



财务管理制度

FINANCIAL
MANAGEMENT SYSTEM

中国商业出版社



财务管理制度

FINANCIAL
MANAGEMENT SYSTEM

中国商业出版社



前言

PREFACE

放眼广大成功企业发展历程，往往是凭着企业家的经验与超人的毅力，带领其创业团队团结拼搏，为公司的生存发展而全力以赴。

当企业成长到一定阶段，随着组织规模的扩大、员工的增加，内部分工日趋复杂，不仅人事管理、劳资关系的处理、企业战略的制定等问题让企业的经营者感到十分棘手，而且业务的开展、生产流程的安排等与企业经营密切相关的重大问题也同样如此，都绝非仅凭企业家一己之力就能完成。纵观国际管理经济发展态势，管理知识在知识经济中起着越来越重要的作用，尤其是管理学科和管理实务的发展伴随着国际化和本土化同步进行，新理论与新规则层出不穷。面对快速变化的世界，企业经营者更是迫切需要一个全面、方便、快捷地掌握科学管理的基本理论，一般规律和企业运行机制的方式。因此，不少企业通过求助于管理咨询公司、专业管理人才或管理类书籍等方式来建立与完善企业内部管理机制和体系。

由于企业管理咨询公司的高额收费并非每一家企业都可以承担，同时专业管理人才要么难以寻找，要么待遇要求过高，因而不少企业通过对现有人员进行培训，购买专业管理书籍做参考等方式，逐步构建起适应本公司发展需要的管理制度体系。这样不仅经济可行，而且能够有效避免公司商业机密外泄的情况发生，可谓是一举多得！

台湾凯信企业管理顾问有限公司自在台湾推出《中小企业经营管理工具书》以来，在企业界引起了强烈反响，超乎我们的意料。这充分表明了业界对先进管理制度的渴求，以及大家对“管理工作永无止境”的认同感。并且，众

多读者要求我们能再度结集公司管理咨询专家们积累的丰富经验，包括一般的管理制度，有效的管理方式与心得，以及提升管理层综合素质与领导能力的诀窍，从而能为更多企业管理人员工作的开展提供经营与管理上的参考。

凯信企业管理顾问有限公司有鉴于此，悉心研究我国的国情与企业经营环境，并且结合企业管理咨询专家们从服务的近百家企业中，总结出具有一般意义的管理制度、办法、表格精华、实施诀窍，以及企业在经营方面所面临困难或迫切需要解决问题的对策，汇编成本套《新管理制度百科全书》。抚卷细思，既感慨国际工商形势发展之迅猛，又宽慰于国内出版界对世界经济管理及学术跟踪之紧切。我们深信，这一凝结着广大专家学者耕耘汗水的《新管理制度百科全书》，必能协助您解决公司内部的相关管理问题、建立和完善管理制度体系，帮助企业在未来激烈的市场竞争中胜出，从而推动企业可持续发展目标的实现！

总 目 录

1	财务出纳与资金的控制制度	❖ 001
2	内部控制与内部稽核制度	❖ 037
3	财务部门的品管圈活动实例	❖ 077
4	如何编制年度预算与经营计划	❖ 121
5	投资计划与营运计划书实例	❖ 189
6	目标管理制度办法及实例	❖ 237
7	利润中心制度	❖ 255
8	如何跟银行打交道	❖ 291

1 财务出纳与资金的控制制度

1-1	财务以资本的调度和运用为基本内容	002
1-2	出纳作业处理准则	006
1-3	出纳作业津贴核发办法	009
1-4	改善薪资发放作业，减少管理成本实例	010
1-5	资金预算制度（范例）	013
1-6	资金控制制度（范例）	024
1-7	企业的第三种财务报表——资金运用表	034

2 内部控制与内部稽核制度

2-1	内部控制的原则	038
2-2	用 11 表来健全内部控制	039
2-3	内部稽核制度范例（A）	052
2-4	内部稽核制度范例（B）	055
2-5	内部稽核制度范例（C）	057
2-6	财务盘点办法	062

3 财务部门的品管圈活动实例

3-1	品管圈活动办法.....	078
3-2	如何缩短押汇天数（范例）	090
3-3	如何简化财务报表及流程（范例）	101

4 如何编制年度预算与经营计划

4-1	预算制度示例	122
4-2	经营计划的撰写与执行实务.....	134
4-3	经营计划与预算制度实例.....	154
4-4	破除以实绩开始的零基准预算（ZBB）	186

