



日本一些大企业财务管理体制简况

迟 愚

新日本制铁、松下电气、东京芝浦电气、川崎重工、五十铃汽车、小松制作所等六家公司,都是日本著名的大公司。新日本制铁公司有十个钢铁厂,除两个规模较小外,其余八个都是从炼铁、炼钢到成材的大型联合钢铁厂,十个钢铁厂共有粗钢生产能力5,000万吨。松下电器公司有150个工厂,生产一万多种产品,1978年销售额合人民币180亿元。东京芝浦电器公司有31个工厂,1979年销售额合人民币近100亿元。川崎重工公司有17个工厂,主要生产发电设备、船舶、飞机、铁路车辆、冶金化工成套设备、建筑施工机械等重工业机器设备,销货额合人民币35亿元。五十铃汽车公司有两个汽车厂,年产卡车、小汽车40万辆。小松制作所主要生产各种建筑施工机械、农业机械、矿山设备和重型翻斗汽车等机械产品,有六个工厂,一年销售额合人民币30亿元。这些大公司的财务管理,根据各公司的不同情况,实行如下两种体制。

一种是高度集中的管理体制。新日本制铁、五十铃汽车和小松制作所三家公司的人事、财务、物资供应、生产安排、产品销售等管理权都集中在公司。职工的招收,科级以上干部的任免,工资、奖金标准的确定,设备投资,主要原材料和协作件采购,接受订货,销售产品,资金调度,核算盈亏,都由公司负责。工厂只是生产的执行单位,根据公司的指令和计划,负责管理生产、质量、成本和采购零星材料等工作。新日本制铁公司所属的君津钢铁厂,年产粗钢能力1,000万吨,这样大的工厂,折旧费都集中在公司统一使用。工厂更新改造设备,每年要报计划,经公司审查批准,按计划执行。在批准的投资额中,给相当于一年折旧额十分之一的机动资金,可以应变使用。在计划之外,工厂没有购置设备、建设工程的权利。

另一种是实行统一计划、分级管理的体制。松下电器、东京芝浦电气、川崎重工三家公司,所属工厂多,生产范围比较广,他们按产品或地域把所属各工厂分成若干个事业部进行经营,以事业部为单位核算盈亏。公司给事业部确定经营目标(销售额、盈利率),事业部进行独立经营,在产、供、销方面,事业部有类似独立公

司的权利。但人事权和财权,仍集中在公司。在人事方面,事业部要增加人员,每年要报计划,经公司人事部门审查,公司董事会批准,按批准的计划执行。在批准计划的范围内,工人由事业部(或工厂)招收,大专毕业生由公司统一招收。科长以上干部的提升,由事业部推荐,公司审批。工资、奖金标准,也由公司定。在财权方面,事业部需要的流动资金,公司给核定一个数额,由公司提供贷款,收取利息。事业部由于管理不善,资金周转发生困难,无权向银行借款,只能向公司申请借款。公司对事业部提供此种贷款,条件相当严格,要经过调查,事业部要提出改进经营管理的措施,才能提供贷款,并且要加收利息。规定事业部只能向公司借款,其用意是防止事业部向公司隐瞒经营管理上的问题。扩建工厂、更新设备需要的投资,事业部每年要作出计划,报公司审批,事业部按批准计划执行,计划外没有用钱的权力。提取的固定资产折旧费,有的集中到公司统一使用,东京芝浦电器公司虽然留给事业部,但要用于设备投资,不经公司批准,不准动用。

以上两种类型,都有一个特点,就是人事权、财权高度集中。我们曾问过新日本制铁公司和川崎重工公司的负责人,工厂规模很大,财权高度集中,有什么利弊。新日本制铁公司的经理部长中津海先生讲,管理高度集中,可以保证最有效的使用资金,最合理的经营。公司有十个钢厂,都希望发展,要求投资,在那个工厂投资最合理,最经济,工厂不了解,公司可以从全局考虑做出正确的判断。在生产上,十个钢厂,各厂不能什么钢材都生产,根据高效率、低成本的要求,公司对各厂生产的范围都作了分工,各有侧重,有的适合少品种大批量生产,有的可以多品种小批量生产,公司统一接受订货,可以根据订货的品种、规格、数量和用户所在地,安排到最合适的单位生产,做到高效率、低成本。如果由工厂各自接受订货,用户订什么,生产什么,就会失去公司统一接受订货便于合理安排生产的优势,造成经济损失。川崎重工经理部长横山先生讲,财权集中,可以合理使用资金;但也有缺点,事业部有依赖思想,主动精神差。在竞争激烈,市场多变的情况下,使

