

郭子仪 王敬敏 主编

多种经营管理

海洋出版社



中财 B0005730

25

多种经营管理

郭子仪 王敬敏 主编

C191/09

中央政法金融学院图书馆藏书章

总号 412505

书号 F27/586

海洋出版社

1993年·北京

内 容 提 要

本书主要介绍了如下内容：多种经营管理概述、多种经营企业管理基础工作、劳动人事管理、财务管理、审计、多种经营企业的税收、物资管理、投资决策、生产经营决策、销售管理、对外经济贸易基本知识、多种经营企业的思想政治工作、公共关系、经济责任制、科技管理和信息管理系统等。本书可作为高等院校经营管理类专业教学用书、各类经营管理类岗位培训用书、同时也是能源部对不具备规定学历申报高、中级经济管理类专业技术职务进行专业课考试的指定用书。

责任编辑 马凤珍

特约编辑 黄婉莹

(京)新登字 087 号

多种经营管理

郭子仪 王敬敏 主编

*

海洋出版社出版 (北京市复兴门外大街1号)

新华书店北京发行所发行 国防大学第二印刷厂印刷

开本：787×1092 1/32 印张：12.625 字数：280千字

1993年2月第一版 1993年2月第一次印刷

印数：1—5 000册

*

ISBN 7-5027-3137-7/F·244 定价：6.50元

编写说明

随着社会主义市场经济体制的建立，第三产业逐步兴起，多种经营得到蓬勃发展。迫切需要加强有关多种经营方面知识的学习，探索有关多种经营方面的问题，以增强投资决策和经营管理水平，获取最大经济效益和社会效益。《多种经营管理》一书摆在了我们面前。该书向我们展示了多种经营管理概述及与之相适应的管理基础工作、劳动人事管理、财务管理、物资管理、销售管理、科技管理、审计和税收等，为了提高企业经营决策能力，该书还论述了投资决策、生产经营决策以及和多种经营有关的对外经济贸易基本知识、公共关系、经济责任制和管理信息系统等内容。

本书所论述的 16 个方面的内容，每部分都可自成体系，教学中可视计划情况全讲或选讲。本书根据《多种经营管理》复习考试大纲而编写，可作为高等院校经营管理类专业教学用书和各类经营管理类专业岗位职务培训用书，同时也是能源部对不具备规定学历而申报高、中级经济管理类专业技术职务进行专业课考试的指定教材。

参加本书编写的有：赵长清（第一章）、王月敏（第二章）、王敬敏、王广庆（第三章）、程康（第四章）、郭子仪（第五章）、赵天翔（第六章）、彭京林（第七章）、贾正源（第八章）、潘振华（第九章）、费文兵（第十章）、朱玉凤（第十二章）、张之佩（第十三章）、黄光辉（第十四章）、刘相锐（第十五章）、王敬敏、王振旗（第十一、十六章），本书由郭子仪、王敬敏主编，王东林、王广庆主审。娄强等同志参加了编写整理工作。

需说明的是财务管理一章，从今年7月份起，我国会计体系将和国际惯例接轨，会计体系新旧交替，讲述此章时应结合当时内容。由于水平所限，错误和不足之处在所难免，尚祈广大读者批评指正。

编者

1993年1月

目 录

第一章 多种经营管理概论	(1)
第一节 多种经营概述	(1)
第二节 电力多种经营的地位和作用	(6)
第三节 电力多种经营发展方针及其方向	(11)
第四节 电力多种经营(集体经济)的性质	
和特征	(15)
第二章 多种经营企业管理的基础工作	(19)
第一节 多种经营企业管理基础工作概述	(19)
第二节 多种经营企业管理基础工作	
的主要内容	(21)
第三节 定额制订的一般方法	(30)
第三章 劳动人事管理	(40)
第一节 劳动人事管理概述	(40)
第二节 劳动人事管理的任务和作用	(44)
第三节 多种经营企业劳动组织	(47)
第四节 劳动定额管理和企业定员	(52)
第五节 企业劳动生产率和劳动工资计划	(58)
第六节 劳动保险和劳动保护	(63)
第四章 财务管理	(67)
第一节 多种经营企业财务管理概述	(67)
第二节 财务管理的内容和任务	(70)
第三节 财务管理的原则和体制	(71)

