

大连培训中心教材之八

财务管理

中国工业科技管理大连培训中心 编

企业管理出版社

大连培训中心教材之八

财 务 管 理

Financial Management

Dr. Frank Jen

中国工业科技管理大连培训中心 编

企业管理出版社

大连培训中心教材之八

财 务 管 理

中国工业科技管理大连培训中心 编

*

企业管理出版社出版

石家庄地区印刷厂印刷

新华书店北京发行所发行

*

787×1092毫米 32开本 9.3125印张 20,000字

1981年7月第1版 1981年7月第1次印刷

统一书号 4207·024 定价 0.95元

前 言

这一套丛书，是中国工业科技管理大连培训中心的教材，共八册。

国家经委、教育部和国家科委，为了培训我国企业管理干部，与美国合作，举办了大连培训中心。课程由美国纽约大学、夏威夷大学和加利福尼亚大学等著名高等院校的有关教授、专家讲授。学员们普遍反映，讲课内容丰富，理论与实践结合，系统地反映了现代化企业管理的基本知识。本社特将这些教材编译出版，作为在职干部培训和高等院校有关专业的参考。

这套教材的翻译工作，由大连培训中心邀请有关高等院校和科研单位的教授、专家担任。

企业管理出版社

一九八一年八月

目 录

序言	(1)
第一部分 财务管理的基本概念	
第一章 财务管理的范围、目的和组织	(5)
第二章 钱的时间价值	(15)
第三章 财务管理的风险	(27)
第二部分 财务分析、计划、控制和成绩考核	
第四章 财务分析和考核	(55)
第五章 财务计划和预测	(76)
第六章 财务管制和成绩考核	(103)
第三部分 资产管理	
第七章 投资预算的管理	(114)
第八章 投资预算的决策方法	(128)
第九章 投资预算决策方法的应用	(150)
第十章 流动资金管理方法	(172)
财务选修课 财务计划和管制系统	
第一章 财务计划和管制系统的范围和性质	(183)
第二章 企业的战略与经营和财务计划	(189)
第三章 责任中心制度之一：成本责任中心	(204)
第四章 责任中心制度之二：销售收入中心、利 润中心和战略中心	(215)

第五章 责任中心制度应用的探讨.....	(226)
----------------------	-------

第六章 财务管制与绩效考核和激励办法.....	(236)
-------------------------	-------

案例:

西裴尔时装公司.....	(261)
--------------	-------

纳太尔公司.....	(266)
------------	-------

戴维斯卡车公司.....	(270)
--------------	-------

胡波液压设备公司.....	(273)
---------------	-------

汤恩斯计算机公司.....	(276)
---------------	-------

通用汽车公司.....	(281)
-------------	-------

伯奇造纸公司.....	(290)
-------------	-------

序 言

在未讲财务课之前，首先谈一下关于对管理(Management)的认识：管理到底是一门什么样的学问。

中国对管理不太重视，这是受封建主义和殖民主义的影响。因为管理和权是有密切联系的。封建时代皇帝专制，后来受外国殖民者的统治。他们说中国人可以做工程师、医生、律师，但不能搞管理(指当领导——编者注)。如四十年代到六十年代，香港的大公司，总经理必须是英国人，经理级要白种人，中国人最高只能做到助理。现在时代不同了。

关于管理，首先从工商业兴起。中国人则一向轻视商业，以为商业不过开小铺就是了。在美国和全世界，商业可不是这样。商业不论规模大小，都讲管理。现在不仅开店，美国的政府机关、医院、大学也都讲管理。管理的制度除企业做生意用它之外，已应用到工厂、政府机关和大学、医院。学校里的医院管理专科也开工商管理的课程了。

那末什么是管理呢？

管理就是一个人或一个组织，为了达到一定的目的，所采取的最有效和最经济的措施。这些目的现在大多采用指标的形式。对于复杂的事情，指标往往有好几个，如中国现在有八大指标。

