

中华人民共和国
 工厂现代化计划跟踪调查
 报告书
 (总括建议·改善事例集)
 财务管理

1999年12月

JICA LIBRARY



J 1155312 (0)

国际协力事业团
 矿工业开发调查部

MPI
JR
99-224

105
 60
 4PI
 RARY

中华人民共和国
工厂现代化计划跟踪调查
报告书
(总括建议·改善事例集)
财务管理

1999年12月

国际协力事业团
矿工业开发调查部



1155312 {0}

中华人民共和国
工厂现代化计划跟踪调查 报告书
(总括建议、改善事例集)

财务管理

目 录

1. 财务管理的目的	1
2. 中国的会计制度	2
3. 目前的财务管理的重点措施	3
4. 成本管理	4
4-1 成本管理的目的	4
4-2 成本计算方法	4
4-3 给定降低成本的目标	5
4-4 A 工业集团公司的成本管理例	5
5. 预算制度	13
5-1 建立预算制度	13
5-2 以预算控制的前提	13
5-3 编制预算	14
5-4 以预算控制	14
5-5 引入预算制度的程序	15
6. 利润、资金管理制度	16
6-1 利润计划	16
6-2 年度经营计划的编制程序	16
6-3 业务报告与差异分析	16
6-4 资金管理制度	18
6-5 利润、资金的月度情况报告	20
7. 中长期经营计划的编制	26
8. 赊售债权管理	27
8-1 D 工业集团公司的赊售债权管理	27

9. 会计信息的计算机运用.....	33
9-1 引进计算机的程序.....	33
9-2 利用计算机的会计信息.....	36
9-3 A 工业集团公司的会计管理的计算机化(例).....	36
9-4 引进计算机的目的.....	39
10. 现金流的经营.....	41
10-1 会计上的利润与现金流.....	41
10-2 现金流的计算.....	41
10-3 重视现金流的经营.....	42
11. 改善事例集.....	43
12. 总括建议·提案.....	71

1. 财务管理的目的

1. 财务管理的目的

财务管理的目的，在于资金的筹措和投资运用，并以收益、费用的计划、执行的管理为对象，财务管理的基本原则是资金利润性和财务流动性。

资本利润性计划包括：在现有的企业结构的基础上，增加生产和销售，执行成本管理的“活动计划”；通过有效的投资增大生产和销售收入，并通过缩减费用增加利润的“结构计划”。

财务流动性指维持企业支付能力，财务流动性的计划由妥当的资金筹措计划和有效的投资计划组成。

可见，财务管理的目的则是：在企业经营中谋求管理利润费用和投资资本的资本利润性以及维持负债支付能力和资金筹措能力的财务流动性。

2. 中国的会计制度

2. 中国的会计制度

中国的会计制度，自1993年7月起，以国有企业为主的国内资本企业引入了资本主义会计制度。资本主义会计制度指采用资产负债表，它具有作为自有资本的资本的概念，不同于以往的社会主义财务报表中的损益表（利润表）和资金平衡表。

资金平衡表对于资金用途分为固定资金、流动资金、特别设备资金等。这些资金来源都是国家等支出的固定资金、流动资金、专项基金等，这些资金虽然与资本主义会计制度的资本相似，但企业作为固有财源的自由度和自主性不高。随着资本主义会计制度的引入，这些基金被汇总为资金，它的性质也变成企业的自主资金了。

此外，制造业计入生产成本的费用范围广，除材料费、劳务费、制造费外，管理费、财务费也是构成生产成本的费用了。（销售费为间接费用）引入新制度后，这些费用均已改为间接费用计算。

3. 目前的财务管理的重点措施

3. 目前的财务管理的重点措施

这样，社会经济体制上由计划经济向市场经济有了巨大的变化，市场也向世界扩展，为了在国际竞争中取得胜利，需要有不仅中国国内、在国际上也通用的企业经营方式。在这样的企业环境下，大多数的企业的财务管理的现代化和稳固化的主要目的，可以总结为以下几点：

- a) 在企业及早引入和落实资本主义会计制度（国际会计标准）的企业经营方式；
- b) 为了运用（投资）企业的自主资金，应改善企业体质，建立和发展增加销售和成本管理的收益费用管理体制、有效投资和降低成本的管理体制以及财务流动性；
- c) 建立能够适当管理资产和负债、及时掌握收益费用等的高效率的有效组织；
- d) 为了适应企业资金筹措的多样化和国际化，对投资商适当公开企业内容；
- e) 将来经济环境的变化可能更加激烈，为了适应此变化，建立企业管理体制下的灵活的经营能力以及可以针对正确进行经营判断上的需要，及时提供会计信息的能力；

国际协力事业团17年间协助119个中国国营工厂进行了现代化计划调查。财务管理方面自1994年以来，约对49个工厂进行了。

自1993年转为资本主义会计制度以来，各工厂都迅速把会计制度改为新制度，并加以改善，取得了惊人的成果。基于“二规则、三制度”的企业结算已落实，好象都在执行。

但是，财务会计除作为报告会计的制度会计以外的另一主要任务，即提供经营信息的管理会计，却有大多数的工厂没建立也没完善。

最近3年（96、97、98年）的调查对象的机械工业13厂/集团、钢铁工业1厂、化学工业8厂、纺织工业3厂共25个工厂普遍存在的问题，是管理会计，尤其“成本管理”、“预算制度”、“利润、资金管理”、“中长期经营管理”、“赊售债权管理”、“会计信息计算机化”等不齐全。

这些都是为了发展和稳定企业，现代化经营上不可缺的重要的课题，下面举例介绍这些问题和实行的方向。

除此以外，最近企业经营不仅重视基于权责发生制的收益性，还重视基于现金收付制的“现金流动”。

在本文最后说明此“现金流动经营”的重要性。

4. 成本管理

4. 成本管理

4-1 成本管理的目的

适当计算生产成本，成本管理将向经营者提供有效的数据，这是制造业会计业务中的最重要的项目。

执行成本计算，利用其目的的目的有以下3点：

- 1) 为了计算销售损益，确定销售成本；
- 2) 为了正确掌握资产情况，确定盘点资产；
- 3) 为了增加利润，提供有益于提高生产率的数据。

4-2 成本计算方法

(1) 总成本的计算

总成本的计算，对于成品的生产成本则是月度生产费用加月初在制品成本减月底在制品成本计算。因此，在制品成本的估价非常重要，不正确计算在制品成本，成品的生产成本也不能正确计算，进而不能正确核算届时的损益。

例如，有不少工厂在制品的成本只计算原材料费。这种做法，所发生的费用全都得加入成品成本中，就会过大地估价生产成本，因为在制品成本低，盘货的估价也会因此过低。

管理会计上，将制造费用分为变动费和固定费，这是为了把固定费与生产成本分离，跟销售收入和利润(边际利润)连动规划利润计划，从正确估价资产的观点看，把固定费配于盘货上是非常重要的。

(2) 个别成本的计算

结合工厂的实际情况，把总成本总额按产品、工序、部门区别掌握变动费和固定费，这样，不仅能够掌握各产品的核算，并能掌握各工序、部门的成本，以具体研究减低成本的措施。

(3) 直接成本的计算

变动费即与生产量成比例地消耗的原材料费、动力费、容器包装费、直接劳务费、直接加工费等按产品目分别掌握，固定费不区别产品，以部门等能管理总固定费的单位掌握。

(4) 标准成本

每年区别于实际成本，另行按产品或工序分别计算“应有的成本”。年度事业计划，根据上年度实际成绩给定各成本要素的目标值，作为降低成本的标准，同时据此给定“标准成本”。当然汇总财务报表或计算产品销售价格等时，依据实际成本计算成本是不可缺的，但是实际成本中包含着浪费和低效率，在降低成本的目的上无济于事，为了尽可能降低成本，除实际成本外，还需要以“应有的成本”(标准成本)为标准。

4-3 给定降低成本的目标

对降低成本的重要性都有认识，但是具体的降低成本的活动还不落实。

编制经营计划决定本年度应该达到的降低成本目标额。经营计划的研究，采用分析收支相抵点的方法，决定销售收入、成本降低率、固定费的数字，以此使大家周知降低成本计划的概要，组织全厂合作体制。

成本降低目标额要考虑市场价格及其倾向、竞争对手的价格和竞争能力等。“不这样做，公司不能发展”，有关人员都应该有这样的认识。然后根据年度降低目标额，分配给各部门。重要的是写明各部门的应达标成本减低额。

4-4 A 工业集团公司的成本管理例

4-4-1 选定降低成本的机型（产品）

决定对象机型（产品），应兼顾整个机型战略方面和损益方面考虑。在部门全体负责人的参加和协助下，会议决定执行是很有效的。

(1) 机型战略方面的考虑

研究市场需求的倾向、今后要增加的机型等。另外，从与其他公司竞争的机型中挑选愿意取胜、提高市场份额的机型，然后研究需要降低的程度。

(2) 损益方面的考虑

- 1) 研究降低成本带来较大的效益的机型；
- 2) 研究销售价格、销售总利润、竞争情况、预测今后的销售额的增减；
- 3) 研究目前的成本率对市场价格的情况。

对于需要改善销售价格机型，同时要研究提高价格的目标。这样决定机型范围和各机型的成本降低方案，以达到降低成本的目标额。

(3) 决定详细目标

财务部门只把按制造编号分别汇总的实际成本，分年度和机型整理，就能作出最重要的资料，用于决定有降低成本的需要的机型和成本要素。

上面所述的负责人会议决定不了的详细内容，由经销、材料采购、设计、财务的负责人进行触及降低成本的对象零件、开支项目、效益额的研究，编制足于目标额的计划。

具体地说，财务部门应该提前提供有关材料、零件、直接劳务费率、制造费率等单价的推移，包括产品销售收入、开支项目，让各部门事前研究。

4-4-2 实施对策

(1) 提供资料

主办部门为了达标实行成本降低对策时，应详细知道对象产品过去的成本细目和最近2~3年的变动趋向，调查过去的实际成绩中造成成本涨价原因的东西和最廉价制成的东西等，作为起码应控制的水平。

财务部门根据要求详查成本要素的凭据，加以分析（表4-1）作成资料提供。

表 4-1 各产品直接材料费调查表

	图号	数量	52612	52713	52840	%	目标	降低额	适用
生产数量									
完成日期时间									
顾客									
A零件									
B零件									
C零件									
共计									

1) 直接材料费

分零件、材料调查采购单价实际成绩的经过。材料所需量如果有变化，明确写上变化前后的所需量。参见(表4-1)各产品直接材料费调查表，按产品内容适当决定最合适的格式和记载项目等的52612~52713表示过去的制造编号。

对所有零件都详查的做法效率低。据“帕尔特的法则”，零件总数量的5%成本占75%，其余95%的数量的成本也只不过占25%。把此原则和最近采购单价涨价的零件和材料放在心上，由(表4-1)各产品直接材料费调查表中选择关键零件和关键材料。按年度比较，如果发现单价有异常值，就追求其原因。

2) 直接劳务费

调查每时工资(直接劳务费率)的趋向、标准时间的变更。标准时间是计算直接劳务费的标准，成本取决于每时工资。目前，除通过提高直接时间比例外不能期待降低成本。对于变更标准时间，应参见其他公司的执行方法或自己的研究，采取缩短与实际所用时间背离的措施。

职工没有“不提高生产率导致企业的繁荣，就不能提高和稳定我们的生活”的工作态度，改善方案是不能落实的。

表 4-2 各产品直接劳务费、制造费调查表

(工时/金额)

	图号	数量	52612	52713	52840	%	目标	降低额	适用
生产数量									
完成日期时间									
顾客									
A零件									
B零件									
C零件									
共计									
直接劳务费									
制造费									单价

3) 制造费

每时制造费(费用率)的趋向，从有问题的月份的制造费细目中检查部门费专用夹具的细目。目前虽已掌握每月各费用项目的细目和消费工时(作为分配制造费用的标准的标准时间的汇总额)，但要做好部门费用的管理，需要按发生费用的单位区别掌握其实际成绩，并以确认其信息控制费用，需要建立每月计算各部门的费用实际成绩的体制。

制造费用，可以通过该月的费用率和制造费实际成绩的细目调查。由于费用率随着每月发生的标准时间的实际成绩变动，要降低费用率，应在提高实际劳动率、增加月标准时间和降低发生费用的总额的两方面采取措施。提高实际劳动率的管理由车间管理人员负责。

要降低发生费用的总额，根据“上年实际成绩-降低目标额”决定各部门的预算额，让各部门管理人员管理费用发生额。

为了正确计算各机型的成本，可以分车间或机型给定制造费用率。但这样做先得调查辅助部门提供服务的程度，所以在这里算是将来的课题。

(2) 价值分析 (VA)

以价值分析的观点重新考虑零件的价值，美国最大的电气制造公司进行价值分析，检查以下项目。

- 这个商品有些价值吗？
- 这物品的成本，从它的用途看，有符合的价值吗？
- 这物品的形状，没有白费的地方吗？
- 有没有更便宜的东西？
- 有没有更便宜的做法？
- 不能使用标准品吗？
- 采用的加工方法符合吗？
- 成本要素的材料费、间接费以及利润适当吗？
- 有没有能更便宜地出售的销售商？
- 有没比自己更便宜地买到原材料的制造公司？

对不局限于以往的做法或成见，重新考虑现况的这种做法，是价值分析的基础，价值分析的效果可以获得50%的高水平，但因为降低成本，连产品价值和质量都降低了，就没有意义，所以有的应充分进行试作、试验和估价。

(3) 降低购买价格

仅要求降低价格也很重要。尤其接受贱价订货或产品卖价下降时，材料费仍照原来的价格购买，利润也会相应地减少。采购负责人平时就要研究市场情况，努力并驯熟降价采购，建立及时能够参见实际采购的方式，并加强采购人员阵势。

(4) 部门间的合作

采购、设计、生产等部门之间也发生互相委托研究的情况，仅自己车间就能解决的措施是不多的，发展这种合作关系，对取得降低成本的实际效果具有很大的重要性。

(5) 组织成本降低班

降低成本的重点机型，对每个对象機種都从经营室、技术检查室、新产品开发室、生产计划室(购买部门)、财务室选出该機種的有关人员，组织特别临时班。班长一般让设计部门管理者担任，取得的结果好。组织这种班的优点如下：

