

12

[美] 米洛·索贝尔 著

小时

MBA

——工商管理硕士简明教程

THE 12-HOUR MBA PROGRAM

天津人民出版社
西蒙与舒斯特国际出版公司

0265-1501

作者简介

米洛·索贝尔(Milo Sobel)教授是美国一位著名的管理学教育家和高级管理顾问。获纽约大学工商管理硕士(MBA)学位、哥伦比亚大学博士学位。曾任美国国家行为与教育协会(纽约市分会)会长、花旗银行培训部经理。现为管理学会成员,除了心天研讨会及讲学之外,还在纽约金融学院任教授。

1986年以来,由他创建的“简明MBA培训计划”被越来越多的世界大公司所采纳,在工商管理界获得了巨大成功。这本《12小时MBA》的出版,丰富和发展了这一成果,并被翻译成数种文字,在世界各地发行达100多万册,为各层次的管理人员所推崇,成为他们的必读之书。

译者序

本书是美国著名管理教育家米洛·索贝尔博士奉献给渴望系统学习工商管理知识，但又无暇攻读 MBA 学位的高中层管理人员的经典之作。它特别适合非管理专业的经理和技术人员，就是管理专业毕业的老板和准老板们读后，同样会受益匪浅。通过这本《12 小时 MBA》，任何人都可以轻松地掌握工商管理硕士课程的基础，而不用支付高昂的学费，也用不着将宝贵的时间花费在教室或图书馆里。

这本书贴近读者，语气亲切自然，内容完全参照典型的 MBA 课程设置编排并浓缩其精华，用简单易懂的方法，对关键的概念和技巧做了深入浅出的解释，并充分利用富有说服力的案例加以说明。同时，删除了那些看似神秘，但商业人士在现实生活中一般用不到的部分。

这本书不仅将 MBA 的课程做了简化，将商业术语转化成简单平实的语言，而且还强调理论在实践中的适用性，带领读者一步步领会那些原本复杂的公式和量化分析方法。另外，我们在翻译时对疑难问题加了译者注，并在每章开头加厂导读词可帮助读者加深理解。

每个人都可以按照自己的速度来完成本书的学习，比如在两个 6 小时内读完；或者根据个人的日程安排，每次读一个小时左右。无论采用哪种方法，读者都可以发现，为了加快你在公司中的职位晋升，或者为了更成功地经营自己的企业，什么才是你真正需要的知识。

这本《12 小时 MBA》将证实：它对你无价的，无论你是一位富有经验的公司高层领导人；还是一位正在接受管理培训的中层管理者；或是一个初涉商海的专业技术人员；或是一个忙于经营而无暇重返学校学习的小企业的老板。如果你想知道 MBA 的学生们在工商管理学院里都学到些什么，那么，你只需花费很少的一点钱和 12 个小时——这本书便是对你的教育和事业发展所做的最好投资！

译者

1996 年 6 月

前言：对本书的说明

米洛·索贝尔

1986年，我创立了“简明MBA”，这是一个教育计划，旨在抽取工商管理硕士（MBA）课程的精华，将其组合成仅需两天即可完成的学习内容。从那时起，这个计划不断地被各主要公司以及各种公开的研讨会所采纳，它已跨越美国和加拿大，遍及世界的东西南北。两种看似互不相干的因素激发了我创办这一课程的愿望：一是美国军队的预备军官学校、它的创办是为了在90天将受到提拔的人选转变为军官，而不是像西点军校和安纳波利斯海军学院那样需要四年的时间）所采用的快速学习进度；二是在许多有关MBA毕业生的各种调查报告中显示出，学生们从其毕业的商学院课程表中学到的东西，只有不到10%是对其事业真正必要和有用的。所以我创立的“简明MBA”保证尽可能少地占用你宝贵的时间，向你传授那些你真正需要知道的东西。这本书就是“简明MBA”计划的直接产物。

《12小时MBA》基本上参照真正的MBA教学内容设置，含括了以下的实用课程和目标：

■ 市场营销和产品管理

开发新产品并控制其发展状况，以及不断发现新的市场机会的思考框架。

■ 会计和购务

理解主要的会计原理，学习期间用简单的方法看懂财务报表。发现合理减少纳税的机会，使你成为一个精明的财务决策者。

■ 人力资源管理

学习制关如何激励下级、提高劳动生产率。并创造具有特色的公司文化的重要概念和方法。

■ 作业管理

提示有价值的生产作业的概念和公式，利用科学的决策方法实现资源的最佳配置。

■ 统计学

学习如何收集和分析对你的经营至关重要的信息，并且利用它们，使你在公司的权力分配中处于有利的地位。

■ 经济学

较好她掌握宏观和微观的基本经济理论。以及它们在实际经营中的应用。

■ 技术管理

进一步熟悉关于计算机与电话、传真和卫星通讯等技术的应用，以及其他的技术管理观念和方法。

■ 经营决策与伦理道德

本书为你提供了一个框架，利用它可以制定出符合道德和法律的经营决策。

■ 战略规划

学习如何为你的公司确定长期目标。制定战略和策略并评估战略方案。

■ 非正式的建议

你将听到那些真正知道现实世界是如何运作的人们提出的建议，这将会使你受益。因为对于现实世界的洞察，可能不是从 MBA 的课程表中就可以得到的。

由此你可以看出，商学院所教授的主要概念和技巧这里都包括了。当然，你也要学习“课本材料”，这是那些以学业为目的的人终日埋头苦读的东西。但是，你不必去忍受那些复杂的公式，它们将以深入浅出的方式一步一步地展现在你的面前。你甚至无需使用计算器，只要遵从书中的指示去做即可。

当然，这本《12 小时 MBA》看起来不像学位考试的课程那样全面和完整，例如，由于本课程固有的时间限制，就使我们不可能采用对案例进行深入研究的方法，来加深你对概念和基本原理的理解。但是，它确实拥有其他 MBA 教程所不能提供的如下优势：

1. 这本书更强调实践性和实战中的应用，而不是学生们为了通过考试才学习、过后又很快忘掉的深奥东西（它们在日常的经营活动中几乎没有或毫无意义）。在编制这个教程时，我问自己：“对一个小弟弟或小妹妹，我该传授给他们什么‘特殊的窍门’或‘游击战术’呢”？因此本书含括了一些在其它场合不会公开发表的内容。

2. 有关教育和职业取向的第一章中（而不是 MBA 课程的学术主题），将为你定位指明道路，帮助你确定自己是真正需要一个 MBA 学位，还是用其他方法（获学位或者不获学位），同样可以实现自己的目标。

3. 这本书里还隐含着“心理议程”。一旦你完成了这本《12 小时 MBA》的阅读，作就在主要概念、技巧和工商管理硕士们所用的术语方面打下了基础。然而同样重要的是你的感觉，你

5 会发现自己获得了新的技能，在生意场上各方面的能力提高了，因此你的信心大增。无论你的目标是在组织环境中更有效地发挥作用，还是更快地在公司中获得职位的晋升，或者是成功地开办和经营你自己的企业。既然你通过学习这些 MBA 课程的内容。将富有竞争力地、熟练地开展经营活动，那么从实用角度来讲，你的水平会同工商管理硕士们大致相当，你当然没有理由被他们吓倒。

许多工商管理硕士很愿意让你相信，学习经营是一件极端复杂和困难的事情，其难度甚至超过了对人本身的理解。尽管我很欣赏自己在 MBA 学习期间所学到的东西，但我仍发现，这种态度是散慢自大的、有攻击性和毫无证据的。事实上，这些年来我所认识的最好、最成功的企业家中的一些人，并没有受过更高等的教育，也没有获得过 MBA 学位。这些经理和百万富翁似乎是依靠直觉学到了其他人在商学院里学到的东西。归纳起来，可以这样理解。

成功经营一个企业，要求同时关注三个方面：即时刻密切注视你的顾客、你的产品和你的员工（见图 1）。首先，如果你没有能使顾客们满意，当然不会有销售额，最终也不会有企业的存在了。所以，我们需要保证产品（或服务）具有高质量或合理的价格，以满足顾客的需求。当然，为了满足顾客的需求，我们还必须拥有训练有素的员工，并且充分地激励他们，提供更好的产品和服务，以保证企业的繁荣与发展。

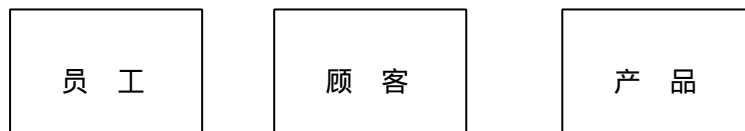
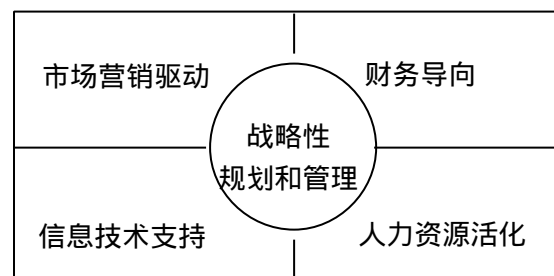


图 1 成功企业所关注的三个方面

介于以上论述，可以说最富有经验和最成功的企业一般具有以下特点：由市场营销驱动，即尽力满足顾客需求；财务导向，即调整企业经营以实现有利的现金流动、创造性及弹性化的融资，并且能够尽可能地获利；信息和技术支持，包括信息资源和技术、远距离通信以及其他领域的科技水平；人力资源活化，即雇佣合适的人员并发展和激励他们（见图 2）。当然，上述功能上的特点必须结合



理的实行，并不是处在真空之中互不相干的。它们也必须从战略的高度加以计划和管理。

MBA 课程的目标在于发展那些对企业不同侧面进行计划和管理所必需的各种技能。我们可以将这些技能分成三类：“硬”技术、“软”技术和我将其称之为“质—量分析法”的技术。

1. “硬”技术围绕量化分析和数学公式。这些方法可以使我们成功地完成一系列活动，包括财务报表分析；改善现金流动；减少纳税责任；评估投资项目；预测项目的利润以及回收时间；预测相关数据，以便有效地利用人力和物力资源；制定合理的价格；利用统计数据实现最优决策，以及提高行政管理的效率。

2. “软”技术则是定性的或概念性的。这些方法使我们在产品开发、广告宣传、有效进行促销、最终促进对产品的购买等方面成功地理解和满足顾客的需要。

3. “质—量分析”技术（也被称为贝叶斯方法）。这是公式与概念的混和物，它们用来将“软”的或主观的信息（也就是人为的估计），转化成较“硬”的。更客观的、显然也就更可靠的形式。这些方法可以在分析经营环境的各个领域广泛使用。

《12 小时 MBA》是专门为教学而设计的，所以读者在整个阅读过程中，将不断地交替接触到硬技术和软技术，而大多数的“质—量”分析技术，则收编在第 5 章和第 10 章里。

在过去的六年里，我围绕该课程的完善进行了试验，并且相应地调整了内容。为了使你能从这本书中获取尽可能多的收益，我诚恳向你推荐以下“基本学习法则”：

1. 将书放在书桌的桌面上，请你坐在一把坚固而笔直的椅子上，确保充足的照明。如果可能的话，避免电话以及类似的打扰。

2. 按顺序读完整本书。不要跳越或预先浏览。实质上，本书的内容是一个不可分割的整体。换句话说，就是总体超过各部分相加之和。事实上，我的学生们常常告诉我，他们开始时并不理解这种学习方法，直到他们读完整本书后，才弄清了一些观念，或者说突然间对一些问题恍然大悟了。

3. 一个小时休息 5 ~ 10 分钟。对成年人学习过程的研究显示，许多学生如果没有进行短暂的休息就无法集中精力。每次学习要尽量做到至少完成一章。

4. 每章结束后，请回顾该章的内容并询问你自己：

(1) 我该如何将刚刚学到的东西应用到我的工作或生意中？

(2) 这章与学过的其他章节如何联系在一起？

(3) 对所学过的内容，我真正懂得了多少？对这些问题我还有多少不明白的地方？

5. 相信你自己有能力将对本书的阅读转变成对你有益的经历。这里不要事先具备商业知识。只要能阅读和理解简单的数学函数即可。

6. 保持轻松和愉快的心情，这对调动你的潜能和以往的经历来增强理解能力、提高记忆力有莫大的好处。

12 小时 MBA——工商管理硕士简明教程

第 1 章 你真的需要一个 MBA 学位吗？

人们说，MBA 学位是报酬最高的学位之一，因而也是竞争最为激烈的学位之一。那么，你真的需要一个 MBA 学位吗？这不仅取决于你是否需要，而且还要考虑是否可能。本章为你的职业选择、教育培训和事业发展导航，读后你便可以拍板定论：到底需不需要读 MBA 学位。

一、你就是产品

每个人都希望自己在事业上有所发展或步步高升。因此，在确定你的事业目标，并选择可能有助于你实现这些目标的教育手段时，你是否想到过：你真的需要一个工商管理硕士(MBA)学位吗？其实，尽管你现在还没有开始学习 MBA 的课程，但工商管理硕士们在经营决策中所使用的多学科综合方法，就可以运用在你的职业及教育培训计划的选择之中。

首先，在选择满意的职业时，你需要从以下几个角度来考虑：

市场营销观点

当你寻找工作时，你就如同产品一样为人们所选择。因此，不仅将你自己和市场上其他与你竞争的人区分开来是重要的，而且弄清并估计什么样的技能或教育培训，最有助于将你与别人区分开来，以便使你找到准确的定位，这也是十分重要的。例如，你可以选择参加培养法学博士(JD)和工商管理硕士(MBA)的联合方案，从而获取法学学位和商学学位；或者主修电话学(即电话、无线电和卫星通讯)，这是一个非常热门的专业技术领域；或者你学会一至两门外国语(如果不算流利，可交谈也行)。就像推销产品一样，通过这样一些教育培训来增加你的技能，树立自己的“品牌”，才有利于达到你的事业目标。让我们看看下面这个真实的故事：在最近一次关于 MBA 简介的课堂上，我正准备结束而等待学生们提问时，一个学生就他如何找工作向我征求建议。他是计算机系统分析员，而且能流利地讲五种欧洲语言。未等我回答，便有一个恰好在一家公司负责同际经营管理的学生很高兴地告诉他：“你被雇佣了。”

财务核算观点

在确定选择什么样的教育培训适合于你之前，首先应估价你在这些职业领域的纯价值，弄清你自身的优势和劣势，以及它们对你价值的影响程度，从而有目的地接受教育培训。但是，选择哪种教育培训，不仅要考虑能否增加或提高你的价值，而且还要考虑其净现值以及内部报酬率和投资报酬率。换句话说，你应从财务核算的角度，估计投资于你个人发展上的时间和金钱的可能付出量，以及能够带来的回报，二者相比是否令人满意。

经济学观点

尽管教育培训有益于实现你的目标，但根据边际效用递减理论可知，随着接受教育培训次数的增多，对你价值的增加程度却是越来越小的，甚至到最后便没有什么作用了。因此，从经济性方向讲，应根据自己的目标和自身条件，来确定“接受多少教育培训就足够了”。此外，还要考虑各类组织(市场)现在或将来对你(产品)会产生哪些可能的要求。

统计资料

着手进行大量的研究(早先就有的恰好合适)，从而取得能支持或有助于你进行初步决策的统计资料，并找出其中的相互关系和变化趋势。

人力资源管理

运用迈尔斯—布里格斯个性类型目录(由迈尔斯和布里格斯夫妇发明的测试个性类型的一种表格。——译者注)或其他一些个性分析工具，可帮助你得到有关你的个性特征的有价值的判断，并就最适于你的工作类型、工作环境以及学识类型等问题给出提示。同时还可以帮助你创造出在特定的时间内，实现具体的教育培训或职业目标(类似于目标管理)的东西。从人力资源管理的角度讲，经过这样的程序来确定职业目标，以及如何实现它是十分有必要的。也是很有意义的。

由于没有记载，所以我不能告诉你们我碰到过多少在职业上非常苦恼的“成功者”。但我马上想到了一个人：一个高薪的企业主管，他原是一名教师，迫于无奈通过努力学习，获得了 MBA 学位，从而走上这条快速晋升之路，因为他家里人希望他赚更多的钱，他向我吐露他的秘密：他在商业界所得到的回报，与他在孩子们成长时给予他们的帮助所得到的满足相比，显得那么苍白无力。这说明按照别人的期望生活，而没有意识到自己存在的价值是可悲的。有人说：“追求你的幸福，钱就来了。”而我认为，即使钱不来，那也并不是多么糟的事情，你仍然可以活得很好。

战略计划

考虑上述各点并结合你的判断形成一个战略计划。下面的自我诊断工具对你制定计划是有帮助的。见表 1—1。表 1-1 职业自我诊断表

用注说明：请在每题后面所对应的数字上画方框和圆圈（方框表示它对你职位的重要程度；圆圈表示你目前的状况）。

分数等级：高（优）5 — 4 — 3 — 2 — 1 低（差）

题目：

1. 正常情况下在其他组织中，以你的工作可以赚取同样多的钱	54321
2. 赚取和你所需要的一样多的钱	54321
3. 赚取与你想要的一样多的钱	54321
4. 在目前这个公司里，你有机会显著提高你的工资	54321
5. 你在组织中有向上晋升的机会	54321
6. 你在组织中有横向发展的机会	54321
7. 你可以生活在你想要生活的国家	54321
8. 你生活在当地你想要生活的地方	54321
9. 你可以合理分配在工作和个人生活上的时间和精力	54321
10. 你有职业的保障	54321
11. 你的家人或其他重要的人对你的职业选择感到满意	54321
12. 你的家人和其他特殊的人对你目前的工作感到满意	54321
13. 你对这个组织大体上感到满意	54321
14. 你在这个组织中有机会发挥你的创造性	54321
15. 你有一个有条不紊的工作程序	54321
16. 你有一个令人满意的工作环境	54321
17. 你有机会跟上最新发展或学会新技能	54321

续表 1-1

18. 你为你的工作而感到自豪	54321
19. 你有机会进行职业途径咨询	54321
20. 你为你的组织而感到自豪	54321
21. 你对你的同事感到满意	54321
22. 你对你的主管人感到满意	54321
23. 你对组织的高层管理感到满意	54321
24. 你能避免过度紧张和劳累	54321
25. 你能给组织做有效的贡献	54321
你目前综合的职业满意程度。	
等级：（可选择其一）	
非常高 10 — 9 — 8 — 7 — 6 — 5 — 4 — 3 — 2 — 1 非常低	
考虑你目前的情况：年龄、经历、技能、能力等，你感觉对你的工作满意程度如何？	
高 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 低	
如果你现在的职业满足程度，与你认为应该有的满足之间有很大的差异时，你需要用什么来缩小差距？	
你需要做什么来减小在自我评估中方框和圆圈（重要性和现状）之间的差异？	

二、攻读 MBA 学位：需要与可能

对这个问题主要从以下四个方面来考虑：

职务级别和抱负

你在组织的等级制度中处于什么位置？你对你所处的行业了解程度如何？你是一个经验丰富的老手，还是一名新人？一般而言，MBA 证书充其量只能使你走人所谓的“快捷之路”，但不能保证你将登上那令人眩目的高级行政职位。总的来说，如果你是一个非正式的管理人员，而且已得到定期晋升，并为自己的进步感到高兴，那么，追求 MBA 学位可能就没有多少作用。除非你是高级管理人员，或已经处于这个阶层，在这种情况下，有或没有学位在考虑某一特定职位的时候也许就有些差异了。

企业文化和个人价值取向

雇主(或行业、或具体工作)是否明确地或含蓄地要求有学历证书？在很多情况下，雇主喜欢雇佣聪明而热切的，而且有几个不同专业学士学位的人，然后按照公司自己的模式去培养他们。事实上，受人尊敬的 Procter & Gamble 公司(简称 P & G，美国著名的家用化学品公司——译者注)公司就是以这样的方式进行管理的，即使是从正规商学院聘来的工商管理硕士(MBA)，也心须把最初的时光花费在超级市场的存货搁板上和执行一些通常与 MBA 的光泽很不相称的，毫无吸引力和挑战性的任务上的。很显然，在这种环境下，强调的是至少在一个人职业的起始时，应从底层干起，才能学会经营管理，这样就可以积沙成丘，丰富自己的管理经验。

当然，如果你已经是一个企业家了，再来说职业选择途径就没有多少必要了，MBA 证书对你改变现状只会有很小的作用。但与 MBA 证书相关的知识，无疑仍是有相当重要的价值。通过其他培训方案，仍可以获得其全部或部分你实际上真正需要的知识(顺便提一下，许多企业家已在每天工作中学习和研究了 MBA 学生们在正规课程和专题研究中所学到的知识，而且认为这是理所当然的。事实上，我也曾碰到过许多成功的企业家，他们是凭直觉和悟性，以及勤于思考而学到了工商管理硕士们所学到的知识)。

时间的限制

你的工作日程和你个人所承担的义务，允许你把时间用到参加进修班、完成作业和学习研究上吗？记住：典型的全日制 MBA 培养方案学制为两年，但在业余时间(如晚上)学习，要取得这个学位则需要 3~5 年时间，或要在 3 年期间用 3 个持续的暑假来全日学习。

许多大学都设立了培养“高级管理人员”的工商管理硕士(EMBA)的方案，它适用于那些年轻有力的企业主管和成功的企业家，对于非企业家的人入学，通常要求推荐保送。由于此原因，这些报考者往往是受宠的人，而并非是一般的有抱负的管理人员。

为了适应学生们的职业需要，课程安排是在某个学年期间，每周要全天上课一次，外加两年期间各有 3 周的暑期全日集中学习。

有些公司对员工的学习培训机会和职业发展，仅有动听的承诺，却没有

实际的安排。而像 IBM 等其他公司，则制定了严格的培训规定。事实上，IBM 新聘请的管理人员在正式上班之前，都要参加为期几周的严格培训。不管怎么说，在上班时间内接受“培训”，和上班时间内外接受“教育”，两者之间还是有区别的。

费用

你准备花费 20 000 ~ 35000 美元学费去读 MBA 学位吗？你的老板(或其他第三方)准备替你支付这笔费用吗？费用是时间限制和企业文化之外的又一关键性决定因素。

三、如何选择合适的 MBA 教育方案

如果你决定取得 MBA 学位，并认为它能助你实现你的职业目标，那么，在选择最适合于你的方案时，应该考虑以下几个方面：

学院的选择

这个学院是否普遍被人认可？一般来说，这是一个重要的标准。学院的课程设置与具体的行业相一致到什么程度？比如你想在保险业领域谋职。那么取得保险学院授予的 MBA 学位便可能有很大的意义，但如果你所期望的职业不是保险业，则保险学院的学位可能就意义不大了。

系的选择

该系的专职教师所占比例是多少？获得博士学位的人所占比例是多少？发表的学术论著和涉及的正式研究项目有多少？这些答案有助于说明该系适合于你学习哪方面知识的程度。

学习环境的选择

班级小而且可以满足个人的需要，还是学生如同货物一样堆放在大课堂里呢？也许二者的结合最适合于你的学习方式。再有，图书馆和计算机设施是完善吗？

就业帮助程度的选择

就业安排办公室在负责安排与一些较好的公司面谈方面，有很好的业绩，还是几乎是在浪费时间呢？校友协会作为一个与老校友相连接的系统，能否利用其会员帮助安排其毕业生的工作？显然，这种支持愈大，就业情况就会愈好(当然假如你重视这些方向的话)。

四、MBA 教育的替代途径

在 1987 年股市的觉醒和随后的暴跌到谷底，MBA 学位证书的价值受到了人力资源管理人员、教师、商学院毕业生，以及一些想有所作为的人士的怀疑，他们想知道，是否值得为此努力学习。考虑到这些有抱负的初学者自身的局限，我提出如下选择，可以作为传统 MBA 学习过程的替代方案。

获取其他学位的培训方案

古语讲：此路不通彼路通。你可在自然科学技术、行为科学，以及当前有很大潜力的各种新兴学科领域中进行研究和学习并取得相应的学位。

(1) 在科学技术方面可申请的学位有：

M.S.T.M. 技术管理科学硕士
M.S.E.E. 电器工程学硕士
M.C.CH.E. 化学工程学硕士
M.S.L.E. 工业工程学硕士
M.S.M.E. 机械工程学硕士

(2) 在人力资源管理方面可申请的学位有：

M.S.I.L.R. 劳资关系学硕士
M.S.Ed. 教育学硕士

(3) 在国际文化交流领域可申请的学位有：

M.S.I.A. 国际事务科学硕士

大学中授予学位证书的培训方案

目前一些大学还提供一些短期的有专门目的的培训模式，而仅仅需要 4~10 天的时间。个人可参加授予证书的专门学习培训，其方向有高级营销管理、企业财务管理、人力资源管理、经营研究、电信管理、战略策划，或在一些特定领域中进行数以百计的案例讨论。

我是这种方案的狂热爱好者，我发现，面试者往往认为由有声望的学院授予的证书，高于一般商学院所授的 MBA 学位。当你会见经验丰富的主管人，而不是那些初级水平的管理人员时，这种感觉尤其正确。此外，通过培训集中学习，你可认识许多与你同样的人，为以后相互联系提供了机会。这些培训的价格一般是从 3000 美元~8000 美元不等。

MBA 速成的培训方案

私人管理咨询公司和企业的培训组织机构，对 MBA 的课程设置提出了精练简化的要求，而研讨会却是高度集中的，一般持续时间为 2~5 天，计划在几天时间内系统介绍 MBA 的知识体系框架及核心内容。这些方案所涉及的内容相同。们质量差距却是非常鲜明的。比如说：一个方案交给有让人尊敬的高等学府证书的教授，他主要谈教科书上的观点和来自“象牙塔”中名不副实的商界看法。而另一方案交给有管理咨询或企业培训经历，并且同样给人以深刻印象证书的教育者，他也许会在很大程度，集中讲述现实中的企业发

展的前景问题。这些培训的价格一般约为 250 ~ 1250 美元不等。

如果我们要达到把学习 MBA 课程看作是职业上发展和个人成长的正规途径的话，那么我认为，我们生活在有充分理由乐观的时代。实际上，任何想成为工商管理硕士或期望了解 MBA 知识的人，都可以这样的方式做，费用绝对便宜而且时间相对短暂。这是一个“人人都可以成为 MBA”的时代。那么请你找到适合你目的的读本，现在就开始学习吧！

五、推荐书目

- [1] Jones ,Constance ,Beat the MBAs to the Top !(Reading MA : AddisonWesley,1987)。
- [2] Hawes , Gene R,The College Board Guide to going to College While Workin(Princeton,NJ:The College Board , 1990)。
- [3] Kurst , Charlette, (ed.) , The Official guide to MBA Programs(NewYoTk : Warner Books , 1990)。
- [4] Bard , Ray , andSusan。 K。 E11iot , The National Directory of Corporate Training Programs(NewYork: StOneson/Doubledav , 1988)。
- [5] Salzman , Marian , andNancv Marx , MBAJobs ! (New York : AMACOM , 1986)。

六、有关的组织机构和资源

1. Graduate Management AdmissionS Council
11601 Wilshire Blvd. , 10th Floor
Los Angeles , CA 90025
(213)478—1433
2. The Coronet Consulting Group
7 Park Avenue , Suite 20 — B
New York , New York 10016
(212)684—46

第2章 市场营销与产品管理

市场营销是现代经营管理的重要观念，处于核心的地位，涉及到管理者如何看待和利用环境因素与自身资源要素的问题。如果你对市场营销还是一知半解，甚至简单地把它等同于推销的话，就一定要认真学习本章，那些生动的案例会使你感到一路读来，妙趣横生，而久久不忘。

市场营销是企业为了满足顾客需求、实现组织目标而进行的制定计划和将产品(或服务)从生产者(或服务提供者)手中输送到顾客手中的一系列必要活动。这些活动包括：

- 产品开发
- 市场调查(包括预测)
- 广告策划
- 公共关系(产品宣传推广)
- 促销
- 顾客服务
- 销售

一、从产品到营销：区分不同的学派

毫无疑问，一个组织内部不同的部门之间，对市场营销的看法会存在差异，就是同一部门的不同成员，也常常会有不同的看法。事实上，有些人在并未真正理解各种学派的相对应用性时，就声称自己同意某一特定学派的观点。关于市场营销的功能，基本上有以下四大理论阵营：

产品观念学派

爱默生(美国思想家、散文家、诗人)曾写道，“只要捕鼠器造得好，人们自然会纷纷走上门来。”(中国人也有自己的传统说法：“酒好不怕巷子深”——译者注)这一观念(产品观念)认为产品的力量超过了其他所有因素，质量决定着产品的命运，那么就不需要做任何市场营销的努力。这种方法的严重缺陷在于潜在的顾客可能根本不知道该产品的存在，更不可能去评价和购买它了。

另一个缺点是，“质量”作为一种主观的看法，一个人与另一个人有所不同(当然，你一定听过这种说法“一人杯中的美酒是另一人的毒药”)。那些赞同产品观念的人常常信奉技术，具有机械生产与作业管理或类似领域的背景。一味追求高技术，设想这种产品的高质量定会受到顾客青睐，而忽视了顾客的需求(这是企业中存在的“技术陷阱”——译者注)。

销售观念学派

销售观念认为，消费者若没有受到大力推销或促销活动的影响就不会购买产品。因此公司应当采取一系列有效的推销和促销手段，来刺激消费者购买更多的产品。提到这个问题，我想到了某些推销员。他们大力劝说顾客购买产品而根本不考虑顾客的利益，结果是常常没有回头客。奇怪的是(也许并不奇怪)，这些推销员并不因此而烦恼，他们认为“海里的鱼儿多的是”，总会有人来购买自己的产品。这种想法的主要局限性在于，它完全没有估计到，失去一个顾客将会带来的损失，并且错误地假设有无穷无尽的潜在顾客供他们展开推销之术。

那些以说服和诱导顾客为己任的推销员，由于看不到市场营销其他因素的作用，最容易有这种观念。组织内部的财务人员也常常抱有销售观念。他们决定销售配额或者至少对此有影响力，常常有意或无意地、直接或间接地劝说销售人员增强推销力度，从而以牺牲顾客的长期满意为代价获得短期利润。

市场营销观念学派

市场营销观念反映了工商管理硕士们受到的所谓“典型的培训”，认为企业必须以市场调查为前提，掌握顾客的需求。在此基础上调整市场营销组合，确保顾客购买和使用产品时能获得极大的满足。市场营销组合又称 4P8，包括价格(Price)、产品(Product)、地点(Place，即营销渠道)、促销(Promotion)，这种方法完善了产品观念，它要求在进行生产之前，应先调查市场需求，了解“更好的捕鼠器”应具有哪些特性，并且尽可能地使其更具吸引力；怎样才更容易到达顾客手中，而不是凭空假设“人们会纷纷上门来购买”。市场营销观念倾向于强调建立长期稳定的关系，因为一个公司未来

的、长远的利益，最终取决于能否使顾客满意，当然不是一次性的满意，而是随着时间的延续不断地满足他们的需求。

坚持市场营销导向的公司，如 P&G 公司，慷慨地购买了一个“800”免费使用的电话号码(在美国，以“800”开头的电话代表对方付款的电话——译者注)让消费者随时提出他们所关心的问题。这可不像是它表面上看起来那么大公无私、为别人着想。事实上，公司从打进来的电话里，获取了大量的信息。从本质上讲，这是一种有价值的、免费的市场调查活动。举个例子说，有不少的顾客抱怨他们所购买的香皂掉碎片，公司的产品质量管理小组几乎会马上着手处理这个问题，采取补救措施，也许还会采用更结实的包装，而且，P&G 公司实行无条件确保产品质量，提供退款或换货的制度，并且一般是由顾客来选择采用哪种方式。

社会市场营销观念学派

社会市场营销观念是市场营销观念的进一步发展，它不但考虑顾客的长远利益，还要同时照顾到一般公众的利益。举个成功的例子：随着人们环境意识的觉醒，人类越来越关注生态问题，因此，可山微生物分解成无害物的洗衣粉受到了欢迎。但是，尽管摩托车制造商设计了新的装置，将摩托车特有的那种“突突突”响亮的噪声，变成了安静的“噗噗”的声音，但这一举措由于对产品并无多大帮助而最终不得不放弃了这种做法。显然，公司所做的市场调查和产品开发规划，并没有揭示出大多数人都可能猜得到的原因：摩托车爱好者喜欢的，恰恰是那轰鸣的噪声。

在公司内部，决策通常由一个委员会做出。不同意见的派别会对议案提出不同的看法，因此，即使一个拥有市场营销观的公司从整体上来说，也是几种观点相互制衡的结果。那么，我们以上所讨论的不同影响因素，就不大可能以单一的形式存在于组织内部，也许有人会郑重其事地举出某一个十全十美的公司的例子，其中所有的人都赞同一致的观点，因而总能形成共识。事实上，这样的公司是太少了。

二、顾客服务与顾客导向

在市场营销实践中，销售的功能主要是为顾客所提供的服务，包括事前服务和事后服务。这包括向现实的和潜在的顾客提供信息；解决(或者最好能避免)顾客的抱怨与不满；积极地接受订单、甚至于(在一些经验丰富的市场营销导向的机构中)主动赢得销售。这些活动通常是由“步兵”来完成的，他们执行的是“吹号手”——企业高层主管的命令。任何为顾客服务所做的努力，在很大程度上取决于企业的高层管理者究竟是如何看待顾客的。我们将这种导向称为顾客导向。

请看几个常见的顾客导向的例子：

管理者应该要求公司职员这样接电话：“感谢您打电话给 XYZ 公司。您需要什么服务？”还是只简单地回答一句“XYZ 公司”就足够了？做到有礼貌(但并非真正要做到和蔼亲切)，用一种等待对方继续交谈的声调来接电话，不会对你有一丝一毫的损耗，何乐而不为呢？

电话铃一响(不超过第三声)是不是就应该立即接听呢？即使这会带来额外的费用；或者就让电话铃响更长的时间，并且以“如果他们真想要我们的东西就会等着”为理由吗？如果情况紧急，顾客也许会等这一次；但我敢打赌，如果他们不是别无选择，以后就会到别人那里去谈生意了。

如果一位顾客对一件产品不满意，投诉说它有缺陷，那么公司在同意退赔之前，是否该将责任推到顾客头上，为自己开脱呢？

还是应该为产品可能造成的不便立即向顾客道歉，从而取悦顾客呢？Nordstrom 是美国著名的零售连锁店之一，它以其顾客导向的营销方法而闻名。正如 Nordstrom 的一位经理所说：“就算他们把一个轮胎滚进店里来我也不在乎。如果说他们支付了 200 美元不合算，那就退还给他们 200 美元好了。”

难道说 Nordstrom 疯了么？

根本没有。

首先，调查结果显示，绝大多数的人基本上是规规矩矩、老老实实的。曾做过这样一项研究，请调查员们假扮作刚下飞机的外国人，叫一辆出租车，然后看司机是诚实地收取计程车费，还是带着这些假冒的元知又不幸的“外国人”兜圈子，然后收取高出许多倍的车费。结果发现，在 39 次乘车中，只有 2 次“享受”了这种不诚实的“快乐旅行”。实际上确实还有一位司机警告他的乘客，要提防那些想占他便宜的人。所以，如果所有顾客中大约有 5% 是不诚实的，想占小便宜，那么 Nordstrom 可以将其商品售价提高 5 个百分点来弥补它的预期损失，从而避免疏远一位本来很好的顾客。顺便说一句，虽然这种事不经常发生，但随着时间的流逝，顾客有可能忘掉他们是在哪儿买的商品。如果告诉一位显然是规矩、老实的顾客，他或她是在别处买的这件商品，无论你说得多么富有技巧，都会将他或她置于尴尬的境地，以至于这个人会因为感到很难堪而今后不再光顾这家商店。

其次，调查还揭示出，赢得一位新的顾客，要比保持现有的一位顾客并继续为其提供服务的花费要多 5 倍，请停下来一会儿，想想这个问题。考虑一下赢得一位新顾客在时间和资金的投入上需要有多少耗费。这包括(当然还不止这些)销售电话、书面往来、电话访问。广告和促销、旅行和招待，还有……

我想你已经弄明白这个问题了吧！

特殊的声誉

“特殊声誉”这一概念来自于教育社会学领域，研究人员已经发现，学校的老师一般都能够让他或她的学生，服从那些可能被看作不合情理的要求或指示，只要学生们认为老师是真正为他们好。

将这一概念提取出来用到经济领域中去，我认为顾客将愿意容忍你所暴露出来的所有缺点(或者是你产品上的缺陷)，只要他们认为你(个人)和你的机构(总体上)是真正为着他们的利益着想。一种累积特殊声誉的方法是，将你家中的电话号码印在你的工作名片上，让顾客在八小时以外，出现紧急或危机的情况时打电话给你。也许刚开始你会认为：“无论如何我不能让工作侵入我的家庭或我的私人生活！”那么就请你考虑以下的情况：

在工作时间之外，顾客有合理的需要而给你打电话的可能性是很小的。假如这种需要真的比较大，那么你也许就需要改进你的产品或工作了，这样就应该欢迎这些电话，把它们看作是你开发产品或继续进行岗位培训的机会。虽然听起来似乎有点老生常谈或理想主义，但是当你的客户确实有困难时，难道你不应该真心希望接到他们的电话吗？如果你愿意的话，请想一想，是他们的光顾，才为你带来了餐桌上的食品。再说，这些人可能一直要依赖于你；或者他们恰恰是你刚认识并喜欢，甚至在意的人。如果你真的关心他们的话，建立特殊的声誉其实并不是一件特殊的事情。

考虑一下这个给人深刻印象的有关“特殊声誉”的故事：

佩罗特(H, Ross Perot)先生曾是电子信息系统公司的总裁。在紧急情况下，他不惜花费巨额费用，将身边所有的副总裁调离他们的办公桌，让他们飞往位于得克萨斯的一个偏远地区的仓库，为一位小客户用手工清点其库存水平。因为如果不这样的话，该客户靠计算机产生的库存报告就不能如期实现。现在，假如你就是那位客户，你一定知道了你所惠顾的这家公司愿意为你的利益做这么多的事情；那么，你是不是很愿意做这个公司的忠实顾客，甚至也许会扩大你们之间的其他业务联系呢？

再看一下这个有关“特殊声誉”的短小而有意义的故事：

一个鞋匠接了顾客的一双鞋来修理，但是当鞋修好以后，顾客发现他所做的绝不止是修理工作。他在每只鞋里都放上了一块用蜡纸包着的巧克力夹心饼干，并且附上一张纸条：“任何值得一做的事就是值得做好的事，”然后把鞋交给顾客。如果你是这位顾客，你是否会为之大受感动，下次修鞋时还会想到他呢？

三、宏观环境：市场营销的外部因素

市场营销人员受到外部因素的影响，这些因素是我们所不能控制的，包括社会的、文化的、政治的、法律的、技术的、科学的、经济的等多种因素。尽管市场营销人员也许不能阻挡某些事件或情况的发生，但是他们却有可能预测事件的发生，并制定相应的对策以适应这些变化。这里的关键要点是事前行动、主动出击，而不是事后被动反应，争取做某种变化的发起者，而不是环境失控时的受害者。

举个例子，假设你是一名有包装的快餐食品作市场营销的人员，你的调查结果显示出高收入、未婚、城市自由职业者在人口中所占的比重呈现出很快的增长势头。那么，对此你该做些什么呢？也许引入较高价位、一份包装精美食品的产品线，不失为一个好主意。

四、什么是购买者认知的衡量尺度

人们决定购买或者不购买的原因，可以简化为 2 种基本尺度和 7 种二级尺度，它们是对基本尺度的进一步延伸和具体化(见图 2—1)。在考虑这些尺度的时候，你也许希望为它们分配数值，比如说，你作为一名企业家或经理所提供的产品或服务，用相关的尺度来衡量，可以得多少分呢？你可以在 1~10 之间选择一个分数，为各项打分。出于类似的考虑，你也许希望就竞争者的产品或服务做同样的事情。如果你所从事的是在企业之间买卖东西(比如批发商向零售商出售商品；或者原材料厂商向加工企业出售原料，后者再加工成其他各种产品)，你也许还想站在你的客户的角度上来做这项工作，以便更好地理解他们的需求，无论是潜在的还是现实的。通过这些方法，你可以获得有关你所提供的产品或服务有价值的判断，并且也许能够更好地识别自身的优势与劣势，然后据此做出反应。

基本尺度

(1)意识到的风险 潜在的顾客问他们自己：“这种产品会对我造成什么危害吗？”市场营销人员越是能够成功地减少这种对风险的认识，顾客购买的可能性就越大。例如顾客对买到的东西不放心，担心它的质量不好，那么商家“出现质量问题，无条件退换”的承诺，便会使顾客不再担忧质量方面的风险。

(2)相对优势 潜在的顾客又要问：“这种产品在哪些方面胜过我可选择的其他产品？”市场营销人员越是能够成功地强化自己产品的相对优势方面的认识(即特色或独特功能——译者注)，顾客购买的可能性也就越大。确保产品与众不同，并将这种独到之处传达给顾客，正是营销人员要做的事情。

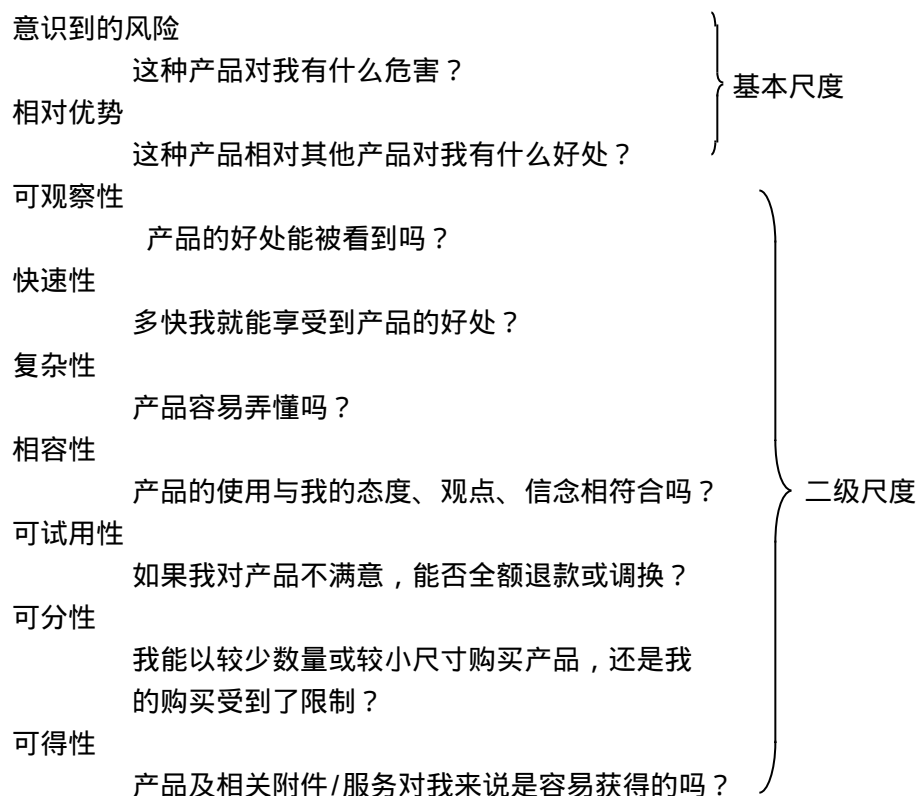


图 2-1，购买者认知的衡量尺度

二级尺度

(1)可观察性 “产品的好处能够被看得到吗？”产品的好处越是能够被观察到，顾客所意识到的风险就会越小，而相对优势就会越大。这点也有助于解释为什么销售服务这种不可触摸的元形产品，要比销售有形的实物产品更加困难。(就像一把防盗锁坚实的外观、精妙的结构，很容易使你确信它能保护作家中财物的安全；但家庭财产平安保险其实也具有类似的功能，但人们往往感觉不到——译者注)精明的市场营销人员常常为产品加上附加价值(有时仅仅是将产品本身的价值加以强调，让顾客能够明确地认识到)，如附上一本方便购买者使用的手册，或者与他们的顾客保持密切的联系，以便随时提供必要的服务，再或者当产品的使用达到一定的目标、完成一定的业绩时提请顾客们注意。例如，一位汽车经销商当他的顾客购买汽车一周年时，就打电话给他们，向他们表示祝贺，并且有意识地告诉或提醒他们：一年已经过去了，而他们所购买的汽车除了日常的养护外，并没有给他们增添任何一点其他的麻烦，从而让顾客意识到其产品质量及服务的优良。

