普华经管

FORBOOK
弗布克中小企业精细化设计全案系列

细化到底，落实管理各个环节
拿来即用，方便快捷简单实用

中小企业
财务会计管理精细化设计
全案

王淑敏◎编著

- 29个中小　　岗位职责
- 30个中小企业财务会计管理问题与对策
- 53个中小企业财务会计管理流程
- 54套中小企业财务会计管理制度
- 35套中小企业财务会计管理方案
- 77个中小企业财务会计管理表单
- 40套中小企业财务会计管理文案

附赠光盘

人民邮电出版社
POSTS & TELECOM PRESS

FORBOOK

弗布克中小企业精细化设计全案系列

重责任 —— 管理责任、执行责任清晰化

重目标 —— 层级目标、职能目标具体化

重落实 —— 责任落实、目标落实可量化

重执行 —— 制度执行、流程执行规范化

重创新 —— 方法创新、工具创新实用化

重效果 —— 执行效果、创新效果可量化

北京普华文化发展有限公司

分类建议：企业管理

人民邮电出版社网址：www.ptpress.com.cn

ISBN 978-7-115-29247-6

ISBN 978-7-115-29247-6

定价：90.00元（附光盘）

弗布克中小企业精细化设计全案系列

中小企业财务会计管理精细化设计全案

王淑敏　编著

人民邮电出版社
北　京

图书在版编目（CIP）数据

中小企业财务会计管理精细化设计全案 / 王淑敏编著. —北京：人民邮电出版社，2012.9
（弗布克中小企业精细化设计全案系列）
ISBN 978-7-115-29247-6

Ⅰ. ①中… Ⅱ. ①王… Ⅲ. ①中小企业—财务会计—会计管理 Ⅳ. ①F276.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字（2012）第 193409 号

内 容 提 要

本书是中小企业实现财务会计管理工作规范化、流程化、高效化的必备实操手册。

本书从中小企业财务会计管理特点、财务会计管理规范工作事项、财务会计管理工具设计技巧出发，对中小企业预算管理、资金管理、财务分析管理、投融资管理、固定资产管理、流动资产管理、无形资产管理、负债与所有者权益管理、成本费用管理、收入利润管理、税务管理、财务信息化管理、财务报表管理、审计管理、内部控制管理共 15 个工作事项的流程、制度、方案、表单、文案一一进行精细化设计，同时指出了各个工作事项操作中的关键问题与解决对策。

本书适合中小企业中高层管理人员、财务会计人员、企业培训师、企业咨询师及高校相关专业师生阅读、使用。

弗布克中小企业精细化设计全案系列

中小企业财务会计管理精细化设计全案

◆ 编　　著　王淑敏
责任编辑　王飞龙
执行编辑　包华楠

◆ 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　　电子邮件 315@ptpress.com.cn
网址 http://www.ptpress.com.cn
三河市海波印务有限公司印刷

◆ 开本：787×1092　1/16
印张：41　　2012 年 9 月第 1 版
字数：470 千字　　2012 年 9 月河北第 1 次印刷

ISBN 978-7-115-29247-6

定　价：90.00 元（附光盘）

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

反盗版热线：（010）67171154

广告经营许可证：京崇工商广字第 0021 号

“弗布克中小企业精细化设计全案系列”序

中小企业要想求得生存与发展，就必须向管理要效率、向管理要效益、向管理要竞争力，必须实现管理的规范化、标准化和信息化。

“弗布克中小企业精细化设计全案系列”图书旨在帮助中小企业解决在运营管理过程中遇到的各种难题，通过明确管理职责、建立精细化管理制度体系、划分各项规范化管理职能模块等，帮助中小企业消除管理中存在的疑点、盲点，使其逐步摆脱管理意识淡薄、管理方式粗放、管理制度不健全等诸多问题，并最终实现中小企业管理效率提高、管理工作规范，逐步实现精细化管理，提高企业核心竞争力，实现企业自身的长久经营与持续发展。

“弗布克中小企业精细化设计全案系列”图书对中小企业的管理制度、内部控制、财务会计管理、成本费用控制、市场营销管理、人力资源管理、量化考核、培训课程等多个影响中小企业发展的重要事项进行了设计，帮助中小企业细化每一个工作事项、规范每一个工作流程、落实每一个管理环节，为众多中小企业面临的急需解决的管理问题提供了解决方案。

本系列图书的特点如下。

1. 管理责任清晰化。

本系列图书通过明确各个部门的责任、各个岗位的责任和每一个工作事项的责任，配之以合理的授权，使企业管理责任清晰、明确。

2. 责任目标具体化。

本系列图书在明确管理责任的基础上，将企业战略经营目标层层分解、步步落实，实现企业目标、部门目标与个人目标的统一，使其共同致力于企业的可持续发展。

3. 目标执行规范化。

本系列图书通过将中小企业的责任目标落实到各个管理环节，构建并完善管理制度与流程，达到企业规范化管理的目标。

4. 执行活动标准化。

本系列图书给出了规范化的工作流程、工具和表单等，使每一个工作事项标准化，有效帮助中小企业增强自身的执行力。

同时，为使读者可以“拿来即用”，本系列图书的部分内容采取了“模板化”的设计，以方便读者根据自身所在企业的实际需求进行修改或使用。

弗布克 HR 研发中心

2012 年 8 月

前　言

《中小企业财务会计管理精细化设计全案》是“弗布克中小企业精细化设计全案系列”图书中的一本，本书秉承系列图书“细化到底，落实管理各个环节；拿来即用，方便快捷简单实用”的编写原则，为中小企业实现财务会计管理工作规范化、流程化、高效化提供了参照范本。

本书具有以下四大特色。

1. 细化财务部组织结构与岗位职责、各个工作事项管理制度及方案。

本书具体包括预算管理、资金管理、财务分析管理、投融资管理、固定资产管理、流动资产管理、无形资产管理、负债与所有者权益管理、成本费用管理、收入利润管理、税务管理、财务信息化管理、财务报表管理、审计管理、内部控制管理共 15 个工作事项，几乎涵盖了财务会计管理的全部工作内容。

2. 构建集系统性、可操作性、工具性为一体的精细化设计全案。

本书突破了同类图书简单罗列制度和工具的局限，集系统性、可操作性、工具性为一体，从岗位职责、流程、制度、方案、表单和文案六个角度构建了财务会计精细化管理的全部内容。

3. 汇集 30 个财务会计管理中的常见问题与解决对策，阐明了提升工作效能的技巧。

本书从中小企业经营发展中的常见问题与解决对策出发，根据 15 个财务会计管理工作事项，帮助读者准确识别并选用最合适的方法开展财务会计管理工作，有效提升财务会计管理工作效能及财务会计管理工作的满意度。

4. 提供“七位合一”的实操指南。

本书提供了 29 个中小企业财务会计重要的岗位职责、30 个中小企业财务会计管理问题与对策、53 个中小企业财务会计管理流程、54 套中小企业财务会计管理制度、35 套中小企业财务会计管理方案、77 个中小企业财务会计管理表单、40 套中小企业财务会计管理文案。通过这些内容的设计，构建了中小企业财务会计精细化管理的内容框架及内容体系，并提供了“七位合一”的实操指南。

在本书编写过程中，孙立宏、孙宗坤、刘井学、杨扬、程富建、董建华、刘伟负责资料搜集和整理，廖应涵、王建霞、王玉凤、李苏洋、唐娟、任玉珍负责图表制作和编排，王德敏编

写了本书第1章，王瑞永编写了本书第2章，陈婉莹编写了本书第3章，韩伟静编写了本书第4章，王琴、王淑燕编写了本书第5章，王海燕、毕春月编写了本书第6章，黄成日、金成哲编写了本书第7章，程淑丽、王胜会编写了本书第8章，张瀛、姚小风编写了本书第9章，杨雪编写了本书第10章，滕晓丽、李育蔚编写了本书第11章，张小琴、杨茜编写了本书第12章，周鸿、邹晓春编写了本书第13章，严刘建、李亚慧编写了本书第14章，洪冬星、李作学编写了本书第15章，王兰会、姚俭胜编写了本书第16章，全书由王淑敏统撰定稿。

目　录

第 1 章　中小企业财务会计管理精细化设计基础 …… 1

1.1　中小企业财务会计组织设计 …… 1

1.1.1　中型企业财务会计组织设计 …… 1

1.1.2　小型企业财务会计组织设计 …… 1

1.2　中小企业财务管理类各岗位职责 …… 2

1.2.1　财务总监岗位职责 …… 2

1.2.2　财务部经理岗位职责 …… 4

1.2.3　财务主管岗位职责 …… 5

1.2.4　预算会计岗位职责 …… 6

1.2.5　外汇管理专员岗位职责 …… 6

1.2.6　资金管理会计岗位职责 …… 7

1.2.7　现金出纳岗位职责 …… 8

1.2.8　应收账款会计岗位职责 …… 9

1.2.9　固定资产会计岗位职责 …… 10

1.2.10　存货管理会计岗位职责 …… 11

1.2.11　筹资主管岗位职责 …… 12

1.2.12　投资主管岗位职责 …… 13

1.2.13　成本控制主管岗位职责 …… 14

1.2.14　成本控制专员岗位职责 …… 15

1.3　中小企业会计核算类各岗位职责 …… 16

1.3.1　会计经理岗位职责 …… 16

1.3.2　总账会计岗位职责 …… 17

1.3.3　会计核算主管岗位职责 …… 18

1.3.4 资产核算会计岗位职责 …… 19
1.3.5 材料核算会计岗位职责 …… 20
1.3.6 工资核算会计岗位职责 …… 20
1.3.7 成本核算会计岗位职责 …… 21
1.3.8 收入核算会计岗位职责 …… 22
1.4 中小企业审计类各岗位职责 …… 23
1.4.1 审计主管岗位职责 …… 23
1.4.2 财务审计人员岗位职责 …… 25
1.4.3 采购审计人员岗位职责 …… 26
1.4.4 项目审计人员岗位职责 …… 26
1.5 中小企业税务类各岗位职责 …… 27
1.5.1 税务主管岗位职责 …… 27
1.5.2 税务专员岗位职责 …… 28
1.5.3 税务核算会计岗位职责 …… 29
1.6 中小企业财务会计管理流程设计 …… 30
1.6.1 中小企业管理流程设计原则 …… 30
1.6.2 寻找并理顺现有的关键流程 …… 31
1.6.3 中小企业管理流程设计方法 …… 33
1.6.4 中小企业管理流程设计步骤 …… 34
1.6.5 中小企业管理流程绘制方法 …… 35
1.6.6 中小企业财务会计管理流程体系设计 …… 39
1.7 中小企业财务会计管理制度设计 …… 40
1.7.1 中小企业管理制度特点分析 …… 40
1.7.2 中小企业管理制度设计步骤 …… 40
1.7.3 中小企业管理制度设计规范 …… 41
1.7.4 中小企业管理制度框架设计 …… 42
1.7.5 中小企业财务会计管理制度体系设计 …… 43
1.8 中小企业财务会计管理方案设计 …… 45
1.8.1 方案设计步骤 …… 45

1.8.2 方案内容框架设计 …… 46
1.9 中小企业财务会计管理表单设计 …… 46
1.9.1 表单的设计原则 …… 47
1.9.2 表单的形式分类 …… 47
1.9.3 表单的设计方法 …… 47
1.10 中小企业财务会计管理文案设计 …… 48
1.10.1 文案种类 …… 48
1.10.2 文案设计原则 …… 48
1.10.3 工作计划设计 …… 49
1.10.4 工作总结设计 …… 49
1.10.5 工作报告设计 …… 50
1.10.6 述职报告设计 …… 52

第2章 中小企业预算管理精细化设计 …… 53
2.1 中小企业预算管理问题与对策 …… 53
2.1.1 中小企业预算管理存在的问题 …… 53
2.1.2 中小企业预算管理问题解决对策 …… 54
2.2 中小企业预算管理流程设计 …… 55
2.2.1 年度预算编制流程 …… 55
2.2.2 年度预算调整流程 …… 56
2.2.3 年度预算审批流程 …… 57
2.2.4 预算超支管理流程 …… 58
2.3 中小企业预算管理制度设计 …… 59
2.3.1 全面预算管理制度 …… 59
2.3.2 资金预算管理办法 …… 65
2.4 中小企业预算管理方案设计 …… 72
2.4.1 销售预算编制方案 …… 72
2.4.2 生产用料预算编制方案 …… 75
2.4.3 成本费用预算编制方案 …… 78

2.4.4 年度预算编制方案 …… 82
2.5 中小企业预算管理表单设计 …… 87
2.5.1 年度预算申请表 …… 87
2.5.2 年度预算调整表 …… 88
2.5.3 销售资金预算表 …… 89
2.5.4 材料采购预算表 …… 89
2.5.5 生产成本预算表 …… 90
2.5.6 管理费用预算表 …… 91
2.6 中小企业预算管理文案设计 …… 92
2.6.1 采购预算编制报告 …… 92
2.6.2 薪酬福利预算报告 …… 96

第3章 中小企业资金管理精细化设计 …… 99
3.1 中小企业资金管理问题与对策 …… 99
3.1.1 中小企业资金管理存在的问题 …… 99
3.1.2 中小企业资金管理问题解决对策 …… 100
3.2 中小企业资金管理流程设计 …… 101
3.2.1 资金计划编制流程 …… 101
3.2.2 资金支付审批流程 …… 102
3.3 中小企业资金管理制度设计 …… 103
3.3.1 小型企业资金管理制度 …… 103
3.3.2 中型企业资金管理制度 …… 107
3.3.3 货币资金管理控制细则 …… 114
3.4 中小企业资金管理方案设计 …… 120
3.4.1 资金业务操作方案 …… 120
3.4.2 备用金管控方案 …… 123
3.5 中小企业资金管理表单设计 …… 126
3.5.1 资金调度计划表 …… 126
3.5.2 资金差异报告表 …… 127

3.5.3 资金使用申请表 …… 127
3.5.4 资金调度控制表 …… 128
3.5.5 周转资金分析表 …… 128
3.6 中小企业资金管理文案设计 …… 129
3.6.1 资金需求计划书 …… 129
3.6.2 资金调度控制报告 …… 131

第4章 中小企业财务分析管理精细化设计 …… 135
4.1 中小企业财务分析管理问题与对策 …… 135
4.1.1 中小企业财务分析管理存在的问题 …… 135
4.1.2 中小企业财务分析管理问题解决对策 …… 136
4.2 中小企业财务分析管理流程设计 …… 137
4.2.1 财务分析工作流程 …… 137
4.2.2 财务政策分析流程 …… 138
4.2.3 经营管理分析流程 …… 139
4.2.4 投资管理分析流程 …… 140
4.2.5 融资管理分析流程 …… 141
4.3 中小企业财务分析管理制度设计 …… 142
4.3.1 财务分析管理制度 …… 142
4.3.2 财务指标运用规范 …… 146
4.3.3 财务报告编写规定 …… 150
4.4 中小企业财务分析管理方案设计 …… 155
4.4.1 盈利能力分析方案 …… 155
4.4.2 财务报表分析方案 …… 161
4.4.3 财务风险分析方案 …… 165
4.5 中小企业财务分析管理表单设计 …… 170
4.5.1 月度财务分析表 …… 170
4.5.2 年度财务分析表 …… 171
4.5.3 财务分析指标汇总表 …… 172

4.5.4 主要财务比率分析表 …… 173
4.6 中小企业财务分析管理文案设计 …… 174
4.6.1 财务分析报告 …… 174
4.6.2 投资活动分析报告 …… 176
4.6.3 筹资活动分析报告 …… 177

第5章 中小企业投融资管理精细化设计 …… 181
5.1 中小企业投融资管理问题与对策 …… 181
5.1.1 中小企业投融资管理存在的问题 …… 181
5.1.2 中小企业投融资管理问题解决对策 …… 182
5.2 中小企业投融资管理流程设计 …… 183
5.2.1 投资管理流程 …… 183
5.2.2 融资管理流程 …… 184
5.2.3 融资风险管理流程 …… 185
5.2.4 投资可行性分析流程 …… 186
5.3 中小企业投融资管理制度设计 …… 187
5.3.1 投资管理制度 …… 187
5.3.2 融资管理制度 …… 196
5.3.3 项目投资管理办法 …… 202
5.4 中小企业投融资管理方案设计 …… 208
5.4.1 投资实施方案 …… 208
5.4.2 融资实施方案 …… 210
5.5 中小企业投融资管理表单设计 …… 213
5.5.1 投资项目分析表 …… 213
5.5.2 投资经济分析表 …… 214
5.5.3 投资环境评价表 …… 214
5.5.4 投资效益分析表 …… 215
5.5.5 融资需求分析表 …… 216
5.5.6 融资风险分析表 …… 216

5.5.7 融资成本利润分析表 …… 217
5.5.8 融资结构弹性分析表 …… 217
5.6 中小企业投融资管理文案设计 …… 218
5.6.1 投资计划书 …… 218
5.6.2 融资计划书 …… 220
5.6.3 融资工作总结报告 …… 227
5.6.4 投资可行性分析报告 …… 229

第6章 中小企业固定资产管理精细化设计 …… 233
6.1 中小企业固定资产管理问题与对策 …… 233
6.1.1 中小企业固定资产管理存在的问题 …… 233
6.1.2 中小企业固定资产管理问题解决对策 …… 234
6.2 中小企业固定资产管理流程设计 …… 235
6.2.1 固定资产管理流程 …… 235
6.2.2 固定资产折旧流程 …… 236
6.2.3 固定资产盘点流程 …… 237
6.2.4 固定资产报废流程 …… 238
6.3 中小企业固定资产管理制度设计 …… 239
6.3.1 固定资产管理制度 …… 239
6.3.2 固定资产折旧办法 …… 245
6.3.3 固定资产盘点细则 …… 249
6.3.4 固定资产报废规定 …… 250
6.4 中小企业固定资产管理方案设计 …… 253
6.4.1 固定资产购置保管方案 …… 253
6.4.2 固定资产投保理赔方案 …… 256
6.5 中小企业固定资产管理表单设计 …… 258
6.5.1 固定资产登记表 …… 258
6.5.2 固定资产盘点表 …… 259
6.5.3 固定资产购置申请表 …… 259

6.5.4 固定资产报损、报废表 …… 259
6.5.5 固定资产内部借用表 …… 260
6.5.6 固定资产保养维修表 …… 260
6.6 中小企业固定资产管理文案设计 …… 261
6.6.1 固定资产评估报告 …… 261
6.6.2 固定资产盘点工作总结 …… 264

第7章 中小企业流动资产管理精细化设计 …… 269
7.1 中小企业流动资产管理问题与对策 …… 269
7.1.1 中小企业流动资产管理存在的问题 …… 269
7.1.2 中小企业流动资产管理问题解决对策 …… 270
7.2 中小企业流动资产管理流程设计 …… 271
7.2.1 存货管理流程 …… 271
7.2.2 现金付款管理流程 …… 272
7.2.3 应收账款管理流程 …… 273
7.2.4 坏账账务处理流程 …… 274
7.3 中小企业流动资产管理制度设计 …… 275
7.3.1 存货管理制度 …… 275
7.3.2 存货核算办法 …… 277
7.3.3 现金管理制度 …… 280
7.3.4 出纳作业管理办法 …… 285
7.3.5 银行票据管理细则 …… 288
7.3.6 应收账款管理制度 …… 290
7.3.7 应收票据处理办法 …… 293
7.4 中小企业流动资产管理方案设计 …… 295
7.4.1 现金及有价证券的会计业务处理方案 …… 295
7.5 中小企业流动资产管理表单设计 …… 298
7.5.1 现金申领单 …… 298
7.5.2 备用金明细表 …… 298

7.5.3 出纳收支日报表 …… 298
7.5.4 现金收支日报表 …… 299
7.5.5 企业存货月报表 …… 300
7.5.6 原材料月度报表 …… 300
7.5.7 存货清查明细表 …… 300
7.5.8 产成品收发报表 …… 301
7.5.9 应收账款日报表 …… 301
7.5.10 应收账款分析表 …… 301
7.5.11 应收账款账龄分析表 …… 302
7.5.12 应收票据日报表 …… 302
7.6 中小企业流动资产管理文案设计 …… 302
7.6.1 应收账款催收函 …… 302
7.6.2 问题账款报告书 …… 303
7.6.3 应收账款回收通知书 …… 305
7.6.4 存货盘点工作总结报告 …… 306

第8章 中小企业无形资产管理精细化设计 …… 309
8.1 中小企业无形资产管理问题与对策 …… 309
8.1.1 中小企业无形资产管理存在的问题 …… 309
8.1.2 中小企业无形资产管理问题解决对策 …… 310
8.2 中小企业无形资产管理流程设计 …… 311
8.2.1 无形资产管理流程 …… 311
8.2.2 无形资产使用流程 …… 312
8.2.3 无形资产处置流程 …… 313
8.2.4 无形资产转让流程 …… 314
8.3 中小企业无形资产管理制度设计 …… 315
8.3.1 无形资产管理制度 …… 315
8.3.2 无形资产确认与计量细则 …… 322
8.3.3 无形资产使用办法 …… 326

8.3.4 无形资产处置规定 …… 328
8.4 中小企业无形资产管理方案设计 …… 330
8.4.1 无形资产购买方案 …… 330
8.4.2 无形资产应用方案 …… 330
8.4.3 无形资产摊销方案 …… 332
8.4.4 无形资产出租方案 …… 333
8.5 中小企业无形资产管理表单设计 …… 334
8.5.1 无形资产明细表 …… 334
8.5.2 无形资产登记表 …… 335
8.5.3 无形资产清查表 …… 335
8.5.4 无形资产请购审批表 …… 335
8.5.5 无形资产摊销估算表 …… 336
8.6 中小企业无形资产管理文案设计 …… 337
8.6.1 专利权评估报告 …… 337
8.6.2 技术持股合作协议书 …… 341

第9章 中小企业负债与所有者权益管理精细化设计 …… 345
9.1 中小企业负债与所有者权益管理问题与对策 …… 345
9.1.1 中小企业负债与所有者权益管理存在的问题 …… 345
9.1.2 中小企业负债与所有者权益管理问题解决对策 …… 346
9.2 中小企业负债与所有者权益管理流程设计 …… 347
9.2.1 负债核算管理流程 …… 347
9.2.2 长期借款工作流程 …… 348
9.2.3 短期借款账务处理流程 …… 349
9.3 中小企业负债与所有者权益管理制度设计 …… 350
9.3.1 负债核算管理制度 …… 350
9.3.2 应付款项管理办法 …… 355
9.3.3 预收账款管理办法 …… 358
9.3.4 付款控制管理制度 …… 360

9.3.5 所有者权益核算管理制度 …… 362
9.3.6 长期股权投资处置管理制度 …… 366
9.4 中小企业负债与所有者权益管理方案设计 …… 368
9.4.1 利润分配方案 …… 368
9.4.2 负债核算方案 …… 369
9.5 中小企业负债与所有者权益管理表单设计 …… 379
9.5.1 短期借款明细账 …… 379
9.5.2 长期借款明细账 …… 379
9.5.3 借款明细分类账 …… 379
9.5.4 应收账款登记表 …… 380
9.5.5 企业利润分配表 …… 380
9.5.6 预收账款发生额表 …… 381
9.6 中小企业负债与所有者权益管理文案设计 …… 381
9.6.1 借款申请书 …… 381
9.6.2 股东出资证明书 …… 382

第 10 章 中小企业成本费用管理精细化设计 …… 383
10.1 中小企业成本费用管理问题与对策 …… 383
10.1.1 中小企业成本费用管理存在的问题 …… 383
10.1.2 中小企业成本费用管理问题解决对策 …… 384
10.2 中小企业成本费用管理流程设计 …… 385
10.2.1 成本计划编制流程 …… 385
10.2.2 成本费用核算流程 …… 386
10.2.3 成本费用分析流程 …… 387
10.3 中小企业成本费用管理制度设计 …… 388
10.3.1 生产成本控制办法 …… 388
10.3.2 成本费用核算办法 …… 392
10.4 中小企业成本费用管理方案设计 …… 395
10.4.1 成本计划编制方案 …… 395

10.4.2 期间费用控制方案 …… 401
10.4.3 生产成本控制方案 …… 411
10.5 中小企业成本费用管理表单设计 …… 415
10.5.1 成本费用控制表 …… 415
10.5.2 生产成本核算表 …… 416
10.5.3 销售费用明细表 …… 416
10.5.4 管理费用明细表 …… 417
10.5.5 制造费用明细表 …… 418
10.6 中小企业成本费用管理文案设计 …… 418
10.6.1 年度成本计划书 …… 418
10.6.2 成本控制绩效报告 …… 420

第 11 章 中小企业收入利润管理精细化设计 …… 423
11.1 中小企业收入利润管理问题与对策 …… 423
11.1.1 中小企业收入利润管理存在的问题 …… 423
11.1.2 中小企业收入利润管理问题解决对策 …… 424
11.2 中小企业收入利润管理流程设计 …… 425
11.2.1 销售收入核算流程 …… 425
11.2.2 年度利润核算流程 …… 426
11.2.3 利润分配工作流程 …… 427
11.2.4 销售收入计划编制流程 …… 428
11.3 中小企业收入利润管理制度设计 …… 429
11.3.1 销售收入管理制度 …… 429
11.3.2 利润分配管理制度 …… 431
11.4 中小企业收入利润管理方案设计 …… 432
11.4.1 年度利润分配方案 …… 432
11.5 中小企业收入利润管理表单设计 …… 436
11.5.1 销售日报表 …… 436
11.5.2 营业收入预报表 …… 436

11.5.3 销售利润分析表 …… 437
11.5.4 销货收入月报表 …… 437
11.6 中小企业收入利润管理文案设计 …… 438
11.6.1 季度销售收入总结报告 …… 438
11.6.2 年度销售收入总结报告 …… 440

第 12 章 中小企业税务管理精细化设计 …… 443
12.1 中小企业税务管理问题与对策 …… 443
12.1.1 中小企业税务管理存在的问题 …… 443
12.1.2 中小企业税务管理问题解决对策 …… 444
12.2 中小企业税务管理流程设计 …… 445
12.2.1 税务筹划流程 …… 445
12.2.2 税务核算流程 …… 446
12.2.3 电子报税流程 …… 447
12.3 中小企业税务管理制度设计 …… 448
12.3.1 税务管理制度 …… 448
12.3.2 发票管理规定 …… 453
12.3.3 税务档案管理办法 …… 456
12.4 中小企业税务管理方案设计 …… 460
12.4.1 经营活动中的税务筹划方案 …… 460
12.4.2 存货成本核算中的税务筹划方案 …… 462
12.5 中小企业税务管理表单设计 …… 464
12.5.1 应交税费估算表 …… 464
12.5.2 税款缴纳记录表 …… 464
12.6 中小企业税务管理文案设计 …… 465
12.6.1 税务自查报告 …… 465
12.6.2 纳税筹划报告 …… 466

第 13 章　中小企业财务信息化管理精细化设计 …… 471
13.1　中小企业财务信息化管理问题与对策 …… 471
13.1.1　中小企业财务信息化管理存在的问题 …… 471
13.1.2　中小企业财务信息化管理问题解决对策 …… 472
13.2　中小企业财务信息化管理流程设计 …… 473
13.2.1　信息系统开发维护流程 …… 473
13.2.2　财务信息化操作控制流程 …… 474
13.2.3　财务信息化档案管理流程 …… 475
13.3　中小企业财务信息化管理制度设计 …… 476
13.3.1　财务信息内部公开办法 …… 476
13.3.2　财务信息使用管理办法 …… 477
13.3.3　财务信息管理系统安全保障细则 …… 482
13.4　中小企业财务信息化管理表单设计 …… 483
13.4.1　财务信息密级划分表 …… 483
13.4.2　硬件设备维护检修表 …… 483
13.4.3　硬件设备更换登记表 …… 484
13.5　中小企业财务信息化管理文案设计 …… 484
13.5.1　财务信息管理系统应急预案 …… 484
13.5.2　财务信息管理系统使用人权限说明书 …… 486

第 14 章　中小企业财务报表管理精细化设计 …… 489
14.1　中小企业财务报表管理问题与对策 …… 489
14.1.1　中小企业财务报表管理存在的问题 …… 489
14.1.2　中小企业财务报表管理问题解决对策 …… 490
14.2　中小企业财务报表管理流程设计 …… 491
14.2.1　利润表编制流程 …… 491
14.2.2　资产负债表编制流程 …… 492
14.2.3　现金流量表编制流程 …… 493
14.2.4　财务报告编制流程 …… 494

14.3 中小企业财务报表管理制度设计 …… 495
14.3.1 财务报表编制制度 …… 495
14.3.2 资产负债表编制办法 …… 502
14.3.3 利润表编制办法 …… 507
14.3.4 现金流量表编制办法 …… 510
14.4 中小企业财务报表管理方案设计 …… 517
14.4.1 合并财务报表编制方案 …… 517
14.4.2 财务情况说明书编制方案 …… 521
14.5 中小企业财务报表管理表单设计 …… 525
14.5.1 资产负债表 …… 525
14.5.2 利润表 …… 526
14.5.3 现金流量表 …… 527
14.6 中小企业财务报表管理文案设计 …… 528
14.6.1 年度财务报告 …… 528
14.6.2 季度财务报告 …… 529

第15章 中小企业审计管理精细化设计 …… 535
15.1 中小企业审计管理问题与对策 …… 535
15.1.1 中小企业审计管理存在的问题 …… 535
15.1.2 中小企业审计管理问题解决对策 …… 536
15.2 中小企业审计管理流程设计 …… 537
15.2.1 内部审计流程 …… 537
15.2.2 审计电算化流程 …… 538
15.2.3 库存现金审计流程 …… 539
15.2.4 成本费用审计流程 …… 540
15.2.5 固定资产审计流程 …… 541
15.2.6 利润审计工作流程 …… 542
15.3 中小企业审计管理制度设计 …… 543
15.3.1 内部审计管理制度 …… 543

15.3.2 销售与收款审计办法 …… 552
15.3.3 购货与付款审计办法 …… 563
15.4 中小企业审计管理方案设计 …… 567
15.4.1 财务报表审计工作方案 …… 567
15.4.2 经济效益审计实施方案 …… 570
15.4.3 成本审计实施方案 …… 574
15.4.4 固定资产审计方案 …… 576
15.5 中小企业审计管理表单设计 …… 577
15.5.1 内部审计实施计划表 …… 577
15.5.2 审计查账记录明细表 …… 578
15.5.3 抽样审计工作计划表 …… 578
15.6 中小企业审计管理文案设计 …… 578
15.6.1 外部审计报告书 …… 578
15.6.2 内部审计报告书 …… 580
15.6.3 管理审计建议书 …… 581
15.6.4 审计工作底稿 …… 583
15.6.5 内部审计工作计划书 …… 586

第16章 中小企业内部控制管理精细化设计 …… 589
16.1 中小企业内部控制管理问题与对策 …… 589
16.1.1 中小企业内部控制管理存在的问题 …… 589
16.1.2 中小企业内部控制管理问题解决对策 …… 590
16.2 中小企业内部控制管理制度设计 …… 591
16.2.1 内部控制管理制度 …… 591
16.2.2 对外投资控制实施规范 …… 595
16.2.3 财务风险控制管理制度 …… 599
16.2.4 内部控制检查评价与考核办法 …… 606
16.3 中小企业内部控制管理方案设计 …… 612
16.3.1 财务稽核方案 …… 612

16.3.2 财务风险控制方案 …… 614
16.3.3 内部控制综合检查评价方案 …… 617
16.4 中小企业内部控制管理表单设计 …… 621
16.4.1 控制活动汇总评价表 …… 621
16.4.2 内部控制评价汇总表 …… 621
16.4.3 内部控制缺陷认定汇总表 …… 622
16.4.4 内部控制综合检查整改通知书 …… 623
16.4.5 内部控制流程测试及跟踪整改情况汇总表 …… 623
16.5 中小企业内部控制管理文案设计 …… 624
16.5.1 企业内部控制开展通知 …… 624
16.5.2 企业内部控制实施通知 …… 624
16.5.3 内部控制自查报告 …… 625
16.5.4 内部控制评价报告 …… 626

第 1 章

中小企业财务会计管理精细化设计基础

1.1 中小企业财务会计组织设计

1.1.1 中型企业财务会计组织设计

中型企业的财务部组织结构如图 1-1 所示。

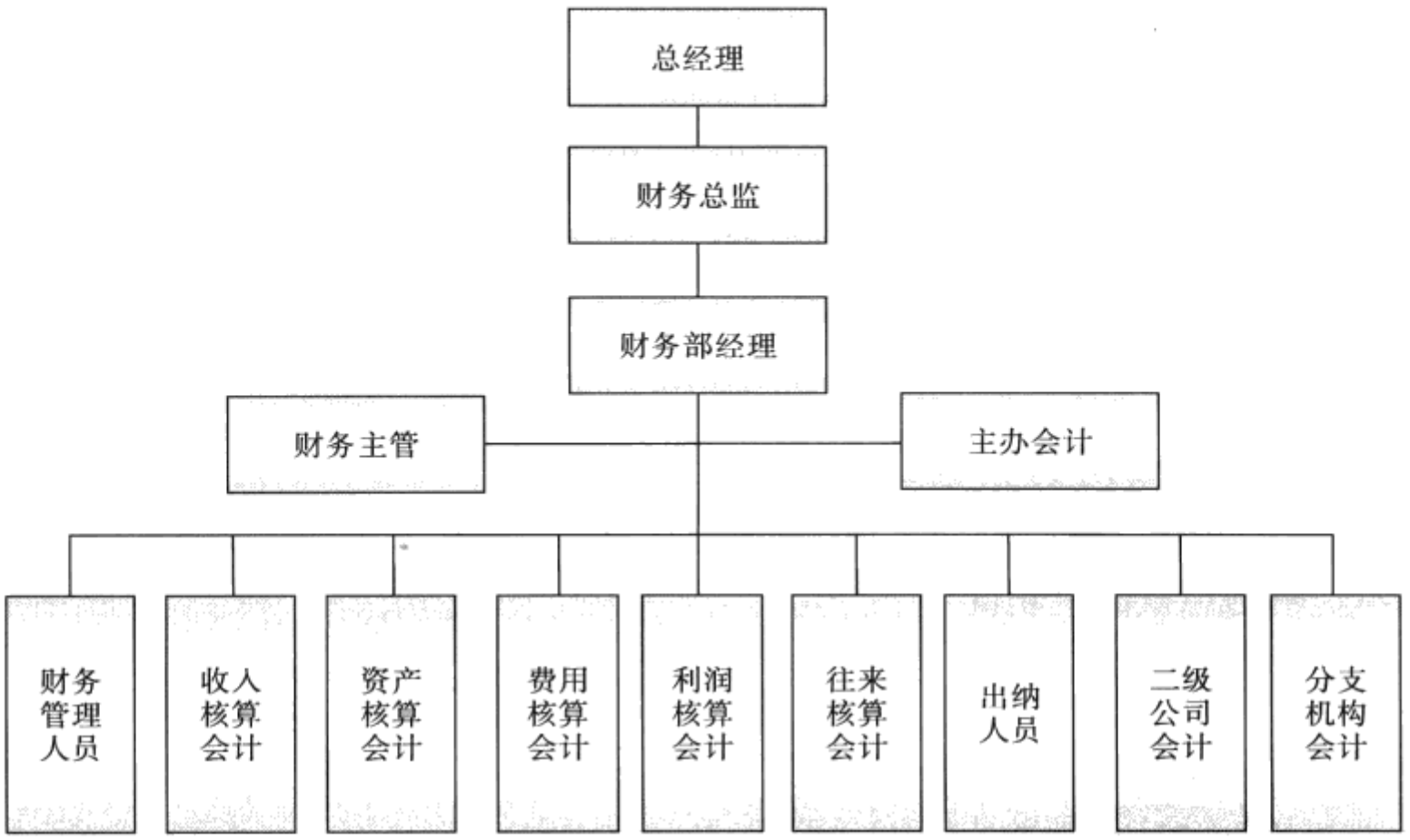


图 1-1 中型企业的财务部组织结构

1.1.2 小型企业财务会计组织设计

小型企业的财务部组织结构如图 1-2 所示。

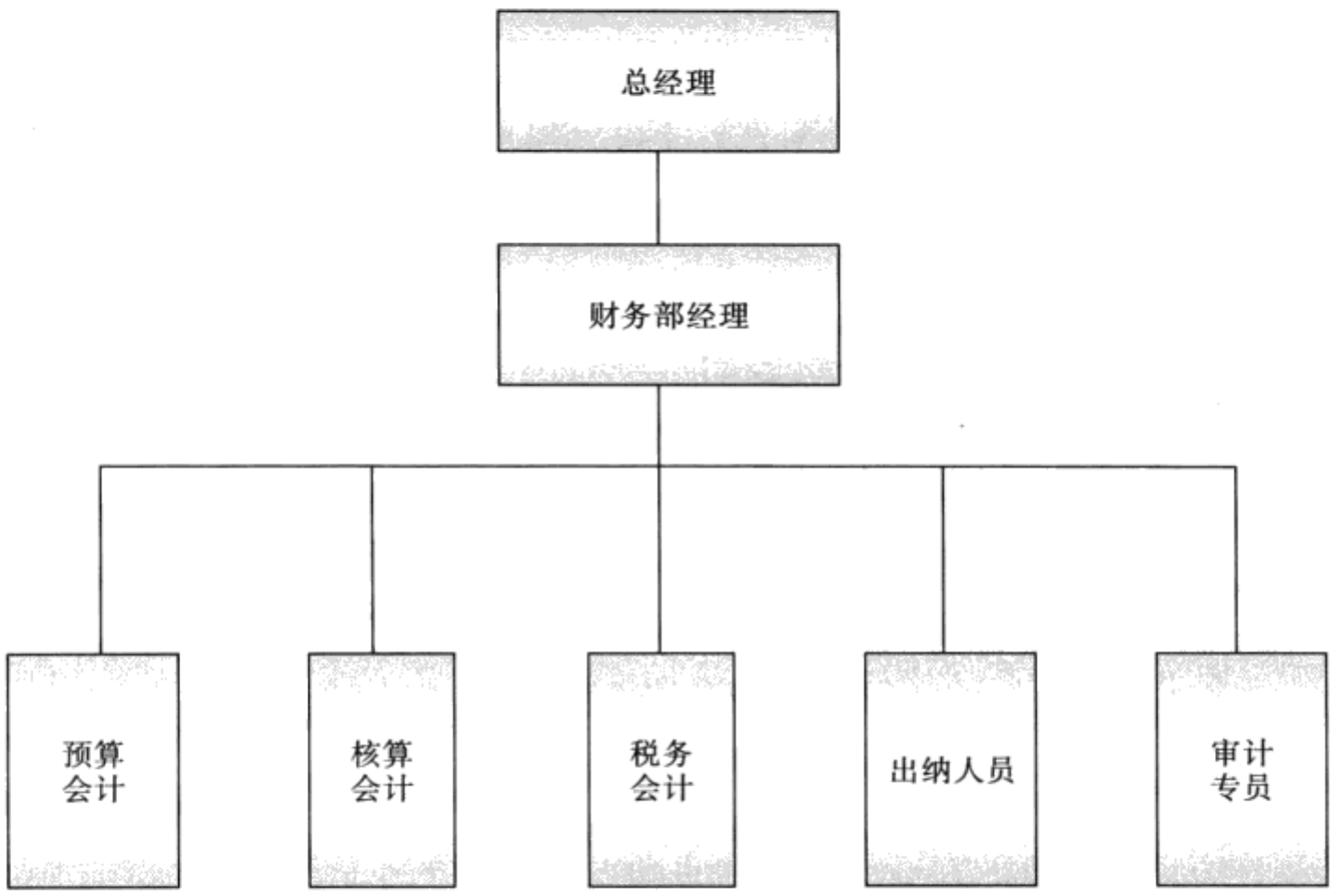


图 1-2　小型企业的财务部组织结构

1.2　中小企业财务管理类各岗位职责

1.2.1　财务总监岗位职责

财务总监的岗位职责为：根据企业战略发展规划和年度经营计划，组织好所辖部门人员，运用财务管理手段，做好财务管理工作；强化企业成本管理，努力降低成本，增收节支，提高效益。具体岗位职责如图 1-3 所示。

职责1 根据企业发展战略组织制订财务计划，并指导财务部制定、完善财务政策和管理制度

职责2 参与企业年度经营计划、财务预算方案、投资等重大财务事项和业务问题的决策

职责3 根据企业经营目标指导编制财务预算，审核财务预算、成本计划、利润计划，并监督执行情况

职责4 指导财务部定期完成财务决算工作

职责5 组织编制企业融资计划，负责企业融资渠道的疏通和企业资本运作的指导工作

职责6 负责企业税收管理和纳税筹划工作

职责7 定期对企业经营状况进行阶段性财务分析与财务预测，并提出财务改进方案

职责8 向董事会提供财务分析预测报告，并提出合理化建议或意见

职责9 组织制订年度审计工作计划，根据规定组织实施年度财务收支审计、经营成果审计、企业领导离职审计以及重大财务违规审计工作，并提出处理意见

职责10 按时完成企业决策层交办的其他工作

图 1-3　财务总监岗位职责

1.2.2 财务部经理岗位职责

财务部经理的岗位职责为：在财务总监的领导下，负责企业财产物资的规划与控制，总管企业的财务、核算及预算等工作，组织编制并汇总各种财务报表，为企业领导层提供决策依据。具体岗位职责如图 1-4 所示。

职责1 全面主持财务部的工作，组织并督促部门人员完成本部门职责范围内的各项工作

职责2 根据企业中、长期经营计划，组织编制企业年度综合财务计划的控制标准

职责3 制定、维护并改进企业财务管理制度和政策，制订年度、季度财务计划

职责4 组织会计人员进行会计核算和账务处理工作，编制、汇总财务报告并及时上报

职责5 负责企业成本管理，开展成本预测、控制、核算、分析工作，从而提高盈利水平

职责6 负责建立和完善企业财务稽核、审计及内部控制制度，并监督执行情况

职责7 负责资金、财务等企业资产的保值、增值与安全管理工作

职责8 协助财务总监做好税收筹划与管理工作，按时完成税务申报以及年度审计工作

职责9 为企业重大的投资、融资、并购等经营活动提供建议和决策支持

职责10 向上级主管汇报企业经营状况，为总经理办公室、董事会等决策层提供财务分析与预测报告

图 1-4 财务部经理岗位职责

1.2.3 财务主管岗位职责

财务主管的岗位职责为：根据企业有关制度，协助财务部经理做好费用、税收的核算和控制，固定资产的账务管理，税款及时缴纳等相关工作。具体岗位职责如图 1-5 所示。

职责1 组织编制企业年度、季度、月度内部预算计划，呈报审批后监督执行

职责2 协助财务部经理组织开展会计核算工作，按期编制会计报表和财务状况说明书

职责3 监察企业资产管理、往来账管理及费用开支

职责4 保持并加强同财政、税务、银行、工商、会计师事务所等部门的联系

职责5 协助财务部经理制定各项内部会计制度，并监督贯彻执行

职责6 协助财务部经理设立会计机构内部岗位，并考核岗位责任指标

职责7 审核会计凭证、部门人员上报的各种会计报表及纳税申报表

职责8 负责部门财务人员的考核工作，组织财务人员学习业务技术

职责9 负责会计工作交接和移交清册的监交工作

职责10 按时完成财务部经理交办的其他工作

图 1-5 财务主管岗位职责

1.2.4 预算会计岗位职责

预算会计的岗位职责为：协助财务部经理编制企业各项预算，并对各责任部门的预算执行情况进行监督和分析。具体岗位职责如图 1-6 所示。

职责1 根据财务部经理的具体安排，开展市场调查，及时了解财务政策的变化，做好预算前期调研工作

职责2 在财务部经理的指导下，编制企业财务预算纲要，确定企业下一年度预算编制的原则、要求及各部门预算草案的统一格式

职责3 初步审核各部门编制的归口管理业务的预算草案，并进行初步的试算平衡，协助财务部经理编制企业预算

职责4 制定各项预算控制方案，经审批后下达至各责任部门，从而保证各项预算目标的实现

职责5 跟踪监督及控制预算责任部门的日常支出和预算执行情况，协助财务部经理对各职责部门的预算执行情况进行考核与评价

职责6 根据实际预算执行情况或相关部门的申请编制预算调整方案，并上报财务部经理审核

职责7 在财务部经理的指导下，对企业经营目标的实现情况和预算执行情况进行分析，撰写年度预算执行报告书

职责8 按时完成领导交办的其他相关工作

图 1-6 预算会计岗位职责

1.2.5 外汇管理专员岗位职责

外汇管理专员的岗位职责为：负责企业的外汇购销、存取工作，配合资金主管完善企业外汇套期保值工作，并负责风险管理体系的建立。具体岗位职责如图 1-7 所示。

职责1 负责办理银行外汇开户、开证、汇兑、提现等业务

职责2 根据企业外汇资金用款计划，合理调度企业各外币账户的外币资金头寸

职责3 负责安排对外付款项目的出款账号，根据付款的需求调度境内、外各账户间的资金

职责4 负责与有关单位沟通，协调好外币资金的转入和转出，并向相关人员报送可投资金头寸

职责5 负责与境内、外银行洽谈外币定存、购汇事宜，争取最优惠的报价，并负责具体实施

职责6 编制企业外币资金流量表，反映外币资金用款计划的完成情况，并向相关人员报送

职责7 负责及时与有关单位沟通并向银行报送大额付款信息，以保证银行头寸充足

职责8 负责办理外汇银行存款汇款、划款等银行结算业务，定期与银行对账

职责9 评估企业总体外汇风险，制定企业总体外汇风险控制策略与方案

职责10 按时完成领导交办的其他相关工作

图 1-7 外汇管理专员岗位职责

1.2.6 资金管理会计岗位职责

资金管理会计的岗位职责为：负责银行存款、现金账务等一系列会计活动的审核、结算以及归类工作，编制相应的会计报表，确保资金安全、账实相符。具体岗位职责如图 1-8 所示。

职责1 负责审核各项支出单据，认真办理各单位银行存款余额内的现金、转账收支结算业务

职责2 严格审核各单位资金的拨付手续，对于手续不齐全的有权拒付

职责3 审核银行贷款利息，及时反映资金的预算及控制状况

职责4 及时登记银行存款日记账、总账和单位银行存款明细账，并将原始凭证及时登记入账

职责5 负责账户间的资金划转和结算，定期与银行对账，按时编制银行存款余额调节表

职责6 负责企业账户的监督管理工作，对账户信息进行动态分析，编制企业内部资金报表

职责7 注重并完善信贷风险机制，协调银行和企业的关系，积极筹措资金，保证资金供给

职责8 编制资金信贷和归还计划，掌握资金流向

职责9 负责办理对外担保相关事项

职责10 按时完成领导交办的其他相关工作

图 1-8 资金管理会计岗位职责

1.2.7 现金出纳岗位职责

现金出纳的岗位职责为：在主管人员的领导下严格执行财务审批制度，负责现金的收付、送存和银行存款管理工作，把好库存现金和银行存款的收付关。具体岗位职责如图 1-9 所示。

职责1 按照国家有关规定，认真执行企业库存现金管理制度

职责2 严格审核现金收付款的原始凭证，按规定办理款项收付业务

职责3 执行库存现金限额，超出部分必须及时送存银行，不坐支现金，不用白条冲抵现金

职责4 负责保管现金、有价证券、重要空白凭证等，签发现金支票、现金缴款单等票据

职责5 建立健全现金出纳各种账目，正确运用会计科目编制业务记账凭证，做到原始凭证齐全有效，记账凭证与原始凭证金额一致、准确无误

职责6 根据复核会计复核无误的记账凭证，及时、有序地登记现金日记账，做到日清月结

职责7 每日业务终了须及时轧平账务，结出现金余额并核实库存，做到账实相符

职责8 每日清点库存现金，编制库存现金日报表，并上报会计主管审核

职责9 定期核对现金日记账与总账，保证账账相符

职责10 按时完成领导交办的其他相关工作

图 1-9 现金出纳岗位职责

1.2.8 应收账款会计岗位职责

应收账款会计的岗位职责为：在应收账款主管的领导下，建立和管理应收账款及欠款客户的档案。具体岗位职责如图 1-10 所示。

职责1 协助财务主管制定应收账款管理制度、账款催讨办法等规章制度

职责2 根据《企业会计准则》和其他有关规定，记录会计系统中与应收账款有关的财务活动

职责3 建立、维护应收账款的文档信息，管理欠款客户的资料信息

职责4 审核应收账款清单，调查应收账款的差异及产生原因

职责5 每月定期编制月度应收账款的统计报表并上报，向销售人员提供详细的应收账款清单

职责6 通过分析，对超期的应收账款提出具体处理建议及收款策略建议

职责7 协助主管应对外部机构对应收账款的审核，并提供相关资料

职责8 向审计部门、法务部门等提供资料支持

职责9 按时完成领导交办的其他相关工作

图 1-10 应收账款会计岗位职责

1.2.9 固定资产会计岗位职责

固定资产会计的岗位职责为：负责与固定资产确认、管理、维修、调拨及报废等活动相关的财务处理工作。具体岗位职责如图 1-11 所示。

职责1 负责固定资产相关科目的明细核算工作，保证账、物、卡相符

职责2 根据“固定资产折旧报表”每月按时计提固定资产折旧，登账后打印“固定资产折旧表”

职责3 参与制定固定资产采购、归口单位管理、折旧、更新、大修、转移、报废等各种管理办法

职责4 会同有关部门定期对固定资产进行盘点，并按规定办理盘盈、盘亏以及报废等审批手续

职责5 与固定资产归口管理部门共同分析固定资产使用效果，并提供相关资料

职责6 参与固定资产定期清查核准工作

职责7 按时完成领导交办的其他相关工作

图 1-11 固定资产会计岗位职责

1.2.10 存货管理会计岗位职责

存货管理会计的岗位职责为：在财务主管的领导下，负责企业原材料、在途物资、库存商品、周转材料、包装物及低值易耗品等资产的管理控制和账务处理工作。具体岗位职责如图 1-12 所示。

职责1 参与拟订材料物资的核算与管理办法

职责2 健全存货管理活动中会计核算的二、三级科目

职责3 及时登记物资、库存商品核算明细账，并与总账进行核对

职责4 对已验收入库尚未收到发票的物资，月终要估价入账

职责5 审核并办理物资、库存商品的收、发、存手续

职责6 参与库存盘点，处理清查账务

职责7 会同归口管理部门分析存货储存情况，负责提供资料，并对呆滞积压的存货提出处理意见

职责8 参与有关清查核实工作

职责9 按时完成领导交办的其他相关工作

图 1-12 存货管理会计岗位职责

1.2.11 筹资主管岗位职责

筹资主管的岗位职责为：在财务部经理的领导下，负责企业资金筹集的全面管理与实施工作。具体岗位职责如图 1-13 所示。

职责1 对筹资环境进行市场分析和风险预测，把握筹资方向，拟订企业筹资计划

职责2 制定企业的各项筹资管理制度

职责3 开拓金融市场，建立多元化融资渠道，并与各金融机构建立和保持良好关系

职责4 通过对企业资产、负债及所有者权益的全面分析，设计、论证各种筹资项目的可行性方案

职责5 执行筹资决策，实现企业筹资目标，并监督筹资活动进程

职责6 进行资金分析和调配，监督各项资金的运用，优化资金结构，提高资金的使用效率

职责7 按时完成领导交办的其他相关工作

图 1-13 筹资主管岗位职责

1.2.12 投资主管岗位职责

投资主管的岗位职责为：在财务部经理的领导下，对企业资金的投放进行全面的分析、规划与管理。具体岗位职责如图 1-14 所示。

职责1 制定各项投资管理制度，并监督执行

职责2 对投资市场信息进行收集与分析，提出投资方向建议并评估投资机会

职责3 对投资项目进行调查和可行性分析，提出投资建议，为高层管理者的投资决策提供参考

职责4 对投资项目进行财务预测、风险分析与控制

职责5 组织执行企业的投资规划，并对投资活动进行监督

职责6 负责投资项目的效果评估工作，向高层管理者提交项目效果评估报告

职责7 参与员工培训工作

职责8 按时完成领导交办的其他相关工作

图 1-14 投资主管岗位职责

1.2.13 成本控制主管岗位职责

成本控制主管的岗位职责为：主要负责企业成本控制工作，通过制定成本预算制度进行成本核算与费用控制，有效控制成本支出，确保将成本控制在计划范围以内。具体岗位职责如图 1-15 所示。

职责1 在财务部经理的指导下，组织制定企业成本预算制度、核算办法等成本控制规章制度

职责2 协助、配合预算主管做好成本预算的编制工作，并对执行情况进行跟踪

职责3 执行企业成本管理制度及成本核算办法，开展成本预测、分析并编制成本报表工作

职责4 审核领料单、采购订货验收单的有效性及准确性，并根据领料单、验收单检查出库台账、成本台账的有效性及准确性

职责5 负责企业价格管理，掌握物价管理部门的价格政策及信息，考察同行业售价情况，确保价格竞争在同行业中处于优势地位

职责6 每月定期盘查企业存货情况，检查存货是否真实，根据盘点表核算现场存货，并作退库处理，调整月末成本日报表

职责7 每月定期进行成本统计，核算出成本率，及时提出成本控制改进措施及建议

职责8 按时完成领导交办的其他相关工作

图 1-15 成本控制主管岗位职责

1.2.14 成本控制专员岗位职责

成本控制专员的岗位职责为：负责执行各项成本控制方案，监督并稽核各项成本预算的执行情况，以便顺利达成成本控制目标。具体岗位职责如图 1-16 所示。

职责1 协助成本控制主管贯彻执行成本预算方案，并对各项成本预算的执行情况进行监督和检查

职责2 负责组织责任部门执行各项成本控制方案，并对执行情况进行监督和检查

职责3 编制生产车间成本统计报表，跟进及反馈车间统计异常问题

职责4 负责企业产品成本核算、材料成本核算、各种材料同类配件价格对比等工作

职责5 负责车间成本损耗事务的监控与协助管理工作，包括车间物料损耗管理，在制品的清理与跟进，物料现场管理及单据管理等

职责6 定期检查各职能部门成本控制目标的完成情况，会同各部门对各项成本进行核算分析

职责7 按时完成领导交办的其他相关工作

图 1-16 成本控制专员岗位职责

1.3 中小企业会计核算类各岗位职责

1.3.1 会计经理岗位职责

会计经理的岗位职责为：主要负责企业会计基础建设和会计核算制度的设计拟订、会计核算管理、会计报表及财务报告编送等工作。具体岗位职责如图 1-17 所示。

职责1 完善企业会计核算体系，制定会计核算制度及财务管理制度，并监督执行情况

职责2 负责企业会计基础的建设工作，组织编制企业内部控制相关制度，并监督执行情况

职责3 负责企业日常的会计核算业务、集团公司会计报表合并工作

职责4 负责编制企业会计报表和财务报告，并负责向企业其他部门、管理层及董事会呈报

职责5 定期组织资产清查盘点工作，保证财产安全

职责6 向政府税务机构申报税收报表、统计报表等相关会计资料，并负责这些资料的解释工作

职责7 定期清理往来账户，组织做好催收和清偿款项、账务核对工作

职责8 负责对企业成本费用开支及其他财会政策的执行情况进行监督

职责9 向企业年度经营效益、财务收支、投资项目等各个审计项目提供协助

职责10 按时完成领导交办的其他相关工作

图 1-17 会计经理岗位职责

1.3.2 总账会计岗位职责

总账会计的岗位职责为：协助会计经理完善企业的会计核算体系，正确、及时地进行会计业务综合、汇总工作。具体岗位职责如图 1-18 所示。

职责1 审核记账凭证，据实登记各类明细账，并根据审核无误的记账凭证汇总表登记总账

职责2 负责设置会计科目、会计凭证和会计账簿，并指导会计人员做好记账、结账和对账工作

职责3 定期对总账与各类明细账进行结账，并进行总账与明细账的对账，保证账账相符

职责4 月底负责结转各项期间费用及损益类凭证，并据以登账

职责5 编制各种会计报表，编写会计报表附注，进行账务报表分析并上报高层管理人员

职责6 为企业贷款及企业基础资料汇编工作提供财务数据、合并会计报表

职责7 为企业预算编制及管理提供财务数据，为统计人员提供相关财务数据

职责8 为会计师事务所审计工作提供各明细账情况及相关审计资料

职责9 按时完成领导交办的其他相关工作

图 1-18 总账会计岗位职责

1.3.3 会计核算主管岗位职责

会计核算主管的岗位职责为：协助会计经理建立健全企业的会计核算体系，完善与会计核算有关的各项规章制度。具体岗位职责如图 1-19 所示。

职责1 制定与会计核算有关的各项规章制度，随时检查各项财务制度的执行情况，对其中出现的问题及时制止、纠正

职责2 协助会计经理做好会计核算管理工作，定期编制会计报表

职责3 指导会计人员核算业务，改善工作质量和服务态度，做好绩效考核工作

职责4 进行成本费用核算的预测、计划、控制、分析与考核，督促各部门降低消耗、节约费用

职责5 整理各类原始资料，制定会计资料的使用办法及规定，组织做好会计档案的管理工作

职责6 按时完成领导交办的其他相关工作

图 1-19　会计核算主管岗位职责

1.3.4　资产核算会计岗位职责

资产核算会计的岗位职责如图 1-20 所示。

职责1 负责企业固定资产、无形资产的购进、折旧、摊销、转让及出售等事项的会计处理工作

职责2 编制固定资产、无形资产的目录，对固定资产折旧进行分类核算

职责3 定期或不定期核查固定资产、在建工程的账目，并深入现场进行账实核对，确保账实相符

职责4 组织使用部门对固定资产进行清查盘点，发现盘亏要及时上报，并进行账务处理

职责5 组织企业待处置资产的清理工作，审查待处置资产清理工作成果，并及时提交主管领导审核

职责6 按时完成领导交办的其他相关工作

图 1-20　资产核算会计岗位职责

1.3.5 材料核算会计岗位职责

材料核算会计的岗位职责如图 1-21 所示。

职责1 在会计核算主管的领导下，健全材料核算的二、三级科目

职责2 参与编制材料及外协核算相关制度规定，并提出建议

职责3 审核材料采购、领用、消耗的相关原始凭证，据以填制记账凭证，交复核会计复核

职责4 根据复核会计复核无误的凭证登记材料核算明细账

职责5 根据仓储部报来的各类材料出库凭证，开展材料消耗的核算工作，按时编制成本核算会计所需的材料消耗汇总表，并编制会计凭证，记入电脑账和手工账

职责6 月末，对材料明细账和总账进行核对，对未收到发票的材料进行估价入账

职责7 参与制定材料消耗定额和目标成本定额标准

职责8 按时完成领导交办的其他相关工作

图 1-21 材料核算会计岗位职责

1.3.6 工资核算会计岗位职责

工资核算会计的岗位职责如图 1-22 所示。

职责1 根据员工实有人数、工资等级和工资标准，审核人力资源部编制的工资计算表，办理代扣代缴款项，计算实发工资

职责2 根据考勤记录、员工工资升降级别变动标准通知单审核工资和奖金分配表，审核无误后，根据各部门的实有人数归类，编制工资分配表和汇总表

职责3 编制会计凭证，核算工资及奖金的明细，并将其及时录入财务信息系统

职责4 待工资发放完毕后，及时收回工资计算表，装订成册，妥善保管

职责5 负责编制人力资源成本有关报表，配合人力资源总监做好人力资源成本分析工作

职责6 装订、保管（限当年）相关会计凭证、工资报表，定期送财务档案管理人员保管

图 1-22　工资核算会计岗位职责

1.3.7　成本核算会计岗位职责

成本核算会计的岗位职责为：负责制定和组织执行成本管理制度，进行成本预测，编制成本预算，并做好成本核算、分析工作。具体岗位职责如图 1-23 所示。

职责1 负责编制企业产品成本核算方案，并定期组织产品成本核算工作

职责2 及时登记半成品、产成品明细账，月末与半成品库、成品库核对，保证账实一致

职责3 定期核对产成品、半成品明细账的余额和总分类账的余额

职责4 根据车间各批产成品转移单、成品库的验收入库单，月末及时结转产成品，保证成本明细账余额与总账月末账面余额相一致

职责5 汇集各批产品当月成本，编制当月各批产品的实际成本核算表及产品成本分析表，为分析产品成本升降的原因提供参考依据

职责6 编制成本费用报表，检查考核并分析企业各部门成本计划的完成情况及增产节约情况

职责7 采用多种形式开展部门、车间、班组的经济核算，贯彻经济责任制

图 1-23 成本核算会计岗位职责

1.3.8 收入核算会计岗位职责

收入核算会计的岗位职责如图 1-24 所示。

职责1 认真审核各种收入的原始凭证，确保各项收入合法、准确、完整

职责2 依据产品出库单、发票记账联和有关合同确认应收账款、销售收入，并按时结转成本

职责3 根据合法、准确、完整的原始凭证编制记账凭证，并核准程序

职责4 核对银行进账单、发票，分项计算产品回款情况，填制收款凭证

职责5 领用和管理发票、收据，登记发票领用情况，根据有关要求和业务性质开具发票和收据

职责6 定期统计应收账款收款情况和各项收入实现情况，编制应收账款账龄分析表等会计报表及相关统计报表，按要求提交各销售人员

职责7 认真清查各种经济合同、产权转移数据、营业账簿等，区分各项收入，正确计算应缴纳税款

职责8 负责申请办理坏账的核销及有关税款缓缴或减缴事项

职责9 按时完成领导交办的其他相关工作

图 1-24 收入核算会计岗位职责

1.4 中小企业审计类各岗位职责

1.4.1 审计主管岗位职责

审计主管的岗位职责为：在财务部经理的领导下，行使财务总监审核权，对企业财务审计工作负有领导责任。具体岗位职责如图 1-25 所示。

职责1 参与拟订并完善审计制度和工作流程，制订企业年度内部审计计划和审计工作费用预算

职责2 负责审核企业各项财务制度的落实情况，监督内部控制制度的健全性

职责3 拟订审计方案，起草审计报告

职责4 审阅财务报告，确认其真实性、准确性、完整性并进行审计；确认会计记录的真实性及符合《企业会计准则》的相关要求

职责5 负责审查企业资金受控情况，做好企业经济信息的保密工作

职责6 定期或不定期地进行必要的专项审计、专案审计和财务收支审计

职责7 控制、考核、纠正各部门偏离企业整体财务目标计划的行为

职责8 协助外部审计工作的开展，维护与外部审计单位的良好关系

职责9 对下属员工在审计程序和方法上进行指导和建议

职责10 负责或参与对企业重大经营活动、重大项目、重大经济合同的审计工作

职责11 按时完成领导交办的其他相关工作

图 1-25 审计主管岗位职责

1.4.2 财务审计人员岗位职责

财务审计人员的岗位职责为：按照国家审计法规、企业财会审计工作规定，负责企业财务的审计工作。具体岗位职责如图 1-26 所示。

职责1 审查企业各项财务制度的落实情况，协助审计主管拟订审计计划或方案

职责2 负责完成资产、负债、收入、成本、费用、利润等单项业务的审计工作

职责3 按照审计程序和审计方案，获得充分的审计证据，支持审计发现和审计建议，为企业运营提供增值服务

职责4 审查财务收支项目、费用开支与报销等工作

职责5 审查发票、凭证、账册、报表的真实性以及其填制是否符合企业财务制度的要求

职责6 检查、复核审计证据，提出单项审计评价意见

职责7 针对所有涉及的审计事项，编写内部审计报告，提出处理意见和建议

职责8 做好企业保密工作，按规定使用所获取的财务资料

职责9 整理、归档审计资料

职责10 按时完成领导交办的其他相关工作

图 1-26 财务审计人员岗位职责

1.4.3 采购审计人员岗位职责

采购审计人员的岗位职责为：在审计主管的领导下，负责采购订购过程、采购合同签订过程等审计工作，审查违规现象，维护企业利益。具体岗位职责如图 1-27 所示。

职责1 审查采购制度的执行及招投标情况、采购合同的签订执行情况

职责2 审查物资采购出、入库作业内部控制制度的有效性和完整性

职责3 审查物资采购入库是否有完善的交接、验收手续

职责4 审查仓库记录的完整性，监督仓库盘点，验证账实是否相符

职责5 审查采购业务过程中发生的各种违规违纪行为，维护本企业的经济利益

职责6 按时完成领导交办的其他相关工作

图 1-27 采购审计人员岗位职责

1.4.4 项目审计人员岗位职责

项目审计人员的岗位职责为：主要负责审查项目是否符合国家和相关部门的有关规定，审查项目预决算等工作。具体岗位职责如图 1-28 所示。

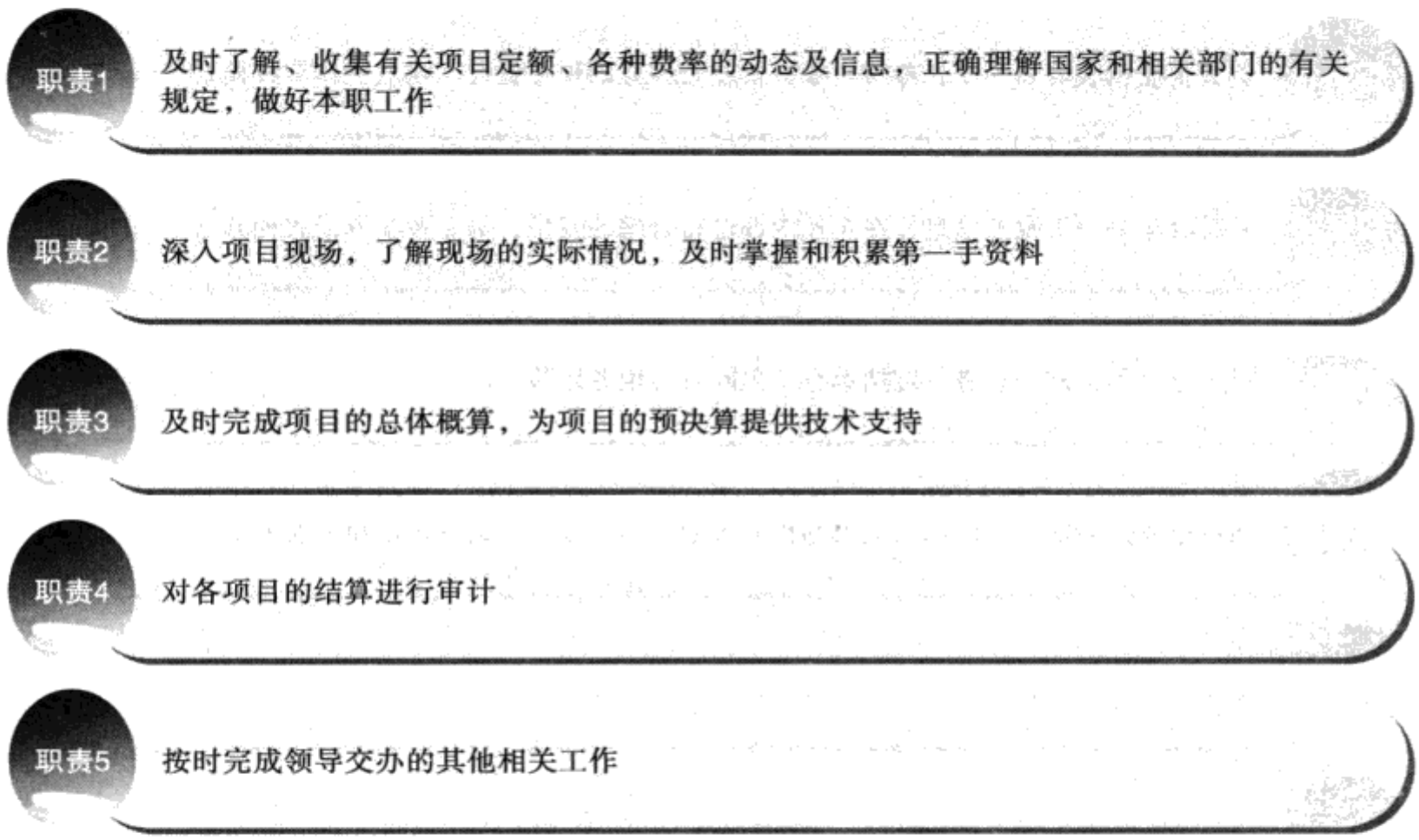


图 1-28　项目审计人员岗位职责

1.5　中小企业税务类各岗位职责

1.5.1　税务主管岗位职责

税务主管的岗位职责为：主要负责拟订并实施企业的税收筹划，组织开展日常税务管理，确保实现企业税务目标。具体岗位职责如图 1-29 所示。

职责1 负责企业税收筹划工作，参与企业日常经营模式的税务管理，建立整体节税模式

职责2 及时收集并分析税务信息，在企业内部进行合理的安排，为企业争取最大的利益

职责3 对企业日常经营活动进行定期审查，消除日常税务风险

职责4 回答企业财务部及其他部门提出的税务问题，为企业业务运营提供税务咨询

职责5 承办有关税务方面的事务，维护与税务机关的良好关系

职责6 组织并指导税务会计做好税务申报工作

职责7 协助有关人员进行年度审计、内部审计，负责税务审计过程中相关问题的回复

职责8 参与企业并购重组、资产交易等重大经营业务，提出税务意见与建议

职责9 按时完成领导交办的其他相关工作

图 1-29 税务主管岗位职责

1.5.2 税务专员岗位职责

税务专员的岗位职责为：在税务主管的领导下，做好本企业的涉税事项等工作。具体岗位职责如图 1-30 所示。

职责1 按税收政策规定正确计算、申报、缴纳、管理增值税，负责增值税相关变更、登记、注销的管理工作

职责2 负责国税税务登记和一般纳税人申请、变更、年检、注销的管理工作

职责3 负责企业国税发票的购入、发出、保管、检查、开具的管理工作

职责4 按税收政策规定正确计算和缴纳企业所得税，做好企业所得税管理工作

职责5 核对增值税进项、销项额，按月填写“应交增值税明细表”

职责6 负责内部单位统一结算发票信息录入，增值税专用发票等抵扣信息录入、认证工作

职责7 配合接受税务稽查，配合会计师事务所做好本企业的税务审计工作

职责8 按时完成领导交办的其他相关工作

图 1-30 税务专员岗位职责

1.5.3 税务核算会计岗位职责

税务核算会计的岗位职责为：负责本企业营业收入的统计、核算与分析，根据实际收入办理纳税业务等工作。具体岗位职责如图 1-31 所示。

职责1 审核各种收入的原始凭证，确保各项收入计算准确、内容合法、构成完整

职责2 区分各项收入，正确计算本期应缴的流转税，包括营业税、消费税、城市维护建设税、资源税、教育费附加及各种地方税费等

职责3 清查各种经济合同、产权转移数据、营业账簿和权利许可证等，正确计算应缴纳税款

职责4 根据员工工资级别和国家相关税收政策，代扣代缴员工的个人所得税

职责5 负责申请办理坏账的核销及有关税款缓减事项

职责6 按时完成领导交办的其他相关工作

图 1-31 税务核算会计岗位职责

1.6 中小企业财务会计管理流程设计

1.6.1 中小企业管理流程设计原则

工作事项都可用流程来统一规范，中小企业提升管理水平、实现高效规范管理的前提就是要实现管理的流程化、操作的标准化。

中小企业在设计管理流程时，需依据自身的实际条件和资源来设计，并遵循以下基本原则（如表 1-1 所示）。

表 1-1　中小企业管理流程设计原则

设计原则	具体说明	
简化原则	组织流程（一级）	●对企业日常事务运作需要的基本原则进行的整体战略规划 ●是企业一切流程的基础，原则性较强，不能随意更改，不可超越
	主要业务流程（二级）	●主要立足部门职能的基础，打破部门墙的限制和束缚 ●规范不同职能事务程序，简化、规范事务流程，提高协作意识 ●主要体现为“控制程序”
	具体作业流程（三级）	●具体岗位事务的操作标准，其实操性必须要强 ●主要体现为具体的作业规范、操作标准等
兼顾原则	组织流程（一级）	●依据企业战略目标进行设计，有必须兼顾内部资源方面的限制 ●必须对二、三级流程起指导作用，否则二、三级流程可能无法有效设计规划
	主要业务流程（二级）	●必须承上启下 ●依据一级的组织流程起到控制作用，必须保证其规范性、有效性
	具体作业流程（三级）	●虽立足在一个点上，但却必须涵盖一、二级流程的基本要求 ●必须兼顾基本的原则和控制程序，否则无法实施
个性化原则	●任何企业都充满自己的个性、特点和文化，中小企业在流程设计时不能照搬照抄别的企业的流程文件，只能将其作为参考	
变化原则	●管理流程需根据客户需求和市场变化进行及时的变化和调整 ●变化和调整是随时性的，当发现流程不畅、效率低下时，需立即作出调整 ●企业每年对流程进行一次检视，找出与战略相悖、需改进之处，进行流程调整与再造	

1.6.2　寻找并理顺现有的关键流程

企业进行流程设计，要选择“关键流程”为突破口。在选择“关键流程”时，主要看绩效是否高、流程作业在企业整体运作体系中是否占有关键性地位、流程落实起来是否易行。

企业寻找并理顺现有的关键流程常用的方法有流程优先矩阵法、绩效－重要性矩阵法两种。

1. 流程优先矩阵法操作说明

流程优先矩阵通过分析关键成功因素对流程的影响程度，将企业内部流程分为三大类。

（1）对关键成功因素起关键影响作用的流程，并将此类流程记上 2 分。

（2）对关键成功因素起一定作用的流程，并将此类流程记上 1 分。

（3）对关键成功因素几乎没有影响的流程，并将此类流程记上 0 分。

然后，根据得分情况绘制一个矩阵，对于得分高的流程将给予高度重视。

具体分析、比较的过程如表 1-2 所示。

表 1-2　利用流程优先矩阵法选择关键流程

因素 / 流程	关键成功因素 1	关键成功因素 2	关键成功因素 3	关键成功因素 4	关键成功因素 5	总分
流程 1	1	1	0	2	2	6
流程 2	0	1	0	1	0	2
流程 3	2	0	1	2	0	5
流程 4	0	2	2	0	0	4
流程 5	2	0	1	0	0	3

通过分析、记分、计算等处理，应将流程 1 作为流程再造的优先考虑对象。

2. 绩效 – 重要性矩阵法操作说明

绩效 – 重要性矩阵法首先利用漏斗原理对企业所有流程进行初步筛选，再利用绩效 – 重要性矩阵来识别需要优先改进的关键流程，如图 1-32 所示。

绩效 – 重要性矩阵以流程的绩效表现和重要性作为纵、横坐标，绩效表现分数低的和重要性程度高的流程应是首选的流程。

如图 1-32 所示，右下角的五角星重要性高、绩效表现分数低，应该是流程设计的首选，而左上角的五角星重要性低、绩效表现分数却很高，目前则不急于马上进行流程再造。

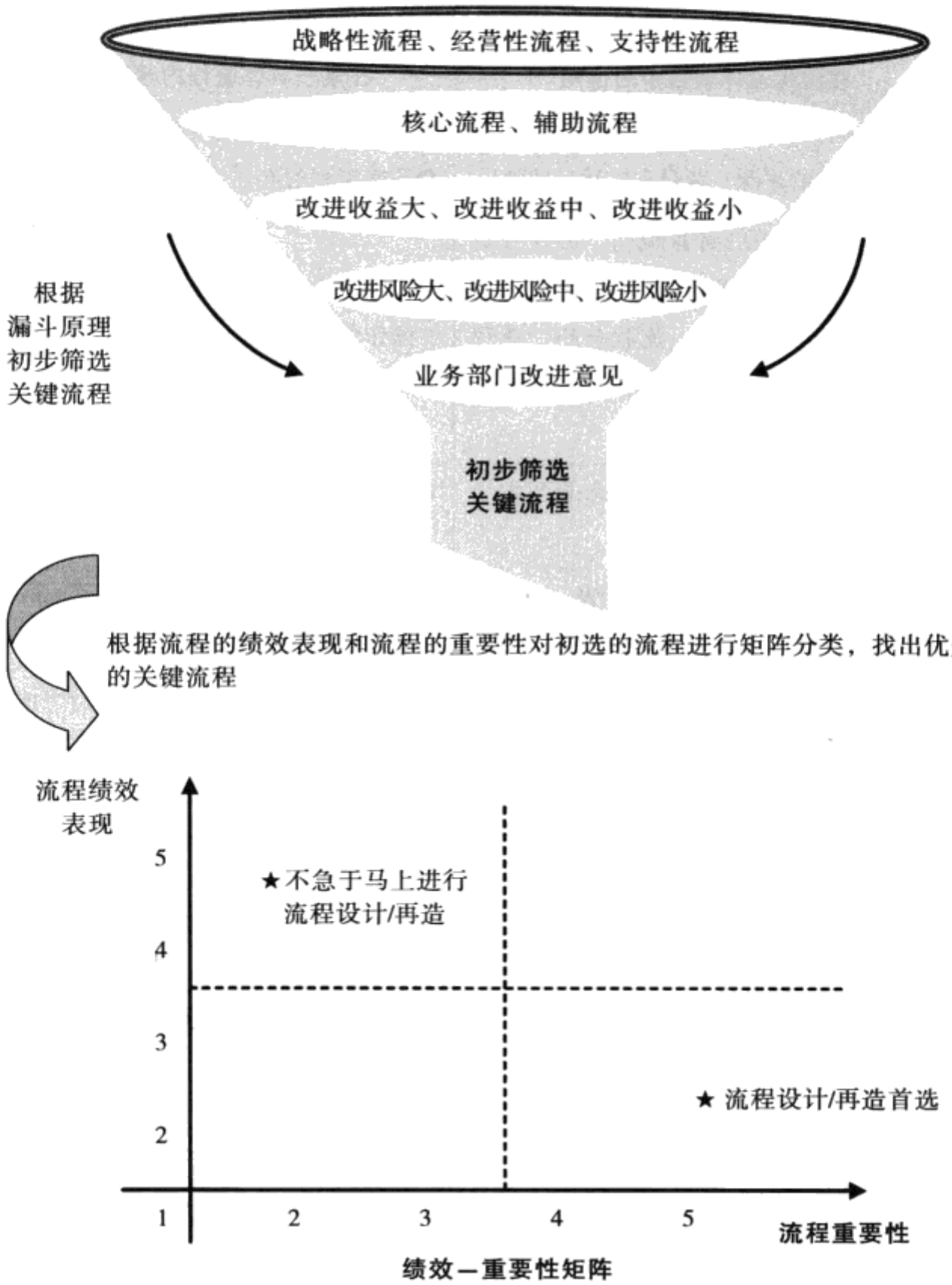


图 1-32　利用绩效－重要性矩阵选择关键流程

1.6.3　中小企业管理流程设计方法

流程的设计、绘制、管理工作及具体的流程内容编制工作，均可采用 5W2H 法，方法运用说明如表 1-3 所示。

表 1-3　采用 5W2H 法进行流程设计的说明

5W2H 法	在流程设计项目中的运用	在某一具体流程内容设计中的运用
为什么做（Why）	●明确项目的目的、对企业的意义 ●了解项目的来源、背景和需达到的效果	●明确流程的目的、意义、期望等 ●明确流程的必然性、流程需解决的问题
做什么（What）	●明确流程管理的背景说明、流程管理的范围、流程管理目标 ●根据流程总体规划、流程分析、流程编制、流程实施、监控与改进等来细化	●识别和界定具体流程，明确流程中逐步需要操作的事项和关键环节 ●将流程细化与分解后进行结构描述
在哪里做（Where）	●明确流程设计这项工作各环节的实施地点、环境	●明确具体流程中各事项的开展地点、层级、部门、区域、环境等
什么时候做（When）	●明确流程设计工作日程安排表，可使用甘特图，同时需设置关键点作为里程碑	●明确具体流程的内容事项什么时候展开，在什么环境条件下展开
谁来做（Who）	●通过流程设计项目中职责矩阵的形式，明确说明每一个成员的职责	●明确流程中各内容事项的执行主体 ●审核审批职能、辅助职能、参与职能、配合职能落实到部门/岗
怎么做（How）	●是管理流程设计项目的执行阶段 ●项目成员按照项目计划时间和任务开展工作 ●涉及流程管理中的基准管理、风险控制措施、质量管理等因素 ●严格控制变更的申请与处理	●明确完成整个流程需要进行哪些步骤、环节，将流程的结构框架进行合理细化，确定流程的所有步骤事项和关键节点
做多少（How much）	●由于受到企业资源和特定环境的约束，项目可能需要企业其他相关资源支持，包括人力支持、组织绩效考核、项目的预算，甚至可能需要的外部资源等	●即完成整个流程后，最终要达到的目标、效果并提出改进方案

1.6.4　中小企业管理流程设计步骤

中小企业管理流程设计是将需要设计或再造的业务流程进行分析，确定流程的主要环节、参与部门，对其操作进行明确说明，并将最终成果用书面形式展现出来以便推进实施过程，具体步骤如图 1-33 所示。

步骤	具体说明
1. 初步确定流程	◎ 理顺工作流程，找出流程中的各个环节，以及他们之间的相互关系
2. 界定流程范围和参与的部门	◎ 界定流程范围，确定参与该工作流程的各个部门（或各个岗位），以及他们的职能及作用
3. 绘制流程图，并进行理解和分析	◎ 进行管理流程图的绘制 ◎ 所有与流程相关的人员认真研究和分析流程的准确性
4. 精调、改进流程	◎ 审核、讨论，对流程进行精调，对不适当之处进行调整和修改
5. 瞄准标杆，对比研究	◎ 找出流程设计工作做得较好的企业作为“标杆”，进行对比研究，找出本企业流程设计的不足之处，并加以改进
6. 流程试行，收集信息	◎ 设计的流程开始在工作中试行，注意收集流程在执行过程中的反馈信息
7. 分析研究反馈的信息	◎ 流程试行半年左右就能反映出很多问题，我们要对收集到的反馈信息进行认真地分析研究
8. 设计并实施流程改进	◎ 在对收集到的反馈信息进行认真地分析研究后，要对现有的流程图进行改进，并重新绘制
9. 最终确定流程	◎ 对经过实践考验的流程图进行最终确定，由企业管理层正式公示，并将企业所有的流程图汇集成册

图 1-33　管理流程设计步骤

1.6.5　中小企业管理流程绘制方法

1. 流程图绘制符号说明

关于流程图绘制符号，美国国家标准学会（ANSI）给出了相应的规定。下面对流程图设计过程中可能用到的符号进行一一介绍，以便规范使用。具体如图 1-34 所示。

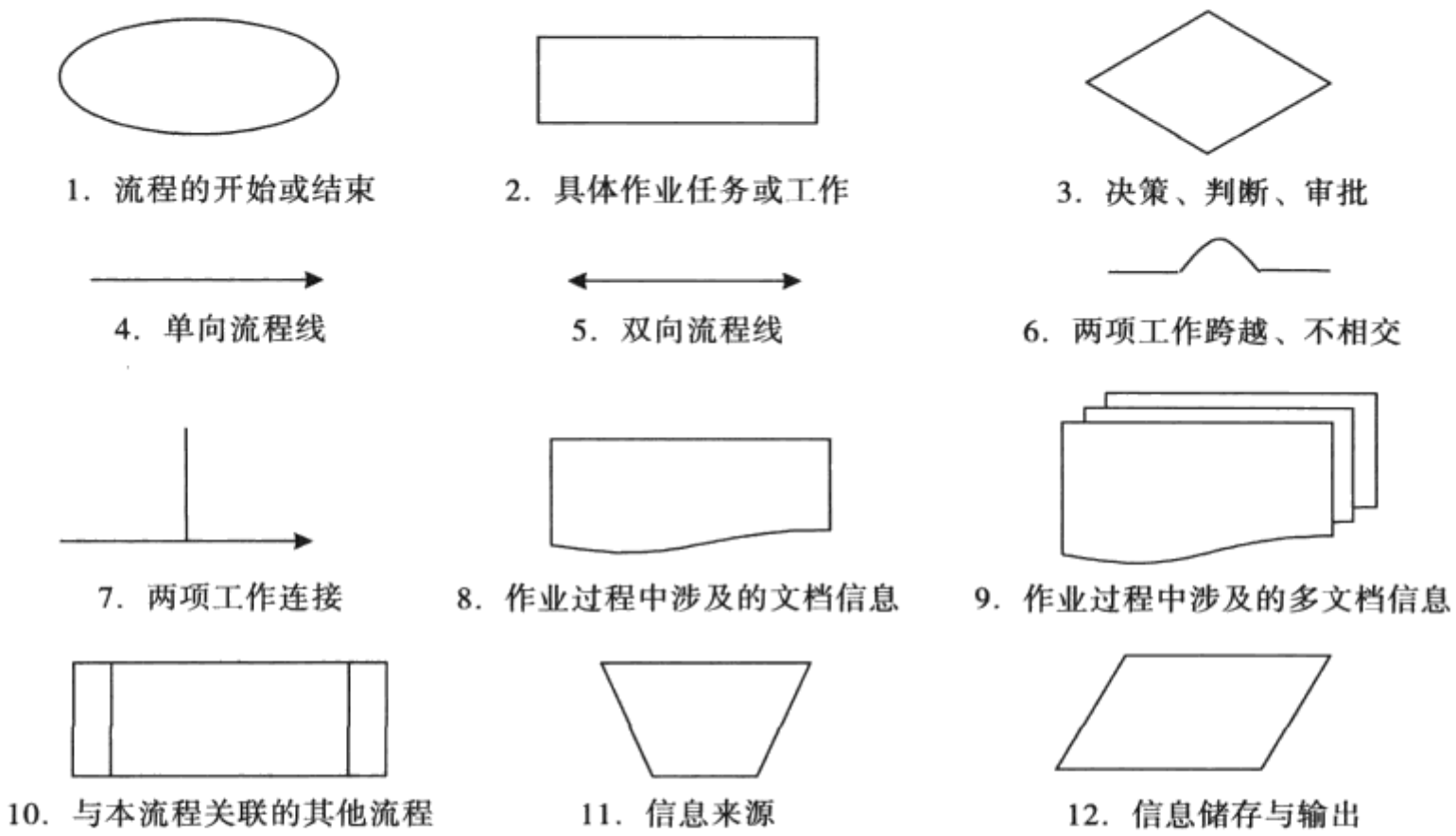


图 1-34　流程设计常用到的符号

流程图的绘制越简洁、明了，操作起来越方便，推进和执行人员也就容易接受和落实。所以，在一般情况下，仅使用其中的 5 ~6 种符号就基本可以满足绘制流程图的需要了。

2. 选择并确定流程的展现形式

根据流程的复杂程度、流程活动的内部关联性等因素，企业在设计时需要注意既要直观、简洁地将活动的顺序表达清楚，还要将执行主体的不平等地位表示出来，流程的展现形式主要有业务流程图、矩阵式流程图、泳道流程图等。

（1）业务流程图的结构与应包含的内容如图 1-35 所示。

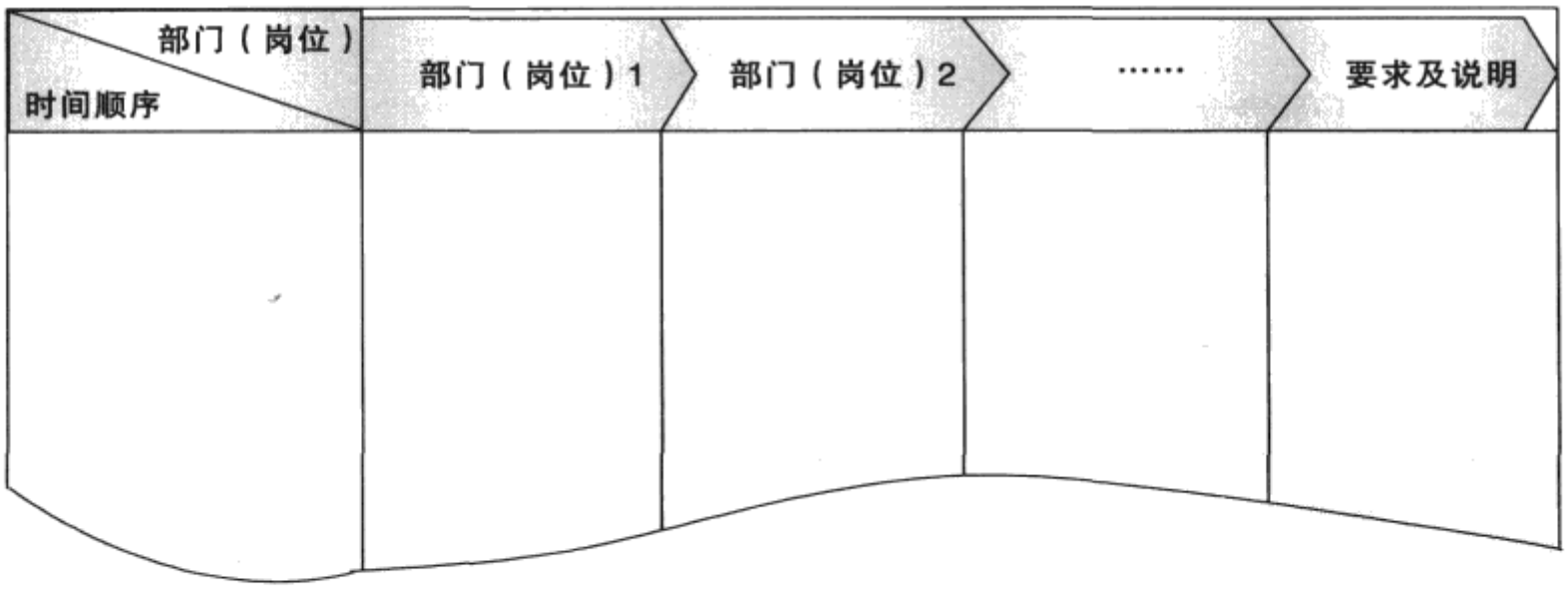


图 1-35　业务流程图结构示意图

（2）矩阵式流程图主要通过纵、横两个方向的坐标，既解决了先做什么、后做什么的问题，又解决了各项工作的责任人的问题，其样式如图 1-36 所示（以固定资产购置为例）。

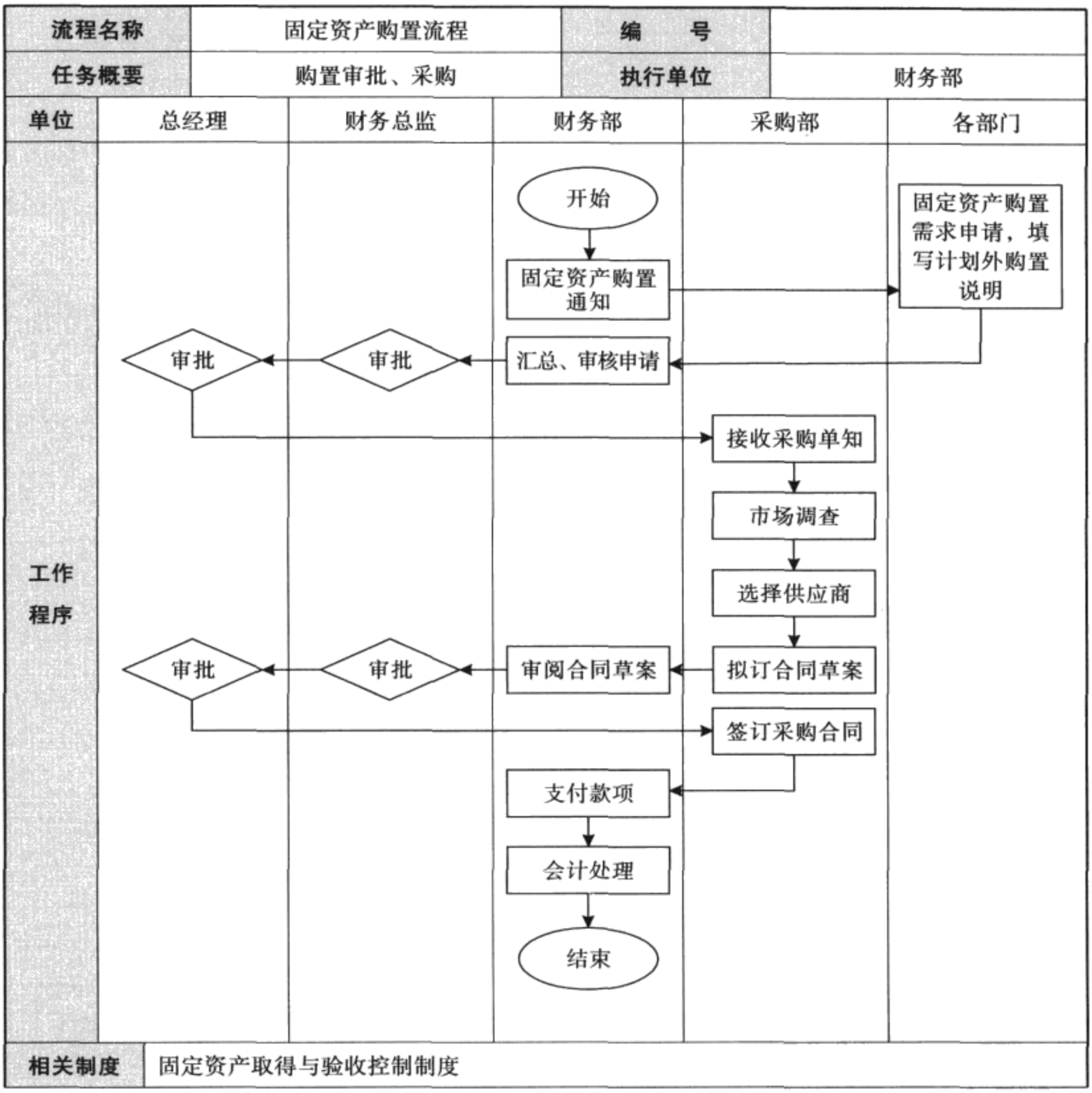


图 1-36　矩阵式流程图样式示意图

（3）泳道流程图也是通过纵、横双向坐标来设计流程，纵向为分项工作任务，横向是承担任务的部门、岗位（即执行主体）。这种流程图样式与其他流程图类似，但在业务流程的执行主体上，主要通过泳道（纵向）来区分执行主体，具体如图 1-37 所示。

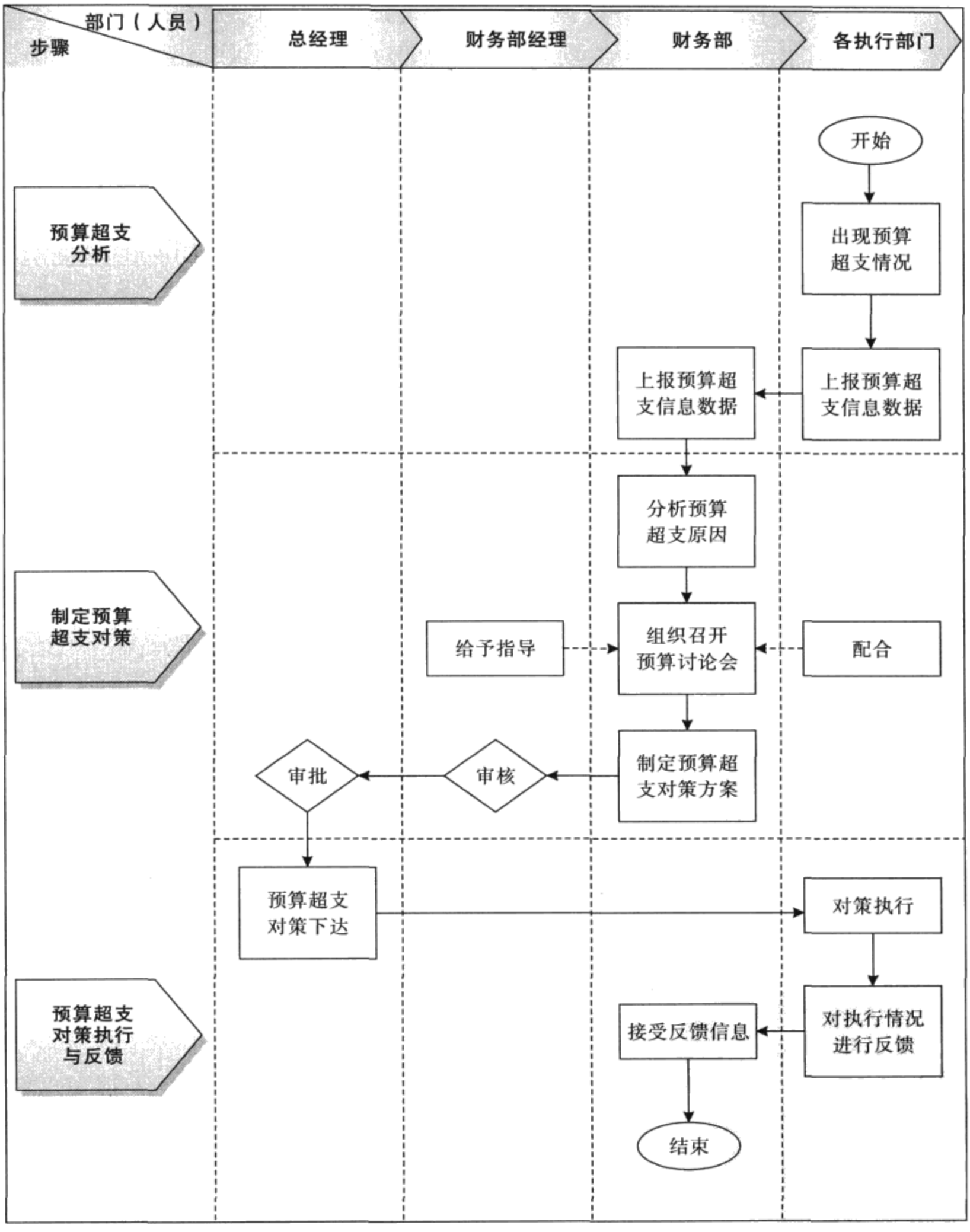


图 1-37　泳道流程图样式示意图

1.6.6 中小企业财务会计管理流程体系设计

财务会计管理的核心流程设计可分为中小企业预算管理流程设计、资金管理流程设计、财务分析管理流程设计、投融资管理流程设计、固定资产管理流程设计、流动资产管理流程设计、无形资产管理流程设计、负债与所有者权益管理流程设计等，中小企业财务会计管理流程体系如图 1-38 所示。

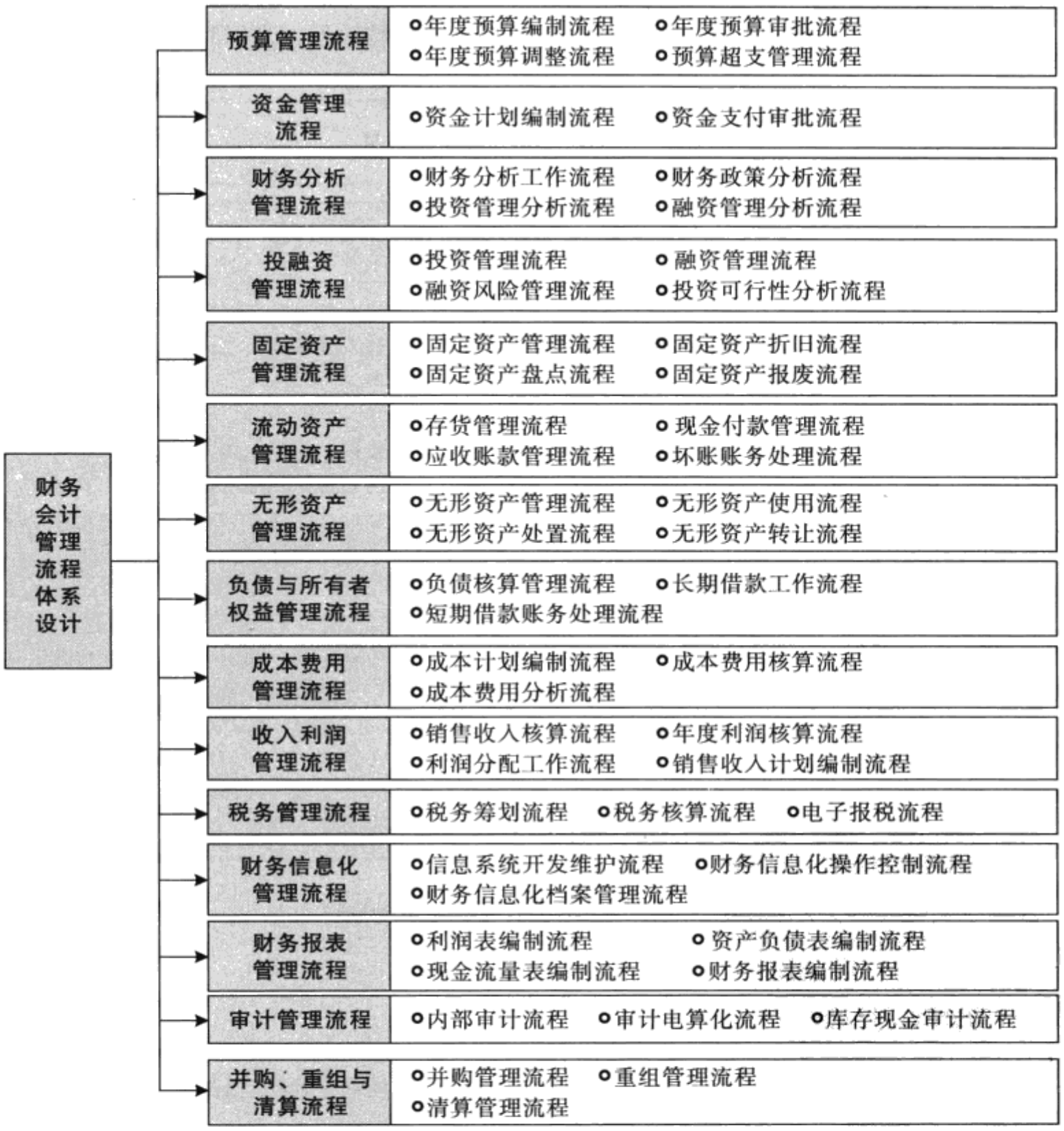


图 1-38 财务会计管理流程体系设计

1.7 中小企业财务会计管理制度设计

1.7.1 中小企业管理制度特点分析

制度是规范员工行为的标尺之一，是企业进行规范化、制度化管理的基础。只有不断推进规范化、制度化管理，企业才能逐渐做强做大。

中小企业管理制度既有一般企业管理制度共性也有其特殊性，具体特点如图 1-39 所示。

制度特点	具体说明
具体说明	◎ 中小企业管理制度的重点一般放在提升企业的基础管理水平方面
权威性	◎ 中小企业管理制度遵循一旦公示，所有人员就必须严格执行的原则
强制性	◎ 制度一旦制定和公示，就必须要落实执行，不要让其成为一纸空文
无差别性	◎ 所有人员均需遵守本企业的规章制度，无一例外
阶段适用性	◎ 中小企业管理制度一般伴随着初创期、立足期、成熟期、衰退期而进行不断完善，并且每一阶段的制度都需适应该阶段的经营发展要求
制度与温情并存	◎ 中小企业的重要特点是将温情管理作为制度管理的辅助手段，在尊重、理解员工的基础上，逐步完善各种规章制度，增强企业的凝聚力

图 1-39 中小企业管理制度特点分析

1.7.2 中小企业管理制度设计步骤

中小企业在设计管理制度时，需明确要解决的问题及所要达到的目的、找到制度的角度定位、开展内外部调研、明确制度规范化的程度、统一制度格式等。

中小企业管理制度设计步骤如图 1-40 所示。

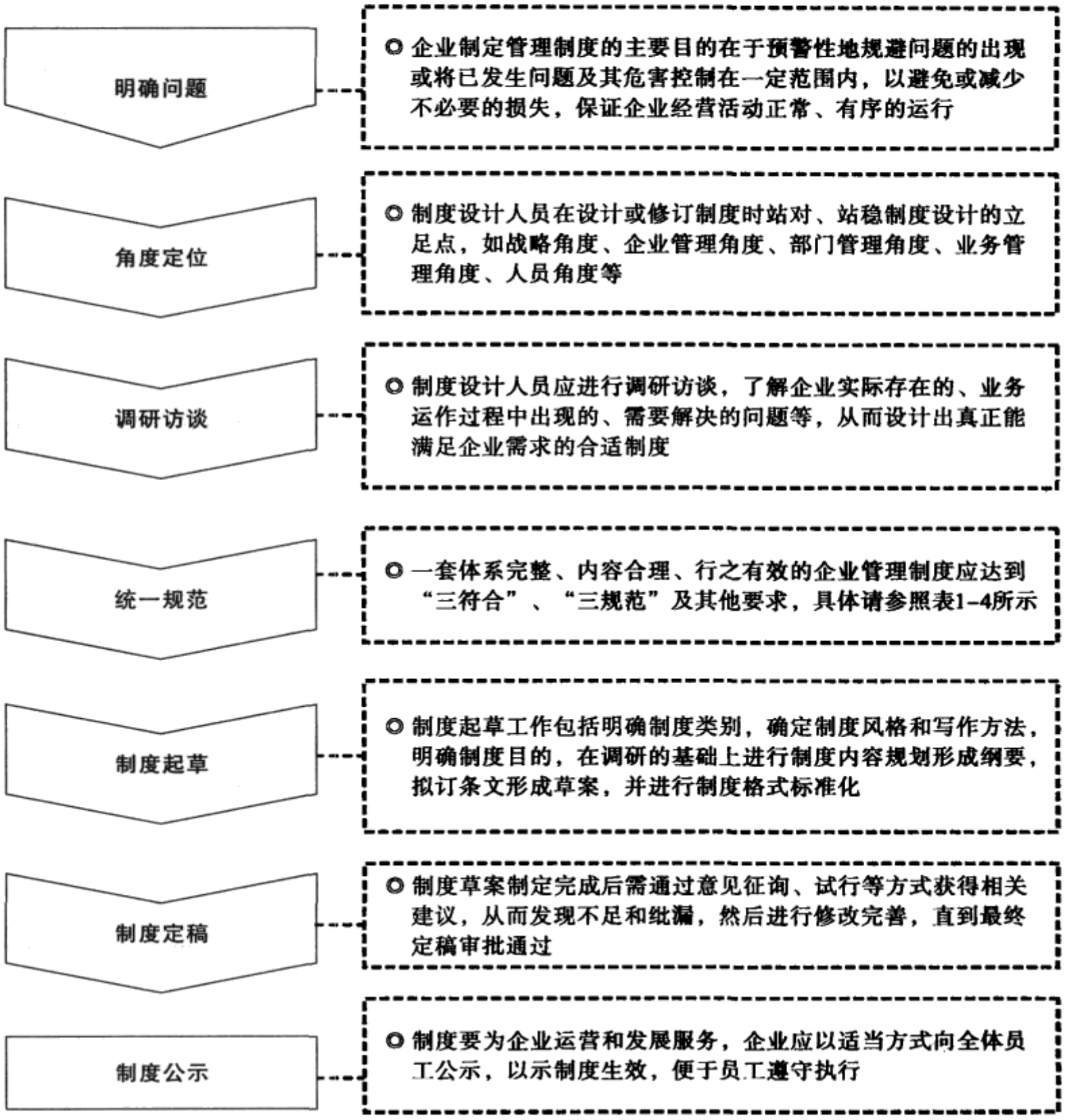


图 1-40　中小企业管理制度设计步骤

1.7.3　中小企业管理制度设计规范

一套体系完整、内容合理、行之有效的制度要求制度设计人员在设计管理制度时需遵循一定的编写要求，即达到“三符合”、“三规范”，具体如表 1-4 所示。

表 1-4　中小企业管理制度设计规范

设计规范	具体说明	
三符合	●符合管理者最初设想的状态	
	●符合企业管理科学原理	
	●符合客观事物发展规律或规则	
三规范	规范 制度制定者	●品行好，能做到客观、公正，有较好的文字表达能力和分析能力 ●熟悉企业各部门的业务及具体工作方法 ●了解国家法律、社会公共秩序和员工风俗习惯 ●明确制度的制定、审批、修改、废止等程序及权限 ●制度所依资料全面、准确，能反映生产经营活动的真实面貌
	规范 制度的内容	●合法合规，制度内容不违反国家法律法规和公德民俗，确保制度有效 ●制度体系完善、科学、系统，内容需规范、有效 ●形式美观，制度框架格式统一、简明扼要、易操作，简洁、无缺漏 ●语言简洁、条理清晰、前后一致、符合逻辑规律 ●制度的可操作性要强，注意与其他规章制度的衔接 ●规定制度涉及的各种文本的效力，并用书面或电子文件的形式向员工公示或向员工提供接触标准文本的机会
	规范 制度实施过程	●明确培训及实施过程、公示及管理、定期修订等内容 ●营造规范的执行环境，减少制度执行中可能遇到的阻力 ●规范全体员工的职责、工作行为及工作程序 ●制度的制定、执行与监督应由不同人员担当 ●记录制度执行的情况

1.7.4　中小企业管理制度框架设计

制度的内容结构常采用“一般规定—具体制度—附则”的模式，一个规范、完整的制度所需具备的内容要点包括制度名称、总则/通则、正文/分则、附则与落款、附件这五个部分。制度设计人员应注意每一要点，以使所制定的制度内容完备、合规、合法。

需要说明的是，对于针对性较强、内容较单一、业务操作性较强的制度，正文中可不用分章，可直接分条列出，而总则与附则中有关条目不可省略。

根据制度的内容结构，现给出常用的制度撰写、文本展现模板，仅供读者参考使用，如图 1-41 所示。

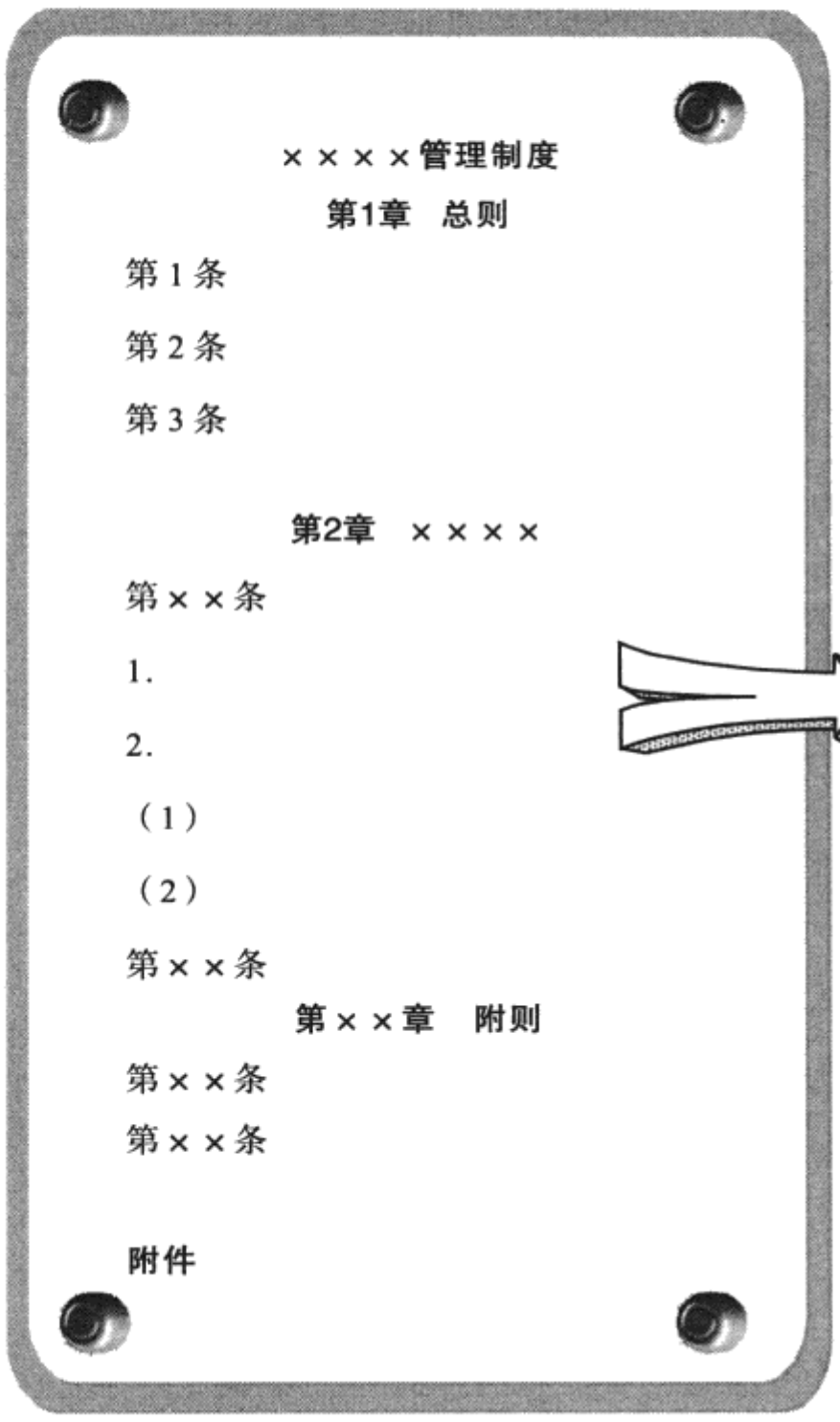


图 1-41 中小企业管理制度框架设计

1.7.5 中小企业财务会计管理制度体系设计

财务会计管理的核心制度设计可分为中小企业预算管理制度设计、资金管理制度设计、财务分析管理制度设计、投融资管理制度设计等，中小企业财务会计管理制度体系设计如表 1-5所示。

表 1-5　中小企业财务会计管理制度体系设计表

制度体系	主要制度
预算管理制度设计	●全面预算管理制度　●资金预算管理办法
资金管理制度设计	●小型企业资金管理制度　●中型企业资金管理制度 ●货币资金管理控制细则
财务分析管理制度设计	●财务分析制度　●财务指标运用规范　●财务报告编写规定
投融资管理制度设计	●投资管理制度　●融资管理制度 ●项目投资管理办法　●股票事务管理办法
固定资产管理制度设计	●固定资产管理制度　●固定资产折旧办法 ●固定资产盘点细则　●固定资产报废规定
流动资产管理制度设计	●现金管理制度　●出纳作业管理办法 ●银行票据管理细则　●存货管理制度 ●存货核算办法　●应收账款管理制度　●应收票据处理办法
无形资产管理制度设计	●无形资产管理制度　●无形资产确认与计量细则 ●无形资产使用办法　●无形资产处置规定
负债与所有者权益管理制度设计	●负债核算管理制度　●应付款项管理办法 ●预收账款管理办法　●所有者权益核算管理制度
成本费用管理制度设计	●成本控制办法　●成本费用核算办法
收入利润管理制度设计	●销售收入管理制度　●利润分配管理制度
税务管理制度设计	●税务管理制度　●发票管理制度　●税务档案管理办法
财务信息化管理制度设计	●财务信息化综合管理制度　●财务信息使用管理办法 ●财务信息系统安全保障制度
财务报表管理制度设计	●财务报表编制制度　●利润表编制办法 ●资产负债表编制办法　●现金流量表编制办法
审计管理制度设计	●内部审计管理制度　●销售与收款审计办法 ●购货与付款审计办法　●高管人员离职审计办法
内部控制管理制度设计	●内部控制管理制度　●内部控制实施规范 ●内部控制风险管理制度　●内部控制检查评价与考核办法

1.8 中小企业财务会计管理方案设计

1.8.1 方案设计步骤

方案是指工作或行动的计划或对某一问题制定的规划。财务会计管理方案包括预算管理方案、资金管理方案、财务分析管理方案、投融资管理方案等。

财务会计管理方案设计步骤如图1-42所示。

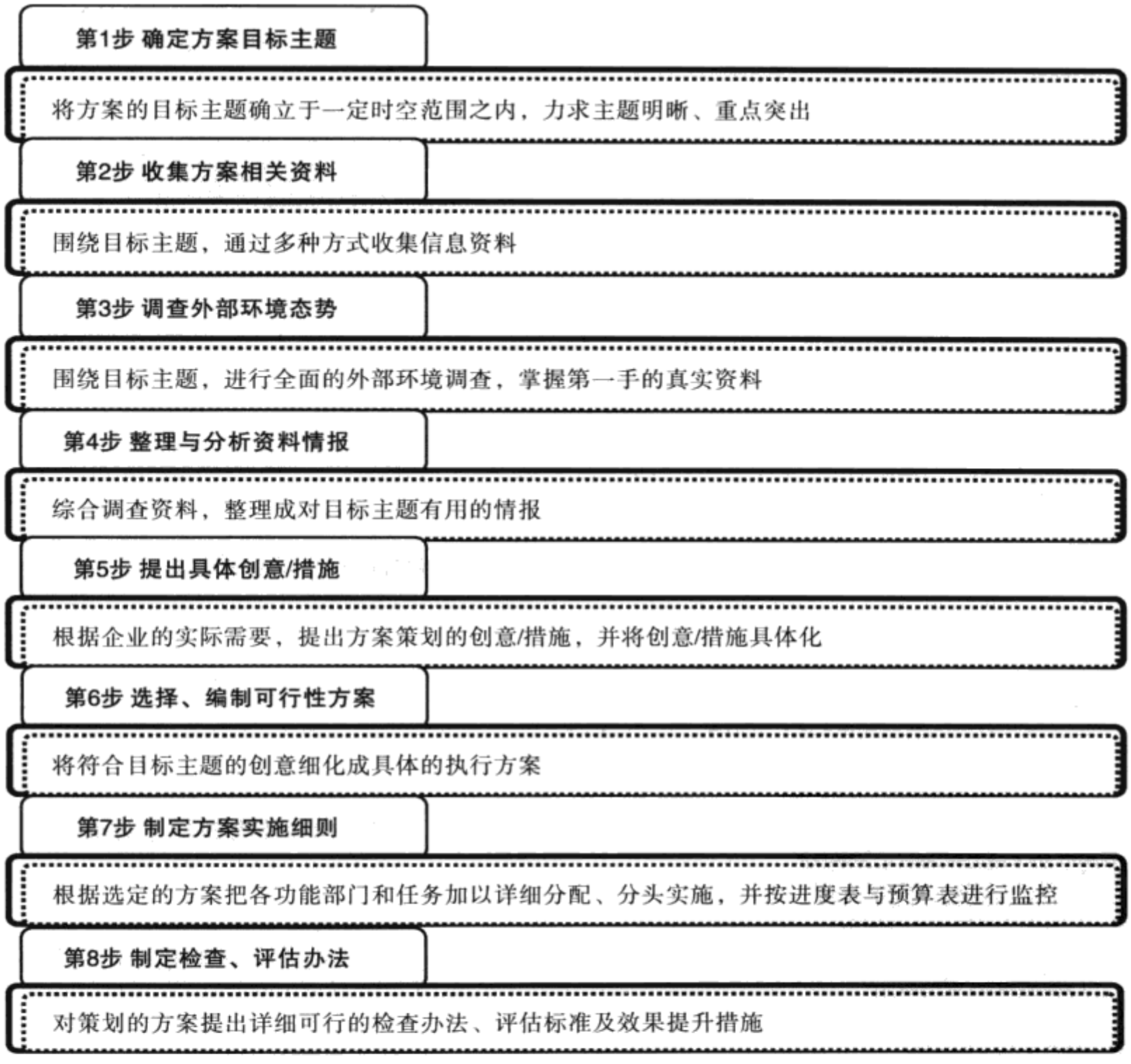


图1-42 财务会计管理方案设计步骤

1.8.2 方案内容框架设计

方案一般包括指导思想、主要目标、工作重点、实施步骤、政策措施、具体要求等内容。方案内容框架设计如图 1-43 所示。

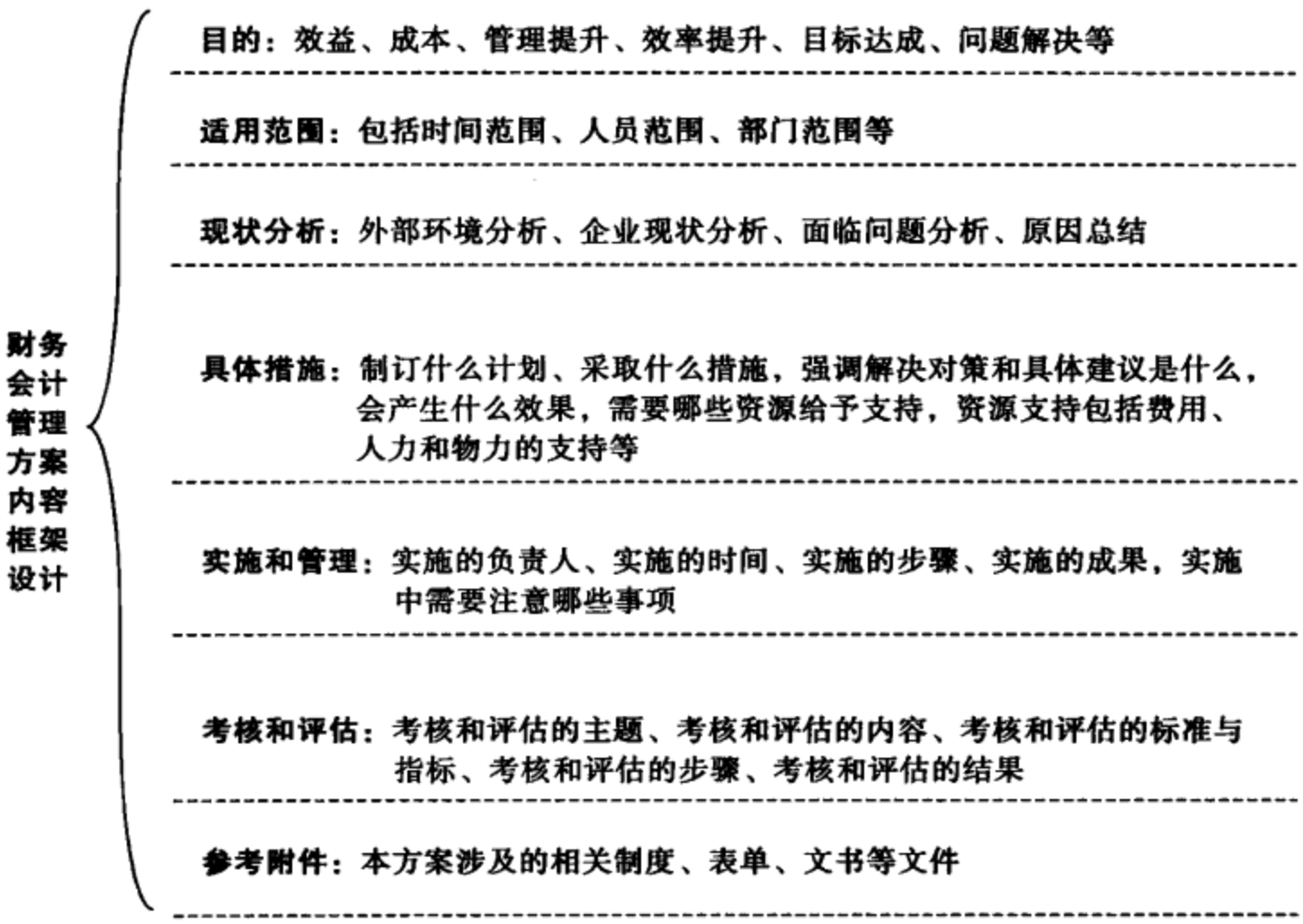


图 1-43 财务会计管理方案内容框架设计

1.9 中小企业财务会计管理表单设计

图表化管理是提升管理水平、提高管理效率的有效方式之一，它具备简洁、明了、易操作、易执行的优点。在企业日常管理和商务沟通过程中，图表的作用主要有三个方面：

➤迅速、鲜明、生动地传达信息；

➤直接、专一、有重点地传达信息；

➤明确显示信息之间的相互关系。

1.9.1 表单的设计原则

表单设计工作应遵循下列四项原则。

➤每张表单都只传达一个明确的信息。

➤表单的内容要与标题相辅相成。

➤表单的内容要少而精、清晰易懂。

➤表单的格式要简单明了，且前后连贯。

1.9.2 表单的形式分类

表单主要分为文字表、工具表、数量表三种。

➤文字表就是将文字信息按要求整理成表单，用来说明某一概念、某一事项等。

➤工具表则是供人使用的表单。

➤数量表则是用来呈现数据以便进行统计的表单。

1.9.3 表单的设计方法

设计表单就是将表单的行、列看成坐标的横轴、纵轴，将需要表达的内容清晰、简洁、直观地置入坐标中予以展现的过程。

最常见的表单绘制工具有 Word、Excel 等，设计人员可根据工作需要选择使用。这里仅介绍用 Word 绘制表单的步骤，如图 1-44 所示。

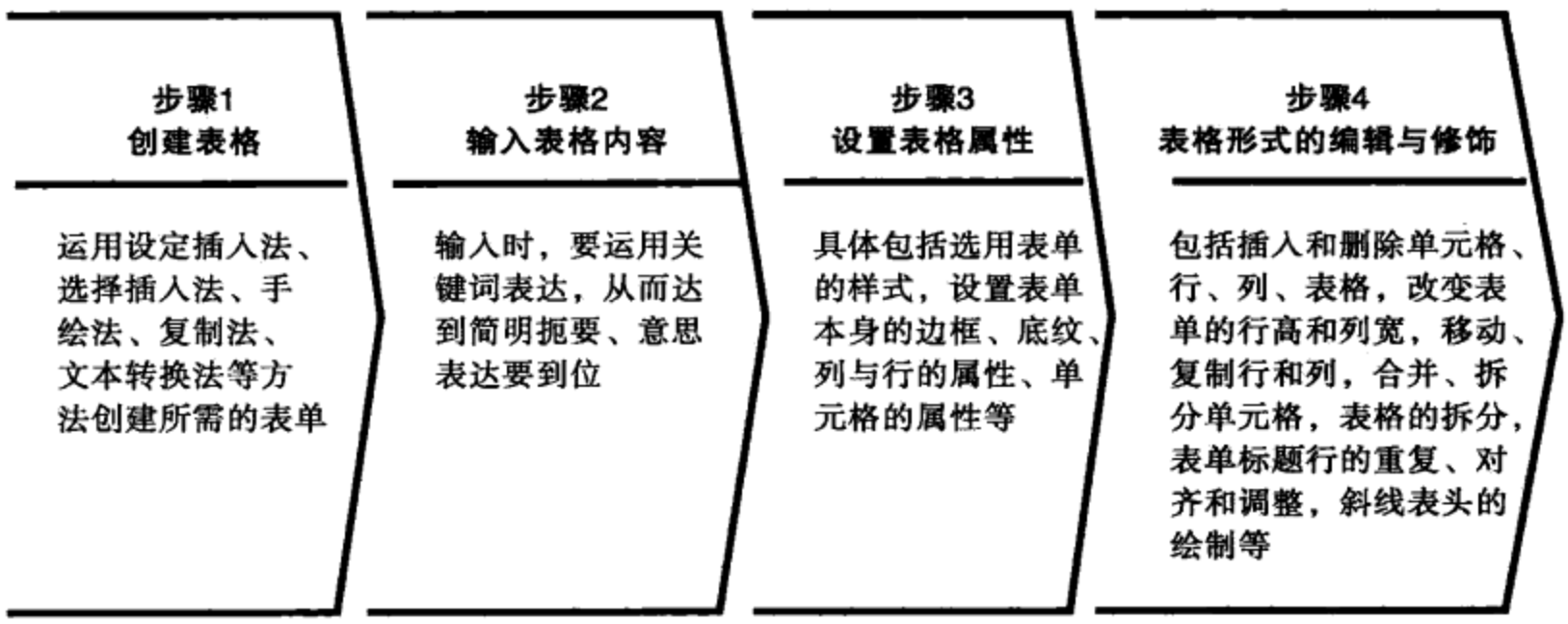


图 1-44 表单绘制步骤图

1.10 中小企业财务会计管理文案设计

1.10.1 文案种类

文案是用来记录信息、交流信息和发布信息的一种工具，企业管理文案是指企业为某种需要，按照一定的体例和要求形成的书面文字材料，包括各类文书、公文、文件等。

财务会计管理文案分类如表1-6所示。

表1-6 财务会计管理文案分类

序号	文案分类	具体文案种类
1	企业通用类文案	●请示、批复、批示、通知、决定等，由企业统一规定编写格式与编号
2	合同类文案	●采购合同、销售合同
3	会务类文案	●会议的开幕词、闭幕词、演讲稿、会议记录、会议纪要、会议报告、会议提案等
4	社交类文案	●相关介绍信、感谢信、慰问信、表扬信、祝贺信、邀请书、聘用书等
5	法务类文案	●金融交易纠纷报告书、申诉书、仲裁申请书、起诉书、答辩书
6	事务类文案	●计划、总结、建议、报告、倡议、简报、启事、消息、号召书、意向书、企划书、调查报告等
7	制度规范类文案	●制度、守则、规定、办法、细则、方案、手册等
8	财务会计业务相关文案	●原始凭证、会计账簿、现金及银行存款日记账、财务报表、财务分析报告、审计报告等

1.10.2 文案设计原则

财务会计管理文案设计需遵循以下四项原则。

➤遵循企业规定的文案格式、编写要求、编号规范。

➤语言表达规范、完整、准确，避免出现语法错误、表达残缺、有歧义等问题。

➤语言尽量通俗、大众，避免使用冷僻以及过于专业化的词语。

➤内容简明精练、言简意赅、流畅，主题明确。

1.10.3 工作计划设计

计划是对即将开展的工作的设想和安排，如提出任务、指标、完成时间要求和实施方法等。计划既是明确工作目标、推进工作展开的有效指导，同时又是对工作进度和质量考核的依据之一，编写一份计划时应确保内容完整、用词准确。工作计划内容结构设计如图 1-45 所示。

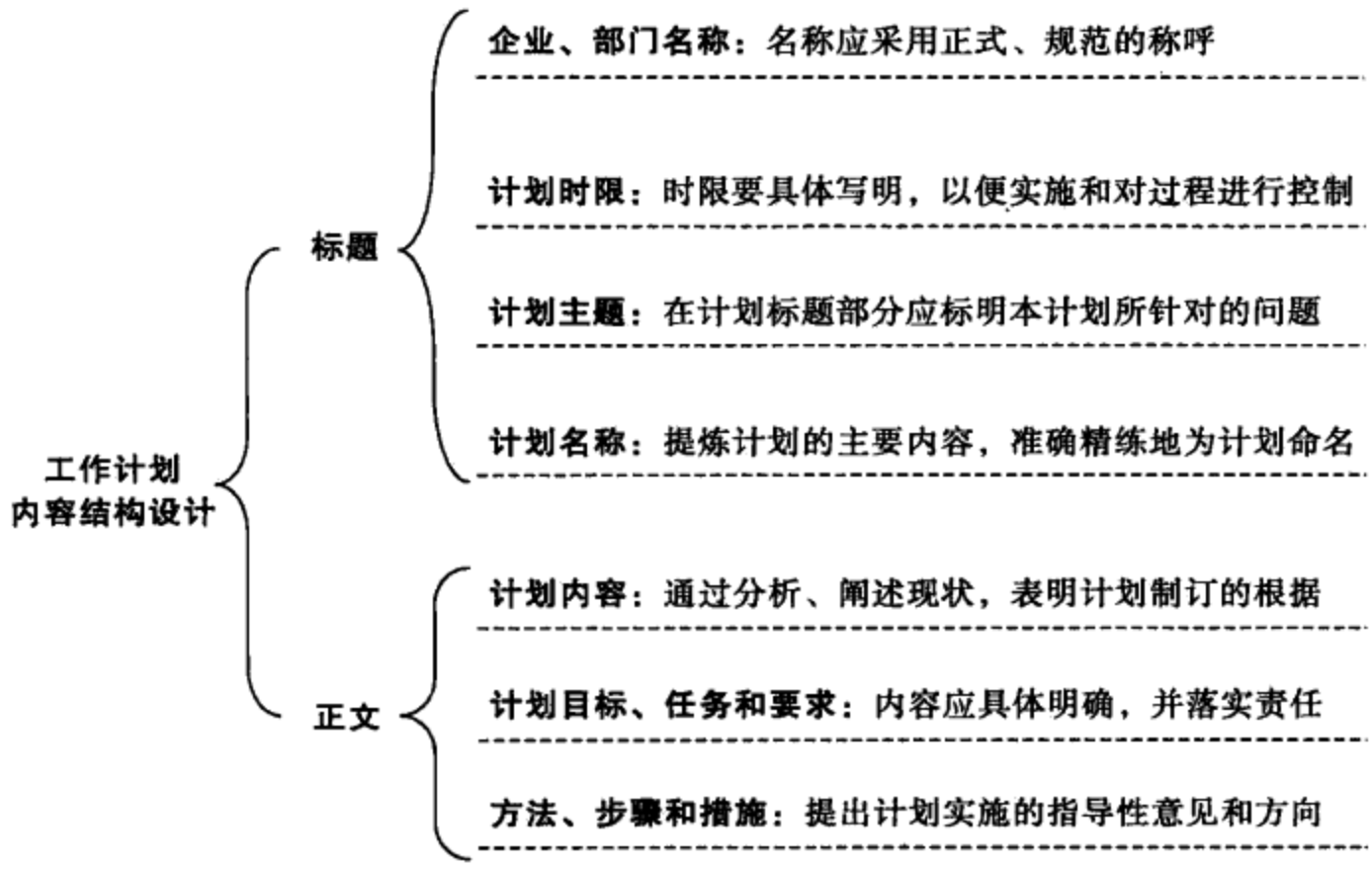


图 1-45 工作计划内容结构设计

1.10.4 工作总结设计

工作总结是员工对完成的工作或任务进行全面的分析、研究，找出经验或规律，用于指导日后工作、提升工作效率的文案。

1. 工作总结的内容构成与撰写要求

工作总结主要由标题、正文和落款三部分组成，具体要求如表 1-7 所示。

表 1-7　工作总结的内容构成与撰写要求

内容构成		撰写要求
标题		●公文式标题，由企业名称、总结的期限、内容组成 ●文章式标题，在标题中体现总结的主要经验或教训，有利于读者把握文章的主题 ●新闻式标题，采用正标题和副标题相结合的方法
正文	开头	●即概述，开头简单地写出有关情况、背景和环境，写出计划的任务和要求，写出完成任务的情况等，让读者了解大概情况
	主体	●主要写经验体会，这是工作总结的主要内容，应对所写出的情况加以分析，回答为何要这么做，哪些做法成功，有什么经验，写出取得成绩的主、客观原因 ●经验体会就是用事实讲道理、概括出来的规律性东西，不管是全面总结，还是专题总结，都应该总结经验
	结尾	●即写明存在的问题和努力的方向 ●应该提出具体存在哪些问题，并分析原因，应该吸取什么教训，以及今后应该怎样去做
落款		●一般写出总结人员的姓名及所在的部门、总结撰写或提交的日期等

2. 撰写工作总结的注意事项

工作总结除按上述基本要求执行外，还需注意下列五个问题。

（1）写好总结的基础：认真调查，收集信息和资料。

（2）写好总结的保证：实事求是，同时看到成绩和不足，不夸大或缩小成绩和问题。

（3）写好总结的关键：分析资料，找到规律，依据实际总结有效经验和解决问题的方法。

（4）写好总结的根本：围绕中心议题，运用典型事例和材料，做到论点、论据有机统一。

（5）总结的写作方式：叙议结合，既用叙述式摆情况、谈做法，又用议论式分析原因、总结体会，要求文字简洁，无需过分修饰。

1.10.5　工作报告设计

工作报告是财务会计人员根据自己的工作职责和具体任务，向上级领导（或组织）或向所属人员（或全体员工）汇报自己在任职期内的工作业绩、问题和想法等的文案。

1. 工作报告的内容构成与撰写要求

工作报告主要由标题、称谓、正文、落款四部分组成，具体要求如表 1-8 所示。

表 1-8　工作报告的内容构成与撰写要求

内容构成		撰写要求
标题		●直书式标题，直接用“工作报告”作标题 ●公文式标题，用任职期内加上所任的职位作标题
称谓		●向上级领导呈送的工作报告要写清报告收文者的姓名，收文者的称谓要顶格写，在后面加上冒号 ●向所属人员或全体员工进行口头工作报告，要写清“各位同事”等，书写格式同上 ●若用 PPT 形式做工作报告，一般无需在 PPT 中明确指明收文者的称谓
正文	开头	●要写清汇报者的身份和职责，包括任职时间、职务、分管的工作、职责、目标及对自我工作的总体评价
	主体	●这是工作报告的重点，主要写明工作成绩、经验和做法等，可以先写实际成绩，后写经验和做法，也可以先写经验和做法，后写实际成绩 ●应突出写明工作能力和管理水平，采用夹叙夹议的写作方法
	结尾	●应简洁地写出今后的设想或决定，以实际情况为准，对日后的工作表明尽职的态度，或概要地写出存在的主要问题
落款		●在报告的结尾处，署上报告人的姓名和报告日期 ●若有附件，则要写清附件的名称；若需要复印，则应注明复印给哪些部门或同事 ●在标题下面写上汇报人的所属单位、职位以及姓名

