

0.3

前 言

如何提高企业的经济效益，一直是我国企业面临的一个重要课题。党的十三届七中全会提出：“要把全部经济工作切实转到提高经济效益的轨道上来，力争工业生产的质量、品种、效益有一个明显的进步”。并要求企业由速度型向质量效益型转轨。要提高企业的经济效益，无非从企业外部和内部两个方面着手：在外部，主要是如何为企业创造良好的经济环境；在内部，主要是企业如何调动各方面的积极性，挖掘增产增收的潜力。

目前，我国仍处于新旧体制的转换时期，社会主义有计划的商品经济新体制仍未完全确立，因此，从整体上讲，在相当长的一段时期内，国家还难以为企业创造一个较为宽松的经济环境。但应该看到，即使有了一个良好的经济环境，如果企业自身经营机制不完善，不善于管理，缺乏对市场的应变能力，也不可能很好地利用外部提供的机遇，参与市场竞争。所以说，企业提高经济效益最根本的途径，还是要眼睛向内，强化企业管理，完善经营机制，在练内功、挖潜力上做文章，下功夫。

党的十三届三中全会以来，特别是在“七五”计划期间，我国的工业企业，针对技术落后，管理更落后的状况，以提高产品质量、降低物质消耗、提高经济效益为目标，开展了深化改革，加强管理，全面提高素质的工作，取得了很好的成效，企业管理工作普遍得到了加强，企业的经营机制有了

一定的改善。但是,毋庸置疑,企业管理不善、劳动生产率低下、经济效益差的局面仍然没有得到根本的改变,企业仍然在低效率、低效益的状态下运行,资源没有得到合理配置和充分的使用,企业潜力没有得到有效的挖掘。为此,在今后较长的一个时期内,强化企业管理,改革、完善企业经营机制,挖掘企业潜力,提高经济效益仍将是企业深化改革的一项中心任务。

本书正是本着上述指导思想,从理论和实践的结合上,全面系统地阐述了企业经济环境、资金效益、物资效益、人员效益、企业目标管理和企业经营机制等方面的内容,提出了企业提高经济效益的现实途径。这些提高经济效益的理论和方法,有助于提高企业各级各类管理人员的水平,有助于强化企业管理,从而促进企业效益的提高。本书可作为各类企业管理人员以及大中专院校管理系师生学习和研究企业管理理论和方法的参考资料,也可作为相应的培训教材。

本书由王加微、宋景辉、胡宾、陶培根主编。共分六章。具体编写人员:第一、四、五章,陶培根;第二、三章,胡宾、陈岩明;第六章,宋景辉。由宋景辉、胡宾终审全稿。陶雄伟、屠慧和张聂等同志参加一、四、五章节编写并提供了部分资料,还分别得到暨南大学经济学院黄德鸿教授、张元元教授和罗龙昌副教授的热情支持和指导,在此,谨表致谢。另外,我们在编写中,还参考了国内外有关的书刊和资料,以及一些成功企业的经验材料,在此对有关作者也一并致谢!

由于编写人员水平有限,再加时间仓促,书中的缺点和错误之处在所难免,恳请读者批评指正。

1991年7月

目 录

前言

第一章 企业经济环境	(1)
一、引言.....	(1)
二、价格体系和形成机制.....	(5)
三、市场体系.....	(7)
四、通货膨胀.....	(11)
五、国家与企业的分配关系.....	(15)
六、企业产权.....	(19)
七、企业效益与经济环境.....	(21)
第二章 资金效益	(25)
一、资金效益概述.....	(25)
二、广开门路 筹集资金.....	(33)
三、审时度势 择优投资.....	(44)
四、固定资金的有效管理.....	(64)
五、定额资金管理.....	(71)
六、非定额资金管理.....	(78)
七、推销促销 加速资金回流.....	(84)
八、推行内部银行 提高资金效益.....	(95)
第三章 物资效益	(102)
一、物资效益概述.....	(102)
二、合理的物资采购.....	(108)
三、科学的存储管理.....	(115)

