

普
华
经
管

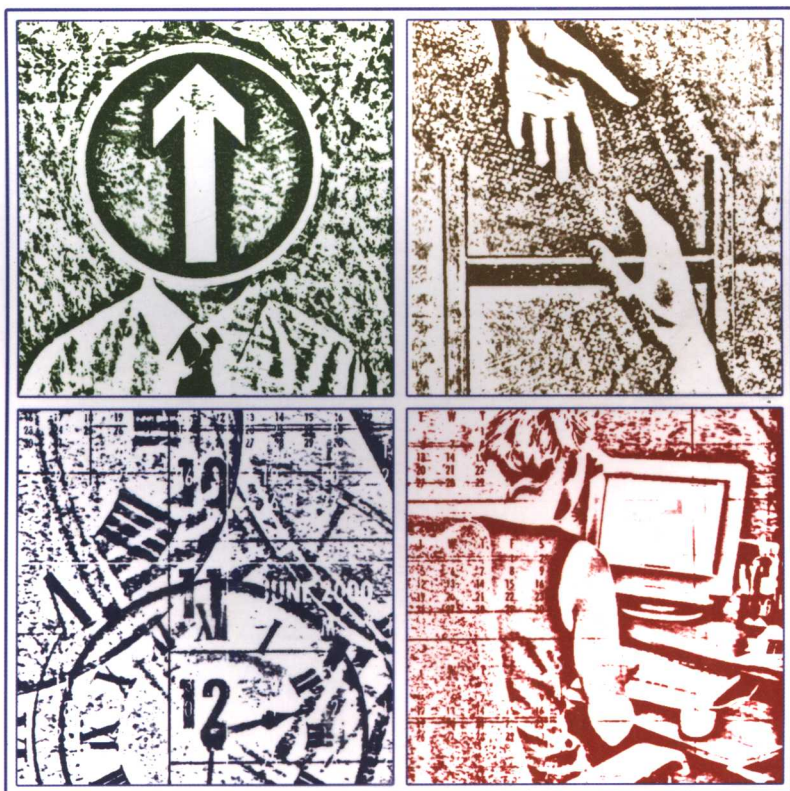
正
略
钧
策
管
理
丛
书

FBOOK
OR
弗布克管理流程与工作标准系列

从如何做到如何更有效地做

财务管理 流程设计与 工作标准

孙宗虎 郑卿 ○ 编著



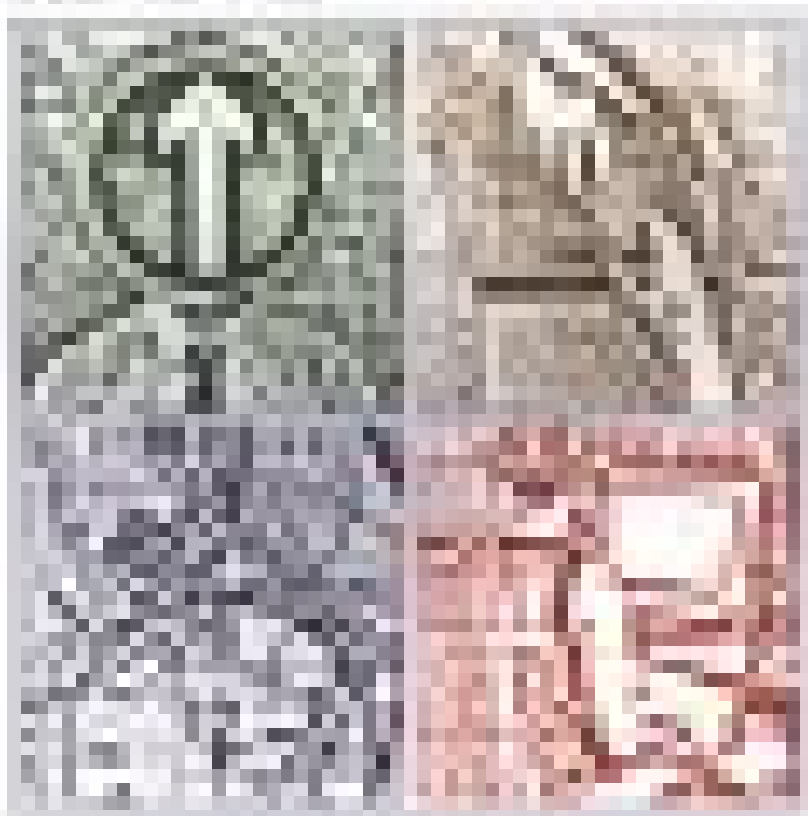
人民邮电出版社
POSTS & TELECOM PRESS

中国注册会计师全国统一考试教材

财务管理 流程设计①

工作标准

2014年 11月 1日 出版



中国注册会计师全国统一考试教材

弗布克管理流程与工作标准系列

财务管理 流程设计与工作标准

孙宗虎 郑 卿 编著

人民邮电出版社
北 京

图书在版编目 (CIP) 数据

财务管理流程设计与工作标准/孙宗虎编著. —北京: 人民邮电出版社, 2007.5
(弗布克管理流程与工作标准系列)

ISBN 978-7-115-15879-6

I. 财... II. 孙... III. 企业管理: 财务管理 IV. F275

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2007) 第 024520 号

内 容 提 要

本书以流程图和工作标准的形式, 介绍了企业财务管理部门的工作管理流程。书中流程详细、准确, 各个部门具体的工作步骤和任务清晰明确, 体现了很强的操作性和实务性。

本书包括财务会计管理、资本预算管理、货币资金与应收款项管理、固定资产与存货管理、筹资与投资及资金的管理、负债管理、所有者权益管理、成本与费用管理、采购与合同管理、收入管理、利润与利润分配管理、财务会计报告的编制与分析、财务审计与税务管理等各项管理工作的具体流程。

本书适用于企业中高层管理人员、企业财务管理部门的工作人员、高校师生、培训和管理咨询人员使用, 为其提供了可以参照执行的工作样本和管理规范。

弗布克管理流程与工作标准系列 财务管理流程设计与工作标准

-
- ◆ 编 著 孙宗虎 郑 卿
责任编辑 李耀东