(2)快速性 “多快我就能感受到产品带给我的好处？”顾客越是能很快地感受到产品带来的利益，他们所意识到的风险就越小，相对优势就越大。

(3)复杂性 “产品是否难以弄懂和使用？”顾客越是感到产品很复杂不易操作使用，他们所感觉到的相对优势就越少，而意识到的风险就越大。

(4)相容性 “使用这种产品与我的态度、观点、信念等相符合吗？”这种产品越与我的信念相符，我所意识到的风险就越小，感觉到的相对优势就越大。

第二次世界大战以后，在为大众化食品做市场营销的早期阶段，Duncan Hines 公司蛋糕粉的生产商们发现，尽管他们的产品从味道、价格以及其他特性上都很吸引人，但是家庭主妇们却很不愿意购买。最后，调查结果显示，家庭主妇们认为花很少的精力就做成一个鲜美的蛋糕，是令她们感到羞愧的事。在当时的性别角色体系下，妇女们认为她们的丈夫在外面辛勤工作、养家糊口，所以她们就应该在家中辛苦操劳，这样才能心安理得。那么，Duncan Hines 公司的营销商们对家庭主妇这种抵制他们产品的情绪做了些什么呢？他们重新调配了蛋糕粉，使得家庭主妇们必须每次往蛋糕糊中加入一颗鸡蛋，这是一件很小的，但很重要的具有象征意义的工作。尽管 Duncan Hines 公司已为她们做了大多数的事，但她们仍觉得自己“加工”了食品，从而我回了自己的角色感觉。这样，Duncan Hines 公司和家庭主妇们(以及她们饥饿的家人)都做成并吃到了各自的“蛋糕”。

(5)可试用性 顾客们会问我：“是否可以使用产品而不必承受永久的负担？”试用产品的机会越大，顾客意识到的风险就越小，感受到的相对优势就越大。可供选择的方法有退款或换货；在产品出租的情况下，则为顾客提供改进产品或升级换代的服务。最后，顾客导向的市场营销人员，还必须估计与产品试用相关的风险。产品有优点，顾客要求购买，问题并没有结束。如果顾客在使用时对产品不满意，一定要行使其获得赔偿的权利，那么市场营销人员应当将此看作业务费用，尽管这种潜在的费用是很大的。

(6)可分性 “我能以较小尺寸或较少数量购买商品吗，还是会受到限制？”顾客一次可购买的数量越小，他们意识到的风险也越小，感到的相对优势就越大。

对某些交易来说，其实体上不具有可分性(也就是说，你不能购买半辆汽车)。(对于这些实体上不可分割的商品，可以在价值上加以分割，也会有同样的效果，例如分期付款就是一种方式——译者注)事实上，大多数情况下你没必要设定最小的购买限额，因为顾客最开始的订单，可以看作是他们在花钱购买“样品”。

(7)可得性 “产品及其相关的附件或服务对我来说是容易获得的吗？”产品或服务越容易获得，购买者意识到的风险就越小，感觉到的相对优势就越大。目前由“核心”产品向附带产品的重心转移越来越明显。(“核心”产品是指主体产品，例如一台录音机、一支“派克”笔、一副“博士伦隐形眼镜片”；它们相应的附带产品为录音带。“派克”笔芯、“博士伦”护理液及其他用品——译者注)比方说，一个人购买了一台电视游戏机(硬件)，那么他就得不断为此支付购买软件——游戏卡的费用，而且以后的费用加起来，要比他当初购买游戏机的费用还高得多。

正是出于这个原因，剃须刀片的生产厂商，常常以很低的价格甚至免费向消费者提供剃须刀架。(这是市场营销的产品决策中常用的战术——用相对较低的价格出售主体产品或免费赠送，以吸引消费者；而同时提供价格相对较高的附带产品。当然，随着消费者素质的提高，消费意识的增强，他们懂得如何计算产品使用的总成本，而不被价格较低的单件产品所述惑。这时，市场营销人员常常会代替顾客进行计算，告诉他们，自己产品的使用总成本是最低的——译者注)

五、谁是购买过程的参与者

当一个人具有现实的购买力和决策权、甚至就是在支票上签字的那个人，市场营销人员就会把目光完全集中到他的身上，而常常忽略了其他一些并不十分明显的影响购买决策的人。如在某些机构中，常常是由秘书小姐推荐一种特殊品牌的文字处理软件，而市场营销人员可能错误地认为是她的老板在做此项购买决策。类似的，一位汽车代理面正在努力地向一对已婚夫妇推销汽车，基于传统的对性别角色的假设，他认为男方是购买汽车的决策者，因而向这位丈夫倾注了大量的热情。即使这位妻子会这么说：“有关汽车技术方面的决策都是由鲍勃来做的，男人比女人更懂得那些东西。”但是，她仍然会轻微地(也许并不轻微地)将她的影响施加到“鲍勃的决策”上面去。比如，她对某一辆汽车或某种品牌有其偏好，她可能认为它更时髦(或不时髦)、更便宜(或昂贵)、更能象征身份与地位(或不能)、更实用(或不实用)、更安全(或不太安全)、更舒适(或不太舒适)，等等。而汽车代理商没有认识到她是决策的影响者、甚至就是最终决策者，于是很可能就会导致推销的失败。

有关这个问题，教科书上权威性的例了被称为“看门人效应”，这是对母亲和孩子在超级市场里购买早餐用的麦片时的情况进行观察之后得出的结果。母亲让孩子们去“选择”一种他或她喜欢¹想要的麦片。但是，当孩子们真正“选择”了某种品牌后，母亲们又常常会“否决”这种选择(也许因为这种产品含有大多的糖分)，然后让孩子再次做选择，直到她们同意为止。那么，究竟谁是购买的决策者呢？无须多言，对儿童早餐麦片市场进行调查的营销人员，都在寻求母亲们的赞同(孩子们只关心口味、甚至只是包装上的卡通人物；而母亲则更关心食品的营养成分。因此告诉孩子们好吃，告诉妈妈们有益健康，是很多儿童食品的特点。就连儿童牙膏也如此，它在向母亲们声称能防止蛀牙的同时，又向孩子们宣传它有糖果的芳香，孩子们会争着去刷牙——译者注)。

六、理智型购买者与情感型购买者

传统的观念认为，人们在为其所在公司或机构进行购买时，受到一系列动机的驱动，而这不同于消费者为个人需求进行购买时的动机。

通常，前者被称作理智型购买者，它主要关注如下一些客观的考虑：如价格、质量规格、交货的及时迅速、可靠性等；而后者则不同，通常被认为是情感型购买者，它主要关注的是这样一些主观性的问题：如荣誉、负疚感。社会性、感官上的满足等。精明的市场营销人员明肉，这二者之间的界线并非那么简单而清晰，为机构购买的人们会受到感情诉求的影响而做出反应；同样，一般的公众也会对理智诉求做出反应。这有助于解释为什么下列的方法能被越来越多的人所接受：对一般的消费者实行单位定价策略（即向消费者公布单位产品每种原料的用料及所费成本。人工及其他方面的费用，从而告诉消费者产品价格由何处计算而来。有的甚三请消费者在总成本上任意加一定金额作为其售价——译者注），这是对情感型购买者采用理智的销售方法；在向公司或机构的销售过程中，向客广提供名声、质量、地位上的保证，这便是用情感诉求的方法来对待理智型的购买者。

七、 认知上的不和谐：购买者矛盾

认知上的不和谐是指这样一种情况：一个人面临着相互冲突的感情、态度或行动。举个简单的例子，一个人明明知道吸烟会导致癌症，但他无论如何还是要吸烟。显然，市场营销人员应该关心产品的哪些方面的显著特征，会使顾客产生认知上的不和谐。他们应该尽最大的可能将其减少到最小。让我们假设自己是一种美味的甜点产品的市场营销人员，这种甜点的脂肪和胆固醇的含量很高，两者均被权威机构认定长期食用会引起心脏病和其他疾病。在一些原则的基础上，我们可以说服人们克服这些对健康方面所造成的不利影响，包括适度性(如“只要适度摄入，就绝对没问题”)；奖励性(如“你辛苦地工作，应该享用它。”或者，以另一种类似的、人们更加熟悉的腔调说：“你今天应该为所欲为。”)；或者是提倡随心所欲的享乐主义，告诉人们终有一死，何不及时行乐(如“你的生命只有一次”)。

注意：作者在此绝对不是建议市场营销人员放弃他们对消费者所应负的道德上的责任，大力促使产品的推销和使用，而最终坑害了消费者(当产品会带来很紧迫的危害时，应该立即从市场上取缔这种产品，绝不能含糊。如果产品对健康的威胁没有那么紧迫，或不大直接，那么就应当将情况如实告诉消费者，在产品上加以明确的说明。比如说在香烟盒上标明：位意“吸烟有害健康！”——译者注)。

八、购买后的不和谐：购买者后悔

对于事关重要的购买的总体研究，特别是诸如对汽车的购买研究常常显示出，购买者会在事后进行批评，或者后悔他或她的购买决定(这种后悔的情绪可能是被某个朋友或亲戚的一句偶然的评论激起的，比如他说：“哦，你选择调品牌当然不错，但是我听说日品牌的性能更好，因为……”)。市场营销人员应当对此有所预料，能够尽量减少甚至完全避免这种情况的发生。有效的做法是建立一个“800”免费电话热线，随时为顾客进行任何问题的答疑，并听取他们的意见和倾诉(这对技术导向型的产品尤其适用，如计算机和较复杂的产品)。

这当然不是说销售人员或顾客服务代表可以不再用电话与顾客联系，以进一步了解和加强交易后的效果。

一般说来，对于第一笔交易后，最初几个月里每周一次；对于其他交易则每隔三、四个星期一次给顾客打电话，感谢他或她们的订货，并且要确保顾客对产品是完全满意的。如果出于某种原因，顾客不是十分满意，销售人员或顾客服务代表就能够有机会对这种状况采取补救措施。更进一步说，销售人员可以抓住这个绝好的机会，在第一笔交易的基础上，向一些感到满意的顾客，推销更高档的产品或者附带产品，或者借这些顾客向其家人、朋友以及有业务往来的人们宣传自己的产品与服务。

九、群体差异：市场细分的尺度

我们生活在这样一个社会里，个性或个人主义虽然不被提倡，却也是能够被大家所容忍的。但即使是那些总是与众不同、甚至极端的标新立异者，也同别人有着某些方面相同的特性——这似乎有一点讽刺意义。当市场营销人员能够识别出人们共同拥有的特性，并且在某一组或几组中有足够多的人，他们看起来很有可能都会购买企业的产品；那么可以说，市场营销人员显然将针对这些群体——或者称细分市场开展营销活动。我们把上述这些活动分别称为市场细分化和确定目标市场。最广泛地被接受和使用的市场细分标准或尺度包括以下几种：

人口统计因素

这是基于以下因素的划分标准：年龄、性别、爱好、民族、种族、受教育程度。婚姻状况、孩子的数目或其他需供养者、收入水平，等等。

地理因素

这包括居住区域(一种典型的方法是根据邮政编码来划分)、城市，地区，等等。

心理因素

包括在态度、兴趣和观点基础上所做的划分。这些可以是社会文化上的、宗教/精神上的、哲学上的。美学上的、道德/道义上的，政治上的，经济上的、技术/科学上的、课内或课外的、团体的或个人的，等等。

与产品的使用相关的因素

根据产品到底是如何被使用来划分。数量就是一个这样的因素。啤酒的市场营销人员知道他们在吸引大量饮用者(比如说建筑工人)和适量饮用者时，应分别采取不同的战略和策略。时间是另外一个因素。电影院的工作人员知道在工作日的下午来看电影的人，同那些周日晚上来看电影的人是不一样的，他们必须对此采取不同的宣传和对策。当然，产品的应用或特殊使用目的也是一种关键因素。烘焙用苏打的供应商知道，尽管大多数的顾客用他们的产品做烘烤食品，但这些人以及其他的人还把苏打用作异味吸收剂(放在冰箱内或开放的空间里)、牙膏、外敷药剂(治疗烫伤)、污渍去除剂，等等。

(市场营销人员往往同时选择凡种尺度来进行市场细分，选择其中的一个或几个作为目标市场，在这个过程中，要根据企业的目标、产品、优势与劣势、竞争者的战略等因素来进行，市场细分不是越细越好，企业的目标市场要保证其足够大，以便使企业能够获利——译者注)

十、市场营销战略：三种不同方法

识别出细分市场后，市场营销人员必须根据企业的目标和局限性，选择一种战略进行营销活动。可供选择的战略有：

集中性市场营销

企业只为单一的、特别的细分市场提供一种类型的产品(如制造汽车配件——译者注)这种方法尤其适用于那些财力有限的小公司,或者是在为某种特殊类型的顾客提供服务方面确有一技之长的组织。例如体重观察者(Weight Watchers)就是基于第二种原因而采取这种战略的机构。它集中向体重超重者和体重意识很强的人们提供服务。

差异性市场营销

为不同的细分市场设计和提供不同类型的产品。一般说来，这种战略大多为那些实力雄厚的大公司所采用。他们可以在刚开始的时候，先采用集中性市场营销或无差异市场营销战略，等到取得了一定的成功和发展时，就选择两个或更多的细分市场进行集中性市场营销。

通用汽车公司和福特汽车公司就是采用这种战略。它们都是为了吸引不同类型的顾客，或满足不同的需求而设计和销售不同规格和样式的汽车，包括经济型车、赛车、豪华型轿车、客货两用车、面包车、卡车等。

无差异市场营销

公司只向市场提供单一品种的产品，希望它能引起整体市场上全部顾客的兴趣。曾经有一段时期，人们的生活比较简单，需求也没有现在这样五花八门，细分市场不存在或者说得更确切一点，也许并不容易被识别出来，或者并不被人们认为很重要。这时，无差异市场营销是一种通用的方法。在出现“古典可乐”、“保健可乐”、“不含咖啡因保健可乐”、“樱桃可乐”以及可乐的其他几种品种之前，只有一种简单的老式可乐或可口可乐。与我们前面所提到的差异性市场营销的例子相对比，福特汽车公司曾一度对它的创始产品“T型车”，不仅限制只提供单一车型，而且还限制只有一种单一的色彩(不管你喜欢什么颜色，而我们只生产黑色汽车)。(福特汽车公司向所有顾客提供一种颜色、一种规格的汽车是产品营销观念盛行时期条件下的产物，那时汽车基本上是卖方市场，不愁销不出去。但随着社会的发展，这种无视顾客需求的傲慢自大的做法使福特汽车公司尝到了苦头——译者注)

十一、你的产品应如何定位

利用为产品做示意图的技术，可以形象地表示细分市场与产品特性的关系，这样，我们就能够把细分市场与产品的选择互相对应起来，同时也就可以找出竞争产品的位置(简单地说，我们指的就是在一个产品类型中的各种品牌或竞争产品)。如图 2—2 所示中，我们把所有的潜在顾客分到四个象限里，纵轴代表价格由高到低，横轴代表产品的某个特性由高到低。在本例中，这一特性是指产品中含有脂肪和卡路里的高低程度。象限 1 代表种品牌含有较多的脂肪和胆固醇，同时它的价格也很高。方块图形显示出了在这一象限或这一细分市场中潜在顾客的数量。假设这些图形中的每一个都代表许多潜在消费者，并且它们是由一连串信息组合在一起的，那么这就显示出，高价的高脂肪食品有一个相当可观的市场。类似地，象限 2 中的小圆圈显示出对于减肥食品(脂肪含量低的食物)也有一个市场。但是，分别位于象限 3、象限 4 的三角形和菱形，却表示低价而富含脂肪食品的市场和低价而低脂肪食品的市场可能不够大，不足以为投资和市场营销的投入提供相应的回报。

十二、获取第一手资料：市场营销调查

市场营销人员要在必要的信息基础上进行决策，那么他们如何获得这样或那样的信息呢？关于这个问题，详见本书第 6 章“统计学”中“开展一个调查项目”的内容。（市场营销调查是市场营销人员获取第一手资料的主要方法。除此之外，收集二手资料，如从现成的报纸，期刊、政府出版物、竞争者的出版物中获取有用的信息，也是营销人员必须注意的方法。二者在时效性、经济性、真实性、实用性等方面各有千秋，因此营销人员应综合进行运用——译者注）

十三、4P ' S : 市场营销组合

无论你做市场营销的是什么产品,它都有四个支柱。这就是人们称为 4PS 的产品(product)、价格(Price)、地点(Place, 即营销渠道)和促销(Promotion)。

产品

产品是企业为了满足顾客的需求、实现组织目标,向顾客提供的物质产品或服务。产品的市场营销有以下几方面的基本原则和方法。

(1)使自己的产品或服务与众不同

对市场营销人员来说,再没有什么别的概念比使自己的产品与众不同更重要了,也就是说,要努力地使自己的品牌能从其他品牌中脱颖而出,具有鲜明的特色与个性,并且在同类的所有产品中处于有利的地位。有些产品各种品牌之间的差别是内在性的。例如,某一个冰激淋品牌,它比所有竞争者产品的奶油含量都高,这个特性就使这种冰激淋显得与众不同,但另一些产品在品牌之间的差异则是外在性的,或者说是根据它们的品牌形象,而不是靠存在于产品中的元素组合来区别于其他竞争对手的,这是一种存在于观念中的差别。比如说,一种受欢迎的啤酒品牌,它的电视广告中出现的画面是一些著名的运动员在与他们的伙伴快乐地豪饮。看到这则电视广告的人,并不是因为预想到这种啤酒的极佳口味才去购买的,而是(清楚地或者是潜意识里)觉得买了这种啤酒,他就可以同这些运动员们为伍,而他很喜欢这种生活方式,希望能加入到他们的行列中去。通过购买和消费这种品牌,他也间接地享受到了名人们那种潇洒浪漫的生活。

那么,市场营销人员可用以区分他们自己产品的牌子,并且保护自己利益的工具有哪些呢?

■ 商标和服务标志

它们是用来保护你的品牌名称、公司名称、口号或标记等,并为你带来利益与声誉的合法权利。商标首期被保护的年限为 28 年,但是可以续展。如果你愿意的话,请想一想,假如其他的汉堡包制造商也把他们的产品叫做“麦当劳巨无霸”而又能逃避被追究法律责任的话,对麦当劳公司来说该有多么糟糕。在某些情况下,一个品牌的名称是如此的强有力而深入人心,以至于它在消费者的心目中,实际上已经成为竞争中无往不胜的产品的同义词。

对公司权利最有力的保护形式是注册商标(对于实体产品或有形产品);或注册服务标志(对于服务或无形产品)。典型的做法是用符号®(是Registered 的首写字母),或者词语“注册商标”来表示。它要求申请人正式向专利局和商标局提交申请。做完这件事以后,接下来是一段合理的公布期。在此阶段内任何人对此权利有异议均可以提出申诉,如果没有异议或者这些持异议者按规定不具有优先权,则这项权利就得到了认可。商标可以每 10 年一次无限续展(但是,如果一个商标获得注册后在两年内未被使用,则被认为是放弃,以后使用还须重新申请)。

另一种选择是采用习惯法商标或服务标志。市场营销人员可以根据习惯

法使用“TM”(对实体产品)或“SM”(对服务),而无须正式拥有政府赋予的权利(这大致类似于下面的情况:一对未正式结婚的夫妇同居多年并共同育有子女,则在习惯法之下被视为已婚)。我建议在注册商标的申请最终被国家法律认可之前,采用“TM”或“SM”。虽然二者均不能提供注册商标所能提供的那么高程度的保护,而且当商标的使用受到挑战时,必须经受更大的考验,但是它们确实能引起公众对商标注册一事的注意。而且,在注册商标只有当申请的要求被批准之后才能使用的情况下,“TM”和“SM”可以立即使用(在注册商标被批准前就提前使用是违反国家法律的,而违法者要受到处罚的)。

■ 著作权

又称版权,是保护知识产权未经授权不得使用的合法权利。这些产品必须以某种固定的形式表现出来,而不仅仅是“想法”。它们包括小说或非小说性的文章和书籍、音乐作品、艺术作品、戏剧作品、照片和计算机软件程序等,当然还有其他的形式,不限于上面提到的几种。无论到版权局注册的日期是什么时候,只要作品以某种固定的形式完成,作者的所有权就随之存在,但是,要加强对自己权利的保护,防止侵权,当然得向版权局提交正式的申请。美国在1978年及其以后对版权的保护期限为作者死后的50年。但是,每个国家都有与自己相适宜的著作权法,这样,对著作权的保护期限有的可以扩展到作者死后的70年。

一般他说,在作品确实以固定形式完成的当年,用单词“著作权”或符号©(C是Copyright一词的首写字母——译者注)来作出公告,并署上著作权所有者的名字。如果作品是以某种音响形式(比如录音像磁带、光盘带)表现的,那么对于这种类型的媒体,一般地应在作品完成于那种媒体之上后的当年,用符号■来公告作品的著作权,并署上著作权所有者的姓名。如果著作权的载体是一本书,或者诗集的录音材料(即录有相关内容的磁带),那么就需要包括两种著作权保护:一个是对智力产品的保护(对书或论文集用©);另一个是对录音录像材料的保护(对录音录像内容用■)。实际上,你现在正在阅读的这本书,就受到了著作权法的保护。

在许多商战的例子里,忽视著作权的保护会带来灾难性的后果。一位电脑软件开发者设计了一套绝对先进的程序,但他却忽视了对此进行著作权的保护。后来,他发现自己的作品正被别人盗用或剽窃,而他在一段特定的时间内未采取补救措施,那么在这段时间过后,他的作品已成为公共所有。

作为一项政策性的事情,市场营销人员应当在所有的产品宣传资料上,都作出著作权声明,比如产品介绍小册子上、销售计划上、视听材料上、大型广告上、促销用品上以及其他相关事物上。对此你无需花费什么气力,就可以建立以这种固定形式为载体的知识产权的独家使用意识,而不让你的竞争对手坐享你的劳动果实。

■ 专利

专利是用来保护物理或化学科学加工过程、设备、方法或设计的法律权利。在这种情况下,习惯法专利是不存在的。唯一可行而有意义的方法,是正式向专利局提交申请。当异议期过去,申请被批准通过后,必须用“专利策策调号”来表示,声明已取得专利权。在专利被批准之前,产品应

附上“待批准专利”的字样。

专利被保护期一般为 17 年，并不得续展，然后它们便可以公开化，其他人的使用便不受限制。

你最喜欢的唱片的音响质量也许是通过杜比(Dolby)噪音消除系统来提高的，这就是一种专利技术。你的衣服如果经过曾经是专利的桑福赖过程处理过，那么它们在洗涤时便不会缩水。(桑福赖，英文是 Sanforized ■，它来自这种注册商标，指织物经机械防缩处理，残余缩水率在 1 % 以内——译者注)曾经受到专利保护和现在正受专利保护的产品，可以说是无穷无尽的，从电动机到拉锁，从电吉它到电冰箱。最近突然出现一种道义上的争议，关于法律规定使得企业家们能够为基因拼接技术申请专利。而批评者们则认为，专利保护不应当扩展到基因工程领域。

(2)产品生命周期

就像人类有一个从出生到死亡的过程一样，产品也有它自己的生命周期。从产品的构思(研究与开发)、出生(投放市场)、成长(大批量投放市场)、成熟(市场占有率相对稳定)、衰落(开始出现滞销)直到最后死亡(停止生产)。每一阶段都有其特殊的特点和相应的市场营销应用方法。精明的市场营销人员对产品生命周期进行管理，以最大限度地发挥其优势，延长产品的生命周期，并且增加它的经济效益(见图 2—3)。

■ **引入期** 阶段的特征是以研究与开发为主。尽管耗去的费用可能很大，但销售额和利润通常很低。这个阶段要注意好对项目可行性进行充足的评估，并引起对足够的预算和投入重要性的认识(关于这一点还值得进一步讨论，在本书第 3 章中将讨论此内容)。

■ **成长期** 阶段表现出销售额与利润的不同步增长，还常常伴随着大规模的促销费用的发生。

■ **成熟期** 阶段的特征是产品质量已达到巅峰状态，并且试图保护其销售水平。销售额的增长虽是有可能的，但这几乎将必然导致巨额的销售费用。此时利润一般开始下降，这可能与很高程度的竞争有关。

■ **饱和期** 阶段表现出与成本相联系的利润率的降低。竞争更加激烈。这一关键阶段的目标是保持和稳定市场份额(即市场占有率)。然而，这常常又是不可能的。

■ **衰落期** 阶段的特征是：想继续保持市场占有率的企图已经是无用的。这一阶段必然伴随着费用的减少和产量的降低。

■ **放弃期** 阶段产品的生产已被新的产品所代替，失去了停留在企业生产线上的价值。

(3)市场占有率矩阵图

与产品生命周期理论相联系，波士顿咨询顾问集团的增长占有率矩阵模型，为我们提供了一个有用的分析框架，使我们能够结合市场占有率和整体市场扩展或收缩的程度，来识别和评估我们的产品(见图 2—4)。

根据图 2—4 产品可以做以下划分：

■ **现金牛** 在低增长率的市场中占有一较大的份额。既然牛正在产奶(也

就是现金)，市场营销人员可以选择。‘将牛奶挤干’的策略，或者说榨取现金策略，在这样做的同时，也必然加快了产品的生命周期。

■ **狗** 产品处在低增长的市场上，拥有较低的市场占有率。从

这个意义上讲，“狗”当然不是“人们最好的朋友”。它反而是“炸弹”（即遭到惨痛失败的事物），或者是“柠檬”（即某种有缺陷或不受人欢迎的事物）的同义词，（“炸弹”的英文是 Bom6，在美国俚语中表示“失败”的意思；“柠檬”的英文是 Lemon，在美国俚语中表示“有缺陷的事物”——译者注）所以看起来，我们应当从产品线上取消“狗”产品。

■ **明星** 产品在一个增长较快的市场中拥有一个较高的市场占有率，它们是企业的希望（这类产品由于占有较大的市场份额，因此现金流入较大；但由于其的高增长率，同时要求很大的现金投入，这往往要求现金牛的支持。随着明星产品逐渐走向成熟期，市场增长率降低，就会变成“现金牛”。如果企业现金投入不足，市场占有率便会降低，从而变成“有问题的孩子”——译者注）。

■ **有问题的孩子** 产品的整体市场增长率较高，而企业的产品市场占有率却较低；妈妈们对这些孩子很关心，因为他们没有像预想的那样成长（给这种产品加入现金投入，即增加促销努力，“有问题的孩子”便会成长为“明星”——译者注）。另一种观念认为，如果孩子已经在市场中占据了一个不受竞争者干扰的位置，妈妈们便可以不必大操心；也许低速而持续的增长并不是件糟糕的事。

■ **产品线的增加或减少** 把“狗”从产品线中撤掉看起来理应如此，但在某些情况下，这样做最终会对整个产品线产生有害的影响，例如，这种“狗”产品恰恰正好是企业的“旗舰”，品牌，或者说人们通过它，可以立刻识别出公司的产品系列（你是否还记得当可口可乐公司从市场上取消其最早的或最“老”的可乐，换之以“新”可乐时，在消费者中引起的轩然大波？无奈，可口可乐公司不得不宣布继续供应“古典可乐”，因为没有这种“‘老’可乐，可口可乐就不存在了）。另一种情况是，放弃“狗”产品会损害企业作为一个提供“全面服务”的组织形象，而这种企业识别或企业形象，本身蕴含着巨大的力量。把产品从其产品线中撤换掉，公司将不再能够准确地称自己为一个提供“全面服务”的整体（如出售针头线脑等小商品，对于一些大型零售商店来说是微利甚至是亏损的，但这些商店为了保持自己“让顾客进门后一次购齐所需商品”的形象与特色，仍然需要继续经营这类商品——译者注）。那么，还有哪些可供选择的切实可行的方法呢？

■ **捆绑策略** 可以把这类产品与我们产品线中的其他产品捆绑或联系在一起。美国有线电视系统的经营者就通常使用这种方法，比如说，以四个频道的价格提供五个频道的节目，希望这些有线电视观众能够订购更多的频道。否则，如果允许他们分别购买各个频道，他们就不会订得大多。这样做使双方都觉得有利可图，而企业家们因销售额的绝对增长而获利。同时，他们由于节目被大批量的购买而享受到了规模经济所带来的利润率的增长（关于这个问题在本书第4章中还要进一步讨论）。

■ **提价策略** 大幅度地提高售价，我们就能够把这些产品留在企业的产品线内。即便销售的绝对金额还不尽如人意，但利润幅度已经可以接受，这种方法允许企业家们保持其企业“全面服务”的整体形象，同时又不必为提供这类产品而损失金钱。

价格

价格是市场营销组合中 4P ' S 之一，它是顾客为产品或服务所支付的代价。定价方法包括以下几种：

(1)超值定价

也称作“撇油策略”，这种方法是在同类产品中，为自己企业的产品制定比其他品牌相对较高的价格。如果能够成功地创造出高质量的概念，或者至少对此给予支持，这种方法将是十分有效的，所谓高质量的概念，换句话说，是指某种产品可以在价格的基础上有别于他人(根据我个人的作为教育者和顾问的经验，我发现比起价格“太贵”的产品来，消费者一般更不愿意购买他们所认为价格“大低”的产品)。如化妆品这类产品就具有这样的特点：品牌形象(即产品外在的差别)比起客观存在于产品中的属性来，更能决定一种产品可以卖什么样的价格。这种论点可通过以下事实来证实：化妆品是在所有的工业产品大类中，广告支出与销售额比率最高的一种。

让我们来讨论一下美国一家著名的化妆品生产公司克利尼克(Clinique)所生产的一种紧肤水，它几乎全部是由酒精制成。如果我们去当地的药店参观一下，就会发现类似的一瓶酒精的价格，也许只相当于购买克利尼克公司紧肤水所支付价格的 10%。即使屯利尼克公司要在其紧肤水中加入其他的化学成分或物质，这分配料在产品总成本中所占的比重也是很小的，我认为不能客观地说明它定如此之高价格的原因。

那么，克利尼克这个我认为是杰出的生产优质产品的公司，是究竟如何为它的定价找到合理的解释呢？但可能有一点没错，它看起来好像是把自己定位成“经过医学改良”的产品(公司让其在各零售柜台当班的销售代表，穿着实验室用的白大褂)，采取这样的政策似乎是无可非议的。

(2)公平定价

这种方法是为产品制定一个在市场调查的基础上，被客观地认定为较合理的价格。如象牙香皂(Ivory Soap)和米勒啤酒(Miller Beer)就是成功地采用这种方法的品牌的例子。

(3)渗透定价

这种方法是对产品收取较低的价钱，而假设这种品牌能够以庞大的数量销售。它是在利润来源于销售量这种战略思想基础上产生的。麦当劳对它的汉堡包采取的就是这种定价方法，而比克(Bic)对它的多功能笔、打火机和剃须刀等产品，都是采取这种定价策略。

(4)对等定价

这种方法是设定一个在该同类产品中，与竞争品牌大致相当的价格。它似乎提示出市场营销人员并不太重视产品的与众不同。

(5)成本加成定价

这种方法是在成本的基础之上根据给定的利润幅度(例如成本加 25% 的利润率)来设定产品价格。该方法预示着对投资回报的先入之见；由于缺乏

一个合适的以顾客为中心的导向，很可能特别地不走运。市场营销人员可能忘记了市场对价格的敏感性，也没有在意竞争者的定价策略。

请记住，无论选择哪种定价方法，都必须与市场营销组合中的其他元素相匹配和协调一致。比方说，如果产品有优良的质量，并且又独具特色，那么看起来制定一个高价或超值定价就不失为良策。

地点

地点，常指销售渠道。是市场营销组合中 4PS 的又一要素，它是关于产品的分销渠道或者产品如何从主产者手里递送到最终消费者手中的学问。它的功能包括生产、运输、仓储、批发和零售。公司承担其中越多的功能，则它从销售价格中所要求提取的百分比就越高。如果一个机构控制了产品的所有分销渠道，我们就说它是纵向联合。生产商在其产品中使用另一公司为其提供的原材料，它为了更好、更方便地获取原料，就兼并了这家公司，我们称此为后向联合(即朝向资源的供应者或销售者)。批发商兼并了零售网点以扩大其产品分销，我们称之为前向联合(即朝向资源的需求者或购买者)。

一般来说，主要有以下三种分销渠道的选择方法：

(1)密集分销

目标是最大限度的暴露。产品经由任何愿意进行储备并负责的批发商和零售商销售。这种方法尤其适用于便宜品以及所谓的冲动型购买或一般销售场所都备货的商品，例如剃须刀片或糖果等。

(2)选择分销

目标是中等程度的暴露。产品通过经过选择“较好”的零售商销售。这种方法尤其适用于需要货比三家的选购物品或需深思熟虑的产品，如家庭影院器材或其他家用电器等。

(3)独家分销

目标是有限的暴露。产品在一个商业区内，仅通过唯一的代理商来销售。这种方法适用于专业品(即那些高度与众不同的产品)及奢侈品的销售。如五金工具或艺术品店。

促销

促销包括将产品的独特属性和公司形象的优势尽可能地表现出来(排除误解)，传达给中间商(通过商业广告和商业促销活动)和产品的最终使用者(通过消费者广告和消费者促销活动)。关于促销，经验丰富而且进行大规模市场营销活动的公司(P & G 公司马上便进入了我的脑海)通常采用一种“拉”的战略(见图 2—5)

。



图 2~5 “拉”的促销策略

利用广告和销售促进等方式，直接面向消费者进行大力促销，公司希望以此来产生出对其产品的强劲需求；顾客向零售商要求购买，使零售商也感受到了这种需求，从而实际上是不得不订购和储存这种商品。反过来，零售商又对批发商施加压力，让他们订购和储存此种商品，以此类推。这样，如果生产商成功了，就可以说产品是被强大的需求“拉动”着通过分销渠道的。与此方法完全相对的是“推”的战略(见图 2—6)。在这种战略中，生产商刺激批发商的需求；批发商刺激零售商的需求；零售商又刺激消费者的需求；从而“推动”着产品通过分销渠道。(“推”的战略并不排除大力进行直接销售。既然广告和促销的努力，已经成功地产生了有利于销售的影响力，那么潜在顾客对产品的拒绝心理就会减轻)。

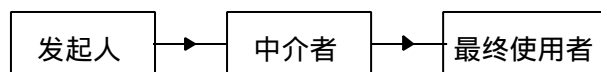


图 2~6 “推”的促销策略

(1)广告有效性的衡量尺度

在制作一个有效的广告时，我们必须考虑一些主要的因素：

■ **人口统计因素** 我们想对哪种(些)类型的人施加影响？

■ **地理因素** 我们想影响的人在哪儿？

■ **冲击力** 是否很好地传达了所要传达的信息？强度是否足够大而能被顾客记住？能否激发起购买欲望？一般说来，广告设计要关注以下三个方面的问题：

□ 它使消费者知道这种产品了吗？

□ 它是否告诉消费者有关产品属性的信息了？

□ 它是否使消费者想起了他们已经知道的有关的事情？

基本的经验性做法是：

A. “KISS”法——“让它简单一点，傻瓜！”

B. “3T”s 法——“告诉他们你要告诉他们什么。”

“告诉他们。”

“告诉他们你已经告诉他们些什么了。”

(KISS 是“Keep It Simple, Stupid!”的缩写。3T's 代表“Tell'em what you are going to tell'em。”“Tell'em.” “Tell'em what you've told'em。”每句的首写字母——译者注)

■ **到达** 有多少个人或家庭至少收看或收听一次产品信息？

■ **频率** 这些人可能接触到多少次产品的信息？

■ **长短** 产品信息播出有多长时间？

■ **时间** 人们在什么时候可能接触到产品的信息？

■ **成本** (每个人的成本)让 1000 个人或 1000 个家庭接收一次产品信息需花费多少成本？计算每千人成本的公式如下，它是用来衡量不同广告媒体效率的基本依据。

$$\text{每千人成本} = \frac{\text{广告媒体费用}}{(\text{以千人为单位计算的视听众人数})}$$

资料例如表 2 — 1 所示。

表 2-1 广告媒体

	A	B	C
广告费用(美元)	10 000	30 000	10 000
视听众数(千人)	100	600	500

按上式计算，每千人成本为：

$$A : \frac{10000 \text{美元}}{100} = 100 \text{ 美元}$$

$$B : \frac{30000 \text{美元}}{600} = 50 \text{ 美元}$$

$$C : \frac{10000 \text{美元}}{500} = 20 \text{ 美元}$$

那么，当考虑选择媒体 A、B 或 C 做广告时，通过每千人成本的计算公式我们发现，媒体 C 的千人成本，要比媒体 A 和媒体 B 低(20 美元与 50 或 100 美元相比)。但是，每千人成本最优的方法，不一定能像其他方法那样覆盖较大的范围的视听众。在本例中，媒体 C 以同样的成本提供了 5 倍于媒体 A 的视听众，而以 1/3 的成本，提供厂相当于媒体 B 5/6 的视听众)。(这里的“视听众”不能简单地理解为一个电视节目或一本杂志的观众或读者。因为广告的目标视听众，可能并不是电视节目的所有观众或杂志的所有读者。例如，一个电视广告的目标顾客是 45 岁以上的妇女，那么观看该广告的所有观众中去除男性观众和 45 岁以下的妇女，才是真正的目标观众——译者注)。

(2)媒体选择

可供我们选择的各种媒体的主要优势与劣势是什么呢？

■ 电视

- ☐ 高覆盖率(潜在的观众很多)。
- ☐ 高冲击力(有声音、有图像、立体声和色彩。动画技术对于演示如何使用一个产品的效果十分重要)。
- ☐ 高成本(相对成本和绝对成本都很高)。
- ☐ 对观众的选择性差(任何一个拥有电视的人都可以打开收看，无论是百万富翁还是平头百姓)。

■ 有线电视

- ☐ 中等覆盖率。
- ☐ 高冲击力。
- ☐ 成本由中等水平到高水平不等。

□对观众的选择性强(有线频道可以在特殊兴趣的基础上划分,如体育频道、音乐频道、电影频道等等)。

■收音机

□覆盖率从低到高都有。

□有限的冲击力(只有声音;但是立体声使音乐节目更吸引人)。听众可以在工作或阅读时被动地收听,或者说把它当作一种“背景音乐”。但是,如果消费者在高峰时间驾车回家,也许会停在路边购买一两种冲动型的食品,这种食品的广告正是他们刚刚在节目中听到的;这时,他们就变成了积极的购买者。

□成本由低到中等。

□对听众的选择性较好(收音机的节目是以音乐节目、说话节目等框架为基础来划分的)。

□广告播出的等待时间一般来说很短。事实上,商业广告甚至可以“现场直播”,其快捷程度可以同任何媒体相比。

■杂志

□覆盖率由低到高。

□冲击力由中等到高(光滑的纸面上多种色彩的精美印刷,尤其适用于高档的或艺术导向的产品)。

□成本由中等到高。

□读者的选择性很好。

□广告播出的等待时间很长,从递交作品到印刷,再到发行、上报刊亭销售,需要三个多月的时间。这是杂志这种媒体的最大缺点,因为它不能及时地对市场条件的变化做出及时的反应。

■报纸

□覆盖率由低到高。

□冲击力由中等到高。

□成本中等。

□选择性中等。

□与杂志不同的是,报纸的等待时间一般很短,有时只需1~2天。

■直接邮寄

□覆盖率由低到高,几乎完全取决于市场营销人员愿意对此投入的程度,包括购买邮寄名单、邮费和其他可变费用。

□冲击力由低到高。

□到达每一个收件人的成本较高。

□极高的选择性(可以例览邮寄名单,识别出理想的、可能成为顾客的人)。

■录相带

这是一种相对较新的广告媒体,在电影或特别节目的前后插入商品广告。

□覆盖率由低到中等。

□冲击力由中等到高。(毕竟,商品常常以某种方式同节目联系在一起。电影《神枪》是由影星汤姆·克鲁斯(Tom Cruise)主演的,而家庭录相带里包括了一个在影片放映之前播出的商业广告,内容正是这位影星在电影拍摄时喝“健美百事可乐”)。

□ 选择性由中等到高。

□ 相对说来成本较低；但从绝对成本的角度来说，最低限度包括商业广告本身的制作成本和为复制录相带支付的成本。

■ 户外媒体

这一类中包含了各种各样的媒体，如软式小飞艇、广告牌以及其他的一些媒体。你是否相信有这样的广告：一家公司竟然租了高尔夫球场 18 个球洞的底部，这样，打高尔夫球的人(他们通常是公司的决策者)在弯腰将他的球从洞里捡出来的时候，就会看到类似于这样的信息：“伸出手来，接近别人”。

□ 覆盖率从低到高。

□ 冲击力由低到中等。

□ 成本低。

□ 选择性由低到中等。

(3) 促销工具与促销活动

当促销出现问题的时候，促销一直被当作“害群之马”，但它是不应受此怪罪的。人们已经发现，当花在广告上的支出减少时，促销方面的支出就有增加的趋势；反之亦然。下面列出了促销涉及的主要领域：

■ **有奖销售** 购买时附赠礼品，是指免费赠送一种额外的东西，以刺激顾客对产品的购买(例如，“你只要购买了这个，就可免费得到那个”)。

■ **购买优惠** 是指通过销售一种较流行的商品，刺激顾客购买另一种价值更高但经“打折”的商品(例如，“如果购买这个，你就可以更高的折扣得到那个”)。最初，购买附赠礼品和购买优惠，都被看作化妆品营销中的革新方法。但是由于它们早期所获得的成功，从而已经成为这个行业的营销准则。调查研究显示，如果消费者发现他们一直在购买的品牌所提供的奖励，不如竞争者的品牌那么富有吸引力，他们就会从一种品牌的化妆品，转换到另一种品牌上去。

