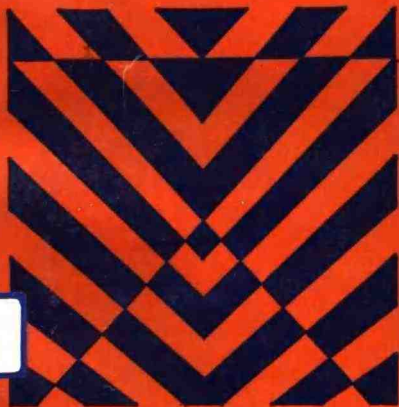


● 供销社基层企业管理干部
岗位培训教材

企业管理专业知识



中国商业出版社

登记证号：（京）073号

供销社基层企业管理干部岗位培训教材

企业管理专业知识

*

中国商业出版社出版发行

（北京复兴门内大街45号）

邮政编码：100801

山东沂蒙新华印刷总厂莒南厂印刷

*

787×1092毫米 32开 12.75印张 275千字

1991年11月第1版 1991年11月第1次印刷

印数：1—5500册 定价：4.40元

ISBN7—5044—1355—0/F·904

供销社基层企业管理干部岗位培训教材

企业管理专业知识

龚殿林 杨建勇 主编

中国商业出版社

供销社基层企业管理干部岗位培训

教材编写组

组 长 连炳辰

副组长 邢法禄 王平子

成 员 龚殿林 刘桂全 马留书 曹焕章
徐继林 孙仁恒 杨锦义 刘金霞
孙炳文 杨建勇 刘兆森 李宇人
王志勇

主 审 连炳辰 邢法禄 王平子

主 编 龚殿林 杨建勇

编写说明

为适应供销社系统管理干部岗位培训需要,我们组织编写了以基层企业领导者和管理干部为主要培训对象的岗位培训教材《企业管理专业知识》。

《企业管理专业知识》是《企业管理基础知识》的配套教材,它的编写主要以《供销社管理干部岗位培训规范》为依据,在总结了近几年来岗位培训经验的基础上,参阅了大量的经济管理培训资料,注意了知识的实用性、超前性和提高被培训者的动手能力,为“八五”期间企业领导干部和管理干部持证上岗提供培训条件。被商业部定为供销社基层管理干部岗位培训教材。

该教材经部分市、地有实践经验的高级经济师、经济师和有关教师及基层企业领导人研讨修订。

《企业管理专业知识》的内容,主要以财务管理、审计、投资管理、商品营销管理为主,还增加了发展外向型经济的内容,适合目前供销社企业经营管理的需要。为了适应供销社行业需要,我们还将编写《商办工业和农副产品加工》及《农村商品生产系列化服务》的教材。

编写中,吸收和选编了一些经济管理专业教材的内容,恕未一一注明。由于时间仓促,加之水平有限,错误和不妥之处在所难免,敬请读者批评指正。

山东省供销社《企业管理
干部岗位培训教材》编写编

一九九一年十月

目 录

第一章 财务管理	(1)
第一节 供销合作社财务管理概念述.....	(1)
第二节 流动资金的管理.....	(6)
第三节 固定资金和专用基金的管理.....	(25)
第四节 商品流通费的管理.....	(39)
第五节 盈利的管理.....	(46)
第六节 财务计划与分析.....	(58)
第二章 企业审计	(86)
第一节 审计概述.....	(86)
第二节 企业审计基础工作.....	(108)
第三节 财务与经济效益审计.....	(114)
第三章 现代企业投资营运	(125)
第一节 现代企业投资概述.....	(125)
第二节 现代企业投资营运组织形式.....	(147)
第三节 现代企业投资的形式.....	(158)
第四节 投资营运决策.....	(197)
第四章 商品营销	(209)
第一节 商品营销基础.....	(209)
第二节 市场信息与预测.....	(235)
第三节 商品采购.....	(255)
第四节 商品价格的制定.....	(270)
第五节 商品销售.....	(279)
第五章 商品储运	(311)

第一节 商品储运概述	(311)
第二节 商品储运业务管理	(319)
第六章 发展外向经济	(343)
第一节 外向型经济概述	(343)
第二节 出口业务	(351)
第三节 进口业务	(367)
第四节 外汇	(380)
第五节 涉外洽谈	(391)

第一章 财务管理

第一节 供销合作社财务管理概述

一、供销合作社财务管理的对象

供销合作社财务管理，是对供销合作社的资金运动及其所体现的经济关系进行计划、组织、指挥、监督和调节的活动。目的在于开拓资金来源，发挥资金效能，满足各项经营活动的资金需要，加强经济核算，降低成本、费用，增加盈利，提高经济效益，并正确处理供销合作社与各方面的经济关系。

