

董事长/总裁/总经理案头必备丛书

中国总经理工作手册编委会/编

刘伟 刘国宁/主笔

中国 总经理工作手册

ZHONGGUO ZONG JINGLI GONGZUO SHOU CE

世界最新最杰出的管理模式 随用随查

管理手册
ZONGJINGLI
GUANLISHOU CE

最新版本

权威准确

全面详尽

方便查找

中国言实出版社

董事长/总裁/总经理案头必备丛书

中国总经理工作手册编委会/编

刘伟 刘国宁/主笔

中国 总经理工作手册

ZHONGGUO ZONG JINGLI GONGZUO SHOUCHE

世界最新最杰出的管理模式 随用随查

管理手册
ZG UANLISHOUCE
ZONGJINGLI

中国言实出版社

北京

图书在版编目(CIP)数据

中国总经理工作手册·管理 / 刘伟, 刘国宁主笔

- 北京: 中国言实出版社, 2003. 2

ISBN 7 - 80128 - 438 - 0

I . 中…

II . ①刘… ②刘…

III . 企业管理 - 手册

IV . F270 - 62

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2003)第 010963 号

中国言实出版社出版发行

(北京市西城区府右街 2 号 邮编编码 100017)

<http://www.zgyscbs.com>

电话: 64924716 64924761

新华书店经销

北京昌平长城印刷厂印刷

787 × 990 毫米 1/16 50.125 印张 1000 千字

2003 年 3 月第 1 版 2003 年 3 月第 1 次印刷

印数: 1 ~ 3000 册

定价: 98.00 元(全二册)

(如有印装质量不合格 请与出版社联系调换)

前言

刘伟 刘国宁

这是一本专为中国的总经理及企业高层管理人员撰写的日常工作手册，具有鲜明的中国特色，适用于中国工商企业目前的发展水平与现状，与国家最新颁布的相关政策法规同步，最新最快，权威准确，全面详尽，方便查找。

在当今经济全球化与高技术竞争的年代，知识增长与技术更新的速度越来越快，管理实践所涉猎的领域也在不断增多并相互交叉。管理决策的制定已不能单纯依靠感性的判断和经验知识，理论指导和定量分析已成为企业成败和经营绩效的重要决定因素。

管理是总经理的必修课，掌握实际、高效的管理方法是企业发展、壮大的基础。罗杰·福尔克曾经说过：“有什么样的管理人员，就有什么样的公司。”由此可见，高效管理对于一个企业而言是相当重要的，但问题也接踵而至。

尽管当前的总经理们迫切需要全面、系统、深入地了解企业管理工作的方方面面，但是囿于时间和精力，这种美好愿望却往往只会成为一种奢望，可望而不可及。

基于上述认识，我们组织编写了这本职业经理人案头必备的工具书，希望能对身处百忙中的总经理们有所帮助。本书特色如下：

(1)对总经理在企业理财、信息管理、人力资源管理、客户关系管理、战略规划、企业核心竞争力的识别与建立以及电子商务对企业的冲击等日常管理工作中重点和难点问题进行了详细的解答和说明，但又在很大程度上避免了一般管理类读物重理论轻应用的弊病，从而给总经理以切实的帮助与指导。

(2)语言通俗易懂，对上述各领域中的流程管理及操作要领还配有相关图表，尽可能让总经理一看就懂，读完即可付诸实践，以便迅速地掌握相关管理实务。

(3)本书应用性强，基本上都来自于经理人的工作实践，因而能够迅速切中各领域的主题，而不必为虚华的语言浪费时间与精力。

(4)本书强调管理的全球化视点，并特别介绍了一些重要的管理学名著，以及总经理必须掌握的管理学词汇，并在大多数篇章的末尾附加典型案例，帮助他们更好地吸收相关管理学知识。

由于管理的本质在于实践，在于成果，因此本书特别强调实践，并鼓励总经理积极投身于实践，在实际工作中积累自己的管理经验，真正视管理为一个动态的过程——而这也正是本书的编纂目的之所在。

