



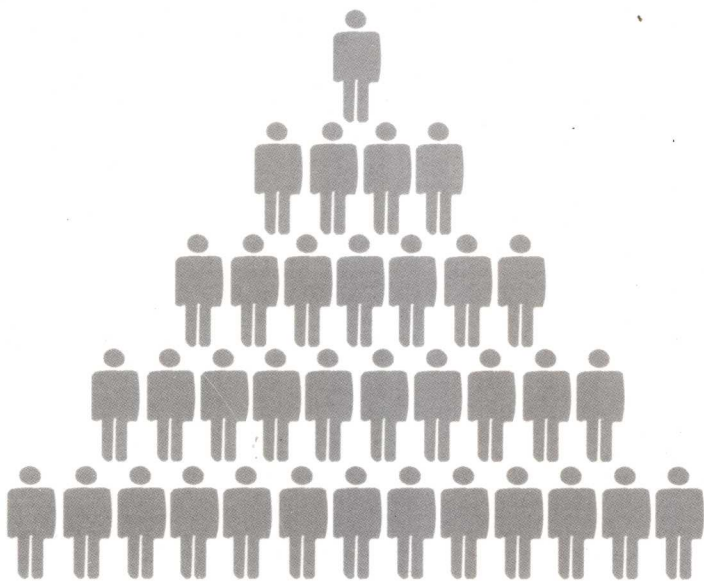
- ◎ 全面覆盖财务工作14个工作系统 ◎
- ◎ 提供财务工作76个知识点 ◎
- ◎ 85套标准财务工作制度规范 ◎
- ◎ 38个标准财务工作流程 ◎
- ◎ 73个财务工作实用工具表格 ◎

财务工作制度

规范与流程

设计

赵 涛 ◎主编



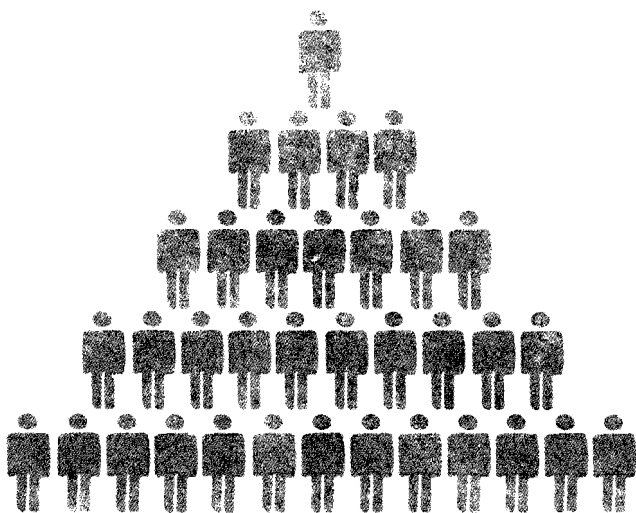
北京工业大学出版社



- ◎ 全面覆盖财务工作14个工作系统 ◎
- ◎ 提供财务工作76个知识点 ◎
- ◎ 85套标准财务工作制度规范 ◎
- ◎ 38个标准财务工作流程 ◎
- ◎ 73个财务工作实用工具表格 ◎

财务工作制度 规范与流程 设计

赵 涛 ◎主编



北京工业大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

财务工作制度规范与流程设计/赵涛主编.—北京:北京
工业大学出版社,2009.7

(企业制度规范与流程设计实务丛书)

ISBN 978-7-5639-2101-0

I.财… II.赵… III.企业管理:财务管理 IV.F275

中国版本图书馆CIP数据核字(2009)第087519号

企业制度规范与流程设计实务丛书
财务工作制度规范与流程设计

主 编: 赵 涛

责任编辑: 杜曼丽

封面设计: 大象设计

出版发行: 北京工业大学出版社

地 址: 北京市朝阳区平乐园100号

邮政编码: 100124

电 话: 010-67391106 010-67392308(传真)

