

管理思维经营技巧大全③

武汉市实验新技术应用研究所 编纂

主编 张辉旺

怎样使企业起死回生

吴光龙 陶声良 张平平 方国雄 余 康 张翼飞 等 编著
孙肇先 汪绍清 徐永林 张宗成 张春华 冯化吉

科学出版社

管理思维经营技巧大全 ③

武汉市实验新技术应用研究所 编纂

主编 张辉旺

怎样使企业起死回生

吴兆龙 陶声良 张平平 方国雄 余 廉 张翼飞 等编著
孙雄先 汪绍清 徐永林 张宗成 张春华 冯化吉

科学出版社

内 容 简 介

本书系研究众多企业失利的原因,广泛吸收世界上挽救企业的方法,汲取有关科学营养,从企业存在的病根着手,全面阐述怎样才能使企业起死回生,包涵的内容有:企业失利原因寻根方法、企业诊断技巧、企业对策技巧、企业建议利用技巧、企业避开陷阱技巧、企业招标投标技巧、企业统计技巧、企业节约挖潜技巧、企业动力的激发、企业信誉长存技巧。针对导致企业不景气的主、客观原因,细致入微地分析各种不利因素形成的情形,论述如何防治与防止,使企业从不利转为有利。

管理思维经营技巧大全③

武汉市实验新技术应用研究所 编纂

主编 张辉旺

怎样使企业起死回生

吴兆龙 陶声良 张平平 方国雄 余 康 张翼飞
孙雄先 汪绍清 徐永林 张宗成 张春华 冯化吉 等编著

责任编辑 徐一帆

科学出版社出版

北京东黄城根北街 16 号

邮政编码: 100707

湖北省新华印刷厂印刷

科学出版社发行 各地新华书店经销

*

1990 年 9 月第一版 开本: 787×1092 1/16
1990 年 9 月第一次印刷 印张: 60
印数: 0001—12000 字数: 1 536 000

ISBN 7-03-001924-5/Z·113

定价: 29.50 元

献给20世纪90年代

中共中央顾问委员会委员 郭洪涛题词
中国交通运输协会会长

管理思维经营技巧大全
的出版必将推进我国社
会主义企业管理经营水平

郭洪涛
九九年十二月

《管理思维经营技巧大全》编委会

顾问: 谷 牧 (全国政协副主席)

郭友中 (武汉市副市长)

主任: 胡国寿

副主任: 刘厚孚 张辉旺 杨 健 林亚平 胡国福

主 编: 张辉旺

副主编: 赵熙文 江秀荣

编委、编务:

陈 忠	徐一帆	徐津津	王淑兰	苗渝川	赵熙文
江秀荣	胡国寿	张辉旺	陈邦福	罗智通	张淑兰
陈志甦	胡 霞	张训亮	张辉祝	张 涛	李少卿
高 扬	张辉军	彭 敏	张辉文	张莉琼	周代斌
张辉仁	阮尘飞	张凤兰	万 交	章柳千	鲁仁基
杨 健	刘厚孚	胡国福	林亚平	龚 晔	张小慧
张绍泰	杜良骥				

序

中国经济的起飞,有赖于中国企业的起飞。中国企业的发展,需要造就一批具有现代管理水平的企业家。改革开放,给中国企业注入了新的活力,逐步增强了中国企业在世界上竞争的力量。中国人已清醒地认识到,要实现经济建设的现代化,必须实施现代化管理与经营。中国企业正在探索与开拓进入世界强手之林的富有自己特色的管理经营之道。20世纪90年代,将是全方位提高中国管理与经营水平的年代。为促进造就一批具有现代管理水平中国企业家,加快中国迈入世界经济强国的步伐,我们编写了这套《管理思维经营技巧大全》巨著。