我们期待着读者的反映、批评与建议。同时，我们也期望：您的成功经验会在某一天成为我们的研究对象。

目录

第一章 管理学基础知识	1
什么是管理,为什么要管理	2
如何认识管理技巧	2
如何建立一套成功的管理哲学	3
效率和效能的管理学意义	4
卓越管理的基本要求	4
现代管理学诞生的标志	5
现代管理学的基本特征	6
学习和研究管理学的方法	6
管理学有哪些主要流派	7
什么是虚拟化经营	10
企业怎样才能战略领先	11
什么是企业的核心竞争能力	12
如何培养企业的核心竞争能力	13
法约尔的 14 条管理原则	14
什么是目标管理	15
什么是时间管理	17
员工管理——经营管理的核心	18
什么是柔性管理	19
什么是知识管理	20
代理理论与治理结构理论的异同	21
什么是范式创新理论	21

第二章 战略管理	23
战略管理的概念	24
企业战略管理的本质特征	24
企业战略管理的要素	25
企业的事业使命	27
战略事业单位的确定	28
战略管理职责的划分	28
战略制定的方式	29
战略方案的内容	29
如何选择战略实施模型	30
分解战略方案和调整组织机构	31
为什么要进行环境分析	32
企业外部环境分析	33
企业内部环境分析	34
什么是 SWOT 法	35
“SWOT 法”的企业状况分析	35
SWOT 法的战略组合	36
战略目标的整合	37
制定战略的方法	37
战略控制的目的与任务	38
战略控制的基本原则	38
战略控制的主要类型	39
战略控制的基本方式及其选择	39
战略控制的程序	40
战略控制机制的选择	41
管理战略的转变	42
企业的远景和任务	43
什么是力量场分析	43
采取行动的步骤	45
〔案例一〕 “变形虫式”管理	46
〔案例二〕 美国 IBM 收购莲花公司	48
〔案例三〕 百威啤酒抢滩日本	52
第三章 财务管理制度	54
财务管理制度化的重要性	55
内部控制制度的构成	55
如何设立健全的财务机构	56
会计科目的分类	57
会计科目的作用	58
会计核算程序和方法	58
如何规定会计核算规范	59
企业内部会计监督制度	60

会计人员岗位责任制度	61
会计报告管理制度	62
什么是会计舞弊	62
如何识破会计舞弊	63
查证会计舞弊的具体方法	64
查证会计舞弊的具体措施	64
计算机舞弊的防范	65
规定财务收支的程序和方法	66
财务收支操作规范	66
财务收支纪律	66
财务经理的岗位责任	67
财务部门负责人的岗位责任	67
财务稽核人员的岗位责任	68
出纳人员的岗位责任	68
资金筹划与安排人员的岗位责任	69
对财务管理组织机构的要求	69
财务管理报告制度	70
企业需防范的财务风险	70
什么是资产负债表	71
资产负债表的结构	72
从资产负债表中能够获得哪些信息	74
什么是损益表	74
利润分配表	75
主营业务收支明细表	76
从损益表中能够获得哪些信息	77
什么是现金流量表	77
从现金流量表中能够获得哪些信息	79
[案例一] 网络财务	79
[案例二] 加强财务管理使米其林起死回生	81
第四章 企业资金管理	83
资金筹集的必要性	84
资金筹集的原则	84
企业筹资的基本要求	84
企业筹资的类型	85
为什么需要投资	86
投资的分类	87
企业自有资金的筹集方式	88
企业债务资金的筹集方式	88
吸收直接投资的特点	88
吸收直接投资的形式	88
吸收直接投资的分类	89

