

企业管理诊断 与决策方案

张 屹 主编

李远谋 潘利平 编著

总有一个问题是你所遇到的
总有一个方案是你所期待的

◎组织管理决策十大方案

◎工艺开发决策十大方案

◎人力资源决策十大方案

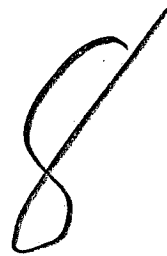
◎培训考核决策十大方案

◎财务管理决策十大方案

决策方案的失误，是企业管理的根本失误



暨南大学出版社
Jinan University Press



企业管理诊断 与决策方案

张 屹 主编

李远谋 潘利平 编著



暨南大学出版社
Jinan University Press

中国·广州

图书在版编目 (CIP) 数据

企业管理诊断与决策方案/张屹主编. —广州: 暨南大学出版社, 2004. 8
ISBN 7-81079-400-0

I. 企… II. 张… III. 企业管理… IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2004) 第 060770 号

出版发行: 暨南大学出版社

地 址: 中国广州暨南大学

电 话: 编辑部 (8620) 85226521 88308896 85226593

营销部 (8620) 85227972 85225284 85220602 (邮购)

传 真: (8620) 85221583 (办公室) 85223774 (营销部)

邮 编: 510630

网 址: <http://www.jnupress.com> <http://press.jnu.edu.cn>

排 版: 暨南大学出版社照排中心

印 刷: 湛江日报社印刷厂

开 本: 787mm × 1092mm 1/16

印 张: 29

字 数: 668 千

版 次: 2004 年 8 月第 1 版

印 次: 2004 年 8 月第 1 次

印 数: 1—5000 册

定 价: 68.00 元

(暨大版图书如有印装质量问题, 请与出版社营销部联系调换)

序

纵观商品市场，风云变幻，忧喜参半。

当“市场”这一可爱而又无情的宠儿不可遏止地执掌企业生杀大权的时候，它扶起过多少亿万富豪，在他们的头上戴上闪亮的桂冠；又使多少人凄然落水，难逃乌江之劫。

为什么有些小厂几年时间，竟可以由一个几十人的弱小企业迅速崛起，成为拥有几亿资产的集团公司？为什么有些父兄代老厂历经十几年的苦心经营，依然小打小闹，举步维艰？当一些企业订单应接不暇，整日为赶货而忙得不可开交的时候，另一些企业却关门放假，而仓库里过时的旧货堆积如山……

导致这一局面的原因固然很多，但归结为一点，是由于企业管理失败而造成的。

在行业竞争如此激烈的今天，一套实用的、具有针对性的、可操作性强的企业管理书籍，对于企业的经营者和管理者来说显得十分必要。针对这一情况，作者结合十几年企业经营管理的实际，编写了这套“制造企业管理全方案”丛书，它既是初涉商海雄心勃勃的未来骄子的启蒙人，又是身经百战业绩丰硕的商界领袖的智囊团。它给理论丰富却欠缺实战经验者一把可灵活运用金钥匙，给已有经营业绩而理论知识一时不足的人们插上腾飞的翅膀。

丛书紧密结合企业管理工作的实际，详细介绍了企业管理的基本知识、基础理论和实用技巧。就企业管理的重点方面、主要环节、典型问题进行了全面深刻的阐述。从问题的症结、管理要点到决策方案、操作指导，环环相扣地分析、解读和指导，全面、详细，体系完整。这是一套理论性和实操性极强的管理书籍，可供企业家、经理人、各级管理人员学习，也可作企业的培训教材。

丛书具有两大鲜明特色：

第一，通俗易懂。

丛书在内容叙述与语言表达方面，力求简洁通俗，深入浅出，使广大读者可以很快将一些深奥的理论融会贯通。

第二，操作性强。

丛书从实际出发，具体、详尽地对经营管理的各个侧面进行了深入剖析，具有很强的实战意义和可操作性。

由于时间仓促，书中疏漏与错误之处难免，恳请企业界、商业界人士及广大读者批评指正，提出宝贵意见。

张屹

2004年6月于广州



作者简介

张屹，毕业于哈尔滨工业大学，管理学硕士，享有十几年外资企业高层管理经验。

曾就职于多家大型企业集团，历任生产经理、厂长、总经理等职，现任新视角企业管理研究中心理事长，从事企业顾问服务，在发展战略、市场营销、生产管理等方面有深入的研究。现为多家大型企业的首席顾问。

