

中国纳税指南系列 / 税务经理丛书

■丛书主编 李永延

企业涉税建设

⊕ 蔡少优 / 编著

中国注册理财规划师协会CICFP
注册财税管理师资质考试指定教材

 中国税务出版社

中国纳税指南系列 / 税务经理丛书

■ 丛书主编 李永延

企业涉税 制度建设

⊕ 蔡少优 / 编著

中国注册理财规划师协会CICFP
注册财税管理师资质考试指定教材

中国税务出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

企业涉税制度建设/蔡少优编著. --北京: 中国税务出版社, 2011. 4

(税务经理丛书·中国纳税指南系列)

ISBN 978-7-80235-650-4

I. ①企… II. ①蔡… III. ①企业管理: 税收管理-中国 IV. ①F812.423

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2011) 第 046927 号

版权所有·侵权必究

书 名: 企业涉税制度建设

丛书主编: 李永延

作 者: 蔡少优 编著

特约编辑: 马丽萍

责任编辑: 刘淑民 庞 博

责任校对: 于 玲

技术设计: 刘冬珂

出版发行: **中国税务出版社**

北京市西城区木樨地北里甲 11 号 (国宏大厦 B 座)

邮编: 100038

http: //www. taxation. cn

E-mail: taxph@tom.com

发行部电话: (010) 63908889/90/91

邮购直销电话: (010) 63908837 传真: (010) 63908835

经 销: 各地新华书店

印 刷: 北京天宇星印刷厂

规 格: 787 × 1092 毫米 1/16

印 张: 10.5

字 数: 182000 字

版 次: 2011 年 4 月第 1 版 2011 年 4 月北京第 1 次印刷

书 号: ISBN 978-7-80235-650-4/F·1570

定 价: 20.00 元

如发现有印装错误 本社发行部负责调换

总 序

随着中国经济的飞速发展，中国的税制建设不断完善，税收征管日愈科学化、精细化。近十几年，国家税收收入更是以GDP增长的2~3倍的速度增长着。如何有效地运用税收政策，既合法履行纳税义务，又充分利用各项鼓励政策规避风险、降低税收负担，成为企业税务管理人员迫切关注的问题。

国瑞鼎泰税务经理培训股份有限公司，作为国家工商总局批准设立的国内首家专业纳税培训机构，致力于税务经理人的深度专业培训。在大成方略纳税人俱乐部组织教师进行了多年深入研究的基础上，先后在北京、厦门、海口等地，召开了十几次纳税培训教学研讨会。参会人员有国家税务总局、省级税务机关的管理人员、税务类院校及综合类大专院校财税专业的教师、涉税咨询机构、企业财务管理等方面的专家，经过反复深入地研讨，确定推出系统帮助企业进行涉税规划管理的25门实用课程。这些课程分为三阶推出，第一阶推出的为《企业纳税战略管理》《企业纳税管理体系设计》《企业涉税制度建设》《企业纳税评估与风险控制》《财务工具运用与涉税处理》《资产与股权涉税处理》《企业薪酬涉税处理》《企业纳税自查与调整》《企业经济合同涉税处理》等九个课程。这些课程已经过三年的教学实践，深受企业财务管理人员的欢迎。

鉴于九门课程的系统性、科学性与独创性、实用性，中国税务出版社将其纳入该社组织的“中国纳税指南”系列予以公开出版。在此，我们对中国税务出版社的慧眼卓识与鼎力支持深表感谢。目前，这套丛书还被中国注册理财规划师协会指定为“注册财税管理师”资质认证考试教材，对于中国注册理财

规划师协会给予的信任亦深表感谢。

我们编写这套丛书的目的在于为读者提供解决涉税问题的思路和方法，由于税收的复杂性，税收政策在不断的调整变化之中，对书中提到的具体税收政策，读者应注意以最新政策为准。这套丛书还有许多不足之处，我们将在今后的培训实践中不断修订完善，使其成为帮助纳税人依法规划纳税管理、安全降低税收负担的实用教材。