管理在形成科学的理论之前，早已客观地存在于实际生

活中。我们做事情，用这样或那样的办法，以至决定不做，都是一种管理的形式。

1960年美国在管理科学领域，发生了一场革命。有一个戈登·豪尔（译音）报告，这个报告指责美国工商管理学院的课程，只讲经验，不讲理论。有的经验早已过时，而学院还在讲。它讲的二十年的经验，不过是二十个一年的经验，并非是二十年的经验。二十年的经验应当是边干边研究积累的经验。所以，美国现在很重视培养人才。上面领导认为下面很多东西不懂，要常常开课，让他们学懂。

这场革命之后，在管理上开始应用数学、统计学、经济学、心理学、社会学、政治学等等各种自然科学和社会科学的定理、理论，去研究讨论如何管理的问题。

现在美国已把管理学院和工程学院一样看待。进管理学院要懂好多数学和数理统计才行。

不过我们这次讲课，决定尽量少用数学公式。并不是我们不能讲数学（我在美国做的许多研究报告都是数学性和统计性很强的），而是我们认为，讲太多数学公式后，你们会把管理简单地看成数学问题，而不看成是管理的问题。这个毛病美国也存在，喜欢搞数学公式，弄到后来就钻牛角尖，花了很多时间搞小事，而把大事忘了。

管理主要要有眼光，要看得准，大事多做，小事少做。
不要以为我每天很忙就行了，而是要做到多思考、少做事而效率高。所以到现在为止，管理还只能说一半是科学，还有好多东西是未搞通的。原来有的学者以为，管理用系统工程方法就行了，现在也改变了观点。管理实在复杂得很，不是系统工程所能完全解决的。美国也试过，用数学方法进行管

理，结果数学模型做得很大，但不切合实际。数学的作用是有限的。现在有人研究用计算机下棋，以为，如果计算机能把棋下好，说明世界上复杂的事，便可以用计算机来管理了。试验结果，计算机可以下棋，下得也很好，但这是人教它的，并且下得也不是最好。说明管理实在复杂。

我以上讲的意思，并不是说社会科学如管理不是科学，只有自然科学才是科学。就是自然科学的东西，也不是一成不变，而是在不断发展变化。如什么是物质这个问题，近代已经有了许多新的发现，但仍在研究之中，过一个阶段，还可能会有新的发现和变化（当然日常生活里有许多肤浅的东西是不会再变的了）。自然科学研究到很高深的程度，也变成一种艺术。得诺贝尔奖金的科学家，也象艺术家一样，想象力丰富；一般人看不到事，他看到了，想到了，提出了问题，然后进行研究探索，有了新的发现。

所不同的是，自然科学要研究和发现的是自然界的事物，而社会科学是研究人类的社会现象，研究人和人之间的关系，管理尤其是这样。过去一般高级的管理人才大都是搞人事出身的。越是高级的经理，他主要是会用人，整天就是考虑和处理调配人的事，然后用系统去控制、监督实际执行的情况。所以美国的管理，讲管理系统Management Systems，财务就是其中主要的管理系统之一。美国大的公司，如通用汽车公司，做总经理一般要到五十七、八岁，而六十五岁又一定要退休，他只能做七、八年的总经理。那么公司到底靠什么呢？就是靠它的组织和它的管理系统，靠它长期形成的风气和规矩。这次讲课，我准备讲一点这些各式各样的系统，它们的程序步骤和各种观点。

最后还要谈两点：一是搞管理的不能怕失败。做财务的，从不失败，只能说明你的眼光不远，对难办的事不敢试。不然，总难免要有失误。再是要估计到会有冲突（矛盾）。尤其是搞财务的，和各方面的看法难免不一致。这不要紧，经过争论看看到底谁有理，然后融合起来，事情就可做得更好。没有冲突，事物就不能发展。

