

第一章

财务制度设计基本原理

第一节 财务制度设计概述

一、企业财务制度的内容及财务法规体系

财务制度分广义财务制度和狭义财务制度。广义的财务制度是指一切用来规范企业同各相关方面经济关系的法律、法规、准则及办法的总称。狭义的财务制度又称企业内部财务制度，是由企业管理当局制定的用来规范企业内部财务行为、处理企业内部财务关系的具体规则。广义的财务制度是狭义的财务制度的环境，狭义的财务制度是广义的财务制度在企业内的延伸。本书主要是讨论狭义的财务制度。

企业财务制度基本上包括 3 项内容：财务管理职权、财务管理组织和财务管理制度。

企业财务管理职权主要是国家与企业之间、不同财务管理岗位之间、上级与下级之间的财务管理权限的划分。财务管理组织形式是企业设置财务管理部门或岗位的具体形式。我国企业一般采取财务与会计合并的财务管理组织形式。财务管理制度是管理各项财务活动的规章制度。

我国企业财务管理法规体系是以《企业财务通则》为核心，分行业企业财务制度为主体，企业内部财务管理制度为补充，三者组成的多层次法规体系。

《企业财务通则》是由财政部制定、国务院批准的最基本的财务管理法规，适用于中华人民共和国境内的所有企业，是制定行业财务制度和企业内部财务制度的依据。

分行业财务制度是财政部根据各行各业的特点和特定的行业管理要求制定的，其基本原则与《企业财务通则》一致，其内容是《企业财务通则》的进一步具体化。目前，我国的分行业财务制度包括工业、商品流通、运输、邮电、金融、旅游和饮食服务、农业、对外经济合作、施工和房地产开发、电影和新闻出版等 10 大行业的财务制度。

企业内部财务制度是企业根据《企业财务通则》和分行业财务制度，结合本企业具体情况制定的内部管理办法，是企业内部管理财务活动的依据。

二、财务制度设计概述

（一）财务制度设计的概念

从企业财务管理法规体系中可以看出，企业财务制度是企业内部的“法律”，而财务制度设计就是“内部法律建设”工作。

宏观财务制度设计是政府部门为了保证国有资本的增值保值，建立国有资本投资、控股、管理、控制、分析等工作程序的活动。企业财务制度设计是企业为了保证企业财务目标的实现，在企业内部建立适合企业情况的财务管理组织，为各级管理人员制定各类业务管理程序的管理活动。

在过去的 20 年里，企业财务管理体制发生了很大变化。从建国初期开始，我国实行的是高度集中的政府财务管理体系，企业没有财务管理权利。十一届三中全会之后，财务管理权力开始对企业下放，并逐步从集中走向开放，企业有了自主权。随着现代企业制度的建立，企业开始自主经营，自负盈亏，自我实现投入资本的保值和增值，财务管理的自主权得到充分体现。现代企业财务制度是现代企业制度的重要内容之一。

（二）当前企业财务制度设计的特点

企业面临的新的经济形势和环境要求企业必须设计内部财务制度。在建立现代企业制度过程中，国家是在法定的宏观范围内进行宏观财务管理制度设计的，实行的是宏观调控，包括微观财务管理权限在内的微观管理权力，已经作为企业管理自主权归还给了企业。当前财务制度设计的新格局是，财政部在国家法律指导下制定《企业财务通则》、行业财务制度等法规，对企业财务实施强制性的粗线条约束；企业在法律、法规规定的范围内，自主选择财务管理方法并设计企业内部财务制度。

企业财务制度设计的特点是：（1）企业财务制度是在国家有关财务法规指导下的基层财务行为规范。（2）企业财务制度仅适用于某个具体的企业。（3）国家财务法规约束是一种宽泛基础上的规范，企业财务制度约束是具体基础上的规范。（4）企业财务制度由企业自行设计规定，但要报主管财税机关备案。（5）由于企业管理环境的不断变化，企业财务制度要经常进行调整修订。

第二节 财务制度设计的原则

企业财务管理制度是一个系统，设计这一制度则是一项复杂、细致的系统工程，必须有明确的设计原则。设计财务制度必须遵循以下原则。

一、合规性原则

合规性原则是指，财务制度本身的实施过程和实施的结果，既要符合国家经济、法律、行政等方面的有关规定，又要符合现代企业管理的一般规律及企业自身的特点。具体表现在：

一是要符合法律要求。合规性首先是必须合法，如《中华人民共和国公司法》第 174 条就明确规定：“公司应当依照法律、法规和国务院财政主管部门的规定建立本公司的财务、会计制度”。

