

提供咨询顾问 **最需要的
最想要的** 工具和解决方案

财务管理咨询 工具箱

许国才 编著

复杂的理论简单化 多元的知识系统化
枯燥的文字图表化 繁琐的方案模板化

弗布克管理咨询工具箱系列

财务管理咨询工具箱

许国才 编著

人民邮电出版社

北 京

图书在版编目 (CIP) 数据

财务管理咨询工具箱 / 许国才编著. —北京: 人民邮电出版社, 2009. 10
(弗布克管理咨询工具箱系列)
ISBN 978-7-115-21504-8

I. 财… II. 许… III. 企业管理: 财务管理—咨询服务
IV. F275

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2009) 第 165820 号

内 容 提 要

本书遵循了诊断问题、分析问题和解决问题的管理咨询思维, 从系统、多元的角度阐释了预算管理、资金管理、采购管理、存货管理、固定资产与无形资产管理、合同与销售管理、成本管控、费用管控、筹资与投资管理、财务报告编制与披露、内部审计与税务管理、财务分析、财务会计制度建设、财务管理信息化共 14 个方面的财务管理咨询工具, 能够切实帮助从事财务管理咨询业务的人员和企业管理人员诊断、分析、判断和解决企业面临的各类财务管理问题, 从而提高企业的规范化管理水平。

本书在对各类工具进行描述时, 全部采用了文字说明和图表相结合的表现手法, 简单、明晰、直观、实用, 能够为从事管理咨询业务的人员节约工作时间、完善工作思路、解决工作难题、提高工作效率、优化工作成果, 是一本不可多得的财务管理咨询实务工具书。

本书适合想要系统了解和把握财务管理知识体系的人员, 以及从事财务管理咨询业务及财务管理工作的有关人员阅读和使用。

弗布克管理咨询工具箱系列

财务管理咨询工具箱

-
- ◆ 编 著 许国才
责任编辑 庞卫军
执行编辑 付微微
 - ◆ 人民邮电出版社出版发行 北京市崇文区夕照寺街 14 号
邮编 100061 电子函件 315@ptpress.com.cn
网址 <http://www.ptpress.com.cn>
北京隆昌伟业印刷有限公司印刷
 - ◆ 开本: 787 × 1092 1/16
印张: 27 2009 年 10 月第 1 版
字数: 270 千字 2009 年 10 月北京第 1 次印刷

ISBN 978-7-115-21504-8

定 价: 55.00 元

读者服务热线: (010) 67129879 印装质量热线: (010) 67129223

反盗版热线: (010) 67171154

“弗布克管理咨询工具箱系列”序

开展管理咨询工作可以借助哪些工具？如何运用这些工具提高工作效率？如何借助这些工具减轻项目压力？如何使用这些工具有效达成工作目标？

为了解决这四个问题，弗布克管理咨询工具箱系列图书在将管理咨询各项业务模块化的基础上，以管理咨询项目开展的流程为中心，通过模型、模板、步骤、表格、图形等形式细化了每一模块的咨询工具。这是提高工作效率、有效达成目标的一套实务性工具书。

弗布克管理咨询工具箱系列图书采用了“综合工具+细化工具”的内容架构和“文字+图表”的表现形式，目的在于将复杂的理论简单化、多元的知识系统化、枯燥的文字图表化、深奥的方案模板化。

弗布克管理咨询工具箱系列图书采用了“1+10”模式，即1本管理咨询综合工具图书加10本不同管理咨询模块的图书，具体说明如下。

1. “1”是指管理咨询工具综合版，涵盖了人力资源管理、市场调研与销售管理、生产管理、质量管理、采购与供应管理、业务流程管理、客户管理、财务管理、企业文化管理、知识管理、项目管理、集团管控、战略管理共13类内容，侧重各类通用工具和综合工具的描述，可供各类管理咨询从业人员借鉴和参考。

2. “10”是针对“1”中的每一业务模块的通用工具和综合工具进行细化说明，详细阐述了如何使用这些工具，并提供了大量的模板、样例，可供管理咨询人员在开展具体的咨询业务时参考使用。

弗布克管理咨询工具箱系列图书遵循了“了解工具—掌握工具—应用工具—创新工具”的思维方式，适合初入职场和在职的各类管理咨询从业人员使用，适合从事管理工作的企事业单位人员使用，也适合想要系统了解和把握某一类管理知识体系的人员使用。

