

经营管理与诊断

金周英 编著

上册

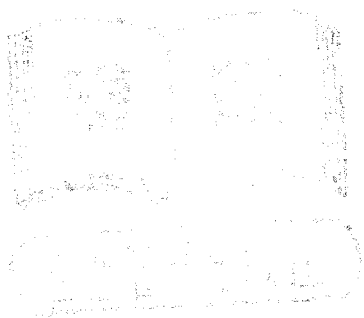


企业管理出版社

经营管理与诊断

金周英 编著

上册



企业管理出版社

经营管理与诊断 (下册)

金周英 编著

出版：企业管理出版社

850×1168毫米 32开

12印张 301千字

发行：新华书店首都发行所

1987年5月第一版

1987年5月第1次印刷

经售：全国各地新华书店

印数 00 001—31 000

ISBN 7-80001-005-8

印刷：中国青年出版社印刷厂印刷

F·006

统一书号：4207·089

定价：2.80 元

经营管理与诊断

金周英 编著

下 册



企业管理出版社

1999

序 言

当前我国经济体制改革正在深入发展。中共中央和国务院对搞活企业十分重视，采取了一系列深化改革的措施。逐步实行所有权和经营权分离，给企业以充分的经营自主权。企业将从过去行政机构附属物的地位逐步成为自主经营、自负盈亏的社会主义商品生产者和经营者。随着厂长负责制的普遍推行，厂长的地位也起了根本的变化。他由过去上级行政机关和企业党委决策的执行者变为企业法人代表、企业的决策者、一厂之长，对企业负有全面责任，在企业中处于中心地位，起中心作用。所有权和经营权分离，党政分开，厂长的责任、权限、利益的统一，为改善企业外部环境创造了有利的条件，厂长们到了大展宏图的时节，但却出现了“厂长难当”的呼声，其原因何在呢？这是因为：第一，企业外部改革还不配套，内部改革也不彻底；第二，企业面临一个由生产型向生产经营型转轨变型的局面；第三，厂长和广大管理干部还不适应或不完全适应有计划的商品经济条件下如何经营管理企业的问题。出路就是学习。在坚持四项基本原则、认真总结我国传统经验的基础上，借鉴发达国家组织现代化大生产的管理方法，提高企业在国内国际市场上的竞争能力，很有必要。

党的十一届三中全会决定了对外开放、对内改革、搞活的方针后，我们不但引进了国外先进的科学技术，也注意引进先进的

经营管理方法。1980年国家经委和中国企业管理协会向日本生产性本部派出20名管理人员进修经营管理与诊断，回来后在国内开展了经营管理诊断的试点工作。我国的企业诊断事业大体上是从这时起步的。本书编著者就是第一批赴日进修生中的优秀者。她回国后，一直从事企业诊断和培训经营诊断师的工作。本书就是作者多年来在企业诊断方面的理论学习和实践经验的积累。本书有三大特点：第一，内容丰富。本书涉及到自主经营企业各个方面的理论和技法。包括经营概论、经营战略、市场营销、生产管理、人事管理、财务管理、企业诊断等。第二，系统性强。作者运用科学的分析方法，系统地把在有计划的商品经济条件下经营企业的原理和技法阐述得清清楚楚，特别是采用了500多张图表，把复杂的问题明晰地展现在图表上，使读者一目了然。第三，实用性强。除上述图表外，作者结合我国实际列举了大量的例题进行了说明。无论是厂长、“三总师”，还是生产第一线的广大管理人员、经营顾问学了就能运用。我作为第一读者通读了本书原稿两遍，深感本书是为厂长排忧解难的一剂良药，是厂长和广大管理人员手头必备的好书。我相信，如将本书的原理和方法运用到我国企业中，定会产生很大效益，为企业上等级、增产节约、增收节支、出口创汇做出贡献。各地厂长（经理）工作研究会、各企业和大专院校举办各种类型的经营管理培训班，本书是比较适用的教材。