以上是我对管理的几点想法。

至于财务管理，我认为美国有些财务系统是可行的。据知中国有些公司已经成功地做了。尤其是一些集体所有制的单位，它们在努力奋发中生存。它们与国营企业处于同样的环境，甚至不如国营（如有的材料国家不给调拨，要自己设法买高价料），而它们却做得很好。所以主要在于肯多实践，多研究系统。我将在这门课程中，着重讲怎么设计一个适合中国当前需要的财务系统，以促使企业很好使用它的人、财、物资源，以争取最大的经济效果。

我十七岁才离开中国，很多亲戚都在国内工作。我这已是第三次回国了。有幸能回国贡献一点自己微小的力量。但愿祖国繁荣昌盛，人民幸福。

以上算是开场白吧，下面言归正传。

任琦峰

第一部分

财务管理的基本概念

第一章 财务管理的范围、 目的和组织

第一节 范 围

1. 资产和投资管理

美国的企业，现在每年都要对所有资产考虑一番，如何重新调配，才能对公司最有利。或者在获得一项新资产时，也要这样考虑。这是财务现在最主要的工作（以前财务不管）。

例如，企业有新的进款5万元，应当用于修理旧机器，或买新机器，或用于训练人员提高效率，或者每样都用一点，等等（下面基层可能都来争，公司整天就为这些事打架，打架不要紧，不打架说明公司可能有问题了，并不一定是好现象）。又如，企业有一部机器，一直是生产甲产品的，要不要改产乙产品？过去是原来产什么就产什么，从不考虑去改变。但现在外部环境变化很快，不考虑不行了。

这些问题（工作）叫做财务的遍布性。

在美国，企业的一举一动，凡是花钱，都看作是投资，都要算帐：将来如何获得利益。因此所有的部门，包括市场、生产、人事部门等等，现在都有自己的财务人员。要采取一项行动，如人事部门要搞培训，不等财务找上门，都自己先精打细算一番。

如何用科学方法来算资产（金）利用的经济帐，是本课程要讲的主要内容之一。

2. 负债和股东资本（即中国的基金）的管理

财务人员要知道怎样可以找到资金，供企业使用。这是财务最起码的责任（本份）。

资本主义国家的企业，依靠私人、政府和金融机构等来投资。社会主义国家多数依靠政府。现在中国企业一般是依靠政府的基金，也有利润留成、折旧基金或银行贷款。个别的也有外国投资。

何种途径取得资金，对企业以至对国家最有利？这个帐怎么算法，是财务人员又一项重要工作。

3. 财务计划、控制和成绩评核

A. 财务计划

财务计划包括两部分：

（1）财政计划，即收支平衡计划。它是计划要多少钱、什么时间、从哪里取得等筹措资金的计划。

（2）企业总计划，是企业综合性的经营计划，包括生产、市场等管理的各个方面。如明年的经营方针和打算，是维持还是扩大，包括产品品种、产量、销售量、价格、收入等。根据这个计划再编费用预算，最后由财务部门汇总，编制全企业的盈亏计划表。

这个企业总(财务)计划,美国也很重视。美国企业内部搞计划经济,并且保密,互相竞争。

B. 财务控制

C. 财务成绩评核

计划—→控制—→评核—→赏罚,这是一套财务管理系统。控制和评核,主要是将实际与标准或预算进行比较,计算差异,分析差异原因,鉴定责任,进行赏罚。

美国对计划的执行比较灵活,并不是每项指标都得完成,主要看效果。赏罚也不一定用钱,也有用奖状,或请吃饭,这些形式有时比钱的作用还大。

第二节 财务管理的目的

财务管理的目的,在美国只要股票涨价就行了,中国不是这样,我以下是按中国的观点讲的。

1. 国家的目的

提高人民生活,这是国家的目的之一。无论什么国家要提高人民生活,就要不断提高机械化水平,提高劳动生产率,增加盈利,取得新的资金来源,不断扩大再生产。

2. 企业的目的

企业的目的是盈利。但有时盈利的目的和企业的其他目的会发生冲突。如为了提高质量,要多花钱,暂时盈利可能要减少。但如果提高质量后,可以提高卖价,取得信用,占有市场,扩大经营,从长远看是有利的。这种冲突不过是表面的,实质上没有冲突。但有的不是这样。企业领导人要根据各方面的信息,全面权衡,作出判断。在确定企业的各项指