北京财税研究院院长

李永延

二〇一一年三月

目 录

第 1 章 基础篇	1
1.1 企业财务管理制度的缺陷与误区	1
1.2 企业从制度走向成功	3
1.3 涉税制度设计的性质、对象和任务	6
1.4 制度设计的原则	8
1.5 制度设计基本理念	10
1.6 企业财务制度设计的方式	15
1.7 古今中外优秀制度借鉴	16
1.8 制度建设案例分析及流程图范本	19
第 2 章 方法篇	30
2.1 税收负担度量与纳税测算法	30
2.2 税收策划法	47
2.3 税收安全策略嵌入法	50
2.4 财务指标和比率预警法	72
第 3 章 程序篇	77
3.1 企业涉税制度设计的调查	77
3.2 企业涉税制度的纲要设计	81
3.3 企业涉税制度的分项设计	84
3.4 企业涉税制度设计初稿的修改与完善	84
3.5 企业涉税制度设计的内容	85
3.6 企业涉税制度设计的注意事项与案例架构	86
第 4 章 实践篇	92
4.1 涉税制度设计要点	92
4.2 主要节点的涉税制度设计例解	95

第 5 章 企业涉税制度范本	143
5.1 某集团薪酬管理制度	143
5.2 企业经济合同管理办法	150
5.3 ×××有限公司发票管理办法	158

第 1 章

基础篇

涉税制度设计就是根据一定的理论、原则并结合实际，运用文字、图表等形式对涉税事务风险控制、税收处理手续、内部税务管理机构以及办税人员的职责进行系统规划的工作，它是财务管理与企业内部控制制度的重要组成部分。根据风险管理的基本理论、原则和科学的程序，对各项涉税制度的具体规划，就是涉税制度设计的具体内容。本章探讨了涉税制度设计意义、性质、对象、任务、原则以及设计方式等问题。最后列举一个职工借款制度范本，描述备用金借款流程，以体现本书涉税制度设计原理和技巧。

1.1 企业财务管理制度的缺陷与误区

某企业通过董事会的表决作出财务内账（1 号账）用金蝶软件，外账（2 号账）用友软件的“两套账决议”；某有限公司实行差旅费包干制度后不再强调有相关票据就能报销；更有甚者，某企业规定票据报销时按 60% 支付现金给当事者，40% 套现用于发放职工福利（即小金库）；还有并不明智的规定：某著名地产公司集团有制度规定员工对外捐赠每人次不超过 10 元……所有这些制度上的欠缺和问题都为企业埋下税务风险的地雷。

不少企业的财务制度、管理制度较为健全，如预算管理制度、会议制度、接待制度、礼仪制度、固定资产管理制度、废物管理制度、对外投资管理制度、包装物押金制度、债权债务管理制度、筹资管理制度、对外担保管理制度等应有尽有、一应俱全。例如，有的企业规定在仓库内不得用餐、喝水，1985 年张瑞敏到海尔任厂长，他规定的第一条纪律竟是“不准在车间大小便”。各种制度的存在凸显出的是，唯独涉税管理制度成为企业制度建设中的一大盲区。许多企业预算制度中没有关于税收的规划，费用预算支出中没有税收支付项的考量。可以说，制定制度不考虑或忽略涉税风险控制条款的企业比比皆是。

而实际上,不少税收文件中规定,税前扣除必须以企业相关的制度为前提。如国税函〔2009〕3号文件就规定了合理工资税前扣除的条件是企业建立和健全薪酬制度,福利费发放必须建立台账……企业有关制度就有必要补充涉税条款如补充协议工资制度等,只有在有关管理制度中嵌入税收元素,只有建立和实施科学的涉税内控制度体系,才能为企业的管理安上放心锁,筑起防火墙,装有安全阀,才能提升税收风险防范能力,控制企业的纳税成本,降低企业的税收负担,实现企业可持续发展。

采购是企业产品生产的先行环节,它不仅牵涉到最终产成品的质量好坏,对产品成本的影响也非常大,进而对公司整体的效益产生直接影响。目前,公司一般都知道怎样加强采购环节的管理,如采购合同的管理、原料价格的管理、货物运输的管理、货物仓储的管理、出入库手续的管理等。为了规范公司的采购行为,还制定了相应的管理制度来保证质量、控制成本,避免一些不必要的损失。

