

企业规范化管理系列丛书
QIYEGUIFANHUAQUANLI XILIECONGBU

管理专家
8 红人馆

财务运作 规范化管理 文案

王 铎 肖 彬 / 编著



经济科学出版社
Economic Science Press

企业规范化管理系列丛书
QIYEGUIFANHUAGUANLI XILIECONGSHU

管理专家
红人馆
8

财务运作 规范化管理 文案

王 铎 肖 彬 / 编著



经济科学出版社
Economic Science Press

责任编辑：黄双蓉
责任校对：杨晓莹
版式设计：代小卫
技术编辑：王世伟

财务运作规范化管理文案

王 铎 肖 彬 编著

经济科学出版社出版、发行 新华书店经销

社址：北京海淀区阜成路甲 28 号 邮编：100036

总编室电话：88191217 发行部电话：88191540

网址：www.esp.com.cn

电子邮件：esp@esp.com.cn

天宇星印刷厂印刷

河北三佳装订厂装订

787×1092 16 开 22.875 印张 520000 字

2004 年 10 月第一版 2004 年 10 月第一次印刷

印数：0001—4000 册

ISBN 7-5058-4412-1/F·3684 定价：39.00 元

(图书出现印装问题，本社负责调换)

(版权所有 翻印必究)

目

录

第一章 财会组织及人员管理

1

1.1 财务管理体制	2
1.2 公司财务管理规定	5
1.3 财务人员工作职权	9
1.4 财务人员工作职责	10
1.5 财务总监岗位职责	10
1.6 财务会计岗位职责	11
1.7 主办会计岗位职责	11
1.8 核算会计岗位职责	12
1.9 成本会计岗位职责	12
1.10 出纳员岗位职责	13
1.11 审计员岗位职责	14
1.12 营业单位会计人员账款作业绩效考核办法	14
1.13 职工食堂财务管理规定	15
附录一：会计工作分配表	16
附录二：财务科日报表	16

第二章 会计科目与账务处理

17

2.1 资产经营综合管理方案	18
2.2 资产账户管理	20

2.3 资产归集与分配账务处理方案	23
2.4 银行存款管理制度	24
2.5 负债账户管理	25
2.6 负债类账户处理方案	27
2.7 权益账户管理	29
2.8 权益类账户处理方案	30
2.9 公司费用综合管理方案	31
2.10 成本核算账务处理程序	32
2.11 成本类账户处理方案	33
2.12 产品成本核算实施方案	34
2.13 会计核算方法	40
2.14 会计核算基础工作规定	41
2.15 记账凭证与记账程序管理规定	44
2.16 错账更正方法	44
2.17 问题账款处理办法	45
2.18 管理部与各部门有关明细账分记办法细则	46
2.19 会计档案管理办法	47
2.20 会计档案管理制度	48
附录一：三栏式明细分类账	49
附录二：应收应付账款月报表	49
附录三：账簿使用登记表	50
附录四：会计科目名称表	51

第三章 财务预算与财务分析 53

3.1 财务总预算编制程序文案	54
3.2 经营计划与预算管理制度	56
3.3 资金预算管理制度	61
3.4 零基准预算管理方案	63
3.5 财务预算编制方法实施方案	63
3.6 现金预算编制方案	67
3.7 资金需求量预算编制方案	68
3.8 财务分析综合管理方案	70
3.9 财务分析基本工作方法	72
3.10 会计报表分析综合管理方案	74
3.11 价值分析程序文案	76
3.12 资产/负债构成分析方案	77

3.13 资金平衡状况分析方案	78
3.14 企业偿债能力分析方案	79
3.15 资产评估协议书	82
3.16 企业盈利能力分析方案	84
3.17 盈利能力分析报告	87
3.18 企业营运能力分析方案	88
3.19 经营活动现金流量分析方案	90
3.20 现金流量比率分析方案	91
3.21 财务分析报告书	92
附录一：资产负债表	95
附录二：比较损益表	96
附录三：利润分配表	96
附录四：损益表	97
附录五：损益计划实绩报告表	98
附录六：损益平衡计算表	98
附录七：财务状况变动表	99
附录八：财务状况分析表	100
附录九：现金流量表	101

