



经商理财权变术



宋志玉 吕林 于爱玲 编著
中国国际广播出版社

经商理财权变术

宋志玉 吕林 于爱玲 编著

中国国际广播出版社

责任编辑：李紫林

封面设计：李士英

版式设计：周 迅

书 名	经商理财权变术
编 著	宋志玉 吕林 于爱玲
出 版	中国国际广播出版社
发 行	(北京复兴门外广播电影电视部内)
照 排	北京市华星计算机公司
印 刷	河北省迁安印刷厂
经 销	新 华 书 店
开 本	850×1168 1/32
字 数	331 千字
印 张	13
版 次	1991 年 10 月 北京第 1 版
印 次	1991 年 10 月 第 1 次印刷
印 数	15000 册
书 号	ISBN-7-5078-0231-0/F·4
定 价	6.35 元

JM 25/09

序 言

适逢全国“品种、质量、效益”年，一本阐述加强商业企业经营管理，提高经济效益理论和方法的新书《经商理财权变术》即将推出。该书从我国商业企业管理的实践出发，汇集总结了一些成功的经验和做法，内容丰富，可读性强，对于广大商业干部职工从事商业企业管理的实践有着较高的指导和参考价值。

在发展商品经济的大潮中，有许多企业成功了，发展了；也有许多企业失败了，沉沦了。尽管每一个企业都有着不同的成败原因，但在某种意义上讲，企业经营管理水平的高低，是企业兴衰成败的关键因素之一。管理，既是一门科学也是一门艺术，它是调整企业内部各种经济关系的重要工具。要调动企业各方面的积极性，取得最佳经济效益，首要的是掌握管理艺术和方法，视经营的情势而权变。《经商理财权变术》的意图大抵在于此罢。

希望这本读物能够帮助我们更好地领会商业企业经营与管理的关系，开阔视野，启迪思考，增长才干，不断提高商业企业的经营管理水平；也希望在改革开放不断深化的过程中，涌现出更多更好的商业企业经营管理的典型和新鲜经验。

一九九一年六月二十二日

作者简介

宋志玉，男，1952年出生于山东莱阳。1970年参加工作，毕业于山东经济学院。曾在商业企业、乡镇政府和莱阳市委组织部从事领导工作，现任莱阳市常务副市长。近年来的主要作品有《领导干部能上难下的原因及对策》、《商品周转盈亏率的预测》、《试论用人胆量与用人科学》等学术论文二十余篇。其中《领导干部能上难下的原因及对策》获全国青年领导科学优秀论文奖。

吕林，男，山东即墨人。1966年出生，1982年参加工作。1988年毕业于山东商业职工大学。曾辗转于商业企业、商业局、工商局等工作岗位，现今在莱阳市政府办公室工作，系烟台市商业经济学会会员。近年来，在省、地报刊杂志上发表了《商业企业承包后如何实行规范化管理》、《树立现代经营观念是搞活商业企业的关键》等论文近十篇。

于爱玲，女，山东莱阳人。1953年出生，1972年参加工作，毕业于莱阳农学院经济管理系。曾在商业企业、档案局、市委办公室、城建委等部门和单位工作，现任莱阳市建筑业管理处副主任，经济师。1990年，与他人合著《企业家人谋略》一书。

中华人民共和国商业部副部长傅立民为本书题词：

深化改革 强化管理
发展联合 提高效益
在发展和全社会商品流通
的伟大实践中建功立业！

傅立民

1991年5月16日

目 录

领导篇

第一部分 企业领导群体的最优结构	2
一、从艾柯卡拯救克莱斯勒公司说起	
——结构合理是领导班子充满活力的基础	2
二、“长臂国和长腿国”传说的启示	
——功能互补，相得益彰	6
三、握“灵蛇之珠”，抱“荆山之玉”	
——领导者应身怀绝技	9
四、“贤能不待次而举，罢不能不待须而废”	
——要重视企业领导班子的动态变化	13
第二部分 企业领导体系中的中层领导	18
一、健儿须快马，快马须健儿	
——中层领导是企业高层决策者的得力助手	18
二、“三个臭皮匠抵个诸葛亮”的反弹琵琶	
——个体素质同样要优秀	23
三、“天时”、“地利”岂如“人和”	
——中层领导要协调好人我关系	27
四、兵无常势，水无常形	
——合理设置企业中层机构	31

五、将在外，君命有所不受	
——中层领导要灵活地行使指挥权	35

第三部分 人才观与用人科学 41

一、“千里马”是如何被发现的	
——准确把握人才的特点与类型	41
二、有胆识骏马，无畏护英才	
——领导者要有任用人才的胆量	44
三、古人相马不相皮，瘦马虽瘦骨法奇	
——要掌握识别人才的正确原则和方法	47
四、量才而授任，量任而授爵	
——领导者要学会合理用才	52
五、造物之前，必先造人	
——要注重企业管理人才的培育	56

