

从「如何做」走向「如何更有效地做」的解决方案

财务管理

流程设计与工作标准

(第2版)

王淑敏◎编著

流程化

责任明确的管理业务流程

标准化

科学规范的工作执行标准

工具化

拿来即用的模板与范例

实务化

切合实际的执行方案



弗布克管理流程与工作标准系列

财务管理 流程设计与工作标准

(第2版)

王淑敏：编著

人民邮电出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

财务管理流程设计与工作标准 / 王淑敏编著. — 2
版. — 北京: 人民邮电出版社, 2012. 3
(弗布克管理流程与工作标准系列)
ISBN 978-7-115-27540-0

I. ①财… II. ①王… III. ①企业管理: 财务管理
IV. ①F275

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2012) 第 023581 号

内 容 提 要

本书以图形化、标准化的方法介绍了企业财务管理部门的各项工作, 包括财务战略规划与计划管理、财务会计基础管理、全面预算管理、筹资与投资管理、货币资金管理、应收账款管理、固定资产与存货管理、无形资产管理、负债与所有者权益管理、采购与付款管理等 15 大工作事项的 100 个流程和工作标准。

本书适合企业中高层管理人员、财务主管、财务管理流程设计者、培训和管理咨询人员、高等院校相关专业师生阅读、使用。

弗布克管理流程与工作标准系列 财务管理流程设计与工作标准 (第 2 版)

-
- ◆ 编 著 王淑敏
责任编辑 王飞龙
执行编辑 包华楠
 - ◆ 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 电子邮件 315@ptpress.com.cn
网址 <http://www.ptpress.com.cn>
北京鑫正大印刷有限公司印刷
 - ◆ 开本: 787×1092 1/16
印张: 25 2012 年 3 月第 2 版
字数: 160 千字 2012 年 3 月北京第 1 次印刷
- ISBN 978-7-115-27540-0
-

定 价: 59.00 元

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

反盗版热线: (010) 67171154

广告经营许可证: 京崇工商广字第 0021 号

“弗布克管理流程与工作标准系列”第2版序

“弗布克管理流程与工作标准系列”图书上市五年以来，赢得了广大读者的认可与好评。他们对本系列图书中的矩阵式流程图以及配套的工作执行标准等内容给予了高度评价；同时，针对本书中流程内容的应用、流程图的细节处理等问题，也提出了中肯的批评和有效的改进建议，在此我们深表感谢！

为了更好地满足读者的实际需求，我们在充分考虑和研究了读者反映的问题与意见后，对本系列图书进行了流程事项的增补、拆分和工作标准的重新梳理，并增加了流程执行绩效的考核说明等内容。

此次改版工作涉及本系列16本初版图书中的9本，并且，在后续工作中，我们还将继续增加系列图书的品种数，以便读者能够将流程管理应用到企业的每一个具体事项。

本系列图书旨在解决中国企业管理中的细节执行问题，倡导标准化、规范化、制度化、工具化、流程化和实务化这一“六合一”的管理思想，提供相应的操作范例，力求从最基础、最实务的层面，为企业推进规范化管理进程提供帮助与指导。

将每项工作的程序与标准确定下来，不但能为企业的绩效考核提供依据，也能为区分每个部门、每位员工的责权提供依据，从而明确各自的责权范围和界限，避免发生互相推诿的情况。同时，标准化的工作程序大大增强了企业每个部门、每位员工的责任意识，让其更好地对自己的事情负责。只有每位员工都对自己的工作负起责任，企业的执行能力才能得到提升，企业的竞争力也才能永续。

值得指出的是，本系列图书提供的管理流程和工作标准主要针对企业管理中的细节问题、具体问题，通过对这些问题的解决及工作标准的制定，帮助企业“标准化”和“量化”各个岗位的工作内容，为企业的绩效考核提供合理、有效的依据。

推行流程化和标准化管理可以使企业做到“人与事的完美结合”。流程的规范化和工作的标准化能够促使企业的员工从知道“如何做”向“如何有效去做”转变，这一转变必将大大地提高员工的工作效率和各个部门之间的协调能力，进而从整体上提高企业的运营效率。

A stylized handwritten signature in black ink, consisting of several fluid, connected strokes.

