

★第2版★

管理案头必备手册

财务管理

工具箱

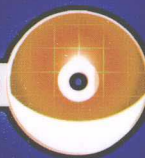
全面、权威的财务管理工具书
囊括财务管理工具、表单、范例

邱庆剑 宋桂红 ◎主编◎



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS

附1CD



★第2版★

管理案头必备手册

财务管理

工具箱

邱庆剑 宋桂红 ◎主编◎

FINANCE

KIT

MANAGEMENT



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS

本书是某企业集团财务中心总经理积累了15年的工作经验编写的实务性工具书。本书共分六个部分,包括财务基础工具、财务管理流程范本、财务管理制度范本、财务管理文书范本、财务相关管理工具、财务管理表单范本(见光盘)。本书的有效性与实用性强、标准性与通用性强,适用于所有企业,是广大财务工作者的案头必备手册。

图书在版编目(CIP)数据

财务管理工具箱/邱庆剑,宋桂红主编.—2版.—北京:机械工业出版社,2011.3

(管理案头必备手册)

ISBN 978-7-111-33503-0

I. ①财… II. ①邱… ②宋… III. ①财务管理—手册 IV. ①F275-62

中国版本图书馆CIP数据核字(2011)第026767号

机械工业出版社(北京市百万庄大街22号 邮政编码100037)

责任编辑:任淑杰 解文涛

北京蓝海印刷有限公司印刷

2011年3月第2版·第1次印刷

170mm×242mm·43.25印张·2插页·770千字

标准书号:ISBN 978-7-111-33503-0

ISBN 978-7-89451-890-3(光盘)

定价:98.00元(含1CD)

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页,由本社发行部调换

电话服务

网络服务

社服务中心:(010)88361066

门户网:<http://www.cmpbook.com>

销售一部:(010)68326294

教材网:<http://www.cmpedu.com>

销售二部:(010)88379649

封面无防伪标均为盗版

读者服务部:(010)68993821

第2版前言

《财务管理工具箱》第1版是2009年1月与读者见面的，它是我15年来在财务领域的积累，得到了众多读者的认可。

2009年4月，我从制造行业重新回到管理咨询行业，这让我有机会再次接触到更多企业的财务管理。这一两年来，我发现很多企业的财务管理都有了长足的进步，我从中学到了很多新的知识、技能。为了把最新的东​​西奉献给读者朋友，我萌生了修订《财务管理工具箱》的念头。

在保证原书主体结构的基础之上，本次修订主要作了以下改动或删减：

1. 对文字描述不够准确的地方进行了修改。
2. 根据新的会计准则和相关法规，对新旧规定有差异的地方，按新规定修改。
3. 对已经失效的准则和法规予以删除。

考虑到现在网络上查阅新准则和新法规很方便，故删除旧准则和旧法规时，未将新准则和新法规列入。

从第1版的读者反馈情况来看，本书对于普通财务人员、财务经理和财务总监均有很大的帮助，可以大大减轻其工作难度、提升其工作质量，尤其是财务文书范本方面的内容，普遍反映相当有价值。希望读者朋友们继续支持本书！

序言 奉献 15 年的积累

时间过得真快，转眼之间，走出校门进入职场，已经 15 个年头了。

15 年里，我做过企业形象策划、营销管理、人力资源管理、行政管理、财务管理、咨询服务、审计服务等多项工作，并且在多个领域被人们称为“专家”。但我一直没有远离的还是财务工作，从一名普通的小会计，到现在某集团公司财务中心总经理，事业成功的同时，两鬓也多出了岁月的沧桑。

25 年前开始做作家梦，从事文学创作。6 年前开始转型写作管理类图书，在几年时间里，总共出版了管理类、励志类图书 56 本。不久前，有朋友提出一个疑问：你的书为什么很少涉及财务管理呢？他这么一说，我才发现，56 本书中，只有两本是与财务有关的。我学的是财务专业，在财务工作领域也取得了较多的成绩，而且是中国第一批通过考试取得注册会计师资格的人，为什么没有多写几本财务专业书呢？

其实，这是有原因的。其一，我有畏难情绪。财务是一门专业性很强的学科，写这方面的书必须非常严谨，比如，我曾经写了一本入门方面的财务书，因为案例中 1 分钱的失误，导致整本书从头至尾修改，再写这类书，我内心深处感觉压力太大。其二，财务方面的书实在太多了，要从这么多书中脱颖而出实在不容易，与其在书市增加一本普普通通的没有多大价值的书，还不如不写。