这部巨著分为13卷,即《怎样使职工干劲倍增》,《怎样出奇制胜》,《怎样使企业起死回生》,《怎样使产品沁入人心》,《怎样巧夺市场》,《怎样站稳脚跟储存后劲》,《怎样使上下称好》,《怎样使左右如意》,《怎样跨越新的高度》,《怎样使企业长盛不衰》,《厂长经理实用手册》,《出色企业管理经营经验》,《万家兴盛企业大中企业简介》。

现代企业的竞争包罗万象,其根本的竞争是思维与技巧的竞争。竞争的结果必然是优胜劣汰。全方位思维者优,片面思维者劣;掌握系统的经营技巧者优,缺乏系统的经营技巧者劣。企业的发展,首先是思维与经营技巧的发展。没有思维与经营技巧的发展,企业的发展将是一句空话。要使我国的企业发展到新的水平,使我国的工业在世界上展现新的风采,当务之急是迅速提高我国企业的管理思维与经营技巧的水平。

编写这套书的用意,就是培养和提高我国企业实际工作者全方位思维的能力和全面掌握经营技巧。

实践中不乏这样的例子,有的企业能够生产出优良的产品,但就是不会拓宽市场,产品销路不畅,效益不佳;有的企业能够把职工的积极性充分调动起来,但就是不会处理各种社会关系,搞得寸步难行;有的企业能够把握机会赢得一时之利,但就是不会稳扎稳打保持长久利益。这些都是缺乏全方位思维所导致的不良状态。本套书揽括了企业管理与经营的各个方面,集天下企业之成功经验,汇百科实用知识,致力于方方面面。书中1—3卷论述了如何把企业搞活,4、5两卷阐述了如何开拓企业用武之地,6—8卷叙述了如何建设企业内外关系环境,9、10

两卷围绕如何持续发展企业,做了系统的论述,最后三卷则集中介绍了企业常用的基本知识,汇集了引导现代企业竞争与发展的信息。其中以大量篇幅创造性地论述了逆境管理、关系管理、长远管理等一系列新问题。

企业的工作千头万绪,企业的联系千丝万缕,企业外部环境千变万化,这些都在影响着企业。企业本身难以有平静的时候,随时都会出现这样那样的问题和矛盾,尤其在一些企业中有的问题长期得不到解决,如浪费现象严重、产品质量不稳定、人浮于事、相互扯皮、消极怠工等,这些问题处理不当就会使企业陷入困境甚至难以自拔。这套书不仅从全方位而且从多角度分析了企业中存在和将出现的各种各样的问题和矛盾,提出了解决这些问题和矛盾的方法和技巧。企业实际工作者在管理经营中遇到的各种难题,均可从本套书中找到有关的解决方法,以利攻克难关,找到出路。

