

EBOOK

北京东方亿石咨询有限公司

总经理

财务

规范化管理

总经理 财务 规范化管理

拿来即用的制度范本、指标体系、流程模板

业务规范化：知道做什么
流程规范化：知道怎么做
指标规范化：知道做到什么程度
制度规范化：知道哪些不能做

◎王淑敏 编著



西南财经大学出版社

总经理

市场营销

规范化管理

总经理

人力资源

规范化管理

总经理

采购

规范化管理

总经理

生产

规范化管理

总经理

行政

规范化管理

总经理 财务 规范化管理

◎王淑敏 编著



西南财经大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

总经理财务规范化管理/王淑敏编著. —成都:西南财经大学出版社,2016.4
ISBN 978-7-5504-2281-0

I. ①总… II. ①王… III. ①企业管理—财务管理—规范化 IV. ①F275-65
中国版本图书馆 CIP 数据核字(2015)第 315953 号

总经理财务规范化管理

Zongjingli Caiwu Guifanhua Guanli

王淑敏 编著

图书监制:周亚林

图书策划:孙宗虎 张廷伟

责任编辑:李才

封面设计:肖东立

责任印制:封俊川

出版发行	西南财经大学出版社(四川省成都市光华村街 55 号)
网 址	http://www.bookcj.com
电子邮件	bookcj@foxmail.com
邮政编码	610074
电 话	028-87353785 87352368
印 刷	北京建泰印刷有限公司
成品尺寸	165mm × 235mm
印 张	17.75
字 数	260 千字
版 次	2016 年 4 月第 1 版
印 次	2016 年 4 月第 1 次印刷
书 号	ISBN 978-7-5504-2281-0
定 价	42.00 元

版权所有,翻印必究。

前 言

“企业规范化管理”系列丛书，以企业规范化管理为中心，立足于企业各职能部门的管理实践，针对各职能部门的管理问题，系统地提供了各职能部门规范化运作的管理工具，实现了“业务+流程+标准+制度”的四位一体的解决方案。

只有层层实施规范化管理，明确工作导图、工作职责、绩效标准、工作标准，做到人人有事做、事事有规范、办事有流程，才有可能提高企业的整体管理水平，从根本上提高企业的执行力，增强企业的竞争力。

本系列图书包括《总经理人力资源规范化管理》《总经理市场营销规范化管理》《总经理行政规范化管理》《总经理财务规范化管理》《总经理生产规范化管理》《总经理采购规范化管理》六本。

《总经理财务规范化管理》以财务业务为依据，将财务管理事项的执行工作落实到具体的业务模型、管理流程、管理标准、管理制度中，帮助企业财务管理人员顺利实现从“知道做”到“如何做”，再到“如何做好”的科学转变。

本书以财务部门的“业务模型+管理流程+管理标准+管理制度”为核心，按照财务管理事项，给出每一工作事项的业务模型、编制相关工作事项的管理制度、提供相关工作事项的管理流程、描述具体工作事项的管理标准，使业务、流程、标准、制度在工作中相互促进，为读者提供体系化、模板化、规范化的管理体系。本书主要有以下四大特点：

1. 层次清晰的业务模型

为了便于读者阅读和使用，本书针对财务规划管理、投融资管理、会计

核算管理、资产管理、资金管理、往来账款管理、成本费用管理、收入利润管理、税务管理、审计管理10项财务管理职能事项，按照组织设计和工作分析的思路，将业务模型划分为业务导图和工作职责两项，分别提供了设计方案，进行了详细介绍，并给出了模型范例。

2. 拿来即用的流程体系

本书在梳理财务管理工作内容的基础上，提出了各项财务事务流程的设计思路，并向读者提供了41个财务管理流程范例，细化了财务管理的具体工作事项，构建了“拿来即用”的财务管理流程体系，为企业实现财务管理工作的规范化、流程化、标准化提供很好的指导。

3. 科学合理的管理标准

本书根据目标管理的原则，科学、合理地制定了绩效结果的评价项目、评估指标及评估标准。同时，为达到相关的绩效目标，本书在工作分析与测算的基础上，科学地设定相应的行为规范和作业标准，并给出应达成的结果目标，为读者展现财务管理工作应该达到的工作标准，并提供相应的标准范例。

4. 规范具体的制度设计

本书系统地介绍了制度的设计方法、设计思路、编制要求及制度能够解决的问题，然后针对财务日常管理工作中容易出现的问题，详细地设计了34个财务管理制度范例，使得方法和范例相辅相成，为读者自行设计管理制度提供了操作指南和参照范本。

