

资深财务总监二十年心血，精心写就

全面财务管理 一本通

实用操作手册

许大座 王组场◎著



机械工业出版社
China Machine Press



CD-ROM

全面财务管理一本通

实用操作手册



机械工业出版社
China Machine Press

本书是作者二十多年从业经验的总结，是作者从一位会计到财务总监所感悟的心得体会，是作者近年来深入调研的实践成果。本书最大的特点是：提出和阐述了全面财务管理概念，对全面财务管理框架（制度）进行了规范，并详细讲解了制度构思的原因和日常财务管理中的困难及矛盾。书中既有可直接应用于企业的制度、表单、财务管理规范，也有对企业财务人员日常工作经常遇到困惑的讲解。

读者对象：企业财务人员、管理人员。

封底无防伪标均为盗版

版权所有，侵权必究

本书法律顾问 北京市展达律师事务所

图书在版编目（CIP）数据

全面财务管理一本通：实用操作手册/许大座，王组场著．—北京：机械工业出版社，2010.6

ISBN 978-7-111-30968-0

I. 全… II. ①许… ②王… III. 企业管理：财务管理—手册 IV. F275-62

中国版本图书馆 CIP 数据核字（2010）第 108488 号

机械工业出版社（北京市西城区百万庄大街 22 号 邮政编码 100037）

责任编辑：刘 斌 版式设计：刘永青

北京京师印务有限公司印刷

2010 年 7 月第 1 版第 1 次印刷

170mm×242mm·35.5 印张

标准书号：ISBN 978-7-111-30968-0

ISBN 978-7-89451-564-3（光盘）

定 价：98.00 元（附光盘）

凡购本书，如有缺页、倒页、脱页，由本社发行部调换

客服热线：（010）88379210；88361066

购书热线：（010）68326294；88379649；68995259

投稿热线：（010）88379007

读者信箱：hzjg@hzbook.com



前 言

财务应该做什么工作？财务部门应该做什么工作？这是两个不同的概念。

在日常的工作中，由于两个概念不够清晰，使得许多财务人员对自己应该做什么工作比较模糊；也使得许多非财务人员（主要是企业领导）对财务部门应该做什么工作也很模糊，以致产生误解、矛盾、责任不清，影响了财务部门的管理工作效率，也影响了各部门对各项经济活动的管理和监控。

为此，我们以恒安集团财务管理为背景，结合自身 20 年来的工作经历、经验和有关调查资料，深入浅出地编著了这本书，全面揭示了财务管理内涵。我们强调：财务部门的工作主要是会计核算和监督反馈，财务人员不能事事亲为，也不能过于干涉其他部门的工作，否则就发挥不了监督反馈的作用；凡是涉及“钱、财、物”的工作，其他部门人员，特别是部门负责人都应该按照财务部门的有关制度和要求办事，或主动与财务部门协调沟通；作为领导，对待管理要科学决策，对待问题要明辨是非，不要把问题责任都推到财务部门没有监控好上，否则就没有人反馈了。

本书最大的特点是：提出和阐述了全面财务管理概念，对全面财务管理框架（制度）进行了规范，并详细讲解了制度构思的原因，以及日常财务管理中的困难和矛盾。我们希望通过“制度体系”为企业构建全面财务管理框架提供参考；也希望通过“重点讲解”帮助企业上下各级员工更好地理解全面财务管理内涵，以提升企业财务管理水平。

本书在编写过程中，参阅了大量的书籍和资料，尽管没有将原文直接引入，但难免会有个别类同，在此表示感谢！特别要感谢恒安集团财务部的同事们，他们为本书提供了大量的资料、建议与意见！