我们期望这部巨著能为中国企业的崛起、为中国经济的振兴有所贡献。

作 者

1990年7月11日夜

于汉口九万方

目 录

序

本卷旨趣	1
------------	---

第一篇 企业失利原因寻根方法

第一章 射向企业领导者的毒箭	5
----------------------	---

第一节 当家人 素质差	5
第二节 事必躬亲 大权独揽	9
第三节 缺乏沟通 问题成堆	12
第四节 自不量力 “自我”不清	16

第二章 脱离经营环境 缺乏雄谋大略	19
-------------------------	----

第一节 背离时代 束手就擒	19
第二节 过于保守 成长受阻	23
第三节 分散力量 全面出击	26
第四节 轻视竞争者 大意失荆州	31

第三章 糟糕的经营计划	35
-------------------	----

第一节 纸上谈兵 闭门造车	35
第二节 急速成长 过度扩张	38
第三节 只谋其生 不张其势	41
第四节 随波逐流 盲目掉头	44

第四章 拙劣的经营策略	46
-------------------	----

第一节 选错目标 全盘皆输	46
第二节 竞争乏术 自找苦吃	50
第三节 少有创新 不进则退	54
第四节 大杀价 实下策	58

第五章 自杀式的经营作风	61
--------------------	----

第一节 投机取巧 以假乱真	61
---------------------	----

第二节 拿“好处费” 揩国家油	63
-----------------------	----

第三节 讲人情 拉关系	64
-------------------	----

第四节 有错不纠 弄巧成拙	66
---------------------	----

第五节 贪利忘义 无视法律	68
---------------------	----

第二篇 企业诊断技巧

第一章 企业诊断的理论与方法	73
----------------------	----

第一节 企业诊断的原则	73
第二节 企业诊断的种类	75
第三节 企业诊断人员	77
第四节 企业诊断技法体系和应用	80

第二章 企业诊断的基本程序	82
---------------------	----

第一节 联系准备	82
第二节 预备诊断	95
第三节 主体诊断	106
第四节 实施指导	114

第三章 经营活动综合分析	116
--------------------	-----

第一节 财务分析	116
第二节 成本分析	127
第三节 经营综合分析	131
第四节 盈亏平衡点分析	137

第四章 企业经营战略诊断	143
--------------------	-----

第一节 企业经营战略思想诊断	143
第二节 企业经营战略体系诊断	144

第五章 市场营销管理诊断	157
--------------------	-----

第一节 市场营销管理及其诊断	157
第二节 市场研究诊断	158
第三节 目标市场的选择与策略	

诊断	165	道	330
第四节 产品决策诊断	167	第三节 参谋建议能使企业主管	
第五节 销售渠道诊断	172	增长才干	333
第六节 促销诊断	174	第二章 诚心纳谏 参谋何其多	335
第七节 订价策略诊断	178	第一节 内部参谋机构各司其职	
第六章 企业生产管理诊断	182	各有专长	335
第一节 生产现场状况诊断	182	第二节 外部参谋机构自成一家	339
第二节 生产能力诊断	195	第三章 参谋建议智能宝藏的奥秘	343
第三节 均衡生产诊断	197	第一节 高明的谋士离不开用武	
第七章 业务管理诊断	200	之地	343
第一节 质量管理诊断	200	第二节 献计献策 各有目的——	
第二节 设备管理诊断	202	参谋建议方向	346
		第三节 参谋建议的能量	348
第三篇 企业对策技巧		第四章 参谋建议也要天时地利人	
第一章 对策论基本知识	211	和	355
第一节 几个数学概念	211	第一节 企业环境影响参谋建议	
第二节 对策概述	217	活动	355
第三节 对抗对策	218	第二节 环境变化状态影响参谋	
第四节 非对抗对策	227	建议活动	361
第五节 激励对策	235	第三节 组织模式影响参谋建议	
第六节 层次对策	240	活动	364
第二章 企业系统与企业对策	246	第四节 管理体制影响参谋建议	
第一节 系统论一般知识	246	活动	366
第二节 企业系统	256	第五章 出谋献策 方法多样	369
第三节 企业对策	260	第一节 参谋建议要讲究时机	369
第三章 生产对策系统	265	第二节 参谋建议要采用适当的	
第一节 企业生产系统	265	沟通方式	371
第二节 协同生产计划——冲突		第三节 多角思维 各出良策	377
与对策	285	第六章 参谋建议的依据	386
第四章 销售对策系统	310	第一节 信息依据——知己知彼	
第一节 企业销售活动	310	求良策	386
第二节 市场竞争与市场对策	314	第二节 法规依据——参谋建议	
		的准绳	388
		第三节 目标依据——参谋建议	
第四篇 企业建议利用技巧		的主线	389
第一章 参谋建议蕴藏丰富的智能	325	第七章 参谋建议与企业决策密不可分	
第一节 企业管理与参谋建议同		分	392
在	325	第一节 决策的形成需要参谋	
第二节 参谋建议中蕴藏着生财之		建议	392
		第二节 决策执行离不开参谋	

