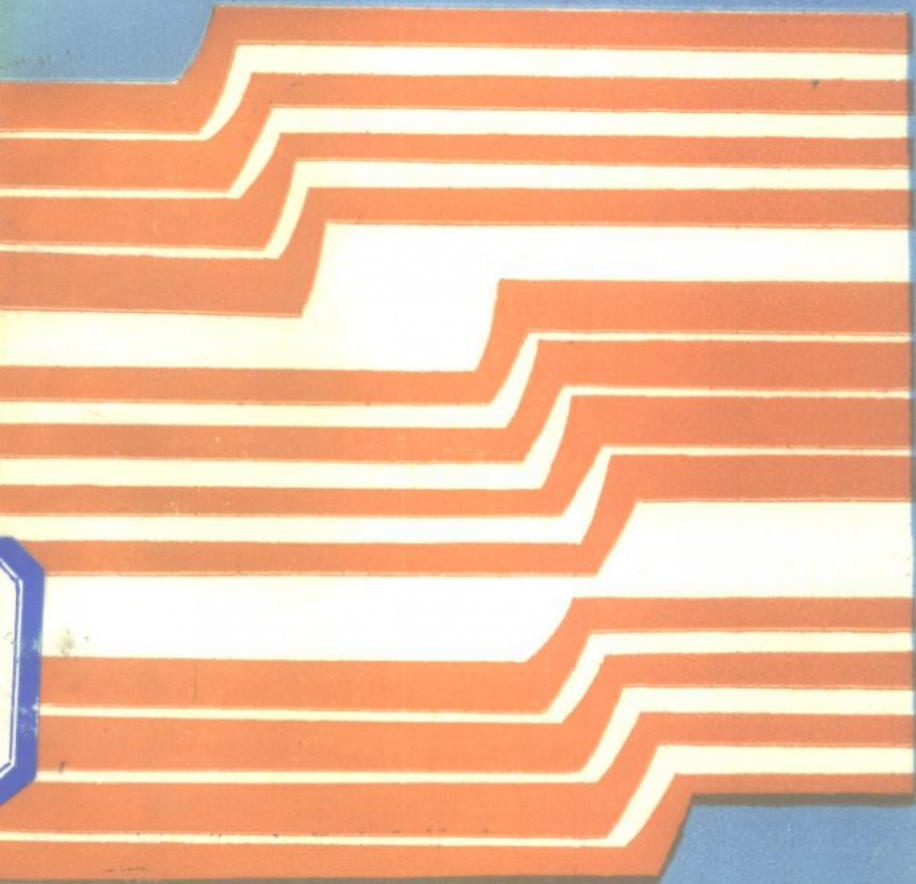


现代管理方法丛书

# 企业经营的数量本利管理

●中国管理现代化研究会 ●中国铁道出版社



XIANDAI GUANLIFANGFA CONGSHU



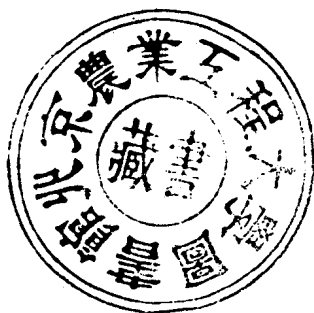
数据加载失败，请稍后重试！

中国管理现代化研究会主编

《现代管理方法丛书》

# 企业经营的量本利管理

周本慧 编著



中国铁道出版社

1989年·北京

## 内 容 简 介

该书内容包括我国正在推广的18种现代管理方法中的量本利分析、ABC管理法、看板管理。

书中以大量案例从理论与实践的结合上阐明了量本利分析、ABC管理法、看板管理及其应用,而且使其与企业生产经营管理的基本理论相结合,形成企业经营量本利管理体系。该书深入浅出,通俗易懂,适宜于企业管理干部自学,也适用于企业管理专业师生教学参考。