2. 撰写工作报告的注意事项

工作报告除按上述基本要求执行外，还需注意下列五个问题，如图 1-46 所示。

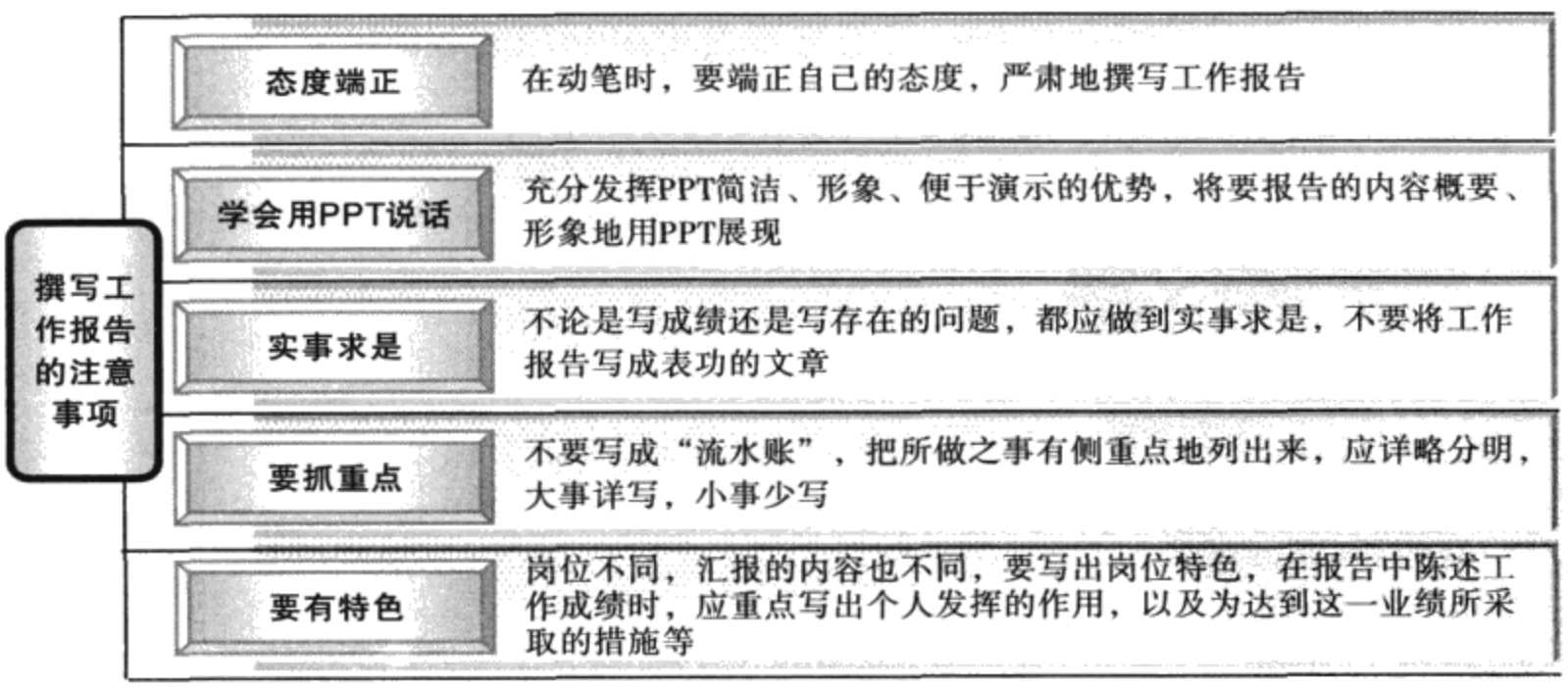


图 1-46　撰写工作报告的注意事项

1.10.6 述职报告设计

述职报告是指企业中高层管理人员根据制度规定或工作需要，定期或不定期向上级领导、部门以及企业员工陈述本人或部门在一定时间内履行岗位职责情况的书面报告。

述职报告具有自述性、自评性、报告性三大特性，其内容结构设计如图 1-47 所示。

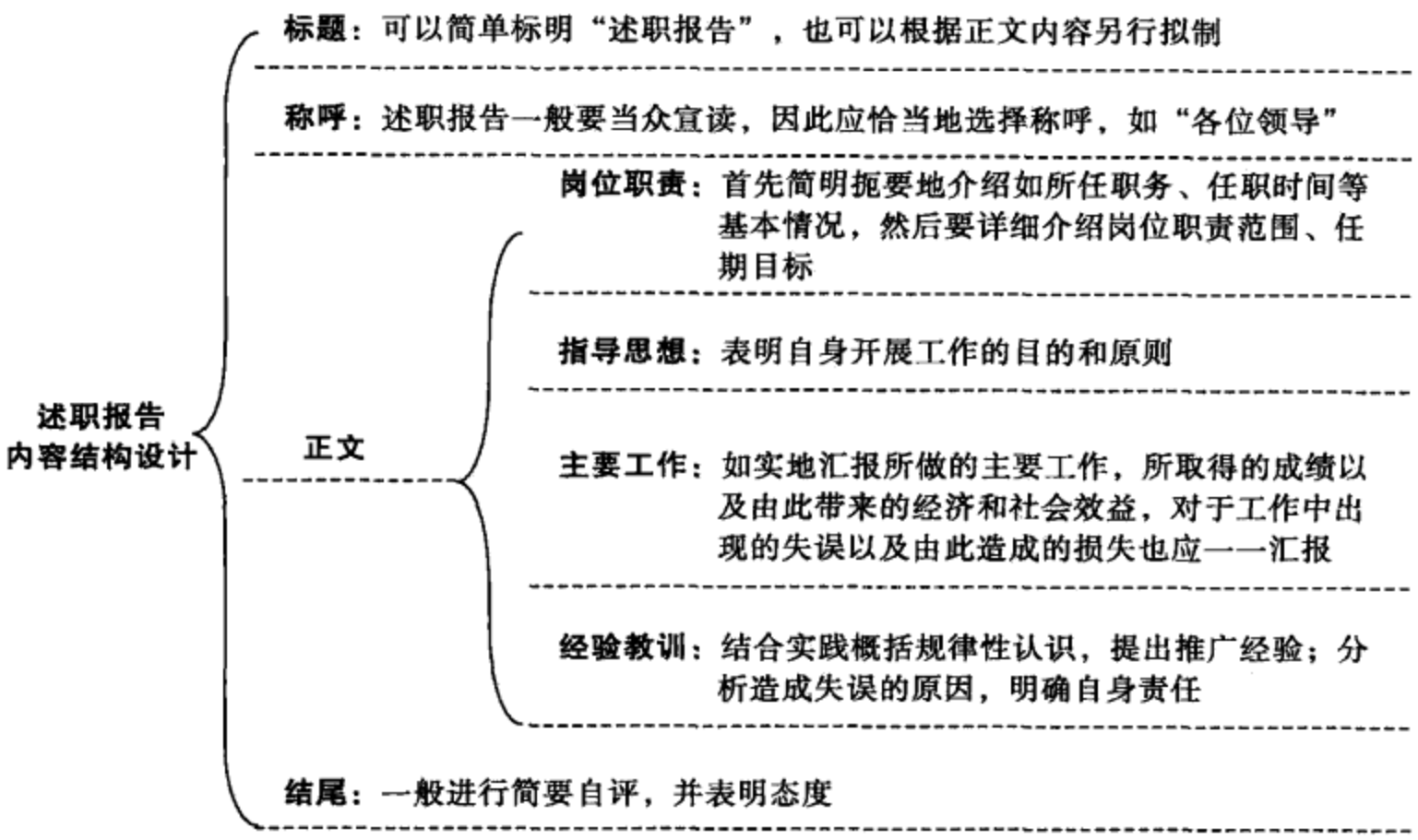


图 1-47 述职报告内容结构设计

述职报告与总结的不同之处在于其回答的是履行职责的能力如何，如何履行职责，称职与否等，以履行职责方面的情况为重点。述职报告可采用夹叙夹议的写法。

第2章

中小企业预算管理精细化设计

2.1 中小企业预算管理问题与对策

2.1.1 中小企业预算管理存在的问题

如今，我国中小企业面临的经营环境发生了巨大的变化，许多中小企业已经认识到全面预算管理在企业管理中的重要性，并且在积极探索适合本企业的预算管理模式。

但是当前，我国中小企业预算不仅在理念上存在偏差，而且在预算依据、方法及决策机制等方面存在明显的缺陷，存在的具体问题如图2-1所示。

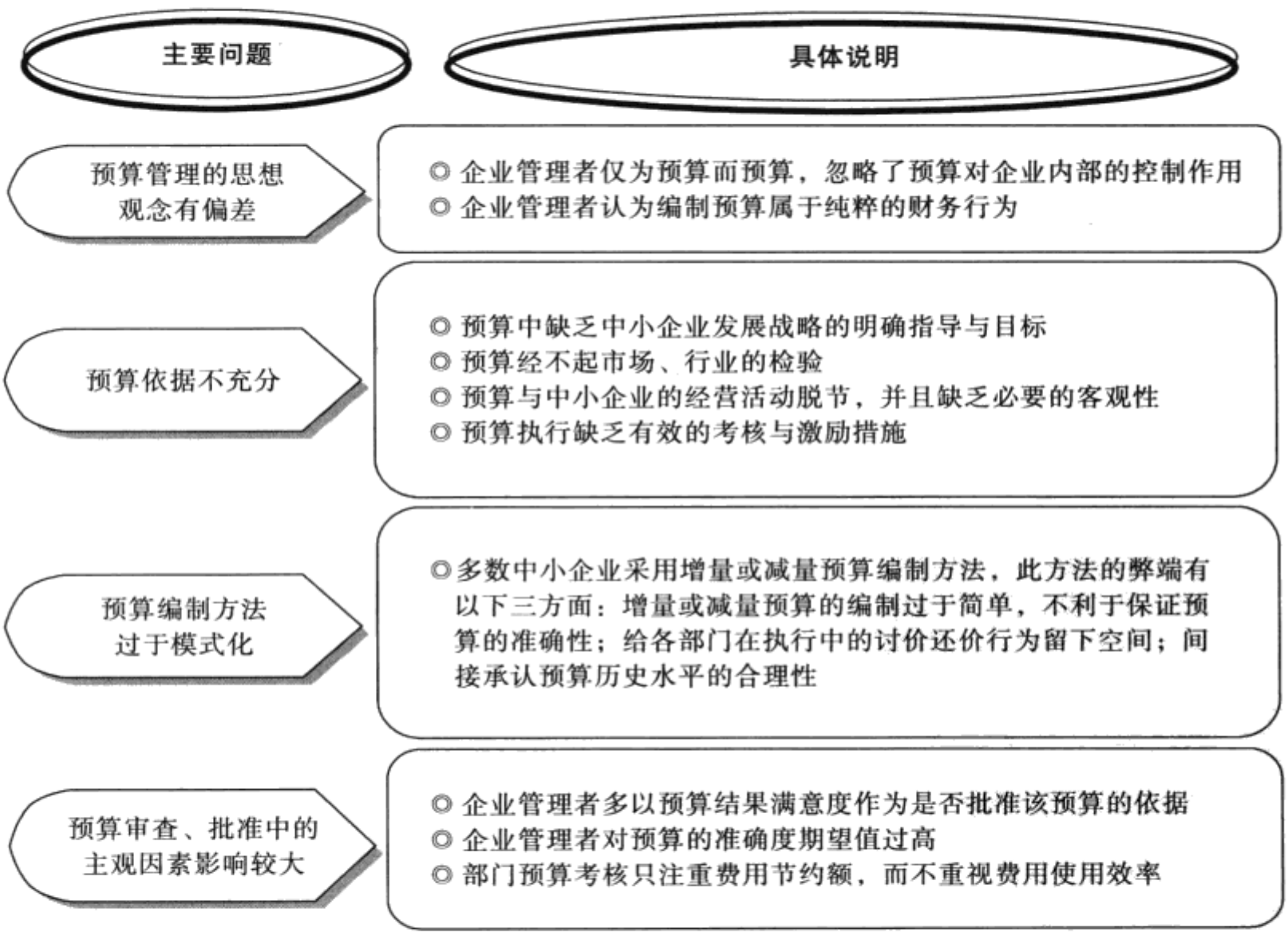


图2-1 中小企业预算管理存在的问题

2.1.2 中小企业预算管理问题解决对策

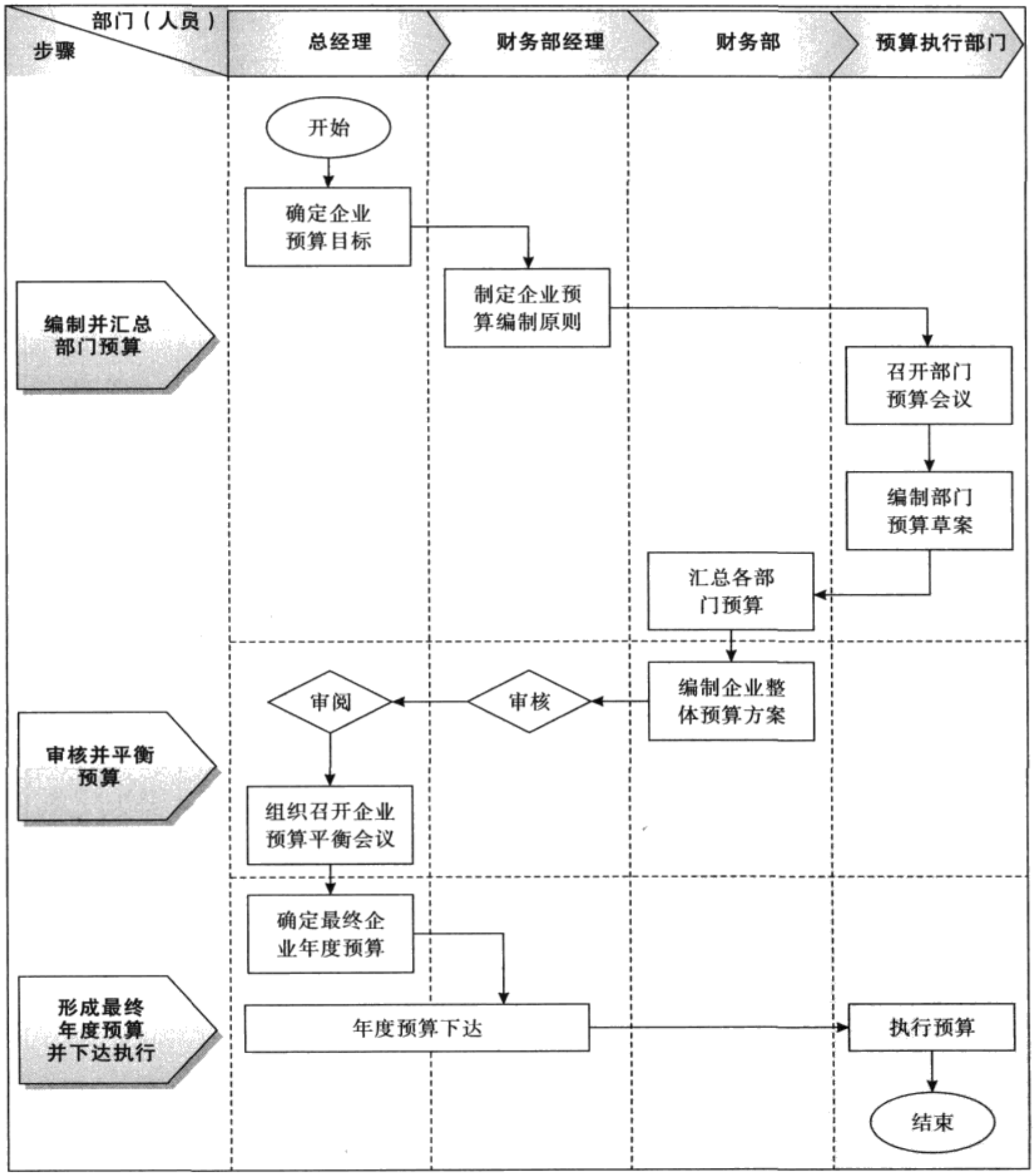
针对预算管理中存在的诸多问题，中小企业应制定行之有效的解决对策，更新理念，正确选择预算目标，不断提升中小企业的经营管理水平。具体的解决对策如图 2-2 所示。

解决对策	具体说明
更新预算管理的理念	◎ 确立“以企业战略为基础实施预算管理”的新理念，使日常的预算管理成为中小企业实现长期发展战略的基石 ◎ 确立“面向市场编制预算”的新理念，使预算指标经得起市场的检验 ◎ 确立“面向未来和基本活动分解编制预算”的新理念，使预算指标客观公正，易于被员工接受
选择合适的方法科学编制预算	◎ 企业应根据外部环境及自身预算水平选择预算方法 ◎ 对于市场价格及市场份额情况不确定的企业，应尽量采用弹性预算；对于市场情况比较确定的企业，则采用固定预算更为合适 ◎ 预算水平较高的企业可以选择较为先进复杂的预算方法，如滚动预算和零基预算；对于预算水平较低的企业，则尽量从编制简单易行的预算开始（如固定预算），以防引起工作的混乱
建立科学的预算管理决策体系	◎ 设置预算委员会是提高决策水平的重要途径，预算委员会由各部门经理组成，由总经理或授权财务副总担任委员会最高负责人 ◎ 只有经过预算委员会的审批，企业方能接受一项预算或预测数据
正确理解预算管理与绩效的关系	◎ 企业可以通过预算来监控战略目标的实施进度，有助于控制开支 ◎ 预算体系用于衡量与监控企业各部门的绩效成果，以确保最终实现企业的战略目标
建立适应企业特点的预算管理控制系统	◎ 科学构建预算控制组织，建立分级预算控制体制，并正确划分各预算归口管理部门 ◎ 健全预算反馈机制，并与企业具体组织结构和预算执行方式相适应 ◎ 将预算编制过程与计算机技术结合起来，提高预算的准确性和效率性

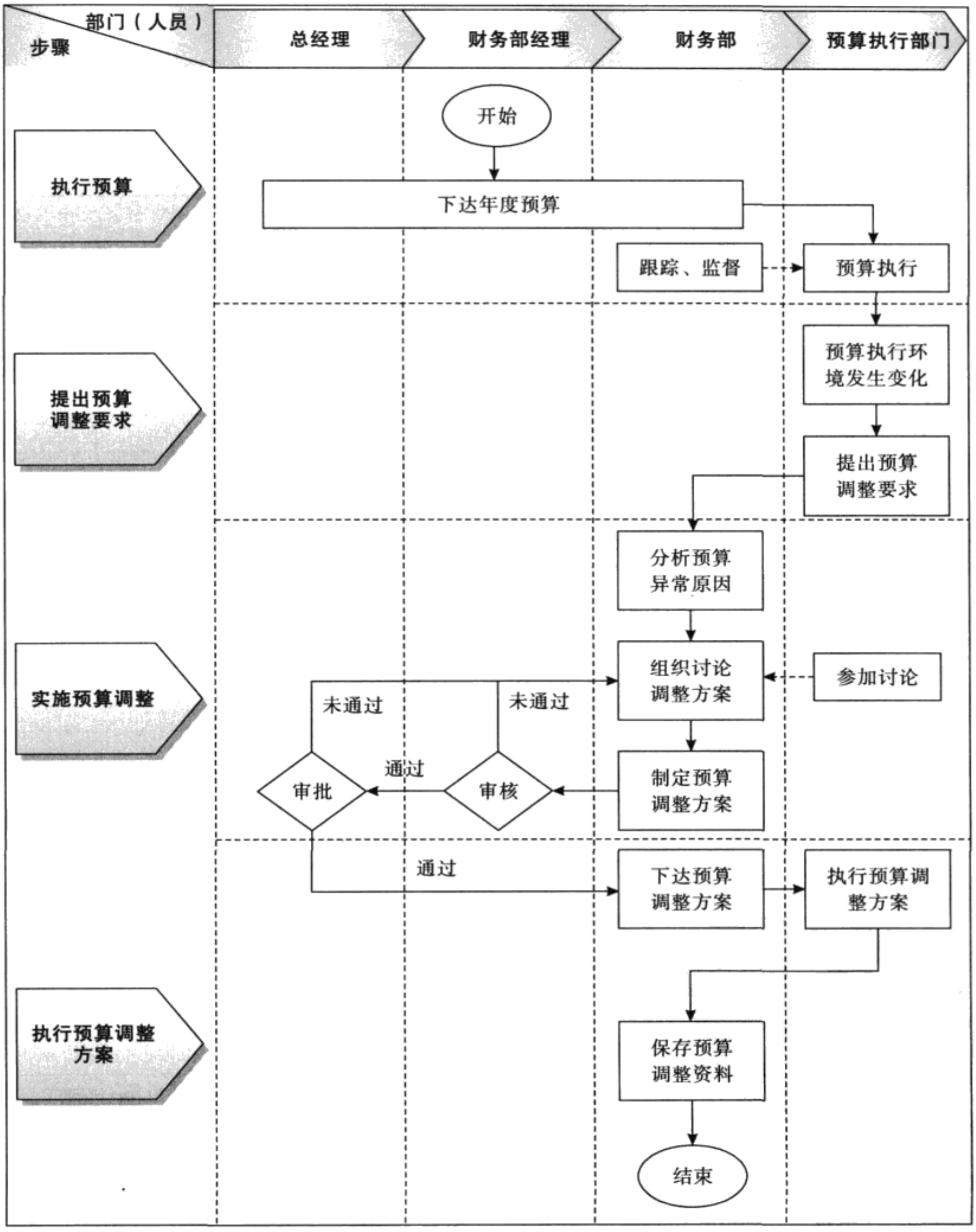
图 2-2 中小企业预算管理问题解决对策

2.2 中小企业预算管理流程设计

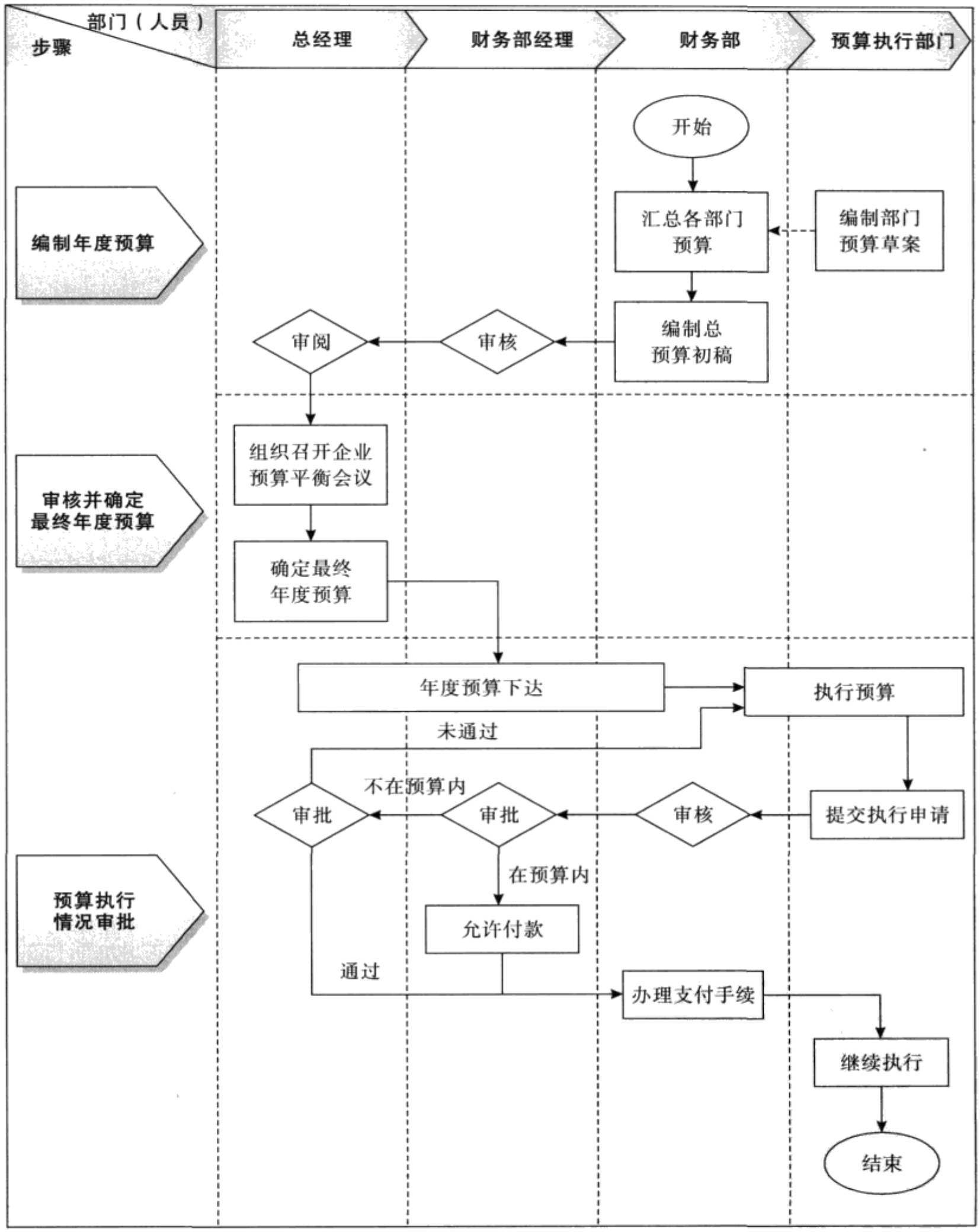
2.2.1 年度预算编制流程



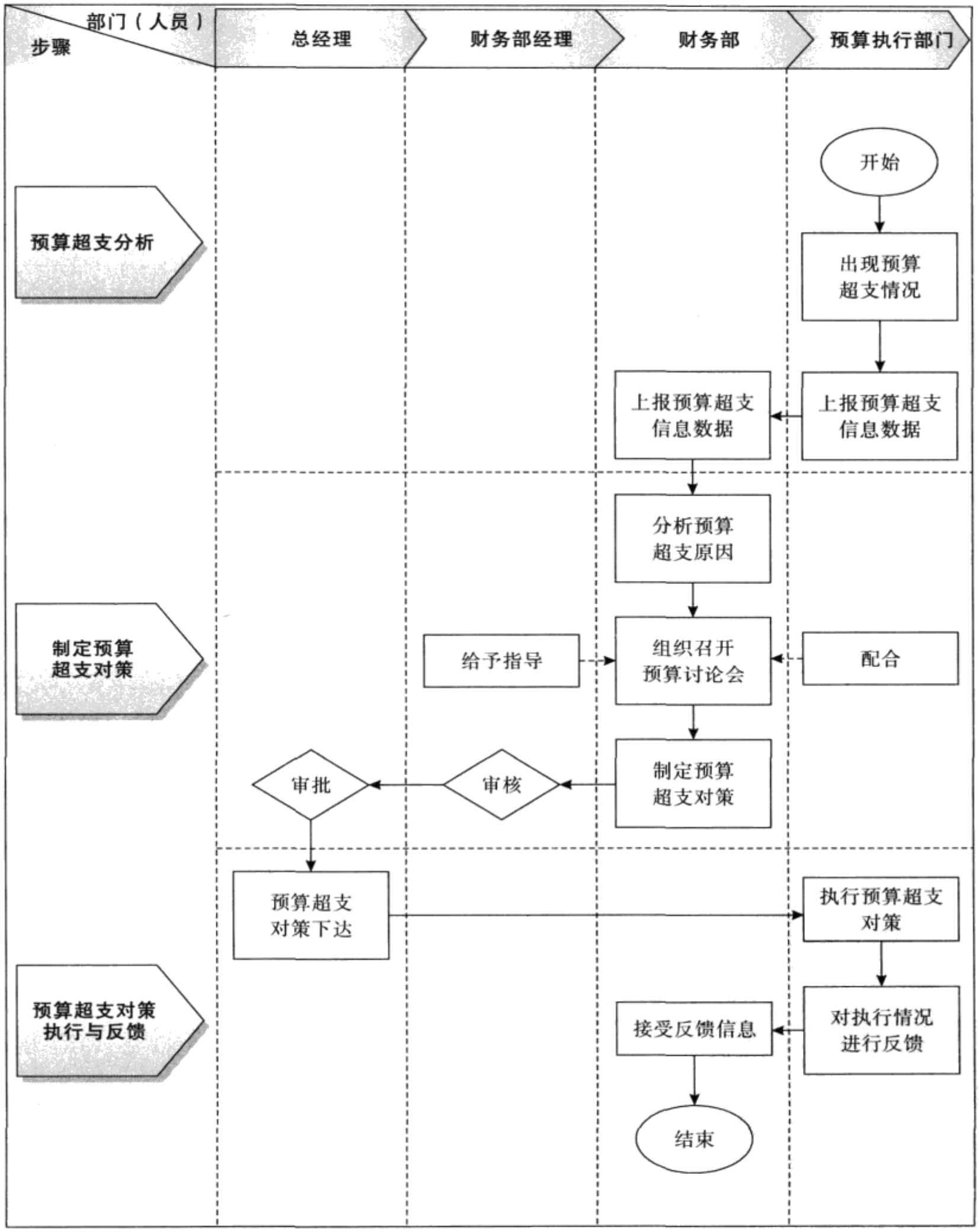
2.2.2 年度预算调整流程



2.2.3 年度预算审批流程



2.2.4 预算超支管理流程



2.3 中小企业预算管理制度设计

2.3.1 全面预算管理制度

制度名称	××公司全面预算管理制度			编　　号	
				受控状态	
执行部门		监督部门		编修部门	

第1章　总则

第1条　目的。

为合理分配公司人、财、物等战略资源，确保公司实现既定的战略目标，并与相应的绩效管理相配合，有效监控战略目标的实施进度，控制费用支出以及预测资金需求、利润和期末财务状况，特制定本制度。

第2条　适用范围。

本制度适用于公司各个部门的全面预算管理工作。

第3条　相关术语解释。

1. 全面预算。全面预算是关于本公司在一定时期内（一般为一年或一个既定期间内）各项业务活动、财务表现等方面的总体预测，具体包括三个方面。

（1）经营预算，如销售预算、生产预算、直接材料采购预算、直接人工预算、制造费用预算、管理费用预算等。

（2）财务预算，如现金预算、预计利润表、预计资产负债表和预计现金流量表等。

（3）资本预算，如投资预算、建设性预算等。

2. 全面预算管理。全面预算管理是利用全面预算对公司内部各部门的各种财务及非财务资源进行分配、考核、控制，以便有效地组织和协调生产经营活动，完成既定的经营目标。

第4条　全面预算管理的作用。

以公司经营目标为导向的全面预算管理，其作用包括但不限于以下五个方面。

1. 使公司决策科学化、民主化，综合提高经济效益。

2. 明确各部门既定目标，有利于调动员工的积极性。

3. 协调各方面的经济关系，对现有资源的利用状况进行整体性协调和控制。

4. 用财务数字的形式表现企业的经营目标，为企业控制经营活动提供依据和衡量标准。

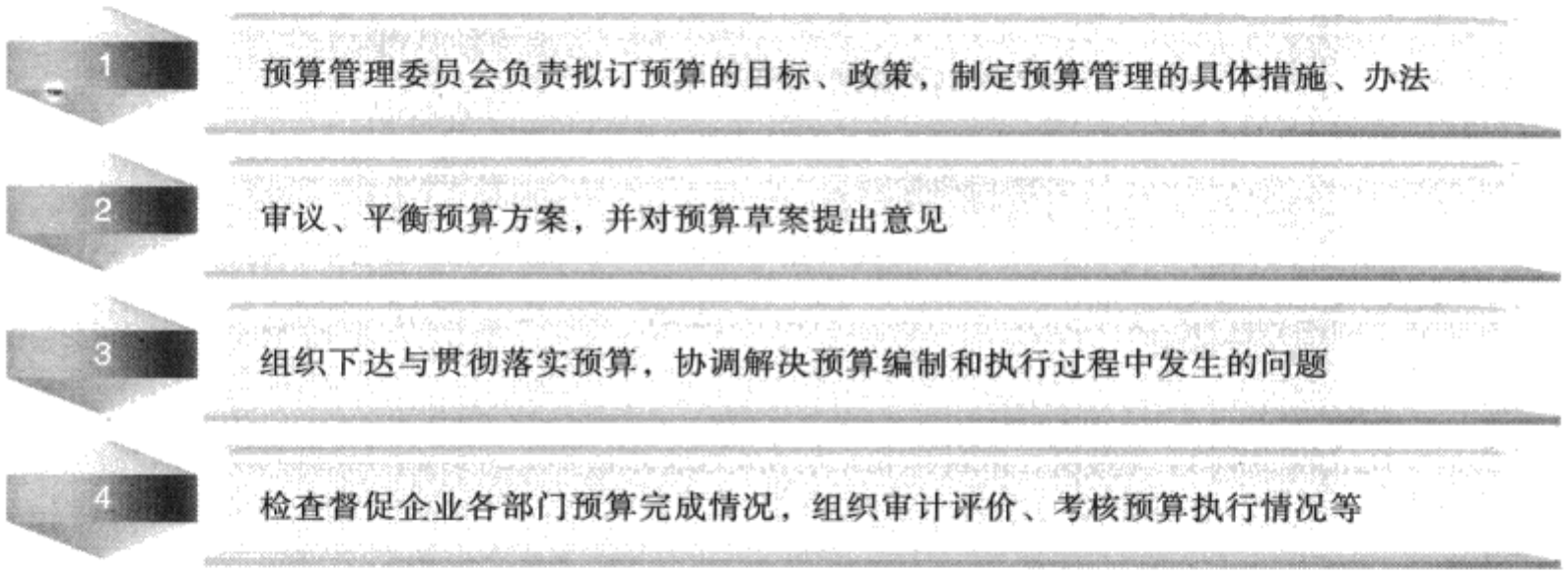
5. 有利于正确评价各级别、各部门的绩效水平。

（续）

第2章　组织架构与职责分工

第5条　组织架构总体设置。

公司成立预算管理委员会，作为公司全面预算管理的最高决策机构，由公司总经理、财务部经理和各部门经理组成，其主要职责如下图所示。



预算管理委员会的主要职责

第6条　执行部门及职责。

公司全面预算主要包括运作计划和预算两个部分。

1. 运作计划包括公司与部门的年度运作计划。

2. 公司各部门可以根据既定的年度运作计划编制各自的部门预算。其中，业务部门负责编制收入预算、成本预算、费用预算，职能部门负责编制费用预算，财务部门负责编制公司年度现金流量预算和资产负债预算等。

3. 本公司全面预算执行部门及其职责如下表所示。

各部门职责划分一览表

部门	主要职责
市场营销部	◇ 负责销售收入、销售费用的预算编制工作 ◇ 负责公司材料采购的预算管理 ◇ 负责参与工程投资及生产使用设备采购的预算管理等
生产管理部	◇ 参与公司产品原料成本、燃料动力的预算管理 ◇ 负责公司整体及部门技术使用费、技术开发费的预算管理 ◇ 负责公司生产计划、停（开）工损失的预算管理 ◇ 负责公司工程投资的预算管理

（续）

（续表）

部门	主要职责
人力资源部	◇ 负责公司人工费用及相关费用的预算管理 ◇ 负责公司各部门的预算考核工作
行政部	◇ 负责公司车辆使用费及修理费、财产保险费、租赁费、折旧费的预算管理 ◇ 负责公司会议费、通信费和办公费使用计划的编制
财务部	◇ 负责汇总编制公司年度预计资产负债表、预计利润表 ◇ 负责公司各部门预算费用的审核管理工作

第 3 章　全面预算编制

第 7 条　全面预算编制原则。

全面预算编制应遵循以下四项原则。

1. 应以公司的整体战略目标为导向，按照公司的财政年度进行预算管理。

2. 应以公司现有资源、管理和技术为基础，结合利润增长情况编制预算。

3. 全面预算的编制应经过预测、分析计算、研究、评价等过程。

4. 在编制公司预算时应以公司效益最大化为基本原则。

第 8 条　全面预算编制程序。

全面预算的编制应采用“上下结合、分级编制、逐级汇总”的程序进行。

1. 下达目标。公司总经理根据预算期经济形势的初步预测，在决策的基础上提出预算期的预算目标，包括生产目标、销售目标、成本和费用目标、利润目标和现金流量目标等，并提出预算编制的政策、原则以及编制的要求和时间安排等。

2. 编制上报。各预算执行部门按照总经理下达的目标和政策、原则，结合自身的特点和预测的执行条件，根据规定的格式编制部门预算方案。

3. 审查平衡。财务部在汇总各部门预算后，进行审查和综合平衡，汇编公司预算草案。对审核过程中发现的问题提出意见，送预算管理委员会审议。

4. 审议通过。预算管理委员会对财务部提出的预算草案和审查平衡的意见，进行逐级检查讨论后和预算部门协调，作进一步修改，并提出意见与建议，报总经理审批。

5. 批准执行。经总经理审批通过后，在执行初期将预算分解成各种指标，逐级下达，贯彻执行。

第 9 条　经营预算编制。

1. 销售预算编制。销售预算是在销售预测的基础上，根据公司年度目标利润确定的预计销售量、销售单价和销售收入等参数编制的，用于规划预期销售活动的一种业务预算。在编制过程中，应根据年度内公司各季度市场预测的销售量和单价确定预计销售收入，并根据各季度现销收入与收回前期的应收账款反映现金收入额，以便为编制现金收支预算提供资料。

（续）

2. 生产预算编制。生产预算是根据销售预算编制的，计划为满足预算期的销售量以及期末存货所需的资源。计划期间除了必须有足够的产品以供销售之外，还必须考虑到计划期期初和期末存货的预计水平，避免存货太多形成积压，或存货太少影响下期销售。

3. 直接材料采购预算编制。直接材料采购预算是以生产预算为基础，根据生产预算的每季度预计生产量、单位产品的材料消耗定额、计划期间的期初和期末存料量、材料的计划单价以及采购材料的付款条件等编制的预算期直接材料采购计划。

4. 直接人工预算编制。直接人工预算是根据生产预算中的预计生产量、标准单位或金额所确定直接人工工时、小时工资率进行编制的。直接人工预算可以反映预算期内人工工时的消耗水平和人工成本。其主要内容有预计产量、单位产品工时、人工总工时、每小时人工成本和人工总成本。

5. 制造费用预算编制。制造费用预算是指生产成本中除去直接材料、直接人工以外的其他一切生产费用，其通常分为变动制造费用预算和固定制造费用预算两部分。编制步骤通常都是先分析上一年度有关报表，制定总体成本目标（通常是营业收入的百分比），再根据下一年度的销售预测和成本目标制定各项运营成本，汇总具体市场举措所需的额外成本。

6. 管理费用预算编制。管理费用预算的编制可采取以下两种方法：第一种方法是按项目反映全年预计水平；第二种方法是将管理费用划分为变动性和固定性两部分费用，对前者再按预算期的变动性管理费用分配率和预计销售业务量进行测算。

7. 现金预算编制。现金预算由现金收入、现金支出、现金多余或不足、资金的筹集和运用四个部分组成，具体说明如下。

（1）现金收入包括期初现金余额和预算期现金收入，现金收入的主要来源是销售收入。年初的现金余额是在编制预算时预计的；销售现金收入的数据来自销售预算；可供使用现金是期初现金余额与本期现金收入之和。

（2）现金支出包括预算的各项现金支出。其中直接材料、直接人工、制造费用、销售与管理费用的数据，分别来自前述有关预算；所得税、购置设备、股利分配等现金支出的数据分别来自另行编制的专门预算。

（3）现金多余或不足是现金收入合计与现金支出合计的差额。差额为正，说明收入大于支出。现金有多余，可用于偿还借款或用于短期投资；差额为负，说明支出大于收入，现金不足，需要向银行取得新的借款。

（4）现金预算通过对公司的现金收入、支出情况的预计推算出预算期的现金结余情况。如果现金不足，则提前安排筹资；如果现金多余，则可以采取归还贷款或对有价证券进行投资的方法，以增加收益。最后，编制现金预算表，根据预算情况组织生产经营活动。

第 10 条　财务预算编制。

财务预算包括预计利润表、预计资产负债表及预计现金流量表，具体说明如下表所示。

（续）

财务预算编制一览表

编制内容	具体说明
预计利润表	◇ 预计利润表是综合反映预算期内经营活动成果的一种财务预算 ◇ 根据销售、产品成本、费用等预算的有关资料编制
预计资产负债表	◇ 预计资产负债表是依据当前的实际资产负债表和全面预算中的其他预算提供的资料编制而成的，反映预算期末财务状况的总括性预算 ◇ 预计资产负债表为公司提供了会计期末预期财务状况的信息，有助于总经理预测未来期间的经营状况，并采取适当的改进措施
预计现金流量表	◇ 预计现金流量表是按照现金流量表主要项目内容和格式编制的反映预算期内一切现金收支及其结果的预算 ◇ 以业务预算、资本预算和筹资预算为基础，是其他预算有关现金的汇总 ◇ 此表可弥补现金预算的不足，有利于了解计划期内资金流转状况和企业经营能力，并能突出表现一些长期的资金筹集与使用的方案对计划期内公司的影响

第 4 章　全面预算执行与控制

第 11 条　全面预算执行。

公司全面预算一经批准下达，各预算执行部门必须认真组织实施，将预算指标层层分解，分别从横向和纵向两个维度落实到各部门、各环节和各岗位，实行分级归口管理，形成全方位的全面预算执行责任体系，将预算作为预算期内各部门协调各项经营活动的基本依据。

第 12 条　全面预算控制。

1. 公司各部门应建立全面预算反馈报告制度，各预算执行部门必须按预算管理委员会的要求定期报告全面预算的执行情况。对于全面预算执行中发现的问题，预算管理委员会要责成有关预算执行部门查找原因，并提出改进部门经营管理的建议和措施。

2. 财务部负责根据预算管理委员会下达的预算目标进行监控，各预算执行部门每月要向财务部汇报本部门各项预算的执行情况。

3. 在每会计年度结束后 10 个工作日内，各部门报送上一年度的财务结算情况，并说明差异原因。财务部综合各部门执行情况，向预算管理委员会报送上一年度的全面预算分析报告，并提出整改建议。

4. 生产管理部、市场营销部及相关部门应严格执行销售预算、生产预算以及成本费用预算，努力达成各项利润指标。

5. 公司各部门应严格控制费用支出，各项费用应按预算要求进行使用和控制。各项费用当月有结余的，可以结转到下个月使用。未经财务部审批的，严禁多个项目费用之间相互替代使用。

（续）

第5章　预算调整

第13条　预算调整程序。

年度预算经批复后，原则上不作调整。如确系未预见市场因素或环境因素导致经营发生重大变动需进行调整的，由相关部门提出书面申请，在每季度的预算执行情况会议上讨论确定是否予以调整。若调整影响到公司生产经营整体预算，则调整申请需经预算管理委员会批复后方可调整。

第14条　预算调整情况分析。

在发生下表所列情况时，本公司的全面预算允许调整。

预算调整情况分析一览表

预算调整情况	举例说明
本公司产品市场环境发生改变	◇ 主要原材料因受自然灾害的影响导致供应中断或者价格大幅度提升
本公司内部结构发生重大变化	◇出于内部战略的考虑，将公司部门合并，以及由于产品结构的调整需要将一些预算部门拆并的情况
国家金融或经济政策发生重大变化	◇ 人民币汇率、银行贷款利率发生重大调整 ◇ 国家开征新税或者修改相关税法等情况
发现预算编制上有严重错误	◇预算编制前的预测数据不实，假设条件不存在等，例如为避免短缺而要求增加原料或燃料库存

第6章　全面预算考核与激励

第15条　预算考核原则。

预算考核工作是认可预算执行效果的过程，考核时应遵循以下五项原则。

1. 目标一致性原则。即以预算目标为基准，按预算完成情况评价各预算部门的业绩。

2. 激励原则。预算目标是对各预算部门业绩评价的主要依据，考核必须与激励制度相配合。

3. 时效性原则。预算考核是动态考核，每期预算执行完毕后应立即进行。

4. 例外考核原则。对于一些阻碍预算执行的重大因素，如行业变化、市场变化、自然灾害等一些不可抗力事件的发生，考核时应作为特殊情况处理。

5. 分级考核原则。预算考核要根据各部门结构或预算目标的分解层次进行。

第16条　预算考核程序。

公司全面预算的考核工作应按照以下步骤进行。

1. 在规定的时间内各部门提出预算执行结果报告，分析预算完成情况和产生差异的原因，并将最终结果提交人力资源部。

（续）

2. 人力资源部从公司内部和外部收集资料，内部资料主要是下达的预算指标、年度的财务报表、内部工作总结和相关的统计资料等；外部资料主要是行业信息、市场动态、政府政策法规的变化等。

3. 人力资源部根据各部门预算执行结果以及收集到的资料信息，使用比例分析法、比较分析法、因素分析法、平衡分析法等，客观地分析差异，找出差异的原因，写出书面的考评意见。

4. 将考评意见上交到预算管理委员会审批，其考评意见将作为激励的依据。

第17条　建立预算完成情况的奖励方案。

人力资源部在建立预算完成情况奖励方案时应以量化考核指标为主，定性与定量相结合。在制定奖励方案时应注意以下四个方面的问题。

1. 预算考核应该是多指标的考核，不应将单一的预算指标作为考核依据。

2. 对于相对简单的预算责任部门，如生产管理部，则多以收入、成本、费用为预算主体，可以以预算指标为主，结合安全、效率、质量等指标，作为考核指标。

3. 对于比较复杂的预算责任部门，如财务部、项目部，则可以设置一套以基本指标、辅助性指标、修正指标和否决指标组成的指标体系。

4. 人力资源部在对各种考核指标的选用上，应当根据本公司所在行业的特点来确定，各项指标的权重应根据公司发展阶段的不同而有所调整。

第7章　附则

第18条　本制度由财务部拟订，经预算管理委员会批准后实施。

第19条　本制度的修订权、解释权归财务部所有。

第20条　本制度自正式颁布之日起开始执行。

编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

2.3.2 资金预算管理办法

制度名称	××公司资金预算管理办法			编　　号	
				受控状态	
执行部门		监督部门		编修部门	

第1章　总则

第1条　目的。

本着以下两个目的，公司依据最新《企业会计准则》及相关法律、法规的规定，依据公司实际情况，特制定本办法。

（续）

1. 促进本公司各项经营活动由事后管理向事前管理方式的转变，强化生产经营全过程控制。

2. 提高资金使用的计划性与利用率，以增加公司资金运行的透明度，降低各项成本费用，使有限的资金发挥最大的效能。

第 2 条　适用范围。

本办法适用于公司涉及资金收支的各职能部门。

第 3 条　资金的范围界定。

本办法所称资金，是指库存现金、银行存款、应收票据和从银行开办的银行承兑汇票等。

第 4 条　资金预算的作用。

资金预算在公司管理中的具体作用包括以下四个方面。

1. 资金预算可以用来规划公司在下一会计周期的经济活动及其成果。

2. 有利于公司各部门确定其工作目标及方向。

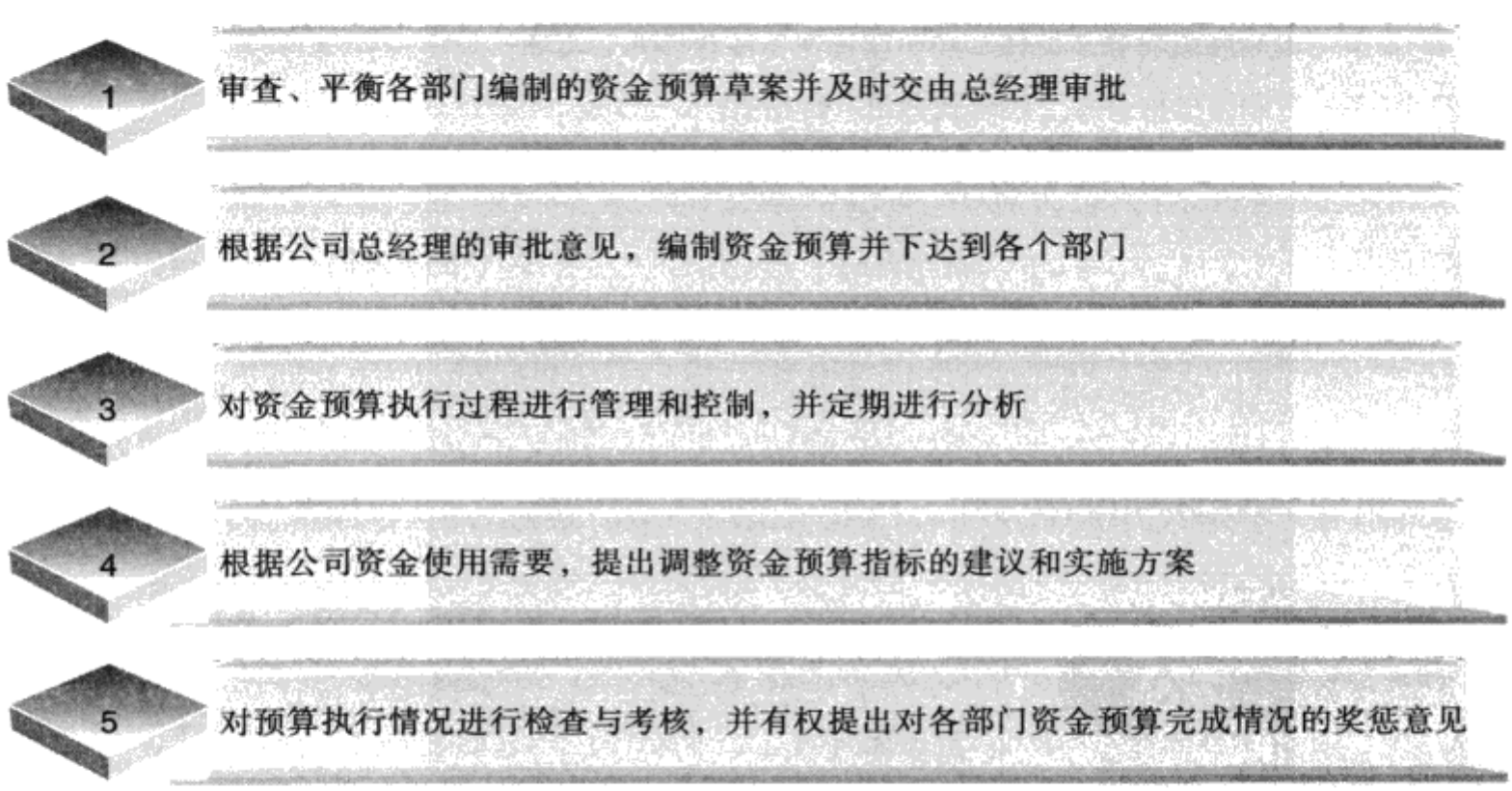
3. 资金预算是公司财务部执行实施经济业务的依据。

4. 资金预算是评定考核公司各部门工作成绩的标准，有利于公司总体目标的实现。

第 2 章　资金管理职责分工

第 5 条　资金预算管理部门。

财务部作为公司资金预算的管理部门，在资金预算管理方面的主要职责如下图所示。



财务部在资金预算管理方面的主要职责

第 6 条　资金预算执行部门。

公司各部门作为资金预算的执行部门，在资金预算管理方面的主要职责包括以下两个方面。

（续）

1. 各部门应认真遵守公司的资金管理制度，按时编制、上报月度及年度资金预算草案。

2. 各部门应严格执行公司下达的资金预算，并积极配合财务部的工作。

第7条　资金预算草案的编制部门。

依据“由执行者编制预算草案”的原则，各部门资金预算草案的编制部门的主要职责如下所述。

1. 市场营销部负责编制产品销售货款收入和销售费用资金支出的预算草案。

2. 采购部负责编制物资采购款支出和采购期间费用的预算草案。

3. 生产管理部负责编制生产产品加工费支出和制造费用的预算草案。

4. 人力资源部负责编制员工薪酬福利的预算草案。

5. 财务部负责编制财务费用、上交税金等资金支出的预算草案和资金借款及归还的预算草案。

6. 其他凡是需要对外发生资金支出的业务部门，都要按财务部规定的格式和编写要求，遵照“由执行者编制预算草案”的原则，以部门为单位，按月度及年度编报各部门的资金预算草案。

第3章　资金预算编制与审批程序

第8条　资金预算编制原则。

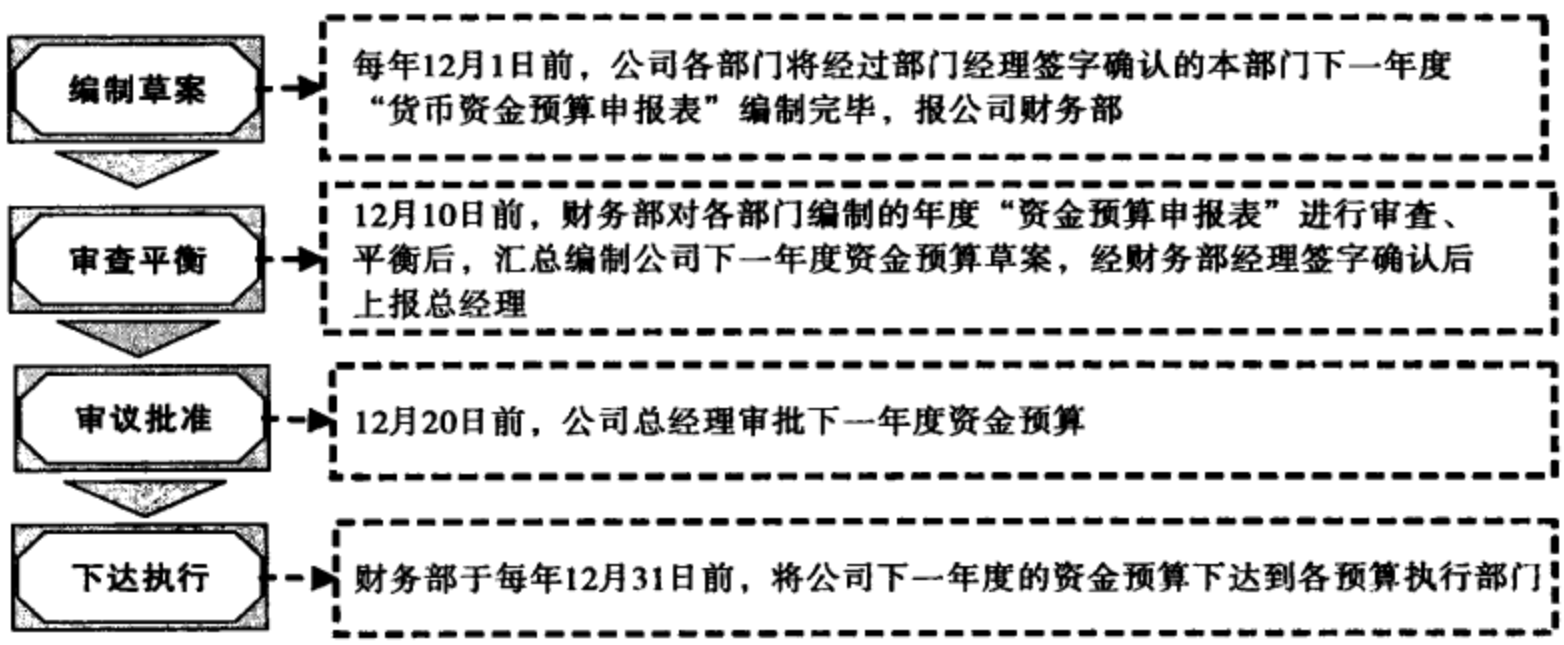
在编制公司资金预算时应遵循以下两项原则。

1. 本公司资金预算编制应本着先编制“年度资金预算”，再依据年度预算情况及各部门具体情况编制“月度资金预算”的原则进行。

2. 公司应按照以“销定产”的原则，详细、科学地预计、分析、制订下月销售计划、生产计划、采购计划，围绕实现公司目标，开展市场调研与科学预测，进行公司内部条件分析，并结合公司费用定额管理，在对预期生产经营活动即将发生的各种消耗与货币收支进行测算的基础上制定资金预算。

第9条　年度资金预算编制流程。

在编制年度资金预算时，应注意公司年度资金预算必须与公司其他预算相衔接。年度资金预算编制流程如下图所示。

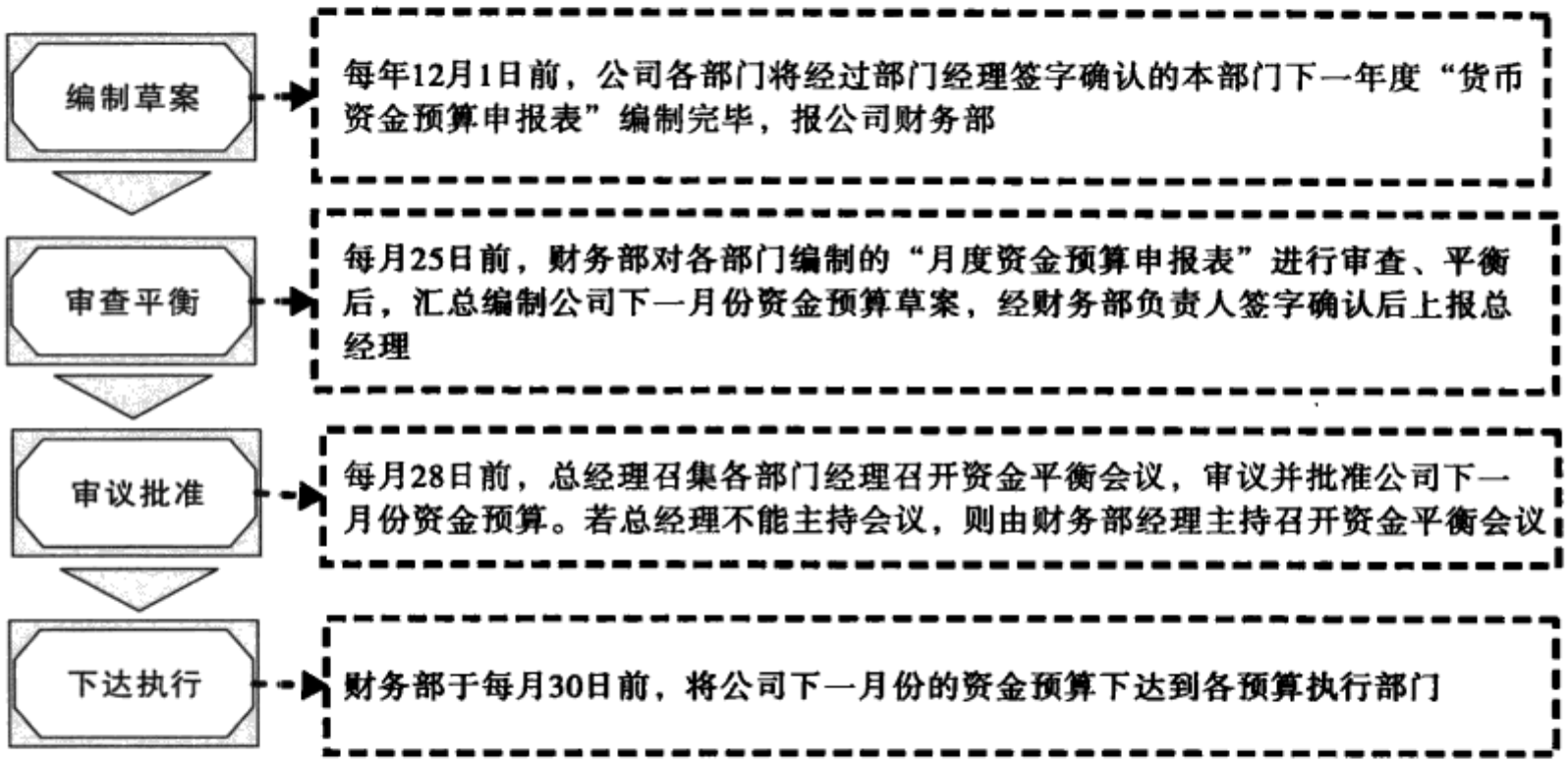


年度资金预算编制流程

（续）

第10条　月度资金预算编制流程。

公司的月度资金预算必须与公司年度资金预算及其他预算相衔接。月度资金预算编制流程如下图所示。



月度资金预算编制流程图

以上“年度资金预算”及“月度资金预算”中所指的“货币资金预算申报表”如下表所示。

货币资金预算申报表

编号：　　申报部门：　　申报日期：　　单位：元

货币资金收支项目	客户名称	计量单位	数量	单价	金额	收付款时间安排		
						上旬	中旬	下旬
合计								

制表人：　　部门经理：　　财务部经理：

第4章　资金预算执行与调整控制

第11条　资金预算执行。

各部门到财务部办理付款时，需办理如下手续。

1. 部门经理审核。经办人持“资金支付单”及相关附件（如合同、协议等）报部门经理审核签字。

（续）

2. 财务部经理核对签字。经办人将部门经理审核签字后的“资金支付单”报财务部经理，与审批后的资金预算相核对一致并签字确认。

3. 总经理审核。经办人将财务部经理核对签字后的“资金支付单”报总经理审核。

4. 出纳人员付款。经总经理审核的“资金支付单”，再经财务部经理核准后，由财务部出纳人员付款。

第 12 条　资金预算控制。

公司下达的资金预算具有指令性，各部门必须严格执行，具体说明如下。

1. 销售部要按时、按量收回产品销售货款，确保资金收入预算的完成，力争超额完成资金收入预算。

2. 财务部要按时、按量完成银行借款等资金筹措预算，搞好资金的收支平衡，严格控制资金支付风险。

3. 各资金预算支出部门要严格将资金的支出控制在资金预算指标以内，不得超过月度资金预算支出指标。

4. 财务部要严格控制资金支出，对于无预算、无合同、无审批手续，以及不合理、不合法的付款业务，一律不予支付。

5. 财务部要严格控制资金支出，结合实际情况和月度资金预算来安排每天的资金支出计划。

第 13 条　资金预算调整程序。

由于公司在生产经营过程中会遇到某些不确定性因素，导致实际情况与月初提交的资金预算偏差较大，在这种情况下可以对预算进行调整。资金预算调整程序如下。

1. 预算需调整时，资金预算执行部门需填写“资金支付表”，并阐明调整理由和调整幅度。

2. 经部门经理签字后，按相关使用范围报财务部经理和公司总经理审批。

第 14 条　资金预算调整的注意事项。

为保持预算管理的权威性，在进行资金预算调整时应注意以下两方面事项。

1. 预算执行过程中各项目支出之间不允许随便调整，若需调整则应重新审批。

2. 预算调整实行额度控制和次数控制，即各部门预算调整次数，每月最多 1 次；预算调整额度不超过部门同类预算额度的 10%。

第 5 章　资金预算外的支出

第 15 条　符合资金预算外支出的情况。

公司在实行资金预算管理时，若因下列原因造成的付款项目未列入资金预算，经过法定程序，财务部可安排预算外资金支出，主要包括以下三种情况。

1. 公司临时调整生产经营任务，致使资金收支项目漏报。

2. 突发事件及其他不可抗力事件导致资金预算超支。

3. 公司总经理认为应该调整或追加的支付项目。

（续）

第16条　预算外资金支出的程序。

部门预算外资金支出应遵循以下程序。

1. 用款部门填写“预算外资金支出审批单”（如下表所示），由部门经理签字确认后交财务部。

2. 财务部经理审批后，财务部出纳人员根据公司资金情况和支付款项的缓急程度安排资金支出。

预算外资金支出审批单

编号：　　申报部门：　　申报日期：　　单位：元

货币资金收支项目	客户名称	计量单位	数量	单价	金额	收付款时间安排		
						上旬	中旬	下旬
申请预算外资金支出的原因								
财务部经理意见								
总经理意见								

第17条　预算外资金支出的注意事项。

在安排预算外资金支出时，应注意以下三点事项。

1. 公司各部门所有预算外资金支出一律列入下个月资金预算范畴内，以实现各月份资金预算的衔接和平衡。

2. 因有关部门不重视资金预算管理而导致的预算外资金支出项目，由财务部按照支出数额的多少和支出性质决定对该部门给予500～1 000元的罚款，报公司总经理批准后，合并到被考核部门的整体月度工资中扣罚。

3. 为确保预算外资金的顺利支出，财务部在编制月度资金预算时应保留一定的资金支出额度。

第6章　预算执行分析与考核

第18条　预算执行过程监控。

1. 财务部按月召开资金分析会议，全面分析货币资金管理情况，通报公司整体的资金状况，研究、解决资金管理中存在的各项问题，提出加强和改进资金管理的政策措施，纠正预算执行中的偏差。

2. 每月月末，财务部编制“货币资金预算执行情况表”，全面分析、报告货币资金预算的执行情况，并依据预算完成情况对预算执行部门进行考核。

第19条　对资金收入预算执行情况的奖惩。

货币资金收入预算的完成是确保货币资金支出预算完成的基础，为提高货币资金预算的严肃性，实现本公司货币资金收支的综合平衡，公司决定实行“货币资金预算奖惩制度”，由财务部对货币资金预算的完成情况进行严格的考核，奖惩兑现，具体说明如下。

（续）

奖惩办法一览表

奖惩部门	具体办法
销售部	◇ 超额完成货款收入预算，按超额部分的 2% 予以奖励 ◇ 未完成货款收入预算，则按差额部分的 2% 予以罚款
财务部	◇ 超额完成货款收入预算，按超额部分的 1% 予以奖励 ◇ 未完成货款收入预算，则按差额部分的 1% 予以罚款

第 20 条　对销售部货币资金收入的说明。

为合理确定销售部每月的货币资金收入完成情况，以下两种情况不计入销售部货币资金收入。

1. 以物易物的转账收入不计入销售部的货币资金收入。

2. 处理固定资产、废料、转让无形资产等非产品及材料销售收入，不得计入销售部货币资金收入。

第 21 条　对资金支出预算执行情况的奖惩。

1. 对于严格控制资金支出、自觉压缩资金支出的部门和个人，财务部应及时总结其业绩，向总经理提出奖励方案。

2. 对于不认真遵守本公司货币资金管理规定，频繁发生预算外资金支出的部门和个人，财务部应查明原因，向总经理提出处罚方案。

3. 货币资金管理的奖惩方案报总经理审批后，合并到被考核部门的月度工资中发放或扣罚。

第 7 章　附则

第 22 条　本办法由财务部拟订，经预算管理委员会批准后实施。

第 23 条　本办法的修订权、解释权归财务部所有。

第 24 条　本办法自正式颁布之日起开始执行。

编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

2.4 中小企业预算管理方案设计

2.4.1 销售预算编制方案

方案名称	××公司销售预算编制方案	执行部门	
		监督部门	

一、目的

为了明确表示销售收入、销售成本、销售费用，以及销售净利润之间的关系，准确预算在本公司产品销售过程中的成本、费用等支出，顺利实现预测期间利润的实现，现结合《企业会计准则》及相关法律、法规的规定和本公司的实际情况，特制定本方案。

二、适用范围

本方案适用于包括销售收入、成本预算等所有关于销售方面的预算编制工作。

三、销售预算周期

销售预算周期包括年度销售预算、季度销售预算、月度销售预算，根据预算编制的具体时间安排如下。

（一）年度销售预算

预算期限为全年，预算编制时间为本年度12月____日之前，编制下一年度销售预算。

（二）季度销售预算

对本年度下一个季度的销售情况进行预测，预算编制时间为本季度（一般为3月、6月、9月、12月）最后一个月____日之前，编制下一个季度的销售预算。

（三）月度销售预算

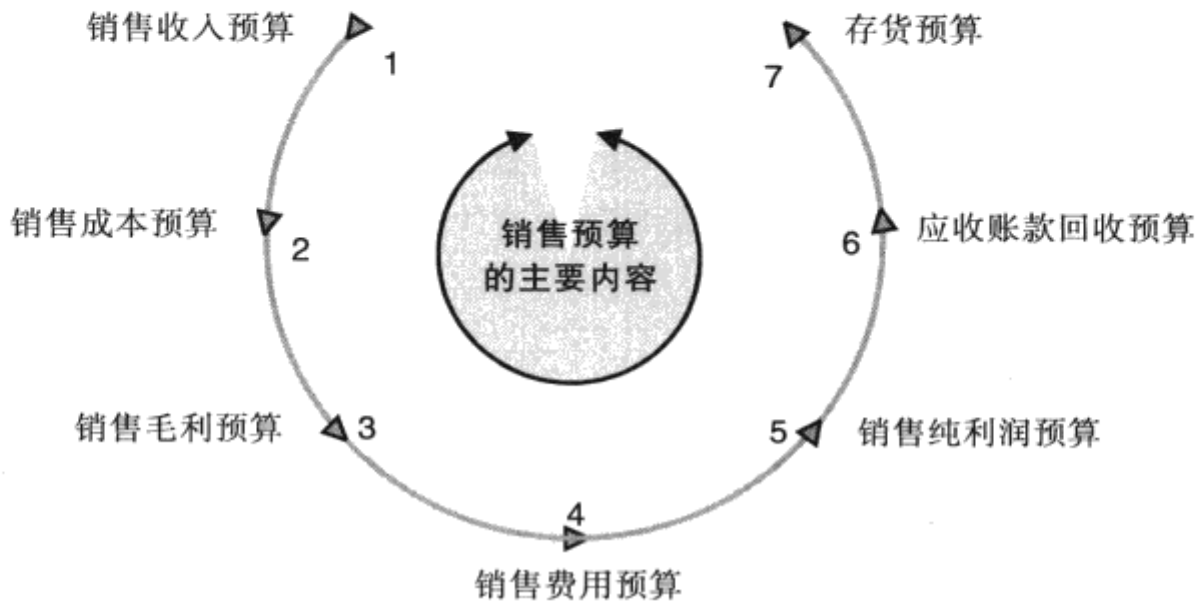
对下一个月的销售情况进行预测，预算编制时间为本月____日之前，编制下一个月的销售预算。

四、建立销售预算体系

为达成本公司销售收入目标，必然会发生销售活动，销售费用也会随之产生。因此，销售部在决定销售收入目标值之后，就可以估计销售费用等一系列费用金额指标。

销售预算的主要内容如下图所示。

（续）



销售预算的主要内容

五、销售收入预算

本公司的销售收入是指产品的销售净额，其计算公式如下所示。

销售净额 = 销售收入 - （退货 + 折让）

由上述公式，计算销售净额还需设立退货与折让的预算。假设将减价（相当于折让）列入销售收入的项目中，就只需设立退货预算，以决定销售净额预算。

退货预算值的计算方法为：根据退货率的趋势确定退货率，然后再计算出退货预算值，退货率与退货额及销售收入的计算公式如下所示。

$$\text{退货率} = \frac{\text{退货额}}{\text{销售收入}} \times 100\%$$

退货额 = 销售收入 × 退货率

销售收入 = 销售净额 ×（1 - 退货率）

六、销售成本预算

本公司销售成本的计算公式如下所示。

销售成本 = 销售数量 × 每单位产品的制造成本（或每单位商品的购货成本）

需要说明的是，同一产品按地域差别编制销售成本预算时，由于各地域的包装费等成本因素不一致，导致每单位产品制造成本的不同。所以，在决定地域差别销售成本之前，需调查清楚情况。

七、销售毛利预算

销售毛利的计算公式如下所示。

（续）

销售毛利＝销售收入－销售成本

在决定销售毛利预算之前，应检查销售毛利是否足以抵偿公司所需的一切经费。需要说明的是，应依产品别、地域别及部门别计算毛利贡献度，以便订立销售计划。

八、销售费用预算

（一）销售费用预算程序

销售费用预算程序如下所述。

1. 预算编制人员在编制销售费用预算之前，需确认本公司销售收入目标，或达成目标所需的销售方针。

2. 预算编制人员通过销售分配使销售收入目标值具体化，并且依据销售方针，进而明示销售活动内容。

（二）销售费用预算确定方法

销售费用预算确定方法包括五种，具体内容如下表所示。

销售费用预算确定方法

方法	具体说明
以过去实际发生的销售费用为准	◇ 本方法最实际且最简单，需要注意的是，预算编制人员不应完全依赖过去实际发生的销售费用，而应综合考虑本公司乃至行业下年度可能实施的新政策
依据销售收入或销售毛利目标值测算	◇ 根据销售费用与销售收入的比率，或销售费用与销售毛利的比率，来估计销售费用
依据纯利润目标值推算	◇ 在确定销售收入目标值与纯利润目标值之后，就可据此确定总成本，总成本减去固定成本与销售成本，就可求出销售费用的范围
依据销售费用是否随销售收入变化来编制预算	◇ 有些销售费用随销售收入的增减而变化，有的则大多固定在某一数值上 ◇ 可将各种销售费用分为固定费用与变动费用两种，然后再依变动费用求变动费用率，最后计算销售费用，计算公式如下所示： **销售费用＝固定销售费用＋销售收入×变动销售费用率**
依据单位数量计算	◇ 根据销售数量单位（如每车、每吨等）的销售费用为标准，估计总销售费用 ◇ 采用本方法时，若单位的名称因品种而异，就需按照品种别来估计销售费用，然后再计算总销售费用

预算编制人员应根据销售费用的实际情况，适当选择上述方法编制销售费用预算。

九、销售纯利润预算

销售纯利润的计算公式如下所示。

（续）

销售纯利润＝销售毛利－销售费用

需要说明的是，在估计销售费用之后，需重新确认销售纯利润，观察是否达到预定的金额。

按产品、地域、部门与适用之别掌握销售纯利润，如此即可求出销售纯利润的贡献度。其效用与销售毛利贡献度一样，都有利于制订计划与评价。

十、应收账款回收预算

应收账款回收预算应该根据本公司的账期进行计算。预算编制人员也可以根据实际情况进行预算，例如，依据每月平均的应收账款进行预算。

十一、存货预算

（一）存货预算的形式

根据存货内容的不同，其预算方式也不同，一般存货预算表现为以下三种形式。

1. 意外的存货，主要表现为滞销商品。

2. 预料中的存货，主要表现为销售所需的存货。

3. 未调整生产与销售所需的存货，主要表现为备用存货。

（二）存货预算的编制

存货的计划和控制可以使公司以尽可能少的库存量来保证生产和销售的顺利进行。存货预算的编制，不仅提供了编制预计资产负债表的信息，同时也为编制预计利润表提供产品销售成本的数据。

编制存货预算的基本步骤如下。

1. 根据直接材料、直接人工、变动和固定制造费用的预算，计算确定产成品单位成本。

2. 将产成品单位成本乘以预计期末产成品存货数量，即可得到预计期末产成品存货金额。

编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

2.4.2 生产用料预算编制方案

方案名称	××公司生产用料预算编制方案	执行部门	
		监督部门	

一、目的

为确保将货物准时提交给货物需求方，强化资金预算控制及运转能力，满足本公司生产计划需要，避免停工待料现象的产生，特制定本方案。

（续）

二、适用范围

本方案适用于公司各项物料的用量及采购量的预算编制工作。

三、用料量预算

（一）常备用料预算

生产管理部根据生产及保养计划定期编制“材料预算及存量基准明细表”（如下表所示），作为常备用料预算的基础，并据此拟订常备材料预算。

材料预算及存量基准明细表

材料名称	期末库存量	材料采购预算量	单价	预算金额
合计				

（二）预备用料预算

生产管理部根据生产及保养计划的材料耗用基准，按照不同产品的种类定期编制“材料预算及存量基准明细表”拟订用料预算，其他杂物用品直接依过去实际领用数量，并考虑库存情况，拟订次月预备用料预算。

（三）非常备用料预算

订货生产的用料，由生产管理部根据生产用料基准，逐批拟订产品用料预算，其他材料直接由使用部门定期拟订非常备用料预算。

四、用料库存量预算

（一）常备库存量预算

物料管理部根据材料预算用量，交货所需时间、需用资金、仓储容量、变质速率及危险性等因素，选用适当管理方法以“材料预算及存量基准明细表”列示各项材料的管理点，连同设定资料报预算主管核准后，作为存量管理的基准，并拟订“常备材料控制表”进行存量管理作业，但材料存量基准设定因素变动足以影响管理点时，物料管理部应立即修正存量管理基准。

（二）预备库存量预算

物料管理部应考虑材料预算用量，在精简采购、仓储成本的原则下，酌情以“材料预算及存量基准明细表”设定存量管理基准，但材料存量基准设定因素变动时，物料管理部必须修正其存量管理基准。

（三）非常备库存量预算

由物料管理部依据预算用量及库存情况实施管理，其管理方法由物料管理部根据实际情况进行编制。

（续）

（四）库存量的计算

库存量的计算公式如下所示。

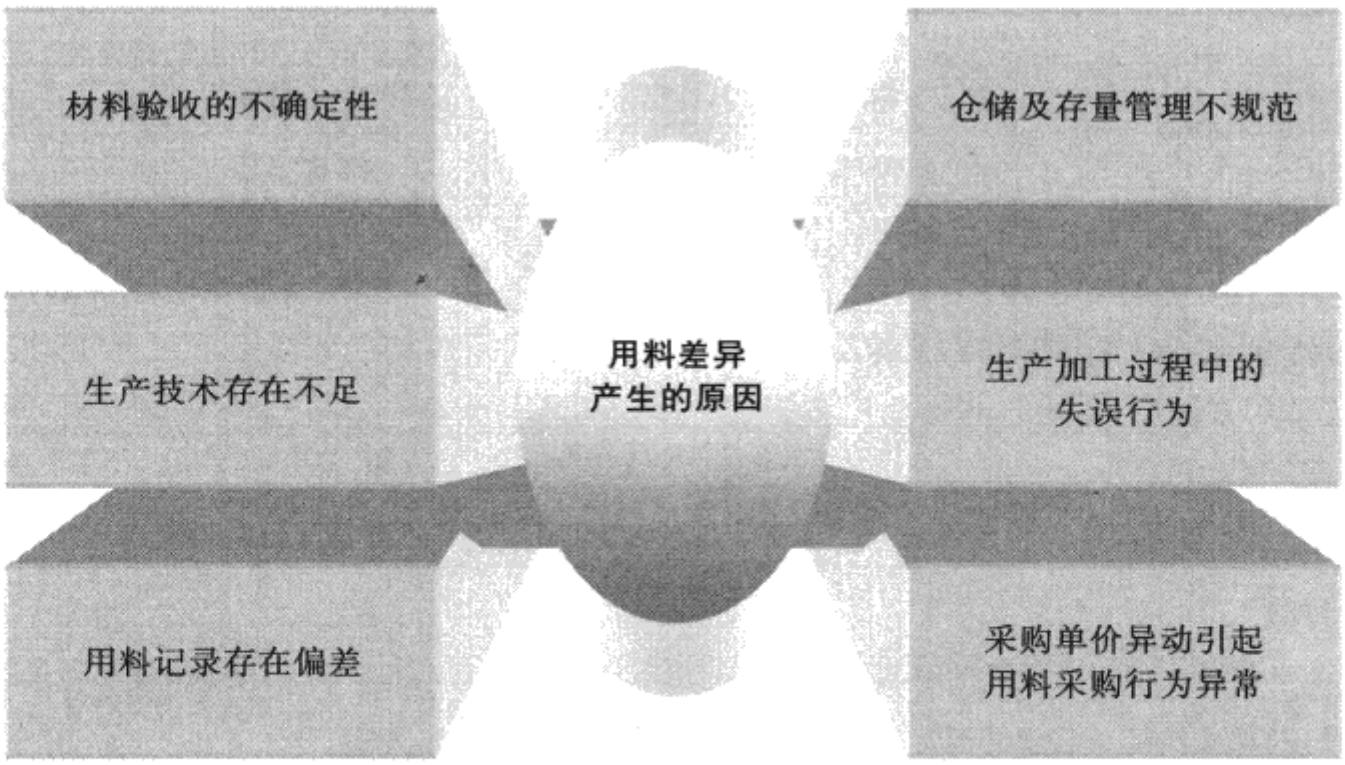
期末库存量＝期初存货量＋计划采购入库量－计划用料量

计划采购入库量＝计划用料量－期初存货量＋期末存货量

五、用料差异分析

（一）用料差异产生的原因

用料差异产生的原因主要包括六个方面，具体内容如下图所示。



用料差异产生的原因

（二）处理措施

材料预算用量与实际用量差异超过管理基准时，应按照下列规定办理。

1. 生产管理部在每月____日前就上月实际用量与预算用量进行比较，并进行每季度实际用量与预算用量的比较。

2. 若用料差异率在公司规定的基准以上，则需填制“材料使用量差异分析月报表”（如下表所示），由生产管理部分析原因，并提出改善对策。

（续）

材料使用量差异分析月报表

材料名称	预计使用量	实际使用量	差异率	单价	差异额
合计					

3. 临时生产用料的差异分析。订货生产的用料，由生产管理部于每批产品制造完成后，分析用料差异，并对超出公司合理差异范围的情况进行原因分析，并提出改善对策。

编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

2.4.3 成本费用预算编制方案

方案名称	××公司成本费用预算编制方案	执行部门	
		监督部门	

一、目的

为规范本公司成本费用预算的编制程序，节约成本费用的支出，提高资金的使用效率，结合《企业会计准则》及相关法律、法规的规定，依据公司实际情况，特制定本方案。

二、适用范围

本方案适用于公司所有成本费用预算的编制工作。

三、成本费用预算编制原则

在编制成本费用预算时应遵循以下三个方面的原则。

1. 严格遵守国家成本费用相关法律、法规的规定。

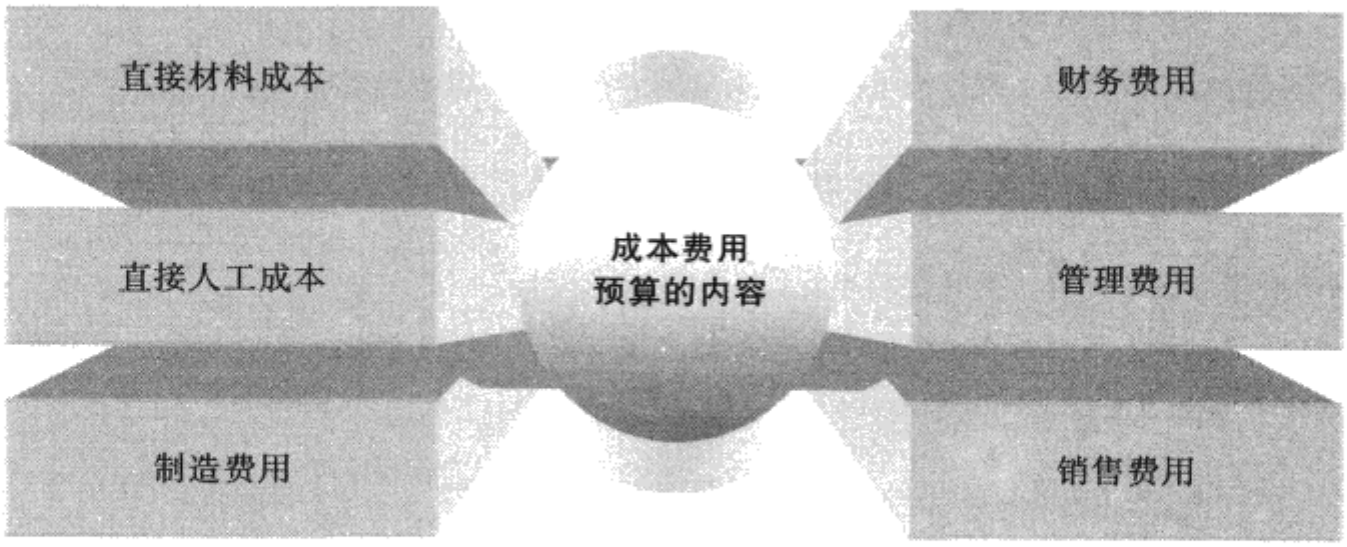
2. 成本费用预算编制方法需和实际成本费用计算方法相一致，保证正确分析和考核成本费用预算的完成情况。

3. 应以合理的定额为基础，与公司的经营发展相挂钩，与其他有关指标相衔接，保证成本费用预算的可行性。

四、建立成本费用预算体系

根据本公司生产经营的实际情况，确定以下六个方面为成本费用预算编制的主要内容。

（续）



成本费用预算的内容

五、成本费用预算编制方法

本公司的成本费用预算由财务部牵头，生产、设备、人力资源、采购、营销等部门参与制定，根据不同的成本费用预算项目，参照标准成本，按照量价分离的原则，采用滚动预算、零基预算等方法进行编制。

六、直接材料成本预算的编制

本公司采取定额成本方法编制直接材料成本预算，在进行预算编制前应先抽查历史材料的生产通知单，产量统计记录及直接材料单位消耗定额，根据材料明细账中各该项直接材料的实际单位成本，计算直接材料总消耗量和总成本。

根据上述资料开展直接材料成本预算的编制工作，基本计算公式如下所示。

预计所需的直接材料成本＝直接材料需用量消耗定额×直接材料的实际单位成本

“直接材料成本预算表”如下表所示。

直接材料成本预算表

编号：　　用料车间：　　填表日期：____年____月____日

材料名称	规格	单位	定额耗量	实际单位成本	金额
合计					

（续）

七、直接人工成本预算的编制

1. 本公司的直接人工成本预算以生产预算为基础进行编制，基本计算公式如下所示。

预计所需的直接人工总工时＝预计产量×单位产品直接人工工时（小时）

2. 编制依据为生产预算、工时定额和有关的标准成本资料。

3. 人工总工时和人工总成本可根据预计生产量直接求出。人工工资用现金支付的，直接编入现金预算中。“直接人工成本预算表”如下表所示。

直接人工成本预算表

预算年度：____度　　预算编制日期：____年____月____日　　单位：元

项目	第一季度	第二季度	第三季度	第四季度	全年合计
预计生产量（件）					
单位产品工时（小时）					
人工总工时（小时）					
每小时人工成本（元）					
人工总成本（元）					

八、制造费用预算的编制

1. 本公司的制造费用中大部分不是直接用于产品生产的费用，而是间接用于产品生产的费用。

2. 在编制制造费用时应将制造费用分为固定制造费用和变动制造费用两部分进行编制。

3. 具体编制说明如下表所示。

制造费用编制说明表

编制内容	编制方法
固定制造费用	◇ 需要逐项进行预计，通常与本期产量无关，按照每季度实际需要的支付额预计，然后求出全面数
变动制造费用	◇ 变动制造费用应以生产预算为基础编制 ◇ 如果有完善的标准成本资料，则用单位产品的标准成本乘以产量，即可得到相应的预算金额 ◇ 如果没有标准的成本资料，则应逐项预计计划产量需要的各项制造费用

同时，还需要预计现金支出。在制造费用项目中，除折旧费用外都需要支付现金。因此，预计需用现金支付的制造费用时，计算公式如下所示。

（续）

预计需用现金支付的制造费用＝预计制造费用－折旧等非付现成本

“制造费用预算表”如下表所示。

制造费用预算表

预算年度：____度　　预算编制日期：____年____月____日　　单位：元

项目		第一季度	第二季度	第三季度	第四季度	全年合计
变动制造费用	间接费用					
	间接人工					
	修理费					
	水电费					
合计						
固定制造费用	修理费					
	折旧费					
	车间管理人员工资					
	保险费					
	财产费					
合计						
总计						
减：折旧						
现金支出费用						

九、期间费用预算的编制

（一）管理费用预算的编制

1. 本公司的管理费用多为固定成本，通常以其历史资料为基础，按预算期的可预见变化来调整确定。

2. 管理费用预算的编制依据主要是销售预算及各费用项目的具体情况，“管理费用预算表”的具体内容详见附件。

（二）销售费用预算的编制

“销售费用预算表”的具体内容详见附件。

（三）财务费用预算的编制

“财务费用预算表”的具体内容详见附件。

十、附件

（略）。

编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

2.4.4 年度预算编制方案

方案名称	××公司年度预算编制方案	执行部门	
		监督部门	

一、目的

为明确本公司年度生产、经营管理目标，加强各部门责任考核，提高公司生产经营预算管理、财务预算管理、资本支出预算管理等专业化管理水平，结合《企业会计准则》及相关法律、法规的规定，依据公司实际情况，特制定本方案。

二、适用范围

本方案适用于公司年度生产经营、财务及资本性支出等预算的编制工作。

三、各部门年度预算编制职责

本年度，公司将加大各部门年度预算的考核工作，建立健全预算内部考核责任体系。各部门经理应高度重视预算编制工作，尽快组织落实，并按照全面预算的内容，依据部门内部管理特点，分解工作任务，将责任落实到岗位，形成全面的预算管理网络。

四、建立年度预算编制体系

本公司年度预算的编制内容主要包括以下三个方面，具体内容如下表所示。

年度预算编制内容一览表

项目	主要内容
生产经营预算	主要包括销售预算、生产预算、直接材料预算、直接人工预算、制造费用预算、单位生产成本和期末存货预算、销售费用及管理费用预算
财务预算	主要包括预计资产负债表、预计利润表、预计现金流量表
资本支出预算	主要指与长期投资决策项目进行编制

五、生产经营预算的编制

（一）销售预算

销售预算以本公司年度目标利润为基础，根据市场需求、单价及成本消耗等因素确定，其主要内容是销售量、单价的确定。在编制销售预算的同时，还应编制应收账款收入预算，以反映各期销售额的应收数和实收数，为现金预算提供依据。

“销售预算表”如下表所示。

（续）

销售预算表

编制部门：销售部

编号：　　____年度　　单位：万元

摘要		第一季度	第二季度	第三季度	第四季度	全年合计
一、预计销售量	1.					
	2.					
	……					
二、预计销售单价	1.					
	2.					
	……					
三、预计主营业务收入（一×二）						
四、预计现金收入	1. 应收账款期初余额					
	2. 主营业务收入					
	3. 应收账款期末余额					
	合计					

（二）生产预算的编制

销售预算测定后，可编制生产预算。具体计算公式如下所示。

预计生产量＝预计销售量＋预计期末存货－期初存货

生产量的预算既要考虑销售的要求，又要考虑存货的要求。“生产预算表”如下表所示。

生产预算表

编制部门：生产部

编号：　　____年度　　单位：万元

摘要		第一季度	第二季度	第三季度	第四季度	全年合计
一、预计销售量	1.					
	2.					
加：预计期末存货	1.					
	2.					
减：期初存货	1.					
	2.					
二、预计生产量	1.					
	2.					

（续）

（三）成本费用预算的编制

1. 生产成本预算的编制

生产成本预算包括直接材料预算、直接人工预算、制造费用预算及单位生产成本和期末存货预算。编制生产成本预算时，应注意以下四个方面的事项。

（1）生产量确定以后，可编制成本支出预算。材料耗用量决定于生产量大小及材料库存量。计算公式如下所示。

预计采购量＝预计耗用量＋预计期末库存量－期初库存量

（2）在编制材料采购预算的同时，还应编制应付账款支出预算，以反映应付账款的应付数和实付数，为现金预算提供依据。

（3）本公司的直接人工成本预算以生产预算、工时定额和有关的标准成本资料为基础进行编制。

（4）本公司的制造费用中大部分不是直接用于产品生产的费用，而是间接用于产品生产的费用，在编制制造费用时应将制造费用分为固定制造费用和变动制造费用两部分进行编制。

2. 销售费用预算的编制

本公司根据销售费用项目性质的不同，将销售费用划分为变动销售费用和固定销售费用，具体包含的销售费用项目内容及预算编制方法如下表所示。

变动销售费用和固定销售费用项目内容构成表

分类	销售费用项目内容	预算方法
变动销售费用	销售人员按销量比例计算的薪酬、广告费、装运费、包装费、促销费、交际应酬费、业务宣传费等	◇ 根据公司总体目标、重点市场、品种、区域进行总体平衡后，确定变动销售费用的具体额度 ◇ 预算人员以上一年度发生的实际支出数据为参考，并结合公司当前产品销售与回款情况，调节不同品种产品的销售费用金额 ◇ 对于畅销及回款良好的产品，公司应适当增加其变动销售费用支出比例，如补贴费用、通信费、办公费、差旅费等，确保销售费用预算支出更合理、有效
固定销售费用	不以销量为基础的销售人员工资、福利费、劳动保护费、保险费、折旧费、租赁费、修理费、低值易耗品摊销、办公费、差旅费、水电费、取暖费等	◇ 对于固定销售费用预算，应按项目控制费用开支的绝对数额计算 ◇ 固定销售费用预算应根据往年数据和年度目标制定，并按照市场区域的差别进行控制

（续）

3. 管理费用预算的编制

本公司各部门管理费用预算项目如下表所示。

管理费用预算项目表

部门	预算项目
行政部	物业管理费、租赁费、水电费、取暖费、电话费、办公费等
财务部	工资、奖金、福利费、职工教育经费、折旧费、差旅费、业务招待费等
人力资源部	人事管理费、培训费等

根据以上各项管理费用项目内容，并结合公司实际情况，确定相应的预算方法，具体内容如下表所示。

管理费用预算方法说明表

预算项目	编制方法	
工资	按应发数额进行预算，包含个人所得税	
奖金	公司按资金核定总表金额的 110% 进行预算	
福利费	预算福利费 =（工资 + 奖金）×14%	
职工教育经费	职工教育经费 =（工资 + 奖金）×1.5%	
办公费	统一按照人均 80 元的标准进行预算	
通信费	座机市话费	最高预算限额为每月 60 元/人
	座机 IP 长途费	最高预算限额为每月 100 元/人
	手机费	最高预算限额为每月 50 元/人
租赁费	按实际租赁费用进行预算	
差旅费	预算差旅费 = 基本差旅费 + 目标销量 ×2%	
业务招待费	3 000 ~ 5 000 元/月	
运杂费	预算运杂费 = 目标销量 ×5%	
人事管理费、培训费	按实际发生原则预算，兼顾需要与节约原则	

六、财务预算的编制

（一）预计资产负债表

1. 预计资产负债表是依据当前本公司实际资产负债表和全面预算中的其他预算所提供的资料编制而成的，反映的是本公司预算期末财务状况的总括性预算。

2. 编制预计资产负债表有利于判断预算反映的财务状况的稳定性和流动性。如果通过预计资产负债表的分析，发现某些财务比率不佳，那么必要时可修改有关预算，以改善公司财务状况。

3. 预计资产负债表的结构及内容与资产负债表的结构及内容相似，这里不再赘述。

（续）

（二）预计利润表

1. 预计利润表是综合反映本公司预算期内经营活动成果的一种财务预算。

2. 预计利润表是根据销售、产品成本、费用等预算的有关资料进行编制的。

3. 预计利润表的结构及内容与利润表的结构及内容相似，这里不再赘述。

（三）预计现金流量表

1. 预计现金流量表是反映本公司一定期间现金流入与现金流出情况的一种财务预算。现金流量表从现金的流入和流出两个方面，揭示企业一定期间经营活动、投资活动和筹资活动所产生的现金流量。

2. 预计现金流量表是按照现金流量表主要项目内容和格式编制来反映公司预算期内一切现金收支及其结果的预算。

3. 预计现金流量表的编制可以弥补编制现金预算的不足，有利于了解计划期内本公司的资金流转状况和生产经营能力，而且能突出表现一些长期的资金筹集与使用方案对计划期内产生的影响。

4. 预计现金流量表的结构及内容与现金流量表的结构及内容相似，这里不再赘述。

七、资本支出预算的编制

（一）资本支出预算编制内容

资本支出预算是公司不经常发生资本投资性业务的预算，如公司固定资产的购置、扩建、改建、更新等都必须在投资项目可行性研究的基础上编制预算，具体反映投资的时间、规模、收益以及资金的筹措方式等。具体编制包括固定资产投资预算和未完工项目进展投资预算。

（二）资本支出预算编制方法

本公司资本支出预算是根据长期投资决策项目进行编制的，并且需详细列出该项目在寿命周期内各个年度的现金流出量和现金流入量的明细资料。

假设公司在计划期内第一季度购置电机一台60 000元，第二季度购置电机一台35 000元、机床一台40 000元，第三季度购置脚手架一台50 000元，第四季度购置机床一台40 000元。其资本支出预算的编制如下表所示。

资本支出预算表

201__年　　金额：元

项目	第一季度	第二季度	第三季度	第四季度	全年合计
电机	60 000	35 000			95 000
机床		40 000		40 000	80 000
脚手架			50 000		50 000
合计	60 000	75 000	50 000	40 000	225 000

（续）

（三）资本支出预算的控制

1. 在编制资本支出预算时，应由工程部、财务部、采购部、生产部等部门的人员共同参加，以便减少资本支出预算错误发生的可能性。

2. 对于投资额较大的项目，资本支出预算应包含各分项投资预算额，便于日后对投资实际支出额进行控制。

3. 资本支出预算应由公司总经理批准后才能执行，对于预算金额较大或对公司未来经营状况有重大影响的投资项目，在审批时还应请与投资利益无关的第三者（如专门的咨询机构、工程技术人员、会计师等）对资本支出预算进行研究与评价。

4. 任何批准结果都应形成书面文件，并编号归档，便于日后控制支出总额和追查责任。

八、全面预算的汇总和试算平衡

1. 预算管理人员将各部门交来的各项预算草案按预算原则、方法规定进行初步审核，在整个公司内进行平衡、协调，汇总全面预算草案后提交预算管理委员会审核。

2. 根据本公司发展战略与年度经营目标，预算管理委员会对各个部门的预算进行分析。若有必要，需在进一步调整的基础上综合得出公司年度总预算。

编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

2.5 中小企业预算管理表单设计

2.5.1 年度预算申请表

部门：　　预算期间：　　单位：万元

序号	申请内容	计算依据	金额
1	办公费	办公用品、复印费、打印纸、洗相费等费用	
2	印刷费	印刷费、版面费	
3	水电费	水费、电费	
4	邮电费	邮费、电话费、传真费、网络通信费	
5	取暖费	取暖燃气费、职工取暖费、锅炉维修费	
6	物业管理费	物业管理费、垃圾清运费、安全保卫费	

（续表）

序号	申请内容	计算依据	金额
7	交通费	租车费、养路保险费、过桥过路费、停车费、机场建设费、燃油附加费、交通工具维修费	
8	差旅费	出差费、涉外会议费	
9	会议费	年会、例会等费用	
10	出国费	签证费、保证金等费用	
11	培训费	讲师费、场地费等费用	
12	招待费	酒店、餐饮费等费用	
13	材料费	专用材料费	
14	劳务费	劳务人员工资	
15	维修费	设备维修费	
16	设备购置费	办公设备购置、专用设备购置	
合计			

注：本表所申请的内容可以根据部门实际情况进行修改。

2.5.2 年度预算调整表

部门：　　单位：元

部门名称			预算项目编号		
预算项目名称					
调整类别	□ 预算追加　□ 预算追减				
原核定内容			拟申请调整内容		
科目名称	细项说明	金额	科目名称	细项说明	金额
调整额度	□ 10%以内　□ 10%～29%　□ 30%～40%				
变更原因说明					
部门经理意见					
财务部经理意见					
总经理意见					

2.5.3 销售资金预算表

预算部门：　　单位：元

月份	销售收入	销售支出							
		交通费	运输费	差旅费	招待费	邮电费	……	广告费	合计
1月									
2月									
……									
12月									
总计									

2.5.4 材料采购预算表

月份	内购材料					外购材料					备注
	材料名称	计量单位	材料数量	预计金额	采购费用	材料名称	计量单位	材料数量	预计金额	采购费用	
1月											
2月											
……											
12月											
全年	金额和费用合计					金额和费用合计					

2.5.5 生产成本预算表

金额单位：元

产品名称			产量（单位）				
项目名称	____年度预算				单位产品生产成本		差异情况说明
一、直接材料成本	单位	总耗量	单价（元）	总金额（元）	上年度实际	本年度预算	
1. 原材料							
2. 燃料、动力							
3. 外购半成品							
4. 修理用备品备件							
……							
小计			——				
二、直接人工成本	标准工时	总工时	工时工资	总金额			
三、分配制造费用							
四、生产成本总计							
填制说明	1. 本表按产品填列，一产品一表，多个产品可增加表页。 2. 本表产品产量与生产销售预算表中的数据一致。						

2.5.6 管理费用预算表

编制日期：____年____月____日　　预算期间：____年____月一____年____月　　单位：万元

项目		上年度实际	本年度预算	差异情况说明
固定费用	薪资支出			
	间接人工费用			
	租金支出			
	办公费			
	邮电费			
	水电油料费			
	保险费			
	税金			
	折旧			
	研发费			
	合计			
变动费用	加班费			
	差旅费			
	运费			
	维护费			
	广告费			
	交际费			
	样品费			
	包装费			
	燃料费			
	管理人员福利			
	杂项购置费			
	会议费			
	培训费			
	保健费			
	其他管理费用			
	合计			
管理费用总计				

2.6 中小企业预算管理文案设计

2.6.1 采购预算编制报告

文案名称	××公司采购预算编制报告	执行部门	
		监督部门	

一、采购预算使用期限

本公司的采购预算编制使用期限为2012—2014年，如遇特殊情况可酌情处理。

二、采购预算编制人员设置

本公司所有预算的审批工作都由预算管理委员会处理，其成员由总经理、财务部经理及预算执行部门经理组成。采购预算编制由采购部及财务部共同负责编制。

三、采购预算编制内容

1. 列入采购预算的各种材料的采购数量和金额，以本公司进行生产和经营维修所需的原材料、零部件、备件等为主。

2. 设备更新和基本建设所需的机器设备和工程材料，则应另编单项采购预算，不包括在计划期间的采购预算内。

四、采购预算编制依据

采购预算编制的依据如下表所示。

采购预算编制依据列表

编号	依据	具体说明
1	计划期间生产和经营维修所需材料的计划需用量	由生产管理部在销售计划的基础上根据所编制的生产计划，以及前期材料消耗资料和材料清单计算确定
2	预计本期期末库存量	预计本期期末库存量根据其加上自编制预算之日起至本期期末止这一期间的预计收入量，再减去同期预计发出量来确定。预计本期期末库存量即为计划期初库存量
3	计划期期末结转库存量	由仓库管理员和采购部根据各种材料的安全储备量和提前采购期共同确定
4	材料计划价格	由采购部根据当前材料市场价格，以及其他各种影响因素来确定

（续）

五、影响采购预算因素说明

影响采购预算的因素主要包括以下五方面，如下表所示。

影响采购预算因素分析表

影响因素	具体说明
生产效率	◇ 生产效率的高低使预计的物料需求量与实际耗用量产生误差 ◇ 产品生产效率提高，会导致物料的单位耗用量提高，而使采购计划中的数量不够生产所需，所以，当生产效率有提高趋势时，采购计划必须将此额外的耗用量计算进去，才不会发生物料的短缺现象
物料标准成本设定	◇ 在编订采购预算时，对将来拟购物料的价格预测不容易，故多以标准成本替代 ◇ 如果该标准成本的设定缺乏以过去的采购资料为依据，也无生产人员严密精确地计算其原料、人工及制造费用等组合或生产的总成本，则其正确性会降低
年度销售计划	◇ 影响销售预测准确性的因素包括以下两个：外部的不可控因素，如国内外经济发展情况、技术发展、竞争者状况等；内部的可控因素，如财务状况、技术水准、厂房设备、原料零件供应情况、人力资源及公司声誉等
用料清单	◇ 当产品用料变更很大时，如果用料清单不及时进行修订或调整，则会导致根据用料清单所计算出来的物料需求数量与实际使用量或规格不相符，从而造成采购数量过多或不及，物料规格过时或不易采购
存量管制卡	◇ 存量管制卡记载是否正确也会影响采购计划的准确性，包括料账是否一致、物料存量是否全为良品 ◇ 若账上数量与仓库的数量不符，或存量中并非全数皆为规格正确物料，这将使仓储的数量低于实际的可取用数理，故采购计划中的应购数理也将会偏低

六、采购预算编制方法说明

采购预算编制方法说明如下表所示。

（续）

采购预算编制方法一览表

方法	适用范围	优点	缺点
固定预算	◇适用于在一定范围内相对稳定的采购项目预算，如采购金额变化很小，或者金额固定的采购项目预算	◇简便易行，较为直观	◇机械呆板，可比性差 ◇不利于正确地控制、考核和评价采购预算的执行情况
弹性预算	◇适用于采购数量随着业务量变化而变化的采购项目预算 ◇适用于市场价格及市场份额不确定的企业	◇克服了传统预算编制方法的缺陷，扩大了预算的适用范围 ◇有利于客观地对预算执行情况进行控制、考核、评价 ◇避免了由于业务量发生变化而频繁修订预算	◇操作复杂，工作量大
滚动预算	◇适用于规模较大、时间较长的工程类或大型设备采购项目预算	◇有利于根据前期预算的执行情况及时调整和修订近期预算 ◇有助于保证采购支出的连续性和完整性 ◇能够充分发挥预算的指导和控制作用	◇操作复杂，工作量大
增量预算	◇适用于由于某些计划采购项目的实现而相应增加支出的采购项目预算	◇预算编制方法简便、容易操作	◇使预算中的某些不合理因素得以长期沿袭 ◇容易使基层预算单位养成资金使用上“等、靠、要”的思维习惯
零基预算	◇适用于各种采购预算	◇确保重点采购项目的实现 ◇有利于合理配置资源，切实提高企业采购资金的使用效益	◇预算工作量大，需要投入大量的人力资源
定期预算	◇适用于服务性质的经常性采购项目预算，如会议采购预算	◇预算期间与会计年度配合，便于考核和评价预算的执行结果	◇预算所跨期间比较长 ◇具有一定的盲目性和滞后性

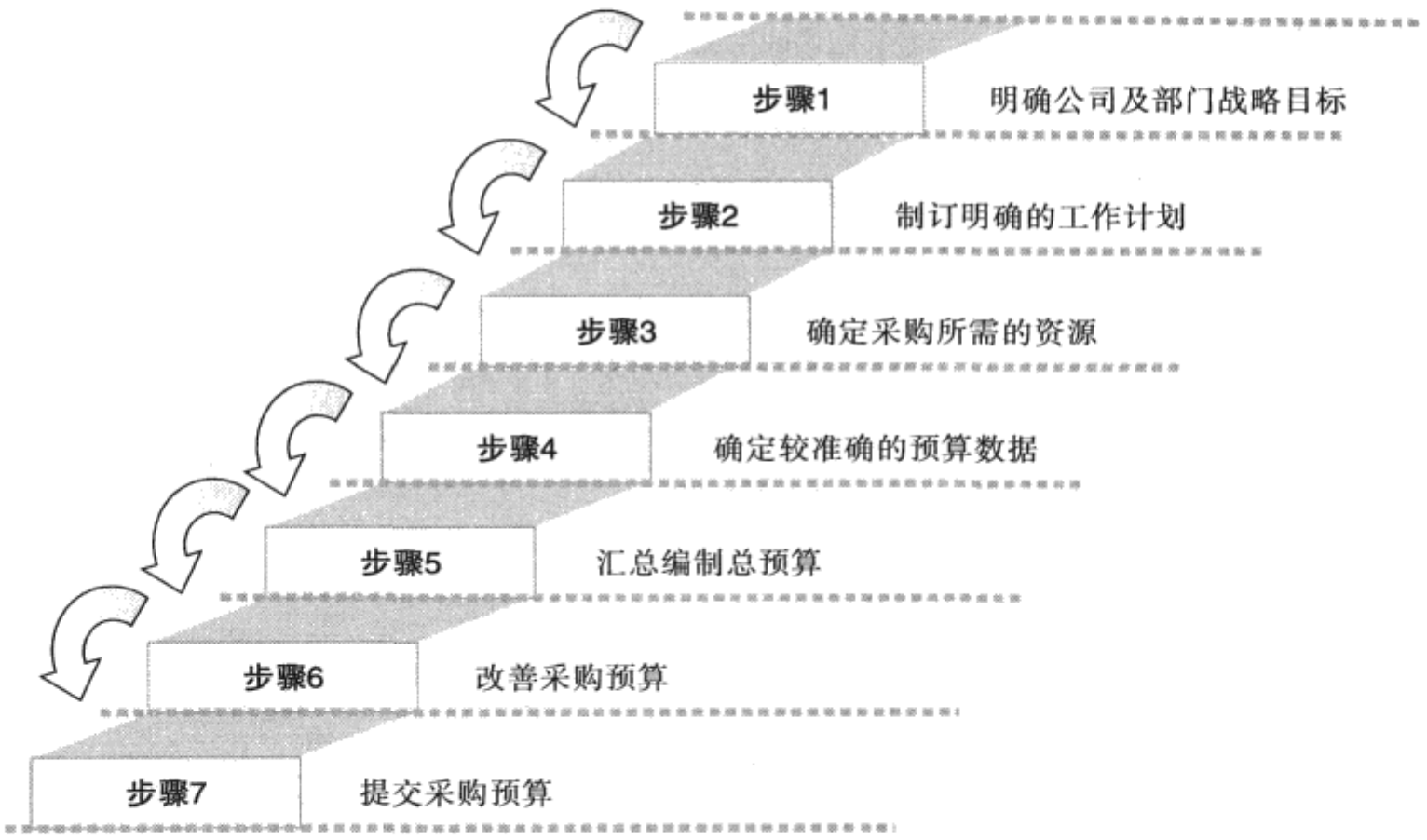
（续）

考虑到本公司产品业务量随着季节等因素在不断变化的特点，预算管理委员会决定本公司的采购预算的编制方法为弹性预算编制法。

七、采购预算编制程序说明

（一）采购预算编制步骤

采购预算编制步骤如下图所示。



采购预算编制步骤

（二）采购预算编制说明

1. 明确公司以及部门战略目标。采购部在编制采购预算时要从公司总体战略规划出发，审查本部门和公司的长期战略目标，确保两者协调一致。

2. 制订明确的工作计划。采购主管必须了解本部门及相关部门（如生产部等）的业务活动，明确采购的职责和范围，制订出详细的工作计划。

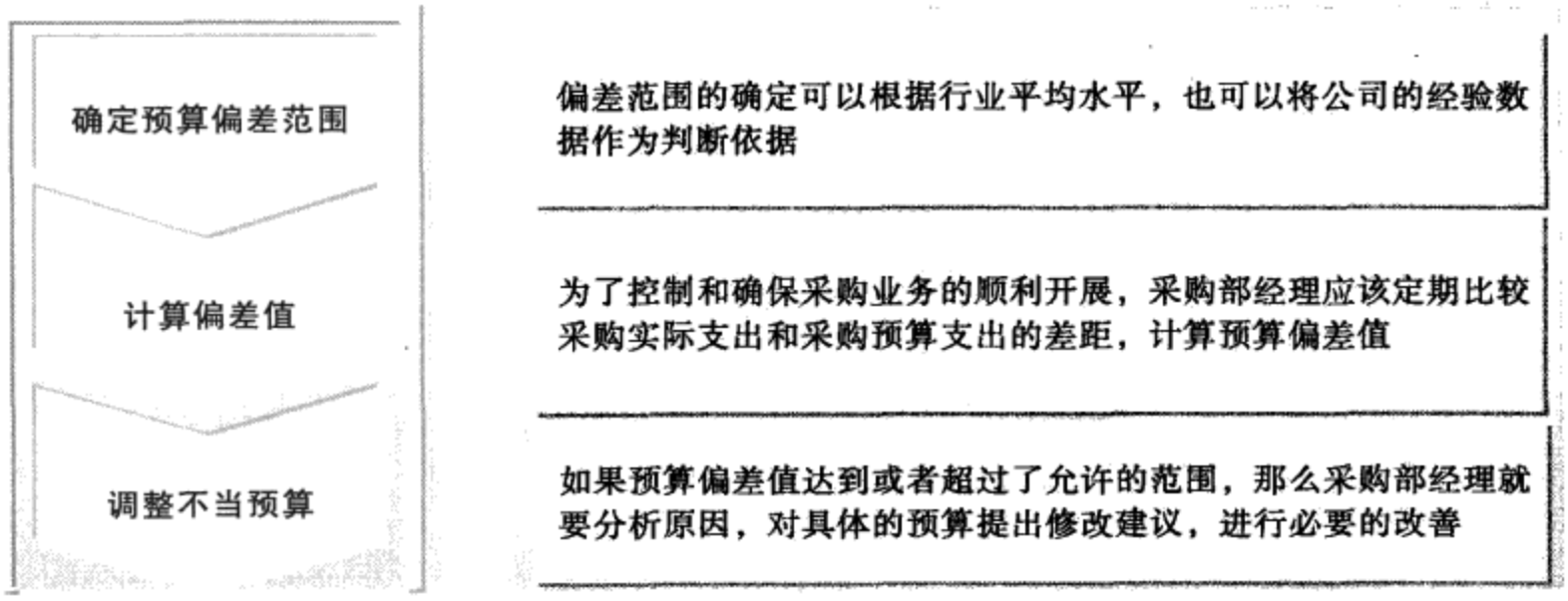
3. 确定采购所需的资源。依据详细的工作计划，采购主管要对采购支出作出符合实际的估计，预测为实现目标所需的人力、物力及财力等资源。

4. 确定较准确的预算数据。确定预算数据是公司编制预算的难点之一。目前公司普遍的做法是将目标与历史数据相结合来确定预算数据，即对过去历史数据和未来目标逐项分析，使收入和成本费用等各项预算切实、合理、可行。对过去的历史数据可采用比例趋势法、线性规划、回归分析等方法找出适合本公司的数学模型来预测未来。

（续）

5. 汇总编制总预算。财务部对采购部预算草案进行审核、归集、调整，汇总编制成最后的采购部预算。

6. 改善采购预算。由于预算总是或多或少地与实际有所差异，采购部必须根据实际情况予以调整，具体的调整方法如下图所示。



采购预算调整方法

7. 提交采购预算。预算编制人员将编制好的采购预算报公司总经理批准，批准后方可执行该预算。

编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

2.6.2 薪酬福利预算报告

文案名称	××公司薪酬福利预算报告	执行部门	
		监督部门	

薪酬福利预算是本公司在一个生产经营周期（一般为一年）内，薪酬福利预期成本支出的计划。科学合理的薪酬福利预算将有利于从整理上把握和控制人力资源的使用和管理成本，有利于有效地分析和评估人力资源的使用效率和水平。同时，也只有在做好薪酬福利预算的前提下，以成本控制为依据，才能采取有效措施，做好招聘、培训、考核、岗位晋升、员工调薪、年终奖标准发放等各项人力资源工作，最大限度地调动员工的积极性。

一、薪酬福利预算项目构成

本公司的薪酬福利预算包括员工薪资、社会保险、住房公积金、年终奖金、月度考核奖金、降温取暖费、节假日补贴等。

（续）

二、薪酬福利预算编制依据

由于同行业公司之间对优秀人才的争夺不断加剧，以及物价上涨和生活水准提高等因素的存在，人力资源薪酬福利成本持续上升的趋势是不可扭转的，本公司在进行薪酬福利预算时要关注国家有关部门发布的各种相关政策和法律、法规等信息，主要包括以下四个方面的内容。

1. 地区与同行业的工资指导线。

2. 本市消费者物价指数变化。

3. 本市最低工资标准和社会保险等规定标准的变化。

4. 本公司收入（利润）水平及对薪资调整的指导思想。

三、上一年度本公司薪酬福利成本情况

截至去年年底，本公司共有员工____名，各项薪酬福利成本如下表所示。

薪酬福利成本一览表

单位：元

人数	月工资	保险	公积金	月人力成本	节假日补贴等	年工资成本	年终奖金	成本总额

上一年度，本公司薪酬福利成本总额为____元，人均薪酬福利成本约为____元。

四、薪酬福利预算影响因素分析

（一）本年度本市工资指导线

根据本市政府关于发布“××市201__年企业工资指导线”的通知，本市201__年企业工资指导线水平是以该公司上一年度平均工资为基数，基准线为平均工资增长____%，上线为平均工资增长____%，下线为平均工资增长____%。

（二）消费者物价指数变化

根据国家统计局发布的统计数据显示，上一年度全年我国居民消费价格指数（CPI）上涨了____%。今年本市城镇居民消费价格指数增幅计划控制在____%。据统计，一季度城镇居民消费价格指数增幅达____%。由此可见，今年城镇居民消费价格指数增长幅度较大，是考虑涨薪的一个重要因素。

（三）本市最低工资标准和市场工资指导价位

根据市政府关于公布全市最低工资标准的通知，今年本市内用人单位职工每月最低工资标准为____元，较去年的____元，增加____%；根据本市劳动保障局联合市价格认证中心发布的本市201__年度劳动力市场工资指导价位，工资指导价位高位数的加权平均值为____元，比去年增加____%，低位数的加权平均值为____元，比去年增加____%。

（续）

（四）公司收入（利润）水平及对薪资调整的指导思想

公司利润的实现是影响员工收入增长的重要因素。本公司已于去年开展了薪酬体系设计，薪酬改革主要侧重于对工资增量的再分配。尽可能避免“挖低补高”。由于本次薪酬改革有些人员薪酬增幅较大，在编制薪酬福利预算时，对薪酬改革的成本增加因素应给予充分考虑，保证薪酬福利预算的合理性、科学性。

五、结论

根据多方因素综合考虑计算，今年本公司薪酬福利预算增幅约为____%。但是，考虑到薪酬体系改革导致的成本增加因素，尤其是今年社会保险、住房公积金两个因素的影响，经测算，这两项成本合计导致薪酬福利成本增加约____%，应该独立于____%的薪酬福利成本预算之外。

综上所述，今年本公司薪酬福利预算增幅应该约为____%。上一年度的薪酬福利成本总额为____元，则201__年薪酬福利成本总额约为____元。

编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

第3章

中小企业资金管理精细化设计

3.1 中小企业资金管理问题与对策

3.1.1 中小企业资金管理存在的问题

随着我国市场经济的发展，中小企业的经济增长方式已由粗放型逐步向集约型转变，其在资金管理方面面临着更大的挑战。目前，中小企业在资金管理中存在着诸多问题，导致其资金信用和盈利能力不断下降。其问题主要表现在以下四个方面，具体说明如图3-1所示。

主要问题	具体说明
企业领导者认识不足，管理水平不高	◎企业管理人员整体素质不高，对财务管理了解甚少 ◎企业管理人员没有认识到资金管理的重要性，无视国家的财经法纪、法规及本企业货币资金管理制度，造成货币资金管理漏洞较多
资金管理人员业务素质不高	◎有些企业的资金管理人员是“半路出家”，没有经过系统的会计专业学习，未取得会计从业资格证书即上岗 ◎有些企业的资金管理人员的法制观念淡薄，职业道德缺失，违反财经纪律现象时有发生
融资困难，资金严重不足	◎中小企业负债过多、信用等级低，造成融资成本高、风险较大 ◎中介服务体系不健全，缺乏专门为中小企业贷款服务的金融中介机构
企业货币资金内部控制制度不健全	◎货币资金内控制度不健全主要表现在以下六个方面：会计、出纳岗位职责不清，原始凭证虚假现象严重，报销审批制度不严、报销审批程序不清，登记入账不及时，现金支出超出规定范围，与货币资金有关的票证及印章的管理混乱

图3-1 中小企业资金管理存在的问题

3.1.2 中小企业资金管理问题解决对策

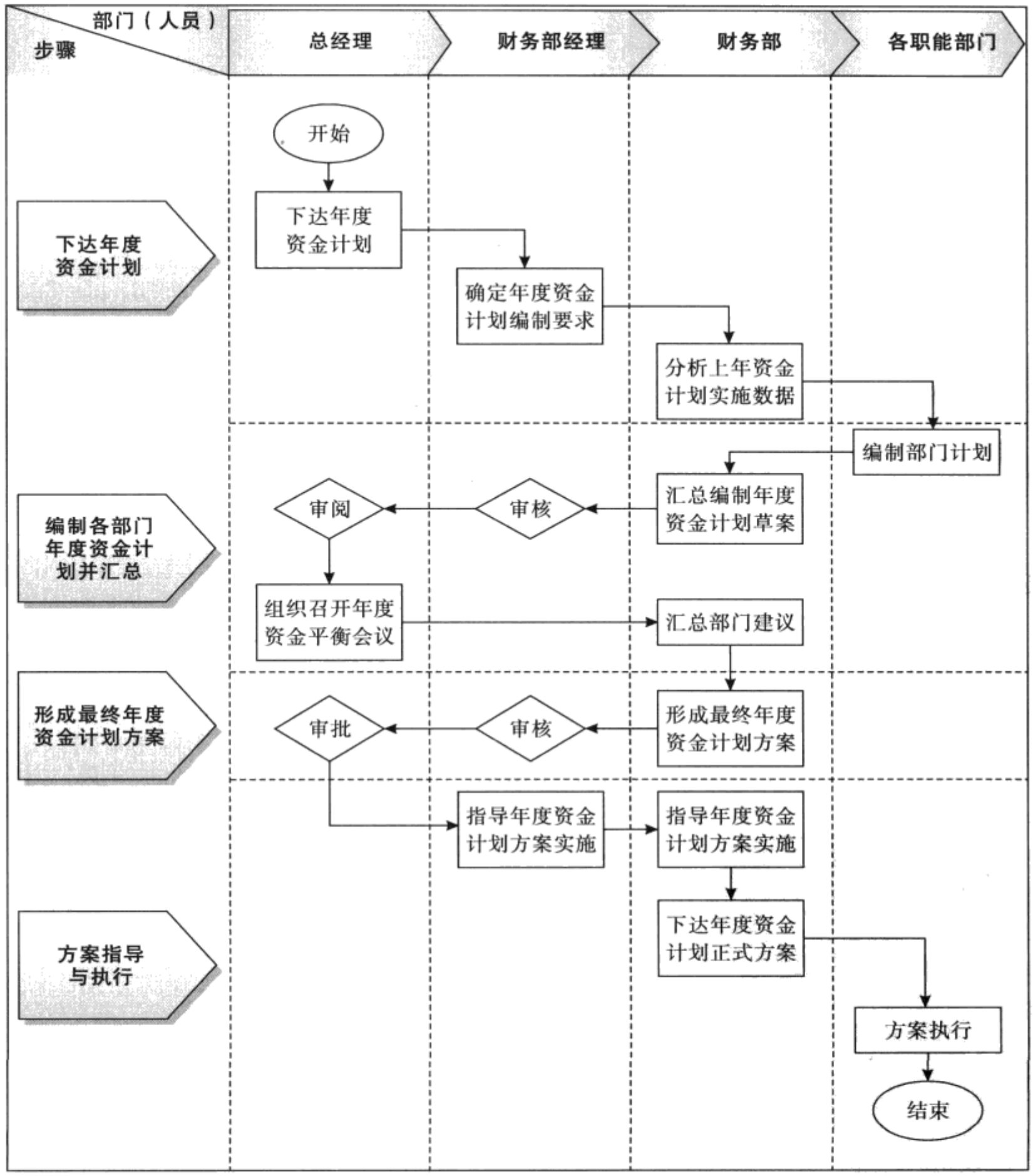
针对资金管理中存在的诸多问题，中小企业应积极采取有效对策加以解决，进而有效地提高中小企业的资金管理水平。具体的解决对策如图 3-2 所示。

解决对策	具体说明
加强学习，提高会计人员及相关管理人员的素质	◎ 加强对会计人员的管理，提高会计人员的整体素质 ◎ 加强有关财经法纪、法规的宣传学习，提高企业管理人员的法制观念
建立健全企业货币资金管理制度并严格执行	◎要想建立健全企业货币资金管理制度，应该做到以下六点：建立货币资金业务的岗位责任制、制定现金的管理制度、建立货币资金的授权审批制度、建立科学合理的账务处理程序、建立严密完善的票证及印章管理制度、建立相应的内部审计制度
建立对货币资金业务的监督检查制度	◎ 应当建立对货币资金业务的监督检查制度，明确监督检查机构或对相关人员的权利加以限制 ◎ 定期对货币资金业务及岗位人员工作进行检查监督，确保货币资金的内部控制及管理制度的有效执行，保证货币资金的安全、完整

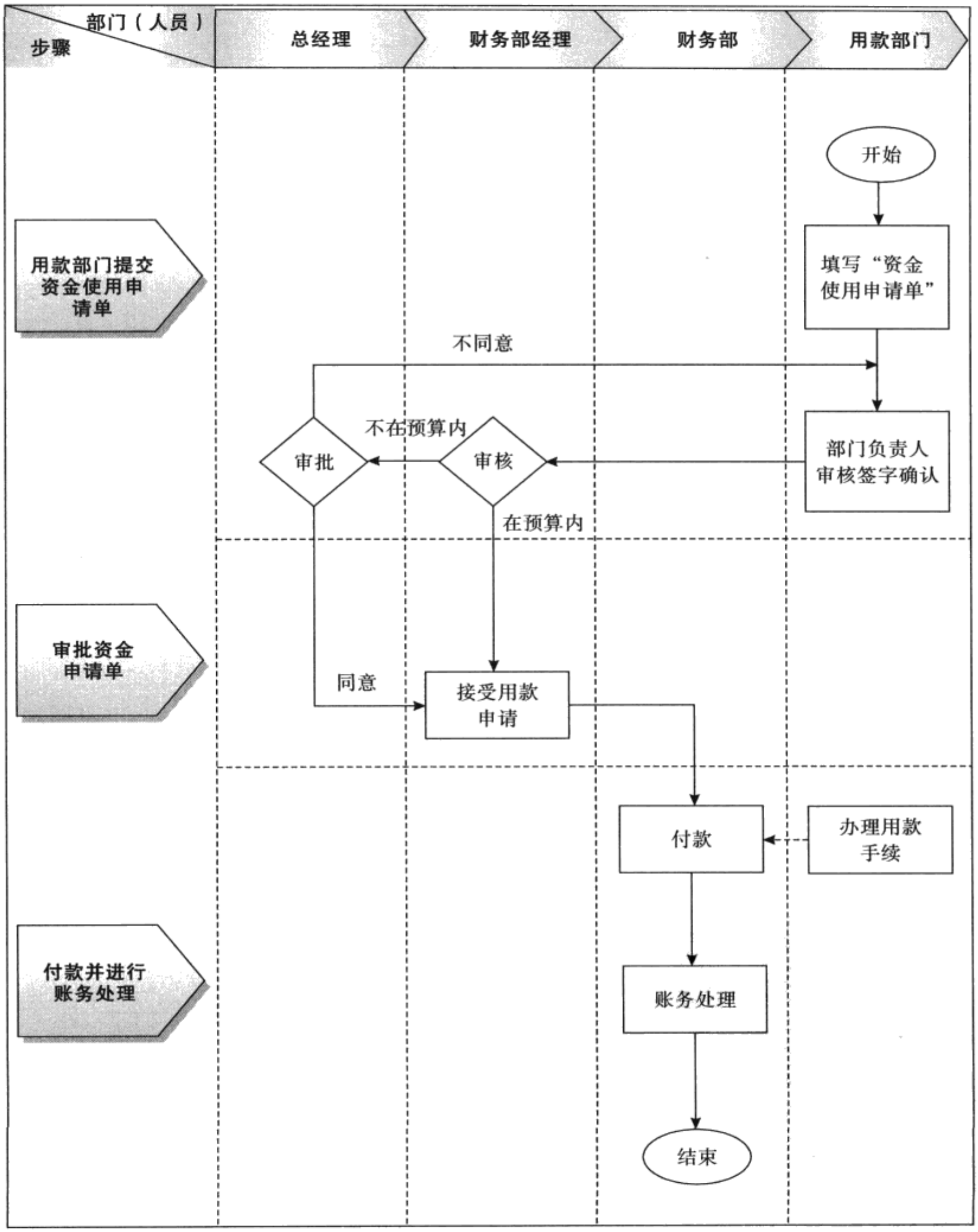
图 3-2 中小企业资金管理问题解决对策

3.2 中小企业资金管理流程设计

3.2.1 资金计划编制流程



3.2.2 资金支付审批流程



3.3 中小企业资金管理制度设计

3.3.1 小型企业资金管理制度

制度名称	小型企业资金管理制度			编　　号	
				受控状态	
执行部门		监督部门		编修部门	

第1章 总则

第1条 目的。

为合理有效地筹措、分配、使用公司资金，加强对公司内部资金使用的监督和管理，提高资金利用效率，保证资金安全，特制定本制度。

第2条 适用范围。

本制度适用于小型企业的资金管理工作。

第3条 相关部门职责。

1. 公司财务部负责资金预算编制和监督执行，并负责资金的筹措、分配、使用。

2. 各部门及责任人应积极配合财务部的工作，按要求保质、保量及时报送有关资料。

第4条 相关术语解释。

1. 资金。本制度所称资金，是指库存现金、银行存款及随时可变现的有价证券。

2. 预计资金。为定期编制财务报表及收支运用方便起见，预计资金是指现金及银行存款，而对于随时可变现的有价证券则归属于资金调度的行列。

第2章 资金预算

第5条 公司各部门除应于“年度经营计划书”编订时报送年度资金预算外，还应于每月25日前逐月预计次三个月份资金收支资料，编制“资金来源运用预计表”，报送公司财务部。财务部根据公司年度、季度资金预算进行核查，签注意见后汇编。

资金来源运用预计表

金额单位：万元

项目		预计金额	说明
收入	销售收入		
	票据兑换		
	加工收入		
	退税收入		

（续）

（续表）

项目		预计金额	说明
收入	……		
	小计		
支出	土地及房屋支出		
	设备分期付款		
	原材料支出		
	生产经费		
	薪资		
	制造费用		
	管理费用		
	……		
	小计		

第6条　财务部应于每月28日前汇总、编妥次三个月份“资金来源运用预计表”，按月配合修订，并于次月10日前编妥上月份“资金来源运用比较表”（如下表所示），以上两表各一式五份，分别报财务部经理、总经理同时留存备查。

资金来源运用比较表

金额单位：万元

项目		实际金额	预计金额	比较增减金额	说明
期初现金结存			——	——	——
收入	销售收入				
	票据兑换				
	加工收入				
	退税收入				
	……				
	小计				
支出	土地及房屋支出				
	设备分期付款				
	原材料支出				
	生产经费				

（续）

（续表）

项目		实际金额	预计金额	比较增减金额	说明
期初现金结存			——	——	——
支出	薪资				
	制造费用				
	管理费用				
	……				
	小计				

第7条　本公司资金预算主要是对资金收入和资金支出的情况进行预测。

1. 资金收入预测，主要包括对销售收入、劳务收入、退税收入的预测，具体说明如下表所示。

资金收入预测表

收入项目	项目介绍
销售收入	◇ 市场营销部根据各种销售条件、收款期限及历史销售数据，预计可收数额
劳务收入	◇ 生产管理部收受同业产品代为加工，依公司收款条件及合同规定，预计可收数额
退税收入	◇ 贸易部依据申请退税进度，预计可退现数额 ◇ 预计核退税虽非实际退现，但因能抵缴现金支出，应视同退现
其他收入	◇ 其他收入是指无法直接归属于以上项目收入的其他收入，包括财务收入、增资收入以及营业外收入等，当其数额在20万元以上者，均应加以说明

2. 资金支出预测，主要包括对资本支出、原材料支出、薪资支出、期间费用支出的预测，具体说明如下表所示。

资金支出预测表

支出项目	项目介绍
资本支出	◇ 土地，公司财务部依据购地支付计划提供支付预算数额 ◇ 房屋，公司财务部依据兴建工程进度预计所需支付资金数额 ◇ 机器设备，公司财务部依据采购计划和进度预计支付资金数额
原材料支出	◇ 公司采购部根据原材料请购、采购和结汇作业，分别预计外购原材料支付资金数额
薪资支出	◇ 公司总部劳资部和各下属单位人力资源部依据本公司工资、奖金制度及产销计划、最近实际发生数等资料，斟酌预计支付数额

（续）

（续表）

支出项目	项目介绍
期间费用支出	◇ 销售费用，市场营销部依据销售、营业计划，参照以往月份销售费用占销售额、营业额的比例推算编列各项销售费用 ◇ 管理费用，公司财务部参照以往实际数及工作计划编列管理费用 ◇ 财务费用，公司财务部依据财务部资金调度情况，核算利息支付、汇兑损失等各项财务费用
其他支出	◇ 凡不属于上列各项的支出都属于“其他支出”，包括偿还长期（分期）借款、支付红利等，当其数额在20万元以上者，均应加以说明

第8条　资金预算异常说明及报告。

公司各部门应按月编制“资金来源运用比较表”，以便了解资金实际运用情况，实际数与预计数每项差异在10%以上者，应由资料提供部门填列“资金差异报告表”以列明差异原因，以上两表于次月6日前送财务部汇编。

第3章　资金调度

第9条　公司经营资金由公司财务部负责筹划，办理筹措调度事务。

第10条　公司采购部要按月根据管理需要、购销任务编列“月度采购计划表”，并于当月30日前送财务部汇总编制月度用款安排，经财务部经理审核后报总经理批准。

第11条　公司财务部要随时掌握银行存款余额，并于次月5日前按月将有关银行贷款额度、可动用资金、定期存款余额等资料编列“银行短期借款明细表”呈财务部经理、总经理核阅，作为经营决策的参考。

第4章　资金日常运用与管理

第12条　年度预算计划下达后，财务部经理组织财务部商定公司各部门月度资金占用额，上报总经理核准后下达。

第13条　公司各部门在业务中要努力加速资金周转，减少不合理的费用开支，提高资金营运质量和利用率。

第14条　公司各部门月度资金占用额每年进行调整。若月度占用超支，则视情况作如下处理。

1. 若公司主动变动，则相应调整，但应限定时期。

2. 若因业务良性扩张，则须作出书面报告，载明增加额度、原因及必要性、预计投入产出比、要求期限等，经主管副总签署意见后，报财务部，由其审核，报财务部经理批准，同时向总经理报告。

3. 若因经营不良造成超额使用，则除必须书面说明原因和提出预防与纠正措施外，公司按超额部分的10%抵扣销售收入，视作罚款。

（续）

第15条　公司各部门不得以任何方式自行筹款，严禁向外单位或公司其他单位以任何方式拆借资金、放贷、提供担保，由此造成的一切后果由该单位负责人承担，同时视情节公司予以追究其行政和经济责任，严重者依法追究法律责任。

第16条　相关部门支付厂商或有关单位购货款项（一般费用开支除外），必须将汇款单或付款凭据传真回公司财务部，以备审查留存。若不按此规定办理，则按公司“员工奖惩制度”相应条款处理。

第17条　公司财务部相关人员必须逐日编制“银行存款及现金余额日报表”，逐日向财务部经理、总经理呈报。

第18条　资金检查和管理。

公司财务部以资金的安全性、效益性、流动性为中心，定期开展以下资金检查和管理工作，并根据检查情况，定期向财务部经理、总经理编报专题报告。

1. 定期检查各部门现金库存状况。

2. 定期检查各部门在公司结算的情况。

3. 定期检查各部门在银行存款和在公司存款的对账工作。

4. 对各部门汇出的50万元以上大额款项进行跟踪检查或抽查。

第5章　附则

第19条　本制度由公司财务部负责制定、修改和解释。

第20条　本制度经总经理批准后颁布施行，修改时亦同。

编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

3.3.2　中型企业资金管理制度

制度名称	中型企业资金管理制度			编　　号	
				受控状态	
执行部门		监督部门		编修部门	

第1章　总则

第1条　目的。

为加强公司资金管理，规范资金运作，降低资金成本，保障各项经营活动高效、有序地进行，特制定本制度。

第2条　适用范围。

本制度适用于公司各部门执行资金管理工作。

（续）

第3条　基本原则。

公司按照资金高度集中和收支两条线管理的原则，对资金实行集中统一管理；对各部门实行预算申请拨款、银行存款限额管理等基本原则，具体说明如下。

1. 各部门应划清固定资金、流动资金、专项资金的使用界限，一般不能相互使用。

2. 各资金使用部门应实行计划管理，对各项资金的使用，既要适应国家相关法律、法规的管理要求，又要符合本公司的经营决策。

3. 集中统一管理与分口、分级管理相结合，建立使用资金的责任制，促使公司内部各部门合理、节约地使用资金。

4. 专业管理与群众管理相结合，财务部与使用资金的部门要分工协作，共同管好、用好资金。

第2章　资金管理职责

第4条　决策机构及职能。

1. 组建资金管理委员会。公司资金管理的决策机构为资金管理委员会，其主要岗位及人员安排如下。

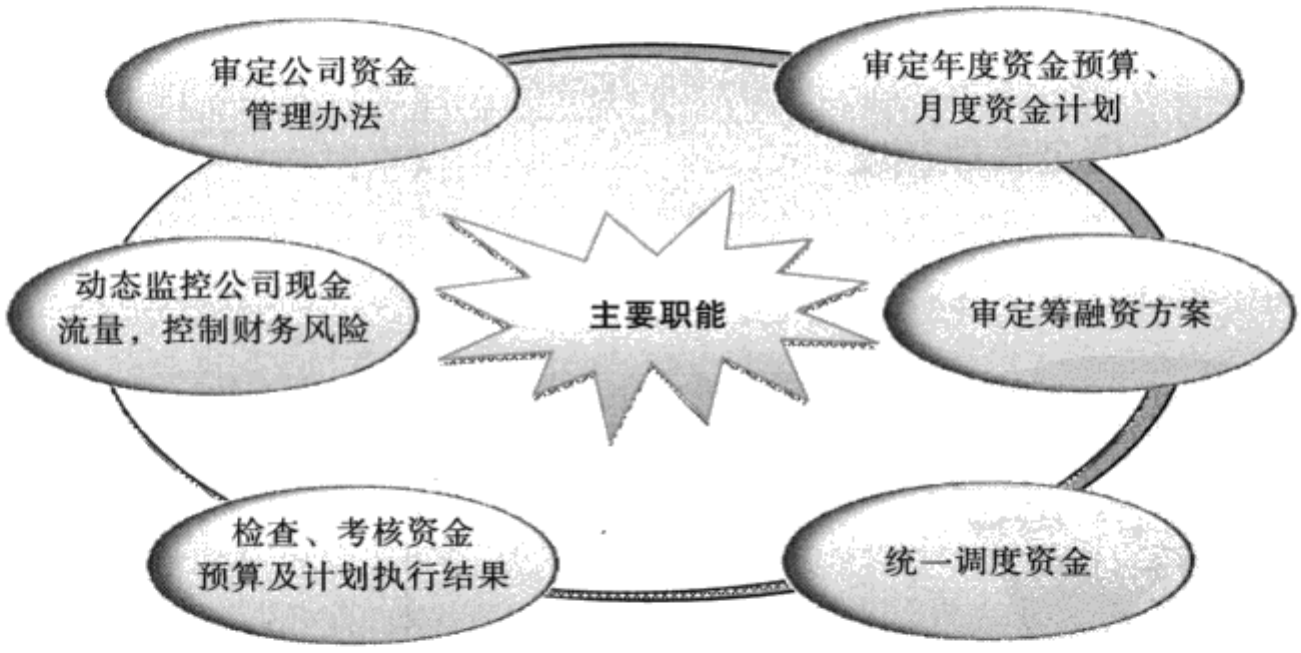
（1）主任委员：总经理。

（2）副主任委员：主管副总。

（3）委员：营销部经理、生产管理部经理、财务部经理、工程部经理等部门经理级别。

（4）成员：财务部会计人员、销售部主管、生产部主管、工程部主管。

2. 资金管理委员会的主要职能。资金管理委员会的主要职能包括六个方面，具体内容如下图所示。



资金管理委员会的主要职能

（续）

3. 资金管理委员会的工作方式。资金管理委员会采用“月度例会”的工作方式。

第5条　主要执行机构及个人职能。

1. 财务部。财务部是公司资金管理的业务主管部门，其主要职责如下图所示。

1. 主要负责执行资金管理委员会的各项决定
2. 拟订“公司资金管理办法”草案
3. 统筹规划公司“年度资金预算”及“月度资金计划”
4. 组织召开资金管理委员会月度会议
5. 向公司各部门下达经批准的“年度资金预算”及“月度资金计划”
6. 审批各部门的“资金周报表”，负责公司各部门的资金调拨
7. 具体指导、监督、检查各部门的资金管理工作
8. 向“资金管理委员会”提交公司月度、季度、年度资金执行情况表及资金管理工作报告
9. 对公司各部门资金管理效果提出考核意见与建议

财务部职责

2. 财务部经理。财务部经理是公司资金管理的主要负责人员，其主要职责如下图所示。

1. 具体负责公司所辖区域的资金管理工作
2. 组织编制并审核公司年度资金预算、月度资金计划、资金周报表、资金日报表等资料
3. 参与资金管理委员会月度会议
4. 组织实施经批准的公司各部门的筹资方案
5. 督促落实公司各部门的收入计划
6. 具体落实财务部的“资金调度方案”
7. 根据本制度的权限设定审签公司各部门的支付业务
8. 负责提交所辖区域月度、季度、年度资金运行报告

财务部经理职责

（续）

第3章　银行账户管理

第6条　开立银行账户的原则。

公司开立银行账户应遵循以下两项基本原则。

1. 保证公司生产经营活动正常进行。

2. 确保资金高度集中、高效运作。

第7条　银行账户的开立、变更、撤销。

1. 公司各部门开立、变更、撤销银行账户，必须由有关部门向财务部提出申请，经财务部审核，报财务部经理批准后方可执行。

2. 银行账户开立、变更、撤销后，要在3个工作日内上报公司财务部备案。

3. 任何部门未按照规范程序私自开立、变更、撤销银行账户的，将严厉追究有关人员的责任。

第8条　银行账户的运用管理。

经公司财务部批准，各部门可开立一个专门用于收入回笼的银行结算账户。

1. 各部门结算账户中的资金由财务部统一管理，未经财务部书面批准的，各部门不得动用该账户的资金。

2. 各部门应严格遵守我国人民银行颁发的《银行账户管理规定》，不得超范围使用，各部门之间不得对外租用和借用银行账户。

第9条　财务部根据本公司的资金计划，经批准可办理银行定期存款业务，其审批权限如下。

1. 公司总经理：存款期限为6个月以上（含6个月）。

2. 财务部经理：存款期限在6个月以内。

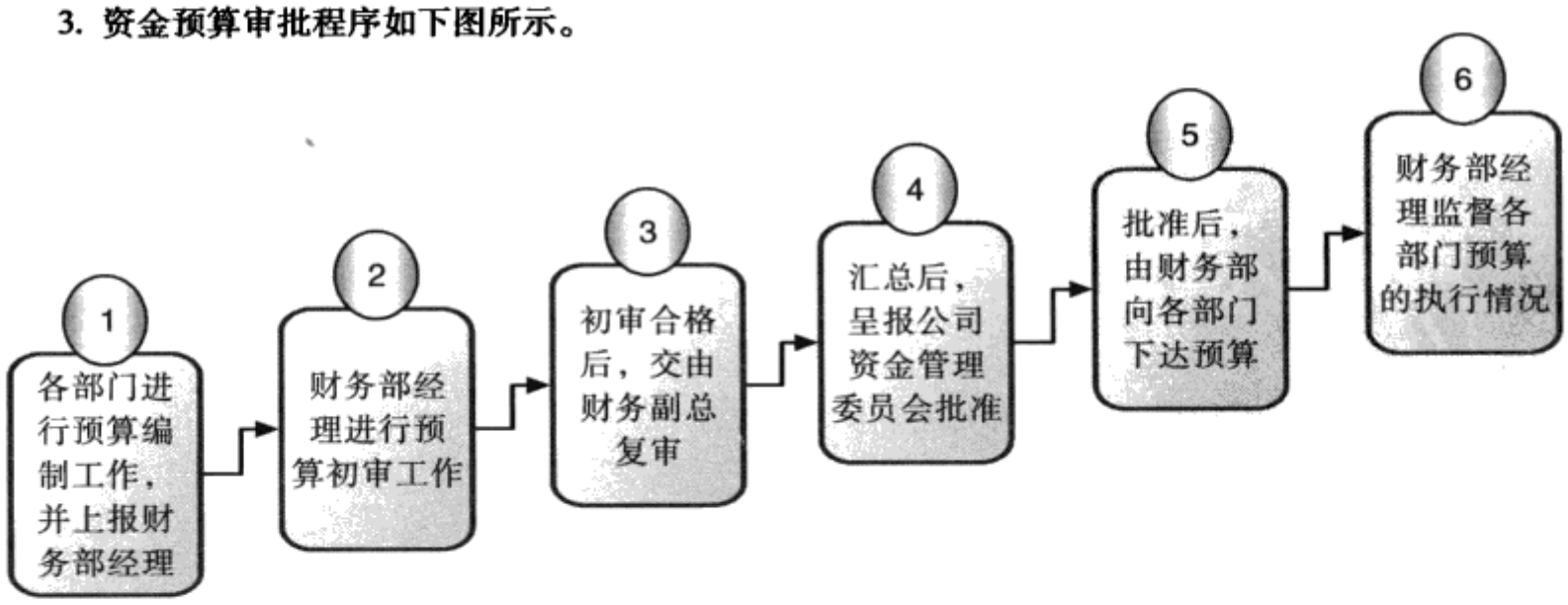
第4章　资金预算管理

第10条　资金预算审批程序。

1. 公司通过实施资金预算管理，实现对各部门资金的集中统一调控。

2. 公司各部门的资金收支必须按规定编制资金预算，经财务部经理初审，报财务副总复审，并汇总呈报公司资金管理委员会批准后严格执行。

3. 资金预算审批程序如下图所示。



资金预算审批程序图

（续）

第11条　资金预算主要内容。

公司资金预算主要内容包括五个方面，具体内容如下表所示。

资金预算主要内容一览表

项目	实施规范
年度资金预算	◇ 公司各部门应依据“年度财务预算”编制“年度资金预算”，在每年1月15日以前向财务部提交“年度资金预算草案”，待资金管理委员会批准后提交正式的“年度资金预算”
季度资金预测	◇ 公司各部门应依据经资金管理委员会批准的“年度资金预算”，在每季度首月8日前向财务部提交“季度资金预测”
月度资金计划	◇ 公司各部门应依据经资金管理委员会批准的“年度资金预算”，并结合“季度资金预测”，编制“月度资金计划”，于每月3日前报财务部 ◇ 对于单笔支付金额在100万元以上（含100万元）的计划，须列明详细支付单位名称和金额。应付材料款、代垫运杂费、工程尾款支付计划明细表随同“月度资金计划”一同报财务部 ◇ 营销部应于每月最后一天向财务部提报下月货款回笼计划；工程部应于每月最后一天向财务部以及相关部门提报下月“工程款支付计划”
资金周报表	◇ 公司各部门应根据“月度资金计划”编制“资金周报表”，于每周五上午报财务部 ◇ 公司各部门应按月编制“月度资金执行情况表”，于次月3日前随同次月“月度资金计划”一并报财务部
资金日报表	◇ 公司各部门应按时编制“资金日报表”，于每日上午9点前报财务部

