

经济效益和现代管理

经济管理案旁必备

JINGJIXIAOYIHEXIANDAGUANLI

主编 申铁铸 王铁汉



河南人民出版社

JG
经济管理丛书

经济效益和现代管理

主 编 申铁铸 王铁汉

副主编 刘景礼 郭锦洲 刘志静

刘正民 张 桦

河南人民出版社

(豫)新登字01号

经济效益和现代管理

主 编 申铁铸 王铁汉

责任编辑 王金楚

※

河南人民出版社出版发行

许昌县印刷厂印刷

※

850×1168毫米 32开本 8.125印张 193千字

1991年11月第1版 1991年11月第1次印刷

印数1—6,000册

ISBN 7-215-01854-7/R·363

定 价 4.30元

PDG

序 言

孙贵寅

改革开放以来，我国国民经济得到长足发展，但是经济效益差的情况却没有得到根本扭转，并已成为制约我国经济和社会发展战略目标实现的重要原因。党的十一届七中全会和七届人大四次会议再次重申，必须把提高经济效益“作为全部工作的中心。”同时强调加强科学管理是提高经济效益的重要途径。这种向管理要效益的选择是切中我国经营管理现状时弊的。

经济效益差是多种原因综合起作用的结果，它既涉及到经济生活中浅层次矛盾，又涉及到深层次矛盾（含体制方面），呈多值非线性关系，需要深化改革才能取得成功。但是，我们不能坐等外部环境的完善，重要的是站在企业的角度如何看待这些问题，如何正确处理内因和外因的关系。近几年，不少企业的经济效益经受住了急剧变化的外部环境的冲击，在同行业中一直保持良好的发展势头。同样的市场环境，同样的产品，不同的企业其经济效益差别却十分悬殊。这个事实告诉我们，搞活企业，提高经济效益，必须重视企业内部的建设，必须注意“练内功”，提高企业的管理水平，提高企业适应市场，驾驭市场的能力，须知，一个经营力量薄弱的企业，即使外部环境再宽松，其经济效益也难搞上去。

不少企业的厂长、经理已经学习和掌握了一些现代管理理论和技术手段，并在实际工作的应用中取得了很好的效益。我们编写《经济效益和现代管理》这本书，其目的就在于推动现代管理理论的学习和在实际工作中的应用。本书由从事经济理论研究的

同志和从事经营管理工作的同志合作编写，注意吸收了国内外先进管理思想和经验，并结合实例阐述了提高经济效益可供采用的现代管理方法和手段，书中有些例子就发生在我们身边，读起来易理解，好接受，适用性强。在全国深入开展“质量、品种、效益年”之际，本书的问世将对这一活动的深入开展发挥出有益的作用，愿本书能成为广大经营管理者 and 一切有志于提高我国经营管理水平的朋友的助手。

由于我们的水平有限，不妥之处在所难免，欢迎指正。

1991年9月

目 录

第一章 经济效益与現代管理的关系	(1)
第一节 经济效益是企业经济活动的中心和目的	(1)
第二节 经济效益与管理科学的发展	(7)
第三节 提高经济效益必须以現代管理为基础	(11)
第二章 经济效益指标和指标体系	(20)
第一节 用经济效益指标考核企业的必要性和紧迫性	(20)
第二节 经济效益指标和指标体系	(23)
第三节 经济效益的评价及评价方法	(30)
第三章 提高经济效益的基本途径	(33)
第一节 生产经营决策从经验型向科学型的转变	(33)
第二节 发展战略从外延型向内涵型转变	(39)
第三节 市场开发从国内市场为主向国际市场为主转变	(42)
第四章 经济效益与市场营销	(46)
第一节 销售利润与市场营销的关系	(46)
第二节 我国销售利润的现状及其问题	(51)
第三节 产品销售利润因素分析	(54)
第五章 市场营销的方法和策略	(63)
第一节 市场营销规划和策略	(63)
第二节 市场调查和市场预测	(69)
第三节 促进销售策略	(76)
第六章 经济效益与产品品种	(83)
第一节 产品品种结构与市场疲软	(83)