2575/12

现代管理方法丛书

企业经营的量本利管理

周本慧 编著

中国铁道出版社出版、发行

责任编辑 潘茂林 封面设计 刘景山

各地新华书店经售

中国铁道出版社印刷厂印

开本:  $787 \times 1092 \text{毫米} \frac{1}{32}$  印张: 5.75 字数: 124 千

1989年10月 第1版 第1次印刷

印数: 1—3000册 定价: 2.70元

ISBN7-113-00387-7/F·23

## 序

国民经济和社会事业，不论是全国的、各部门的、各地区的，以至企业和事业单位，都是结构不同层次不同的大小系统。它们的管理者，必须有系统观念，掌握现代管理方法。中国管理现代化研究会组织编写“现代管理方法丛书”，对于当前以增强企业活力为中心的体制改革的深化，是非常必要的。

系统是各种基本要素相互作用形成的整体，并与外部环境交流信息和能量产生一定功能。

对一定范围内的人、物系统的管理，就是要对人、物系统内各基本要素（如人财物等）经过信息传递、变换、反馈、协调和控制，在与外部环境交流能量中保持平衡，使系统发挥最大功能，达到管理的预期目标。

比方，对外开放，对内搞活，是一个国民经济系统管理问题。我国技术落后，要发展国民经济，实现国家现代化，达到发达国家水平，就要解决技术水平问题。如果在科学技术上没有足够的进展，在当代世界科技发展一日千里情形下，我国经济与发达国家的差距非但不能缩小而且可能趋向扩大，解决技术进步的问题的办法之一是引进技术，而引进技术又是与引进资金是分不开的。因为我们不但缺技术，还缺资金，外国的技术输出也总是与资本输出分不开的。我们到2000年能借用几百亿美元，这种开放政策，正是有系统科学的思想根据。即是要发展（国民经济）系统，不能封闭，并要使系统从外部环境交换和吸收能量。

但是，借债是要还本付息的，而且利息常常是复利。用得好，回收多，还债早，技术进步，经济发展；用得不好，效益很低，浪费很大，甚至可能陷入债坑。前途和结果如何，要看管理是好是坏。管理的另一任务是对内搞活，把人的（不只是管理者）积极性调动起来，使物能得到充分利用。目前，特别重视搞活大中型企业问题，就是在解决大中型企业管理问题上做文章。我国的现状是，技术落后，管理更落后。这表明管理改革的加倍重要。

先进的管理方法，只能是建立在系统科学的基础上。我们是小生产者、小摊贩占相当优势的国家，小生产、小商贩的思想和习气，是与系统思想格格不入的，从而是与现代化管理背道而驰的。在小生产和小商贩的思想指导下，多是短期经济行为，常常不顾社会效益，对于社会化大生产管理，也只能头痛医头，朝三暮四，缺乏总体设计，贻误大局。这在各个层次的系统上，道理是一样的。如果根据系统科学，运用系统工程（它们的基础是唯物辩证法），就会如毛泽东同志所说：“战争指挥员活动的舞台，必须建筑在客观条件的许可之上，然而他们凭借这个舞台，却可以导演出很多有声有色、威武雄壮的戏剧来。”“现代管理方法”这一套丛书，对于有声有色、威武雄壮“戏剧”的“导演”来说，是一个得力的助手和有效的工具。这套丛书的出版，一定会受到管理者的欢迎。

马 宾

一九八六年十二月五日

## 编写说明

坚持四项基本原则，增强企业活力，使企业真正成为自主经营、自负盈亏的社会主义商品生产者和经营者，具有自我改造和自我发展的能力，是我国经济体制改革在现阶段的中心任务。培育和造就千百万善于管理、勤于经营、富有战略观念和创新意识的企业经营者，承担经营企业的重任，是增强企业活力所迫切需要的。在有计划商品经济的活动舞台上，企业经营者要把科学技术作为一种思维工具，对企业的经营活动进行系统的多层次的考察分析和综合研究，作出正确的鉴别和判断，并运用现代化的方法和手段，健全企业的经营机制，使企业的经营能适应市场的需要，成为竞争中的胜利者。为了适应改革、搞活的需要，我中国管理现代化研究会在中国铁道出版社支持和帮助下，由何健文、罗汉奎、周子康、何国伟和张宗溥五位同志组成编委会，负责组织编写“现代管理方法丛书”。这套丛书是专业性的科普读物，具有中等文化水平的企业管理人员都可阅读，也可供大专院校管理专业的师生参考。这些现代管理方法在我国推广运用，都是行之有效的。丛书的编辑力求从我国的实践出发，结合范例，由浅入深地介绍各种方法的原理、概念和运用，便于企业管理人员自学，能够学以致用；同时，也适当介绍国外的管理经验以丰富我们的知识。

