

财务管理 体系

设计全案

王淑敏 编著

体系维度

预算	资金
采购	合同
存货	销售
费用	成本
审计	投融资
税务	财务报告

设计维度

职责
制度
流程
工具
表单
方案

管理维度

精细化
方案化
工具化
流程化
制度化
标准化



弗布克管理体系设计全案系列

财务管理体系设计 全案

王淑敏 编著



人民邮电出版社
北 京

图书在版编目 (C I P) 数据

财务管理体系设计全案 / 王淑敏编著. — 北京 :
人民邮电出版社, 2012. 11
(弗布克管理体系设计全案系列)
ISBN 978-7-115-29622-1

I. ①财… II. ①王… III. ①企业管理—财务管理
IV. ①F275

中国版本图书馆CIP数据核字(2012)第236493号

内 容 提 要

本书采用“岗位+制度+流程+工具+表单+方案”的结构模式,对预算管理、资金管理、采购与存货管理、合同与销售管理、资产管理、成本管控、费用管控、投融资管理、内部审计管理、税务管理、财务报告与分析管理共11项财务管理工作进行了系统化设计。

本书适合企业财务管理人员、咨询师、培训师和高校相关专业师生阅读使用。

弗布克管理体系设计全案系列 财务管理体系设计全案

◆ 编 著 王淑敏

责任编辑 王飞龙

执行编辑 赵雨思

◆ 人民邮电出版社出版发行

北京市崇文区夕照寺街14号

邮编 100061 电子邮件 315@ptpress.com.cn

网址 <http://www.ptpress.com.cn>

三河市潮河印业有限公司印刷

◆ 开本: 787×1092 1/16

印张: 31.5

2012年11月第1版

字数: 221千字

2012年11月河北第1次印刷

ISBN 978-7-115-29622-1

定 价: 75.00元(附光盘)

读者服务热线: (010) 67129879 印装质量热线: (010) 67129223

反盗版热线: (010) 67171154

广告经营许可证: 京崇工商广字第0021号

“弗布克管理体系设计全案系列”图书序

企业要想在激烈的市场竞争中生存和发展，就必须不断在企业管理方面有所突破和创新。当今的市场环境对企业管理提出了三个要求，即管理要体系化、管理要精细化、管理要实务化。体系化就是横向上要建立维度；精细化就是纵向上要具有深度；无论体系化还是精细化，都要务求实务化，这也是本系列图书的出发点和落脚点。

“弗布克管理体系设计全案系列”共包括《人力资源管理体系设计全案》、《市场营销管理体系设计全案》、《生产管理体系设计全案》、《财务管理体系设计全案》、《客户服务管理体系设计全案》、《质量管理体系设计全案》六本图书，内容涉及人力资源管理、财务管理、生产管理、市场营销管理、质量管理、客户服务管理这六大企业管理模块，以帮助读者将企业管理工作规范化、制度化、流程化和实务化。

本系列图书具有以下四个特点。

1. 建立了“纵向+横向”的坐标模式

本系列图书建立了“纵向+横向”的坐标模式，即从纵横两个方向进行管理体系设计。“纵向”是指对每本图书所包括的各子业务模块进行具体设计；“横向”是指针对“纵向”中的每一业务模块，从“岗位职责、制度、流程、工具、表单、方案”六个维度进行了细化说明，详细阐述了如何应用这些维度所包括的关键因素。

2. 设计了体系化和精细化的双重维度

没有体系，管理就会陷入混乱，体系让管理明确化，并清晰地建立起各个模块间的关系；没有精细，管理就难以深入，精细化使管理工作更加具体和详尽，确保各项任务被执行得更彻底。

3. 给出了管理范例和模板

本系列图书给出了大量管理范例和模板，便于各企业根据自己的实际情况修改套用。这样不仅提高了管理设计的有效性，更节约了读者大量的时间。

4. 提供了问题分析与解决工具

本系列每本图书的最后一章都提供了大量的问题分析与解决工具，帮助相关人员解决实际工作中出现的问题，以便更好地开展工作。

《财务管理体系设计全案》是“弗布克管理体系设计全案系列”图书中的一本。本书按照“岗位职责+管理制度+工作流程+执行工具+实用表单+实施方案”的结构模式，对预算管理、资金管理、采购与存货管理、合同与销售管理、资产管理、成本管控、费用

