



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

丛书主编：李永延

赵仲杰 蔡文东 韩 雪
雷 虎 赵国艳 汪翠燕

编著

财务制度 设计与撰写

Financial System
Design and Writing

中国注册理财规划师协会CICFP
注册财税管理师资质考试指定教材

 云南大学出版社
YUNNAN 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

赵仲杰 蔡文东 韩雪
雷虎 赵国艳 汪翠燕 编著

财务制度 设计与撰写

Financial System
Design and Writing

中国注册理财规划师协会CICFP
注册财税管理师资质考试指定教材

 云南大学出版社
YUNNAN UNIVERSITY PRESS

图书在版编目 (CIP) 数据

财务制度设计与撰写 / 赵仲杰等编著. —昆明: 云南大学出版社, 2012
(纳税人俱乐部丛书 / 李永延主编)
ISBN 978-7-5482-0821-1

I. ①财… II. ①赵… III. ①企业—财务制度 IV. ①F275

中国版本图书馆CIP数据核字 (2012) 第023763号

策划编辑: 聂 滨 / 责任编辑: 刘 焰 / 装帧设计: 刘 雨

财务制度 设计与撰写

Financial System
Design and Writing

中国注册理财规划师协会CICFP
注册财税管理师资质考试指定教材

赵仲杰 蔡文东 韩 雪 编著
雷 虎 赵国艳 汪翠燕

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: 16.25

字 数: 225千

版 次: 2012年2月第1版

印 次: 2012年2月第1次印刷

书 号: ISBN 978-7-5482-0821-1

定 价: 32.00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) 5033244 5031071

网 址: <http://www.ynup.com>

E-mail: market@ynup.com

网住财富（代序）

2011年是中国经济的转型之年：物价涨，银根紧，老板跑路！

2012年是中国经济转型深化之年：物价低不了，银根松不了，老板未必跑路！

.....

在今天，有一定规模的企业，都同时拥有几家企业共同经营，形成一个产业链或价值链经营体系。有的将其组成集团，有的虽未组成集团，但将其进行集团化管理，用低成本的方式参与市场竞争。这种竞争必备的一个致胜关键：简洁高效的财务成本管控。

面对当前企业现状，财务成本管控的最好方法——实施财务网状化管理，即用网状化管理集中解决纳税问题、集中核算与管控、集中资金运行、集中绩效管理与决策支持。一句话：用网状化管理网住财富，创造财务价值！

2012年，企业财务管理热点必将：财务网状化管理！

小企业在海里钓鱼，大企业在别人的鱼笼里钓鱼。

不管您的企业在哪里钓鱼，您的财务都必须懂得财务的网状化管理。因为：

未来，财务是企业的一个核心竞争力！

北京财税研究院院长 李永延

前言

制度是调节人们社会关系和活动的行为规范，是维系社会生存和发展的基本保证。自从有了群体也就产生了制度，无论是人类还是动物，只要在一起群居，就少不了制度。千百年来，人类一直在寻找一种更加适合自己生存和发展的制度，人类的历史是一部制定制度、执行制度、打破制度和重立制度的历史。探寻优越的社会制度是人类一直孜孜不倦的追求，甚至不惜以战争方式来破旧立新。从原始社会到奴隶社会，从奴隶社会到封建社会，从封建社会到资本主义社会，从资本主义社会再到社会主义社会，每一次社会更迭的本质都是制度的更换。剧烈的制度更换叫革命，平稳的制度更换叫改革。从洋务运动到戊戌变法，从辛亥革命到南昌起义，从抗日战争到解放战争，无数革命先烈抛头颅，洒热血，就是为了在中国建立一套强国富民的社会制度。我国实行改革开放三十多年了，其本质也是为了完善现有的社会制度，实现中华民族的伟大复兴。

制度是一个组织软实力的集中体现，一个好的制度可以有效地促进社会发展，一个坏的制度会成为社会进步的障碍。因此从一定层面上讲，制度也是生产力。中国作为一个新兴的经济体在未来几十年依然有巨大的发展机遇和发展空间，中国在未来还会出现一大批快速成长的企业。要保证这些快速成长的企业不至于像三株、郑百文那样做大之后却非常可惜地倒下去，就必须强化制度建设，尤其是强化以财务管理为核心的管理制度建设。

