

现代管理方法 在企业财务管理中的应用

主编 贾华章 宫俊卿
副主编 张长胜 秦嗣旺 桑国有

科学普及出版社

现代管理方法

在企业财务管理中的应用

主 编 贾华章 官俊卿

科学普及出版社

内 容 提 要

本书详细介绍了预测方法、决策方法、ABC分析法、本量利分析法、目标管理方法、系统工程、价值工程、全面质量管理、线性规划法、投入产出法和电子计算机等现代管理方法的基本原理及其在企业财务管理中的应用，并附有一些可资借鉴的实用案例。

本书内容全面、通俗易懂，具有较广泛的适用性和可操作性，是指导企业开展“质量品种效益年”活动的有益教材，也是提高企业经济管理人员业务水平的重要参考资料，还可作为大专院校师生的参考读物。

现代管理方法 在企业财务管理中的应用

贾华章等 编著

责任编辑：杜筱进

封面设计：张 颖

技术设计：武万荣

科学普及出版社出版（北京海淀区白石桥路32号）

新华书店北京发行所发行 各地新华书店经售

北京朝阳区南沙滩印刷厂印刷

开本：850×1168 毫米 1/32 印张：13.125 字数：341千字

1991年8月第1版 1991年8月第1次印刷

印数：1-5 000册 定价：9.00元

ISBN 7-110-02182-3/F·105 登记证号：（京）026号

献给“质量品种效益年”

现代管理方法在企业财务管理中的应用

主 编 贾华章 宫俊卿

副主编 张长胜 秦嗣旺 桑国有

撰稿人（按姓氏笔划为序）：

王海滨 刘昌桂 阴秀生 杜 斌

杜 晟 肖 宇 张长胜 宫俊卿

贾华章 桑国有 秦嗣旺 储月梭

潘文堂

序

现代企业财务管理是在传统财务管理的基础上扬弃发展而逐渐形成的。经济体制改革的迅猛浪潮和企业经济活动的日益丰富，使企业财务管理工作面临着转轨变型的挑战，经历着现代管理理论与方法的洗礼。以封闭、事后、静态为主要特征的传统财务管理已日显狭弱。因此，适应改革、直面挑战的现代财务管理模式正在或者必将形成。

现代企业财务管理模式的基本特征是：内容具有扩展性——以多元立体的扩展视野考察财务工作内容；方法具有多样性——以灵活多样的科学方法适应财务管理要求；指标具有综合性——以系统综合的指标体系评测财务活动效果；组织具有时效性——以聚散组合的组织形式提高财务监控时效。这些基本特征的充分实现，尚需一个长期的实践过程，并依恃于国家经济体制改革的深化与推动，以及企业管理人员的观念转变和知识更新。这其中，加快现代化管理方法在企业财务管理中的推广应用，无疑具有重要的实践探索意义和理论研究意义。

中国人民大学会计系贾华章博士组织具有深厚理论水平和丰富实践经验的专家学者撰写了《现代管理方法在企业财务管理中的应用》一书，可谓应改革所需，急管理所急。欣阅手稿，合卷远思，切信此书的出版问世，将会对经济体制改革的深化、“质量品种效益年”活动的开展，以及企业生产经营活动的高效运行，产生积极有效的推动作用。

该书立论视角宽远，结构体系新而有致。在现代管理观念意识指导下，以财务管理主要环节为基本线索，阐释了行之有效的现代管理方法的基本理论与内容，并适时、适度、有机地纳入贯穿于财务管理活动之中，使财务管理的方位与视野得以掘深拓展。全书共13章，各章节重点突出，延章思读，可感会到章节之

间清晰的逻辑脉络，引导管理落点层层延展、步步深化。书中的案例剖析，可使读者在现代管理方法技能的综合运用上再受启发。总之，书中内容体现出理论与业务实践的有机结合，具有广泛适用性和实务操作性。