管控、投融资管理、内部审计管理、税务管理、财务报告与分析管理共 11 项财务管理工作内容进行了系统化设计。

在本书编写的过程中，孙立宏、孙宗坤、杨扬、刘伟、程富建、刘井学、董建华负责资料的搜集和整理，廖应涵、庄惠欢、王建霞、李苏洋、任玉珍、唐娟负责图表的编排，孟庆华参与编写了本书的第 1 章，毕春月参与编写了本书的第 2 章，王瑞永参与编写了本书的第 3 章，程淑丽参与编写了本书的第 4 章，韩伟静参与编写了本书的第 5 章，王胜会参与编写了本书的第 6 章，刘俊敏参与编写了本书的第 7 章，杨雪、韩斌参与编写了本书的第 8 章，高玉卓、李金山参与编写了本书的第 9 章，姚俭胜、滕晓丽参与编写了本书的第 10 章，韩燕、池永明参与编写了本书的第 11 章，刘柏华、孙佩红参与编写了本书的第 12 章，王德敏、张俊娟参与编写了本书的第 13 章，全书由王淑敏统撰定稿。

由于时间仓促，本系列图书可能仍存在各种不足之处，欢迎广大读者批评指正。

目 录

第 1 章 财务管理体系	1
1.1 财务管理体系模块设计	3
1.1.1 财务管理体系 11 大模块	3
1.1.2 财务管理体系模块维度	4
1.2 财务管理体系维度设计	4
1.2.1 财务岗位职责设计	4
1.2.2 财务管理制度设计	6
1.2.3 财务工作流程设计	7
1.2.4 财务执行工具设计	9
1.2.5 财务实用表单设计	11
1.2.6 财务实施方案设计	12
1.3 企业内部控制体系设计	14
1.3.1 企业内部控制体系结构设计	14
1.3.2 内部控制的 18 个工作事项设计	15
第 2 章 预算管理体系	25
2.1 预算管理体系设计	27
2.1.1 预算管理体系设计维度	27
2.1.2 预算管理体系设计要素	27
2.2 预算管理岗位设计	28
2.2.1 预算主管岗位职责	28
2.2.2 预算专员岗位职责	28
2.3 预算管理制度设计	29

2.3.1	企业预算管理制度	29
2.3.2	预算调整管理办法	34
2.3.3	资金预算管理制度	36
2.4	预算管理流程设计	38
2.4.1	预算编制流程	38
2.4.2	预算调整流程	40
2.4.3	预算考核流程	42
2.5	预算管理工具设计	43
2.5.1	审批金额范围	43
2.5.2	预算授权体系	44
2.6	预算管理表单设计	45
2.6.1	财务预算设计表	45
2.6.2	生产成本预算表	50
2.6.3	材料采购预算表	51
2.6.4	市场费用预算表	52
2.6.5	管理费用预算表	55
2.6.6	研发费用预算表	59
2.6.7	客服费用预算表	60
2.7	预算管理方案设计	62
2.7.1	销售预算编制方案	62
2.7.2	采购预算编制方案	65
2.7.3	预算考核实施方案	68
第3章	资金管理体系	71
3.1	资金管理体系设计	73
3.1.1	资金管理体系设计维度	73
3.1.2	资金管理体系设计要素	73
3.2	资金管理岗位设计	74
3.2.1	资金主管岗位职责	74

