

YONG ZHI DU GUAN REN
AN ZHI DU BAN SHI

用制度管人 按制度办事

孙健 赵涛 主编

财务工作规范化管理
推行实务

案头必备 经典珍藏

科学的管理必定有一套健全的管理制度
严谨的执行必定有一套标准的工作流程



企业管理出版社

ENTERPRISE MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

YONG ZHI DU GUAN REN
AN ZHI DU BAN SHI

用制度管人 按制度办事

—— 财务管理 ——

财务工作规范化管理
—— 陈行高 著 ——

—— 坚定信心 同舟共济 ——

陈行高管理工作室——管理者的管理智慧
严国胜执行工作室——企业管理的工作流程

中国财政经济出版社

YONG ZHI DU GUAN REN
AN ZHI DU BAN SHI

用制度管人 按制度办事

—— 孙健 赵涛 主编 ——

财务工作规范化管理
推行实务

案头必备 经典珍藏

 企业管理出版社
ENTERPRISE MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

图书在版编目(CIP)数据

用制度管人 按制度办事:财务工作规范化管理推行实务/孙健,赵涛主编.—北京:企业管理出版社,2007.11

ISBN 978-7-80197-827-1

I.用… II.①孙…②赵… III.企业—财务制度

IV.F275

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2007)第 141833 号

书 名:用制度管人 按制度办事:财务工作规范化管理推行实务

作 者:孙健 赵涛

责任编辑:群 翊

书 号:ISBN 978-7-80197-827-1

出版发行:企业管理出版社

地 址:北京市海淀区紫竹院南路 17 号 邮编:100044

网 址:<http://www.emph.cn>

电 话:出版部:68414643 发行部:68414644 编辑部:68428387

电子信箱:80147@sina.com zbs@emph.com

印 刷:保利达印刷有限公司

经 销:新华书店

规 格:787 毫米×1092 毫米 16 开 43 印张 700 千字

印 次:2007 年 11 月第 1 版 2007 年 11 月第 1 次印刷

印 数:5000 册

定 价:69.00 元

版权所有 翻印必究·印装有误 负责调换

序 言

2006年4月,我们编辑出版了《用制度管人——最新企业规范化管理组织人事卷》、《按制度办事——最新企业规范化管理工作流程卷》,上市一年来,该套丛书获得了众多读者的好评与赞誉,短短几个月来数次加印。很多读者来电来函咨询企业规范化管理相关问题,在众多咨询事宜中,很大一部分读者期望能够获得更为细致、更为系统的企业规范化管理指导,以便能够将“用制度管人,按制度办事”的管理理念落实到更为具体的工作实务中。

在为我们的心血能够获得读者认同感到欣慰的同时,我们也将众多读者的意见和建议进行了深入地分析和研讨,为了使更多读者获益,同时能够将“用制度管人,按制度办事”的企业规范化管理理念推行得更加彻底,我们通过一年来的辛勤努力,将《用制度管人,按制度办事》系列丛书扩充到五本,分别为《用制度管人,按制度办事——财务工作规范化管理推行实务》、《用制度管人,按制度办事——行政工作规范化管理推行实务》、《用制度管人,按制度办事——人力资源工作规范化管理推行实务》、《用制度管人,按制度办事——市场营销工作规范化管理推行实务》、《用制度管人,按制度办事——生产工作规范化管理推行实务》。

在沿袭了《用制度管人》、《按制度办事》的写作风格的基础上,本套丛书进行了更加深入、更加细致的开发,工作要点、工作流程、制度模板、实用表单、执行标准的系统整合是本套丛书最突出的五大特点。本套丛书旨在解决企业管理整体规范和执行细节问题,将企业管理完全规范化和精细化,为企业管理工作者提供规范的制度模板、实用的工具表单、标准的工作流程。

工作要点旨在提供工作内容及相关工作知识准备;工作流程旨在提供所要完成任务的具体步骤和工作程序;制度模板旨在提供完整的工作规范与行为标准;实用表单旨在提供使用简洁的工具表格与报告;执行标准旨在提供落实在个人的工作细则和方法。

我们深知在企业管理不可能是一成不变的,但“制度化”、“规范化”、“流程化”、“标准化”、“精细化”应该是所有成功企业必须研究的第一课题!