第5章　资金流入管理

第12条　筹资权限。

公司各部门若需新增借款，则必须向财务部提出借款申请，经资金管理委员会批准后由财务部统一对外筹资，公司各部门无权自行向外借款。

第13条　固定资产项目贷款。

1. 公司各部门经批准的新建项目，须新增固定资产项目贷款时，应纳入“年度资金预算”，并专项申请报批。

2. 财务部统一对外筹资，负责与金融机构进行贷款合同的洽谈。

3. 申请贷款的部门应配合财务部的筹资工作，按规定提供贷款所需的相关资料。

（续）

4. 当公司各部门为借款主体时，各部门经理授权财务部经理签订借款合同，监督借款人严格履行合同。

第 14 条　流动资金借款。

1. 流动资金借款计划纳入年度资金预算。

2. 当公司各部门的流动资金不足时，只能向财务部申请借款。

3. 财务部收到申请后，将优先考虑在公司内进行资金调剂。经资金管理委员会批准后，由财务部统一向申请借款的部门调拨资金。严禁各部门自行拆借资金。

4. 公司内部资金不足时，经资金管理委员会批准，财务部将组织向银行等金融机构借款。

5. 当公司各部门为借款主体时，各部门经理授权财务部经理签订借款合同，监督借款人严格履行合同。

第 15 条　担保与抵押。

担保与抵押必须经资金管理委员会批准，具体要求如下所述。

1. 一般情况下，原则上以“资产抵押”方式为主。

2. 公司各部门经批准的银行借款资产抵押方案必须经财务部经理初审，并报财务中心资金部审定后方可实施。

3. 公司各部门不得自行实施资产抵押，不得自行向第三方提供担保，各关联公司间也不得自行相互提供担保。

第 16 条　资金收入管理。

1. 公司范围内的所有收入必须汇入指定的银行结算账户，任何部门和个人不得截留收入，严禁设立“小金库”。

2. 营销部必须及时足额将货款收入存入公司指定账户，营销部及所属分支机构不得开设账户留存货款。

3. 公司各部门必须及时足额将货款收入入账。收款单录入时间与账务处理时间不得超过 1 个工作日。

第 6 章　资金支出管理

第 17 条　资金支出原则。

1. 公司各部门所发生的全部经济业务，必须严格按合同办理结算，并及时挂账。

2. 无论是在公司还是各部门的款项支付时，必须坚持公正、公平、公开的原则，必须坚持信守合同的原则，必须坚持按均衡支付率办理的原则，确保公司资金支付不存在法律纠纷。

第 18 条　各款项支付程序。

公司各部门各款项支付程序如下所述。

1. 应付材料款及代垫运杂费支付管理。由财务部提出“支付建议计划”，交业务主管部门确认，经主管副总审核后报财务部，按资金预算管理规定报批执行。

（续）

2. “支付建议计划”必须包括年初余额、本年应付、本年已付、期末余额、支付率、财务支付建议计划、主管部门调整计划、调整原因说明项目。

3. 对于批准计划未执行的，需在月度资金运行报告中加以说明，并在次月计划中滚动安排。

4. 各项税款、利息费用等支付必须按规定填制付款凭单，由财务部经理签批后方可支付。税款缴纳原则上不得超出应交税金期末余额，确需预交税款或支付税款滞纳金、罚款等营业外支出，向财务部提出申请，待财务部经理批准后方可支付。

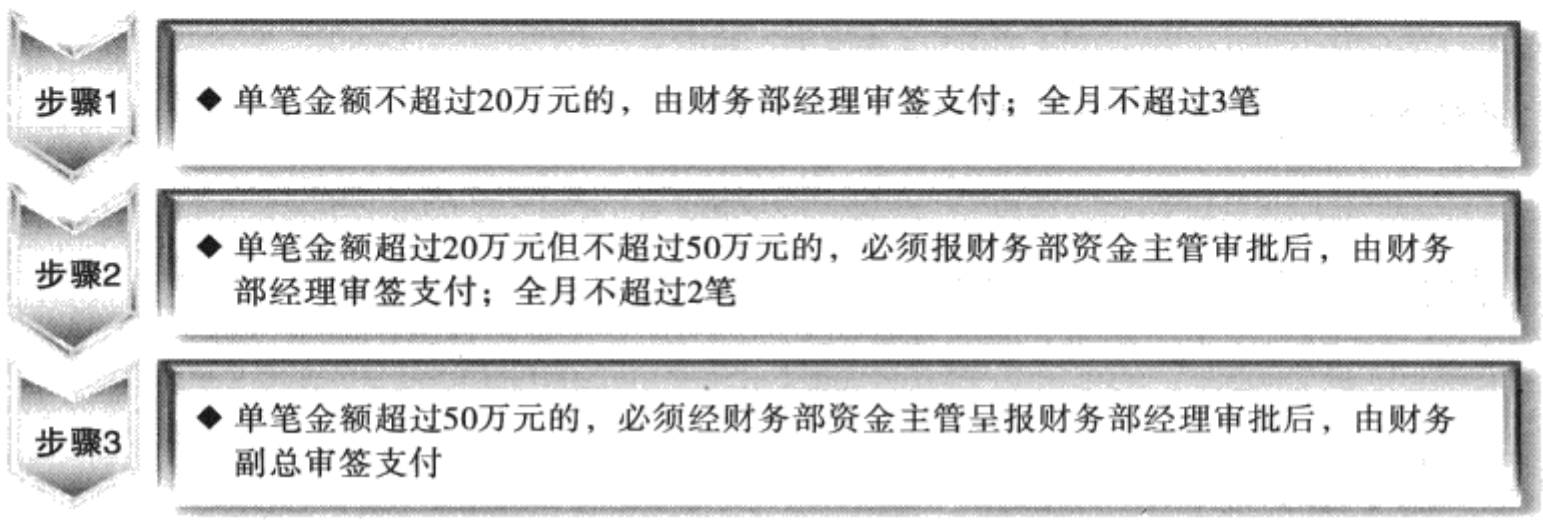
第19条　各款项支付审批权限。

公司各部门日常资金支付应依据明细资金计划办理。审批权限设定如下。

1. 生产线单笔支付金额超过10万元（含10万元），其他单笔支付金额超过5万元（含5万元）的业务，必须经财务部经理签字后方可安排支付。如果财务部经理不在现场，则可序时电传审签支付，然后补签原件。

2. 生产线单笔支付金额在10万元以内，其他单笔支付金额在5万元以内的业务，经财务部经理授权后，可按规定程序支付。

3. 原则上不得计划外付款。但因公司生产经营临时需要等特殊情况需计划外支付时，按下图所示的审批程序办理。



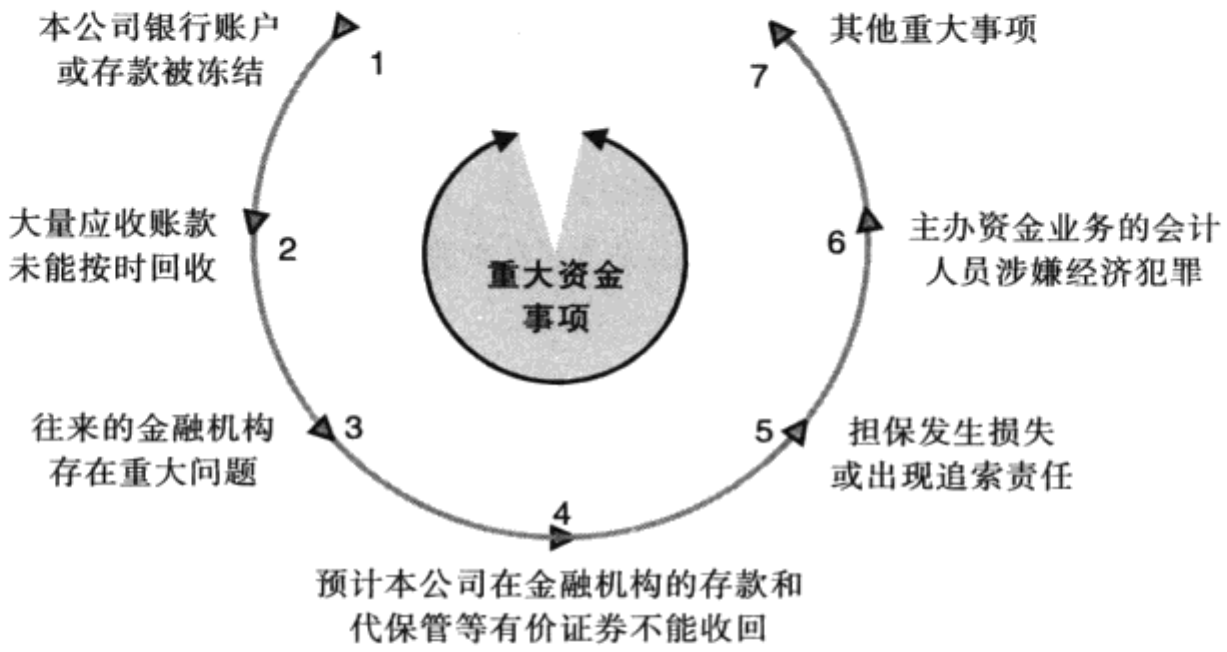
计划外付款审批程序

第7章　重大资金事项报告

第20条　重大资金事项。

重大资金事项包括但不限于下列七类情形。

（续）



重大资金事项示意图

第21条　重大资金事项上报程序。

在公司实行重大资金事项上报制度，对于出现的重大资金问题，各部门必须在第一时间上报财务部，相关资金主管必须立即向财务部经理报告。

第8章　附则

第22条　本制度由公司财务部负责制定、修改和解释。

第23条　本制度经总经理批准后颁布施行，修改时亦同。

编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

3.3.3　货币资金管理控制细则

制度名称	××公司货币资金管理控制细则			编　　号	
				受控状态	
执行部门		监督部门		编修部门	

第1章　总则

第1条　目的。

为了加强对本公司货币资金的内部控制和管理，保证货币资金的安全，根据《中华人民共和国会计法》、《现金管理暂行条例》及《支付结算办法》等法律、法规的规定，结合公司实际情况，特制定本细则。

（续）

第2条　适用范围。

本细则适用于公司各部门货币资金管控工作。

第3条　相关术语解释。

1. 货币资金。本细则所称货币资金是指本公司所拥有的现金、银行存款和其他货币资金。

2. 网上银行。本细则所称网上银行是指本公司通过互联网操作银行金融服务系统。

第4条　职责划分。

1. 总经理对本公司货币资金的内部控制和管理的建立健全和有效实施及货币资金的安全、完整负责。

2. 财务部经理对本公司货币资金管理规定的执行情况负责。

3. 出纳人员负责货币资金的支付工作。

4. 本公司各职能部门应严格执行货币资金的有关规定，并积极配合财务部的工作。

第2章　现金管理

第5条　财务人员应当加强现金库存限额的管理，超过库存限额____元的现金应及时存入银行。

第6条　财务人员应根据《现金管理暂行条例》的规定，结合公司实际情况，确定本单位现金的开支范围；不属于现金开支范围的业务应当通过银行办理转账结算。

第7条　公司现金收入应当及时存入银行，不得用于直接支付单位自身的支出。因特殊情况需坐支现金的，应事先报经开户银行审查批准。借出款项必须执行严格的授权批准程序，严禁擅自挪用、借出货币资金。

第8条　财务部取得的货币资金收入必须及时入账，不得私设“小金库”，不得设立“账外账”，严禁收款不入账。

第9条　出纳人员应严格按照公司的规定使用现金，认真审核各种原始凭证。每天日结后要核对结余数与实际库存数，做到账实相符、日清月结，并填报当天的“现金流量表”，具体反映库存资金的流入、流出及库存余额。

第10条　出纳人员每日及月末必须按照公司的库存现金盘点制度进行盘点，每月盘点后如实填写“库存现金盘点明细表”。盘点明细表于次月5日上午12：00前上报财务部经理，于次月8日前上报公司总经理。

第11条　财务部应当定期和不定期地进行现金盘点，确保现金账面余额与实际库存相符。若发现不符，则及时查明原因，进行相应处理。

第12条　为了缩短公司资金在流转过程中停留的时间，切实降低资金的运用成本，保证资金的安全，根据公司的经营管理要求，公司对各部门的留存资金实行限额管理。

第3章　银行存款管理

第13条　财务部应当严格按照《支付结算办法》等国家有关规定，加强对银行账户的管理，严格按照规定开立账户，办理存款、取款和结算。

（续）

第 14 条　财务部应当定期检查银行账户的开立及使用情况，发现问题及时处理。

第 15 条　财务部应当加强对银行结算凭证的填制、传递及保管等环节的管理与控制。

第 16 条　财务部应当指定专人定期核对银行账户，每月至少核对一次，编制银行存款余额调节表，使银行存款账面余额与银行对账单调节相符。若调节不符，则应查明原因，及时处理。

第 17 条　公司的未达账项要逐笔落实，及时处理。不允许出现长期的未达账项。对于 30 天以上的长期未达账项编制时应作相关说明，并由财务部经理负责跟进及清理、监督。

第 18 条　财务部应当严格遵守银行结算纪律，不准签发没有资金保证的票据或远期支票，套取银行信用；不准签发、取得和转让没有真实交易和债权债务的票据，套取银行和他人资金；不准无理拒绝付款，任意占用他人资金；不准违反规定开立和使用银行账户。

第 4 章　票据及有关印章的管理

第 19 条　出纳人员负责票据的管理，要设立备查账簿以便分类记录银行票据的购买、保管、领用、背书转让和注销情况，防止空白票据的遗失和被盗用。

第 20 条　会计人员负责发票或收费票据的管理，要对发票或收费票据的购买、保管、领用和注销专设登记簿进行登记。

第 21 条　各类票据的填写应真实、准确、规范。开具的票据应及时进行账务处理或送交银行。作废票据要加盖“作废”章，作废发票或收费票据随存根保管，作废支票要按号装订成册。

第 22 条　用完的发票或收费票据应及时登记注销。任何人不得随意销毁票据。作废支票应随同记账凭证装订成册。发票销毁要填写销毁发票登记表，报请税务机关同意后方可销毁。任何人不得出借、挪用任何票据。

第 23 条　公司各部门要加强对银行预留印鉴的管理，出纳人员负责保管公司负责人的印章；财务部经理或财务部经理授权的会计主管人员负责管理公司财务专用章（支票专用印鉴）、支票密码。任何部门或个人不得将财务印鉴，特别是财务专用章、收费专用章、支票专用章等转借他人保管或使用。

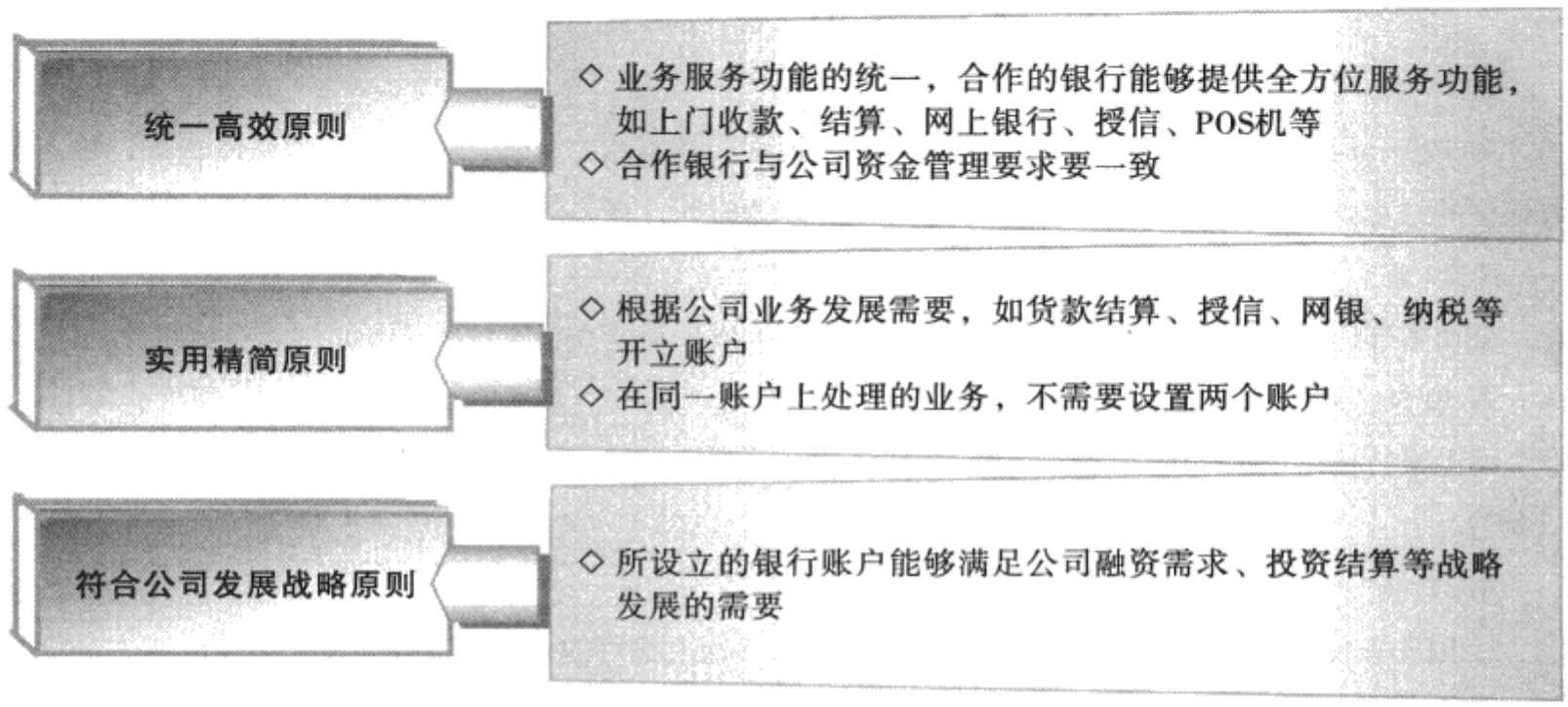
第 24 条　公司总经理撤销各部门其独立核算权时，应向财务部交回财务印章和空头发票、支票等。若不按时交回导致遗失等，造成的经济损失由各部门责任人承担。

第 5 章　银行账户的开立和使用

第 25 条　开立银行账户的原则。

在开立银行账户时，应遵循以下三项原则，具体内容如下图所示。

（续）



开立银行账户的原则

第26条　银行账户的分类。

公司银行账户具体分为三大类，如下表所示。

公司银行账户的具体分类

分类	具体说明
基本存款账户	◇ 基本存款账户是公司因办理日常转账结算和现金收付需要开立的银行结算账户
一般存款账户	◇ 一般存款账户是公司因借款或其他结算需要，在基本存款账户开户银行以外的银行营业机构开立的银行结算账户
纳税账户	◇ 根据当地税务部门要求，公司在有关银行开立的账户

第27条　账户管理的具体要求。

1. 公司各部门根据业务的需要设立、注销银行账户，必须上报公司总经理审批，在财务部备案，严禁擅自设立、随意开户、任意销户。

2. 公司收入的款项应及时存入银行，并认真审核收款票据凭证记载的内容事项。按公司的审批程序对外支付货款时，支票应写明用途、金额、收款单位等，严禁开立空头支票、空白支票。及时取送银行单据，并进行相应的账务处理。

3. 银行承兑汇票的保证金账户、信用卡账户视同普通账户进行管理，必须保证每周从信用卡户向结算户划转的次数、到银行取送单据的次数均不少于两次。

4. 公司各部门费用账户的资金应根据公司核定的费用额度定期从结算户中划转，并按照实际支出支取。

（续）

第6章　网上银行的管理

第28条　开立网上银行的目的。

为贯彻公司对资金集中管理、计划管理、合理调度的基本原则，发挥资金使用的整体优势，建立高效快捷的结算体系，进而实现规模效应，缩短资金在途时间，提高资金使用效率。

第29条　开立网上银行的基本条件。

公司各部门只能在公司主结算户、授信户或因业务发展需要在指定的银行开立网上银行账户。

第30条　网上银行的功能。

网上银行适用于公司的功能包括公司账务查询、公司内部转账、下属部门账户余额录入、发出支付指令等。

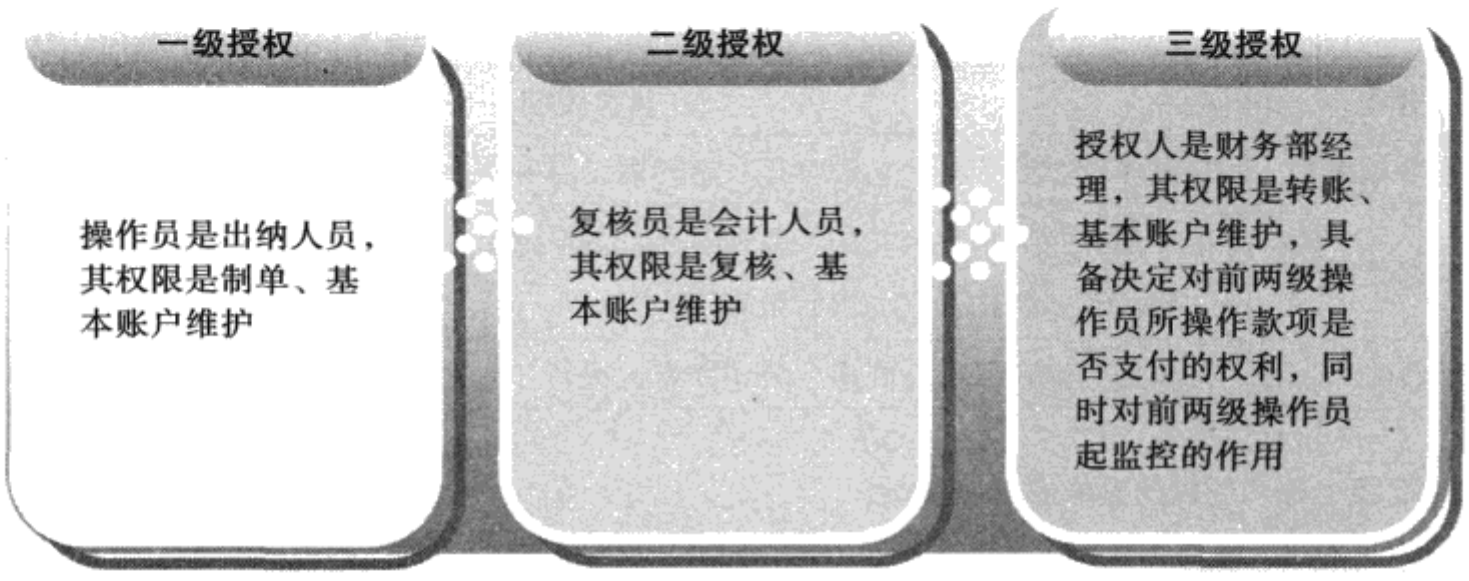
第31条　申请开立网上银行的程序。

1. 因业务发展需要，公司各部门相关账户需要开立网上银行的，需向财务部提交书面申请，经总经理审批，财务部经理核准后方可开立。

2. 申请开立网上银行的部门，需向相关银行说明申请公司账户。

3. 网上银行正式开立后，申请部门需向财务部报送“网上银行资料明细表”备案。

4. 为确保资金安全，所有网上银行的开立必须具备以下三级授权管理（如下图所示），即每一笔资金的支付必须经三人之手方可划转成功。



三级授权管理

5. 公司各部门在网上进行支付时必须按照以上规定，经以上三级财务人员（缺一不可）的确定之后方可支付，三名网上银行操作员必须互相监督。

6. 网上银行操作员必须加强登录网上银行所必备证书、IC卡、密码的管理及保密工作，不得将密码或证书泄露或交与他人代为操作或保管，支付密码要做到随时或定期更新。

7. 公司各部门必须在遵循公司相关的付款审批及授权规定的前提下，方可在网上进行支付。

（续）

第7章 资金业务的监督检查

第32条 本公司建立了对货币资金业务的监督检查制度，明确监督检查机构或人员的职责权限，定期和不定期地进行检查。

第33条 货币资金监督检查的主要内容包括以下四项，如下图所示。

1. 货币资金业务相关岗位及人员的设置情况：重点检查是否存在货币资金业务不相容职务混岗的现象
2. 货币资金授权批准制度的执行情况：重点检查货币资金支出的授权批准手续是否健全，是否存在越权审批行为
3. 支付款项印章的保管情况：重点检查是否存在办理付款业务所需的全部印章交由一人保管的现象
4. 票据的保管情况：重点检查票据的购买、领用、保管手续是否健全，票据保管是否存在漏洞

货币资金监督检查的主要内容

第34条 对监督检查过程中发现的货币资金内部控制中的薄弱环节，应当及时采取措施加以纠正和完善。

第8章 附则

第35条 本细则由公司财务部负责制定、修改和解释。

第36条 本细则经总经理批准后颁布施行，修改时亦同。

编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

3.4 中小企业资金管理方案设计

3.4.1 资金业务操作方案

方案名称	××公司资金业务操作方案	执行部门	
		监督部门	

一、目的

为加强本公司的资金控制与管理，完善公司内部控制体系，规范资金管理流程，提高资金使用效率，结合公司实际情况，特制定本方案。

二、适用范围

本方案适用于公司资金业务的操作管理工作。

三、相关术语解释

（一）资金

本方案所指资金，包括库存现金、银行存款、金融票据、有价证券和其他货币资产。

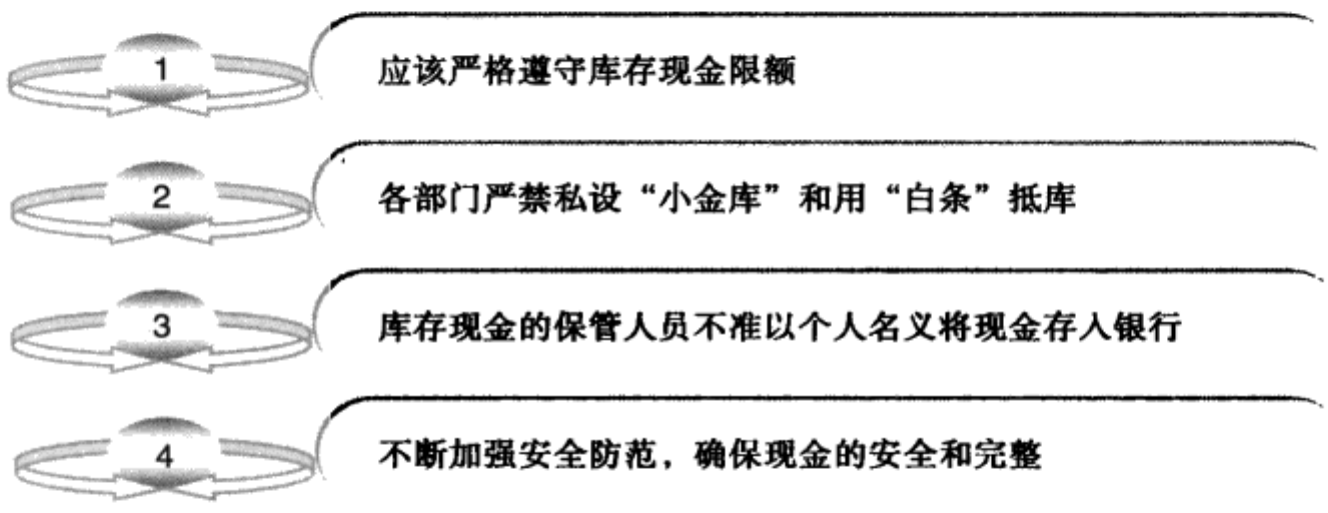
（二）资金收支业务

本方案所指资金收支业务，是指上述资金的收支交付、登记报告等事项。

四、库存现金业务操作规范

（一）库存现金管理原则

公司财务部库存现金管理应该遵循四项原则，具体内容如下图所示。



库存现金管理原则

（二）库存现金收支操作规范

1. 出纳人员应根据会计人员合法的收支传票执行相应的现金收付业务，但下列两项不在此限。

（1）营业收入。营业收入应由销售部指定专人办理收款及报销事宜。

（续）

（2）因情况特殊来不及由会计人员编送收入传票时，应先由出纳人员收款，收款当日即送会计人员，据以补编收入传票，完成收款程序。

2. 出纳人员在收款时，应查核付款人是否具备统一发票或收据；在付款时，如须取得收据者，应向收款人查核后方能给付款项，并在凭证上加盖“付讫”章。

3. 出纳人员不得故意拖延付款，若无正当理由则不得超过3天。除对员工的薪金差旅费，公务上的借款或公司内部报销及对外付款在100元以下的小额款项外，其他款项均应开抬头划线支票，其金额满10 000元者，除抬头划线外，还须注明“本票据禁止背书转让”字样。

4. 收入的支票，出纳人员须经银行交换入户后，方可视为“收讫”。当收入的支票发生退票时，应由出纳人员根据银行退票理由单通知业务部门或经办部门向债务人催收，并通知审计部门处理。开出支票若尚未交付收款人，则不得视为“付讫”。

5. 出纳人员对收支传票届满两周尚无法收付时，应通知会计人员处理。

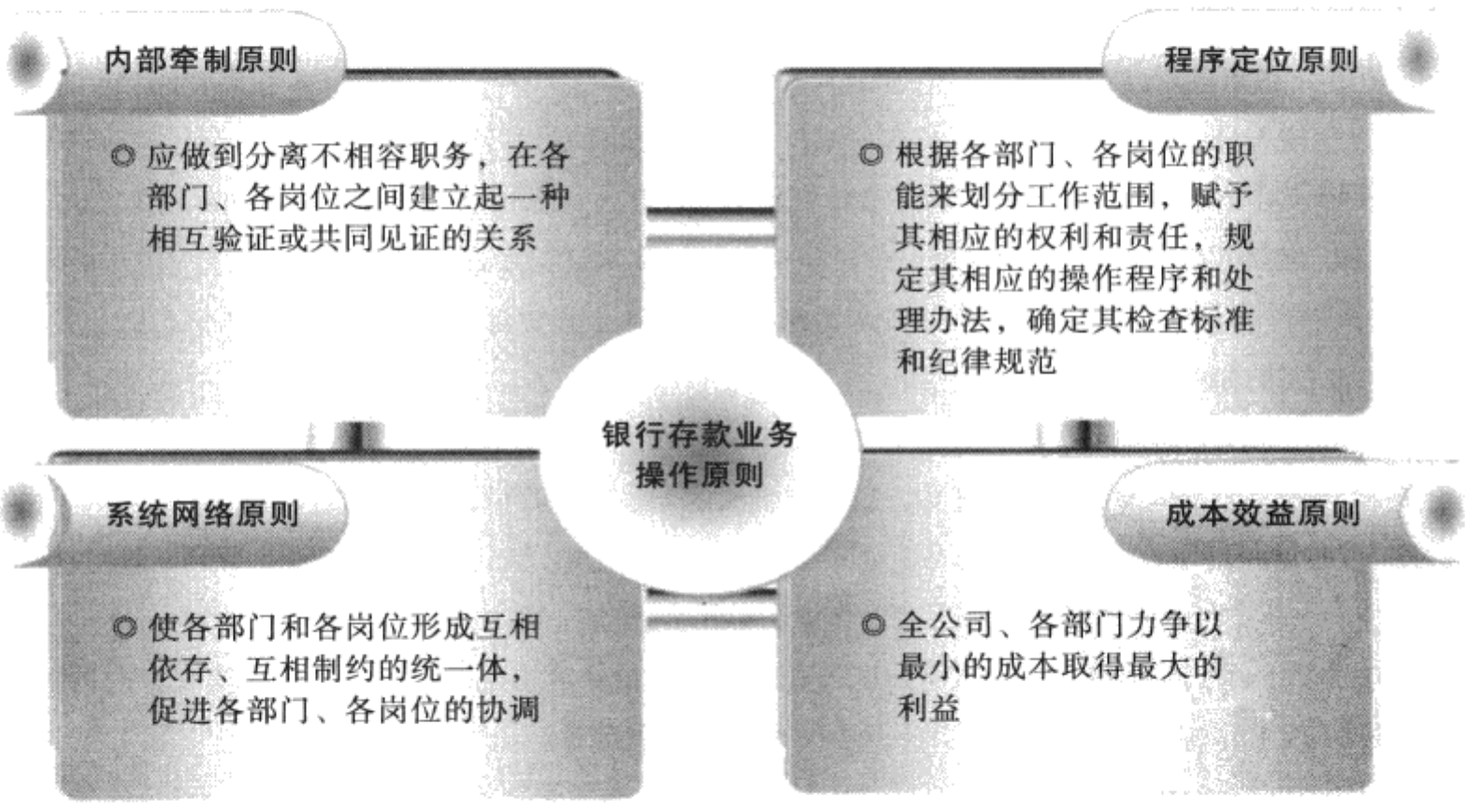
6. 出纳人员将付款支票送各级主管盖章时，应附相关的支出传票，并于传票上注明银行账号、支票号码及支付金额。

7. 凡将A银行存款提存B银行，或将银行存款提还透支户，或由银行存款户中提取库存现金时，均应经财务部经理核准后，由出纳人员填单或书面通知会计人员，编制记账凭证后方可办理。

五、银行存款业务操作规范

（一）银行存款业务操作原则

银行存款业务操作原则如下图所示。



银行存款业务操作原则

（续）

（二）银行存款业务操作程序控制

出纳人员在进行银行存款业务操作时，应依照下列程序进行。

1. 会计人员对将要发生的银行存款收付业务进行审查批准，或是授权办理银行存款收支业务的出纳人员，并规定其经办权限。

2. 对银行存款业务的审批，一般以签字盖章方式表示，确保银行存款的收支业务要在授权下进行。

3. 出纳人员复核了银行存款收付业务的原始凭证后，应及时填制或取得结算凭证，办理银行存款的结算业务，并对结算凭证和原始凭证加盖“收讫”或“付讫”戳记，表示该凭证的款项已实际收入或付出，避免重复登记。

4. 支票保管职务与印章保管职务相分离，银行存款总账与银行存款明细账登记相分离，以保障银行存款的安全。

5. 在编制银行收款凭证和付款凭证前，银行存款业务主管会计应审核银行存款收付原始凭证基本内容的完整性，处理手续的完备性以及经济业务内容的合格、合法性。同时，还要对结算凭证的描述内容进行审核，并把它与原始凭证相核对，审核其一致性，然后签字盖章。

6. 记账前稽核人员、审核人员审核银行存款收付原始凭证和收付款记账凭证内容的完整性，手续的完备性和所反映经济内容的合法、合规性；同时，对这些凭证的一致性进行审核，并签字盖章以示稽核。

7. 出纳人员应根据审核、稽核无误的银行存款收付款凭证登记银行存款日记账，登记完毕，核对其发生额与收款凭证、付款凭证的合计金额，并签字盖章表示已经登记。

8. 银行存款总账会计根据审核、稽核无误的收款凭证、付款凭证或汇总的银行存款收付款凭证，登记银行存款总账，登记完毕，核对其发生额与银行收款凭证、付款凭证或银行存款汇总记账凭证的合计金额，并签字盖章表示已经登记。

9. 在稽核人员的监督下，出纳人员应与银行存款总账会计对银行存款日记账和银行存款总账的发生额和余额相核对，以保证账账相符，保证会计资料的正确性、可靠性以及银行账务处理的正确性。

10. 银行存款主管会计应定期根据银行对账单对银行存款日记账进行核对，编制“银行存款余额调节表”（见附件），并在规定的天数内对各未达账项进行检查，以保证公司银行存款账与银行账相符，保证会计信息的准确性和及时性。

六、银行票据及有价证券业务操作规范

1. 出纳人员对各项票据和有价证券，应根据合法的记账凭证收付，如因情况特殊，先由出纳人员根据核准文件直接收付时应立即填单或书面通知会计部门补编记账凭证。记账凭证经收付后，收付有价证券的人员及主管出纳人员均应于记账凭证上签章，以示“收讫”或“付讫”。

2. 出纳人员收到各项银行票据或有价证券必须存放银行保险箱保管。关于银行保险箱开启的印鉴，应由各机构负责人或授权人、主办会计人员及出纳人员会同盖章。

（续）

3. 出纳人员应随时注意各项票据和有价证券的到期日期，按期兑取本息，并立即填单或书面通知会计人员编制记账凭证。

4. 出纳人员每日收支完毕，登记“现金日记账”、“银行存款明细账”后，应编制“现金及银行存款日报表”，连同该日收支传票于次日送会计人员。

5. 银行对账单应及时送会计人员核对，并编制“银行存款余额调节表”。

七、附件

1. 银行存款余额调节表。

2. 现金日记账。

3. 银行存款明细账。

4. 现金及银行存款日报表。

编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

3.4.2 备用金管控方案

方案名称	××公司备用金管控方案	执行部门	
		监督部门	

一、目的

为加强本公司备用金的管理，提高资金利用效率，有效控制资金占用，根据国务院颁发的《现金管理条例》，结合公司实际情况，特制定本方案。

二、适用范围

本方案适用于备用金借用和报账手续及备用金的管控工作。

三、备用金设置

1. 本公司备用金主要用于各部门工作人员用作零星开支、业务采购、差旅费等，以现金方式借用的款项。

2. 本公司实施定额备用金与临时备用金相结合的办法。

四、定额备用金管理

本公司的定额备用金是指按照用款部门实际需要，核定备用金定额。用款部门按规定的开支范围使用备用金后，凭有关支出凭证向财务部报销，财务部如数付给现金，使备用金仍与定额金额保持一致。

（一）定额备用金支付范围

公司各部门使用定额备用金支付的费用包括办公费（包括日常性物料消耗）、市内交通费（包括车辆使用费）、经常性业务招待费等。

公司各部门备用金收支记账表的具体格式如下表所示。

（续）

备用金收支记账表

日期	摘要	收入	支出项目				结存
			办公费	差旅费	……	交通费	

保管人员：　　部门经理：

（二）定额备用金使用程序

公司各部门定额备用金使用程序如下图所示。

1. 每年1月份第3周，公司各部门根据本年度审定的备用金额度到财务部办理借支手续
2. 各部门经理指定专人保管备用金，并将保管人员名单报财务部备案
3. 各部门办事人员在办理业务时，如需使用备用金，经部门经理批准后，可向保管人员借支
4. 业务处理完毕后，经办人员应及时到财务部报销并将报销款项还给保管人员，补足备用金
5. 年终12月25日之前，各部门备用金应足额归还财务部

定额备用金使用程序

五、临时备用金管理

（一）临时备用金支付范围

本公司规定各部门因特殊情况需要领用的额外备用金为临时备用金。

（二）临时备用金使用程序

本公司各部门临时备用金使用程序如下所述。

1. 各部门工作人员应先到财务部索取“借款单”按规定的格式内容填写借款日期、借款部门、借款人、借款用途和借款金额等事项，经公司总经理审批、财务部经理核准后，方可到财务部办理借款手续。

（续）

2. 会计人员在审核由总经理、财务部经理签字的“借款单”时，应保证各项内容是正确、完整的，审核无误后，交由出纳人员办理付款手续。

各部门借款单

借款日期	借款部门	借款人
借款事由		
部门经理意见		
财务部经理意见		
总经理意见		

3. 借款人员完成业务后应在3日内持报销单据到财务部办理报销手续，报销单据经相关负责人签字批准后，须由财务人员根据公司相关制度审核单据的合法性，审核无误后方可办理报销手续。

4. 借款人员办理报销手续时，财务人员应查阅“备用金”台账，查明报销人员原借款金额，对报销的超支款应及时付现退还本人；对于报销后低于备用金金额的款项，应让报销人员退回余额，以结清原借款单所借账款。

六、检查

财务部经理有权对各部门备用金的管理和使用情况进行检查，具体检查内容如下图所示。

1. 检查是否设立“备用金使用日记账”
2. 检查是否认真按照日清月结的要求登记“备用金使用日记账”
3. 检查是否妥善保管各种与备用金有关的票据
4. 检查有无挪用或占用公司备用金的行为
5. 检查是否存在超过预计还款时间尚未结清的备用金
6. 检查是否存在用不符合财务制度的凭证冲抵备用金的行为
7. 检查是否存在谎报用途套取备用金的行为
8. 检查是否存在把其他各项收入存入备用金的行为

备用金使用情况检查内容

检查各部门备用金时，一经发现备用金超范围转存、挪用、私借等，将追究部门相关人员责任。对检查中发现的备用金及管理不规范的部门，将收回其备用金。

编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

3.5 中小企业资金管理表单设计

3.5.1 资金调度计划表

编制日期：____年____月____日　　单位：元

摘要	合计	现金	银行存款
本月（周）结存			
加：预计票兑收入			
预计现销收入			
预计其他收入			
……			
减：预计票据到期			
预计薪资支出			
预计水电支出			
预计税捐支付			
预计利息支出			
预计经常支出			
预计购料还款			
预计偿还借款			
预计其他支出			
……			
下月（周）余缺			
经调度后结存			
资金调整计划			

3.5.2 资金差异报告表

编制部门：　　编制日期：____年____月____日　　单位：元

项目	实际数		预计数		比较增减		差异原因说明
	金额	%	金额	%	金额	%	
填表说明	1. 实际数与预计数的每项差异若在10%（含）以上者，数据提供部门应就上月数据填列差异进行说明，并于每月10日前提交财务部。 2. 本表由财务部填列实际数、预计数，比较增减后送各资料提供部门说明差异原因。						

制表人：　　审核人：

3.5.3 资金使用申请表

申请部门	申请金额	付款时间	付款方式
申请缘由	说明： 经办人签字：　　部门经理签字：		
财务部经理 审核意见	签字：		
总经理 审批意见	签字：		
备注			

3.5.4 资金调度控制表

单位：　　期间：____年____月____日—____年____月____日　　金额单位：元

____年		收　入						支　出					
月	日	现销收入	应收票据	押汇收入	贴现贷款	……	收入合计	应付票据	偿还借款	利息支出	水电薪资	……	支出合计

核准人：　　复核人：　　制表人：

3.5.5 周转资金分析表

金额单位：元

资金类型	1月	2月	3月	4月	……	12月
现金						
应收账款						
应收票据						
产成品						
在制品						
原材料						
短期投资						
……						
合计						

3.6 中小企业资金管理文案设计

3.6.1 资金需求计划书

文案名称	××公司资金需求计划书	执行部门	
		监督部门	

一、目的

为保证本公司生产经营活动的顺利进行，合理、有效地运用现有资金，使资金的利用率达到最大化，特制定本计划书。

二、适用范围

本计划书适用于公司资金年度使用计划的管理工作。

三、资金计划周期

（一）年度资金计划时间安排

本公司的年度资金使用计划，由各部门于年度末最后一个月____日前提交到财务部，次年第二个月____日以前由财务部反馈到各部门执行。

（二）重大项目资金计划安排

凡涉及公司重大项目开支的，应严格按照以下说明进行。

1. 凡涉及项目的所有开支，均由工程部分别按项目统一汇总、审核后进行申报。

2. 凡由公司统一采购、管理的物品，如办公用品、固定资产类采购资金，应由行政部进行申报。各部门在编制资金计划时应将该款项列出，并在备注项中进行说明。

3. 当公司有改造、在建、购置等方面的大额费用支出时，需至少提前____天提交“资金使用计划”，并于资金使用前一周内提交经审批后的支付申请表，以便财务部进行付款工作。

4. 专项或临时性支出，由协调部门统一向组织部门进行申报，再由组织部门汇总后报总经理审批。例如，某项目的投标费用，包括投标人员的各项开支及标书制作装订费、施工编制费等，应由各协调部门，如行政部、财务部、工程部向营销部报出相关费用，由营销部汇总编制专项资金报告。

四、年度资金计划

公司本年度资金计划分为两个部分：一部分为内部运营资金，另一部分为项目资金。

（一）内部运营资金

今年，本公司内部运营资金计划为____万元。具体的资金计划如下所述。

1. 公司今年计划增加设备____台，预计资金____万元。

2. 公司共有员工____名，预计薪资总支出____万元。

3. 公司今年预计员工岗位技术培训费用____万元。

（续）

4. 由于公司规模日益扩大，从今年起将采取部门独立核算的方式，以便于部门投入、产出绩效考核工作。因此，公司将拿出____万元作为公司各部门的部门经费，经费发放标准根据各部门职能划分。

（二）项目资金

今年，本公司启动了××房地产项目。该项目的具体说明如下图所示。

◇ 项目名称：××中心

◇ 项目地址：××区××路××号

◇ 建筑面积：64 120 ㎡

◇ 楼层：地上 28 层，地下 3 层，塔楼

◇ 施工单位：××建筑公司

◇ 预计总金额：____亿元

××房地产项目概况及资金使用说明

该项目的资金使用进度如下所述。

1. 首期到位____亿元，将____万元土地权属人的拆迁款、安置款剔除，____个月内将该项目范围内的住房人全面安置、迁移出项目现场。

2. 在____个月拆迁完毕时，第二次到款为____亿元，用于办理土地证（交补土地出让金、变更用途）、报批报建的全部税费，并做好开工前的准备工作，包括地勘、规划初设、样设、施工图出台、工程队伍的招标、农民工保证金、施工招标保证金、规划保证金、预付工程款、监理公司合同签订及支付费用，项目现场技术人员、管理人员的工资、社保、医保、交通费、办公费及投资款利息留扣、支付等。

3. 第三次到款时间在大厦交验合格后，尾期的____亿元立即到位（从首次款项到位至该笔款项到位预计时间为 12 个月）。

编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

3.6.2 资金调度控制报告

文案名称	××公司资金调度控制报告	执行部门	
		监督部门	

一、背景

××汽车有限责任公司，注册资本____万元。201__年年末，公司资产总额达到____万元，实现营业收入____万元，利润额达到____万元。在201__年，本公司不仅保证了营运资金的使用效率，而且产生了丰厚的利润。

这一切都归功于本公司采用了资金集中调度模式，采用多入口、一出口的管理模式。在此种模式下，资金的支出权高度集中在资金调度管理小组手中，有助于实现公司的全面收支平衡，提高资金流转效率，减少资金沉淀。

二、资金调度管理小组说明

201__年，公司成立了资金调度管理小组，成员由公司总经理及各部门经理组成，资金运用的重大决策都由资金调度管理小组集体研究制定。其职责如下所述。

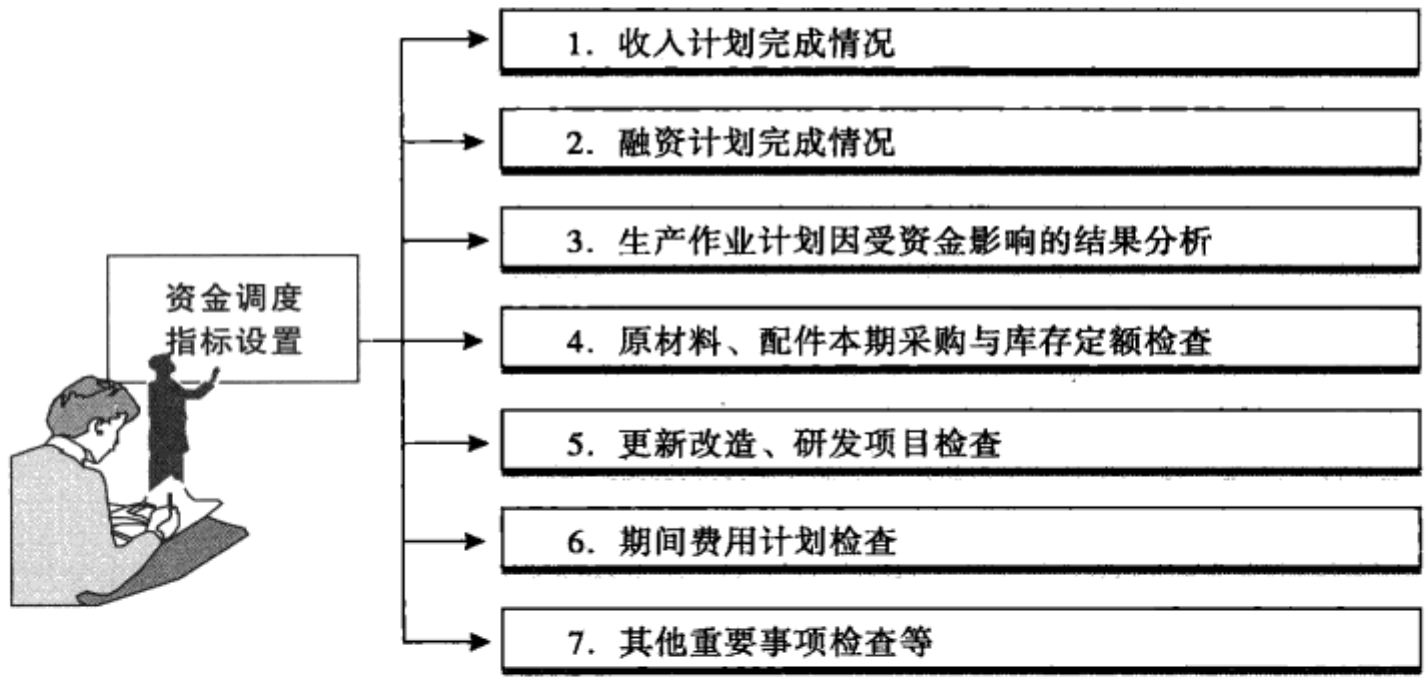
1. 年初由资金调度管理小组研究决定公司全年资金预算及可控费用预算。可控费用预算额一经下达，各部门必须按照预算执行，并将此纳入经济责任制考核内容。

2. 公司每月召开资金平衡会议，重点研究平衡重大项目的资金安排。会议由公司总经理主持，资金调度管理小组成员参加，根据所属部门上报的资金支出计划进行审核和平衡。通过后，由财务部将资金调度平衡结果下达到各部门，各部门据此执行。

三、资金调度执行情况

（一）资金调度执行分析指标

公司通过对以下七项指标的检查，分析各部门资金调度执行情况，具体说明如下图所示。



资金调度指标设置

（续）

（二）资金调度执行结果

201__年，在计划检查、指标考核的基础上，根据公司有关文件及规定。公司资金调度执行情况如下。

1. 通过良好的资金调度控制，确保了资金在调度和停留中的安全，预防被盗窃、诈骗和挪用。

2. 通过良好的资金调度控制，确保了资金的完整，预防私设“小金库”等剥离公司资金、摆脱财务控制的违法行为出现。

3. 通过良好的资金调度控制，确保了本公司资金的取得和使用符合国家的法律、法规制度。

四、资金渠道分析

公司为谋求更多的营运资金和发展基金，扩大获利能力，积蓄持续发展能力，参与国内和国际的市场竞争，运用了以下三个方面的筹资渠道，具体内容如下表所示。

资金渠道分析表

资金渠道	说明	优势
主权资本	◇ 包括资本公积、盈余公积、未分配利润等	◇ 主权资本的取得最为主动，使用最为可靠
银行信贷资金	◇ 从银行获取长、短期借款，办理银行承兑汇票和信用证等	◇ 通过银行信贷资金，公司可以得到大额的资金
非银行金融机构资金	◇ 包括保险公司、信托投资公司、信用合作社、邮政储蓄等	◇ 资金供应比较灵活方便，在获得资金的同时还可以得到物资融通、证券承销等其他综合性服务

在201__年，本公司根据内部实际情况及以上筹资方式各自的优势，筹集了200万元的生产专项款，为公司生产经营的正常进行提供了很大的帮助，具体资金渠道如下。

1. 上年度，公司除转增资本及对外投资支出外，未分配利润还剩60万元，也作为201__年生产专项款的一部分。

2. 由于本公司商业信用良好、相关手续齐全，通过银行信贷的方式筹集大额资金100万元。

3. 本公司通过大型生产设备抵押贷款方式，从信用合作社取得小额贷款40万元。

五、资金调度程序说明

本公司各部门资金调度程序如下所述。

1. 可控费用年初根据资金调度管理小组下达的各部门预算定额，各部门经理负责控制，经财务部经理签批后，财务部出纳人员在预算定额以内据实列支，年终不予调整。

2. 非可控费用及技术改造资金、投资性资金等由各部门根据业务的需要，事先写出资金使用计划和具体开支项目，于每月20日前上报各部门经理、财务部经理各一份，在每月召开的资金平衡会议上进行审核和平衡，经资金调度管理小组通过后，由财务部经理审批。

（续）

3. 公司各部门要严格执行资金调度制度，及时反映情况，上下沟通，杜绝无计划、无预算事项开支。

六、资金调度操作中应注意的问题

201 __年，本公司在资金调度中取得一定成绩的同时，也出现了许多问题，需要各部门人员在今后的工作中加以注意。

（一）做好资金调度的基础工作

准确测算出各部门每月应调度的资金数额，对相对固定的项目按序时进度计算，对变动的项目按当年的实际数计算。资金调度计算表的数据应来源于上年度的结算单。

（二）明确规定资金调度的时间

严格按规定时间调度资金，尤其是资金比较紧张的部门。统筹资金，确保工资的按时发放，合理安排支出。本公司资金调度的时间一旦明确，各部门应严格执行。

（三）12月份资金调度的处理

每年12月份正常资金调度后，在12月25日之前应进行一次试结算。根据试结算情况可再进行一次资金调度，以满足各部门下一年度资金的需要。

编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

第4章

中小企业财务分析管理精细化设计

4.1 中小企业财务分析管理问题与对策

4.1.1 中小企业财务分析管理存在的问题

全球性金融危机与国内经济周期性的结构调整使中小企业面临着更加严峻的经济形势，面临着前所未有的挑战。正确进行财务分析，找准企业财务管理过程中存在的问题，及时提出解决对策并加以实施，对中小企业的长远发展具有重要的作用。

中小企业财务分析管理存在的问题如图4-1所示。

主要问题	具体说明
重会计核算，轻财务分析	◎ 由于市场和企业自身的原因，中小企业投资者的投资决策和管理人员的管理决策很少依靠财务信息支持，造成使用者对财务信息的需求不足 ◎ 由于《企业会计准则》和财务制度调整频繁，为跟上变化，大部分企业财务人员未能处理好企业会计核算的调整与财会工作服务经营管理两者之间的关系，把大量的时间和精力花费在学习新准则、新制度以及调整核算体系和会计信息系统上，很少有时间进行财务分析，从而也难以通过财务分析为企业决策者提供有效的财务信息
财务信息来源方面存在的问题	◎ 财务信息处理方法的不同会使不同企业同类报表的数据缺乏可比性，从而使财务分析结果出现差异 ◎ 企业财务报表中的数据大部分是分类汇总性数据，不能直接反映企业财务状况的详细情况
财务分析方法方面存在的问题	◎ 财务报表使用者取得报表的时间与业务发生的时间相隔很长。用过去的数据去判断企业目前甚至将来的财务状况，往往不切实际 ◎ 现行财务分析指标常常是重“量”而忽视“质”，财务报表较难揭示详实的资料，因而使财务报表使用者较难取得诸如存货结构、资产结构、批量大小、季节性生产变化等信息
手工进行财务分析，成本高，耗时多	◎ 在会计电算化尚未普及、系统不完善、效率不高的情况下，财务分析的工作仍主要由手工执行，凭手工对庞大的日常数据进行财务分析成本高、耗时多

图4-1 中小企业财务分析管理存在的问题

4.1.2 中小企业财务分析管理问题解决对策

我国中小企业财务分析管理中存在的问题是多方面的，解决这些问题不仅要注重外部环境的改善；更重要的是企业注重自身内部管理体制及方式的改革和完善。具体的解决对策如图 4-2 所示。

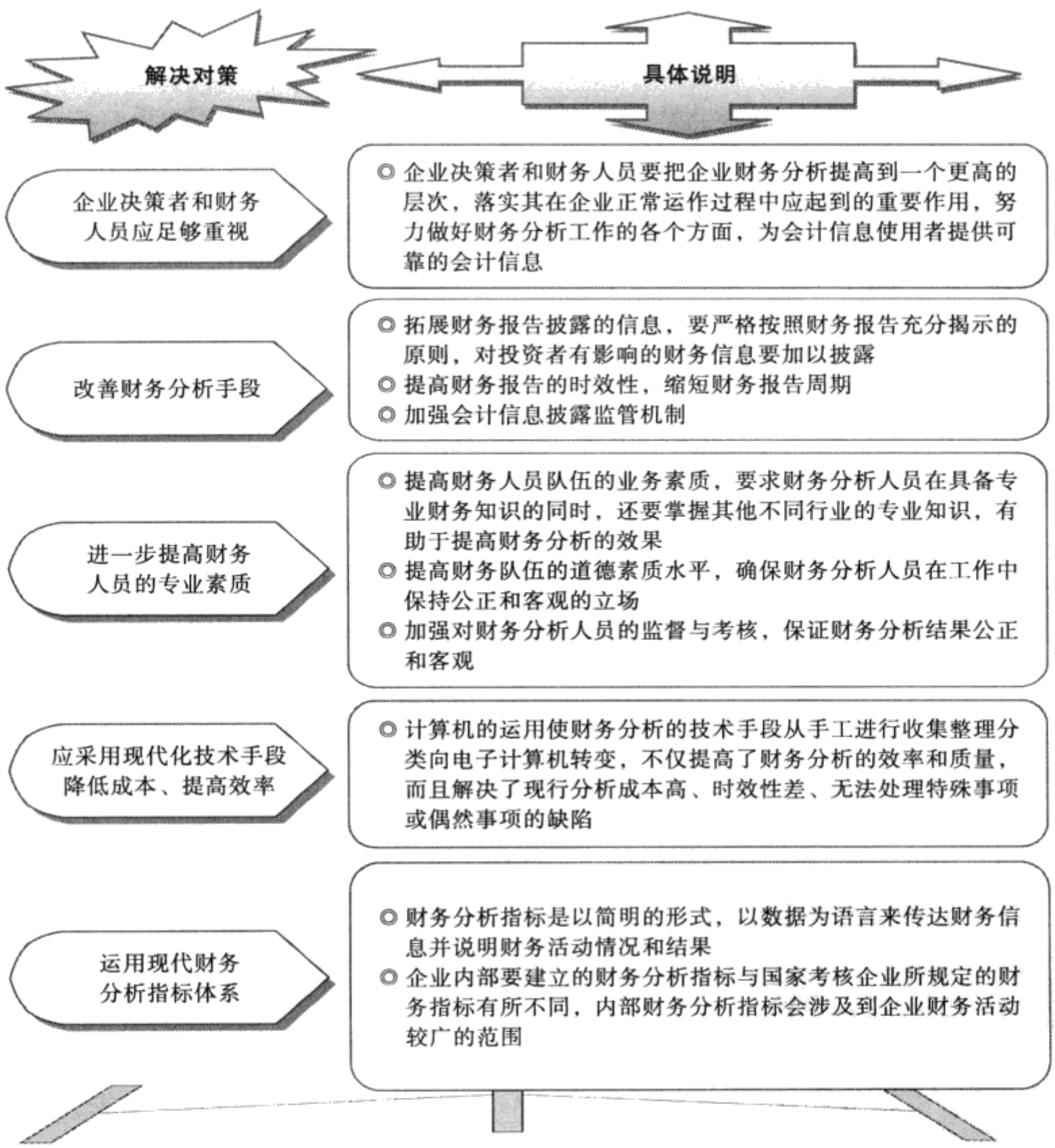
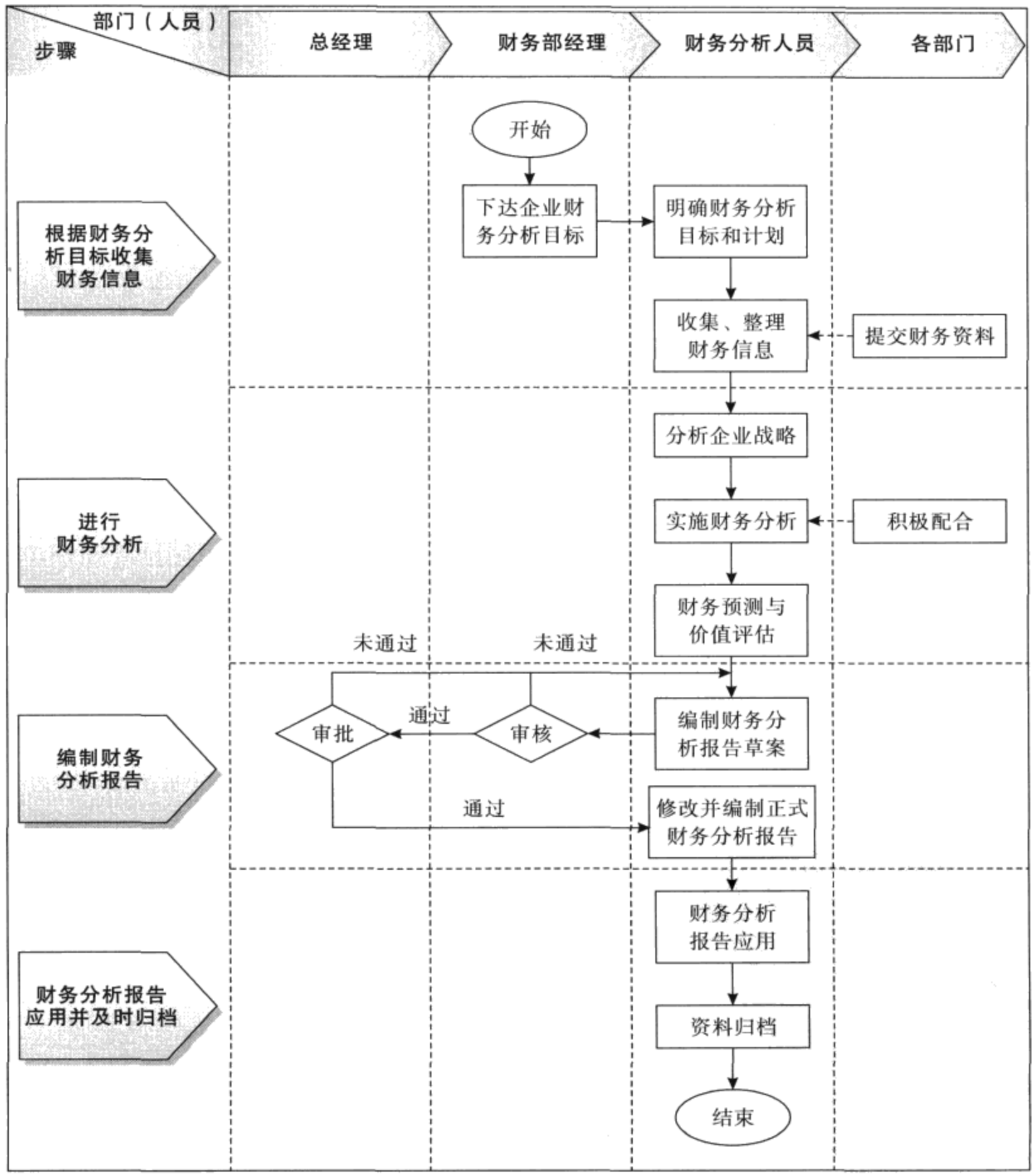


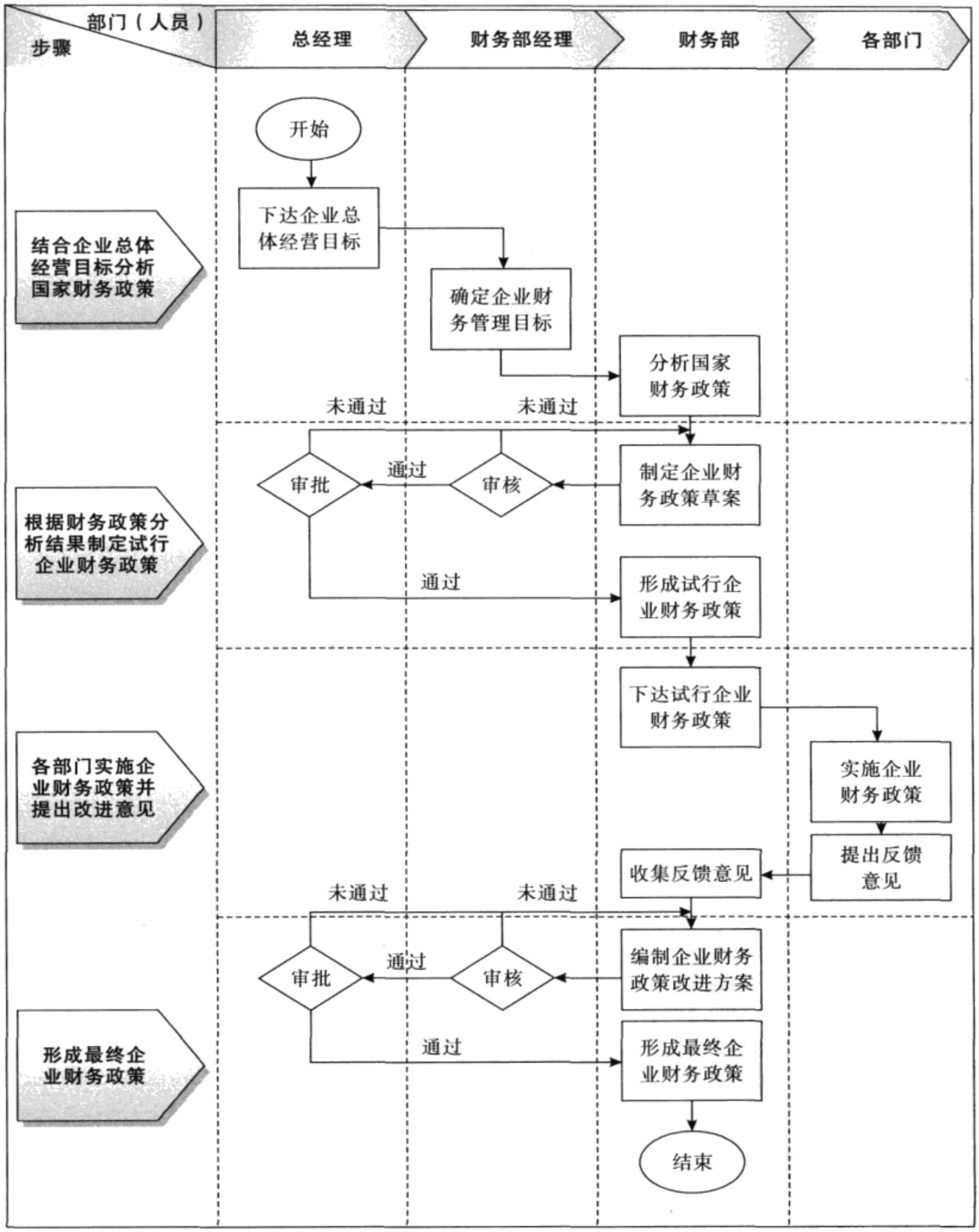
图 4-2 中小企业财务分析管理问题解决对策

4.2 中小企业财务分析管理流程设计

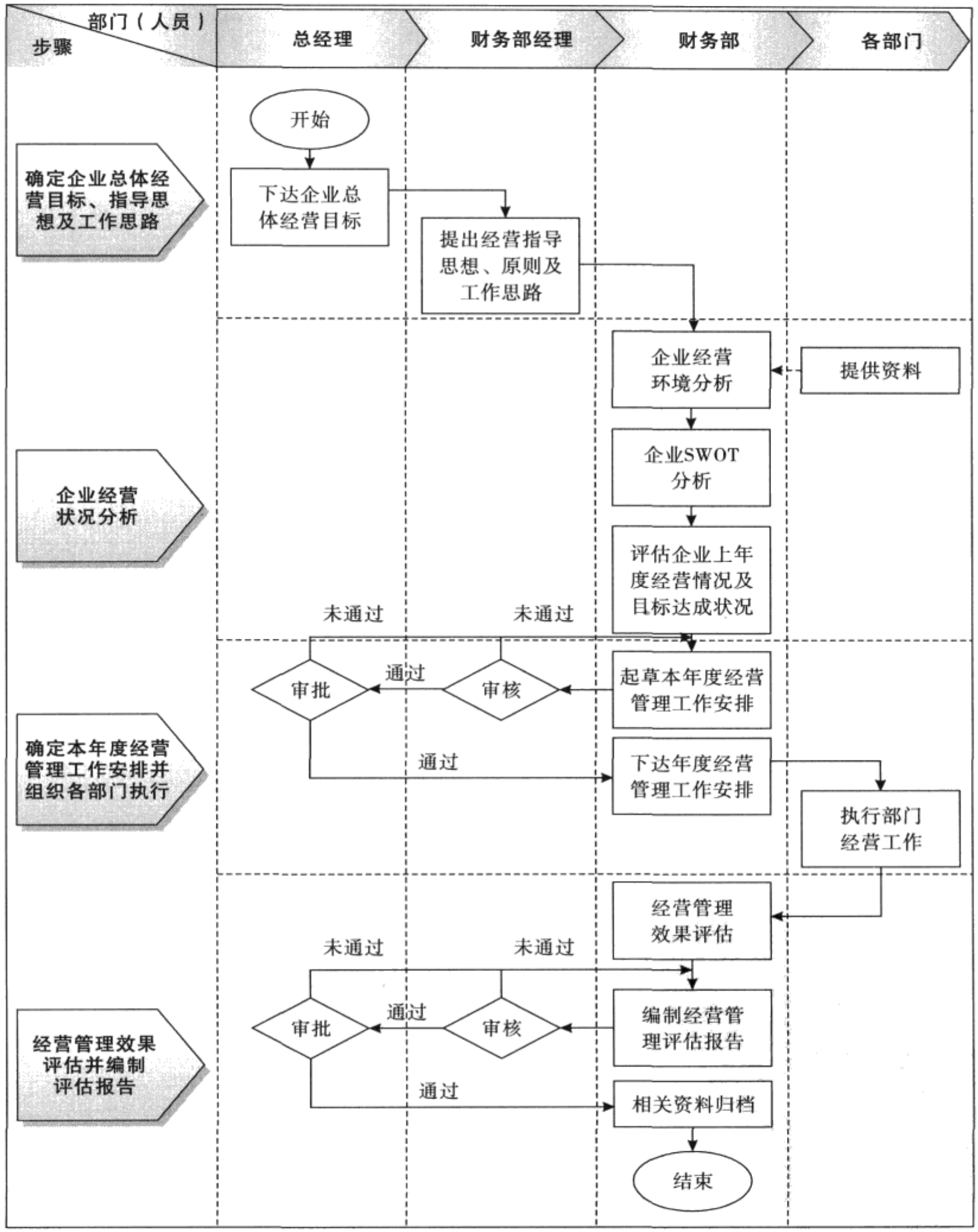
4.2.1 财务分析工作流程



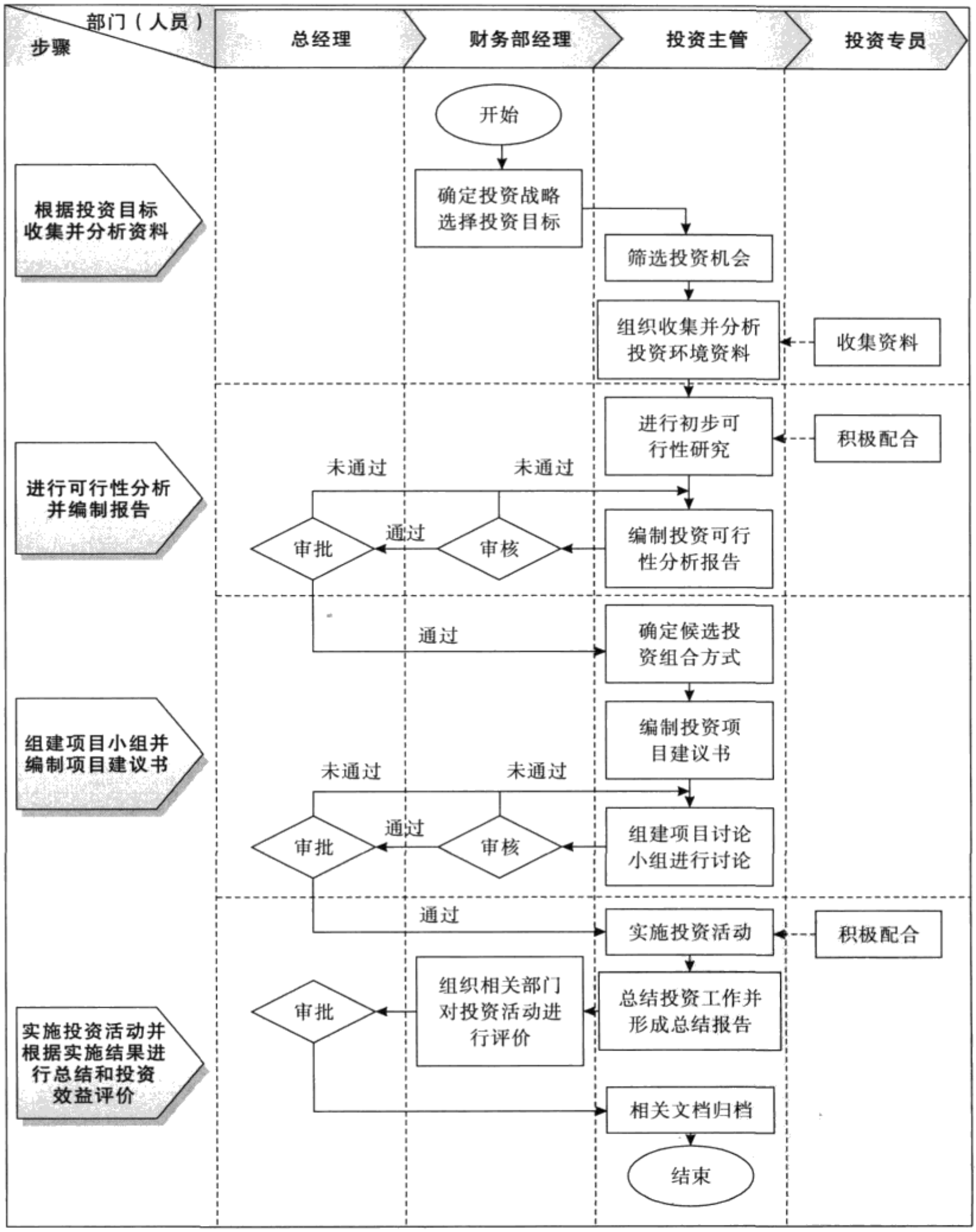
4.2.2 财务政策分析流程



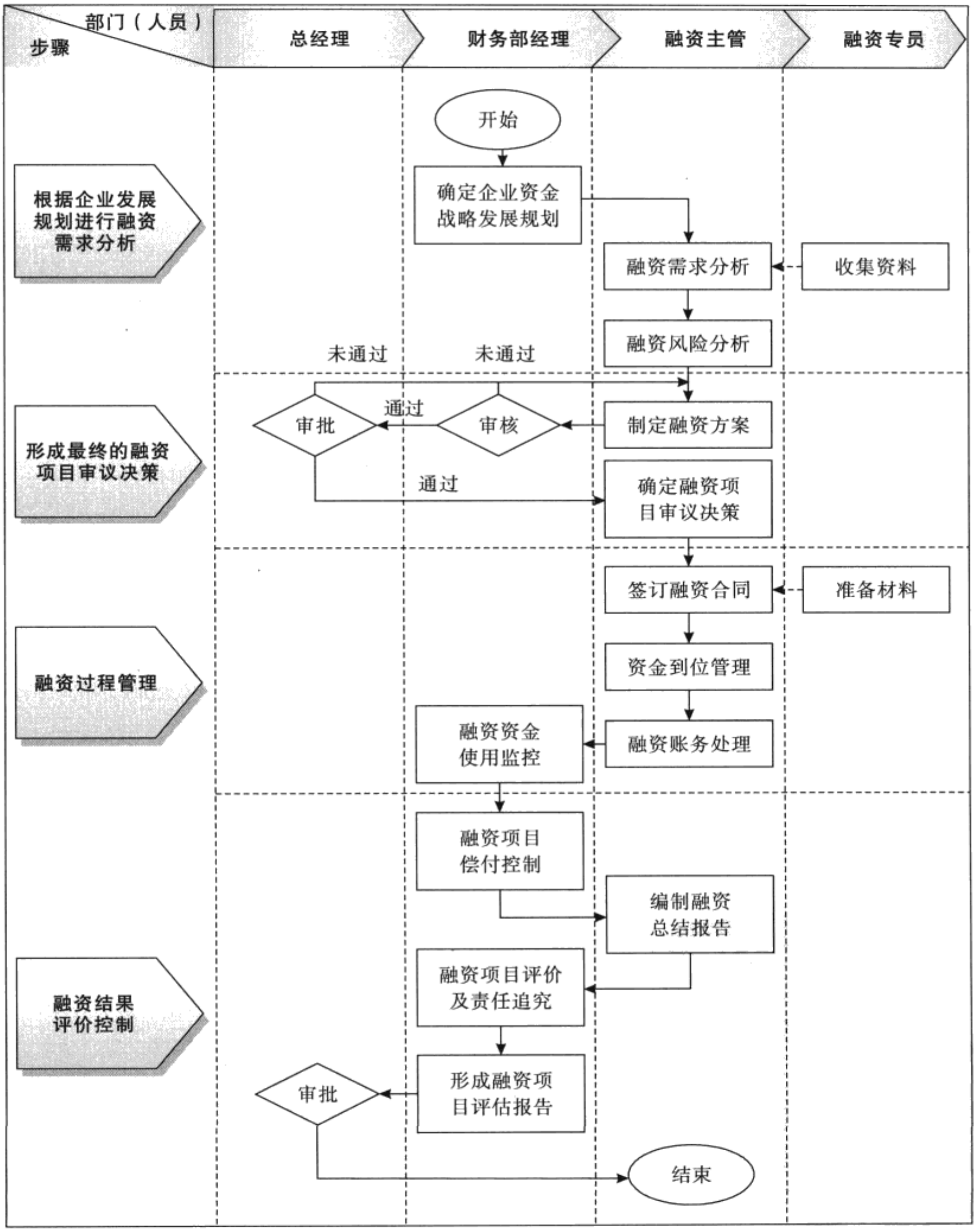
4.2.3 经营管理分析流程



4.2.4 投资管理分析流程



4.2.5 融资管理分析流程



4.3 中小企业财务分析管理制度设计

4.3.1 财务分析管理制度

制度名称	××公司财务分析管理制度			编　　号	
				受控状态	
执行部门		监督部门		编修部门	

第1章　总则

第1条　目的。

为加强本公司经营管理、监督和控制，准确评价公司的经营业绩，将公司的财务分析纳入科学化、规范化的轨道，根据《企业会计准则》的相关规定，结合公司实际情况，特制定本制度。

第2条　适用范围。

本制度适用于规范公司财务分析的各项工作，包括财务分析要求、信息资料来源、分析周期、分析方法、财务分析具体工作内容、后续事项等方面的规范工作。

第3条　管理职责。

1. 财务部经理负责财务分析的组织与执行监督工作。

2. 财务分析主管具体负责财务分析的实施及财务分析报告的编制工作。

3. 财务分析专员负责财务分析资料的搜集与整理工作。

4. 公司各部门应积极配合财务部工作，将各部门的财务资料及时报送到财务部以便财务分析工作得以顺利进行。

第2章　财务分析规划

第4条　财务分析基本要求。

在进行财务分析时，应遵循以下三项基本要求，具体内容如下图所示。

1 财务分析必须以准确、充分的财务数据、统计数据及相关资料为基础和分析依据

2 财务分析应从实际出发，正确总结经验和教训，找出薄弱环节和关键性问题，并提出改进措施

3 根据财务分析目标，针对实际情况，灵活选取各种有效的分析方法和各类财务分析指标

财务分析基本要求

（续）

第5条　财务分析信息资料来源。

财务分析信息资料主要包括财务报表、审计报告及其他资料三个方面的内容，具体说明如下表所示。

财务分析信息资料明细表

资料名称	具体说明
财务报表	◇ 公司在会计期间编制的对外报送的财务报表，主要包括资产负债表、利润表、现金流量表、所有者权益变动表、相关附表及财务状况说明书等
审计报告	◇ 注册会计师依照国家有关法规及《企业会计准则》，采用必要的查账验证程序对公司财务状况及财务报表进行验证后，出具审计报告
其他资料	◇ 与财务报表分析有关的其他资料，如公司经营计划资料、公司历史财务资料等

第6表　财务分析周期。

财务分析周期安排如下所述。

1. 财务分析人员按公司相关财务规定在每月及年末实施定期财务分析。

2. 在公司经营发生转变或其他特殊情况下，财务分析人员需根据公司的实际情况进行不定期的财务分析。

第7条　选择财务分析方法。

在选择财务分析方法时，财务分析人员要根据财务分析的目标、内容等选择合适的财务分析方法。主要的财务分析方法有比率分析法、趋势分析法、结构分析法三种，具体使用情况如下表所示。

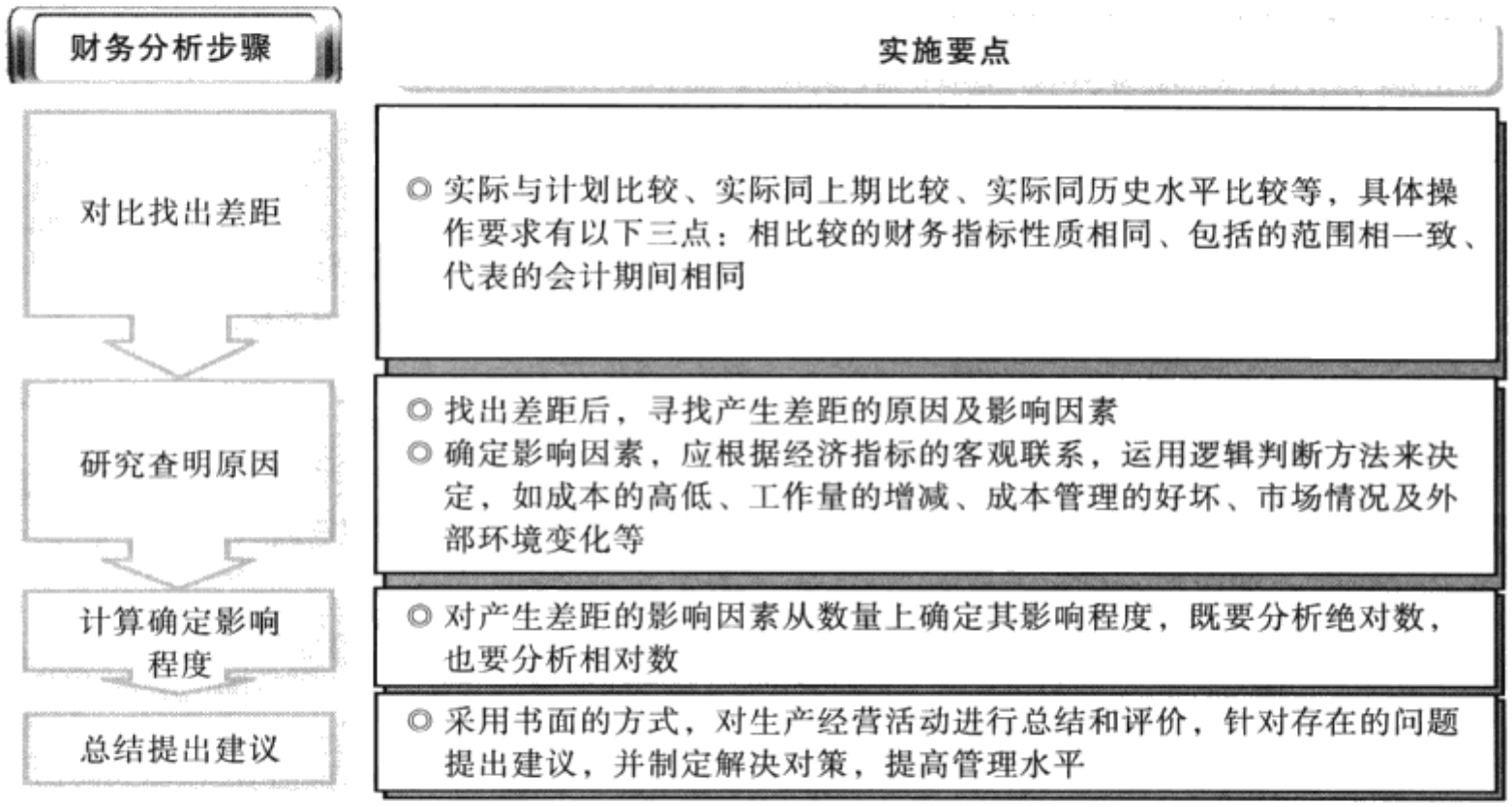
财务分析方法说明表

财务分析方法	具体说明	适用情况
比率分析法	◇ 用财务报表中相互关联的项目之间的百分比或比例关系来揭示和评价公司财务状况和经营成果	◇ 用于定量分析公司的财务状况、获利能力、偿债能力等
趋势分析法	◇ 通过对比两期或连续数期财务报告中的相同指标，确定指标增减变动的方向、数额和幅度	◇ 用于说明公司财务状况或经营成果的变动趋势，并且可采用统计图表和比较报表相结合的方式
结构分析法	◇ 通过对公司资产结构、负债结构、所有者权益结构每一项目的对比，分析公司各项资产和收益的状况	◇ 用于从总体上了解和评价公司的财务结构合理与否、公司偿债能力大小、获利能力强弱等

（续）

第 8 条　财务分析操作程序。

公司财务分析基本操作程序如下图所示。



财务分析操作程序

第 3 章　财务分析主要内容

第 9 条　生产经营状况分析。

财务分析人员需从产量、产值、质量及销售等方面对公司本期的生产经营活动进行简单评价，并与上年同期水平进行对比，并加以说明。

第 10 条　销售收入分析。

财务分析人员通过将实际的销售收入与计划和去年同期的销售收入进行对比，剖析影响本期销售收入增加或减少的因素，分析销售数量、销售价格、销售结构分别对销售额的影响，揭示销售工作中存在的问题，提出增加销售收入的具体措施。

第 11 条　货币资金分析。

1. 财务分析人员主要分析资金来源的构成及其合理性、资金分布情况及各类资金占用的结构比例、资金使用的效果及其合理性，同时分析本期货币资金收支计划的完成情况。

2. 财务分析人员要着重指出资金在筹集、使用、管理等方面存在的问题和潜力，通过对本期货币资金收支情况的综合评价，提出进一步改善资金管理的建议和措施。

3. 财务分析人员要对下期的资金形势作出预测，提高本公司货款的回收率，压缩资金占用量，减少资金使用量，加速资金周转，确保资金收支平衡，保证生产经营与基建技改、归还借款及对外投资计划的资金需要。

（续）

第 12 条　成本分析。

1. 财务分析人员主要通过分析成本计划的完成情况及与上年平均单位成本的对比分析，剖析影响本期成本变动的因素及产品产量、材料消耗量、材料价格、人工费用、制造费用分别对成本升降的影响数额。

2. 财务分析人员要揭示成本管理中的薄弱环节和存在的问题，提出降低成本的具体措施，促使采购部门降低采购成本，生产部门提高劳动效率、降低材料消耗、控制人工费用、压缩制造费用。

第 13 条　期间费用分析。

财务分析人员主要通过管理费用、销售费用、财务费用的对比分析，剖析影响本期期间费用与计划、与去年同期相比而变动的因素，分析各项费用支出的合理性，揭示期间费用支出中存在的问题，提出压缩各项费用支出的具体措施。

第 14 条　利润分析。

1. 财务分析人员需对营业利润、利润总额和净利润进行分析，并详细分析主要业务利润占利润总额的比例。

2. 财务分析人员需对各项投资收益、汇总损益和净资产收益率作出说明。

3. 财务分析人员需对利润达成情况及其原因作出说明。

第 15 条　存货分析。

1. 财务分析人员应根据产品销售率分析本公司产销平衡情况。

2. 财务分析人员应重点分析存货积压的形成原因及库存产品的完好程度。若有库存积压产品，则应分析本期处理库存积压产品包括处理的数量、金额和导致的损失。

3. 通过分析存货的采购、入库、出库和结存数额，采用对比分析、库龄分析、超储短缺分析和存货周转率分析等方法，剖析存货的库存结构、变动趋势及不合理的资金占用，分析影响存货变动的主、客观因素，揭示存货管理中存在的问题，提出加强存货管理的具体措施。

第 16 条　应收账款分析。

1. 分析金额较大的应收账款形成原因及处理情况，包括催收的进度情况。

2. 分析本期未取得货款的收入占总销售收入的比例，如比例较大的应说明原因。

3. 应收账款中非应收货款部分的数量，包括预付货款、定金及借给外单位的款项、用于其他用途而挂到应收账款科目的款项应单独列出并作出说明。

4. 通过应收账款余额分析、账龄分析、应收账款周转率分析，以及与去年同期的对比分析，剖析应收账款结构、变动趋势及不合理的资金占用，分析影响应收账款变动的主、客观因素，揭示应收账款管理中存在的问题，估算可能发生的呆坏账金额，提出加强应收账款管理的具体措施。

第 17 条　应付账款分析。

1. 根据负债比率、流动比率及速动比率分析公司的偿债能力及财务风险的大小。

2. 月度分析和年度分析应根据各项借款的利息率与资金利润率的对比，分析各项借款的经济性，从而作为调整借款渠道和融资计划的依据之一。

（续）

3. 财务分析人员应着重分析本期增加的借款去向。

第 18 条　其他事项分析。

1. 对发生重大变化的有关资产和负债项目作出分析说明，如长期投资等。

2. 对数额较大的预付账款超过限度的现金余额作出分析说明。

3. 对其他影响公司效益和财务状况的项目、重大事件作出分析说明。

第 4 章　财务分析报告的编写与应用

第 19 条　财务分析报告的编写。

1. 编写时要明确分析的目的，运用正确的财务分析方法，并充分、灵活地运用各项资料，重点分析公司的资产分布、负债水平、所有者权益结构，收入、费用的构成及其增减变动情况，以及现金流量的运行情况等。

2. 对于各部门提出的意见，财务部应充分沟通、分析，进而修改、完善财务分析报告。

第 20 条　财务分析报告的应用。

根据财务分析报告的意见，明确各部门的职责。责任部门按要求落实整改，财务部负责监督、跟踪落实情况，并及时向财务部经理反馈落实情况。

第 5 章　附则

第 21 条　本制度由公司财务部负责制定、解释和修改。

第 22 条　本制度经公司总经理审批通过后方可施行。

编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

4.3.2　财务指标运用规范

制度名称	××公司财务指标运用规范			编　　号	
				受控状态	
执行部门		监督部门		编修部门	

第 1 章　总则

第 1 条　目的。

为通过财务指标客观、准确地总结和评价本公司财务状况和经营成果，根据《企业会计准则》的相关规定，结合公司实际情况，特制定本规范。

第 2 条　适用范围。

本规范适用于公司财务指标的使用指导工作。

（续）

第 3 条　财务指标使用原则。

公司财务人员在进行财务指标设置时应遵循以下三点原则，具体内容如下所示。

1. 可比性原则，即指标所用数据要具有可比性。在设计指标时，对每个指标的含义、范围、内容和计算方法，应尽可能符合各种比较的需要。通过对不同时期指标的纵向对比，预见本公司财务状况变化趋势。

2. 实用性原则，即指标的设置要通俗易懂，便于掌握，符合各分析主体财务分析的需要；同时，避免多余重复，尽量协调衔接。

3. 保密性原则，由于市场竞争日趋激烈，财务人员应重视对公司商业秘密加以保密。

第 2 章　财务指标体系建立

第 4 条　财务指标体系内容。

本公司财务指标根据不同类型划分，包括以下三个方面的内容，如下表所示。

财务指标内容一览表

指标类型	指标名称
偿债能力指标	◇ 资产负债率、流动比率、速动比率等
营运能力指标	◇ 应收账款周转率、存货周转率、流动资产周转率等
盈利能力指标	◇ 销售利润率、资本金利润率、成本费用利润率等

第 5 条　财务指标运用基础。

1. 正确运用财务指标的前提是，保证本公司的财务处理正确，财务报表编报正确，能够真实公允地反映本公司的财务状况。

2. 在进行财务分析时不可生搬硬套财务指标，应根据实际情况加以具体分析。以存货周转率为例，一般来说，这个指标的数值越高越好，表示期末存货的库存较少，其占用资金也少；但是，当原材料价格急剧攀升时，若期末存货的库存较少，则可能会让公司面临原材料涨价的风险。

3. 在运用财务分析评价指标时财务人员应树立正确的时空观，并结合宏观经济周期及行业景气程度对本公司经营活动的影响，以及本公司在市场竞争中的位置，以消除经营风险与财务风险。

第 3 章　偿债能力指标

第 6 条　资产负债率。

1. 资产负债率反映公司总资产中有多大比例是通过借债来筹资的，可以衡量本公司在清算时保护债权人利益的程度。其计算公式如下。

$$\text{资产负债率} = \frac{\text{负债总额}}{\text{资产总额}} \times 100\%$$

（续）

2. 如果资产负债率很高，则说明债权人投入的资本在全部资金中所占比重很小，而借入资金所占比重很大，公司的风险主要由出资人来承担。因此，这个比率越大，说明公司长期偿债能力越差；反之，说明长期偿债能力越好。资产负债率应该小于1。

第7条　流动比率。

1. 流动比率是流动资产对流动负债的比率，用来衡量本公司流动资产在短期债务到期以前，可以变为现金用于偿还负债的能力。其计算公式如下。

$$\text{流动比率} = \frac{\text{流动资产}}{\text{流动负债}} \times 100\%$$

2. 在确定合理的流动比率时，要考虑以下两个方面的内容。

（1）流动资产的实际变现能力。如果流动资产都是优良的，则流动资产的变现能力强。

（2）流动负债的时间结构。流动负债是有偿还时间的，如果各项流动负债的加权平均偿还时间少于各项流动资产的预期加权变现时间，则流动负债的时间结构较为合理。

第8条　速动比率。

1. 速动比率是衡量本公司流动资产中可以立即变现用于偿还流动负债的能力。其计算公式如下。

$$\text{速动比率} = \frac{\text{速动资产}}{\text{流动负债}} \times 100\%$$

2. 速动比率越高，说明公司的短期偿债能力越强。它是流动比率的一个重要的辅助指标。有时公司流动比率虽然较高，但是流动资产中易于变现、具有立即支付能力的资产却很少，则短期偿债能力仍然较差。

第4章　营运能力指标

第9条　应收账款周转率。

1. 应收账款周转率是指应收账款在一定时期内可以周转的次数，或者说是1元应收账款投资可以支持的销售收入。其计算公式如下。

$$\text{应收账款周转率} = \frac{\text{销售收入净额}}{\text{应收账款平均余额}} \times 100\%$$

其中，销售收入净额＝销售收入－销售退回－销售折让－销售折扣

$$\text{应收账款平均余额} = \frac{\text{期初应收账款余额} + \text{期末应收账款余额}}{2}$$

2. 一般情况下，在一定时期内应收账款周转率越高，应收账款周转的次数越多，平均收账期越短，表明应收账款回收速度越快，公司资金流动性越强，短期清偿能力也越强，公司管理工作的效率越高。同时，较高的应收账款周转率降低了坏账发生的可能性，为公司安全收款提供了保障。

（续）

第 10 条　存货周转率。

1. 存货周转率是指公司在一定时期内存货占用资金可周转的次数，是反映公司销售能力和流动资产流动性的一个指标，也是衡量生产经营各个环节中存货运营效率的一个综合性指标。其计算公式如下。

$$\text{存货周转率} = \frac{\text{销货成本}}{\text{存货平均余额}} \times 100\%$$

2. 一般来说，存货周转率越高，存货周转速度越快，存货的占有水平越低，流动性越强，存货转换为现金或应收账款的速度就越快，公司的变现能力就越强。

3. 存货周转率水平是否合理，应视本公司产品产业特征、市场行情及本公司自身特点而定。

第 11 条　流动资产周转率。

1. 流动资产周转率是指公司流动资产一定时期的周转天数。其计算公式如下。

$$\text{流动资产周转率} = \frac{\text{主营业务收入}}{\dfrac{\text{流动资产年初数} + \text{流动资产年末数}}{2}} \times 100\%$$

2. 一般情况下，流动资产在一定时期的周转率越高，即周转次数越多，表明以相同的流动资产完成的周转额越多，流动资产利用的效果越好，流动资产营运能力就越好，短期偿债能力越强；反之，周转速度越慢，流动资产营运能力就越差。

第 5 章　盈利能力指标

第 12 条　销售利润率。

1. 销售利润率是公司利润总额与销售收入净额的比率，可以用来衡量公司销售收入的收益水平。其计算公式如下。

$$\text{销售利润率} = \frac{\text{利润总额}}{\text{销售收入净额}} \times 100\%$$

2. 这一比率反映了本公司利润占销售收入的比例。因此，可以用来评价通过销售赚取利润的能力。该比率越高，本公司可以通过扩大销售量获取收益的能力越强。

第 13 条　资本金利润率。

1. 资本金利润率是指公司利润净额与平均资本金数额之比，用于衡量投资资本金的获利能力，所以利息支出和所得税费用不需要加回到净利润中。其计算公式如下。

$$\text{资本金利润率} = \frac{\text{净利润}}{\text{资本金平均余额}} \times 100\%$$

其中，资本金平均余额 =（期初资本金余额 + 期末资本金余额）÷2

（续）

2. 资本金利润率指标反映公司每 100 元资本金所获取的利润，用来表明公司资本金获取利润的能力。该指标越高越好，指标越高说明投资资金的回报水平越高，资本效益越好；反之效益越差。

第 14 条　成本费用利润率。

1. 成本费用利润率是反映公司成本费用与利润之间关系的指标，是利润总额与成本费用总额的比率。其计算公式如下。

$$\text{成本费用利润率} = \frac{\text{利润总额}}{\text{成本费用总额}} \times 100\%$$

其中，成本费用总额＝产品销售成本＋销售费用＋管理费用＋财务费用

2. 该指标是从总耗费的角度考核获利情况的。当利润总额不变时，成本费用总额越小，成本费用利润率越高；当成本费用总额不变时，利润总额越大，成本费用率就越高。

第 6 章　附则

第 15 条　本规范由公司财务部负责制定、修改和解释。

第 16 条　本规范经公司总经理审批通过后方可施行。

编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

4.3.3　财务报告编写规定

制度名称	××公司财务报告编写规定			编　　号	
				受控状态	
执行部门		监督部门		编修部门	

第 1 章　总则

第 1 条　目的。

为了科学、有序地组织编写财务报告，确保完整、及时地为财务报告使用者提供准确的财务信息，为公司内部经营管理和领导决策提供可靠依据，根据《企业会计准则》的相关规定，结合公司实际情况，特制定本规定。

第 2 条　适用范围。

本规定适用于对本公司财务报告编写工作进行规范。

第 3 条　相关术语解释。

本规定所称财务报告，是指本公司以日常核算资料为依据，总括反映本公司某一特定日期财务状况和某一会计期间经营成果、现金流量的书面文件。

（续）

第 2 章　建立财务报告体系

第 4 条　财务报告体系内容。

本公司财务报告体系由三个部分构成，具体说明如下所述。

1. 财务报表。财务报表包括资产负债表、利润表、现金流量表、所有者权益变动表等。

2. 财务报表附注。财务报表附注是对财务报表的编制基础、编制依据、编制原则和方法及主要项目等所作的解释。

3. 财务情况说明书。财务情况说明书是对公司生产经营情况、利润实现和分配情况、资金增减和周转情况等所作的说明。

第 5 条　财务报告管理职责。

1. 财务部负责账目核算，公司资产及负债清查，财务报告的编制、合并、审计及呈送等工作。

2. 各部门定期向财务部提供部门内的财务资料及相关报告。

3. 公司总经理负责财务报告的审批、披露和公布工作。

第 3 章　编制各类财务报表及附注

第 6 条　财务报表编制要求。

本公司财务报表编制的基本要求如下图所示。

1	◇ 财务报表必须按规定金额单位填制
2	◇ 财务报表内的文字和数字必须工整清晰，不得潦草；填写出现差错时，应按规定方法更正，并加盖制表人印章。出现负数的项目，应以“-”号表示，“-”号应在数字之前占两个数字格
3	◇ 财务报表中有“年初数”的项目，数字必须与上年度财务报表中同类项目的“期末数”相一致
4	◇ 年度决算一经批准，需要调整的事项要在下年度按规定进行调整
5	◇ 各种财务报表中规定的补充资料，都要填写齐全，不得遗漏

财务报表编制的基本要求

第 7 条　编制资产负债表。

1. 资产负债表是指反映本公司在某一特定日期的财务状况的报表。资产负债表主要反映资产、负债和所有者权益三个方面的内容，在编制时应满足“资产 = 负债 + 所有者权益”平衡式。

（续）

2. 资产负债表采用账户式结构，分为左右两方，左方为资产，右方为负债和所有者权益。资产负债表各项目均需填列“年初余额”和“期末余额”两栏。其中“年初余额”栏内各项数字应根据上年年末资产负债表的“期末余额”栏内所列数字填列。

第8条　编制利润表。

1. 利润表是指反映本公司在一定会计期间的经营成果的报表，可采用多步式格式编制。

2. 以营业收入为基础，减去营业成本、营业税金及附加、销售费用、管理费用、财务费用、资产减值损失，加上公允价值变动收益（减去公允价值变动损失）和投资收益（减去投资损失），计算出营业利润。

3. 以营业利润为基础，加上营业外收入，减去营业外支出，计算出利润总额。

4. 以利润总额为基础，减去所得税费用，计算出净利润（或亏损）。如果本公司的普通股或潜在普通股已公开交易或正处于公开发行过程，那么还应当在利润表列示每股收益信息。

第9条　编制现金流量表。

1. 现金流量表是指反映本公司在一定会计期间现金和现金等价物流入和流出的报表。

2. 现金流量表采用报告式结构，分类反映经营活动产生的现金流量、投资活动产生的现金流量和筹资活动产生的现金流量，并汇总反映公司某一期间现金及现金等价物的净增加额。具体说明如下表所示。

现金流量表内容分析

报表结构	具体说明
经营活动产生的现金流量	◇经营活动是指企业投资活动和筹资活动以外的所有交易和事项 ◇ 经营活动产生的现金流量主要包括销售商品或提供劳务、购买商品、接受劳务、支付工资和缴纳税款等流入和流出的现金和现金等价物
投资活动产生的现金流量	◇ 投资活动是指企业长期资产的购建和不包括在现金等价物范围内的投资及其处置活动 ◇ 投资活动产生的现金流量主要包括购建固定资产、处置子公司及其他营业单位等流入和流出的现金和现金等价物
筹资活动产生的现金流量	◇ 筹资活动是指导致企业资本及债务规模和构成发生变化的活动 ◇ 筹资活动产生的现金流量主要包括吸收投资、发行股票、分配利润、发行债券、偿还债务等流入和流出的现金和现金等价物

3. 现金流量表的具体格式见附件。

第10条　编制所有者权益变动表。

1. 所有者权益变动表是反映本公司构成所有者权益的各组成部分在一定会计期间增减变动情况的报表。

（续）

2. 所有者权益变动表以矩阵的形式列示，一方面，列示所有者权益变动的来源，对一定时期所有者权益的变动情况进行全面反映；另一方面，按照所有者权益各组成部分（即实收资本、资本公积、盈余公积、未分配利润和库存股）列示交易或事项对所有者权益各部分的影响。具体包括以下六个方面的内容。

（1）净利润。

（2）直接计入所有者权益的利得和损失项目及其总额。

（3）会计政策变更和差错更正的累积影响金额。

（4）所有者投入资本和向所有者分配利润等。

（5）提取的盈余公积。

（6）实收资本或股本、资本公积、盈余公积、未分配利润的期初和期末余额及其调节情况。其中，反映“直接计入所有者权益的利得和损失”的项目即为其他综合收益项目。

第 11 条　编制财务报表附注。

财务报表附注是对在资产负债表、利润表、现金流量表和所有者权益变动表等报表中列示项目的文字描述或明细资料，以及对未能在这些报表中列示项目的说明等。财务报表附注一般应当按照下列顺序进行披露，具体内容如下图所示。

1　财务报表的编制基础

2　遵循《企业会计准则》的声明

3　重要会计政策的说明，包括财务报表项目的计量基础和会计政策的确定依据等

4　重要会计估计的说明，包括下一个会计期间很可能导致资产、负债账面价值重大调整的会计估计的确定依据等

5　会计政策和会计估计变更以及差错更正的说明

6　对已在资产负债表、利润表、现金流量表和所有者权益变动表中列示的重要项目的进一步说明，包括终止经营税后利润的金额及其构成情况等

7　承诺事项、资产负债表日后非调整事项、关联方关系及其交易需要说明的事项

财务报表附注批露内容

（续）

第 4 章　编制财务情况说明书

第 12 条　编制财务情况说明书的基本要求。

在编制财务情况说明书时，应遵循以下三点基本要求。

1. 突出重点、兼顾一般。对当前公司经营重点、热点、变动指标比较大的情况进行分析。

2. 观点明确、抓住关键。有主有次并抓住问题，要让财务报告需求者明了当期公司经营情况。

3. 客观公正、真实可靠。报表数据应具备真实性、完整性及科学性。

第 13 条　财务情况说明书的内容。

完整的财务情况说明书应包括以下四个方面的内容。

1. 公司生产经营的基本情况

（1）公司主营业务范围和附属其他业务，纳入年度会计决算报表合并范围内公司从事业务的行业分布情况；未纳入合并范围的应明确说明原因；公司人员、职工数量和专业素质的情况；报表编报口径说明。

（2）本年度生产经营情况，包括主要产品的产量、主营业务量、销售量（出口额、进口额）及同比增减量，在所处行业中的地位，如按销售额排列的名次；经营环境变化对公司生产销售（经营）的影响；营业范围的调整情况；新产品、新技术、新工艺开发及投入情况。

（3）开发、在建项目的预期进度及工程竣工决算情况。

（4）经营中出现的问题与困难，以及需要披露的其他业务情况与事项等。

2. 利润实现、分配及企业亏损情况

（1）主营业务收入的同比增减额及主要影响因素，包括销售量、销售价格、销售结构变动和新产品销售，以及影响销售量的滞销产品种类、库存数量等。

（2）成本费用变动的主要因素，包括原材料费用、能源费用、工资性支出、借款利率调整对利润增减的影响。

（3）其他业务收入、支出的增减变化，若其收入占主营业务收入 10%（含 10%）以上的，则应按类别披露有关数据。

（4）同比影响其他收益的主要事项，包括投资收益，特别是长期投资损失的金额及原因；补贴收入各款项来源、金额以及扣除补贴收入的利润情况；影响营业外收支的主要事项、金额。

（5）利润分配情况。

（6）利润表中的项目，若两个期间的数据变动幅度达 30%（含 30%）以上，并且占报告期利润总额 10%（含 10%）以上的，则应明确说明原因。

（7）会计政策变更的原因及其对利润总额的影响数额，会计估计变更对利润总额的影响数额。

3. 资金增减和周转情况

（1）各项资产所占比重，应收账款、其他应收款、存货、长期投资等变化是否正常，增减原因；长期投资占所有者权益的比率及同比增减情况、原因、购买和处置子公司及其他营业单位的情况。

（2）资产损失情况，包括待处理财产损溢主要内容及其处理情况，按账龄分析三年以上的应收账款和其他应收款未收回原因及坏账处理办法，长期积压商品物资、不良长期投资等产生的原因及影响。

（续）

（3）流动负债与长期负债的比重，长期借款、短期借款、应付账款、其他应付款同比增加金额及原因；公司偿还债务的能力和财务风险状况；三年以上的应收账款和其他应付款金额、主要债权人及未付原因；逾期借款本金和未还利息情况。

（4）公司从事证券买卖、期货交易、投资等业务占用资金和效益情况。

（5）公司债务重组事项及对本期损益的影响。

（6）资产、负债、所有者权益项目中，若两个期间的数据变动幅度达30%（含30%）以上，并且占报告期资产总额5%（含5%）以上的，则应明确说明原因。

4. 所有者权益增减变动情况

（1）会计处理追溯调整影响年初所有者权益的变动情况，并应具体说明增减差额及原因。

（2）所有者权益本年初与上年年末因其他原因变动情况，并应具体说明增减差额及原因。

（3）所有者权益本年度内经营因素增减情况。

（4）对国有资本保值增值产生影响的主要客观因素情况及增减数额。

（5）对企业财务状况、经营成果和现金流量有重大影响的其他事项。

（6）对公司财务指标进行全面分析，从数据背后阐述问题的原因，从而分析得出本公司的经营情况，对存在的问题进行阐述，新年度拟采取的改进管理和提高经营业绩的具体措施等。

第5章 附则

第14条 本规定由公司财务部负责制定、修改和解释。

第15条 本规定经公司总经理审批通过后方可施行。

编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

4.4 中小企业财务分析管理方案设计

4.4.1 盈利能力分析方案

方案名称	××公司盈利能力分析方案	执行部门	
		监督部门	

一、目的

为利用盈利能力的有关指标反映和衡量本公司的经营业绩、通过盈利能力分析发现公司经营管理中存在的问题，特制定本方案。

（续）

二、适用范围

本方案适用于公司以利润质量、利润持续性、盈利预测能力为基础的盈利能力分析工作。

三、利润质量分析

利润质量是指公司利润的形成过程以及利润结果的合规性、效益性及公允性。在对公司盈利能力分析时，在考虑绝对值的基础上，往往更多地考虑相对值指标。

相对值指标一般用各种比率指标进行反映。用来反映公司盈利能力的比率指标很多，主要包括销售毛利率、销售净利率、总资产报酬率、净资产收益率等。

（一）销售毛利率

销售毛利率是销售毛利与销售收入净额之比，其中销售毛利是销售收入净额与销售成本的差额。其计算公式如下。

$$\text{销售毛利率} = \frac{\text{主营业务收入} - \text{主营业务成本}}{\text{主营业务收入}} \times 100\%$$

根据销售毛利率，本公司可以进行以下四个方面的分析。

1. 销售毛利率反映了本公司产品销售的初始获利能力，是销售净利润的起点，没有足够大的毛利率便不能形成较大的盈利。

2. 销售毛利率的分析与销售毛利额的分析相结合，可以评价本公司对管理费用、销售费用、财务费用等期间费用的承受能力。

3. 销售毛利率随行业的不同而高低各异，但同一行业的毛利率一般相差不大。与同期行业的平均毛利率比较，可以揭示公司在定价政策、产品推销或生产成本控制方面存在的问题。

4. 存货计价和固定资产的折旧方法等会计处理中的差异也会影响销售成本，进而影响毛利率的计算，这一点应在公司之间作横向比较时加以注意。

（二）销售净利率

销售净利率是指公司净利润占销售收入净额的百分比，表示每 1 元销售收入净额获取利润的能力。其计算公式如下。

$$\text{销售净利率} = \frac{\text{净利润}}{\text{主营业务收入}} \times 100\%$$

在分析本公司的销售净利率时，可以从以下四个方面进行考虑。

1. 销售净利率是本公司销售的最终获利能力指标。比率越高，说明公司的获利能力越强。在分析时，还应结合本公司产品行业的具体情况。

2. 从指标计算可以看出，只有当净利润的增长速度快于销售收入净额的增长速度时，销售净利率才会上升。

（续）

3. 净利润的形成并非都由销售收入所产生，它还会受到诸如其他业务利润、投资收益、营业外收支等因素的影响，因而在分析比较时应多加注意。

（三）总资产报酬率

总资产报酬率又称总资产收益率，是指公司一定时期内获得的报酬总额与资产平均总额的比率。它反映了公司利用全部经济资源的获利能力。其计算公式如下。

$$\text{总资产报酬率} = \frac{\text{利润总额} + \text{利息支出}}{\text{平均资金总额}} \times 100\%$$

在分析本公司的总资产报酬率时，可以从以下三个方面进行考虑。

1. 总资产报酬率反映本公司资产利用的综合效果。该比率越高，表明资产利用的效率越高，说明公司在增收节支和节约资金使用等方面取得了良好的效果。

2. 公司的总资产来源于所有者投入资本和举债两个方面。利润的多少与资产的多少、资产的结构、经营管理水平有着密切的关系。

3. 总资产报酬率是一个综合指标，为正确评价企业经济效益，挖掘提高利润水平的潜力，可以用该项指标与本公司前期、与计划、与本行业平均水平和本行业内先进企业进行对比，分析形成差异的原因。

4. 总资产报酬率主要取决于总资产周转速度的快慢以及净利润的大小。当本公司的销售利润率越大，资产周转速度越快，则总资产报酬率越高。因此，提高总资产报酬率可以从两方面入手：一方面加强公司的资产管理，提高资产利用率；另一方面加强销售管理，增加销售收入，提高利润水平。

（四）净资产收益率

净资产收益率又称所有者权益收益率，是指净利润与平均所有者权益（股东权益）的百分比，是衡量公司盈利能力的核心指标之一。其计算公式如下。

$$\text{净资产收益率} = \frac{\text{净利润}}{\text{平均净资产}} \times 100\%$$

在分析本公司的净资产收益率时，可以从以下两个方面进行考虑。

1. 净资产收益率反映所有者投资的获利能力，该比率越高，说明所有者投资带来的收益越高。

2. 净资产收益率是从所有者角度考查公司盈利水平的，而总资产收益率则是从所有者和债权人两方面来共同考查整个公司盈利水平的。

（五）资本保值增值率

资本保值增值率是期末所有者权益与期初所有者权益的比例，反映所有者权益保值、增值情况。其计算公式如下。

$$\text{资本保值增值率} = \frac{\text{期末所有者权益}}{\text{期初所有者权益}} \times 100\%$$

（续）

在分析本公司的资本保值增值率时，可以从以下三个方面进行考虑。

1. 剔除投资者再投入引起的所有者权益增加部分。当期投资者又投入资金增加所有者权益，同样导致资本保值增值率上升，但是实际上并没有获得相应的增值利润。

2. 考虑通货膨胀因素。由于通货膨胀因素的存在，即使上述指标大于1，也仍有可能存在潜亏，因此分析时应持谨慎态度，不能盲目乐观。

3. 考虑资金时间价值。由于期末所有者权益与期初所有者权益进行比较，两者所处的时点不同，缺乏时间上的相关性。将年末的所有者权益贴现为年初时点上的价值（或将年初所有者权益折算成年末时点上的价值，即计算其终值），并将其与年初（或年末）所有者权益进行比较，其结果或许更有说服力。

四、利润持续性分析

（一）收益重组与调整

在持续性分析时，不仅要评价盈利的质量，而且要分析盈利的持续性，并区分其不同组成部分。在分析中，要利用重组和调整的收益信息及其他信息，主要包括以下四个信息。

1. 含有持续经营收益、非持续经营收益、非常利得和损失、会计政策变动的累积影响等分类信息的利润表。

2. 其他财务报表和附注。

3. 管理人员对财务报表的评论。

4. 管理人员评述与分析报告。

收益重组的目的在于把收益的各组成部分进行重新整理，为分析提供更有意义的分类信息和更加相关的表现形式。而收益调整的目的在于把收益的各组成部分归入最合适的期间，为评价提供更多有用的可比信息与更为必要的收益估值。

（二）盈利持续性的确定

在收益重组与调整后，应从盈利变动性、盈利趋势等方面来确定盈利的持续性，并分别从周期和长期的角度对盈利持续性加以评价。具体说明如下表所示。

盈利持续性确定因素分析

方法	具体说明	结果
盈利变动性	◇ 在分析时应选择在更大的时间跨度内进行，选择商业周期内最小的收益值 ◇ 使用5－10年的收益数据来计算平均的收益值	◇ 反映对最坏情况的一种预测，有助于进行高风险因素的敏感性分析 ◇ 可以消除不稳定因素、非常因素及周期因素的影响，有助于评价盈利性
盈利趋势	◇ 分析会计信息失真、会计政策变动及企业并购等对盈利趋势和股价的影响	◇ 如果报表中显示亏损，那么公司的股价也会下降

（续）

（三）非正常项目在盈利中的持续性

非正常项目是对报告数字的调整和对业绩的解释，并能传递公司管理人员对时间的看法，从而有利于确认和评价管理人员有无操纵非正常项目的动机。

一般来说，非正常项目包括三大类：偶然性的经营性项目、重复发生的非经营性项目以及偶然性的非经营性项目。具体说明如下表所示。

非正常项目说明一览表

分类	具体说明
偶然性的经营性项目	◇ 在分析偶然性的经营性项目时，必须确定这些项目内在的不经常性和其不具备重复发生的特性，并将其视为报告期间的经营成果 ◇ 需要把分析可重复发生事项的重点置于若干年的平均水平上，以便合理地进行盈利预测或评价盈利能力
重复发生的非经营性项目	◇ 具有非经营性特征和重复发生的特性。在财务报表中，被列示于非正常项目下 ◇ 这些项目通常是由管理人员的计划活动引起的，并对未来财务预测产生影响，因而应当包括在当期的业绩中
偶然性的非经营性项目	◇ 通常是由外部的、非故意的、不可计划的事件所致，一般不在正常的经营范围内 ◇ 从预测的角度看，这些项目应当是公司长期业绩的组成部分

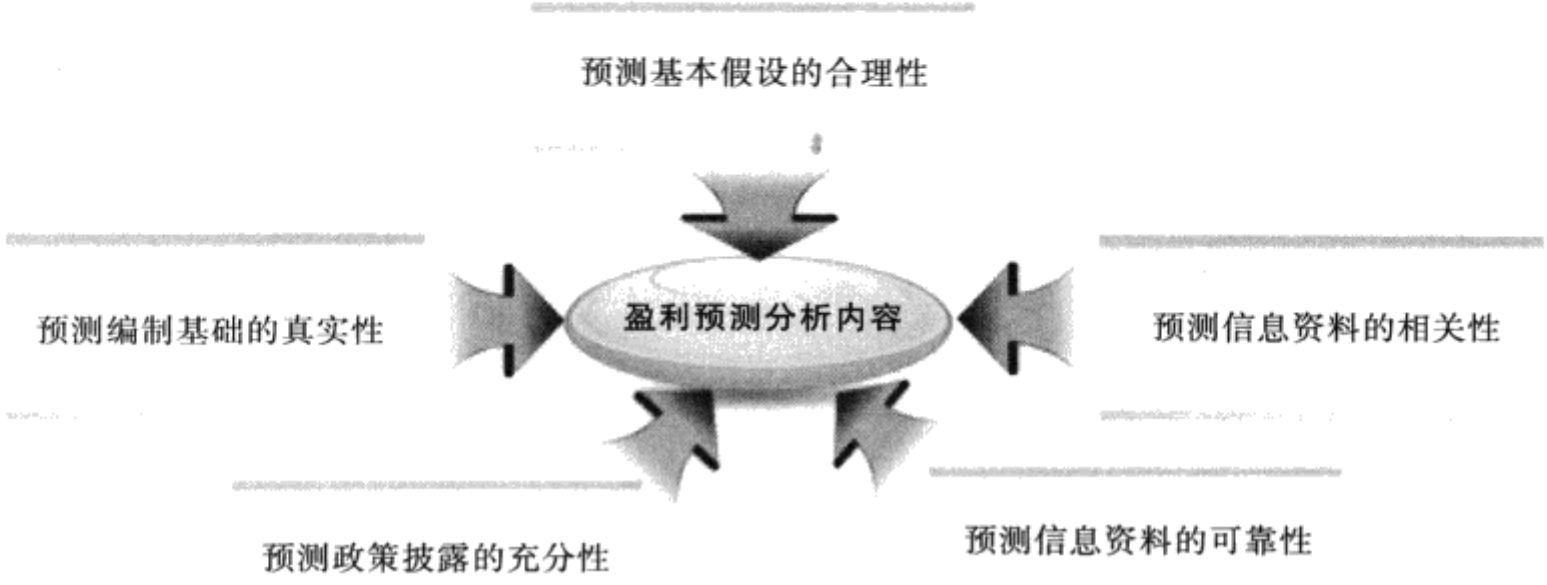
在分类确定非正常项目的持续性的基础上，需确定和评价这些项目对公司资源和管理业绩评价的影响。非正常项目对公司资源会产生影响，而且金额越大影响也越大。因此，在预测获利能力和评价盈利水平时，需分析非正常项目的影响。

五、盈利预测能力分析

（一）盈利预测分析内容

在评价盈利预测时，要着重分析或评价以下五个方面的内容，如下图所示。

（续）



盈利预测分析内容

（二）盈利预测分析说明

盈利预测是对本公司盈利性的预测和测算，包括对收益组成部分的分析和对未来盈利水平的评价。它是财务分析和估价的一个重要组成部分。

现以本公司 2008—2011 年收益情况为例加以说明，具体内容如下表所示。

2008—2011 年收益表

单位：万元

年份 / 部门	2008 年	2009 年	2010 年	2011 年
市场营销部	3 000	2 900	2 700	2 500
国际贸易部	200	400	800	1 000
收益合计	3 200	3 300	3 500	3 500

从总体上看，本公司收益逐年递增，但收益组成部分的情况并不尽然。国际贸易部收益连年增长，并且增速不断加快；而市场营销部收益却不断下降，并且幅度逐渐加大。可见，不同收益具有不同的统计特性，年度收益增长通常呈现随机性。

因此，可信的盈利预测应该是在分析收益组成部分并考虑所有可用信息的基础上作出的，而非简单地根据过去的收益增长趋势类推得到。

编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

4.4.2 财务报表分析方案

方案名称	××公司财务报表分析方案	执行部门	
		监督部门	

一、目的

为了使公司经营者从财务报表中获得对其经济决策有用的信息，以便作出正确的经营决策，根据《企业会计准则》的相关规定，结合公司实际情况，特制定本方案。

二、适用范围

本方案适用于本公司的财务报表分析工作。

三、建立财务报表综合分析体系

财务报表综合分析是以公司财务报表等核算资料为基础，通过对盈利能力、偿债能力、营运能力及发展能力等各项指标的分析，整体说明公司财务状况、经营成果以及现金流量等情况的分析方法。

财务报表综合分析包括以下五个方面：财务结构分析、偿债能力分析、盈利能力分析、营运能力分析、发展趋势分析。

四、财务报表分析步骤

在进行财务报表分析时，根据分析任务的不同，一般要经过以下几个步骤，具体步骤和实施要点如下图所示。

（续）

财务报表分析步骤	实施要点
确立分析标准	◎ 注重比较，即对财务报表进行比较时，必须有一个客观的标准，并以此为标准来衡量本公司财务报表中的有关资料，从而较为客观地确定公司的财务状况和经营成果
确定分析目标	◎ 信用分析目标，主要是分析本公司的偿债能力和支付能力 ◎ 投资分析目标，主要是分析本公司对外投资的安全性和盈利性 ◎ 经营决策分析目标，主要为本公司产品、生产结构和发展战略方面重大调整服务的 ◎ 税务分析目标，主要分析本公司的收入和支出情况
制定分析方案	◎ 要根据分析量的大小和分析问题的难易程度制定出分析方案，是全面分析还是重点分析，是协作进行还是分工负责 ◎ 要列出分析项目，安排工作进度，确定分析的内容、标准和时间
收集数据信息	◎ 根据分析任务，通过相关资料、专题调研、座谈会或相关会议等多种渠道，收集分析所需数据资料 ◎ 信息收集内容一般包括：宏观经济形势信息、行业情况信息、公司内部数据，如公司产品市场占有率、销售政策、产品品种、有关预测数据等
核实并整理信息资料	◎ 核对和明确财务报表是否真实反映实际情况，是否与所收集到的资料有较大出入，如发现资料、数据不真实、不全面，可进一步查对，寻求真实情况
分析现状	◎ 根据分析目标和内容，评价所收集的资料，寻找数据间的因果关系，联系公司客观环境情况，解释形成现状的原因，揭示经营失误，暴露存在的问题，提出分析意见，探讨改进的办法和途径
作出分析结论	◎ 撰写财务报表分析报告时，应遵守以下五项基本原则：尽可能地收集所需资料，掌握真实情况；指标对比，综合判断；点面结合，抓住重点；定性与定量分析相结合；静态与动态相结合
反馈	◎ 强调将新资料投入下一个资料处理系统，希望能改善产出，并且使分析结果及决策更加准确

财务报表分析步骤

（续）

五、财务结构分析

（一）财务结构分析的内容

财务结构分析是对本公司的资产、负债、所有者权益三者之间的比例关系进行分析。从总体上了解和评价本公司的财务结构是否健全，资源配置是否合理，财务实力及其安全性、平衡性的高低，偿债能力的强弱等。

（二）财务结构分析结果的应用

如果本公司的财务结构比较健全，则必然拥有雄厚的实力，能够承担经营或财务上的风险，并且能够应付来自外界的冲击。这种分析不仅有利于对本公司经营管理的监控，而且对实现本公司财务状况的良性循环具有辅助决策作用，更有利于信息的预测分析，进而影响本公司的经营决策。

六、偿债能力分析

偿债能力分析是指本公司偿还所欠债权人债务的能力分析，包括短期偿债能力分析和长期偿债能力分析两个方面。

（一）短期偿债能力分析

1. 短期偿债能力是指本公司在短期债务到期时可以以现金偿还负债的能力。

2. 短期偿债能力体现在本公司流动资产与流动负债的对比中，反映流动资产对偿付流动负债的保证程度。揭示流动资产与流动负债之间的内在联系及数量关系，掌握其变化规律，正确评估本公司的短期偿债能力，从而有效发挥短期偿债能力的作用。

3. 由于流动资产和流动负债是短期偿债能力分析中的两个基本要素，将流动资产与流动负债进行对比，可以大致反映本公司的短期偿债能力。采用的指标主要有营运资金、流动比率、速动比率等。

（二）长期偿债能力分析

1. 公司对一笔长期债务总是负有两种责任：一种是偿还债务本金的责任，另一种是支付债务利息的责任。因此，分析长期偿债能力，主要是为了确定本公司偿还债务本金与支付债务利息的能力。

2. 分析长期偿债能力有两个方面：一是分析利润表反映的长期债务偿还能力，二是分析资产负债表反映的长期债务偿还能力。这两方面都应结合公司的获利能力和资产结构一起分析，从而正确评价长期偿债能力。

七、盈利能力分析

盈利是本公司重要的经营目标，也是本公司生存、发展的物质基础。所以，盈利能力分析是公司财务报表综合分析的核心。其主要内容包括三个方面，即销售毛利率、总资产报酬率、净资产收益率。

（一）销售毛利率

1. 销售毛利率是反映公司销售盈利能力的指标，是公司一定销售毛利（主营业务收入减去主营业务成本）与主营业务收入的比率，反映公司销售的初始盈利能力。

2. 销售毛利率表示每 1 元主营业务收入扣除主营业务成本后，有多少钱可以承担期间费用和形成盈利。销售毛利率越高，对管理费用、销售费用和财务费用等期间费用的承受能力越强，盈利能力也越强；否则相反。

（续）

3. 影响毛利率变化的因素有很多，如产品售价、生产成本、已售产品结构和会计处理方法等任何一个因素发生变化，都会引起毛利率的变化；毛利率还是公司产品定价政策的指标，随行业的不同而高低各异，同一行业的毛利率一般相差不大。

（二）总资产报酬率

1. 总资产报酬率是公司一定时期内获得的报酬总额与平均资产总额的比率，反映公司资产利用的综合效果，用于衡量公司运用全部资产盈利的能力。其计算公式如下。

$$\text{总资产报酬率} = \frac{\text{利润总额} + \text{利息支出}}{\text{平均资产总额}} \times 100\%$$

2. 一般情况下，可据此指标与市场资本利率进行比较，如果该指标大于市场利率，则表明公司可以充分利用财务杠杆，进行负债经营，获取尽可能多的收益。该指标越高，表明公司投入产出的水平越高，公司的资产运营越有效。

3. 根据本公司2010年和2011年的财务状况，对总资产报酬率的计算加以说明。本公司2010年净利润为800万元，所得税375万元，财务费用480万元，年末资产总额8 400万元；2011年净利润680万元，所得税320万元，财务费用550万元，年末资产总额10 000万元。假设2010年年初资产总额7 500万元，则本公司总资产报酬率计算如下。

（1）2010年总资产报酬率 $= (800 + 375 + 480) \div \frac{(7\,500 + 8\,400)}{2} \times 100\% = 20.82\%$

（2）2011年总资产报酬率 $= (680 + 320 + 550) \div \frac{(8\,400 + 10\,000)}{2} \times 100\% = 16.85\%$

根据计算结果分析可知，本公司2011年总资产报酬率要大大低于2010年，需要结合成本效益指标，对公司资产的使用情况进行分析，以便提高资产利用效率和经营管理水平。

（三）净资产报酬率

1. 净资产报酬率是衡量本公司的经营盈利能力的主要指标，反映公司自有资金的投资收益水平。其计算公式如下。

$$\text{净资产报酬率} = \frac{\text{净利润}}{\text{平均净资产}} \times 100\%$$

2. 净资产报酬率越高，说明所有者投资带来的收益越高，公司资本的盈利能力越强；反之，说明公司自有资本的盈利能力越弱。

八、营运能力分析

营运能力是指公司资金运转的效率或速度，据此可以了解公司的营业状况及经营管理水平。对公司进行营运能力分析，就是对资产及其各组成部分运营状况的分析。其主要内容包括全部资产营运能力分析、固定资产营运能力分析、流动资产营运能力分析和存货营运能力分析。

（续）

（一）全部资产营运能力分析

全部资产营运能力分析包括对反映全部资产营运能力的指标进行计算与分析；对反映资产营运能力的各项指标进行综合对比分析。反映全部资产营运能力的指标主要有全部资产产值率、全部资产收入率和全部资产周转率。

（二）固定资产营运能力分析

固定资产营运能力主要体现在固定资产产出与固定资产占用之间的比率关系上，可以用固定资产产值率和固定资产收入率反映本公司固定资产的营运能力。

（三）流动资产营运能力分析

流动资产营运能力是本公司营运能力分析的重点，流动资产的营运效率直接影响本公司全部资产的营运效率。反映流动资产营运能力的指标包括全部流动资产周转率、全部流动资产垫支周转率和应收账款周转率。

（四）存货营运能力分析

1. 对本公司存货营运能力的分析，主要是通过存货周转率这一指标来分析，存货周转率是衡量和评价本公司购入存货、投入生产、销售收回等各环节管理状况的综合性指标。其计算公式如下。

$$\text{存货周转率} = \frac{\text{销货成本}}{\text{存货平均余额}} \times 100\%$$

2. 一般来讲，存货周转速度越快，存货占用水平越低，流动性越强，存货转化为现金或应收账款的速度就越快，这样会增强本公司的短期偿债能力及获利能力。通过对存货周转速度的分析，有利于找出存货管理中存在的问题，尽可能降低资金占用水平。

九、发展趋势分析

（略）。

编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

4.4.3 财务风险分析方案

方案名称	××公司财务风险分析方案	执行部门	
		监督部门	

一、目的

为了规范公司财务风险分析工作，避免公司财务活动的实际结果与预期目标发生背离，从而减少公司因财务风险蒙受损失，并为信息使用者提供有用的信息，结合公司实际情况，特制定本方案。

（续）

二、适用范围

本方案适用于本公司的财务风险分析工作。

三、相关术语解释

1. 风险。本方案所称风险是指在一定条件下和一定时期内发生会给本公司带来超出预期的损失。

2. 经营风险。本方案所称经营风险是指公司由于经营上的原因而导致收益变动的不确定性。

3. 筹资风险。本方案所称筹资风险是指由于筹资行为，使得公司负担不同的资金使用资本，并有可能因此丧失偿债能力而破产，从而最终给公司收益变动带来的不确定性。

4. 投资风险。本方案所称投资风险是指公司在投资活动中，在特定的时期内，由于各种不确定性因素的变动带来蒙受损失的可能性。

四、建立财务风险体系

公司财务风险体系主要包括三个方面的内容：经营风险分析、筹资风险分析、投资风险分析。

五、公司经营风险分析

（一）影响经营风险的因素

影响公司经营风险的因素主要包括以下五个，具体内容如下表所示。

影响经营风险的因素

主要因素	具体说明
产品的市场需求	◇ 若产品的市场需求比较稳定，则经营风险相对较小；反之，风险较大
产品的价格	◇ 是指产品价格的波动情况，若波动较小，则公司的经营风险较小；反之，风险较大
产品的成本	◇ 若产品的成本稳定，则经营风险较小；反之，风险较大
公司调整价格的能力	◇ 一旦产品的单位变动成本发生变动，如果公司有很强的价格调整能力适应这种变化，则公司经营风险较小；反之，风险较大
固定成本所占比重	◇如果产品的销售价格发生变动，那么单位产品所分摊的固定成本部分也会发生变动，进而导致利润以更大的幅度变动，此时，公司的经营风险较大；反之，固定成本在总产品成本中所占比重越小，经营风险就越小

（二）经营杠杆分析

在上述影响公司经营风险的几个因素中，固定成本所占比重的影响最为重要。固定成本对公司经营风险的影响通常用经营杠杆来衡量。

（续）

在利用经营杠杆对公司经营风险进行分析时，首先要确定各产品成本项目的不同性质，即将各成本项目分解成固定部分和变动部分，然后汇总计算总固定成本和单位变动成本。在各产品成本项目中，直接材料、直接人工可视为变动成本，其他项目如制造费用属于混合成本，需要进行分解。

下面以本公司2011年9月、10月的销售情况为例进行说明。

由于采用不同的生产工艺，本公司在2011年9月、10月的产品成本构成上有所差别，对两个月份的产品成本构成进行分解后，有关数据如下表所示。

产品成本项目分解表

月份	销售量（千件）	单价（元）	销售额（千元）	单位变动成本（元）	变动成本总额（千元）	边际贡献（千元）	固定成本（千元）	息税前利润（千元）
9	1 250	40	50 000	25	31 250	18 750	11 250	7 500
10	1 000	40	40 000	25	25 000	15 000	11 250	3 750

依据上表中的数据，2011年9、10月份销售状况下的经营杠杆系数如下。

$$9\text{月份：经营杠杆系数} = \frac{\text{边际贡献}}{\text{边际贡献} - \text{固定成本}} = \frac{18\,750}{18\,750 - 11\,250} = 2.50$$

$$10\text{月份：经营杠杆系数} = \frac{\text{边际贡献}}{\text{边际贡献} - \text{固定成本}} = \frac{15\,000}{15\,000 - 11\,250} = 4.00$$

在固定成本不变的情况下，销售额（量）越大，经营杠杆系数越小，经营风险也越小；反之，销售额（量）越小，经营杠杆系数越大，经营风险也越大。

六、公司筹资风险分析

（一）影响筹资风险的因素

影响本公司筹资风险的因素主要包括以下四个方面，具体内容如下所述。

1. 资本供求。当资本供不应求时，公司的筹资成本无疑会加大，筹资风险也会提高。

2. 利率因素。利率的变动会直接影响到公司的筹资成本。

3. 资本结构。主要是指对财务杠杆的再利用。

4. 公司自身状况。主要体现在公司的获利能力和发展潜力上面。

（二）各种筹资方式分析

本公司的筹资方式主要包括以下四种，具体说明如下表所示。

（续）

筹资方式分析表

筹资方式	优点	风险
普通股	◇ 发行普通股没有到期日，不需偿还，股本是永久性资本，可以保证公司对资本的最低需要，对维持公司的长期稳定发展具有重要的意义 ◇ 普通股筹资没有固定的股利负担，因此，经营波动所带来的财务负担相对较小 ◇ 发行普通股有助于提高公司的实力，可作为其他方式筹资的基础，从而增强公司的举债能力	◇ 具有较高的资本成本：一是发行股票的成本较高；二是因为股利的分配按规定在税后进行，支付的股利无法在税前扣除，公司将丧失节税所带来的利益 ◇ 利用普通股进行筹资，发行新股，增加新的股东，可能会分散公司的控制权；发行新股将会对每股收益产生稀释作用，进而可能导致股价下跌
优先股	◇ 优先股没有固定的到期日，不需要偿付本金 ◇ 在股利的支付上有一定的灵活性，当公司经营状况不佳时可以选择延迟支付 ◇ 可以保持普通股股东对公司的控制权，不会导致控制权的分散 ◇ 能够加强公司的自我资本基础，增强经营实力	◇ 优先股股利不能在税前扣除，公司会丧失节税利益，资本使用成本会很高 ◇ 当盈利数目一定时，优先股股东的利益将得到优先满足，可能会损害普通股股东的利益 ◇ 由于优先股股利固定，会降低公司在财务上的灵活性，当公司盈利下降或出现亏损时，优先股股利将成为沉重的财务负担
借款	◇筹资速度快，可以快速满足资金需求 ◇ 借款弹性较大，公司可以与银行或其他非银行金融机构就借款事项进行商谈 ◇ 由于债务利息可以在税前扣除，借款筹资的资本成本较低 ◇ 可利用借款筹资财务杠杆的作用	◇ 长期借款通常有固定的利息负担和固定的偿还期限，一旦到期，不论经营状况如何都必须承担还本付息的责任 ◇ 长期借款的限制性条款比较多，包括一般性限制条款、例行性限制条款和特殊性限制条款等 ◇ 相对于股票筹资和债券筹资而言，长期借款一般数量有限，公司可能无法通过长期借款筹资完全满足资金需要

（续）

（续表）

筹资方式	优点	风险
债券	◇ 具有较低的资本成本 ◇ 发挥财务杠杆的作用 ◇ 债券筹资不会分散公司的控制权	◇债券具有固定到期日，需要按期还本付息，若公司经营状况不景气，则会面临很大的财务压力，甚至由此破产 ◇ 发行债券的规定较严格，受到很多限制，会给生产经营带来很多不确定性 ◇ 具有一定的额度限制
租赁	◇ 可以快速地获得公司所需要的资产，从而迅速形成生产经营能力 ◇ 筹资费用可以在税前扣除 ◇ 租赁筹资受到的限制较小	◇ 筹资成本很高，支付的租金要占租赁设备价值的很大比例 ◇ 当发生财务困难时，固定的租金费用将成为沉重的财务负担

因此，公司应根据各种筹资方式的优、缺点加以综合考虑，选择适合的筹资方式，以规避筹资风险。

七、公司投资风险分析

（一）影响投资风险的因素

影响本公司投资风险的因素主要包括以下四个，具体内容如下所述。

1. 政治经济形势。如政治形势是否稳定，有无国家政权和社会制度变革的风险，经济发展状况如何等。

2. 宏观经济政策。包括利率政策、税收政策、信贷政策等。

3. 产品市场状况。投资决策必须与一定的市场需求相适应，而伴随着技术进步和消费观念改变的速度加快，市场状况给公司带来的投资风险会越来越大。

4. 公司自身的经营状况。公司自身的经营状况会对投资风险产生影响。经营状况较好，投资风险将会降低；经营状况较差，投资风险将会提高。

（二）投资风险解决对策

防范并控制投资风险的解决对策如下所述。

1. 认真分析财务管理的宏观环境及其变化情况，建立和不断完善财务管理系统，提高财务人员对财务管理环境变化的适应能力和应变能力。

2. 提高公司经营管理水平，提高管理人员的风险意识。

3. 建立财务风险预警机制，加强财务危机管理。

4. 在保持主业健康发展的同时，可用闲散资金进行投资，并通过控制投资期限、投资品种来降低投资风险。

编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

4.5 中小企业财务分析管理表单设计

4.5.1 月度财务分析表

资产项目	上月金额	本月金额	净增加	负债项目	上月金额	本月金额	净增加
库存现金				应付票据			
银行存款				应付账款			
应收账款				预收账款			
应收票据				应付职工薪酬			
……				……			
小计				小计			
固定资产				长期借款			
累计折旧				应付股利			
存出保证金				应付债券			
……				……			
小计				小计			
合计				合计			
存货类型	上期结存	本期入库	折　让	本期结存	本期出库	生产耗用	其他耗用
原材料							
物料							
在制品							
制成品							
……							
合计							

4.5.2 年度财务分析表

单位名称（盖章）：

指标名称	单位	本期数	上年同期数	增减率
营业收入	元			
生产成本	元			
利润	元			
出口创汇额	美元			
存货	元			
借款总额	元			
应收账款	元			
员工人数	人			
总产值	元			
应收账款周转天数	天			
流动资金周转天数	天			
存货周转天数	天			
销售利润率	%			
产品销售率	%			
负债比率	%			
投资收益率	%			
本年度财务状况分析	1. 2. 3.			