已出版的著作有：《家具制造业管理操作实务大全》、《家具制造业营销操作实务大全》、《制造企业现场管理诊断与决策方案》、《生产系统建造与操控》、《生产计划及管理运筹》、《作业方式与工时研究》、《生产组织与物料配合》、《统计技巧与生产分析》、《生产监督与作业控制》、《人机工程与产能设计》、《生产协调与现场管理》、《物控系统建立及运作》、《物料定额管理实务》、《物料的配套供应》、《物料使用的过程控制》、《求职者金典指引》等20余种。

联系电话：020-33015986

手 机：13802502617

E-mail: xsj16888_gzb@21cn.net



李远谋，毕业于北京科技大学，硕士，副编审。现任中国企业管理研究会理事、中国管理科学研究院人文科学研究所特约研究员、广东省科普作家协会会员。

曾在多家新闻媒体供职，对经济管理问题有多年的深入研究和独到的见解。承担过国家“十五”重点规划经济类图书项目的出版，策划的财经类图书多次荣登全国非文学类图书排行榜，并获得“全国优秀畅销书奖”。已出版的著作有《求职者金典指引》等。



潘利平，管理学硕士。现任新视角企业管理研究中心理事长助理，名家家具模特队队长。

曾任大型外资企业业务经理、采购主管、总经理助理等职。已出版的书籍有《求职策划》、《人机工程与产能设计》、《作业方式与工时设计》等，在《名家杂志》等刊物发表文章十余篇。其带领的名家模特队在家具行业享有较高声誉。

目 录

第一篇 组织管理决策·十大方案

序

方案一：建设团队型组织

——这是特别具有战斗力的新型组织形式。

- | | |
|------------------|-----|
| 1. 症结 | (3) |
| 2. 根源剖析 | (4) |
| 3. 处理的基本原则 | (5) |
| 4. 要点解读 | (6) |
| 5. 决策方案 | (8) |
| 6. 案例分析 | (9) |

方案二：建设学习型组织

——使组织注入新的活力，使组织更具成长性。

- | | |
|------------------|------|
| 1. 症结 | (11) |
| 2. 根源剖析 | (12) |
| 3. 处理的基本原则 | (13) |
| 4. 要点解读 | (14) |
| 5. 决策方案 | (16) |
| 6. 案例分析 | (17) |

方案三：组织中的授权艺术

——正确的授权是提高组织运行效率的保障。

- | | |
|------------------|------|
| 1. 症结 | (20) |
| 2. 根源剖析 | (21) |
| 3. 处理的基本原则 | (22) |
| 4. 要点解读 | (23) |
| 5. 决策方案 | (26) |
| 6. 案例分析 | (27) |

方案四：组织中的沟通与协调技巧

——没有沟通，组织只能是一盘散沙；没有协调，组织就无法步调一致。
组织中的沟通与协调技巧是管理者必须掌握的基本功。

1. 症结 (29)
2. 根源剖析 (30)
3. 处理的基本原则 (31)
4. 要点解读 (32)
5. 决策方案 (34)
6. 案例分析 (35)

方案五：巧妙驾驭企业内的非正式组织

——无论你承认也好，不承认也好，企业内的非正式组织是客观存在的。

1. 症结 (38)
2. 根源剖析 (39)
3. 处理的基本原则 (40)
4. 要点解读 (41)
5. 决策方案 (43)
6. 案例分析 (44)

方案六：分析研究企业经营环境

——企业经营环境的分析研究，是事关企业生存和发展的至关重要的大事，
每一位企业的管理者必须深刻理解。

1. 症结 (47)
2. 根源剖析 (48)
3. 处理的基本原则 (49)
4. 要点解读 (50)
5. 决策方案 (52)
6. 案例分析 (53)

