

全面、翔实的业务关键节点集
实用、高效的风险控制指导书

财务管理 关键点精细化设计

孙长青 编著

风险分析精细化

流程分析节点化 关键控制工具化 控制工具标准化

- 12大财务管理业务 全面分析财务管理业务事项
- 74个财务业务流程图 全景展现财务管理主要流程
- 43个财务业务关键点 深度剖析财务业务关键事项
- 65个财务点配套工具 配套提供关键事项执行工具

弗布克企业财务精细化管理系列

财务管理关键点 精细化设计

孙长青 编著

人民邮电出版社
北京

图书在版编目 (CIP) 数据

财务管理关键点精细化设计 / 孙长青编著. —北京
: 人民邮电出版社, 2013. 6
(弗布克企业财务精细化管理系列)
ISBN 978-7-115-31877-0

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

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2013) 第 094149 号

内 容 提 要

本书针对企业财务管理日常工作, 从风险控制、流程控制两大角度提炼出了财务管理过程中的关键点, 构建了一套全新、实用、高效的财务业务关键点管理体系。

本书涉及事项包括企业预算管理、资金管理、财务分析管理、投资管理、融资管理、资产管理、负债管理、成本管理、收入和利润管理、内部审计管理、税务管理、财务报告管理等内容, 为企业全面控制财务管理关键点、加强财务管控工作提供了“拿来即用”或“稍改即用”的指导方案。

本书适合企业经营管理人员、财务管理人员、财务培训和管理咨询人员, 以及高等院校相关专业的师生阅读、使用。

-
- ◆ 编 著 孙长青
 责任编辑 乔永真
 责任印制 杨林杰
 - ◆ 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>
 北京隆昌伟业印刷有限公司印刷
 - ◆ 开本: 787 × 1092 1/16
 印张: 18 2013 年 6 月第 1 版
 字数: 77 千字 2013 年 6 月北京第 1 次印刷
-

定 价: 39.00 元

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

“弗布克企业财务精细化管理系列”序

随着市场竞争的不断加剧，企业越来越重视财务运营的科学管理。财务管理过程中的优势已经成为企业竞争力的重要体现。企业的财务管理只有岗位职责明晰、按照制度执行、按流程执行，才能执行到位、执行专业、执行有效，才能提高财务管理的效率。但是，大多数企业目前还没有形成科学、完善的财务管理体系。

中国企业一直没有停止对先进管理理念的探索，但相比理念而言，企业在执行的过程中更急需的是实务性的工具。

“弗布克企业财务精细化管理系列”图书，旨在解决企业财务管理的专业性、执行的规范化问题。本系列图书紧紧围绕精细化这一主题，在提供财务管理各岗位职责的同时，还为财务岗位任职者提供了各种可以借鉴的制度范例、文书模板、执行流程和工具表单，能够有效避免企业财务管理浮于表面、流于形式的问题。

本系列书具体包括《财务各岗位职责与考核精细化管理》、《财务管理制度与表单精细化设计》、《财务管理流程与节点精细化设计》、《财务管理关键点精细化设计》、《财务管理文书与方案精细化设计》等五本图书。本系列图书的内容结构具有以下五大特色。

1. 岗位职责与考核精细化

本系列图书按组织设计和工作分析的原理，从部门、岗位两个层面，为企业财务部门的职责设计和岗位设计提供了分层化、工具化、实务化、精细化的解决方案，旨在帮助企业设计出科学、高效的部门职能和岗位职能，提高相关岗位人员及组织整体的工作效率。

2. 管理制度与表单标准化

本系列图书设计了财务管理过程中实用的标准化管理制度，并在制度后面增加了该制度中用到的，或与其紧密相关的表单，给出了可细化、可执行的范本，方便企业“拿来即用”，并增强了制度的针对性和可执行性，提升企业的执行效果。