3.2.2 资金专员岗位职责	74
3.3 资金管理制度设计	75
3.3.1 现金管理制度	75
3.3.2 现金盘点制度	78
3.3.3 银行存款管理制度	79
3.4 资金管理流程设计	81
3.4.1 现金管理流程	81
3.4.2 现金盘点流程	83
3.4.3 银行存款管理流程	85
3.5 资金管理工具设计	86
3.5.1 资金管理授权审批	86
3.5.2 资金管理风险控制	87
3.6 资金管理表单设计	88
3.6.1 货币资金汇总表	88
3.6.2 货币资金变动表	89
3.6.3 现金盘点报告表	90
3.6.4 资金调度计划表	90
3.6.5 资金调度控制表	91
3.6.6 资金差异报告表	92
3.6.7 周转资金分析表	92
3.7 资金管理方案设计	93
3.7.1 资金管理体系建设方案	93
3.7.2 资金收支业务操作方案	95
第4章 采购与存货管理体系	99
4.1 采购与存货管理体系设计	101
4.1.1 采购与存货管理体系设计维度	101
4.1.2 采购与存货管理体系设计要素	101
4.2 采购与存货管理岗位设计	102

4.2.1	采购主管岗位职责	102
4.2.2	存货主管岗位职责	102
4.2.3	采购专员岗位职责	103
4.2.4	存货专员岗位职责	103
4.3	采购与存货管理制度设计	104
4.3.1	请购审批制度	104
4.3.2	供应商评价制度	107
4.3.3	验收与付款制度	109
4.3.4	存货确认与计量规定	113
4.3.5	存货验收与保管制度	116
4.3.6	存货领用与发放制度	119
4.3.7	存货盘点与处理制度	121
4.4	采购与存货管理流程设计	127
4.4.1	请购审核审批流程	127
4.4.2	采购价格确定流程	128
4.4.3	采购付款管理流程	129
4.4.4	存货盘点管理流程	130
4.4.5	存货领用管理流程	131
4.4.6	进料验收管理流程	132
4.5	采购与存货管理工具设计	133
4.5.1	采购管理风险控制	133
4.5.2	存货管理风险控制	134
4.6	采购与存货管理表单设计	135
4.6.1	采购价格分析表	135
4.6.2	采购价格审议表	135
4.6.3	采购补货计划表	136
4.6.4	企业存量管制表	136
4.6.5	企业存货调节表	137
4.6.6	日存货量汇总表	137

4.6.7 存货盘点与账面调解表	137
4.7 采购与存货管理方案设计	138
4.7.1 采购定价实施方案	138
4.7.2 采购结算控制方案	139
4.7.3 存货盘点实施计划方案	140
第5章 合同与销售管理体系	145
5.1 合同与销售管理体系设计	147
5.1.1 合同与销售管理体系设计维度	147
5.1.2 合同与销售管理体系设计要素	147
5.2 合同与销售管理岗位设计	148
5.2.1 合同主管岗位职责	148
5.2.2 销售主管岗位职责	148
5.2.3 合同专员岗位职责	149
5.2.4 销售专员岗位职责	149
5.3 合同与销售管理制度设计	150
5.3.1 合同协议会审制度	150
5.3.2 合同授权批准制度	152
5.3.3 合同履行控制制度	153
5.3.4 客户信用管理制度	155
5.3.5 发货退货管理制度	157
5.3.6 销售回款管理制度	158
5.4 合同与销售管理流程设计	161
5.4.1 合同协议编制流程	161
5.4.2 合同变更解除流程	162
5.4.3 销售信用等级控制流程	163
5.4.4 销售发货环节控制流程	164
5.4.5 销售退货环节控制流程	165
5.4.6 销售费用延期付款审核流程	166

5.5 合同与销售管理工具设计	167
5.5.1 合同管理风险控制	167
5.5.2 销售管理风险控制	168
5.6 合同与销售管理表单设计	169
5.6.1 销售合同评审表	169
5.6.2 合同谈判记录表	170
5.6.3 合同草案审核表	171
5.6.4 合同用章申请表	171
5.6.5 销售回款管理表	172
5.6.6 销售客户信息单	174
5.6.7 销售发货凭证单	174
5.7 合同与销售管理方案设计	175
5.7.1 合同专用章管理方案	175
5.7.2 销售业务坏账处理方案	176
第6章 资产管理体系	179
6.1 资产管理体系设计	181
6.1.1 资产管理体系设计维度	181
6.1.2 资产管理体系设计要素	181
6.2 资产管理岗位设计	182
6.2.1 资产主管岗位职责	182
6.2.2 资产会计岗位职责	182
6.3 资产管理制度设计	183
6.3.1 固定资产管理制度	183
6.3.2 无形资产管理制度	191
6.4 资产管理流程设计	194
6.4.1 固定资产盘点管理流程	194
6.4.2 固定资产处置管理流程	195
6.4.3 无形资产投资审批流程	196