这些管理措施是通过加强采购过程的控制来规避经营风险的做法,其实对于任何一家企业而言,加强采购过程的管理,规避税收风险都同样重要。如果采购部门只是看重所购货物的质量和价格,而不重视采购过程中的税收问题,就会造成“低价购进,高税支出”的情况,得不偿失。

财税从业者对以下情景一定不陌生:某企业老板正满面春风地表扬公司采购部门:“我们供应部的员工这个月为公司节省了20多万元成本,原来购入同质量的原料需要花260多万元,而这次只用了240万元。这是其他部门的员工都应该学习的。”

财务部门的员工疑惑地问:“老总,这20多万元他们是如何省下的呢?”有人指点迷津说“没要发票……”

这是个极其简单的案例,在中国的企业界用不开发票的办法省钱是最为常见的操作办法。撇开这种行为的违法性不谈,供应部门的这种行为真的能为公司省下20多万元吗?

从税务角度略加分析就会知道,没要发票意味着不能进成本,不得在税前扣除,因此,企业要为这260万元补缴企业所得税(如果在2008年以前是适用33%的税率,则为85.8万元);如果是适用17%税率的一般纳税人,由于没有发票,更谈不上进项税额抵扣了,因此,公司还要按销售额全额补缴17%的增值税,计37.78万元。

如果不计滞纳金和罚款,单从税款来说,企业为了得到供应商20多万元的折扣,损失的税款就超过了123万元。这是不是老板所希望的结果

呢？而补税罚款的时候，老板往往还会归咎于谁？——当然，板子往往不会打在采购人员身上，板子还是会打在财务人员身上！

财务人员是不是该挨板子？是不是可以跟老板说这完全是采购部门的事呀？也不对，因为这种现象也从某种程度上说明了该公司缺乏有效的内部税务控制制度。因此，财务人员要密切跟进公司的制度设计环节，在制度设计过程中不仅要进行成本和其他管理控制，同时很重要还要进行税务风险控制。

1.2 企业从制度走向成功

1.2.1 没有规矩，不成方圆

（一）一则故事

这是一则分粥的故事：有七个人曾经住在一起，每天分一大桶粥。要命的是，粥每天都是不够的。一开始，他们抓阄决定谁来分粥，每天轮一个。于是乎每周下来，他们只有一天是饱的，就是自己分粥的那一天。后来他们开始推选出一个道德高尚的人出来分粥。强权就会产生腐败，大家开始挖空心思去讨好他、贿赂他，搞得整个小团体乌烟瘴气。然后大家开始组成三人的分粥委员会及四人的评选委员会，互相攻击扯皮下来，粥吃到嘴里全是凉的。最后想出来一个方法：轮流分粥，但分粥的人要等其他人都挑完后拿剩下的最后一碗。为了不让自己吃到最少的，每人都尽量分得平均，就算不平均，也只能认了。大家快快乐乐，和和气气，日子越过越好。

同样是七个人，不同的分配制度，就会有不同的风气。所以一个单位如果有不好的工作习气，一定是机制问题，一定是没有完全公平公正公开，没有严厉的奖勤罚懒。如何制定这样一个制度，是每个领导需要考虑的问题。

〔评论〕中国有句俗话：没有规矩，不成方圆。其意思就是说，没有规则（即制度）的约束，人类的行为就会陷入混乱。这样一个朴素而重要的思想，可能没有人会认为它不正确，但它却一直在生活中被人们不应该地忽视了。

（二）两则寓言

一则：车轮问方向盘：“你为什么老卡住我的自由？”方向盘说：“任你随心所欲，只会滚到邪路上去！”另一则是：玻璃大声宣布：“我最反对条条框框的束缚！”垃圾箱听了哈哈大笑：“那你就到我这儿来自由

