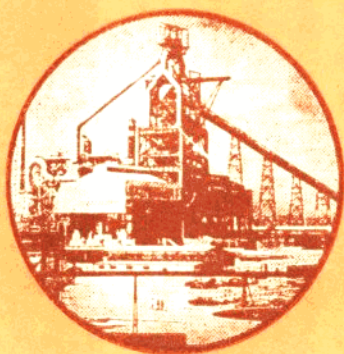




[参考教材]

冶金工业 企业经营管理

上 册

金工业部干部学校

[参考教材]

冶金工业企业经营管理

上 册

冶金工业部干部学校

一九八二年

前 言

为了实现党的十二大所提出的宏伟战略目标，适应冶金企业加强经营管理的需要，满足企业领导干部研究企业经营管理的需要，我们组织编写了《冶金工业企业经营管理》这本参考性教材。

本书以提高冶金工业企业经济效益为中心，介绍了经营管理的基本理论和基本方法。全书分为十三章，即：总论、预测、决策、市场、销售、质量控制、库存控制、财务成本控制、价值工程、技术经济分析与经济效果评价、对外贸易、人力资源开发、经济法规。

本书的编写试图以马列主义、毛泽东思想为指导，力求贯彻党的各项经营方针政策，尽量做到理论与实际相结合、传统管理与现代化管理相结合，吸取我国有效的管理经验与介绍国外有用的管理方法相结合，注意反映冶金工业企业的特点和实际，以便既能对当前开展经营有所帮助，也能对将来发展经营有所启发。

本书主要是供冶金工业企业领导干部、经营管理人员学习和培训使用，同时也可供冶金院校有关专业师生作教学参考。

本书的编写得到了国家经委和冶金工业部领导的关怀。承蒙参加“冶金工业企业经营管理研究班”四十三个单位的专家和专业人员对本书逐章逐节地进行了讨论、研究、修改。冶金工业部有关司局、北京市冶金工业局有关处、鞍山

钢铁公司等单位也都提出了许多宝贵意见，这对本书的修改起了重要作用。在此，我们表示衷心感谢。另外，在编写时，参考和引用了国内外一些资料，也一并致谢。

参加本书的编写人员有：东北工学院王希贤、黄品棠、何永锦、毕梦林、梁乃刚；河北矿冶学院卞友声；北京冶金机电学院王金城、李纯波；本溪钢铁公司经济研究所何幼光；沈阳市委文教部甄凤山；中国科协中国经营管理研究会于纯德；冶金工业部干部学校徐作发、张晓明、殷建华。

负责各章初审的有：王希贤、卞友声、毕梦林、王金城和北京冶金机电学院白礼常。

担任本书统编总审的有：冶金工业部干部学校张绍先、王希贤、卞友声。

本书由于编写时间短促，加上我们水平有限，书中不妥和错误之处在所难免，恳请广大读者批评指正。

冶金工业部干部学校
一九八二年十月

目 录

第一章 总论	(1)
第一节 管理、经营及其性质.....	(4)
一、管理和经营的发展.....	(4)
二、管理和经营的关系.....	(7)
三、经营的性质.....	(11)
第二节 我国社会主义工业企业的经营管理.....	(13)
一、工业企业经营管理的发展过程.....	(13)
二、冶金工业企业的经营管理及其必要性.....	(16)
三、冶金工业企业经营管理的基本原则.....	(19)
第三节 冶金工业企业经营计划工作.....	(23)
一、经营计划及其构成.....	(23)
二、经营计划的编制和调整.....	(26)
第四节 冶金工业企业经营管理的组织结构.....	(29)
一、企业经营管理组织的一般原则.....	(29)
二、企业经营管理组织形式和机构.....	(32)
第五节 冶金工业企业经营管理的基础工作.....	(38)
一、基础工作的一般内容.....	(38)
二、信息管理.....	(39)
第六节 冶金工业企业经营管理的主要内容.....	(46)
一、经营管理的主要内容.....	(46)
二、经营管理内容之间的关系.....	(51)

第二章 预测	(54)
第一节 概述	(54)
一、预测及其作用	(54)
二、预测的方法	(57)
三、预测的步骤和精确性	(58)
第二节 经验判断法	(61)
一、集合意见法	(61)
二、专家调查法 (特尔菲法)	(63)
三、产品寿命周期分析法	(64)
四、主观概率法	(64)
五、使用强度估算法	(65)
第三节 时间序列分析法	(68)
一、移动平均预测法	(69)
二、指数平滑预测法	(85)
三、最小二乘预测法	(104)
第四节 因果关系分析法	(118)
一、概述	(118)
二、一元线性回归预测法	(120)
三、多元线性回归分析	(140)
四、二次曲线回归预测法	(143)
五、多项式回归分析	(145)
第三章 决策	(147)
第一节 企业经营决策的意义	(147)
一、企业经营决策	(147)
二、国外决策论的形成	(147)
三、我国的企业经营决策	(149)

