

KUAIJI
ZHUGUAN

会计实务跟我学

会计主管

本书编委会

中国铁道出版社

会计实务跟我学·会计主管

本书编委会

中 国 铁 道 出 版 社

2001年·北 京

(京)新登字 063 号

内 容 简 介

本书从会计实际工作业务出发,系统而全面地论述了作为一名会计主管所应具备的业务能力和工作方法,同时辅以大量的实践性操作范例,使读者能够有的放矢地掌握、提高自己的知识和技能,对加强会计核算规范化、合法化大有裨益。

本书可供各单位财会工作负责人、会计主管等财务工作人员学习、提高之用。

图书在版编目(CIP)数据

会计主管/《会计主管》编委会编. —北京:中国铁道出版社,2001.5

(会计实务跟我学)

ISBN 7-113-04155-8

I. 会… II. 会… III. 会计—基本知识 IV. F23

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2001)第 25754 号

书 名:会计实务跟我学·会计主管

作 者:本书编委会

出版发行:中国铁道出版社(100054,北京市宣武区右安门西街 8 号)

策划编辑:夏 伟

责任编辑:夏 伟 编辑部电话:路电(021)73094,市电(010)51873094

封面设计:马利

印 刷:中国铁道出版社印刷厂

开 本:787×960 1/16 印张:19.5 字数:394 千

版 本:2001 年 12 月第 1 版 2001 年 12 月第 1 次印刷

印 数:1~4000 册

书 号:ISBN 7-113-04155-8/F·338

定 价:35.00 元

版权所有 盗印必究

凡购买铁道版的图书,如有缺页、倒页、脱页者,请与本社发行部调换。

联系电话:路电(021)73169,市电(010)63544969

编者说明

会计工作是财务收支的“关口”，对于维护投资人、债权人及其他利害关系人的合法权益，正确处理国家、集体、个人三者利益关系，都承担着重要责任。会计主管是这一“关口”的守护将，他一方面作为从事业务活动的领导者，必须严格执行我国法律法规；另一方面，作为从事会计业务的管理人员，还要维护我国法律法规的贯彻执行，领导会计人员依法做好会计工作，同时还要在单位主要负责人的领导下，依法维护本单位的利益，为本单位的经济管理服务。

在现实社会经济生活中，存在着整体利益与局部利益、国家利益与企业利益、投资者利益与企业利益、企业利益与个人利益之间的矛盾。这种矛盾往往表现在财务的收支活动之中，会计人员在履行其职责，特别是实行会计监督中，常常会遇到许多困难和麻烦。有些单位的领导人，不支持会计工作，对会计人员在依法行使职权中遇到的困难和问题不过问，使会计人员难以充分地进行会计监督；也有些单位领导人，过多地考虑本单位甚至个人的利益，置国家和社会的公众利益于不顾，做出违反法律法规的决定，要求会计人员执行。在这种时候一般会计人员就会把目光集中在会计主管的身上，往往使会计主管处在各种矛盾的中心，如何解决好这些矛盾？处理好各方面的利益关系？为帮助会计主管解决好这些矛盾、处理好各方面的利益关系，我们编写了这本书。本书共六章，包括：会计主管应具备的素质、能力、专业知识、相关法律等几方面内容，力求贴近会计主管的实际工作，满足会计主管日常工作的需要。

本书在编写过程中受到北京铁路局财务处，石家庄铁路分局财务分处有关领导，石家庄铁路运输学校李占林、魏学群等领导的大力支持，同时，我们在编写过程中参考了国内外大量的专业书籍、文献，从中获益匪浅，在此一并感谢。本书编审人员分工如下：