普通股及其分类	89
如何进行普通股筹资	90
普通股筹资的特点	90
优先股及其分类	91
发行优先股的具体方法	92
优先股筹资的特点	92
企业内部积累筹资	92
借款	93
企业向金融机构申请借款的条件	94
企业向金融机构借款的程序	94
商业信用	95
商业信用的条件和特点	96
短期融资券及其发行条件	96
短期融资券的分类	97
租赁筹资	97
经营租赁及其特点	97
融资租赁及其特点	98
长期借款及其特点	99
长期债券及其分类	99
债券的发行	99
什么是企业投资策略	100
企业投资评价的准则	100
企业投资机会分析	102
企业投资机遇的选择	102
影响企业投资规模的主要因素	103
企业投资规模决策的方法	104
企业的资金结构	105
资金结构中债务资金的作用	105
影响企业资金结构的因素	105
最佳资金结构的确定方法	106
比较资金成本法	106
每股收益分析法	107
企业如何防范资金紧张或周转不畅	107
缓解资金短缺或周转不畅的方法	107
[案例] 3M 的内部风险投资体制	108
第五章 人力资源管理	111
企业人力资源管理的重要性	112
为什么说人才是企业最重要的资本	112
企业如何吸引并留住人才	113
企业人力资源管理的内容	113
授权界定	114

如何进行授权控制	114
企业招聘员工的步骤	115
企业人事录用的情形	116
企业人事录用的政策及程序	116
建立员工聘用规定	116
企业劳动合同范例	118
人力资源管理规章实例	121
临时人员管理办法	128
计件管理办法	129
如何制订企业的培训规划	130
如何进行职前培训	131
培训时需要注意的事项	131
全员培训的具体形式	131
员工培训的具体内容	132
员工培训实施办法	134
针对不同层次人员的培训	135
企业培训资源的有效整合	136
员工礼仪守则	137
[案例] 爱立信的人力资源管理策略	139
第六章 组织管理	142
组织工作的概念	143
管理的组织职能	143
什么是直线型组织结构	143
什么是职能型组织结构	143
什么是职能部门化	144
什么是产品部门化	144
什么是区域部门化	145
职权的概念和分类	145
组织文化的概念	146
什么是“7S”理论	146
总经理室主管	147
销售部主管	148
生产部主管	148
财务部主管	149
工业关系部主管	150
预算控制科主管	151
会计科主管	151
成本科主管	152
财务科主管	152
出纳科主管	153
推广科主管	153

企划主管	154
营业科主管	155
贸易科主管	155
服务科主管	156
技术与工程主管	156
品质管制科主管	157
生产计划与管制科主管	158
物料管制科主管	158
设备与维护科主管	159
操作工场主管	159
管理科主管	160
人事科主管	161
福利科主管	161
安全科主管	162
国内采购科主管	162
公共关系科主管	163
总务科主管	164
总经理办公室特别助理	164
决策与协调委员会	164
各部会议	165
[案例] 多佛公司的分权管理	166
第七章 市场营销管理	169
市场营销的概念	170
企业如何制定营销方案	170
如何进行市场营销宏观环境分析	172
如何进行市场营销微观环境分析	172
企业在市场营销中的创新理念	173
如何制定市场营销计划	174
企业如何确定产品与消费群	175
企业如何进行市场细分	176
企业如何进行市场定位	177
如何理解消费者购买决策	178
企业销售队伍管理	178
企业市场促销战略	180
企业促销技巧	180
什么是人员促销	181
企业如何培训促销人员	181
企业如何进行促销人员的配置	182
为什么需要制定销售手册	182
企业营销过程中的产品策略	182
企业如何实行品牌战略	184

