

提高效益 就这么简单

——企业增效实操新法

- 供应效益核算与分配机制建立
- 生产效益核算与分配机制建立
- 销售效益核算与分配机制建立
- 管理效益核算与分配机制建立

李连玉 赵伟 著

广东省出版集团
广东经济出版社

提高效益 就这么简单

——企业增效实操新法

常州大学图书馆
藏书章

广东省出版集团
广东经济出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

提高效益就这么简单：企业增效实操新法 / 李连玉，赵伟
著. —广州：广东经济出版社，2010.7
ISBN 978-7-5454-0486-9

I. ①提… II. ①李…②赵… III. ①企业管理 IV. ①F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2010) 第 091123 号

出版 发行	广东经济出版社 (广州市环市东路水荫路 11 号 11~12 楼)
经销	广东省出版集团图书发行有限公司
印刷	广东信源彩色印务有限公司 (广州市番禺区南村村东兴工业园)
开本	787 毫米×1092 毫米 1/16
印张	8.75
字数	152 000 字
版次	2010 年 7 月第 1 版
印次	2010 年 7 月第 1 次
印数	1~5 000 册
书号	ISBN 978-7-5454-0486-9
定价	18.00 元

如发现印装质量问题，影响阅读，请与承印厂联系调换。

图书发行有限公司网址：<http://www.gdpgfx.com>

邮购电话：(020) 89667808 销售：(020) 89667808

地址：广东省广州市海珠区宝岗大道 1377 号 A35-A37 档 邮编：510260

本社营销网址：<http://www.gebook.com>

本社市场部地址：广州市环市东路水荫路 11 号 11 楼

电话：(020) 38306055 邮政编码：510075

广东经济出版社常年法律顾问：何剑桥律师

· 版权所有 翻印必究 ·

内 容 提 要

企业效益就是从质、量、度相统一的角度，全面、系统地展示企业投入与企业产出的对比关系。这种对比关系，是对企业经济活动和经济利益的全面联系与高度概括，从而成为企业运行与发展的总目标。为了实现这个总目标，企业必须建立一套与之相适应的运行与发展机制。机制运转，就能给企业带来效益。企业效益不断产生，企业就能不断地向前发展。为此，本书以标准企业（长宏公司）为主体，采用图解和实务操作相结合的方式，阐明了什么是企业效益，为了实现企业效益，如何制订企业效益计划；企业效益核算与分配机制的建立；供应、生产、销售和管理四大效益如何获取与提高；最后是企业效益如何在国家、员工和投资者之间进行有机分配。企业效益分配完毕，继续产生新效益，如此循环往复，不断促进企业向前发展，企业危机也从此消失。消除企业危机，企业运行畅通无阻，社会经济发展一帆风顺！

本书是在金融危机的严峻形势下著成的。它可帮助企业实现由“劳累型”经营向“轻松型”效益经营转变；由“复杂型”管理向“简单型”效益管理转变；促进企业尽快摆脱危机干扰，早日走上“稳健型”效益发展之路！

李连玉

2010年6月1日

前 言

企业发展难的根本原因，就是一直没有走上效益发展之路；而没有走上效益发展之路的根本原因，就是企业效益指标没有被真正揭示出来。《提高效益就这么简单——企业增效实操新法》一书问世，从质、量、度三者相统一的角度，全面、系统地揭示了企业效益的概念和操作方法。

