

现代企业管理技巧

● 姚 晟 王巧兰 编著

XIAN
DAI
QI YE
GUAN
LI JI
QIAO



SXJJCBX 山西经济出版社

现代企业管理技巧

X I A N D A I Q I Y E G U A N L I J I Q I A O

● 姚 晟 王巧兰 编著

山西经济出版社

〔晋〕新登字4号

现代企业管理技巧

姚 晟 王巧兰 编著

山西经济出版社 (太原并州北路11号)

山西省新华书店发行 太原新华印刷厂印刷

*

开本: 850×1168 1/32 印张: 9.5 字数: 228千字

1992年7月第1版 1992年7月太原第1次印刷

印数: 1—5000册

*

ISBN 7—80577—398—X

F·398 定价: 8.50元

前 言

管理是一门科学，也是一门艺术，要管理好现代企业，就必须掌握科学的方法和精湛的艺术，这对于企业各级经营管理人员来讲尤其重要。本书从实用的角度出发，在系统地总结现代企业管理成功经验的基础上，密切结合企业经营管理中面临的难点、重点和关键环节，共分四篇三十章介绍了现代管理最有效、最可行、最富于推广价值的三十种技巧及二百三十五个方法，具有针对性、实用性和可操作性强等特点。

在市场变幻莫测，竞争日趋激烈的商品经济条件下，企业各级经营管理人员无不倾尽全力对付到来的挑战，克服面临的困难，以使企业走向成功之路。在这种情况下，企业管理者迫切需要掌握现代企业管理行之有效的各种方法和技巧，以便更好地去迎接挑战，战胜困难，赢得竞争，确保企业不断走向成功。为适应企业各级经营管理人员的这一需要，我们本着方便实用的指导原则，编著了《现代企业管理技巧》一书。全书所介绍的技巧及方法通俗易懂，客观而具体地阐明了每种技巧及方法的基本原理及其应用要领、途径、基本程序和要求，凡通读本书者，即可加以掌握和应用，并能迅速从中获得巨大的收益。

作 者

1991年11月

目 录

活 力 篇

1 · 企业承包经营……(2)

1.1 上缴利润基数
包干法……(2)

1.2 上缴利润递增
包干法……(4)

1.3 上缴利润定额
包干法……(5)

1.4 工资总额与经
济效益挂钩法
……(6)

1.5 “两保一挂”
承包法……(7)

1.6 减亏包干法…(8)

1.7 投入产出包干
法……(9)

2 · 企业内部承包……(11)

2.1 单项经济承包

法……(12)

2.2 综合经济承包
法……(13)

2.3 逐级分层承包
法……(15)

2.4 经营性承包法
……(17)

2.5 全员风险抵押
承包法……(18)

2.6 内部竞争招标
承包法……(19)

3 · 租赁经营……(21)

3.1 企业间租赁法
……(21)

3.2 全员租赁法…(23)

3.3 个人租赁法
……(24)

3.4 合伙租赁法…(26)

3.5 融资租赁法
……(27)

- 4 • 扩大经营规模……(29)
 - 4.1 开展专业化协作……(30)
 - 4.2 发展横向经济联合法……(31)
 - 4.3 组建企业集团法……(32)
 - 4.4 实施企业兼并法……(34)
 - 4.5 实行股份制法……(36)
- 5 • 市场竞争技巧……(39)
 - 5.1 以质取胜法……(39)
 - 5.2 以廉取胜法……(40)
 - 5.3 以快取胜法……(41)
 - 5.4 以新取胜法……(42)
 - 5.5 以多取胜法……(43)
 - 5.6 以活取胜法……(43)
 - 5.7 以信取胜法……(44)
 - 5.8 以名取胜法……(45)
 - 5.9 以促取胜法
 - 5.10 以联取胜法……(46)
- 6 • 缓解资金紧张技巧(48)
 - 6.1 减少资金占用法……(48)
 - 6.2 增加销售收入法……(50)
 - 6.3 避免拖欠货款法……(51)
 - 6.4 催收拖欠货款法……(53)
 - 6.5 资金目标管理法……(55)
 - 6.6 内部银行法……(56)
 - 6.7 筹集资金法……(57)
- 7 • 技术引进……(59)
 - 7.1 技贸结合引进技术法……(59)
 - 7.2 技术贸易引进技术法……(61)
 - 7.3 技术交流引进技术法……(61)
 - 7.4 技术转让引进技术法……(62)
 - 7.5 技术协作引进