第二节	产品品种组合与新产品开发	(88)
第七章	经济效益与产品质量	(102)
第一节	经济效益与产品质量的关系	(102)
第二节	全面质量管理的基本思想和保证体系	(107)
第三节	质量管理方法	(111)
第八章	经济效益与企业技术改造	(119)
第一节	企业技术改造的必要性和原则	(119)
第二节	企业技术改造必须注重经济效益	(124)
第三节	提高技术经济效益的基本方法	(125)
第九章	经济效益与劳动人事管理	(129)
第一节	改革劳动人事制度是提高经济效益的客观要求	(129)
第二节	劳动制度的改革和完善	(131)
第三节	人事制度的改革和完善	(136)
第十章	经济效益与行为管理	(141)
第一节	激励劳动者的积极性是提高经济效益的关键	(141)
第二节	激励的方法和内容	(146)
第三节	企业组织中的领导行为	(150)
第十一章	经济效益与成本管理	(157)
第一节	成本的现状及成因	(157)
第二节	成本决策与成本控制	(161)
第三节	降低成本的方法和措施	(165)
第四节	价值工程	(171)
第十二章	经济效益与资金利用	(177)
第一节	提高资金利用效果的意义和内容	(177)
第二节	资金利用的现状和原因	(181)
第三节	提高资金利用率的途径和方法	(185)
第十三章	资金筹措与银企关系	(189)

第一节	企业资金筹措的内容和形式·····	(189)
第二节	企业如何与银行打交道·····	(191)
第十四章	经济效益与企业国际化经营·····	(205)
第一节	开展国际化经营对企业经济效益的影响·····	(205)
第二节	企业如何开拓国际市场·····	(212)
第三节	国际市场营销组合策略·····	(218)
第十五章	经济效益与电子技术应用·····	(226)
第一节	电子计算机是现代管理的重要工具·····	(226)
第二节	电子计算机应用基础·····	(230)
第三节	电子计算机应用的经济效益·····	(235)
附	经济效益和现代管理实例·····	(239)

第一章 经济效益与現代管理的关系

提高经济效益是我国经济工作的中心和首要任务。鉴于我国经济发展长期处于高投入低产出、高速度低效益的不良状况，党中央多次提出要把经济工作转到以提高经济效益为中心的轨道上来。经济效益涉及经济、社会生活的各个方面，除了宏观决策因素外，提高经济效益的关键在企业，特别是资产占用和上交利税占全国70%以上的国有企业。而要提高企业的经济效益，就必须把企业的经营管理活动纳入科学管理的轨道，实现传统管理向现代管理的转变。促使企业振奋精神，眼睛向内，树立向管理要效益，挖潜力增效益的观念，大力推行现代化的管理方法，逐步建立起适合本企业特点的管理体系、管理制度和管理方法，加速企业由数量效益型向质量、品种效益型转变。

第一节 经济效益是企业经济活动的

中心和目的

一、我国经济效益的现状

经济效益低下，一直是困扰我国经济发展的难以解决的重大问题。建国以后，我国工业产值成倍增长，特别是十一届三中全会以后，产值发展更是迅速。1978年—1988年工业总产值平均每年增长15.6%。但是经济增长的高速度并没有带来经济发展的高效益，经济实力的增强主要是靠人力、物力、财力的大量投入来支撑的。全国每百元工业总产值中，物质消耗比重由“六五”期间的66.9%，上升到1988年的70.5%。从资金占用看，1982年一

1988年，全国工业企业流动资金贷款净增加2500亿元，1988年贷款利息支出比1982年上升4.7倍，利息支出占净产值的比重由2.5%，上升到5.9%。百元产值占用的定额流动资金，由1980年—1985年的27.44元—29.20元，上升到1986年—1988年的31.65元—32.20元。产成品资金占用1989年末比年初增加391亿元，相当于全国同期工业流动资金贷款增加额的56%。从活劳动的占用看，工资性支出连续数年高于劳动生产率的增长。直接或间接用于职工个人消费占工业净产值的比重，由1982年的不到25%，上升到1988年的近30%。

人力、物力、财力投入的增大，反而使经济效益趋于明显下降。物质消耗增加，直接冲减净产值；资金占用和活劳动占用的增加既扩大了生产成本，又在工业净产值中冲减了利润，使工业剩余价值相对减少。经济效益下降主要表现在：（1）资金利税率下跌。全民所有制独立核算的工业企业百元资金利税率，由1980年的25.06元下降为1981年—1983年的23元左右。经过1984年—1985年短暂回升到约24元之后，连续4年以更大幅度下跌。1986年为20.43元，1987年为19.95元，1988年为20.53元，1989年为19.41元。（2）固定资产产值率也有较大幅度下跌，由1983年的115.3%，下降为1988年的108.8%，下降6.52%，（3）全民所有制独立核算工业企业的可比成本连年上升。1980年—1984年升幅为0.38—1.97%，1985年—1987年升幅为7.7—8.25%，1988年升幅为15.6%，1989年上升为22.4%。（4）企业亏损扩大。全国乡及乡以上的企业亏损数由1985年的40383家扩大到1988年的49082家，净增8699家，亏损额由1985年的40.52亿元上升到1988年的106.57亿元，增长1.63倍。至1989年末高达137亿元。（5）投入产出率（以工业销售工厂成本作为总投入，工业销售收入作为总产出）下降。1985年投入产出率为128.73%，1988年下降为124.27%。

