

李永光 编
倪树根 市

电子工业出版社

企业经济效益之源

——经营管理

内 容 简 介

本书介绍了在经济体制改革的新形势下，关于工业企业经营管理的基本理论和管理方法。主要内容有：工业企业经营管理概述、市场营销管理、经营决策、全面计划管理、财务管理和科技管理等。

本书可供工业企业的领导干部和中层管理干部学习之用，也适合于经营管理人员岗位职务培训的教学之用，也可供从事这方面工作的人员自学之用，以及工业企业职工学校的师生参考。

企业经济效益之源

——经营管理

李永光 编

仇树根 审

责任编辑：王玉国

电子工业出版社出版(北京市万寿路)

电子工业出版社发行 各地新华书店经销

妙峰山印刷厂印刷

开本：787×1092 1/32 印张：10 字数：239千字

1988年12月第一版 1988年12月第一次印刷

印数：4000 定价：4.10元

ISBN7-5053-0385-6/F·13

前 言

“管理出效益”，而经营管理则是工业企业经济效益的源泉。本书则向工业企业各级管理干部和经营管理人员介绍工业企业经营管理有关的基本概念和原理，以及有关的现代管理方法。本书在叙述上力求通俗易懂，并结合工业企业的实际情况，以便使读者既能了解基本概念，又能掌握有关的现代管理方法，并应用于经营管理的实践活动中。

本书由南京航空学院的倪树根副教授担任主审。在编写过程中，还得到南京航空学院的胡执中、宁宣熙、李英举、金学禹等几位老师的热情支持。国营南京无线电厂的卞菊芬同志参加了本书送审稿的编写和校审工作，陈建新、吴建林、施秋生、童建淳等同志也为本书的出版付出了辛勤劳动，在此一并表示衷心感谢。

由于时间仓促，加之作者水平有限，书中难免有疏漏谬误之处，恳请读者提出宝贵意见，以便不断完善。

编者

目 录

第一章 工业企业经营管理概述	(1)
第一节 企业、工业与工业企业	(2)
一 企业	(2)
二 工业	(4)
三 工业企业	(8)
四 企业是一个有生命力的有机体	(9)
第二节 管理	(11)
一 管理的含义	(11)
二 管理理论发展简介	(12)
三 企业管理及其基本职能	(14)
第三节 系统工程与管理系统	(18)
一 系统工程和系统	(18)
二 企业管理系统	(23)
第四节 工业企业管理现代化	(26)
一 质量高、物耗低、效益好是企业管理的 主攻方向	(27)
二 加强基础管理是实现管理现代化的 基本条件	(28)
三 重视人才开发, 提高企业素质	(30)
第二章 市场营销管理	(33)
第一节 市场与企业竞争	(33)
一 市场	(33)
二 社会主义企业间的竞争	(38)
第二节 市场调查	(39)
一 市场调查的含义和作用	(39)

二	市场调查内容·····	(41)
三	市场调查的步骤和方法·····	(43)
第三节	市场预测·····	(46)
一	预测的含义和市场预测的步骤·····	(46)
二	预测方法·····	(48)
三	预测方法的选择和市场预测的作用·····	(58)
第四节	销售计划与销售业务·····	(60)
一	销售计划·····	(60)
二	销售渠道·····	(61)
三	广告·····	(63)
四	商标与商品包装·····	(64)
五	推销与销售服务·····	(66)
第三章	第三章 经营决策·····	(69)
第一节	经营决策的概述·····	(69)
一	企业的“转轨变型”·····	(69)
二	经营、决策和经营决策·····	(71)
三	经营决策的程序·····	(73)
第二节	经营决策方法·····	(74)
一	盈亏平衡点分析法·····	(74)
二	风险型决策方法·····	(86)
三	非确定型决策方法·····	(91)
第三节	产品决策·····	(94)
一	产品决策在企业经营管理中的地位·····	(94)
二	产品寿命周期·····	(95)
三	新产品开发决策·····	(98)
四	产品组合决策·····	(103)
第四章	第四章 全面计划管理·····	(107)
第一节	全面计划管理概述·····	(107)
一	全面计划管理的含义·····	(107)