供销合作社进行业务经营活动，必须具备一定的数量和质量物质基础，如，要组织商品流通，就要有合理的商品储存；要有与经营规模相适应的营业场所和营业场所内的物质技术设备；要有仓库、运输工具、包装用品，以及必要的商用电子设备等等；要开展生产加工业务，就要有厂房、机器等劳动手段和原材料、辅助材料等劳动对象，以及其它财产、物资。上述各种财产和物资都是有价物，它们价值的货币表现，就是供销合作社的资金。一般地说，资金是处于社会主义再生产过程中的具有价值的财产、物资的货币形态。一定数量的资金，代表着一定数量的财产和物资。

资金是一个动的概念。它经常处于运动状态。资金运动可以从宏观和微观两个不同的角度来考察。宏观的资金运动

是社会总资金运动，它是以价值形式表现的社会主义再生产过程。社会生产状况影响和决定着社会总资金的运动，社会总资金的运动又制约、推动社会再生产的进行。微观的资金运动是指企业的资金运动。企业的资金运动包括资金的形成、运用、耗费、收回、分配等内容。

资金的形成是指资金从各种来源进入企业，即企业从各种来源取得资金，满足生产经营的需要。资金进入企业后要转化为各种形态，如房屋、机器设备、包装用品等等，从不同方面对生产经营活动发挥作用，这就是资金运用。随着生产经营活动的进行，资金不断变换其形态，形成资金的循环和周转。在生产经营过程中，还必然发生费用支出等资金耗费，然后通过商品销售等收入而收回多于原先垫支的资金，收入抵补支出后的余额便是企业盈利。企业盈利一部分以纳税的形式上缴国家，一部分留给企业按规定进行分配。企业的资金就是循着这样的途径不断运动。

供销合作社在组织资金运动过程中，必然要与各方面发生经济关系，概括起来，有以下几个方面：

一是供销合作社与国家的经济关系。主要表现为供销合作社向国家财政缴纳税款，向国家银行存、贷款的关系，以及承担国家计划产品购销任务的价款结算关系等。

二是供销合作社系统内部的经济关系。主要体现为下级社向上级社缴纳股金和上下级社调剂基金的缴拨关系；各级供销合作社之间的联营投资，以及其它资金、基金的拨出拨入或借出借入的关系等。

三是供销合作社与社员、农民的经济关系。主要体现为供销合作社吸收社员股金和股金付息、分红的关系；集资、

联营及其收益分配的关系，以及由于商品购销和提供劳务而发生的价款结算关系等。

四是供销合作社与其它企业和经济组织的经济关系。主要体现为相互购销商品或提供劳务而发生的价款结算关系；联营投资及其收益分配关系等。

五是供销合作社企业内部的经济关系。主要体现为企业与所属单位和各单位之间的资金调拨、收益分配关系。

六是供销合作社与职工的经济关系。主要体现为供销合作社根据职工提供的劳动数量和质量，支付给职工工资、奖励和劳动分红。

七是供销合作社与其它消费者的关系。供销合作社的服务对象主要是农民，但也与城乡其它消费者发生货款结算关系。

供销合作社的资金运动及其所体现的经济关系，实质上是通过货币形式反映的社会主义生产关系，正确处理和不断改善这些经济关系，就会促进供销合作社不断发展壮大，从而在发展农村商品生产，繁荣城乡经济，改善人民生活等方面发挥重大作用。

二、供销合作社财务管理的基本内容

财务管理是企业管理的一个重要方面，又是一项综合性的管理工作。它涉及到供销合作社经营管理的各个方面，贯穿于供销合作社经营活动的全过程。但是，财务管理主要是利用价值形式进行管理，所以，财务管理的内容又只能是供销合作社经营活动中可以用价值反映的那些方面。因此，供销合作社财务管理的基本内容可概括为：资金的管理，成本、费用的管理和盈利的管理。

供销合作社对资金、成本、费用和盈利的管理，一般是通过财务计划、日常财务管理和财务分析三方面工作来完成的。

财务计划是以统一的货币形式编制的反映供销合作社为完成任务所需要的资金数额及其来源、经营收入、成本、费用支出及其水平，目标利润及其分配的综合性计划。它是组织、指挥、监督、协调、控制供销合作社财务活动的重要依据，对加强财务活动的计划性，动员供销合作社内部各部门、各环节和全体职工加强经济核算，节约资金使用，降低生产成本，节省流通费用，提高盈利水平，都具有重大作用。

日常财务管理是在党的方针、政策和国家计划指导下，根据财经法令、规章制度和供销合作社财务计划，组织、指挥、监督、调节日常发生的财务事项的管理活动。它是提高财务管理水平，实现财务计划目标的关键，又是一项非常细致的经常性工作，在财务活动中占有重要地位。