前 言

弗布克管理咨询工具箱系列图书将“诊断问题、分析问题、解决问题”的思维贯穿于每章内容的写作过程中，既能帮助读者系统把握模块内容，又能针对读者某一方面的阅读需求提供解决方案。

弗布克管理咨询工具箱系列图书力求将“复杂的理论简单化、多元的知识系统化、枯燥的文字图表化、深奥的方案模板化”。

本书是弗布克管理咨询工具箱系列图书中的一本，它综合了财务管理咨询领域的业务内容，涵盖了预算管理、资金管理、采购管理、存货管理、固定资产与无形资产管理、合同与销售管理、成本管控、费用管控、筹资与投资管理、财务报告编制与披露、内部审计与税务管理、财务分析、财务会计制度建设、财务管理信息化共 14 个方面的内容。本书主要有以下特点。

1. 迅速定位读者需求，为读者节约时间

本书的定位为实务工具书，内容的展开遵循了财务管理咨询业务的开展流程，涵盖了财务管理咨询业务各个模块的内容，让读者一目了然，迅速掌握相关内容，避免在毫无意义的阅读上浪费时间。

2. 内容实用、形式丰富、操作性强、可读性强

本书在内容构思上实现了“理论 + 知识 + 实例 + 模板”的表现形式，既介绍了问题的通用解决工具和理论知识，又适当配以实例和模板，帮助读者从多个角度理解问题、拓展思路。

3. 满足读者多方面的阅读需求

本书提供的模板和样例读者能“拿来即用”；介绍的理论和知识能帮助读者拓展思路、开阔思维，从而使读者在面对新的问题时能制定有效的解决方案。

管理咨询的思维是解决问题的思维，而解决问题的思维是每个人都需要的。因此，本书适合各类对财务管理感兴趣的人员使用，尤其是从事财务管理咨询业务及财务管理工作

的人员使用。

在本书编写的过程中，彭召霞、张孝艳、蔡昕宏、梁华负责资料的收集和整理以及数字图表的编排，田雪、王丽参与编写了本书的第一章，李慧、吴俊参与编写了本书的第二章，王静、袁燕华参与编写了本书的第三、四章，何燕玲、侯彩虹参与编写了本书的第五章，薛显东、吴志辉参与编写了本书的第六章，杨忠银、谭丽琴、张明玉参与编写了本书的第七、八章，任平均、王刚、李岩参与编写了本书的第九章，王德敏、耿书芳参与编写了本书的第十章，陈娟妮、魏诗明参与编写了本书的第十一、十二章，韩英、赵庆参与编写了本书的第十三、十四章，全书由许国才统撰定稿。

目 录

第 1 章 预算管理咨询工具	1
1.1 预算管理岗位职责设计	3
1.1.1 岗位设计	3
1.1.2 职责设计	3
1.2 预算审批权限设计	4
1.2.1 审批金额范围设计	4
1.2.2 预算授权体系设计	5
1.3 各种预算表单设计	6
1.3.1 财务预算设计	6
1.3.2 市场费用预算表单	12
1.3.3 管理费用预算表单	15
1.3.4 研发费用预算表单	19
1.3.5 客户服务费用预算表单	20
1.3.6 业务运营计划及预算表单	23
1.3.7 大客户开发费用预算表单	25
1.4 预算管理流程设计	26
1.4.1 预算编制流程	26
1.4.2 预算调整流程	28
1.4.3 预算考核流程	30
第 2 章 资金管理咨询工具	33
2.1 资金管理岗位职责与权限设计	35
2.1.1 资金管理岗位设计	35
2.1.2 资金管理岗位职责	35

2.1.3 资金管理授权审批	36
2.2 资金管理风险与关键环节控制	37
2.2.1 资金管理常见风险	37
2.2.2 资金管理风险控制	37
2.3 资金管理流程设计	38
2.3.1 现金管理流程	38
2.3.2 现金盘点流程	40
2.3.3 银行存款管理流程	42
2.4 资金管理制度设计	44
2.4.1 现金管理制度	44
2.4.2 现金盘点制度	47
2.4.3 银行存款管理制度	48
第3章 采购管理咨询工具	51
3.1 采购管理岗位职责设计	53
3.1.1 采购管理岗位设计	53
3.1.2 采购管理职责划分	53
3.2 采购风险与关键环节控制	54
3.2.1 采购管理常见风险	54
3.2.2 采购管理风险控制	55
3.3 采购管理制度设计	55
3.3.1 请购审批制度	55
3.3.2 供应商评价制度	58
3.3.3 验收与付款制度	60
3.4 采购管理流程设计	63
3.4.1 请购审批流程	63
3.4.2 采购价格确定流程	65
3.4.3 采购付款工作流程	67
第4章 存货管理咨询工具	69
4.1 存货管理岗位职责设计	71