本书适用于企业经营管理人员、财务管理人员、管理咨询人士及高等院校相关专业的师生阅读、使用。

在本书编写的过程中，薛显东、孙宗坤、袁晓烈负责资料的收集、整理，罗章秀、毕汪峰、贾月负责图形、图表的编排，么秀杰参与编写了本书的第1章，刘姝媛参与编写了本书的第2章，王德敏参与编写了本书的第3章，张心参与编写了本书的第3章，孟庆华参与编写了本书的第4章，张瀛参

与编写了本书的第5章，王海燕参与编写了本书的第6章，董金豹参与编写了本书的第7章，王兰会、韩燕参与编写了本书的第8章，刘少丹参与编写了本书的第9章，邹晓春参与编写了本书的第10章，程姣参与编写了本书的第11章，全书由王淑敏统撰定稿。

目 录

第 1 章 财务规范化管理体系	001
1.1 财务管理知识体系导图	002
1.2 财务规范化管理体系设计模板	003
1.2.1 业务模型模板设计	003
1.2.2 管理流程模板设计	004
1.2.3 管理标准模板设计	005
1.2.4 管理制度模板设计	007
1.3 业务模型设计要项	008
1.3.1 基于什么设计业务模型	008
1.3.2 业务模型如何有效导出	008
1.3.3 业务模型设计注意事项	009
1.4 管理流程设计要项	010
1.4.1 管理流程设计	010
1.4.2 业务流程设计	013
1.4.3 流程设计注意问题	014
1.5 管理标准设计要项	014
1.5.1 工作标准设计	014
1.5.2 绩效标准设计	016
1.5.3 标准设计注意问题	017
1.6 管理制度设计要项	018
1.6.1 章条款项目的有效设计	018

1.6.2 管理制度设计注意问题	019
第2章 财务规划管理业务·流程·标准·制度	021
2.1 财务规划管理业务模型	022
2.1.1 财务规划管理业务工作导图	022
2.1.2 财务规划管理主要工作职责	022
2.2 财务规划管理流程	023
2.2.1 主要流程设计导图	023
2.2.2 财务战略规划流程	025
2.2.3 财务计划管理流程	026
2.2.4 财务预测工作流程	027
2.2.5 财务预算编制工作流程	028
2.2.6 年度预算调整工作流程	029
2.3 财务规划管理标准	030
2.3.1 财务规划管理业务工作标准	030
2.3.2 财务规划管理业务绩效标准	030
2.4 财务规划管理制度	032
2.4.1 制度解决问题导图	032
2.4.2 财务战略规划制度	032
2.4.3 财务计划编制规定	035
2.4.4 全面预算管理制度	037
第3章 投融资管理业务·流程·标准·制度	045
3.1 投融资管理业务模型	046
3.1.1 投融资管理业务工作导图	046
3.1.2 投融资管理主要工作职责	046
3.2 投融资管理流程	047
3.2.1 主要流程设计导图	047

3.2.2 投资计划编制流程	049
3.2.3 投资效益分析流程	050
3.2.4 投资项目实施流程	051
3.2.5 资金需求分析流程	052
3.2.6 融资成本控制流程	053
3.2.7 银行贷款管理流程	054
3.3 投融资管理标准	055
3.3.1 投融资管理业务工作标准	055
3.3.2 投融资管理业务绩效标准	055
3.4 投融资管理制度	057
3.4.1 制度解决问题导图	057
3.4.2 投资管理控制制度	057
3.4.3 融资管理控制制度	063

第4章 会计核算管理业务·流程·标准·制度

4.1 会计核算管理业务模型	070
4.1.1 会计核算管理业务工作导图	070
4.1.2 会计核算管理主要工作职责	070
4.2 会计核算管理流程	071
4.2.1 主要流程设计导图	071
4.2.2 原始凭证审核流程	072
4.2.3 会计登账入账流程	073
4.2.4 财务报告编制流程	074
4.3 会计核算管理标准	075
4.3.1 会计核算管理业务工作标准	075
4.3.2 会计核算管理业务绩效标准	075
4.4 会计核算管理制度	076
4.4.1 制度解决问题导图	076
4.4.2 会计核算业务管理办法	077

4.4.3 会计电算化管理制度	082
4.4.4 会计档案管理制度	089
第5章 资产管理业务·流程·标准·制度	095
5.1 资产管理业务模型	096
5.1.1 资产管理业务工作导图	096
5.1.2 资产管理主要工作职责	096
5.2 资产管理流程	097
5.2.1 主要流程设计导图	097
5.2.2 固定资产盘点流程	099
5.2.3 无形资产使用流程	100
5.2.4 存货采购审批流程	101
5.3 资产管理标准	102
5.3.1 资产管理业务工作标准	102
5.3.2 资产管理业务绩效标准	102
5.4 资产管理制度	103
5.4.1 制度解决问题导图	103
5.4.2 固定资产管理制度	104
5.4.3 无形资产管理制度	109
5.4.4 企业存货管理制度	115
5.4.5 资产盘点管理办法	119
第6章 资金管理业务·流程·标准·制度	125
6.1 资金管理业务模型	126
6.1.1 资金管理业务工作导图	126
6.1.2 资金管理主要工作职责	126
6.2 资金管理流程	127
6.2.1 主要流程设计导图	127