 - ◆ 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 电子函件 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
新华书店总店北京发行所经销
 - ◆ 开本: 787×1092 1/16
印张: 19.5 2007 年 5 月第 1 版
字数: 140 千字 2007 年 5 月北京第 1 次印刷

ISBN 978-7-115-15879-6/F

定价: 39.80 元

读者服务热线: (010)67129879 印装质量热线: (010)67129223

作者简介

孙宗虎

北京弗布克管理咨询有限公司总经理,知名人力资源管理实战派学者、高级咨询顾问、数位学习顾问。长期从事企业人力资源管理实务方面的研究与实践、企业人力资源管理咨询、企业 E-LEARNING 培训课程开发、企业培训教材与课程开发、大学管理课程课件开发、数位教学与学习设计等工作。作者联系方式: sunzonghu@163.com

郑卿

中国矿业大学(北京)企业管理硕士,北京弗布克管理咨询公司咨询师。曾于北京自修大学、北京科技经营管理学院等民办高校讲授管理学、财务管理等课程,并在某信息技术有限公司远程教育中讲授中级会计职称考试财务管理课程。



前 言

弗布克管理流程与工作标准系列图书旨在解决中国企业管理中的执行和工作细节问题，倡导标准化、规范化、制度化、工具化、流程化和实务化“六化合一”的管理思路并提供相应的操作实务，力求从最基础的层面，即最实务的层面，为企业走向规范化管理提供帮助和解决方案。

管理流程与工作标准系列图书是“流程化”和“标准化”的具体体现。本系列图书提供的工作流程和工作标准是企业中的细节和具体问题，正是由于这些问题的解决和标准的制定，才使得企业每个岗位的工作内容“标准化”和“量化”，为企业的绩效考评提供了依据。

企业的优异绩效有赖于流程的标准化、各个部门之间的协作效率以及每个部门员工的效率。流程化和标准化使得每个岗位的员工充分地实现了“人与事的完美结合”。

流程的规范化和工作的标准化，促使企业的员工从知道“如何做”向“如何有效地做”转化。这一转化必将大大地提高员工的工作效率和各个部门之间的协调能力，从而从整体上提高企业的运营效率。