没有写，并不等于不想写，并不等于没有写的冲动。我一直想把自己 15 年来在财务方面的积累奉献出来，帮助广大财务工作者提升管理，同时不负多年的苦心钻研和岁月在脸颊刻下的痕迹。积累也是学习和实践的过程，这些积累来自两方面：一是我在从事管理咨询和审计服务过程中，深入接触了上千家企业，每接触一家企业，我都注意收集、学习、研究这些企业的管理模式与管理制

度；二是我在从事企业管理尤其是财务管理过程中，为了解决工作中的问题，撰写了大量的管理制度，制作并实际应用了大量的管理工具。我现在工作的公司，是在短短几年内迅速从一家小企业成长为行业老大的企业。这家企业的财务管理经历了从无到有，从有到规范，从规范到典范的过程。应该说我非常

幸在这样的企业工作，并且有幸成为财务负责人，因为这是多么理想的管理实验基地啊！开始什么管理都没有，而我又有权力发布自己的管理制度和管理工具，并且有权力评估、修正、再实施。在这个过程中，我认识到了企业真正需要的财务管理工具是哪些，认识到了哪些财务管理工具对企业是有效的，认识到了怎么让企业财务管理上台阶。很多人说我最大的收益是高额年薪，而我认为自己最大的收获是管理知识、技能方面的提升。

想写一本对广大财务工作者有帮助的书，还源于内心深处这么一种意愿：愿所有财务工作者都能够有出息！

“出息”两个字来自于一位中国台湾老板的口中。那年我刚刚走出校园不久，在一家企业做小会计，这位老板对我说：在台湾，小会计是最没有出息的人，除非你成为高级财务经理！这句话鞭策了我，也让我看到了会计人员的处境。岂止台湾，在大陆又何尝不是这样呢？架着眼镜、拨着算盘、记着阿拉伯数字的账房先生形象，有多大的出息呢？终日在昏暗的灯光下忙碌，拿着微不足道的薪水，年轻时如此，年老了还是如此，你从小会计磨炼成了老会计时，别人早从普通员工成长为大老板或高级职业经理人了，你一辆破自行车骑上若干年，人家早开上了奔驰、宝马了。

要通过书籍让一个人从里到外彻底有“出息”，那是清华、北大和哈佛的事，我做不到。我只希望通过一种简单的方式，让财务工作者立即受益。大家都没有等禾苗慢慢长高的耐心，又不能揠苗助长，我能做的就是想办法缩短禾苗的生长期！让读者立即受益，最见效的就是工具类图书，让读者拿来就用，一用就见效。当然，书中的工具必须是有价值的工具。人才到处有，好的工具却未必到处能够找到，只有带上工具，人才才能发挥价值。

今天，我终于把15年的积累汇编成这本《财务管理工具箱》了。在我看来，这本书至少具备在众多财务书籍中脱颖而出的要素：

- 有效性和实用性。书中的工具，有近一半的工具是我近年来亲自撰写并在实践中应用过的，效果已被验证，另外一半工具参考多家成功企业，也被证明是很有效的。这些工具可以直接拿来使用，在实用方面没有任何障碍。

- 标准性和通用性。这本书的工具，综合了不同行业企业、不同所有制企业、不同规模企业的共性，适用于所有企业。

最重要的一点是，我就是靠这些工具从一名小会计成长为总经理的。这些工具，也可以成为广大财务工作者晋升的阶梯。在这本书出来之前，你可能写不出像样的管理制度，写不出像样的财务文书，肯定没有人认为你有什么本事；当你拥有这本书，并且能够写出别人写不出的管理制度和财务文书时，你的上司、你的老板、你周围的人肯定会对你刮目相看。机会属于有准备的人，先拥

有这些工具，肯定比临时寻找更容易把握机会。

《感恩的心》是我近年来最喜欢听的歌曲。感恩是一个人最重要的品质之一。在序言最后，我要感谢为这本书的整理、修改付出艰辛劳动的人，他们是：黄雪丽、邱庆路、陈天保、刘先明、邱庆辉、单鸿亮、王晓英、黄晓玲、陈春、伍婕、吴伦、刘本安、蔡谷华、陈敏、赵永琼。