标时也要考虑，哪些指标应当有所侧重。

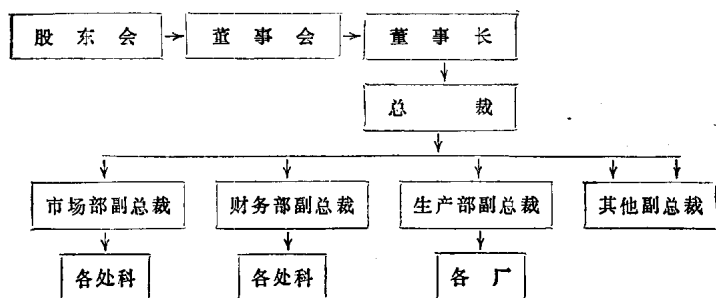
中国现在搞质量管理，花钱时应当算账：是否值得，是否合算，计划中有无预期的目标。只求质量好，花多少钱都不管，是不对的。所谓质量越高越好，是指在一定投资的前提下。

第三节 美国(企业)组织系统 (American organizational Systems)

1. 美国企业组织——两种形式

A、职能组织 (Organization by Functions)

图 1—1

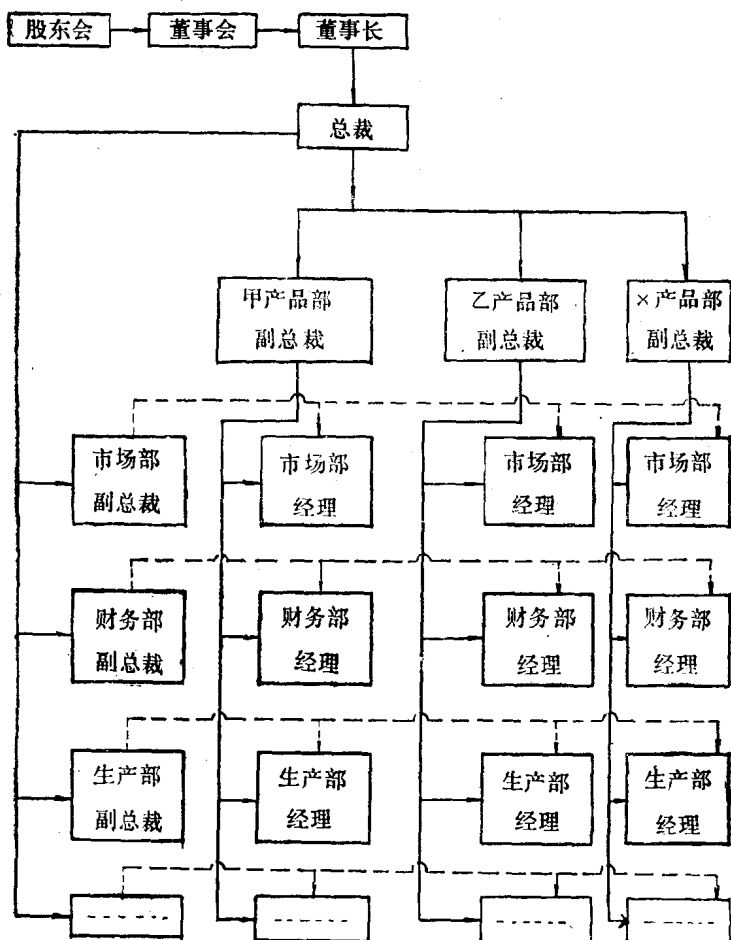


这种组织机构形式适用于营业额在几百万美金的小型企
业。原则上最高权力机构为股东大会，由它选董事会，董事
会选董事长（实际上不那么简单），然后任命总裁。行政权
力集中于董事长、总裁和副总裁，如决定生产、销售、价格
等等。生产部按总裁指令组织生产，完成后都交市场部，也
是统购统销，另有采购部负责供应。有的厂自己也采购。工
厂的任务就是努力把生产搞好，质量够标准。