二	全面计划管理的基本要求	(108)
三	企业计划的分类和内容	(110)
第二节	年度综合计划的编制	(115)
一	年度综合计划的编制依据和步骤	(115)
二	年度综合计划的编制内容	(120)
三	年度综合计划的实施与控制	(122)
第三节	滚动计划	(123)
一	滚动计划的含义及其特点	(123)
二	滚动计划的编制程序	(125)
三	滚动计划的应用	(127)
第四节	目标管理	(129)
一	目标管理的概念	(129)
二	目标管理的具体步骤	(131)
三	目标管理的原则	(133)
第五节	网络计划技术	(134)
一	网络计划技术的基本概念	(134)
二	网络图的绘制	(136)
三	网络图时间参数的计算	(145)
四	网络优化	(152)
第六节	线性规划简介	(164)
一	线性规划的数学模型	(164)
二	线性规划的单纯形法	(167)
第五章	财务管理	(172)
第一节	成本管理	(173)
一	成本的概念	(173)
二	生产费用	(176)
三	成本管理的内容	(180)
四	成本管理的意义和降低成本的主要途径 ...	(190)
第二节	固定资金管理	(193)

一	固定资金与固定资产的性质与分类	(193)
二	固定资产的损耗与补偿	(195)
三	提高固定资产利用效果的途径	(199)
第三节	流动资金管理	(200)
一	流动资金的性质与分类	(200)
二	流动资金需要量的计算	(203)
三	流动资金的管理	(209)
第四节	销售收入与盈利管理	(213)
一	销售收入管理	(213)
二	企业盈利管理	(214)
第五节	专项资金管理	(220)
一	更新改造资金和大修理基金	(222)
二	职工福利基金	(223)
三	职工奖励基金	(224)
四	生产发展基金、新产品试制基金和后备基金	(224)
五	专用拨款	(225)
六	专用借款	(227)
第六节	财务收支管理	(228)
一	年度财务收支计划	(228)
二	季度财务收支计划	(231)
三	财务收支日常管理	(231)
第七节	全面经济核算	(234)
一	企业经济核算的内容和方法	(236)
二	企业经济活动分析	(242)
三	企业内部经济核算的组织形式	(245)
第六章	科技管理	(251)
第一节	科研与新产品开发管理	(252)
一	科研管理	(252)
二	新产品开发与管理	(256)

第二节 价值工程	(291)
一 价值工程的基本概念	(261)
二 价值工程的工作原则	(264)
三 价值工程的实施程序	(264)
第三节 技术改造与技术引进	(276)
一 技术改造	(276)
二 技术引进	(283)
第四节 可行性研究	(288)
一 货币的时间价值	(288)
二 可行性研究的经济评价方法	(292)
三 可行性研究的程序与内容	(301)
附录：复利表	(306)
参考文献	(320)

第一章 工业企业经营管理概述

我国近几年来所进行的经济体制改革，打破了长期以来束缚生产力发展的旧的经济体制的传统观念，确立了我国社会主义经济是有计划的商品经济的理论。它标志着我国经济生活中过去那种僵化的、脱离实际的、建立在单一公有制基础上高度集中的计划经济体制将要结束，一个崭新的、以公有制为主体、多层次、多种形式的、具有中国特色的社会主义有计划的商品经济新体制正在逐步形成。

“六五”期间，我国的工业企业经过全面整顿和初步改革，面貌发生了很大的变化，为保证国民经济持续稳定协调发展做出了贡献。今后，随着经济体制改革的继续深入，国家将主要抓好互相联系的三个方面，即：进一步增强企业（特别是全民所有制大、中型企业）的活力，使它们真正成为相对独立的经济实体，成为自主经营、自负盈亏的社会主义商品生产者和经营者；进一步发展社会主义的商品市场，逐步完善市场体系；国家对企业的管理逐步由直接控制为主转向间接控制为主，逐步完善各种经济手段和法律手段，辅之以必要的行政管理手段，来控制 and 调节经济运行。围绕上述三个方面，配套地搞好计划体制、价格体系、财政体制、金融体制和劳动工资制度等方面的改革，形成一整套把计划和市场、微观搞活和宏观控制有机结合起来的经济机制。随着国家对企业简政放权、扩大企业自主权，打破了企业吃国家“大锅饭”的局面；随着社会主义市场经济体系的逐渐完善和对外经济技术关系的不断扩大，企业既增强了活力，同时

