

承包与租赁企业的资金管理

张学中

吉林人民

承包与租赁企业的资金管理

张学中

吉林人民出版社

承包与租赁企业的资金管理

张 学 中

*

吉林人民出版社出版 吉林省新华书店发行
吉林省物资学校印刷厂印刷
787×1092毫米32开本 11.75印张插页 2 261,000字

1988年10月第1版 1988年10月第1次印刷

印数: 1—10000册

ISBN 7-206-00344-3

F·84 定 价: 3.70元

前 言

承包与租赁企业的资金管理，是在经济体制改革中这些企业所面临的一个新课题。它是以完善企业内部经营机制为中心，研究探讨资金营运中的决策、预算、控制和责任等方面的内容。本书较为系统地阐述了承包、租赁企业的管理特点、财务管理与资金营运、成本管理与分析、“厂内银行”的核算与管理等方面的内容，介绍了现代化管理方法如目标管理、价值工程、网络技术等在资金管理中的应用，还用实例论述了资金营运满负荷同期法，并用图表和例解来说明较为复杂的问题，这有助于加强企业内部各个环节的经济核算和企业的科学管理，尤其是在竞争市场环境中，企业掌握和适应这种新形势和经营环境，采用灵活调剂资金的方式和方法是至关重要的，否则就可能在竞争和改革中，由于不适应新出现的各种经营形势而面临着破产、倒闭的风险。这就迫使企业要提高自身的素质和经营能力。本书正是基于这种新的情况和适应企业的需要而编写的。这对于完善承包、租赁经营责任制，搞好资金管理，会有积极的现实意义的。

参加本书初稿校审的有高级经济师陈耀先、熊鹏达，高级会计师冯福贵，还有长期从事经济工作的经济师陈鸿学、刘安娜、金光等同志，在此致以衷心的感谢。

由于本人水平有限，难免有错误，敬请读者批评指正。

张学中

1988年9月7日

目 录

第一章 承包与租赁企业的管理特征	(1)
第一节 企业经营机制的基本特征.....	(1)
第二节 企业经营机制运行的效益和目的.....	(7)
第三节 经济决策与效益的关系.....	(11)
第四节 职能机构的设置和组织形式.....	(18)
第五节 管理制度和岗位责任制.....	(23)
第六节 完善经营机制的外部条件.....	(28)
第七节 财务管理岗位职责.....	(32)
第二章 财务管理与资金营运	(36)
第一节 财务管理的职能和内容.....	(36)
第二节 资金构成及来源.....	(43)
第三节 固定资金的管理.....	(52)
第四节 流动资金的营运与管理.....	(61)
第三章 成本的管理与分析	(89)
第一节 成本按其标志与结构分类.....	(89)
第二节 产品成本和成本管理.....	(95)
第三节 成本管理的内容.....	(101)
第四节 成本计划.....	(104)
第五节 成本的核算、分析和控制.....	(109)
第六节 成本——产量——利润关系的分析.....	(123)
第七节 价值工程在成本管理中的应用.....	(150)
第八节 网络计划技术在成本管理中的应用.....	(161)

第四章	“厂内银行”的核算与管理 ·····	(186)
第一节	实行厂内经营机制的条件和内容·····	(187)
第二节	“厂内银行”的作用和职能·····	(192)
第三节	建立“厂内银行”的基础工作·····	(197)
第四节	“厂内银行”的基本作法·····	(204)
第五节	“厂币”流通与厂内支票结算·····	(212)
第六节	“厂内银行”的管理办法及核算程序·····	(214)
第七节	“厂内银行”的内部核算和管理程序·····	(229)
第八节	综合计划与生产作业·····	(241)
第九节	资金周转满负荷营运管理·····	(257)
第五章	信贷资金管理及其业务拓新 ·····	(284)
第一节	信贷资金运动的过程和具体要求·····	(285)
第二节	流动资金管理的原则和规定·····	(297)
第三节	贷款管理的基本规定·····	(308)
第四节	抵押贷款·····	(319)
第五节	信用评估·····	(326)
第六节	票据承兑、贴现业务·····	(337)
第七节	银行信托业务·····	(356)