吧!”现在,我们应该明白,自由和约束是并存的。

[评论] 规矩的制定是组织成员行为能够全体一致的前提和基础。实际上,任何组织都一样。要使组织成员——从数量上说是“从2到无限多”,能够具有统一的行为,组织者首先需要做的工作就是“建章立制”、确定游戏规则的工作。所以,一个明智清醒的管理者,其在组织建设上都把很大精力放在规则的制定上。

换一个角度说,使命和目标是指组织要干什么;而建章立制则主要是指这个组织和组织成员不能干什么。

某些时候,对一个组织来说,“不能干什么”比“能干什么”更重要。

(三) 其他实例

1927年9月,毛泽东率领工农革命军从江西遂川县准备向井冈山进发。他向部队指出,如果没有群众的支持,红军是无法生存的,所以,要爱护人民群众。为此,他亲自宣布了红军的“三大纪律”:

- 第一,行动听指挥;
- 第二,打土豪款子要归公;
- 第三,不拿老百姓一个红薯。

此后不久,毛泽东针对红军部队中出现的一些新问题,又宣布了“六项注意”:

- 第一,上门板;
- 第二,捆铺草;
- 第三,说话和气;
- 第四,买卖公平;
- 第五,借东西要还;
- 第六,损坏东西要赔。

红军的“三大纪律、六项注意”赢得了群众的真心信赖。当时流行着这样一首歌谣:“红军纪律真严明,行动听命令;爱护老百姓,到处受欢迎;遇事问群众,买卖讲公平;群众的利益,不损半毫分。”

1929年,毛泽东将“六项注意”改为“八项注意”,增加了“洗澡避女人”和“不搜敌兵腰包”。至此,形成了解放军的“三大纪律、八项注意”的雏形。

1947年,随着解放军成为中国最具有竞争力的武装集团,解放军的大兵团作战对其自身的军事纪律、政治纪律和群众纪律提出了更高的要求。10月10日,毛泽东为中国人民解放军总政治部起草了重新颁布“三

大纪律、八项注意”的训令，要求“以此为准，深入教育，严格执行”。

“三大纪律、八项注意”的重新颁布，对统一全军纪律，加强部队的思想和作风建设，具有重大的意义。可以说，许多中国人对解放军的最初认识，是通过解放军“三大纪律、八项注意”的了解开始的。

企业同样需要自己的“三大纪律、八项注意”。

1985年，张瑞敏到海尔任厂长，他规定的第一条纪律竟是“不准在车间大小便”。20年后的今天，我们听起来可能感到有些可笑，但事实是，没有“不准在车间大小便”这条纪律，就不可能有海尔的今天。

联想董事局主席柳传志也是从制定“小”规定开始带领联想启动国际化历程的。柳传志自己讲：由于是知识分子办企业，最初大家没有时间观念，开会经常迟到早退。为此，他规定：谁迟到，谁罚站。但第一个犯规的是柳传志的老朋友、公司副总经理。怎么办？柳传志硬着头皮执行了纪律，自己也吓出了一身汗。

15年后，2004年底，当联想宣布收购国际著名IT企业IBM的全球PC业务时，尽管有人怀疑这个“蛇吞象”能否消化，但没有人质疑联想已经成为一个国际化的大公司。

〔评论〕为什么说制度是重要的？因为，人类的一切活动都与制度有关。经济学的一条重要原理就是：人们会对激励作出反应。而不同的制度安排会对一个人产生不同的激励，从而导致他产生不同的行为反应。比如，国家宣布对超生孩子罚款，人们就会少生孩子；国家宣布对科技发明进行重奖，就会有更多的人献身科学研究。

经济学家 Sam Peltzman 的研究也可以从另一个角度说明这一点：20世纪60年代后期，美国国会通过立法要求生产的汽车必须配备安全带。这项法律旨在提高驾车的安全性，但是它也改变了对人们的激励。安全带法律降低了驾驶员生命面临的危险，导致他们可以更放肆地开车，结果是这些法律减少了每次车祸死亡的人数而增加了车祸次数，结果是驾驶员死亡人数变动很小而行人死亡人数增加了。