四、有效的物资消耗·····	(120)
五、物资节约和综合利用·····	(129)
第四章 人员效益 ·····	(136)
一、职位分类和评定·····	(136)
二、人员的任用和考核·····	(144)
三、企业内部的分配·····	(153)
四、人员的培训和开发·····	(173)
五、激励的几种理论·····	(181)
第五章 目标管理 ·····	(195)
一、目标管理概述·····	(195)
二、制定目标体系·····	(201)
三、组织实施·····	(225)
四、目标成果评价·····	(232)
第六章 企业经营机制 ·····	(245)
一、企业经营机制的功能·····	(245)
二、改革企业经营机制的原因·····	(246)
三、改革企业经营机制的目标·····	(250)
四、企业动力机制·····	(252)
五、企业约束机制·····	(261)
六、企业发展机制·····	(267)

第一章 企业经济环境

一、引言

企业的经济效益是企业进行生产经营活动中资源的投入与产出之比,它表明企业的竞争和发展能力。经济效益高,意味着以尽可能少的投入得到尽可能多的产出,其产出的产品或劳务符合社会需要。反之,经济效益低,表明企业投入多产出少,产出的产品或劳务可能不符合社会需要。

相对来说,企业拥有的人力、物力和财力资源,总是有限的。在有限的资源下,要尽力满足人们日益增长的物质和文化生活需要,其根本途径是提高经济效益。所以,提高企业经济效益具有重要意义。

首先,我国是一个发展中的社会主义国家,人力、物力和财力诸方面还不适应现代化建设的需要,只有讲求经济效益,才能以同等的资源取得更多的积累,加速现代化的进程。企业是国民经济有机整体的细胞,提高企业经济效益是提高国民经济全局的经济效益的基础,“涓涓细流,汇成江河”,没有企业的微观经济效益,国家的宏观经济效益将成为无源之水。

其次,提高企业经济效益,符合社会主义基本经济规律的要求。社会主义基本经济规律就是在高度技术基础上最大限度地满足人民群众日益增长的物质和文化的需要。建立高度技术基础依靠的是高质量的生产资料和高素质的人才;满

足整个社会不断增长的物质和文化的需要，必须用数量多、花色品种齐全、适销对路、质量好的产品去满足市场。而要做到这一切，就必须不断提高每个企业的经济效益。只有每个企业都讲求经济效益，使用有限的资源创造出大量符合社会需要的生产资料和生活资料，才能提高物质生产的技术水平，才能使人民的生活不断改善。

第三，提高企业经济效益，可以增强企业竞争力。在商品经济条件下，企业总是以产品或劳务满足社会某种需要，当它的成本低于其它同类企业，而质量相当时，该企业获得的盈利就大于其它同类企业。也就是说，该企业经济效益高，市场竞争力强。反之亦然。

十余年的经济体制改革，围绕增强企业活力这一中心环节，稳步推进企业计划、投资、价格、金融、财政等体制的改革，在一定程度上改善企业内外经济环境，增强企业活力，促进企业经济效益的提高。但企业经济效益低下的问题没有根本解决，尤其是近几年企业经济效益滑坡日益严重。据国家统计局资料表明，1989年和1985年相比，在全国重点企业考核的指标中，有46%的质量指标下降，52%的消耗指标上升；每百元资金实现利税由23.8元降至16.8元，每百元销售收入实现利润由11.8元降至6.3元。1990年企业经济效益继续下降，预算内国营工业企业实现利税1271亿元，比上年下降18.5%，其中实现利润下降58%；产品积压增多，定额流动资金周转天数由上年的109天延长到127天；平均每百元资金实现的利税，由上年的19.39元下降到13.76元；全员劳动生产率仅比上年提高0.8%；部分产品质量不够稳定，成本继续上升，亏损企业增加，亏损额扩大。

另一方面，我国企业经济效益与发达国家和一些发展中

国家相比，差距甚远。据统计，按照国际标准，1980年我国工业能源消耗率，分别是美国和南朝鲜的2倍多，几乎是日本的4倍，（见表1—1）；工业制造业劳动生产率价值指标，就整个制造业而言，日本高于我国21.6倍，就制造业中分行业而言，日本高于我国从8.3倍到70.5倍不等（见表1—2），从主要工业部门实物劳动生产率指标来看，1985年我国