■ **折扣** 简单他说，折扣就是在价格上所做的减让(参见本书第 6 章中的需求弹性)。

■ **两种价格** 对一种产品的价格提供两种支付方式。在效果上，这也是一种折扣策略。

■ **折价券** 折价券通常是从印刷媒体上剪下来的，或者是单张印发的票证，持券人可凭此获得折扣或者得到免费的商品或服务。

■ **赠送样品** 分发产品，让消费者免费试用就是样品策略。这也许是展示产品优良品质的最好方法。样品把一切都呈现在消费者的眼前，让消费者亲自试用后，再由他或她自己做出判断。这种方法尤其适用于把顾客吸引到一种新的品牌上来，特别是当市场营销人员面对的竞争对手背后有巨额的促销费用作支持时效果更好。显然，对这种方法有一种潜在的、重要的要求就是，对于品牌的高品质的声明，必须有相应的产品特性作为支持。这样，大量的销售前试验看起来就是必须的了。

■ **竞赛** 竞赛一般是给一项比赛的获胜者颁奖，这种比赛包括让顾客说出产品的一句口号，猜谜或广告内容，等等。

■ **抽奖** 抽奖是给随意抽出的幸运者发奖。与竞赛不同的是，抽奖不需要消费者的技巧、专业知识，或者创造性的想法。

■ **激励** 激励是指在商业促销(即公司之间的促销)中给予某种特殊或目

标行为的奖励。例如，一个生产商也许在一段特定时间内，给由他所供应的零售网点中的销售人员以奖励，他们每销售一个单位该厂商的产品，就得到一份现金鼓励。另一种方法是对每个零售网点上销售该生产商产品(或某个特定品牌)最多的销售人员给予奖励，无论是现金奖励，还是其他的有价值物，例如一次休假或免费旅游等等。

■ **产品的宣传推广** 产品的宣传推广是指通过媒体宣传或者特别事件，引起公众或专业群体对产品的注意，涉及到新闻发布会和相关的市场营销沟通工具。可利用的机会会有。

- 广播电视和印刷媒体中的文章或采访报道。

- “阶段性意义”的事件(例如，“世界上最大的……”)

- 商业/职业联合会的演讲和演示。

- “800”免费电话号码可提供信息。

- 录音带或录相带可提供信息。

- 免费赠送产品，并且附带给予顾客“观念领导者”的荣誉，他们的意见常常受到重视和认可，因而能产生对产品和服务有积极意义的“口碑”。

■ 人员推销

对于一种特殊的推销“方式”，有许多的理论来支持。总的说来，所有这些理论都可以看作是与两种人员推销模式有关：顾问模式和 AIDA 模式，我们没必要只采用其中的一种模式。你可以吸取两种方法中的精华之处，融会贯通到你自己的独特方法中去，全面地考虑每个人的不同风格、顾客的偏好、文化水平和行业规范以及时间上的紧迫性等等。

顾问模式

这种方法要求推销人员做一个热心的听众，识别出潜在顾客真正需要解决的问题，然后运用自己的能力为这些问题找到解决的方法，这种方法的主要力量来源于它是以顾客为中心的导向；而它的主要缺点则在于销售人员事先倾向于把自己假定为一个被动的、不发挥引导作用的角色。另外，时间上的局限(更不要说缺乏诚意)可能限制了顾客让推销员介入到他或她的问题中的机会。

AIDA 模式

这种方法要求推销人员识别出潜在顾客真正需要解决的问题，利用说服的力量达到推销的目的。AIDA 的主要优势是它允许推销人员在推销的过程中，扮演一个积极的并多少有些指导性的角色。这种模式的主要缺点是它可能被认为具有高压性或强制性，而对顾客的重视不够。

这种推销必须按照下列顺序分阶段进行：

- “A”代表注意(Attention)。你必须引起顾客的注意。否则就没有继续进行下去的可能了。

- “I”代表兴趣(Interest)。例如你可以先做这样的开场白来引起顾客听下去的兴趣：“先生，我所在的研究部门和我本人已经对您的公司有所研究，根据我们已有的发现，我们可以将您的某项花费每月减少 30 万美元”(接着，再详细地进行解释)。

- “D”代表愿望(Desire)。你可以用这样的话题来激发起顾客购买的愿望：“约翰逊女士，正如您所看到的，利用我们的服务可以为您的公司节约大笔开支。如果我们今天就能达成协议的话，我将为您免费提供一个月的

额外服务，作为对您所做的进一步的折让。”

□ “A”代表行动(Action)。当回答完毕潜在顾客可能提出的所有问题之后，接下来也是最重要的一步是达成交易或者索取订单，督促顾客采取实际行动(顺便说一句，许多交易之所以失败的原因很简单，仅仅是因为推销人员不懂得如何去索取订单，或者甚至根本没有提出对方订货的要求。

典型的一种说法是：“我很高兴您能看到我们的服务所提供的巨大价值。既然我们已就所讨论的问题达成了共识，我很希望得到您的同意和支持”(“同意”是“签字”的一种委婉的说法。请记住，我们生活在一个好打官司的社会里，把名字签在纸上也许会使人心有余悸，因此你应该尽量把话说得委婉些)。

□ 一旦达成交易，应该尽快地离开或结束会谈。既然你已经实现了你的目标，逗留下去别无益处。事实上，如果你留连忘返的话，往往会把事情弄糟。

十四、连带销售：顺势扩大销售范围

对于从事销售业务的人来说，这是一个重要的概念。既然时间就是金钱，同时与潜在的或现有的顾客见面交谈的机会也是有限的；那么，在一次销售会谈中，把单一的一笔交易扩展到另一笔交易，或者同时完成几笔交易，或者在这笔交易之后跟随着好多笔买卖，就变得越来越重要(更不要说多次交易所带来的规模经济的效益；参见本书第 6 章中有关规模经济的讨论)。

形象他说，如果顾客愿意从你那儿购买花生酱，那么他们可能也愿意从你那儿购买果酱。如果买了果酱，他们也许有兴趣从你那儿再买些面包。现在，如果你已经特别地精干此道，潜在需求又是可以识别并且足够的大，那么你甚至可以卖一些新鲜牛奶……当然，你还可以把这些相关产品的销售全包揽下来！警告：除非顾客对你的主要产品或核心产品十分满意，因为本来就是由它们才带给你顺便销售其他产品的机会；否则你不要采用这种连带销售的方法。为什么？因为正如那些经验丰富、重视商业道德的公司一样，我们应大力推行关系营销。

十五、关系营销：在顾客中树立信誉

我们必须从长期为顾客提供优质服务的宗旨出发，不断审视我们的工作。必要的话，我们应心甘情愿地放弃一笔明知能够达成的交易，如果该交易会损害我们与顾客之间更加持久的关系的话(这里没有打一枪就跑的意思)。这可以从市场营销观念、特殊声誉、失去一位顾客的实际代价等角度来得到证实。

十六、市场营销与产品管理自我检测题

学完这章的内容，你可以用下面这张表检测一下自己掌握的情况如何，还有哪些是不太清楚的地方，然后做个记号，以后有时间再读本书时加以重点理解。

- 1.我怎样才能对我的顾客积累起更多的特殊声誉来？
- 2.我是否充分地评价了宏观环境，并且在制定计划时是否有超前意识？
- 3.我如何减少顾客对我所销售的产品的风险感，增大他们的相对优势和信任感？
- 4.谁是购买我的产品的真正决策者；还有谁是决策的参与者？
- 5.我是否以最合适的细分市场为自己的目标市场？
- 6.在同类产品中，我如何使我的产品在特色和功能上有别于竞争者的产品？
- 7.我的市场营销组合中的 4P 是否相互协调一致；市场营销组合是否发挥出了最大的优势？
- 8.我的广告、促销、销售人员等策略是否最好地表达了产品的属性，以及我为满足顾客所做的承诺？

十七、推荐书目

- [1] Kotler , Philip , Marketing(Englewood Cliffs,NJ:Prentice Hall,1987) .
- [2] Levitt ,Theodore ,The Marketing Imagination(New York: Collier Macmilan , 1983)。
- [3] Rachman , David J. , Modern Marketing (New York : Dryden Press , 1980)。
- [4] Stanton ,William J. ,Fundamentals of Marketing(New York :McGraw Hill,1991)。

十八、育关的组织机构利资源

1. American Association of Advertising Agencies
666Third Avenue
New York , New York 10017
(212)682—2500
- 2.American Marketing Association
2505.Wacker Drive , Suite 200
Chicago , IL 60606
(312)648—0536
- 3.MarketingEducation Association
1908 Association DriveReston , VA22091
(703)476—4299
- 4.National Foundation of Sales Executives
Statler Office Tower , Suite 458
Cleve1and , OH 44115
(216)771—66

第3章 会计与财务

会计与财务是管理的重要组成部分，企业的一切重大决策，都必须与财务主管协商一致。本章以财务报表为基础，介绍了企业的年度控制和预算等日常会计和财务活动；讨论了财务管理中的投资与筹资两大问题；给出了衡量财务管理绩效的主要指标。

如今在工商界，从财务人员中任命高层管理者已成趋势，而无此方面经验的老板们，正在百忙之中抽时间接受财务培训，那么你呢？

财务就是通过分析过去和现在的有关数据，来合理配置和使用企业的资金和资本，以获取最大收益的技术。它在日常的现金管理活动中，体现了企业长期的计划目标。会计的职能之一是在我们围绕长期目标进行管理决策时，提供一些有价值的数据和基本框架，我们把这一职能专业化，使其成为管理会计(managerial accounting)的基本原则。而与之相对应的财务会计(financial accounting)则是按照政府的有关法律规定(例如税法和证券法)处理企业的各项业务，准备企业经营活动所需的各种文件记录(例如记录或簿记)以及为确保企业财产安全所进行的各项内部控制。在本章中，我们讨论的会计几乎无一例外地集中于管理会计。并且由于在此研究管理会计的基本目的是进行决策，所以在本章中，我们将同时讨论财务和会计，以期通过反复讨论，将它们的基本原理融为一体，并且便于读者理解。

一、怎样看懂财务报表

财务信息的主要来源是企业的年度财务报告(annual report)(由社会公众拥有的公司,即公开发行股票的公司,要按照法律的要求编制这些报告;而私人拥有的公司则勿需如此)。这些文件包括资产负债表(balance sheet)、收益表(income statement)和现金流量表(cash flow statement)。这些财务报表必须按照公认的会计原则(Generally Accepted Accounting Principles, (GAAP)来编制,该原则是会计师,尤其是注册会计师(Certified Public Accountants, CPAS)从事业务的普遍依据和标准。此外,审计师(主要是位册会计师——译者注)还必须证明财务报表中所包含的信息均已公允地表达,并遵循了公认的审计准则(Generally Accepted Auditing Standard GAAS) 这些准则也是专门针对编制和审核年度财务报告中财务报表的会计师和审计师的基本标准。

在年度财务报告中,我们会发现,题为管理讨论与分析(Management' s Discussion and Analysis)的部分。这是企业管理者对管理中出现的问题和机会,以及其对将来的计划所做的一个基本而又微妙的说明。尽管期望管理者公开承认他们已意识到的错误决策之过失,以及其所产生的后果是不现实的,但如果在管理者打算合理解释这些问题,以及(或者)提出弥补这些失误可信的和可行的方法之前,至少会引起企业投资者对这些问题的注意和忧虑。

财务报表附注(Notes to financial statements)虽然是以脚注的形式对财务报表所提供的信息进行的解释,但实际上,这与财务报表本身同样重要。这些附注可能会揭示企业的一些重要事项。例如重要的法律诉讼案、会计方法的变更,高级职员组成结构的变化、以及各商业分部(如子公司译者注)的买卖和重组等。

资产负债表

资产负债表反映了企业在某一特定时点的财务状况(见表 一 1),以你的公司为例,它揭示了公司拥有有什么,即公司的资产;公司欠人什么的债,即公司的负债;以及公司净资产价值。即股东的权益。资产负债表上的各帐户在每一新的会计年度开始时(在多数情况下是 12 月 31 日和 1 月 1 日),不能被结清而使其余额为零。在资产负债表中,资产是按流动性从大到小的顺序排列,而负债则是按债务到期日由近到远的顺序排列。资产负债表的基

资 产 负 债 表

表 3—1

你的有限责任公司

1992 12 31

	单位：万元
资产	
流动资产	
现金	\$ 15.5
短期证券	3.0
应收账款和票据	4.0
存货	<u>16.5</u>
流动资产合计	<u>\$ 39.0</u>
不动产、厂房和设备	
建筑物、机器设备	\$ 190.0
减、累计折旧	— 19.5
土地	5.5
不动产、厂房和设备合计	<u>\$ 176.0</u>
其他资产	\$ 8 , 5
收款期在一年以上的应收帐项	1.5
其他	<u>\$ 225.0</u>
资产总计	
负债和股东权益	
流动负债	

续表 3—1

应付帐款	\$ 25.0
应计负债	6.5
长期债务中转入流动	
负债的部分	<u>2.0</u>
应上缴国家的所得税和其他各种税金	12.5
应付股利	<u>1.0</u>
流动负债合计	<u>\$ 47.0</u>
其他负债	6.0
长期债务	<u>27.0</u>
负债合计	<u>\$ 80.0</u>
股东权益	
优先股	15.0
普通股	45.0
附加定缴股本	20.0
留存收益	<u>65.0</u>
股东权益合计	<u>\$ 145.0</u>
负债与股东权益总计	<u>\$ 225.0</u>

本关系式为： 资产=负债+股东权益

我们会发现，将上面等式中的负债如果移到其的另一侧，该等式将更有意义。人做上述变形后，该公式即变为：

股东权益=资产—负债

收益表

收益表反映企业在某一段时间中的获利情况(见表 3—2)。它与资产负债表的一个显著区别是在每一新的会计年度开始时，收益表上的各帐户都会被结平，其余额为零。收益表的起源可以一直追溯到古代的坎索人(Cassius)，他们出租自己的奴隶，并用收益表的最原始形式来记录他们的收入(例如租赁收入)和费用(例如用以搭成奴隶们住处的无花果树叶)。该种报表的一般关系式可表示为。

毛收入—总费用—净利润(损失)

这一表达式可派生出下列若干个表达式：

(1)营业利润(损失)=销售收入—成本费用合计
式中，成本费用合计包括：

销货成本

销售费用和管理费用

折旧

(2)税前利润—营业利润—利息费用

(3)净利润(损失)=税前利润—税金

净利润或净损失代表企业的净盈利状况。其通常被称之为“底线”(bottom line，净利的俗称，一般位于收益表的末行——译者注)。作为经营者，重要的是要时刻意识到我们所真正赚得的是净利润，而不是营业利润。

参照表 3—2 的收益表，我们可以利用你的公司 1991 年、1992 年的比较数据，得出下列的基本结论：

(1)销售收入

销售收入从 90 000 000 美元上升至 100000 000 美元，上升了 11%。比较好，但是，进一步分析表 3—2 的其他数据：

表 3—2 收 益 表

你的有限责任公司	单位：百万元	
	1992 年	1991 年
销售收入	<u>\$100.0</u>	<u>\$90.0</u>
销售成本	59.0	50.0
销售费用和管理费用	15.0	20.0
折旧	12.0	10.0
成本费用合计	<u>\$86.0</u>	<u>\$80.0</u>
营业利润	<u>\$14.0</u>	<u>\$10.0</u>
利息费用	<u>0.5</u>	<u>1.0</u>
税前利润	\$13.5	\$9.0
所得税	<u>5.0</u>	<u>4.0</u>
净利润(损失)	\$8.5	\$5.0

(2)销售成本

销售成本从 \$ 50000 000 上升到 \$ 59 000 000，上升了 18%。这一增加比例，超过了通货膨胀率，而且更重要的是，也超过了销售收入增长的百分比。我们应该考虑以下方面的问题：

■ 我们可以通过与供货商重新协商或寻找新的、较便宜的供货商来降低销货成本吗？

■ 我们可以大批量购进存货，以期有效地降低销货成本吗？

■ 我们可以用其他的物品、材料和产品，代替我们目前采购的吗？

■ 我们可以提高自己产品的售价吗？

(3)销售费用和管理费用

这一项目从 \$ 20000000 降低到 \$ 15000000，降低了 25%。一般来说，当费用像此种情况所示急剧下降时，多是周密计划管理的结果(反过来说，费用的明显上升，可能是各项开支慢慢地，小幅上升的结果，即管理者通常对支出的小幅缓慢增加不够敏感，而实际上，这种小幅增加往往最终会累计成一个很大的数目)。由此我们可以考虑如下的问题：

■ 费用的降低是由裁员引起的吗？换句话说，有职员被解雇或者公司规模缩小了吗？如果是这样，与裁员和缩小规模等相关的直接、间接费用是多少？

■ 费用的降低是否是由薪水的降低引起的，是否是由企业销售人员或独立的销售代理部门的佣金降低所引起的？

■ 费用的降低是否是通过有关雇员费用和雇员福利的开支紧缩引起的？

■ 费用的降低是否是由像办公室租赁费、公用设施(例如：电话等)和保险这一领域的支出减少所引起的？如果是这样，这么做是否值得？

■ 费用的降低是否源自研究和开发费用的缩减？如果是这样，其可能对企业将来的盈利情况产生什么影响？

(4)成本与费用合计

这一项目从 \$ 80000000 上升到\$86000000，上升了大约 7.5%。我们应考虑下列的问题：

与通货膨胀率相比，这一比例是高还是低？

■ 这一比例与同行业水平相比如何？

■ 这一费用项目是否能在不产生不利影响的前提下，得到进一步的降低？

(5) 折旧

折旧从 \$ 10 000 000 增加到 \$ 12 000 000，上升了 20%。基于折旧费用反映了企业因设备、不动产的损耗或自然淘汰引起的税收抵减的潜力，我们可以考虑以下这个问题：

■ 折旧费用的增加是由购买新的机器设备或不动产引起的，还是由所使用的折旧方法的变更引起的？

(6) 营业利润与净利润之比较

营业利润(即息前税前利润)从 \$ 10000000 上升到 314000000，上升了 40%，这是一个显著的提高。然而净利润(即息税后盈余)上升了更大的比例(70%)。这是否意味着管理者可以偿还借款，以减少其负债或者在来年采取更有利的措施，以利用投资减税机会？(投资减税是美国在 1962 年税法中引入的，目的是鼓励企业进行生产性投资，即当企业将其利润用于再投资时，可以少交所得税。因此，这里意即该企业用其所获丰厚利润进行投资以获得国家的税收减免优惠——译者注)或者企业净利润的增加仅是由于利率和利息费用的下降而侥幸所得？需要注意的是，就绝对数来说，利息费用明显降低，其降低百分比为 50%。并且，虽然所得税的课税对象是税前利润(其增加了 50%)，但所得税的增长只有 20%，远低于营业利润、税前利润和净利润的增长。

现全流量表

这一报表揭示了在某一特定时期内现金的来源与运用，集中反映了企业所获得的收益和现有的债务(如长期借款和其他债务)。在此，将获利性(profitability)和现金流量的概念区分开是非常重要的。一个企业的资产负债表上可能表明其资产远超过负债，但是，如果这些资产在一定时间内不能收回(如坏帐或到期未收的应收帐项)或者不能迅速变现(如存货)，那么，即使企业的财务报表表明企业“获利”了，但该企业也很可能会因其无法偿还债务而被迫破产。就像俗语所说的那样：“只要有现金流入，即使帐面没有利润，照旧有钱吃饱肚子。”

现金流量可以分为二类：营业活动(operating activity)所带来的现金流量；投资活动(investing activity)所带来的现金流量和理财活动(financial activity)所带来的现金流量。

利用现全流量表(表 3—3)，我们可以进一步得出你的公司的一些基本结论。在该表中，加括号的数据表示支付的现金；而不加括号的数据则表示收到的现金，我们发现，营业活动产生了 \$ 12000000 的正向现金流量，即现金流入。但是，投资活动却使支出的现金超过收到的现金 \$ 15500000。这可能意味着什么呢？用于不动产，厂房和设备上的 \$ 16000000 的开支表明，该企业正在实施一项改造计划。该项计划通过理财活动，即出售 \$ 5500000 的优先股和普通股来筹措资金。为什么要出售股票增加资本而不是向银行借款呢？这一方面可能是企业想避免借款所需负担的利息；另一方面(正如我们在下向将要看到的基本财务比例中的论述一样)可能是由于不能够取得借款的

缘故(国外银行借款一般都对企业财务状况、经营状况等方面有一定的要求，达不到要求者就不能取得借款——译者位)。最终，该企业有\$2000 000 的净现金流入。换句话说，虽然有些活动引起企业现金流入而有些活动却没有，其最终的结果是企业收入的现金要多于支出。

二、如何合理地减少纳税

从收益表(表 3—2)中可以明显地看出, 该企业的减税同增加收入和营业利润一样, 增加了其净利润或称“底线”。通常, 企业可以用许多种方法达到合理地减税目的。

企业的结构

即使一个经济实体是公司, 而非合伙或独资企业, 不同种类的公司都有不同的所得税税率。在经济实体从一种类型转变为另一种类型时, 也会引起纳税款状况的变化, 进而影响到企业的收益情况。此外, 公司注册地所在的地区税收政策或法律, 也会影响企业的税收负担。

表 3—3
现金流量表
你的有限责任公司
(1992 年)

	单位: 万元
现金流量	
来源: 营业活动	
净利润	\$8.5
应收帐款和票据	(2.5)
存货	(5.0)
折旧	12.0
应付帐款和票据	0.0
应交国家所得税 和其他税金	<u>(1.0)</u>
	<u>\$12.0</u>
来源: 投资活动	
有价值证券	0.5
不动产, 厂房和设备	<u>(16.0)</u>
	<u>\$(15.5)</u>
来源: 理财活动	
发行优先股	\$3.0
发行普通股	<u>2.5</u>
	<u>\$5.5</u>
现金净变动额	<u>\$2.0</u>
1 月 1 日现金余额	<u>\$13.5</u>
12 月 31 日现金余额	<u>\$15.5</u>

购买的时机

大多数会计活动是建立在权责发生制(accrual basis)基础之上的。运用

这种方法，经营活动所带来的收入，在其实际发生的会计年度予以确认；反之，如果收入在其实际取得的会计年度予以确认，那么其会计核算便遵循现收现付制(cash basis)(见表 3—4)。有时，将业务仅仅推迟一天(在以 1 月 1 日作为财务年度开始的情况下，将其从 12 月 31 日推迟至 1 月 1 日)，必将引起收入的确认挪至下一个年度的问题。如果在某一年度获利较多，企业可通过在同一年度冲销各种可扣除的开支而获益，即有效降低其应税收入；反之，如果获利很少，或企业已经在本年度冲销了许多支出，那就可以将购买行为推迟至下一年度，即将其在下一年度扣减(由于购买支出会弓)起企业的现金流出，在现收现付制的情况下就会影响利润。所以企业就可通过是否开支，例如是否购买存货来影响企业利润——译者注)。

表 3—4 收 益 确 认

方法	收入确认的时间	买或卖	
		12 月 31 日	1 月 1 日
权责发生制	在实际购买时	×	
现收现付制	在实际付款时		×

坏帐冲销的时机

那些实际已经过期而尚未收回的应收帐款，有时可能不能收回。与上述购买的时机完全相似，企业可将冲销坏帐的时间，定在这种扣减能够带来很大好处时候。Citicorp 银行于 1987 年冲销的拉丁美洲 3000 万美元的坏帐，不仅可以减少其应缴纳的税金。而且还具有一定的战略意义，Citicorp 当时是美国最大的银行，它所拥有的资产，远超过其大多数竞争者，由于市场情况表明，这些竞争对手将追随 Citicorp 银行，冲销他们自己的拉丁美洲债务坏帐，但相对而言，Citicorp 银行占了便宜，因为它的规模使其比竞争对手能更好的承担损失，以便在竞争中获胜。

折旧

政府允许企业确认因设备和不动产的磨损或过时所引起的价值减少，进而减少其应缴税金。一般来说，政府可以通过折旧政策的变更，来试图刺激某一特定行业或经济的增长。

共有三种折旧方法。例如：某一设备的购买价格为 80 000 美元，其寿命期为 4 年。三种方法的处理分别如下：

(1)直线法。简单地将设备的购买价格平均分摊到其计提折旧的各年中。因此，用 80000 美元除以 4，我们即可以得到在以后 4 年中，每年的计提折旧额为 20000 美元。

第一年： $\$ 80\ 000 \times 1/4 = \$ 20\ 000$

第二年： $\$ 80\ 000 \times 1/4 = \$ 20\ 000$

第三年： $\$ 80\ 000 \times 1/4 = \$ 20\ 000$

第四年： $\$ 80\ 000 \times 1/4 = \$ 20\ 000$

(2)双倍余额递减法。将直线法的折旧率乘以 2，在前例中。我们每年计提的折旧费为原值的 1/4；而在这种方法下，我们每年按折余价值的 1/2 计

提折旧费。

第一年：\$ 80000X1/2—\$ 40000(其余额 80000—40000=40000 转至第二年度，作为计提折旧的基准数)

第二年：\$ 40000X1/2 — \$ 20000(其余额 80000—40000—20000=20000 转至第三年度)

第三年：\$ 20000X1/2= \$ 10000(其余额 80000 — 40000 — 20000 — 10000=10000 转至第四年度)

第四年：\$ 10000X1/2= \$ 5000

(余额没有计提完)

我们发现，在第四年年末设备价款没有全部计提折旧。由于余额被不断地乘以一个分数，因此，该余额几乎会一直存在而不为零。因此，在直线法计提的折旧额大于双倍余额递减法计提折旧额的年度，就需由双倍余额递减法转为直线法，以将折旧计提完全。

(3)年数总和法 将设备的使用年限的各年年数加总(4+3+2+1+10)，然后将其做为折旧率的分母，以机器设备尚可使用的年限作为分子。

第一年：\$ 80000X4/10= \$ 32000

第二年：\$ 80000X3/10= \$ 24000

第三年：\$ 80000X2/10= \$ 16000

第四年：\$ 80000X1/10= \$ 8000

(注意：这种方法已经过时，因此不常用)

正如我们所看到的，这些方法在计提折旧时有不同的折旧率。一般来说，我们尽可能地采用加速折旧法，主要是因为这样可以减少所得税。

存货估价：先进先出法(FIFO)

后进先出法(LIFO)

存货的计价方法同样也会影响减税额。由于存货是一种资产并且其在收益表的销货成本中得到反映，减少或增加存货将会影响“底线”。假设我们在经营一个家具商店。共有三把完全相同的椅子，一把椅子于2月份以12美元买进，另一把于3月份以14美元买进，还有一把以17美元于4月份买进。如果我们卖了一把椅子，我们可能会问这把椅子到底是我们2月份以12美元买进的那把，还是4月份以17美元买进的那把，如果我们确定2月份的那把椅子(即最早或最先买的)是我们第一把卖掉的，那么，我们所用的是先进先出法(先买进的存货先卖出)。如果反之，我们确定4月份的椅子(即最近或最后买的)是我们最先卖出的，那么我们使用的是后进先出法(后买进的先卖出)。在这种情形下，如表3—5所示，先进先出法能够增加存货的价值；而后进先出法则减少其价值。

由于相对来说，后进先出法低估了存货的价值，它可以减少应税收益，但是管理者在某些情况下，也可能倾向于先进先出法。例如，在企业的当务之急是提高资本的情况下，存货价值的相对高估，增加了存货这项资产的价值，从而增加了资产负债表中的净资产值。同样的，由于在收益表中扣除的销货成本减少，它也会增加企业的净利润。而这可以吸引潜在的投资者和债

权人(先进先出法和后进先出法都假定：作为通货膨胀的结果，存货的价格是持续上升的)。

表 3—5

先进先出法和后进先出法对存货价值的影响			
存货的价值			
		先进先出	后进先出
2 月购入的椅子	\$12	(卖出)	\$12
3 月购入的椅子	\$14	\$14	\$14
4 月购入的椅子	\$17	<u>\$17</u>	<u>(卖出)</u>
		<u>\$31</u>	<u>\$26</u>

三、实施有效的内部控制

企业必须建立和实施必要的制度和程序，以确保其各项资产的安全。下面的措施是为长期实践所证实并为大多数企业所普遍接受的。

- 要使各项责任尽可能地清晰、明确而且不重复。例如：在每一班中，应该只有一个店员负责收到现金的登记，任何会计帐户中的现金短缺，都应山此人负责。

- 凡是雇员有可能滥用职权的地方，均需建立合理的分工制约制度。例如，作为簿记员的职员不能掌管现金；主管运输的经理不得管理存货。

- 建立一套检查和平衡制度，例如，凡取用支票、开保险柜、电子通汇 (electronic funds transfers) 等的授权，均要有两个主管签名同意。

- 雇佣可靠诚实的人员。为此，企业中检查工作的职员不应

仅将相关的检查看作是微不足道的和例行公事的。我个人认为，检查工作者在相关的检查接近尾声时，提出下列问题是很有有效的，即“如果他或她愿意受雇于你的公司，你会雇佣他或她吗？”任何犹豫迟疑和吱唔其辞的回答都表明可能有问题。

- 文件控制程序在任何时候，任何情况下都是必要的。这些措施必须是及时的、完整的和能够提供舞弊行为证据的。例如，登记现金的收款凭条必须给到每一个客户，以确保每项业务的收入出纳都确实进行了记录，以免这些收入装入个人腰包。同样，在现全登记处的明显位置张贴通知，告诉客户如果出纳没有给他们收款凭条，那他们就可以得到一张价值 10 美元的退料单，这也是一个好主意。这是一个促使客户报告未记录业务的一项激励机制。

- 定期的责任轮换制度。这项制度能够使管理人员弄清当某一个人暂时离开时，某些问题是否不再出现。如果这些问题不再出现，说明该职员有舞弊行为。让职员度假便提供了这种机会(正是基于这一理由，银行官员被要求在连续两周的工作中，至少要休一次假)。

- 利用公正独立的监督。雇佣公司以外的专家，像注册会计师、有能力的审计人员等来检查内部控制制度的缺陷和不合理之处。

- 密切监督(根据需要)和控制各种不良行为的发生(定期检查并做好记录)。

四、学会利用他人的资金

许多公司的管理人员都理解这一概念的重要性。简单地说，利用他人的资金意味着你要设法尽可能早地收回别人欠你的钱，而设法尽可能晚地偿还你欠别人的钱，用这种方法，你就可以获得浮游现金量及其相应的利息收入。总之，利用他人的资金可将提高获利能力和增加现金流量融为一体。

五、增加现金流量的 9 种方法

下面的方法是为长期实践所检验，并被企业所普遍接受的。虽然工商管理学院的学生可以在教室里学到这些，但成功的管理者往往凭直觉就会知道，或者在工作中懂得怎样运用它们。

即将收回的现金(应收帐款，即他人欠你的钱)

- 用电子通汇(EFT)直接将他人所付款项由电子线路转入你的银行帐户。这种做法几乎使对方付款和你收到款项是同时进行的。如果这种做法不可能或不可行，就请对方将付款直接邮寄到银行而下要寄给你自己。通过这一过程节省的一天或两天时间，可以让你的钱在更长时间中赚取更多的利息。

- 如果你的企业有许多办事地点和分支机构，就要采用集中帐户的办法，将各地所得的现金立即转入一个主要的，或中心银行帐户。这种方法的好处是可以使你的企业向银行支付较少的服务费用，而赚取更高的利息。

- 向早支付款项的客户提供现金折扣，例如你，可以对 10 天以内付款的客户提供 2% 的现金折扣(其表示为 2/10)。值得注意的是，本书作者对这种方法持有保留态度，因为在 10 天以内付款提供 2% 的现金折扣，其年资金率甚至大于 24%。而且，付款人可能会拖延付款并拿走现金折扣。

- 要及时将帐单送给客户。确定你的应收帐款时间，看他们是否逾期未付。如果是这样，要看其逾期是 30 天、60 天、90 天或时间更长。如果属于很长时间的过期未付款，则应要求立即付款并中止以后的信用。递送帐单应该是周期性的，例如每周一次。用这种方法管理应收帐款的压力会小一些，其业务的运用也会更顺畅些。

- 要采取积极的收帐政策，这可以包括一系列不断地愈来愈严厉的步骤：最初可由电话催收；以后为写信催收；然后再用措词严厉的要求，直至最后采取法律行动的警告。

- 每天将当天收到的现金存入银行。除了有上面提到的利用他人资金的考虑外，从内部控制的角度来看，这样做也是明智的(因为现金、支票和信用卡有可能被盗或丢失)。

- 如果必要，让别人代理你的应收帐项。这包括以低于应收帐款面值的价格，将你的应收帐款出售给一个财务服务公司。当然，这时代理人就要承担全部的收款责任。

即将付出的现金(应付帐款，你欠别人的钱)

- 将应付帐款集中起来，并尽可能晚的支付款项(参见前面利用他人资金的讨论)。

- 将支票送到城外的银行，由于在这些银行中兑现支票需要更长的时间，这样企业可以得到浮游现金流量的好处。

六、预算：实施战略的基础

预算代表企业管理人员在一个给定的时间内(通常是每季度和每年),所预计的各项理财活动。它可以被用于授权审批活动(如按照预算的要求支出);评价经营业绩(用预算作为衡量的标准);以及激励员工(对较好完成预算标准的人员进行如发奖金之类的奖励)。

当然,根据不同的目的有不同种类的预算。业务经费预算主要针对各项日常费用;而资本预算(capital budgets)则针对主要的投资活动,它与战略规划而非营业计划有着更紧密的联系(参见本书第9章战略规划的内容)。零基预算要求决策者从零开始编制预算,假定以前可被接受的费用并不自动包括在以后的预算中。每项费用都必须被证明其开支是合理的,而不管它在以前的年度如何。这种方法,常与削减费用的意图相连,多被用于某一严格的企业文化之中,并在经济衰退的时期运用得更为广泛。虽然这种方法可以发现那些不必要开支的方面,但其常会引起过分繁重的预算编制工作,以至到头来得不偿失。

七、资金的时间价值：贴现现金流量

简单他说，由于通货膨胀的原因，今天的 1 美元比 1 年以后的 1 美元要更值钱。很明显，这是因为货币的价值随着时间的流逝在减少。根据这种规律，我们就把将来的现金流量，贴现为现在的现金流量，以反映这种价值的减少。在财务管理中，这是一种重要而有用的思想和方法。

八、投资评估：3 种常用的方法

企业必须承认这样一个事实：仅有有限的资金来源(例如像预算中所反映的)去面对似乎非常多的投资机会。解决这一问题的努力常被称作资金分配，这意味着财务决策者有时会走到 3 个岔路口，也就是说，你必须只选择一个投资项目而放弃另一个投资项目，不能两者都选。未被选中的项目所拥有的潜在利益(即假如将该项目付诸实施，所带来的利益——译者注)称之为机会成本(opportunity cost)；反之，一个被选中的项目可能会变成一个不受欢迎却又无法取消的活动(如做一项购买设备的决策，却没有预见到其很快就过时了，其价值也无法得到补偿)。这种潜在的负担叫做沉没成本(sunk cost)。有三种基本的方法可以评价潜在的投资机会，其中的两种方法净现值(Net Present Value, NPV)和内部报酬率(Internal Rate of Return, IRR)是用贴现现金流量进行决策的，而投资回收期(Payback method)则没有考虑现金流量贴现。

净现值(NPV)

净现值可衡量项目收回的现金流量的贴现值与初始投资数额之差额，其计算公式为：

净现值=以后各年流入的现金流量贴现值—在投资初始时流出的现金流量之和

让我们假定，目前我们面临一个投资机会，现在需要投入 3800 美元，进一步假定，我们能够预计到在以后的五年中，该项目每年带来 1000 美元的收益，并且可得到的资金的成本或利息率为 8%。那么，我们是应该接受，还是放弃这一投资机会呢？

答案可以通过比较以后年度现金流入量的贴现值和最初的现金投资，即现金流出量来得到。我们要用每年的预计现金流入量乘以它相应的贴现率(见表 3—6 复利现值系数表中的 8% 一栏)。

如果这些贴现现金流量之和大于初始投资额，撇开其他因素，我们就似乎可以接受这一项目；如果贴现现金流量之和小于初始投资额，我们就好像应该放弃这个项目。在本例中由于两者的差额—净现值是一个正数，我们就应该接受这一项目。在有若干个投资项目进行选择时，不考虑其他因素，我们一般应选择净现值最高的那个项目。

投资(现金流出)	\$ 3800
收益(未来的现金流入)	
第一年：\$ 1000X0.926= \$ 926	
第二年：\$ 1000 × 0.857= \$ 857	
第三年：\$ 1000 × 0.794= \$ 794	
第四年：\$ 1000X0.735= \$ 735	
第五年：\$ 1000 × 0.681= \$ 681	
\$ 5000	\$ 3993
(未贴现)	(贴现)
\$ 3993(贴现收益)—\$ 3800(初始投资额)= \$ 193(净现值)	

注意：如果在以后的年份中还有新的现金流出，它们同样需被贴现。在这种情况下，前面的净现值公式即被修正如下：

净现值=未来现金流入量(收益)的贴现值—现金流出量(项目开始时的投资)—贴现现金流出量(以后年份的投资)

内部报酬率(IRR)

内部报酬率不同于净现值，它表示投资的资金成本和利息率，它是一个未知数。内部报酬率假定净现值为零。换句话说，内部报酬率要求我们找出使贴现现金流入量与初始投资额相等(亦即其差为零)的利息率。用前述计算净现值的例子，我们能够通过计算找到一个利率，使未来现金流入量的贴现值由\$ 3993降至\$ 3800。这一利率就是你的内部报酬率，它是通过测试法来计算的。在该例中，这一利率比9%略高(见表3-6，现值系数表中9%一栏)。在有若干个可供选择的投资项目时，应选择内部报酬率最大的那个投资项目。

表 3-6 复利现值系数表

期数	1 %	2 %	3 %	4 %	5 %	6 %	7 %	8 %	9/10%	12 %	14 %	15 %
1	.990	.980	.970	.962	.952	.943	.935	.926	.917	.909	.893	.877
2	.980	.961	.943	.921	.907	.890	.873	.857	.842	.826	.797	.769
3	.971	.942	.915	.889	.864	.840	.816	.794	.772	.751	.712	.675
4	.961	.924	.889	.855	.823	.792	.763	.735	.708	.683	.636	.592
5	.951	.906	.863	.822	.784	.747	.713	.681	.650	.621	.567	.519
6	.942	.888	.838	.790	.746	.705	.666	.630	.596	.564	.507	.456
7	.933	.871	.813	.760	.711	.665	.623	.583	.547	.500	.452	.400
8	.923	.853	.789	.731	.677	.627	.582	.540	.502	.467	.404	.351
9	.914	.837	.766	.703	.645	.592	.544	.500	.460	.424	.361	.328
10	.905	.820	.744	.676	.614	.558	.508	.463	.422	.386	.322	.270

续表 3—6

的效果是相同的，因为每个项目都在 5 年中收回其初始投资额，即 5 年中每年产生 \$ 5000。但是，方案 B 共产生了 \$ 500000 的收益，即 10 年中每年产生 \$ 50000，而方案 A 仅共产生了 \$ 350000，即 7 年中每年产生 \$ 50 000，两者未贴现现金流量的差额为 \$ 150000。所以应该选择方案 B 为投资项目。

有关国外投资的特殊考虑

在考虑在国外的投资和经营时，除了我们在前面已经讨论过的评价方法之外，还需要考虑某些特殊因素。例如货币兑换率，即汇率的波动会使一个原本盈利的项目无利可图。不利的税收制度也会产生同样的影响。此外，有些国家对资金向国外转移的限定条件，也使得抽回资金用于公司的再投资和进一步发展变得很困难，甚至不可能。而且，政治局势不稳定，可能预示着产业的国有化或是其他对资产的剥夺没收措施。

表 3-7 用投资回收期比较投资项目

	投资额 (\$)	年收益 (\$)	有效年数	回收期	总收益 (\$)
方案 A	250000	50000	7	5	350000
方案 B	250000	50000	10	5	500000

九、什么是最主要的财务比率

通过从企业财务报表数据中计算的财务比率，我们可以了解到许多关于该企业的情况。这些比率有力地反映了该企业的偿债能力(即偿还债务负担的能力)、经营的效率和获利能力。虽然有些比率标准(即什么被认为“好”，什么被认为“坏”)可能适用于不同的行业，但一般来说，各行业的标准是不同的。在商业图书馆的相关部分的资料中，可以找到各个行业的有关数据和指标。

为了短时间内能查出 200 个一般的商业指标，我向读者推荐米歇尔 P·塔瑞的《商业比率袖珍指南》一书。

就我个人来说，我发现下列的公式尤其重要(并可以将其用到你的公司的财务报表之中)。

营运资本或流动比率

营运资本或流动比率(见表 3-1 资产负债表)

是用相对数来衡量短期偿债能力的比率，其计算公式如下：

$$\text{营运资本} = \frac{\text{流动资产}}{\text{流动负债}}$$

将资产负债表(表 3-1)的数据代入公式可以得到：

$$\text{营运资本} = \frac{\$ 39000000}{\$ 47000000} = 0.83$$

一般来说，该比率应该大于 1。你的公司的流动比率仅为 0.83。因此，该公司应试图调整其负债，推迟部分负债的偿还期(参见下面关于负债权益比的讨论)。

净营运资本

净营运资本(见表 3-1 资产负债表)是以绝对数(即美元)来衡量短期偿债能力的比率。虽然它并非一个严格意义上的比率，但由于银行和其他借款机构，多要求一个净营运资本的最低水平，所以它是衡量企业信用能力的实际指南。其计算公式如下：

$$\text{净营运资本} = \text{流动资产} - \text{流动负债}$$

将资产负债表(表 3—1)的数据代入该公式得到

$$\text{净营运资本} = \$ 39\,000\,000 - \$ 47\,000\,000 = -\$ 8\,000\,000$$

你的公司的净营运资本是—\$8000000，注意：这是一个负数。因此，贵公司不得不用其他方法增加其营运资金，例如出售资产或发行股票等。

一般来说，新企业失败的最常见的理由之一就是投资不足。处于成长期的企业，虽有牢靠的产品生产线和好的市场前景，但也可能需要大量的资金。这对于像制造业等资金密集型企业来说尤其是如此。

流动比率或速动比率

流动比率或速动比率(见表 3—1 资产负债表)是另一个以相对数来衡量短期偿债能力的指标。它是一个比较保守的比率,在该比率分子所代表的资产中,不包括不能快速变现的存货。其计算公式如下:

$$\text{流动比率} = \frac{\text{现金、应收帐款和有价证券}}{\text{流动负债}}$$

将资产负债表(表 3—1)的有关数据代入公式可以得到:

$$\text{流动比率} = \frac{\$ 22500000}{\$ 47000000} = 0.48$$

一般来说,该比率应该大于 1。你的公司的流动比率大约仅为 0.48。这与前面提到的应调整公司营运资本的情况是一致的。

负债权益比

负债权益比(见表 3-1 资产负债表)是以相对数来衡量长期偿债能力的指标。其计算公式如下:

$$\text{负债权益比} = \frac{\text{总负债}}{\text{总股东权益}}$$

将资产负债表(表 3-1)的有关数据代入公式可以得到:

$$\text{负债权益比} = \frac{\$ 80000000}{\$ 145000000} = 0.55$$

一般来说,负债权益比应小于 0.80,但在表 3-1 中,你的公司的负债权益比大约为 55%,还不算坏。根据这一数据,该公司可能用其长期债务来代替其短期债务(例如,通过对债务偿还期的重新协商,即延长短期债务的偿还期,将其转化为长期债务)。