- 1) 有的措施需要有几个部门如设计和生产、设计和购买等的合作才能实现。

- 2) 现有组织总是优先于自己组织的利益, 有的问题不能解决。
- 3) 从其他观点提出的意见、考察, 具有刺激性, 可以修改专业部门的成见。(VA的考察等)
- 4) 具有向各部门推广降低成本的认识的效果。
- 5) 由于明确了目标额, 为了达标将追求所有可能性。

4-4-3 执行体制

1) 降低成本会议

设立降低成本会议, 组织特别班, 采取定期向经理报告特别班的进度情况的方式, 并把这进度情况提到月度经营情况报告会或每月定期召开的降低成本会议上, 会议上, 应报告和研究以下事项, 以推展降低成本。

- (1) 降低成本的进度情况
- (2) 实现的推测和时间
- (3) 研究实现上的问题

2) 管理者的责任

确定降低成本业务为管理者的业务。

4-4-4 成本分析的实例

(1) 决定降低成本目标额

(表4-3)是为了确保年度计划利润, 对计算应有多少销售额、变动比率、固定额的损益相抵点, 加以分析的表。

为了编写该损益计划表, 应进行以下分析。

1) 变动比率

指变动率对销售额的比例, 变动费是与销售额增减按比例地花费的费用, 包括直接材料费、容器包装费、产品搬运费、直接加工费等。

2) 固定费

a) 销售成本中的固定费

生产成本中减去变动费的费用

b) 直接劳务费

因为集团公司的直接劳务费，不与生产量按比例地增减人员，所以归属于固定费。

c) 电费、燃料费

动力费一般属变动费，这里因为多是固定的，所以归属于固定费。

d) 生产辅助部门（设计、材料、生产、维修、生产技术等部门）的部门费

生产辅助部门的部门费的估算，根据过去的实际费用 + 本期的特别措施 - 努力目标计算。

e) 销售费用

包括销售部门的部门费、广告宣传费，估算方法跟生产辅助部门一样。

f) 管理费用

行政部、财务部等管理部门的部门费，估算方法跟生产辅助部门一样。

g) 财务费用

根据净支付利息额、资金计划计算，或根据借款、利息等估算。

h) 非营业费用

如果把养老保险等公司负担部分作为劳务费，分别加入成本、销售费、管理费中时，这里只有特别损益。

表 4-3 98 年度损益计划表

	1995	1996	1997 年计划	1997 年实际成绩	1998 年计划
销售额（生产额）					
销售成本					
（销售成本率）					
销售额中的变动费					
（变动比例）					
固定费					
销售额中的固定费					
销售费用					
管理费用					
财务费用					
非营业性支出					
税前利润总额					

(3) 各机型的成本资料

作成(表4-5)各机型的实际成本(单价)表,根据此资料,由营业、材料采购、设计、生产、财务的负责人开会等加以研究。为了进一步研究,需要有详细的销售额、包括费用的材料零件、直接劳务费、制造费等的单价的推移。这样,可以根据1台的销售额、成本、利润等动向,选出应降低成本的对象。

表 4-5 各机型的实际成本(单价)表

年度	产品名	数量 (台)	销售额	自制 零件	原材料	外购费	辅助 材料	燃料 动力	直接 材料费 共计	直接 劳务费	制造 费用	制造 费用	生产 成本	利润额	毛利

如此从策略、有效金额方面选出对象,集中采取措施进行是非常重要的。

4-4-5 财务处理的合理化

对损益表、产品生产成本的划分,应该加以更改如下:

- (1) 管理费应是所有管理部门、办公室、财务室的一切费用以及研究开发费、开发费折旧的总额,表现在损益计算书上。
- (2) 销售费是销售部门费的总额,表现在损益计算书上。
- (3) 电费、燃料费加到制造费中。
- (4) 养老保险、劳动保险等保险费以制造费、销售费、管理费的副人事费处理。
- (5) 成本计算书为:产品生产成本 = 制造费 + 上期末在制品 - 本期末在制品。

5. 预算制度

5. 预算制度

市场经济下的企业经营要点在于：准确掌握市场顾客的需求，如何按需要，以高质量和廉价提供所需数量的适销产品。即“听其自然”的经营是不能维持的，重要的是给定目标，验证与实际的差异，加以改善，走向下一阶段。

如果没有标准，难以正确判断现在的情况的好坏和是否有问题，只跟上期实际成绩比较，不能看到问题的所在和真正的原因。不能明确问题的所在，难以进行分析和改善。

更必要的是让每个职工的能力集中到达标上，才能取得改善的效果，因此，要明确目标（预算、计划），预算制度的重要性也在于这一点。

5-1 建立预算制度

预算制度越详细，管理精度越高，而一方面也加大管理费用，所以最起码的要点是要决定预算化的是什么，是哪个程度。

重要的是涉及范围开始不要太广，并对实行情况进行追踪确认。

5-2 以预算控制的前提

作为使预算精度见效的前提，可举以下几点。

(1) 齐备基础资料

销售预测、各部门实际费用、成本的固定费和变动费的分析资料、静态分析表。

(2) 基于人际关系的动机的形成

与人际关系不相符的预算编制和统制是搞不好的。

(3) 下级计划完善

市场调查、成本管理、工序管理、质量管理等，包括在预算内的计划完善。

(4) 预算管理部门的职责的明确化和实际成绩计算体制

明确每个管理部位的执行职责和配合责任等。另外，应更改和完善财务精度，以掌握各预算管理单位的实际成绩。

(5) 明确企业活动的目的

企业如果没有目的，要何时、发展到什么状态，就不能编制预算。从销售额、产品结构、新产品开发、投资、降低成本等的计划到预算年度中的到达水平，实行计划都应明确化。

(6) 建立财务会计、管理会计的基础管理

要在可靠的财务管理上建立管理会计系统，应有能够评价月度业务成绩的体制。

5-3 编制预算

下面说明执行全面预算时的预算编制方法。

- (1) 第一步骤：决定和指示预算编制方针、编制日程
调查和分析市场情况、长期计划、上年推测、政府方针等，指出销售额、生产量、成本率、费用标准、利润率、主要计划项目的目标值。并在各部门指示提出计划的期限。
- (2) 第二步骤：决定接受订货和销售额预算、人事费预算
计划各产品（机型）的期初库存、接受订货额、销售额、期末库存计划，
预测本期的人事费上升率，决定各部门的工资、养老保险、健康保险、福利费单价，并通知各部门。
- (3) 第三步骤：编制设备投资的预算
编制新建设备投资预算、维修费预算。
- (4) 第四步骤：编制生产、技术研究费、管理费、销售费预算
生产预算：材料预算、直接劳务费预算、模具夹具预算易耗品及其他费用预算
辅助部门预算：技术、生产的各组织单位的人事费、经费预算
管理部门预算：办公室、财务室的人事费、经费预算
销售部门预算：经营室的人事费、广告宣传费、经费预算
- (5) 第五步骤：资金、财务费预算、综合损益预算
资金预算：根据上列预算编制资金筹措计划，预测现金流动。
综合损益预算：综合上列的部分预算，编制企业的损益预算。对综合结果加以评价，把研究不够部分的预算退回，让重新研讨。

在编制以上预算前，最好已有人员计划、提高效率计划，降低成本计划，新建设备投资计划、新产品开发计划、生产管理改善计划、工序改善计划、新销售策略计划等，编制预算时应编入这些目标成果。这些计划如果尚未作成，应在编制预算时编入努力目标。努力目标不只是写出数字，而要写上实现方法。

5-4 以预算控制

把编好的预算通知给各部门的管理者和担当者，为了加强对执行预算负责的意识，预算应是努力就可以达到的目标，不得是不现实的目标。另外，预算的传达，由负责人在全体会议上说明、传达、征求同意的作法也有效。这样，预算的事前通知功能起作用，具有这样的意义：不单纯是评价每月实际成绩的标准，还可作业事前的行动目标，使实际成绩趋向良好的方向。

非常重要的是、进行预算和实际成绩的差异分析，决定措施，并去实行。差异分析的结果应通过报告书或会议向财务及其他管理者报告、审议，并根据该结论改正和改善活动。

为了使确认实施情况的功能生效，应根据实际情况组织机构，并加以修改。应避免辩解或对其他部门的批评等盛行，应建立有关部门互相协助的组织机构。

财务部门应能够起以下作用。

- 提供指定预算编制方针所需要的基础资料;
- 成为编制预算的中心, 进行汇总;
- 计算预算与实际成绩的差异, 通知负责部门;
- 根据实际成绩的数值调查和评价结果, 提供可拟定有效措施客观资料。

5-5 引入预算制度的程序

在执行全面预算前, 应先执行成本降低计划、设备投资计划、新产品开发计划等个别合理化计划, 掌握了上面 5-4 所述的统制方法, 就容易引入。

6. 利润、资金管理制度

6. 利润、资金管理制度

已一定程度实行成本管理的企业,如果在此基础上有效地进行利润管理和资金管理,可对企业经营做出很大的贡献。

下面介绍“B工业集团公司”的内部管理情况和对“C工厂”提出的月度利润、资金情况报告。

6-1 利润计划

编制利润计划时,一般方式是先制定中长期计划,然后再年度计划中具体化,本公司集团的各工厂都有“年度经营计划”。

6-2 年度经营计划的编制程序

“B工业集团公司”的各工厂于每年9月向集团公司提出“概算生产计划”,10月初旬向厂内各科“通知开始编制计划作业”,据此开始研讨销售预算数量、单价(销售科)、原材料购买数量和单价(材料管理科)、能源、原材料基本单位(生产技术科)、开发计划(技术开发科)、设计计划、厂房维修计划(设备科)、环保对策计划(环境保护科)等,向企业管理科提出各原案。

12月,接到集团公司发出的“生产量通知”,企业管理科先与各科的概算计划进行调整,决定“最终生产计划”,通知财务科。财务科根据该计划与劳务费(人事劳务工资科)、制造费(各车间)、管理费(财务科汇总)、财务费(财务科)一起进行“成本计算”、“利润计算”、“资金计算”,向企业管理科提出,12月于厂务会议决定“综合计划”。

如上所述,负责编制年度计划的部门是企业管理科,财务科根据年度计划的各种数据进行利润计算和资金计划,企业管理科汇总综合计划。

然后把这样定下的“综合计划”向集团公司提出,签订负责完成的“包工合同”。

6-3 业务报告与差异分析

年度利润计划的实际成绩报告和差异分析,分全公司级和部门(车间)级区别进行。

全公司级是每月把月度财务报告书,每年把年度财务报告书向厂务会议提出,报告内容为财务报表、财务分析、与计划的差异分析,厂务会议上,厂长对差异内容提出质询,负责部门报告差异的原因和措施,需要改善的事项,由厂长发出改善通知。

部门(车间)级的利润管理,采用以下制度。

- ① 内部利润管理制度
- ② 内部银行制度
- ③ 包工制

(1) 内部包工制

以车间的利润管理为目的，在财务科备置以下格式的各车间的内部利润帐簿。

内部利润账目	
产品成本 (本月实价成绩成本)	XXXX
内部利润	XX
产品销售额 (本月产量 × 计划成本)	XXXX

即以低于计划成本生产时，发生车间利润，因为成本计算是按年度计划单价划分原材料费价格和服务价格计算的，所以这些价格与计划的差异不发生，因此，内部利润的内容是：

- ① 基本单位差；
- ② 劳务费、经费发生的差额
- ③ 生产量差所致的固定费单价差

即，内部利润表示车间的成绩。

(2) 内部银行制度

以车间的费用预算管理、资金管理为目的，内部银行帐簿的格式如下所示，是为了管理费用发生额与计划的差异的。

产品销售额 (产量 × 计划成本)	XXXX	发生费用	XXXX
		原材料费	
		服务费	
		劳务费、经费	
		差异	XX

以往采用了交货时领取支票，发生费用时用支票支付等的办法，现在只用帐簿管理。

车间的成本计算员每月对内部利润和内部银行的内容进行分析，报告财务科。在车间每月召开成本分析会议，对内部利润和内部银行的内容和问题研讨措施。

(3) 包工制

这是对于特定部门的达标，该部门和工厂签订包工合同的制度。合同项目包括利润、生产量、质量、人员，签订合同的，如果未能完成，以工资方面来负未能完成的部分的责任。

截止1997年签订合同的部门由销售科和两个生产车间。

6-4 资金管理制度

资金管理分运转资金和设备资金管理。

6-4-1 运转资金管理

运转资金的管理，由财务科负责。

在利润计划的基础上，作成财务收支计划表，如（表6-1所示），于厂务会议决定年度计划，向集团公司提出的年度经营计划时附上资金管理计划表（表6-2），本表示出了费用支出额、产品库存资金、赊售货款、流动资金借款余额等的最高限度目标值。

月单位的，将根据情况的变化，编写月度财务收支计划表，开月度资金分析会议和每周一次的资金平衡会议，执行收支管理。

6-4-2 设备资金管理

小额的设备资金可包含在运转资金内管理，而大宗的设备资金分各项目，配置资金管理专人，进行资金收支管理和银行借款商议。

目前正在进行的项目也在领导部配置了2名资金负责人。

6-4-3 资金实际成绩管理

对于全厂级资金实际成绩包括运转资金、设备资金，随年度会计结算报告表和月度财务报告表，附上财务情况变动表，在厂务会议报告最近的收支和筹措、运用情况。

财务变动情况表的格式如（表6-3）所示。

表 6-1 财务收支计划表

(月 日)

单位：万元

收入项目	前期实际成绩	本期计划	支出项目	前期实际成绩	本期实际成绩
1. 产品销售额			1. 原材料费		
2. 其他销售额			2. 燃料费		
3. 投资利润			3. 动力费		
4. 非营业性收入					
			4. 劳务费		
5. 回收赊售货款			5. 制造费		
			6. 管理费		
6. 银行借款			7. 财务费		
			8. 非营业性支出		
7. 期初资金余额			9. 支付赊购货款		
			10. 税款		
			11. 偿还借款		
			12. 期末资金余额		
共 计			共 计		

表 6-2 资金管理计划表

指标名称	单位	年实际成绩	年计划	
产品生产成本	万元			
管理费	万元			
财务费	万元			
销售费	万元			
产品库存资金	万元			
赊售货款	万元			
折旧	万元			
流动资金借款余额	万元			

