



主管一日通 ③

吴少平 编著



财务主管一日通

—— 解决第一次当财务主管遇到的各种实际问题 ——

广东经济出版社



主管一日通 ③

吴少平 编著



财务主管一日通

广东经济出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

财务主管一日通/吴少平编著. —广州: 广东经济出版社, 2004.1

(主管一日通丛书③)

ISBN 7-80677-580-3

I. 财… II. 吴… III. 财务管理 IV. F275

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2003) 第 092924 号

出版	广东经济出版社 (广州市环市东路水荫路 11 号 5 楼)
发行	
经销	广东新华发行集团股份有限公司
印刷	广东省肇庆新华印刷有限公司 (广东省肇庆市狮岗)
开本	850 毫米 × 1168 毫米 1/32
印张	12.5 2 插页
字数	288 000 字
版次	2004 年 1 月第 1 版
印次	2004 年 1 月第 1 次
印数	1 ~ 6 000 册
书号	ISBN 7-80677-580-3/F·942
定价	全套 (1 ~ 10 册) 230.00 元

如发现印装质量问题, 影响阅读, 请与承印厂联系调换。

发行部地址 广州市合群一马路 111 号省图批 107 号

电话: (020) 83780718 83790316 邮政编码: 510100

邮购地址 广州市越秀中路 125 号大院八号 邮政编码 510055

广东经济出版社读者服务有限公司 电话 (020) 83801011 83803689

本社网址 www.sun-book.com

·版权所有 翻印必究·

总 序

随着信息技术的飞跃发展和知识型经济的出现，企业的运作与管理正在发生前所未有的变化。21 世纪的企业管理将不再是传统的功能性管理，而是一种基于新的经营理念的集成化管理。其目的就在于整合企业的有效资源，最大限度地发挥团队和所有员工的智慧和创造力，使企业建立和保持持续的竞争优势。

因此，面向未来的企业首先是一个学习型的组织，每一个企业的管理者或普通员工都必须把学习放在重要的位置，强化专业学习，加快知识更新，切实提高技能，全面完善自己，从而达到自我管理的内涵式发展目标。任何企业都面临着日益激烈的市场竞争，而所有竞争归根结底是人力资源的竞争、智力的竞争，高素质的管理者与高素质的员工是实现企业变革和创新、振兴和发展的必要条件基础。

部门主管是公司企业的中层重要职位，它担负着企业生产经营运作的具体组织管理工作。企业经营目标的实现，生产任务的完成，产品品质的提升，以及企业发展战略的实施等等，都离不开各部门主管的具体管理和操作。部门主管既是企业决策的執行者，又是企业决策的参谋者。他不仅要带领本部门员工努力完成企业下达的计划任务，还要对本部门的现状、问题

和前景作出分析、预测和规划，为企业的高层决策提供相关依据和报告、建议。由此可见，一位优秀的主管，不仅要具备一定的领导才能，熟悉本部门的业务，还要具备一定的学识和素养，了解本部门、本行业的发展趋势，能够在履行职责、完成工作任务的前提下开拓创新，实现自己的价值目标。

“主管一日通”丛书涵盖了现代管理的各个重要方面，它根据现代管理的基本理念，结合中国企业的实际状况，分析介绍了各类主管的岗位职责和工作要求以及操作实务，并阐释了主管工作的运作方法和管理技巧，有很好的实践指导意义和参考价值，对于各类企业主管全面掌握相关管理知识和提高管理水平提供了切实的帮助。

编 者

2003年11月

目 录

第一章 财务主管的职责与权限 (1)

一、财务主管的工作职责 //2

1. 制定本企业会计制度 //2
2. 组织领导财会部门工作 //3
3. 充当高层领导的财务管理助手 //3
4. 加强日常财务管理和成本控制 //3
5. 保证按时纳税及应交利润 //3
6. 负责定期财产清查 //4
7. 搞好财务部门人力资源管理 //4

