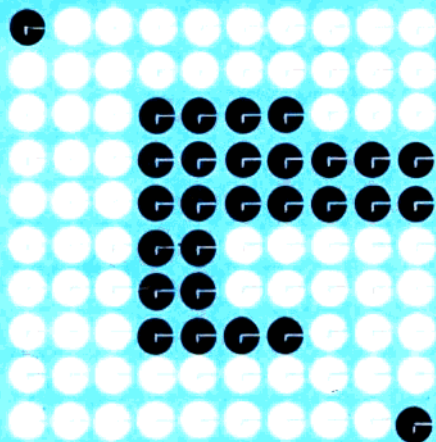


管理效益百鉴

寒 儒 主编



东北工学院出版社

(辽)新登字第8号

内 容 简 介

本书评介了辽宁省14个市的先进企业在经营管理中的先进经验。全书分设冶金、有色金属、能源、化工、机械、轻纺、物资、铁路、交通、建筑工程、医药卫生、商业、外贸、农业水利、县乡(镇)工业和其他,共计16部分。集中分析解决了当前企业内部存在的诸如资金、成本、设备更新改造、品种、质量、销售、企业达标升级、双增双节、会计电算化等方面的棘手问题,内容翔实,材料新颖,文字通俗,方法实用。

读者对象为工业、农业、商业、三资等企业及事业单位、行政管理部門的管理者和科研人员。

管 理 效 益 百 鉴

寒 儒 主 编

东北工学院出版社出版发行
(沈阳市·南湖)

建平印刷厂印刷

(辽)新登字第8号

开本: 787×1092 1/32 印张: 18.5 字数: 416千

1992年1月第1版

1992年1月第1次印刷

印数: 0001~5000册

责任编辑: 秦振华

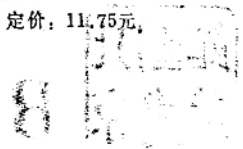
责任校对: 张德喜

封面设计: 栾良才

ISBN 7-81006-388-X/Z·94

定价: 11.75元

(内部发行)



主 编:	寒 儒			
副 主 编:	鲍 渺	傅文清	孙远忱	
编 委:	吴红玲	阎海广	孙 虬	何健勇
	王晓冬	冯振辉	王海强	赵 凌
	韦颖慧	刘广东	蒋实刚	何 纯
	张秀霞			
分 主 编:	樊 华	李成忠	田喜龙	王世永
	王文轩	丁 凯	郎跃武	孟宪芝
	莫凤珍	王 超	范世友	王 胜
特邀审编:	山玉清	牛国柱		

撰稿人（以姓氏笔画为序）

于大伟	于润吉	于正夫	王建国	王文玺
王文勤	王作旭	王福堂	王淑卿	王福保
王静敏	王非	王熙明	牛景堂	宁吉亮
宁振家	付贵忠	刘桂香	刘启忠	刘兆斌
田喜军	齐洪山	石福林	江道明	孙湘
孙国顺	孙格	孙延超	孙贻茂	季玲
杜庆	杜俊双	曲连英	汪洪	邓建国
李晓辉	李亚彬	李玉秋	李国田	李善周
李英	吴岩	吴春玖	吴兴廷	边景贵
苏雨泉	范永柱	周鸣	周德有	岑健
松岩	张小文	张晓放	张振生	张德育
张玉珍	张辉	张连仲	陈强	陈智
陈敬海	陈全	杨玉珍	杨伟光	杨丽波
郑全志	徐文珠	徐永才	姜新元	姜文萃
陆秀清	袁丽娜	徐丽娜	黄正海	黄银凤
黄永毅	梁金才	贺添	聂忠元	顾景波
章敏旭	高淑华	高兴久	高振凤	高春刚
高成良	曹永泉	鲁惠民	靳伟强	蔡志超
鲍德寿	魏成清	崔佳巍		

序 言

近几年，为了扭转经济工作的被动局面，使企业步入良性循环，经济工作正转移到以提高经济效益为中心的轨道上来。为此，许多企业从加强企业自身改革入手，挖掘内部潜力，调动企业经营者和职工的积极性，下大气力进行技术改造，提高企业技术构成和产品质量，强化企业内部管理，决心向管理要效益，方向是正确的。但是，在具体运用各种先进管理方法的过程中，仍然存在许多问题。这些问题既有理论上的问题，也有实际工作中的问题，这些具体问题不解决，有了先进管理方法也难以推广应用。为此，一批有丰富理论和实践经验的领导者和专业人员，介绍了他们创造和应用的先进管理方法，从而形成本书。