5 投资计划与营运计划书实例

5-1	投资计划与营运计划书编写方法.....	190
5-2	公司简介与经营目标.....	191
5-3	投资计划与经费明细.....	199
5-4	经营方针与营业评估.....	215
5-5	收入预估与损益分析.....	220
5-6	损益平衡分析	232
5-7	资金流动与偿债计划.....	233
5-8	营运计划书的结论.....	236

6 目标管理制度办法及实例

6-1	目标管理说明及实例.....	238
6-2	目标管理推行办法.....	244

7 利润中心制度

7-1	设有分公司的利润中心实施办法.....	256
7-2	设有分公司的利润中心实施细则.....	259
7-3	制造类企业的利润中心制度.....	262
7-4	零售企业的利润中心制度.....	267
7-5	进口企业利润中心范例 (A)	273
7-6	进口企业利润中心范例 (B)	279
7-7	出口企业利润中心制度.....	287

8 如何跟银行打交道

8-1	公司财务状况是否达到银行要求.....	292
8-2	取得贷款应先准备哪些资料.....	294
8-3	企业贷款的征信.....	316

1

财务出纳与 资金的控制制度

- 1-1 财务以资本的调度和运用为基本内容002
- 1-2 出纳作业处理准则006
- 1-3 出纳作业津贴核发办法009
- 1-4 改善薪资发放作业，减少管理成本实例010
- 1-5 资金预算制度（范例）013
- 1-6 资金控制制度（范例）024
- 1-7 企业的第三种财务报表——资金运用表034

1-1。财务管理。

财务以资本的调度和运用为基本内容

——所谓财务，狭义上是指经营的价值计算，而广义上是指资本的调度与运用

一、配合投入与产出的机能

在这个世界上，大多数的事物都有所谓机能存在。而有机能活动的东西，大都需一定的投入，才会有所产出。

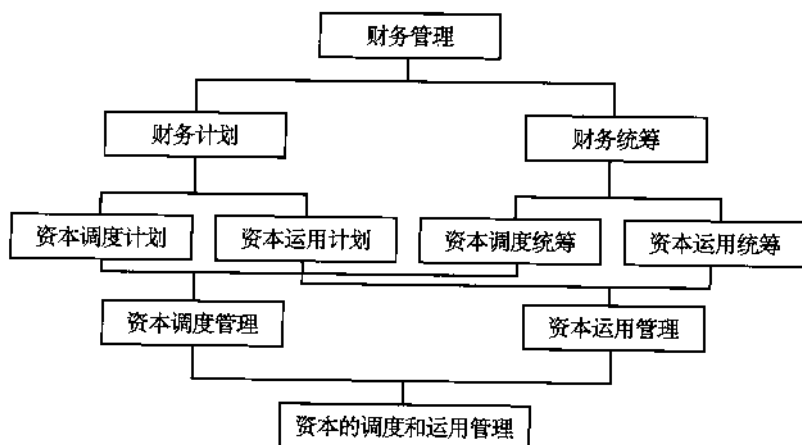
在财务上，也存有同样的情形。通过运转财务的机能可以看到，资本的调度是它的投入，而资本的运用就是它的产出。

也就是说，财务在狭义上，表示经营的价值计算；在广义上，财务是指“资本的调度与运用”。如果谈到对企业而言十分重要的资本融资将在什么时候，从何处来，金额多少这些调度问题时，这些以何时、何地，多少投资的运用为对象的问题，就成为财务的广义解释。

这里所指的资本，是指以收益性生产为目的的“经济价值”。类似投资的名词，还有资产、资金等。资本是一种抽象的说法，但是资产却是指制品或材料等具体对象。换句话说，资产也可以说是“物质价值”。同时，资本指的是实际上的金钱，表示“货币价值”。这三种说法，几乎可以解释成相同的意义。尤其是资本和资产，纯粹是见解的不同而已，在财务上可以视同一事。

二、与财务管理之间的关系

财务一词，虽然表示资本的调度和运用，但它和财务管理之间有什么关系呢？（下图）。



财务管理从管理的特性来看，首先分成财务计划和财务统筹。其次，由于财务是资本的调度和运用所构成，财务计划是资本调度计划和资本运用计划，财务统筹是资本调度统筹和资本运用统筹所构成。

再次，把这4个分解开的机能归纳成计划和统筹，以便于管理。也就是说，资本调度计划和资本调度统筹归属于“资本调度管理”，另一方面，资本运用计划和资本运用统筹归属于“资本运用管理”。

最后，将资本调度管理和资本运用管理合二为一，即为“资本的调度和运用管理”。这就形成了最初财务管理所包含的资本的调度和运用管理的意义。

三、资本调度

资本调度的区分方法有多种。按其基本分类，有以下5种：

商业信用——批发商以应付票据和应付账款作为资本的调度方式，成为企业之间互相信任的基础。这种方式调度既方便，又不需担保和利息。但是，必须避免乱开票据，如仅为金融目的，而开无货品保证的融资票据。