让我们一起成长！

邱庆剑

一、基础管理及预算、融资、投资管理表单

- 财务人员绩效考核表
- 财务管理调查表
- 预算申请表
- 利润预算表
- 融资成本分析表
- 融资需求分析表
- 融资结构弹性分析表
- 融资风险变动分析表
- 短期借款一览表
- 投资项目绩效预测一览表
- 投资项目绩效统计一览表
- 投资项目效益分析表
- 投资专案管理表

二、流动资产资产管理表单

- 现金收支日报表
- 出纳收支日报表
- 出纳收支统计日报表
- 现金收支月报表
- 经营费用收支月报表
- 借款余额一览表
- 月份周转金统计表
- 资金调度计划表
- 资金收支预测表
- 资金调度日报表
- 资金差异报告表
- 资金运用月报表
- 存货月报表
- 原材料月报表
- 产成品月报表
- 半成品月报表
- 备品备件月报表
- 呆滞材料月报表
- 滞销产品月报表

三、固定资产管理表单

- 固定资产卡片（正面）
- 固定资产卡片（反面）

- 固定资产增置表
- 固定资产减损表
- 固定资产购买申请表
- 资产报损申请表
- 闲置资产登记明细表
- 固定资产折旧明细表
- 固定资产处置（出售）比价单
- 固定资产转移单
- 固定资产盘存表

四、成本管理表单

- 产品定额（标准）成本表
- 原材料采购成本汇总登记表
- 工厂成本利润计划表
- 成本费用动态监控表
- 直接人工及制造费用定额与实际比较表
- 生产成本核算表
- 产品成本记录表
- 制造费用分摊表
- 产品完全成本预计表
- 产品成本明细表
- 分批法成本核算表
- 分步法成本核算表

五、应收应付账款管理表单

- 应收账款分析表
- 应收账款动态监控表
- 应收账款记录表
- 应收账款及应收票据日报表
- 应收账款及应收票据月报表
- 应收票据处理登记表
- 应收票据冲转情况登记表
- 应收票据备查登记表
- 未达账项记录表
- 问题账款处理报告
- 呆账核销汇总审批表
- 应收账款对账通知单
- 应收账款及应收票据明细表
- 应付账款付款登记表
- 预付款申请单

六、收益管理表单

- 产品边际收益管理表
- 部门盈亏计划表
- 投资盈亏统计表
- 投资项目盈亏平衡计算表
- 财务费用统计表
- 集团公司损益汇总表
- 比较损益表
- 收益计划完成对比表
- 事业部（利润中心）资产负债简表
- 利润中心往来支出统计表
- 利润中心盈亏表
- 利润中心费用分摊表
- 利润中心资金往来利息表

七、财务控制与审计稽核管理表单

- 资产盘点统计表
- 资产盘存表
- 资产盘点报告表
- 库存现金及票据盘点报告
- 财务状况监控表
- 资金调度监控表
- 应收账款动态监控表
- 物资采购动态监控表
- 被审计单位基本情况表
- 审计工作规划表
- 审计分项工作计划表
- 审计工作底稿：经营环境及状况调查表
- 审计工作底稿：横向趋势分析表
- 审计工作底稿：资产负债表纵向分析表
- 审计工作底稿：损益表纵向趋势分析表

- 审计工作底稿：内部控制调查问卷
- 审计工作底稿：控制环境调查记录表
- 审计工作底稿：会计系统控制调查表
- 审计工作底稿：审计查账记录表
- 审计工作底稿：实物核查记录表
- 审计工作底稿：审计结案表

八、财务分析管理表单

- 商品产销平衡趋势分析表
- 运营状况分析表（1）：存货周转状况分析表
- 运营状况分析表（2）：固定资产周转状况分析
- 运营状况分析表（3）：流动资产周转状况分析
- 运营状况分析表（4）：总资产周转状况分析
- 运营状况分析表（5）：应收账款周转状况分析
- 融资风险变动分析表
- 生产经营状况综合评价表
- 资金收支预算执行考核表
- 成本利润趋势变动表
- 投资回报分析表
- 资本结构弹性分析表
- 企业资产结构分析表
- 资产负债表项目结构分析表
- 资产负债表项目趋势分析
- 企业财务状况定性审核表
- 核心财务指标趋势分析表
- 企业年度财务分析表