总之，企业的经济效益已经滑到了历史的最低点，企业的困难已经到了非常严重的地步，非加以解救不可了。

二、经济效益分析

如何看待我国工业企业的经济效益，目前存在着不同的看法。有的把企业经济效益看作职工工资和福利的增加或减少，有的把它看作实现或上交利润的多少等等。这些意见是不尽科学和准确的。我们所说的经济效益，是投入与产出的比较，就是要用尽可能少的消耗，获取尽可能多的产出。经济效益的要求是：

（1）在不断降低能源，原材料消耗，不断提高劳动生产率和减少资金占用的条件下，为社会提供日益增多的物质财富，为国家提供更多的积累。（2）企业生产的产品和提供的劳务能够实现，物质、资金和劳动力的耗费能够得到补偿，使生产经营活动能够在规模不断扩大的基础上周而复始地进行。（3）在确保财政上交的前提下，企业具有一定的自我发展，自我改造的能力，能够在技术不断进步的基础上具有持久的发展后劲。

应当说，在国家现行的经济管理体制和政策下，正确衡量企业经济效益还是一个相当复杂的问题。近几年来，企业外部环境变化较大，负担日益沉重，特别是由于政策因素作用，造成了企业大量利润的转移。但是，即使我们在分析时把利润转移因素考虑进去，也决不能说目前企业经济效益的状况已经尽如人意了。工业企业经济效益低下，仍然是当前许多矛盾的症结所在。首先，我国的经济效益与发达国家相比差距很大。以钢铁生产为例。我国平均每一钢铁职工年产钢10.5吨，美国为274吨，日本为330吨，法国为150吨。综合平均吨钢能源消耗折合为标准煤，我国为1490公斤，美国为894公斤，日本为631公斤，法国为819公斤。我国有一电机厂，8900名职工，年产只有120万千瓦。而日本日立电机厂只有5500人，年产却达1200万千瓦，相差超过16倍。其次，当前我国一些主要经济技术指标，甚至还没有达到本

国历史上的先进水平。再次，在同行中，具有大体相同条件的企业，先进与落后之间也存在着明显的差距。这里需要注意的问题是，一方面，我国的许多经济技术指标，低于发达国家的水平，还可以从我国原来的基础差、底子薄来解释，但是，我们为什么不能达到我国自己历史上的最好水平呢？另一方面，我国宏观经济效益不高，可以从实行正确的宏观决策是非常困难，并且目前世界上还没有完全成功的典型来说明。但是，就提高企业的微观经济效益来说，国外成功的经验比比皆是，我们有的企业为什么却做不到呢？要使所有企业都真正把工作重点转到提高素质和效益上来，无论是思想认识和实际工作都存在着一系列有待解决的问题。

三、经济效益低下的原因

我国企业经济效益不高，不只是短期存在的现象，而是长期存在的事实。因此，在党的十一届三中全会以后，党中央就十分重视提高经济效益。1989年党的十三届五中全会进一步提出要坚定不移地把经济工作转到以提高经济效益为中心的轨道上来。然而，多年来经济效益并没有得到好转，有些地方甚至还进一步恶化。工业生产并没有实现真正的“转轨”。造成这种情况的原因主要有以下几个方面。

1、国民经济管理体制的弊病。1978年以来的企业改革和1987年推广企业承包制，目的在于搞活企业这个微观经济细胞。但我们在国民经济管理体制，即计划、财政、金融、投资、外贸的某些方面仍然袭用传统的高度中央集权的指令性计划体制，这就侵犯了企业的自主权。计划方面仍然实行高度中央集权的由行政机关审批基建项目和技改项目的投资体制，投资决策者往往不负经济责任，高高在上，决策难免失误。同时坚持企业按指令性计划生产，按平价交售产品，企业无法按市场需要，随时转产适销产品。财政为维持国家庞大的开支，仍然不断开征新税，提高

税率，征收企业实现利税的90—95%，不利于改革统收统支的财政体制。金融仍然维持信贷计划体制，银行和企业仍然没有贷款自主权。外贸体制仅仅把外贸权限分一部分给地方，对企业仍然不给外贸自主权，维持外贸统进统出的特权和利益，使对外开放难于落实。微观改革与宏观改革不配套，改革又反反复复，使企业穷于应付，无心在提高经济效益上下功夫。

