



工业企业管理手册

第 五 分 册

ESUAN GUANLI

核算管理

〔日〕千住镇雄 主编

中国人民大学出版社

F406-62
2:5

工业企业管理手册

第五分册

核 算 管 理

〔日〕千住鎮雄 主编

乔建国 张 淳 等译

李宗福校

中国人民大学出版社

工业企业管理手册

第五分册

核 算 管 理

〔日〕千住鎮雄 主编

乔建国 张 淳 等译

李宗福 校

*

中国人民大学出版社出版

(北京西郊海淀路39号)

中国人民大学出版社印刷厂印刷

(北京鼓楼西大石桥胡同61号)

新华书店北京发行所发行

●

开本：850×1168毫米32开 印张：3.5

1986年6月第1版 1986年6月第1次印刷

字数：80,000 册数：1—20,000

统一书号：4011·526 定价：0.65元

58-2047
202
工企業要覽

經營工學便覽

日本經營工學會編

5. 採算管理

主査 千住鎮雄

丸善株式會社

1975年10月25日

170002

中國人民大學出版

前 言

日本经营管理学会（日本経営工学会），为纪念成立二十五周年，于1975年10月编辑出版了《工业企业管理手册》（経営工学便覧）。

《工业企业管理手册》收集整理了现代工业企业管理的科学知识，系统简明地介绍了关于企业管理的理论、技术和方法。全书共分十篇，内容包括经营管理、生产管理、作业管理、质量管理、核算管理、物资与运输管理、设备管理、人事与劳动管理、系统管理、技术管理，以及附录、工业企业管理年表等。

为了适应我国四个现代化的需要，了解和借鉴国外现代工业企业管理的情况和经验，我们组织校内外的同志将全书进行了翻译，现以一篇为一分册陆续出版。

本书为《工业企业管理手册》第五分册——《核算管理》。参加译校的同志有：乔建国、李宗福、张淳、刘孔彰。全书由李宗福同志作最后校订、整理和定稿。在最后定稿时，林光同志在百忙中从专业方面给予了协助和指正，在此表示衷心的感谢！

由于译校者水平所限，错误和不妥之处在所难免，诚恳地希望读者指正。

中 国 人 民 大 学

外国经济管理研究所

1981年5月

序 言

作为成立二十五周年纪念活动之一，本学会筹划编辑的《工业企业管理手册》，在广大会员的协助下，终于出版了。

美国泰罗 (Frederic W. Taylor) 被认为是工业企业管理学的创始人。本世纪初，他创造了科学的管理方法体系。直到十九世纪中期，美国还是以小规模生产方式进行生产，因此，管理者依靠个人的能力和经验，有可能在某种程度上管理好生产。但是，自十九世纪后半叶起，出现了大规模生产方式，生产组织也随之进入了大型分级管理的时代，因而发现以前的管理方法有局限性。针对这种情况，泰罗提出了在新的环境下管理好生产的具体方法，这就是他创造和实行的科学管理法。

泰罗说：“管理本来是一种技艺，它应该同技术一样，建立在有明确定义的基本法则上。而这个基本法则，经过长期科学而周密的思索和研究，是应该能够发现的。”“科学管理方法的两大支柱，就是管理科学的确立和为之服务的科学的指导思想。这里所说的科学的指导思想，是指将管理人员和工人中代代相传和积累的知识加以调查收集，进行分类整理，通过实践的检验，归纳出基本法则，并在此基础上提出客观地解决问题的观点。

给“技艺”一词下定义是很难的。技术和体育也是技艺，它既包括以科学为基础的法则和方法，也包括适用于解决实际问题的“技能”。前者通过传授是可以掌握的，而后者则必须通过本人的练习和经验才能学到手。管理也是这种意义上的“技艺”，管理科学就是由代代相传的知识和本人的“技能”所构成的。

