



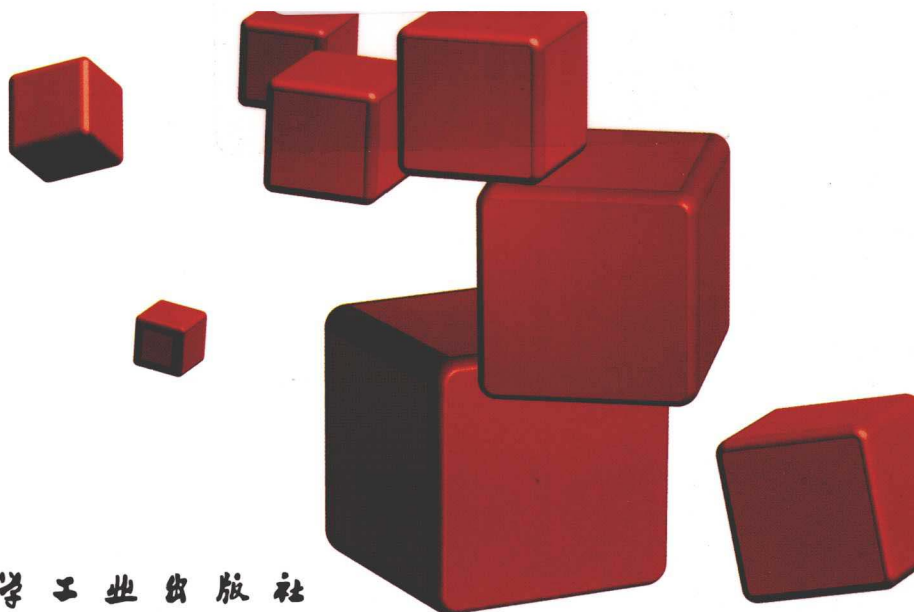
企业流程设计与制度范本工具箱

# 财务管理

## 流程设计与制度范本

CAIWU GUANLI  
LIUCHENG SHEJI YU ZHIDU FANBEN

李海蓉 李茜 编著 ▶▶▶



化学工业出版社



企业流程设计与制度范本工具箱

# 财务管理

## 流程设计与制度范本

CAIWU GUANLI  
LIUCHENG SHEJI YU ZHIDU FANBEN

李海蓉 李茜 编著 ▶▶▶



化学工业出版社

·北京·

本书涵盖了财务管理的方方面面——投资管理、筹资管理、财务预算、资产管理、成本控制、财务内审管理、税务管理、会计核算、资金管理、收益分配等，旨在告诉读者怎样进行财务管理的流程与制度设计，并提供适用的范本供参考。

本书脉络清晰、简单易懂、实操性强，是中小企业管理人员、操作文员的实用工具书。

本书适合企业市场部、销售部的部门经理、主管、营销人员、业务人员、客户代表，以及相关培训机构、大中专院校相关专业的学生阅读参考。

## 图书在版编目 (CIP) 数据

财务管理流程设计与制度范本/李海蓉，李茜编  
著. —北京：化学工业出版社，2011.1  
(企业流程设计与制度范本工具箱)  
ISBN 978-7-122-09481-0

I. 财… II. ①李…②李… III. 企业管理：财务管理 IV. F275

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2010) 第 176707 号

---

责任编辑：陈 蕾  
责任校对：宋 夏

装帧设计：尹琳琳

---

出版发行：化学工业出版社（北京市东城区青年湖南街 13 号 邮政编码 100011）  
印 装：北京云浩印刷有限责任公司  
710mm×1000mm 1/16 印张 12 $\frac{3}{4}$  字数 258 千字 2011 年 1 月北京第 1 版第 1 次印刷

---

购书咨询：010-64518888（传真：010-64519686） 售后服务：010-64518899  
网 址：<http://www.cip.com.cn>  
凡购买本书，如有缺损质量问题，本社销售中心负责调换。

---

定 价：38.00 元

版权所有 违者必究

# 前言

## PREFACE

中小企业一般缺乏规范化管理体系，很多事情没有一定的规则。“忙则造成乱，乱则造成经济效益低下”。我们的中小企业在规范化管理的水平上，和国外的企业相差甚大，因此，我们必须在企业规范化管理上下工夫，以使我们的企业走向正规。

