

乡镇企业财务管理咨询

李勤之 编著

上海科学技术出版社

代 序

咨询服务在我国是一项新兴事业，它是以智力服务于经济建设，对科学技术发展，对经济建设起着极大的促进作用。在我国，目前，管理是一个薄弱环节，李勤之同志面向乡镇企业，编写了《乡镇企业财务管理咨询》，阐述了它的概念、特点和程序；进而较深入地探讨了咨询人员应具备的素质，财务管理咨询的内容，财务报表和成本分析的方法；并就仓库物资管理基本知识和几种常用的数学方法等作了介绍。这些内容对乡镇企业加强管理，建立和健全生产秩序，提高经济效益，无疑是十分有益的，将会受到广大读者的欢迎。

本书内容简明，文字通俗，抓住了基本的、关键的业务知识，且伴以实例，既可供咨询人员、财务人员阅读，也可作为初学者的自学读本，也可供有关管理干部参考。

本书经上海财经大学竹德操教授协同我审阅，我们一致认为，作者的辛勤劳动是富有成果的。

诸尚一 1988年10月8日

前 言

随着国家经济体制改革的深入发展,乡镇企业异军突起,成为我国经济建设中的一支生力军。但是,从乡镇企业的发展历史看,基础工作弱、管理水平低、经济效益差;因此,要不断提高企业素质,对乡镇企业来说,关键是管理。根据联系发展的观点,为了使乡镇企业稳步发展,不仅要靠企业的自身努力,还要靠外部的推助力,而咨询服务就是一种有效的助进器。

咨询服务,是近几十年蓬勃发展起来的一种智力专业化的新兴行业。从我国的情况看,咨询服务工作是近年来逐步展开的,实践证明,在我国特别是在乡镇企业内,广泛地开展企业咨询活动,不仅对改善企业管理,提高经济效益,具有现实意义;而且对于从根本上改变乡镇企业的地位,推动企业实现经营管理的现代化,促进生产力的发展,创造具有中国特色的社会主义管理体制和方法,也将产生深远的影响。由于乡镇企业的财务管理比较差,财会人员业务水平比较低,而财务活动又渗透到企业经营管理的各个环节,因此,通过对乡镇企业的财务、成本、物资、资金等方面的管理工作实行咨询服务,能更好地为提高企业素质奠定基础,也有助于建设一支熟悉业务、热爱财务工作的财会队伍,以带动企业管理的其他环节。这不但是时代的要求,也成为撰写《乡镇企业财务管理咨询》一书的出发点。

根据乡镇企业的特点,在编写本书时,力求从文体上有所

突破，达到内容新颖，观点明确，文字简炼，通俗易懂，以便读者迅速掌握，学以致用，促进工作。本书亦可作为财会人员及从事财务管理咨询人员的培训教材。

本书由上海县会计学会李勤之编写，经上海市会计学会副会长、著名的会计专家诸尚一和竹德操教授审定。

本书在编写过程中，曾参考了有关专著、资料；并得到范介山、朱镛、徐仁昌、赵龙香、韩宜江等同志的大力支持，在此一并鸣谢。由于编者才疏学浅，错误与不妥之处在所难免，敬请读者及同行批评指正。

编者 1988年9月

目 录

代序

前言

第一章 概论	1
第一节 企业咨询的概念和作用	1
第二节 企业咨询的特点和程序	2
第三节 专业咨询的分类	6
第二章 咨询人员的素养和咨询准备	9
第一节 咨询人员的分类和素质	9
第二节 咨询准备	12
第三节 综合调查表	14
第三章 财务管理咨询的内容	21
第一节 财务机构和制度	21
第二节 财务管理日常工作	22
第三节 财务指标	24
第四章 财务报表分析	29
第一节 会计科目的分类	29
第二节 财务报表的分析方法	31
第三节 资金分析	34
第四节 经营成果分析	36
第五章 成本分析	42
第一节 实际成本分析	42
第二节 标准成本分析	49
第三节 成本预测及计划	54

第六章 仓库与物资管理	63
第一节 物资管理	63
第二节 仓库管理	66
第三节 仓库物资的日常管理	68
第四节 储备资金的考核	79
第五节 仓库物资的科学管理方法	84
第七章 企业内部经济核算	89
第一节 经济核算的作用和内容	89
第二节 经济核算的基础管理与专门方法	92
第三节 经济核算的组织体系	96
第四节 厂内银行	105
第八章 统计基础知识和电子计算器应用	114
第一节 统计基础知识	114
第二节 统计公式与实例	123
第三节 电子计算器的应用	138
第九章 咨询报告	156
第一节 咨询报告的内容	156
第二节 咨询报告的要求和注意事项	157
第三节 咨询报告的编写程序和模式	158
第十章 数学在财务管理咨询中的应用	168
第一节 线性规划法	168
第二节 量本利分析法	175
第三节 价值工程分析法	18
第四节 指数分析法	191
第十一章 完善经营承包责任制的咨询	197
第一节 经营承包责任制的基本形式	197
第二节 完善经营承包责任制的注意事项	200
第三节 推行股份制的探讨	206
第四节 财会人员在推行经营承包责任制中的作用	213

