是否及时上报给计划部门等等。

表 7 - 7 原始记录和表单列表

原始凭证	原始记录	生产报表和台帐
领料单	原材料、动力消耗的记录	生产作业统计台帐
入库单	设备运行记录表	设备台帐
废品通知单	安全生产记录	生产统计报表
废品回用单		

例题：宽放作业时间包括（ ）。

- A. 作业宽放
- B. 管理宽放
- C. 生理宽放
- D. 疲劳宽放
- E. 除外宽放

答案：ABCD

三、生产计划咨询方案设计

三、生产计划咨询方案设计

(一)生产计划制定方法

生产计划方案与生产类型相关。下面重点介绍连续型生产类型和订单式生产类型所对应的生产计划制定方法。

1. 预测型连续生产方式的生产计划的制定

预测型生产也称为存货型生产，一般为大批和中批生产类型，顾客可以直接从成品库提货。因此，确定品种和产量是预测型生产企业编制年度生产计划的核心内容。

在预测型生产方式中，由于产品市场需求量比较稳定，生产量也较大，一般按对象原则配置设备，采用流水线的形式组织生产。预测型生产方式的生产计划特点是根据销售计划和产品库存情况安排产品的产出计划。其计算公式为：

$$\text{月生产计划量} = \text{月销售计划量} + (\text{标准库存量} - \text{实际库存量})$$

预测型生产计划的编制应从市场需求预测开始，按照产品销售计划、生产计划和日程计划的顺序逐步展

开,其具体要点如下:(1)市场需求预测;(2)编制产品营销计划;(3)制定合理的成品库存计划;(4)编制储备生产计划;(5)编制生产计划;(6)编制作业日程计划;(7)编制材料计划。

2. 订单式生产类型生产计划的制定

鼓—缓冲—绳(DBR)是TOC提出的一套生产计划方法。这种计划方法简便易行,使生产过程尽可能做到快速顺畅,效果明显。

在生产系统中,产能最低的工序是被称为制约因素或瓶颈(CCR)。瓶颈的生产速度比喻为“鼓”,它决定了整个系统行进的速度。按订单组织生产的企业,当收到订单时,计划人员应首先检查瓶颈的生产能力负荷。只要瓶颈的生产能力负荷允许,就可以接受订单并安排生产计划。当瓶颈的生产能力负荷过高时,为了确保准时交货,必须采取临时措施减轻负荷。

“绳”是一个比喻,指根据瓶颈的生产节奏将物料投入生产线的第一道工序,之后连续顺畅地通过整个工艺流程。

“缓冲”指生产计划中要设置提前期,从而留有足够的时间保护,以对付一些意外情况。包括:

交期缓冲:订单完成时间的提前期。

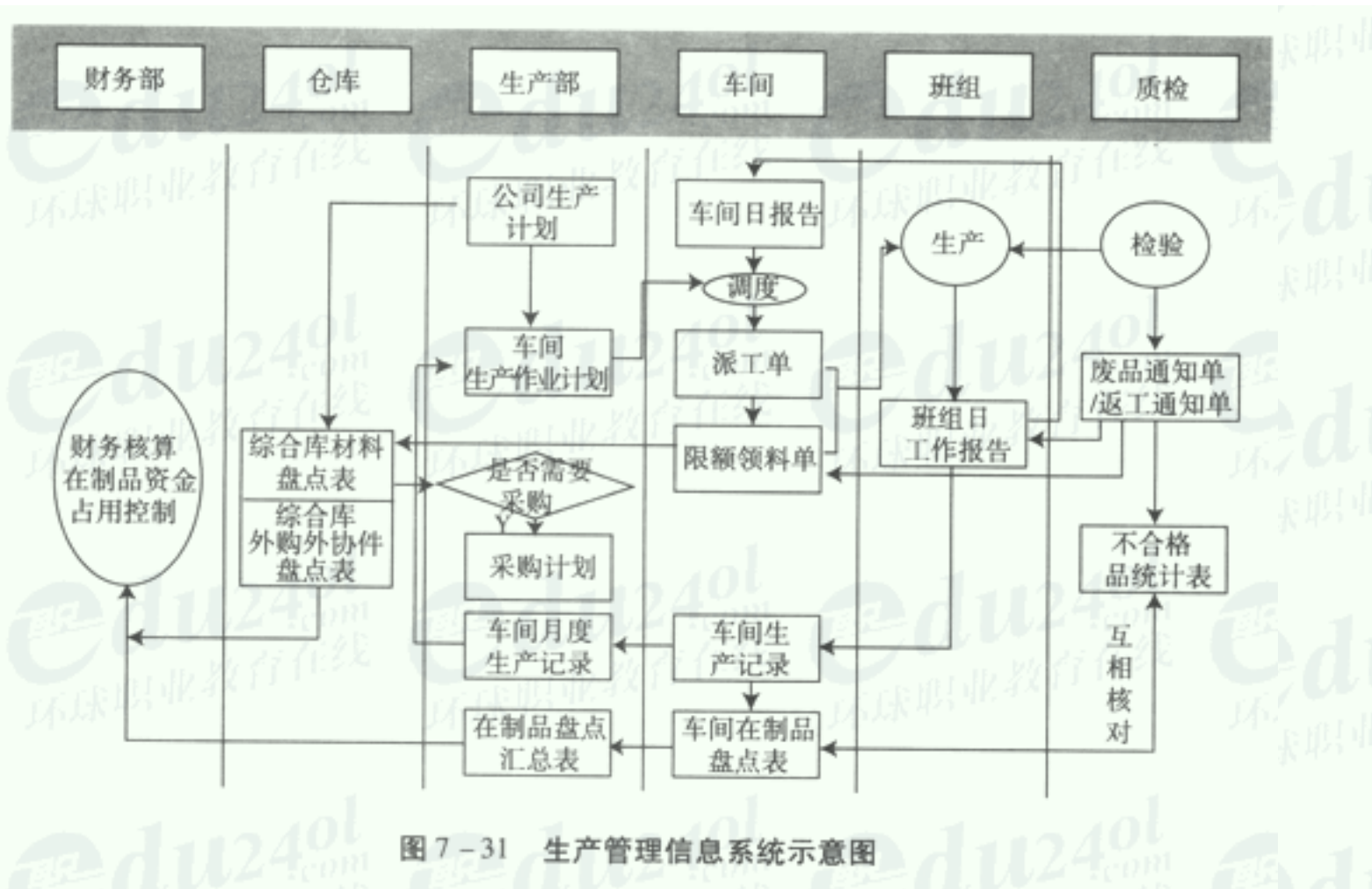
瓶颈缓冲:投入物料到达瓶颈资源的时间的提前期。

会合缓冲:为不经过瓶颈资源的物料设置的提前期,确保它能够按时到达组装工序,与经过瓶颈资源的物料进行会合组装。

鼓—缓冲—绳的方法具有以下优点:非常可靠的交货绩效;有效的利用瓶颈资源;在受限于限制资源的情形下,尽量缩短反应时间。

(二)生产管理信息系统

完善的生产管理信息系统是制定科学合理的生产计划的重要基础。因此,在调研分析中如果发现生产管理信息系统有表单缺失、信息记录不完整的情况,应进行补充完善。同时,参照图7—31对数据信息的输入、输出逻辑关系进行整体梳理,使生产计划、作业计划、派工单、领料单、在制品管理、质量控制、库存盘点、成本核算的数据信息闭合,相互核查。



企业管理咨询实务(下册)精讲班第22讲讲义

第三节 现场5S管理咨询

第三节 现场5S管理咨询

现场管理包含两部分内容，一是5S管理，维护整洁有序的生产环境的管理思想和方法；二是管理者和运作管理系统(MOS)同时提升，提高管理人员工作效能，对生产过程进行有效控制、实现持续提升的管理理念和系统。

一、现场5S管理咨询概述

(一)5S管理的含义

5S来自整理、整顿、清扫、清洁、修养。

近年来，随着人们对这一活动的不断深入认识和管理需求水平的提升，又添加了“安全、坚持、习惯、服务、效率”等项内容，在5S的基础上，不同的企业有不同的强调重点，提出了6S、7S或8S活动，这也使5S的重点由环境品质扩及到人的行为品质，使企业在安全、卫生、效率、质量、成本及员工精神面貌方面得到了很大的改善。

例题：5S现场管理法的内容包括（）。

- A. 整理、整顿、安全、习惯、修养。
- B. 整理、整顿、清洁、服务、效率。
- C. 整理、整顿、清洁、坚持、习惯。
- D. 整理、整顿、清扫、清洁、修养。

答案：D

(二)5S管理的作用

1. 提升企业形象。整洁有序、明亮流畅的工作环境，能树立起公司的良好形象，对顾客和公众及社会产生吸引力。
2. 提高员工的归属感、自豪感和团队精神。
3. 减少浪费、降低成本、增加利润。
4. 安全有保障、减少意外事故的发生。
5. 效率提升。
6. 质量有保证。
7. 5S的有效推行，为ISO9000的推行奠定了基础。