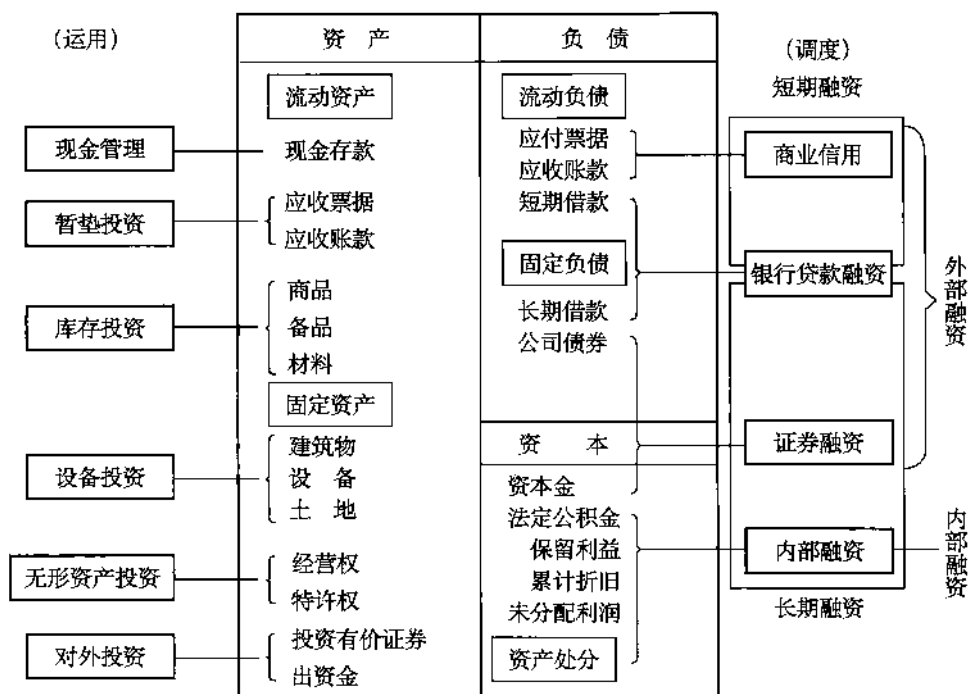
银行贷款融资——以偿还为约定，从外部的金融机构借入现金，并须支付利息。这种方法比较快速，而且容易借到，但是容易存在过度负债的危险。

证券融资——以公司债券或者股权增资的方法，短期不需归还。但是，发行手续非常麻烦，而且缺乏灵活性。

内部融资——在公司内部调度的资金，主要来源有留存收益和折旧。偿还或者支付时既不要利息，也不需分红。但是金额过多时，会造成分红、纳税、奖金等减少，增资变得困难，并产生影响干部、员工工作情绪等弊病。