企业财务制度是规范企业财务活动和财务关系的法律、法规、准则、办法、指引、指南等规范性文件的总称。企业财务制度按其来源可分成两个层面：一是政府层面的制度，它侧重于规范企业外部财务活动和财务关系。二是企业层面的制度，它侧重于规范企业内部的财务活动和财务关系。企业财务制度的本质是财务主体意志的体现，反映了财务主体在财务管理上的能动性，是处理财务关系、约束自身财务活动的基本原则与规范。财务制度在规范企业财务管理，降低成本费用，提高经济效益，防范风险方面有着非常重要的作用，它是企业基本制度中非常重要的一部分。因此，企业强化制度建设必须坚持以财务管理为重点，保证各种财务活动的顺利开展。

从目前我国企业财务制度建设情况来看，还存在着以下诸多问题：一是财务制度的系统性不强。不少企业的财务制度比较片面，未能对整个财务活动和财务关系进行系统的规划和设计。二是适用性差。不少企业照搬照抄别人的制度，没有与自身的业务有机结合起来，结果在实际中执行能力差。三是风险防控不够。不少企业的财务制度设计对风险防范方面的考虑不周，结果在实践中出现了这样或那样的漏洞，甚至给企业造成巨大损失。四是撰写能力相对较差。不少财务人员没有掌握财务制度设计要领，结果使设计出来的财务制度五花八门，使制度的有效性大打折扣。由于财务管理综合性强，涉及法律、法规多，财务制度需要调节的关系也很复杂，要设计出一项好的财务制度实属不易。笔者从事财务制度设计已有二十余年，之前是给自己就职的企业设计，近年来专门为企业客户设计。但无论是给谁设计，每一次都如履薄冰，每一次都深感不易。

本书在总结国内企业财务制度设计成功经验和分析存在问题的基础上，提出了财务制度设计“六明”、“六合”和“六不”的要求；对财务管理制度、会计制度、预算管理制度、成本管理制度、资产管理制度等企业财务常见制度的设计方法进行了详细介绍；对财务制度的撰写方法以及

流程、表单的设计方法进行了分析。本书可帮助企业财务管理人员快速掌握财务制度设计的方法与技巧,有效地指导财务制度建设。

本书第一、二、四、七章由赵仲杰撰写;第三章第一、二、三节由赵国艳撰写,第四、五节由汪翠燕撰写;第五章由雷虎撰写;第六、八章由韩雪撰写;第九、十章由蔡文东撰写。赵仲杰对全书进行了统一订正并最后定稿。在本书写作过程中唐旺凤和刘迎新同志在收集、整理资料方面给予了很大帮助,在此,谨向他们表示衷心感谢!

由于理论水平和实践经验有限,加之财务制度设计理论和实践也处于不断发展中,书中难免有错误或不当之处,希望业界朋友批评指正。

目 录

第 1 章 怎一个抄字了得——财务制度存在的问题 /001

第一节 没有财务制度万万不能 / 001

第二节 乱象丛生的财务制度 / 010

第 2 章 变幻有测悟精髓——财务制度的基本要求 /033

第一节 财务制度的体系架构 / 033

第二节 财务制度的设计方法 / 038

第三节 财务制度的设计程序 / 039

第四节 财务制度的设计方式 / 043

第五节 财务制度的设计要求 / 044

第 3 章 组织先行有保证——财务组织制度的设计 /072

第一节 财务组织制度设计概述 / 072

第二节 财务管理领导体制的设计 / 077

第三节 财务管理职能定位与机构的设计 / 082

第四节 财务岗位的设计 / 088

第五节 财务人员交接的设计 / 102

第 4 章 根本大法护航行——财务管理制度的设计 /103

第一节 财务管理制度概述 / 103

- 第二节 财务组织形式的设计 / 107
- 第三节 财务管理基础工作的设计 / 110
- 第四节 财务管理内容的设计 / 112
- 第五节 财务管理手段的设计 / 130

第 5 章 合理配置稳根基——固定资产制度的设计 / 134

- 第一节 固定资产管理制度概述 / 134
- 第二节 固定资产管理责任的设计 / 135
- 第三节 固定资产购置或建造管理的设计 / 137
- 第四节 固定资产使用管理的设计 / 138
- 第五节 固定资产折旧的设计 / 140