6.4.4 无形资产购置管理流程	197
6.5 资产管理工具设计	198
6.5.1 资产管理工作目标与工作事项	198
6.5.2 固定资产管理风险控制	198
6.5.3 无形资产管理风险控制	199
6.6 资产管理表单设计	201
6.6.1 固定资产管理登记表	201
6.6.2 固定资产增减明细表	202
6.6.3 闲置固定资产明细表	202
6.6.4 固定资产报废审批表	202
6.6.5 企业无形资产明细表	203
6.6.6 无形资产清查评估表	203
6.6.7 资产增减管理登记表	204
6.7 资产管理方案设计	204
6.7.1 固定资产请购实施方案	204
6.7.2 固定资产维修保养方案	207
6.7.3 无形资产请购实施方案	209
第7章 成本管控体系	211
7.1 成本管控体系设计	213
7.1.1 成本管控体系设计维度	213
7.1.2 成本管控体系设计要素	213
7.2 成本管控岗位设计	214
7.2.1 成本主管岗位职责	214
7.2.2 成本会计岗位职责	215
7.3 成本管控制度设计	215
7.3.1 员工教育经费使用办法	215
7.3.2 员工福利成本控制办法	218
7.3.3 生产成本控制管理制度	220

7.3.4	采购订购成本控制制度	222
7.3.5	存货持有成本控制办法	228
7.3.6	质量培训费用控制办法	230
7.3.7	质量评审费用控制办法	233
7.3.8	企业运输成本控制制度	234
7.3.9	企业装卸成本控制制度	237
7.4	成本管控流程设计	240
7.4.1	人才测评费用预算流程	240
7.4.2	材料消耗定额管理流程	241
7.4.3	采购询价议价控制流程	242
7.4.4	产品质量问题处理流程	243
7.4.5	物流装卸工作控制流程	244
7.5	成本管控工具设计	245
7.5.1	生产成本构成模型	245
7.5.2	采购成本构成模型	245
7.5.3	质量成本构成模型	246
7.5.4	物流成本构成模型	246
7.5.5	人力资源成本构成模型	247
7.5.6	成本控制表单设计模型	247
7.6	成本管控表单设计	251
7.6.1	生产成本记录表	251
7.6.2	产品成本比较表	252
7.6.3	采购申请审批表	252
7.6.4	采购价格审议表	253
7.6.5	质量成本控制表	254
7.6.6	物流方案审批表	256
7.6.7	招聘成本预算表	257
7.6.8	培训费用预算表	258

7.7 成本管控方案设计	258
7.7.1 原材料消耗控制方案	258
7.7.2 采购成本控制方案	261
7.7.3 质量成本控制方案	264
7.7.4 物流成本控制方案	269
7.7.5 直接人工成本控制方案	270
7.7.6 人力资源成本控制方案	274
第8章 费用管控体系	279
8.1 费用管控体系设计	281
8.1.1 费用管控体系设计维度	281
8.1.2 费用管控体系设计要素	281
8.2 费用管控岗位设计	282
8.2.1 费用主管岗位职责	282
8.2.2 费用会计岗位职责	283
8.3 费用管控制度设计	283
8.3.1 管理费用控制制度	283
8.3.2 利息支出控制制度	286
8.3.3 汇兑损失控制制度	288
8.3.4 销售人员差旅费控制制度	290
8.3.5 广告费用控制管理规定	293
8.4 费用管控流程设计	295
8.4.1 管理费用控制流程	295
8.4.2 销售费用控制流程	296
8.4.3 财务费用控制流程	297
8.5 费用管控工具设计	298
8.5.1 管理费用构成模型	298
8.5.2 销售费用构成模型	299
8.5.3 财务费用构成模型	299