1.2.2 企业纳税风险最终都可以且应该归结到制度的问题

其实经济运行的一切问题最终都可以且应该归结到体制（制度）的问题。比如我们常常提及人才外流，譬如高级和优秀的人才到国外、到外企等。一些评论说那些离去的人们失去了爱国热情、缺乏奉献精神，评论者不知道爱国主义和奉献精神是有价的。一个优秀的人才愿意留在国内企业工作，十倍的年薪都不足以将他吸引到国外企业，但是如果是二十倍、三十倍、一百倍呢？人才流失显然并不简单的是一个爱国主义、敬业精

神、职业道德的问题，它更与报酬体制相关。同样，企业纳税风险最终都可以且应该归结到制度的问题。列举以下问题为例：如为什么企业会多缴税？为什么企业该利用的税收政策没有利用？为什么企业受到严厉的处罚？中国企业面临的不仅仅是金融危机下的经营风险，而且是重大的税收风险：老总在决策时忽视了税收；部门签合同时也不考虑税收；财务缴税时又没人监管复核税收；员工做业务时不考虑税收……所有这些都可以归咎于涉税制度的缺失与薄弱。

1.3 涉税制度设计的性质、对象和任务

1.3.1 涉税制度设计的性质

涉税制度设计作为一种管理活动，和一切经济管理工作一样，具有双重性。

涉税制度设计涉及生产力方面的内容，如台账技术，无论是和自然生产力还是社会生产力的关系，它不受社会制度的影响，都具有自然属性。因而涉税制度设计具有历史发展的继承性和不同社会制度下可以借鉴的技术性。同时一切社会的生产，都是在一定的生产关系中进行的。因此，任何社会的涉税制度设计工作，都必定同生产关系相联系，从而使涉税制度设计具有社会属性。涉税制度设计必须要体现社会主义生产关系和经济关系的要求，以维护财产的安全性和完整性，并通过设计工作，调动各方面的积极性，协调好社会再生产过程的各个环节，争取最大的经济效益。

1.3.2 涉税制度设计的对象和任务

1.3.2.1 涉税制度设计的对象

涉税制度设计是为进行涉税工作制定出准则和规范。为此，就必须针对现实的或将发生的涉税工作中存在的问题，提出解决的原则或办法，并以制度的形式固定下来，作为日常涉税工作的依据。所以，涉税制度设计作为一种实践活动，其具体对象是涉税工作过程。涉税工作过程就是特定主体通过设置涉税机构（企业税务部）、配备涉税人员（税务经理）、运用涉税制度设计专门的方法和步骤对税收资金运动和税收成本进行核算和监督。正因为如此，涉税制度设计可以理解为特定涉税主体以国家统一财政税收政策法规规范性文件依据，为研究企业涉税事务处理办法、涉税核算体系和涉税风险识别纳税监控的工作程序及安全策略的一项行为设计活动。

1.3.2.2 涉税制度设计的任务

涉税的主要职能是对社会再生产过程的资金运动进行核算与监督, 这也就是涉税工作的任务。为了完成这些任务, 特定主体就需要建立起一定的涉税机构, 明确涉税人员的职责, 并在此基础上, 再设计一套科学的涉税指标体系, 建立一套严密的涉税信息系统和有效的涉税控制系统, 作为日常进行涉税工作的依据。建立这些制度, 以保证涉税工作任务的完成, 这就是涉税制度设计的任务。

(1) 明确涉税机构的设置和涉税人员的职责。涉税工作要求对特定主体经济活动进行核算和监督。为保证独立地行使涉税基本职能, 不受其他业务部门的干扰, 涉税机构应具有一定的独立性。在此前提下, 根据特定主体的经济经营规模、内部管理体制及业务量的多少等, 确定涉税机构的设置、人员的配置及其内部的分工。

(2) 设计一套科学的涉税指标体系。涉税指标是涉税制度设计的“牛鼻子”, 是确定涉税报告的种类和项目、设置涉税科目、设置账户、进行涉税分析的依据。设计的涉税指标应当包括三个方面: 一是为国家宏观调控提供服务的综合性指标, 以便国家根据国民经济细胞的汇总综合信息, 决定国家的宏观经济政策。二是为特定主体的所有者、贷款者、供应者、潜在的投资者和信贷者、职工、财务分析和咨询人员、经纪人、证券承揽人、律师、证券交易所、经济师、财经报刊、同业协会及社会民众提供服务的指标, 以向其外部利害关系人提供有关投资和信贷决策、估量现金流量前景, 以及关于特定主体资财、资财上的权利和它们变动情况的信息。三是为特定主体管理当局决策提供服务的指标, 以帮助特定主体加强内部管理, 提高效益, 实现其目标。

