

领导者修养文库

# 怎样当经理

冯东升 张福平/主编

中央民族大学出版社

· 领导者修养文库

# 怎样当经理

主 编 冯东升 张福平

副主编 乔 璟 白云章

中央民族大学出版社

## 图书在版编目(CIP)数据

怎样当经理/冯东升,张福平主编. —北京:中央民族大学出版社,1997.10

(领导者修养文库)

ISBN 7-81001—832—9

I. 怎… II. ①冯…②张… III. 企业领导学-基本知识 IV. F272.91

中国版本图书馆 CIP 数据核字(97)第 11540 号

### 怎样当经理

主编 冯东升 张福平

责任编辑 张 山

※

中央民族大学出版社出版发行

(北京白石桥路 27 号 电话:68472815)

新华书店北京发行所经销

中央民族大学印刷厂印刷

---

850×1168 毫米 32 开 13.375 印张 330 千字

1997 年 10 月第 1 版 1997 年 10 月第 1 次印刷

印数:01—10000 册

---

ISBN 7-81001—832—9/C·43

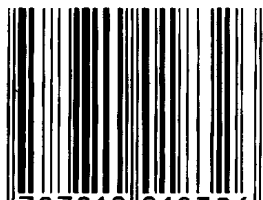
定价:15.80 元

## 内 容 提 要 :

提高经理素质  
树立营销观念  
善于筹谋策划  
谨慎当家理财  
注重产品开发  
增强名牌意识  
确定产品策略  
不断开拓创新

强化信息观念  
勇对市场竞争  
妥制价格政策  
全力抓好推销  
长于谈判签约  
坚持以人为本  
塑造企业文化  
讲究管理效率

ISBN 7-81001-832-9



9 787810 018326 >

ISBN 7-81001-832-9/C·43

定价:15.80 元



# 目 录

<b>第一章 经理应熟知管理的客体——企业</b> .....	( 1 )
第一节 企业的特征和类型 .....	( 1 )
第二节 企业的权利和义务 .....	( 4 )
第三节 企业的素质与活力 .....	( 8 )
第四节 跨世纪的企业及其经营环境 .....	(16)
<b>第二章 经理职责与经理素质</b> .....	(20)
第一节 经理的职责与作用 .....	(20)
第二节 经理角色与经理工作特点 .....	(26)
第三节 经理的素质、修养 .....	(29)
第四节 经理应提高自己的思维能力 .....	(36)
第五节 真正的企业家是拼出来的 .....	(40)
第六节 经理的自身完善 .....	(43)
第七节 经理的自我诊断 .....	(49)
<b>第三章 经理要树立市场营销观念</b> .....	(52)
第一节 市场供求规律 .....	(52)
第二节 市场营销观念 .....	(56)
第三节 市场营销要素及其组合 .....	(59)
第四节 认真进行市场调查 .....	(61)
第五节 市场行销预测 .....	(69)
第六节 经理的观察力和预见力 .....	(77)
<b>第四章 经理要善于筹谋策划</b> .....	(82)
第一节 经理要善于出主意 .....	(82)
第二节 决策的重要性与要求 .....	(87)
第三节 决策的分析步骤 .....	(91)

第四节	决策技术分析方法 .....	(94)
第五节	善谋势者胜 .....	(101)
第六节	经营计划的特点与编制步骤 .....	(104)
第七节	编制计划的方法 .....	(105)
<b>第五章</b>	<b>不会理财就不是一个合格的经理 .....</b>	<b>(115)</b>
第一节	资金的筹集 .....	(115)
第二节	资金的时间价值 .....	(117)
第三节	现金流量 .....	(121)
第四节	固定资金的管理 .....	(123)
第五节	流动资金的管理 .....	(125)
第六节	成本管理 .....	(128)
第七节	销售收入及利润管理 .....	(131)
第八节	量·本·利分析 .....	(135)
第九节	负债分析与所有者权益分析 .....	(137)
<b>第六章</b>	<b>经理要注重新产品开发 .....</b>	<b>(140)</b>
第一节	产品开发是企业兴盛的法宝 .....	(140)
第二节	新产品开发成败的原因 .....	(142)
第三节	产品发展方向 .....	(145)
第四节	开发新产品的程序 .....	(148)
第五节	新产品上市 .....	(157)
<b>第七章</b>	<b>经理要有创名牌的雄心壮志 .....</b>	<b>(160)</b>
第一节	名牌是来自不易的瑰宝 .....	(160)
第二节	企业应采用 ISO9000 系列标准 .....	(163)
第三节	创名牌应以质量为本 .....	(167)
第四节	包装精美是“无声的推销员” .....	(177)
第五节	品牌的名称大有学问 .....	(181)
第六节	广而告之 .....	(186)
第七节	开创名牌十一策 .....	(191)