表 6-3 财务情况变动表

单元：元

流动资金的来源和运用	金额	流动资金各项目的变动	金额
1. 流动资金的来源		1. 增加流动资产	
(1) 利润		现金存款	
纯利		赊售货款	
折旧费		存货	
		预付费用	
小 计		其他应收帐款	
(2) 其他来源			
固定资产变卖收入			
增加长期负债		流动资产纯增加额	
小 计		2. 增加流动负债	
流动资金来源共计		短期借款	
2. 流动资金的运用		应付票据	
(1) 流动资金的运用		赊购货款	
		其他应付帐款	
小 计		未付费用	
(2) 其他运用			
增加固定资产			
偿还固定负债		流动负债纯增加额	
小 计			
流动资金运用共计			
流动资金纯增加额		流动资金纯增加额	

6-5 利润、资金的月度情况报告

经营者应及时确切地掌握和分析利润能力和资金能力，以判断企业活动。

为了达到这一目的，除制度上的会计报告书（财务报表）外，对“C工厂”提出了利用不费事的格式的方法。现例示如下：

- | | | |
|-------------|--------------|-------|
| ① 月度经营概况表 | 判断月度利润能力和资金量 | 表 6-4 |
| ② 各部门损益表 | 部门的利润和损益相抵点 | 表 6-5 |
| ③ 比较概括资产负债表 | 资金流动分析表 | 表 6-6 |
| ④ 月度资金实际筹措表 | 判断资金量和流动性 | 表 6-7 |

(1) 月度经营概况表 (表 6-4)

简易概括了损益表的要点,可以毛利理解利润能力,以固定费负担判断正常利润值。

为了利用到经营改善,分部门和商品判断损益,并为了筹措重要资金,计算资金和回收。

运用方法:召开月度经营会议、部门长会议以外,还向骨干职工或分支公司发出指示时,同时附上指示书或传达书,就较容易传达经营者的意向。

(2) 各部门损益表 (表 6-5)

改善经营上,重要的是正确掌握利润能力和研讨改善部分。本损益表可明确变动费和固定费的相关关系,自动算出损益相抵点、增值、生产率等。

所以,容易得到各部门目前工作中的降低成本的启发,也可用于财务部门策定将来的计划上。

(3) 比较概括资产负债表 (表 6-6)

资产负债表本来是用于判断某一时期的财产状态的,判断需要专门知识,尤其资产负债表的分析需要与同期出、上年同期等比较,分析差异,通过本表的概括,使它容易求得重要项目,并容易进行比较分析。

希望经营者和财务部门的干部活用本判断表。

(4) 月度资金实际筹措表 (表 6-7)

损益表的利润和收支计算书的利润现款会发生时间的滞差,结算是以最后的现金或相似的东西进行,所以支付能力非常重要。

本表是用于根据收支计算判断支付能力的,不只是单纯求资金得剩余和过与不足的,所以为了容易作出指标,可以进行资金筹措分析。

本表除用于营业债权等业务方面的资金筹措外,还可在准备纳税资金方面利用。

希望经营者、财务部门、资金筹措人员、编制资金计划方案的人积极活用本表。

表 6-4 月度经营概况表

(年 月度)

	人均	本月累计							
		实际成绩	计划	达成率	上年比	实际成绩	计划	达成率	上年比
损益	销售额	%	%	%	%	%	%	%	%
	销售成本	%	%	%	%	%	%	%	%
	毛利	%	%	%	%	%	%	%	%
人均	固定	%	%	%	%	%	%	%	%
	人事费	%	%	%	%	%	%	%	%
	管理费	%	%	%	%	%	%	%	%
	支付利息	%	%	%	%	%	%	%	%
其他	其他	%	%	%	%	%	%	%	%
	经营利润	%	%	%	%	%	%	%	%
人均	毛利	%	%	%	%	%	%	%	%
	人事费	%	%	%	%	%	%	%	%
人员	营业利润	%	%	%	%	%	%	%	%
	人员								

分部门	部门	销售额 (累计)				事业所利润 (累计)			
		金额	达成率	上年比	人均	金额	达成率	上年比	人均
		%	%	%	%	%	%	%	%
		%	%	%	%	%	%	%	%

分商品	商品	销售额 (累计)				事业所利润 (累计)			
		金额	达成率	上年比	人均	金额	达成率	上年比	人均
		%	%	%	%	%	%	%	%
		%	%	%	%	%	%	%	%

资金	本月		上月	
	日	月	日	月
现金存款				
除借债权				
库存				
除购债务				
借款				

回收	本月		上月	
	日	月	日	月
回收率				
现金				
票据				

表 6-5 各部门损益表 (年累计)

(单位)

	总 部				事 业 所			
	实际成绩		计 划		实际成绩		计 划	
	差 额	上年比	差 额	上年比	差 额	上年比	差 额	上年比
销 售 额	%	%	%	%	%	%	%	%
商品采购费	%	%	%	%	%	%	%	%
推销费	%	%	%	%	%	%	%	%
广告宣传费	%	%	%	%	%	%	%	%
计	%	%	%	%	%	%	%	%
库存增减	%	%	%	%	%	%	%	%
变动共计	%	%	%	%	%	%	%	%
边 际 利 润	%	%	%	%	%	%	%	%
人事费	%	%	%	%	%	%	%	%
管理费	%	%	%	%	%	%	%	%
其他	%	%	%	%	%	%	%	%
计	%	%	%	%	%	%	%	%
各 部 门 利 润	%	%	%	%	%	%	%	%

表 6-6 比较概括资产负债表 (年 月度) (单位)

项目	期初余额 (A)		本月余额 (B)		比较增减 B-A		上年同期余额 (C)		比较增减 B-C	
		%		%		%		%		%
流动资产		%		%		%		%		%
手头流动资金		%		%		%		%		%
应收票据		%		%		%		%		%
赊借贷款		%		%		%		%		%
库存		%		%		%		%		%
其他		%		%		%		%		%
流动资产共计		%		%		%		%		%
固定资产		%		%		%		%		%
有形固定资产		%		%		%		%		%
无形固定资产		%		%		%		%		%
投资		%		%		%		%		%
固定资产共计		%		%		%		%		%
资产共计		%		%		%		%		%
负债		%		%		%		%		%
赊购债务		%		%		%		%		%
短期借款		%		%		%		%		%
其他		%		%		%		%		%
流动负债共计		%		%		%		%		%
固定负债共计		%		%		%		%		%
负债共计		%		%		%		%		%
资本		%		%		%		%		%
资本金		%		%		%		%		%
储备金		%		%		%		%		%
盈余款		%		%		%		%		%
未分配利润		%		%		%		%		%
资本共计		%		%		%		%		%
负债资本共计		%		%		%		%		%
已贴现票据		%		%		%		%		%

表 6-7 月度资金实际筹措表 (单位)

	月度		月度		月度		月度	
	实际成绩	计划	实际成绩	计划	实际成绩	计划	实际成绩	计划
经常收入	现金销售额 赊销货款进款 催收应收票据 其他							
	预收款进款 其他							
	合计							
经常支出	现金采购 支付除购货款 应付票据结算 支付欠款、未付费用 人事费 各种费用 其他							
	合计							
财务等收支	支出 偿还借款 购买固定资产 其他							
	收入 借款 其他							
月初手头资金								
月底手头资金								

资金筹措分析		本月	上月	%
经常收支比率	(经常收入 / 经常支出) × 100			
现金销售比率	(现金销售 / 销售额) × 100			
赊销货款回收比率	(赊销货款回收 / 赊销货款余额) × 100			
赊销现款回收比率	(票据回收 / 赊销货款余额) × 100			
赊销票据回收比率	(票据回收 / 赊销货款余额) × 100			

7. 中长期经营计划的编制

7. 中长期经营计划的编制

企业经营上重要的是，不应该只被目前的情况赶着忙，而是要认真地考虑将来如何发展企业，或转向哪个方向。

希望年度预算制度较落实的企业，编制中长期计划。

在现有事业的延长线上发展事业，或推展新的事业，或从不合算的事业撤退等，经营计划的执行方法，要根据企业的经营情况、经营环境，选择最符合的经营计划体系执行。

编制中长期计划，需要有完善财务管理面的体制以及能以中长期的眼界解决问题的体制。

(表 7-1) 示出了一般经营计划体系以及相应的企业体制。

表 7-1 经营计划体系

计划名称	一般经营计划体系		企业应适应的经营计划体系	
	计划期	计划内容	计划期	计划内容
长期计划	5~10年	企业的展望(企业形象) 基本经营方针 事业策略 财务策略 基本经营指标 (销售额、经常利润)	5~7年	基本事业策略 现有事业策略 新事业策略
中期计划	3~5年	经营实行计划 事业策略(个别) 设备投资 研究开发 财务策略(个别) (资金分配) 降低成本计划 经营指标 (销售额、经常利润及其他)	3~5年	经营实行计划 (解决目前的经营问题) 利润改善措施 销售策略 成本降低目标 改善财务体质的措施 (资金节减) 事业策略
短期计划	1年以内	预算 (中期计划的具体化) 目标管理 (负责达标)	1年	年度计划 (中期计划的具体化) 目标管理 (负责达标)

8. 赊售债权管理

8. 赊售债权管理

在中国以前的经济体制时代里，对长期未回收的债权也被评估为可回收的，但在市场经济体制下，尽管是因营企业也可能倒闭，所以需要建立更加细致的赊售债权管理体制。

赊售货款的管理，不仅限于掌握回收赊售货款，需要掌握各主顾的长期拖欠的债权等，分析赊售货款余额，并对拖欠的债权，应该考虑列入备抵坏帐，以维持财务的健全性，列入备抵坏帐，是为了掌握赊售债权的合理资产价值和维持健全的财务，对回收可能性低的赊售债权估算不能回收款额，提早处理费用的方法，但是因为未确定不能回收额，所以不能把债权本身直接作损失处理，只得在备抵坏帐的科目上列入不能回收估算额。

为了分主顾分析赊售债权的滞留程度，有效的是以债权年龄表进行管理，还需要乘以主顾的置信度，给定置信限度。

8-1 D 工业集团公司的赊售债权管理

债权的主要对象是赊售货款。

8-1-1 目前发生的问题

赊售债权管理的不好，没研讨回收可能性，有的债权已成为中国商业习惯之一的“三角债”，已长期滞留债权化。

赊售债权的管理，尤其重要的是分主顾管理，这方面做的不够。

8-1-2 分析发生原因

因为三角债等有经济、财务方面的理由，所以缺乏对适当的财务管理的必要性的认识，另一个原因可能是因为缺乏适应市场经济的财务管理的经验。

8-1-3 削减赊售货款的措施

(1) 为了加强资金的稳定性，防止再发生不能回收的赊售货款

掌握顾客的情况，在合同中加进预付款、中途付款、利息、保管费等条款。

(2) 在合同的期限内彻底回收

防止因回收不彻底导致长期债权化。

(3) 长期赊售货款的划分管理

加强正常赊售货款的管理。

8-1-4 改善方法

本“D工业集团公司”的工厂所实行的债权管理，是对销售额掌握回收情况的程序。本厂销售部门的指针的回收目标是90%。

今后，为了避开债权管理的风险，需要进行债权的年龄管理或对主顾办理信贷限额手续，提供日本使用的有关债权管理的表格为样本，以促进执行。

(1) 有关销售管理的内部管理资料

表 8-1 分品种和主顾的销售总利润实际成绩掌握表

品 目	主 顾	销售额	销售成本	毛 利	毛利率	销售数量
共 计						

表 8-2 分主顾的销售利润计划比较表

主 顾	接受订货			上期比		
	销售额	估计成本	估计利润	销售额增减率	成本增减率	利润增减率
共 计						

表 8-3 订货接受额一览表

主 顾	接受订货单价	1 月度接受额		-	12 月度接受额		接受订货共计	
		接受额	数 量		接受额	数 量	接受额	数 量
共 计								

表 8-4 接受订货余额一览表

主 顾	签订合同日数	1 月度接受余额		-	12 月度接受余额		销售余额共计	
		接受额	数 量		接受额	数 量	接受额	数 量
共 计								

表 8-5 各主顾的实际销售成绩

主 顾	接受订货数量	1 月度销售额		-	12 月度销售额		销售额共计	
		金 额	数 量		金 额	数 量	金 额	数 量
共 计								

(2) 有关信贷限额管理的内部管理资料

表 8-6 各主顾的实际销售回收成绩

主 顾:

年 月	销售额	销售额累计	回 收	回收累计	未回收
98 年 1 月					
2 月					
3 月					
4 月					
5 月					
6 月					
7 月					
8 月					
9 月					
10 月					
11 月					
12 月					
共 计					

表 8-7 销售条件一览表

主 顾	结 算 条 件	托 收 与 否	其 他

表 8-8 债权年龄表

(全厂)

划 分	3 月底	6 月底	9 月底	本期末	上期末
本期销售额					
3个月以内					
超过3个月					
超过6个月					
超过9个月					
计					
未回收率					
超过12个月					
1.5年以内					
2年以内					
2.5年以内					
3年以内					
共 计					

(主顾:)

划 分	3 月底	6 月底	9 月底	本期末	上期末
本期销售额					
3个月以内					
超过3个月					
超过6个月					
超过9个月					
计					
未回收率					
超过12个月					
1.5年以内					
2年以内					
2.5年以内					
3年以内					
共 计					

表 8-9 分月汇总表

主顾名称：_____

主顾细目(以季度为单位) _____ 月底

月	销售额	销售额	回 收	未回收
月				
月				
月				
计				

工厂共计

_____ 季度单位 _____ 月底

月	销售额	销售额	回 收	未回收
月				
月				
月				
计				

表 8-10 主顾调查结果报告

主顾名称: _____

调查年月日: _____

调查员: _____

调查项目	调查结果	备注
1) 公司的种类	① 国营企业 ② 私营企业 ③ 其他	
2) 资金情况	① 厂房外观 ② 有无铁路 ③ 有无银行借款	
3) 周围的评价		
4) 其他		