二是要符合经济发展要求。财务制度是经济发展和企业发展的产物。经济发展和企业发展水平不同，财务制度也会有差异。影响经济发展的因素主要有以下几个方面：

(1) 财务教育及学术研究水平。财务教育及学术研究水平的高低，及其倡导的原则、方法等等，都是影响财务管理制度设计的重要因素。

(2) 科学技术水平。科学技术的发展水平直接与财务会计管理制度设计相关。如，是手工还是采用电子计算机处理财务信息，会计用纸的品质及规格，印刷技术，等等，都会对财务制度的设计产生影响。

(3) 与财务、会计相关联的服务业的发展状况。随着经济的发展，会产生许多为工商企业服务的中介性组织，如会计师事务所、管理顾问公司等，它们所做的工作大多与会计和财务管理有关，因此，这些服务业是否发达，提供服务内容的多少，服务质量的好坏，也与财务管理制度设计有密切关系。

二、目标一致性原则

财务管理制度是企业管理当局制定企业目标、影响员工行为的一种工具。财务管理要实现企业各层次目标的尽可能的协调。目标一致性是指在财务制度设计中，应将公司最高目标，所属各部门的次高目标和基层单位的具体目标，以及公司员工非正式集体目标和个人目标三者结成一体。

企业最高管理当局规定的企业最高目标，如股东财富最大化，对企业财务制度设计的影响最大。进行财务制度设计时，应遵循目标一致性原则，要做到公司最高目标和次高目标以及各种具体目标的协调统一；要注意公司长期目标和短期目标之间的平衡；要完全承认非正式的集体目标和员工个人目标的存在。财务制度设计者应明确为完成目标所需的努力，在各目标之间权衡得失。

三、针对性原

针对性原则要求财务管理制度必须符合企业管理工作的需要。

首先，企业的生产经营特点和管理要求是财务制度设计的前提和基础。设计财

务制度时，应该在了解公司共性的基础上充分考虑公司自身的实际情况，如产业类型、规模、组织形式以及管理要求等。不同的企业，生产规模、经营方式、组织形式不同，其财务活动的方式和财务管理人员的素质也不可能完全一致。了解企业生产经营的特点和管理上的要求，并在此基础上设计财务制度，财务制度才具有可操作性。

第二，财务管理是一项复杂的管理工作。一方面，财务管理活动贯穿于生产经营的全过程，财务管理的各项内容和职能是有机联系、共同制约和共同影响的，系统性很强；另一方面，财务管理行为要受到客观条件和客观规律的制约。因此，财务制度设计应注重财务管理的系统性和规律性。

第三，宏观财务法规政策是企业必须遵守的规范，也是企业制定财务制度的制约因素。因此企业在制定财务制度时必须坚持原则性。但是企业置身于市场经济大环境之中，包括财务管理在内的企业管理，属于宏观管理调控下的微观管理。企业财务管理中涉及到人、财、物、信息等因素，供、产、销等过程，筹资、投资、用资、收回与分配资金等环节。这些因素、过程和环节是一些交错发挥作用的变量，具有非常强的变动性。因此，财务制度设计要根据其目标、任务、理财环境、人员素质的高低等因素的具体情况，灵活地进行。

四、成本收益原则

企业采取各种财务管理措施是为其股东带来效益，但财务制度的设计和实施必须付出成本。成本效益原则是指，只有在—项财务制度产生的收益大于为设计和执行该财务制度所付出的成本时，企业管理当局才有必要去设计和实施这项财务制度。

对企业财务管理制度设计来说，成本收益原则的基本要求就是在目前的经济发展水平和经济政策下，通过财务管理制度收益和财务管理制度成本的比较来选择制度效益最大的设计方案。

五、利益协调原则

财务管理涉及到企业股东、管理人员和其他人员的利益。所有利益关系人应共同承担财务管理制度设计可能产生的利益和风险。

（一）外部财务关系的协调：为实现企业财务目标服务

企业财务目标是企业财富最大化，它与股东直接相关。企业的其他财务关系人对企业的利益目标是多元化的，如企业职工能够获得工薪和奖金等劳动报酬；债权人的利益是企业能够按时还本付息；税务机关按时征收各项税款等。但是企业其他财务利益关系人的共同基础仍然是企业股东财富最大化。

企业的根本利益和财务管理目标是财务制度设计的出发点和归宿。财务制度设计的目的是为了顺利开展财务工作，实现企业目标。企业的财务目标是股东财富最大化，这既是企业财务管理实践所期望的结果，也是衡量和选择各种理财手段

的依据和标准。财务制度的设计必须体现有利于财务目标实现这一基本要求。

（二）内部财务关系的协调：权责利相结合

财务管理对企业生产经营活动影响很大，对企业股东、管理人员和其他人员的利益都有影响。因此，财务制度的设计要体现财务管理权责利的结合，即首先将财务指标分解到对该指标应直接承担责任的单位和个人，然后赋予财务管理责任人相应的管理权限，并按照履行财务责任的情况给予应有的物质利益。

