

中小企业经营者的必备工具文库！
中小企业管理研究学者的推荐读物！

走向卓越

Towards
Excellence

中小企业领导者经营管理必备文库

曾强 / 主编

财务管理文案

大众文艺出版社

走向卓越——中小企业领导者经营管理必备文库

中小企业财务管理文案

曾强 主编

大众文艺出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

中小企业财务管理文案/曾强主编.—北京:大众文艺出版社,2009.8

(走向卓越:中小企业领导者经营管理必备文库·管理文案卷)

ISBN 978-7-80240-332-1

I.中… II.曾… III.中小企业—企业管理:财务管理—文书—写作 IV.H152.3

中国版本图书馆CIP数据核字(2009)第127662号

中小企业财务管理文案

走向卓越——中小企业领导者经营管理必备文库 (管理文案卷)

责任编辑:冰 宏

出 版:大众文艺出版社

地 址:北京市东城区交道口菊儿胡同7号 邮编 100009

印 刷:北京九天志诚印刷有限公司

开 本:787×1092 1/16

印 张:78

字 数:1380千字

版 次:2009年7月第1版 2009年7月第1次印刷

定 价:270.00元(全6册)

前 言

中小企业管理研究专家指出，有五项因素使中小企业暂时获得了成功，一是机会主义者，二是行动者，三是冒险精神，四是充满自信，五是身心健康。大部份中小企业随着规模的发展壮大，其创业因素并没有转化为管理优势，或者说根本就无法转化为优势，反而升级成为企业致命的疾患。随着全球经济一体化进程的加快与市场信息时代的到来，特别是这一轮金融危机的冲击，残酷的市场环境越来越考验中小企业的软实力，迫切需要其经营管理者提高自身素质，补充现代经营管理知识。而大部份管理者由于忙于应酬，没有太多休闲时间来系统学习管理，或者更看重自身的工作经验积累，使企业在管理方面出现严重“短板”。

在中国的经济大环境与政策之下，要想解决管理上的问题，就要真正做到以中小企业为本，照搬知名大企业的成功案例无异于望梅止渴，套用业界流行的管理新概念也往往令企业陷入尴尬。基于此，我编委会对全国 5000 多家中小企业进行了翔实的市场调研，并联合中小企业研究学者、具有丰富管理经验的中小企业经营者与资深的企业管理顾问，推出了国内第一套针对中小企业管理的工具丛书。我们不是向企业主阐述新观念、新理论，而是提出方法和建议，这套丛书的最大特点就是“突出工具性，即学即用”，解决问题简单、直接、一针见血。

丛书分为经、史、子、集 4 大系列：经——解读政策，正面危机。史——分析案例，以史鉴今；子——诸子百家，实战精要；集——实用管理文案的集大成者。22 册图书专注现代中小企业成功的每一个关键环节，解决中小企业经营 22 个领域的问题，真正做到“增加经营知识、提高管理素质、满足工作需要、掌握实际技能”。

目 录

| | |
|------------------------------|----|
| 第1章 中小企业预算与资金管理 | 1 |
| 第1节 资金预算制度 | 2 |
| 第2节 预算编制 | 4 |
| 第3节 资金管理规定 | 7 |
| 第4节 资金预算收入管理办法 | 9 |
| 第5节 资金预算支出管理办法 | 11 |
| 第6节 银行存款清查情况的报告 | 13 |
| 第2章 中小企业财务控制 | 15 |
| 第1节 资产控制原则 | 16 |
| 第2节 零用金管理细则 | 17 |
| 第3节 实施全过程成本控制的报告 | 18 |
| 第4节 费用开支标准 | 21 |
| 第5节 借款和各项费用开支标准及审批程序 | 25 |
| 第6节 内部稽核制度 | 28 |
| 第7节 关于统一财务报销制度的规定 | 31 |
| 第8节 国内出差费用管理办法 | 33 |
| 第3章 中小企业财务管理体制 | 35 |
| 第1节 财务管理体制设计 | 36 |
| 第2节 财务电算化实施办法 | 39 |
| 第3节 资产经营方案 | 43 |
| 第4节 大型企业金融功能的塑造 | 46 |
| 第5节 综合性公司的利润中心制度 | 48 |

