

管理思维经营技巧大全⑧

武汉市实验新技术应用研究所 编纂

主编 张辉旺

怎样使左右如意

胡清玉 栾贵勤 姜树昌 张礼文 刘祖云 等 编著
曾德国 居绍元 谢明干 牛根颖 张龙治

科学出版社

管理思维经营技巧大全 ⑧

武汉市实验新技术应用研究所 编纂

主编 张辉旺

怎样使左右如意

胡清玉 栾贵勤 姜树昌 张礼文 刘祖云 等编著
曾德国 居绍元 谢明干 牛根颖 张龙治

科学出版社

内 容 简 介

本书围绕企业如何创造良好的社会环境气氛,利用有关的科学知识,阐述处理好对企业有影响的各种社会关系的技巧,包涵企业公共关系技巧、企业行为技巧、企业与工商管理的秘密、企业与金融的秘密、企业内在社会机制秘密、企业兼并技巧、企业股份制技巧、企业集团魔力的施展、企业目标实现技巧。涉及诸如国家对企业管理方面、企业自愿结合方面、业务上与企业来往方面等等,系统介绍这些方面与企业相关的知识和怎样共处,使企业如愿以偿。

管理思维经营技巧大全⑧

武汉市实验新技术应用研究所 编著

主编 张辉旺

怎样使左右如意

胡清玉 栾贵勤 姜树昌 张礼文 刘祖云 等编著
曾德国 居绍元 谢明干 牛根源 张龙治

责任编辑: 徐津津

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

*

1991年5月第 一 版 开本: 787×1092 1/16

1991年5月第一次印刷 印张: 57

印数: 0 001—12 000 字数: 1 461 000

ISBN 7-03-001929-6/Z·118

定价: 28.50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 必将推也我国社
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
陈志魁	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，产品销售不畅，效益不佳；有的企业能够把职工的积极性充分地调动起来，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，这些都会影响着企业。企业本身难以有平静的时候，随时都会发生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与技巧。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 企业公共关系技巧

第一章 企业公共关系形成的历史

必然性..... 5

第一节 公共关系质的规定性..... 5

第二节 发展企业公关的现实意义... 8

第三节 企业家的公关意识.....14

第二章 公共关系在企业管理中的

地位和作用.....17

第一节 树立形象.....17

第二节 沟通信息.....20

第三节 协调关系.....21

第四节 提供咨询.....23

第三章 企业内部关系.....25

第一节 员工关系.....25

第二节 股东关系.....32

第四章 企业外部关系.....35

第一节 顾客关系.....35

第二节 社区关系.....39

第三节 媒介关系.....40

第四节 政府关系.....42

第五章 涉外公共关系.....44

第一节 我国发展涉外公关的 国际环境.....44

第二节 几种主要的国际公共关系...50

第六章 企业公关机构和公关人员.....54

第一节 公关机构.....54

第二节 公关人员.....57

第七章 公关宣传艺术.....64

第一节 公关宣传的内容及意义.....64

第二节 公关广告宣传.....66

第八章 谈判模式与技巧.....68

第一节 谈判模式.....68

第二节 谈判技巧.....71

第九章 公关交际艺术与礼节.....76

第一节 交际技巧.....76

第二节 交往中的礼节.....79

第十章 企业公关活动方案设计.....86

第一节 设计的一般过程.....86

第二节 公关活动方案设计分类.....91

第二篇 企业行为技巧

第一章 企业·行为·指南.....99

第一节 厂长要向行为要效益.....99

第二节 企业行为学的特点101

第三节 企业行为的基本原理102

第四节 企业行为的创造性106

第二章 企业·人·激励109

第一节 企业个体行为激励理论 ...109

第二节 企业个体知觉的歪曲113

第三节 态度与价值观对人行 为的影响117

第四节 需要、动机与行为120

第三章 企业·群体·凝聚力128

第一节 企业内主要群体及特征 ...128

第二节 群体行为的模型与功能 ...130

第三节 各类群体行为相互关系 ...138

第四章 企业家·风格·决策141

第一节 企业家的特征141

第二节 企业家的成长及其阶 层的形成146

第三节 企业家与企业领导者 的影响力148

第四节 企业家的风格151

第五章 企业·组织·活力	158
第一节 企业组织结构	158
第二节 企业组织目标与决策	164
第三节 企业组织变革与发展	168
第六章 企业·环境·效率	173
第一节 企业环境的涵义与分类	173
第二节 企业环境分析	174
第三节 企业环境综合分析	177
第四节 企业环境分析法	180
第五节 企业环境分析实例剖析	182
第七章 企业·运行·效益	184
第一节 企业系统输入行为	184
第二节 企业系统转换行为	188
第三节 企业系统人机行为	190
第四节 企业系统的输出行为	194

