

美国工业企业的 会计管理

建筑工程出版社

(英國專家考察團訪美報告之一)

美國工業企業的會計管理

董晉炎、任年壽、任綬揚 等譯

鄧 翹 智 校

出 版 者 的 話

英国政府为了吸取美国在工业企业的生产和管理方面的經驗，于1950年至1953年期間派遣了66个考察組赴美国考察。回国这些考察組都分別作了报告，本报告是其中之一。

本报告主要介紹了美国工业企业在會計管理方面的經驗度、方法直至人員的培养都作了叙述。应当指出，本报告帶有極片面性，对美国工业企业的剝削实质尽量加以掩盖，有些地方頌扬。因此，我們應該批判地閱讀。

为了帮助讀者閱讀本报告，我們特将苏联 G. 赫因曼同志“英国专家論美国企业中的生产組織”一文中有关本报告的部分本书之后。

本报告可供工业企业的領導人員、财务會計人員和其他有人員閱讀参考。

英美生產率協會

英美生產率協會是根據英國財政大臣斯泰福·克里浦斯和美國經濟合作總署署長保羅·霍夫曼先生的創議而於去年的秋季成立的。

它是由英美兩國的勞資雙方代表所組成。在聯合王國方面，組成機構是英國工業聯合會、英國雇主聯合會和職工

協會之目的在於對工業組織、方法和技术方面的知識，由交流，以增進經濟利益，並從而幫助英國的工業提高水平。

達到這一目的之主要方法就是派遣由管理、技术和車間部門抽調同等人數組成的工業考察團到美國去。這些團的任務就是要去研究美國的生產方法，把他們考察的結果作出報告，並提出建議。

每個考察團是作為獨立的團體出去的，並各自對其報告

目 录

譯者序	7
報告信	9
第一章 序言和日程	10
考察的組織	11
考察的項目和程序	13
訪問和討論的日程	15
訪問的公司	18
第二章 考察概況	21
引 言	21
有效率的經理部門	22
新方法的大胆試用	24
價格協定	26
組織機構	27
資料的提供和運用	28
數字的迅速運用	33
刊印的報告和帳目	33
獲得資料的方法	34
經理人員的培訓	38
第三章 結論和建議	39
結 論	39
建 議	44
第四章 最高經理部門的管理	46
引 言	46
最高經理部門的組織機構	46

會計的职能和一般經理部門的关系	49
給董事会的报告	52
最高行政管理	56
第五章 設計和制造	62
設計、发展和研究	62
生产前的技术准备工作	64
制造过程的管理	66
給經理部門的报告	66
人工的报酬	72
第六章 銷 售	79
市场研究	79
銷售預报	81
銷售价格的确定	82
訂 貨	83
銷售分析	83
推銷与分配成本	84
广 告	85
商品部	86
第七章 成 本	87
引 言	87
給經理部門服务	88
會計机构	90
采用制度的类型	91
利潤率的控制	103
編制統計报表的迅速程度	105
为控制而作的比較	106
进步的规划	107
第八章 财务會計	108
每年公布一次的帳目和年报	109

固定资产的折旧	112
打洞卡片支票	112
凭售货厂商发票付款的方法	113
会计周期	113
循环式结帐法	114
第九章 采购与存货控制	115
采 购	115
存货的控制	119
第十章 办公室的管理	121
内部稽核	126
第十一章 商业统计	130
普遍接受数字的能力	130
编造预算和制订计划	131
生产率统计	132
统计检查质量法	135
政府统计	137
统计标准处	137
劳动统计局	140
商业部	141
小 结	145
第十二章 经理人员的培训	145
工商管理学院的成长	145
哈佛大学工商管理研究院	146
麻省理工学院	151
哥伦比亚大学	152
芝加哥大学	152
第十三章 致 谢	153
典型企业管理组织系统图	155
附 录	156

譯 者 序

两次世界大战以后的美国，由于其地理条件的优越和垄断資本的不断对外掠夺，在工业的发展水平和产量上，已远远超过了最早的資本主义国家——英国，从而成为資本主义体系中經濟最发达的国家。这就使英国的資本家集团及其专家们不得不反过来向美国学习，吸取他們的經驗，以发展英国的工业生产，加强在“世界市场”上的竞争力量，企图恢复英国經濟早已失去的“繁荣”。为此，英国在1950年至1953年間，派遣了66个考察团，每个考察团由10~15人組成，較全面而系統地考察和研究了美国工业企业的生产和管理等各方面的經驗。各考察团回国以后，都就其考察范围作了报告。

