

企業經營管理業務 知識手冊

主編：金宏
副主編：徐吉生
涂華
唐樹勛

QYJYGLYWZSSC

●浙江大學出版社●

(浙)新登字·10号

企业经营管理业务知识手册

主 编 余 宏

责任编辑 刘培华

浙江大学出版社出版

江西省南昌市印刷十二厂印刷

江西省新华书店发行

开本 350×1168 1/32 印张 13 字数 350千

1991年12月第1版 1991年12月第1次印刷

印数：1—5000册

ISBN7-308-00899-1/F·079

定价：6.80元

序 言

· 姚雪平 ·

实现社会主义现代化，离不开管理现代化。要实现管理现代化，企业不仅要着眼于体制机构的改革，还要广泛运用现代化管理知识，培养、造就一批优秀的管理人才。如果一个企业有了一流的管理人才，就可以有一流的计划、一流的组织、一流的经营、一流的产品、一流的效益。特别是当前，随着改革的深入，社会主义经济运行机制不断完善，商品市场发育逐步成熟，企业间的竞争条件日趋均等，在这种情况下，企业的兴衰成败，主要就看管理了。因此，用现代管理知识武装经营管理者，是当务之急。

为了帮助企业经营管理者掌握现代企业管理知识，提高业务能力，加强企业的经营管理，金宏、徐吉生、涂华、唐祝勋等同志，在理论与实践的结合上，编写了《企业经营管理业务知识手册》一书。他们的行为个序，我曾从事过企业管理，又当过市长，深感管理就是生产力，管理出效益。从这个角度出发，我很乐意写这个序。

《企业经营管理业务知识手册》共分两篇。一是经营篇，包括企业的经营、企业经营决策、市场调查与预测、产品销售、对外贸易、业务洽谈；二是管理篇，包括企业的管理、

计划管理、生产管理、技术管理、物质管理、财务管理、劳动管理、人事管理和企业的民主管理。通读全稿，我认为本书有三大特点：第一，内容丰富。该书既从理论上回答了现代企业经营管理的含义、特征、意义、作用和任务，又从管理的实践上，详尽阐述了企业各项管理的内容和方法。其中很大篇幅介绍了许多经营管理的新方法，以及其它新知识。第二、系统性强。全书从企业经营管理的总体入手，将全部内容系统地分为15个方面，归纳为经营和管理两篇。每个方面的内容，既独立成篇，又相互联系，构成一个完整的企业经济工作内容体系。特别是采用图表、公式等表示方法，把较多复杂的问题清晰明瞭地展示出来，使读者一目了然。第三，实用性强。该书剔除了纯理论性的东西，突出了实用性，特别注重了可操作性。本书采用条目编排方式，便于阅读，便于查找。

总之，该书无论是厂长、经理，还是生产一线的广大管理人员，只要学，就能用。我是第一位读者，翻阅全稿，颇为受益，深感本书的出版，对提高企业经营管理人员素质，加强企业的经营管理，将起积极的作用。自然该书也有不尽完善的地方，无须过于苛求。因此，我向从事企业经营管理工作同志们推荐此书。

1991年10月19日

目 录

第一篇 经 营

（一）企业的经营

企业经营	（1）
企业经营特点	（2）
企业经营内容	（2）
企业经营意义	（4）
企业经营思想	（5）
企业经营目标	（8）
企业经营方针	（11）
企业经营战略	（12）
企业经营策略	（13）

（二）企业经营决策

经营决策概念和意义	（18）
经营决策内容和分类	（19）
经营决策程序	（21）
决策目标的确定	（22）
决策方案的设计	（25）
决策方案的评价和选择	（27）
企业服务方向决策	（29）
产品决策	（30）
产品销售决策	（34）
投资决策	（35）
主观和计量决策法	（37）

最大最小法和最小最大法.....	(38)
决策树法.....	(40)
(三) 市场调查与预测	
市场.....	(46)
市场的类别.....	(47)
消费品市场.....	(47)
生产资料市场.....	(48)
市场调查的作用.....	(49)
市场调查的原则.....	(50)
市场调查的内容.....	(51)
市场调查的程序.....	(52)
市场调查的方法.....	(54)
市场预测.....	(55)
市场预测的作用.....	(56)
市场预测的内容.....	(58)
市场预测的程序.....	(60)
市场预测的方法.....	(61)
德尔非法.....	(61)
时间序列分析法.....	(63)
回归分析法.....	(65)
(四) 产品销售	
产品.....	(66)
产品的构成.....	(67)
产品的组合.....	(68)
产品的生命周期.....	(70)
产品的定价因素.....	(71)
产品定价目标.....	(73)