表1—1 工业能源材料消耗的国际比较

项 目	每美元主要工业产值的消耗							
	国 别	中国	南朝鲜	巴西	日本	法国	(联邦) 德 国	美国 英国
材料、能源分类								
能源(百万吨标准大卡/10亿美元)		1.06	0.48	0.32	0.30	0.30	0.26	0.47 0.23
钢材(吨/百万美元)		353	291	108	146	88	95	132 91

注：参阅世界银行1981年经济考察团：《中国：长期发展的问题和方案》（附件五）第23页。

表1—2 中日两国工业制造业分行业劳动生产率
（千元人民币，10万日元）

项 目	中 国	日 本	日本是中国的倍数
食 品	16.6	206.7	12.5
纤 维	10.4	86.0	8.3
纸 浆	3.8	268.1	70.5
化 学	11.1	465.9	42.0
石 油	56.3	2858.2	50.8
金属粗加工	21.9	671.4	30.7
金 属 机 械	6.9	174.1	25.2
制 造 业	9.0	194.5	21.6

注：见香西泰（日）提交第三次中日经济学术讨论会论文：《中国的价格问题》。

主要工业部门的实物劳动生产率指标还普遍低于工业发达国家70年代同类指标的水平(见表1—3)。

表1—3 主要工业部门实物劳动生产率的国际比较

项 目	单 位	中 国 (1985年)	美 国	苏 联	日 本
原煤(矿井工人)	吨/工	0.939	7.7 (1976年)	2.9 (1976年)	3.0 (1976年)
原油(采油工人)	吨/人·年	1322	3050 (1960年)	3478 (1972年)	192 (1970年)
电力(全员)	万度/人·年	157	318 (1971年)	136 (1974年)	227 (1975年)
水泥(工人)	吨/人·年	254	3165 (1973年)	1369 (1975年)	5430 (1973年)
棉纱(全员)	件/人·年	30.48			48 (1970年)

项 目	单 位	(联邦)德国	英 国	法 国
原煤(矿井工人)	吨/工	3.2 (1976年)	2.2 (1976年)	1.7 (1975年)
原油(采油工人)	吨/人·年	1250 (1970年)	20 (1970年)	128 (1970年)
电力(全员)	万度/人·年	160 (1975年)	165 (1973年)	151 (1975年)
水泥(工人)	吨/人·年	2920 (1975年)	2500 (1973年)	3640 (1973年)
棉纱(全员)	件/人·年	46 (1970年)	37 (1974年)	45 (1970年)

注：本表的中国数字引自《中国统计年鉴》(1986)第322页，国外数字引自《国外经济统计资料》(1949~1976)第291~298页。

当然，造成我国企业经济效益低下的原因是多方面的，有企业外部环境方面的，也有内部管理方面的；有客观的，也有主观的。本章着重分析主要制约企业经济效益提高的客观外部经济环境因素，从某种角度来说，这些因素影响着我国企业经济效益的进一步提高。

二、价格体系和形成机制

价格是反映商品市场供求关系的最重要的信号。价格改革的目的，是理顺价格，使价格趋于合理化，促进生产的发展。合理化的价格不是政府的物价部门模拟计算的结果，而是商品在需求和供应长期平衡之下的价格。因此，价格改革的方向是，对少数关系国计民生的重要商品和劳务价格由国家定价，其他大量商品和劳务价格则由市场调节。

我国的价格体系，由于长期忽视价值规律的作用和其他历史原因，不少商品的价格既不反映价值，也不反映供求关系，价格的信号机作用失灵。而随着企业自主权扩大和企业改革的深化，价格对企业生产经营活动的调节作用越来越显著，价格是否合理，直接影响着企业经济效益的提高。

第一，企业产品结构的调整 and 资金投向的变化在很大程度上取决于产品价格的合理程度。如果价格不合理，既会破坏社会生产的平衡和协调，也会造成社会资源的巨大浪费。例如，有些加工产品由于价高利大，往往出现重复生产，盲目发展，造成产品严重积压；而有些产品由于价低利小，生产满足不了需求，造成供应紧张。