又增加了压力。在优胜劣汰的市场竞争面前，企业的生存和发展，企业职工物质利益的增进将越来越取决于企业自身管理水平的高低和经营的好坏。

过去，由于旧的经济体制的束缚，人们长期轻视管理，排斥国外先进的经营思想和管理方法，致使我国工业企业形成了技术落后、管理更落后的局面。而先进的技术和先进的管理是经济起飞的两个轮子，因此，国外一直对管理给予高度的重视。拉丁美洲国家流行一句话：“所谓发展中国家，并非其他落后，而只是管理落后。”美国阿波罗登月计划的总负责人韦伯博士，在计划完成时深刻地说：“我们没有使用一项别人没有的技术，我们的技术就是科学的组织管理。”最通俗的说法，也就是最能反映企业管理重要性的说法是“管理出效益”。国外对我国企业的评价一般也认为最大的问题可能是管理不善。一个企业的成败关键在于管理。如果管理不善，即使有优秀的工程师、工人，也不能把经济效益明显提高。

目前，我国企业管理落后的状况已不能适应现代化建设的需要。尽快提高企业管理水平已迫在眉睫。企业的领导和每一个职工都必须有清醒的认识和强烈的紧迫感。要充分发挥职工高度的主人翁作用，积极参加民主管理。这对于开创我国社会主义企业管理的新局面，加快四个现代化建设的步伐，具有十分重要的现实意义。

第一节 企业、工业与工业企业

一 企业

企业是为满足社会需要并获取盈利而从事生产、流通等经济活动，并进行自主经营，实行独立经济核算，具有法人

资格的基本经济单位。

企业是社会生产力发展到一定水平的产物，它随着商品生产的发展而发展。从原始社会到封建社会这一漫长的历史时期中，自给自足的经济占据统治地位，社会生产和消费主要是以家庭为经济单位，即使有了专为奴隶主、封建主服务的以手工劳动为基础的作坊，也还称不上企业。随着生产力的提高和商品生产的发展，出现了资本所有者雇佣工人，以机器为生产手段，共同协作，从事生产的经济单位。它作为商品生产者同其它生产单位和消费者发生经济联系。这样，做为社会基本经济单位的企业便大量出现。

值得提出的是，对于企业的经营目的，不同的社会有不同的观点。资本主义社会有两种代表性的观点。一种观点认为企业是专门为生产资料所有者谋求利润，进行自由竞争的一个经济组织。另一种观点认为企业既要为生产资料所有者谋求利润，又要对社会承担责任，为社会做出一定的贡献。后一种观点认为企业同股东、债权人、职工、政府机关、社会居民、同行业竞争者之间，都有着复杂而密切的互相联系。企业必须在一定程度上满足各种社会集团对企业的不同要求，才能得到生存和发展，企业必须在自己的活动中执行这种社会义务，才能获取最大利润。它和前一种观点实际上并无本质上的区别，既掩盖不了资本主义唯利是图的目的，也不可能改变生产社会化和资本私人占有之间的矛盾。而社会主义社会的观点则认为：企业的生产经营目的是根据社会主义基本经济规律的要求而努力创造更多的财富，满足人民不断增长的物质和文化生活的需要。为此，企业要以提高经济效益为中心，为国家和企业自身的发展努力增加利润。当然，这种对利润的追求不是象资本主义企业那样为少数人