第十二章 涉外经济的有关基本常识	216
第一节 发展外向型经济的作用	216
第二节 涉外经济中的有关概念	218
第三节 外向型经济的有关政策措施	226
第四节 涉外经济与合营企业的合同	230
附录 有关财务的重要经济法规	237
一、中华人民共和国会计法	237
二、国务院关于审计工作的暂行规定	242
三、国营企业成本管理条例	246
四、工业企业会计人员岗位责任制	255
五、会计档案管理办法	270
六、现金管理暂行条例	278

第一章 概 论

企业咨询在我国尚是一门新兴学科，一种新的行业。它是以专业人员的科学知识和丰富的实践经验，为企业解决疑难问题，制定各种规划、方案；为新办企业、管理基础薄弱企业提供智力服务。

企业要充满活力，企业全体职工必须具有较好的文化素质、技术素质和管理素质，并且不断提高，以适应经营环境的变化，增强企业的竞争能力，取得良好的经济效益。要达到这一目的，不仅要靠企业自身的努力，也需要外部力量的扶助、协作，企业咨询就是企业发展的外部动力。

第一节 企业咨询的概念和作用

一、企业咨询的概念

利用企业咨询，改善企业经营管理，不断增强企业竞争能力，以取得较好的经营效果，是许多经济发达国家的企业谋求生存发展的一条重要经验。根据国外的经验和我国的初步实践，企业咨询的含义，可以概括为：它是由企业咨询人员或有一定经验的专家，根据企业要求，深入企业现场，运用科学方法，进行调查研究，针对企业经营管理中存在的薄弱环节，提出改善方案，并帮助指导企业实施这些方案，以达到提高企业管理水平，改善企业素质目标的一种活动。

二、企业咨询的作用

企业咨询在帮助企业改善管理中起着十分重要的作用，概括起来可以用十六个字来表达：帮助决策，交流知识，排解疑难，提高效益。

1. 帮助决策。是指为企业的经营决策充当顾问。一个企业的重大决策，例如经营规划，新产品开发计划，市场销售方针，组织机构的改革等等，都关系到企业的生存和发展。通过开展咨询，有关人员可以向企业领导人提供必要的信息和经验，使企业领导视野开阔，决策正确，减少工作上的失误。

2. 交流知识。是指通过企业咨询，可以使企业人员的实践经验同咨询人员的知识技能得到交流，相互结合，使企业管理人员从咨询专家那里获得新的专业知识、管理技术和方法。

3. 排解疑难。企业咨询人员凭借丰富的知识和经验，可以较快地发现企业经营管理中的问题，并提出切实可行的改善措施。作为有经验的咨询人员，处于第三者的位置，所谓当局者迷，旁观者清，对企业管理的薄弱环节，能作出实事求是的客观判断，提出合理化建议，这对提高企业管理水平很有益处。

4. 提高效益。通过企业咨询，使企业在管理方法等方面有新的改进，管理制度有所健全和加强，经济效益有新的体现，企业素质有新的提高。开展企业咨询的根本目的，就是为了提高经济效益，实现投入少，产出多的目标。

第二节 企业咨询的特点和程序

企业咨询同审计工作及经济活动分析等相比，有其自己

的特点,因而程序也有所不同。

一、企业咨询的特点

企业咨询是一种服务性活动,它不是向企业提供投资、设备等“硬件”,而是提供智力、经验和技术等“软件”。这些“软件”能否尽快转化为生产力,产生现实的经济效益,关键取决于咨询人员同企业内部工作人员密切配合。

作为社会主义的企业咨询,不仅带有科学技术交易的性质,而且体现了社会化协作的趋势,因此具有以下特点:

1. 企业自愿。作为企业咨询服务机构,是相对独立的企业组织,它同咨询对象的企业不是上下级关系,而是技术贸易关系。开展咨询服务,主要是为了帮助企业改善经营管理水平,提高企业素质,提高社会经济效益。从这一角度看,企业自愿是搞好企业咨询的基本原则之一,否则,开展咨询活动就会受到挫折。

2. 专家咨询。作为咨询人员,应具有一定的职称,并具有咨询内容所需的专业技术知识,具有丰富的经营管理经验,才能产生理想的咨询质量,使提出的改善方案具有一定的科学水平。