第一章 承包与租赁企业的 管 理 特 征

实现企业任务，发展企业经济，要靠正确的领导制度和科学的管理机构。今天世界各国，无论实行哪种社会制度，要实现现代化管理，没有不高度重视企业管理的。

近几年来，企业改革的经验证明，实行多种形式的承包经营责任制的核心，就是从管理中要效益，从管理中搞活资金，谋求企业的更大发展。这里显示出企业经营机制的基本特征，既有企业发展的内在活力，又有必不可少的外部条件。

第一节 企业经营机制的基本特征

在近几年的改革实践中，不少企业按照所有权与经营权分开的原则，已经实行了承包、租赁经营、资产经营以及股份经营等多种经营形式。这些经营机制的核心，就是责、权、利相结合。根据我国的具体情况，有效的企业经营机制，应具有社会主义工业企业的二重属性，一是由生产力、社会化大生产所决定的自然属性；一是由生产关系、社会制度所决定的社会属性。只有懂得社会主义企业的二重性质，才能充分发挥企业经营机制的作用。承包租赁经营机制的基本特征，由动力机制、调节机制和企业家功能三个方面组成。

一、动力机制

社会主义企业是以生产资料全民所有制为基础。企业的全部生产资料和产品，是全体劳动人民或部分劳动人民集体的公有财产。实行承包租赁经营的过程，实质是所有权与经营权的分离。其社会性质表现为生产资料所有制相同，生产目的相同，区别只在于经营手段和收益分配。企业追求自身的经济利益，就要在商品生产和商品交换中进行独立经营，自发地挖掘企业发展的内在活力。企业相对独立的经济利益同企业合理的经济行为具有必然联系。在传统的集中统一的经济体制下，国家全面实行指令性计划的外在强制力淹没了企业的自身利益，企业缺乏内在的活力，生产经营的积极性受到严重压抑，企业行为往往表现为追求产值速度，不顾资金管理的科学性、适用性、效益性。在新旧体制转换过程中，企业开始具有独立的经济利益，但由于宏观调控体系和市场发育不完善，企业的内在动力往往表现在追求短期利益，着眼点一般是当年留利水平，甚至仅仅关心职工奖金福利增长幅度。我们要健全企业经营机制，必须在理论和实践上承认和强调企业的内在动力。承包租赁企业既然是独立的商品生产者和经营者，必然有其特定的生产任务，联系紧密的各种生产要素和自成体系的生产过程，并独立地组织人力、物力和财力，进行产、供、销等方面的生产经营活动，也就必须拥有独立的经济利益。只要企业的生产经营符合社会主义原则，就应明确企业生产以获取最大利润为最高目标。当企业的利益同企业利润直接联系，职工的利益又同企业利益直接联系的时候，企业的活力就焕发出来了。因而，企业对自身利益的追求，既是企业努力经营的原动力，也是

企业进一步有效经营的物质基础。

现代化工业是由千万个企业组成，而且每个工业企业的生产经营活动又是千变万化非常复杂的。改革之前，国家对企业管理得过多、过严、过死，必然束缚企业的手脚，难以发挥企业职工的积极性和创造性，从而造成企业经营活动的困难，不利于四化建设。因此，从党的十一届三中全会以来，为了使企业不被动、不僵化，敢负责、敢创新，成为一个主动的有活力的生产单位，就逐步地加以改革，以便创造充分发挥作用的内部和外部条件。其中最重要的就是使企业具有独立经营机制的自主权，使其能象生物的细胞那样，具有新陈代谢的活力。

二、调节机制

在商品经济的条件下，企业的独立经营机制要受到市场机制的直接影响。作为一个生产商品的工业企业，就必须根据市场的需要来规划自己的生产经营活动；以一个商品生产者的身份到市场上购买它所需要的各种生产资料，销售它所生产的产品；还要在商品经济所特有的竞争中，努力改善经营管理，提高生产技术水平，降低劳动消耗，加速资金周转，使本企业取得更多的盈利，得到更大的发展。所以，每个企业实际上也是为市场生产商品的独立经营者。谁善于商品经营，谁就可以收到致富的效果；谁能及时掌握到准确的、大量重要而又有用的市场信息，并且善于及时掌握和利用，谁就能够取得好的经济效益。因而，重要学会市场学，谁就能搞好生产和流通。

经营本身在商品经济中从市场要任务，从市场要效益。这种面向市场，调节生产结构，更新产品的经营活动，也是

一种劳动。在社会主义初级阶段，这里也有一个社会劳动量的问题，即实行按劳分配原则就要给经营者以符合其劳动量的报酬。但是经营的效果好坏，并不完全取决于经营中付出的劳动量。往往主观上的决策正确以及某种有利的条件和机会带来的收入，就有按劳分配以外的分配原则在起作用。这就涉及企业内部如何搞好均衡利益的自我调节。