电子信箱: bgdcbsfxb@163.net

承印单位: 廊坊市华北石油华星印务有限公司

经销单位: 全国各地新华书店

开 本: 787 mm×1 092 mm 1/16

印 张: 21

字 数: 499千字

版 次: 2009年7月第1版

印 次: 2009年7月第1次印刷

标准书号: ISBN 978-7-5639-2101-0

定 价: 35.00元

版权所有 翻印必究

图书如有印装错误,请寄回本社调换

用制度管人,按流程办事(代序)

长久以来,中国企业一直没有停止对先进的管理思想和管理理念的探索,但在全球经济一体化的进程中,中国企业当前迫切需要的不仅仅是管理理论,更需要的是如何把科学的管理思想和管理理念应用于实践;如何在微观层面上设计出具有可操作性、实用性的管理程序和方法;如何制定出适合本企业的科学、具体的管理制度和 workflows。这三点显得尤为重要。

毫无疑问,每个企业都希望做大做强,每个企业都希望自己的经营管理能够平稳顺利。但因为企业是由各类人员组成的群体组织,而人员复杂多样性的价值取向和行为特质,要求企业必须建立和营造出有利于企业理念和价值观形成的制度和企业文化环境,并约束、规范、整合人的行为,“用制度管人”、“按流程办事”,使其达成目的的一致性,有助于企业共同利益的实现。

同时,企业作为一种特殊的群体组织,不仅要求有相应的管理模式,而且必须有与相应的管理模式相匹配的管理制度。按照一定的规章制度管人和办事,并遵循一定的流程,执行一定的标准,不仅能够提高工作效率,而且能减少和降低因人为因素带来的失误。

如果企业没有合理的执行体系和标准化的工作流程,没有把日常管理中的每个细节通过制度的方式落实到实处,就会形成表面化的管理,从而影响到工作效率,进而削弱企业的竞争力。

所以,如何实现“制度化”、“规范化”、“流程化”、“标准化”、“精细化”管理是现代企业需要研究的重要课题。总结改革开放以来企业生产经营管理实践,不难发现,所有成功企业都将以下五个方面的理念根植于企业的经营管理之中。

一、制度是促进生产力发展的重要因素

企业制度对企业发展来说是起重要作用的因素,因为企业本身就是各种生产要素的组合物,企业对各生产要素的组合,实际上就是依靠企业制度作为链条互相连接起来的。也就是说,企业制度是对各种生产要素进行组合的核心纽带和基础。

二、制度是企业竞争的重要内容

制度是企业长远发展的运转平台。成功的企业源自卓越的管理,而卓越的管理来自优越的制度。企业间的竞争,归根结底是人才的竞争。企业要凝聚人才、引进人才、稳定人才,靠的就是先进合理的制度!

三、制度是提升企业管理水平的重要手段

通过长期对企业一线管理的研究,我们发现众多经营管理水平不高的企业都是因为缺少科学化、规范化的管理制度,而众多成功企业大都具备管理科学化、工作流程化的规章制度。所以,我国的大多数企业,尤其是中小企业,要想做强做大,要想使企业经营管理平稳有序,建立完善的管理制度是解决所有问题的关键所在!

四、执行达到标准化、精细化才能确保制度的效用

另外一个困扰众多管理者的难题是,企业已经制定了完整的管理制度,但往往在执行和应用时,由于制度细则不完善或执行不力,经常导致制度成为一纸空文。所以,要想使制度完全发挥其效用,与之匹配的执行细则和执行标准是不可或缺的。

五、简单化、流程化是提高效率的捷径

随着计算机管理的日益普及,近年来企业管理实践中已大量采用系统的标准表格方式。标准化表格管理要求管理者与被管理者直接参与填写、核对和确认,因而会使管理更加有效率。另外,标准化的管理表格清晰、简洁,所表达的内容一目了然,是企业管理中简便高效的文件处理模式。

