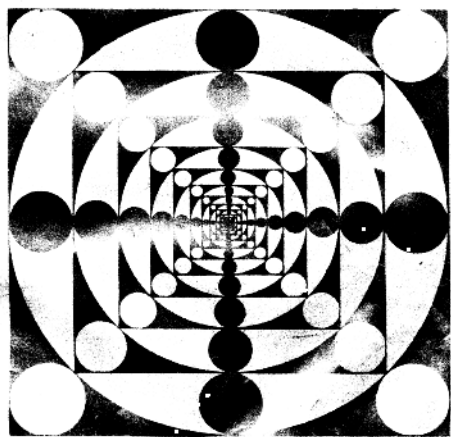


企业管理新思维丛书之四

主编 韩路 冯进城



山东大学出版社

前 言

近年来，国家各部委为促进企业素质的迅速提高，开展了一系列达标、升级、检查、验收等管理工作。如“企业升级，计量验收”等，就这些活动本身来说，不论其目的如何？标准怎样、在方法上均采用“评分”方式，客观上也自觉不自觉地包含了一定的评价思想。然而，一个时期来，特别在创建一门学科上，人们并未注意到。为将这种广泛的以评分为手段的社会实践活动，形成独立的学术理论。我们在近两年调查研究的基础上，撰写了《企业评价学》一书。本书主要从经济和价值的观点去揭示被评价事物的变化规律，在揭示这些事物的变化规律时，注重用定量的方法去描述。并力图探求被评价事物的量变过程。

本书除主编、副主编牵头编写外。参加编写的还有韩志强、刘毅林、李文旭、张永新、张庆佳、黄家平等同志。同时得到了张志宏、周玉秀、张勇、段福平等同志及“山东企业管理协会”和“大连轻工学院”的支持和帮助，借此之际，深表谢意。

由于我们学识水平所限，加之时间仓促，书中定会存有析词不深或言不达意，甚至还会有错误之处，请广大读者不吝赐教。

编 者

一九九一年三月五日

目 录

第一章 绪论

- 第一节 企业评价学的基本含义····· (1)
 - 一 企业评价学的基本含义····· (1)
 - 二 企业评价学的特点····· (4)
- 第二节 企业评价学的研究对象····· (6)
 - 一 研究企业的行为能力····· (7)
 - 二 研究企业的行为过程····· (7)
 - 三 研究企业的行为结果····· (8)
- 第三节 企业评价学的性质与意义····· (9)
 - 一 企业评价学的性质····· (9)
 - 二 企业评价学的建立意义····· (9)
- 第四节 企业评价的原则与作用····· (11)
 - 一 确立评价原则的必要性····· (11)
 - 二 评价需遵守的几项原则····· (12)
 - 三 对评价原则的再认识····· (15)
 - 四 企业评价的作用····· (16)
- 第五节 企业评价的依据标准与程序····· (16)
 - 一 制订评价标准的依据····· (17)
 - 二 评价标准的共性特征····· (18)
 - 三 对评价标准的基本要求····· (19)
 - 四 企业评价的基本程序····· (20)

第二章 企业评价方法

- 第一节 企业评价方法的概述····· (22)

一	制订评价方法的原则	(22)
二	评价方法的列举	(23)
第二节	量化评分法	(26)
一	扣减评分法	(27)
二	加法评分法	(27)
三	连乘评分法	(29)
四	加权评分法	(31)
五	加乘评分法	(31)
六	概率评分法	(31)
第三节	意见评价法	(34)
一	BOrda数及应用简述	(35)
二	“一重评价意见综合”的变权分数法	(36)
三	应用定权BOrda数进行二重评价意见 综合法	(39)
第四节	综合评判法	(41)
一	综合评判法的模型建立	(41)
二	数学模型(一)	(44)
三	数学模型(二)	(48)
第三章	管理工作评价	
第一节	管理工作的评价意义	(54)
第二节	管理工作的评价标准	(55)
一	经营决策	(56)
二	管理组织	(57)
三	管理人才	(57)
四	基础工作	(58)
五	信息工作	(59)
六	管理手段	(59)
七	管理方法	(60)