(3) 建立一套严密的涉税信息系统。涉税信息系统, 由涉税指标、涉税科目、原始记录、涉税凭证、涉税账簿、涉税报告等形式和信息的收集、整理、分类、存储、传输等一系列程序所组成。信息组织形式必须严密, 信息处理程序必须合理, 形成一个完整的信息系统, 保证及时、正确地提供涉税信息。

(4) 确定一套有效的涉税控制系统。涉税机构、涉税人员对本单位实行涉税监督, 是由《会计法》规定并受到《会计法》保护的。涉税制度设计的任务之一, 就是规划有效的内部控制制度, 明确规定所有经办人员在业务分工处理上和凭证手续上的岗位责任, 使涉税机构、涉税人员既便于履行法律责任, 又能使依法行使监督职权受到法律的保障, 同时也利于涉税行为的自我纠正和自我完善, 保护资财的安全完整, 保证涉税信息

的正确性和真实性。

1.4 制度设计的原则

涉税制度设计是涉税管理的一项基本建设，其质量如何直接影响到办税功能的发挥。因此，在设计涉税制度时，必须遵循一定的原则以保证设计的质量。

1.4.1 目的性

企业进行涉税制度设计前，应明确自己的目的是什么，想解决什么样的问题，对大型企业集团尤为如此，大型企业集团具有跨地区、跨所有制、跨行业的特点，相当一部分大型国有企业至今尚未执行关联交易管理制度。在进行设计前，企业应考虑制度的适用范围是什么；哪些特殊业务或内部监控需要设置内部科目来体现，使用内部科目需具备什么条件；如何设计内部报表（报告），以及时、全面地得到集团内部企业的财务信息及它们之间交易的情况，并辨别下属企业对集团的依存程度，如资金来源或利润来源。

1.4.2 合法性

设计企业内部涉税制度必须以国家和地方政府颁布的税收法规为依据，内容上应与相关法律法规，尤其是税法协调一致。企业在设计涉税票据管理制度、税收负担估算分析制度、涉税风险管理制度时，必须充分考虑税法的各项规定，要符合税法中的一般原则，符合涉税要素确认、计量的各项规定。

1.4.3 效益性

设计企业内部涉税制度以提高信息质量、工作效率为手段，最终目的是提高企业的经济效益，财务总监应充分考虑设计成本、运行成本和与之带来的效益之间的投入产出关系。例如对大型企业来讲，划小核算单位有利于控制成本，但相应会增加运营费用和核算环节；向下属单位委派涉税人员可以有效地提高涉税信息质量，但另一方面却增加了母公司财务负担，某种意义上削弱了下属单位独立经营、自负盈亏的意识。当然这些判断并没有一个严格的标准，只能根据企业自身管理的要求进行判断。

1.4.4 可操作性

与国家颁布的《税法》、《企业会计制度》、《会计准则》相比，企业内部涉税制度在表达方式上应该尽量浅显，并与企业日常涉税核算的实务紧密联系，内容上更为全面具体，某种程度上是对涉税法律、涉税政策相

关内容的一个细化。对属于国家财税法规中可以选择的涉税政策，应作出明确规定，对未作规定的有关内容、程序、权限等问题作出明确规定，使企业涉税流程的各个方面都有章可循、有序进行。如提取福利费的依据是应发工资还是实发工资，工资中哪些项目不能作为提取的工资基数，福利费的列支范围具体包括哪些事项，超出范围之外应通过什么方式向上级部门汇报，经批准或备案后才能进行处理等，以及企业各单位内部科目使用、凭证（票据）交换、涉税账目处理流程等，便于基层财务人员实际操作。