第 6 章 精打细算增效益——成本管理制度的设计 / 143

- 第一节 成本管理制度概述 / 143
- 第二节 责任成本的设计 / 146
- 第三节 标准成本的设计 / 149
- 第四节 生产成本控制的设计 / 151
- 第五节 成本分析与考核的设计 / 154
- 第六节 质量成本管理的设计 / 155

第7章 未雨绸缪谋发展——全面预算制度的设计 /158

第一节 全面预算管理制度概述 / 158

第二节 全面预算管理内容的设计 / 160

第三节 预算编制与审批的设计 / 161

第四节 预算控制的设计 / 166

第五节 预算调整的设计 / 168

第六节 预算分析的设计 / 170

第七节 预算考核的设计 / 172

第8章 精确制导促经营——会计核算制度的设计 /175

第一节 会计制度设计概述 / 175

第二节 会计科目的设计 / 177

第三节 账务处理程序的设计 / 181

第三节 会计凭证的设计 / 184

第四节 会计账簿的设计 / 189

第五节 会计报告的设计 / 194

第9章 妙笔生花如有神——财务制度的撰写方法 /208

第一节 财务制度撰写步骤 / 208

第二节 财务制度格式的设计 / 217

第三节 财务制度中文字使用方法与技巧 / 220

第10章 深入浅出利执行——财务流程表单的设计 /222

第一节 流程及设计概述 / 222

第二节 流程图绘制工具的选择 / 226

第三节 流程图的绘制方法 / 231

第四节 财务制度表单设计 / 239

参考文献 / 247

第1章

怎一个抄字了得 ——财务制度存在的问题

第一节 没有财务制度万万不能

一、案例分析——帝国为何迅速崩溃

（一）保健品王国的兴衰

在中国民营企业崛起的道路上，昙花一现的企业不少，最值得一提的是山东三株实业有限公司。从1994年8月开始，吴炳新、吴思伟父子在济南用30万元的注册资金，在不到3年的时间，就撬起了一个80亿元的大市场，而其使用的杠杆，不过是盛着几十毫升“药水儿”的小瓶瓶。公司成立当年，销售额即达1.25亿元，次年猛跳至23亿元，第三年就达到了惊人的80亿元，三年累计上缴利税18亿元。在一些城市，人们因买三株排起了长龙，二三十元一瓶的价格曾被哄抬至七八十元；在一些农村，农民们把买化肥、种子的钱都争先恐后地拿来买了“三株口服液”。“三株卖疯了”并不完全是其广告上的不实之词。当时三株在全国所有大城市、省会城市和绝大部分地级市注册了600个子公司，在县、乡（镇）有2 000个办事处，吸纳了15万销售人员。迅速崛起的三株不仅达到了自身发展的顶峰时刻，更创造了中国保健品行业史上的纪录，其年销售额80亿元的业绩至今在业内仍然无人可及。但到了1997年，三株的全国销售额却比上年锐减

10个亿。1998年，在常德又闹出了“八瓶三株口服液喝死一个老汉”事件，接着又传闻三株申请破产的消息。1999年，三株的200多个子公司已经停业，几乎所有的工作站和办事处全部关闭。2000年，三株企业网站消失，全国销售近乎停止。

分析：直接诱发三株帝国迅速崩溃的导火线是“常德事件”危机公关处置不力，但根本原因是其缺乏一套行之有效的制度，造成管理失控。三株公司制度上的缺失早已为其日后的衰落播下了种子。4年间，三株集团及其下属机构的管理层扩大了100倍，三株所崇尚的高度集权的管理体制造成了种种类似“国企病”的症状，各个部门之间画地为牢，形成壁垒，程序复杂，官僚主义盛行，令企业对市场信号反应严重迟钝。为了统一协调全国市场，总部设计了10多种报表，以便及时掌握各个环节的动态。但具体到一个基层办事处，哪来那么多报表需要填，上面要报，下面就造假。在一次总结会上，吴炳新曾气愤地说：“现在有一种恶劣现象，临时工哄执行经理，执行经理哄经理，经理哄地区经理，最后哄到总部来了。吴炳杰（吴炳新的弟弟）到农村去看了看，结果气得中风了，他看到的实际情况跟向他汇报的根本是两回事，他在电话中对我说，不得了，尽哄人哪。”当三株发现了此苗头时，已回天无力。与此同时，机构臃肿和财务管理失控造成工作效率低下，浪费了1/3的广告投放，基层宣传品投放到位率不足20%。