| | | |
|------------|-------------------------------|-----|
| | 第6节 门市销售的利润中心制度 | 53 |
| 第4章 | 中小企业财务分析 | 57 |
| | 第1节 财务状况分析表 | 58 |
| | 第2节 年度财务分析 | 59 |
| | 第3节 财务三项指标完成情况分析报告 | 63 |
| | 第4节 主要财务分析报表 | 68 |
| | 第5节 财务状况说明书—企业生产经营的基本情况 | 72 |
| | 第6节 财务分析撰写规定 | 76 |
| 第5章 | 中小企业财产管理 | 79 |
| | 第1节 财产管理办法 | 80 |
| | 第2节 财产管理规则 | 82 |
| | 第3节 财物盘点制度 | 92 |
| | 第4节 不动产管理规定 | 96 |
| | 第5节 清产核资管理办法 | 98 |
| | 第6节 流动资金使用效果考察报告 | 100 |
| | 第7节 资产评估情况的报告 | 102 |
| | 第8节 资产清查情况的报告 | 104 |
| | 第9节 清查产成品存货情况的报告 | 105 |
| 第6章 | 中小企业筹资与投资管理 | 107 |
| | 第1节 公司情况介绍和融资方案 | 108 |
| | 第2节 扩建工程利用外资计划 | 112 |
| | 第3节 组建××拍卖网站的投资(融资)计划书 | 117 |
| | 第4节 股票事务处理办法 | 121 |
| | 第5节 投资项目档案管理规定 | 123 |
| | 第6节 经济合同管理规定 | 126 |
| | 第7节 业务单证、手册管理规定 | 130 |
| 第7章 | 中小企业会计制度 | 133 |
| | 第1节 财务、会计与稽核单位工作职责 | 134 |
| | 第2节 现金收支管理办法 | 139 |
| | 第3节 传票审核职权划分办法 | 143 |

| | | |
|------------|-------------------------------------|-----|
| 第4节 | 费用开支管理办法 | 145 |
| 第5节 | 会计档案管理办法 | 147 |
| 第6节 | 暂借款管理办法 | 149 |
| 第7节 | 主办会计岗位职责 | 151 |
| 第8节 | 关于统一使用 《当日资 金流向、流量情况一览表》的管理规定 | 152 |
| 第9节 | 关于统一使用《借款单》的规定 | 153 |
| 第10节 | 关于实行“收支两条线”管理的规定 | 154 |
| 第11节 | 借款管理规定 | 155 |
| 第8章 | 中小企业账款管理 | 157 |
| 第1节 | 收款须知 | 158 |
| 第2节 | 业务员收款守则 | 161 |
| 第3节 | 应收账款及应收票据管理办法 | 163 |
| 第4节 | 问题账款管理办法 | 165 |
| 第5节 | 呆账管理办法 | 168 |
| 第6节 | 信用管理部门的职责 | 171 |
| 第7节 | 信用主管的责任 | 172 |
| 第8节 | 信用手册的制定 | 173 |
| 第9节 | 风险客户的管理政策 | 175 |
| 第10节 | 国际赊销管理注意事项 | 177 |
| 第11节 | “回佣”管理规定 | 180 |
| 第12节 | 收账信样本 | 182 |
| 第13节 | 关于销售业务财务管理的有关规定 | 184 |
| 第9章 | 中小企业审计管理 | 187 |
| 第1节 | 审计条例 | 188 |
| 第2节 | 企业内部审计管理规定 | 191 |
| 第3节 | 审计员岗位职责 | 195 |

第1章 中小企业预算与资金管理

中小企业 财务管理文案

第1节 资金预算制度

第一条 目的及依据

为提高本公司经营绩效并配合财务部统筹及灵活运用资金，以充分发挥其经济效用，各单位除应按时编制年度资金预算外，并应逐月编制资金预计表，以便达成资金运用的最高效益，有鉴于此特制定本办法。

第二条 资金范围

本办法所称资金，系指库存现金，银行存款及随时可变现的有价证券。为定期编表计算及收支运用方便起见，预计资金仅指现金及银行存款，随时可变现的有价证券则归属于资金调度的行列。