要使中小企业管理的各项工作有标准、有秩序、有效率地进行，就必须建立规范化的管理流程、规范制度，通过流程细化管理，通过制度规范运作，再配合全体员工的努力和人力资源的有效规划，从“人治”逐渐转向“法治”加“人治”的管理，从而达到事半功倍的效果。同时，由于我国制造业的特色仍以劳动密集型为主，管理人员的整体素质仍然不能达到发达国家管理人员的水平，许多原因又使他们无暇去脱产学习和进修，那么就须提供一些完善、成熟的管理范本供他们参考，以解决他们的所需。现在，随着国际通用管理标准 ISO 9000 质量管理体系的全面推行，越来越多的企业已经在质量管理体系的框架下，开始规范化作业。

本系列丛书就是基于以上原则，按照企业运行的通道，通过企业行政、人事、生产、品质、营销、财务等各主要管理岗位的主要环节，进行细化管理，配以工作流程和相关制度，把中小企业的脉络清晰表达出来，同时，把中小企业各部门已经固化了的也是最常用的管理制度和管理表格汇总成册，供使用者参考，是一套中小企业管理人员、操作文员的实用工具书。

书中的制度和表格范本不是传统的制度模板和虚构表格，而是根据中小企业实际需要，参照 ISO 9001:2008 质量管理体系的要求来设计的操作文件，真正使得企业内“事事有标准，事事有依据”，读者可根据中小企业的自身需要进行个性化修改，用于管理与实践工作中。

《企业流程设计与制度范本工具箱》系列丛书

共5册，包括《生产管理流程设计与制度范本》、《市场营销流程设计与制度范本》、《财务管理流程设计与制度范本》、《人力资源流程设计与制度范本》、《行政办公流程设计与制度范本》。

本书由李海蓉、李茜合作编写完成，在本书编辑整理过程中，还得到了相关财经院校老师和企业一线管理者的帮助，其中提供资料的有江雨蓉、郭华伟、江长勇、陈秀琴、彭塞峡、郝惠文、靳元、姚根兴、李亮、姜宏峰、杨吉华、吴定兵、朱霖、段水华、朱少军、李冰冰、赵建学、江美亮、匡仲潇、滕宝红。本书同时还吸收了国内外有关专家、学者的最新研究成果，在此一并表示感谢！

由于编者水平有限，加之时间仓促、参考资料有限，书中难免出现疏漏与缺憾，敬请读者批评指正。

**编者**

**2010年10月**

# 目录

CONTENTS

---

## 导读 财务管理流程与制度设计 ... 1

---

- 一、流程设计概念 ..... 2
  - 二、制度设计概念 ..... 3
  - 三、财务管理责任组织 ..... 4
- 

## 第一章 投资管理流程与制度 ..... 7

---

- 第一节 投资管理概要 ..... 8
    - 一、投资战略的制定步骤 ..... 8
    - 二、风险投资的决策步骤 ..... 9
  - 第二节 投资管理流程 ..... 10
    - 一、投资计划作业流程 ..... 10
    - 二、投资项目评审流程 ..... 10
    - 三、风险项目投资决策流程 ..... 11
    - 四、风险投资可行性分析流程 ..... 11
    - 五、风险投资运作流程 ..... 12
  - 第三节 投资管理制度 ..... 12
    - 一、集团公司投资管理制度 ..... 12
    - 二、有限责任公司投资管理制度 ..... 14
    - 三、独立公司投资管理制度 ..... 18
    - 四、对外投资管理制度 ..... 22
- 

## 第二章 筹资管理流程与制度 ... 29

---

- 第一节 筹资管理概要 ..... 30
  - 一、筹资的主要方式 ..... 30
  - 二、银行借款步骤 ..... 31
- 第二节 筹资管理流程 ..... 33
  - 一、筹资管理作业流程 ..... 33
  - 二、银行借款作业流程 ..... 33
  - 三、债券发行作业流程 ..... 34

|                 |    |
|-----------------|----|
| 四、租赁融资作业流程····· | 34 |
| 五、股票融资作业流程····· | 35 |
| 第三节 筹资管理制度····· | 35 |
| 一、公司筹资管理制度····· | 35 |
| 二、筹资决策管理制度····· | 38 |
| 三、筹资执行管理制度····· | 40 |
| 四、筹资偿付管理制度····· | 41 |
| 五、筹资授权批准制度····· | 42 |