由于作者才疏学浅，书中难免有错误和不妥之处，恳请专家和读者批评指正！

编者

2010 年 2 月 21 日

目 录

前 言

第一篇 内控体系

第1部分 全面财务管理概念	2
附录1A 管理层三个委员会运作办法	13
（一）制度审批委员会运作办法	13
（二）经营预算委员会运作办法	15
（三）绩效考核委员会运作办法	17
附录1B 董事会四个委员会工作细则	19
（一）薪酬与考核委员会工作细则	19
（二）审计委员会工作细则	21
（三）提名委员会工作细则	23
（四）战略委员会工作细则	26
第2部分 内部报告管理制度	28
附录2A 集团化财务工作报告模式	32
第3部分 奖惩管理制度	41
附录3A 奖惩通知单	44
附录3B 奖惩条例汇总表	44
第4部分 回避制度	45
第5部分 财务审核审批制度	48
附录5A 资金拨款申请表	63

第二篇 财务部构思

第6部分 财务部门管理思路·····	66
附录6A 财务垂直管理机制·····	76
附录6B 工作责任管理机制·····	77
附录6C 月度工作总结和计划汇报表·····	78
第7部分 财务部职责和岗位职责·····	79
第8部分 财务人员人事管理制度·····	94
附录8A 人事异动申请表·····	104
附录8B 工作申请表·····	105
附录8C 员工停薪通知单·····	106
第9部分 财务人员考核制度·····	107
附录9A 财务人员考核指标(绩效考核)·····	111
附录9B 财务人员领导素质考核指标·····	115
附录9C 财务人员综合素质考核指标·····	118

第三篇 财务管理

第10部分 经营预算管理制度·····	120
附录10A 经营预算·····	130
附录10B 销售预算·····	131
附录10C 生产预算·····	133
附录10D 采购预算·····	135

附录 10E 部门费用预算	136
附录 10F 专项预算	136
附录 10G 财务预算	137
第 11 部分 价格管理制度	138
第 12 部分 印章管理制度	142
第 13 部分 合同管理制度	145
第 14 部分 货币资金管理制度	153
附录 14A 货币资金周报表	160
附录 14B 银行存款余额调节表	160
附录 14C 出纳资金账单据交接表	161
附录 14D 每月费用拨款申请表	161
附录 14E 内部往来结算通知单	162
附录 14F 货款支付拨款申请单	162
第 15 部分 采购管理制度	163
第 16 部分 应收账款管理制度	171
第 17 部分 存货管理制度	181
附录 17A 仓库物资盘点明细表	195
第 18 部分 固定资产管理制度	196
第 19 部分 费用控制管理制度	205
附录 19A 差旅费报销标准制度	214
附录 19B 通讯费用报销标准制度	217
第 20 部分 成本控制管理制度	218
附录 20A 在产品盘点规定	226
第 21 部分 薪资管理制度	228

第四篇 会计核算

第 22 部分	会计核算管理制度	238
附录 22A	账务调整申请单	275
第 23 部分	恒安集团 NC 系统运行管理制度	276
第 24 部分	财务会计报告管理制度	287
附录 24A	财务报告编制质量奖惩办法	294
附录 24B	报表名称汇总及编制周期表	296
附录 24C	报表封面及主要报表格式（报表体系）	297
第 25 部分	财务分析报告模式	313
附录 25A	另一种分析模式	325
第 26 部分	内部票据管理制度	332
第 27 部分	台账管理	352

第五篇 审计监控

第 28 部分	内部审计管理制度	364
附录 28A	审计通知书	370
第 29 部分	内部例行审计报告模式	371
第 30 部分	对账管理制度	380
附录 30A	应收账款对账确认表	385
附录 30B	应付账款对账确认表	385

第 31 部分 档案管理制度	386
附录 31A 会计档案保管期限表	396
附录 31B 档案保管清单	396
附录 31C 上市公司应重视的档案资料	396

