

# 第一篇

## 中小公司内部理财技巧



## 第一章 中小公司内部财务制度

中小公司内部财务管理需遵循公司财务管理制度的共性，突出中小公司经济活动的自身特点，只有这样，才能建立起符合中小公司实际情况的公司内部财务管理制度。

### 第一节 内部财务管理制度建立的必要性

内部财务管理作为一种管理职能和一个信息系统，它是任何社会体制下的一切经济组织所不可缺少的一种管理手段。尤其是对以获取最大利润为出发点，以满足所有者利益为根本目的中小公司来说，更有着特别的必要性。

第一，财务制度化是确保中小公司依法经营，提高公司信誉的重要手段。中小公司不是无政府主义，相反，更应该自觉严格遵守国家的法规，依法经营。我国法规明确规定，中小公司必须遵守国家法律、法规和制度，维护国家利益和社会公共利益，接受政府部门的依法监督。公司财务管理正是全面真实地反映企业的经营状况，保证公司维护国家利益和社会公共利益的重要环节。因此，中小公司只有通过强化财务

管理，才可能确保公司在国家法规允许的范围内合法经营。另外，根据规定，中小公司编制的年度资产负债表、利润表、财务状况变动表等，应经注册会计师验证后，呈报政府部门，并向股东和公众公布。这说明，集中反映公司财务状况和体现财务管理水平的财务报表，是代表公司信誉和形象的主要标志，是连接公司与社会的重要纽带。因此，中小公司必须自觉地加强财务管理，不断地提高财务管理水平，完善各项管理制度，才能真正通过财会报表增强对股东的吸引力、信任感，向社会树立起公司的完善形象。

第二，加强财务制度化管是公司获得最佳经济效益的重要保证。对每一个中小公司而言，从它成立的那一天起，其基本的目标就是通过生产、经营，获取最大的利益，使私营的利益得到应有的满足。要真正实现这一目标，将取决于人才、技术、经营、管理、市场等诸多的因素，其中财务管理具有特殊的地位。财务管理是最直接、最有效地影响公司获得最佳经济效益的管理环节。国内的很多公司兴衰的历史充分说明，在外部条件基本相同的情况下，谁重视并加强了财务管理，谁的公司就发展，就有好的经济效益；反之，就会导致公司亏损、破产，被竞争的大浪所淘汰。每个成功的企业家，尽管其成功的秘诀各不相同，但他们成功的共同之处，就是在他们的身后都有一个（或几个）精明的财务主管，及时地辅佐他们牢牢掌握公司兴衰的主动权，有效地把理财功能与投资功能完善地结合起来，最大限度地减少公司风险，不断地扩大公司利润。一个称职的财务主管，在公司经营管理

的全局中处于特殊的地位。对内，他可以运用财务管理的手段，进行严密和精确的成本控制，以最小的投入获得最大的产出；对外，他可以手中严密可信的财务报表，向政府、股东和公众显示公司的形象。

第三，重视财务制度化是公司实现现代化管理的需要。自 20 世纪 50 年代以后，随着社会经济、技术和环境的迅速变化，公司之间的竞争态势日趋激烈，优胜劣汰，无一例外。这种咄咄逼人的形势，要求每个公司必须尽快实现与客观形势发展相适应的现代化管理。在现代公司管理中，财务管理的主要职能已不再仅仅是局限于筹集资金、使用资金和被动单纯地向外界提供财务报表的小圈子了，而是已经转到研究国家经济法规、政策的运用，重视资金结构的平衡，对长期投资的验证与测算，对短期投资的控制，对公司不同时期经济效益的规划，对可预见风险的可靠性分析及生产经营要素的动态调配等全面调控的位置上来，以便及时、准确地提供经营决策依据。财务管理现代化，正在逐步克服传统管理的弊端，变被动为主动，更有效地协助公司主管平衡和调度资金，把握资金的运用与流向，充分提高资金的利用率，创造全局之最佳经济效益。例如，美国最大的电子测量仪器公司休斯顿—帕卡德公司（HP 公司），在每个产品分部都设有财会部门，负责财务管理事项，形成了自上而下的财务管理网。为了使公司利益与个人利益联系在一起，该公司从财务管理角度出发，对产品制造成本、销售成本、管理费用、新产品研制成本和经营利润，在每年总销售额中所占比重都有一个计划分配，从而