<b>第八章</b>	<b>经理要精心确定产品策略</b> .....	(199)
第一节	产品的市场寿命周期.....	(199)
第二节	产品市场寿命周期各阶段的营销策略.....	(202)
第三节	现代企业的魔方——产品组合.....	(207)
<b>第九章</b>	<b>经理要不断创新开拓</b> .....	(218)
第一节	创新就是创业.....	(218)
第二节	创造型人才的个性特征.....	(222)
第三节	创造的过程.....	(226)
第四节	经理的创造素质.....	(228)
第五节	创造法则.....	(235)
第六节	创造环境的优化.....	(241)
<b>第十章</b>	<b>经理要有强烈的信息观念</b> .....	(245)
第一节	信息是企业的重要资源.....	(245)
第二节	信息的收集与推导.....	(249)
第三节	健全管理信息系统.....	(253)
<b>第十一章</b>	<b>经理怎样面对激烈的市场竞争</b> .....	(256)
第一节	竞争剧烈,万万不可松懈.....	(256)
第二节	经理要积极迎接挑战.....	(258)
第三节	竞争应遵守的原则.....	(263)
第四节	驾驭市场,优胜竞争.....	(267)
第五节	智而好谋必胜.....	(274)
<b>第十二章</b>	<b>经理要妥善制定价格策略</b> .....	(290)
第一节	价格与产品供求关系.....	(290)
第二节	综合考虑影响价格的各种因素.....	(292)
第三节	定价目标的选择.....	(294)
第四节	产品定价的方法.....	(296)
第五节	产品的定价策略.....	(300)
<b>第十三章</b>	<b>抓推销是经理的大事</b> .....	(305)

第一节	消费需求与购买心理·····	(305)
第二节	对产品销售渠道的选择·····	(308)
第三节	促进销售策略·····	(310)
第四节	促销招术·····	(312)
第五节	积极开拓国际市场·····	(319)
<b>第十四章</b>	<b>经理应长于谈判慎签合同·····</b>	<b>(324)</b>
第一节	商务谈判的策略、技巧·····	(324)
第二节	购销合同的签订·····	(335)
<b>第十五章</b>	<b>管理企业应以人为本·····</b>	<b>(341)</b>
第一节	经理的用人之道·····	(341)
第二节	讲求思想教育的艺术·····	(349)
第三节	群体士气和凝聚力·····	(358)
<b>第十六章</b>	<b>精心塑造高水准的企业文化·····</b>	<b>(362)</b>
第一节	企业文化的内容与功能·····	(362)
第二节	营造高水准的企业文化·····	(367)
第三节	企业文化选萃·····	(371)
<b>第十七章</b>	<b>经理要讲求管理效率·····</b>	<b>(380)</b>
第一节	效率与效能·····	(380)
第二节	管理组织要充满活力·····	(383)
第三节	管理制度的完善·····	(386)
第四节	经理要善于指挥·····	(389)
第五节	搞好沟通与协调·····	(394)
第六节	建立良好的人际关系·····	(398)
第七节	讲究管理艺术·····	(402)
第八节	科学运用时间·····	(409)
第九节	会议要卓有成效·····	(413)
第十节	巧于控制,善始善终·····	(416)
<b>后记</b>	·····	<b>(419)</b>