4.5.3 财务分析指标汇总表

指标类型	指标名称	计算公式
偿债能力	资产负债率	资产负债率 = $\frac{\text{负债总额}}{\text{资产总额}} \times 100\%$
	权益负债率	权益负债率 = $\frac{\text{负债总额}}{\text{所有者权益总额}} \times 100\%$
	已获利息倍数	已获利息倍数 = $\frac{\text{利润总额} + \text{利息支出}}{\text{利息支出}}$
	流动比率	流动比率 = $\frac{\text{流动资产}}{\text{流动负债}} \times 100\%$
	速动比率	速动比率 = $\frac{\text{速动资产}}{\text{流动负债}} \times 100\%$
	营运资金	营运资金 = 流动资产 - 流动负债
营运能力	应收账款周转率	应收账款周转率 = $\frac{\text{销售收入净额}}{\text{应收账款平均余额}} \times 100\%$
	存货周转率	存货周转率 = $\frac{\text{销售成本}}{\text{存货平均余额}} \times 100\%$
	流动资产周转率	流动资产周转率 = $\frac{\text{主营业务收入}}{\text{平均流动资产总额}} \times 100\%$
	固定资产周转率	固定资产周转率 = $\frac{\text{销售收入净额}}{\text{固定资产平均净值}} \times 100\%$
	总资产周转率	总资产周转率 = $\frac{\text{营业收入净额}}{\text{平均资产总额}} \times 100\%$
	存货周转天数	存货周转天数 = $\frac{360}{\text{存货周转率}}$
盈利能力	销售利润率	销售利润率 = $\frac{\text{利润总额}}{\text{营业收入}} \times 100\%$
	总资产报酬率	总资产报酬率 = $\frac{\text{利润总额} + \text{利息支出}}{\text{平均资产总额}} \times 100\%$
	净资产报酬率	净资产报酬率 = $\frac{\text{净利润}}{\text{平均净资产}} \times 100\%$
	营业外收支净额	营业外收支净额 = 营业外收入 - 营业外支出

（续表）

指标类型	指标名称	计算公式
现金能力	现金比率	现金比率 = 货币资金 + 有价证券 / 流动负债
发展能力	销售增长率	销售增长率 = 本月营业收入增长额 / 上月末营业收入总额
	利润增长率	利润增长率 = 本月利润增长额 / 上月末利润总额
	总资产增长率	总资产增长率 = 本月总资产增长额 / 上月末资产总额
	资本保值增值率	资本保值增值率 = 期末所有者权益 / 期初所有者权益

4.5.4 主要财务比率分析表

单位名称（盖章）：

项目	____年	____年	____年	年同业平均比率
一、偿债能力分析				
1. 流动比率	____%	____%	____%	____%
2. 速动比率	____%	____%	____%	____%
3. 应收账款周转率	____天/次	____天/次	____天/次	____天/次
4. 应付账款周转率	____天/次	____天/次	____天/次	____天/次
二、资本结构分析				
1. 负债净值比率	____%	____%	____%	____%
2. 净值对固定资产比率	____%	____%	____%	____%
3. 长期资金对固定资产比率	____%	____%	____%	____%
三、获利能力分析				
1. 销货增加率	____%	____%	____%	____%
2. 销货获利率	____%	____%	____%	____%
3. 净值获利率	____%	____%	____%	____%
4. 资产获利率	____%	____%	____%	____%
5. 财务费用率	____%	____%	____%	____%

（续表）

四、经营管理分析				
1. 存货周转率	____天/次	____天/次	____天/次	____天/次
2. 总资产周转率	____天/次	____天/次	____天/次	____天/次
3. 固定资产周转率	____天/次	____天/次	____天/次	____天/次

4.6 中小企业财务分析管理文案设计

4.6.1 财务分析报告

文案名称	××公司财务分析报告	执行部门	
		监督部门	

在201__年，公司实施了一系列的改革措施，生产经营情况和财务状况明显好转。工业总产值达到____万元，比上年增加了____%；产品销售收入为____万元，比上年增加____%；利润实现____万元，比上年增加____%；人均创造利润达到____万元，比上年增加一倍。

一、盈利分析

本年度公司实现利润____万元，比上年增加____%，净增____万元。销售利润率达到____%，净利润达到____%，均创历史最高水平。

（一）增加利润的因素分析

增加利润的因素主要包括以下六个方面。

1. 部分产品提高售价，利润比去年增加了____万元。

2. 产品销售量增加，使公司比上年增加利润____万元。

3. 引进了新技术后，品种结构发生了变化，增加新产品两种，增加利润____万元。

4. 减少外协加工部件，公司比去年减少亏损____万元。

5. 部分物资消耗定额比去年略有降低，从而使部门产品成本降低了____万元。

6. 对外投资收益比去年增加了____万元。

以上六项，影响利润增加合计____万元。

（二）减少利润的因素分析

减少利润的因素主要包括以下四个方面。

1. 销售成本增加，利润比去年减少____万元。

2. 销售税抵扣减少，导致利润减少____万元。

（续）

3. 销售费用上升，减少利润____万元。

4. 管理费用上升，减少利润____万元。

以上四项，影响利润减少合计____万元。

二、资金周转分析

公司存货积压增加，流动资金紧张，周转情况欠佳，具体情况如下所述。

1. 本年应收账款周转率为____%，比去年降低了____%，主要原因是产品赊销情况较多，货款不能及时回收。

2. 存货周转率为____%，比去年降低了____%，主要原因是调整产品结构后，库存新材料有所增加，原积压材料又未能及时处理。

3. 流动资金周转天数为____天，比去年增加____天。

三、成本控制分析

本年度公司全部商品总成本为____万元，可比产品成本____万元，按去年平均单位成本计算，为____万元，成本上升了____%。导致成本上升的因素包括以下五个方面。

1. 原材料价格变动，导致成本上升____万元。

（1）石灰价格上调，使成本上升____万元。

（2）板材价格上调，使成本上升____万元。

（3）涂料价格上调，使成本上升____万元。

2. 水、电、燃料及运费提价，导致成本上升____万元。

（1）水、电提价____万元。

（2）煤炭提价____万元。

（3）运费提价____万元。

3. 劳动力成本上升____万元。

4. 部门产品的原材料消耗定额降低，成本下降____万元。

5. 通过工艺改造，废品损失比上年减少____万元。

四、期间费用分析

1. 本年度管理费用为____万元，比去年增加____万元。

2. 销售费用____万元，比去年增加____万元。

3. 财务费用____万元，比去年减少____万元。

五、结论

综上所述，本年度公司经济效益良好，这是公司进行技术改造、调整产品结构的结果，也是公司内部改革逐步深化所带来的成效。但是，我们的管理也存在较大的问题，表现在货款回收力度不够大和存货积压两个方面，导致资金紧张。公司今后将在这两个方面加大管理力度。

编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

4.6.2 投资活动分析报告

文案名称	××股票投资活动分析报告	执行部门	
		监督部门	

一、公司基本情况

××公司自1978年创建以来，历经创建起步、初步发展和大规模改、扩、建三个发展阶段，形成了钢铁冶炼20万吨的生产能力。

该公司的主营业务是钢铁冶炼、钢管的生产和销售，“××”品牌被评为近十年来最具影响力的品牌之一。在劳动生产率方面，该公司一直在全国同行业中处于领先地位，其2011年人均产量是去年的3倍。

此外，该公司是××工业局指定的中国15家重点钢铁企业之一，在全国130家炼钢企业中，全年钢管产量排名第5位。

二、业绩分析

该公司近三年的业绩及股价表现如下表所示。

2009—2011年业绩及股价表现

年份	主营业务收入（万元）	营业利润（万元）	净利润（万元）	每股收益（元）	净资产收益率（%）	股价（最高/最低）	市盈率/倍
2009	73 278.11	12 344.10	6 205.84	0.33	22.14	——	——
2010	65 597.84	2 387.16	288.36	0.11	0.48	10.1/6.21	920/521
2011	100 392.02	16 420.38	6 460.24	0.31	8.67	4.88/8.13	24/39

2011年，该公司业绩增长显著，主要基于三个方面：一是产量增加了90%，新设备全部投入生产，钢管产量因此增加到88 818吨，增幅达84%，产量位居同行业第六；二是市场占有率同时提高了6%；三是公司改进生产技术降低了生产成本，钢管利润率达到13.27%，铁加工产品利润率达到20%。

三、战略动向

该公司利用西部开发中的优惠政策，争取年内完成公司“十五”规划，即冶炼铁17万吨、钢管制品10万吨、项目总投资13亿元的立项审批工作。另外，该公司已申报了“高新技术企业”，同时争取年内通过ISO14000标准认证。

四、财务分析

该公司2010—2011年的财务指标情况如下表所示。

（续）

2010—2011年财务指标

项目 / 年份	主营利润比重（%）	存货周转率	流动比率（%）	速动比率（%）	负债对资产比率（%）
2010年	41.95	1.84	755.46	743.89	12.73
2011年	74.01	0.83	180.53	151.61	33.37

五、风险分析

1. 存在资金方面的缺口，公司新的战略规划对资金的需求将更为庞大。

2. 价格仍然是限制公司发展的主要因素，尤其是主要原材料价格的不断增长，将直接影响生产成本。

六、投资建议

根据上述分析，投资该公司股票时，股价在9~11元为合理投资区域。

编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

4.6.3 筹资活动分析报告

文案名称	××公司筹资活动分析报告	执行部门	
		监督部门	

一、公司概况

公司名称：××食品公司

经营业务：甜品生产（饼干、巧克力、法式蛋糕等）。

经营规模：职工人数400~800人，销售额3 000~15 000万元，资产总额40 000万元及以上。

盈利能力：2011年净资产收益率14.56%，总资产报酬率17.83%，营业利润率12.3%，营业净利率4.5%，成本费用率8.73%等。

二、资金结构分析

公司现有资金结构分析如下表所示。

（续）

公司资金结构分析表

筹资方式	金额（万元）	资金结构（%）	资金成本（%）
银行借款	2 300	30	8
发行债券	2 300	30	10
发行股票	3 400	40	15
合计	8 000	100	——

三、筹资方式分析

为了适应公司快速发展的需要，公司股东大会根据董事会的提议，通过了于2012年6月份追加筹资1 000万元的决议。鉴于此决策，财务部对资金市场及其可能的筹资渠道和方式进行了广泛的调查研究和分析，认为可以采取贷款、发行公司债券、增发普通股等方式筹资。

根据三种筹资渠道可能筹集的资金额，财务部提出了两种筹资方案供选择。具体方案如下表所示。

可供选择的筹资方案分析

筹资方式	方案一		方案二	
	筹资额（万元）	资金成本（%）	筹资额（万元）	资金成本（%）
长期借款	400	年利率12	300	年利率12
长期债券	200	年利率15 筹资费5	200	年利率15 筹资费5
普通股	400（每股市价400元）	（每股股利50元，年增长率为4%）	500（每股市价500元）	（每股股利65元，年增长率为4%）

四、筹资方案论证

因为追加筹资，公司的资金结构发生了变动，具体内容如下表所示。

追加筹资后的资金结构

筹资方式	资金数额（万元）		资金比重（%）		资金成本率（%）	
	方案一	方案二	方案一	方案二	方案一	方案二
现有长期借款	2 300	2 300	24	24	8	8
拟增长期借款	400	300	8	6	8.4	8.4
现有长期债券	2 300	2 300	24	24	10	10

（续）

（续表）

筹资方式	资金数额（万元）		资金比重（%）		资金成本率（%）	
	方案一	方案二	方案一	方案二	方案一	方案二
拟增长期债券	200	200	4	4	11.05	11.05
现有普通股	3 400	3 400	32	32	16.5	17
拟增普通股	400	500	8	10	16.5	17
合计	9 000	9 000	100	100		

不同的方案，资金成本也不一样，上述两种方案加权平均资金成本率分别如下。

1. 方案一的加权平均资金成本率：

8% ×24% +8.4% ×8% +10% ×24% +11.05% ×4% +16.5% ×40% =12.034%

2. 方案二的加权平均资金成本率：

8% ×24% +8.4% ×6% +10% ×24% +11.05% ×4% +17% ×42% =12.406%

五、结论

显然，方案一的资金成本低于方案二，公司追加筹资应采用第一种筹资方案，即长期借款400万元，长期债券200万元，普通股400万元。

编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

第5章

中小企业投融资管理精细化设计

5.1 中小企业投融资管理问题与对策

5.1.1 中小企业投融资管理存在的问题

中小企业普遍存在着资本结构不合理、融资风险意识差、投融资决策缺乏整体观念等问题，“融资难”已成为制约其健康发展的“瓶颈”。中小企业在投融资管理方面存在的问题主要表现在四个方面，具体如图5-1所示。

主要问题	具体说明
盲目投资搞扩大	◎ 很多中小企业进行投资时，没有考虑自己企业的资金能力有多大，急于不断扩大投资规模，使企业的融资压力越来越大，直至超过企业的承受能力而面临倒闭
融资渠道开发不足	◎ 中小企业融资过于依赖内源融资和银行借款，对其他融资渠道和融资方式利用不足，而内源融资是以自我积累的方式来获取资金，以这种方式所筹资金无法完全满足中小企业扩大再生产的需要
投资与融资长短期结构配合不合理	◎ 主要表现为企业的投资结构与融资结构不对应 ◎ 现有金融体系只是对中小企业开放了短期信贷业务，中长期信贷和权益性资本供给仍严重不足，特别是对高科技创业型企业来说，最缺乏的不是短期贷款，而是中长期贷款和股权投资
对企业现金流量监控不足	◎ 有些企业在日常工作中不编制现金流量表，缺乏对企业现金流量的分析、管理与控制，从而不能起到财务预警的作用 ◎ 企业的现金流不畅，该收的收不回来，应付的付不出去，导致经常性的经营危机

图5-1 中小企业投融资管理存在的问题

5.1.2 中小企业投融资管理问题解决对策

解决好融资难的问题是我国中小企业长期稳定发展的重要课题。要真正解决中小企业发展中的资金问题，建立中小企业正常的融资体系和融资渠道是关键所在。这需要中小企业、政府、银行等各方面协调配合，共同营造有利于中小企业融资的社会环境，解决制约我国中小企业发展的“瓶颈”。

中小企业投融资管理问题解决对策如图 5-2 所示。

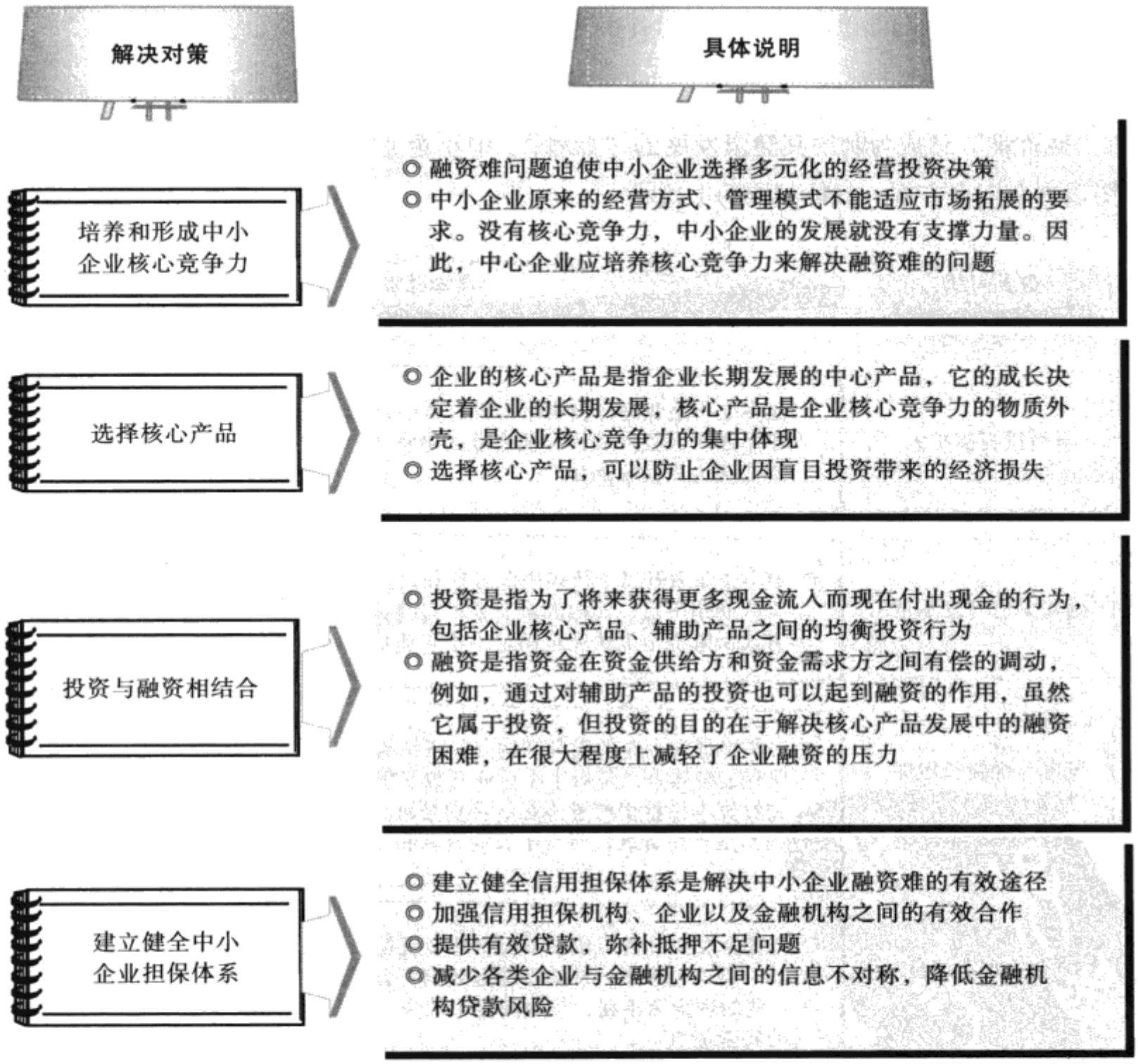
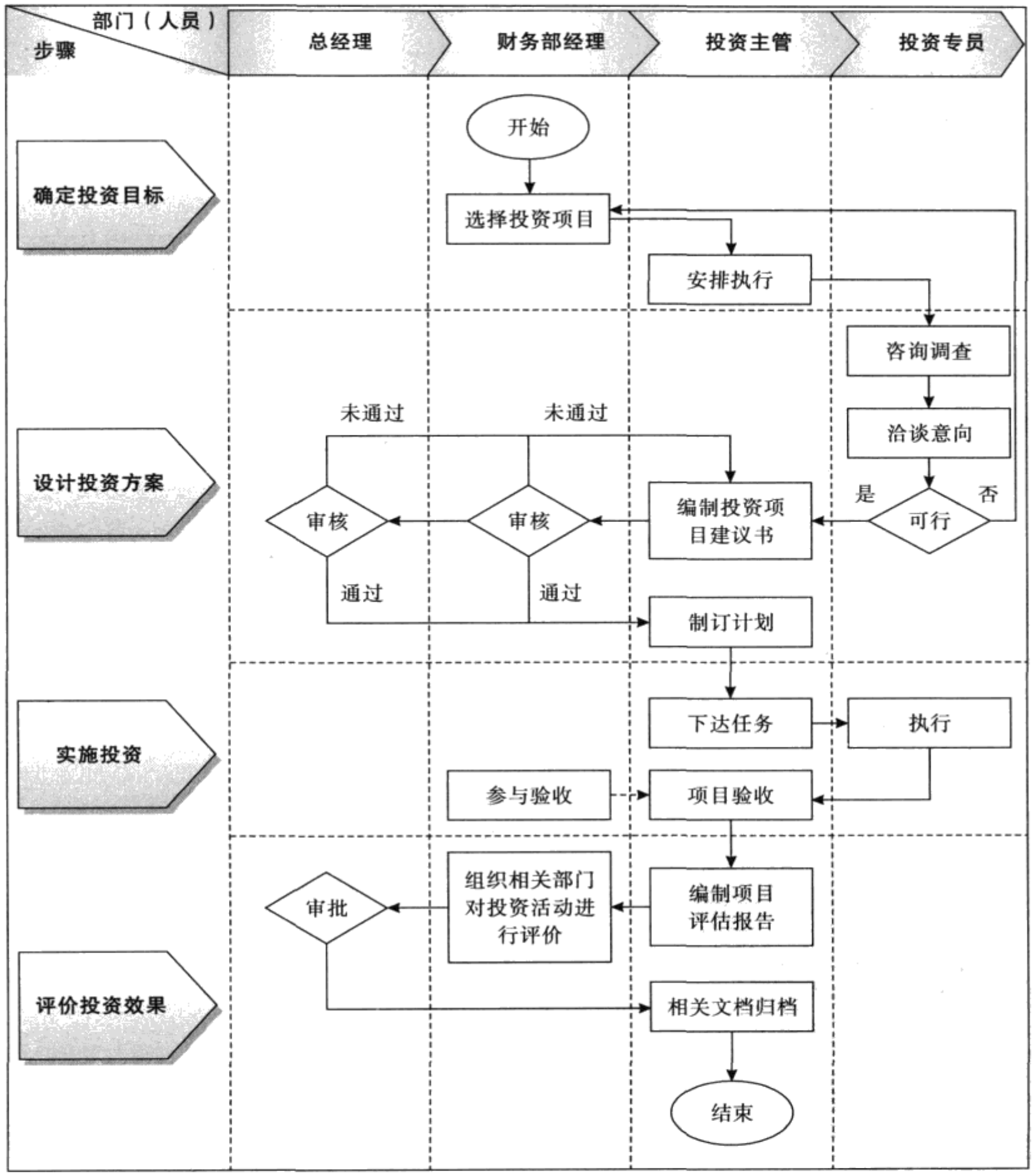


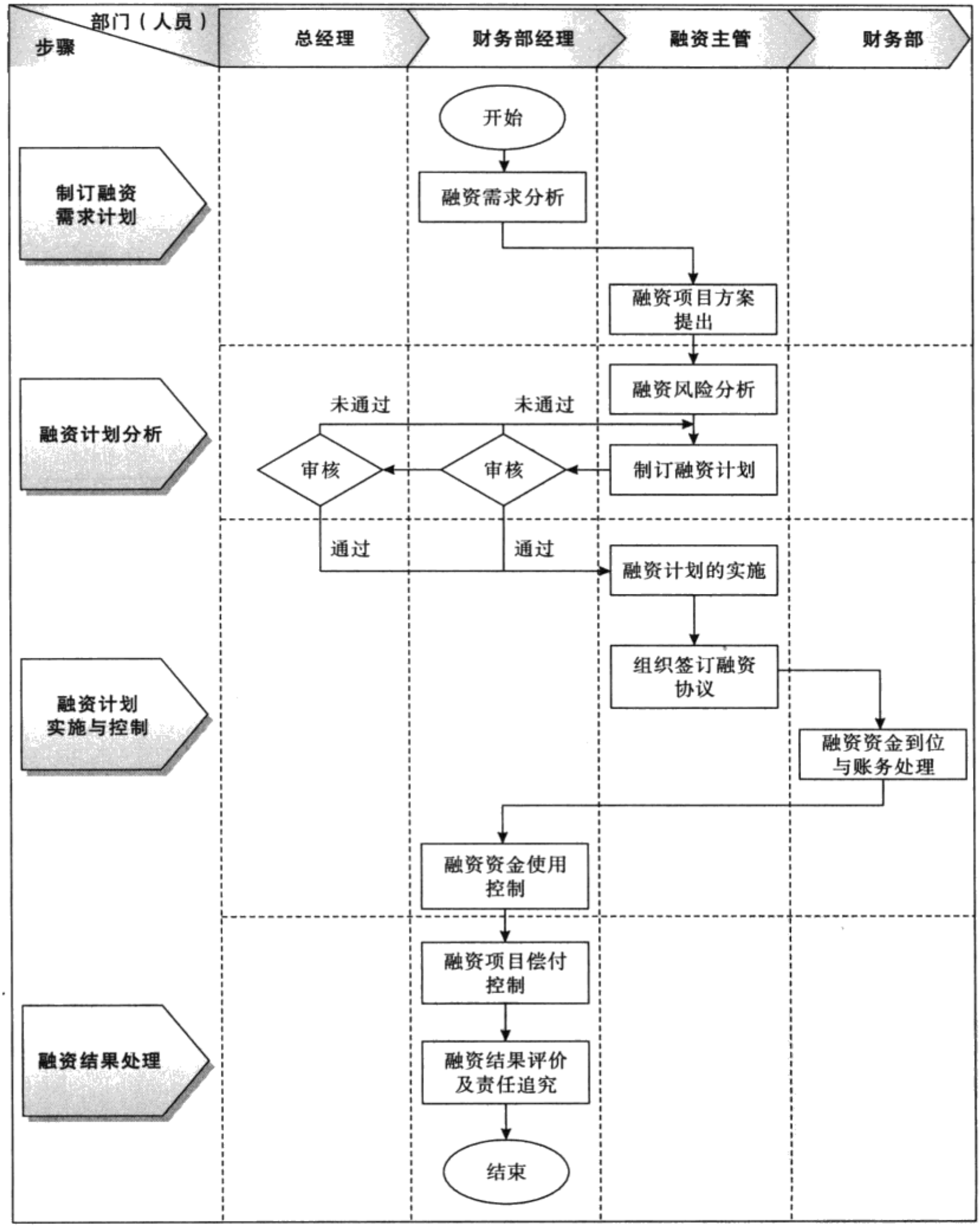
图 5-2 中小企业投融资管理问题解决对策

5.2 中小企业投融资管理流程设计

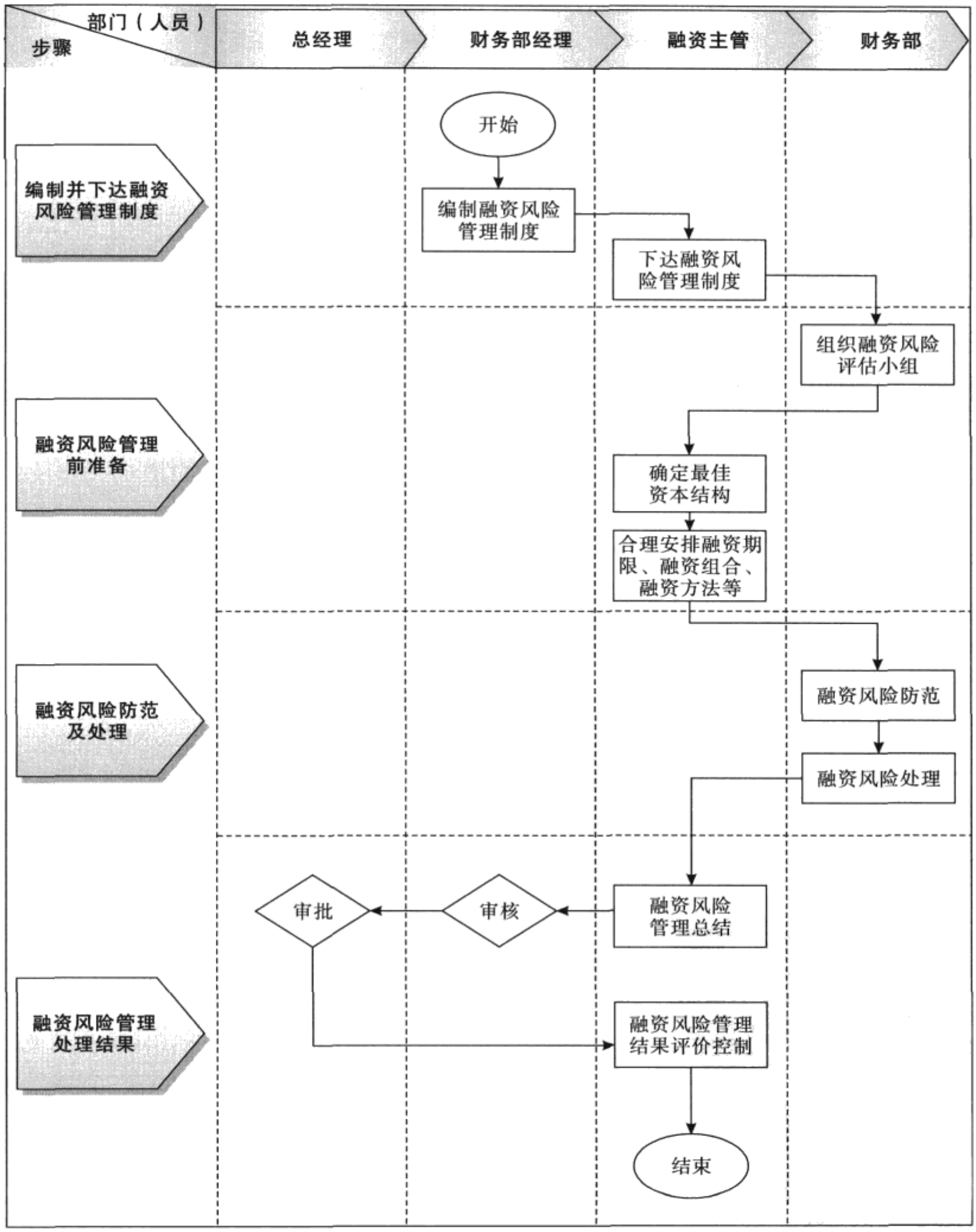
5.2.1 投资管理流程



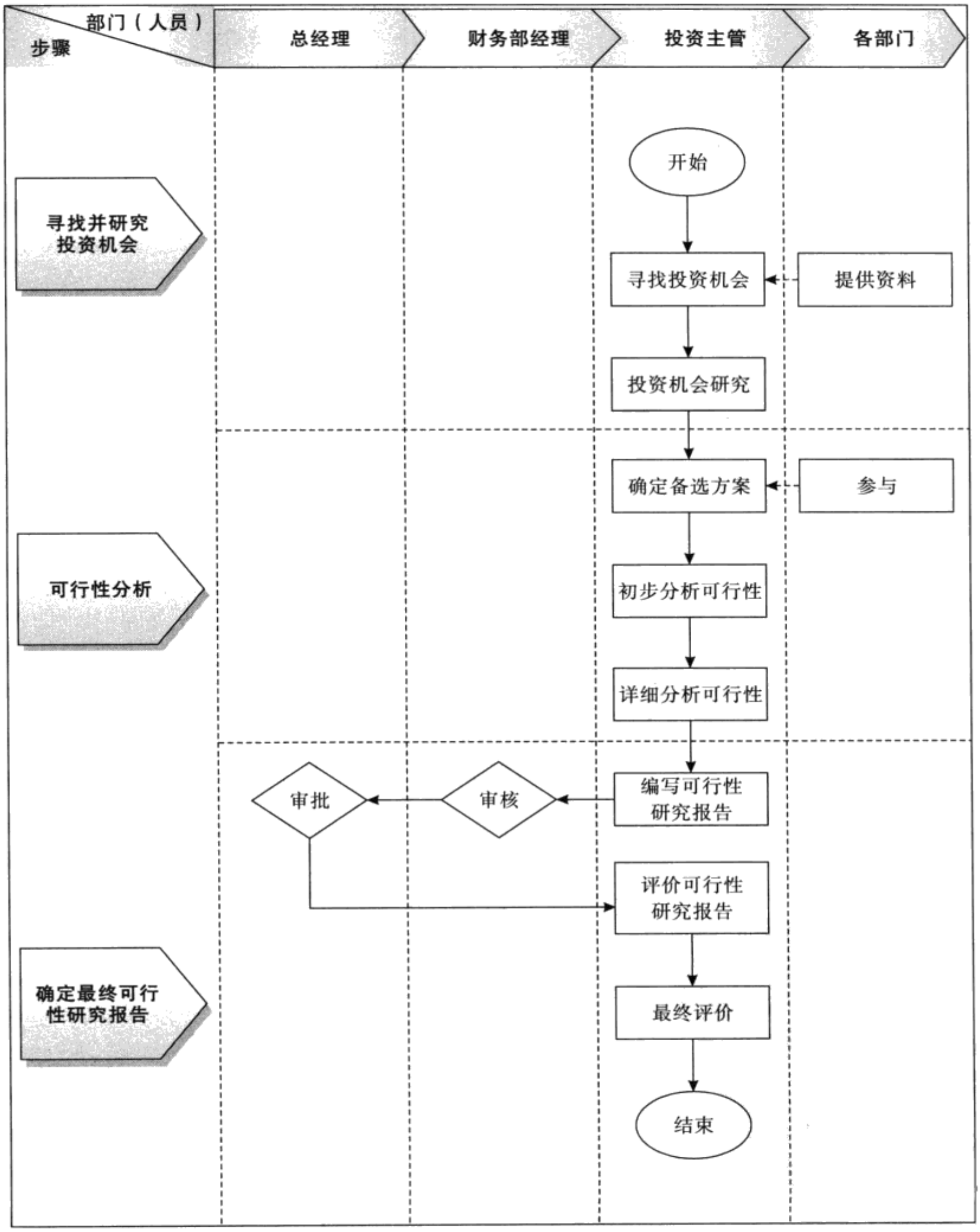
5.2.2 融资管理流程


部门（人员）
步骤
总经理
财务部经理
融资主管
财务部
开始
制订融资需求计划
融资需求分析
融资项目方案提出
融资风险分析
融资计划分析
未通过
未通过
审核
审核
制订融资计划
通过
通过
融资计划的实施
组织签订融资协议
融资计划实施与控制
融资资金到位与账务处理
融资资金使用控制
融资项目偿付控制
融资结果处理
融资结果评价及责任追究
结束

5.2.3 融资风险管理流程



5.2.4 投资可行性分析流程



5.3 中小企业投融资管理制度设计

5.3.1 投资管理制度

<table>
<tr><td>制度名称</td><td colspan="3">××公司投资管理制度</td><td>编　　号</td><td></td></tr>
<tr><td></td><td colspan="3"></td><td>受控状态</td><td></td></tr>
<tr><td>执行部门</td><td></td><td>监督部门</td><td></td><td>编修部门</td><td></td></tr>
<tr><td colspan="6">

第1章　总则

第1条　目的。

为加强公司投资管理、规范公司投资行为、提高资金运营效率、保证资金运营的安全性和收益性，根据投资外部规范与公司具体情况，特制定本制度。

第2条　适用范围。

本制度适用于公司总部、各子公司及各分公司的投资行为。

第3条　投资的界定。

本制度所指投资分为对内投资和对外投资两部分。

1. 对内投资是指利用自有资金或从银行贷款进行基本建设、技术更新改造，以及购买和建造大型机器、设备等投资活动。

2. 对外投资是指将货币资金和经资产评估后的房屋、机器、设备、物资等实物，以及专利权、商标权和土地使用权等无形资产作价出资，进行各种形式的投资活动。

第4条　投资原则。

1. 投资必须遵守国家法律、法规，符合国家产业政策。

2. 投资必须符合公司的发展战略。

3. 投资必须规模适度，量力而行，不能影响主营业务的发展。

第2章　投资组织机构

第5条　责任部门。

公司有关归口管理部门或分支机构为项目承办单位，具体负责投资项目的信息搜集，项目建议书及可行性研究报告的编制，项目申报立项和实施进程中的监督、协调，以及项目竣工后的评价工作。

第6条　审核评价部门。

公司财务部负责投资效益评估、技术经济可行性分析、资金筹措、出资手续办理及对外投资资产评估结果确认等。

第7条　监督部门。

公司法律顾问和审计部门负责对项目的评估、协议、合同及章程的法律主审。

</td></tr>
</table>

（续）

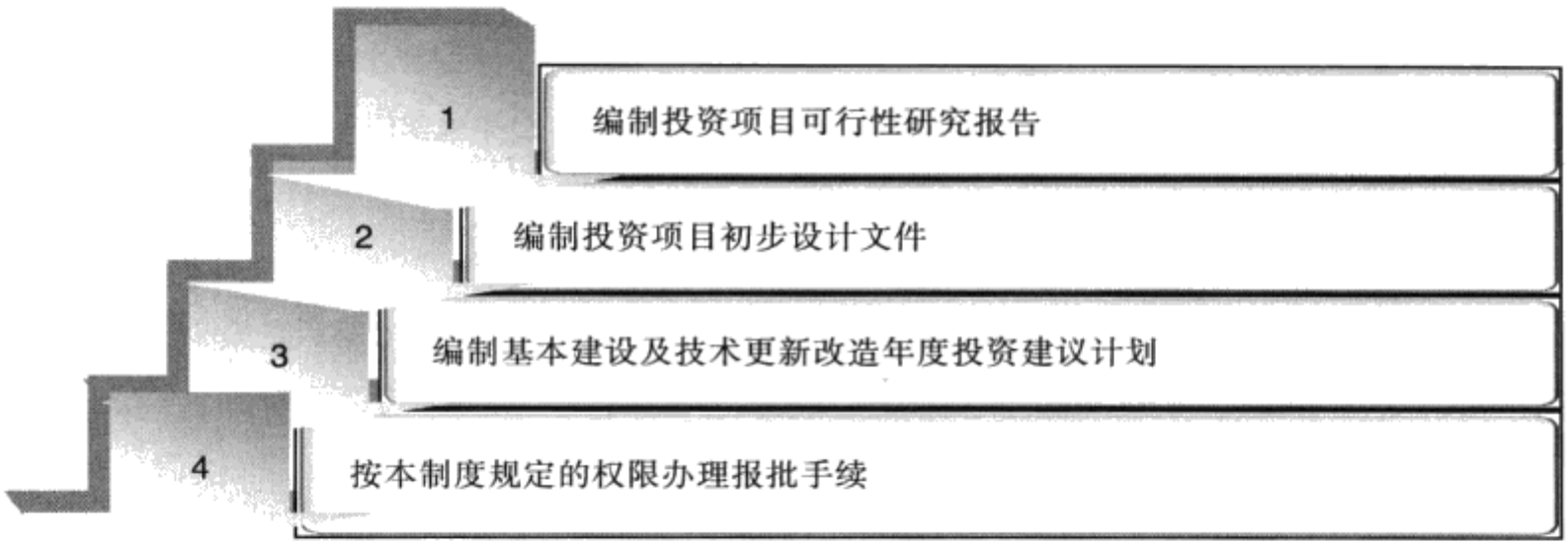
第8条　分支机构的对外投资活动。

公司分支机构的对外投资活动必须报总公司批准后方可进行，各分支机构不得自行办理。

第3章　对内投资规范

第9条　对内投资程序。

公司对内投资程序如下图所示。



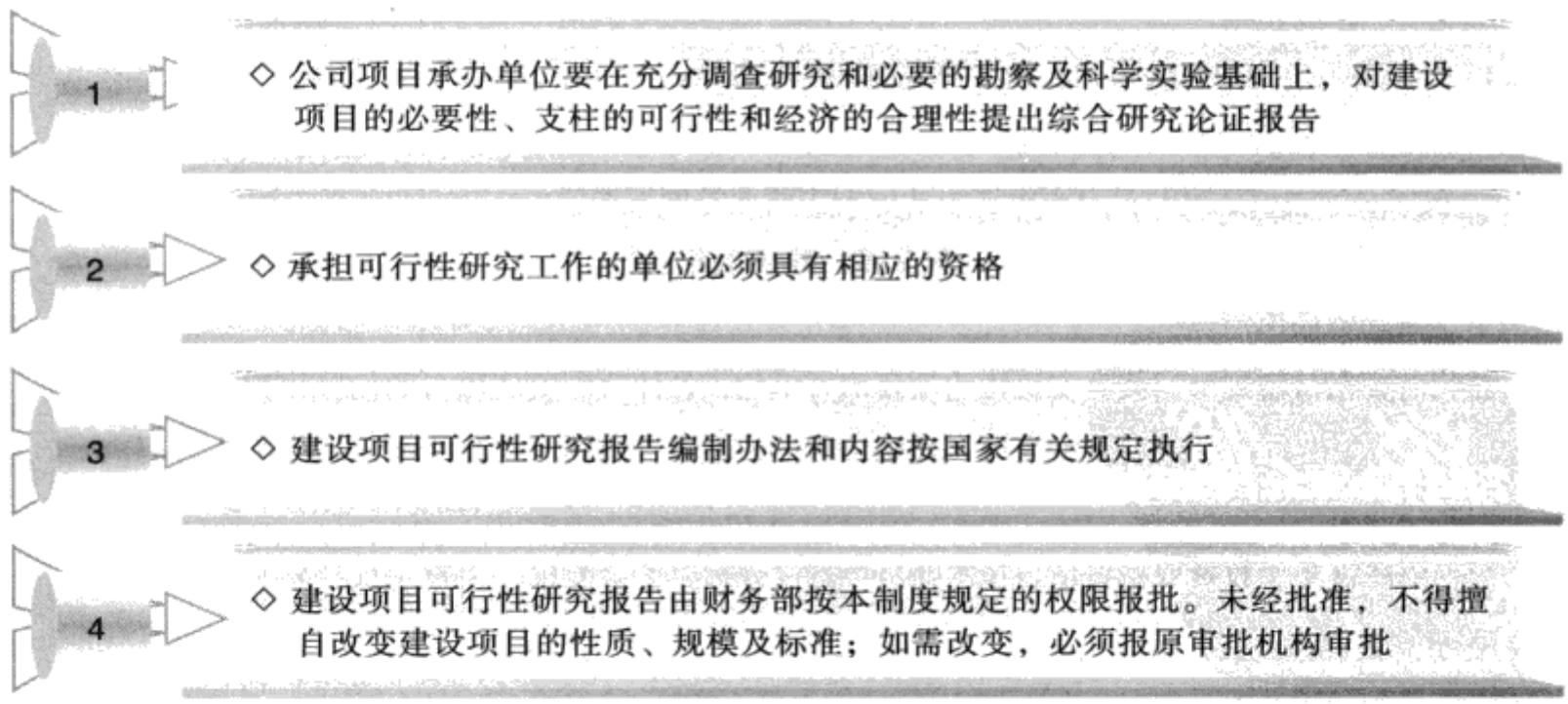
公司对内投资程序

第10条　对内投资权限。

对内投资采取限额审批制，超过限额标准的由公司董事会批准。

第11条　可行性研究报告的编制及审批要求。

可行性研究报告的编制及审批要求如下图所示。



可行性研究报告的编制及审批要求

（续）

第12条　初步设计文件的编制要求。

1. 公司项目承办单位根据批准的可行性研究报告委托有资格的单位进行工程初步设计。

2. 初步设计必须以批准的可行性研究报告为依据，不得任意修改和变更建设内容、扩大建设规模或提高建设标准。初步设计概算总投资一般不应突破已批准的可行性研究报告投资控制数。概算总投资如超过已批准的可行性研究报告投资控制数的5%，必须重新报批可行性研究报告。

3. 经批准的初步设计文件，如确需进行设计修改和概算调整，必须由原初步设计文件编制单位提出具体修改及调整意见，经建设单位审查确认后报原批准单位批准。

第13条　年度计提和统计要求。

1. 各分支机构所有新建、续建基本建设及技术更新改造项目，必须编报基本建设及技术更新改造年度投资建议计划。

2. 年度投资建议计划于每年9月底前报总公司审批。总公司于每年1月底前下达当年基本建设及技术更新改造年度投资计划。

3. 凡列入公司基本建设及技术更新改造年度投资计划的投资项目，不需再行办理审批手续，当年新增加的基本建设及技术更新改造项目，必须按规定的投资限额办理报批手续，并增补列入当年的投资计划。

4. 编制年度计划时，除应认真填报有关的计划表外，还要有必要的说明，确保数据准确、文字精练。

5. 各分支机构必须严格执行总公司下达的年度投资计划，不得自行调整；如确需调整，必须履行报批手续。

6. 各分支机构必须及时、准确地向总公司报送基本建设及技术更新改造统计报表。

第14条　竣工验收。

1. 基本建设及技术更新改造工程完工后，项目承办单位应及时办理竣工验收手续。一般由公司财务部协同项目承办部门组织竣工验收。

2. 工程竣工验收参照有关国家标准执行。

3. 对于工程竣工资料及验收文件，财务部和项目承办单位应及时归档。

第4章　对外投资规范

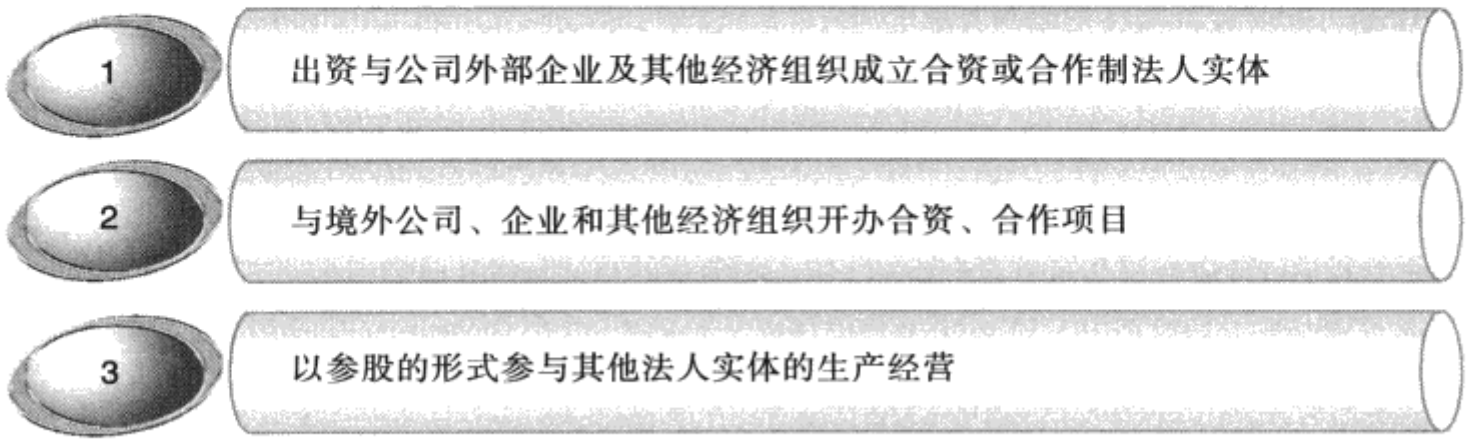
第15条　对外投资的类别。

按投资期的不同，对外投资可分为短期投资和长期投资。

1. 短期投资包括购买股票、企业债券、金融债券、国库券及特种国债等。

2. 长期投资的主要内容如下图所示。

（续）



长期投资的主要内容

第 16 条　对外投资总体原则。

公司累计对外投资不得超过公司净资产的 50%。

第 17 条　对外投资业务的职务分离与牵制机制。

为了有效控制对外投资行为，岗位分工必须明确，实现相互牵制。具体规范如下所述。

1. 投资计划编制人员与审批人员分离。

2. 负责证券购入与出售的业务人员与会计记录人员分离。

3. 证券保管人员与会计记录人员分离。

4. 参与投资交易活动的人员与负责有价证券盘点工作的人员分离。

5. 负责利息或股利计算及会计记录的人员与支付利息或股利的人员分离，并尽可能由独立的金融机构代理支付。

第 18 条　短期投资程序。

公司短期投资程序如下图所示。



公司短期投资程序

（续）

第19条　短期投资管理要求。

1. 公司财务部按照短期证券类别、数量、单价、应计利息及购进日期等项目及时登记该项投资。

2. 公司建立严格的证券保管制度，至少由两名以上人员共同控制，不得一人单独接触有价证券，证券的存入和取出须详细记录在证券登记簿内，并由在场的经手人员签名。

3. 公司购入的短期有价证券须在购入当日记入公司名下。

4. 有价证券的盘点工作应由公司财务部和证券资金部负责组织实施。证券保管人员和会计人员应在每月终了时进行月终盘点，并完成下列程序。

（1）盘点前必须将截至当月最后一天的证券登记入账，并结出结存额。

（2）实地清点实物，核对卡片。

（3）月终编制“有价证券盘点表”。

5. 如有必要，公司财务部可以根据“有价证券盘点表”进行抽样核对，复核盘点表。

6. 年终时，根据公司盘点指令，财务部组织人员全面清点，编制“有价证券盘点表”，并由公司财务部负责人（或聘请注册会计师）参加监盘。

7. 公司财务部应对每一种证券设立明细账，每月还应编制“证券投资和盈亏报表”，对于债券应编制“折、溢价摊销表”。

8. 公司财务部应将投资收到的利息、股利及时入账。

9. 对于公司短期投资，应由财务部经理、财务总监及董事会按其职权批准处置。

第20条　对外长期投资的类别。

公司对外长期投资按投资项目的性质分为新项目投资和已有项目增资。

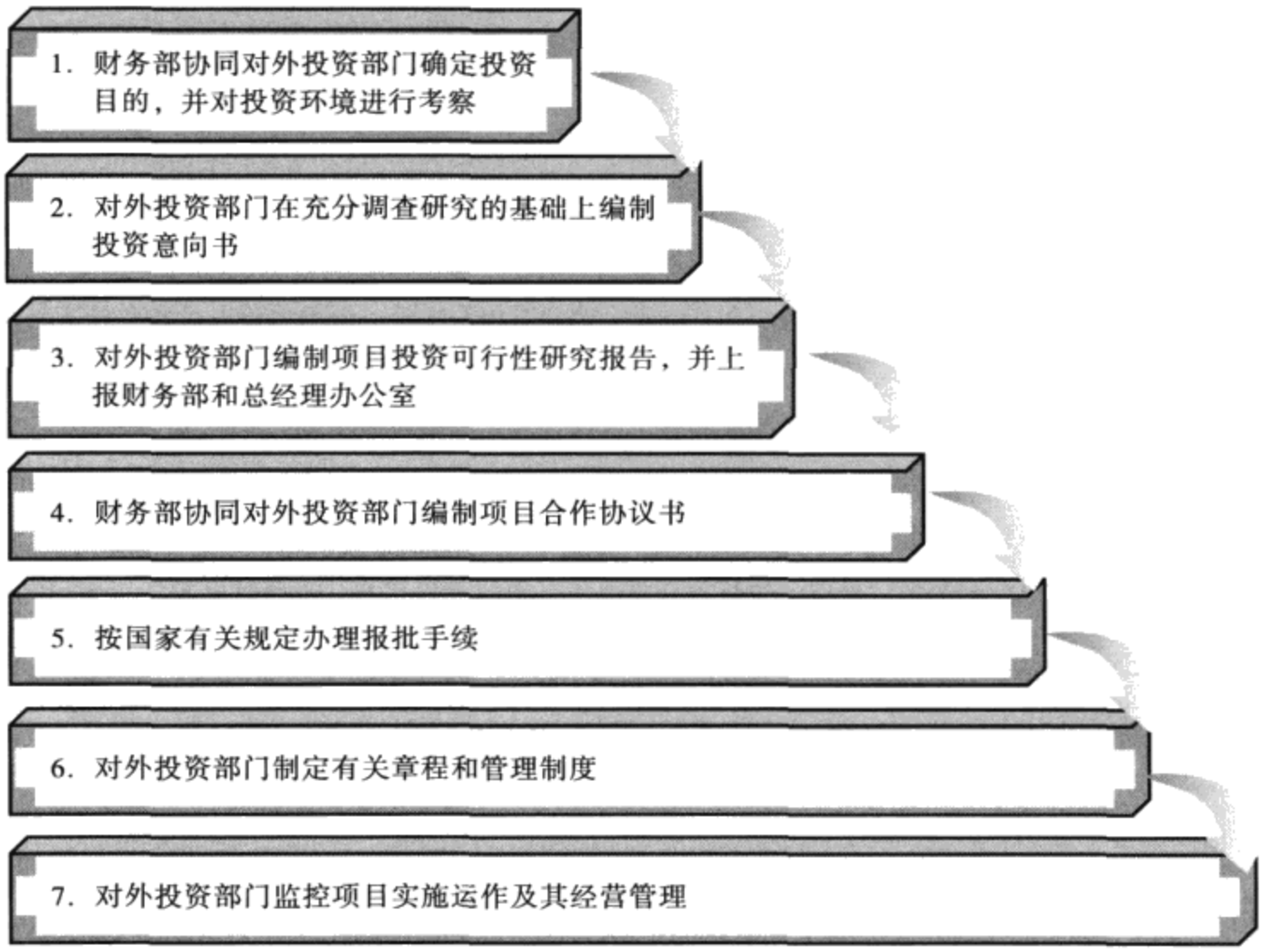
1. 新项目投资是指投资项目经批准立项后，按批准的投资额进行的投资活动。

2. 已有项目增资是指原有的投资项目根据经营需要，在原批准投资额的基础上增加投资的活动。

第21条　对外长期投资程序。

对外长期投资程序如下图所示。

（续）



对外长期投资程序

第 22 条　对外长期投资权限。

1. 所有对外长期投资项目，均由总公司批准或由总公司转报董事会批准，各子公司、分公司无对外投资权，但享有投资建议权。

2. 总公司应在受理对外长期投资项目立项申请后一个月内作出投资决策。

第 23 条　对外长期投资项目的新增。

经批准后的对外长期投资项目，一律不得随意增加投资；如确需增资，必须重报投资意向书和可行性研究报告。

第 24 条　对外长期投资兴办合营企业的要求。

对外长期投资兴办合营企业时对合营合作方的要求有以下三点。

1. 要有较好的商业信誉和较强的经济实力。

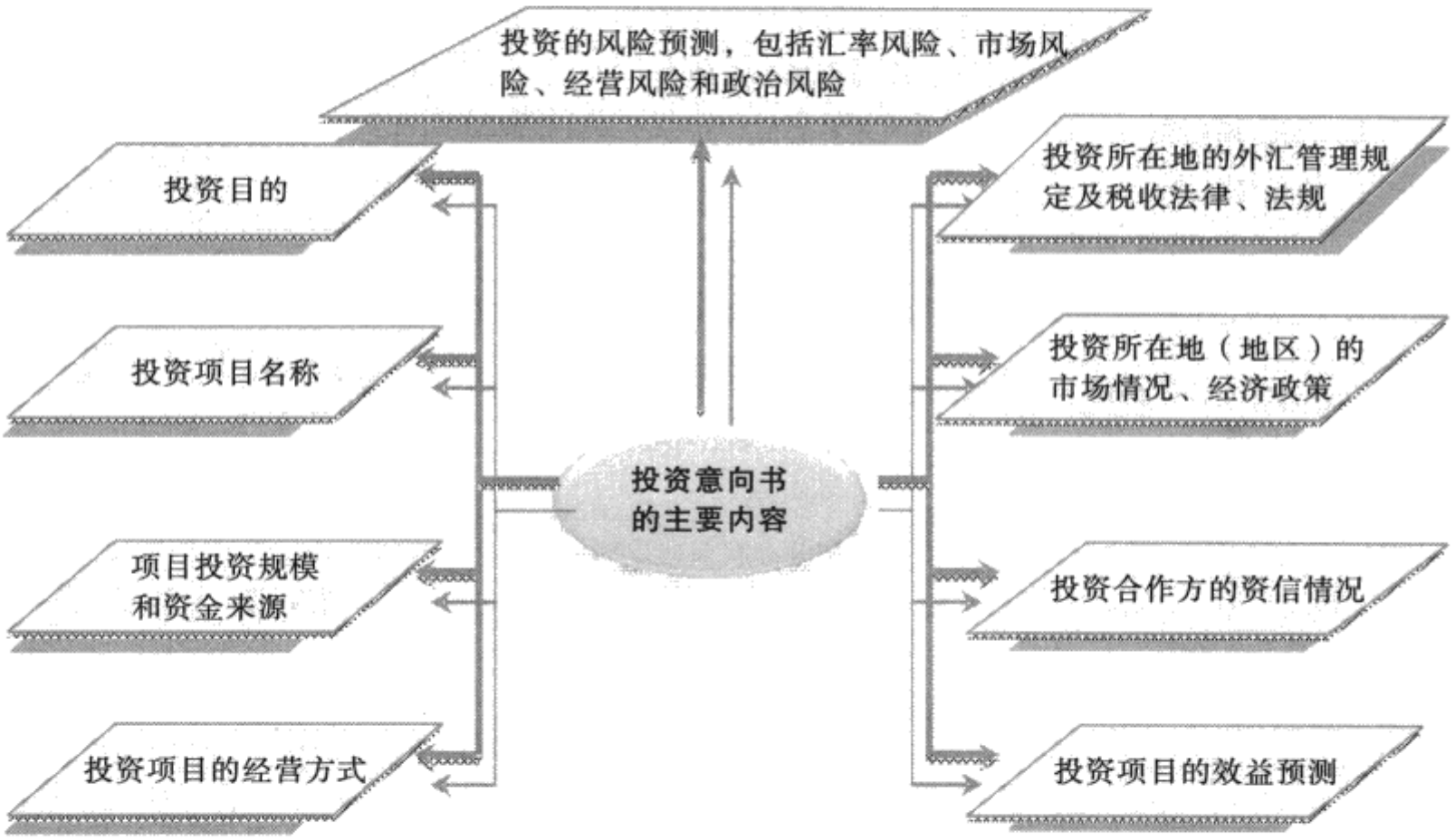
2. 能够提供合法的资信证明。

3. 能够根据需要提供完整的财务状况、经营成果等相关资料。

（续）

第25条　编制对外长期投资意向书。

1. 必须对外长期投资项目进行深入的调查研究，并编制“投资意向书”，投资意向书的主要内容包括以下九个方面，如下图所示。



投资意向书的主要内容

2. 对于国（境）外投资项目，在提交投资意向书的同时，还应提供如下资料。

（1）有关投资所在国（地区）现行外汇投资法令、法规、税收规章及外汇管理规定。

（2）投资所在国（地区）投资环境分析、合作伙伴资信状况。

（3）投资外汇资金来源证明及投资回收计划。

（4）本国驻外使馆及经济商务参赞处（以下简称“经参处”）对项目的审查意见。

（5）本国外汇管理部门要求提供的其他资料。

第26条　进行项目可行性研究。

投资意向书（立项报告）报总公司批准后，对外投资部门应委托专业机构编制项目可行性研究报告。项目可行性研究报告的主要内容如下表所示。

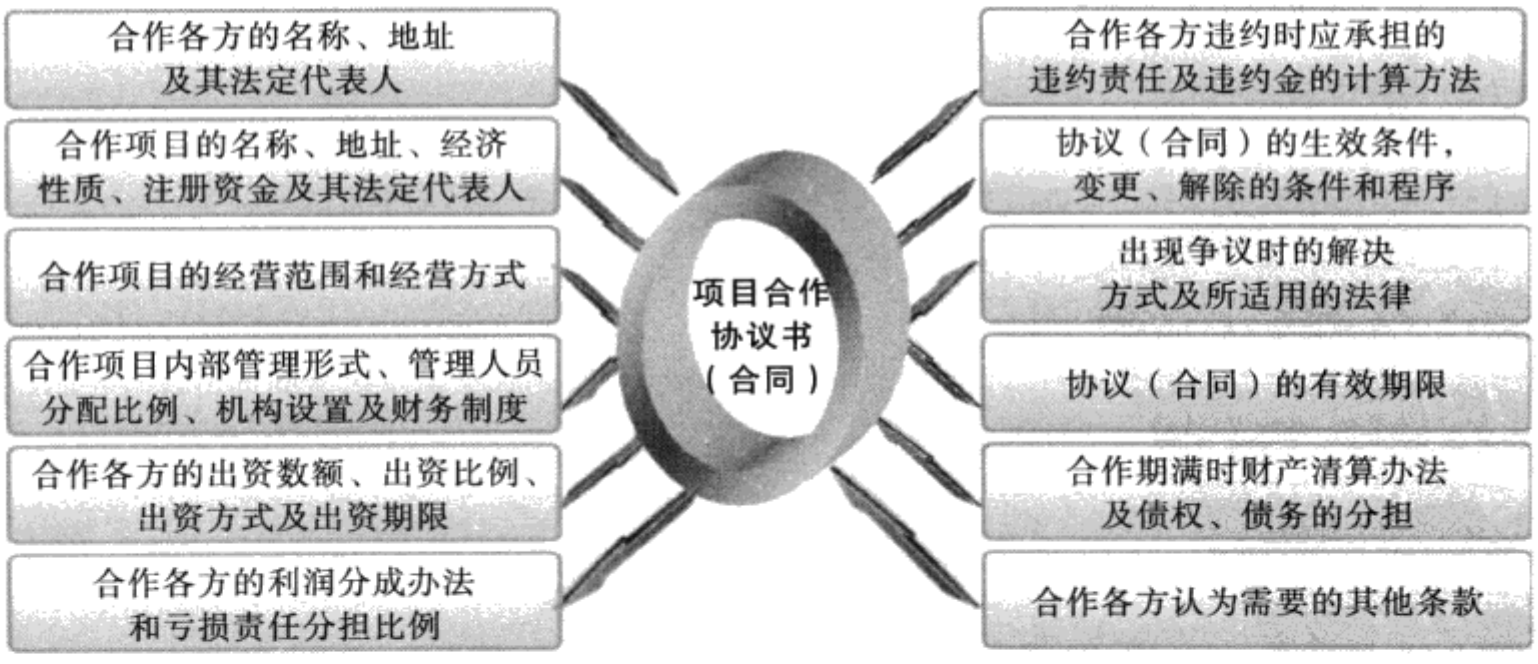
（续）

项目可行性研究报告的内容

报告内容	具体说明
总论部分	◇ 项目提出的背景，项目投资的必要性及其经济意义 ◇ 项目投资可行性研究的依据和范围
市场预测和项目投资规模	◇ 国内外市场需求预测 ◇ 国内现有类似企业生产经营情况统计 ◇ 项目进入市场的生产经营条件及经销渠道 ◇ 项目进入市场的竞争能力及前景分析
投资估算及资金筹措	◇ 项目的注册资金及生产经营所需资金 ◇ 资金的来源渠道、筹集方式及贷款偿还办法 ◇ 资金回收期预测 ◇ 现金流量计划
项目的财务分析	◇ 项目前期开办费及建设期间各年的经营性支出 ◇ 项目运营后各年的收入、成本、利润和税金测算，投资收益率、净现值及资产收益率等财务指标分析
项目敏感性分析及风险分析	◇ 项目所涉及的敏感性区域 ◇ 项目运作的社会风险和经济风险

第 27 条　编制项目合作协议书（合同）。

1. 财务部和对外投资部门应在项目可行性研究报告报总公司批准后，编制“项目合作协议书（合同）”。项目合作协议书（合同）的主要内容如下。



项目合作协议书的主要内容

（续）

2. 项目合作协议书（合同）由总公司法定代表人签字生效，或者由总公司法定代表人授权委托代理人签字生效。

第28条　确定对外投资价值及投资收益的原则。

1. 以现金、存款等货币资金方式向其他单位投资的，按照实际支付的金额计价。

2. 以实物、无形资产方式向其他单位投资的，按照评估确认或者合同、协议约定的价值计价。

3. 公司认购的股票，按照实际支付的款项计价。实际支付的款项中含有已宣告发放但尚未支付股利的，按照实际支付的款项扣除应收股利后的差额计价。

4. 公司认购的债券，按照实际支付的价款计价。实际支付的款项中含有应计利息的，按照扣除应计利息后的差额计价。

5. 溢价或者折价购入的长期债券，其实际支付的款项（扣除应计利息）与债券面值的差额，在债券到期以前分期计入投资收益。

6. 公司以实物、无形资产方式向其他单位投资的，资产重估确认价值与其账面净值的差额计入资本公积金。

7. 公司以货币资金、实物、无形资产和股票进行长期投资，对被投资单位没有实际控制权的，应当采用成本法核算，并且不因被投资单位净资产的增加或者减少而变动；拥有实际控制权的，应当采用权益法核算，按照在被投资单位增加或者减少的净资产中所拥有或者分担的数额，作为公司的投资收益或投资损失，同时增加或者减少公司的长期投资；并且在公司从被投资单位实际分得股利或者利润时，相应增加或减少公司的长期投资。

8. 公司对外投资分得的利润或者股利和利息，计入投资收益，按照国家规定缴纳或者补缴所得税。

9. 公司收回的对外投资与长期投资账户的账面价值的差额，计入投资收益或投资损失。

第29条　对外长期投资转让与收回规定。

1. 对外长期投资转让与收回情况分析的具体内容如下表所示。

对外长期投资转让与收回规定

情况分析	具体说明
出现或发生下列情况之一时，公司可以收回对外长期投资	◇ 按照章程规定，该投资项目经营期满 ◇ 由于投资项目经营不善，无法偿还到期债务，依法实施破产 ◇ 由于发生不可抗力而使项目无法继续经营 ◇ 合同规定投资终止的其他情况出现或发生
出现或发生下列情况之一时，公司可以转让对外长期投资	◇ 投资项目已经明显有悖于公司经营方向 ◇ 投资项目出现连续亏损且扭亏无望、没有市场前景 ◇ 由于自身经营资金不足急需补充资金 ◇ 总公司认为有必要的其他情形

（续）

2. 对外长期投资转让应由总公司财务部会同对外投资部门提出投资转让书面分析报告，报总公司批准。

3. 对外长期投资收回和转让时，相关责任人员必须尽职尽责，认真做好投资收回和转让中的资产评估等工作，防止公司资产流失。

第5章 附则

第30条 本制度由总公司财务部负责编制，其解释权、修改权归财务部所有。

第31条 本制度经公司董事会讨论决定后，自公布之日起实施。

编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

5.3.2 融资管理制度

制度名称	××公司融资管理制度			编　　号	
				受控状态	
执行部门		监督部门		编修部门	

第1章 总则

第1条 目的。

为规范公司经营运作中的融资行为，降低资本成本，减少融资风险，提高资金利用效益，依据国家有关财经法规的规定，结合公司实际情况，特制定本制度。

第2条 适用范围。

本制度适用于公司总部、各子公司、各分公司的融资管理工作。

第3条 融资定义。

本制度所指的融资，包括权益资本融资和债务资本融资两种方式。

1. 权益资本融资是指由公司所有者投入和以发行股票方式融资。

2. 债务资本融资是指公司以负债方式借入资金并到期偿还资金的方式融资，包括短期借款、长期借款、应付债券、长期应付款、应付票据等方式融资。

第4条 融资原则。

遵守国家法律、法规规定，统一筹措，分级使用，综合权衡，降低成本，适度负债，防范风险。

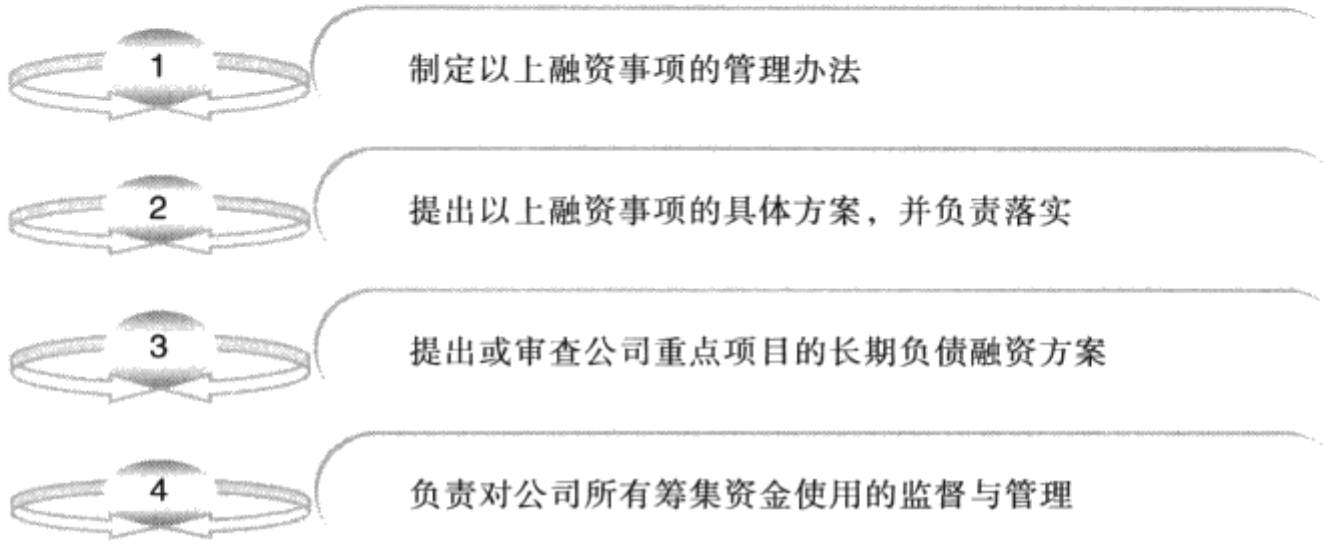
第2章 融资组织与决策

第5条 融资责任。

根据融资方案的不同，按照公司章程的规定，在授权范围内，由公司财务部和董事会负责具体实施全公司的融资工作。

（续）

1. 财务部负责公司短期负债融资和长期借款、融资租赁等，主要负责事项的具体内容如下图所示。



由财务部负责的主要事项

2. 财务总监和董事会应指导财务部做好融资管理工作，分析资本市场资金供给状况，为公司制定合理的融资政策提出意见。

第6条　融资决策程序。

1. 公司长期借款、短期借款、融资租赁的融资，由财务部提出具体融资方案，报财务总监审核同意后，数额在董事会授权范围之内的，经总经理办公会讨论后由总经理批准；数额在董事会授权范围之外的，报董事会批准。

2. 重大经营项目融资，由总经理协助资金使用部门提出融资需求和建议方案，公司在审批该投资项目时一并审批其融资方案。项目实施阶段，融资方案或融资规模需要改变的，变动数额在董事会授权范围之内的，由总经理审批，超过授权范围的，报董事会批准后办理。

3. 进行权益资本融资时，由董事会负责组织协调财务部以及资金使用部门提出具体融资方案，经总经理办公会审议通过后，报董事会批准。

第7条　融资政策的选择。

1. 融资政策应结合公司发展状况、资金需求、经营业绩、风险因素、外部资金市场供给情况、国家相关政策法规要求制定。

2. 公司调整时期，应采取保守的融资政策，尽可能减少银行借款等负债融资。

3. 公司发展时期，应采取稳健的融资政策，可通过增加银行借款等负债融资来改善资本结构、降低资金成本。

4. 公司迅速扩张时期，可采取激进的融资政策，选择多种融资方式积极筹措资金，充分利用财务杠杆作用适当增加负债比例。

（续）

第3章　权益资本融资

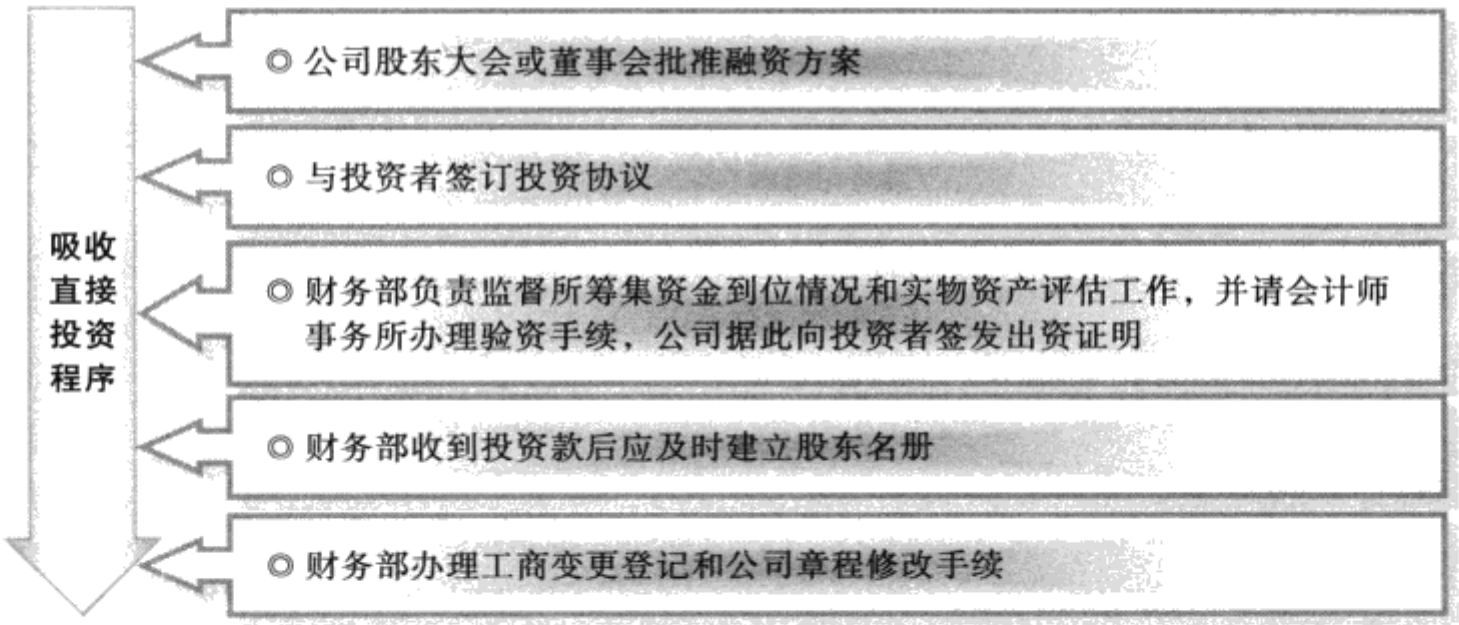
第8条　权益资本融资方式。

1. 吸收直接投资，即以协议等形式吸收其他企业和个人投资。

2. 发行股票融资，即以发行股票的方式筹集资金。

第9条　吸收直接投资程序。

吸收直接投资程序如下图所示。



吸收直接投资程序

第10条　吸收直接投资相关要求。

1. 投资者已设有担保物权及租赁资产的出资，不得吸收。

2. 所筹集的资金，在生产经营期间，投资者可以依法转让，但不得以任何方式抽走。

3. 投资者实际支付的出资额超出其资本金的差额以及资本汇率折算差额等，计入公司资本公积金。

第11条　发行股票融资程序。

发行股票融资程序如下图所示。

（续）

1	股东大会批准融资方案
2	草拟发行新股申请报告
3	董事会向有关授权部门递交申请报告
4	申请被批准后，公告招股说明书和财务会计报表及附属明细表，与证券经营机构签订承销协议；定向募集则应该向新股认购人发出认购公告或通知
5	招认股份，缴纳股款
6	改组董事会、监事会，办理变更登记并向社会公告

发行股票融资程序

第4章　债务资本融资

第12条　债务资本融资方式。

1. 通过银行贷款获取短期借款、长期借款。

2. 其他金融机构的借款。

3. 融资租赁。

第13条　短期借款融资程序。

1. 财务部根据财务预算和资金计划确定公司短期内所需资金，编制融资计划表。

2. 按照融资规模大小，分别由财务总监、总经理和董事会审批融资计划。

3. 财务部负责签订借款合同并监督资金的到位和使用情况，借款合同内容包括借款人、借款金额、利息率、借款期限、利息及本金的偿还方式、违约责任等。

4. 双方法人代表或授权人签字。

第14条　短期借款使用管理。

1. 登记管理。总公司财务部在短期借款到位当日按照借款类别在短期借款台账中登记。

2. 使用要求。总公司财务部负责监督借款资金的使用情况，原则上应按照借款计划使用该项资金，不得随意改变资金用途。

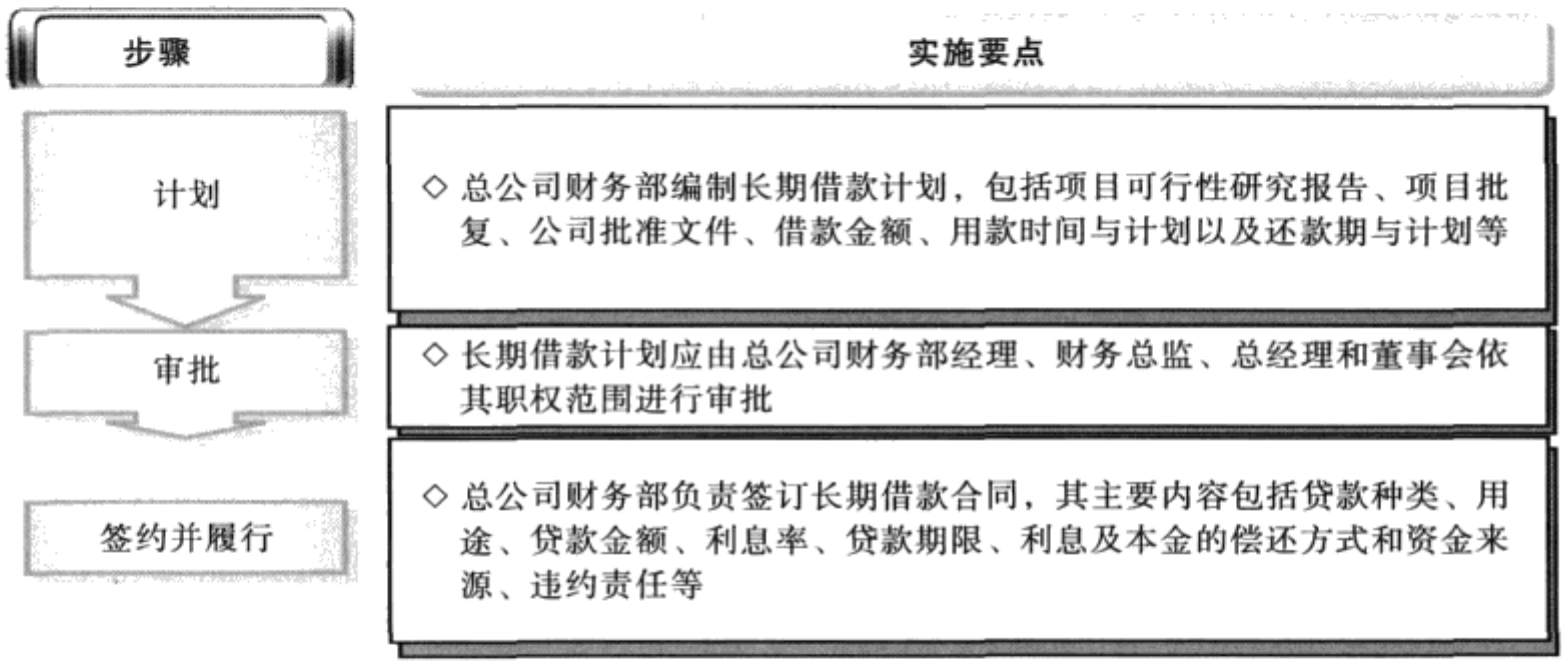
3. 总公司财务部及时计提和支付借款利息并实行岗位分离。

4. 总公司财务部应建立资金台账，以详细记录各项资金的筹集、运用和本息归还情况，对于未领取利息则单独列示。

（续）

第 15 条　长期借款融资程序。

长期借款融资程序如下图所示。



长期借款融资程序

第 16 条　长期借款利息账务处理要求。

1. 筹建期间发生的应计利息计入开办费。

2. 生产期间发生的应计利息计入财务费用。

3. 清算期间发生的应计利息计入清算损益。

4. 有关购建固定资产或无形资产的应计利息，在资产尚未交付使用或者虽已交付使用但尚未办理竣工决算之前，计入购建资产的价值。

第 17 条　发行债券融资程序。

1. 股东大会作出发行债券的决议。

2. 公司向国务院证券管理部门提出申请并提交公司登记证明、公司章程、公司债券募集办法以及资产评估报告和验资报告等。

3. 制定公司债券募集办法，其主要内容包括公司名称、债券总额和票面金额、债券利率、还本付息的期限和方式、债券发行的起止日期、公司净资产、已发行尚未到期的债券总额以及公司债券的承销机构等。

4. 同债券承销机构签订债券承销协议或包销合同。

第 18 条　发行债券管理要求。

1. 公司发行的债券应载明公司名称、债券票面金额、利率以及偿还期限等事项，并由董事长签名、公司盖章。

（续）

2. 公司债券发行价格可以采用溢价、平价、折价三种方式，总公司财务部保证债券的溢价和折价采用直线法合理分摊。

3. 公司对发行的债券应置备公司债券存根簿予以登记。

（1）如果发行记名债券，公司债券存根簿应记明债券持有人的姓名或名称及住所、债券持有人取得债券的日期及债券编号、债券总额、票面金额、利率、还本付息的期限和方式以及债券的发行日期。

（2）如果发行不记名债券，应在公司债券存根簿上登记债券的总额、利率、偿还期限和方式以及发行日期和债券的编号等。

4. 总公司财务部在取得债券发行收入的当日，应立即将款项存入银行。

5. 总公司财务部指派专人负责保管债券持有人明细账，并组织定期核对。

6. 公司按照债券契约的规定及时支付债券利息。

7. 公司债券的偿还和购回，在董事会授权下，由总公司财务部办理。

8. 公司未发行的债券必须由专人负责管理。

第5章 融资风险管理

第19条 融资风险评价原则。

公司融资风险评价原则如下表所示。

融资风险评价原则一览表

原则	具体说明
需要原则	◇ 以投资和资金的需要决定融资的时机、规模和组合
量力而行原则	◇ 充分考虑公司的偿还能力，全面衡量收益情况和偿还能力，做到量力而行
适度负债原则	◇ 负债率和还债率要控制在一定范围内
符合政策原则	◇ 融资要考虑税款减免及社会条件的制约
适用原则	◇ 筹集来的资金、资产、技术具有吸收和消化的能力
期限适当原则	◇ 筹集资金、资产、技术时，其时间成本控制在一定的范围内，具有吸收和消化的能力
偿债期间隔	◇ 偿债期不能太集中，集中偿债会导致公司短期内资金困难

第20条 控制融资成本。

融资成本是决定公司融资效益的重要因素，对于选择和评价融资方式具有重要意义。财务部应采用加权平均资本成本最小的融资组合评价公司资金成本，以确定合理的资本结构（长期资本的资金成本计算见附件）。

（续）

第21条　风险评价方法选择。

融资风险的评价方法采用财务杠杆系数法，财务杠杆系数越大，公司融资风险也越大。其计算公式如下。

$$\text{财务杠杆系数（DFL）} = \frac{\text{税后利润变动率}}{\text{息税前利润变动率}}$$

第22条　公司财务部应依据公司经营状况、现金流量等因素，合理安排借款的偿还期和归还借款的资金来源。

第6章　附则

第23条　本制度由总公司财务部负责编制，其解释权、修改权归财务部所有。

第24条　本制度经公司董事会讨论决定后，自公布之日起实施。

编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

5.3.3　项目投资管理办法

制度名称	××公司项目投资管理办法			编　　号	
				受控状态	
执行部门		监督部门		编修部门	

第1章　总则

第1条　目的。

为规范本公司项目投资行为，防范和控制投资风险，完善项目投资的后续管理，保障公司资产安全和增值，根据本公司相关制度的规定和要求，特制定本办法。

第2条　适用范围。

本办法适用于公司及公司全资或控股子公司所有的投资项目。

第3条　项目投资原则。

1. 本公司的项目投资应当符合国家法律、法规和产业政策。

2. 坚持效益最大化、风险最小化和量力而行的原则。

第2章　机构与职责分工

第4条　项目投资实行项目负责人制度。项目前期工作阶段，公司技术开发部经理为项目负责人。项目筹建阶段，本公司确定的筹建机构负责人为项目负责人。项目投入运营以后，由本公司指定负主要责任的人员为项目负责人。

（续）

第5条　项目筹建阶段和运营阶段的项目负责人及其他董事、监事、经理等高级管理人员，由总经理提名，董事会研究确定。

第6条　技术开发部是本公司负责管理项目投资前期和筹建阶段工作的业务主管部门。项目进入运营阶段，技术开发部、财务部是项目投资相关业务的主管部门。

第3章　项目投资管理体系

第7条　公司对项目投资实行额度授权和计划管理。年初由总经理组织拟订公司项目投资计划和控制额度，经董事会研究通过后报股东大会批准执行。单项1亿元以下的主营项目投资和3 000万元以下的非主营项目投资，由总经理组织拟订可行性研究报告，报董事会研究决定后批准实施；超过此限额经董事会研究通过，报股东大会批准后组织实施。

第8条　项目投资管理分为以下三个阶段。

1. 自筛选项目被批准立项至经董事会或股东大会研究通过项目可行性研究报告并批准实施为止，为项目前期工作阶段。

2. 自项目被批准实施至完成项目公司的工商登记注册或项目工程建成投产，为项目筹建阶段。

3. 自项目公司完成工商登记注册依法取得经营资格、非法人项目依法成立或项目工程竣工投产后，为项目运营阶段。

第4章　项目投资决策程序

第9条　投资项目选择应当符合下列七项条件。

1. 符合本公司战略发展规划、产业布局和经营范围。

2. 项目具有广泛的市场空间和较长的产品生命周期。

3. 项目符合本公司规模经济效益的要求，有较高的投资收益率和发展前景。

4. 与本公司现实的管理水平和筹资能力相适应。

5. 合作方有较好的商业信誉、较高的资产质量、较强的管理团队。

6. 项目所在地有合适的地理位置和优越的政策环境。

7. 项目采用的技术装备符合当代经济技术水准的要求，具有较强的先进性。

第10条　本公司重大项目投资决策实行“二评三审”制度，主要决策程序如下。

1. 总经理审查批准技术开发部的选项。

2. 组织进行初步市场调研和技术考察，编制“项目建议书”。

3. 总经理办公会对项目建议书审查后批准立项。

4. 对拟投资项目组织初步评审和论证，编制“可行性研究报告”。

5. 总经理批准将项目可行性研究报告提请董事会组织专家评审或技术论证。

6. 董事会审查批准拟投资项目实施或者决定提请股东大会审查批准实施。

第5章　决策过程前期工作

第11条　选项。

1. 公司技术开发部根据公司发展战略规划多渠道积极寻找项目。

（续）

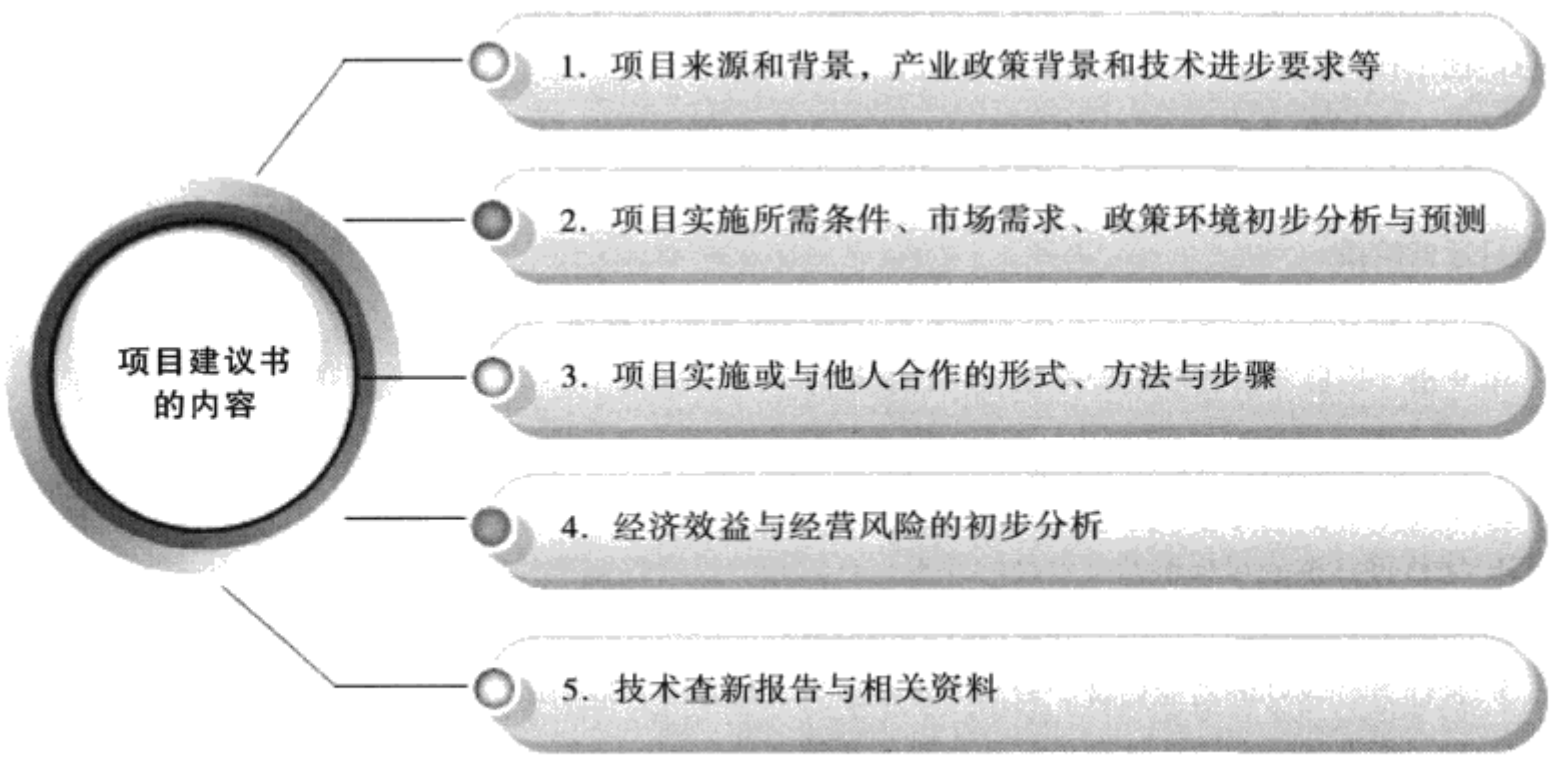
2. 公司鼓励内部员工积极推荐项目。内部员工推荐项目实施后确有较好收益或成效的，公司可以给予适当奖励。

3. 技术开发部负责项目的信息搜集、调研、预选工作，实行分类管理，建立项目储备库。对符合当年投资计划要求、具备申请立项条件的备选项目，由总经理或分公司经理确定具体项目经理，全程负责掌握该项目投资决策进度、实施动态和有关资料的内控工作。

4. 项目经理将拟申请立项的备选项目编写拟投资项目概况，技术开发部经理签署意见并经主管副总经理书面同意后，提请总经理书面决定是否同意该项目的选项。

第 12 条　批准立项。

对经总经理同意选项的拟投资项目，由技术开发部组织初步调研或与合作方初步谈判达成合作意向后，编制符合以下内容要求的“项目建议书”或“商业计划书”。具体内容如下图所示。



项目建议书的内容

第 13 条　技术开发部根据市场调研、资料查询、走访业内人士和技术专家，对认为应当立项的项目，报请总经理办公会研究决定是否同意立项。

第 14 条　总经理办公会应当对“项目建议书”的内容进行认真研究，决定同意立项的拟投资项目，正式进入前期工作，可以请公司有关部门和有关专家、顾问加入项目工作小组。

第 15 条　经初步考察和评审有下列情形之一的项目，不予立项；已经立项的，应当报总经理办公会研究决定撤销立项，终止前期工作。

1. 不符合法律、法规、国家产业政策和环保要求的。

2. 项目投资后三年内回报率明显低于银行贷款利率。

（续）

3. 项目投资额度过大，可能使本公司资产负债率超出合理比率的。

4. 拟投资项目涉及本公司不熟悉的行业、产业且尚无合适的专门管理人才，有可能会导致项目投资失败的。

5. 投资项目技术工艺或技术装备缺乏先进性，项目产品缺乏竞争力的。

6. 拟合作方资金实力较弱，市场形象不佳或管理团队素质较差的。

7. 项目市场前景不明或已有类似技术、产品替代的。

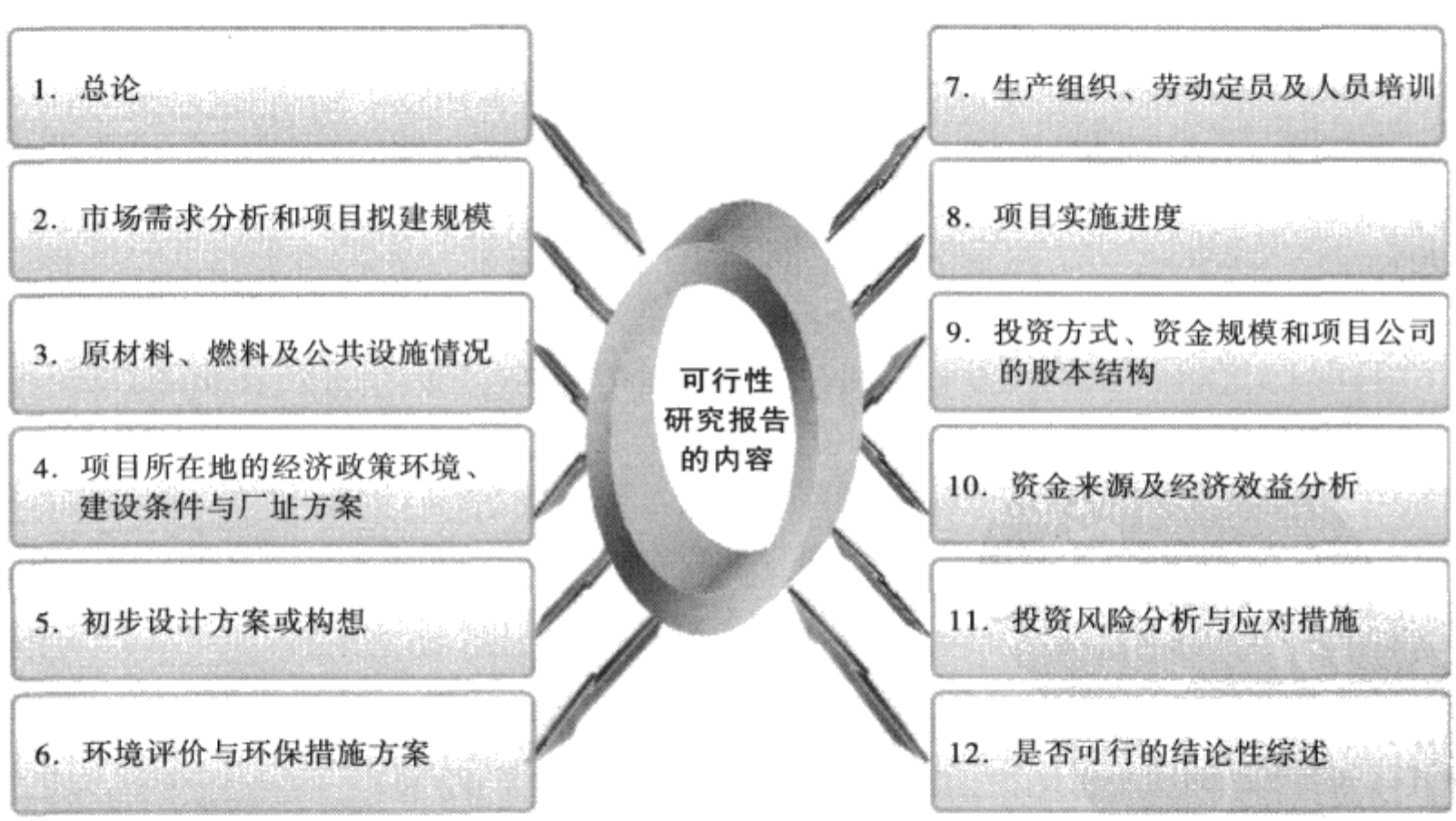
第16条　经总经理办公会批准立项后，方可正式进入项目前期工作阶段。技术开发部负责将已批准立项的项目建议书和总经理办公会的具体意见报董事会备案。

第17条　项目投资初步评审和可行性研究。

1. 拟投资项目经批准立项后，由技术开发部组织包括财务顾问、投资或专业顾问、公司经营法律顾问在内的专家依据项目建议书的内容对该项目进行初步评审，必要时报请总经理同意召开有公司高管人员和相关部门参加的专家论证会。

2. 初步评审和专家论证结束后，技术开发部负责编制拟投资项目的“可行性研究报告”，连同该项目的“项目建议书”、“意向性合作协议”、“项目公司组成方案”、“合同章程草案”等材料一并汇编成上报董事会的提案。

第18条　编制拟投资项目的可行性研究报告（以工业项目为例）应当包括的内容如下图所示。其他类型投资项目可行性研究报告可以在此基础上调整内容。



可行性研究报告的内容

（续）

第19条　项目投资决策。

1. 总经理直接批准或召开总经理办公会研究决定向董事会提交项目投资预案。

2. 董事会依照其工作细则，组织有关专家对拟投资项目预案再次进行专家论证后，研究决定是否批准实施，或者决定提请股东大会批准实施。

第6章　项目投资风险控制

第20条　合同风险的防范和补救措施。

1. 项目投资涉及的相关合同已生效或已实际履行后，发现其质量、价款（报酬）、履行地点、履行方式等内容没有或约定不明确的，应当及时与对方协商补充。

2. 协商不成时，应当请公司法律顾问介入协调，力争依法补充协议，避免经济损失，维护公司利益。

第21条　项目筹建阶段的风险控制。

项目进入筹建阶段后，投资款尚未拨付或者虽已拨款而在建工程尚未开工时，发现项目存在下列情形之一的，应当及时采取相应措施停止继续投资或终止继续合作。

1. 预计项目建成后投资总额将超出预算10%以上的。

2. 采用的技术工艺或技术装备明显落后，投产后难以达到预期技术和工艺质量要求的。

3. 同类项目上马、同业竞争严重，项目产品将失去较大市场份额的。

4. 项目所在地政策环境恶化，无法保证优惠政策落实或无法达到项目预计收益的。

5. 合作方发生重大变故、违约撤资或出资不实、弄虚作假，有意变现或故意抽逃资金的。

6. 发生不可预见的其他情形，致使投资或合作开发无法继续进行的。

第22条　本公司投入资金已经到位或已经开工的项目发现存在或出现第21条情形时，该项目负责人应当采取一切必要措施，最大限度地减少本公司的经济损失，并及时向总经理提出善后处理意见和建议。

第23条　项目投资资金来源、拨款方式和超额资金的处理。

1. 经批准实施项目投资的资金来源：分公司折旧基金留存和由公司拨付。分公司折旧基金使用完后由公司按项目计划进度拨付。

2. 项目投资经批准立项后方可动用前期费；项目进入筹建阶段方可拨付少量开办费。项目建成或项目工程竣工后，前期费和开办费应当冲抵投资款；正式签署工程施工协议或项目公司发起协议后，方可拨付项目投资资本金。

第7章　项目投资后续管理

第24条　项目负责人应当坚持原则，诚信尽责，踏实工作，确保项目正常实施，如期竣工投产。项目负责人发现项目即将出现或已经出现以下情形时，应立即向总经理汇报。

1. 项目公司在实施过程中违背公司章程或违反合同、协议，有可能使本公司遭受损失的。

2. 项目出现重大变故或出现重大偏差的。

（续）

3. 项目作出有可能违背本公司意志，已经、正在或即将侵害本公司权益的。

4. 项目负责人认为必须及时汇报的其他事项。

第25条　项目负责人为本公司指定的项目信息披露责任人，项目出现本公司“信息披露实施细则”规定应当披露的情形时，项目负责人应当立即向总经理报告，并于当日向董事会秘书处和业务主管部门书面备案。

第26条　项目负责人出席项目实施分公司有关会议后，应当及时将会议结果和其他有关重要情况书面报分管副总经理和总经理，并向投资管理部备案。

第27条　未经本公司依法授权，项目负责人不得以本公司名义签署经济合同或作出经营行为。

第28条　项目负责人在任职期间有杰出表现的，经总经理办公会研究决定，可以给予相应奖励。

第29条　项目负责人在任期内发生下列情形的，本公司将视情节轻重分别给予行政处分、依法定程序撤销其项目任职并给予适当经济处罚，构成犯罪的，依法追究刑事责任。

1. 以权谋私或滥用职权，给本公司造成重大损失的。

2. 严重失职或疏忽监管，使项目造成严重后果的。

3. 未能认真履行有关权利和义务与职责，致使本公司受到严重损害的。

4. 犯有其他严重错误。

第8章　项目投资档案管理

第30条　项目投资档案由公司综合部中心档案室根据国家档案法规、公司档案管理规定和ISO9002《质量手册》中的内控规定，实行归口管理，投资管理部协助中心档案室做好项目投资有关资料的收集、清理、立卷和归档工作。

第31条　项目投资档案包括以下五个方面的内容。

1. 前期工作阶段的项目背景、市场调研资料、项目建议书、可行性研究报告、专家论证及评审结果，总经理办公会、董事会研究、审议通过实施项目的会议记录、提案、决议等。

2. 项目工程设计，工程施工的方案、合同、设备采购方案与合同，与合作方的往来函电、谈判纪要和签署的各类意向、鉴定文案等重要文件。

3. 各级政府有关该项目的各种批复文件，项目的重大合同副本。

4. 与项目投资相关的技术书籍、图表画册、电子文档和视听资料等。

5. 公司档案管理规定应当归档的其他文件资料。

第32条　前款规定的项目投资资料原件应当一律由本公司中心档案室归档，依法永久保存或长期保存，各经办部门可以自留副本或复印件。

第33条　投资管理部项目经理负责项目投资前期和筹建阶段档案资料的催索、收集，整理后统一向中心档案室报送归档。

第34条　公司各部门均不得跨年度自行散存应当归档的文件资料。

第35条　相关部门应遵循完备、整齐、分类检索、易于查找的原则，对项目投资档案实施有效管理，为公司经营决策及依法维护公司权益提供证据或范例。

（续）

第36条　相关部门如有必要，可留存复印件，但借阅或复制已经归档的文件资料应当遵守公司档案管理规定，办理登记手续，并履行保密义务。 **第9章　附则** 第37条　本办法由总公司财务部负责编制，其解释权、修改权归财务部所有。 第38条　本办法经公司董事会讨论决定后，自公布之日起实施。

编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

5.4　中小企业投融资管理方案设计

5.4.1　投资实施方案

方案名称	××公司投资实施方案	执行部门	
		监督部门	

一、投资项目建设基本情况

（一）投资项目名称

××大厦基础设施改造工程。

（二）计划投资总额

××大厦基础设施改造工程计划总投资____万元。

（三）投资内容

××大厦基础设施改造工程，主要内容包括安装电梯、门锁改造、北向空调更换、部分床铺更换、添加餐桌椅、蒸汽管改造、水箱维修、屋面补漏、窗户改造、墙体隔音、外墙洗刷、南北向地面地砖换地板、内墙添加涂料、浴盆改造、给排水管改造、东头墙体裂缝处理、大厅灯改造、公共厕所改造、餐厅吊顶维修。

（四）资金来源

1. 公司筹集资金____万元。

2. 银行贷款____万元。

二、投资项目建设管理目标

（一）项目工程管理目标

××大厦基础设施改造工程，预计在201__年__月下旬竣工验收并交付使用。

（续）

（二）项目质量管理目标

严格按照国家规范和设计要求组织施工，确保××大厦基础设施改造项目均达到优质工程标准。

（三）项目投资管理目标

采取行之有效的措施，控制投资总额，确保××大厦基础设施改造项目实际总投资（剔除物价上涨因素外）一律控制在计划投资预算内。

（四）项目安全管理目标

××大厦基础设施改造项目一定按照国家安全操作规程施工，实现安全责任事故率为零的目标。

三、投资项目管理基本措施

为了强化项目管理，有效控制投资总额，加快建设工期，确保投资质量，充分发挥投资的使用效果，特采取如下基本措施。

（一）推行项目管理民主机制

1. 投资项目的建设及其管理措施提交公司投资管理部门民主商议。

2. 成立公司领导挂帅，职能部门、职工代表、专家代表参与的内部招投标领导小组。

（二）推行项目管理交底机制

1. 联系实际，确定项目功能要求，根据功能要求编制施工项目和内容齐全的委托设计书，向设计部门全面交底。

2. 根据设计图纸等资料聘请专家编制项目工程量清单，根据设计图纸和工程量清单编制项目投资预算，根据设计图纸和工程量清单向施工单位全面交底。

（三）推行项目管理造价事前审计机制

在施工合同签订前，将投资预算提交专业审计部门或造价咨询部门进行客观公正的造价审计或咨询。

（四）推行项目管理造价包干施工机制

公司根据专业审计部门或造价咨询部门审定的造价与施工单位签订总造价包干施工合同。未经公司批准，所突破的造价与公司无关，在施工合同中予以明确。

（五）推行项目管理分包制

将专业性比较强、施工相对独立的建设单项，发包前予以剔除，不实行总包，由公司直接组织分包或采购。其中，此项投资项目中有下列单项可采取分包制或由公司直接组织采购。

1. ××楼电梯购置及安装（计划投资____万元）。

2. ××楼空调购置（计划投资____万元）。

3. ××楼屋面补漏（计划投资____万元）。

4. 电缆购置（计划投资____万元）。

以上四个分包项目计划投资为____万元。

（续）

（六）推行项目管理变更造价事前审批机制

在施工过程中，如遇特殊情况确需变更项目，责成施工单位编制预算提交审计部门审计，公司领导审批后方可实施，否则公司不承担所增加的造价，但是变更所降低的造价，从包干造价中据实扣除，在合同中予以约定。

（七）推行项目管理全程监控机制

项目从设计到竣工验收，由纪检、监察、审计部派出专人全方位、多因素、全过程实施造价监督、质量监督、廉政监督。

（八）推行项目管理资料专人负责制

所有项目分项建档，由施工管理人员负责，项目完工后负责移交给公司综合档案室。

四、投资项目建设进度安排

投资项目建设进度安排如下表所示。

投资项目建设进度表

序号	建设重要事项	计划时间	责任人	备注
1	设计	____月____日前		
2	报建	____月____日前		
3	招投标	____月____日前		
4	施工合同签订	____月____日前		
5	开工	____月____日前		
6	竣工	____月____日前		
7	资料移交	____月____日前		

说明：

编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

5.4.2 融资实施方案

方案名称	××公司融资实施方案	执行部门	
		监督部门	

一、公司经营状况介绍

1. ××食品公司是一家集种植栽培、运输贮藏、出口加工于一体的综合性果蔬食品生产企业，主要经营罐装、速冻、保鲜三大系列果蔬类食品的出口业务。

（续）

2. 公司地处××省××市××经济开发区，距××铁路____公里、××国道____公里、××港____公里。企业创建于201__年，占地面积____平方米，现有职工____人，其中专业技术人员____人。

二、公司市场状况介绍

1. ××食品公司旗下拥有××省××市、××市、××市、××市、××省××市五家分公司和××市一个办事处。

2. 自创建以来，××食品公司凭借其独特的产品经营思路，创新的管理方式，稳健、诚信的企业文化，现已发展成为拥有固定资产____万元、产品销往全国____个省____多个县市、年销售额达____余万元的企业联合体。

三、公司产品介绍

公司常年生产20多个品种，60多个规格的出口类产品，具体内容如下表所示。

××食品公司产品汇总表

产品系列	具体说明
罐装系列	樱桃、葡萄、草莓、海棠、梨、桃、杏、豆芽、胡萝卜、土豆、蘑菇等
速冻系列	葡萄、草莓、苹果、梨、桃、杏等
保鲜系列	苹果、梨、大姜、圆葱、大蒜、芋头

公司年生产加工能力在____万吨以上，产品主要出口美国、德国、日本、新加坡等国家。

四、公司融资计划

1. ××食品公司是一家为××区及周围地区提供批发或零售服务的水果产品企业。公司法人代表×××正在寻求一笔____万元的贷款，此项贷款主要用于购买××街道的房产，进行必要技术革新与生产条件改善、维持先进储备以及为预期的商业开销准备足够的运营资本。这笔贷款将为公司的扩张提供资金支持，使公司的盈利能力得到空前提高。

2. 经过认真的潜在市场分析，我们发现目前市场上对新鲜水果食品的需求还未满足。我们相信通过全体员工的努力，可以尽快提高水果食品市场的占有率。

五、财务数据分析

（一）资金来源及运用介绍

资金来源及运用介绍如下表所示。

××食品公司资金来源

来源	估价
1. 抵押贷款	____万元
2. 定期贷款	____万元
……	
合计	____万元

（续）

（二）资本性设备清单

资本性设备清单如下表所示。

××食品公司资本性设备清单

主要的设备与标准配件	规格	估价
冰镇储藏冰柜	——	____万元
制冷式储藏冰柜	——	____万元
……		
合计	——	____万元

（三）资产负债表

资产负债表如下表所示。

××食品公司资产负债表

编制单位：××食品公司　　____年____月____日　　金额单位：万元

资产		负债及所有者权益	
流动资产	金额	流动负债	金额
现金	____万元	应付账款	____万元
应收账款净值	____万元	一年内到期的长期负债	____万元
存　　货	____万元	流动负债合计	____万元
办公用品	____万元	长期负债	____万元

（四）收支平衡分析

（略）

（五）收入计划

1. ××食品公司三年损益计划概述表

（略）

2. ××食品公司第一年按月损益计划表

（略）

3. 损益项目计划表解释

（略）

（六）现金流量计划表

1. ××食品公司第一年按月现金流量计划表

（略）

（续）

2. ××食品公司第一年每月现金流量计划表注释与解析。 （略）					
编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

5.5 中小企业投融资管理表单设计

5.5.1 投资项目分析表

金额单位：万元

项目名称								
项目内容说明								
一、投资金额及支出预计								
项目	说明							金额
合计								
二、收益分析估计								
项目	金额说明							
	____年	____年	____年	____年	____年	____年	____年	合计
增加收益								
投资金额								
增加人工成本								
增加折旧								
增加材料支出								
增加毛利								
增加利息费用								
增加净收益								
增加周转金								
累计净收益								
累计投资支出								

5.5.2 投资经济分析表

<table>
<tr><td colspan="2">投资有效期</td><td></td><td rowspan="4">投资类别</td><td colspan="2" rowspan="4">☐ 购置更换设备
☐ 开发产品组件
☐ 提高生产效率
☐ 财务投资</td><td rowspan="4">投资方案说明</td><td colspan="3">1.</td></tr>
<tr><td colspan="2">预计开始日期</td><td></td><td colspan="3">2.</td></tr>
<tr><td colspan="2">责任部门</td><td></td><td colspan="3">3.</td></tr>
<tr><td colspan="2">利息计算方式</td><td></td><td colspan="3">4.</td></tr>
<tr><td rowspan="6">投资收益分析</td><td>年度</td><td>投资收益说明</td><td>收益性质或资金来源（利率）</td><td>当期收益金额</td><td>累计收益总额（利息）</td><td>当期投资金额</td><td>累计收益总额（利息）</td><td>净利息</td></tr>
<tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td colspan="2">合计</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td>填表说明</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td colspan="2">回收期限</td><td></td><td>利息总额</td><td></td><td>投资价值</td><td colspan="3">☐ 良好 ☐ 一般 ☐ 不佳</td></tr>
</table>

5.5.3 投资环境评价表

投资环境因素	评分标准	得分	实际得分
政治稳定性	长期稳定	5	
	稳定，但因人而治	4	
	存在一些不稳定因素	3	
	国内外有强大的反动因素	2	
	可能发生动乱	1	
	极有可能发生动乱	0	
经济发展状况	长期稳定发展	5	
	发展较快且稳定	4	
	发展较慢且不稳定	3	
	经济处于停滞状态	2	
	经济出现负增长	1	
	存在严重的经济危机	0	

（续表）

投资环境因素	评分标准	得分	实际得分
产品销售状况	产品十分畅销且有广阔市场	5	
	产品销售一般，但潜力很大	4	
	产品销售状况一般且无潜力	3	
	产品销售量开始下降	2	
	产品滞销且属于淘汰产品	1	
资源供应情况	有充分的廉价资源	5	
	资源充分且价格一般	4	
	资源充分，但价格较贵	3	
	资源供应不太充分	2	
	资源供应有限	1	

5.5.4 投资效益分析表

金额单位：万元

投资名称	投资类别				预计投资金额	已支付金额	完成程度		估计收益状况			
	产品	产量	财务	其他			已完成	完成比率（%）	金额	收益期间	回收年限	收益率（%）
合计												

5.5.5 融资需求分析表

金额单位：万元

项目	上年期末实际	占销售额的比重	本年计划
资产：			
流动资产			
非流动资产			
资产合计			
负债及所有者权益：			
短期借款			
应付票据			
应付款项			
应付利息			
长期借款			
负债合计			
实收资本			
资本公积			
留存收益			
股东权益			
融资需求			
总计			

5.5.6 融资风险分析表

项目名称：　　单位：万元

日期 / 事项	____年____月—____年____月				差异（比重）	
	年初数	期末数	平均数	比重	比重差	升降幅度
流动负债						
非流动负债						
负债合计						
所有者权益						
融资总额						

5.5.7 融资成本利润分析表

金额单位：万元

对比分析期 / 分析项目	行次	____年____月	____年____月	差量
所有者权益	1			
负债融资	2			
融资总额	3			
减：利息	4			
成本	5			
税前利润	6			
减：所得税费用	7			
税后利润	8			
减：应交特种基金	9			
提取盈余公积	10			
本年实现的可分配利润	11			
本年资本利润率	12			
本年负债融资成本率	13			

5.5.8 融资结构弹性分析表

金额单位：万元

项目		行次	年初数	年末数	差异
弹性融资	流动负债	1			
	长期借款	2			
	应付债券	3			
	未分配利润	4			
	盈余公积	5			
	（公益金）	6			
	弹性融资合计	7			

（续表）

项目		行次	年初数	年末数	差异
非弹性融资	长期应付款	8			
	实收资本	9			
	资本公积	10			
	盈余公积	11			
	（非公益金部分）	12			
	非弹性融资合计	13			
总融资弹性	融资合计	14			
	资本结构弹性	15			

5.6 中小企业投融资管理文案设计

5.6.1 投资计划书

文案名称	××公司投资计划书	执行部门	
		监督部门	

一、企业简介

本公司（××市××有限公司）位于××市××工业区，是中国最大的集研发、生产、销售为一体的木制家具生产销售企业。公司拥有10个专业生产分厂、5个全资子公司、8个驻外办事处和60多家专卖店。年生产销售家具50万套，产品销售、服务基本网络覆盖全国各个省市、自治区、直辖市及所属县、市。

二、项目简介及远景蓝图

（一）项目简介

1. 公司木业综合加工项目拟建于××市××县，为充分利用××县现有林业资源，第一期规划为：年产10万立方米中密度纤维板生产线，年产值2亿元。

2. 中密度纤维板生产线计划年产10万立方米，主要利用××县砍伐计划内的杂木和次材，投资约1.2亿元；同时投资5 000万元，走“政府+公司+农民”模式，种植人工林，为公司长远发展提供资源保障。

（二）远景投资蓝图

中密度纤维板生产为本公司投资的第一步计划。公司将通过科学论证，根据上述项目实施情况以及××县资源和经济发展情况，进行第二期投资，包括新增中密度纤维板生产线一条和家具制造企业一家，规划新增投资3亿元，让资源在当地充分实现其价值。

（续）

三、总投资规划

在2010年—2014年5年内，公司计划在中密度纤维板生产上投资6条生产线，年产72万立方米中密度纤维板，总投资5亿元人民币。

四、投资计划及损益分析

（一）投资计划

公司木业综合加工项目一期投资计划为1.7亿元，具体内容如下所示。

1. 设备：7 000万元（全新设备，新西兰进口）。

2. 建筑：3 000万元，包括料场、厂房、办公楼、生活设施。

3. 原材料基地：5 000万元。

4. 其他费用：2 000万元。

（二）损益分析

年产12万立方米中密度纤维板，主要生产1.5厘米规格，按每立方米22.34张计算，年产2 680 800张。从目前国内销售价来看，1.5厘米中密度纤维板正品价在72～120元/张之间。

××市××有限公司年消耗1.5厘米中密度纤维板在100万立方米以上。本项目所生产中密度纤维板全部由××市××有限公司购买。按保守市场价格75元/张计算，年产12万立方米销售收入为：

$120\,000 \times 22.34 \times 75 = 201\,060\,000$（元）

根据公司已投资中密度纤维板情况看，1.5厘米中密度纤维板毛利率在25%以上。按此计算，年毛利为5 000万元左右。

五、社会效益

（一）环境保护方面的效益

保护环境，充分利用资源，促进农业产业化。公司中密度纤维板原材料为次材、枝桠材，可以充分利用资源，变废为宝，带动当地农民增收，同时促进农业产业化。公司同时将建立大型速生林基地，在使农民增收、企业得到资源的同时保护环境，提高森林覆盖率。

（二）促进地方经济发展

解决就业，发展地方经济。公司一条生产线能够解决350人的就业问题，为社会减轻就业压力，同时带动地方经济发展。

（三）创造税收

不计算税收优惠，公司正式投资后，每年保守计算即可以为政府创造税收1 000万元以上。

六、投资风险

（一）无市场销售风险

上述项目所生产中密度纤维板全部由××市××有限公司自行购买，无市场销售风险。

（二）无产能风险

从公司前期投资来看，产能及产品品质均有保证。公司引进的中密度纤维板生产线，主机从新西兰进口，具有世界领先水平。

（续）

（三）资源存在一定风险

公司中密度纤维板生产线所耗用材料全部为次材、枝桠材，属于废弃资源利用。但从长期来看，该项资源依然存在供应不足的风险。为此，需要政府支持，同时公司将以“政府＋公司＋农民”的模式建立原材料供应基地。

七、结论

综上所述，公司投资木业综合加工项目，是一项既利国利民，又利于企业，并且能取得丰厚回报的项目。同时，请当地政府部门在政策、资源方面给予支持，主要是两个方面，一是财政扶持，按照国家政策，在税收方面给予优惠；二是不再引进同类企业或耗用相同原材料的木材加工企业。

编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

5.6.2 融资计划书

文案名称	××公司融资计划书	执行部门	
		监督部门	

一、公司基本情况

（一）公司的成立与目标

××计算机信息技术有限公司是由××省交通厅联运中心、深圳××软件公司、北京××公司共同投资组建的有限责任公司，是一家专门致力于交通行业信息化研究和软件开发的高新技术企业。公司现有总资产___万元人民币。

1. 注册地址：××××××××××××。

2. 注册资本：壹佰贰拾万元整。

3. 法定代表人：____。

4. 成立时间：199 ____年6月。

5. 经营宗旨：顾客的高满意度、股东的高回报率、员工的广阔发展空间。

6. 目标：立足交通领域，推动和加快交通行业信息化建设，用三年时间，把本公司建设成为交通行业信息化应用软件产业基地。

（二）公司的技术、市场发展过程

（略）

（三）公司的股本结构

公司股本结构如下表所示。

（续）

公司股本结构表

股东名称	出资额	出资比例
××省交通厅联运中心	____万元	____%
深圳××软件公司	____万元	____%
北京××公司	____万元	____%

（四）公司股东基本情况

公司股东基本情况如下表所示。

公司股东基本情况表

项目	注册资金	法人代表	经营范围	2012年年末总资产	2012年年末净资产
××省交通厅联运中心	____万元	×××	客货联运、代理、培训、配载服务、咨询；客货运站综合开发；交通运输信息咨询服务、汽车及配件的销售	____万元	____万元
深圳××软件公司	____万元	×××	计算机软、硬件的开发、销售及售后服务；通信产品（国家专控产品除外）的销售	____万元	____万元
北京××公司	____万元	×××	计算机网络技术开发、技术转让、技术咨询、培训、服务等	____万元	____万元

（五）公司组织管理、决策方式

1. 组织管理的基本原则：围绕产品市场、超越经营职能进行组织和管理。

2. 建立授权型、扁平化组织结构，以满足公司快速发展和创新的需要。

3. 以合作化的人性管理思想为指导，建立以目标管理为基础、以项目管理为核心，同时实施数字化管理、柔性管理、知识管理的多元化管理模式。

4. 管理决策、业务决策向管理部门和员工充分授权，积极组建具有管理自主权的职能机构，让管理者和员工承担起更大的责任并独立开展工作，以提高员工积极性，增强员工责任感。

5. 公司经营决策方法科学化。充分运用软、硬两种技术和定性、定量的分析方法，把专家的智慧和经验与用数学模型进行系统分析相结合。

（续）

6. 随着公司的迅速扩展，公司将逐步建立起经营决策系统、信息系统、智囊系统、执行系统、监督系统，构成完善的经营决策体制。

（六）公司主要经营状况

公司主要经营状况如下表所示。

公司主要经营状况一览表

项目 \ 年度	2011 年	2012 年
主营业务收入	—	____元
主营业务利润	____元	____元
利润总额	____元	____元
税后利润	—	____元
总资产	____元	____元
净资产	____元	____元
销售利润率	—	____%
净资产利润率	—	____%

（七）公司发展规划

1. 2013 年，完成资金、形象、技术、人才四大工程建设。实现销售收入____万元，其中，软件销售收入____万元，硬件销售收入____万元，税前利润达到____万元。

2. 2014 年，完成股份制改造，进入省内软件企业“十强”。实现销售收入____万元，其中，软件销售收入____万元，硬件销售收入____万元，税前利润达到____万元。

3. 2015 年，达到二板上市企业标准并上市。实现销售收入____万元，其中，软件销售收入____万元，硬件销售收入____万元，税前利润达到____万元。

二、公司产品及市场分析

（一）产品、特点及优势

1. 产品。

（略）

2. 特点及优势。

（1）技术先进。基于广域网和大型分布式数据库技术，符合当今信息技术发展主流和大规模应用的实际需求。

（2）前瞻性。公司产品的开发充分考虑交通业和信息技术的发展趋势，确保产品技术的前瞻性。

（3）功能实用。实现客户内部信息共享，协同业务办理，业务涵盖面广。

（续）

（4）通用性强。公司产品面向交通业务，具有很强的可复制性。

（5）查询方便。对每一种信息，系统提供多个视图来表现，可从不同的角度进行查询，方便地对信息进行综合和分析。

（6）运行可靠。运用大型数据库的事务处理机制，保证数据的一致性和系统运行安全可靠。

（7）标准规范。公司产品的开发严格遵守《道路运政信息系统信息指标体系与编码规则》。

（二）公司的独特性及市场竞争力

1. 独特性。

（略）

2. 市场竞争力。公司的竞争优势集中表现在以下四个方面。

（1）技术优势。公司拥有实力雄厚的技术队伍，掌握了当今国内交通行业领先的信息技术。

（2）政府支持优势。交通信息化建设是××省交通科技“十五”发展规划的重中之重，公司作为省交通行业信息化建设的承担单位，交通厅从各方面给予了大力的支持。

（3）产品组合优势。公司已经开发了拥有自主知识产权的六套应用软件，并将进一步完善产品结构，可为各省市的交通行业信息化建设提供全面解决方案。

（4）质量、成本优势。公司对交通行业有较深入的研究，聘请了熟悉交通行业业务流程的专家对软件开发给予业务上的指导，因而可以减少大量的调研活动，加快开发进程，降低开发风险，提高产品质量，大幅度降低成本。

（三）竞争对手的优势和劣势

（略）

三、融资需求及财务预测

（一）公司目前财务状况和资本结构

××计算机信息技术有限公司2012年度财务状况表如下表所示。

2012年度财务状况表

项目	金额或比率
固定资产	____万元/人民币
流动资产	____万元/人民币
无形及递延资产	____万元/人民币
流动负债	____万元/人民币
实收资本	____万元/人民币
未分配利润	____万元/人民币
流动比率	____%
资产负债率	____%

（续）

从上表可以看出，公司目前财务状况良好，流动比率很高，资产负债率很低。

（二）融资需求

公司拟吸收风险投资____万元，可以分两期投入。

1. 第一期投入____万元。第一期____万元资金主要用于运政管理信息系统在全国的推广应用以及稽查管理信息系统的调研开发，具体用途如下表所示。

第一期融资用途一览表

序号	项目	金额（万元）
1	运政管理信息系统全国的推广费用	
2	稽查管理信息系统调研开发费用	

2. 第二期投入____万元。第二期____万元资金主要用于地球卫星定位技术（GPS）、地理信息技术（GIS）在交通行业的应用以及客运联网结算系统的调研开发，具体用途如下表所示。

第二期融资用途一览表

序号	项目	金额（万元）
1	地球卫星定位技术（GPS）、地理信息技术（GIS）在交通行业应用的调研开发费用	——
2	客运联网结算系统调研开发费用	——

（三）财务状况预测表

财务状况预测表如下表所示。

财务状况预测表

单位：万元

年度 / 项目	2013 年	2014 年	2015 年
销售收入			
软件销售收入			
税后利润			
总资产			
总负债			
所有者权益			

（续）

四、投资方的介入和退出

（一）投资建议

为尽快占领交通行业信息化领域，公司拟吸收风险投资____万元，可分两期投入，其中第一期投入____万元，第二期投入____万元，以确保公司三步跨越式发展战略圆满实现。

（二）投资方在公司经营管理中的地位、作用

1. 投资方通过选派董事参与公司决策，但是不干预公司日常经营管理，投资者可向公司委派一名财务监督员，监督公司资金运用情况。若不委派财务监督员，则可以委托会计师事务所行使监督工作。

2. 公司每月向董事会和投资者提供现金流量表、资产负债表和损益表。公司总经理必须向董事会书面汇报当月经营状况和下月财务预算计划。投资者可要求总经理向其汇报经营状况，但每季度最多一次。

（三）资本退出

1. 风险投资者并不是要长期持有公司股份，而是要在适当的时候退出并取得收益。本公司把投资者在退出时候的资本最大化增值放在重要的位置，将始终坚持“企业价值最大化”的经营目标。

2. 投资者退出的方式主要有首次公开募股（IPO）、出售、清算或破产三种，其中，IPO是最成功的退出方式，上市退出所带来的收益高于其他退出途径。

五、融资风险及对策

（一）融资风险

1. 技术风险。

（1）IT行业是一个风险很大的行业，技术更新日新月异，如果公司不做到居安思危，抢占制高点，其直接后果就是破产倒闭。公司能否始终保持领先的技术水平，将直接影响自身未来的兴衰成败。

（2）国内的软件业迄今为止还没有比较成熟的核心技术，操作系统和数据库核心技术绝大部分都掌握在西方巨头手中。迅速建立自己独具特色的核心竞争力和核心产品，将是本公司急需解决的战略性问题。

（3）公司的技术风险主要体现为软件开发失败，而软件开发成功与否在很大程度上取决于公司人才素质的高低以及对交通行业管理、业务流程是否有深入的调研、了解与掌握。

2. 市场风险。

（1）市场价格波动。随着潜在进入者与行业内现有竞争对手两种竞争力量逐步增强，各公司会采取价格战策略打击竞争对手，因此会引起本公司产品价格波动，进而影响本公司的收益。

（2）销售不足。公司客户主要是各地区交通主管部门、交通运输企业，在市场进入方面很可能会遭遇区域壁垒，即地方保护主义的限制。

3. 经营风险。

（1）人力成本上升和高素质人才不足。公司为稳定技术人员和吸引外部优秀人才，必须采取一系列的奖励措施，因此人力成本的投入必然会逐步增加。

（2）由于公司处于创业阶段，工作环境、福利待遇在开始时同其他公司相比可能会存在一定差距，从而增加了引进高素质人才的难度。

（续）

4. 管理风险。随着公司规模急剧扩大，公司组织结构、管理方法可能不适应不断变化的内外环境。

5. 财务风险。公司在发展初期，财务风险主要体现为资金短缺风险，即资金不能满足公司快速发展的需要。

（二）对策

1. 技术风险对策。

（1）奉行“以人为本“的企业文化，从而实现员工价值和公司价值的共同增长。

（2）坚持“您有多大能耐，就给您搭建多大的舞台”的人才理念。

（3）采取多种激励措施，如员工持股、股票期权等，尽最大可能吸引并留住人才。

（4）提供优质的工作、生活环境，营造良好的学习氛围。

（5）给予员工发展所需要的空间和支持，满足员工实现自我价值的需要。

（6）聘请数名交通行业的专家对公司的研究开发给予业务上的指导。

2. 市场风险及对策。

（1）进一步提高产品质量，降低产品成本，提高产品综合竞争力，提高产品适应市场变化的能力。

（2）加快对新产品的开发进度和加强对交通行业信息化领域前沿技术的研究与探索，提高市场应变能力，丰富产品结构。

（3）建立一套完善的市场信息网络体系，制定合理的销售价格，提高公司的盈利能力。

（4）寻求各地交通管理部门及有关信息技术公司的支持。

（5）实施品牌战略。

3. 经营风险及对策。

（1）推行目标成本管理，加强成本控制。

（2）采取内部培训、外部培训等多种措施，提高管理团队的整体素质。

（3）倡导组织创新、思想创新，以适应不断变化的外部环境。

4. 财务风险对策。

（1）构筑和拓宽畅通的融资渠道，为公司的发展不断输入资金，同时，要完善公司自身的“造血”机制。

（2）加强对资金运行情况的监控，最大限度地提高资金使用效率，实施财务预决算制度。

六、附件

1. 所有者权益变动表

2. 费用成本预测表

3. 现金流量表

4. 资产负债表

编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

5.6.3 融资工作总结报告

文案名称	××公司融资工作总结报告	执行部门	
		监督部门	

一、项目介绍

××电厂位于××市××区，距××最大的工业城市有80公里的距离。装机规模为72万千瓦，安装两台36万千瓦的进口燃煤机组。该项目总融资规模达到6.16亿美元。

1. 总投资的25%，即1.54亿美元为股东投资，由××电力公司和××电气公司分别按60%和40%的比例出资，作为项目公司的注册资本。

2. 其余的75%，通过有限追索的项目融资方式筹措。各金融机构和非金融机构不为该项目融资提供任何形式的担保。

3. 项目融资贷款由法国××银行、英国××投资银行组成的银行团联合承担，贷款中约3.12亿美元由法国××保险公司提供出口信贷保险。

4. 项目特许期为18年，其中，建设期为2年9个月，运营期15年3个月。

5. 特许期满，项目公司将电厂无偿移交给××区政府。在建设期和运营期内，项目公司将向××区政府分别提交履约保证金3 000万美元，同时项目公司还将承担特许期满，电厂移交给××区政府后12个月内的质量保证义务。

6. ××电力公司每年负责向项目公司购买35亿千瓦时的最低输出电量（超发电量只付燃料电费），并送入××电网。同时，由××建设燃料有限责任公司负责向项目公司供应发电所需燃煤，燃煤主要来自××省××矿区。

二、××电厂招标过程回顾

项目自2005年得到批复后，由于建设资金没有落实，曾与20多家外商进行洽谈，但均未能取得实质性进展。

为使该项目早日建成，2008年初××区政府向国家发展和改革委员会申请采用BOT方式（政府以外的资本参与基础设施建设的一种投资方式）进行试点。××区政府随即委托××基础设施投资咨询有限责任公司为其招标代理人，正式开始了对外招标工作。

整个招标过程共分为资格预审、投标、评标及确认谈判、审批及完成融资四个主要阶段。

（具体过程略）

三、××电厂招标的成功之处

项目自2008年8月正式推向国际投资市场公开招标之后，不仅得到我国政府有关部门的大力支持，同时也得到了国际投资市场和国际金融市场的广泛关注。

2008年该项目被海外誉为世界十大BOT项目之一，2009年特许权协议草签后，该项目又被××杂志评为2008年亚洲最佳融资项目。

（续）

（一）招标工作安排紧凑，用时较短

1. 项目自2008年5月国家发展和改革委员会正式批准进行BOT投资方式试点至2010年9月项目特许权协议正式签字生效后进入开工阶段，历时2年4个月。

2. 在两年多的时间内完成一个总投资额超过6亿美元项目的招标及全部融资工作，这在国内外同类利用外资项目上是没有先例的，与国内其他形式的大型投资项目相比也算快的。

3. 相对较短的招标时间，这在一定程度上减少了政府和项目投资人的前期开发费用。

（二）注重上网电价，走出回报率的误区

1. 项目招标文件规定，上网电价水平、结构及走势占评标分数的60%，即在技术、法律、商务、融资等方面满足招标文件要求的前提下引进竞争机制，让投标人就上网电价进行竞争。

2. ××区政府不与投标人在回报率高低上讨价还价，改变了以往外商在投资电厂的谈判中先谈回报率，并由投资成本加一定回报率确定上网电价的做法。

3. 在项目建设和经营过程中，如果项目公司加强科学管理，降低投资成本和经营成本，则可获得比预期还高的回报率，否则会达不到预期的回报率，这较好地体现了谁投资、谁受益、谁承担风险的原则。

（三）充分体现竞争，电价较低

1. 采用国际性竞争招标方式选择境外项目发起人，外商踊跃参与，通过激烈竞争，项目上网电价较低，运营第一年为0.468元人民币/千瓦时，在运营期15年内的水平电价为0.460元人民币/千瓦时，约合5.5美分。据对东南亚一些国家BOT电力项目和外商独资开发电力项目的调查，一般水平电价都在6~7美分。

2. 与国内同等规模的中外合资、外商独资电厂相比，其电价也有竞争性，并且运营期限少了5年左右。

（四）政策公开透明，外商放心

1. 项目的国际招标做到了BOT政策公开、招标程序公开、特许权协议内容公开、评标标准公开、谈判程序公开等，对外商普遍关心的问题也都有明确的答复，同时做到了对各投标人一视同仁。

2. 由于整个招标过程公开、公正、公平，不仅有力地促进了国外投资人的积极参与，同时也为政府创立了良好的形象，为政府今后其他类似项目的招标打下了良好的基础。

（五）特许权协议全面、严谨，有利于各方参与

1. 项目的特许权协议包括协议正文及购电协议、燃料供应与运输协议、仲裁协议等24个附件，协议的拟订既遵循了国际惯例，又与中国国情相结合。

2. 在合理分担风险基础上既保护了政府利益，也兼顾了投资人及贷款人的利益，有关各方的权利和义务在协议中得到充分的体现和落实，同时整个协议具有较强的可操作性。

3. 项目特许权协议中的主要条款与其他国家类似项目的协议条款相比，对政府及广大消费者更为有利。

（续）

四、对今后融资创新工作的建议

（一）进一步理清创新工作的模式

为了形成规模上的效应，应该选取简洁、易操作且具备复制能力、拓展能力的模式，在形成一些固化模式可以使用的基础上，再去进行一些新的尝试。

（二）制定必要的考核评价激励制度

（略）

（三）提升项目自身素质

优化项目拓展时的股权设置、地域分布、地价目标等，使之具备融资合作的基本条件。建议公司考虑有意识地根据信托融资的需要来拓展项目，而不是有了项目再来找信托融资。

编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

5.6.4 投资可行性分析报告

文案名称	××项目投资可行性分析报告	执行部门	
		监督部门	

一、项目介绍

为迎合市场需要，我公司在××市开了一家化妆品专卖店。此专卖店店名为“××××”，坐落在××市××路，主要营业产品为50~100元/瓶的×××品牌化妆品，主要销售对象是在校大学生和社会年轻群体。

二、项目背景

（一）×××化妆品品牌在我国的发展概况

作为我国三大品牌的×××化妆品品牌是家喻户晓的知名品牌，×××化妆品品牌是一个有着将近40年使用无过敏历史的化妆品品牌，在我国热播的影视剧《××××》、《××××》均使用该品牌赞助的化妆品。

根据美容护肤产品的市场调查，现在使用化妆品和护肤品的人群不断增加。目前，美容护肤产品的消费人群有45%来源于学生。

×××化妆品作为一个国际知名品牌，其彩妆、水果面膜系列和其他护肤产品价格比较大众化，适合所有消费人群，在广大消费群体中已经得到充分的肯定。在市场调查中，有70%的女性对该品牌的化妆品有了解，有62%的女性使用过该品牌的化妆品。

（续）

（二）大学生化妆品需求概况

随着经济快速发展，人们生活水平不断提高，大学生的消费也越来越高，基于爱美的前提，大学生对化妆品的需求也越来越大。

在化妆品的选择上，大学生最主要的消费品不再仅限于清洁用品，护肤产品（如增白、除痘、保湿等产品）都成了极受欢迎的卖点。

三、项目市场分析

（一）我国化妆品行业的市场现状

（列示化妆品行业近十年总销售额增长情况，具体略）

由此判断，我国化妆品销售市场自2000年以来连年持续增长，复合增长率超过14%，处于比较明显的快速增长阶段。按照2009年末我国人口总量数据，我国现阶段人均化妆品消费支出约为人民币59元，而2009年世界化妆品行业销售收入约为800亿美元，2001年以来的复合增长率约为5%。按照2009年末世界人口数量（约67亿元）来算，2009年世界人均化妆品消费支出为11.9美元，折合人民币约为77元（假设1美元可兑换人民币6.5元）。

上述数据说明，我国人均化妆品消费支出离世界平均水平还有25%左右的增长空间。尽管如此，我国化妆品行业是一个市场竞争十分激烈的行业。目前，大大小小的企业有数千家之多，其中绝大部分都在为生存而苦苦挣扎。

（二）×××品牌化妆品在我国的市场预测

尽管我国化妆品行业是一个市场竞争十分激烈的行业，但×××品牌化妆品不仅质量好，而且价格低廉，适合广大消费者，因而在我国有很大的市场。

（三）市场推销方式

1. 每月初办一场T台走秀，以此展示并现场打折销售产品，预计花费2 000元。

2. 每个星期进行两次发单页活动，以此宣传和推销产品，预计花费500元。

四、月度成本费用

该化妆品专卖店的月成本费用如下表所示。

月成本费用一览表

项目		金额
管理费用	房租	2 500元
	职工薪资	5 000元
	水电费	500元
销售费用	宣传费用	4 000元
	销售提成	3 000元
合计		15 000元

注：各种税费暂不考虑。

（续）

五、收益分析

该化妆品专卖店的月收益及年收益分析如下表所示。

收益分析一览表

项目	月销售收入	月销售成本	管理费用	销售费用	月纯利润	年纯利润
××××	30 000 元	10 500 元	8 000 元	7 000 元	4 500 元	54 000 元

六、风险分析

我国化妆品行业正处在从成长期向成熟期过渡阶段。

（一）成长期的投资特点

成长期前期的投机机会较多，风险高、收益高；而在成长期后期，市场需求基本饱和，产品销售增长率减慢，迅速赚取利润的机会减少，受优胜劣汰规律的作用，生产厂家的数量在大幅度下降之后开始稳定下来。

（二）成熟期的投资特点

原有较大企业垄断了整个行业的市场，各自占有一定比例的市场份额，利润较高，风险稳定，新企业较难进入，厂家与产品之间的竞争手段逐渐从价格手段转向提高质量、改善性能和加强售后服务，投资风险较低，收益较稳定。

我国化妆品市场即将饱和，虽然现在投资项目风险较低，但在未来将面临优胜劣汰，有可能被大企业排挤出此行业。初次在本市设立×××品牌化妆品专卖店，如果宣传力度不够或经营方式不对，则较难打开本市化妆品市场。

七、可行性分析

年轻化和平民化是化妆品的一个发展趋势，对于走在时代前端、容易接受新潮和流行的女大学生来说，各种化妆品都极有诱惑力，而且集体生活使她们在生活上互相影响，爱美的性格表现得更强烈。

大学生消费化妆品时，对质量特别小心翼翼，而具有高信誉度的知名品牌产品价格较高。然而，×××品牌化妆品既能圆大学生的品牌梦，价格又比较便宜，适合大多数学生消费。

除此之外，该专卖店主要由大学生经营管理，更容易取得消费者的信任，从而吸引更多的消费者。由此可见，×××品牌化妆品在本市设立专卖店具有可行性。

八、总结

就目前中国化妆品市场来看，此投资项目具有一定的风险性，但只要大家努力，有些风险是可以避免的。同时，根据上述收益分析，该项目是可以获利的。

编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

第6章

中小企业固定资产管理精细化设计

6.1 中小企业固定资产管理问题与对策

6.1.1 中小企业固定资产管理存在的问题

固定资产管理是中小企业资产管理的重要工作，其好坏直接影响企业的运营效率和发展前景。有效使用和高效率地管理固定资产，有着极其重要的意义。目前，中小企业固定资产管理存在的问题如图6-1所示。

主要问题	具体说明
固定资产管理制度不够健全	◎ 固定资产增加、减少和清理报废工作虽然能按既定流程进行，但是因在时间上无严格限制，单据流转速度慢，造成财务入账不及时，或因责任部门工作失误，造成资产重复进账及漏进等现象的发生
固定资产的分类核算不规范	◎ 企业未按《企业会计制度》中固定资产分类和确认标准进行处理，即将符合固定资产确认标准的设备未作固定资产处理，或将不符合固定资产确认标准的设备（如将检测仪器仪表、通信工具、生活用具等）确认为固定资产进行核算
固定资产的购置管理不完善	◎ 固定资产购置的盲动性和随意性较大，例如，有的企业较少考虑资金来源及使用成本，缺乏对投资项目的市场调研，导致新增固定资产不能充分发挥其效益；有的企业盲目攀比追求高消费，将紧缺的资金变成了不可直接创造价值的资产
固定资产折旧年限确定不统一，与实际寿命相差甚远	◎ 目前，大多数中小企业使用直线法计提折旧，固定资产价值无法在产品销售收入中得到补偿，导致企业确定的资产净值不实 ◎ 采取直线法计提折旧会间接致使企业更新改造资金不足，设备技术陈旧过时，难以适应市场经济快速发展的需求
疏于对固定资产的保养及维修	◎ 受客观条件限制，企业为节省成本支出，该修的设备不修，或拼设备追产量，或将闲置（或暂时不用）的设备露天存放，致使固定资产提前报废，而非按要求按规定妥善安置固定资产
疏于对固定资产的流转管理	◎ 没有从财务管理角度出发做好工作，固定资产的管理、使用部门对无调拨手续增加和减少固定资产的做法，没有及时提出纠正意见和采取补救措施等
固定资产盘点流于形式	◎ 部分企业对因固定资产清查盘点工作意义不明确、重视程度不够等，账的管理与物的管理相脱节，造成账实不符和待报废固定资产长期得不到处理等现象

图6-1 中小企业固定资产管理存在的问题

6.1.2 中小企业固定资产管理问题解决对策

固定资产是中小企业赖以生存的必要条件。强化固定资产管理，公允地反映固定资产原值、固定资产净值及增减变动情况，对于避免中小企业资产损失和浪费，提高企业在市场中的竞争力，具有十分重要的作用。