（三）长期财务关系的协调：稳定性与连续性相结合

一般来讲，财务制度要具有稳定性与连续性，短时期内最好不要频繁变动。但是，财务管理又是处在一个变动的经济、政治和企业环境之中，当环境要求财务制度变动以适应其要求的时候，就必须修订甚至放弃现行财务制度，制定新的财务制度。在财务制度的更新过程中，应该注意前后财务制度之间的连续性。

第三节 财务制度设计的种类及步骤

一、财务制度设计的种类

按照所涉及的范围和内容的不同，企业财务制度的设计可以分为全局性设计、局部性设计和修订性设计 3 种。

（一）全局性设计

全局性财务制度设计是对企业财务工作所应遵守的一切规范进行的设计。全局性设计出来的财务制度应该构成企业财务制度的基本框架，在此框架基础上，进一步形成一套完整的企业财务制度。全局性企业财务制度设计内容复杂，涉及面广，设计难度大，设计质量要求高。

全局性设计一般从总体设计到具体设计。总体设计是对企业财务制度的内容和范围进行的总体规划。具体设计是在总体设计的基础上，采用具体的程序和方法，根据总体设计的要求，用文字或表格等形式作出的详细具体的规定。总体设计和具体设计是两个紧密联系的环节，不进行总体设计，就无法进行具体设计；不进行具体设计，就无法形成企业财务制度。

新成立的企业需要进行全面性财务制度设计。但如果现有公司因业务发展，管理上有了新的要求，或者政府有新的法规出台，原有财务管理制度不能适应当前的财务管理要求，这时也需要全局性设计。

（二）局部性设计

局部性财务制度设计是对财务工作的部分规范进行的设计。局部设计的对象

一般是原有财务制度中不具有的成文的管理制度。由于经营规模的扩大，经营范围的拓宽，经营方式的转变和管理要求的提高，而产生的财务制度设计，一般都是局部设计。

（三）修订性设计

修订性财务制度设计是对原有的财务制度中的某一部分进行修改或重新设计，使其更适用、更有效。比如，固定资产由直线折旧法改为加速折旧法、坏账损失由直接核销法改为备抵法、发出材料计价由加权平均法改为后进先出法等等。

局部性设计和修订性设计，一般设计面较小，设计内容较简单，因此，主要是搞具体设计。但在设计时，必须与原有财务制度设计的内容协调配套。

二、财务制度设计的步骤

财务制度设计是一项系统工程，设计时首先要了解公司的发展背景和各种业务流程，然后就所搜集的资料，加以分析研究，融合管理者的需要，创造出新的构想和方法，完成设计。财务制度设计一般包括以下步骤。

（一）了解公司的发展背景

了解公司的发展背景是财务制度设计前应做的第一步工作，目的是取得有关公司的一般性资料，包括：公司的历史、公司组织、资产状况、产品及销售情况、财务情况、财务会计和财务管理事务等。

（二）熟悉公司业务流程

取得公司发展背景资料之后，就要更详细地了解公司业务的作业程序和方法，以及现行管理制度。了解的方法一般是对几个业务循环进行问卷调查，即将需要了解的内容，有系统地编成若干问题，请各相关部门填写回答。如果是修订性设计，还要了解上次财务制度设计的背景、现行财务制度及其运作效果，因此，还要取得上次财务制度设计的报告和相关文字资料。

（三）分析研究

在获得有关公司背景和业务流程的资料之后，设计者应该对所获得的资料进行分析研究，以确定哪些财务管理程序可以简化，哪些财务管理程序可以改进，并确定财务管理制度的框架结构

（四）作出结论，提出制度设计报告

设计者在了解和分析了公司业务流程、现行财务管理制度之后，可以编制财务制度设计报告。财务制度设计报告至少应该包括设计说明和财务制度两部分。财务制度是各个相关财务管理活动必须遵守的规范。设计说明是向管理当局介绍财务制度设计方案的依据、优点等。

制度设计报告应该做到以下几点：

（1）报告内容要明白易懂。公司管理当局一般不太了解会计专业知识，因此，

报告内容尽量通俗化，文字更需流畅通顺，具有可读性。

(2) 建议需符合管理当局的期望。报告中建议的事项，必须适合管理者的需要。对设计出来的制度，应详细列举其优点并作出说明。

(3) 报告应乐观而有信心。报告应以乐观的语气来说明制度的价值；制度设计机构应以肯定的态度来增强他人的信心。

(五) 试行和实施

财务制度报告起草完毕后，管理当局和设计者要广泛征求意见，并进行一段时间的试运行，在实际运行中检验财务制度的可行性和有效性，对缺乏可操作性和不符合实际情况的条款进行修改完善。