# 第一章 经理应熟知管理的客体——企业

按《企业法》规定,企业实行厂长(经理)负责制,厂长(经理)是企业的法定代表人,厂长(经理)在企业处于中心地位。实行公司制的企业,按《公司法》规定,经理全面负责公司的日常经营管理工作。经理只有熟知企业,才能更好地尽职尽责,管理好企业。

## 第一节 企业的特征和类型

### 企业的特征

企业是从事生产经营活动,为满足社会需要并获取盈利,具有法人资格的经济组织。企业有以下特征:

一、企业是一种经济组织。企业从事商品生产、流通或服务经济活动,包括工业、农业、商业、交通运输业、建筑业、金融业、服务业、信息咨询业等。企业是社会化大生产和商品经济发展到一定阶段的产物,是现代社会的经济细胞和国民经济的基本单位。

二、企业是自主经营和独立核算的经济实体。企业独立自主使用和支配本身所具有的人、财、物,而不是国家行政机构的附属物;企业必须以其经营收入来抵消各项开支,并能取得盈利。企业因经营管理不善而造成严重亏损,不能偿还到期的债务,将依法破产。自主经营和独立核算相互依存,相互制约,没有自主经营,就不可能有真正的独立核算;没有独立核算,也不会实现真正的自主经营。一个国有企业如果无偿使用国家的资金,盈亏全由国家包下

来,经营好坏、赔赚都一个样,这样的企业就不是名副其实的。

三、企业具有独立的法人地位。1. 企业依法定程序组成;2. 企业具有独立的财产、经费;3. 企业有自己的名称、组织机构、工作人员和营业场所;4. 企业依法享有民事权利和承担民事义务。

四、企业是一个“有机”系统。所谓系统是指由两个或两个以上相互联系、相互作用的要素组成的,具有特定功能并从属于另一个大系统的有机整体。现代企业具有明显的系统特征:

第一,一个企业由多种资源要素组成,这些要素包括人力、物料、机器设备、资金、技术、管理、信息。一个现代企业,规模庞大,因素众多,结构复杂,信息量大,联系广泛,动态多变,功能综合,如果没有科学管理,企业就不可能正常经营,就不可能完成任何任务。

第二,企业的各种要素发生着有机的联系。以工业企业为例,企业内部分工细致,密切协作,生产过程具有较高的连续性、比例性。这是使企业生产经营协调而有节奏进行的必要条件。

第三,企业有特殊的功能、任务。企业的基本任务,一是生产经营商品,满足社会需要。二是改善经营管理,提高经济效益。经济效益反映企业在生产经营活动中劳动耗费量和劳动占用量同取得劳动成果的比例关系。同样的劳动耗费量和劳动占用量所取得劳动成果越多,或同样的劳动成果所耗费的劳动量与占用的劳动量越少,其经济效益就越好。企业应以尽可能少的“投入”,获得尽可能多的“产出”。企业不仅要重视产品数量的增加,而且更要重视产品质量的提高和消耗的降低;不仅要重视处延的扩大再生产,而且更要重视内涵的扩大再生产。三是搞好企业的精神文明建设。