二、财务主管的素质要求 //4

1. 良好的职业道德 //4
2. 完备的业务知识与技能 //5

第二章 企业财务制度设计 (7)

一、财务制度设计的原则 //8

1. 合规性原则 //8

目 录

2. 目标一致性原则 //	9
3. 针对性原则 //	9
4. 统一性原则 //	9
5. 稳定性原则 //	10
二、财务制度设计的依据 //	10
1. 《会计法》 //	10
2. 《企业会计准则》 //	11
3. 统一会计制度 //	11
4. 其他财经法规 //	12
三、财务制度设计的程序 //	12
1. 财务制度设计的基本步骤 //	12
2. 会计制度设计的程序安排 //	14
四、财务制度设计的内容 //	16
1. 财务制度设计的种类 //	16
2. 各项制度设计的基本内容 //	17
五、重要财务管理制度范本 //	19
1. 会计核算基础工作规定 //	19
2. 公司会计核算处理办法 //	23
3. 会计事务处理规定 //	29
 第三章 组织领导会计核算.....	(39)
一、会计凭证的填制、审核和处理 //	40
1. 会计凭证的填制 //	40
2. 会计凭证的审核 //	43
3. 会计凭证审核后的处理 //	44
二、会计凭证的传递、整理和保管 //	45
1. 会计凭证的传递 //	45

2. 会计凭证的整理和保管 //	47
三、启用和登记账簿 //	49
1. 启用账簿 //	49
2. 登记账簿的一般规则 //	50
3. 部分账簿登记的特殊规则 //	52
4. 财务主管如何领导登记账簿 //	58
四、结账期和跨期事项 //	59
1. 经营账户结转和处理跨期事项 //	59
2. 汇总和结账工作日程控制方法 //	62
五、结账的方法 //	67
六、做好结账工作的其他问题 //	69
七、对账、查账和更正错账的方法 //	70
1. 对账的方法 //	71
2. 错账的查找方法 //	72
3. 错账的更正 //	76
 第四章 设计账务处理程序与会计报表	(79)
一、账务处理程序设计的要求和种类 //	80
1. 设计账务处理程序的要求 //	81
2. 账务处理程序的种类 //	81
二、以记账为基础的账务处理程序设计 //	82
1. 普通记账账务处理程序设计 //	82
2. 专栏记账账务处理程序设计 //	84
3. 特种记账账务处理程序设计 //	85
4. 多栏式特种记账账务处理程序设计 //	87
5. 凭单记账账务处理程序设计 //	89
三、以记账凭证为基础的账务处理程序设计 //	92

1. 记账凭证账务处理程序设计 //92
2. 科目汇总表账务处理程序设计 //93
3. 汇总记账凭证账务处理程序设计 //94
4. 多栏式日记账账务处理程序设计 //97

四、会计报表的设计 //99

1. 会计报表的设计要求 //99
2. 日常管理报表设计 //102
3. 成本报表设计 //105
4. 其他管理报表设计 //111

第五章 财务报表分析 (117)

一、财务报表分析的内容、原则和方法 //118

1. 财务报表分析的内容 //118
2. 财务报表分析的原则 //119
3. 财务报表分析的方法 //120

二、偿债能力分析 //125

1. 短期偿债能力分析 //126
2. 长期偿债能力分析 //131

三、获利能力分析 //135

1. 获利能力分析的指标体系 //135
2. 盈利能力综合分析 //142
3. 获利能力时期分析 //144

四、资金营运能力分析 //147

1. 资金营运能力及其一般分析方法 //147
2. 资金营运能力分析指标体系 //148
3. 资金营运能力分析实例 //155

五、怎样选用财务报表分析指标 //165

1. 信贷部门常用的财务指标 //165
2. 美国企业及其财务主管人员重视的财务指标 //166
3. 我国宏观管理和企业界选用的财务指标 //168

第六章 企业会计系统管理 (171)