方案七：确立管理者的任职标准及进行考核监督

——无规矩不成方圆，管理者的工作不可个人任意发挥，要确定明确任职
标准，并不断对其进行考核及监督。

1. 症结 (56)
2. 根源剖析 (57)
3. 处理的基本原则 (58)
4. 要点解读 (59)
5. 决策方案 (60)
6. 案例分析 (63)

方案八：建立组织管理的信息系统

——信息时代，瞬息万变，首先拥有自己的信息系统，才能够拥有世界。

1. 症结	(65)
2. 根源剖析	(66)
3. 处理的基本原则	(67)
4. 要点解读	(68)
5. 决策方案	(70)
6. 案例分析	(71)

方案九：企业弊病的诊断与治理技巧

——及时对企业的各项工作进行诊断，是确保企业沿着良性轨道运行的前提。

1. 症结	(73)
2. 根源剖析	(74)
3. 处理的基本原则	(74)
4. 要点解读	(76)
5. 决策方案	(78)
6. 案例分析	(79)

方案十：进行企业经营形象管理

——全方位向公众展现成功企业的全新面貌，是有责任感的企业家不容忽视的工作。

1. 症结	(81)
2. 根源剖析	(82)
3. 处理的基本原则	(83)
4. 要点解读	(85)
5. 决策方案	(87)
6. 案例分析	(88)

第二篇 工艺开发决策·十大方案

方案一：工艺开发理性决策的技巧

——理性决策是工艺开发成败与否的关键。

1. 症结	(91)
2. 根源剖析	(92)
3. 处理的基本原则	(93)
4. 要点解读	(94)

- 5. 决策方案 (98)
- 6. 案例分析 (99)

方案二：工艺开发的领导技巧

——运筹帷幄方能决胜千里，正确的领导方法是工艺开发成功与否的关键。

- 1. 症结 (101)
- 2. 根源剖析 (102)
- 3. 处理的基本原则 (103)
- 4. 要点解读 (104)
- 5. 决策方案 (107)
- 6. 案例分析 (108)

方案三：工艺开发的关键要素——市场选择

——并不是所有新产品、新工艺都能为市场所接受，有的放矢是智者的行为。

- 1. 症结 (110)
- 2. 根源剖析 (111)
- 3. 处理的基本原则 (112)
- 4. 要点解读 (113)
- 5. 决策方案 (117)
- 6. 案例分析 (118)

方案四：工艺开发流程的组合

——凡是面临多种选择时，必定存在一个最佳选择。

- 1. 症结 (120)
- 2. 根源剖析 (121)
- 3. 处理的基本原则 (122)
- 4. 要点解读 (123)
- 5. 决策方案 (126)
- 6. 案例分析 (127)

方案五：工艺开发的人力资源决策

——工艺开发决策中的人力资源决策是其他众多决策的基础。

- 1. 症结 (129)
- 2. 根源剖析 (130)
- 3. 处理的基本原则 (131)
- 4. 要点解读 (132)
- 5. 决策方案 (135)
- 6. 案例分析 (136)

方案六：开发“文化含量”，创造产品的无形价值

——文化含量是产品能否良好地进入市场的重要因素。

1. 症结	(138)
2. 根源剖析	(139)
3. 处理的基本原则	(140)
4. 要点解读	(141)
5. 决策方案	(143)
6. 案例分析	(144)

方案七：运用激励手段推动新产品、新工艺的开发

——激励是一种手段，激励又是一种技巧，激励有时并不需要很大的资金投入，关键是看管理者是否懂得激励的妙用，是否真诚、由衷和恰到好处。

1. 症结	(147)
2. 根源剖析	(148)
3. 处理的基本原则	(149)
4. 要点解读	(150)
5. 决策方案	(152)
6. 案例分析	(153)

方案八：工艺开发的“效益评估”技巧

——了解每一个开发项目和产品的效益，才能够准确地进行企业决策。

1. 症结	(155)
2. 根源剖析	(155)
3. 处理的基本原则	(157)
4. 要点解读	(158)
5. 决策方案	(162)
6. 案例分析	(163)

方案九：新产品、新工艺的市场推广技巧

——创造价值是为了实现价值，如何利用最少的人力、物力和资金，将新产品、新工艺成功地推入市场是一种不能不学会的技巧。

1. 症结	(165)
2. 根源剖析	(166)
3. 处理的基本原则	(167)
4. 要点解读	(168)
5. 决策方案	(171)
6. 案例分析	(172)