第四,一个企业不是孤立存在的,它与外部环境(如市场)不停地发生着信息、物质、能量的交流,以便使企业正常地运营并不断地地发展。

企业系统过程,如图 1—1 所示

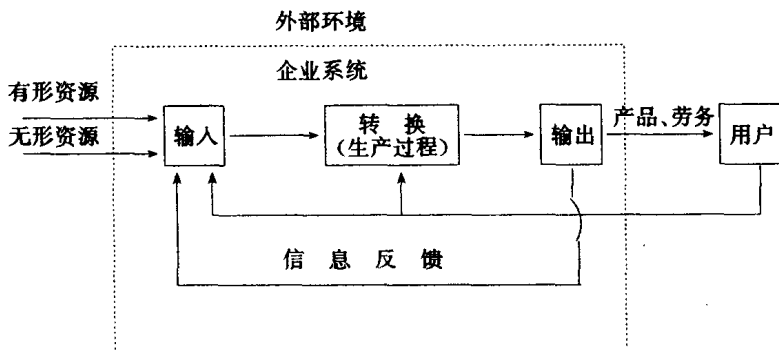


图1-1 企业系统过程

## 企业的类型

### 一、按经济所有制结构划分

1. 全民所有制企业。生产资料为代表全体人民利益的国家所有，也称为国有企业，是社会主义国家国民经济发展的主导力量，在国家经济建设中居于举足轻重的地位。

2. 集体所有制企业。生产资料为劳动群众集体所有。集体所有制企业坚持自愿结合、自筹资金、自负盈亏的原则，企业实行民主管理，企业领导人员由全体成员民主选举或罢免。

3. 合资企业。是由两个或两个以上单位投入资金、设备或其他资源，通过协议而联合经营的企业。合资企业的税后利润一般按投资比例进行分配。目前，我国合资企业有以下几种：

(1) 国营与集体合资企业，这是在社会主义公有制基础上出现的一种合营形式。

(2) 城乡合资企业。

(3) 科工贸一体化合营企业，有的是外贸或商业与工厂联合，实现产销一体化；有的是高校或科研单位与工厂联合，使新科技尽快转化为生产力；有的是科研、生产、流通三位一体组成的企业。

(4) 中外合资企业，是由中国和外国企业或其他组织、个人，根据平等互利的原则，共同投资开办的企业，特点是共同投资，共同

经营,共担风险,共负盈亏,按协议规定进行利润分配。

4. 私营企业。生产资料完全为私人所有。在现阶段,私营企业在发展社会生产、方便人民生活、扩大劳动就业等方面具有不可缺少的重要作用。

## 二、按财产构成划分

1. 独资企业。由单一投资主体出资兴办,并完全由出资人所有和控制的企业。独资企业也叫个人企业。

2. 合伙企业。由两人以上共同出资,共同经营,共同控制,共担无限责任的企业。

3. 公司企业。由两个以上出资人兴办,每个出资人以其出资额的多少拥有控制权力和承担相应义务的企业。

## 三、以股东对公司所负责任的形式为标准划分

1. 无限责任公司。是由两个以上股东组成,全体股东对公司债务承担无限连带责任的公司。

2. 有限责任公司。是由法律规定的一定人数的股东组成,股东以其出资额为限对公司承担责任,公司以其全部资产对其债务负责的一种公司。

3. 股份有限公司。在日本称为株式会社,是指全部注册资本划分为等额股份,股东以其所认购的股份为限在公司享受权利和承担责任。公司以其全部资产对公司债务负责。

4. 两合公司。是指由一部分无限责任股东和另一部分有限责任股东共同组成的公司。

## 第二节 企业的权利和义务

各类企业的性质、特点不同,其权利、义务也不一样。下面讲的是国有企业的经营权利和义务。

## 企业的 经营权

企业对国家授予的经营管理的财产享有占有、使用和依法处分的权利。

一、企业享有生产经营决策权。企业可以自主决定在本行业内或者跨行业调整生产经营范围，凡是符合国家产业政策导向的，工商行政管理部门应当办理变更登记手续。国家向企业下达的指令性计划，需方企业或政府指定的单位不签订合同的，缺乏应当由国家计划保证的能源、主要物资供应和运输条件的，企业可要求调整。计划下达部门不予调整的，企业可以不执行。