发财致富，而是为全体人民谋福利。

社会经济生活的状况，即生产、交换、分配、消费的状况，在很大程度上取决于企业的生产经营状况。以社会主义企业来说，具体表现在生产领域，企业是生产的现场；在交换领域，企业是实现交换的环节；在分配领域，企业起着“国家——企业——劳动者”这个链条的中间环节作用。这是由于劳动力同劳动资料的直接结合，并生产出产品是在企业里实现的。企业通过合理地组织生产，使企业的人力、物力、财力得到有效的利用。企业和用户之间、企业和企业之间、各式各样的交换关系是通过销售和经济合同联系起来的。企业能否全面完成销售任务和经济合同，是保证社会生产和再生产顺利进行的重要条件。

企业可以按其自然属性和社会属性两方面进行分类。就企业的自然属性来说，根据企业所属的经济部门可以划分为农业企业、工业企业、建筑安装企业、交通运输企业、商业企业和金融企业等；根据企业使用的技术装备，可分为现代工业企业和手工业企业；根据企业规模，可划分为大、中型企业和小型企业；根据生产力各要素所占比重，可划分为劳动密集型企业、资金密集型企业、技术密集型企业等。就企业的社会属性方面来说，根据生产资料所有制的性质和形式，可划分为资本主义企业和社会主义企业；社会主义企业中又有全民所有制企业(国营企业)、集体所有制企业、合资企业等；根据社会主义企业的隶属关系又可划分为中央企业和地方企业等。

二 工业

关于什么是工业有着各种不同的解释，西方学者的一种

解释是，人类满足自己的愿望对大自然付出劳动或利用自然而营生的活动。联合国统计机构将工业确定为矿业、制造业、建筑业、电、煤气、自来水等产业。我国则将工业的概念解释为，从自然界取得物质资源和对各种原材料进行加工的特定的物质生产部门。人类要生存于世，首先必须有衣、食、住等物质资料。因此，物质资料的生产是人类社会存在与发展的基础。但是，工业并不是人类社会一开始就有的，它是在一定的历史条件下形成的。它经过了手工业与农业的分离，以及伴随而产生了城市和乡村的分离。到十八世纪产业革命以后，工业才最终形成为一个独立的社会物质生产部门。马克思指出：“因此，大工业必须掌握它特有的生产资料，即机器本身，必须用机器生产机器。这样，大工业才建立起与自己相适应的技术基础，才得以自主。”^①

自从工业成为一个独立的物质生产部门，它即与国民经济的其他社会生产部门相区别。如工业与农业的区别在于物质生产的技术过程不同。农业比较多地依赖自然条件和自然过程，主要利用动植物生理机能，通过人工培育取得物质效用；工业则较少依赖于自然条件和自然过程，较多地依赖于自身的创造力，对自然物质资源进行采集、加工，改变物质的原有属性和状态。因此工业在人类生活中的地位越来越高。工业和手工业的区别在于制作技术不一样。手工业的特点是个人运用手工工具，其技术基础靠手艺；工业的技术基础是机器和机器体系。工业和建筑业的区别在于不同的生产特点和产品特性。建筑业是在使用产品的地点生产，生产资料 and 工具在生产完成以后，可以转移走，而形成不可搬移的产品；工业则与之相反。工业与运输业的区别在于运输是一

