

财-会-入-门-10-日-通-系-列

财务主管

赵 为 编著

10日通

专业技能完备；财务制度合适；财务公关工作；财务报告分析；经营预算管理；财务指标测算；营运资产管理；财务绩效管理；税务保险筹划；持续经营关键；财务管理表格，工作必用必备。



经济管理出版社
ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

财-会-入-门-10-日-通-系-列

赵 为◎编著

财务主管

10日通



经济管理出版社
ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (CIP) 数据

财务主管 10 日通/赵为编著. —北京: 经济管理出版社, 2011.3

ISBN 978-7-5096-1330-6

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

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2011) 第 034886 号

出版发行: 经济管理出版社

北京市海淀区北蜂窝 8 号中雅大厦 11 层

电话: (010) 51915602 邮编: 100038

印刷: 三河市海波印务有限公司

经销: 新华书店

组稿编辑: 勇 生

责任编辑: 魏晨红

责任印制: 杨国强

责任校对: 陈 颖

787mm×1092mm/16

20.25 印张 468 千字

2011 年 6 月第 1 版

2011 年 6 月第 1 次印刷

定价: 42.00 元

书号: ISBN 978-7-5096-1330-6

·版权所有 翻印必究·

凡购本社图书, 如有印装错误, 由本社读者服务部

负责调换。联系地址: 北京阜外月坛北小街 2 号

电话: (010) 68022974 邮编: 100836



言

财务主管是企业财务系统的核心部分，参与企业经营决策、主持制定和考核财务预算等工作，是管理者的有力助手和帮助决策的核心人物。一名优秀的财务主管不仅要有娴熟的专业知识和技能，还要有清晰的思路、合理的创新理念、开放的公关技能等一系列能力。当然，这一切的基础就是认真、诚实、细致。你想成为一名合格的、优秀的财务主管吗？

本书从中国企业的实际出发，参考了国有、私营以及“三资”企业的不同特点，阐述了财务主管的素质要求和岗位职责，介绍了各类主管的具体工作任务和操作实务，阐释了作为一名优秀财务主管的工作方法和管理技巧，重点突出实用性和可操作性，对指导初级管理人员进入主管岗位或在岗主管提高管理水平均具有重要的指导意义。

本书主要分为10章介绍财务主管应具备的相关知识，分别为财务主管的职权、财务管理制度、财务公关、财务报告分析、经营预算管理、财务风险防范、营运资产管理、财务绩效管理、税务保险筹划以及财务管理表格，涵盖了财务主管必备的相关知识，注重理论的逻辑性，更强调实务的可操作性。本书力求选材合理、内容丰富、结构新颖、叙述深入浅出，注重操作能力的培养，使读者在读完本书之后，可以熟悉并独立完成财务主管的日常工作，为想成为财务主管的有志之士提供一个快速、便捷的学习通道，帮助其早日踏上财务主管的工作岗位。同时，也可以为普通财务人员提供一个熟悉财务主管工作的平台，从而使本职工作更加得心应手。

由于财务主管工作综合了多个学科，涉及诸多学科领域，限于编者的水平和时间，本书的错误及不当之处，请读者批评指正，对于您的建议，我们表示深切的感谢。

读者信箱：duzhequn21@126.com



录

第一日 财务主管的职权：完备的专业技能	1
一、财务主管的能力要求	1
二、财务主管的职责与权限	3
三、财务主管的素质要求	5
今日小记	6
第二日 财务管理制度：要适合本企业	9
一、财务日常工作管理制度	9
二、财务人员管理制度	13
三、成本管理及核算制度	14
四、费用管理及核算制度	20
五、财务预算与计划管理制度	21
六、收入、利润报告及分析制度	25
七、应收账款及存货管理制度	29
八、固定资产管理制度	34
九、内部控制制度	39
十、货币资金及债权债务管理制度	45
十一、对外投资及担保管理制度	48
十二、财务审计管理制度	56
十三、会计电算化管理制度	58
今日小记	63
第三日 财务公关：主管工作的基础	65
一、让股东信任你	65
二、让银行支持你	66
三、让企业领导依赖你	68
四、让其他职能部门理解和支持你	69
五、理顺各种财务关系	71
今日小记	75