主 审	北京铁路局财处	刘进保、李春生
主 编	石家庄铁路运输学校	吕永安
	石家庄铁路分局财务分处	刘润存

第一章 会计主管应具备的素质、能力和职责

石家庄铁路分局财务分处 刘润存

石家庄铁路运输学校 吕永安

第二章 会计政策选择

石家庄铁路运输学校 金炳芬

石家庄铁路分局财务分处 刘洪海

会计建账基础 石家庄铁路运输学校 吕永安 冯浩

石家庄铁路分局财务分处 赵海升

对会计工作的检查和监督

石家庄铁路运输学校 王燕红

会计人员的任免、换岗和工作交接

石家庄铁路运输学校 王燕红

第三章 企业财务状况及经营成果的分析

石家庄铁路运输学校 吕永安

石家庄铁路分局财务分处 邱蓓蓓

第四章 完成工作清算

石家庄铁路运输学校 曲 芳

北京铁路局财务处 张焕臣

第五章 企业会计制度设计

北京铁路局财务处 刘红艳

石家庄铁路运输学校 吕永安

第六章 相关法律制度

石家庄铁路运输学校 侯淑敏

北京铁路局财务处 陈柏苍

全书统稿

石家庄铁路运输学校 吕永安

由于时间紧,任务重,加上水平有限,书中难免有疏漏之处,对书中不足之处恳请读者予以批评、指正。

编 者

2001年11月

目 录

第一章 会计主管应具备的素质、能力和职责	1
一、会计工作的地位与作用	1
二、会计主管应具备的素质	2
三、会计主管应具备的能力	3
四、会计主管的领导艺术	14
五、会计主管的任职条件、任免和工作交接	21
六、会计主管的职权权限	24
第二章 会计主管的日常管理工作	27
一、会计政策的选择	27
二、对会计工作的检查和监督	76
三、会计人员的任免、换岗和工作交接	82
四、会计电算化	85
第三章 企业财务状况及经营成果的分析	90
一、财务分析方法	90
二、对盈利情况的分析	92
三、对资产经营状况的分析	100
四、对融资状况分析	114
五、对财务结构分析	120
六、现金流量的分析	127
第四章 完成工作清算	133
一、分局完成工作量清算	133
二、基层运营单位完成工作量的清算	138
第五章 会计制度设计与建账	140
一、会计制度设计与建账的原则、方法和程序	140

二、会计凭证的设计、填写、审核与传递	141
三、会计账簿的设置、登记、对账和结账	161
四、会计报表的设计、编制和报送	177
五、内部控制制度设计	193
六、会计岗位的设置	197

第六章 相关法律制度

一、企业资本金的法律规定	202
二、企业财务会计管理的法律制度	215
三、支付结算法律制度	224
四、税 法	249

第一章

会计主管应具备的素质、能力和职责

一、会计工作的地位与作用

1. 会计工作是一项经济管理工作,是一种管理活动。在微观经济中,会计管理是企业管理的重要组成部分;在宏观经济中,会计管理是国民经济管理的重要组成部分。

2. 会计作为经济管理活动,是随着社会生产的发展和由此产生的对经济管理的需要而产生和发展起来的。人类要生存,社会要发展,就要进行物质资料的生产。生产一方面要创造物质财富,另一方面又要有劳动耗费,人们进行生产活动时,总是力求以尽可能少的劳动耗费,取得尽可能大的劳动成果。为了达到这一目的,必须在不断采取先进生产技术的同时,随时掌握经济活动中的数量变化情况,对生产过程进行必要的组织和管理,对生产过程中的劳动耗费及其取得的劳动产品等经济现象进行观察、计量和登记,以便获得有关管理生产过程所必需的数据;同时根据所取得的数据资料,在生产活动之前、之中、之后进行适当调节、干预,使之不断节约劳动消耗,取得更多的劳动产品,从而提高经济效益。这是会计管理的雏形。

3. 会计既为管理提供信息,又直接履行管理的职能。会计与管理不可分离。会计不仅为管理提供各种数据资料,成为经济管理的主要信息来源,而且由于会计掌握了大量的日常经济活动的第一手资料,最了解经济活动的动态,特别是在市场经济条件下,管理重心从实物管理为主,转向价值管理为主。会计工作本身是一项重要的价值管理工作,它对经济活动中所有以价值表现的数量都要干预,也就是说会计对所处主体内任何地点、任何时间所发生的经济活动,只要涉及价值数量,都要进行指导、组织和控制。

4. 经济越发展,会计工作越重要。随着社会经济的发展,会计由简单到复杂,从不完善到逐步完善,形成了以借贷复式记账方法为主的近代会计。此后,会计经历了记账为主的簿记阶段,会计循环实务形成的会计阶段,成本会计形成的成本控制阶段,以及财务会计和管理会计并存阶段。20世纪70年代以后,会计进入了兼为宏观经济管理服务的新的发展时期。在市场经济条件下,会计在处理经济业务活动中,所涉及的经济利益超出了本单位的范围,直接或间接地影响其他有关方面的利益。因为一个单位的

