

KUAIJI ZHUGUAN YEWU CAOZUO YU JIQIAO

# 会计主管业务操作 与技巧

财政与税收编写组 主编

清华大学出版社



014034314

F233  
73

# 会计主管业务操作与技巧

财政与税收编写组 主 编



清华大学出版社  
北 京



北航

C1722407

F233  
73

## 内 容 简 介

本书从会计主管的必备素养说起,注重会计主管业务技能的发挥和提高,系统、详细地介绍了一名优秀的财务主管应当具备的各项专业知识和业务技能,兼顾理论与实际两方面,既有对基础知识和基本概念的讲解,又有大量贴近实际工作的案例分析,真正做到了方法与实例相结合,体系完整,实用性强。翻开本书,它将会告诉你如何让自己成为公司的顶梁柱、如何为公司开源节流、如何为公司创造更多价值。

本书封面贴有清华大学出版社防伪标签,无标签者不得销售。

版权所有,侵权必究。侵权举报电话:010-62782989 13701121933

### 图书在版编目(CIP)数据

会计主管业务操作与技巧/财政与税收编写组主编. —北京:清华大学出版社,2014  
ISBN 978-7-302-35519-9

I. ①会… II. ①财… III. ①会计实务 IV. ①F233

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2014)第 032528 号

责任编辑:曹 坤

封面设计:杨玉兰

责任校对:李玉萍

责任印制:宋 林

出版发行:清华大学出版社

网 址: <http://www.tup.com.cn>, <http://www.wqbook.com>

地 址:北京清华大学学研大厦 A 座 邮 编:100084

社 总 机:010-62770175 邮 购:010-62786544

投稿与读者服务:010-62776969, [c-service@tup.tsinghua.edu.cn](mailto:c-service@tup.tsinghua.edu.cn)

质 量 反 馈:010-62772015, [zhiliang@tup.tsinghua.edu.cn](mailto:zhiliang@tup.tsinghua.edu.cn)

课 件 下 载: <http://www.tup.com.cn>, 010-62791865

印 装 者:三河市金元印装有限公司

经 销:全国新华书店

开 本:180mm×230mm

印 张:14.5

字 数:316千字

版 次:2014年4月第1版

印 次:2014年4月第1次印刷

印 数:1~3000

定 价:32.00元

产品编号:056998-01

# 【前言】

财务是企业的核心，而处于财务管理核心的高管人员——会计主管在企业财务管理工作中发挥的重要作用毋庸置疑的。因为财务管理工作始终贯穿企业生产经营过程的每个角落，因而它对企业来说相当重要。在市场经济全球化的今天，财务部门的作用日益突出，作为财务部门的主管，处在各种矛盾聚合点，把各种利益调和好对于每一个会计主管来说都绝非易事。会计主管也被赋予了更多的素质要求。

基于以上原因，我们精心编写了本书。本书从会计主管的必备素养说起，注重会计主管业务技能的发挥和提高，并且从人文理念出发，强调个人价值和魅力的完美结合。本书力求帮助会计主管学会在业务处理、人际交往和纳税征缴中如何灵活处理问题，如何彰显个性，将人格魅力完美发挥。

本书系统、详细地介绍了一名优秀的会计主管应当具备的各项专业知识和业务技能，具体包括三部分：第一部分主要介绍会计主管应具备的职业素养和远见卓识；第二部分主要讲解会计主管应具备的一些业务技能；第三部分是提高阶段，说明了会计主管应该具备的一些业务水平的高端技能。

本书兼顾理论与实际两方面，既有对基础知识和基本概念的讲解，又有大量贴近实际工作的案例分析，真正做到了方法与实例相结合、体系完整、实用性强。翻开本书，它将会告诉你如何让自己成为公司的顶梁柱、如何为公司开源节流、如何为公司

