

工业企业经营管理 与 经济效益

云南省经济委员会编辑组编

再 版 说 明

提高经济效益，是生产、建设、流通等各个经济领域的核心和根本出发点。经营管理水平的高低直接关系着经济效益的好坏。为了学习和运用经营管理的科学知识，了解现代企业经营管理的动向，培养有效的经济管理人才，云南省经委于一九八一年举办了“工业企业经营管理师资骨干培训班”及“企业管理干部轮训班”，聘请了中国人民大学、上海交通大学分校的专家、教授李占祥、徐祖、彭振南、解培才、谭道明、吴培良、杨先举、孙家和、王昭等同志来昆明讲学。他们除根据各自所编的教材讲授外，还对国内近年来的实践经验和一些外国专家在我国讲学的内容，作了较好的分析归纳，并且提出一些新的见解，对他们原来编写的教材，作了重要补充；他们的讲学，有理论、有实际、内容丰富、深入浅出、简明易懂，受到我省工业企业管理实际工作者和理论工作者的欢迎，要求编印成书。为此，根据讲课记录，组织了本书的编辑和出版工作。本书可作为培训工业企业管理干部的试用教材和经济工作者的学习参考材料。

本书的整编、审定工作，是在云南省经委副主任郝振杰同志的主持下进行的。参加本书整编的有：杨象武、把克坚、杨之常、陈家宽、鲜文虎、覃家瑞、郑润雨、蒋达宏、胡莉莉、张作庆、赵启国、孙世光等同志；在整编出版过程中，还得到了中国人民大学、上海交通大学分校和我省职工教育管理委员会、财政厅、机械厅、交通厅等单位的大力帮助和支持，谨此一并致谢。

这次再版，对原书中个别文字和数据的错漏之处，已作勘正。但限于时间和水平，还将会有缺点和错误，敬请读者批评指正。

编 者

一九八二年十月

《工业企业经营管理与经济效益》

目 录

第一章 企业管理概论.....	李占祥 (1)
第一节 管理的职能、任务和性质.....	(1)
一、管理的职能.....	(1)
二、管理的任务.....	(3)
三、管理的性质——管理的二重性.....	(6)
第二节 当前我国企业管理的变革和发展.....	(11)
一、吸取历史经验,端正指导思想.....	(11)
二、适应体制改革,变革企业管理.....	(13)
第二章 企业的思想政治工作与行为科学.....	徐 昶 (20)
第一节 企业的思想政治工作.....	(20)
一、思想政治工作的地位和作用.....	(22)
二、思想政治工作的任务、内容、方针、原则、机构和干部问题.....	(24)
三、关于加强和改进思想政治工作的几个认识问题.....	(28)
第二节 行为科学介绍.....	(33)
一、行为科学的发展历史和运用情况.....	(33)
二、行为科学的主要理论.....	(34)
三、对行为科学的看法.....	(63)
第三章 组织发展.....	彭振南 (66)
第一节 组织的概念、组织管理在企业管理中的作用和地位.....	(66)
一、组织的概念.....	(66)
二、组织管理在企业管理中的作用和地位.....	(66)
第二节 影响组织的因素.....	(68)
一、外部环境因素和内部环境因素,是影响组织的主要因素.....	(68)
二、组织的改革和发展,必须以环境的变化为转移.....	(68)
第三节 企业的领导.....	(69)
一、领导的概念.....	(69)
二、企业的基本领导制度.....	(70)
三、企业的领导班子.....	(71)
四、领导方法和领导风格.....	(73)

第四节 组织机构	(76)
一、机构的设置原则	(77)
二、机构的改革	(78)
三、组织改革和发展方式	(80)
四、组织改革的一般步骤	(81)
第四章 业企经营计划管理	谭道明 (83)
第一节 经营的概念	(83)
第二节 经营计划	(84)
一、外部条件的变化	(84)
二、企业内部计划工作的变化	(84)
第三节 市场调查和预测	(86)
一、市场调查和预测的必要性	(86)
二、市场调查和预测的内容	(86)
三、市场调查和预测的方法	(87)
第四节 决策	(87)
第五节 经营思想和经营方针	(89)
一、经营思想	(89)
二、经营方针	(90)
第五章 市场学	吴培良 (93)
第一节 概论	(93)
一、现代的市场观点	(93)
二、市场销售的组织	(94)
三、市场销售的发展战略	(97)
第二节 市场销售政策	(98)
一、产品政策	(98)
二、价格政策	(101)
三、推销政策	(104)
四、流通政策	(107)
五、市场销售的战略组合	(108)
第三节 市场研究	(109)
一、市场调查	(109)
二、销售预测	(111)
第六章 企业财务决策	吴培良 (119)
第一节 财务管理在企业管理中的地位和作用	(119)
一、企业中财务与会计的区别与联系	(119)
二、企业中财务与会计机构的设置	(119)
三、财务管理与整个企业管理的关系	(121)
第二节 资金成本和资金的时间价值	(121)