我建议厂长们和从事企业管理的同志们都来读一读这本书。

沙 叶

一九八七年二月

经营管理与诊断（上册）

金周英 编著

出版：企业管理出版社	850×1168毫米 32开
	19.25印张 483千字
发行：新华书店首都发行所	1987年5月第一版
	1987年5月第1次印刷
经售：全国各地新华书店	印数 00 001—31 000
	ISBN 7-80001-004-x
印刷：中国青年出版社印刷厂印刷	F·005

统一书号：4207·088

定价：4.30 元

目 录

上 册

序 言

第一章 经营概论	(1)
第一节 企业	(1)
一、企业的特点	(1)
二、企业的形态	(2)
第二节 经营职能	(7)
一、经营职能的分类	(8)
二、战略职能	(9)
三、管理职能和业务职能	(14)
四、社会关系职能	(15)
五、计划职能	(20)
六、组织职能	(24)
七、控制职能	(37)
第三节 经营管理组织	(43)
一、直线式组织	(44)
二、职能式组织	(45)
三、直线——参谋式组织	(46)
四、事业部组织	(47)
五、项目组织	(50)

六、矩阵式组织·····	(53)
第四节 效益的测定和附加价值·····	(55)
一、企业效益的概念·····	(56)
二、技术性概念的效益·····	(58)
三、经济性概念的效益——附加价值·····	(60)
四、企业的综合成果·····	(65)
第五节 经营管理的新课题·····	(66)
一、经营环境的变化·····	(67)
二、经营革新的实践·····	(69)
第二章 经营战略·····	(75)
第一节 经营战略概述·····	(75)
一、经营战略的定义·····	(75)
二、经营战略的内容·····	(81)
第二节 经营战略的形成过程·····	(84)
一、分析预测阶段·····	(84)
二、制定经营战略阶段·····	(86)
三、经营战略的实施组织·····	(96)
第三节 企业能力分析·····	(98)
一、分析企业能力的意义·····	(98)
二、企业能力的分析内容和分析过程·····	(99)
三、企业能力的分析方法·····	(103)
第四节 企业环境分析·····	(107)
一、环境分析的意义·····	(107)
二、企业环境体系·····	(108)
三、企业环境的分析程序·····	(109)
四、环境分析的方法·····	(115)
第五节 事业构成战略·····	(121)
一、行业分类·····	(123)

二、对现行事业的分析·····	(125)
三、事业的评价·····	(130)
第六节 产品、市场战略·····	(133)
一、产品、市场战略的内容及形成过程·····	(133)
二、扩大化战略·····	(135)
三、多角化战略·····	(136)
四、缩小、撤退战略·····	(140)
第七节 经营形态战略和经营职能战略·····	(141)
一、部门化战略·····	(142)
二、分散战略·····	(143)
三、业务协作战略·····	(143)
四、联合经营战略·····	(144)
五、系列化战略·····	(144)
六、合并、收买战略·····	(146)
七、经营职能战略·····	(146)
第八节 产品结构分析法 (PPM) 及其应用·····	(147)
一、PPM 的基本法则·····	(149)
二、标准 PPM 战略·····	(151)
三、PPM 法的应用和经营战略·····	(153)
第九节 跨国企业战略·····	(166)
一、跨国企业的经营目的·····	(167)
二、跨国企业经营上的决策问题·····	(169)
第十节 企业文化和创造性战略·····	(172)
一、分析性战略方法的局限性·····	(172)
二、优秀企业的特点·····	(174)
三、企业文化·····	(178)
第三章 市场营销管理·····	(183)
第一节 概述·····	(183)

