

管理思维经营技巧大全②

武汉市实验新技术应用研究所 编纂

主编 张辉旺

怎样出奇制胜

颜日初 侯丕之 曾重庆 余洪模 陈满唐 向能治 等 编著
张碧晖 唐元瑜 萧九中 沈荣芳 孔昭礼 胡昌博

科学出版社

管理思维经营技巧大全 ②

武汉市实验新技术应用研究所 编纂

主编 张辉旺

怎样出奇制胜

颜日初 侯丕之 曾重庆 余洪镇 陈满唐 向能治 等编著
张碧晖 唐元瑜 萧允中 沈荣芳 孔昭礼 胡昌溥

科学出版社

内 容 简 介

本书系统论述企业从预测到决策的科学原理和各学科知识,针对企业实际,用通俗有趣的文字表述方法为读者提供了:企业预测预知技巧、企业经济观念思维、企业项目建设技巧、企业资金管用技巧、企业不失时机技巧、企业咨询集粹技巧、企业法律运用技巧、企业运筹帷幄技巧、企业群策群力技巧、企业决策技巧。在阐述这些技巧时重点分析企业从预测过程到决策过程中的常见毛病、困难和关键,从而总结出企业怎样出奇制胜的规律和一系列科学方法。

管理思维经营技巧大全②

武汉市实验新技术应用研究所 编纂

主编 张辉旺

怎样出奇制胜

颜日初 侯丕之 曾重庆 余洪镇 陈满唐 向能治 等编著
张碧晖 唐元瑜 萧允中 沈荣芳 孔昭礼 胡昌溥

科学出版社出版

责任编辑:陈 忠

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

*

1990年9月第 一 版 开本:787×1092 1/16

1990年9月第一次印刷 印张:60

印数:0001—12 000 字数:1 536 000

ISBN 7-03-001794-3 Z·98

定价:29.50元

《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
陈志甦	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				

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
九九年十月

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，加快中国迈入世界经济强国的步伐，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 企业预测预知技巧