我研究会多年来致力于推进我国的管理现代化事业，在全国各地举办各种类型，不同层次的研究班、培训班传播管理现代化知识，出版管理现代化丛书、文集，介绍国内外管

理经验、新颖的观点和方法。“现代管理方法丛书”编辑出版的目的在于与广大的企业经营者共同努力，促进、推动企业的管理现代化事业。

参加丛书编写的人较多，在编辑工作上有多不当之处，请读者给我们指出，并帮助我们改正。

中国管理现代化研究会理事长

何健文

一九八七年一月



# 目 录

|                             |     |
|-----------------------------|-----|
| 第一章 现代企业经营.....             | 1   |
| 第一节 企业经营概述.....             | 1   |
| 第二节 企业经营思想.....             | 3   |
| 第三节 企业经营战略体系.....           | 5   |
| 第二章 企业经营活动的量本利关系.....       | 10  |
| 第一节 成本特性.....               | 10  |
| 第二节 量本利关系.....              | 17  |
| 第三章 量本利分析的原理及方法.....        | 20  |
| 第一节 量本利分析概述.....            | 20  |
| 第二节 量本利分析的基本原理.....         | 20  |
| 第三节 影响盈亏临界点的因素.....         | 27  |
| 第四节 混合成本的分解.....            | 32  |
| 第四章 量本利分析在企业经营管理中的应用.....   | 39  |
| 第一节 量本利分析应用的基本假设.....       | 39  |
| 第二节 量本利分析应用于判别企业的经营状况.....  | 40  |
| 第三节 量本利分析应用于企业经营预测.....     | 45  |
| 第四节 量本利分析应用于企业经营决策.....     | 60  |
| 第五章 生产量的科学控制方法——看板管理.....   | 86  |
| 第一节 现代企业的生产组织.....          | 86  |
| 第二节 看板管理方式.....             | 93  |
| 第三节 看板管理方式应用案例.....         | 106 |
| 第六章 企业经营的 A B C 分析与管理.....  | 130 |
| 第一节 A B C 分析法的基本原理与方法.....  | 130 |
| 第二节 A B C 分析法在企业管理中的应用..... | 134 |
| 第三节 微机在 A B C 分析法中的应用.....  | 173 |

## 第一章 现代企业经营

### 第一节 企业经营概述

经营是商品经济的范畴。在商品经济条件下，社会生产过程是直接生产过程与流通过程的统一。商品生产者既要通过生产过程用最经济的方法把商品生产出来，又要在最有利的条件下把商品销售出去，从而获得利润。商品生产者，以商品生产和商品交换为手段，使企业内部的生产技术经济活动与市场的需求达成动态平衡使再生产过程能够正常进行的一系列的活动即是经营。经营活动存在于经营组织体中，它包括生产商品和提供劳务的工业、农业、商业、交通等从事经营的行业及单位。例如，工业企业的经营活动，是指为实现其经营目的而开展的供、产、销等全部经济活动。

经营与管理是两个不同的又有关联的概念。管理是适应于共同劳动而产生的。马克思把管理活动生动而形象地比喻为乐队的指挥。所以管理的概念不只是适用于商品经济组织，而适用任何人群共同劳动的领域。政府、机关、军队、学校、科研单位都需要管理，以计划、组织、指挥、控制、协调等管理职能，协调个人活动，组织其共同劳动，指挥人们实现共同的目标。