2012年1月

前 言

《财务管理流程设计与工作标准（第2版）》是“弗布克管理流程与工作标准系列”图书中的一本，本书围绕财务管理流程的设计，配以相应的工作标准，将财务管理事项的执行工作落实到具体的流程中，既为企业解决了“由谁做”、“做什么”的问题，也进一步解决了“如何有效去做”的问题。

在《财务管理流程设计与工作标准》第1版的基础上，我们作了如下修订和补充。

一、重新构建财务管理流程体系

1. 从整体内容结构上，重新梳理原书中有关流程的顺序，理顺了财务管理的工作内容，使流程的设计更加符合企业的实际情形。具体内容包括财务战略规划与计划管理、财务会计基础管理、全面预算管理、筹资与投资管理、货币资金管理、应收账款管理、固定资产与存货管理、无形资产管理、负债与所有者权益管理、采购与付款管理、成本费用管理、收入与利润管理、财务报告编制与分析管理、税务管理、审计管理15大工作事项。

2. 基于梳理后的财务管理流程体系，结合企业推行流程管理的实际需要，本书增补了28个新的管理流程和工作标准，进一步细化了财务管理的具体工作事项，使重新构建的财务管理流程更加全面、详细，有利于企业将流程管理应用到财务管理的每一个具体事项上。

3. 为方便企业推行流程管理或流程改造，本书每一章都新设一节，在介绍流程设计之前，先对流程设计的目的或流程在企业中发挥的作用加以说明，并理清本章各流程之间的内在逻辑关系，为企业选用相关流程提供决策依据。

二、梳理细化每个流程的具体内容

1. 对于某一具体流程的设计，本书在延续第1版设计思路的基础上，按照企业的实际运行情况，重新梳理或更新了流程的步骤，进一步细化、补充了流程中节点事项的工作标准，使修订后的流程和工作标准更符合财务管理的实际工作需要，方便读者“拿来即用”。

2. 本书还针对财务管理流程中关键事项的落实与执行，设计了相应的考核指标与操

作说明，为流程中关键事项的执行效果提供了考核依据，进而确保了流程管理与工作的标准化，为企业推行流程管理提供了有力的保障。

随着企业管理水平的不断提高，企业的流程也在不断地发生变化，因此，读者在应用本书时可以参考以下建议。

第一，对于本书中提供的财务管理流程与工作标准，读者可以根据所在企业的实际情况加以适当修改或重新设计，使之更加符合本企业的情况。

第二，读者可以本书中的流程为参照，将所在企业每个部门内每位员工的工作流程进行适当压缩、流程再造，进而实现提高企业运营效率的目的。

第三，读者要在实践中不断改进已经形成的工作流程，因需而变、高效管理、高效工作，最终达到“赢在执行”的目标。

最后，衷心希望“弗布克管理流程与工作标准系列”图书能够给各个企业提供管理方面的先进理念和实务层面的解决方案。

在本书改版的过程中，资源中心的杨扬、孙立宏、赵雯、郁延娜、阎晓霞、李娴、刘井学、孙宗坤、刘伟负责资料的搜集和整理，设计中心的邓长发、廖应涵、王建霞、庄惠欢、李苏洋、王玉凤、任玉珍、唐娟负责流程图表的制作和编排，王德敏、王兰会、陈婉莹、张瀛、孙旭芹、姚小风负责审定本书的部分流程，全书由王淑敏统撰定稿。

目 录

第 1 章 流程与流程图的绘制	1
1.1 流程与流程再造	3
1.1.1 什么是流程	3
1.1.2 什么是流程再造	3
1.1.3 流程设计或再造的基础	4
1.1.4 流程管理对企业的意义	4
1.2 流程图的绘制与管理	5
1.2.1 流程图绘制原则	5
1.2.2 选择“关键流程”	5
1.2.3 流程图绘制方法	8
1.2.4 流程图的管理与实施	10
第 2 章 财务战略规划与计划管理	13
2.1 财务战略规划与计划管理流程设计	15
2.1.1 流程设计目的	15
2.1.2 流程结构设计	15
2.2 财务战略规划流程与工作标准	16
2.2.1 财务战略规划流程图	16
2.2.2 财务战略规划工作标准	17
2.2.3 流程关键事项与考核说明	18
2.3 经营目标确定流程与工作标准	19