总裁搞供、产、销平衡，下面有人帮他做分析。

B、产品和职能（结合）的组织

图 1—2



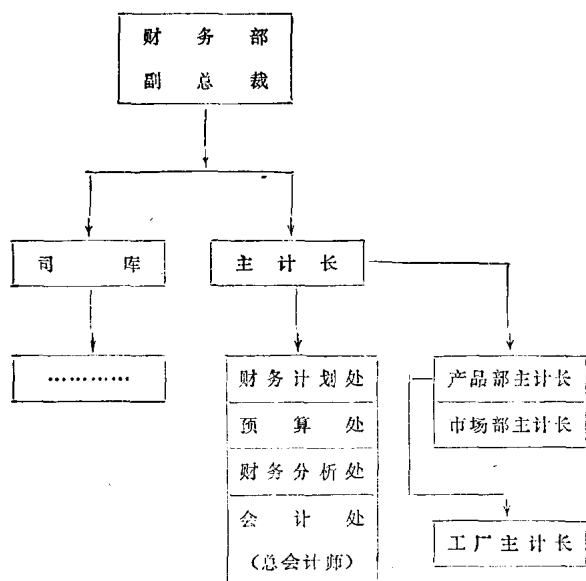
这种形式叫矩阵组织，适用于大型公司。一个产品部象一个独立的公司。很大的产品部，下面有许多小公司。如通用汽车公司，下设卡车、客车、电冰箱以及其他产品部。每个产品部里设市场、财务、生产、人事……等职能部门。下面还有许多分部。

主管产品部的副总裁，对他管辖的产品有经营全权，如生产品种、数量、价格等，只有很大的事情才和总裁协商。

主管职能部的副总裁，与产品部内的有关经理取得业务上的联系，而大权仍在主管产品部的副总裁手里。

2. 美国企业的财务组织

图 1—3



(1) 司库 管钱的。如办理收款、保险、借款等。

（2）主计长

美国的主计长（Controller）非常重要。主计长下面除管四个部门外，有的大公司还管“外部经济情况预测”。所以主计长权限很大，升上去就是副总裁。除此之外，生产部、市场部也有财务人员搞经济核算，也设主计长总负责。工厂的主计长负责收支、发薪、成本计算，也搞预算、控制、评核等。

美国企业的经营管理，五十年代以生产为中心，六十年代以市场为中心，七十年代以利润为中心。五十年代，美国企业里管生产的权大。那时生产多少都能卖掉，到六十年代，观念改变了。因为生产出来得卖得掉才行，因此搞市场的占了上风，权大。到七十年代，人们说，卖那么多干吗，卖得越多越赔钱。因为账算得厉害，所以搞财务的上去了。如现在最大的企业美国电话电报公司、通用电器公司、国际商用机器公司等大公司的总裁，都是搞财务上去的。

财务搞得好的，眼光比较宽广。财务每年要写综合报告，作分析预测，要编长短期计划，接近公司的战略。所以搞财务的综合的机会多，接触的面广。搞生产的，往往只对生产抠得很细，这当然要紧，但还得有人来综合“细工”才行。

据知中国的计划部门权大。而美国综合计划的工作是由财务来做的。美国每个部门都搞计划，但没有单独的计划部门，而是由财务部门来综合各部门的计划，汇总成公司的总计划。财务在审核、汇总过程中发现问题，如认为利润太小了，反映给总裁，由总裁决定找有关人员商量修改。从组织上看，财务和生产、市场等部门是平行的，但实际上财务是领头的。其他部门的报告，经财务审查提出意见，他们就得