3. 管理流程与节点规范化

本系列图书非常规范地设计了财务管理过程中的主要流程图，并对流程图中的关键节点进行了细化说明，明确了各个节点的权责分工、具体事项说明、输入输出文件等，可以帮助企业的业务执行过程更加规范化、高效化。

4. 管理文书与方案模板化

本系列图书对企业财务管理过程中所需的各类文书、方案进行了模板化的设计，为业务管理和执行人员提供了模板范例及参照范本，对于这些工具模板，读者可直接套用或稍改即用。

5. 各项业务关键点清晰化

本系列书中的《财务管理关键点精细化设计》从业务分析入手，确定各项业务的主要风险点、流程图，分析各流程中的关键节点，进而确定各项业务的关键点。同时，本系列图书对各项业务关键点进行了详细剖析，并用图、表、流程的形式清晰地展现出来，帮助读者深刻了解财务管理的各项业务。

综上所述，“弗布克企业财务精细化管理系列”图书本着管理岗位设计精细化、制度表单标准化、流程节点规范化、文书方案模板化、业务关键点清晰化的设计理念，通过岗位职责与考核、制度与表单、流程与关键节点、文书与方案、业务关键点等实用模块，为读者提供了全方位的财务管理工作指导与参考依据，是财务管理人员在工作中必不可少的工具书。

由于时间问题，本系列图书中可能仍有不足之处，欢迎广大读者批评指正，以便我们改版时能够做得更好，读者用起来也更加方便。

前 言

业务关键点是企业业务流程、风险控制中的重要环节。做好企业的业务关键点控制，有助于企业建立完善的风险控制机制，提升风险控制及业务执行水平。

《财务管理关键点精细化设计》是“弗布克企业财务精细化管理系列”图书中的一本。本书从财务管理业务事项入手，分析了财务管理过程中的风险点和主要业务流程中的关键节点，在此基础上提炼出了43个财务管理业务关键点。同时，本书对各项业务关键点进行深度剖析，用体系图、流程图、制度范例、图表工具等形式对业务关键点的执行过程、执行要求进行了详细讲解，有利于企业对财务管理关键点事项进行全面控制。

本书作为财务管理业务各关键点控制的工具书，内容结构具有以下四大特点。

1. 遴选主要业务流程关节点

本书从财务管理各项业务的分析入手，确定主要的业务风险和业务流程，并从风险控制流程、主要业务流程中提取了流程的关键节点，形成流程关节点体系，为业务关键点的选取奠定基础。

2. 构建财务业务关键点体系

本书从财务管理风险点和流程关节点两个方面遴选出43个财务业务的关键点，构建了完善的业务关键点体系。财务业务关键点的选取不仅符合风险控制的原则，而且能够满足各项业务的执行要求，使各项财务业务工作的执行达到事半功倍的效果。

3. 全面剖析主要业务关键点

在筛选出财务业务关键点的基础上，本书对业务关键点的来源、获取依据、业务内容、控制原则等要素进行了详细阐述，并辅以业务关键点控制中用到的流程图、工具图表和控制制度，全方位地展现了业务关键点的控制要领，以帮助企业提升财务管理工作效率和控制水平。

4. 提供了“拿来即用”的流程制度及表单

本书提供了财务管理各项业务的主要流程图，还提供了与关键点控制和执行中紧密相关的制度、表单等配套工具。这些配套工具的通用性、规范性很强，可以作为企业开展财

务管理工作的模板，有助于企业财务管理人员更规范、更高效地开展财务管理工作。

综上所述，本书涵盖了企业财务管理关键点体系构建中的关键问题和执行细节问题，书中所设计的业务关键点及其配套工具有系统性、实用性、模板化的特点，均可供读者“拿来即用”或“稍改即用”。