什么是产品生命周期理论	186
在产品生命周期各阶段的营销管理策略	186
什么是关系营销	188
什么是整合营销	188
如何成功推展电子商务	190
网络营销的特点	190
网络营销的益处	192
实行网络营销应注意的问题	192
[案例一] 逆向营销的爱芳公司	193
[案例二] 促销总体方案实例	196
第八章 客户关系管理	199
什么是客户革命	200
如何理解客户经济	200
掌握客户经济的原则	201
什么是客户关系管理	201
客户资源价值	202
什么是 CS 经营战略	202
改变企业生意的有效需求	203
什么是电子市场	205
为什么电子市场对客户有益	205
如何利用电子市场为企业服务	206
客户资本的概念	206
客户潜量的概念	207
给客户完美体验的步骤有哪些	207
在客户经济中高速成长的要素	208
改变业务模式的最佳时机	208
[案例一] 惠普公司: 监控跨渠道和接触点的客户体验	208
[案例二] 嘉信理财公司以客户为中心的企业文化	215
第九章 信息管理	220
什么是信息	221
企业信息的特点	221
企业信息化的模式	222
企业经营需要哪些信息	223
信息的作用	224
信息时代的信息管理	226
如何寻找可靠的信息源	226
收集信息的原则	228
收集信息的一般途径	229
收集信息的特殊途径	230
为什么要进行信息分析	231

什么是决策分析法	232
什么是过程分析法	232
什么是输出分析法	233
信息交流的方式	233
企业内部的信息交流	234
企业与外部的信息交流	234
信息系统的基本类型	235
信息服务人员的相关责任及任务	235
信息的分级管理	237
信息服务的特性及地位	238
[案例一] 美国航空企业的“信息化”	238
[案例二] 管理信息系统构建方法	241
第十章 质量管理	244
质量管理的重要性	245
质量形象的构成	245
企业如何塑造质量形象	246
质量管理部门的工作内容	246
什么是质量保证体系	247
什么是质量成本	248
质量成本的构成	248
什么是预防成本	249
什么是鉴定成本	249
什么是内部失败成本	250
什么是外部失败成本	250
什么是符合和非符合的成本	250
什么是全面质量管理	251
全面质量管理的内容	252
企业如何进行质量改进	253
戴明质量管理十四法	254
朱兰质量管理三部曲	255
克洛斯比的质量哲学	256
什么是 ISO 9000 质量认证	258
ISO 9000 族的构成	259
ISO 9000 质量认证的程序	260
5S 活动与质量管理	261
如何开展 5S 活动	262
[案例一] TOM 实施指南	263
[案例二] 三九集团向质量要效益	266
第十一章 法律约束	269
我国的法律体系	270

我国法律的效力体系	270
经济法的体系	272
我国企业法的体系	272
法人的概念及其种类	273
企业法人的特征	273
企业法定代表人应具备什么条件	273
公司经理人的法律地位	274
法律对公司董事、监事及经理有什么要求	274
企业的概念	275
企业的分类	275
企业法律顾问的概念和特点	276
企业法律顾问的地位	276
企业法律顾问的作用	276
企业法律顾问的主要业务	277
企业法律顾问如何审查经济合同	277
个人独资企业的概念和特点	278
个人独资企业法的概念和原则	279
合伙企业的概念和特征	280
合伙企业法的概念	280
合伙企业法适用时的注意事项	281
全民所有制企业厂长的地位	281
全民所有制企业厂长的职权	281
公司的概念	282
公司的法律特征	282
公司的分类	283
公司法的概念和特征	284
公司的基本权利	285
公司的基本义务	285
什么是独立董事制度	286
破产的概念与特征	286
破产法的概念与特征	287
合同的概念与特征	287
合同法的概念与特征	288
合同法的基本原则	288
什么是违约责任	289
什么是免责条件	290
合同争议的解决	290
会计法的概念及调整对象	291
会计法的基本原则	291
逃汇及其处罚	292
非法套汇及其处罚	292