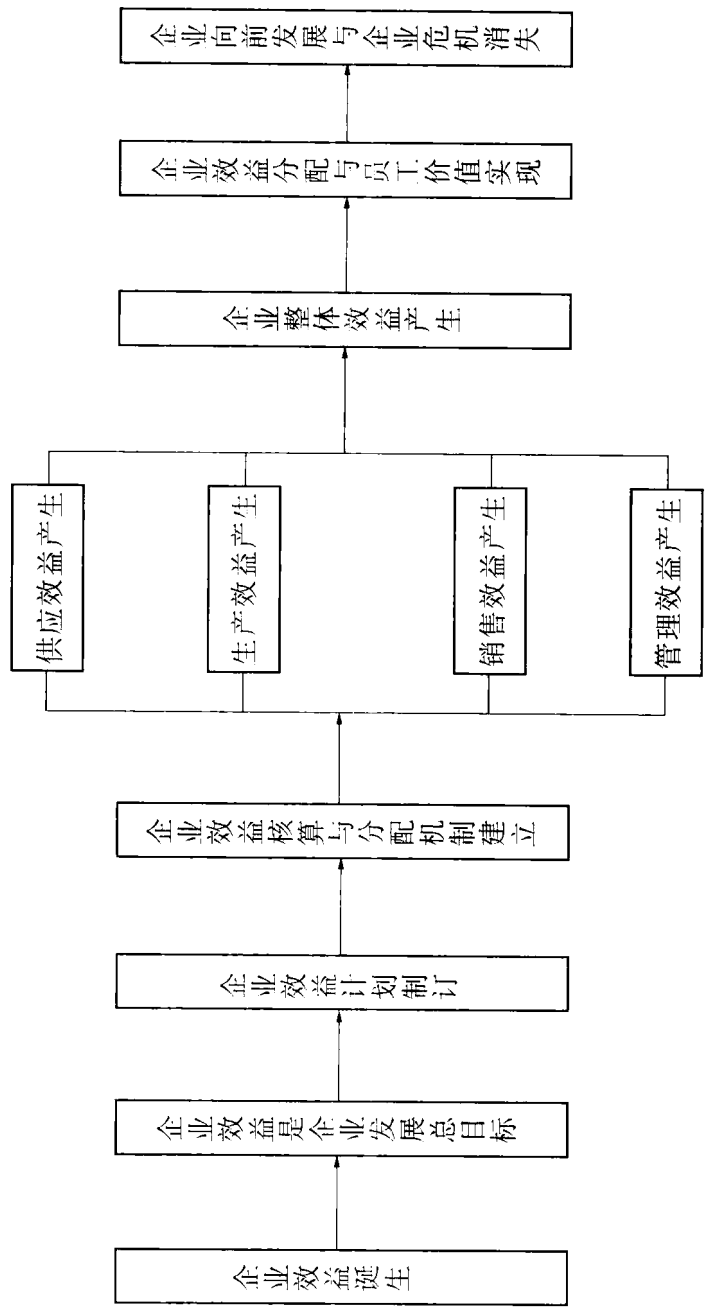
企业效益指标的诞生，不仅指明了企业前进的方向，确定了企业运行与发展总目标，更重要的是它彻底理顺了国家、员工和投资者之间的物质利益分配关系，从根本上扫清了企业前进中的障碍，真正实现了三者利益大融合。三者利益大融合，开创了人人关心企业效益、事事联系企业效益、时时想着企业效益、处处维护企业效益的新局面，使得企业效益获取与提高变得轻松稳健、众望所归。企业效益操作方法的诞生，从效益计划制订开始，一直到效益分配为止，本书详细介绍了企业效益的获取与提高的程序、方法和步骤，实质上就是企业效益运转机制如何建立与企业人财物和供产销怎样进行效益布局。机制运转产效益，效益布局出效益，使得企业效益获取与提高变得有条不紊、形象具体、简单明了，并且是自动生成，不需要人为干涉。效益生成后，能够让大家看得见、摸得着、得的到。

