

提供方案
细化执行

FBOOK
弗布克管理咨询系列

人与事的完美结合 做什么和怎样做的解决方案

财务管理职位 工作手册

王兰会 邵芳 编著

王兰会 邵芳 编著

The Perfect and the most Detailed Solutions



人民邮电出版社
POSTS & TELECOM PRESS

弗布克管理咨询系列

财务管理职位 工作手册

王兰会 邵芳 编著

人民邮电出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

财务管理职位工作手册/王兰会, 邵芳编著. —北京: 人民邮电出版社, 2005.9

(弗布克管理咨询系列)

ISBN 7-115-13842-7

I. 财... II. ①王... ②邵... III. 企业管理: 财务管理-手册 IV. F275-62

中国版本图书馆CIP数据核字 (2005) 第096400号

内 容 提 要

本书旨在解决企业财务管理工作中的各项具体问题, 将财务管理的工作内容和工作流程细化, 并为财务管理职位任职者提供可借鉴的范例、模板和工具表单。本书内容包括财务组织管理、财务战略与计划管理、筹资管理、投资管理、资产管理、财务分析与评估管理、财务控制与稽查管理、成本与收益管理、账款管理、外汇管理、兼并与破产管理等, 分别从工作目标、工作事项描述、工作细化执行三个层面展开, 系统、详细地介绍了财务管理的各项工作, 提供了一整套科学、实用的工作标准, 包括制度、文案模板、工具表单和工作流程, 具有很强的可操作性、实用性和可读性, 是财务管理各职位必备的工作执行手册。本书适合财务管理从业人员、企业中高层管理人员、咨询及培训企业人员使用。

弗布克管理咨询系列 财务管理职位工作手册

◆ 编 著 王兰会 邵 芳

责任编辑 吴大伟

◆ 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制

新华书店总店北京发行所经销

◆ 开本: 787 × 1092 1/16

印张: 18.75 2005年9月第1版

字数: 300千字 2006年5月北京第3次印刷

ISBN 7-115-13842-7/F · 662

定 价: 38.00 元

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

“弗布克管理咨询系列”序



弗布克管理咨询系列丛书旨在解决中国企业管理的执行和工作细节问题。本系列丛书将企业日常管理工作流程进行细化，并为任职者提供各种可以借鉴的范例、模板和工具表单。

中国企业一直没有停止对先进管理理念的探索；但相比理念而言，企业更急需的是将这些理念转化为实务，进而提高企业运营的效率。

执行力是企业核心竞争力的体现，工作流程是企业效率的体现，而速度和细节决定成败。企业如果没有一套合理的执行体系和标准化的工作制度，不把日常管理中的每个细节通过具体的管理工具落到实处，则一切都会浮于表面，成为“表面化”的管理。

将岗位职责细节量化，使“人”“事”合一、岗适其人，是每个企业所追求的理想状态。本系列丛书试图让这种理想状态成为可能。岗位职责的量化、标准化、制度化、工具化和流程化是本套丛书的出发点。对每个管理部门的职责量化、目标量化、执行细化是本套丛书的三大部分。在职责量化中你能知道自己应当做什么；在目标量化中你能知道自己应向哪个方向走，在执行细化中你能知道自己应怎样走。通过这“三步走”，你将透彻理解自己的工作职责并很好地完成任务，让你的企业“赢在执行”！

在本套丛书中，我们将具有可操作性，可以在实践层面上提高企业效率的管理实务工具和解决方法以制度模板、工具表单和工作流程的形式表现出来，为各职位的工作提供参考依据。

本套弗布克管理咨询系列丛书共包括以下八册：

《人力资源管理职位工作手册》

《市场营销管理职位工作手册》

《财务管理职位工作手册》

《行政管理职位工作手册》

《物流管理职位工作手册》

《物业管理职位工作手册》

《生产管理职位工作手册》

《项目管理职位工作手册》

以下是对应用本套丛书的几点意见。

1. 对于本套丛书提供的制度模板、工具表单和 workflows，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. 读者可根据本套丛书的思想，将所在企业每个部门内每个员工的工作进行细化描述，并量化指标，写出规范的职位说明书，为绩效考核提供切实可行的依据。
3. 最后，读者要在实践中不断改进已经形成的制度、工具表单和 workflows，以达到高效管理、高效工作的目的，最终达到“赢在执行”的目的。