通常,负债或杠杆作用就其本质并不是一件坏事。事实上,我们可以说,一个没有任何负债的企业,并不意味着管理得好,这用我们个人理财中的一个例子即可得到证明,即用现金购买房子通常不像用借款来购买房子那样有利。这主要是由于抵押借款是个人所得税的扣除项目,并且其可用将来的收入来偿还。这实际上减少了初始的现金流出。

销售净利率

销售净利率(见表 3-2 收益表)是一个衡量企业息前税前获利能力的指标。它是一个相对指标,其计算公式如下:

$$\text{销售净利率} = \frac{\text{营业利润}}{\text{销售收入}}$$

将收益表(表 3-2)的有关数据代入该公式，可以得到：

$$\text{销售净利率} = \frac{\$ 14000000}{\$ 100000000} = 0.14$$

这个指标的标准，可能会因行业而异。例如，连锁超市的标准可能是 5%；然而，对电缆电视多系统生产者来说，40%可能更为合适。

存货周转率

存货周转率(见表 3-1 资产负债表)是衡量企业效率的指标。该指标越高越好，其计算公式如下：

$$\text{存货周转率} = \frac{\text{总的存货}}{\text{平均存货}}$$

将资产负债表(表 3-1)的有关数据代入公式，并假设其平均存货是 1.65 (由于财务报表中没有该数据) .则可得到：

$$\text{存货周转率} = \frac{\$1650000}{\$1650000} = 10$$

该指标的标准大小因不同行业而异。低的存货周转率，可能说明产品缺乏竞争力或已经过时。但是，低的存货周转率并不必然就是坏事。例如：经营高价格、高边际利润商品的艺术画廊，常常每年仅举行一次或两次拍卖会，以出售他们那些非常昂贵的存货。

销售额对员工人数比

销售额对员工人数比(见表 3-2 收益表)是一个衡量效率的指标。它可能同企业的自动化程度有某种关系。或者它可能说明了该企业推销人员的推销水平和技巧。其计算公式如下：

$$\text{销售额对员工人数比} = \frac{\text{销售额}}{\text{员工人数}}$$

将收益表(表 3-2)中的有关数据代入该公式并假设公司的员工人数为 500 人(由于在收益表中员工人数没有数据)，则可得出：

$$\text{销售额对员工人数比} = \frac{\$ 100\,000\,000}{500} = \$ 200000$$

该比率越高越好，因为其表明从长远来看该企业的市场情况良好。

资产回收率

资产回收率(ROA)(见表 3-1 和表 3-2 资产负债表和收益表)是一个衡量企

业管理效率的重要指标，它表明了该企业资产的利用状况如何。该计算公式如下：

$$\text{资产回收率} = \frac{\text{净利润}}{\text{总资产}}$$

将资产负债表(表 3-1)和收益表(表 3-2)的有关数据代入公式中可得：

$$\text{资产回收率} = \frac{\$8500000}{\$22500000} = 0.037$$

你的公司的资产回收率是 3.7%。资产回收率指标的标准因行业不同而变化很大。若干年以前，某一受雇于环字电影制片厂的会计，陪同老板参观了其电影制片的现场。公司的许多电影都正在那儿拍摄。他发现拍电影非常有意思。于是，他就问老板当不拍电影的时候，电影制片现场做什么，老板告诉他，那时大门紧闭并有警卫守护以防失窃或遭到破坏。这位会计就向老板建议，在不拍电影的时候，电影制片现场可供业余爱好者和其他参观者参观游览(这是创造性的管理思想)。正是这个建议才诞生了今天我们都知道的、著名的环字电影旅游城。

另一个有趣的例子是，当年轻的斯蒂文·J·罗斯开始在他们家的殡仪馆工作时，他注意到，用于葬礼服务的高级小轿车晚上都被闲置着。于是，他设立了一个出租车行，在那些以前被认为是停工期的时间出租小轿车。正是这种对资产的明智利用，使得罗斯建立了一个小的出租汽车公司，并将其同一个汽车修理公司(以及他们家的殡仪馆)合并，且将其转化成了瓦纳通讯公司，最后，变成了著名的时代瓦纳有限责任公司(Time Warner Inc.)。

权益回收率

权益回收率(ROE)(见表 3-1 和表 3-2 的资产负债表和损益表)是一个衡量企业获利能力的重要指标，其计算公式如下：

$$\text{权益回收率} = \frac{\text{净利润}}{\text{股东权益}}$$

将资产负债表(表 3—1)和损益表(表 3—2)中的有关数据代入公式中可得：

$$\text{权益回收率} = \frac{\$8500000}{\$14500000} = 0.059$$

你的公司的权益回收率是 5.9%，权益回收率的标准因行业不同而不同。该比率越高越好。但是，投资者在决策时，还会将企业的权益回收率与各种“被动”投资项目(例如资金市场或商业票据)相比较，与其他积极投资项目的权益回收率相比较。

投资回收率

投资回收率(ROI)(见表 3—1 和表 3—2 的资产负债表和损益表)，是一

个依据企业的基础经营活动来衡量其获利能力的重要指标。其被管理大师彼得·杜拉克视为衡量行理的效果付(“做正确的事”)和管理的效率性(“适当地做事”)的指标。其计算公式如下：

$$\text{投资回收率} = \frac{\text{营业利润}}{\text{总资产}}$$

将资产负债表(表 3—1)和损益表(表 3—2)的有关数据代入公式中可得：

$$\text{投资回收率} = \frac{\$14000000}{\$225000000} = 0.062$$

你的公司的投资回收率为 6.2%。虽然该指标也因行业不同而异，但一般来说，投资回收率在 0~10%之间视为较低；10%~20%属于中等水平；而一旦超过 20%则为较高。值得注意的是，分析家们对投资回收率的公式有分歧。有些分析家倾向于用净利润作为分子(即一个更为保守的指标)；而另一些分析家则倾向于用营业利润。与之类似的，对长期资金感兴趣的分析家们，可能倾向于使用“资产减去流动负债”作为分母，而不是用“总资产”。从这个意义上来说，该公式的定义是主观的，并可以做出不同的解释。

市盈率

市盈率(Price-to-Earnings Ratio)是一个主要从投资者的角度来衡量企业获利能力的重要指标。其计算公式如下：

$$\text{市盈率} = \frac{\text{普通股股票每股价格}}{\text{普通股每股盈余(EPS)}}$$

因此，如果我们有 \$ 8500 000 的净利润，有 4250 000 股流通在外的普通股，则我们的每股盈余为 2 美元，如果股票的价格是 30 美元，那么市盈率就为 15。高成长率的企业，因为预期其在将来有较高的收益而有较高的市盈率。

十、是融资租赁、购买还是营业租赁？

融资租赁、购买还是营业租赁的决策，是依据下面五个标准而做出的(见表 3—8)，即现金流量、所承担的责任、成本、税收影响和过时风险。

现金流量

当我们购买货物(即付现款购买)时，我们的现金流动就会受到负面影响，因为我们必须按购买价格立即支付全部现金；反之，如果融资租赁或营业租赁，则在一段时间内，我们只分批流出小数量现金。

所承担的责任

当我们决定购买时，我们必须为购买行为承担责任(当然，除非我们购买商品有试用期，可在限定的时间内退换)。融资租赁决策可以允许我们中止该项业务。但是，由此而来的罚金常常会使这种做法不值得。而营业租赁则无需承担责任(我们可以逐日出租或是逐月出租)。

成本

考虑到货币的时间价值因素，购买实际上比融资租赁更便宜，这主要是因为后者的分期付款各期中包括有利息(融资租赁所支付的利率要高于资金市场利率，因为其支付的利息还包括出租公司的利润，所以即使考虑时间价值融资租赁也很昂贵——译者注)。营业租赁依据其使用性质的不同，可能便宜也可能贵。例如，一年一次的节日聚会所用的桌椅，用租赁的办法是合算的，但是，我们日常使用的汽车，如用租赁的方法则未必合算。

税收影响

对于购买和融资租赁来说，这些业务都需计提折旧，从而减少企业的各项负债，营业租赁的租金虽然不能计提折旧，但却可以作为费用抵减。

过时风险

与前述所承担的风险相关，购买行为使我们不能用一些更新、更好的设备更换原来购买的设备。但是，融资租赁常常可以做到。而营业租赁则为更新设备和技术改造提供了更大的弹性(融资租赁与营业租赁是租赁的两种形式，融资租赁是指由承租人选定设备，出租人出资购买，承租人支付租金的租赁形式。它是一种长期租赁，有长期借款的性质——译者注)。

表 3—8 融资租赁、购买或营业租赁决策比较

		融资租赁	营业租赁
现金流量	—	+	+
所承担的责任	—	—	+
成本	+	—	?
税收影响	+	终结期+开始期	+
过时风险	—	+	+

十一、融资：为企业来补充燃料

来源

简单地说，资本(当然也包括才能)是一个企业运行的燃料。企业要获得多大程度的发展，就必须添加多少燃料。有趣的是，大多数初创企业的失败，不是由于缺乏通常的管理技巧或是缺乏适当的产品，而是由于缺乏足够的资金。事实上，许多本应成功而实际上没有成功的企业，几乎都是由资金短缺造成的。具有讽刺意义的是，在这种情况下，常有许多非常好的资金来源实际上并未加以利用，而造成这一事实的原因在于，大量寻求资金的人，根本没有意识到这些资金来源的存在，更不用说去利用它们了。这些资金来源包括：

(1) 自己

企业家可以动用他们的银行存款、有价证券、保险单和退休金计划，或是用他们的房产作抵押借款。尽管这对许多个人来说是一种比较容易的资金来源，但是它对于个人及其家庭的风险也是非常大的(不能想象，如果我们失掉了自己的家，那将会是什么样子)。

(2) 家人和朋友

关系好的家人和朋友的礼物、借款或是权益投资对许多个人而言，也是一个容易取得资金的来源。但是，与家人和朋友做生意，可能要承担引起情感变化的潜在风险(如果企业办砸了锅，我和我的家人或朋友的良好关系是仍能维持，还是将会损坏我们之间的关系)。

(3) 非正式的私人投资者

这是许多企业筹集资金的一个普遍方式。事实上，某些行业或领域，在很大程度上依赖这些非正式的私人投资者，例如百老汇和戏剧界，都有它们特定的企业集团作为出资人，这些出资人要按其投资权益来分享报酬。虽然这些出资人能够承担这种风险，他们通常不会在出资额的基础上再提出额外的资金。

(4) 商品(或服务)的供货商

供货商通常会给成长期的企业以商业信用。而且，同他们也可以进行以物易物的交易，即你收到他们的商品(或服务)，同时作为交换，你也付出你的商品(或服务)。“在交易中取得百分之一”是服务业的一种常见做法。在某些行业，如新闻媒介、广告、餐饮、旅馆和设备租赁业，在很大程度上依赖以物易物。与以物易物交易有关的服务机构，将交易者联系起来，他们只须交纳年会费以及每次交易金额的一个很小百分比即可(应该注意的是 根据国家税务局的规定，以物易物交易视同现金交易应统一纳税)。

(5) 雇员

有些你所雇佣的雇员实际上可能非常想向企业投资。有资本投资的雇员可能会因有这种激励而工作起来更加卖力。同时，这种资金来源可以使雇主

取得一种低成本的资金来源。关于这种资金来源，一个最重要的考虑是，你作为雇主愿意在多大程度上放弃对公司的所有权和控制权。

(6) 出售者

这是一种在很大程度上尚未利用的资金来源，它是指发现一个即将破产或倒闭的企业，购买并经营它。有许多小型或中小型公司(即资金在 50 ~ 5000 万美元)仅因为他们的业主生病或希望退休，或者因为他们死亡后没有继承人而被迫清算。这些企业多是按其实际价值的 50% ~ 20% 清算的。这种情况对那些希望以较少的钱来取得一个企业的人来说是一个绝好的机会。

(7) 特许人

一个企业可以用将其产品(或服务)的某些权利，授予特许人的方式取得资金(即特许人为取得这些产品或服务的权利，必须支付一定资金——译者注)。这种特许仅可以在有限的基础上授予。例如特许某公司拥有在外国生产经营本企业的产品(或服务)的独占权。在授予特许人这些权利的时候，实际上没有直接的或立即发生的成本。但是，管理这些特许人可能是很困难的事。随之而来的是，企业的产品(或服务)的可靠性，最终乃至企业(即授予特许权的人)的信誉都会受到损害。

(8) 顾客

企业客户可能会在其本身毫无意识的情况下，以多种方式帮助公司筹集资金。在家庭电视租赁行业兴起的早期，这些企业通常要向客户收取 25 ~ 100 美元的“会员”费。这些费用实际上是为公司筹措资金，以购买这些“会员”在以后租赁的电视节目和电影。

与之类似的是，很多直接邮购的企业在预先收到顾客所付款项之后，再寄出他们的商品。提供销售现金折扣，则是为达到这一让客户及早付款目的所采取的进一步的措施。

(9) 银行

商业贷款可能是一个可行的选择。但是，这种借入资金的成本可能比较高，并且银行可能会对借款者加上某些特定的限制条件。因此，资金成本高可能会导致企业资金的进一步紧张，而严格的限制条件，常会使新企业(没有实际的信用历史)的申请遭到拒绝。

(10) 政府

地方政府在管理企业发展时，常有重点发展某些行业的特定目的。地方政府能够向企业提供某些税收优惠措施、免费的或非常廉价的公用设施、劳务以及其他直接或间接的资金。而国家政府则通过其小型企业联合会(Small Business Administration, SBA)提供贷款，并通过这种联合会的其他机构提供各种津贴和奖励。当然，外国政府为了吸引投资流向本国，以繁荣其商业活动，也会提供类似的优惠措施。

(11) 投机资本

不像其他的投资者，投机资本家通常都是很投入的职业投资者，他们通

过单独向企业注入资本的形式，取得企业的权益。他们可能掌握一个企业的多数或较大比例的股份和利益。除了向企业提供资金外，他们常会带给企业某一行业的专业知识和经验，这些都是他们通过许多实践和磨炼而得来的。

(12) 共同承保或联合

这是指建立合资企业或与大公司建立伙伴关系。资金可能仅仅是合伙人所提供的几大重要优势之一。其他的好处可能包括进入市场、销售代理,以及在研究和开发等方面所提供的各种各样的支持。

(13) 最初的公开筹措资金

企业可以通过公开筹措资金——在股票市场上出售其股票来筹措到大量资金，这种资金的筹措通常是川柜台交易(Over-the-counter)的方式来进行的。但是，为发行股票而准备的各种文件的法律费用，常会达到六位数。因此，一个企业希望筹集的资金，应当与这些费用相称。

(14) 部分附属公司的上市

让企业的一个附属公司上市，对小企业来说并非是一个可能的选择。但是，这种上市机会可以向企业提供便宜的权益资本。它同样还可以增加附属公司职工的积极性。在未上市之前表现越差的附属公司，在上市之后越可能成为一个成功的企业。

(15) 杠杆收购

杠杆收购(即小企业兼并大企业的一种方法——译者注)较之通常所能接受的购买企业的筹资方案而言,更多的是利用负债,而较少的是利用权益资金。

这种投资增大了企业所承担的风险。因为沉重的利息负担会降低企业将来的净利润。如果其将来的收益不能够确保其偿还债务，企业将会被迫破产。通常进行杠杆收购时还包括：发行“垃圾债券”（专指那些具有高风险，同时又有高收益的债券——译者注），即通过提供高收益的可能来与其高风险相称。

文件的提供

向潜在的投资者提供预计报表(pro forma statement)的要求,是非常严格的。这些文件也包括假定或计划的数据或情况。除了利用这些固定格式的报表来客观地衡量投资机会是否适当之外,精明的投资者还以其作为一个间接的尺度来衡量该企业的管理人员是否现实、坦诚并值得信赖。在下面的表3—9中,提供了一种出具固定格式报表的方式。

表 3—9

固定报表格式的目录样式

目 录

报表目标

- 企业概况
- 企业基本情况
- 市场与竞争分析
- 服务
- 制造和服务运输设备/运行
- 企业位置
- 市场拓展计划
- 应付未来变化的策略
- 管理人员

续表 3—9

目 录

经营人员

- 风险投资计划表
- 所要求资金的建议用途
- 可能出现的风险或问题
- 总结

财务数据

- 资金的来源与运用
- 长期设备的一览表
- 企业开始的定式资产负债表
- 保本点分析

定式收益表预测

最近三年概述

- 第一年的逐月详细资料
- 第二、第三年的逐季资料
- 解释说明

定式现金流量表分析

最近三年概述

- 第一年的逐月详细资料
- 第二、第三年的逐季资料
- 解释说明

续表 3—9

目 录	
定式资产负债表	
最近三年概述	
第一年的逐季资料	
第二、第三年的年报资料	
产品与服务	
附 1：产品与服务计划概要	
附 2：市场拓展计划	
附 3：负责人背景	
附 4：材料来源和经营	

十二、财务秘诀：公开的“悄悄话”

注意，现在我们所讨论的问题都是私下里说的“悄悄话”。如果你想收购一个企业或筹集资金，下面的信息或建议是非常有用的。但是，它们一般都不包括在工商管理硕士的课程中。

安德乐的准则

著名的投机资本家费瑞德·安德乐曾经指出：

- 企业办公室的规模与企业成功的可能性呈一种反比关系。开支的浪费会对企业产生不利影响。

- 一个企业在正式成立之前所引起的瞩目程度，与其成功的可能性呈一种反比关系。因为从竞争对手的角度看，如果预先警告，则能够有备而战。

本书作者的建议

虽然我不是一个投机资本家或一个很精明的投资者，但是我曾给我的学生和我的咨询客户下面的建议，他们在采纳之后都认为是有用的。

- 当一个可能的投资者同意你并问你什么时间见面最合适时，你可将时间订在上午 7：00 之前，或晚上 8：00 之后。据此，对方可能会有这种反应：他会对你要求这么早或这么晚会面表示惊奇。这给你一个绝好的机会来解释你为什么要这么做的原因，这同时也体现了你对企业责任的严肃认真态度。

- 当你在饭馆里同一位潜在的投资者一起吃饭时，不要着急付帐单。这并不是说你不应该付帐，而仅仅是说你不应该太急于这么做(因为你特意邀请该投资人作为你的客人)。急于付帐可能会被认为是一种非常吝啬的行为(这是不好的)。而且，欢迎投资人提出更多的问题，或由投资人提出中止会面比你提出更能够博得投资人的好感。

十三、会计与财务自我检测题

1. 我可以通过税收减免战略获得更多的好处吗？
2. 我能够进一步完善我的内部控制制度，以便更好地保护我的财产吗？
3. 我目前的现金流量战略是最佳的吗？它还可以改进吗？
4. 我是否计算了我公司的重要财务比率，并据以比较我的公司的状况和同行业其他企业的状况？5. 我是否选择了最佳投资方案？6. 是否应该考虑并利用其他的或是另外的资金来源？

十四.推荐书目

[1] Boutell , Wayne S. , Accounting for Anyone (Englewood Cliffs , Nj: Prentice Hall , 1982).

[2] Donnanhoe , Alan , what at every Manager should know About Financial Analysis (New York: Fireside/Simon & Schuster , 1989)。

[3] Finkler , Steven A. , Finance & Accounting for Nonfinancial Managers (Englewood Cliffs , Nj : Prentice Hall , 1992)。

[4] Merri11 , Ronald E. , and Gaylord E. Nichols , Raising Money (New York : AMACOM , 1990) .

[5] Peterson , Robert C. , Understanding Accounting — Fast (New York: Mc Graw — Hill , 1976)。

十五、有关的组织机构和资源

1. American Institute of Certified Public Accountants
1211 Avenue of the Americas
New York, New York 10036
(212)575—6200
2. National Association Accountants
10 Paragon Drive
Montvale, NJ 07645
(201)573—9000
3. American Finance Association
100 Trinity place (N.Y.U.)
New York, New York 10006
(212)285—8915
4. Adgel Net Works
(MIT Enterprise Forum)
201 Vassar Street
Cambridge, MA 02139
(617)253—8240
5. Financial Managers Society
1118 Wacker Drive
Chicago, IL 60601
(312)938—2576
6. National Corporate Cash Management Association
7315 Wisconsin Avenue(Suite 1250)
Bethesda, MD 20814
(301)907—2862
7. National Venture Capital Association
1655 N. Fort Myer Drive
Arlington, VA 22209
(703)528—4370

第 4 章 人力资源管理

社会发展到今天，人，已经成为最宝贵的资源，这是由人的主动性和创造性所决定的。企业要管理好这种重要资源，不仅依赖老板们的人格魅力，更要遵循科学的原则和方法。本章引导你回顾以人为中心的管理及其发展历程，并帮助你理解什么是人力资源管理的有效性。

人力资源管理(Human Resources Management, HRM)是研究如何才能最充分地调动员工的积极性，以及最充分地开发员工的能力，最终提高劳动生产率的学科。让我们先回顾一下这门学科的发展历史。

一、人力资源管理发展简史

萌芽时期(——1910 年)

人力资源管理可以追溯至公元前 18 世纪的汉谟拉比法典。这部法典中记录着在我们今天看来是最低工资标准的规定。继 1436 年威尼斯兵工厂之后，出现了更为复杂的工资结构。当时，根据所从事工作的自然情况，将工资划分为计时工资率(per diem rate)和计件工资率(per piecework rate)。

科学管理时期(1910 年—1940 年)

20 世纪初的 1911 年，弗雷德里克·泰勒(Frederick Taylor)提出了所谓的科学管理原理，并有意地把管理看作是一门独立的学科领域，并使这门学科专业化。事实上，在此期间，“效率专家”(efficiency expert)这一术语出现了，科学管理理论强调改进工作，并为此引入了时间—动作研究，去掉任何多余的动作，以提高工作效率。

在 1916 年，亨利·法约尔(Henri Fayol)提出了过程管理方法。这种科学管理方法的主要特点是把强调改进工人的工作绩效，

转变到强调提高管理技能技巧(skills)上来。

后来，埃尔顿·梅约(Elton Mayo)于 1927 年进行工作研究。他以加利福尼亚州霍桑的西方电气公司为背景进行试验。这一著

名的霍桑试验研究表明，由于员工认识到参与试验的重要性，即使在不利于身体健康的环境中进行工作，他们的劳动效率也不会降低。这说明激励对劳动生产率具有重要的作用。

人际关系时期(1940 年—1960 年)

这一时期的主要标志也许就是西伯拉罕·马斯洛(Abraham Maslow)于 1954 年提出的人类需要层次理论(见图 4—1)。这一理论提出，员工(实际上是任何个人，包括职业性的和非职业性

的)在其生活的不同阶段，可能处在不同的需要层次上。因此明智的管理者，应该了解每一位下属的需要层次，以个人需求为基础进行激励，从而达到更高的劳动生产率水平。

然而这一理论有两个根本性的局限：(1)这一理论假定在较低层次的需要满足以后，才能上升到较高层次的需要。尽管这在技术上是真实的，然而各种需要的满足不仅具有先后顺序，事实上，还具有并存性。一个人尽管还没有满足安全需要，就可能已经满足了其自尊的需要。(2)这一理论假定各种需要的顺序是准确的和适用的。很清楚的是，文化会使以上假设产生差异。一个典型欧洲血统的美国人，可能在先满足生存需要之后，才去追求自我实现的需要。与此正好相反，一个典型的印度人却是尽管他(她)将要饿死，也要去实现自身的价值。

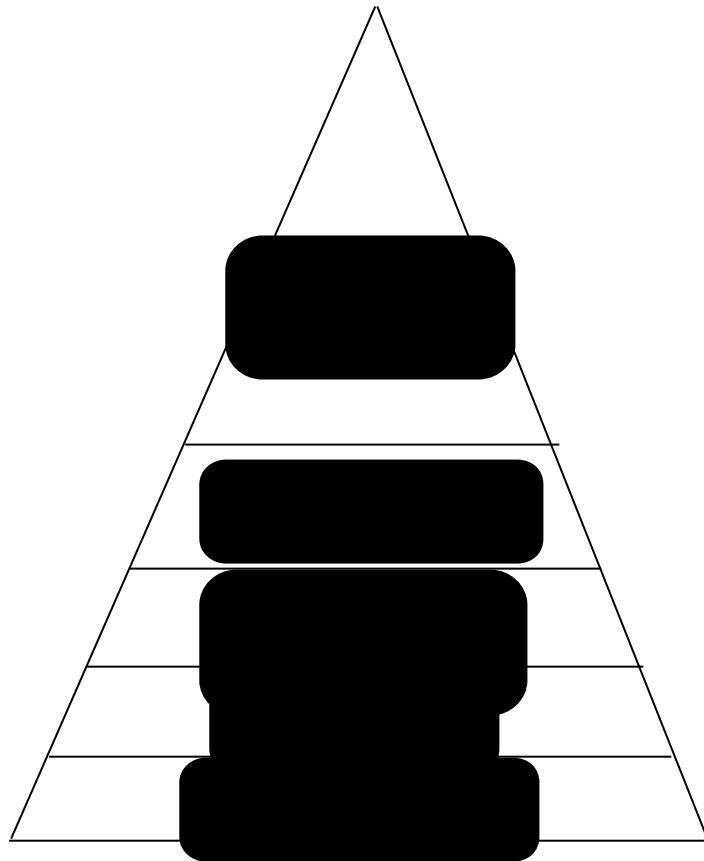


图 4—1 马斯洛的人类需要层次

论管理者可以采用下面的“激励”要素，来满足员工的不同需要：

- | | |
|----------|---|
| 第一级：生存需要 | 提高工资
奖金
改善工作条件
定期医疗检查
娱乐 |
| 第二级：安全需要 | 享有优先股权
保险
职业稳定
口头承诺和书面承诺
晋升 |
| 第三级：归属需要 | 邀请到特殊场合
有机会加入特殊任务小组
有机会成为委员会成员
成为俱乐部组织成员
工作轮换 |
| 第四级 自尊需要 | 奖励
表扬
授予称号 |

	公开场合露面 为管理委员会服务
第五级 自我实现的需要	带薪休假 领导项目任务小组 受教育的机会 承担教学任务 承担指导任务

1960 年，道格拉斯·麦格雷戈(Douglas Mc Gregor)提出了 X 理论和 Y 理论。X 理论阐述了独裁式的管理风格，而 Y 理论则阐述了民主式的管理风格。根据人类行为假设，不论我们是否承认，都存在着某些管理风格。独裁式的和监督式的管理风格，反映了 x 理论的思想；而参与式的、社团式的管理风格，则体现了 Y 理论的思想(见图 4—2)。

人本心理学时期(1960 年—1970 年)

在这 10 年期间，V.H. 佛隆(V. H. Vroom)、波特(Porter)、劳勒(Lawler)和其他人撰写了大量有关“期望值”理论的文章，主张通过使用适当的激励手段，管理者能够有效地激励员工达到预期的目标。与此同时，劳伦斯(Lawrence)、洛奇(Lorsch)和其他人发表了大量有关“权变理论”的文章，他们指出：不存在普遍适用的“最好的模式”或唯一的管理方式，应当依赖于特定的环境而定。管理风格甚至于不排除所谓的“对待傻瓜蛋”的方式(KITA 方式—Kick In The Ass，意为：死罢，蠢驴！)。赫茨伯格(Herzberg)采用了这一术语时指出，为了处理某一特殊类型的工人或工作环境，即使是对好人，有时，也不得不使用一种较为严厉的管理方式。

我们如何测量与人的个性类型有关的管理方式或工作方式呢？在 20 世纪 60 年代初，迈尔斯(Myers)和布里格斯(Briggs)夫妇俩提出一种在人力资源领域里最常用的测试工具，即“迈尔斯-布里格斯个性类型目录”(MBTI)。这种工具以卡尔·伽格(Carl Jung)的“心理形象论”为基础，根据四个方面的特征，人们可对自己的个性进行自我检验(见图 4—3)，从而形成 16 种不同的组合，即 16 种可能的个性类型：

- (1)与环境相互影响的外向型，与内省的内向型相对应；
- (2)概念化思考与内在真情实感相结合的直觉型，与根据外在变化环境而思考的感觉型相对应；
- (3)强调个人评价的感情型与客观务实的思考型相对应；
- (4)无预定目标的理解型与有目标范围做事的判断型相对应。

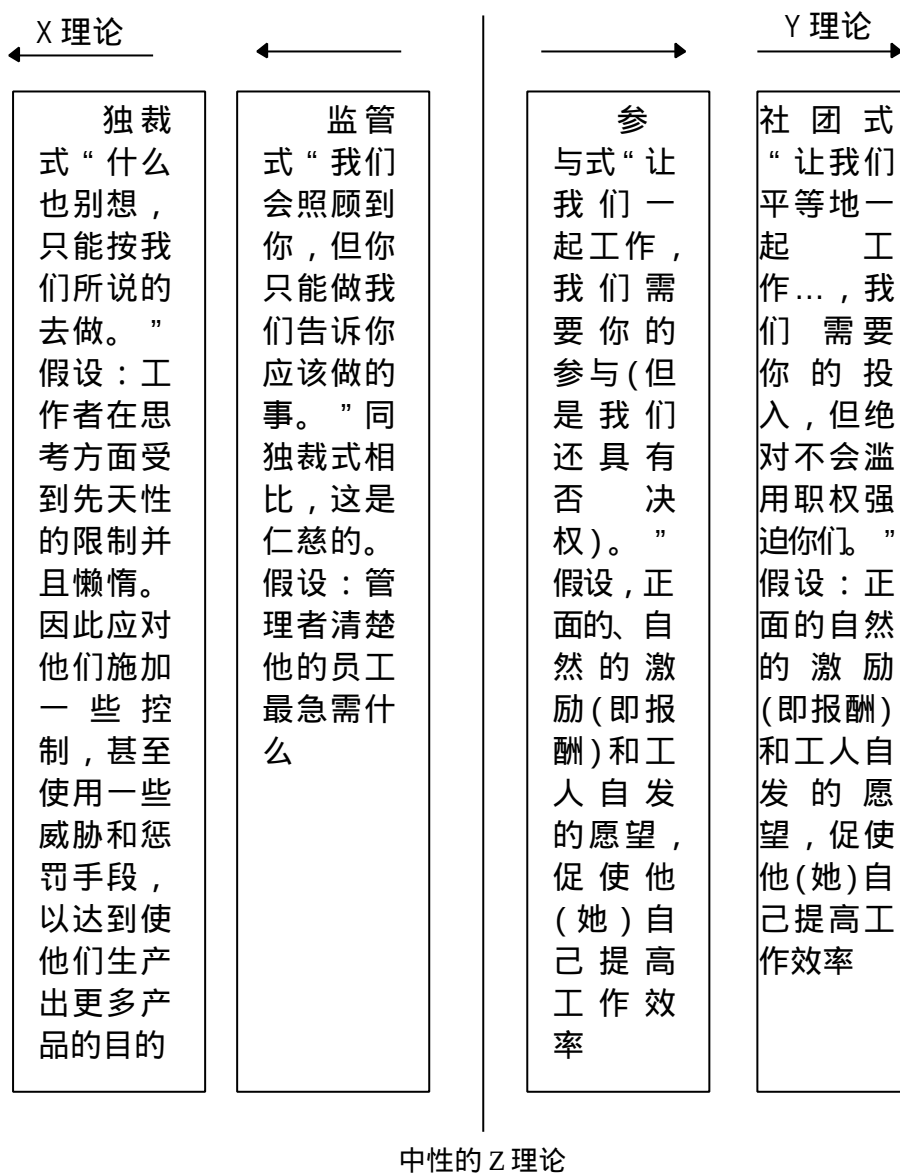
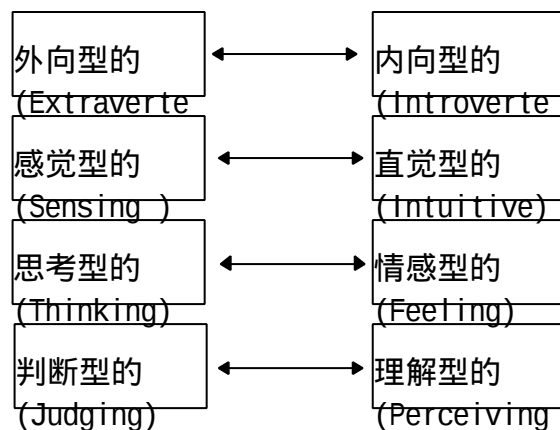


图 4—2 管理风格



4—3 迈尔斯—布里格斯个性类型目录

这种分类有助于人们通过自我检测，了解自己的个性特征，以及与这些特征相关的优点和弱点。下面的情况或许是事实：个性类型相同或者相似的人，与个性类型不同的人相比起来，关系更为融洽。而关系融洽并且能否在一起有效地工作，则又是另外一回事。事实上，不同类型的人互补，可能会对工作有利。

MBTI 鼓励不同类型的人彼此理解，从而在一起更有效率地工作。对 MBTI 持批评态度的人认为，做一个测试就将个人框定为某种类型的人，其结果仅仅是依据心理形象而定，这样会使测试者丧失各种可能的工作机会。（由于这个理由，批评者们认为，

MBTI 不应被管理者作为评价的工具，而只是个人通过测试提高自信心的方法。还有人坚持认为，由于 MBTI 是根据个人的自我报告来进行评价的，缺乏客观性，或者有偏见，这就可能使试验归于失败。不过，参与者如果没有受到什么暗示，就有可能使得到的结论合理化。一个非常有意义和有争论的推断是：个体的个性在决定群体的成就中只发挥很小的作用。

在 MBTI 出现的同时，乔治·S·奥迪阿尼(George S. Odiorne)提出了目标管理法，并进入了广泛的运用阶段。目标管理为计划提供了一个框架，在此框架中，规定了在某一特定的时间内所要完成的任务和应达到的目标。从理论上来说，管理者与下属共同讨论并决定在下一个经营时期，下属应完成的任务和所要达到的目标。因此目标管理表面上提供了取得意见一致的机会，以及由此形成包括落实责任在内的文件的机会。

然而实际上，目标管理常常被滥用。例如，管理者也许迎合或者威胁下属，去“完成”不合理的或不可能达到的任务或目标，或者是下属不愿意执行或实现的任务或目标。此外，超出下属的控制之外，妨碍下属去顺利完成任务的环境和条件因素，并没有被考虑到工作成绩评价中来。

另外，更多的麻烦是，对目标管理中某些隐含部分不适当的解释，给评价下属的工作绩效带来了极大的困难。例如目标管理可能会提出诸如“你愿意提高哪一种技能？”这样无关紧要的问题。在评价工作绩效时，管理者可能声称下属缺乏某种技能等而做出对其不公正的评价。迫使下属无可奈何地承认他的失败。由于这些原因，滥用目标管理已被称为可怕的管理(Management By Terror, MBT)。

值得一提的是：有的公司已经开始使用“颠倒评价”的工作绩效评价法。这种方法实质上，就是由雇员来评价他们的老板(当然，要确保秘密)。这种方法同参与管理的方式是一致的。这种方式除了提供自下而上的信息反馈之外，员工有了说话的机会增多和拥有更大权力的感觉。

系统管理时期(1980 年—)

系统管理时期几乎与主题为“全面质量管理”的时期相一致。“全面质量管理”的理论基石包括持续改进，制定长期目标，授与雇员权力，利用团队精神等方法。

那些杰出的“全面质量管理”(TQM)的权威们，虽然在“怎样完成工作”的方式上观点有所不同，但他们都一致地认为：“第一次就做好”(do it right

the first time), 并且满足甚至超过顾客的期望是必需的。“第一次就做好”同以顾客为中心是一致的, 除了这一事实之外, 纠正或消除缺陷所花的费用, 同事先就避免缺陷所花的费用相比, 前者比后者要大得多。全面质量管理权威菲利普·克罗斯比(Philip Crosby)认为, 纠正或消除缺陷所花的费用约占总收入的四分之一。

“水平比较法”(benchmarking)是全面质量管理中广泛使用的一个概念。它鼓励管理者去观察其他组织同行的做法, 并从中学到改善自己组织绩效的方法。人们也许会说, 竞争者不可能同其竞争对手共享这些方法, 然而在集团内或者不相关的行业却是可能的。你向同行要求获得信息, 也应该为你的同行提供相类似的信息。这是规矩。

与全面质量管理相关的一个经常出现的现象是缩短生产周期。在生产过程中, 通过减少失误和返工时间, 一批产品就能更快地生产出来, 更早地投入市场。与此相同的是, 要强调任务的价值或者效用, 为了实现这一目的, 据说摩托罗拉(Motorola)公司的一位质量专家就在他的语音信箱上留言道: “如果你所说的能够增加你或我的价值, 就请留言; 如果不是, 现在就请挂断电话!”