(三)5S管理的内容

整理	将工作场所的任何物品，分为有必要的与没必要的，除了有必要的留下来外，其它的都清除掉。其目的是腾出空间，充分利用空间；防止误用、误送；创造清爽的工作场所。需注意：要有决心，不必要的物品应断然地加以处置，这是5S的第一步。
整顿	把留下来的物品依规定位置摆放，并放置整齐，加以标示。其目的：工作场所一目了然；减少找寻物料的时间；工作环境整洁有序、明亮流畅；消除过多的积压物品。这是提高效率的基础。

清扫	将工作场所、环境、仪器设备、材料和工具等上的灰尘、污垢、碎屑和泥砂等脏东西清扫擦拭干净，创造一个一尘不染的环境。目的：稳定质量，减少工业伤害。
清洁	维持以上3S的成果，即形成制度和习惯。每位员工都要随时检讨和确认自己的工作区域内有无不良问题，一旦发现应立即纠正。在每天下班前几分钟实行全员参加的清洁作业，使整个环境随时都维持良好状态。
修养	每位成员养成良好的工作习惯，并遵守规则做事；培养主动积极的精神，其目的：培养好习惯、遵守规则的员工；营造团队精神。

推行现场5S管理，必须要做到定置管理和目视管理。下面对这两项内容分别进行介绍。

例题：（ ）的目的是：工作场所一目了然；减少找寻物料的时间；工作环境整洁有序、明亮流畅；消除过多的积压物品。

- A. 整理
- B. 整顿
- C. 清扫
- D. 清洁

答案：B

(四)定置管理

1. 定置管理的含义

定置管理是以生产现场为对象，研究生产要素中人、物、现场的状况及其之间的关系，通过整理、整顿，清除与生产现场无关的物料，把生产现场所需要的物品放在规定的位置，使形成和影响生产条件的人、机、物料、方法、环境有机地结合起来，实现现场管理科学化、规范化及文明生产。

定置管理的核心是以物在场所的科学定置为前提，把生产中不需要的物品清除掉，把需要的物品放在规定位置上，使其随手可得。

定置管理是“5S”活动的一项基本内容，是“5S”活动的深入和发展。

定置管理的目的在于合理、充分地利用空间和场地，从发现和防止生产现场的物品杂乱无章状态入手，从改善工作质量和工作环境来保证产品质量和提高生产效率着手，力求追根寻源达到一个能保证工作质量的现场环境，实现安全生产、文明生产。

2. 定置管理的内容

定置管理内容可分为工厂区域定置、生产现场区域定置和现场中可移动物件定置三个方面。

对现场的空间和场地的定置要实行“三定”原则：A. 定位置；B. 定数量；C. 定区域。

3. 定置管理设计

(1)绘制定置图

定置图绘制要注意几点：

- ．对生产现场、工序、工位和机台等进行定期诊断，现场中的所有物品均应绘制在图上。
- ．生产现场暂时没有，但已定置并决定制作的物品，也应在图上表示出来。准备清理的无用之物不得在图上出现。
- ．定置图绘制以简明、扼要、完整为原则，物形为大概轮廓、尺寸按比例，相对位置要准确，区域划分应清晰鲜明。
- ．定置物可用标准信息符号或自定信息符号进行标注，并在图上加以说明。
- ．定置图应按定置管理标准的要求绘制，但应随着定置关系的变化而进行修改。

(2)画线与标识

定置实施必须做到：有图必有物，有物必有区，有区必挂牌，有牌必分类，按图定置，按类存放，账(图)物一致。

标牌是指示定置物所处状态、标志区域和指示定置类型的标志，包括建筑物标牌，货架、货柜标牌，原材料、在制品和成品标牌等。它们都是实现目视管理的手段。

一些常用安全标识要按国家标准制作，如表7—16中举例。

表 7 - 16 安全标识举例

安全标识	标识颜色	表示意义
 禁止类标识 (250mm × 315mm)	白色衬底，黑色图形，红色边框和斜杠	禁止人们不安全行为的图形标志
 识别类标识 (250mm × 315mm)	黄色衬底，黑色图形，黑色边框	提醒人们对周围环境引以注意，以避免可能发生危险的图形标志
 强制类标识 (250mm × 315mm)	白色图形，蓝色衬底	强制人们必须采用防范措施的图形标志
 提示类标识 (250mm × 250mm)	白色图形，绿色衬底	向人们提供某种信息（如标明安全设施或者场所等）的图形标志
 消防类标识 (250mm × 250mm)	白色图形，红色衬底	消防安全标志的设置信息，引起人们对不安全因素的注意，预防发生事故

实施定置管理后，各级管理者应经常检查定置管理状态，发现不符合处，立即纠正。

例题：对现场的空间和场地的定置要实行“三定”原则。“三定”原则是指（）。

- A. 定位置
- B. 定人员
- C. 定区域
- D. 定数量
- E. 定标识

答案：ACD

(五)目视管理

(五)目视管理

1. 目视管理的含义及其应用

目视管理是利用形象直观、色彩适宜的各种视觉感知信息来组织现场的生产活动,以达到提高劳动生产率目的的一种管理方式。在现场管理过程中,利用人们的视觉,以视觉信号为基本手段,以公开化为基本原则,尽可能地将管理者的要求和意图让大家都看得见,对于推动自主管理、自我控制,提高现场管理效率十分必要。目视管理是一种以公开化和视觉显示为特征的管理方式,也可称之为“看得见的管理”。目视管理的特点可以归纳为:

- 从远处就能看得很清楚;
- 显示管理的事项;
- “好”或“不好”立即可分晓,谁都能指出;
- 谁都能遵守,并能立刻矫正;
- 谁都能使用,并且使用方便;
- 使用工具变得顺畅,使工作场所变得明朗而舒畅。

目视管理的应用可以归纳为以下几点:

- (1)目视管理迅速准确地传递信息
- (2)目视管理有利于现场人员互相监督和强化自主管理

2. 目视管理的内容

- (1)规章制度与工作标准的公开化
- (2)生产计划与生产进度图表化
- (3)把目视管理与定置管理完美结合
- (4)生产作业控制手段的形象直观化与使用方便化
- (5)物品的码放和运送的数量标准化、规范化
- (6)现场人员着装的统一化与实行挂牌制度
- (7)巧妙运用色彩,实施色彩管理

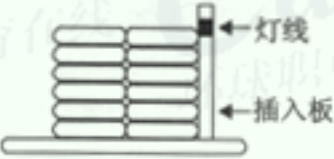
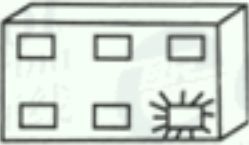
3. 目视管理的工具

目视管理的主要工具有:红牌、看板、黄线、红线、警示灯、告示板、生产管理板、标准作业表和错误的示范等,如表7—17。

表 7-17 目视管理的几种主要工具图示及其功能说明表

No.	名称	图示	说明
1	红牌		为了区别要或不要的东西而使用的红牌，用于红牌作战。
2	看板		让别人一看就知道在什么地方、有什么东西、有多少数量的表示板，用于看板作战。
3	以黄线表示		为了使在制品的放置场所及通道看得清楚而画的黄线，用于整理、整顿时。

续表

No.	名称	图示	说明
4	红线		表示仓库及放置场所的最大库存，用于看板作战。
5	警示灯		用于将工厂内异常情形通知管理者或监督者的指示灯。
6	告示板		为了遵守 JIT 而使用的通具，可分为取用告示板及在制品告示板。
7	生产管理板		表示生产线上的生产情况的表示板，在板上填写生产实绩、工作状况、停止原因等。
8	标准作业表		将人、机械有效地组合起来。以决定工作方法的表，按生产线别揭示。
9	错误的示范		为了让工作场所的人了解何谓不良品、而把不良品陈列出来。

(六)5S管理的主要工具

- 1. “红牌作战”与整改通知单
- 2. 摄影作战

例题：目视管理的内容包括（）。

- A. 规章制度与生产进度图表化
- B. 巧妙运用标识，实施定置管理
- C. 把目视管理与定置管理完美结合
- D. 现场人员着装的统一化与实行挂牌制度
- E. 物品的码放和运送的数量标准化、规范化

答案：CDE

二、现场5S管理咨询调研分析

5S管理具有直观性的特点，改善方案的提出和实施均以企业为主，咨询人员起导入理念、动员、提供思路和方法、协助企业进行改善的作用。因此，调研分析的目的是收集用于培训素材，使企业各级人员认识到开展5S管理的必要性。调研分析的内容如下：

1. 应用检查表对现场环境进行评价，记录重点问题并拍照。针对生产区域、生活区域、办公区域有相应的检查表。根据企业的主要问题，检查表的内容可以相应调整。
2. 分析企业近几年的安全生产记录，找出其中与现场管理不力有关的事例。
3. 访谈企业高层领导和销售人员，听取他们对现场管理改善的期望。
4. 分析保证正常生产和设备维护对物料的需要量，对摆放位置的要求。
5. 对员工精神状态、劳保用品穿戴情况进行抽样观察并作写实记录。
6. 了解企业的发展阶段和战略目标、愿景。
7. 调研企业目前在5S管理方面已执行了哪些管理措施和考核奖惩制度。