编 者

2005年7月

目 录



第一章 财务部的工作职责 / 1

第一节 财务部的工作目标、职能和工作职责 / 2

- 一、财务部的工作目标 / 2
- 二、财务部的职能 / 2
- 三、财务部的工作职责 / 2

第二节 财务部各岗位的工作职责 / 4

- 一、财务经理 / 4
- 二、预算主管 / 4
- 三、预算专员 / 5
- 四、成本控制主管 / 5
- 五、会计主管 / 5
- 六、资金主管 / 6
- 七、投资主管 / 6
- 八、投资分析专员 / 6
- 九、融资主管 / 6
- 十、财物分析师 / 7
- 十一、核算专员 / 7
- 十二、出纳员 / 7
- 十三、制单员 / 8
- 十四、簿记员 / 8
- 十五、收银员 / 8
- 十六、审计员 / 8

第二章 财务部门的组织管理 / 9

第一节 财务部门组织建设管理工作事项细化执行 / 10

- 一、工作知识准备 / 10
 - (一) 财务与会计机构分设原则 / 10
 - (二) 财务管理的模式 / 10

二、财务部门组织管理工作模板 / 11

第二节 财务管理制度设计工作事项细化执行 / 11

一、工作知识准备 / 11

(一) 财务管理制度设计的原则 / 11

(二) 财务管理制度设计的内容 / 12

二、财务管理制度设计工作模板 / 13

三、财务管理制度设计工具表单 / 16

(一) 财务管理调查表 / 16

(二) 财务状况变动表 / 17

(三) 财务费用表 / 18

(四) 月份财务分析表 / 20

四、财务管理制度设计工作流程 / 20

第三节 会计管理制度设计工作事项细化执行 / 21

一、工作知识准备 / 21

(一) 会计制度的内容 / 21

(二) 会计核算的方法 / 22

二、会计管理制度设计工作模板 / 22

(一) 会计核算基础工作规定模板 / 22

(二) 企业会计核算处理办法模板 / 25

(三) 企业会计档案管理办法模板 / 30

三、会计管理制度设计工具表单 / 31

(一) 合并资产负债表 / 31

(二) 合并现金流量表 / 34

(三) 合并利润及利润分配表 / 37

四、会计管理制度设计工作流程 / 38

(一) 记账凭证核算组织流程 / 38

(二) 科目汇总表核算组织流程 / 39

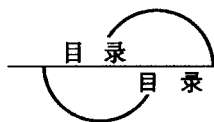
(三) 汇总记账凭证核算组织流程 / 39

(四) 汇总记账凭证账务处理流程 / 40

(五) 日记总账账务处理流程 / 40

第三章 企业财务战略规划与财务计划管理 / 41

第一节 工作知识准备 / 42



- 一、财务战略的内容 / 42
- 二、财务计划的内容 / 42
- 三、财务计划编制流程 / 42
- 四、财务预算应注意的问题 / 43
 - (一) 预算制定主体的定位 / 43
 - (二) 预算编制基础的选择 / 43
 - (三) 预算管理实施的思考 / 43
- 第二节 财务战略规划与财务计划管理工作模板 / 44**
 - 一、企业预算管理制度模板 / 44
 - 二、企业资金预算制度模板 / 49
- 第三节 财务战略规划与财务计划管理工具表单 / 50**
 - 一、预算申请表 / 50
 - 二、预算表 / 51
- 第四节 财务战略规划与财务计划管理工作流程 / 51**
 - 一、财务预测的流程 / 51
 - 二、财务报表预测的流程 / 52
 - 三、销售百分比预测的流程 / 53
 - 四、可持续增长管理的流程 / 54
 - 五、现金预算的流程 / 54