二、企业享有产品、劳务定价权。企业生产的产品，除国务院和省级政府物价部门分工管理价格的少数产品外，由企业自主定价。

三、企业享有产品销售权。企业可以在全国范围内自主销售本企业生产的指令性计划以外的产品，任何部门和地方政府不得对企业采取封锁、限制和其他歧视性措施。

四、企业享有物资采购权。企业对指令性计划以外所需的物资，可以自行选择供货单位、供货方式、供货品种和数量，自主签订订货合同，并可以自主进行物资调剂。

五、企业享有进出口权。企业可在全国范围内自行选择外贸代理企业从事进出口业务，并有权参与同外商的谈判。经政府有关部门批准，企业依法享有进出口经营权。

六、企业享有投资决策权。企业依法有权以留用资金、实物、土地使用权、工业产权和非专利技术向国内各地区、各行业的企业、事业单位投资，购买和持有其他企业的股份。按国家规定，企业有权选择具体的折旧办法，确定加速折旧的幅度。

七、企业享有留用资金支配权。企业在保证实现财产保值、增值的前提下，有权自主确定税后留用利润中各项基金的比例和用途。企业可以将折旧费、大修理费和其他生产性资金合并用于技术改造或者生产性投资。

036632

八、企业享有资产处置权。企业对一般固定资产，可以自行决定出租、抵押或者有偿转让；对关键设备、成套设备或重要建筑物可以出租，经政府主管部门批准也可以抵押、有偿转让。

九、企业享有联营、兼并权。企业有权与其他企业、事业单位组成新的经济实体，独立承担民事责任、具备法人条件的，经政府有关部门核准登记。企业按照自愿、有偿的原则，可以兼并其他企业，报政府主管部门备案。

十、企业享有劳动用工权。企业按照面向社会、公开招收、全面考核、择优录用的原则，自主决定招工的时间、条件、方式、数量。企业可以实行合同化管理或者全员劳动合同制。

十一、企业享有人事管理权。企业对管理人员和技术人员可以实行聘用制、考核制。按国家统一规定评定的具有专业技术职称的人员，其职务和待遇由企业自主决定。企业中层行政管理人员，由经理(厂长)按照国家的规定任免，副经理行政管理人员，由经理按国家规定提请政府主管部门任免。

十二、企业享有工资、奖金分配权。企业按规定提取的工资总额，有权自主使用、自主分配工资和奖金。企业有权根据职工的劳动技能、劳动强度、劳动责任、劳动条件和实际贡献，决定工资、奖金的分配档次。企业有权制定职工晋级增薪、降级减薪的办法，自主决定晋级增薪、降级减薪的条件和时间。

十三、企业享有内部机构设置权。企业有权决定内部机构的设立、调整和撤销，决定企业的人员编制。

### 企业的义务、责任

企业应根据市场需求，搞好生产经营，创造财富，增加积累，满足社会日益增长的物质和文化生活需要。

一、企业以国家授予其经营管理的财产，承担民事责任。经理(厂长)对企业盈亏负有直接经营责任；职工按照企业内部经济责任制，对企业盈亏也负有相应责任。

二、在企业内工作的人员之间的关系是互相支持友好合作的同志式的关系,没有高贵卑贱之分。企业必须保护职工群众在社会主义企业中的主人翁地位。

三、企业必须认真执行国家的法规、政策,认真执行指令性计划,严格履行合同、协议,及时、足额缴纳各种税金,注重信誉,企业必须保证产品质量和服务质量,要对用户和消费者负责。

