



大成方略
Great strategy

A Series of Books
Issued by Taxpayer Club
纳税人俱乐部丛书

陈光 / 编著

人工台账 与财务 精细化

Manual Accounts and Fine Financial Accounting

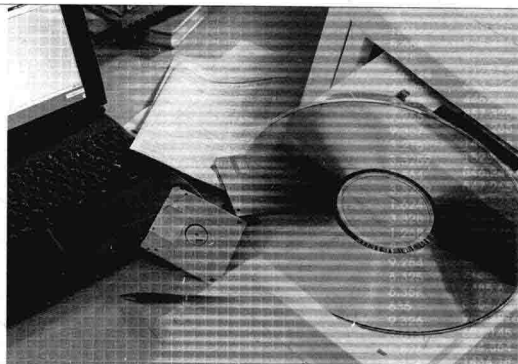
丛书主编：李永延

经济科学出版社
ECONOMIC SCIENCE UNIVERSITY PRESS



A Series of Books
Issued by Taxpayer Club
纳税人俱乐部丛书

丛书主编：李永延



人工台账 与财务 精细化

Manual Accounts and
Fine Financial Accounting

陈 光 / 编著

 云南大学出版社
YUNNAN UNIVERSITY PRESS

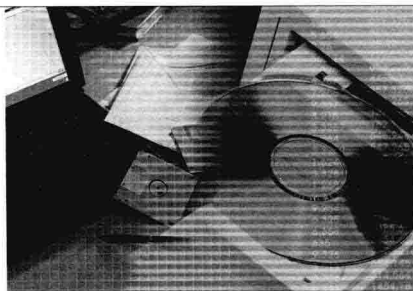
图书在版编目(CIP)数据

人工台账与财务精细化 / 陈光编著. —昆明: 云南大学出版社, 2013
(纳税人俱乐部丛书 / 李永延主编)
ISBN 978-7-5482-1423-6

I. ①人… II. ①陈… III. ①企业管理—财务管理
IV. ①F275

中国版本图书馆CIP数据核字(2013)第031655号

策划编辑: 聂滨
责任编辑: 聂滨
装帧设计: 刘雨



人工台账 与财务 精细化

Manual Accounts and
Fine Financial Accounting

陈光 编著

出版发行: 云南大学出版社

印 装: 昆明卓林包装印刷有限公司

开 本: 787mm×1092mm 1/16

印 张: 11.25

字 数: 150千

版 次: 2013年2月第1版

印 次: 2013年2月第1次印刷

书 号: ISBN 978-7-5482-1423-6

定 价: 25.00元

社 址: 昆明市翠湖北路2号云南大学英华园内

邮 编: 650091

电 话: (0871) 65033244 65033468

网 址: <http://www.ynup.com>

E-mail: market@ynup.com

◎ 总 序

2013年是中国企业转型发展的关键一年，技术创新和全球金融危机，时刻促动着转型中的我国企业财务管理去经历更为深刻的变革。

财务绝不是非黑即白的世界！就在日前，美、英、法等4国对2011年谷歌在全球范围避掉的20亿美元所得税展开调查，对此，谷歌执行董事长埃里克·施密特如是说：“（对于避税）我很自豪。”他认为，谷歌已缴了很多税款，现在只不过是合法手段来降低公司的成本，且这些手段都是政府所允许的。英国商务部回应称，也许这确实是财务技能的运作，但不是政府所提倡的。我们感受到财务管理对公司价值的作用，正随同企业的发展不断从幕后走向台前，已形成一种趋势，而掌握财务管理技能已成为财务管理人为企业赢得价值、管控风险的基本功。

自2012年6月2日至年底的七个月期间，在北京财税研究院主持下，我们集合国内43位财务管理专家，经过5次11天的教研会议，探讨当前企业发展与管理现况，汇集各方意见，就企业资本运营对于资源整合中的操作性问题、取得最经济的银行资金由财务入手的准备工作、企业税负的事先管控、税企纠纷处理及具体的财务流程化、精细化管理设定等进行了务实的研究，最终确立了以财务管理技能为主题的系列教材编写。其中5门课程为中国首创开设，并遴选确定9位财税专家，共同进行系列课程的编写。我们期望能带给中国企业财务管理人实用的财务技能，由技能获取实际管理执行力，由执行力获得企业和自身价值的提升。财务管理技能必然决定了管理型财务到经营型财务的转变，而这种