在公司创始人吴炳新痛陈三株“十五大失误”中，3项就直接是财务管理失控的表现：其一，“浪费问题极为严重。由于财务、法纪的监督制约没有及时跟上，浪费现象在许多子公司表现得极为严重”。说明公司在成本、费用控制中没有行之有效的管控措施。其二，“财务管理出现严重失控。部分财务人员的责任心差，没有认真履行‘当家人’的职责，有的甚至与经理串通一气，共同‘作案’。呆死账很多，而且难以处理。有的子公司的方案存在明显的分配比例不合理和严重的‘亏总部，富个人’的

现象”。说明公司在财务方面选人、用人机制差，财务分析、预警机制、信息反馈机制缺失。其三，“法纪制约的监督力度不够：事前防范措施不力，忙于事后控制；法纪人员的专业素质与工作要求之间也存在一定差距；惩处力度不够；信息反馈不及时；干部的约束机制不健全；总部、省指挥部个别领导对法纪工作的干预较多”。说明公司包括财务监督在内的监督机制不健全，执行不力。

（二）百货老大的倒下

郑百文是河南省最早实行股份制改制并面向社会公开发行股票的公司。自1996年4月上市以来，它曾有过骄人的业绩，之后又跌入了因资不抵债而被债权人申请破产的境地。郑百文经历了大起大落，从1997年的主营业务规模和资产收益率均居全国商业类上市公司排序第一，到1998年亏损5.02亿元，1999年亏损9.57亿元。由于高财务杠杆运作加上巨额亏损，造成公司资不抵债数额巨大，据该公司1999年公布的财务报表数据显示，当年资不抵债8.28亿元，相当于每存在一天就要亏掉227万元。

“郑百文”案例回顾：

1988年12月，完成改制并首次向社会公开发行股票。

1996年4月，在上海证券交易所挂牌交易。

1996年，每股收益0.37元，净资产收益率15.88%。

1997年，每股收益0.448元，净资产收益率19.97%。

1998年8月，中报披露每股收益0.075元。1998年，每股收益-2.54元，净资产收益率-1148.46%，郑州会计师事务所出具无法表示意见的审计报告。股票交易实行特别处理。

1999年8月，中报披露每股收益-2.7元，每股净资产-2.98元。

1999年12月，公司截至1999年9月的贷款本金及应付利息共计19.36亿元，由中国建设银行转让给中国信达资产管理公司。次日设立资产重组委员会。

2000年3月,收到信达公司向郑州市中级人民法院申请破产还债的申请书。

2000年4月,公布1999年报,每股收益-4.84元,每股净资产-6.58元。天健会计师事务所出具了拒绝表示意见的审计报告。

2000年8月,公司公告停牌重组。^①

2001年9月,中国证监会经过调查查明,郑百文公司上市前采取虚提返利、少计费用、费用跨期入账等手段,虚增利润1 908万元,并据此制作了虚假上市申报材料;上市后三年采取虚提返利、费用挂账、无依据冲减成本及费用、费用跨期入账等手段,累计虚增利润14 390万元;以及股本金不实、上市公告书存在重大遗漏、年报信息披露有虚假记载、误导性陈述和重大遗漏等违规事实。同时,证监会还发现原郑州会计师事务所签字注册会计师违反有关法律法规,为郑百文公司出具了严重失实的审计报告。中国证监会根据有关证券法规,对郑百文公司作出了警告并罚款200万元的行政处罚;对公司董事长李福乾,董事兼总经理卢一德,董事乔鸿祥、钟文珍、平玉兰、郭玉兰、赵三焕、李安民、王金凤、李新阳、杨东、陆家豪分别作出了罚款30万元、20万元、10万元的行政处罚;对为郑百文公司出具审计报告的注册会计师龚淑敏、宋大力分别作出了罚款30万元、20万元,暂停证券从业资格等行政处罚;对涉嫌犯罪的主要责任人员,中国证监会已依法移送公安机关追究其刑事责任。^②