4.1.1 存货管理岗位设计	71
4.1.2 存货管理岗位职责	71
4.2 存货风险与关键环节控制	72
4.2.1 存货管理常见风险	72
4.2.2 存货管理风险控制	73
4.3 存货管理制度设计	73
4.3.1 存货确认与计量规定	73
4.3.2 存货验收与保管制度	76
4.3.3 存货领用与发放制度	82
4.3.4 存货盘点与处置制度	84
4.4 存货管理流程设计	89
4.4.1 验收管理流程	89
4.4.2 盘点管理流程	91
4.4.3 领用管理流程	93
第5章 固定资产与无形资产管理咨询工具	95
5.1 固定资产与无形资产管理岗位设计	97
5.1.1 固定资产管理岗位设计	97
5.1.2 无形资产管理岗位设计	97
5.2 固定资产与无形资产管理职责设计	98
5.2.1 固定资产管理职责设计	98
5.2.2 无形资产管理职责设计	99
5.3 固定资产与无形资产管理风险控制	100
5.3.1 固定资产管理风险控制	100
5.3.2 无形资产管理风险控制	101
5.4 固定资产与无形资产管理制度设计	103
5.4.1 固定资产管理制度	103
5.4.2 无形资产管理制度	110
5.5 固定资产与无形资产流程设计	112
5.5.1 固定资产管理流程	112
5.5.2 无形资产管理流程	125

第6章 合同与销售管理咨询工具	133
6.1 合同与销售管理岗位设计	135
6.1.1 合同管理岗位设计	135
6.1.2 销售管理岗位设计	135
6.2 合同与销售管理职责设计	136
6.2.1 合同管理职责设计	136
6.2.2 销售管理职责设计	137
6.3 合同与销售管理风险控制	138
6.3.1 合同管理风险控制	138
6.3.2 销售管理风险控制	139
6.4 合同与销售管理制度设计	141
6.4.1 合同管理制度设计	141
6.4.2 销售管理制度设计	147
6.5 合同与销售管理流程设计	152
6.5.1 合同管理流程设计	152
6.5.2 销售管理流程设计	157
第7章 成本管控咨询工具	165
7.1 五大成本构成模型	167
7.1.1 人力资源成本构成模型	167
7.1.2 生产成本构成模型	168
7.1.3 采购成本构成模型	168
7.1.4 质量成本构成模型	168
7.1.5 物流成本构成模型	169
7.2 成本控制管理制度设计	170
7.2.1 人力资源成本控制管理制度	170
7.2.2 生产成本控制管理制度	174
7.2.3 采购成本控制管理制度	177
7.2.4 质量成本控制管理制度	184
7.2.5 物流成本控制管理制度	189

7.3 成本控制方案设计	194
7.3.1 人力资源成本控制方案	194
7.3.2 生产成本控制方案	197
7.3.3 采购成本控制方案	203
7.3.4 质量成本控制方案	206
7.3.5 物流成本控制方案	210
7.4 成本管控流程设计	212
7.4.1 人力资源成本控制流程	212
7.4.2 生产成本控制流程	213
7.4.3 采购成本控制流程	215
7.4.4 质量成本控制流程	218
7.4.5 物流成本控制流程	219
7.5 成本管控表单设计	222
7.5.1 人力资源成本控制表单	222
7.5.2 生产成本控制表单	224
7.5.3 采购成本控制表单	226
7.5.4 质量成本控制表单	228
7.5.5 物流成本控制表单	231
第8章 费用管控咨询工具	235
8.1 三大费用构成模型	237
8.1.1 管理费用构成模型	237
8.1.2 销售费用构成模型	237
8.1.3 财务费用构成模型	238
8.2 费用控制制度设计	239
8.2.1 管理费用控制制度设计	239
8.2.2 销售费用控制制度设计	242
8.2.3 财务费用控制制度设计	247
8.3 费用控制方案设计	250
8.3.1 管理费用控制方案设计	250
8.3.2 销售费用控制方案设计	251