将每件事情的工作程序与标准确定下来，不但为绩效考评提供了依据，也为区分每个部门、每位员工的责权提供了依据，框定了各自的责权范围和界限，以免发生互相推诿的现象，这就大大地增强了企业的每个部门、每个岗位的员工的责任意识，使他们对自己的事情负起责任。只有每个人都对自己的事情负起责任，企业的执行能力才能最终得到提升，企业的竞争力才能永续。

希望本套管理流程系列图书能够给企业带来操作层面的借鉴和实务化的解决方案！

弗布克管理流程与工作标准系列图书包括：

- 《通用管理流程设计与工作标准》
- 《生产管理流程设计与工作标准》
- 《市场营销管理流程设计与工作标准》
- 《人力资源管理流程设计与工作标准》
- 《行政管理流程设计与工作标准》



- 《财务管理流程设计与工作标准》
- 《房地产管理流程设计与工作标准》
- 《酒店管理流程设计与工作标准》
- 《采购与供应管理流程设计与工作标准》
- 《医院管理流程设计与工作标准》
- 《新产品开发流程设计与工作标准》
- 《客户关系管理流程设计与工作标准》
- 《物流管理流程设计与工作标准》
- 《物业管理流程设计与工作标准》

随着企业管理水平的不断提高，流程也在不断地发生变化，因此，读者在应用本系列图书时可参考以下意见。

1. 对于本系列图书提供的工作流程和工作标准，读者可根据所在企业的实际情况加以适当修改，或者重新设计，使之更适用于本企业的情况；

2. 读者可参照本系列图书的流程，将所在企业每个部门内每个员工的工作流程进行适当压缩，流程再造，以求提高企业的运营效率；

3. 读者要在实践中不断改进已经形成的工作流程，因需而变，高效管理，高效工作，最终达到“赢在执行”的目标。

在本书编写的过程中，张孝艳、刘娜负责资料的收集、整理以及数字图表的编排，陈茂福、汪丹凤参与编写了本书的第1、2章，赵晓娟、甄海虹参与编写了本书的第3、4章，吴二杰、张雅萍参与编写了本书的第5、6章，龚倩倩、王淑敏参与编写了本书的第7、8章，李刚、孙斌、张志平参与编写了本书的第9、10、11章，胡星强、肖书民参与编写了本书的第12章，全书由孙宗虎、郑卿统撰定稿。

2007年2月

《财务管理流程设计与工作标准》

编读互动信息卡

亲爱的读者：

感谢您购买本书。请您详细填写本卡并邮寄或传真给我们（复印有效），以便我们能够为您提供更多的最新图书信息，并可在您向我们邮购图书时获得免收图书邮寄费的优惠。

您获得本书的途径			
<input type="radio"/> 书店（	省/区	市 县 书店）	
<input type="radio"/> 商场（	省/区	市 县 商场）	
<input type="radio"/> 网站（网址是		）	
<input type="radio"/> 邮购（我是向		邮购的）	
<input type="radio"/> 其他（请注明方式：		）	
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管理类图书有			
1. 《	》	2. 《	》
3. 《	》	4. 《	》
请附阁下资料，便于我们向您提供图书信息			
姓名	出生年月	文化程度	
单位	职 务	联系电话	
地址			
邮编	电子邮箱		

