

經營運籌與企業發展

韓建元 著

明星國際出版社

经营运筹与企业发展

韩 建 元 著

明星国际出版社

ISBN 7-80511-111-1

序

李占祥

《经营运筹与企业发展》一书，是作者继《财政运筹与经济运行》出版之后的又一部运筹专著。作者韩建元是个刚过40岁的基层税务干部。他凭着长期对我国企业经营活动的观察研究，根据改革开放对企业经营活动的新要求，以马克思主义的经济学理论为指导，从运筹角度提出了企业经营的新思路。这对于转换企业经营机制，增强企业活力，提高企业经营管理水平都有重大意义。

企业是国民经济的细胞。在现代社会中，一个国家的综合国力的增强、社会生产力的发展、人民生活水平的提高，都要以充满生机的企业创造的物质财富做保证。改革开放以来，我国企业在转换经营机制，增强活力等方面进行了有益的探索和尝试。党中央、国务院科学运筹，先后颁发了《中华人民共和国全民所有制工业企业法》、《全民所有制工业企业转换经营机制条例》等法规，企业作为自主经营的商品生产者和经营者，自我积累、自我发展、自我约束、自我改造能力大大增强，促进了企业发展。实践证明，在企业经营发展中，尽管情况复杂，企业改革涉及许多方面，但一个东西贯彻始终，不能忽视，这便是运筹。运筹，尤其是经营运筹，不仅是企业经营者应具有素质，而且是企业经营发展须臾不可离开的东西。该书正是基于这一新的思维和考虑，从企业财务、企业资金、企业产品、企业产品销售、企业成本、企业机制、企业经营决策、企业外交、企业活力、企业竞争、企业经济效益、企业素质、企业发展战略等方面进行了论述，并提供了许多具体的运筹技术和方法。这是该

书的第一个特点。

从实际出发进行运筹,着眼于回答和解决企业经营发展中的问题,是该书的又一个特点。一部书对人们有无大的作用,其一在于能否给人们以新的启示,解决实际工作中的问题。其二在于是否开拓了新的研究领域,有利于推进社会进步。《经营运筹与企业发展》正是本着这两点,每一章节都从运筹这一角度进行阐述,力求使人耳目一新,受到启迪,而且致力于联系改革开放中企业经营活动的实际,解答企业发展中遇到的问题。为了使企业经营者掌握运筹技术和方法,该书首先阐述了企业经营运筹的历史演变、特征、原则、理论体系、企业经营运筹与企业管理、改革、市场的关系等。如,作者在论述企业经营运筹与市场的关系时指出,企业经营运筹必须以市场为中心。企业要发展,就要面向市场,认清市场,在市场的海洋中搏击风浪,寻求发展机遇。并且还要做到:自觉掌握价值规律、供求规律和竞争规律,搜集运用市场信息,立足于进入、占领和开拓市场等。又如作者在论述企业经营运筹与改革的关系时指出,处于改革大潮中的运筹者,必须把企业经营活动置于社会经济改革中进行运筹,全面地、客观地分析遇到的各种情况,确保做出科学的运筹。一方面,企业要根据经济体制改革的要求进行科学的经营运筹,以谋求企业的长远发展;另一方面,企业经营运筹要为深化改革提供决策依据,促进企业改革的进行。

论述严谨、翔实、具体实用,是该书的第三大特点。在企业经营运筹这一新的研究领域中,作者运用哲学、政治经济学、社会学、心理学、军事学和经济理论、现代管理理论以及有关方法、技术等,对企业经营运筹进行了综合地、系统地、全方位地论述,内容丰富,实用性、操作性和启示性三性并举,对于企业经营发展有着重要的指导作用。该书大量吸收了《孙子兵法》、《三十六计》、《武经七书》等古代军事著作中的谋略,丰富了企业经营运筹的内容。如在论述企业外交时,该书提出六大策略,即:以交促购、以交促销、以交消

梗、以交制争、以交借力、以交转危等。再如，在论述企业竞争策略运筹时，该书提出了“奇绝制胜、促变制胜、以迂为直、因敌制胜、避实击虚、并兵制胜、以信制胜”等七种竞争策略运筹的方法。从而，为企业经营者开拓企业外交空间，在激烈竞争中制胜提供了具体的韬略。