目 录

第2版前言

序言 奉献15年的积累

第一部分 财务基础管理工具 1

一、财务组织机构设置范本 2

财务组织机构设置范本相关说明 2

- 财务组织机构设置范本
(中型企业范本) 3

- 财务组织机构设置范本
(集团公司范本1) 4

- 财务组织机构设置范本
(集团公司范本2) 5

- 财务组织机构设置范本
(集团公司范本3) 6

- 财务组织机构设置范本
(跨国公司范本) 7

二、财务各部门工作职责范本 8

财务各部门工作职责范本

相关说明 8

- 财务部工作职责范本 9

- 审计部工作职责范本 11

- 投资证券部工作职责范本 12

- 财务科工作职责范本 13

- 成本科工作职责范本 14

- 税务科工作职责范本 15

- 会计科工作职责范本 16

- 预算科工作职责范本 17

- 出纳科工作职责范本 18

- 会计信息科工作职责范本 19

- 稽核科工作职责范本 20

- 审计科工作职责范本 21

三、财务各岗位职责范本 22

财务各岗位职责范本相关说明 22

- 财务总监岗位职责范本 23

- 财务部经理岗位职责范本 25

- 审计部经理岗位职责范本 27

- 投资证券部经理岗位职责范本 28

- 预算主管岗位职责范本 29

- 会计主管岗位职责范本 30

- 成本会计岗位职责范本 32

- 货币资金会计岗位职责范本 33

- 流动资产会计岗位职责范本 34

- 债务会计岗位职责范本 35

- 债权会计岗位职责范本 36

- 损益会计岗位职责范本 37

- 管理会计岗位职责范本 38

- 制单会计岗位职责范本 39

- 固定资产会计岗位职责范本 40

- 流动资金管理与核算会计岗位
职责范本 41

- 资产核算会计岗位职责范本 42

- 材料核算会计岗位职责范本 43

- 工资核算会计岗位职责范本 45

- 营业收入核查员岗位职责范本 46

- 支出核算会计岗位职责范本 47

- 利润核算会计岗位职责范本 48

● 总账报表会计岗位职责范本	49	● 支票申领流程范本	141
● 总出纳岗位职责范本	50	● 库存现金付款流程范本	142
● 出纳员岗位职责范本	51	● 银行付款流程范本	143
● 收银员岗位职责范本	52	● 备用金使用监管流程范本	144
● 稽核员岗位职责范本	53	● 备用金申报流程范本	145
● 审计员岗位职责范本	54	● 商品价格审核流程范本	146
● 投资主管岗位职责范本	55	● 出口退税流程范本	147
● 综合会计岗位职责范本	56	● 付款审批流程范本	148
四、财务基础管理规范	57	● 费用报销流程范本	149
财务基础管理规范相关说明	57	● 集团内部结算流程范本	150
● 会计基础工作规范	58	● 专项费用立项审批流程范本	151
● 会计核算基础工作规定范本	74	● 个人借支清账流程范本	152
● 财务管理基本规定范本	77	● 零星收入收款流程范本	153
● 财务管理基本规定实施细则 范本	83	● 工资核算流程范本	154
● 财务结算手续基本规定范本	96	● 成本核算工作流程范本	155
● 企业会计事务处理基本方法 范本	100	● 材料进销存核算流程范本	156
● 内部稽核规范管理范本	105	● 固定资产清查流程范本	157
● 会计科工作管理办法范本	107	● 固定资产报废处理流程范本	158
● 出纳工作准则范本	118	● 内部挂账及付账流程范本	159
● 会计电算化实施办法范本	120	● 专项资金申请及审批流程范本	160
● 会计电算化操作规定范本	123	● 代保管现金清理流程范本	161
● 印章管理规定范本	126	● 全面盘点流程范本	162
● 财务工作交接管理规定范本	127	● 投资管理流程范本	163
● 会计档案管理基本规定范本	128	● 投资项目价值审核流程范本	164
第二部分 财务管理流程范本	131	● 纳税申报工作流程范本	165
财务管理流程范本相关说明	132	● 项目成本管理流程范本	166
● 预算编制流程范本	133	● 财务检查工作流程范本	167
● 预算执行考核流程范本	134	● 财务分析报告流程范本	168
● 资金计划编制流程范本	135	● 利润分配管理流程范本	169
● 财务核算流程范本	136	第三部分 财务管理制度范本	171
● 库存现金收付控制流程范本	137	一、预算管理制度范本	172
● 银行存款收付控制流程范本	138	预算管理制度范本相关说明	172
● 借款流程范本	139	● 预算管理制度范本	173
● 缴款流程范本	140	● 资金预算管理制度范本	178
		二、融资管理制度范本	181
		融资管理制度范本相关说明	181

