

厂长经理 理财学

吴少平 田雍 傅磊 编著

2

机械工业出版社

F406.72
144

3083/07

厂长经理理财学

吴少平 田雍 傅磊 编著



机械工业出版社

本书紧密结合经济体制改革的需要,配合厂长(经理)负责制的实施,始终围绕厂长(经理)为提高经济效益而最为关注的理财问题展开论述,深入浅出地阐释厂长(经理)理财的基本理论和思路,介绍筹措资金、降低成本、增加盈利的有效方法。全书共七章,包括厂长(经理)与企业财务、资金与资金筹措、短期财务决策、长期财务决策、财务计划与控制、专项资金的形成与使用、财会资料运用与财务状况分析等内容。

本书理论与实践相结合、内容充实、文字简明,适于企业厂长(经理)、经济管理干部阅读使用。

厂长经理理财学

吴少平 田雍 傅磊 编著

*

责任编辑:李 敬 鞠昌鳌

封面设计:郭景云

*

机械工业出版社出版(北京阜成门外百万庄南里一号)

(北京市书刊出版业营业许可证出字第117号)

通县建新印刷厂印刷

新华书店北京发行所发行·新华书店经售

*

开本 787×1092 $1/32$ ·印张 11 $1/2$ ·字数 254 千字

1989年4月北京第一版·1989年4月北京第一次印刷

印数 0,001—8,400·定价:5.20 元

ISBN 7-111-01631-9/F·231

前 言

社会主义经济是有计划的商品经济。企业是商品生产和经营的基本单位。厂长（经理）作为企业法定代表人，对企业生产经营活动及其效益负有全面责任，而理好企业之财将是提高经济效益的重要保证。因此，企业厂长（经理）和广大经济管理干部越来越重视企业理财问题。为了满足这种需要，我们编写了此书。

本书力求做到理论与实践相结合，方法与实例相结合，适应经济体制改革的需要，配合厂长（经理）负责制的实施，简明阐释厂长（经理）理财的基本理论和思路。本书包括厂长（经理）与企业财务、资金与资金筹措、短期与长期财务决策、财务计划与控制、专项资金的形成与使用、财会资料运用与财务状况分析等内容。应当说明：第一，搞好企业理财，必须作好基础工作，本书将一些管理基础工作列入了有关章节，不再专章介绍，以节省篇幅；第二，决策应以预测为基础，本书的有些预测内容，已包含在有关决策问题之中，不再另设专章，亦为节省篇幅；第三，书中有些章节的理论与方法，不仅适用于该章所论问题，同样适用于其它方面，如短期决策的理论与方法，有些亦可用于长期决策，分章介绍，只是为了阐述的方便。

全书分七章。第一、二、三、四章由吴少平编写；第五章由田雍编写；第六、七章由傅磊编写；最后由吴少平总纂。在拟定书稿提纲和编写过程中，曾得到机械工业管理干

部学院财会教研究室副主任、高级会计师祝春敖同志、北京祥云计算机技术公司财务经理张靖宇同志，以及机械工业出版社老干部处的积极支持和热情帮助；李燕平同志做了大量的资料整理工作，谨此一并深表谢意！

限于作者水平，加之时间仓促，书中不足之处在所难免，诚望读者批评指正。

作 者

1988.8

目 录

第一章 厂长(经理)与企业财务	(1)
第一节 厂长(经理)负责制的基本内容.....	(1)
第二节 厂长(经理)负责制下的企业财务关系.....	(3)
第三节 厂长(经理)理财概述.....	(7)
第二章 资金与资金筹措	(33)
第一节 资金与资金运动.....	(33)
第二节 资金筹措渠道.....	(40)
第三节 筹资与用资策略.....	(68)
第三章 短期财务决策	(80)
第一节 资金需要量测算.....	(80)
第二节 成本及成本最小方案的选择.....	(102)
第三节 盈利及盈利最大方案的选择.....	(134)
第四节 损益平衡分析.....	(152)
第四章 长期财务决策	(161)
第一节 资金需求增长趋势测算.....	(161)
第二节 长期投资决策.....	(168)
第三节 产品设计成本的系统优化.....	(201)
第四节 长期投资中的技术引进.....	(209)
第五章 财务计划与控制	(218)
第一节 财务计划的内容与编制程序.....	(218)
第二节 财务收支平衡控制.....	(226)
第三节 成本控制.....	(244)
第六章 专项资金的形成与使用	(258)