八	专业管理·····	(60)
第三节	管理工作的评价方法·····	(69)
一	满分扣减法·····	(69)
二	会诊评价法·····	(69)
第四节	管理工作的效益评价·····	(76)
一	如何理解管理效益·····	(76)
二	管理效益的考核范围·····	(77)
三	管理效益的计算办法·····	(78)
四	管理效益的评价问题·····	(82)
第四章	技术经济评价	
第一节	技术经济评价概述·····	(83)
一	什么是技术经济·····	(83)
二	技术经济的评价意义·····	(84)
三	技术经济的评价程序·····	(85)
第二节	设计方案评价·····	(86)
一	技术评价·····	(87)
二	经济评价·····	(89)
三	综合评价·····	(96)
第三节	工艺方案评价·····	(99)
一	工艺方案的内容·····	(99)
二	工艺方案的评价意义·····	(101)
三	工艺方案的评价标准·····	(101)
四	工艺方案的评价指标·····	(102)
五	工艺方案的评优·····	(103)
第四节	技术改造评价·····	(110)
一	技术改造的含义·····	(110)
二	技术改造的意义·····	(110)
三	技术改造的效益评价·····	(111)

第五节	技术装备评价	(117)
一	技术装备的评价指标	(117)
二	技术装备的评价方法	(119)
第五章	人员素质评价	
第一节	人员素质的评价作用	(121)
第二节	人员素质的评价标准	(123)
一	企业人员个体素质的评价标准	(123)
二	企业人员整体素质的评价标准	(130)
第三节	人员素质的评价方法	(133)
一	结构评价法	(134)
二	定量描述法	(136)
第四节	等级评定法	(142)
第六章	生产活动评价	
第一节	生产活动评价概述	(151)
一	生产活动的评价意义	(151)
二	生产活动的评价特点	(151)
三	生产活动的评价标准	(152)
第二节	生产成果评价	(153)
一	产值的评价	(153)
二	产量的评价	(156)
三	品种的评价	(157)
四	质量的评价	(158)
第三节	生产要素评价	(163)
一	劳动力的利用评价	(163)
二	设备的利用评价	(165)
三	材料的利用评价	(167)
第七章	经营状态评价	
第一节	经营思想的评价标准	(169)

一	对产品的负责态度	(169)
二	对两个效益的态度	(170)
三	对用户服务的态度	(170)
四	是否坚持社会主义的盈利原则	(171)
五	是否重视推销工作	(172)
六	是否积极开展市场研究	(173)
第二节	经营能力评价	(174)
一	企业实力评价	(174)
二	市场引力评价	(176)
三	作座标象线图	(177)
四	分析与决策	(178)
五	总结与归纳	(181)
第三节	经营决策评价	(182)
一	经营决策的原则与程序	(182)
二	经营决策的评价方法	(184)
第四节	经营效果评价	(192)
一	资金利用评价	(193)
二	生产成本评价	(196)
三	利税评价	(197)
第八章 投资行为评价		
第一节	投资行为的评价意义	(200)
第二节	投资方案评价	(202)
一	投资的基本原则	(202)
二	投资项目的可行性研究	(202)
三	投资方案的评价	(204)
第三节	投资经济评价	(208)
一	资金的时间价值	(208)
二	投资经济评价的主要指标	(213)

三	投资过程中的综合评价	(217)
第四节	投资效果评价	(217)
一	投资效果的评价指标	(217)
二	投资效果的评价要求	(219)

第九章 产品营销评价

第一节	产品营销评价概述	(221)
一	产品营销评价的意义	(221)
二	产品营销评价的作用	(222)
三	产品营销评价的要求	(223)
四	产品营销评价的方法	(224)
五	产品营销评价的定性方法简介	(224)
第二节	产品分析评价	(226)
一	产品分类评价	(228)
二	产品寿命周期评价	(232)
第三节	产品决策评价	(237)
一	个别产品决策评价	(237)
二	产品组合决策评价	(239)
第四节	产品经济评价	(240)
一	收入盈亏评价法	(240)
二	产品获利评价法	(244)
三	临界收益评价法	(247)

第十章 经济效益评价

第一节	经济效益评价概述	(252)
一	经济效益的含义	(252)
二	经济效益的评价原则	(253)
第二节	经济效益的评价指标	(256)
一	评价经济效益指标的分类	(256)
二	确定经济效益评价指标的原则	(258)

三	评价经济效益的指标体系.....	(259)
第三节	经济效益的评价方法.....	(264)
一	目标规划法.....	(264)
二	两次记分法.....	(267)
三	综合指标法.....	(268)
第四节	投入产出法.....	(271)