经济活动不可能是孤立进行的,要与方方面面发生直接或间接的联系。如铁路运输企业就要与材料生产供应单位、银行、税务、投资人、本单位职工及政府部门等发生供销关系、利益分配关系、债权债务关系、信贷关系和纳税义务关系等诸多内外关系。会计怎样对待和处理上述经济业务关系,不仅对本单位的财务收支、利益分配等产生影响,对国家、对其他企业、经济组织和个人也都会产生影响。同时,会计工作所提供的信息,是国家进行宏观经济管理和调控的重要信息来源,因为企业是整个国民经济的细胞,是宏观经济的微观个体。国家通过对每个企业的会计信息的归集整理、汇总分析,了解国民经济整体运行情况,对国民经济运行状况进行判断,以便制定正确合理有效的调控和管理措施,使国民经济协调有序地发展。

二、会计主管应具备的素质

1. 政治品德素质是一个人的思想基础,作为会计主管的政治品德素质总要求是坚持社会主义发展各个时期的总方针、总原则——坚持真理、维护法纪、实事求是。

(1)坚持四项基本原则,认真执行党的方针、路线和政策,遵纪守法,积极参与监督,并自觉接受监督。

(2)处理好局部与整体,近期与长远,国家、企业与职工三者关系。把国家人民利益放在第一位。

(3)具备强烈的事业心和高度的政治责任感,坚持真理,实事求是。敢于同不良倾向作斗争。

(4)廉洁清正,秉公办事,鞠躬尽瘁,死而后已。

(5)具有服务与奉献精神,诚实信用,尊重他人。

2. 知识素质一般包括五个方面。

(1)科学文化知识。它是一个人知识素质的基础,作为会计主管人员的文、哲、史、地及数、理、化知识,小单位应达到中专水平,大、中单位应达到大学专科水平。

(2)经济理论知识。会计主管应学通马克思主义政治经济学原理,知晓西方经济理论,能与本单位实际相结合,在实践中加以运用。

(3)企业管理知识。会计主管要精通企业管理的基本理论、基本方法和基本制度,掌握铁路经济管理理论,诸如计划管理、财务管理、劳动工资管理、财产物资管理、经济法规制度等经济管理知识,不断提高参与管理的水平。

(4)运输生产建设知识。会计主管人员应了解运输生产知识,知晓铁路运输生产建设的基本程序、过程及特点,以便参与制订企业的发展战略计划。

(5)经济法律知识。会计主管应掌握经济法律知识,运用好法律维护企业、职工的利益,又不损害国家社会利益。

3. 业务素质是会计主管的基本素质。应熟练掌握财务会计、财务管理知识,跟踪本学科发展,并具有丰富的工作经验和学识。把工作经验和学识运用于实际工作中,为

本单位选择适当会计政策,制订出适合本单位实际情况的财务会计管理制度。

三、会计主管应具备的能力

1. 协调沟通能力

会计主管要充分发挥其职能,参与经济决策,必然要同方方面面打交道,与方方面面进行沟通,协调好各方面的关系,这就要求会计主管要有相应的沟通协调能力。

(1)对内协调沟通能力

会计主管对内的沟通协调分为两个方面,一是与企业内部各方面的沟通协调,二是与会计管理系统内部各方面的沟通协调。

①与企业内部各方面的沟通协调

与企业主要负责人站段长的沟通协调。与企业主要负责人的沟通渠道很多,通常有例会,制订计划、措施,请示工作,汇报工作,谈心等,在进行沟通中应注意以下几点。

A. 接受任务要倾耳细听,听后要认真概括,透彻理解,疑点问题及时澄清,最好边听边记录。

B. 汇报请示,简明扼要。汇报请示时做到不丢不拉,不啰嗦,最好在汇报请示前打好稿,提交详细报告也要在前面附一页摘要。

C. 办事老练,讲究策略。在向领导汇报请示工作时,不仅要提供特殊的策略、行动方针,而且要提供一份可能发生的情况一览表,详细说明各种情况之利弊,供领导参考。

D. 出现问题,自己解决。工作中遇到难题,不要把难题上交,也不要等领导督促,这样锻炼了自己,疏通了关系。

E. 尊重领导,但不奉承。平时服从领导的安排,不让领导难堪,对工作要认真负责,及时向领导汇报,汇报既要报喜也要报忧。

F. 团结同事,与人为善。在领导面前,在正式场合,谈及同事时,宁说其优点,勿谈其缺点。

G. 表理如一,言行一致。

H. 注意影响,保持距离。要接近领导,但不要过从甚密,彼此不分。

I. 正确处理对财经法规的不同认识。对财经法规的不同理解,应以“专家”身份耐心解释,讲解清楚,陈以利害,通过交换意见消除误解,达成共识。

与平行职能机构的沟通协调。与各职能机构沟通协调好关系,对于做好会计工作,充分发挥会计核算和监督职能至关重要,也是日常会计工作的必要条件,与各职能机构沟通协调好关系,应注意以下几个方面。