日本制造业的巨大成功, 在很大程度上应归功于全面质量管理方面的努力。“全面质量管理”是早年由美国人爱德华兹·戴明(W. Edwards Deming)介绍到日本的。美国在这方面的表现相对不佳。我们知道, 事实上, 戴明在日本受到日本人如此的尊敬, 以致于 40 多年前日本科技联盟(the Japanese Union of Scientists and Engineers)设立了以他的名字命名的、最有声望的国家质量控制奖: 戴明奖, 以表示对他的尊重。此外, 只有获得戴明奖的人, 才有资格入选此后 30 年设立日本质量控制奖(The Japan Quality Control Award)。戴明(1994 年去世——译者注)拒绝与没能很好地学习他的方法的经理们合作。戴明的主要观点是:

- 赶走恐惧感
- 摆脱数字式的目标(如定额)
- 在职培训
- 淡化短期利润

过了 10 年左右, 菲利普·克罗斯比(Philip Crosby)在质量控制中推广“无缺陷”(Zero defects)方法。这种方法是把百分之百的无缺陷作为目标。克罗斯比认为: 建立“可以接受”的缺陷水平, 必然会导致自我满足于这一水平的结果。如果员工知道在某一缺陷水平上是“可行”的话, 他们就会把这一缺陷水平作为“标准”。当然, 这个标准只是次优的。

关于克罗斯比有这样一个故事: 在出席他女儿的豪华婚礼时,

即使只是一杯贺酒他也没有喝。他解释说: “无缺陷”。因为当时他正在节食, 如果在一个特殊的场合就犯戒, 会造成无缺陷上的小错误。需要说明的是, 无缺陷还涉及到一个跨文化的理念。迄今为止, 它可以用作一种“推销观点”让顾客接受。在某些文化中, 无缺陷是异化的概念, 与人们认为人的身上存在着缺点的信仰不同。

所以, 具有讽刺意味的是, 无缺陷方针使组织在更好地满足顾客要求的同时, 与顾客的交流却不像预期的那样成功。

与戴明同时代的约瑟夫·朱兰(Joseph Juran)把“顾客”这一概念扩展到企业实体内部, 例如相互协作的工作之间。在生产线上, 当工人 A 传递给

工人 B 一件未完工的产品时，工人 B 就成为工人 A 的“顾客”。实际上，组织内任何一个接受帮助和服务的人，都可以把别人看成是“顾客”。朱兰强调了解决问题小组和“头脑风暴”小组的作用和价值。与戴明不同的是，朱兰认为，恐惧能产生积极的激励效果。

在 1981 年，威廉·奥奇(William Ouchi)提出了 Z 理论的概念，它融合了美国和日本的管理风格(这也许是前面所述的 X 理论和 Y 理论的混和物)。他所提出的 Z 理论，包括各层次的管理人员和所有工人进行质量控制活动，理解组织目标，减少分工和利润分配方面的内容。

二、管理有效性的组成要素

要想概括有效管理的组成要素有一定困难，因为许多必要技能是“软”的、主观的，并且难以评价。这些要素包括领导、激励、做人的技能、行政管理技能和战略技能。

领导

管理者至少是能够行使职权的人。从理想状态看，下属跟随管理人员的指导做事，是因为管理人员人格的完美和职业上的成功，而不仅是外在的官衔。从这个意义上来说，最优秀的管理人员靠榜样来领导，要为其下属提供示范。让下属在想到“我为他而工作”，或者“我和他一起共事”时，一种特殊的感觉就会涌上心头。下属由衷地尊敬、佩服他们的上级，以致于当他们完成了极漂亮的工作，但只有一点不足时，他们也会立刻想到对他们的上级会有什么影响(当然绝大多数雇员关注的只是个人的利益)。

激励

最优秀的管理人员深知：下属的工作动力来自什么，然后设法激励他们，使下属尽可能地提高工作效率(参阅图 4—1，关于马斯洛的需要层次论)。这就要求管理人员在不同的时间、场合，对不同的员工采用不同的管理方式。因此，管理人员参与决策、员工培训和能力开发就显得日益重要起来。能力开发对于企业的持续发展来说是必要的，甚至可以成为员工再就业时的条件或权利。具有讽刺意味的是，管理人员由于担心下属学多了，就会威胁到他们的工作，因而可能阻止培训工作。而头脑清醒的员工将可能会降低工作效率，或者离职去寻找更有前景的工作。这些都反映出管理人员的不佳行为。

做人的技能

交际和“魅力”都是重要的。在相互合作的社会中，风格同气质一样的重要。我的一位资深同事是一位非常成功的管理顾问，很善于观察高层的执行官人员。他愿意与我分享他的经验：被提升到上层的人，未必都是最优秀、最聪明的人。他们常常在名义上是能胜任的，但是，他们又善于与人相处，不疏远任何人。

行政管理技能和战略技能

如果你是一个小提琴生产商，现在正在寻求一名推销员，那么你是雇佣一个小提琴手，教他搞推销呢？还是雇佣一个推销员，教他拉小提琴？这个问题或许有些夸大，但是常常在公司董事会上被提了出来。约翰·斯库黎(John Sculley)，苹果计算机公司的总裁，他是从百事可乐(Pepsi — Cola)公司招聘来的，他对计算机行业了解甚少，但是他是一个从商学院培养出来的“职业管理者”。如果管理是一种普遍适用的技能的话，那么他就能管理各种类型的组织。路·格兰特(Lou Grant)是一位电视中的人物，也是一位经验丰富的新闻记者，非常熟悉他所从事领域的各种情况。那么比较一下斯库黎和格兰特：为什么苹果计算机公司不聘请一位如路·格兰特一样的计算机行家，而聘请了一位像斯库黎这样的门外汉呢？苹果公司的董事会也许已经感到：计算机行业正在走向成熟，不再需要像前任总裁史蒂文·乔布斯(Steven Jobs)

那样的“幻想家”和计算机行家来领导了。与此相反，克莱斯勒(Chrysler)汽车公司的董事们却面临着许多尖锐的批评：因为他们从通用汽车公司(General Motors)招聘高级主管来接替总裁李·艾柯卡(Lee Iacocca)，尽管这位新总裁是汽车业行家。因为，从公司外招聘高层管理人员，被许多人看作是很大的耻辱。必须指出，职业管理者与专业内行的争论，在这里暂不作定论，但值得做更进一步的讨论。

三、工作与娱乐：二者可否兼得

简而言之，工作不是娱乐(见图 4.4)。我们天生地满足于那些个人愉快陶醉和有趣的事。因此，从我们不得不工作以维持生存这方面来说，明智的管理人员总是力图创造一种实际上不是，但又像是娱乐的工作环境。只要工作按时做好，就不必在意员工足如何完成的，他会尽可能给员工选择的机会。毕竟，要求员工要对其自身的行为承担责任，就应赋予与其责任相应的职权，只有如此才是公平合理的。顺便指出，中层管理人员有挫折感和无用感的原因，在于他们责任重大而职权甚少。管理权威汤姆·皮特斯(Tom Peters)打个比方说：“中层管理人员就如同烤熟的鹅，刚脱离地狱，又跌落于大火之中。你最好能在激励之下做有意义的事，而不是做令人讨厌的事情而被解雇。”

工作	相对比	娱乐
(Word)		(Play)
必须做这件事		想去做这件事
(Must do it)		(Want to do it)
之后满足		现在满足
(Gratification later)		(Gratification now)

图 4—4 工作与娱乐的联系和差别

四、直线工作与参谋工作

直线人员的工作是指具有直接职权和能够形成利润中心的工作，如销售和生产工作。而参谋人员的工作是指支持直线职能发挥的工作，如市场调研和人事工作。怎样按照直线和参谋的职能设计某一特定工作，要依赖于所处行业而定。例如某经理雇佣的保安人员或专家，很可能被看作是直线人员；而银行内部的那些保安人员，则可能被看作是参谋人员。同样的，由某电视公司雇佣的市场调研员(指对电视节目收视率进行调查的人员)很可能被看作是直线人员；而制造公司雇佣的市场调研员，则可能被看作是参谋人员。不过很明显，在走向一体化趋势的过程中，这两者的区别正在变得模糊不清：参谋人员将承担某一项目赢利的责任；而直线人员则可能在支持性的工作方面发挥更大的作用，而这种作用较少涉及到直接的职权。

五、沟通：思想与信息的交流

我不相信，在当今复杂的商业时代，有工商管理硕士 MBA 学位的人，就能比他们的同事更有效、更好地进行沟通。因此我打算提供一些基本的而又切实可行的建议，这些建议是 MBA 课程中所没有的。

备忘录

- (1)除非必要，否则不写。“废活备忘录”肯定使同僚生气。
- (2)直扑主题，节约时间。
- (3)简洁。
- (4)使用通俗的语言。
- (5)句子和段落要简短。
- (6)清楚具体。
- (7)你想要做什么事就提出来，并要求给予一个答复。
- (8)具有人情味，靠改变方法来引起读者的兴趣，而不是考虑你自己的兴趣。要尽量避免使用像“我”和“我的”等字眼。

筹备和组织会议

- (1)提前清楚地确定和陈述会议的目标和议程，发送相关的材料。这能使与会者得到充分的准备。
- (2)规定时间期限。(3)与会者仅限于那些能够增加会议价值和出席会议结果有利害关系的人。记住：每一个“不必要的”与会者，都可能戏剧性地增加不同的意见(“不必要”是坏事！)的可能性。
- (4)把会议议题按优先排序。如果时间受到限制，那么议程就按照从“最重要的”到“次重要的”顺序进行。如果主要关心的是达成协议，那么议程就可按照“最有可能同意的”到“次可能同意的”顺序进行。
- (5)为了使你的“政策”主张和理由得到支持，最好提前同与会者私下交换一下意见。

谈判

- (1)确信你具备谈判所拥有的职权。
- (2)首先应就最可能达成协议的条款进行谈判。并按达成协议的可能性从大到小的排序进行。
- (3)从不放弃“没有意义的事”(something for nothing)。人们要求你放弃的那些事，总是同你想要得到的事相联系。
- (4)设法摸清对方的意图。
- (5)接受各个人所阐述的看法，认为它们好像都是事实。
- (6)如果你想使对方屈服的话，就给他们“留点面子(save face)”。避免使用“拿走或留下”(Take it or leave it)之类的短语，把他们推入绝境，得罪他们。
- (7)定期重复和总结他们所说过的话，这样会使他们认识到：你很重视他们并倾听着他们的意见。
- (8)使对方知道你正在寻求一种“双赢”的解决方法，以便双方均能获利，而不是一方的获益以牺牲另一方的利益为代价。

表扬和批评

(1)公开表扬。使员工在其他员工面前有光彩。为你成功地建立积极的公共关系；同时你也会由此而获得好的口碑。

(2)私下批评。当着其他人的面羞辱某人，无益于目标的实现，这种伤害一般无法消除，而且也会降低自己的威信。“

(3)记住林顿·约翰逊(Lyndon Johnson)的不朽名言：“不要说下地狱之类的话，除非你真的能把他们送到地狱去”。

六、报酬：如何确定管理者的薪金水平

尽管工资通常构成了报酬的最大份额，报酬中其他部分的比重一直在逐渐上升，以致于在大多数公司中，工资仅占报酬的 65%—75%，甚至更少。雇员阶层的不同比例，反映了每一阶层中吸引、激励、留住员工的必要之所在。最近的一个主要争论集中在：公司内报酬的分配是否公平？在大公司中，那些资深主管或最高执行主管的报酬，是最低层雇员报酬的 70 多倍。（事实上，最近披露的时代·华纳(Time Warner)公司最高执行主管的报酬，大约是 8000 万美元，远远高于 70 倍的水平。）为支持大公司的那些高级管理精英的利益而服务的论点是：当高级主管们失去工作时，只能得到一次性的报酬或者工资；而普通员工则可能得到比工资更多的报酬。

而相反的例子是：本·杰丽(Beh & Jerry)冰淇淋公司代表了工业民主潮流：普通雇员参与决策和利润分配，包括职工股票拥有计划(ESOPs)。直到最近，公司又制定了一项政策：即资深高级主管的报酬，不能高于最低报酬的 5 倍。然而本·杰丽冰淇淋公司现在也作了让步：为了吸引高级管理人才，“按市场价值”(going market rate)把报酬的比例提高到了 8:1。

特别有趣的是，日本的高级管理者的大部分报酬，都是拖延到职业生涯的末期才发到他们手中。其目的是有助于企业的长远决策，最终使组织和高级管理者都获得利益。而在美国，高级管理者常常在“立即见效”和“立即满足”的报酬制度下工作。这些报酬结构造成了短期决策行为，其结果是，组织利益和高级管理者的个人利益相互排斥。

七、学习：个人与组织的资源

学习是一个持续发展的过程。最优秀的组织都认识了这一点，并为之作出了巨大的努力。学习包括，培训、教育和开发等方面。

培训就是学习适用于目前工作的知识。

教育就是指学习为将来工作考虑所需要的知识。

开发就是学习有助于促进个人和组织“总体发展”的知识。这种学习既不同目前工作直接相联系，也不同未来的工作直接联系。

任何一种类型学习计划的费用多少，都是根据风险和回报来斟酌的。学习及其给组织带来利益时间间隔的长短，似乎是决定选择哪一种学习类型的关键因素。有代表性的是，管理者往往倾向于培训方面，因为培训给组织带来的利益在短期内就能看到。在教育方面，管理者的接受程度和热情之所以常常递减，是因为学习和获利的时间间隔是中期的，不能很快见到成效。至于开发方面，管理者更是缺少热情，不是持有怀疑态度，就是认为效果难以度量，因为学习和获利的时间间隔是长期的。

当你成为一名成功的经理和踌躇满志的专家时，在课堂上，人们可能要求同你共享你在某些方面的渊博知识。参加“对培训者的培训”课程是一种明智的职业投资。（你当然知道，具有素材优势不一定就意味着你总能把课讲得相当精彩，这只要想一想在大学和研究生院里乏味的导师，就能明白了）。因此，如果你有机会成为一名“导师”，却又不能参加“对培训者的培训”课程来开发你的技能，那么下面的指南将对你有所帮助。

成人学习的 33 要诀

- (1)从介绍你自己和那些成年的学员开始。
- (2)分享你自己的优势(即：幽默、经历、感觉等)。要诚实、可靠、自我“解剖”。
- (3)确保第一次课堂讨论或围绕主题讨论的经历尽量是积极的。
- (4)把学习与成年人的兴趣、利益和价值联系起来。
- (5)有选择地强调从人的角度来对待所学习的东西，并尽可能地运用到成年学员的个人日常生活中。
- (6)利用需要评价技术，以便确定学员的感觉的需要和现实的需要。评价由指导者进行，成年学员则进行自我评价。
- (7)为成人自我学习提供各种机会和指导，包括让成人学员共同参与制定学习目标、选择学习方法、进行自我评价和绩效分析。
- (8)使学习目标尽量清楚明确，并尽量与学习者相适应。
- (9)使课程、学习步骤和学习方法合理化。
- (10)尽量清楚地说明在学习活动中能得到什么进步和好处。
- (11)通过设计与成年学员的需要和目标一致的教学活动，确保学习是成功的。
- (12)给学员以鼓励和挑战。
- (13)把握学员主动反应，参与学习活动进程的关键部分。
- (14)在公平的基础上，为成年学员提供经常回答问题的机会。
- (15)通过学员参与设定目标、自我评价，明确优点和弱点，记录和分析进展情况，能够理解所学知识的关系。

- (16)制定的评价标准应尽量清楚，并传达给每一个有关的人。
- (17)使用连续的反馈，报告学员的学习特点、进展情况及学习中应负的责任。
- (18)必要时，使用积极的批评。
- (19)有效地使用表扬和奖励手段。
- (20)要安排好学员的激励计划。不要认为学习的内容或教师会始终保持这种激励。
- (21)创造一个有序的、有组织的学习环境。
- (22)注意到成年人的需要：生理需要、安全需要、爱和归属感需要。自尊需要、好奇需要、惊奇需要和探索需要。
- (23)减少或消除导致恐惧、失败的学习状况。
- (24)通过熟人介绍不熟悉的人。
- (25)使学员带着一种安全感去对待具有随机性和不确定性的事物。
- (26)利用诸如矛盾法。“抛砖引玉”法(leaving them wanting more)，以及扮演反面角色法等，产生不平衡，从而激发学习的积极性。
- (27)利用合作的教学方法，形成群体的凝聚力。
- (28)在学习环境中创造某些东西，而这些东西会告诉学员，他们因为尊敬组织的成员才被组织所接受。
- (29)在适当的时候，安排成入学员在公开场合去分享和展示他们的方案和技能。
- (30)提供丰富的表现方式、指导方法和学习素材。
- (31)有选择地利用休息、身体锻炼和鼓励等动力，促进学员身心愉快地学习。
- (32)真正地、经常地使用幽默。
- (33)利用例子、故事、类比和比喻进行教学。

八、差异与歧视：人力资源管理的障碍

人力资源管理专家承认：在美国，中年白人的人数在所有的管理层次上普遍过多。对少数民族的排斥是微妙的或不太微妙的。例如，少数民族雇员可能被提升到一个不显眼的职位上(在这个职位上不可能发挥他的才能)，或者被派到一个注定失败的职位上。在种族主义和性别主义已经引起我们高度注意的同时，其他“主义”的歧视，像年龄、身体缺陷和智力缺陷等，并没有引起注意。

无论怎样，在雇佣方面的歧视不仅违法，而且容易使雇主受到罚款以及声名狼藉的损失。打个比方说，有技术的雇员(作为人力资本)被看作是财富。如果不能适当地开发这些有价值的财富(甚至于将他赶出公司)，那么，管理者歧视的结果不仅损失了组织的财富，因而也降低了组织的净价值。

毋庸置疑，高级管理人员应使雇员明确：歧视是不能接受和不能容忍的。培训计划是一个综合性计划的重要组成部分，它使雇员明白：要彼此尊重；甚至于为他们之间的差异而庆幸。

九、危机管理：商业风险中的必要防范

就日益增长的复杂性极大的商业风险来看，组织不仅要为实现其目标作出计划，而且计划要预计到，并尽量适应可能出现的最糟糕的结果。

危机管理是一个很专业的领域。这就好比急救学是医学的一种实践一样，危机管理也是管理的实践。危机管理和急救都要求缩短时间，因而代价极高，最优秀的危机管理者总是预先行动，当灾难不幸来临时，他们有许多能够适应各种不同结果的应变和防范措施，并且组建特别工作组，无需拖延便可投入到危机处理中。管理者作为组织的发言人，时刻准备作为坏消息的发布者，而不是坏消息的被动接收者。管理者必须确保顾客、股东和一般公众的利益，同公司由于灾难所造成的利润损失相比，公众的利益更为重要，美国强生公司在危机时刻，做了一件相当漂亮的事。该公司的泰诺®(Tylenol®)产品被假冒，使无辜的人们死于有毒的药片。公司的高级主管詹姆斯·伯克(James Burke)从一开始就看得相当清楚，他承诺采取非常措施来确保每位顾客的生命安全，并公布了具体的应急措施。他对公众安全的关心是真诚的和令人信服的，并且使公司在顾客中的形象损失减到最小。

而奥迪(Audi)公司对由于汽车突然加速所引起事故的处理方式，却与强生公司形成了强烈的对比。这家公司指责驾驶员踩错了刹车，使本来已经受伤的驾驶员又蒙受了更大的侮辱。美国电话电报公司(AT & T)也做过一次蠢事，当它的通讯系统出现故障，使飞机场措手不及，给整个国家的商业和个人带来了不利影响时，公司却反应迟钝，当社会舆论哗然时，已经说不清了。

现在总结一下，危机管理的要点是：

- 预见/提前行动
- 及时反应
- 真诚关心
- 诚实
- 使人放心

十、人力资源管理自我检测题

1. 作为一个管理者，我是否做到根据下属的需要和我的需要去激励下属？
2. 什么手段能够调动我的积极性？
3. 我对下属的个性特征观察能更敏锐一些吗？我如何才能更有效地配置人力资源？
4. 作为一个经理，我是如何将自己的个性同自己的优缺点相联系的？
5. 我是否应该用目标管理或类似的管理方法，对工作作出计划和评估呢？
6. 我如何才能提高自己的沟通能力？
7. 我如何才能掌握全面质量管理的方法？

十一、推荐书目

- [1] Boone , Lewis E , Principles of Management (New York : Random Horse , 1984)
- [2] Bolman , Lee , G , and Terrence Deal , Modern Approaches to Understanding and Managing organizations (San Francisco : jossey—Bass , 1984)。
- [3] Brabb , George , J. , Introduction to Quantitative Management (Home—wood , IL : Richard D. Irwin , 1980)。
- [4] CARLISLE , Howi1rdM , Management Essentials , (New York : SdenceResearchAssoc1ates , 1982)

十二、有关的组织机构和资源

1. Association of Management
P. O. Box 39
Ada, OH 4510
(419)772—1953
2. American Management Association
135W.50th Street
New York, NY10020
(212)586—8133.American Society for Training and Development
Box1443, 16300UkeStreet
Alexandria, VA 22313
(703)683—8100
4. National Society for Performance and Instruction
112616、 Street, N. W. Suite 102
Washington, D. C. 20036
(202)861—0777
5. Society for Human Resources Management
606N.Washington Street
Alexandria, VA 22314
(703)548—34

第 5 章 作业管理

如果说对人的管理是“软技术”，那么，将企业中的各种资源进行最佳配置，用尽可能少的成本，换取尽可能多的产出则是“硬技术”。本章向你介绍作业管理的主要概念和公式，以便让你掌握科学的决策思路与方法，读后你会发现，这些“硬技术”确是你常常要用到的。

上一章我们讨论了在实际工作中与人的行为相联系的“软件”技能。相比之下，作业管理(operational Management, OM)则是由大量的“硬件”技能所组成的，着重解决包括人力资源在内的各种资源的最优利用。在诸如产品生产(例如装配线效率)和提供服务(例如减少顾客的等候时间)等领域中，作业管理技术将起着决定性的作用。我们将主要介绍关键的概念和公式，包括规模经济、交叉点分析、保本分析、线性规划、网络分析、排队论、准时生产制。在这一章里，公式的计算一般都相当简单，只要求用一些基本的数学知识和技能。例外的是线性规划，它涉及到代数方程。然而，即使是这些公式，也简化成了简单的算术运算，一步步地表示出来。在实际工作中，线性规划(LP)总是由计算机来求解的。

一、规模经济：数量对成本的影响

大批量地生产或购买产品，会导致单位平均成本降低，认识到这一点相当重要(见图 5—1 和图 5—2)。规模经济可以达到一定的规模程度，此时固定成本(不随产量变化而变化的成本)，可能被所增加的生产或购买的数量所吸收，进而使单位固定成本下降。规模经济还能降低成本，这种降低的成本来自于大规模的生产或购买。

注意：规模曲线——描述规模经济的曲线，不同于经验曲线(也称学习曲线)。经验曲线是指随着经验的积累而导致成本下降状况的曲线。因此我们做某件事情的时间越长(如进行了适当的培训)，就做得越好。我们要求缩短时间，而所做的事情又几乎不存在缺陷和错误，这样最终就导致了成本的降低。集中曲线是反映投入(资源的配置)与产出(生产能力)不对称状况的曲线。这大致与 80/20 规则相类似(参阅本章后面的 80/20 规则)。

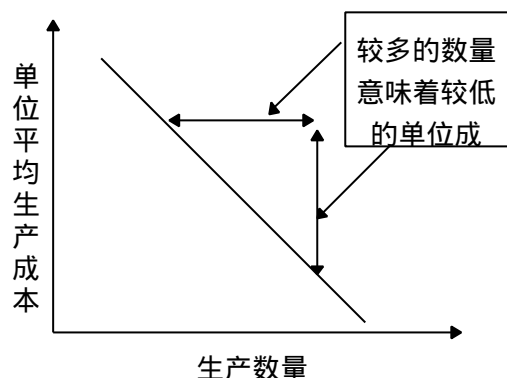


图 5—1 规模经济数量对成本的影响

假定：你经营一个快餐店，固定成本的例子如房租、保险费、设备、家具、工作人员等，它们不随数量的变化而变化。换句话说，他们是很稳定的，而不管数量和服务的方式如何。另一方面，纸杯和餐巾则是属于可变成本的例子，其数量变化是很敏感的，因为这些餐具的数量，直接对应着服务对象吃喝的数量。因此在你服务的用餐期间，同以前相比，每多喝一杯，成本就随之而降低直到规模经济效益消失。此外，如果你的餐馆原来仅提供正餐，那么你现在也许会产生也提供便餐的想法。毕竟，你的固定成本，如表 5—1 规模经济：固定成本和可变成本对单位成本的影响

项目 A:	项目 B
固定成本=1000 美元	固定成本=250 美元
可变成本=5 美元	可变成本=8 美元

数 量	单位成本	
	项目 A	项目 B
250	9.00	9.00
500	7.00	8.50
750	6.33	8.33
1000	6.00	8.25
2000	5.50	8.13
5000	5.20	8.05
10000	5.10	8.02

5—2 规模经济，固定成本和可变成本对单位成本的影响

你的厨师、服务员(男/女)、房租等等已经被摊销了。事实上，你的可变成本，仅仅只局限于与你实际所提供的食品部分相联系的成本。

强化规模经济最普遍的方法是：兼并和收购、联合经营、压缩工作日程和集群管理(cluster management)。我们以医院为例来讨论每一种管理方法。

兼并和收购

将以前两个独立的经营实体，通过兼并或收购的方式，合并成一个经营实体，常常管理费用会出现戏剧性地下降，例如将两个医院合并成一个医院以后，就要考虑取消职能相同的部门(例如，一个单位是不必要存在两个人事部门的)。

联合经营

如果两个独立的实体各自履行着相同的职能，并且其实际经营能力，远远低于其潜在的经营能力，那么就可以把它们联合起来，共同履行同一职能，以使其经营能力接近于潜在的经营能力。例如两个相邻的医院，可以作出共同使用一台(T 扫描仪的决定)。

压缩工作日程

让我们假定：一家医院为门诊病人提供每周 7 天。每天 8 小时的服务。而实际上，这种服务平均来看每人只有 5 个小时。由于其需求或利用率仅仅为 62%的水平，那么每周关门两天也许更具有成本上的有效性(这样就降低了劳动力和设施的成本)。因此可改为每周提供 5 天、每天 7 小时的服务时间，这就接近于充分利用的水平。

集群管理

在一家医院里，如果两个部门的职能紧密相连(例如助产科和妇科)，那么，在管理上，就可以采取将两个科室合并成一个科室(如同在一把雨伞下进行工作)。这样有利于节约劳动力。成本也由于病人数量的增加而下降。

二、交叉点分析：哪种产品更经济

这种定量分析工具能使我们考虑在哪一点上，应该从一种产品或服务转向另一个更优的方案。这涉及到我们如何处理规模经济中的固定成本和可变成本的问题。

例如我们能购买价值为 1000 美元的施乐复印机，每复印一份需 3 美分的成本；我们也能购买价值为 800 美元的 IBM 复印机，每复印一份的成本为 4 美分。那么经营业务达到什么水平(即复印多少份)时，我们就选择其中的一台复印机，而使这一台复印机的成本低于另一台复印机的成本呢？我们选择复印机的计算公式为：

$$N = \frac{FC_2 - FC_1}{VC_1 - VC_2}$$

式中：

N：交叉点(又称平衡点)；

FC₂=2 号机器的固定成本(IBM，300 美元)

FC₁=1 号机器的固定成本(施乐，1000 美元)；

VC₂= 2 号机器的可变成本(IBM，0.04 美元)；

VC₁=1 号机器的可变成本(施乐，0.03 美元)。

把假设情况中的有关数据代入公式，可得到：

$$N = \frac{800 - 1000}{0.03 - 0.04} = \frac{-200}{-0.01} = 20000(\text{份})$$

平衡点 N 也称交叉点，等于 2 号机器的固定成本 FC₂(即购买价格)，减去 1 号机器的固定成本 FC₁，之差，除以 1 号机器的可变成本 VC₁，(每复印一份的成本)，减去 2 号机器的可变成本 VC₂ 之差，我们可以看出，不论使用哪一台机器，当复印到 20000 份时，都没有差别。在实际工作中，当复印的业务量小于交叉点时，通常选择固定成本较低的那台设备较为有利。这里有两种检验的方法：为了找出复印份数少于 20000 份，选择哪一台复印成本最低，我们就应该比较复印份数为 19999 份时(比平衡点少 1 份)和复印 20001 份时(比平衡点多 1 份)的成本情况。结果发现，IBM 复印机在复印份数少于平衡点时较为有利；而复印份数至少为平衡点时，施乐复印机更为有利。这些计算公式是：

FC + VC × (比平衡点少 1 份的数量)

施乐： 1000 + 0.03 × 19999 = 1599.97 美元

IBM： 800 + 0.04 × 19999 = 1599.96 美元

可见，当复印份数少于 20000 份时，选择 IBM 复印机成本较低。

FC + VC × (比平衡，或多 1 份的数量)

施乐： 1000 + 0.03 × 20001 = 1600.03(美元)

IBM： 800 + 0.04 × 20001 = 1600.04(美元)

可见，当复印份数多于 20000 份时，选择施乐复印机成本较低。

话又说回来，交叉点分析有几个主要的缺陷，它并没有考虑到货币的时间价

值。同时，在现实生活中，我们很难预测在特定时间范围内，需要复印多少份(经营业务量)。此外，它还假设在功能特性上两个备选方案是相同的(这是指一些可变的如质量、耐用性、保修期等方面)。

三、保本分析：如何确定盈亏平衡点

保本分析一般也称量本利分析或盈亏分析，是使我们确定一个点，在该点上，我们的投资刚好能得到补偿。保本分析的计算建立在这样几个假定上：

(1)生产或提供服务的卑仿数量；

(2)总销售量；

(3)单位售价。一般地，在经营的初期，由于产量(销量)少，成本超过收入(此时经营“处于白区”，即亏损区)；随着产量(销量)的增加，成本线与收入线相交所形成的“缝隙”变窄，直到收入与成本相等(两线的交点，即保本点)；随后收入超过成本(此时经营“处于黑区”，即盈利区)。如图 5—3 所示。

图 5—3 保本(点)分析图

保本销售量

为了找出我们必须进行生产或服务的单位数量即保本销售量，我们将固定成本除以价格减去可变成成本之差。其计算公式是：

$$Bq = \frac{FC}{P - VC}$$

式中：

Bq：保本数量(以点 B/E 表示这一数量)；

FC：固定成本(800 美元)；

P：价格(单价为 6 美元)；

VC：可变成成本(每单位为 2 美元)。

把假设数据代入公式则有：

$$Bq = \frac{\$ 800}{\$ 6 - \$ 2} = 200(\text{单位})$$

所以，只有销售 200 单位的数量时，才能保本。

保本销售额

我们为了找出保本点处的销售额，我们用固定成本加上可变成成本乘以销售量之积的和，其计算公式是：

$$Bsv = FC + VC(Q)$$

式中：

Bsv(break — even sales volume)= 保本销售额(在保本点处的销售收入)；

FC= 固定成本(800 美元)；

VC=可变成成本(10 美元)；

Q= (保本)销售量(200 单位)。

将假设数字代入公式，可得：

$$B_{sv} = \$ 800 + \$ 10 \times 200 = 2800 (\text{美元})$$

所以为了保本，必须实现的销售额为 2800 美元。

保本销售价格

为了找出在保本点处的单位销售价格，我们就以固定成本加上可变成本乘以保本销售量之和，除以保本销售量。其计算公式是：

$$B_p = \frac{FC + VC(Q)}{Q}$$

式中。

B_p =保本单位销售价格(在保本点处的销售价格)；

FC=固定成本(800 美元)；

VC — 可变成本(10 美元)

Q= 保本销售量(200 单位)。

$$B_p = \frac{\$800 + \$10 \times 200}{200} = 14 (\text{美元})$$

所以为了保本，其单位价格必须定在 14 美元/单位。

保本分析的主要缺陷在于：它没有考虑货币的时间价值因素(如果投资回收的时间相对较短的话，作为一种可利用的投资分析方法，货币的时间价值并不是一个很重要的因素)。

四、线往规划：资源配置的最佳组合

在面临资金或物质条件限制(参阅本书第 3 章资本分析中关于会计与财务部分)的情况下,线性规划可以解决各种资源配置的最佳组合问题,从而增加利润。例如我们(或是房地产商)正在建造一个乒乓球室和高尔夫球场,那么我们就希望弄清应该如何进行投资,才能使利润最大化呢?

注意:在“真正的现实生活”中,关于线性规划的求解,如果不借助于计算机,那么我们就很难计算出两个以上未知量的线性规划的解。因此为了说明问题,我们把下面的假设情况作了简单化:在生产过程中,乐器的生产仅涉及到两项作业或两个步骤。实际上,生产涉及到多项作业,运用计算机求解相当简单。所以,线性规划的求解总是由计算机来完成的。

再举一个例子:假如我们是生产吉它和钢琴的乐器制造商。在生产过程中,组装每把吉它需用 2 小时,喷塑需用 1 小时。组装每架钢琴需用 1 小时,喷塑需用 3 小时。我们只有 1000 个小时用于组装吉它和(或)钢琴,只有 1200 个小时用于喷塑吉它和(或)钢琴。我们估计每把吉它可获利润 200 美元,而每架钢琴可获得利润 300 美元。因此线性规划的问题是:

我们应该生产多少把吉它?

其已知条件如表 5—2 所示。

表 5—2

作业	吉它	钢琴	约束条件
(A) 装配	2 小时/单位	1 小时/单位	1000 小时
(B) 喷塑	1 小时/单位	3 小时/单位	1200 小时
(C) 单位利润	200 美元/单位	300 美元/单位	
(D) 目标函数：	利润— 200G + 300P(美元)		
所求的问题是：			

作业	吉它	钢琴	约束条件
(1)我们应该生产多少把吉它和多少架钢琴？			
(2)我们能够取得多少利润？			
约束条件：	$\begin{cases} (A) \ 2G+1P \leq 1000(a) \\ (B) \ 1G+3P \leq 1200(b) \end{cases}$		
进行代数运算：	$\begin{aligned} 1P &\leq 1000-2G \\ 1G+3(1000-2G) &\leq 1200 \\ 1G+3000-6G &\leq 1200 \\ -5G &=-1800 \\ G &=360 \\ 2 \times 360+1P &\leq 1000 \\ 720+P &\leq 1000 \\ P &=280 \end{aligned}$		
答案是：			
(1)我们应该制造 360 把吉它和 280 架钢琴；			
(2)顶计吉它可以取得 72000 美元的利润；钢琴可以取得 84000 美元的利润。			

(为了求解的方便，我们还可将前面给定的已知条件，[(A)、B)和(C)] 转化为简单的代数语言(a) (b)和(c)。我们看到，在不等式 $2G + P \leq 1000$ (a) 中，将 $2G$ 移到不等式的右边，得到 $P \leq 1000-2G$; P 小于或等于 1000 减去 $2C$ 。我们将 $1000-2C$ 代人第 2 式(b)中，由于 P 和 G 代表在生产限制的情况下钢琴和吉它的最佳值，于是我们就得到应该生产 360 把吉它和 280 架钢琴。由于每把吉它可获利润 200 美元，每架钢琴可获利 300 美元。将其最佳生产值乘以对应的单位利润，我们就能得到各自的利润总额为 72000 美元和 84000 美元。这样两种产品预期可获得总利润 156000 美元——译者注)

尽管线性规划是一种很有价值的工具，但它存在着一个主要的缺陷：并非所有的情况都是线性的(高级的计算机程序如果具有所谓的“ 降阶 ” 功能单元的话，那么，我们就可以对它进行调整，以解决非线性规划问题)。例如非线性规划，可以找出由于设备故障或者工作停工所造成的短缺产品。此外，由于工资的变化(例如加班)或其他成本的变化(例如数量折扣) . 必然导致了方案中的单位利润也不得不变化。

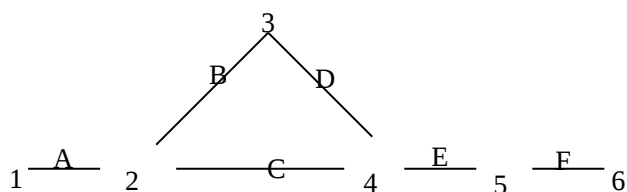
五、网络分析，项目何时能完工

利用网络分析，我们预测出所选项目建设的完工时间。网络分析提供了分析思路或计算公式。用它能够将主观臆测的，或者“定性的”信息，变为具有一定合理性的预测技术或“方法”，并以此编制作业计划。关键线路法和项目评审技术，是网络分析中最常用的两种分析方法。关键线路法用于辨认出可能引起时间正误的关键点；而项目评审技术(PERT)使我们能够考虑：是以乐观还是以悲观的态度(即是早还是晚)来预测项目的完工时间。

关键线路法

这种方法描述了项目从开始至完工一系列的环节或关键线路。关键线路是所有线路中最长的一条，它代表着完成此项目所必需的时间长度。这种技术最初是由美国札邦公司提出来的。

图 5—4 所示的是建造一个科学研究中心项目所涉及到的关键线路图(已知条件见表 5—3)。从作业 A 至作业 F 就一定成功地完成该项目。



作业	时间	紧前工序
A 预测需求	2 个月	—
B 规划设计	5 个月	A
C 选择设备	4 个月	A
D 建 造	7 个月	B
E 安 装	3 个月	C、D
F 调 试	1 个月	E

所求的问题是：

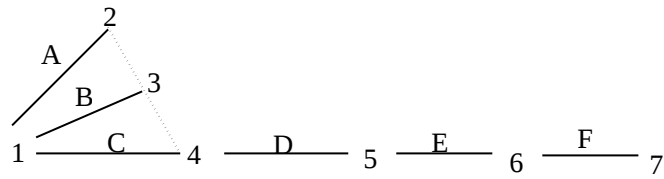
完成这个建设项目需要多长时间？

答案是：

完成该建设项目需要 18 个月。

但是若作业 A、B、C 同时进行，便能够提早完成该项目的建设。此外，只有当某些工序完成之后，其它的工序才能开始进行，我们把这些工序称为“先辈”工序(即紧前工序)。在作业可以同时进行的地方(作业 B 和作业 C)，我们只须计算这些作业中所需时间较长或最长的那个作业时间就行了，这是因为计算一个以上作业所需的时间，就会过分夸大了该项目完工所必需的时间。我们可以通过同时进行多项作业任务，来缩短该工程项目的建设时间。

如图 5—5 所示。



答案是：完成该建设项目只需 16 个月

图 5—5 建造科学研究中心项目的关键线路

项目评审技术

项目评审技术(PERT)是美国军方在研制北极星式导弹潜艇时首次使用的技术。这种技术有两种形式：作为决定论技术(也就是假定在所有可能出现的事件中，具体发生哪个事件，事先就知道得相当清楚)，它与关键线路法十分类似；然而作为随机论技术(也就是在所有的可能事件中，具体发生哪一个事件，具有随机性)，需要召集项目管理人员，对每个作业或每一道工序给出所需要的三个不同时间：

(1)乐观估计值(即时间较短的)，赋值权数为 1；(2)较现实的估计值，赋值权数为 4；(3)悲观估计值，赋值权数为 1。这三个加数估计值相加，然后除以 6，就得到每一个工序或作业的所需时间。实例的已知条件如表 5—4 所示。其计算公式为：

$$T_c = \frac{a + 4b + c}{6}$$

式中：

T_c=完成每一项作业（或工序）的所需时间；
a=乐观估计值；
b=现实估计值；
c=悲观估计值。

作业(工序)	乐观估计值	现实估计值	悲观估计值
A 预测需求	1 个月	2 个月	4 个月
B 规划设计	3 个月	5 个月	6 个月
C 选择设备	2 个月	44 个月	6 个月
D 建造	5 个月	7 个月	9 个月
E 安装	1 个月	3 个月	4 个月
F 调试	1/2 个月	1 个月	21/2 个月

计算过程如下：

$$A: \frac{1+4 \times 2+4}{6} = \frac{13}{6} = 2 \frac{1}{6}$$

$$B: \frac{3+4 \times 5+6}{6} = \frac{29}{6} = 4 \frac{5}{6}$$

$$C: \frac{2+4 \times 5+6}{6} = \left(\frac{23}{6} = 3 \frac{5}{6} \right): \text{不算在内}$$

$$D: \frac{5+7 \times 4+9}{6} = \frac{42}{6} = 7$$

$$E: \frac{1+4 \times 3+4}{6} = \frac{17}{6} = 2 \frac{5}{6}$$

$$F: \frac{\frac{1}{2}+4 \times 1+1 \frac{1}{2}}{6} = \frac{6}{6} = 1$$

$$A+B+D+E+F = 17 \frac{5}{6} (\text{个月})$$

我们累计各部分作业 A、B、D、E 和 F 的关键线路所需时间，完成该建设项目就需要 $17 \frac{5}{6}$ 个月。

参阅关键线路法所提供的例子；是为了说明其应用，我们使用随意给定的全部数字(见表 5—4 及计算过程) 就可以利用这个公式计算山每项作业完成所需的时间。通过加总构成关键线路上(注意：线路 C 并不是关键线路)每项作业所需的时间。由此就可以估计出完成整个工程建设所需要的时间。

六、帕累托原理：80/20 规则

著名的经济学家弗尔菲雷德·帕累托(Vilfredo Pareto)的业余爱好是种植花草。他在花园里工作时观察到：大约有占总产量 30%的豆角，是在占总面积约 20%的土地上收获的。他把这一现象进行抽象化，就可以应用到人力资源和质量控制(全面质量管理)等经营管理中去。例如，根据 80/20 规则，工人相对较小的差错(即就是投入)能够导致相当大量不良品的严重缺陷(也就是产出)。市场上的商人们，也广泛地应用 80/20 规则来解决经营问题。例如一个公司用相对少的销售人员，可以实现销售额占其总销售额的很大比重。又如，在一个公司的某一生产线上，产量相对少的产品所实现的利润，可以占到整个公司利润总额的绝大部分

七、排队论：缩短等待时间的技术

这个理论常用于解决顾客(我们所服务的每一个人)在接受服务之前，等候(排成一条线或站成一列队)的时间最少等问题。银行经理可以利用排队论模型，高效率地配置人力资源(即柜台营业员)，以保证希望得到服务的顾客们等候服务的时间最少。负责设备管理的经理，也可以在编制大型建筑物中控制多台电梯的计算机系统的程序时，利用排队论模型，测算出一台电梯的平均等候时间，并且使这一等候时间最少。

没有一个唯一的排队论公式。然而每一个公式均是建立在过去经验的基础上。换句话说就是这些公式要解决：希望接受服务的顾客人数(这些顾客站成一个列队等候服务)，在给定的时点上，能够得到及时的服务；以及当队列的规模相当大时，不能提供及时服务的可能性。缩短等候时间就意味着增加成本，因此，这就需要权衡：增加的成本与由于服务跟不上而失掉潜在的顾客所导致的收入额减少，谁大谁小。

据说沃特·迪斯尼(Walt Disney)游乐场，就是根据排队论来设计，并运行得最完美的设施。当迪斯尼的工作(技术)人员秘密使用排队论原理的同时，人们也普遍接受了如下一些基本的排队论管理原则：

- 制定一最长的等候时间标准(迪斯尼为 15 分钟)。

- 使等候的顾客“分心”。迪斯尼游乐场的管理者知道：在等候时，如果顾客处于娱乐之中，那么 0 对他们来说，等候的时间就不是那么长了(我最近考察了一个极受欢迎的餐馆，在我们到达之前，就有 10 多个人正在等候用餐；我们便做好了至少等候一刻钟的准备。这时精明的经理迅速吩咐女服务员给这些正在等候的顾客倒咖啡)。

- 隐藏队列。如果潜在的顾客们观察到队列的规模，他们就会发现有可能要等待较长时间，进而决定不再排队，而去接受其他的服务。最好的措施就是想办法“隐藏”队列，或者转移排队人的注意力。

八、随机抽样模拟法

我们将在本书第 6 章统计学的讨论中，强调随机现象在民意测验或试验中的重要性。为此，蒙特·卡洛(Monte Carlo)发明的随机抽样模拟法，是一种广泛应用于随机抽样的技术方法。这牵涉到数学公式的使用，并且一般都是由计算机来操作的。样本中的随机性，同试验结果的可靠性是相联系的。蒙特·卡洛的这项技术，广泛应用于科学技术、军事战略和其他许多社会科学领域，包括经营计划(例如预测价格)。应用蒙特·卡洛的模拟法，有助于预测事件发生的可能性。因此，质量管理专家应用它来及时识别机器可能发生的故障情况，因而这种方法受到人们的普遍欢迎。例如人们告诉我，美国邮政服务公司(The U. S. Postal Service, USPS)，在光学字符识别器零件和其他类型的设备上，就使用了类似方法，对可能出现的故障进行预报。在建立了一套预测维修计划以后，美国邮政服务公司就能够在零件失效之前将它替换掉，因此保持了整个工作过程的畅通无阻(注意：蒙特·卡洛模拟法的批评者断言，这种方法常常会产生非随机数字。尽管出现这种非随机数字的概率很小，但是它仍会产生不正确的结果)。

九、准时生产制

这种管理方法是由日本丰田(Toyota)汽车公司的大野耐一首先提出来的，用于将生产过程中的存货准确及时地输送到组装线上，以避免库存积压，占用资金，物流不畅通的现象发生。借助于这种方法所产生的利益包括：提高现金流量(降低了存货水平的结果)和质量控制水平(发现和弥补前一生产工序缺陷的结果)。根据存货的易腐烂性，这种方法很适合于食品加工业。

然而，其他领域也相当成功地利用了准时生产制(JIT)。例如，比尼顿(Benetton)服装连锁店声称：他们将准时制的管理方法做了一些变通加以应用。该公司在生产衬衫时并未立即对布料进行染色，直到订购者表示了对颜色的偏好后才染色，这样的染色就满足了客户的需求。

一些JIT的批评者，尽管承认该方法在理论上可能获得的效益，但他们认为，在实际生产经营过程中，需要保持一定的库存量，以应付频繁的、小规模的需求(在这里，规模经济的观点不太可能被接受)。所以他们认为，这种方法不仅会导致定货和运输费用的增加，还导致了整个生产作业系统变得复杂繁重，因为它需要更多的人力等。

十、经济订购批量和再订货点

经济订购批量(Economics Order Quantity, EOO)和再订货点(Reorder Point, ROP)的公式,分别用于确定每次订货的最低成本和重新订货的最佳时点。然而实际上,两个公式在应用上受到了很大的限制,这是因为在应用时有一个前提:我们要能预测需求量和相应的准确时间。而不幸的是,我们一般做不到这一点(也许你会说 经济订购批量和再订货点与准时生产制相冲突)。

此外,低估顾客需求量的结果(与存货需求相一致),就可能要求经理使用“以防万一”的方法(just-in-case):这种方法是为了满足额外的需求而提供超过预测量的商品数量。

很清楚,我们考察准时生产制。经济订购批量和再订货点的目的,在于强调对于一个经营单位来说,规模经济这一基本原理是相当重要的。这些方法普遍地同成本相联系。准时生产制对产品生产(劳务服务)的质量管理方面很有效,但对流通业则失效;与之相反,经济订购批量和再订货点,在购买方面有效,而在质量管理方面则是低效的。

十一、作业管理自我检测题

- 1.在提高规模经济效益方面，我是否尽力而为了？有时为什么我会故意地不想提高规模经济效益呢？
- 2.我能够很快地算出我的项目的保本点吗？
- 3.为了使成本—效益的对比更有利，我知道在什么情况下使用某台机器而不使用另外一台吗？
- 4.我能编制出一个利用产品和加工设备的最优方案吗？
- 5.我能否做到使内部顾客和外部顾客的等待时间最少呢？
- 6.我能够在减少存货的同时提高产品质量吗 ”

十二、推荐书目

- [1] Cook , Thomas M , Contemporary Operations Management (Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1980).
- [2] Drucker , Peter F. , An Introductory View of management (New York : Harper's College Press , 1977)。

十三、有关的组织机构和资源

1. Operations Management Education and Research Foundation

P. O. Box 83591

Richardson, TX 75085

(214)368—5393

2. Operations Research Society of America

Mt. Royal and Guilford Avenues

Baltimore, MD 21202

(301)528—

第 6 章 统计学

在许多大学的课堂中，统计学常常被学生们认为是一种枯燥的计算，其原因是人们并不了解它与现实中的商业和经济生活的联系。通过本章的学习你将会懂得：只有经过科学分类、筛选和量化的信息才有价值。统计学的概念和方法，能帮助你在杂乱无章的信息世界中，寻找到能对决策有用的东西，而这些东西一旦被你所掌握，就会对你的事业有利；反之将对别人的事业有利。

统计学是对信息进行搜集、整理以及分析的科学。统计方法能对总体进行定量的描述，决策者利用量化的资料进行不同总体之间的对比，可以获得很有意义的结论。这就是我们通常所说的统计推断。统计的推断方法是一种归纳推断，是用所获得的大量统计资料推出一一般性的结论，找到研究对象的统计规律。