第二，工业企业技术进步状况在很大程度上也取决于产品价格的合理化程度。如果产品价格不合理，不但不能促进技术发展，相反起到阻碍作用。例如，我国机械企业在产品更新换代中，试制了一些节能的电动机、风机，效率提高了50~100%，同时生产成本相应地提高了20~30%，但是国家规定这些新产品仍按同类普通产品价格出售，致使生产单位不愿生产，仍生产耗能高的产品，阻碍了企业技术进步和发展，

经济效益提高缺乏后劲。

第三，合理的价格为生产同类产品的企业提供了相同的外部条件，因而可以使企业在市场竞争中处于平等的地位，促使企业通过内部挖潜、革新、改善经营管理、节约成本，最终促进企业提高劳动生产率，增加经济效益。

改革开放以来，我国价格改革主要是围绕理顺价格，引导资源合理配置，改革过分集中的价格管理体制，建立新的价格形成机制等几个方面进行。如提高了农副产品的收购价格和有关副食品的销售价格；提高了铁路、水路货物运输以及烟酒等的价格；放开工业小商品价格，由市场进行调节；制造业产品实行价格浮动和协商定价；主要原材料产品的价格实行“双轨制”；扩大企业的定价权；国家定价产品所占比重大幅度下降。这些改革，在一定程度上改善了我国严重不合理的价格体系，增强价格体系的弹性，对企业和国民经济的健康发展起了积极的促进作用。

但是，价格体制不完善的状况仍未得到根本的改变，如初级产品价格仍偏低，加工工业产品的比价还严重不合理。某些价格改革还产生了负作用，如原材料价格的双轨制，由于计划外产品可获得高价，刺激了计划外生产，这虽有利于企业筹集资金，加快短线产品生产的技术改造，避免计划内价格大幅度上升，但同时也违反了等价交换规律，国家定价与市场调节价的价差悬殊，同种产品的收益差距太大，使企业失去平等竞争的基础，无法用同一尺度衡量企业之间经济效益的高低。例如，山东秦皇岛耀华玻璃厂曾有两条生产线，一条是1986年新投产的浮法生产线，是从国外引进的新技术，生产的产品质量好；另一条是常年沿用的老工艺，立拉生产线。只因前者用的是议价原料（如重油等），而后者用的全是

平价，结果前者生产的玻璃年亏损达 282 万元，而技术落后的立拉生产线却反能盈利。如果浮法生产线也用平价原料进行生产，年盈利可达 1938 万元。因此，一些企业就不得不依赖于上级行政机构，或通过其它关系，得到平价物资，而对发展新技术、采用新工艺和加强管理来提高企业经济效益缺乏应有的热情。

因此，不彻底改革不合理的价格体系，建立合理的价格体系和价格形成机制，社会资源配置难以优化，直接影响企业经济效益的提高。

三、市场体系

市场是商品交换的场所及其交换关系的总和，也是企业活动的场所。完善的市场体系是企业作为独立的商品生产者和经营者进行正常经济活动必不可少的外部环境和必要前提，是市场机制发生作用，发挥市场自己组织能力的土壤，是实现国家宏观调控间接化的传导机制。也就是说，完善市场体系能够使国民经济的细胞——市场运行主体(企业)充满生机和活力，能够促进社会资源——市场运行客体达到优化配置，实现产业结构和产品结构合理化，推动整个国民经济持续、稳定和协调地向前发展。

完善的社会主义市场体系，既包括商品市场(生活资料市场、生产资料市场)，也包括资金市场、技术市场、劳务市场、信息市场和房地产市场等生产要素的市场。商品市场中的生产资料市场也属生产要素市场。它们之间具有有机的联系。首先，不同商品市场相互作用、彼此影响。一种商品的价格，不仅取决于它本身的供给和需求的状况，而且也要受

其他商品的价格和供求状况的影响。换言之，当一种商品市场的价格发生变动时，不仅使该市场的供求关系发生变动，而且也使它的代用商品和补充商品的供求关系和价格随之发生变动。不仅如此，这些代用商品和补充商品的价格变动，又会进一步对它的各自的补充商品和代用商品市场的供求关系和价格产生影响。这也意味着消费品市场和生产资料市场是相互联系和相互影响的。