地 址：北京市崇文区龙潭路甲3号翔龙大厦218

北京普华文化发展有限公司市场营销部

邮 编：100061

传 真：010-67120121

服务热线：010-67129879

网 址：<http://www.puhuabook.com.cn>

编辑信箱：lyd818@126.com

目 录

第 1 章 流程与流程图的绘制	1
1.1 流程与流程再造	2
1.1.1 什么是流程	2
1.1.2 企业管理流程综述	3
1.1.3 企业流程设计的基础	3
1.1.4 流程管理对企业的意义	4
1.2 流程图的绘制	4
1.2.1 流程图绘制前的准备工作	4
1.2.2 流程图绘制的原则	6
1.2.3 流程图的绘制方法	7
1.2.4 流程图的管理与实施	8
第 2 章 财务会计管理基础	11
2.1 财务制度与财务计划工作流程及工作标准	12
2.1.1 财务制度设计工作流程及工作标准	12
2.1.2 财务计划编制工作流程及工作标准	16
2.1.3 财务预测管理工作流程及工作标准	19
2.2 总账、日记账、科目汇总表工作流程与工作标准	22
2.2.1 日记账、总账账务处理工作流程及工作标准	22
2.2.2 记账凭证账务处理工作流程及工作标准	26
2.2.3 汇总记账凭证账务处理工作流程及工作标准	29
2.2.4 科目汇总表核算工作流程及工作标准	33
第 3 章 资本预算管理	37
3.1 预算编制与报批工作流程与工作标准	38
3.1.1 预算编制工作流程及工作标准	38
3.1.2 预算报批工作流程及工作标准	41
3.1.3 预算执行考核分析工作流程及工作标准	44



3.2	年度预算编制工作流程与工作标准	47
3.2.1	年度经营目标确定工作流程及工作标准	47
3.2.2	年度预算编制工作流程及工作标准	50
3.2.3	年度预算编制平衡工作流程及工作标准	53
3.2.4	年度预算调整工作流程及工作标准	57
第4章	货币资金与应收款项管理	61
4.1	货币资金管理工作流程与工作标准	62
4.1.1	现金预算管理工作流程及工作标准	62
4.1.2	现金收支账务处理工作流程及工作标准	67
4.1.3	现金清查账务处理工作流程及工作标准	72
4.1.4	备用金收支账务处理工作流程及工作标准	75
4.1.5	银行存款付款管理工作流程与工作标准	79
4.1.6	银行存款付款控制工作流程与工作标准	83
4.2	应收款项管理工作流程与工作标准	87
4.2.1	应收账款统计上报工作流程及工作标准	87
4.2.2	应收账款管理工作流程及工作标准	92
4.2.3	应收票据账务处理工作流程及工作标准	96
4.2.4	呆账死账确认工作流程及工作标准	100
4.2.5	坏账处理工作流程及工作标准	103
第5章	固定资产与存货管理	107
5.1	固定资产管理工作流程与工作标准	108
5.1.1	固定资产管理工作流程及工作标准	108
5.1.2	固定资产盘点工作流程及工作标准	114
5.1.3	固定资产减损工作流程与工作标准	118
5.1.4	固定资产清查工作流程与工作标准	123
5.1.5	固定资产折旧、报废处理工作流程及工作标准	127
5.2	存货管理工作流程与工作标准	132
5.2.1	存货管理工作流程及工作标准	132
5.2.2	全面盘点工作流程及工作标准	138



5.2.3	物品盘点工作流程与工作标准	143
5.2.4	库存差异分析工作流程及工作标准	147
第6章	筹资与投资及管理	151
6.1	筹资管理流程与工作标准	152
6.1.1	筹资管理流程及工作标准	152
6.1.2	公司内部筹资流程及工作标准	155
6.1.3	公司外部筹资流程及工作标准	158
6.2	投资管理流程与工作标准	162
6.2.1	投资管理流程及工作标准	162
6.2.2	投资项目经济价值审核流程及工作标准	166
6.2.3	投资及项目审批流程与工作标准	169
6.3	资金管理流程与工作标准	172
6.3.1	资金计划编制流程及工作标准	172
6.3.2	资金审批流程及工作标准	176
第7章	负债、所有者权益管理	179
7.1	负债管理流程与工作标准	180
7.1.1	短期借款账务处理流程及工作标准	180
7.1.2	长期借款流程及工作标准	184
7.1.3	贷款结算流程及工作标准	188
7.2	所有者权益流程与工作标准	192
7.2.1	资本公积核算账务处理流程及工作标准	192
7.2.2	盈余公积核算账务处理流程及工作标准	198
7.2.3	未分配利润核算流程与工作标准	202
第8章	成本与费用管理	207
8.1	成本管理流程与工作标准	208
8.1.1	产品成本核算管理流程及工作标准	208
8.1.2	产品定额成本编制流程及工作标准	211
8.1.3	成本核算账务处理流程及工作标准	214