第四日 财务报表分析：最终成果的反映	77
一、财务报表的编制与报送	77
二、现金流量表的编制与分析	79
三、资产负债表的编制与分析	85
四、利润表的编制与分析	96
五、所有者权益变动表的编制与分析	102
六、中期财务报告的编制与分析	107
七、合并财务报表的分析	112
八、财务报表附注	115
九、财务报表常见的五种虚假形式	116
十、税务报表的编制与分析	117
今日小记	124
第五日 经营预算管理：量入为出 效益优先	125
一、经营预算的基本原则	125
二、经营预算编制内容	126
三、预算执行	139
四、财务预测报告	139
今日小记	142
第六日 财务风险防范：财务指标测算	143
一、企业财务风险防范指标	143
二、分散转移财务风险策略	146
三、降低财务风险策略	147
今日小记	150
第七日 营运资产管理：企业运营的保障	153
一、企业资产营运管理	153
二、企业资本运作管理	155
今日小记	165
第八日 财务绩效管理：实现利润最大化	167
一、财务绩效管理的目标	167
二、企业收益管理	168
三、如何制定财务绩效考核方案	172
今日小记	174



第九日 税务保险筹划：持续经营的关键	177
一、纳税不可不知	177
二、增值税的计算及账务处理	184
三、营业税的计算及账务处理	189
四、所得税的计算及账务处理	191
五、消费税的计算及账务处理	196
六、避税筹划	198
七、商业保险管理	224
八、社会保险管理	226
今日小记	228
第十日 财务管理表格：工作必用必备	231
一、现金管理表格	231
二、存货管理表格	244
三、成本费用管理表格	266
四、应收款项管理表格	270
五、有形资产管理表格	272
六、无形资产管理表格	277
七、财务预算管理表格	282
八、投资收益分析表格	298
九、财务审计管理表格	301
十、纳税管理表格	304
今日小记	309
参考文献	311
后 记	313

第一日

财务主管的职权： 完备的专业技能

财务主管是财务人员与企业其他部门及决策者交换信息的纽带，也是提出决策意见的重要角色。如果财务问题是企业的重要问题，那么，财务主管则是重中之重，有时财务主管的判断直接影响决策者的决策，所以身为一个财务主管，必须具备很高的素质和能力。

一、财务主管的能力要求

优秀的财务主管应具备以下一些能力：

1. 组织能力

组织能力是财务主管的重要能力之一。为了获得理想的社会效益和经济效益，作为企业财务部门的领导者，应对被治理者实行有效治理和控制。财务主管应能够合理地使用手下的人才，使他们人尽其才、才尽其用变成自己手的延伸、腿的延伸、身的延伸以及脑的延伸。财务主管不仅能够将所辖人员撒出去，放手让他们工作，而且还要能够采用有效的控制手段，对他们的行为方向和行为效果实行遥控，从而形成以他为中心的集体。为此，财务主管应诚信做人，讲信誉，工作中激发出每一位团队成员的热情，挖掘出他们的聪明才智与潜力，及时做好各自的本职工作。

财务主管需按照既定的财务计划目标和考核标准对财务活动进行监督、检查，将财务活动结果与财务计划目标进行对照，发现偏差要找出原因并加以解决，确保财务计划目标的实现。当财务活动与财务计划不符或完不成计划时，财务主管要采取措施或调整原计划目标。财务主管的组织控制能力决定着企业财务计划目标的实现程度。

2. 表达能力

表达能力是财务主管的一项重要能力，也是一项基本功。表达能力包括口头表达能力和书面表达能力。口头表达能力，即说话能力，表现为一个人对演讲、对话、报告、讨论、谈判等各方面的技巧与艺术的运用。书面文字表达能力，也就是文字水平的能力，对财务主管来说，主要是对发展规划、财务报告、总结等的写作能力。

财务主管主要是运营与资金有关的事务，企业各种经济活动都会通过资金形式集中



到财务部门，财务部门往往成为各种矛盾的汇集地，需要有效地进行交流与沟通。财务主管表达能力强，就易于协调平衡内外各种利益关系，获得其他部门的支持，减少彼此之间的分歧，为理财活动争取一个相对宽松的内外环境。

3. 分析判断能力

企业理财业务既专业又具有挑战性，实际工作中碰到的许多问题往往有多个解决方案，这就需要结合日常的财务指标分析判断出最优的解决方案，以帮助决策者做出正确的决策。

4. 良好的职业道德

财务主管作为现代企业核心部门的领导人，良好的职业道德是做好财务工作的关键。具体表现在以下四个方面：

(1) 客观公正。财务主管的目标应和企业财务组织的目标一致。一方面为企业的各利益相关者提供财务信息；另一方面为企业提高经济效益而抓好企业的管理工作。这就要求财务主管要坚持客观、公正的原则，严格遵守各项财经法律、法规，在财务管理工作中，坚持原则，廉洁奉公。