在本书编写的过程中，孙立宏、刘井学、孙宗坤负责资料的收集和整理，王玉凤、董芳芳负责图表的编排，王兰会参与编写了本书的第1、2章，孟庆华参与编写了本书的第3、4章，王淑敏参与编写了本书的第5、6章，张瀛参与编写了本书的第7、8章，刘姝媛参与编写了本书的第9、10章，薛显东参与编写了本书的第11章，王德敏参与编写了本书的第12章，周常发参与编写了本书的第13章，全书由孙长青统撰定稿。

《财务管理关键点精细化设计》 编读互动信息卡

亲爱的读者：

感谢您购买本书。只要您以以下三种方式之一成为普华公司的会员，即可免费获得普华每月新书信息快递，在线订购图书或向我们邮购图书时可获得免付图书邮寄费优惠：①详细填写本卡并以传真（复印有效）或邮寄返回给我们；②登录普华公司官网注册成为普华会员；③关注微博：@普华文化（新浪微博）。会员单笔订购金额满300元，可免费获赠普华当月新书一本。

哪些因素促使您购买本书（可多选）

- | | | |
|-----------------------------------|-------------------------------|----------------------------|
| <input type="radio"/> 本书摆放在书店显著位置 | <input type="radio"/> 封面推荐 | <input type="radio"/> 书名 |
| <input type="radio"/> 作者及出版社 | <input type="radio"/> 封面设计及版式 | <input type="radio"/> 媒体书评 |
| <input type="radio"/> 前言 | <input type="radio"/> 内容 | <input type="radio"/> 价格 |
| <input type="radio"/> 其他（ | | ） |

您最近三个月购买的其他经济管理类图书有

- | | | | |
|------|---|------|---|
| 1. 《 | 》 | 2. 《 | 》 |
| 3. 《 | 》 | 4. 《 | 》 |

您还希望我们提供的服务有

- | | | |
|------------|---------|---|
| 1. 作者讲座或培训 | 2. 附赠光盘 | |
| 3. 新书信息 | 4. 其他（ | ） |

请附阁下资料，便于我们向您提供图书信息

姓 名	联系电话	职 务
电子邮箱	工作单位	
地 址		

地 址：北京市东城区龙潭路甲3号翔龙大厦218室

北京普华文化发展有限公司（100061）

传 真：010-67120121

读者热线：010-67129879 010-67113459-207

编辑邮箱：puhuabook841@126.com

投稿邮箱：tougao@puhuabook.com，或请登录普华官网“作者投稿专区”。

购书电话：010-67129212 淘宝店网址：<http://shop60686916.taobao.com>

媒体及活动联系电话：010-67129872-830 邮件地址：liujun@puhuabook.com

普华官网：<http://www.puhuabook.com.cn>

博 客：<http://blog.sina.com.cn/u/1812635437>

新浪微博：@普华文化（关注微博，免费订阅普华每月新书信息速递）

目 录

第 1 章 财务管理关键点设计	1
1.1 财务管理风险点控制	2
1.1.1 财务管理风险点控制内容	2
1.1.2 财务管理风险点控制体系	5
1.2 财务管理关节点控制	6
1.2.1 财务管理主要关节点	6
1.2.2 财务管理关节点控制体系	7
1.3 财务管理关键点选择	9
1.3.1 财务管理关键点分析工具	9
1.3.2 从风险的角度遴选关键点	11
1.3.3 从节点的角度遴选关键点	13
1.4 财务管理关键点控制	14
1.4.1 财务管理关键点控制机制	14
1.4.2 用流程进行管理关键点控制	15
1.4.3 用程序进行管理关键点控制	17
1.4.4 用制度进行管理关键点控制	17
1.4.5 用图表进行管理关键点控制	18
第 2 章 预算管理关键点	21
2.1 预算管理关键点分析	22
2.1.1 预算管理主要风险点	22
2.1.2 预算管理主要流程图	23
2.1.3 预算管理流程关节点	26
2.1.4 预算管理三大关键点	26
2.2 关键点 1：预算编制	27
2.2.1 年度预算编制流程图	27
2.2.2 预算编制审批流程图	28