● 调查员的意见：

● 经销部负责人的意见：

● 交易开始与否：

● 交易限度额：

9. 会计信息的计算机运用

9. 会计信息的计算机运用

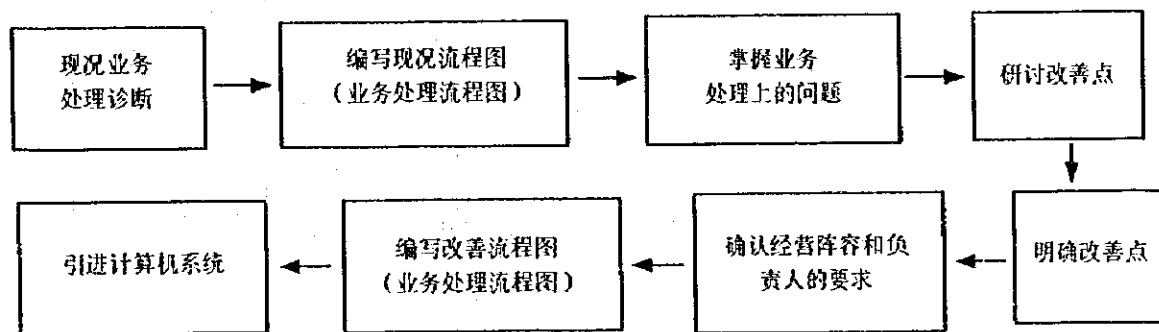
对于人工处理的日常会计工作和财务报表的编写,只用计算机系统取代于帐本传票组织,说不上活用信息,连管理也不能提高。

9-1 引进计算机的程序

首先应加深对系统的理解,正确进行前提的“现况诊断”,“明确决定目标”以什么为目的,并“研讨改善点”。

应通过以会计处理、月度结算资料为基础的“月度经营资料”掌握经营内容,并编写可以明确经营课题的资料,即建筑能够具体提供妥当的资料的管理会计系统,如“产品或部门中损益不好的应该怎么办?”、“对赊售债权回收不好的主顾应该怎么对待?”、“库存不减少的商品应该怎么办?”、“有没有降低固定费的好办法?”、“有没有改善资金筹措的好办法?”等,但是如果不正确诊断目前的业务情况,明确改善点,能够活用的计算机系统是建不起来的。

因此,这里介绍一般的为引进计算机系统的诊断步骤如下:



引进诊断中最重要的是“编写现况流程图”。通过这一步骤可以明确“与财务管理信息连接的所有部门的信息流程”,并能明确认识“能够合理化或整理合并的信息和业务”。

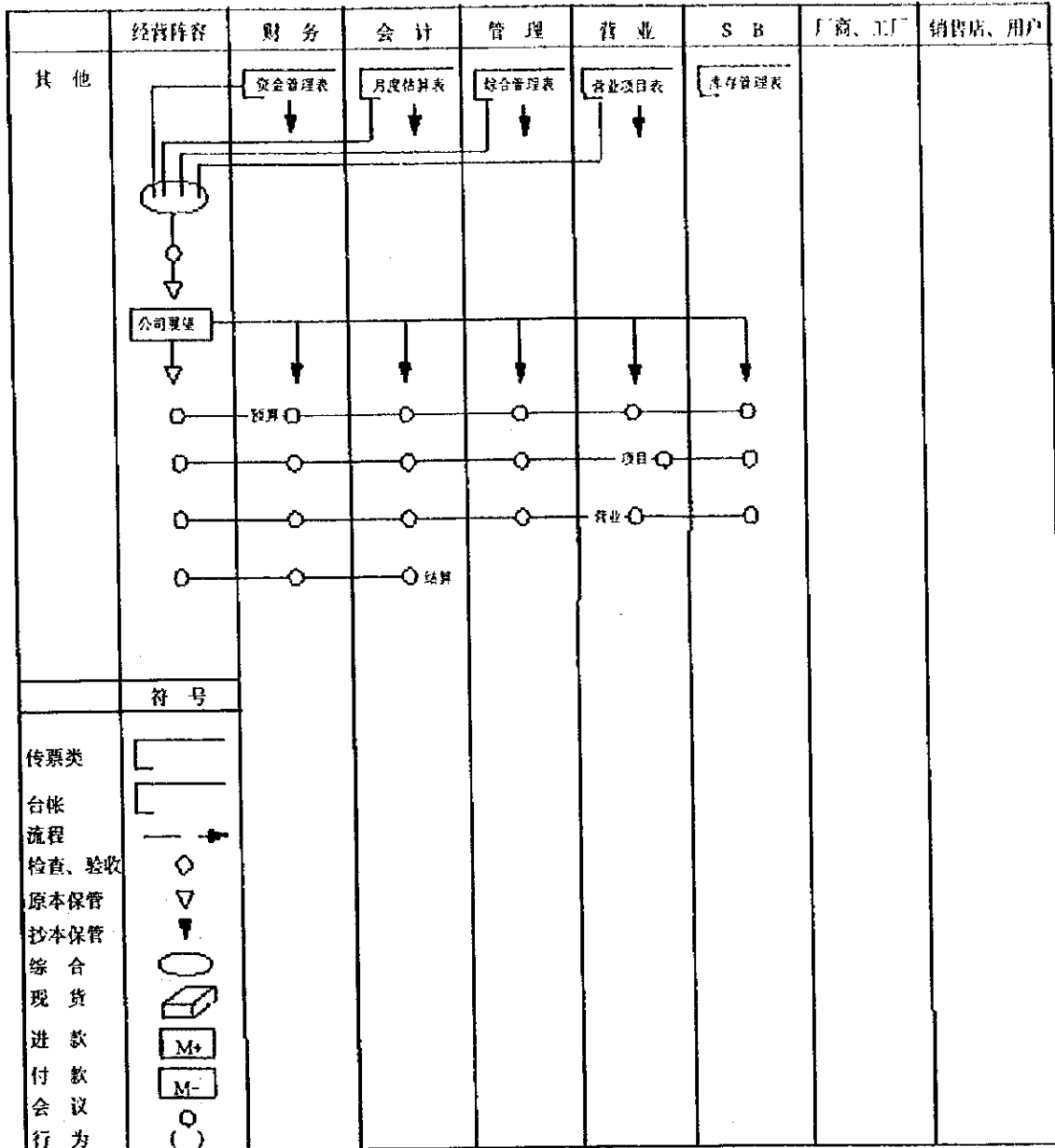
现将日本某企业的业务处理过程的图式化,作为“编写改善流程图”的具体例子介绍,见(图9-1)。

本流程值得注目的是从主顾的“资信调查”出发,以及反映了公司内外的所有有关单位在业务上如何连接,随着市场经济的发展,各企业越发需要对新顾客进行资信调查。

此外,应确认和认识到:在接受订货、订货、生产、交货、回收货款、付款以及会计处理时,信息的接收和发出是通过非常多的传票和通知单进行的。传票本身当然不得不使用政府发行的,但除改善记载内容外,可以考虑随传票附上本厂独有的附单(以信息传票为目的的通知单)进行处理。与此相反,也可以增加传票的信息量来减少传票量,此时有考虑改变所使用的传票的内容的余地,如本流程图,可以从改善目前的业务本身以及重新建立引进计算机系统后的业务体系的研究开始下手。

通过足够的研究,建筑适应各企业的“计算机会计信息系统”,输入符合的财务信息,可以提高会计信息管理,做到制度会计(向外报告的目的和过去的计算)的合理化,同时建立管理会计(内部报告会计和今后的计算)。

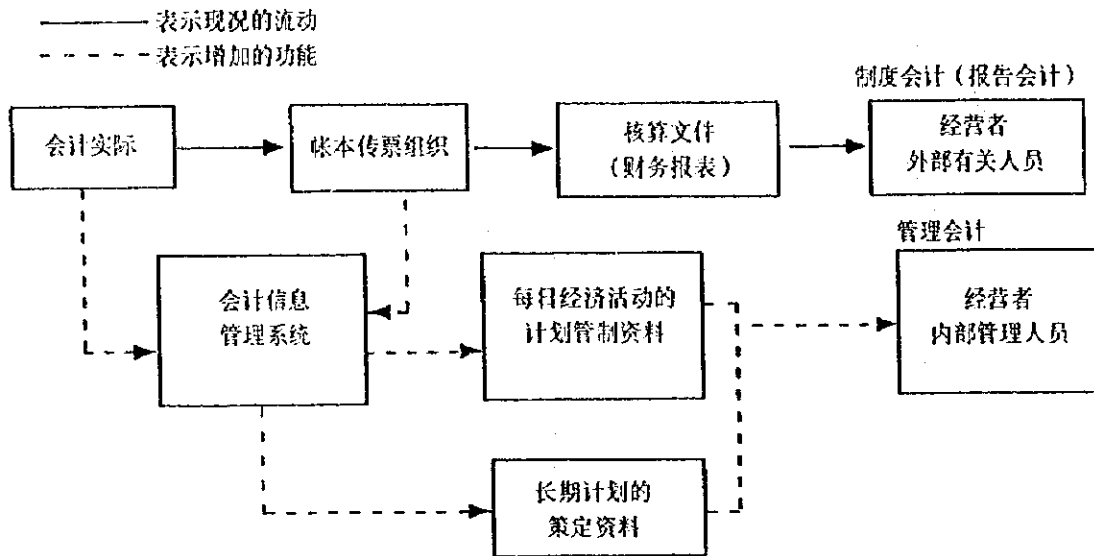
表 9-1 2/2



9-2 利用计算机的会计信息

财务管理应提高“制度会计”，同时做到“管理会计”，以提供“经营者所需要的支援决定思想的信息”。

图9-2 会计信息管理系统



9-3 A 工业集团公司的会计管理的计算机化 (例)

本地利用计算机编写向政府提出的文件的企业还仅有4~5家，有不少企业是因为编写向政府提出的文件所使用的计算机资料，尚不满足一定条件，所以暂不采用。但这些企业在其他用途上已利用计算机。

9-3-1 目标效益

- (1) 编写成本管理资料 (积累和参阅资料、比较预算与实际成绩、总结结果)
- (2) 编写预算管理资料 (积累和参阅资料、比较预算与实际成绩、总结结果)
- (3) 财务计算、资金管理、工资计算的迅速化和省力化
- (4) 向集团公司、政府提出的各种报告书资料的编写的迅速化和省力化
- (5) 建筑经营计划工具 (编制中长期计划、分析损益相抵点、计算投资核算等)
- (6) 整个集团公司利用互联的管理的合理化和省力化

9-3-2 计算机化的对象业务

(表9-2)是6个月为1期开发的体系,认为这样也可以开始运用,体系中不含工资计算,但因为工资计算独立,要想包括在内,认为从哪期都可以实行。

表9-2 计算机化对象业务和利用的软件

分 类	内 容	备 注
财务会计	分类帐、总账、辅助总账、余额估算表、损益表、各部门实际费用表	一般出售财务软件即可适应
	资金筹措预算实际成绩管理、资金运用表	使用一般出售财务软件的资料,部分需要人工处理
总计成本	个别成本记帐	使用表计算软件绘制表格
预算管理	各部门预算管理	一般出售财务软件即可适应
成本管理	预计成本制度	利用成本计算软件
互 联	集团公司的计算机互联	依照集团公司的计划

9-3-3 计算机化的开发体制

不是每个分公司都个别去进行开发,而是一个公司投入人力,首先开发第1期,开发后向分公司推广,1期结束后接着开始下1期的计划。

(1) 开发步骤

作为整个集团公司的事业应执行的事项,“E制造公司”财务室配置了3名具有计算机的经验的人员,适于现行开发。

开发人员中1名为总公司的专任软件开发人,“E制造公司”财务室的4名提供有关目前的事务处理方法(包括例外处理),并帮助做初始设置和试验输入等作业。

(2) 计算机置于“E制造公司”财务室内,以保持软件开发者与财务室人员的密切交流,对于应计算机化的有关事项,随时一一开发。

(3) 推展于公司的所有单位

向公司的对象分公司推展时,根据“E制造公司”财务室的开发经验,同时进行。

(4) 开发日程

由项目成员协议编制开发的详细日程方案,并取得财务处负责人的批准,每月定期向财务处负责人报告。

9-3-4 注意事项

要把计算机作成的资料用于税务申报或向政府提出的报告书上，其条件是向政府申请后的1年应与人工工作并行处理，而且计算机操作除受过培训、考试合格的人以外不得操作，针对进行此并行处理所需要的人力和起初可能发生的各种问题，开发后的1年需要考虑增加1人。

待系统运行稳定后，在开始执行项目前可以考虑减少人员，以实现高度化和迅速化。

9-3-5 使用软件和计算机

(1) 利用一般市场出售软件

上述日程的系统开发，以使用市场一般出售的软件、应用软件为前提。

国家财政部会计司所推荐的一般市场出售软件有15种，其中“A工厂集团公司”最适用的认为是“用友”，“用友”是最早开发的软件，又精炼，功能又广。

(2) “用友”集成帐务处理系统6.0版的功能要点

除一般财务计算外，具有管理会计所需要的以下功能。

- 1) 单据传票管理;
- 2) 部门计算……编写部门收入费用细目表;
- 3) 项目计算……各项目的成本、费用、收入、台帐、交易的细目和汇总;
- 4) 成本数据……及时反映各部门、各项目的信息，可提高成本管理依据的可靠性;
- 5) 预算管理……编制预算、预算结算比较分析、与部门、项目、科目对应的管理;
- 6) 编制计划……根据计划值和实际成绩值编写新年度计划;
- 7) 信息文件……可任意设置，并以各种格式输出;
- 8) 利用ODBC开放式节点机器对Excel、Dbase、Foxpro、SQL的资料交换功能，可以直接从SQL取出资料，使用这些软件作出需要的资料;
- 9) 使用WINDOWS95可以对应方式之间的互联。

(3) 计算机

需要内存16MB、硬盘500MB以上的计算机。

以上所需要的费用，如果新购置计算机，估计一套为25,000元左右。

9-4 引进计算机的目的

9-4-1 推进计算机化存在的问题

依据国际会计准则处理的企业，传票也已让计算机读取，进行计算机综合处理。但在中国，由于税收方面的帐本传票由国家印发，作为正式帐本传票使用时还需要验讫印，视会计处理的规模，全都进行计算机化，也未必是合理的。

因为对于利用计算机的帐本凭票，国家进行税务监察、业务监察时需要有专门的监察能力，所以略嫌躲避过来。为了促进经营的现代化，会计的计算机化是不能避而不搞的，而且国家的配合是不可缺少的。