同时,我们也看到有些企业内部工作低效无序,并不是由于制度建设或人员素质造成的,而是由于企业内部没有一套标准的工作流程和执行标准。引入现代管理技术的核心目的就是为了提高生产效率。如果在规范化管理的基础上没有一套行之有效的 workflows 和执行标准,势必会造成企业内部工作无序混乱以及劳动资源的浪费。

如何更简单地理解 workflow 的作用,可以看一个体育竞赛中常见的现象:

在接力赛跑中,冲刺最快的专业运动员是怎样跑的呢?前一个运动员准确给棒,后一个运动员提前起跑、准确接棒,接棒时不用回头看,动作干净利落,一气呵成。

不专业的运动员怎样跑呢?接棒的人总是回头找棒,结果看到给棒的人已经跑偏了,或者是给棒的人虽然准确到位,但接棒的人没有提前起跑,没有并行加速,还在原地等,这样当然不可能拿到好成绩。更有甚者,连棒都掉了,等到捡起棒,一看自己已经被远远地甩在后面,于是士气低落,更没有信心冲刺了。而且失败以后,不知道检讨自己,只会互相埋怨,把责任推给别人。值得注意的是,在接力赛跑中,能夺冠的队伍未必每个运动员都很棒,因为能否夺冠,速度还在其次,重要的是彼此的配合是否默契,整个接力赛跑流程是否顺畅。

国内某知名汽车集团的高管说:“流程就是业务的接力跑。”也就是说,业务流程按一个环节一个环节地流转下来,就好像岗位之间进行接力赛跑:做好跨部门、跨岗位的协同工作,就会使流程顺畅,业务运作加快,市场冲刺更有后劲。

企业的优异成绩来自于一致的工作流程、标准的执行方案以及各部门各岗位间的协作效率,“制度化”和“流程化”促使企业每一位员工从知道“如何做”向“如何高效地做”转化。这一转化必将大大提高员工的工作效率和各部门之间的协作能力,从而在整体上提高企业的运营效率。

我们编写《企业制度规范与流程设计实务丛书》的初衷也在于此。本书正是站在企业管理者的角度,充分考虑企业方方面面的,聚焦在企业管理最为关键的环节,借鉴国际通用的管理制度和文案,详细论述了企业管理中普遍涉及的工作标准化、流程化、工具化等理论与实践问题,并提供了具体工作的相关知识、执行方法与流程、实用工具表格,使之具有可操作性,可在实践的层面上提高管理效率。

当然,每个企业都有各自的特点,所以对于我们提供的制度范例(若制度、范例与国家相应法规抵触,以国家法规为准)、流程、实用表格,读者可以根据所在企业的具体情况适当修改或者重新设计,使之更适用于自己的企业。企业随着技术创新,产品更新,各项管理制度也需要创新,因此读者要在实践过程中不断修改已经形成的制度,以期达到高效管理、高效工作的目的。

本丛书分为五个分册,分别为《人力资源工作制度规范与流程设计》、《市场营销工作制度规范与流程设计》、《行政工作制度规范与流程设计》、《财务工作制度规范与流程设计》、《生产工作制度规范与流程设计》,为读者提供了在管理工作中所需要的制度范例和 workflow。通过最新流程图的绘制方法,将每一个 workflow 以最清晰、最简单的方式呈现出来,使企业管理工作者可以得到最实用的工具。制度范例从现实工作中的细节入手,对每一项工作环节都作了切合实际的论述,使企业管理工作者可以从中得到具有可操作性的考评依据和培训蓝本。

我们深知企业管理不可能是一成不变的,但“制度化”、“规范化”、“流程化”、“标准化”、“精细化”应该是所有成功企业必须研究的第一课题!

