

QIYECAIWUGUANLITANJIU

企业财务管理探究

于川 著



中国财政经济出版社

企业财务管理探究

于 川 著

江苏工业学院图书馆
藏书章

中国财政经济出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

企业财务管理探究 / 于川著. — 北京: 中国财政经济出版社, 2002.2

ISBN 7-5005-5511-3

I. 企… II. 于… III. 铁路运输 - 运输企业 - 企业管理: 财务管理 - 文集 IV. F530.68-53

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2002) 第 002083 号

中国财政经济出版社出版

URL: <http://www.cfeph.com>

E-mail: cfeph@cfec.gov.cn

(版权所有 翻印必究)

社址: 北京海淀区阜成路甲 28 号 邮政编码: 100036

发行处电话: 88190406 财经书店电话: 64033436

北京新华印刷厂印刷 各地新华书店经销

850×1168 毫米 32 开 7.5 印张 178 000 字

2002 年 2 月第 1 版 2002 年 2 月北京第 1 次印刷

印数: 1—15500 定价: 25.00 元

ISBN 7-5005-5511-3/F·4874

(图书出现印装问题, 本社负责调换)

序

随着社会主义市场经济的发展，企业管理以财务管理为中心已经成为人们的共识。因而如何搞好企业财务管理工作也就成为人们热衷研究的课题。当前关于财务管理的论文、著作已经很多，但总的来说，这些书籍和文章大部分是在引进和介绍西方财务管理学，能够为搞好国有大型企业财务管理提供实践和理论结合的具有指导性范例的还不多。而财务管理从本质上是一门应用性很强的管理学科，应以实用为治学原则，高瞻远瞩，着重探索和掌握适应环境和满足企业需求的财务管理的具体运作理念、策略、原理与方法，为企业经营管理实践指点迷津、开拓新的思路。在这种情况下，我很高兴地看到于川同志所著的《企业财务管理探究》一书，此书在这方面是很有特色的。

这本书收录了于川同志自 1982 年到 2001 年近 20 年间公开发表的部分论文、特邀为企业所做的财务专题演讲。作者大学毕业后一直工作在企业财务管理的第一线，既有基层的财务管理工作经验，又有高校教师的理论功底，并兼具铁路运输企业这一超大型国有企业高层的财务管理领导工作经验。可以说，此书是作者多年从事财务管理工作研究成果和实践经验的结晶。

细读此书，觉得她具有前瞻性、实用性、创新性的特点。例如 20 年前，在国家还是普遍应用综合折旧率的时候，于川同志就研究了铁路固定资产消耗规律，提出铁路应实行分类折旧率，为 1993 年国家财会制度改革后铁路实行分类折旧率奠定了基础。

2 企业财务管理探究

于川同志的每一篇文章研究的都是铁路企业财务工作所遇到的实际问题，针对性强，实践效果好，为提升铁路财务管理工作水平提出了切实可行的措施，也为大型国有企业财务管理提供了可资借鉴的范例。在铁路从计划经济向市场经济过渡过程中，于川同志从机制创新的角度，对铁路运输财务体制改革进行研究，为铁路财务改革提供了理论和实践上的支持。

目前铁路总体改革正在积极稳步地推进，并已初步取得了较好的效果。本书中有关铁路运输财务体制改革的文章，详细论述了铁路财务体制改革的背景、框架、操作方式和改革方案，既对铁路财务体制改革工作进行了阶段性总结和回顾，更为后续铁路财务体制改革工作指明了方向。

我们相信《企业财务管理探究》的出版将会使读者对铁路财务管理工作有新的了解，从中学习到很多先进的财务管理经验，提高实际工作能力，同时对创新国有大型企业改革思路也具有参考意义。

李 京 文

2000年12月28日

目 录

第一篇 管理篇

关于以财务管理为中心，全面强化企业经营管理的

几点认识·····	(3)
谈实施《两则》后强化资金管理的若干问题·····	(11)
认真学习实施《两则》，加强铁路财务会计管理 ·····	(23)
强化管理，兴路之道·····	(30)
试论公司组建中的财务管理工作·····	(33)
现代企业财务管理的基本规则·····	(46)
认真学习贯彻新《会计法》，努力做好铁路财务会计 工作·····	(59)
加强财务管理，贯彻新《会计法》，巩固扩大扭亏增 盈成果·····	(68)
强化基础，确保财会信息真实准确，实现达标，促进 严格管理扭亏增盈·····	(73)

第二篇 探索篇

试论关于铁路客货运输分区运价的几个问题·····	(97)
铁路运输固定资产平均使用期限问题初探·····	(104)