案例篇

案例 A 恒安集团会计核算规范手册	402
案例 B 恒安集团 NC 系统运行管理规范	
参考文献	558

光盘

说明：光盘中收录了本书各部分中的图、表、附录及重要制度文件，并特别地全文收录了第 25 部分、第 26 部分、案例 A 和案例 B 的内容。

第一篇 内 控 体 系

第1部分 全面财务管理概念

第2部分 内部报告管理制度

第3部分 奖惩管理制度

第4部分 回避制度

第5部分 财务审核审批制度

全面财务管理概念

什么叫财务管理？许多财务专家对此都有不同的定义和争议。本书在“财务管理”前面加上“全面”两字，相信争议会更多。假如一笔经济业务在不同的企业发生，或由不同的人去经办，相信会产生不同的效果和结果，这就是“全面”的概念。

第一章 概 述

1. 什么叫“财务管理”？

通俗地讲，以企业整体利益为目标，对“钱、财、物”进行管理，就叫财务管理。

钱——财——物

钱：包括资金流入和资金流出。资金流入，主要包括股东投入的资金、向金融机构借来的资金和销售商品流入的资金；资金流出，主要包括购买“财、物”流出的资金和利润分配流出的资金。

财：包括固定资产、低值易耗品、办公用品、无形资产等用于生产商品必备的资产。

物：包括原材料、半成品、辅助材料、水电等直接或间接构成商品的物资。

2. 什么叫“全面财务管理”？

通俗地讲，以企业和员工的利益为目标，对“人、事、钱、财、物”进行管理，就叫全面财务管理。这里多了“人”和“事”两个元素，而且把“人”和“事”放在前面，强调人才和处事方式方法的重要性，同时强调了员工的利益也是全面财务管理的目标。

人——事——钱——财——物

人：是指与“钱、财、物”相关的每个人。

事：是指与“钱、财、物”相关的每件事。

从更加完整而规范的角度来讲，全面财务管理是指企业全体员工为实现企业和个人利益的双赢，以筹资活动、投资活动、营运资金活动和利润分配活动为主轴，明确职责和分工而共同开展的一项经济管理工作。

3. 财务管理和全面财务管理最大的不同点是什么?

财务管理强调的是静态管理,即对“钱、财、物”进行管理,主题责任不够清晰。所以,许多企业一旦出现财务问题,都说是财务部门的责任;甚至成本超耗、费用超标,也都说是财务部门的责任。

全面财务管理强调的是动态管理,即不仅要“钱、财、物”进行管理,更要对与“钱、财、物”相关的“人”和“事”进行人事管理、合理授权、行为规范、讲究处事方式方法等全方位、系统化的科学管理。所以,如果企业成本超耗、费用超标,必须查明哪个细节出现问题,在哪里出现问题,相应的部门和当事人就要承担责任,就要接受惩罚。

4. 全面财务管理最大的特点是什么?

全面财务管理最大的特点是:目标明确、责任清晰、体制保障、信息有效、内容全面。

(1) 目标明确:提高工作服务质量,为企业多争创财富,为个人多争取薪酬,实现企业与个人的利益双赢,为企业长远发展永续发挥作用。

(2) 责任清晰:领导重视、财务指导、部门负责、全员参与。

(3) 体制保障:组织有序、职责清晰、流程规范、项目运作、奖惩分明。

(4) 信息有效:核算规范、信息准确、信息完整、信息及时。

(5) 内容全面:会计核算、财务管理、审计稽核、税收统筹。

5. 全面财务管理的内涵是什么?

全面财务管理具体内涵包括“五个明确”,具体如下:

(1) 明确全面财务管理目标。实现企业与个人利益双赢,为企业持续健康发展服务。企业利益包括收益最大化、经营风险最低化和税负最小化;个人利益包括薪酬最高化和福利最优化。

(2) 明确全面财务管理内容,以筹资活动、投资活动、营运资金活动和利润分配活动为主轴而展开管理。具体包括:会计核算、货币资金管理、外汇风险管理、成本管理、往来管理、资产管理、存货管理、报表管理、财务人事管理、财务统计、税收筹划、账务稽核(审计)、财务分析、财务监控、经营预算(计划)、融资管理、投资管理、利润分配,以及票据管理和财务档案管理等至少20个部分。从这些内容可以看出,全面财务管理包括财务人员的财务专业管理和非财务人员的非财务专业管理。