衷心希望本书能为广大读者提供最大的帮助。

编者

2009年5月

目 录

第一章 财务管理工作的职能与职责	1
第一节 财务管理职能与职责	2
一、财务管理职能	2
二、财务管理职责	2
三、财务管理工作目标	3
第二节 财务部各岗位职责描述	4
一、财务总监岗位职责描述	4
二、财务经理岗位职责描述	5
三、预算主管岗位职责描述	6
四、预算人员岗位职责描述	6
五、会计主管岗位职责描述	6
六、成本会计岗位职责描述	7
七、核算会计岗位职责描述	7
八、出纳人员岗位职责描述	8
九、审计人员岗位职责描述	8
十、资金主管岗位职责描述	9
十一、投资主管岗位职责描述	9
十二、投资分析人员岗位职责描述	9
十三、融资主管岗位职责描述	10
十四、财务分析师岗位职责描述	10
十五、制单人员岗位职责描述	10
十六、簿记人员岗位职责描述	10
第三节 财务部职位设置与任职条件	11
一、财务部组织机构设置模板	11
二、财务总监任职条件	11
三、财务经理任职条件	12
四、会计主管任职条件	13
五、会计任职条件	13
六、出纳员任职条件	13

第四节 财务部主要岗位描述 /13

- 一、出纳岗位 /13
- 二、资金管理岗位 /14
- 三、固定资产核算岗位 /14
- 四、存货核算岗位 /14
- 五、工资核算岗位 /14
- 六、成本、费用核算岗位 /14
- 七、销售和利润核算岗位 /14
- 八、应收应付款核算岗位 /14
- 九、总账报表岗位 /15
- 十、稽核岗位 /15

第二章 财务日常核算工作管理 /17

第一节 财务日常核算管理工作基本知识 /18

- 一、一般会计业务范围 /18
- 二、会计核算主要方法 /18

第二节 财务日常核算管理工作制度规范 /19

- 一、股份有限公司会计管理制度模板 /19
- 二、财务部日常工作管理规则模板 /21
- 三、会计核算基础工作规定模板 /22
- 四、财务会计管理制度模板 /24
- 五、企业会计核算处理办法模板 /26
- 六、会计凭证处理细则模板 /30
- 七、会计账簿登记细则模板 /32
- 八、会计报告编报细则模板 /33
- 九、会计档案管理细则模板 /34
- 十、财务日报表 /34
- 十一、进账日报表 /35

第三节 财务日常核算管理工作流程设计 /36

- 一、记账、总账账务处理工作流程设计 /36
- 二、记账凭证账务处理工作流程设计 /37
- 三、汇总记账凭证账务处理工作流程设计 /38
- 四、科目汇总表账务处理工作流程设计 /39
- 五、现金收款工作流程设计 /40
- 六、部门日常费用核算工作流程设计 /41

第三章 财务预算与计划管理 /43	
第一节 财务预算与计划管理工作基本知识 /44	
一、财务预算与计划工作内容 /44	
二、财务预算与计划的实施作用 /44	
三、财务计划的编制方式 /44	
第二节 财务预算与计划管理工作规范化制度 /44	
一、企业部门预算编制制度模板 /44	
二、企业预算组织与实施制度模板 /46	
三、预算编审程序模板 /47	
四、企业财务资金预算管理制度模板 /48	
五、企业各部门应收账款等分析制度模板 /50	
六、年度会计决算说明书书写标准模板 /51	
七、预算方案编制标准模板 /51	
八、财务计划管理细则模板 /53	
九、支出预计明细汇总表 /54	
十、资金差异报告表 /55	
十一、资金调度计划表 /56	
十二、收支预计表 /57	
十三、预算金额计算表 /57	
十四、预算核算办法表 /58	
第三节 财务预算与计划管理工作流程设计 /59	
一、财务预测管理工作流程设计 /59	
二、财务预算编制管理工作流程设计 /60	
三、财务计划编制管理工作流程设计 /61	
四、预算报批管理工作流程设计 /62	
五、年度经营目标确定工作流程设计 /63	
第四章 财务筹资管理 /65	
第一节 财务筹资管理工作基本知识 /66	
一、筹资管理的工作内容 /66	
二、筹资的主要方式 /66	
三、筹资的主要渠道 /66	
第二节 财务筹资管理工作规范化制度 /67	
一、筹资管理制度模板 /67	
二、资本金筹集制度模板 /72	
三、股票事务处理制度模板 /72	
四、筹资业务审批执行细则模板 /74	