谈我国铁路“线路、桥隧、通信”折旧计提分摊的问题.....	(121)
研究管理会计理论,提高企业经济效益.....	(126)
关于建立风险经济学的几个理论问题的认识.....	(134)
实行分类建设和经营,推进铁路改革和发展.....	(143)
关于铁路投资体制改革的几点初步看法.....	(150)

第三篇 创新篇

重在制度创新,推进机制转变.....	(161)
适应铁路总体改革要求,积极推进铁路运输财务体制 改革.....	(169)
关于当前铁路财会工作的几个问题.....	(184)
对铁路运价改革的几点看法.....	(212)
谈铁路财会干部的知识更新.....	(216)

第四篇 回顾与展望篇

中国铁路财务会计 50 年回顾与展望	(223)
后 记.....	(233)

第一篇 管理篇

关于以财务管理为中心 全面强化企业经营的几点认识

“企业管理以财务管理为中心，财务管理以资金管理为中心”，这是关于企业加强经营管理各项工作的重要命题和指导思想，是关于如何认识并处理企业管理和财务管理中各项具体管理工作之间关系的新思路、新观点，也是对包括财务人员在内的企业管理人员提出的更高的要求 and 更重的任务。为了做好这方面的工作，首先需要企业有关各方面取得共识。因此，笔者在这里谈几点关于以财务管理为中心，全面强化经营管理的意见，就教于大家。

一、关于为什么企业管理要以财务管理为中心，财务管理要以资金管理为中心

（一）企业管理要以财务管理为中心，财务管理要以资金管理为中心，这是企业在经济体制大环境逐渐变化的过程中，适应市场中剧烈竞争、谋求生存和发展的自身要求和必然趋势

我国 18 年来改革深化的首要内容和基本标志是经济体制的变化，从高度集中的计划经济体制向社会主义市场经济体制的转变。这个大环境、大前提的逐渐变化把越来越多的企业，其中也包括铁路企业，逐渐推向了市场。企业面对着剧烈竞争的市场，重要的不再首先是你的规模增加了多少，完成了多少生产任务，生产指标水平是多少，而是市场在多大的程度上需要你的产品，

你在市场上取得了多少可以维持企业吃饭生存的收入，以及最终得到了多少可以支持企业发展的利润，而这一切归根到底都反映在你从各方面能拿到多少资金，又怎样去运用这些资金，用了以后回收了多少资金和回收资金的快慢，也就是说，一切都反映在财务这个焦点上，表现在最终的财务指标水平上，这就自然而然地要求企业管理把财务管理摆在中心的位置上。这不是一种违背规律的、人为的、勉强的要求，而是适应规律的、客观的、自然的要求；这也不是一种临时的、应付局面的提法，而是与市场竞争共存的、长期的、必然的趋势。正是从上述分析和意义上说，从重视生产管理向重视财务管理转化，是社会进步的标志和主要动力。

（二）企业管理要以财务管理为中心，财务管理要以资金管理为中心，这是企业生产经营活动和财务实质的正确反映，是企业生产经营进入良性循环的客观要求

什么是企业财务？企业财务实质上是资金运动的反映，是在资金运动过程中企业与有关各方经济关系的表现。企业生产经营的过程也就是资金运动的过程：为了生产经营活动的进行，企业必须筹集资金，资金的来源一方面可以是出资者的实物、现金的投入所构成的企业资本金，另一方面可以是向有关方面借入的债务；企业用所筹集到的资金购置到生产所需的物资后即可进行生产，当把产品生产出来并销售出去后，企业生产经营的一个周期就结束了，伴随着这个过程，资金从货币形态到储备形态，再到产品形态，最后回到货币形态，也经历了一个循环的周期，上述这两个过程是密不可分的，并生并存的，也就是说，生产经营的过程就是资金运动的过程，没有资金，就不可能有生产经营的一切活动，生产经营活动实质上就是资金的运动；当然，如果企业生产经营活动是正常的，良好的，那么就表现为周而复始、循环不

已的周转，同样地，如果企业生产经营活动不正常了，那就一定表现为资金运动的阻滞，甚至中止，如果资金周转减慢，那就表明企业生产经营的某些环节一定是发生了问题；正常的、良好的生产经营活动，其结果必然带来企业资本的增殖，资产负债比例的合理化，资金周转的加速；不良的生产经营活动，其结果必然表现为企业资本无法保值，负债趋于沉重，资金周转减慢。因此，提出并要求企业管理以财务管理为中心，财务管理要以资金管理为中心，这是对企业生产经营活动和财务实质的正确反映，也是要使企业生产经营进入良性循环、避免没有市场、资金匮乏、债台高筑、亏损频繁状况的客观要求。