统计学的应用领域十分广泛，不仅仅限于商业和自然科学。在人文科学领域，许多学者也会用统计方法进行研究。例如，对莎士比亚的作品是由他同时代一作家培根代笔完成的这一争论，是支持还是反对，可以用统计方法进行研究。另外，在体育运动方面，赛场上战略战术的制订也非常需要统计方法。

你可以在目前复杂的商业环境中得到任何类型的数据，并用计算机进行分析。软件经销商已经为用户提供了各种各样的计算程序，使用者不必去“啃”数据，不必研究那些深奥的公式。相反，他们只要输入原始数据并运用相应的程序，就能获得想要的结果。换句话说，就是让使用者摆脱纷繁复杂的计算。不过，即使如此，使用者也应该懂得一些统计学的概念。这样，在需要计算的时候，他就能知道应该运用哪个程序来达到目的。

过去我学习 MBA 课程的时候，统计学是一门必修课，但我很讨厌它。现在我知道当初为什么讨厌它的原因了。正如在一般商学院所教授的那样，统计学根本没有与现实世界的商业及经济生活发生联系。学生们学习各种公式，代人数据用计算器计算，只希望无论是家庭作业还是考试都能做对便了事。他们没有学习如何进行探索性的研究，把统计学应用到解决日常实际问题当中去。正因为如此，他们没有学会在资料齐备的时候，用统计方法研究预测“政治上”的一些微小差别。通过本章的学习以后，我们将会明白：信息一旦被我们掌握，就会对我们的事业有利；相反，就会对别人的事业有利。本章将会使你懂得这个差别的重要意义。

一、如何开展一个项目的研究

管理者怎样才能获得能够做出最优决策的信息呢？下面就开始我们的学习。首先介绍一下统计学的应用范围：

- 财政收入预测
- 竞争威胁的判断
- 消费者态度调查
- 广告效用的评价
- 价格政策的制订
- 质量控制标准评价

管理者收集的信息来自各种渠道。这些信息要经过整理和分类，才能作为决策的依据。一些信息是用来做主要研究工作的；另外一些则用于辅助研究工作。取得辅助研究的资料很容易而且费用不高。他们可以从以下的途径获得：

- 市场调查公司
- 广告代理机构
- 促销公司
- 公关部门
- 贸易协会
- 行业协会
- 政府机构
- 半官方机构 ■ 专业杂志和出版物
- 商业杂志和出版物
- 报纸的研究部门
- 杂志的研究部门
- 邮寄公司
- 科学研究机构

主要研究工作迄今为止还不具有创造性，可以说只有固定的模式。其资料常常可利用上述途径得到，然后就能进行研究了。开展一个项目的研究步骤是：

确定问题

- (1)说明迫切需要回答的问题
- (2)尽可能地明确问题的内容
- (3)一次不要做太多的题目

制订工作计划，并从下列研究方法中选择所需的方法

(1)问卷调查 问卷可以是开放式的也可是封闭式的，或者二者都有，有问有答。例如：

问：你有 VCR 吗？

答：有(或没有)。

问：如果有，是什么牌子的？

答：× 牌。

问：你为什么选择这种品牌？

答：因为……

(2) **观察** 是指观察产品的使用。这种方法在玩具制造业取得了很大的成功(研究者认为孩子们总能发现玩具的独特玩法,这些玩法要么确实是玩具的新用途,要么就是危险的玩法)。

通常,在未得到对方许可的情况下进行观察,有可能招来道德和法律问题。

(3) **实验** 在市场条件的测试中,可以使用这种方法,通常是通过变动某一个变量的值(例如价格)而保持其他变量的恒定,来观察会出现什么结果。在产品正式打入市场之前,一般要做这类实验。

(4) **座谈会** 参加者包括某种产品的实际消费者和潜在的消费者,座谈会需要一位有经验的主持人提问,让大家回答问题。提问不带诱导性,而回答具有自由性。例如:一个重要的家用电器制造商可能会提出这样的问题:我们的产品怎样修改才能最大限度满足家庭主妇的要求。座谈会的结果表明,家庭主妇们希望这种电器上部的面积再大些。于是,制造商便可能会决定装配一条完整的新设备生产线来满足需求。

收集资料的途径

(1) **打电话** 用电话方式收集资料很方便,访问者可以通过分析被访者的回答,获得更多的信息。但这种方法费用比较昂贵。

(2) **邮寄** 访问者把问卷寄给被选中的被调查者,请求他们回答后,再按期邮寄回来。但这种方式的问卷回收率低。另外,这种方法缺乏互动性,无法“刺探”出意外的信息。

(3) **入户访问** 这样可以得到比较丰富的信息,但答卷可能会有质量问题。例如,接受访问任务的学生,一般收入很低,因为做问卷访问调查是按完成的份数付酬,学生们总是争取在较短时间内做完较多的问卷,所以影响了问卷的质量。

分析数据

整理检查完原始数据后,可以用定量的方法分析数据。特别是描述变量的概率及相关关系时,用定量方法分析数据所得到的结果,能使结论的表述更加简练。例如:90%的被访者都认为,自己更喜欢新品牌,而不是X牌。

说明

根据数据分析的结果提出结论和建议。例如:因为90%的被访者都喜欢新品牌,因此可以加大新品牌的生产量并向全国进行推销。

二、统计学的基本术语

总体、样本、随机性、偏差与代表性

关于选举结果的预测研究我们都很熟悉。在研究过程中，向所有有选举权的人寻问“你想投谁的票”这样的问题是不实际的(尽管是有可能的)。那么我们就可以假设所有有选举权的人为我们感兴趣的总体，事实上我们只需要从总体中随机抽出一部分样本(只占总体的较小比例)。我们之所以一定要要求随机抽选样本，是为了减少偏差，使偏差不会影响研究的结果。换句话说，即要保证随机抽选的样本，对所有有选举权的人组成的总体具有代表性。个相反的典型例子是：在预测 1948 年美国总统大选结果时，由于选取了不具有代表性的样本，导致偏差增大，致使预测失败。实际上，在那次大选中，真正当选的是杜鲁门，而预测的却是戴维。

检验的有效性和可靠性

检验的有效性是指对所研究的变量能准确地加以度量；检验的可靠性是指在多次检验中，同样的结果能反复出现。而有的时候，检验的结果可能无效并且不可靠。更危险的情况却是结果表明出可靠性，但实际上却是无效的。例如，由于社会文化等方向的影响，一些研究人员设计出对妇女地位不公平的问卷，即使某项关于妇女的调查结果反复出现(表现出其可靠性)，但它却是无效的，因为从一开始它就有偏差，无法做到准确度量。

本章中所列举的检验方法，有助于我们分析数据并得出结论。这些检验都有量化的标准，如 t 值用于 t —检验(t -test)， F 用于变化。一般数理统计书后都附有统计检验值表。用计算结果和检验值进行比较，可以得到有用的结论。例如，我们可能会得出结论说，所检验的某种关系非常强或者很显著，这个结果在某种程度上证实了我们的假设。

但是，检验的结果落在什么范围内才算是可靠的呢？换句专业术语说就是：误差界限或置信区间是什么？误差界限和置信区间通常用概率值来表示，有三种形式：

$P \leq 0.01$ ，表明某结果出现的可能性不少于 99%，其误差不超过 1%；

$P \leq 0.05$ ，表明出现某结果的可能性不少于 95%，其误差不会 1 超过 5%；

$P \leq 0.1$ ，表明出现某结果的可能性不少于 90%，其误差不会超过 10。

选择哪种置信区间要视情况而定。例如，对探索性研究和关键性、决定性的研究，可能选取不同的置信区间。如果实际一些的话，前者用 $P \leq 0.05$ ；后者用 $P \leq 0.01$ 。(如果我们想提高置信度、降低误差限，就必须抽取较大的样本，而这样做很可能会既不经济又费时间)。相反，如果你是一个挑剔的消费者，去小贩那里买东西，你所选择的置信区间，就要用 $P \leq 0.01$ ，而不是用 $P \leq 0.05$ 了。因为前者更符合你挑剔的目的。

频率分布

在进行数据分析时，我们感兴趣的是数据(观察值)集中或者离散、相似或者差异的程度。数据的波动程度是指数据的离散度，可以用图形来表示，即图形分布。

图形分布大致可分为三类：

(1) 对称分布(正态分布)

对称分布的图形如钟形(见图 6—1)。大多数观察值落在图形的中部，其他的均匀分布在两边。例如人的身材，过于矮小和过于高大的人，在整个人群中所占的比例极小；较为矮小和较高大的人占较大的比例；而中等身材的人占最大的比例。所以，我们说，人的身材的比例分布基本上属于对称分布。

(2) 偏斜分布

偏斜分布的图形如图 6—2 所示。它是指大多数观察值分布在一边(或说聚集在一边)，而较少数处于另一边。它又有两种形态：一种是如图 6—2

(a)所示的向下偏斜；另一种是图 6—2(b)所示的向上偏斜。例如，假定两个群均以图 6—2 的横轴代表收入水平，收入水平从低到高排列，假设两群体中所拿最低收入相同，最高收入也相同。纵轴代表拿某种收入人数的话，那么就可以看出，图 6—2(b)所代表的群体；比 6—2(a)所代表的群体要富裕。

(3) 双峰分布

这种图形的形状像驼峰，见图 6—3。它表明观察值形成为两个集中区域。例如某班级考试的成绩，得较低分数和较高分数的都较多，只有少数人得中等分数，所以形成双峰分布。

三、最主要的统计度量方法

总体中观察值的分布状况，可以用分布图很好地表现出来。另外还有一些测度方法可以反映观察值的分布信息，它们包括：

集中趋势的度量

(1) 平均值

平均值是所有观察值的和与观察值个数的比值。例如有 7 个销售商(观察值个数为 7)，他们在 6 月份各自销售的产品数量为 1、9、10、12、13、17、17，那么 6 月份平均每人销售产品数为

$$\frac{1+9+10+12+13+17+17}{7} = \frac{79}{7} = 11.28(\text{个})$$

如果我们是销售商的管理者，就会用他们 6 月份的平均人销售量同以前的月份相比，看看是否具有某种趋势。平均销售量比总销售额更能反映销售能力和盈利能力。因为有时销售总额高，并不表明销售人员干得好，而可能是因为增加了销售人员的缘故。如果明年六月有 14 个销售人员，比今年六月多 1 倍，而总销售额只比今年增长 50%，尽管销售收入增加了，但其盈利能力实际却在下降。这说明有时平均值比总值更能反映问题的实质。但平均值极易受极端值的影响。

(2) 中位数

将所有观察值由低到高排序，处于中间位置的观察值即为中位数。中位数是位置平均数，它把整个序列分成两半：一半比它小；另一半比它大。对于奇数个观察值，中位数所在位置是 $\frac{N+1}{2}$ (N 为观察值总数)；对于偶数个观察值，中位数的值等于中间位置两个观察值的平均值。如上例中，7 个销售商销量的中位数所在位置是 $\frac{7+1}{2} = 4$ ，即销售 1：2 个为中位数(1、9、10、〔12〕、13、17、17——译者注)。

中位数的优点是不受极端值的影响。在上例中，有一个人 6 月份仅销出 1 件产品，远低于其他 6 人，属于极端值。中位数只考察观察值的位置，只要中间项不变，其前后各项数值虽有变化，但中位数不变。所以，中位数同平均值相比，掩盖了存在个人销量极低(即极端值——译者注)的事实。

究竟用平均值还是中位数作为平均数，视情况而定。如在上例中，一个勇于进取的管理者，在给销售人员下指标时，一般会倾向于选择使用中位数。相反，如果那个销售人员不是销出 1 件，而是销出 35 件产品，则管理者在他给上司的报告中，就愿意使用平均值，以表明他所领导的部门的突出业绩。因为此时，中位数仍是 12 个，而平均值则为：

$$\frac{35+9+10+12+13+17+17}{7} = \frac{113}{7} = 16.6(\text{个})$$

(3) 众数

众数是指在所有观察值中，出现次数最多的那个观察值。例如，在 7 个销售人员的销售记录中，17 出现了两次，则 17 就是众数(1, 9, 10, 12, 13, [17], [17])。如果观察值数列中各值皆不相同，也就没有众数。

众数有助于确定需优先考虑的事物和今后需加努力的重点。在市场战略决策中经常要使用它。例如，为了最有效地利用有限的资金，皮鞋厂在生产皮鞋时，需要了解各种尺码鞋的需求量，以决定生产什么尺码及生产的数量，这时，就需要用众数，而不是平均值。

集中趋势需采用何种平均数度量，要视现象的分布及特点而定。

离散趋势的度量

(1) 极差

极差是最粗略的离散程度度量方法，是指观察值中最大值与最小值之差。我们仍用前述销售人员的例子，最大、最小销量分别是 17 和 1，则极差为 17 - 1 = 16。

极差是计量离差的简便方法，它由两个极端值来决定，所以容易受到极端值变化的影响，而与中间数值的分布无关。因而它不能充分地反映现象的实际差异。

(2) 标准差

标准差是计量离散趋势最重要、也是最常用的指标。它反映了各个观察值偏离平均值的程度。其计算公式为：

$$\text{标准差} = \sqrt{\frac{\sum (X - \bar{x})^2}{N}}$$

式中： $\bar{x}$ = 平均值

X = 实际观察值

N = 观察对象的个数

此公式用于计算总体标准差，在计算随机样本的标准差时，公式中要以 N—1 来代替 N，这样，样本标准差才是总体标准差的无偏估计。

标准差计算示例(1)

我们仍用前面的例子，共有 7 个销售商，各人销量分别为：1, 9, 10, 12, 13, 17, 17，平均值为 11.28。那么标准差的计算过程如下表 6—1 所示。

表 6—1

		(X)	($\bar{X}$)	$(X - \bar{X})^2$	
第一位销售商	卖了 1 件产品	1	11.28	-10.28	平方后 = 105.68
二	9	9	11.28	-2.28	平方后 = 5.2
三	10	10	11.28	-1.28	平方后 = 1.64
四	12	12	11.28	0.72	平方后 = 0.52
五	13	13	11.28	1.72	平方后 = 2.96
六	17	17	11.28	5.72	平方后 = 32.72
七	17	17	11.28	5.72	平方后 = 32.72
N — 7					181.44

$$\sqrt{\frac{\sum (X - \bar{X})^2}{N}} = \sqrt{\frac{181.44}{7}} = \sqrt{25.92} = 5.09$$

经过上述计算，标准差为 5.09。

一般来说。计算标准差比较复杂，在数据很多的情况下，没有人用手工计算。在所有 MBA 教程中的数学公式，都可用计算机计算，你只要输入原始数据就行了。

中心极限定理

为评价标准差指标的价值，我们首先应当了解它在中心极限定理中的意义。(中心极限定理：对于任意一个平均数为 μ 标准差为 σ 的总体进行随机抽样时，随着样本量 N 的增大，样本平均数 $\bar{x}$ 就趋向于正态分布，其平均数为 $\bar{x}$ ，标准差为 $\sigma / \sqrt{n}$ 。中心极限定理说明无论是从正态分布总体，还是从非正态分布总体中抽样，只要样本容量足够大，其样本平均数也趋向正态分布——译者注)请记住以下的叙述：

(1) 无论任何分布(正态的或是其他的)其样本平均值都非常接近总体平均值。

(2) 为了对总体有代表性，样本量至少为 30。

(3) 在所有观察对象中(见图 6—4)：

34% 落在平均值上方第一个“部分”内；

34% 落在平均值下方第一个“部分”内；

13% 落在平均值上方第二个“部分”内；

13% 落在平均值下方第二个“部分”内；

3% 落在平均值上方第三个“部分”内；

3% 落在平均值下方第三个“部分”内。

(4) 上面所指的“部分”，就是标准差。

如果你是一位经理，管理着 100 位销售人员，他们人均年销售量为 100 件产品，标准差为 5(不用 5.09 是为了方便计算)，你会得到如下结果：

34 位(占 34%)销售人员卖出 75 ~ 80 件产品；

34 位(占 34%)销售人员卖出 70 ~ 75 件产品；

图 6—4 标准正态分布

13 位(占 13%)销售人员卖出 80 ~ 85 件产品 ;

13 位(占 13%)销售人员卖出 65 ~ 70 件产品 ;

3 位(占 3%)销售人员卖的产品超过 85 件 ;

3 位(占 3%)销售人员卖的产品少于 65 件。

注意：在图 6—4 中，除两端以外，每个“部分”代表 5 件产品(即标准差——译者注)。

由于 94 位销售人员(占 94%)落在平均值旁边两个标准差的范围内，即销量大于 65 件而小于 85 件，我们就可以说，各销售人员之间销量的变动不大，数据的离散程度低。

标准差示例〔2〕：

对证券管理者和投资顾问来说，标准差是一个重要的指标。假定一位投资者在权衡两个投资方案哪个可行。这两个方案平均获利水平相似，但一个的标准差小，而另一个标准差大。那么，标准差大的方案风险也大。对于一个仅有固定的有限收入的投资者来说，他很可能不会选择标准差大的方案。证券分析专家的发现， β 系数能很好地反映个股相对于整个市场投资组合的风险的变动程度。如果 β 系数等于 1.25，就意味着个股风险变动高于市场投资组合风险变动 25%。所以 β 系数应越小越好。

前面所论述的平均值、中位数、众数所用销售商的例子，包括整个总体的观察值(共 7 个)，而不是样本的观察值。因此，仅仅为了描述样本的特性，即使在少于 30 个观察值的情况下，也应计算标准差。除此以外，在样本量少于 30 时，应使用标准差的概念。

四、什么是“正常”：一件关于统计的轶事

我很愿意给大家讲讲我个人的一段小故事，以便让大家更深入地了解统计学的应用。

我总掉头发，因此最近我去拜访了一位皮肤病专家。他问我每天掉几根头发。他说：“不止 25 根，是吗？”我回答说：“我根本没注意过每天掉多少根，只知道头发越来越少。”可他仍然反复问我，直到我被他问得急了，我才很不情愿地回答：“是的。”然后，他又问我是否少于 200 根，我非常肯定地回答了他。最后，他说我这种现象很“正常”。听了这话，我一下子轻松了，因为我一直觉得自己要秃头了。可是，他马上又说“哦，你的头快秃了，但这很正常。”我的心情一下又变坏了。

回忆起来，我觉得这件事很滑稽。“正常”这个词对我和皮肤病专家意味着不同的含义。对我来说，“正常”代表“很好”，而秃头对我来说非常不好。可对专家来说，“正常”，意味着“发生这件事很平常、很普通。”用统计学的话来说，专家是说我要秃头了这件事落在一个标准差之内，即是说对一位近 40 岁的人来说，头发变少很正常。这个结论对他来讲不是一个有价值的判断，而仅仅是一种客观的观察而已。

五，创造性的解释：统计学原理的应用低离散度

图 6—5 描述的是一个具有极低离散度的对称分布。图中平均值附近聚集的小方格代表公司某部门的管理者对其雇员的工作进行的评价。假定你是人事部主任，要对该部门工作进行例行性检查，从这个图中你能推断出什么结论呢？（记住：即使是最好的侦探在证明罪犯的罪行之前也会有很多猜测）。

一种可能性是：该部门中每个雇员的生产水平几乎一样，如果他们工作在装配线上，表明这个集体的工作速度很慢；或者说明工作环境没有竞争压力，导致没有哪个雇员想显示一下他的能力，做出突出的贡献。而另一种可能性则是表明该部门的管理者不善用人。

高离散度

图 6—6 是一个高离散度的双峰分布。像上面所述的一样，假定你想检查另一部门的工作状况，从图中你能得出什么结论呢？第一种可能性是，管理者对雇员的评价很准确、很公平，此图说明

图 6—5 低离散度分布

一部分雇员受到很好的训练；而另一部分则不是。或者说可以说，一部分人被激发起工作热情；而另一部分人则相反。第二种可能性比较可怕，那就是这个部门的管理者可能是带有偏见的人，没有对雇员做出公正的评价。为了证实这个判断，可以对受到不同评价的两部分雇员进行更深入的调查，看看评价较低的那部分是否主要是有色人种或妇女；而另一部分是否主要由中年的白种男性构成，最后，你可能还会去查一查该部门雇员的私人档案，或者再去向部门管理者或雇员了解情况，以进一步证实你的判断（本例假定该部门的管理者是白种人、男性）。

图 6—6 高离散度分布

六、回归分析：预测的技术

回归分析是研究两个及两个以上变量之间相互关系的一种统计方法，在预测中用得比较广泛。它不是研究变量之间是否存在关系或关系是否密切等问题(相关分析才是研究变量之间是否存在关系和关系的密切程度的方法——译者注)，而是在变量之间关系已经确定的情况下，研究它们之间相互联系的形式，并确定描述变量之间关系的方程式。

相关系数，以 r 表示，反映变量之间的相关程度，如果 r 接近于 1，说明变量之间有极强的正相关(如果 r 不是接近于 1，但为正值，则为较弱正相关关系)。如图 6—7 所示的正相关图中，横轴变量是广告费用；纵轴变量为销售收入。随着广告费用的增加，销售收入也逐渐增大。相反，如果 r 接近于 -1，则说明变量之间有极强的负相关关系。如图 6—8 所示，随着利息率的增加，销售收入减小。

图 6-7 相关一系数为正 图 68 负相关一系数为负

由于计算比较繁复，回归分析一般都是用计算机进行计算的，你只要输入原始数据就行。如果你想用手工计算相关系数 r 的值，那就太浪费时间了。

确定系数，用 r^2 表示(即相关系数 r 的平方)，它在一定程度上也是反映两个变量之间关系紧密程度的，它一般在拟合回归方程以后计算。如果两个变量之间的关系并不紧密，拟合回归方程也就没有意义了。因此，相关分析往往应在回归分析之前进行。确定系数 r^2 ，可以反映回归方程拟合的好坏。 r^2 越趋近于 1，说明方程拟合的越好，同时也说明变量之间的关系越密切。

七、时间序列分析：随时间变化的趋势

按时间顺序排列的统计数字，称为时间序列。时间序列分析是研究客观事物随着时间而变化的趋势。与回归分析类似，它经常被用来做预测和绘制趋势线。组成时间序列的因素，一般被分为四类(见图 6—9)：

1. 长期趋势：是指一类经济活动在较长时期内的发展变化方向，它反映时间序列在长时间内的变动规律。如婴儿死亡率表现为下降趋势等。

2. 季节变动：是指季节性规律作用的结果，具有一定周期性。引起季节变动的原因有两个：一是自然变化规律；二是制度、生活习惯等的影响。季节变动往往以 1 年为周期，但也有较短周期的波动。

3. 循环变动：是指在较长时期内出现的周期性波动，如资本主义经济所呈现的周期性危机(复苏——高涨——衰退)，这种周而复始的波动，它既不像季节变动那样明显，其周期的长度也不固定。

4. 不规则变动：是指由某些无法预测的事件所引起的波动，带有随机性。由于影响经济活动的因素是很多的，其中许多微小的因素往往相互抵销。但一些重大的不规则因素，如自然灾害、战争等对经济的影响极为重大，无抵销的可能，所以预测这种因素的影响也比较困难，这些就属于时间序列的不规则变动。

在上述四个因素中，趋势分析最简单，只要确定趋势方向，画一条趋势线就行了。例如：某 1 年内各月的销售收入，可以形成

图 6—9 时间序列分析

一条趋势线。

还有另外一些不常用的统计方法，对他们的应用也不一定要了解。不过，你必须知道，统计检验值表可以用来判断你的检验结果是否显著，在多大程度上你可以信赖这些结果。

八、其他参数的统计方法

下面这些方法的应用,都要求是正态分布,并且至少有 30 个样本。然而,许多管理者和决策者,除非他们是工作在高技术领域(例如搞研究开发和工程设计),一般不会用到这些方法。这些方法是:

t—检验(用 t 值表示)

这是就某些变量(如性别),比较两个组的平均值是否相等。

方差分析(或 F 检验)

与 t 检验相似。但它是比较多于两组的多个变量(如:性别、民族、年龄等)的平均是否相等。

九、非参数统计方法

以下的统计检验不要求符合正态分布：

χ^2 分布的检验

χ^2 分布是检验有限组的数据(如男性组和女性组)，来看一个变量是否与某种行为或性质状态有关(例如出席会议者的性别与出席情况是否有关等)。

泊松分布

泊松分布的参数是 λ 。 λ 用于估计事件发生的概率(例如生产线将会被阻滞的概率等)。

十、有用的提示

虽然其他教科书上还介绍了另外一些统计方法，但前面讲的这些方法都是管理决策者通常使用的方法。这些方法都能用计算机进行计算，只要输入原始数据就成了。换句话说，作为一个管理者，你只需要懂得方法的含义，而不用去记公式。

十一、统计学自我检测题

1. 为了达到经营目的和预算，我使用最好的研究方法了吗？
2. 我随机的，并且无偏差地搜集到最必须的数据了吗？
3. 我们是否做了能产生有效而可靠结果的检验？
4. 对于我要研究的问题，集中趋势、离散趋势的测度反映出什么内容？

十二、推荐书目

- [1] Adler , Irving, Probability and Statistics for Everyman (New York: John Day , 1963)。
- [2] Averill, E. W, Elements of Statistics (New York: John Wiley and Sons,1972)。
- [3] Berenson , Mark L. ,Basic Business Statistics(Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall,1983)。
- [4] Parket, I. Robert, Statistics for Business Decision Making (New York: Random House,1974)。

十三、有关的组织机构和资源

American Statistics Association
1429 Duke Street Alexandria, VA 22314
(703)684—12

第 7 章 经济学

许多人认为，经济学是很高深的学问，其实它与每个人的生活和生意息息相关。对于宏观经济环境，任何人都不能够控制而只能适应。为此你需要了解经济是怎样运行的，它的变化会给你的企业或事业带来什么影响；同时，你还要学会理解微观经济学中的一些重要规律，以便利用这些规律去把握自己和企业的命运。

人们普遍认为：经济学与财政学互为同胞姊妹；只是相比之下，财政学是一门现实性更强的学科而已。为了说明这一点，乔治·贝纳德·肖 (George Bernard Shaw) 曾经说过：“世界上所有的经济学家聚在一块，仍然不可能得出一个共同性的结论。”偶尔，人们也把经济学看成是一门悲哀的学科。这种看法，主要来源于托马斯·马尔萨斯 (Thomas Malthus, 1766 年—1834 年) 的悲观论调。他忧心重重地预言说：世界上的人口按几何级数增长，而财富则只按算术级数增长。这样，物质财富的增长，就赶不上人口的增长，进而会使整个社会贫困化。

经济学同时也要对人们的行为进行研究，因为经济学同为了满足人们的某种欲望所消费和利用的资源紧密相关。在研究经济学时，也常常要利用社会科学，这是由于人们的经济行为和经济决策，受到其动机和激励因素的影响。经济学也关注商品和劳务的生产、分配和共同使用的组织方式。事实上，“经济学”一词来源于两个希腊词语：“oikos” (意思是“家务”) 和“nemein” (意思是“管理”)。很明显，来源于“家务管理”这一实质可以加以拓宽，应用于诸如商业、城市、国家、国家集团 (groups of countries) 这类广阔的范围或联合体。宏观经济学是经济学的一个分支，它主要研究和解决国民经济总体的、概括性的、一般性的问题。与此相对应，微观经济学则是经济学的另一个分支，它主要研究和解决国民经济系统构成要素的经济问题。

宏观经济学

宏观经济学的主要分析内容是：

- 总收入(以国民生产总值和国内生产总值来表示)；
- 就业(以失业率来表示)；
- 价格(以生产者价格指数和消费品价格指数来表示)。

一、国民生产总值和国内生产总值

总收入用国民生产总值(CNP)和国内生产总值(GDP)两个指标来衡量。国民生产总值是指一个国家在一定时期内(通常是一年)全体公民所生产的最终产品和劳务价值的总和。而国内生产总值,则是指一个国家在一定时期内(通常是一年),在其领土范围内所生产的最终产品和劳务价值的总和。在美国,由于工商界具有冲出国门走向世界的趋势(其目的在于大幅度地降低工资和其成本支出),使得国内生产总值这一指标的重要性日益突出。

国民生产总值和国内生产总值,都包括消费支出(即个人消费支出与集体消费支出)、投资支出(即商业性购买)和政府支出。这两个指标都应该包括国际贸易收支净值,也就是出口超过进口的部分,即净出口。其计算公式为:

GNP 或 GDP = C + I + G 式中,

C = 表示消费支出;

I = 表示投资支出;

G = 表示政府支出。

如果你愿意,就请考虑一下这个问题:美国大约有 12% 的国民生产总值用于医疗卫生事业,这样做是好还是坏?诚然,持肯定观点的人认为,一个国家的经济实力很强大,该国就有能力将国民生产总值这块大饼的一部分,用于改善人们的身体健康状况,而持否定观点的人则认为,一个国家公民的身体素质是如此之差,以致于这个国家不得不使用这么多的国民生产总值,去改善人们的身体健康状况。此外,人们也普遍认为,医疗卫生事业(和服务业)并不是真正意义上的“生产性”产业。从这个意义上来说,具有实体性的商品生产和运输,才是真正意义上的“生产性”产业。对于这些问题,你又是怎么看的呢?

二、就业

事实上，这就是要考察失业，为此，我们有必要了解摩擦性失业、结构性失业和周期性失业之间的区别。所谓摩擦性失业，就是指在较短的时间内，人们由于各种各样的原因，诸如怀孕和工作上的变更等等而失去了工作，这也包括由于季节性因素所造成的失业。所谓结构性失业，就是指随着时间的推移，由于人们缺乏技术而造成的失业，例如生活于城市中的长期失业而靠救济生活的人，以及由于自动化技术的发展和新技术的出现而被迫放弃那些过了时的陈旧技术的人。而“充分”就业，就是指结构性失业很低，而摩擦性失业处于“正常”水平的这样一种就业状态。周期性失业，则是指人们由于经济周期处于衰退阶段而失去工作的状况。

三、价格

价格的变化情况，一般用消费价格指数(CPI)和生产者价格指数(PPI)来反映。消费价格指数，是反映供人们用于日常生活消费的零售商品和劳务的价格变化情况的指数，而生产者价格指数，则是指商品(不包括劳务)在出厂时的批发价格指数。两个指数都是用来反映比较期年份的价格水平，与基期年份的价格水平相比较的相对变化程度。因此，如果现在的价格水平是240，意思就是指现在的价格水平是基期价格水平的240%。但请注意：基期年份的价格水平应为100。

四、货币供给及货币流通速度

货币供给量是指一个国家可供开支的货币总量，它由现金和各种形式的银行存款所组成。当人们的货币支出活跃而货币供给量不变时，价格水平就具有上涨的趋势。相反，当人们货币支出慎重而货币供给是保持不变时，价格水平就存在着下跌的趋势。货币流通速度就是指货币供给量的“转动次数 (turn over)”或再循环，用公式表示为：

$$\text{货币流通速度} = \frac{\text{货币供给量}(GNP)}{\text{货币供给量}}$$

五、经济周期：从繁荣到萧条

据说在基督教教会中有这样一种说法：“一时大笑不止，另一时嚎陶大哭；一时收割，另一时播种”。经济的运行，也与此相似。在经济学中，我们常常考察经济活动随着时间的推移，从“繁荣”到“萧条”的周期性变化过程。

通货膨胀

通货膨胀(Inflation)是指物价上涨而货币购买力下降的一种状况(但这并不意味着个人的购买能力下降，因为个人收入的增长，可能快于物价的上涨)。有意思的是，我们在此要引述艾伦·克林斯顿(Alan

Cranston)议员的说法：“通货膨胀并非总是坏事。毕竟，它使每一个美国人不需要搬迁就生活在高消费的环境之中”。通货膨胀可以利用下列三种方式中的任何一种观察到：

- 需求拉动——发生于高就业时期。当需求超过了供给，价格上涨。在这种状况下，经济处于“繁荣”时期。如果你愿意的话，也可以认为这是一种“好的”通货膨胀。

- 产出结构变动——出现在这样的时期：经济的发展重点转移到劳务的创新和服务上，而不是产品的更新换代和流通上。这种看法同下面的观点是相联系的：劳务的规模经济比产品的规模经济更有限(参阅第五章规模经济的讨论)。

- 成本推动——发生于这样的时期：与需求相比，供给减少，事实上，这将增加需求并推动价格上涨，这时经济运行具有高失业率特征，而且，如果经济运行伴随着滞胀现象(即价格上涨)而出现经济停止不前时，整个经济处于更加危险的境地。

衰退

衰退主要是指经济出现下滑的情况。虽然判断衰退的标准是主观的，并且不同的经济学家对此标准看法不一，但是普遍认为，如果连续两个季度的产出(例如国民生产总值)持续下降，这就意味着经济进入了衰退期。当经济滑坡引起雇主削减成本开支，包括削减与此相联系的工资开支时，“多米诺效应”(domino effect)就会出现。任何一种形式的“规模收缩”，都会产生经济进一步衰退的趋势。这一点并不难理解，因为失业者对于更多的开支，总是有必要加以慎重考虑的。

不幸的是，很多商业人士认为：在经济衰退期间，务必要压缩成本开支，收缩正常经营活动的范围，并减少其产品数量。事实上，这种看法是鼠目寸光！采取这种行动，通常不可能使生产经营单位的利润达到最大化程度。衰退期对于着手进行诸如铁路等产业的开发，则是最佳的时机。尽管顾客相对于他们正常的购买力而言，受到一定的限制，但是在这一关键的时期，明智的市

场经销商们却非常准确及时地“靠近”(stay close)他们的顾客。之所以如此，是因为有如下两个重要方面的原因：

第一，这个时期可以形成和重新形成新的产品和劳务市场，以便有利于为特定的消费水平的顾客群体服务。这样可以使生产者的经营活动保持在某

一规模上，出现新的细分市场(参阅第2章市场营销有关内容)。

第二，打个比方，今天播种植物；明天将收获果实！当然，顾客群体在总体上自然地保持着一种和谐的状态，不应该把顾客群体简单地看作是一成不变的。事实上，顾客在购买时的选择中，存在着缝隙，即具有可乘之机！

与此相同，即使在衰退期间，雇主们也极不愿意解雇那些有技术的雇员。这是由于这些技艺娴熟的雇员，比通常预计的更不容易得到。

顺便说一下，那些试图寻求经济停止下滑标志的人们，大都密切注视着运装业的波动情况。当包装业或运输业表现出繁荣的迹象时(即物品产出增多，贸易量增加，运输繁忙——译者注)，这就预示着经济的复苏即将来临！

萧条

萧条是指经济中出现持续的，而且是极其严重的下滑。通常如股市“暴跌”；金融和其他产业萎靡不振；产品和投资减少到最低水平；失业加剧。

六、财政政策和货币政策

经济学家们关于采用哪一种政策来促进经济增长，存在着不同的看法。主张采用财政政策的人认为：政府应该借助于税收和政府支出手段来促进经济增长。政府支出通常采取转移性支付(对于转移性支付而言：不存在商品和劳务的返还，例如失业救济、社会保险和医疗卫生保险)进行基础设施建设(例如修建公路、建造医院等等)和其他项目的投资形式。

相比之下，主张实施货币政策的人则认为，政府应该利用货币供给量和利率手段来影响经济发展，以达到预期的目标。然而这些倡导者们发现：当美国联邦储备委员会实际采取“抛进(ReickIn)”的措施时，由于无法准确地预测其影响程度，致使他们处于十分尴尬的境地。因此他们也只是仅仅建议联邦储备委员会，利用适度的、大致固定的利率去培育经济的健康发展。

美国联邦储备制度(具体由美国联邦储备委员会执行)，把整个美国的经济利益作为自身的目标，并试图借助于三种手段来实现这一目标。实际上，这是一种相当复杂的制度。美国联邦储备委员会(即“美联储”)是由作为联邦政府机构的工作人员所组成。负责履行如下的职能：

- 希望刺激经济增长时，购买短期国债。在经济超高速发展，人们难以承受高通货膨胀，并希望降低经济增长速度时，就抛售这些短期国债。

- 要求商业银行根据贷款规模，留足准备金，法定准备金越小，银行的贷款规模就会越大；法定准备金越多，银行的贷款规模就越小。商业银行的贷款规模越大，经济的增长速度就可能越快(在这里具有讽刺意味的是：许多商业银行现在拥有相当多的银行存款，然而这些银行除了给具有良好的信用者贷款之外，不愿意给那些信用度较低的借款者提供贷款。这一点可以帮助我们解释，为什么经济的复苏会如此之慢，以及复苏后的结果也不理想)。

- 作为中央银行承担着向其他商业银行实行贴现的职责。中央银行以优惠的利率贷款给这些商业银行。贴现率越低，商业银行的贷款规模就会越大，贷款规模越大，经济增长速度就会越快；当贴现率提高时，商业银行的贷款规模就会缩小，经济增长速度也就会随之而下降。

货币学派现在已经影响很广。在里根执政期间，货币学派占有统治的地位。诺贝尔经济学奖获得者：米尔顿·弗里德曼坚决主张自由市场经济(也就是自由放任的，或者政府干预最小化的市场经济)。在某些重要的方面，他汲取了亚当·斯密的观点。两者均信奉“看不见的手”，即二个世纪以前，亚当·斯密在其著作《国富论》(1776年)中重点阐述的观点：在生产经营过程中，企业在追求自身利益的同时，也就为社会作出了贡献；因此，政府不应该对市场进行干预。当然，亚当·斯密和弗里德曼均假设：在经济活动中，总是存在着自由竞争。(很明显，进入20世纪后，鉴于“强盗贵族”(robber barori)式的垄断占统治地位，就不可能对这种状况很容易地作出公正的判断)。这两个经济学家也都乐意接受后来由供给学派所持的观点。供给学派的政策主张是：通过税收方式促进经济增长，进而增加产品的供应。

相比之下，在里根上台前的20年期间，财政政策的影响非常广泛。财政政策的杰出倡导者是约翰·梅纳德·凯恩斯。他的影响是如此之深远，以致于提倡财政政策的人们，都被称为凯恩斯主义者。凯恩斯在其著作《失业、利息和货币通论》(1936年)中认为，经济衰退可能会延续和扩展，因此，政府应该采用“微调”的手段进行干预，通过扩大政府支出和减少税收来刺激

经济的增长。

在财政政策中，与国民有密切关系的问题之一是国家预算赤字。简而言之，赤字就是指政府支出大于政府收入。其结果是，未来几代人都将被迫承受沉重的税收负担。在美国，人们对政治的主要反响就是“呼吁政府制定一个周密的财政预算方案，以解决赤字问题”。

七、对外贸易

国际收支平衡

在美国，预算赤字同国际收支逆差紧密相关。换句后说，美国的进口额大于美国的出口额。由于赤字导致美元贬值，汇率降低(美国采用间接标价法表示汇率——译者注)，美国制造商出口产品就变得便宜，而进口产品就变得更加昂贵。

是什么引起美国国际收支逆差呢？一种解释涉及到下面的看法：在美国，存在着某一类或几类质量低劣的产品，例如，美国制造的汽车，如果按照日本的标准来衡量，人们普遍认为质量是很差的(参阅第4章关于全面质量管理)。而日本市场对美国汽车的需求量很少。另一种解释是：日本人不购买美国机动车辆的原因，不是因为美国的质量差(尽管如此！)，而是因为日本的贸易壁垒使得外国公司很难进入市场。然而，即使是同意这种解释的人，也不得不承认，美国的经销商常常是很粗心的，他们对两国的文化差异反映迟钝。例如，美国牌机动吉普车(the America Motors Jeep)是销往日本的第一辆由美国制造的方向盘设计在右边的汽车，而为什么美国制造商以往在制造销往日本的汽车时，坚持将方向盘设计在左边(直到1993年为止)的汽车销路不好呢？事情很清楚，日本人是习惯于使用方向盘靠右边的汽车。

国际货币体系

在1941年，世界上几大经济强国聚在一起达成协议，促进了国际贸易的发展。几年之后，这些国家筹建了世界银行和国际货币基金组织(IMF)，目的在于贷款给成员国和第三世界国家，以支持其从事高风险的产业，并向其他发生了不利于国际收支平衡的国家提供贷款(也就是一个国家流出的或花费的基金，比该国所流入的或得到的基金要多)。

微观经济学

微观经济学的主要分析内容是：

- 供给和需求；
- 效用；
- 生产能力；
- 竞争。

一、供求规律

供给曲线

产品或劳务的价格越高，制造商愿意提供的产品或劳务就越多；相反，产品或劳务的价格越低，制造商愿意提供的产品或劳务就越少(见图 7-1)。

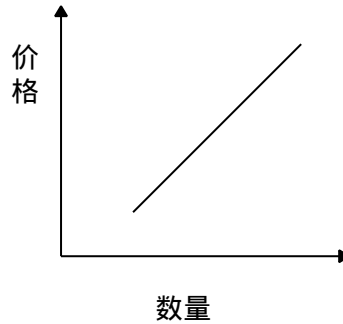


图 7—1 供给曲线

需求曲线

产品或劳务的价格越低，消费者愿意购买的数量(也就是需求)也就越多；产品或劳务的价格越高，消费者愿意购买的数量也就越少(见图 7—2)。

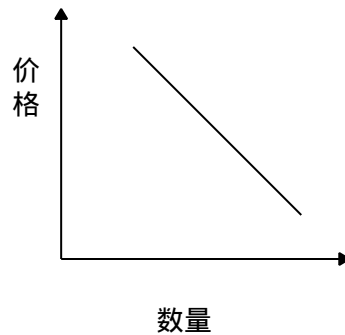
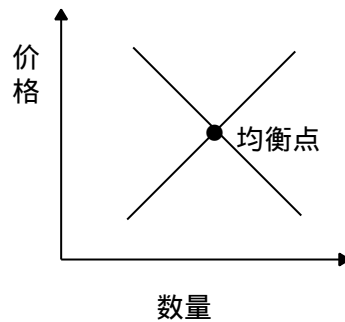


图 7—2 需求曲线

均衡

均衡是指供给量与需求量相等的点。现实经济的运行情况，常常不可能达到均衡。但是它体现着一种思想：社会经济运行中的供求力量的对比，总是趋向于这一均衡点的(见图 7—3)。



最高限价和最低保护价

各种经济市场可能具有的特征是，人们人为地对于供给和(或)需求数量施加最高和(或)最低限价，以干预自由的市场活动。例如，某一市政当局颁布了房租的控制限价(也就是最高限价)，为此该地区的房东，必须只能收取低于这一上限的房租。事实上，这种租金将是“公平”的租金(也就是均衡租金率)的房租。结果，该地区许多住户的房租均受到了政府的约束，这样就使得那些按真正的市场价格交费，不得不住在其他地方的人或家庭得到了照顾。此外，如果租金受到控制的房主离开这一“受调节”的市场(即减少非控制性住房的供给)，那么，那些没有受到约束的非控制性住房的需求量就会增加。这一点，可以从价格的变化中反映出来。