衷心希望本书能够为广大读者提供最大的帮助。

本书编写组
2007年11月于北京

前 言

长久以来,中国企业一直没有停止对先进的管理思想和管理理念的探索,但在全球经济一体化的步伐中,中国企业迫切需要的并不是管理理论,如何把科学的管理思想和管理理念应用于实践;如何在微观层面上设计出具有操作性、实用性的处理程序和方法;如何制定出适合本企业的科学的、具体的管理制度和执行标准。这三点显得尤为重要。

毫无疑问,每个企业都希望做大做强,每个企业都希望自己的经营管理能够平稳顺利。但因为企业是有各类人员组成的组织,而人的复杂多样性的价值取向和行为特质,要求企业必须营造出有利于企业理念和价值观形成的制度和文化环境,并约束、规范、整合人的行为,“用制度管人”、“按制度办事”,使其达成目的的一致性,有助于企业共同利益的实现。

同时,企业作为一种特殊的组织,不仅有着它相应的管理模式,而且相应的管理模式必须与相应的管理制度相配。按照一定的制度来管人和办事,遵循一定的流程,执行一定的标准,不仅能够提高工作效率,而且能减少和降低因人为的因素而造成失误。

如果企业没有合理的执行体系和标准化的工作制度,没有把日常管理中的每个细节通过制度的方式落实到实处,就会形成表面化的管理,从而影响到组织效率进而削弱企业的竞争力。

所以,“制度化”、“规范化”、“流程化”、“标准化”、“精细化”是现代企业需要研究的第一课题,如果再深层次地挖掘的话,所有成功企业都会将以下五方面理念根植于企业的经营管理之中。

一、制度是第一生产力

企业制度的安排对企业来说是起根本作用的,因为企业本身就是各种生产要素的组合物,企业对各生产要素的组合,实际上就是依靠企业制度组合起来的。也就是说,企业制度是对各种生产要素进行组合的核心纽带和基础。所以,毫不夸张地说,制度是企业的第一生产力!

二、制度是企业的核心竞争力

制度是企业长远发展的运转平台。成功的企业源自卓越的管理,而卓越的管理来自优越的制度。企业间的竞争,归根结底是企业制度的竞争。企业凝聚人才、引进人才、稳定人才,靠的就是先进的、合理的制度!

三、用法制代替人制是解决混乱的根本途径

通过长期对企业一线管理的研究,我们发现众多经营混乱、管理无序的企业都是因为无法可依或有法不依,而众多成功企业大多都具备管理制度化、工作流程化的特点。所以,我国的大多数企业,尤其是中小企业,要想做强做大,要想使企业经营管理平稳有序,建立完善的管理制度、用法制代替人制是解决所有问题的关键所在!

四、执行标准化、精细化才能确保制度的效用

另外一个困扰众多管理者的难题是,企业已经制定了完整的管理制度,但往往在执行和应用制度时,由于制度细则的不完善或执行不力,经常导致制度成为一纸空文。所以,要想使制度完全发挥其效用,与之匹配的执行细则和执行标准是不可或缺的。

五、简单化、流程化是提高效率的捷径

随着电脑化管理的日益普及,近年来企业管理实践中已大量采用系统的标准表格方式。标准化表格管理要求管理者与被管理者直接参与填写、核对和确认,因而会使管理更加有效率。另外,标准化的管理表格清晰、简洁,所表达的内容一目了然,使企业管理中简便高效的文件处理模式。