第三篇 企业与工商管理 管理的秘密

第一章 看得见的手	203
第一节 一个目的 三种手段	203
第二节 看得见的手和看不见的手	206
第三节 曲折的道路	209
第四节 做称职的经济卫士	212
第二章 做好经济“户籍警”	216
第一节 建立良好经济秩序的前提和基础	216
第二节 实事求是申报“经济户口”	218
第三节 认真把关 加强管理	222
第四节 外资企业 一视同仁	225
第三章 市场繁荣的“保护神”	230
第一节 活而不乱 管而不死	230
第二节 分门别类 科学管理	232
第三节 使古老形式焕发青春	236
第四节 令投机倒把者戒	237
第四章 公正的裁判员	241
第一节 商品交换的法律保证	241
第二节 签订一个有效合同	242
第三节 既严肃 又灵活	244

第四节 公正无私的裁判员	248
第五章 商标的注册和法律保护	252
第一节 取得受保护的权力	252
第二节 保护好注册商标	256
第六章 保证广告的合法性	260
第一节 把好关口	260
第二节 惩前毖后 依法处理	262
第七章 为经济运行加“润滑剂”	265
第一节 不可缺少的“润滑剂”	265
第二节 勿左勿右 扶持帮助	267
第三节 加强管理 兴利除弊	269
第四节 教育引导 健康发展	272
第八章 站在消费者一边	274
第一节 消费者利益高于一切	274
第二节 从实际出发 标本兼治	276
第三节 联合起来维护自身利益	279
第九章 关键要有“神兵天将”	282
第一节 伟大的事业需要“神兵天将”	282
第二节 尊敬来自崇高的职业道德	284
第三节 用知识武装自己	287

第四篇 企业与金融的秘密

第一章 金融	
——现代经济的魔术师	291
第一节 万变不离其宗	291
第二节 金融机构知多少	294
第二章 金融结算	
——市场网络的联结器	302
第一节 开立帐户	302
第二节 银行结算	307
第三章 金融信贷	
——生产经营的启动器	325
第一节 企业可为无米之炊	325
第二节 企业信用等级与项目评估	328
第三节 流动资金贷款	339
第四节 固定资金贷款	348
第四章 金融市场	
——融通资金的新渠道	356

第一节	金融票据	356
第二节	金融租赁	361
第三节	金融信托	365
第四节	债券与股票	369

第五章 国际金融

——走向世界的桥梁

第一节	国际收支与外汇管理	376
第二节	国际结算	379
第三节	外汇贷款	383

第六章 金融问答

第一节	关于通货膨胀中企业行为的补遗	389
第二节	关于黄金市场的补遗	391
第三节	关于金融保险的补遗	392

第五篇 企业内在社会机制秘密

第一章 企业内的社会沟通

第一节	企业内的社会沟通及其意义	397
第二节	企业内的直接沟通与间接沟通	400
第三节	企业内的纵向沟通与横向沟通	401
第四节	企业内的正式沟通与非正式沟通	405
第五节	企业内的语言沟通与非语言沟通	408

第二章 企业内的社会互动

第一节	企业内的社会互动	412
第二节	企业内的顺从型互动	415
第三节	企业内的合作型互动	418
第四节	企业内的竞争型互动	421
第五节	企业内的冲突型互动	422