2、企业管理素质的缺陷。由于对企业管理工作不够重视，现有企业管理组织和结构的许多方面不能适应生产经营活动的要求。企业管理人才缺乏，管理手段和方法落后。基础管理工作薄弱。许多根据目前企业条件完全可以做好的事也没有做好。例如价值工程和ABC管理法，应用简单效果很好，就是很难在面上普遍推开实行。产品经济条件下形成的一套传统管理方法仍然在企业占居上风，严重影响着企业经济效益的提高。

3、思想上和行动上对提高企业经济效益不够重视。我国长期搞产品经济，商品经济所需要的经济效益观念、市场竞争观念、人才开发观念等比较淡薄。我国现行的一些做法，客观上刺激人们追求企业规模和总产值，把注意力集中到上搞基建，争投资上面去，而缺乏提高经济效益的积极性。

因此，解决企业经济效益低下问题，需要多方面共同作出努力。现在，国家已经决定在深化经济管理体制改革的同时，对紧缩的力度作出某些必要的调整，并采取了若干微调措施，经济体制中的矛盾可望逐步缓解。这样，在保持经济适度增长的前提下，尽快扭转企业经济效益下降的趋势，还有赖于工业企业立足于内部挖潜，从困境中解脱出来。

四、向管理要效益

虽然造成企业经济效益低下是多种因素综合起作用的结果，需要综合治理才能取得成功。但是，关键是站在企业的角度应如何看待这些问题，如何正确处理内因和外因的关系。近两年来，

面对企业经济效益的普遍下滑，不少企业习惯于找外因，而不重视或不愿意找自己的问题。谈经济大环境不好，振振有词，谈企业自身问题轻描淡写，这种利用外因来掩盖内因的法是十分有害的。如果不正视企业自身的问题，只会使问题越积越多，积重难返。照此下去，即便是将来国家经济大环境好转了，这种讳疾忌医的企业肯定还会处于被动。从我国煤炭、石油、食品、饮料、烟草、纺织、皮革、机械、电子等25个主要工业行业的大中型企业来看，许多企业的经济效益受住了急剧变化的外部环境冲击，在同行业中效益之高格外引人注目。同样的市场环境，同样的产品，效益最佳企业的效益水平与该行业全国平均效益水平，以及该行业效益最低的企业相比，相差十分悬殊。以资金利润率为例，在效益普遍较好的石油、缝纫、皮革、化纤等行业中，效益最佳企业比该行业全国平均水平高11~56个百分点，比效益最差的企业高28~74个百分点。而在煤炭、饮料、纺织、石油加工、冶金、电子等行业中，效益最佳企业比该行业全国平均水平高60~141个百分点，比最差企业高101~195个百分点。某些受市场价格变动影响较大的行业，如食品、烟草、医药、建材、机械等行业，效益最佳企业比该行业全国平均水平高155~374个百分点，比最差企业竟高出207~536个百分点。虽然这种对比存在着许多不可比因素，但效益水平相差如此之大，可以反映出企业提高经济效益的潜力还是很大的。

由此可以看出，影响我国经济效益的最根本原因，除企业外部环境原因外，从企业内部看，是企业缺乏提高经济效益的有效手段和方法。企业如果单纯强调外部原因，不练“内功”，不去适应市场，驾驭市场，即使是盈利大户，也会陷入困境。向管理要效益，对所有企业都是适用的。

第二节 经济效益与管理科学的发展

一、管理的重要性。

随着科学技术的发展和社会经济活动的复杂化，管理对经济发展起着越来越大的促进作用。由于一项科学发现，发明到转化为社会生产力的周期越来越短，工业发达国家在1950年—1965年的15年中，淘汰了8000种旧的技术工种，又产生了6000多种新工种。人类的知识在十九世纪是50年增加一倍，二十世纪是每十年增加一倍，七十年代每5年增加一倍，目前大约是每8年增加一倍。这一切都使经济、科技、社会生活的各个方面的形势变化多端。每个企业的经营管理者经常要有大量的问题需要及时决策，以适应快速多变的外部环境。经营管理决策上稍有疏忽，就会遭致惨重失败。世界闻名的美国克莱斯勒汽车公司，是仅次于通用和福特两家汽车公司的大型企业，1979年9个月中亏损7亿美元，打破美国有史以来的最高记录。这场突如其来的灾难发生的原因，完全是由于内部管理不适应环境的变化，经营决策失误造成的。1973年世界上出现的石油危机使当时美国所有汽车公司都受到一定程度损失。通用和福特汽车公司吸取教训，随机应变，开始设计和制造大量耗油量小的小型汽车。然而，克莱斯勒公司却一如既往，照样生产耗油大的大型汽车，结果在1978年世界石油危机再度出现，大型汽车的销售量大大下降，存货山积，每天损失200万美元，使企业濒临破产。董事长不得不引咎辞职。董事会立刻请福特汽车公司前总经理艾·亚科卡来主持工作，对内部管理制度和管理方法进行大刀阔斧的改革和整顿，并向政府贷款1.5亿美元，才勉强维持了局面。