第一章 绪 论

一门学科的建立，需研究和回答一系列的理论问题，在这些问题中，有关这门学科的基本含义与特点，研究对象与内容，研究方法与意义等，是首先要回答的。

第一节 企业评价学的基本含义

一、企业评价学的基本含义

企业是经济建设的主体，也是社会主义现代化建设的重要组成部分。国家各部委为指导企业的工作，促进企业素质的迅速提高，开展了一系列以促进企业经济发展、提高经济效益为目的的检查和验收工作。如“企业升级，计量验收”等。就这些活动的本身来说，不论其目的如何，标准怎样，在方法上均采用评分的办法，客观上也自觉不自觉地包含了一定的朴素的评价思想。不过，人们在开展这些活动中，并未认识到这是一种评价活动。虽然，在他们工作中，广泛地运用了一定的评价理论，但仅就这些理论来讲，还有待于进一步研究，使之更系统、更科学。

评价一词，一般泛指衡量人或事物的价值。企业评价学中所用“评价”一词，也基本上沿用了这个含义。但是，人们在使用“评价”一词时，往往认为它是“评估”一词的代用语，有时将这二词互用。如严格地说：“评价”与“评估”二词是有区别的。“评估”一词在《辞海》（缩印本）及有关工具书中是查找不到的。那么，人们为什么会产生这样的想法呢？其因是：在英文中评价一词已包含了“估”之意，也可以说，“评价”比“评估”的含义更广泛。我们之所以使用“评价”一词，就基于这个

道理。当评价与“企业”二词组成词组时，对“企业评价”又如何理解呢？我们认为，企业的经济活动是一个创造价值和使用权价值的社会实践过程，也是一个复杂的事物体，人们要想达到对这个事物体的全面认识，必须从以下两个方面去把握：一是对已经发生事物的“效果”进行价值上的衡量；二是对即将发生事物的“结果”作出科学的估价。只有将这两者结合起来，才能全面地认识事物的发生、发展的全过程。同理，在企业经济行为中，这两个方面的问题同时并存。如检查企业目标的执行情况，验收某项工作的完成程度等，就属于“已经发生事物”的这个范畴；对产品设计方案的实施及对投资项目的可行性的鉴定，又属于“即将发生事物”的这个范畴。为此，我们使用的“评价”一词，已包含对即将发生事物“进行科学地估价”这个含义。为进一步认识“评价”一词，需作以下三个方面的辨析：

其一，评价与判断。有人认为企业评价可直言表述为“是一门对企业经济活动进行专业判断的一门学科”。这种把企业评价认为是一种专业判断，有它一定的道理。如“六五”期间的企业整顿，就是在对企业基础管理工作进行检查和验收的基础上，以得分的高低判断企业基础管理工作好坏。从这个意义上讲，评价包含判断的含义。不过评价的目的不仅局限于检查或验收事物的发展水平，更重要的是对事物发生的结果作出科学的评定，予以指导事物的发展方向。因此，评价与判断是有区别的。同时，“判断”往往使人们认为判断者是个裁判员。被判断者只是事物的另一方面。而评价并不排除评价者与被评价者对立的情况，更强调两者的结合，评价是评价者的一种自觉活动。是评价者为达到既定目标而进行的自我把握的能动反映。如：当一名设计者设计一个产品的两个方案时，为鉴别设计方案的价值功能及投产后的效益，他会自觉地运用评价理论，实施评价工作。从而判断两方案的优劣，这种评价不应有勉强被动的意思，因此，不能用判断行

为代替评价行为。

其二,评价与诊断。“诊断”是一个医学术语,但随着科学的发展,“诊断”这个专用术语已被管理科学所借用,并初步形成了一门“企业诊断”学科。企业诊断是企业经营管理指导活动的简称,在管理科学中占据一定的位置。企业诊断是以提高企业经营管理水平为目的,由经营管理专家(或称咨询顾问)根据企业的要求,深入企业现场,运用科学的方法进行调查研究,针对经营管理中所存在问题,提出改善方案,进而帮助企业实现这些方案的过程。^①企业诊断之所以采用“诊断”这个词,是因为它将企业比喻为人体,把诊断人员比喻为医师而命名。企业评价不是给企业看病,而是评定企业的某项工作开展的如何。企业诊断一是给企业“看病诊治”,发现企业管理中的问题;二是给企业进行“健康检查,早期预防”。企业评价既不是给企业看病,也不仅是寻找管理中存在的问题,而是采用一定的科学方法,对企业某项管理工作的效果与前景予以评定与估价。因此,这两者之间是有区别的。另外,企业诊断一般有专门的组织,并有固定的专业人员,企业评价仅是某项管理行为的一种称谓。它既无专业人员,也没有专门的组织,当企业管理工作需要它时,他便用自己的理论为之服务。