在我离京赴晋参加会计工作会议之际，贾华章先生请我为新作始言。故随思挥笔是为序。

吴少平 1991.6.7于晋·五台山

前 言

多年来，产品质量不高、品种老化和经济效益差是困扰我国企业迅速发展的突出问题。这些问题的最终解决，既要靠技术进步，更要靠加强企业管理。在现阶段，加强企业管理比技术进步更为重要。为此，国务院决定1991年为“质量品种效益年”，全面提出向管理要质量、向管理要效益。加强企业管理，必须运用现代科学管理方法。作为企业管理的重要组成部分的财务管理，急需摒弃传统的非科学化的管理方法，加快采用现代科学管理方法的步伐。为适应这一需要，我们组织了有较高理论水平和多年实践经验的学者专家撰写了本书。以提高广大财会人员和其他经济管理人员的业务水平，解决财务管理工作科学化、规范化的问题。

本书全面系统的阐述了企业财务管理中可以运用的各种现代管理方法，详细说明了每种方法在企业财务管理中的应用领域，并列举了许多可资借鉴的实例，具有广泛的适用性和可操作性。

本书可作为企业财会人员和其他经济管理人员开展“质量品种效益年”活动的教材，亦可作为广大财会人员提高业务水平的参考资料，还可供大专院校经济专业的师生参考。

在编写本书时，北京经济学院吴少平副教授提出了许多有益意见，并欣然为本书作序，我们深表谢意。在本书中，我们选配了一些实例。在此，我们对提供实例资料的同志表示感谢。同时，我们还要感谢山东潍坊化工厂的刘静婷同志，她在我们编写本书时做了大量的资料整理和誊抄工作。

由于时间仓促和我们水平所限，再加上现代管理方法在企业财务管理中的应用尚在探索阶段，书中错误在所难免，恳请行家、读者不吝指教。

编 者

1991年5月

目 录

第一章 概论	(1)
第一节 现代管理方法的涵义及特点.....	(1)
第二节 财会工作应用现代管理方法的必要性.....	(5)
第三节 应用现代管理方法需要加强的基础工作.....	(7)
第四节 应用现代管理方法的措施和步骤.....	(16)
第二章 经济责任制与财会岗位经济责任制	(20)
第一节 概述.....	(20)
第二节 企业经济责任制的内容和形式.....	(25)
第三节 财会岗位经济责任制.....	(33)
第三章 预测分析在企业财务指标测算中的应用	(43)
第一节 概述.....	(43)
第二节 趋势预测法及其应用.....	(49)
第三节 因果预测法及其应用.....	(60)
第四章 决策分析在企业财务管理决策中的应用	(69)
第一节 决策的基本概念.....	(69)
第二节 常用定量决策方法及其应用.....	(74)
第三节 引进设备投资决策分析实例.....	(89)
第五章 ABC分析法在企业财务管理中的 应用	(93)
第一节 ABC分析法的基本原理.....	(93)
第二节 ABC分析法在企业财务管理中的 应用.....	(98)
附：应用案例.....	(102)
第六章 价值工程在企业成本控制中的应用	(106)
第一节 价值工程的基本原理.....	(106)
第二节 功能——成本分析法.....	(112)
第三节 事前成本预测与控制.....	(128)
附：应用案例.....	(142)