对于工业企业，我们把经营活动与管理活动称之为工业企业经营管理。这样，在认识上往往产生经营与管理的概念区分问题。这类问题，国外在经营活动发展过程中也提出过。法国管理学专家法约尔曾就当时有关经营与管理的概念区别及其内在联系提出了论点。他是通过阐述经营活动的内容，说明了管理与经营内涵及其内在联系的。他提出，经营活动包括六

个方面的内容，即技术活动、营业活动、财务活动、安全活动、会计活动、管理活动。管理活动，有计划、组织、指挥、控制、协调五个职能。

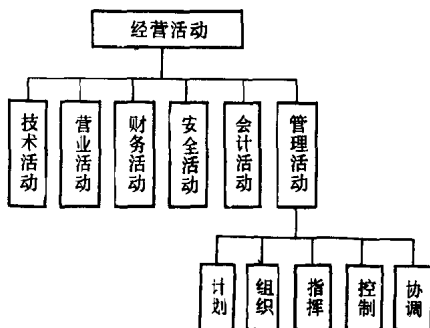


图 1-1

组成，它在经营组织体系中的地位，不是与其它活动并列的，而是寓于其中。也就是说，各方面经营活动都需要管理，即对其进行计划、组织、指挥、控制、协调，使经营活动顺利地、高效率地形成再生产的良性循环。在工业企业中，经营与管理是交织在一起的，

经营活动中有管理活动，经营活动是构成管理的对象和内容，它们都是为达到企业目的而进行的有组织的活动。实际上，没有不需要管理工作的经营活动，也没有与经营无关的管理工作。因而不能截然区分企业的经营者、管理者。为了进一步说明企业经营与经营管理，可用图 1-2 示意。

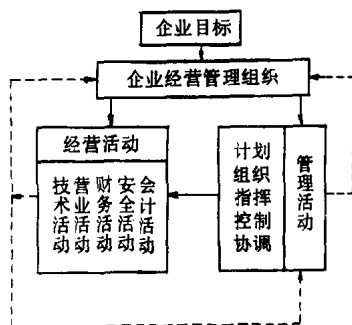


图 1-2

我国的企业经营管理方式,在经济管理体制改革的前提下,正在加速由生产型向开拓型的转变。开拓型的企业经营是现代企业经营的特征。现代企业经营是战略经营。所以,现代企业经营管理,是以企业制定经营战略,进行以经营决策为重点的有关经营活动的管理。本书是现代企业经营管理中,以量本利分析为重点的现代企业经营分析。

## 第二节 企业经营思想

企业进行经营活动,应该有明确的经营思想。经营思想,是贯穿于企业生产经营活动全过程的基本指导思想,是企业生存和发展的宗旨。

企业的经营思想,首先是决定于社会经济制度,反映社会经济制度的性质和特点。社会主义企业,是以社会主义公有制为基础的相对独立的经济实体。当前,企业的经营思想还应反映社会主义初级阶段的性质和特点。具体地说就是要为发展社会主义经济,建设社会主义物质文明和精神文明,提高人民物质文化生活水平,最经济地组织商品生产和提供劳务,满足社会 and 用户的需要。企业在为社会提供商品和服务的前提下,在竞争中求得生存和发展。

社会主义企业的经营思想主要反映在以下经营观念上:

### 一、全局观念

全局观念,是指树立服从国家统一领导,认真执行国家的方针、政策,遵纪守法,正确处理企业与国家、部门及企业间关系的思想。

### 二、自主观念

自主观念,是指企业在服从国家统一领导的前提下,积极运用经营自主权,进行开拓型经营的思想。

### 三、市场观念

市场观念，是指企业的经营活动面向市场，按照市场和用户的需要组织生产，产需紧密结合的思想。

#### 四、竞争观念

竞争观念，是指企业置身于竞争环境，敢于竞争，善于竞争，扬长避短，利用机会，发挥优势的竞争意识。

#### 五、开发观念

开发观念，是指着眼于未来，包括对企业经营的资源条件，如市场、资金、能源、技术、信息等；对企业经营的产品，如结构、用途、材料、工艺等；对企业经营组织主体——人的使用和培训；对企业经营活动的管理等的充分利用和不断创新。