三、现场5S管理咨询方案设计

对于那些生产现场面积大、生产流程复杂而现场管理基础又比较薄弱的企业，咨询人员不可能做到面面俱到，针对一项项具体问题提出改善方案。相反，咨询人员应该与企业各级管理人员密切配合，充分发挥企业内部人员对生产现场非常熟悉的优势，动员全员参与，咨询人员进行理念导入、工具方法培训，全程辅导，使现场管理咨询见到实效，不仅改善了生产现场的面貌，而且提升了员工的素质。

现场5S管理咨询改善思路如下：

(一)建立5S组织

(二)培训

(三)试点工作

(四)检查评价

(五)全面推广

(六)设计5S管理考核与奖惩制度

例题：以下现场5S管理咨询改善思路中，顺序正确的是（ ）。

- A. 试点工作、检查评价、培训、设计5S管理考核与奖惩制度
- B. 试点工作、检查评价、全面推广、设计5S管理考核与奖惩制度
- C. 建立5S组织、设计5S管理考核与奖惩制度、培训、试点工作
- D. 建立5S组织、试点工作、设计5S管理考核与奖惩制度、培训

答案：B

企业管理咨询实务(下册)精讲班第23讲讲义

第四节管理者和管理运作系统咨询

第四节管理者和管理运作系统咨询

一、管理者和管理运作系统咨询概述

在生产过程中，最活跃的、起关键作用的因素是人，特别是管理人员职能的发挥。在生产运营管理咨询中，应重视管理人员职能发挥这个关键因素，实现动态管理。

(一)管理者的五大基本理念

管理之父彼德·德鲁克对管理者的定义是：通过他人的努力实现组织的目标。其中的主要含义是管理和带领好自己的下属。人的行为受理念的支配。企业的各级管理者，特别是基层管理者，为了有效履行日常工作职责，应该具备表7—20所示的五大基本理念。

表 7 - 20 管理人员五大基本理念

监督	变革	目标设定	对激励的认识	沟通
带领团队走向成功	发现变革机会	渴望业绩	为团队成员加油	是组织的一员，让员工参与，寻求组织的支持
· 主动预计问题 · 走动管理	· 有不畏困难、推动变革的勇气和信心 · 积极看待同事的可塑性 · 总在寻找更好的方法做事	· 不容忍落后和差距 · 挑战最高的业绩目标 · 分解目标、持续提升	· 为如何激励他人有正确的理解。物质奖励不是唯一的激励手段 · 通过帮助团队成员达成目标，激发团队成员的工作兴趣	· 接受公司价值观和目标 · 具备在组织内进行有效沟通的意识和技能 · 有能力让团队接受目标 · 利用组织的力量解决问题

建立正确的理念不是最终目的，而是要在正确的理念指导下实践高效能的管理行为。通过培训可以使管理者知道什么是正确的理念，但要达到知行合一的结果，企业还需要对管理者的行为提出明确的要求：在主动监督上花费的时间必须达到一天工作时间的60%。对管理行为的要求需要体现在企业运作管理系统上，才能使正确的管理理念、高效能的管理行为得到固化。

(二)管理运作系统的功能

企业的管理运作系统(MOS)包括一系列的管理表单、会议和运做信息向相关责任人传递的流程，整合所有企业运做的关键信息和指标，记录下问题和行动方案，能够系统地向各级管理者提供，使管理者能够随时掌握生产经营的状况和发生的问题，在分析问题和进行决策时有了客观的依据。

运作管理系统规定了管理者对生产进行主动监督的周期和内容，通过责任链条使各级管理者以业绩为目标指导每天的工作对他们的管理行为模式提出要求，掌握一手信息，每天发现问题、记录问题、分析差距、持续提升正确决策和指挥，提高管理效能。

企业要建立一种系统地解决问题和持续提升的机制。

系统地解决问题是指能够将经营管理中存在的问题通过管理系统不断地暴露出来，各管理层级都充分发挥自己的管理职能，在自己的职权范围内能够解决的问题就立即采取行动加以解决，如果自身解决不了，需要上级协调的就报告给上级，由上级在更大的范围内协调解决。

持续提升是指收集、分析一线运做的信息和业务指标，在此基础上提出现实可行的提升目标。在下一个运做周期里实现这些目标。

建立运作管理系统，就是建立了系统地解决问题和持续提升的机制，使企业走上了持续提升和健康发展的轨道。

例题：企业的各级管理者，特别是基层管理者，为了有效履行日常工作职责，应该具备（）五大基本理念。

- A. 监督、变革、目标设定、持续提升、沟通
- B. 监督、变革、目标设定、对激励的认识、沟通
- C. 变革、目标设定、持续提升、对激励的认识、沟通
- D. 监督、持续提升、目标设定、沟通、系统地解决问题、

答案：B

二、管理者和管理运作系统咨询调研分析

二、管理者和管理运作系统咨询调研分析

(一)管理者理念调研分析

采用问卷调查的方式进行理念调研分析。

(二)管理行为调研分析

管理行为调研分析仅适用于基层生产管理人员，不适用于中高层管理者和职能部门管理者。管理者的日常活动可以归纳为六大类：主动监督、被动监督、行政事务(指统计数据、填写报表、参加上级的会议、向上级汇报等内容)、会议培训(指给下属开会、操作示范等内容)、亲自动手(指临时顶替下属工作)、可利用时间(指没有充分利用的时间)。

(三)管理运作系统调研分析

三、管理者和管理运作系统方案设计

管理者和管理运作系统改善的指导思想是使各级管理人员建立围绕目标进行持续改善的观念，并通过系统对人提出明确的要求，使人们实践高效能的工作，使各层级的目标、计划、行动、反馈形成闭环，如图7—34所示，从而使企业建立持续提升的机制，最终实现企业的战略和经营目标。

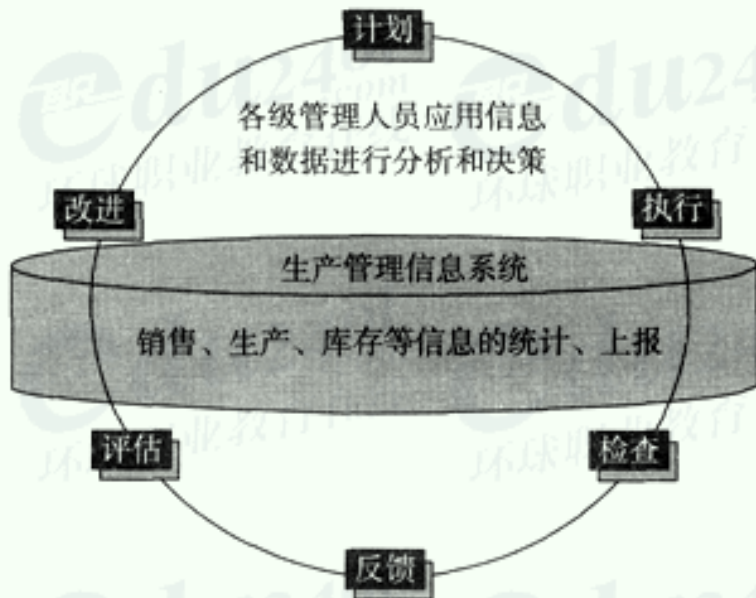


图 7-34 管理运作系统

在上述指导思想下，具体改善方法如下：

1. 咨询人员结合调研分析的结果，对管理人员进行五大基本理念培训。
2. 辅导管理人员设计管理表单，形成运作管理表单体系
3. 明确表单由谁填写、上报给谁、上报的时间要求、由谁保存等细节。

例题：（ ）仅适用于基层生产管理人员，不适用于中高层管理者和职能部门管理者。

- A. 管理运作系统改善
- B. 管理行为调研分析
- C. 管理者理念调研分析
- D. 管理运作系统调研分析

答案：B

企业管理咨询实务(下册)精讲班第24讲讲义

第五节设备管理咨询

第五节设备管理咨询

一、设备管理咨询概述

(一)设备管理的概念

设备管理是指依据企业的生产经营目标，通过一系列的技术、经济和组织措施，对设备寿命周期内的所有设备物质运动形态和价值形态进行的综合管理工作。

事后修理→预防性修理，传统的设备管理→现代综合设备管理。

传统的设备管理把大量的工作集中在设备管理的维修阶段，而较少注意到设备的全过程。

现代设备综合管理，是对设备实行全面管理，从总体上保证和提高设备的可靠性、维修性和经济性。

- 1。现代设备综合管理强调加强设备供需双方即设备制造单位(包括设备的研发)和使用单位的联系，同时，强调设备使用单位内部各部门之间也必须相互配合，共同管理好设备。
- 2。现代设备综合管理强调设备寿命周期全过程管理，追求设备寿命周期费用最经济、综合效率和投资效益最高。
- 3。现代设备综合管理要求实行设备的全员管理，把与设备有关的部门、人员组织起来参加设备管理，使设备管理建立在全员参与的基础上。