转变是企业价值创造模式的变革。

本丛书包含《股权投资与债转股中工商与税务操作实务》、《贷款项目中的可行性分析方法》、《企业纳税预算与风险管控》、《财务核算中的纳税处理》、《人工台账与财务精细化》、《税企沟通与涉税文书撰写》及《EXCEL在财务管控中的36个运用》七册教材，作者群均是国内知名院校的教授、讲师和具有企业财务实践管理经验的高级管理人及中介机构管理者的最佳组合，是集合大家长期的理论研究和实践经验的结晶。

我们祈望与业界同行和广大的企业管理人共同交流财务管理应用型的学问，请大家积极地反馈以助于共同推动我国企业财务管理的升级，感谢读者朋友们的大力支持。

这套丛书的及时出版，也源于云南大学出版社编辑们的辛勤工作，在此我们深表感谢。

李永延

2013年2月

◎ 前言

2012年以来，国际金融危机不断恶化，企业所面对的国内外竞争日趋激烈，面临的内外部环境更加复杂。如何适应环境的变化，在有限的利润空间中赚取更多的收益，同时也提高抗风险能力成为摆在企业管理者面前的一个现实而严峻的问题。传统的财务管理理论和方法遇到了挑战，要想在竞争中立于不败之地，我们必须不断地进行管理创新。在这种形势下，人工台账作为一种能够解决上述问题的创新理论，它的重要性日益凸显出来。要想突破更多的利润瓶颈，只有将企业管理特别是财务管理上升到精细化的程度，才能让摊薄的利润更具备可持续性和成长性。

企业是一个复杂的系统，由许多子系统构成，包括研发、供应、生产、营销、人力资源、战略管理、财务管理和后勤管理等众多子系统，每个子系统既相对独立又相互联系。

但是，不可避免的是，由于中国独特的文化，使得企业管理系统始终无法做到利益的最佳平衡，要么是各个部门的利益影响了企业利润的最终实现，要么是企业不能建立一套符合企业发展的管理制度，或者制度仅仅成为摆设，一旦出现重大风险问题企业无法及时应对；要么是企业顾东不顾西，捡了芝麻丢了西瓜，比如企业建立预算管理体系，并借助内部控制打造企业的最佳管理体系，也寻找第三方中介机构进行税务筹划，以此提高企业的利润增长点，但由于方法不得当，上述三个体系经常会出现一些负面效应，比如预算的“三年上路”，成功率不到

50%；内部控制常常由于企业成本的不断上升而无法得以贯彻；税收筹划过程中因无法掌握相应的税法关键点而面临诸多法律风险。

如何找准切入点，由此洞察其他各个子系统，最终把握企业整体，决定了研究的成败。综观国内外研究成果，其研究的切入点往往是企业营销和财务管理。经过深入研究和思考，我们认为人工台账管理的最大特点是事前控制和量化管理，而从量化管理的角度考虑，财务精细化管理最为可行，因而我们选择了以人工台账管理为突破口，财务精细化作为保障的管理机制，来打造一个操作可行性较高的企业管理模式。

本书的研究主要有如下特点：

1. 在研究宗旨上，强调了理论与实践的密切结合

以往国内外有关人士的研究更多局限于理论上的探讨，而如何具体应用到企业管理实践则涉及不多。本次研究紧密结合企业实际，对人工台账理论如何应用于企业管理做出了许多有益的探索。

2. 在研究方法上，强调了实证调查和逻辑分析

2012年以来，国内外经济形势发生了较大的变化，企业的竞争环境也较为激烈，不少企业选择了财务精细化，并且取得了可喜的进步，为此我们进行了大量的市场调研，所涉及的企业涵盖通信、电子、机械、交通、轻工、冶金、汽车和煤炭等行业，且从中收集了大量的一手资料。对于收集到的资料采用了一系列系统的研究方法，包括流程分析法、结构分析法、比率分析法、趋势分析法、现场调查法和专家咨询法，以支持研究结论。