(3) 明确全面财务管理责任群。全面财务管理不仅是财务部门的事情,也是各部门的事情,更是总经理和董事会的事情。全面财务管理需要总经理和董事会的重视与支持,需要财务部门专业的指导,需要各部门负责人(包括财务部门)主动负责,需要全员参与,只有这样,才能做好全面财务管理工作。

(4) 明确全面财务管理分工。全面财务管理从分工角度看,包括财务人员的财务专业管理和非财务人员的非财务专业管理。也就是说,每个部门负责人是各部门财务管理的负责人,各部门的财务管理工作没有做好,第一责任人是各部门的负责人。各部门

负责人应当主动了解、学习、推动和执行企业财务管理制度，不能装糊涂说不懂财务管理，也不能先斩后奏说不知道财务制度，“不懂”或“不知道”都是工作失职的表现，甚至是“利得关系”的“话语权”。

(5) 明确全面财务管理是一项经济管理工作。因为是“经济”，所以要进行全面财务管理工作。“经济”是“钱财物”的统称，所以凡是涉及“钱财物”及其相关的每个人和每件事的前因后果都要进行财务管理。任何部门和人员，都没有权力擅自对“钱财物”进行管理，都必须主动与财务部门协调和沟通，都必须由财务部门或会同财务部门对“钱财物”进行规范和管理。

6. 全面财务管理涉及哪些具体工作？

全面财务管理涉及的具体工作包括：积极营造良好的财务环境、各部门要做好本部门的财务管理工作、建立完善的内部控制制度体系、建立和谐的沟通协调平台、让广大员工了解财务基本知识、规范会计核算体系。

第二章 积极营造良好的财务环境

7. 什么叫财务环境？

大家知道我国的香港特区环境优美、卫生清洁，香港居民甚至大陆居民到香港旅行都不会闯红灯，但大陆居民甚至香港人在大陆有时就会无视交通规则。这是什么原因？这就是“环境效应”。

一所好的学校，有了良好的校风，每个新生，哪怕是不自觉学习的新生进校后都会慢慢地自觉学习起来；如果校风不好，再好的新生进校后都会慢慢地受到影响，学习成绩必然会下滑。这也是“环境效应”。

一个企业也是如此，如果有了良好的财务环境，每个员工进入企业就会很快地进入工作角色，就会自觉主动地做好本职工作，就会想方设法地提高工作服务质量，为企业多争创财富，为个人多争取薪酬。这就是财务环境。只有企业财富和个人薪酬同步增长，良好的企业财务环境才有可能永续良性循环。

有一次，恒安集团总部一位领导到湖南子公司视察，一进车间，就发现工人总是不停地打量前来参观的客人，没有专心工作。于是，他向子公司领导询问工人的薪资等情况后，告诉子公司领导说，集团总部的工价并不比这里高，但工人薪资比这里多1倍，为什么？因为总部的工人工作非常专注，只关注自己做的产品是否符合质量要求、能否增加产量增加收入，他们不会关心什么人来看。这就是“环境效应”。

所以，全面财务管理必须积极营造良好的财务环境，充分发挥“财务环境”的效应作用，为企业多争创财富。财务环境是影响、制约钱财物增减变化的各种内部因素的总称，是实施全面财务管理的基础和前提（见图1-1）。