在认真学习贯彻党的十四大精神，企业正在加速经营机制转换的形势下，《经营运筹与企业发展》一书的出版，无疑是十分可喜可贺的，她必将为大展宏图的企业厂长、经理们运筹帷幄提供一部必备用书，有力地加强企业经营管理，促进企业的蓬勃发展。为此，我高兴地向大家推荐这部书。同时，由于企业经营运筹是个崭新的研究领域，也希望大家和作者一起结合企业经营运筹的实践，不断地丰富、完善它。

一九九二年七月于北京

目 录

序.....	1
第一章 企业经营运筹与企业.....	1
第一节 企业经营运筹.....	2
一、企业经营运筹的内涵(2)	
二、企业经营运筹与企业经营活动(6)	
三、企业经营运筹的必然性(9)	
第二节 企业经营运筹与企业管理、改革和市场.....	12
一、企业经营运筹与企业管理(12)	
二、企业经营运筹与改革(17)	
三、企业经营运筹与市场(19)	
第三节 企业经营运筹在企业经营活动中的地位和作用.....	21
一、企业经营运筹在企业经营活动中的地位(21)	
二、企业经营运筹的作用(22)	
第二章 企业经营运筹的形式、条件和特征.....	25
第一节 企业经营运筹的类型.....	25
一、按企业所有制性质不同分类(25)	
二、按不同要素分类(27)	
三、按不同组织形式分类(28)	
四、按企业生产经营范围分类(30)	
五、按企业规模分类(30)	
第二节 企业经营运筹的形式.....	31
一、企业经营运筹的形式(31)	
二、企业经营运筹形式的选择方法(33)	
三、选择企业经营运筹形式的原	

则(34)	
第三节 企业经营运筹的程序和条件	35
一、企业经营运筹的程序(35)	
二、企业经营运筹的基本条件(37)	
第四节 企业经营运筹的特征及原则	40
一、企业经营运筹的特征(40)	
二、企业经营运筹的原则(41)	
第三章 企业经营运筹的理论体系	44
第一节 企业经营运筹的要素	44
一、现代企业的特点(44)	
二、企业经营运筹的要素(46)	
第二节 企业经营运筹的理论体系	51
一、企业经营运筹中的认识理论(51)	
二、企业经营运筹中的管理理论(53)	
三、企业经营运筹中的经济理论(55)	
四、企业经营运筹的理论体系(55)	
第三节 企业经营运筹与企业管理职能、经营思想和经济政策	57
一、企业经营运筹与企业管理职能(57)	
二、企业经营运筹与经营思想(59)	
三、企业经营运筹与经济政策(60)	
第四章 企业财务运筹	63
第一节 企业财务运筹的内容	63
一、企业财务运筹与企业财务(63)	
二、企业资金运动及企业财务运筹的特点(64)	
三、企业财务运筹的内容(67)	

第二节 企业财务运筹的作用和任务	75
一、企业财务运筹的作用(75) 二、企业财务运筹的任务(76)	
第三节 企业财务运筹的体系	79
一、企业财务运筹的形式(79) 二、企业财务运筹体系(80)	
第四节 企业财务运筹应注意做好的几项工作	84
一、明确职责(84) 二、精确核算(84) 三、综合分析(85) 四、注重效益(86)	
第五章 企业资金运筹	87
第一节 企业资金运筹的意义	87
一、是保证企业经营活动正常进行和企业不断发展的必要条件(88) 二、有利于提高企业经营管理水平(88) 三、有助于加速社会主义现代化建设(89)	
第二节 企业资金运筹的特点和要求	89
一、企业资金运筹的特点(90) 二、企业资金运筹的要求(92)	
第三节 企业资金运筹的内容和方法	94
一、固定资金运筹(94) 二、流动资金运筹(100) 三、专项资金运筹(106) 四、企业资金的动态运筹(110) 五、企业资金的静态运筹(118)	
第六章 企业产品运筹	125
第一节 产品运筹与组织生产	125
一、产品运筹的意义(125) 二、产品生产的组织供应运筹(128)	