（三）企业管理以财务管理为中心，财务管理以资金管理为中心，这是对企业走向市场过程中，经营管理实践正反两个方面经验的科学总结和准确提炼

企业管理要以财务管理为中心，财务管理要以资金管理为中心这一命题和观点，绝非来自某些人的主观臆想，而完全出自改革的大潮中，出自国有企业走向市场的艰苦奋斗和痛苦磨难中，出自探索走出困境的那些成功和失败的先行者的总结中。可以看到，是宝钢，在钢铁产品国内外市场激烈竞争中，认识到并确定了财务管理在企业管理中的中心地位，明确提出“企业制度以建立财会机制为中心，生产经营管理以预算为中心，财务管理以资金管理为中心，成本管理以现场责任区域为中心，销售管理以资金回笼为中心”的重要原则，在管理实践中取得了巨大的效果；可以看到，是邯钢，在企业濒临走不下去的困境中，悟出了“模拟市场，成本否决”的真谛，并且全力以赴地实施之，终于以降低成本、适应市场要求的成本取得了市场的主动权，摆脱了困境，创造了国有企业扭亏为盈的重要经验；可以看到，是煤炭部及其所属企业，在“三角债”的沉重拖欠之中，勇敢地提出了

“不给钱不发煤”的原则，把资金的回收作为企业组织生产、安排经营的出发点和中心环节，终于促成了煤炭企业起死回生的转机；铁道部及其所属企业在“八五”曾响亮地提出“一个中心、两个重点”的财务管理思路，即以经济效益为中心，铁路运输企业以收入管理和成本管理为重点（铁路工业、供销、施工企业以资金管理、成本管理为重点），这一思路在铁路面对“八五”的巨大困难中，起到了重要作用，为加强管理提供了基本的遵循原则。……可以说凡是在走向市场过程中，正确地把握了财务管理、资金管理的企业，一般来说就能够掌握主动，或者转被动为主动，就能适应市场或者转不适应为适应；凡是忽略了、放松了财务管理和资金管理的企业，就没有不出问题、不陷于经营困难的。正是基于对上述正反经验的总结的提炼，“企业管理要以财务管理为中心，财务管理要以资金管理为中心”这一命题终于被推出。

二、关于怎样实现企业管理以财务管理为中心，财务管理以资金管理为中心

提出企业管理要以财务管理为中心，财务管理要以资金管理为中心，对走向市场、转换机制的先行者来说是不容易的，而对后来者来说，从观念上能认识它、确认它就是更不容易的，需要对传统习惯的突破，需要观念和认识上的转变；而再进一步要在工作中、企业管理的实践中去实施，去操作，那就特别不容易，需要全面的把握，系统的规划，协调的努力。在这个问题上，笔者认为，需要与此命题有关的各个方面，在操作的各个环节上注重以下各个基本问题。

（一）从企业的出资者来说，要对企业的经营者紧紧地、自始至终地抓住投资回报这个基本问题不放

投资回报是出资者对经营者基本的、正常的、必然的要求。对国有企业来说，这个基本要求可以按下述三个指标对经营者的考核来操作，即国有资产保值增值率、资本收益率和投资回报率上交额。为了使考核具有必要的力度，应该把经营者的年收入与上述三个指标的考核结果挂钩，还应按指标考核情况对经营者的业绩进行评价。如果考核不合格，就减少经营者的年收入，如果连续考核不合格，就进行组织调整。

在向社会主义市场经济逐步过渡中，在政企分开、企业转化机制的逐步进程中，出资者可能还要对经营者的一些主要经营指标进行辅助的考核，如辅之以对产销率、劳动生产率、百元销售收入成本费用、万换算吨公里单位支出、运输总支出、存货周转率、资产负债率等的考核，因为这些经营指标与投资回报的基本指标是紧密联系的。

为了保证投资回报的实现，为了使主要经营指标落实投资回报的要求，出资者必须紧紧抓住月、季、年度企业的财务状况分析，从企业的财务报告和财务状况分析中全面地了解分析企业的资产负债情况、收支利情况、营运资金变动情况或者是现金流入流出情况，发现企业经营偏离正常轨道的重要问题和差异，要求企业经营者及时采取措施解决和调整，避免问题的差异发展到不可收拾的地步。

(二) 从企业的第一管理者及领导班子来说，要对整个企业紧紧地、自始至终地抓住财务经营目标这个基本问题不放，并将其分解落实到企业的每个部门、每个单位、每个岗位、每个人员的生产指标、工作指标和管理指标上

企业的第一管理者及领导班子在经营年度之初，必须首先从市场占有率的角度、从企业生存和发展的要求出发预测并确定企业的财务经营目标，即收入、成本费用和利润的年度奋斗目标，