在经营机制条件下，所谓利益的均衡，实质是指国家、集体和个人利益的均衡。它一般表现在利润与工资，积累与消费等关系上。资本主义企业中，由于存在股东、经营者、工人这三个不同的阶级阶层，在正常情况下，工资要受劳动力市场供求状况的制约，投资又是风险性行为，失败会导致破产和企业的清偿，因而不会发生滥发工资奖金的现象，投资也要考虑利润率的高低。在我国的企业中，过去，工资需求要受到国家消费基金计划的严格控制。现在，企业领导处于一种矛盾的地位，一方面，他们是国家委派来管理企业的代表，应当对国家负责；另一方面，又是工人工资需求压力的直接承担者。通常，他们倾向于满足工人工资需求，这样，消费基金膨胀就得不到相反力量的制约。投资活动也是如此。国家投资分权以后，企业预算约束是很小的，没有破产、倒闭的风险，而市场供应不足，资源缺乏的情况又严重存在。因此，只要有外部资金供应，企业投资愿望总是非常强烈的，也没有相反的制约因素压抑投资膨胀。国家、集体、个人利益关系的失衡，造成企业内部无法形成健全的自我调节，自我约束能力。当前，重建企业内部利益均衡机制即调节机制的尝试，主要是实行各种形式的承包经营责任制。这些经营形式作为三者利益均衡的外化，通过责、权、利的紧密联系和有机结合，促进企业适应外界环境的变

化，及时调整和改变企业的生产经营方式和利益结构，使企业健康地生存和发展。在企业内部，自觉地努力提高产品质量，降低物质消耗，加强财务管理，抑制不合理的企业行为。

三、企业家功能

管理现代工业企业，必须实行正确的领导制度，建立科学的管理机构。我国改革企业领导体制，全面推行和完善厂长负责制，就是强调厂长是企业法人的代表，对企业负全面责任。在改革中，优秀的经营者队伍是企业正确领导和决策的根本保证。科学的管理机构，是实现集中统一领导和指挥，使生产经营活动顺利进行的组织保证。

通常说企业家即经营者是企业的人格化，健全的企业经营机制集中体现在经营者正确的领导和决策上面。经营者代表了企业的发展和企业利益，他们是市场运行的主体。多年来，在企业领导体制中，经营者承担风险和所得利益，承担责任和拥有权力，所起作用 and 所处地位都不对称，这在很大程度上阻碍了企业的发展。事实上，企业改革的各项内容都与经营者休戚相关。企业生产指挥系统，只能由厂长统一领导和指挥，不能实行多头领导和指挥。否则，生产行政指挥系统就会造成混乱，影响生产发展。另外，如果党委包揽生产行政事务，也会削弱党的思想政治工作。因而，厂长要依靠党委，敢于负责，注意发挥生产行政系统各级组织的作用。一方面可以保证党委抓大事，避免事无巨细一律都由党委讨论决定；另一方面可以保证生产行政系统处理问题及时、果断、坚强有力，避免在生产经营活动中遭受损失。

从厂长行使职权看，必须依靠各级组织的支持，否则，

孤家寡人，也难以指挥。为此，（1）厂长必须注意处理好各位副厂长、总工程师、总会计师的关系。厂长应该帮助他们建立责任制度，并且尊重他们的工作。凡属他们分管的工作，不要不通过他们随意下结论和改变他们的决定。即使工作有问题，也要先和他们商量，然后由他们去处理。厂长要注意发挥集体的智慧，经常与副厂长、总工程师、总会计师等沟通情况，交换意见。因而，需要建立定期的会议制度，如厂长办公会、厂务会、碰头会、群众问答等等。（2）厂长要注意健全全能机构，实行管理业务的标准化，授权和指挥职能科室开展各项业务活动。（3）厂长要注意帮助车间健全岗位责任制，搞好班组管理。（4）建立健全全厂的统一调度工作系统，设置有效的信息传递网。使自己具有胜任领导工作的业务能力，以适应现代化建设的要求。