8.5.4	费用控制表单设计模型	300
8.6	费用管控表单设计	302
8.6.1	管理费用记录表	302
8.6.2	管理费用控制表	304
8.6.3	管理费用预算表	305
8.6.4	管理费用报销表	306
8.6.5	销售费用控制表	308
8.6.6	销售费用报销单	309
8.6.7	财务费用分析表	310
8.7	费用管控方案设计	310
8.7.1	管理费用控制方案	310
8.7.2	销售费用控制方案	311
8.7.3	贴现利息控制方案	313
8.7.4	现金折扣控制方案	314
第9章	投融资管理体系	317
9.1	投融资管理体系设计	319
9.1.1	投融资管理体系设计维度	319
9.1.2	投融资管理体系设计要素	319
9.2	投融资管理岗位设计	320
9.2.1	投资主管岗位职责	320
9.2.2	融资主管岗位职责	321
9.2.3	投资专员岗位职责	321
9.2.4	融资专员岗位职责	322
9.3	投融资管理制度设计	322
9.3.1	投资业务授权审批制度	322
9.3.2	长期股权投资处理制度	324
9.3.3	融资业务授权审批制度	326
9.3.4	融资业务决策控制制度	327

9.4 投融资管理流程设计	330
9.4.1 融资业务管理流程	330
9.4.2 融资偿付控制流程	331
9.4.3 投资项目管理流程	332
9.4.4 长期股权投资决策流程	333
9.5 投融资管理工具设计	334
9.5.1 投资管理风险控制	334
9.5.2 融资管理风险控制	335
9.6 投融资管理表单设计	336
9.6.1 投资收益预测表	336
9.6.2 投资审批报告表	337
9.6.3 投资收益明细表	338
9.6.4 融资需求分析表	338
9.6.5 融资成本分析表	339
9.6.6 融资风险分析表	339
9.7 投融资管理方案设计	340
9.7.1 项目投资实施方案	340
9.7.2 项目融资实施方案	343
第10章 内部审计管理体系	347
10.1 内部审计管理体系设计	349
10.1.1 内部审计管理体系设计维度	349
10.1.2 内部审计管理体系设计要素	349
10.2 内部审计管理岗位设计	350
10.2.1 审计主管岗位职责	350
10.2.2 审计专员岗位职责	350
10.3 内部审计管理制度设计	351
10.3.1 企业内部审计管理制度	351
10.3.2 企业经济效益审计制度	355

11.3.1	税务综合管理制度	387
11.3.2	税务登记管理制度	391
11.3.3	企业发票管理制度	393
11.4	税务管理流程设计	397
11.4.1	税务管理流程	397
11.4.2	税务筹划流程	399
11.4.3	税务核算流程	401
11.5	税务管理工具设计	402
11.5.1	税务管理风险控制	402
11.5.2	税务筹划模型选择	404
11.6	税务管理表单设计	405
11.6.1	税款缴纳记录	405
11.6.2	原材料冲退税分析表	405
11.6.3	增值税发票使用明细表	406
11.6.4	营业税金及附加预测表	406
11.6.5	未冲退印花税一览表	406
11.7	税务管理方案设计	407
11.7.1	纳税筹划方案	407
11.7.2	税务人员绩效考核方案	409
第 12 章	财务报告与分析管理体系	415
12.1	财务报告与分析管理体系设计	417
12.1.1	财务报告与分析管理体系设计维度	417
12.1.2	财务报告与分析管理体系设计要素	417
12.2	财务报告与分析管理岗位设计	418
12.2.1	财务报告与分析主管岗位职责	418
12.2.2	财务分析专员岗位职责	419
12.2.3	财务报告专员岗位职责	419
12.3	财务报告与分析管理制度设计	420