8. 如何营造一个良好的财务环境？

各部门和个人应当树立以下“优先服务意识”：凡是上级领导交代的工作、凡是客

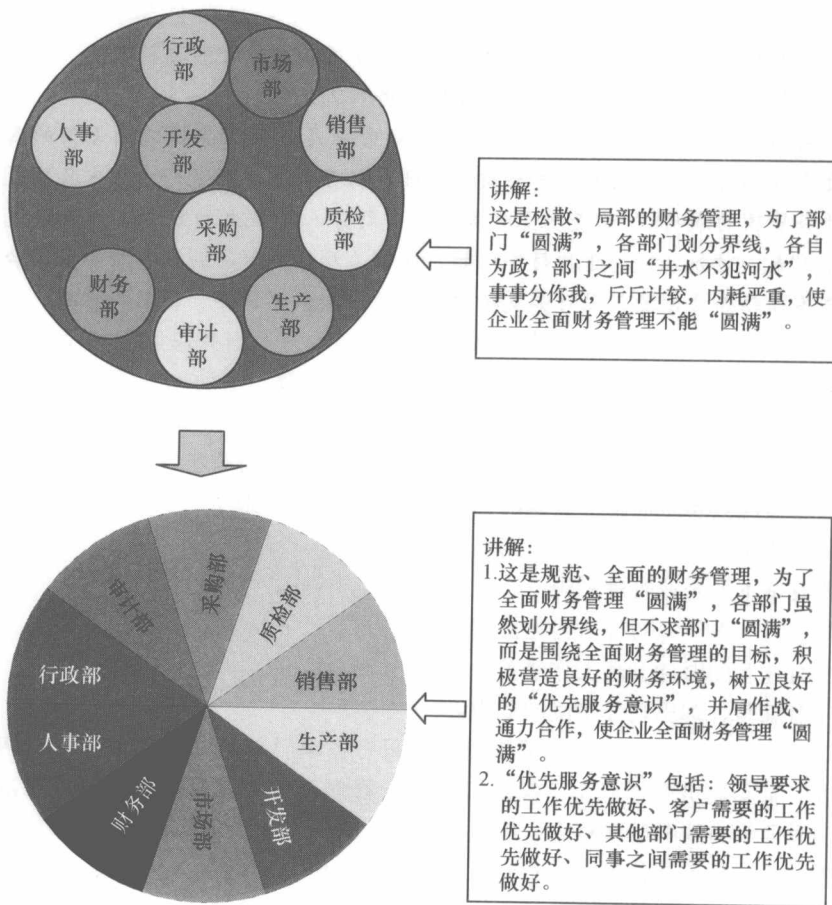


图 1-1 财务环境

户需要的工作、凡是其他部门需要的工作、凡是同事之间需要的工作,各部门或个人都应当在第一时间内优先做好,以免产生内耗和不和谐,以致影响全面财务管理(指标)。只要每个部门或每个人都树立良好的“优先服务意识”,处处为企业大局着想、处处为他人工作着想、处处为提高工作效率着想,那么良好的财务环境自然就会形成。

9. 良好的财务环境需要具备哪些因素?

营造良好的财务环境,需要具备以下三个因素:

(1) 领导要有强烈的财务意识。只有领导自身(包括各属地机构负责人,下同)具备强烈的财务意识,他才会重视财务工作,各属地的全面财务管理工作才能取得事半功倍的效果;如果领导不支持、不懂、不重视,甚至阻碍财务管理工作,那么良好的财务环境必将难于营造。

因此,领导的财务意识至关重要,是营造良好财务环境最重要的推动力。

财务意识不仅要说出来,积极表达财务工作态度;而且要以实际的行动做出来,包

括：①自觉学习基本财务知识，学会阅读财务报表；^①②引导和支持财务工作，敢于合理授权或遵循制度办事；③遇到财务问题，能够正面对待，及时妥善解决，并经常性地强调和要求各部门、各级领导要配合和支持财务管理工作。

恒安集团首席执行官许连捷先生说：“财务管理是各项业务规范化管理的基础，企业各级负责人都要学懂、用好和支持财务管理，财务管理才能做好；恒安集团最大的成功就是财务管理的成功。”这是对700多位恒安财务人员最大的鼓励。许连捷先生能够通读财务报表、财务分析；遇到财务问题，能够主动彻底解决；在各种会议场合经常强调和要求各级领导要学懂、用好和支持财务管理，用数据说话，用数据管理。