1.4.5 监控性

设计企业内部涉税制度某种意义上是企业内部财务控制思想的体现，应贯穿于企业内部涉税制度设计的始终。对每项重要经济业务都要安排事前、事中、事后的控制方式，便于及时掌握和归集所需要的信息。对涉税账目列示方式、财务报告的披露方式要进行详尽地规定。如企业所有者权益非损益性变动、财产盘亏或盘盈、递延资产，预提费用科目的使用，重大资产处置、投资等事项财务处理前，所必须履行的审批手续，需要的支持文件等。必要时可在公司计财部门设置内部科目与下属单位的固定资产、在建工程等资本性支出项目建立起对应关系，使下属单位的资本性支出项目支出始终受到有效监控。

1.4.6 利益协调原则

利益协调原则是指设计企业财务制度时，应正确处理企业内外各种利益主体之间的财务关系，以使财务活动能够顺利进行，财务目标能够顺利实现。需要协调好的财务关系主要包括：

- (1) 企业与股东之间的财务关系；
- (2) 企业与债权人之间的财务关系；
- (3) 企业与财政、税务之间的财务关系；
- (4) 企业与客户之间的财务关系；
- (5) 股东会、董事会、监事会与经营层之间的财务关系；
- (6) 企业与员工之间的财务关系；
- (7) 企业总部与各分支机构及各职能部门之间的财务关系；
- (8) 内部各部门之间的财务关系；等等。

协调好上述不同利益主体之间的财务关系，对于企业财务活动的顺利进行和财务目标的最终实现具有十分重要的作用。而协调好各种财务关系的关键是处理好各利益主体的责、权、利关系，贯彻以责任为中心、权力为保证、利益为手段的企业内部经济责任制。在体现利益协调原则上，首

先应落实承担责任，然后赋予责任人相应的管理权限，并按照履行责任的情况给予相应的物质利益。

1.5 制度设计基本概念

1.5.1 流程化的理念

(1) 流程是对涉税管理制度在操作层面上的细化，是一个行为导引。

流程是指导员工如何办成一件事情，或者遇到问题如何处理，就像高速公路上的指示牌，为人指点迷津，有一点“用户手册”的味道。例如，很多新员工刚进公司的时候，不知道如何申请办公用品，电脑、网络有问题不知道找谁处理，公司的办公用品申请流程、设备申请流程就能指引员工，教员工一步步处理。即使对于老员工，很多流程一样有重要意义。例如公司需要加强对职工借贷方面问题的处理和控制在，就可以针对职工借贷方面存在的问题改进流程，老员工只要遵照新的流程就能迅速改变工作方式而不会茫然失措。同样，在公司日常管理中，提前制定好的立项流程、变更流程、沟通流程、文档管理流程等也能避免管理中的混乱。很多公司和机构喜欢开个大会，宣布一项决定，以此作为更改管理制度的方式，却没有在流程中体现，这就导致员工或者按照各自的理解行事，或者无所适从，影响了决策的贯彻执行。所以行为引导作用是流程里面最具积极意义的部分，因为它促进而不是阻碍了工作的开展。

(2) 流程是可以描述相关部门和角色的权力与职责。

因为流程里面都会有清晰的审批人（权力）和执行人（职责），这样就在操作层面明晰了相关部门的权力与职责的界限。例如采购流程里，申请人的领导考虑申请人是不是工作需要，财务要评估申请人部门有没有预算，采购部门要评估所要采购的设备是否合理。

不过在很多流程里，虽然列了一些审批人，但是没有说明各人从什么角度用什么依据审批，容易造成审批者擅自扩充权力，例如财务部门质问申请人：“你需要购买这个设备吗？”这就超出了财务部门的权力和职责范围。

“权力和职责”界定的负面作用是：流程只能明确部分工作职责，而在工作中，存在大量灰色、无法界定的工作。这类工作，大家多是基于某些共识、惯例、默契来划分权力和职责。对于这些没有涉及的职责，或者本身就模棱两可的职责，如果相关员工不敢或不愿承担，就可以以流程没有规定来推诿，造成官僚作风。而一个进取的公司，其员工一定会抢着做