第七章	系统工程在企业投资效益评价中的应用 ·····	(148)
第一节	系统工程的基本原理·····	(149)
第二节	企业财务管理系统·····	(161)
第三节	成本效益分析与企业投资效益评价·····	(174)
第八章	本量利分析在企业财务管理中的应用 ·····	(189)
第一节	本量利分析的基本原理·····	(189)
第二节	非线性情况下的本量利分析·····	(196)
第三节	本量利分析在财务管理中的应用·····	(201)
第九章	全面质量管理与企业质量成本管理 ·····	(218)
第一节	全面质量管理概述·····	(218)
第二节	质量成本的内容及其核算·····	(232)
第三节	质量成本的分析与控制·····	(246)
第十章	目标管理在企业目标成本管理中的应用 ·····	(256)
第一节	目标管理的基本原理·····	(256)
第二节	目标成本管理·····	(264)
附:	应用案例·····	(276)
第十一章	线性规划在企业利润优化管理中的应用 ·····	(288)
第一节	线性规划概述·····	(288)
第二节	线性规划问题的解法·····	(302)
第三节	线性规划在企业利润优化管理中的应用·····	(329)
附:	应用案例·····	(339)
第十二章	投入产出法在企业财务分析和计划中的应用 ··	(347)
第一节	概述·····	(347)
第二节	投入产出法及数学模型·····	(351)
第三节	消耗关系及技术经济系数·····	(361)
第四节	应用实例·····	(372)
第十三章	电子计算机在企业财务管理中的应用 ·····	(379)
第一节	电子计算机概述·····	(379)
第二节	企业财务管理中应用电子计算机的意义·····	(385)
第三节	企业财务管理信息系统的设计·····	(389)

第一章 概 论

现代化的经济，需要现代化的经济管理；而现代化的经济管理，又需要现代化的管理方法。那么，作为经济管理重要组成部分的财务管理，如何应用现代管理方法呢？这正是本书所欲探讨和回答的课题。

第一节 现代管理方法的涵义及特点

一、现代管理方法的涵义

现代管理方法，就是按照现代经济发展规律和现代经济管理规律的客观要求，以现代管理科学理论和科学方法论为理论依据，广泛应用现代自然科学和社会科学的新成果，对经济活动进行有效管理的方法。

现代管理方法是社会化大生产和科学技术发展的产物。它是在继承和发展传统管理方法的基础上，广泛运用现代科学新成果和现代管理新技术，经过人们的不断探索、实验、优选而逐渐形成的；并随着生产社会化程度的提高和科学技术的进步而不断产生、不断完善和不断发展的。特别是第二次世界大战以后，科学技术的飞速发展和电子计算机的推广应用，更有力地推动了现代管理方法的产生、完善和发展。

现代管理方法是一个动态发展的概念。它是为管理服务的，并依附于管理的内容和形式。随着生产社会化程度的提高和科学技术的发展，随着人们对社会经济规律、经济管理规律以及一系列客观经济技术规律的认识和掌握，随着现代科学技术新成果的不断涌现和广泛应用，管理的内容和形式将不断完善和更新。过

去先进的、完善的、有效的管理方法，往往会因客观条件的变化而变成落后的、欠缺的、无效的管理方法。因此，作为现代管理方法，其内涵和外延是随着社会发展的脉搏而不断完善、更新和发展的。

在我国，现代管理方法的推广应用起步比较晚，基本上是从国家改革开放的深入进行而逐步开展的。1984年，全国第二次企业管理现代化座谈会，在总结各地经验的基础上，重点推荐了经济责任制，全面计划管理（含目标管理及目标成本）、全面质量管理、全面经济核算、统筹法（网络计划技术）、优选法（正交试验法）、ABC管理法、系统工程、价值工程、市场调查与销售预测、滚动计划、决策技术、成组技术、线性规划、全员设备管理、看板管理、量本利分析和电子计算机辅助企业管理等18种现代管理方法。同年，国家经委又以（84）81号文件提出了推行18种现代管理方法的要求。从而，极大地推动了现代管理方法在我国的推广应用。目前，现代管理方法作为对经济活动进行管理的有效方法，正以传统管理方法与之不可比拟的科学性、先进性和有效性而受到人们的青睐，被广泛应用于科技、生产、经济管理的各个领域，成为现代经济管理的重要组成部分。