四、企业要贯彻“各尽所能,按劳分配”的原则,职工的收入要同企业效益挂钩。职工实际平均工资增长幅度应低于本企业劳动生产率增长幅度。

五、企业要加强科技开发,积极采用新技术、新材料、新工艺,不断提高企业的生产技术水平。企业要维护好设备,并有计划地挖潜、革新、改造,以提高劳动生产率。

六、企业必须为职工提供良好的工作环境和生活条件,保证安全生产,合理组织劳动生产力,充分发挥职工的积极性。要加强培训教育工作,提高职工素质。

七、企业要不断改善经营管理,厉行节约,勤俭办企业,降低成本,增加盈利。

八、企业在搞好生产经营的同时,要防止污染,保护环境,避免损害社会公共利益。

九、企业要自负盈亏的责任,企业由于经营管理不善造成经营性亏损的,经理应承担主要责任;企业连续二年经营亏损,按规定,适当降低领导人工资或降级、降职甚至免职。

十、因决策失误,致使企业财产遭受损失或企业破产的,对经理、其他领导人和直接责任者,应分别追究行政责任,给予处罚,构成犯罪的,由司法机关依法追究刑事责任。

### 第三节 企业的素质与活力

企业和人一样,也有个素质高低问题。企业素质决定于内在的各种要素及其结合的程度。

#### 企业素质的 基本内容

素质,原意指人的先天的解剖生理方面特别是感觉器官和神经系统的特点。这一词语引伸到管理学中,企业素质就是指决定企业生产经营活动能量大小的各种内在因素的综合。它具有以下特点:(1)整体性。企业是作为一个统一的整体而存在的。纵然各种单项因素很好,如果不能进行科学的组织管理,不能优化组合,其整体功能就差,其生存与发展能力就不强。(2)动态性。企业处于不停息的运动之中,它要“呼吸”、“要“吐纳”,要发展、壮大。它是整个国民经济肌体中的一个活的细胞,它要不断地新陈代谢,一切活动都是为了实现预定的目标。(3)适应性。正如人适应外界气候变化一样,企业对社会环境、市场供求形势的变化也要有适应性。企业要与外部环境不停地进行物质、能量、信息的交换,才能有强大的生命力。(4)效益性。企业是自主经营、自负盈亏的独立经济实体,企业的资金每周转一次就应当得到一次增值。

企业素质的基本构成要素:

#### 一、工作人员的素质

企业领导者要博学多识,要通晓马克思主义基础知识,要具有社会主义觉悟和良好的品德,要有把企业办好的献身精神。美国企业管理协会曾用了5年时间,对4000名经理人员调查研究,发现其中1812名卓有成效的经理具有以下20种素质、能力:(1)工作效率高;(2)有主动精神,总想不断改进工作;(3)逻辑思维能力强,能全面、客观地观察分析企业生产经营中的各种问题;(4)富有创造性,能不断地产生新观念、新思想、新主意、新办法和改进管理制



度；(5)有概括能力，能通过大量的信息、资料、数据，抽象出经营管理的经验、规律；(6)有很强的自信力；(7)能帮助他人提高工作能力；(8)能以自己的模范行为影响他人；(9)善于用权；(10)善于发挥别人的积极性、创造性；(11)善于通过交谈鼓励别人做好工作，完成任务；(12)热心关怀别人，人际关系好；(13)乐观、幽默；(14)善于发挥助手的作用；(15)有自制力，有自觉性，能控制自己的情绪；(16)处理问题果断、利落；(17)能客观地听取各方面的意见；(18)对自己能正确的估价，能以他人之长补自己之短；(19)能注意节俭；(20)具有必备的经营管理和业务技术方面的知识。

劳动者是生产力最活跃的因素，职工是提高企业素质和经济效益的关键。据对我国第一汽车制造厂的调查材料表明，在完成生产定额方面，初中文化程度的工人比小学文化的工人高 26%，受过高等教育的工人比初中文化的工人生产效率高 20~30%。另据对吉林石岘造纸厂的调查表明，在电器设备事故中，有 70.7% 发生在本具有初小文化的工人中；有 29.3% 发生在初中文化的工人中；而大学和高中文化的工人则没有发生事故的。职工应具备的素质，一是热爱祖国，热爱企业；二是遵守纪律，服从领导；三是团结互助，搞好协作；四是积极劳动，讲究实效；五是勤俭节约，降低消耗；六是不断学习，一专多能；七是注重质量，精益求精。

## 二、技术装备水平

技术装备是企业生产经营的物质基础，有人把它们比喻为企业的“骨骼系统和肌肉系统”。对企业技术装备的要求是：

1. 提高企业技术装备的机械化和自动化水平。
2. 提高设备的平均现代化程度。下面的公式可衡量企业平均现代化程度：

$$\text{设备的平均现代化程度} = \frac{\text{代表各年代技术水平的设备数与各年代序号乘积的总和}}{\text{设备总台数}}$$