一、资金成本	(121)
二、资金的时间价值	(121)
三、经营风险	(122)
第三节 财务计划和财务控制	(124)
一、财务计划	(124)
二、财务分析	(125)
三、财务控制	(128)
第四节 固定资产投资决策	(130)
一、固定资产投资决策程序	(130)
二、投资决策方法和几个主要的指标	(131)
第七章 企业成本控制	解培才 (135)
第一节 产品成本的概念	(135)
第二节 产品成本在经济管理中的作用	(135)
一、成本是计算生产耗费和补偿的重要工具	(136)
二、成本是制定产品价格的基础,是决定产品竞争能力的先决条件	(136)
三、成本是企业核算经济效益,进行经营决策的重要因素	(136)
四、成本是反映企业生产经营水平和各方面工作质量的重要指标	(136)
第三节 产品成本管理	(137)
一、现代成本形成的特点	(137)
二、成本管理的要求	(138)
第四节 产品成本控制	(139)
一、成本控制的概念及控制系统	(140)
二、成本控制的基本程序	(141)
第五节 产品研制过程中的成本控制	(142)
一、研制阶段成本控制的意义	(142)
二、研制阶段影响成本的几个因素	(142)
三、研制阶段成本控制工作的几个方面	(143)
第八章 价值工程	解培才 (144)
第一节 价值工程的基本原理	(144)
一、价值概念	(144)
二、功能概念	(144)
三、功能分类	(145)
四、功能体系	(145)
五、产品寿命周期成本与功能完成度的关系	(146)
六、用户价值与企业价值	(147)
七、价值工程的定义与特点	(148)
第二节 价值工程的程序和方法	(153)
一、选择价值工程对象	(154)

二、收集有关情报·····	(154)
三、功能分析·····	(155)
四、提出改进设想,拟制改进方案·····	(158)
五、分析与评价方案·····	(158)
六、可行性试验·····	(161)
七、检查实施情况,评价价值工程活动的成果·····	(161)
第三节 开展价值工程活动中注意的几个问题·····	(162)
一、价值工程是一项有组织有领导的集体活动·····	(162)
二、要使技术人员认识、掌握开展这一活动的原理和技法·····	(162)
三、要把价值工程与全面质量管理结合起来进行·····	(162)
四、实事求是,讲求经济效益·····	(162)
第九章 企业诊断·····	李占祥(163)
第一节 企业诊断的种类和内容·····	(163)
一、种类划分·····	(163)
二、诊断的内容·····	(164)
第二节 企业诊断的程序·····	(166)
第三节 企业诊断的方法·····	(167)
一、了解和掌握企业的历史和现状,分析企业的发展情况·····	(167)
二、通过与先进模式的对比,找出被诊断企业的差距,研究、设想解决的办法·····	(168)
三、根据诊断的课题及其目的,对企业内部进行调查分析·····	(168)
第四节 日本企业诊断中的几个特点·····	(173)
一、重视人的工作·····	(173)
二、以提高企业的经济效益为目标实行目标管理·····	(173)
三、应以班、组作为管理对象,便于培养集体观念·····	(173)
四、强调培养多面手,一专多能向全面技术发展·····	(173)
五、在企业管理中要注重实物管理·····	(173)
六、在企业管理中应积极应用工业工程的管理技术·····	(174)
第十章 案例教学法与案例分析·····	杨光举(176)
第一节 案例教学的概述·····	(176)
一、案例教学法的起由和发展·····	(176)
二、什么是案例教学法·····	(176)
三、案例的分类·····	(177)
第二节 案例的调查与编写·····	(178)
一、案例调查·····	(178)
二、案例编写·····	(179)
第三节 案例的应用与干部培养·····	(180)
一、案例的两种用法·····	(180)