第四章 财务控制

103

4.1 财务控制综合管理方案	104
4.2 财务控制方法执行方案	108
4.3 财务控制程序文案	110
4.4 财务目标控制实施方案	112
4.5 责任中心业绩评价实施方案	114
4.6 责任成本及其考核实施方案	117
4.7 收入中心财务控制管理方案	119
4.8 公司内部核算价格管理办法	120
4.9 利润中心工作制度	122
4.10 各部门月绩分析细则	125
4.11 成本控制实施方案	126
4.12 目标成本控制实施方案	127
4.13 标准成本控制实施方案	131
4.14 作业成本控制实施方案	135
4.15 成本报表编制要求	139
4.16 商品成本报表编制方法	139

4.17	主要产品单位成本表编制方法	140
4.18	流动负债内部控制制度	141
4.19	出纳业务处理程序	141
4.20	出纳作业处理准则	145
4.21	费用开支管理标准	147
4.22	费用开支管理办法	149
4.23	借款和各项费用开支标准及审批程序	151
4.24	财务盘点制度	152
4.25	公司资产控制制度	156
4.26	财产管理办法	157
4.27	固定资产管理制度	158
4.28	固定资产火灾保险事务处理准则	162
4.29	清产核资管理办法	165
4.30	统计管理办法	166
4.31	统计工作细则	168
4.32	会计检查方法	171
4.33	内部稽核管理制度	172
4.34	内部审计管理办法	175
4.35	企业内部审计工作规定	178
4.36	企业审计工作制度	181
	附录一：费用开支月报表	183
	附录二：收支日报表	184
	附录三：现金银行存款收支日报表	185
	附录四：应收票据分析表	185
	附录五：月份收款状况表	186
	附录六：各种费用申请表	186
	附录七：资金运用月报表	187
	附录八：存货盘点与账面调节表	187
	附录九：实存、账存对比表	188
	附录十：现金盘点报告表	188
	附录十一：资金调度计划表	189
	附录十二：资金调度表	190
	附录十三：稽核报告表	191
	附录十四：审计报告表	192
	附录十五：外协加工料品盘点表	192

第五章 营运资金管理

193

5.1 企业营运资金管理要点分析	194
5.2 企业现金综合管理方案	195
5.3 现金管理方法实施方案	197
5.4 企业现金管理办法	200
5.5 现金管理制度	201
5.6 零用金管理细则	202
5.7 零用金管理制度	203
5.8 资金管理规定	203
5.9 应收账款信用管理标准	205
5.10 应收账款信用条件确认方案	206
5.11 应收账款信用分析方案	207
5.12 应收账款日常控制方案	208
5.13 应收账款与应收票据管理办法	209
5.14 存货成本管理方案	211
5.15 存货 ABC 分类管理方案	212
5.16 适时存货 (JIT) 管理方案	213
5.17 存货盘存管理制度	215

第六章 资金筹集与项目融资

217

6.1 企业筹资活动管理要点	218
6.2 企业吸收直接投资管理方案	219
6.3 普通股股票发行条件	221
6.4 普通股股票发行程序文案	222
6.5 股票价值确定管理方案	225
6.6 优先股筹资管理方案	226
6.7 招股说明书编制制度	228
6.8 承销商选择与发行方案设计	229
6.9 借款筹资程序文案	230
6.10 短期借款筹资管理方案	232
6.11 公司暂借款管理办法	234
6.12 长期借款筹资管理方案	236
6.13 担保借款合同	238