第四部分 企业内部党政工之间的关系 59

一、一个篱笆三个桩	
——要正确处理好党、政、工三方关系	59
二、“本能是引擎，理性是舵……”	
——企业内部党、政、工三方如何协同一致	67
三、令之以文，齐之以武	
——用强有力的制度约束三方的行为	73

预测篇

第五部分 企业经营的关键在于预测 82

一、凡事预则立，不预则废	
——预测对商业企业经营管理具有重要作用	82

二、“大梦谁先觉？平生吾自知”	
——预测是决策科学化的前提	85
第六部分 科学预测的各种技巧	96
一、渴望丰收就得先选良种	
——选择适宜预测方法的技巧	96
二、近水知鱼性，近山知鸟音	
——用经验判断法进行预测	100
三、哈雷彗星下次何时接近地球	
——建立数学模型进行定量预测	108
第七部分 消费者购买行为的分析与预测	130
一、射箭看靶子，弹琴看听众	
——要认真分析影响消费者购买行为的因素	130
二、“看客下菜”，“量体裁衣”	
——针对消费者不同的购买动机和心理搞好服务	135
三、“不了解顾客，就不懂得做生意”	
——如何分析预测消费者的购买动机	141
第八部分 营销调研与市场预测	148
一、“商先谋之，工后作之”	
——企业要重视市场调查	148
二、子贡“臆则屡中”的秘诀	
——要学会运用科学的市场调查方法	152
三、丰田汽车公司何以取胜	
——成功的企业更重视市场预测	157

决策篇

第九部分 决策是全部经济活动的先导	162
一、“一着占先，全盘皆活”	
——经营管理的关键在于决策	162
二、肯尼迪逼退苏联导弹	
——决策的构成要素与特征	165
三、“因利而动，因得而用”	
——科学决策应遵循的原则	171
第十部分 确定性决策	178
一、“田忌赛马”的策略	
——什么是确定性决策	178
二、能否大批经营“容声”电冰箱	
——编制决策效益表分析方法	180
三、并非“韩信将兵、多多益善”	
——运用线性规划法作最佳产量决策	182
第十一部分 不确定性决策	190
一、两利相衡从其重	
——“好中求好”原则和最大最大决策方法	190
二、两害相权从其轻	
——“坏中求好”原则和最大最小收益分析法	193
三、处事要乐观，但不能盲目乐观	
——赫威斯原则和乐观系数法	196
四、世上没有“后悔药”可吃	
——沙凡奇原则及最小最大后悔值分析法	200

第十二部分 风险型决策	204
一、天有不测之风云	
——风险情况下的决策	204
二、欲求最大利益，必担最大风险	
——灵活运用决策表和矩阵分析法决策	208
三、决策者也是“园丁”	
——要学会运用决策树分析方法	216

管理篇

第十三部分 商业企业管理的基本理论	228
一、《孙子兵法》与现代企业管理有何联系	
——商业企业管理的二重性和必要性	228
二、有十倍管理，才有百倍长进	
——商业企业管理的任务和职能	234
三、无规矩不成方圆，成其事必得要领	
——商业企业管理的原则和方法	240
第十四部分 商业企业的经济责任制	246
一、有平衡，才有杂技英杰的出色表演	
——商业企业实行经济责任制的必要性	246
二、在其位，就要谋其职	
——商业企业内部的经济责任制	248
三、万事须具备，更要有东风	
——实行经济责任制的条件	252

第十五部分 商业企业的商流管理	255
一、“人弃我取，人取我与”	
——商品采购管理的策略	255
二、“欲长钱，取下谷”	
——商品销售管理的策略	262
三、当心“肠梗阻”	
——要加强结算资金管理	266
第十六部分 商业企业的物流管理	269
一、货畅其流，利无尽头	
——为什么要加强物流管理	269
二、“百里不贩樵，千里不贩采”	
——如何进行商品运输管理	272
三、“腐败而食之货勿留”	
——如何进行商品储存管理	282
第十七部分 商业企业管理现代化	289
一、探索“走出丛林之路”	
——现代西方管理思想流派种种	289
二、以我为主，博采众长	
——我国企业管理现代化的方针和特征	297
三、跟上技术革命的潮流	
——商业企业管理现代化的内容	301

分析篇

第十八部分 商业企业经济活动分析	308
一、“解剖麻雀”的寓意	
——要具体分析商业企业的经济活动	308

二、寻源才能知流	
——要掌握经济活动分析的依据	313
三、计算机的“软件”尤为重要	
——要重视经济活动分析的程序	317
第十九部分 用活商业经济活动分析的各种“剖析”术	324
一、“剖析”术一	
——对比分析法	324
二、“剖析”术二	
——动态分析法	338
三、“剖析”术三	
——指数分析法	350
四、“剖析”术四	
——因素分析法	355
第二十部分 商业企业经济活动分析的内容	361
一、配制好“企业发展的钥匙”	
——商品流转活动的分析	361
二、不妨把伞撑得更大些	
——商业劳动消耗的分析	376
三、让“财物欲行其如流水”	
——商业资金占用的分析	381
四、“天下熙熙，皆为利来”	
——商业企业经济效益的分析	391
后记	400