第四节	多种经营企业资金筹集	(75)
第五节	固定资金管理	(82)
第六节	流动资金管理	(87)
第七节	成本及费用管理	(93)
第八节	利润管理	(106)
第九节	联营企业财务管理	(113)
第五章	审计	(118)
第一节	审计概述	(118)
第二节	审计程序	(126)
第三节	审计证据和审计报告	(131)
第六章	多种经营企业的税收	(134)
第一节	税收的含义及特征	(134)
第二节	税法的要素	(137)
第三节	与多种经营企业有关的税种	(141)
第四节	八级超额累进所得税	(150)
第七章	多种经营企业物资管理	(156)
第一节	物资管理概述	(156)
第二节	物资消耗定额	(159)
第三节	物资储备定额	(167)
第四节	物资供应计划	(173)
第五节	仓库和车间物资管理	(181)
第八章	投资决策	(185)
第一节	投资决策概述	(185)
第二节	投资决策分析的可比原理	(189)
第三节	现金流量及其表示方法	(193)
第四节	资金的时间价值及其计算	(195)
第五节	多种经营企业投资决策的方法	(207)

第十四章	多种经营企业的经济责任制	(342)
第一节	企业经济效益	(342)
第二节	企业经济效益的评价	(345)
第三节	提高多种经营企业经济效益	
	的基本途径	(349)
第四节	多种经营企业经济责任制	(355)
第十五章	多种经营企业科技管理	(364)
第一节	科技管理概述	(364)
第二节	多种经营科技管理	(367)
第三节	多种经营技术市场	(370)
第十六章	管理信息系统	(378)
第一节	管理信息系统概述	(378)
第二节	管理信息系统的发展	(384)
第三节	管理信息系统的开发方法	(387)
第四节	开发管理信息系统的组织与计划工作	
		(394)

第一章 多种经营管理概论

当前，在我国电力企（事）业中蓬勃兴起的多种经营事业，不是一个孤立的、个别的现象。它与当今世界经济的区域集团化和企业国际化、市场全球化的发展趋势，与我国社会主义市场经济体制的确立，与我国经济体制改革的深化和对外开放的扩大，与电力工业内部产业结构的调整，电力企业经营机制的转换和完善有着极其广泛而深刻的联系。

为了探索电力企业多种经营的理论，指导电力企业多种经营的实践，首先必须了解多种经营的概念、范围；电力企业多种经营的产生和发展；电力多种经营的地位和作用；电力多种经营的发展方针及其发展方向；电力多种经营企业的性质和本质特征。

第一节 多种经营概述

一、多种经营的概念

多种经营，又称多元化经营、多角化经营、多样化经营。它作为现代化企业的一种经营策略，有其特定的内涵。

多种经营是指一个企业同时经营两个以上行业产品的市场经营策略。采取多种经营策略的企业，参与多种商品和劳务的生产和销售活动。它不局限于产品品种的增加，而且包括生产和市场范围的扩大。其目的在于分散企业经营风险，

避免某种产品市场商情变动而影响企业的收益，以充分利用企业内部的资源优势、生产潜力和市场营销潜力，获取最大的经济效益。

企业的市场经营策略，通常有三种：单一经营、一体化经营和多种经营。所谓单一经营，是指企业只从事单一的产品生产，只在单一的市场上开展销售的经营策略。所谓一体化经营，是指企业在单一经营的基础上，开展与现有产品有关的原材料、辅助材料的生产、深加工产品的生产或配件组装生产，实行前向一体化、后向一体化或水平一体化的生产经营策略。所谓多种经营，则是指撇开一体化的限制，在生产技术和市场条件允许的情况下，更广泛地向周围扩张产品生产和市场销售业务，以期达到盈利和服务于顾客的企业经营的最终目的。因此，只要市场需要，获得盈利，企业就应千方百计采用多种方式，采取多种渠道，使多种产品和劳务进入多种市场，以期收到最佳的经营效果。多种经营，相比单一经营、一体化经营，在获得市场盈利机会、分散经营风险、增强企业发展能力等方面，显得更灵活，更有效。这也是它被现代化企业经营普遍采用的根本原因。

企业策略的演变及多种经营策略的形成和发展，是市场经济的深入发展、商品市场的日益丰富、市场竞争日趋激烈、企业谋求效益最大化的必然结果。

二、多种经营的范围

由于多种经营策略的特殊功能和作用，几十年来，使它得到了迅速的发展，经营范围也呈现出多元化、广泛化，从而逐步形成了许多的多种经营类型，归纳起来，主要有以下三种。

(一) 集中型多元化经营

集中型多元化经营也称“同心性多元化经营”，即企业发展时，以其原有产品、技术、装备、特长为圆心，充分利用该产品在技术上的优势，不断向外发展与原产品生产条件相似，而结构、用途均不相同的产品。例如，美国通用汽车公司，利用汽车生产的优势，向相关产品延伸，发展到制造飞机、潜水艇、宇宙飞船、柴油机等，其产品多达 300 多种。