其次，统一的市场是配套的，而不是残缺不全的。商品市场与各种生产要素市场之间有着不可分割的内在联系。发达的商品市场要有发达的生产要素市场与之相适应。如果市场体系残缺不全，便会造成市场活动紊乱，出现各种生产要素相互间反向流动的状况，市场机制运转失常。例如，我国商品市场放开、价格放开以后，短线商品价格上涨，按理说资金和劳动力就会流向该生产部门，扩大该种商品的生产和供给。但实际上并未如此，其中一个重要原因是资金市场没有完全开放，资金流动滞缓，劳动力不能流动，致使某些商品供不应求的状况难以缓和，价格居高不下。

第三，商品市场和各生产要素市场之间有着相互联系、相互制约的机制。各个市场都有自己所特有的自我调节、自我均衡的机制。例如，商品市场中价格和商品供求之间的有机联系，资金市场上利息率和资金供求之间的有机联系，劳动力市场上工资和劳动力供求的有机联系。但是，各个市场的调节机制并不是互不相干的，彼此之间相互作用，一个市场的波动会涉及其他市场。例如，资金市场利息率的提高会引起投资的缩减，减少商品市场上的投资需求，从而降低市场物价水平。

长期以来，我国由于把商品经济及其与商品经济相联系

的经济范畴都等同于资本主义，极大地限制了商品经济和市场的发展，形成了仅按消费品作为商品的狭小的、封闭式的社会主义市场，对生产资料、资金和劳动力等生产要素实行行政管理。实践证明，这种狭小的排斥市场的经济体制，是发展社会主义的严重障碍。改革开放政策实行后，完善社会主义市场体系，使市场机制正常运转成为我国经济体制改革的重要组成部分。10多年来，已扩大和完善了消费品市场，逐步减少国家分配调拨的生产资料种类和数量，形成和扩大了生产资料市场，逐步开放和发展资金市场、技术市场和劳动力市场等。这些改革在不同程度上培育和完善了我国的市场体系，但从总体上看，我国目前仍未形成和建立统一开放、平等竞争、规则健全的社会主义市场体系。随着改革深入和政企分开，市场对企业的影响力越来越大，市场体系的完善与否，对增强企业活力和提高企业经济效益起着重要作用。

(1) 从商品市场来看，在完善的商品市场条件下，企业能够在国家计划指导下，依靠广阔的商品市场，实现生产要素的最优配置，发挥广大职工的积极性和主动性，生产出更多符合社会需要的产品，满足整个社会生产消费和生活消费的需要，提高企业经济效益。完善的商品市场，又是企业不断改进生产技术，推动技术进步和提高产品质量，增加花色品种，开发新产品，增强企业活力的强大动力和压力。企业作为自主经营、自负盈亏的商品生产者和经营者，他们生产的产品不是为了自身的需要，而是为了满足社会消费需要，只有把商品销售出去，才能实现商品的使用价值和价值，企业才能以销售的收入抵偿支出，并增加盈利，从而实现再生产和扩大再生产。在市场竞争的条件下，企业产品是在市场上受消费者裁判的，优胜劣汰。从此意义上说，商品价值的

“实现”问题仍然是关系着企业兴衰存亡的核心问题，这就迫使企业不断地改进技术，提高产品质量，增加花色品种，开发新产品，调整产品结构。

(2) 从资金市场或金融市场来看，随着经济体制改革的深化和商品市场的逐步完善，建立和完善资金市场就越来越显得迫切了。企业进一步搞活和提高经济效益，就要求社会组织资金的合理流动，调剂资金的余缺，发挥货币资金在社会再生产中的重要作用。

长期以来，我国不存在金融市场，只有中央——地方——企业的纵向的资金融通，只有单纯以银行为中介的间接资金融通。由此导致：①限制了资金在生产部门间的流动，因而削弱了价值规律的调节功能；②纵向的资金分配不仅造成资金的纵向短缺，还造成资金囤积，降低了资金的使用效率；③不存在金融市场就使中央银行失去了宏观调节的微观基础，同时也使社会的货币资金运动失去了自动均衡、自动调节的机制。因此，建立和完善资金市场具有重要意义。完善的资金市场能为实现资金横向和直接融通提供有效的形式，既具有集散资金的功能，又可以推动投资者根据市场需要和经济效益的大小来选择投资方向，促进资金流向社会需要的生产部门。在所有权和经营权分离的情况下，资金市场可以将投资者和经营者的利益紧密联系起来，促使投资者更加关心企业的前途，企业关心投资效益。