6.14 抵押贷款合同	239
6.15 建设工程借款合同	242
6.16 长期债券筹资管理方案	243
6.17 债券发行条件与审批制度	246
6.18 筹资预算报告书	247
6.19 企业融资租赁分类模型	249
6.20 企业融资租赁程序文案	251
6.21 融资租赁会计处理方法	253
6.22 经营租赁会计处理方法	254
6.23 项目融资可行性研究报告	255

第七章 资金投放分析与决策 259

7.1 企业投资综合管理方案	260
7.2 风险投资运作标准模型	262
7.3 商业投资计划评估方案	264
7.4 风险企业周期性评估方案	266
7.5 风险投资决策实施方案	268
7.6 证券投资综合管理方案	269
7.7 证券投资风险控制方案	271
7.8 证券投资策略执行方案	274
7.9 投资基金分类管理模型	278
7.10 投资基金费用分摊管理方案	280
7.11 投资基金要素及职能管理方案	281
7.12 无形资产投资管理方案	283
7.13 投资价值分析报告	285
7.14 项目投资委托管理协议书	288
附录一：投资方案效益检验表	289
附录二：投资计划概算修正比较表	290
附录三：投资效益分析表	290

第八章 利润分配管理 291

8.1 企业利润分配综合管理方案	292
8.2 企业利润分配管理制度	295
8.3 股份制企业利润分配管理办法	296

8.4 股利政策决策方案	298
8.5 股利决策制约因素分析方案	299
8.6 股利支付策略选择方案	301
8.7 股利发放程序	303
8.8 股票分割管理方案	304
8.9 股票回购综合管理方案	305
8.10 公司增资扩股管理方案	308
8.11 员工持股利润管理方案	310
8.12 利润增长报告	311
8.13 公司利润分配计划书	313
8.14 公司利润分配报告	314

第九章 资本运营管理 317

9.1 企业资本运营综合管理方案	318
9.2 企业资产评估程序文案	321
9.3 资产评估方法执行方案	323
9.4 企业并购标准化模型	326
9.5 企业并购财务分析方案	328
9.6 公司兼并契约书	330
9.7 兼并交接工作备忘录	331
9.8 公司“买壳上市”运行方案	333
9.9 公司杠杆收购实施方案	336
9.10 资产剥离与分立管理方案	339
9.11 债务重组综合管理方案	344
9.12 破产企业资产重组实施办法	346
9.13 企业清算财务事项处理方案	347
9.14 破产企业申请书	350
9.15 公司破产立案通告	351
9.16 破产宣告裁定书	352
9.17 无形资产资本化运作管理方案	353

第一章

内容 提要

财会组织及人员管理

财务会计管理体制和构架属于“上层建筑”的一部分，我国会计管理呈现的是较为分散的状况，而集中式的核算系统以及内部管理系统为增加会计管理幅度提供了条件，也对会计管理提出了新的要求，即构建合理的会计组织框架，改变分散管理的状况，推动扁平化管理，加强会计条线垂直管理。一个与现代企业经营管理的需要和条件相适应的会计组织结构将有助于降低组织成本，提高组织运行效率，是一件“效益无量”的事；反之，将造成组织运行不顺，加大内部协调成本和制度执行成本，降低会计运行效率。本章主要向您介绍最为基本的会计组织管理制度，财务会计部门岗位工作职责及工作权限，通过这些基本的管理文案，进一步规范财务会计组织，实现组织的制度化、标准化要求。

1.1 财务管理体制

一、财务管理主要原则

1. 企业整体利益最大化（或企业利润最大化）。国有独资企业组建的公司，则是国有资产的最大增值化。
2. 企业运营资金总成本最小化，促进企业内外资金充分合理流动，提高资金使用效益、效率。
3. 企业财务管理，体现行业、区域、所有制特征，遵循国家财税、会计法律法规，也要注意吸收国际先进管理经验，并与国际财务惯例逐步接轨。
4. 企业财务具有可控性，促进财务管理与企业总体战略和规划目标相吻合，通过必要的财务手段鼓励、支持、扶植、规范下属企业的财务行为，使其运作在预定的发展轨道上。