给公司经营提供了极有用的决策信息。

## 第二节 内部财务管理细则例示

### 一、财务管理细则

#### 1. 总 则

(1) 为加强公司的财务工作，发挥财务在公司经营管理和提高经济效益等方面的作用，特制定本规定。

(2) 公司财务部门的职能是：

建立健全财务管理的各种规章制度，编制财务计划，加强经营核算管理，反映、分析财务计划的执行情况，检查监督财务纪律；

认真贯彻执行国家有关的财务管理制度；

积极为经营管理服务，促进公司取得较好的经济效益；

厉行节约，合理使用资金；

合理分配公司收入，及时完成需要上缴的税收及管理费用；

⑥了解有关机构及财政、税务、银行部门，检查财务工作，主动提供有关资料，如实反映情况；

⑦完成公司交给的其他工作。

(3) 公司财务部由总会计师、会计、出纳和审计工作人员组成。在没有专职总会计师之前，总会计师职责由会计兼任。

(4) 公司各部门和职员办理财会事务，必须遵守

本规定。

## 2. 财务工作岗位职责

(1) 总会计师负责组织本公司的下列工作：

编制和执行预算、财务收支计划、信贷计划，拟订资金筹措和使用方案，开辟财源，有效地使用资金；

②进行成本费用预测、计划、控制、核算、分析和考核，督促本公司有关部门降低消耗、节约费用、提高经济效益；

建立健全经济核算制度，利用财务会计资料进行经济活动分析；

承办公司领导交办的其他工作。

(2) 会计的主要工作职责是：

按照国家会计制度的规定记账、复账、报账，做到手续完备；数字准确，账目清楚，按期报账；

按照经济核算原则，定期检查，分析公司财务、成本和利润的执行情况，挖掘增收节支潜力，考核资金使用效果，及时向总经理提出合理化建议，当好公司参谋；

妥善保管会计凭证、会计账簿、会计报表和其他会计资料；

完成总经理或主管副总经理交付的其他工作。

(3) 出纳的主要工作职责是：

认真执行现金管理制度；

严格执行库存现金限额，超过部分必须及时送存银行，不坐支现金，不用白条抵押现金；

建立健全现金出纳各种账目，严格审核现金收

付凭证；

严格支票管理制度，编制支票使用手续，使用支票须经总经理签字后，方可生效；

积极配合银行做好对账、报账工作；

⑥配合会计做好各种账务处理；

⑦完成总经理或主管副总经理交付的其他工作

(4) 审计的主要工作职责是：

认真贯彻执行有关审计管理制度；

②监督公司财务计划的执行、决算、预算外资金收支与财务收支有关的各项经济活动及其经济效益；

详细核对公司的各项与财务有关的数字、金额、期限、手续等是否准确无误；

审阅公司的计划资料、合同和其他有关经济资料，以便掌握情况，发现问题，积累证据；

⑤纠正财务工作中的差错弊端，规范公司的经济行为；

⑥针对公司财务工作中出现问题产生的原因提出改进建议和措施；

⑦完成总经理或主管副总经理交付的其他工作。

### 3. 财务工作管理

(1) 会计年度自当年 1 月 1 日起至 12 月 31 日止会计凭证、会计账簿、会计报表和其他会计资料必须真实、准确、完整，并符合会计制度的规定。财务工作人员办理会计事项必须填制或取得原始凭证，并根据审核的原始凭证编制记账凭证。会计、出纳员记账，都必须在记账凭证上签字。

(2) 财务工作人员应当会同总经理办公室专人定

期进行财务清查，保证账簿记录与实物、款项相符。财务工作人员应根据账簿记录编制会计报表上报总经理，并报送有关部门。会计报表每月由会计编制并上报一次。会计报表须会计签名或盖章。

(3) 财务工作人员对本公司实行会计监督。财务工作人员对不真实、不合法的原始凭证，不予受理；对记载不准确、不完整的原始凭证，予以退回，要求更正、补充。财务工作人员发现账簿记录与实物、款项不符时，应及时向总经理或主管副总经理书面报告，并请求查明原因，作出处理。财务工作人员对上述事项无权自行作出处理。

(4) 财务工作应当建立内部稽核制度，并做好内部审计。

出纳人员不得兼管稽核以及会计档案保管和收入、费用、债权和债务账目的登记工作。财务审计每季一次。审计人员根据审计事项实行审计，并作出审计报告，报送总经理。财务工作人员调动工作或者离职，必须与接管人员办清交接手续。财务工作人员办理交接手续，由总经理办公室主任、主管副总经理监交。

#### 4. 支票管理

(1) 支票由出纳员或总经理指定专人保管。支票使用时须有“支票领用单”，经总经理批准签字，然后将支票按批准金额封头，加盖印章、填写日期、用途、登记号码，领用人在支票领用簿上签字备查。