技术法.....(63)	9 • 提高劳动生产率
7•6 引进人才引进	(78)
技术法.....(64)	9•1 提高职工素质
7•7 补偿贸易引进	法.....(78)
技术法.....(65)	9•2 加快技术进步
7•8 加工贸易引进	法.....(79)
技术法.....(65)	9•3 加强劳动定额
7•9 合资经营引进	管理法.....(80)
技术法.....(66)	9•4 实行劳动定员
8 • 搞活内部分配.....(68)	法.....(82)
8•1 计时工资法	9•5 优化劳动组合
.....(68)	法.....(85)
8•2 计件工资法	9•6 满负荷工作法
.....(69)	(86)
8•3 浮动工资法	9•7 开展劳动竞赛
.....(71)	法.....(87)
8•4 岗位工资法	10 • 技术培训.....(89)
.....(72)	10•1 系统轮训法
8•5 结构工资法	(89)
.....(73)	10•2 正规办学法
8•6 职务工资法	(91)
.....(74)	10•3 技术讲座法
8•7 承包工资法	(92)
.....(75)	10•4 示范操作法
8•8 效益工资法	(93)
.....(75)	10•5 以师带徒法
	(94)

管 理 篇

.....	(129)
14.2 成本预测法	
.....	(130)
14.3 成本计划编制	
法.....	(132)
14.4 成本核算法	
.....	(133)
14.5 成本分析法	
.....	(134)
14.6 成本控制法	
.....	(135)
15 • 经济活动分析...	(137)
15.1 比较分析法	
.....	(138)
15.2 因素分析法	
.....	(139)
15.3 差额分析法	
.....	(141)
15.4 比率分析法	
.....	(141)
15.5 动态分析法	
.....	(142)
15.6 分组分析法	
.....	(144)
15.7 平衡分析法	
.....	(145)

经 营 篇

16 • 市场调查技巧...	(147)
16.1 询问调查法	
.....	(148)
16.2 观察调查法	
.....	(146)
16.3 实验调查法	
.....	(150)
16.4 统计分析调查	
法.....	(151)
16.5 市场普查调查	
法.....	(152)
16.6 抽样调查法	(152)
17 • 市场预测技巧...	(155)
17.1 领导评判	
预测法.....	(155)
17.2 经销人员推断	
预测法.....	(156)
17.3 综合意见预测	
法.....	(157)
17.4 征询专家意见	
预测法.....	(158)
17.5 统计数据推算	
预测法.....	(159)
17.6 变化因素分析	
预测法.....	(160)
17.7 回归分析预测	

法..... (161)	 (773)
18 • 经营决策技巧... (163)	19•5 竞争定价法
18•1 经验判断决策	 (179)
法..... (163)	19•6 折扣定价法
18•2 专家论证决策	 (180)
法..... (165)	19•7 差别定价法
18•3 职工民主决策	 (180)
法..... (166)	19•8 心理定价法
18•4 损益值决策	 (181)
法..... (167)	19•9 需求定价法
18•5 后悔值决策法	 (182)
..... (168)	19•10 均衡定价法
18•6 决策树决策法	 (184)
..... (169)	20 • 产品促销技巧... (186)
18•7 量本利分析决	20•1 广告促销法
策法..... (171)	 (186)
18•8 函数极值决策	20•2 推销人员促销
法..... (172)	法..... (188)
18•9 价值工程决策	20•3 宣传促销法
法..... (174)	 (189)
19 • 产品定价技巧... (175)	20•4 公共关系促销
19•1 撇脂定价法	法..... (190)
..... (175)	20•5 展销促销法
19•2 渗透定价法	 (191)
..... (176)	20•6 特种促销法
19•3 满意定价法	 (192)
..... (177)	21 • 销售服务技巧... (194)
19•4 成本定价法	21•1 代购代运服务