#### 六、效益观念

效益观念，是指企业经营活动以提高经济效益为核心，把产量增长与提高企业综合经济效益统一起来的思想。

经营思想是企业经营活动的基本指导思想，也是对企业进行经营分析的原则依据。

在社会主义经营思想指导下，企业根据本企业的实际情况，确立企业经营方针。企业经营方针，具体反映企业的经营方向，是指导企业经营活动的行动纲领。企业的经营方针应随经济形势和市场需求的变化，结合企业的经营风格，适时进行修订，提出符合新时期要求的经营方针。例如，工业企业经营方针的内容，一般是反映企业的产品服务方向、技术发展方向、市场营销方向等，如有的企业适应市场竞争的需要提出“以质量取胜”的经营方针，有的企业提出降低成本，薄利多销，提高服务质量的经营方针等等。

现代企业的战略经营，需要在企业的经营方针下形成经营战略体系。

### 第三节 企业经营战略体系

企业为求得生存和发展，所进行的总体的、长远的谋划即企业经营战略。企业经营战略，是企业在分析外部环境和内部实力的基础上，所进行的一系列经营战略决策的结果。企业经营战略体系如图 1 - 3 所示。

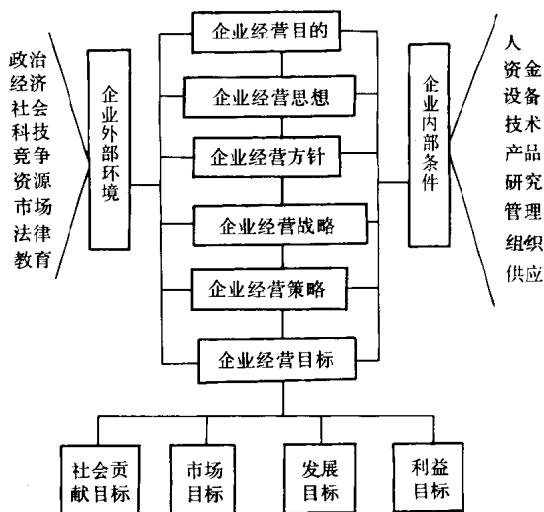


图 1 - 3

#### 一、经营战略

企业经营战略，是对企业生存和发展所做的带有总体性和长远性的谋划。这种谋划，是根据企业经营方针，并迎接未来挑战的规划思想。企业经营战略，按其作用范围可以分为企业发展战略、竞争战略和管理组织与职能管理战略。

企业发展战略，分为紧缩战略、稳定战略和发展战略三种基本类型。紧缩战略，是企业原经营领域处于不利地位

又无法改变这种处境时，逐渐收缩甚至退出原经营领域另找出路的一种战略；稳定战略，是企业在原经营领域已取得优势地位；在内部实力和外部环境均没有重大变化可能时，而采取的巩固成果、维持现状的战略；发展战略，是企业已稳定地处于经营领域的优势地位，采取扩大经营规模或实行经营多样化的一种战略。一个企业可采用其中一种或同时采用两种以至三种战略组合。例如，可在同时采用紧缩一种产品、稳定一种产品、发展另几类产品的经营战略。

| 市场 \ 产品 | 老 产 品   | 新 产 品       |
|---------|---------|-------------|
|         | 原 有 市 场 | 产 品 开 发 战 略 |
| 新 辟 市 场 | 市场渗透战略  | 多样化发展战略     |

图 1—4

企业竞争战略，是产品与市场的组合。图 1—4 是由产品与市场组合形成的四种基本类型。市场渗透战略，是企业用现有产品进一步扩大现有市场，通过提高市场占有率增加销售额，增加利润，这是产品处于成长期中最有效的战略，也称扩大销售战略；开发新产品战略，是企业用新产品扩大原市场的占有率，求得企业的发展；市场开发战略，是企业现有的产品比竞争者产品占优势时的有效战略，是通过开发新的市场、新的销售层、新的销售地区、新的销售对象，使市场占有率扩大；多样化发展战略，是以开发的新产品占领新的市场。这是在原有市场、原有产品出现劣势或衰退时所采取的战略，也是充分利用现有资源，充分发挥企业优势和实力的战略。