创造更多价值。

本书是每一位不断进步的财务管理者提升自己素养的必修读物，适合各企事业单位的会计主管和即将走上会计主管岗位的人员阅读，同时也适合企业的经营管理者参阅。

本书在编写过程中参考了大量的财务书籍和相关法规，在此，对这些书籍的作者、法规的制定者和为本书出版给予帮助和支持的朋友们表示衷心的感谢。

由于编者水平有限，书中难免出现疏忽和遗漏之处，还望给予谅解并提出更好的想法和建议！

编 者

本书是每一位不断进步的财务管理者提升自己素养的必修读物，适合各企事业单位的会计主管和即将走上会计主管岗位的人员阅读，同时也适合企业的经营管理者参阅。

本书在编写过程中参考了大量的财务书籍和相关法规，在此，对这些书籍的作者、法规的制定者和为本书出版给予帮助和支持的朋友们表示衷心的感谢。

由于编者水平有限，书中难免出现疏忽和遗漏之处，还望给予谅解并提出更好的想法和建议！

# 目 录

|       |                        |    |
|-------|------------------------|----|
| 第 1 章 | 会计主管的职业素养 .....        | 1  |
| 1.1   | 会计主管必备新理念 .....        | 2  |
| 1.2   | 会计主管的职责和权限 .....       | 4  |
| 1.3   | 会计主管必备的素质和能力 .....     | 6  |
| 1.4   | 会计主管应有的专业知识 .....      | 9  |
| 1.5   | 会计主管应掌握的技能 .....       | 10 |
| 1.6   | 会计主管应培养的工作习惯 .....     | 11 |
| 1.7   | 会计主管协调各种关系的能力 .....    | 12 |
| 第 2 章 | 会计主管组织谋略 .....         | 15 |
| 2.1   | 会计机构和人员的设置 .....       | 16 |
| 2.2   | 资金管理制度 .....           | 20 |
| 2.3   | 财务负责人工作责任制度 .....      | 22 |
| 2.4   | 借款和各项费用开支标准及审批程序 ..... | 24 |
| 2.5   | 会计人员工作交接 .....         | 26 |
| 2.6   | 会计人员的法律责任 .....        | 28 |
| 2.7   | 设立健全的财务机构 .....        | 32 |
| 2.8   | 具体业务的内部控制制度 .....      | 34 |
| 第 3 章 | 会计主管建账准备 .....         | 41 |
| 3.1   | 建账时应考虑的问题 .....        | 42 |

|              |                      |            |
|--------------|----------------------|------------|
| 3.2          | 建账的基本原则.....         | 42         |
| 3.3          | 新设公司建账指南.....        | 45         |
| 3.4          | 分行业建账指南.....         | 47         |
| 3.5          | 日记账的设置和登记.....       | 53         |
| 3.6          | 总分类账的设置和登记.....      | 54         |
| 3.7          | 明细账的设置和登记.....       | 55         |
| 3.8          | 会计电算化账务处理的一般要求.....  | 56         |
| 3.9          | 会计电算化账务处理的流程.....    | 57         |
| 3.10         | 建立会计电算化管理制度.....     | 58         |
| <b>第 4 章</b> | <b>会计主管核算技巧.....</b> | <b>61</b>  |
| 4.1          | 货币资金和应收项目的核算.....    | 62         |
| 4.2          | 存货的核算.....           | 73         |
| 4.3          | 资产的核算.....           | 82         |
| 4.4          | 负债的核算.....           | 96         |
| 4.5          | 收入、费用、利润的核算.....     | 102        |
| 4.6          | 所有者权益的核算.....        | 112        |
| <b>第 5 章</b> | <b>会计主管管理技巧.....</b> | <b>119</b> |
| 5.1          | 现金的管理.....           | 120        |
| 5.2          | 应收账款的管理.....         | 129        |
| 5.3          | 存货的管理.....           | 139        |
| 5.4          | 筹资的管理.....           | 146        |
| 5.5          | 投资的管理.....           | 162        |
| 5.6          | 完备的成本管理.....         | 171        |
| 5.7          | 严密的审计管理.....         | 174        |
| <b>第 6 章</b> | <b>会计主管个性发挥.....</b> | <b>181</b> |
| 6.1          | 主管常犯的几个错误.....       | 182        |
| 6.2          | 培养高级主管必备的素质能力.....   | 183        |
| 6.3          | 主管生涯成功要领.....        | 184        |

|                     |     |
|---------------------|-----|
| 第 7 章 会计主管进阶技能..... | 187 |
| 7.1 全方位的财务预测.....   | 188 |
| 7.2 完善的财务预算.....    | 189 |
| 7.3 清晰的财务分析.....    | 200 |
| 第 8 章 会计主管筹划意识..... | 213 |
| 8.1 组织形式的筹划.....    | 214 |
| 8.2 经营方式的筹划.....    | 218 |
| 8.3 销售方式的筹划.....    | 220 |
| 参考文献.....           | 223 |