相反的，联邦政府颁布了最低工资标准(即最低保护价格)。根据这一规定，雇主支付给雇员的工资，不得低于该最低工资标准。由于劳动力价格上升，对劳动力的需求下降，导致失业人数增加。有意思的是，在罗纳德·里根的第一任总统期间，他提出了“附加的”和更低的最低工资水平，这些标准与高于它们的最低工资标准同时并存。里根主张，这种附加性最低工资标准，仅仅适用于那些长期失业而靠救济生活的失业者。如果不采取这种方式的话，这部分人就根本找不到工作。里根的理由是，由于“人为地”降低了劳动力的价格，因此雇主们就愿意增加对这部分人的雇佣。此外，具备一些新的技能以及有工作热情和薪金较低的优势，将确保这些人能得到雇佣。这样，失业率自然会下降(这一方案最终没有被采纳)。

需求弹性

由产品或劳务的单位价格变动率所引起的产品或劳务的需求变动率，体现着这种产品或劳务的需求弹性水平。需求弹性可以用公式表示为：

$$E_p = \frac{\Delta Q}{Q} \bigg/ \frac{\Delta P}{P} = \frac{P}{Q} \cdot \frac{\Delta Q}{\Delta P} \cdot \frac{dQ}{dP}$$

其中： E_p = 需求价格弹性；

P = 价格；

Q = 需求量；

ΔP = 价格的变动量；

ΔQ = 需求量的变动量；

$$\frac{dQ}{dP} = \text{需求量对价格的导数。}$$

例如，一个试图购买某一品牌和型号汽车的人，对整个市场价格行情进行调查，以使用最低的价格买到这种汽车。这就使得对汽车的需求表现出具有弹性的特征。然而，在现实生活中，还存在着需求量不随价格变动而变动的情况。例如一个患有糖尿病的人，为了维持生命，就很可能愿意支付大笔金钱去购买胰岛素，在这种情况下，需求无弹性。

顺便指出，后面的这一例子，已经暗示着一种不祥之兆。例如烟草业就是如此。在最近几年，香烟的价格每六个月就上涨 5%。只要烟草业利用此契机，又提高劳动生产率(的确如此)，那么即使在面临销售量下降的情况下，烟草业也能够不断地获得丰厚的利润。

交叉需求弹性

交叉需求弹性，是指一种商品或劳务的单位价格变动率所引起的另一种商品或劳务的需求量的变动率。用公式表示为：

$$E_{ij} = \frac{\Delta Q_i}{Q_i} \bigg/ \frac{\Delta P_j}{P_j} = \frac{P_j}{Q_j} \cdot \frac{dQ_i}{dP_j}$$

其中：E_{ij} = 第 j 种商品或劳务对第 i 种商品或劳务的交叉需求弹性；

Q_i = 第 i 种商品或劳务的需求量；

P_j = 第 j 种商品或劳务的价格；

Q_i = 第 i 种商品或劳务需求变动量；

P_j = 第 j 种商品或劳务的价格变动量。

如果这两种商品或劳务是互补的(例如花生酱和果酱)，那么一种商品劳务价格的急剧上涨，就会引起另一种商品或劳务的需求下跌。然而，如果这两种商品是替代品(例如茶叶和咖啡)，一种商品或劳务价格的急剧上涨时，那么消费者就可能转向购买价格较低的另一种商品或劳务。

二、边际效用递减规律

在某一确定的时间范围内，这一经济规律“是成立的”，每增加一个单位的产品或劳务的消耗，对于消费者来说，其增加的效用是递减的。这可以帮助我们理解“谢弗(Schaeffer)啤酒越喝越有味！”这说明，同其他竞争性的商品相比，这种商品的边际效用递减速度是很慢的。这句广告词对于爱好啤酒的人来说，也许是一种最好的销售方式。因此市场上的经销商们都很明智：进行市场调研以后，弄清楚在一定的时间范围内，消费者可能“感到满意”而购买的产品数量。这样，产品就可以批量生产，并使消费者感到效用最大化为标准来包装。

三、报酬递减规律

这个规律指出，虽然单位劳动投入的增加，在绝对量上可以增加产业，然而每增加一个单位劳动所引起的产出增长却是递减的。为什么呢？这是因为每个劳动者只占用相对较少的机器设备、劳动工具和其他劳务手段(正如你所想象的那样，这是对规模经济的一种补偿因素)。

四、比较优势论

如果当一个国家不能以低廉的价格生产某种商品或提供某种劳务时，那么该国从另一个国家进口总是有利的。比较优势论将这一点又推进了一步，认为即使一个国家在其国内可以不太高的成本生产某种商品，但是，如果从其他国家进口这种商品，也许可能价格更低，更为有利。当然，这个结论是建立在这样一个前提上的：进口国生产某种商品，不如生产另一种商品更有利，而出口国生产该种商品则较为有利。交换的结果导致两个国家都有利(参阅第五章关于规模经济的讨论)。

五、零和对策论

这一概念最初是由著名数学家约翰冯·诺伊曼(John von Neuman)所提出,后来又由麻省理工学院的经济学家莱特·瑟罗(Lester Thurow)加以推广。简而言之。零和对策论(ZSG)是指:一方的所得,恰好是对方的所失(参阅第 10 章关于对策论的讨论)。有经验的经理总是设法避免零和对策论的结果,而是采取以“双赢”,即双方均有利的策略来代替它。这样一方就不必失去对方所得的了。然而,在世界上,经济上的竞争者们都在一个有限的大饼上争夺自己的那一部分,零和对策论可以描述下列问题的特征:通过税收进行收入的再分配和补偿雇员工资的再分配。

六、满意解

诺贝尔经济学奖获得者：赫伯特·西蒙(Herbert Simon)把满意解作为处理问题的最有力工具而经常使用。实际上，西蒙对人类的一个贡献就在于：以满意解代替最优解。例如，有两个经营单位，其中一个单位实力雄厚，拥有相当大的市场份额，由于反垄断(托拉斯)法的行动使之最终解体。而另一个单位，实力相对较弱，市场占有率也较低，他们把注意力转移到利润丰厚的地方，致使它兴旺发达。相比之下，前者就不比后者更好。据此，我们也许会选择“满意解”或最佳化，而不是最大化。

七、经济学自我检测题

- 1.在经济周期的不同阶段，我能预先采取一些更主动的措施吗？
- 2.我的产品价格是否充分体现着供求关系，例如需求弹性了？
- 3.我的产品造型或包装使我的顾客效用最大化了吗？
- 4.在我的生产经营活动中，本质上哪些属于零和对策论？哪些不是？我能改变这种状况吗？如果我想改变，如何做才能使我处于有利地位呢？
- 5.经济因素是如何影响我的竞争方式形成的？

八、推荐书目

- [1] Bach, George L. , Economics(Englewood Cliffs , NJ: Prentice Hall , 1987 年)
- [2] Baumol ,William J. ,and Alan s. Blinder ,Economics : Principles and Policy(New York : Harcourt Brace Jovanovich , 1991 年)
- [3] Casler ,Stephen D. ,Introduction to Economics(New York : Harper —Collins , 1992 年)
- [4] Silk , Leonard , Economics in plain English(New York : Simon &schuster , 1978 年)

九、有关的组织机构和资源

- 1.American Economic Association
1313 21st Avenue S
Nashvill . TN 37212
(615)322—2595
- 2.Nationa1 Association of Business Economists
2879 Chagrin Boulevard , suite 300
Cleveland ON 44122
(216)464—79

第 8 章 技术管理

现代科学技术，特别是计算机技术的发展，正迅速而深刻地改变着我们的生活、工作乃至思维方式，许多变化是人们始料未及的。本章以计算机与其他技术相融合为主题，全面地反映了这些变化。可能这些内容对熟悉或从事这个专业的你来说过于简单了，但它说明了一个道理：计算机的应用领域是无限广阔的，其前途无量，而企业的技术管理则要适应这种趋势。

计算机已经在我们的文化和经营方式上引发了一场革命。据统计表明：如果近几年内的航天工业能够像计算机产业那样迅猛发展的话，那么现在的协和飞机将可以 60 倍音速以上的速度运送 10000 名乘客，而每个人的费用远低于 1 美元。（然而，事实上没有任何一项技术能像计算机技术那样，在这么短的时间年取得这样飞速的发展——译者注）。

事实已经证明，计算机技术本身就是一项相当有价值的、有强大生命力的技术。它如果能够与其他技术紧密融合在一起的话，就会产生更加深远的影响，同时也能得到更为广泛的应用，如图 8—1 所示。下面我们提到的，大多是计算机应用比较广泛的领域，本章中星号(*) 所在部分的内容，假如是出现在“未来事物是什么样子”的标题下，可能更为合适一些，因为它们是针对未来而言的。然而，现代技术发展的步伐是如此之快，以致在很多的场合下超出了我们的想象，因而在此我们也将它们列举出来。

一、计算机：广泛的应用领域

人工智能(Artificial Intelligence ,AI),给出了一条分析问题和获取解决方案的捷径。为了达到这个目的,知识库系统(Knowledge—based systems)采用的是这样的方法:搜寻历史记录(所谓“历史记录”,即以前的事例或事件),同时配合运用“以事件为基础的推理系统”(Case—Based Reasoning, CBR),来完成既定的任务。(通过搜索以及推理系统的应用,知识库系统就能够根据它已掌握的“知识”,得出对新问题的分析结果和解决问题的方

图 8-1 多种技术的结合应用

案,并将它们提供给使用者——译者注)。现在的专家系统(Expert systems, ES)已经达到,甚至超过了人的智能水平。(当然,这种达到或超过是就某个方面而言的,正如我们所熟知的结论:“计算机不会,也不可能取代人类”一样,人工智能技术也同样不可能完全代替人的智能。但在某些方面,计算机的“智能”确实达到了令人难以企及的地步——译者注)。正是由于人工智能的应用,才使得计算机能够充当各种各样用户的“顾问”。也正是由于具有了这种“人的特征”,才使得人工智能吸引了众多的用户,并向他们显示了巨大的应用潜力。

人工智能可以用于企业战略决策的制定。例如,它不但能评估宏观经济环境因素和市场条件,而且可就自身内部的优势和缺陷进行分析,识别关键问题,提出适当的弥补措施和行动计划建议。一些较大的证券公司,也运用人工智能技术进行中场预测以及股票和证券的操作。

医疗业是最先成功运用人工智能技术(更确切他说是专家系统)的行业之一。医生们通过计算机可以查阅病人的家族病史、病人的病历表,然后根据经验观察病人的病兆,依次运用这些方法就可以给出一个预诊,再经过优化选择,就可为病人提出一个可行的治疗方案。在人类资源配置上,专家系统的应用有着重要的作用。通过它,一些本来经验不足的人,就可以完成那些原来被人们认为很高级、很困难的工作。例如,一个护士就可以为病人做预诊,而不必非要专科医生做急诊不可。

建筑师和设计人员运用计算机辅助设计技术(Computer—Assisted Design, CAD),可以将设计过程中的许多工作自动化,只要按一下键,设计人员就可以改变作品的大小、纵横比、颜色,以及其他相关因素;并且设计人员几乎随时都可以产生一个硬拷贝,把设计结果打印成蓝图或类似的其他有形形式。

通过计算机辅助训练系统(Computer—Based Training, CBT),每个参加训练的人,都可以按照自己所适应的速度,以一种交互的方式进行学习(而正是运用交互的学习方式,使得参加训练的每个人,都能够针对自己的实际情况和学习习惯等安排自己的时间和训练计划,从而取得更好的效果。至于“百问不厌,百练不厌”的耐心细致,则更是人与计算机的差别所在——译者注)。

计算机辅助软件工程(Computer—Assisted Software Engineering,

CASE)，使得计算机软件工作者，能够和有关专业的专家并行工作，研制与专业领域有关的软件程序。

用户在计算机上可以运用文字处理(Word Processing, WP)软件轻松录入文字，这与打字员用打字机打字没什么两样。实际上，许多文字处理程序都能产生各种各样的字体和图形(即图标、边框、特殊的字符)，而且可以非常迅速方便地改变文本的风格。

使用桌面出版系统(Desk Top Publishing, DTP)，每个人都可以出高质量的打印材料，从而避免了把作品送到图形设计人员、排版人员，以及其他有关专业人员那里的必要。实际上，图形设计人员及其相关专业人员，正在把这种技术作为一种工业标准来使用，许多排版人员(尤其是那些纯文字处理工作者)，要么是已经采用了这种技术，要么还是使用过去那种过时的技术而被淘汰出出版业。桌面出版系统常用的方面包括：杂志设计、时事通讯、论文报告，以及其他形式。

电子表格(Spreadsheets)使得管理决策者，能根据大量的方案和数据来评价或计算可能得到的结果。方案矩阵的行与列表示出来。每一个单元(即行与列的交叉点)提供一个数据。实际上，一个人能够随意地不断产生新的方案或假设方案(所谓“假设方案”即如果...，则会...》)。

数据库管理(Data, Base Managment, DBM)使得许多企业能够为了战术的，或是战略的目的，而实现最优组织和信息编辑。数据库管理系统是结构化信息的集合，它能自动地保持所定义的数据关系，或者销售中的一些特定和独有的信息。这些信息代表了一些令人感兴趣的现象，因为它们标志着某些方面在快速增长，市场进入相对比较容易。

二、计算机与电话

在同一电子邮件系统(Electronic Mail, E-Mail)中,用户可以用计算机通过电话线,向本系统中的用户发送文本信息,或接收由其他用户发来的信息。也允许用户在电子邮件系统中,发送或接收即时的“广播信息”,而且这种广播信息可以发送到许多用户的电脑里。

电子数据交换(Electronic Data Interchange, EDI)的广泛应用,使得直接贸易成为可能,而传统贸易的中介机构已经显得过时。正如我们所知,电子数据交换的发展,预示着信用业的黯淡前景。因为在金融行业广泛使用电子数据交换的情况下,对于票据结算来说,金融机构已没有什么必要,而且,办理贸易业务的效率也会不断地提高。例如,P & G(美国宝洁公司)安装了电子数据交换系统,联结着沃尔·马特公司(Wal-Mart)的零售连锁店。有了这个系统,P & G 公司就知道,什么时候它在沃尔·马特连锁店的产品量正在减少,(这是指当产品量降低到一定程度时,计算机就会启动另一个用于订货处理的系统——译者注),而一旦这个机制被“触发”,它就自动地重新开始订货,同时启动发运和票据处理系统。

自动语音识别(Automated Voice Response, AVR)是一种自动的、交互的通信(例如,按键 1 代表某项选择;按键 2 代表另一项选择),它能简化许多繁重的任务,包括自动进行工薪处理和订单处理等。语言邮件系统甚至变得更为普遍。然而,当用户呼叫一个机构时,常常陷入“语音监狱”(voice jail)或一个循环系统。也就是说,这个系统又把语音信号传回到原用户,或传入到一个“死胡同”里,却没有操作人员的应答呼叫或进行干预,用户因此怨声载道。为了解决这个问题,除了需要多加注意系统的结构设计之外,组织管理者还应通过一个生动的、拟人的语音装置来简化问题(如果呼叫者希望这样的话)。

在美国,如果用户拥有一个以 700 开头的长途电话号码,则可以使得用户避免陷入电话陷阱,或错过对话的呼叫,而且还能够达到与任何用户希望的地方进行通话的目的。^{〔*〕}

以 800 开头的电话号码,则允许人们打免费电话。拨打以 800 开头的号码,对于消费者以及市场营销人员来说,价值都是非常大的,因为它与消费者寻向是一致的。而且对市场营销人员来说,它也远没有想象的那么昂贵(相对于其他市场调查方式的费用或所得信息的价值而言,电话的费用简直微乎其微——译者注)。研究表明:免费电话号码往往可以强化企业在消费者心中的可靠性和信任度。

以 900 开头的电话号码,允许市场营销人员运用电话进行收费,当然,原因是他们为消费者提供了信息或娱乐服务。例如:股票市场行情、新闻、运动、旅游、占星术,以及针对个人的心理咨询等。用户通常按在线每分钟多少付费。一般而言,这种费用往往也是最少的。对商家或企业来说,这种服务主要的优点是收费方便(费用出现在消费者的电话帐单中)和即时的市场调查(广告的效果能够及时评估,并且媒介宣传策略能得到迅速地调整)。

以 1000 开头的电话,也是未来发展的一种趋势,它将允许使用者得到一种特别的 900 方式的便捷服务。假如你为厨房的水龙头漏水而拨打 1000 电话,一个熟练的水暖装修工人,便可以在电话的那一边,给你讲述如何修理

厨房自来水龙头的方法。 (*)

电话会议系统(Videoconferencing)通过电视荧屏,把两个或多个边远地区的人们联结起来。这种技术能把一次会议变成一件事务,这可能是除了将人凑在一块儿而能开会的最好方式。大多数人认为,电视会议似乎有点昂贵。然而,随之而来的却是会议成本的减少。因为通过它,人们可在一起开会,却不必实际旅行到一个遥远的地区。这样,旅行和住宿费用可以减到最少甚至完全可以避免。当然,人们也不必把办公时间(在人们的心目中,时间就是金钱)浪费在旅途中。英特尔公司便是这种技术的一个积极进取、大胆开拓的用户。它用个人计算机发送和接收音频或视频信号,给与其相联系的雇员和 workstation 中的其他人员。英特尔和其他的企业,甚至用类似的联接方法,通过支付昂贵的电话线联接许多雇员(通常是销售领域的人员),这样,就产生了“快速远距离电视会议系统”这个词。

三、计算机与传真

多种传输机制(Multiple Transmission, MT)把传真传到大众媒介上,这在很大程度上类似于电子邮件的“广播信息”文件,如果一致性地提高传真的质量(这里的质量主要是指传送的规则,而不是热纸和颜色功能),传真就可以被用作、或被看作时事通讯甚至是报纸。然而,这也引发了非法传真或传真“垃圾”的问题,正如“垃圾邮件”的问题一样,许多机构不得不成天忙于处理非法和无用的传真信息(最典型的是整个晚上发来的传真,也就是电话呼叫频率下降的这段时间发来的传真)。于是,用户只好在这段时间关闭他们的传真机,或者把路径代码给他们希望接收到传真通信的一方,即选择接收)(通过这种选择接收,用户就可以摆脱那些讨厌的非法传真带来的困扰了——译者注)。

四、计算机与卫星通信及无线电技术

通过无线电传输(Over—the—Air Distribution, OAD),我们可以接收到如盒装音乐带一类的服务。利用无线电传输来代替不传统的盒带式传送,可以便传输的成本大大减少。这种技术在电影动画图像的传输中也处处可见。^(*)

当许多顾客和卡车排着长队等候服务时,塔克·贝尔快餐连锁店就运用无线电技术来加快订单的接纳和处理工作:当有许多人或车在排队等候服务时,一个雇员会沿着队列,逐个把订单输入一个手持的装置中,然后通过无线电把这些信息传输到一个屏幕上,而这个屏幕就挂在厨房中食物配送处的上面。^(*)

运用无线电数据传输系统(Wireless Data Communication, WDC),你可以坐在树下,在你的膝上型电脑上生成一个文件,然后通过无线电信号送到遥远的地方。在那儿,文件可在高质量的平台打印出来。也可以作为一个传真(如果你希望如此的话)传送到其他的用户或目标处。

五、计算机与只读光盘

只读光盘(Compact Disc—Read Only Memory, CDRom)的信息存储能力大约相当于 300 片计算机常用的 3.5 英寸软盘,而成本仅是其 1/10。其实,CD—ROM 真正吸引人的地方,在于释放了个人计算机中多媒体设备在各个方面(包括商业、教育和娱乐等)得到广泛应用的潜力。

六、计算机与自动化

运用计算机辅助制造技术(Computer—Assisted Manufacturing , CAM) , 制造商可以避免把工人安置到危险或困难中去工作的尴尬境地。例如有核原料和其他危险材料的地方, 都可以用机器人来代替工人的工作。机器人学的支持者们也会告诉你, 机器人不会像人类那样犯那么多机械的错误, 而且能令人惊讶地完成各种精细的任务, 更可以一天 24 小时不间断地持续工作(除去维修的时间)而从不抱怨。

七、计算机与智能卡

智能技术的发展，为各种机构运用智能卡(smart Card，即其中使用微芯片技术的磁卡)来自动办理手续和保存记录成为可能。

在最近一次去达那斯的商业旅途中，一个朋友驱车送我去开会。当我们接近一个高速公路收费站时，我以为她会逐渐放慢速度以方便付费，恰恰相反，她以每小时 50 英里的速度穿过了收费站！我被她逃费的举动震惊了，满以为响着警笛的警车会呼啸着追上来。直到这位朋友向我解释，她已有了收费串(即智能卡)时，我才由担心害怕转而慢慢镇静下来。这张智能卡已自动地记录下了她通过每个检查点的次数，然后她每月接到一张付款通知，再付清整个月中所有诸如此类的费用。

如果拥有一张具有内存的智能卡，例如处理病人情况的医疗卡，那么通过这张卡，医生就可以得到详细的病人家族病史、个人健康情况，以及过去采用过的处方，甚至更多的详细情况。

八、计算机与传感或多传感环境

虚拟现实(Virtual reality, VR),是让人戴上一个特殊的装置,而通过这个装置,可以把他带人一个以假乱真的多传感环境。你能否想象,除了作为一个游戏操作者而外,你甚至已“进入”或者是“成为”电子游戏的一部分的情形吗?或者是不离开你的家而做一次欧洲的风景旅行?或者是在一个根本不存在的展览厅里,为顾客展示你的整个产品系列?在虚拟现实方面,早期的突破是由 NASA 在以模拟或游戏的形式训练飞行员的过程中做出的。医疗行业也是率先运用这种技术的行业之一,它用此技术来模拟各种各样的外科手术环境。使得医学院学生能进入与人体相似的环境进行操作,假如手术刀操作错误,割破了“血管”,“血”就会像真的那样喷出来(虚拟现实技术的使用,使得培训的效果大大增强,而训练费用却直线下降,这为我们的教学培训指出了一条光明之路——译者注)。

普遍计算(Ubiquitous Computing, UC)的使用和界面,给人们的感觉和使用类似于便笺和黑板一类的简陋办公用品一样,当然,区别在于这些用品中装有计算机智能器(如电子黑板等),并能产生以及发送信息。

这就相当于一个“无纸办公室”,在这个“办公室”里,信息的物理存储空间被压缩到最小,并且对这些信息的存取也非常迅速。

正如我们所能看到的一样,这种可能性是没有止境的。例如,一种能充当远距离传真机和远距离电话的无线电计算机(其中运用了生物技术)将很快投入广泛的应用。那么人工智能和虚拟现实相结合又会怎么样?目前暂时还没有做到这一步。

九、管理信息系统

管理信息系统(Management information Systems, MIS),是为优化决策的制定提供信息管理而设计的。正是由于这个同标,在所有企业管理职能中,管理信息系统负责各种各样的数据库或信息主体的产生和维护,其中的内容包括(但显然不仅限于)市场营销、财务、人力资源、研究与开发,以及战略规划等方面。在一定程度上,“知识就是力量”,而管理信息系统也正是这样一种强有力的资源。所以,许多在很大程度上依赖于管理信息系统的组织,毫无例外地都任命一个主管人员来统管整个信息系统的运行及操作,就像一个公司的经理对整个公司管理该负有全部责任一样。

开始,管理信息系统是基于主机系统的,因此,整个系统大大地集中化。然而,尽管它的潜力是巨大的,但如果在管理该系统的专家(指技术型的)没有把相关的、适时的信息,以一种容易理解和使用的形式传输到管理者(用户)手中的时候,就会发生系统效率降低或者更糟糕的情况。因此,通过局域网(Local Area Networks, LAN)将个人计算机(PC)联接起来已变得非常流行。这使得经理们能以一种“友好的方式”,从主机系统中读取信息,更方便地与其他用户彼此共享信息。但要注意的是:设计管理信息系统基础结构时,技术管理人员仍是必要的。这些专家的关键职能是,防止个人计算机中的数据不适当地、无控制地进入到主机系统中去,否则,就可能破坏整个系统的集成性。

十、高技术对管理的挑战

从高技术迅猛发展的趋势来看，将会出现许多决策制定者不得不面对的问题、机会和障碍。主要包括以下几个方面：

融资

一般来说，技术上突破所带来的效益，能大大超过在以往的技术条件下投资的收益。所以，企业必须决定是否对技术的更新投入资金，甚至在以往技术投资的效益还没有完全确定的情况下，这种更新的投资决策就要进行。

但是否需要更新投资，这取决于一种均衡：投资可使企业跟上技术进步的步伐，但必然要随之调整企业的经营策略和财务预算；而延缓投资，则照顾到了企业的经营计划，但却有可能因为暂时的减少投资，而在以后的发展过程中付出更大的代价。

市场营销

我们必须在自动化与人员接触，个性化服务之间进行权衡（即高技术还是高接触）。最终，以消费者为中心，常常才是决定性的营销因素。

早期的研究表明，全世界金融服务业的客户中，大约有 33% 的人抵制使用自动柜员机(ATM)和其他的高技术设备（根据目前的非正式统计，我们可以把以上数字校正到 20%）。这些人抵制或许仅仅是感到不适应这种技术，他们希望能有一种更具人情味的方法。而提供服务的人则愿意客户们使用自动柜员机，而不是柜台服务人员，因为自动处理比人工服务要廉价。所以，在满足这些不适应此种技术的客户的同时，应当尽量让他们接受和使用自动柜员机。一些富有想象力的服务人员，已经给他们的自动柜员机安装了音—视频终端。这个终端把客户联结到一个经过训练并熟悉所有操作过程的服务人员处，由服务人员帮助客户进行操作。这个创意使那些犹豫下决的客户，产生厂尝试一下的念头。一旦适应了这种技术，这些客户便无需帮助就会继续使用这种设备。

人力资源

就像财务计划必须重组一样，人们的资金也必须充分地运用，使其加速运转并保持较高的收益。不幸的是，管理者和雇员总不懂得如何有效地运用设备，这在很大程度上是由于缺乏适当的训练。除此之外，技术人员长时间受到指责，主要是由于他们不懂经营，不理解用户的实际需要和建议。他们必须以内部员工或用户的眼光来看待经营、预料问题，并关心和反映用户的特殊需求。实际上，他们甚至能提供有关方法的建议和可行的有用信息。例如：一个在市场营销部门服务的技术经理，可能预料到其顾客的购买点，然后针对目标，有效地组织数据库。他甚至还提出评价或建议的方案，如哪一个细分市场是值得占领的等等。但是，在金融部门工作的技术经理考虑的重点就不同，他预先考虑的是投资分析所关心的东西，如果需要，他也可以提供包括净现值(NPN)和内部报酬率(IRR)以及收益方面的信息。

另一个重要的人力资源问题是关于大量使用技术方面的争论。有不少人认为我们过分地依赖于这些技术。近年来，最著名的办公设计专家 Calvin Pava 警告说，人们不应过分依赖技术。他认为，人们只知道利用技术进步的

成果，这样可能会造成滥用，阻碍了人的潜能的发挥。假如他的理论是正确的，这又让我们左右为难，在适当的运用和滥用之间，如何划一条准确的分界线呢？

系统安全性

为了避免在遇到天灾人祸时，遭到预料不到的损失，完善备份系统便显得绝对必要。例如，AT & T 的远程通讯系统于 1991 年 9 月遭到了巨大的破坏，直接造成了设备的失效。另外，一些未经授权的用户非法进入计算机系统，任意修改破坏数据，或者引入了“病毒”，造成了信息丢失或数据混乱。因此，强调复杂系统的安全性显得非常必要。

十一、企业进步仅仅需要技术吗

其实并不尽然。实际上，营业额的直线下滑可能是由以下原因造成的：

缺乏培训

在许多情况下，大多数用户不知道该如何有效地使用设备。

缺乏适用的系统

由于开发者不懂得经营方面的事情，因此，他们设计的系统并非适用和完善(详见本章前面有关人力资源的讨论，即管理面临高科技的挑战部分)。

设备缺陷

不管是硬件设备还是软件系统，都必然存在一些先天性的缺陷。

以上原因清楚地表明，就技术管理人员而言，新获得的设备以及掌握对这些高技术设备的操作技能，仅仅是其中的一小部分。现在他或她必须“管理”整个工艺流程，其中包括人力的配置。其职能应当包含培训、制定以及掌握生产的操作规程，并确保设备本身的完整。

十二、技术管理自我检测题

- 1.我所在的行业和领域中，什么技术构成了“现代化”？
- 2.我能运用这些技术吗？
- 3.我能否使这些技术相结合发挥最佳作用？
- 4.我如何使技术引进或革新中潜在的失误最少化？
- 5.技术如何影响我们的管理方式？
- 6.怎样才能把“高技术应用”与“人情味”二者结合起来？

十三、推荐书目

- [1] Edosomwan , Johnson A , , Integrating Innovation and Technology Management(New York : John wiley and Sons , 1989) .
- [2] Monger , Rod F. , Mastering Technology (New York : The Free Press , 198)。

十四、有关的组织机构和资源

1. Association of Computer Users
P. O. Box 2189
Berkeley, CA 94702
(415)549—4336
2. Association of Electronic Cottagers
P. O. Box 1738
Davis, CA 95617
(No telephone number available)
3. International Interactive Communications Society
2298 Valerie Court
Campbell, CA 95008
(408)866—79

第9章 经营决策与伦理道德

企业处在社会大环境中，不仅要受到法律的制约，还要接受道德的考验。本章向你介绍了伦理道德的一般准则，列举了被认为是不道德的、甚至是违法的商业行为，并提供了几种解决争议的方法。如果你希望自己的企业长期稳定地发展，就必须考虑相关群体的利益，确保你的经营决策符合社会的伦理道德标准。

伦理是人们行为的标准或道德准则的系统，我们靠它来指导生活和经营企业。但是许多年来，被新闻媒介频频曝光的非道德的行为，在各种场所不断膨胀，从而产生了对学生和经理人员，提供道德上的引导和教育的需要。对此，各商学院都已陆续做出了反应。具有讽刺性意味，同时也具有灾难性的是，那些最需要接受伦理道德教育的人，正是那些声称自己根本不需要这方面教育的人；而那些积极寻求这方面引导的人，又恰恰是最不需要引导的人。出于这个原因，各商学院明智地将伦理课程强制性地列入了 MBA 的核心科目，而不是选修科目。

尽管有些人认为伦理方面的教学，应当在星期天学校中进行，而不该列入经理人员的课程。但他们也知道，合乎道德的企业行为，能够为企业带来高效率，因而在这方面做得很好。如果你对这个问题重视的话，请考虑一下由不道德行为引起的法律上的支出和经济上的损失，更不用说它降低了员工的士气，而且最终会导致失去顾客。

一、伦理是否有标准的公式

对伦理标准进行公式化将是十分困难的工作。毕竟，伦理关系到权利与义务两个方面，而对它们的认识又是主观的、质的认识。与此相比，对投资的潜在风险和回报等方面的分析，就可以被看作是更加客观和量化的分析。

合乎道德的企业管理者应该对谁负责？当然，管理者必须为广大的利益相关者负责(见图 9—1)。这些利益相关者群体包括：雇员(个别的表现为“工会”这种集合形式)、顾客、供应商、竞争者、股东和各种政府的以及公共的团体(地方的、国家的和全球范围的)。当这些利益相关者的利益不一致的时候(而且常常出现这种情况)，管理者该怎么做呢？例如，关闭一家能带来较多利润的生产厂家时，必须权衡企业是否有能力降低成本，而使股东的收入最大化；同时，还要考虑对该厂所在社区的影响，因为社区依靠这家工厂提供大量的就业机会。

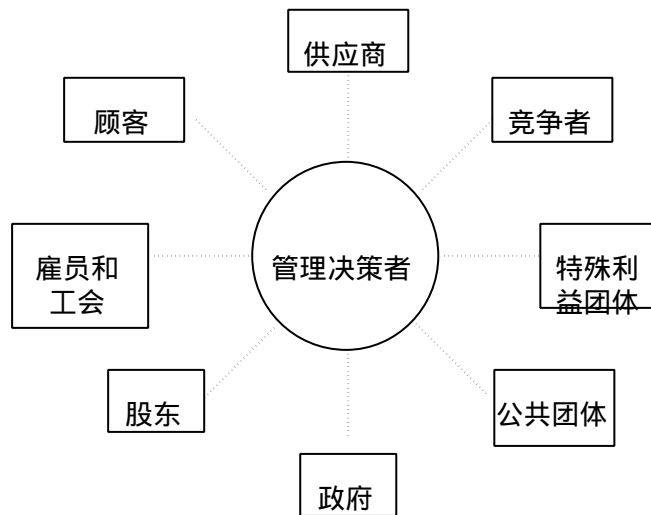


图 9—1 管理者所面对的利益相关者

二、论理道德的一般准则

伦理道德没有唯一正确的，或者“一刀切”的答案。但是，决策者必须权衡我这里所列的五个要点，记住成本与利益这两个因素之间的平衡关系：

- (1)区分问题中“好”与“坏”的本质；
- (2)了解环境的紧迫性；
- (3)特定的产出确定性如何；
- (4)个人对产出的影响力大小；
- (5)替换方法的可行性有多大。

如果在对企业道德准则的衡量上出现疑惑的话，商业和职业协会是可以值得重视的信息来源。作为我个人非正式的看法，我建议采用一种非科学化的方法，来帮助你解决道德方面的决策难题。我相信这种方法对每个人都是有价值的，除非是那些具有反社会倾向的人。

在权衡各种决策方案之后，决策者应该问他或她自己以下这个测试性的问题：“如果在我家乡的报纸头版上，刊登了有关我所做出的某项决策的新闻，我的家人、朋友、邻居以及业务往来者都知道了此事，我会因此而感到羞愧(而不仅仅是尴尬)吗”？

答案如果是“不”，那么决策可能就是好的。这种问答练习的价值在于，它表示经理人员必须与他们真正的自我保持联系，相信来自他们内心的回答，并且进一步去发展他们的直觉。

法律与伦理有什么联系呢？从原则上说，一个社会的法律，反映了它的道德标准。但在实际中，道德标准往往超出法律标准的范围。例如，在法律词条中，并不反对“随意”开除一名员工，换句话说，一名雇主可以解除一名员工而“无需任何理由”；如果你一定要找出其原因的话，那只是因为他或她喜欢这样做而已。而道德标准却要求一名雇主只有在“合理的原因”条件下，才能解聘雇员(合理的原因指有正当的理由，如偷窃、在工作中滥用职权，或者企业的生存受到了威胁，等等)。

三、伦理在经营问题中的应用

以下的经营“问题”是最重要的，也是我们经常遇到的，但它们并没有代表管理决策和行为的一整套法律和道德标准。

为此我建议，为了获得明确的、权威性的法律指导，管理人员应该参考他们的老板所制定的“经理人员手册”（即规范化的行为准则），或者向公司的受聘律师或法律顾问进行咨询（由于管理的权限不同，则法律义务也不同）。下面我对种种问题加以“概括”，它们被普遍认为是不太合法或不太道德的行为。

不真实的广告

如果广告已在实际上产生了欺骗效果，它就是不道德的，不管它的意图是怎样的。法律也支持这一观点，但制裁却不是那么严厉。

贿赂

贿赂是公司的雇员为了获取某种利益（如回扣），而允许第三方在与公司的业务中获得不合理的利益。这种行业既不合道德，也不合法。

泄密

一个机构在未经允许的情况下，将有关其雇员或顾客的秘密告诉第三方，这是不道德的。如果公司在获取这些信息的时候，就明确知道它必须为此保密，那么，它对第三方的泄密就是违反了默许合同，根据民法规定，该公司应赔偿由此所造成的损失。如果是专业人员（如律师、咨询人员、医生、心理学家等）未能保守秘密，则不但是不道德和违法的，而且还会被吊销他们的营业执照，并对他们进行其他制裁。

利益冲突

在这种情况下，个人可能牺牲雇主或客户的利益来使他自己获利。例如，一位女经理雇佣她丈夫的公司来承办其雇主公司的圣诞节晚会，这就会造成利益方面的冲突。对这些事讲进行判断的经验法则是，雇员是否对雇主隐瞒了真相。从法律角度来说，如果一方对可能造成利益冲突的潜在因素进行公开说明，那么利益冲突就不存在。在本例中，如果这位女经理事先告诉她的老板，她准备雇佣的承办公司，是由她丈夫开设的，那样就不会构成冲突。但它可能被看作一个差劲的决策。

诽谤

散布关于竞争者的虚假或有害的信息，是既不道德、也不合法的。根据民法规定，侵害者需赔偿由此造成的损失。但是，如果提供的信息是真实的，这样的行为仍保留在合法行为的界限内；然而它是否合乎道德就有问题了。这种考虑是基于下面一种论点：对竞争者施加危害，会对整个行业造成损害。

歧视

由于种族、民族、宗教、年龄、婚姻状况或性别等原因，而对个人产生偏见，这是不合乎道德，也是不合法的。除了在道德上应该受到指责外，这

种做法也是不理智的。例如，管理者由于偏见而不去提拔一个有才能的人的职位，这是对公司人力资源的浪费。

解雇员工

从法律的立场来说，解雇是否合理的依据，也许在于：它是雇主凭自己的主观想法或权限随意做出的，还是有正当的理由(即雇主能证明员工的错误和不适当行为，及其他可作为解雇的理由)。一般说来，歧视性的理由不能作为解雇的正当理由。从道德的立场来讲，雇主不能随意解雇员工，员工有权利通过正当的程序，陈述自己的情况和理由，并受到公正的裁决(也就是，要超越有偏见又不公正的顶头上司的影响)。如果他们被解雇了，雇主有道义上的责任，而没有法律义务去弥补所造成的损害(例如，支付解雇费或者另外安排职务)。

送礼

既然礼物是有价物，它们就可以用来获取不合理的利益(见“贿赂”)。但对于礼物是合理的，还是具有贿赂的性质，要在它们之间划上一条分界线，这样的规范标准却可以戏剧化地发生变动。例如，许多政府机构作为一项正式的规定，甚至不允许他们的雇员接受潜在卖主的一杯免费咖啡；而一些娱乐行业的经理却常常出入高级饭店大吃大喝，听由他们的卖主支付费用。作为一个经验法则，许多机构制定了这样一个政策：允许管理人员收受“标准金额”以下的礼物(一般来说是价值不足 25 美元的礼物)；并要求他们有策略地返还价值超过“标准金额”的礼物；或者经上级允许后再收下这些礼品。

对法律的无知

简单地说，从法律和道德的立场来看，对法律的无知并不能构成辩护的理由或防身之物。

被告知实情下的同意

双方建立了交易关系，在此关系下的交易行为，会使关系中的一方处在有风险的境地，那么，这一方就有权事先知道风险的内容和程度。例如，一个产品的买主，有权知道使用这个产品的真实或潜在的危险(这些危险都应该列示在标签上，或附带的小册子上)。这样，消费者在已知有关信息的条件下购买了这种产品，便暗示着一种同意。没有达成被告知实情下的同意，是不合乎道德的，而且按照民法的规定，可能会要求侵害者赔偿损失。

兼职

一般地说，兼职(即业余时间工作或副业)既不是不道德的，也不是非法的。但在下述情况下它可能构成问题：雇主严厉禁止兼职，或者这个“另外的”工作是为竞争者、供应商或客户而做的(换句话说，即存在着利益冲突的可能)。

降价

降价是否合乎道德，其决定因素是意图。如果降价是为了处理存货，则不存在道德问题；但如果是为了与竞争者抢生意，则被视为是不道德的。降

价从本质上说不是违法的。

阴谋定价

相互竞争的企业，为了谋取利益而制定的阴谋性价格，既是不道德的，也是违法的。

隐私

隐私既是合理的，又是合法并合乎道德的。但如果你的行为将会对他人的隐私造成侵害，你必须告知此人你的意图，解释所涉及的风险，并且获得这一方的同意(见“被告知实情下的同意”)。

告发

如果雇员对某个非道德的行为有所怀疑，从道义上来讲，他并没有义务告发此事。如果他确知了这样一项行动，从道义上讲，是否报告上司或有关部门和人员，取决于他自己的考虑，并且还有赖于个人的成本—效益分析。比如，对一项犯罪行为有所怀疑，雇员并没有法律义务去举报。但是如果确知一项犯罪(事前或事后)，就要求这个人挺身而出，揭露事实真象。如果知情不报，在民法下此人会被视为同犯或者帮凶。

性骚扰

毫不含糊，不受欢迎的性企图或强制行为，既是不道德的，又是不合法的。

四、合同：权利、义务与道德的承诺

道德标准还可以帮助我何建立存在于业务关系中、权利与义务的支持标准，而这些标准，可以转化到合同这种双方达成协议的形式中去。合同中的各方相互交换承诺。承诺可以是明示的(即明确，清楚地用口头或书面形式)表达出来；也可以是暗示的(即从行动或行为中推断而来)。正当的合同应涉及以下几方面的条件：

1. 一方提供另一方所接受的物品(这里的“物品”不仅指实体产品，而且还包括无形产品，如服务、商标使用权等——译者注)。
2. 一方必须提供另一种有价值物，作为它从另一方所接受物品的回报。
3. 双方必须根据其自己的意志行动，不受任何威胁和不合理因素的影响。
4. 协议不能包括欺骗性的条款或表述。
5. 协议不能侵犯法律。
6. 某些类型的合同必须采用书面的形式(比如有关房地产的合同等)。

五、解决争议的几种方法

如果合同中出现争议该怎么办？通过法律的途径(即在法庭上争出个结果)，可能是非常花费时间和金钱的，经常需要经历几年的法律程序，有时还需花费(也许可能是浪费)掉数以百万计的金钱。下面所提供的解决争议的几种方法，正被越来越多的人所采用，因为它们可以在几天之内完成，并且只需花费打官司费用的其中很小一部分。

仲裁

在一个机构，如美国仲裁协会(American Arbitration Association)的主持下，有争议的双方把他们的案件，交由公正的裁判(即仲裁者)来进行裁决，一旦双方达成协议，便要遵守仲裁者的决定(即有约束力的仲裁)。如果裁决不合你的意，你也无权提出上诉。

调停

双方将其争议交由一个公正的第三方来裁决(即调停者)。但是，双方不一定非要接受调停者所做出的决定。

小型审判

争议双方分别派出人员(如每个机构的经理)组成一个“裁判”团，就双方争执的问题进行讨论，并由一名公正的主持人来调解。这种解决问题的程序是非正式的，也不要求双方提供足够证据的有关法规。裁判们要做的事，就是达成一个解决问题的方案，可以有，也可以没有公正的主持人参与。

在这里，提示各位：从战略上讲，如果诉讼当事人计划去打贏一场“消耗战”，法律途径可能是他更喜欢的方法。例如，一个财力和物力资源雄厚的大公司，面对一个无力支付法庭持久战的“小家伙”无疑就会占尽便宜。另一方面，一个规模较大，但对其形象很谨慎的公司，也许更喜欢采用法律手段以外的方式，因为这样可以减少对公司的负面影响。

六、经营决策与治理道德自我检测题

1. 你能否明确他说出、或用简明的方式表达出一套道德标准，并对其感到心安理得吗？
2. 从伦理的角度看，我是否对如何处理生意或工作中的问题有了更深入的理解？
3. 我如何看待与法律相联系的伦理方面的问题？
4. 一个合同如何才既符合道德标准，又符合法律要求？
5. 除了通过法庭来解决争议外，我选择哪些其他的途径？