泰罗为了创立科学的管理方法体系，从时间研究着手，建立

了若干辅助体系，作为它的构成要素的方法和机构。这些措施同科学的管理方法体系一起，经过后来深入的科学研究，逐步扩大，终于发展成为管理科学的专门领域——工业企业管理学。

本学会自创立以来就沿着这条路线致力于管理科学的研究工作，并取得了不少宝贵的成果。此次，我们借学会创立二十五周年的机会，整理了我们所掌握的管理科学知识，编写了这本《工业企业管理手册》，以供从事工业企业管理的同事们参考。本书是一种“手册”，当然不可能将所有的知识搜罗详尽。如果能把它作为一个“窗口”，根据需要通过引用的文献进一步深入研究，我们将感到十分荣幸。

现在，日本继经济高速发展之后，正在萧条和混乱中苦斗，摸索新的产业结构和理想的产业形态，以期通过经济的稳定增长，给社会带来长期的繁荣。我们搞工业的人始终不渝的任务，就是节约人力和天然资源，在防止公害的情况下向社会提供物美价廉的产品。工业企业管理学，就是构成这方面基础知识的一个领域。毫无疑问，即使在经济高速增长时期，工业企业管理学在提高生产率方面也做出了很大贡献；不过，在高速增长的条件相比较容易应用工业企业管理学，这也是事实。在经济稳定增长、节约能源、防止公害、工作社会化等这种新的制约条件下，在经营管理上应用工业企业管理学，比以前会有更多的困难。然而，正因为如此，在经营管理上更需要工业企业管理学的知识；同时，工业企业管理学也更应发挥其作用。

希望在企业、学校、公共团体工作的各位同事，特别是青年技术人员和学生，经常学习本书，更加提高自己的技能，为社会的发展和繁荣做出贡献。

日本经营工学会

会长 八卷直躬

1975年9月

序 言

当此日本经营工学会成立二十五周年之际，由学会编辑的《工业企业管理手册》出版发行了。

工业企业管理学，在管理科学领域中还是一门新的学问。我国大学开始设立工业企业管理（经营工学）系，已有四十年历史。本学会自成立到现在，也已经二十五年了。今天，设置与工业企业管理学（包括工业经营学、企业管理学、企业组织学等）有关学科的大学已有四十多所，设置研究院课程的大学约有二十所。据估计，专门学习工业企业管理的学生超过一万三千人，大学毕业生有二万余人；在大学专门学过工业企业管理，目前正在政府、公共机关和产业界从事有关工业企业管理的研究和业务工作的人员，约有十八万人。

我国在引进工业企业管理的初期，并不重视理论研究，而以技术和应用方法为主。可是后来，工业企业管理的对象不仅限于生产活动，而且包括产业活动，以及社会各种组织的经营活动；与此同时，还不断发展剖析复杂现象的高深技术和方法。现在，不论在工业企业管理领域或其邻接领域的理论和技术的进步，以及电子计算机应用范围的扩大等方面，都提出和发表了许多新的方法、技术和高深的理论，并且根据社会的进步和要求，正继续向深度和广度方面发展。

对于从事学习、研究和应用工业企业管理学的人来说，这本系统简明地记述有关工业企业管理理论、技术和方法的书，是不可缺少的共同的基础读物。以前，有人提出意见，建议本学会也

象其他学会一样出版手册，但是一直没有实现。

不久以前，社会上要求本学会负责组织学会会员，群策群力编辑出版系统的《工业企业管理手册》的呼声甚高，于是在1973年召开的秋季全会上决定出版发行此书。随后，制定了具体计划，进行准备工作，并且由素以多产有权威性的“手册”著称的丸善公司承担尽快出版的任务。现在，《工业企业管理手册》终于出版了。

基于上述宗旨，本书编辑方针如下：

1. 尽可能聘请更多的专业学识造诣深、有突出研究成果和丰富经验的人士执笔编写；
2. 使基础知识、最新资料以及理论、技术和方法等同实际应用协调；
3. 各位主编相互之间、主编与执笔之间应进行充分讨论，努力编出系统的手册；
4. 使学生、各行业的管理人员和职员在日常工作中经常应用手册。