扰乱外汇管理秩序及其处罚	292
[案例] 罗罗公司的治理模式	294
第十二章 管理学名著必读	298
〈管理实践〉	299
〈有效的管理者〉	301
〈管理学〉	303
〈管理决策新科学〉	305
〈追求卓越〉	308
〈现代企业的领导艺术〉	311
〈董事〉	313
〈产品创新战略〉	316
〈企业倒闭——原因和对策〉	318
〈第三资源——智力资本及其管理〉	320
〈营运知识——工商企业的知识管理〉	322
第十三章 管理学词汇必备	325
什么是标杆管理	326
绩效管理制​​度	326
开明管理	326
LIFO 管理系统	327
“一分钟”管理法​​则	327
X 理论和 Y 理论	328
Z 理论	328
项目管理的核心方法体系	329
价值​​链管理	329
供应链管理	330
企业软管理	330
海豚式管理	330
“金​​鱼缸”式的管理方法	331
红白脸谋略	331
约束理论	331
项目管理	332
数字化管理	332
硅谷管理模式	332
软化式管理	333
交互式管理​​模式	333
注意力经济	334
利润预算​​管理	334
联盟经理制	335
虚拟战略联盟	335
连锁加盟体制	335

超强竞争	336
能本管理	336
人力资源规划	337
激励——保健理论	337
学习型组织	337
T 型管理	338
协作团队	338
赋权管理	339
企业资源计划系统(ERP)	339
业务流程重组	339
质量控制环	340
全面质量管理	340
“韦尔奇式”管理	341
六西格码模式	341
横向购并	341
纵向购并	342
混合购并	342
逆向购并	343
4R 营销理论	343
集中型市场战略	344
差异化营销	344
零顾客成本	345
戴尔黄金三原则	345
企业识别系统	346
第十四章 WTO 与管理知识更新	347
什么是世界贸易组织	348
世界贸易组织的目标	348
世界贸易组织的体制框架	348
世界贸易组织的宗旨	349
世界贸易组织的管辖范围	349
世界贸易组织的职能	349
世界贸易组织的组织结构	350
世界贸易组织的基本原则	351
世界贸易组织的决策机制	354
WTO 下的贸易壁垒	354
WTO 的争端解决机制	355
加入 WTO 后企业如何迎接挑战	357
加入 WTO 后企业加强战略管理的迫切性	359
加入 WTO 后企业战略管理的发展趋势	360
加入 WTO 对我国企业的影响	360
加入 WTO 对我国企业的不良影响	361

外汇的概念	362
汇率的概念	362
汇率风险及其防范	363
加入 WTO 给企业筹资带来的机会	363
招商引资的风险	364
规避招商引资风险的原则	364
规避招商引资风险的具体方法	365
企业加强危机管理的必要性	365
中国企业如何转变企业经营战略	366
中国加入 WTO 承诺中包含哪些过渡期特殊安排	367
反倾销和反补贴价格比较方面的特殊安排是什么	367
对中国产品的反倾销和反补贴措施是否属于一种“过渡性特殊安排”	367
对中国产品反倾销和反补贴适用特殊方法有无制约措施	368
第十五章 企业经营管理与表格	369
企业的经营管理为什么离不开表格	370
表格的用途	370
表格的主要特征	370
怎样确定自己编制的表格有效实用	371
企业消费者意识变化分析表	371
怎样设计客户信用度分析表	372
如何设计合理的客户资料表	376
企业产品订购单应如何设计	377
如何设计买卖合同	378
企业财务状况分析表	379
企业月份财务分析表	380
企业主要财务指标比率分析表	381
企业融资成本分析表	382
企业投资收益分析表	383
新员工试用申请及核定表	384
企业员工正式聘用合同书	385
企业新进员工培训成果检测表	386
企业出席会议情形报告表	387
企业会议成效分析表	388
企业产品质量管理标准表	389
如何设计外购请购单	390
如何设计内购请购单	391

知道什么是管理,为什么要管理
帮助企业建立一套成功的管理哲学
区分效率和效能的管理学意义
熟悉卓越管理的基本要求
掌握学习和研究管理学的方法
知道如何保持并培养企业的核心竞争能力

第一章 管理学基础知识

内容提要

了解什么是目标管理
了解什么是时间管理
明了为什么要进行员工管理
知道什么是柔性管理
知道什么是知识管理
区分代理理论与治理结构理论的异同
知道什么是范式创新理论