二、干部的培养教育	(180)
三、案例教学应注意的问题	(180)
第四节 案例教学法的评价	(181)
一、案例教学法的优点	(181)
二、案例教学法的缺点和局限性	(181)
第五节 对华燕器件厂案例作介绍	(182)
一、工厂概况	(182)
二、生产	(183)
三、技术革新和技术情况	(184)
四、工厂的现代化和发展	(184)
五、存贮	(184)
六、销售	(185)
七、来料加工	(186)
八、技术应用和技术发展队伍	(186)
第六节 关于华燕器件厂教学案例的分析	(188)
一、对华燕器件厂的评价	(188)
二、该厂的长处与优点	(189)
三、该厂的主要问题	(189)
四、决策	(190)
第十一章 管理数学方法概述	孙家和 (193)
第一节 管理数学方法在企业经营决策中的作用	(193)
一、企业管理与经营决策的内容和程序	(193)
二、企业的决策分析方法	(195)
三、现代管理数学方法用于企业经营管理示意图	(195)
第二节 运筹学方法简介	(197)
一、运筹学方法的性质	(197)
二、运筹学方法主要内容简介	(199)
第十二章 矩阵方法的应用	孙家和 (203)
第一节 矩阵的概念与形式	(203)
一、矩阵的概念	(203)
二、矩阵的各种形式	(204)
第二节 矩阵的加、减与乘法运算的应用	(207)
一、矩阵的加法、减法和纯量乘法	(207)
二、矩阵与矩阵的乘法	(212)
三、矩阵运算中的几个定律	(217)
第三节 用逆矩阵法来解线性方程组	(218)
一、逆矩阵的定义	(218)
二、逆矩阵的求法	(218)

三、用逆矩阵解线性方程组.....	(222)
第四节 运用马尔柯夫概率转移矩阵预测市场占有率动态.....	(223)
一、马尔柯夫链过程.....	(223)
二、“稳定概率向量” V_n 的计算方法.....	(227)
第十三章 存储管理的数学模式.....王 昭	(229)
第一节 存货成本及平均存量的概念.....	(229)
一、存货成本.....	(229)
二、平均存量.....	(230)
第二节 经济批量.....	(233)
一、列表法.....	(233)
二、基本模式.....	(234)
三、经济批量的敏感分析.....	(239)
四、成本资料不完全时的应用.....	(241)
第三节 数量折扣.....	(244)
一、费用比较.....	(244)
二、价格变化.....	(245)
第四节 储备量.....	(249)
一、缺货情形.....	(249)
二、储备量的制定.....	(250)
三、交货期间长短不定.....	(256)
第十四章 网络计划技术.....王 昭	(258)
第一节 网络图.....	(258)
一、网络图.....	(258)
二、虚拟作业.....	(261)
第二节 关键线路法.....	(264)
一、关键线路.....	(264)
二、最低成本日程.....	(269)
三、资源的调配及平衡.....	(276)
四、启发式程序.....	(284)
第三节 计划协调技术.....	(288)
一、时间计划协调技术.....	(288)
二、成本计划协调技术.....	(294)
第十五章 线性规划方法.....孙家和	(300)
第一节 线性规划方法的基本概念及主要内容.....	(300)
一、线性规划方法的基本概念及发展.....	(300)
二、线性规划的主要内容.....	(301)
第二节 匈牙利法——任务分派问题.....	(303)
第三节 介乘数法——设备合理利用问题.....	(308)

第四节 表上作业法——运输问题	(311)
一、最小元素法	(312)
二、最小元素差异法——沃格尔近似法	(318)
三、从例5的解法,我们可以把表上作业法归纳如下	(320)
第五节 单纯形法	(322)
一、线性规划的普遍模式与图解法	(322)
二、单纯形法的运用	(327)
三、目标函数为最小值的求解方法	(331)
第六节 对偶规划与参数规划	(332)
一、对偶理论的基本概念和特点	(332)
二、参数规划	(336)
三、结束语	(339)
第十六章 生产作业计划进度的安排方法	王 昭 (340)
第一节 图解法	(340)
第二节 简单顺序法的举例	(342)
第三节 先到先做原则和最小加工时间顺序原则	(345)
一、先到先做原则	(345)
二、最小加工时间顺序原则	(346)
第四节 交货期优先和Moore法则	(351)
第五节 约翰逊与贝尔曼法则	(355)
第六节 松弛时间的优先顺序	(359)

第一章 企业管理概论

李 占 祥

研究社会主义工业企业管理，首先要正确认识社会主义工业企业。任何工业企业，都具有两个特征，一是由生产力、社会化大生产所决定的自然属性，一是由生产关系、社会制度所决定的社会属性。只有掌握社会主义工业企业这两个特征，才能正确研究社会主义工业企业管理，才能管理好社会主义工业企业。

本文仅就管理的基本理论、基本原则、基本知识及当前我国企业管理变革和发展两个方面作一般性论述，具体的管理方法均未涉及。（编者注：本书另有专题）

第一节 管理的职能、任务和性质

管理的职能、任务和性质，是我们搞企业管理工作、研究企业管理问题应该掌握的基本知识。主要讲三个问题：第一，讲管理的职能；第二，讲管理的任务；第三，讲管理的性质。

一、管理的职能

企业管理的职能，又叫功能，国外有不同的看法。有的主张管理的职能主要是计划、组织和控制；有的主张除了这三个以外，还应加一项激励。从我们国家建国以后三十二年的历史经验看，我们认为，我国企业管理的职能应该具有五个方面的职能：

