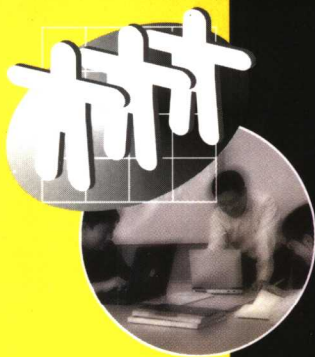


19



兰新企管智库第二辑

实操套路·实例释疑·实战应用



企业主管 管理技能

THE MANAGEMENT ART
OF ENTERPRISE
DEPARTMENT DIRECTOR

陈永刚 吴漫素 著

广东省出版集团

广东经济出版社

19



兰新企管智库第二辑

实操套路·实例释疑·实战应用

企业主管 管理技能

THE MANAGEMENT ART
OF ENTERPRISE
DEPARTMENT DIRECTORS

陈永刚 吴漫素 著

广东省出版集团
广东经济出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

企业主管管理技能/陈永刚, 吴漫素著. —广州: 广东
经济出版社, 2004.5

(兰新企管智力库第二辑)

ISBN 7-80677-729-6

I. 企… II. ①陈…②吴… III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2004) 第 031327 号

出版 发行	广东经济出版社 (广州市环市东路水荫路 11 号 5 楼)
经销	广东新华发行集团
印刷	广东惠阳印刷厂 (惠州市南坛西路 17 号)
开本	889 毫米×1194 毫米 1/32
印张	14.25 2 插页
字数	263 000 字
版次	2004 年 5 月第 1 版
印次	2004 年 5 月第 1 次
印数	1~5 000 册
书号	ISBN 7-80677-729-6 / F·1053
定价	30.00 元

如发现印装质量问题, 影响阅读, 请与承印厂联系调换。

发行部地址: 广州市合群一马路 111 号省图批 107 号

电话: [020] 83780718 83790316 邮政编码: 510100

邮购地址: 广州市东湖西路邮局 29 号信箱 邮政编码: 510100

(广东经世图书发行中心)

本社网址: www.sun-book.com

·版权所有 翻印必究·

方法·工具·实用·实教

——一个向导一个超越

(总序)

2002年4月，我们组织一批企业界、企管学术界专业人士编写了《兰新企管智力库》丛书第一辑，由广东经济出版社出版。第一辑的内容包含了供应链运作、物流管理问题、服务营销、关系营销、品牌营销、小企业经营、新产品开发定位包装和销售、客户服务管理、营销绩效评估等主题内容。第一辑受到了读者的广泛欢迎，一些企业还将其中的有关内容作为培训教材；相关编著者被企业或培训机构邀请去授课或做顾问。同时，我们还收到许多读者的反馈意见，读者认可这套书的写作宗旨、编排形式和基本内容，同时对我们进一步强化操作性和可读性，以及对有关章节合理取舍等提出了很好建议。读者的认可和建

议是对我们的最大支持和帮助。

第一辑获得了成功，这一辑得到了更多企业家、专家的指点和读者的支持，我们更有信心。第二辑我们选取了促销、企业业务运作管理、公司治理与控制、企业营运管理、企业采购和储运管理、企业生产质量管理、企业成本控制、企业人力资源管理、企业信息化管理、企业纳税、物流管理作业、零售管理、连锁经营管理、定位策略、客

户知识管理、销售渠道与营销网络等主题。我们继续本着传承并创新理念、传播知识、传授技艺的宗旨，为工作繁忙的企业读者编写图书。根据企业读者时间宝贵的特点，在编写这套书时，我们力图吸收国内外最新研究成果与实践经验，遵循简捷性、实用性、操作性的原则，突现本套书的特色：

第一，以简捷的方案提纲挈领地介绍专业知识，奉献给读者浓缩的理论精华；

第二，不求面面俱到，不是满汉全席，而是知识快餐，侧重热点和要点问题；

第三，重点介绍具体的、实用的管理策略和操作技巧；

第四，采用图表、操作程序、要点介绍、案例分析等编排技巧，直接供读者查用；

第五，强调可读性，以活泼的编写模式和简洁的文字表述，让读者能轻松愉快地阅读。

编辑这套丛书，需要有创意，有特色，具有实用性和可操作性，这是一个挑战，我们希望在挑战中获得极大成功。本系列书服务对象主要是企业读者，也可供其他有兴趣的人员参考。读者可根据自己的兴趣，选择有关书籍。我们愿与读者相互交流经验，不断深入探讨社会经济发展中出现的新问题。由于能力和知识的限制，书中所出现的问题，敬请专家以及各位读者提出宝贵意见，以便我不断改进。我们希望这套书能被接受，成为您经营的一个向导，管理的一个工具，并助您的事业成功地跨越。