企业效益操作方法的诞生，标志着企业从此走上一条全新的发展道路，企业发展将会立于不败之地！

李连玉

2010年6月1日

《提高效益就这么简单——企业增效实操新法》图解



目 录

第一章 什么是企业效益

图一、企业效益构成图解 / 2

一、企业效益量的一面 / 3

二、企业效益度的一面 / 4

三、企业效益质的一面及分类 / 4

四、企业效益是企业运行与发展的总目标 / 5

五、企业效益指标诞生,会计核算制度要作相应调整 / 6

六、企业效益指标诞生对企业运行与发展产生的影响 / 6

第二章 企业效益操作主体假设

图二、企业效益操作主体图解 / 10

一、企业注册情况 / 11

二、机构、人员、岗位 / 11

三、企业组织架构图 / 12

四、产品及材料 / 12

五、业务往来单位 / 12

第三章 企业效益计划制订

图三、企业效益计划制订图解 / 14

一、产品销售计划制订 / 15

二、产量及产值计划制订 / 15

三、产品生产成本计划制订 / 16

四、材料采购计划制订 / 17

五、货款结算计划制订 / 18

六、产品销售成本计划制订 / 18

- 七、费用计划制订 / 18
- 八、效益利润计划制订 / 19
- 九、资产负债计划制订 / 20
- 十、企业效益计划制订 / 20

第四章 企业效益核算与分配机制建立

- 图四、企业效益核算与分配机制建立图解 / 24
- 一、企业效益核算总体要求 / 25
- 二、企业效益核算空间范围确定 / 26
- 三、企业效益核算时间范围确定 / 26
- 四、企业效益核算指标分解 / 26
- 五、企业效益核算指标考核 / 26
- 六、企业效益总量分配 / 27
- 七、新年度企业效益计划制订 / 27

第五章 供应效益核算与分配机制建立

- 图五（一）、供应效益产生图解 / 30
- 一、供应部门经济业务发生 / 32
- 二、登记原材料明细账 / 41
- 三、编制原材料收发存报表 / 46
- 四、计算采购人员效益工资 / 46
- 图五（二）、供应部门经济业务发生图解 / 50
- 图五（三）、采购成本差异及收发率计算图解 / 51
- 图五（四）、采购人员效益工资计算图解 / 52

第六章 生产效益核算与分配机制建立

- 图六（一）、生产效益产生图解 / 54
- 一、材料成本法的诞生 / 56
- 二、生产部门经济业务发生 / 60
- 三、登记产品及成本明细账 / 67
- 四、编制产成品收发存报表 / 72