第三条 作业期间

1. 资料提供部门，除应于年度经营计划书编订时，提送年度资金预算外，应于每月24日前逐月预计次3个月份资金收支并将资料送会计部，以利汇编。

2. 会计部应于每月28日前编妥次3个月份资金来源运用预计表并按月配合修订。应于次月15日前，编妥上月份实际与预计比较的资金来源运用比较表一式3份，呈总经理核阅后，一份自存，一份留存总经理室，一份送财务部。

第四条 内销收入

营业部门依据各种销售条件及收款期限，预计可收（兑）现数编列。

第五条 劳务收入

营业部门收受同业产品代为加工，依公司收款条件及合同规定预计可收（兑）现数编列。

第六条 退税收入

1. 退税部门依据申请退税进度，预计可退税数编列。

2. 预计核退营业税虽非实际退税，但因能抵缴现金支出，得视同退税。

第七条 其他收入

凡无法直接归属于上项收入皆属之。包括财务收入、增资收入、下脚收入等。其数额在1元以上者，均应加说明。

第八条 资本支出

1. 土地：依据购地支付计划提供的支付预算数编制。
2. 房屋：依据兴建工程进度，预计所需支付资金编制。
3. 设备分期付款、分期缴纳关税等：会计部依据分期付款偿付日期予以编制。
4. 机构设备、预付工程定金等：工务部依据工程合同及进度，预定支付预算及资材部依据外购 L / C 开立计划，预计支付资金编制。

第九条 材料支出

资材部依请购、采购、结汇作业，分别预计内外购原物料支付资金编制。

第十条 薪资

会计部依据产销计划等资料及最近实际发生数，斟酌预计支付数编制。

第十一条 经常费用

1. 外协工缴：外协经办部门应参照外协厂商约定付款条件等资料，斟酌预计支付数编制。
2. 制造费用：会计部依据生产计划，参考制造费用有关资料及最近实际发生数，斟酌预计支付数编制。
3. 推销费用：营业部依据营业计划，参照以往月份推销费用占营业额的比例推算编制。
4. 管理费用：会计部参照以往实际数及管理工作计划编制。
5. 财务费用：会计部依据财务部资金调度情况，核算利息支付编制。

第十二条 其他支出

凡不属于上列各项的支出都属于“其他支出”，包括偿还长期（分期）借款、股息、红利等的支付。其数额在 10 万元以上者，均应加以说明。

第十三条 异常说明

各单位应按月编制“资金来源运用比较表”，以了解资金实际运用情况，其中实际数与预计比较每项差异在百分之十以上者，应由资料提供部门填列“资金差异报告表”，说明差异原因，于每月 10 日前送会计部汇编。

第十四条 资金调度

1. 各单位经营资金由公司最高主管负责筹划，并由财务部协助筹措调度。
2. 资材部应按月根据国内外购料借款数额编制“购料借款月报表”，于当月 24 日送财务部汇总呈核总经理。
3. 财务部应于次月 5 日前按月将有关银行贷款额度，可动用资金，定期存款余额等资料编制“银行短期借款明细表”，呈总经理核阅，作为经营决策的参考。

第十五条 本准则经总经理核准后实施，修改时亦同。

第2节 预算编制

1. 营业计划说明书

本表是贸易部与内销部在预算年度中营业计划的书面报告；内容包括：市场的展望、新产品的开发、旧产品的淘汰、新客户的开发或旧客户的淘汰、广告或其他销售推广政策、售价政策、授信及账款回收政策、业务人员的增减异动、销售费用的限制、本年度营业方面所可能遭遇的困难及其克服对策等的说明。

2. 客户别销售计划表

由贸易部及内销部根据市场情况，客户往来情况预计各客户的销售量，以及拟订的售价予以编制（外销方面如无法依客户别预估时，则依销售地区别预测）。

3. 产品别销售计划表

本表系以产品别为主，分内外销，由表2汇总编制而成。

4. 生产计划说明书

由一、二厂就产量及产能运用计划、质量计划、新产品或新技术（包括新配合）的研究开发计划、机械修护计划、机械淘汰更新及扩建计划、人员合理化计划、成本控制计划、本年度生产上可能遭遇的困难及其克服对策等加以说明。