# 第1章

## 【 会计主管的职业素养 】

## 1.1 会计主管必备新理念

新经济时代,财务管理在研究内容和工作内容上发生了较大变化,客观上就要求财务管理人员树立新的财务管理理念,以适应经济环境对财务管理的要求。这些新的理念包括以下内容。

### 1. 以人为本

重视人的发展与管理是现代管理发展的基本趋势,也是新经济时代的客观要求。人是企业发展的主体和动力,也是发展结果的最终体验者,企业的每一项财务活动均是由人发起、操作和管理的,其成效如何,也主要取决于人的知识和智慧以及人的努力程度。人力资源是企业的制高点,在某种程度上决定了企业的发展思路 and 方向。企业会计主管只有树立以人为本的理念,建立责权利相结合的财务运行机制,强化对人的激励和约束,才能充分调动人的积极性、主动性和创造性。这是企业顺利而有效地开展财务活动、实现财务管理目标的根本保证。

### 2. 和谐共赢

在新经济时代出现了一个引人注目的现象——原来是竞争对手的企业之间纷纷掀起了合作的浪潮。一方面,由于信息的传播、处理和反馈的速度以及科学技术发展的速度越来越快,加剧了市场竞争的激烈程度;另一方面,由于信息的网络化、科学技术的综合化和全球经济的一体化,必然要求各企业之间相互沟通和协作。企业会计主管在财务决策和日常管理中,只有善于抓住机遇,从容应对挑战,才能在激烈的市场竞争中实现共赢。与此同时,还要正确处理和协调与其他企业之间的财务关系,使各方的经济利益达到和谐与统一。

### 3. 经济效益

现代市场经济本质上是一种损益经济,企业作为一个自主经营、自负盈亏、自我发展、自我约束的经济实体,不断提高经济效益是其基本特征之一。所以会计主管在工作过程中必须牢固地树立经济效益理念,在筹资、投资以及资金的运营上都要讲究“投入产出比”,在日常的理财管理工作中,尽可能降低成本、提高资金利用率,“开源”与“节流”同时并举,以更好地实现企业财务管理目标。

#### 4. 利用风险

现代市场经济充满了各种各样的风险，企业在组织财务活动过程中，由于各种不确定性因素以及一些突发性因素的影响，企业的实际财务收益往往与预期财务收益发生较大差异从而使企业蒙受经济损失。如何防范这些风险是会计主管必须明确的。会计主管在进行财务决策时，应尽可能回避风险以减少损失，增加收益，但要注意风险与报酬是相伴而生的，低风险往往对应的是低回报，取得高报酬要冒更大的风险。如何在风险与报酬之间进行选择，是会计主管面临的一大挑战。

#### 5. 有效地搜集分析和利用信息

现代市场经济的一切经济活动都以快、准、全的信息为导向，信息成为市场经济的重要媒介。随着新经济时代的到来，以数字化技术为先导、以信息高速公路为主要内容的新信息技术革命，使信息的传播、处理和反馈的速度大大加快，这就决定了会计主管必须牢固地树立信息理财理念，充分利用现代通信、网络技术等电子商务手段，从全面、准确、迅速、有效地搜集、分析和利用信息入手，进行财务决策和资金运筹，使企业在市场竞争中立于不败之地。

#### 6. 时间价值

简单地讲，资金的时间价值便是今天的1元钱不等于明天的1元钱。资金是有时间价值的，一定量的资金在不同的时点其价值量是不同的，而二者之间的差额便是时间价值。会计主管必须树立时间价值理念，重视资金时间价值的存在，许多看似有利可图的项目在考虑到资金的时间价值后，可能就变成一笔赔本买卖了，这种生意可千万别做。