3. 在研究成果上，搭建起了人工台账管理体系的框架

本书共分三大部分，第一部分绪论，介绍了企业人工台账管理和企业财务精细化的必要性及简单的应用方法；第二部分为人工台账管理与财务精细化实务，介绍了人工台账管理表格、业务台账使用方法和基本要求，其中包括企业营销、生产、采购供应、基础管理、投资、筹

资、资金计划和财务报表分析等；第三部分为财务精细化管理，是人工台账管理体系的后期保障。毫无疑问，同任何先进的管理理论一样，企业要实施人工台账管理体系必须具备一定的基础，包括扎实的基础工作、真实的信息传递和协调的企业组织等，特别是要有高素质的领导团队和职工队伍，这是我们必须强调的，否则任何完善的工人台账管理制度都将形同虚设。

◎ 目 录

- 绪 论 企业人工台账的建立 / 001-008**

- 第一章 企业整体经营人工台账 / 009-021**
 - 第一节 企业经营情况人工台账 / 009
 - 第二节 货币资金情况人工台账表 / 011
 - 第三节 企业财务综合数据指标人工台账 / 012

- 第二章 企业营销环节人工台账 / 022-055**
 - 第一节 企业营销业务人工台账如何建立 / 023
 - 第二节 企业营销活动关键环节——人工台账的建立 / 029

- 第三章 企业生产活动人工台账 / 056-086**

- 第四章 企业采购供应活动人工台账 / 087-091**

- 第五章 工程项目与固定资产人工台账建立与管理 / 092-099**
 - 第一节 工程项目人工台账的建立与管理 / 092
 - 第二节 固定资产人工台账管理体系建立与管理 / 094

- 第六章 企业基础管理活动精细化管理 / 100-102**
 - 第一节 企业基础管理活动财务管理存在的主要问题 / 100
 - 第二节 企业基础管理活动精细化指标设置及对策 / 101

- 第七章 企业筹资活动精细化管理 / 103-111**
 - 第一节 短期借款精细化 / 103
 - 第二节 票据融资预警 / 105
 - 第三节 商业信用融资精细化 / 106
 - 第四节 中长期借款精细化管理 / 107

第五节 权益性融资精细化管理 / 109

第六节 财务费用精细化管理 / 111

第八章 企业对外投资活动精细化管理 / 112-115

第一节 企业对外投资财务管理流程 / 112

第二节 企业对外投资财务管理存在的主要问题 / 113

第三节 企业对外投资财务精细化指标设计 / 113

第四节 企业对外投资精细化的一般对策 / 114

第九章 企业货币资金管理预警 / 116-120

第一节 企业资金计划与货币资金管理流程 / 116

第二节 企业资金计划与货币资金管理存在的一般问题 / 117

第三节 企业货币资金财务预警指标体系 / 118

第四节 企业货币资金精细化管理的一般对策 / 119

第十章 企业财务报表分析精细化管理 / 121-137

第一节 资产结构、负债结构分析精细化管理 / 121

第二节 偿债能力、营运能力、盈利能力和发展能力
精细化管理 / 122

第三节 现金流量分析精细化管理 / 124

第四节 或有事项预警 / 126

第十一章 企业内部控制人工台账管理 / 138-171

第一节 采购循环控制人工台账 / 139

第二节 生产循环控制人工台账 / 142

第三节 销售循环控制人工台账 / 145

第四节 固定资产控制人工台账 / 147

◎ 绪 论

企业人工台账的建立

在新的历史时期，我国企业将要面临更加健全、统一、开放、竞争、有序的现代市场体系，要在更大范围、更广泛领域和更高层次上参与国际合作与竞争，企业要生存，企业要发展，那种因循守旧、墨守成规的思想和理念已经越来越不应当代经济发展的需要，传统的管理理念和方法受到质疑和挑战，居安思危、与时俱进成为企业经营的主旋律，改革要有新思路，发展要有新举措，管理要有新方法。在建立现代管理机制的基础上建立人工台账管理体系，已经引起国内外企业的关注，并被日益证明是一种行之有效的管理理念和方法。