第一章 企业预测的基本问题..... 5

第一节 企业预测的种类和主要内容..... 5

第二节 企业预测的基本条件和步骤..... 8

第二章 企业预测资料的收集、审查和处理.....10

第一节 资料的收集.....10

第二节 资料的审查.....12

第三节 资料的处理.....13

第三章 调查研究预测法.....19

第一节 判断推算法.....19

第二节 预兆分析法.....20

第三节 专家调查法.....22

第四节 意见集合法.....23

第四章 回归预测法.....25

第一节 回归预测法概述.....25

第二节 一元线性回归预测法.....28

第三节 多元线性回归预测法.....32

第四节 非线性回归预测法.....35

第五节 自回归预测法.....38

第六节 弹性系数在企业预测中的应用.....41

第五章 时间序列预测法.....46

第一节 时间序列预测法的概念.....46

第二节 编制时间序列.....47

第三节 分析时间序列.....48

第四节 时间序列预测法的步骤.....50

第六章 趋势外推预测法.....54

第一节 直线型趋势线.....54

第二节 多项式曲线型趋势线.....58

第三节 指数曲线型趋势线.....63

第四节 修正指数曲线型趋势线.....65

第五节 龚佩子曲线型和罗吉斯梯曲线型趋势线.....68

第六节 各种趋势线和参数估计方法的选择.....70

第七章 平滑预测法.....74

第一节 移动平均法.....74

第二节 指数平滑法.....80

第三节 加权系数 α 值的选择.....86

第八章 季节变动预测法.....90

第一节 测算季节变动的平均数法.....90

第二节 长期趋势剔除法.....95

第三节 12个月移动平均法.....98

第四节 连环比率法.....100

第九章 投入产出预测法.....103

第一节 投入产出法的基本概念.....103

第二节 利用全国或部门投入产出表进行预测.....107

第三节 利用企业投入产出表进行预测.....114

第十章 概率预测方法.....120

第一节 主观概率法.....120

第二节 马尔柯夫链简介.....122

第三节 马尔柯夫方法在预测中的应用.....126

第二篇 企业经济观念思维

第一章 企业在国民经济中的地

位、作用及企业领导体制·····	137
第一节 企业的特点和类型·····	137
第二节 企业在国民经济中的 地位和作用·····	138
第三节 企业的领导体制及企 业管理的转轨变型·····	143
第二章 企业的经营环境·····	146
第一节 企业与外部环境的关 系·····	146
第二节 企业经营环境研究的 内容和方法·····	148
第三节 企业宏观经济环境研 究·····	151
第四节 企业微观经济环境研 究·····	154
第三章 企业的智力开发·····	158
第一节 最合算的投资·····	158
第二节 智力开发是企业经济 发展的决定性因素·····	158
第三节 智力开发是企业现代 化的根本措施·····	158
第四节 智力开发是提高劳动 生产率的根本条件·····	159
第五节 振兴企业的希望所在·····	160
第四章 企业的科学技术开发·····	161
第一节 科学技术开发的意义·····	161
第二节 企业科学技术开发的 内容和方式·····	163
第五章 经济合同制·····	166
第一节 经济合同的特征和类 型·····	166
第二节 我国经济合同制的建 立及作用·····	170
第六章 承包经营责任制·····	172
第一节 实行承包经营责任制 的意义和作用·····	172
第二节 承包经营责任制的主 要内容·····	175
第三节 承包经营企业的管理·····	177
第七章 租赁经营·····	181

第一节 租赁经营的意义和适 用范围·····	181
第二节 确定租金的依据和方 法·····	184
第八章 股份制经营·····	186
第一节 股份制企业的特点和 作用·····	186
第二节 当前实行股份制需要 注意的若干问题·····	189
第九章 企业经济核算·····	191
第一节 企业实行经济核算的 必要性和条件·····	191
第二节 企业经济核算的内 容、程序和方法·····	196
第三节 企业内部经济核算·····	200

第三篇 企业项目建设技巧

第一章 企业项目管理概论·····	205
第一节 掌握企业项目管理知 识的意义·····	205
第二节 企业项目管理的主要 内容·····	206
第三节 企业项目管理的基本 程序·····	210
第二章 企业项目的初步选定·····	213
第一节 投资环境的分析评价·····	213
第二节 寻觅投资机会的途径 和方法·····	217
第三节 合作投资伙伴的选择·····	220
第四节 选择中外合资项目案 例分析·····	223
第三章 企业项目的可行性研究·····	227
第一节 何谓项目可行性研究·····	227
第二节 项目可行性研究工作 的组织·····	228
第三节 项目可行性研究报告 提纲的编写·····	230
第四节 中外合资项目可行性 研究特点·····	232

第四章 企业项目经济效益评价	236
第一节 项目投资估算.....	236
第二节 项目建设的资金筹措.....	238
第三节 项目生产成本预测.....	244
第四节 项目的现金流量.....	247
第五节 项目企业经济效益评 价指标.....	251
第六节 项目风险分析.....	254
第七节 项目国民经济效益评 价简介.....	261
第五章 企业项目建设的采购工作	266
第一节 项目建设采购工作的 内容.....	266
第二节 招标文件.....	269
第三节 开标、决标与合同授 予.....	272
第六章 企业项目建设实施的管理	274
第一节 项目建设实施的管理 特点.....	274
第二节 项目建设实施的管理 内容.....	276
第三节 人员的招募与培训.....	280
第四节 项目的验收与移交.....	281

第四篇 企业资金管用技巧

第一章 企业资金的筹集	285
第一节 向银行贷款.....	285
第二节 股票、债券和资金的 成本.....	288
第三节 资金政策和资金市场.....	294
第二章 利用外资	297
第一节 利用外资的规模和主要渠 道.....	297
第二节 国外优惠贷款和商业 贷款.....	299
第三节 中外合资、合作企业 和租赁.....	302
第四节 外汇和外债的统一管 理.....	306