进而去确定各项生产指标、工作指标、管理指标，然后，把这些目标和指标具体地、明确地分解下达到企业的每个部门、每个单位、每个岗位、每个人员。为了使分解下达的指标有力度，体现刚性，必须把每个职工的收入与指标的分阶段以及最终完成情况挂钩，实行严格的考核和奖罚制度，奖就奖到使职工干部确实感受到完成指标即可得到及时的、相应的奖励，罚就罚到使职工干部感到不敢完不成指标或由于没完成指标而被罚一次后实实在在地不愿意再被罚了。

在上述的财务经营目标和有关指标中，成本费用是最基本的、中心的，因为没有严格控制的、能适应市场要求的低成本，就不可能有竞争力强的产品价格，当然就不可能有高的市场占有率和营销收入，因而最终也不可能有企业追求的利润水平。正因为如此，学习邯钢，实行成本否决是完全必要、十分正确的。成本否决否什么？就是任何一个单位、一个岗位、一个职工，如果完不成下达的成本费用指标，那就否决工资奖金，否决业绩的评价。

企业财务经营目标的制定、下达、监控和最终落实是一个极其复杂的系统工程。它要求第一管理者和领导班子的决心、决策和指挥，它需要企业各部门、各单位协调一致的认识和工作，它需要对企业内外信息的大量、准确地掌握、处理、分析、运用，它需要具有良好的、现代素质的各类人员。

（三）从企业的财务部门来说，要对生产经营和资金运动的全过程紧紧地、自始至终地抓住资金管理这个基本问题不放，并要在这个过程中注意协调企业内外各方面的关系

企业的资金管理包括资金的筹集、分配、耗用、回收等诸环节，抓资金管理就需要从这些环节的各有关方面去进行，归纳起来，资金管理的工作和强化措施包括集中管理资金、多方筹集资

金、正确分配资金、严格控制资金、减少耗用资金、及时回收资金、保证上缴资金、分析占用资金、考核周转资金、避免流失资金这十个方面。在资金管理的各项工作中，把企业经营活动、投资活动、筹集活动的资金运动纳入企业总的现金流入和流出计划，并进行严格的控制，以此追求现金净流量。

要抓好资金管理，还必须严格财经纪律，规范会计工作秩序，使财务指标、会计信息正确反映企业经济活动的情况和问题，从而及时采取措施，调整各项生产经营、投资融资和管理活动，保证企业经营目标的实现。

企业财务部门在以资金管理为中心的各项财务管理工作中，要注意协调与企业内外各方面的关系：对出资者，要保证投资回报，要确保资产的保值增值；对债权人，要及时、完整地清偿债务，不应该发生长期、巨额的拖欠；对财税部门，要依法理财，依法纳税；对物价部门，既要及时提出合理的提价要求，寻求建立科学的价格形成机制，也要遵守价格纪律；对监督检查部门，要坦诚地接受检查，认真纠正确实违规的问题，也要反映由于经济关系未理顺或改革深化而出现的一些问题；对企业领导者，既要提出对经营活动的分析意见和决策建议，执行其经营决策，也要反映对其不符合财经法规问题的意见；对各业务部门，要积极宣传以财务管理为中心，全面强化经营管理的正确内含，也要多沟通，多商量，协调解决不利于提高企业经济效益，即财务经营成果的各种问题，还要从资金上、从财务政策上积极支持解决企业生产经营和深化改革所遇到的困难问题。

（四）从企业的其他职能管理部门来说，要紧紧地、自始至终地抓住围绕企业经营目标开展本部门的工作这个基本问题不放

企业其他职能部门工作，无论是自觉还是不自觉地，最终必然要综合地反映到企业的经营目标的实现程度上，因此这些部门

的工作不应孤立地、单一地、只从本部门的情况来安排，而需要服从于、服务于整个企业的总的经营目标。计划部门的投资安排只能在可能筹集到的长期资金范围安排，投资安排所解决的问题是在提高生产能力的同时，要减少用工、提高效率、降低成本，而绝不能投资花了，人员数量依旧、生产效率依旧、成本反而还上升；劳资部门的工作安排需要以减人、提高劳动生产率、降低人工成本为目标；物资部门的采购供应工作必须在保证质量的情况下以降低采购成本为目标，绝不允许转手加价，另外，还需要降低储备成本、减少存货占用资金，掌握先进合理的物资消耗定额；设备部门的设备管理工作必须以提高设备利用率、减少设备的闲置、提高设备运用效率、节约能源消耗和减少维护费用为宗旨，而不能盲目增加设备数量和提高设备档次；行政管理部门要严格控制管理费用，保证在用低值易耗品和管理用固定资产的完整准确。

总之，以财务管理为中心，全面强化企业的经营管理，这无论在认识方面还是在实践方面都还刚刚是开始。我们相信这个命题的科学性、正确性，坚信它一定能伴随着社会主义市场经济的逐步建立、国有企业的改革逐步深化而被越来越多的企业所认识、所掌握并发挥其巨大的力量。

（本文发表于1996年7月）