第四章 筹资管理 / 55

- 第一节 工作知识准备 / 56**
 - 一、筹资管理的内容 / 56
 - 二、筹资的渠道 / 56
 - 三、筹资的方式 / 57
 - 四、银行借款的操作程序 / 57
- 第二节 筹资管理工作模板 / 59**
 - 一、筹资管理制度模板 / 59
 - 二、资金筹措工作准则模板 / 63
 - 三、股票事务处理办法模板 / 63
 - 四、筹资申请书模板 / 65
 - 五、筹资预算报告模板 / 66
 - 六、项目融资可行性研究报告模板 / 68

- 七、筹资决策报告模板 / 71
- 八、筹资工作总结报告模板 / 73
- 九、公开发行股票申请书模板 / 76
- 十、股票上市申请书模板 / 77

第三节 筹资管理工具表单 / 80

- 一、企业筹资需求分析表 / 80
- 二、企业筹资成本分析表 / 81
- 三、企业融资结构弹性分析表 / 81
- 四、企业融资风险变动分析表 / 82
- 五、银行短期借款明细表 / 82
- 六、股东一览表 / 82
- 七、股东印鉴表 / 83
- 八、发行股票申请单 / 83
- 九、股票汇购书 / 84
- 十、股票调换申请书 / 84
- 十一、调换股票内容 / 85

第五章 投资管理 / 87

第一节 投资管理工作细化执行 / 88

- 一、工作知识准备 / 88
 - (一) 投资的分类 / 88
 - (二) 投资决策的评价方法 / 88
- 二、投资管理工作模板 / 90
 - (一) 投资管理制度模板 / 90
 - (二) 投资价值分析报告模板 / 97
 - (三) 技术改造投资计划模板 / 100
 - (四) 投资资产委托管理协议书模板 / 101
- 三、投资管理工具表单 / 102
 - (一) 投资明细表 / 102
 - (二) 投资项目分析表 / 103
 - (三) 投资效益分析表 / 103
 - (四) 投资项目管理卡 / 104
 - (五) 资金用途说明表 / 104

- (六) 投资资金完成情况表 / 105
- (七) 重要投资方案绩效核计表 / 105
- (八) 投资专案管理卡 / 105

四、投资管理工作流程 / 106

- (一) 投资的流程 / 106
- (二) 投资会计岗位核算流程 / 107

第二节 投资风险管理工作的细化执行 / 108

一、工作知识准备 / 108

- (一) 投资可行性报告的内容 / 108
- (二) 风险投资计划书的结构 / 109
- (三) 投资风险的调整方法 / 111

二、投资风险管理工作的模板 / 111

- (一) 投资可行性研究报告模板 / 111
- (二) 投资预算报告模板 / 114
- (三) 投资回报预测报告模板 / 116

三、投资风险管理工具表单 / 117

- (一) 部门盈亏管理计划表 / 117
- (二) 盈亏统计表 / 118
- (三) 盈亏平稳计算表 / 119
- (四) 投资经济分析表 / 119

第六章 资产管理 / 121

第一节 有形资产管理工作的细化执行 / 122

一、工作知识准备 / 122

固定资产的计价方式 / 122

二、有形资产管理工作的模板 / 122

- (一) 固定资产管理制度模板 / 122
- (二) 现金收支管理制度模板 / 126
- (三) 现金及债券管理规定模板 / 130
- (四) 资产评估报告模板 / 131
- (五) 固定资产加速折旧的请示模板 / 132
- (六) 企业资产周转情况报告 / 133
- (七) 企业试算资金需要量报告 / 134

