

改善管理增加收益 方法十讲

上海翻译出版公司

F27
126

改善管理增加收益
方法十讲

江苏工业学院图书馆
藏书章

上海翻译出版公司

改善管理增加收益方法十讲

改善管理增加收益方法十讲

上海翻译出版公司出版

国营四七一印刷厂印刷

787×1092 32开 8.56印张 185千字

印数1——5000册

统一书号：4311·19 定价：1.50元

上海翻译出版公司

前 言

扭亏增盈是提高企业经济效益，提高企业素质，增加财政收入，实现国家财经状况根本好转的重要措施。扭亏增盈指标已作为国家指令性指标下达。为了适应企业扭亏增盈工作的需要，结合近年来企业经营管理的实际情况，我们编写了这本书，供有关部门和企业的同志们参考。本书共分十讲，是由下列同志（姓名按讲题顺序排列）分别撰写的：刘光杰、李裕宜、张秀生、程镇岳、黄敏、刘云彬、王其骥、伍新木、李声华、温端云。由李裕宜、黄敏、程镇岳对书稿作了必要的文字修改。此书编写比较匆忙，缺点甚至错误一定不少，敬请读者批评指正。

编 者

一九八四年九月

(101)	扭亏增盈是经济战线的突出任务	二
(101)	经济效益是经济建设中的核心问题	三
(101)	经济效益与经济增长速度	六
(101)	企业经济效益与社会经济效益	一
(101)	企业经济效益与扭亏增盈	二
第一讲 扭亏增盈是提高经济效益的重要内容 (13)		
(一、)	扭亏增盈是经济战线的突出任务	(14)
(二、)	经济效益是经济建设中的核心问题	(45)
(三、)	经济效益与经济增长速度	(7)
(四、)	企业经济效益与社会经济效益	(12)
(五、)	企业经济效益与扭亏增盈	(14)
第二讲 影响企业盈亏的因素分析 (18)		
(一、)	影响企业盈亏的因素	(18)
(二、)	决定企业盈亏的主要原因	(30)
(三、)	扭亏增盈是所有企业的任务	(43)
第三讲 重视生产经营 (49)		
(一、)	企业要由生产型转变为生产经营型	(49)
(二、)	产品方向和产品结构	(55)
(三、)	扩大产品销售	(66)
(四、)	市场调查和市场预测	(72)
第四讲 提高产品质量 (77)		
(一、)	扭亏增盈必须提高产品质量	(77)
(二、)	全面质量管理的意义	(86)
(三、)	怎样推行全面质量管理	(90)
第五讲 降低物资消耗 (103)		
(一、)	物资消耗的基本内容	(103)

二、降低物资消耗对扭亏增盈的作用.....	(104)
三、降低物资消耗的主要途径.....	(109)
第六讲 积极进行技术改造.....	(129)
一、技术改造是扭亏增盈的重要环节.....	(129)
二、调动企业进行技术改造的积极性.....	(132)
三、运用经济杠杆促进技术改造.....	(135)
四、加速技术改造的途径.....	(138)
五、正确处理几个关系.....	(142)
第七讲 合理利用资金.....	(147)
一、社会主义企业资金的本质.....	(147)
二、企业资金的循环与周转.....	(149)
三、提高固定资产利用率.....	(152)
四、加速流动资金周转.....	(159)
五、降低成本增加盈利.....	(168)
第八讲 实行经济责任制.....	(171)
一、实行经济责任制的客观必然性.....	(171)
二、经济责任制的内容和形式.....	(174)
三、实行经济责任制应注意的几个问题.....	(181)
第九讲 提高干部和职工的素质.....	(183)
一、提高干部和职工素质的迫切性.....	(183)
二、企业领导班子的素质.....	(187)
三、技术人员和工人的素质.....	(196)
四、提高干部和职工素质的途径.....	(201)
第十讲 商业、建筑业、运输业的扭亏增盈.....	(209)
一、商业的扭亏增盈.....	(209)
二、建筑业的扭亏增盈.....	(223)