第二节 企业开发新产品运筹	146
一、新产品的发展方向、类型和条件(147)	
二、开发新产品的方式、策略和战略运筹(151)	
第三节 企业产品产销预测运筹的基本方法	158
一、产品产销预测运筹的特点(159)	
二、企业产品产销预测运筹的方法(159)	
第七章 企业产品销售运筹	176
第一节 企业产品销售运筹的作用及其要点	176
一、企业产品销售运筹的作用(176)	
二、企业产品销售运筹的要点(178)	
第二节 产品销售与产品销售策略运筹	181
一、企业产品销售应考虑的有关因素(181)	
二、企业产品销售策略运筹(185)	
第三节 产品销售运筹与遵循产品生命周期规律运筹制胜	188
一、产品销售运筹的要领(189)	
二、遵循产品生命周期规律运筹制胜(193)	
第八章 企业成本运筹	199
第一节 企业成本运筹的意义和作用	199
一、企业成本运筹的意义(200)	
二、企业成本运筹的作用(201)	
第二节 企业成本运筹的分类及企业成本对生产经营活动影响的运筹	203
一、企业成本运筹的分类(203)	
二、消除企业成本对生产经营活动消极影响的运筹(205)	

第三节 企业成本降低运筹	211
一、优化成本结构运筹(211)	二、目标成本运筹
(213)	三、弹性成本运筹(215)
成本运筹(218)	四、新产品研制
第四节 企业成本的计算方法和企业成本运筹效果的计	
算	223
一、企业成本计划及其计算方法(223)	二、企业成本
运筹效果的计算(226)	
第九章 企业机制运筹	235
第一节 企业机制运筹在企业经营活动中的特殊地位	
	235
一、企业机制力及其作用(236)	二、企业机制运筹在
企业经营活动中的特殊地位及其内容(238)	
第二节 企业机制力的方向、发挥作用的条件和企业机	
制运筹体系	240
一、企业机制力的方向(240)	二、企业机制力发挥作
用的条件(242)	三、企业机制运筹体系(244)
第三节 企业机制运筹应处理好的几个关系	253
一、企业机制与经济机制的关系(253)	二、企业机制
与经济管理体制的关系(253)	三、企业主机制与次机
制的关系(254)	
第十章 企业经营决策运筹	256
第一节 企业经营决策运筹是一项重要工作	256
一、企业经营决策运筹与经营者(256)	二、企业经营
决策运筹的类型(259)	

第二节 企业经营决策运筹的内容、要求和原则	259
一、企业经营决策运筹的内容和要求(260)	二、企业经营决策运筹的步骤和原则(262)
第三节 企业经营决策运筹的基础工作和方法	266
一、企业经营决策运筹的基础工作(266)	二、企业经营决策运筹的方法(267)
第十一章 企业外交运筹	272
第一节 企业外交运筹在经营活动中的特殊作用	272
一、企业外交运筹是现代企业经营活动的需要(273)	
二、企业外交运筹的特殊作用(274)	
第二节 企业外交运筹的形式和要诀	276
一、企业外交运筹的形式(276)	二、企业外交运筹的要诀(281)
第三节 企业外交运筹的应用	285
一、以交促购(285)	二、以交促销(286)
三、以交消“梗”(287)	四、以交制争(288)
五、以交借力(289)	六、以交转危(290)
第十二章 企业活力运筹	291
第一节 企业活力是企业内在的总动力源	291
一、企业活力运筹与企业经营活动(291)	二、企业活力的表现形式(293)
第二节 增强企业活力的运筹	294
一、我国企业活力的现状(294)	二、增强企业活力的运筹(296)
三、增强企业活力运筹的要求(300)	
第十三章 企业竞争运筹	302

第一节 竞争的客观必然性.....	302
一、竞争是建立和完善社会主义市场经济体制的需要(302)	
二、现代企业竞争的新变化(304)	
三、我国企业竞争的特点(307)	
第二节 市场竞争策略运筹.....	309
一、市场竞争策略运筹(309)	
二、不同市场结构中的竞争运筹(312)	
三、市场竞争优势的运筹(314)	
第三节 企业竞争策略运筹.....	316
一、奇绝制胜的竞争策略运筹(316)	
二、促变制胜的竞争策略运筹(317)	
三、以迂为直的竞争策略运筹(318)	
四、因敌制胜的竞争策略运筹(318)	
五、避实击虚的竞争策略运筹(319)	
六、并兵制胜的竞争策略运筹(319)	
七、以信制胜的竞争策略运筹(320)	
第十四章 企业经济效益运筹.....	321
第一节 实现经济效益是对企业经营活动的基本要求.....	321
一、企业经济效益的内容(321)	
二、提高企业经济效益的重要性(322)	
第二节 消除影响实现和提高企业经济效益因素的运筹.....	324
一、考核企业经济效益的指标体系(324)	
二、消除影响实现和提高企业经济效益因素的运筹(328)	
第三节 企业经济效益运筹的方法.....	335
一、企业经营效益运筹的方法(335)	
二、时间效益运筹的方法(338)	
三、资金效益运筹的方法(341)	

