

■ 新编财务与会计培训丛书 专家委员会主任 葛家澍 ■

KUAIJIZHUGUANCAOZUOSHIWU

会计主管操作实务： 建制、建账、核算、管理

根据财政部2006年最新《企业会计准则》编定

温亚丽 / 编著

- 会计主管必备素养
- 会计主管组织谋略
- 会计主管建账准备
- 会计主管核算汇总
- 会计主管管理技巧
- 会计主管个性发挥
- 会计主管角色发挥
- 会计主管税收筹划

为企业会计主管全面了解工作流程、迅速掌握
业务操作技能提供全套解决方案



企业管理出版社

ENTERPRISE MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE



会计主管操作实务： 建制、建账、核算、管理

温亚丽/编著

企业管理出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

会计主管操作实务：建制、建账、核算、管理/温亚
丽编著. -北京：企业管理出版社，2006.9

ISBN 7-80197-533-2

I. 会... II. 温... III. 会计学 IV. F230

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2006)第 098044 号

书 名：会计主管操作实务：建制、建账、核算、管理

作 者：温亚丽

责任编辑：任 慧

书 号：ISBN 7-80197-533-2/F·534

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.cn

印 刷：香河闻泰印刷包装有限公司

经 销：新华书店

规 格：170 毫米×230 毫米 16 开本 20 印张 250 千字

版 次：2006 年 10 月第 1 版 2006 年 10 月第 1 次印刷

印 数：3000 册

定 价：35.00 元

版权所有 翻印必究·印装有误 负责调换

前言

财务是企业的核心，而处于财务管理核心的高管人员——会计主管，在企业财务管理工作中发挥的作用是毋庸置疑的。缘于财务工作的特殊性，会计主管也被赋予了更多的素质要求。那么怎样才能成为一名出色的财务高层管理人员呢？

“可方可圆”是一句古老的口头禅，禅有禅理，禅有禅机。

什么是方，什么是圆，作为一名会计主管需要怎样的方圆辩证思想呢？

外表要方（大智若愚）；

内里要圆（清静明志）；

对己要方（严以律己）；

对人要圆（宽以待人）。

此为古典辩证思想在财务管理中的延伸，被我们灵活运用在现代的财务管理工作中，将古典与现代完美结合，并参照最新《企业会计准则》的要求，将会计主管的作用发挥到极致，使企业的财务工作有条不紊，资产价值得到最大发挥，进而使企业获得更大的收益。

这本《会计主管操作实务：建制、建账、核算、管理》根据最新会计准则的要求，从会计主管的必备素养说起，注重会计主管业务技能的发挥和提高。并且从人文理念出发，强调个人价值和魅力的完美结合。本书力求帮助会计主管学会在业务处理、人际交往和纳税征缴中如何灵活处理问题，如何彰显个性，将人格魅力完美发挥。本书主要通过以下章节向你展现会计主管的业务特色：

- 第1章 会计主管必备素养
- 第2章 会计主管组织谋略
- 第3章 会计主管建账准备
- 第4章 会计主管核算汇总
- 第5章 会计主管管理技巧
- 第6章 会计主管个性发挥
- 第7章 会计主管角色发挥
- 第8章 会计主管税收筹划

我们编写此书的目的就是让刚接触主管工作的会计人员能够快速进入角色,使你能够展现个人风采,适应会计管理岗位的能力要求。因此,本书在编写过程中尽量使复杂的财务问题简单化、条理化、程序化。相信,每一个有一定财务知识和工作魄力的会计,只要依照本书的要求去做,都可以出色地完成企业的会计工作,成为一名出色的会计主管。

本书在编写过程中参考了大量的财务书籍和相关法规,在此,对这些书籍的作者、法规的制订者和为本书出版给予帮助和支持的朋友们表示衷心的感谢。

囿于编者水平有限,书中难免出现疏忽和遗漏之处,还望给予谅解并提出更好的想法和建议!