一、市场营销的发展历史.....	(184)
二、市场营销的定义.....	(186)
三、市场营销系统.....	(187)
四、市场营销战略的形成.....	(190)
五、市场营销管理.....	(193)
六、市场营销的基本职能.....	(196)
第二节 市场调查.....	(198)
一、市场营销的环境.....	(198)
二、市场营销环境的研究——市场调查.....	(201)
三、市场调查的方法.....	(203)
四、市场调查的步骤.....	(206)
第三节 目标市场的选择.....	(209)
一、目标市场的意义.....	(210)
二、目标市场的选择过程.....	(211)
三、市场细分化——市场分类.....	(212)
四、需要预测.....	(215)
五、消费者行为.....	(237)
第四节 产品计划.....	(244)
一、产品的概念.....	(244)
二、产品计划的内容和步骤.....	(247)
三、产品的寿命周期.....	(255)
四、新产品的开发.....	(260)
第五节 销售价格和价格政策.....	(265)
一、价格的意义.....	(266)
二、订价的方法.....	(267)
三、订价策略.....	(274)
第六节 流通渠道.....	(279)
一、销售渠道的结构.....	(280)

二、销售渠道的选择·····	(292)
三、销售渠道政策·····	(304)
四、流通渠道所面临的问题和变革·····	(307)
五、物资流通·····	(309)
第七节 促进销售 (促销) ·····	(315)
一、促进销售的基本概念和功能·····	(315)
二、广告·····	(322)
三、营业推广·····	(332)
四、人员推销·····	(339)
第四章 生产管理·····	(351)
第一节 生产管理概述·····	(351)
一、生产系统体系·····	(352)
二、工业工程 (I E) 体系·····	(358)
三、生产形态与生产管理·····	(364)
四、新的生产系统·····	(370)
第二节 方法研究·····	(375)
一、工序分析·····	(375)
二、综合分析·····	(377)
三、联合工序分析·····	(384)
四、产品分析·····	(388)
五、工艺路线分析·····	(391)
六、工艺流程分析·····	(394)
七、能力和负荷分析·····	(396)
八、流水生产与均衡生产分析·····	(400)
九、日程分析·····	(404)
十、停放分析·····	(406)
十一、搬运分析·····	(407)
十二、不良率分析·····	(411)

十三、材料利用率分析·····	(412)
十四、动作分析·····	(413)
第三节 作业测定与标准时间·····	(420)
一、设计标准时间的目的·····	(421)
二、标准时间的构成·····	(423)
三、求标准时间的方法·····	(426)
四、作业测定的各种方法·····	(428)
五、余裕·····	(431)
六、用直接时间观测法求净作业时间·····	(436)
七、瞬时观测法 (WS 法) 与开动率分析·····	(443)
第四节 生产计划·····	(452)
一、从销售预测到生产计划·····	(452)
二、编制生产计划·····	(454)
三、工艺计划·····	(460)
四、材料计划·····	(461)
五、工时计划·····	(464)
六、生产提前期和日程计划·····	(470)
七、日程计划·····	(478)
八、作业传票的发行·····	(482)
第五节 生产控制·····	(483)
一、派工·····	(483)
二、进度管理·····	(485)
三、实物管理·····	(490)
四、计划评审技术 (PERT) ·····	(491)
五、资源分配与多项目进度表·····	(503)
第六节 采购、外协管理·····	(512)
一、采购和外协的意义·····	(512)
二、采购政策·····	(515)

三、外协政策·····	(517)
四、购销合同·····	(524)
五、采购和外协单价的决定·····	(525)
六、采购和外协中的交货期管理·····	(527)
七、对外协企业的评价和指导·····	(528)
八、价值分析(VA、VE)·····	(531)
第七节 库存管理·····	(538)
一、库存的功能和种类·····	(539)
二、影响库存的因素和库存管理课题·····	(541)
三、库存管理方法·····	(543)
四、A、B、C分析法·····	(547)
五、定量订货方式·····	(550)
六、经济订货量·····	(558)
七、定期订货方式·····	(563)
第八节 工厂设计·····	(563)
一、工厂设计基础·····	(563)
二、工厂设计的方法·····	(566)
第九节 质量管理·····	(574)
一、质量和质量管理的意义·····	(574)
二、质量管理体系·····	(575)
三、质量管理的两个侧面·····	(576)
四、质量控制的方法·····	(578)
五、质量保证体系·····	(597)