这本书从我省各行业入手，对各类先进企业赖以生存和发展的先进管理方法，就其实施条件、程序和效果进行剖析和探讨，旨在引起理论界的重视和参与，希望各种先进管理方法在讨论、实践中进一步发展、完善。同时，希望有更多的相类似的企业在改革中对其吸收采纳，促进经济回升。本书在编写过程中力求实事求是，坚持科学、严谨的态度，注重先进性和实用性，对各种先进管理方法进行了充分、翔

实、直观和系统的评介，因此很值得理论界重视和企业经营者借鉴。

杨子华

1991年7月

前 言

近年来，经济滑坡、市场疲软，使企业举足维艰。随着深化改革、治理整顿和其他一系列政策的实施，一大批企业首先冲出低谷，扭亏为盈，给我国经济的复苏带来曙光。但是，这决不等于经济已全面好转。

那么企业何以摆脱困境？经济滑坡是从企业效益滑坡开始的，经济的好转理当从企业效益回升起步。每个企业又怎样才能从自身出发，彻底改变不景气现状，切实担负起经济复苏这一使命呢？《管理效益百鉴》试图回答这些问题。

本书从辽宁省14个市若干先进企业中精选出120余家，以评介的形式对其现行的先进管理方法的特点、形成过程、实施条件、具体操作步骤、效果等方面进行了较透彻的阐述。全书分设冶金、有色金属、能源、化工、机械、轻纺、物资、铁路、交通、建筑工程、医药卫生、商业、外贸、农业水利、县乡（镇）工业和其他，共计16部分，涉及到各种类型的企业，围绕着当前企业内部所存在的诸如资金、成本、设备更新改造、品种、质量、销售、企业达标升级、双增双节、会计电算化、财务管理体制和其他热点问题，集中进行了分析，介绍了解决的方法和途径。

编写本书旨在解决经济管理理论与实践相脱节的弊病，希望通过对先进管理方法的讨论与总结，使之不断发展与完善。更重要的是使这些先进企业在改进现有管理方法的基础上更上一个新台阶，同时给后进企业以启迪，为之提供切实

可行的管理模式，奋起直追，从而推动我省经济全面回升，走出低谷。最后，试图通过该书给广大读者提供一个全方位了解企业现行先进管理方法的窗口。

参加本书编写的人员，是本书所涉猎的部门、企业中长期从事经济管理的负责人、总会计师、其他管理人员和部分科研工作者，他们既是这些先进、科学管理方法的创始人、引进者，也是实施者，具有丰富的实践经验和较高的理论水平。在编写过程中，争求论证恰当，论据典型、充实，突出管理方法的先进性、科学性、系统性、直观性、实用性和可操作性，坚持社会主义方向，贯彻理论联系实际、实事求是的原则。由于种种原因，还会有一些更先进的管理方法难以涉猎，使该书不能尽善尽美。同时也由于编者自身水平和编写时间所限，该书尚待修正充实。

编者

1991年8月

目 录

序言

前言

第一部分 冶金工业部门

改革内部结算方法 提高资金使用效率·····	(1)
改革工资支付形式 推行工资信用卡·····	(5)
抓好十结合 完善班组核算·····	(10)
降低成本 筹措技改和生产资金的有效途径·····	(15)
加强财务管理的六项措施·····	(22)
加快企业管理科学化步伐 全面推行责任成本制·····	(31)
以产量、质量、消耗为中心 深入开展班组经济核算·····	(38)
连轧厂是怎样走上质量效益型发展道路的·····	(44)
坚持会计达标升级 加强企业专业管理·····	(50)
抓基础、达标准、上等级 推进会计管理·····	(56)
开展单车核算 提高劳动效果·····	(62)
开展效益承包 降低产品成本·····	(68)
会计帐务处理系统的程序设计方法·····	(73)

第二部分 有色金属工业部门

实行全面财务管理 提高经济效益·····	(81)
上质量 调结构 增效益 渡难关·····	(85)
深化经济承包 增强企业活力·····	(92)

开展班组经济核算 挖掘内部潜力·····	(98)
----------------------	------

第三部分 能源工业部门

千方百计筹集资金 加速发展电力·····	(105)
开源节流 保证油田资金需求·····	(108)
内部结算中心结算办法的设计应用·····	(117)
强化财务职能是企业效益的保证·····	(125)

第四部分 化学工业部门

困境与对策·····	(131)
强化厂内银行结算 促进承包经营·····	(134)
强化内部管理 走科技进步内涵挖潜之路·····	(141)
眼睛向内 挖掘潜力·····	(148)
消化减利因素 实现效益稳步增长·····	(151)
推行目标成本管理 改善成本核算方法·····	(155)
实车间目标成本 完善承包责任制·····	(164)
计算机在产品销售利润分析中的应用·····	(170)