法..... (194)	22.6 产品寿命周期 营销法..... (208)
21.2 用户咨询服务 法..... (195)	22.7 产品多角化营 销法..... (210)
21.3 安装调试服务 法..... (196)	23 • 产品出口技巧... (213)
21.4 备件供应服务 法..... (197)	23.1 企业自营出口 法..... (213)
21.5 成套承包服务 法..... (197)	23.2 外贸代行出口 法..... (214)
21.6 加工改制服务 法..... (198)	23.3 外商代理出口 法..... (215)
21.7 产品维修服务 法..... (198)	23.4 外商包销出口 法..... (216)
21.8 机具租赁服务 法..... (199)	23.5 补偿贸易出口 法..... (217)
21.9 技术培训服务 法..... (200)	23.6 加工贸易出口 法..... (218)
22 • 市场营销技巧... (202)	23.7 产品展卖出口 法..... (219)
22.1 市场细分法 (202)	23.8 产品寄销出口 法..... (219)
22.2 市场定位法 (202)	23.9 易货贸易出口 法..... (220)
22.3 市场定时法 (205)	23.10 合资经营出 口法..... (320)
22.4 市场进入法 (206)	23.11 国外办厂出 口法..... (221)
22.5 目标市场营销 法..... (207)	

激 励 篇

24 • 激励职工………… (223)

24.1 目标激励法
………… (223)

24.2 参政激励法
………… (224)

24.3 理想激励法
………… (225)

24.4 荣誉激励法
………… (226)

24.5 榜样激励法
………… (227)

24.6 竞赛激励法
………… (228)

24.7 关怀激励法
………… (226)

24.8 表扬激励法
………… (230)

24.9 批评激励法
………… (231)

25 • 掌握思想动态… (232)

25.1 民意测验法
………… (232)

25.2 征询意见法
………… (234)

25.3 个别访问法

………… (235)

25.4 会晤恳谈法
………… (235)

25.5 社会走访法
………… (236)

25.6 多方观察法
………… (237)

25.7 建立网络法
………… (238)

25.8 思想分析法
………… (239)

26 • 思想教育………… (241)

26.1 正面灌输、系
统教育法… (241)

26.2 舆论宣传、启
迪教育法… (242)

26.3 民主讨论、自
我教育法… (243)

26.4 辨明是非、对
比教育法… (244)

26.5 树立榜样、示
范教育法… (246)

26.6 充分理解、感
化教育法… (247)

26.7 家访谈心、个
别教育法… (248)

26.8 搞好活动、寓教
与乐法… (248)

- 27 · 人才选拔**..... (250)
- 27·1 选举选拔法
..... (250)
- 27·2 选聘选拔法
..... (251)
- 27·3 民主推荐法
..... (252)
- 27·4 招考选拔法
..... (253)
- 27·5 招聘选拔法
..... (253)
- 27·6 招标选拔法
..... (254)
- 27·7 自荐选拔法
..... (255)
- 27·8 见习选拔法
..... (256)
- 27·9 委任选拔法
..... (257)
- 28 · 人才使用**..... (259)
- 28·1 量才任用法
..... (259)
- 28·2 充分授权法
..... (260)
- 28·3 素质互补法
..... (262)
- 28·4 目标引导法
..... (264)
- 28·5 倍加信任法
..... (265)
- 28·6 有效协调法
..... (266)
- 28·7 积极保护法
..... (268)
- 29 · 人才培养**..... (270)
- 29·1 专业培训法
..... (270)
- 29·2 定向进修法
..... (272)
- 29·3 倡导自学法
..... (272)
- 29·4 学术交流法
..... (273)
- 29·5 实践锻炼法
..... (275)
- 29·6 出国考察法
..... (276)
- 29·7 模拟训练法
..... (277)
- 30 · 干部考核**..... (280)
- 30·1 自我评价考核
法..... (280)
- 30·2 直接应试考核
法..... (282)
- 30·3 民意调查考核
法..... (282)