二、财务机构设置

1. 母公司级。

- (1) 设立与财务活动有关的部门，如财务部、审计部、融资部、投资部、财务结算中心、内部银行、财务公司。
- (2) 一些财务机构可以合并办公，如财务部与财务结算中心。
- (3) 财务机构由公司财务副总经理统一分管负责。

2. 子公司级。

- (1) 子公司一般仅设置财务部。对较大规模的子公司还可增设审计、地区性结算中心。
- (2) 对规模较小的子公司不单独设立财务机构，仅设立不少于2名的财务岗位，附设子公司行政部（秘书处）。

3. 分公司、工厂级。

- (1) 分支机构可以设立财务部，主要侧重核算和成本控制。
 - (2) 分支机构亦可由上级公司总部财务部单独立账，进行内部核算。
4. 关联企业、协作企业。

参照核心企业财务规章制度设置财务机构。

三、财务人员任用

1. 母公司财会人员，尤其是高级财务主管，必须由资深财务专家担任，精通管理会

计、责任会计、成本会计、投融资运作、资本市场等。

2. 母公司财务部长为高级管理人员，由董事会任免。

3. 对下属企业实行会计委派制。

(1) 企业群体内分公司、全资子公司、控股子公司的财务主管和高级财会人员均由其上级母公司（财务部门）负责人员推荐、审查，由人事部门审批并办理有关手续。

(2) 会计人员的工资、人事关系和岗位职务任免归母公司管理，由母公司派遣和考核，并负责对全体财务人员的培训、业务指导。

(3) 会计人员定期向上级财务部门述职。

(4) 财务人员调离、辞职须首先征得上级母公司和本公司领导同意，并监督交接离职。

四、财务管理规章制度

1. 财务制度是公司内部最重要的规章制度，须由公司总部统一制定。

2. 母公司制定的规章制度，汇编成册，发到下属企业统一执行。

3. 财务制度的效力：

(1) 对核心层、全资子公司、控股子公司强制执行，全部适用，不打折扣。

(2) 对参股的关联公司，有一定约束性，最好能遵守执行。

(3) 对协作企业有指导性，建议其参照执行。

五、财务监督

公司应建立多层次财务监督机制。

1. 母公司设立审计部、稽核部或监察部进行监督管理。

2. 子公司内部监督，可在财务部设立审计岗位，进行日常监督管理。

3. 接受企业外部国家、地方财税或审计部门的审计、财税大检查、清产核资、资产评估，必要时聘请独立的执业会计师进行公正审计。

4. 加强对企业管理层任职前、任职期间、调岗、离职的审计检查，及定期、不定期地进行全面的或抽查性的监督活动。

六、财务指标体系

1. 消耗指标。

(1) 生产成本。

(2) 制造费用。

(3) 销售费用。

(4) 管理费用。

(5) 财务费用。

(6) 税金及附加。

2. 资金占用指标。

- (1) 固定资产额。
- (2) 流动资金额。
- (3) 长期投资。
- (4) 无形资产与递延资产。

3. 成果指标。

- (1) 总产值。
- (2) 净产值。
- (3) 销售收入。
- (4) 销售利润。
- (5) 投资收益。
- (6) 上缴税金。

4. 效益效率指标。

- (1) 流动比率 = 流动资产/流动负债 (对工业企业, 该比率最好达到 2 倍)
- (2) 速动比率 = 速动资产/流动负债 (对工业企业, 该比率最好达到 1 倍)
- (3) 应收账款周转率 = 赊销净额/平均应收账款净额
- (4) 存货周转率 = 销货成本/平均存货
- (5) 资产负债率 = 债务总额/总资产
- (6) 净资产收益率 = 税后净利润/净资产
- (7) 销售利润率 = 税前利润/销售净值
- (8) 成本费用利润率 = 税前利润/销售总成本