三、运输业的扭亏增盈.....	(230)
-----------------	---------

附录

国营企业成本管理条例.....	(233)
-----------------	---------

国务院关于国营企业发放奖金有关问题的通知...	(244)
-------------------------	---------

国务院批转财政部、国家经委、国家计委关于认真抓好企业扭亏增盈工作的报告的通知.....	(247)
---	---------

财政部、国家经济委员会、国家计划委员会关于认真抓好企业扭亏增盈工作的报告(摘要).....	(248)
---	---------

国务院关于进一步扩大国营工业企业自主权的暂行规定.....	(252)
-------------------------------	---------

赵紫阳：加强全面质量管理，提高企业素质.....	(256)
--------------------------	---------

注释

市场预测.....	(263)
-----------	---------

目标管理.....	(264)
-----------	---------

系统工程.....	(265)
-----------	---------

价值工程.....	(266)
-----------	---------

第一讲

扭亏增盈是提高经济效益的重要内容

一、扭亏增盈是经济战线的突出任务

党的十一届三中全会以来，由于在经济战线上进行了拨乱反正，清除“左”的思想影响的干扰，重新确立了党的正确思想政治路线，把进行社会主义现代化建设，实现四个现代化作为建设社会主义最根本的任务，这样，就使我们的经济建设工作走上了健康发展的轨道，并且无论是在工农业生产、交通运输、内外贸易以及财政金融每个方面都取得了巨大的成绩。

长时期以来，在我们的经济建设工作中存在一个致命的弱点，就是经济效益不好，投入多，产出少，集中表现在我们国营企业中亏损企业不少，而且亏损额很大，有些企业虽有盈利，但盈利水平不高。这样不仅不能在现有物力、财力和人力的条件下，生产出更多更好的产品以满足社会的需要，而且也不能给社会提供更多的剩余产品，增加国家的财政收入，以满足社会主义大规模经济建设对资金的需要。工农业生产发展速度不慢，但经济效益不高；国家建设需要大量的资金，而能够提供的积累却不多；人民的生活亟需改善，而能够用于提高劳动者生活水平的消费基金也有限，这的确是一个尖锐的矛盾。

近几年来，由于强调了要重视经济效益，要把提高经济效益放在社会主义建设的核心地位，并且把扭亏增盈作为提

高经济效益的突破口，在这方面是有了一定的改进。例如，一九八三年同一九八二年相比，全国国营工业企业扭亏幅度达到34.6%，国营商业达到7%，农垦企业达到20%。

是，我们必须看到，当前我国工业企业投入多、产出少，经济效益不高的状况仍然没有明显改变，不仅还有大量的亏损企业，亏损金额也很大；特别是许多盈利企业的盈利水平并不高，且有下降趋势；在一些盈利企业中，还有不少亏损产品，这些亏损产品要靠盈利产品来补贴；有些亏损企业在政策性亏损下面掩盖着经营性亏损，等等。在这里，我们还可以用几个省、市、自治区的实际材料，来说明当前我国经济建设中经济效益不好，企业亏损户多，盈利水平不高的严重情况以及强调扭亏增盈的重要性。

例如，山西省到一九八四年，工业战线还有一百六十六个企业亏损，其中亏损百万元以上的有八户，二十万元以上的有十八户。一九八三年全省财贸战线亏损达一亿五千九百五十一万元。有些部门（食品、粮食系统）、有些地区（如运城、忻州、晋中等）不是减少亏损，而是增加亏损。再从盈利企业来看，这几年可比产品的成本下降的幅度不大，一九八三年一至十月份，产品销售收入利润率比起一九八〇年还有所下降。如果全省地方预算内工业企业每百元产值利润率达到或接近历史最高水平，一年就可增加盈利五、六亿元。一九八二年，地方工业企业全员劳动生产率为8,423元，居全国第二十三位，如果达到全国平均水平，一年就可增加产值四十六亿五千万万元。百元资金实现的利税为十六元二角，居全国第十八位，如果达到全国平均水平，一年就可增加收益十亿元之多。①

又如，广西全区预算内国营企业6,141个，一九八二年发生亏损的有2,447个，亏损面达39.9%。55个小氮肥厂有45个亏损，78个糖厂有34个亏损，5个烟厂有4个亏损，50个食品厂有21个亏损。全区1982年国营企业亏损额比1979年增加21%；国营商业亏损额增加近一倍。全区亏损企业亏损额为盈利额的34%。从1979年到1982年国营企业净增加亏损企业436户。全区亏损额相当于近三年财政收入增加总和的4倍。②