领 导 篇

领导干部如同一个乐队的指挥，懂得各种乐器的演奏是必要的，但更重要的是指挥各种乐器协调一致地进行演奏。

第一部分

企业领导群体的最优结构

一、从艾柯卡拯救克莱斯勒公司说起 ——结构合理是领导班子充满活力的 基础

美国三大汽车公司之一的克莱斯勒公司在 1978 年世界性的“石油危机”中遭受重挫，危势岌岌，随时都可能倒闭。然而，有近四十年汽车制造生涯的企业家艾柯卡在危难之中执掌帅印，以惊人的“回天妙术”使企业复苏中兴，并日趋强盛。究其秘诀，在于艾柯卡一改往日公司机构混乱、管理权限不明的状况，大刀阔斧地裁减冗员，启贤任能；重设组织机构，重组领导群体，使管理力量得以大大加强，为克莱斯勒的东山再起赢得了喘息之机，终于度过了最凶险的时刻，摆脱了亏损的厄境。

由此得出的结论有三：一是组织机构设置的合理与否，组织内的人员配备是否适宜，其重要程度仅在企业最高领导人的人选之下；二是企业领导者要使领导、指挥等管理工作有效，必须建立起一套健全的、精干的、高效的组织机构；三是必须注重对组织机构本身的设计及组织中人员的配备。合理的组织结构，才能给企业带来充足的活力。

同样，现代商业企业领导机构不仅要求个体优秀，而且要求群体构成科学合理。结构优化的企业领导群体，是充分发挥领导群体每个成员的才干，提高领导机构整体功能的关键。

按照系统科学的观点，任何一个事物或者系统，其内部结构对其整体性能具有决定性作用。只有依靠结构的联系，才能把分散的因素变为一个完整的事物或系统。制造一台机器需要总体设计，组建企业领导机构也需要总体设计。

衡量商业企业领导层的结构合理与否，要看它能不能适应本系统的本质特征。商业企业领导班子作为整个领导班子的一个子系统，它既具有领导班子这个总系统的一般性，又具有商业企业领导班子这个子系统的特殊性。概括起来讲，应以五个方面作系统分析：一是目的性分析，研究领导班子的结构是否符合领导班子建立的目的和要达到的功能；二是关联性分析，探讨领导班子成员的年龄、智力、体魄、文化等方面的搭配是否形成互相补充，互相结合，互相作用的合理关系；三是组合数量分析，弄清组成领导班子的成员人数是否合理，既无多余，又无不足；四是整体性分析，分析领导班子成员的构成是否有利于加强领导班子的整体功能；五是适应性分析，弄清领导班子与周围环境之间的关系是不是合理。

结构科学合理的企业领导班子应该是：人员精干，团结协作，运转灵活，不仅能使每个成员人尽其才，才尽其用，而且能够互相取长补短，形成强大的合力。

现代社会的商业企业，发展到一定的规模，需要一个由多人组成的领导班子来承担整个企业的领导任务。之所以说班子结构合理是企业充满活力的基础，是因为：

（一）结构合理，有利于实施系统性领导

系统性领导，是商业企业经营管理的客观要求。经营管理，是

一个由人、财、物、信息、硬件、软件等要素构成的，有人流、物流、财流、能流、信息流等，穿流运转其间的，是具有多种因素、众多序列、不同层次、犬牙交错的社会工程系统。管理指挥这样一个错综复杂的独立系统，要求领导班子所制定的决策、采取的措施、研究的方略、规定的制度等等，都必须立足于统筹安排，兼顾国家、企业、职工三者利益，不可顾此失彼。只有这样，才能把企业中层次不同个体的积极性最大限度的调动起来。这是一项极为复杂的系统工程，需要实施系统性领导。

这样的领导是一种集群体智慧为一体的领导，它既要以马克思主义理论为指导，又要以现代科学技术和组织管理知识为基础。任何人，包括那些出类拔萃者，单凭他个人的智慧、经验、能力，是远远不能胜任的。如果说，我国古代许多著名的经商家，象白圭、范蠡等人，他们可以依靠个人的聪明才智大发其财，那么，今天的社会主义商业企业的决策领导层必须是一个集体，是一个容纳各类特长的领导者整体，他们集思广益，依靠集体的力量，实施系统性领导。

（二）结构合理，有利于创造性的开展领导

我国的社会主义商业企业，虽然是在国家统一宏观指导调控下开展业务工作，但是，由于我国地域广大，人口众多，地方性政策的干预，地区季节气候的差异，人们生活和消费水平、习惯的不同，再加之近几年对外开放，我们所面临着的国际环境更是千变万化，因此，客观上说，就要求我们把马克思主义的普遍真理同我国的具体实践结合起来，把国家的宏观指导方针、政策与本地区本企业的实情有机统一起来，对企业的经营管理活动实施创造性领导，不能因循守旧，不能死搬硬套，不能纸上谈兵。既要在思想上、政治上、经营上同党中央保持一致，统筹兼顾，服从大局；又要大胆探索，勇于创新，善于开拓，不断创造总结新