在本报告里，介绍了美国在企业會計管理方面好的經驗，并推荐了一些可在英国采用的方法。本报告所介绍的某些經驗和方法，对于我們社会主义国家來說，也是可以參考的。

降低成本和提高生产率，是发展生产的根本关键。但在阶级社会里，要想达到这一目的，必然要加紧对劳动人民的剝削和压榨。資本主义社会是一切阶级社会中生产率最高和科学最发达的社会，同时也是人剝削人的手段最巧妙、最残酷的社会。因此，我們在閱讀这个报告的时候，必須牢記列宁的这句话：“資本主义在这方面的新发明，也和資本主义其他一切进步一样，包含着两种成分：一种是资产阶级剝削的最巧妙的残酷手段；另一种是許多最丰富的科学成就……。”（列宁文选两卷集第二卷，389頁，苏联外国文书籍出版局出版）。

由于社会制度的不同,这个报告所介绍的經驗和方法,我們应批判地吸收。特别是考虑吸取和实施某些經驗的时候,更应注意研究这些經驗的本質和我国政治經濟的具体情况。至于哪些經驗和方法是好的和值得我們研究吸取的,讀者可結合我国具体情况加以分析。

报告中的某些专门名詞,由于譯者对資本主义社会十分陌生,因此即使尽量采用資本主义社会中特有的术语,也必定还有些是譯得不甚妥当的。另外,在文字上,我們虽一再推敲并尽量使譯文与原文相吻合,但限于水平,諒譯誤在所难免。諸此种种,尙祈讀者鑒諒,并希指正。

譯者

報 告 信

企业會計管理考察团茲就1950年4、5、6月間訪美的情況提出本报告。

本报告的提出，主要是供工业企业中的經理和會計人員参考，但对更广泛的人員可能也有裨益。

虽然本团曾竭尽棉力想遍訪美国工业中适当的代表类型，但由于時間有限，很明显，我們只能接触到美国巨大工业网的边缘。在閱讀本报告时，請牢記这点。

本团一致希望这些調查和研究結果能受到各方面的郑重考虑，并望英国的工业能在降底成本和提高生产率的努力中由此得到帮助。

此 上

英美生产率协会

企业會計管理考察团团长 I.T.馬羅

秘书 S.T.D貝格

“企業會計管理”是用會計資料這樣一種方式來提供給經理部門使能有助於制定企業的政策和日常經營的方針。

會計的技術是非常重要的，因為它是用來表現各種事實的一種最普遍的手段，能將各式各樣的事實集中表現在同一張會計報表內。經理人員的職責不在於編制這些會計表報，而在於如何來運用這些表報。

* * *

第一章 序言和日程

1. 以前的許多報告已經使人注意到用正確的方式、放在適當的地位，並在恰當的時候提供的會計資料，對美國工業的生產力已經起到良好的效果。十分明顯，有必要從英國派遣一個由工業會計師組成的考察團去更詳盡地研究這個成就，同時，要在盡量廣泛的範圍內進行調查，而不要象專業工業所派的考察團那樣只集中調查一種工業。

2. 經過一些非正式的會談後，英美生產率協會（英美雙方）同意必須派遣一個會計考察團到美國去。以前許多考察團大都是由相應的同業公會發起的，建議中的會計考查團，希望能得到會計同業們的支持。基於這個目的，曾與下列團體進行磋商，他們一致贊成這個計劃，並給予經濟上的幫助，當然，他們不受採用考察團調查結果的約束。

这些团体是：

英格蘭和威尔斯的特許會計師学会；

蘇格蘭特許會計師学会；

會計師和稽核師学会；

注册會計師协会；

成本和工廠會計師学会。

考察团的組織

3. 因为考察团的主要目的是要找出美国的經理部門是如何在會計的协助下获得高度生产率的，由此感觉到吸收一些有实地經驗的經理来参加，是有利的，并可避免报告的片面性。所以便請教了英国企业管理协会，他們也支持这个計劃。在考察团的請求下，英美生产率协会英国分会的職員R.G胡克先生以工业統計学家的資格陪同考察团一同前往。