- (八) 企业设立验资报告 / 135
- (九) 流动资金借款合同 / 135
- (十) 资金使用效果考察报告 / 137
- 三、有形资产管理工具表单 / 138
 - (一) 固定资产登记卡 / 138
 - (二) 固定资产减损单 / 139
 - (三) 固定资产累计折旧明细表 / 140
 - (四) 固定资产出售比价单 / 140
 - (五) 固定资产转移单 / 140
 - (六) 各月份周转金统计表 / 141
 - (七) 资金调度计划表 / 141
 - (八) 资金调度日报表 / 142
 - (九) 资金差异报告表 / 143

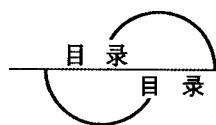
第二节 无形资产管理细化执行 / 143

- 一、无形资产的内容 / 143
- 二、无形资产管理工具模板 / 144
- 三、无形资产管理工具表单 / 147
 - (一) 发明专利申请表 / 147
 - (二) 发明申请说明书摘要表 / 147

第七章 财务分析与评估管理 / 149

第一节 财务分析管理工作细化执行 / 150

- 一、工作知识准备 / 150
 - (一) 财务分析的内容 / 150
 - (二) 财务分析的方法 / 150
- 二、财务分析管理工作模板 / 151
 - (一) 年度财务分析报告模板 / 151
 - (二) 盈利状况分析报告模板 / 154
 - (三) 财务指标完成情况分析报告模板 / 156
- 三、财务分析管理工具表单 / 158
 - (一) 财务状况分析表 / 158
 - (二) 月份财务分析表 / 159
 - (三) 年度财务分析表 / 159



(四) 资金收支实际与预算比较表 / 160

(五) 百分数资产结构表 / 160

四、财务分析管理工作流程 / 161

(一) 财务分析流程 / 161

(二) 财务分析报告流程 / 162

第二节 财务评估管理工作细化执行 / 163

一、财务评估管理工作模板 / 163

(一) 资产评估协议书模板 / 163

(二) 股份公司年度业绩报告书模板 / 165

二、财务评估管理工具表单 / 168

(一) 资产评估机构统计表 / 168

(二) 资产评估情况统计表 / 169

(三) 资产评估人员培训情况表 / 170

第八章 财务控制与稽查管理 / 171

第一节 财务控制管理工作细化执行 / 172

一、工作知识准备 / 172

(一) 财务人员控制系统 / 172

(二) 财务制度控制系统 / 172

(三) 财务目标控制系统 / 172

(四) 财务信息控制系统 / 173

二、财务控制管理工作模板 / 174

(一) 财务控制制度模板 / 174

(二) 财务盘点制度模板 / 182

三、财务控制管理工具表单 / 186

(一) 财务控制评估表 / 186

(二) 盘盈盘亏明细表 / 187

(三) 盘存统计表 / 187

(四) 财务控制表 / 187

(五) 资金调度控制表 / 188

四、财务控制管理工作流程 / 188

(一) 库存差异分析流程 / 188

(二) 盘点流程 / 189

第二节 财务稽查管理工作细化执行 / 191

一、财务稽查管理工作模板 / 191

- (一) 内部稽核制度模板 / 191
- (二) 内部审计管理制度模板 / 196
- (三) 年度内部审计计划模板 / 200
- (四) 审计通知书模板 / 206
- (五) 审计意见书模板 / 206
- (六) 内部审计报告模板 / 208

二、财务稽查管理工具表单 / 209

- (一) 被审计单位情况登记表 / 209
- (二) 审计记录表 / 210
- (三) 审计实施计划表 / 210
- (四) 项目审计计划大纲表 / 210
- (五) 项目审计实施计划表 / 211
- (六) 资金收支实际与预算比较表 / 211
- (七) 审计/稽核报告表 / 212

第九章 成本与收益管理 / 213

第一节 成本管理工作细化执行 / 214

一、工作知识准备 / 214

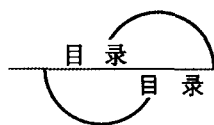
- (一) 成本管理的内容 / 214
- (二) 成本核算的程序 / 215

二、成本管理工作模板 / 215

- (一) 成本核算管理办法模板 / 215
- (二) 成本控制制度模板 / 219
- (三) 成本影响情况报告模板 / 227
- (四) 成本控制建议书模板 / 228
- (五) 增产节支计划书模板 / 229
- (六) 成本控制报告模板 / 231