30·4 定性分析考核
法…………… (284)

30·5 定量测评考核
法…………… (285)

30·6 百分测评考核

法…………… (285)

30·7 政绩评鉴考核
法…………… (286)

30·8 实践检验考核
法…………… (287)

活力篇

活力，企业兴旺发达的标志
活力，企业家孜孜不倦的追求
面对时代的呼唤

竞争的挑战

当你把握住增强活力的诀窍
你便能把握住命运的喉咙
引导企业走向成功的彼岸

1· 企业承包经营

企业承包经营也就是对企业实行承包经营责任制。它是在坚持企业经营的社会主义方向的基础上，把所有权和经营权相互分离，以承包经营合同的形式，确定国家与企业的责、权、利关系，使企业成为自主经营、自我发展、自负盈亏的商品生产经营者。实行承包经营应遵循包死基数、确保上缴、超收多留、歉收自补的宗旨和责任、权力、利益三者相结合的原则。

实行承包经营一般是由企业的主管部门代表国家为发包方，由企业的法人代表代表企业为承包方，双方在协商一致的基础上，订立承包经营合同，以确立承包经营关系。承包经营合同的内容一般包括：承包的方式；承包的期限；承包的具体经济技术指标；对承包经营者的奖励；承包与发包双方的权利和义务；以及违约时所负的责任等。

正确的实行企业承包经营，有利于兼顾国家、集体、职工三者利益，调动经营者和生产者的积极性，挖掘企业内部潜力，提高经济效益；有利于落实和保护企业的合法权益，使企业具有明确的经济责任，充分的经营权力和独立的经济利益，以便更好地参与市场竞争，创造更佳的经营成果。

实行承包经营重点应掌握运用好如下几种方式和方法：

1·1 上缴利润基数包干法

上缴利润基数包干法，是指对承包经营企业，采取确定一定水平的上缴利润基数，对超过基数的利润部分按一定比例分成；是上缴利润基数一经确定，承包经营期间不再变动的一种承包经营方法。也叫上缴利润基数包干，超收的利润由发包和承包双方按

规定比例分成的承包方法。这种承包经营的特点是：只包死上缴利润基数，不包死利润递增率和超收利润额等其他经济技术指标。承包经营企业只保证完成包干的上缴利润基数，在此基础上，盈利不超收就不分成；少超收，就少分成；能多超收，就能多分成，多留利。如完不成包干利润基数则需用企业自有资金补足。

1、上缴利润包干基数的确定。实行上缴利润基数包干关键是要合理确定包干利润基数。确定包干利润基数一般应主要考虑这样四种因素：

（1）企业上一年度实际上缴利润总额或前三年实际上缴利润年平均额。

（2）企业承包经营期间预期的盈利潜力。

（3）企业承担经营期间技术改造任务对资金积累的需求。

（4）企业外部环境及市场供求变化对企业承包期间经营效果的影响程度。

通过对这些因素的综合分析和平衡，科学而合理确定企业上缴利润包干基数。既要避免因承包基数过低，企业留利过多，而造成国家收入减少；又要防止因承包基数过高，影响承包经营企业的积极性，而造成“鞭打快牛”的弊端。

2、利润超收分成的方式。实行上缴利润基数包干后，对企业完成包干上缴利润基数的超收利润部分的再分配，可经发包方和承包方事先协商规定，一般可采取以下两种分成方式：

（1）按同一比例分成。即对超额增收的利润，不论多少，全部由承包和发包双方按同一种比例进行分成。

（2）按不同档次和比例分成。即对超额增收的利润划分不同的档次，按不同的比例进行分成。一般说超收的档次越高，企业分成的份额应越大；这样可激励承包经营企业多超收、多分成、多留利。