（一）计划和预测

计划是企业管理的首要功能。我们研究企业管理问题，或是进行企业管理工作，首先要解决好计划问题。外国讲企业管理，首先也是重视计划作用，他们认为计划上的失误，常常会给企业带来灾难性的后果。我们进行企业管理，也是首先要解决好计划问题。这里讲的计划，是一个完整的概念，内容包括什么呢？包括一个企业在国家计划指导下，根据市场的需要和企业本身的条件，来确定一个企业生产什么，生产多少，何时生产，以及经济效益，这是计划首先要解决的问题。也就是说，一个企业要在国家计划指导下，根据社会的需要和企业本身的条件，确定自己生产经营活动的主要目标。即品种、质量、数量、利润等等。这里讲的计划既包括长远规划，也包括短期计划。这里讲的计划也包括企业为了实现计划指标所需要的各种生产要素。即劳动力、物资、资金等等的计划。还包括实现计划的措施，包括把计划指标分解落实到各单位、各个部门和个人。形成一个完整的计划体系。

一个企业要搞好计划，就要搞好预测工作。预测是对企业未来的发展作一个测算和估计。预测同计划是密切联系的，预测的可靠性直接影响计划的准确性。所以计划和预测是企业管理的一个重大问题，是企业管理的首要职能。

（二）组织和指挥

为了实现计划的目标，要有组织保证。这里讲的组织，既包括一个企业怎样合理地设置管理机构，也包括合理地确定企业管理体制。不管是公司性的企业，还是一个单厂性的企业，一个企业内部划分多少管理层次，各管理层次怎样实行有效领导，建立合理的管理机构，实行管理职责、权力和利益的统一，都是一个重大组织问题。这里讲的组织，还包括企业怎样合理地选拔工作人员。也包括一个企业从接受国家任务，到市场调查、产品设计、制造，一直到销售各个环节的合理组织。要使企业生产的各个环节、各个部门步调一致、协调发展，这就要有统一指挥，建立有效的生产经营统一指挥系统。所以，组织和指挥就成为企业管理的第二个重要的职能。

（三）监督和控制

为了实现企业的计划和目标，要经常搞好计划执行情况的检查和监督工作。要在计划执行过程中，经常把实际执行情况同原定的计划指标、标准和一些管理制度加以对比。发现偏差，及时加以纠正；发现新的潜力，及时加以利用，促进生产的发展。这是企业管理中的一个重要环节。这里讲的控制，包括对企业各方面的生产经营活动的控制。如生产控制、库存控制、质量控制、成本控制、财务控制等。控制的含义是什么呢？就是要实现预期管理，而不是事后管理。比如说，我们在企业管理中，为了保证和提高质量，必须把影响质量的各种因素控制好。如原材料的质量、设备的状况、作业的环境、职工的科学技术水平、操作熟练程度、劳动态度等等。必须应用科学方法把这些影响质量的因素加以控制，必须达到保证和提高质量的目的。而不是单纯地实行事后检查。又比如，在企业中，要降低成本，也必须应用科学方法，把影响成本的因素控制好，以便达到降低成本的预期目的。总之，监督和控制是企业管理的第三个重要的职能。

（四）教育和鼓励

教育和鼓励，就是发挥和调动职工积极性的问题。进行企业管理，不仅要有科学管理方法，而且还要调动广大职工的积极性和创造性，否则，什么样的好方法，也不会发挥它应有的作用。在企业管理中，调动广大职工的积极性，要通过各方面的工作。这里既包括思想政治工作，也包括职工的技术业务培训，包括贯彻按劳分配、建立合理的工资奖励制度，包括实行社会主义民主、搞好民主管理，包括建立正确的人事行政管理制度的等等。

我们讲企业管理，有两种理解。一个是广义的企业管理，一个是狭义的企业管理。广义的企业管理包括三方面内容：第一项内容就是思想政治工作，包括在企业里怎样坚持社会主义方向，调动广大职工的积极性、创造性；第二项内容是人事行政管理，在国外又叫人事劳务管理，我们也有叫行政事务管理。包括什么呢？包括人事工作、人事选拔、配备、考核，也包括职工的技术业务教育、保卫，以及工资奖励等等；第三项是生产经营管理，就是企业从接受国家任务、进行市场调查，到产品设计、试制、制造，一直到销售以及销售后的服务，这是一个完整的生产经营过程。生产经营管理，就是整

个生产经营过程的管理。企业的生产经营过程是不断循环地进行的，但是，这种循环不是简单的重复，而是个不断提高的过程。生产经营管理包括经营计划管理、生产和技术管理、物资供应和销售管理，以及成本和财务管理等等。生产经营管理是企业管理的主体。狭义理解企业管理，就是指生产经营管理。我们这里讲企业管理，是广义的企业管理。所以，教育和鼓励，就成为企业管理的第四个重要职能。