(2) 支票付款后凭支票存根，发票由经手人签字、会计核对（购置物品由保管员签字）、总经理审批。填写金额要无误，完成后交出纳人员。出纳员统一编制

凭证号，按规定登记银行账号，原支票领用人在“支票领用单”及登记簿上注销。

(3) 财务人员月底清账时凭“支票领用单”转应收款，发工资时从领用工资内扣还，当月工资扣还不足，逐月延扣工资，领用人完善报账手续后再作补发工资处理。

(4) 对于报销时短缺的金额，财务人员要及时催办，到月底按有关规定处理。凡 1 周内收入款项累计超过 1 万元或现金收入超过 5000 元时，会计或出纳人员应书面报告总经理。凡与公司业务无关的款项，不分金额大小由承办人书面报告总经理。凡 1000 元以上的款项进入银行账户 2 日内，会计或出纳人员应书面报告总经理。

(5) 公司财务人员支付（包括公私借用）每一笔款项，不论金额大小均须总经理签字。总经理外出应由财务人员设法通知，同意后可先付款后补签。

## 5. 现金管理

(1) 公司可以在下列范围内使用现金：

职员工资、津贴、资金；

② 个人劳务报酬；

出差人员必须携带的差旅费；

结算起点以下的零星支出；

总经理批准的其他开支。

前款结算起点定为 100 元，结算规定的调整，由总经理确定。

(2) 除以上规定外，财务人员支付个人款项，超过使用现金限额的部分，应当以支票支付；确需全额

支付现金的，经会计审核，总经理批准后支付现金。

(3) 公司固定资产、办公用品、劳保、福利及其他工作用品必须采取转账结算方式，不得使用现金。

日常零星开支所需库存现金限额为 2000 元，超额部分应存入银行。财务人员支付现金，可以从公司库存现金限额中支付或从银行存款中提取，不得从现金收入中直接支付(即坐支)。

因特殊情况确需坐支的，应事先报经总经理批准。

(4) 财务人员从银行提取现金，应当填写《现金领用单》，并写明用途和金额，由总经理批准后提取。公司职员因工作需要借用现金，需填写《借款单》，经会计审核，交总经理批准签字后方可借用。超过还款期限即转应收款，在当月工资中扣还。

(5) 符合本规定范围内使用现金的，凭发票、工资单、差旅费单及公司认可的有效报销或领款凭证，经手人签字，会计审核，总经理批准后由出纳支付现金。发票及报销单经总经理批准后，由会计审核，经手人签字，金额数量无误，填制记账凭证。

(6) 工资由财务人员依据总经理办公室及各部门每月提供的核发工资资料代理编制职员工资表，交主管副总经理审核，总经理签字，财务人员按时提款，当月发放工资，填制记账凭证，进行账务处理。

(7) 差旅费及各种补助单(包括领款单)，由部主任签字，会计审核时间、天数无误并报主管副总经理复核后，填制凭证，送总经理签字，交出纳员付款，办理会计核算手续。

(8) 无论何种汇款，财务人员都须审核《汇款通

知单》，分别由经手人、部主任、总经理签字。会计审核有关凭证。

出纳人员应当建立健全现金账目，逐笔记载现金支付。账目应当日清月结，账款相符。

## 6. 会计档案管理

凡是本公司的会计凭证、会计账簿、会计报表、会计文件和其他有保存价值的资料，均应归档。

(1) 会计凭证应按月、按编号顺序每月装订成册，标明月份、季度、起止年、号数、单据张数，由会计及有关人员签名盖章（包括制单、审核、记账、主管），由总经理指定专人归档保存，归档前应加以装订。