● 筹资管理制度范本	182	● 材料出入库及对账管理制度范本 ...	312
● 股票事务处理制度范本	187	● 配件及市场资源收发控制办法	
● 企业债券管理条例	190	范本	316
三、投资管理制度范本	195	五、固定资产管理制度范本	327
投资管理制度范本相关说明	195	固定资产管理制度范本相关说明 ...	327
● 投资管理制度范本	196	● 固定资产管理制度（范本1） ...	328
● 项目投资档案管理制度范本	204	● 固定资产管理制度（范本2） ...	331
四、流动资产管理制度范本	207	● 固定资产管理制度（范本3） ...	334
流动资产管理制度范本相关说明 ...	207	● 固定资产火险事务处理办法	
（一）货币资金管理制度范本	208	范本	336
● 资金计划管理办法范本	208	● 固定资产财务控制规范范本	338
● 集团公司现金收支管理规定		六、企业损益管理制度范本	345
范本	215	企业损益管理制度范本相关说明	345
● 库存现金及有价证券会计业务		（一）销售环节财务管理制度范本 ...	346
管理办法范本	218	● 销售及收款财务控制规范范本 ...	346
● 集团公司货币资金管理规定		● 销售确认环节财务控制办法	
范本	222	范本	352
● 支票管理规定范本	224	● 销售货款安全控制规定范本	356
● 外汇管理制度范本	227	（二）成本费用核算及管理制度	
● 支付结算办法	228	范本	359
● 票据和结算凭证填写基本规定		● 成本管理体系建设方案范本	359
范本	264	● 成本核算管理办法范本	363
● 总公司区域内分、子公司资金		● 成本控制制度范本	366
控制规范	266	● 生产员工薪资管理制度范本	373
（二）应收及预付账款管理制度		● 材料消耗定额考核办法范本	379
范本	272	● 低值易耗品实行购买制管理办法	
● 应收票据处理规定范本	272	范本	382
● 准呆账处理规定范本	274	● 分批法成本核算管理制度范本 ...	385
● 货款回收处理规定范本	275	● 分步法成本核算管理制度范本 ...	388
● 账款催收管理办法范本	277	● 质量成本管理规定范本	392
● 问题账款管理办法范本	280	● 集团公司成本费用核算与管理	
● 呆账管理办法范本	282	制度范本	394
● 经销商信用管制制度范本	285	● 房地产开发企业成本核算办法	
（三）其他流动资产管理制度范本 ...	290	范本	412
● 原辅材料财务控制规范范本	290	● 商贸企业成本及费用核算制度	
● 样品管理财务控制规范范本	304	范本	419
● 产成品财务控制规范范本	307	● 成本控制工作奖罚制度范本	425

● 费用控制考核实施办法范本	429
● 资金、费用立项管理办法范本	437
● 差旅费报销管理办法范本	438
● 业务接待费用报销规定范本	444
七、审计稽核及管理制度范本	446
审计稽核及管理制度范本相关说明	446
● 内部审计管理制度范本	447
● 财务稽核管理办法范本	452
● 财产盘点管理制度范本	456
八、异地机构财务管理制度范本	460
异地机构财务管理制度范本相关说明	460
● 异地分公司（子公司）资金控制制度范本	461
● 分公司（子公司）财务及财务相关制度实施细则范本	466
● 自营办事处财务管理制度范本	476
● 驻外办事处财务管理规定范本	484
● 办事处资金管理办法范本	489
● 自营门市财务管理规定范本	492
第四部分 财务管理文书范本	501
财务管理文书范本相关说明	502
一、筹资与投资文书范本	502
筹资与投资文书范本相关说明	502
● 借款申请书范本	504
● 借款合同范本	505
● 项目投资估算及筹资报告范本	508
● 筹资决策报告范本	510
● 公开发行股票申请书范本	512
● 股票上市申请书范本	513
● 招股说明书范本	516
● 项目投资简要计划书范本	522
● 投资商业计划书范本	525
● 股票投资分析报告范本	530
● 投资资产委托管理协议书范本	532
● 股东投资协议范本	533
● 股东出资协议书范本	537
● 企业与政府投资合同范本	538