第三章 企业内的社会知觉

第一节	社会知觉的涵义	425
第二节	社会知觉的过程	427
第三节	社会知觉的障碍	430
第四节	社会知觉的技艺	433

第四章 企业内的社会角色

第一节	企业内的社会角色及其类型	438
-----	--------------------	-----

第二节	企业中角色的获得	442
-----	----------------	-----

第三节	企业中角色的扮演	448
-----	----------------	-----

第五章 企业内的社会群体

第一节	什么是社会群体	453
第二节	企业内的正式群体	456
第三节	企业内的非正式群体	462

第六章 企业内的社会组织

第一节	企业——一种特殊的社会组织形态	467
第二节	企业——一种特殊的社会组织结构	470
第三节	企业——一种特殊的社会组织管理	478

第七章 企业内的社会控制

第一节	社会控制不是社会管理	483
第二节	角色规范化与组织规范化——企业内社会控制的目标	485
第三节	单一控制还是系统控制——企业内社会控制的实现	485
第四节	集中控制与等级控制——企业内社会控制的模式	488
第五节	刚性控制与弹性控制——企业内社会控制的方式	490
第六节	控制与反控制——企业内社会控制的失效	491

第六篇 企业兼并技巧

第一章 兼并实践与企业兼并学的形成

第一节	我国企业兼并的兴起与兼并理论的形成	495
第二节	企业兼并学的理论基础	496
第三节	几个兼并概念的解释	497
第四节	企业兼并学的特点和方法	499

第二章 兼并的产生和发展

第一节	资本主义前的兼并	502
-----	----------------	-----

第二节	资本主义兼并发展概况	504
第三章	社会主义的企业兼并	510
第一节	社会主义企业兼并的必然性及其实践	510
第二节	社会主义企业兼并特点	514
第四章	兼并进程与企业市场	518
第一节	兼并与被兼并的条件	518
第二节	决策的形成	520
第三节	企业市场	524
第四节	接管与移交	526
第五章	兼并的策略和方式	529
第一节	兼并的策略	529
第二节	兼并的方式	532
第六章	兼并的效果	538
第一节	生产要素的优化组合	538
第二节	规模经济的形成	542
第三节	适度垄断	545
第七章	国际兼并	549
第一节	国际兼并的必然性	549
第二节	国际兼并的利与弊	551
第三节	国际兼并的原则和策略	554
第四节	开拓国际兼并广阔前景	556
第八章	政府对兼并的干预	559
第一节	政府干预兼并的职能	559
第二节	政府干预兼并正负效益	561
第三节	政府干预兼并的原则	564
第四节	政府干预兼并的杠杆和方法	567
第九章	建设企业竞争与兼并的良好环境	573
第一节	环境与企业兼并的密切关系	573
第二节	企业环境变化的特点和规律性	579
第三节	怎样建设企业竞争与兼并的良好环境	582

第七篇 企业股份制技巧

第一章	股份制的形成与发展	587
第一节	股份制的历史沿革	587

第二节	当代股份经济发展趋势	589
第三节	股份制的双重作用	593
第二章	我国现阶段推行股份制的必要性和可能性	598
第一节	现阶段试行股份制的起因与理论认识	598
第二节	股份制在企业改革中的作用与地位	600
第三节	推行股份制的几个基本问题	602
第三章	股份制企业的类型与特点	607
第一节	西方国家的公司法与股份公司	607
第二节	股份公司的行为规范与立法基础	609
第三节	股份公司的分类及特点	611
第四章	股份公司的发起与成立	617
第一节	股份公司的发起	617
第二节	创立股份公司章程法定程序	620
第三节	股份公司的章程与管理条例	623
第五章	股份公司的资金筹集	626
第一节	股份公司的资本	626
第二节	股票与公司债券	627
第三节	股份的种类和股票发行方法	629
第四节	公司债券的种类和发行办法	633
第五节	股票债券的流通	636
第六章	股份制企业的组织机构	638
第一节	股东与股东会	638
第二节	董事会的职权	641
第三节	董事、董事长的产生及其职权	644
第四节	监事与监事会	648
第五节	经理与经理机构	649
第七章	股份制企业的筹资费用与资产评估	652
第一节	股份制企业财务评价的特殊性	852