第一节	专用基金的形成与使用	(258)
第二节	专项借款的种类与使用	(296)
第三节	专用拨款的种类与使用	(304)
第七章	财会资料运用与财务状况分析	(308)
第一节	财会信息系统	(308)
第二节	会计报表构成	(319)
第三节	财务状况分析	(328)
第四节	经济效益评价指标体系	(351)

第一章 厂长（经理）与企业财务

第一节 厂长（经理）负责制的基本内容

一、厂长（经理）的基本职责

厂长（经理）作为企业的法定代表人和生产经营的指挥者，能否合理有效地组织企业经营管理活动，取得更好的经济效益，这是社会、企业、职工共同关注的问题。企业经济效益的高低，在很大程度上取决于企业领导者的理财水平。探讨厂长（经理）怎样理好企业之财，有必要首先明确厂长（经理）的基本职责和主要职权。

厂长（经理）的基本职责主要有以下几个方面：

1. 正确理解和贯彻执行党和国家的方针、政策、法令、规定和有关制度。

2. 组织和健全各级行政领导和管理机构，对企业生产经营活动实行集中统一指挥，正确进行生产经营决策，不断改善企业经营管理，合理利用人、财、物力，控制消耗、降低成本、提高盈利，完成国家下达的计划任务，适时为社会提供高效、优质、低耗、安全、价廉的产品。

3. 及时缴纳税利，为国家提供积累；正确分配职工收入，合理形成和使用企业各项基金，保证企业不断发展生产，提高企业职工的生活福利水平；正确处理国家、企业和职工三者之间的利益关系，维护国家利益，调动企业和职工生产劳动的积极性。

4. 自觉接受党委和职工代表大会的监督检查, 执行职工代表大会依法作出的决定, 定期报告工作, 听取意见, 改进工作。

5. 深入职工群众, 结合企业经营管理工作的, 做好职工群众的思想政治工作。

6. 支持开展工、青、妇等群众组织工作, 重视他们的工作, 取得他们的配合。

7. 选拔使用合格胜任的各级领导干部, 形成作风正派、讲求效率、工作得力的组织干部系统; 建立健全严格的企业内部经济责任制, 做到分工明确、责任划清、管理有效、奖惩有据。

8. 改善环境保护, 维护社会利益, 承担必要的社会责任。

从以上厂长(经理)的基本职责看出, 职责与理财密不可分。要承担各项职责, 理好钱财是一个十分重要的方面。

二、厂长(经理)的主要职权

厂长(经理)在组织企业生产经营活动过程中, 可行使以下职权:

1. 依照法律和国务院规定, 决定或者报请审查批准企业的各项决策计划。如企业经营决策、长远计划、年度计划、基本建设方案、重大技术改造计划、职工培训计划、工资调整方案、企业留利的使用分配方案、承包和租赁经营责任制方案, 工资列入企业成本开支的企业人员编制和行政机构的设置和调整, 制订、修改和废除重要规章制度的方案等。