企业所处环境越是复杂多变，管理对企业的作用越重要。管理就是人们根据企业外部环境的变化和企业系统的客观规律，通

过计划、组织、指挥、协调和控制等手段，使企业内部各种要素得到优化组合，创造良好经济效益的活动。企业管理的内容一般可分为经营管理和生产管理两大类。经营管理主要负责高层次的外向决策性的管理活动。如企业的发展战略、投资方向、资金筹措、产品开发和销售、人才开发等；生产管理侧重于企业内部的和执行性的管理活动。如生产组织、技术开发、产品质量、劳动、人事、物质、统计、会计等。现代经济活动的特点，给予企业管理的指导思想，管理理论和方法极大的影响，迫使企业用现代管理的思想和方法代替原来陈旧过时的管理思想和方法，才能在激烈的竞争中争得一席之地。

二、管理发展的几个阶段。

管理的最大特点，就是它是适应着企业提高经济效益的需要而产生和发展，专为提高企业经济效益服务的。管理的思想、手段和方法只有和提高企业经济效益紧密结合起来，才是有效的管理。管理理论的发展过程明显地表现了管理的这一特点。

（一）传统管理阶段

传统管理是指18世纪80年代工业革命后100多年里，资本主义企业普遍采用的管理方式和方法。传统管理的特点是，管理人员凭自己的经验实施管理，工人凭自己的经验进行操作，没有统一的管理方法和操作规程。只能实行专断的领导方式，用强制性的管理措施直接控制各项生产经营活动。以减少资本的耗费，赚取更多的利润。到二十世纪初，这种小生产的管理方式已经不能适应生产发展的需要，它就被科学管理所代替。

（二）科学管理阶段

科学管理是指十九世纪末二十世纪初开始的五十多年的时间里，资本主义企业普遍采用的管理理论和方法。当时美国已进入垄断资本主义阶段，科学技术有了很大发展。但由于管理落后，美国企业中普遍存在着混乱现象。工人每周的平均劳动时间在60

小时以上，生产率却很低。许多企业的产量远低于其额定的生产能力，能达到60%的都很少。经济效益的低下亟需在管理方面有一个较大的突破。于是以泰罗为代表的科学管理的理论和方法应运而生。

1、泰罗的科学管理。

泰罗是世界公认的管理科学的创始人。他的科学管理的中心问题是如何提高工人的劳动生产率。他首次用试验的方法研究管理问题。他在专门调查的基础上，进行了劳动时间研究、动作研究、作业程序研究以及劳动定额研究。按照科学来分析工人在劳动中的机械动作，省去多余的笨拙的动作，制定最精确的工作方法，实行完善的统计和监督制等等。继泰罗之后，福特借助于传送带的应用，建立了“周期管理”的方法。法国管理学家法约尔创立了管理职能理论。等等。

科学管理理论在美国等国产生了相当影响。在美国，泰罗进行试验和推行泰罗制的企业，在提高管理效率和劳动生产率方面都取得了良好的效果。1927年在瑞士的日内瓦成立了推广科学管理理论的“国际管理协会”。泰罗的科学管理对以后的管理理论有着强烈的影响，并进一步演化为管理科学理论。

2、梅奥的人际关系学说。

但是，时间与动作的研究也引起了工人的不满。尤其是福特的传送带作业，使工人的一生消耗在简单、无聊而又紧张的重复工序之中，引起工人的强烈不满和劳资对立关系恶化。影响了企业利润的增长。为了平息工人的不满情绪，产生了以梅奥为代表的“人际关系”学说。“人际关系”的中心思想是要“重视人性”，“把工人当人看待，而不是当作机器零件看待”，对工人要进行“友善的监督”，最终要使工人保持很高的积极性。1947年“人际关系”学派又改名为“行为科学”。尔后，出现了许多行为科学的理论，如“人类基本需求递增理论”，“X理论”与