第二节	筹资成本费用(融资费用).....	655
第三节	资产和证券价值评估	661
第八章	股利分配	668
第一节	股利分配的原则与程序	668
第二节	股利分配的策略	671
第三节	股利分配与股票价格之间的关系	674
第九章	股份制企业的合并、控股和解散清算	678
第一节	股份制企业的外部发展与合并	678
第二节	控股公司与股份参与	686
第三节	股份制企业的解散清理	689
第十章	股份公司内部的组织管理	691
第一节	股份公司内部分权管理	691
第二节	经济责任中心	694
第三节	分部化管理的内部转移价格	699
第十一章	正在起步中的股份制企业	705
第一节	我国已建股份制企业的基本做法	705
第二节	推行股份制的几种方案	711
第三节	趋势展望与经验借鉴	716

第八篇 企业集团魔力的施展

第一章	中国企业集团的兴起	723
第一节	试办托拉斯——兴办企业集团的伟大实践	723
第二节	经济联合——企业集团的雏型	725
第三节	规模效益——企业集团的动因	727
第四节	经济体制改革——企业集团的推进器	728
第二章	企业集团的基本特征	731
第一节	企业利益共同体	731
第二节	多层次的经济联合	732
第三节	专业化分工与协作	733
第四节	持股与控股	734

第五节	开放式经营	735
第六节	日本对企业集团特征的确定	736

第三章 企业集团在国家经济发展中的地位与作用

第一节	企业集团——国家微观经济活动的组织者	738
第二节	企业集团——企业组织结构的合理化的支柱	738
第三节	企业集团——促进国民经济产业结构合理化的重要角色	740
第四节	企业集团——国家与中小企业的桥梁	742
第五节	企业集团——发展外向型经济的主力军	743

第四章 企业集团形态

第一节	生产专业化协作型	745
第二节	控股型	746
第三节	高技术开发型	748
第四节	贸易经营型	750
第五节	综合服务型	751

第五章 企业集团的内部经营机制

第一节	集团章程——集团的“宪法”	752
第二节	集团中枢——董事会	754
第三节	集团中坚——总经理	755
第四节	企业集团的财务管理	756
第五节	集团财务公司	758
第六节	企业集团的人事管理	759

第六章 企业集团的经营战略

第一节	发展战略计划	761
第二节	投资决策	762
第三节	产品结构合理化	764
第四节	增强凝聚力	766

第七章 企业集团与社会环境

第一节	企业集团的法律地位	768
第二节	企业集团与国家的产业政策	770
第三节	覆盖全社会的计划体系	771

第四节	企业集团与国家宏观调控下的市场	772	第三节	评价的基础工作	830
第八章	企业集团的发展态势	775	第四节	评价的方法	832
第一节	广泛运用股份制的经营方式	775	第五节	评价结果的处理	833
第二节	实行生产经营与科技开发相结合	778	第五章	目标卡片用法	836
第三节	同金融机构建立紧密的联系	779	第一节	什么是目标卡片	836
第四节	跨国式的经营方式	781	第二节	目标卡片的制定要领	837
第五节	从产品中心向效益中心过渡	783	第三节	填写目标卡片的方法	839
第九章	国家重点企业集团	785	第六章	目标管理中的基础工作	847
第一节	在两种经济体制转换时期大力发展企业集团	785	第一节	目标管理对标准化的要求	847
第二节	发展国家重点企业集团	786	第二节	目标管理对定额工作的要求	848
第三节	完善国家对重点企业集团的管理	787	第三节	目标管理对计量工作的要求	851
第九篇	企业目标实现技巧		第四节	目标管理对原始记录和统计的要求	853
第一章	企业目标和目标管理	791	第五节	目标管理对管理信息的要求	854
第一节	企业目标的变化趋势	791	第六节	目标管理对制定企业内部结算价格的要求	855
第二节	企业目标体系	792	第七章	目标与激励引导	857
第三节	企业目标管理的作用	793	第一节	提高对实行目标管理的认识	857
第四节	企业目标管理的特点和过程	794	第二节	激励引导的基本原理	859
第五节	目标管理的组织形式	797	第三节	激励引导的组织结构机制	863
第二章	目标的制定	799	第四节	激励引导的方法	866
第一节	目标制定的原则	799	第五节	目标管理中的激励引导要与社会主义的精神文明建设设相结合	870
第二节	目标制定的步骤	801	第八章	实行目标管理应注意的问题	873
第三节	目标展开	804	第一节	目标的弹性	873
第三章	目标的实施	809	第二节	用改革精神推行目标管理	875
第一节	实施前的准备	809	第三节	目标管理与其他现代管理方法的关系	876
第二节	目标责任制度化	812	第四节	目标管理的缺陷及解决办法	881
第三节	监督与检查	820	第五节	目标管理应用技巧实例	882
第四节	实施中的调解	823			
第四章	目标成果评价	826			
第一节	评价的意义和要求	826			
第二节	评价的内容	827			