其三,评价与分析。单讲分析,是把一事物,一种现象,一个概念分成简单的组成部分,找出这些部分的本质属性和彼此之间的联系。《工业经济活动分析》这门学科中的“分析”一词,基本上就是这个含义。“经济活动分析”一般以经济指标作为研究企业经济活动的主要方法。利用计划指标的完成情况影响计划的执行情况等诸因素进行分析。经济活动分析所使用的资料都是“历史的”,它是对已经发生的事实,用统计或会计的方法去揭示隐藏在数字之后更加丰富的内容。而企业评价除对已经发生的事实进行总结性的评定外,还要对未来事物的发生前景作

^①《经济管理与诊断》,企业管理出版社,金周英编著·第389页。

出估价,是一种近似性、可行性的科学鉴定。在知识体系中,它并不以统计指标为论证核心,而是将经济指标作为评价事物的一个因素。另外,“经济活动分析”一般仅局限对企业内部资料的研究,而企业评价是联系社会诸因素来帮助企业自我认识的一个过程。因而,这两者之间也是有差别的。

通过上面分析可知,所谓企业评价是依据一定的原则和标准,用科学的方法,对企业经济行为诸方面进行价值评定和估价的活动。不过这只是“企业评价”的概念表述,还不是“企业评价学”的定义。那么,企业评价学又如何定义呢?我们认为:企业评价学是研究对企业经济行为如何进行价值衡量的一门科学。也就是研究企业评价过程中规律和方法的。

二、企业评价学的特点

企业评价学作为一门新兴的管理科学,自然有它的自身特点,这些特点可概括为:

1. 手段性。企业评价学按其学科的性质应属社会科学这个范畴,同时又可将它归属于管理科学门类之中。这是因为,这门学科与管理科学密切联系。就企业管理来讲,一切管理行为的实施,均存在一个“效果”或“结果”的问题。要想对“效果”、“结果”进行分析、估价,要想使管理工作取得令人满意的结果,均需借助于评价这个手段为之服务,为之加深认识。评价一方面可增强管理的准确性;另一方面又可知知管理的效果如何,可以说:任何一项管理工作的开展,不进行科学的评价是无力的。从这个意义上讲,评价确实是管理的手段,而且是一种现代化的手段。

2. 指导性。评价任何事物不是为评价而评价,而是通过评价的实施用以指导工作。企业在外环境多因素的制约下,为了求得生存,谋求发展,不仅要对企业经营能力,产品寿命进行科

学地评价,还要使评价工作的成果及时地反馈到实际管理中去,以推动工作的进展。企业采用现代化的管理手段越多,就越需要求助于评价科学为之指导。只有这样,才能促进企业经济的更大发展。

3. 定量性。目前国内出版的多数企业管理书目,普遍注重基础理论的研究和定性角度的论述,而从定量这个角度研究企业经济活动行为的科学,又非属管理科学。企业评价学是从定量的角度研究如何评定企业行为的。这门学科的定量性表现在三个方面:一是从定量的角度分析评定企业各项工作的进展情况;二是所采用的方法均以定量描述的方法来进行;三是评价的对象也是以经济活动数量现象为依据。需要指出的是:这里的数量性与“统计学”中的数量性大不一样。统计学是以研究社会经济现象数量为特征的,而企业评价学不是研究社会经济现象的数量特征,而是研究事物发生、发展的实际效果,不过它在研究这些问题时,运用一定的数学知识和统计知识罢了。

4. 综合性,这里所说的综合性,一是指评价内容的综合性;二是指评价过程中所需知识的综合性。评价内容的综合性是说,企业的一切活动均可进行综合评价。对某项专业工作来说也具有综合这个特点,因为,不论评价那一事物,这个事物毕竟是企业经济现象的一部分,这个“一部分”不是孤立的,而是企业经济活动的一个侧面。他兼而也能体现出其他事物的水平。如企业管理不善,生产活动不良,这个企业也就不能取得令人满意的经济效益。因此,在评价一事物的同时,也同时窥视了其它事物的状况;评价所需知识的综合性是说,当我们评价一事物时,所涉及到的知识均是综合的。如评价企业经济效益时,需要一定的会计知识,又需要一定的统计知识,同时还需要一定的数学知识等。有时对一事物的评价需众多学科的知识为之服务,方能达到评价的目的。