设计的财务制度经过一段时间的试行修订，如果表明其已达到预定的设计要求，就可正式定稿，然后由企业法人代表签署，确定发布方式和正式执行的时间。

第二章

财务制度设计方法概述

第一节 财务制度设计的组织方法

一、财务制度的设计者

财务管理制度是现代公司管理制度的重要组成部分之一，是计算机运用的重要领域。财务管理制度设计者必须具备若干条件，包括：了解公司的全部业务情形；明白管理当局的观点和需要；熟悉内部控制的重要方法；熟悉现代财务管理理论和实务；了解现代审计理论和方法；了解计算机理论和方法；理解人并能协调好人际关系；有流畅的文字表达能力。

能够具备上述全部条件的，不会是某个人，应当是一个组织机构（至少是一个团队），即应当是具有现代公司财务管理、会计、审计、计算机理论与实务知识和熟悉国家现行法规、规定的人员结合体。财务制度设计机构可以由公司内部人员自行组成，也可以聘请外界会计师事务所、咨询公司等机构的专家组成，还可以由企业内外部人员和外界专家共同组成。

二、财务制度设计的组织方法

根据设计机构的人员构成情况，财务制度设计可以分为自行设计、委托设计、联合设计等方式。

（一）自行设计

自行设计是由本企业的财务人员组织和独立进行的设计。长远来看，这是企业财务制度设计的主要方式。这种方式的优点是财务人员了解企业各方面的情况，熟悉企业供产销各种业务和人财物各种要素；设计人员之间非常熟悉，便于合作；容易得到企业各职能部门和有关人员的支持和配合，且能够节省设计时间和节约设计费用，便于财务制度的落实和贯彻。其缺点是设计人员容易受传统习惯的影响，难以大胆革新，不利于借鉴吸收新知识、新经验和新做法。如果设计人员的学识水平达不到要求，就很难保证财务制度的质量。

（二）委托设计

委托设计是设计财务制度的企业委托社会上的财务咨询服务机构为企业设计财务制度。为企业设计财务制度是财务咨询服务机构的一项重要业务。这种组织方法的优点是社会上的设计机构可以站在客观的立场上，提出新的构想，采用新的方法，不受公司惯例、传统的约束，更能适合现代管理趋势，发挥会计管理功能；制度设计人员业务水平高，知识面宽，革新精神强，便于通过制度的设计促进企业的财务工作。其缺点是不易得到企业各方人员的配合，受托机构或人员对企业的了解较少，需要更多的设计时间，设计成本比较高。另外，外界设计机构设计的财务管理制度的某些内容可能会脱离企业的实际，从而削弱财务制度的指导作用。

《三》联合设计

联合设计是以企业的财务人员为基础，聘请设计财务制度的专家作指导，共同设计企业的财务制度。这种方式有利于充分发挥自行设计和委托设计的优点，克服各自的缺点，相互配合，取长补短，使企业财务制度更加科学完善，把财务发展的最新动向和相关知识与企业的实际情况充分体现在企业的财务制度设计之中。

第二节 财务制度设计的操作方法

财务制度设计的操作方法，就是制定财务制度时所采用的途径和方式，其基本方法主要有以下几种。

一、社会实验法

一项新制度的制定和实施，往往要先作实验或试行，取得经验后，再全面推广、社会实验法的基本要求和基本特征表现在：

(1) 遵守社会实验研究方法的一般程序。通过系统而周密的调查，确立制度实验的对象，选择制度实验的模式，制定制度实验的方案和措施，并预测其发展和变化门

(2) 控制实验过程，提高制度的有效性。在整个制度的实验过程中，及时总结经验，捕捉信息，发现问题，及时修正，以求得制度的有效性和可靠性。

(3) 从实际出发，注重实效。由于财务制度所要解决的问题，性质和范围不同，进行制度设计的具体要求、条件、形式、方法也各不相同，因此应当因地、因时、因事而异。

二、系统分析法

系统分析法就是把系统论的现代理论、技术、手段，运用于财务制度设计的一

种方法，其基本要求和基本特征表现在：

(1) 以控制为中心。系统分析法把财务管理作为一个控制中心，充分发挥财务管理的计划、控制和决策职能，保证企业经济效益的提高。

(2) 横向注重联系。财务管理系统的结构，由母系统和各子（分）系统组成。各子（分）系统之间以及子（分）系统与母系统之间既相互联系、相互作用，又有相对的独立性，因而，财务制度设计必须呈现出总制度与各项具体制度的区别与联系，必须从整体的长远目标出发制定总制度，从全局出发制定各项具体制度，正确处理好它们之间的各项关系。

(3) 纵向注重层次。财务管理系统所包含的多个子系统，不仅表现为横向的结构性，而且表现为纵向的层次性，这就是企业与企业、企业与国家、企业与内部各部门和职工个人之间的关系，制度设计必须从这些客观实际出发，注重上下、左右的协调，达到制度制定和执行的科学性、可行性和协调稳定性。