9-4-2 C工厂的例子

本厂开传票、过帐都靠人工和算盘进行，算盘的熟练水平相当高，所以不徒然搞计算机化。目前会计报告资料方面没有问题。

但是，建议首先以向经营者提供经营判断资料为目的，运用计算机。其后，可能应该用于预算计算，以备将来。

目前，已在工资计算（人事费、福利费）等方面，引入计算机。此外，购买部门采购原材料时，访问新华社通讯提供的商品信息，拟定购买计划方案。这是活用计算机的好例子，信息的质量也高。但是由于没有建立厂内网络，未能共享这些信息。

会计方面，因为已经营管理为目的的整装软件（具有通用性的现成品）的开发落后，要独自开发本厂适用的软件，可能要花费很多时间和投资。但是OA化（办公室自动化）是具有必然性的问题，所以应该拟定全厂的未来构思，有步骤地、稳健地推展业务的计算机化。

下面示出了活用计算机的优点和可改善点。

9-4-3 引入计算机的目的

(1) 业务效率化

1) 日常业务处理的效率化；

- a) 销售、购买、库存管理的效率化；
- b) 排除手写处理；
- c) 使销售、购买信息易于加工；
- d) 按事业所、商品分别的成绩管理的效率化。

2) 会计处理的效率化

- a) 排除手写处理；
- b) 以定型化分户处理的效率化；
- c) 试算表、分户帐、结算书编写的自动化；
- d) 用通信线路与外部事务所连接，可以及时进行无虑的处理；

(2) 数据库的活用化

- 1) 生意信息、顾客信息的数据库化;
- 2) 商品信息的数据库化
- 3) 其他

(3) 其他

- 1) 利用电脑通信, 活用电子邮件。
- 2) 其他

(4) 各帐本传票的改善内容

现在的帐本传票	改善内容
1. 资产负债表、损益表	手写 → 自动编写
2. 余额估算表	手写 → 自动编写
3. 销售额、销售成本、毛利、各部门汇总表	手写 → 自动编写
4. 各科目汇总表	手写 → 自动编写
5. 销售传票、采购传票	手写 → 输入计算机
6. 总帐	手写 → 自动编写
7. 销售额汇总表	手写 → 自动编写
8. 主顾总账	手写 → 自动编写
9. 赊售细目表	手写 → 自动编写
10. 赊购细目表	手写 → 计算机汇总
11. 商品库存管理表	手写 → 计算机汇总
12. 应收票据细目表	手写 → 计算机汇总
13. 贴现票据细目表	手写 → 计算机汇总
14. 帐单	手写

(5) 经营管理资料

- | | |
|--------------|---------------|
| 1. 月度经营概括表 | 判断月度利润能力和资金量 |
| 2. 各部门损益表 | 判断部门的利润和损益相抵点 |
| 3. 比较概括资产负债表 | 分析判断资金移动 |
| 4. 月度资金实际筹措表 | 判断资金量和流动性 |

10. 现金流的经营

10. 现金流的经营

10-1 会计上的利润与现金流

现金流(现款收支)指企业通过经营或投资活动实际获得的现款收入以及人事费、采购贷款等支付的现款支出的相抵。

会计上的“利润”，包括着尚未成为现款收入的、权债发生制的赊售货款或票据等将来的收入，而现金流只反映现实的现款出入。

现在，管理会计已成为经营管理所需要的会计的主流，结果，对于依据权债发生制估算的利润和经营活动的关系的研究，也成了主流。

权债发生制是根据所“发生”的事实来认识费用和利润的会计标准，而不是根据现金流(现款收支)来认识的。在权债发生制下估算的会计上的利润，与根据实际经营管理上所需要的现款收支估算的净现金流有所不同，也就是说，会计学上的利润，是以所谓间接损益的费用、利润对应的观点来理解的。

这里存在的问题，是间接损益在编写财务报表上具有合理性，但在经营者的经营管理上，其有用性是有限度的。第一，依据权债发生制的利润，在资金筹措或长期资金管理上不起作用，因此是在资金筹措计划表或资金计划表上加以研究解决过来的。第二个问题是在权债发生制下估算的利润，未必反映经营的实际情况。利润随着会计制度的改变容易增减，而现金流不受影响。因此，经营者根据会计上的利润作经营上的决策或决定经营策略，是不合理的。例如，传统的成本计算法，当增产致使库存增多时，产品的单位成本下降，会计上的利润增多，这样，经营者对减少库存的态度就会消极了。

要增加现金流，除增加利润外，还有减少库存或赊售货款，加快资金回收的方法。直接成本计算，是在权债发生制的框架下，为了解决盘货资产的增减方式，以有益于利润计划的计算方法。

对于第二个问题，与折旧费的性质有关，因为折旧费是与现金流无关地列入的计算上的成本，是非现款支出费用。为了通过修改权债发生制的框架解决此问题，尝试了在设备投资的经济计算上适用现金流的概念，以有益于进行决策。

由于现金流可以更加准确地反映企业的利润能力，所以对涉及到决定经营策略的事业体的评价，不如采用现金流的概念更为合理。(哈佛商业97年8月/樱井通晴)

10-2 现金流的计算

一般进行的现金流(现款收支)的计算，是根据财务报表估算的。

现金流一般有：营业现金流、非营业现金流(非营业、非金融活动发生的现金流，如房租收入等)、金融现金流(应付利息、应收利息、红利、借款的增减、资本的增减等)的几种。这些种类之间构成以下关系。

$$\begin{aligned} \text{营业现金流量} &= \text{估算税后营业利润} + (\text{有长期纳税专款时}) \text{自上年的增加额} \\ &+ \text{折旧费} - \text{设备投资额} - (\text{其他营业方面固定资本} - \text{营业方面} \\ &\quad \text{固定负债}) \text{自上年的增加额} \\ &- \text{运转资金的自上年的增加额} \end{aligned}$$

$$\text{营业现金流量} + \text{非营业现金流量} = \text{金融现金流量}$$

由上式可知，如果正业长期无赚头，借款就会增加。

10-3 重视现金流的经营

预算管理或标准成本管理计算等的目的在于营业成绩的管理，把它与会计数值相结合，作为责任会计制度执行，的确是有一定的意义。但是，当对经营者决策的支援也成为管理会计的重要任务后，会计上的利润概念就达到了很大的极限。这里从MIT客座准副教授 Timothy ALuehrman 的“*What is it worth?*”中引用一段介绍如下：

利润和现金流量最发生差异的是盘货资产，从总成本价格计算，盘货越多利润越大，而库存多将成为压迫经营的因素。另外，决定大型设备投资时，对于经营决策会计，基于权责发生制的计算不适当，这一点与责任会计制度不同，因为以会计上的约定估算的折旧费成为埋没成本，具有使经营决策错误的危险性。

此外，发达国家因为企业之间的竞争剧烈，仅降低厂内成本已不能维持优势，需要在价格连锁中决定企业的策略。在这种情势下，为了决定经营策略的企业评价中，现金流量将成为判断经营的主要材料。

欧美的主要企业的最终目的，在于以提高资本效率为目标的“使作为利润的现金流量（自由现金流量）长期实现最大化”。这种经营的形态叫做（VBM Value-Based Management 企业价值型经营）。

管理会计的负责人，应对随着在经营策略中活用管理会计信息的程度的增大，现金流量经营的意义也在增大有充分的认识，而且应该看到，对管理会计的基本概念以及管理会计的本质本身也随之开始要求改革了。

11. 改善事例集

改善事例总括表（财务管理）

大分类	中分类	小分类	改善部分和存在的问题	页次
机械	财务管理	成本管理	已实行分产品的综合成本；引入直接成本核算	44
			需要定期重新考虑工时管理	
		预算管理	无综合预算制度	
		利润、资金管理	在制品、成品的库存过多；加强库存管理	
			实行资金周转的预算和实际成绩；挤出内部资金	
		赊销债权管理	运用预收货款	
运用债权年龄表 实行划分客户				
化工	财务管理	成本管理	已实行分产品的综合成本；引入直接成本核算	51
			预算管理	
		利润、资金管理	实行公司内部独立核算制度；利润管理的独自性	
			赊销债权管理	
		运用债权年龄表		
		实行划分客户		
钢铁	财务管理	成本管理	已实行分产品的综合成本；引入直接成本核算	69
			需要重视可变成本核算	
		预算管理	有上级组织下达的目标；无独自的综合预算	
			需要进行收支相抵点的分析	
		利润、资金管理	在制品、成品的库存过多；加强库存管理	
			实行资金周转的预算和实际成绩；挤出内部资金	
赊销债权管理	目前债权的回收较顺利；利用预收货款			
	今后随市场竞争加剧，需要加强债权管理 实行划分客户			

1. 项目 No.	1		
2. 大分类	机械	3. 中分类	财务管理
4. 小分类			
5. 对象产品			
6. 加工要素			
7. 改善要点			

本公司除以前的混凝土搅拌机、混凝土搅拌车外，新增加了塔式吊机、配料斗、成套设备等的工程机械制造企业。

因为1988年的调查时还没实行财务管理，所以这次不能提出上次调查后仍存在的问题和改善点，但从最近3年的实际成绩可以看到：工厂的运转率不高，而原材料、在制品、成品库存很多，所以希望与基于订货量的生产管理相结合，进行成本管理。

目前，因采取预收货款制度，赊销债权的回收较顺利，但今后扩大市场，开展推销时，就应该充分注意赊销债权管理。

8. 改善以前的情况

(1) 改善以前的情况和存在的问题

以前有一个时期销售收入曾达到过2亿元以上，但最近3年从90百万元下降到73百万元。

民营化时的国有资产的评估利益和购进，是造成固定资产负担的原因之一，也因为有这种情况，目前折旧资产84百万元的年折旧费只有40万元，折旧不够，这是为了避免亏损结算而进行过小的折旧的关系。

而且为了对应增值税，不在出厂时计入销售收入，而在发出货款通知单时计入，所以几乎不发生赊销货款，反之，出厂后产品库存帐户存在2.4个月（赊销货款滞留期间），所以目前的情况是：与工厂的

(参考)

最近3年的实际成绩

单元：千元

	1996年	1997年	1998年
产品销售收入	90,440	90,890	72,940
产品销售成本	74,773	76,458	56,921
销售利润	15,667	14,432	16,019
预收货款	6,904	8,028	16,203
赊销货款、应收帐款	72	14	33
原材料	23,100	23,536	15,344
在制品、半成品	26,211	12,132	12,121
成品	16,510	17,873	14,832
已出厂产品	20,097	6,936	11,272
存货	85,918	60,477	53,569

预收货款/销售收入比率	7.6	8.8	22.2
原材料周转期(月)	3.7	3.7	3.2
在制品、半成品周转期	4.2	1.9	2.6
产品库存周转期(月)	2.6	2.8	3.1
已出厂产品库存周转期	3.2	1.0	2.4
存货周转期(月) (已出厂产品除外)	10.5	8.4	8.9

- ① 预收货款/销售收入比率 = 预收货款 / 每月平均销售收入
- ② 原材料周转期 = 原材料库存 / 每月平均销售成本
- ③ 在制品、半成品周转期 = 半成品、在制品库存 / 每月平均销售成本
- ④ 产品库存周转期 = 产品库存 / 每月平均销售成本
- ⑤ 已出厂产品库存周转期 = 已出厂产品库存 / 每月平均销售成本
- ⑥ 存货周转期(已出厂产品除外) = ① + ② + ③ + ④

(2) 改善建议

虽然存在着运转率低、销售收入减少的问题,但是看来财务管理已逐渐渗透于经营中。

目前的销售债权的回收主要按以下方法进行,在努力稳定回收。

- ① 预收:30%、交货时:40%、出货后3~6个月:30%
- ② 预收:50~70%、出货后3~6个月:余额
- ③ 对经销商:第一次出售:宽缓、第二次出售:全额预收货款

但是目前最重要的措施是推销。

为了适应市场竞争下的推销和发展新产品,有关赊销债权管理,以“分客户销售、回收实际成绩(表2-6)”、“债权年龄表(表2-8)”、“分客户调查结果报告书(表2-10)”为中心解释了债权管理的基础,并转让了技术。并解释此债权管理的想法和购买管理一样。

2-1 赊销债权管理

在中国以前的经济体制下,长期未回收的债权也取得了早晚可以回收的评价,但是在市场经济体制下,就是国营企业也可能倒闭,所以必须建立周密的赊销债权管理体制。

赊销货款的管理,不仅限于对销售收入的回收成绩,还需要分客户掌握长期滞留债权、分析赊销货款结余等。并且对于回收延迟的债权,为了健全财务,应该研讨计入备抵倒账,备抵倒账是为了把握和健全维持赊销债权的合理资产价值,对回收可能性低的赊销债权提早以回收不能估算额进行费用处理的帐户。不过这笔款额是尚未确定的回收不能款额,对债权本身还不能直接进行亏损处理,因此要在专款项目中计入回收不能估算额。

为了分客户分析赊销债权滞留程度,使用债权年龄表的管理非常有效。而且有必要经常调查客户的信用程度,给定提供货款限度。赊销债权管理中,尤其重要的是分客户进行管理。

2-1-1 分析发生的原因

因为存在着产生三角债等的社会、经济情况,非常缺乏对正确财务管理的必要性的认识,另外可以提出的原因有缺乏符合市场经济的财务管理的经验。

2-1-2 减少赊销贷款的措施

- 1) 为了加强资金的稳定性,防止再发生回收不能赊销贷款
抓好客户的情况,在合同中加入预付款、中途付款、利息、保管费用等条款。
- 2) 坚持在合同期回收
防止因不彻底的回收致使债权长期化。
- 3) 长期赊销贷款的分别管理
加强正常赊销贷款的管理。

2-1-3 改善方法

改善债权回收的方法有:明确搞清赊销贷款的回收情况,销售部门经常与客户接触,争取回收,拟定回收目标为指针的方法也好。

为了避免债权管理的风险,销售部门应经常调查客户的信用情况,进行债权年龄管理或对客户办理提供贷款管理手续,提供了日本的有关债权管理的方式为例如下,并要求实施了,参见下一页,“2-1-4 有关销售管理的内部管理资料”、“2-1-5 有关提供贷款管理的内部管理资料”。