- 五、筹资申请书写作标准模板 /74
- 六、筹资预算报告书写标准模板 /75
- 七、项目筹资可行性分析报告书写标准模板 /76
- 八、企业筹资成本分析表 /78
- 九、企业筹资需求分析表 /78
- 十、企业融资结构弹性分析表 /79
- 十一、企业融资风险变动分析表 /80
- 十二、银行短期借款明细表 /80
- 十三、股东一览表 /81
- 十四、股东印鉴表 /82
- 十五、发行股票申请表 /82
- 十六、股票汇购书 /83
- 十七、股票调换申请书 /83

第三节 财务筹资管理工作流程设计 /84

- 一、筹资管理工作流程设计 /84
- 二、内部筹资管理工作流程设计 /85
- 三、外部筹资管理工作流程设计 /86

第五章 财务投资管理 /87

第一节 财务投资管理基本知识 /88

- 一、企业投资项目界定 /88
- 二、企业投资管理体制及权限 /88
- 三、企业投资管理要点 /89

第二节 财务投资管理规范化制度 /90

- 一、投资计划书模板 /90
- 二、投资管理制度模板 /93
- 三、短期投资业务会计管理制度模板 /98
- 四、长期投资业务会计管理制度模板 /99
- 五、投资项目档案管理制度模板 /100
- 六、投资价值分析报告模板 /102
- 七、投资预算报告模板 /104
- 八、投资回报预测报告模板 /105
- 九、投资项目分析表 /107
- 十、投资项目管理卡 /108
- 十一、重要投资绩效分析表 /108
- 十二、重要投资方案绩效统计表 /109

- 第三节 财务投资管理工作流程设计 /110**
- 一、投资管理工作流程设计 /110
 - 二、投资项目审核管理工作流程设计 /111
 - 三、投资项目审批管理工作流程设计 /112

第六章 货币资金管理 /113

- 第一节 货币资金管理工作基本知识 /114**
- 一、货币资金管理的工作对象 /114
 - 二、资金主管主要工作内容 /114
 - 三、资金管理员主要工作内容 /115
- 第二节 货币资金管理工作规范化制度 /115**
- 一、资金管理制度模板 /115
 - 二、资金预算编制制度模板 /117
 - 三、资金预算编制流程 /119
 - 四、现金管理制度模板 /120
 - 五、现金及有价证券业务处理流程 /122
 - 六、流动资金管理制度模板 /124
 - 七、经费支出管理制度模板 /125
 - 八、固定资金管理制度模板 /125
 - 九、支票管理制度模板 /126
 - 十、发票管理制度模板 /127
 - 十一、提取现金的工作细则模板 /128
 - 十二、财务出纳及资金利息处理规则模板 /128
 - 十三、现金盘点制度模板 /129
 - 十四、现金收支日报表 /130
 - 十五、现金收支预算表 /130
 - 十六、银行存款日记表 /131
 - 十七、资金调度日报表 /132
- 第三节 货币资金管理工作流程设计 /133**
- 一、现金收支账务处理工作流程设计 /133
 - 二、现金清查、账务处理工作流程设计 /134
 - 三、银行付款管理工作流程设计 /135