一、日益加剧的市场竞争要求企业必须树立和加强危机意识

2012年下半年以来，特别是十八大的召开，意味着企业不仅面临国内竞争，而且也必须按照国际规则参与市场竞争，必须经过国际大风大浪的洗礼和锻炼。企业所面临的竞争压力来自于日益成熟和需求多样化的客户、现实竞争对手、潜在竞争对手、替代品和供应商等。这就要求企业必须实行精细化财务管理。而人工台账则是财务精细化管理的最佳体现。

人工台账就是借助财务工具，通过对企业目标的层层分解，将指标落实到每个人的台账中，为决策者提供更为精细的决策依据，帮助企业获取利润的同时，能更好地获得可持续性发展，从而确保企业利润的

精细化、最大化、成长化。

企业管理中，决策者们说得最多的一句话就是：“目标决定一切，态度决定一切。”但如何设定目标，设定目标以后又如何分解目标，如何实施管理控制，如何让执行者有很好的执行态度，都是摆在决策者面前重要的难题。

二、精细化管理要求企业必须搞好管理的全过程，精益求精

以财务管理为例，针对中小企业来说，精细化财务管理的根本就是确保营运资金流转顺畅，降低融资成本，确保投资效益，优化财务管理手段，确保对企业的财务管理做精做细。说白了，就是要会精打细算。而人工台账则是实现财务精细化的一个实用型工具。

（一）确保营运资金流转顺畅

精细化财务管理最主要的一点，就是要求在具体工作中结合实际情况将财务管理的内容细化、分解、再整合，并辅以完善的管理制度。

比如，一家服装生产小型企业为扩大市场占有率，在国内多个城市寻找了代理商。这种方法虽然让企业的产量不断增大，然而问题也随之而来，由于销售款项迟迟无法回笼，产量与资金之间的矛盾越来越严重。

其实，企业的营运资金主要来源于销售取得的款项。多数企业由于市场开拓范围的原因，常常会出现滞留销售款，资金零星分散的情况。为确保资金的回笼，就应该在公司内部建立统一管理、集中调度的资金使用三级权限管理制度，即可以将现金支出的批准权高度集中在财务部门、下属营业部和二级财务单位根据业务规模设置两级不同的资金使用权限，制定严格的人工台账管理制度，严格执行收支两条线管理方式，各单位实现的销售收入必须全额及时清缴，费用由总部审核拨付。

为了确保资金使用三级权限管理制度的落实，及时回笼资金，除了制定规章制度外，还要采用总部开户、定期托收的方式回笼资金，并利用银行提供的查询系统，监督各单位账户的资金余额，全面及时地掌握公司整体的资金状况，实现统一调度，大大减少资金沉淀。

例如，上文这家服装企业销售资金的主要部分90%来自遍布全国各地近百家销售代理商。为了确保这部分销售资金的安全，在实践中总结出“四个管理制度”，即“代理人资信审批制度”“代理人档案管理制度”“结算跟踪制度”和“应收账款账龄分析制度”。这些制度从事前、事中和事后对代理人进行全方位的跟踪管理，有效地降低资金风险，减少了呆账和坏账。并且通过借助人工作台账管理，使得管理透明化、公开化、公正化。

（二）优化财务结构 降低融资成本

有一家专营出口皮具的公司曾经遇到过这样的问题。由于在企业中，流动比率不能低于1是企业衡量财务风险的警戒线。为了保持这一比例，同时也为了保证日常生产经营的资金周转需要，该公司采用的方式是在银行账户中保留大量现金。早几年人民币存款利率较高，盈余的现金采用定期存款、7天通知存款等方式增加利息收入，尚能为企业带来一定收益。但近两年，人民银行连续调低存款利率，持有现金的相对成本逐渐提高。与此同时，国际金融市场上的美元利率一路爬升，在2000年达到历史高位，此时该公司正准备引进两条进口生产线，是采用银行贷款承担高额的贷款利息，还是采用自有资金购买承受流动比偏低的财务风险呢？是否还有必要为了维持正常的流动比率而“贷高息，存低息”呢？该公司进行了认真的评估。分析企业自身的情况：一方面，连续多年的良好业绩和稳健的会计政策，使这家企业树立了优良的商业信誉和良好的企业形象。不仅可以从银行获得贷款，而且还可享受利率优惠的短期流动资金贷款，在资金流动性供给上有充分的保障，因此该