二、资产管理文书范本	544
资产管理文书范本相关说明	544
● 企业资金周转情况报告范本	545
● 催款书范本	547
● 验资报告范本	548
● 资产评估报告范本	549
三、财务稽核文书范本	559
财务稽核文书范本相关说明	559
● 内部审计计划书范本	560
● 审计通知书范本	565
● 审计报告（保留意见审计报告）范本	566
● 审计报告（无保留意见审计报告）范本	568
● 管理建议报告书范本	569
四、财务分析文书范本	578
财务分析文书范本相关说明	578
● 成本控制绩效报告范本	579
● 成本控制建议书范本	581
● 产品赢利能力分析范本	583
● 年度财务分析报告范本	585
● 股份公司年度财务报告书范本	587
第五部分 财务相关管理工具	605
财务相关管理工具说明	606
● 采购合同管理制度范本	607
● 采购控制程序范本	615
● 仓储票据管理制度范本	623
● 材料仓储管理制度范本	628
● 生产工具管理办法范本	635
● 办公用品管理制度范本	640
● 印刷品管理制度范本	644
● 设备管理制度范本	651
● 招标采购管理办法范本	663
● 资产调拨管理制度范本	671
第六部分 财务管理表单范本	
（见光盘）	
财务管理表单范本相关说明	

第一部分

财务基础管理工具

一、财务组织机构设置范本

财务组织机构设置范本相关说明

组织机构的设置在任何企业都是一项非常重要的工作。组织机构至少产生两个方面的重要影响：一是决定管理模式和管理行为；二是决定权力的分割。

财务组织机构的设置，尤其重要，它关系着企业财务运作模式和财政权力的分配。

是否设置专门的财务部门、设多少部门、细分职能还是不细分职能，都取决于企业规模。财务部门是为企业经营服务的，视需要而设置。

对于小型企业，可以只设一名会计和出纳，不设置专门的财务部门。对于有数名财务人员的企业，可以设置一个财务部，全面负责财务核算和管理。对于中型企业，则可以将会计核算、财务管理、资金管理、成本管理等职能细分，设置不同的部门。

对于规模较大的集团公司，根据权力相对集中和权力相对分散，具有不同的财务机构设置方式。但基本上也就是两种模式：其一，如果集团公司是以某一个企业为主体企业，那么，财务权力会相对集中，主体企业的财务部门既是主体企业的财务部门，也是集团公司的财务部门；其二，如果集团多元化，各个企业独立性较强，企业与企业之间依附性不强，这时的财务权力会相对分散，各个企业的财务部门独立性也较强，集团公司财务部门不会与任何一家企业的财务部门合而为一。

随着全球经济一体化程度的深入，跨国公司越来越多。跨国公司的财务机构，相当一部分采用财务中心的形式来实现各个分部的财务管理。

本章所列举的范本，就是针对企业规模而列举的，不同企业可以根据自身发展的需要选用。

需要说明的是，我们认为，审计部门是独立于财务之外的机构，因此，我们没有在本范本中列出来。在很多单位，审计部直属于总经理甚至董事长，也有的企业设立专门的审计总监来领导审计部门。审计部门隶属于财务负责人的企业并不多见，因为审计监督的对象之一就是财务部门，同一位主管领导，则会存在“自己人审计自己人”的情形。如果你所在企业中，审计部门隶属于财务总监，则可以在范本中增加一个“审计部”，该部门平行于其他同级部门。

● 财务组织机构设置范本（中型企业范本）

名 称	财务组织机构	编 码		版 本	
		页 次	1/1	修改状态	
董事会 总经理 财务总监 资金管理部 会计核算部 成本管理部 资金管理科 综合核算科 营销费用核算科 销售核算科 商品核算科 销售接单科 各办事处财务室 物资核算科 资金费用核算科 一分厂成本科 二分厂成本科 三分厂成本科					
相关说明					
编制人员		审核人员		批准人员	
编制日期		审核日期		批准日期	

● 财务组织机构设置范本（集团公司范本1）

名 称	财务组织机构	编 码		版 本	
		页 次	1/1	修改状态	
董事会 总裁(CEO) 财务总监 集团会计核算部 集团成本管理部 集团资金管理部 集团预算管理部 集团投资管理部 各子公司					
相关说明	此为集权模式，各子公司设置较小规模的财务机构，或者不设置财务机构，而采取报账式管理。				
编制人员		审核人员		批准人员	
编制日期		审核日期		批准日期	