A. 建章立制,核定标准。建章立制的目的在于规范会计实体的会计行为,理顺会计实体的财务关系,在会计工作中以规章、标准为依据,一视同仁,与各部门的关系就好处多了,同时对执行中的规章、标准要经常收集、反馈执行情况,对不适用的要及时进行

修订或补充。

B. 端正态度,热情服务。根据管理服务于生产经营原则,全心全意为生产经营服务,为业务工作服务,切不可妄自尊大。

C. 立场公正,善解矛盾。会计监督,是一项政策性很强的工作,在具体工作中会有很多矛盾,会发生争取利益,回避责任的问题,这时会计主管要深入细致,有理有据地进行宣传解释,对仍不能统一意见的,不妨请主要负责人出面,综合双方意见,做出仲裁。

D. 积极协商,相互配合。在与其他行政机构合作共事过程中要掌握好主次地位的微妙关系,由会计机构牵头的工作,要勇于负责,把头牵好,力戒日常工作中的“平级”观念,放开手组织、考核工作,在合作、协商的基础上,分配、指派任务;对由其他机构牵头的工作,要当好配角,抛弃日常工作中与主管职能机构“平级”的观念,虚心接受任务,主动提出建议,共同做好工作。

与职工及工会的沟通协调。会计与纯粹职工个人的关系很少,主要有发放劳动报酬、支付各种补贴、报销费用等,在处理与职工个人关系时,应注意两点。

A. 认真审核。职工在自己的工作岗位上可能是专家学者或行家里手,但对会计知识、制度未必通晓,他们填制持有的原始凭证可能不规范,要认真审核,给予指导。个别情况下也有故意为难的,更要加强监督,发现问题及时解决。

B. 热情服务,耐心解释。会计工作应积极接受工会的监督,按照有关法律规定提供有关资料,向职代会报告职工福利基金使用方案和结果,足额计提,及时划转工会经费,保证工会活动需要的经费。

②与会计管理系统内部各方的沟通协调

与总会计师的沟通协调。总会计师是会计管理系统的总负责人,会计主管则是会计管理系统中核心部位的负责人,总会计师是会计主管的头头上司,两者关系极其密切,有时也比较敏感和微妙,在沟通协调过程中应注意以下问题。

A. 分清职责权限。总会计师负责总体领导,出现比较重大的问题才亲自过问和处理;会计主管负责实施具体领导,指挥和处理一般性会计事务。具体哪些事情由总会计师直接抓,哪些事由会计主管处理并向总会计师汇报或请示,又有哪些事由会计主管全权处理,都应制度的形式确定下来。否则,会影响会计工作效率,甚至影响总会计师与会计主管之间的关系。分清职责,是理顺总会计师与会计主管之间关系的基础。

B. 汇报、请示不要越级。越级汇报、请示,在特殊的、紧急的情况下是必需的,但在一般情况下不足取。因为行政领导主要协调全面行政工作,对具体会计工作知之较少,知之较粗,往往出现汇报过细,而指示太简单,不能正确地指导工作,而且还会影响总会计师和会计机构负责人之间的关系融洽,无端地造成一些疑虑和隔阂。

C. 妥善处理“名份”。在未设置总会计师的会计实体中,会计主管是当然的财务负责人或会计负责人。设置总会计师后,会计主管的身份地位发生了一些变化。一个

会计主体的财务或会计负责人是指总会计师,还是会计主管?要具体情况具体分析:如果明确指明是会计机构负责人时,会计主管就要当仁不让;如果是含含糊糊地指财务负责人或会计负责人,会计主管最好先请示一下总会计师,让他定夺。他确定以后,还要分析一下他的决定是定性的决定,还是临时决定。如果是定性决定,今后就按这个思路处理“名份”关系;如果是临时决定或吃不透他决定的含意,那么再遇到相似的情况还要向他请示,直到定性或吃透为止。

会计主管之间的沟通协调。规模较大的会计机构,其负责人往往不只一人,一般是正职一名,副职一人或数人。在负责人为两人以上的会计机构中,就必然存在负责人之间的关系问题。