二、现代管理方法的特点

现代管理方法同传统管理方法相比，有以下显著特点。

（一）现代管理方法具有严密的科学性

现代管理方法以现代科学为理论基础，是现代管理科学的两个重要支柱——运筹学和行为科学，以及系统论、信息论、控制论、决策论、数理统计等科学理论和方法在管理活动中的具体运用。其中，运筹学主要是应用现代数学和数理统计学的原理和方法，建立许多数量化的管理方法和技术，以用来帮助管理人员按照最优化的要求，对极为复杂的经济活动进行科学的预测、决策、组织、安排和控制，实现经济活动的最优运转。行为科学则

主要是运用心理学、社会学、管理学等方面的理论和方法，对人们在经济活动中的各种行为，以及这些行为产生的原因进行分析研究的一门综合性的边缘科学，将行为科学作为现代管理方法的理论基础，有助于按照科学的原理做好人的工作，改善人与人之间的各种关系，引导、激励人们在经济活动中充分发挥主动性和积极性。

（二）现代管理方法着重于管理的数据化

广泛运用数学方法，大量运用最优化数学模型，使管理工作由定性化发展为定量化，这是现代管理方法区别于传统管理方法的一个重要标志。在现代管理方法中，不论是运用“线性规划”研究各有关因素之间的优化组合，为领导决策提供最优方案；还是应用“投入产出”研究产品生产与消耗之间的数量依存关系，使生产达到最优化的投入产出模型；以及应用“本量利分析”、“网络计划技术”、“价值工程”、“目标成本管理”等管理方法，都离不开数据。因为只有用数学来武装管理方法，才能使错综复杂的经济现象，以其简明精确的数学模型表达出来，并利用数学方法对所掌握的有关数据进行科学的加工处理，揭示有关对象之间的内在联系和最优数据关系，从而有助于消除人们在管理和决策上的某些直觉性和随意性，使现代管理建立在对客观对象进行科学分析和精确计算的基础之上。当然，现代管理方法强调定量分析，着重于用数据说话，但这决不意味着否定了定性分析的重要性。在管理实践中，有些经济现象是可以进行定量的，但也有一些是难以定量的。即使那些能够定量的经济现象，也必须辅之以定性分析，这是由经济现象的复杂性所决定的。因此，在应用现代管理方法的过程中，必须注意把定量分析与定性分析结合起来，决不能顾此失彼，畸轻畸重，把两者对立起来。只有正确地认识和对待定量与定性的关系，才能有效地发挥现代管理方法在管理现代经济中的作用。

（三）现代管理方法的应用具有严格的程序性

各种现代管理方法都具有内在的系统性，它一般包括明确的目标，一定的约束条件，实现目标的方法、步骤，以及信息反馈等。因此应用管理方法需要按照管理方法的内在规律和要求，严格按程序进行。例如：应用“市场预测”方法时，一般应按确定市场预测目标，收集分析信息资料，选择预测方法和确定预测值四个步骤进行；应用“网络计划技术”方法时，一般需要按确定目标，分析计划任务并列出现全部活动明细表，确定各项活动延续时间及相互关系，绘网络草图，计算网络时间，确定关键线路，进行网络计划方案优化，以及网络计划的贯彻执行等八个步骤进行；等等。按照现代管理方法的特定程序办事，是保证其科学性和有效性的前提条件。

（四）现代管理方法具有广泛的适用性和广泛的应用范围

可以说，有管理，就有现代管理方法的用武之地。即使是同一种管理方法，也可以应用于不同专业的管理之中。例如“ABC”管理法，既可以应用于物资管理，也可以应用于资金管理、设备管理、生产管理等领域；“投入产出法”，既可用于计划管理，又可以用于经济活动的投入产出分析以及产品成本的计算；等等。随着现代科学技术的不断发展和人们对方法本身的认识和掌握，现代管理方法的应用广度和深度将得到进一步的完善和发展。