编 者

目 录

第1章 会计主管必备素养

- 1.1 会计主管新观念 3
- 1.2 应尽的职责和拥有的权限 5
- 1.3 必备的素质和能力 7
- 1.4 具有丰富的专业知识 9
- 1.5 熟练掌握业务操作技能 11
- 1.6 培养良好的工作习惯 12
- 1.7 与其他部门保持良好关系 14
- 1.8 必不可少的职业素质 15

第2章 会计主管组织谋略

- 2.1 会计机构和人员的设置 19
- 2.2 资金管理制度 24
- 2.3 财务负责人工作责任制度 27
- 2.4 借款和各项费用开支标准及审批程序 29
- 2.5 会计人员工作交接 31
- 2.6 会计人员的法律责任 34
- 2.7 设立健全的财务机构 38
- 2.8 具体业务的内部控制制度 40
- 2.9 经典案例：华能集团的内部控制 47

第3章 会计主管建账准备

- 3.1 建账时应考虑的问题 57
- 3.2 建账的基本原则 58



第4章 会计主管核算汇总

第5章 会计主管管理技巧

第6章 会计主管个性发挥

▶ 2 ||

6.2 培养高级主管必备的素质能力	234
6.3 主管生涯成功要领	236
6.4 经典案例：从财务经理到 CFO	237
第7章 会计主管角色发挥	
7.1 全方位的财务预测	243
7.2 完善的财务预算	244
7.3 清晰的财务分析	257
7.4 经典案例：中石化财务预算的思考	271
第8章 会计主管税收筹划	
8.1 企业设立避税方案	277
8.2 企业购货避税方案	283
8.3 企业销售避税方案	288
8.4 企业会计核算避税方案	296
8.5 企业财务成果及其分配的避税方案	307
参考文献	311

.....
.....
.....
.....

第 1 章 会计主管必备素养

- ◇ 会计主管新观念
- ◇ 应尽的职责和拥有的权限
- ◇ 必备的素质和能力
- ◇ 具有丰富的专业知识

.....

.....
.....
.....
.....

1.1 会计主管新观念

21 世纪, 社会经济发展速度越来越快, 这种日新月异的变化决定了一名会计主管必须善于抓住机遇, 必须及时进行知识更新, 树立一系列与不断变化的财务管理环境相适应的财务管理新观念。

新世纪财务管理新观念主要包括:

1. 竞争观念

“物竞天择, 适者生存”, 竞争为现代企业财务管理带来了活力, 创造了机会, 但也形成种种威胁。优胜劣汰的原则使每一位会计主管必须树立强烈的竞争意识。新世纪市场经济必将进一步发展, 市场供求关系的变化, 价格的波动, 时时会给企业带来冲击。会计主管应当对这种冲击做好充分的应对准备, 强化财务管理在资金的筹集、投放、运营及收益分配中的决策作用。并在竞争中不断增强消化冲击的应变能力, 使企业自身的竞争实力一步一步提高, 在激烈的市场竞争中站稳脚跟并力求脱颖而出。

2. 经济效益观念

市场经济本质上是一种损益经济, 企业作为一个自主经营、自负盈亏、自我发展、自我约束的经济实体, 不断提高经济效益是其基本特征之一。所以会计主管在工作过程中必须牢固地确立经济效益观念。在筹资、投资以及资金的运营上都要讲究“投入产出比”, 在日常的理财管理工作中, 尽可能降低成本、提高资金利用率, “开源”与“节流”同时并举, 以更好地实现企业财务管理目标。

3. 时间价值观念

资金的时间价值, 简单地讲, 便是今天的1元钱不等于明天的1元钱。时间价值观念是企业会计主管必须树立的观念。资金是有时间价值的, 一定量的资金在不同的时点其价值量是不同的, 而二者之间的差额便是时间价值。会计主管必须重视资金时间价值的存在, 许多看似有利可图的项目在考虑到