七、推荐书目

- [1] Beauchamp ,Tom L. ,Case Studies in Business, Society and Ethics (Englewood Cliffs, NJ: Practice Hall,1983)。
- [2] Bowie ,Norman ,Business Ethics (Englewood Cliffs, NJ :Prentice Hall , 1982)。
- [3] Garrett , Thomas A. , and Richard J. , Klonoski, Business Ethics(Englewood Cliffs , NJ : Prentice Hall , 1986)。
- [4] Rion ,Michael ,The Responsible Manager(New York: AMACON ,1986)。
- [5] Solomon , Robert and Kristine R. Hanson, Above the Bottom Line: An Introduction to Business Ethics (New York : Harcourt Brace Joranovich , 1983)。

八、有关的组织机构和资源

1. Academy of Ethical Studies
117W. Harrison Building , 6th floor
Suite 1—104
Chicago , IL 60605
(800)423—3844
2. Ethics Resource Center
600 New Hampshire Ave. , N. W.
Suite 400
Washington , D. C. 20037
(202)333—3419
3. Society for Business Ethics
Loyola University of Chicago ,
Dept. of Philosophy
6525 N. Sheridan Road
Chicago , IL 60626
(312)508—27

第 10 章 战略规划

如果将企业比作一艘航船的话，战略规划就是为企业指明目标、把握航向。本章为你提供了一个实践性很强的框架，使你从确定战略

目标到制定战略规划的过程变得易于操作，并且就战略决策中常用的定性方法做了深入浅出的介绍。学会从战略高度考虑问题，并掌握战略规划的基本方法，是优秀管理人员必备的素质。

战略规划的核心是制定组织的长期目标并将其付诸实施。这不同于作业计划或组织的日常工作。从时间上来讲，可以这么认为：典型的短期预测，是建立在 3 个月的基础上的；而典型的中期预测，则是建立在 1 年的基础上的。与此相对，长期预测则将目光投向未来的 5 年或更长的时期。事实上，像 AT & T、IBM、ITT 和 Exxon 等经验很丰富的大公司，都有意识地对大约 50 年内的事情做出规划。而日本的松下电气公司(Matsushita Corporation)则更胜一筹，竟然在对未来 250 年的发展进行战略规划！

有趣的是，一些公司在达到它们所预期的未来时，也许已经面目全非了。例如，一个石油化工业的巨人，计划 50 年后它的主要业务活动是太空移民(即提供太空中的住宅)。当然，预测的时间因素与准确性之间存在一个反函数关系，这很容易理解。如图 10—1 中所示，我们如果对越遥远的将来做出预测，那么，我们得到一个准确结果的可能性就越小。

一、目标、战略和战术

企业规划与军事规划很相似。商场如战场，企业毕竟要投入到某种形式的战争之中。所有的战争都有目标。军队打仗是为了赢得土地，杀死、杀伤对方的战斗人员，以及(或者)从战败者那里获取钱财。公司“打仗”则是为厂占领市场份额，增加销售收入，提高利润，以及(或者)仅仅将他们自己独立于竞争之外(尽最大可能有别于竞争者)，为自己寻找一个合适的市场位置。指

图 10—1 预测中准确性与时间的关系

挥军队和经营企业，都要尽力通过战略来实现其目标。接下来将这些“大型”的计划，分解成更具体、也许更集中化的分目标的方法，通常我们称之为战术。将军和高层经理决定目标和战略；而战地军官和中层管理人员，则有决定战术(即如何实施战略)的意志或权利。

在战略规划中一个常见的陷阶是关于缺乏合适的后续步骤。这一点，可以从那些 MBA 雅皮士(Yuppie 的译音，即 Young Urban Professionals 的首写字母的拼缩形式，原意为城市职业阶层中的年轻人士，现一般指那些着装体面却玩世不恭的年轻人译者注)身上得到某种程度的印证，他们只注重自己引以为豪的规划过程，却轻视战略形成过程中的评估，以及对计划的修改与完善。很清楚，战略规划必须有战略管理与其相配套。

在大型企业中，战略规划是一个正式的过程和仪式。这样做的结果，总是会产生一个正式的书面文件，即战略计划。在我与小企业主们的交谈中，我常常发现，他们没有一个正式的书面文件。他们通常的解释是：它“在我的脑子里呢”。这样做是不合适的，有以下三条重要的理由：

连续性与后继性

如果企业家被罢免或死亡了，那么他或她为企业制定的计划也就会随之消亡。

决策的质量

将想法写在纸上，确实有助于你的思维过程。事实上，那些赞同心理疗法的心理学家们，都建议他们的病人在解决一个存在于内心的矛盾的难题时，用笔写下他们正反两方面的考虑是有重要作用的。比如，这样做的理由是：1、2、3；那样做的理由是甲、乙、丙。然后再做出判断(如果“这样做”的理由比“那样做”的理由更多，那么可能表示“这样做”是更合适的选择)。

责任

我们生活在一个好打官司的社会里，人们可能都知道，要尽可能地避免在文件(即合同)上签字。但是，如果一个人拥有或经营一个企业，那么合理的假设是：他(她)应该对企业的成败负责。从这个角度讲，战略计划可以被看作是个人与他(她)自身所签定的正式合同。书面计划可作为一个心理工具，以便进一步确认这种内在的责任，并且使之得到加强。

与目标和战略相联系，企业可以从以下三个方面获得发展：

- 向现有顾客销售更多的本公司已开发的产品；
- 向现有顾客销售新产品；
- 向新顾客(潜在顾客)销售新产品。

从以上发展的内容来看，现在的全球化发展趋势将会进一步得到认同。主要理由有以下几方面：首先，国内市场可能变得疲软或饱和。第二，大规模的投资所要求的资源，需要两个或更多的国家或多国企业的参予，以获取必要的资本、人力和其他资源，同时也要求共同分担相应的风险。还有，购买、生产(或销售)的数量越大，所能获得的规模经济效益当然就越好(除非出现这样的情况：市场过分细分化或者大小而不足以使企业获利)。

但是，对潜在的交叉文化现象，必须加以识别和重视。这方面一个典型的失败例子，是通用汽车公司(General Motors)将它的国内名牌汽车 Chevrolet Nova 介绍到南美洲市场上的故事。通用汽车公司以同样的名字，将汽车投放到南美的市场上。不幸的是，短语 no va，在西班牙语中的意思是“不会走”。你可以想象，其市场结果绝不会是乐观的。一个小小的失误带来了严重的后果，

这个教训说明：对文化差异的细微体察，有时会起很大的作用。

二、战略规划过程

如果有人能为你提供一案头参考，来帮助你完成战略规划过程不是更好呢？那么，你一定会很高兴地知道我在表 10—1、

10—2 和 10—3 中，为了你的方便起见提供了一个框架，以帮助你建立组织的目标，明确为实现这些目标所必须采取的行动，并评价你的战略计划。每一张表后面还提供了解说性的文字。

三、确定公司的战略目标

确定公司战略目标的步骤，如表 10—1 所示。

表 10—1 确定公司战略目标的步骤

-
1. 目前市场的状况如何，我们公司所占的份额如何？
谁是竞争者，以及他们在多大程度上对我们构成威胁？
我们公司的长处与弱点是什么？
 2. 在不进行变革的情况下，我们的未来地位将会如何？
 3. 这些情况令人满意吗？
 4. 如果我们在不变革的情况下，未来地位不能令人满意，我们能做哪些内在的努力来加以改善呢？
 5. 如果我们在不变革的情况下，未来地位不能令人满意，我们能做哪些外在的努力来改善情况呢？
 6. 如果我们进行了这些变革后的未来地位又将如何？
 7. 将第 2 步与第 6 步进行比较。
 8. 决定保持现有状态还是进行改变
-

根据表 10—1 的内容，表中各项问题的解答如下：

(1) 目前市场的状况及我们公司所占的份额如何？

我们必须评估所在行业的潜在发展能力，以及我们在其中的地位。

(2) 谁是竞争者，以及他们在多大程度上对我们构成威胁？

企业的战略决策者不仅容易低估了竞争者，而且他们有时甚至不能识别出谁是真正的竞争者，这种情况的发生太平常了。Showtime 有线电视娱乐公司认识到，它不仅仅在同其他的有线电视服务公司竞争(如 HBO)，事实上，它还同家庭录像带出租公司展开竞争。经调查发现，许多有线电视用户要求中断他们的服务，是因为他们从录像带出租公司那里获得了相对的优惠。毕竟，录像带能够使顾客在他自己方便的时间里，看他所喜欢的电影；而有线台的节目或电影，却总是在一个固定时间内播放，而这段时间对顾客也许是不方便的。再有，有线电视的节目安排每天都发生变化，而有些人认为电视台出版的收视指南或节目时间表阅读起来较困难，这就进一步增加了有线电视的复杂性。Showtime 公司对这种情况做出了什么反应呢？这家公司开展了一个活动，就是每天晚上在一个固定时间内播放一部电影，言外之意就是请有线电视的用户将这些电影录下来，可随时观看。

(3) 我们公司的优势和弱点是什么？

简单他说，这是一个让决策者讲真话的时刻。这时要做的是评价在现实中，公司的实力到底是什么，而不是他或她愿意是什么“要确定一个有现实意义的目标，准确的评价是绝对必要的。集中地将优势尽可能地夸大，而忽视弱点的存在，这可能是一个自然的倾向。人的本性就是趋向于那些“感觉良好”的东西，而不是相反。这看起来有点滑稽，但很有道理的是，无论在经营领域里，还是在我们的个人生活中，勇敢地面对弱点，并且为之付出加倍的努力，这本身就是一种力量的表现。

如果不进行变革，我们的未来地位将如何？
(见本章后面部分的“预测方法”)

这些情况令人满意吗？

“变革”是一个敏感的话题。经常发生的是，人们由于喜欢保持现状，或者是喜欢那些他们感觉“舒服”的东西，而否决掉好的决策。显然，舒服的就不一定是最好的。

如果我们在不变革情况下的未来地位不能令人满意，我们能做哪些内在的努力来加以改善呢？

比方说，我们可以改变在市场营销、研究与开发、人力资源、设备等方面的情况和做法(“内在的努力”是指在现有的目标市场和经营范围内做出改变；与此相对的“外在的努力”是指突破现有目标市场，拓展经营范围，甚至进军其他行业领域等企业向外扩张性的举措。前者是指企业内部的变革；后者是指企业外部的发展——译者注)。

如果在不变革的情况下，我们的未来地位不能令人满意，我们能做哪些外在的努力以改善情况呢？

比方说，我们可以评价进入不同于现在的、新的行业或领域的可行性，也许为了实现上述目标而兼并现有的几家公司。在任何一种情况下，我们都必须建立起衡量销售额、利润率以及增长速度等的预期水平的标准。我们还将评估这种活动所引起的各部分的协同作用，能为我们带来多大程度的好处。换句话说就是，这样的机会(或者是那些将被兼并的公司)是“适宜的”吗？能够产生“整体大于部分之和”的效应吗？当然，我们还得对自己是否拥有成功所必需的管理才能和资金来源做出评价。

我们进行了这些变革后的未来地位又将如何？

在我们做了内在和外在的努力之后，情况会有什么改变？比如说我们可以转危为安，保持一定的市场占有率；或者说我们可以迎头赶上，成为行业中的佼佼者；或者我们将实现全球化经营，跨越多个国家和地区，进行多角化经营，在分散风险的同时，还享受到了规模效益。

比较第2步与第6步。

看一看变与不变的不同结果，哪个更为管理者所喜欢。

决定“保持现有状态”还是进行改革？

进行变革会带来机会，但也存在着风险，有的人也许更喜欢风平浪静的生活。但是，绝对的静止是不存在的，企业若不主动出击，最终必将为市场所淘汰。

四、制定公司的战略规划

制定公司战略规划的步骤，如表 10—2 所示。

表 10—2 制定战略规划的步骤

-
- | |
|-----------------------|
| 1. 分析企业经营的特征 |
| 2. 分析宏观环境 |
| 3. 寻找市场机会 |
| 4. 识别障碍 |
| 5. 制定目标并使之定量化 |
| 6. 制定行动计划 |
| 7. 制定资金和其他资源的分配方案 |
| 8. 选择执行过程的衡量、审查及控制方法 |
| 9. 提交中选方案的书面计划以备审查和批准 |
-

根据表 10—2 的内容，表中各项提问的解答如下：

分析企业经营的特征

这就要问一句，你的公司真正经营的是什么业务？比如说，当我们想到通用汽车公司时，我们会认为它主要从事汽车制造业务。但实际上，这家公司从其金融事业部——通用汽车承兑公司(General Motors Acceptance Corporation)赚到的钱，要比它从制造业得到的更多。同样，《电视向导》(电视观众的周刊)的出版商，比任何一家电视网都享有更高的市场价值(即股票价格。它反映了市场对公司价值的评估和预期，因而是公司市场价值的指标——译者注)。所以，更合适的问法也许应该是：“公司真正经营的应该是什么业务？”

威廉·瑞格雷(William Wrigley)显然知道正确的答案。在一个世纪以前，他经营的是烘焙面包粉。为了鼓励人们购买他的产品，瑞格雷在他的顾客们每次购买时，都免费赠送给他们两包口香糖。他精心策划的“使他们加倍快乐”的这一招，被证明是如此之成功，以致于他后来完全离开烘焙面包的生意，转而建立了一个口香糖王国，每年可以带来大约 20 亿美元的收入(威廉·瑞格雷是美国箭牌口香糖公司的创始人。他的故事告诉我们，当发现新的市场机会时，不要固守旧的阵地，要为自己确立明确的目标。很多人由于怀旧心理，总不忍放弃那些最初使他们获得成功的业务，而往往羁绊了自己的手脚，或者过分分散精力，导致一事无成——译者注)。

常常有这样一种趋势，公司把它的自我形象局限在一个狭窄的范围内，而不是拓宽它的范围，这就造成了限制其潜在机会的后果。所以，如果一个公司把它自己视为只能从事电影业，这一范围就过于狭窄。更好的做法是既认为自己适宜从事娱乐业，又可更进一步从事大众传播业。(著名的市场营销理论家菲利浦·科特勒认为，确定公司的业务范围时，不应从产品出发，因为产品都有生命周期，最终会走向衰落；而应从消费者的需求出发，因为人的基本需求是永恒的。所以，书店不应认为自己只是在出售图书，而是在传

播知识——因为图书可能会被其他形式取代，但人类对知识的需求永远存在——译者注)。

在任何情况下，组织必须有一个明确界定的目标。它应以简要的任务说明书的形式表达出来，指明公司的最终目标。一般他说公司通过寻求企业精神与反省，经过不断的讨论与反复实践和调整，最终确定了公司任务，它反映了公司的价值观。任务说明书还强调了公司使自己有别于竞争者的能力，从而具有独特风格和专业特色。斯特拉地瓦利(Antonio Stradivari)是一名小提琴制作手工艺人，他制作的 Stradivarius 小提琴，被公认为是世界上最好的小提琴。300 多年前，在他的类似任务说明书的，一段话中，表达了他的宗旨和对目标的想法：“上帝需要小提琴来向世间传播它的音乐，任何一把有缺陷的小提琴，都会玷污上帝的音乐。别人将制造别的小提琴，但没有人能做得比我更好。”

分析宏观环境

分析那些影响你企业的外在的、或不可控制的变量。这些变量包括社会文化因素、政治法律因素、科学技术因素、经济因素和竞争因素(见本书第 2 章中的“宏观环境”)。

寻找市场机会

外部环境的变化会为企业带来机会，企业必须抓住机遇，才能获得成功。

识别障碍

有时决策者“不识庐山真面目，只缘身在此山中”。他们大接近决策所涉及的范围，因而不能客观地考虑问题，有时仅凭想象力而行事。由于这个原因，聘请一位“局外人士”是明智之举。他可以是一位外聘顾问，也可以仅仅是一位旁观者；他在企业中没有既得利益，也不存在先入之见。

在本世纪 80 年代早期，时代股份有限公司开办了一种名为《有线电视周刊》的杂志。高层管理人员事先假设，既然该公司拥有美国电视与传播公司(American Television and Communications——全美第二大有线系统的经营者)；以及家庭电影售票处(Home Box Office——最大的电视节目供应商)，开办有线电视收视指南，定会取得巨大的成功。于是他们想：“为什么还要找麻烦去做市场预测呢？”(应该注明的是，尽管美国电视与传播公司的管理者，从一开始就对此项目持保留意见，但时代公司的决策者还是选择了这一行动计划)。时代公司雇佣的两名哈佛商学院的工商管理硕士(MBA)，被分派去做这种前景看好的新出版物未来业绩的预测工作，他们建议市场预测应采取谨慎和适宜的方法，但糟糕的是，管理当局一味沉溺于他们主观的预测中，对这个建议置之不理。其结果是：绝大多数有线电视系统的经营者(包括时代公司所拥有的美国电视与传播公司)都对《有线电视周刊》不感兴趣，这个杂志很快就关门了。这一事件被人们广泛地认作是印刷媒体历史上最昂贵，也是最引人深思的大灾难之一。它描绘出高层管理人员的傲慢自大，如何导致公司遭受了巨额的现金流失，以及其股票价格暴跌的巨大损失。

制定目标并使之定量化

当然，目标有不同的类型。有些公司希望在销售收入方面，成为它们所

在行业的领导者；而有的公司则以投资回报率来衡量，把目标集中在利润的获得上。还有一些公司则主要力争使它们自己独立于竞争之外，其前提是：即使不能取得事业的繁荣和发展，他们在市场中的“合适的位置”，也将保证能生存下去。事实上，甚至有一些公司十分重视他们的所谓“生命质量”，以至于竟然不欢迎任何增长。Patagonia 公司是生产高档户外服装的厂家，其业主 Yvon Chouinard 竟然说：“我真的不想再变大一点点。”

所有的目标必须是可以量化的，并且用数字的形式表达出来：市场份额可用百分比表示，销售额可用绝对金额表示，等等。对于实现目标(以及有关的每一阶段)的时间限制或标准，应具体地加以说明，自然，确定负责实现目标的执行小组，也是十分必要的；同时，还要清楚地界定每个成员所担当的角色。

制定行动计划

即制定战略和战术，用以实现目标。重要的是，这些计划必须是合乎逻辑和可完成的(即具有现实性)。它们也必须与企业的文化相协调一致。例如，迪斯尼公司(Disney)在展望它的未来时认识到，由于只制作健康的、家庭导向的娱乐节目，限制了企业未来的发展前景。调查结果指出，成年人主题的电影(即那些限制 17 岁以下少儿观看的电影)票房收入将很可观，但这些电影涉及少儿不宜的镜头和语言，这种新的方向就很难同迪斯尼的形象与文化相协调一致。那么，该公司是怎么做的呢？迪斯尼创立了一家名为试金石的公司(Touchstone)，专门为成年人观众制作电影，同时迪斯尼的声誉一点儿也没有遭到玷污。

制定资金和其他资源的分配方案

这项活动的名称叫做“预算”。从公司的资金角度来讲，控制超过你所需数额的钱，要比资金不足强。在一些公司里，为实现目标，你只能使用那些“多余”的资金，而不能使用那些最初已安排好用途的资金；而在另一些公司里，如果你把资金用在不是特殊规定的目标上，内部会计准则就要求你把钱交还。从公司的行政角度来讲，你所控制的预算资金越多，你在公司内部的潜在权力就越大。

选择执行过程的衡量、审查及控制方法

差异分析一词是关于我们所计划或预期的，与真实发生的情况之间的差别分析。如果我们对结果感到满意，我们就保持原步骤或继续我们的行动；如果感到不满意，我们就应当对计划或计划执行方法进行调整。

提交中选方案的书面计划以待审查和批准

在商业和军事组织中，最好的战略计划都受到事业部门报告的巨大影响，这些报告是下级向更高一级的决策者所提交的。后者是真正制定计划，并在计划上签署意见的人。换句话说，管理人员也许有比他(她)自己所认识到的更大的影响力。管理学理论和实践都倾向于支持这样的论点：经营得最好，以及获利最高的公司，是那些影响力能自下而上通过组织的各个管理层级发挥作用的公司。这样的一个实体，就可被称为“自下而上”的管理。

五、评价公司的战略规划

评价公司战略规划的步骤，如表 10—3 所示。

表 10—3 评估战略规划的步骤

-
1. 企业经营的历史是否提供了足够的背景，或者我们是否还需要更多的信息？
 2. 宏观环境是否被充分地估计？
 3. 企业的能力是否被透彻地审查？
 4. 是否寻找到了最好的机会？
 5. 所有的机会和不利的风险都被识别出来了吗？
 6. 是否考虑了所有可能的战略方案？
 7. 市场营销组合是从中选的战略方案中引发出来的吗？
 8. 所建议的项目是否必要？是否提供了合理的资金保证？
 9. 财务资料是清楚而连贯的吗？
 10. 执行标准和控制方法是否建立？
 11. 战略计划与通行的态度、兴趣与观念(即公司文化、公共形象等)能够和谐共存吗？
 12. 这个战略计划具有防御能力吗？
-

考虑到这份文件的重要性，对战略计划进行严肃认真的批评审议是明智的。表 10—3 给出了一个检测表。另外，找一个第三方(比如一位公正的同事，或者是公司外部的咨询人员)充当“吹毛求疵”的人，专挑计划中的毛病，这对公司不会有任何伤害。如果他们能击中你文件中的要害或找出破绽，那么说明你要做的事还很多。如果他们无事可做的活，你就可以充满自信地前进了。无论走哪条路，你都会成功。

六、13 种常用的定性分析方法

我们在本书前面的第 6 章中，讨论了量化分析方法和统计学。现在让我们来谈一谈定性分析的方法。这些方法是与“人们做了什么”和“人们说了什么”相关的，常常被看作是“软”的技术，不仅是主观的并且是容易受到挑战的。

当我在攻读 MBA 学位时，有一次的作业是关于在我所选择的一家大公司里学习预测方法，这件事我将永远难忘。这次作业的一个要求是让我亲自去访问某公司计划职能部门的一位高级经理。当时我选择了 Clairrol 这样，我就同一位高级副总裁坐在一起了。他点着了一根雪茄烟，靠在他的坐椅中，等待我问问题，并且说：“开始吧，孩子。”我问他的第一个问题是请他讲一下他所依赖的定量分析方法。而他却问我：“‘定量分析’是什么意思？”于是，我开始列举出了回归分析法及其他一些依靠数学运算的方法。“我不需要它们。”他回答道。“那你用什么呢？”我问。他身子向前倾，面前这个“乳臭未干”的学生，使他觉得这个时刻颇有春风得意的感觉。然后，他带着微笑说：“我问问我的销售经理他们是怎么想的。”（见本章稍后的“销售人员的估计”）。

根据我自己的经验和许多管理顾问同事们所提供的信息，我只能说，大多数的人，当他们得知许多“经验丰富”的公司，在如此之大的程度上，依赖于“软的”或定性的方法时，他们将会感到十分惊讶。

定性分析的方法很多，在实施战略规划时，以下这些方法是被人们最经常使用的：

管理人员的判断

建立在最高管理层提出的意见和建议基础上，这种方法依赖于这支队伍的经验、才能和直觉。如果管理当局正确决策的业绩记录保持良好，这种方法是很有价值的。但有时它也反映出了一种“象牙塔”里的观点，这些人将他们自己隔离起来，根本不知道在广大的员工和顾客中间，到底发生了什么。一般来说，管理人员在经理办公室里呆的时间越少，与员工和顾客保持越密切的联系和交往，这种方法所造成的危险就越小。

专家的意见

这种方法建立在企业外部顾问的专业知识基础上，能为管理当局带来高度专业化和有价值的帮助。对于那些已经采取的、有可能出现问题的行动，管理当局可以聘请这样的顾问在公司里进行日常业务的咨询。

销售人员的估计

这种信息来源能够带来很大的价值，因为销售人员一般说来是最接近顾客的。这种方法对于那些产品生命周期短、技术更新快的行业尤为重要，这种方法的主要缺点是潜在的偏见，因为他们总认为，自己的估计将被领导用作提高销售定额的依据（例如，如果销售人员对某产品未来 3 个月年的销路看好，认为有希望每月多销售 20%，但他可能仅对管理人员说有 10% 的增长希望，以免上级为他制定 20% 的增长定额。针对这种情况，管理者可将销售人员的保守估计略微上提，既留有余地，又起到促进作用——译者注）。

顾客调查和市场测试

顾客调查涉及到利用市场调查技术，直接从顾客那里收集信息。此时进入我脑海中的例子是百事可乐所做的“味道测试”，他们请消费者品尝百事可乐与可口可乐，然后说出他们的偏好。但是，如果抽样不具有代表性或者问卷设计有漏洞，所得到的结果就可能极不准确(见本书第6章中有关统计学的部分)。按照推测，10年前可口可乐公司之所以停止销售其“老式可乐”部分原因是由于一个调查问卷的措词不当造成的。这个问卷没有明确地询问消费者，如果老式可乐从市场中被取消，他们会有什么感觉。

市场测试是指在一个小范围内，展示和促销一个品牌。一般说来，新品牌总是在具有“领头羊”地位的市场上进行测试(即一般是指某些可代表广大消费者的主要城市或城镇)。显然，如果该品牌在这些市场中销路很好，它们就可以在全国范围内投放市场或公开亮相。但是，如果产品的缺陷很快被发现，该品牌就需要加以改进，甚至有时也许不得不放弃。存在于市场测试本身的风险是：新产品可能被竞争者跟踪窃取信息。记住，这些公司“间谍”可能从你的努力中获取宝贵的信息。

小组讨论

这是由委员会或小组做出决定。小组的所有成员，都必须就单一的决定达成共识(即提出一个个人人都可接纳的方案)。当这种方法发挥作用时，它常常显示出团队的内聚力。但是，要防止一个“恃强凌弱的霸道之人”，可能对小组的其他成员施加过分的影响，强迫人们同意他的意见。

电影《十二个生气的人》中，十分形象地描绘了这一点。这是一个关于陪审团就一个被指控犯有杀人罪的年轻人，判断其有罪还是无罪的故事。起初，一个陪审团成员，成功他说服除了一位以外其他所有的陪审团成员，让他们都同意他认为有罪的表决。而唯一的那位“坚持己见”的陪审员站出来，面对那个“霸道之人”，据理力争，最后，整个陪审团表决无罪释放了被告。

集合意见法

将每个人的估计值相加，然后得出一个平均值。这种方法的关键是：每个人的估计值都有相同的权重。因此，这种方法被看作是“民主”的方法(如果每个人的意见按其重要性给予不同的权重，就可能得到更准确的估计值，这也是集合意见法的一种——译者注)。

德尔菲法

这是集合意见法的一种变异形式。每个参与者递交他们的个人估计值，然后审查其他参与者的估计值。这样，他们就会照顾到不同意见而重新考虑和修改他们的原始数值。(参加者应该背对背，不能相互碰面。一般的，他们把预测值邮寄或送到组织者手中，由组织者汇总各人的看法后再返还给他们。他们可以在不受别人干涉的情况下，客观地分析手中的数据。这样反复几次，答案就会趋于一致——译者注)，从这种意义上来讲，它可以被看作是小组讨论和集合意见法的混合体，综合了上面两种方法的长处。

质—量分析法

正如你所看到的，许多的决策问题是建立在未知的因素之上，而且常常是建立在主观的估计之上。那么，在这种“软”环境下，寻找和运用一些“科学化的方法”，使这一过程变得尽可能地客观，就成为十分自然的事了。为达到这样的目的，我们可以选择运用贝叶斯(Bayesian)法来为我们提供一个量化公式的轮廓，从而使质的、主观的(即“软”的)信息输入后变得“硬”一些。

吸引力指数

吸引力指数使我们能够按照预计的利润率，来排列项目或产品的优劣顺序。如果资金有限，这个指数可用来帮助我们决定把哪些项目排除在考虑之外。

为计算吸引力指数，我们将代表开发成功可能性的数值(用“T”表示，给出一个百分数)，乘以代表在商业上获取成功可能性的数值(用C表示，也是一个百分数)。再将得到的数值乘以利润额(用P表示，为美元数量的绝对值)，这一数额是在取得商业上成功的条件下，所期望得到的利润额。最后再将此结果除以代表开发费用的数值(用D表示，也是美元数量的绝对值)。

吸引力指标的公式及计算过程，如表 10—4 所示。表 10—4 计算吸引力指标的公式及步骤

吸引力指标的计算公式为：

吸引力指标的数值=
$$\frac{T \times C \times P}{D}$$

其中：

- T=开发成功的可能性；
- C=取得商业上成功的可能性；
- P=如果成功的话，可获得的利润；
- D=开发费用。

运用这个公式，我们可计算以下 4 个项目的吸引力指标：

项目	T(%)	×	C(%)	×	P (\$)	/	D (\$)	=指标
A	0.8		0.6		5000000		2000000	= 12.00
B	0.6		0.9		1000 000		500000	= 1. 08
C	0.6		0.8		10000000		700000	= 8.00
D	0.9		0.7		11 000 000		300000	= 2. 31

指标值越大，方案就可能越具有吸引力。

那么便可以这样排列各方案的次序：

- 1.A 项目(12.00)
- 2.C 项目(8.00)
- 3.D 项目(2.31)
- 4.B 项目(1.08)

注意：对变量 T、C、P、和 D 的数值，都是主观估计(例如从任何一种定性分析方法中得来的)。吸引力指标是一种“质量”分析法，因为那些主观的估计(定性的信息)，可以通过一个公式(量化的框架)进行运算。

回报矩阵：不确定状态下的决策方法

这种不确定型决策，是指决策者有两个以上的战略方案，而每个方案中，都存在着不以决策者意志为转移的两种以上的自然状态。回报矩阵是通过估计与不同自然状态和战略方案相联系的回报值，最终选出一种能为我们提供最大回报的战略方案(这里的应用是在我们能够明确知道哪种自然状态会真正发生之前，选择一个特定的战略方案)。为了找到最佳战略方案，我们将每种自然状态出现的概率分别乘以该状态下每个方案能带来的回报值(比如利润额)。然后，我们将某个方案中的上述各项乘积相加，就得到该种方案的回报值。从中选出回报值最高的方案，这就是最佳方案(见表 10—5)。

博弈论：对立状态下的决策

博弈论(英文为 Game Theory, 原意为从下棋的双方对弈中得出的有关竞赛的理论——译者注)这种方法是著名的数学家 John Von Neumann 发现的, 它同不确定状态下的决策相类似。但是, 它认为对手是根据我们的行动来做出理性的判断并采取行动的, 博弈论就是以这一观念为基础展开分析。换句话说, 决策的经营活动不是在一个真空中进行的, 你的对手在你走出一歩棋后, 才针对你的招数安排他的棋路。

表 10—5 **不确定状态下的决策**

注意：这里举出的数值仅代表主观估计，是为说明问题而主观选取的。

在不确定状态下决策为战略方案排序的公式是：

$$CP(A) = (PSN \times IP) + (PSN \times IP) + (PSN \times IP) + \dots$$

其中，

A：一种战略方案；

SN：一种自然状态；

PSN：一种自然状态的发生概率；

IP：某种自然状态下一个战略方案的回报；

CP：考慮到所有狀態時的一個戰略方案的回報。

假定：自然状态 1 (SN_1) 有 40% 的发生概率；状态 2 (SN_2) 有 20% 的发生概率，状态 3 (SN_3) 有 15% 的发生概率；状态 4 (SN_4) 有 25% 的发生概率。现有三种可供选择的战略方案 (A_1, A_2 ，或 A_3)。下面矩阵中的数字代表每种自然状态下每种战略实施后的可能回报。旁边空白处的数字为计算出的每种战略的回报。

	SN ₁ (0.40)	SN ₂ (0.20)	SN ₃ (0.15)	SN ₄ (0.25)	=回报
A ₁	9	3	5	6	=6.45
	[(0.40 × 9)+(0.20 × 3)+(0.15 × 5)+(0.25 × 6)]				
A ₂	6	5	7	4	=5.45
	[(0.40 × 6)+(0.20 × 5)+(0.15 × 7)+(0.25 × 4)]				
A ₃	4	8	4	8	=5.80
	[(0.40 × 4)+(0.20 × 8)+(0.15 × 4)+(0.25 × 8)]				

让我们进一步以天气情况为假设，则

SN₁：天将下雨；

SN₂：天将下雪；

SN₃：天气将温暖而潮湿；

SN₄：天气将晴朗而干燥。

方案：

A₁：带一把伞；

A₂：穿一件冬大衣；

A₃：穿一件T恤衫和短裤。

那么，如果战略方案 A1，可以提供最高的回报，我们就带一把伞以防下雨或下雪。

注意：“现实世界”并非存在于一维的空间里，而是多维的和复杂的。而对差不多数量的自然状态，考虑几十个甚至几百个战略方案都是有可能的。

决策树

这个分析工具可使我们把各种可能出现的自然状态，用清晰可见的方式表达出来(即树上的树枝)，它们又可以引发出更多的状态(即继起的状态或树枝分出更小的树枝)。

表 10—5 列出了与图 10—2 有关的四种“基本”状态。它还可以进一步表示为第二层或继起的状态。例如，SN₁分枝成两种结果状态，每种状态发生的可能性为 50%。则每种情况发生的概率为 20% (0.40×50%=0.20) (SN₁ 表示天将下雨，假定下雨时会发生两种情况：比赛按时进行和比赛推迟进行，这两种情况的可能性均为 50%。那么，下雨且比赛按时进行的概率为 20% (0.40×50%)；下雨而比赛推迟进行的概率为 20% (0.40×50%)——译者注)。

(列出各状态和分状态的发生概率后，计算不同战略方案的回报的方法同回报矩阵法类似。这里我们可以先计算出一种状态的各分状态下某战略方案的回报(即用分状态概率乘以相应回报)，加总后得到该状态下的回报；再把各个状态的回报乘以该状态的概率后加总，就得到一个战略方案的回报。比较各战略方案的回报，选

图 10—2 决策树

取其中最大的为最佳方案。例如 A 方案 SN 下各分状态的回报分别为 9 和 10，

则 SN_1 下的回报为 $9 \times 0.5 + 10 \times 0.5 = 9.5$ 。依此计算出 SN_2, SN_3, SN_4 下的回报，分别乘以各状态的概率，再加总就得到 A 方案的回报——译者注)。

集合或综合预测法

如果你使用的是一种以上的预测方法，你怎样才能得到一个唯一的最终结果？这就需要将每种方法下预测所得的数值，乘以一个权重，不同权重反映了我们对各种方法依赖的程度。然后将所得的结果相加，就推出一个唯一的预测值。

表 10—6 显示了我们将前面所讨论的各种不同预测方法加以综合的过程。当然，你也可以选择其他的或更多的方法，包括量化分析方法，如回归分析法(见本书第 6 章中有关统计学的部分)。在这个例子中，将经理人员判断、专家意见、销售人员估计以及顾客调查的结果，分别乘以对应的权重百分比(表示我们认为每种预测结果的可靠性有多高)。这个百分比可以反映一种方法在过去使用时提供的可靠性，也可以反映我们认为它在未来发展中可提供的可靠性。无论哪种情况，我们对各种方法所使用的百分比加总后应是 100%。把四项乘积相加，我们就得到综合预测结果。

假设我们发现，到了年底，本例中的预测结果与实际情况较为符合，销售收入确实十分接近 1000 万美元的数字。那么，在来年的预测中，我们就可以给“管理人员的判断”结果施以更高的权重，也许对它可分配 50% 左右的权重，而相应地调整其他方法的权重。

表 10—6 集合或综合预测

把不同预测方法的结果集合或综合起来,这样,每种方法就可以被衡量,而成为整个预测工程的一个组成部分。			
方法	预测值(百万\$)	权重	结果(百万\$)
管理人员判断	10	0.30	3
专家意见	8	0.25	2
销售人员估计	20	0.20	4
顾客调查	4	0.25	1
		1.00	
综合预测结果: \$ 1000 万			

正如上面你所看到的，战略规划涉及一个很广泛的领域，跨越企业的各个部门。它包括企业目标的确定；将这些目标转化成战略；然后再通过“战术”或“行动”计划来实现；直到企业每天的业务活动。比起其他任何领域来，战略规划更需要将相互制衡的因素加以整合，包括创造性和分析性、长期和短期、长处和短处、机会和威胁等各种矛盾的相互协调与整合。

七、战略规划自我检测题

- 1.我所在的公司的经营战略目标是现实的和适宜的吗？
- 2.战略规划有可能帮助实现这些目标吗？
- 3.我如何审查和完善它这些规划？
- 4.在评价公司的优势和弱点时，我是不是完全诚实的？
- 5.我如何提高我的预测水平？
- 6.我所在的机构中哪些人与这些战略目标的制定和执行有关？

八、推荐书目

- [1] Aaker, David, Developing Business Strategies (New York: John Wiley and sons, 1984).
- [2] Ascher, William, Strategic Planning and Forecasting (New York: John Wiley and Sons, 1983)。
- [3] Melcher, Bonita H. Strategic Planning (New York: TAB Books, 1988).
- [4] Rue, Leslie W., Strategic Management (New York: McGraw-Hill, 1986).
- [5] Stahl, Michael, Strategic Executive Decisions (New York: Quorum Books, 1989).

九、有关的组织机构和资源

1. International Association Of Business Forecasting
1587 Town Hill Road
YoTk Springs,PA 17372
(312)508—2291
2. International Association of Business Strategy Consultants
P.O.Box 5219Akron , OH 44313
(216)836—4410

结束语 思考、反省与启发

一、管理决策制定：是艺术还是科学

在我们即将结束这个 12 小时的 MBA 培训计划时，你也许会问：管理决策的制定，到底是艺术还是科学？

算法和启发式教学法

很显然，这其中包含着科学的方法和知识体系，对管理来说是非常有用的。特别是在当今复杂的经营环境中，在很多情况下，仅仅依靠具有可靠性和准确性的算法、公式和方程等手段，很难解决实际问题。因此，管理人员不得不经常依靠归纳分析的方法来解决实际问题，一些重要的假设是根据经验得来的。

我记得当我第一次租房时，根据当时为人们所广泛接受的经验性做法，每个人至多花费他们月薪的 1/4 用于房租。但是，随着几年来房租的提高，在我住的这个城市里，很少有人再遵守这个经验性的法则了。因此，根据经验来解决问题的做法，随着时间的推移，已经变得过时了。与此类似，管理人员也许没有意识到，过去发挥了很好作用的经验性做法，如今已经过时了。对此，我们要问下面的两个问题：

- 你能弄清楚或者刻划出你所依赖的经验性做法的特点吗？
- 其他经验性做法经过思考后，对你能发挥更好的作用吗？

下面的图 1 中描绘了一个电话的外形，也就是在你用电话时常看到的那种。请你注意，拨电话号码的 12 个按钮上是空白的。请你填上正确的数字、字母、特殊符号或记号(未完成该项练习时，不要往下读书)。

图 1 记忆练习

变革：认识与感情

管理决策制定涉及的，不仅是你如何想(即认识)，而且牵涉你感觉怎样(即感情)。当今，在商业中最迫切的问题之一是：如何对待变革。应该说，变革是必然的、不可避免的。那么我们是欢迎它。接受它，还是与之对抗呢？通常我的态度是与之对抗。这也许是由于以下几个方面的原因：

(1) 我们可能不理解特定变革的性质，例如，一个人不懂得计算机技术，理所当然地会反对它。

(2) 我们可能害怕特殊变革的引入，将使我们在组织中失去权力。

(3) 我们正处于“稳定状态”时，就不再想接受新的挑战。

那么，

- 你抵制变革到了什么程度？
- 你如何看待变革？
- 你是如何看待你的感觉的？

现在让我们回到几分钟前你完成的那个练习上，这项测试的结果是：大部分人都不能准确地填入所缺的字母、数字、符号或记号(见图 2)。有趣的是，我们打电话是如此频繁而且好多年了，难道我们不应该熟悉得更好些吗？

也许，我们中的一些人认为，我们了解它的程度，比我们实际做的要好得多。如果事实真是如此，这便反映了管理上的傲慢，而且预示着企业不幸的结局。所谓“骄者必败”就是这个道理。

明智的管理人员总是再三检查着他们的设想和标准的操作程序(即思考步骤——译者注)。因此，经常性的自我评价和自我完善，应该被看作个人不断发展的过程。那些有意向这个方向努力的人们的自我意识会不断增强，它与自我实现的意识密切相关。长此以往，你不仅能在业务方面得到提高，而且人也会变得成熟起来。

现在你已经完成了这个 MBA 速成方案

庆贺吧！你已完成了 12 小时 MBA 方案的全部学术课程。在我所教的每个 MBA 班结束时，我发现一个有趣而十分普遍的现象：学生由于紧张的学习而疲惫不堪，与此同时，又为能在如此短的时间内，学到如此多而有价值的知识而感到兴奋。但总是有一些学生，在我准备说结束语的时候，提出如下的问题：

“这就是 MBA 的全部内容吗？”

答案既是“ Yes ”也是“ No ”。

Yes.

我已给你们介绍了 MBA 课程中常用的一些关键概念和方法，而你们掌握它，仅仅用了 12 个小时的时间。我相信，这一切是毫不费力甚至是愉快的。

No.

你们可能希望学到在这个速成方案中包含的一些主题，以及更多的知识。为此，我在每章的后面，都附有供你参考和选择的推荐书目；同时，还列出了在每个领域中能支持你发展的组织名称，以供你需要时作为一种资源加以利用。如果你对此书的内容的确有很大兴趣，那么，实际上你应该去取得一个 MBA 学位。到那时，你便能享受同学间的真诚友谊和丰富的团体学习经验，也可通过和一些教授私下或非正式的交谈而受益。

图 2 练习答案

无论如何，尽管读完了这本书，但你所受的教育仍是不完整的。这不是因为缺乏 MBA 课程的系统学习，而是因为教育是一个不断发展的过程。我虽然已获得了博士学位和 MBA 学位，但我仍有强烈的欲望去读杂志上的文章和启发人思想的书籍，而已在时间允许的情况下参加各种研讨会(注意：诸如医生、律师、会计师等定期要求考核证书的职业，更必须不断学习才能跟上职业的发展)。我相信，优秀的学生会为有如此多的东西需要学习，而被深深地打动和激励。

二、推荐书目

- [1] Carse , James P. , Finite and In finite Games(New York: Ballantine books, 1986
- [2] Kuhn , Thonas S. , The Structure of Scientific Revolutions (Chicago : University of Chicago Press , 1970
- [3] Minsky, Marvin, The society of Mind(New York: Simon & Schuster , 1985)
- [4] Osborn , Alex, Applied Imagination (New York: Scribners, 1963)
- [5] Patton , Michael Quinn , Creative Evaluation (Newbury Park , CA : Sage Publications , 1987

三、有关的组织机构和资源

1. Aspen Institute
Carmichael Road, Wye Center
P.O.Box 222
Queenstown, MD 21658
(410)820—5461
2. Center for Creative Leadership
P.O.Box 26300
Greensboro, NC 27438—6300
(919)288—7210
3. Esalen Institute
Big Sur, CA 93920
(408)667—3000
4. National Training Laboratories
1240N, Pitt Street, Suite 100
Alexandria, VA 22314—1403
(800)777 — LABS