（五）现代管理方法具有较强的配套性

主要表现在两个方面：一是各种管理方法之间的配套性。它要求应用现代管理方法，要有系统的观念，注意各种方法之间的关连和互补，防止只是单项地、孤立地应用一种或几种现代管理方法。例如，为了达到降低产品成本的目的，应在以应用“目标成本管理”方法为主的同时，应用“价值工程”、“经济批量法”、“ABC”管理法、“投入产出法”以及看板管理等一系列管理方法，以发挥各种现代管理方法的综合功能。二是管理方法与管理组织、管理手段、管理人才以及管理基础的配套性。它要

求应用现代管理方法，必须以现代管理思想为先导，以现代管理组织为保证，以现代管理人才为主体，以现代管理手段为条件；思想、组织、方法、人才、基础，这六个方面有着密不可分的关系，有机结合为一个完整的管理体系，构成了管理现代化的基本内容。

第二节 财会工作应用现代管理方法的必要性

财会工作应用现代管理方法的必要性主要表现在以下四个方面：

（一）应用现代管理方法，是现代经济管理的客观要求

如前所述，现代管理方法是现代经济管理的构成要素。要实现经济管理的现代化，就必须实现管理方法的现代化。毫无疑问，财会工作作为经济管理工作的的重要组成部分，其管理方法的现代化亦是整个经济管理现代化的重要内容。然而，令人遗憾的是，目前我国财会工作应用现代管理方法的广度和深度还远远滞后于经济管理的其他领域。特别是在财会工作中，因循守旧、墨守成规、对现代管理方法不屑一顾的现象屡见不鲜，在很大程度上阻碍了现代管理方法的推广应用，拖了整个经济管理现代化的后腿。而我国目前的财会工作中，还普遍存在着会计核算不准确，指标体系不科学，成本、利润不真实的现象。加之管理手段落后，管理方法原始，财会人员终日忙于抄抄写写、计计算算，劳动强度大，业务负担重，在很大程度上影响了财会工作质量和效率的提高。致使财务会计的职能得不到很好地发挥，财会工作一直处于被动应付状态，根本不适应现代经济管理的要求。因此，冲破传统观念，大力推广应用现代管理方法，已成为财会工作的当务之急。

（二）应用现代管理方法，是财务会计发展的必然趋势

财务会计是社会生产发展的产物，是随着人们管理生产的需要

而产生，随着社会生产的发展而发展的。第二次世界大战以后，特别是从50年代以来，科学技术高速发展；生产过程的自动化、连续化程度越来越高；社会生产的分工协作越来越广；生产的社会化程度日益提高。伴随着社会生产的高速发展，财务会计这门管理科学也得到了不断发展和完善，财务会计职能的内涵和外延也随之不断充实和扩展。其主要表现是，传统的会计职能不断充实；新的会计职能不断出现。人们对会计职能的认识已经从传统的“两职能论”，扩展为“六职能论”，即会计除了具有核算经济效果、监督经济活动的传统职能外，还具预测经济前景、参与经济决策、控制经济过程和分析经济情况的职能。显然，适应会计的发展，实现会计的六项职能，单凭传统的会计方法是远远不够的，必须将现代管理方法应用到财务会计工作中来。

（三）应用现代管理方法，是财务会计改革的主要内容 财务会计改革是经济改革的组成部分，而财务会计方法的改革，又是财务会计改革的重要内容。随着我国有计划商品经济的蓬勃发展和经济改革的不断深化，经济管理对财务会计的要求也越来越高，会计工作由传统报帐型逐步转变为管理型。这就要求会计工作在用好传统会计方法的同时，积极采取新的管理方法。例如，在会计核算方面，要在用好常规核算方法的同时，搞好责任会计核算，有针对性地开展定额成本、标准成本、目标成本、质量成本和责任成本核算；在会计分析方面，要在运用对比分析、因素分析等常用会计分析方法的基础上，积极引入价值分析、因果分析、线性分析、相关分析、投入产出分析和系统分析等一系列的现代经济技术分析方法；在会计检查方面，要克服传统会计侧重于经济活动事后复核的倾向，积极开展经济活动的事前、事中控制和监督，广泛采用经济预测、可行性研究、效益评估、综合审计等一系列行之有效的事前监督、检查方法。因此，随会计改革的不断深入，将现代管理方法应用到会计工作之中已成为历史的必然。