方案十：“完全实现”产品开发价值的运作技巧

——有形价值和无形价值都是企业的财富，只重视有形价值而忽视无形价值是对企业财富的一种浪费。如何去“完全地”实现产品开发价值则是一项更艰巨、更带有技巧性的工作。

1. 症结	(174)
-------------	-------

2. 根源剖析	(175)
3. 处理的基本原则	(176)
4. 要点解读	(177)
5. 决策方案	(180)
6. 案例分析	(181)

第三篇 财务管理决策·十大方案

方案一：经营安全对策

——企业的经营安全问题是经营者头脑中应时刻绷紧的弦。

1. 症结	(185)
2. 根源剖析	(186)
3. 处理的基本原则	(187)
4. 要点解读	(188)
5. 决策方案	(191)
6. 案例分析	(192)

方案二：企业财务预测

——及时准确的财务预测，可以使企业的领导者站得更高，看得更远。

1. 症结	(194)
2. 根源剖析	(195)
3. 处理的基本原则	(196)
4. 要点解读	(197)
5. 决策方案	(199)
6. 案例分析	(200)

方案三：会计核算组织体系的设计

——使会计核算工作更加严密、完整、适用、高效运作的锦囊妙计……

1. 症结	(203)
2. 根源剖析	(204)
3. 处理的基本原则	(205)
4. 要点解读	(206)
5. 决策方案	(208)
6. 案例分析	(209)

方案四：内控制度

——注意！这是应当引起特别重视的镇企之宝！

1. 症结 (211)
2. 根源剖析 (212)
3. 处理的基本原则 (212)
4. 要点解读 (213)
5. 决策方案 (215)
6. 案例分析 (217)

方案五：企业资产评估

——教会企业领导与财务人员如何用公平的价值尺度去衡量企业资产的现有价值。

1. 症结 (219)
2. 根源剖析 (220)
3. 处理的基本原则 (221)
4. 要点解读 (222)
5. 决策方案 (225)
6. 案例分析 (225)

方案六：经营分析

——让你更清醒地认识自我，做到知己知彼，在商场中立于不败之地。

1. 症结 (228)
2. 根源剖析 (229)
3. 处理的基本原则 (229)
4. 要点解读 (230)
5. 决策方案 (232)
6. 案例分析 (233)

方案七：事前成本控制

——运用价值工程，降低成本，提高企业效益。

1. 症结 (236)
2. 根源剖析 (237)
3. 处理的基本原则 (238)
4. 要点解读 (239)
5. 决策方案 (242)
6. 案例分析 (243)

方案八：运用管理会计分析方法进行生产决策

——再不能狭隘地看待财务管理。正确、恰当、巧妙地对其方法加以运用，会发现它威力无穷。

1. 症结 (245)
2. 根源剖析 (246)

3. 处理的基本原则 (247)
4. 要点解读 (248)
5. 决策方案 (249)
6. 案例分析 (250)

方案九：企业全面预算管理

——是实现企业目标的重要途径和方法。

1. 症结 (254)
2. 根源剖析 (255)
3. 处理的基本原则 (256)
4. 要点解读 (257)
5. 实操方法 (259)
6. 案例分析 (260)

方案十：快速提升管理水平的有效方法：聘请财务顾问

——通过借用外脑，走一条见效快的捷径。

1. 症结 (264)
2. 根源剖析 (265)
3. 处理的基本原则 (266)
4. 要点解读 (267)
5. 决策方案 (269)
6. 案例分析 (269)

第四篇 人力资源决策·十大方案

方案一：职务分析——人力资源管理工作的基础

——职务分析是人力资源管理工作的基础。通过职务分析，得出科学、准确的职务描述和职务资格要求，从而为人力资源管理提供重要依据。

1. 症结 (273)
2. 根源剖析 (273)
3. 处理的基本原则 (274)
4. 要点解读 (275)
5. 决策方案 (279)
6. 案例分析 (280)