第二节 企业经营决策的条件、步骤、方法	
和分类	(152)
一、决策的条件	(152)
二、决策的步骤	(153)
三、决策的方法	(163)
四、决策的分类	(167)
第三节 确定型决策	(169)
一、线性规划法	(170)
二、盈亏平衡点分析法	(177)
第四节 风险型决策	(184)
一、决策标准	(184)
二、效用及其在决策中的应用	(189)
三、决策表和树形决策图	(194)
第五节 不确定型决策	(199)
一、局部无知	(199)
二、完全无知	(212)
第四章 市场	(218)
第一节 市场的概念、作用与分类	(218)
一、市场的概念	(218)
二、市场的作用	(218)
三、市场的分类	(220)
第二节 计划经济与市场调节	(222)
一、计划经济与市场调节的关系	(222)
二、经济计划管理的形式	(224)
三、竞争	(226)
第三节 市场调查	(228)

一、市场调查的意义	(228)
二、市场调查的范围和内容	(228)
三、市场调查的形式	(231)
四、市场调查方法	(233)
第四节 冶金工业企业产品	(235)
一、工业产品的分类	(235)
二、产品寿命周期	(237)
三、新产品开发	(243)
四、冶金工业企业产品方案的确定	(246)
第五节 产品价格	(253)
一、工业品出厂价格	(253)
二、工业品价格制定方法	(260)
三、国外市场经济条件下的价格	(265)
第五章 销售	(283)
第一节 销售管理的意义、任务和组织机构	(283)
一、销售管理的意义	(283)
二、销售管理的任务	(286)
三、销售管理的组织机构	(287)
第二节 编制销售计划的依据和程序	(288)
一、编制销售计划的依据	(289)
二、编制产品销售计划的程序	(290)
第三节 销售渠道的选择	(294)
一、销售渠道的一般原理	(294)
二、冶金工业企业销售渠道的选择	(296)
第四节 销售策略的选择	(298)
一、市场细分化策略	(299)

二、市场渗透策略.....	(300)
三、市场扩展策略.....	(301)
四、产品多样化策略.....	(302)
五、新产品策略.....	(303)
第五节 产品推销工作.....	(303)
一、人员推销的管理.....	(304)
二、非人员推销的内容.....	(309)
第六节 产品销售的组织工作.....	(314)
一、签订销售合同.....	(314)
二、协助企业的计划部门按合同组织生产.....	(316)
三、发货运输.....	(317)
四、销售结算工作.....	(317)
五、产品销售的技术服务工作.....	(318)
第七节 销售控制.....	(320)
一、销售信息的管理.....	(321)
二、销售分析.....	(322)
三、对销售组织工作的平衡和调整.....	(333)
第八节 商业信誉.....	(334)
一、努力提高产品质量.....	(334)
二、遵守合同, 保证产品的交货期.....	(335)
三、提高思想认识, 端正经营作风.....	(335)
四、注意服务方式灵活多样.....	(336)
第六章 质量控制	(337)
第一节 质量控制及其意义.....	(337)
一、质量的概念.....	(337)
二、产品质量的形成过程.....	(339)

三、质量控制的基本原则.....	(341)
第二节 质量控制的标准化.....	(343)
一、产品标准化.....	(343)
二、标准化的特点.....	(345)
三、质量控制中的标准化活动.....	(347)
第三节 工序分析和工序控制.....	(348)
一、工序分析.....	(349)
二、工序控制.....	(354)
第四节 抽样检验.....	(361)
一、检验.....	(361)
二、全数检验和抽样检验.....	(362)
三、抽样检验方案和抽样检验的特性曲线.....	(363)
四、抽样检验中的两种错误(既两种风险).....	(367)
五、抽样检验的形式.....	(369)
六、计数标准型一次抽样检验法.....	(370)
七、计量标准型一次抽样检验法.....	(373)
第五节 质量成本.....	(378)
一、质量成本及其项目.....	(378)
二、确定质量水平的经济原则.....	(380)
第七章 库存控制	(390)
第一节 库存控制的意义.....	(390)
一、物资储存的必要性.....	(390)
二、工业企业物资储备的构成.....	(391)
第二节 库存周转定额.....	(393)
一、物资储备定额的作用.....	(393)
二、物资储备定额的制订方法.....	(394)

三、物资储备定额的管理.....	(400)
第三节 库存物资数量控制方法.....	(403)
一、库存控制方法的分类.....	(403)
二、ABC分类控制法.....	(406)
三、定量订货控制法.....	(409)
四、定期订货控制法.....	(431)
第四节 物资库存的条件、秩序和方法.....	(437)
一、物资仓库.....	(437)
二、物资的验收.....	(438)
三、物资的保管.....	(440)
四、物资的发放.....	(441)