（四）应用现代管理方法，是财会工作转轨变型的迫切需要 经济改革以来，随着企业社会主义商品生产者和经营者地位的确定，企业管理由过去的单纯生产型，逐步变为生产经营型、经营开拓型，改变了过去那种与市场隔绝的现象。经营管理的范围，从单纯的生产领域扩大到了流通领域，企业生产经营受外部环境的影响越来越大。适应企业管理转轨变型的需要，会计工作也随之转轨变型。表现在由过去着重于反映、监督，转变为着重于预测、决策和控制，即由过去单纯的反映过去，转变为更着重预测未来；由过去的主要利用核算资料向外界提供信息，转变为广泛地从外界收集信息，并着重于利用经济信息进行分析、预测和决策；由过去单纯记帐、算帐和报帐，转变为更着重于对经济活动的日常控制和事前控制。这就对会计工作在信息收集、分析、处理、计算、反馈等方面提出了更高需求，迫切需要把现代管理方法，应用到会计工作之中。

总之，现代化经济的迅速发展，经济改革的不断深入，都对会计工作提出了新的要求。会计工作要适应经济的发展，满足现代化经济管理对会计信息多方面需求，就必须摒弃一些陈旧的概念和框框，大胆探索、勇于创新，在会计管理方法和管理手段上来一个大的突破，把现代管理方法应用到会计工作中，实现财会工作管理现代化。

第三节 应用现代管理方法需要 加强的基础工作

一、为什么要加强基础工作

应用现代管理方法，能有效地提高财务工作质量和工作效率，满足现代经济管理对会计信息的多方面需求。然而，要使现代管理方法的应用真正发挥效能，还必须加强会计的各项基础工作。

很显然，人们要让电子计算机输出的信息符合客观实际，首先就应保证输入信息的准确无误，如果输入的信息本身就是错误的，那么再先进的电子计算机，也不可能输出符合客观实际的正确结果。从这个意义上说，加强各项基础工作，不仅是发挥管理方法效能的客观要求，而且是应用现代管理方法的必要条件。然而，计量不准，信息不灵，数据虚假，收支不实，正是目前我国会计工作中普遍存在的大问题。如果这个问题不解决，任何先进的管理方法也不会发挥其应有的作用。因此，推行现代管理必须双管齐下，在搞好现代管理方法应用的同时，扎扎实实地抓好各项基础工作。切实保证会计信息的准确性、规范性和及时性，推动会计工作现代化的进程。

二、财会基础工作

财会基础工作是指为实现经营目标，完成会计任务，行使会计职能而提供资料依据，创造前提条件的工作。主要包括定额工作、计量工作、标准化工作、信息工作、规章制度和基础教育等内容。兹分别说明如下。

（一）定额工作

定额工作是指对各种定额的制订、执行和管理的工作。它是经济预测、决策、计划、控制、核算、分析、考核、分配的重要依据，是应用现代管理方法所必须完善的基础工作。因为定额是在一定的生产技术和生产组织条件下，在充分考虑人的主观能动性的基础上，对人力、物力、财力的配置、利用、消耗等方面所确定的标准，是核算的基础、计划的依据、管理的手段、控制的工具。所以，定额工作不仅是会计的基础工作，而且也是生产、计划、技术、劳动、物资管理乃至整个企业管理的基础工作。

定额的种类很多，最主要的有劳动定额、设备利用定额、物资消耗定额、流动资金定额和费用定额。由这五种衍生出来的定额还有定员定额、劳动生产率定额、生产能力利用定额、物资储