

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

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

管理专家
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

图书在版编目 (CIP) 数据

财务运作规范化管理文案 / 王铎, 肖彬编著. —北京:
经济科学出版社, 2004. 10

(企业规范化管理系列丛书)

ISBN 7 - 5058 - 4412 - 1

I. 财… II. ①王… ②肖… III. 企业管理: 财务管理 IV. F275

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2004) 第 086503 号

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)

企业规范化管理系列丛书

生产运作规范化管理文案
市场营销规范化管理文案
财务运作规范化管理文案
人力资源规范化管理文案

财务运作 规范化管理文案

CAIWU YUNZUO
GUIFANHUA GUANLI WENAN

.....

 Flink 金融联

华盈恒信管理咨询

 CB Handsun
华盈·恒信

华盈恒信 (www.CBhandsun.com)

是深圳金融联集团的成员企业，是中国本土最大的综合性管理顾问机构之一。

华盈恒信致力于管理咨询和软件实施双重专业能力的发展，为中国企业提供专业化的战略咨询、人力资源咨询、ERP实施和e-HR实施服务。

在广大企业的支持下，华盈恒信的名字日益传播，为越来越多的企业所熟悉和厚爱。发展到今天的华盈恒信，不仅仅是一家专业的管理顾问公司，更是发布最新管理理念、管理工具和管理方案的权威机构。一心致力于提升中国企业管理水平的华盈恒信，正在众多领域为企业和个人提供着全方位的服务。

华盈恒信坚信，通过我们和企业共同孜孜不倦的凝聚、传播、创新和追求，中国企业的管理水平必将变得越来越成熟、越来越先进！

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。

财会组织及人员管理

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，附设于公司行政部（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。