下 册

第五章 人事劳动管理·····	(601)
第一节 概述·····	(601)
一、企业中人事劳动管理的意义·····	(601)

二、年功人事制度·····	(602)
三、人事劳动管理的改革·····	(604)
第二节 职能资格等级制度·····	(606)
一、职能资格等级制度的意义·····	(607)
二、职能资格制度的内容·····	(609)
三、职能资格制度的运用·····	(629)
四、专业职·····	(635)
第三节 人事考核·····	(639)
一、人事考核的内容·····	(639)
二、考核者的训练·····	(646)
三、考核要素的评价方法·····	(649)
四、人事考核的实际应用·····	(653)
五、人事管理的信息·····	(661)
第四节 能力开发·····	(664)
一、新时期能力开发的重要性·····	(664)
二、能力开发的内容和方法·····	(665)
三、集体培训的方法·····	(665)
四、不脱产培训·····	(669)
五、按职能进行的培训体系·····	(669)
六、按对象(管理层)进行的教育·····	(670)
七、能力开发计划·····	(671)
第五节 工资管理·····	(674)
一、工资管理的范畴·····	(674)
二、职能工资和职务工资·····	(681)
三、各种工资形态·····	(685)
第六节 关于缩短劳动时间·····	(688)
一、缩短劳动时间的意义·····	(688)
二、缩短劳动时间的形态·····	(690)

三、缩短劳动时间的有关问题·····	(693)
四、弹性工作时间制度·····	(696)
第六章 财务管理 ·····	(701)
第一节 概述 ·····	(701)
一、什么是财务·····	(701)
二、企业财务的作用及其变迁·····	(701)
三、财务管理体系·····	(703)
第二节 经营分析 ·····	(705)
一、经营分析的种类和内容·····	(706)
二、财务报表分析·····	(708)
三、经营比率分析·····	(726)
四、经营分析雷达图·····	(735)
五、损益分界点 (BEP) 分析·····	(740)
第三节 成本计算和成本管理 ·····	(744)
一、什么是成本·····	(744)
二、实际成本计算·····	(749)
三、标准成本计算·····	(770)
四、标准成本计算制度下的成本差异分析·····	(775)
五、边际成本计算·····	(781)
六、成本管理·····	(783)
第四节 利润管理 ·····	(786)
一、利润计划的制定·····	(791)
二、费用分解·····	(797)
三、损益分界点 (BEP; Break Even Point) 法	
·····	(803)
四、边际利润图法·····	(814)
五、特殊情况下利润图表的应用·····	(819)
六、资金计划·····	(824)

第五节 投资管理	(830)
一、资金的运用	(830)
二、投资管理的手段——资金预算	(831)
三、设备投资的重要性和特征	(832)
四、设备投资计划	(835)
五、投资的经济计算及评价	(837)
六、库存投资管理	(862)
附录 复利换算系数表	(867)
第七章 企业诊断	(887)
第一节 概述	(888)
一、企业诊断的意义	(890)
二、企业诊断的特点	(892)
三、企业诊断的基本形式	(893)
四、企业诊断的种类	(895)
五、企业诊断的一般程序	(898)
第二节 经营顾问	(901)
一、经营顾问的分类	(902)
二、经营顾问的职称和职责	(903)
三、经营顾问的素质	(905)
四、经营顾问的选拔	(908)
五、经营顾问的培训	(911)
六、经营顾问的自我管理	(916)
七、经营顾问的道德规范	(917)
第三节 诊断准备	(918)
一、企业申请	(919)
二、签订协议	(920)
三、成立诊断小组	(922)
四、搜集信息资料	(923)