七、财务状况类型

根据质量、消耗、效益三项指标组合出八种财务模式。

1. 低质低耗低效型。

这种模式的产品质量问题较多, 且偷工减料或粗制滥造, 导致企业效益低下。对策为重点推行全面质量管理, 迅速扭转产品质量低劣的局面。

2. 低质低耗高效型。

这种模式出现在产品畅销供不应求, 且竞争度极低的市场环境中。企业清醒地认识到低质量的高效益 (投机性) 不可能持久。应尽快将利润投入到改善品质的投资项目上。

3. 低质高耗低效型。

这是企业各方面均有差距、严重经营管理不善的典型表现。对扭亏无望的企业, 可能要破产、拍卖或被购并。

4. 低质高耗高效型。

同样出现在短缺市场, 且内部消耗管理更有致命伤。同时要解决改善品质和降低消耗两个重大问题。

5. 高质低耗低效型。

这种模式表明企业产品进入衰退期，销售不畅，产品积压，或资金周转不灵。重点在市场调查与预测，迅速调整产品结构，淘汰过时产品。及时清理库存积压品，加速资金回笼和周转。

6. 高质低耗高效型。

这是最好的经营财务状态，是各类企业应追求的终极模式。在这种模式下，企业应向更高目标迈进，防患于未然，不断创新。

7. 高质高耗低效型。

这种模式主要是内部物资管理不当造成消耗高，或产品结构不合理，或单纯追求质量忽视成本。应加强基础管理，杜绝浪费，降低消耗。运用价值工程方法，改进产品设计、工艺设计、原材料采购。

8. 高质高耗高效型。

这种模式下，企业依靠高质量产品和理想价格销售带来高效益，以表面的繁荣掩盖严重浪费的真相，不符合精益、节约、可持续增长方式。重点应放在改进产品、工艺设计，加强物资、定额基础管理，降低材料消耗方面。

1.2 公司财务管理规定

第一章 总 则

一、为加强公司的财务工作，发挥财务在公司经营管理和提高经济效益中的作用，特制定本规定。

二、公司财务部门的职能是：

1. 认真贯彻执行国家有关的财务管理制度。
2. 建立健全财务管理的各种规章制度，编制财务计划，加强经营核算管理，反映、分析财务计划的执行情况，检查监督财务纪律。
3. 积极为经营管理服务，促进公司取得较好的经济效益。
4. 厉行节约，合理使用资金。
5. 合理分配公司收入，及时交纳税收及管理费用。
6. 有关机构及财政、税务、银行部门了解、检查财务工作，应主动提供有关资料，如实反映情况。
7. 完成公司交给的其他工作。

三、公司财务部由总会计师、会计、出纳和审计工作人员组成。在没有专职总会计师之前，总会计师职责由会计兼任承担。

四、公司各部门和职员办理财会事务，必须遵守本规定。

第二章 财务工作岗位职责

五、总会计师负责组织本公司的下列工作：

1. 编制和执行预算、财务收支计划、信贷计划，拟订资金筹措和使用方案，开辟财源，有效地使用资金。
2. 进行成本费用预测、计划、控制、核算、分析和考核，督促本公司有关部门降低消耗、节约费用、提高经济效益。
3. 建立健全经济核算制度，利用财务会计资料进行经济活动分析。
4. 完成公司领导交办的其他工作。

六、会计的主要工作职责是：

1. 按照国家会计制度的规定记账、报账，做到手续完备、数字准确、账目清楚、按期报账。
2. 按照经济核算原则，定期检查，分析公司财务、成本和利润的执行情况，挖掘增收节支潜力，考核资金使用效果，及时向总经理提出合理化建议，当好公司参谋。
3. 妥善保管会计凭证、会计账簿、会计报表和其他会计资料。
4. 完成总经理或主管副总经理交办的其他工作。