分析:昔日商业老大的快速倒下不无与财务管理制度缺失相关。

一是公司在资金方面缺乏严格管理措施,导致公司资金管理混乱,挤占、挪用现象严重。据报道,郑百文上市募集的资金数以亿计地被公司领导以投资、合作为名拆借、挪用出去。总计10多家公司拆借的近2亿元资

① 《ST 郑百文大事记》,转引自<http://finance.sina.com.cn> 2001年4月11日。

② 张旭东:《中国证监会处罚郑百文公司及有关中介机构》,转引自新华网2001年9月28日。

金不仅有去无回，还使郑百文陷入了一桩又一桩追款讨债的官司中。

二是财务决策机制缺失，财务分析不力。公司规定，凡完成销售额1亿元者，可享受集团公司副总待遇，自行购进口小汽车一部。结果，仅仅一年间，在销售额从20亿元一路飚升到70多亿元的同时，仅购置交通工具的费用就高达1 000多万元。而为完成指标，各分公司不惜采用购销价格倒挂的办法，商品大量高进低出，形成恶性循环。对于这样的政策出台，公司财务事前没有经过科学测算和合理分析，财务管理未能为公司决策提供有效的教参依据。公司如此不计成本和费用而片面强调销售额导致成本费用大增，直接形成巨额亏损，也同时带来应收账款的巨额增加。1997年就达6.6亿元之多，由此加剧了其之后的财务危机。

三是财务制度严重不适用。郑百文在企业内部管理上实行的是“总公司一级核算、分公司二级核算、经营部三级核算”的管理模式，并制定了“四定一包（定销售额、毛利率、费用额、资金周转次数，包利润）”的管理制度。这种管理制度，在原来公司规模较小的情况下尚可进行相应的控制，但是在经营规模急剧扩张以后，一些分公司和经营部出现了使用资金无度的现象，总公司则处于一种被动的、失控的局面。公司虽然随后又制定了“资金定额管理”方案，财务部门仍然无法控制资金的使用和支付，以至于使该方案形同虚设。后来公司计划在郑州本部实现电脑管理的基础上，建立一套全国各地分支机构电脑管理控制系统，但因种种原因而未能实施。

（三）三株、郑百文给人们的启示

从三株的兴衰到郑百文的倒下，无不给人们以下两点启示：

1. 没有财务制度是不行的

财务制度不是万能的，但没有财务制度是万万不能的，即使到了共产主义也需要制度来作保障。由于财务制度的缺失，中国企业，尤其是民营企业，在成长过程中付出了惨重的代价，甚至是血的教训。三株与郑百文的

共同点之一是公司在短时间内快速扩张，但没有快速建立起与经营规模相适应的财务管控制度体系，最终导致其财务管理失控。国外也有经营保健品和从事商业零售的知名企业，比如纽崔莱已走过77年历史，美国商业巨头沃尔玛已有50年的历史，他们越做越大，越做越稳的原因是背后有一个强大的制度体系作为支撑，包括财务管控。

2. 企业发展越快越需要财务制度

快速成长的企业常常出现的一个问题是制度建设滞后，进而造成管理滞后，如果调整不及时就非常容易出现财务失控的局面。中国作为一个新兴的经济体在未来几十年依然有巨大的发展机遇和发展空间，中国在未来还会出现一大批快速成长的企业。要保证这些快速成长的企业不至于像三株、郑百文那样做大之后非常可惜地倒下去，就必须强化制度建设，尤其是以财务管理为核心的管理制度建设。

二、制度概述

（一）制度的概念

根据《汉语辞典》的解释，制度是在一定历史条件下形成的法令、礼俗等规范。

其实，“制度”是一个宽泛的概念，一般是指在特定社会范围内统一的、调节人与人之间社会关系的一系列习惯、道德、法律（包括宪法和各种具体法规）、戒律、规章（包括政府制定的条例）等的总和。诺斯认为“制度是个社会的游戏规则，更规范地讲，它们是为人们的相互关系而人为设定的一些制约”^①。

制度也可称为规章制度，广义的制度可将其分为三种类型，即正式制度、非正式制度和运行机制，见图1-1广义的制度范围。

^① 参见<http://www.zdic.net/cd/ci/8/ZdicE5Zdic88ZdicB628480.htm>。