2. 对企业生产经营和行政管理工作实行集中统一领导, 统一指挥。

3. 提请政府主管部门任免或者聘任、解聘副厂级行政领导干部,并有权管理、考核、任免中层行政领导干部(法律和国务院另有规定的除外)。

4. 有权根据企业内部经营责任制的要求,奖惩职工;并提请政府主管部门奖惩副厂级行政领导干部,包括晋职晋级、记功嘉奖、记过撤销行政职务、降职降薪、开除公职等。

从以上厂长(经理)的主要职权看出,职权与理财同样密不可分。要正确行使职权,理好钱财亦是一个十分重要的方面。

三、强化生产经营指挥系统

为了切实贯彻厂长(经理)负责制,必须建立健全、有效强化以厂长(经理)为首的生产经营指挥系统。这一强有力的生产经营指挥系统由厂长(经理)集中指挥,纵横交错、内部协调、形成合力、提高效率。纵向看,有分级指挥系统,可分有厂部、车间、班组各级的管理责职和权限,上下贯通,纵向指挥;横向看,有分口专业系统,可分有经营系统、生产系统、技术系统、物资供应系统、财务会计系统、人事教育系统、后勤服务系统等,各系统由有关职能科室组织管理具体工作,并接受厂长(经理)、总工程师、总会计师、总经济师的领导,既明确专业分工,又注意横向协调。纵横有机的管理指挥系统是厂长(经理)负责制得以贯彻实施的一项重要组织保证;而在强化生产经营指挥系统的过程中,理好钱财是贯穿始终的重要内容。

第二节 厂长(经理)负责制下的企业财务关系

企业生产经营活动是一个动态系统。在这个动态系统中,财产物资不断地运动,即由一种实物形态不断地转化为

另一种实物形态；与此相应地，物资的价值形态也不断地发生变化，由一种价值形态转化为另一种价值形态，周而复始，这就形成了企业的资金运动。所谓资金，是指社会主义再生产过程中以货币和实物形式存在的价值。由此可见，从实物形态来看，企业的生产经营过程表现为物资运动，如原材料投入加工，成为在制品；在制品加工完毕，又成为制成品，等等。从价值形态来看，企业的生产经营过程又表现为资金运动，如储备原材料所占用的储备资金，随着原材料投入加工而转变为生产资金；生产资金又随着在制品的加工完毕，验收入库而转变为成品资金等等。企业的资金运动，构成了企业经济活动的一个独立方面。可以看出，企业的资金运动和它所体现的各方面经济关系，形成了企业的财务关系。所以说，财务，是指企业在生产经营过程中资金运动所体现的各方面的经济关系，这些经济关系，就是社会主义企业财务。对不同行业的企业来说，会形成不同行业的企业财务。如工业企业，在再生产过程中资金运动所体现的各方面的经济关系，就是工业企业财务；再如商业企业，在商品购销过程中资金运动所体现的各方面的经济关系，就是商业企业财务。

一般地说，厂长（经理）负责制下的企业财务关系主要有以下几个方面。

一、企业与国家之间的财务关系

企业与国家之间的财务关系主要表现为资金分配关系，即企业与国家预算之间的缴款、拨款关系。一方面，企业为了适应生产发展的需要，根据国家批准的计划，向国家取得基本建设投资拨款、科学技术三项费用拨款等；另一方面，企业取得的销售收入，扣除生产耗费补偿、企业利润留用后的

余额，应当以税金和利润的形式上缴国家财政，国家与企业之间的财务关系，既表现为全局与局部的关系，又反映了国家统一集中领导与企业相对独立经营的关系。在这种关系中，厂长（经理）要兼顾国家和企业两方面的利益。

二、企业与银行之间的财务关系

企业与银行之间的财务关系主要表现为存款、贷款关系。一方面，企业从银行取得借款，以满足企业生产经营活动的需要；另一方面，又将周转中暂时闲置不用的货币资金存入银行。根据国家银行贷款原则，各项贷款必须按照规定用途合理使用，到期归还，按率付息。厂长（经理）负责制下的企业，既可按规定申请取得借款，又要正确使用款项和按期按率还款付息。

三、企业与上级主管部门之间的财务关系

企业与上级主管部门之间的财务关系主要表现为资金上缴下拨的关系。一方面上级主管部门根据所属企业生产经营活动的情况和需要，分配下拨资金；另一方面，上级主管部门又从所属企业抽调多余的资金。应当指出，上面提到的企业和国家之间的资金分配，有时是通过企业与上级主管部门之间资金上缴下拨的关系反映出来的。

四、企业与企业之间的财务关系

企业与企业之间的财务关系主要表现为企业与外单位之间的经济协作、往来结算关系。在现代化大生产条件下，企业与企业之间不可能是封闭的、孤立的，而是开放的、相互联系的。企业之间存在着大量的生产联系和经济往来，进行着多方面的协作，如企业之间相互购买或销售产品、材料，提供劳务等，由此发生一系列的往来价款结算。所以，社会主义制度下的资金结算关系是按照等价交换原则进行的。一方