本卷旨趣

没有哪个企业是独立于社会的。企业与社会各个方面的联系可谓千丝万缕。企业与工商税务金融、与用户、与协作单位、与供电供水、与同行业、与交通、与建设等部门打交道都是频繁的。其频繁来自于企业生存发展的需要，当然也是社会需要。社会需要要求企业必须与社会共同创造。企业与社会各个方面的交往，有度量、眼光、技巧、艺术、策略的讲究，有需遵循的科学规律，有要发掘的奥秘。为了实现企业目标，企业家应该是建设企业左右关系环境的能手。

使左右如意，也是使自己如意。企业与社会的必要联系，决定企业要建立良好的公共关系。企业与左右单位的往来，都有一个根本利益之根。寻找到利益的根源，就是寻找到工作交往的出发点、良好关系建立的基石，就能诚心诚意地配合与协作，互相谅解和互解难题，求得共同的满意。企业行为，勾画企业在人们心目中的印象。能不能处理好左右关系，不单纯靠交往的技巧，平常企业的所作所为也是重要因素。如果企业行为给人们造成了较为厌恶的印象，那么也将会导致左右关系的危机。

与企业打交道之多莫过于工商、税务与金融。这些都是国家的公务部门，代表国家、依照国家法律行使管理、税收、金融职能。他们维护国家、企业、社会多重利益。他们需要通晓的知识企业也同样要懂得，只有懂得了有关这些业务知识，才能找到与他们共处的秘密。找到了与他们共处的秘密，就找

到了与他们共同的语言，甚至共同的思虑，从而赢得他们的帮助与支持。

随着经济多彩多姿的发展，企业间的相互活动也越来越多，兼并、股份、集团，多种形式涌现，关系网络广泛延伸，要求企业与社会交往要有更高的水平。企业内在社会机制的透视，是企业从事外部交往的前提。企业是社会的缩影。企业认识内在社会因素、妥善解决内在矛盾、使内在关系融洽的原理和方法，在很大程度上可以直接用于处理外部关系。一个企业兼并了另一个企业，实际上外在关系也就转化为内在关系了。合股经营，实际上也是外在关系转化为内在关系。企业按专业化组建的集团，外在与内在关系并存。无论关系怎样转化，首先还是外在关系。兼并技巧、股份制技巧、集团组建技巧都是处理好外在关系的技巧。这些技巧的作用能使企业见机而行、见势壮大。

使左右如意，要有气量。委屈是为了求全。企业在与左右联系时，往往有理应较快办成的事业，却因种种本不应有的阻力，难于成事，使人千般愁苦、心急如焚。这时要为企业的目标着想，吞得下难受的气，咽得下苦涩的水，沉着应战，审时度势，绕过障碍，克服险阻，下定决心使事业成功，千方百计使事业成功。

黄河九曲，终归要入海；长江百折，毕竟东流去。使左右如意，犹如在前进征途上铺一路鲜花。

第一篇

优化企业的内外环境，其重要莫过于公共关系的建立。任何企业都置身于各种关系包围圈里，上下左右，远客近邻，直接间接，对企业都会有一定的影响力、作用力、制约力。产品销售，离不开商业渠道；聚集资金，离不开金融机构；扩展经营范围，离不开到工商管理部门登记；重要立项，离不开主管部门的审批；原材料购进，离不开供应基地……企业不处理好与这些部门、单位的关系，没有和谐的关系环境，就难以避免失去本应有的帮助，于事无益，甚至举步艰难。因此，公共关系意识、公共关系技巧，是现代企业家所应具备的。

企业公共关系技巧

胡 清 玉