5. 标准产能设定表

系按各生产部门正常编制下，主要生产设备的设计产能及生产效率所设定的标准产能，作为生产管理中心编制产销配合计划表的参考，并作为考核实际生产效率的依据。

6. 标准用料设定表

系各生产部门每单位产制品主要原料的标准耗用量，此表可作为生产管理中心编制生产计划及供应部编制采购计划的参考，并作为考核原料耗用的依据。

7. 标准人工费用设定表

系各部门在标准产能下，配置的人员编制及用人费用标准。依性质分为直接人工及间

接人工两项，在生产计划确定后，此表可作为编制人工费用预算及考核人工效率的依据。

8. 标准制造费用设定表

系各部门在标准产能下，耗用的电力、重油、机物料、维修费用等费用标准，分为变动及固定两项。此表作为生产计划确定后编制制造费用预算表及考核费用支出的依据。

9. 服务部门费用分摊设定 2 表

系按费用性质，依服务部门提供服务的比重，将服务部门费用分摊给生产部门的设定标准。

10. 产销配合计划表

本表是本公司预算年度产销活动的基本报表，由总经理室及生产管理中心根据营业部门及生产部门提供的资料，综合市场环境、生产状况、制成品存货水准及成本利润等因素，加以协调而编制，提经公司预算委员会讨论的年度产销计划。

11. 生产计划表

系生产管理中心依据经核定实施的产销配合计划表内所列各项产品生产数量，而排定的各中间及最后生产部门产制品的计划生产数量表，此表作为预算年度追踪考核各生产部门生产进度达成率的依据。

12. 主要材料耗用量预算表

本表由生产部门依据生产计划及标准用料设定表加以汇编而成。

13. 资材计划说明书

由供应部就库存政策、采购政策、付款计划等加以说明。

14. 主要材料采购预算表

本表由供应部依据主要材料耗用量预算表斟酌材料的合理库存、采购量及材料价格趋势等予汇编，作为编制主要材料耗用成本的依据。

15. 固定资产扩建改良及专案费用预算表

系供应部根据营业计划说明书，生产计划说明书产销配合计划表及公司预算委员会决议事项所编制的年度资金支出及专案支出预算与完工进度表。

16. 工缴汇总表

系一厂二厂依据生产计划表，标准人工费用设定表，标准制造费用设定表，固定资产扩建改良及专案费用预算表所编制的人工及制造费用年度预算金额。

17. 生产成本预算表

本表系会计部依据表 11、12、14、16 所编制的各产品直接材料、直接人工及制造费

用的总成本及单位成本预算表。

18. 销货成本预算表

系会计部根据产销配合计划表及生产成本预算表，加以汇编而成。

19. 营业收入预算表

系会计部根据产销配合计划表及预估的其他收入，加以汇编而成。

20. 推销管理财务费用预算表

系会计部参考前一年度实际开支，并依据年度营业管理计划所编制的推销管理财务费用年度预算。

21. 损益预算表

系会计部依据表 18、表 19、表 20 编制的年度损益预算表。

22. 资金来源运用表

系会计部根据年度产销库存计划、资本支出计划及债务偿还计划等资料，编制而成。

23. 管理计划说明书

由公司总务部及人事科就组织编制合理化计划、人员增减异动计划、人力发展训练计划、管理规章办法的推行计划等加以说明，以供总经理室编写经营计划及会计部编制管理费用预算的参考。

24. 经营计划说明书

由总经理室就前述有关资料，就营业生产、资材管理等计划加以综合及摘要的说明。

第3节 资金管理规定

第一条 为加强对公司系统内资金使用的监督和管理，加速资金周转，提高资金利润率，保证资金安全，特制定本规定。

第二条 管理机构

1. 公司设立资金管理部，在财务总监领导下，办理各二级公司以及公司内部独立单位的结算、贷款、外汇调剂和资金管理工作。

2. 结算中心具有管理和服务的双重职能。与下属公司在资金管理工作中是监督与被监督、管理与接受管理的关系，在结算业务中是服务与被服务的客户关系。

第三条 存款管理

公司内各二级公司除在附近银行保留一个存款户，办理小额零星结算外，必须在资金部开设存款账户，办理各种结算业务，在资金部的结算量和旬、月末余额的比例不得低于80%，10万元以上的大额款项支付必须在资金管理部办理，特殊情况需专题报告，经批准同意后，方可保留其他银行结算业务。

