

经营技巧丛书

承包技巧



学苑出版社

(京)新登字 151 号

经营技巧精萃

承包技巧

主 编：白 鑫

编 著：本书编写组

责任编辑：郑远

出版发行：学苑出版社 邮政编码：100036

社 址：北京市海淀区万寿路西街 11 号

印 刷：北京南华印刷厂

经 销：各地新华书店

开 本：787×1092 1/32

印 张：7.375

版 次：1994 年 5 月北京第 1 版第 1 次

ISBN 7-5077-0510-2/F·25

全书定价：355.00 元

本册定价：5.05 元（平装）8.45 元（精装）

目 录

第一章 承包概论.....	(1)
第一节 发包.....	(1)
第二节 承包制.....	(2)
第三节 招标与投标.....	(3)
第二章 承包者基本知识和素质.....	(5)
第一节 常用的统计知识.....	(5)
第二节 常用的财会知识.....	(16)
第三节 常用的经济分析方法.....	(19)
第四节 承包者基本素质.....	(22)
第三章 承包前的分析与指标预测.....	(23)
第一节 承包企业外部环境研究分析.....	(25)
第二节 承包企业基本情况分析和指标预测.....	(34)
第三节 承包合同的可行性分析.....	(48)
第四章 承包谈判与合同订立.....	(56)
第一节 承包谈判原则.....	(56)
第二节 承包谈判技巧.....	(60)
第三节 承包合同的法律特征.....	(62)
第四节 承包合同的订立.....	(64)
第五章 经营决策.....	(67)
第一节 企业经营决策.....	(67)
第二节 中小企业的经营策略.....	(72)
第三节 产品开发决策.....	(74)
第四节 生产决策方法.....	(77)
第五节 销售决策.....	(88)
第六章 承包经营管理.....	(115)
第一节 资产评估.....	(115)

第二节	企业管理基础工作.....	(123)
第三节	企业组织结构.....	(130)
第四节	劳动组织与分工.....	(137)
第五节	生产管理.....	(144)
第六节	物资管理.....	(187)
第七章	承包财务管理.....	(202)
第一节	财务管理内容.....	(202)
第二节	投资决策.....	(203)
第三节	固定资金管理.....	(216)
第四节	流动资金管理.....	(223)

第一章 承包概论

第一节 发 包

一、发包概念

发包是承包制的第一个环节，是发包方在形成与承包方的契约关系时的行为过程。在这一过程中发包者对承包方提出目标要求，并界定双方的权力与义务。

二、发包方式

发包机构对承包者的发包方式依不同的情况有多种形式，大致分三种：

（一）议标

即发包机构根据企业的生产经营及财务状况，就承包经营的目标，包括基数或标底，与预选的承包者进行商讨，最后确定承包期内承包者必须完成的经营目标，签订承包合同。

（二）接标

即发包机构通过对企业的全面情况进行考察，通过评估和测算，定出标底，对现任企业经营者发包，如被接受，则与他签订承包合同，继续委任他为企业的法人代表；如被拒绝，则再在不同的范围，如企业内部、行业（系统）内部进行招标，或在全社会进行招标直至有承包者接标。

（三）竞争招标

发包机构通过考察企业的生产经营和财务状况，进行评估和测算，确定最低的内控标底或标准标底，再根据企业的实际情况，确定招标范

围：可以在企业内、行业（系统）内，也可以面向社会招标。招标形式可采取张贴招标启事，或通过报纸、广播、电视等新闻媒介发布招标通告、启事。无论采取何种形式，都需注明企业简况、对投标者的基本要求、投标限定时间和投标地点。

第二节 承包制

一、承包制概念

承包制是承包经营责任制的简称，是承包者与发包方按照所有权与经营权适当分离及自主经营、自负盈亏的原则以契约形式明确双方的责、权、利关系的经营管理制度。

二、承包形式

承包的关键是选定合适的承包形式。在实践中，承包的具体形式多种多样，按照不同的标准可以作不同的分类，但承包制的核心内容是发包方与承包方之间的经济利益分配关系。根据这一标准，承包经营责任制的形式基本分为以下四种类型。

（一）以利润为特点的承包形式

这种形式主要是发挥利润指标的综合作用，调动承包者的积极性。

（二）以工资收入为特点的承包方式

这种形式主要是借助工资这个经济杠杆的作用，调动企业职工的积极性。

（三）以资产为特点的承包形式

以资产为特点的承包形式，主要是资产经营责任制，它是在对企业现有资产进行评估的基础上，根据企业近年来实现利润的情况及发展趋势，确定企业在承包期间应实现的利润额和资产增值额。这种形式有利于引导企业的投资方向，增强企业发展后劲。