建议	395
----------	-----

第五篇 企业避开陷阱技巧

第一章 经营决策的陷阱	401
第一节 避坑落阱——处理决策 失误的陷阱	401
第二节 患得患失——经营时机 的陷阱	404
第三节 孤注一掷——投资决策 的陷阱	407
第四节 随心所欲——决策推理 的陷阱	411
第二章 市场营销的陷阱	415
第一节 操奇计赢——销售策略 的陷阱	415
第二节 看朱成碧——顾客需求 的陷阱	419
第三节 食言而肥——促销方式 的陷阱	422
第四节 杀鸡取卵——价格策略 的陷阱	425
第三章 产品策略的陷阱	430
第一节 多多益善——产品开拓 的陷阱	430
第二节 精益求精——产品质量 管理的陷阱	434
第三节 夸父追日——产品竞争 战略的陷阱	437
第四章 创新意识的陷阱	442
第一节 莫名其妙——创新观念 的陷阱	442
第二节 奉若神明——技术至上 意识的陷阱	444
第三节 固步自封——扼杀创新 的陷阱	447
第五章 组织建设的陷阱	449
第一节 积羽沉舟——机构管理 的陷阱	449
第二节 歌舞升平——组织发展	

的陷阱	453
-----------	-----

第三节 金科玉律——组织控制 的陷阱	455
------------------------------------	-----

第六章 人才管理的陷阱

第一节 商贾荐人——只注重 工程技术人员的陷阱	465
第二节 爱屋及乌——任用人才 的陷阱	468
第三节 夜追韩信——留用人才 的陷阱	476

第七章 上行沟通中的陷阱

第一节 齐寇将至——上级信任 的陷阱	482
第二节 抱薪救火——提意见的 陷阱	487

第八章 平行沟通中的陷阱

第一节 扇火止沸——化解同事 矛盾的陷阱	491
第二节 火中取栗——同级沟通 中的陷阱	492

第九章 下行沟通中的陷阱

第一节 委过于人——争取部下 支持的陷阱	498
第二节 自惑惑人——领导方式 的陷阱	506

第六篇 企业招标投标技巧

第一章 企业振兴的法宝——经营招标

承包	509
第一节 八仙过海各显神通	509
第二节 招标投标的方法与程 序	515

第二章 引入竞争机制,搞活基建行业——

实行建设项目全过程招标	518
第一节 招揽卖主的方式	518
第二节 建设项目决策前软招 标	519
第三节 勘察设计招标竞争	521
第四节 设备、材料供应招标	

投标	525	第一节 统计学的决策作用	603
第五节 建设项目全过程招标		第二节 现代企业统计学的基本	
投标	525	概念	604
第六节 工程承包方式分类	526	第三节 现代企业统计工作的	
第三章 择优选择承包商		程序	606
——施工招标	527	第二章 现代企业统计设计与统计	
第一节 施工招标的形式与招标		调查	608
程序	527	第一节 统计设计	608
第二节 招标准备阶段	528	第二节 统计调查	609
第三节 招标阶段	537	第三章 现代企业统计资料整理	616
第四节 评标成交阶段	540	第一节 为什么要进行统计资料	
第四章 竞争销售建筑安装商品		整理	616
——施工投标	546	第二节 怎样进行统计资料	
第一节 竞争取胜的基础		整理	616
——选准目标	546	第三节 现代企业统计资料整理	
第二节 竞争取胜的核心		的组织与技术	624
——精编投标书	552	第四节 次数分布图	624
第三节 竞争取胜的最后冲刺		第四章 统计表和统计图	627
——积极攻关	563	第一节 统计表	627
第五章 确定基础标价	565	第二节 统计图	629
第一节 工程估价的特点和		第五章 总量指标和相对指标	636
程序	565	第一节 总量指标	636
第二节 确定基础标价的常规方		第二节 相对指标	638
法	566	第三节 总量指标、相对指标计算	
第三节 快速确定基础标价的		和应用的原理	646
方法	571	第六章 集中趋势	648
第六章 国际招标投标	574	第一节 算术平均数	648
第一节 由来与发展	574	第二节 几何平均数	655
第二节 国际招标投标文件	576	第三节 调和平均数	655
第三节 工程报价及施工索赔	581	第四节 中位数	657
第四节 国际投标理论	584	第五节 众数	660
第七章 投标报价策略	586	第七章 离中趋势、偏态与峰度	663
第一节 招揽生意与投标信息	586	第一节 全距	663
第二节 投标取胜的捷径		第二节 平均差	664
——策略与技巧	589	第三节 方差与标准差	665
第三节 投标取胜的奥秘	596	第四节 相对离中趋势测定数	670
		第五节 偏态与峰度	671
第七篇 企业统计技巧		第八章 时间序列分析	675
第一章 统计学的决策作用	603	第一节 什么叫时间序列	675
		第二节 时间序列水平指标	678