(二)设备管理的内容

设备管理	企业设备物质运动形态的管理	指设备的选型、购置(自制设备包括设备的调研、设计、制造)、安装、调试、验收、使用、维护、修理、更新、改造和报废等全过程的管理。	将这两种形态的管理结合起来，贯穿设备管理的全过程，即设备综合管理。
	企业设备价值运动形态的管理	指从设备的投资决策、自制费、维护费、修理费、折旧费、占用税和更新改造资金的筹措到支出运用，实行企业设备的经济管理，使设备在寿命周期内的总费用最经济。	

设备综合管理有如下几方面内容：

1.设备的合理购置

设备的合理购置应该符合技术上先进、经济上合理、生产上可行的原则。

一般应考虑指标有：①设备的效率，如功效、行程和速度等；②精度及性能的保持性、零件的耐用性和安全可靠；③可维修性；④耐用性；⑤节能性；⑥环保性；⑦成套性；⑧灵活性。

2.设备的正确使用与维护

3.设备的检查与修理

4.设备的安全经济运行

5.设备的更新改造

例题：（ ）指设备的选型、购置(自制设备包括设备的调研、设计、制造)、安装、调试、验收、使用、维护、修理、更新、改造和报废等全过程的管理。

- A.设备管理
- B.设备综合管理
- C.设备物质运动形态的管理
- D.设备价值运动形态的管理

答案：C

(三)设备维修体制

1. 计划预防修理制

计划预防修理制是我国工业企业从20世纪50年代开始普遍推行的一种设备维修制度，是进行有计划地维修、检查和修理，以保证设备经常处于完好状态的一种组织技术措施。

计划 维修 制	设备维护	小修、中修和大修	
	计划修理	标准修理法	标准修理法也称强制修理法，是对设备的修理日期、类别和内容，都按标准预先做出计划，并严格按照计划进行修理，而不管设备零件的实际磨损情况及设备的运转情况如何。标准修理法有利于做好修理前的准备工作，缩短修理时间，保证设备正常运转。该方法一般适合对动力设备、自动线上的设备修理。
		定期修理法	定期修理法是根据设备实际使用情况，参考有关修理定额资料，制定设备修理的计划日期和大致的修理工作量。确切的修理日期和修理内容，则根据每次修理前的检查，再作详细规定。
		检查后修理法	检查后修理法事先只规定设备的检查计划，而每次修理的时间和内容，则根据检查结果及以前的修理资料来决定。采用检查后修理法，可以充分利用零件的使用期限，修理费用较低。但由于每次修理均是根据检查结果，则可能由于主观判断错误，而做出不正确的决定，而且，也不容易做好修理前的准备工作，从而延长设备修理停歇时间。这种方法一般在缺乏修理定额资料时，或对简单、不重复的设备维修时采用。

计划预防修理制是一种比较科学的预防维修制，但还不完善。既有过剩修理(修理时间过早、修理项目过多)，也有失修的情况发生；强调恢复性修理，而对改善性修理未作相应规定；对生产工人参加维修保养限制较多，不利于调动广大工人管好、用好设备的积极性。

例题：以下计划修理方法中，（ ）方法一般适合对动力设备、自动线上的设备修理。

- A. 设备维护
- B. 标准修理法
- C. 定期修理法
- D. 检查后修理法

答案：B

2.全员生产维修制(TPM)

2.全员生产维修制(TPM)

(1)全员生产维修制的基本思想

全员生产维修制是指全员参加的、以提高设备综合效率为目标的、以设备整个寿命周期为对象的生产维修制。

全员维修制的基本思想是“三全”	全效率	指设备寿命周期费用评价和设备综合效率。综合效率要兼顾六个方面的任务，即产量、质量、费用、交货期、安全、劳动情绪及环境卫生。
	全系统	是指对设备的整个寿命周期的系统管理制度。主要包括事后修理(BM)、预防修理(PM)、改善修理(CM)和维修预防(MP)等。
	全员参加	是指从企业最高领导人到第一线生产工人，包括设备管理的有关部门和人员，都参与设备管理工作，分别承担相应的职责。全员维修制把传统的设备管理发展到全面设备管理的新阶段，是现代设备管理趋向成熟的一个标志。

(2)全员生产维修制活动的八大支柱

全员生产维修制活动的八大支柱	力求设备效率化的个别改善；
	建立自主保养制度；
	建立保养部门的计划保养制度；
	提高操作者的熟练程度及设备保养技能(人才育成)；
	建立设备初期管理制度(设备保全)；
	建立品质保养制度(品质保全)；
	建立管理间接部门的效率化制度(业务改善)；
	建立安全、卫生与环境的管理制度(环境保全)。

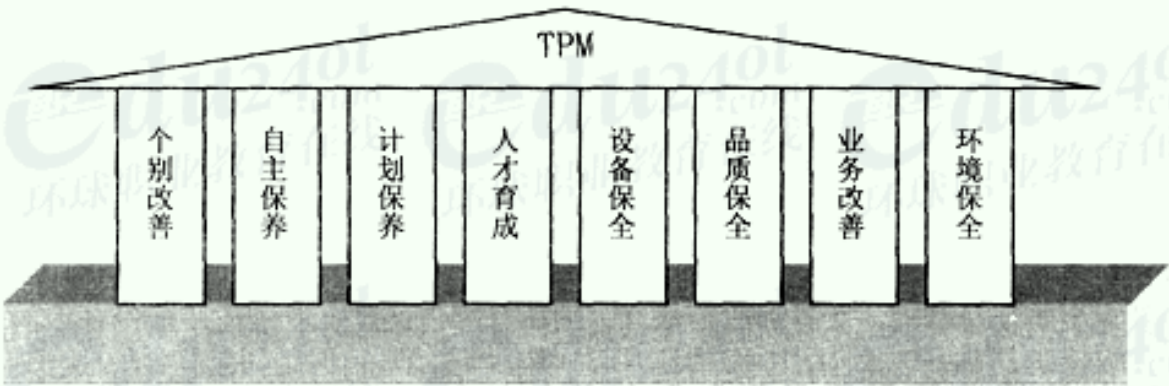


图 7-36 TPM 活动八大支柱

(3)推行全员生产维修制的目标和可期待的效果，

推行TPM的目标可以概括为四个“零”	设备停机为零	指运转设备故障停机时间为零，运转设备故障停机对生产冲击相当大，会使整个生产连续性发生困难，造成资源闲置；
	废品为零	指由设备原因造成的废品为零；
	事故为零	指设备运行过程中事故为零，设备事故的危害非常大，不仅影响生产，还可能造成人身伤害，严重的可能产生机毁人亡事故；
	速度损失为零	指设备精度和速度降低造成的产量损失为零，由于设备保养不好，设备精度降低而不能按高速度使用设备，其结果降低了设备的性能和使用效率。

推行TPM可期待的效果	有形效果	提高设备综合效率，提高劳动生产效率，减少市场投诉，降低各种损耗，缩短生产周期和提高间接部门效率。
	无形效果	促进企业管理制度的变革，增强全员革新意识，使企业充满活力，增强员工的归属感、成就感、自身价值得到体现的满足感和有信心创建能让客户信赖的企业。

(4)全员维修制中的设备维修方式

全员维修制中的设备维修方式主要吸收了预防维修制(PM)中的维修方式。	设备维护检查方面	日常检查	一般由操作人员执行。为了便于检查，常需要决定检查项目、编制检查标准书和日常检查表。检查项目是根据设备特性和易发现问题而定的，检查是靠人的五官对设备的感受而进行，必要时可用仪表。
		定期检查	维修部门对于设备按一定时间间隔所进行的周期性检查。作为定期检查的设备一般是：生产线单一的设备、精度高或难以保持高精度的设备和出现故障停修时间较长，修复较难的设备。
		专题检查	针对一些专门项目不定期进行精密细致的调查、测定和分析。在计划预防修理方面主要有部分修理、大修和改善修理。预防修理是对重点设备或一般设备中的重要部分进行预防性的修理。

非计划预防修理方面	事后修理	对设备在发生故障以后再进行修理，一般适用于非重点设备。
	突发故障修理	对设备突发故障进行抢修。

表 7-24 设备等级划分方法表（示例）

设备分类	总评分数	等级	维修区别
重点设备	60 分以上	A 级	最大预防性保养，尽可能做到不发生故障
重要设备	40 分 ~ 60 分	B 级	部分预防性保养
普通设备	40 分以下	C 级	事后修理