五、计算生产人员效益工资 / 73

图六（二）、材料成本法诞生图解 / 76

图六（三）、生产部门经济业务发生图解 / 77

图六（四）、产品材料成本计算图解 / 78

图六（五）、生产成本差异计算图解 / 79

图六（六）、产销率计算图解 / 80

图六（七）、生产人员效益工资计算图解 / 81

第七章 销售效益核算与分配机制建立

图七（一）、销售效益产生图解 / 84

一、销售部门经济业务的发生 / 86

二、登记销售及结算明细账 / 91

三、编制销售及货款结算报表 / 93

四、计算销售人员效益工资 / 93

图七（二）、销售部门经济业务发生图解 / 96

图七（三）、售价差率及销结率计算图解 / 97

图七（四）、销售人员效益工资计算图解 / 98

第八章 管理效益核算与分配机制建立及企业效益产生

图八（一）、管理效益产生图解 / 100

图八（二）、企业效益产生图解 / 101

一、管理部门管理量确定 / 103

二、管理部门管理量考核 / 104

三、编制管理部门管理量报表 / 109

四、企业效益产生 / 110

五、计算管理人员效益工资 / 111

图八（三）、期初管理量确定图解 / 114

图八（四）、期末管理量确定图解 / 115

图八（五）、管理部门效益工资计算图解 / 116

第九章 企业效益分配与员工价值实现

图九（一）、企业效益分配图解 / 118

图九（二）、员工价值实现图解 / 119

一、企业效益分配 / 120

二、员工价值实现 / 120

第十章 企业效益与企业危机

图十、企业危机产生与消除图解 / 126

一、什么是企业危机 / 127

二、企业危机分类与指标应用 / 128

三、企业危机产生的根源 / 128

四、建立符合企业效益全面要求的企业运行与发展机制 / 129

五、消除企业危机对企业和社会经济的影响 / 130

什么是企业效益



图一、企业效益构成图解



一、企业效益量的一面



二、企业效益度的一面



三、企业效益质的一面及分类



四、企业效益是企业运行与发展的总目标

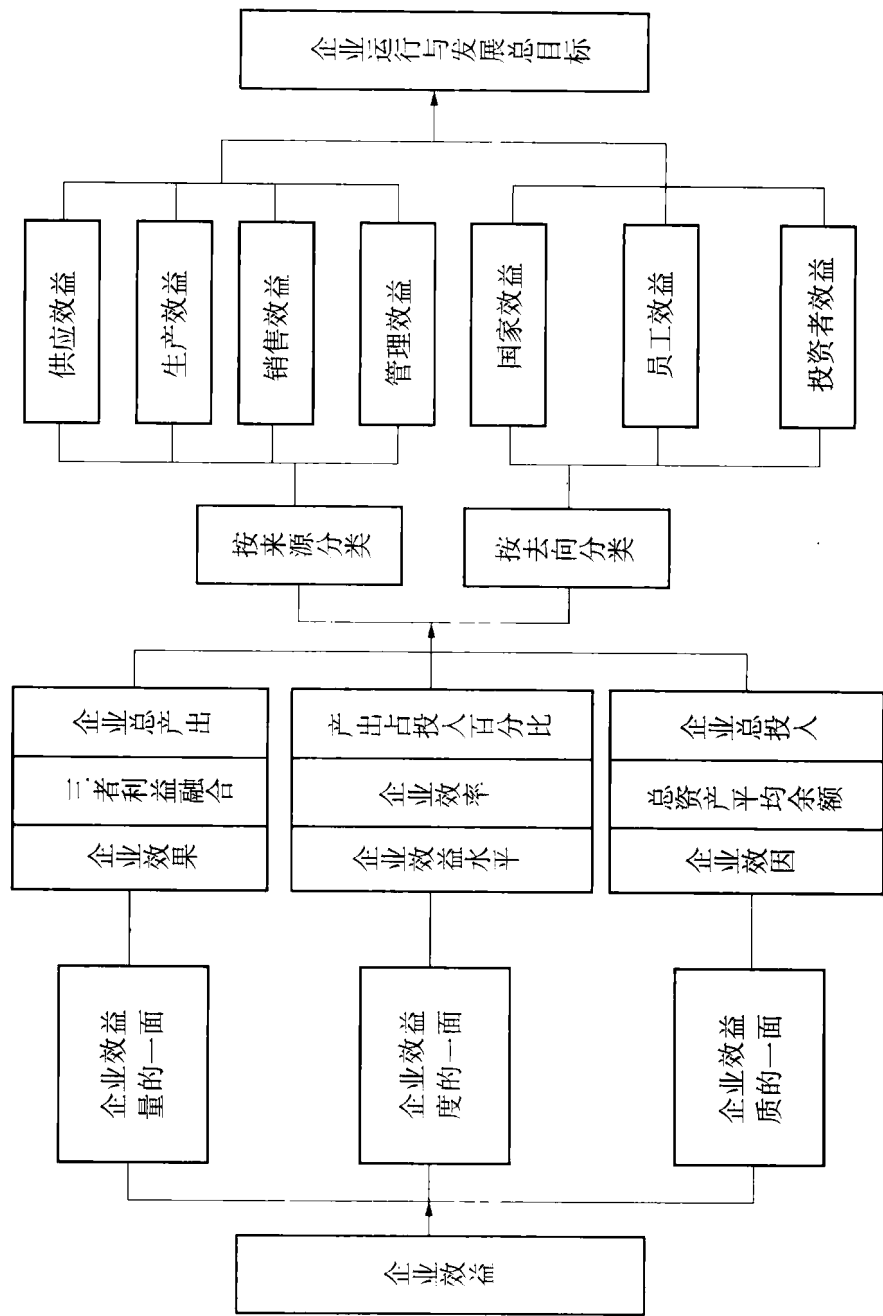


五、企业效益指标诞生，会计核算制度要作相应调整



六、企业效益指标诞生对企业运行与发展产生的影响

图一、企业效益构成图解