(2) 对企业忠诚。对企业的忠诚主要表现在：除履行法律责任外，不得泄露工作中所获得的任何机密资料；视企业利益高于个人利益，不做任何不利于企业发展的事情；自觉维护企业形象，为企业发展出谋划策。

(3) 忠于职守，敬业爱岗。忠于职守是财务主管必须恪守的规范。作为财务主管这样一个特定的工作岗位，必须自觉、认真地履行各项职责，切实做好财务管理工作。要有强烈的事业心和责任感，不擅权越位，不掺杂私心，不渎职。

(4) 不断提高业务水平。作为企业财务部的负责人，财务主管要加强业务学习，钻研财务管理的新技术，尤其是要加强对财务预测、计量模型以及计算机数据管理等知识的学习，不断提高业务水平和工作能力，切实担负起财务管理的职责，为企业的发展出谋献策。

5. 完备的业务知识与技能

随着经济技术的发展，各种法规和制度也在不断创新，作为财务主管，要不断学习新的知识。通过不断丰富知识，才能保持一定的职业能力水平，才能按照法律、法规的要求约束自己的行为，才能合理组织企业的财务管理工作。

(1) 财务主管要具备一定的经济学知识。财务工作是在一定的经济环境下进行的，只有掌握这些知识，财务主管才能较好把握宏观经济对企业经营的影响。

(2) 财务主管必须熟练掌握并运用财务知识。财务主管进行财务管理活动的信息来源于会计账目和会计报表，只有掌握了丰富的专业知识，才能对各种信息进行正确的分析和决策。

(3) 财务主管还应掌握与专业有关的各项财经法律、法规。各项财经法律、法规是进行会计工作的基础和指南，财务主管应充分理解并自觉贯彻实施这些法律、法规，使自己的财务视野不仅局限于自身所处的部门，更要放眼于更大的企业经济环境，为提高企业的经济效益努力地工作。



二、财务主管的职责与权限

（一）财务主管的岗位职责

财务主管的工作内容：

- （1）负责公司的全面财务会计工作。
- （2）负责制定并完成公司的财务会计制度、规定和办法。
- （3）解释、解答与公司的财务会计有关的法规和制度。
- （4）分析检查公司财务收支和预算的执行情况。
- （5）审核公司的原始单据和办理日常的会计业务。
- （6）编制销售公司的记账凭证，登记会计账簿。
- （7）编制公司的会计报表，在每月 10 日前报送分管副总及总经理。
- （8）编制、核算每月的工资、奖金发放表。
- （9）定期检查销售公司库存现金和银行存款是否账实相符。
- （10）不定期检查统计岗位的商品是否账实相符。
- （11）按照印鉴分管制度，负责保管银行预留印鉴中的一枚财务章。
- （12）承办总经理和财务总监交办的其他工作。

（二）财务主管的履职要点

1. 进行财务分析

对财务资料的分析是财务主管的一项重要职责。财务分析是在会计分析的基础上，应用专门的分析方法，对企业价值的创造过程、财务活动和财务关系进行的评价剖析，以实现财务目标的行为。一般认为，企业决策的信息 60% 以上来自会计部门。会计信息系统向各类信息使用者提供的应当是对决策有用的信息。发挥会计信息作用的关键是对真实的会计资料进行科学的分析，以揭示财务数据所涉及的经济活动所隐藏的经济行为的本质及其发展趋势。

2. 测算现金流量，合理运用资金

财务主管必须正确筹划现金流量。现金流量筹划得当，企业就可以有效地运用各项资金，避免风险，提高盈利水平，促进生产的健康发展。现金流量筹划不当，就会降低资金的利用效果，导致资金周转困难，财务状况恶化，甚至丧失偿债能力，使企业陷于破产或倒闭境地。

3. 适时筹措资金

企业经营过程中出现现金流出量大于现金流入量时，财务主管应履行筹措资金的职能，及时筹集资金，使流动的血液不致中断，保证生产经营过程的正常进行。



4. 编制财务计划

编制财务计划是进行财务治理的重要手段之一，是财务主管的重要职能。财务计划是对企业在计划期内，以货币形式反映生产经营活动需要的资金及其来源，财务收入和支出，财务成果及其分配活动的事先安排。编制财务计划有利于控制计划期内现金流入量与流出量，有利于资金供给和调度，保证生产经营活动的持续进行。