(四) 以经营为特点的承包形式

以经营为特点的承包形式主要是企业经营责任制。它是将企业实现利润分为基数利润和超基数利润两部分。基数利润一般根据近三年平均实现利润确定,实现基数利润,按现行税率征收所得税;超基数利润减免部分所得税,同时还要考核其它有关经营指标,例如利润、销售收入、固定资产增值等。这种形式有利于提高企业管理水平,促进企业积累和发展,但缺点是考核指标过多,会在一定程度上削弱承包者和企业的自主权。

第三节 招标与投标

一、招标

招标是商品经济中的常用术语。招就是招引、招揽、招徕之意;标,则是指目标、标准。招标是指通过一定的方法招引承包人,从而实现预定的目标。概括地说,所谓招标,是指在处理经济事项或商品交易时,以公告的形式提出标准或条件,招引承包人或承买人,以增加收入或减少支出的一种经济行为。

招标的基本原则是:

1. 公开性

公开招标,可以吸引更多的竞争者,通过他们之间的竞争,选择最优的,以实现招标的目的。

2. 目标性

承包经营的招标必须定好目标(也称标底、标的或底标)以便按目标选定符合目标的中标人。招标的目标必须事先明确,不能因竞争人的多寡或人际关系的亲疏随意修改目标,给人以不信任的感觉。

标底,是发包方在招标前测算的目标,作为开标时判断标书合格与否的依据。投标人的标书报价只有高于标底,所投之标才视为有效。如果标底过低,就会给选标工作带来困难;如果标底过高,则会将一些实事求是报价的投标人排除掉,容易给承包带来不利后果。

二、招标工作主要内容

招标工作是由发包方承担的，它包括以下基本内容：

1. 建立必要的组织机构；
2. 制定招标的有关章程、实施细则和工作计划；
3. 制定必要的行为规则和考评准则；
4. 拟定并发布招标公告；
5. 准备招标企业的主要经营管理情况资料。

招标公告反映了发包方对招标的基本态度和对投标人的基本要求，起着传递信息的作用。它的发布标志着招标工作从准备阶段进入投标阶段。

招标资料是投标人了解招标企业状况的主要信息源，它为投标人的标书编写和承包经营方案设计提供了客观依据。投标资料反映的企业状况是否全面，决定了招标过程和经营者选聘是否公平合理。所以，招标资料是发包方在全部准备工作中最重要的一项任务。

三、投标

投标是投标人开始进入招标过程并拟定投标计划的行为过程，在这一过程中，发包方的主要任务是帮助投标人了解企业在经营管理等方面的全部情况，并保证所有的投标人有平等的机会获取信息。投标人主要根据发包方所提供的招标资料和各种条件，全面细致地了解企业情况，制定自己的投标书并报送招标方。

具体内容有：

1. 投标人报名登记和资格审查；
2. 组织符合资格审查条件的投标人考察企业，并提供有关资料；
3. 标书编写和报送。

第二章 承包者基本知识和素质

承包经营首先是一种经济行为，掌握一定的经济知识和科学管理方法才能顺利完成承包，提高经济效益。

第一节 常用的统计知识

一、社会总产值

社会总产值是一定期限（一月、一季或一年）内农业、工业、建筑业、运输邮电业、商业饮食与物资供销业五大物质生产部门的总产值之和。社会总产值的计算方法就是各物质生产部门总产值的计算方法。由于各物质生产部门的特点不同，计算方法也各异。

（一）工业总产值

工业总产值是采用“工厂法”计算的，所谓“工厂法”是将每个工业企业的总产值逐一相加，求得全部工业部门的总产值。每个企业计算总产值时，将企业作为一个整体看待，只计算最终成果，企业内部不允许有重复价值计算。工业总产值的内容包括三部分：

1. 符合产品质量标准并已办理入库手续的成品价值（无论自备原材料的成品或来料加工的成品都按全价计算）；
2. 对外承做的工业性作业价值；
3. 生产周期在六个月以上的企业的在制品、半成品期末期初差额价值。

（二）农业总产值

农业总产值是采用“产品法”计算的，包括农林牧副渔五业。用产品产量乘以该产品的单价，求得各项产品的价值，再加起来，即为农业总产值。

(三) 建筑业总产值

建筑业也是采用“产品法”计算总产值的，包括三部分：

1. 建筑安装企业和自营建设单位完成的建筑工程和安装工程的价值；
2. 与工程项目有关的勘察设计和地质勘探的价值（不包括被安装设备本身的价值）；
3. 房屋、建筑物大修理价值。