资金的时间价值后，可能就变成一笔赔本买卖了，这种生意可千万别做。

4. 风险价值观念

市场经济中充满了各种各样的风险，现代企业在组织财务活动的过程中，由于各种不确定性因素以及一些突发性因素的影响，企业的实际财务收益往往与预期财务收益发生较大差异从而使企业有蒙受经济损失的可能。如何防范这些可能发生的风险是会计主管必须明确的。会计主管在进行财务决策时，应尽可能回避风险以减少损失，增加收益，但要注意风险与报酬是相伴而生的，低风险往往对应的是低回报，取得高报酬要冒更大的风险。如何在风险与报酬之间进行选择，是会计主管面临的一大挑战。

5. 财务公关观念

会计主管及其下属人员不要只关门算账。对外，应加强与财政、税务、银行、物价及上级业务主管部门的联系，以便得到他们的指导和支持；对内，应协调财务部门与生产部门、营销部门、公关部门、人力资源管理部门的关系，以便得到他们的理解和配合。由于财会部门处于经费分配的位置，往往与经费使用部门的看法不一致，从而引起矛盾，这时可换一种思维方法，设身处地为其他部门考虑，必要时，请有关领导做沟通协调工作。

6. 良好的个人形象的观念

会计主管的个人威信来源于自己扎实的业务水平和对重要事项能果断和公正地处理。在为人方面要宽容和慎言，在处事方面要果断和明智。由于工作分工不同，有的会计岗位需要多接待来客，有的岗位则需要集中精力理财，对此，会计主管要心中有数，不可强求所有会计人员工作风格一致。

在工作安排上，不可优柔寡断，要有自己明确的工作原则，并且要坚持正确的工作原则，布置下属的工作，说一不二，言出必行，树立良好的工作形象。

以上几点都是新时期一名会计主管应当树立的新观念，在世界形势不断发生变化的21世纪，只有不断地更新观念，才能真正实现角色的转变，从传统意义上的“账房先生”变成现代的“理财专家”，做一名合格的会计主管。

1.2 应尽的职责和拥有的权限

会计主管应该具有主持本部门会计工作及公司财务工作,协调与其他部门关系的能力,作为公司的会计主管,不但要对公司的财务工作负责,还要明确会计主管的职责和权限。

1. 会计主管应尽的职责

会计主管在企业的财务管理部门所承担的角色是独一无二的。会计主管对企业董事会负责,不受企业经营者的领导,站在投资者的立场上为维护投资者的利益而对企业实行财务监管。其职责在于监管企业财务账目的真实性和完整性,监管企业资金流向是否符合董事会决议,对自己向董事会提供的财务报告和其他工作报告的真实性、可靠性负责,同时对资本的安全性负责。除此之外,会计主管还具有以下职责:

- (1) 负责主持本部门的全面工作,组织并督促部门内部人员全面完成本部门职责范围内的各项工作。
- (2) 遵照执行国家的有关财政法律法规和企业有关的财务制度。
- (3) 贯彻落实本部门岗位责任制和工作标准,密切与科研、开发、生产、营销、计划等部门的工作联系,加强与有关部门的协作与配合。
- (4) 根据公司生产经营计划编制财务预算,并控制预算实施情况,有计划地调度、平衡资金,保证资金合理周转。
- (5) 编制公司财务收支计划、信贷计划。
- (6) 进行资本运营设计和规划,汇报公司经营状况、经营成果、财务收支及计划的具体情况。
- (7) 负责公司的成本管理工作,进行成本预测、控制、核算、分析和考核,降低消耗、节约费用,提高管理水平,确保公司利润指标的完成。
- (8) 负责建立和完善公司财务稽核,审计内部控制制度,监督其执行情况。审查公司经营计划及各项经济合同,认真监督执行。
- (9) 审核凭证及账表,监督检查各项资金的使用情况,负责资产的年末清点工作,并提出清点报告。