例题：（ ）是指对设备在发生故障以后再进行修理，一般适用于非重点设备。

- A. 日常检查
- B. 事后修理
- C. 专项检查
- D. 突发故障修理

答案：B

3.设备点检制

设备的点检是指为维护设备所规定的性能，在规定的时间内，按规定的检查标准、内容和周期，由操作工和维修工进行检查。

设备点检主要是对易于引起故障的部位、机构、安全防护装置、润滑系统、操作系统、液压系统和电气系统等进行检查。

按点检作业的时间间隔和具体内容的不同，点检工作可以分为日常点检、定期点检和专项点检。

设备点检管理工作应做到“九定”：定人、定点、定量、定周期、定记录、定标准、定方法、定点检计划表和定点检作业流程。

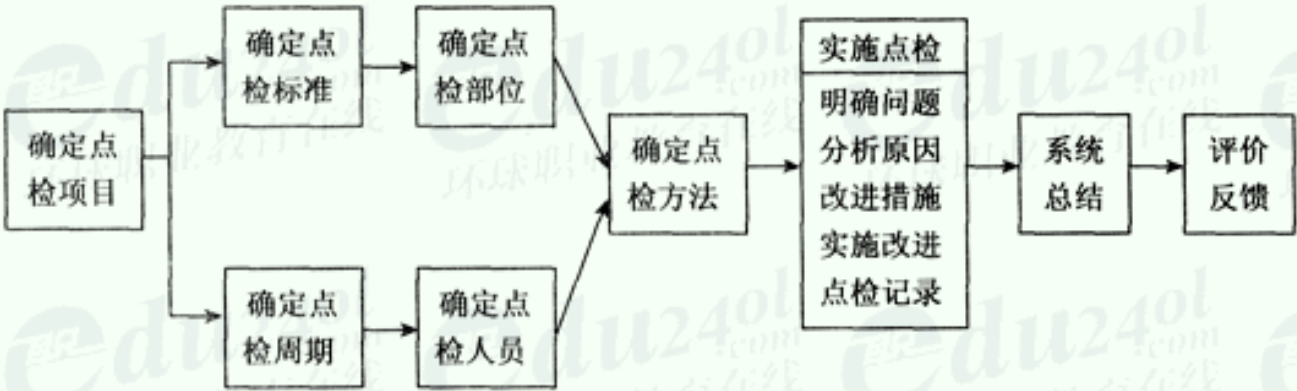


图 7-37 设备点检工作流程图

二、设备管理咨询调研分析

设备管理咨询是通过对企业设备全过程管理分析诊断，查明各个环节设备管理的显在问题和潜在问题，对于显在的问题，追究问题的原因，提出改善措施，制定短时间内恢复设备生产能力的办法；对于潜在的问题，在全面分析、综合评价的基础上，提出预防措施，以避免因设备管理不善给企业带来损失。

设备管理咨询具有综合性、随机性、技术性和全员性的特点。

(一)设备管理的输出效果分析

- 日历作业率

- $\text{故障停机率} = \frac{\text{故障停机时间}}{\text{生产运转时间}} \times 100\%$

- 备品备件资金周转率

- $\text{维修时间比} = \frac{\text{维修时间}}{\text{生产运转时间}} \times 100\%$

(二)设备管理的现状调研分析

三、设备管理咨询方案设计

三、设备管理咨询方案设计

咨询人员根据调研分析的结果,结合企业的管理基础、人员素质等具体情况,设计咨询方案,使其降低成本,保证正常生产和产品制造质量,保证交货期。

下面重点介绍TPM的核心内容——点检定修制的方案设计思路。

(一)设计点检定修制的组织、明确职责

1.生产作业人员职责:通过日常维护和日常点检进行日常预防。

2.设备点检组织设计:把每个生产厂的作业线。划分为若干个区域,每个区域设置点检作业长,按专业配置点检组,对该厂某个区域的设备负责点检管理。点检组是点检工作的基本单位,属于设备的管理方,对管好设备负有责任。

3.点检人员工作职责:

(1)制定与修改设备点检及维修标准;

(2)编制与修订点检计划;

(3)进行定期点检实施,对操作人员进行点检、维修业务指导;

(4)收集设备状态情报,进行设备劣化倾向管理;

(5)编制检修计划,做好维修工程的管理工作;

(6)制定维修备件、资材计划;

(7)编制维修费用计划;

(8)进行事故、故障分析处理,提出修复、预防意见;

(9)做好维修记录和维修效果分析,提出改善管理、改进设备薄弱环节的意见。

4.维修人员工作职责:根据点检人员提供的情况,解体检查,更换零件,进行修理。

(二)设计各类人员的工作表单

设备日常检查标准书、设备点检表、维修记录表、检修预定表、设备维修台帐等。

(三)制定点检工作计划

点检计划分为日常点检计划、定期(重点)点检计划和长期点检计划。

(四)设计工作流程和管理流程

设备点检维修工作流程:规范关键工作流程。

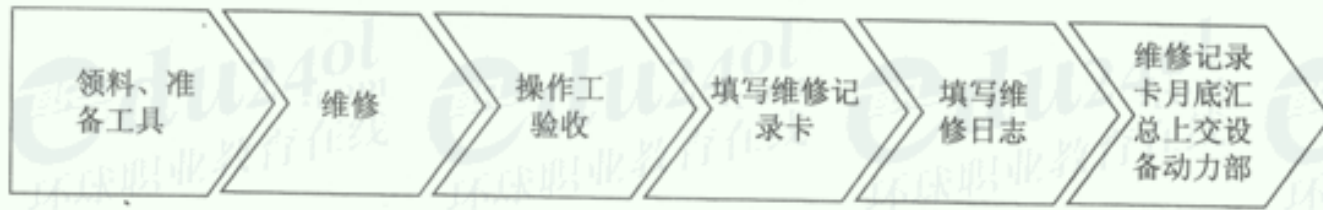


图 7-38 设备维修的工作流程 (示例)

设备管理流程：建立计划→记录→评价→反馈。

(五)补充完善设备维护相关管理制度

例如，在生产管理制度中体现操作人员遵守“三好”、“四会”和“五项纪律”的要求：

1. “三好”是指操作人员应管好、用好和保养好设备；
2. “四会”是指操作人员对设备要会使用、会维护、会保养和会发现异常；
3. “五项纪律”是指：
 - (1)实行定人、定级，凭操作证使用设备，遵守操作规程；
 - (2)经常保持设备清洁，并按规定加油，保证合理润滑；
 - (3)遵守设备交接班制度；
 - (4)管理好工具、附件；
 - (5)发现异常立即停机，自己不能处理的问题应及时通知有关人员检查处理。

(六)员工培训

- 1.观念培训：自主维修、TPM等；
- 2.提高操作和维修技能的培训。

例题：在生产管理制度中体现操作人员遵守“三好”、“四会”和“五项纪律”的要求。“三好”是指（ ）。

- A. 管好设备
- B. 用好设备
- C. 维护好设备
- D. 保养好设备
- E. 服务好设备

答案：ABD

企业管理咨询实务(下册)精讲班第25讲讲义

第六节 供应链管理咨询

一、供应链管理咨询概述

(一)供应链管理的含义及其产生背景

1.供应链管理的概念

供应链是围绕核心企业，通过对信息流、物流和资金流的控制，从采购原材料开始，到制成中间产品以及最终产品，最后由销售网络把产品送到消费者手中，从而将供应商、制造商、分销商和零售商，直到最终用户连成一个整体的网链结构。