---

## 第三章 预算管理流程与制度 ... 45

---

|                     |    |
|---------------------|----|
| 第一节 预算管理概要·····     | 46 |
| 一、财务预算具体内容·····     | 46 |
| 二、财务预算的编程序·····     | 46 |
| 第二节 预算管理流程·····     | 47 |
| 一、预算编制工作流程·····     | 47 |
| 二、部门预算审批流程·····     | 48 |
| 三、预算执行监控流程·····     | 48 |
| 四、预算调整作业流程·····     | 49 |
| 五、现金预算管理流程·····     | 49 |
| 第三节 预算管理制度·····     | 50 |
| 一、股份公司预算管理制度·····   | 50 |
| 二、集团公司财务预算管理办法····· | 53 |
| 三、财务预算管理办法·····     | 56 |

---

## 第四章 资产管理流程与制度 ... 61

---

|                  |    |
|------------------|----|
| 第一节 资产管理概要·····  | 62 |
| 一、资产的具体形式·····   | 62 |
| 二、资产的控制办法·····   | 62 |
| 第二节 资产管理流程·····  | 63 |
| 一、固定资产评估流程·····  | 63 |
| 二、现金清查作业流程·····  | 64 |
| 三、备用金清查作业流程····· | 64 |
| 四、存货盘点流程·····    | 65 |
| 五、应收账款管理流程·····  | 65 |

|                    |    |
|--------------------|----|
| 第三节 财产管理制度 .....   | 66 |
| 一、公司财务盘点制度 .....   | 66 |
| 二、公司固定资产管理制度 ..... | 68 |
| 三、存货管理制度 .....     | 71 |
| 四、公司专利管理制度 .....   | 75 |

---

## 第五章 成本控制管理流程与制度 .....

### 79

---

|                    |    |
|--------------------|----|
| 第一节 成本控制管理概要 ..... | 80 |
| 一、成本控制程序 .....     | 80 |
| 二、成本会计核算 .....     | 80 |
| 第二节 成本控制管理流程 ..... | 82 |
| 一、产品成本核算流程 .....   | 82 |
| 二、产品成本定额流程 .....   | 82 |
| 三、成本账务处理流程 .....   | 83 |
| 四、成本费用管理流程 .....   | 83 |
| 五、成本支出管理流程 .....   | 84 |
| 第三节 成本管理制度 .....   | 84 |
| 一、成本管理制度 .....     | 84 |
| 二、成本费用管理制度 .....   | 87 |
| 三、成本费用核算制度 .....   | 91 |

---

## 第六章 财务内审管理流程与制度 .....

### 95

---

|                    |    |
|--------------------|----|
| 第一节 财务内审管理概要 ..... | 96 |
| 一、财务内审的范围 .....    | 96 |
| 二、财务内审的步骤 .....    | 96 |
| 第二节 财务内审管理流程 ..... | 97 |
| 一、内审计划准备流程 .....   | 97 |
| 二、内部控制测试审核流程 ..... | 98 |
| 三、会计科目审计流程 .....   | 98 |
| 四、内审报告编制流程 .....   | 99 |
| 五、财务审计改善流程 .....   | 99 |

|                    |     |
|--------------------|-----|
| 第三节 财务内审管理制度 ..... | 100 |
| 一、内部审核制度 .....     | 100 |
| 二、会计稽核制度 .....     | 102 |
| 三、企业财务内控制度 .....   | 106 |
| 四、财务管理制度 .....     | 110 |

---

## 第 七 章 税务管理流程 与制度 .....

|                   |     |
|-------------------|-----|
| 第一节 税务管理概要 .....  | 116 |
| 一、税务会计核算方法 .....  | 116 |
| 二、企业的纳税筹划步骤 ..... | 116 |
| 第二节 税务管理流程 .....  | 118 |
| 一、纳税筹划作业流程 .....  | 118 |
| 二、纳税核算作业流程 .....  | 118 |
| 三、纳税申报作业流程 .....  | 119 |
| 四、补税实施作业流程 .....  | 119 |
| 五、退税申请作业流程 .....  | 120 |
| 第三节 税务管理制度 .....  | 120 |
| 一、税务管理制度 .....    | 120 |
| 二、发票管理制度 .....    | 125 |