第三节	时间序列速度指标	683
第四节	长期趋势	690
第五节	季度变动	696
第九章	概率知识	698
第一节	什么叫概率	698
第二节	概率分布	701
第三节	抽样与抽样分布	707
第十章	统计推断在现代企业管理中 的应用	719
第一节	参数估计	719
第二节	假设检验	727

第八篇 企业节约挖潜技巧

第一章	节约的“魔术师”	737
第一节	浪费是社会的公敌	737
第二节	两种节约观	738
第三节	管理——节约的“魔 术师”	741
第四节	从效益看节约	743
第二章	发掘人的潜力	746
第一节	人力的浪费是最严重的 浪费	746
第二节	科学组织巧安排	748
第三章	做到物尽其用	752
第一节	“谁知盘中餐,粒粒皆 辛苦”	752
第二节	从“根”抓起	754
第三节	抓住整个“链条”	759
第四节	节约物耗的“金钥匙”	762
第四章	时间的节约是最大的节约	766
第一节	时间无价宝	766
第二节	让时间缩短	768
第三节	使时间延长	769
第四节	巧妙利用时间	769
第五章	组合协同的妙用	772
第一节	奇妙的“ $1+1>2$ ”	772
第二节	从蜀汉的兴亡说起	773
第三节	让人和机器“结亲”	777
第四节	对管理对象进行科学	

组合	778
第六章 让节约装上现代化 的“翅膀”	783
第一节 科学技术是节约的 “发动机”	783
第二节 可贵的超前意识	786
第三节 走向最佳效益的捷径	789
第四节 电子计算机使管理如虎 添翼	796
第七章 节约永无止境	798
第一节 人类的生存危机	798
第二节 珍惜地球的资源	799
第三节 源泉在于创造	801
第四节 管理与技术比翼齐飞	802

第九篇 企业动力的激发

第一章	利益——企业原动力	807
第一节	动力原理	807
第二节	两利分离	808
第三节	两利分离的保证—— 两权分离	811
第四节	两利分离的落脚点—— 劳动责任体系	813
第二章	激励——行为自动力	815
第一节	要我做——我要做	815
第二节	内容型激励	819
第三节	过程型激励	823
第三章	环境压力——企业生存 动力	826
第一节	市场压力与企业 主体性	826
第二节	承包压力与承包责 权利	831
第三节	摊派压力与赞助的 主动性	835
第四章	竞争——企业开拓的动力	838
第一节	竞争激发企业活力	838
第二节	竞争比竞赛更能 使企业持续发展	839