财务分析是利用各项财务指标对供销合作社的经营活动和财务状况进行的检查和分析。目的在于检查、分析供销合作社的经营情况和财务状况，总结经验，探索规律，揭露矛盾，提出改进措施，促进供销合作社不断提高财务管理和整个经营管理水平。

上述三个方面的工作相互联系，相辅相成。财务计划为日常财务管理提供奋斗目标，为财务分析提供依据；日常财务管理保证财务计划的实现；财务计划执行情况和日常财务管理的好坏，要通过财务分析进行总结，财务分析的结果又为编制新的财务计划和改善日常财务管理工作提供信息。因

此，必须做好这三方面的工作，才能保证供销合作社财务管理任务的完成。

三、供销合作社财务管理的任务

供销合作社财务管理的任务同供销合作社的性质和基本任务密切相关。根据供销合作社的性质和它在现阶段的基本任务，供销合作社财务管理的主要任务是：

（一）做好资金的筹集和运用工作，促进供销合作社各项业务的发展

如前所述，供销合作社是农民群众的经济组织，基本任务是促进农村商品经济的发展和农村经济的联合，为农民的生产和生活服务。供销合作社的基本任务是通过各项业务活动来完成的。要进行业务活动必须筹集一定数量的经营资金，并保证经营资金的合理运用。否则，资金短缺或使用不当，都会妨碍业务的发展，影响基本任务的完成。因此，供销合作社财务管理的首要任务是有计划地筹集和运用资金，掌握好筹集资金的数量、方式和时机，做好资金的分配、协调与控制，加速资金周转，满足业务经营的资金需要，促进供销合作社各项业务的发展。

（二）加强经济核算，努力增收节支，提高供销合作社的经济效益

社会主义现代化建设要求把全部经济工作转移到以提高经济效益为中心的轨道上来。社会主义经济效益一般应理解为：经济活动中劳动消耗、劳动占用与劳动成果的比较。也就是说，用同样的劳动消耗和劳动占用，取得的劳动成果越多，经济效益越大；反之，经济效益越小。或者说，取得同样的劳动成果，劳动消耗和劳动占用越少，经济效益越大；

反之，经济效益越小。加强经济核算，促进企业增加收入，节约支出，减少资金占用，扩大服务领域，提高经济效益，是供销合作社财务管理的又一重要任务。

（三）认真贯彻执行财经政策、法规、制度和纪律，正确处理供销合作社与各方面的经济关系

财经政策、法规、制度和纪律，是国家实施经济管理职能，实现对国民经济管理任务的重要手段。国家通过财经政策、法规、制度和纪律，指导、规范和控制国民经济各部门、各企业的经济活动，以保证国民经济健康发展。同时，财经政策、法规、制度和纪律又是企业正确处理与各方面经济关系的依据。供销合作社财务管理的再一项重要任务是认真贯彻执行财经政策、法规、制度和纪律，实行严格的财务监督，正确处理供销合作社与各方面的经济关系。

第二节 流动资金的管理

供销合作社的资金，按其用途和周转方式可分为流动资金、固定资金和专用基金。流动资金和固定资金是用于生产经营的资金，专用基金是用于特定需要的基金。流动资金、固定资金和专用基金的来源不同，用途不同，周转方式不同。所以，对它们的管理要求和管理方法也不同。流动资金在供销合作社资金中占绝大的比重，管好用好流动资金对促进生产发展，扩大商品流通，改善经营管理，提高服务质量和增加盈利，都具有重大作用。因此，它是日常财务管理的主要内容。

一、流动资金概述

(一) 流动资金的概念

流动资金是流动资产的货币表现。其特点是在生产和流通过程中价值形态不断变化，不断循环周转，具有较大的流动性。在工业企业，它循着货币资金——储备资金——生产资金——成品资金——货币资金的方式运动；在商业企业，它循着货币资金——商品资金——货币资金的方式运动。同时，流动资金还有较强的波动性。由于生产经营的季节性等原因，会使流动资金的占用量有时多、有时少，呈现波浪形。流动资金的管理要求和方法，必须与流动资金的特点相适应。

(二) 流动资金的分类及构成

加强流动资金管理，合理组织和运用流动资金，必须研究流动资金的分类及其构成。

一般说来，商业企业的流动资金按其占用形态和它在经营过程中的作用，可分为商品资金、包装物资金、物料用品资金、低值易耗品资金、待摊费用资金、货币资金、结算资金等。

供销合作社是综合性企业，正在逐步办成供销、加工、贮藏、运输、技术等综合服务中心，因此，其流动资金的构成包括下列内容：

1. 商品及材料资金。包括在途商品、库存供应商品、库存农副产品、库存废旧物质、委托代销商品、库存商品费、原材料、在产品、产成品、出租物品等。

2. 用品及货币资金。包括包装物、物料用品、低值易耗品、待摊费用、现金、银行存款、业务周转金、其它货币

资金等。

3. 结算资金。包括委托银行收款、应收货款、应收票据、其它应收款、内部应收款、待决应收款、预购定金、待处理损失等。

流动资金各个组成部分在流动资金总额中的比重，叫做流动资金结构。供销合作社所属企业的性质、任务和经营特点不同，流动资金结构也不一样。研究流动资金结构有助于改善流动资金运用情况，保持各项流动资金占用之间的合理比例关系，提高流动资金效益。