再如，四川省一九八二年底预算内工业企业的亏损面达26.8%，亏损金额占实现利润总额的15.7%。一九八三年第一季度，地方工业企业亏损面达31.7%，亏损金额占实现利润的21.5%，分别比一九八二年同期增长2.5%和20.7%。地方工业企业每百元产值提供的税利，一九八二年也比一九八一年下降。③ 山东省一九八四年第一季度亏损企业和亏损金额均比一九八三年底有所增加，在二百三十八户亏损企业中，有一百一十八户在一九八三年底还是盈利的，一九八四年第一季度却由盈变亏。④

上面我们只是举了几个省、自治区的例子，其实，这种经济效益不好，企业亏损多，盈利水平不高甚至有所下降的情况，在全国许多省、市、自治区，在许多行业系统都存在。即使上海，应当说经济效益是比较好的，到一九八三年底已成为第一个无亏损企业的城市，也仍然有六百四十六

①见1984、2、25和1984、1、30《山西日报》。

②《学术论坛》1984年第2期。

③见1983、5、10《四川日报》。

④见1984、4、25《大众日报》。

种产品亏损，亏损金额达三千八百余万元。

由此我们看到，我国国营企业（包括工业、商业、外贸、农垦、建筑、交通）目前亏损面大金额大，盈利水平不高，经济效益不好，已成为制约我国经济迅速发展，人民生活逐步提高的一个极大障碍。使亏损企业变得不亏，转而有盈，即使是政策性亏损，也要争取少亏或不亏；使盈利企业由盈之不多变为盈之多多；这是关系到我国的四个现代化建设和党的十二大所确定的战略目标能否顺利实现的一个大问题。一九八四年五月三日国务院在批转财政部、国家经委、国家计委《关于认真抓好企业扭亏增盈工作的报告》时所发的通知中指出：“扭亏增盈是提高企业经济效益，提高企业素质，增加财政收入，实现国家财经状况根本好转的重要措施。”

我国经济建设过程中，为什么会长期出现经济效益不好，企业亏损多的情况呢？这当然有多方面的原因，例如有经济体制方面的原因，有价格方面的原因，而更重要的原因则在于人们对提高经济效益对社会主义经济发展的重要意义认识不足，以为只要工厂盖起来了，产品生产出来了，东西最后也送到消费者手里了，就算是搞了社会主义，对社会作出了最大贡献了。至于成本、盈利、效益等等，那就算不得一回事了。因此，今天强调企业要扭亏增盈，看来有必要首先提高对经济效益问题的认识。

二、经济效益是经济建设中的核心问题

赵紫阳同志在第五届全国人民代表大会第四次会议的政府工作报告中，谈到我国今后经济建设的方针时提出，我们

要“真正从我国实际情况出发，走出一条速度比较实在，经济效益好，人民可以得到更多实惠的新路子。”在这里，赵紫阳同志实际上给我们提出了社会主义建设中的一个重大原则问题，就是在我们确定社会主义经济发展的战略目标时，必须把经济效益同速度（实在的）和人民的需要（实惠）有机地统一起来，不能把经济效益排斥在社会主义经济发展战略目标之外。

我们进行社会主义建设，发展社会主义生产，当然是为了满足人民的物质文化生活需要，让人民得到实惠，这是由社会主义生产方式的本质决定的。而要满足劳动者的物质文化生活需要，不仅需要生产力的相应发展，要有一定数量的物质产品被生产出来，要有一定的产值和速度，而且需要有经济效益。

什么是经济效益？

赵紫阳同志提出：“我们讲经济效益，首先应当明确这样一个主要观点，就是要以尽量少的活劳动消耗和物质消耗，生产出更多符合社会需要的产品。前半句是讲要尽可能地节约，使活劳动和物质的消耗尽量减少；后半句是讲要创造出更多的社会财富，在这里关键是产品必须“符合社会需要””。①根据赵紫阳同志提出的主要观点，我们可以看到，经济效益应当包含以下几方面的内容：

第一，产品必须对社会有用（包括质量、品种、规格），符合社会需要（生产需要与生活需要）。对社会没有用，不符合社会需要的产品，即使生产出来了，对社会也没有经济效益，反而是一种浪费，浪费大量的物质和活劳动，这是社