企业作出了用自有资金加少量银行贷款购买生产线的决策。此举将闲置的现金转化为固定资产，虽使企业的流动比率由1.27降为0.83，但从后期的经营看，这种结构性的改变并没有给资金周转造成负面影响，相反，还节约了财务费用，规避了潜在的汇率风险，给公司带来了可观的经济效益。

但是，现金置换成了固定资产后，公司日常经营的资金缺口需通过短期流动资金贷款调剂。这对现金的日常调度和控制提出了更高的要求，缩减现金存量，减少闲置资金，就意味着减少贷款，增加效益。对此，公司算了一笔账：少贷200万元，1天的利息就是1个工人1周的工资。为了实现将日现金存量由50万元降为10万元的管理目标，财务部门从内部管理上不断挖潜，利用公司网络提供的便利，加快现金收支计划编报的频率，将现金收支计划由月报缩短至周报，每周滚动编制，大大提高了资金计划的准确性和指导性。从外部条件上，利用优惠利率短期贷款，资金不足时及时用贷款补给，闲余时随时还贷，弥补了现金收入和支出之间的时间差产生的资金缺口，既保证了日常资金周转的需要，又最大限度地减少了利息支出。通过这两项措施，2003年上半年该公司实现了现金存量200万元的控制目标，仅用了5个月的时间就减少利息支出20余万元。

（三）确保投资效益

精细化财务管理对于投资管理决策有着更细致的要求，即要求决策时力求“精”，强调理性投资，不管对内、对外投资都要以有助于企业长期战略发展目标为决策前提，防犯“做大做空”；在事中和事后的控制、监督和考核评价中则体现“细”，确保投资的保值和增值，努力提高投资效益。

比如，义乌的一个吸管厂为了节约成本，提高投资效益，公司甚至到了一切都“丝丝入扣”的地步：夜里的电费成本低，公司就把耗电

高的流水线调到夜里生产；吸管制作工艺中需要冷却，生产线上就设计了自来水冷却法……所有这些有效降低成本的方式方法，都源于精细财务管理的细致入微的分析结果。而借助人工台账管理，可以清楚地知道企业管理漏洞在哪里。

准确地说，精细化财务管理就是要求将财务管理触角延伸到公司所有的生产经营领域，实现财务管理与经营业务的协同发展。

服务于日常生产经营，就要求财务分析“从财务的观点来看经营，从经营的观点来看财务”，对重点业务和重要财务变动情况进行跟踪，定期或不定期地提出各种财务分析报告，如运输生产情况分析、成本费用支出情况分析、主营业务收入分析、财务收支情况分析、固定资产投资效益分析、下属企业经营效益分析，还有针对生产经营中的特殊业务进行专项分析，如航线联营结算分析、专机经营情况分析等。及时主动地将生产经营相关数据反馈给公司领导和生产运输部门，客观揭示公司经营的全貌，为公司经营决策提供依据，确保经营方向的正确。而有了人工台账，则可以将这种分析更具体化，更细微化，更能精确地找到成本的关键控制点，有利于企业及时调整财务策略。

分析上文这家吸管厂的财务管理可以看出，吸管厂采取的是以成本为起点的预算管理模型。这种模型以目标利润为依据，以市场价格为已知变量来规划公司总预算成本，再分解到公司的各个部门，建立约束各预算单位行为的分预算成本。通过严格控制预算执行过程，考核预算执行结果，及时纠正调整偏差，将公司的经营目标渗透到生产经营的各个环节，有效推动了“大财务”战略的实施，增强了企业的竞争能力。