由于各位执笔、主编和丸善公司的共同努力，本书内容丰富充实，并能按预定计划出版，令人十分高兴。

但是，本书的编辑是初次尝试，所以难免有许多缺陷。而且，从手册的性质来看，随着科学的进步发展，有必要定期加以修订。为此，学会决定设立“手册”编辑委员会，将有计划地对本书进行修订。敬希读者批评指正。

最后，希望读者广泛应用本书。谨向各位执笔、主编、干事、编辑委员和丸善公司，表示衷心的感谢。

《工业企业管理手册》编辑委员会

委员长 村松林太郎

1975年9月

目 录

1. 概 述	1
1.1 经营的多目标与核算的关系	1
1.2 管理技术方法与核算分析的关系	2
1.3 核算管理的各个方面	3
2. 依据财务报表进行经营分析	7
2.1 经营分析的内容	7
2.2 依据财务报表进行经营分析的界限及注意事项	8
2.3 依据财务报表进行经营分析的方法	9
3. 利润计划与预算控制	18
3.1 个别计划与期间计划	18
3.2 利润计划的内容	19
3.3 制订利润计划的方法	21
3.4 预算控制	23
4. 成本核算	25
4.1 何谓成本核算	25
4.2 成本核算的目的	26
4.3 成本核算的基本结构	28
4.4 成本的分类	29
4.5 成本核算的标准程序	31
4.6 成本管理	33
5. 决策的核算分析	36
5.1 核算分析的原则	36
5.2 成本的增减	37

5.3	利润的增减	40
5.4	多种产品的盈亏比较	42
5.5	生产能力与需求的关系	45
5.6	根据不同条件确定效率尺度	46
6.	投资方案的经济评价	53
6.1	按资金流动标准测定投资方案	53
6.2	资金的时间价值	54
6.3	选择投资方案的指标	56
6.4	各种条件下的选择方法	59
6.5	研究物价变动的方法	64
6.6	考虑不确定性因素的方法	66
7.	资金计划	70
7.1	利润计划与资金计划	70
7.2	企业资金的来源	71
7.3	资金计划的编制	74
8.	核算计算的应用实例	78
8.1	制造方法改变的核算分析	78
8.2	质量与核算性	80
8.3	设备投资计划	83
8.4	自制与外协的区分	88
8.5	购买或租赁	90
8.6	利率高的产品评价法	91
8.7	为调整库存制订的生产计划	94
8.8	设备的经济寿命与更新	97
8.9	计划—规划—预算系统与成本效益分析	100

1. 概 述

1.1 经营的多目标与核算的关系

一般企业并不限于把追求所谓最大利润当作唯一目标。比较多的企业经常提出的适宜的主要目标是：（1）利润；（2）在同行业中的优越地位（声誉、形象、市场占有率等）；（3）技术力量的储备；（4）人才的培养；（5）对行情变化或成本提高的抵制能力；（6）职工福利；（7）社会责任等。此外，作为达到上述目标的手段的一些必要条件，有时也提出更切近的目标。例如：（1）提高质量；（2）降低成本；（3）开发新产品；（4）信守交货期；（5）提高现场劳动热情等。

这里所说的各项目标，通常总是相互影响的：或者作为其他目标的手段，或者成为其他目标的结果。例如，某种产品质量提高，或者保证质量的水平提高，结果会使该产品的销售额增加，常常对企业的利润直接做出贡献。此外，若从长远的观点来考虑，企业的信誉或形象将会更好，订货必然会增加，因此，大量生产的效果便显示出来，也可能取得降低成本、进一步增加利润的效果。图1.1以质量管理活动为例，从概念上来说明这种复杂的关系。