5. 参与投资治理

财务主管应在企业投资活动中发挥重要作用。对于金融投资，应了解发行股票企业的财务与经营情况，企业资产质量情况、发展趋势及各种风险的大小等情况；对于实业投资，应在立项、可行性研究、日常治理、收益分配及清算处理等环节上进行预测、分析和筹划，协助企业负责人做好相应的投资决策工作。

6. 协调财务关系

财务主管应当较好地处理企业内外复杂的财务关系。无论是企业与财政、税务、工商、银行及其他企业等外部单位，还是企业内部财务部门与相关负责人、其他部门及职工之间的关系，财务主管都应当进行有效的协调，保障企业财务活动的顺利进行。

(三) 财务主管的权限

1. 制定本企业会计制度

财务主管根据国家财经法规、会计制度和其他法规、政策，结合本单位实际情况，主持起草本单位具体会计制度及实施办法，科学地组织会计工作，并领导、督促会计人员贯彻执行。

2. 组织领导财会部门工作

财务主管要落实会计部门岗位职责和人员分工，领导本部门人员认真贯彻遵守国家财经法律和政策，遵守会计法规，严格按照本企业会计制度和其他规定，加强会计核算。财务主管还要组织本部门有关岗位人员会同有关部门，制定本企业办理有关财产物资的各项会计事务的规章制度，协调各部门共同执行。财务主管有行使监督职能、严格财经纪律、防范和制止违法乱纪行为的责任。

3. 充当高层领导的财务管理助手

财务主管要作为高层领导的财务管理助手，充分提取和利用会计信息资料，为企业高层领导提供经济预测和经营决策的依据。财务主管要参与经营决策，主持制定和考核财务预算。财务主管还要从会计和经济法角度参与审查或拟定重要的经济合同和经济协议。

4. 加强日常财务管理和成本控制

财务主管要经常掌握货币资金收支结存情况和有价证券、短期投资的市场变动，按期编制各种长、短期负债的偿债计划；开展全面预算管理，严格控制财务收支；组织有关部门和会计岗位人员按期汇集、计算和分析成本控制情况，加强成本控制和管理，向高层领导提出成本控制分析报告和成本计划。

5. 保证按时纳税及应交利润

财务主管应负责按照国家税法和其他规定，严格审查应交税费、应交利润和其他应



交款项，督促有关岗位人员及时办理解缴手续，做到按期完成上交任务，不挪用、不截留、不拖欠。

6. 负责定期财产清查

财产清查制度是企业财务制度的一个重要内容，财务主管的职责在于定期组织有关部门的人员共同进行财产清查工作。结合财产清查，促使有关部门不断完善管理制度，改进管理方法。财务主管还要根据管理当局决定，按经营管理要求，协助有关部门核定机器设备需要量和物资储备定额。

7. 搞好财务部门人力资源管理

建立政治、业务学习制度，组织财务部门人员学习政治、业务，不断提高财务部门的整体素质。

三、财务主管的素质要求

1. 职业道德素质

一个健全的市场经济体系，除了要有完善的法律和法规之外，道德的力量是不容忽视的。一位哲人说过：道德经常能填补聪明的缺陷，而聪明却永远填补不了道德的缺陷。

财务负责人首先是会计人员，必须遵守会计职业道德。会计职业是技术方法与理念并重的职业，它与其他纯粹的技术性的职业不同，它大量依靠会计人员的职业判定，时时受到道德水准的影响和制约。尽管职业道德的力量对会计行为没有绝对的约束力，对会计诚信问题的解决也绝非万能，但是一旦会计道德能普遍成为会计行业自觉行为，将会形成无比强大的道德约束和舆论监督力量，其作用是不可估量的。

前国务院总理朱镕基要求所有会计人员恪守“诚信为本，操守为重，坚持准则，不做假账”的十六字箴言，保证会计信息的真实可靠。新时期的企业财务主管更应以老实、守信作为最基本的职业道德来要求自己，治理好团队，在工作中不断提高自己的综合素质和能力，为社会创造更好、更多的经济效益。