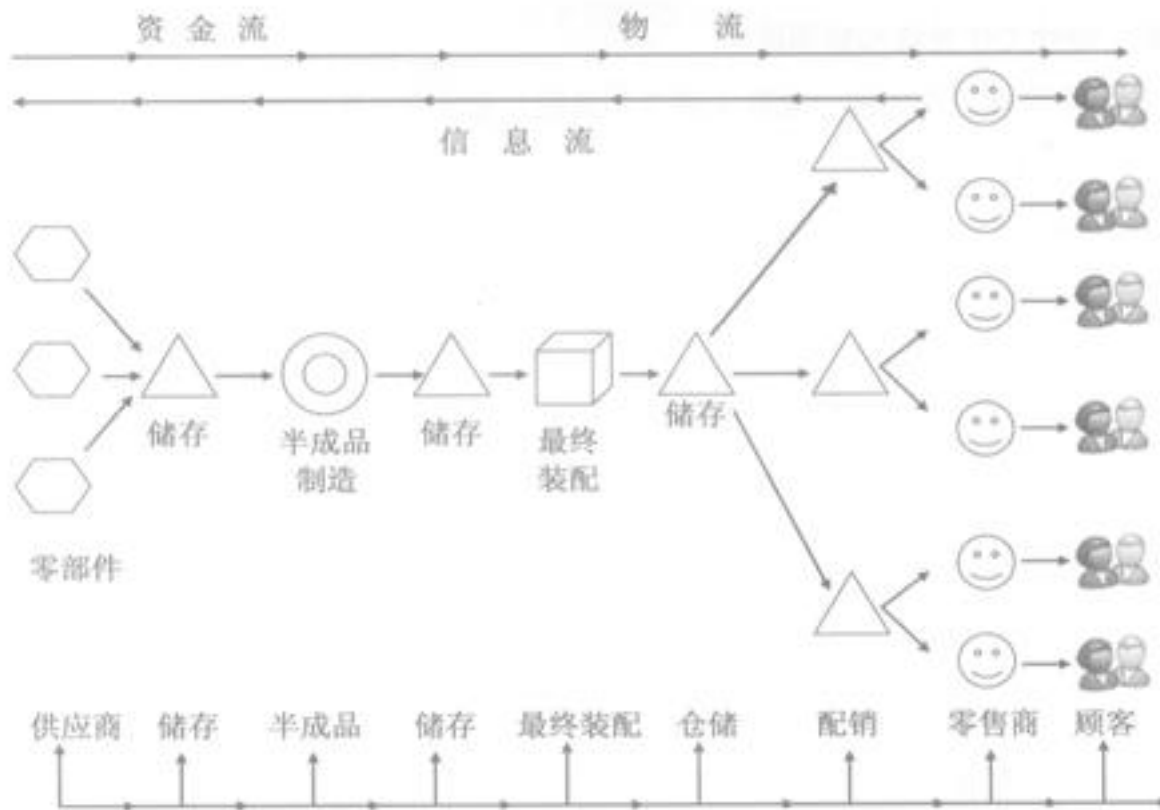


图 7-39 供应链系统的网链结构图

供应链管理(SCM)是对商品、资金、信息在供应商、分销商和顾客组成的网络中流动的管理。供应链管理把供应链上的各个企业作为不可分割的整体，进行整体优化，使供应链上各企业分担的采购、生产、分销和销售的功能成为一个协调发展的有机体。

供应链管理的基本思想是把整条“链”看作一个集成组织，把链上的各个企业都看作合作伙伴，对整条链进行集成管理。

供应链管理的目的是通过链上各个企业之间的合作和分工，致力于整个链上物流、信息流和资金流的合理化和优化，从而提高整条链的竞争能力。

供应链管理通常由五部分组成：制定供应链的管理策略、建立与上游供应商关系相关的制度、制定企业产品生产流程、制定与下游买主的关系和制定问题处理流程。

供应链管理更加注重围绕核心企业的网络关系，即核心企业与供应商、供应商的供应商的一切横向关系，与用户、用户的用户的一切横向关系，是将供应商、制造商、分销商和零售商，直到最终用户连成一个整体的管理模式。

2.供应链的特点：(1)开放性；(2)复杂性；(3)动态性；(4)交叉性；(5)集成性；(6)群体性。

(二)制约我国供应链管理发展的因素

1.企业缺乏对自身特有的核心竞争力的正确认识和评价，仍然习惯于追求“大而全”、“小而全”的传统管理而不能自拔。

2.企业停留在单个企业管理的固有模式上，只习惯于按本企业的工作制度安排生产计划，而不愿与外部环境协同运行。

3.对企业绩效进行评价的指标不能适应供应链管理的需要。过去那种部门本位主义思想使激励机制以部门目标为主，孤立地评价部门业绩，造成部门片面追求本位利益，物流、信息流经常扭曲、变形，致使企业无法与上下游企业形成“链”的合作伙伴关系。

4.企业没有建立用户服务方面的评价标准与激励机制，没有有效的市场响应机制。实际上，对下游企业来讲，供应链上游企业的功能不是简单的提供物料，而是要用最低的成本提供最好的服务。

5.缺乏供应链管理和物流管理方面的专业人才，具有开放观念、掌握供应链运作技术的人才甚少，导致供应链管理的软环境滞后，是制约供应链发展和提升供应链管理效率的主要因素。

6.信息化建设跟不上要求，无法支持供应链管理的需要。供应链管理的硬件滞后，难以使外部信息集成以寻求供应链的最优化和合理化，难以抓住稍纵即逝的机遇，难以快速响应客户需求。

供应链设计流程

供应链设计流程应考虑的问题主要有以下几个方面：1.客户优先。2。定位明确。3.防范风险。

例题：供应链管理通常由（）部分组成。

- A. 制定问题处理流程
- B. 制定企业产品生产流程
- C. 制定供应链的管理策略
- D. 制定与上游供应商的关系
- E. 建立与下游买主关系相关的制度

答案：ABC

二、供应链管理咨询调研分析

(一)供应链管理的输出效果调研分析

供应链管理咨询从供应链的最终输出效果入手进行调研分析，采用定性和定量的方法，初步评价供应链管理中存在的问题。

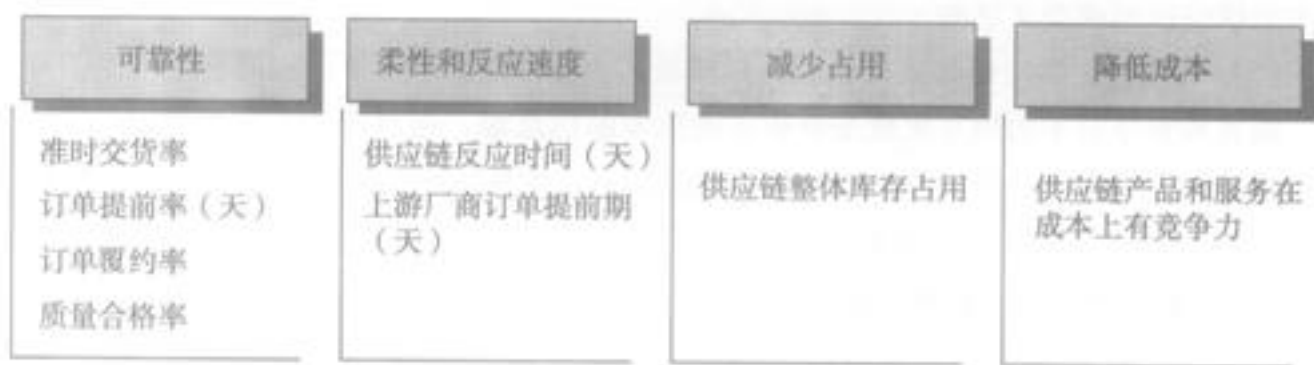


图 7-40 供应链管理咨询调研分析

(二)供应链管理现状调研分析

根据输出效果调研的结论；有重点地对供应链策略、供应商管理、物流、信息技术应用等内容进行深入诊断。

三、供应链管理咨询方案设计

(一)制定供应链策略

根据诊断的结果，并结合产品的生命周期和特点，设计适合的供应链策略。制定供应链策略的部分参考思路见表7—27、7—28、7—29。

表 7—27 产品不同生命周期的供应链策略

产品生命周期	特点	供应链策略
投入期	- 无法准确预测需求量 - 大量的促销活动 - 零售商不愿压货 - 订货频率不稳定 - 缺货会抵消促销的效果	- 协同设计与开发 - 产品投放市场之前制定完善的供应链支持计划 - 原材料小批量采购 - 成品多频度、小批量送货 - 避免缺货和库存积压 - 各环节信息共享
成长期	- 市场需求稳定增长 - 营销渠道简单明确 - 竞争产品引入市场	- 批量生产、配送，降低供应链成本 - 确定主要客户，提高服务水平 - 通过加强供应链协作提高竞争力
成熟期	- 竞争加剧 - 销售增长放缓 - 一旦缺货将被竞争产品替代 - 市场需求较稳定，市场预测较准确	- 建立配送中心 - 建立网络式的销售渠道 - 生产地点尽量靠近市场 - 减少产品库存

表 7—28 功能性产品与革新性产品对比表

需求特征	功能性产品	革新性产品
产品生命周期	大于 2 年	1—3 年
边际贡献率	5%—20%	20%—60%
产品多样性	低	高
预测的平均错误率	10%	40%—100%
平均缺货率	1%—2%	10%—40%
季末降价率	0	10%—25%
订单生产提前期	6 个月到 1 年	1 天—2 周

表 7 - 29 有效型供应链与反应型供应链对比表

项目	有效型供应链	反应型供应链
适用的产品类型	功能性产品	创新性产品
基本目的	以尽可能低的价格有效供应可预测的需求	对不可预测的需求快速反应，以减少滞销、折价、过时库存
制造设备	维持高的设备平均利用率	配置缓冲生产能力
存策略	快速周转，供应链中库存最小	配置大量的重要零部件和成品缓冲库存
提前期	在不增加费用的前提下，缩短提前期	积极投资缩短提前期，以适应快速变化的市场
选择供应商的依据	成本和质量	速度、柔性和质量
产品设计策略	性能价格比最优	模块化，尽可能延长产品差异存在的时间

供应链策略中重要的一项是采购管理。采购管理的改善思路是按ABC重点管理法对采购物资实行分类管理，对不同类别的采购物资，在供应商管理模式、管理基本策略、管理重点和安全库存量等方面实施差异化管理。