(四) 运输、邮电业总产值

包括运输和邮电两部分：

1. 运输业总产值是指在运送物质产品过程中所增加的价值，即货物运输、装卸和仓储的收入，包括铁路运输、公路运输、管道运输（如原油等）、水上运输、航空运输等。
2. 邮电业总产值是指为生产部门服务所得到的收入，包括邮政通信、机要通信、长途电话、市内电话、农村电话等。

(五) 商业总产值

（包括商业、饮食和物资供销业）

商业总产值是指商业在买卖活动中增加的价值，即商品流通费、税金与利润的总和。饮食业总产值是包括原材料价值在内的全部产品价值。为了避免流通领域中的重复计算，商业部门支付给运输邮电部门费用，应从商品流通费中扣除。

二、总量指标

(一) 总量指标概念

总量指标是反映社会经济现象总体规模或水平的一种综合指标，也称为绝对指标。总量指标的表现形式为绝对数。例如，一个国家或地区的人口数、工业总产值、职工人数等。

(二) 总量指标的种类

1. 按其反映的内容不同,分为总体单位总量与标志总量。用来反映总体中单位数的总量指标称为总体单位总量指标。例如工业企业数、医院数、职工人数等。用来反映总体中单位标志值总和的总量指标称为标志总量指标。例如,工业企业作为总体时的工业总产值、总生产费用、利润额等。

2. 按其反映的形式不同,分为实物指标与价值指标。实物指标是表现事物使用价值量的总量指标。它根据事物的自然属性和特点采用实物计量单位。有自然单位、度量衡单位和标准实物单位。价值指标是表明事物价值量的总量指标。它以货币为单位进行计量,反映社会财富和劳动成果的总数量。例如,工业总产值、商品销售额、工资总额等,都是以货币为单位计量的价值指标。

3. 按其反映的时间状况不同,分为时点指标与时期指标。时点指标是反映总体在某一瞬间(时刻)上状况的总量指标,如人口数、职工人数、设备台数等。时期指标是反映总体在一段时期内活动过程的总量指标,如社会总产值、产品产量、国民收入等都是时期指标。

时期指标与时点指标各有不同的特点。时期指标的一个突出特点,是具有可加性,一年的产量是本年12个月产量之和。时期指标的大小与其所包括的时间长短有直接关系,时期越长,指标数值就越大;反之指标数值越小。时期指标一般具有连续统计的特点。时点指标的指标数值是不可相加的,如某企业年末的职工人数绝不能把各日各月或各季的职工人数相加,而是职工在年末这一时点上已经达到的人数水平。时点指标的数值大小与时间间隔长短没有直接关系,它是通过登记一次而取得的指标数值。

(三) 总量指标的计量单位

总量指标的计量单位一般采用实物单位、价值单位和劳动单位三种形式。

1. 实物单位是根据事物的属性和特点而采用的计量单位。有自然单位、度量衡单位、专用单位、复合单位、标准实物单位。

2. 价值单位是用货币来度量社会财富或劳动成果的一种计量单位。例如，工农业总产值、工资总额、产品成本、利润等都是以货币计量的。它使不能直接相加的产品数量过渡到能够加总，用以综合地说明具有不同使用价值的产品总量或商品销售量等的总规模、总水平、总速度。

3. 劳动单位是用劳动时间作为计量单位，如工时、工日等。任何一种物质财富都是人们运用一定的工具进行生产创造出来的，因此，为了表明劳动资源及其利用，就需要使用劳动计量单位核算其数量。

三、相对指标

(一) 相对指标的概念与作用

相对指标是两个有联系的统计指标对比计算的相对数，它表明社会经济现象之间的数量依存关系，说明事物数量对比关系和比较与分析事物的联系。它在经济管理工作中被广泛地应用，主要作用有以下方面：

1. 相对指标能够表明现象的相对水平，表明现象的发展过程与程度。例如，某企业92年经营利润为91年的140%，反映了该企业创利规模提高的程度。

2. 相对指标可以使那些利用总量指标不能直接对比的现象，找到可比基础，从而准确判断事物之间的差别程度。例如，比较两个生产队某一年积累水平的高低，不能用这两个生产队积累的绝对数直接对比。因为积累的绝对数受生产队的规模与收入多少的影响，必须用积累率这个相对指标来进行比较才能说明差异程度。