总之，企业评价学作为一门正处探索阶段的学科，其特点只是相对的。随着这门学科的发展，这些特点也要不断完善。

第二节 企业评价学的研究对象

一门学科的建立，首先要确定它的研究范围，也就是它的研究对象是什么？企业评价学的研究对象可概括为一句话：即企业的“经济行为”。这里的“企业”一词，主要是界定我们研究“经济行为”的大致范围。即与企业经济活动相联的行为，对于社会上的其他经济行为不是这门学科的研究对象。那么，企业的经济行为包括哪些内容呢？如不确切地说，企业的经济行为大致包括生产行为和经营行为两个方面。事实上，企业经济行为的内容是一个认识无穷的“事物体”。它的内容丰富多采，纵横交错、门类繁多。人类社会中的一切活动，均可在企业找到一定的“印象”。就如企业管理来说吧，一般企业管理内容可分为：劳动人事管理、物资管理、计划管理等众多内容。如从管理现代化来说，管理又可分为：现代企业综合管理；现代企业管理方法；现代企业管理思想；现代企业经营战略；现代企业基础工作等。其中，现代企业综合管理又可分为：全面计划管理；全面人事管理；全面经济核算等众多的内容。再如，现代企业管理方法又可分为：目标管理、决策技术、网络技术、价值工程、ABC管理法等内容。从上面分析可知，企业经济行为的内容确实是一个认识无穷的“事物体”。作为企业评价基础理论如何限定它的研究内容呢？在企业日常的行为中，每一项工作，每一个环节，均可实施评价。如一个产品，可进行产品设计评价，产品试制评价和产品营销评价等。这样又为我们回答企业评价的研究内容增加了难度。但是，不论怎样，作为一门新兴学科的建立，其研究的内容是力应回答的。我们根据“经济行为”这一研究对象，将它的

内容大致分为以下三个方面：

一、研究企业的行为能力

企业的行为能力，也就是企业在生产经营活动中的能量和本领。这是企业认识自我，估价本身所必须具备的，这方面的内容主要有：

1. 管理工作评价。企业的管理水平是反映企业“自控能力”的基本本领，也是企业驾驭各种行为活动能力的突出表现。企业的自控能力怎样，“大脑神经”状况如何，都可以从管理的水平一眼看出。因此，企业的管理工作评价是我们首先要研究的。

2. 技术经济评价。技术是企业进行“行为活动”的本领。也是进行生产活动的必备能力。企业的技术力量雄厚，技术装备先进，那么这个企业是有了发展的后劲。如果技术落后，技术人才匮乏，这个企业就象人没有“四肢”一样，行动不便，会给企业的发展带来种种的不利。我们在研究企业的技术能力时，是用经济的观点以及技术与经济相结系的观点来研究的。因此，我们将技术经济评价作为一项专题内容。

3. 人员素质评价。人是万物之灵，世界上一切事，一切活动都离不开人。人是生产力中最活跃的因素。一个企业人员素质的高低，可代表这个企业素质的高低，企业要想使“行为”适时适地的灵活开展，没有人才是不行的。管理需要人，生产需要人，销售也需要人。当一个企业达到人员素质优化结构合理，企业才有发展的后劲。为此，研究企业“行为能力”，必须研究企业的人员素质评价。

二、研究企业的行为过程

企业的行为过程，也就是企业日常生产经营活动的过程。这个过程主要包括生产的加工过程，以及与生产过程相关的经营过

程。具体包括以下内容：

1. 生产活动评价。它主要研究与生产联系紧密的一切工作过程，这也是企业行为过程的主要方面。如产值、产量的评价，生产调度、计划工作评价及影响生产完成情况的设备、人力、材料的利用评价等。

2. 经营状况评价。一个企业不但要生产好，而且也要经营好，只顾生产，不重经营的企业是不会取得好的经济效益的。企业经营是企业“行为过程”的又一个重要内容。这个内容既涉及到企业内部，又涉及到企业外部。正确地评价企业的经营能力、经营决策和经营效果是本书研究的核心内容。

3. 投资行为评价。投资是进行再生产的前提，也是企业生产经营活动必不可少的一项工作。在目前资金短缺的条件下，如何使有限的资金发挥更大的作用，是企业评价所关心并乐于探讨的一个课题。

三、研究企业的行为结果

企业的行为结果，也就是企业各项活动的最终结果。这个结果，一是企业生产的最终产品，二是企业取得的经济效益：

1. 产品营销评价。产品生产是企业一切行为为之服务的中心，也是企业实现两个效益的中介物。如何对产品进行科学分析，怎样判断产品的寿命过程，是本书研究的一个重要问题。

2. 经济效益评价。经济效益是企业经济活动的最终结果。也是评价企业一切工作最有代表性的内容。本书最后一章将专门研究这个问题。

以上是本书研究的主要内容，但不是企业经济行为的全部内容。上面“行为能力”、“行为过程”、“行为结果”三个方面所各自包含的内容是主要的。企业的各项专业管理均可进行评价。同时，我们对研究内容的划分是相对的，也是近似的。