(二) 水平型多元化经营

水平型多元化经营，是企业在经营范围上，利用原有市场优势，以原熟悉的市场为基础，向市场相同而生产技术、性质及用途不同的行业发展。如埃克森石油公司，生产经营各类石油精炼产品，包括柴油、汽油、润滑脂、润滑剂、石蜡、石油液化气等等，销往 100 多个国家和地区。

(三) 集团型多元化经营

集团型多元化经营也称“混合型多元化经营”，其经营范围更加广泛，企业开发的产品，经营的业务，不受原产品、技术和市场的约束，没有统一的、为主的产品或劳务，只要有利可图，便经营。例如，日本三菱等金融财阀性企业集团，已发展为无所不经营的企业集团。像三菱集团，生产的产品横跨十多个行业，包括化学、钢铁、电气、石油、纤维、食品、造纸、机械、有色金属、商业、运输、仓储、不动产、证券、银行、保险等等，其据点遍布全球。

三、电力企业多种经营的由来和发展

我国电力企业多种经营的产生和发展，并非偶然。它是电力经济发展的必然趋势，是电力企业发展的客观要求。十

多年来电力企业多种经营从无到有，从小到大，蓬勃发展，已拥有相当的经济实力，成为电力工业的重要组成部分。电力企业多种经营大致可以分为三个发展阶段。

第一个阶段。1984年以望亭会议（电力系统第一次多种经营工作会议）为标志，电力企业多种经营进入起始阶段。当时主要是职工子女就业压力很大，严峻的就业形势逼迫我们找出路，望亭电厂在这方面摸索开拓出了一条新路子，就是多种经营。原水利电力部党组在总结望亭电厂经验的基础上，提出了大力发展集体经济的方针。此后，电力企业多种经营迅速发展，但在这个起步阶段，从总体上看，多种经营还是以解决子女就业问题为目的，呈安置型状态。

第二个阶段。1985年以丹江会议（电力系统第二次多种经营工作会议）为标志，电力企业多种经营进入了以改善职工生活为主要特征的福利型阶段。会议总结了望亭会议后的新情况、新问题、新经验，制定了《电力企（事）业发展集体经济若干政策的暂行规定》，提出了“一业为主，多种经营”的方针。这期间，电力多种经营不断向深度和广度发展，在搞好两个安置的同时，出现了推动第三产业发展的势头，它冲破了安置型的束缚，开始向着为产业服务，提高职工集体福利水平方向发展。菜篮子工程大量出现，工、建安、农、商、服务并举，集体所有制经济有了长足的发展，成长起一批集体企业。

1988年，能源部在北京召开了第三次多种经营工作会议。会议总结交流了丹江会议以后开展“一业为主，多种经营”的情况和经验，提出了“一业为主，多种经营，综合发展”的方针。对原颁发的《电力企（事）业发展集体经济若干政策的暂行规定》作了修订和补充，（即《关于进一步深

化改革，大力发展多种经营，搞活电力经济工作的意见》）。并对主办单位局（厂）长与多种经营企业经理（厂长）权、责、利作了规定（即《关于电力系统集体企业推行经理（厂长）负责制的试行办法》）。会议明确指出“大力发展多种经营是深化电力工业管理体制改革的重要组成部分，是改革的配套措施。”。提出了“要把多种经营作为一个产业来抓”的思路。这对指导和推动多种经营事业的进一步发展发挥了重要作用。但从总体上看，这次会议还仅仅处于为多种经营进一步发展进行思想准备的过程之中。

第三个阶段。1991年以北京昌平会议（电力系统第四次多种经营工作会议）为标志，电力多种经营进入了产业化发展阶段。会议明确指出要把多种经营同电力生产、电力建设放在同等重要位置，成为电力工业的三大支柱之一。明确提出了新的历史时期发展多种经营“电为核心，多种产业，三大支柱，协调发展”的十六字方针，和向产业化、集团化经营的发展方向，确定了今后十年发展多种经营年均增长10%的任务。此次会议影响深远，事实已成为电力系统多种经营事业发展史上的第三个里程碑，步入了一个新的发展阶段。

昌平会议后，在“电为核心、多种产业、三大支柱、协调发展”方针的指引下，电力系统广大干部和职工进一步解放思想，转变观念，把多种经营作为电力工业发展的三大支柱之一，像抓电力生产、电力建设那样抓多种经营，促使多种经营出现了加速发展的势头。1991年总收入为81.47亿元，比1990年的63.91亿元增长了27.5%，超额完成部年均增长10%的指标要求。到1992年上半年，总收入已达到45.5亿元，比1991年同期增长了65.8%，利润、上缴税金