3. 实事求是。这也是企业咨询的基本原则。作为咨询人员必须亲临现场,尽量运用科学的方法,对找出的问题进行定性与定量的分析,作出科学、合理的结论;切忌主观臆断,更不能迎合一部分人的心理,任意改变结论。作为被咨询企业的工作人员,同样应实事求是地对待咨询人员意见,不断改进工作。

4. 协商合作,主动配合,提供资料。在咨询过程中,咨询人员要从维护企业整体利益出发,事事处处依靠企业的管理干部、技术人员和生产工人,同他们协商办事。对有关的改善

方案,必须取得企业领导的同意,才能付诸实施,决不能强加于人;企业工作人员应当尽量为咨询人员的工作提供方便。因此双方协商合作,是企业咨询取得成果的关键。

5. 结合培训。在咨询过程中,咨询人员应当把提供咨询服务的过程看成是普及现代化管理知识和技术的过程,把咨询和培训结合起来。在条件许可的情况下,举办有关的讲座或报告会,这样有助于改善企业素质,保证企业咨询的服务效果。

二、企业咨询的一般程序

企业咨询不可能局限于一种固定的模式。所谓咨询程序,是指咨询工作从开始准备到最后结束,有步骤地进行工作的整个过程。从咨询工作的全过程看,一般程序可分为:咨询准备、预备诊断、现场诊断、指导改善四个阶段,它们之间的关系如表 1-1 所示。

对企业进行咨询服务,是一项十分认真与严肃的工作,只有按照程序作好充分准备,实行科学分工,运用熟练的技术,循序渐进,才能在较短的时间内,去完成原定的咨询任务,并

表 1-1 企业咨询的一般程序

阶 段	工 作 内 容
1. 咨询准备	企业提出申请,咨询部门与企业洽谈,组织咨询小组
2. 预备诊断	综合调查 经营活动分析 } 找出经营管理中存在的问题,确定 诊断课题
3. 现场诊断	深入现场调查研究,提出改进方案,与企业协商,提出咨询报告
4. 指导改善	指导改善方案的实施,评价咨询效果,咨询总结

取得预期的咨询效果。

咨询的第一阶段，主要是做好各项准备工作。作为企业，应通过分析、比较，找出管理上的薄弱环节，提出请咨询部门前来服务的要求；作为咨询部门（这里不仅包括专门的咨询机构，也包括企业管理协会，会计学会等部门的非专业性咨询服务），一旦受理被咨询单位的申请，应及时商量研究，制定方案，落实措施，组织人员抓紧同企业联系，迅速开展工作。

第二阶段，是进行综合调查与分析。主要是对被咨询企业的管理现状，经济效益，通过必要的定量分析与有关历史资料的比较，找出经营管理上存在的问题；同时结合被咨询企业提出的申请和要求，有针对性地确定诊断课题。

第三阶段，主要是在上述二个阶段的基础上，由咨询小组深入到企业现场进行勘察，调查研究。其方式可以是先综合咨询，后专题咨询，然后再综合汇总，从而提出一些有利于改善与加强企业管理的方案；在征得企业领导支持的前提下，拟写咨询报告。从咨询的全过程看，本阶段是关键的一环，必须花气力抓好，丝毫不能疏忽。

至于第四阶段，咨询人员应积极帮助企业实施有关的方案。在若干时间后，再对咨询的效果进行综合评价，使原来提出的方案日趋完善。该阶段不仅是对前三个阶段咨询工作质量的检验，也是对咨询人员提出的方案所取得的效果进行评价与总结，因此，本阶段对搞好咨询服务起着指导性的作用。

企业咨询的内容比较广泛，从乡镇企业的现状看，财务、资金、成本、经济效益等方面的工作十分薄弱，急待提高。本书将围绕这些内容，就如何开展财务管理等方面的咨询服务工作，有针对性地加以叙述。

第三节 专业咨询的分类

企业咨询有综合咨询与专业咨询之分。凡以调查、分析和改善企业带综合性的经营管理活动为主要内容的，称为综合咨询。所谓专业咨询，是以调查、分析和改善企业内部各项专业(如生产、质量、成本、财务等)管理为主要内容的咨询，故又称为部门咨询。这种专业咨询具有“问题具体，重点突出，咨询力量集中”之特点。下面，根据本书的侧重点，介绍一下与财务管理咨询有关的专业咨询的概念。

一、财务管理咨询

财务管理咨询，是以财务管理活动为对象，以调查、分析和改善企业的资金筹措、供应、运用和财务监督等管理状况为主要内容的咨询活动。

财务管理咨询的主要内容有：

- (1) 财务管理体的分析；
- (2) 资金筹措渠道和供应状况的分析；
- (3) 对企业生产经营活动实行财务监督状况及效果的分析；
- (4) 财务审计监督及内部控制制度落实状况的分析；
- (5) 对资金效益、生产费用、产品成本和利润关系的分析；
- (6) 对企业的财务报表进行分析、评价；
- (7) 对企业的经济效益作综合性的评价、预测。