我们编写《用制度管人,按制度办事——企业规范化管理推行实务丛书》的初衷也在于此。本书正是站在企业管理者的角度,充分考虑企业管理的方方面面,聚焦在企业管理最为关键的环节,借鉴国际通用的管理制度和文案,详细论述了企业管理中普遍涉及到的工作标准化、流程化、工具化,并提供了具体工作的相关理论知识、执行方法或流程、实用工具表格,使之具有可操作性,可在实践的层面上提高企业效率。

当然每个企业都有其自身的特点,所以对于我们提供的制度范本、流程、实用表格,读者可以根据所在企业的具体情况适当修改或者重新设计,使之更适用于自己的企业。企业随着技术的创新,产品的更新,制度也需要创新,它并不是一成不变的,因此读者要在实践过程中不断改进已经形成的制度,以期达到高效管理、高效工作的目的。

编者

2007. 11 月

目 录

第一章 财务部门工作职责与职能

第一节 财务部门工作职责与职能 /2

- 一、财务部门工作职能 /2
- 二、财务部门工作职责 /3
- 三、财务部门工作目标 /4
- 四、财务工作核心理念 /5
- 五、建立公司理财文化 /6

第二节 财务部各岗位职责描述 /7

- 一、财务总监岗位职责描述 /7
- 二、财务经理岗位职责描述 /8
- 三、预算主管岗位职责描述 /8
- 四、预算专员岗位职责描述 /9
- 五、会计主管岗位职责描述 /9
- 六、成本会计岗位职责描述 /10
- 七、核算会计岗位职责描述 /10
- 八、出纳员岗位职责描述 /11
- 九、审计员岗位职责描述 /11
- 十、资金主管岗位职责描述 /12
- 十一、投资主管岗位职责描述 /12
- 十二、投资分析专员岗位职责描述 /12
- 十三、融资主管岗位职责描述 /13
- 十四、财务分析师岗位职责描述 /13
- 十五、制单员岗位职责描述 /13
- 十六、簿记员岗位职责描述 /14
- 十七、收银员岗位职责描述 /14