兰新企管智力库编委会

jnumarketing@263.net

2004年3月于暨南大学管理学院

前 言

随着市场经济的发展、企业生产规模的扩大，经营管理的规范化，企业的所有权与经营者分离的结果便是形成了职业经理人这一管理专业人群。企业主管这一职业经理队伍正是市场经济发展、现代产业发展的需要。

企业主管作为一种具有专业技能的职业（即职业经理人），这是近年来的事情。培训各种职业经理人的“培训班”、“企业主管速成班”等等，如雨后春笋般出现在广告栏上，其广告词言之凿凿：“某某教授授课，只要经过多少多少个钟点的课程，你就能成为一名出色的企业主管！”这种话，你信吗？

然而，从中却透现出一种浮躁之气——急功近利，绕过扎实的基础学习、踏实的工作实践，希望一夜之间达成目标。

那么，怎样才能成为一名企业主管呢？企业主管既然是一种专业，也就有其职业资格的要求。这就需要具有专业的知识，尤其是要经过较长时间的训练——实践

出主管。

对于企业主管应该具有何种专业能力，人们往往容易流于从人格素养、心理品质方面阐述。比如说，要具备优秀的道德品质、良好的职业心态、健全的心理性格，如敬业、自信、坚强、宽容等等。这都是需要的，但并非企业主管专业特有的。对所有从事其他职业的人，这些都是必要的。如果说，这方面的条件在企业主管专业资格能力中，属于“软件”的话；那么，企业经营管理的专业技能、管理技术则是其“硬件”。

本书不谈“软件”，仅就企业主管应该具有的基本知识技能、实务处理技巧作介绍，分为“基本技能”与“操作实务”两部分阐述。其目的有二：

一是提醒现任的企业主管或准主管们，你是否已了解这方面的知识？你做好了准备吗？

二是提供给已经在位的企业主管们用作工作手册，急用之时翻上几页；或者在工作之余，随意浏览，以帮助思考工作中的问题，达到一个更高的境界。

此书如能达到以上的目的，其愿足矣！

作 者

2004年3月

目 录

前 言	(1)
1 企业主管角色定位	(1)
1.1 企业主管在企业中扮演的角色	(2)
□ 企业主管是中层管理人员	(2)
□ 企业主管是职业经理人	(2)
□ 企业主管职业市场定位	(4)
1.2 企业主管职业规范	(8)
□ 企业主管专业化	(8)
□ 企业主管职业规范化	(10)
□ 企业主管职业标准	(11)
□ 企业主管职业道德	(13)
1.3 企业主管管理技能	(14)
□ 企业主管职业特点	(15)
□ 企业主管专业技能	(18)

□ 企业主管职业资格能力	(21)
1.4 本章精要	(25)
2 企业经济分析	(28)
2.1 企业内部经营条件分析	(30)
□ 企业内部经营条件包括的内容	(30)
□ 经营现状数据资料分析	(31)
□ 经营条件比较分析	(33)
□ 主营业务比较分析	(36)
□ 经营实力指标比率分析	(37)
□ 经营条件评价分析	(40)
□ 企业素质分析	(43)
□ 企业资源条件分析	(46)
□ 企业管理条件分析	(51)
□ 企业生产能力分析	(55)
□ 企业产品市场营销能力分析	(59)
2.2 企业经济活动分析	(62)
□ 生产经营活动分析内容	(62)
□ 经济活动分析操作步骤	(64)
□ 经济活动分析基本方法	(67)
□ 盈亏平衡点分析	(83)
2.4 本章精要	(91)
3 财务会计分析	(93)
3.1 会计报表与财务分析	(94)

□ 会计报表是什么	(94)
□ 会计报表分析方法与技巧	(105)
□ 读懂几种主要的会计报表	(114)
3.2 解读资产负债表	(119)
□ 资产负债表的内容与编制格式	(119)
□ 负债表结构对比分析法	(122)
□ 负债表比率分析法	(127)
3.3 解读损益表	(137)
□ 损益表编制内容与格式	(137)
□ 损益表对比分析法	(140)
□ 损益表比率分析法	(141)
□ 自身发展能力指标分析法	(145)
3.4 解读财务状况变动表	(147)
□ 财务状况变动表内容与编制格式	(147)
□ 财务状况变动表比较分析与结构分 析法	(152)
□ 财务状况变动表比率分析法	(154)
3.5 解读现金流量表	(157)
□ 现金流量表编制内容与格式	(158)
□ 现金流量结构分析法	(164)
□ 现金流量表比率分析法	(170)
3.6 本章精要	(176)
4 价值工程分析	(178)