①1982年《中国经济年鉴》Ⅱ—32。

会财富的扣除。质量不好的产品，虽然也能满足社会的某种需要，并能给社会带来某种“效益”，但这种“效益”补偿不了生产它的消耗支出，也不能算是真正的经济效益。如果产品质量很差，消费又大，它甚至是“负效益”。如果从企业的角度来看，这个道理也很明显。在改变了企业产品由国营商业统购包销的体制条件下，假若企业生产的产品不符合社会需要，或者因质量不好没有人要，产品都堆在仓库里卖不出去，这不仅会造成大量的资金积压，使生产周转不灵，使企业多背银行利息，而且生产这些产品所耗费的成本也收不回来，或者被迫降价、处理，生产成本也不能完全补偿，这当然就谈不上什么经济效益。

第二，生产的产品在补偿了生产它所消耗的生产成本以后还有剩余。生产耗费越少，创造的社会财富越多，则剩余越多，即经济效益越好。如果生产的产品只够补偿生产它的耗费，社会财富既没有绝对地减少也没有绝对地增多，它只不过是转换了一下社会财富的物质形态，这也不能算是有经济效益。如果生产的产品还补偿不了生产它的消耗，那就不是有经济效益，而是负经济效益了。我们讲经济效益，就是要以尽量少的活劳动和物质消耗，去得到更多的社会财富。

第三，在生产、运输、销售产品时，都要占用一定的资金，包括固定资金和流动资金。在社会具有一定数量的固定资金和流动资金的情况下，经济效益也表现在占用尽可能少的资金去生产尽可能多的为社会所需要的产品。这里占用的资金并未全部消耗掉，所以占用不等于直接消耗，但它一旦为生产某种产品所占用，就必然会阻碍再利用它去生产别一种产品。如果生产一种产品占用资金过多，社会经济效益就必

然减少。而且在企业实行资金有偿使用（如采取国拨流动资金实行有偿占用，固定资金向国家支付占用费）条件下，资金占用过多对企业经济效益也有不利影响。又益效将益高具

以上三个方面的综合与统一，就构成经济效益的比较完整的内容，缺少任何一个方面都不可能形成真正的经济效益。益效将益高具

我们知道，人类从事物质资料的生产，一方面是为了给人类提供生产和生活所必需的产品，另一方面，也要求生产的成果在补偿每项耗费之后还有剩余，使社会掌握有进一步提高人类生活水平，发展生产，促使社会进步的物质财富。把这两方面综合起来看，人类从事物质资料的生产就是为了获得一定的经济效益。经济效益是人类一切经济活动的根本问题，因而也是社会主义经济建设中的核心问题。当前，我们强调提高经济效益的重要性，固然同我国现实经济效益特别差这一特定历史背景有关系，同时也是从经济效益作为社会主义经济建设中的一个核心问题这一点着眼的。所以，这决不是一种“短期措施”，而是具有长远的战略意义的。我们必须紧紧把住提高经济效益这一根本点，必须把不断提高经济效益作为我们确定经济发展所要实现的目标中一个基本的因素。益效将益高具

三、经济效益与经济增长速度

在实际经济工作中，经济效益的提高往往会碰到一个产值与速度的问题。要实现劳动者的一定的消费水平，当然要有物质资料的生产相应地发展，这就有一个产值问题。从连续和发展的观点来看，一定时期产品的数量，也就是经济发

展速度，产品数量越多，经济发展速度就越快。强调提高经济效益会不会否定了经济增长速度的重要意义呢？能不能既提高经济效益又提高经济增长速度呢？

我们知道，经济效益同经济增长速度是有密切联系的，二者应该是统一的。即：经济效益越高，在同样的物质资源和人力资源的条件下，生产出来的产品数量就越多，就越有可能获得稳定的扎实的增长速度；而经济增长速度越快，为社会提供的产品数量越多，社会的经济效益就将更高，能够用来作为扩大再生产的资金和物质就更多，整个经济就越能持续地保持一定的速度增长。但是，经济效益同经济增长速度之间的这种统一是有条件的，这些条件是：第一，生产的产品确实是社会所需要的；第二，产品质量是符合要求的；第三，生产的成果是大于生产它所支出的成本的，并且占用的资金也是尽可能少的。只有在同时具备了这几个条件的前提下，经济效益同经济增长速度才是统一的。