4. 在进行商談时，供应部曾表示要从技术成本司派遣代表到美国去作某种类似企业會計管理考察团那样的訪問，所以考察团里也包括供应部的两位代表。

5. 考察团的成員如下：

伊恩·T·馬罗，特許會計師，成本和工廠會計師学会會員(考察团团长)，罗伯遜·馬罗公司股东

倫敦西一区新卡文第街59号

斯坦萊J.D.貝格，會計師学会會員(考察团秘书)，成本和工廠會計師学会会长

倫敦西区波特蘭广场63号

G.F.巴納

米尔勒斯，別克尔頓和德有限公司柴油机制造廠副總經理

契夏郡, 斯托克波特

L. E. 班奈脫

技术成本副主任

供应部, 倫敦

E. A. 卡勒拜, 注册會計师协会会员, 成本和工廠會計师学会
会员

工廠會計师

威斯汀豪斯制动器和訊号器有限公司, 电气工程公司

威尔脫夏郡, 契本汉

約翰 S. 克拉格, 特許會計师

科維尔斯有限公司鋼鐵鑄造廠秘书

格拉斯哥中二区, 西乔治街195号

G. A. 寇弗威尔, 會計师和稽核师学会准会员, 成本和工廠會
計师学会准会员

高級助理會計师

公路运输管理处

倫敦西北一区, 瑪鹿勒朋路222号

R. G. 胡克

英美生产率协会

倫敦西南一区, 托謝街21号

G. J. 李脫尔

技术成本助理主任

供应部, 倫敦。

H. C. 路日尔福

威尼斯坦有限公司, 夹层板和鋁箔制造廠董事

皇后大街广场, 温脫叶大厦

倫敦中东四区

F. J. 魏克斯, 特許會計師學會准會員

W. D. & H. O. 威爾斯公司 (大不列顛和愛爾蘭皇家煙草有限公司的分公司) 的會計師

布列斯特城 3 區, 拜德明斯脫爾

D. 威廉姆生, 特許會計師學會准會員, 成本和工廠會計師學會准會員, 蓋司脫, 克恩和尼脫福有限公司 (控股公司)

斯塔夫司城, 斯梅茲維克

A. E. W. 斯諾, 速記員,

成本和工廠會計師學會,

倫敦西一區, 波特蘭廣場 63 號

考察的項目和程序

6. 在航行期中, 考察團每天都開會研究詳細的考察項目和考慮如何着手這項工作。考察團離英時所帶的考察項目草案已大大加以簡化, 最後定稿如下:

“研究何種會計、成本和統計資料提供給美國的各級經理部門; 這些資料是用什麼方法來獲得並且如何利用的。

7. 顯然, 整個考察團作為一個團體不可能訪問一個公司的所有會計和其他事務方面的一切程序。所以, 大家同意下列初步工作方案:

(1) 考察團應該要求每個公司的行政首長介紹該公司歷史背景的一般情況;

(2) 該公司各職能機構的詳細情況, 應請公司各該部門的行政負責人向考察團的有關小組介紹;

(3) 每個小組必須寫出自己的報告, 送交考察團傳閱和匯總; 考察團並將召開會議討論其收穫。

8. 鑒於上述的安排, 必須保證全體人員在進行工作時

用同一方式。因此經議定，所有訪問報告必須按下列12個主要項目提出：

- (1)一般情況； (2)給最高經理部門的報告；
- (3)設計、發展和研究等部門； (4)生產準備部門；
- (5)製造部門； (6)採購部門；
- (7)存貨的控制； (8)工資；
- (9)成本部門； (10)財務和會計部門；
- (11)辦公室管理； (12)銷售部門。

9. 在上述每個項目中，各拟定若干細節，共計160余條，拟定這些細節的目的是指導調查者保證調查所有的範圍。通常，應要求被訪問的行政負責人介紹該部門的情況，并把所採用的制度介紹給團員們看。訪問終了時，應進行校核，檢查是否有那些細節遺漏了。