二、成本管理咨询

以成本管理活动为对象，通过调查与分析企业在成本计划、成本核算、成本分析和成本控制所达到的水平，而进行的

咨询活动，称为成本管理咨询。目的是为了促使企业不断加强成本管理，促使产品成本的下降。

成本管理咨询的重点主要有：

- (1) 企业的成本管理体制及其运行情况；
- (2) 产品成本及其构成的调查与分析；
- (3) 产品单位成本及可比产品成本的分析；
- (4) 企业的产品成本与产量、质量及利润关系的分析；
- (5) 对企业在降低产品成本所采取的措施方面进行分析和评价；
- (6) 对企业产品成本降低目标所进行的预测。

三、物资管理咨询

物资在企业的资金占用额中有着很大的比重，是企业咨询的一个重要环节。

所谓物资管理咨询，是以物资管理活动为对象，通过调查、分析企业在物资供应、储运、使用等管理状况，以求改善并提高企业物资管理水平的一种专业咨询活动。

对物资管理进行咨询，可从下列几个方面进行：

- (1) 分析企业在物资储备、消耗、供应定额制度的执行情况；
- (2) 对企业在物资采购过程中的管理状况进行分析、评价，不断健全合理的制度；
- (3) 对企业的仓库和库存物资管理状况进行分析；
- (4) 通过对物资的领用和消耗状况进行分析、评价，找出薄弱的地方，以便改进物资的领用制度，促使生产消耗的下降；
- (5) 对物资的回收、利用和呆滞积压物资进行分析，促使企业开展“增产增收”、“增收节支”工作。

专业咨询的种类很多,其它类型,例如生产管理咨询,质量管理咨询,设备管理咨询,市场销售管理咨询……等等,在此不作赘述。

第二章 咨询人员的素养和咨询准备

咨询人员的素质和水平,对于搞好咨询工作,帮助被咨询企业改善管理,增强竞争能力,促进生产力的提高关系很大。因此,组织一支热爱本职工作,并具有较高的企业经营管理专业知识的咨询人员队伍,是十分必要的。

第一节 咨询人员的分类和素质

从有关的资料看,不论是国外还是国内,凡从事咨询服务的机构或部门,对咨询人员素质的要求是相当严格的。

一、企业咨询人员的分类

从企业经营管理对咨询人员的要求来说,咨询人员可以分为综合咨询人员和专业咨询人员两类。

1. 综合咨询人员,是全能性质的咨询人员,他既要具有较全面的企业经营管理知识,能够承担综合性咨询的任务;也要对各专门领域(如生产、销售、财务、人事等方面)的经营管理比较熟悉,能胜任各种专业咨询工作。

2. 专业咨询人员,主要是按企业经营管理的各种职能来划分(如生产、财务、销售、人事、科技、信息处理等)。每一种专业咨询人员,通常根据自己的知识、经验和特长,为企业提供专门的咨询。但由于企业经营管理是一个有机的整体,作为专业咨询人员,同样应了解企业经营管理的全貌,懂得经营管理的各方面知识,才能有效地提高专业咨询的质量和水平。

二、咨询人员的素质

根据乡镇企业的实际情况，企业咨询人员应具备以下诸方面的素养：

1. 较好的思想作风：咨询人员必须坚持社会主义道路，坚持人民民主专政，坚持共产党的领导，坚持马列主义、毛泽东思想四项基本原则；坚持改革，作风正派，实事求是，联系群众，热爱本职工作，有高度的事业性。

2. 比较广博的知识：

(1) 咨询人员应当具有一定的马克思列宁主义基础理论知识(主要是指政治经济学及哲学方面的知识)，以及其他社会科学和自然科学方面的知识。

(2) 企业外部环境的知识，包括国家经济发展规划，主要经济法规和有关的方针政策，各行业的发展方向及市场行情等。

(3) 有关企业内部的经营管理知识，包括生产管理、销售管理、技术管理、财务管理、经营战略和电子计算机应用等方面的科学知识。

(4) 个人的专门技术知识，包括珠算、电子计算器及数学知识。

3. 丰富的实践经验：咨询人员不仅要有理论知识，而且必须具备一定的经营管理实践经验。一般说来，参加咨询服务的人员，应该至少在企业或企业管理机关工作五年以上，并具有一定的技术职称，(例会计师、经济师、助师等技术职称)。

4. 较强的工作能力：咨询人员的工作能力包括：比较敏捷的思维能力，对问题的分析综合能力，判断能力，机动灵活的组织能力，高中以上文化水平和表达能力，以及充沛的工作