什么是企业效益？这个概念非常重要。大家都知道，无论是搞企业经营的还是抓内部管理的，其出发点和归宿都是为了获取和提高企业效益。可见企业效益是企业经营管理工作的中心，也是重心。但是，企业效益这个综合指标，至今还没有全面、系统地表达出来，从而使企业获取与提高效益没有落到实处。那么，企业效益到底是什么呢？从本质上看，它就是企业总投入与企业总产出的对比关系。这种对比关系，不是单一的计量和混杂的比较，而是质、量、度相统一，因与果相结合；同时也是投资者、员工、国家三方面利益大融合。为了把企业效益这个庞大而特殊的概念，真实、准确、完整地描述出来，我们就以代表性的行业——工业企业为例，给予详细说明。

一、企业效益量的一面

企业效益量的一面，就是企业效益总量，它是企业在一定时期内的总产出数额，即企业效果。那么，什么是企业总产出呢？这首先要从企业总产出的分配去向谈起。大家都知道，企业设立必须要有投资者发起，经过注册后便宣告成立，此时，投资者成为企业第一位主人，这是从时间顺序上讲。那么，投资者创办企业的根本目的是什么呢？简单地讲，就是获取相应的投资回报。这个回报，不是投资者个人能够完成的，他必须要招聘员工。员工通过劳动就能给企业和投资者带来收益，离开员工劳动，投资者回报就无法实现，此时，员工成为企业第二位主人，这是客观上的安排。那么，员工劳动的根本目的是什么呢？毫无疑问，也是要获取相应的劳动回报。然而，企业不是一家，是群体的、社会的。只有企业与企业之间发生经济联系，才能使经济业务得以开展，也只有经济业务开展了，才能给企业带来收益。为了使经济秩序稳定不乱，客观上需要有个权威性的部门来管理这些群体企业，所以，国家宏观调控企业成为必要，此时，国家成为企业第三位主人，这也是客观上的安排，谁都在其中。国家对企业宏观管理，也要获取相应的回报，这个回报，就是人人皆知的税收，国家以税收方式，获取宏观管理回报。以上，是从分配的三个去向明确了企业总产出。

下面再从量的表达方式上，进一步论述企业的总产出。企业的总产出，从量的表达方式上来看，就是一定时期内的经营收入与其相互配比的经营支出差额，即当期的企业利润。这个利润很关键，它与传统会计核算中的利润内涵不同。传统会计利润仅指投资者回报，是资本利润。而企业总产出利润，正如前面所讲到的，从其分配去向来看，它不但包含了投资者回报那部分利润，更重

要的是，它里面涵盖了员工劳动回报利润和国家宏观管理回报利润。因而，它是效益利润，是发展了的利润，也是升华了的利润，实质上就是大家共同创造的整体利润。两者从本质上是有区别的，这一点非常重要，一定要明确。可见，企业效益总量，就是国家利润、员工利润和投资者利润的总和，是投资者、员工、国家三方面利益大融合。此时，企业总产出数额被确定，企业效益总量指标从此诞生。