2.2.3	预算金额审批汇总表	28
2.2.4	预算编制控制制度	29
2.3	关键点2：预算调整	35
2.3.1	预算调整管理流程图	35
2.3.2	预算调整管理关键点	36
2.3.3	预算调整执行汇总表	36
2.3.4	预算调整的具体办法	37
2.4	关键点3：预算考核	41
2.4.1	预算考核管理流程图	41
2.4.2	预算岗位目标管理卡	42
2.4.3	预算岗位绩效考核表	44
2.4.4	预算考核实施细则	46
第3章	资金管理关键点	49
3.1	资金管理关键点分析	50
3.1.1	资金管理主要风险点	50
3.1.2	资金管理工作流程图	51
3.1.3	资金管理流程关节点	52
3.1.4	资金管理四大关键点	52
3.2	关键点1：资金计划	53
3.2.1	资金计划编制流程图	53
3.2.2	资金计划编制流程关节点	54
3.2.3	资金计划编制关键点	54
3.2.4	资金计划管理汇总表	55
3.3	关键点2：资金使用	57
3.3.1	资金使用审批流程图	57
3.3.2	资金使用审批流程关节点	58
3.3.3	资金使用审批关键点	58
3.3.4	最佳现金持有量分析	59
3.4	关键点3：资金控制	60
3.4.1	资金控制体系	60
3.4.2	资金拆借控制流程图	61
3.4.3	资金拆借控制流程关节点	62

3.4.4	资金拆借控制工作关键点	62
3.5	关键点4: 资金检查	63
3.5.1	现金盘点流程图	63
3.5.2	现金盘点流程关节点	64
3.5.3	现金盘点关键点	64
3.5.4	资金检查汇总表	65
第4章	财务分析管理关键点	67
4.1	财务分析管理关键点分析	68
4.1.1	财务分析管理主要风险点	68
4.1.2	财务分析管理流程图	69
4.1.3	财务分析管理流程关节点	70
4.1.4	财务分析管理三大关键点	70
4.2	关键点1: 明确财务分析目标	71
4.2.1	财务分析体系构成图	71
4.2.2	财务分析目标分解图	72
4.2.3	财务分析目标管理流程图	73
4.2.4	财务分析目标管理关键点	74
4.3	关键点2: 实施财务分析活动	75
4.3.1	财务分析实施流程图	75
4.3.2	财务分析实施流程关节点	76
4.3.3	财务分析实施关键点	76
4.3.4	财务指标的运用规范	77
4.4	关键点3: 编制财务分析报告	81
4.4.1	财务分析报告编制流程图	81
4.4.2	财务分析报告编制流程关节点	82
4.4.3	编制财务分析报告关键点	82
4.4.4	财务分析报告的编制规定	83
第5章	投资管理关键点	85
5.1	投资管理关键点分析	86
5.1.1	投资管理主要风险点	86
5.1.2	投资管理主要流程图	87

5.1.3	投资管理流程关节点	89
5.1.4	投资管理五大关键点	89
5.2	关键点1：确定投资目标	90
5.2.1	投资目标分解示意图	90
5.2.2	投资目标确定流程图	91
5.2.3	投资目标确定流程关节点	92
5.2.4	投资目标确定关键点	92
5.3	关键点2：投资可行性研究	93
5.3.1	投资可行性分析体系图	93
5.3.2	投资可行性分析流程图	94
5.3.3	投资可行性分析关键点	95
5.3.4	投资可行性分析表单	95
5.4	关键点3：设计投资方案	98
5.4.1	投资方案设计流程图	98
5.4.2	投资方案设计流程关节点	99
5.4.3	投资方案设计关键点	99
5.4.4	设计投资方案表单	100
5.5	关键点4：实施投资活动	101
5.5.1	投资活动实施程序图	101
5.5.2	投资活动实施关键点	101
5.5.3	投资活动实施表单汇总	102
5.5.4	投资活动实施细则	104
5.6	关键点5：评价投资效益	108
5.6.1	投资效益分析指标图	108
5.6.2	投资效益评价流程图	110
5.6.3	投资效益评价流程关节点	111
5.6.4	投资效益评价关键点	111
第6章	融资管理关键点	113
6.1	融资管理关键点分析	114
6.1.1	融资管理主要风险点	114
6.1.2	融资管理主要流程图	115
6.1.3	融资管理流程关节点	119