三、定性分析和定量分析相结合的方法

财务制度设计应注重定性和定量分析的结合。

财务制度设计的定性分析方法，就是区别财务管理对象的不同性质及其发展变化，并由此决定不同的制度及其发展变化的方法。它主要是以实践经验为基础，进一步研究新的任务和条件，判断制度的正确性、可行性和有效性，以调动财务管理人员的积极性。

财务制度设计的定量分析方法也是一种选优的方法，它是在收集、整理、分析大量的资料和信息的基础上，就制度的目标选择、方案设计、效果预测、标准确定和模型建立提出意见，并进行计算机模拟，然后选择出最优的制度。

定性分析法在我国得到普遍采用，但这种方法主观随意性大。定量分析法可以为制度设计提供可靠的数据，提高制度的科学性和可操作性，但工作繁琐，且有的影响因素不能量化。因此，在设计财务制度时，应将定性分析和定量分析恰当地结合起来，以定性分析为基础，进行定量分析，使定量分析服务于定性分析。

四、比较分析法

比较分析法的基本要求是：对不同国家和地区的财务制度进行比较，对不同时代和时期的财务制度进行比较，通过对财务制度的比较研究，探索制度的本质和发展规律，在此基础上进行财务制度的设计。比较分析法的优点是可以做到洋为中用、古为今用、取长补短，有利于制度的实用性。

第三节 财务制度修订的设计方法

修订性财务制度设计是对原有的财务制度中的某一部分进行修改或重新设计,使其更适用、更有效。业务流程再造是修订性财务制度设计的一种方法。

一、企业流程

(一) 企业流程的概念

流程是活动或事件按照一定的逻辑顺序,由一个阶段向另一个阶段变换的过程。企业是一个“投入—产出”的转换系统,它将多种输入转换成多种输出,如,将原材料、半成品等经过生产转换成对顾客有价值的产品或服务;将投资者或贷款人的资金转换成投资者的红利、贷款人的利息与国家的税金等;将普通人经过生产实践和教育转变成素质高且有一定专业性的员工;将普通信息转变成有一定专用性的信息。企业的有效运行实际上就是促进其物流、资金流、人流与信息流合理流动的过程,即企业是一个流程,其中的财务管理也可以看作是一个流程。

(二) 企业流程的特性

任何一个企业都有许许多多的财务流程,如投资决策流程、材料领用流程、成本核算流程、利润分配流程等等。这些流程包含着一些共同的特性:

(1) 目标性。企业的流程是为完成某一目标而产生的,也就是说,在企业流程的投入产出转换过程的结束,能实现(完成)某一既定的目标(任务)。因此,一个完整的流程总是为实现(完成)一定的目标(任务)而产生的,必须也一定能实现(完成)该目标(任务),否则就不是一个完整的流程。

(2) 内在性。任何任务的完成或某种目的的实现,总要经过一定的流程。企业的任何一种业务总包含着一个或多个流程。不包括流程的事物或行为是不可想象的,也是不存在的,这就是流程的内在特性,也是流程的普遍性。

(3) 整体性。一个流程至少是由两个活动组成的,单个的活动不可能成为流程,这些活动还要用一定的方式联结起来。活动之间通过一定方式的结合,共同实现某一目的,就构成了流程的整体特性。

(4) 动态性。流程总是由一种状态转变为另一种状态。这种不断的转变,使流程总是处于一种动态的变化之中,静态的流程是不存在的。

(5) 层次性。企业的流程是通过多种活动的投入,从而产生出一定的结果,实现一定的目的,是一个投入—产出系统,具有系统的层次特性。组成高层次流程的

活动本身就是一个流程，有的往往还是一个复杂的流程。构成这级层次复杂流程的活动，有的又是更次一层次的流程，依此细分，这就是企业流程的多层次性。

(6) 结构性。企业流程的结构指的是组成流程的各种活动之间的相互联系与相互作用的方式。企业流程的活动间具有串联结构、并联结构和反馈结构。通过这 3 种结构的种种组合，使企业中貌似杂乱的活动间呈现出井然有序的规律。

(三) 企业流程的功能

企业流程的功能，是指企业流程在与环境的相互作用中所显现出的能力，即企业流程在运作过程中所能起的作用。从不同的角度考察，企业的流程显示出不同的功能。

(1) 展示活动间的关系。系统的结构与功能反映了系统的内外关系，系统的功能与结构之间必然存在着一定的联系。对于某一自然系统来说，结构是功能的内在根据，功能是结构的外在表现。企业的流程作为一个系统，其首要功能就是反映流程的结构，即展示活动间的关系。