---

## 第 八 章 会计核算管理流程 与制度 .....

|                    |     |
|--------------------|-----|
| 第一节 会计核算管理概要 ..... | 130 |
| 一、会计核算方法 .....     | 130 |
| 二、会计核算程序 .....     | 131 |
| 第二节 会计核算管理流程 ..... | 132 |
| 一、日记账作业流程 .....    | 132 |
| 二、凭证账作业流程 .....    | 132 |
| 三、总账科目作业流程 .....   | 133 |
| 四、会计科目设置流程 .....   | 133 |
| 五、会计报表编制流程 .....   | 134 |
| 第三节 会计核算管理制度 ..... | 134 |

|                             |     |
|-----------------------------|-----|
| 一、流动资产核算制度 .....            | 134 |
| 二、存货核算管理制度 .....            | 138 |
| 三、长期投资核算制度 .....            | 141 |
| 四、资产减值核算制度 .....            | 145 |
| 五、负债核算制度 .....              | 148 |
| 六、公司收入核算制度 .....            | 152 |
| 七、非货币性交易、外币业务<br>核算制度 ..... | 155 |
| 八、会计调整核算制度 .....            | 158 |

---

## 第九章 资金管理流程 与制度 .....

---

|                      |     |
|----------------------|-----|
| 第一节 资金管理概要 .....     | 164 |
| 一、资金筹集管理 .....       | 164 |
| 二、营运资金管理 .....       | 164 |
| 第二节 资金管理流程 .....     | 165 |
| 一、借款审批作业流程 .....     | 165 |
| 二、借款抵押作业流程 .....     | 166 |
| 三、资金预算作业流程 .....     | 166 |
| 四、资金调拨作业流程 .....     | 167 |
| 五、账款支付作业流程 .....     | 167 |
| 第三节 资金管理制度 .....     | 168 |
| 一、收款管理制度 .....       | 168 |
| 二、应收账款、票据的管理办法 ..... | 171 |
| 三、问题账款、呆账管理办法 .....  | 173 |
| 四、暂借款管理制度 .....      | 175 |
| 五、费用开支管理办法 .....     | 177 |
| 六、公司工资制度 .....       | 179 |

---

## 第十章 收益分配流程 与制度 .....

---

|                    |     |
|--------------------|-----|
| 第一节 收益分配管理概要 ..... | 184 |
| 一、利润分配程序 .....     | 184 |

|                      |     |
|----------------------|-----|
| 二、股利支付程序 .....       | 184 |
| 第二节 收益分配管理流程 .....   | 185 |
| 一、利润分配计划编制流程 .....   | 185 |
| 二、利润分配实施流程 .....     | 186 |
| 三、股利分配计划流程 .....     | 186 |
| 四、股利分配实施流程 .....     | 187 |
| 第三节 收益分配管理制度 .....   | 187 |
| 一、利润分配制度 .....       | 187 |
| 二、综合性公司的利润中心制度 ..... | 188 |
| 三、收入利润分配制度 .....     | 191 |

---

|                   |            |
|-------------------|------------|
| <b>参考文献</b> ..... | <b>194</b> |
|-------------------|------------|

---

## 一、流程设计概念

在初入工厂时，大多数人都会认为，流程设计只不过是工作步骤反映在纸上而已，有什么值得深入研究的。但仔细研究发现，一个流程的设计，要涉及战略、计划、人员、组织、授权、沟通、效率、财务等方面，牵一发则带动整个企业的价值链。流程设计既是根植于所有管理细节之中，又是超越于管理之上的一项工作。

### 1. 流程内容

从具体业务管理来看，流程必须包括以下内容。

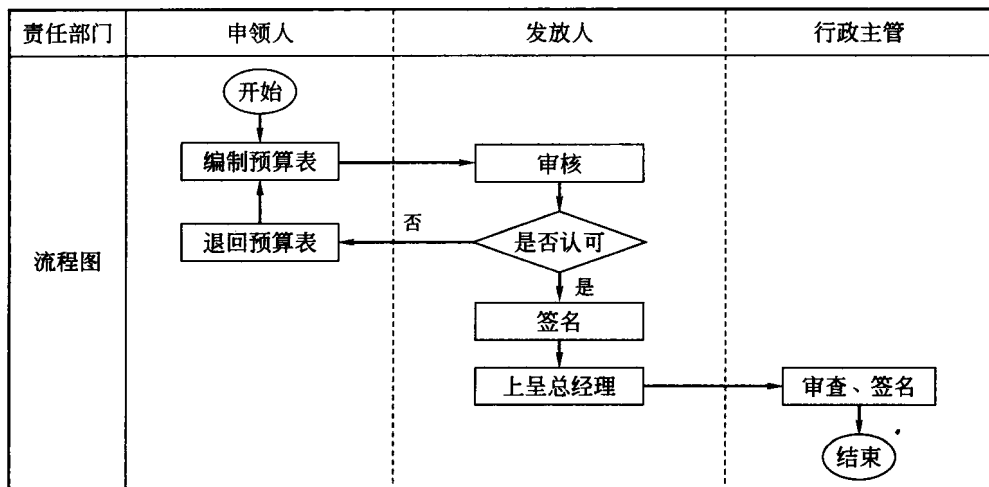
- (1) 流程输入。
- (2) 流程输出。
- (3) 开始、结束。
- (4) 权责。
- (5) 流程动态内容。
- (6) 裁决方向。
- (7) 动态流向。