8.3.3 财务费用控制方案设计	252
8.4 费用控制流程设计	255
8.4.1 管理费用控制流程设计	255
8.4.2 销售费用控制流程设计	257
8.4.3 财务费用控制流程设计	259
8.5 费用控制表单设计	261
8.5.1 管理费用控制表单设计	261
8.5.2 销售费用控制表单设计	268
8.5.3 财务费用控制表单设计	271
第9章 筹资与投资管理咨询工具	275
9.1 筹资与投资管理岗位设计	277
9.1.1 筹资管理岗位设计	277
9.1.2 投资管理岗位设计	277
9.2 筹资与投资管理职责设计	278
9.2.1 筹资管理职责设计	278
9.2.2 投资管理职责设计	279
9.3 筹资与投资管理风险控制	280
9.3.1 筹资管理风险控制	280
9.3.2 投资管理风险控制	282
9.4 筹资与投资管理制度设计	283
9.4.1 筹资管理制度设计	283
9.4.2 投资管理制度设计	287
9.5 筹资与投资管理流程设计	290
9.5.1 筹资管理流程设计	290
9.5.2 投资管理流程设计	294
第10章 财务报告编制与披露咨询工具	299
10.1 财务报告编制与披露风险及关键环节控制	301
10.1.1 财务报告编制与披露常见风险	301
10.1.2 财务报告编制与披露风险控制	301

10.2 财务报告编制与披露制度设计	302
10.2.1 母公司合并财务报表规定	302
10.2.2 财务报告编制准备管理规范	306
10.2.3 财务报告编制与披露管理办法	308
10.3 财务报告编制与披露流程设计	309
10.3.1 会计凭证订立流程	309
10.3.2 财务报表合并流程	311
10.3.3 财务报告编制流程	313
10.3.4 财务报告报送与披露控制流程	315
第 11 章 内部审计与税务管理咨询工具	317
11.1 内部审计与税务管理岗位职责设计	319
11.1.1 内部审计管理岗位设计	319
11.1.2 内部审计管理职责设计	319
11.1.3 税务管理岗位设计	320
11.1.4 税务管理职责设计	321
11.2 内部审计与税务管理风险控制	322
11.2.1 内部审计常见风险	322
11.2.2 内部审计风险控制	323
11.2.3 税务管理常见风险	324
11.2.4 税务管理风险控制	324
11.3 内部审计与税务管理制度设计	325
11.3.1 内部审计管理制度	325
11.3.2 税务管理制度	330
11.4 内部审计与税务管理流程设计	333
11.4.1 内部审计管理流程	333
11.4.2 税务管理流程	335
11.5 内部审计与税务管理方案设计	337
11.5.1 财务收支审计方案	337
11.5.2 纳税筹划管理方案	341

第 12 章 财务分析管理咨询工具	345
12.1 偿债能力分析	347
12.1.1 偿债能力分析框架	347
12.1.2 短期偿债能力分析	347
12.1.3 长期偿债能力分析	349
12.2 营运能力分析	351
12.2.1 营运能力分析整体框架	351
12.2.2 流动资产营运能力分析	351
12.2.3 固定资产营运能力分析	354
12.2.4 总资产营运能力分析	355
12.3 获利能力分析	356
12.3.1 获利能力分析整体框架	356
12.3.2 资产经营获利能力分析	356
12.3.3 产品销售获利能力分析	358
12.3.4 股份公司获利能力分析	359
12.4 发展能力分析	361
12.4.1 发展能力分析框架	361
12.4.2 经营发展能力分析	361
12.4.3 财务发展能力分析	363
12.5 财务综合分析	365
12.5.1 沃尔分析法	365
12.5.2 财务预警分析	366
第 13 章 财务会计制度建设咨询工具	369
13.1 企业财务管理制度设计	371
13.1.1 财务管理制度设计内容	371
13.1.2 财务管理制度设计方法	372
13.1.3 财务管理制度设计步骤	373
13.1.4 财务管理制度设计范例	375
13.2 企业会计管理制度设计	381

13.2.1 会计管理制度设计内容	381
13.2.2 会计管理制度设计原则	383
13.2.3 会计管理制度设计步骤	383
13.2.4 会计管理制度设计范例	384
第14章 财务管理信息化咨询工具	395
14.1 财务管理信息系统设计	397
14.1.1 财务管理信息系统构成	397
14.1.2 财务管理信息系统开发	401
14.1.3 财务管理信息系统的管理	404
14.2 财务管理信息化制度设计	406
14.2.1 财务管理信息系统档案管理办法	406
14.2.2 财务管理信息系统建设管理办法	408
14.2.3 财务管理信息系统岗位责任制度	411
14.2.4 财务管理信息系统安全管理规范	413



第 1 章

预算管理咨询工具