表 7-30 采购物资分类管理表

项 目 \ 类 别	战略性物资	瓶颈物资	重要物资	一般物资
供应商管理模式	· 战略伙伴关系 · 长期合作关系	· 稳定的关系 · 长期合作关系	· 一般合作关系	· 一般交易关系
基本策略	“双赢”策略	灵活策略	最低成本策略	管理成本最小化策略
管理重点	· 详细的市场调查和需求预测 · 严格库存监控 · 严格的物流控制和后勤保障 · 对突发事件的准备	· 详细的市场数据和长期供需趋势信息 · 寻找替代方案 · 备用计划 · 供货数量和时间控制	· 供应商选择 · 建立采购优势 · 目标价格管理 · 订购批量优化 · 最小库存	· 产品标准化 · 订购批量优化 · 库存优化 · 业务效率
安全库存量	中等	较高	较低	最小化
订购批量	中等	较大	较小	经济批量
绩效评价准则	· 长期可得性 · 质量可靠性	· 来源的可靠性	· 采购成本 · 库存成本	· 业务效率

(二)设计供应商管理体系

供应商管理体系重点包括供应商考评体系和供应商关系管理体系。

1.供应商考评体系设计思路

(1)设定考评准则。

(2)设定考评指标。考评指标要明确、合理，要与公司总体目标保持一致。

表 7-31 供应商考评指标表

考评指标	考评指标描述
质量指标	主要包括供应商供货批次合格率、抽检缺陷率、在线报废率和免检率，以及供应商是否通过了 ISO9000 质量体系认证等。
供应指标	最主要的是交货准时率、交货周期和订单变化接受率等。
经济指标	主要包括报价是否及时和报价单是否客观、具体、透明，供应商是否积极配合响应本公司提出的付款条件、付款要求以及付款办法，供应商开出付款发票是否准确、及时，是否符合有关财税要求。
支持、合作与服务指标	通常是定性考核。考核内容主要有反应与沟通、合作态度、参与本公司的改进与开发项目和售后服务等等。考核指标有：投诉灵敏度、沟通、合作态度、共同改进、售后服务、参与开发和其他支持，以及积极接纳本公司提出的有关参观、访问、实地调查等事宜。

(3)确定考评的具体步骤。

(4)选择要进行考评的供应商，将考评做法、标准及要求与供应商进行充分沟通。

(5)成立考评小组。小组成员要包括采购、质量、企划和仓管等专业人员。

(6)利用信息处理系统对收集的关于供应商的考评数据进行统计，得出考评结果。

(7)把考评结果反馈给供应商，并明确指出改善要点。

(8)设定明确的改进目标。

2.供应商关系管理设计思路

供应商太少则供货风险大，易受制于人。供应商太多则信任度低，稳定性差，易造成供应商的短期行为。建立起不同层次的供应商网络，通过减少供应商的数量，致力于与供应商、特别是关键供应商建立长期合作伙伴关系。

(三)设计具有柔性和快速响应能力的供货方式

方案之一是采用缩短下订单周期、减少供货批量的销售终端拉动式供货方式。这种方式可以有效地减少供应链库存水平，快速响应市场变化。其特点是：

(1)厂家在客户处建立并管理库存(VMI)；

(2)客户用多少补多少，不要客户下订单；

(3)提高下订单频率。

这种拉动式供货方式优点是：

- (1)厂家进行初始预测，准确度提高；
- (2)库存放在源头，用多少补多少；
- (3)按实际需求安排生产；
- (4)减少客户或自身的供应链库存。

(四)根据供应链策略，设计协作机制

(五)根据供应链需求，进行信息化规划

例题：供应商考评体系设计时，最主要的供应指标是（）。

- A. 交货周期
- B. 在线报废率
- C. 交货准时率
- D. 投诉灵敏度
- E. 订单变化接受率

答案：ACE

企业管理咨询实务(下册)精讲班第26讲讲义

第七节 质量管理咨询

一、质量管理咨询概述

(一)质量的概念.

质量：“一组固有特性满足要求的程度。”

产品质量：过程的结果质量（一组固有特性满足要求的程度）。

过程：“一组将输入转化为输出的相互关联或相互作用的活动。”

特性可以是固有的或赋予的。特性可以是定性的或定量的。有各种类别的特性：物理的、感官的、行为的、时间的、人体工效的、功能的。

固有特性是指满足顾客要求和其他相关方要求的特性或是指事物中本来就有的永久特性。

质量存在于各个领域或任何事务中。例如：产品质量、工作质量、工程质量、服务质量、管理质量、咨询质量等无数业务层面，甚至还可延伸到环境质量和精神质量层面。

质量的概念是随着人们对质量需求的不断提高而不断深化和发展的。这个定义既包括有形产品，也包括无形产品；既包括产品内在的特性，也包括产品外在的特性；既包括产品的适用性，也包括产品符合性的全部内涵。

从质量形成的过程来看，质量不仅包括产品形成前期的准备和策划环节，包括形成过程中各个环节的结果和质量，可称其为过程质量，也包括产品形成的结果以及后续工作的各环节质量，可称之为产品质量。

产品是一个广义的概念，既包括完成品也包括在制品，既包括产品的外在属性和外在质量，也包含产品的内在性能，可以是指某一活动和过程的结果，包括服务、硬件、流程性材料、软件以及它们的组合，也可以是有形的、无形的或者是有形与无形的组合。

在理解过程质量的各个环节时，应从产品设计开发的全过程考虑，即形成产品所有的阶段或环节，如：设计过程、策划过程、制造(生产或服务)过程、检验过程、评估改进过程和售后服务过程等。过程质量即在上述过程中对产品质量的保证程度，过程质量的好坏将直接或间接地影响产品(服务)的适用性和满意度，换言之

之，产品质量产生于生产(服务)的全过程中。

例题： ISO9000： 2000版标准对质量的定义是（ ）。

- A. 过程的结果(质量)
- B. 一组固有特性满足要求的程度
- C. 在质量方面指挥和控制组织的协调的活动
- D. 一组将输入转化为输出的相互关联或相互作用的活动

答案： B

(二)质量管理

质量管理：“在质量方面指挥和控制组织的协调的活动。”

质量管理通常包括制定质量方针、质量目标以及质量策划、质量控制、质量保证和质量改进等环节。

按照质量问题解决的手段和方式来划分，质量管理发展至今大致经历了质量检验、统计质量控制和全面质量管理三个阶段。

阶段	时期	质量管理	主要特点	优点	缺点	适用
质量检验	大约是 在第二 次世界 大战以 前	按照事先确定的产品(或零 部件)的质量标准，通过严 格检验来控制 and 保证出厂或 转入下道工序的产品(或零 部件)的质量	通过单纯检验的方式，挑 出废品，以此来控制和保 证产出或转入下道工序的 产品质量。 事后把关、事后验尸	方法简单， 能基本挑选 出不合格品	不能预防不合格 品的发生和减少 废品损失，只是 在损失较大的财 力、人力和时间 的情况下保证 交货	过程简单 且要求不 是很高的 产品和工 作

统计质量管理	第二次世界大战开始至50年代末期	运用概率论与数理统计方法对工序进行分析,及时发现生产过程中的异常情况并确定产生缺陷的原因,迅速采取对策加以消除,使工序保持在稳定状态	在指导思想上,由事后把关转变为事中积极控制和过程关键环节的分析与控制;在方法上,广泛深入地应用了科学的统计分析和统计检验方法	能较好地防止不合格品的发生,能逐步保证准时交货和减少废品损失	企业系统的策划和实施有一定的难度,参与人员也只限于技术和管理人员
全面质量管理	从50年代末、60年代初期至今	质量和效益统一 的质量管理 全过程 的质量管理 全员 的质量管理 全企业 的质量管理 运用科学方法 的质量管理			

国际标准化组织(ISO)对全面质量管理的定义是：“一个组织以质量为中心，以全员参与为基础，目的让顾客长期满意和本组织所有成员及社会长期受益的管理途径。”

全面质量管理五要点：

(1)质量和效益统一的质量管理

全面质量管理的根本目的是保证顾客长期满意并不断提升顾客满意度，使本组织成员和社会长期受益。因此，在实现质量的过程中应当遵循“最经济的投入获得最好的产出”与“充分满足并挖掘顾客需求”的完美统一，离开效益和成本去谈质量是没有实际意义的。

(2)全过程的质量管理

任何产品或服务的质量，都有一个产生、形成和实现的过程。这一过程包括市场研究、研制、设计、制定标准、制订工艺、采购、配备设备与工装、加工制造、工序控制、检验、销售和售后服务等多个环节，它们相互制约、共同作用的结果决定了最终的质量水准。为了保证和提高质量，就必须把影响质量的所有环节和因素都控制起来，形成一个综合性的质量管理体系，做到以预防为主、防检结合、重在提高。因此，全面质量管理必须体现如下两个思想：

第一，预防为主、不断改进的思想。

优良的产品质量是设计和生产控制出来的而不是靠事后的检验决定的。

第二，为顾客服务的思想。

在企业内部要树立“下道工序是上道工序的顾客意识”和“努力为下道工序服务”的思想，要求每道工序的工作质量，都要经得起下道工序即“顾客”的检验，以满足下道工序的要求，每道工序除自检以外还要复查上道工序的质量，以确保本道工序的质量。