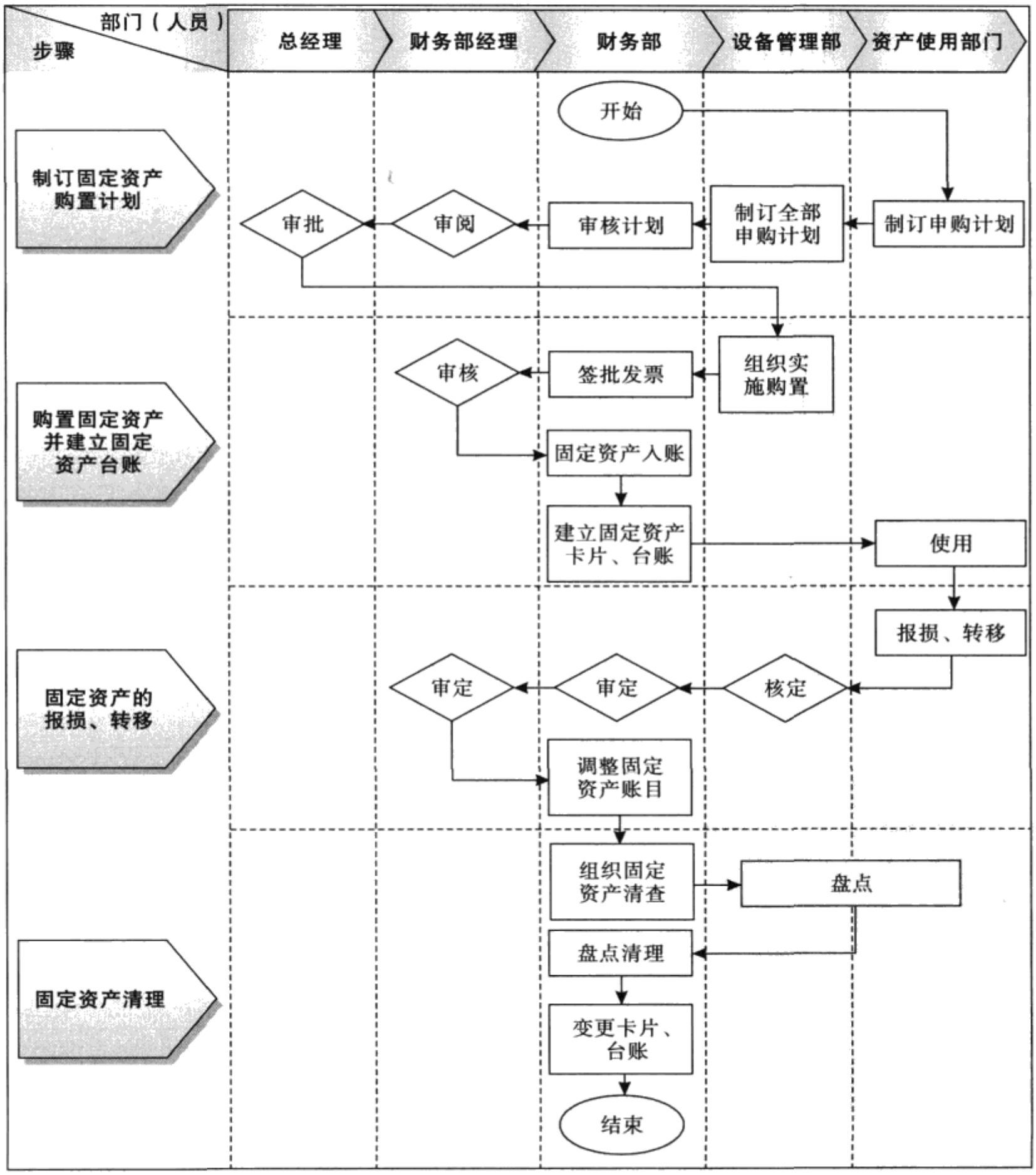
中小企业固定资产管理问题解决对策如图 6-2 所示。

解决对策	具体说明
建立并完善固定资产管理制度，完善相应的激励机制制度	◇ 严格固定资产购建审批制度，凡是企业需要购建或购买的固定资产，必须经董事会集体研究，民主决策 ◇ 建立健全固定资产的登记、验收、发放、使用、报废等内部控制制度，做到账账相符、账实相符
建立固定资产投资预算控制制度	◇ 编制固定资产投资计划，根据计划合理制定预算，并对相关指标进行考核，是有效控制盲目投资、提高固定资产使用效率的重要手段
培养和引进高层次资产管理人员	◇ 除了要让固定资产管理人员掌握专业知识之外，还应掌握国家相关政策及与固定资产有关的各项法律法规，以及本企业相关规章制度 ◇ 熟悉生产技术设备，经常深入现场了解固定资产的使用、变动情况，加强与实物管理部门、保管使用部门的联系，及时掌握固定资产的变动情况
认真贯彻落实《企业会计制度》	◇ 制定统一的固定资产目录、分类方法，合理估算确定固定资产的使用年限、预留残值，选择恰当的折旧方法 ◇ 企业核算政策一经确立，一般不随意改变，但若新折旧政策更能如实反映企业的财务状况、经营成果时，就应当考虑更改
合理设置账卡，正确核算固定资产价值	◇ 企业应当设置“固定资产登记簿”和“固定资产卡片”，按固定资产类别、使用部门和每项固定资产进行明细核算
贯彻执行固定资产清查盘点工作	◇ 盘点时，先由财务部根据账簿记录，逐项填写“固定资产盘点表”中的相关内容，再由参加盘点人员依据表中反映的内容，对固定资产实际情况进行实地盘点 ◇ 财务部负责协助固定资产管理部门确认固定资产重置完全价值，并根据固定资产新旧程度确认净值；并对该盘点表盘盈、盘亏和待报废固定资产的原值和净值进行汇总 ◇ 如实、及时编制“固定资产盘点报告”，定期盘点，及时处理盘盈、盘亏和待报废的固定资产

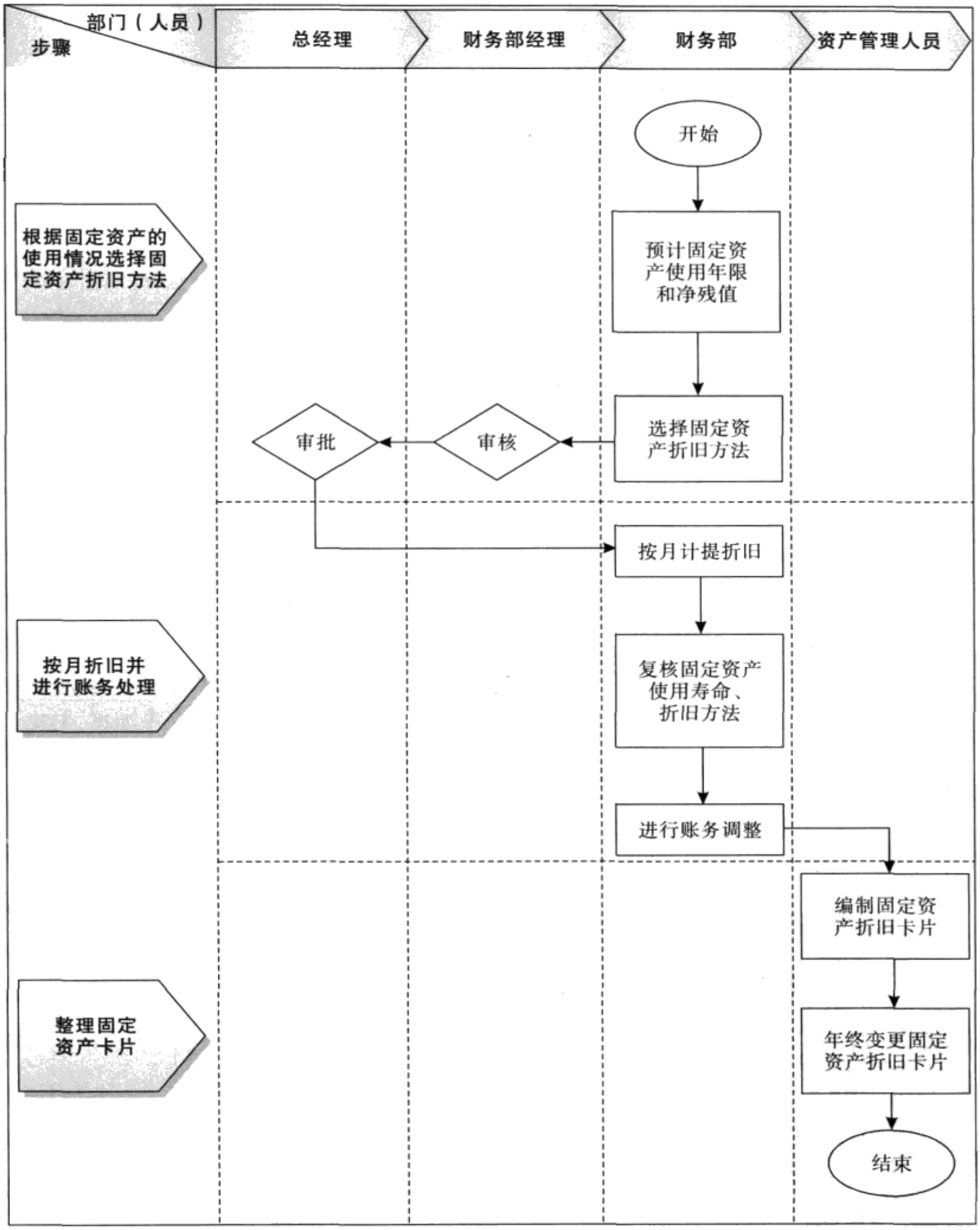
图 6-2 中小企业固定资产管理问题解决对策

6.2 中小企业固定资产管理流程设计

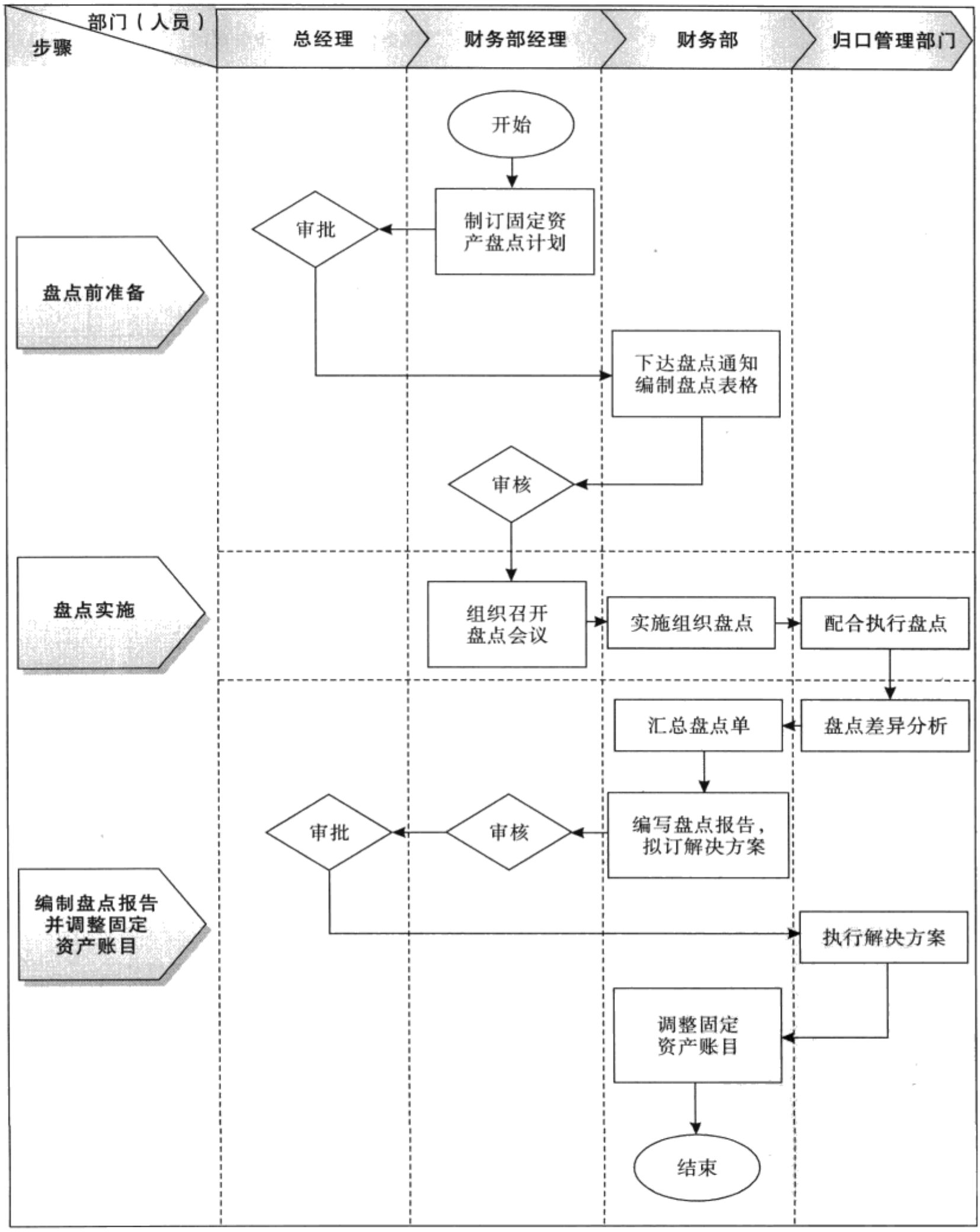
6.2.1 固定资产管理流程



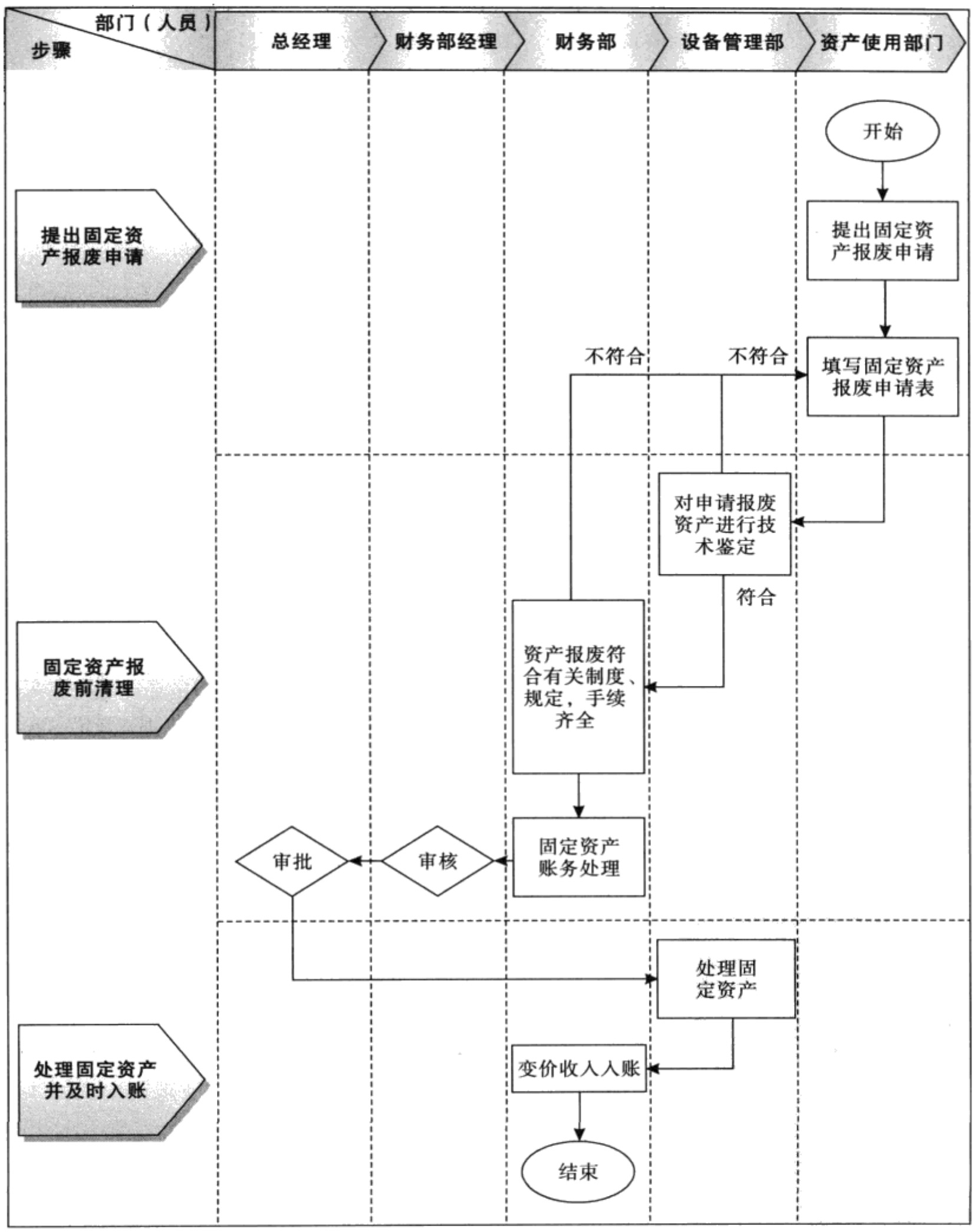
6.2.2 固定资产折旧流程



6.2.3 固定资产盘点流程



6.2.4 固定资产报废流程



6.3 中小企业固定资产管理制度设计

6.3.1 固定资产管理制度

制度名称	××公司固定资产管理制度			编　　号	
				受控状态	
执行部门		监督部门		编修部门	

第1章　总则

第1条　目的。

为加强对公司固定资产的管理，掌握固定资产的构成与使用情况，提高固定资产的利用率以充分发挥其使用效能，确保公司财产不受损失，特制定本制度。

第2条　适用范围。

本制度适用于公司使用期限超过一年的房屋、建筑物、机器、机械、运输工具以及其他与生产、经营有关的设备、器具、工具等。

第3条　管理职责。

1. 总经理负责公司固定资产的购建、转让、报废、处理等审批。

2. 财务部负责建立固定资产明细账，固定资产处理价值的测算及固定资产折旧计算。

3. 设备管理部负责公司机器设备等固定资产的购建、安装、修理和使用管理。

4. 固定资产使用部门负责固定资产的日常维护及检修工作。

第2章　固定资产的购置

第4条　购置固定资产应当由使用部门提出购置计划，报设备管理部统一登记备案。设备管理部根据公司资金状况和工作情况，制订全公司的购置计划，确定购置的数量和顺序，报公司总经理决定后实施。

第5条　临时急需的固定资产由使用部门提出申请，经设备管理部审核并报公司总经理批准后购置。

第6条　公司全部固定资产购置均由财务部统一列支，设立固定资产金额明细账、品种数量明细账进行管理。

第7条　固定资产实行编号管理。固定资产配属有关部门前，由设备管理部和财务部依其类别及会计科目，予以分类编号并粘贴标签。

第3章　固定资产的验收和领用

第8条　购置的设备进入公司后，由设备管理部开箱检查、验收，并将设备安装完毕后填写“设备使用单”（如下表所示），报公司财务部。财务部根据“设备使用单”建立固定资产卡片，并通知使用部门。

（续）

设备使用单

设备名称		设备购置日期	
主要用途		设备安装日期	
使用部门		投入生产日期	
设备管理部 经理签字盖章	是否已经移交　□ 是　□ 否 签章：		
使用部门 经理签字盖章	是否已经接收　□ 是　□ 否 签章：		
财务部 经理签字盖章	是否已经建立固定资产卡片　□ 是　□ 否 签章：		

第9条　基本建设项目完工时，由设备管理部填写“基建项目完工单”（如下表所示），报公司财务部。

基建项目完工单

建设单位		工程名称		
工程结构		建筑面积 （平方米）		
施工单位		工程预算总 价（万元）		
工程简要内容		开工日期	计划	实际
		竣工日期	计划	实际
		验收日期	计划	实际
审计单位		工程决算总 价（万元）		
总经理意见				

（续）

第4章　固定资产的转移、闲置及减损

第10条　固定资产的调拨与转移。

1. 凡列入公司的固定资产未经公司总经理批准，任何部门不得擅自调拨、转移、借出和出售。

2. 公司内部设备的调拨与转移必须通过设备管理部办理固定资产转移手续，同时由调出、调入部门的双方部门经理及经办人签字后，由财务部办理转账手续，并通知相关的会计人员进行账、卡交接。

3. 公司对外的设备调拨和转移一般实行有偿价调拨方式，设备管理部根据设备的使用年限、折余价值、新旧程度按质论价。原则上调出设备的价值不得低于设备的折余价值，对外处理设备必须由财务部提出处理价值，报公司总经理签字后方可处理，并办理有关财务手续。

4. 未经公司总经理同意，各使用部门无权对设备进行转移及处理。如有违反，将追究部门及经办人的责任。

第11条　固定资产的转移处理。

固定资产在公司内相互拨转时应由移出部门填写“固定资产转移单”（一式四联），由设备管理部签章后，送移入部门确认。其中，第一联送设备管理部，第二联送财务部，第三联送移入部门，第四联留移出部门。

第12条　固定资产的送修处理。

固定资产须送厂商修复时，应依照公司相关规定办理，于送修时由设备管理部填写“物料交运单”。

第13条　出租或外借固定资产。

固定资产出租或外借，设备管理部应先会同财务部报公司总经理核准后办理，并应制定契约，副本送财务部以备核对，契约内容应包括修缮保养及税费负担、租金、运输费、归还期限、保持原状、附属设备明细等，其出入厂区应另填“物料交运单”。

第14条　闲置固定资产的处理。

设备管理部至少每三个月将经营上认为无利用价值的闲置固定资产予以整理，填具“闲置固定资产明细表”，拟订处理意见后报公司总经理，经核定出售者须按下列规定办理相关事宜。

1. 设备管理部应按“闲置固定资产明细表”（如下表所示）所列经批示计售部分开具“固定资产销售比价单”（一式四联），由总经理指派专人或由采购部负责招商比价，并将比价结果转记于“固定资产销售比价单”后，第三联自存；第四联归档；第一、二联报公司总经理审核后，由经办人将第二联送财务部以便核对；第一联送设备管理部以便发货。

（续）

闲置固定资产明细表

制表日期：____年____月____日

财产编号	名称	规格	厂牌	数量	单位	账面价值			使用情况（年限）			闲置原因	拟处理意见
						总价	已提折旧	净值	取得	耐用	已使用		

固定资产销售比价单

名称		厂牌规格		使用部门	
				附属设备	
				购置日期	
单位		数量		耐用年限	
				已使用年限	
比价记录	厂商			原价	
	单价			已提折旧	
	总价			净值	
				备注	

总经理		经理		管理部门		经办人	

2. 发货时，由销售经办人填写“物料交运单”（一式六联）（承运商联勿填）凭以入厂提货，经门卫签注出厂时间及过磅记录后，送回销售经办人开具“缴款单”向出纳人员解缴货款，并于“物料交运单”备注栏填写“固定资产销售比价单”号码、发票号码，第一联送设备管理部，第四联送承购商收执；第二、三联送门卫查对放行，于次日转财务部复核。

（续）

3. 提货出厂后设备管理部应立即填具“固定资产报废单”（一式四联）（材料仓库联免填），第一联自存转入“固定资产登记卡”，第二联送财务部，第三联送固定资产使用部门留存。

第 15 条　抵押固定资产的减损、出租及外借处理。

经提供抵押借款的固定资产，如有减损、出租与外借时，设备管理部应事先备函写明抵押编号及固定资产名称、数量，向财务部报备，由财务部向贷款及抵押权登记机构办理标的物增减变更手续。

第 5 章　固定资产的日常使用与维护

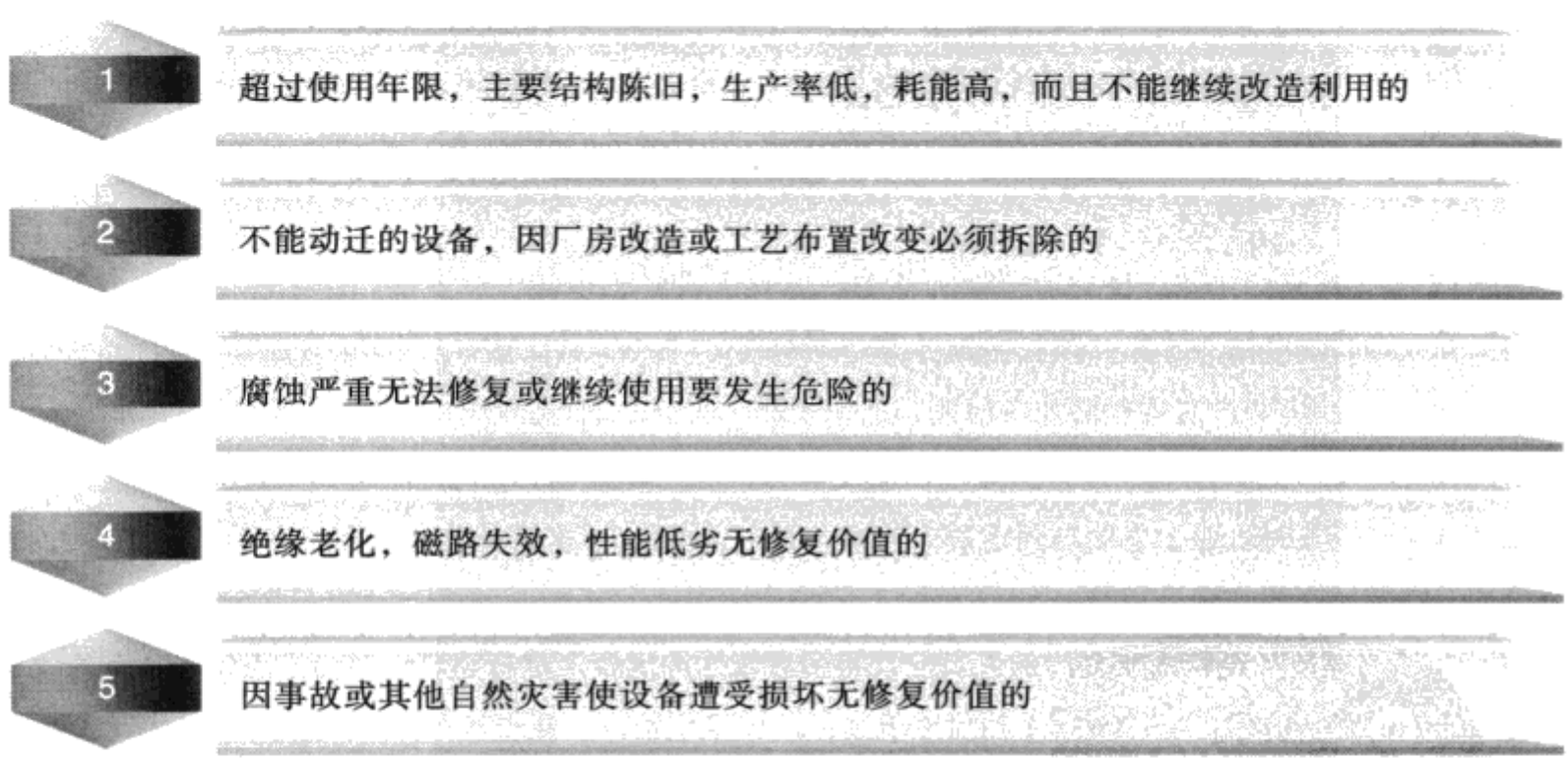
第 16 条　公司设备管理部必须建立健全的固定资产保管和养护制度。做好防火、防盗、防潮、防锈、防蛀等工作。各使用部门应落实安全防护措施。按照制度要求对固定资产进行养护、定期检测或修缮，确保其完好和使用安全。

第 17 条　对精密、贵重以及具有安全隐患的仪器设备，设备管理部应制定具体操作规程，指定专人进行操作。

第 6 章　固定资产的报废与封存

第 18 条　公司的固定资产报废处理时，使用部门须提出申请，填写“设备报废单”（一式三份），由财务部将其净损失上报公司总经理批复后办理报废相关手续。

第 19 条　凡符合下列条件的固定资产均可申请报废，具体内容如下图所示。



固定资产报废的条件

第 20 条　凡经批准报废的固定资产不能继续在生产线上使用，主管部门与使用部门要及时作价处理。处理后的固定资产由主管部门和使用部门一起办理固定资产的注销手续，对外处理报废固定资产时由主管部门提出处理意见，经公司总经理批准后执行，变价收入上交财务部。

（续）

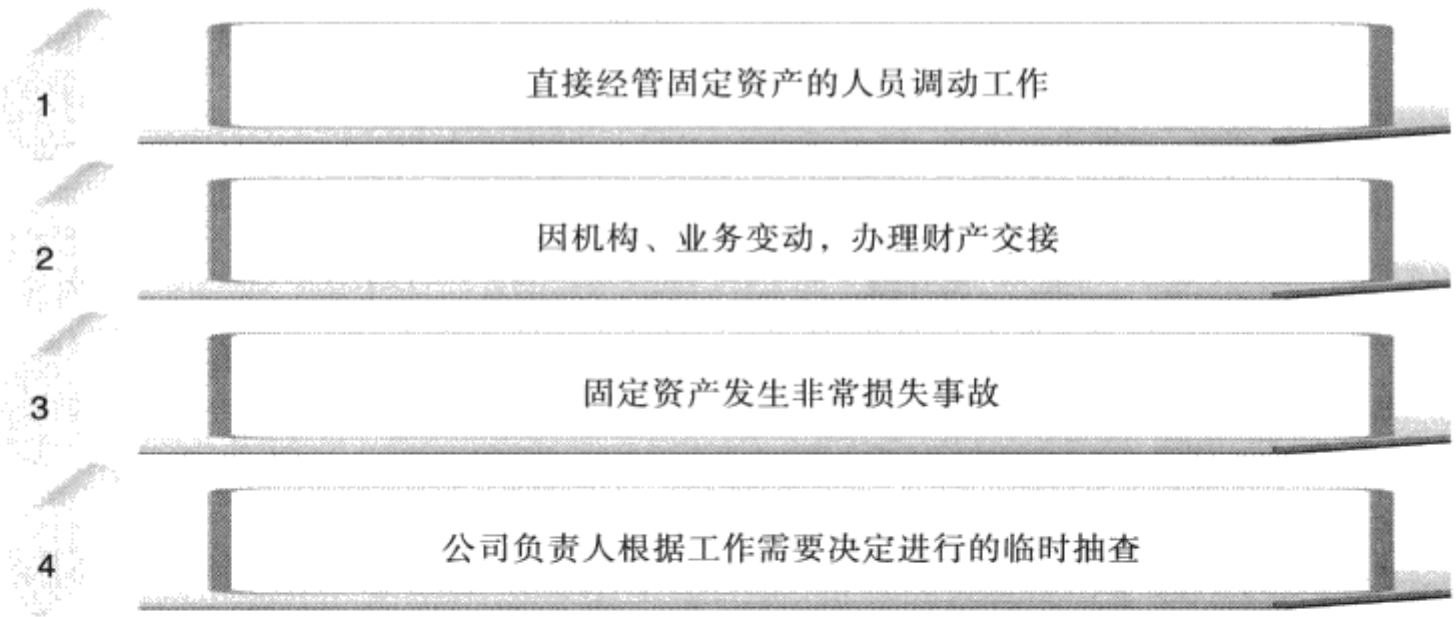
第21条　凡停用三个月以上的固定资产，由使用部门封存、保管。

第22条　闲置设备和封存设备启封后，由使用部门填写启封单，经公司总经理同意后，方可使用。

第7章　固定资产的清查

第23条　为了保护固定资产的安全与完整，各部门必须对固定资产进行定期清查、盘点，以掌握固定资产的实有数量，查明有无丢失、毁损或未列入账的固定资产，保证账实相符。

第24条　固定资产每年至少清查一次。遇有下列情况之一的，应当对有关固定资产进行全部或部分的临时清查。具体内容如下图所示。



对固定资产进行全部或部分临时清查的情况

第25条　根据固定资产清查的范围和任务，成立由设备管理部、财务部、使用部门、技术人员和实物保管人员参加的清查小组，组长由财务部经理担任。

第26条　固定资产清查程序如下所述。

1. 对固定资产进行清查以前，财务部必须检查有关财产增减变动的凭证是否齐全，如有尚未入账的会计事项，应当及时入账，主动与固定资产管理部门、仓库以及其他有关部门核对各项固定资产的收、付记录，做到清查前的账目相符。

2. 在清查以前，经管固定资产的人员应当将所经管的固定资产进行整理，对尚未点验入库和应当调拨出库的固定资产，尽可能做好入库和出库手续，避免发生重点、漏点等差错。

3. 固定资产清查应当逐一点清实物，包括查明固定资产的实有数与账面结存数是否相符，固定资产的保管、使用、维修、报废和转让等情况是否正常等。

（1）发现没有入账的固定资产，应当查明原因，及时入账。

（2）在清查中发现毁损情况，查明毁损的程度、原因和责任以后，在清查表内加以注明，并提出处理意见。

（3）对于租赁、代管的固定资产，应当进行清查，并分别填制清查表。

（续）

4. 固定资产清查结束后，根据清查的结果填制清查表。清查表经审核无误以后，由参与清查的人员和经管财产的人员共同签名盖章。清查表应当由设备管理部留存一份，送交财务部一份。

5. 财务部根据清查表与固定资产账簿记录进行核对。若发现盘存数与账存数不一致时，则应该及时查明原因，必要时进行复查或由经管固定资产的人员提交书面报告。

6. 对清查出的固定资产短缺和溢余，经查明核实以后，经资产清查小组审核，报公司领导集体审批。财务部根据审查核实后的清查表和审批意见，按照会计制度的规定进行账务调整，使账簿记录与实际盘存的资料一致。

第8章 奖惩

第27条 在固定资产管理工作中成绩突出者，公司可给予一定的物质奖励。

第28条 固定资产保管人、使用人玩忽职守，违反有关固定资产管理规定及操作规程，造成固定资产受损的，应予赔偿。赔偿数额依据损失大小和责任大小确定，同时追究其相关领导的责任。

第29条 造成重大固定资产安全事故，依据国家安全法规和公司有关安全管理规定，对相关责任人进行纪律处分和经济处罚，并追究相应的法律责任。

第9章 附则

第30条 本制度由财务部负责制定、解释并检查、考核。

第31条 本制度经总经理批准后颁布施行，修改时亦同。

编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

6.3.2 固定资产折旧办法

制度名称	××公司固定资产折旧办法			编　　号	
				受控状态	
执行部门		监督部门		编修部门	

第1章 总则

第1条 目的。

为了加强对公司固定资产的管理，正确计提固定资产折旧，合理使用折旧基金，促进公司固定资产的更新改造，建立健全固定资产和折旧基金的管理责任制，特制定本办法。

第2条 适用范围。

本办法适用于对本公司所有固定资产的折旧工作。

（续）

第2章　固定资产提取折旧的范围

第3条　折旧的空间范围。

除以下情况外，公司财务部应对所有固定资产计提折旧。

1. 已提足折旧额，但仍继续使用的固定资产。

2. 按规定单独估价作为固定资产入账的土地。

第4条　折旧的时间范围。

1. 财务部在具体计提折旧时，一般应按月提取折旧，当月增加的固定资产，当月不提折旧，从下月起计提折旧；当月减少的固定资产，当月仍计提折旧，从下月起不提折旧。

2. 固定资产提足折旧后，不论能否继续使用，均不再提折旧；提前报废的固定资产也不再补提折旧。

第5条　确定固定资产折旧范围的注意事项。

确定固定资产折旧范围时，应注意的问题具体如下。

1. 已达到预定可使用状态尚未办理竣工决算的固定资产，应当按照估计价值确定其成本，并计提折旧；待办理竣工决算后，再按实际成本调整原来的暂估价值，但不需要调整原已计提的折旧额。

2. 处于更新改造过程停止使用的固定资产，应将其账面价值转入在建工程，不再计提折旧。更新改造项目达到预定可使用状态转为固定资产后，再按照重新确定的折旧方法和该项固定资产尚可使用寿命计提折旧。

3. 因进行大修理而停用的固定资产，应当照提折旧，计提的折旧额应计入相关资产成本或当期损益。

第3章　计算、提取折旧的依据和方法

第6条　计算、提取折旧的依据。

计算固定资产折旧的依据为固定资产原值，具体说明如下。

1. 用专项拨款、专用基金和专项贷款购建的固定资产，以实际购建成本为原值。

2. 有偿调入的固定资产和以融资租赁方式租入的固定资产，以实际调入或租赁协议价格，加上包装费、运杂费和安装费后的价值为原值。

3. 无偿调入的固定资产，以购买的账面原值减去原来的安装成本，加上本单位安装成本后的价值为原值。

4. 通过改建、扩建后增值的固定资产，应以增值后的新价值为原值。

5. 公司接受赠送和从海外分支机构调回的固定资产，应根据其技术性能和新旧程度按现值估价确定原值。

第7条　计算、提取折旧的方法。

本公司计算、提取固定资产折旧，应采取平均年限法和工作量法。

1. 下列专业设备的折旧，按工作量法计算、提取。

（续）

1 客、货运汽车的折旧根据单位里程折旧额和实际行驶里程计算、提取

2 大型吊、运设备按每台班折旧额和实际工作台班计算、提取

3 不具备单独核算条件的客、货运汽车和大型吊、运设备，经总经理同意，也可按平均年限法计提折旧

按工作量法计算、提取折旧

2. 除上述规定外，其余固定资产的折旧，均按平均年限法计算、提取。即根据固定资产原值、规定的折旧年限和净残值比例，每年均等计算、提取。

3. 固定资产折旧应按月提取，并计入当月成本（费用）。

4. 按季核算成本（费用）的固定资产，可按季提取和计入该季成本（费用）。新购建的固定资产应从购建入账后的下月开始计提折旧，至提足折旧或按规定停止计提折旧时止。

5. 季节性使用的生产、加工设备，其全年应提折旧，要在生产、加工期内全部提足，计入生产期的成本（费用）。季节性使用的空调、采暖设备，其全年应提折旧，应按12个月均等提取。

第4章 折旧率和单位折旧额

第8条 折旧率的确定。

平均年限法的年折旧率，根据固定资产原值减去净残值后的余额和折旧年限确定。其计算公式如下。

$$\text{固定资产年折旧率} = \frac{1 - \text{预计净残值率}}{\text{规定的使用年限}} \times 100\%$$

$$\text{固定资产月折旧额} = \frac{\text{固定资产原值} \times \text{年折旧率}}{12}$$

$$\text{固定资产季折旧额} = \text{固定资产月折旧额} \times 3$$

第9条 单位折旧额的确定。

工作量法的折旧额按照设备的原值减去净残值后的余额和规定的总工作量确定。其计算公式如下。

$$\text{单位里程折旧额} = \frac{\text{原值} - \text{预计净残值}}{\text{规定的总行驶里程}}$$

$$\text{每台班折旧额} = \frac{\text{原值} - \text{预计净残值}}{\text{规定的总工作台班数}}$$

（续）

第 10 条　固定资产净残值。

1. 固定资产的净残值为残值减去清理费用后的余额。

2. 各类固定资产的净残值比例，在原值 3% ~5% 的范围内，由公司财务部经理确定。某些固定资产的净残值比例需要低于原值 3% 或高于原值 5% 的，须经公司总经理同意。

第 5 章　折旧基金的使用与管理

第 11 条　固定资产及其折旧基金的监管责任分工。

公司要建立健全经济责任制，加强对固定资产的日常管理，编制长期和年度的固定资产更新改造计划，及时办理固定资产报废、改造、更新。

1. 公司总经理对本公司固定资产和折旧基金的管理、固定资产更新改造负直接领导责任。

2. 公司财务部对本公司固定资产折旧基金的使用、固定资产更新改造计划的执行情况和经济效益进行监督和指导。

3. 公司财务部必须接受监督、检查，如实反映情况和提供资料。

第 12 条　折旧基金的专项使用。

1. 折旧基金是公司固定资产更新改造资金的主要来源，折旧基金应按照规定专项用于公司固定资产的更新改造，不得挪作他用。

2. 公司的折旧基金可以同公司留利中的生产发展基金或业务发展基金统筹安排，用于公司固定资产的更新改造。

3. 提取大修理基金的公司，在保证正常大修理的前提下，可将大修理基金同折旧基金统筹安排使用。

4. 折旧基金由公司按规定掌握使用，公司内各部门不得平调。

第 13 条　营业性与非营业性固定资产的折旧应分别管理。

公司的营业性固定资产同非营业性固定资产所提折旧应分别管理。营业性固定资产所提折旧不得用于非营业性固定资产（包括职工宿舍、食堂、托儿所、俱乐部等）的新建、扩建、改建或购置。

第 14 条　对违反本办法且有下列行为之一的应予以处理。

1. 任意改变国家统一规定的固定资产分类折旧年限或总工作量，多提或少提折旧的。

2. 自行扩大折旧基金使用范围，挪用折旧基金的。

3. 盲目购建固定资产，造成严重损失浪费的。

第 6 章　附则

第 15 条　本办法由财务部负责制定、解释并检查、考核。

第 16 条　本办法经总经理批准后颁布施行，修改时亦同。

编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

6.3.3 固定资产盘点细则

制度名称	××公司固定资产盘点细则			编　　号	
				受控状态	
执行部门		监督部门		编修部门	

第1条　目的。

为了全面、准确地掌握本公司固定资产投入及使用现状，加强固定资产管理，有效地进行资源整合，完善内部控制作业，特制定本细则。

第2条　适用范围。

本细则适用于价值在2 000元以上（含）的土地、建筑物、机器设备、运输设备、工具器具、电子设备、管理用具等。除固定资产以外的物资资产，应列入低值易耗品管理。

第3条　组织机构及职责。

为全面、准确地掌握本公司固定资产的状况，公司特成立盘点小组，由资产管理部经理为组长，财务部经理为副组长，固定资产管理员、固定资产会计、各固定资产使用部门抽调人员为组员，其职责如下。

1. 制定工作方案。

2. 监督各工作小组开展工作。

3. 听取工作进展情况汇报，研究解决清查过程中发现的重大问题。

4. 按有关要求进行账务核对。

5. 建立和完善部门仪器设备固定资产账、卡等档案资料。

第4条　盘点频率。

1. 季度抽查。

2. 年度盘点。

第5条　盘点方式。

1. 根据固定资产账册每季度抽查一次，每一类别至少10项。

2. 年度实行实物盘点法。

第6条　盘点准备。

1. 固定资产管理员根据盘点计划准备盘点表，并预先编号。

2. 在盘点前，资产盘点小组召开盘点准备会议，向各使用部门和财务部传达盘点计划，进行人员的安排和动员，发放“固定资产盘点表”，并提前做好盘点的各项准备工作。

第7条　进行固定资产盘点。

1. 在实地盘点时，应由资产管理部固定资产管理员、财务部固定资产会计以及固定资产使用部门的人员共同参与，进行盘点。

（续）

2. 盘点应该以“静态盘点”为准则。因此，盘点开始后禁止一切固定资产的进出和移动。

第8条　盘点结果差异及存档。

1. 盘点结果和差异应由固定资产管理员、会计和固定资产使用部门三方签字确认。

2. 固定资产盘点以及盘点差异表分别由资产管理部和财务部归档保存。

第9条　固定资产盘盈或盘亏处理审批。

1. 本公司固定资产的盘盈或盘亏，应由资产管理部和使用部门分析差异原因，及时形成处理意见，落实责任人，并上报财务部经理审核。

2. 财务部经理对固定资产盘点差异表和处理意见进行审核，交公司总经理审核批准。

第10条　盘盈或盘亏固定资产的账务处理。

对盘盈或盘亏的固定资产，由资产管理部负责填制或注销“固定资产卡片”，财务部负责更改固定资产相关账务。

第11条　本细则由财务部负责制定、解释并检查、考核。

第12条　本细则经总经理批准后颁布施行，修改时亦同。

编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

6.3.4　固定资产报废规定

制度名称	××公司固定资产报废规定			编　　号	
				受控状态	
执行部门		监督部门		编修部门	

第1章　总则

第1条　目的。

1. 确保固定资产的报废是不可用或不再具有使用价值，并经过相应的审批，防止公司资产流失。

2. 确保报废的固定资产得到及时处置，残值得到充分的回收。

3. 提高固定资产的使用效益和使用期限。

第2条　适用范围。

本规定适用于公司内部所有固定资产的报废处理。

第3条　组织机构。

设备管理部经理组织设备管理员、固定资产管理员、各使用部门固定资产管理员、技术部技术人员成立技术鉴定小组进行鉴定，并落实报废原因。

（续）

第2章　固定资产报废申请条件及损失认定

第4条　固定资产报废申请条件。

符合下列条件之一的固定资产可申请报废。

1. 使用年限过长，功能丧失，完全失去使用价值，或不能使用并无修复价值的。

2. 产品技术落后，质量差、耗能高、效率低，已属淘汰且不适于继续使用，或技术指标已达不到使用要求的。

3. 严重损坏，无法修复的，或虽能修复，但累计修理费已接近或超过市场价值的。

4. 主要附件损坏，无法修复，而主体尚可使用的，可作部分报废。

5. 免税进口的仪器设备应当在监管期满，向海关申请解除监管并获得批准之后才能提出报废申请。

第5条　固定资产损失认定。

对报废、毁损的固定资产，其账面净值扣除残值、保险赔偿和责任人赔偿后的余额部分，依据下列证据认定损失。

1. 资产管理部内部有关部门出具的鉴定证明。

2. 单项或批量金额较大的固定资产报废、毁损，资产管理部应逐项作出专项说明，并委托有技术鉴定资格的机构进行鉴定，出具鉴定说明。

3. 不可抗力原因（自然灾害、意外事故、战争等）造成固定资产毁损、报废的，应当有相关职能部门出具的鉴定报告。例如，消防部门出具的受灾证明，公安部门出具的事故现场处理报告、车辆报损证明，房管部门出具的房屋拆除证明，锅炉、电梯等安检部门出具的检验报告等。

4. 公司固定资产报废、毁损情况说明及内部核批文件。

5. 涉及保险索赔的，应当有保险公司理赔情况说明。

第3章　固定资产报废程序

第6条　提出书面报告，填写登记表。

1. 各部门在报废固定资产前应向设备管理部提出申请报废固定资产的报告，填报“固定资产报废申请单”，提交报废固定资产的名称、数量、规格、单价、损失价值清册，以及鉴定资料和对非正常损失责任的处理意见，经设备管理部审批后方可处理。

2. 填写“固定资产报废申请单”时，必须登记固定资产编号，以便调整账目。

3. 仪器设备未办理报废批准手续的，各部门负责做好保护工作，不得擅自处理。

第7条　落实报废后的固定资产处理办法。

1. 报废后的固定资产可以通过“支援对口困难单位”、“拍卖”等方式进行处理。

2. 提出报废的部门与有关接受单位初拟转让协议，包括拟订报废价格和收入，并按批准固定资产报废的各级权限报批。

第8条　实地清点。

1. 经批准报废后，设备管理部负责通知有关报废固定资产的申请部门和财务部等，商定实地清点办法。

（续）

2. 清点核对结束后，由各相关部门负责人在“固定资产报废申请单”上签字。

3. 设备管理部负责根据“固定资产报废申请单”调整部门固定资产实物账目，财务部负责监督报废固定资产价值的变更情况，调整有关固定资产账目。

4. 有关报废固定资产搬运等工作由提出报废的固定资产使用部门负责根据事前所商定的资产转让协议执行。

第9条　固定资产报废审批权限。

1. 单台/件人民币在____元以下的仪器设备由固定资产管理员会同财务部主管决定。

2. 单台/件人民币在____~____元的仪器设备主管会同财务部经理审批。

3. 单台/件人民币在____~____元的仪器设备需报公司总经理审批。

4. 单台/件人民币在____元以上的仪器设备，应由相关部门的专业技术人员组成的技术鉴定小组进行技术鉴定，并填写技术鉴定书，经公司总经理同意后，准予报废。

第4章　固定资产报废的核算

第10条　固定资产报废情形。

1. 由于磨损或陈旧，使用期满不能继续使用。

2. 由于技术进步，必须由先进设备替代。

第11条　固定资产报废引起的变化。

固定资产报废，一方面由于固定资产退出公司引起公司固定资产的减少，另一方面在清理过程中还会发生一些清理费用，同时还可能取得一定的变价收入。

第12条　固定资产报废的核算程序。

1. 注销报废固定资产的原值和已提折旧额。按固定资产的净值，借记“固定资产清理”账户；按已提折旧额，借记“累计折旧”账户；按固定资产原值，贷记“固定资产”账户。

2. 结转残料价值和变价收入。按收回的残料价值和变价收入，借记“银行存款”、“原材料”等账户，贷记“固定资产清理”账户。

3. 支付清理费用。按发生的清理费用，借记“固定资产清理”账户，贷记“银行存款”等账户。

4. 结转清理后的净损益。固定资产清理后的净收益，借记“固定资产清理”账户，贷记“营业外收入——处理固定资产收益”账户；固定资产清理后的净损失，借记“营业外支出——处理固定资产损失”账户，贷记“固定资产清理”账户。

第5章　附则

第13条　本规定由财务部负责制定、解释并检查、考核。

第14条　本规定经总经理批准后颁布施行，修改时亦同。

编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

6.4 中小企业固定资产管理方案设计

6.4.1 固定资产购置保管方案

方案名称	××公司固定资产购置保管方案	执行部门	
		监督部门	

一、目的

为确保本公司固定资产的合理配置与有效使用，保障固定资产的完整，提高固定资产的利用效率，明确各部门管理职责，特制定本方案。

二、适用范围

本方案适用于本公司固定资产购置工作。

三、相关术语解释

本方案所指固定资产，是指能独立使用、单价在人民币2 000元以上（含2 000元），使用年限在2年以上（含软件）且能独立发挥某项具体功能的物品。

四、管理职责

1. 财务部负责管理本公司固定资产投资总额，并准备相应的固定资产采购资金；根据相关财务制度进行固定资产的计价确认和计提折旧；负责固定资产的盘点清查；审核固定资产的报废情况。

2. 设备管理部负责本公司固定资产的日常管理工作，以及具体落实核准后的固定资产采购计划。

3. 各部门应指定专人（资产管理员）负责本部门的固定资产采购计划，负责固定资产的日常维护保养工作。

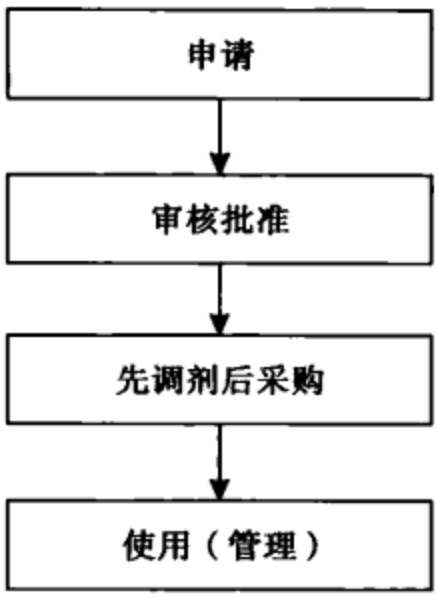
五、编号

公司在购置固定资产后，由资产管理部负责登记，并将固定资产按类别编号并粘贴样签，制成“固定资产卡片”。

六、固定资产的申请及购买

凡各职能部门需购置固定资产，应严格按照公司年度预算执行。固定资产购置流程如下图所示。

（续）



固定资产购置流程图

1. 固定资产申购部门填写“购置固定资产申请表”（如下表所示），提出所购固定资产名称、数量及估计金额，经设备管理部审核后，报公司总经理批准。

2. 固定资产原则上由设备管理部统一购买，分发给各个部门。如有特殊情况，允许各部门在提交“购置固定资产申请表”的前提下就近采购，报设备管理部审核并备案。

购置固定资产申请表

采购申请单位/部门		采购申请日期	
采购申请人		需要日期	
购置固定资产名称		货号/规格	
建议品牌		数量	
建议货源单位		估计金额	
预算金额		购买原因	
请购部门经理意见		设备管理部经理意见	
直属副总意见		总经理批示	
备注			

注：“采购申请单位/部门”一栏填写分公司名称及部门名称。

七、固定资产的清查

1. 财务部应会同设备管理部对固定资产进行定期或不定期的盘点清查，对盘点发现的盈亏要查明原因，提出处理意见，并报总经理审批后通知财务部调整财务账户。

（续）

2. 本公司各部门之间固定资产的转让、调拨由使用部门提出申请，编制“固定资产借用/移交表”（如下表所示），报设备管理部及财务部审核，经公司总经理批准后，由设备管理部具体操作并备案。

固定资产借用/移交表

物品名称	数量	转出/移交部门	移交人	借用/接交部门	借用/接交人	借用/移交原因
部门经理意见						
直属副总意见						
设备管理部经理意见						
备注						

八、固定资产的报废

固定资产符合以下情况的，可申请报废。

1. 耗能很高，效率很低的设备、工具等。

2. 使用期限已达到或超过规定年限，主要部件已存在严重缺陷、故障，不能修复或无修复价值的。

3. 因事故或不可抗力遭受严重损坏，不能修复或无修复价值的。

4. 损坏严重，无法修复或无修复价值的。

5. 固定资产的报废由使用部门提出申请，设备管理部会同使用部门资产管理员进行鉴定，出具鉴定意见，同时会同财务部出具固定资产处理意见。

6. 报废固定资产的清理回收工作由行政部负责，并备案，所收价款交财务部。

九、固定资产管理责任制

本公司的固定资产采用“谁保管谁负责”的管理责任制，采用分级管理办法。各部门应设置固定资产管理员，负责所有固定资产的领用及日常维护。固定资产管理员在领用固定资产时，应填写“固定资产领用单”（如下表所示）。因管理不善造成的短缺、毁损等，应由固定资产管理员负责赔偿。

（续）

固定资产领用单

领用部门：　　领用日期：____年____月____日

序号	物品名称	物品型号	数量	金额	领用原因	领用人签收
部门经理签字					设备管理部经理签字	
直属副总签字					总经理签字	
备注：						

编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

6.4.2 固定资产投保理赔方案

方案名称	××公司固定资产火险投保理赔方案	执行部门	
		监督部门	

一、目的

为了确保本公司固定资产的安全，处理火险投保相关事宜，特制定本方案。

二、适用范围

本方案适用于本公司所有固定资产火险投保工作。

三、相关术语解释

1. 保险。本方案所称保险是指火灾保险。如有必要，应根据情形增加附加保险。

2. 应保险的固定资产。本方案所称应保险的固定资产是指易引起灾害致使发生重大损失的固定资产，如建筑物、机器设备等。

四、投保办理责任部门

设备管理部负责投保申请；安全工程师负责投保申请的审核，并会同财务部经理一同审核；财务部负责办理投保手续。

（续）

五、投保程序

1. 预约投保

（1）机器进厂后，设备管理部应在每月5日前填送“外购机器进厂置放明细表”（一式三份），按照置放场地及贷款银行分别编列，呈设备管理部经理核实盖章后，一份留存；两份送财务部，其中一份汇送承保保险公司，一份自存。

（2）必要时，各部门应附有关资料，委托财务部办理预约保险，并应于每月3日前具体报告保险标的物的变动情况，由财务部凭册向保险公司冲抵预约保险。

2. 正式投保

（1）设备管理部在取得固定资产时，对于应投保者，须即时填写“投保申请书”（一式三份），经设备管理部经理核准、安全工程师审核、财务部经理签注意见，转呈总经理核准后，一份送行政部，一份送回设备管理部，一份送财务部。

（2）对未投保的固定资产，财务部经理与安全工程师会商后，认为有必要投保时，应函请设备管理部提交投保申请。

3. 办理投保手续

（1）财务部在接到“投保申请书”并审查后，向保险公司办理投保手续。但有特殊情形的，财务部应将投保权利要点函请申请部门认可。

（2）订立保险合同后，保单正本由财务部自存，保单副本连同收据送设备管理部核对后，一份留存，一份连同收据送财务部以凭此整理付款。

（3）若投保的固定资产因提供抵押而必须办理受益人转移时，则保单正本交债权人收执。

4. 办理续保手续

投保物保险期届满时，如需续保，设备管理部应填具“投保物变动（续保）通知单”（一式三份），经公司总经理核准，会同安全工程师、财务部限届满1个月内续保。通知单一份送行政部，一份送回设备管理部，一份送财务部留存。

六、出险办理

1. 出险通知

设备管理部于投保物遭受灾害时，应立即通知财务部知会保险公司，并会同设备管理部主管、安全工程师进行现场调查，将受灾害的原因、时间、状况及损害概算等填入“固定资产灾害报告书”（一式四份），由安全工程师送财务部经理审核，呈公司总经理核准后，于3日内将两份送财务部以凭此向保险公司办理索赔手续，一份由设备管理部保存，一份送财务部。

如有必要，设备管理部应委托公证机构会同安全工程师、设备管理部主管到现场勘察，以公证机构的“损失报告”作为向保险公司索赔的依据。

2. 索赔

财务部在接到“固定资产灾害报告”及公证机构的“损失报告”后，应立即填具保险公司规定的

（续）

“火灾赔偿申请书”及“损失清单”，于损失发生后5日内向保险公司请求赔偿，并将其副本送投保部门，受损固定资产如已提供质押的，应将送保险公司的“火灾赔偿申请书”副本送给质权人。

3. 对赔偿金的处理

财务部领到保险公司损失赔偿金后，应立即连同有关文件汇送会计人员复核办理入账手续，并将处理经过及结果通知投保部门。

4. 索赔驳诉

如对投保物损失赔偿的请求有异议，财务部应于接到通知1个月内（附有关资料）汇送公司法律事务处向法院提起诉讼，以维护保险权益。

七、保险金额及费用统计

财务部于每月8日前根据“投保申请书”、“固定资产灾害报告书”、“投保物变动（续保）通知单”、保单正本等资料，编制上月份“投保单位固定资产保险费用报表”（一式三份），呈财务部经理复核，经总经理核准后，一份财务部自存，其余分送各设备管理部，同时编制上月份“保险月报表”，呈财务部经理复核、总经理核准后，由经办人留存备查。

编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

6.5 中小企业固定资产管理表单设计

6.5.1 固定资产登记表

编号：　　部门名称：　　登记日期：____年____月____日

资产编号		资产名称	
类别编号		类别名称	
品牌名称		规格型号	
增加方式		存放地点	
原值		净值	
购置时间		购置数量	
使用部门		使用人员	
使用年限			

（续表）

经办人签字		使用人签字	
附属设备			
备注			

6.5.2 固定资产盘点表

盘点日期：____年____月____日

资产编号	资产名称	规格	部门	账面盘存		实际盘存		盘盈		盘亏		原因	审批意见
				数量	金额	数量	金额	数量	金额	数量	金额		

盘点人：　　监督人：

6.5.3 固定资产购置申请表

申请部门：　　申请日期：____年____月____日

购置设备名称	设备技术参数	需求申请			生产厂家	供货时间
		数量	单价	总价		

6.5.4 固定资产报损、报废表

编号：　　类别：☐ 报废　☐ 报损　　申请日期：____年____月____日

申请部门					
固定资产名称					
入库（领用）日期					

（续表）

原因及状况							
质量检验	检验人		商务审核	审核人			
	日期			日期			
原值		净值		已提折旧		估计损失	
批准人	部门经理			运营主管			
	财务总监			总经理			
	日期：____年____月____日			日期：____年____月____日			

填表说明：本表（一式三联），第一联由资产使用部门留存，第二联交财务部，第三联交仓库。

6.5.5 固定资产内部借用表

编号：　　日期：____年____月____日

固定资产名称		固定资产数量	
固定资产型号		固定资产配置	
借用前使用部门		借用后使用部门	
借用前保管人		借用后保管人	
借用原因			
借用期限			
审批意见	借用前使用部门	借用后使用部门	

6.5.6 固定资产保养维修表

申请部门：　　申请人：　　申请日期：____年____月____日

物品名称		资产编号		数量	
购置时间		预计维修费用		修复时间	
原因及使用状况描述	☐ 自然损坏　　☐ 人为损坏 说明：				

（续表）

修复后意见	报修人签字确认： 日期：____年____月____日
申请部门主管	部门主管签字确认： 日期：____年____月____日
设备管理部主管	设备管理部主管签字确认： 日期：____年____月____日
财务部主管	财务部主管签字确认： 日期：____年____月____日

核准人：　　审核人：　　制表人：

6.6 中小企业固定资产管理文案设计

6.6.1 固定资产评估报告

文案名称	××公司固定资产评估报告	执行部门	
		监督部门	

一、序言

本公司接受××实业有限公司的委托，根据国家有关资产评估的规定，本着客观、独立、公正、科学的原则，按照公认的资产评估方法，对××实业有限公司的部分固定资产进行了评估工作。

本公司评估人员按照必要的评估程序对委托评估的资产实施了实地查勘、市场调查与询证，对委托评估的固定资产在2012年12月31日所表现的公允价值作出了客观反映。现将资产评估情况及评估结果报告如下。

二、委托方概况

××实业有限公司，根据其企业法人营业执照，该公司注册号为××××××，住所为××市××开发区××工业园，法定代表人为×××，注册资本为4 000万元人民币，企业类型为独资经营，经营范围为开发、生产家用电器、电子、轻工产品、现代化办公用品；设计制造与上述产品相关的模具；在国内外销售本公司生产的产品并进行售后服务。

（续）

三、评估范围及对象

纳入本次评估范围的评估对象是××实业有限公司的部分机器设备。评估的具体范围以公司提供的“资产评估申报表”为基础，凡列入表内并经核实的固定资产均在本次评估范围之内。

四、评估基准日

本项目资产评估基准日是2012年12月31日。在本次资产评估工作中，资产评估范围的界定、评估价格的确定、评估参数的选取等，均以该日外部经济环境以及市场情况确定。本报告书中一切取价标准均为评估基准日有效的价格标准。

五、评估原则

本次资产评估遵循国家及行业规定的公认原则。根据国家资产评估的有关法规及资产评估惯例，本公司遵循独立性、客观性、科学性、专业性的工作原则，客观公正地进行评估，并遵循贡献原则、替代原则、预期原则、持续经营原则、公开市场原则等操作原则。

六、评估依据

（一）行为依据

资产评估业务约定书。

（二）法规依据

1.《资产评估准则——基本准则》、《资产评估职业道德准则——基本准则》。

2.《企业会计准则》。

（三）产权依据

设备购置发票及合同。

（四）取价依据

1. 评估人员现场勘察、记录等；资产评估常用数据与参数手册。

2. ××实业有限公司申报的材料及其他资料。

3. 国家有关部门发布的统计资料和技术标准资料。

4. 有关询价资料和参数资料、收集的其他有关资料。

七、评估方法

本次评估所选择并使用的评估方法主要是成本法。

八、评估过程

本公司接受××实业有限公司评估委托后，随即选派资产评估先遣人员进行盘点，配合公司进行资产评估前期准备工作，制订资产评估前期工作计划。随后资产评估组正式进驻现场，开展资产评估工作。

本次评估于2012年11月开始进行前期工作，2012年12月进驻现场，最终于2012年12月31日出具正式资产评估报告。评估机构根据资产评估的有关原则和规定，对评估范围内的资产进行了评估，整个评估工作分为四个阶段进行。

（续）

（一）评估前期准备工作阶段

接受项目委托、确定评估目的、确定评估对象及范围、选定评估基准日和拟订评估方案。

（二）资产清查阶段

评估机构指导××实业有限公司清查资产与收集准备资料、检查核实资产与验证资料。

（三）评定估算阶段

评估机构进行现场检测与鉴定、选择评估方法、收集市场信息、具体计算。

（四）评估汇总及提交报告阶段

评估结果汇总、评估结论分析、撰写说明与报告、内部复核。评估机构确认无误后，向××实业有限公司提交正式资产评估报告书。

九、评估结论

经评估，截止于评估基准日2012年12月31日，在公开市场和持续使用前提下，在本报告所列特别事项说明限制下，××实业有限公司所属的部分固定资产评估值为人民币壹仟壹佰柒拾伍万零陆佰零伍元整（RMB11 750 605.00）。本评估报告使用者在应用本评估结论时应注意特别事项对评估结论的影响。

十、评估基准日后的调整事项

在评估基准日后、有效期以内，若资产估量及作价标准发生变化，则应按如下方法处理。

（一）资产数量发生变化

若资产数量发生变化，应根据原作价标准对资产额进行相应调整。

（二）资产价格标准发生变化

若资产价格标准发生变化，对资产评估价值产生明显影响时，公司应及时聘请有资格的评估机构重新对资产予以评估。

十一、特别事项说明

1. 受××实业有限公司的委托，本次评估范围只对委托方申报的资产为限。

2. 本次评估是在独立、公正、客观、科学的原则下作出的，评估机构及参加评估工作的全体人员与资产处置各方之间无任何特殊利害关系，评估人员在评估过程中恪守职业道德和规范。

3. 本报告是在评估机构及××实业有限公司提供基础文件数据资料的基础上作出的。双方对申报材料负完全的法律责任、管理责任与会计责任，对所填报资产的完整性、合法性和真实性负责，对所提供的文件资料的真实性承担法律责任。

4. 本报告评估结论是对2012年12月31日这一基准日所评估××实业有限公司部分固定资产价值的客观公允反映，未考虑未来市场变化风险及短期强制处分对资产价值的影响。

5. 本报告评估结论反映的是××实业有限公司无权利负担条件下的价值（即未考虑其基准日是否存在任何负债或担保事项）。

6. 本次评估进口设备时，评估值不包含进口关税。

（续）

十二、评估报告法律效力

1. 本报告成立的前提条件和假设条件：继续使用假设、公开市场假设，即对评估的资产是在持续经营和在公开市场的公允价格标准下进行作价评定。

2. 本报告所称“评估价值”是指本评估小组对所评估资产在现有用途不变并持续经营，以及在评估基准日的状况和外部经济环境前提下，为本报告所列明的目的而提出的公允估值意见。即当前述评估目的等条件以及评估中遵循的持续经营原则等其他情况发生变化时，评估结果一般会失效。

3. 本报告依据国家法律、法规的有关规定发生法律效力。

4. 根据国家现行规定，本报告有效期为一年，自评估基准日 2012 年 12 月 31 日起计算，至 2013 年 12 月 31 日止。当评估目的在有效期内实现时，要以评估结论作为资产价值的参考依据（还需结合评估基准日的期后事项的调整）。超过一年，需重新进行资产评估。

5. 本评估结论仅供××实业有限公司资产处置这一经济目的使用，不得作为其他经济目的、其他用途使用。评估报告只能用于载明的评估目的，因使用不当造成的后果与签字注册资产评估师及其所在评估机构无关。

6. 本评估结论仅供××实业有限公司作为评估目的使用和送交财产评估主管机关审查使用，评估报告书的使用权归委托方所有，未经委托方许可评估机构不得随意向他人提供或公开。

编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

6.6.2 固定资产盘点工作总结

文案名称	××公司固定资产盘点工作总结	执行部门	
		监督部门	

公司资产是完成生产任务的物质条件和保障，为提高公司资产的使用效率，防止资产的损坏和流失，本公司规定在 2012 年 12 月 15 日—12 月 20 日对所辖范围内的公司资产进行了一次全面盘点清查，在各部门各位同事的共同努力下顺利完成了本年的公司资产盘点工作。

本次盘点工作的顺利完成与各位领导的大力支持和帮助是密不可分的，在这里表示衷心的感谢。现对本次盘点工作总结如下。

一、本次盘点概况

本次盘点工作的重点是对公司内全部固定资产进行实地盘查，落实公司固定资产的存放地点、资产状况以及具体保管人和设备负责人等。全面落实各部门固定资产实物管理的各项基础信息，以现场实物盘点为依据，对使用部门、责任人以及存放地点等相关信息进行了补充和修改，进一步完善公司固定资产明细账，做到账实、账账相符。

（续）

本次公司固定资产盘点中的厂区建筑及配套设施、消防设备、配电系统、中央空调系统、单体空调设备、太阳能热水系统、庭院灯（太阳能）、厂区路灯与公司原账面统计数据相符。同时，还对新增加的维修、保洁、保安、宿舍等物品进行初次盘点，对盘点数据进行了详细记录并划分了相关的责任人。

二、本次盘点存在的问题

在本次盘点中，公司固定资产管理存在以下问题。

1. 公司对固定资产缺乏科学管理，没有相关的管理制度，会计账簿不健全。

2. 公司大量的投资未能形成可供有效使用的固定资产，不少固定资产处于长期闲置或者半闲置状态。

3. 设备更新速度加快，被淘汰的固定资产大部分未达到规定的折旧年限就成为闲置资产。

4. 一些管理部门或人员由于没有很好地与具体使用部门配合，没有进行认真细致的调查研究或出于个人动机造成盲目投资，产生闲置。

三、解决办法

针对本公司固定资产管理存在的诸多问题，可从以下五个方面入手进行改进。

（一）建立投资管理控制制度、实行责任追踪管理

1. 设备采购部要广泛进行市场调研，捕捉信息，采购最新、最好的设备，切实为公司创造经济效益。

2. 建立投资管理控制制度。

3. 实行责任追踪管理。通过对固定资产投资各个环节的严格管理、层层落实责任人的方法，随时发现问题，对造成固定资产投资不良后果的行为，要追究相关责任人的责任，严加惩处。

（二）强化固定资产管理基础工作

1. 编制固定资产目录，明确固定资产的核算范围，作为固定资产核算的依据。

2. 建立按固定资产类别开设的固定资产登记簿，记录各类固定资产增减变化和结余情况，它相当于固定资产二级账。

3. 建立健全“固定资产卡片”制度。“固定资产卡片”实际上是以每一独立的固定资产项目为对象而设的专用明细账，它相当于固定资产三级账。“固定资产卡片”的用途主要有三个方面，具体内容如下图所示。

（续）

用途1

公司在购置固定资产时，在卡片中登记固定资产的名称、类别、编号、预计使用年限、原始价值、建造单位等原始资料

用途2

在使用过程中，凡有固定资产大修理、内部转移和停止使用等业务，都应在卡片中进行登记

用途3

固定资产报废或调出时，登记有关调出和报废日期、原因等资料，并注销“固定资产卡片”

“固定资产卡片”的用途说明

（三）建立健全固定资产实物账

按照各类固定资产的类别、项目、使用地点、使用班组、使用人等内容建立固定资产实物账，做到账、卡、物相符。

（四）实行固定资产归口分级管理

针对账实不符的问题，应实行固定资产的归口分级管理。固定资产的归口分级管理，就是在财务部的统一协调下，按固定资产的类别，由各职能部门负责归口管理，按各类固定资产的使用地点，由各级使用单位负责具体管理，将责任进一步落实到班组和个人，并实行与岗位责任制相结合的固定资产管理制度。

（五）建立健全固定资产采购、维护、保险等制度

针对公司闲置资产调剂和处置不及时、资产浪费现象严重的问题，应建立健全固定资产采购、维护、保险等制度。

1. 建立健全固定资产的职务分离与相应责任控制制度。在固定资产采购、调出、修理、报废等业务环节中，负责采购、调出、修理、报废等业务的执行人员应与负责审批、保管、付款或收款、记账的人员相分离，并明确其相关职责，控制固定资产流失。

2. 建立固定资产维修保养制度。设备使用及管理部门建立固定资产维修保养制度，建立固定资产逐项定期维修、保养记录，领导要定期检查并做好记录。

3. 建立固定资产保险制度。规定专门机构、专门人员负责保险的投保、赔付等工作。针对固定资产管理存在的问题，日常应不定期地召开专题分析会议。每年年底必须召开固定资产管理的专题分析会议，检查固定资产各项管理制度的执行情况，并出具书面分析报告。

4. 及时调剂或处置闲置资产，提高资产利用率。要树立资产有偿占用的观念，一项资产如果不能给企业创造直接或间接的经济效益，就应该重新审视这项资产的有用性，判断其是否属于闲置资产。对于闲置资产，应及时申请调剂使用，实在无调剂使用价值的，应尽快处置。

（续）

5. 实行固定资产的增加验收管理。管好固定资产的首要环节是在固定资产增加时严格把好验收关，财务人员协同固定资产管理员深入现场，根据固定资产的交接凭证，认真做好固定资产的验收和交接工作，做到手续完备、责任清楚，保证新增固定资产进入公司处于完好的状态。

6. 实行固定资产的报废鉴定管理。

（1）固定资产报废时，相关人员要慎重处理。

（2）财务部要认真履行固定资产报废的审批手续，把好固定资产报废审批关，根据报废固定资产的实际情况与原因提出处理意见，报请领导审批后，方可处理。

（3）对确已丧失使用价值的固定资产的报废，财务部必须组织审查鉴定工作，尤其是对专业性较强的专用设备报废，必须由专业技术人员审查、鉴定，取得技术鉴定书，陈述详细理由，按规定程序报上级主管部门批准，各部门一律不得擅自报废处理。

四、下一年工作重点

通过本次固定资产盘点工作，明确了解本公司下一步固定资产管理工作的重点。

（一）加强管理

将公司固定资产管理作为各部门管理中的一项重要日常工作，常抓不懈，规范程序，把好出入关，健全账、证、卡的信息。加强核算，确保固定资产财务账和实物账保持一致。

（二）严格检查

公司各部门应对所管辖的固定资产每月进行一次自查，如发现问题，应及时处理。

（三）抓好落实

公司各部门应重点做好公司固定资产的日常管理和制度落实工作，同时，行政部会同人力资源部、财务部等抓好各项制度落实的督促检查，搞好协调、衔接，督导各部门抓好落实，努力把本公司固定资产管理工作提高到一个新水平。

经过这次盘点发现，很多部门对自己所负责的区域或范围积极主动地去清查和整理，对固定资产管理工作给予了高度重视和积极的配合。这种积极主动的态度值得表扬，希望各部门日后在固定资产管理方面向其学习，从而使本公司固定资产真正为公司经营活动服务。

编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

第 7 章

中小企业流动资产管理精细化设计

7.1 中小企业流动资产管理问题与对策

7.1.1 中小企业流动资产管理存在的问题

流动资产管理包括货币资金的管理、应收及预付款项的管理、存货的管理等。现金、应收账款是流动性较强的资产，现金持有量决策、企业信用政策等管理决策均会影响到资金利用率及财务风险的防范与监控，直接关系到中小企业的盈利能力。

然而，中小企业在流动资产管理方面存在着各种各样的问题，应引起中小企业经营管理人员及资产管理人员的高度重视，具体内容如图 7-1 所示。

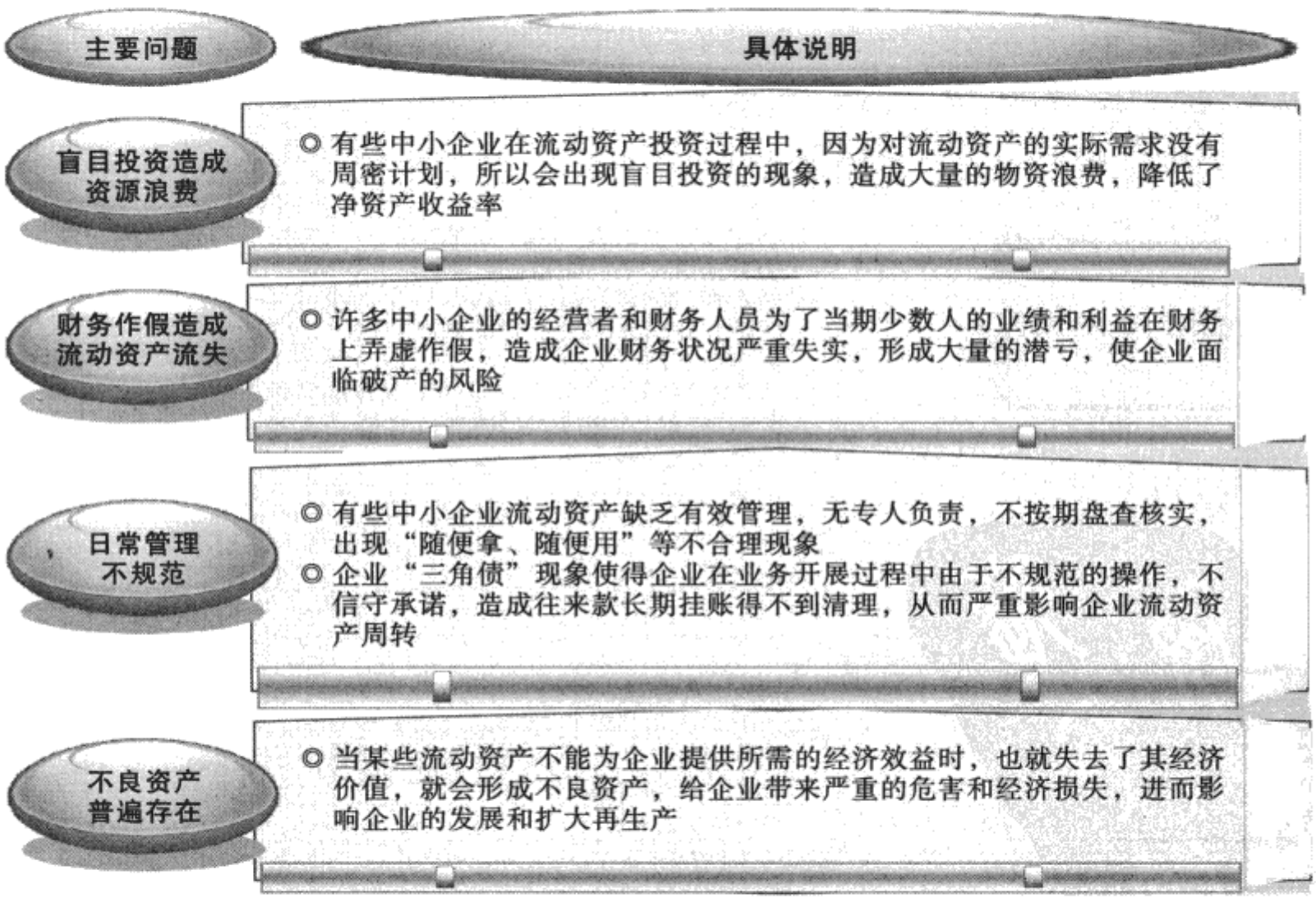


图 7-1　中小企业流动资产管理存在的问题

7.1.2 中小企业流动资产管理问题解决对策

针对上述出现的问题，中小企业流动资产管理问题解决对策如图 7-2 所示。

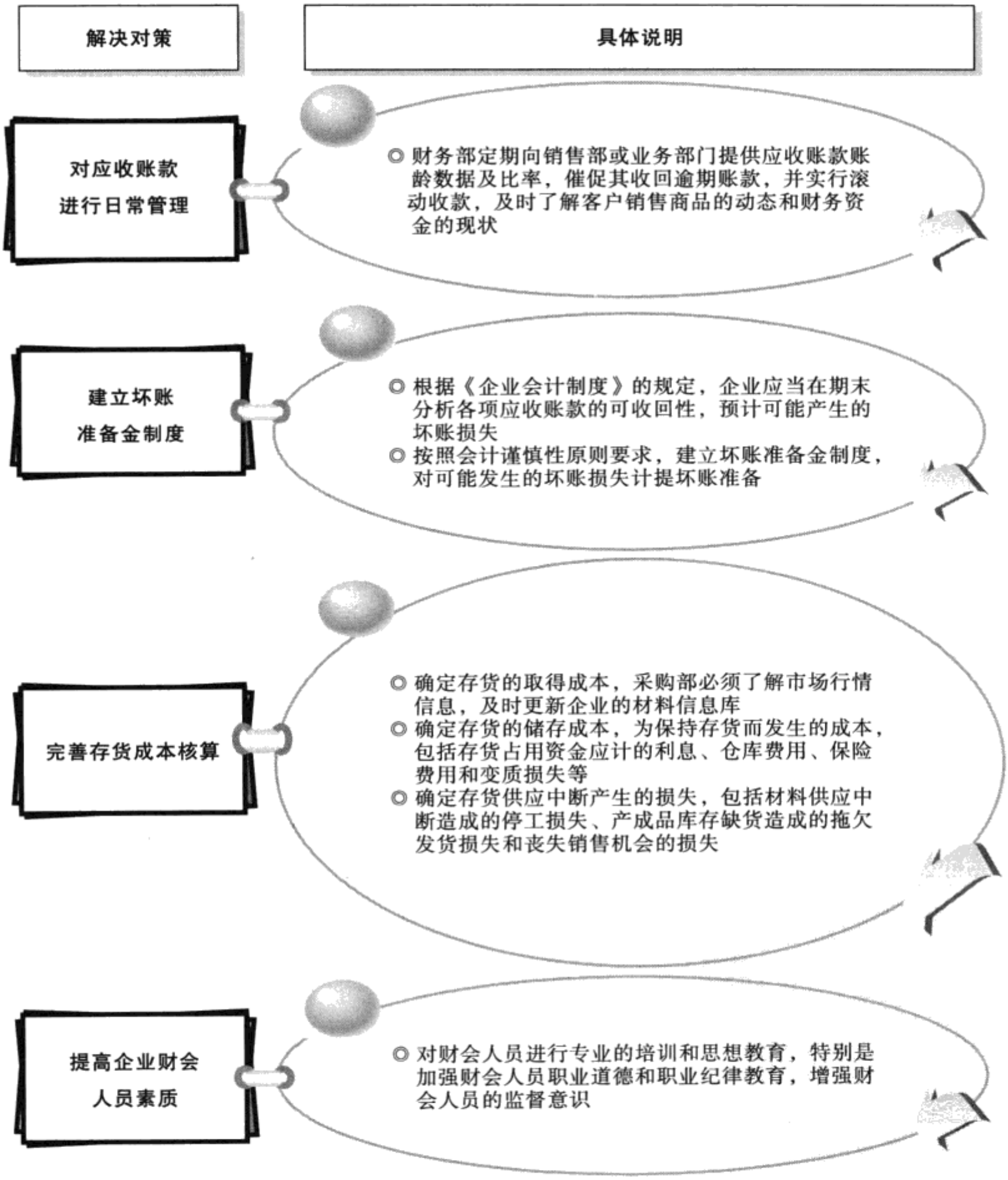
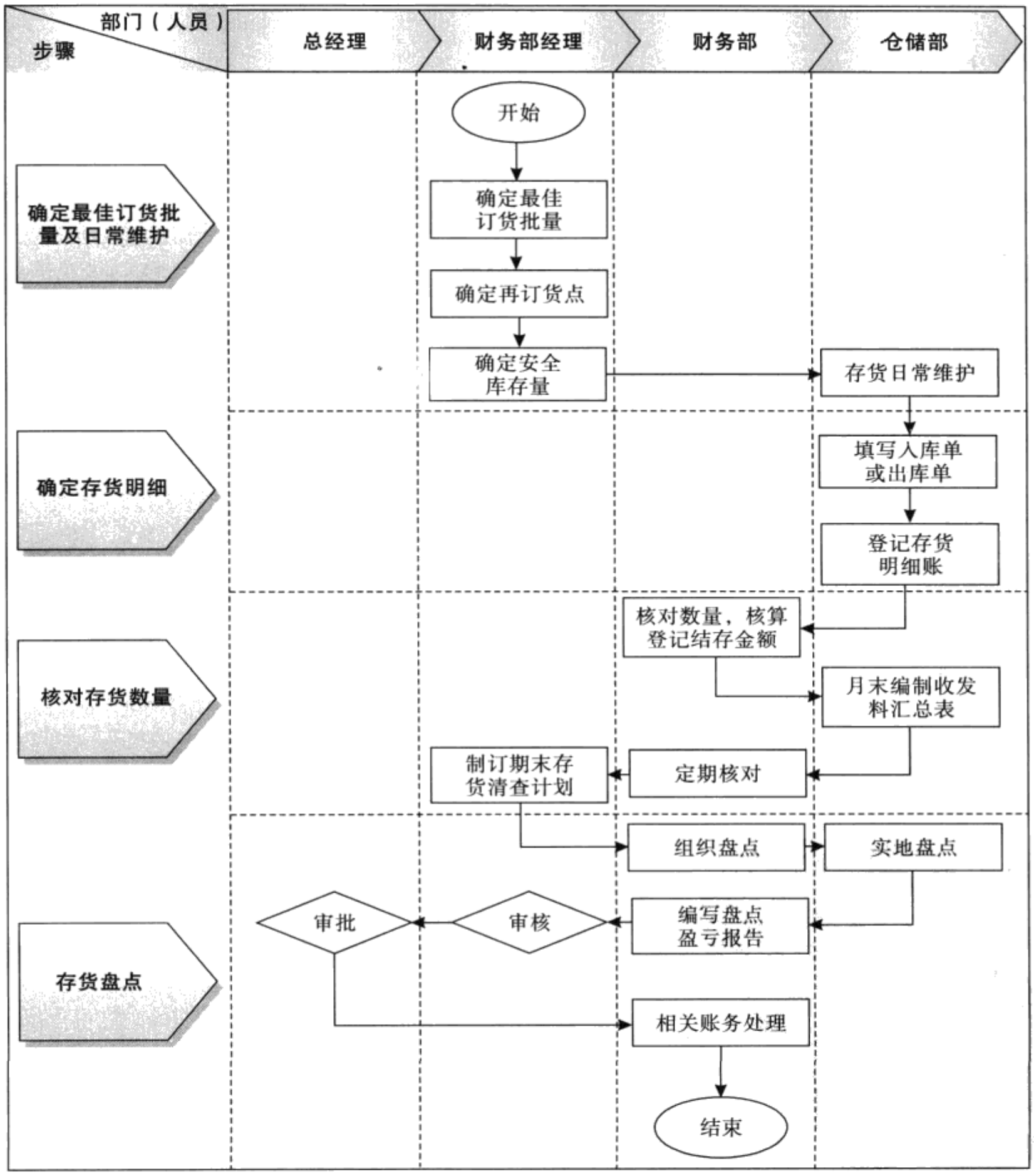


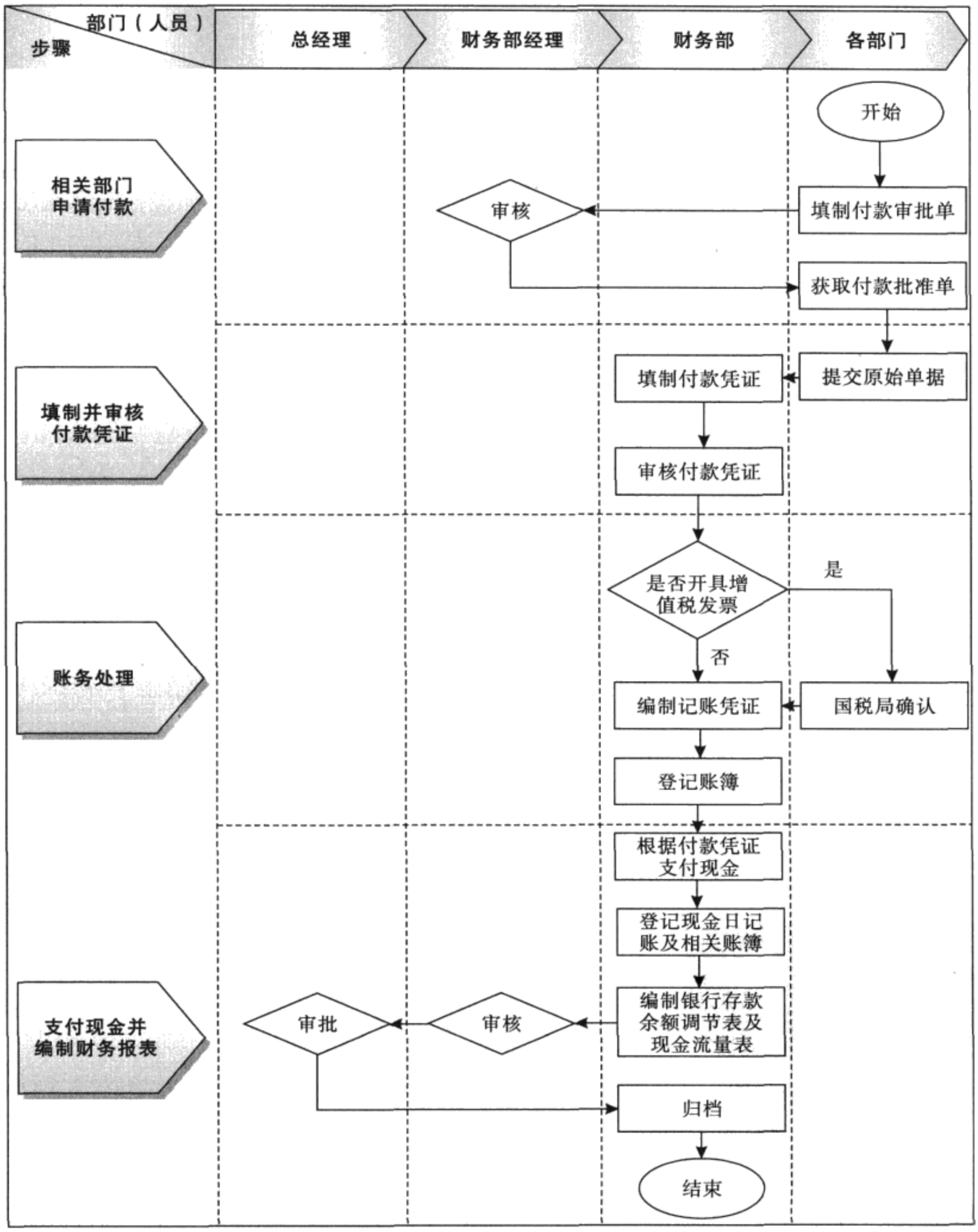
图 7-2 中小企业流动资产管理问题解决对策

7.2 中小企业流动资产管理流程设计

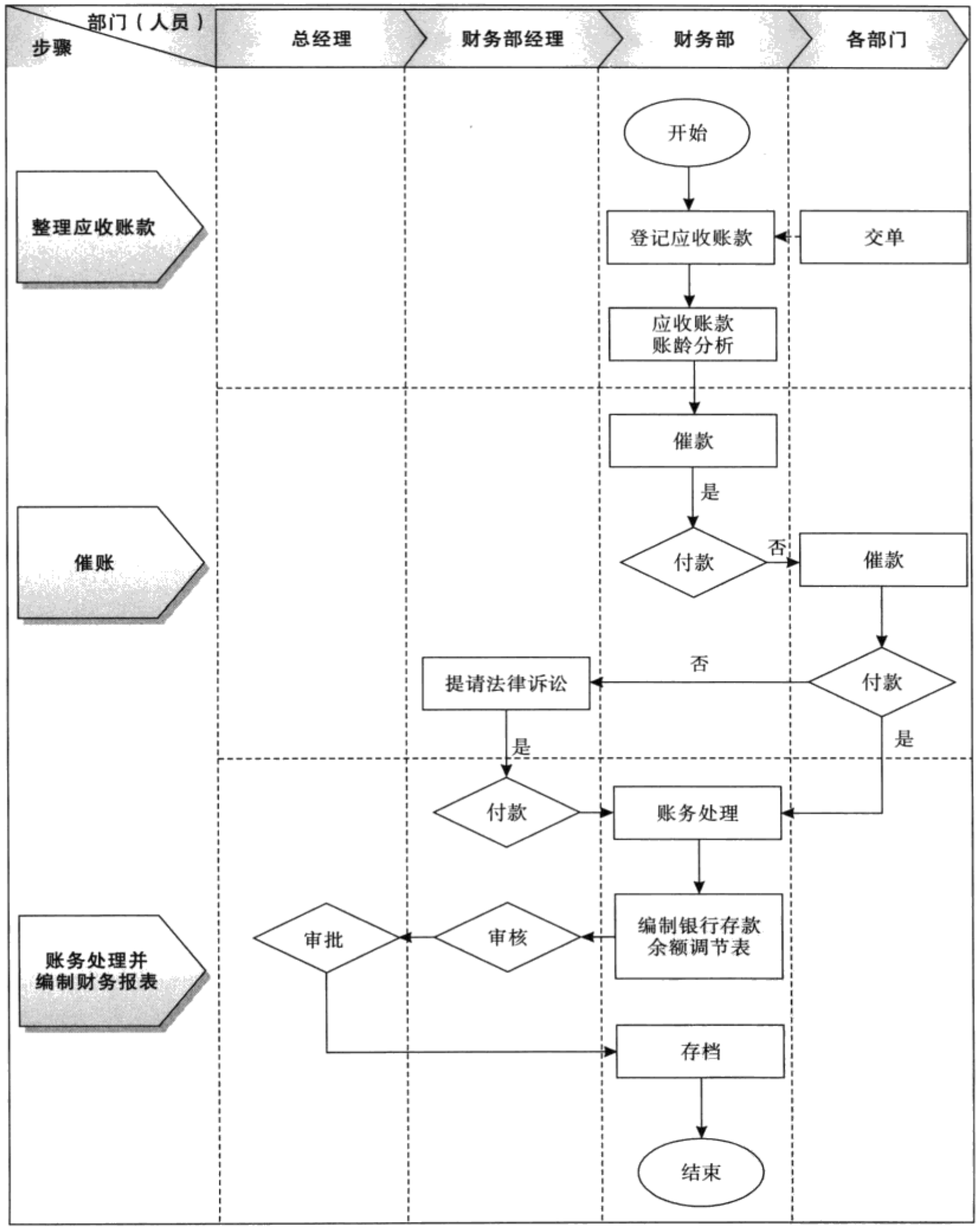
7.2.1 存货管理流程



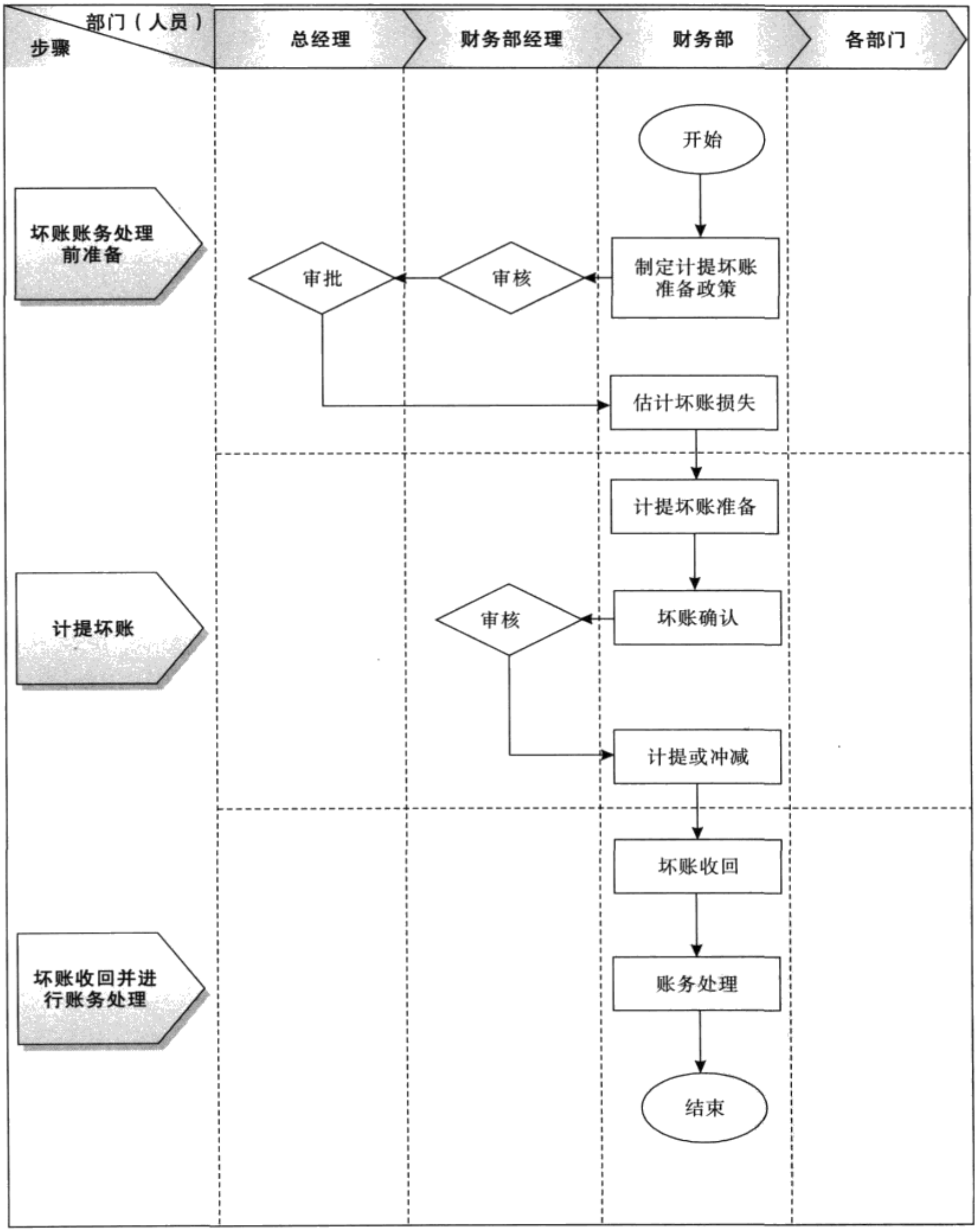
7.2.2 现金付款管理流程



7.2.3 应收账款管理流程



7.2.4 坏账账务处理流程



7.3 中小企业流动资产管理制度设计

7.3.1 存货管理制度

制度名称	××公司存货管理制度			编　　号	
				受控状态	
执行部门		监督部门		编修部门	

第1章 总则

第1条 目的。

为加强公司存货管理，使存货具有合理的库存，减少存货损失，提高存货质量，进而提高流动资产的使用效率，特制定本制度。

第2条 适用范围。

本制度适用于包括原材料、燃料、辅助材料、包装物、低值易耗品、半成品、在产品和产成品的出入库及库存等存货的管理。

第2章 制订并实施采购计划

第3条 采购计划的提出及实施。

外购时，首先由用料部门提出用料计划，由分管领导和委派财务人员审核，交财务部纳入收支计划中，并通过公司内部支付款项，再由供应部门负责实施采购。

第4条 物资验收。

购回时，由物资检验部门按质量组织验收，主要从以下三个方面进行。

1. 对单验收。仓库管理人员对照进货通知单的品名、规格、质量、价格等依次逐项检查商品，注意有无单货不符或漏发、错发的现象。

2. 数量验收。一般是原件点整数、散件点细数、贵重商品逐一仔细检查核对。

3. 质量验收。质检人员通过感官或简单仪器检查商品的质量、规格、等级、价格，如外观是否完整无损、零部件是否齐全无缺、食品是否变质过期、易碎商品是否破裂损毁。

第3章 入库管理

第5条 公司应严格执行存货管理制度，账实分管，互相牵制。存货出入、库要有严格的手续，经办人员应签字确认。

第6条 物资入库前应做好准备工作，例如，安排货位、准备苫垫用品和搬运工具、检验度量衡器具，组织收货人力等，还要准备好商品标签。

第7条 购回时，质检部门按质按量组织验收，按实际质量认真填写“入库单”，对“入库单”的外购地、入库时间、物资名称、规格型号、数量、单价、金额、交货人、承运人和验收入库人等栏目均应逐一填写，不得漏项。对无随货同行发票的货物金额应由交货人提供采购价，财务部据此入账核算，待发票到后再按实际价格调整。

（续）

第 8 条　物资入库必须严格验收，入库后仓库管理员应严格履行货物保管职责。

第 9 条　对于外购物资数量短缺、品种质量不符的，由采购人负责更换，更换费用或因此而造成的损失由采购人个人承担；生产产品因质量问题而返修、销售退回所发生的损失由生产部门承担。

第 10 条　拟入库的自制存货、实物不入库的产成品，以及采购后不入库而直接发至使用现场的外购存货，应当采取适当方法办理出、入库手续。

第 11 条　对于已售商品退货的入库，仓储部应根据销售部填写的产品退货凭证办理入库手续，经批准后，对拟入库的商品进行验收。因产品质量问题发生的退货，应分清责任，妥善处理劣质产品，可以选择修复、报废等措施。

第 12 条　运费结算必须在运输发票后附有一次复写的“入库单”的“运费结算联”，如无运费，应将该联连同“入库单”的“财务联”一起附于购货发票后交财务部入账。

第 13 条　产成品入库必须有质检部门验收的“合格证（单）”，由保管员按规格、品种填写成品“入库单”，质检员、仓库管理员和当班生产负责人均应签字。

第 4 章　出库管理

第 14 条　生产用物料由生产部按生产所需用料数量到财务部办理“出库单”手续，对于非生产用物资，领用人应持领用审批手续，办理“出库单”及相关手续，仓库管理员凭“出库单”据实发货。

第 15 条　月末，已领用但尚未耗用完的物资（包括残余料），应及时退回仓库，如果是下批生产仍要用的物资，则其物资实体可不退回仓库，但应办理退料入库或红字出库手续，待下月月初重新开具“出库单”，便于会计人员如实核算成本。

第 16 条　月底时，会计人员应将当月的存货出入库按部门分项目汇总，与仓库保管、生产部门核对一致后，报给会计主管。

第 17 条　物资出库需凭经批准的“领料单”，由仓库管理员核对数量、品名、规格后发料。

第 5 章　库存管理

第 18 条　仓库管理员应设置各种存货保管明细账，并依据出、入库记录进行账簿登记，经常与财务核对账目、实地盘点实物，保证账账、账实相符。物资要堆放整齐、标签清楚、计量准确、存放安全。仓库管理员对存货的安全和完整性负责。

第 19 条　仓库管理员应做好仓库的日常环境卫生管理，检查库存物资的安全保障情况，消除安全隐患。发现情况及时汇报，便于及时采取解决措施。仓库管理员工作失责而导致货物毁损的，应进行赔偿。

第 20 条　存货应定期盘点。

1. 月末，仓库管理员应对所管理的材料物资进行核对，使账、卡、物保持一致，并上报各类材料的收发存情况。年末，公司应进行一次全面存货盘点。

2. 盘点人应分清存货库龄，对盘盈、盘亏、毁损、报废等情况及时查明原因，并区别情况，落实责任，报告有关领导，经批准后及时处理。

（续）

第 6 章　领用与发出控制

第 21 条　公司应当建立严格的存货领用和发出制度。

第 22 条　公司生产部门领用物资，应当持有生产管理部门及其他相关部门核准的“领料单”。超出库存领料限额的，应当经过特别授权。

第 23 条　库存商品的发出需要经过相关部门批准，大批商品、贵重商品或危险品的发出应当得到特别授权。仓库应当根据经审批的“销售通知单”发出货物，并定期将发货记录同销售部和财务部核对。

第 7 章　附则

第 24 条　本制度由财务部负责制定、解释和修改。

第 25 条　本制度经总经理审批通过后方可执行。

编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

7.3.2　存货核算办法

制度名称	××公司存货核算办法			编　　号	
				受控状态	
执行部门		监督部门		编修部门	

第 1 章　总则

第 1 条　目的。

为加强公司存货管理，规范存货核算行为，根据相关规定，特制定本办法。

第 2 条　存货核算范围。

存货的核算范围主要包括以下两个方面。

1. 各类原材料、辅助材料、在产品、半成品、产成品、商品以及包装物、低值易耗品、委托代销商品、受托代销商品。

2. 在途物资，包括购货方已收到物资但尚未收到销货方结算发票以及购货方已经确认为购进（如已付款）但尚未到达或入库的物资。

第 2 章　建立存货核算体系

第 3 条　财务部进行存货的总分类核算和二级明细分类核算，存货仓库进行存货的三级明细核算。

第 4 条　财务部设置总账和明细分类账，各存货仓库设置数量、金额的存货明细账，并按照存货的品名、规格反映收入、发出和结存情况。

（续）

第5条　财务部存货核算人员定期对仓库存货收、发、存账目进行稽核、划价，稽核、划价后加盖本人印章。

第6条　仓库管理员每月向财务部和其他有关部门报送“存货收、发明细表”和“存货耗用明细表”。财务人员与仓库管理员相互配合，确保仓库存货明细账与财务部存货明细分类账相符。

第3章　存货入账价值的确定

第7条　存货应当按其成本入账。这里所指的成本是存货的历史成本或实际成本，包括采购成本、加工成本和其他成本。

1. 存货的采购成本一般包括采购价格、进口关税和其他税金、运输费、装卸费、保险费以及其他可直接归属于存货采购的费用。

2. 存货的加工成本包括直接人工以及按照一定方法分配的制造费用。

3. 其他成本是指除采购成本、加工成本以外的，使存货达到目前场所和状态所发生的其他支出，如为特定客户设计产品所发生的设计费用等。

第8条　对于不同方式取得存货的成本按以下四项规定确认。

1. 购入的存货，按买价加运输费、装卸费、保险费、包装费、仓储费等费用，运输途中的合理损耗、入库前的挑选整理费用和按规定应计入成本的税金以及其他费用等作为实际成本。

2. 自制的存货，按制造过程中发生的各项实际费用作为实际成本。

3. 委托外单位加工完成的存货，按实际耗用的原材料或半成品及其加工费、运输费、装卸费和保险费等费用，以及按规定应计入成本的税金作为实际成本。

4. 投资者投入的存货，按投资各方确认的价值作为实际成本。

第9条　盘盈的存货，按同类或类似存货的市场价格作为实际成本。

第4章　入库核算管理

第10条　采购物资运抵公司后，公司质检部对该批物资进行质量验收和检测，检验合格后填写“验收单”，并签名盖章。仓库管理员应依据上述单据重点对物资的实际查收数量、品种、规格进行查验，并将查收情况填写在公司统一印制的“材料入库单”上。

第11条　采购人员应将收集到的审批齐全的“材料入库单”、“购销合同”、“验收单”及合法的商业发票等相关资料送交财务部办理付款手续。财务部按公司内部付款审批手续，要求采购人员在办理好相关的审批手续后再接受单证进行审核付款。

第12条　财务人员应对采购人员提交的原始凭证，包括“购销合同”、“验收单”、“材料入库单”及合法的商业发票等相关资料进行财务审核。

1. 审核相关的审批手续是否齐全、单证是否完整、发票是否合法、金额是否正确、数量是否一致等，核对发票的正确性。

2. 应将发票上所记载的品名、规格、数量、条件及运费与“购销合同”、“验收单”、“材料入库单”等相关资料进行核对。

（续）

3. 审核无误后再办理付款手续。

第 13 条　在采购单据收集齐全的情况下，财务人员应及时、准确地编制记账凭证，并将原始凭证附在记账凭证的后面，如资料较多，也可另外装订成册，注明索引号后存档。每月财务人员应根据记账凭证准确、及时地登记明细账。

第 14 条　仓库管理员根据质检部签发的“质量检测报告”和生产部移送来的产成品或半成品，在清点数量和计量无误的情况下，应办理验收入库手续，并填制“产品入库单”。

第 15 条　每月财务人员应将生产部门所耗用的材料和产出的产品或半成品，按照财务核算的规定及时、准确地进行相关财务处理，登记明细账。财务人员依据仓库提供的资料和财务核算的结果，编制“存货分类汇总表”并交给生产部门，与生产部门进行核对，以便发现问题和考核生产部门的产出耗材比率。

第 5 章　出库核算管理

第 16 条　生产环节需要领用存货物资时，领用部门应填写公司统一印制的“领料单”，将需要领用的物资品种、规格、数量等信息填写齐备后，报生产部经理审批。领用部门凭生产部经理审批同意并签名的“领料单”到仓库管理部办理领用手续。

第 17 条　仓库管理员核实“领料单”并办理材料出库，同时登记“保管台账”。月末，仓库管理员须对“领料单”进行汇总并编制“领料单汇总表”，然后将“领料单汇总表”和所有“领料单”一并报给财务部。

第 18 条　每月财务部根据仓库提供的相关原始凭证（“领料单汇总表”、“领料单”及相关的采购、入库凭证等）编制记账凭证，及时将各材料的耗用情况登记到“存货”及“生产成本”明细账上，并将原始凭证作为记账凭证的附件装订成册予以妥善保管。

第 19 条　仓库发货部应依据经过销售部签字盖章的“销售提货单”进行发货，发货完成后仓库签发“销售发货单”。

第 20 条　财务部应依据“销售提货单”和“销售发货单”及时进行财务核算，编制记账凭证、登记明明细账，于月末及时结算出存货的结存数量和结存金额，以备实物盘点时核对使用。

第 6 章　存货清查

第 21 条　为了加强存货的监督和管理，确保账实相符，公司必须建立健全存货的清查盘点制度。

第 22 条　存货盘点采用“永续盘存制”的办法，存货仓库每年年终进行一次全面的清查盘点，月底或季度进行轮流盘点，对主要存货和贵重物品每月要进行一次盘点。

第 23 条　对于存货的盘盈、盘亏以及过时、变质、毁损等需要报废处理的要及时查明原因，写出书面报告，并编制“存货盘盈、盘亏报告表”，按规定程序上报审查，由财务部按照财务制度的规定进行账务处理。

（续）

第7章　附则					
第24条　本办法由财务部负责制定、解释和修改。 第25条　本办法经总经理审批通过后方可执行。					
编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

7.3.3　现金管理制度

制度名称	××公司现金管理制度			编　　号	
				受控状态	
执行部门		监督部门		编修部门	

第1章　总则

第1条　目的。

为加强财务监督，完善公司的现金管理工作，规范现金结算行为，杜绝各种不合理占用造成的损失，根据国家《现金管理暂行条例》及其实施细则，结合公司实际情况，特制定本制度。

第2条　适用范围。

本制度适用于对公司所有经济往来的管理。

第3条　加强现金管理的重要性。

1. 从业务经营的角度看，公司必须保持一定量的现金以满足其正常业务经营的需要，但也不能保留过多的现金。

2. 从财务管理的角度看，现金是所有资产中收益率最低的，保留现金不能取得任何收入，过多地保留现金将降低公司资产的获利能力。

3. 现金是流动性最强的资产，它无须变现即可使用，因而最容易成为不法分子偷盗、贪污、挪用的对象。

第4条　现金管理的基本原则。

1. 转账结算原则

公司所有经济往来，除属于本制度规定范围内的可以使用现金外，其他均应当通过开户银行进行转账结算。公司鼓励在与单位和个人的经济活动中采取转账方式进行结算，尽量少使用现金。

2. 钱账分管原则

（1）钱账分管是指现金出纳和会计记录工作应当分离。

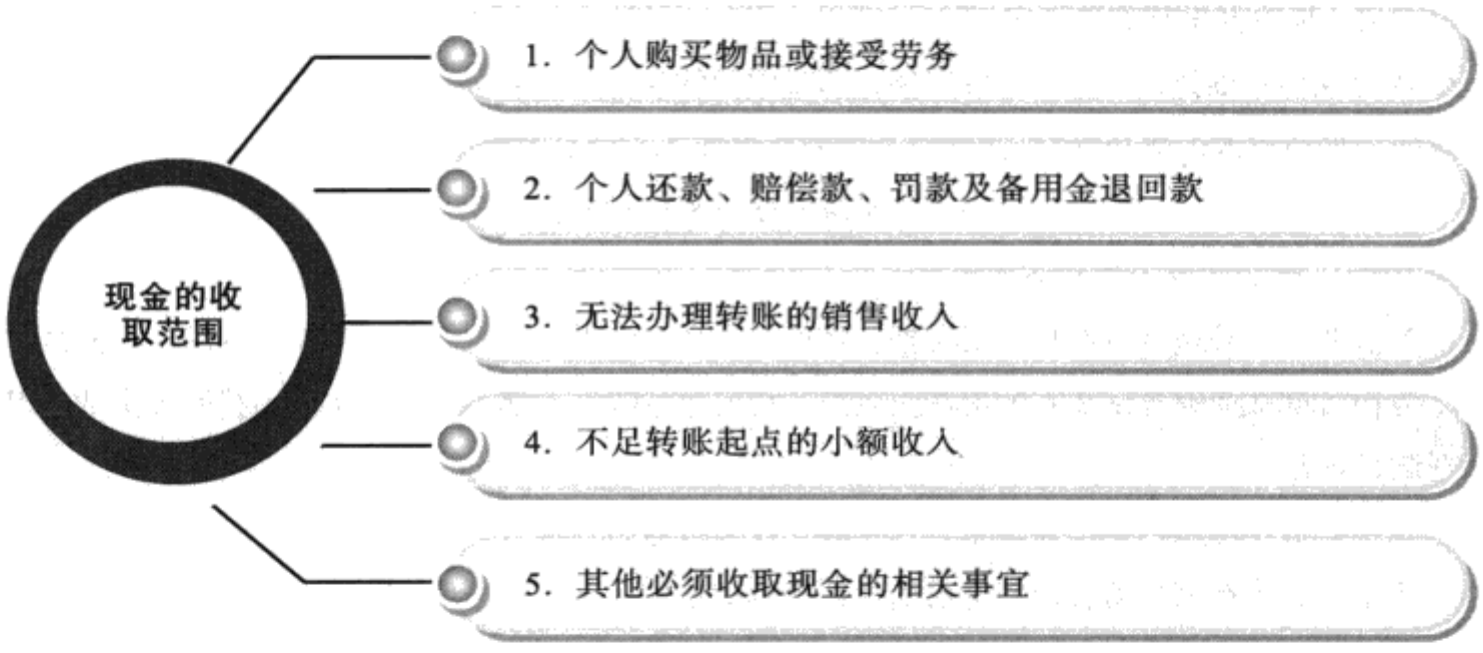
（2）公司专门设立一名出纳人员，负责现金的日常业务管理。出纳人员应严格按照国家相关经济法规和企业各项规定开展日常工作。

（续）

（3）根据《企业内部控制基本规范》及其应用指引中的基本规范要求，严禁出纳人员办理会计稽核、会计档案保管以及涉及收入、支出、费用、债权债务账目的登记工作。

第 2 章　现金收取、支付范围规定

第 5 条　现金的收取范围如下图所示。



现金的收取范围

第 6 条　公司相关人员在下列范围内使用现金，不属于现金开支范围的业务应当按规定通过银行办理转账结算。

1. 员工薪酬，包括员工工资、津贴、奖金等。

2. 各种劳保、福利费用及国家规定的对个人的其他支出。

3. 出差人员必须随身携带的差旅费及应予以报销的出差补助费用。

4. 结算起点以下的零星支出。

5. 根据规定允许使用现金的其他支出。

第 7 条　现金支付的特殊情况。

公司支付给个人的款项，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，经财务部经理及总经理签字批准后，方可支付现金。

第 3 章　现金限额管理

第 8 条　现金限额的确立。

1. 公司按规定建立现金库存限额管理制度，超过库存限额的现金应及时存入银行。

2. 公司财务部要结合本公司的现金结算量和与开户银行的距离合理核定现金的库存限额。

3. 现金的库存限额以不超过 2 ~ 3 个工作日的开支额为限，具体数额由财务部向主办银行提出申请，主办银行予以核定。

（续）

第9条　现金库存限额的执行。

1. 核定后的现金库存限额，出纳人员必须严格遵守，若发生意外损失，超限额部分的现金损失由出纳人员承担赔偿责任。

2. 需要增加或减少现金的库存限额时，财务部应申明理由，经财务总监、总经理同意后，向主办银行提出申请，由主办银行重新核定。

3. 库存现金不准超过银行规定的限额，超过限额的现金要当日送存银行。如因特殊原因滞留超额现金过夜的（如待发放的奖金等），必须经公司领导批准，并设专人看守。

第4章　现金收取与支出

第10条　现金收支工作总体规定。

1. 现金收支必须坚持收有凭、付有据，杜绝由于现金收支不清、手续不全而出现的一切漏洞。

2. 除财务部或受财务部委托的出纳人员外，任何单位或个人都不得代表本公司接受现金或与其他单位办理结算业务。

3. 出纳人员不准以白条抵充现金。现金收支要坚持做到日清月结，不得跨期、跨月处理现金账务。

4. 出纳人员不得擅自将公司现金借给个人或其他单位，不得谎报用途套取现金，不得利用银行账户代其他单位或个人存入或支取现金，不得将公司现金收入以个人名义存入银行，不得保留账外公款。

5. 出纳人员因特殊原因不能及时履行职责时，必须由财务部经理指定专人代其办理有关现金业务，出纳人员不得私自委托他人代办。

第11条　有关现金收取工作的规定。

1. 出纳人员在收取现金时，应仔细审核收款单据的各项内容，收款时坚持唱收唱付，当面点清；认真鉴别钞票的真伪，防止假币和错收。若发生误收假币或短款，由出纳人员承担一切损失。

2. 因业务需要，公司员工在公司外部收取大量现金的，应及时向财务部经理和总经理汇报，并妥善处置，任何人不得随意带回自己的家中；否则，所发生损失由责任人赔偿。

3. 现金收讫无误后，出纳人员要在收款凭证上加盖现金收讫章和出纳个人章，及时编制记账凭证。

4. 公司每天的现金收入，出纳人员应及时足额送存银行，不得坐支，不得用于直接支付本公司自身的支出；及时入账，不得私设小金库，不得账外设账，严禁收款不入账。

第12条　有关现金支付工作的规定。

1. 支付现金，可以从现金的库存限额中支付或者从开户银行提取，不得从现金收入中直接支付（即坐支）。因特殊情况需要坐支现金的，必须经财务部经理和总经理批准。

2. 对于需支付现金的业务，会计人员必须审查现金支付的合法性与合理性，对于不符合规定或超出现金使用范围的支付业务，会计人员不得办理。

3. 办理现金付款手续时，会计人员应认真审查原始凭证的真实性与正确性，审查是否符合公司规定的签批手续，审核无误后填制现金付款凭证。

（续）

4. 出纳人员必须根据审核无误、审批手续齐全的付款凭证支付现金，并要求经办人员在付款凭证上签字。

5. 支付现金后，出纳人员要在付款凭证上加盖现金付讫章和出纳个人章，并及时办理相关账务手续。

6. 任何部门和个人都不得以任何理由私借或挪用公款，个人因公借款，按“员工借款管理制度”的规定办理。

7. 办理现金报销业务，经办人要详细记录每笔业务开支的实际情况，填写“报销凭单”（如下表所示），注明用途及金额。出纳人员要严格审核应报销的原始凭证，根据成本管理、费用管理有关审批权限进行审核，审核无误后办理报销手续。

8. 临时工工资、顾问费等，出纳人员根据有关规定和公司领导的批示，以及经过审核的“报销凭单”，并由经办人、收款人签章后，支付现金，同时办理代扣个人收入所得税手续。

报销凭单

填制日期：____年____月____日

部门名称		经办人	
金额			
用途			
合计	（人民币）		
备注			

主管负责人签字：　　经办人签字：

9. 因采购地点不确定、交通不便、银行结算不便且生产经营急需或特殊情况必须使用大额现金时，由使用部门向财务部提出申请，经财务部经理和总经理同意后，准予支付现金。

第 5 章　现金保管

第 13 条　现金保管的责任人为出纳人员。出纳人员应由诚实可靠、工作责任心强、业务熟练的会计人员担任，连续担任出纳岗位一般不得超过 5 年。

第 14 条　超过库存限额以外的现金应由出纳人员在下班前送存银行。公司的现金不得以个人名义存入银行。银行一旦发现公款私存，可以对相关单位处以罚款，情节严重的，可以冻结单位现金支付。

第 15 条　为加强对现金的管理，除工作时间需要的少量备用金可放在出纳人员的抽屉内，其余则应放入出纳人员专用的保险柜内，不得随意存放。保险柜应存放于坚固实用、防潮、防水、通风较好的房间，房间应设有铁栏杆、防盗门。

第 16 条　限额内的现金当日核对清楚后，一律放在保险柜内，不得放在办公桌内过夜。保险柜密码由出纳人员自己保管，并严格保密，不得向他人泄露，以防被他人利用。出纳人员调动岗位，新到岗出纳人员应更换使用新的密码。

（续）

第 17 条　保险柜钥匙、密码丢失或发生故障，应立即报请领导处理，不得随意找人修理或修配钥匙。

第 18 条　纸币和硬币应实行分类保管。出纳人员对库存票币分别按照纸币的票面金额和铸币的币面金额，以及整数（即大数）和零数（即小数）分类保管。

第 19 条　现金应整齐存放，保持清洁，若因潮湿霉烂、虫蛀等问题发生损失的，由出纳人员负责。

第 20 条　出纳人员向银行提取现金，应当填写“现金提取单”，并写明用途和金额，经财务部经理和总经理批准后提取。

第 6 章　现金盘点与监督管理

第 21 条　出纳人员要每天清点库存现金，登记现金日记账，做到按日清理、按月结账、账账相符、账实相符。

1. 按日清理是指出纳人员应对当日的经济业务进行清理，全部登记日记账，结出库存现金的账面余额，并与库存现金实地盘点数进行核对，以确认账实是否相符。

2. 按日清理的主要工作内容如下。

（1）清理各种现金收付款凭证，检查单证是否相符，并检查每张单证是否已经盖齐“收讫”、“付讫”的戳记。

（2）登记和清理现金日记账。

（3）进行现金盘点。

（4）检查现金是否超过规定的库存限额。

第 22 条　每月会计结账日后，出纳人员应及时与负责账务处理的会计人员就“现金日记账”和“现金明细账”进行相互核对并编制“现金盘点表”，由财务部经理、出纳人员、稽查员三方签字，以确保账账相符。

第 23 条　出纳人员有义务配合财务部经理或稽查员不定期地抽查“现金盘点表”，并确保抽查现金没有差异。

第 24 条　财务部经理应定期监盘现金，确保账账相符、账实相符。发现长款或短款的，应及时查明原因，按规定程序报批处理。因出纳人员自身责任造成的现金短缺，出纳人员负全额赔偿责任，造成重大损失的，应依法追究责任人的法律责任。

第 25 条　财务部经理应高度重视现金管理，对现金收支进行严格审核，不定期进行实地盘点，对现金管理出现的情况和问题应提出改进意见，报总经理批准后实施。

第 7 章　附则

第 26 条　本制度由财务部负责制定、解释和修改。

第 27 条　本制度经总经理审批通过后方可执行。

编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

7.3.4 出纳作业管理办法

制度名称	××公司出纳作业管理办法			编　　号	
				受控状态	
执行部门		监督部门		编修部门	

第1章　总则

第1条　目的。

为规范出纳岗位的工作内容，确保现金管理符合内部控制的要求，根据我国有关财务管理、会计核算管理制度的规定，结合公司实际情况，特制定本办法。

第2条　适用范围。

本办法适用于公司的出纳工作，其他部门对涉及的有关规定也应遵照执行。

第3条　出纳作业管理内容。

本办法主要涉及备用金的保管与支付，现金支付业务管理，现金、银行存款的账务处理，现金盘点业务。

第2章　备用金的保管与支付

第4条　为了便于零星支付，可设备用金，采用定额制，备用金额度由总经理核定，备用金由出纳人员经办管理。

第5条　出纳人员凭“支付证明单”支付备用金，并负责审核此“支付证明单”的合法性、合规性及合理性。

第6条　备用金的拨补应由出纳人员填写“备用金补充申请单”（一式两份），一份自存，另一份同所有支出凭证呈送会计人员请款。

第3章　现金支付业务管理

第7条　除备用金外，本公司一切现金支付均由财务部根据原始凭证编制“支出传票”，呈报财务部经理和总经理核定。

第8条　本公司出纳人员根据财务部编制的经总经理核准的“支出传票”，办理现金或支票的支付、登记及移转。

第9条　除备用金外，所有支出凭证应由财务部严格审核其内容、金额是否与实际相符，领款人的印鉴是否相符，如有任何疑问均应先查询后出纳人员方能支付。

第10条　除一次支付未超过____万元的可由备用金支付外，其余一律以支票等银行转账支付。

第11条　出纳人员对各项货款及费用的支付，应将支票或现金交付收款人或厂商，本公司人员不得代领，如因特殊原因必须由本公司人员代领的，需经总经理核准。

第12条　本公司一切款项支付，应以处理妥善的传票或凭证为依据，对任何要求先行支付后补手续者均应予以拒绝。

（续）

第 13 条　支付款项应在传票上加盖领款人印鉴，付讫后加盖付讫日期及经办人戳记。

第 14 条　本公司的付款程序如下所述。

1. 原始凭证的审核

（1）采购款、工程发包款：根据统一发票、普通发票以及收到货物、器材的验收单并附“请购单”经有关单位签章证明及核准后，送交财务部开具传票。

（2）预付款、暂付款：根据合同或核准文件，由负责单位填具“请购单”，注明合同文件字号，呈报领导核准后送交财务部开具传票。

（3）一般费用：根据发票、收据或内部凭证，经有关主管签章证明及核准后，送交财务部开具传票。

2. 会计凭证的核准

（1）财务部应根据原始凭证开具支付传票。

（2）财务部开具支付传票时，应先审核原始凭证是否符合税务法令及公司规定的相关手续。

（3）支付传票经部门主管及总经理核准后，送交财务部转出纳人员办理相关款项支付工作。

第 15 条　有关外汇结汇款及各项费用的支出款，应填具“请购单”，附上进口许可证的复印本，送交财务部以“预付”或“暂付”方式制票转出纳人员办理支付工作。

第 16 条　本公司各项支出的付款日期规定如下。

1. 国内采购货品的付款：每月 25 日付款一次（遇周末及法定节假日顺延），但以原始凭证经核准后于付款日前 5 日送达财务部者为限。

2. 一般费用的付款：经常发生的费用，仍按前项期限办理；内部员工费用，每天支付的，以原始凭证齐全并经核准者为限。

3. 工资的支付。

（1）普通职员：每月 10 日统一发放。

（2）工厂作业员：每月分 10 日、25 日两次发放。

（3）因特殊情况需提前领取工资者，需由所在部门负责人向人力资源部提出申请，转呈总经理批准后，财务部方可支付。

第 17 条　若财务部支付款项存在代扣代缴的情况，应将代扣代缴款项于次月 10 日前填写政府规定的报缴书向公库缴纳，并将复印件附于传票后。凡有扣缴款及免扣缴的，应提前申报，财务部应于每年 1 月底前填具国家规定的凭单向稽征机关申报，并将正、副本交纳税义务人。

第 18 条　工资的支付，应由人力资源部根据普通员工、工厂作业员的考勤表编制当月的工资表，并于付款期限前一日送交财务部。

第 19 条　依法应扣缴的所得税税款及依法应贴用的印花税票，若因经办人员的疏忽发生漏扣、漏报、漏贴或短扣、短报、短贴等情况以致遭受处罚的，以及发生员工保险滞缴情形的，其滞纳金及罚金应由经办人员及其直属部门经理负责赔偿。

（续）

第 4 章　现金、银行存款的账务处理

第 20 条　日记账的登记。

每天下班前，出纳人员都应及时登记当日的现金日记账、银行存款日记账，并粘贴相应的凭证。

第 21 条　账务核对。

月末，出纳人员负责将当月的现金日记账和银行存款日记账交总账会计进行核对。

第 22 条　银行对账。

月末，出纳人员负责核对银行存款日记账与银行对账单，编制“银行存款余额调节表”，呈交财务部经理审核签字。

第 5 章　现金盘点业务

第 23 条　日盘。

出纳人员于每日工作结束后进行库存现金的盘点，会计人员监盘。

第 24 条　核对盘点结果。

出纳人员将盘点结果与现金日记账进行核对，并将核对结果记录于“现金日报表”的相应栏目内。

第 25 条　月抽盘。

月末，总账会计负责库存现金的月抽盘工作，出纳人员将盘点结果记录于“现金盘点表”和“现金月报表”的相应栏目内。

第 26 条　盘点差异处理。

1. 若盘点结果出现重大的差异，由出纳人员与会计人员共同查找原因，并向财务部经理汇报。

2. 财务部经理核对盘点差异的结果，确认原因，作出相关账务处理和责任追究的指示。

第 6 章　附则

第 27 条　本办法由财务部负责制定、解释和修改。

第 28 条　本办法经总经理审批通过后方可执行。

编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

7.3.5 银行票据管理细则

制度名称	××公司银行票据管理细则			编　　号	
				受控状态	
执行部门		监督部门		编修部门	

第1章　总则

第1条　目的。

为加强对银行票据的管理，提高银行票据使用的规范性，根据国家财经法规和开户银行的规定，结合公司实际情况，特制定本细则。

第2条　适用范围。

本细则适用于公司现金支票、银行转账支票、银行电汇凭证、银行汇票申请书等由开户银行统一印制的银行票据。

第3条　票据管理的原则。

公司对银行票据的管理以“收付分开、责任到人、权限明确、手续齐全”为原则。

第2章　银行票据的购买、领取和保管

第4条　购买和领取银行票据。

公司需要使用相关银行票据时，财务部经理指定财务人员向公司开户银行购买，并登记“银行票据领用单”；出纳人员办理领用手续后，将银行票据保存于公司的保险箱中。

第5条　保管银行票据。

1. 出纳人员应妥善保管和使用所领用的银行票据，防止空白票据的遗失和被盗用，在使用过程中出纳人员应保存好所有银行票据的留底联（包括因某种原因报废的银行票据全部联次），以备银行票据使用完毕缴销时登记到“银行票据领用单”上。

2. 财务部相关人员应加强对银行印鉴章的控制和管理。开设银行账户时，一般在开户银行预留三枚印鉴章，包括公司财务专用章、总经理私人印章、财务部经理私人印章，并且此三枚印章分别交由两人或三人分别保管。

第3章　银行票据的使用

第6条　使用现金支票提取现金。

1. 出纳人员需要使用现金支票提取现金时，应填写“现金领用单”，注明用途、金额、支取方式，经财务部经理审批后方能使用现金支票提现。

2. 如一次提取现金金额超过____万元以上的，还需要公司总经理审批。

第7条　使用银行票据付款。

1. 出纳人员需要使用银行转账支票、银行电汇凭证、银行汇票申请书等银行票据付款时，应严格遵照公司内部关于采购、预付款、费用报销等管理制度的规定，审核付款的审批手续是否齐全、相关单据是否完整合法、金额计算是否正确，经审核无误后方能对外付款。原始凭证审核要素如下。

（续）

（1）采购付款：检查合法的发票、公司仓库部门签署的“××验收入库单”、“采购合同”以及相关的内部审批手续。

（2）预付款、暂付款：审核“预（暂）付款申请单”签字审批、合同或协议。

（3）一般费用：审核发票、合法票据或内部自制凭证等。

2. 出纳人员在办理银行票据付款时，除能当时取得合法、齐全的发票外，一律需要收款方提供收款收据，以备日后结算、对账使用，并要求收款方的当事人在银行票据的公司留底联次上签名。

3. 付款人员在以银行支票结算方式支付款项时，应在取得合法发票或收据的前提下予以签发票据，支票收款人与收据、发票结算单位必须完全一致。票据签发时，日期、用途、大小写金额必须填写齐全，不得签发空白支票或远期支票。票据签发需由持票人签收，支票签收单要连续记录、完整存档。

签发 20 万元以上的大额支票时要加盖“不得转让”章，以免给公司带来不可预见的经济损失。

4. 付款人员在以银行汇票结算方式支付款项时，应在取得合法发票或收据的前提下予以签发票据，汇票收款人与收据、发票结算单位必须完全一致。票据签发时必须由持票人在票据复印件上签收，票据复印件要完整存档。签发 50 万元以上的大额汇票时要加盖“不得转让”章，以免给公司带来不可预见的经济损失。

5. 付款人员在以银行承兑汇票结算方式支付款项时，应在取得合法发票或收据的前提下予以签发或转让票据，银行承兑汇票收款人与收据、发票结算单位必须完全一致。对背书转让的银行承兑汇票，必须填写被背书人，再加盖公司财务印鉴。银行承兑汇票签发或转让时必须由持票人在票据复印件上签收，票据复印件要完整存档。票据付出后要及时登记台账。

6. 大额票据的交付应在确保安全的前提下操作，尤其是现款票据不得采用邮寄方式操作，原则上由本公司员工专人送交，在保障公司资金安全的同时也可缩短资金在途期限、降低采购成本。

第 8 条　收取外部的银行票据。

1. 票据收入必须有收款依据，收款时需立即对持票人开具收款收据，并加盖公司财务收款章。

2. 收款收据原则上应与出票人保持一致，遇有出票人与结算人不一致时，必须由出票人出具为结算人代付货款的合法证明。

3. 收款票据必须在收到当时对票据内容进行检查，不得空白保管或内容填写不全，财务人员为票据安全保管的第一责任人。

4. 收款人员对当日所收银行支票、银行本票、银行汇票必须及时填写“银行进账单”并于当日移交公司结算银行交换入账。

5. 收款人员对已参加银行交换的票据要及时跟踪交换结果，每日核对银行存款余额。如有退票现象发生，必须及时与销售部取得联系，采取有效措施追回款项，杜绝欠款发生，避免形成坏账损失。

6. 出纳人员应将收取的银行承兑汇票及时登记到“银行承兑汇票收入备查簿”上，将所有银行承兑汇票的要素在“银行承兑汇票收入备查簿”上列示清楚，并特别关注银行承兑汇票的到期日，以便将到期的银行承兑汇票及时解交到银行兑换资金。同时，将银行承兑汇票的贴现、兑换、背书转让等情况一并在“银行承兑汇票备查簿”上登记清楚。

（续）

7. 出纳人员应妥善保管好收到的银行承兑汇票，并时刻保证银行承兑汇票的安全，必要时可以委托银行代保管银行承兑汇票。出纳人员应保证“银行承兑汇票收入备查簿”上登记的数额与实际保存的银行承兑汇票数额一致。

第9条　对外开具银行票据。

出纳人员应将公司对外开具的银行承兑汇票及时登记到“银行承兑汇票支出备查簿”上，将所有开出银行承兑汇票的要素在“银行承兑汇票支出备查簿”上列示清楚，并将银行承兑汇票到期付款的记录登记到“银行承兑汇票支出备查簿”上。

第10条　票据的核算管理。

1. 出纳人员对票据的收入及支出应及时编制银行凭证，并做到日清月结、账账相符；月末必须与银行对账单核对后编制“银行余额调节表”，并确保公司银行日记账与银行对账单数据一致，并对公司银行存款的准确性负有直接责任。

2. 公司应收票据管理人员应及时登记“银行承兑汇票台账”，并及时编制转账凭证。月末，必须进行票据与台账、明细账的核对，并做到账据相符。应收票据管理人员对票据保管的安全性及票据的准确性负有直接责任。

3. 公司应付票据管理人员应及时登记“应付票据台账”，并及时编制转账凭证。月末，必须进行票据与台账、明细账的核对，并做到账证相符。应付票据管理人员对票据支付的安全性及承付的准确性负有直接责任。

第4章　附则

第11条　本细则由财务部负责制定、解释和修改。

第12条　本细则经总经理审批通过后方可执行。

编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

7.3.6　应收账款管理制度

制度名称	××公司应收账款管理制度			编　　号	
				受控状态	
执行部门		监督部门		编修部门	

第1章　总则

第1条　目的。

为规范应收账款的管理，保证公司资金的良性循环，加快公司资金周转，提高资金的使用率，防止坏账发生，减少收账费用和损失，根据《企业会计准则》的相关规定，结合公司实际情况，特制定本制度。

（续）

第 2 条　适用范围。

本制度适用于包括赊销业务所产生的应收账款和公司经营中发生的各类债权，主要包括应收销货款、预付购货款、其他应收款三个方面的应收账款内容。

第 3 条　组织责任。

应收账款管理的主要责任部门为销售部、采购部等。财务部办理有关应收款项事宜时，应遵循本制度的相关规定。

第 2 章　赊销业务管理

第 4 条　在销售业务中，凡是客户利用信用额度赊销的，须由经办销售人员填写“开具发票申请单”，并注明赊销期限。

第 5 条　销售部经理按照客户信用额度对赊销业务签批后，财务部方可开票，仓储部方可凭单办理发货手续。

第 6 条　应收账款主管应定期按照“信用额度期限表”核对应收账款的回款和结算情况，严格监督每笔账款的回收和结算。

第 7 条　应收账款超过信用期限____日内仍未回款的，应及时上报财务部经理，并及时通知销售部经理组织销售人员联系客户清收应收账款。

第 8 条　凡前次赊销未在约定时间结算的，除特殊情况下客户能提供可靠的资金担保外，一律不再发货和赊销。

第 9 条　销售人员在签订合同和组织发货时，须按照信用等级和授信额度确定销售方式，所有签发赊销的销售合同都必须经销售部经理签字后方可盖章发出。

第 3 章　应收账款监控制度

第 10 条　应收账款主管应于每月最后____日前提供一份当月尚未收款的“应收账款账龄明细表”，提交给财务部经理、销售部经理及公司总经理。

第 11 条　销售人员在与客户签订合同或协议书时，应按照“信用额度表”中对应的客户信用额度和期限，约定单次销售金额和结算期限，并在期限内负责经手相关账款的催收和联络。

第 12 条　销售部应严格按照“信用额度表”和“应收账款账龄明细表”及时核对，跟踪赊销客户的回款情况。

第 13 条　销售人员在外清收应收账款时，无论是否清结完毕，均需随时向销售部经理电话汇报工作进度和行程。

第 14 条　销售人员于每日收到货款后，应于当日填写收款日报表（一式四份），一份自留，另外三份交公司财务部。

第 15 条　销售人员收取的汇票金额大于应收账款时，非经销售部经理同意，不得以现金找还客户，而应作为暂收款收回，并抵扣下次账款。

（续）

第16条　销售人员收款时对于客户现场反映的价格、交货期限、质量、运输问题，在业务权限内时可立即给予答复，若在权限外需立即向销售部经理汇报，并在不超过____个工作日内给予客户答复。

第17条　销售人员在销售产品和清收应收账款时不得有下列行为，一经发现，公司将分别给予罚款或者开除处分，并限期补正或赔偿，情节严重者移交司法部门处理。

1. 收款不报或积压收款。

2. 退货不报或积压退货。

3. 转售不依规定或转售图利。

4. 代销其他厂家产品。

5. 截留、挪用、坐支货款不及时上缴。

6. 收取现金改换承兑汇票。

第4章　应收账款交接

第18条　销售人员岗位调换、离职，必须对经手的应收账款进行交接。

第19条　凡销售人员调岗的，必须先办理包括应收账款、库存产品等在内的工作交接，交接未完不得离岗；交接不清的，责任由移交者负责；交接清楚后，责任由接替者负责。

第20条　凡销售人员离职的，应在____日前向公司提出申请，经批准后办理交接手续，未办理交接手续而自行离开者其薪资和离职补贴不予发放，由此给公司造成损失的，将依法追究法律责任。

第21条　离职交接以最后在交接单上批示的生效日期为准，在生效日期前要完成交接，若交接不清又离职时，仍将依照法律程序追究当事人的责任。

第22条　销售人员提出离职后须把经手的应收账款全部收回或取得客户付款的承诺担保，若在____个月内未能收回或取得客户付款承诺担保的则不予办理离职手续。

第23条　离职销售人员经手的坏账理赔事宜若已取得客户的书面确认，则不影响离职手续的办理，其追讨工作由接替人员接办，理赔不因经手人的离职而无效。

第24条　“离职移交清单”至少（一式三份），由移交、接交人核对内容无误后双方签字，移交人保存一份，接交人保存一份，公司档案存留一份。

第25条　销售人员接交时，应与客户核对账单，遇有疑问或账目不清时应立即向销售部经理反映，未立即呈报，有意代为隐瞒者应与离职人员同负全部责任。

第26条　销售人员办理交接时由销售部经理监督；移交时发现有贪污公款及短缺物品、现金、票据或其他凭证者，除限期赔偿外，情节重大时依法追究其民事、刑事责任。

第27条　应收账款交接后____个月内应全部逐一核对，无异议的应收账款由接交人负责接手清收。

第28条　交接前应核对全部账目报表，有关交接项目一律以交接清单为准，交接清单经交、接、监三方签字盖章即视为完成交接，日后发现账目不符时由接交人负责。

（续）

第5章 附则

第29条 本制度由财务部负责制定、解释和修改。

第30条 本制度经总经理审批通过后方可执行。

编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

7.3.7 应收票据处理办法

制度名称	××公司应收票据处理办法			编　　号	
				受控状态	
执行部门		监督部门		编修部门	

第1章 总则

第1条 目的。

为了规范公司应收票据的管理，确保公司权益，减少坏账损失，特制定本办法。

第2条 适用范围。

本办法适用于指导各营业部门销货时接受支票、退票操作等各项工作。

第2章 收受应收票据

第3条 各营业部门应依公司的相关规定开展客户信用调查工作，记录在“客户资信调查表”相关栏目内。

第4条 各营业部门最迟应自出货日起____日内收款。若超过上述期限，财务部则依查得资料，就其未收款项详细列表，通知各营业部门主管加强催收力度，并将其转为呆账，自当月营业奖金中扣除，待日后收回票据时再行冲回。

第5条 各营业部门所收的票据，自业务发生日起至票据兑现日止，以____天为限。若超过这一期限，财务部则依查得资料，就其超限部分的票据编列明细表，通知营业部门加收利息费用，利息一概以月息的____%计算。

第6条 各营业部门赊销商品收受支票时，应注意下列事项。

1. 注意发票人有无权限签发支票。

2. 查明支票有效的必要记载事项，如文字、金额、到期日、发票人盖章等是否齐全。

3. 注意非该商号或本人签发的支票，应要求交付支票人背书。

4. 注意所收支票账户与银行往来的期间、金额、退票记录情形（可直接向银行查明或请财务部协办）。

（续）

5. 注意所收支票账号号码越小表示与该银行往来期间越长，信用越可靠（可直接向银行查明或请财务部协办）。

6. 注意支票记载何处不能修改（如大写金额），可更改者是否于更改处加盖原印鉴章，如有背书人应同时盖章。

7. 注意支票上文字有无涂改、涂销或变更。

8. 注意支票是否已逾期1年（逾期1年失效）。如有背书人，应注意支票提示日期是否超过第8条的规定。

9. 注意支票上的文字记载，如禁止背书转让字样。

10. 注意尽量利用机会通过甲客户注意乙客户支票（或客票）的信用。

第7条　本公司所收受支票的提示付款期限最迟应于到期日后____日内予以办理。

第8条　本公司所收受支票的到期日与兑现日的计算如下。

1. 本埠支票到期日当日兑现。

2. 近郊支票到期日2日内兑现。

第3章　票据的兑换、换票与退票

第9条　所收支票已缴交者，如退票或因客户存款不足或其他原因，要求退回兑现或换票时，各营业部门应填具“票据撤回申请书”，经部门主管签准后，送财务部办理。

第10条　营业部门取回原支票后，必须先向客户取得相当于原支票金额的现金或担保商品，或新开支票，再将原支票交付，但仍须依上述规定办理。

第11条　应收账款发生折让或发生销货退回时，应依下列两项规定办理。

1. 应收账款发生折让时，应填具“折让证明单”，并呈相关营业部门主管批准后，方可送会计人员办理，其折让部分，应设销售折让科目，不得直接由销货收入项下减除。

2. 遇有销货退回时，应于出货日起____日内将货运收据及原始统一发票取回，送交会计人员办理，其退回部分，应设销货退回科目，不得直接由销货收入项下减除。

第12条　财务部接到银行通知客户退票时，应立即转告营业部门，退票无法换回现金或新票时，营业部门应立即寄发存证信函通知发票人及背书人，并迅速拟订对策处理，并由营业部门填送“呆账（退票）处理报告”，随附支票正本（副本留营业部门供备忘催办）及“退票理由单”，送财务部依规定办理。

第13条　退票申诉案件送请财务部办理时，营业部门须提供下列资料。

1. 发票人及背书人户籍所在地。

2. 发票人及背书人财产。

（1）土地应注明所有权人、地段、地号、面积、持分、设定抵押。

（2）建筑物（土地改良物）应注明所有权人、建号、建坪持分、设定抵押。

（3）其他财产应注明名称、存放地点、现值等。

（续）

3. 发票人及背书人其他投资项目。

第 14 条　财务部接到“呆账（退票）处理报告”，经呈准后 2 日内应依法申诉，并随时将情况通知各有关部门。

第 15 条　应收票据款项确实无法收回时，相关营业部门应专案列表送财务部，并附原“呆账（退票）处理报告”存根联及税务机关认可的合法凭证（如法院裁定书、当地派出所证明文件或邮政信函等）呈公司总经理核准后，方能冲销应收账款。