（五）挖潜和创新

在一个企业里，生产的潜力是客观存在的。为什么这样讲呢？因为科学技术是在不断发展，职工的社会主义觉悟是在不断提高，职工的科学技术文化水平、熟练程度，也是在不提高的。所以，生产发展的潜力是个客观存在。问题就在于怎样把这种客观的潜力变成现实的生产力。这就要靠管理。所以，挖潜和创新，不断提高企业现代化水平，提高经济效益，就成为企业管理的第五个重要职能。

以上所讲的管理职能，是按企业管理活动的性质来划分的。如果我们把企业的管理活动，按企业内部和外部的问題来划分，还可分为两个方面，一个叫经营问题，一个叫厂内现场管理。什么叫经营问题？简单地讲，就是研究企业外部环境对企业内部生产经营活动的影响，制定企业的经营战略问题。一个企业的生产经营活动，它要受外部环境的很多因素的影响。比如说，国家对企业的要求，政府的政策法规，市场的变化，同行业竞争者的生产情况，以及协作单位的生产情况等等，都会影响企业的生产经营活动。企业要根据这些外界因素，来制定自己的经营战略，即企业的发展方向、生产规模、企业的生产结构、生产组织等这些重大问题的决策。随着国家经济体制的改革，企业管理在这方面的职能必将越来越增强。所谓厂内现场管理问题，就是指怎样组织实现企业的发展方向和目标，搞好企业的生产经营管理。一个企业的经济效益，主要取决于经营和企业内部现场管理这两个方面的水平的提高。这两方面，相对来讲，前一个更重要。作为一个企业的领导来讲，越来越应该把自己的主要精力放在前一个管理方面。

上面讲的是关于企业管理的职能问题。根据企业管理的职能，对于什么叫企业管理，我们可以得出这样一个完善的概念：所谓企业管理，就是企业在国家计划指导下，按照社会需要，在企业生产经营活动中，通过计划和预测、组织和指挥、监督和控制、教育和鼓励、挖潜和创新这五个职能，最有效地利用人力、物力、财力等资源和市场条件，达到用尽可能少的消耗取得尽可能大的经济效益。

二、管理的任务

怎样来认识企业管理的任务？这是我们研究企业管理问题，进行企业管理工作需要掌握的基本知识。在讲企业管理任务之前，首先讲一讲怎样认识企业的全部活动。对一个企业的全部活动，我们可以借助一个图表来形象地加以认识（见图1—1）。

根据这个图表（图1—1），我们对一个企业的全部活动，可以概括为这么几个特点：

第一，每一个企业都是由投入、转换、产出三部份活动构成的动态系统，是不断提高的。图中左右的两块，基本上属于经营活动，当中的一块，基本上属于厂内现场管理。我们研究企业管理的问题，认识企业管理的任务，首先要根据企业活动这样一个特

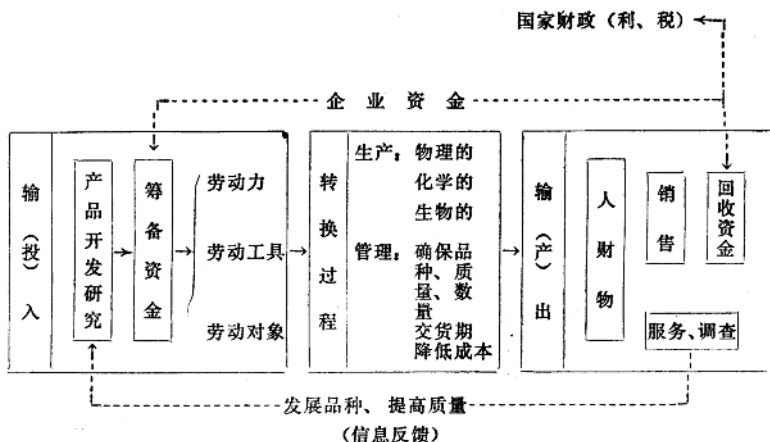


图 1-1

点来认识、来决定。

第二，每一个企业系统的活动，按它的性质，可以划分为两类。一类是生产活动，就是一个企业要不断地投入原材料，通过工人在制造工序经过机器设备进行加工处理，输出出来的是制成品。一类是管理活动，它是围绕和伴随着生产活动进行的，它保证生产经营活动能够顺利地、有效地进行。