^① 《马克思恩格斯全集》第23卷，第421～422页。

种流动过程，是物质的转移，而不创造物质。

工业在整个国民经济中起着主导作用。国民经济是指一个国家或地区的物质产品和劳务的生产、分配、交换和消费

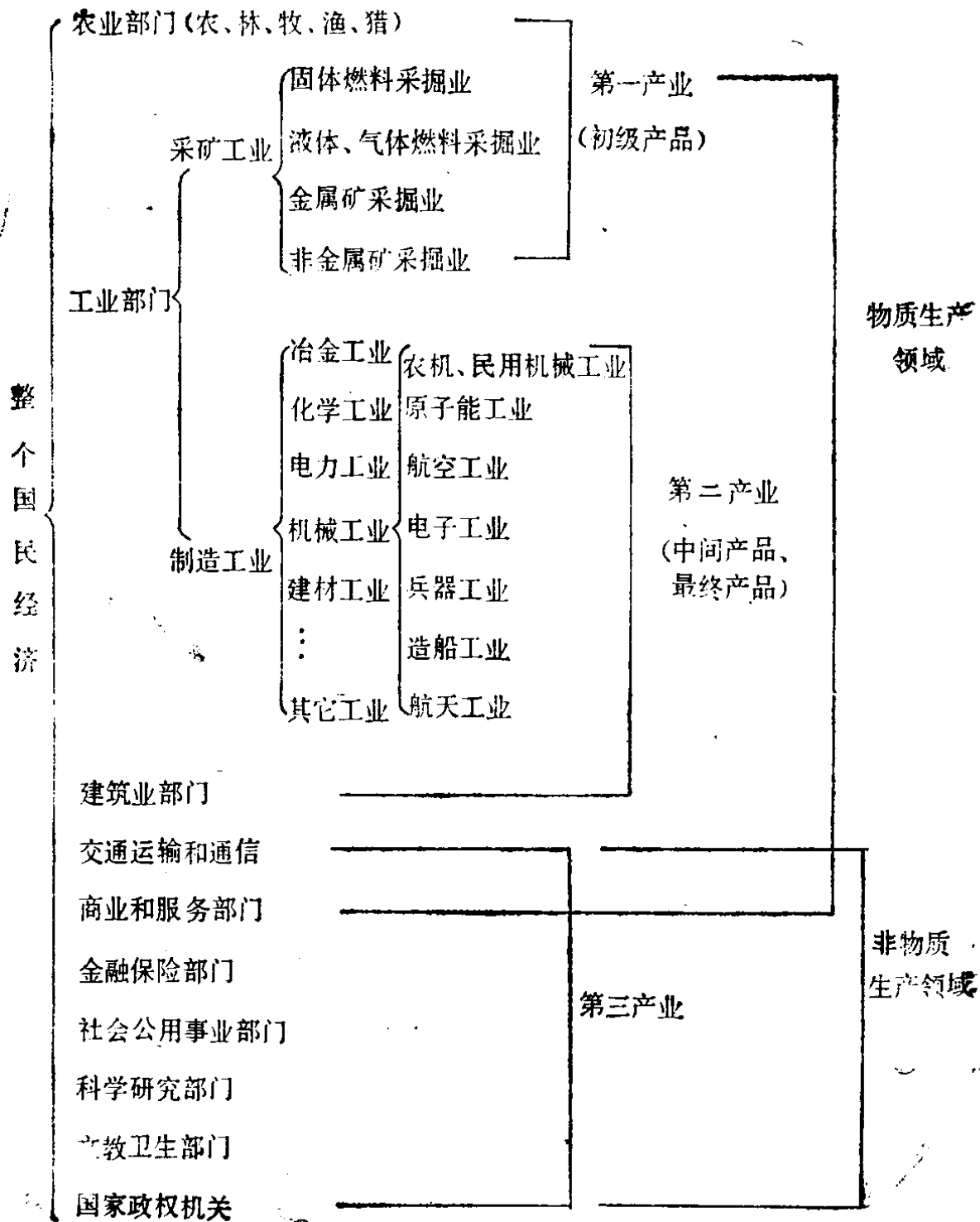


图1-1 国民经济组成图

的经济领域的总称，它是经济活动的总体。包括生产功能、流通功能(产品、货币的流通)、消费功能(个人和集体消费)、社会经济管理功能(计划、调节、监督)。整个国民经济的组成如图1-1。

从整个国民经济的经济领域来看，分为两个领域三个产业。即物质生产领域和非物质生产领域；第一产业包括农业和采矿业，其产品称为初级产品，是直接从自然界取得的；第二产业包括制造业和建筑业，是对初级产品进行加工、再加工的制造业，生产的产品包括中间产品和最终产品；第三产业包括运输业、邮电业、商业、金融、公用事业、科学研究、文教卫生等能形成收入的产业，其特点是提供劳务。另外，工业产品分为生产资料 and 消费资料两大类。生产资料进入到生产消费，其工业称为重工业。消费资料进入到生活消费，其工业称为轻工业。