第五部分 机械工业部门

摆脱三角债困扰 振兴辽宁机械工业·····	(175)
大中型企业实行承包 搞活经营·····	(185)
改善经营管理 拓宽外部环境·····	(193)
全额成本法与变动成本法的结合应用·····	(198)
推行变动成本法 完善承包责任制·····	(205)
企业财务的管理与优化·····	(212)
实行质量成本管理 提高企业效益·····	(218)
搞活企业内部分配 开拓增收节支途径·····	(224)

划小核算单位 实现扭亏为盈·····	(229)
完善责任会计核算控制体系·····	(235)
在负数起点上的搏击·····	(241)
实行联产联质成本节约奖 走质量效益之路··	(245)
实行联产联质工时费用包干法效益大增·····	(249)
一个军工厂的经营战略·····	(254)
开发民品 狠抓销售 搞活经营·····	(261)
加强价格管理 稳定经济效益·····	(266)

第六部分 轻纺工业部门

依靠技术进步 强化能源管理 降低油耗·····	(273)
运用量本利分析法剖析亏损症结 增加出口创汇效益·····	(277)
依靠质量兴厂 跃出效益低谷·····	(282)
全面强化财会职能是企业效益的保证·····	(284)
着力开发新产品是振兴企业必由之路·····	(295)

第七部分 物资部门

强化流动资金管理的途径·····	(300)
强化行业财务管理 推进物资流通改革·····	(305)
增强企业后劲 壮大企业实力·····	(309)
以会计达标为动力 狠抓会计基础工作·····	(313)
管好资金 拓宽经营·····	(316)
深化财务体制改革 向资金管理要效益·····	(320)
财务目标管理的成效·····	(323)
搞好财务分析 提高管理效益·····	(327)
建立内部银行 加强资金管理·····	(331)

如何控制资金“两头大”	(338)
积极清理三角债 启动资金	(341)
完善ABC分类管理 建立健全内部银行	(345)
科学管理资金 降低物流成本	(348)
联销舍利计酬办法在物资企业的应用	(352)

第八部分 铁路部门

实行指标挂钩分配留利 完善铁路承包制	(357)
加强企业管理 搞好装卸作业费的监控与 结算	(364)
完善铁路经济承包责任制	(369)
如何抓好会计达标升级工作	(372)
以全方位一体化经济责任制 促联网互控 实效	(375)
用有限的流动资金保证物资供应	(384)
铁路施工企业材料价格核算的改进	(387)
挖掘资金潜力的途径	(390)
采购成本分类核算在铁路物资企业管理中的 应用	(392)

第九部分 交通部门

推行目标成本管理 降低公路工程成本	(396)
强化财务成本管理 提高资金利用效果	(404)
量本利分析在汽车运输企业的应用	(409)
电子计算机在公路系统财会中的应用	(414)

第十部分 建筑工程部门

加强承包队成本管理 提高施工企业效益	(424)
--------------------------	-------

在困境中崛起.....	(428)
上租下包之成效.....	(430)

第十一部分 医药卫生部门

双增双节创效益.....	(434)
质量成本管理在中药工业企业中的应用.....	(439)
考评医院经济效益的方法.....	(441)
卫生部门财务促效方法.....	(449)
修旧利废 为临床服务.....	(458)
吸引社会力量办医院 促进卫生事业发展.....	(461)

第十二部分 商业部门

加强会计基础工作是提高商业企业效益的 保证.....	(463)
清理结算资金的几点作法.....	(467)
宾馆年创利百万元的秘诀.....	(470)
一个乡供销社经营的启示.....	(475)
积极开拓市场 努力服务兵工.....	(478)

第十三部分 外贸部门

强化核算 参与管理 实现减亏.....	(485)
强化内部管理 缓解资金短缺.....	(490)
加速资金周转 降低出口成本.....	(492)
分口财务核算 推行责任会计.....	(496)
强化合资企业财务管理 提前收回各自投 资.....	(501)

第十四部分 农业水利部门

深化水利改革 完善大中型水库经营承包·····	(507)
水利资金的管理效益·····	(513)
国营农场财务包干实施情况及建议·····	(518)
树立紧缩意识 促进双增双节·····	(523)
抓管理上效益 发展农垦经济·····	(528)
加强财经管理 坚持勤俭办场·····	(533)

第十五部分 县乡(镇)工业部门

加强管理 改善经营机制·····	(540)
飞出低谷展新容·····	(543)
勃勃生机 源于管理·····	(546)
加强全面经济核算 提高企业经济效益·····	(549)
抓住三个环节 强化目标成本管理·····	(553)
如何开展村级财会清理工作·····	(556)
健全村办企业财务机制大见成效·····	(561)