第四条 借款和担保业务管理

1. 借款和担保限额。集团内各二级公司应在每年年初根据董事会下达的利润任务编制资金计划，报资金管理部；资金管理部根据公司的年度任务，经营发展规划，资金来源以及各二级公司的资金效益状况进行综合平衡后，编制总公司及二级公司定额借款，全部借款的最高限额以及为二级公司信用担保的最高限额，报董事会审批后下达执行。

年度中，资金管理部将严格按照限额计划控制各二级公司借款规模，如因经营发展，贷款或担保超限的，应专题报告说明资金超限的原因，以及新增资金的投向、投量和使用效益，经资金管理部审查核实后，提出意见，报财委、董事会审批追加。

2. 集团内借款的审批。凡集团内借款金额在300万元（含300万元，外币按记账汇率折算，下同）以内的，由资金管理部审查同意后，报财务总监审批；借款金额在300万元

以上的，由资金管理部审查，财务总监加签同意后报董事长审批。

3. 担保的审批。各二级公司向银行借款需要总公司担保时，担保额在 300 万元以下的由财务总监审批；担保额在 300 万 - 2,000 万元的，由财务总监核准、董事长审批；担保额在 2,000 万元以上的，一律由财委加签后报董事长审批，并经董事长办公会议通过。借款担保审批后，由资金部办理具体手续。对外担保，由资金部审核，财务总监和总裁加签后报董事长审批。

第五条 其他业务的审批

1. 领用空白支票。在资金部办理结算业务的企业，可以向资金部领用空白支票，每次领用张数不超 5 张，每张空白支票限额不超过 5 万元，由资金部办理，领用空白支票时，必须在资金部有充足的存款。

2. 外汇调剂。集团内各二级公司的外汇调剂由资金部统一办理，特殊情况需自行调剂的，一律报财务审批，审批同意后，方可自行办理。

3. 利息的减免。凡需要减免集团内借款利息，金额在 5,000 元以内的，由资金部审查同意，报财委审批；金额超过 5,000 元，必须落实弥补渠道，并经分管副总经理加签后，报财委审批。

第六条 资金管理和检查

资金部以资金的安全性、效益性、流动性为中心，定期开展以下资金检查和管理工作的，并根据检查情况，定期向财委、总经理、董事长专题报告。

1. 定期检查各二级公司的现金库存状况。
2. 定期检查各二级公司的资金部的结算情况。
3. 定期检查各二级公司在银行存款和在资金部存款的对账工作。
4. 对二级公司在资金部汇出的 10 万元以上大额款项进行跟踪检查或抽查。

第七条 统计报表

各二级公司必须在旬后 1 日内向资金部报送旬末在银行存款、借款、结算业务统计表，资金部汇总后于旬后 2 日内报财委、总经理、董事长。

资金部要及时掌握银行存款余额，并且每两天向财务总监及副总监报一次存款余额表。

第4节 资金预算收入管理办法

一、内外销收入

营业部门依据各种销售条件及收款期限，将预计可收（兑）现数编列“内外销收入预计表”。

二、劳务收入

营业部门收受同业产品代为加工，依公司收款条件及合约规定，将预计可收（兑）现数编列“内外销收入预计表”。

三、退税收入

1. 退税部门依据申请退税进度，将预计可退现数编列“内外销收入预计表”。
2. 预计核退营业税虽非实际退现，但因其能抵缴现金支出，得视同退现。

四、其他收入

凡无法直接归属于上项收入者皆属之，包括财务收入、增资收现、下脚收入等。其数额在 30 万元以上者，均应加注说明。

内、外销收入预计表

单位：千元 年 月份 资料提供部门：

| 项目 | 金额 | | | 备注 |
|------|----|----|----|---|
| | 月份 | 月份 | 月份 | |
| 外销收入 | | | | *表列数字系指当月可押入或收现部分。 *本表由资料提供部门分别就有关项目填列，于每24日前送会计部门。 *营业部门预计三次三月份营业额 ____月份____千元____月份____千元____月份千元 |
| D/A | | | | |
| L/C | | | | |
| - | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| 内销收入 | | | | |
| 现销 | | | | |
| 票据况现 | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| 劳务收入 | | | | |
| | | | | |
| 退税收入 | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| 其他收入 | | | | |
| 财务收入 | | | | |
| 其他 | | | | |
| 合计 | | | | |

经理： 科长： 制表：

一式二联：(1) 自存 (2) 会计部门

中小企业财务管理文案