流程的活动发生变动，或活动间的关系发生了变化，就构成了不同的结构，具有不同的功能。从流程所显示的功能也可以判断流程的结构，从而推理出活动与活动之间的关系。

(2) 实现分工的一体化。企业财务管理工作是专业化工作，是企业管理工作分工的结果。分工是指将原本一个人完成的活动，拆成几个活动，分别让几个人来共同完成。分工之所以能实现，主要是由于分工后的活动依然能进行，而且效率会提高。正是内在流程的存在，使分工得以实现，即流程实现了分工的一体化。

(3) 标明任务完成的时间与阶段性。流程图可以展示活动与活动间的时间先后关系，也可以显示完成某活动具体需要的时间。如果完成某一任务非常强调时间的重要性，可以在流程图中为各个活动标上时间，这就成了带时间标识的流程图。这时，从流程图上可以清楚地看出完成某活动需要多少时间。这种带时间的流程图更清晰地显示了各活动的起始时间、各阶段的先后关系与各阶段的总耗时间，使流程一目了然。

(4) 界定活动的执行者与接受者及其相互关系。企业的流程是相关活动的集合，而这些活动总是有一定的承担者。现实的企业管理中，由于“权、责、利对等”的管理原则的存在，企业的流程和流程图中，往往要标明活动的承担者。由于完成这些活动的群体往往多以部门或其他的内部组织名义出现，即某一活动表面上看去是由某一部门，而不是具体的人来承担的，这并不意味着流程中的活动可以不用人来完成，事实上，这只表明流程的某些活动的完成主要跟某一部门有关，而与该部门中具体由谁来完成没有关系。

图 2-1 所示的是某集团公司对某子公司或总公司投资部门的资金申请与分配流程。

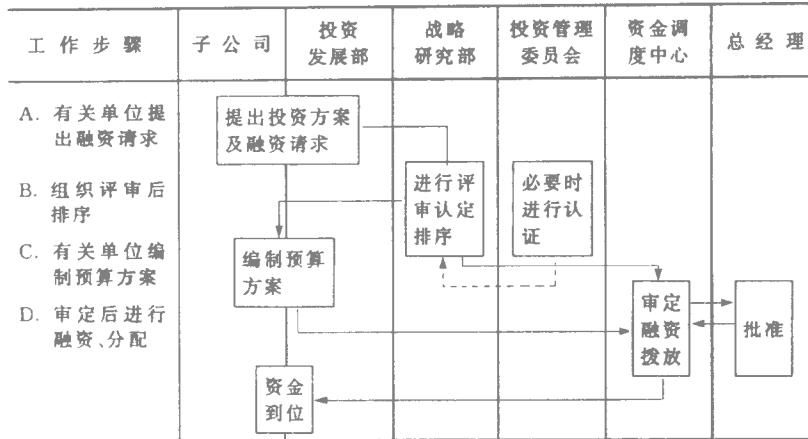


图 2-1 某集团公司资金申请与分配流程图

该集团公司在总部及全资公司范围内，由资金统一调度中心对资金实行统一筹划、统一调拨。各下属企业或总公司的投资发展部若进行投资，必须提出投资方案及融资申请，提交总公司战略研究部，经战略研究部根据公司总体发展战略规划，加以审核、认定并作统一排序后，通知申请提交单位编制预算方案，然后由资金统一调度中心审定后，报总经理审批，再进行融资与配发工作，这就是图示的资金申请与分配流程。

该流程图看起来较复杂，它不仅显示了活动的先后顺序，而且标明了活动的执行者与活动结果的接受者，清晰地界定了他们之间的关系。从图中可看出，无论是子公司还是总公司的投资发展部，若要进行投资活动，首先要提出融资申请，提出融资申请的是子公司或投资发展部，不是个人。该活动成果的接受者是战略研究部，同样是部门而不是个人。战略研究部对收到的资金申请报告进行评审认定排序，必要时还要让投资管理委员会认证。资金调度中心接受资金申请单位的活动成果——预算方案及战略研究部的活动成果——融资序列，进行审定活动，并将其活动成果——审定了的融资预算方案报请总经理批准，并按总经理批准的数额进行融资及发放活动，该中心活动成果的接受者是子公司或投资发展部，他们获得了资金而可以进行投资活动。通过这一流程，总公司的各有关部门与子公司之间在投资问题上的关系，就显得很清楚，各有关部门及个人的职责也很分明。

二、财务管理业务流程再造

（一）业务流程再造的概念

随着企业外部和内部环境的变化，企业现有的财务管理流程难以满足企业管

理的要求，财务管理业务流程就必须予以再造。

美国麻省理工学院计算机教授迈可·哈默在 1990 年第 7 期和第 8 期《哈佛商业评论》上发表了《再造：不是自动化，而是重新开始》的文章，提出了流程再造的概念他认为，流程再造是企业“根本重新思考，彻底翻新作业流程，以便在现今衡量表现的关键上，如成本、品质、服务和速度等获得戏剧化的改善”。综合迈可·哈默教授和其他学者的论述，流程再造是对企业如何运行进行根本性的再思考，对其工作流程、决策、组织和信息系统同时以集成的方式进行再设计，以达到组织业绩的巨大提高。