3. 通过相对指标可以表明事物的内部结构与比例关系。例如，通过计算我国历年集体所有制单位固定资产投资占全国固定资产投资的比重，分析我国集体所有制单位固定资产投资状况及其发展变化情况，比用绝对数对比更能说明问题。

4. 相对指标是进行经济管理与考核企业经济活动成果的重要指标。在经济管理中，广泛地运用相对指标检查、监督国民经济计划执行情况及经济效益情况，用来考核企业的经济活动成果，不论在宏观或在微观中，这类指标应用得十分广泛。

相对指标有两种表现形式：无名数与有名数。无名数多以系数、倍数、百分数、千分数表示，例如农轻重比例关系、消费与积累的比例关系、人口出生率、自然增长率等。有名数用来表示事物的密度、普遍程度与强度等，例如人口密度指标用“人/平方公里”表示，动力装备程度用“千瓦/人”表示等。

（二）相对指标的种类

根据研究的目的不同、对比的基础不同，相对指标可以分为计划完成程度相对指标、结构相对指标、比较相对指标、比例相对指标、强度相对指标与动态相对指标。

1. 计划完成程度相对指标。计划完成程度相对指标是将现象在某一时期实际完成的数值同同一时期的计划数值对比的相对数，一般用百分数表示，基本公式如下：

$$\text{计划完成程度相对指标 (\%)} = \frac{\text{实际完成数}}{\text{计划数}} \times 100\%$$

如果计划任务是相对指标，例如计划成本降低率、原材料利用率、职工出勤率、资金利税率等等，在考核计划完成程度时，有两种处理方式：一种是用实际数与计划数相除表示，如上式；另一种是实际数与计划数相减表示。在实际工作中，后一种形式运用越来越广泛。例如某种产品的计划成本降低率是8%，实际降低率为9%，则第一种方式：

$$\begin{aligned} \text{计划成本降低率} &= \frac{100\% - 9\%}{100\% - 8\%} = \frac{91\%}{92\%} \\ \text{完成程度 (\%)} &= \frac{100\% - 9\%}{100\% - 8\%} = \frac{91\%}{92\%} \end{aligned}$$

计划结果说明实际降低率比计划降低率多降低了1.1%。

第二种方式：

$$\begin{aligned} \text{计划成本降低率} &= 9\% - 8\% = 1\% \\ \text{完成程度 (\%)} &= 9\% - 8\% = 1\% \end{aligned}$$

计算结果表明实际降低率比计划降低率多降低了一个百分点。

2. 结构相对指标。根据一定的标志将研究的总体区分为若干部分，然后将各部分的绝对数同总体绝对数进行对比，计算出来的相对数，称为结构相对指标。它反映总体内部各部分结构变化情况。

$$\text{结构相对指标 (\%)} = \frac{\text{总体内某部分绝对数}}{\text{总体绝对数}} \times 100\%$$

3. 比较相对指标。将不同国家不同地区、不同部门、不同单位的同类指标进行对比, 计算出来的相对数, 称为比较相对指标。它反映同一事物在不同空间之间的差异程度。

$$\text{比较相对指标 (\%)} = \frac{\text{某地区 (或部门) 的某项指标数值}}{\text{另地区 (或部门) 的同项指标数值}} \times 100\%$$

4. 比例相对指标。同一总体内部不同部分的指标数值之间的对比, 这种相对数就是比例相对指标。它反映总体内部各部分之间的比例关系与联系。

$$\text{比例相对指标 (\%)} = \frac{\text{总体内某部分指标数值}}{\text{总体内另一部分指标数值}} \times 100\%$$

比例相对指标可以用百分数表示, 也可以用系数形式表示。后者在实际工作中使用较多。通常将对比的基础部分用 1 表示, 其它对比部分用倍数表示, 如 1: 1.5 或 1: 0.5 等。