我们实行各种形式承包租赁经营责任制，多数是厂长经营承包，少数是全员承包。但全员承包最终还是委托厂长经营管理。我们改进企业决策体制和程序，无论是董事会决策、厂长决策还是职工代表大会决策，经营者总是决策的实际执行者。在市场竞争中，企业的命运在很大程度上也取决于经营者利用市场的能力。因此，充分认识经营者的地位和作用，对于建立和健全企业经营机制，具有不可忽视的影响。我们只有努力提高经营者的素质，培养一批有强烈事业心、有开拓创新精神、有战略头脑和组织能力的经营者队伍，才能促进经营者严格企业管理，提高劳动生产率，加快技术进步，才能建立完善的企业经营机制。

第二节 企业经营机制运行的 效益和目的

深化企业改革，必须认真对待企业经营机制的运行效益和目的所遇到的困难。经过几年来的改革，工商企业的行为有所改变，活力也有所增强，但经营机制并没有发生根本的变化，还不适应生产社会化和有计划商品经济发展的要求；不仅如此，还出现了各种形态的短期行为，如负盈不负亏，投资和消费普遍膨胀，缺乏追求技术进步的动力，微观效益没有显著提高，等等。说明了企业经营机制在经营的演变中，生产的经济效益和目的还不明确，更为不足的是在承包、租赁企业中经营责任制还没落实。因而，认清经营机制运行的目的更为迫切。

从承包、租赁企业的改革形式看，无论实行哪种经营责任制，都必须作好以下三个环节的工作。第一，都要运用法律手段，以契约形式确定国家与企业的权责利关系，这样可以在经营合同生效期间，防止各级政府管理部门对企业经营权加以不应有的行政干预，甚至任意变更或中止经营合同，同时也可以避免企业对国家所应承担义务的落空，从而使国家和企业双方的利益能够落实到实处。第二，都要引入竞争机制，通过竞争，选拔合格的经营者，造就企业家队伍，这样可以革除传统企业体制中的弊端，即使受到原有企业体制压抑的大批精明强干、勇于开拓的人才脱颖而出，又让企业家在市场竞争风浪中得到锻炼和成长。第三，都要改革企业内部体制，其中包括实行厂长负责制，加强基础工作。整顿劳动纪律，严格科学管理。归结起来就是在企业内部也要落实各种责任制，形成经营机制的新型发展。

在这以上三条的基础上，企业经营机制的运行目的必须明确。什么是经营机制的经济效益？在社会主义公有制基础上的有计划的商品经济，其经济活动的最终目的是为了不断满足人民日益增长的物质和文化生活的需要。因此，社会主义经济效益通常则表现在以下两个方面：一个是投入与产出的关系；再一个是产品对社会有用性的程度。社会主义的好的经济效益应当是以最小的劳动消耗和劳动占用，为社会提供更多更好并适合其需要的产品。

什么是投入和产出的关系呢？投入，从一般的意义说，就是指生产过程中消耗的活劳动和物化劳动。如果从更广泛的意义讲，投入，除了包括上述内容外，还应包括虽然投入生产过程但还未消耗了的物化劳动和活劳动，以及劳动力。我们认为后一种意义上的“投入”更符合实际些。那么，产出又是指的什么呢？如果从宏观角度来看，一般有下面几种说法：一是社会总产品。它表示一定时期内（如一年）一个国家所生产出来的物质财富的总量。从实物形态看，社会总产品是指生产资料产品和消费资料产品的总和。从价值形态看，社会总产品是指转移的旧价值和新创造的价值的总价值量。二是社会最终产品。所谓最终产品，从国民经济的角度来看，是指一定时期内社会生产的不再作为生产资料进入生产过程而能够直接进入消费领域的产品，即消费品（出口的生产资料可以算在内）。从价值形态看，社会最终产品等于固定资产磨损价值加上新创造的价值。三是国民收入。国民收入是一定时期内社会物质生产活动的净成果。从实物形态看，它等于用于改善人民生活的消费资料和用于扩大再生产的生产资料的总和。从价值形态看，剩余产品等于国民收入扣除必要产品价值的余额。上述几种说法是从不同角度来考

察产出的，只要使用得当，都有一定的道理，不能说谁是谁非。

上面是从宏观范围内来考察产出问题的。从微观上说，例如就一个企业来说，产出则可以用产值、净产值、利润等指标来考察。

以上是从投入和产出关系讲的。从产品对社会有用性程度看。所谓产品的有用性程度，就是指产品为社会真正需要的程度。产品要适销对路，质量要好，能使人民得到更多的实惠，而不是指那些边生产边积压的质次价高的产品。