第二章 财务部组织机构设置

第一节 财务部职位设置与任职条件 /16

- 一、财务部组织机构设置模板 /16
- 二、财务总监任职条件 /16

三、财务经理任职条件 /17

四、会计主管任职条件 /18

五、会计任职条件 /18

六、出纳员任职条件 /18

第二节 财务部主要岗位描述 /19

一、出纳岗位 /19

二、资金管理岗位 /19

三、固定资产核算岗位 /19

四、存货核算岗位 /19

五、工资核算岗位 /20

六、成本、费用核算岗位 /20

七、销售和利润核算岗位 /20

八、应收应付款核算岗位 /20

九、总账报表岗位 /20

十、稽核岗位 /20

第三节 财务部组织机构设置基本原则 /21

一、财务与会计机构分置细则 /21

二、把握集权与分权程度细则 /21

第三章 财务制度设计与管理

第一节 财务制度设计工作要点 /24

一、财务部制度设计的主要内容 /24

二、财务部制度设计原则 /25

三、会计档案管理工作操作流程 /25

第二节 财务规范化制度 /27

一、财务部管理制度设计模板 /27

二、财务部管理纲要 /30

三、会计档案管理制度模板 /33

第三节 财务制度设计实用表单 /35

一、财务管理调查表 /35

二、财务状况变动表 /36

三、财务费用表 /37

四、月度财务分析表 /39

五、财务日报表 /40

六、财务状况分析表 /41

七、财务状况控制表 /42

八、年月份企业财务分析表 /43

九、主要财务比率分析表 /44

第四节 财务制度设计规范化细节执行标准 /45

一、财务部制度设计工作流程 /45

二、财务管理体制细化执行标准 /45

三、财务部组织管理体系细化执行标准 /48

第四章 财务部日常核算工作管理

第一节 财务部日常核算管理工作要点 /52

一、一般会计业务范围 /52

二、会计凭证处理程序 /53

三、会计簿记处理程序 /55

四、会计报告处理程序 /56

五、会计档案处理程序 /57

六、出纳岗工作流程 /57

七、销售费用核算工作流程 /59

八、管理费用核算工作流程 /60

九、固定资产核算工作流程 /62

十、材料审核工作流程 /63

十一、销售核算工作流程 /64

十二、工资福利岗位工作流程 /65

十三、税务岗工作流程 /67

十四、主管岗工作流程 /67

十五、会计核算主要方法 /69

第二节 财务部日常核算工作规范制度 /70

一、股份有限公司会计管理制度模板 /70

二、财务部日常工作管理规则 /74

三、会计核算基础工作规定模板 /75

四、财务会计管理制度模板 /77

第三节 财务部日常核算工作实用表单 /83

一、财务日报表 /83

二、进账日报表 /84

三、票据及存款日报表 /85

四、出纳管理日报表 /86

五、资金运用日报表 /87

六、会计科目名称表 /88

七、会计账册登记表 /89

八、资产负债表 /90

九、现金流量表 /91

十、利润表 /94

第四节 财务部日常核算工作规范化细节执行标准 /96

一、会计核算操作规定 /96

二、出纳工作规定细则 /97

三、会计工作规定细则 /98

四、原始凭证的填制标准 /100

五、原始凭证审核标准 /100

六、记账凭证填制标准 /101

七、记账凭证审查标准 /102

八、收款凭证和填制标准 /102

九、付款凭证的填制标准 /102

十、记账凭证数字的书写标准 /103

十一、账簿登记标准 /103

十二、银行存款账户的设置条件和开立程序 /104

第五章 财务预算与计划管理

第一节 财务预算与计划管理工作要点 /108

一、财务预算与计划工作内容 /108

二、财务预算与计划的实施作用 /108

三、财务计划的编制方式 /108

四、财务计划的编制流程 /109

五、财务预算与计划管理应注意的事项 /109

第二节 财务预算与计划管理规范化制度 /110

一、企业部门预算编制制度模板 /110

二、企业预算组织与实施制度模板 /112

三、预算编审程序制度模板 /113

四、企业财务资金预算管理制度 /115

五、企业各部门月绩分析制度 /117

第三节 财务预算与计划管理实用表单 /118

一、支出预计明细汇总表 /118

二、资金差异报告表 /119

三、资金调度计划表 /120

四、银行短期借款明细表 /121

五、收支预计表 /121

六、材料借款月报表 /122

七、材料采购预计表 /123

- 八、内外销收入预计表 /124
- 九、预算表 /125
- 十、预算申请表 /126
- 十一、预算概率计算表 /127
- 十二、预算核算办法表 /128
- 十三、预算编列表 /129
- 十四、预算统计表 /130
- 十五、预算控制表 /131
- 十六、预算控制表 /132
- 十七、预算变更申请表 /133
- 十八、收入及支出金额预计表 /134

第四节 财务预算与计划管理规范化细节执行标准 /135

- 一、年度会计决算说明书书写标准 /135
- 二、预算资金调度管理标准 /135
- 三、预算方案编制标准 /135
- 四、财务计划管理标准 /137
- 五、弹性预算编制标准 /138
- 六、滚动预算编制标准 /138
- 七、固定预算编制标准 /139
- 八、现金预算编制标准 /140
- 九、零基预算编制标准 /141

第六章 财务筹资管理

第一节 筹资管理工作要点 /144

- 一、筹资管理的工作内容 /144
- 二、筹资的主要方式 /144
- 三、筹资的主要渠道 /145

第二节 筹资管理规范化制度 /146

- 一、企业筹资管理制度模板 /146
- 二、企业资本金筹集制度模板 /151
- 三、股票事务处理制度 /151

第三节 筹资管理实用表单 /153

- 一、企业筹资成本分析表 /153
- 二、企业筹资需求分析表 /154
- 三、企业融资结构弹性分析表 /154
- 四、企业融资风险变动分析表 /155
- 五、银行短期借款明细表 /155