四、人才效益运筹的方法(344)	五、科技、文化效益 运筹的方法(345)	
第十五章 企业素质运筹		349
第一节 企业素质运筹的意义和主要内容		349
一、企业素质运筹的意义(349)	二、企业素质运筹的 内容(351)	
第二节 企业素质的最佳配置、运用和运筹条件、原则		359
一、企业素质的最佳配置、运用(359)	二、企业素质 运筹的条件(361)	
三、企业素质运筹的原则(361)		
第十六章 企业发展战略运筹		364
第一节 企业发展战略运筹的内容、特征和意义		364
一、企业发展战略运筹的内容(364)	二、企业发展战 略运筹的特征(366)	
三、企业发展战略运筹的意义 (368)		
第二节 企业发展战略运筹的条件、依据和应遵循的原则		370
一、企业发展战略运筹的条件和依据(370)	二、企业 发展战略运筹的原则(375)	
后记		377

第一章 企业经营运筹与企业

运筹帷幄之中，决胜千里之外，堪为对运筹作用的高度赞誉，也是人们运筹制胜的庙算之妙。

运筹，古已有之，存在于政治、经济、军事等活动中。“用兵之道、以计为先”这一兵家谋略，就是两军对垒中克敌制胜的军事运筹。在社会经济活动中，虽看不到有形的枪炮的对抗，但企业间的激烈竞争，并不亚于兵刃相见的军事战场。企业作为国民经济的一个细胞，要生存，求发展，同样需要在经营活动中运筹定计，保证企业立于不败之地。

企业经营活动是社会经济活动的一部分，复杂多变的内外环境，使得企业一刻也离不开科学的运筹。无论是企业经营方针、经营目标、经营计划的制订，还是产品销售、市场竞争等，都必须“以计为首”、“先定必胜之计”、“而后兵出境”。实际上，企业经营活动就是企业经营者不断运筹帷幄“算计”、“用计”的思维活动。如果经营者能够深谋远虑，用计得当，企业就会在复杂多变的经营活动中冲破艰难险阻，战胜竞争对手，获胜发展；反之，必然受挫，甚至破产倒闭。“夫未战而庙算胜者，得算多也。未战而庙算不胜者，得胜少也。多算胜，少算不胜，而况于不算乎？吾以此观之，知胜负矣。”《孙子兵法·计篇》中这段话，如警钟启迪企业经营者，只有善于多算、先算，运筹定计，“上兵伐谋”，才能决胜于千里之外，确保企业不断发展。

第一节 企业经营运筹

一、企业经营运筹的内涵

运筹,无论在漫长的历史长河中,还是在现实的社会经济活动中都得以广泛的运用。我在《财政运筹与经济运行》(经济日报出版社)一书中曾对其表述为,运筹“是人们对于社会经济活动系统的、整体的、科学的谋划。运,指灵活使用。筹,即古代用于计数的小棍儿,可引申为谋划。所谓运筹,意指灵活地谋划”。企业经营活动时时刻受着内、外部各种因素的影响,处于动态之中,企业要实现经营目标,企业经营者就必须具有良好的思维品质的修养,正确的思想方法,掌握运筹的技术和方法,方能在各种经营活动中随机制宜地运筹定计,以智取胜。

企业是人们从事经济活动的一个经济单位,是商品经济发展到一定阶段的产物。在原始社会,由于生产力水平低下,没有剩余的社会产品,没有商品交换,也便不会产生企业。在漫长的自给自足的自然经济占统治地位的时期,一切社会生产和消费等经济活动主要是以家庭为单位进行的,即是产生的专为奴隶主、封建主服务的以手工业劳动为基础的作坊,也都不能称为企业。当然,企业经营运筹也无从谈起。直到资本主义社会前期,企业也仅是个别的,少数的。到了资本主义社会,资本所有者开始雇佣许多工人,使用一定的生产手段,共同协作,从事劳动生产,这些标志着企业的产生。相应,企业经营运筹也随之产生,并在企业经营活动中广泛运用,发挥着独特的作用。