第 16 条　依法申诉而无法收回的应收票据款项，应取得法院债权凭证，交财务部列册保管，若事后发现债务人（利益偿还请求权时效为 15 年内）有偿债能力，则应依上列有关规定申请法院执行。

第 4 章　附则

第 17 条　本办法由财务部负责制定、解释和修改。

第 18 条　本办法经总经理审批通过后方可执行。

编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

7.4　中小企业流动资产管理方案设计

7.4.1　现金及有价证券的会计业务处理方案

方案名称	××公司现金及有价证券的会计业务处理方案	执行部门	
		监督部门	

一、目的

本公司现金及有价证券的管理，除国家或地区法令另有规定外，均依照本方案处理。

二、适用范围

现金及有价证券会计业务范围如下。

1. 现金是指本公司的库存现金、银行存款、收到的支票以及到期的票据。

2. 有价证券是指政府债券、公司债券及公司股票等。

3. 现金及有价证券的会计业务是指现金预算、现金支出、有价证券收付、登记报告等事项。

三、管理基本要求

1. 各部门有关现金及有价证券的保管与转移事项应由出纳人员办理。

2. 各部门的现金，除供日常零星支付所需定额的库存现金外，均应存入公司的开户银行。

（续）

3. 各部门的各项收入均应存入公司的开户银行，有价证券应由公司集中管理。

4. 各部门的库存现金及有价证券应由财务部负责随时或定期派人抽查盘点。

5. 各部门因资金运用，购入政府债券和公司股票，应报请公司总经理核准后办理债券及股票的签报手续。

6. 银行支票应由其负责人或其授权人、主办财务人员、主办出纳人员会同盖章。

四、现金预算管理

1. 现金的支出，应由财务部编列现金预算。如因实际需要必须变更时，须由财务部经理呈请公司总经理核准修正。

2. 现金预算应力求配合业务部门的需要，以财力的经济有效运用为原则。现金预算分为年度预算、季度预算和月度预算。

3. 在现金预算基础上，编制固定资产建设改良及扩充计划、举债及偿债计划、资金周转投资计划、资金调度计划及盈余分配等。

4. 财务部资金管理人员应于每一个预算期末进行预算执行情况分析，对现金实际收支数与预算数进行比较，供财务调度主管参考。

五、现金支付

1. 出纳人员应根据会计人员编制的记账凭证办理收付款手续，但下列情况除外。

（1）营业收入由业务部门指定专人办理收款及报销事宜。

（2）因情况特殊来不及由会计人员编制收入凭证时，应先由出纳人员收款，收款当日即送会计人员，据此补编收入凭证，完成收款程序。

2. 出纳人员收款时应查核统一发票或收据是否具备。付款时，如需取得收据的，应向收款人查核后方能给付款项，并在凭证上加盖“付讫”章。

3. 出纳人员不得故意拖延付款，如无正当理由不得超过 3 天。员工的薪资、差旅费、公务上的借款或内部报销及对外付款在 1 000 元以下的小额款项，应开抬头划线支票，金额满 10 000 元的，除抬头划线外，还应注明“本票据禁止背书转让”字样。

4. 出纳人员收入的支票，经银行交换入户后，均视为“收讫”；收入的支票发生退票时，应根据银行退票理由单通知业务部门或经办部门向债务人催收，并通知审计部门处理。开出支票如尚未交付收款人，不得视为“付讫”。

5. 出纳人员对收到的记账凭证届满 2 周尚无法收付款项时，应通知会计人员处理。

6. 出纳人员将付款支票送交各级主管盖章时，应附相关的支出凭证，并于凭证上注明银行账号、支票号码及支付金额。

7. 将甲银行存款提存到乙银行，或将银行存款提还透支户，或由银行存款户中提取库存现金时，均应经财务部经理核准后，由出纳人员即时填单或书面通知会计人员编制记账凭证后予以办理。

（续）

六、有价证券收付

1. 出纳人员收到各项有价证券时，必须将其存放于银行保险箱内保管。银行保险箱开启印鉴，应由各部门负责人或授权人、主办会计人员、主办出纳人员会同盖章。

2. 出纳人员应建立备查登记，随时关注各项有价证券的到期日，按期兑取本息，并即时填单或书面通知会计人员编制记账凭证。

七、登记及报告

1. 出纳人员每日收支完毕，登记现金日记账、银行存款明细账后，应编制“库存现金及银行存款日报表”，连同该日收支凭证于次日送会计人员，会计人员审批后报财务部经理阅存。

2. 出纳人员应将银行对账单及时送会计人员核对，并编制“银行存款余额调节表”，如有异常情况，应立即上报。

八、周转金设置与收付

1. 公司有关部门，视其业务需要，呈准设置周转金，其金额由各有关部门会同财务部报请总经理核定。

2. 周转金的动用需由各部门经理核定。

3. 经管周转金的部分，应设置“周转金收支登记单”，根据原始凭证登记。

4. 周转金的支出，以原设置目的范围为限，不得用于其他用途。

5. 周转金于年终时应依次退回财务部，必要时于下一年向财务部续借。

6. 周转金的经营情况，应由财务部不定期派人检查，并将检查结果报各部门经理核阅。

7. 经管周转金的人员应尽管理职责，如因玩忽职守而使公司蒙受损失，应负赔偿责任，有关主管人员并受连带处分。

8. 周转金如奉公司的命令撤销时，原请领部门应将周转金立即缴回。

九、出纳人员管理办法

1. 凡办理现金票据及有价证券的出纳人员及保管人员，应遵守下列各项规定。

（1）应由编制内正式职员担任。

（2）不得兼任福利、工会机构有关会计、财务及主管会计等职务。

2. 经管现金、票据及有价证券的人员应尽管理职责，如因玩忽职守而使公司蒙受损失时，应负赔偿责任，有关人员并受连带处分，如有挪用库存现金、侵占公款等不法者，除要求赔偿、依法追究法律责任外，其直接主管受连带处分。

编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

7.5 中小企业流动资产管理表单设计

7.5.1 现金申领单

编号：　　日期：____年____月____日

申领部门		申领人		申领日期	
申领事由					
申领金额	¥	大写：			
说明事项					
出纳人员					
财务部经理					
总经理					

7.5.2 备用金明细表

编号：　　期限：____年____月____日—____年____月____日　　金额单位：元

日　期		会计科目	摘　要	金　额
月	日			

制表人：　　主管人：

7.5.3 出纳收支日报表

编号：　　编制日期：____年____月____日

序号	银行名称	存入张数	存入金额	支付张数	支付金额	备注
合计						

（续表）

序号	银行名称	前日结存	本日存入	本日支付	本日结存	现金结存		
						面额	数量	金额
						100元		
						10元		
						……		
						1分		
						合计		
应付本票、保证本票、贴现记录								

出纳人员：　　主管会计：　　财务部经理：　　总经理：

7.5.4 现金收支日报表

编制日期：____年____月____日　　金额单位：元

序号	银行名称	前日结存	本日收入	本日支出	本日结存
	合计				

收入			支出		
	前日结存			工资支出	
	现金销售			原材料支出	
	货款收回			资本支出	
				制造费用支出	
				管理费用支出	
				销售费用支出	
				财务费用支出	
	合计			合计	
备注					

7.5.5 企业存货月报表

类别：

存货名称	期初存货		本期进货		本期出库		本期结存	
	数量	金额	数量	金额	数量	金额	数量	金额
合计								

审核人：　　填表人：

7.5.6 原材料月度报表

编号：　　期限：____年____月____日—____年____月____日　　金额单位：元

品名	规格	单位	上月结存		本月进库		本月发出		本月结存		备注
			数量	金额	数量	金额	数量	金额	数量	金额	

7.5.7 存货清查明细表

填报单位：　　金额单位：元

名称	规格及型号	计量单位	账面数		盘点数		盘盈数		报亏数		报损数		变动原因	存放地点
			数量	金额	数量	金额	数量	金额	数量	金额	数量	金额		
合计														

7.5.8 产成品收发报表

编号：　　编制日期：____年____月____日　　金额单位：元

类别	品名	规格	期初结存			本期入库			本期出库			本期结存		
			单价	数量	金额	单价	数量	金额	单价	数量	金额	单价	数量	金额

审核人：　　制表人：

7.5.9 应收账款日报表

编制日期：____年____月____日　　金额单位：元

销售类别	昨日结存	本日销货	折让	转应收票据	今日结存	本月销货累计
合计						

7.5.10 应收账款分析表

项目 / 月份	销售额	累计销售额	未收账款	应收票据	累计票据	未贴现金额	兑现金额	累计金额	退票金额	坏账金额
1月										
2月										
……										
12月										
具体分析内容										
分析人员										
财务部经理										

7.5.11 应收账款账龄分析表

分析日期：____年____月____日　　金额单位：元

开票日期	发票号码	公司名称	应收金额	已收款金额	未收款金额	收款起止日期	是否到期	逾期天数			
								0～30天	30～60天	60～90天	90天以上

7.5.12 应收票据日报表

金额单位：元

	分类		昨日结存	本日收票	退票	兑现	其他	本日结存
应收票据	应收票据	本票						
		支票						
	保证票据	本票						
		支票						

7.6 中小企业流动资产管理文案设计

7.6.1 应收账款催收函

文案名称	××公司应收账款催收函	执行部门	
		监督部门	

（××）××字第××号

×××公司财务部：

贵公司于____年____月____日，购买我公司×××型号设备的货款，金额为____元（发票编号为____）。该笔货款至今未入我公司银行账户，已严重影响了我公司资金的正常周转。贵公司在接到本通知后____日内进行结算，逾期按银行规定加收2‰的罚金。

（续）

如有特殊情况，请及时与我公司财务部××会计联系。

我公司地址：××市××区××××路××中心A座××室

开户银行：中国××银行××支行

银行账号：×××× ×××× ×××× ×××× ×××

电话：×××—×××× ××××

特此专函

××有限公司财务部

____年____月____日

编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

7.6.2 问题账款报告书

文案名称	××公司问题账款报告书	执行部门	
		监督部门	

公司法务部、财务部：

根据我公司下发的《问题账款处理办法》及相关财务规定，现将____年____月____日发生的一笔问题账款报告如下，以盼公司法务部、财务部在此笔问题账款追回工作上给予协助。

问题账款详细说明如下表所示。

问题账款详细说明表

客户基本资料	客户名称	××××有限责任公司	电　话	
	公司地址	××市××路×号	传　真	
	工厂地址	××省××市××工业园	授信额度	____万元
	负责人	王××	联络人	赵××
	首度交易日期	____年____月____日	交易项目	
	平均每月交易额	____万元	问题金额	____万元
相关会计人员签名				
财务部经理签名				

（续）

（续表）

经过情况	发生原因	☐ 客户倒闭　☐ 拖延付款　☐ 数量不符　☐品质不良 ☐ 客户要求延后付款　☐ 其他（　　）
	事情经过	1. ____年____月____日，本销售部销售人员×××向××××有限责任公司提供价值____万元的货物，双方签订合同，约定分3期以现金形式付清全部货款，还款日期分别为____年____月____日（支付全款的50%）、____年____月____日（支付全款的25%）、____年____月____日（支付尾款） 2. ____年____月____日，该客户支付第一笔款项；本公司在收到对方的第一笔款项后，敦促销售人员×××办理发货手续 3. ____年____月____日，该公司以现金周转紧张为由未能如期支付，要求销售部延缓3天 4. 销售部相关管理人员于次日召开协商会，鉴于该客户以往同本公司的合作记录，并且其信用情况一直比较好，销售部总经理决定同意延缓3天，但要求其按银行存款利息支付利息 5. 3天后，该客户仍未如期支付相应款项及其利息 6. 本公司销售人员×××发出“关于××货款的催收函”，对方没有作出任何回应
处理意见	鉴于上述情况，本销售部已对销售人员×××作出赔偿处分，并收回了相应的奖金。现申请公司法务部对剩余款项的催收工作予以协助，以最大程度降低公司的损失。	
附件	1. 销售合同 2. 客户首付款凭证 3. 本公司发货凭证 4. 关于该笔货款的催收函	

问题账款经办人签名		核准人签名		复核人签名	

××有限公司销售部

____年____月____日

编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

7.6.3 应收账款回收通知书

文案名称	××公司应收账款回收通知书	执行部门	
		监督部门	

关于加大应收账款回收力度的通知

各销售部、分公司：

2011 年以来，公司应收账款金额持续增大，给公司带来了巨大的资金压力和坏账风险。年末将至，请各部门经理和相关人员高度重视应收账款的回收工作，制定相应的措施，及时回收欠款。公司已统计每月应收账款情况，将另行分别发送至各部门经理邮箱。同时，公司将每月进行提醒，并按年初制定的指标和政策进行奖惩。现通知如下。

1. 请各部门及时核实各项应收款项，保证各项收费资料的完整、准确。

2. 及时催收各项应收账款，尽早开具发票或收费通知单并传递给客户；在开具发票或收费通知单后，应及时督促客户在合同规定的期限内按时付款或进行托收。

3. 加强对以前年度欠费的催收工作力度，对于长期拖欠且金额较大的款项，应及时采取法律手段催收。

4. 及时与公司内或关联单位进行应收费用的对账确认和抵销工作。

5. 清查各项备用金、保证金、押金，到期应回收的请及时办理回收手续。

6. 若发生坏账请及时报财务部办理核销手续。

应收账款关系到本公司的真实利润、资金运转和可持续发展，是公司重点关注指标。本年费用实收率和以前年度欠费回收率两项指标在年度绩效考核中的比重合计不低于 20%；以前年度欠费在年底前未收回的，按年初指标备注条款扣减本年完成利润。为此，请各单位务必高度重视应收账款的回收，采取切实有效的措施，及时回笼资金，降低坏账风险。

特此通知。

××有限公司财务部

____年____月____日

编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

7.6.4 存货盘点工作总结报告

文案名称	××公司存货盘点工作总结报告	执行部门	
		监督部门	

一、盘点基准日

____年____月____日。

二、盘点时间

____年____月____日—____年____月____日。

三、抽点时间

____年____月____日、____年____月____日。

四、抽点人员

1. ××会计师事务所：刘×、赵××、王×。

2. ××公司会计人员及出纳人员。

五、盘点范围

××公司的全部存货。

六、盘点方法

1. 我们根据盘点实际存货情况，选取存货余额所占比重最大的采购六部（____%）、采购七部（____%）和采购五部（____%）进行监盘。

2. 从以上选取的部门中再选择存货余额最大的小组：六部的茶酒保健品组（____%）和洗涤用品组（____%）、七部的库房（____%）和前台的戒指项链组（____%）、五部的家电采购组（____%）等，对以上小组中的全部或部分商品进行抽盘；抽盘过程中，我们执行了从盘点表到实物、再从实物到盘点表的抽查程序。

3. 将盘点结果与盘点日财务账面记录进行核对，寻找并分析差异原因，判断盘点结果是否可以接受。

七、盘点实施情况

1. 原计划选取的采购一部，因盘点日总体存货余额下降，实际监盘时不再选取。

2. 我们注意到本公司存货摆放基本整齐，货品保存完好，无明显残破毁损情况；盘点人员对货物的品种、摆放等情况熟悉。

八、盘点结果

1. 账面数量与初次盘点的实际数量存在差异，金额约为____元，占盘点日存货总额的____元。

2. 主要差异部门为六部的食品柜组（超市），金额约为____元。

九、盘点差异原因分析

（一）差异原因

1. 超市商品失窃现象一般比较严重，这是造成差异的主要原因。

（续）

2. 盘点中商品编码记录有误，造成漏盘、误盘等。

3. 盘点时计量、记录出现错误。

4. 盘点结果录入时出现差错。

（二）盘点差异处理

仓储部已组织人员对出现差异的部门进行复盘，最终盘点结果将于近期得出。

十、盘点结论

我们认为，盘点结果基本可靠，存货管理基本可以信赖。

编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

第 8 章

中小企业无形资产管理精细化设计

8.1 中小企业无形资产管理问题与对策

8.1.1 中小企业无形资产管理存在的问题

随着知识经济的到来，无形资产在中小企业中发挥着日益重要的作用。加强无形资产管理，对于提高中小企业的核心竞争力非常重要。但是，目前我国很多中小企业对无形资产的管理仍缺乏重视。当前，我国中小企业无形资产管理存在的问题如图 8-1 所示。

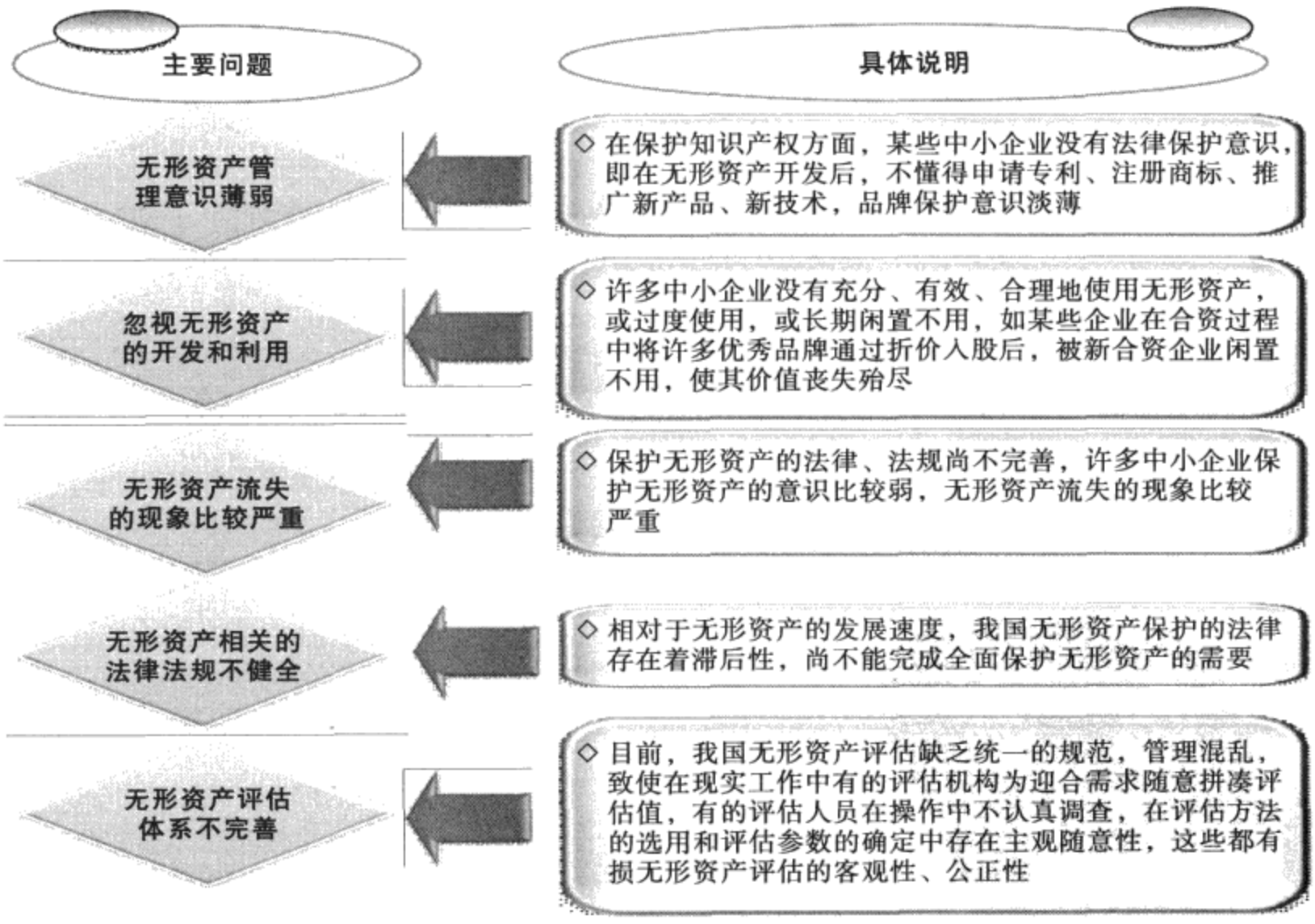


图 8-1 中小企业无形资产管理存在的问题

8.1.2 中小企业无形资产管理问题解决对策

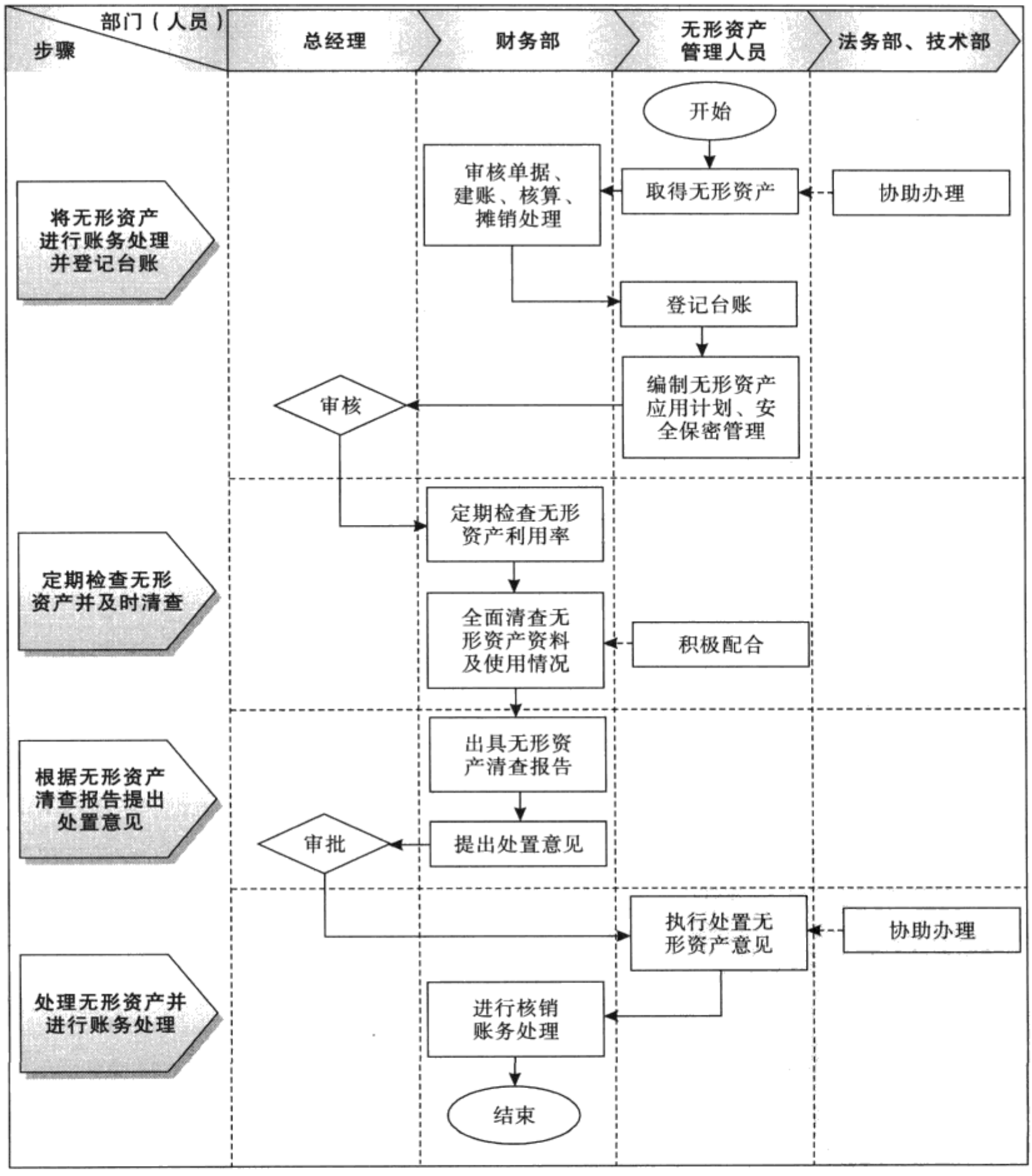
针对当前我国中小企业无形资产管理存在的无形资产管理制度不健全。针对这些情况，中小企业在进行无形资产管理时，应有针对性地采取相应的对策，具体内容如图 8-2 所示。

解决对策	具体说明
加强无形资产权益管理，防止侵权行为	◎ 中小企业应高度重视无形资产权益，要及时在国内外申请注册商标来保护企业商标，防止侵权行为，加强无形资产权益保护
利用延伸品牌价值	◎ 充分利用现有品牌、商誉等研发、生产其他产品，帮助新产品顺利上市，减少风险，品牌的延伸可进一步扩张和增加品牌价值
建立融资策略	◎ 运用无形资产的影响力和信誉度拓宽融资渠道、吸收资金
建立扩张策略	◎ 企业要利用名牌效应、技术和管理优势，通过联合、参股、控股、兼并等形式实现资产扩张
实现企业的低成本扩张	◎ 企业可通过无形资产的投资合作，用品牌参与投资，与拥有先进技术的企业实行强强合作，优势互补，通过产品技术的高科技含量使无形资产增值，实现企业低成本扩张
培养无形资产管理人才	◎ 配备专门的管理人员并提高相关人员的整体素质，加强无形资产创新与拓展，不断增强企业自主生产能力

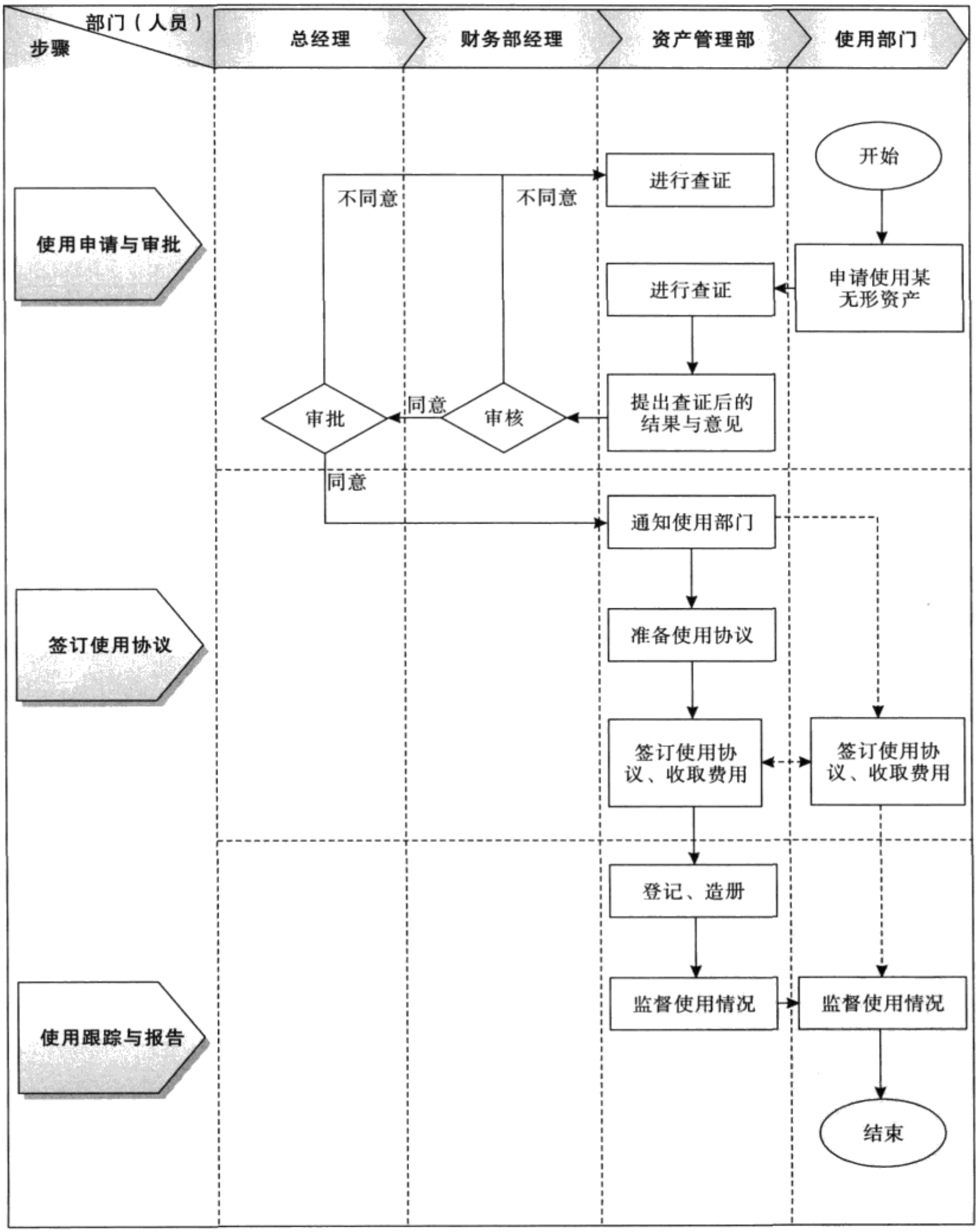
图 8-2 中小企业无形资产管理问题解决对策

8.2 中小企业无形资产管理流程设计

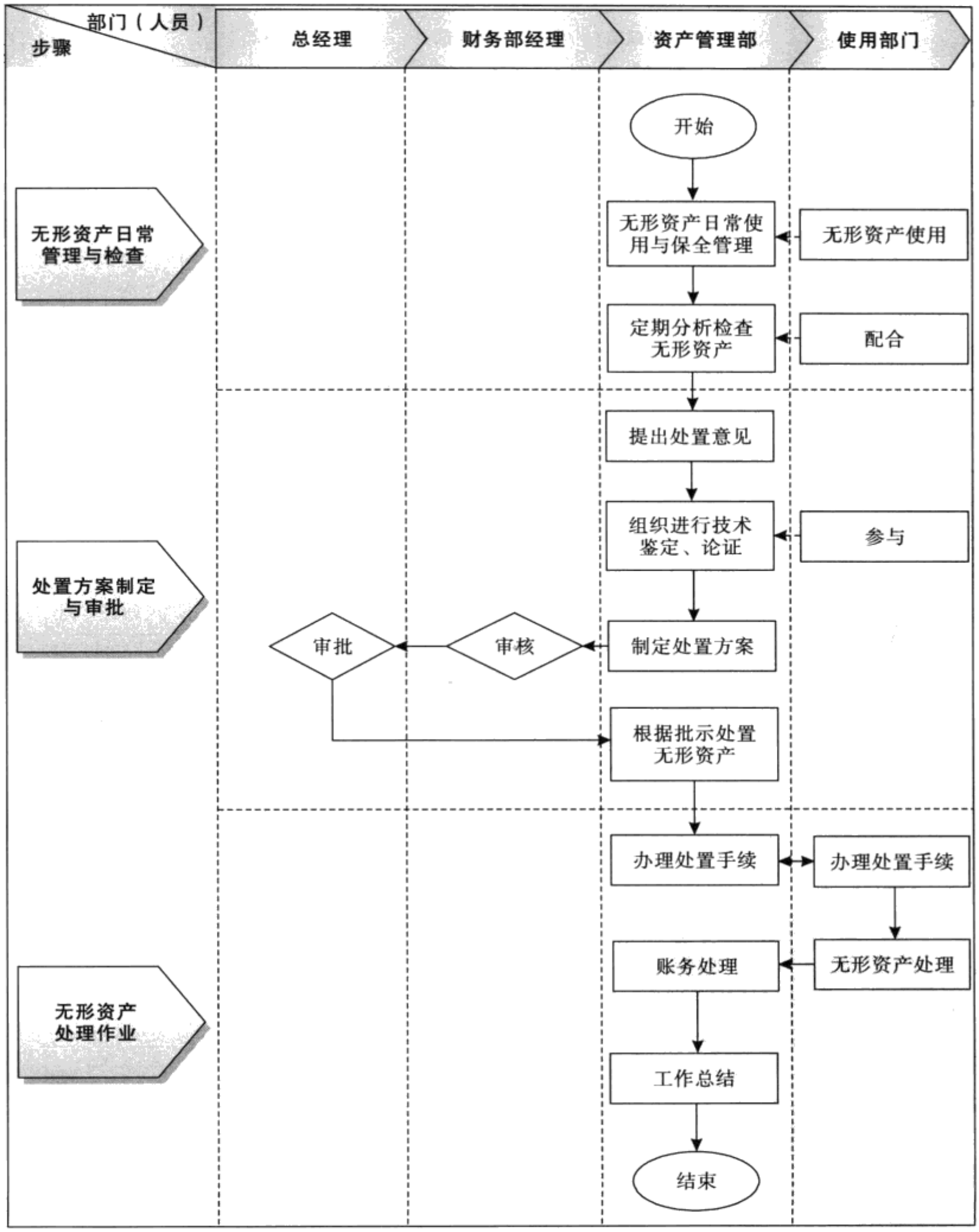
8.2.1 无形资产管理流程



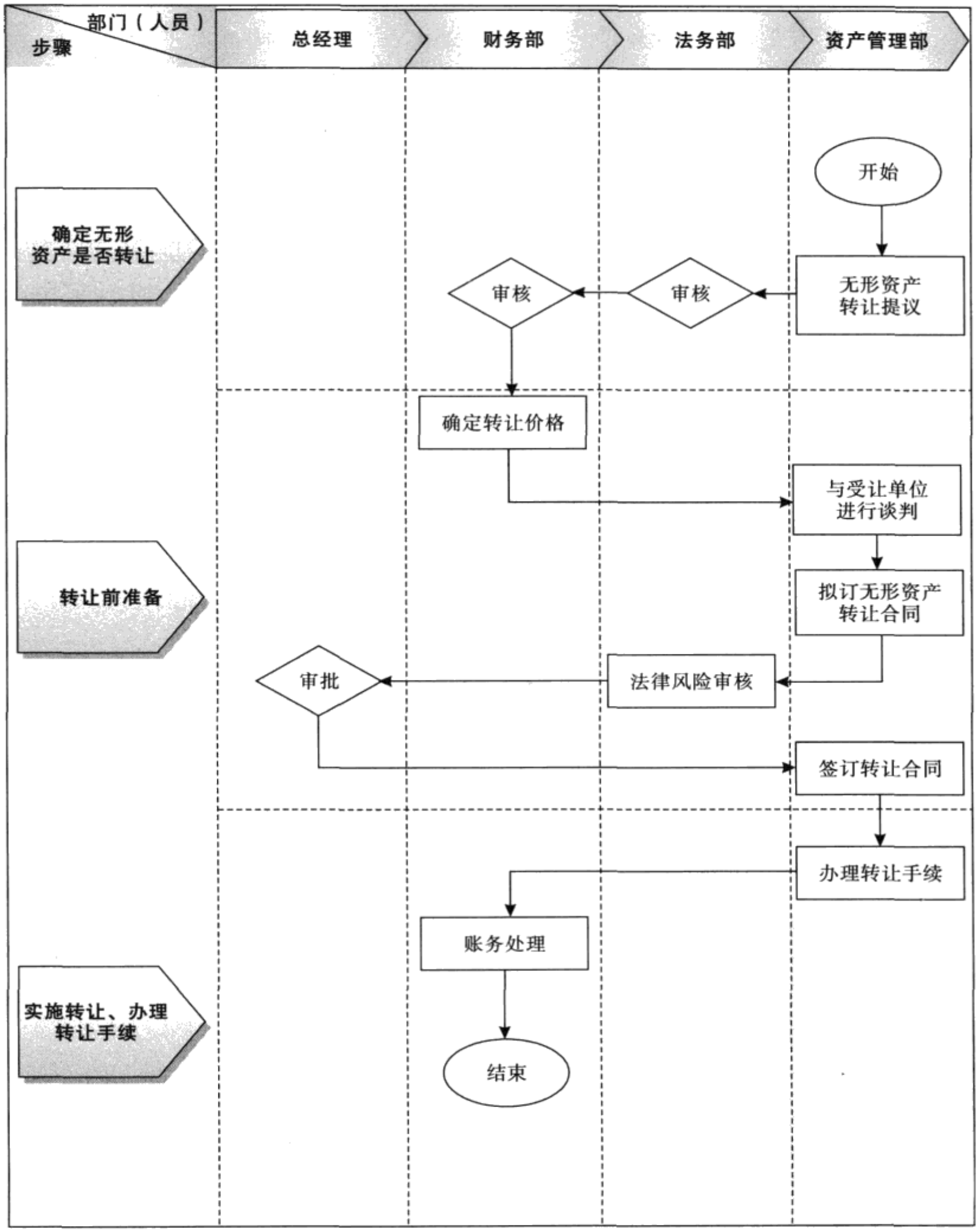
8.2.2 无形资产使用流程



8.2.3 无形资产处置流程



8.2.4 无形资产转让流程



8.3 中小企业无形资产管理制度设计

8.3.1 无形资产管理制度

制度名称	××公司无形资产管理制度			编　　号	
				受控状态	
执行部门		监督部门		编修部门	

第 1 章　总则

第 1 条　目的。

为了规范本公司无形资产的管理，避免因违反国家法律、法规而遭受财产损失风险，防范无形资产管理中的差错和舞弊，明确职责权限，降低公司经营决策及资产管理风险，特制定本制度。

第 2 条　适用范围。

本制度适用于本公司的无形资产管理工作。

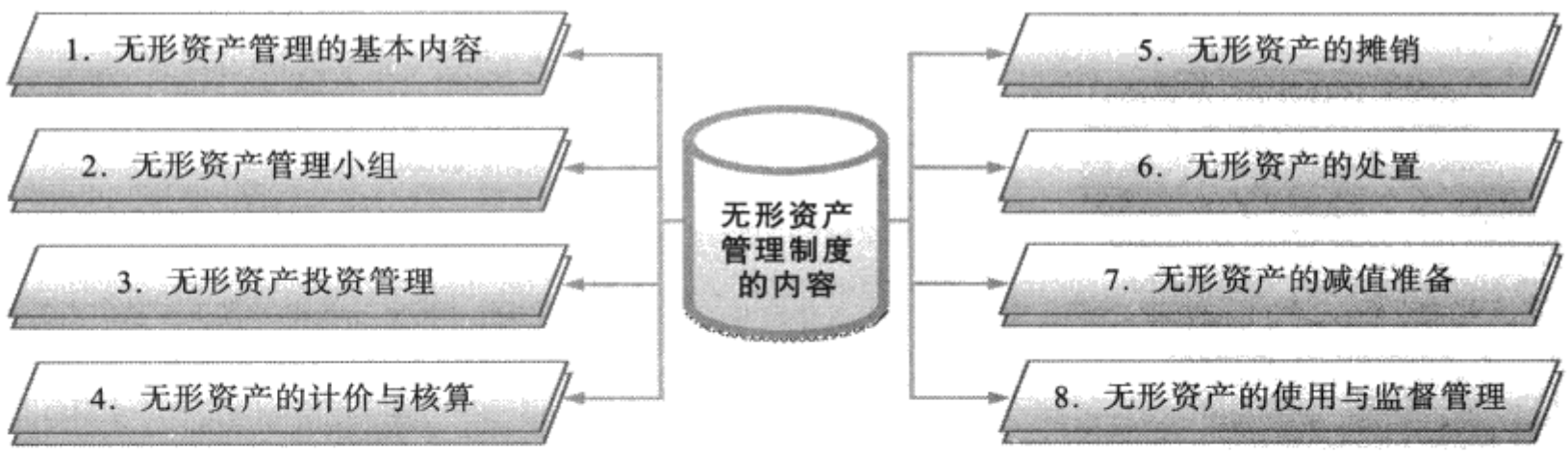
第 3 条　相关术语解释。

本制度所指的无形资产，是指根据《企业会计准则》的规定，公司拥有或控制的没有实物形态的可辨认的非货币性资产。公司的无形资产主要包括以下五种。

1. 公司的专利技术、非专利技术以及商业秘密。
2. 公司的商标权，主要包括：公司的名称和徽标、公司所拥有的注册商标等。
3. 公司的著作权及其制度汇编、计算机软件、文档资料、管理经验。
4. 土地使用权（包括对土地所有权的取得、变更和灭失的管理）。
5. 其他不具有实物形态，能为公司创造价值的资产。

第 4 条　无形资产管理制度的内容。

无形资产管理制度的内容主要包括以下八项，具体内容如下图所示。



无形资产管理制度的内容

（续）

第2章　无形资产管理的基本内容

第5条　无形资产管理的种类。

无形资产管理按不同的划分依据，可以划分为以下五种，具体内容如下表所示。

无形资产管理划分一览表

划分依据	具体说明
按管理层次划分	◇ 无形资产管理可划分为无形资产宏观管理与无形资产微观管理
按无形资产形成阶段划分	◇ 无形资产管理可划分为设计阶段管理、申请权益阶段管理、权益维护管理、应用管理
按无形资产的各要素划分	◇ 无形资产管理可划分为专利权管理、商标权管理、专有技术管理、企业域名管理等
按无形资产发挥的作用划分	◇ 无形资产管理可划分为无形资产的内部管理与外部管理
按区域划分	◇ 无形资产管理可划分为无形资产的国内管理与国外管理

第6条　无形资产管理的重要性。

无形资产管理是无形资产经营的基础。只有进行严格的无形资产管理，才能保证无形资产经营的实现，才能有优良品种的无形资产。

第3章　组建无形资产管理小组

第7条　无形资产管理小组的构成。

本公司的无形资产管理小组主要由六个部门组成，其主要职责如下所述。

1. 行政部负责公司名称、徽标、著作权、制度汇编、计算机软件、文档资料的管理。

2. 工程技术部负责公司专利技术、非专利技术以及商业秘密的管理。

3. 市场营销部负责公司注册商标的管理。

4. 投融资部负责土地使用权的管理。

5. 财务部负责无形资产的综合管理和核算。

第8条　无形资产管理小组的组成人员。

无形资产管理小组一般由精通技术、法律、财务、经营等方面的人员组成，无形资产管理小组成员应具备以下六项基本素质，具体内容如下图所示。

（续）

素质项目	具体说明
系统的法律知识	◇ 能积极贯彻执行宣传国家的各项法律、法规，并具备比较系统的法律方面的知识，特别是有关知识产权方面的法律
综合的理论知识	◇ 具有现代经营管理理论知识和相关的社会学、技术科学基础知识，并要有丰富的实践经验
较强的组织能力和协调能力	◇ 无形资产管理涉及到公司的各个环节，管理人员要组织协调公司和有关职能部门，共同搞好无形资产的管理工作
敏锐的洞察力和分析能力	◇ 能够及时、准确地发现公司无形资产方面的问题，并了解问题所在
严密的逻辑思维能力	◇ 了解并掌握有关事物的发展趋势和内在规律，思考问题严谨周密，善于研究，在处理无形资产管理相关问题时，应在调查研究的基础上，以事实和数据为依据，得出结论
较强的开拓能力	◇ 无形资产管理人员在管理中要开阔思路，富有开拓精神，使公司的无形资产最大限度地扩张、增值，以有限的资源取得无限的效益

无形资产管理小组成员应具备的基本素质

第 9 条　无形资产管理小组的主要职能。

1. 根据无形资产的特点，制定并完善无形资产管理相关制度及细则。
2. 对公司所有无形资产的开发、引进、投资进行总体控制。
3. 就无形资产在公司生产经营管理中的实施应用的客观要求协调公司内部各相关职能部门的关系。
4. 维护本公司无形资产资源安全、完整。
5. 评估无形资产的投入产出状况和经济效益情况。

第 10 条　无形资产管理小组的主要任务。

无形资产管理小组的主要任务包括以下九项，具体说明如下表所示。

（续）

无形资产管理小组的九项任务

主要任务	具体说明
贯彻国家法规，制定本公司无形资产规章制度	◇ 无形资产管理小组要负责贯彻国家有关无形资产方面的法律，包括《中国人民共和国专利法》及其《实施细则》、《中华人民共和国商标法》及其《实施细则》、《中华人民共和国技术合同法》等 ◇ 结合公司的实际情况制定各种规章制度，使公司在无形资产管理方面有法可依、有章可循，确保无形资产资源在公司的正常发展 ◇ 无形资产管理制度的制定工作，由无形资产管理小组提出纲要，公司各职能部门就与本部门相关部分提出具体要求，最后由无形资产管理小组综合各职能部门的意见，提出系统、全面的无形资产管理制度
制定本公司无形资产发展战略	◇ 结合公司的总体发展战略，制定无形资产发展战略，包括无形资产引进开发战略、投资战略、市场战略、跨国经营战略等
编制无形资产工作计划	◇ 无形资产工作计划体系一般由以下五类计划构成：无形资产的开发、引进计划，无形资产实施应用计划，无形资产国际经营计划，无形资产评估计划，无形资产转让、许可使用计划
办理各种无形资产的法律事宜	◇ 无形资产的法律权益取得，办理专利权的申请手续，办理商标权的申请注册手续，办理各类作品及计算机软件的著作权登记手续 ◇ 无形资产权益维护，办理专利年费的缴纳手续，办理商标续展手续，调查侵犯本公司无形资产合法权益的事件，并负责有关的无形资产的法律诉讼
无形资产转让、许可及投资合同的制定与执行	◇ 负责对外的无形资产转让、许可使用合同及对外以无形资产投资联合的章程、合同订立与执行，向国家有关管理部门办理申请或备案手续。督促有关方面履行各自的义务，执行无形资产的各类经营合同，及时、足额收取无形资产的转让、许可使用费用，按年度收取应分得的利润
组织无形资产的评价和评估	◇ 无形资产管理小组要在公司产权发生变更或无形资产的账面价值与实际价值差距过大时，联合各部门对无形资产进行评价和评估
监控市场，搜集无形资产的情报	◇ 监控市场，防止和打击对本公司无形资产的侵权事件，维护自身的合法权益
考核无形资产制度与计划的执行情况	◇ 负责对本公司的无形资产制度落实情况进行检查，对无形资产开发应用计划的执行情况进行监督，落实成果考核，兑现奖惩

（续）

（续表）

主要任务	具体说明
建立无形资产信息系统	◇ 负责建立健全本公司的无形资产档案制度，保管公司无形资产的各种证书和文件，建立并不断完善无形资产信息系统，记录无形资产的各种经济技术指标的动态与静态状况，全面反映无形资产的数量与质量

第 4 章　无形资产投资管理

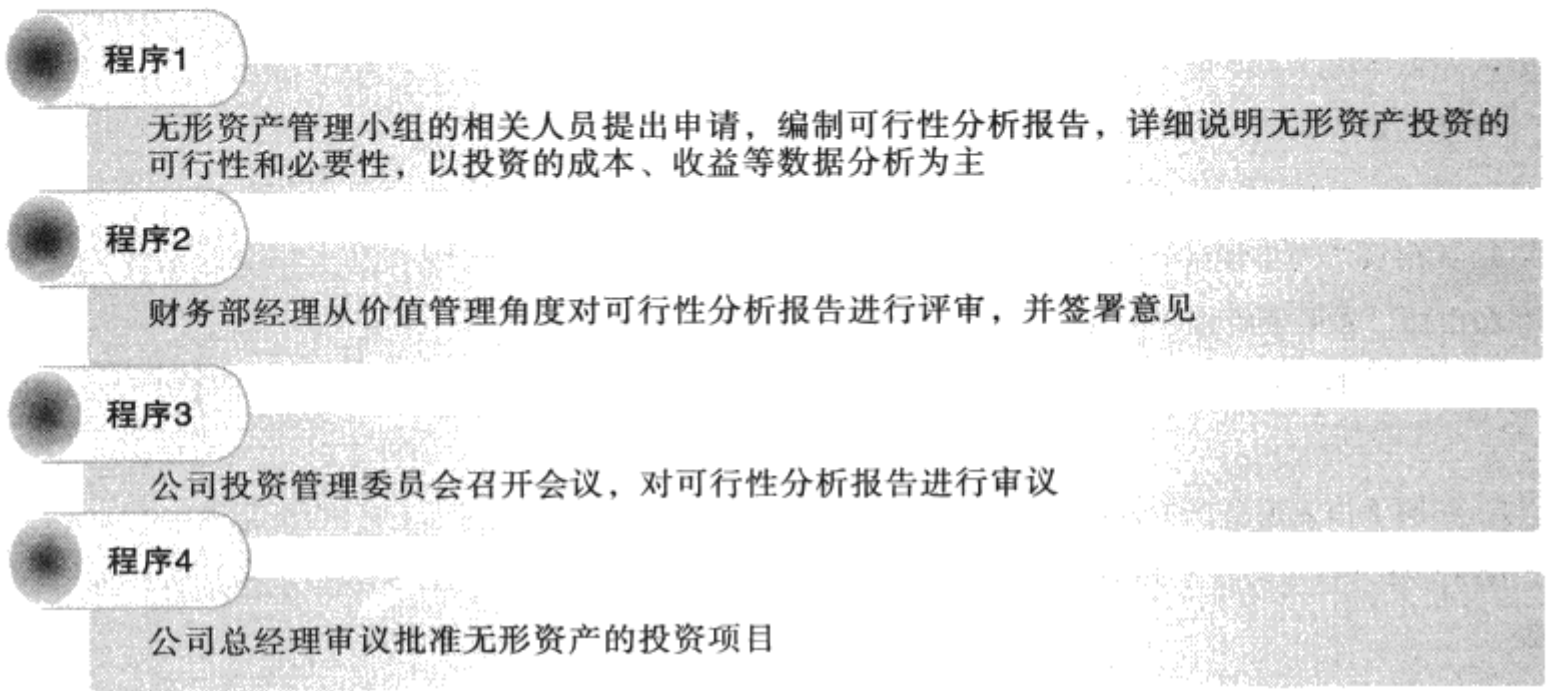
第 11 条　无形资产投资要求。

1. 随着无形资产投资的日益重要，公司应高度重视对无形资产的研究，在加大无形资产投资力度的同时要注意防范风险，谨慎投资。

2. 公司进行无形资产投资之前，必须进行充分的可行性研究，未经公司法定程序审议批准，一律不得进行无形资产投资。

第 12 条　无形资产投资的审批程序。

无形资产投资的审批程序如下图所示。



无形资产投资的审批程序

第 5 章　无形资产的计价与核算

第 13 条　计价方法的确定。

本公司无形资产按照取得时的实际成本计价，具体的计价方法如下。

1. 购入的无形资产，要以购买价款、相关税费以及直接归属于使该项资产达到预定用途所发生的其他支出作为实际成本。购买无形资产的价款超过正常信用条件延期支付，实质上具有融资性质的，无形资产的成本以购买价款的现值为基础确定。

（续）

2. 投资者投入的无形资产，应当按照投资合同或协议约定的价值作为成本，但合同或协议约定的价值不公允的除外。

3. 公司接受债务人以非现金资产抵偿债务方式取得的无形资产，或以应收债权换入的无形资产，应当对受让的非现金资产按其公允价值入账，重组债权的账面余额与受让的非现金资产的公允价值之间的差额，计入当期损益。若债权人已对债权计提减值准备的，应当先将该差额冲减减值准备，减值准备不足以冲减的部分，计入当期损益。

4. 以非货币性交易换入的无形资产，同时满足下列条件的，应当以换出资产的公允价值和应支付的相关税费作为换入无形资产的成本，公允价值与换出资产账面价值的差额计入当期损益。

（1）该项交换具有商业实质。

（2）换入资产或换出资产的公允价值能够可靠地计量。

发生补价的，应当分别下列情况处理。支付补价的，换入资产成本与换出资产账面价值加支付的补价、应支付的相关税费之和的差额，应当计入当期损益；收到补价的，换入资产成本加收到的补价之和与换出资产账面价值加应支付的相关税费之和的差额，应当计入当期损益。

第 14 条　自行开发并按法律程序申请取得的无形资产，应视研究阶段与开发阶段的支出进行区分，研究阶段的支出，应当于发生时计入当期损益；开发阶段的支出，对于符合下列五个条件的，可以资本化确认为无形资产。但是，对于以前期间已经费用化的支出不再调整。

1. 完成该无形资产以使其能够使用或出售在技术上具有可行性。

2. 具有完成该无形资产并使用或出售的意图。

3. 无形资产产生经济利益的方式，包括能够证明运用该无形资产生产的产品存在市场或无形资产自身存在市场，无形资产将在内部使用的，应当证明其有用性。

4. 有足够的技术、财务资源和其他资源支持，以完成该无形资产开发，并有能力使用或出售该无形资产。

5. 归属于该无形资产开发阶段的支出能够可靠地计量。

第 15 条　非专利技术和商誉的计价应当经过法定评估机构确认；除公司合并外，商誉不得作价入账。

第 6 章　无形资产的摊销

第 16 条　无形资产自取得当月起在预计使用年限内分期平均摊销，计入损益。

第 17 条　使用寿命有限的无形资产，其应摊销金额应当在使用寿命内系统合理摊销。

1. 来源于合同性权利或其他法定权利的无形资产，其使用寿命不应超过合同性权利或其他法定权利的期限。

2. 合同性权利或其他法定权利在到期时因续约等延续、且有证据表明公司续约不需要付出大额成本的，续约期应当计入使用寿命。

（续）

3. 合同或法律没有规定使用寿命的，公司应当综合各方面因素判断，以确定无形资产能为公司带来经济利益的期限。例如，与同行业的情况进行比较、参考历史经验，或聘请相关专家进行论证等。

第 18 条　公司购入或以支付土地出让金方式取得的土地使用权，在尚未开发或建造自用项目前，作为无形资产核算，并按本制度的期限分期摊销。利用土地建造自用项目时，将土地使用权的账面价值全部转入在建工程成本。

第 7 章　无形资产的处置

第 19 条　公司处置无形资产，必须经总经理批准，由无形资产归口管理部门与对方进行商务谈判，并拟订处置合同或协议。

第 20 条　公司出售无形资产，应将所得价款与该无形资产的账面价值之间的差额计入当期损益。

第 21 条　公司出租无形资产，应当按照规定确认所取得的租金收入，同时，确认出租无形资产的相关费用。

第 8 章　无形资产的减值准备

第 22 条　公司无形资产应当按照账面价值与可收回金额孰低计量，对可收回金额低于账面价值的差额，应当计提无形资产减值准备。

第 23 条　在资产负债表中，无形资产项目应当按照减去无形资产减值准备后的净额反映。

第 24 条　当存在下列一项或若干项情况时，应当计提无形资产的减值准备。

1. 某些无形资产已被其他新技术等所替代，使其为公司创造经济利益的能力受到重大不利影响。

2. 某些无形资产的市价在当期大幅度下跌，在剩余摊销年限内预期不会恢复。

3. 某些无形资产已超过法律保护期限，但仍然具有部分使用价值。

4. 其他足以证明某些无形资产实质上已经发生了减值的情形。

第 25 条　当无形资产预期不能为本公司带来经济利益时，应当将其账面价值予以转销，即转销该无形资产已计提的累计摊销、账面余额，已计提减值准备的，还应同时转销已计提的减值准备。

第 9 章　无形资产的使用与监督管理

第 26 条　凡使用公司无形资产的部门及个人，必须向本公司无形资产管理机构提出申请，由其向公司财务部申报，经过公司总经理审批并签署有关协议后方可使用。

第 27 条　公司所有部门、员工都有权利和义务监督公司无形资产的管理情况，有责任劝阻、制止和举报违反规定的人员和行为，对检举有功的部门和个人，公司将给予保护和一定的物质奖励。

第 28 条　对公司内部员工侵犯公司无形资产，违反有关法律与规定者，公司视情节轻重给予行政处罚，甚至追究其法律责任。

第 29 条　对于侵犯本公司无形资产、违反有关法律与规定的公司外部单位及个人，公司将以国家法律、法规为武器，保护企业的利益不受侵害。

（续）

第10章　附则

第30条　本制度由财务部负责制定、解释和修改。

第31条　本制度经公司总经理审批通过后方可施行。

编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

8.3.2　无形资产确认与计量细则

制度名称	××公司无形资产确认与计量细则			编　　号	
				受控状态	
执行部门		监督部门		编修部门	

第1章　总则

第1条　目的。

为了规范本公司无形资产的确认、计量和相关信息的披露，根据《企业会计准则》的相关规定，结合公司实际情况，特制定本细则。

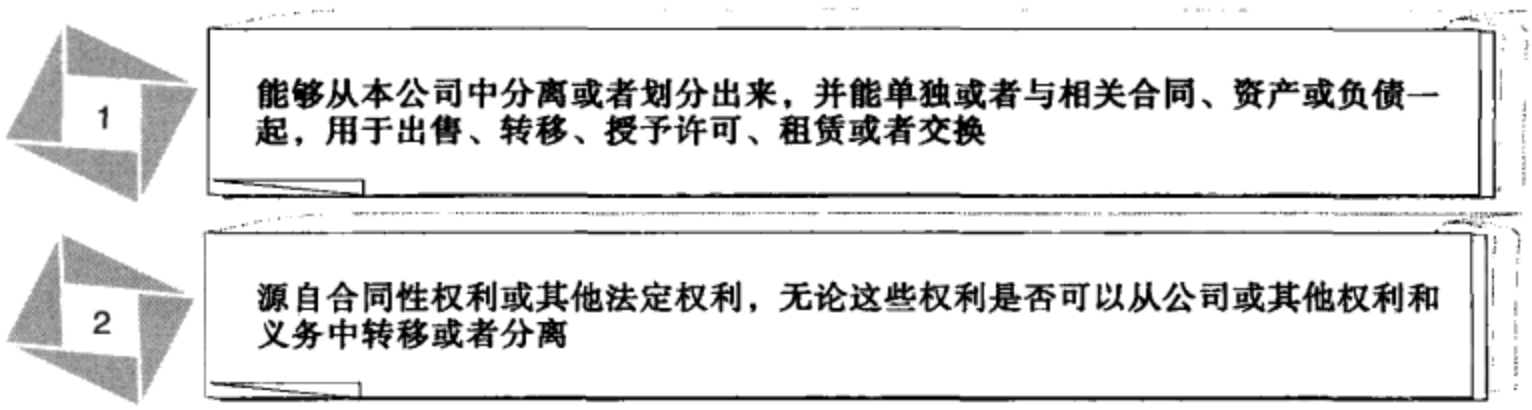
第2条　适用范围。

本细则适用于本公司对无形资产的确认、初始计量及后续计量工作。

第2章　确认

第3条　无形资产的可辨认性。

无形资产是指本公司拥有或者控制的没有实物形态的可辨认非货币性资产。资产满足下列条件之一的，符合无形资产定义中的可辨认性标准。具体内容如下图所示。

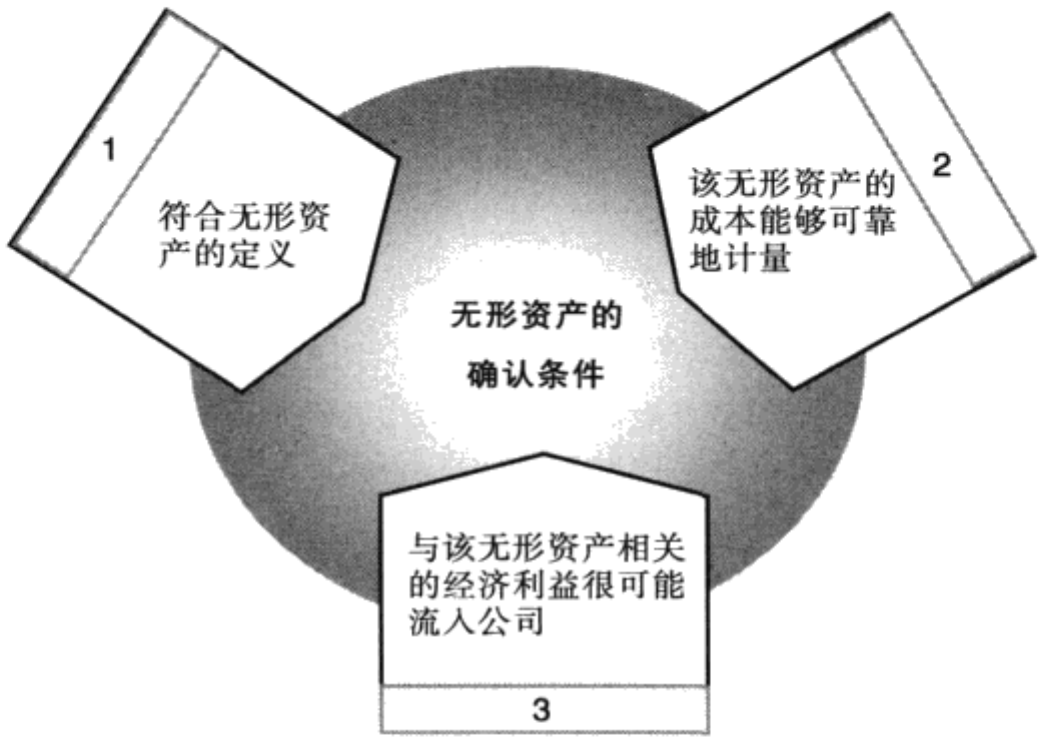


无形资产的可辨认性

第4条　无形资产的确认条件。

无形资产同时满足下列条件的，才能予以确认。

（续）



无形资产的确认条件

第 5 条　无形资产管理部在判断无形资产产生的经济利益是否可能流入时，应对无形资产在预计使用年限内可能存在的各种经济因素作出合理估计，并且应当有明确的证据支持。

第 6 条　公司无形项目的支出，除下列情形外，均应于发生时计入当期损益。

1. 符合《企业会计准则》规定的确认条件、构成无形资产成本的部分。

2. 非同一控制下公司合并中取得的、不能单独确认为无形资产、构成购买日确认的商誉的部分。

第 7 条　公司内部研究开发项目的支出，应当区分研究阶段支出与开发阶段支出。具体说明如下表所示。

公司内部研究开发项目支出阶段一览表

阶段	具体说明
内部研究开发项目的研究阶段	为获取新的科学或技术知识并理解它们而进行的调查
内部研究开发项目的开发阶段	在进行商业性生产或使用前，将研究成果或其他知识应用于某项计划或设计，以生产出新的或具有实质性改进的材料、装置、产品等

第 8 条　公司内部研究开发项目研究阶段的支出，应当于发生时计入当期损益。

第 9 条　公司内部研究开发项目开发阶段的支出，同时满足下列条件时，应当确认为无形资产。

1. 从技术上来讲，完成该无形资产以使其能够使用或出售具有可行性。

（续）

2. 具有完成该无形资产并使用或出售的意图。

3. 无形资产产生未来经济利益的方式，包括能够证明运用该无形资产生产的产品存在市场或无形资产自身存在市场；无形资产将在内部使用的，应当证明其有用性。

4. 有足够的技术、财务资源和其他资源支持，已完成该无形资产的开发，并有能力使用或出售该无形资产。

5. 归属于该无形资产开发阶段的支出能够可靠计量。

第 10 条　公司取得的已作为无形资产确认的正在进行中的研究开发项目，在取得后发生的支出应当按照本细则有关规定处理。

第 11 条　公司自创商誉以及内部产生的品牌、报刊名等，因其成本无法明确区分，不应当确认为无形资产。

第 3 章　初始计量

第 12 条　外购无形资产。

1. 公司外购无形资产的成本，包括购买价款、相关税费以及直接归属于使该项资产达到预定用途所发生的其他支出。

2. 购买无形资产的价款超过正常信用条件延期支付，实质上具有融资性质的，无形资产的成本以购买价款的现值为基础确定。

第 13 条　自行开发的无形资产。

公司自行开发的无形资产，其成本包括自满足本细则第 4 条和第 9 条规定后至达到预定用途前所发生的支出总额，但是对于以前期间已经费用化的支出不再作调整。

第 14 条　投资者投入的无形资产的成本。

投资者投入的无形资产，应当按照投资合同或协议约定的价值作为成本，但合同或协议约定价值不公允的除外。

第 15 条　非货币性资产交换、债务重组、政府补助和公司合并取得的无形资产的成本。

1. 公司合并取得的无形资产的成本，应当按照《企业会计准则第 20 号——企业合并》确定。

2. 非货币性资产交换取得的无形资产的成本，应当按照《企业会计准则第 7 号——非货币性资产交换》确定。

3. 债务重组取得的无形资产的成本，应当按照《企业会计准则第 12 号——债务重组》确定。

4. 政府补助取得的无形资产的成本，应当按照《企业会计准则第 16 号——政府补助》确定。

第 4 章　后续计量

第 16 条　公司无形资产管理部门应当于取得无形资产时分析判断其使用寿命。无形资产的使用寿命如为有限的，应当估计该使用寿命的年限或者构成使用寿命的产量等类似计量单位数量；无法预见无形资产为公司带来未来经济利益的期限的，应当视为使用寿命不确定的无形资产。

（续）

第 17 条　使用寿命确定的无形资产。

1. 摊销期。使用寿命有限的无形资产，其应摊销金额应当在使用寿命内系统合理摊销。

2. 摊销起点与终点。公司摊销无形资产，应当自无形资产可供使用时起，至不再作为无形资产确认时止。

3. 摊销方法。公司选择的无形资产摊销方法，应当反映与该项无形资产有关的经济利益的预期实现方式。无法可靠确定预期实现方式的，应当采用直线法摊销。

4. 计入。无形资产的摊销金额一般应当计入当期损益，其他会计准则要求另有规定的除外。

5. 应摊销金额。无形资产的应摊销金额为其入账价值扣除残值后的金额，已经计提无形资产减值准备的，还应扣除已经提取的减值准备金额。除下列情况外，使用寿命有限的无形资产，其残值应当为零。

（1）有第三方承诺在无形资产使用寿命结束时购买该无形资产。

（2）可以根据活跃市场得到残值信息，并且该市场在无形资产使用寿命结束时很可能存在。

第 18 条　使用寿命不确定的无形资产。

使用寿命不确定的无形资产不应摊销，应当于每年年度终了进行减值准备。

第 19 条　减值。

无形资产的减值，应当按照《企业会计准则第 8 号——资产减值》的规定处理。

第 20 条　复核。

1. 公司至少应当于每年年度终了，对使用寿命有限的无形资产的使用寿命及摊销方法进行复核。无形资产的使用寿命及摊销方法与以前估计不同的，应当改变摊销期限和摊销方法。

2. 公司应当在每个会计期间对使用寿命不确定的无形资产的使用寿命进行复核。如果有证据表明无形资产的使用寿命是有限的，那么应当估计其使用寿命，并按本细则规定处理。

第 21 条　处置和报废。

公司出售无形资产，应当将取得的价款与该无形资产账面价值的差额计入当期损益。无形资产预期不能为本公司带来经济利益的，应当将该无形资产的账面价值予以转销。

第 5 章　附则

第 22 条　本细则由财务部负责制定、解释和修改。

第 23 条　本细则经公司总经理审批通过后方可施行。

编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

8.3.3 无形资产使用办法

制度名称	××公司无形资产使用办法			编　　号	
				受控状态	
执行部门		监督部门		编修部门	

第1章　总则

第1条　目的。

为规范无形资产的使用方法，建立无形资产使用监督相关规定，保证本公司无形资产的安全与完整，特制定本办法。

第2条　适用范围。

本办法适用于公司无形资产的使用管理工作。

第2章　无形资产使用的审批

第3条　凡使用本办法规定的上述无形资产，必须向无形资产管理部提出申请，按照相关的授权审批程序，申请审批通过并签署有关协议后方可使用相关无形资产。

第4条　公司无形资产管理部在收到使用部门的申请以后，与归口管理部门及其他相关部门共同对申请进行查证，并提出审核意见，审核后报公司总经理审批。

第5条　通过审批的部门持审批后的申请书到无形资产管理部签订使用和保密等相关协议，没有通过审批的则返还申请资料。

第6条　公司无形资产管理部会同财务部等相关部门在协商的基础上，共同确定无形资产使用的收费标准，对无形资产使用部门征收合理的费用。

第7条　本公司特许其他单位使用本办法规定的上述无形资产，由无形资产管理部会同财务部拟订方案，按照相应的授权审批程序，经授权人员批准后办理相关手续，签订合同。合同应当明确无形资产特许使用期间的权利和义务。

第8条　无形资产管理部按照公司有关部门规定的时间和要求，编制“无形资产汇总表”及分析说明，向公司领导报告，为制定公司发展规划及编制公司财务预算提供决策依据。

第9条　对长期闲置的无形资产，应及时合理调配，充分提高其利用率，盘活存量，发挥其最大效益。

第10条　公司所有部门、员工都有权利和义务监督公司无形资产的使用及管理情况，依法维护公司无形资产的安全、完整。

第3章　无形资产使用的监督

第11条　各级归口管理部门在管理中，有下列行为之一的，公司责令改正，并追究相关主管部门的领导和直接责任人的责任。

1. 未履行其职责、对本单位所管辖的资产造成严重流失或损失浪费不反映、不报告、不提出建议、不采取相应管理措施的。

（续）

2. 在无形资产管理工作中，未按有关法律、法规办事，滥用职权、擅自批准产权变动，造成严重后果的。

第 12 条　无形资产使用部门有下列行为之一的，无形资产管理部有权责令其改正。经请示相关领导，依法追究主管领导和直接责任人员的责任。

1. 不如实进行产权登记、填报无形资产统计报表，隐瞒真实情况的。

2. 未按职责要求，致使公司无形资产管理不善，造成重大损失的。

3. 对用于经营投资的无形资产不认真进行监督管理，不维护投资者权益、收缴财产收益的；未履行职责，放松无形资产管理，造成严重后果的。

4. 不按规定权限使用无形资产的。

5. 擅自处置无形资产和将无形资产用于经营投资的。

第 13 条　在无形资产的管理过程中，对取得下列成绩之一的部门和个人，给予表彰和奖励。

1. 积极开展无形资产管理工作，为公司创造较大效益的。

2. 在无形资产管理中有创新，运用和推广现代技术并取得显著效果的。

第 4 章　相关账务管理

第 14 条　公司应当定期或至少于每年年末由无形资产管理部和财务部对无形资产进行检查、分析，预计其给公司带来未来经济利益的能力。具体工作如下所述。

1. 定期核对无形资产明细账与总账。

2. 对账目差异进行及时分析与调整。

第 15 条　无形资产存在可能发生减值迹象的，应当计算其可收回金额；可收回金额低于账面价值的，应当按照国家统一的会计准则制度的规定计提减值准备，确认减值损失。

第 5 章　附则

第 16 条　本办法由财务部负责制定、解释和修改。

第 17 条　本办法经公司总经理审批通过后方可施行。

编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

8.3.4 无形资产处置规定

制度名称	××公司无形资产处置规定			编　　号	
				受控状态	
执行部门		监督部门		编修部门	

第1章　总则

第1条　目的。

为了规范无形资产的处置过程，确保无形资产处置的合理性与合法性，控制无形资产处置成本，特制定本规定。

第2条　处置方式。

无形资产处置的方式包括转让、出售、投资、报废等。

第3条　处置原则。

公开、公正、合理、有序，未经审批不得自行处置无形资产。

第2章　无形资产处置前的评估和处置程序

第4条　在对无形资产进行处置前，应由资产管理部组织专家对无形资产进行论证和技术鉴定，按照国家相关资产管理规定进行评估确认，无形资产的处置价格不低于评估值。

第5条　无形资产处置程序。

1. 无形资产使用部门根据论证和考察情况提出处置申请，填写“无形资产处置申请表”。

2. 公司资产管理部会同财务部等相关部门组织针对待处置无形资产的技术鉴定。

3. 公司资产管理部将技术鉴定结果和对于处置申请的意见上报公司总经理审批。

4. 资产管理部根据总经理的批复，会同无形资产的使用部门合理处置无形资产。

第6条　公司财务部对获得的无形资产处置收益进行统一管理，任何单位和个人均不得截留挪用处置收益。

第3章　不同处置方式的实施措施

第7条　无形资产处置价格应当选择合理的方式，经公司授权部门或人员审批后确定。

第8条　对拟出售或投资转出的无形资产，应由有关部门或人员提出处置申请，列明无形资产的原价、已提折旧、预计使用年限、已使用年限、预计出售价格或转让价格等，经公司授权部门或人员批准后予以出售或转让。

第9条　无形资产报废。

1. 对使用期满、正常报废的无形资产，应由无形资产使用部门填制“无形资产报废单”，经公司授权部门或人员批准后对无形资产进行报废清理，“无形资产报废单”如下表所示。

（续）

无形资产报废单

所属部门：　　第____联　　填写日期：____年____月____日

编号	名称	规格	单位	单价	数量	总价	购买日期	规定使用期	已使用时间	报废原因	审核意见	备注
申请人					申请部门经理							
财务部					资产管理部							

备注：本单一式四联。

2. 对使用期限未满、非正常报废的无形资产，应由无形资产使用部门提出报废申请，注明报废理由、估计清理费用和可回收残值、预计出售价值等。

第 10 条　公司出租、出借无形资产，应由无形资产业务主管部门会同财务部按规定报经批准后予以办理，并签订合同或协议，对无形资产出租、出借期间所发生的维护保全、税负责任、租金、归还期限等相关事项予以约定。

第 11 条　无形资产处置涉及产权变更的，公司无形资产业务主管部门会同归口管理部门组织无形资产技术鉴定，督促相关人员及时办理无形资产的产权确认手续。

第 12 条　重大无形资产处置项目。

1. 对于重大的无形资产处置，无形资产处置价格应当委托具有资质的中介机构进行资产评估。

2. 对于重大无形资产的处置，应当采取集体合议审批制度，并建立集体审批记录机制。

第 4 章　附则

第 13 条　本规定由财务部负责制定、解释和修改。

第 14 条　本规定经公司总经理审批通过后方可施行。

编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

8.4 中小企业无形资产管理方案设计

8.4.1 无形资产购买方案

方案名称	××公司无形资产购买方案	执行部门	
		监督部门	

一、目的

为了规范公司购买无形资产事宜，根据《企业会计准则》的相关规定，结合公司实际情况，特制定本方案。

二、适用范围

本方案适用于本公司无形资产的购买处理工作。

三、购买无形资产的账务处理规范

本公司购买的无形资产，按实际支付的价款作为实际成本入账。

1. 无形资产的购买是指无形资产的有偿转让，涉及出让方和受让方，即出让方放弃无形资产获得会计收益，受让方付出经济代价获得无形资产。

2. 受让方支付的转让购买价，一般情况下应按全部支出作为无形资产入账，借记“无形资产”科目，贷记“银行存款”等科目。

四、购买无形资产的账务处理范例

甲单位向乙单位购进某项专利权，价款为70 000元，发生相关费用10 000元，已用银行存款付讫。甲单位的专利权入账会计处理如下。

借：无形资产——专利权　　80 000

　贷：银行存款　　80 000

编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

8.4.2 无形资产应用方案

方案名称	××公司无形资产应用方案	执行部门	
		监督部门	

一、目的

为了规范公司无形资产的日常使用及处置，根据《企业会计准则》的相关规定，结合公司实际情况，特制定本方案。

（续）

二、适用范围

本方案适用于公司无形资产的日常使用、出租、出售、报废及无形资产的减值准备等日常管理工作。

三、无形资产的使用与监督

1. 凡各部门或个人使用无形资产时，必须向无形资产管理机构提出申请，由其向公司财务部申报，经公司总经理审批并签署有关协议后方可使用。

2. 本公司所有部门、员工都有权利和义务监督公司无形资产的管理情况，有责任劝阻、制止和举报违反规定的人员和行为，对检举有功的部门和个人，公司将给予保护和一定的物质奖励。

四、无形资产的处置

1. 公司处置无形资产时，必须经公司总经理批准，由无形资产归口管理部门与对方进行商务谈判，并拟订处置合同或协议。

2. 公司出售无形资产时，应将所得价款与该无形资产的账面价值之间的差额计入当期损益。

3. 公司出租无形资产时，应当按照规定确认所取得的租金收入，同时确认出租无形资产的相关费用。

4. 如果无形资产预期不能为公司带来经济利益，则不再符合无形资产的定义，应将其转销。例如，无形资产已被其他新技术所替代，不能为公司带来经济利益；再如无形资产不再受到法律保护，并且不能给公司带来经济利益。

五、无形资产的减值准备

（一）无形资产减值的会计处理规范

1. 公司无形资产应当按照账面价值与可收回金额孰低予以计量，对可收回金额低于账面价值的差额，应当计提无形资产减值准备。资产负债表日，无形资产发生减值的，按应减记的金额，借记“资产减值损失”科目，贷记“无形资产减值准备”科目。处置无形资产还应同时结转减值准备。

2. 当存在下列一项或若干项情况时，应当将该无形资产的账面价值全部转入当期损益。

（1）某些无形资产已被其他新技术等所替代，并且该无形资产已无使用价值和转让价值。

（2）某些无形资产已超过法律保护期限，并且已不能为公司带来经济利益。

（3）其他足以证明某些无形资产已经丧失了使用价值和转让价值的情形。

3. 当存在下列一项或若干项情况时，应当计提无形资产的减值准备。

（1）某些无形资产已被其他新技术等所替代，使其为公司创造经济利益的能力受到重大不利影响。

（2）某些无形资产的市价在当期大幅下跌，在剩余摊销年限内预期不会恢复。

（3）某些无形资产已超过法律保护期限，但仍然具有部分使用价值。

（4）其他足以证明某些无形资产实质上已经发生了减值的情形。

（二）无形资产减值的账务处理范例

甲公司2012年3月1日从乙公司购入一项专利权，该专利权在2012年年末的摊余价值为1 200 000

（续）

元，由于与该专利权相关的经济因素发生了不利变化，致使该专利权发生了减值。估计该专利权在2012年年末的可收回金额为1 000 000元，该项专利权在此之前未提减值准备。

借：资产减值损失——无形资产减值准备　　200 000

　贷：无形资产减值准备　　200 000

编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

8.4.3 无形资产摊销方案

方案名称	××公司无形资产摊销方案	执行部门	
		监督部门	

一、目的

为了规范公司的无形资产摊销工作，根据《企业会计准则》的相关规定，结合公司实际情况，特制定本方案。

二、适用范围

本方案适用于公司无形资产摊销的处理工作。

三、无形资产摊销年限的确定

（一）预计使用年限超过合同规定或法律规定的

如果预计使用年限超过了相关合同规定的收益年限或法律规定的有效年限，则该无形资产的摊销年限按以下原则确定。

1. 合同规定收益年限但法律没有规定有效年限的，摊销年限不应超过合同规定的收益年限。

2. 合同没有规定收益年限但法律规定有有效年限的，摊销年限不应超过法律规定的有效年限。

3. 合同规定了收益年限，法律也规定了有效年限的，摊销年限不应超过收益年限和有效年限两者之中较短者。

（二）合同或法律无规定的

如果合同没有规定收益年限，法律也没有规定有效年限的，公司应当综合同行业情况、历史经验或专业论证结果等各方面因素判断，以确定无形资产能为公司带来经济利益的期限。

四、无形资产摊销方法的确定

无形资产是一项长期资产，凡在本公司账面上有记录的无形资产，一律按规定的有效期限运用直线法摊销。

（续）

五、无形资产摊销的账务处理规范

公司按期（月）计提无形资产的摊销，借记“管理费用”、“其他业务成本”等科目，贷记“累计摊销”科目。处置无形资产还应同时结转累计摊销。

六、无形资产摊销的账务处理范例

甲公司于2012年3月1日从乙公司购入一项专利权，价格为1 400 000元，发生相关费用40 000元，款项以银行存款支付，预计使用年限为10年。

该专利权每月摊销额＝1 440 000÷10÷12＝12 000（元）

借：管理费用——无形资产摊销　　12 000

　贷：累计摊销　　12 000

编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

8.4.4 无形资产出租方案

方案名称	××公司无形资产出租方案	执行部门	
		监督部门	

一、目的

为了规范公司的无形资产出租工作，根据《企业会计准则》的相关规定，结合公司实际情况，特制定本方案。

二、适用范围

本方案适用于公司无形资产出租的处理工作。

三、无形资产出租的账务处理规范

本公司将所拥有的无形资产的使用权让渡给他人，并收取租金，在满足收入确定条件的情况下，应确认相关的收入及成本。

出租无形资产时，取得的租金收入，借记“银行存款”等科目，贷记“其他业务收入”等科目；摊销出租无形资产的成本并发生与转让有关的各种费用支出时，借记“其他业务成本”科目，贷记“无形资产”科目。具体的会计分录如下。

1. 让渡无形资产使用权而取得的租金收入，编制会计分录如下。

借：银行存款

　贷：其他业务收入

（续）

2. 摊销无形资产成本并发生与转让有关的各种费用支出时，编制会计分录如下。

借：其他业务成本

　贷：无形资产

四、无形资产出租的账务处理范例

甲公司于2011年1月自行研发成功一项专利技术，共花费100 000元，按规定摊销期为10年；于2012年2月将该项专利技术以70 000元的价格出租给乙公司，期间需派出2名技术人员到乙公司开展为期2个月的技术培训工作，2人的月工资均为6 000元。针对上述业务编制会计分录。

研发专利技术时，编制会计分录如下。

借：无形资产——专有技术　　100 000

　贷：研发支出　　100 000

出租专利技术时，编制会计分录如下。

借：银行存款　　70 000

　贷：营业外收入——出租无形资产收入　　70 000

借：营业外支出——出租无形资产支出　　34 000

　贷：应付职工薪酬——工资　　24 000

　　累计摊销　　10 000

编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

8.5　中小企业无形资产管理表单设计

8.5.1　无形资产明细表

单位名称：　　编制日期：____年____月____日　　金额单位：元

资产编号	资产名称	取得方式	资产性质	资产价值	重估价值	使用状态	注册登记日期	登记注册机构	专利号	凭证号	凭证日期

8.5.2 无形资产登记表

年度：____年　　金额单位：元

编号	项目	年初余额	本年增加	本年摊销	本年减少	年末余额	备注
1	专利权						
2	商标权						
3	土地使用权						
4	著作权						
5	特许经营权						
6	非专利技术						
7	其他无形资产						

8.5.3 无形资产清查表

资产使用单位：　　评估基准日：____年____月____日　　金额单位：元

序号	内容或名称	取得日期	法定/预计使用年限	原始入账价值	账面价值	调整后账面价值	尚可使用年限	评估价值	增值率（%）	备注
合计										

8.5.4 无形资产请购审批表

申请人		申请日期	
申请部门		要求使用日期	
资产名称		规格	
资产用途			
估计单价		数量	
总金额	¥	大写：	
建议厂家			

（续表）

询价	厂商名称		价格	
	厂商名称		价格	
	厂商名称		价格	
选择厂商及原因				
设备管理部经理意见				
财务部经理意见				
总经理意见				

8.5.5 无形资产摊销估算表

序号	项目	摊销年限	原值	年份									合计
				2	3	4	5	6	7	8	9	10	
1	土地使用权												
(1)	摊销												
(2)	净值												
2	专利权												
(1)	摊销												
(2)	净值												
3	商标权												
(1)	摊销												
(2)	净值												
4	专有技术												
(1)	摊销												
(2)	净值												

8.6 中小企业无形资产管理文案设计

8.6.1 专利权评估报告

文案名称	××公司专利权评估报告	执行部门	
		监督部门	

评估项目名称：×××××××专利技术评估

评估报告提交日期：____年____月____日

评估报告编制单位：××资产评估公司

评估小组成员：王××（××资产评估公司项目负责人）、张×（××资产评估公司项目成员）、赵××（×××有限公司财务总监）、刘××（×××有限公司财务部经理）

无形资产——专利权评估报告

资产占有方：×××有限公司

地　　址：××省××市××路××大厦×号楼×××室

电　　话：

邮　　编：

专利名称：×××××××

专利申请号：

公 开 号：

公 开 日：____年____月____日

一、评估目的

为专利项目“×××××××”进行技术入股或技术转让、合作提供价值参考依据。×××有限公司财务部经理代表公司委托××资产评估公司进行本次评估活动。

二、评估范围和对象

专利权方：×××有限公司

专 利 号：

主分类号：

三、专利说明

（略）。

四、评估基准日

资产评估中的一切取价标准均为评估基准日有效的价格标准，考虑评估基准日尽可能与本次评估目的的实现日接近，加快转让工作等因素。经协商，确定评估基准日为____（大写）年____（大写）月____（大写）日，该评估基准日的评估结果能准确反映资产本身的价值。

（续）

五、评估原则

根据国家财政部有关法规，评估中遵循独立、客观、公正、科学的原则及其他一般公允原则。

（一）坚持客观、公正的原则

在评估工作中，一切从实际出发，认真进行调查研究，采取符合实际的评估标准和方法，得出合理、可信、客观、公正的评估结果。

（二）坚持独立的原则

在评估工作中，排除一切干扰，确保资产评估资料和信息的真实性和可靠性。

（三）坚持科学性的原则

制定科学的工作方案，采用科学的评估程序和方法，依照财政部颁发的《资产评估报告基本内容与格式的暂行规定》和《资产评估操作规范意见（试行）》中的基本原理，指导评估操作，科学、合理地进行资产评定和估算。

本次资产评估，我们按照国家有关法规和资产评估操作规范要求，严格遵循以上基本原则，对无形资产进行评估，维护资产相关各方的合法权益。

六、评估依据

（一）主要依据

1.《无形资产评估事务所机构管理办法》。

2.《外商投资财产鉴定管理办法》。

3.《国有资产评估管理办法》。

4.《国有资产评估管理办法施行细则》。

5.《资产评估操作规范意见（试行）》。

6.《资产评估报告基本内容与格式的暂行规定》。

（二）经济行为文件

《资产评估委托合同》。

（三）取价标准依据

《全国资产评估参数资料选编》。

七、评估方法及计算

（一）评估方法

按照目前国内外对专利技术评估的惯例，定量分析专利价值的方法一般包括以下三种。

1. 成本法，根据开发专利技术所耗费的成本来确定专利的价值。

2. 市场法，根据市场上同类专利技术的成交价格来确定专利技术的价值。

3. 收益现值法，根据专利技术未来带来的预期超额收益来确定其价值。

一般而言，无形资产的研发成本与其价值没有直接对应关系，因此本次分析不采用成本法，也不使用市场法。本次分析选用业界常用的收益现值法。

（续）

（二）收益现值法的计算

所谓收益现值，是指专利资产在未来特定时期内的预期超额收益（本次分析中选用净现金流量）按适当的折现率折算成当前价值（简称“折现”）的总金额。

专利的超额收益一般按利润分成确定，即按投资项目收益的一定比率确定。计算公式如下：

$$P = a\sum_{i=1}^{n}\frac{F_i}{(1+r)^i}$$

其中：P 为分析值，a 为超额利润分成率，r 为所选取的折现率，F_i 为第 i 年项目收益值，n 为收益年限。具体说明如下表所示。

公式说明一览表

各项参数	具体说明
收益年限（n）	◇ 专利技术的收益期限取决于超额经济寿命，即能带来超额收益的时间 ◇ 确定专利技术的超额经济寿命期可以根据专利技术的更新周期测算其剩余的经济年限。对于专利技术经济寿命的测算，我们一般采用测算技术更新周期的方法。具体测算时，通常根据同类专利技术的历史经验数据，运用统计模型来分析 ◇ 根据上述的综合判断，本项目的收益年限取为 10 年
超额利润分成率（a）	◇ 分成率的理论基础是基于专利技术的贡献率，即利润分享原则 ◇ 因专利技术必须与其他有形资产有机结合才能创造收益，在价值分析过程中，专利技术带来的超额利润一般无法单独测算，通常采用从专利技术运作后公司的总净利润分成的办法进行分析测算 ◇ 超额利润提成率的多少取决于专利资产交易的众多具体因素。例如，产品对该项专利技术的依赖程度、市场上对该项专利技术的需求程度、对使用该项专利技术所施加的限制等 ◇ 在综合考虑了有关文献对各国、各地区、各行业专利技术转让分成率的统计平均值以及本项目中相关专利在产品收益中所起的作用等因素后，我们确定本项目的超额利润分成率为 20%
折现率（r）	◇ 折现率，亦称“贴现率”，是用以将专利技术资产的未来收益还原（或转换）为现在价值的比率 ◇ 由于专利技术在未来有较大的不确定因素，其风险报酬率也应更高一些 ◇ 根据当前国债收益率、银行利率、本项目所处行业、项目本身风险等情况，我们确定本项目的折现率为 15%

（续）

（续表）

各项参数	具体说明
分析值（P）	◇ 把上述各项参数代入计算公式从而得出评估结果

八、评估过程

（一）评估准备阶段

依据评估目的，制订无形资产评估工作计划和技术方案。

（二）市场调研、确定评估方法

进行市场调研，搜集相关资料，制定出各类无形资产的具体评估方法。

（三）整理、录入数据

将有关评估数据录入电脑评估软件，进行评估操作和必要的调整、完善。

（四）提交报告

按照无形资产评估审核制度和程序对报告进行反复修改、校正，提交报告。

九、评估结果

专利技术是一项无形资产，它必须与其生产要素相结合才能体现出价值，而生产要素比例是一个变量，因此专利技术的价值评估具有较大的弹性。

根据未来收益额预测，该项专利技术价值____万元。

十、资产评估结果的使用范围

本报告未经×××有限公司及××资产评估公司签发书面同意意见，报告的全部或部分内容不得见诸于任何公开媒体上，也不得提供给其他与使用本报告无关的单位或个人。

十一、评估基准日后重大事项

本评估结果是反映评估对象在本次评估目的下，根据公开市场原则确定的现行公允市价，没有考虑下列因素。

1. 无形资产出现的抵押、担保事宜等。

2. 特殊交易方式追加付出的价格等对评估价值的影响。

3. 国家宏观经济政策发生变化的影响。

4. 自然力和其他不可抗力对无形资产价格的影响。

若因上述市场原因或宏观因素，委托评估的无形资产价格发生了变化，并对无形资产评估已产生了明显影响时，委托方应及时聘请评估机构重新确定评估价值。当前述条件以及评估中遵循的无形资产持续经营原则等情况发生变化时，本评估结果一般会失效。

十二、评估报告法律效力

1. 评估报告的作用依照法律、法规的有关规定发生法律效力。

2. 评估报告的估价按现时市场价格进行，假设资产按目前状态继续开发经营。

（续）

3. 报告有效期自评估基准日____年____月____日起至____年____月____日止一年内有效。超过一年，本评估结果失效，需重新进行资产评估。在有效期之后引用本报告的分析或结果，我们将不承担任何责任。

十三、说明

1. 本报告仅供委托方进行专利技术入股或技术转让、合作参考使用。

2. 本报告的前提条件是税收政策不变。

3. 本报告各种数据和参数是以中国市场为主进行预测，应用于国际市场时，其数据和参数有可能发生变化。

编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

8.6.2 技术持股合作协议书

文案名称	××公司技术持股合作协议书	执行部门	
		监督部门	

甲方：_____（个人）

乙方：_____（公司）

一、合作宗旨和目的

为了促进高科技生物技术的推广应用，推动高新技术农业产业化经营和上市工作，现甲方和乙方充分利用其科技优势、投资优势、融资优势和品牌优势，共同进行涉及_____技术的开发和应用推广工作，共同成立生物技术研究所。

二、拟成立研究所的基本情况

1. 研究所名称：_____生物科技应用研究所。

2. 组织形式：企业法人。

3. 注册资金：____万美元。

4. 注册地：____省____市____路____大厦____楼。

5. 法定代表人：_____ 。

6. 职能和经营范围：为_____公司进行配套的_____技术开发推广应用。

三、甲方出资条件及享有的权益条件

1. 甲方不必进行实物、土地使用权、货币、有价证券的投入。

2. 甲方以其专有的技术投入研究所，若为专利或专利技术则需办理产权转移手续。

3. 乙方同意甲方将技术折成研究所股份____%，即乙方拥有研究所的____%的股权。

（续）

4. 甲方投入的技术必须达到以下条件（略）。

5. 如甲方的技术无法办理产权转移手续，则甲方需为研究所工作满三年以上才可以拥有本条第三款规定的完全股权，否则，依年份的长短计算，即甲方在研究所工作第一年为实现股权拥有率比例为研究所总股权的1/3，第二、三年依次类推，未满一年以实际月份计算。

6. 甲方工作每满一年，于该年的会计年度结束的最后两天可以依据其拥有的____%股份享有研究所的利润分成，若不参加研究工作或拒绝参加工作则不能参与分成。

四、乙方出资条件

乙方以现金____万美元出资，占有研究所____%的股份。如果甲方根据本协议第三条第五款的规定，乙方将拥有甲方依据约定减少的股份。乙方____万美元注册资金于____年____月____日到位。

五、甲方到研究所工作的基本要求

甲方根据勤勉原则以其拥有的技术为研究所工作。甲方到研究所工作的基本要求如下。

1. 组织_____技术的研究开发工作，以便能够适应甲方生产经营的需要。

2. 组织乙方为研究所招聘的技术人员进行相关技术的培训工作，使其掌握相关技术（3年内完成）。

3. 甲方在生产经营中需积极配合乙方。

4. 甲方拥有的技术描述（略）。

六、乙方向甲方赠送××公司股份的相关规定

乙方公司打算上市，如乙方公司能够上市，乙方同意将公司股份的____%送给甲方参股的研究所；如乙方公司未能申请上市，乙方也同意依前述比例赠送股份给甲方参股的研究所；甲方根据其在研究所持有股权比例享有相应权利。

乙方将本条规定____%的公司股权赠送给研究所，需甲方达到以下条件，否则，乙方无需履行上述义务。

1. 甲方必须为研究所工作满三年，实现乙方拥有总股权的____%；满六年后，实现拥有总股权的____%。

2. 甲方由乙方聘任为研究所的主任，副主任由乙方委托，主任缺位工作时，由副主任行使主任之职。前述工作的年限以聘书为准。聘任的工作为本协议第一条规定的内容。

七、工作场地事宜

甲、乙双方同意租用乙方的场地为工作场地，乙方以市场价格为准收取租金。

八、研究所成立注册事宜

乙方负责研究所的成立注册事宜。研究所不得迟于____年____月____日注册成立。

九、研究所为盈利性机构

甲、乙双方对研究所的分红根据《中华人民共和国公司法》的会计制度执行。

十、竞业、从业规定

甲方不得从事下列工作和进行其他同业竞争。

（续）

1. 不得利用其技术和其他机构进行合作或进行盈利性的工作。

2. 不得免费为其他盈利性机构进行相关技术性工作。

十一、其他相关规定

1. 研究所的会计人员由乙方委派，出纳由双方共同聘任。乙方有责任要求其委派的会计人员每月出具一份研究所的财务报表供甲方查阅。

2. 本协议第六条规定和条件满足之后，乙方必须依法对研究所进行分红和依法享有相关的股东权益（以整体的研究所作为股东）。

3. 研究股份的转让需股东全体同意。乙方不能在五年内要求退股或转让研究所的股份。

4. 甲方不能以其技术干股要求研究所或乙方折成现金退出或要求乙方强制收购。

十二、违约责任及纠纷解决途径

1. 任何一方违约将支付守约方____万美元的违约金。

2. 出现纠纷，任何一方均可在____法院起诉。

十三、生效日期

本协议自____年____月____日起生效。

甲方：（公章）	乙方：（公章）
地址：	地址：
代表：	代表：
联系电话：	联系电话：
日期：____年____月____日	日期：____年____月____日

编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

第9章

中小企业负债与所有者权益管理精细化设计

9.1 中小企业负债与所有者权益管理问题与对策

9.1.1 中小企业负债与所有者权益管理存在的问题

随着我国社会主义市场经济体制的逐步建立和完善，我国中小企业整体呈现出持续、快速、协调发展的良好态势，但是却有部分中小企业陷入高投入、高负债、高风险、低效益的困境，形成经济增长速度和经济运行质量下降的巨大反差。

目前，大多数中小企业负债与所有者权益管理存在的问题如图9-1所示。

主要问题	具体说明
中小企业负债率水平普遍偏高	◎ 据调查统计，中小企业负债率目前高达60%~85%，而实际资产负债率比名义资产负债率还要高出许多，这严重地困扰着企业的生存与发展 ◎ 从企业的负债结构比率来看，流动负债过度，长期负债水平普遍偏低
中小企业不能合理确定负债经营的尺度	◎ 中小企业不能确定合理的举债数量 ◎ 中小企业不能准确把握用款时间。企业在不同的时期对资金的需求量并不是一个常数：负债过早，将造成资本闲置，增加债务资金成本；负债过迟，则会降低资金的使用效率，丧失企业投资获利的机会
负债结构不合理	◎ 很多企业在发展过程中都会进行负债经营，但是只考虑资产负债率还不够，还要关注负债结构，尤其是要注重长、短期债务的匹配，这样才能既发挥债务的最大经济效用，又规避短期不能支付的风险

图9-1 中小企业负债与所有者权益管理存在的问题

9.1.2 中小企业负债与所有者权益管理问题解决对策

中小企业负债与所有者权益管理问题解决对策如图 9-2 所示。

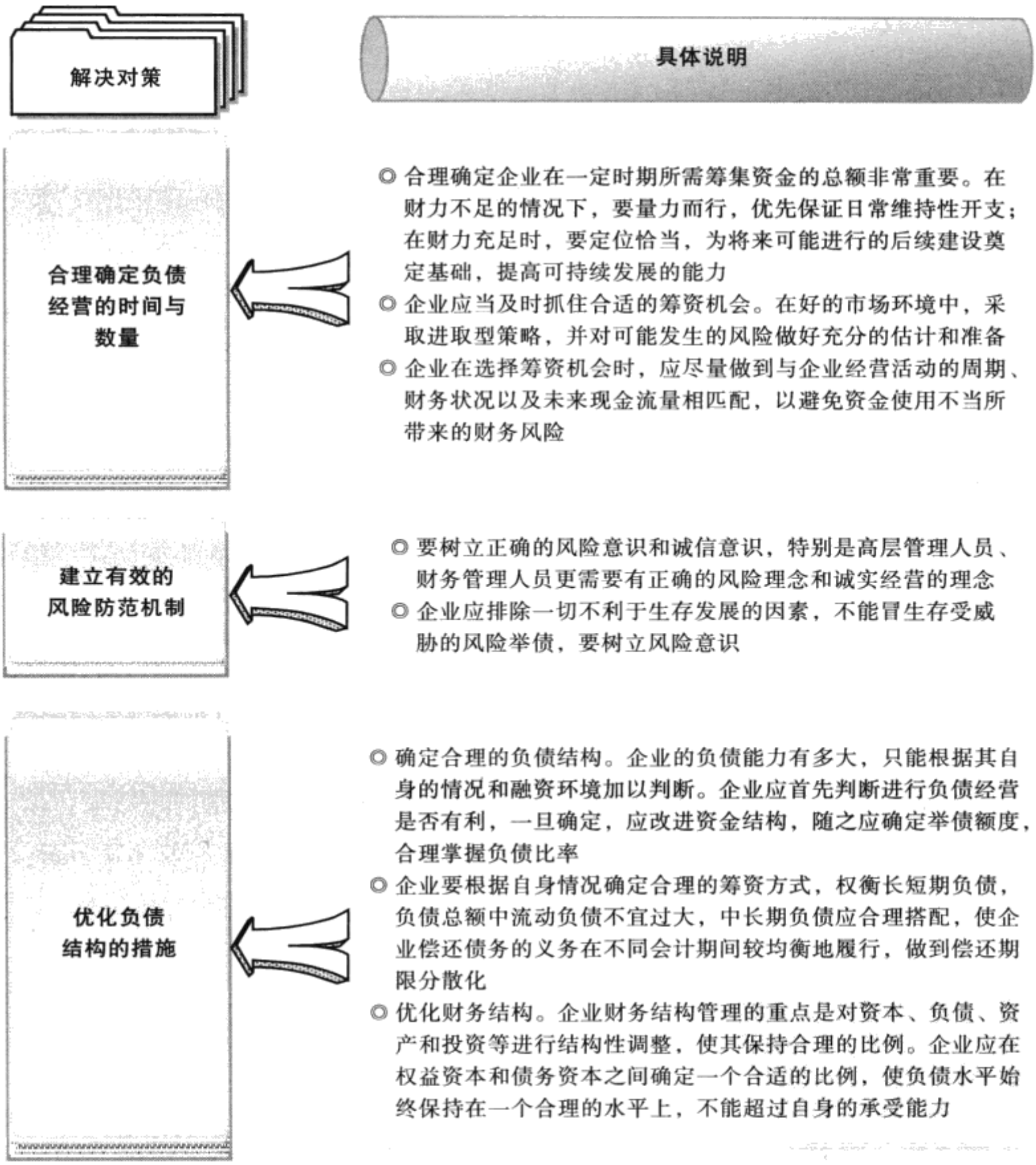
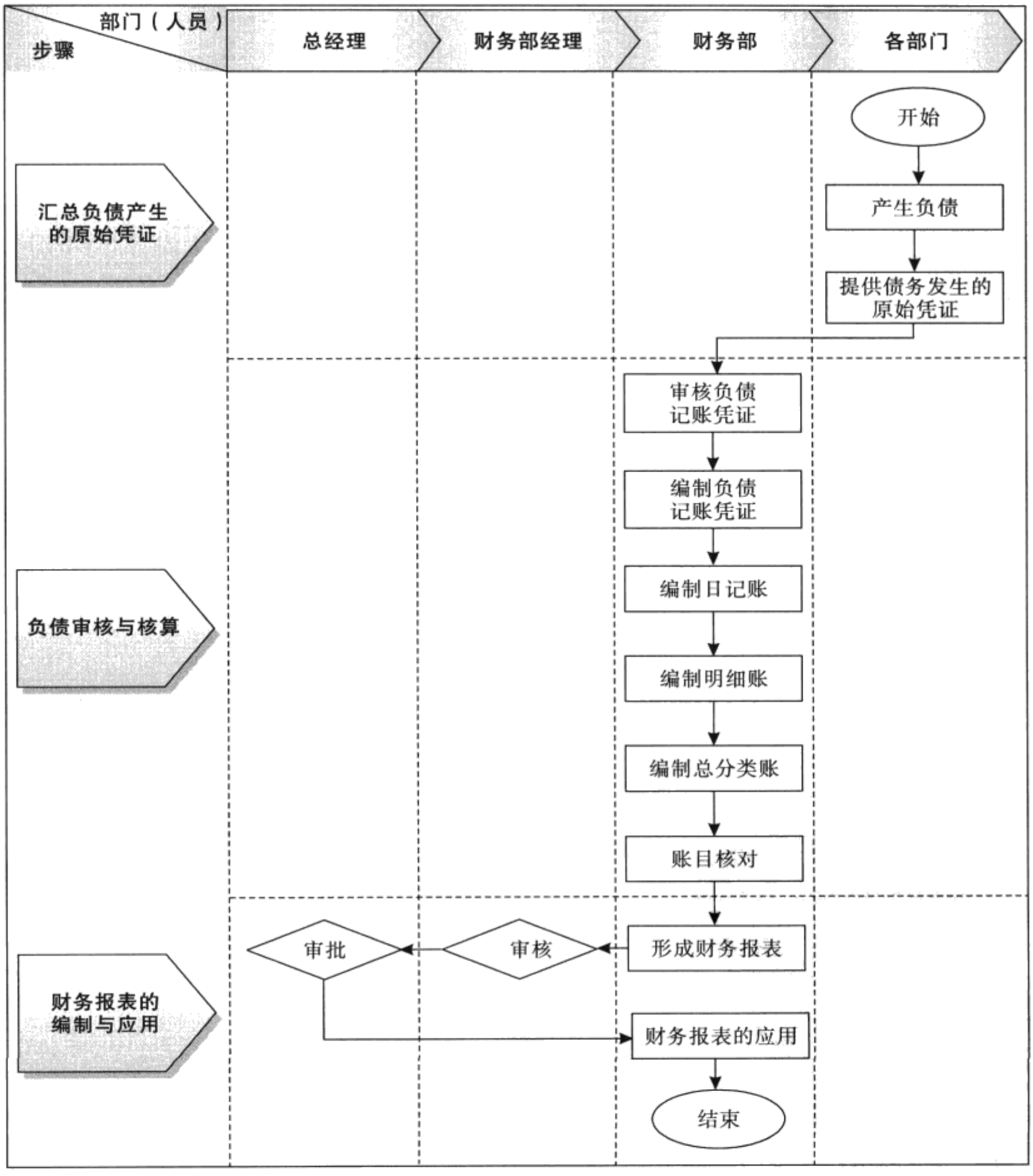


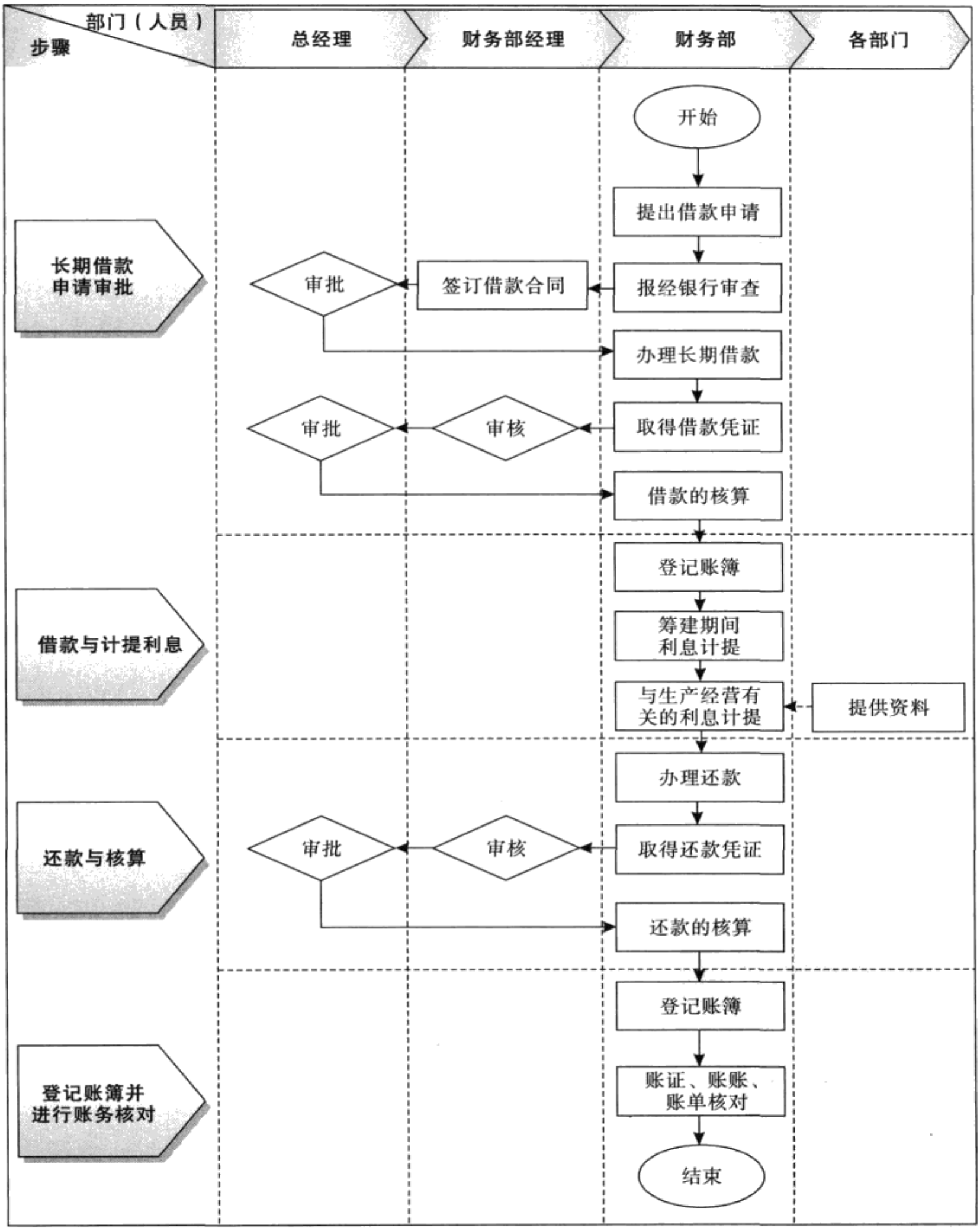
图 9-2 中小企业负债与所有者权益管理问题解决对策

9.2 中小企业负债与所有者权益管理流程设计

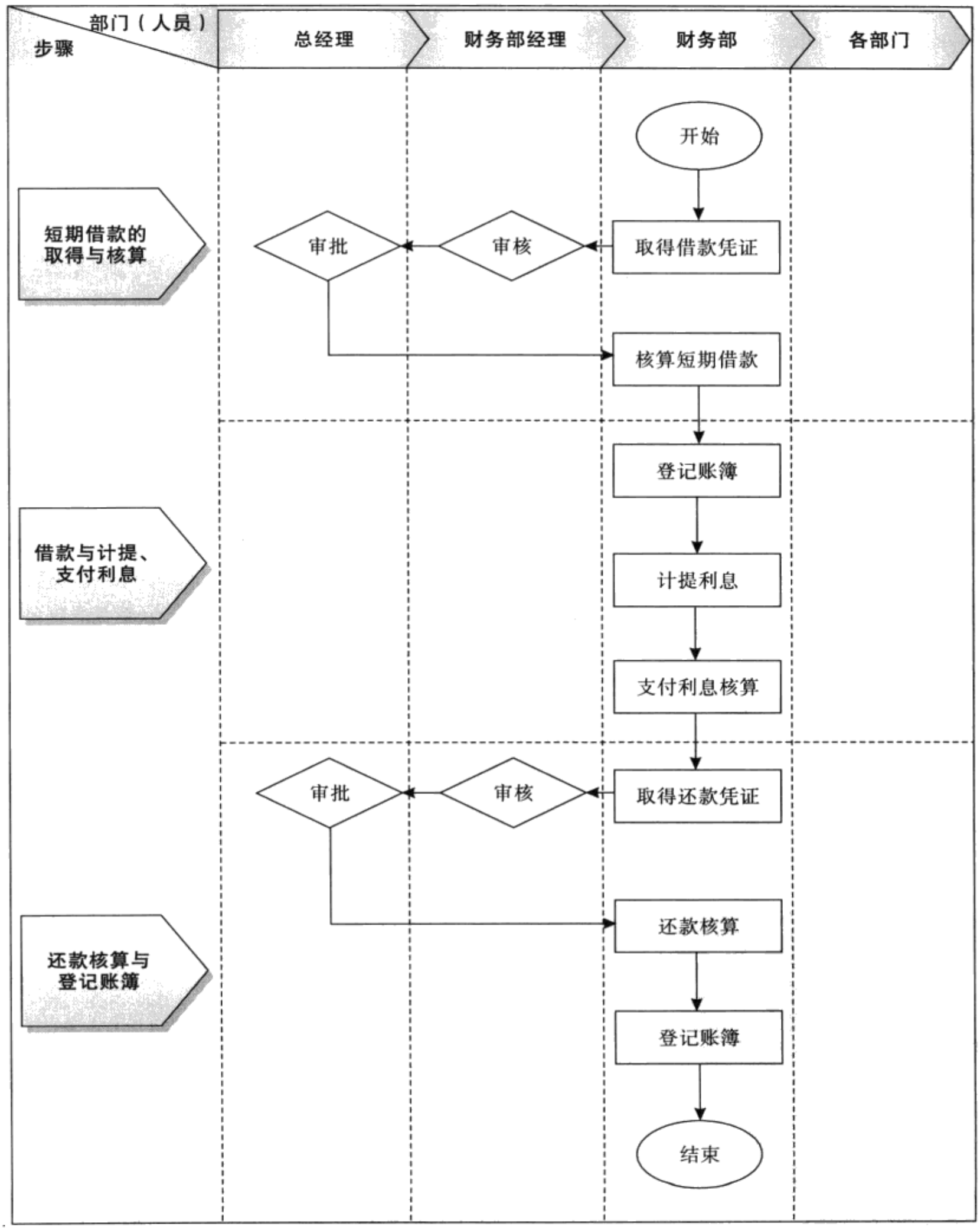
9.2.1 负债核算管理流程



9.2.2 长期借款工作流程



9.2.3 短期借款账务处理流程



9.3 中小企业负债与所有者权益管理制度设计

9.3.1 负债核算管理制度

制度名称	××公司负债核算管理制度			编　　号	
				受控状态	
执行部门		监督部门		编修部门	

第1章　总则

第1条　目的。

为了对本公司负债核算过程进行规范化的管理，提高负债的核算效率，降低负债核算过程中错误的发生率，根据《企业会计准则》的相关规定，结合公司实际情况，特制定本制度。

第2条　适用范围。

本制度适用于对公司负债包括流动负债和非流动负债的核算管理工作。

第3条　相关术语解释。

1. 负债。本制度所称的负债，是指由公司过去的交易或者事项形成的、预期会导致经济利益流出公司的现时义务。

2. 流动负债。本制度所称的流动负债，是指将在1年（含1年）或者一个营业周期内偿还的债务，包括短期借款、应付票据、应付账款、应付职工薪酬、应交税费等。

3. 非流动负债。本制度所称的非流动负债，是指偿还期在1年或者超过1年的一个营业周期以上的债务，包括长期借款和长期应付款。

4. 现时义务。本制度所称的现时义务，是指公司在现行条件下已承担的义务。未来发生的交易或者事项形成的义务不属于现时义务，不应当确认为负债。

第2章　短期借款的核算

第4条　短期借款核算有关规定。

1. 短期借款应按实际发生额入账，即按取得短期借款的本金核算。

2. 如果短期借款属于本公司为购建固定资产而借入的款项，那么其利息按照借款费用的规定进行处理。

3. 资产负债表日，应按实际利率计算确定短期借款的利息费用。实际利率与合同约定的名义利率差异不大的，也可以采用合同约定的名义利率计算确定利息费用。

第5条　短期借款有关业务核算。

“短期借款”科目贷方核算借入短期借款的本金，借方核算归还的短期借款，期末余额在贷方，反映公司尚未偿还的短期借款的本金。

（续）

1. 短期借款的取得与归还。

（1）公司借入的各种短期借款，借记“银行存款”科目，贷记“短期借款”科目；归还借款时，借记“短期借款”科目，贷记“银行存款”科目。

（2）资产负债表日，应按计算确定的短期借款利息费用，借记“财务费用”、“利息支出”等科目，贷记“银行存款”、“应付利息”等科目。

2. 采取质押方式取得的短期借款。

（1）在以应收债权取得质押借款的情况下，公司应按照实际收到的款项，借记“银行存款”科目，按银行贷款本金，贷记“短期借款”等科目。按实际支付的手续费，借记“财务费用”科目，贷记“银行存款”科目。

（2）公司在收到客户偿还的款项时，借记“银行存款”等科目，贷记“应收账款”科目。

（3）公司发生的借款利息及向银行等金融机构偿付借入款项本息时的会计处理，应按照关于借款的相关规定执行。

第3章 应付票据的核算

第6条 应付票据核算有关规定。

应付票据是指公司购买材料、商品和接受劳务供应而开出、承兑的商业汇票，包括商业承兑汇票和银行承兑汇票。应付票据应按以下规定核算。

1. 公司购买材料物资和接受劳务供应而开出、承兑的商业汇票，无论是否带息，会计人员均应按照开出票据的面值入账。

2. 公司财务部应当设置“应付票据备查簿”，详细登记每一张商业汇票的种类、号数和出票日期、到期日、票面余额、交易合同号、收款人姓名或单位名称，以及付款日期和金额等资料。应付票据到期结清时，应当在备查簿内逐笔注销。

第7条 应付票据有关业务核算。

“应付票据”科目贷方核算公司应付的商业承兑汇票或银行承兑汇票，借方核算到期实际支付的应付票据款或票据到期无力支付而转入“应付账款”的票据款，期末余额在贷方，反映公司持有的尚未到期的应付票据本息。

1. 公司开出商业汇票

（1）公司开出商业汇票或以商业承兑汇票抵付货款或应付账款时，借记“在途物资”、“库存商品”、“应付账款”、“应交税费——应交增值税（进项税额）”等科目，贷记“应付票据”科目。

（2）支付银行承兑汇票的手续费，借记“财务费用”科目，贷记“银行存款”科目。收到银行支付到期票据的付款通知，支付款项时，借记“应付票据”科目，贷记“银行存款”科目。

2. 应付票据到期

（1）应付票据到期支付本息时，按应付票据账面余额，借记“应付票据”科目，按未计提的利息，借记“财务费用”科目，按实际支付的金额，贷记“银行存款”科目。

（续）

（2）银行承兑汇票到期，若公司无力支付，则按应付票据的账面价值，借记“应付票据”科目，贷记“短期借款”科目。

第4章　应付账款的核算

第8条　应付账款核算有关规定。

应付账款是指公司因购买材料、商品和接受劳务供应等经营活动应支付的款项。应付账款应按以下规定核算。

1. 公司在采购材料物资、接受劳务供应时，购销双方协议采用现金折扣方法，应付账款采用总价法核算，以应付给供货商的全部款项入账，公司实际享受的现金折扣冲减当期财务费用。

2. 公司与债权人进行债务重组时，应按以下规定处理。

（1）以现金清偿债务的，支付的现金小于应付债务账面价值的差额，计入营业外收入。

（2）以非现金资产清偿债务的，应按应付债务的账面价值结转。应付债务的账面价值与用于抵偿债务的非现金资产公允价值和应支付的相关税费的差额，作为营业外收入，或者作为损失计入当期营业外支出。

（3）以债务转为资本的，应按债权人放弃债权而享有股份的公允价值作为资本，按应付债务账面价值与转作股本的金额的差额，作为营业外收入。

（4）以修改其他债务条件进行债务重组的，债务重组前应付债务的账面金额与债务重组后的公允价值的差额，计入营业外收入。

3. 非现金资产公允价值与账面价值的差额，应当区别不同情况进行处理。

（1）非现金资产为存货的，应当视同销售处理，按非现金资产的公允价值确认收入，同时结转相应的成本。

（2）非现金资产为固定资产、无形资产的，其公允价值和账面价值的差额，计入营业外收入或营业外支出。

（3）非现金资产为长期股权投资的，其公允价值和账面价值的差额，计入投资损益。

4. 以修改其他债务条件进行债务重组涉及或有应付金额，该或有应付金额符合有关预计负债确认条件的，债务人应将该或有应付金额确认为预计负债。或有应付金额在随后会计期间没有发生的，公司应当冲销已确认的预计负债，同时确认营业外收入。

第9条　应付账款有关业务核算。

1. “应付账款”科目贷方核算公司因购买材料、商品、接受劳务供应等而应付给供应单位的款项，借方核算实际支付给供应单位的应付款项以及与债权人进行债务重组和确实无法支付而转为营业外收入的应付账款等，期末余额在贷方，反映公司尚未支付的应付账款。

2. 公司按规定预付的款项应通过“预付账款”科目核算，不在本科目核算。

3. 公司购入材料、商品等验收入库，但货款尚未支付，根据有关凭证（发票账单、随货同行发票上记载的实际价款或暂估价值），借记“在途物资”等科目，按专用发票上注明的增值税税额，借记“应交税费——应交增值税（进项税额）”等科目，按应付的价款，贷记“应付账款”科目。

（续）

4. 公司接受供应单位提供劳务而发生的应付未付款项，根据供应单位的发票账单，借记“生产成本”、“管理费用”等科目，贷记“应付账款”科目。支付时，借记“应付账款”科目，贷记“银行存款”等科目。

第 5 章　应付职工薪酬的核算

第 10 条　职工薪酬的范围。

本公司职工薪酬的范围包括以下内容。

1. 职工工资、奖金、津贴和补贴。

2. 职工福利费。

3. 医疗保险费、养老保险费、失业保险费、工伤保险费和生育保险费等社会保险费。

4. 住房公积金。

第 11 条　职工薪酬的确认和计量。

1. 财务部应当在职工为公司提供服务的会计期间，将应付的职工薪酬确认为负债，除因解除与职工的劳动关系给予的补偿外，应当根据职工提供服务的受益对象，区分情况处理。

（1）应由生产产品、提供劳务负担的职工薪酬，计入产品成本或劳务成本。

（2）应由在建工程、无形资产负担的职工薪酬，计入产品成本或劳务成本。

（3）上述（1）和（2）之外的其他职工薪酬，计入当期损益。

2. 公司为职工缴纳的医疗保险费、养老保险费、失业保险费、工伤保险费、生育保险费等社会保险费和住房公积金，应当在职工为公司提供服务的会计期间，根据工资总额的一定比例处理。

3. 公司在职工的劳动合同到期之前解除与职工的劳动关系，或者为鼓励职工自愿接受裁减而提出给予补偿的建议，同时满足下列条件的，应当确认因解除与职工的劳动关系给予补偿而产生的预计负债，同时计入当期损益。

第 12 条　应付职工薪酬有关业务核算。

1. 生产部门人员的职工薪酬，借记“生产成本”、“制造费用”、“劳务成本”等科目，贷记“应付职工薪酬”科目。

2. 应由在建工程、研发支出负担的职工薪酬，借记“在建工程”、“研发支出”等科目，贷记“应付职工薪酬”科目。

3. 管理部门人员、销售人员的职工薪酬，借记“管理费用”、“销售费用”科目，贷记“应付职工薪酬”科目。

第 6 章　应交税费的核算

第 13 条　应交税费核算的有关规定。

1. “应交税费”科目贷方核算按规定应予缴纳的税费，借方核算实际缴纳和需要抵扣的税费，期末余额在贷方，反映公司尚未缴纳的税费，期末如为借方余额，反映公司多缴或尚未抵扣的税费。

2. 公司缴纳的印花税及其他不需要预计应交数的税费，不在“应交税费”科目核算。

（续）

第 14 条　应交税费有关业务核算。

1. 国内采购的物资，按专用发票上注明的增值税，借记“应交税费——应交增值税（进项税额）”科目，专用发票上记载的应计入采购成本的金额，借记“在途物资”等科目，按应付或实际支付的金额，贷记“应付账款”、“应付票据”、“银行存款”等科目。购入物资发生的退货，作相反会计分录。

2. 销售物资或提供应税劳务，按实现的营业收入和按规定收取的增值税税额，借记“应收账款”，“应收票据”科目，按专用发票上注明的增值税税额，贷记“应交税费——应交增值税（销项税额）”科目，按实现的营业收入，贷记“主营业务收入”、“其他业务收入“等科目。发生的销售退回，作相反会计分录。

第 7 章　长期借款的核算

第 15 条　长期借款核算有关规定。

长期借款是指公司向银行或其他金融机构借入的期限在 1 年以上（不含 1 年）的各项借款，长期借款应按以下规定核算。

1. 资产负债表日，应按摊余成本和实际利率计算确定的长期借款的利息费用，实际利率与合同约定的名义利率差异不大的，也可以采用合同约定的名义利率计算确定利息费用。

2. 公司与债权人进行债务重组，比照应付账款核算有关规定进行处理。

3. 长期借款所发生的利息支出，应计入在建工程或计入当期财务费用，长期借款专门用于购建固定资产的，则按借款费用的规定进行处理。

第 16 条　长期借款有关业务核算。

1. 长期借款的借入与使用

（1）公司借入长期借款，应按实际收到的金额，借记“银行存款”科目，贷记“长期借款（本金）”科目。

（2）资产负债表日，应按摊余成本和实际利率计算确定的长期借款的利息费用，借记“在建工程”、“制造费用”、“财务费用”等科目，按合同约定的名义利率计算确定的应付利息金额，贷记“应付利息——长期借款利息”科目，按其差额，贷记“长期借款（利息调整）”科目。

2. 长期借款的归还

（1）归还长期借款本金时，借记“长期借款（本金）”科目，贷记“银行存款”科目。

（2）按应转销的利息调整、应计利息金额，借记“应付利息——长期借款利息”、“在建工程”、“制造费用”、“财务费用”等科目，贷记或借记“长期借款（利息调整）”科目。

第 8 章　长期应付款的核算

第 17 条　长期应付款核算有关规定。

1. “长期应付款”科目贷方核算购入有关资产超过正常信用条件延期支付价款、实质上具有融资性质的购买价款和融资租入固定资产的应付融资租赁款，借方核算按期支付的购买价款以及按期支付的融资租赁费，期末余额在贷方，反映尚未支付的各种长期应付款。

（续）

2. “未确认融资费用”科目贷方核算公司采用实际利率法计算确定当期的利息费用，借方核算以分期付款方式购入固定资产和无形资产以及融资租入固定资产产生的未确认融资费用，期末余额在借方，反映公司未确认融资费用的摊余价值。

第18条　长期应付款有关业务核算。

1. 公司购入具有融资性质的资产，应按购买价款的现值，借记“固定资产”、“在建工程”、“研发支出”等科目，按应支付的金额，贷记“长期应付款”科目，按其差额，借记“未确定融资费用”科目。

2. 融资租入固定资产，在租赁期开始日，应按租赁准则确定的应计入固定资产成本的金额，借记“在建工程”或“固定资产”科目，按最低租赁付款额，贷记“长期应付款——应付融资租入固定资产租赁费”科目，按发生的初始直接费用，贷记“银行存款”等科目，按其差额，借记“未确认融资费用”科目。

3. 按期支付融资租赁费时，借记“长期应付款——应付融资租入固定资产租赁费”科目，贷记“银行存款”科目。

第9章　附则

第19条　本制度由财务部负责制定、修改和解释。

第20条　本制度经总经理批准后颁布施行，修改时亦同。

编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

9.3.2　应付款项管理办法

制度名称	××公司应付款项管理办法			编　　号	
				受控状态	
执行部门		监督部门		编修部门	

第1章　总则

第1条　目的。

为了适应市场经济发展要求，加强股份公司及所属公司的应付账款管理，提高公司内部控制水平，结合股份公司所属公司生产经营特点和管理要求，特制定本办法。

第2条　适用范围。

本办法适用于本公司所有应付款项的确认与核算等管理工作。

（续）

第2章　应付账款的确认

第3条　应付账款是指公司因购买材料、商品或接受劳务供应等而应付给供应单位的款项。

第4条　公司应付账款入账时间的确定，应以与所购物资的所有权有关的风险和报酬已经转移或劳务已经接受为标志。

第3章　“应付账款”科目核算内容

第5条　公司购入原材料、商品等验收入库，但货款尚未支付，根据有关凭证（发票账单、随货同行发票上记载的实际价款或暂估价值），借记“物资采购”等科目，按专用发票上注明的增值税税额，借记“应交税费——应交增值税（进项税额）”等科目，按应付的价款，贷记本科目。

第6条　公司接受供应单位提供劳务而发生的应付未付款项，根据供应单位的发票账单，借记“生产成本”、“管理费用”等科目，贷记本科目。支付时，借记本科目，贷记“银行存款”等科目。

第7条　公司开出、承兑商业汇票抵付应付账款，借记本科目，贷记“应付票据”科目。

第8条　公司与债权人进行债务重组，应按以下规定处理。

1. 以低于应付债务账面价值的现金清偿债务的，公司应按应付债务的账面余额，借记本科目，按实际支付的价款，贷记“银行存款”科目，按其差额，贷记“资本公积——其他资本公积”科目。

2. 以非现金资产清偿债务，分别按以下情况处理。

（1）公司以短期投资清偿债务的，应按应付债务的账面余额，借记本科目，按短期投资已计提的跌价准备，借记“短期投资跌价准备”科目，按短期投资的账面余额，贷记“短期投资”科目，按应支付的相关税费，贷记“银行存款”、“应交税费”等科目，按短期投资的账面价值与应支付的相关税费之和大于应付债务账面价值的差额，借记“营业外支出——债务重组损失”科目，按短期投资的账面价值与应支付的相关税费之和小于应付债务账面价值的差额，贷记“资本公积——其他资本公积”科目。

（2）公司以其存货清偿债务的，应按应付债务的账面余额，借记本科目，按该项存货已计提的跌价准备，借记“存货跌价准备”科目，按存货的账面余额，贷记“库存商品”、“原材料”等科目，按应交的增值税销项税额，贷记“应交税费——应交增值税（销项税额）”科目，按应支付的其他相关税费，贷记“银行存款”、“应交税费”等科目，按存货的账面价值与应支付的相关税费之和大于应付债务账面价值的差额，借记“营业外支出——债务重组损失”科目，按存货的账面价值与应支付的相关税费之和小于应付债务账面价值的差额，贷记“资本公积——其他资本公积”科目。

（3）公司以其固定资产清偿债务的，应按固定资产账面价值，借记“固定资产清理”科目，按固定资产已提折旧，借记“累计折旧”科目，按该项固定资产已计提的减值准备，借记“固定资产减值准备”科目，按固定资产原价，贷记“固定资产”科目。发生的清理费用，借记“固定资产清理”科目，贷记“银行存款”等科目；同时，按应付债务的账面余额，借记本科目，按“固定资产清理”科目的余额，贷记“固定资产清理”科目，按其差额，借记“营业外支出——债务重组损失”科目，或贷记“资本公积——其他资本公积”科目。

（续）

（4）公司以长期投资清偿债务的，应按应付债务的账面余额，借记本科目，按该项长期已计提的减值准备，借记“长期投资减值准备”科目，按长期投资的账面余额，贷记“长期股权投资”、“长期债权投资”等科目，按应支付的相关税费，贷记“银行存款”、“应交税费”等科目，按长期投资的账面价值与应支付的相关税费之和大于应付债务账面价值的差额，借记“营业外支出——债务重组损失”科目，按长期投资的账面价值与应支付的相关税费之和小于应付债务账面价值的差额，贷记“资本公积——其他资本公积”科目。

（5）公司以无形资产清偿债务的，应按应付债务的账面余额，借记本科目，按该项无形资产已计提的减值准备，借记“无形资产减值准备”科目，按无形资产的账面余额，贷记“无形资产”科目，按应支付的相关税费，贷记“银行存货”、“应交税费”等科目，按无形资产的账面价值与应支付的相关税费之和大于应付债务账面价值的差额，借记“营业外支出——债务重组损失”科目，按无形资产的账面价值与应支付的相关税费之和小于应付债务账面价值的差额，贷记“资本公积——其他资本公积”科目。

（6）公司以部分非现金资产和部分现金资产抵偿债务的，应按支付的现金，借记本科目，贷记“银行存款”等科目；按债务的账面价值减去以现金清偿的部分后的金额，作为债务的账面价值；以非现金资产抵偿债务的部分，按上述原则进行会计处理。

（7）公司以非现金资产抵偿债务，同时债权人支付部分现金的，应将接受的现金记入“银行存款”等科目，按债务的账面价值加上收到的现金后的金额与抵偿债务的非现金资产的账面价值的差额，按上述原则进行会计处理。

3. 以债务转为资本，应按应付账款的账面余额，借记本科目，按债权人因放弃债权而享有的股权的份额，贷记“实收资本”或“股本”科目，按其差额，贷记“资本公积——资本（或股本）溢价”科目。

4. 以修改其他债务条件进行债务重组的，修改其他负债条件后未来应付金额小于债务重组前应付账款账面价值的，应将其差额记入资本公积，借记本科目，贷记“资本公积——其他资本公积”科目。如果修改后的债务条款涉及或有支出的，则应将或有支出包括在将来应付金额中。或有支出实际发生时，冲减重组后债务的账面价值。如果在未来偿还债务期间内未满足债务重组协议所规定的或有支出的条件，即或有支出没有发生，其已记录的或有支出分别情况处理；若按债务重组协议规定，或有支出的金额按期（按年、季等）结算，则应当在结算期满时，按已确认的属于本期未发生或有支出金额，作为资本公积处理；若按债务重组协议规定，或有支出的金额待债务结清时一并计算的，则应当在结清债务时，按未发生的或有支出金额作为资本公积处理。

5. 以现金、非现金资产、债务转为资本和修改其他债务条件等方式（混合重组方式）的组合清偿某项债务的，公司应以先支付的现金、转让的非现金资产的账面价值、债务转为资本，冲减重组债务的账面价值，再按上述原则进行会计处理。

第9条　应付账款一般在较短时间内支付。有些应付账款由于债权单位撤销或其他原因而无法支付，或者将应付账款给关联方等其他公司的，无法支付的或无需支付的应付款项，应直接转入资本公积，借记“应付账款”科目，贷记“资本公积——其他资本公积”科目。

（续）

第10条　公司根据合同规定预付给供应商购货定金或部分货款，也可以通过“应付账款”科目核算。在编制资产负债表时则需认真分辨“应付账款”科目各明细账的余额性质，如为借方余额，则属预付账款性质，应作为“预付账款”项目填列于资产负债表的流动资产项目中。

第11条　“应付账款”科目期末贷方余额，反映公司尚未支付的应付账款。

第12条　公司财务部应当按照供应商设立应付账款台账，详细反映内部各业务部门以及各个供应商应付款项的发生、增减变动、余额及其每笔账龄等财务信息。

第13条　公司财务部应当定期编制“应付款项明细表”，向公司管理人员和有关业务部门反映应付款项的余额和账龄等信息，及时分析应付款项管理情况。

第4章　附则

第14条　本办法由财务部负责制定、修改和解释。

第15条　本办法经总经理批准后颁布施行，修改时亦同。

编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

9.3.3　预收账款管理办法

制度名称	××公司预收账款管理办法			编　　号	
				受控状态	
执行部门		监督部门		编修部门	

第1章　总则

第1条　目的。

为了合理控制预收账款的规模，明确预收账款的核算办法，确保公司流动负债处于合理范围内，特制定本办法。

第2条　适用范围。

本办法适用于本公司发生的所有预收账款业务。

第3条　相关术语解释。

本办法所称的预收账款，是指本公司按照合同规定向购货单位预收的款项。

第2章　预收账款的核算要求及科目设置

第4条　预收账款的核算要求。

1. 正确反映预收账款的实际情况。

2. 及时用有关的产品或劳务清偿债务。

（续）

3. 按期结清预收账款。

第5条　预收账款核算的科目设置。

1. 公司财务部设置的“预收账款”科目属于负债类科目。

2. “预收账款”科目贷方核算公司按照合同规定向购货单位预收的款项和补发的款项，借方核算公司销售部发出商品应收的款项，期末余额在贷方，反映公司向购货单位预收的款项。

3. 期末若为借方余额，则反映公司应由购货单位补付的款项。

第3章　预收账款的核算

第6条　预收购货单位货款的核算。

1. 公司在向购货单位预收货款时，借记“银行存款”科目，贷记“预收账款”科目。

2. 预收购货单位货款的核算范例如下。

本公司在2012年6月17日，按合同预收甲公司的预付款93 600元。

借：银行存款　　93 600

　贷：预收账款——甲公司　　93 600

第7条　收到购货单位货款的核算。

1. 销售实现时，按实际的销售收入和应交的增值税销项税额，借记“预收账款”科目，按实际的营业收入，贷记“主营业务收入”科目，按专用发票上注明的增值税税额，贷记“应交税费——应交增值税（销项税额）”科目。

2. 购货单位补付的货款，借记“银行存款”科目，贷记“预收账款”科目。

3. 退回购货单位多付的货款时，借记“预收账款”科目，贷记“银行存款”科目。

4. 收到购货单位货款的核算范例如下。

本公司在2012年7月25日，按合同规定，发货给甲公司，增值税专用发票上注明的价款为200 000元、增值税税额为34 000元。本公司已于2012年7月14日预收货款140 400元，其余款项由甲公司补付存入银行。

借：预收账款——甲公司　　234 000

　贷：主营业务收入——商品销售收入　　200 000

　　应交税费——应交增值税（销项税额）　　34 000

借：银行存款　　140 400

　贷：预收账款——甲公司　　140 400

第4章　附则

第8条　本办法由财务部负责制定、修改和解释。

第9条　本办法经总经理批准后颁布施行，修改时亦同。

编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

9.3.4 付款控制管理制度

制度名称	××公司付款控制管理制度			编　　号	
				受控状态	
执行部门		监督部门		编修部门	

第1章　总则

第1条　目的。

为规范公司商品采购付款业务的内部控制管理，特制定本制度。

第2条　适用范围。

本制度适用于公司采购付款控制工作。

第3条　付款控制应遵循的法规。

公司应当按照《现金管理暂行条例》、《支付结算办法》和《内部会计控制规范资金（试行）》等规定办理采购付款业务。

第2章　付款控制中的单据审核

第4条　财务部在办理付款业务时，应当对采购发票、结算凭证、验收证明等相关凭证的真实性、完整性、合法性及合规性进行严格审核。

第5条　真实性审核。

1. 应付账款会计应确定原始凭证是否真实，是否存在伪造或者涂改等情况。

2. 核实原始凭证所反映的经济业务是否发生过，是否反映了经济业务事项的本质等。

第6条　合法性审核。

审核原始凭证所反映的经济业务事项是否符合国家有关法律、法规、政策和国家统一会计制度的规定等。

第7条　合规性审核。

审核原始凭证是否符合有关规定，如是否符合预算，是否符合有关合同，是否符合有关审批权限和手续，以及是否符合单位的有关规章制度，有无违法乱纪、弄虚作假等现象。

第8条　完整性审核。

根据原始凭证所反映的基本内容的要求，审核原始凭证的内容是否完整，手续是否齐备，应填写的项目是否齐全，填写方式、填写形式是否正确，有关签章是否具备等。

第9条　除上述第5、6、7、8条审核外，还应对原始凭证的正确性进行审核，即审核原始凭证的摘要和数字是否填写清楚、正确，数量、单价、金额的计算有无错误，大小写金额是否相符等。

第3章　付款控制中的现金使用

第10条　现金使用范围。

1. 向个人收购产品和其他物资的价款。

（续）

2. 结算起点以下的零星采购支出价款。

第11条　现金使用方法。

1. 采购付款中零星的采购需要支付现金的，采购人员须向财务部提出申请。

2. 财务部根据公司现金使用规定从库存现金限额中支付或者从开户银行提取后支付。

3. 财务人员不得从公司的现金收入中直接支付（即坐支），需要坐支现金的应报经开户银行批准。

4. 因采购地点不确定、交通不便等特殊情况，办理转账结算不便，必须使用现金开户时，应向开户银行提出书面申请，由公司财务部负责人签字盖章，开户银行审批后，予以支付现金。

第4章　付款控制

第12条　采购人员在付款时，应经采购部、仓储部、财务部等部门负责人确认或批准。

第13条　一切购货业务，应编制购货订单，购货订单通过有关部门（如采购部、生产部、销售部、总经理等）签单批准。订单副本应及时提交财务部。

第14条　收到货物并验收后，验收人员应编制验收报告，验收报告必须顺序编号，验收报告副本应及时送交采购部和财务部。

第15条　收到供应商发票后，采购人员将供应商发票与购货订单及验收报告进行比较，确认货物种类、数量、价格、折扣条件、付款金额及方式等是否相符，核对无误后提交财务部。

第16条　财务部将收到的购货发票、验收证明、结算凭证与购货订单、购货合同等进行复核，检查其真实性、合法性、合规性和正确性。

第17条　采购付款实行付款凭单制。有关现金支付应由采购部填制应付凭单，经财务部经理审核，财务总监和总经理按权限审批后方可支付货款。

第18条　已确认的负债都应及时支付，以便按规定获得现金折扣，维护与供应商的良好关系，并维持公司信用。

第19条　财务部应该按照应付账款总分类账和明细分类账按月结账，并且互相核对，出现差异时应编制调节表进行调节。

第20条　财务部按月向供应商取得对账单，将其与应付账款明细账或未付凭单明细表互相调节，并查明发生差异的原因。

第5章　附则

第21条　本制度由财务部负责制定、修改和解释。

第22条　本制度经总经理批准后颁布施行，修改时亦同。

编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

9.3.5 所有者权益核算管理制度

制度名称	××公司所有者权益核算管理制度			编　号	
				受控状态	
执行部门		监督部门		编修部门	

第1章　总则

第1条　目的。

为加强对投资者投入资金的利用，明确转增资本并以此来扩大公司的生产经营规模，最终确定未分配利润的核算规范，提高管理效率，实现对公司业务管理的规范化、制度化，特制定本制度。

第2条　适用范围。

本制度适用于对本公司实收资本、资本公积、盈余公积及未分配利润的核算管理工作。

第3条　所有者权益会计核算要点。

1. 明确公司资本管理的职责及权限。

2. 加强公司资本投入管理，及时进行产权登记。

3. 加强公司资本营运管理，特别是对预算、内部控制、筹资、担保、投资的管理。

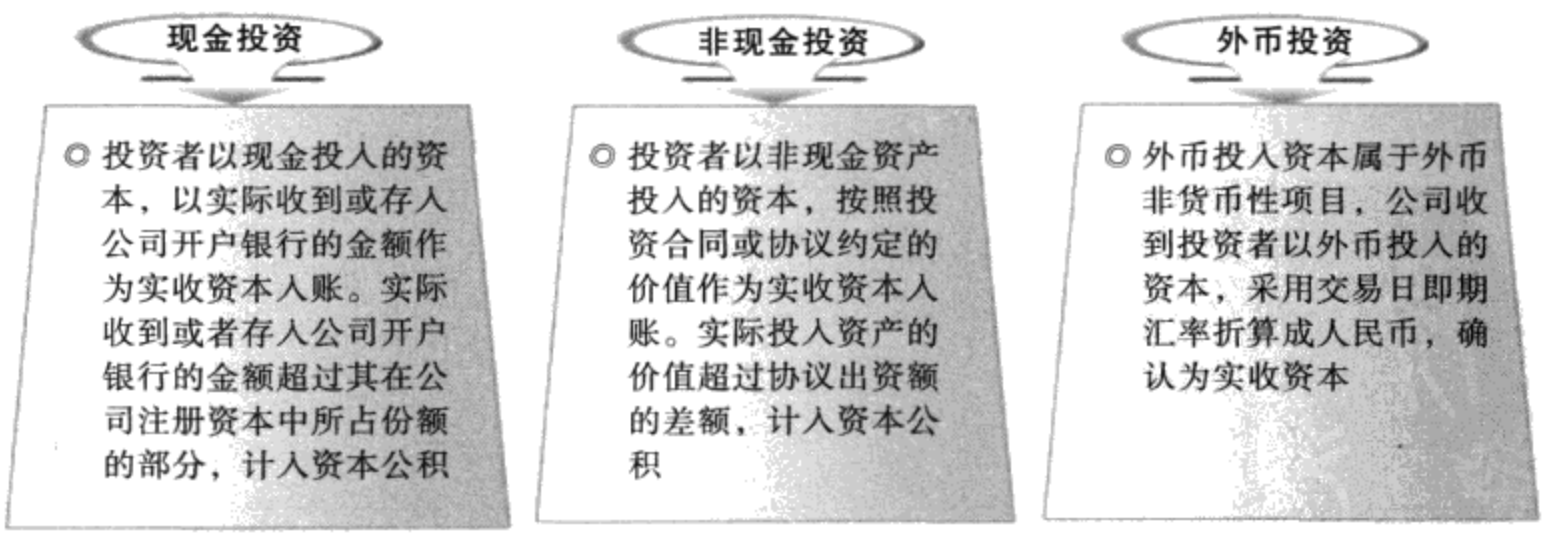
公司财务部应正确反映和监督各项资本公积的增减变动情况，按照规定用途正确使用资本公积，保护所有者权益。