资产处分——这个方法是一种特殊的调度法，借此处理不要的资产和游资以筹集资金。

资本的调度和运用



四、资本的运用

资本的运用大致可分以下 6 种：

现金管理——被调度的资本有现金或存款。这里所谓的现金是指可以即时支付的东西，至于包括通货，通货的代用证券和银行存款等都叫做请求支付存款。

暂垫投资——销售货款的未付额的内容有应收票据及应收账款。应收票据不包含金融票据。

库存投资——在销售中，作为存货资产的库存货品就是库存投资。除了产成品之

外, 还有半成品, 预备品, 零件等中间品。另外, 包括了原材料及消耗品等的储藏品也形成库存投资。

设备投资——投资中以设备投资为中心。显示出在企业活动中, 保有必要的有形固定资产。有形固定资产有建筑物、构筑物、设备、船舶、车辆、土地等。

无形资产投资——特指对营业权、特许权、土地使用权、商标权等无形资产的投资。

对外投资——特指对公司外的投资, 如投资相关公司股票、相关公司的企业债券、出资金、长期贷款等。

出纳作业处理准则

第一条 本处理程序包括现金及银行存款收入与支出等作业。

第二条 为便于零星支付，设零用金，采用定额制，其额度由总经理核定，由出纳经管。

第三条 零用款项的零用金保管员凭支付证明单付款，此项支付证明单是否符合规定，零用金保管员应负责审核。

第四条 零用金的拨补应由零用金保管员填“零用金补充申请单”二份，一份自存，一份检同所有支出凭证并呈财务部门请款。

第五条 除零用金外，本公司一切支付，由财务部门根据原始凭证编制支出传票，办理审核后再呈主管及总经理核定后支付。

第六条 本公司出纳根据财务部门编制经总经理核准的支出传票，办理现金、票据的支付，登记及移转。

第七条 除零用金外，所有支出凭证应由财务部门严格审核其内容与金额是否与实际相符，领款人的印鉴是否相符，如有疑问应先查明无误后方可支付。

第八条 凡一次支付未超过 500 元者经由零用金支付外，其余一律开抬头划线支票支付。

第九条 出纳人员对各项货款及费用的支付，应将本支票或现金交付受款人或厂商，本公司人员不得代领，如因特殊原因必须由本公司人员代领，需经总经理核准。

第十条 本公司一切支付，应以处理妥善的传票或凭证为依据，任何要求先行支付后补手续者均应拒绝。

第十一条 支付款项应在传票上加盖领款人印鉴，付讫后加盖付讫日期及经手人戳记。

第十二条 本公司支付款项的付款程序，步骤如下：

一、原始凭证的审核：

1. 内购、工程发包款：应根据统一发票、普通凭证，以及收到货物、器材的验收单并附请购单经有关单位签章证明及核准，然后送交财务部门开具传票。

2. 预付暂付款项：应根据合同或核准文件，由经办单位填具请款单，注明合同文件字号，呈报核准后送交财务部门开具传票。

3. 一般费用：应根据发票、收据或内部凭证，经有关主管签章证明及核准，才能送交财务部门开具传票。

二、会计凭证的审核：

1. 财务部门应根据原始凭证开具传票。

2. 财务部门开具传票时，应先审核原始凭证是否符合税务法规及公司规定的手续。

3. 传票经主管及总经理核准后，送交财务部门转出纳办理支付工作。

第十三条 有关船务运费及外汇结汇款、栈租，及各项费用等支出款，应填具“请款单”，检附输入许可证影本，送交财务部门以“预付”或“暂付”方式制票转出纳办理支付。

前款项可由经办人员让出纳签收，但必须于支付后七日内向财务部门办理冲转手续。

第十四条 本公司各项支出的付款日期如下：

一、国内采购货品的付款，每月 25 日付款一次（节假日顺延），但审核后的原始凭证须于付款日前五日送达财务部门。

二、一般费用的付款：经常发生的费用，仍以前项期限办理，内部员工费用，每天支付，但以原始凭证齐全并经核准者为限。

三、薪资的付款：（1）职员每月 10 日。

（2）业务员：分 10 日、25 日两次。

因特殊情况需提前支付者，由经办部门另行签呈主管转呈总经理批准后，再予支付。

第十五条 财务部门支付款项倘有扣缴情况时，应将代扣款项于次月十日前填具政府规定的报缴单，并以复印件一份附于传票之后。

第十六条 薪资的支付，应由总务人事单位根据考勤表编制“工资表”，于付款期限的前一日送交财务部门。

第十七条 业务部门收到货款后，应将其中所收货款解缴出纳，出纳应将解缴凭证送交财务部门，并据以编制传票。

第十八条 凡依法应扣缴的所得税款及依法应贴用印花税票的，若因主办人员的疏忽发生漏扣、漏报、漏贴或少扣、少报、少贴等情况以致遭受处罚的，以及医疗费保险费等滞缴情况的，其滞纳金及罚款应由主办人员及其直属主管负责赔偿。

出纳作业津贴核发办法

一、本公司为稳定出纳人员情绪及敬业精神，特制定本办法。

二、本办法所称出纳人员，指财务、现金经管人员及出纳员等办理现金票据出纳、保管等业务人员。

三、出纳津贴每月暂定 200 元，全年总计 2,400 元，在管理费用薪金项下，按月列支，由出纳人员具领核销。

四、上项出纳津贴，由出纳科长集中保管，专户存储。

五、出纳人员在年度中执行出纳业务，如意外发生现金短少时，可在出纳津贴专户款项下理赔。此项实际赔偿款项，全年累计超过提列的出纳津贴总额时，其超过部分按第七条规定比例，由出纳人员自行负责赔偿。

六、出纳人员在年度中执行出纳业务，如意外发生现金短少，而实际赔偿款项未达全年提列的出纳津贴总额时，其多余的出纳津贴，由出纳人员领取，其分配比例按第七条规定办理。

七、出纳科职员对出纳津贴具领，赔偿比例如下：

出纳科长占总额的百分之五十；

现金经管人员占总额的百分之五十。

八、出纳人员中途调职或离职，其在职期间应得的出纳津贴净额或应赔偿的差额款，应于赴调或离职时结清。

九、本办法经总经理核定实施。