(2) 会计报表应分月、季、年报，按时归档，由总经理指定专人保管，并分类填制目录。

(3) 会计档案不得携带外出，凡查阅、复制、摘录会计档案，须经总经理批准。

## 7. 处罚办法

(1) 出现下列情况之一的，对财务人员予以警告并扣发本人月薪 1~3 倍：

超出规定范围、限额使用现金的或超出核定的库存现金金额留存现金的；

②用不符合财务会计制度规定的凭证顶替银行存款或库存现金的；

未经批准，擅自挪用或借用他人资金（包括现金）或支付款项的；

利用账户替其他单位和个人套取现金的；

未经批准坐支或未按批准的坐支范围和限额坐支现金的；

⑥保留账外款项或将公司款项以财务人员个人储蓄方式存入银行的；

⑦违反本规定条款认定应予以处罚的。

(2) 出现下列情况之一的，财务人员应予解聘：

违反财务制度，造成财务工作严重混乱的；

②拒绝提供或提供虚假的会计凭证、账表、文件的资料的；

伪造、变造、谎报、毁灭、隐匿会计凭证、会计账簿的；

利用职务便利，非法占有或虚报冒领、骗取公司财物的；

弄虚作假、营私舞弊，非法谋私，泄露秘密及贪污挪用公司款项的；

⑥在工作范围内发生严重失误或者由于玩忽职守致使公司利益遭受损失的；

⑦有其他渎职行为和严重错误，应当予以辞退的。

## 8. 附 则

本规定由总经理办公会负责解释。本规定自发布之日起生效。

## 二、财务部门工作准则

### 1. 总 则

本准则由财务部送公司经理核准，公布后实施。

(1) 本部设总经理 1 名、副总经理 2 名；下设财务科、会计科、出纳科、税务科；各科设科长、副科

长各一名，科员若干名。

(2) 本部遵守各项经济法律、法规、条例，加强资金的筹措、管理、运用，促进公司业务的发展、壮大。

## 2. 职 能

(1) 按公司的经营计划，提出年度财务计划。

(2) 制定财务、会计、出纳、税务及预算制度，负责其实施时的有关协调、联系工作，确实发挥各项制度的功能。

(3) 依年度财务计划，办理有关银行借款及往来事项，提供稳定的运营资金来源，有效地运用公司资金。

(4) 编制公司年度预算，送交管理当局审定、评估、参照，从而发挥预算在管理上的控制功能。

(5) 定期进行有货盘点，确保公司资产，并使实际存量与账列数字符合。

(6) 依据员工储蓄存款管理方法，核办有关员工储蓄存款事项。

(7) 依照税法规定，办理公司各项税务工作，力求准确无误，免遭无谓损失。

(8) 依据公司经营计划，配合公司总目标，盯住本单位目标，拟订本单位的工作计划，进而编制本单位年度预算并加以控制。

(9) 对外投资的可行性报告分析，对外投资运作的监督及控制，对外投资结果的评估及审核。

(10) 现金、票据、契约等的出纳、保管及转移，会计凭证的编制、审核与保管，会计账册的登记、处

理与保管。

### 3. 各科主要职能

#### (1) 财务科

资金的筹措、运用、调度。

财务运用情况的分析，以及财务报表和预算的编制，固定资产的管理。

现金、票据、有价证券的保管，银行存款的调度。

现金的出纳，票据的签发和记录。

⑤办理接收货款，清偿贷款的各项应办手续。

⑥各项奖金、津贴的核查发放。

⑦有关科目明细账的记载。

⑧催收货款，收回对员工提供贫苦付款的款项。

⑨其他有关财务事项的办理。

#### (2) 会计科

会计制度的制定、执行。

一般会计事项的整理、记录及有关凭证、账册、报表、文件的保管。

会计报表、决算报表的编制、分析和上报。

预算制度的制定及预算的编制分析、控制。

指导监督公司的各分支机构、子公司的有关会计事务。

⑥公司有关会计文件的答疑事项。

⑦资本支出及收入的审查事项。

⑧临时交办事项的处理。

⑨其他有关会计事项的处理。

#### (3) 出纳科

主办公司有关的收支款项和出纳会计的账务处理。

保管现金，银行往来，票据收兑及其调拨。

编制出纳日报表，票据收兑月报事项。

员工薪金发放。

垫付款及福利金的保管、登记。

⑥ 现金及银行存款的登录编报。

⑦ 款项的收付和支票的签发。

⑧ 统一开立发票。

⑨ 其他有关财务出纳事项。

#### (4) 税务科

办理公司有关税收的缴纳、查对，申请复查，行政诉讼。

办理进出口业务缴纳关税事务。

办理外销品进口原料的关税、货物税、申请冲账与退税。

办理保税案有关的事项。

办理外销合作基金及互助金的缴纳、退还、承领。

⑥ 编制有关税务制表、产销月报表、产销季报表及有关统计事项。

⑦ 公司直接缴纳税金的复核。

⑧ 其他与税务有关的事项。

### 第三节 利润中心管理制度例示

#### 一、公司利润中心制度

##### (一) 总则

1. 本制度包括制定利润中心有关的基本精神、组织原则、管理方式、资产划分及酬金分配等基本事项。

2. 本公司推行利润中心制度，旨在激励员工发挥自动自发精神，工作更加勤奋，为使全体股东获得更多的投资报酬，员工获得合理的酬金，借以提高敬业精神，从而加速公司的成长与发展。利润中心制度的推行，各部（中心）均须制定必须达成的年度盈利目标，施以分层负责，从而最大限度地发挥各级人员个人的潜力，以获个别经营之效，更须注重整体管理，这样就能发挥以公司为整体的团队精神。

3. 凡本公司所属单位及人员，均依本准则制定的各项业务标准执行。

##### (二) 组织原则

1. 本公司所属单位依营业（或产品）类别分成若干部，以部为单独盈利的利润中心，依据董事会的决策，总经理的指示及董事会分配的盈利目标，经营该中心所属资产，执行营利活动。

2. 各部设经理负责该部投资的经营及业务的经营。部以下视业务需要设科，各设科长，承经理之命，执行各项业务活动。