4.1	何为价值工程	(179)
□	价值工程的价值	(179)
□	价值的含义	(181)
□	价值工程的含义	(184)
□	企业应用价值分析的基本内容	(188)
4.2	价值工程分析思路与工作程序	(189)
□	价值工程研究分析程序	(189)
□	价值工程工作程序	(192)
4.3	价值工程分析方法	(193)
□	麦尔斯工作原则	(193)
□	功能系统分析法	(195)
□	价值工程方案创新方法	(199)
□	价值工程方案评估方法	(202)
4.4	价值工程分析应用	(206)
□	提高价值的方法	(206)
□	降低成本的方法	(207)
4.5	本章精要	(209)
5	市场调查与预测分析	(211)
5.1	市场调查分析	(212)
□	市场调查分析的含义	(212)
□	市场调查的内容	(213)
□	市场调查工作步骤	(216)
□	抽样调查方法	(217)

□ 问卷调查方法	(220)
□ 文字资料调查方法	(223)
□ 实地调查方法	(226)
□ 实验调查方法	(228)
5.2 市场预测	(230)
□ 何为市场预测	(230)
□ 市场预测的步骤	(232)
□ 经验判断预测方法	(233)
□ 时间序列预测方法	(240)
□ 回归分析预测方法	(254)
5.3 本章精要	(267)
6 项目管理方法	(270)
6.1 按项目管理方法管理业务	(271)
□ 一项工作等于一个项目	(271)
□ 项目管理理念	(272)
□ 企业主管等于项目经理	(274)
6.2 项目管理专业知识和技术体系	(276)
□ 项目管理知识体系	(276)
□ 项目管理专业知识与技术体系	(277)
6.3 项目程序管理方法	(278)
□ 过程管理程序组的组成	(279)
□ 起始程序组成	(281)
□ 计划程序组成	(282)

□ 执行程序组成	(284)
□ 控制程序组成	(285)
□ 结束程序组成	(286)
6.4 项目范围界定工作步骤	(287)
□ 什么是项目范围界定	(287)
□ 范围管理工作步骤	(289)
6.5 项目时间管理方法	(295)
□ 项目活动定义	(295)
□ 活动排序	(296)
□ 活动工期估算	(298)
□ 进度安排	(299)
□ 进度控制	(302)
6.6 项目成本管理程序与方法	(303)
□ 确定资源计划	(303)
□ 估算资源成本	(304)
□ 编制成本管理计划	(306)
□ 建立基准成本	(306)
□ 项目成本控制	(307)
6.7 项目质量管理基本程序	(308)
□ 制定质量计划	(309)
□ 质量计划组织实施	(312)
□ 质量过程控制	(312)
6.8 项目风险管理程序与方法	(314)

□ 风险识别	(315)
□ 风险分析	(319)
□ 风险应对	(322)
□ 风险监控	(326)
6.9 本章精要	(331)
7 员工使用管理方法	(334)
7.1 选择具备任职资格才能的员工	(335)
□ 找对人才才能做对事	(335)
□ 选择员工工作程序	(336)
□ 笔试选择方法	(344)
□ 面试选择方法	(346)
□ 实地测试法	(353)
□ 情境模拟测试法	(354)
7.2 培训员工提高绩效	(355)
□ 培训是员工管理重要的内容	(355)
□ 如何分析员工培训需求	(358)
□ 按需培训员工	(362)
□ 新进员工培训	(363)
□ 岗位职务培训	(367)
7.3 员工工作绩效考评	(371)
□ 员工考评操作要点	(372)
□ 确定考评标准	(374)
□ 员工考评工作步骤	(381)

□ 员工考评方法	(383)
□ 考评沟通	(392)
□ 避免考评人为误差	(399)
7.4 激励开发员工潜能	(405)
□ 为何要对员工进行激励	(405)
□ 激励实施原则	(408)
□ 榜样激励法	(415)
□ 荣誉激励法	(416)
□ 情感激励法	(417)
□ 薪酬福利激励法	(420)
□ 目标激励法	(426)
□ 升降调迁激励法	(429)
□ 尊重激励法	(430)
□ 挫折激励法	(432)
7.5 本章精要	(437)
参考文献	(440)
后 记	(444)

1 企业主管角色定位



你遇到下列问题了吗？

- ☐ 什么是企业主管？
- ☐ 企业主管的职业标准是什么？
- ☐ 企业主管应该具备何种资格能力？

1.1 企业主管在企业中扮演的角色

企业主管是中层管理人员

“企业主管”泛指企业机构、管理部门的负责人。通常情况下是指企业中层和基层的管理负责人，也就是在企业高层之下，管理其下属的人——诸如，部门经理、部长、主任、分厂厂长等等。这一词，在这一含义上使用的频率最高。此处的“主”，是说某一机构或部门以他为主的意思。但也有特指企业最高管理层主要负责人——总经理、总裁一类的，此时的“主”，却是指整个企业以他为主了。本书采用了前一种含义，此后所说的企业主管都属于这一层级的“主管”。



名词解释：

企业主管是指企业组织结构中，管理中层及以下层级的机构、部门的主要负责人，包括正职及其副职人员。

企业主管是职业经理人

以往习惯的观念是：企业的经理就是企业的领导，