职业道德的主要内容：

(1) 良好的道德修养。财务主管应随时加强自身品德修养，对人老实、正直、宽容，严于律己，清正廉洁。理财活动牵涉许多方面的利益关系，财务主管应在理财过程中做到实事求是、光明磊落、遵纪守法、廉洁奉公和按章办事，始终经得住各种利益考验。财务主管一要干事，二要干净，干事就是要勤干事、干实事，干净就是要心干净、手干净。

(2) 较强的敬业精神。财务主管的敬业精神是对财务事业执著追求的崇高境界，是一种维护本职且健康发展所要求的对社会、对自身负责的工作态度。财务主管应当热爱本职工作，把工作视为实现自身价值的载体，努力做到勤恳踏实、追求卓越、自觉学习相关的知识与技能，不断提高自身的业务水平。企业的高层领导要求财务主管在企业理财工作中独当一面，能分担企业经营活动中筹资时遇到的各种挑战和困难，能对各种经



营决策提出合理化建议；财务人员希望财务主管能认真负责并带领他们做好工作，以提高自身专业素质。这就要求财务主管在困难压力面前不能畏缩和逃避，时时应以企业利益为重，不做任何不利于企业的事情，要严格遵守财务规章制度，保守企业商业机密，自觉维护良好的企业形象，积极为企业发展提出创造性的意见和建议。

2. 财务主管必备的相关知识

现代社会，知识日渐成为重要的生产要素和主要的经济增长源，财务治理将是一种知识化的治理。财务主管的能力大小和素质高低，很大程度上取决于个人知识水平的高低。作为企业财务部门的负责人，财务主管更要注重提高自身的知识文化水平，把握相关的理财知识。

理财过程中应当把握的知识主要包括：

(1) 必备的会计知识。财务治理活动最重要的信息来源是财务资料，企业的主要经济活动在会计账目中都会有所体现。财务主管进行财务决策离不开会计账目提供的信息。财务主管必须扎实地掌握会计知识，尤其是新颁发的与国际接轨的各项会计准则和财务领域的各项政策性规章制度，对财务会计工作更是具有现实的指导意义。

(2) 相关的专业知识。财务主管必须掌握相关的专业知识，如审计、财务治理、投资决策、股票、经济法、税务、证券等经济知识，以及应用写作学、计算机应用等相关知识。财务主管知识越全面，思考问题就越细心，工作开展就越得心应手。

(3) 扩展的微观与宏观经济学知识。微观与宏观经济学知识有助于财务主管把握经济形势对企业经营活动的影响。经济形势离不开宏观经济学中对政府货币与财政政策的知识，微观经济学中边际成本与边际效益以及市场运作原理对于正确地进行财务决策同样至关重要。

此外，财务主管要了解企业环境、经济环境和竞争环境等，还必须对企业产品的生产经营情况和生产工艺流程有所了解。产品性质不同，所需资金的运转情况就不一样，财务主管应当科学合理地分析企业的各项经济活动，才能向业务部门清楚地陈述即将作出的决策对财务指标会产生多大程度的影响，企业资源将如何有效合理配置，哪些企业财务目标将不能实现以及税收负担将产生怎样的变化等财务问题。



今日小记

(1) 优秀的财务主管应具备以下一些能力：组织能力、表达能力、分析判断能力、良好的职业道德、完备的业务知识与技能。

(2) 组织能力是财务主管的重要能力之一。财务主管应能够合理地使用手下的人才，使他们人尽其才，才尽其用变成自己手的延伸、腿的延伸、身的延伸以及脑的延伸。

(3) 表达能力是财务主管的一项重要能力，也是一项基本功。表达能力包括口



头表达能力和书面表达能力。

(4) 企业理财业务需要结合日常的财务指标分析判断最优的解决方案，以帮助决策者做出正确的决策判断。

(5) 良好的职业道德具体表现在以下四个方面：客观公正、对企业忠诚、忠于职守敬业爱岗、不断提高业务水平。

(6) 财务主管的工作内容：负责公司的全面财务会计工作；解释、解答与公司的财务会计有关的法规和制度；负责制定并完成公司的财务会计制度、规定和办法等。

(7) 财务主管的履职要点：进行财务分析、测算现金流量，合理运用资金、适时筹措资金、编制财务计划、参与投资治理、协调财务关系。

(8) 财务主管的权限：制定本企业会计制度、组织领导财会部门工作、充当高层领导的财务管理助手、加强日常财务管理和成本控制、保证按时纳税及应交利润、负责定期财产清查、搞好财务部门人力资源管理。