- 六、股东一览表 /156
- 七、股东印鉴表 /157
- 八、发行股票申请表 /157
- 九、股票汇购书 /158
- 十、股票调换申请书 /158
- 十一、股票调换内容 /159

第四节 筹资管理规范化细节执行标准 /160

- 一、筹资业务审批执行标准 /160
- 二、筹资申请书写作标准 /160
- 三、筹资预算报告书写标准 /161
- 四、项目筹资可行性分析报告书写标准 /162
- 五、公开发行股票申请书书写标准 /164
- 六、股票上市申请书书写标准 /168
- 七、公司股票上市推荐书样式 /169
- 八、股票筹资实施工作标准 /170
- 九、债券筹资实施工作标准 /171

第七章 财务投资管理

第一节 投资管理工作要点 /174

- 一、企业投资项目界定 /174
- 二、企业投资管理体制及权限 /174
- 三、企业投资管理要点 /176

第二节 投资管理规范化制度 /177

- 一、企业投资计划书模板 /177
- 二、企业投资管理制度模板 /179
- 三、短期投资业务会计管理制度模板 /185
- 四、长期投资业务会计管理制度模板 /186
- 五、投资项目档案管理制度模板 /187
- 六、投资价值分析报告模板 /189

第三节 投资管理实用表单 /191

- 一、投资专业分析表 /191
- 二、投资专案管理卡 /192
- 三、重要投资绩效分析表 /192
- 四、重要投资方案绩效核计表 /193
- 五、投资经济分析表 /194

第四节 投资管理规范化细节执行标准 /195

- 一、投资管理流程 /195
- 二、投资管理会计核算流程 /195
- 三、所有者投入资本的计价标准 /196
- 四、投资资产取得的控制工作内容 /196
- 五、投资活动内部会计控制标准 /197
- 六、投资资产处置的控制标准 /197
- 七、短期投资的处置工作内容 /197
- 八、长期投资减值准备的核算标准 /198
- 九、债券投资的账务处理标准 /198

第八章 财务风险管理

第一节 财务风险管理工作要点 /202

- 一、投资风险分析的内容 /202
- 二、用资本资产定价模型来调整折现率分析法 /202
- 三、用风险报酬率模型来调整折现率分析法 /202
- 四、确定当量分析法 /204
- 五、决策树分析法 /205

第二节 风险管理规范化制度 /206

- 一、投资预算报告模板 /206
- 二、投资回报预测报告模板 /207

第三节 风险管理实用表单 /209

- 一、损益表 /209
- 二、比较损益表 /210
- 三、各年度损益比较表 /213
- 四、损益计划实绩报告表 /212
- 五、损益平衡计算表 /213
- 六、月份各批号损益汇总表 /214
- 七、部门损益实绩表 /217
- 八、各部门损益计算表 /216
- 九、经济效益分析表 /217
- 十、边际利益及利益管理表 /218
- 十一、部门盈亏管理计划表 /219
- 十二、盈亏统计表 /220

第四节 风险管理规范化执行细节标准 /221

- 一、回收期限法 /221
- 二、报酬率分析法 /221

第九章 货币资金管理

第一节 货币资金管理工作要点 /224

- 一、货币资金管理的工作对象 /224
- 二、持有现金的适度标准 /224
- 三、节省现金的小窍门 /226
- 四、定好资金管理目标 /227
- 五、把握资金运动的特点 /228
- 六、预知资金增减的方法 /229
- 七、准确适当的库存现金 /229
- 八、慎用周转资金 /230
- 九、现金收支的“长袖善舞” /231
- 十、现金的“铁腕控制” /232
- 十一、资金主管主要工作内容 /233
- 十二、资金管理员主要工作内容 /234