$$\text{企业效益总量} = \text{经营收入} - \text{经营支出}$$

$$\text{或：} \quad \text{企业效益总量} = \text{国家利润} + \text{员工利润} + \text{投资者利润}$$

二、企业效益度的一面

企业效益度的一面，就是企业效益水平（简称企业水平或企业效率），它是企业在一定时期内的总产出与其相应的总投入数额之比。那么，什么是企业总投入呢？这首先要从企业总投入的来源方式谈起。大家都知道，投资者组建企业必须要到工商局注册资金，当企业收到投资者原始资金时，这就是企业总投入的第一种来源（也是从时间顺序上讲）。企业获取收益后，会新增资产或注入资金，这是第二种来源。如果资金不足，企业可向有关单位和部门借入，这是第三种来源。当企业之间发生经济业务时，由于结算时间或偿债能力等原因，会拖欠对方结算款项，这是企业总投入的第四种来源。此外，由于经济业务开展的需要，企业还会发生其他筹集资金业务，这是第五种来源。这五种投入来源会形成相应的企业资产，主要表现为流动资产、长期资产、固定资产、无形资产和其他资产。这些资产的总额与其投入来源的总额是相等的，也就是会计核算中的资产 = 负债 + 投资者权益，这个会计恒等式决定了企业总投入就是企业资产总计。可见，企业总投入在表现状态上，就是企业在一定时期内的总资产平均余额（也称资产平均占用额），它是企业效益总量（企业效果）产生的直接原因，即企业效因。明确了企业总投入，企业效益水平便可准确计算出来。此时，企业效益度的一面也被揭示出来，企业效益水平随之诞生。

$$\text{企业效益水平} = \frac{\text{企业效益总量 (总产出)}}{\text{总资产平均余额 (总投入)}} \times 100\%$$

三、企业效益质的一面及分类

从企业效益水平计算公式中可以清晰地看到，企业效益的结构是立体的，它揭示了企业投入与产出的对比关系，这种对比关系是质、量、度相统一，因与果相结合，同时也是国家、员工、投资者三方面利益大融合。企业效益总量

(总产出),是企业效益量的一面;而企业效益水平,是企业效益度的一面。度的出现,是其量占质的比重,从本质上看,它就是量与质同化或背离的程度。可见,总资产平均余额(总投入),则是企业效益质的一面,也称企业效益总质。不断地获取和提高企业效益,就是不断增加和扩充企业的度量,使企业效益的质、量、度达到高度的统一,质的一面(也是企业总资产)越来越纯,越来越强,能量也越来越大。企业效益指标诞生,标志着企业从此走上了新的运行与发展道路。

企业效益按其获取来源,分供应效益、生产效益、销售效益和管理效益;按其分配去向,分国家效益、员工效益和投资者效益。

四、企业效益是企业运行与发展的总目标

企业的目的,就是在经营活动期间内获取“总产出最大化”,也必然是总产出最大化,这是无可争议的。为此,企业必须遵循“用尽可能少的投入获取尽可能多的产出”要求,这就是在获取和提高企业效益。企业效益总量代表企业总产出,因此,它从量的一面规定了企业运行与发展的总目标;而总资产平均余额代表了企业总投入,总产出与总投入之比,即企业效益水平,它从度的一面规定了企业运行与发展的总目标;量度不断扩充,企业自会纯净。企业不断纯净,质、量、度达到高度统一,这才是真正意义上的企业发展。实践证明,其他任何一项经济指标,都不能担此重任。考核企业运行与发展状态的主要指标如下:

企业效益增长量 = 报告期企业效益总量 - 基期企业效益总量

$$\text{企业发展速度} = \frac{\text{报告期企业效益总量}}{\text{基期企业效益总量}} \times 100\%$$

企业效益水平增长点 = 报告期企业效益水平 - 基期企业效益水平

例如:长宏公司2010年获取企业效益总量为660万元,总资产平均余额为1500万元,企业效益水平为44%;2009年获取企业效益总量为600万元,企业效益水平为42%。请计算相应的企业运行与发展状态指标。

$$\begin{aligned} \text{企业效益增长量} &= \text{报告期企业效益总量} - \text{基期企业效益总量} \\ &= 660 - 600 = 60 \text{ (万元)} \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{企业发展速度} &= \frac{\text{报告期企业效益总量}}{\text{基期企业效益总量}} \times 100\% \\ &= (660 \div 600) \times 100\% = 110\% \end{aligned}$$