生产定价策略·····	(74)
产品分销渠道·····	(77)
产品分销渠道的特点·····	(78)
产品分销渠道的选择·····	(78)
产品批发渠道的类型·····	(79)
零售商业的类型·····	(81)
产品分销渠道的发展·····	(83)
产品促销·····	(85)
产品促销方式·····	(85)
营业推广促销策略·····	(87)
人员促销策略·····	(88)
广告促销策略·····	(89)
产品的外观·····	(91)
产品包装·····	(91)
产品商标·····	(93)
产品销售计划·····	(94)
(五) 对外贸易	
对外贸易·····	(96)
对外贸易在国民经济中的作用·····	(97)
对外贸易工作的基本方针和原则·····	(98)
对外贸易方式·····	(99)
进出口交易洽商·····	(105)
进出口合同主要条款·····	(110)
我国的对外贸易管制·····	(114)
我国外汇管理制度及主要内容·····	(115)
我国进出口商品的对外作价原则·····	(116)
我国进出口商品的对内作价原则·····	(118)
出口商品换汇成本与换汇率·····	(119)

我国进出口商品结构·····	(121)
----------------	---------

世界市场及其主要购销形式·····	(122)
-------------------	---------

(六) 业务洽谈

业务洽谈·····	(125)
-----------	---------

业务洽谈的地点选择·····	(125)
----------------	---------

业务洽谈的时间选择·····	(126)
----------------	---------

业务洽谈和搞气氛的造就·····	(127)
------------------	---------

业务洽谈方式·····	(128)
-------------	---------

业务洽谈所需的个人素质·····	(129)
------------------	---------

业务洽谈中应持的态度·····	(130)
-----------------	---------

业务洽谈中应有的原则·····	(132)
-----------------	---------

业务洽谈前的准备·····	(133)
---------------	---------

掌握业务洽谈的主动权·····	(134)
-----------------	---------

使对方接受自己的观点·····	(136)
-----------------	---------

向对方提问题的方法·····	(137)
----------------	---------

取得发言权的有效方法·····	(138)
-----------------	---------

业务洽谈开头语的选择·····	(139)
-----------------	---------

对待客户反对意见的策略·····	(139)
------------------	---------

打破洽谈僵局的做法·····	(140)
----------------	---------

面对面洽谈的策略·····	(141)
---------------	---------

对付抬价的策略·····	(143)
--------------	---------

业务洽谈中争取思考时间的诀窍·····	(144)
---------------------	---------

业务洽谈中的让步奥妙·····	(145)
-----------------	---------

达成交易的方法·····	(146)
--------------	---------

业务成交后的必要礼节·····	(146)
-----------------	---------

第二篇 管 理

(一) 企业的管理

管理·····	(147)
管理的职能·····	(148)
管理的作用·····	(149)
管理的任务·····	(151)
管理的内容·····	(152)
管理的方法·····	(153)
(二) 计划管理	
计划管理的意义·····	(155)
计划管理的基本原则·····	(156)
计划管理的任务·····	(157)
计划管理的形式·····	(157)
计划的种类·····	(158)
编制计划的依据·····	(160)
编制计划的方法·····	(161)
计划的落实·····	(162)
计划的监督检查·····	(163)
目标管理·····	(163)
(三) 生产管理	
生产管理及其特点·····	(166)
生产管理的任务和内容·····	(167)
生产过程及其要求·····	(169)
生产类型及划分·····	(172)
生产过程的空间组织·····	(173)
生产过程的时间组织·····	(175)
三种移动方式的图解分析及计算·····	(177)
流水线生产·····	(179)
流水线的组织设计·····	(180)