（三）流动资金的周转

1. 流动资金周转的基本条件

流动资金随着企业生产经营活动的进行而不断运动。流动资金只有不断运动，企业才有生命力。如前所述，流动资金的运动方式，即流动资金的循环与周转，在商业企业和工业企业是各不相同的。在商业企业，流动资金是从货币形态转化为商品形态，再由商品形态转化为货币形态。流动资金从投入周转到完成周转，顺次经过购进和销售两个连续的阶段。在生产企业，流动资金是从货币形态依次转化为原材料等储备形态，然后进入在产品、半成品、产成品形态，然后再转化为货币形态。流动资金从投入周转到完成周转，顺次经过供应、生产、销售三个连续的阶段。

流动资金的循环与周转，存在着连续、并列、相继进行的关系。只有使流动资金的各种循环形式保持空间上的并列与时间上的继起，才能保证资金循环的相继进行。每一种形态的流动资金，只有依次由这一阶段过渡到另一阶段，由这一形态过渡到另一形态，而又同时存在于各个阶段和各个形

态，并经常保持恰当的比例，才能保证流动资金周转的加速进行。这正是流动资金管理的主要任务。

2. 流动资金周转率及其计算

流动资金的周转速度，是以流动资金周转率来表示的，它是考核流动资金利用效果的质量指标。流动资金周转率可以有两种表示方法，一是流动资金在一定时期内周转的次数，二是每周转一次所需要的天数。其计算公式如下：

$$\text{流动资金周转次数} = \frac{\text{商品（或产品）销售额}}{\text{流动资金平均占用额}}$$

$$\text{流动资金周转天数} = \frac{\text{流动资金平均占用额}}{\text{平均每日销售额}}$$

因为：

$$\text{平均每日销售额} = \frac{\text{商品（或产品）销售额}}{\text{计算期天数}}$$

所以，流动资金周转天数也可按下列公式计算：

$$\text{流动资金周转天数} = \frac{\text{流动资金平均占用额} \times \text{计算期天数}}{\text{商品（或产品）销售额}}$$

在计算出流动资金周转次数后，流动资金周转天数还可按下列计算公式计算：

$$\text{流动资金周转天数} = \frac{\text{计算期天数}}{\text{流动资金周转次数}}$$

计算公式中的流动资金平均占用额是指在一定时期内流动资金平均占用的额度。它的最准确的计算方法是将计算期内每日流动资金的结存额相加，除以计算期的总天数。但这样做工作量太大。为了简化计算手续，在实际工作中可按下列公式计算：

$$\text{月度流动资金平均占用额} = \frac{\text{月初余额} + \text{月末余额}}{2}$$

$$\text{季度流动资金平均占用额} = \frac{\frac{1}{2} \text{季初余额} + \text{第1、2月末余额} + \frac{1}{2} \text{季末余额}}{3}$$

$$\begin{aligned} \text{年度流动资金平均占用额} &= \frac{\frac{1}{2} \text{年初余额} + \text{第1、2、3季末余额} + \frac{1}{2} \text{年末余额}}{4} \\ &= \frac{\frac{1}{2} \text{年初余额} + 1 \text{至11月末余额} + \frac{1}{2} \text{年末余额}}{12} \end{aligned}$$

流动资金周转率计算公式中的计算期天数，为了简化计算工作，年度一律按360天计算，季度按90天计算，月度按30天计算。

下面举例说明流动资金周转率的计算。

例：某供销合作社全年商品销售额为1080万元，流动资金占用额分别为：第1季度初250万元，第1季度末260万元，第2季度末265万元，第3季度末280万元，第4季度末300万元。则：

$$\begin{aligned} \text{年度流动资金平均占用额} &= \frac{\frac{1}{2} \times 250 + 260 + 265 + 280 + \frac{1}{2} \times 300}{4} = 270 \text{ (万元)} \end{aligned}$$

$$\text{流动资金周转次数} = \frac{1080}{270} = 4 \text{ (次)}$$

$$\text{流动资金周转天数} = \frac{270}{\frac{1080}{360}} = 90 \text{ (天)}$$

$$\text{或：} = \frac{270 \times 360}{1080} = 90 \text{ (天)}$$