第2章　实收资本核算

第4条　实收资本核算方式。

1. 实收资本是指投资者按照公司章程或合同、协议的约定，实际投入公司的资本。

2. 投资者投资的方式包括现金投资、非现金投资及外币投资三种，根据投资方式的不同，实收资本的处置方式如下图所示。



三种投资方式示意图

（续）

第5条　实收资本有关业务核算。

“实收资本”科目贷方核算收到各投资者按投资章程规定的出资额，借方核算按规定减少投资或归还投资的数额，期末余额在贷方，反映公司实收的资本数额。

1. 投资者以现金投入的资本

（1）投资者以现金投入的资本，应以实际收到或者存入公司开户银行的金额，借记“银行存款”科目，贷记“实收资本”科目。

（2）投资者投入资金超过协议出资额的差额，贷记“资本公积”科目。

2. 投资者以非现金资产投入的资本

（1）投资者以非现金资产投入的资本，应按投资协议（或合同）确认的价值，借记“原材料”等科目，贷记“实收资本”科目。

（2）投资者投入资产的价值超过协议出资额的差额，贷记“资本公积”科目。

3. 投资者以外币投入的资本

公司收到投资者以外币投入的资本，采用交易日即期汇率折算成人民币，确认为实收资本，借记“银行存款”科目，贷记“实收资本”科目。

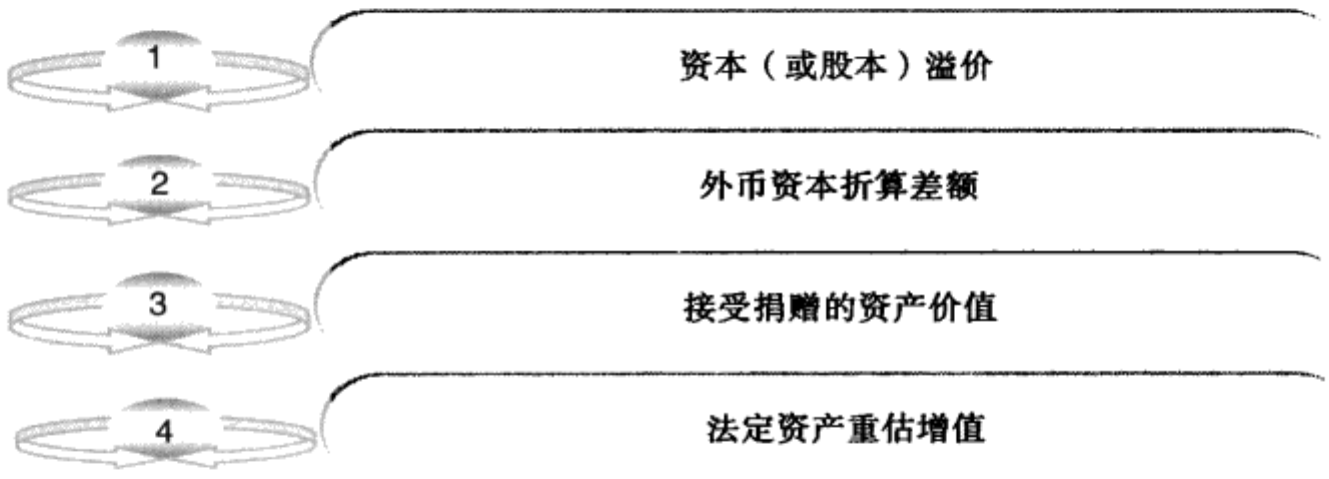
第3章　资本公积核算

第6条　资本公积的用途。

资本公积是指由投资者投入但不能构成实收资本，或者从其他来源取得而由投资人享有的资金，资本公积的用途是按规定转增资本，扩大公司的生产经营规模。

第7条　资本公积的来源。

本公司资本公积的主要来源如下图所示。



资本公积的主要来源

第8条　资本公积有关业务核算。

“资本公积”科目贷方核算由于拨款转入和公允价值变动等原因引起的资本公积的增加，借方核算由于资本公积转增资本等原因引起的资本公积的减少，期末余额在贷方，反映公司资本公积的余额。

（续）

1. 公司收到投资者投入的资本。公司收到投资者投入的资本，借记“银行存款”、“其他应收款”、“固定资产”、“无形资产”等科目，按其在注册资本中所占份额，贷记“实收资本”科目，按其差额，贷记“资本公积——资本溢价”科目。

2. 资本公积转增资本。经公司董事会决议，用资本公积转增资本，借记“资本公积——资本溢价”科目，贷记“实收资本”科目。

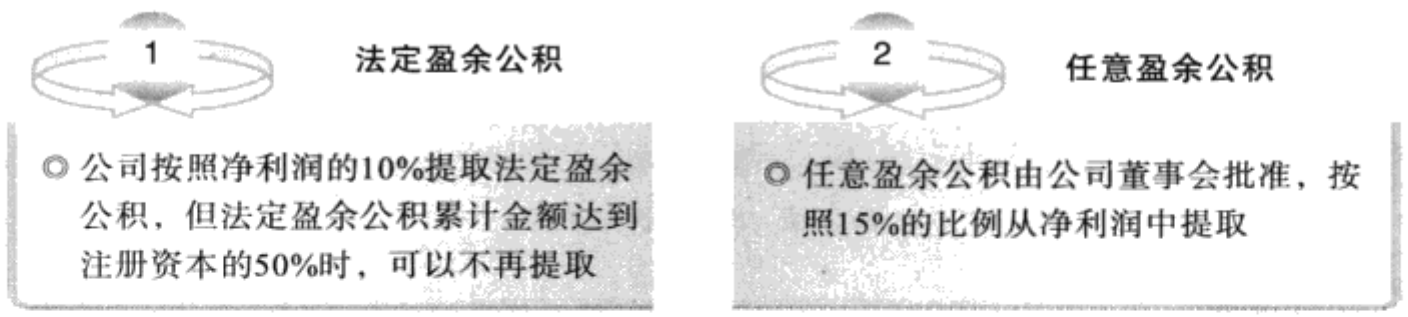
3. 其他资本公积。公司以权益结算的内部股份支付换取职工或其他方提供服务的，应按权益工具授予日的公允价值，借记“管理费用”等相关成本费用科目，贷记“资本公积——其他资本公积”科目。

第4章　盈余公积核算

第9条　盈余公积的划分。

1. 盈余公积是指公司按照规定从净利润中提取的各种积累资金。

2. 一般盈余公积可以分为法定盈余公积和任意盈余公积两种。具体划分如下图所示。



盈余公积的划分

3. 本公司根据长期业务发展需要，正在寻求外商投资，外商投资的盈余公积包括储备基金及企业发展基金。

（1）储备基金是指按照相关法律、行政法规从净利润中提取15%，批准用于弥补亏损和增加资本的储备基金。

（2）企业发展基金是指按照相关法律、行政法规从净利润中提取15%，用于公司生产发展和经批准用于增加资本的发展基金。

第10条　盈余公积有关业务核算。

“盈余公积”科目贷方核算提取的盈余公积，借方核算使用的盈余公积，期末余额在贷方，反映公司提取的盈余公积余额。

1. 按规定提取的盈余公积

（1）公司提取盈余公积时，借记“利润分配——提取法定盈余公积”、“利润分配——提取任意盈余公积”科目，贷记“盈余公积——法定盈余公积”、“盈余公积——任意盈余公积”科目。

（2）外商投资提取的储备基金、企业发展基金，借记“利润分配——提取储备基金”、“利润分配——提取企业发展基金”科目，贷记“盈余公积——储备基金”、“盈余公积——企业发展基金”、“应付职工薪酬”等科目。

（续）

2. 用盈余公积弥补亏损

（1）经公司董事会决议，在用盈余公积弥补亏损时，借记“盈余公积”科目，贷记“利润分配——盈余公积补亏”、“实收资本”科目。

（2）外商投资经批准用储备基金弥补亏损时，借记“盈余公积——储备基金”科目，贷记“利润分配——其他转入”科目。

3. 用盈余公积转增资本

（1）公司经董事会的批准将盈余公积转增资本，借记“盈余公积”科目，贷记“实收资本”科目。

（2）外商投资经批准盈余公积用于转增资本，借记“盈余公积”科目，贷记“实收资本”科目。

第5章 未分配利润核算

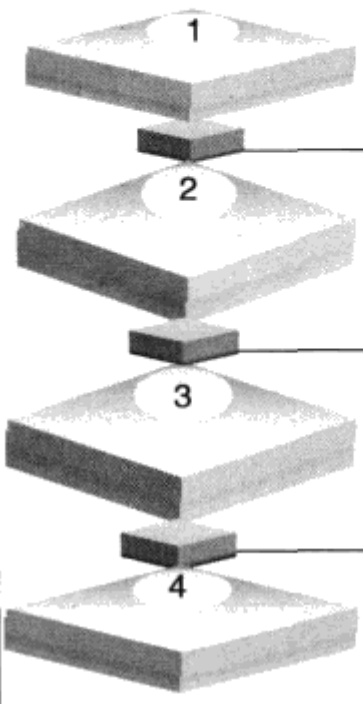
第11条 未分配利润的确认方式。

未分配利润是公司留待以后年度进行分配的结存利润，其计算公式如下：

未分配利润 = 期初未分配利润 + 本期实现的税后利润 - 提取的各种盈余公积

第12条 未分配利润的核算程序。

未分配利润的核算程序如下图所示。



◆ 本公司未分配利润的核算，确定应通过“利润分配——未分配利润”科目进行

◆ 公司在生产经营过程中取得的收入和发生的成本费用，最终通过“本年利润”科目进行归集，计算出当年盈利后转入“利润分配——未分配利润”科目进行分配。若结存于“利润分配——未分配利润”科目的是贷方余额，则为未分配利润；若为借方余额，则为未弥补亏损

◆ 年度终了，再将“利润分配”科目下的其他明细科目的余额转入“未分配利润”明细科目
◆ 结转后，“未分配利润”明细科目的贷方余额，即未分配利润的数额；若为借方余额，则表示未弥补亏损的数额

◆ 本公司未分配的利润应当在资产负债表的所有者权益项目中单独反映

未分配利润的核算程序

第6章 附则

第13条 本制度由财务部负责制定、修改和解释。

第14条 本制度经总经理批准后颁布施行，修改时亦同。

编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

9.3.6 长期股权投资处置管理制度

制度名称	××公司长期股权投资处置管理制度			编　号	
				受控状态	
执行部门		监督部门		编修部门	

第1章　总则

第1条　目的。

为了加强公司对长期股权投资行为的管理，防范投资风险，保证投资安全，提高投资效益，特制定本制度。

第2条　适用范围。

本制度适用于涉及长期股权投资处置的所有人员。

第3条　相关术语解释。

本制度中所指的投资处置，是指因各种原因公司对长期股权投资作出收回、转让或核销等相关处置。

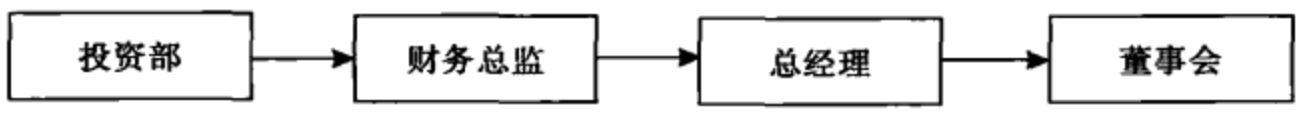
第2章　投资状况分析与投资处置审批

第4条　投资部相关人员在编制投资处置报告前要对投资项目情况进行仔细的分析，财务人员将投资项目的财务分析状况提供给投资部的相关项目负责人作为参考。

第5条　投资处置报告中要求投资项目状况的记录必须真实可靠，论证必须充足，依据必须经得起推敲。

第6条　对投资资产的处置必须按照程序与权限逐级审批，每级审批人必须签署意见并盖章，禁止越级审批。

第7条　投资处置的审批程序如下。



投资处置审批程序示意图

第8条　投资处置时长期股权投资超过____万元或占到公司上一会计年度末净资产的____%，必须经过董事会的审批。

第9条　投资资产的评估方的选择必须得到各级领导的审批。

第3章　投资资产评估与处置

第10条　投资相关负责人对投资资产的评估必须公正、客观，禁止营私舞弊，重大的投资项目必须聘请相应资质的专业机构来对公司的投资项目进行评估，专业机构需出示证明其专业资质的材料或证书及负责过的项目等，由财务总监负责审核备案。

（续）

第 11 条　对投资资产收回、转让、核销的处置标准。

1. 对应收回的投资资产，要及时足额收回。

2. 转让投资应由专业机构或财务人员、投资管理人员等合理确定其转让价格。

3. 核销投资应当取得因被投资公司破产等原因不能收回投资的法律文书和证明文件。

第 12 条　有下列情形之一的，公司对长期股权投资作出收回处理。

1. 按照公司相关规定，公司对投资项目的经营期满。

2. 投资项目经营不善导致无法到期偿还债务，依法实施破产。

3. 发生不可抗力时，投资项目无法继续经营。

4. 投资合同中规定的投资中止的情况出现或发生时。

第 13 条　有下列情形之一的，公司对长期股权投资作出转让处理。

1. 投资项目已经明显违背公司经营方向。

2. 投资项目出现连续亏损且扭亏无望，没有市场前景。

3. 公司由于自身经营资金不足需要补充资金。

4. 公司认为没有必要继续投资的其他情形。

第 4 章　投资处置存档与惩罚

第 14 条　投资部指定专人将与投资处置有关的审批文件、会议记录、资产回收清单等资料编号建档，以备随时审核。若资料丢失，后果由投资部经理与保管人员共同承担。

第 15 条　在投资处置行为中，凡具有以下情形对公司的投资处置决策造成误导，致使公司的资产损失的任何单位和个人，公司经追查到底，视公司资产损失多少进行处理，严重的将移交司法机关处理。

1. 投资项目的管理人员对投资项目管理不善的。

2. 因故意或严重过失造成投资项目重大经济损失的。

3. 故意拖延时间或隐瞒投资项目状况，造成投资项目损失不可挽回的。

4. 与外方故意勾结，造成公司投资损失的。

5. 未按投资审批程序审批或越级审批给公司投资造成损失的。

6. 提供虚假材料和报告，玩忽职守，给公司投资造成损失的。

第 5 章　附则

第 16 条　本制度由财务部负责制定、修改和解释。

第 17 条　本制度经总经理批准后颁布施行，修改时亦同。

编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

9.4 中小企业负债与所有者权益管理方案设计

9.4.1 利润分配方案

方案名称	××公司利润分配方案	执行部门	
		监督部门	

一、201__年度利润分配

根据公司201__年度财务决算报告及××会计师事务所审计报告确定的201__年度净利润为____万元，按净利润的10%提取法定盈余公积____万元后，可供股东分配的利润金额为____万元，向全体股东每____股派发现金____万元（含税）。总计派发现金____万元（含税），剩余利润作为未分配利润留存。201__年度利润分配不送红股，201__年度不进行资本公积转增股本。

二、发放年度

201__年。

三、股东红利代扣事项

根据国家税法的有关规定，对于个人股东，本公司按照____%的税率代扣现金红利个人所得税，扣税后，实际发放现金红利____元/股；其他股东所得税自行缴纳，实际派发现金红利为____元/股。

四、分配方案实施日期

1. 股权登记日：201__年__月__日。

2. 除息日：201__年__月__日。

3. 现金红利发放日：201__年__月__日。

五、利润分配对象

截至201__年__月__日下午××证券交易所收市为止，在中国证券登记结算有限责任公司北京分公司登记在册的本公司全体股东。

六、201__年度利润分配具体实施办法

（一）无限售条件的流通股股东

持有无限售条件的流通股股东的现金红利由公司委托中国证券登记结算有限责任公司北京分公司通过其资金清算系统向股权登记日登记在册并在××证券交易所各会员单位办理了指定交易的股东派发。已办理全面指定交易的投资者可于红利发放日即201__年__月__日在其指定的证券营业部领取现金红利，未办理指定交易的股东红利暂由中国证券登记结算有限责任公司北京分公司保管，待办理指定交易后再行派发。

（二）有限售条件的流通股股东

持有有限售条件的流通股股东的现金红利由本公司直接发放，股东携带股票账户、营业执照复印件（加盖公司公章）、单位开户银行及账号、经办人员身份证复印件到公司财务部办理。

（续）

七、联系方式

1. 地址：北京市××区×××路××号

2. 邮编：××××××

3. 电话：010－×××× ××××，传真：010－×××× ××××

4. 联系人：李××、赵××

八、备查文件

1. 公司201__年度股东大会决议及公告。

2. 公司201__年度财务报告。

3. 公司与中国证券登记结算有限责任公司北京分公司签订的有关委托实施送股分红的协议及文件。

编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

9.4.2 负债核算方案

方案名称	××公司负债核算方案	执行部门	
		监督部门	

一、目的

为提高负债核算效率，对负债核算过程进行规范化管理，降低负债核算过程中错误的发生率，根据《企业会计准则》等相关法律、法规的规定，结合公司实际情况，特制定本方案。

二、适用范围

本方案适用于《企业会计准则》中所有负债科目的核算控制工作。

三、短期借款的核算

“短期借款”科目核算公司向银行或其他金融机构等借入的期限在1年以下（含1年）的各种借款。本科目期末贷方余额，反映公司尚未偿还的短期借款。

1. 公司借入的各种短期借款，编制会计分录如下。

借：银行存款

　贷：短期借款

2. 公司归还短期借款时，应按实际归还金额，编制会计分录如下。

借：短期借款

　贷：银行存款

（续）

3. 资产负债表日，应按计算确定的短期借款利息费用，编制会计分录如下。

借：财务费用

　　利息支出

　贷：银行存款

　　应付利息

四、应付票据的核算

“应付票据”科目核算公司购买材料、商品和接受劳务供应等开出、承兑的商业汇票，包括银行承兑汇票和商业承兑汇票。本科目期末贷方余额，反映公司尚未到期的商业汇票的票面金额。

1. 公司开出、承兑商业汇票或以承兑商业汇票抵付货款、应付账款等，编制会计分录如下。

借：材料采购

　　库存商品

　贷：应付票据

2. 支付银行承兑汇票的手续费，编制会计分录如下。

借：财务费用

　贷：银行存款

3. 支付票款时，编制会计分录如下。

借：应付票据

　贷：银行存款

4. 银行承兑汇票到期，公司无力支付票款的，按应付票据的票面金额，编制会计分录如下。

借：应付票据

　贷：短期借款

五、应付账款的核算

“应付账款”科目期末贷方余额，反映公司尚未支付的应付账款余额。

1. 公司购入材料、商品等验收入库，但货款尚未支付，根据有关凭证（发票账单、随货同行发票上记载的实际价款或暂估价值），编制会计分录如下。

借：材料采购

　　在途物资

　贷：应付账款

2. 接受供应单位提供劳务而发生的应付未付款项，根据供应单位的发票账单，编制会计分录如下。

借：生产成本

　　管理费用

　贷：应付账款

（续）

3. 支付应付账款时，编制会计分录如下。

借：应付账款

　贷：银行存款

4. 公司与债权人进行债务重组，以低于重组债务账面价值的款项清偿债务的，编制会计分录如下。

借：应付账款（按应付账款的账面余额）

　贷：银行存款（按实际支付的金额）

　　营业外收入——债务重组利得（按其差额）

5. 公司与债权人进行债务重组，以非现金资产清偿债务的，编制会计分录如下。

借：应付账款（按应付账款的账面余额）

　贷：主营业务收入（按用于清偿债务的非现金资产的公允价值）

　　其他业务收入

　　固定资产清理

　　无形资产

　　长期股权投资

　　应交税费

　　银行存款

　　营业外收入——债务重组利得（按其差额）

6. 公司与债权人进行债务重组，抵债资产为存货的，还应同时结转成本，记入“主营业务成本”、“其他业务成本”等科目：抵债资产为固定资产、无形资产的，其公允价值和账面价值的差额，记入“营业外收入——处置非流动资产利得”或“营业外支出——处置非流动资产损失”科目；抵债资产为可供出售金融资产、持有至到期投资、长期股权投资等的，其公允价值和账面价值的差额，记入“投资收益”科目。

7. 公司与债权人进行债务重组，以债务转为资本，编制会计分录如下。

借：应付账款（按应付账款的账面余额）

　贷：实收资本或股本（按债权人因放弃债权而享有股权的公允价值）

　　资本公积——资本溢价或股本溢价

　　营业外收入——债务重组利得（按其差额）

8. 公司与债权人进行债务重组，以修改其他债务条件进行清偿的，应将重组债务的账面余额与重组后债务的公允价值的差额，编制会计分录如下。

借：应付账款

　贷：营业外收入——债务重组利得

六、预收账款的核算

“预收账款”科目期末若为贷方余额，则反映公司预收的款项；期末若为借方余额，则反映公司尚未转销的款项。

（续）

1. 公司向购货单位预收的款项，编制会计分录如下。

借：银行存款

　贷：预收账款

2. 销售实现时，按实现的收入，编制会计分录如下。

借：预收账款

　贷：主营业务收入

　　应交税费——应交增值税（销项税额）

3. 公司收到预收的保费，编制会计分录如下。

借：银行存款

　　库存现金

　贷：预收账款

确认保费收入，编制会计分录如下。

借：预收账款

　贷：保费收入

4. 从事再保险业务转销预收的赔款，编制会计分录如下。

借：预收账款

　贷：应收分保账款

七、应付职工薪酬的核算

“应付职工薪酬”科目期末贷方余额，反映公司应付未付的职工薪酬。

1. 生产部门人员的职工薪酬，编制会计分录如下。

借：生产成本

　　制造费用

　　劳务成本

　贷：应付职工薪酬

2. 应由在建工程、研发支出负担的职工薪酬，编制会计分录如下。

借：在建工程

　　研发支出

　贷：应付职工薪酬

3. 管理部门人员、销售人员的职工薪酬，编制会计分录如下。

借：管理费用或销售费用

　贷：应付职工薪酬

（续）

4. 公司以其自产产品发放给职工作为职工薪酬的，编制会计分录如下。

借：管理费用

　　生产成本

　　制造费用

　贷：应付职工薪酬

5. 无偿向职工提供住房等固定资产使用的，按应计提的折旧额，编制会计分录如下。

借：管理费用

　　生产成本

　　制造费用

　贷：应付职工薪酬

同时，编制以下会计分录。

借：应付职工薪酬

　贷：累计折旧

6. 租赁住房等资产供职工无偿使用的，按每期应支付的租金，编制会计分录如下。

借：管理费用

　　生产成本

　　制造费用

　贷：应付职工薪酬

7. 公司因解除与职工的劳动关系给予职工的补偿，编制会计分录如下。

借：管理费用

　贷：应付职工薪酬

8. 公司以现金与职工结算的股份支付，在等待期内每个资产负债表日，按当期应确认的成本费用金额，编制会计分录如下。

借：管理费用

　　生产成本

　　制造费用

　贷：应付职工薪酬

在可行权日之后，以现金结算的股份支付当期公允价值的变动金额，编制会计分录如下。

借：公允价值变动损益

　贷：应付职工薪酬

或者，

借：应付职工薪酬

　贷：公允价值变动损益

（续）

9. 公司（外商）按规定从净利润中提取的职工奖励及福利基金，编制会计分录如下。

借：利润分配——提取的职工奖励及福利基金

　贷：应付职工薪酬

10. 向职工支付工资、奖金、津贴、福利费等，从应付职工薪酬中扣还的各种款项（如代垫的家属药费、个人所得税）等，编制会计分录如下。

借：应付职工薪酬

　贷：银行存款

　　库存现金

　　其他应收款

　　应交税费——应交个人所得税

11. 支付工会经费和职工教育经费用于工会活动和职工培训，编制会计分录如下。

借：应付职工薪酬

　贷：银行存款

12. 按照国家有关规定缴纳社会保险费和住房公积金，编制会计分录如下。

借：应付职工薪酬

　贷：银行存款

13. 公司以其自产产品发放给职工的，编制会计分录如下。

借：应付职工薪酬

　贷：主营业务收入

同时，还应结转产成品的成本。涉及增值税销项税额的，还应进行相应的会计处理。

14. 支付租赁住房等资产供职工无偿使用所发生的租金，编制会计分录如下。

借：应付职工薪酬

　贷：银行存款

15. 公司以现金与职工结算的股份支付，在行权日，编制会计分录如下。

借：应付职工薪酬

　贷：银行存款

　　库存现金

16. 公司因解除与职工的劳动关系给予职工的补偿，编制会计分录如下。

借：应付职工薪酬

　贷：银行存款

　　库存现金

（续）

八、应交税费的核算

“应交税费”科目核算公司按照税法等规定计算应交的各种税费，包括增值税、消费税、营业税、所得税、资源税、土地增值税、城市维护建设税、房产税、城镇土地使用税、车船税、教育费附加、矿产资源补偿费等。本科目期末贷方余额，反映公司尚未缴纳的税费；期末若为借方余额，则反映公司多交或尚未抵扣的税费。

1. 公司采购物资等，按应计入采购成本的金额，编制会计分录如下。

借：材料采购

　　在途物资

　　原材料

　　库存商品

　　应交税费——应交增值税（进项税额）

　贷：应付账款

　　应付票据

　　银行存款

2. 销售物资或提供应税劳务，按营业收入和应收取的增值税税额，编制会计分录如下。

借：应收账款

　　应收票据

　　银行存款

　贷：应交税费——应交增值税（销项税额）

　　主营业务收入

　　其他业务收入

3. 出口产品按规定退税的，编制会计分录如下。

借：其他应收款

　贷：应交税费——应交增值税（出口退税）

4. 缴纳的增值税，编制会计分录如下。

借：应交税费——应交增值税（已交税金）

　贷：银行存款

5. 公司按规定计算应交的消费税、营业税、资源税、城市维护建设税、教育费附加等，编制会计分录如下。

借：营业税金及附加

　贷：应交税费

实际缴纳时，编制会计分录如下。

借：应交税费

　贷：银行存款

（续）

6. 出售不动产计算应交的营业税，编制会计分录如下。

借：固定资产清理

　贷：应交税费——应交营业税

7. 公司转让土地使用权应交的土地增值税，土地使用权与地上建筑物及其附着物一并在“固定资产”等科目核算的，编制会计分录如下。

借：固定资产清理

　贷：应交税费——应交土地增值税

土地使用权在“无形资产”科目核算的，按实际收到的金额，编制会计分录如下。

借：银行存款

　贷：应交税费——应交土地增值税

同时冲销土地使用权的账面价值，贷记“无形资产”科目，按其差额，借记“营业外支出”科目或贷记“营业外收入”科目。

实际缴纳土地增值税时，编制会计分录如下。

借：应交税费——应交土地增值税

　贷：银行存款

8. 公司按规定计算应交的房产税、城镇土地使用税、车船税、矿产资源补偿费，编制会计分录如下。

借：管理费用

　贷：应交税费

实际缴纳时，编制会计分录如下。

借：应交税费

　贷：银行存款

9. 公司按照税法规定计算应交的所得税，编制会计分录如下。

借：所得税费用

　贷：应交税费——应交所得税

实际缴纳时，编制会计分录如下。

借：应交税费——应交所得税

　贷：银行存款

九、其他应付款的核算

“其他应付款”科目核算公司除应付票据、应付账款、预收账款、应付职工薪酬、应付利息、应付股利、应交税费、长期应付款等以外的其他各项应付、暂收的款项。本科目期末贷方余额，反映公司应付未付的其他应付款项。

（续）

1. 公司采用售后回购方式融入资金的，应按实际收到的金额，编制会计分录如下。

借：银行存款

　贷：其他应付款

2. 回购价格与原销售价格之间的差额，应在售后回购期间内按期计提利息费用，编制会计分录如下。

借：财务费用

　贷：其他应付款

3. 按照合同约定购回该项商品等时，应按实际支付的金额，编制会计分录如下。

借：其他应付款

　贷：银行存款

4. 公司发生的其他各种应付、暂收款项，编制会计分录如下。

借：管理费用

　贷：其他应付款

5. 支付的其他各种应付、暂收款项，编制会计分录如下。

借：其他应付款

　贷：银行存款

十、长期借款的核算

“长期借款”科目核算公司向银行或其他金融机构借入的期限在1年以上（不含1年）的各项借款。本科目期末贷方余额，反映公司尚未偿还的长期借款。

1. 公司借入长期借款，应按实际收到的金额，编制会计分录如下。

借：银行存款

　贷：长期借款——本金

如存在差额，还应借记本科目（利息调整）。

2. 资产负债表日，应按摊余成本和实际利率计算确定的长期借款的利息费用，编制会计分录如下。

借：在建工程

　　制造费用

　　财务费用

　　研发支出

　贷：应付利息（按合同利率计算确定的应付未付利息）

　　长期借款——利息调整

3. 归还的长期借款本金，借记本科目（本金），贷记“银行存款”科目；同时，存在利息调整余额的，借记或贷记“在建工程”、“制造费用”、“财务费用”、“研发支出”等科目，贷记或借记本科目（利息调整）。

（续）

十一、应付债券的核算

“应付债券”科目核算公司为筹集（长期）资金而发行债券的本金和利息。本科目期末贷方余额，反映公司尚未偿还的长期债券摊余成本。

1. 公司发行债券，应按实际收到的金额，借记“银行存款”等科目，按债券票面金额，贷记本科目（面值）。存在差额的，还应借记或贷记本科目（利息调整）。

2. 发行的可转换公司债券，应按实际收到的金额，借记“银行存款”等科目，按该项可转换公司债券包含的负债成分的面值，贷记本科目（可转换公司债券——面值），按权益成分的公允价值，贷记“资本公积——其他资本公积”科目，按其差额，借记或贷记本科目（利息调整）。

3. 资产负债表日，对于分期付息、一次还本的债券，应按摊余成本和实际利率计算确定的债券利息费用，借记“在建工程”、“制造费用”、“财务费用”、“研发支出”等科目，按票面利率计算确定的应付未付利息，贷记“应付利息”科目，按其差额，借记或贷记本科目（利息调整）。

4. 对于一次还本付息的债券，应于资产负债表日按摊余成本和实际利率计算确定的债券利息费用，借记“在建工程”、“制造费用”、“财务费用”、“研发支出”等科目，按票面利率计算确定的应付未付利息，贷记本科目（应计利息），按其差额，借记或贷记本科目（利息调整）。

5. 长期债券到期，支付债券本息，借记本科目（面值、应计利息）、“应付利息”等科目，贷记“银行存款”等科目；同时，存在利息调整余额的，借记或贷记本科目（利息调整），贷记或借记“在建工程”、“制造费用”、“财务费用”、“研发支出”等科目。

6. 可转换公司债券持有人行使转换权利，将其持有的债券转换为股票，按可转换公司债券的余额，借记本科目（可转换公司债券——面值、利息调整），按其权益成分的金额，借记“资本公积——其他资本公积”科目，按股票面值和转换的股数计算的股票面值总额，贷记“股本”科目，按其差额，贷记“资本公积——股本溢价”科目。如用现金支付不可转换股票的部分，还应贷记“银行存款”等科目。

编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

9.5 中小企业负债与所有者权益管理表单设计

9.5.1 短期借款明细账

填写日期：____年____月____日　　金额单位：元

贷款银行	贷款种类	借入时间	金额				利率（%）	已用额度	可用额度	期限	还款方式	备注
			期初数		期末数							
			本金	利息	本金	利息						
合计												

9.5.2 长期借款明细账

填写日期：____年____月____日　　金额单位：元

借款单位	金额				利率（%）	借入时间	期限	还本付息方式	下年需还
	年初数		年末数						
	本金	利息	本金	利息					
合计									

9.5.3 借款明细分类账

银行名称：　　金额单位：元

日期			凭证号码	摘要	借款种类	抵押品内容	约定偿还日期	记号		利率	借款金额	偿还金额	结余金额	备注
年	月	日						借	贷					

9.5.4 应收账款登记表

年度：____年

日期		科目	厂商名称	摘要	金额	冲转日期		采购单号码	进库单号码	备注
月	日					月	日			

9.5.5 企业利润分配表

项目	行次	本年实际	上年实际
一、净利润	1		
加：年初未分配利润（或减：年初未弥补亏损）	2		
其他转入	3		
二、可供分配的利润	4		
减：提取法定盈余公积	5		
三、可供投资者分配的利润	6		
减：应付优先股股利	7		
提取任意盈余公积	8		
应付普通股股利	9		
转作资本（或股本）的普通股股利	10		
四、未分配利润（或未弥补亏损）	11		

9.5.6 预收账款发生额表

金额单位：元

科目代码及名称	借或贷	期初余额	本期借方累计	本期贷方累计	期末余额	设计调整	审定数
合计							

9.6 中小企业负债与所有者权益管理文案设计

9.6.1 借款申请书

文案名称	××公司借款申请书	执行部门	
		监督部门	

××公司借款申请书

日期：201 __年__月__日　　金额单位：万元

公司名称	××有限公司	开户银行和账号	
年、季度借款计划		已借金额	
申请借款金额		借款用途	
借款种类		借款期限	
借款原因			
还款计划			
主管部门意见	（盖章）	借款单位公章 法人代表章	
银行审查意见	批准金额（大写）	批准期限	
	法人代表章：　　经办人章： 日期：201 __年__月__日		

编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

9.6.2 股东出资证明书

文案名称	××公司股东出资证明书	执行部门	
		监督部门	

一、公司情况

公司全称：_____

公司住址：_____省____市_____县（区）_____街____号

公司成立日期：_____

公司注册资本：_____

二、股东情况

股东名称：_____

营业执照注册号（或身份证号）：_____

公司股东：_____（股东姓名或名称）于____年____月____日向本公司出资____元。该股东自本出资证明书核发之日起，享有本公司章程所规定的股东权。

公司名称：_____

法定代表人：_____

核发日期：____年____月____日

说明：

1. 本出资证明书仅证明股东已缴纳出资，不得转让或作其他用途。
2. 本出资证明书分为正本和副本，并加盖公司公章后生效。

编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

第 10 章

中小企业成本费用管理精细化设计

10.1 中小企业成本费用管理问题与对策

10.1.1 中小企业成本费用管理存在的问题

企业的一切经济管理活动，都会有成本费用产生，这些成本费用将最终影响企业的经营效益。如今，虽然我国中小企业自身素质和管理水平已有很大进步，但就其成本管理层面来说，仍有一些企业的产品成本居高不下，缺乏市场竞争力和盈利空间。

中小企业成本费用管理存在的问题如图 10-1 所示。

主要问题	具体说明
中小企业管理者成本意识淡薄	◎ 在分解产品成本时，不按产品设计要求，按零部件工艺流程的成本形成逐个计算，也不自下而上逐级填报、汇总，只凭主观印象算大账，按产品成本分为工时、材料消耗、管理费用等分摊 ◎ 有的管理者认为成本统计只是鸡毛蒜皮的小事，很少过问；还有的管理者认为企业产品结构简单，生产周期短、工序少，不值得搞成本统计
未能及时收集准确的中小企业成本数据	◎ 大多数中小企业尚未建立管理信息系统，或未将系统末端延伸至生产班组，即仍然采用填写成本费用报表，再手工输入、汇总这些报表 ◎ 有的操作工和班组长不认真填报工时、材料消耗等表格，造成漏报数据和数据失真；有的操作工和班组长未能及时随班填报，而是事后补填，由于时过境迁，单凭记忆凑数，很难保证准确
中小企业成本统计表格设置不够科学合理	◎ 有的中小企业印制的统计表格，名目繁多，容易产生歧义，并且不能适应不同产品、不同工序的特点，填报费力，汇总困难，严重的能引起生产人员厌烦甚至反感，产生应付心理，影响填报质量
中小企业成本中营销费用过高	◎ 中小企业虽然营销渠道较短，但因促销活动频繁、人员费用过大，单位产品营销费用一般偏高，由于产品档次不高，容易过时，有时会陷入要么退出市场，要么降价促销而压缩利润空间或蒙受亏损的两难境地
中小企业成本的行政费用超支严重	◎ 中小企业虽然组织结构简单，但随着规模不断扩大，仍免不了设置或增添若干职能部门，加之对外应酬面广，行政管理费用难以控制，这势必会增加产品的成本
中小企业成本决策失误造成重大损失	◎ 任何领导层决策的失误都要由整个企业承担损失；因产品开发、市场选择、资金运作不当等原因，都会直接或间接地增加企业开支，进而导致产品成本上升

图 10-1 中小企业成本费用管理存在的问题

10.1.2 中小企业成本费用管理问题解决对策

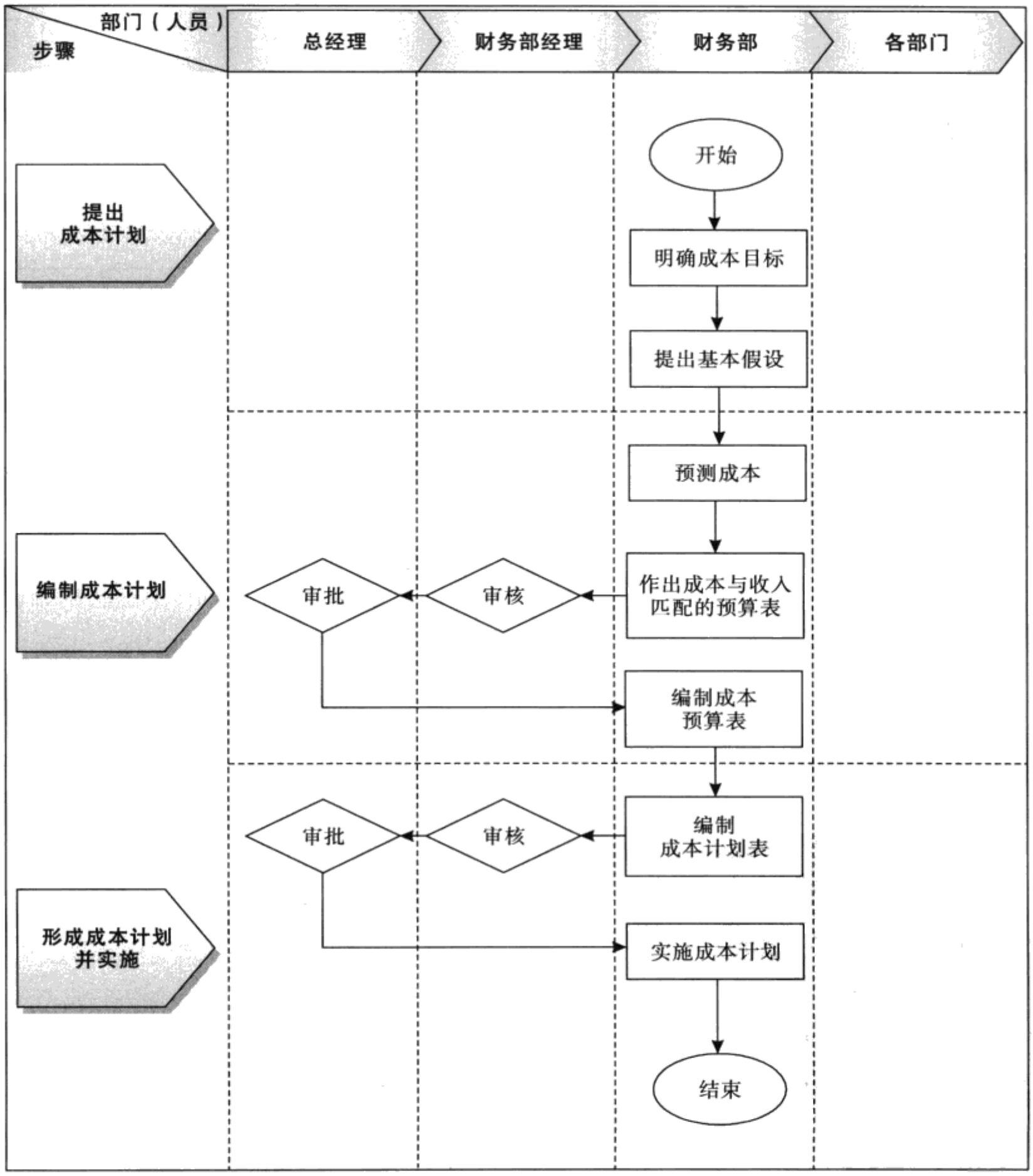
为切实解决上述问题，提升产品价格优势，中小企业应做好以下几个方面的工作，具体内容如图 10-2 所示。



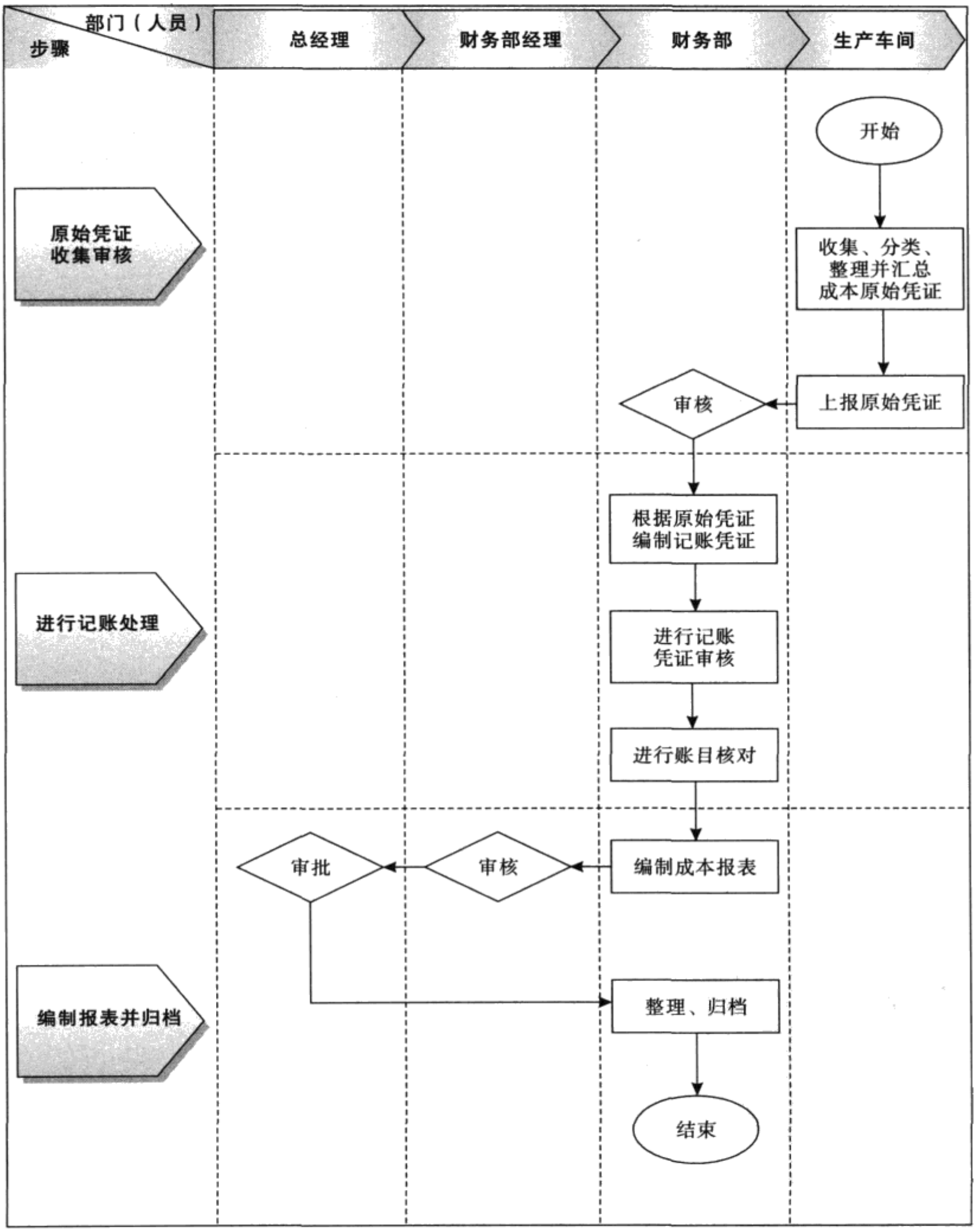
图 10-2 中小企业成本费用管理问题解决对策

10.2 中小企业成本费用管理流程设计

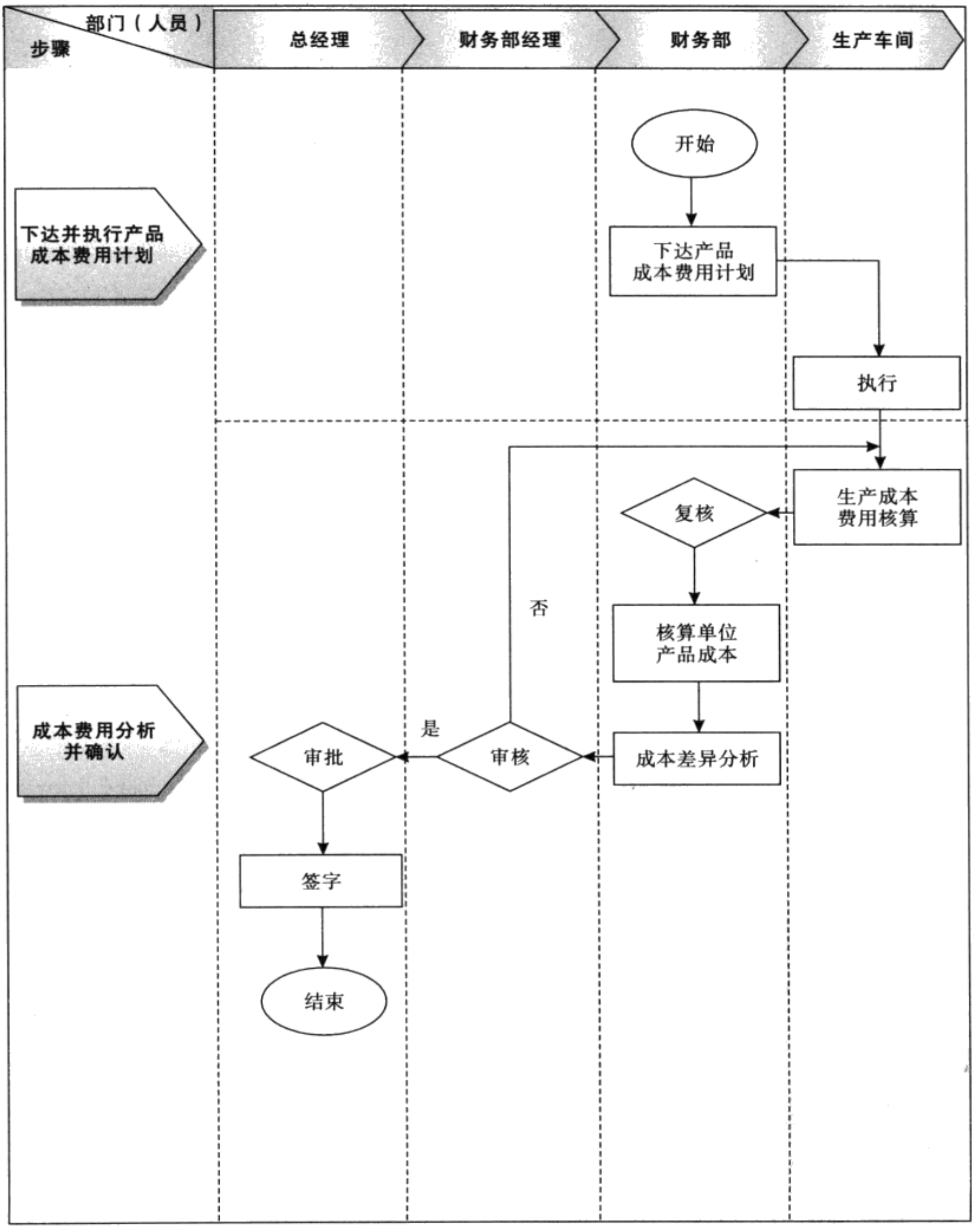
10.2.1 成本计划编制流程



10.2.2 成本费用核算流程



10.2.3 成本费用分析流程



10.3 中小企业成本费用管理制度设计

10.3.1 生产成本控制办法

制度名称	××公司生产成本控制办法			编　　号	
				受控状态	
执行部门		监督部门		编修部门	

第1章　总则

第1条　目的。

通过对成本进行预测、控制、分析和考核，控制成本开支范围和标准，挖掘降低成本潜力，提高公司经济效益，根据相关法律、法规的规定，结合公司实际情况，特制定本办法。

第2条　适用范围。

本办法适用于公司在生产经营活动中进行的成本费用控制工作。

第3条　权责机构设置。

公司各部门权责设置如下表所示。

公司各部门权责设置一览表

各部门	权责设置
生产管理部	◇ 负责制定备品备件定额，运行材料消耗定额，检修材料消耗定额 ◇ 努力提高设备使用水平，挖掘设备潜力，提出年度、季度的运行、检修及设备大、中、小修理费用计划
安全保卫部	◇ 负责安全保卫及消防设施和器材管理，提出年度、季度消防、警卫等费用计划
人力资源部	◇ 负责制定劳动定额，控制工资总额和劳动保护用品的发放范围及标准；根据属地原则制定社会保障措施，控制社会保障支出，提出年度、季度工资及劳保费计划
物资供应部	◇ 负责制定工器具消耗定额，做好节约代用、修旧利废工作
行政部	◇ 负责低值易耗品及电话电信的管理工作，提出年度、季度低值易耗品购置计划及电信电话费用计划
财务部	◇ 负责成本的综合管理，汇总编制成本计划；掌握成本开支范围和标准；控制成本；参与制定有关成本的各项定额；如实核算成本并进行综合分析

（续）

第 2 章　成本开支的范围和标准

第 4 条　成本开支范围。

成本开支范围如下表所示。

成本开支范围一览表

序号	项目	项目描述
1	工资	◇ 直接生产人员、生产管理人员及由本公司组织安排工作并支付工资的临时工等的津贴和补贴等 ◇ 根据国家规定发放的各种假期工资等 ◇ 根据国家规定发给的超产奖和安全奖等
2	职工福利费	◇ 按工资总额范围和提取比例提取的费用
3	保险费用	◇ 保险费：参加投保的财产物资的保险费用 ◇ 失业保险：按在职职工工资总额和当地的保险率缴交 ◇ 养老保险：按在职职工工资总额和当地的保险率缴交
4	各类经费	◇ 工会经费：按工资总额范围和提取比例提取的费用 ◇ 教育经费：按工资总额范围和提取比例提取的费用
5	税金	◇ 按规定支付的房产税、城镇土地使用税、印花税
6	土地使用费	◇ 使用土地而支付的费用
7	折旧费	◇ 按应计提固定资产原值，采用相应的折旧方法及规定的提存率提取的费用 ◇ 计提折旧的依据为月初应计提固定资产原值，当月增加的固定资产当月不计提折旧，当月减少的固定资产照提折旧
8	物料消耗	◇ 生产运行、维护、检修、事故检修用各种材料、备品备件 ◇ 不构成固定资产的小型技术革新用料 ◇ 车间通风、照明及消防、卫生用料 ◇ 生产及管理运输车辆耗用的燃材料 ◇ 生产和管理部门的房屋、建筑物、设备、仪器仪表等维修用料
9	修理费	◇ 固定资产的大、中、小修理，生产、管理用器具和非机动车辆的修理费
10	办公费	◇ 生产及各管理部门用的文具、纸张、印刷品、清洁卫生用品、报刊杂志及电信、电话费用

（续）

（续表）

序号	项目	项目描述
11	水电费	◇ 生产及管理部门和公共场所的水电费用
12	差旅费	◇ 职工因公出差的差旅费、市内交通费及住宿补贴和误餐费；职工探亲及上下班交通补贴。差旅费补贴应符合当地财政规定标准
13	低值易耗品摊销	◇ 生产及管理部门用的电器、办公桌椅及不构成固定资产的仪器、仪表等
14	劳动保护费	◇ 按规定发给职工的劳保服装用品、安全防护用品、防暑降温用品及值班被褥所花的费用
15	运输费用	◇ 生产及管理部门发生的物品搬运费，租用汽车、吊车费等 ◇ 运输用机动车辆养路费、过桥过路费、年检费及委托外单位的修理、保养费等
16	租赁费	◇ 生产和管理部门由于生产经营需要从外单位临时租入的各种固定资产（除汽车）及工具而支付的租金
17	业务招待费	◇ 根据经营业务的合理需要，按规定的标准真实列支的费用
18	其他费用	◇ 咨询费、诉讼费、会议费、团体会费、独生子女保健费、党团活动费等

第 5 条　不作为成本进行管理的支出。

不作为成本进行管理的支出如下图所示。

1. 购置和建造固定资产、无形资产和其他资产的支出
2. 设备技术改造支出
3. 对外投资的支出
4. 被罚没的财物，支付的滞纳金、罚款、违约金、赔偿金以及赞助、捐赠等费用
5. 国家规定以外的社会保险，如简易人身保险

不作为成本进行管理的支出

（续）

第 3 章　成本计划的编制

第 6 条　编制成本计划必须以公司下达的生产计划及费用开支标准等为依据，在公司总经理的领导下，财务部负责组织，相关部门必须通力协作，保证成本计划指标的先进性和可行性。

第 7 条　成本计划除列示数字外，还应附文字说明，内容包括对预计完成情况的分析、保证完成计划主要措施方案、计划中存在的问题和解决问题的建议。

第 8 条　成本计划的编制程序。

1. 年度开始前 1 个月，由归口管理部门按年分季编制本部门的用款计划，有定额标准的，按定额标准，没有定额标准的，按生产经营管理工作的实际需要，本着节约的精神编制。

2. 财务部整理、汇总成本计划后提交总经理，总经理组织有关人员根据年度生产计划进行成本预测，平衡后于 12 月上报成本计划。

第 4 章　成本计划的控制

第 9 条　各部门和单位接到公司下达的正式成本计划后，应将费用按性质分解落实到各责任部门或个人，由其负责控制。

第 10 条　各部门应做好成本费用的日常控制工作，制定相应的管理办法。

第 11 条　成本中的可控费用与非可控费用不可互相挪用，可控费用各项目之间可以互相调剂使用。

第 5 章　成本分析与考核

第 12 条　成本的分析应按年度和季度进行，内容包括计划、实际差异和差异原因分析，对成本升降原因作详细说明，以便修正计划或提出改进管理措施。

第 13 条　对不按成本开支范围，将福利性支出或资本性支出计入成本，以及对突破计划不分析、不追加计划的盲目开支或虚列成本的，视其性质和情节扣减该单位的工资。

第 6 章　附则

第 14 条　本办法由财务部起草拟订，并由财务部进行解释和修改。

第 15 条　本办法经公司总经理签字确认后生效。

编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

10.3.2 成本费用核算办法

制度名称	××公司成本费用核算办法			编　　号	
				受控状态	
执行部门		监督部门		编修部门	

第1章　总则

第1条　目的。

为规范公司成本费用核算工作，保证成本信息真实、完整。加强公司成本管理，降低成本费用，提高公司经济效益，根据《企业会计准则》的相关规定，结合公司实际情况，特制定本办法。

第2条　适用范围。

本办法适用于本公司在生产经营活动中所发生的成本费用的核算工作。

第3条　成本费用核算依据。

1. 有关的消耗定额、开支标准和开支范围的制度文件。

2. 公司内部的经营特点和经营的内外部环境的要求。

第4条　成本费用核算的注意事项。

1. 公司各部门应严格遵守开支范围、开支标准、有关消耗定额标准。

2. 成本费用核算的资料必须准确、完整、真实、合法，记录、编制必须及时。

3. 遵循权责发生制原则，收支配比原则。根据计算期内完成的实际工作量、实际消耗、实际价格进行核算。

4. 有效确定成本支出范围，划清成本界限。

第2章　成本费用核算对象、方法和项目

第5条　成本核算对象。

对耗用同一种原料生产出两种以上分类产品应分别列入成本核算对象。具体包括以下两种，如下表所示。

成本核算对象一览表

项目	具体内容
产成品	是指已经完成生产过程，并已经验收合格入库可供出售的产品
在制品	指月终尚未完成或虽已完工但尚需等待检验，不具备入库条件的各种形态的在制品

第6条　成本核算方法。

1. 对能直接归属某个成本核算对象的成本费用直接列入相应成本对象的成本中。

2. 对涉及两个及两个以上成本核算对象的成本费用采用分配办法归集，分别根据具体情况按人员比例、工作量比例分摊。

（续）

第 7 条　成本核算项目。

成本核算项目主要包括以下六个方面，如下表所示。

成本核算项目一览表

项目	具体说明
原材料	是指经过加工构成产品实体的各种原材料及主要材料
动力	是指生产耗用的水、电、汽、风等
燃料	是指产品生产过程中直接耗用的各种固体、液体、气体燃料
辅助材料	是指生产过程中投入的有助于产品形成的材料，如各种助剂、添加剂、生产过程中使用的包装物等
制造费用	包括公司下属生产车间、部门为组织和管理生产所发生的各项间接生产费用
直接职工薪酬	包括公司直接从事产品生产人员的职工薪酬，具体包括工资（含奖金、津贴、补贴）、社会保险费、住房公积金、非货币福利费等

第 3 章　成本费用核算程序

第 8 条　生产成本核算。

1. 根据各部门统计资料和原始记录，收集、确定各种产品的生产量、入库量、自制半成品、在产品盘存量以及材料、工时、动力消耗等数据，应确保数据的准确性、规范性和有效性。

2. 根据基本生产车间、辅助生产车间和规定的成本费用项目对发生的一切生产费用进行归集。

3. 将归集的费用予以结算和分配，能够确定由某一成本核算对象负担的，直接计入该成本核算对象；由几个成本核算对象共同负担的，按照产量等合理的分配标准，在有关成本核算对象之间进行分配。

4. 期末有在制品的，应将归集起来的生产成本按产值在完工产品和在制品之间分配，从而计算出完工产品的总成本和单位成本。

第 9 条　材料成本核算。

1. 材料成本主要包括材料购买价格、运杂费、装卸费、定额内的合理损耗以及入库前的加工、整理和挑选费用等。

2. 材料采用实际成本核算，按加权平均法计算出库成本。

3. 凡直接用于产品生产的材料和自制半成品，直接计入各产品成本；不能直接认定的，按产值进行合理分配。

第 10 条　燃料及动力成本核算。

燃料及动力按实际成本计入产品成本，能直接认定用于产品生产的燃料及动力，直接计入各产品成本；不能直接认定的，按产值进行合理分配。

（续）

第 11 条　直接职工薪酬成本核算。

直接从事产品生产人员的职工薪酬，直接计入各产品成本；不能直接认定的，按产值进行合理分配。

第 12 条　制造费用核算。

公司为生产产品和提供劳务而发生的各项间接生产费用，通过“制造费用”科目归集，凡能直接认定用于产品生产的制造费用，直接计入各产品成本；不能直接认定的，按产值进行合理分配。

第 13 条　辅助生产成本核算。

辅助生产车间（部门）生产的水、电、汽及提供的劳务等发生的各项间接费用（包括材料、燃料及动力、直接职工薪酬、制造费用），通过相对应的成本要素或成本中心归集。

第 14 条　在制品成本核算。

1. 对于各月之间变动不大、在制品数量较少、生产周期较短的情况，不计算在制品成本。

2. 对于各月之间变动较大、在制品数量较多、生产周期较长的情况，计算在制品的原材料成本。

第 4 章　成本费用核算分析

第 15 条　成本费用核算分析的内容。

成本费用核算分析的主要内容包括以下两个方面，如下图所示。



根据成本费用目标检查和评估实际执行情况，分析成本费用差异的原因



找出影响成本费用的因素和降低途径，提出改进建议，挖掘潜力，提高经济效益

成本费用核算分析的主要内容

第 16 条　成本费用分析的方法。

1. 通过分析收入利润率、成本费用利润率等指标，评估成本费用的现实情况。

2. 根据工资、材料、燃料、动力、折旧以及其他各要素费用的变化情况，通过同主要消耗定额和开支标准进行对比，计算各因素的影响程度。

3. 通过将实际成本与计划成本比较，检查计划执行程度。

4. 通过将本年成本主要指标与去年同期和历史最好水平比较，观察成本变动趋势。

第 5 章　附则

第 17 条　本办法由财务部起草拟订，并由财务部进行解释和修改。

第 18 条　本办法经公司总经理签字确认后生效。

编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

10.4 中小企业成本费用管理方案设计

10.4.1 成本计划编制方案

方案名称	××公司成本计划编制方案	执行部门	
		监督部门	

一、目的

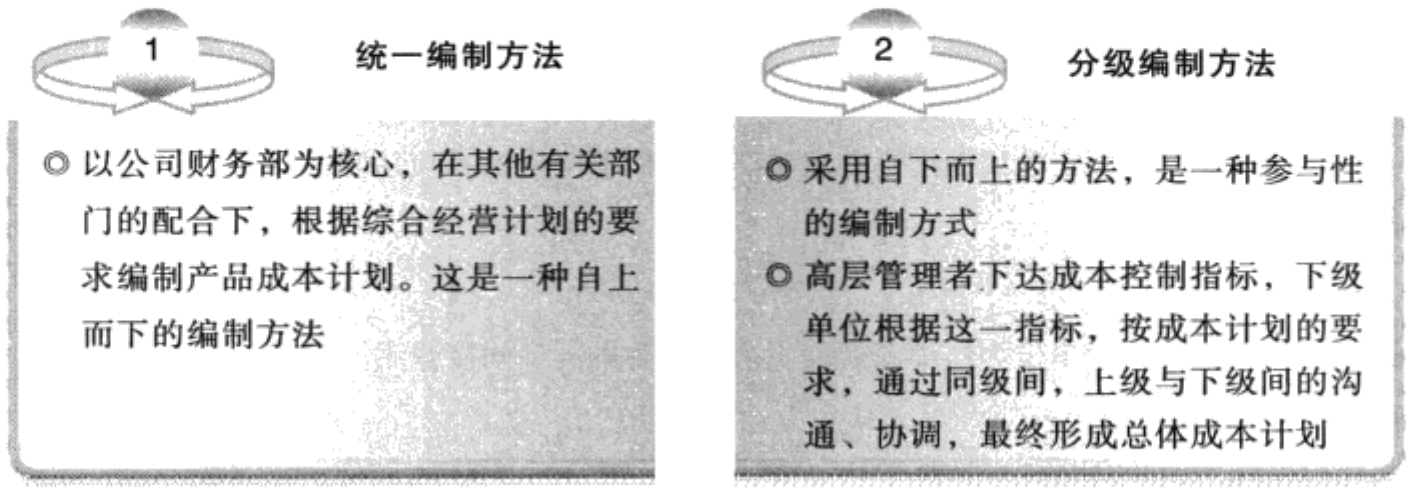
为规范公司成本计划编制的管理工作，合理引导公司加强成本计划内部控制，提高成本计划编制的准确度，最终提高公司的经济效益，特制定本方案。

二、适用范围

本方案适用于本公司成本计划编制工作。

三、编制原则

成本计划编制原则如下图所示。



成本计划编制原则

四、相关术语解释

成本计划是以货币形式规定计划期内产品的生产耗费和各种产品的成本水平，以及确定成本降低任务和建立为达到规定的目的应实施的具体方案。成本计划是公司财务计划的组成部分，也是公司成本管理的重要内容。

五、成本计划的内容

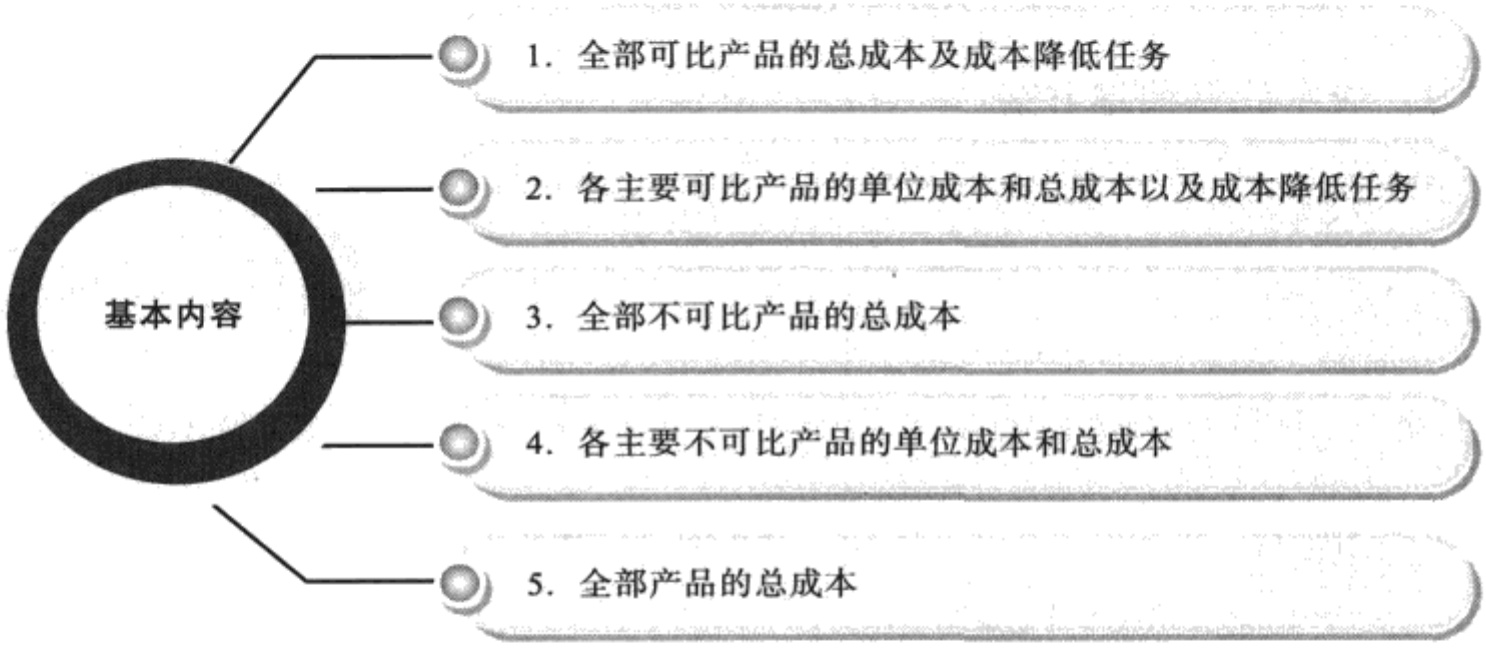
成本计划编制主要包括以下四个方面的内容。

（一）全部产品成本计划

编制公司全部产品成本计划，能反映公司在计划期内的计划成本水平和成本计划降低的任务。“全部产品成本计划表”是公司成本计划的综合报表，将公司全部产品成本分为可比产品成本（具备上一年

（续）

度成本资料且正式生产过的产品为可比产品）和不可比产品成本两部分。该表基本内容包括以下五个方面，如下图所示。



产品成本计划表的基本内容

（二）主要产品单位成本计划

编制主要产品单位成本计划是编制全部产品计划的基础。“主要产品单位成本计划表”分别按不同的产品、成本项目编制，确定计划期内每种主要产品的成本构成及其应达到的成本水平，以及有关主要可比产品成本降低任务。

（三）制造费用的预算

制造费用是指基本生产单位为组织和管理生产所发生的各项间接费用。

（四）期间费用的预算

期间费用包括公司行政管理部门为组织和管理公司的生产经营活动而发生的管理费用，为销售产品或提供劳务发生的销售费用，为筹集资金发生的财务费用。

六、成本计划编制步骤

成本计划编制步骤如下所述。

（一）收集资料

以财务部为主导，广泛收集有关资料并在认真分析的基础上，预计和分析上期成本计划的执行情况。收集和整理资料是成本计划的基础工作，主要收集的资料如下所述。

1. 各项成本降低指标及有关规定。

2. 计划期公司的生产、物料供应、劳动工资和技术组织措施等计划。

3. 计划期各种直接材料、直接人工的消耗定额和工时定额。

4. 材料计划价格、各部门费用预算以及劳动工资率。

（续）

5. 上期产品成本资料。

6. 费用开支标准及有关规定。

（二）测算公司成本计划指标

确定计划期目标成本，初步确定公司各部门的成本控制指标。

（三）成本指标的试算平衡

在对上期成本计划完成情况分析的基础上，考虑计划期各种因素的变化和增产节约的措施，进行反复测算，确定计划期的目标成本。成本指标的试算平衡还要其他计划指标进行综合平衡，如产品材料计划和物资供应计划、成本计划和资金计划的互相衔接平衡。

（四）编制成本计划

通过试算平衡，结合公司的经营要求编制公司的成本计划或预算方案，并制定实施措施。

（五）下达执行

成本计划经公司总经理审核同意后正式执行。

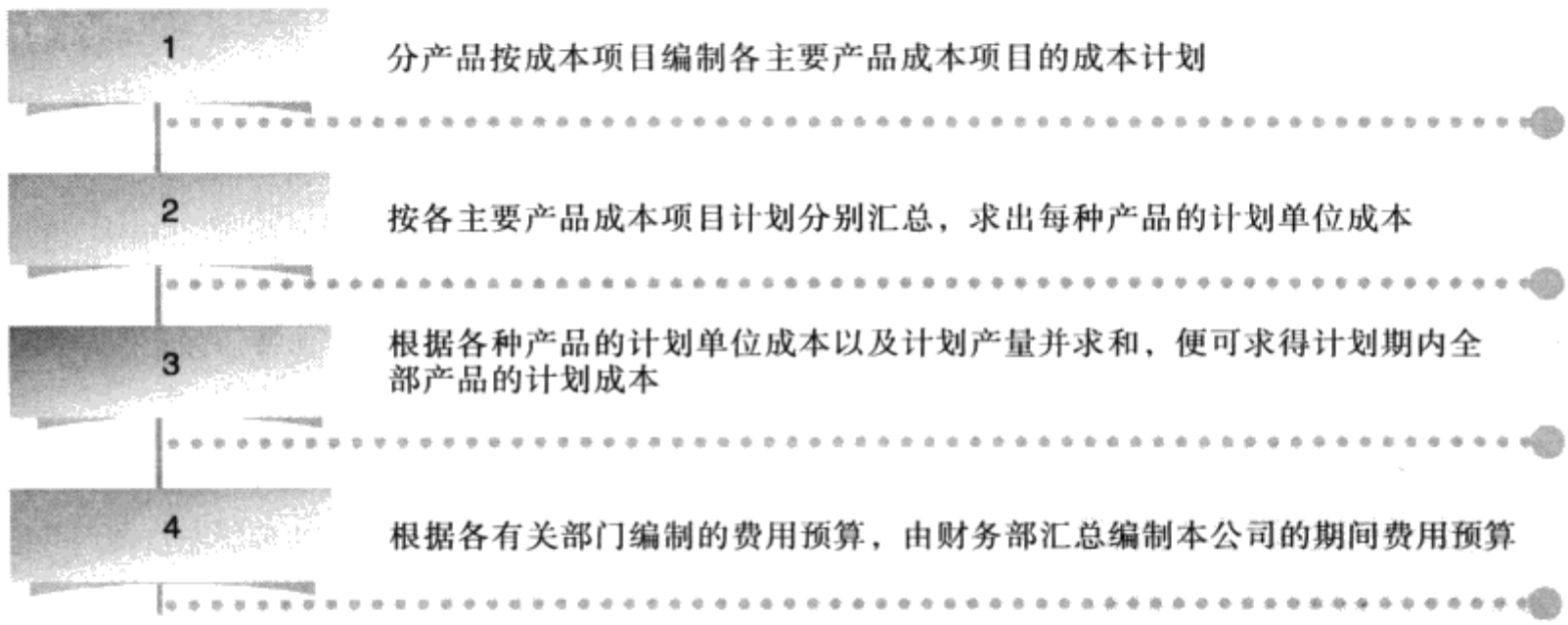
七、成本计划的编制方法

成本计划的编制方法一般有两种，即一级核算成本计划编制法和分级核算成本计划编制法。

（一）一级核算成本计划编制法

生产规模较小的公司一般不进行单独车间的成本核算，可由公司财务部根据各种有关资料直接编制公司成本计划。

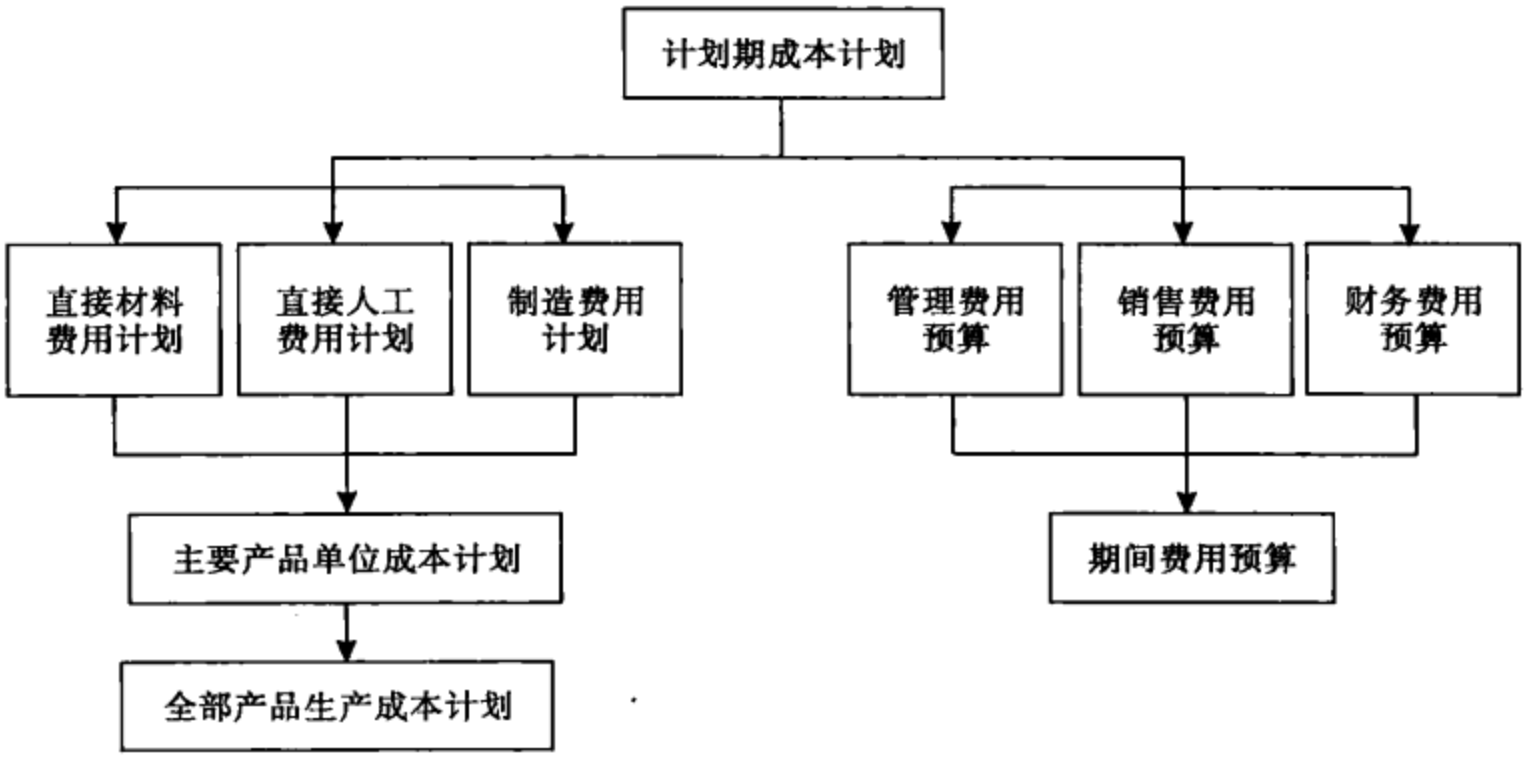
这种成本计划编制一般包括以下流程，如下图所示。



成本计划编制流程

综上所述，一级核算成本计划编制流程如下图所示。

（续）



一级核算成本计划编制流程图

（二）分级核算成本计划编制法

在生产规模较大的公司，根据管理要求，可以将车间（或分厂）作为一级核算单位，独立计算车间（或分厂）的成本，再由财务部汇总编制公司成本计划。

1. 编制车间成本计划。车间成本计划包括基本生产车间成本计划和辅助生产车间成本计划两部分。下面分别介绍成本计划的编制方法。

（1）编制基本生产车间成本计划。基本生产车间应分别编制车间直接费用计划和制造费用预算，并编制按产品品种及有关成本项目计算的车间产品成本计划。基本生产车间成本计划编制的一般做法有以下三点。

①各种产品有关成本项目耗用的直接费用计划数。依据计划产量、各项消耗定额、厂内计划价格等计算各种产品直接材料费用，依据计划产量、单位产量工时定额、小时工资标准（或单位产品定额）等计算各种产品的直接人工费用。

②编制基本生产车间制造费用预算。按规定的制造费用的明细项目分别确定各项费用，各项目的计算方法与辅助生产车间费用的计算方法相同。最后根据企业确定的制造费用分配方法编制制造费用分配表，将制造费用分配给各种产品，计入各产品的计划成本。

③根据各种产品的直接费用计划数和分配制造费用计划数，计算出各种产品的计划成本和计划单位成本，以及按成本项目计算的车间产品成本。

（2）编制辅助生产车间成本计划。辅助生产车间提供的产品或劳务不相同，应分别编制各辅助生产车间的成本计划。辅助生产车间的费用应该按照一定方法分配到各受益单位的产品成本或费用计划中。

辅助生产车间成本计划编制的一般做法有以下两点。

（续）

①辅助生产车间发生的直接费用计划数，可依据车间计划产量（或劳务量）、单位产品消耗定额（或劳务消耗定额）、厂内计划价格、单位工资标准等计算。

②辅助生产车间发生的间接费用计划数情况比较复杂，应分情况处理，可根据开支或定额标准计算，也可根据上期实际发生数或预计发生数调整确定，或者根据有关计划资料确定。

公司应按照为各受益单位提供产品（或劳务）数量以及产品（或劳务）的计划单位成本，编制辅助生产车间生产费用分配表，将辅助生产费用分配给各有关受益单位。

2. 编制公司成本计划。包括编制各种主要产品单位成本计划以及全部产品成本计划。

（1）编制各种主要产品单位成本计划。该计划是依据各车间产品成本计划汇总编制而成的，应按不同产品分别填制“主要产品单位成本计划表”（如下表所示）。

主要产品单位成本计划表

产品名称：　　年份：201 __年　　单位：元

成本项目	上年预计	本年计划	计划降低额	计划降低率（%）
直接材料费用				
直接人工费用				
制造费用				
合计				

（2）编制全部产品成本计划。根据各种产品单位成本计划和计划产量填制“全部产品成本计划表”（如下表所示），计算确定全部产品的计划总成本。

全部产品成本计划表

产品名称：　　年份：201 __年　　单位：元

产品名称	计量单位	计划产量	单位成本		总成本			
			上年预计	本年计划	按上年预计单位成本计算	按本年计划单位成本计算	降低额	降低率（%）
一、可比产品								
1. A 产品								
2. B 产品								
二、不可比产品								
1. C 产品								
2. D 产品								
合计								

（续）

3. 编制公司期间费用预算。期间费用预算一般先由各职能部门编制各自有关的费用预算，再由财务部审查后汇总编制公司期间费用预算。期间费用预算包括管理费用预算、销售费用预算、财务费用预算三个部分。期间费用预算表如下表所示。

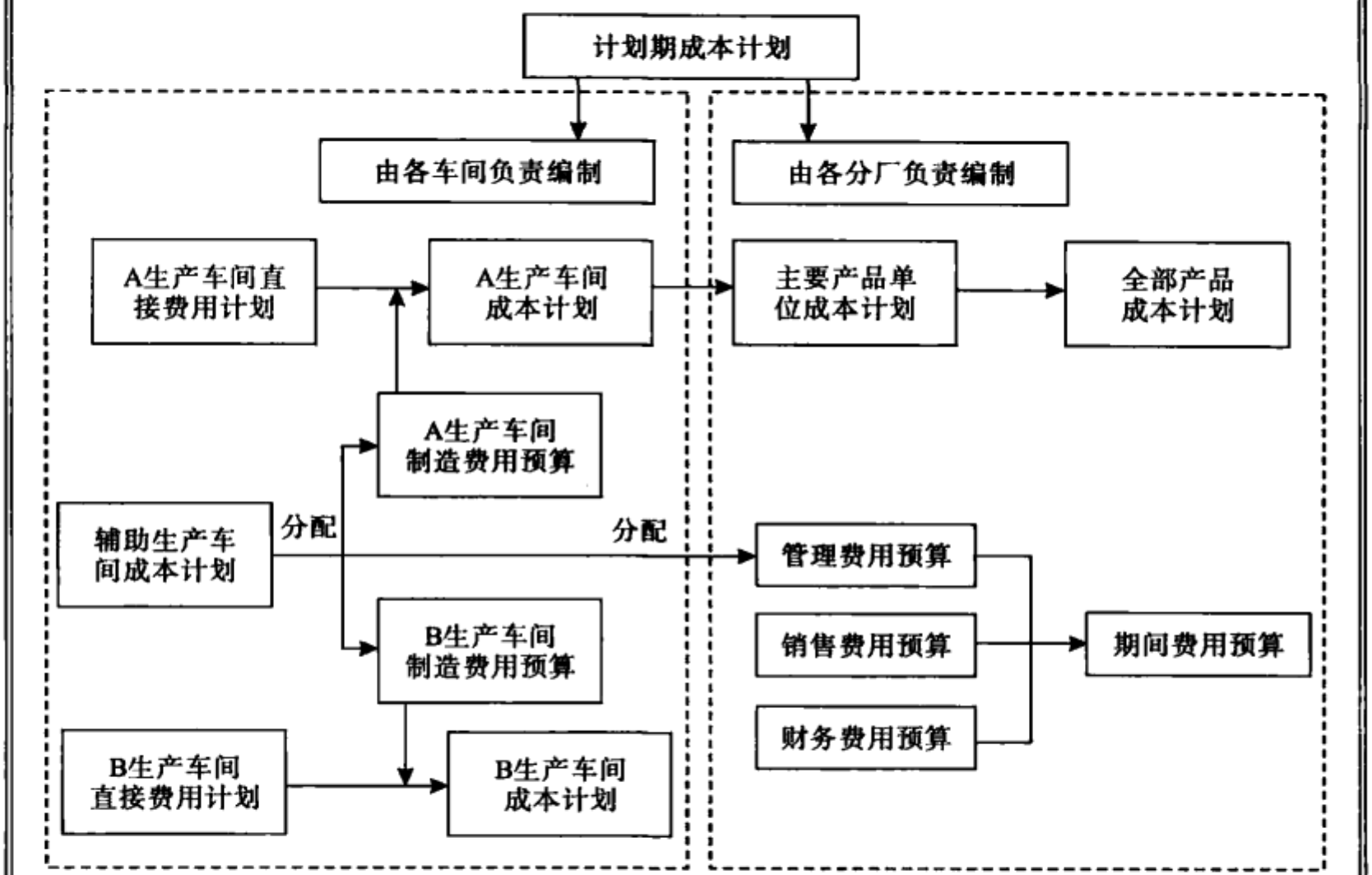
期间费用预算表

年份：201 __年　　单位：元

费用类别	项目	上年预计	本年计划
管理费用	管理人员薪酬		
	管理人员福利费		
	折旧费		
	……		
	小计		
销售费用	销售人员薪酬		
	销售人员福利费		
	业务费		
	……		
	小计		
财务费用	利息支出		
	……		
	小计		
合计			

4. 分级核算成本计划的编制流程。分级核算成本计划编制流程如下图所示。

（续）



分级核算成本计划编制流程图

编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

10.4.2 期间费用控制方案

方案名称	××公司期间费用控制方案	执行部门	
		监督部门	

一、目的

为了规范公司期间费用的支出，加强期间费用管理，提高公司经济效益，根据《企业会计准则》的相关规定，结合公司实际情况，特制定本方案。

二、适用范围

本方案适用于本公司期间费用，包括管理费用、销售费用、财务费用的控制工作。

（续）

三、定义和范畴

（一）管理费用

管理费用是指公司为组织和管理生产经营活动所产生的各项费用，包括公司行政管理部门和董事会在公司经营管理中发生的，或者应当由公司统一负担的公司经费、工会经费、董事会费、咨询费等。行政管理部门发生的固定资产修理费也核算在内。

（二）销售费用

销售费用是指公司在销售产品、提供劳务等过程中发生的各项费用以及专设销售机构的各项经费。

（三）财务费用

财务费用是指公司为筹集生产经营所需资金等而发生的费用。财务费用核算的内容包括：利息支出（减利息收入）、汇兑损失（减汇兑收益）、金融机构手续费、筹集生产经营资金发生的其他手续费等，不包括应当资本化的一般借款费用。

四、责任部门

1. 管理费用的归口管理部门为各个职能部门，管理费用中的变动费用项目由财务部分解落实到有关部门，固定费用项目按性质归口到职能部门。

2. 销售费用的归口管理部门为销售部。

3. 财务费用的归口管理部门为财务部，由财务部按照费用项目严格控制。

五、管理费用控制

（一）管理费用核算科目及相关项目

公司设置“管理费用”科目进行总分类核算，按管理部门设置二级科目进行分部门的明细核算，具体明细核算项目如下表所示。

管理费用明细核算项目表

序号	明细核算项目名称	明细核算项目内容
1	职工薪酬	核算公司职能部门管理人员的工资及奖金，包括警卫、消防、勤杂、长期脱产外借和学习人员的工资
2	折旧费	核算公司管理部门的各项固定资产按照规定计提的折旧费
3	办公费	核算公司管理部门的文具、印刷、邮电、办公用品等办公费用，但不包括图纸和制图用品
4	差旅费	核算公司管理部门的管理人员因公发生的差旅费
5	低值易耗品摊销	核算公司管理部门所使用的低值易耗品的摊销费
6	运输费	核算公司管理部门发生的运输费
7	业务招待费	核算公司为业务经营的合理需要而支付的费用，包括餐饮费和公共关系协调费

（续）

（续表）

序号	明细核算项目名称	明细核算项目内容
8	材料费	核算公司行政管理部门日常消耗的机物料，不含修理固定资产和低值易耗品消耗的物料
9	会议费	核算公司和各项目管理部召开各种会议发生的各项费用
10	水电费	核算公司管理部门耗用的水电费
11	租赁费	核算公司管理部门租用办公场地所支付和分摊的租赁费
12	税金	核算公司按照规定应支付的房产税、车船税、城镇土地使用税、印花税
13	技术服务费	核算公司使用非专利技术而支付的服务费用
14	土地使用费	核算公司使用土地而支付的费用
15	审计费	核算公司聘请注册会计师进行查账验资，以及进行资产评估等发生的各项费用
16	诉讼费	核算公司因起诉或者应诉而发生的各项费用
17	咨询费	核算公司向有关咨询机构进行科学技术经营管理咨询所支付的费用，包括聘请经济技术顾问、法律顾问等支付的费用
18	绿化费	核算公司对厂区进行绿化、卫生清理而发生的绿化费等
19	研究开发费	核算公司研究开发新产品、新技术、新工艺所发生的新产品设计费、工艺规程制定费、设备调试费、原材料和半成品的试验费、技术图书资料费、中间试验费、研究人员的工资、研究设备的折旧、与新产品试制和技术研究有关的其他经费、委托其他单位进行的科研试制的费用以及试制失败损失等费用
20	财产保险费	核算公司对经营管理财产物资进行保险而发生的财产保险费
21	董事会费	核算公司董事会及其成员为执行职能而发生的各项费用，包括差旅费、会议费等
22	技术转让费	核算公司使用非专利技术而支付的费用
23	存货盘亏与盘盈	核算公司存货发生盘亏、毁损和报废的损失
24	无形资产摊销	核算专利权、商标权、著作权、土地使用权、非专利技术等无形资产的摊销
25	团体会费	核算按公司管理人员工资总额的 1.5% 提取的团体会费
26	党团活动经费	核算按公司管理人员工资总额的 2% 提取的党团活动经费
27	残疾人就业保障金	核算公司支付给社保中心的残疾人就业保障金费用
28	开办费	核算开办费在一定年限分期平均摊销额
29	其他	核算不能列入以上各项目的各种管理费用

（续）

（二）管理费用预支管理

1. 管理费用预支手续如下所述。

（1）预支款项申请人员填写“费用预支申请单”。

（2）部门经理审核“费用预支申请单”，并在相应栏内签字。

（3）财务部经理审核“费用预支申请单”，评估所需款项和用途是否合理，并在相应栏内签字。

（4）预支额度高于____元的申请，需经公司总经理签字确认。

2. 每一次预支金额不高于人民币____元。

3. 所有预支须在一个月内进行报销，确有特殊情况需要延期的，必须在到期前到财务部说明情况，并在“费用预支申请单”上注明，经公司总经理签批后，方可延期。

4. 对于无故未按时还款的员工，公司将按照国家基准贷款利率收取利息并从员工工资中抵扣，不归还预支款的员工下次不得再借，特殊情况须经财务部经理审核、总经理批准后方可办理。

（三）管理费用报销审批控制

1. 管理费用报销的归口管理部门

各项管理费用在报销时，均需归口管理部门审核。管理费用的归口管理部门如下表所示。

管理费用的归口管理部门汇总表

归口管理部门	管理费用项目
行政部	办公费、通信费、低值易耗品、报刊资料费用、印刷费、水电费、物业管理费、办公用计算机设备及相关配件的管理费用
公关部	公司形象广告费和其他宣传费用
人力资源部	工资和福利费、职工培训费、劳动保险费及各种与员工福利有关的费用
财务部	固定资产折旧、工会经费、印花税、房产税、审计咨询费、坏账损失、手续费等
备注	其他未涉及费用的报销审批权应归以上某一部门实施

2. 管理费用报销期限要求

（1）公司管理费用报销遵循“及时报销”原则。当月费用应当月报销，如遇特殊情况费用可以跨月报销。

（2）管理费用报销每延迟一个月，报销比例降低5%。

（3）报销延迟六个月后，公司不再给予报销。

3. 管理费用报销规范

（1）职工报销管理费用时应写明所属部门和项目，便于财务部按照部门和项目核算。

（2）公共费用能分清的计入各部门，无法分清的先计入支付部门费用，年度再进行分摊。

（续）

（3）费用报销应提供正规税务发票或财政收据，禁止以白条抵账。对于使用虚假发票进行报销的员工，一经发现，处以票面金额五倍以上的罚款。

4. 管理费用报销流程

（1）所有报销单据均需在费用发生后五日内提出报销要求，填写“费用报销申请单”。

（2）部门主管和经理对“费用报销申请单”进行审核，审核的内容包括费用类别、费用额度、费用期限等，并在“费用报销申请单”的相应位置签字，审核期限为一天。

（3）财务部对“费用报销申请单”进行财务审核，包括费用的合理性、费用的标准等，审核期限为一天。

（4）对于“特批单”，需由财务部审核，经总经理签字后方为有效。

（5）财务部出纳人员通知报销人员领取报销费用，费用领取人员需在领取单上签字。

（6）财务部出纳人员要对费用的报销情况进行登记，填写“费用报销登记表”。

5. 主要管理费用项目的报销标准

主要管理费用项目的报销标准如下表所示。

主要管理费用项目报销标准一览表

项目名称	报销标准
业务招待费	◇ 招待费用在 1 000 元以上的应事先填写“费用申请单”，经总经理审核签字后交财务部，财务部审核时应对照已收到的“特批单” ◇ 员工因工作需要所支付的业务招待费在报销时须向部门经理、审核人员主动说明，并由经办人及部门经理在该张发票背后签字
午餐补助费	◇ 员工因工作需要不能回公司就餐的，可凭发票每人每餐报销____元 ◇ 外出联系工作，应乘坐公交车，按实报销。若有特殊情况，经部门经理事先同意后方可乘坐出租车，报销时须在发票上写明出发地、目的地
办公用品采购费	◇ 申购物品须事先填写“物品申购单”，经部门经理、办公室签字后交财务部，物品单价在 300 元以上（含 300 元）的，须经总经理审核签字，未经审批擅自购买者，不得报销 ◇ 购买物品原则上由办公室办理，专业用品自行购买，到办公室办理登记后报财务部审核
手机费	◇ 基层主管手机费用的报销额度为____元/月，部门经理手机费用的报销额度为____元/月，高层管理人员手机费用的报销额度为____元/月

6. 管理费用不予报销的情形

出现以下三种情况时不予报销。

（续）

（1）“费用预支申请单”与“费用报销单”上的预支金额不符。

（2）未一次性将本次管理费用金额报销完毕，再次申请报销将不予受理。

（3）没有附上正规发票、收据、支付存根联或其他有关证明文件的报销申请。

7. 保存报销单据

财务部应根据公司相关规定将报销单据及时入账，并按照分类汇总的方法，对各类费用单据和原始凭证进行分类保存。

（四）管理费用支出控制考核

将管理费用进行分解，并与部门业绩和人员绩效考核挂钩，对严重超支的，部门绩效和人员绩效自动降级，酌情扣除部门奖金或个人奖金。

六、销售费用控制

（一）销售费用核算科目及相关项目

公司设置“销售费用”科目进行总分类核算，设置以下项目进行明细核算，具体明细核算项目如下表所示。

销售费用明细核算项目表

序号	明细核算项目名称	明细核算项目内容
1	职工薪酬	◇ 核算销售部门的职工工资及奖金
2	折旧费	◇ 核算销售部门所用固定资产按照规定提取的折旧费
3	业务费	◇ 核算销售部门为销售产品而支付的业务招待费
4	装卸费	◇ 核算在产品销售过程中发生的由本公司承担的各种装卸费
5	运输费	◇ 核算在产品销售过程中发生的由本公司承担的各种运输费
6	保险费	◇ 核算在产品销售过程中发生的由本公司承担的货物保险费及车辆保险费
7	展览费	◇ 核算销售部门支付的用于产品参加各种展览所发生的费用
8	广告费	◇ 核算销售部门支付的用于产品广告宣传的广告费、资料费
9	业务宣传费	◇ 核算销售部门为销售产品而支付的业务宣传费
10	其他	◇ 核算不能列入以上项目的其他销售费用

（二）严格执行销售费用预算

1. 公司销售部和驻各地销售机构，必须按照批复通过的销售费用预算开展销售工作。

2. 公司销售部和驻各地销售机构须将预算指标层层分解，落实到销售的各个环节、各个阶段和各个岗位，形成全方位的销售费用预算执行责任体系，避免因权责不清导致费用支出混乱。

（续）

3. 公司销售部和驻各地销售机构对销售费用预算执行中出现的异常情况或发生的新情况、新问题，以及出现偏差较大的费用项目，必须及时查明原因，提出解决办法，并向销售部经理汇报。

（三）根据产品的销售情况确定不同比例的销售费用

1. 公司根据不同产品的销售情况和回款情况确定产品的销售费用额度，销售费用的支出应当向销路好、回款快的产品集中。

2. 公司应减少或停止对销路不畅和回款不好的产品销售费用资金的拨付，只有当销售状况转好和销售回款率提高后才能加大销售费用的分配力度。

（四）实行“收支两条线”，加强销售费用支出控制

实行销售收支分离，防止销售部或销售人员将截留的销售款使用在销售费用支出上，从而避免销售费用支出的混乱和无序。

（五）加强销售费用支出审查、审批控制

1. 设定报销审批额度

（1）销售费用额度低于____元时，由销售部经理进行最终审批。

（2）单笔销售费用额度超过____元时，由公司总经理进行最终审批。

2. 明确报销标准

（1）移动电话费的报销标准

①销售人员必须凭移动电话运营商提供的发票作为报销的凭证，超过公司规定标准的费用由销售人员自理。

②销售人员未完成当月业绩目标，移动电话费报销公司限额的 60%；若当月未完成业绩目标，而移动电话费用少于或等于限额的 60%，则按实际发生费用报销。

（2）出租车费的报销标准

①出租车费报销必须提供出租车打印发票。

②出租车费总额超过公司规定的标准时，超出部分由销售人员自理。

（3）客户来访费用和礼品费用的报销

客户来访所产生的费用以及销售人员赠送给客户的礼品费用，销售人员个人承担 30%，公司承担 70%，并且礼品仅限于公司提供的礼品。

（4）其他费用

由于销售人员个人工作失误所造成的销售费用的额外支出，公司和销售人员各承担 50%。

3. 销售费用报销要求

（1）出差费用的报销单据上必须注明出差时间、出差单位、出差事由。

（2）所有邮寄费用的报销必须附清单，清单载明的内容包括邮寄时间、所寄内容、收件人姓名、地址、电话等。

（3）销售费用的报销一律凭发票办理，收据和白条公司一律不予报销。

（续）

（4）招待费用在报销时必须在发票背面注明被招待的单位名称、列席人数、级别、招待时间等。

（5）销售费用在报销时，已经进行部分借支的，财务部应当对借支的额度进行记录，并在报销额度中减除。

4. 销售费用报销程序

（1）提出报销申请

①出差费用。销售人员在出差回公司后的第二天起，三日内将出差的报销票据进行整理、分类并分项粘贴，由销售部经理审批。

②移动电话费和其他费用。实行按月报销，每月8日前，销售人员将待报销的票据进行整理、分类并分项粘贴，由销售部经理审批。

（2）销售部经理审核、审批

①销售部经理在权限范围内审核销售费用报销凭据和“报销费用申请单”，并填写审核意见，送财务部予以报销。

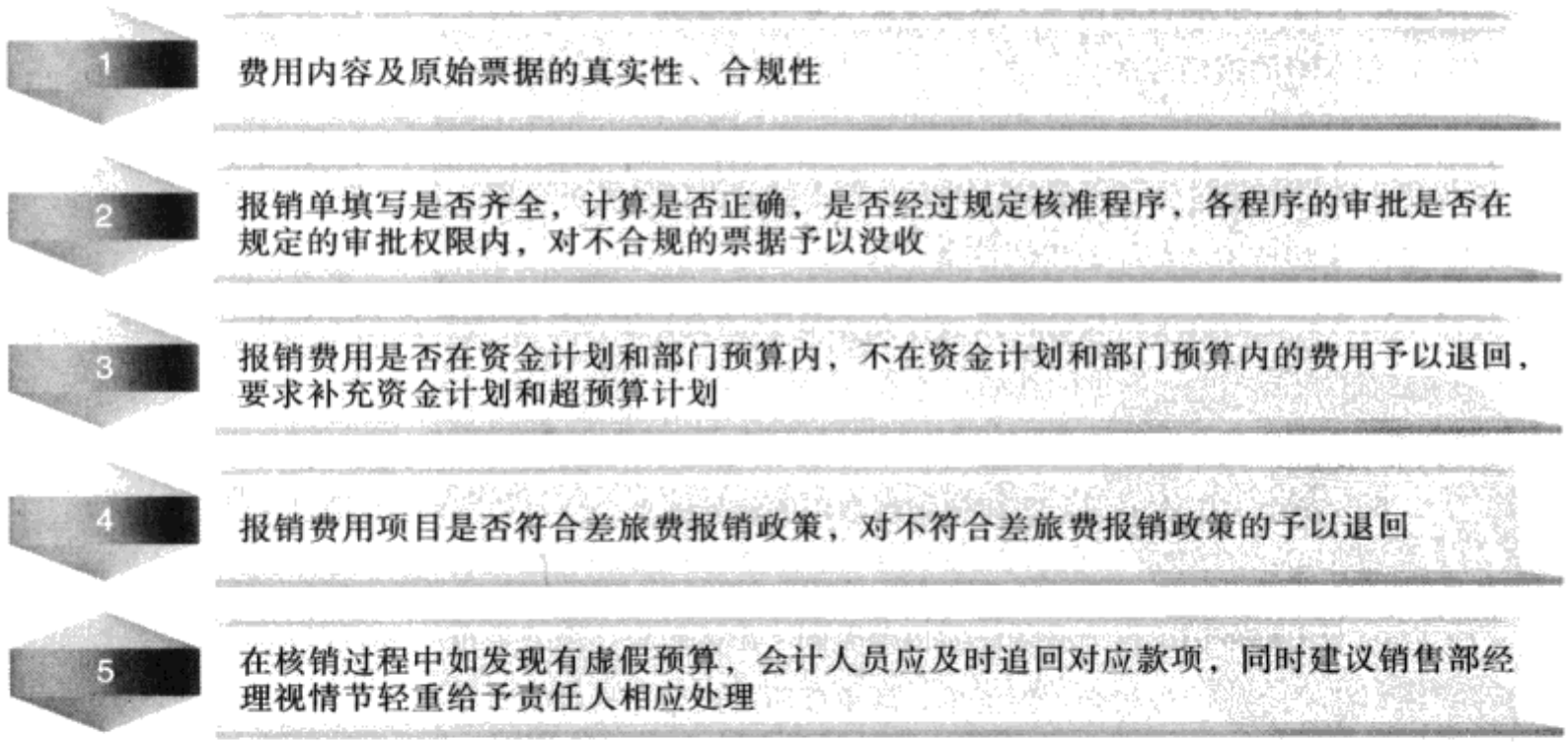
②对于超出销售部经理权限的额度，销售部经理应将“报销费用申请单”报公司总经理进一步审核。

（3）公司总经理审核、审批

公司总经理在权限范围内审核销售费用报销凭据和“报销费用申请单”，并填写审核意见，送财务部予以报销。

（4）财务部会计人员审核确认

会计人员对销售费用审核确认的内容如下图所示。



会计人员对销售费用审核确认的内容

（续）

（六）定期稽核销售费用的使用情况

1. 开展稽核或不定期检查。财务部负责对销售部或销售机构进行定期或不定期检查，重点审查其销售人员收入和费用支出情况是否符合公司的规定，如发现问题须及时解决。

2. 定期提交销售费用数据。各级销售机构每周应向公司销售部提交销售费用支出情况，由销售部进行审核，财务部对提交的销售费用数据进行不定期抽查。

七、财务费用控制

（一）财务费用核算科目及相关项目

公司设置“财务费用”科目进行总分类核算，设置明细核算项目进行明细核算，具体明细核算项目如下表所示。

财务费用明细核算项目表

序号	明细核算项目名称	明细核算项目内容
1	利息支出	◇ 核算公司生产经营期间为筹集生产经营所需资金而发生的利息净支出 ◇ 公司向国内外银行及其他金融机构支付的借款利息（包括长期借款和短期借款利息）、应付债券利息、汇票贴现利息、应付票据利息、融资性应付款利息支出及逾期贷款银行加息（不含滞纳金、罚息）
2	利息收入	◇ 核算公司在生产经营期间因账户金额而获得的利息收入
3	汇兑损益	◇ 核算由于汇率变动而造成的应由当期损益负担的汇兑损失
4	手续费	◇ 核算公司到银行办理各种结算业务而交付给银行的手续费
5	其他	◇ 核算不能列入上述项目的各种财务费用

（二）利息支出的责任人及其职责

在利息支出控制或提高利息收益方面，总会计师是主要责任人，其主要职责是向总经理或董事会按时报告每个项目的利息支出或收益，并提出合理化建议，以增加利息收益或减少利息支出。

（三）控制利息支出的工具——“债务、投资所产生的利息支出及收益明细表”

为了达到上述目的，总会计师有必要编制“债务、投资所产生的利息支出及收益明细表”（如下表所示），列示每项债务和投资的利息成本、收益及其税后利率。这一表格能让总会计师一目了然地确定公司最大的利息支出，从而及时通过额外的投资或低成本负债融资获得的资金来偿还那些高利息支出的债务。

（续）

债务、投资所产生的利息支出及收益明细表

摘要	总额度	利率（%）	税率（%）	税后利率（%）	利息成本或收益
短期银行借款					
长期借款					
应付票据					
应付账款					
预收账款					
货币市场基金					
公司债券					
可转换债券					
……					

使用本表时，重点需要检查的是“税后利率”这一列。因为税后利率反映的是扣减税收因素后，债务的真实利息支出或投资的真实收益。

公司通过额外的投资或低成本负债来还清成本较高的债务，逐渐改变公司的资金组合，从而使利息支出所导致的现金流出降到最低水平，实现公司股东价值的增加。

（四）控制利息支出的措施

1. 加强资金的计划管理与调度，尽量减少高成本负债

（1）总会计师应根据本公司生产经营的需要，做好资金需求计划，并使用合理的融资渠道及方式监控本公司的投资和资金使用。

（2）根据公司的资金情况，合理选择投资项目、投资领域，同时注意做好投资的可行性研究分析工作，避免盲目投资导致公司资金和利益受损。

（3）通过产销平衡、加大促销力度等管理手段降低公司库存，提高存货周转率，减少大量库存占用的现金，缩减资金需求，尽可能减少负债。

2. 尽可能利用低成本的资金

根据“债务、投资所产生的利息支出及收益明细表”显示的高成本债务，选择低成本资金（如低利息负债、低回报率的投资等）进行偿还。具体措施包括但不限于以下四个方面。

（1）与金融机构协商，争取获得低利息负债，如短期信用借款、票据贴现等。

（2）与供应商协商，争取较长信用期限的应付账款，从而用这笔应付账款支付高成本债务。在实施这项措施时，总会计师需要衡量放弃供应商给予的现金折扣的成本与拟偿付债务的利息支出孰高孰低。

（3）加强应收账款的回收工作。

①设置信用部门，做好应收账款客户资信评估和动态评价工作，加强应收账款管理，强化应收账款的回收制度，从而有利于减少不合理的资金占用，有效缓解资金紧张的局面，保证资金的正常周转。

（续）

②与公司产品的购买方协商，争取用最低成本的现金折扣提前收回货款，从而用这笔应收账款支付高成本债务。

（4）活用票据贴现、公司债券等各种融资方式，获取使用成本相对比较低的资金，以支付高成本债务，从而在总体上减少利息支出。

编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

10.4.3 生产成本控制方案

方案名称	××公司生产成本控制方案	执行部门	
		监督部门	

一、目的

为了实施对生产成本的规范化管理，将本公司成本控制在合理的范围内，特制定本方案。

二、生产成本的构成

本公司生产成本主要由直接材料成本、直接人工成本和制造费用构成，其中制造费用包括间接材料费用、间接人工费用及其他制造费用等。

三、生产成本预算编制

（一）生产成本预算编制程序

各有关部门按照预算编制的要求，在每年 11 月份向财务部提供下一年度及每月的成本预算资料，财务部于每年 12 月份编制下一年度成本预算，经财务部经理审查后，于同年 12 月底上报总经理，经批准后执行。

（二）生产成本预算编制分工

财务部负责组织整个公司生产成本预算编制工作。与生产成本有关的各专业管理部门按照职责分工，分别负责生产技术经济指标的制定、分管专业和生产成本的预算编制。

（三）生产成本预算编制要求

财务部根据公司预算管理要求，结合上年度的成本实际完成情况，以及公司总经理下达的年度定额成本计划及公司实际情况，编制本年度生产成本预算。

（四）生产预算的调整

由生产技术指标调整而造成的生产预算调整以及因市场因素引起的成本增减，财务部按有关程序申请调整预算。月度生产计划、各项生产技术指标的调整文件或资料，专业管理部门应及时提交财务部。

（续）

四、生产成本控制

（一）制定生产成本控制制度

1. 财务部应根据《中华人民共和国会计法》及其他相关的会计法规，结合公司实际情况，制定出适合本公司的生产成本控制制度，并以适当的形式发布，要求相关部门遵照执行。

2. 生产成本控制制度的主要内容应包括成本预测、成本控制程序、生产成本分析、生产成本考核、成本审计、战略成本管理、专项成本管理等。

（二）制定生产成本核算制度

1. 财务部根据生产的特点及管理要求，制定出适合本公司的生产成本核算制度。

2. 生产成本核算制度主要内容应包括成本归集的基础工作、成本计算方法等。

（三）制定生产成本控制标准

1. 生产部采用标准成本控制法进行生产成本控制，该控制法的主要特点是把成本的事前计划、事中控制和事后分析考核结合起来。

2. 标准成本是指在一定条件下指定的直接材料成本、直接人工成本的控制标准，是进行生产成本控制的准绳，它应包括成本计划中规定的各项指标。

3. 按照以下步骤确定生产成本控制标准。

（1）进行充分的调查、研究和科学的计算。

（2）选择合适的方法确定生产成本控制标准。常用的方法主要包括计划指标分解法、预算法、定额法，具体内容如下表所示。

生产成本控制标准制定方法

名称	具体内容
计划指标分解法	通过将大指标分解为小指标的方法来确定；分解时，可以按部门、单位进行分解，也可以按不同产品和各种产品的工艺阶段、零部件或工序进行分解
预算法	用编制预算的方法来确定成本控制的标准，如根据季度的生产销售计划来确定较短期（如月份）的费用开支预算，并将其作为成本控制的标准
定额法	确定定额和费用开支限额，并将这些定额和限额作为控制标准来进行控制，如材料消耗定额、工时定额等

4. 在确定生产成本标准时，需要正确处理成本指标与其他技术经济指标的关系（如与质量、生产效率等的关系），从完成公司的总体目标出发，综合平衡，防止片面性。

（四）加强生产成本形成过程的监控

1. 生产部要根据生产成本控制标准，在生产作业过程中，对成本形成的各个环节、成本指标的执行情况、影响指标值的各项条件（如设备、工艺、工具、工人技术水平、工作环境等）进行经常性的检查、评比和监督。

（续）

2. 材料费用的日常控制。

（1）材料费用的控制重点

①查核直接材料成本、间接材料成本的计算，必须符合公司及国家有关成本核算的规定。

②查核当期直接材料、间接材料耗用数量及单位用量。

③查核领用、退库程序及计价方法是否符合规定。

（2）材料费用监督、控制的职责划分

①车间质量检查员要监督工人按图纸、工艺、工装要求进行操作，实行首件检查，防止成批报废。

②车间设备员要按工艺规程规定的要求监督设备的维修和使用情况，不符合要求不能开工生产。

③仓储部材料员要按规定的品种、规格、材质实行限额发料，监督领料、补料、退料等制度的执行。

④生产调度人员要控制生产批量，合理下料、合理投料，监督用量标准的执行。

⑤生产车间材料费的日常控制，一般由车间材料核算员负责，具体职责包括经常收集材料消耗资料文件，分析对比、追踪原因，并会同有关部门和人员提出改进措施。

3. 人工费用的日常控制。

（1）人工费用的控制重点

①外包人工必须符合相关规定。

②记录当期直接人工费用、间接人工费用及工作内容。

（2）人工费用控制职责划分

①车间定额员负责对生产现场的工时定额、出勤率、工时利用率、劳动组织的调整、奖金、津贴等进行监督和控制，并对上述有关指标进行核算，分析偏差、寻找原因。

②生产调度人员要监督车间内部作业计划的合理安排，要合理投产、合理派工，控制窝工、停工、加班、加点等。

4. 间接制造费用的日常控制。

（1）核查生产部的各项管理费用、车间经费等，设有定额的按定额进行控制，未设定额的按各项费用预算进行控制。

（2）核查生产及非生产部门制造费用发生数是否在预算范围内，有无超支情况。

（3）核查制造费用报支，应依财务管理规定及范围报支。

（4）各个部门、车间、班组分别由有关人员负责控制和监督，并提出改进意见。

五、生产成本分析

（一）生产成本分析的目的

揭示成本管理中存在的薄弱环节，充分暴露和发现矛盾，为制定降低成本的具体措施提供依据，保证目标成本的实现。

（续）

（二）生产成本分析的形式和内容

1. 分析形式

本公司采用全面分析与专题分析、事前事中与事后分析、定期分析与不定期分析相结合的生产成本分析方法。

2. 分析内容

（1）月度主要分析生产成本与经济技术指标的偏差。

（2）季度主要进行专题分析。

（3）半年或年度分析主要进行成本综合分析，既要与上年同期比，又要与年度目标成本计划比。

（三）生产成本分析的实施

1. 事后的生产分析是向总经理进行书面报告的最主要形式，财务部的成本分析报告应于月度8日、季度8日、年度10日内完成。

2. 各专业管理部门分管指标的分析分别于月度30日内以书面形式提交财务部。

3. 按月、季、年召开成本分析会议，就成本管理中出现的问题制定整改措施，作出相应决议，定人、定事、定日期，并指定有关部门会后进行检查与总结，成本分析会议可结合经济活动分析会进行。

六、生产成本核算

（一）核算依据

成本核算原则以《企业会计准则》为准。核算方法以《股份制会计制度》为准。

（二）核算形式

成本核算报告以财务报表形式编制，报表分日报、季报、年报三种。

七、生产成本考核

（一）考核办法

根据全面预算要求，实施目标管理的考核办法，建立定额成本管理机制，通过对生产成本计划与生产成本实际指标的对比，对生产部生产成本的控制情况进行分析、考核。

（二）考核主体

1. 由生产部经理、财务部经理以及与生产成本管理相关的各部门负责人组成目标成本监督小组，作为生产成本考核的主体。

2. 财务部按照成本习性，对生产目标成本管理工作负有业务指导与监督义务。对于出现的一般问题，财务部经理直接解决，解决无效时报总经理解决。

（三）考核实施

考核为季度考核和年度考核相结合。考核主体构成的考核小组通过各项生产成本计划指标与生产成本实际指标的测算、分析，对生产部生产成本控制情况进行确认，并根据企业的考核奖惩标准针对考核结果实施奖励和惩罚。

编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

10.5 中小企业成本费用管理表单设计

10.5.1 成本费用控制表

填表日期：____年____月____日　　金额单位：元

期间 / 科目	本月		上月		本年累计		上年累计	
	金额	%	金额	%	金额	%	金额	%
销货收入净额								
代销收入								
销售收入合计								
直接材料								
直接工人								
制造费用								
销货成本合计								
员工薪资								
办公用品费								
交通费								
交际费								
邮电费								
佣金支出								
运费								
差旅费								
广告费								
修缮费								
合计								

10.5.2 生产成本核算表

生产工单：　　产品名称：　　规格：　　出产数量：　　缴库单编号：

耗用直接原料	原料名称	规格	领料单号码	单位	数量	单价	金额	耗用直接物料	物料名称	领料单号码	规格	单位	数量	单价	金额
合计								合计							

生产单位	日期	工时数	工资率	金额	工时数	分摊率	金额	项目	金额	备注
								直接原料		
								直接物料		
								直接人工		
								已分配费用		
合计								合计		

缴库记录			出库记录				备注
缴库日期	缴库单号	缴库数量	日期	厂商	发票号码	数量	

经理：　　会计：　　制表人：

10.5.3 销售费用明细表

日期：____年____月____日　　金额单位：元

项目	本月数	本年累计数	上年同期数
职工薪酬			
折旧费			
业务费			
装卸费			
保险费			

（续表）

项目	本月数	本年累计数	上年同期数
运输费			
展览费			
广告费			
业务宣传费			
出借包装物			
预计产品质量保证损失			
其他			
合计			

10.5.4 管理费用明细表

日期：____年____月____日　　单位：元

项目	本月数	本年累计数	上年同期数
职工薪酬			
折旧费			
办公费			
差旅费			
低值易耗品摊销			
运输费			
业务招待费			
材料费			
会议费			
水电费			
租赁费			
税金			
诉讼费			
审计费			
董事会费			
开办费			
其他			
合计			

10.5.5 制造费用明细表

项目	本年计划数	上年同期实际数	本月实际数	本年累计实际数
人工费				
折旧费				
办公费				
水电费				
机物料消耗				
低值易耗品摊销				
劳动保护费				
保险费				
停工损失				
其他				
合计				

10.6 中小企业成本费用管理文案设计

10.6.1 年度成本计划书

文案名称	××公司年度成本计划书	执行部门	
		监督部门	

为保证公司成本控制流程体系有效运行，实现2012年目标成本，提升业务流程质量，降低产品成本，特制订成本控制流程计划书，望公司各部门认真执行。

一、工作流程

产品设计结束后，财务部成本管理组根据已审定批准的产品初步目标成本，分解目标成本并与相关责任部门签订目标成本控制责任书，经公司审批通过后，由总经理下发给各个部门。

各责任部门主要负责的生产成本费用如下。

1. 设计部：负责按照成本限额设计的要求完成设计及控制设计变更、设计费用等设计类成本；生产前期规划、定位要全面、准确，对生产过程中可能发生的变更有预见性，为审批提供参考依据，尽量避免在生产过程中发生重大设计调整。

（续）

2. 供应部：负责控制材料供应商、材料设备类采购成本等。

3. 营销部：负责控制项目营销类成本等。

二、生产过程成本动态控制

1. 在生产开工之前，根据生产部对材料设备的需求，供应部拟订产品供应材料设备供应计划。

2. 供应部根据供应计划按照“材料设备采购管理流程”按期完成提供材料设备的准备工作，按需供应。

3. 供应部按照相关材料设备验收资料及公司的相关规定办理材料设备款支付手续。

4. 供应部每月定期向成本管理部报送提供材料设备相关报表。

5. 引起生产量变更的流程范围、成本变化评估，由生产部在短期内对产品成本申报的内容进行审核签字。

6. 在产品成本申报内容完成后，生产车间报送，由品质部对生产的质量、工期的增减变化进行审查并签字。

7. 相关部门支出成本可能超出目标控制成本时，财务部成本管理组应及时要求其提出改进措施。

三、产品成本控制调整流程

1. 财务部成本管理组在产品生产的主要阶段审核目标成本的执行情况，根据实际情况提出相关目标成本调整建议，并按照目标成本调整审批权限经审批后，作为新的生产目标成本控制考核目标下发执行。

2. 外界影响在生产过程发生重大变化时，相关部门提出申请，经财务部成本管理组审核，由公司总经理审定批准。

3. 未经目标成本调整的无补充预算的生产又未在工程量清单中列出的其他发生生产成本在生产结算中不予考虑。

4. 在流程内经常整合作业程序，控制用量、利用率，降低成本。

编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

10.6.2 成本控制绩效报告

文案名称	××公司成本控制绩效报告	执行部门	
		监督部门	

从2008年以来，原材料价格持续上涨，公司成本压力越来越大。2011年，公司各部门努力从内部挖掘潜力，采取了在目标成本确定后实施生产经营全过程成本控制的对策，推动双增双节的深入开展，仅在2011年就产生直接经济效益____万元。现将成本控制绩效具体报告如下。

（一）层层分解成本目标，成本落实到个人

本公司实行厂部控制大指标，车间控制分指标，班组、机台、个人控制小指标，人人都有控制指标，每个指标都被人所监控，形成一个指标“横到边，纵到底”的层层分解、层层落实、层层控制、层层考核的有机整体。这项措施的具体实施步骤如下。

1. 通过量、本、利分析，按已确定的目标成本值____万元制订出全年的成本控制计划，并按成本控制计划的指标要求制定出各种优质产品所需原材料、燃料、动力等消耗定额和可变性费用支出的标准。

2. 根据已确定的定额消耗指标，把可实现的目标成本按部门分解成分指标，下达到各个部门。

3. 各部门按照总部下达的指标，结合实际情况进行指标的第二次分解，将分指标分解到本部门的班组、机台和个人。

（二）加强对成本形成过程的控制

成本是采购、设计和制造环节形成的，而不是事后考核出来的。因此，本公司对事中控制尤其重视。

1. 对供应过程的控制。在保证正常生产的前提下，加强对材料采购、材料保管、材料发放的控制，包括按“ABC管理法”进行物资管理；按“三比三采购”的原则进行材料采购，努力做到降低材料采购成本；执行限额领料制度，加强对材料发放的控制。

2. 加强生产过程控制。

（1）完善定额管理，修订不合理的定额。近几年，由于客观情况有较大的变化，原来的定额已远远不能适应现代化管理的要求。为此，本公司相继修订了“××公司财务管理制度”、“××公司费用开支实施办法”以及“目标成本管理手册”等，对物资消耗定额、劳动定额、设备完好率、工时修理定额、可变性费用定额都做了合理的调整；同时，还结合经营承包责任制制定出严密的管理制度，保证各项定额的执行。

（2）加强能源管理，开展节能活动。

（3）加强工具、用具、机物料管理，实行工具、用具费用包干制度。

（4）对制造费用中的变动费用，实行承包制度，按承包指标进行控制和考核。

（5）加大边角余料利用力度，提高材料利用率，降低产品成本。本公司积极开展“修旧利废”活动，努力堵塞一切漏洞，合理使用边角余料。

（续）

（三）加强目标成本管理的事后控制

目标成本管理不仅要进行事前控制、事中控制，还要进行事后控制。在目标成本管理的事后控制中，本公司致力于目标成本的信息反馈和分析工作，找出问题，及时制定改进措施，使目标成本管理具体化、系统化、科学化。

通过采取以上措施，本公司已取得了令人满意的成绩，同时也强化了公司全体员工的成本控制意识，为下一步的成本控制工作打下了良好的基础。

××公司财务部

____年____月____日

编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

第 11 章

中小企业收入利润管理精细化设计

11.1 中小企业收入利润管理问题与对策

11.1.1 中小企业收入利润管理存在的问题

中小企业收入利润管理中存在的主要问题如图 11-1 所示。

主要问题	具体说明
收入确认方面的问题	◎ 商品销售收入未按规定的时间进行确认，例如，采用托收承付方式销售商品的，未在办妥托收手续时确认收入；销售的商品需安装和检验的，未待安装和检验完毕就确认收入等 ◎ 采用预收款、售后回购、售后租回等方式进行商品销售的，收到的款项本应确认为负债的却确认为收入 ◎ 商品销售过程涉及现金折扣、商业折扣、销售折让时，未区别处理 ◎ 确认劳动收入时，对能可靠估计的劳务交易结果并未按完工百分比法进行确认
利润确认方面的问题	◎ 确认本年利润时，未明确区分营业利润、利润总额、净利润的不同 ◎ 将固定资产处置利得、非货币性资产交换利得、教育费附加返回、罚款净收入、无形资产出售净收益等未记入“营业外收入”账户 ◎ 将固定资产处置净损失、无形资产出售净损失、公益性捐赠支出、罚款支出、存货的非常损失等未记入“营业外支出”账户
利润分配方面的问题	◎ 利润分配的对象是企业当期实现的净利润与年初未分配利润（或减去年初未弥补亏损），这里的净利润往往被错当成利润总额 ◎ 利润分配的顺序，未按照《企业会计准则》规定的顺序进行

图 11-1 中小企业收入利润管理存在的问题

11.1.2 中小企业收入利润管理问题解决对策

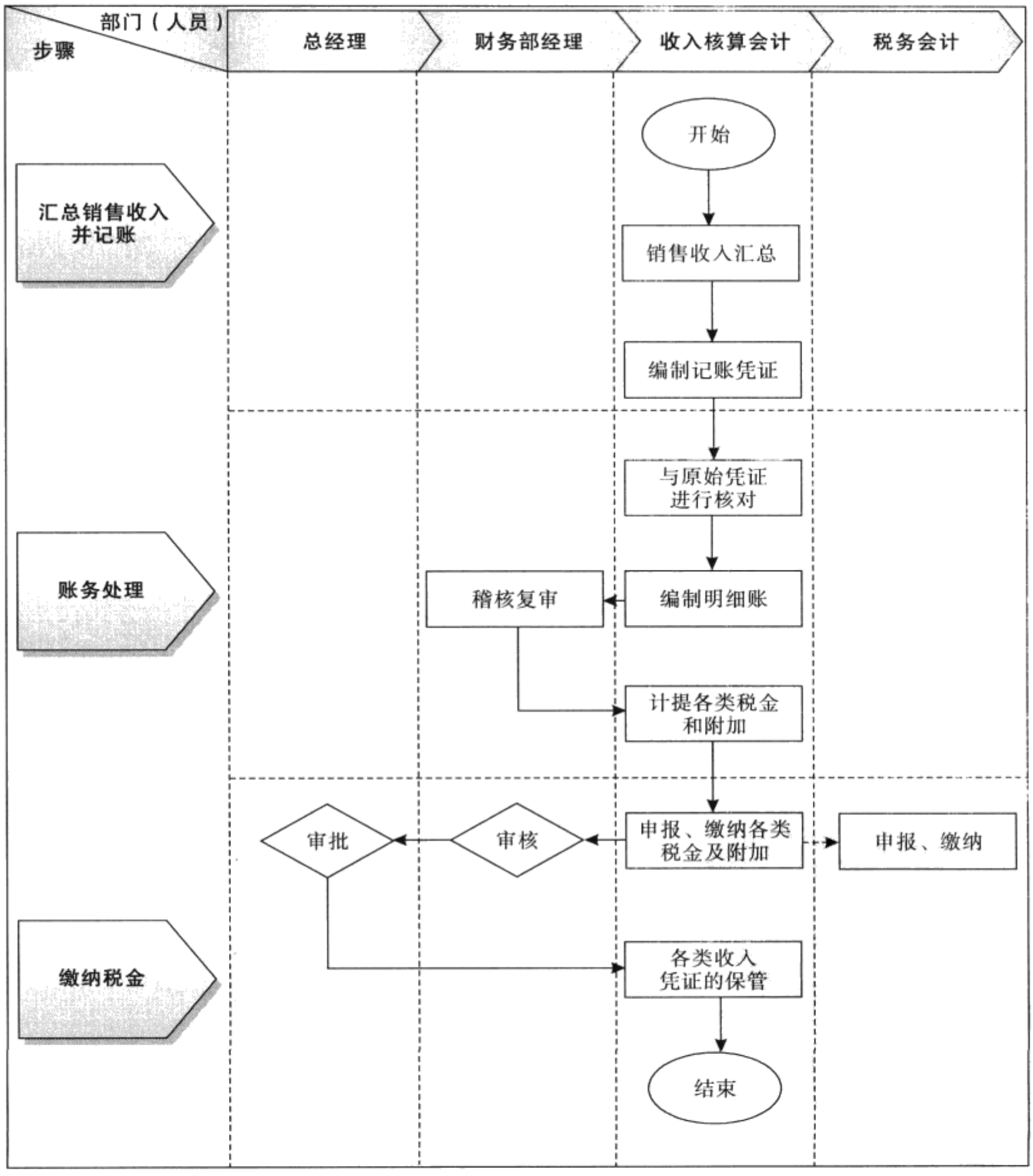
利润分配关系到各方利益，稍有不慎就可能损害某一方的利益，致使企业利益受损。因此，中小企业必须建立健全利润分配机制。中小企业在收入利润管理方面的解决对策如图 11-2所示。

解决对策	具体说明
依法分配	◎ 中小企业利润分配的对象是在会计期间内实现的税后利润。税后利润是投资者拥有的权益，对这些权益的处置与分配，应当严格按照《公司法》等法律的规定和要求，遵循国家制定的利润分配顺序 ◎ 中小企业的税前利润首先应按国家规定作出相应调整，增减应纳税所得额，然后依法缴纳所得税
兼顾国家、企业、职工三者的利益	◎ 中小企业作为纳税主体，首先要缴纳所得税，保证国家的利益不受侵犯；同时，要弥补亏损和提取公积金，保证企业利益；提取公益金，保证职工利益
利润分配要起到激励员工的作用	◎ 我国现行法规规定，在税后利润应当提取公益金，用于职工集体福利设施的开支；在企业中，使用税后可供分配利润对具有一定工作年限或作出较大贡献的员工发送红股，使员工也成为企业的主人参与企业利润的分配 ◎ 这种红股虽然在其转让、继承等方面有一定的限制，但对提高员工的归属感和参与意识无疑具有积极的意义
遵循权益对等的原则	◎ 企业在利润分配中应遵循公平、公正、公开的原则，企业投资者在企业中只有以其股权比例享有合法权益，不得在企业中谋取私利 ◎ 企业的获利情况应及时向所有的投资人公开，利润的分配方案应交股东会讨论，并充分考虑小股东的意见

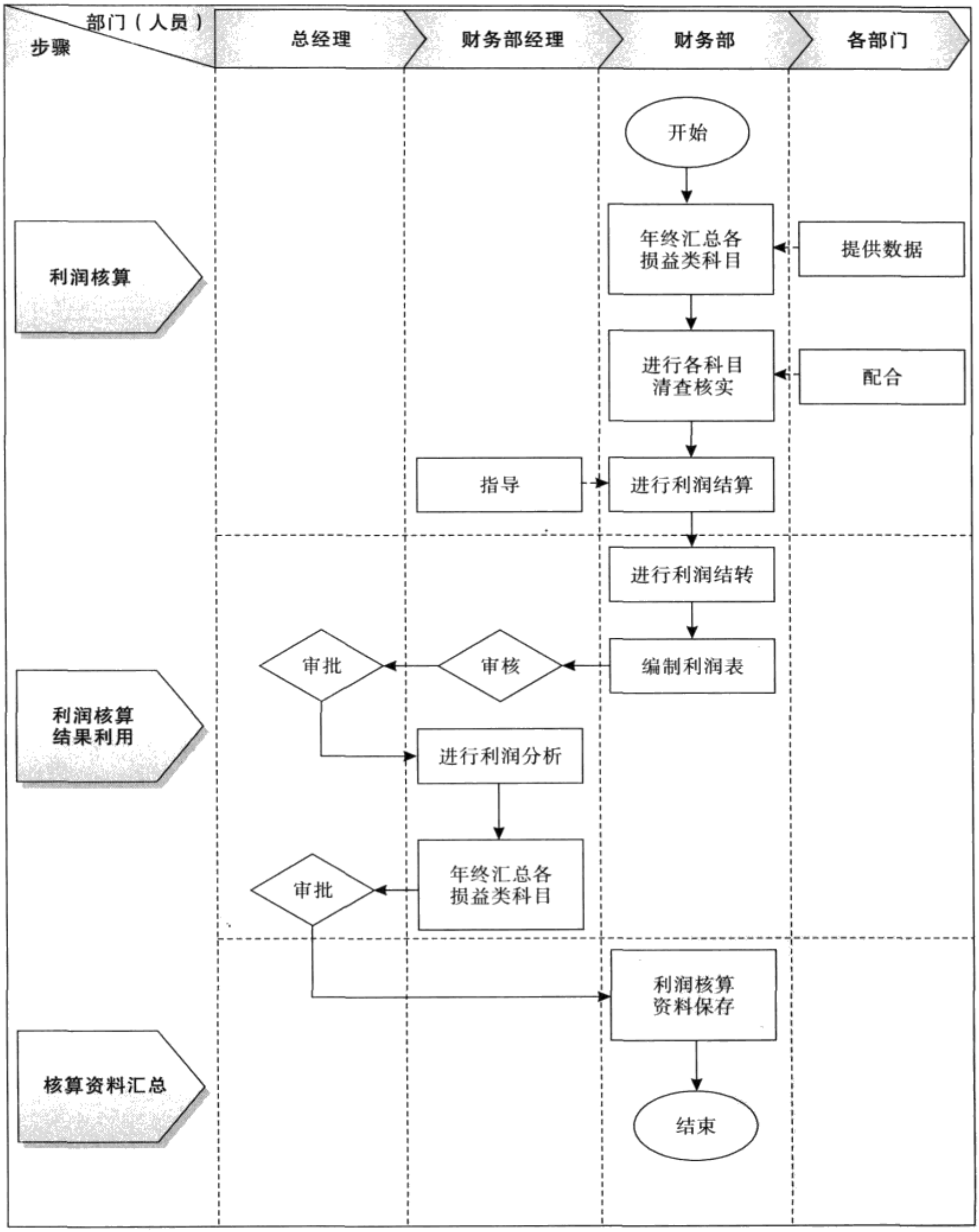
图 11-2 中小企业收入利润管理问题解决对策

11.2 中小企业收入利润管理流程设计

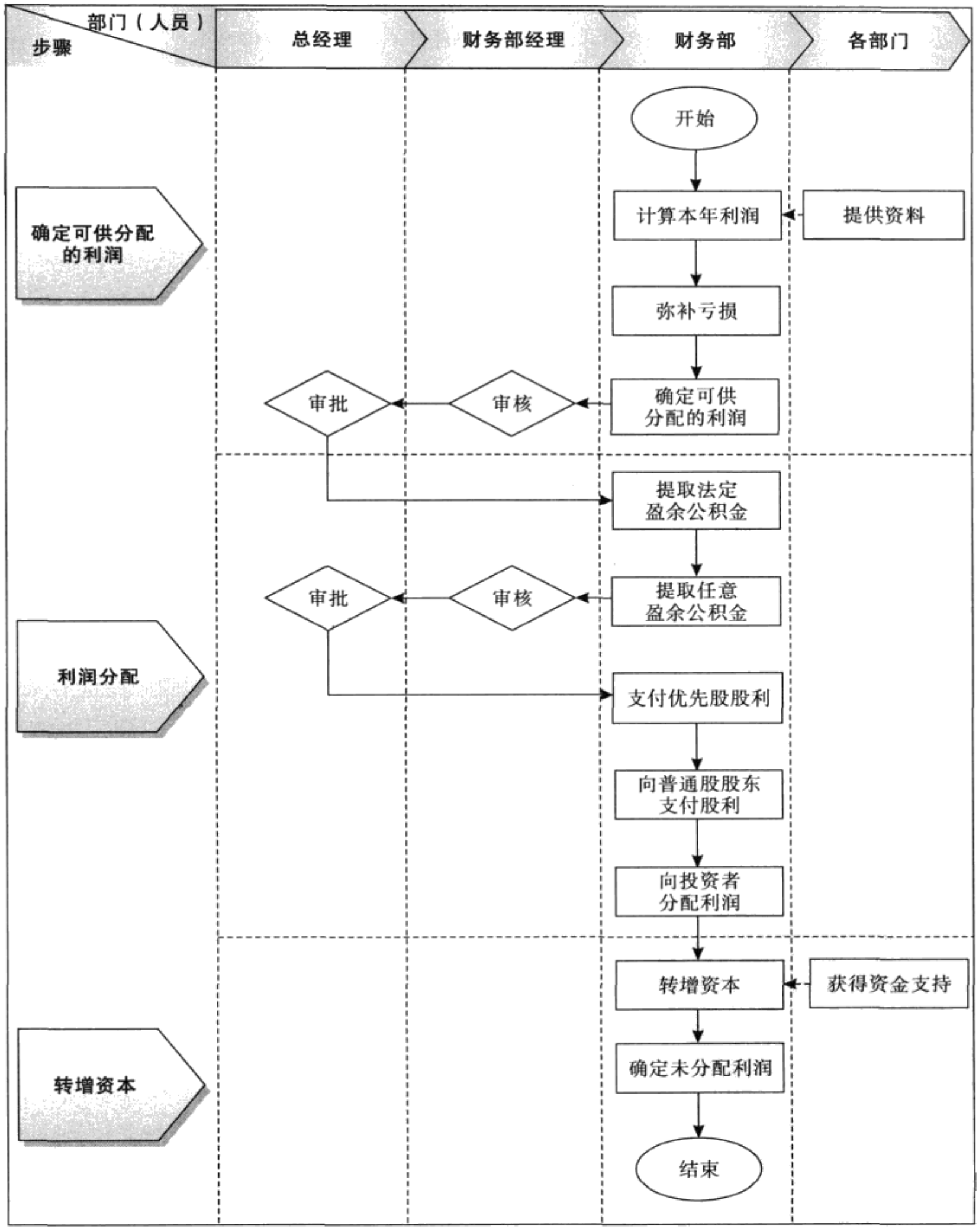
11.2.1 销售收入核算流程



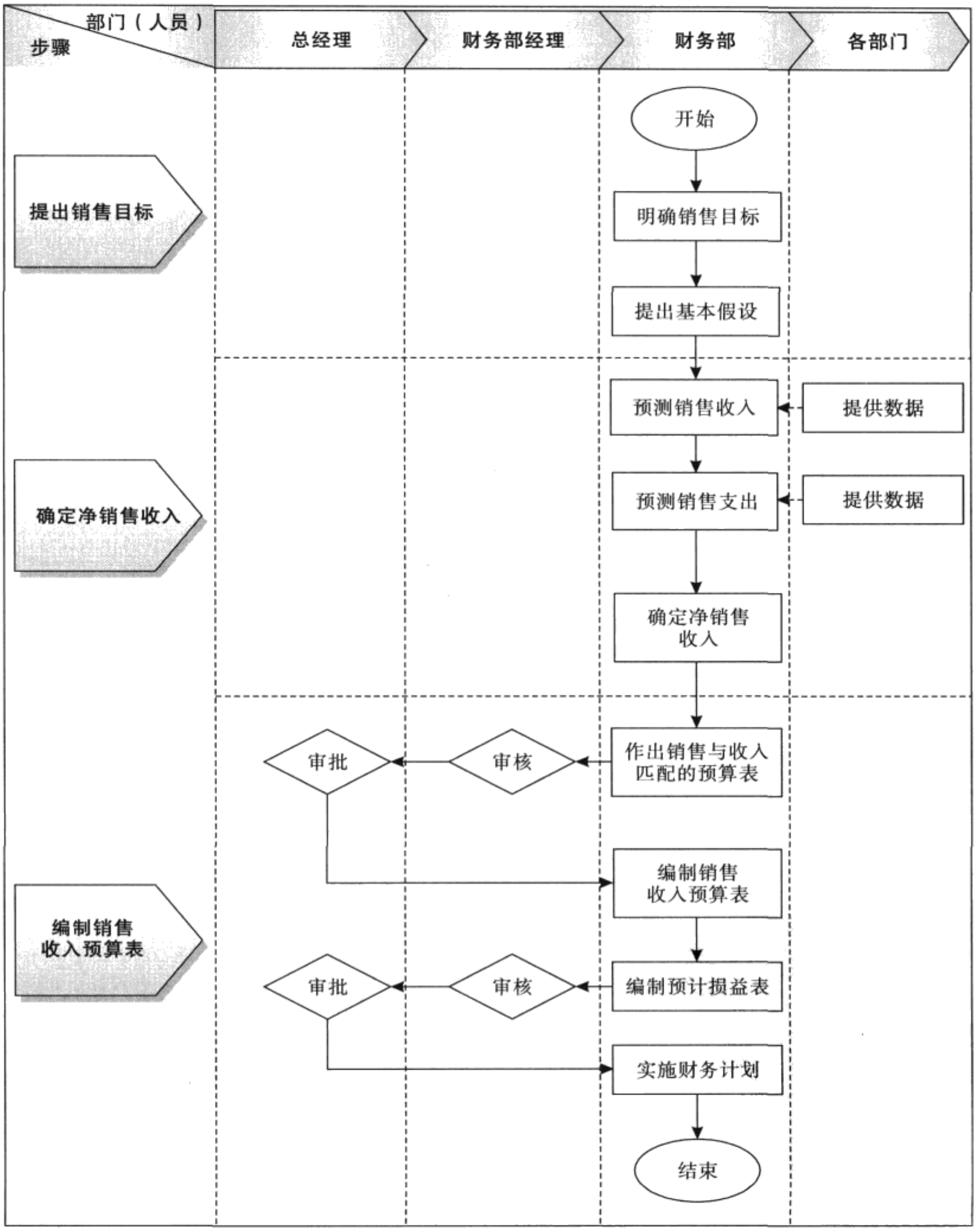
11.2.2 年度利润核算流程



11.2.3 利润分配工作流程



11.2.4 销售收入计划编制流程



11.3 中小企业收入利润管理制度设计

11.3.1 销售收入管理制度

制度名称	××公司销售收入管理制度			编　　号	
				受控状态	
执行部门		监督部门		编修部门	

第 1 章　总则

第 1 条　目的。

为加强公司销售收入管理，加快应收账款的回笼，根据国家有关政策、法规的规定，结合公司实际情况及管理要求，特制定本制度。

第 2 条　适用范围。

本制度适用于公司销售收入的分类管理、确认、实现等工作。

第 3 条　相关术语解释。

销售收入是指公司销售产品、提供劳务及其他经营活动所取得的收入。为核算公司的销售收入，设置了“主营业务收入”和“其他业务收入”科目。

第 4 条　销售收入的分类。

公司销售收入的分类情况如下表所示。

公司销售收入分类情况一览表

分类方式	具体说明
按构成分类	◇ 产品销售收入：公司生产产品收入 ◇ 商品销售收入：公司代理销售商品以及国内厂商商品收入 ◇ 技术服务收入：维修服务收入、培训费收入等其他技术性收入 ◇ 其他业务收入：材料销售、无形资产销售、固定资产出租、包装物出租等收入
按收款方式分类	◇ 现金收入 ◇ 银行收入（支票、汇票等） ◇ 转账收入（预收货款、欠款销售）

第 2 章　销售收入的确认

第 5 条　主营业务收入主要包括产品销售收入和提供劳务收入，具体说明如下表所示。

（续）

主营业务收入说明表

主要内容	具体说明
产品销售收入的确认	公司已将商品所有权上的重要风险和报酬转移给购买方，公司不再对该产品实施继续管理权和实际控制权，相关的收入已经收到或取得收款证据，并且与销售该产品有关的成本能够可靠地计量时，确认产品销售收入实现
提供劳务收入的确认	在劳务已经提供，收到价款或取得收取款项的证据时，实现劳务收入确认