用资金要谨慎，集中管理是有利的。

我国正在进行企业财务管理体制改革，扩大企业财权。日本一些大公司的作法，是有参考价值的。企业这个概念，在日本一般是指公司，财权集中在公司，事业部、工厂是经营管理单位，尽管它们的规模很大，但没有什么财权。在我国，企业一般是指独立核算的工厂，公司一般看作管理机构。扩大企业自主权，目前，一般是扩大工厂自主权，公司没有什么财权。这样不利于发挥公司这个经济组织在管理企业方面的作用，也不利于资金的合理使用。为了充分发挥基层企业和职工的积极性，扩大企业自主权，是完全必要的和正确的。但扩大企业自主权，不能只考虑扩大工厂自主权，也要考虑扩大公司的自主权，可研究区别对待，属于生活福利、奖励基金，应直接留成给基层企业；属于生产发展基金（包括折旧费在内），可一部分留成给基层企业，一部分留成给公司一级，由公司统一安排使用。这样处理，可能既有利于调动企业和职工的积极性，又有利于合理使用资金，减少发展上的盲目性。

三水县做好知青回城后的 结余经费和财产清理工作

广东省三水县过去共接收下乡知识青年 28,000 多人，上级拨付的经费近 1,000 万元。近几年，随着大批知青回城，结余的经费和闲置在社队的房屋及其他财产共计 66 万多元。不少地方的基层干部，擅自把结余的知识青年经费挪作他用，知识青年的房屋和其他财产无偿地归当地社队所有。为避免国家财产的损失，三水县知青办和财政部门，对全县 11 个公社 45 个知青场的结余经费和财产进行了清理。他们的做法是：

（一）引导社队干部、群众正确理解国家和集体两者的利益关系。

（二）针对有些社队对知识青年结余经费进行“突击花钱”的情况，他们采取“先冻结上缴，后清理结算”的方法，将各社队结存的经费一律冻结，上缴县知青办，然后逐社逐队开展清理结算工作。他们重点清查资金的去向，上拨下收是否对口，开支是否合理，安置人数有无虚报冒领和贪污挪用等。经过半年多的清查，

对各公社的知识青年经费和物资做到账目清、家底清、界线清，及时返回被挪用的 48,000 元，回收积压资金 44 万多元。

（三）实事求是地处理知识青年回城后的闲置财产。对知青场的房屋，如国家投资少，建造简陋，加上年久失修，原则上不予折价，无偿地移交当地社队使用；对于国家投资较多，使用价值较大的，一般按 30% 左右折价。知青场的其他固定资产，包括农业机械、工业设备和耕牛等，由投资单位处理。回收率高的床板、家具等，让公社与县知青办四、六分成，给社队发展托幼教育事业和企业使用。据统计，全县应回收房屋及其他财产款 20 多万元，现已回收了 12 万元，免收的 3 万多元，分期付款的 45,000 元。由于财产处理得比较合理，主管部门、社队和知识青年都比较满意。

1979 年以来，三水县把结余和回收的经费，主要用于帮助仍在农村的知识青年解决一些实际困难。到目前，全县已拨款 30 万元，扶持困难较大的 18 个知青场发展生产，增加收入；另外拿出 5 万元帮助一些社办企业较差的公社，扩建电木厂、豆腐厂和砖厂，安置了几十名已婚的知识青年，同时为他们每人新建了 15 至 25 平方米的住房。1979 年冬 1980 年春，全县有 400 多个因各种原因造成超支的知识青年，生产和生活都有困难，县里及时给他们补助了一万多元。许多知识青年激动地给县里写信，感谢党和政府的关怀，表示安心农村，服从国家安排。（财政部农财司供稿）

◆ ◆ ◆

外国赤字预算问题 讨论会在通化市召开

中国财政学会、中国金融学会、国际关系学会、世界经济研究所、中国人民大学、中央财政金融学院等单位主持召开的外国赤字预算和通货膨胀问题理论讨论会，于 1980 年 8 月 1 日至 9 日在吉林省通化市召开。100 多名来自全国各地的专家、学者、教授，经济理论工作者和部分财政、银行工作者参加了会议。会议本着百家争鸣的原则，对赤字财政和通货膨胀的关系、通货膨胀是否是垄断资本主义的规律，及东欧一些国家的财政赤字和通货膨胀等问题进行了探讨。