面，某企业在向其它企业提供产品或劳务时，必须正确计算价款，按时收回货款或劳务报酬；另一方面，某企业在从其它企业取得产品或劳务时，也要正确和及时地计价、付款。可以想象，在这种企业与企业之间互相协作，密切联系的社会化大生产条件下，如有一个企业拖欠资金，将会影响另一个企业，甚至更多企业的正常生产周转和财务状况。因此，每个企业都要顾全大局，严格履约，遵守财经纪律和结算制度。可以说，企业与企业之间财务关系，反映着各个经济实体之间广泛的经济联系。企业领导人应当从维护和扩大经济联系的高度，认识和处理好企业之间的协作关系。

五、企业内部的财务关系

企业内部的财务关系主要表现为企业内部各个单位之间的责权利关系。由于企业部门的职能和工作任务不同，资金性质不同，资金来源的渠道不同，资金的使用方式也不同，因此，资金要分别使用，分别管理。这就形成了企业内部各部门、各单位、各生产环节之间的经济联系。如企业生产部门和企业基本建设、福利事业等部门之间的资金结算关系；基本生产部门和辅助生产部门之间的资金结算关系；生产经营过程中供应、生产、销售各环节之间的物资转移及其资金结算关系；厂部、车间、班组之间的资金结算关系，等等。这些资金分配和结算关系，反映了资金管理的集中和分管的关系，也是厂长（经理）控制、管理的重要内容。

六、企业与职工之间的财务关系

企业与职工之间的财务关系主要表现为企业以货币支付职工劳动报酬。企业根据职工劳动的质量和数量，向本企业职工支付工资、补贴、奖金等劳动报酬，体现了社会主义按劳分配原则。厂长（经理）的奖惩权可在处理这一关系中正

确体现出来。

第三节 厂长（经理）理财概述

一、理财的概念及重要性

所谓理财，就是围绕企业资金活动而开展的各项管理工作，是利用价值形式进行企业经营管理的一个特殊方面。它按照党和国家的方针政策，根据资金运动的客观规律，合理组织财务活动，正确处理财务关系，为全面完成企业的生产经营任务，力求以最少的消耗，取得最大的经济效益。理财工作着重于利用货币形式进行价值管理。

企业要进行生产经营活动，必须首先明确生产什么、怎样生产；经营什么，怎样经营；需要哪些相应的人力、物力、财力条件；如何合理有效地利用这些条件等。为此，企业要做好各方面的管理工作。各项管理工作既有科学的分工，又有密切的联系。从分工看，不同的管理工作担负不同的任务，分管不同的方面，各自具有不同的特点。有的侧重于从使用价值和劳动方面进行管理，如产品产量、品种、质量、劳动生产率、原材料消耗等，反映了企业为社会提供的使用价值的状况，以及增产节约的效果；有的则侧重于从价值方面进行管理，如成本、资金、利润等，以货币形式反映了价值的形成、运用、分配过程。从联系看，各方面的工作必须围绕着提高经济效益这个中心，这个中心把企业各方面的工作相互结合起来，从而使使用价值的管理和价值的管理紧密地联系起来。我们在重视使用价值管理的同时，还必须认识到价值指标可以综合地反映企业生产经营活动的经济效果，对于加强企业管理，节约劳动消耗，提高经济效益具有十分重要的意义。着重于价值管理的理财工作的重要性以有

下三个方面。

(一)加强理财工作，有利于充分调动职工群众的生产积极性

通过理财工作，可以使干部和工人关心、了解企业的生产和财务状况，发挥职工群众的主人翁作用，人人关心企业，人人参加管理，人人献计献策，更好地贯彻增产节约、勤俭办企业的方针。