企业效益水平增长点 = 报告期企业效益水平 - 基期企业效益水平

$$= 44\% - 42\% = 2\%$$

五、企业效益指标诞生，会计核算制度要作相应调整

1. 将制造成本法转为材料成本法

制造成本主要包括直接材料、直接人工和生产费用三项。企业效益指标诞生，直接人工已转移到企业效益分配中列支；生产费用是生产间接支出，由当期收入直接扣减；生产成本只剩下直接材料一项。开展企业效益核算，制造成本法自然转为材料成本法。

2. 将员工工资统一在企业效益分配中列支

这里的员工工资，是指企业所有员工的工资，包括原生产成本中列支的直接人工、生产费用、管理费用和销售费用当中的各种员工工资。由于企业效益总量中包含了员工利润，所以，开展企业效益核算，必须将全体员工的工资统一在企业效益分配中列支，这是企业效益核算的内在要求。

3. 国家税收也统一在企业效益分配中列支

这里的国家税收，是指由企业所承担的各种税费。由于企业效益总量中包含了国家利润，所以，开展企业效益核算，必须将国家各种税费统一在企业效益分配中列支，这也是企业效益核算的内在要求。

六、企业效益指标诞生对企业运行与发展产生的影响

企业效益指标诞生，对企业运行与发展将产生决定性的影响。它所解决的问题和带来的好处，主要表现在以下几个方面：

1. 真正明确了企业发展方向和经营目的

企业效益指标诞生前，企业都以盈利作为发展方向和经营目的。这个盈利，是投资者单一获利，实质上就是资本利润，它把员工利益、国家利益排斥在外。这样的企业能发展吗？不能，即使是发展上去，也得要退下来。企业效益指标诞生后，企业自动会把员工利益、国家利益和投资者利益融合在一起，并成为企业的发展方向和经营目的。这样的企业能不发展吗？肯定能发展，不发展都不行的，而且是全新的发展和稳健的增长。

2. 将国家利益和企业利益融为一体，彻底理顺了国家同企业之间的物质利益分配关系

由于企业效益中包含了国家效益，因此，只要企业效益上升，国家效益总量就会增加，而且是自动地收缴，不需要人为干涉。此时，国家成为企业主人，

是社会物质财富的统帅者。

3. 将员工利益和企业利益融为一体，彻底理顺了劳动者同企业之间的物质利益分配关系

由于企业效益中包含了员工效益，只要企业效益上升，员工效益总量就会不断增加。员工效益总量增加，就能极大地调动劳动者的积极性。劳动者的积极性一经调动起来，还有什么经营问题解决不了呢？此时，员工成为企业真正的主人，是社会物质财富的直接创造者。

4. 将投资者利益和企业利益融为一体，彻底理顺了投资者同企业之间的物质利益分配关系

由于企业效益中包含了投资者效益，只要企业效益上升，投资者效益总量就会增加，而且投资者本身不需担心企业效益变化，这是由国家、员工、投资者三方共同驾驭的。

5. 正确引导企业投资，自动调整企业结构，实现人财物合理布局

企业效益指标诞生前，企业投资是盲目的，内部结构是不合理的，其结果是人财物损失浪费。企业效益指标诞生后，以效益变动决定投资，企业结构自动调整，人财物布局自始至终都在不断地朝合理、优化方向发展。

6. 在不断扩大经营收入的前提下，最大限度地降低成本和节约费用

扩大经营收入为增加企业效益创造了前提条件；同时还要最大限度降低成本消耗，减少费用支出，这是节约能源、保护环境的微观体现，它为增加企业效益奠定了基础。不断扩大经营收入，最大限度降低成本和节约费用，是获取和全面提高企业效益的根本途径。

企业效益指标诞生后，企业向前发展是必然的。为此，必须建立一套与之相适应的企业运行与发展机制，否则，企业效益不会自动产生和提高。