由以上分析可以看出，在考察企业效益时，首先要在产品为社会所需要的前提下，依据投入和产出的关系，建立起一套较为完整的考察社会主义经济效益的指标体系，诸如：既要考察全部的劳动使用价值，既要考察 $V+m$ ，也要考察 m ，并且要把考察 m 放在最重要的地位上。

以上是从产品为社会所需要的前提下，着重从投入和产出的关系来阐述社会主义经济效益的涵义的。但这还不够，我们应当至少从以下三个方面来考察社会主义经济效益的大小。特别是从宏观角度看，则更有其重要意义。

首先，经济效益是指整个国民经济各个环节活动的经济效益。如上所述，国民经济是指包括工业、农业、商业、建筑业、运输业等在内的一个有机整体。因此，经济效益必须在国民经济各部门综合平衡的基础上进行考察，要对整个社会再生产过程进行考察。我们知道，国民经济活动是通过生产、分配、交换和消费等环节来进行的，每一个环节的经济效益好还是不好，都直接影响到整个国民经济效益的好坏。如果说，生产部门已经生产出了为社会所需要的价廉物美的产品，但由于分配不当，流通渠道堵塞，因而造成流通领域

内的经济效益不好，这不会影响到消费领域，从整个经济活动的经济效益来说，这就不能说经济效益是好的。因此说，考察经济效益，不能脱离产品的价值和使用价值的实际状况，不能只看生产领域的经济效益，还要看社会产品运动全过程的经济效益。

其次，从整个国民经济的角度来看，还要注重长远的经济效益，就要有计划有步骤地集中一些资金搞些对国民经济全局有重大作用的项目。为了把我国建设成为现代化强国，不集中搞些大的项目是不行的。因为从近期利益出发，小项目搞的再多，对国民经济的发展也不会起决定性的作用。因而，对于经济效益不能只顾眼前的效益和近期的利润。应从长远来说，搞好项目的选择，也有一个改善经营管理，节约劳动，缩短工期，努力提高经济效益的问题。

第三，不仅要从近期和长远相结合来考察经营管理的效益问题。而且还要从整个社会发展，从自然环境、生态平衡等方面来确定预期的效益。如果因为发展经济而破坏了自然环境，破坏了生态平衡，那就不能认为经济效益是好的，尤其从人类社会长远发展的利益来说，是大为不利的，甚至会带来灾难性的后果。

从以上分析可见，经营机制的运行效益和目的必须统一起来，应从社会主义经济效益的多维型中进行极为复杂的有机结合。切实理顺经营机制的各种关系，尤其是在企业所有者、经营者和生产者的关系上，应防止某些短期行为的偏差，以社会效益为目的，逐渐完善企业内部经营机制，真正做到自主经营、自负盈亏，就能为有计划的商品经济奠定生气蓬勃的微观基础。

第三节 经济决策与效益的关系

在承包、租赁企业独立经营的过程中，碰到的一个突出问题就是承包人的经营决策与效益问题。确定一个发展规模的决策，不仅是经营机制的重要内容，而且也是直接关系到企业的经济效益和社会效益的大问题。

社会主义计划工作要求搞好国民经济综合平衡，实现国民经济按有计划的商品经济轨道发展。而要做到这一点，必须搞好宏观控制、微观搞活的经济决策，对提高经济效益是至关重要的。

一、经济决策与经济效益的关系

社会主义经济管理水平的高低，直接关系到经济效益的好坏。而经济管理又是人们依据客观规律所从事的一种有计划的自觉的活动，是人们的意志和行为的体现。就一般的情况而言，人们在行动之前必须事先有所决策，行动是决策的实现。因此说，经济管理过程，也是经济决策的实现过程，经济决策正确与否，直接关系到经济效益的好坏。

那么，什么是经济决策呢？经济决策，也可以叫经济管理决策，它是为了达到一定的目的，从两个以上的方案中选择一个最佳方案的过程。

在社会主义的计划经济条件下，国家是管理全国经济的唯一中心。组织社会经济生活是社会主义国家的一项极为重要的职能。社会主义国家不仅作为一个政治实体，而且是作为基本生产资料所有者来执行管理社会主义经济职能的。它要对整个国民经济实行有计划的集中统一的领导。因此，在