6.2.2	资金计划编制流程	128
6.2.3	资金使用审批流程	129
6.2.4	银行存款付款流程	130
6.2.5	备用金收支处理流程	131
6.3	资金管理标准	132
6.3.1	资金管理业务工作标准	132
6.3.2	资金管理业务绩效标准	132
6.4	资金管理制度	134
6.4.1	制度解决问题导图	134
6.4.2	资金预算管理制度	135
6.4.3	资金使用管理制度	142
6.4.4	银行存款管理制度	147
6.4.5	银行支票管理制度	151
第7章	往来账款管理业务·流程·标准·制度	155
7.1	往来账款管理业务模型	156
7.1.1	往来账款管理业务工作导图	156
7.1.2	往来账款管理主要工作职责	157
7.2	往来账款管理流程	158
7.2.1	主要流程设计导图	158
7.2.2	应收账款业务管理流程	160
7.2.3	应收票据业务处理流程	161
7.2.4	应付账款业务处理流程	162
7.2.5	坏账确认及账务处理流程	163
7.3	往来账款管理标准	164
7.3.1	往来账款管理业务工作标准	164
7.3.2	往来账款管理业务绩效标准	164
7.4	往来账款管理制度	166
7.4.1	制度解决问题导图	166

7.4.2 应收账款管理制度	167
7.4.3 应付账款管理制度	170
7.4.4 问题账款处理办法	172
7.4.5 应收票据管理规定	175
第 8 章 成本费用管理业务 · 流程 · 标准 · 制度	179
8.1 成本费用管理业务模型	180
8.1.1 成本费用管理业务工作导图	180
8.1.2 成本费用管理主要工作职责	181
8.2 成本费用管理流程	182
8.2.1 主要流程设计导图	182
8.2.2 生产成本控制流程	183
8.2.3 期间费用管控流程	184
8.2.4 生产成本核算流程	185
8.2.5 产品成本分析流程	186
8.3 成本费用管理标准	187
8.3.1 成本费用管理业务工作标准	187
8.3.2 成本费用管理业务绩效标准	187
8.4 成本费用管理制度	189
8.4.1 制度解决问题导图	189
8.4.2 成本费用核算管理制度	190
8.4.3 成本费用开支控制办法	195
8.4.4 成本费用监督检查制度	198
第 9 章 收入利润管理业务 · 流程 · 标准 · 制度	201
9.1 收入利润管理业务模型	202
9.1.1 收入利润管理业务工作导图	202
9.1.2 收入利润管理主要工作职责	202

9.2 收入利润管理流程	204
9.2.1 主要流程设计导图	204
9.2.2 收入核算流程	205
9.2.3 利润核算流程	206
9.2.4 利润分配流程	207
9.2.5 利润结转流程	208
9.3 收入利润管理标准	209
9.3.1 收入利润管理业务工作标准	209
9.3.2 收入利润管理业务绩效标准	210
9.4 收入利润管理制度	211
9.4.1 制度解决问题导图	211
9.4.2 销售收入管理制度	212
9.4.3 利润核算管理制度	214
9.4.4 利润分配管理制度	216
 第10章 税务管理业务·流程·标准·制度	 221
10.1 税务管理业务模型	222
10.1.1 税务管理业务工作导图	222
10.1.2 税务管理主要工作职责	222
10.2 税务管理流程	224
10.2.1 主要流程设计导图	224
10.2.2 税款核算工作流程	225
10.2.3 纳税申报工作流程	226
10.2.4 税款缴纳工作流程	227
10.2.5 发票开具工作流程	228
10.3 税务管理标准	229
10.3.1 税务管理业务工作标准	229
10.3.2 税务管理业务绩效标准	230

10.4 税务管理制度	231
10.4.1 制度解决问题导图	231
10.4.2 税务筹划管理制度	232
10.4.3 税务登记管理规定	236
10.4.4 发票日常管理规定	239
 第 11 章 审计管理业务·流程·标准·制度	245
11.1 审计管理业务模型	246
11.1.1 管理业务工作导图	246
11.1.2 管理主要工作职责	246
11.2 审计管理流程	247
11.2.1 主要流程设计导图	247
11.2.2 审计计划管理流程	249
11.2.3 内部审计管理流程	250
11.2.4 外部审计配合流程	251
11.2.5 审计报告编制流程	252
11.3 审计管理标准	253
11.3.1 审计管理业务工作标准	253
11.3.2 审计管理业务绩效标准	253
11.4 审计管理制度	255
11.4.1 制度解决问题导图	255
11.4.2 收支审计管理办法	256
11.4.3 离职审计管理办法	258
11.4.4 管理审计实施办法	261
11.4.5 专案审计管理办法	263
11.4.6 审计报告编制规定	265