第七章 资产管理 /137

- 第一节 资产管理基本知识 /138**
- 一、有形资产管理工作内容 /138
 - 二、固定资产的计价方式 /138

三、无形资产管理工作内容 /138

第二节 资产管理规范化制度 /140

一、财产管理办法模板 /140

二、固定资产管理制度模板 /141

三、固定资产核算管理制度模板 /144

四、财产盘点制度模板 /145

五、固定资产分级分口管理制度模板 /148

六、不动产管理规定模板 /149

七、无形资产会计处理制度模板 /150

八、固定资产增减表 /151

九、固定资产盘点表 /152

十、固定资产增加表 /152

十一、固定资产转移表 /153

十二、固定资产减损表 /153

第三节 资产管理流程设计 /154

一、固定资产管理流程设计 /154

二、固定资产减损管理流程设计 /155

三、固定资产折旧、报废管理流程设计 /156

四、存货管理流程设计 /157

五、盘点管理流程设计 /158

第八章 财务分析管理 /159

第一节 财务分析管理工作基本知识 /160

一、财务分析主要工作内容 /160

二、财务分析的主要方法 /160

第二节 财务分析管理工作规范化制度 /161

一、财务报表编制制度模板 /161

二、企业财务分析工作细则模板 /166

三、财务分析撰写制度模板 /166

四、企业报表管理办法模板 /167

五、财务报告编制要求模板 /169

六、年度财务分析报告模板 /169

七、主要财务比率分析表 /171

八、资本结构弹性总托分析表 /172

九、产销量值分析表 /172

十、历年资产负债一览表 /173

十一、生产经营状况综合评价表 /174

- 十二、百分数资产负债表项目结构分析表 /175
- 十三、资产评估情况统计表 /176
- 十四、企业整体评估统计表 /177
- 十五、资产评估培训情况表 /178
- 第三节 财务分析管理工作流程设计 /179**
 - 一、财务分析管理工作流程设计 /179
 - 二、财务分析报告管理工作流程设计 /180

第九章 财务控制管理 /181

- 第一节 财务控制管理工作基本知识 /182**
 - 一、企业内部控制的内容 /182
 - 二、企业内部会计控制的作用 /182
 - 三、企业内部管理控制系统的分类 /182
- 第二节 财务控制管理工作规范化制度 /184**
 - 一、企业财务控制制度模板 /184
 - 二、费用开支管理办法模板 /191
 - 三、费用开支管理标准模板 /192
 - 四、备用金管理细则模板 /194
 - 五、财务报销制度模板 /195
 - 六、费用报销审批制度模板 /196
 - 七、财物盘点制度模板 /202
 - 八、统计管理制度模板 /204
 - 九、销售费用表 /207
 - 十、管理费用表 /208
 - 十一、财务费用表 /209
 - 十二、财务状况控制表 /210
 - 十三、资金调度控制表 /211
- 第三节 财务控制管理工作流程设计 /212**
 - 一、费用计划审批管理工作流程设计 /212
 - 二、费用报销管理工作流程设计 /213

第十章 财务审计管理 /215

- 第一节 财务审计管理工作基本知识 /216**
- 第二节 财务审计管理工作规范化制度 /216**
 - 一、企业内部审计管理制度模板 /216
 - 二、企业内部审计细则模板 /219
 - 三、企业财务收支审计制度模板 /221

- 四、企业经济效益审计制度模板 /227
 - 五、审计报告征求意见稿模板 /231
 - 六、审计通知单模板 /232
 - 七、审计表 /232
 - 八、审计工作计划表 /233
 - 九、审计报告表 /233
- 第三节 财务审计管理工作流程设计 /234**
- 一、财务审计管理工作流程设计 /234