（二）业务流程再造的过程

要进行业务流程再造，必须掌握正确的方法。业务流程再造的过程大致如下：

（1）组织业务流程再造队伍。业务流程再造队伍是再造行动成败的关键。再造人员至少有领导者、流程负责人、再造小组、指导委员会和再造总监。领导者是负责授权并推动整个再造过程的企业高级管理者。流程负责人是负责一个特定流程，并专注于再造的经理人员。再造小组是从事某一特定流程再造的专业人士，他们负责分析、诊断现有流程，制定新流程的设计方案，并监督新方案的实施。指导委员会由一些高级管理者组成的政策制定团队，负责制定再造流程的总体政策。再造总监是负责全公司再造技术和方法的开发，并对公司各再造项目进行协调的高级管理者。

（2）识别流程和绘制流程图。企业中绝大多数工作是通过部门之间的合作而完成的。不同部门为共同完成某项工作而进行合作就是一种流程。流程是活动组成的。再造业务流程，必须给流程命名，并绘制流程图。流程图应该能够完整地表达流程的各组成活动及其相互关系，简洁明了，便于计算机辅助建模，优化流程。

（3）分析企业流程。业务流程再造不是再造每一个流程，而是选择关键的流程进行再造。分析流程就是选择出必须进行再造的流程。选择关键流程的标准是：绩效低下性、位势重要性和落实可行性。

（4）处置流程关键点。关键点是流程的构成要素中对流程的运作起决定性影响的要素，通常被称为“瓶颈”。流程关键点的突破是流程再造的核心。

（5）创意思考。在进行新流程的设计中，需要创意设计。一个创意的产生，是多方面因素共同作用的结果，一个有特色的创意能够大幅度地提高再造效果。

（6）实施运转。经过创意设计，可以产生新的流程。新流程必须经过一定时期的小范围试验后，才能直接大规模地投入运作。

第三章

国家财务管理制度设计

第一节 国家财务管理制度概述

一、国家财务管理制度和企业财务管理制度

国家财务就是国家作为生产资料所有者，对国有资产生产经营单位所进行的本金投入与取得资产收益的经济活动及其所形成的经济关系，它是国有经济财务的主导环节，也是国民经济价值运动的独立方面。国家财务管理制度分为两个方面：一是国家为了行使社会管理者的职责而建立和执行的财务管理宏观条件；二是国家作为国有资本所有者代表而制定的一系列针对国有资本的管理制度。

国家财务制度和企业财务制度的差异主要表现在以下几个方面。

(1) 制定主体的多层次性。国家财务制度与企业财务制度是根据制定财务制度的主体不同而作的分类。

宏观财务制度的制定主体是政府部门，这些财务制度包括《企业财务通则》和各行业财务制度等在内的管理制度，还包括政府制定的国有资本管理制度。前者适用于所有经济组织或企业组织，后者适用于国有企业和国有控股企业。

企业财务制度的制定主体是企业、事业单位或其他经济组织，这些财务制度适用于本企业、事业单位或本组织，如企业内部财务制度。

(2) 财务主权的中心地位。财务制度的本质是财务管理者意志的体现。不同主体同时制定各自层次的财务制度的目的是为了维护自身权益。财务主权的中心地位应该在财务制度中得到体现。国家财务管理制度体现了政府作为国有资本的代表的权益，以及社会行政管理者的角色的职权。微观财务管理制度体现了微观经济组织管理者的意志，微观财务管理制度要服从宏观财务管理制度的要求。

(3) 特定的适用范围。财务制度总是与特定的条件和时间相联系，它只能在一定的空间和时间范围内发挥作用。财务制度随理财环境的变化而发展，面对多变的外部环境，财务制度的设计与选择对理财主体就更具有决定性意义。

从国家财务制度和企业财务制度的比较来看，研究国家财务制度是搞好企业（特别是国有资本参股企业）财务管理制度设计的一项必要工作。

二、财务管理制度的宏观条件

财务管理制度的制定和运行，受价格机制、资金市场机制、信贷机制、财政机制等宏观条件的制约。因此，财务管理制度的制定和运行，必须与其他经济机制相衔接。

（一）财务管理制度与价格机制

价格机制是依据价值规律，对商品价值的运动和价值的实现进行制约与规范所构成的价值调控系统。

1. 财务管理制度与价格机制的关系

商品价格总是围绕着其价值上下波动，这种波动必定会使价格与价值之间存在一定的差异。价格机制通过调整价格对价值的正向差异幅度（价格高于价值），一方面，可以鼓励生产以扩大商品的供给；另一方面，可以通过价格的上扬来限制消费以降低对商品的总需求，从而实现总供给与总需求的平衡。相反，通过调整价格对价值的负向差异幅度（价格低于价值），亦能起到限制生产、刺激需求的作用。