(2) 财务总监要具备全面财务管理的综合素质。只有财务总监（包括各属地机构财务负责人）具备全面财务管理的综合素质，才能有效、主动地推动和指导全面财务管理；如果财务总监的管理思路不全面不规范，专业指导不正确，上下内外协调不和谐，甚至缺乏应有的综合素质，那么全面财务管理工作必将举步维艰，问题重重。

财务总监应具备全面财务管理的综合素质，包括但不限于以下条款：

- ①要有正确的全面财务管理思路；
- ②要有基本的企业管理常识；
- ③要有对上对下、对外对内的协调沟通能力；
- ④要有扎实的财务管理工作经验；
- ⑤要有编写、构思财务制度的能力。

(3) 各部门总监要懂得财务管理概念。只有各部门总监（包括各属地机构的各部门负责人）懂得财务管理概念，各部门的财务管理工作才能有序推动、自觉落实。如果各部门总监没有财务管理概念，那么工作起来就很盲目，就只能为生产而生产、为销售而销售、为工作而工作等，达不到“为财富而工作”的财务管理目标。

各部门总监应掌握的财务管理概念，包括但不限于以下条款：

- ①懂得财务基本知识；
- ②懂得围绕数据开展和指导本部门工作；
- ③懂得阅读和重视本部门的统计报表或台账报表；
- ④能够自觉协助财务部门管理和指导本部门的财务管理；
- ⑤能够主动、创新地开展本部门的财务管理工作。

第三章 各部门要做好本部门的财务管理工作

10. 财务部门与非财务部门的工作责任关系是什么？

财务部门的工作和其他部门的工作都是全面财务管理的一个环节，而不是全部。当某个环节出现问题时，下一个环节就会反映（监督）出来，而财务部门作为最终

① 推荐阅读：鲁桂华．看懂会计报表：从价值与信用入手[M]．北京：机械工业出版社，2009.

反映监督的部门，都是事后才能知道的，这个时候，拥有跨部门管理权限的领导就要承担管理的责任，去协调妥善处理这些问题，甚至追究相关人员的责任，而要避免责怪下一环节（监督部门）的责任，否则会伤了人心、伤了人气。所以，作为总经理一定要很清晰地认识到，财务管理工作仅仅依托财务部门已经适应不了企业发展的需要，应当明确各部门负责人的工作范围包括管辖范围的财务管理工作，并提倡“各部门负责人都是‘财务经理’”的管理理念，以期提高各部门负责人承担财务管理责任的意识。财务部门应当承担“大局”的财务管理责任（如报表的真实性、资金存货往来的安全性等），而涉及到的细节管理（如费用控制、成本控制、货款催收、台账管理等）则由各部门按照财务部门的要求负责管理，由财务部门进行监控和反馈。

11. 怎样才能做好“各部门的财务管理工作”？

（1）要弄清楚什么叫“各部门的财务管理工作”。凡是在各部门能够影响资产、负债、所有者权益、收入、费用和利润的事项，都属于各部门的财务管理工作。这属于非财务人员非财务专业的财务管理，这项工作做得不好或配合不好，必将影响财务部的会计核算、财务分析和财务监控。

当前不少中小企业最基本的会计核算工作都没有做好，存在账账不符、账实不符、账证不符、账据不符、账表不符等问题，财务信息不完整、不真实。主要原因就是没有良好的财务环境和各自没有做好各自的财务管理工作，造成票据不完整、传递不到位或遗失等现象发生。

（2）把握源头，主动向财务部门了解相关的知识和制度。财务事项往往都是在各部门产生，如定价、收款、税票、退货、合同、采购、报销、返利、付款、费用、消耗、票据等，所以，各部门应当在财务事项产生前，主动向财务部门了解财务知识、财务规定和财务制度，以免影响全面财务管理，给企业带来不必要的损失。