(10) 编制公司所需的会计报表,负责向公司总经理、主管副总汇报财务状况和经营成果,定期或不定期汇报各项财务收支和盈亏情况,以便领导及时进行决策。

(11) 提供公司管理层所需的各种报表及数据,并定期提出相关分析报告。参与审查价格、工资、奖金,以及涉及财务收支的各种方案。

(12) 负责财会人员的业务培训及考核。规划会计机构、专业职务设置和会计人员的配备,组织会计人员培训和考核。

(13) 完成公司领导交给的其他工作。

2. 会计主管拥有的权限

长期以来,我国企业对财务领域最高职位的设置有些混乱,从计划经济中的总会计师到市场经济的财务经理,甚至有些总经理亲自主管财务工作的现象也很普遍,这些职位的职责界定也很含混,不符合企业经营层与所有层分离的企业管理的的基本原则,如总会计师往往是由总经理委派,对总经理负责,其工作也是强调对日常会计师的管理,负责企业内部管理控制。

随着我国与国际的接轨,一些实力雄厚代表国际化背景的企业,特别是网络企业纷纷与国际接轨,设立会计主管,代表投资方利益对经营层进行监控。

这些企业会计主管的权限主要包括:

- (1) 对财务机构及所属单位、人员的权利。
- (2) 对公司各项财务工作有管理权、指导权、监控权。
- (3) 有权审核公司各项费用和开支的合理、合法性。
- (4) 对公司内各财务工作岗位有设置权、调整权。
- (5) 有权考核部门内的人员及建议本部门人员的任免。
- (6) 对整个公司财务的设置、管理的模式,核算程序的设计,传递手续的变更,有建议调整权。
- (7) 对所属下级工作中的争议有裁决权。
- (8) 对在职、离职人员有审计权。
- (9) 对所属人员的专业水平、业务技能、工作业绩有考核权。
- (10) 对公司各财务部门有稽查权。

- (11) 对下属单位税务事务有知情权。
- (12) 对下属财务部门报送的文件有审批权。
- (13) 对下属财务各项经济指标有考核权。
- (14) 对同级其他机构的权利。
- (15) 对公司总经理就财务事务有建议权。
- (16) 对公司内重大生产、经营投资决策有参与权。

1.3 必备的素质和能力

会计主管作为现代企业最为重要的部门主管之一，在企业决策层中占有重要的地位。可以说，企业的任何决策都与会计主管有关，会计主管能否发挥决策参谋的作用，受到企业所处客观环境的制约，但从根本上讲，还是取决于会计主管本人自身的素质与能力。企业的财务管理工作既是一项科学又是一门艺术，要想胜任这一重要的工作，成为一名优秀的会计主管必须具备较高的素质与能力。

1. 会计主管应具备的素质

一名优秀的会计主管应具备的素质主要包括道德素质、知识素质以及身体素质等几个方面。

(1) 道德素质。

会计主管是现代企业核心部门的负责人，由于其所处位置的重要性，其道德素质对企业的发展至关重要。会计主管的道德素质主要有以下几个方面：

①诚信第一，操守为重。一个优秀的会计主管应当具有良好的工作作风，不论做人还是做事都实事求是、光明磊落，在财务管理工作中遵纪守法、廉洁奉公，严格按规章制度办事，坚持原则，对企业负责。

②敬业爱岗。一名优秀的会计主管应当热爱本职工作，把工作视为一种实现自我价值的需要。在工作中，勤恳踏实，不断创新，自觉学习相关工作知识与技能，不断提高自身业务水平。