第五章 决策——企业经营动力	840	第二节 企业信誉的意义	874
第一节 企业决策的动力行为	840	第二章 企业信誉的内容	877
第二节 企业决策的动力心理	844	第一节 产品信誉	877
第六章 群体动力——企业凝聚力	847	第二节 商业信誉	880
第一节 群体与群体行为	847	● 第三节 服务信誉	886
第二节 群体动力论	848	第三章 企业信誉的特点	892
第三节 群体行为的根本推动力 ——群体内因	851	第一节 可信性	892
第七章 企业文化——企业内在 驱动力	856	第二节 诚实性	893
第一节 企业文化的神功	856	第三节 互利性	894
第二节 企业文化需要自己去 建设	857	第四节 竞争性	895
第八章 人才——企业发展动力	858	第五节 价值性	897
第一节 人才是企业沉浮的 关键	858	第四章 产品信誉策略(上)	899
第二节 选才与用才	859	第一节 市场细分化策略	899
第九章 系统动力——企业合力	862	第二节 市场预测策略	902
第一节 各种动力的合成	862	第三节 产品选择策略	904
第二节 怎样使合力最大	864	第五章 产品信誉策略(下)	913
第三节 企业的自组织控制	867	第一节 产品创新策略	913
 第十篇 企业信誉长存技巧		第二节 产品质量策略	917
第一章 信誉——企业之本	873	第三节 产品包装策略	922
第一节 经济信誉的发展	873	第六章 商业信誉策略	928
		第一节 价格策略	928
		第二节 销售策略	930
		第三节 推销策略	935
		第七章 广告和商标信誉策略	938
		第一节 广告策略	938
		第二节 商标策略	942

本 卷 旨 趣

出乎意料,本来呈现生机的企业,也许因为一个环节、一种变化,也许因为事先预测和决策失误,很快滑向了逆境。当然,山重水复之后往往有柳暗花明,柳暗花明之后往往有山重水复,但企业到了山重水复的困境,如果没有走出困境的能力,不仅不会有柳暗花明,而且会一蹶不振甚至破产倒闭。因此,不管是逆境还是顺境中的企业家,都要有使企业起死回生的本领。本卷正是为此而著。

使企业起死回生,要认清致企业于死地的各种杀手,要寻找企业失利之根,进行诊断并作出对策。企业失利的原因,就是杀向企业的杀手。这些杀手往往不是一个,而是许多,有的显而易见,有的无影无形。本著从揭示各种各样的杀手,尤其是无影无形的杀手开始,从而论述如何出击这些杀手。

挽救企业,首先要认清企业。仅仅是开会强调、大家重视,是不能如愿以偿的。每个企业家所领导的企业是具体的,因而杀向具体企业的杀手也是具体的。不认清所领导的企业及其具体的杀手,岂能从根本上扭转企业困局?企业统计技巧使我们得以全面、准确、逼真地认识企业,恰如测量器测量出企业逆

境到顺境的各方位距离,使我们能够集中力量,找准用力点,击败杀手,把企业推向顺境。企业避入陷阱技巧,帮助我们提防在把企业推向顺境之时和推到顺境之后,不致掉进另外的陷阱。

智慧就是力量。智慧的集中,就是力量的集中。智慧集中如何决定力量的大小。智慧的集中有两个方面,即全方位:一是企业内部及周围的智慧,一是社会能够赋予企业的智慧。建议利用、招标投标、动力激发以及节约挖潜,主要是集中全方位智慧的力量,又以智慧的力量集中非智慧的力量,形成强大的抗击杀向企业的杀手的力量,推动企业车轮走出困境,起死回生,再塑企业形象,再创企业信誉。企业信誉长存技巧则使企业走进顺境之后誉中求稳、稳中求进。

企业陷入了困局,就象人得了病,要对症下药和讲究医术。高明的医生透过正常状态看到不正常,从表层看到深处;熟悉各种药方并寻找到能医治奇特病情的新药方;熟练地使用药方和进行巧妙的手术。

企业起死回生之术是有的,就看我们掌握得怎样。

第一篇

成功的经验,令人仰慕仿效;失败的教训,更是价值连城。经营阵营,强手如林,处处是危机、意外和挑战。经营者稍有不慎,企业旦夕之间,可能骤然崩溃。寻找企业失利原因之根,可以说是企业失利的痛苦的反省,是它山之石、后事之师、经营之鉴。其寻根的方法是从无数企业艰难的跋涉、走过的弯路、碰到的礁石,也不乏沉没了的企业之船中研究而产生的。

企业失利原因寻根方法

吴 兆 龙