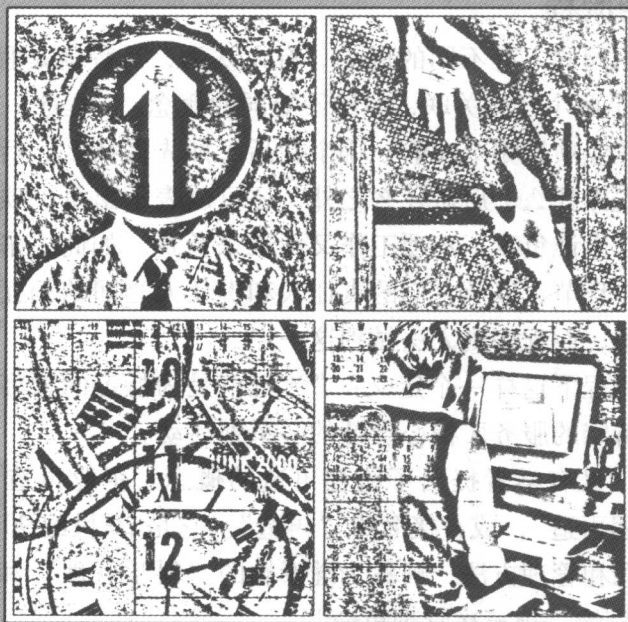
8.2 费用管理工作流程与工作标准	217
8.2.1 费用计划审批工作流程及工作标准	217
8.2.2 费用报销管理工作流程及工作标准	220
8.2.3 月度费用预算执行分析工作流程与工作标准	224
第9章 采购与合同管理	227
9.1 采购管理工作流程与工作标准	228
9.1.1 采购工作流程及工作标准	228
9.1.2 采购控制工作流程及工作标准	233
9.1.3 重要设备采购工作流程及工作标准	238
9.2 合同工作流程与工作标准	242
9.2.1 合同签订及审核工作流程及工作标准	242
9.2.2 合同协调工作流程及工作标准	245
第10章 收入、利润与利润分配管理	249
10.1 收入管理工作流程与工作标准	250
10.1.1 零星收入管理工作流程及工作标准	250
10.2 利润与利润分配管理工作流程与工作标准	253
10.2.1 利润核算工作流程及工作标准	253
10.2.2 利润分配工作流程及工作标准	256
10.2.3 利润结转工作流程及工作标准	261
第11章 财务会计报告的编制与分析	265
11.1 财务会计报告的编制工作流程与工作标准	266
11.1.1 资产负债表编制工作流程及工作标准	266
11.1.2 现金流量表编制工作流程及工作标准	269
11.1.3 利润表编制工作流程及工作标准	272
11.2 财务分析工作流程与工作标准	275
11.2.1 财务分析工作流程及工作标准	275
11.2.2 财务分析报告编制工作流程及工作标准	279



第 12 章 财务审计与税务管理	283
12.1 财务审计管理 workflow 与工作标准	284
12.1.1 审计管理 workflow 及工作标准	284
12.2 纳税筹划与申报管理 workflow 与工作标准	288
12.2.1 纳税筹划 workflow 及工作标准	288
12.2.2 纳税核算 workflow 及工作标准	291
12.2.3 纳税申报 workflow 及工作标准	295

第1章

流程与流程图的绘制



标准化 为企业管理提供标准化的流程设计与工作标准
流程化 为企业管理提供规范化的工作程序与量化标准
工具化 为企业管理者提供拿来即用的模板和样表范本
实务化 为企业管理者提供加强执行能力和效率的方案



企业在进行流程设计之前，必须对流程的概念有一个清楚的认识，并在此基础上掌握流程图绘制的方法，然后着手设计适合本企业的流程，并根据企业发展和市场变化情况，及时对流程进行调整、再造。

1.1 流程与流程再造

流程与流程再造的概念自20世纪90年代传入我国以来，已经越来越多地被广大企业所接受。可是，很多企业在实施流程管理时，由于对流程和流程再造的基本概念不是很清楚，结果导致了管理上的失败。