人们常说企业有许多目标，但是如图1.1所示，这许多目标并非零散地、孤立地排列着，而是相互之间密切联系在一起。

• 执笔者：千住鎮雄、伏見多美雄。

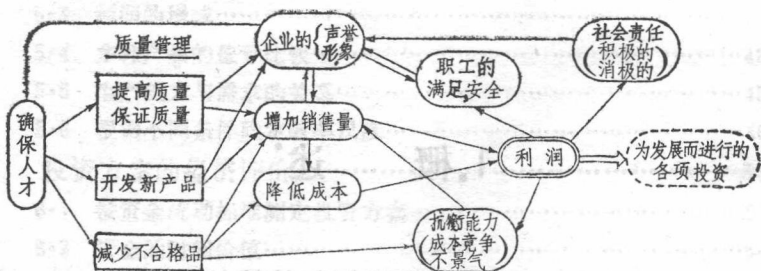


图1·1 企业的各项目标及其相互关系（以质量管理效果为例）

因此，把这些目标综合起来，从长远的观点出发进行核算分析，当然是最理想的。但是，在许多场合这样做是极其困难的，所以，通常对许多目标的相互关系大体上只限于做定性的研究，把核算及与其无关的许多目标权宜地分开，而把问题集中在直接的经济效益上，进行核算分析。本书就是在考虑这种情况的基础上，主要对与企业核算管理有关的基本问题加以说明。

1·2 管理技术与核算分析的关系

核算分析，对于改进作业、质量管理、库存管理、生产计划等有关的许多管理技术方法，具有从侧面辅助的作用。

首先，研究企业内部如何改进才能取得较大的经济效益，对于确定改进题目的优先顺序很有作用。只有经济效益大、改进方案不难实现的题目，才适于作为改进的题目。

如果确定了改进的题目，那就必须把传统技术、直观、经验、许多管理和改进的技术等全部加以运用，制订出最佳方案。然后，将几种备选方案的核算、质量、作业的危险性以及其它非金钱因素等的不同点加以比较，研究与约束条件有关的事项等，调查其实现的可能性。此外，对将来的预测，一般来说不很确切，所以特别是在进行大规模的设备投资时，决不要忘记把预测

差错的危险程度加以比较。对将来的需要量、销售单价、人工费、材料费、商品寿命等的预测出现差错时，利用核算分析的方法，把哪种方案带有多大概率的危险性加以比较。

这样，把每种方案实现的可能性和由于预测的差错而产生的危险性加以比较，就会发现许多备选方案各有优点和缺点，有时很难判断哪一个方案好。于是，根据这些分析结果的启示，努力重新寻求新的最优方案。由此可见，为了有效地运用许多管理技术以及传统技术、直观和经验，核算分析应起到如罗盘针那样的重要作用。在实际业务上，在选定某一方案之后，按核算的要求进行计算，以便写出书面请示报告的作法，并不少见。这不能不说是本末倒置。

1·3 核算管理的各个方面

企业的活动，一方面是投入设备、原材料、人员、各种劳务等，以生产产品并投放市场销售的过程；另一方面也看做是资金筹措、运用资金获得盈利、分配一部分利润，投入再生产，不断地运用资本的所谓资本循环过程。因此，所谓经营管理活动，可大致分为：有关生产和销售各方面的物资数量的管理，以及根据资金流通的情况，用价值（货币）的尺度来对生产和销售各方面进行计划控制的管理。当然，上述表明存在两种看法，但是在现实的企业实践中两者并非是分别存在的。所谓核算管理，就是通过前者，即物资数量的经营管理活动同价值尺度（成本和收益及其利润差额指标）相结合，来完成谋求合理利用资金的任务。

关于核算管理各方面的具体问题，将在以下各章（第2章—第8章）详述，这里只概略地加以说明。

a. 经营分析

经营管理的循环经常是以“观察—计划—实施”（See-plan-

do) 或“计划—实施—观察”(plan-do-see)的形式表现的。这样说是否恰当姑且不论,但是,“观察”(即对现状的分析诊断)作为核算管理的出发点,不言而喻是很重要的。