第三，每一个企业的生产经营活动，都要受两个方面因素的影响。一个是企业内部各种因素的影响。主要包括人（即职工情况）、财、物和企业内部环境等因素的影响；一个是外部因素的影响。主要有五个方面，一个是政治因素。如社会的安定团结、国家的政策法规等；一个是经济因素。如资源情况，市场的变化等等；一个是技术因素。即科学技术发展水平；一个是社会因素。如企业所处地区的人们的生活习惯等；一个就是国际因素。一个企业的生产经营活动，必将受到企业内部和外部各种因素的影响。我们在进行企业管理、研究企业管理问题时，要全面地考虑到这些问题。当然，一个企业的活动，它不仅受外部因素的影响，它也会反过来影响外部。比如说，一个企业，它生产什么产品，生产多少，都应根据市场的需要。但是，当一个企业发展一个新产品时，也会刺激市场的需求，反过来又会影响市场的变化。又比如，企业的生产经营活动，要受国家的科学技术水平的影响。但是，企业开展技术革新，取得重要的科技成果，又会影响到国家的科学水平的提高。

第四，在企业动态系统中，都有两股流：一个是物流。即从输入原材料，制成在制品、半成品，输出制成品，它所流动的是物质；一个是信息流。所谓信息，即包括数据、图纸、规章制度、表报、资料以及各种文件等等，这些东西统称为信息。

上面讲的，是怎样认识企业的全部活动。那么，在企业的全部活动中，对企业管理的要求是什么呢？就是要不断地加速实现从输入到输出即人、财、物的转换。在企业活

动中，输入的是人、财、物，输出来的也是人、财、物。怎样实现从输入到输出的转换，这就是管理要解决的问题。我们研究企业管理问题，也就是要研究这个问题。在这里，人的转换主要表现在企业职工的社会主义觉悟的提高，科学技术水平的提高。人的转换，还可以用这样的指标，就是经过一段时间，如三年五年之后，企业中工程技术人员比重的增长。物的转换，主要表现在一个企业所生产的产品，要适销对路，物美价廉。财的转换，主要表现在企业盈利水平的提高。

什么是企业管理的任务？所谓企业管理的任务，就是要使企业的人、财、物的转换获得尽可能大的效益。除了人的转换，其他主要表现为经济效果。所以，也可以说，获得尽可能大的经济效果，就是企业管理的任务。什么叫企业的经济效果？所谓企业的经济效果，就是投入和产出的比例关系。投入和产出相比，可以有三种情况：一种情况是，一个单位的投入量，产出来时仍然是一个单位，其比值等于“一”。这种情况说明，这个企业只能维持简单再生产；第二种情况是，比值小于“一”，就是一个单位的投入量，产出时不够一个单位。在这种情况下，说明这个企业连简单再生产都不能维持了；第三种情况是，比值大于“一”，只有在这种情况下，企业才能进行扩大再生产。所以，我们说要争取获得尽可能大的经济效益，就是要使投入和产出相比尽可能大于“一”，这就是企业管理要解决的问题。这是从理论上来讲的。具体的来讲，企业经济效益，应当用什么指标来衡量呢？可以用以下十一个具体指标来衡量（见表1—1）。

投入 \ 产出	产 量	销 售 额	净 产 值
职 工	产量/职工	销售额/职工	净产值/职工
固定资金 (设备、厂房建筑、土地)	产量/固定资金	销售额/固定资金	净产值/固定资金
原 材 料 (原料、燃料、工模具等)	产量/原材料	销售额/原材料	净产值/原材料

$$\text{资金利润率} = \frac{\text{利润}}{\text{资金}} = \frac{\text{利润}}{\text{销售额}} \times \frac{\text{销售额}}{\text{资金}}$$

表 1—1

从附表中，可见投入主要是三个项目，产出也是三个项目。投入，一个是职工。一个是固定资金。包括设备、厂房建筑、土地等。第三个是原材料（原料、燃料、工模具等）。产出，一个是产量（指实物量）。一个是销售额。因为产品只有销售以后才能实现价值。再一个是净产值。职工的人数同一定时期的产量相比，实际上就是用实物表示的劳动生产率。职工同一定时期的销售额相比，就是一定时期销售额的劳动生产率。即用销售额表示的劳动生产率。职工同净产值相比，就是一定时期的净产值的劳动生产率。

总之，是从不同的角度来衡量企业的经济效果，其中最重要的是净产值。另外一个就是资金利润率。在国外，资本主义国家叫资本利润率。就是投入一块钱的资本取得多少利润，这是看企业的综合经济效果。

什么叫净产值？一个企业的净产值，就是指一定时期里企业新创造的价值，或者说新创造的物质财富。一个企业进行生产活动，需要具备三个基本要素：劳动手段、劳动对象和劳动力。只有三个基本要素相结合，才能产生物质产品。在三个要素中，我们把劳动手段和劳动对象叫做生产活动中的物化劳动。把生产劳动者的活动叫做活劳动。在企业生产过程中，劳动者的活劳动有两个作用：一方面是把物化劳动的价值转移到产品中去，另一方面就是创造新价值。也就是说，在企业中，一个新产品的价值包括了两个部分：一个部分是物化劳动的转移价值，也叫外部购入的价值。这部分价值不是本企业创造的，如原材料、外协加工以及电费、燃料费、运输用的包装费等等。另外一部份就是活劳动创造的新价值，就是净产值。我们国家所有工业企业所创造的净产值加起来，就等于我们国家工业部门的国民收入。现在国家规定我国的国民收入是五个物质生产部门的净产值的总和。即工业、农业、商业、运输业和建筑业。