6.1.4	融资管理四大关键点	119
6.2	关键点1: 融资需求分析	120
6.2.1	融资需求分析结构图	120
6.2.2	融资需求分析流程图	121
6.2.3	融资需求分析关键点	122
6.2.4	融资需求分析汇总表	122
6.3	关键点2: 设计融资方案	124
6.3.1	融资方案设计流程图	124
6.3.2	融资方案设计流程关节点	125
6.3.3	融资方案设计关键点	125
6.3.4	融资方案设计汇总表	126
6.4	关键点3: 融资过程控制	127
6.4.1	融资过程控制体系图	127
6.4.2	融资过程控制流程图	128
6.4.3	融资过程控制管理关键点	129
6.4.4	融资过程控制汇总表	129
6.5	关键点4: 评估融资效果	130
6.5.1	融资效果评估体系图	130
6.5.2	融资效果评估指标图	131
6.5.3	融资效果评估流程图	132
6.5.4	融资效果评估细则	133
第7章	资产管理关键点	135
7.1	资产管理关键点分析	136
7.1.1	资产管理主要风险点	136
7.1.2	资产管理主要流程图	138
7.1.3	资产管理流程关节点	141
7.1.4	资产管理五大关键点	141
7.2	关键点1: 资产增加	142
7.2.1	新增固定资产管理流程图	142
7.2.2	无形资产转让流程图	143
7.2.3	存货采购业务流程图	144
7.3	关键点2: 资产使用与维护	145

7.3.1	无形资产使用流程图	145
7.3.2	无形资产使用关键点	146
7.3.3	无形资产使用办法	146
7.3.4	资产使用维护表单	148
· 7.4	关键点3：资产清查	150
7.4.1	固定资产清查流程图	150
7.4.2	固定资产清查流程关节点	151
7.4.3	固定资产清查关键点	151
7.4.4	资产清查实施细则	152
7.5	关键点4：资产处置	155
7.5.1	无形资产处置流程图	155
7.5.2	固定资产报废规定	156
7.5.3	无形资产处置规定	158
7.5.4	呆滞存货处理规定	160
7.6	关键点5：资产账务处理	162
7.6.1	资产账簿体系图	162
7.6.2	资产账务处理流程图	163
7.6.3	资产账务处理关键点	164
第8章	负债管理关键点	165
8.1	负债管理关键点分析	166
8.1.1	负债管理主要风险点	166
8.1.2	负债管理主要流程图	167
8.1.3	负债管理流程关节点	169
8.1.4	负债管理两大关键点	169
8.2	关键点1：负债核算	170
8.2.1	负债核算管理体系图	170
8.2.2	负债核算管理流程图	171
8.2.3	负债核算管理关键点	172
8.2.4	负债核算管理表单	172
8.3	关键点2：负债控制	173
8.3.1	负债控制程序图	173
8.3.2	负债控制关键点	174