（3）每天分析台账或每月审阅相关统计数据。各部门甚至是各车间、工序、区域负责人每天不要事事亲躬、忙忙碌碌，应当每天关注本部门的有关数据，特别是生产成本控制数据、部门费用控制数据、应收账款管理增减变化数据、销售结构完成数据、资金库存数据、存货合理库存数据、人事变动分析数据、薪资结构变化数据，等等，要善于分析数据中隐藏的玄机，从数据中洞察问题，从数据中提炼有用信息，从数据中找到管理思路。

（4）掌握部门财务管理五要素，以做好本部门的财务管理。①树立部门财务管理意识：各部门的事情应当由各部门承担主要财务管理责任，工作没做好，要从个人身上找原因，从本部门内部找原因，不要推卸责任。②学习或了解财务知识（或财务要求）：每位部门管理者要主动学习和了解本部门管理涉及的财务管理知识、内部控制制度和要求，不要做“无知管理者”。③做好预算工作：严格按照《经营预算管理制度》的要求做好预算工作，凡事都要有计划、有思考，再行动，不要盲目开展活动（包括开支）。④建立台账：严格按照《工作汇报制度》或《台账管理》的要求做好本部门的

控制管理工作，天天看、天天把关，不要糊涂过日子。⑤做好分析：这是最重要的一环，每位管理者应当明白自己工作涉及到的收入、成本、费用、薪资、往来、价格、存货等财务指标，并根据这些数据敏锐地开展工作，提出建设性建议和意见，不要不思进取。

第四章 建立完善的内部控制制度体系

12. 为什么要建立完善的内部控制制度体系？

内部控制制度是企业股东、企业经营者为确保企业稳健发展、顺利达到预期经营目的，而采取的一种管理手段。建立内部控制制度体系具有以下重要性：

(1) 制度是牵制管理行为的保证。每个员工的工作岗位、工作性质的设置都必须符合企业内部“不相容职务相互分离控制”原则和“授权批准控制”原则。企业管理不能依靠某人的个人行为或某部门的部门行为，应当遵循制度建设原则，通过健全的制度，规范每个人、每个部门的工作行为及管理行为。

许多企业负责人喜欢将任何事情交给自己喜欢、听话的人或部门去做，而没有考虑“不相容职务相互分离控制”原则。这样，时间久了，影响周边的人群工作。同时，也发现自己喜欢、听话的人或部门“变质”了。这是正常的现象，是因为企业负责人忽视了内控制度的原则、规律和方法。内控制度提倡应当避免员工“打杂工”，提倡做事情应当要有两人以上或两个部门以上相互牵制和监督。

(2) 制度是指引员工做好工作的指南针。有了制度，每个员工就能对号入座，积极主动地投入工作。没有制度，员工每天的工作需要等待上级的安排和指导，不仅浪费时间，而且员工的创造性不能得到发挥。

(3) 制度是部门之间、员工之间工作交流和沟通的基础。每个部门或每个人的工作不是孤立的，一般来讲，要做好本职工作需要其他部门或其他人员的支持和帮助。如果没有制度的规范和约束，每个部门或每个人都我行我素、自以为是，部门之间或员工之间的工作就不能得到有效的沟通和交流，那么，工作质量必将得不到保证。

(4) 制度是评价员工工作表现和工作成绩的依据。制度仿佛一把尺子，有了制度，就有了无可争辩的管理权威，就能杜绝或减少个人行为发生，从而驱逐员工惰性，调动员工工作的积极性和自觉性。

(5) 制度可能是决定企业成长的根本因素。新制度经济学家认为，发展中国家与发达国家的差距主要是制度的差异。在国内，好的企业都有一个好的企业文化，归根到底就是有一套完整的制度管理体系，比如，海尔的“OEC 管理模块”，蒙牛的“经营人心、与自己较劲和种自己的田”。所以，每个企业都应当依照企业经营管理的实际情况，建立一套完整而规范的企业管理制度（包括内控制度）。

13. 内部控制制度体系框架是什么？

内部控制制度体系涵盖供产销和人财物的管理，是保障全面财务管理有效落实的法