#### 7. 采用战略成本管理

传统的成本管理目标是各种资源消耗的降低，很多企业也是以每年成本下降比例作为考核业绩的指标。而实际上，企业的成本低并不表明企业在竞争环境中占有优势。单纯从企业角度来看，成本最低化是企业经营管理的目标，如果从竞争地位的角度考察，不恰当的成本降低反而会使企业在未来的竞争中居于不利地位，企业进行技术改造，会导致企业短期成本的升高，但同时也会导致产品质量、效率的提高，从战略成本管理的标准衡量，它将在竞争环境中获取同质产品的成本优势。为此，企业会计主管应从战略发展角度出发，不要一味地控制费用、降低成本，应针对实际情况具体分析，以免贻误企业发展的良机。

### 8. 财务公关理念

会计主管及其下属人员不要只关门算账。对外,应加强与财政、税务、银行、物价及上级业务主管部门的联系,以便得到他们的指导和支持;对内,应协调财务部门与生产部门、营销部门、公关部门、人力资源管理部门的关系,以便得到他们的理解和配合。由于财务部门处于经费分配的位置,往往与经费使用部门的看法不一致,从而引起矛盾,这时可换一种思维方法,设身处地地为其他部门考虑,必要时,请有关领导做沟通协调工作。

### 9. 良好的个人形象

会计主管的个人威信来源于自己扎实的业务水平和对重要事项果断和公正地处理能力。在为人方面要宽容和慎言,在处事方面要果断和明智。由于工作分工不同,有的岗位需要多接待来客,有的岗位则需要集中精力理财,对此,会计主管要心中有数,不可强求所有会计人员工作风格一致。

在工作安排上,要有自己明确的工作原则,不可优柔寡断,给下属布置的工作,要说一不二,言出必行,树立良好的工作形象。

以上几点都是新经济时代一名会计主管应当树立的新理念,会计主管只有加强学习,不断更新理财观念,才能在知识经济的大潮中与时俱进,为决策层提供科学的决策依据和经营方案,更好地为企业服务,为构建和谐社会奉献自我。

## 1.2 会计主管的职责和权限

会计主管应该具有主持本部门会计工作及公司财务工作,协调与其他部门关系的能力,作为公司的会计主管,不但要对公司的财务工作负责,还要明确会计主管的职责和权限。

### 1. 会计主管应尽的职责

会计主管在企业财务管理部门所承担的角色是独一无二的。会计主管对企业董事会负责,不受企业经营者的领导,站在投资者的立场上为维护投资者的利益而对企业实行财务监管。其职责在于监管企业财务账目的真实性和完整性,监管企业资金流向是否符合董事会决议,对自己向董事会提供的财务报告和其他工作报告的真实性、可靠性负责,同时对资本的安全性负责。除此之外,会计主管还肩负着以下职责。

(1) 负责主持本部门的全面工作,组织并督促部门内部人员全面完成本部门职责范围内的各项工作。

(2) 遵照执行国家的有关财政法令法规和企业有关的财务制度。

(3) 贯彻落实本部门岗位责任制和工作标准,密切与科研、开发、生产、营销、计划等部门的工作联系,加强与有关部门的协作与配合。

(4) 根据公司生产经营计划编制财务预算,并控制预算实施情况,有计划地调度、平衡资金,保证资金合理周转。

(5) 编制公司财务收支计划、信贷计划。

(6) 进行资本运营设计和规划,汇报公司经营状况、经营成果、财务收支及计划的具体情况。

(7) 负责公司的成本管理工作,进行成本预测、控制、核算、分析和考核,降低消耗、节约费用,提高管理水平,确保公司利润指标的完成。

(8) 负责建立和完善公司财务稽核,审计内部控制制度,监督其执行情况。审查公司经营计划及各项经济合同,认真监督执行。

(9) 审核凭证及账表,监督检查各项资金的使用情况,负责资产的年末清点工作,并提出清点报告。

(10) 编制公司所需的会计报表,负责向公司总经理、主管副总汇报财务状况和经营成果,定期或不定期汇报各项财务收支和盈亏情况,以便领导及时进行决策。

(11) 提供公司管理层所需的各种报表及数据,并定期提出相关分析报告。参与审查价格、工资、奖金,以及涉及财务收支的各种方案。

(12) 负责财会人员的业务培训及考核。规划会计机构、专业职务设置和会计人员的配备,组织会计人员培训和考核。

(13) 完成公司领导交给的其他工作。

## 2. 会计主管拥有的权限

长期以来,我国企业对财务领域最高职位的设置有些混乱,从计划经济中的总会计师到市场经济中的财务经理,甚至有些总经理亲自主管财务工作的现象也很普遍,这些职位的职责界定也很含混,不符合企业经营层与所有层分离的企业管理的基本原则,如总会计师往往是由总经理委派,对总经理负责,其工作也是强调对日常会计师的管理,负责企业内部管理控制。