也大幅度增长，预计到 1992 年底，多种经营总收入将突破 100 亿元大关，将提前三年实现多种经营总收入达到 100 亿元的发展规划目标。在此期间，能源部和中电联先后颁发了《电力行业劳动就业服务企业管理办法》和《关于加强电力系统多种经营工作的几点意见》两个指导性文件。这阶段时间虽然不长，但来势令人鼓舞。

1992 年，党的十四大刚刚结束不久，能源部在大连召开了规模很大、层次很高的电力系统加速发展多种经营现场会议。会议中心议题是以党的十四大精神和小平同志南巡重要谈话为指针，交流、推广大连发电总厂、临沂电业局等电力企业多种经营迅速发展的基本情况和主要经验，研究解决多种经营进一步发展面临的若干重要问题，确定了多种经营加速发展新的战略目标，即“到 1996 年，多种经营总收入达到 200 亿元；到 2000 年，多种经营总收入突破 300 亿元”。这次会议对深入贯彻党的十四大精神，进一步解放思想，放开手脚，迈大步子，超常规加速发展多种经营，实现多种经营上两个大台阶起到积极的推动作用。

第二节 电力多种经营的地位和作用

一、电力多种经营的地位

（一）电力多种经营在电力工业中处于三大支柱之一的地位，是电力工业的重要组成部分

从 1991 年电力工业主要经济指标与多种经营主要经济指标对比看，1991 年电力工业总产值完成 535 亿元，而其中多种经营企业总收入据不完全统计为 81.47 亿元，占电力

工业总产值的 15.22%。职工平均人数电力工业达到 1 509 334 人，多种经营企业 380 258 人，占电力工业职工总数的 25.2%。实现利润电力工业为 48.4 亿元，多种经营达到 6.03 亿元，占电力工业实现利润总额的 12.5%。1992 年上半年据不完全统计多经总收入达 45.5 亿元，较 1991 年同期增长 65.8%。预计 1992 年末可达到或突破百亿元大关，将提前三年实现多种经营总收入达到 100 亿元的发展规划目标。更为可喜的是，出现了沈阳电业局、大连电业局、北京供电局、广州供电局、上海电力局电力系统、吉林电力实业公司等 6 个总收入过亿元的企业，山东省临沂、烟台电业局 1992 年将实现超亿元，电力多种经营企业目前其产业结构有建安业、工业、商业、营运业、服务业、种植业、养殖业等几大产业体系，成为电力工业不可缺少的重要组成部分，处于电力生产、电力建设同等重要地位，是电力工业的三大支柱之一。

(二) 多种经营企业是电力企业集团的紧密型企业

作为大中型企业改革试点组建的电力企业集团，是由一个核心企业与紧密层企业、半紧密层企业、松散层企业组成，即以电为核心，在其周围围绕它或在它的辐射下；形成多种产业的同步、协调发展，联结组成的企业联合体。电力企业兴办的多种经营企业，从其本身的构成，所处的地位和作用来看是属于电力企业集团的紧密层企业。而电力企业集团要真正实现跨行业、跨部门、跨地区以至跨国进行经营，只能依靠多种经营发展到更高层次，使多种经营企业形成产业化。只有这样，才能使电力企业集团成为一个多种产业、多样产品、多种经济成分、多种经营方式、各自独立核算、自负盈亏的经济联合利益共同体，真正走上集团化经营的道

路。所以说，多种经营企业产业化是电力企业集团化的重要组成部分和先决条件。

（三）多种经营企业在所有制结构中同电力全民企业一样处于主体地位

在我国社会主义初级阶段多种经济成分并存的所有制结构中生产资料公有制处于主体地位。生产资料社会主义公有制有多种形式，其中全民所有制和集体所有制是基本的形式。集体所有制与全民所有制共处于主体地位。只是二者公有制的范围不同，公有制形式不同。电力多种经营企业95%以上是集体所有制企业。因此，它与电力生产、电力建设等企业一样，在电力工业中同处于主体地位。

二、电力多种经营的作用

电力企业多种经营，经过十多年的发展，从无到有、从小到大，从创业阶段进入了巩固发展阶段。目前，正逐步走向规模经营，进一步向搞活电力经济，提高电业的综合经济效益这样一个更高层次发展。愈来愈显示出它的重要作用。

（一）多种经营促进了电力工业的迅速发展

据统计，1991年多种经营总收入81.47亿元，比1990年的63.91亿元增长27.5%，实现利润6.03亿元，比1990年5.13亿元增长17.5%，企业总数已达5254个。这其中为电力建设、电力生产配套的如建安、辅机、备品、配件、器材等产业；以电力系统资源优势发展起来的汽、热、灰、水综合利用产业等等。电力多种经营已成为一支不可忽视的重要力量。电力工业的发展和现代化电网建设，需要有众多的中小企业与之协作和配套，这是社