2.3.1	经营目标确定流程图	19
2.3.2	经营目标确定工作标准	20
2.3.3	流程关键事项与考核说明	20
2.4	财务预测流程与工作标准	21
2.4.1	财务预测流程图	21
2.4.2	财务预测工作标准	22
2.4.3	流程关键事项与考核说明	22
2.5	财务计划编制流程与工作标准	23
2.5.1	财务计划编制流程图	23
2.5.2	财务计划编制工作标准	24
2.5.3	流程关键事项与考核说明	25
第3章	财务会计基础管理	27
3.1	财务会计基础管理流程设计	29
3.1.1	流程设计目的	29
3.1.2	流程结构设计	29
3.2	财务组织结构设计流程与工作标准	30
3.2.1	财务组织结构设计流程图	30
3.2.2	财务组织结构设计工作标准	31
3.2.3	流程关键事项与考核说明	32
3.3	财务管理制度设计流程与工作标准	33
3.3.1	财务管理制度设计流程图	33
3.3.2	财务管理制度设计工作标准	34
3.3.3	流程关键事项与考核说明	35
3.4	日记总账账务处理流程与工作标准	36
3.4.1	日记总账账务处理流程图	36
3.4.2	日记总账账务处理工作标准	37
3.4.3	流程关键事项与考核说明	38
3.5	记账凭证核算账务处理流程与工作标准	39
3.5.1	记账凭证核算账务处理流程图	39

3.5.2	记账凭证核算账务处理工作标准	40
3.5.3	流程关键事项与考核说明	41
3.6	汇总记账凭证账务处理流程与工作标准	42
3.6.1	汇总记账凭证账务处理流程图	42
3.6.2	汇总记账凭证账务处理工作标准	43
3.6.3	流程关键事项与考核说明	45
3.7	科目汇总表核算账务处理流程与工作标准	46
3.7.1	科目汇总表核算账务处理流程图	46
3.7.2	科目汇总表核算账务处理工作标准	47
3.7.3	流程关键事项与考核说明	49

第4章 全面预算管理

4.1	全面预算管理流程设计	53
4.1.1	流程设计目的	53
4.1.2	流程结构设计	53
4.2	全面预算编制流程与工作标准	54
4.2.1	全面预算编制流程图	54
4.2.2	全面预算编制工作标准	55
4.2.3	流程关键事项与考核说明	57
4.3	年度预算编制流程与工作标准	58
4.3.1	年度预算编制流程图	58
4.3.2	年度预算编制工作标准	59
4.3.3	流程关键事项与考核说明	60
4.4	预算编制平衡流程与工作标准	61
4.4.1	预算编制平衡流程图	61
4.4.2	预算编制平衡工作标准	62
4.4.3	流程关键事项与考核说明	63
4.5	资金预算管理流程与工作标准	64
4.5.1	资金预算管理流程图	64
4.5.2	资金预算管理工作标准	65

4.5.3	流程关键事项与考核说明	66
4.6	现金预算管理流程与工作标准	67
4.6.1	现金预算管理流程图	67
4.6.2	现金预算管理工作标准	68
4.6.3	流程关键事项与考核说明	70
4.7	成本费用预算管理流程与工作标准	71
4.7.1	成本费用预算管理流程图	71
4.7.2	成本费用预算管理工作标准	72
4.7.3	流程关键事项与考核说明	73
4.8	预算报批流程与工作标准	74
4.8.1	预算报批流程图	74
4.8.2	预算报批工作标准	75
4.8.3	流程关键事项与考核说明	76
4.9	年度预算调整流程与工作标准	77
4.9.1	年度预算调整流程图	77
4.9.2	年度预算调整工作标准	78
4.9.3	流程关键事项与考核说明	79
4.10	预算超支管理流程与工作标准	80
4.10.1	预算超支管理流程图	80
4.10.2	预算超支管理工作标准	81
4.10.3	流程关键事项与考核说明	81
4.11	预算执行考核分析流程与工作标准	82
4.11.1	预算执行考核分析流程图	82
4.11.2	预算执行考核分析工作标准	83
4.11.3	流程关键事项与考核说明	84
第5章	筹资与投资管理	85
5.1	筹资与投资管理流程设计	87
5.1.1	流程设计目的	87
5.1.2	流程结构设计	87