生产技术准备的内容和任务·····	(182)
生产技术准备计划的种类和内容·····	(183)
生产计划的作用及编制原则·····	(185)
生产能力及核定·····	(186)
生产计划主要指标·····	(188)
生产计划指标的确定·····	(189)
生产作业计划的意义、特点及编制要求·····	(191)
期量标准的制定·····	(192)
生产作业计划的编制·····	(197)
厂级对车间生产任务的分配方法·····	(198)
车间内部分配生产任务的方法·····	(199)
生产作业控制及其内容·····	(200)
网络计划技术·····	(203)
成本的概念和作用·····	(207)
成本开支范围和成本分类·····	(207)
成本管理的内容和要求·····	(211)
目标成本管理和它的作用与要求·····	(212)
目标成本的确定·····	(213)
成本计划的编制·····	(215)
成本控制·····	(219)
成本核算·····	(220)
成本分析·····	(222)
(四) 技术管理	
科学技术在企业中的作用·····	(223)
企业技术管理的任务与内容·····	(225)
企业科学研究的类型·····	(226)
企业科研课题的管理·····	(227)

企业科研计划·····	(229)
企业科研劳动的特点·····	(230)
企业科研的基本条件·····	(231)
技术开发及其种类·····	(234)
技术开发的对象·····	(236)
技术开发的基本要求·····	(237)
技术开发的途径·····	(238)
技术开发的方式与策略·····	(239)
新产品及其分类·····	(241)
新产品开发的基本原则·····	(242)
新产品开发的方式·····	(244)
新产品开发的方向·····	(245)
新产品开发的程序·····	(246)
新产品开发的计划管理·····	(248)
价值工程·····	(249)
价值工程应用程序·····	(251)
工业产品质量·····	(253)
全面质量管理·····	(254)
质量保证·····	(256)
质量保证体系及内容·····	(257)
质量保证体系的建立·····	(259)
质量统计控制·····	(260)
设备综合经营管理·····	(262)
设备综合经营管理的内容·····	(264)
设备的购置·····	(265)
设备的使用·····	(266)
设备的维护和检查·····	(267)

设备结构的科学化	(268)
设备的经营工作	(269)
技术改造内容及重点	(271)
技术改造方针和原则	(272)
技术改造资金筹集	(274)
技术改造项目实施	(275)

(五) 物资管理

物资管理及其基本任务和主要内容	(276)
物资消耗定额及其制定的基本方法	(278)
主要原料消耗定额的制定	(280)
其他物资消耗定额的制定	(281)
物资消耗定额的管理	(283)
物资储备定额及其计算	(284)
储备资金定额的计算	(286)
物资供应计划及编制	(286)
物资采购的重要作用与方式	(289)
物资管理的 A、B、C 分析法	(291)
库存论及其应用	(292)
物资的装卸搬运	(294)
物资运输管理	(295)
仓库管理	(296)

(六) 财务管理

财务管理及内容	(298)
财务关系	(299)
财务管理的任务、基本原则与方法	(300)
固定资金及其特点	(303)
固定资金的管理要求及日常管理	(304)

固定资产及其分类·····	(307)
核定固定资产需用量的要求与方法·····	(308)
固定资金需用量计划的编制·····	(310)
固定资产折旧及计提折旧的方法·····	(312)
固定资产折旧计划的编制·····	(315)
流动资金及其特点与分类·····	(316)
计算流动资金定额的方法·····	(320)
储备资金及其定额的计算和管理·····	(320)
生产资金及其定额计算与管理·····	(323)
产成品资金及其定额计算与管理·····	(324)
定额流动资金计划的编制·····	(325)
流动资金利用效果指标和提高其效果的途径·····	(328)
专项资金及其分类与管理要求·····	(329)
更新改造资金及其来源、使用范围·····	(330)
更新改造资金计划及管理要求·····	(331)
大修理基金及其来源、使用范围·····	(334)
大修理基金计划及管理要求·····	(335)
税后留利基金·····	(337)
专用拨款·····	(339)
专用借款·····	(341)
产品价格·····	(344)
产品税金·····	(345)
利润及管理·····	(345)
(七) 劳动管理	
劳动管理的内容和作用·····	(351)
劳动定额的种类和内容·····	(352)
制定劳动定额的原则和方法·····	(352)