再比如，温州有一个生产小礼品的厂家，单个产品的平均利润空间为3元钱。成本控制就需要运用精细财务管理逐项分析，并且逐项改善。在具体实践中，将各项成本，特别是可控成本，分门别类细化到最末端，然后在总量控制的基础上，将各成本项目考核指标层层分解，落

实到人或物，对责任人或单位进行考核。如将电话费细化到每一部电话，办公费细化到每一位职工，制定出各部门、各处室、各项费用甚至每位职工的支出限额。在精细量化的基础上，结合各部门的特点，推出了三套成本考核方案：在车间厂房考核每小时消耗指标和全年生产费用支出指标；对行政办公部门费用开支实行刚性约束，“限额支报、超支不补”；对市场部门的费用开支则采取“以收定支”的方法，进行弹性预算管理，费用额度随实现的销售收入浮动，即实施了控制，又保护了生产积极性。这些措施使生产过程中的物耗和费用得到了有效控制，促使各部门自觉建立了“购、存、领、耗”全过程的成本管理制度，杜绝了人为浪费和营私现象，并在全体员工中牢固树立了成本观念。目前，该厂从一支笔、一张纸，到几十万元的生产项目，从主要生产部门到后勤管理部门，各项成本费用都处于有效控制中。这就是人工台账管理的好处。

（四）优化财务管理手段

为确保精细化财务管理能够顺利实施，企业应该针对财务管理工作的特点及企业实际，建立三级手册管理制度。第一级，即公司级的《计划财务手册》，该手册对公司计划统计管理、财务制度、会计制度、资产管理、合同管理、成本费用开支管理、收入结算管理、会计工作管理、财务监督及财会人员管理等方面所应遵循的基本制度、规定以及相应的管理办法、流程作了总括性的规定，是其他两级手册制定的基础和依据；第二级，即部门级的《计划财务部管理手册》，该手册主要阐述财务部门的主要工作职责，及各主要岗位的工作流程；第三级，即处室级的《岗位业务手册》，该手册是一、二级手册的延伸、补充和细化。它以一、二级手册为基础，结合各岗位业务特点，总结以往的工作经验，详细规定和说明每一个岗位、每一项财务工作的办理程序、会计处理、工作台账、关联信息、注意事项、经验教训和资料存放等内容，

并在使用的过程中根据业务变化及时修改和补充。

三级手册管理制度的建立，可以使企业在精细化财务管理体系中起到奠基石的作用：一是明晰和规范财务管理工作，使各项业务有章可循，有规可依，减少工作的盲目性和随意性；二是及时将工作中出现的新问题及其解决办法书面化，使这些宝贵经验和知识得到保存和积累，避免今后在同类问题上再犯错误或走弯路；三是为不同岗位间的业务交流和新员工培训提供学习材料，促进岗位流动，为培养业务全面的综合性人才创造条件。

三、企业内部管理系统风险因素增多，客观上要求企业设立各种监控体系，变事后管理为事前管理

一个企业要在竞争中始终处于有利地位，做百年企业，必须不断提高自己的适应能力和抗风险能力，必须创造、发展和不断提升自己的核心竞争能力。企业在经营管理过程中的一点失误或疏忽就很可能造成危机，因此，企业必须始终处于高度的警惕状态。

另外，企业管理者存在着重要的误区，要么是对财务的重视程度不够，要么是虽然对财务高度重视了，但对财务的专业性又过于倚重，决策者通常认为只有财务才能抵御风险。财务管理者因没有参与到企业决策中，或者无法获取准确的企业信息而无法及时应对风险，结果导致企业出现危机后，决策者通常会将责任推到财务的身上。人工台账管理的好处就在于让企业实现全员型的财务管理，让业务指标通俗化、表格化，让人人都能看得懂业务指标与财务指标，并将企业管理中所涉及的预算管理、内部控制与税务筹划有机结合在一起，从管理的基本流程入手，从日常的管理入手，确保企业获取利润的同时，能够有效地降低风险，并且提高成本优势，加快企业的成长。

此外，财务工作在企业里既是独立的，又是和其他业务相互渗透