A. 怎样当好正职负责人。正职是会计机构的“一把手”,要当好正职,除了提高自身的基本素质,养成良好的领导作风、讲究领导方法外,还应特别注意以下几点:第一,造就分工协作的局面。作为正职负责人,要对每一位副职负责人有个较全面的了解,在此基础上根据会计机构工作量的大小、各部分工作的轻重和副职负责人的数量和素质进行分工,由每一位副职负责人分管一个方面的工作,让其清楚自己的工作范围和目标。在分工的同时,还应特别注意工作的连续性,形成协作的工作机制。第二,调动副职的积极性。会计工作是一种循环程度较高的工作,其循环的工作都是一些定型的例行工作,用不着特意安排,但是在会计循环之外的一些临时性的非例行工作,影响较大比较重要的工作,则需正职负责人向副职负责人布置、协调工作。各位副职负责人根据分工,往往只负责某一方面的局部工作,这就必然存在一个相互协调的问题。协调各副职之间的工作是会计机构正职负责人的重要任务。为有效地推动会计工作的顺利开展,激励、鞭策副职的工作,正职负责人应当经常检查各副职负责分管的工作,针对不同情况,进行调整和指导,并根据实际进行考核,作出奖罚决定。会计机构正职负责人与副职负责人相处,也颇有技巧。要点有二:一是保持权威,有主心骨,干什么事都应牢记正职的地位,不偏不倚,让大家心里有面旗帜;二是坚持协商,不搞一言堂。副职也是会计机构负责人之一,正职所做出的重要决定,都应建立在与会计机构的所有负责人协商的基础上。这样既体现了对副职的尊重,又提高了决策的民主性和准确性。否则,经常将独断的决定以突然的方式传达,会严重挫伤副职负责人的工作积极性,甚至造成隔阂,影响本部门,甚至全局工作。

B. 怎样当好副职负责人。会计机构副职负责人是正职负责人的助手,协助正职负责人搞好会计机构的工作。与正职相处,副职负责人应注意以下几点:第一,做好分管工作。在会计机构中,副职负责人一般都分管一个方面的工作。要想获得正职负责人的信赖和好感,最基本的前提是把所分管的工作做好。因为某一方面的工作成效代表着主管人的业务能力、组织能力和人格、人缘多方面的素质,也有利于会计机构正职负责人和其他负责人做好工作。因此,做好分管的工作,是副职与正职沟通的“根本技巧”,也是与其他方面沟通的基础。第二,维护正职负责人的权威。副职要维护正职的

权威。应做到：服从正职领导，努力完成正职负责人布置的任务；属于自己职权范围内的工作，要大胆处理，勇于承担责任，不把矛盾和难题上交，制造麻烦；自己职权范围之外的事或自己处理不了的问题，要如实汇报，及时请示；自己的意见与正职不一致时，要大胆地提出自己的想法和建议，进行磋商，一旦正职最后“拍板”，即使有保留意见，也应执行正职所做的决定；当正职负责人与其他部门或个人发生工作分歧时，要勇于站出来支持正职的正确意见，如果正职处于被动地位时，在不违背原则的前提下，要积极为其解围；一般情况下，不要越级汇报、请示、打小报告。第三，支持其他副职负责人的工作。各副职负责人在行政地位上是平级，各自分管一方面的工作。由于会计工作的内在联系性，决定各位副职必须互相协调，互相支持。要做到这一点，首先要互相尊重，互不拆台。即使某位言行欠妥，可能也有他自己的想法和实际情况，要理解，不要苛求。其次，要互相支持，互不扯皮。“边缘地带”或交叉点上的工作，要主动承担，不踢皮球，不推委责任。再次，要互相协商，互不捣鬼。工作中出现分歧时，要把意见提在当面，好好商量；协商不成，可请正职负责人或总会计师出面协调，切忌背后告状。

与一般会计人员的沟通协调。会计主管是一般会计人员的顶头上司，对他们的工作负有领导和指导责任，也拥有领导和指导的权力，要做好领导和指导工作，应注意以下几点。

A. 深入群众，倾听心声。要和他们谈心、交朋友，倾听他们的呼声和建议，对造访者要热情接待，这种情况一般都是在工作中或生活中遇到难题或重大问题，要热情指导，帮助他们解决问题，关心和帮助他们的工作和生活，既可以促进工作，又有利于培养感情，树立良好形象。