工业的规模、水平、状态决定了整个国家的发展规模、水平和状态。社会主义工业建立在生产资料公有制基础上，由制造劳动工具、生产绝大部分劳动对象和人民消费品以及提供工业劳务等的各专业化工业部门和各种形式的工业企业所组成。它为国民经济各部门提供各种先进的技术装备，以保证各部门生产技术的先进性，不断提高劳动生产率；它为社会的物质生产供应各种原材料、燃料、动力和半成品，以保证整个社会的物质资料生产和扩大再生产的顺利进行；它为人民生活提供各种消费资料，以保证人民物质文化生活水平的不断提高；它为各个生产制造部门与企业提供各种专业性现代化的工业劳务，以保证整个社会的物质资料生产在社会专业化分工的基础上获取有效的专业技术服务；它为国家提供不断增加的新的积累，以保证社会生产的不断

扩大，国民经济的持续发展。工业是生产劳动资料的主要部门，而国民经济任何一个部门的发展，都首先依靠劳动资料的发展。所以说工业不仅是独立的物质生产部门，更是社会物质生产的主导部门，在整个国民经济中起着主导作用。

三 工业企业

工业企业是指从事工业性产品(劳务)的生产经营活动的企业，包括采掘(采矿)工业企业和加工工业企业。工业性产品生产和劳务活动，是指运用物理、化学、生物等技术，对自然资源、农业产品和它们的中间产品进行加工，使其转化为生产资料和生活资料或维持其功能的活动。现代工业企业其主要特点，首先表现在大规模地采用机器或机器体系进行生产。马克思指出：“劳动资料取得机器这种物质存在方式，要求以自然力来代替人力，以自觉应用自然科学来代替从经验中得出的成规。”^①机器有其自身的运动规律，它使企业的生产管理具有高度的组织性、科学性和技术性。在现代企业中无论是设计产品，制定工艺过程，选择操作方法，组织生产过程都必须系统地运用科学知识。其次是劳动分工更加精细，协作关系更加复杂、紧密。在现代工业企业中，整个生产过程分成许多不同的工艺阶段，划分为许多零部件的专门加工过程。每个工艺阶段和专门的加工过程又细分为许多工序，采用不同的机器设备，有不同工种的工人从事生产。这种分工取决于生产过程所使用的机器体系的客观要求。细致的劳动分工要求严密的劳动协作，企业生产过程的各个工艺阶段、各个加工过程、各道工序以至每个人的活动都要同机器体系的运转协调一致，保证企业生产的顺利进行。再就

^① 《马克思恩格斯全集》第23卷，第423页。

是生产过程具有高度的比例性和连续性。现代化生产要求各生产环节、各工序的生产能力保持适当的比例；要求各生产环节、各工序之间在时间上互相衔接，具有连续性。随着机械化和自动化程度的日益提高，以及流水生产线、自动生产线等先进生产组织形式的广泛应用，使生产过程的比例性和连续性越来越高。工业企业还有一个特点是生产社会化程度高，有广泛和密切的外部联系。由于科学技术的进步和生产社会化的发展，现代工业生产在各种不同的分工方式基础上（如按工艺阶段或零部件分工）建立许多专业化的企业，分别担任各种初级产品、中间产品和最终产品的生产。专业化企业之间的联系和协作日趋广泛和密切。一个企业生产所需要的工具、设备、原材料，以及多种元器件、零部件，要由许多企业提供。同时每个企业也要用自己生产的产品或劳务，为其它企业服务。生产社会化的发展还使工业企业和农业、交通运输业、商业以及国民经济其它部门的许多经济单位，发生着千丝万缕的联系。

建国以来，随着社会主义建设的发展，工业企业大量增加，到目前为止，国营工业企业已近40万个，工业总产值在工农业总产值中占70%以上，已经形成独立的比较完整的工业体系。工业是一个有生命力的、能自行增殖的有机体。工业企业是工业的细胞，工业在整个国民经济中的主导作用都通过工业企业体现出来。因此，加强工业企业的管理，可以使社会主义现代化建设的目标早日实现。

四 企业是一个有生命力的有机体

作为现代经济基本单位和商品生产者的企业，是一个有生命力的、能动的有机体，或称之为经济“细胞”。国民经