9. 通过工厂现代化计划调查提出的建议

1988年的第一次现代化调查时没实行财务管理,没有建议。

10. 改善的效果

本公司由国营转为职工控股会拥有股票80%的民营企业,在1998年8月就任的董事长(原来就是该厂的总工程师)、总经理的指导下,正在重新对市场经济体制的各种制度进行研究,如:正在搞为了取得ISO9001的准备。(计划在今年12月取得)

生产体制虽然说搞的是订货生产,实际上进行着半成品、在制品的预测生产,结果抱着过多的库存,只要妥善进行生产管理,将存货从现在的8.9个月缩小到2个月,就能减轻10百万元的资金负担。

1998年借入了短期贷款20百万元,大概主要作为设备资金用,短期贷款用于设备资金,从资金的固定性看,会损害经营稳定性,不是好的做法,应该先在减少库存等挤出自备资金上努力。

从上次(1988年)以来的改善结果不明,但从最近3年的推移看,经民营化的改革较显著。

11. 其他(嘱咐、注意、理论解释)

债权管理和区别客户时的注意事项:要重点考虑①整个经营产品的可变利润较大的客户;②两来有扩大的可能性,或稳定的客户;③支付(债务履行)没问题的客户。在市场经济,没有客户就没有供货人,所以对客户进行核算和研讨时,千万不能忘记供应责任。

例如,研讨撤掉不合算的品目时,如果其价格已低于可变成本的话,当然只好中止。但是该产品价格还高于可变成本时,就是价格已低于总成本(亏损产品),当停止销售会给客户因没有替代供货人而带来很大的损失时,应该跟该客户充分协议价格、数量、供应期间以及代替品的可能性等,然后判断可否继续交易。

因此,正确把握分产品的可动成本、分产品的销售比率费用,是研讨产品核算时的关键要点。

2-1-4 有关销售管理的内部管理资料

表 2-1 分品种分客户的销售收入总利润实际成绩把握表

品目	客户	销售收入	销售成本	毛利	毛利率	销售数量
合计						

表 2-2 分客户销售利润计划比较表

客户	接受订货			与上期比		
	销售收入	估计成本	估计利润	销售收入 增减率	成本增减率	利润增减率
合计						

表 2-3 接受订货款额一览表

客户	接受订货 单价	1 月度接受订货款额		12 月度接受订货款额		接受订货共计	
		接受订 货款额	数量	接受订 货款额	数量	接受订 货款额	数量
合计							

表 2-4 接受订货余量一览表

客户	签订日数	1 月度接受订货余量		12 月度接受订货款额		接受订货余量共计	
		接受订 货款额	数量	接受订 货款额	数量	接受订 货款额	数量
合计							

表 2-5 分客户销售实际成绩

客户	接受订货 数量	1 月度销售收入		12 月度销售收入		销售收入合计	
		金额	数量	金额	数量	金额	数量
合计							

2-1-5 有关提供贷款管理的内部管理资料

表 2-6 分客户销售、回收实际成绩

客户名称：_____

年月	销售收入	销售款额累计	回收	回收累计	未回收
98年 1月					
2月					
3月					
4月					
5月					
6月					
7月					
8月					
9月					
10月					
11月					
12月					

表 2-7 销售条件一览表

客户	结算条件	有无代理回收	其他

(整个工厂)

表 2-8 债权年龄表

划分	3月底	6月底	9月底	本期末	上期末
本期销售收入					
3个月以内					
超过3个月					
超过6个月					
超过9个月					
计					
未回收率					
超过12个月					
1.5年以内					
2年以内					
2.5年以内					
3年以内					
合计					

(客户：)

划分	3月底	6月底	9月底	本期末	上期末
本期销售收入					
3个月以内					
超过3个月					
超过6个月					
超过9个月					
计					
未回收率					
超过12个月					
1.5年以内					
2年以内					
2.5年以内					
3年以内					
合计					

表 2-9 按月总计表

客户名称 _____

客户详单(季度单位) _____ 月底

月	销售收入(金额)	销售收入(金额)	回收	未回收
月				
月				
月				
计				

工厂合计(季度单位) _____ 月底

月	销售收入(金额)	销售收入(金额)	回收	未回收
月				
月				
月				
计				

表 2-10 客户调查结果报告

客户名称: _____

调查年月日: _____

调查员: _____

调查项目	调查结果	备注
1) 公司的种类	① 国营企业 ② 私营企业 ③ 其他	
2) 资金	① 建筑物的外观 ② 有无铁路 ③ 有无银行贷款	
3) 周围的评价		
4) 其他		

- 调查员的意见:
- 营业部的意见:
- 是否已开始交易:
- 交易限度额:

1. 项目 No.	2			
2. 大分类	化工	3. 中分类	财务管理	4. 小分类
5. 对象产品				
6. 加工要素				
7. 改善要点				

本公司把各工厂(聚丙烯膜厂、聚酯膜厂、清漆等绝缘材料厂、发动机部门工厂)在公司进行分公司化,在公司内建立银行制度,采取各厂独立核算管理,是管理先进企业。

这里虽然实行设备投资利润性计算,但缺乏与生产成本管理、赊销债权管理等现场业务密切配合的利润性改善管理。

· 赊销债权管理

尤其* 赊销债权周转期 1996年为3.7个月、1997年3.7个月、1998年4.6个月,每年在递增。

今后,越想扩大市场、增加销售收入,赊销债权管理就更加重要,所以要开拓优良客户作为基础,并迅速、确实回收债权。

· 存货管理

此外,** 存货周转率(存货/每月平均销售成本)1996年为3.5个月、1997年3.2个月、1998年3.3个月,虽然有所改善,但库存水平还高,仍是资金负担的原因。

如果通过生产管理的合理化,把现在的存货3.3个月减少到1个月,能够减少13百万元的资金负担,这样就能用于新的投资上或减少1百万元的利息。

(参考)

最近3年的实际成绩

单元:千元

	1996年	1997年	1998年
产品销售收入	146,248	163,142	168,041
产品销售成本	117,120	129,344	140,024
销售利润	29,128	33,798	28,017
赊销货款、未收货款	45,081	50,818	65,097
存货	43,236	43,891	46,350
* 赊销债权周转期(月)	3.7	3.7	4.6
** 存货周转期(月)	3.5	3.2	3.3

赊销债权周转期 = 赊销货款、未收货款 / 每月平均产品销售收入

存货周转期 = 存货 / 每月平均产品销售收入

8. 改善以前的情况

(1) 改善以前的情况和存在的问题

因为近年的中国市场的情况，如在改善要点所述，随着销售收入的增多，赊销债权的回收趋于恶化，本公司为了加强债权管理，1999年8月10日发出了“有关提高防备意识防止受骗的通知”，1999年9月9日发出了“销售公司对应收帐款核对的通知”、“客户债权余额确认书”等通知。

其要旨如下：

·“有关提高防备意识防止欺诈的通知”的要点：

在剧烈的市场竞争和复杂的经济环境里，为了顺利执行公司的经营活动，提高防备意识，避免因受骗、过失造成损失，防止丧失债权和资金外流，应遵守以下事项。

- 1) 公司的各负责人和经济方面的职员（尤其营业方面的人员）应好好学习“合同法”等有关知识，提高防备意识和警惕性，注意不要受骗。
- 2) 对外经济合同必定要以书面签订。
书面指：合同书、书信、有数字的电文（电报、传真、电传、电子邮件等），禁止口头批准。
- 3) 写清合同内容。
如：客户名称、姓名、目的、数量、质量、价格、交货方法、违约责任、异议解决方法等。
- 4) 在交易行为中，对货物、现款、凭证类（尤其支票、期票、汇票等）的面交或移动，要准确核对、记录，并取得具有法律效力的对方的签名和批准的文件，严禁口头批准。
- 5) 进行经商时，随时收集有关债务者的债务偿还能力的信息。
对于交易情况恶化、转移财产、资金流出、躲避债务、丧失商业信用、失去偿还债务能力等的债务者，应立即依法结束合同，采取坚决的措施收回损失。
- 6) 严格遵守公司的财务回收规定。
禁止徇私出货，对未回收前又追加订货、滚动订货（在第2次或第3次订货时支付第1次的货款）的客户，要每年签订更新合同，当订货数量减少时，要以同比例减少债权。
- 7) 加强对应收帐款的核对（已有签字的帐单要在1年以内回收），对半年以上没有交易往来的客户，要在3个月以内取得对方的有签字的付款书面。
- 8) 对付款长期或滚动订货的民营企业，应取得财产抵押。
- 9) 对不负责任地违反公司的规定，给经营带来不利和损失的人，追究责任、严格惩罚，酌情况的轻重，处以谴责、黄牌警告、经济偿还、罚款、下岗以及追究刑事责任。
- 10) 各级负责人、管理部门要检查和监督业务情况，财经处要加强财务监督，对于有问题的部门和个人追究经济惩罚和行政处分。

·有关销售公司（营业部）对应收账款核对的通知”（要旨）

各营业部经理、会计的各位：

根据公司（营业部）的“应收帐款管理文件”，对各位担当人应收账款积极进行跟踪、确认和调查，在1999年9月10日前从各担当企业中选出3~5个货款回收有问题的重点客户，向销售公司（本公司销售部）传真发出通知。

同时根据客户的交易情况，把它分为两类。

对1种类的交易连续的客户，以附件1的方法核对货款；对1种类的长期债务的客户，以附件2的方法核对货款，并核对重点客户的应收帐款，为了让公司监督该客户，将核对结果以传真通知销售公司。

各营业部应认真配合和实行。对不实行的部门追究惩罚。

A 销售公司

1999年9月9日

附件1

应收帐款核对通知、余额确认书（要旨）

回顾以往的交易，我们通过互相支持、紧密合作，建立了平等友好合作关系。目前，各企业都依照国家的有关法律规章，开始了应收帐款的核对工作。为了顺利完成这项工作，经敝司财务负责人认真详细的确认，彼此之间的交易据敝司帐本记载如下：

应付债务总额： 元

以上帐目是否正确，请贵方予以确认，并将该情况通过财务部门以书面通知我方，以确认双方的核对一致。

敬请尽早复信。

如果截至1999年 月 日无贵方的复信，将视为贵方已承认该债务。

（确认日期截至1999年 月 日为止）

B 股份有限公司财经处

1999年9月10日

答复书：致B股份有限公司财经处

有关对贵方的债务帐款一事

确认书

B股份有限公司 赊购帐款余额 元

大写：佰万 拾万 仟 佰 拾 元 角 分

差错说明：

企业名称：

盖章

1999年 月 日

(2) 改善理由

财务管理逐渐见效，经营比较稳定，但为了适应今后的市场竞争、新产品开发，有许多地方需要改善，尤其需要随着市场开辟，加强“赊销债务管理”包括“三角债”对策。

本公司最近特别注意到这债务的回收问题，如(1)的目前存在的问题中所述，开始了一系列的债权管理工作。结果还要看今后的推移，但已举起“本年度末的赊销债权额不得高于前一年”的具体目标开始了行动。

这次的重诊断，结合以上的情况，以“分客户销售、回收实际成绩(表2-6)”、“债权年龄表(表2-8)”、“分客户调查结果报告书(表2-10)”为中心解释了债权管理的基础，并转让了技术。

2-1 赊销债权管理

在中国以前的经济体制下，长期未回收的债权也取得了早晚可以回收的评价，但是在市场经济体制下，就是国营企业也可能倒闭，所以必须建立周密的赊销债权管理体制。有关赊销债务管理，请参见第2页的“赊销债务管理”。

9. 通过工厂现代化计划调查提出的建议

加强改善经营或降低成本的推展。

为此，应引入和落实经营分析、生产成本分析和设备投资分析的方法。

10. 改进的结果

B有限公司是1994年绵阳市拥有股票92%（职工持股8%）的国有股份有限公司，但经营一任于总经理，在董事长兼总经理的领导下，通过公司内分公司化，公司内银行制度，推行着明确了部门责任制的经营。

管理手段的会计系统是由计算机系统维持的，为了提高水平，本年6月又更换了该计算机系统的硬件和软件。（软件：北京用友8.0）

短期经营管理体制已相当完善。其结果，认识到当前的问题是“赊销债权管理”，并已行动起来。

11. 其他（嘱咐、注意、理论解释）

债权管理和区别客户时的注意事项：要重点考虑①整个经营产品的可变利润较大的客户；②两来有扩大的可能性，或稳定的客户；③支付（债务履行）没问题的客户，所以对客户进行核算和研讨时千万不能忘记，在市场经济没有客户就没有供货人。

例如，研讨撤掉不合算的品目时，如果其价格已低于可变成本的话，当然只好中止。但是该产品价格还高于可变成本时，就是价格已低于总成本（亏损产品），当停止销售会给客户因没有替代供货人而带来很大的损失时，应该跟该客户充分协议价格、数量、供应期间以及代替品的可能性等，然后判断可否继续交易。就是说，也应该自觉供应责任。

因此，正确把握分产品的可动成本、分产品的销售比率费用，是研讨产品核算时的关键要点。

1. 项目 No.	3		
2. 大分类	机械	3. 中分类	财务管理
4. 小分类			
5. 对象产品			
6. 加工要素			
7. 改善要点	<p>本公司原来制造以振动试验机为主的汽车检验机。但1997年停止了这汽车检验机，又因为1994年以来一直亏损，1997年的积累赤字达4百万元，濒临倒闭的危机。</p> <p>1998年6月除职工持股会外，与原来的职工经营的A公司合并，除振动试验机以外还生产A公司的汽车、摩托车检查系统，以民营企业重新出发了。（B市持股10%）重建的工厂运转率和销售收入都在提高，可期望今后的企业活动。</p>		
8. 改善以前的情况	<p>(1) 改善以前的情况和存在的问题</p> <p>民营化后，以振动试验机为主，加上合并的A公司产品的生产，针对1997年底的4百万元累计赤字，新公司以1999年度当年损益相抵、2002年弥补累计赤字为目标，为了重建迈出了重出发的大步。</p> <p>从目前的情况看，工厂仍处于运转率相当低，销售收入少，固定费负担大的状态，仍亏损，尤其管理费达450万元，占销售收入的比例竟达45~30%，就是销售收入增加一倍，也需要以减少一半管理费为目标进行合理化。</p> <p>在制品、半成品、成品库存，1998年底共有11个月份、本年7月底有7个月份，造成资金压力。需要加强适应市场需求的、接受订货的生产，应做到不保存因估计生产所造成的多余的货。</p>		
9. 通过工厂现代化计划调查提出的建议	<p>① 引入财务分析</p> <p>② 目标是：采用损益相抵点、总资产周转率、库存周转率、成本低减率等新会计制度，算出反映企业体质和财务体质的各种指标，工厂干部能够正确理解，并结合具体的行动计划来运用。</p> <p>a) 算出各种经营指标及其对它的评价和运用方法</p> <p>b) 改善成本计算方法</p> <p>c) 推展降低成本活动</p> <p>d) 改善宽松的标准工时设定</p> <p>e) 开发时的成本管理</p>		