工业革命前的企业,一般称为传统工业企业,或称为手工工场,之后的企业称为现代工业企业,亦称大机器工业企业。现在除特殊情况外,一般是指这个意义上的工业企业。尽管目前人们对企

业一词的理解多种多样,但其首先应理解为一种组织,一种生产制度,对企业一词存在不同认识并不妨碍我们对企业经营运筹的研究。

在建国前的社会发展中,自然经济始终在我国社会经济中占据着统治地位。商品经济处于从属地位。产生于社会大分工前的商品交换,是一种偶然的交换。主要是通过不同氏族和部落之间的友好往来,互相馈赠和回赠礼物的形式进行的。随着农业和畜牧业的分工,商品交换开始频繁。到了封建社会,商品交换的范围进一步扩大,“天下熙熙皆为利来,天下攘攘皆为利往”,《史记·货殖列传》中描写的这一商品交换的场面足以说明当时商品交换的情形。直到明清后期资本主义生产关系开始萌芽,我国企业的雏形方逐渐出现。但是,由于中国自然经济结构始终占据主要地位,明清两代又都实行“海禁”政策,尤其是清朝在对外关系上实行闭关政策,从而成为“重农抑商”政策的延续,康、雍、乾三代曾多次重申“重农抑末”,给中国社会经济带来严重的后果,阻碍了社会生产力的发展、社会分工和商品经济的发展以及资本主义萌芽的成长。直到第二次世界大战爆发,帝国主义列强忙于欧洲战场,无暇东顾,我国民族工商业才有了得以发展的机会。这时,在我国出现了天津纺织厂、上海味精厂、大中华火柴厂等企业。国民党统治时期,企业大多由买办资产阶级控管,直到1949年新中国成立后,我国的社会经济才开始迅速发展,工商企业迅速增加。特别是改革开放以来,不仅企业的数量增加,而且企业的技术力量、生产能力和自我发展的能力等都得以增强。目前,我国预算内国营工业企业达5.8万个,预算内国营工业企业的固定资产原值达7698多亿元。仅“七五”期间,我国全民所有制企业更新改造项目就达20多万个。其中,限额以上更新改造项目354个,完成投资3976亿元。企业的发展有力地促进了国民经济的发展,也反映了企业经营运筹的巨大作用。1991年,党和国家又采取多种措施,围绕“增强企业活力”

进行运筹,进一步增强了国营大中型企业在国民经济中的主导地位,使其得以发展,真正成为自主经营、自负盈亏、自我积累、自我发展的商品生产者和经营者。企业的兴衰成败已成为影响国计民生和经济发展的重要因素,直接影响着我国的综合国力。因此,在一定意义上,企业经营运筹已成为对国民经济发展的思维谋划。

企业经营活动处于不断变动之中,人们对其认识也是不断深化的,从而使得企业经营运筹成为一个复杂的思维过程。社会的存在决定人们的思想。“承认自然界的必然性,并从中引出思维的必然性,这是唯物主义。从思维中引出必然性、因果性、规律性等等,这是唯心主义”。(《列宁选集》第二卷,第167页)因此,企业经营运筹要按照客观经济规律,对企业经营活动进行分析,研究对策,予以谋划。即,“根据客观事实,引出思想、道理、意见,提出计划、方针、政策、战略、战术,方能做得好。”(《毛泽东选集》第二卷,第445页)反之,主观地(或想当然地)运筹,必然犯唯心主义的错误。由此可见,企业经营运筹成为一个思维过程,主要因为:其一,企业的各项经营活动,都需要通过经营者的思维,实现协调运作。如生产各个环节就是这样。在采购阶段,经营者要分析企业生产需要的原材料等需要量与市场供应的状况,制定最佳的采购方案;在生产阶段,经营者则要对劳动者与生产资料的结合予以运筹,提高劳动生产率;在销售阶段,经营者需要制定市场竞争策略,使生产出来的产品得以销售出去。在这三个阶段上,没有一个阶段不经过经营者的思维而能够实现的。而且运筹稍有不周,各个阶段之间非但不会协调畅顺,甚至还会出现“梗阻”,影响整个企业经营活动的进行。其二,企业的各种资源的最佳配置,也离不开思维。人、财、物、时间、知识等都是企业的资源。实现它们之间的最佳配置,需要从企业实际出发,分析各种资源之间的相互关系,以形成适应企业发展的资源结构。这样,就可以充分发挥各种资源的