B. 批评要讲策略。工作中犯错误或工作干得不够理想是难免的，批评也是应该的，但不要当众出其丑，最好是私下交换意见，提出批评，进行教育。否则会对上下级关系产生不利影响，进而影响工作的顺利开展。

C. 加强行政领导，实施业务指导。会计主管要对会计人员实行政治领导，对工作突出的要给予精神上 and 物质上的奖励；在业务上会计主管自身要过硬，能够技高一筹，指导他们的工作。

(2) 对外协调沟通能力

会计虽然是单位内部的一项管理活动，但会计在处理经济业务活动中，所涉及的经济利益远远超出了本单位的范围，涉及到供应单位、金融机构、投资者、政府部门等，作为会计机构的负责人的会计主管必然要与这些机构部门进行沟通协调。

① 与财政部门的沟通协调

铁路运输企业会计部门与地方财政部门的业务关系较少，但财政部门是政府主管财务会计的部门。随着铁路运输的改革，逐步走向市场，与其业务关系会越来越多，故在此简述一下与之沟通的技巧。

A. 不断提高会计人员素质和财务会计管理水平。提高人员素质的目的在于提高

财务管理水平,这是与财政部门进行沟通的坚实基础,一个人员素质高,财务管理水平好的企业在财政部门心目中的形象是不言而喻的,甚至会把财政部门吸引到本企业来总结经验,并加以推广,借财政部门的力量宣传自己。

B. 督促本企业向国家鼓励的方向发展。会计主管督促企业向着国家鼓励的方向发展,一可直接得到国家的优惠,避免国家政策的制裁;二可获得财政机关的好感,增加自己的自信心。

C. 主动汇报,沟通信息。与财政部门的信息交流中,可以获得许多重要的、特有的财政信息,增加双方的信任。

D. 积极参与学会活动。与会计关系密切的群众性学术团体主要是会计学会和珠算协会。它们一般挂靠在财政机关,并受财政机关领导和资助。积极参加学会组织的各项活动,既可以从活动中受益,还可使学会组织觉得在给他们捧场,从而加深友谊,获得好感,而且,还能通过财政部门与这两个组织的特殊关系,博得财政机关的好感与支持。

②与税务机关的沟通协调

铁路运输企业基层站段主业方面与税务部门的业务关系较少,但普遍存在多经、工附业部门,这些部门都与税务打交道较多,所以,在此谈一点体会。

A. 争当被扶持对象,为了税收工作的健康发展,实现国家税收的良性循环,税务机关的工作原则是“既取蛋,又养鸡”。对一些有发展前途的企业在一定时期给予优惠扶持,这对于国家、税务机关和企业都十分有利,代表企业与税务机关打交道的会计主管,应努力把本企业列为税务机关扶持对象,要做到这点,首先要显示出企业有发展势头,后劲足;其次要促进“双增双节”,提高经济效益;第三,要主动向税务机关汇报生产经营、技术改造的状况和规划。

B. 选好办税人员,加强企业与税务机关的联系。办税人员是代表企业与税务机关直接打交道的人员,人选的优劣,直接影响着本企业与税务机关的公共关系,进而影响本企业的利益,甚至是会计主管的切身利益。一般说来,办税人员应有较强的事业心和责任感,熟悉本企业的生产经营过程,了解和掌握财务会计知识和核算程序,懂得与本企业有关的税收政策规定和具体办税业务,具备一定的公共关系知识和交际能力。此外,还应将企业与税务的联系制度化,使企业和税务机关经常保持密切的联系,相互沟通情况。

C. 争取减免税的技巧。减免税是国家对某些行业、企业的一种政策扶持。从宏观上讲,国家扶持政策具有明确的方向,但在微观个体之间,却有很大的灵活性和具体性。在政策范围内,除了明文指向外,免甲还是免乙,减多还是减少,与税务机关的解释和态度、申请减免税企业的实际情况和认识、表达情况,以及两者之间的交互作用结果有很大关系。企业会计主管的任务就是以政策为依据,以事实为基础,把本企业依法应享受的优惠政策充分地争取过来。基于这样的考虑,会计主管首先应保证政策下达渠

道的畅通无阻(注意报刊发表的,“聊天”听来的)。其次,认真分析本企业的实际情况。分析的主要问题是:有没有符合国家减免税条件的产品、项目和事实?其程度是否达到国家规定标准?按本企业涉及减免税的业务规模计算减免税款数额大小,探讨提出申请的可能性。第三,提出申请,在正式减免税申请书递交之前,最好先到税务机关口头汇报、协商一下,就有关依据、理由、规模、数额等问题征求一下税务机关意见。然后将税务机关的意见和本企业讨论的意见结合起来,撰写正式的减免申请书。撰写减免申请书的技巧就是内容上对症下药,情况、数字齐全,非至关重要情况尽量不写;理由充分,方向明确,有理、有利、有节;口气上要站在国家、税务机关立场上。