5.2	筹资管理流程与工作标准	88
5.2.1	筹资管理流程图	88
5.2.2	筹资管理工作标准	89
5.2.3	流程关键事项与考核说明	90
5.3	投资管理流程与工作标准	91
5.3.1	投资管理流程图	91
5.3.2	投资管理工作标准	92
5.3.3	流程关键事项与考核说明	93
5.4	企业内部筹资流程与工作标准	94
5.4.1	企业内部筹资流程图	94
5.4.2	企业内部筹资工作标准	95
5.4.3	流程关键事项与考核说明	96
5.5	企业外部筹资流程与工作标准	97
5.5.1	企业外部筹资流程图	97
5.5.2	企业外部筹资工作标准	98
5.5.3	流程关键事项与考核说明	99
5.6	资金拆借管理流程与工作标准	100
5.6.1	资金拆借管理流程图	100
5.6.2	资金拆借管理工作标准	101
5.6.3	流程关键事项与考核说明	102
5.7	投资项目经济价值评估流程与工作标准	103
5.7.1	投资项目经济价值评估流程图	103
5.7.2	投资项目经济价值评估工作标准	104
5.7.3	流程关键事项与考核说明	104
5.8	投资及项目审批流程与工作标准	105
5.8.1	投资及项目审批流程图	105
5.8.2	投资及项目审批工作标准	106
5.8.3	流程关键事项与考核说明	107
第6章	货币资金管理	109
6.1	货币资金管理流程设计	111

6.1.1	流程设计目的	111
6.1.2	流程结构设计	111
6.2	资金计划编制流程与工作标准	112
6.2.1	资金计划编制流程图	112
6.2.2	资金计划编制工作标准	113
6.2.3	流程关键事项与考核说明	114
6.3	资金使用审批流程与工作标准	115
6.3.1	资金使用审批流程图	115
6.3.2	资金使用审批工作标准	116
6.3.3	流程关键事项与考核说明	116
6.4	现金收支账务处理流程与工作标准	117
6.4.1	现金收支账务处理流程图	117
6.4.2	现金收支账务处理工作标准	118
6.4.3	流程关键事项与考核说明	120
6.5	现金清查账务处理流程与工作标准	121
6.5.1	现金清查账务处理流程图	121
6.5.2	现金清查账务处理工作标准	122
6.5.3	流程关键事项与考核说明	123
6.6	备用金收支账务处理流程与工作标准	124
6.6.1	备用金收支账务处理流程图	124
6.6.2	备用金收支账务处理工作标准	125
6.6.3	流程关键事项与考核说明	126
6.7	银行存款付款管理流程与工作标准	127
6.7.1	银行存款付款管理流程图	127
6.7.2	银行存款付款管理工作标准	128
6.7.3	流程关键事项与考核说明	129
6.8	银行存款结算管理流程与工作标准	130
6.8.1	银行存款结算管理流程图	130
6.8.2	银行存款结算管理工作标准	131
6.8.3	流程关键事项与考核说明	132

第7章 应收账款管理	135
7.1 应收账款管理流程设计	137
7.1.1 流程设计目的	137
7.1.2 流程结构设计	137
7.2 应收账款管理流程与工作标准	138
7.2.1 应收账款管理流程图	138
7.2.2 应收账款管理工作标准	139
7.2.3 流程关键事项与考核说明	140
7.3 应收账款统计上报流程与工作标准	141
7.3.1 应收账款统计上报流程图	141
7.3.2 应收账款统计上报工作标准	142
7.3.3 流程关键事项与考核说明	143
7.4 应收票据账务处理流程与工作标准	144
7.4.1 应收票据账务处理流程图	144
7.4.2 应收票据账务处理工作标准	145
7.4.3 流程关键事项与考核说明	146
7.5 坏账确认流程与工作标准	147
7.5.1 坏账确认流程图	147
7.5.2 坏账确认工作标准	148
7.5.3 流程关键事项与考核说明	149
7.6 坏账账务处理流程与工作标准	150
7.6.1 坏账账务处理流程图	150
7.6.2 坏账账务处理工作标准	151
7.6.3 流程关键事项与考核说明	152
第8章 固定资产与存货管理	153
8.1 固定资产与存货管理流程设计	155
8.1.1 流程设计目的	155
8.1.2 流程结构设计	155