第一章 总 论

党的十二次全国代表大会提出了为全面开创社会主义现代化建设新局面而奋斗的伟大历史任务，实事求是地确定了我国经济建设的战略目标、战略重点、战略步骤和一系列正确方针。并且特别强调，把不断提高经济效益作为实现从1981年到本世纪末的二十年经济建设总目标的前提，也就是说要把经济工作转到以提高经济效益为中心的轨道上来，切实走出一条投资比较少，效果比较好，积累比较合理，速度比较实在，人民群众可以得到比较多的实惠的新路子。

经济效益就是以尽量少的消耗生产出更多符合社会需要的产品。这里“社会需要”是很重要的，它是衡量经济效益大小的标准。就一个企业来说，它所生产的产品是社会物化劳动的转移和企业活劳动凝结的成果，即人力、物力和财力的结晶。其经济效益，就表现为企业经济过程的“所得”与“所费”的比值：同量所得消耗的物化劳动与活劳动越少，经济效益就大；反之，经济效益就小。也就是要看企业生产的产品是否符合社会需要：如果符合社会需要，就会得到社会的承认，产品的价值和使用价值就一致起来，就有经济效益；如果不符合社会需要，产品销售不出去，积压在仓库里，表面看来企业创造了价值，但是却失去了使用价值，这就意味着生产这种产品是没有经济效益的。所以，只有把产品的价值和使用价值统一起来，才有实在的经济效益。这样，企业也才算是为社会真正做出了贡献。因为，整个国民

经济的效益，是生产、建设以及流通等各个领域的经济效益的汇集，其高低不单取决于拥有的企业数量，更重要的是取决于每个企业的实际经济效益。具体地说，企业的经济效益大致可以归纳为以下三个方面：

一、供求效益。它体现产品满足社会的需要程度，如产品是否适销对路，质量是否满足要求，品种是否丰富多样，规格是否齐全等等。

二、资金效益。它体现生产的耗费与价值情况，如物化劳动与活劳动消耗是否节约，为国家提供税、利的多少，劳动与资金占用状况等等。

三、发展效益。它体现企业技术水平的提高，企业的发展速度，以及对国民经济某部门或领域生产影响的程度等等。

冶金工业企业是国民经济的一个有机组成细胞，在开创社会主义现代化建设中，有着重要作用。为实现我国今后二十年经济建设总目标，不断提高经济效益，可以有很多具体途径和具体措施，但是根本的一条，是必须实现战略性的变革，就是在企业的经济活动中树立经营观点，加强经营管理，把整个企业从单纯的生产型管理转变为生产经营型管理，实现生产组织合理化与经营管理合理化，以取得最佳的经济效益。

所谓“生产型管理”，是一种以生产为中心的內部执行性管理。实行这种管理的企业所从事的只是企业全部经济活动的一部分，就是生产产品。至于企业的其它经济活动，都由企业上级来安排，就是：投资上级给，订货上级管，物资上级配，劳动力上级调，产品国家销，盈亏国家包。总之，

企业的全部活动只是执行计划，完成指标，不须考虑流通、分配以及效益问题。而“生产经营型管理”，则是以提高经济效益为中心，企业所从事的是作为一个经济组织的全部经济活动，就是根据国家经济发展的要求、任务，对企业外部环境、条件的认识和预测，进行决策，确定企业的经营目标，通过合理组织人力、物力和财力，以适应环境的变化，来实现企业经营目标的要求。也就是说，生产经营型管理把企业的工作直接与市场、用户挂钩，按照它们的需要来计划与控制、调节企业的技术、生产、销售和服务等全部活动，生产和销售社会需要的商品，以适销优质、价廉、低耗等正当途径提高竞争能力，谋求正当的利润。可以看出，实行以经营为中心的生产经营型管理，企业的活动已经突破了狭隘的生产管理范围，而进入流通领域和分配领域；企业各级领导、职工以及企业各部门、各环节，也由单纯关心几个生产指标，转变为为了实现企业经营目标而同步活动，把提高经济效益当作各自的出发点和落脚点。

所谓“生产组织合理化”和“经营管理合理化”，这是工业企业推行经济责任制中出现的新事物，通过实行各级岗位经济责任制，深挖这两个方面的潜力，是使经济效益持久地、大幅度地提高的重要途径。