但是，在实际经济工作中，要使这几个条件同时具备并不是很容易的，往往产值大、增长速度快的不一定就是社会所需要和经济效益好的；而且产值大的也可能耗费也大，产值增长速度是靠过多的劳动消耗（特别是旧价值的转移）支撑起来的；而经济效益好的却又并不总是产值大的。这样，经济效益同经济增长速度之间就可能出现矛盾和不一致。同时，我们过去和现在习惯于使用工农业总产值指标来计算经济增长速度，一谈到抓速度就是抓总产值。这种以工业总产值指标计算经济增长速度的方法，是可以不考虑活劳动消耗和物质消耗的，也就是可以不考虑经济效益的。不管消耗活劳动和物化劳动多大，只要有了产值，就算有了速度。这也

使经济效益同经济增长速度之间会发生差异。

建国以来，很长一个时期，在我国经济建设中，比较重视产值，速度，而对经济效益则有所忽视；把实现产值的增长和经济增长速度作为经济发展的主要目标，而把经济效益的提高放在从属的地位。在一个特定的历史条件下，人们把经济增长速度看得高于一切，把速度作为经济发展的主要目标，是有其历史原因和客观必要性的。例如，就我国情况来看，革命胜利以后，由于经济上面临一副烂摊子，技术薄弱，工业、特别是重工业基本上是“空白”；在经济上，帝国主义对我们实行全面封锁；国内阶级敌人也兴风作浪。在当时的条件下，为了保卫新生的无产阶级政权，争取经济上独立自主，建立强大的国防力量，我们首要任务是填补空白，建立重工业基础，形成自己独立的工业体系，速度越快越好。至于人民生活水平和经济效益，从劳动人民的长远利益看，可以暂时服从速度。所以积累高一点，人民生活艰苦一些，大家也是心甘情愿的。在当时的特定历史条件下，人们把速度问题提到政治问题的高度去认识，把速度看作是关系生死存亡的问题。

但是，这种和经济效益相割裂，不以经济效益的提高为前提的经济增长速度，终归是对经济的发展不利的。在客观的经济、政治形势已经发生很大变化的时候，我们的经济建设工作就不能再以那种同经济效益相割裂的经济增长速度作为经济发展的主要目标了，而应当在强调提高经济效益的前提下去求得合理的经济增长速度。我们现在经常讲，经济增长速度中有“水分”，实际上是指，一方面这种经济增长速度有虚假，不真实，另一方面，更重要的是这种经济增长速

度是经济效益不高的，在有的方面和有的时候，同对社会来说甚至是“负效益”的。有了表面上的速度，但社会没有得到实惠，这种速度是没有意义的。经济增长速度中的“水分”究竟有哪些具体的表现呢？

第一，正如前面已谈到的，我国现在基本上是采用总产值指标计算经济增长速度的，而总产值指标是由工厂法加以汇总的，即是由一个独立核算的工厂的产值加总得出来的。这种按工厂法加总得出来的总产值就会有重复计算的因素。如果人为地把原来一个核算单位不必要的分为几个核算单位，尽管为社会提供的最终产品和给社会创造的真正财富还是那么多，但总产值却增加了，“利润”和“税收”也可能增加，国家和人民却没有因此而得到真正的实惠。

第二，这种速度只要求总产值增长，容易助长企业不顾社会需要而尽量多生产那些产值大的产品，结果，使得一部分产品积压，甚至已经积压的产品还在拼命生产，加重产品的积压，以至最后有一部分产品失效和报废。这一部分积压或报废的产品的产值也已经计入经济增长速度之中。在物质和商业统购包销的经济体制下，这种速度中的“水分”往往被掩盖起来，而不易为企业当事人及其主管部门所察觉。

第三，这种速度只要求总产值增长，容易滋长企业只顾产值，不顾质量，不顾花色品种的情况。生产出来的质量低劣甚至根本不能使用的产品，也计算了产值，从而计入了经济增长速度之中。

第四，这种速度只要求总产值的增长，还容易滋生只顾