第十一章 财务成本管理 /235

- 第一节 财务成本管理工作基本知识 /236**
- 第二节 财务成本管理工作规范化制度 /236**
- 一、生产成本管理制度模板 /236
 - 二、成本核算细则模板 /238
 - 三、分批成本会计管理制度模板 /244
 - 四、分步成本会计管理制度模板 /246
 - 五、成本控制建议书书写模板 /248
 - 六、成本控制报告书书写模板 /249
 - 七、产品生产成本表 /251
 - 八、生产成本核算表 /252
 - 九、成品汇总表 /253
- 第三节 财务成本管理工作流程设计 /254**
- 一、产品成本核算管理工作流程设计 /254
 - 二、成本核算账务处理工作流程设计 /255

第十二章 利润中心管理 /257

- 第一节 利润中心管理工作基本知识 /258**
- 一、营业利润核算工作要点 /258
 - 二、利润总额核算工作要点 /258
 - 三、净利润核算工作要点 /258
- 第二节 利润中心管理工作规范化制度 /258**
- 一、利润中心管理条例模板 /258
 - 二、企业利润中心制度模板 /259
 - 三、营业收入、利润及分配管理制度模板 /261
 - 四、各利润中心内部往来利息表 /262
 - 五、各利润中心资金类别分析表 /263
 - 六、利润中心资金预计表 /264

七、	利润中心产销能力比较表	/265
八、	利润中心财务状况比较表	/266
九、	利润中心资金支出计划表	/267
第三节	利润中心管理工作流程设计	/268
一、	利润核算管理工作流程设计	/268
二、	利润分配管理工作流程设计	/269
三、	利润结转管理工作流程设计	/270
第十三章	财务账款管理	/271
第一节	财务账款管理工作基本知识	/272
一、	客户信用调查工作要点	/272
二、	5C 客户信用评估方法工作要点	/272
三、	信用评分法工作要点	/273
四、	账款回收监督工作方法	/274
五、	信用标准评估工作要点	/274
六、	收账政策制定工作要点	/275
第二节	财务账款管理工作规范化制度	/275
一、	应收账款及应收票据管理制度模板	/275
二、	业务员收款规定细则模板	/276
三、	问题账款处理办法模板	/277
四、	呆账处理办法模板	/279
五、	应收账款分户明细表	/280
六、	问题账款报告书	/281
七、	应收应付票据记录表	/282
八、	缴款单	/283
九、	缴款明细表	/284
十、	收款通知单	/285
十一、	收款状况报告书	/286
第三节	财务账款管理工作流程设计	/287
一、	应收账款管理工作流程设计	/287
二、	应收票据账务处理工作流程设计	/288
三、	坏账处理工作流程设计	/289
第十四章	兼并与清算管理	/291
第一节	兼并与清算管理工作基本知识	/292
一、	企业兼并操作程序	/292
二、	上市公司兼并操作程序	/292

- 三、一般兼并管理工作程序 /293
- 四、清算企业经营期资产范围 /294
- 五、清算期产生的资产范围 /294
- 第二节 兼并与清算管理工作规范化制度 /295**
 - 一、企业合并协议模板 /295
 - 二、企业联合经营公告模板 /296
 - 三、企业破产宣告申请书模板 /296
 - 四、企业破产清算报告模板 /297
 - 五、合资合作资产评估情况调查表 /299
 - 六、企业改造资产评估情况汇总表 /300
 - 七、企业清算资产负债表 /300
 - 八、企业清算损益表 /301
 - 九、企业债务清偿表 /301

第十五章 薪酬管理 /303

- 第一节 薪酬管理工作基本知识 /304**
 - 一、薪酬设计基本原理 /304
 - 二、薪酬的设计步骤 /305
 - 三、制定薪酬制度的指导原则 /306
- 第二节 薪酬管理工作规范化制度 /307**
 - 一、薪酬制度模板 /307
 - 二、年薪制简介 /309
 - 三、薪酬制度实例——某电子公司员工薪酬制度 /310
 - 四、员工薪金单模板 /313
 - 五、员工工资职级核定表 /314
 - 六、员工工资调整表 /314
 - 七、员工工资表 /315
 - 八、工作奖金核定表 /316

第一章

财务管理工作职能与职责