8.2	固定资产管理流程与工作标准	156
8.2.1	固定资产管理流程图	156
8.2.2	固定资产管理工作标准	157
8.2.3	流程关键事项与考核说明	159
8.3	存货管理流程与工作标准	160
8.3.1	存货管理流程图	160
8.3.2	存货管理工作标准	161
8.3.3	流程关键事项与考核说明	163
8.4	固定资产折旧处理流程与工作标准	165
8.4.1	固定资产折旧处理流程图	165
8.4.2	固定资产折旧处理工作标准	166
8.4.3	流程关键事项与考核说明	167
8.5	固定资产租入管理流程与工作标准	168
8.5.1	固定资产租入管理流程图	168
8.5.2	固定资产租入管理工作标准	169
8.5.3	流程关键事项与考核说明	171
8.6	固定资产出租管理流程与工作标准	172
8.6.1	固定资产出租管理流程图	172
8.6.2	固定资产出租管理工作标准	173
8.6.3	流程关键事项与考核说明	175
8.7	固定资产盘点流程与工作标准	176
8.7.1	固定资产盘点流程图	176
8.7.2	固定资产盘点工作标准	177
8.7.3	流程关键事项与考核说明	178
8.8	固定资产减损流程与工作标准	179
8.8.1	固定资产减损流程图	179
8.8.2	固定资产减损工作标准	180
8.8.3	流程关键事项与考核说明	182
8.9	固定资产清查流程与工作标准	183
8.9.1	固定资产清查流程图	183

8.9.2	固定资产清查工作标准	184
8.9.3	流程关键事项与考核说明	185
8.10	固定资产报废处理流程与工作标准	186
8.10.1	固定资产报废处理流程图	186
8.10.2	固定资产报废处理工作标准	187
8.10.3	流程关键事项与考核说明	188
8.11	存货采购业务处理流程与工作标准	189
8.11.1	存货采购业务处理流程图	189
8.11.2	存货采购业务处理工作标准	190
8.11.3	流程关键事项与考核说明	192
8.12	存货核算处理流程与工作标准	193
8.12.1	存货核算处理流程图	193
8.12.2	存货核算处理工作标准	194
8.12.3	流程关键事项与考核说明	196
8.13	在用物品盘点流程与工作标准	197
8.13.1	在用物品盘点流程图	197
8.13.2	在用物品盘点工作标准	198
8.13.3	流程关键事项与考核说明	199
8.14	资产全面盘点流程与工作标准	200
8.14.1	资产全面盘点流程图	200
8.14.2	资产全面盘点工作标准	201
8.14.3	流程关键事项与考核说明	202
8.15	库存差异分析流程与工作标准	203
8.15.1	库存差异分析流程图	203
8.15.2	库存差异分析工作标准	204
8.15.3	流程关键事项与考核说明	205
第9章	无形资产管理	207
9.1	无形资产管理流程设计	209
9.1.1	流程设计目的	209

9.1.2	流程结构设计	209
9.2	无形资产管理流程与工作标准	210
9.2.1	无形资产管理流程图	210
9.2.2	无形资产管理工作标准	211
9.2.3	流程关键事项与考核说明	212
9.3	无形资产使用流程与工作标准	213
9.3.1	无形资产使用流程图	213
9.3.2	无形资产使用工作标准	214
9.3.3	流程关键事项与考核说明	215
9.4	无形资产处置流程与工作标准	216
9.4.1	无形资产处置流程图	216
9.4.2	无形资产处置工作标准	217
9.4.3	流程关键事项与考核说明	218
9.5	无形资产转让流程与工作标准	219
9.5.1	无形资产转让流程图	219
9.5.2	无形资产转让工作标准	220
9.5.3	流程关键事项与考核说明	221
第10章	负债与所有者权益管理	223
10.1	负债与所有者权益管理流程设计	225
10.1.1	流程设计目的	225
10.1.2	流程结构设计	225
10.2	短期借款账务处理流程与工作标准	226
10.2.1	短期借款账务处理流程图	226
10.2.2	短期借款账务处理工作标准	227
10.2.3	流程关键事项与考核说明	228
10.3	长期借款账务处理流程与工作标准	230
10.3.1	长期借款账务处理流程图	230
10.3.2	长期借款账务处理工作标准	231
10.3.3	流程关键事项与考核说明	232