第三章 资金结构	309
第一节 负债经营利弊.....	309
第二节 企业的财务杠杆作用.....	311
第三节 总值原理与资金结构.....	314
第四节 偿债能力.....	319
第五节 偿债期限的安排.....	321
第四章 资金运动	325
第一节 企业资金的循环.....	325
第二节 企业资金运动的规律 性.....	329
第三节 货币资金、生产资金和 成品资金及其管理.....	331
第四节 利用商业信用.....	333
第五章 固定资金	336
第一节 固定资产和固定资金.....	336
第二节 固定资产的折旧.....	339
第三节 设备的大修理基金.....	344
第六章 流动资金	346
第一节 流动资金的特点.....	346
第二节 流动资金的预测和计 划.....	348
第三节 流动资金的日常管理.....	354
第七章 资金周转	360
第一节 预付资金总周转.....	360
第二节 影响资金周转速度的 因素.....	364
第三节 运用资金的计算和资 金分析.....	367
第八章 资金积累	373
第一节 资金积累的一般原理.....	373
第二节 企业资金积累.....	377

第五篇 企业不失时机技巧

第一章 迎接时间的挑战	383
第一节 永恒的追求.....	383
第二节 斯芬克斯之谜.....	384
第三节 时间的尺码.....	386
第四节 时间的特性.....	389
第二章 管理者的使命	392

第一节	首要的资源	392
第二节	追求高效	395
第三节	时间与效率	397
第四节	时间利用分析	400
第三章	效率从何而来	405
第一节	效率的天平	405
第二节	效率的系统性	408
第三节	效率与公平之争	411
第四节	效率之本	412
第四章	时代的旋律	418
第一节	奥林匹克之光	418
第二节	“黑色的星期一”	421
第三节	时速的分析	422
第四节	突破时障	426
第五章	挖掘你的潜能	429
第一节	首要的经济规律	429
第二节	做时间的吝啬鬼	432
第三节	不让时间空逝	434
第六章	做驾驭时间的能手	438
第一节	机不可失	438
第二节	兵贵神速	442
第三节	打好“时间差”	444
第四节	面向未来的选择	447
第七章	无尽的财源	451
第一节	大白菜与经济学	451
第二节	从“黄金有价玉无价” 谈起	454
第三节	寻求更广阔的空间	457
第四节	多彩的事业	460
第八章	工时模式的探索	464
第一节	谁掌握时间	464
第二节	时间结构探微	465
第三节	时间的横断面	470
第四节	时间表的设计	472
第五节	做时间的主人	474

第六篇 企业咨询集粹技巧

第一章	企业咨询的内容	481
第一节	企业咨询概述	481

第二节	企业管理咨询	485
第三节	技术咨询	496
第四节	工程咨询	500
第五节	企业信息咨询	502
第六节	企业法律咨询	505
第二章	企业咨询的程序、方法和 费用计算	512
第一节	企业咨询的程序和方法	512
第二节	咨询费用计算	540
第三章	企业咨询机构和人员	542
第一节	咨询机构	542
第二节	企业咨询人员	545
第四章	蓬勃发展的企业咨询	553
第一节	发达国家的企业咨询	553
第二节	我国的企业咨询	565

第七篇 企业法律运用技巧

第一章	法律是企业经济关系的调 整器	575
第一节	适应我国商品经济秩 序的法律观	575
第二节	法律——企业生机与活 力之源	579
第三节	社会经济关系的调整 器	581
第二章	深化企业改革的法律保障 和企业的法律形式	587
第一节	企业法是搞活企业、 深化改革的法律保障	587
第二节	改革催发的企业法律 形式	589
第三章	企业产权和经营权	597
第一节	企业的财产权和经营 权	597
第二节	不同经营形式企业财 产关系的法律调整	601
第三节	对企业财产权的法律 保护	608
第四章	企业法人	609