一、健全企业会计系统 //172

1. 企业会计系统 //173
2. 财务管理体制的选择 //175

二、抓好会计人力资源管理 //180

1. 会计人力资源管理的原则 //180
2. 会计人力资源管理 //181
3. 会计人员团队的考评 //186

三、强化会计系统内部控制 //189

1. 设计内部控制制度 //189
2. 构建内部控制框架 //192
3. 实施内部控制 //200

第七章 企业成本系统管理 (207)

一、成本与成本系统 //208

1. 成本意识 //208
2. 成本效益理念 //209
3. 成本节省 //210
4. 成本避免 //210
5. 广义成本控制 //210
6. 成本筑入 //211
7. 成本计算 //212
8. 成本元 //213

二、成本管理与控制 //	214
1. 成本分配 //	214
2. 成本控制 //	220
3. 战略成本管理 //	226
三、目标成本管理 //	227
1. 目标成本规划基本环节 //	228
2. 目标成本计算的步骤 //	229
3. 目标成本管理的实施要点 //	232
4. 目标成本管理中的问题 //	234
四、作业成本管理制度 //	239
1. 作业成本管理制度的基本观念 //	240
2. 作业成本计算 //	244
3. 作业成本管理 //	246
 第八章 财务预测	(251)
一、企业资金需求预测 //	252
1. 销售百分比法 //	252
2. 资金习性法 //	256
二、企业利润预测 //	260
1. 本量利分析的基本原理 //	260
2. 预测盈亏临界点 //	264
3. 预测目标利润 //	267
4. 敏感性分析 //	268
三、财务风险的预测 //	271
1. 风险的含义与类别 //	272
2. 风险的衡量 //	275
3. 风险报酬价值与控制 //	281

第九章 财务审计 (287)**一、收入循环账户审计 //288**

1. 主营业务收入的审计 //288
2. 应收账款的审计 //290
3. 收款与销售调整业务审计 //293

二、支出循环账户审计 //294

1. 材料与固定资产采购的审计 //295
2. 应付账款的审计 //296
3. 其他支出的审计 //298

三、存货与固定资产循环账户审计 //300

1. 存货与固定资产循环账户审计要点 //300
2. 存货的审计 //303
3. 固定资产、累计折旧、固定资产清理的审计 //306

第十章 企业资本运作管理 (309)**一、企业的兼并 //310**

1. 企业兼并操作程序 //310
2. 上市公司兼并操作程序 //312
3. 非上市公司兼并操作程序 //322
4. 我国企业兼并的程序和方法 //326

二、企业的收购 //328

1. 收购前的审查工作 //329
2. 收购审计和其他审核程序 //333
3. 收购的财务评价 //336
4. 企业购并的出资方式 //339
5. 企业收购合同及其签订 //343

第十一章 企业税费系统管理 (351)

一、税收系统的管理 //352

1. 税收筹划的原则 //352
2. 税收筹划的方法和步骤 //354
3. 税收筹划的基本要点 //356

二、商业保险管理 //360

1. 财务主管与商业保险 //361
2. 商业保险的种类 //363
3. 确定保险赔偿费 //365

三、社会保险管理 //367

1. 社会保险项目和待遇 //368
2. 社会保险筹资模式 //372
3. 社会保险基金征缴 //381

参考文献 (385)

第一章 财务主管的职责与权限

财务管理是企业的一个核心和综合的管理工作，财务主管以特定的工作方式、方法和业务工具全面系统真实地收集企业经济业务信息，汇总、分析和报告企业经营财务成果和财务状况，预测和计划企业未来经营活动目标和达到目标的手段，为企业管理层进行生产经营决策提供专业信息服务。

如何筹集资金、使用资金和分配资金，实现资本的增值和有效利用，促进企业的持续发展，是企业财务管理的应有之义，也是企业财务部门的工作目标。一个优秀的财务主管，不能停留在管账与算账的工作层次上，而必须在提供决策依据和进行财务监控的层面上，为企业的发展作出贡献。因此，企业财务主管必须具备一定的领导素质，良好的职业道德、过硬的专业知识和较强的工作能力，才能担负起财务主管的重要职责。