编制定员的基本原则和范围·····	(354)
编制定员的方法和作用·····	(355)
作业组的组织和管理·····	(356)
劳动组织的结构形式·····	(357)
劳动报酬的形式·····	(360)
劳动工资计划的编制·····	(362)
工资基金的管理·····	(364)
提高劳动生产率的途径·····	(364)
劳动保险和劳动保护·····	(365)
《八》人事管理	
人事管理的意义·····	(366)
人事管理的任务·····	(367)
人事管理的原则·····	(367)
企业领导者的素质·····	(368)
企业领导者的领导方法·····	(369)
职工的挑选·····	(369)
职工培训的内容和方法·····	(370)
思想政治工作的基本内容·····	(372)
思想政治工作科学化·····	(372)
《七》企业的民主管理	
企业民主管理·····	(374)
企业民主管理的作用·····	(375)
职工代表大会的性质和特征·····	(376)
职工代表大会的任务·····	(378)
职工代表大会的职权·····	(379)
职工代表大会的组织原则·····	(380)
职工代表大会的组织机构·····	(382)

职工代表大会的民主制度·····	(383)
职工代表大会的民主程序·····	(384)
职工代表团(组)长和专门小组负责人联席会议·····	(385)
车间民主管理·····	(386)
车间民主管理的形式和职权·····	(387)
车间民主管理的组织制度·····	(388)
班组民主管理·····	(389)
班组民主管理的基本形式和职责·····	(390)
班组民主管理会的组织制度和活动方式·····	(391)
职工代表及其权利和义务·····	(392)
企业管理委员会·····	(393)
民主质询·····	(394)
民主对话会·····	(395)
民主答辩会与民主诊断·····	(396)
民主咨询会与民主接待日·····	(397)
集体合同·····	(398)
后记·····	(399)

第一篇

经营

(一) 企业的经营

企业经营

企业是从事生产经营活动的经济组织，它既具有相对独立的管理权，也具有相对独立的经营权。企业经营则指在国家计划指导下，根据外部环境和内部条件，面向市场，以商品生产和商品交换为手段，通过有效的管理，为满足社会需要，保证最大的经济效益而进行的一系列的经济活动。

社会主义企业既需要有效的管理，也需要有效的经营，二者相互联系，不可分离。但二者又是两个不同的概念，它们存在着以下一些区别：

1、研究的对象不同。经营所研究的问题，较多的是企业目标、企业方向等重大战略性的问题，而管理所研究的是如何实现这些目标的方法、战术问题。

2、发挥的功能不同。经营是根据企业外部环境的变化而决定企业的方向，制定企业的目标，主要起着适应外部条件环境的作用。管理则是组织协调企业内部条件去实现目标。经营的功能是决策，管理的功能是执行。

3、所处的地位不同。经营是企业最高领导的职能，而管理则是中下层领导的职能。

4、各自的要求不同。对经营的要求，主要是通过预测、决策去谋求最大的经营效益。对管理的要求主要是在实施过程中提高效率。

企业经营特点

经营是商品经济所特有的范畴。社会主义工业企业的经营活 动，它是在社会主义公有制条件下，进行的特殊活 动，因此，它具有以下特点：

1、方向性。社会主义工业企业的经营活 动必须坚持社会主义方向，必须在国家计划指导下进行，必须遵循党的方针、政策和国家法令。在经营思想、经营方针、经营决策和经营作风等方面与资本主义企业是截然不同的。

2、目的性。社会主义工业企业的经营活 动体现了社会主义生产目的，即最大限度地满足了整个社会日益增长的物资和文化需要。

3、系统性。企业的经营活 动是相互联系、相互制约的各个部门和各个环节为了一个共同目标而按照一定的规律运动的。它是一种整体性的运转。为此，必须符合运用各种手段来推运企业的经营活 动。各种管理职能应从整体系统的特性中体现出来。

4、动态性。企业的经营活 动一方面表现为要与企业外部环境保持动态平衡，从而必须具备一定的适应能力。另一方面要求企业本身必须不断发展，具有一定的生长能力。

5、效果性。在企业经营活 动中，经济效益是个起决定作用的因素。企业的经营思想、经营目标、经营战略、经营计划和作风等等都必须以满足整个社会日益增长的物质和文化的需要以尽可能少的人力和消耗，取得最大的经济效益为归宿。

企业经营内容

企业经营内容，从广义上讲，它包括了企业的全部生产经营活动过程。其内容有五个方面：

1、制定经营战略过程。制定经营战略是工业企业经营管