七、出纳的主要工作职责是：

1. 认真执行现金管理制度。
2. 严格执行库存现金限额，超过部分必须及时送存银行，不准坐支现金，不准白条抵押现金。
3. 建立健全出纳各种账目，严格审核现金收付凭证。
4. 严格支票管理制度，严格支票使用手续，使用支票须经总经理签字后，方可生效。
5. 积极配合银行做好对账、报账工作。
6. 配合会计做好各种账务处理。
7. 完成总经理或主管副总经理交办的其他工作。

八、审计的主要工作职责是：

1. 认真贯彻执行有关审计管理制度。
2. 监督公司财务计划的执行、财务决算、预算外资金收支及与财务收支有关的各项经济活动及其经济效益。
3. 详细核对公司的各项与财务有关的数字、金额、期限、手续等是否准确无误。
4. 审阅公司的计划资料、合同和其他有关经济资料，以便掌握情况，发现问题，积累证据。
5. 纠正财务工作中的差错弊端，规范公司的经济行为。
6. 针对公司财务工作中出现的问题及产生的原因提出改进建议和措施。
7. 完成总经理或主管副总经理交办的其他工作。

第三章 财务工作管理

九、会计年度自公历1月1日起至12月31日止。

十、会计凭证、会计账簿、会计报表和其他会计资料必须真实、准确、完整，并符合

会计制度的规定。

十一、财务工作人员办理会计事项必须填制或取得原始凭证，并根据审核无误的原始凭证编制记账凭证。会计、出纳员记账，都必须在记账凭证上签字。

十二、财务工作人员应当会同总经理办公室专人定期进行财务清查，保证账簿记录与实物、款项相符。

十三、财务工作人员应根据账簿记录编制会计报表，上报总经理，并报送有关部门。会计报表每月由会计编制并上报一次。会计报表须由会计签名或盖章。

十四、财务工作人员对本公司实行会计监督。

财务工作人员对不真实、不合法的原始凭证，不予受理；对记载不准确、不完整的原始凭证，应予以退回，要求更正、补充。

十五、财务工作人员发现账簿记录与实物、款项不符时，应及时向总经理或主管副总经理书面报告，并请求查明原因，做出处理。财务工作人员对上述事项无权自行做出处理。

十六、财务工作应当建立内部稽核制度，并做好内部审计。出纳人员不得兼管稽核、会计档案保管以及收入、费用、债权、债务账目的登记工作。

十七、财务审计每季一次。审计人员根据审计事项实施审计，并做出审计报告，报送总经理。

十八、财务工作人员调动工作或者离职，必须与接管人员办清交接手续。财务工作人员办理交接手续，由总经理办公室主任、主管副总经理监交。

第四章 支票管理

十九、支票由出纳员或总经理指定的专人保管。支票使用时须填制“支票领用单”，经总经理批准签字，然后将支票按批准金额封头，加盖印章、填写日期、用途、登记号码，领用人在支票领用簿上签字备查。

二十、支票付款后凭支票存根，发票由经手人签字、会计核对（购置物品由保管员签字）、总经理审批。填写金额要无误，完成后交出纳人员。出纳员统一编制凭证号，按规定登记银行账号，原支票领用人在“支票领用单”及登记簿上注销。

二十一、财务人员月底清账时凭“支票领用单”将支付金额转入应收款，发工资时从领用工资内扣还，当月工资不足扣还，应逐月延扣以后的工资，待领用人完善报账手续后再作补发工资处理。

二十二、对于报销时短缺的金额，财务人员要及时催办，到月底按第二十一条规定处理。凡一周内收入款项累计超过10 000元或现金收入超过5 000元时，会计或出纳人员应以书面形式报告总经理。凡与公司业务无关的款项，不分金额大小由承办人以书面形式报告总经理。

二十三、凡1 000元以上的款项进入银行账户，两日内会计或出纳人员应以书面形式报告总经理。

二十四、公司财务人员支付（包括公私借用）每一笔款项，不论金额大小均须总经理签字。总经理外出应由财务人员设法通知，同意后可先付款后补签。