国家的国民收入使用在两个方面：一个是积累资金，一个是消费资金。积累资金在国民收入中所占的比重就叫积累率。积累资金又用在三个方面：一个用于扩大再生产；一个用在非生产建筑(包括建学校、医院、住宅等等)；第三个用于社会储备，即国家的库存；国民收入中扣除积累资金以外的那一部分就是消费资金。消费资金又用在什么方面呢？按它的使用范围，可以分为社会集体消费(包括文化教育、卫生等等的经费开支)和个人消费。即职工和农民的工资基金和工分值。积累资金占国民收入的比例越大，则消费资金的比例就越小，这是一个重大的经济政策问题。我们讲这个问题，就是要说明净产值的重要性。企业的净产值决定着国家的国民收入，而国家的经济实力和人民生活水平的提高，又主要是靠提高国民收入，这就说明净产值的重要性。净产值的计算有两种方法：一种是从销售额中扣除物质消耗部份。即把外部购入价值减去就等于净产值。再一种是分配法，在计算时，把包括在产品价值中的工资、利润、税收、银行利息等加起来就等于净产值。净产值指标，是衡量企业经济效果的一个最重要的指标。

企业管理的任务，也可以这样来概括：企业要在国家计划指导下，为社会提供适销对路、物美价廉的产品，满足社会需要，要使国家、企业和职工个人都得到更大的经济效益。

三、管理的性质——管理的二重性

企业管理工作要实施好上述这些职能，实现上述任务，根据我国建国三十二年来来的实践经验，最主要的问题，就是要坚持马克思关于管理二重性的原理。管理二重性，是马克思在《资本论》中分析资本主义企业管理时提出的一个基本论点。他说：“凡是直接生产过程具有社会结合过程的形态，而不是表现为独立生产者的孤立劳动的地方，都必然会产生监督劳动和指挥劳动。不过它具有二重性。”^①什么是管理二重性呢？资本主

①（《资本论》第3卷第431页）

义企业管理又是怎么引起的呢？一方面，凡是有许多人进行协作的劳动，过程的联系和统一都必然要表现在一个指挥的意志上，表现在各种与局部劳动无关而与工场全部活动有关的职能上，就像一个乐队要有一个指挥一样。这是一种生产劳动，是每一种结合的生产方式中必须进行的劳动。另一方面（完全撇开商业部门不说），“凡是建立在作为直接生产者的劳动者和生产资料所有者之间的对立上的生产方式中，都必然会产生这种监督劳动。这种对立越严重，这种监督劳动所起的作用也就越大。”（引自《马克思恩格斯全集》第25卷第431页）。马克思和列宁都曾经讲过，工业的发展，经历过三个阶段：第一个阶段是个体手工业，第二个阶段是工场手工业，到工场手工业时，就是协作集体劳动了，但是还是以手工劳动为主。在工场手工业条件下，就产生了管理的必要；就需要从体力劳动中分离出一部分人来搞管理工作。第三阶段到现代化大工业，也就是产业革命以后，就更需要管理了。所以，企业管理，这是同生产力的发展、生产社会化程度的提高直接联系的，是生产力发展客观提出来的要求。同生产力发展和生产社会化程度相联系的这种管理，我们也可以把它叫做管理的自然属性。另一方面，马克思又讲，资本主义企业为什么要管理呢？还有第二方面因素，这就因为在资本主义企业中，存在着两个对立的阶级——工人和资本家，资本家为着取得更大的剩余价值，他就需要管理。这个观点告诉我们什么问题呢？它告诉我们，企业管理还同生产关系和社会制度相联系，我们也可以把它叫做管理的社会属性。所以马克思讲的资本主义企业管理的二重性告诉我们这样一个基本的原理，那就是管理既有同生产力、社会化大生产相联系的自然属性，又有同生产关系、社会制度相联系的社会属性，这就是管理的二重性。马克思主义的这样一个基本原理，适不适用于社会主义企业管理呢？同样适用。社会主义企业跟资本主义企业所不同的是什么呢？主要是生产资料所有制改变了，但管理仍然具有二重性。从我国建国三十二年来的实践经验来看，必须用这个原理作指导，才能搞好我们社会主义企业管理。就是说，企业管理既要符合社会主义生产关系、社会主义制度的要求，又要符合现代化大生产的客观要求。