(9) 财务主管应具备的素质：职业道德素质和必备的相关知识。

(10) 财务主管必备的相关知识：必备的会计知识、相关的专业知识、扩展的微观与宏观经济学知识。

第二日

财务管理制度： 要适合本企业

没有规矩不成方圆，财务管理制度是对财务工作的规范和约束，不同的会计科目，有不同的约束机制，这样才可以有效地保证会计工作的准确性和秩序性，更好地发挥财务工作在企业中的作用。

一、财务日常工作管理制度

第一章 总 则

第一条 为了规范集团和权属公司的日常财务工作管理行为，强化对权属公司日常财务工作的管理，实现财务工作高效、有序地开展，结合集团实际情况，特制定本制度。

第二条 各权属公司日常财务工作应严格遵循国家的相关法律法规、集团和权属公司财务规章制度开展，日常财务管理工作应以国家财务法规和集团制度体系为准绳，规范和提高日常财务工作水平和效率为目的，按照集团和权属公司的实际情况合理有效进行。

第三条 本制度中除特殊注明之外，“集团”是指某院集团，“权属公司”是指某院集团拥有实际控制权的权属企业和公司。

第四条 本制度适用于集团和权属公司。

第二章 组织和职责

第五条 集团财务部是进行集团日常财务工作管理的职能部门。

第六条 集团财务部主要日常财务工作管理职责包括：

- (1) 制定完善集团的日常财务工作相关制度体系。
- (2) 进行日常财务工作的管理和协调。
- (3) 组织定期和不定期的财务检查。
- (4) 对集团财务日常工作提出规范和提升要求。
- (5) 负责权属公司日常财务工作的考核和培训等。

第七条 权属公司经营层和绩效考核部门负责在权属公司股东大会和董事会授权范



围以内对日常财务工作的管理和考核。

第八条 外派财务监事负责对权属公司日常财务工作进行监督、指导和宏观协调。

第九条 集团财务审计部门和权属公司审计机构、人员负责对日常财务工作情况进行定期和不定期的审计。

第三章 日常财务工作管理原则

第十条 各权属公司日常财务工作应严格遵循国家相关法律法规、集团和权属公司财务有关规章制度开展，并应以公司战略规划、财务规划和财务工作计划为工作指导。

第十一条 集团财务制度体系主要有以下三种：第一种是由集团统一制定的制度，各公司遵照执行；第二种是权属公司按照集团要求自行制定完善相关制度，报集团财务部门审批后执行；第三种是权属公司自行根据工作需要制定和完善，报集团备案后遵照执行。

第十二条 集团日常财务工作管理应以国家、集团和权属公司的财务法规及制度体系为管理规范的准绳和问题处理的依据，并以规范和提高日常财务工作水平和效率为目的，按照集团和权属公司的实际情况合理有效进行。

第四章 日常财务工作管理监督体系

第十三条 集团应针对权属公司的实际情况，以国家、集团和权属公司的财务法规及制度体系为准绳，以考核为手段，建立多层次、多渠道、立体互动的日常财务管理监督体系。

第十四条 日常财务管理监督体系可以包括但并不限于：

- (1) 集团财务部。
- (2) 集团审计部。
- (3) 外派财务监事。
- (4) 权属公司审计机构或审计人员。
- (5) 外部审计机构。
- (6) 外部财务检查机构和部门等。

第十五条 日常财务管理监督体系建设和选择应遵循以下原则：

- (1) 符合集团和权属公司的实际情况，循序渐进地进行。
- (2) 能够实现对集团总部和权属公司日常财务工作有效、合理地管理和监督。
- (3) 管理的难度和实施的投入不能大于管理和监督加强带来的收益。
- (4) 符合国家法律法规、相关政策和行业惯例。
- (5) 符合集团发展战略和财务职能战略的需要。
- (6) 与企业日常财务管理能力和企业业务开展情况相适应。

第十六条 对个体权属公司的日常财务工作管理监督体系可以是第十四条内容的一部分，也可以包括第十四条之外的内容，具体内容和模式选择应以集团发展战略、权属公司的重要程度、权属公司日常财务和管理工作现状、人员构成和素质情况、公司业务开展情况等为依据。

第五章 日常财务工作管理和监督流程

第十七条 集团日常财务工作管理和监督是一个可重复、动态发展的工作流程，本