D. 处理好税务机关征、管、查的关系。在这点上应该注意汇报、请示尽可能同时都走到,切勿介入征、管、查部门或个人之间的矛盾。

E. 处理日常人情关系的技巧。工作关系必然涉及到日常人情关系,反过来,日常人情关系又必然反作用于工作关系,可见处理好日常人情关系,也是当好一名管理者的重要方面。密切日常人情关系的具体技巧,从来没有公式,世界上最复杂的就是人情关系,下面略谈一二:首先要认人记名,通过直接询问或间接询问了解其姓名及概况,对特殊人物应记于“通讯簿”上。其次,邀请做客。通过邀请有关组织代表和有关人员到本单位参观、调查、研究,以便有关组织和个人深入掌握本单位的第一手资料,增强他们对本单位的亲切感。第三,登门拜访。在必要时到有关组织去访问、汇报、会谈,以便被访组织和个人更多地了解本单位的具体情况,加深对本单位的印象和好感,第四,搞联谊活动。与有关组织联合举办文化、娱乐、业务方面的交流和比赛,以增强多层次和全方位的友谊。

③与金融机构的沟通协调

会计与金融有千丝万缕的联系,处理两者之间关系的技巧应因地制宜,因时制宜,因事制宜,总之应随机而变。

A. 加强会计管理,增强经济实力。从融通资金的社会客观需要发展起来的金融组织,从自身的利益考虑,必然对社会各单位的经济实力,资金运用情况非常敏感。哪个单位经济实力强,资金管理水平高,支付能力强,哪个单位就会受青睐。作为会计机构的主管,首先应从加强资金管理,提高经济实力入手。

B. 向金融机构通报情况的技巧。在支持、希望企业兴旺发达的前提下,金融机构较财政、税务机关,更加喜欢“锦上添花”,针对金融机构上述“脾气”,在通报、介绍情况时,应着重介绍单位的资金概况、财务状况、企业发展后劲,领导班子状况,使其相信信贷资金是安全的,在口气上要给予对方必要的尊重和尊敬。

C. 开立账户的技巧,首先开户前要充分了解各金融组织的业务范围、经营方针,结合本单位业务性质,并考虑距离远近选择开户银行。其次,对准备开户的金融组织,进一步考查,了解其资金营运情况,信用等级,工作效率,服务态度,以及业务种类和范围。第三,在开户后,应主动争取开户银行对本单位经营管理、资金营运的支持和参与,

充分利用银行的信息网络,促进本单位发展。此外,如果与开户银行配合不理想,另行选择开户行时,注意在找妥新开户行前,不要把转换开户的意图张扬出去,即使找好了新的开户行,也要提出合乎情理的理由向原开户行告辞。

D. 申请贷款的技巧。首先,要搞清准备贷款银行的信贷资金和信贷规模状况,减少贷款愿望和行动的盲目性。其次,了解银行在目前的支持重点。第三,讲究信贷申请的写作技巧。流动资金借款申请,应突出说明借款原因和具体用途。资本性质的借款,要强调技术经济的可行性,特别是关于市场、效益和投资回收期的分析,流动资金申请提交后如果不见回音,应考虑是否再打一次,以加深印象;资本性借款,郑重打一次申请就行了。第四,疏通关键环节。整个贷款过程要经过多步骤,疏通了“主关”,能影响“难关”和“次关”的疏通。第五,趁热打铁,取得贷款。第六,借款后,应牢记还贷日期,到期应主动筹资归还。如果一时筹不到足够的还贷资金,应提前向银行打招呼,申请展期。

E. 现金管理技巧。第一,在银行计划部门核定库存现金、限额时,普通存在向低额核定的心理,所以,应提出单位日常现金流入和流出的客观事实,争取核定出一个合适的库存限额。第二,送存现金时,要分面值、分新旧分别捆扎,主动与银行配合。第三,如果本单位距离银行较远,现金收支频繁量大,可向银行申请一定额度的“坐支”。

F. 查询、对账要避免银行业务的繁忙期。

④与主管部门的沟通与协调

主管部门被会计人员看作“娘家人”,既然是“娘家人”,如果能恰当处理,并成功地运用这种关系,会使我们的会计工作得以顺利开展。处理与主管部门的关系,应注意以下几个方面问题。