（一）企业管理必须符合现代化大生产的客观要求

什么是现代化大生产呢？列宁讲过，现代化大生产有两个主要特征，一个是采用机器和机器体系进行生产，有系统地把科学技术知识应用于生产。任何一个现代企业，都拥有各种各样的机器设备，彼此互相联系的成为一个体系。任何一个现代企业生产，都是职工应用劳动手段对劳动对象进行加工处理的过程，要使它发生各种变化，包括物理的、化学的、生物的各种变化，就需要科学知识，把科学知识应用于生产。第二个特征叫劳动的社会化。从企业内部来讲，劳动是社会化的，每一个企业都是很多职工分工协作的集体劳动，上百上千上万职工分工协作，集体劳动，一个企业的产品，绝不能说是那一个工人个人完成的，而是集体劳动的成果，劳动是社会化的。从企业外部来看也是这样，一个企业进行生产活动，跟其它企业都有协作关系，在经济技术方面都有密切的联系，同商业、运输业、农业等等，也都有密切的经济技术联系。具备上述两个特征的企业，就是现代化大生产的企业。从这方面来看，我们现在的企业，绝大部分都是现代化的工业企业。根据马克思的管理二重性这个基本原理，搞好企业管理，必须要适合现代化大生产的客观要求。现代工业企业，不管是资本主义企业，还是社会主义企业都具

有这样两个特征。所以，从企业管理要适应现代化大生产来看，我们的企业管理同资本主义企业管理没有什么区别。从这个意义上讲，企业管理没有阶级性，都要符合现代化大生产的客观要求。正是从这个意义上，列宁在十月革命以后曾强调指出：“我们无产阶级政党，如果不向资本主义的第一流专家学习组织托拉斯大生产的本领，那么这种本领便无从获得了。”

现代化大生产对企业管理有哪些要求呢？主要有四个方面，

第一，企业管理必须按照现代工业企业生产力的运动规律办事。现代工业企业同手工工业相比是有区别的。在个体手工业条件下，不需要专业管理，在工场手工业的集体劳动条件下，虽然需要管理，但是，它的生产效率、生产质量、生产工时等等，主要取决于劳动者的技能、经验和体力。而在现代工业企业中，劳动者个人的经验、技能和体力虽然仍有重要作用，但是，它还要受机器设备的运转规律所支配，劳动者的生产劳动必须符合机器运转规律的要求，要受科学技术规律所支配。例如一个现代化工厂和车间怎样布置，一个工作地怎么设计和组织，采用什么样的生产组织和劳动组织、制定工艺流程，选择操作方法等等，都要符合设备运转规律的要求。在现代工业生产条件下，必须按照生产社会化的要求，组织好同其他企业的协作关系。必须建立有效的统一的指挥系统，建立严格的岗位责任制，实行严密的组织、严格的纪律。所有这些，都是现代化大生产对管理的客观要求。不管是资本主义企业，还是社会主义企业都一样。不符合现代化大生产的这些客观要求，生产就搞不好，就不会取得好的经济效果。

第二，企业内部生产经营活动的各个环节、各个方面要保持一定的比例关系。一个现代工业企业，不管是什么行业，它的生产过程都是划分为许多生产阶段，比如一个机械厂，就有毛坯、铸锻、机械加工、装配等阶段。在各生产阶段中，又划分许多工序。在各生产阶段和各道工序之间，在能力上就要有一定比例关系，生产活动才能够顺利进行。在煤矿生产中，掘进和回采要保持一定比例关系。企业中各种生产要素：劳动力、原材料、资金等等，同生产任务也都有一定的比例关系。企业管理工作按照这些比例关系来进行，必须搞好各种定额管理。如劳动定额、消耗定额、资金定额、储备定额等等，还必须实行严格的计划管理。

第三，要按照社会需要，用尽可能少的劳动消耗，占用尽可能少的资金（固定资金和流动资金），生产出尽可能多、尽可能好的产品。任何一个企业的生产过程，都是一方面消耗掉一定的劳动力和生产资料（原材料、燃料、工具、机器设备等），另一方面生产出产品。所以，一个企业的生产过程，不仅是一个技术过程，同时也是一个经济过程。在这个过程中，各种消耗应该尽可能少，占用尽可能少，生产成果尽可能大，现代化大生产才能发展。

企业管理必须按照这个要求，搞好各方面的工作。搞好技术革新，采用先进技术，搞好产品设计，搞好企业的生产管理、仓库管理、物资管理、劳动管理、成本管理、财务管理等等。

第四，要适应科学技术的不断进步及其在生产中的应用，有系统地把科学技术知识应用于生产。为此，就要不断地提高企业的信息管理水平和职工的科学技术水平。信息包括数据、情报、图表、各种文件、资料、规章制度等等，这些东西是企业生产经营活