③同舟共济，以企业为家。主要表现在：视企业利益高于自身利益，不做任何不利于企业的事情，对企业财会工作中的各种商业机密，会计主管应

严格保密，自觉维护企业形象，并为企业的发展积极出谋划策。

(2) 知识素质。

企业财务管理是一项专业性很强的工作，会计主管作为企业财务部门的负责人，必须掌握一定的专业知识，才能做好企业的理财工作。

会计主管必须具备微观与宏观经济学知识。这些知识给会计主管以正确的思维方法，使人能比较好地把握经济形势对企业经营的影响。要分析经济环境、经济形势，离不开宏观经济学中的货币与财政政策知识；而微观经济学中边际成本与边际效益以及市场运作原理对于正确地进行企业财务决策又至关重要。

会计主管必须熟练掌握会计知识。会计主管进行财务管理活动最重要的信息来源便是会计账目，企业的一切活动和营运情况都在会计账目中有所体现。会计主管在进行各种财务经营决策时，都要用到会计账目所提供的各种信息。

一名优秀的会计主管必须掌握相关的专业知识以及国家有关财务、会计工作的政策法规。像企业财务管理、审计、管理会计、责任会计、税收会计等专业知识是会计主管开展工作的基础，对《公司法》、《票据法》、《企业会计准则》、《企业会计制度》等国家政策法规，也应当熟悉。

会计主管还必须对本企业生产的产品有较深刻的了解，产品性质不同，其所需资金运转情况便不一致。会计主管不应局限在自身所处的部门，其心中应有对整个企业各个方面的全盘认知，这样才能更好地开展工作。

2. 会计主管应具备的能力

一名优秀的企业会计主管，还必须具备一定的管理能力，即：组织能力、沟通协调能力、分析判断能力及用人能力。

(1) 组织及协调能力。

会计主管的组织能力是指策划指挥、安排调度的能力。会计主管应当把下属组织成为一个有较强凝聚力和战斗力的团体，并领导他们完成既定任务，接受企业最高决策层要求完成的工作等。

此外，财务管理工作中各岗位的设置，财务信息的收集与处理，报表的编制，以及投资、筹资和利润分配等活动都需精心组织、周密安排。每一个

环节都容不得半点差错,这的确需要会计主管有较强的组织能力。

(2) 分析判断能力。

会计主管应具备从各种相关信息中分析出自己所在的企业所面临的各种问题及相应解决方案的能力。从外部来看,会计主管应具备对整个国民经济的发展趋势以及市场环境变化的分析判断能力,能根据市场上的财务机会和财务风险,为企业的财务决策提供依据。从内部来讲,会计主管应能从企业纷繁复杂的各种财务活动中,发现某些规律,找出存在的问题并提出解决方案。

(3) 参与决策的能力。

会计主管作为企业最为重要的部门主管之一,会经常参与到企业的各种决策活动中,当然,会计主管在这其中的主要职责是当好参谋,为最高决策层的拍板定案提供建议和资金、财务方面的支持。会计主管应当从尽可能降低耗费、用好资金、提高效益的财务管理要求出发,对各种决策方案进行分析、研究和评价,为最高决策层最终作出决策提供依据,当好参谋。

(4) 沟通与交流能力。

要想做好会计主管仅靠一个人的力量是远远不够的,您必须有效地与别人进行交流与沟通,这样才能减少彼此之间的分歧,从而获得别人和其他部门的支持。只有团结协作,才会使企业各部门凝聚在一起,形成一种向心力,从而为企业在市场竞争中赢得整体优势,自己的工作价值此时方才得以体现。

(5) 使用人及培养人的能力。

会计主管作为企业的一位部门负责人,要学会有效地培养和使用骨干,借助于骨干的力量,使一人的智慧和才能变成众人的智慧和才能,从而带动整个财务工作顺利开展。同时要注意适当分权,让下属分管部分工作,从而使自己从繁琐的具体事务中脱离出来,凡事不可事必躬亲,要集中精力做好全局性的财务管理工作,这是对一个优秀的会计主管的要求。

1.4 具有丰富的专业知识

会计主管必须具备丰富的专业知识才能有组织财务活动的能力,在企业经济活动中处理各种财务关系。“理财”可理解为会计主管的当家本领,“理