第1章 财务规范化管理体系

1.1 财务管理知识体系导图

财务管理是企业有一定的整体目标下，通过资产的购置、资本的融通和经营中的现金流量以及利润分配的管理，按照财务管理的原则，组织企业的财务活动，处理财务关系的一项经济管理工作。财务管理知识体系导图如图 1-1 所示：

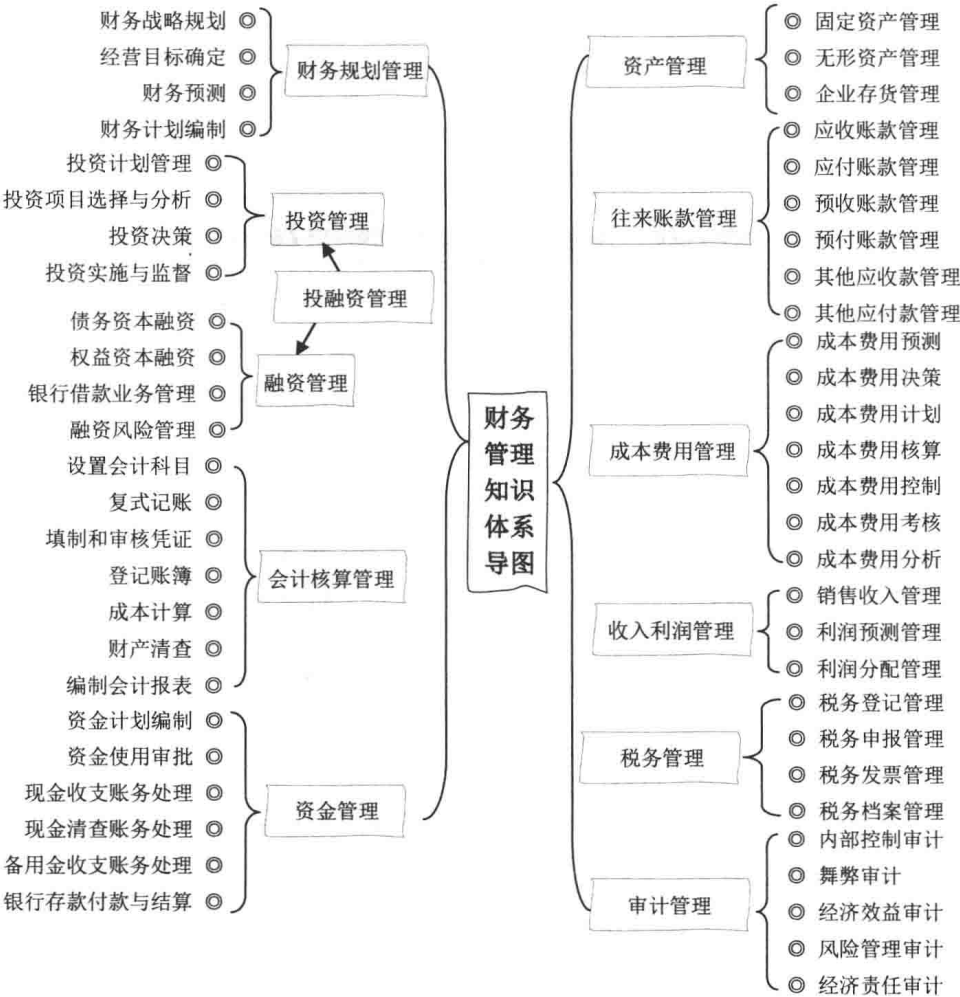


图1-1 财务管理知识体系导图

1.2 财务规范化管理体系设计模板

1.2.1 业务模型模板设计

业务模型主要用来描述企业管理所涉及的业务内容、业务表现及业务之间的关系，主要从业务工作导图和主要工作职责两个方面进行设计。其具体模板设计如下：

1.业务工作导图模板设计

业务工作导图是对业务内容进行分类描述，并对分类内容进行具体说明的模板。企业可以以表1-1所示的业务工作导图示例模板为参考，设计出适用的部门业务工作导图。

表1-1 业务工作导图模板范例

工作内容	内容具体说明
	1. 2. 3.
	1. 2. 3.

2.主要工作职责模板设计

针对每一项业务或每一项工作，要做到事事有人干。这是企业各个部门在进行本部门所设岗位的职责设计时所遵循的首要原则。同时，人力资源部还应做好企业战略分析、工作任务分析以及业务流程梳理工作，在此基础上设计部门及每个岗位的主要职责。