(二)加强理财工作，有利于保证计划的顺利完成

通过理财工作，可以保证企业取得生产经营需要的货币资金，正确分配企业的纯收入，严格执行财务监督，认真贯彻党和国家的各项方针政策，从而保证各项计划的顺利完成。

(三)加强理财工作，有利于挖掘企业内部潜力

通过理财工作，可以发现问题，揭露矛盾，找出差距，总结经验，更加合理有效地使用企业的人力、物力和财力，充分挖掘和利用企业内部的潜力，以取得更好的经济效益。

因此，厂长（经理）必须重视搞好企业理财工作。

二、厂长（经理）理财的任务

厂长（经理）理财的任务是由企业的根本任务决定的。企业的根本任务是根据国家计划 and 市场需求，生产和销售满足社会需要的产品（或提供劳务），为国家创造税利收入，为社会主义建设积累资金，为提高人民生活水平作出贡献。为实现企业的根本任务，厂长（经理）理财的基本任务应包括以下几个方面。

(一)管好用好资金，促进生产发展

企业要进行生产经营活动，必须拥有一定数量的资金，资金的及时取得和正常周转是实现企业再生产过程的重要保

证。同时，国家用于生产建设的资金也必须有计划地分配和节约使用。一定量的资金代表着一定量的物化劳动。因此，节约了资金，也就意味着节约了财产物资。管好用好资金，提高资金的利用效果，企业就可以在不增加资金数量的条件下，改进技术，扩大生产，为社会生产和人民生活提供更多更好的产品，做到增产不增资或增产少增资；另一方面，企业在不减少生产任务的前提下，管好用好资金可以节约资金的使用，国家或企业又可以将节约下来的资金用到其它方面的建设上去。因此，管好用好资金，不仅有利于促进企业生产的发展，而且是促进国民经济迅速发展的条件。理财工作担负着管好用好资金的重要任务。

管好用好资金，首先要从数量上保证企业的合理需要，即根据企业生产任务及其它条件，确定进行生产经营活动所必需的资金数量。确定的数额过少，会影响生产的正常进行；确定的数额过多，会影响资金的利用效果。厂长（经理）要督促企业财务管理部门正确地组织和使用各项资金，使企业所需要的资金得到适量的保证；要有计划地调度资金，实现资金收支在数量上和时间上的平衡，既不能只看总量的平衡而忽视各时间阶段上的平衡，也不能只看某时间阶段上的平衡而忽视其它时间阶段以及总量上的平衡。此外，还要及时分析资金的使用情况，发现不合理因素，及时采取措施，加快资金周转。做到少花钱、多办事；促生产、得效益。

管好用好资金，还要正确处理生产发展需要和资金供应可能的矛盾。从企业发展来说，需要有更多的资金；但从现实可能看，一定时期的资金数量是有限的，特别是我们国家人口多，底子薄；资金缺少，财力有限，这是一个必须正确

处理的矛盾。资金多少虽然影响着生产发展,但从根本上说,还是生产的发展决定资金的多寡。只有生产发展了,产量增加了,成本降低了,才能增加盈利,扩大企业和国家的财力。因此,厂长(经理)要正确处理好“生产发展需要资金,但资金数量有限,”这一对矛盾,把立足点放在发展生产上,把有限的资金用在刀刃上,更好地使用现有的资金,提高其利用效果。

(二)降低产品成本,增加企业盈利

产品成本是反映企业生产经营的一项综合性指标。企业劳动生产率的高低,设备的使用情况,材料的利用效果,产品质量的好坏,管理水平的高低等,都会直接或间接地在成本指标中反映出来。厂长(经理)必须认真贯彻勤俭办企业的方针,及时掌握成本、利润完成情况及其变动趋势,促进增产节约,反对铺张浪费,加强经济核算,降低产品成本,增加企业盈利。

(三)正确分配收入,完成上缴任务

企业的主要货币收入是通过销售产品取得的,产品销售收入首先要补偿生产资料的消耗和支付职工的劳动报酬,其余额即为企业盈利部分。对于企业的盈利要按照国家的规定进行分配。其中的一部分作为发展生产基金、职工福利基金、职工奖励基金等,留归企业按规定使用;另外一部分以税金和利润的形式上缴国家财政,可见,企业货币收入的分配对于正确处理国家、企业和职工三者利益关系,具有十分重要的意义。这就要求厂长(经理)在进行收入分配时,顾全大局,从整体出发,正确处理国家利益、企业利益和职工利益的关系,在企业理财工作中要正确核算成本、计算收入、分配盈利。属于国家应得的部分,要及时上缴;属于企业和职