三、成本管理工具表单 / 233

- (一) 成本核算表 / 233
- (二) 产品成本记录表 / 234
- (三) 各项销售费用分配表 / 234



(四) 成本预计表 / 235

(五) 成本明细表 / 235

第二节 收益管理工作细化执行 / 236

一、工作知识准备 / 236

二、收益管理工作模板 / 237

(一) 利润中心管理制度模板 / 237

(二) 企业利润增长报告模板 / 239

(三) 企业目标利润分析报告模板 / 241

三、收益管理工具表单 / 242

(一) 比较损益表 / 242

(二) 损益计划实绩报告表 / 243

四、收益管理工作流程 / 244

第三节 税务管理工作细化执行 / 245

一、税务管理制度模板 / 245

二、税务管理工具表单 / 246

(一) 企业所得税申报表 / 246

(二) 税款缴纳记录表 / 247

第十章 账款管理 / 249

第一节 工作知识准备 / 250

一、账款的日常管理的内容 / 250

(一) 信用调查 / 250

(二) 信用评估 / 250

(三) 信用决策 / 250

(四) 加强应收账款收回的监督 / 251

二、账款管理的信用政策的制定 / 251

(一) 信用标准 / 251

(二) 信用条件 / 252

(三) 收账决策 / 252

第二节 账款管理工作模板 / 253

一、应收票据与账款处理准则模板 / 253

二、账款管理办法模板 / 254

三、账款催收管理办法模板 / 256

- 四、问题账款管理办法模板 / 259
- 五、呆账管理办法模板 / 261
- 六、催款书模板 / 263
- 七、往来账款日常控制报告模板 / 263
- 八、查账报告模板 / 264
- 九、现金收支情况报告模板 / 265

第三节 账款管理工具表单 / 266

- 一、应收账款分析表 / 266
- 二、应收账款控制表 / 266
- 三、应收账款明细表 / 267
- 四、应收账款票据日报表 / 267
- 五、应收票据冲转明细表 / 268
- 六、问题账款处理报表 / 268
- 七、呆账核销汇总表 / 268

第十一章 外汇管理 / 269

第一节 工作知识准备 / 270

- (一) 交易风险 / 270
- (二) 会计风险 / 270
- (三) 经济风险 / 270

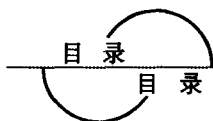
第二节 外汇管理工作模板、工具表单和 workflows / 270

- 一、外汇管理制度模板 / 270
- 二、外汇管理工具表单 / 271
 - (一) 外汇收支月报表 / 271
 - (二) 年度外汇收支计划表 / 272
- 三、外汇风险管理的工作流程 / 272

第十二章 并购与清算管理 / 273

第一节 并购管理工作事项细化执行 / 274

- 一、工作知识准备 / 274
- 二、并购管理工作模板 / 274
 - (一) 企业合并契约模板 / 274
 - (二) 企业联合经营公告 / 276



三、并购管理工具表单 / 276

(一) 国有企业与外商合资合作经营资产评估情况调查表 / 276

(二) 国有企业与外商合资合作实行股份制改造资产评估情况汇总表 / 276

第二节 清算管理工作事项细化执行 / 277

一、工作知识准备 / 277

(一) 清算财产的范围 / 277

(二) 清算财产的估价方法 / 278

二、清算管理工作模板 / 278

(一) 企业破产宣告申请书 / 278

(二) 企业破产宣告裁定书 / 280

(三) 企业破产清算报告 / 280

三、清算管理工具表单 / 281

(一) 企业清算资产负债表 / 281

(二) 企业清算损益表 / 282

(三) 企业债务清偿表 / 282

第一章

财务部的工作职责