### 2. 流程样式

为便于识别，绘制流程图时，一般按照以下习惯做法进行。

- (1) 通常用椭圆表示“开始”与“结束”，但在大多数情况下，都省略了。
- (2) 行动方案的普通工作环节用矩形表示。
- (3) 问题判断或判定（审核/审批/评审）环节用菱形表示。
- (4) 箭头代表 workflow 方向。
- (5) 输入输出为平行四边形。

以下列举某企业预算表审核流程设计作为参考，如下图所示。



## 二、制度设计概念

一个具体的、专业性的企业管理制度一般是由一些与此专业或职能相关的、规范性的标准、流程或程序、规范性的控制、检查、奖惩等因素组合而成，在很多场合或环境里，制度即规范或工作程序。

### 1. 制度内容

从一个具体的企业管理制度的内涵及其表现形式来看，企业管理制度主要由以下内容组成。

(1) 编制目的。

(2) 适用范围。

(3) 权责。

(4) 定义。

(5) 作业内容。包括作业流程图，及用 5W1H 对作业流程图的要项逐一说明。

(6) 相关文件。

(7) 使用表单。

一般来说，编写管理制度的内容时，应按照以下要领进行，见下表。

管理制度内容编写要领

| 序号 | 项目   | 编写要求                                                                    | 备注   |
|----|------|-------------------------------------------------------------------------|------|
| 1  | 目的   | 简要叙述编制这份制度的目的                                                           | 必备项目 |
| 2  | 范围   | 主要描述这份制度所包含的作业深度和广度                                                     | 必备项目 |
| 3  | 权责   | 列举本制度和涉及的主要部门或人员的职责和权限                                                  | 可有可无 |
| 4  | 定义   | 列举本制度内容中提到的一些专业名称、英文缩写或非公认的特殊事项                                         | 可有可无 |
| 5  | 作业内容 | 这是整篇文件的核心部分，用 5W1H <sup>①</sup> 的方式依顺序详细说明每一步骤涉及的组织、人员及活动等<br>的要求、措施、方法 | 必备项目 |
| 6  | 相关文件 | 将管理规定中提及的或引用的文件或资料一一列举                                                  | 可有可无 |
| 7  | 使用表单 | 将管理规定中提及的或引用的记录一一列举，用以证明相关活动是否被有效实施                                     | 可有可无 |

① 5W1H 即 Why (目的)、What (对象)、Where (地点)、When (时间)、Who (人员)、How (怎样执行)。

## 2. 制度样式

严格来说，在制造企业行业内部，还没有规定出一个具体的制度样式，大多数工厂都采用目前比较流行的，便于企业进行质量审核的文件样式，见下表。

| ××公司标准文件                                                                                                                                                                                                                                                                                      |       | ××有限公司<br>××管理制度/工作程序 | 文件编号 |  |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|-----------------------|------|--|
| 版本                                                                                                                                                                                                                                                                                            | 第×/×版 |                       | 页次   |  |
| <p>1 目的</p> <p>2 适用范围</p> <p>3 权责单位</p> <p>3.1 _____ 部门<br/>负责××。</p> <p>3.2 _____ 部门<br/>负责××。</p> <p>.....</p> <p>4 定义</p> <p>5 管理规定/程序内容</p> <p>5.1 _____。</p> <p>5.1.1 _____。</p> <p>5.1.2 _____。</p> <p>5.2 _____。</p> <p>.....</p> <p>6 相关文件</p> <p>××文件。</p> <p>7 使用表单</p> <p>××表。</p> |       |                       |      |  |
| 拟定                                                                                                                                                                                                                                                                                            |       |                       | 审核   |  |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                               |       |                       | 审批   |  |

## 三、财务管理责任组织

一般来说，企业的财务是由企业财务部直接负责的，但实际上，并不是每一个企业都会设立财务部。在目前广大的中小企业中，财务部是由经营者的亲属人员掌管，常常脱离于企业的行政管理体系。