5. 强度相对指标。两个性质不同但有一定联系的总量指标对比, 求得的相对数, 就是强度相对指标。它反映现象的强度、密度与普遍程度。

$$\text{强度相对指标} = \frac{\text{某一总量指标数值}}{\text{另一有联系的总量指标数值}}$$

强度相对指标的表现形式一般用复合单位, 由指标的分子与分母的原单位组成。例如, 人口平均的国民生产总值为“元/人”, 人口平均占有的耕地面积为“亩/人”等等。

6. 动态相对指标。同类指标在不同时间的对比求得的相对数, 称为动态相对指标。它是反映事物发展变化情况的。

$$\text{动态相对指标 (\%)} = \frac{\text{报告期水平}}{\text{基期水平}} \times 100\%$$

动态相对指标通常都是用百分数表示。

四、平均指标

(一) 平均指标的概念与作用

平均指标又称平均数,它表示某一社会经济现象在一定时间、一定地点条件下所达到的一般水平。例如,某工业企业 1992 年实现利税总额 120 万元,按全厂职工 1000 人计算,平均每个职工创利税 1200 元;平均指标是将统计总体内各单位数量标志值的差异加以抽象化后的一个代表值,它所代表的是总体内各单位的一般水平,用以说明总体综合数量特征的一个代表数值,而不是某个总体单位的具体数值。平均指标在研究社会经济现象中应用十分广泛,是分析研究社会经济现象的重要方法之一。它的主要作用有:

1. 对比同类现象在不同单位、不同地区的一般水平,说明生产水平的高低或经济效益的好坏。例如,对比两个地区的经济效益,不能用利税总额进行对比。因为这两个地区除去自然条件、技术水平的差异外,人口数量也不同。如果用人均收入进行对比,在不考虑其它因素的情况下,对比分析起来就比较有说服力。

2. 对比某一现象在不同时间的发展变化情况,说明现象的发展趋势与规律。例如要分析某工业企业对国家的贡献情况,用利税总额进行对比,往往说明不了问题。因为不同时期该企业的生产规模、职工人数不同,如果不考虑生产结构等因素的变化,用该企业的职工平均利税总额进行对比,更有说服力。

3. 对比分析现象之间的依存关系。例如商业企业规模的大小和商品流通费用率之间存在着依存关系,一般来说商业企业规模越大,商品流通费用率越低,因此可以按商品流转额来划分不同规模的商业企业,然后再计算不同类型企业平均商品流通费用率,从而可以看出商品流转额的增减与流通费用率之间的依存关系。

4. 用平均指标估计、推算其它有关指标。例如利用抽样调查中的样本(部分单位)的平均指标推算总体平均指标。

平均数分为静态平均数和动态平均数(序时平均数)两大类,这里主要介绍静态平均数(一般平均数)。

(二) 简单算术平均数

它是用总体标志总量（标志值之和）与总体单位总量（单位数之和）对比计算出来的。如果用 X 代表总体单位标志值， N 代表总体单位数， Σ 代表合计， $\bar{X}$ 代表算术平均数，则简单算术平均数计算公式为：

$$\bar{X} = \frac{X_1 + X_2 + X_3 + \dots + X_n}{N} = \frac{\Sigma X}{N}$$

(三) 加权算术平均数

加权算术平均数是指统计资料在加工分组的情况下，先计算出各组的标志总量，再加总求得总体标志总量，然后除以总体单位数得出的平均数。如以下资料：

工资收入（元） x	工人数（人） f
120	3
150	2
160	2
合计	7

$$\begin{aligned}\text{平均工资收入} &= \frac{120 \times 3 + 150 \times 2 + 160 \times 2}{7} \\ &= \frac{980}{7} = 140(\text{元})\end{aligned}$$

如果用 f 代表权数，即标志值出现的次数，上面的计算用公式表示：

$$\bar{x} = \frac{x_1 f_1 + x_2 f_2 + \dots + x_n f_n}{f_1 + f_2 + \dots + f_n} = \frac{\Sigma x f}{\Sigma f}$$

加权算术平均数还有两种变形情况。

1. 组距数列的变量值。如果统计资料加工分组后，各组的变量是由有一定距离的两个标志值表示，则以各组的组中值作为变量值计算

平均数。如下例：

工资收入分组	工人数 (人) f	组中值 x	xf
100—120	4	110	440
120—140	2	130	260
140—160	2	150	300
合 计	8		1000

$$\bar{x} = \frac{\sum xf}{\sum f} = \frac{1000}{8} = 125(\text{元})$$

2. 用相对数（各组出现的次数占总体的比重）表示的权数。公式为：

$$x = \sum x \cdot \frac{f}{\sum f}$$

在这种情况下可以直接用各组的标志值乘以各组的次数比重，然后进行加重。如下例：

工资收入 (元) x	工人数 (人) f	人数比重 (%) $\frac{f}{\sum f}$	$x \cdot \frac{f}{\sum f}$
110	4	50	55
130	2	25	32.5
150	2	25	37.5
合 计	8	100	125

$$\bar{x} = \sum x \cdot \frac{f}{\sum f} = 125(\text{元})$$