10. 航行期間，即將上述項目和細節用打字機打在活頁筆記本上，並在上岸之前發給每個考察團團員一本。事後經驗證明，這一準備工作是明智的。

11. 每個團員必須負責搜集並匯報上述一種項目的全部有用資料。為此，負責專職的團員有一種個人用的公文夾，其中列有與他專題有關的每一報告的摘要。

12. 紐約英美生產率協會的職員認為，考察團在航行期內所計劃的程序不是切實可行的，而到每一公司的訪問，必須限於2~3人所組成的小組。

13. 紐約辦事處計劃讓我們訪問的公司有16家，其中有一些是屬於試探性質的。修改方案內規定派一個由2~3人組成的小組到各公司訪問，所以，很明顯，有可能進行更多的訪問。結果，訪問次數增加至60次以上。本章之後附有一張實際訪問過的公司和其他機構的全部名單。

訪問和討論的日程

14. 1950年4月18日下午,本团在英美生产率协会倫敦办事处开碰头会,当晚又举行了一次非正式的临行宴会。本团于1950年4月19日从南安普敦乘皇家郵船瑪麗泰尼亚号启程,4月25日到达紐約,到达时,被任命为本团安排訪問計劃的經理C·史賓塞·柯契曼先生即前来迎接。

15. 次日晨,4月26日,考察团在經濟合作总署紐約分署集合,并和威廉姆·肯博先生和G·华倫·摩根先生作了非正式的会談;他們是經濟合作总署紐約分署的外勤处长和劳工顧問。

16. 第二天,在經濟合作总署紐約分署开会,由伊拉·毛瑟先生(訪問委员会主席)主持,他代表英美生产率协会对本团表示欢迎。大英帝国国王陛下的駐紐約領事雷諾·辛克萊先生也給予了衷心的欢迎。另外,到会致辞并对本团給予各种帮助的还有斯坦萊A·荷姆先生(英美生产率协会美国分会的联合执行秘书),R·魏伯·斯派克斯先生(英美生产率协会顧問),J·哈罗·史迪威和H·T·文頓先生(分別为美国会计师学会主席和行政秘书,頓肯·理查生先生和菲利普J·华納先生(分別为全国成本会计师协会副主席和出納主任),A·H·魏德曼先生(美国审計师学会的委员会秘书),威廉姆A·肯博先生和C·史賓塞·柯契曼先生。

17. 次日,4月28日,本团派了几个小組分別訪問美国全国成本会计师协会,美国会计师学会和美国审計师学会。这些团体的好多會員对介紹本团往各公司訪問皆有极大帮助,并在訪問他們自己的公司时給本团很多便利。

18. 4月27日,本团团员們到英語国家联誼会所举行的

茶会上作客，主人极其慷慨地款待了他們的来訪者。

19. 5月1日，星期一，本团到达麻省波斯頓，第一天对麻省理工学院作了一次訪問，了解了該校在商业和工程管理方面四年所教的課程。

20. 5月3日，全日用于訪問哈佛大学的工商管理研究院，听取了关于它的教学目的和教学方法的詳尽而饶有兴趣的介紹。

21. 5月4日～5日，本团分为若干小組訪問了这个地区的一些公司。

22. 5月5日，考察团回到了紐約，第二个星期全部用于訪問紐約地区的公司，还訪問了哥倫比亚大学。本团的各小組还訪問了匹茲堡、伯利恒、巴尔的摩的工廠和華盛頓的航空局。

23. 本团在5月14日，星期日，动身到賓汉普頓去訪問在安第科脫的国际商业机器公司，在那里，考察团团员和40名以上的美国公司行政人員共同参加了在那个星期后面几天所举行的商业机器讲解和表演会。此外，各小組还訪問了这个地区的其他公司。国际商业机器公司招待本团作他們的賓客，最后于5月18日，星期四，举行了宴会，为本团饒行。周末，本团即乘机經勃法罗飞往芝加哥。

24. 主要由于全国成本会計师协会芝加哥分会的大力协助，本团在芝加哥及其附近地区安排了在一个地区內次数最多种类最繁的許多訪問。

25. 在两个星期內(5月22日到6月4日)，共訪問了22个公司，还不算大学和各種教育机构。5月25日，全国成本会計师协会芝加哥分会热忱地接待本团参加了該协会的年会和宴会。