坚持优质、准时、保质、超值地为下道工序服务是为顾客服务思想的具体体现。

(3)全员的质量管理

全员的质量管理是指企业从高层管理者到一般员工都要对质量负有责任，应履行自己的质量责任。

企业中任何一个环节，任何一个人员的工作质量都会不同程度地直接或间接地影响着产品或服务质量。

(4)全企业的质量管理

从企业纵向的组织管理角度来看，质量目标的实现有赖于企业的上层、中层、基层乃至一线员工的通力协作，其中尤以高层管理能否全力以赴进行策划、引导和支持起着决定性的作用。

从企业部门间的横向配合来看，要保证和提高产品质量，必须使企业从战略策划、活动实施与评估改进质量的所有活动有机结合，以构成一个有效、科学、合理的体系。

(5)运用科学方法的质量管理

影响产品质量和服务质量的因素很复杂，既有企业内部的因素，又有企业外部因素，想要把这一系列的因素系统地控制起来并全面管好，就必须根据不同情况和区别不同的影响因素，广泛、灵活地运用多种多样的现代化管理方法来解决当代质量问题。

科学的管理方法还体现在以数据和事实为依据，运用适宜的统计工具和遵循科学的闭环管理(PDCA)思想，这都将在质量管理活动中起到事半功倍的作用。

例题：全面质量管理五要点包括（）。

- A. 质量和效益统一 的质量管理
- B. 全系统 的质量管理
- C. 全员 的质量管理
- D. 全企业 的质量管理

E. 运用统计方法 的质量管理

答案：ACD

(三)质量管理体系

1. 质量管理体系的含义

质量管理体系：在质量方面指挥和控制组织的管理体系。

管理体系是建立方针和目标并实现这些目标的体系，或者可以理解为企业中所有与质量有关的各种要素及质

量管理体系要素，为确保产品质量满足顾客需要而构成的质量管理工作的整体。

质量管理体系是企业管理体系的一部分，其宗旨是使与质量目标有关的结果能够满足相关方的需求、期望和要求。

2. 质量管理体系的构成

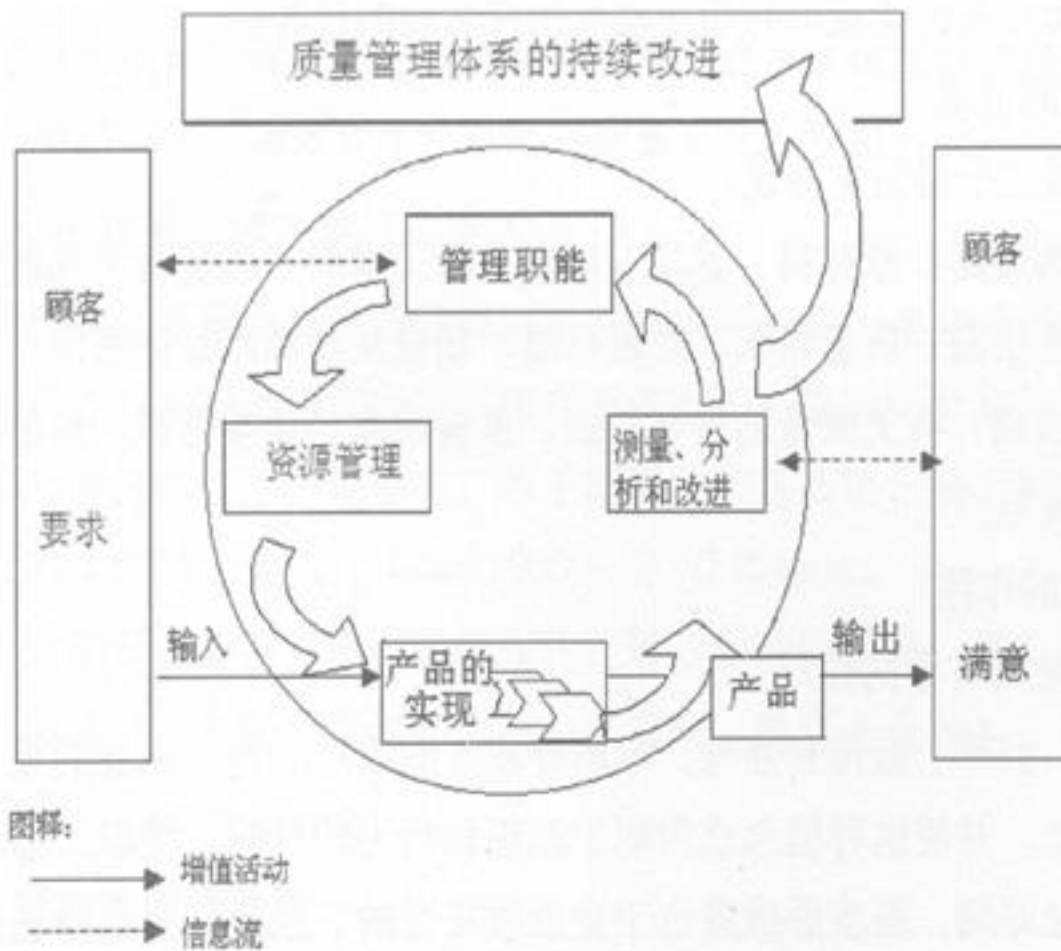


图 8-1 以过程为基础的质量管理体系模式

图8—1为以过程为基础的质量管理体系模式，一般包括四部分：管理职责、资源管理、产品的实现、测量分析和改进。

3. 质量管理体系运作方法

建立和实施质量管理体系运作方法的步骤如下:

- (1)调查研究并确定顾客和其他相关方的需求和期望;
- (2)建立组织的质量方针和质量目标;
- (3)确定实现质量目标必需的过程和职责;
- (4)确定和提供实现质量目标必需的资源;
- (5)规定测量每个过程的有效性和效率的方法;

(6)应用这些测量方法确定每个过程的有效性和效率；

(7)确定防止不合格并消除产生原因的措施；

(8)建立和应用持续改进质量管理体系的过程。

上述方法也适用于保持和改进现有的质量管理体系。

(四)ISO9001质量管理体系与质量认证

ISO9000族标准是质量管理和质量保证系列的国际标准。企业通过了ISO9001--2000标准的认证，在激烈的国际市场竞争中就相当于获得了一张国际贸易的通行证，可极大地增强企业在国际和国内市场上的竞争力。

为了同国际市场接轨，国家技术监督局决定等同采用ISO9000(族)标准，发布了GB/T19000--2000族标准。

(五)质量管理的发展趋势

1.随着全球经济一体化的进程，产品和服务的质量将越来越有社会化和国际化的性质，质量体系所包含的规模将越来越大，超越企业、集团、行业、民族、地区和国家。

2.质量管理已经成为世界各国所接受的通用管理思想，如ISO9000(族)质量管理体系标准将会在企业管理推行中进一步优化和完善。

3.质量管理体系在推行的过程中只有严格规范才会保持其生命力和价值。因此社会质量监督系统和质量法规将更加完善和严密，与之相对应的国际性质量组织将发挥更大作用。

例题：为了同国际市场接轨，国家技术监督局决定（ ）ISO9000(族)标准，发布了GB/T19000--2000族标准。

A. 等效采用

B. 等于采用

C. 等同采用

D. 视同采用

答案：C

质量管理咨询调研分析

质量管理咨询指以提高质量管理水平为目的, 对企业的质量管理工作现状及有效性进行调查分析, 找出存在的问题及问题产生的原因, 设计切实可行的改善方案, 并进行指导实施的一系列活动。

质量管理咨询从质量管理的最终输出效果入手进行调研分析, 评价企业质量管理的有效性。然后对质量管理的现状, 包括质量问题原因、生产与质量管理组织的有效性、质量理念进行深入调研分析, 确定质量咨询需要重点解决的内容, 最后给出改善方案。

(一)质量管理的输出效果调研分析

(二)质量管理的现状调研分析

通过废品原因统计分析、组织机构与岗位职责分析、生产系统和质检系统的运作管理系统(MOS)分析, 并挖掘企业各级管理人员的质量理念, 对企业的质量管理现状进行评价。

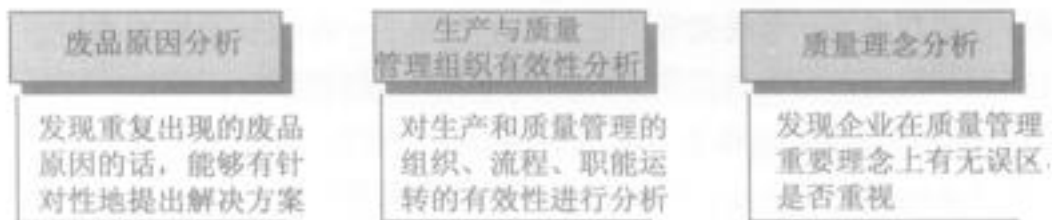


图 7-42 质量管理现状调研分析内容