1.1.1 什么是流程

关于流程，不同的人有不同的说法。有人认为，流程就是程序，其实，“流程”和“程序”是两个互相关联，但绝不等同的概念。“程序”可以体现出一项工作中，若干个作业项目哪个在前、哪个在后，即先做什么、后做什么。而流程除了可以体现出先做什么、后做什么之外，还可以表示出每一项具体任务是由谁来做，即甲项工作由谁负责，乙项工作又由谁来负责。如此一来，若干个作业项目或者若干个工作环节，以及它们的责任人和责任人之间的相互工作关系便一目了然地表述出来了，而程序则无法做到这一点。

我们不妨给流程下这样一个定义：“流程就是为特定的顾客或特定的市场提供特定的产品或特定的服务所精心设计的一系列活动。”

继流程之后，又有学者提出了流程再造的概念。企业再造（Reengineering）也叫做“企业流程再造”，或直接简称“再造”。它是20世纪90年代初期兴起的一种新的管理理念和管理方法，被称为继泰勒的“科学管理”和戴明的全面质量管理（TQM）之后的“第三次管理革命”。

按照企业再造概念的创始者迈克尔·汉默（Michael Hammer）和詹姆斯·钱皮（James Champy）所下的定义：“再造（Reengineering），就是对公司的流程、组织结构、文化进行彻底、急剧的再设计（Redesign），以达到绩效的飞跃。”（《企业再造——经营革命宣言》）

另外一位管理学家说：“再造就是对战略、增值营运流程，以及支撑它们的系统、政策、组织、结构进行快速、彻底、急剧的再设计，以达到工作流程和生产率的最优化。”（《再造手册》）

对于流程再造的定义，这些外国学者自己也觉得语句上啰嗦和绕口，所以那位管理学家自己又说：“如果这样的定义过于冗长，那么我们不妨牢记：‘再造就是推倒重来！（Starting over）’”。

流程再造的意义，不仅仅是对企业的管理与业务流程进行再造，而且是要将



以职能为核心的传统企业，改造成以流程为核心的新型企业，这也就是我们所说的企业再造。企业通过不断地变革与创新（广义上这里不仅仅包括流程的再造，还包括企业组织的再造和变革），使原来不断产生暮气的企业，重新焕发青春，并且永远充满朝气、充满生机、充满活力！

1.1.2 企业管理流程综述

目前，我国企业大都还没有建立起标准的流程，自然也就谈不到流程再造的问题。所以说，对于我国大多数企业来说，首先要懂得流程的概念、了解流程对企业管理的意义，以及掌握流程设计和流程图绘制的方法。

虽说也有少数企业学着设计了一些所谓的“流程”，但是很多也都是照猫画虎，凭主观臆断绘制出来的，有很多是不符合企业实际情况的，甚至给企业带来了很大的负面影响。所以，对于这些企业来说，首先要检查现有的流程是否符合本企业的需要，是否能够适应市场竞争的变化，如果流程确实需要进行改进，而且是本企业所急需的，那就一定要立即着手进行流程再造的工作。

总之，流程式管理作为国际流行的新型管理模式，在我国企业进行实施，对企业内部经营管理可以起到规范的作用，对企业外部竞争亦可起到随机应变的作用。

1.1.3 企业流程设计的基础

当前，市场竞争越来越激烈，企业要想在激烈的市场竞争中求得生存和发展，取得竞争优势，使企业在激烈竞争的环境下立于不败之地，就必须全面地、彻底地了解顾客的需要，最大限度地满足顾客的需要，并且要不断地适应外部市场环境的变化。而流程与流程再造的目的就在于使企业的内部管理通过流程的规范，并不断加以改造，以使企业不断适应变化的市场形势。

通常情况下，一个现代企业面临的外部环境的巨大挑战主要来自3个方面：顾客（Customer），变化（Change），竞争（Competition）。由于这3个英文单词的字头都是C，所以又称为“3C”。企业在设计流程与流程再造时，切记要把握好“3C”的内容，只有这样，所设计或再造的流程才能够适应企业的发展、市场的变化，以及顾客的需求。

以上是企业在流程设计与流程再造时的外部基础，就企业内部而言，企业中长期发展战略规划则是流程设计与再造的基础条件。如果企业尚未制订中长期发展战略，则应首先制订出发展战略，再着手进行流程设计与流程再造的工作。否则，所设计出的流程很难适应本企业发展的实际情况。