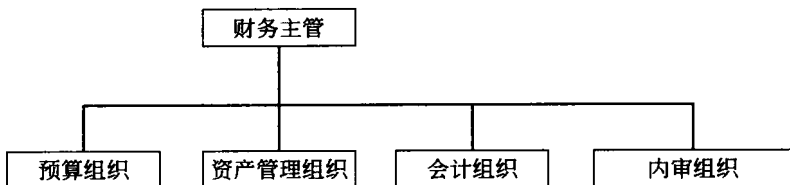
### 1. 执行组织

一般来说，企业的财务是由财务部来负责执行的。

(1) 部门负责人：一般为财务经理、财务主管、财务专员等。

(2) 所属人员：一般为会计、出纳、财务文员等。

(3) 组织构成：一般来说，企业的财务管理责任组织由以下几部分构成，如下图所示。



## 2. 组织职责

- (1) 负责组织制定并运行财务管理体系。
- (2) 负责组织全面预算管理工作。
- (3) 负责组织制定实施长短期融资方案。
- (4) 负责组织资金调度工作。
- (5) 负责资金的监管工作。
- (6) 负责组织会计核算与监督工作。
- (7) 负责组织年度决算工作和财务统计工作。
- (8) 负责财务的考核评价工作。
- (9) 负责集团税收筹划工作。
- (10) 负责对应监事会财务检查工作。
- (11) 负责集团财产保险工作。
- (12) 负责组织编制、上报企业年度工作报告。
- (13) 负责提供月度经营工作会议的财务资料。
- (14) 负责财务人员队伍建设工作并提出财务派出人员的考核、交流、培训及任用建议。
- (15) 参与经营干部的年度考核工作，负责提供年度财务指标完成情况。
- (16) 负责向监察审计部提供债权信息，每月提供信息资料。
- (17) 参与投资项目的经济效益评价，负责提出财务可行性方案。
- (18) 参与政府科技资助项目的申报，负责向技术中心提供资金的使用管理情况资料。
- (19) 参与营销合同评审工作，负责向营销中心提供合同的财务收益分析。
- (20) 参与薪酬福利工作，负责薪酬福利费用的审核。
- (21) 参与网络信息建设，负责向综合办提供职责范围内的相应资料。
- (22) 参与企业文化建设，负责向综合办提供职责范围内企业文化建设资料。
- (23) 负责上级领导交办的其他事项。





## 第一节 投资管理概要

### 一、 投资战略的制定步骤

要正确制定企业的战略，就必须采用科学的方法和遵循必要的程序，一般来说，投资战略制定的基本方法和步骤如下。

#### 1. 分析企业投资战略环境

(1) 战略环境分析的定义。战略环境分析是指对制定投资战略时面临的外部环境和内部条件进行分析，从而知内知外，寻求机会、明确风险、找出优势和劣势，这是制定投资战略的基础和前提。

(2) 环境分析的对象。

——与企业相关的外部环境如党和政府制定的政策、法令规定。

——国内的政治形势，尤其是与经济有关的政治形势。

——社会的价值、风俗习惯、宗教信仰、地理条件、人口结构、劳动素质等。

——经济形势和科学技术因素。

(3) 战略环境分析的方法。进行战略环境分析，就是要摸清企业的内部资源，进行内部条件分析。内部环境因素主要包括：企业发展的最大能力与潜力、生产设备状况及其适用性、资金规模及其配置情况、经济效益以及人员素质和组织结构的情况。

(4) 战略环境分析的作用。战略环境分析可以使企业清楚地知道：环境制约的风险与机会、企业的优势与劣势、资金筹措能力以及企业规模扩大和扩散联合的可能性和必要性。

#### 2. 确定企业投资战略目标

(1) 企业投资战略目标的内容。企业投资战略目标包括：企业投资方向、产品发展方向、利润、销售额、开发能力增长、企业改进项目、组织的高速发展等。

(2) 制定企业投资战略目标的要求。一般来说，企业在制定战略目标时，应满足以下要求。

——既切实可行，又具挑战性。目标的确定要经过机会分析和资源分析，扬长避短，给企业提出较高的期望值，以赢得竞争的主动权。

——多样性。战略目标应该由多个目标构成，并区分主要目标和次要目标，从而形成一个综合平衡、协调一致的战略目标体系。

——具有弹性。制定战略目标时，常常是对未来各因素难以准确地预料，因此为应付各种突发情况，目标的制定应具有灵活性。