合理化就是最佳化，就是向科学技术，向科学管理索取最佳经济效益。

生产组织合理化的内容非常广泛，它包括采用新技术、新工艺和最佳操作方法，改进工艺流程，应用最新科研成果，进行技术改造，合理地组织生产等。

经营管理合理化，它包括改进管理组织和规章制度，改

进业务流程和经营方法，加强基础工作，提高工作效率，有效地组织生产、技术、科研、经营等各项目标的实现，使企业的经营管理水平不断提高。

第一节 管理、经营及其性质

一、管理和经营的发展

“管理”与“经营”是既有区别又有联系的经济范畴，二者各自又有所侧重。

1、管理

“管理”一词，以及管理的实践，是古已有之的。公元前几世纪修筑的埃及金字塔和中国的万里长城，不仅反映古代人类建筑艺术的成就，而且标志着管理能力也达到了相当的水平。此外，意大利威尼斯兵工厂，在十五世纪就采用过“流水作业”的方式制造与装备战船，可以说是中世纪生产管理的出色范例。但是，那时的管理只是一种个别现象，远没有成为普遍的社会现象。因为，就整个经济而言，古代那种落后的生产方式，不需要也不可能产生科学的管理。

管理成为普遍的社会现象，成为一门科学，是在“社会结合劳动”发展以后。十八世纪下半期起，英、法等国先后发生了产业革命。随着产业革命的进行，资本主义向前发展，手工业作坊不断地集中合并，生产的基本组织发生了变革，工厂开始出现，产生了工厂制度。英国经济学家亚当·斯密，首先提出了生产经济学的概念，论述了劳动价值问题，指出了劳动分工的经济效益。虽然他并没有将其升华为理论，但是他奠定了生产合理化的思想。到了十九世纪，英

国的一位数学家巴贝奇把劳动分工学说在实践中加以发展，提出了很有影响的结论：第一，由于劳动分工，重复简单的操作，可以缩短掌握操作技能的时间；第二，劳动分工可以节约由于变换工序所耗费的时间；第三，当人们在分工范围内进行单项作业时，可以促进特殊工具和设备的生产和发展。这些进一步说明分工所产生的效益，不过，这些理论还是建立在个人技能和经验基础上的。直到进入二十世纪，出现了由美国工程师泰罗所创立的“科学管理”理论与制度。他在管理领域做了很多开拓性工作，把生产程序与作业组织标准化以及人员挑选与作业方法科学化作为生产管理的基本要求，通过定额、差别工资和职能工作，来提高劳动生产率、降低生产成本，以获得最大的利润。这种“科学管理”，彻底动摇了当时流行的企业管理组织和办法，在管理史上被称为是一场“全面的智力革命”。这种管理是一种执行性的内部管理，是由共同劳动所引起的各种职能。马克思根据对资本主义生产方式的研究，指出：“一切规模较大的社会劳动或共同劳动，都或多或少的需要指挥，以协调个人的活动，并执行生产总体的运动——不同于这一总体的独立器官的运动——所产生的各种一般职能。”（《马克思恩格斯全集》第23卷，第367页）这段论述，揭示与概括了人类社会总体管理产生的本源，也是后来说明企业管理必要性的论据。

2、经营

“经营”一词，早在我国春秋战国时代的古籍中，就一再使用过。不过，由于当时自然经济的限制，“经营”的含义与内容，是极其狭窄的。

现代经济中的“经营”，是随着资本主义商品经济的发展、市场竞争的出现而形成的。在西方资本主义发展的早期，把对经济活动的“领导”、“控制”等，统称为“Management”（即“经营”或“管理”“经营管理”）。据解释，“经济学称，欲继续经济行为而设定作业的组织，叫作经营”，《经营学》是“以企业经营为研究对象的学问，其范围包括经营原则、本质等理论的方面及经营之技术、政策等实际之方面。”（《辞海》1046～1047页）商品经济的高度发展，以及市场竞争的日趋激烈，“流通”成为一个经济单位全部工作的出发点和最后归宿。于是二十世纪初，“以垄断集团确立时期为背景，……（经营）在美国和德国发展起来”。（日本松本正德：《科学的经营学入门》）在美国，经营是企业执行性内部管理的延伸和扩展；德国的经营，是在商业活动的基础上发展起来的。

从二十世纪五十年代开始，现代管理引入系统理论，人们认识到企业是一个和内外环境紧密联系的“开放系统”，企业的主要功能是在一定环境约束下，把外界的输入转换成为市场所需的输出。因此，现代企业的全部活动，不仅是把产品生产出来，而且要把产品以一定的方式在适当的时机送到用户手中，满足一定的需要。这时，“经营”被赋予了更宽广的含义和内容，就是：进行物质产品生产和分配交换的全部经济活动。

经营已形成一门新兴的专门学科。经营学的范畴，包括研究经济方面的经营经济学，研究人事方面的经营社会学，研究技术方面的经营技术学。习惯上把这几方面互相结合在一起，综合发挥作用，统称经营学。