第一节	我国民法对法人的一般规定	609
第二节	企业法人及其法律地位	613
第三节	企业法人的变更和终止	616
第四节	企业法人的民事责任	618
第五章	企业家的经营头脑和法律制度	620
第一节	计划法与企业的计划经营法律制度	620
第二节	行政法与企业的行政管理法律制度	622
第三节	产品质量法与企业产品质量责任	623
第四节	商业法与商业企业经营法律制度	625
第五节	基本建设法与建筑业法律制度	627
第六节	交通运输法与运输业法律制度	630
第六章	企业法律顾问制度	633
第一节	企业法律顾问制度是司法体制改革的产物	633
第二节	企业法律顾问制度	635
第三节	企业法律顾问机构及其职能	641
第四节	企业法律顾问机构的外向型经济法律事务	644
第七章	企业的经济纠纷和经济诉讼	647
第一节	企业之间的经济纠纷及其解决的途径	647
第二节	经济仲裁	651
第三节	经济诉讼	654
第八篇	企业运筹帷幄技巧	
第一章	运筹学——企业管理者的工具	661

第一节	运筹学研究的对象和特征	661
第二节	运筹学研究问题的几个阶段	664
第三节	运筹学的发展概况	668
第二章	线性规划——常用的优化方法	669
第一节	怎样合理组织物资运输	669
第二节	怎样分配职工的工作	677
第三节	节约用料问题	681
第四节	一般线性规划问题	686
第三章	动态规划的应用——多阶段工作的决策问题	695
第一节	最短路线问题——每个阶段采取什么决策才能取得最佳效益	695
第二节	合理分配资金使经济效益最佳	698
第三节	动态规划的基本概念和原理	700
第四节	生产计划问题	702
第四章	存储管理——一个尚未被足够重视的管理问题	704
第一节	怎样确定生产或订货的批量	704
第二节	商店货物的存储问题	713
第五章	对拥挤现象的探讨——排队论应用	718
第一节	实践中的排队现象	718
第二节	选择哪种服务台	721
第三节	各管各的好还是联合好	724
第四节	效率就是生命	727
第六章	层次分析法——一种综合评价不同方案的新方法	729
第一节	一种常用的综合评价方法	729
第二节	层次分析法原理与方法	730

第三节 小结.....	738
-------------	-----

第九篇 企业群策群力技巧

第一章 企业民主管理.....	741
第一节 企业民主管理的性质和地位.....	741
第二节 企业民主管理的基本形式及其性质、任务和职权.....	749
第三节 企业民主管理的职能和工作范围.....	761
第四节 企业民主管理的组织原则、组织机构、工作制度和民主程序.....	773
第五节 车间、科室、班组的民主管理.....	782
第六节 企业民主管理与企业党委、行政及工会的关系.....	787
第七节 企业民主管理的制度化、法律化.....	794
第二章 职工民主参与.....	796
第一节 职工民主参与的概念必然性.....	796
第二节 职工民主参与的范围、层次和内容.....	798
第三节 职工民主参与的渠道和形式.....	800
第四节 职工民主参与的具体措施.....	803
第三章 企业的民主监督.....	805
第一节 民主监督的实质和特征.....	805
第二节 民主监督的内容.....	808
第三节 民主监督的组织形式.....	811
第四节 民主监督的制度和程序.....	813

第十篇 企业决策技巧

第一章 决策科学.....	819
第一节 决策的定义.....	819
第二节 决策的分类.....	819
第三节 决策的原则.....	821
第四节 决策的程序.....	822
第五节 决策者.....	824
第六节 决策机构.....	825
第七节 决策技术.....	825
第二章 决策模型.....	828
第一节 模型的建立.....	828
第二节 决策模型的建立.....	829
第三节 决策的数学模型.....	830
第四节 数据与决策模型.....	833
第五节 决策数学模型的分类.....	834
第三章 确定型决策方法(一).....	838
第一节 经济效益比较.....	838
第二节 利用预测确定结果进行决策.....	839
第三节 利用货币时间效应进行决策.....	841
第四节 利用盈亏平衡分析进行决策.....	844
第五节 利用经济批量模型进行决策.....	853
第六节 利用关键路线分析进行决策.....	857
第四章 确定型决策方法(二).....	863
第一节 线性规划决策模型.....	863
第二节 利用图解法进行决策.....	871
第三节 利用单纯形法进行决策.....	872
第四节 利用表上作业法进行决策.....	874
第五节 利用匈牙利法进行决策.....	884
第五章 风险型决策方法.....	886
第一节 面临非确定性的挑战.....	886