随着我国与国际接轨,一些实力雄厚的企业,特别是网络企业,纷纷设立会计主管,代表投资方利益对经营层进行监控。

这些企业会计主管的权限主要如下。

- (1) 对财务机构及所属单位、人员的权力。
- (2) 对公司各项财务工作有管理权、指导权、监控权。
- (3) 有权审核公司各项费用和开支的合理性、合法性。
- (4) 对公司内各财务工作岗位有设置权、调整权。
- (5) 有权考核部门内的人员及建议本部门人员的任免。
- (6) 对整个公司财务的设置、管理的模式,核算程序的设计,传递手续的变更,有建议调整权。
- (7) 对所属下级工作中的争议有裁决权。
- (8) 对在职、离职人员有审计权。
- (9) 对所属人员的专业水平、业务技能、工作业绩有考核权。
- (10) 对公司各财务部门有稽查权。
- (11) 对下属单位税务事务有知情权。
- (12) 对下属财务部门报送的文件有审批权。
- (13) 对下属财务各项经济指标有考核权。
- (14) 对同级其他机构的权力。
- (15) 对公司总经理就财务事务有建议权。
- (16) 对公司内重大生产、经营投资决策有参与权。

### 1.3 会计主管必备的素质和能力

会计主管作为现代企业核心部门的负责人,在企业决策层中占有极其重要的地位。可以说,企业的任何决策都与会计主管有关,会计主管能否发挥决策参谋的作用,受到企业所处客观环境的制约,但从根本上讲,还取决于会计主管本人自身的素质与能力。企业的财务管理工作既是一项科学又是一门艺术,要想胜任这一重要工作,成为一名优秀的会计主管必须具备较高的素质与能力。

## 1. 会计主管应具备的素质

一名优秀的会计主管应具备的素质主要包括道德素质、知识素质以及身体素质等几个方面。下面主要讲述前两种。

### 1) 道德素质

会计主管作为现代企业核心部门的负责人,其道德素质对企业的发展至关重要。会计主管的道德素质主要有以下几个方面。

(1) 诚信第一,操守为重。一名优秀的会计主管应当具有良好的工作作风,不论做人还是做事都要实事求是、光明磊落,在财务管理工作中遵纪守法、廉洁奉公,严格按照规章制度办事,坚持原则,对企业负责。

(2) 敬业爱岗。一名优秀的会计主管应当热爱本职工作,把工作视为一种实现自我价值的需要。在工作中,勤恳踏实,不断创新,自觉学习相关工作知识与技能,不断提高自身业务水平。

(3) 同舟共济,以企业为家。主要表现在,视企业利益高于自身利益,不做任何不利于企业的事情,对企业财会工作中的各种商业机密,会计主管应严格保密,自觉维护企业形象,并为企业的发展积极出谋划策。

### 2) 知识素质

企业财务管理是一项专业性很强的工作,会计主管作为企业财务部门的负责人,必须掌握一定的专业知识,才能做好企业的理财工作。

会计主管必须具备微观与宏观经济学知识。这些知识给会计主管以正确的思维方法,使其能比较好地把握经济形势对企业经营的影响。要分析经济环境、经济形势,离不开宏观经济学中的货币与财政政策知识;而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企业财务决策又至关重要。

会计主管必须熟练掌握会计知识。会计主管进行财务管理活动最重要的信息来源便是会计账目,企业的一切活动和营运情况都在会计账目中有所体现。会计主管在进行各种财务经营决策时,都要用到会计账目所提供的各种信息。

一名优秀的会计主管必须掌握相关的专业知识以及国家有关财务、会计工作的政策法规。企业财务管理、审计、管理会计、责任会计、税收会计等专业知识是会计主管开展工作的基础,对《公司法》、《票据法》、《企业会计准则》、《企业会计制度》等国家政策法规,也应当熟悉。