方案二：保证企业人力资源的供需平衡

——在企业的整个发展过程中,企业的人力资源不可能始终处于供需平衡状态。人力资源部门的重要工作之一就是不断地调整人力资源结构,使企业的人力资源尽量接近供需平衡。

1. 症结	(282)
2. 根源剖析	(282)
3. 处理的基本原则	(283)
4. 要点解读	(284)
5. 决策方案	(287)
6. 案例分析	(288)

方案三：为企业招兵买马

——对应聘者来说,企业的招聘活动就是企业文化和管理风格的全部。它给应聘者留下的印象比企业的任何宣传活动和宣传资料都更加深刻和生动,这足以让应聘者决定是否加入该企业。

1. 症结	(290)
2. 根源剖析	(290)
3. 处理的基本原则	(291)
4. 要点解读	(292)
5. 决策方案	(296)
6. 案例分析	(297)

方案四：为企业选拔“最合适”的员工

——在“合适”的时间,找到“合适”的人,在“合适”的岗位上,做“合适”的工作,这就是人力资源管理部门的任务。

1. 症结	(299)
2. 根源剖析	(299)
3. 处理的基本原则	(300)
4. 要点解读	(301)
5. 决策方案	(304)
6. 案例分析	(304)

方案五：绩效考评——员工工作出色与否的证据

——对员工工作的评估,要做到客观、公正、公平、公开,这是企业实施奖惩的基础。

1. 症结	(307)
2. 根源剖析	(307)
3. 处理的基本原则	(308)
4. 要点解读	(309)
5. 决策方案	(313)
6. 案例分析	(314)

方案六：有效的薪酬管理

——薪酬管理的出发点是为了更好地协调劳资关系，一切以更好地促进企业发展为最终目的。

1. 症结 (316)
2. 根源剖析 (317)
3. 处理的基本原则 (317)
4. 要点解读 (318)
5. 决策方案 (322)
6. 案例分析 (322)

方案七：基层员工管理

——人是具有个性的，人力资源管理不能忽视每位员工的个性特征。基层员工性格各异，背景不同，知识水平差别大，如何使管理工作落到实处是管理干部，特别是基层管理干部必须掌握的技巧。

1. 症结 (325)
2. 根源剖析 (325)
3. 处理的基本原则 (326)
4. 要点解读 (327)
5. 决策方案 (330)
6. 案例分析 (331)

方案八：判断属下管理干部是否称职

——对人的管理不是几个规章制度可以解决的问题，它还是要取决于管理者自身。不称职的管理者会使他的下属无法称职，因而管理者是否称职尤为重要。

1. 症结 (333)
2. 根源剖析 (333)
3. 处理的基本原则 (334)
4. 要点解读 (335)
5. 决策方案 (338)
6. 案例分析 (338)

方案九：优秀的人事经理

——人事经理与其他中层经理的不同之处在于，人事经理并非只对本部门的下属进行管理，而是要对公司所有员工进行管理，这就需要人事经理比其他中层经理有更强的管理能力与沟通技巧。

1. 症结 (340)
2. 根源剖析 (341)
3. 处理的基本原则 (341)
4. 要点解读 (343)

5. 决策方案	(346)
6. 案例分析	(346)

方案十：职务设计

——职务设计的目的是优化人力资源配置，为员工创造能够发挥自身专长的舞台。

1. 症结	(349)
2. 根源剖析	(349)
3. 处理的基本原则	(350)
4. 要点解读	(351)
5. 决策方案	(354)
6. 案例分析	(355)

第五篇 培训考核决策·十大方案

方案一：造就企业良好的培训与学习气氛

——良好的培训与学习气氛的形成，要靠企业各级管理人员及全体员工的共同努力。

1. 症结	(359)
2. 根源剖析	(359)
3. 处理的基本原则	(360)
4. 要点解读	(361)
5. 决策方案	(364)
6. 案例分析	(365)

方案二：针对成人学习特点进行有效培训

——企业培训工作要取得成效，必须针对成人学习的特点、时间状况、动机、兴趣和习惯等因素来进行。

1. 症结	(367)
2. 根源剖析	(367)
3. 处理的基本原则	(368)
4. 要点解读	(369)
5. 决策方案	(372)
6. 案例分析	(373)

方案三：一次培训，长期有效