一、财务主管的工作职责

企业的持续存在是以不断赚取业务利润为基础的，企业能否持续经营下去，取决于盈利能力大小及由此所决定的财务状况好坏和市场竞争能力大小。现代企业会计功能不仅仅体现在计算企业利润多少，更体现在预测、规划、计划获取更多盈利的目标和方案，以及实现方案的控制手段。

现代企业在市场中生存，必须维护市场秩序，保证整个社会的共同利益不受侵犯，从而保障自身的市场权利。企业首先必须遵守国家财政经济法律法规和会计制度，因而财务主管就处于在本企业遵守执行国家财经法纪、维护国家、集体和社会利益的第一线地位，它的监督职能也由此产生。

企业的财务管理由专门的业务部门——会计部门实施，会计部门是现代企业的核心综合管理部门。会计部门由财务主管负责领导工作，财务主管既是企业中层领导干部，又是企业的会计监督代表。财务主管在企业财务管理中占有十分重要的地位。

具体而言，财务主管的主要职责有以下7个方面。

1. 制定本企业会计制度

财务主管根据国家财经法规、会计制度和其他法规、政策，结合本单位实际情况，主持起草本单位具体会计制度及实施办法，科学地组织会计工作，并领导、督促会计人员贯彻执行。

2. 组织领导财会部门工作

财务主管要落实会计部门岗位职责和人员分工,领导本部门人员认真贯彻遵守国家财经法律制度和政策,遵守会计法规,严格按照本企业会计制度和其他规定,加强会计核算。财务主管还要组织本部门有关岗位人员会同有关部门,制定本企业办理有关财产物资的各项会计事务的规章制度,协调各部门共同执行。财务主管负有行使监督职能、严格财经纪律、防范和制止违法乱纪行为的责任。

3. 充当高层领导的财务管理助手

财务主管要作为高层领导的财务会计助手,充分提供和利用会计信息资料,为企业高层领导提供经济预测和经营决策的依据。财务主管要参与经营决策,主持制定和考核财务预算。财务主管还要从会计和经济法角度参与审查或拟定重要的经济合同和经济协议。

4. 加强日常财务管理和成本控制

企业会计要经常掌握货币资金收支结存情况和各种有价证券、短期投资的市场变动,按期编制各种长、短期负债的偿债计划;开展全面预算管理,严格控制财务收支;组织有关部门和会计岗位人员按期汇集、计算和分析成本控制情况,加强成本控制和管理工作,向高层领导提出成本控制分析报告和成本计划。

5. 保证按时纳税及应交利润

财务主管应负责按照国家税法和其他规定,严格审查应交税金、应交利润和其他应交款项,督促有关岗位人员及时办理

解交手续，做到按期足额完成上交任务，不挪用、不截留、不拖欠。

6. 负责定期财产清查

财产清查制度是企业财经制度的一个内容，财务主管的职责在于定期组织有关部门人员共同进行财产清查工作。结合财产清查，促使有关部门不断完善管理制度，改进管理方法。财务主管还要根据管理当局决定，按经营管理要求，协助有关部门核定机器设备需要量和物资储备定额。

7. 搞好财务部门人力资源管理

建立政治、业务学习制度，组织财务部门人员学习政治、业务，不断提高财务部门的整体素质。

二、财务主管的素质要求

财务管理工作既是一门科学，也是一门技术，作为单位的财务主管，要做好这项工作，必须具备较高的业务素质与较强的工作能力。业务素质中又包括道德修养、文化素质以及身体素质等各个方面。

1. 良好的职业道德

财务主管作为现代企业核心部门的领导人，良好的职业道德是做好财务工作的关键。具体表现在以下4个方面。