10. 改善的结果

如上面所述, 1995年的调查以后, 经营日趋恶化, 1997年陷入倒闭的危机, 1998年与A公司合并实现了民营化, 开始了企业的重建。处于这样的情况下, “1995年调查报告中提出的事项几乎完全没实行” (董事长谈)。但是, 1997年累计亏损有4百万元、并陷入倒闭的危机的国营企业, 通过职工的努力和有关企业、国家 (B市) 的合作 (将总资产的评估由39百万元降到20百万元) 和援助, 实现了民营化, 并以为1999年度损益相抵、2002年解除累计赤字为目标, 重新出发了。本年度的销售收入也估计比去年增加2倍, 库存的减少虽然缓慢, 也有所减少。

(参考)

最近的损益实际成绩

单元: 千元

	1997年	销售收入比	1998年	销售收入比	1999/1-7月	销售收入比
产品销售收入	11,840	100.0	9,696	100.0	8,286	100.0
产品销售成本	8,109	68.5	6,501	67.0	5,396	65.1
销售费用	823	7.0	795	8.2	694	8.4
产品销售税	113	0.9	54	0.6	46	0.6
销售总利润	2,795	23.6	-2,346	24.2	2,150	25.9
管理费用	4,031	34.0	4,525	46.7	2,377	28.7
财务费用	720	6.1	478	4.9	215	2.6
其他	-24	0.2	300	3.1	60	0.7
本期亏损	-1,932	-16.4	-2,957	-30.5	-502	-6.1

最近的资产情况

单元: 千元

	1997年	1998年	1999年7月
赊销货款、应收帐款	4,129	3,612	3,402
原材料	3,372	957	2,083
在制品、半成品	2,076	2,318	2,653
成品	7,376	3,522	2,765
存货 合计	12,824	6,797	7,501
固定资产	16,043	26,611	11,709
总资产	35,584	39,400	24,790
赊销债权滞留期 (月)	4.2	4.5	2.9
存货滞销期 (月)	19.0	12.5	9.7
在制品、半成品库存期 (月)	14.0	10.8	7.0

赊销债权滞留期 = 本年底赊销货款、应收帐款 / 本年每月平均销售收入

存货滞销期 = 本年库存 / 当年每月平均销售成本

在制品、半成品库存期 = (本年底半成品、在制品) 库存 / 本年每月平均销售成本

11. 其他（嘱咐、注意、理论解释）

今后为了走上重建的轨道，如上面所述，应进一步削减固定费包括管理费，同时应加强营业，增加产品销售收入，提高工厂运转率。

但是，振动试验机要和进口品竞争，摩托车检查系统在中国各地有100家以上的竞争公司，所以随着市场的开辟，需要注意客户的挑选和回收赊销债权。有关赊销债权回收请参见第2页的“2-1 赊销债权管理”。

销售额增加率 (%)	122.2	121.0	113.4
本期利润率 (%)	8.5	6.1	5.9
总资产利润率 (%)	3.4	3.1	3.2
总资产周转率 (%)	29.9	23.6	22.2
赊销债权滞留期 (月)	4.7	3.7	4.0
存货滞销期 (月)	11.5	10.8	9.6

- ① 销售额增加率 = 本年销售收入 / 上年销售收入
- ② 本期利润率 = 本期利润 / 本年销售收入
- ③ 总资产利润率 = 本期利润 / 本年底总资产
- ④ 总资产周转率 = 本年底总资产 / 本年每月平均销售收入
- ⑤ 赊销债权滞留期 = 本年底赊销货款、应收帐款 / 本年每月平均销售收入
- ⑥ 存货滞销期 = 本年底库存 / 本年每月平均销售成本

(2) 改善建议

此次调查时，工厂方面对财务管理提出了以下两项要求。

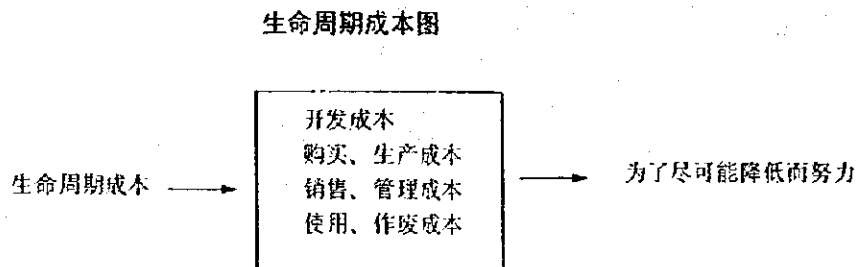
- 1) 以 VE (Value Engineering) 降低生产成本
- 2) 资金支付能力的预测和资金营运的管理方法的改善

有些人认为 VE 是便于降低成本的技术，这是不对的。VE 是对产品或服务的功能和成本的关系进行分析性的研究，以创出更有价值的产品和服务的想法或技术的总称。换句话说，是研究“怎么做，就能提供让顾客满意的产品”的。降低生产成本也是 VE 的重要的一环，经营合理化的重要的技术。因此对 VE 的概念和要点如下作了介绍。

1) VE (Value Engineering)

1-1 生活周期成本

“VE 指最低的生命周期成本，是为了确实实现所需要的功能，对产品或服务的功能分析倾注的组织性的努力。”（日本 VE 协会的定义）



1-2 适用VE的时期

VE可按适用到生命周期各阶段的时期,分为“设计前阶段的VE(0 look VE)”、“设计阶段的VE(1st. look VE)”、“生产阶段的VE(2nd. look VE)”,这3种类型只是适用的地方不一样,其概念和方法基本上相同。

全类共同的VE原理、原则如下:

- ① 提高价值的原则(对用户、厂商、公司都有利益)
- ② 使用者优先的原则(用户需求、产品概念的明确化)
- ③ 考虑功能的原则
- ④ 考虑经济的原则(考虑成本、考虑核算)
- ⑤ 考虑创造性的原则
- ⑥ 活用信息的原则
- ⑦ 集体设计的原则

1-3 出主意、构思的方法

对一个问题想出主意的技术

① Brainstorming 法(集体创造新主意的办法)

- 不批评好坏。
- 欢迎自由奔放地想主意。
- 征求主意的量。
- 征求对别人想出的主意的改善结合。

领导应在开始 Brainstorming 前充分研究问题,加深知识,记录人员应该把 Brainstorming 中提出的主意的要点、简单的结构记录下来,让集体成员容易看到。(在这个阶段不得加以评价和考虑有效性)

② Gordon 法(集体创造新主意的办法)

Brainstorming 法的变形,这方法的特点是首先对抽出的构思对象问题的本质来开始,然后逐渐把它具体化,因此,构思的出发点不是现况存在的具体的问题,而是以抽象化的事物为对象征求主意的。(抽象的梯子)

Gordon 法除领导以外都不知道为什么要出主意,不告诉出席的人出主意的具体对象就开始,因此,可能出现意想不到的构思,相反地,落空的、无用的东西也会增加。

③ 检查单的方法(促进个人出主意的办法)

5W1H法,去想 Why(为什么)、Where(在哪里)、When(什么时候)、Who(谁)、What(把什么)、How(怎样做)。

Ozbin 的检查单

1. 有没有其他用处:照旧做怎么样? 改变了怎么样?
2. 能不能借用别人的主意:过去有过相似的吗?
3. 如果改变了形状、色彩、声音、运动等怎么样?

4. 搞大了怎么样：再用时间怎么样？ 增加次数怎么样？ 再高了怎么样？
5. 搞小了怎么样：除掉了怎么样？ 再低了怎么样？ 再短了怎么样？ 再轻了怎么样？
6. 代替了怎么样：其他材料、零件、工艺、动力、要素等。
7. 倒换了怎么样：材料、零件、工艺、布置、日程等
8. 反过来怎么样：正负、翻里作面、上下相反、作用反过来。
9. 配合起来怎么样：混合、合金、结合、组合、装配、目的或构思的组合

1-4 主意构思的分类、整理

分类整理主意构思的目的

- ① 为了明确主意构思的观点，从缺乏的观点征求主意构思。
- ② 为了便于充实和扩大主意构思。
- ③ 为了便于评价主意构思。
- ④ 为了设计时，作为主意单利用。

主意构思的分类、整理，应分功能和构思作成一览表（主意构思的分类整理表），以便将来研究同样的功能时，可随时取出来使用。

搞好主意构思的分类整理后，再去发展主意构思，把它具体化，这时对主意构思的洗炼，是对能够用到改善方案上的主意构思的具体化和抚育，同时进行克服缺点的调查或构思。

1-5 对主意构思的评价

汇总的改善方案，分为：A：能立即实行；B：需要进一步详细研究，才能决定可否；C：需要从根本改善现况的3类，进行符合的评价，评价是为了精选要提出的改善方案，对是否能实现所需要的功能、成本方面是否经济合理加以评价的。评价标准采用VE小组的经验标准、过去的实际成绩资料、概算成本、估价、市场调查资料等，需要做出笼统的综合判断。至于B、C类的方案，要制作试制品，进行各种试验和更详细的成本估算后作出结论。

1-6 估计成本

财务会计上的成本核算（制度上的成本核算），生产成本一般按原材料费、劳务费、经费分类，或按直接材料费、直接劳务费、直接经费、生产间接费分类进行核算。而估计成本不这样分类，按以下方法计算。

生产成本 = 直接材料费 + 加工费 + 直接经费 + 工厂管理费

直接材料费 = 直接材料主费 + 直接材料副费

这是形成产品实际状态的费用，应尽可能详细地甚至连每一个螺钉、螺母都要分产品总计。材料的采购、验收、保管等，有关原材料采购的直接费（可变费）都计算在内。

加工费 = 机械率 × 机械时间 + 人事费率 × 工时（单位作业时间）

机械率 = 可变费率 + 固定费率

可变费用率 = 电动力费用率 + 易耗品费率

固定费率 = 折旧 + 修缮 + 保险

机械率：该机械设备运转一定时间（1分钟）时所发生的成本

人事费率：使用预算时计人的数值

直接经费：制造该产品所使用的直接的经费、专利费、开发设计费、模具、夹具等、尽可能详细的计入
工厂管理费：涉及到整个工厂的管理的共同费用。在总务部门、财务部门、生产计划部门、质量管理部
门、生产技术部门等发生的部门费用。

1-7 建议的实行和跟踪

不被实行的改善建议毫无意义。对实行的建议，重要的是随时跟踪其结果，验证VE是否有成果，以
便在以后的改善中起作用。（参考：VE；田中康正著）

2) 有关资金周转和资金计划，在“资金管理制度”和“赊销债权管理”中解释了其要点和实施方式。

2-1 资金管理制度

资金管理是分运转资金和设备资金管理的。

2-1-1 运转资金管理

运转资金由财务部门负责管理。

在利润计划的基础上，编写财务收支计划表（表2-1），在工厂干部会议决定年度计划，年度经营计划
中附上资金管理计划表（表2-2），该表示出了费用支出额、产品库存资金、赊销帐款、流动资金借款
余额等的最高限度目标值。

以月为基础的，要根据情况的变化编写月度财务收支计划表（表2-1 月度），并在月度资金分析会
议、每周1次的资金平衡会议等进行收支管理。

2-1-2 设备资金管理

小额的设备资金可包括在运转资金中管理，但巨额的设备资金，每个项目都设专人管理资金，进行资金
收支管理和银行贷款谈判。

对正在推行的项目，也应该让资金负责人随时参加立案。

2-1-3 资金实际成绩的管理

有关整个公司的资金实际成绩包括运转资金、设备资金，在年度财务结算报告书和月度财务报表中附上
财务情况变动表，并在厂务会议上，报告最近的收支、筹措、运用情况。

财务变动情况表的格式如（表2-3）所示。

2-1-4 月度资金周转实际成绩表（表2-4）

损益计算书的利润和收支计算书的收益现款，有时期上的偏差。结算应最后以现款或准此的东西进行，
维持支付能力是最重要的经营课题之一。

本表是根据收支核算来判断支付能力的，它不仅求出了资金剩余和过与不足，为了容易作出指标，还能
够分析资金周转。本表不仅能够用于营业债权等业务上的资金周转上，还能利用它做纳税资金准备，希
望经营者以及财务部门、资金筹措人员、编制资金计划人员都积极运用本表和表2-5。

表 2-1 财务收支计划表

(年 月)

单位 万元

收入项目	上期实际成绩	本期实际成绩	支出项目	上期实际成绩	本期实际成绩
1. 产品销售收入			1. 原材料费		
2. 其他销售收入			2. 燃料费		
3. 投资收益			3. 动力费		
4. 非营业性收入			4. 劳务费		
5. 赊销货款的回收			5. 生产费		
			6. 管理费		
6. 银行贷款			7. 财务费		
			8. 非营业性支出		
7. 期初资金余额			9. 支付赊购货款		
			10. 税款		
			11. 偿还贷款		
			12. 期末资金余额		
合计			合计		

表 2-2 资金管理计划表

指标名称	单位	年实际成绩	年计划	
产品生产成本	万元			
管理费	万元			
财务费	万元			
销售费	万元			
产品库存资金	万元			
赊销货款	万元			
折旧	万元			
流动资金贷款余额	万元			