在价格机制对商品供求关系的平衡调控过程中，财务机制发挥着基础的调控作用。财务机制通过扩大或缩小对本金的投入，调整本金的投入方向和结构，来实现价格机制对供给与需求的平衡调控。同时，价格机制的调控使商品的市场价格和市场需求发生变化，为财务机制的正常运行亦提供了相应的条件。因此，价格机制的调控作用建立在财务机制调控作用的基础之上，价格机制对商品价值与价格间偏差的调控，是通过财务机制的调控作用来实现的，并为财务机制的正常运行提供了条件。

2. 财务管理制度与价格机制的衔接

财务管理制度是价格机制运行的基础，财务管理制度与价格机制的衔接主要表现在企业“进口”和“出口”两个方面的存货价格控制活动之中。

（1）存货成本的调控。企业首先要从外部“进口”原材料等存货。当企业进货的成本（价格）对价值发生正向的差异变动（价格高于价值）时，存货成本增加，财务必须加强对进货价格、仓储成本和生产成本的控制，同时调整本金的投入方向、规模和结构，从而控制企业生产规模的扩大；否则，在市场销售价格不变的情况下，高成本扩张必定会导致或加大企业亏损。反之，当企业的进货价格对价值发生负向的差异变动（价格低于价值）时，企业的存货成本会降低，产品增值额会随之而增大，从而引起企业本金的投入方向、规模和结构发生相应的变化。

（2）商品销售价格的调控。当企业商品的销售价格对价值发生正向的差异变动（价格高于价值）时，企业可以通过加大对本金的投入，实现生产经营规模的扩大，从而增加对社会商品的供给；当企业商品销售价格对价值发生负向的差异变动（价格低于价值）时，企业会缩小该商品的生产规模，调整本金的投入方向、规模和结构，减少该商品的社会供给，使价格机制对商品供求关系的调控得以实现。

（二）财务管理制度与资金市场机制

资金市场机制是对资金在行业之间、地区之间以及企业之间横向流通进行制约与规范所构成的价值调控系统。资金市场机制引导着社会资金在行业之间、地区之间以及企业之间的流通方向、规模与结构，是财务管理制度发挥作用的前提。资金市场机制与财务机制之间的相互结合，直接影响着企业的资本经营模式。

财务管理制度与资金市场机制的衔接，是两种机制相互结合、正常发挥作用的必要条件，主要表现在对融资与投资两个方面的结合调控。

（三）财务管理制度与信贷机制

信贷机制是对货币流通和暂时闲置资金的运动进行制约与规范所构成的价值调控系统。信贷机制为财务管理制度的运行提供资金保证，同时又以财务管理制度的调控作用的发挥为基础。

财务管理制度必须与信贷机制相衔接。信贷规模的大小、信贷资金的流向、信贷资金的结构和信贷资金利率的升降等等，直接影响着企业的融资行为，影响着企业的融资结构、融资成本和融资风险。另外，企业资金需求的规模和结构、资金运用的速度和效益，又制约着信贷资金运用的规模、结构、速度和效益。

（四）财务管理制度与财政机制

财政机制是基于国家社会行政管理者的职能，对社会再生产过程中已实现的新增价值的一部分进行再分配的宏观调控系统，它主要通过财政税收制度的调整和执行发挥调控作用。

财政机制是对企业已实现的新增价值的一部分进行再分配性的调控，其调控的过程、力度以及调控目标的实现，必然会影响财务管理制度的运行。财务管理制度必须适应财政机制，但是财政机制应以不损害财务管理制度的运行为前提。因此，财政机制的调控作用是建立在财务管理制度的基础之上的，同时又是财务管理制度的运行环境。

财政机制在利润分配、成本费用、折旧、销售收入、税收等方面对财务管理制度产生直接影响。在利润分配方面，财政机制通过对利润分配顺序的设定、利润计算方法的规范进行调控，从而影响财务活动中利润的实现及分配程序；在成本费用方面，财政机制通过对成本费用项目的划分和计入（开支）范围的设定，制约企业成本费用的核算程序、范围和调控目标；在固定资产折旧方面，财政机制通过对折旧方法的规范、方法运用的确认，以及对折旧率的制定和调整，制约企业固定资产价值的转移速度和程度，从而影响固定资产的综合技术水平和调控目标；在销售收入方面，财政机制通过对销售实现制的确立（即采用权责发生制还是收付实现制确认销售的实现），制约着企业商品资金向货币资金的转化速度，以及应收账款的资金占用水平和调控目标；在税收方面，财政机制通过对税种、税率、征税范围、纳税期限和缴库期限的调整，直接影响着企业的税负水平、资金运用结构、盈利水平和调控