## 二、经营策略

经营策略是实现企业经营战略的战术，它服从于经营战

略并为实现经营战略目标服务。经营策略有较大的灵活性，它在经营战略原则许可范围内，随外界环境和企业内部结构及实力的变化相应变换。企业的重要职能部门都需要制订策略，如产品开发策略、市场开拓策略、多样化经营策略、资金筹措策略、促销策略等，每种策略又有不同类型。例如产品及产品开发策略，就有专业化策略、多样化策略、联合经营策略。

专业化策略，有产品专业化、零部件专业化、工艺专业化、劳务专业化等类型。专业化策略的采用，有利于组织大批量生产、采用高效率专用设备和先进工艺、提高劳动生产率，可以保证企业有较明确的发展方向、稳定的产品、稳定的市场和服务方向；有利于提高企业的经营管理水平和生产技术水平，提高企业的竞争能力，并形成自己的优势和特色。

多样化策略，对复杂多变的市场适应性较强，能够减少经营的风险性。多样化策略有水平多样化、垂直多样化、综合多样化三种基本类型。水平多样化策略，是利用现有市场和生产条件开发新产品，例如电视机厂兼营收录机、录像机等产品，农机厂兼营化肥、农药等；垂直多样化策略是一种生产一体化策略，有四种类型：一是由购买原料转向自己生产原料，二是由生产元器件、半成品转向生产成品，三是将生产扩大到不同的领域，四是生产扩大到用同一原料生产不同用途的产品，也就是说，可向前发展，也可向后发展；综合多样化策略，是生产经营扩大到与原产品、技术、市场几乎无关的行业中去，例如钢铁公司兼营饭店、服装公司等。

联合经营策略的类型很多，有参加联合的企业在人、财、物、产、供、销各方面实行不同程度的紧密型联合；有参加联合的企业之间保持完全的独立性，只是某些方面按照协议进行合作的松散型联合；有参加联合的企业之间具有较稳定



的合作关系又有各自独立性的半松散型的联合。联合的形式，还有以产品为中心，或以服务为中心组合的经济联合体。

### 三、经营目标

经营目标，是企业经营的奋斗目标，它是在企业经营思想、经营方针指导下，以经营战略为依据，以外部环境和内部条件为基础制定的。现代企业的战略经营，就是企业在明确的经营战略、经营方针指导下，为了完成一定的经营目标，把经营战略组织化、实施化的过程。

企业的经营目标，按预定的实现期限可分为短期经营目标、中期经营目标和长期经营目标。企业的短期目标反映在年度综合经营计划中，长期目标反映在长期规划中。

企业的经营目标，按其内容可分为对社会贡献目标、市场目标、发展目标和利益目标。对社会贡献目标，包括企业向社会提供产品的品种、质量、数量、上交税金、资源合理利用、综合治理等目标；市场目标，包括企业对市场的开发、渗透、占有率的增长目标；发展目标，包括企业人力、物力、财力及生产规模的扩大，人员素质、生产技术水平、生产率水平、管理水平等提高的目标；利益目标，包括企业在实现利润、利润增长率、留利水平、奖金福利水平等方面的目标。

企业的总体经营目标，是企业一切生产经营活动的立足点和出发点。企业的总体经营目标需要在企业内部展开，落实到各部门，落实到生产经营活动的各环节中，在企业组织中形成一个经营目标体系。如图 1—5 所示。在经营目标体系中，总体经营目标分为若干中间目标，中间目标是总体目标实现的保证，如以上社会贡献目标、市场目标、发展目标、利益目标所包括的内容，可视为中间目标，中间目标又分为若干具体目标，如工作质量指标、服务质量指标等，这些具体指标是实现中间目标的手段。实际上，中间目标与具体目