表 2-3 财务情况变动表

单元： 元

流动资金的来源和运用	金额	流动资金各项目的变动	金额
1. 流动资金的来源		1. 流动资产的增加	
(1) 利润		现款和存款	
净利润		赊销货款	
折旧费		存货	
		预付货款	
小计		其他应收帐款	
(2) 其他来源			
固定资产整理收入			
长期负债的增加		流动资产的净增值	
小计		2. 流动负债的增加	
流动资金来源合计		短期贷款	
2. 流动资金的运用		支付票据	
(1) 利润分配		赊购货款	
		其他应付帐款	
小计		未付费用	
(2) 其他运用			
固定资产的增加			
固定负债的偿还		流动负债净增值	
小计			
流动资金运用合计			
流动资金净增值		流动资金净增值	

表 2-4 月度资金周转实际成绩表 (年 月)

单元： 千元

		月度		月度		月度		月度	
		实际成绩	计划	实际成绩	计划	实际成绩	计划	实际成绩	计划
经常收入	回收	现款销售收入							
		赊销货款进款							
		应收票据的托收							
		其他							
	预收货款进款								
	其他								
合计									
经常支出	现款采购								
	赊购								
	应付票据结帐								
	支付应付未付费用								
	人事费								
	各种经费								
	其他								
合计									
财务收支	支出	偿还贷款							
		购置固定资产							
		其他							
	收入	贷款							
		其他							
月初手头资金									
月底手头资金									

表 2-5 资金周转分析

经常收支比率	$(\text{经常收入} / \text{经常支出}) \times 100$	本月	%
		上月	%
		上上月	%
现款销售收入比率	$(\text{现款销售收入} / \text{销售收入}) \times 100$	本月	%
		上月	%
		上上月	%
赊销货款回收比率	$(\text{赊销货款回收} / \text{赊销货款余额}) \times 100$	本月	%
		上月	%
		上上月	%
赊销货款现款回收比率	$(\text{现款回收} / \text{赊销货款回收}) \times 100$	本月	%
		上月	%
		上上月	%
赊销货款票据回收比率	$(\text{票据回收} / \text{赊销货款余额}) \times 100$	本月	%
		上月	%
		上上月	%

9. 通过工厂现代化计划调查提出的建议

- 1) 资金周转恶化; 回收恶化; 产品的在制品库存增多。
- 2) 收益性下降; 缺乏控制成本的积极性和努力; 需要产品的目标成本管理。
- 3) 生产率不提高; 设备投资未有效地运转。

10. 改善的结果

提出的资金周转的现代化建议, 增加了销售收入, 去年借入 10 百万元的短期贷款等后, 有所改善。至于收益性, 因为产品本身的增值较大, 加上新产品的开发, 收益性较好, 但是运转率仍很低, 利润率逐年降低, 1996 年的为 8.5%, 1997 年为 6.1%, 1998 年为 5.9%, 使用总资本利润率也很低, 只有 3.2%。

1996 年的存货为 11.5 个月, 1997 年为 10.8 个月, 1998 年为 9.6 个月, 在逐年减少, 高水平还高, 仍是造成资金周转压力的原因。(如果能减少到目前的一半的 5 个月, 就能减轻 15 百万元的资金负担)

成本管理, 如工厂方面所说, 改善未见效。

但是如上面所述, 通过人工晶状体等新产品的开发, 销售收入以年率 20% 的速度增长, 因此, 只要指向市场开发和 V E, 改善管理体制, 今后是有希望的。

11. 其他(嘱咐、注意、理论解释)

本公司专业生产眼科手术领域的产品, 今后有进一步扩大市场的前景, 客户是大中型医院, 目前销售收入的回收比较顺利。

但是今后与进口产品的竞争将要更加剧烈, 所以为了对应这种情况, 首先要降低成本、减少库存, 并注意客户发展到全国范围时的“赊销债权管理”。

1. 项目 No.	5			
2. 大分类	钢铁	3. 中分类	财务管理	4. 小分类
5. 对象产品				
6. 加工要素				
7. 改善要点				

8. 改进前的状况

本公司是A省的大口径电焊钢管制造厂家，经营非常稳定。现在工厂正在从市区向郊外迁移。为此，一眼就能看到材料、半成品、成品库存之多和库存资金的滞留。

(1) 改善以前的情况和存在的问题

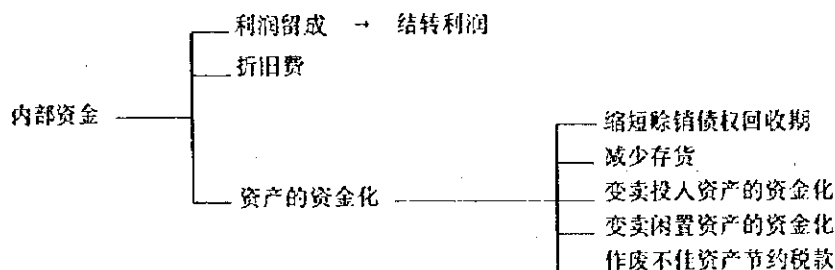
1998年度的销售收入为154百万元，利润6百万元，去年因经济萧条，致使企业经营难以增长。加之近邻地区有50多家小口径电焊钢管厂家，竞争又激烈，利润率又低。尤其工程用总口径管因为中小厂家常减价出售，又因为钢管是以重量交易，所以小口径管缺乏价格竞争力。但是，大口径管没有竞争，生产率也高。今后应开发“机械结构用电焊钢管”等高增值品。

工厂财务部门的最有关心的是资金不足对策。

(2) 对资金管理的建议

财务部门应特别注视对内部资金来源的以下管理来行动。

- 影响赊销债权的增减和周转率的经营策略的控制
- 影响存库的增减和周转率的经营策略的控制
- 影响固定资产的增减和周转率的经营策略的控制
- 影响内部资金的增减的经营策略的控制



作为以上财务管理的基本要点，重要的是正确抓好成本核算，尤其各产品的可变成本。抓好各产品的可变成本，就能分析损益相抵点，以计算产品核算和客户核算。

当然也要根据需要，计划银行贷款等外部筹措。但重要的是首先搞好内部管理，进行内部资金筹措。因为内部资金无资金成本，与利润管理（预算管理）配合，搞好资金管理就能实现经营合理化。

9. 通过工厂现代化计划调查提出的建议

1992年调查时，还没实行财务管理，所以没提出建议。

10. 改善的结果

11. 其他（嘱咐、注意、理论解释）

今后越加强推销和开辟市场，赊销债权回收的危机就越大，赊销债权管理就更加重要起来。对于赊销债权管理，请参见第2页的“2-1 赊销债权管理”。

12. 总括建议

中国工厂现代化计划跟踪调查

总括建议

财务管理

1. 财务管理的目的

财务管理的目的，在于资金的筹措和投资运用，并以收益、费用的计划、执行的管理为对象，财务管理的基本原则是资金利润性和财务流动性。

资本利润性计划包括：在现有的企业结构的基础上，为增加生产和销售，执行成本管理的“活动计划”；通过有效的投资增大生产和销售收入，并通过缩减费用来增加利润的“结构计划”。

财务流动性指维持企业支付能力，财务流动性的计划由妥当的资金筹措计划和有效的投资计划组成。

可见，财务管理的目的则是：在企业经营中谋求管理利润费用和投资资本的资本利润性以及维持负债支付能力和资金筹措能力的财务流动性。

2. 国有企业存在的问题

现在的国有企业，在市场经济下除国内企业外，还在进出口的两方面面临着与国外企业的竞争，在这样的企业环境下，大多数的企业的财务管理现代化和健全化的主要目的可归纳为以下几点：

- a) 引入资本主义会计制度（国际会计标准），将该企业经营方式尽快地落实到企业内；
- b) 为了运用（投资）企业的自主资金，应改善企业体质，建立和发展增加销售和管理成本的收益费用管理体制、有效投资和降低成本的管理体制以及财务流动性；
- c) 建立能够适当管理资产和负债、及时掌握收益费用等的高效率的有效的组织；
- d) 为了适应企业资金筹措的多样化和国际化，对投资商适当公开企业内容；
- e) 将来经济环境的变化可能更加激烈，为了适应此变化，建立企业管理体制下的灵活的经营能力以及可以针对正确进行经营判断上的需要，及时提供会计信息的能力；

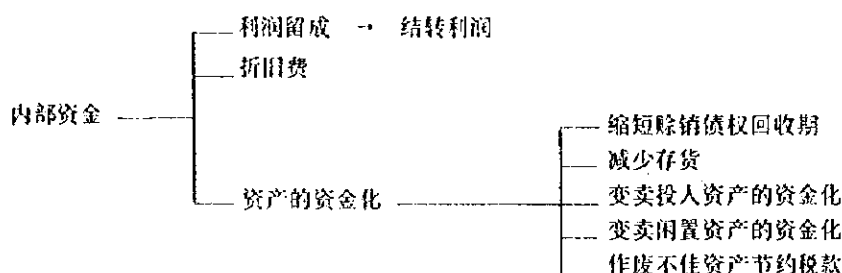
通过这次的“工厂现代化计划跟踪调查”，深刻感到虽然二规则、二制度的制度性财务会计已大致顺利的实行，但管理会计方面，今后还需要进一步完善。

尤其各行业都面临着资金不足、市场经济的加剧，以及以“三角债”为主的赊销债权回收问题。

3. 对资金管理的建议

财务部门应特别注视对内部资金来源的以下管理来行动。

- 影响赊销债权的增减和周转率的经营策略的控制
- 影响库存的增减和周转率的经营策略的控制
- 影响固定资产的增减和周转率的经营策略的控制
- 影响内部资金的增减的经营策略的控制



作为解决资金不足的方法，能够做时当然最有速效，但是在这以前，应该先研究挤出“内部资金”。

总的说来各企业的“原材料、在制品、半成品、成品”等的存货太多，有的甚至拥有1年份。一般地，3个月以上的库存，难以视为流动资产，而是闲置资金。

此外，近期要使用的闲置设备还在现场放置，但是没有使用预定的设备闲放在现场，从工作环境上看也没有好处，如果不能卖掉，应该把闲置设备存放在一起，并研讨如何处理。这样做，就能有效利用空出来的空间。

市场经济中的资产，不是“东西”本身，而是东西的“效用、功能”。不能发挥效用和功能的东西，就应该变卖形成资金。因此有这样研究“内部资金筹措”的需要。

“赊销债务管理”不仅能掌握销售收入的回收成绩，而且能够掌握各客户的长期滞留债务，所以，重要的是包括客户的营业情况等赊销债权管理，债权管理和选择客户时应注意重点考虑：客户的经商产品整个的可变利润大不大？将来有无发展的可能性？是否没发生支付（履行债务）问题的客户？等等，但是，在市场经济，有了“顾客”才有“供货人”。例如，研讨撤掉不合算的品目时，如果其价格已低于可变成本的话，当然只好中止。但是该产品价格还高于可变成本时，就是价格已低于总成本（亏损产品），当停止销售会给客户因没有替代供货人而带来很大的损失时，应该跟该客户充分协议价格、数量、供应期间以及代替品的可能性等，然后判断可否继续交易，就是说，也应该自觉供应责任。

因此，正确把握分产品的可动成本、分产品的销售比率费用，是研讨产品核算时的关键要点。

4. 对成本管理的建议

成本管理是：除为企业会计的损益计算做产品成本核算的目的外，还影响到生产、技术条件等的改善、降低成本水平本身的降低成本活动，以及整个企业活动的生产会计管理的基础性的会计制度。

(1) 预算成本管理

作为投产后减低成本时的会计方面的支援工具，常使用的是“预算”。

将预算水平作为包括降低成本目标的水平，每月明示预算目标，并与实际成绩对比，分析差异来跟踪。

随着工厂的机械化、自动化发展，增大了设备和机械管理的重要性，这方面已在实行TPM (Total Production Maintenance)。TPM把重点放在经营资源中的设备上，是根据设备的整个生命周期结合它的特质，让“全体人员参加”进行管理的一系列的组织活动，目的在于以提高设备效率，来实现保证质量和改善利润。

(2) 成本计划

降低成本可分计划和开发新产品阶段时进行的降低成本和实际投产后的降低成本。

其中，建议在计划和开发新产品阶段进行的一系列的成本降低活动。

成本计划就是为了使产品能以符合目的的成本进行设计、生产、销售、使用和作废，在开发设计过程中给定成本目标，并把科学的原理和方法适用到估计成本和改善成本的各种活动中去。

成本计划是开发新产品(或改良品)业务的一部分，在实际业务中进展，没有确定不疑的详细的程序。

成本计划的成功，在于能否给定妥当的目标。

给定生产成本目标的方法有分摊法、积累法和综合法的3种。○○的综合法是并用××和△△的方法。

分摊法是参见竞争产品等的卖价，把成本计划的对象产品能确保一定程度的利润时所需要的生产成本作为目标，来给定目标成本的方法。

用算式表示如下：

$$\text{目标成本} = \text{销售价格} - \text{目标利润}$$

积累法是考虑自己公司的技术水平或生产设备、生产能力等，把成本积累起来，来给定目标成本的方法。

成本目标确定了，一般就把它分摊给活动对象单位或活动单位，以便达成努力目标，设计活动一般是分工进行，因为是根据产品的各组成要素分别进行设计。

成本目标细化后，开始设计活动。在追求目的的过程中，常采用VE (Value Engineering) 手法。设计成了，就对该方案进行“成本估计”。再把估计的结果与分摊的成本目标核对，从成本方面评价设计方案。这样，从成本计划的成功与否来看，估计精度和可靠性是重要关键。

核对了估计成本和分摊成本目标的结果，如果未达到成本目标，就再去研究改良方案。

另外，在实际投产阶段，最初常把这目标成本当做预算使用。重要的是应该对此预算和实际成绩的差异进行分析，追求原因，加以改善。

正确掌握实际生产车间的生产情况，并经常根据实际重新考虑工时的做法，在开发设计新产品上不可缺的，搞好这两方面，才能为改善收益贡献。

5. 公开企业信息的重要性

要推展市场经济化和国际化的企业发展，资本的引进和充实是不可缺的。要吸引欧美的投资，应完善环境，让欧美的投资家或组织，能在中国以与自己国家一样的方式进行投资和经营。

为此，重要的是经营要透明，企业活动的实际情况要如实反映在会计数据中，企业的经营成绩和财务情况应公正地表现在财务报表中。中国企业也随着企业活动的国际化，采用国际会计标准 (IAS) 和完全公开企业信息的意义将越来越大。否则，企业将失去竞争能力，从国际市场被甩掉。

JICA

110