8.3.3	负债控制表单	174
第9章	成本管理关键点	177
9.1	成本管理关键点分析	178
9.1.1	成本管理主要风险点	178
9.1.2	成本管理主要流程图	179
9.1.3	成本管理流程关节点	183
9.1.4	成本管理六大关键点	183
9.2	关键点1: 成本预测决策	184
9.2.1	成本预测程序图	184
9.2.2	成本决策程序图	184
9.2.3	成本预测方法图	185
9.2.4	成本预测关键点	185
9.3	关键点2: 编制成本计划	186
9.3.1	成本计划编制流程图	186
9.3.2	成本计划编制关键点	187
9.3.3	成本计划编制办法	187
9.3.4	成本计划编制表单	190
9.4	关键点3: 成本费用核算	192
9.4.1	成本费用核算管理流程图	192
9.4.2	成本费用核算流程关节点	193
9.4.3	成本费用核算管理关键点	193
9.4.4	成本费用核算管理制度	194
9.5	关键点4: 成本费用控制	197
9.5.1	成本控制体系图	197
9.5.2	成本控制程序图	198
9.5.3	成本控制关键点	198
9.5.4	成本控制汇总表	198
9.6	关键点5: 成本费用分析	200
9.6.1	成本费用分析维度图	200
9.6.2	成本费用分析流程图	201
9.6.3	成本费用分析关键点	201
9.6.4	成本费用分析汇总表	202

9.7	关键点6：成本费用考核	204
9.7.1	成本费用考核体系图	204
9.7.2	成本费用考核指标图	205
9.7.3	成本费用考核流程图	206
9.7.4	成本费用考核细则	207
第10章	收入和利润管理关键点	211
10.1	收入和利润管理关键点分析	212
10.1.1	收入和利润管理主要风险点	212
10.1.2	收入和利润管理流程图	213
10.1.3	收入和利润管理流程关节点	214
10.1.4	收入和利润管理两大关键点	214
10.2	关键点1：销售收入管理	215
10.2.1	销售收入计划编制流程图	215
10.2.2	销售收入核算流程图	216
10.2.3	销售收入核算关键点	217
10.2.4	销售收入表单汇总	217
10.3	关键点2：企业利润管理	219
10.3.1	利润核算体系构成图	219
10.3.2	企业利润核算流程图	220
10.3.3	企业利润核算关键点	221
10.3.4	利润核算主要表单	221
第11章	内部审计管理关键点	225
11.1	内部审计管理关键点分析	226
11.1.1	内部审计管理主要风险点	226
11.1.2	内部审计管理流程图	227
11.1.3	内部审计管理流程关节点	228
11.1.4	内部审计管理四大关键点	228
11.2	关键点1：制订内部审计计划	229
11.2.1	内部审计计划制订流程图	229
11.2.2	内部审计计划制订流程关节点	230
11.2.3	内部审计计划编制关键点	230

11.2.4	内部审计计划汇总表	231
11.3	关键点2: 实施内部审计工作	232
11.3.1	审计通知书编制与发送程序	232
11.3.2	审计证据的获取与处理程序	232
11.3.3	审计工作底稿编制与整理程序	233
11.3.4	内部审计实施工作表单	233
11.4	关键点3: 提交内部审计报告	234
11.4.1	内部审计报告体系构成图	234
11.4.2	内部审计报告编制流程图	235
11.4.3	内部审计报告编制关键点	235
11.4.4	审计工作底稿的基本格式	236
11.5	关键点4: 内部审计监督	237
11.5.1	内部审计监督体系图	237
11.5.2	内部审计监督流程图	237
11.5.3	内部审计监督关键点	238
11.5.4	内部审计监督管理制度	238
第12章	税务管理关键点	243
12.1	税务管理关键点分析	244
12.1.1	税务管理主要风险点	244
12.1.2	税务管理业务流程图	245
12.1.3	税务管理流程关节点	246
12.1.4	税务管理三大关键点	246
12.2	关键点1: 税务筹划管理	247
12.2.1	税务筹划管理流程图	247
12.2.2	税务筹划管理流程关节点	248
12.2.3	税务筹划管理关键点	248
12.2.4	税务筹划管理制度	249
12.3	关键点2: 税务核算管理	254
12.3.1	税务核算管理流程图	254
12.3.2	税务核算管理流程关节点	255
12.3.3	税务核算管理关键点	255
12.3.4	税务核算管理表单	256