以核算的观点分析经营内容时,大致有以下两个问题:

(1) 研究经营的全部收益、财务的流动和安全;(2) 研究每一个个别的问题。前者的典型方法是“分析财务报表”,即利用企业的损益计算书或借贷对照表等财务报表进行分析。但是,直到现在,企业外部人士(证券投资家或金融机关等)往往仍旧沿袭过去以综合研究企业财务状况为目的而发展起来的方法,分析各种财务报表(参阅第2章)。后者,如文中所述,对每个事例的问题的分析方法当然是不同的,其中大多数是作为各种个别的决策或改善活动的手段进行分析的。因此,第5、6、8各章所提示的看法可供参考。

b. 制定计划与进行核算

根据不同的观点经营计划可以有种种分类(参阅1·3节),但从核算角度来看,(1)以会计年度为对象的综合计划与(2)在每个个别问题上所实行的个别计划之间的区别,是很重要的。

上述(1)是把利润计划以及用它为各部门制订活动目标所进行的编制预算的程序作为典型的。利润计划和编制预算通常以会计年度为前提,其理由在于企业是社会的存在。为了适应社会的要求,在每个会计年度确定利润额,给股东分红,缴纳税款,并向其他有利害关系的集团提出报告。这种计划的概要将在第3章加以介绍。

上述(2)涉及诸如选择有利产品,决定可否接受订货,关于设备的投资、更新和利用计划,关于生产方法的各项计划,关于采购和库存问题,关于销售和流通问题等许多方面(参阅第5、6、8章)。

c. 实施活动的控制与核算管理

无论多么好的计划，如果不能与具体的实施活动相结合，就不能取得预期的成果。不言而喻，担任实施活动的是人，因此从核算方面来看控制，就要重视把在经营各部门从事活动的人们引向目标。这就是一般所谓预算控制及成本管理。前者与综合的利润计划相结合，经常把以会计年度为对象的一定时期内的目标利润，细分为各部门的成本和收益的目标，作为启发引导企业各部门的手段。后者是在每一个具体的生产部门（例如按产品、工序等划分的部门）实行成本目标管理的方法（参阅 2·5 节和 4·6 节）。

d. 事后报告与评价

为了对上述的实施活动进行合理的控制，适当地进行事后报告和评价是理所当然的前提。它还必须有助于检验计划制订方法本身是否正确。这种事后报告和评价，比如说也可用作奖金或人事考核的资料。但更重要的是，莫如说为了使“将来的”计划和管理活动更趋完善，应该成为防止再次失败，力求改进和发扬优点的手段。为此目的，重要的是不使成本或利润的数值过于接近。例如，关于产量、不合格率、合格率、停歇时间、质量搞得再好等物资数量指标，在明确其计划数值与实绩数值的差异之后，必须分析哪种物量上的差异给成本和利润带来的增减。开始先把金额汇总起来，然后使物量的增加因素与减少因素相抵，这是因为担心会把改进的机会错过。

e. 核算管理与资金管理

从核算方面来看，所谓分析、计划、管理、评价，主要是从利润（或作为其构成要素的盈利和费用）的观点出发来进行的。可是，虽说利润的增加最终会带来资金（货币）的增加，但是，为了使企业活动能够继续进行，有时为了下一步的活动，立即将获得的利润（以设备或原材料等形式）固定化的情况，也并不少

见。因此，对资金的支出要求（除生产要素的购置、人工费的开支等以外，涉及偿还借款、缴纳税款和支付股息等许多方面）就要作出一个必要的保证供给的计划（除销售收入外，筹措借款、增资等也包括在内）。这个计划必须同成本计划和利润计划一起制订。这方面的计划由于管理不当而发生的极端事例，叫作“黑字破产”现象。这类问题将在第7章加以阐述。