会计主管还必须对本企业生产的产品有较深的了解,产品性质不同,其所需资金

运转情况便不一致。会计主管不应局限在自身所处的部门，其心中应有对整个企业各个方面的全盘认知，这样才能更好地开展工作。

### 2. 会计主管应具备的能力

一名优秀的企业会计主管，还必须具备一定的管理能力，即：组织及协调能力、分析判断能力、参与决策能力、沟通与交流能力、使用人及培养人的能力。

#### 1) 组织及协调能力

会计主管的组织及协调能力是指策划指挥、安排调度的能力。会计主管应当把下属组织成为一个有较强凝聚力和战斗力的团体，并领导他们完成既定任务，接受企业最高决策层要求完成的工作等。

此外，财务管理工作中各岗位的设置，财务信息的收集与处理，报表的编制，以及投资、筹资和利润分配等活动都需精心组织、周密安排。每一个环节都容不得半点差错，可见组织及协调能力的重要性。

#### 2) 分析判断能力

会计主管应具备从各种相关信息中分析出自己所在的企业所面临的各种问题及相应解决方案的能力。从外部来看，会计主管应具备对整个国民经济的发展趋势以及市场环境变化的分析判断能力，能根据市场上的财务机会和财务风险，为企业的财务决策提供依据。从内部来看，会计主管应能从企业纷繁复杂的各种财务活动中，发现某些规律，找出存在的问题并提出解决方案。

#### 3) 参与决策能力

会计主管作为企业核心部门的负责人，会经常参与企业的各种决策活动，当然，会计主管在其中的主要职责是当好参谋，为最高决策层的拍板定案提供建议和资金、财务方面的支持。会计主管应当从尽可能降低耗费、用好资金、提高效益的财务管理要求出发，对各种决策方案进行分析、研究和评价，为最高决策层最终做出决策提供依据，当好参谋。

#### 4) 沟通与交流能力

要想成为一名优秀的会计主管，仅靠一个人的力量是远远不够的，还必须有效地与别人进行沟通与交流，这样才能减少彼此之间的分歧，从而获得别人和其他部门的支持。只有团结协作，才会使企业各部门凝聚在一起，形成一种向心力，从而为企业在市场竞争中赢得整体优势，自己的工作价值也能得以体现。

### 5) 使用人及培养人的能力

会计主管作为企业的部门负责人,要学会有效地培养和使用骨干,借助骨干的力量,使一人的智慧和才能变成众人的智慧和才能,从而带动整个财务工作顺利开展。同时要注意适当分权,让下属分管部分工作,使自己从烦琐的具体事务中脱离出来,从而集中精力做好全局性的财务管理工作,这是对一个优秀的会计主管的要求。

## 1.4 会计主管应有的专业知识

会计主管必须具备丰富的专业知识才能有组织财务活动的能力,在企业经济活动中处理各种财务关系。“理财”可理解为会计主管的当家本领,“理财”要讲究“生财”、“聚财”、“用财”之道。作为会计主管如果没有较强的专业知识是难以组织、编制好本公司的预算、财务收支计划和信贷计划的;将无法实现筹措本公司所需资金、开辟财源、有效使用资金的理财目的。

### 1. 会计知识

会计账目是会计主管进行管理活动的语言和基本信息来源。会计是企业的“记账员”,现代企业的一切活动和营运情况都通过会计账目来表现。基本会计报表是资产负债表、利润表和现金流量表。当会计主管在考虑经营决策时,都要应用会计账目的信息数据,因此,必须熟悉会计知识。

### 2. 相关专业知识

如企业财务学、审计学、管理会计、成本会计、电算化会计等,这些专业知识是会计主管开展财务管理工作的基础。

### 3. 国家有关财务、会计工作的政策法规

如《公司法》、《会计法》、《企业会计准则》、《票据法》、《企业财务通则》、《银行结算办法》等。

### 4. 生产和市场营销知识

如产品、销售方法与渠道等。因为产销情况变化需要会计主管做出相应的决策。例如,需要多少资金及资金需要量变化对现金流量的影响。此外,会计主管也应懂得一些统计方法,各种统计数据对财务决策者是很有帮助的。