(3) 建立和完善社会主义劳务市场是符合发展社会主义商品经济，促进劳动力合理流动的客观要求的。我国长期以来对社会劳动力实行“包下来”的政策，统一由国家政府分配，这就形成了“铁饭碗”的依赖思想和职业的固定性，导致人才不能合理流动，造成人力资源的巨大浪费，劳动者之间

缺乏就业竞争，降低劳动效率，妨碍劳动力质量的提高。建立劳务市场，实行劳动合同制，有利于企业依据提高经济效益的原则，投入一定数量和质量的劳动力，使企业在劳动力的使用上，既有相对的稳定性又能够灵活调节用工。从整个社会来看，也适应了社会大生产所引起各产业结构的不断变化的需要。使每个劳动者真正能够根据社会需要选择适合自己才能的职业，做到“人尽其才”，这就能充分发挥劳动者的才智，为企业和社会多做贡献。

(4) 技术市场、信息市场和房地产市场是适应社会主义商品经济发展的必然产物。完善的技术市场，可以使企业在最新科学技术的基础上，实现生产要素的最佳配置，提高劳动生产率，降低产品成本，增加盈利。同时以最新产品和优质廉价在市场上取得主动权，并取得最好的经济效益。在信息社会化的今天，信息已成为一种重要的资源，有了完善的信息市场，企业就能够合理利用，获得巨大的收益。房地产市场的完善，有利于企业有效地使用土地这一稀缺资源，合理地配置生产要素，提高经济效益。

四、通货膨胀

前几年来，由于经济发展过热，社会总需求严重超过社会总供给，货币发行量失控，引发了两位数的通货膨胀，使经济发展不能良性循环。为此，中央提出了“治理整顿、深化改革”的方针，采取了一系列诸如紧缩财政信贷、整顿流通领域的秩序等宏观调控措施，通货膨胀得到控制，物价上涨指数大幅度回落。据统计，1990年我国市场物价总水平涨幅明显缩小，全年零售物价总水平比上年上涨2.1%，大大低于上

年上涨17.8%的幅度。但是，经济运行中的潜在的通货膨胀压力仍在加大。

我国出现的通货膨胀，是由多种因素叠加而引起的，有需求拉上的，有成本推进的，也受结构性的影响。

从历史上看，我国的社会总需求都显著地超过社会总供给，而膨胀的总需求原来是通过国家严格的价格管制和票证供给制加以抑制，从而出现隐蔽的通货膨胀。80年代以后，国家对价格进行了调整和改革，放开了部分产品的价格，对重要产品价格仍实行管制，同时宏观上实行扩张性的政策，大兴土木，货币超量发行，而固定资产投资又未形成自我约束的机制，出现投资“饥饿症”，使得膨胀的总需求明显化。社会总供给在一定条件下又是有限的。导致社会总需求大大超过社会总供给，物价上涨，引起严重的通货膨胀。

成本推进的通货膨胀，主要来自经济供给方面的压力，即构成产品成本的生产要素，如劳动力、资金、原材料等价格上涨，引起后续产品价格的普遍上升，进而推动社会物价水平持续上涨。因此，一些企业一方面抱怨原材料等涨价，另一方面又想方设法使本企业的产品也涨价。企业扮演这种双重矛盾的角色，将会使物价呈现轮番上涨的趋势。

原材料价格的上涨，是与我国不合理的经济结构相关连的。长期以来，国民经济结构失调，农业相对于工业，基础工业相对于加工工业，其发展都严重不足，使国民经济发展受到“瓶颈”制约。同时，农产品价格低于工业品，初级产品价格低于加工业品。所以，当经济发展过热时，原材料价格就会猛烈上涨，引发物价的普遍上升。出现结构性的通货膨胀。

严重通货膨胀带来的后果，从宏观上看，对经济运行构