第二节 货币资金管理规范化制度 /234

- 一、资金管理制度模板 /234
- 二、资金预算编制制度模板 /236
- 三、资金预算编制流程 /238
- 四、现金管理制度模板 /238
- 五、现金及有价证券业务处理流程 /241
- 六、流动资金管理制度模板 /243
- 七、经费支出管理制度模板 /244
- 八、固定资金管理制度模板 /244
- 九、支票管理制度模板 /245
- 十、发票管理制度模板 /246
- 十一、退票管理制度模板 /247
- 十二、现金收支管理办法 /247
- 十三、提取现金的工作细则 /249
- 十四、财务出纳及资金利息处理规则 /250
- 十五、现金盘点制度模板 /251

第三节 货币资金管理实用表单 /252

- 一、现金收支日报表 /252
- 二、现金收支预算表 /253
- 三、现金存款日记表 /254
- 四、资金调度日报表 /255
- 五、银行借款登记卡 /256

- 六、资金调度表 /257
- 七、资金差异报告表 /258
- 八、现金银行存款结存表 /259
- 九、现金与银行存款逐日登记表 /260
- 十、应收账款控制表 /261
- 十一、付款登记表 /262
- 十二、预付款申请表 /263

第四节 货币资金管理规范化细节执行标准 /264

- 一、出纳直接收款工作细则 /264
- 二、假币的处理规范 /264
- 三、损伤人民币的处理规范 /264
- 四、出纳员点钞的基本规范 /265
- 五、出纳支付款项的程序 /265
- 六、现金收款凭证复核内容及标准 /266
- 七、现金付款凭证复核内容及标准 /266
- 八、现金收付凭证的审核程序 /267
- 九、增值税专用发票的管理、使用细则 /267
- 十、发票和资金往来专用发票的管理办法 /268
- 十一、内部员工借支规定 /268
- 十二、识别真假人民币的方法 /268

第十章 有形资产管理

第一节 有形资产管理工作要点 /272

- 一、有形资产管理工作内容 /272
- 二、固定资产的计价方式 /272

第二节 有形资产管理规范化制度 /273

- 一、企业财产管理办法模板 /273
- 二、固定资产管理制度模板 /274
- 三、固定资产核算管理制度模板 /277
- 四、财产盘点制度模板 /278
- 五、固定资产分级分口管理制度 /281
- 六、不动产管理规定 /282

第三节 有形资产管理实用表单 /284

- 一、固定资产增减表 /284
- 二、固定资产盘存表 /285
- 三、固定资产增加表 /286
- 四、固定资产转移表 /286

五、固定资产减损表 /287

六、闲置固定资产明细表 /287

第四节 有形资产管理规范化细节执行标准 /288

一、固定资产验收、付款处理细则 /288

二、固定资产更新申请批准程序 /288

三、固定资产购置会计管理流程 /288

四、固定资产折旧方法 /289

五、物料用品财务处理细则 /290

六、办公用品财务处理细则 /290

七、固定资产分类标准 /291

八、固定资产报废和损毁的核算标准 /292

九、企业资产内部控制标准 /292

十、自行建造的固定资产业务处理程序 /293

第十一章 无形资产管理

第一节 无形资产管理工作要点 /296

一、无形资产管理工作对象 /296

二、无形资产核算标准 /297

第二节 无形资产管理规范化制度 /298

一、无形资产会计处理制度模板 /298

二、无形资产摊销核算制度模板 /299

三、无形资产增加的会计核算制度 /299

第三节 无形资产管理实用表单 /300

一、无形资产及其他财产表 /300

二、专利发明申请表 /301

第四节 无形资产管理规范化细节执行标准 /302

一、无形资产计价标准 /302

二、无形资产重估价账务处理标准 /302

第十二章 财务分析管理

第一节 财务分析管理工作要点 /306

一、财务分析主要工作内容 /306

二、财务分析的主要方法 /306

第二节 财务分析规范化制度 /307

一、财务报表编制制度模板 /307

二、企业财务分析工作细则 /312

三、财务分析撰写制度模板 /312