第十六部分 其他部门

强化会计基础工作 促进邮电事业发展·····	(566)
处理监督与服务关系 充分发挥内部审计 作用·····	(571)
加强物价基础工作 建立费用考核制度·····	(575)

第一部分 冶金工业部门

改革内部结算方法 提高资金使用效率

为缓解资金紧张局面，在积极争取改善外部环境的同时，必须眼睛向内，加强管理，在挖掘资金内部潜力上下功夫。某钢铁公司改革内部结算方法，建立内部银行，提高了资金使用效果。

该钢铁公司结合实际情况建立内部银行成为全公司内部的结算中心。它运用经济手段，实行事前控制，审查各项财务收支，在节约费用支出，减少流动资金占用，提高资金使用效果上发挥了重要作用。在经济效益方面已初见成效，仅1991年上半年节约资金750万元，堵截不合理开支8775.4万元，上半年资金周转比年初加快了2.45%。

一、建立内部银行的指导思想及体制结构

（一）指导思想

强化资金和结算的集中统一管理，严格控制、监督审查企业的各项财务收支，提高企业的资金使用效率，杜绝或减少各项违犯纪律现象的发生，有利于加强廉政建设，保证企业生产资金供应，促进企业生产经营步入良性循环轨道。基于上述指导思想建立内部银行，可以做到：①有利于适度集中财权。建立内部银行后，除商品厂保留对外销售结算专户，采购单位保留对外采购结算专户外，各厂都要贯彻收支两条线，要建立收入专户。②有利于强化内部约束机制，把

紧财务口子。成立厂内银行，对企业内外部发生的一切财务收支的经济业务统一实行结算审核，加强事前监督，防止各行其事，把紧财务口子。③有利于把钱花在刀刃上，集中财力，保证生产重点支出，提高资金使用效率，防止资金使用上的跑、冒、滴、漏。④有利于强化各级资金管理责任，使经营者把主要精力放在内部采购经营上。⑤有利于堵塞各种漏洞，防止违纪发生，促进廉政建设。

（二）体制结构

内部银行是由资金管理科、结算科、储蓄科以及五个办事处构成的，挂靠财会处实行单轨运行方式，并有所改进。内部银行是公司资金管理和财务统一结算的职能单位。其职责是：①对外一切财务收支结算业务，统一由厂内银行监督审核办理。②对内收支结算业务，统一由厂内银行审核办理。③对外采购单位的资金实行总额控制。④统一管理、控制、调度、使用资金，压缩银行存款。⑤根据专用基金计划，办理专用基金拨款。⑥建立完整的凭证、帐簿、报表等会计核算制度，收付实现日清月结。⑦审查各单位各类经济合同在收支方面的合法性。⑧办理内部生产、技措等经济业务。⑨对各单位资金使用、管理情况进行检查。⑩对各单位不合理的财务收支可以拒付。

二、建立内部银行的主要作法

（一）改革内部结算方法

①建立内部结算帐户和帐簿设置。②确定内部结算挂帐手续、时间和内容。③规定内部结算计算机开发的业务程序。④为了加强内部结算工作，做到事前监督与控制，严格审批制度。⑤制定其他有关事项。⑥确定有关内部结算的科

目帐务处理。

(二) 内部银行财务收支管理办法 (略)

①全面贯彻收支两条线, 分别在银行建立结算帐户。②强化货币资金预算管理和贷款业务。③大力压缩开支, 严格按限额指标进行控制。④规定内部银行的业务程序。⑤确定帐簿设置及科目的帐务处理。

三、建立内部银行的成效

建立内部银行半年来, 主要成效如下。

(一) 开展全面审核控制, 制止不合理开支

办事处开展工作以来, 首先强化事前审核。对所辖单位的对外支出和公司内部各单位的结算, 都严格把关, 做到逐笔审查。对不符合财务开支规定和不合理的非生产性支出, 坚决制止。例如, 某公司参加在哈尔滨召开的企业家联谊会, 会后到苏联“三日游”, 仅差旅费借款8 000元, 还不包括“三日游”每人3 000元费用。还有某公司机电装配厂计划生育人员到深圳学习, 借差旅费1 000元等, 内部银行所属办事处都未予批准。其次, 堵住了没有采购权的单位擅自对外采购。据统计, 堵住擅自对外采购备品备件金额30万元。

(二) 贯彻公司规定, 防止资金外流

钢铁公司(1989)财字11号文件中有八不准。其中, 备品备件和设备一律不准外委加工, 如因生产改造急需, 公司内部不能自制, 必须外委加工, 需经主管部门批准, 或有司法部门的公证。经过审核发现有许多单位未按公司文件办, 擅自对外签订合同。初步发现, 某公司在与外部发生加工业务时, 经济合同只有甲、乙双方签订, 既无主管部门的批准,