第二节	风险型决策方法·····	887
第三节	最大效益期望值法·····	890
第四节	最小后悔值期望值法·····	892
第五节	决策树法·····	893
第六章	风险分析方法·····	896
第一节	风险的识别·····	896
第二节	风险的估价·····	898
第三节	风险的评价·····	904
第七章	不确定型决策方法·····	907
第一节	悲观决策法·····	907
第二节	乐观决策法·····	909
第三节	平均值决策法·····	911
第四节	平稳性决策法·····	912

第五节	后悔值决策法·····	915
第六节	决策方法的比较与改进·····	917
第八章	序贯决策方法·····	919
第一节	序贯决策问题·····	919
第二节	确定型序贯决策方法·····	919
第三节	马尔柯夫决策方法·····	923
第九章	多目标决策方法·····	928
第一节	多目标决策问题·····	928
第二节	多目标决策方法·····	928
第三节	多目标规划决策法·····	931
第四节	层次分析决策法·····	934

本卷旨趣

作为一名企业家，应该有两手。这两手，我们称为出奇制胜。当今世界，每天都有企业倒闭，都有企业新生。走上了企业决策人的舞台，就等于走上了“竞技场”。“场”上强手如林，你追我赶，变化莫测，要想不败下阵来，没有出奇制胜的两手行吗？

企业兴衰成败，似乎有些残酷，但正因为这种优胜劣汰，才使人类经济迅速发展，使人们生活日趋理想。面对似乎残酷的兴衰成败，我们不能胆寒而却步，而要正视它，研究它，适应它，从而练出两手。

为此，特编纂此卷，以助企业家在“竞技场”上一臂之力。

要出奇制胜，不能靠空想。绝招来自于科学知识的掌握和结合实践的体验。本卷从10个方面分10篇对此进行阐述，即预测预知技巧、经济观念思维、项目建设技巧、资金管用技巧、不失时机技巧、咨询集粹技巧、法律运用技巧、运筹帷幄技巧、群策群力技巧和决策技巧。

出奇制胜，也就是要作出超水平的成功的奇策，其难度可想而知。然而，奇策毕竟是可以产生的！其历程可浓缩为三步，即：预测预知——咨询集粹——决策。不知已知彼，何谈百战不殆？要过好预测预知关，除掌握预测预知规律外，不能忽视几个重要方

面：取什么样的经济观念？拟决策的属于怎样的项目或何种内容？资金、时机等因素如何？预测的同时，充分分析是否具有观念、项目、资金、时机的优势。在进行必要的预测预知后，用咨询集粹的方法广采专家、民众以及方方面面的智慧，并考虑法律、法规、政策的要求和界限，逐步形成决策和完善决策。

企业家处心积虑，其辛苦多在谋略与决策上，追求莫过于成效卓越。认识到正确的谋略与决策产生的程序、要素，等于有了1/3的成功。再根据实际遵循必要程序，利用并创造各种要素，大胆而又谨慎地驰骋想象以至于在人们不易预料的深处设想，等于又有了1/3的成功。正如俗话说，功到自然成。胸中有了这2/3的成功把握，在你脑海中便会闪现出许多种可供选择的方案和设想。所谓出奇制胜，就是你能在这诸多方案中，选择出别人不曾考虑，却能带来最大获益，且风险最小、把握最大的方案。

也有如此情况：当机立断而出绝招。这正如中国的一句古话：冰冻三尺非一日之寒。这种突生的绝招，看来只在一瞬间，但这一瞬间包涵了决策者平日长时间的知识积累和体验，是集各种技巧于一瞬、于一招。

怎样出奇制胜？有待细阅全卷。