A. 提高人员素质和管理水平,树立良好形象,这包括把自己塑造成先进典型,争取本部门的先进称号(达标升级),积极参与学会活动等(在“(1)与财政部协调沟通”中已谈到)。在争取本部门先进称号(达标升级)时,在实干出成绩的基础上,要对照标准,找差距,及时“补课”,时常汇报工作现状和改进情况,请教下步的工作要领,最后把申报材料整理完整、规范。

B. 向主管部门汇报和请示的技巧。由于主管部门与其他外部公众相比,更像会计的“娘家人”,因而在汇报、请示方面也颇具特色。首先,态度上直接了当。在向行政主管机关汇报、请示问题时,可以免去很多客套的形式,直接了当,开门见山,就像是在“自己家里”说话那样。没有必要非得寒暄一阵,客套一番,由一般性的工作、生活问题慢慢转到正题上来。其次,请示汇报的形式可不拘一格。对于主管部门来说,在不失基本礼节的前提下,请示汇报的形式可以放任些、随便些,传递信息的方式可以多种多样。这主要是主管部门是“娘家人”,不大成心挑我们的理,而且,对情况比较熟悉,对一些该办的事有一定程度的主动性。第三,全方位的内容。向主管部门汇报、请示的问题应是全方位的立体结构。本单位的财会工作都要定期或不定期地向主管部门汇报,并同其他生产经营或业务工作一起作整体汇报,所有本单位面临的未决定重大问题都要向主

管部门请示,以得到主管部门的帮助和支持。当然,这里讲的重大问题是指主管部门管理范围内的事,而不是事无巨细都要请示。最后,应注意不要以“行政级别”自慰,轻视怠慢比自己“行政级别”低的主管部门人员,更应当注意向他们汇报工作,请示问题,他们代表的不仅是自己,更重要的是主管部门。

C. 充分利用行政主管机关的权威。主管部门是会计的“娘家人”,在会计主管公共关系活动中,自身无法解决或无力解决的难题,借助于“娘家人”的威力,往往有助于问题的解决。如借助优惠政策,化解外部矛盾,消除与本单位其他部门的分歧等。

⑤与审计机关的沟通协调

审计与会计之间是监督与被监督的关系,关系处理得当,可以增进两者的相互理解和相互信任,提高审计效率,避免或减少会计工作中的不必要的麻烦和纠缠。处理好与审计之间的关系应注意以下几个方面。

A. 遵纪守法,提高部门人员素质和管理水平,赢得审计人员的尊重和信任。

B. 正确认识,端正态度。辩证地去认识审计与会计之间的矛盾关系。一方面,审计与会计是相互对应,相互排斥和相互制约的,审计是会计的监督者和司法者。另一方面,审计与会计是相互统一、相互联系和相互促进的。审计是会计的共同建设者和局外诊断者。基于上述认识,首先,我们应当充分尊重审计,密切配合审计人员的工作,决不能抱有敌视、冷淡的态度。其次,应当严肃地对待审计,如实反映情况,决不能弄虚作假,抱有任何侥幸心理和幻想。

C. 主动接触,避免误解,交流信息,增进感情。

D. 检查时要认真准备,热情接待,主动配合。

E. 妥善解决异议。当审计、检查人员提出问题和所作出的结论自己不同意或不能接受时,一般不宜针锋相对地争执,而应讲点策略。首先,仔细地分析产生分歧的原因,然后对症下药,认真检讨工作,耐心解释,把握火候,善于让步,做到有理、有利、有节。即使在决定向上级申诉时,也不要争吵,可以明确而又礼貌地告诉审计检查组。申诉的方法不宜常用。

F. 变“冤家”为“亲家”。首先,停止攻击,化解对立情绪,把握时机,改善关系(通过拜访,找人说合等,解开疙瘩,加强理解)。其次,利用审计权威为会计服务。审计机关至少在下几方面可为会计提供帮助:*a.* 在对财政、财务制度的理解和执行上与行政领导不一致,而自己又难以说服时,让领导把认识不一致的问题,让审计组织帮助判断,可使不少问题得到解决,减少和避免许多摩擦和误解。*b.* 在日常生产经营活动和财务收支活动中,与其他部门、人员发生纠纷时,请审计组织出面帮助解决。*c.* 在与外单位或国家机关发生有关对法规、制度标准的纠纷时,请审计机关仲裁,往往更有说明力和权威性,从而有利于问题的尽快公正解决。*d.* 当会计机构本身出现难以解决问题时,也可向审计组织求援。*e.* 利用审计、检查的结论和建议,不断改进会计工作,强化会计管理的职能作用。