第6条　其他业务收入主要是指材料销售、技术转让、代购代销、房屋出租等收入。其实现原则与主营业务收入实现原则相同。

第3章　销售收入实现方式管理

第7条　销售收入的实现主要以销售合同的签订为标志，做好销售合同的签订与日常管理，有利于销售收入的顺利实现。

第8条　销售部应严格按《合同法》及公司的有关规定签订《产品销售合同》，确保合同的严密性和法律性。

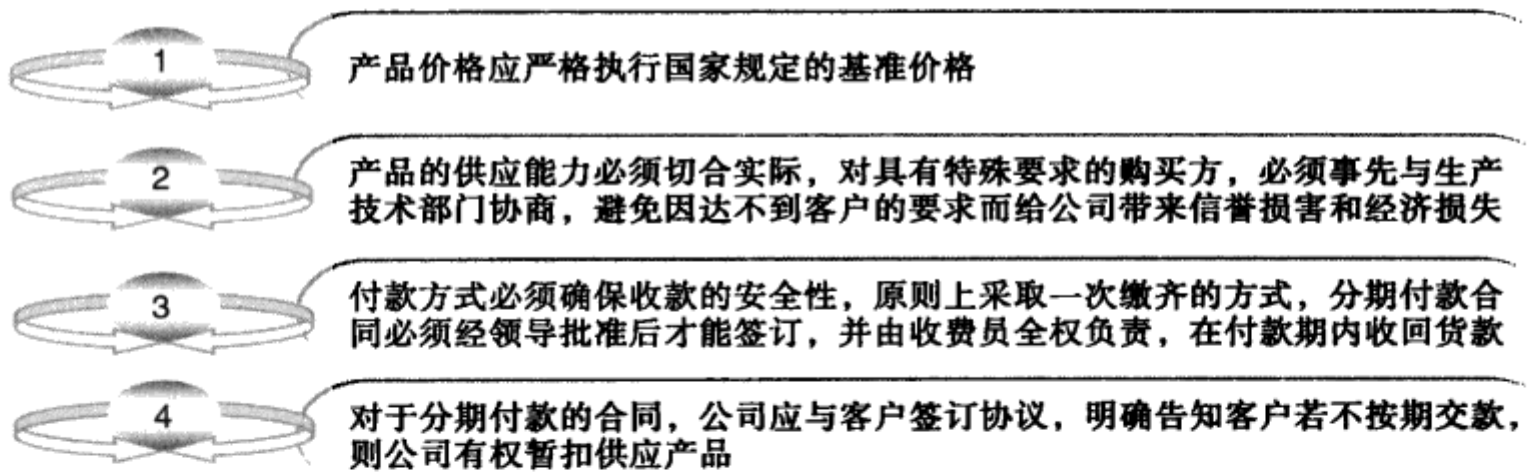
第9条　签订合同前，要先对客户的经营状况和付款能力进行调查，并衡量公司的生产能力和各项指标是否能满足对方需要，再决定是否签订合同。

第10条　销售合同的内容必须详细、完整。未经领导同意，不得随意更改合同范本和增加合同条款。

第11条　客户单位名称、法人代表姓名、住址、电话、传真和账户等必须详细进行填写。所有销售合同必须加盖供需双方具有法律效力的印鉴。

第12条　合同中的产品名称、参数、数量、需要时间、价格、质量要求、工艺要求、付款方式、合同履行地、违约责任以及解决争议的方式等必须填写清楚。

第13条　签订销售合同需要注意下列四大事项，如下图所示。



签订销售合同的注意事项

（续）

第 14 条　销售退款处理。

1. 销售实现后，若多收或重复收取客户的费用，则应首先与收费部门联系。

2. 收费部门根据实际情况处理。如确需退款，应通知财务部做好备款准备。

3. 财务部凭收费部门开具的退款单作为会计凭证，冲减销售收入，同时冲减销售成本，并向客户退款。

第 4 章　附则

第 15 条　本制度由财务部会同销售部制定、修改和解释。

第 16 条　本制度经总经理签字确认后方可生效。

编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

11.3.2　利润分配管理制度

制度名称	××公司利润分配管理制度			编　　号	
				受控状态	
执行部门		监督部门		编修部门	

第 1 章　总则

第 1 条　目的。

为强化公司利润分配管理工作，确保在法定的原则下维护国家、股东和职工的权益，根据国家有关规定，结合公司实际情况，特制定本制度。

第 2 条　适用范围。

本制度适用于公司利润分配的具体管理工作。

第 2 章　利润构成

第 3 条　公司利润总额包括营业利润、投资净收益和营业外净收益。

第 4 条　营业利润是指营业收入扣除营业成本、营业税金及附加后，再扣除管理费用、销售费用及财务费用的差额。

第 5 条　投资净收益是指投资收益扣除投资损失后的差额。

第 6 条　营业外净收益是指营业外收入扣除营业外支出后的差额。

第 3 章　利润分配

第 7 条　公司集中统一进行利润分配，各分公司无权进行利润分配。

第 8 条　公司年度利润分配方案应由董事会制定，报股东大会审议批准。公司董事会应在每年年底结账后，根据当年缴纳所得税后的利润，提出年度利润分配方案。

（续）

第 9 条　公司缴纳所得税后的利润，应按照下列顺序进行分配。

1. 没收的财物损失，支付各项税收的滞纳金和罚款。

2. 弥补以前年度亏损。

3. 提取法定盈余公积金。法定盈余公积金按照税后利润扣除前两项后的 10% 提取，法定盈余公积金达到注册资金 50% 时可不再提取。

4. 提取公益金。公益金应按照税后利润扣除前两项后的 5% ~10% 提取。

5. 提取任意盈余公积金。任意盈余公积金按照公司章程或者股东会决议提取和使用。

6. 支付股东股利。

第 10 条　公司使用公积金（包括法定盈余公积金、任意盈余公积金）必须符合规定用途并经董事会批准。

第 11 条　法定盈余公积金和任意盈余公积金可用于弥补亏损、转增资本，但必须符合有关法律、法规的规定。

第 12 条　公司用公积金转增资本必须经股东大会批准，并依法办理增资手续，取得合法的增资文件。

第 13 条　公司用公积金弥补亏损必须按董事会批准的数额转账。

第 14 条　公司应根据宏观经济形势、公司发展规划和近几年的盈利状况制定适当的股利政策。公司可选择的股利政策主要有：剩余股利政策、固定股利支付率政策、固定或持续增长的股利政策、低正常股利加额外股利政策。

第 15 条　股利政策应由董事会制定，报股东大会审议通过。

第 4 章　附则

第 16 条　本制度由财务部负责制定、修改和解释。

第 17 条　本制度经总经理签字确认后方可生效。

编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

11.4　中小企业收入利润管理方案设计

11.4.1　年度利润分配方案

方案名称	××公司年度利润分配方案	执行部门	
		监督部门	

一、目的

为规范公司的利润分配行为，正确反映公司的经营成果，使投资者公允得到投资收益，根据国家有关财务会计政策法规，结合公司实际情况及相关管理要求，特制定本方案。

（续）

二、适用范围

本方案适用于公司年度利润分配工作的实施等管理工作。

三、相关术语解释

1. 本方案所称的利润分配，是指公司对一定时期实现的净利润按照国家的有关规定在公司和投资者之间进行的分配，它是用价值形式对社会剩余产品进行的分配。

2. 本方案所称的股利政策，是指公司对其收益进行分配或留存以用于再投资的决策问题，通常用股利支付率表示。具体的计算公式如下：

股利支付率 = 每股股利 ÷ 每股收益

四、利润分配原则

在进行公司年度利润分配时，应遵循以下四点原则。

1. 依法分配原则。

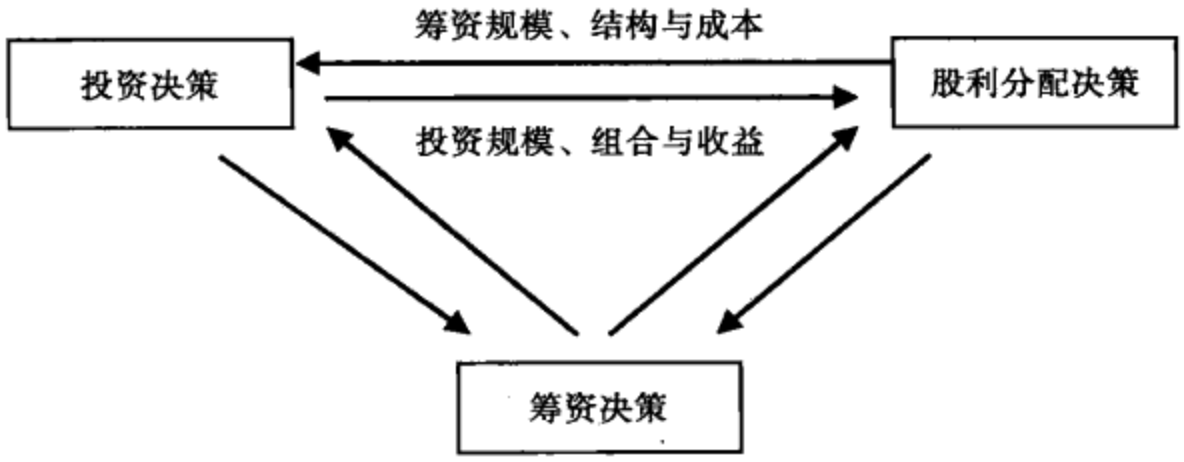
2. 兼顾各方面利益原则。

3. 分配与积累并重原则。

4. 投资与收益对等原则。

五、投资政策

投资决策既定的情况下，股利政策的选择实质上归结于公司是否用留存收益（内部筹资）或以出售新股票（外部筹资）来融通投资所需要的股权资本。公司三大财务决策包括投资决策、筹资决策和股利分配决策，他们之间的关系如下图所示。



投资决策、筹资决策和股利分配决策之间的关系

六、利润分配政策

（一）利润分配政策的概念

利润分配政策是指公司对利润分配的有关事项所采取的方针策略。利润分配政策从根本上说是税后利润分配政策。

（续）

（二）利润分配政策的影响因素

公司利润分配政策虽然是由公司管理者制定的，但主观上、客观上存在许多制约因素，决策者只能遵循当时经济与法律环境作出有限的选择。制约公司利润分配政策的主要因素包括以下四个方面的内容。

1. 法律因素，为了保护债权人和股东的利益，国家法律对公司的股利分配顺序、分配比例、资本保全、留存收益限额都作出了明确规定。公司必须在法律许可的范围内进行股利分配。

2. 公司因素，公司出于短期经营和长远发展的考虑，需要综合以下因素，制定切实可行的分配方案，这些因素主要包括：盈利的稳定性、资产的流动性、举债能力、投资机会、筹资成本和偿债需要等。

3. 股东因素，公司在制定股利政策时，必须考虑股东的要求。股东从自身需要出发，对公司的股利分配会产生一定的影响。

4. 股利分配政策，企业股利分配政策受多方面因素的影响。一般来说，股利分配政策主要有以下四种，如下表所示。

股利分配政策一览表

政策名称	具体内容
剩余股利政策	这一政策是指公司在收益分配时，会优先考虑投资需求；在满足了投资需求后，将剩余的利润作为股利分配给股东；这一政策一般在有良好投资机会时采用
稳定或稳定增长的股利政策	这一政策是指公司将每年发放的股利固定，并在相当长一段时间内保持不变；这一政策会给股东带来很强的信心，使股东对公司未来的发展充满希望；管理当局一般会在确信公司未来能够取得较高收益时，宣布增加股利分配的政策
固定股利支付率政策	这一政策是指公司每年按净利润的一定比例，作为股利分配给股东；这一政策使得股东的股利收入随公司经营业绩的波动而波动，体现了风险与收益对等的关系，容易导致投资者对公司经营的平稳性产生质疑，继而对股价产生不良影响
固定股利加额外股利政策	这一政策是指公司在一般情况下，每年只支付固定股利，在净利润增长较多的年度，再向股东分配额外股利；这一政策使公司在股利分配环节上有较大的灵活性，因此在公司净利润与现金流量不稳定时，采用这一政策对公司和股东都有利

（三）股利的发放形式

股利的发放形式主要有三种。

1. 现金股利。现金股利是指以现金形式向股东支付股利。一般来说，公司发放股利以现金作为主要形式，但这一前提是公司要有足够的现金储备以备支付。

（续）

2. 股票股利。股票股利是指公司以赠送股票的形式向股东支付股利。股票股利又称为送红股，是一种集分配与融资为一体的股利形式。股票不需要公司支付现金，缓解了公司的财务压力，同时又满足了股东的收益需要。但应当注意的是，股票股利会导致公司股份的稀释，从而可能降低大股东对公司的控制权。

3. 实物股利。实物股利是指公司以发放实物的方式向股东支付股利，相比于前两种股利形式，实物股利比较少采用。

七、利润分配的一般程序

遵照《企业会计制度》的相关规定，利润分配程序如下。

1. 以公司缴纳所得税后的净利润，加上年初未分配利润（或减去年初弥补亏损）和其他转入后的余额，为可供分配的利润。

2. 可供分配的利润减去提取的盈余公积，则为可供投资者分配的利润。

3. 可供投资者分配的利润经过一系列分配后的余额，则为未分配利润（或未弥补亏损）。

4. 未分配利润可留待以后年度进行分配。公司如发生亏损，可以按规定由以后年度利润进行弥补。

为了保证公司的持续发展，维护公司职工的正当权益，公司获得的利润必须按照上述程序进行分配。

八、利润分配的具体顺序

除非国家另有规定，一般按以下顺序进行利润分配。

1. 弥补以前年度亏损。

2. 提取法定盈余公积金。法定盈余公积金按照净利润扣除弥补以前年度亏损后的 10% 提取，法定盈余公积金达到注册资本的 50% 时可不再提取。

3. 提取公益金。公益金应按照当年净利润额的 5% 提取，主要用于职工住宅等集体福利设施支出。

4. 提取储备基金。储备基金是公司未分配利润的一种转化形式，是公司的一项准备金。储备基金平时可作为生产经营周转资金使用，当公司发生亏损时可以使用储备基金来弥补。

5. 提取公司发展基金。公司发展基金用于发展扩大公司生产，可作为流动资金也可以购建固定资产，或用于公司技术改造。公司发展基金也是公司未分配利润的一种转换形式。

6. 提取职工奖励及福利基金。职工奖励及福利基金只能用于职工非经营性奖金，如特别贡献奖、年终奖等，不能挪作他用。即使公司解散也不能改变其性质和用途。当公司解散时，应将未用完的职工奖励及福利基金转入职工新的工作单位。虽然职工奖励及福利基金来源于公司税后利润，但性质上属于公司对职工的负债。

7. 利润归还投资是指公司按照规定在合作期内以利润归还投资者的投资。

8. 应付优先股股利是指公司按照利润分配方案分配给优先股股东的股利。

9. 提取任意盈余公积金是指公司按规定提取的任意盈余公积金。

（续）

10. 应付普通股股利是指公司按照利润分配方案分配给普通股股东的股利。非股份制公司分配给投资者的利润也列在本项目。

11. 转作资本（或股本），非股份制公司以利润转增的资本也列在本项目。

上述项目分配后，公司收益的余额即作为公司的未分配利润，留待以后分配使用。

编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

11.5 中小企业收入利润管理表单设计

11.5.1 销售日报表

编号：　　日期：____年____月____日　　金额单位：元

货品名称	昨日结存	本日销货			本日收款				经办人	本日结存
		数量	单价	金额	票据	现金	退货	折让		

11.5.2 营业收入预报表

部门：　　季度：第____季度　　金额单位：元

项目	金额			备注
外销收入				
内销收入				
现销				
票据兑现				
劳务收入				
退税收入				

（续表）

项目	金额			备注
财务收入				
其他收入				
合计				

11.5.3 销售利润分析表

部门：销售部　　日期：____年____月____日　　金额单位：元

项目 / 月份	销售收入	销售成本	销售费用	销售税金及附加	销售利润	备注
1 月						
2 月						
……						
12 月						
合计						
说明	销售利润 = 商品销售收入 – 销售折扣与折让 – 商品销售成本 – 销售费用 – 商品销售费用税金及附加					

11.5.4 销货收入月报表

编号：　　日期：____年____月　　金额单位：元

年		订单	客户	销货	销货信息							备注
月	日	号码	名称	名称	数量	单价	金额	现销	应收	单据	兑现	
合计												

11.6 中小企业收入利润管理文案设计

11.6.1 季度销售收入总结报告

文案名称	××公司2012年第一季度销售收入总结报告	执行部门	
		监督部门	

一、引言

总体来说，在第一季度本部门取得了长足的进步；不论是与客户的谈判还是销售经验的积累，抑或与新客户的接洽，都在不断进步中。

我们坚信在未来的销售工作中，整个部门能以第一季度的成果为起点，一步步取得更大的成就。

二、本季度销售业绩

本季度公司销售情况如下表所示。

公司销售业绩一览表

月份	产品名称	计划销量	实际销量	单位（元）	计划销售额	实际销售额
1月	产品A	80	100	5 000	400 000	500 000
	产品B	180	200	1 000	180 000	200 000
	产品C	270	300	3 000	810 000	900 000
	小计	530	600	——	1 390 000	1600 000
2月	产品A	70	100	5 000	350 000	500 000
	产品B	150	180	1 000	150 000	180 000
	产品C	280	300	3 000	840 000	900 000
	小计	500	580	——	1 340 000	1 580 000
3月	产品A	120	100	5 000	600 000	500 000
	产品B	250	200	1 000	250 000	200 000
	产品C	300	250	3 000	900 000	750 000
	小计	670	550	——	1 750 000	1 450 000
合计	——	1 700	1 730	——	4 480 000	4 630 000

三、本季度具体工作

为配合公司销售任务，本季度具体的工作安排如下表所示。

（续）

本季度具体工作安排一览表

工作事项	一月			二月			三月		
	上旬	中旬	下旬	上旬	中旬	下旬	上旬	中旬	下旬
确定本年度广告宣传策略									
策划好经销商年会									
完成墙体广告的设计工作									
策划推出春节有奖销售活动									
制订市场活动计划									
建立市场信息和客户档案									

四、本季度销售分析

1. 二月份正值春节期间，销售情况比较乐观。两个月都超额完成销售目标。虽然，春节过后，销量大大下降，三月份未完成销售目标，但本部门最终还是完成了第一季度的销售目标。

2. 二月份销售业绩良好，与本季度各项销售活动的推广及大量广告的投入是分不开的。

五、下季度重点实施策略

根据本季度工作安排情况及具体的销售业绩，制定出了下季度的重点实施策略，具体内容如下表所示。

下季度重点实施策略一览表

工作事项	四月			五月			六月		
	上旬	中旬	下旬	上旬	中旬	下旬	上旬	中旬	下旬
策划推出第二季度促销活动									
配合各分公司推出市场活动									
参加全国性的行业展会									
配合分公司的驻点营销工作									
开展系列促销活动									
夏季文化衫的设计制作									

编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

11.6.2 年度销售收入总结报告

文案名称	××公司2011年度销售收入总结报告	执行部门	
		监督部门	

一、引言

2011年即将过去，本公司在各级领导的正确指导下，各项业绩考核指标全面完成，并一举将本公司产品的市场占有率提高到18.6%，顺利进入行业三甲。

二、指标完成情况

本公司2011年度销售情况如下表所示。

2011年度销售情况一览表

指标名称	去年情况	今年目标值	今年达成情况	同比去年增长
市场占有率	15.4%	17%	18.6%	20.8%
新产品贡献率	12%	15%	16.8%	40%
重点产品贡献率	52.8%	55%	61.2%	15.9%
销售额	1 980万元	2 100万元	2 225万元	12.4%

三、主要工作回顾

（一）市场调研工作

本年度，公司在2月和7月共组织大型市场调研活动两次，总开支费用为12万元，取得了如下调研成果。

1. 通过对××新产品的市场调研，明确了购买人群、购买意愿、购买动机，为新产品上市工作提供了重要参考。

2. 通过对××产品的售后调研，了解了消费者对产品的期望和改进建议，为××产品的更新换代提供了技术支持。

（二）市场推广活动

1. 公司在本年度通过组织春季市场推介会和秋季新品发布会，在直接拉动销售业绩的基础上极大地促进了市场渠道的拓展工作。

2. 通过参加××展览会直接获得订单5张，销售额350万元，同时也扩大了公司的影响力。

（三）广告宣传活动

1. 公司在各省市电视台发布产品广告的总时数累计达到____小时，大大支援了销售活动，同时也促进了品牌价值的提升。

2. 公司联合××艺术团举办专场演出三次，大大提升了公司的知名度。

（续）

四、工作中的主要问题

（一）岗位培训不到位

本年度公司因业务拓展的需要共新招工____名，因缺少公司文化及相关的岗位知识培训，致使违反服务规范的事件屡有发生，已经对公司声誉造成了一定的影响。

（二）市场拓展费用偏高

虽然市场拓展工作取得了一些成绩，但同时市场拓展费用也创下了历史新高，同竞争对手相比，本公司的销售费用有效利用率较低。

（三）计划能力偏弱

市场拓展计划在执行过程中屡次变动，致使一线销售人员不知所措，干扰了正常的市场推广活动。

五、主要应对措施

1. 加强对新入职人员的培训。

2. 加强预算管理。

3. 组织执行力培训。

编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

第 12 章

中小企业税务管理精细化设计

12.1 中小企业税务管理问题与对策

12.1.1 中小企业税务管理存在的问题

对中小企业而言，税务管理与其他财务管理一样，风险与收益并存。目前，我国中小企业税务管理中仍然存在一些问题，具体表现如图 12-1 所示。

主要问题	具体说明
财务管理混乱失真，财务人员素质有待加强	◇ 有些中小企业存在收入记账不及时和收入不记账、设立账外账、核算不实、建账不实、账目不全等现象；有的中小企业还停留在手工记账水平 ◇ 有些中小企业纳税人虽然建立了账簿，但成本资料、收入凭证、费用凭证残缺不全，记账不规范，难以查账 ◇ 有些中小企业一般无专职会计人员，大多数是兼职会计人员或聘请别人代理账务，这些兼职会计人员因责任心不强、对企业的工艺流程不熟悉等原因，往往不能按照《企业会计准则》等的规定进行记账
亏损严重、融资困难，社会服务体系不完善	◇ 中小企业资产负债率高，拥有处置权利的自有资产总量较少，中小企业拥有的资产往往不符合银行对变现能力、保值能力的偏好，抵押率不高，银行从自身利益出发，通常不愿开展中小企业信贷业务 ◇ 政府或有关部门对中小企业在社会经济中的作用认识不够，把人、财、物集中于大型企业，在资金、政策、项目上向大型企业倾斜 ◇ 中小企业所面对的社会服务体系不完善，不能适应现代市场经济的需要，从而也影响了中小企业的健康发展
税收管理基础薄弱，税收征管难度较大	◇ 有些中小企业的生产经营规模难以掌握。中小企业的收入以现金形式实现，成本取得难以核实，申报税收只是缴纳正常经营的城市维护建设税、教育费附加等，而房产税、城镇土地使用税等就不会申报，还经常是零申报 ◇ 税收管理难度极大，耗费的人力、财力、物力多，耗费的税收征收成本高，管理效益差
纳税人税收意识淡薄	◇ 纳税人受利益驱使，把自身利益同公共利益对立起来，总是千方百计地逃避纳税，通过隐匿收入等手段人为制造异常申报 ◇ 税务部门的服务、辅导缺乏深度，对企业的经营状况、发展需求缺乏深入的了解和指导

图 12-1 中小企业税务管理存在的问题

12.1.2 中小企业税务管理问题解决对策

在建立“以申报纳税和优化服务为基础，以计算机网络为依托、集中征收、重点稽查、强化管理”的新税收征管模式的基础上，中小企业要全面建立税收管理员制度，强化纳税评估，优化纳税服务，规范中小企业的税收管理，加强税源建设，促进税收稳步增长。中小企业税务管理问题解决对策如图 11-2 所示。

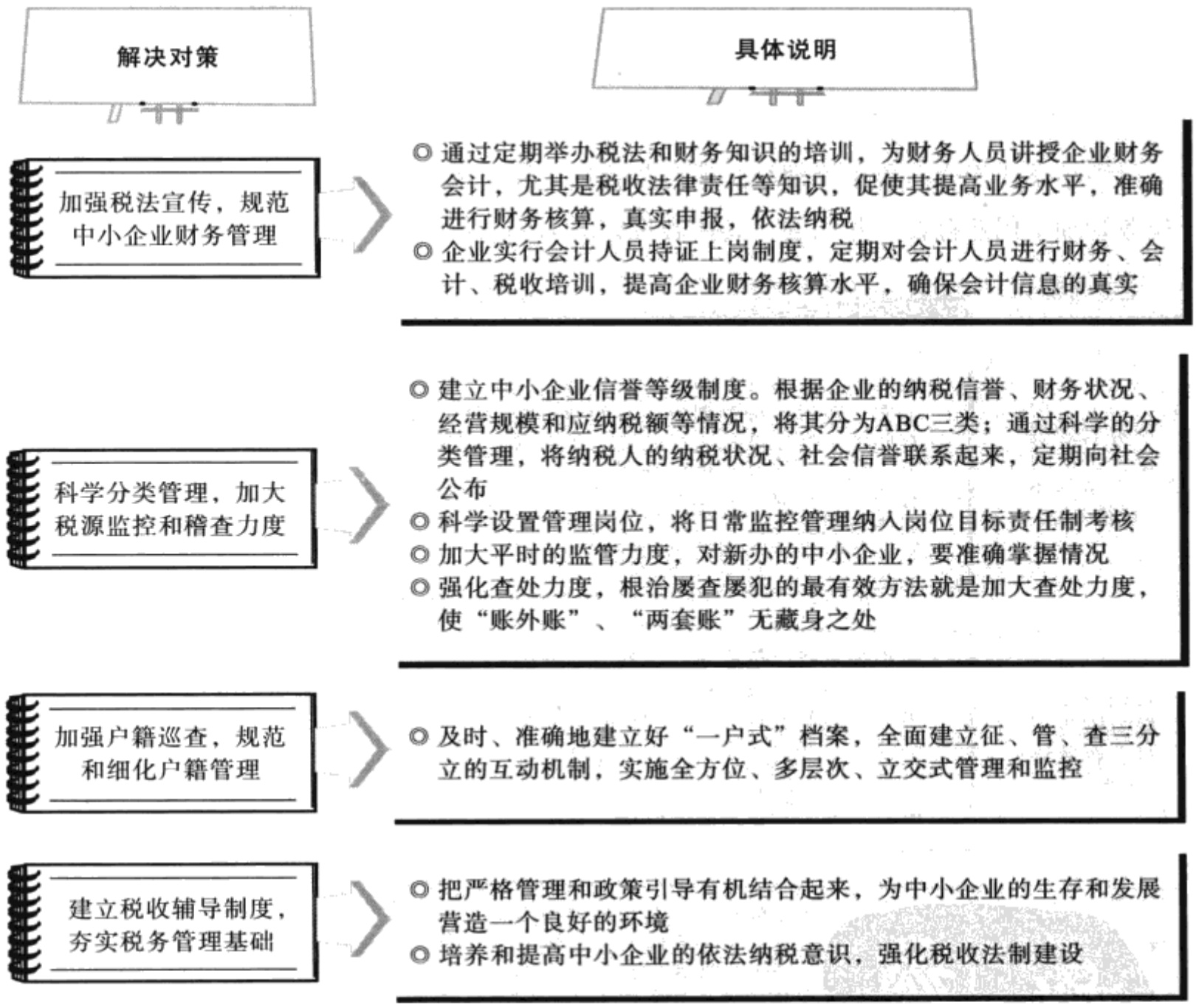
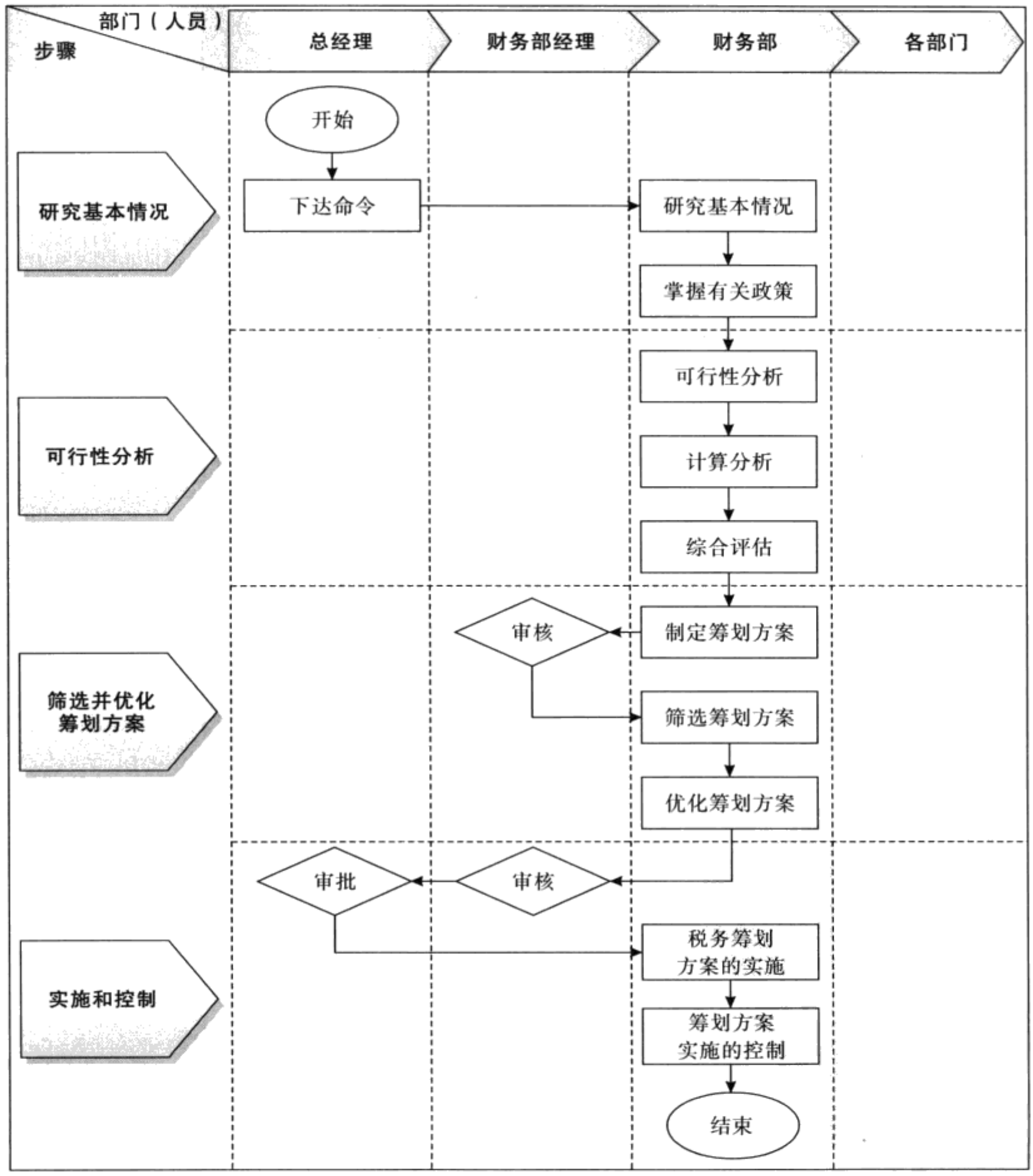


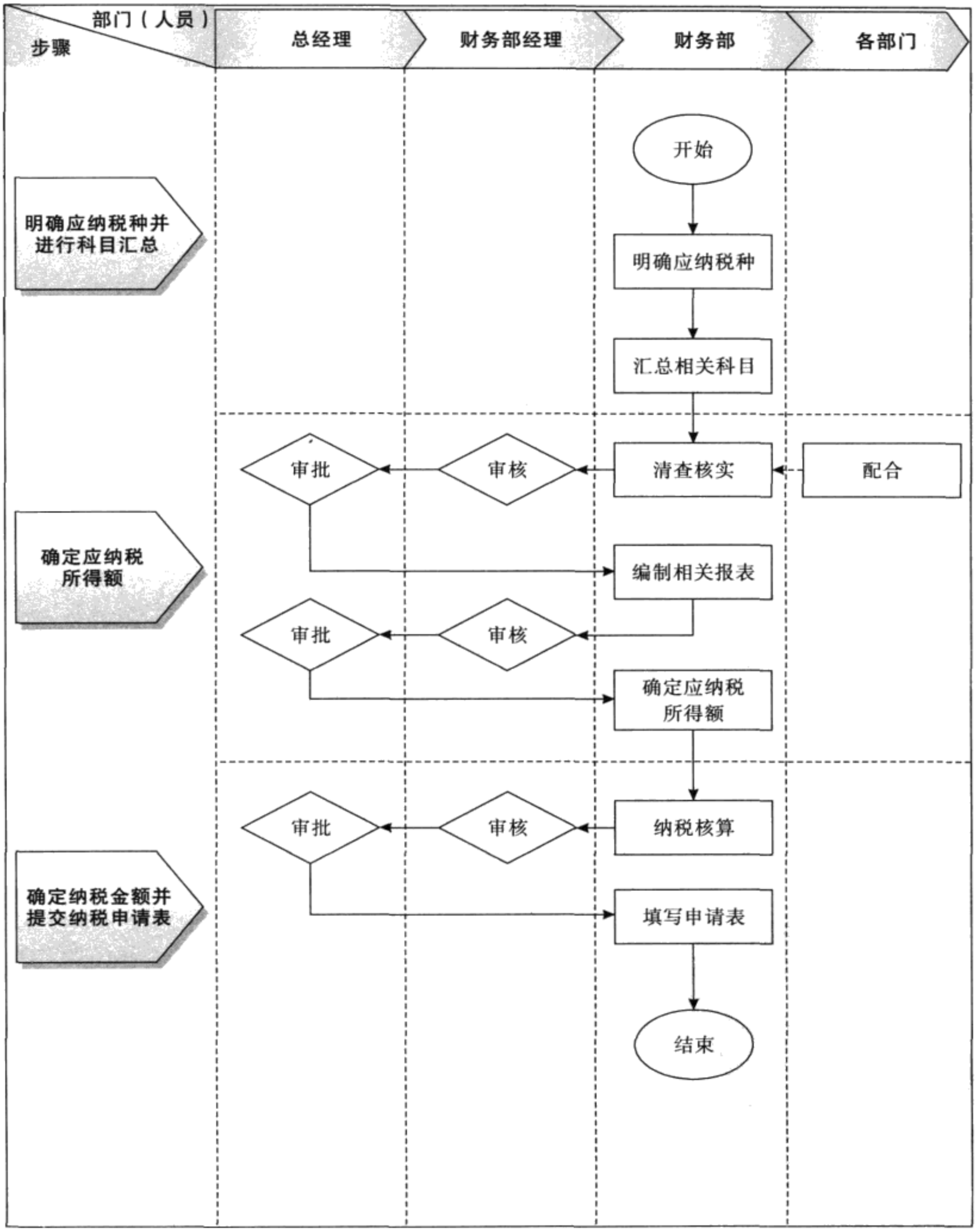
图 12-2 中小企业税务管理问题解决对策

12.2 中小企业税务管理流程设计

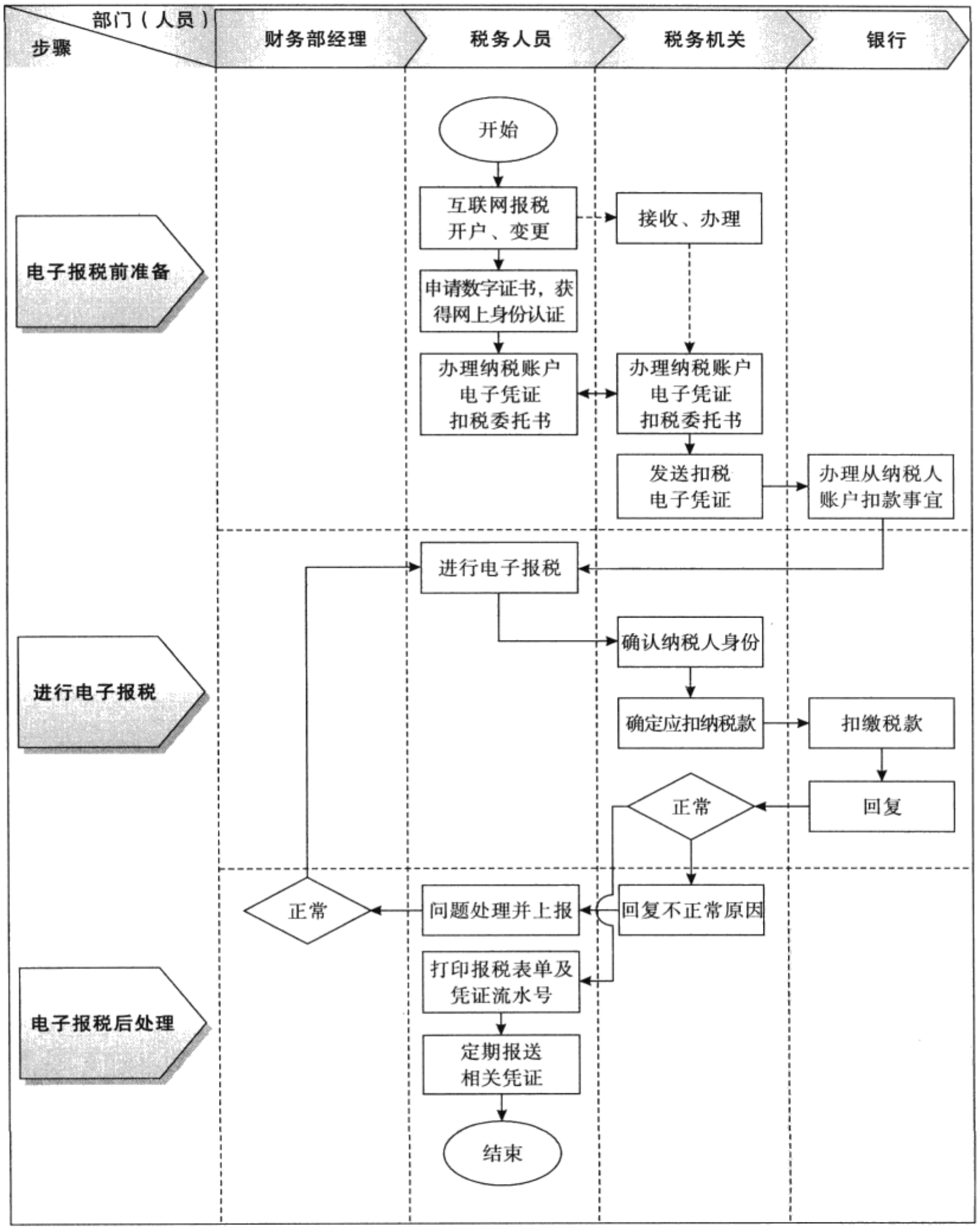
12.2.1 税务筹划流程



12.2.2 税务核算流程


部门（人员）
步骤
总经理
财务部经理
财务部
各部门
开始
明确应纳税种并进行科目汇总
明确应纳税种
汇总相关科目
审批
审核
清查核实
配合
确定应纳税所得额
编制相关报表
审批
审核
确定应纳税所得额
审批
审核
纳税核算
确定纳税金额并提交纳税申请表
填写申请表
结束

12.2.3 电子报税流程


部门（人员）
步骤
财务部经理
税务人员
税务机关
银行
开始
互联网报税
开户、变更
接收、办理
电子报税前准备
申请数字证书，获得网上身份认证
办理纳税账户
电子凭证
扣税委托书
办理纳税账户
电子凭证
扣税委托书
发送扣税
电子凭证
办理从纳税人账户扣款事宜
进行电子报税
进行电子报税
确认纳税人身份
确定应扣纳税款
扣缴税款
回复
正常
正常
问题处理并上报
回复不正常原因
电子报税后处理
打印报税表单及凭证流水号
定期报送相关凭证
结束

12.3 中小企业税务管理制度设计

12.3.1 税务管理制度

制度名称	××公司税务管理制度			编　　号	
				受控状态	
执行部门		监督部门		编修部门	

第1章　总则

第1条　目的。

为了加强公司日常税务管理，依法合理纳税和依法进行纳税筹划，有效控制税务风险，防范税务违法行为，根据《税收征收管理法》及《税收征收管理法实施细则》的规定，特制定本制度。

第2条　适用范围。

本制度适用于总公司及各项目公司所有与税务相关事项的办理和管理，主要包含税务日常工作办理、税务风险控制及税收筹划管理工作。

第3条　税务管理原则。

重视税务风险，遵守税收法规，依法诚信纳税，依法合理避税，加强涉税管理，提高专业能力，提高应对技巧，处理好社会关系。

第2章　管理职责与分工

第4条　财务部税务管理职责。

财务部应该将以下税务管理职责中所涉及到的日常工作，建立月度及年度的税务工作日程表，自动提醒相关责任人办理涉税业务，并跟踪和监控工作完成情况。

1. 负责公司日常税务事项的核算、申报、缴纳、协调与管理工作。

2. 负责各种发票的购买、开具、保管工作；完整、准确地准备和保存有关涉税资料。

3. 贯彻执行国家有关税收政策，制定相应的实施管理办法，并负责监督与落实。

4. 负责与税务机关的接洽、协调和沟通应对工作。

5. 参与公司日常的经济活动和合同会签，提供税务专业支持与管理建议。

6. 负责国家和本地最新税收政策的搜集和整理，及时掌握国家有关财税政策的变化，分析各项税务政策变化对公司的影响并提出合理化建议。

7. 合理利用税收政策，加强公司经营活动的税务筹划，每季度对纳税申报、税负情况进行综合分析，有效控制税收成本，发挥税务管理的效益。

（续）

第 5 条　日常税务事项的权限及分工原则。

1. 在税务日常工作及管理中，应确保以下税务事项权限分开：税务管理规定的起草与审批；税务资料的准备与审核；纳税申报表的填报与审批；税款缴纳凭证的填报与审批；发票购买、保管与财务印章保管；税务重大事项的处置与事后检查等。

2. 由于目前税收申报基本都采取了网上申报的方式，为了保证申报的数据准确无误，相关岗位人员在税务正式申报前，应将在网上申报系统里填列的税务相关报表及资产负债表、利润表打印出来，并经财务部经理审核签字后再进行正式申报，签字后的报表资料同时作为公司税务报表存档资料备查。

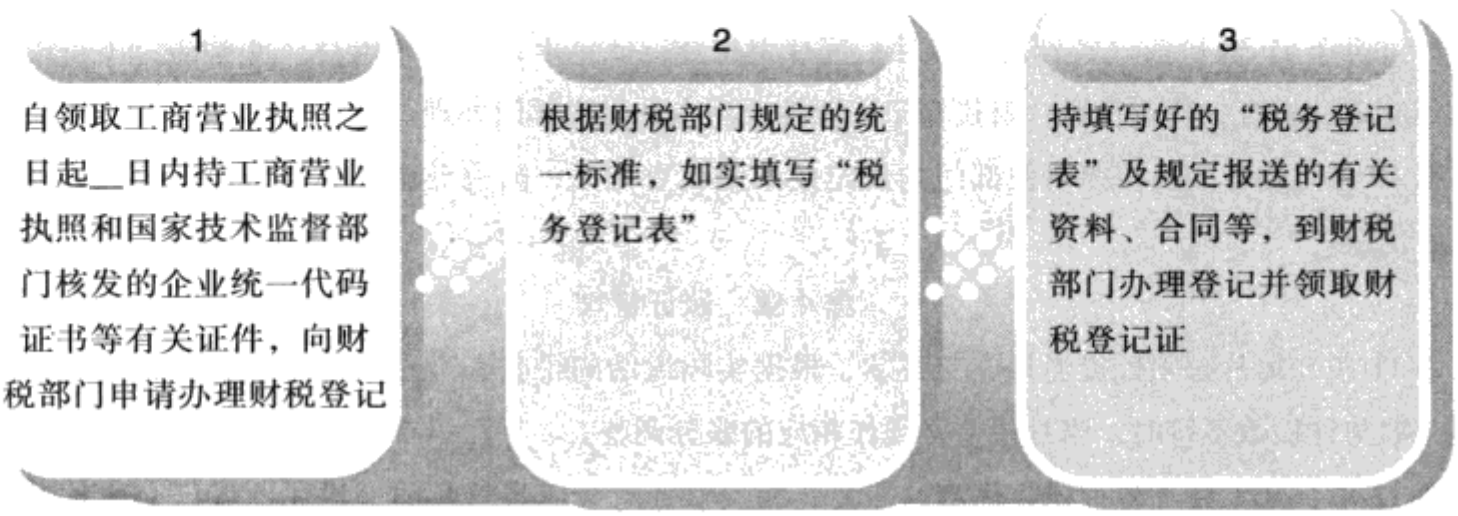
第 6 条　涉税岗位人员的专业胜任能力。

财务部应明确不同涉税岗位人员必须具备的税务知识和其他综合能力，并对涉税岗位人员的专业水平进行定期评估。财务部应制订年度税务专业知识培训计划，对涉税人员进行培训和知识补充，不断提高其业务素质和职业道德水平，满足公司日常税务管理、税务风险控制及税收筹划的需要。

第 3 章　税务登记及年审管理

第 7 条　财税登记办理程序。

财税登记应按照下列要求办理相应手续，并提供相关资料，具本内容如下图所示。

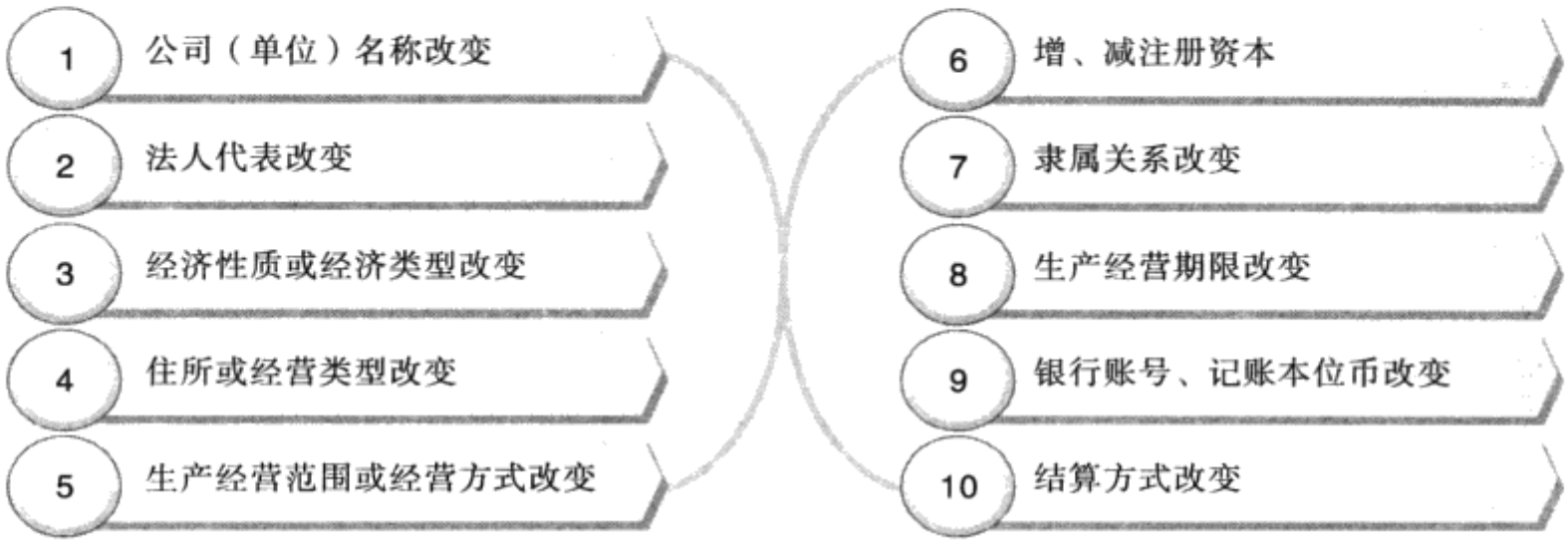


财税登记办理程序

第 8 条　办理税务变更登记情况说明。

在公司运营过程中，发生下列情况时，均应在规定的时间内向财税部门提出申请，办理税务变更登记。

（续）



办理税务变更登记情况说明

第9条　财政、税务登记换证，办理年检。

财政、税务登记换证，办理年检，应提供下列资料及办理相应手续。

1. 财务人员办理财税登记换证时，填写“换证登记表”（一式三份），带上营业执照副本原件，原财税登记证正、副本原件，法人代码证、法人身份证、开户银行证明复印件等资料到财税部门办理，并领取登记证。

2. 每年6月30日前（特殊规定除外）完成财税登记证年审，办理时填写“年检表”（一式三份），带上年度审计报告、营业执照、财税登记证原件及副本到财税部门办理。

第10条　财务人员按照财税部门的规定使用财税登记证；财税登记证不得转借、涂改、毁损、买卖或者伪造。

第4章　账证管理

第11条　每月必须计提当月应交税款，根据实际缴纳的税款，当月编制记账凭证，登记账簿，出现实交数与计提数不符时，当月税差必须作相应的账务调整。

第12条　为了办理各种税收优惠的需要，相关财务人员应将每月的完税凭证或已交税款的缴款书原件装订成册，妥善保管，严禁丢失；每月根据完税凭证及已交税款的缴款书复印件填写“报销回单”，财务部经理及总经理签字确认后入账。

第13条　相关税收的记账凭证、账簿、完税凭证、缴款书及其他有关资料不得伪造、编造或毁损。

第14条　相关税收的记账凭证、账簿、完税凭证、缴款书及其他有关资料应当永久保存（另有规定的除外）。

第5章　纳税申报管理

第15条　财务部每月（季）自行到各自所属税务局（所）申报纳税。

第16条　财务人员必须在税务局（所）规定的申报期限内到所属税务局（所）申报，如申报期限有变动，以税务局（所）公布的信息为准。

（续）

第 17 条　财务人员办理纳税申报时，应当如实填写“纳税申报表”，并根据税务机关的要求报送下列资料：纳税申报表、财务报表以及税务机关要求报送的其他资料。

第 18 条　每季度结束后 15 个工作日内，财务部根据公司性质填报所属财政局、税务局要求的报表，并直接到银行缴纳税款。

第 19 条　每年度的企业所得税汇算清缴工作，各分公司应于每年____月____日前（税务机关另有规定的除外）自行到所属税务局申报，多退少补。如有退补情况，应说明退补原因，及时向财务部税务组及主管税务领导反映情况，补办有关部门付款审批手续，补交税款。

第 6 章　税务评估管理

第 20 条　每月财务部必须在纳税申报结束后____日内把纳税申报表原件一份（盖有税务机关申报章的），资产负债表、利润表各一份，完税凭证或已交税款的缴款书及付款审批表复印件各一份，报送上级主管。

第 21 条　财务部必须在每月____日前根据公司营业收入情况对当月的税收缴纳情况进行预测，提供预测表给上级主管，以便尽快组织、调度资金，解决公司缴税资金问题。

第 22 条　当月如遇到税款较大、资金较紧的情况，财务部必须在每月____日前直接向税务机关办理延期纳税申请。

第 23 条　计划外的特殊税款处理事项必须报总经理审批。

第 24 条　财务部负责办理各种税收优惠政策（个人所得税手续费返还、土地增值税免税、空置房免营业税、防洪费减免、再投资退税等）及董事会利润分配所需的完税证明；办理后要把相关资料报总经理办公室备案。

第 7 章　税务检查管理

第 25 条　财务部主管每月至少检查一次税收情况，出具税收检查结果报告及解决建议，检查结果报总经理办公室备案，总经理有权对纳税情况进行随时检查。

第 26 条　财务部接受税务机关依法进行的税务检查，如实反映情况，提供有关资料，不得拒绝、隐瞒。

第 27 条　在接受税务机关检查过程中如发现问题，应及时通知财务部主管，以便快速协调解决问题；检查结果财务部应备份，并报送总经理审阅。

第 8 章　奖惩管理

第 28 条　财务人员必须按照税务机关规定的期限办理纳税申报，逾期未申报致使税务机关罚款、收滞纳金的，其罚款、滞纳金由当事人承担。

第 29 条　财务部设专人严格保管每月的完税凭证和税收缴款书的原件、税收缴款卡、发票专用章，防止丢失，需要时由经办人领用，否则一切后果由当事人承担。

第 9 章　财政税收法规及政策的收集和更新

第 30 条　财务部应对公司目前行业及业务情况所适用的税法进行汇编，明确公司所适用的具体财政税收法规及政策条款，以此作为公司财政税收法规收集信息系统的基础资料。

（续）

第31条　财务人员必须保证通过国家税务总局网站、当地国税及地税网站、国家财政部网站及本市地税局汇编的每月《税收法规公告》等途径，持续了解并掌握国家及当地财政税收政策变化及更新的信息。

第32条　根据更新的政策法规中对公司有影响的条款，财务人员及时调整公司的税务和账务处理，并将相关条款摘录到公司财政税收法规收集信息系统中，确保公司的税务和账务处理符合当前财政税收政策法规的要求。

第33条　财务人员每周通过以上途径查询了解财政税收法规及政策的次数不低于两次。

第10章　税务自查、分析改进与税收筹划

第34条　税务自查与分析系统主要包含月度税金调查表、半年度及年度自查分析以及针对年度公司所得税汇算清缴后的分析改进措施，在自身专业能力受到局限的时候，财务部还应寻求外界专业机构的指导和辅助，最大程度降低公司税务风险。

第35条　月度财务报表体系里应该包含税金调查表，对公司缴纳的各种税金进行数据汇集，计算出单税种税负率和综合税负率，并判断税负率是否合理。

第36条　每年7月份，财务部应对半年度的税务管理情况进行自查、回顾和分析，对不合理的地方在下半年及时进行改进和调整，并在上半年的基础上考虑整年税负平衡问题；每年11月下旬至12月上旬，财务部应对全年的税务管理情况进行自查、回顾和分析，对年度税务管理中需要调整的事项，在年度终了前调整、处理完毕，为下一年度的工作提出改进意见和奠定更好的基础，同时也为所得税汇算清缴工作做好初步准备工作。

第37条　在前述关于税务自查、分析改进的基础上，在学习和掌握了相关的税收筹划知识和技能之后，财务部应结合相关税收法规和公司具体情况，并在对税收筹划成本效益及风险进行评估和充分认识后对税收筹划措施进行改进，为公司依法合理避税。合理避税必须有充分的政策法规依据，严禁将偷税漏税视为避税，为公司带来潜在的税务风险。

第11章　涉税风险管理

第38条　合同涉税条款审核规定。公司合同管理办法里应规定涉税合同里的涉税条款必须经过财务部的审核和同意，并要求公司所有员工遵守该条规定，以防范公司签订合同过程中存在的税务风险。

第39条　投资项目评价中的税务风险评估。在公司对外开展合作过程中，涉及到投资项目的评价和分析的，评估内容必须包含税务风险方面的评估，以确保公司领导层在做投资决策前已明晰该投资项目可能涉及到的税务风险。

第12章　涉税档案管理

第40条　财务部及相关涉税人员应高度重视涉税档案的管理工作，涉税档案应指定安全地点存放，已经处理完毕的涉税档案及资料须按月及时归档。

第41条　网上申报或处理的各种数据信息，必须在申报后下载到本地电脑上或打印出来进行备份。

（续）

第 13 章　附则

第 42 条　本制度由财务部负责制定、修改及解释。

第 43 条　本制度经总经理批准后颁布施行，修改时亦同。

编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

12.3.2　发票管理规定

制度名称	××公司发票管理规定			编　　号	
				受控状态	
执行部门		监督部门		编修部门	

第 1 章　总则

第 1 条　目的。

为了认真贯彻执行国务院、财务部、国家税务总局颁布的《中华人民共和国税收征收管理办法》和《中华人民共和国发票管理办法》及其实施细则等法规文件，加强公司销货发票、购货发票的使用和管理，维护财务会计纪律，根据上级规定，结合公司实际情况，特制定本规定。

第 2 条　适用范围。

本规定适用于公司各业务部门和各子公司及分公司的发票管理工作。

第 3 条　相关术语解释。

1. 发票取得行为是指公司在购买商品、接受服务以及从事其他经营活动支付款项时，应当向收款方取得发票，并经过验审合格登记入账的行为。

2. 发票领购行为是指公司办税人员凭发票领购簿、IC 卡和税务登记证副本等有关证件到税务局购买合法发票的行为。

3. 销货发票是公司销售产品及提供劳务时向客户开具的发票。

4. 购货发票是指公司采购材料、物资、设备或接受劳务时，由销货单位出具给本公司的发票。

第 4 条　管理职责分工。

1. 公司发票管理部门为财务部。财务部指定税务专员负责发票的购买、使用、回收、保管和检查工作，各发票使用部门和税务专员必须服从财务部的管理。

2. 销货发票的使用部门为公司销售部及其他经公司批准，有相对独立经营权的子公司、分公司和部门。

3. 公司所有使用、接触、保管发票的部门和个人必须遵守本规定。

（续）

第2章　销货发票管理

第5条　税务专员负责公司销货发票的购买、保管、发放以及报表填制和报送工作。对使用过的增值税专用发票，税务专员要及时登记“增值税专用发票使用日记账”，月终填报“增值税发票购、用、存情况月报表”和“发票使用明细表”，分别于次月3日和10日前报送税务机关。

第6条　发票使用部门必须指定专人负责开具发票事宜，并到财务部备案。人员调动变更时，必须到财务部办理变更登记手续。

第7条　经主管税务机关批准使用电子计算机开具的发票，须使用税务机关统一监制的机打发票，开具后的存根联应按照顺序号装订成册。

第8条　财务部要加强对增值税专用发票的管理，税务专员必须妥善保管发票，不得丢失。如发生丢失和被盗，应于丢失当日报税务主管及税务机关，并于3日内在报刊和电视、电台等新闻媒体上公告声明作废。

第9条　开具发票时必须按下列要求办理。

1. 按号码顺序填写。

2. 填写项目齐全、内容真实、字迹清楚、不得涂改。

3. 全部联次一次复写、打印，上、下联内容完全一致。

4. 票物相符，票面金额与实物价值、实收金额相符。

5. 各项目内容正确无误。

6. 按时限开具。

7. 经财务部审核无误，并在发票联和抵扣联加盖公司财务专用章或发票专用章。

第10条　任何部门和个人不得转借、转让、拆本、撕页、代开发票，不得自行扩大发票使用范围，不得携带空白发票外出或邮寄空白发票。

第11条　发票开具后如发现错误，应在各联次上注明“作废”字样，并在原发票中按编号保存。

第12条　发票开具后，若发生退货冲票事宜，应视不同情况按以下规定办理。

1. 如果销货方和购货方均未作账务处理，则购货方应将原发票联和抵扣联退还销货方，销货方收回后，连同其存根联和记账联一起按作废处理；若是部分退货，销货方收回原发票作废后，重新开具增值税专用发票给购货方，不准索取退货证明单。

2. 如果销货方已作账务处理，购货方未作账务处理，则购货方应将发票联和抵扣联退还给销货方，销货方以发票联作为抵减当期销项税额的凭证，将抵扣联注明“作废”字样粘贴在存根联下方，以备审查。未收到购货方退还增值税专用发票前，销货方不得扣减销项税款。属于销货折让的，销货方应按折让后的货款重新开具增值税专用发票。

3. 购货方已作账务处理，在发票联和抵扣联无法退还的情况下，购货方必须到当地税务机关开具进货退出或折让证明单交销货方，作为开具红字发票的合法依据。销货方收到证明单后，根据退回货物的数量或折让金额向购货方开具红字专用发票，退货、转让证明单附在开具的红字专用发票的存根联后

（续）

面，红字专用发票的记账联作为销货方冲减当期销项税额的合法凭证，其发票联和抵扣联作为购货方扣减进项税款的凭证。购货方收到红字专用发票后，应将红字专用发票所注明的增值税税额从进项税款中如实扣减。

4. 销货方办理退款时，必须取得购货方财务部出具的收款收据。

第 13 条　公司使用增值税专用发票的范围如下。

1. 销售本公司生产的产品。

2. 销售本公司外购的生产用材料、物资。

3. 销售本公司生产过程中的肥料、废渣。

4. 其他按国家规定应开具增值税专用发票的货物和劳务。

第 14 条　属于下列情况之一的，应开具普通发票，不得开具增值税专用发票。

1. 向消费者个人或小规模纳税人销售货物或提供应税劳务的。

2. 处理废旧设备等固定资产变价销售的。

3. 处理在建工程物资的。

4. 其他按国家规定不应开具增值税专用发票的货物和劳务。

第 15 条　本公司开具的销货发票应于当月送交购货方，并督促其作入账处理。本公司财务、物资管理部也必须于当月将销货记账凭单、出库单及时入账，做到账账相符、账实相符。

第 16 条　已经使用过的发票存根和作废发票的各联次及发票登记簿由票管员保存，保存期为 5 年。保存期满后，由税务机关检验批准，监督销毁。

第 3 章　购货发票管理

第 17 条　所有部门和个人在为本公司购买商品、接受劳务以及从事其他经营活动支付款项时，都应向收款方索取发票。

第 18 条　物资采购部和费用支出部门向收款方索取发票时，都必须索取增值税专用发票，若对方不能提供增值税专用发票，则不得与其发生业务往来。若本公司业务人员未按规定索取增值税专用发票，而以普通发票到财务部报销的，财务部对当事人处以票面总金额 5% 的罚款。

第 19 条　下列经济活动可不向收款方索取增值税专用发票。

1. 具有独立法人资格的交通运输企业提供的运输劳务。

2. 建筑企业提供的建筑安装劳务。

3. 旅店、饮食服务业提供的住宿、就餐服务。

4. 邮电费、保险费、娱乐活动费。

5. 行政事业单位的非纳税性服务收费。

6. 其他按国家税务局规定不实行增值税专用发票的项目。

第 20 条　各业务部门向供货单位采购物资发生的劳务费用，一经发生，不管付款与否，都要及时向对方索取发票。采购物资应立即办理入库签字手续，费用支出应办好签字手续。发票报销的各种手续齐

（续）

全后，立即交财务部办理入账。对不能立即付款的发票，财务部要填制“应付款项转账单”（一式两份），分别交经办人存查和登记应付账款。

第21条　财务人员要充分履行《中华人民共和国会计法》赋予的会计监督职能，对有下列情况之一的发票有权拒绝付款。

1. 未按本公司规定办理法定手续的发票。

2. 应收取增值税专用发票，却收取了普通发票。

3. 项目不全，填写不清楚的发票。

4. 内容不真实，有涂改痕迹的发票。

5. 采购的物资价格明显高于市场行情的发票。

6. 其他不合理、不合法、不真实的发票。

第22条　购货后，若遗失发票或抵扣联，应向原销货方索取有原销货方盖章的证明和记账联的复印件，经有关税务机关审核同意后，方可作为进项税款抵扣凭证和记账凭证。

第4章　奖惩规定

第23条　公司收款部门为财务部，其他任何部门和个人一律无权向客户收款。

第24条　公司人员违反本规定的，视情节轻重给予100～1 000元的罚款，触犯刑法的移交司法机关追究刑事责任。

第5章　附则

第25条　本规定由财务部负责制定、修改及解释。

第26条　本规定经总经理批准后颁布施行，修改时亦同。

编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

12.3.3　税务档案管理办法

制度名称	××公司税务档案管理办法			编　　号	
				受控状态	
执行部门		监督部门		编修部门	

第1章　总则

第1条　目的。

为了实现公司税务档案的科学管理，提高档案管理的水平，确保档案的完整与安全，根据国家相关法律、法规的规定，结合公司实际情况，特制定本办法。

（续）

第 2 条　适用范围。

本办法适用于公司全部税务档案的立卷、归档及利用等管理工作。

第 3 条　相关术语解释。

本办法所称档案，是指公司在相关税务活动中直接形成的有保存价值的各种文字、图表、声像等不同形式的历史记录。

第 4 条　各级档案管理部门的基本职责。

公司税务档案管理工作由公司档案部在宏观上统筹规划、组织协调，由公司财务部制定规划，建立制度，实施检查、监督和指导。各级档案管理部门的职责如下所述。

1. 公司档案管理部门负责统一保存、管理各级档案，各级档案管理部门负责整理、立卷，然后交总公司档案管理部门。

2. 建立健全本部门档案工作的各项规章制度。

3. 监督、指导各种财务、税务文件材料的收集、整理、立卷和归档工作。

4. 指导、监督本单位和下级单位税务部门的档案管理工作。

5. 办理领导交办的其他档案业务工作。

第 5 条　档案工作人员的岗位要求。

档案工作人员要遵纪守法，保守档案机密，热爱档案工作，精通档案业务，熟悉税收业务，努力把档案工作做好，为上级领导决策和公司税务工作服务。

第 2 章　文书的立卷和归档

第 6 条　各部门工作活动中形成的具有使用和保存价值的税务文件材料在办理完毕后，由各部门的档案管理负责人整理、立卷，并向总公司档案管理部门移交归档。从档案生成到档案移交不得超过 15 天。

第 7 条　立卷任务的划分要求。

1. 各部门负责自行承办文件的立卷。

2. 公司内部会办的文件，由主管单位立卷。

第 8 条　文书立卷的具体要求。

文书立卷应当遵循文件的自然形成规律和特点，保持文件之间的有机联系，区别不同价值，便于保管和利用。具体要求如下。

1. 应当归档的文件材料，必须齐全、完整。

2. 在归档的文件材料中，应当将相应的正件与附件、正本与定稿、请示与批复、批转文件与原件、多种文字形成的同一文件放在一起立卷；文电应当合一立卷。

3. 认真填写卷内文件目录。文件没有标题或者标题不明确的，要另拟标题；文件责任者、时间不清楚的，要查清楚后填入，并备注说明。

（续）

4. 案卷封皮应当按照规定逐项填写清楚。案卷题名要简明、准确地反映卷内文件材料的内容与成分（一般包括责任者、内容、名称等），体例一致，文字简练，使用简称应当通用易懂，并用毛笔或者钢笔书写，字迹要工整、清晰。

5. 有关卷内文件材料的情况说明应当逐项填写在备考表内；若无情况可说明，则应当将立卷人、检查人的姓名和时间填上以示负责。备考表应当置于卷尾。

6. 卷内文件材料要去掉金属物，破损的文件应当裱糊，字迹扩散的应当复制与原件一并立卷。

7. 传真文件以复印件立卷归档。

8. 声像材料应当单独存放卷盒、相册中，并用文字标出摄像或者录音的对象、时间、地点、中心内容和责任者。

9. 所立案卷要科学地划分保管期限。

第9条　案卷立好后，应当按照机构、问题并结合重要程度和不同保管期限进行系统的排列和编号，并抄写案卷目录。

第10条　各部门档案管理负责人将立好的案卷连同案卷目录（一式三份）于文件形成后的次年上半年向公司档案管理部门移交，并办理移交手续。

第3章　档案的管理和利用

第11条　各部门的税务档案应当按照其内容和载体的不同进行科学分类，一般按照年度、组织机构分类。分类应当保持前后一致，具有稳定性。

第12条　各级档案管理部门应当将归档案卷按照不同类别、载体和不同保管期限分别排列。案卷排列方法应当统一，前后保持一致，不得随意改动。

第13条　公司档案管理部门要对档案库房进行定期和不定期的检查。如有破损或者字迹失真的档案，应当及时修复。如发现其他问题，也应当及时解决或者报告领导。

第14条　各级档案管理部门应当建立健全档案资料的统计制度。对档案的收进、移出、库存、利用、销毁等情况进行登记和统计，并按照规定向上级领导报送档案基本情况统计表。

第15条　各级档案管理部门应当建立全宗卷，以积累本单位的立卷说明、分类方案、交接凭证、鉴定报告、销毁清册、检查记录、全宗介绍等。

第16条　档案的借阅和复制规定。

1. 本单位工作人员因工作需要可以借阅库存档案。外单位来人查阅本单位档案，必须持有单位介绍信，并经（分）公司经理批准。

2. 复制机密或绝密文件必须经总经理批准。

3. 档案借阅者必须遵循有关规定，履行必要的手续，不得涂损档案，不得转借他人，阅完及时归还。借阅绝密、机密档案，还负有保密的责任，违者按照有关规定处理。

4. 档案管理负责人必须认真检查归还的档案有无遗失、涂损等现象。

（续）

第 4 章　档案的鉴定、销毁和移交

第 17 条　各级档案管理部门会同财务部及有关部门，根据档案保管期限表定期对档案进行鉴定，核定保管期限，剔出无保存价值的档案。

第 18 条　档案保管期限的划分标准。

1. 档案的保管期限分为永久、长期和短期三种，其中永久为 50 年以上，长期为 16 年至 50 年（含 50 年），短期为 15 年以下（含 15 年）。

（1）凡是对国家建设、历史研究或公司发展有长远利用价值的，列为永久保管。主要包括：处理重要问题形成的文件材料，召开各种税务会议的重要文件材料，重要的请示、报告、总结，综合统计报表，机构演变的文件材料；上级机关颁发的属于本单位主管业务并需要贯彻执行的重要文件材料。

（2）凡是反映公司一般税务工作活动，在较长时间对各部门工作有查考利用价值的文件材料，列为长期保管。主要包括：一般工作问题文件材料，一般会议的主要文件材料，直属上级机关颁发的属于公司主营业务并需要贯彻执行的一般文件材料，下级单位报送的重要财务、税务总结报告和统计报表等文件材料。

（3）凡是在较短时间内对公司有参考价值的文件材料，列为短期保管。主要包括：公司一般事务性的文件材料，上级单位和同级单位颁发的非本单位主管业务但需要贯彻执行的税务文件材料，下级财务单位报送的一般财务工作总结、报告和统计报表等文件材料。

2. 档案的保管期限，从档案所属年代的次年 1 月 1 日起计算，长期计划、协议、协定、合同等有关文件，从其有效期满后次年 1 月 1 日起计算。

第 19 条　各级档案管理部门销毁确无保存价值的档案时，应当写出销毁档案报告，说明销毁理由、原保管期限、数量和简要的内容，连同编写的销毁清册一起报送，由总公司档案管理部门负责人审核后方可销毁，并在原案卷目录上注销。在销毁档案时，档案管理部门应当与总公司保卫部门取得联系，指定两人以上监销，并由监销人员在销毁清册上签字。

第 5 章　附则

第 20 条　本办法由财务部负责制定、修改及解释。

第 21 条　本办法经总经理批准后颁布施行，修改时亦同。

编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

12.4 中小企业税务管理方案设计

12.4.1 经营活动中的税务筹划方案

方案名称	××公司经营活动中的税务筹划方案	执行部门	
		监督部门	

一、筹划目的

进行此项税务筹划的目的如下。

1. 直接减轻税负，保证公司经济实体的良性循环。

2. 避免公司发生不必要的经济损失及名誉损失。

二、筹划原则

1. 公司选址在老工业区，旨在能够使公司以较低廉的价格租到生产厂房和办公楼，但公司每年却按25%缴纳公司所得税。

2. 如果公司能够将总部由原址迁到××市高新技术产业开发区，公司注册地址也随之更改，而工厂还保留在原地，那么公司即可享受到高新技术企业的税收优惠政策，即从第一个获利年度起可以免征所得税2年，其后还可以按15%的所得税税率减半征收所得税3年。

三、筹划依据

1. 按新税法规定，在国务院批准的高新技术产业开发区内设立的高新技术企业，其所得税可按15%的优惠税率征收，同时还可以享受到“两免三减半”的待遇。

2. 公司去年研制出的××系列高新技术产品，使得公司在家电智能控制系统研究领域处于国内领先水平。公司因此也获得了“高新技术企业”称号，属于税收优惠政策范围内的企业。

四、筹划分析说明

下面以公司近六年的利润为例，按普通税率和按优惠税率征收公司所得税所产生的经济利益差别进行详细分析。其中，固定资产折旧按直线折旧法进行折旧。

（一）按普通税率纳税

按普通税率的25%计算公司所得税后，公司六年内各年的利润情况如下表所示。

（续）

按普通税率纳税公司六年利润情况一览表

金额单位：万元

项目 \ 年度	第 1 年	第 2 年	第 3 年	第 4 年	第 5 年	第 6 年
销售额	3 800	4 600	6 600	7 200	10 800	13 200
生产成本	3 100	3 833	5 751	6 374	9 615	12 064
期间费用	420	407	584	636	725	836
毛利	280	360	265	190	460	300
所得税（25%）	70	90	66.25	47.50	115	75
净利润	210	270	198.75	142.50	345	225
利润累计数	210	480	678.75	821.25	1 166.25	1 391.25

（二）按优惠税率纳税

上表中的所得税是按目前 25% 的税率计算的，如果公司以高新技术企业身份变更注册地址，那么就可享受税收优惠。变更注册地址后的利润情况如下表所示。

变更注册地址后的利润情况一览表

金额单位：万元

项目 \ 年度	第 1 年	第 2 年	第 3 年	第 4 年	第 5 年	第 6 年
销售额	3 800	4 600	6 600	7 200	10 800	13 200
生产成本	3 100	3 833	5 751	6 374	9 615	12 064
期间费用	420	407	584	636	725	836
毛利	280	360	265	190	460	300
所得税（15%）	42	54	39.75	28.5	69	45
净利润	238	306	225.25	161.5	391	255
利润累计数	238	544	769.25	930.75	1 321.75	1 576.75

由以上两表综合说明，通过税务筹划，本公司六年的累计净利润可以增加 185.5 万元。

编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

12.4.2 存货成本核算中的税务筹划方案

方案名称	××公司存货成本核算中的税务筹划方案	执行部门	
		监督部门	

一、筹划目的

获取资金的时间价值，减少当期的应纳税所得额，以延缓当期的税款缴纳。

二、筹划原则

公司采用不同的存货计价方法，对账面上生产成本的降低和增值税、所得税的缴纳有较大影响。

（一）加权平均法

存货计价采取加权平均法，其优点在于会计核算简单。

（二）先进先出法

随着原材料采购成本的逐步降低，若采用先进先出法，则可以加大前期的账面生产成本、降低后期的账面生产成本，使得前期应缴纳所得税减少，前期的所得税移至后期缴纳，这样就会使公司获得资金时间价值上的好处，相当于争取到一笔无息贷款。

三、筹划分析说明

现分别以加权平均法和先进先出法对原材料成本的影响加以说明。

（一）按加权平均法核算存货成本

以1—6月份的进货数量为例，在加权平均法下，存货成本核算情况如下表所示。

1—6月份进货数量与价格表

项目 / 月份	进货数量（件）	销售数量（件）	平均单价（元/件）	总金额（元）
1月份	75	73	108.00	8 100.00
2月份	76	78	102.00	7 752.00
3月份	38	35	95.00	3 610.00
4月份	58	46	90.00	5 220.00
5月份	84	88	82.00	6 888.00
6月份	95	98	75.00	7 125.00
合计	426	418	——	38 695.00

采用加权平均法计算，单位购进价格为38 695÷426≈91（元）。

在加权平均法下，1—6月份的利润情况如下表所示。

（续）

加权平均法下 1—6 月份的利润表

项目 \ 月份	1 月份	2 月份	3 月份	4 月份	5 月份	6 月份
销售数量（件）	73	78	35	46	88	98
销售额（元）	9 125.00	9 750.00	4 375.00	5 750.00	11 000.00	12 250.00
存货成本（元）	6 643.00	7 098.00	3 185.00	4 186.00	8 008.00	8 918.00
期间费用（元）	700.00	820.00	370.00	470.00	900.00	1 120.00
毛利（元）	1 782.00	1 832.00	820.00	1 094.00	2 092.00	2 212.00
所得税（25%）	445.50	458.00	205.00	273.50	523.00	553.00
净利润（元）	1 336.50	1 374.00	615.00	820.50	1 569.00	1 659.00

（二）按先进先出法核算存货成本

先进先出法是根据先购入的货物先领用或先发出的假设来计价，利用该方法核算存货成本时，同期利润的变化情况如下表所示。

先进先出法下 1—6 月份的利润表

项目 \ 月份	1 月份	2 月份	3 月份	4 月份	5 月份	6 月份
进货数量（件）	75	76	38	58	84	95
进价（元）	108.00	102.00	95.00	90.00	82.00	75.00
销售数量（元）	73	78	35	46	88	98
销售额（元）	9 125.00	9 750.00	4 375.00	5 750.00	11 000.00	12 250.00
存货成本（元）	7 884.00	7968.00	3 325.00	4 155.00	7 336.00	7 427.00
期间费用（元）	700.00	820.00	370.00	470.00	900.00	1 120.00
毛利（元）	541.00	962.00	680.00	1 125.00	2 764.00	3 703.00
所得税（25%）	135.25	240.50	170.00	281.25	691.00	925.75
净利润（元）	405.75	721.50	510.00	843.75	2073.00	2 777.25

通过计算，按先进先出法核算存货成本，公司 1—5 月份所得税累计减少 387.00 元，而从 6 月份开始所得税却逐渐增加。通过这样的纳税筹划，延迟了税款的缴纳，获得了资金的时间价值。

编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

12.5 中小企业税务管理表单设计

12.5.1 应交税费估算表

金额单位：万元

项目	单价	工程费	总额	备注
投资方向调节税				
市政建设费				
增加投资建设费				
集资管理费				
城市建设绿化费				
交通能源设备费				
供电用电负荷费				
供电管网补偿费				
教育事业配套费				
商品房营业税				
城市维护建设税				
综合开发管理费				
合计				

12.5.2 税款缴纳记录表

年度：　　金额单位：元

税款名称	缴纳税款处	标准	上月		下月		合计	备注
			日期	金额	日期	金额		
合计	——	——	——		——			

12.6 中小企业税务管理文案设计

12.6.1 税务自查报告

文案名称	××公司税务自查报告	执行部门	
		监督部门	

本公司于201__年__月__日对公司201__年1月1日至201__年12月31日的账务进行了自查，现将清查情况汇报如下，由于时间仓促，汇报的内容难免有些问题或有所遗漏，如有不妥，请指正，谢谢！

纳税人名称：×××有限公司。

纳税人识别号：×××××××。

经济类型：内资企业。

法人代表：×××。

检查时限：201__年1月1日至201__年12月31日。

一、公司基本情况

1. 本公司系_____企业，经营地址：_____。

2. 主营业务：_____，负责人：王××。

3. 本公司201__年实现营业收入，共计____元；201__年经营性亏损，共计____元。

二、流转税

1. 主营业务收入：本公司201__年实现主营业务收入，共计____元。

2. 营业税：本公司201__年上缴营业税，共计____元。

3. 城市维护建设税：本公司201__年上缴城市维护建设税，共计____元。

4. 教育费附加：本公司201__年上缴教育费附加，共计____元。

5. 地方教育费附加：本公司201__年上缴地方教育费附加，共计____元。

6. 水利基金：本公司201__年上缴水利基金，共计____元。

三、所得税

本公司201__年上缴所得税，共计____元。

四、地方各税

1. 个人所得税：本公司职工____人，201__年的工资收入共计____元，我公司201__年个人工资收入未达到个人所得税纳税标准。

2. 城镇土地使用税：无。

3. 房产税：无。

（续）

4. 车船税：无。

5. 印花税：本公司201__年主营业务收入，共计____元，按0.03%税率缴纳印花税，共计____元，账本____本，每本5元贴花，共计____元，合计应缴纳印花税____元。

五、规费基金部分

1. 本公司201__年为____名员工缴纳了社会养老保险及失业保险，共计____元。

2. 本公司201__年缴纳残疾人就业保障金，共计____元。

六、发票使用情况

本公司201__年开具了____本发票。

编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

12.6.2 纳税筹划报告

文案名称	××公司纳税筹划报告	执行部门	
		监督部门	

一、公司业务类型及相关税种分析

1. 本公司的主营业务是热力管网及能源站建设及后期能源供应与服务。公司采用工业余汽为主供能源，使用蒸汽溴化锂空调系统，为客户提供能源接入服务，实现低能耗集中供冷和采暖。

2. 主要运作方式是通过与房地产开发商协定，在房地产开发项目建设前期，根据园区规模预先进行热力管网的设计、敷设及相应能源站的建设。当房地产项目建成出售时，由开发商向业主代收入网费或由定制客户缴纳入网费（初装费）。待业主正式入住后，根据业主使用的能源数量，能源公司按每月（或每季）向入住业主收取能源使用费。

3. 由上述分析可见，本公司应税业务、应税收入及其适用的税种、税率如下表所示。

应税业务、应税收入及其适应的税种、税率一览表

应税业务	应税收入	适用税种	计算公式、适用税率
前期园区管网敷设及能源站建设、客户精装修环节参与空调终端及管网配置业务	委托开发商代收入网费或向定制客户收取入网费（初装费）	营业税	营业收入×3%
提供能源	向入住业主收取能源使用费	增值税	13%

（续）

4. 根据相关法律、法规的规定，管道煤气集资费（初装费），是用于管道煤气工程建设和技术改造，在报装环节一次性向用户收取的费用。根据现行营业税政策规定，对管道煤气集资费（初装费），应按“建筑业”税目缴纳营业税；生产、销售货物或提供增值税应税劳务的单位，在销售货物或提供增值税应税劳务时，代有关部门向购买方收取的集资费（初装费）、手续费、代收款等，属于增值税价外收费，应征收增值税，不征收营业税。

5. 现实中供水、供电、供气部门对初装费的收取存在以下不同情况。

（1）房地产开发时一次性向房地产开发商收取，房屋售出后再由房地产开发商分别向业主收取。

（2）居民入户时向居民一次性收取。

（3）随同水电气费分次收取。

前两种情况属于在报装环节一次性收取，特别是第一种情况，在收取初装费时，最终用户还无法确定，只是由房地产开发商先代为缴纳，房屋尚未出售，因此这种情况认定为在“销售货物或提供增值税应税劳务”环节收取初装费是与事实严重不符的。

6. 通过上述分析可推论：由管道煤气公司直接投资，在报装环节一次性收取的入网费（初装费）应缴纳营业税，初装费的收取方式有两种，具体内容如下所述。

（1）由房地产开发商一次性缴纳，其后由房地产开发商在出售房屋时向业主分次收取。

（2）委托房地产开发商在出售房屋时向入户业主代收。

如果投资单位不是管道煤气公司，而是委托管道煤气公司在以后销售货物或提供增值税应税劳务时分次收取初装费，则应视为价外收费，对管道煤气公司征收增值税。根据本公司初装费的运作情况，应属于在报装环节一次性收取初装费，属于营业税应税业务，应缴纳营业税。

7. 公司计划未来 5—7 年，投资集中供冷供热能源站，采用工业余气为主供能源，购置溴化锂空调系统，为××软件园、该项目提供集中供冷（或采暖）所需能源，总体服务面积预计约为 100 万～120 万平方米。

8. 按照 4 个能源站测算，本项目计划投资 11 700 万元，其中空调主机及其辅助设备等设备投资 6 500万元，空调管网系统 3 000 万元，电力配套费 800 万元，蒸汽接入费 500 万元，施工管理费及税金 900 万元。

9. 按照总服务面积 100 万平方米、运行后每年按 68 元平方米的标准向客户收取服务费测算，能源站预计每年可实现运行收入 6 800 万元（按业主全部入住并全额收费计算）。预计能源站每年运行维护费及能源引入费 2 782 万元。其他费用如下。

（1）机房租赁费 72 万元（租用××食堂地下室空间，面积约 6 000 平方米，租金标准 120 元/平方米/年）。

（2）维护保养及人工费 600 万元，电费 450 万元（电价按照 0.95 元/千瓦时测算）。

（3）蒸汽费 1 660 万元（按 125 元/吨测算）。

（4）系统折旧费 585 万元（采用直线法，折旧年限 20 年）。

（5）财务费用 240 万元（4 000 万元贷款、三年期、年利率 6%）。

（续）

（6）管理费用200万元（按照运行收入的3%测算）。

能源站运行总成本费用合计3 807万元。利润总额2 993万元，按25%的所得税率计算企业所得税748.25万元，每年净利润为2 244.75万元。

10. 按照能源站运营期六年内的净现金流量进行折算，假定第一年开始即满负荷运行，则累计税后净现金流量4 430.85万元；按照8%的期望投资报酬率折算，税后净现值为1 663.92万元；所得税前内含报酬率为31.12%，所得税后内含收益率为15.57%。静态投资回收期为4.27年，动态投资回收期为4.97年。

二、公司所得税节税空间分析

（一）《企业所得税法》及其《实施条例》的主要条款及解读

以下为《企业所得税法》及《实施条例》主要条款及税收优惠政策一览表，主要优惠情况如下表所示。

《企业所得税法》及《实施条例》主要条款及税收优惠政策一览表

相关条款	《企业所得税法》条款	《实施条例》具体规定
收入确认	第6条	第22条、第23条
准予扣除的成本、费用、损失及税金	第8条	第31条、第32条、第34条 第41~45条
公益性捐赠的扣除标准	第9条	第51条
固定资产折旧年限	第11条	第59条、第60条
长期待摊费用的扣除	第13条	第68条、第69条、第70条
可以免征、减征企业所得税的项目	第27条	第88条
高新技术企业的认定标准	第28条	第93条
加计扣除	第30条	第95条、第96条
加速折旧	第32条	第98条
减计收入	第33条	第99条
环保、节能、安全专用设备投资抵免	第34条	第100条

（二）企业所得税节税空间及有关财务策略

1. 企业所得税法构筑的税收优惠体系以“产业优惠为主、区域优惠为辅”，公司在利用税收优惠政策时，可以从纳税人身份、投资方向、设立地点、资源利用、新产品、公司人员结构等方面考虑国家给予的税收优惠政策，从而进行相应的决策。

（续）

2. 投资可享受税收优惠的行业：农、林、牧、渔业项目；国家重点扶持的公共基础设施项目；从事符合条件的环境保护、节能节水项目。

3. 投资建立国家需要重点扶持的高新技术企业，建立符合条件的小型企业，建立创业投资企业并从事国家需要重点扶持和鼓励的创业投资。

4. 安置残疾人员及国家鼓励安置的其他人员就业。

5. 综合利用资源，生产符合国家产业政策规定的产品。

6. 获得符合条件的技术转让所得。

7. 加大新技术、新产品、新工艺的研究开发力度。

除通过确定产业方向及利用资源等方面充分享受国家相关税收优惠政策之外，在不违反国家相关法律、法规的前提下，公司还可运用一定的财务策略进行相应的节税筹划。

三、相关会计核算

1. 公司按照国家有关部门批准的收费标准和合同约定在取得入网费收入时，应借记“银行存款”等科目，贷记“递延收益”科目。记入“递延收益”科目的金额应按合理的期限平均摊销，分期确认为收入。确认收入时，应借记“递延收益”科目，贷记“主营业务收入”等科目。

2. 如果公司在提供服务的期间内终止提供服务或是将该公共服务设施对外转让的，应将“递延收益”科目的余额全部确认为终止服务或转让当期的收入，借记“递延收益”科目，贷记“主营业务收入”等科目。

3. 公司应按以下原则确定对已记入“递延收益”科目的入网费适用的分摊期限：公司与客户签订的服务合同中明确规定了未来提供服务的期限，应按合同中规定的期限分摊；公司与客户签订的服务合同中没有明确规定未来提供服务的期限，但公司根据以往的经验和客户的实际情况，能够合理确定服务期限的，应在该期限内分摊；公司与客户签订的服务合同中没有明确规定未来应提供服务的期限，也无法对提供服务期限作出合理估计的，应按不低于 10 年的期限分摊。

编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

第 13 章

中小企业财务信息化管理精细化设计

13.1 中小企业财务信息化管理问题与对策

13.1.1 中小企业财务信息化管理存在的问题

财务信息管理是指在本企业范围内，利用计算机和网络等先进的信息技术来研究财务信息资源在中小企业生产经营活动中开发利用的规律，并依据这些规律对财务信息资源进行组织和协调活动。我国中小企业财务信息资源管理正处在信息系统的初级阶段，在信息技术应用、管理模式、相关法律方面均存在许多问题，具体说明如图 13-1 所示。

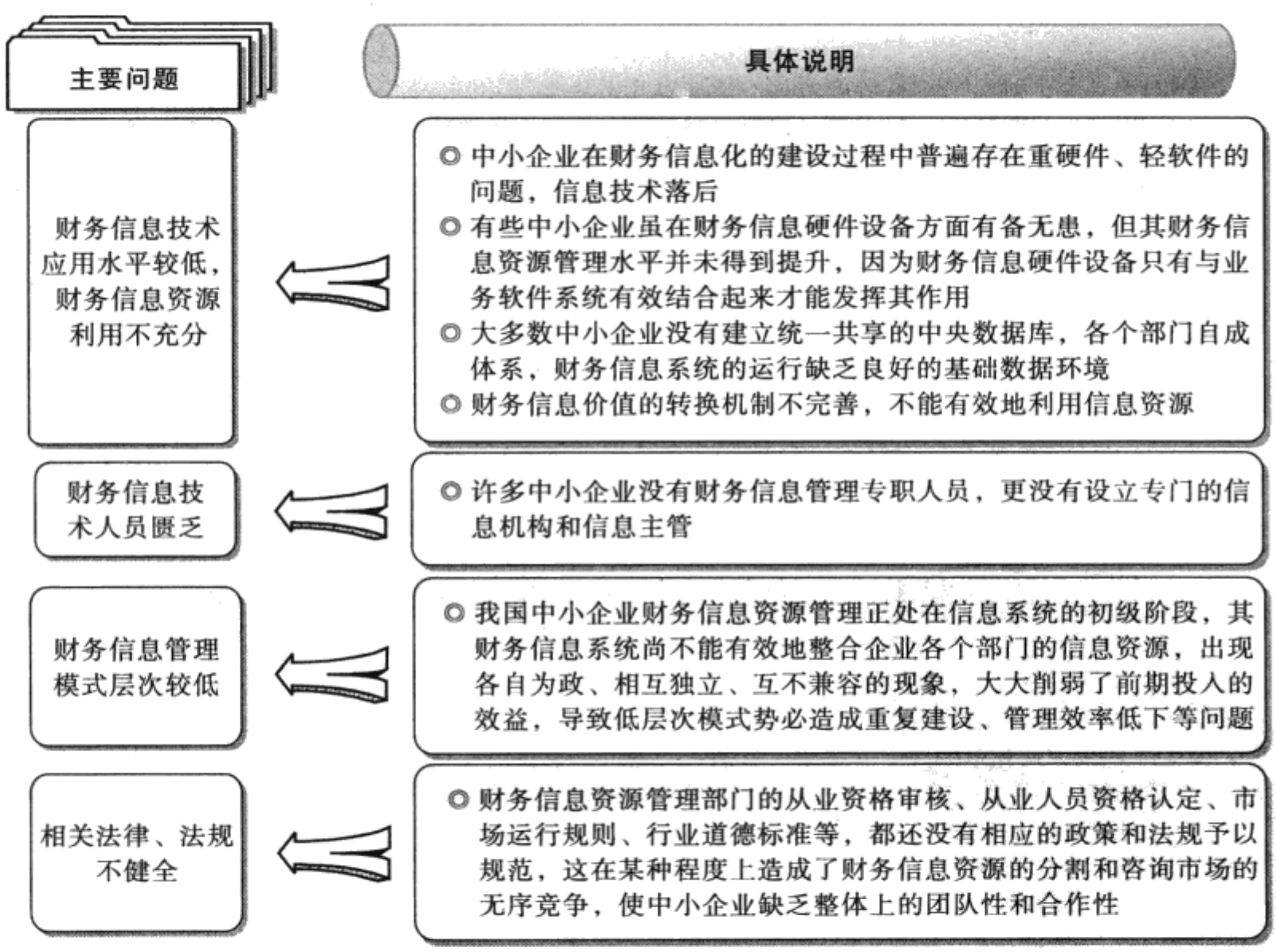


图 13-1 中小企业财务信息化管理存在的问题

13.1.2 中小企业财务信息化管理问题解决对策

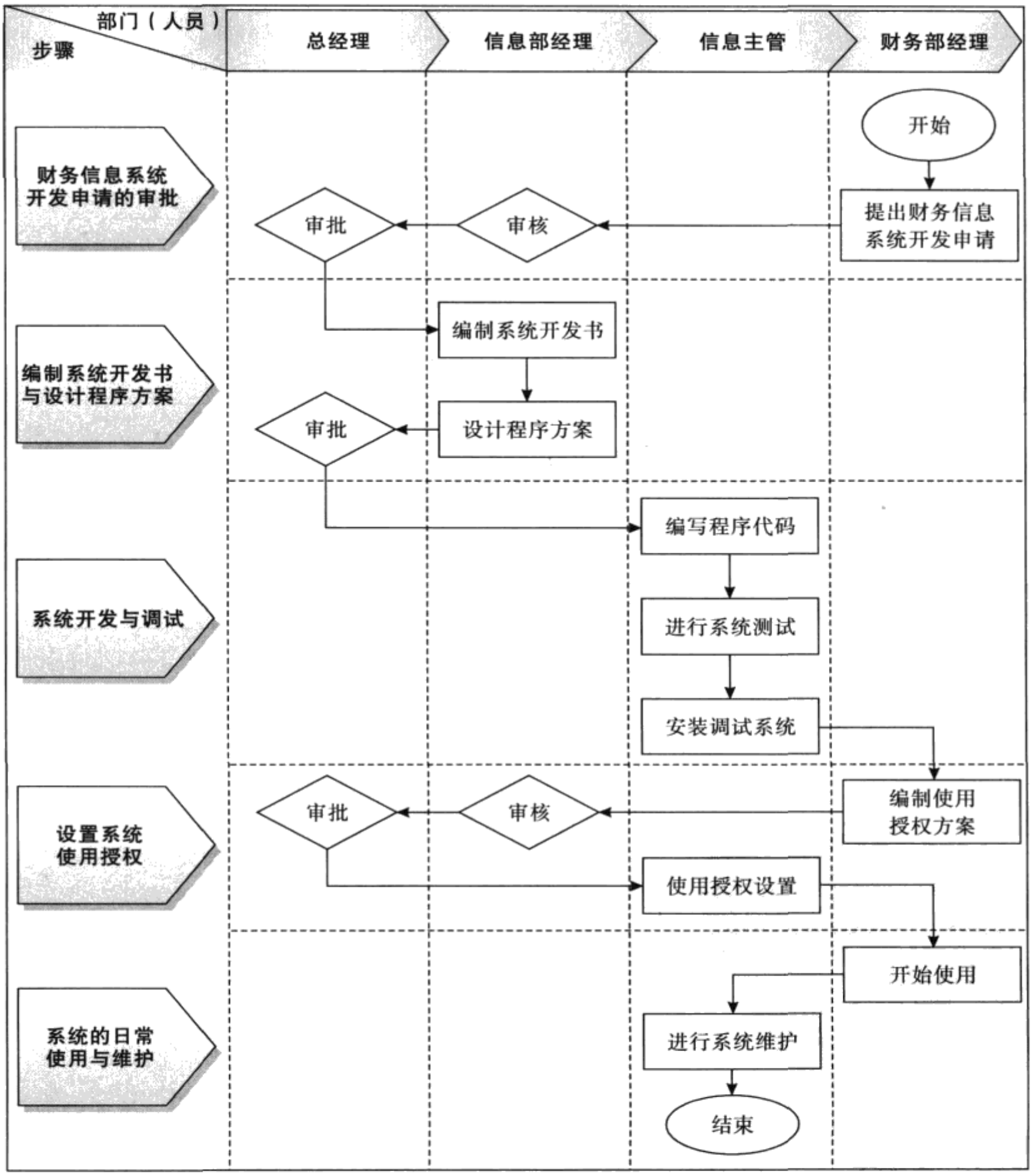
中小企业管理者应更全面、更准确地认识和把握财务信息资源和信息技术在本企业各项经营决策和业务中的应用，妥善处理会计信息化和财务信息资源管理的关系，最大限度地发挥财务信息技术的作用，从而提高财务信息资源的利用价值和企业信息化管理的水平。针对上述中小企业财务信息管理中存在的问题，具体的解决对策如图 13-2 所示。

解决对策	具体说明
优化财务信息环境，鼓励中小企业技术进步及创新	◎ 政府应在推进中小企业财务信息资源管理工作方面优化外部环境，发挥引导、协调、带动的作用，以相关的法律、法规和政策指南优化信息环境，鼓励中小企业财务信息技术的应用和创新 ◎ 中小企业应结合自身的特点，以能力和业绩为导向，完善激励和约束机制，遵循“高效益、低风险”的原则，提高财务信息水平
加强对中小企业财务信息管理人员的培养和队伍的建设	◎ 中小企业应积蓄自身的人力资源，通过对知识的共享、运用集体的智慧提高应变能力和创新能力 ◎ 通过多种途径培养人才，如根据财务信息管理前沿领域的发展对现有人员进行在职轮流培训，为中小企业财务信息管理人员参加对外交流创造条件
提高中小企业财务信息资源开发、管理和使用的效率	◎ 提高中小企业财务信息资源开发、管理和使用的效率，一来为企业决策提供有力的支持，二来可向外界提供本企业的信息，以增加市场机会，从而有利于提升企业的竞争优势
提升企业管理人员信息技术意识和技能	◎ 我国中小企业正在经历从传统型企业向信息型企业转变的过程，企业管理人员应具备强烈的信息管理意识和丰富的信息管理技能，保证企业的信息结构与企业的战略相协调，还要具备规划、协调、集成政策与战略的能力，勇于承担风险，对环境的变化较为敏感
增强中小企业财务信息资源管理的安全措施	◎ 中小企业的财务信息资源是无形资产的一部分，随着社会网络技术的发展，威胁企业财务信息资源安全的因素越来越多，包括但不限于自然环境的不可抗力因素、软件和硬件系统因素、人为及管理因素、物理及电磁因素等

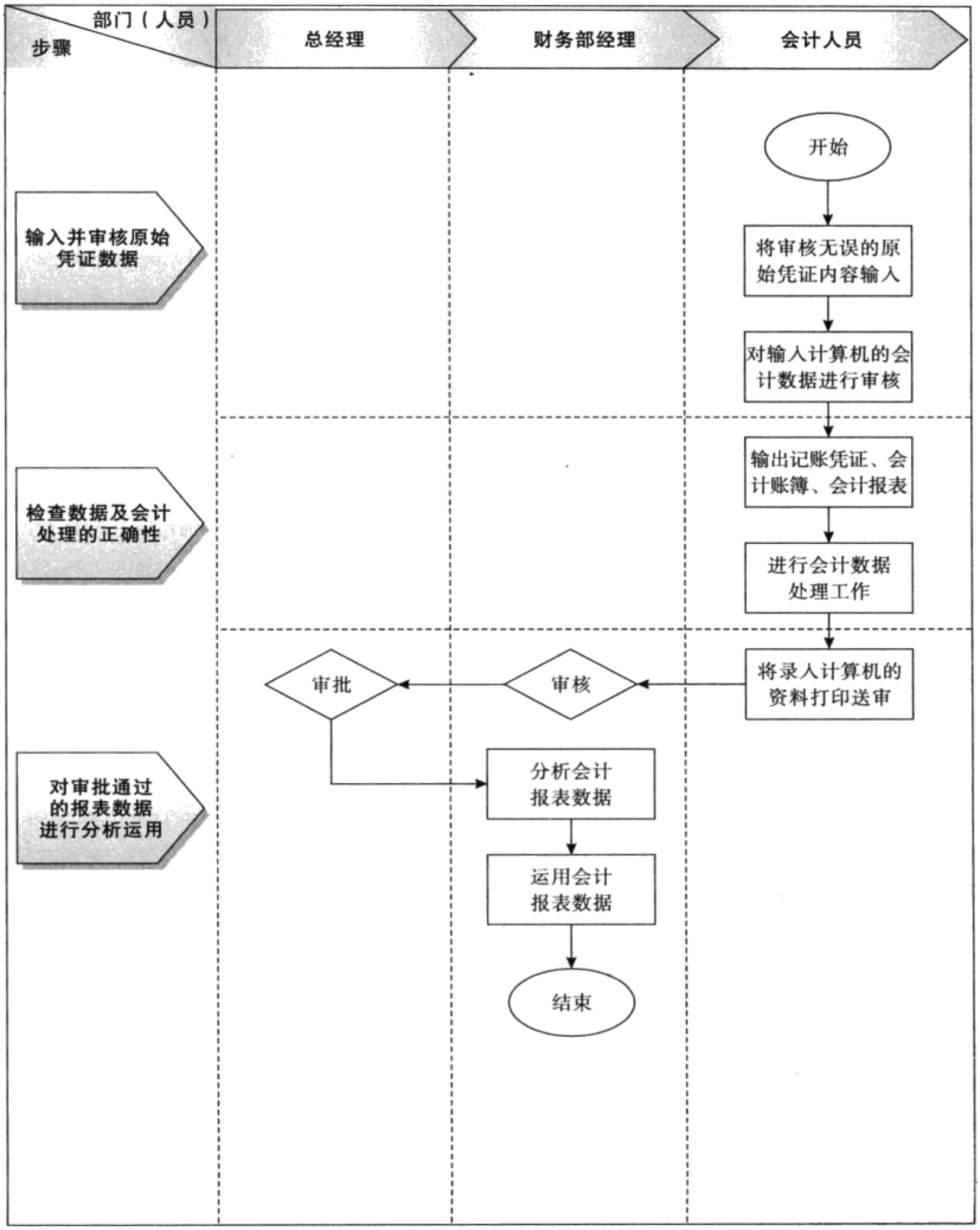
图 13-2 中小企业财务信息化管理问题解决对策

13.2 中小企业财务信息化管理流程设计

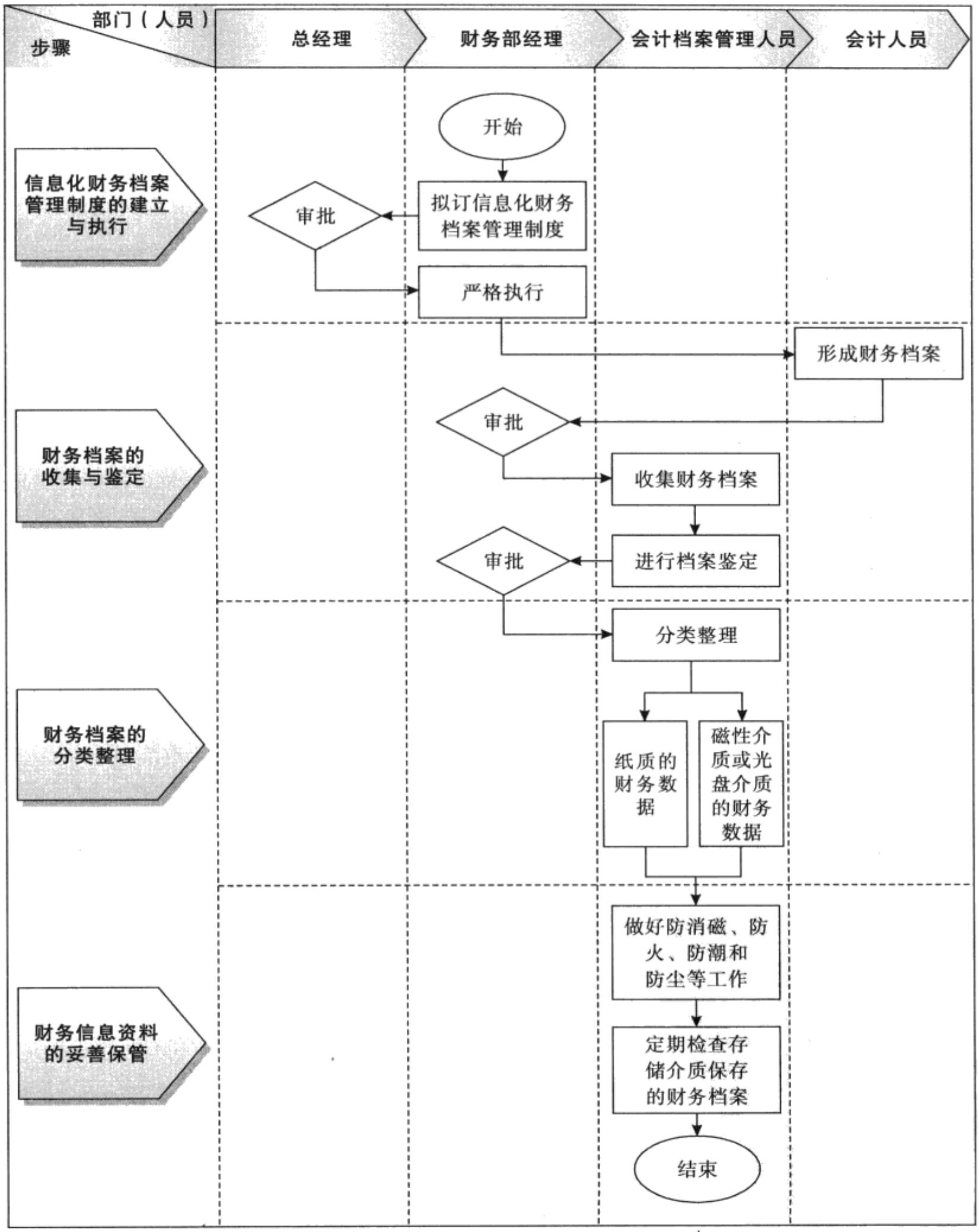
13.2.1 信息系统开发维护流程



13.2.2 财务信息化操作控制流程



13.2.3 财务信息化档案管理流程



13.3 中小企业财务信息化管理制度设计

13.3.1 财务信息内部公开办法

制度名称	××公司财务信息内部公开办法			编　　号	
				受控状态	
执行部门		监督部门		编修部门	

第1条　目的。

为了提高财务部的工作效率，减小财务信息化带来的风险，特制定本办法。

第2条　适用范围。

本办法适用于财务部所有人员。

第3条　相关术语解释。

1. 本办法所指的财务信息化，是指利用计算机信息技术代替人工进行财务信息处理，以及替代部分由人工完成的对财务信息进行分析和判断的过程。

2. 本办法所指的信息化财务档案，是指存储在磁性介质或光盘介质的财务数据和计算机打印出来的书面等形式的财务数据，包括记账凭证、会计账簿、会计报表（包括报表格式和计算公式）等数据。

第4条　财务部的计算机只允许用于公司的会计、财务工作，禁止在计算机上聊天、打游戏等。

第5条　财务部的计算机专人专用，禁止交叉使用。

第6条　公司财务信息的录入由专人负责，被指派人员保管好自己的账号与密码，严防泄露。

第7条　财务人员搜集的原始凭证在录入计算机之前必须经审核人员审核，审核人员做好审核记录。

第8条　财务人员在计算机上编制好记账凭证时，由审核人员上机审核并做好审核记录。

第9条　财务人员打印出的账表由财务部经理负责审核，定期报送公司总经理审核。

第10条　财务人员每次使用计算机时必须使用不间断的电源，防止因断电导致核心数据丢失。

第11条　财务人员在每次下班前需将系统备份，防止数据丢失。

第12条　财务人员经过授权后定期将系统中的财务信息备份，存储于其他介质中保存好。

第13条　未经授权不得对财务软件进行修改、升级或更换硬件，否则造成的后果由当事人承担。

第14条　负责保管信息化财务档案的人员需定期检查，做好防火、防尘和防潮工作，防止存储介质损坏导致财务档案丢失。

第15条　本办法应结合“财务信息授权使用制度”一同使用。

第16条　本办法由财务部负责制定，解释权、修改权归财务部，经总经理批准后颁布施行。

编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

13.3.2 财务信息使用管理办法

制度名称	××公司财务信息使用管理办法			编　　号	
				受控状态	
执行部门		监督部门		编修部门	

第 1 章　总则

第 1 条　目的。

为强化公司财务信息系统管理，提升公司会计电算化工作水平，逐步建立统一、科学、经济合理，并具有辅助预算、支持决策和办公自动化功能的财务信息网络系统，根据我国相关法律、法规的规定，结合公司财务信息系统工作特点，特制定本办法。

第 2 条　适用范围。

本办法适用于公司财务会计信息的使用管理工作。

第 3 条　财务信息的使用原则。

公司财务信息的使用应坚持统一领导、统一规划、统一标准、统一资源、统一管理的原则。

第 2 章　人员分工及岗位职责

第 4 条　财务部人员职责分工。

1. 会计人员应认真学习和贯彻落实公司“会计电算化管理办法”、“会计电算化工作规范”和财务信息管理系统的有关规定，精通公司财务会计业务，其计算机操作能力要符合会计电算化的上岗要求。

2. 会计人员应按照公司总经理的要求，做好财务软件应用项目的推广应用工作。

3. 财务部经理应做好主持拟订财务信息管理系统工作规划，协调各部门与财务部之间的关系，并按照公司财务工作内容，做好财务部人员的分工和职责权限的落实。

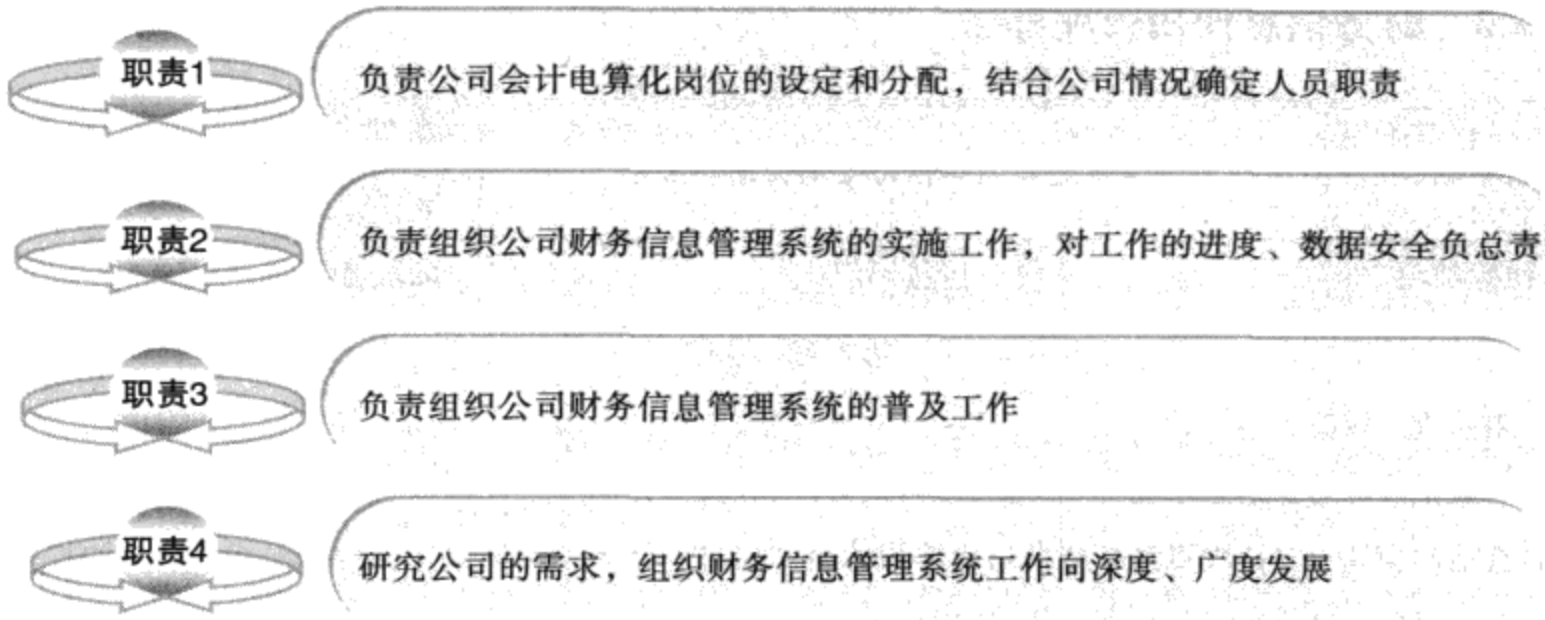
4. 公司设置会计电算化岗位。公司财务信息管理网络系统设置系统管理员、财务信息管理员、安全管理员等。各管理员应按照公司信息化管理要求，具备相应资质。

第 5 条　建立会计电算化岗位责任制。

1. 公司总经理负责会计电算化的全面工作，享有财务软件的所有操作权限。

2. 财务部经理负责协调公司财务信息管理系统的总体运行工作，具体职责如下图所示。

（续）



财务部经理的具体职责

3. 系统管理员负责公司财务信息管理系统的技术管理工作，其职责包括如下。

（1）根据软件功能及公司标准编码，确定公司的系统应用模式。

（2）负责系统软件、硬件、网络、数据库及财务软件的所有技术问题，保障系统的正常运行，负责软硬件的配置、更换、保管、维护和升级台账的建立健全和登记工作。

（3）掌握网络服务器及数据库的超级口令，负责服务器的软硬件资源分配，监控网络的运行。

（4）掌握系统管理员权限，根据财务负责人的书面要求，为其他人员分配使用权限，对财务数据的安全保密负责。

（5）管理财务数据，负责进行数据的备份、恢复，重要数据要备双份，存放在两个不同的地点，并要定期进行检查、复制。

（6）负责所有管理和维护、升级等工作，事前做好必要的安全技术措施。

4. 稽核管理员负责账务审核工作，具体职责如下。

（1）负责对输入计算机的会计数据（记账凭证和原始凭证等）进行审核。

（2）对打印输出的凭证、账簿、报表进行核对确认。

5. 财务信息管理员主要负责成本和公司员工工资系统操作工作，具体职责如下。

（1）享有会计科目录入、会计科目审核和会计科目结转的权利，享有报表管理录入、修改的权利，享有查询的权利，享有固定资产管理系统的操作权限。

（2）享有对工资管理系统的操作权限，享有住房公积金管理系统的操作权限。

6. 出纳人员享有对各类财务软件的查询权限，不享有修改权限。

第6条　财务信息管理员交接工作。

财务信息管理员在变动前必须办理交接手续，接替人员应认真接管移交工作。具体要求如下。

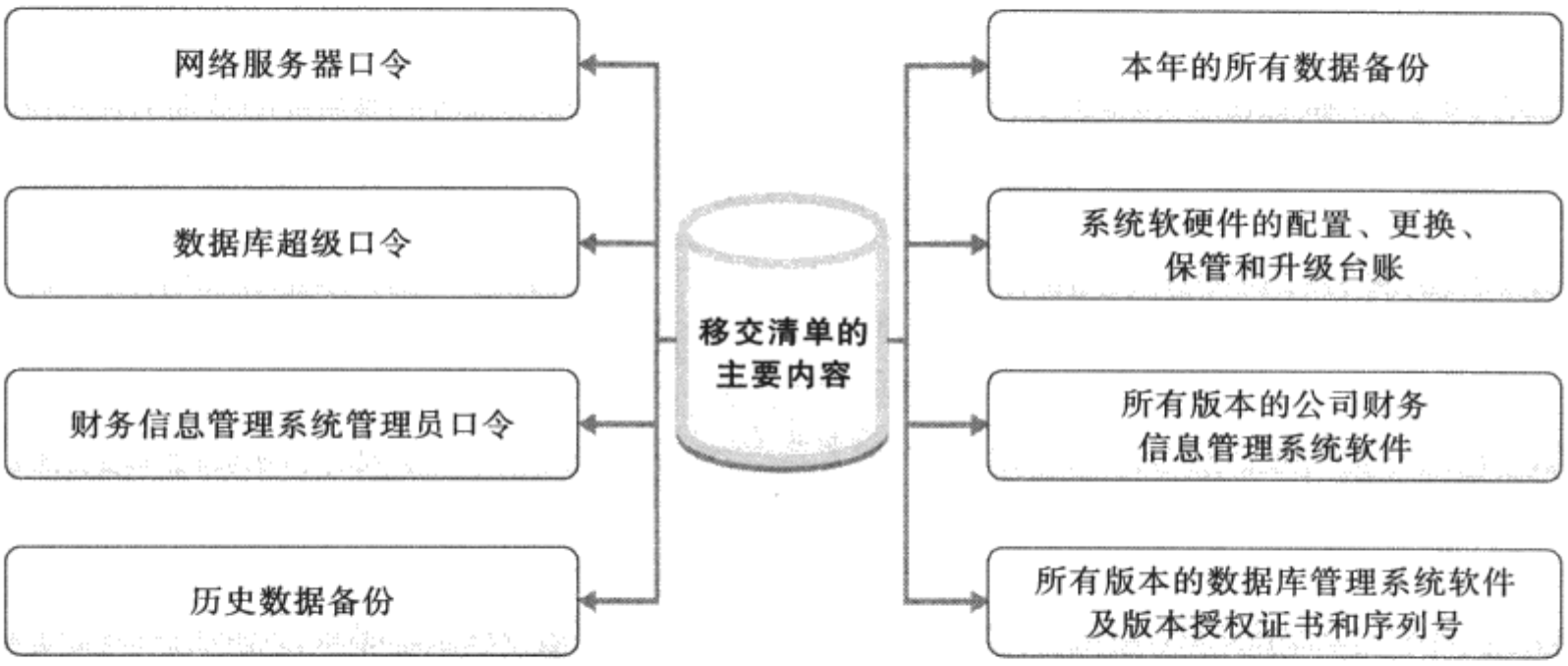
（续）

1. 由财务部经理负责监交。

2. 交接完成以前的系统管理维护工作由现任系统管理员负责。

3. 交接完成后由监交人员及交接双方签字，并作为会计档案存档。

4. 移交清单主要包括的内容如下图所示。



移交清单的主要内容

5. 对交接内容应进行上机测试，确保交接质量。上述几项口令应最后交接。一旦交接，接替人员应立即更换所有口令，并开始承担系统管理员的所有工作。

6. 一般操作人员的岗位交接，应在移交清册中列明操作员口令及密码，会计数据媒体及有关资料、实物等。

第 3 章　软件开发与实施

第 7 条　软件的开发。

1. 财务部根据实际工作需要开发一些财务应用软件，必须遵守公司制定的统一标准和规范，并报财务部经理及相关部门经理批准。

2. 财务系统开发完成后，须经过系统调试、试点运行、人员培训和技术审查后，方可正式推广应用。系统技术审查工作由公司总经理办公会组织进行。

3. 公司自行开发应用软件未经技术鉴定、上级主管部门批准不能使用。

第 8 条　财务信息管理系统软件及全套文档资料、会计数据应按照会计档案进行管理。每年备双份会计数据，形成电子档案，并按年度建立文件目录。财务信息化管理员负责以上工作。

第 4 章　软、硬件管理

第 9 条　财务信息管理系统的软、硬件的选用由主管该项工作的财务负责人全权负责。

第 10 条　财务部对财务信息管理系统所用硬件设备进行统一管理，具体工作由系统管理员负责。

（续）

第 11 条　财务信息管理系统所用设备、软件的购置应坚持技术先进和经济合理原则。

第 12 条　维护不同版本的完整性、独立性，确切掌握各版本使用情况，防止出现版本的混淆。

第 13 条　认真组织软件的升级工作。一般应在同一个会计期间内一次性更换所有在用软件，升级前通知各用户，对功能改动部分加以说明。

第 14 条　财务信息管理系统的硬件更换、软件升级时，必须采取安全技术措施，对原程序和数据库实行双备份并存放于不同的地点。

第 15 条　制定具体的防计算机病毒措施。所有来历不明的媒体介质在使用前必须经过病毒检测，安全管理员对财务系统所有在用计算机必须定期进行清病毒检测；严防病毒通过网络传播；办公用计算机禁止装入游戏软件。

第 5 章　财务信息管理系统的操作管理

第 16 条　会计岗位权限包括软件功能权限、科目使用权限、报表使用权限及其他权限。公司根据各会计岗位工作内容制定会计岗位权限标准。各操作人员都应参加计算机信息管理专业技能培训，熟悉系统各项操作。

第 17 条　系统管理员负责依据财务负责人签字通过的会计岗位权限标准，对各会计岗位分配权限。

第 18 条　各操作人员必须设置只有自己知道的口令，并定期更换口令。口令的安全由操作人员自己负责，操作人员发现自己口令被修改或删除时应立即向财务负责人报告，财务负责人可委托系统管理员会同信息化管理员，查明原因后再作处理。网络服务器及数据库口令的安全由系统管理员负责。

第 19 条　操作人员离开系统时应退出系统或进行系统封锁，对自己账号下的所有操作负完全责任。

第 20 条　会计人员输入数据后，收付款凭证由稽核人员审核签章，财务负责人审核签章后交由出纳人员审核并办理收付款业务。

第 21 条　所有机器产生的凭证、账簿、报表等会计资料，必须以书面形式打印出来，打印结果必须清楚。所有打印出的凭证、账簿、报表，要按会计工作规范的要求，经制单人员、稽核人员、记账人员、会计主管签字或盖章后生效。

第 22 条　每天发生的业务应当天登记入账。账簿根据实际情况和工作需要按月或按季、按年打印，并保持账页的连续性。

第 23 条　使用财务信息管理系统时，不能删除中间的凭证。

第 24 条　结账时，要规定结账时间、结账顺序。产生上报报表以后不能再录入本月凭证，必须保证账表的一致。报表上报以前必须进行报表校验（勾稽关系检查），检查通过后才能上报。上报报表必须以书面（或网络传递）形式进行。

第 25 条　系统管理员应定期检查工作日志，核实操作人员的操作时间、操作内容等。

第 6 章　财务信息管理系统的维护管理

第 26 条　系统维护管理是指为保障系统正常运行而进行的对硬件、网络、数据库、操作系统、财务软件及相关办公自动化软件进行的安装、修正、更新版本、扩展、备份等操作以及对软件应用模式的设计及实施工作。

（续）

第 27 条　系统维护管理工作由系统管理员负责。未经系统管理员授权，其他人员不得进行系统维护操作。系统维护过程中，禁止任何人以任何方式对数据库内数据进行直接修改，只能运用规定的方法进行留有痕迹的修改。

第 28 条　系统运行时，应获得充分的维护保障。系统发生影响正常运行的故障时，系统管理员应及时给予处理。月末、年末时更应立即给予解决。属于系统优化或不影响正常业务流程的问题，系统管理员可视工作需要决定解决的时间。对于系统运行环境变化、单位核算方式变化、管理需求变化等问题，系统管理员应进行合理的预计，提前规划，制定实施方案，确保系统的平稳运行。

第 29 条　所有接入财务虚拟专用网络计算机的 IP 地址应符合公司的统一规划，禁止在财务虚拟专用网络上运行与财务业务无关的服务。系统运行中出现故障或出现不明意义的提示时，操作人员应保护现场，及时与系统管理员联系。由操作人员擅自处理故障而引起的后果由操作人员承担。

第 7 章　财务信息的安全保障

第 30 条　财务信息的安全是指信息不丢失、不损毁、不向无关人员泄露、不被非法修改。保障信息的安全要从技术和管理两个方面着手，做好安全保密工作。财务信息管理系统中的关键信息实行数字加密传输和保存。

第 31 条　财务数据的备份或保存介质可采用移动硬盘、光盘等。网络服务器在引进时必须配置可读写光盘机或其他存储介质。备份介质要做好防磁、防火、防潮和防尘工作。

第 32 条　系统管理员要经常对系统中的数据进行备份，以便在计算机发生故障时可将数据恢复到最近状态。数据备份的目标是防止任何时间发生的软硬件故障以及人为失误造成的数据损坏。

第 33 条　严禁未经授权将财务数据拷贝出系统，转给无关的人员或部门；严禁未经授权进行数据恢复或转入操作；参与系统开发及实施人员应管理到位且必须签订相关保密协议。

第 34 条　财务信息管理系统软件的有关源程序及设计文档由系统管理员负责保管。

第 35 条　操作人员发现软硬件故障时，不得自行处理，应通知系统管理员，由系统管理员按规定的故障处理流程处理。发现影响财务信息管理系统的安全隐患时，系统管理员应及时报告并采取安全保护措施。

第 8 章　财务信息档案管理

第 36 条　财务信息管理系统档案包括如下内容。

1. 每年一次的数据库备份。
2. 财务软件升级前的数据库备份。
3. 打印输出的经过盖章签字的会计资料。
4. 每年一次的经系统管理员签字的系统管理维护记录本。
5. 所有版本的系统、网络、数据库、软件。
6. 软件的开发文档、源程序。
7. 其他应该存档的资料或数据。

（续）

第37条　打印输出的凭证、报表、账簿等各种会计资料的保存按财政部“会计档案管理办法”执行。数据库的备份要永久保留。以不同介质保存的数据档案必须有双份备份，分别存放于不同的地点。

第38条　以磁性介质存储的数据应每年更换新的介质，进行再拷贝。

第9章　附则

第39条　本办法由财务部负责制定、修改和解释。

第40条　本办法经总经理批准后颁布施行，修改时亦同。

编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

13.3.3　财务信息管理系统安全保障细则

制度名称	××公司财务信息管理系统安全保障细则			编　　号	
				受控状态	
执行部门		监督部门		编修部门	

第1条　目的

为保证财务信息管理系统的安全与稳定，确保财务信息的完整性，特制定本细则。

第2条　适用范围

本细则适用于公司财务信息管理系统的安全保障工作。

第3条　相关术语解释

本细则所指的信息化财务档案，是指存储在磁性介质或光盘介质的会计数据和计算机打印出来的书面等形式的财务数据，包括会计凭证、会计账簿、财务报表（包括报表格式和计算公式）等数据。

第4条　所有操作人员进入公司的财务软件时，都要设置密码，并严守密码，不得告诉他人，密码要定期更换；操作人员离开计算机时需退出财务软件，以确保财务数据得以保密。

第5条　财务部只有财务信息数据库管理员能进入财务数据库，其他人员不得进入；如确需进入的，必须经财务部经理同意，在系统管理员的指导下完成。

第6条　安装有财务软件的计算机设备需专人专用、专人保管。

第7条　系统管理员要定期对计算机设备进行检查，保证计算机设备的正常运行。

第8条　不能随便使用他人的光盘或移动硬盘，在使用移动介质之前一定要进行计算机病毒测试，未经安全管理员同意不得安装其他软件，以防止病毒的侵入。

第9条　坚决不允许他人未经财务部经理的许可进入服务器。

第10条　本细则经总经理批准后颁布施行，修改时亦同。

编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

13.4 中小企业财务信息化管理表单设计

13.4.1 财务信息密级划分表

信息等级	使用情况	内容
一级	一般信息	遭到破坏和泄露后，会对公司相关人员的合法权益产生损害
二级	公司各部门内部的一般信息	遭到破坏和泄露后，会对公司相关部门的合法权益产生损害
三级	涉及公司利益的一般信息	遭到破坏和泄露后，会对公司的相关交易事项产生负面影响
四级	涉及公司利益的重要信息	遭到破坏和泄露后，会对公司利益产生严重影响
五级	涉及公司利益的重大信息	遭到破坏和泄露后，会影响公司正常运营，对公司的整体形象产生严重损害

13.4.2 硬件设备维护检修表

维护人		维护日期	
设备名称		规格型号	
生产厂家		购置日期	
用　途		累计运行时间	
维护内容			
上次维护记录			
设备运行状况说明			
部门主管意见	签字：　　日期：____年____月____日		
部门经理意见	签字：　　日期：____年____月____日		

注：本表单（一式三份），使用部门一份，信息部一份，财务部一份。

13.4.3 硬件设备更换登记表

更换人		更换日期	
设备名称		规格型号	
生产厂家		购置日期	
使用部门		更换部件	
部件规格型号		数　量	
单　价		总　价	
更换原因			
上次更换记录			
部门主管意见	签字：　　日期：____年____月____日		
部门经理意见	签字：　　日期：____年____月____日		

注：本表单（一式三份），使用部门一份，信息部一份，财务部一份。

13.5 中小企业财务信息化管理文案设计

13.5.1 财务信息管理系统应急预案

文案名称	××公司财务信息管理系统应急预案	执行部门	
		监督部门	

一、财务信息系统应急预案处理机构

公司成立财务信息安全领导小组，由信息部经理任组长，信息部主管和会计人员等为领导小组成员，财务信息安全岗由财务部系统管理员担任，网络安全岗由信息部网络安全管理员担任，计算机硬件安全岗由信息部硬件管理员担任。

二、应急预案的启动时机

在发生网络与财务信息安全事故时，应立即启动应急预案。

三、财务软件系统遭破坏性攻击时的应急预案

1. 重要的财务软件系统平时必须存有备份，与财务软件系统相对应的数据必须备份并将其保存于安全的地方。

（续）

2. 当值班人员通过入侵监测系统发现有黑客正在进行攻击时，应立即向财务信息安全领导小组日常应急办公室报告。财务软件系统遭破坏性攻击（包括严重计算机病毒）时应使财务系统停止运行。

3. 管理员首先要将被攻击的服务器等设备从网络中隔离出来，保护现场，并同时向财务信息安全领导小组通报情况。

4. 日常应急办公室负责恢复与重建被攻击或被破坏的系统，恢复系统数据，并及时追查非法信息来源。

5. 事态严重的应立即向信息部经理和财务信息安全领导小组组长报告，并根据指示向公安部门报警。

四、财务数据库发生故障时的应急预案

1. 一旦数据库崩溃，值班人员应立即进行数据及系统修复，修复困难的，可向财务信息安全领导小组汇报情况，以便取得相应的技术支持。

2. 无法修复的，应立即向软硬件提供商请求支援。取得相应技术支援也无法修复的，应及时向财务信息安全领导小组组长报告，在业务操作可弥补的情况下，利用最近备份的数据进行恢复。

五、网络线路中断或硬件设备故障时的应急预案

1. 网络主、备用线路有一条中断或硬件设备发生故障，网络管理员应立即启动备用线路或备用设备接续工作，同时向财务信息安全领导小组报告。

2. 网络管理员要迅速判断故障节点，查明故障原因，并及时予以恢复。如中断属电信运营商的原因，应立即与电信运营商的维护部门取得联系，要求尽快恢复。

3. 如果主、备份线路同时中断，或者发生故障的硬件设备一时无法修复，那么网络管理员应在判断故障节点、查明故障原因后，尽快加以解决，同时向财务信息安全领导小组汇报。网络管理员一时无法处理解决的，经财务信息安全领导小组组长同意后，通告财务部暂停业务操作，立即向网络维护商请求援助解决。

六、外部电路中断后的应急预案

1. 外部电路中断后，机房值班人员应立即向硬件管理员汇报情况。

2. 如因内部线路故障，请物业管理部门迅速恢复。

3. 如果是供电局的原因，则应由办公室立即与供电局取得联系，请供电局迅速恢复供电；如果供电局告知需长时间停电，则应作如下安排。

（1）预计停电 4 小时以内，由 UPS 供电。

（2）预计停电 4 ~ 24 小时，应关掉非关键设备，确保各主机、路由器、交换机供电。

（3）预计停电超过 24 小时，8 小时工作时间内关键设备运行，之后所有设备停机。

（4）预计停电超过 72 小时，应联系安装小型发电机自行发电。

七、发生火灾时的应急预案

1. 发生火灾，应遵循下列抢救顺序：保证人员安全→保证关键设备、数据安全→保证一般设备安全。

（续）

2. 人员灭火和疏散的程序及具体要求如下。

（1）值班人员应首先切断所有电源，同时打电话报警。

（2）灭火值班人员戴好防毒面具，从最近的位置取出灭火器进行灭火。

（3）其他人员按照事先确定的路线，迅速有序地撤离。

八、发生自然灾害后的应急预案

1. 一旦发生自然灾害，导致设备损坏，财务部应向财务信息安全领导小组请求支援。

2. 财务信息安全领导小组接到支援请求后，应在4个小时内派人员携带有关设备赶到现场。

3. 支援小组帮助财务部恢复系统和网络，配置受损的硬件设备。

编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

13.5.2 财务信息管理系统使用人权限说明书

文案名称	××公司财务信息管理系统使用人权限说明书	执行部门	
		监督部门	

一、财务总监权限

1. 根据国家宏观经济政策和公司发展需要，不断修正和完善会计信息系统整体功能。

2. 及时组织技术人员解决软件在运行中所发生的技术问题。

3. 有权对软件源程序进行编译或对程序进行加密。

4. 有权制止软件的非法拷贝和传播。

5. 有权拒绝来历不明的软件或带有计算机病毒的软件在财务信息管理系统中运行。

6. 有权对有关人员的操作权限进行设置和调整。

二、财务部经理权限

1. 运用信息系统资源和分析模块，结合公司实际经营情况，对公司的财务状况进行简要分析。

2. 负责指导相关人员正确掌握财务软件的使用方法。

3. 有权对系统操作员的工作进行检查和监督。

4. 有权拒绝来历不明的软件或带有计算机病毒的软件在会计电算化系统中运行。

5. 有权对有关人员的操作权限进行设置和调整。

三、财务部主管权限

1. 在财务信息管理系统的运行阶段，负责日常的维护和管理，帮助系统操作员熟练掌握操作技能。

2. 检查系统操作员对数据的备份情况。

3. 对计算机开机、关机和运行情况进行检查，防止非法调用和操作。

（续）

4. 为保证财务软件的正常运行及数据的保密和安全，不得进入数据库直接对会计数据进行修改。

5. 对于系统内出现计算机病毒等情况需运用杀毒软件清除病毒，并向负责计算机安全的公安机关反映。

6. 为保守公司经济秘密和会计数据的安全，不得进入数据库直接对会计数据进行修改。

7. 有权设置属于本岗位权限范围内的操作保密口令。

8. 有权对系统操作员的工作进行检查和监督。

9. 有权拒绝来历不明的软件或带有计算机病毒的软件在会计电算化系统中运行。

四、财务部审核岗位权限

1. 根据财经法规和会计制度的要求，审核反映公司经济活动的各种原始凭证，及时将审核过的原始凭证交系统操作员输入计算机。

2. 根据财经法规和会计制度的要求，对输入后登账前的会计数据和输出的会计凭证、账表进行审核。

3. 根据财经法规和会计制度的要求，审核公司会计政策的合规性和合法性。

4. 保证公司经济秘密和会计数据的安全，不得将公司会计数据以任何形式带出公司或对外提供。

5. 有权设置属于本岗位权限范围内的操作保密口令。

6. 有权拒绝接受不符合法规制度的会计信息进入计算机管理流程。

7. 有权根据制度和管理的需要，审核、调整会计电算化管理流程中的会计政策设置。

8. 有权拒绝来历不明的软件或带有计算机病毒的软件在会计电算化系统中运行。

五、财务部会计岗位权限

1. 将审核过的原始凭证或记账凭证及时、准确地输入计算机，并对输入的数据进行初步核对。

2. 根据数据审核员核实过的会计数据进行凭证过账。

3. 及时输出会计凭证和有关会计数据。

4. 采取有力的措施保证数据安全，每天进行数据的备份并妥善保管备份数据。

5. 为保证财务软件的正常运行和数据的保密安全，不得进入数据库直接对会计数据进行修改。

6. 有权设置属于本岗位权限范围内的操作保密口令。

7. 对于未经审核的会计凭证有权拒绝输入计算机。

8. 对于未经数据审核员审核的已录入的会计数据，有权拒绝进行凭证过账处理。

9. 有权拒绝来历不明的软件在计算机中运行。

六、财务部出纳岗位权限

1. 负责实际库存现金与账面现金的核对工作，可设银行现金、账簿查询、报表处理等操作权限。

2. 负责实际银行存款与账面银行存款的核对工作，可设银行现金、账簿查询、报表处理等操作权限。

3. 此岗位设有凭证录入的权限。

编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

第 14 章

中小企业财务报表管理精细化设计

14.1 中小企业财务报表管理问题与对策

14.1.1 中小企业财务报表管理存在的问题

财务报表是反映企业一定时期财务状况和收支情况的书面文件，是日常会计核算工作的总结，可以全面、系统、总括地反映企业一定时期的经济活动情况和财务状况，以满足单位领导及投资者等信息需求者的需要。

当前，我国中小企业在财务报表管理方面存在的问题如图 14-1 所示。

主要问题	具体说明
财务报表的内容不够完整	◇ 中小企业财务报表的内容不够完整，披露的信息过于简单，不能很好地满足广大信息需求者的需要 ◇ 现行的中小企业财务报表只能反映预算收支执行情况，而不能充分反映整个企业的财务状况，一些资产产权、股权、债权、债务的情况没有核算或者核算得比较粗略，即使是收支情况也未能与预算项目协调配合，难以充分反映预算收支的执行结果
缺乏对财务业绩分析的披露	◇ 中小企业财务报表信息不能全面披露单位的资金活动情况，不能充分揭示中小企业财务活动的业绩、问题和风险 ◇ 从外部信息需要来说，将导致无法实现有效的监督，从内部信息需要来说，将使管理者无法据以进行合理科学的决策
资产负债表的项目列示不科学，收入支出表的科目设计不合理	◇ 资产负债表是反映单位财务状况的静态报表，在现行报表结构下，收入和支出类项目既在资产负债表中反映，又在收入支出表中反映，造成毫无意义的重复列示 ◇ 收入支出表基本上采取收支总额对比方式，未能详细提供各类资金的收支余超，不便于进行财务分析 ◇ 因全面实行收付实现制，当期应付未付的支出未能列支，从而虚增了结余，应付未付的款项不作负债处理，成为隐性负债，导致核算的真实性受到很大影响
财务报表体系不够健全	◇ 中小企业财务报表体系中若干重要的附表没有规定，过去长期编制且很有应用价值的“基本数字表”也未作规定，只是对会计报表附注和财务情况说明书作了简略的提示 ◇ 中小企业财务报告体系比较单一，难以全面揭示中小企业受托责任中的财务信息和非财务信息，不仅立法机关和社会公众难以进行监督，财政部门也缺少宏观决策所需的重要信息

图 14-1 中小企业财务报表管理存在的问题

14.1.2 中小企业财务报表管理问题解决对策

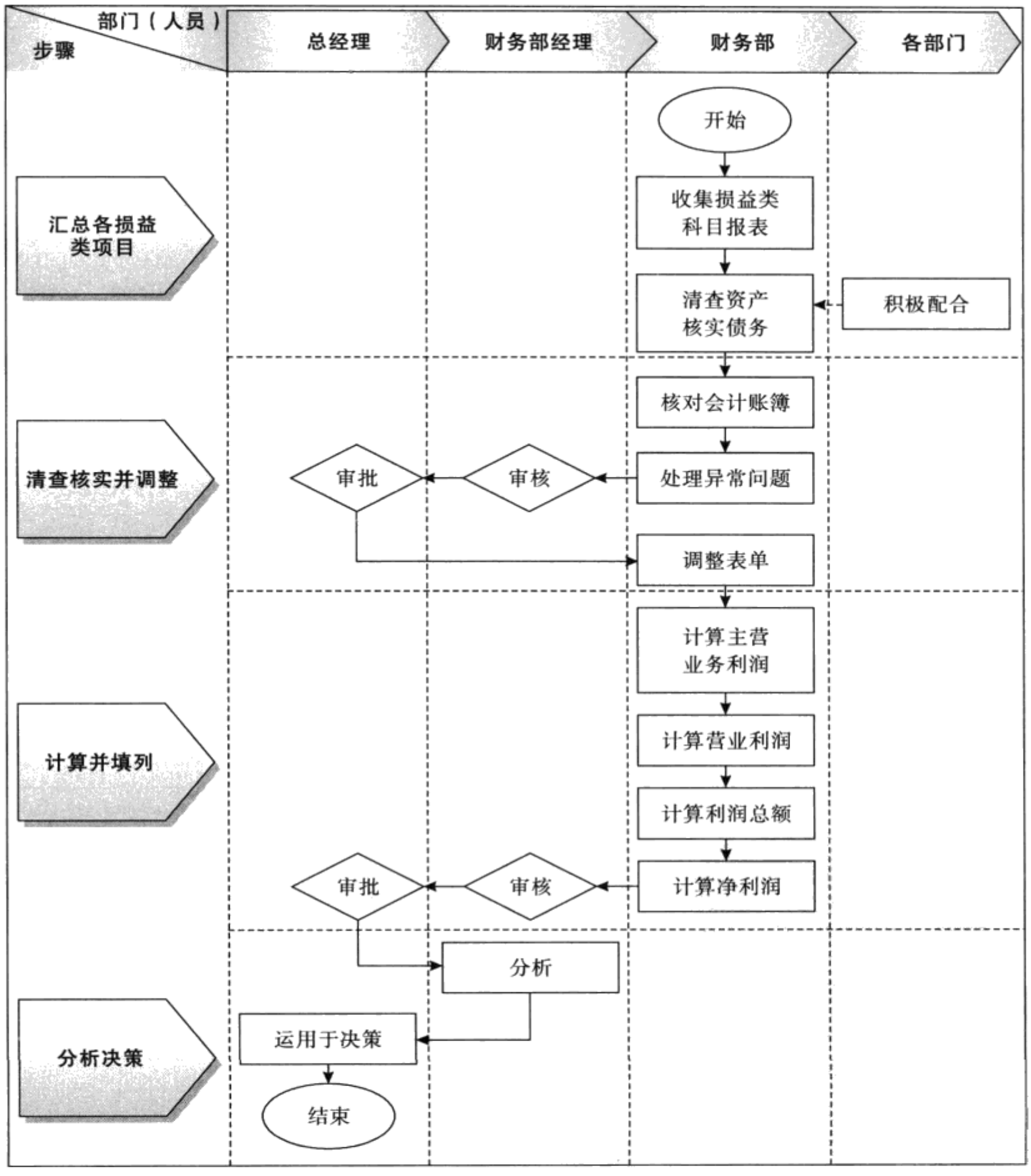
针对上述中小企业财务报表中存在的问题，中小企业管理人员应制定行之有效的解决对策，以充分发挥财务报表在中小企业持续发展进程中的作用。具体问题解决对策及说明如图 14-2所示。

解决对策	具体说明
有步骤的引入权责发生制	◎ 对可确认并可计量的负债项目应实行权责发生制核算，对尚未确认或虽可确认但尚不能充分计量的或有负债，应在分析最终可能性的基础上，在财务报表附注中予以详细披露有关信息 ◎ 对借入债务应负担的利息费用，应采用权责发生制原则，根据约定的利率和借款期限，分年按月提取利息费用 ◎ 在借出债务时，作应收或暂存款项处理；收回时，作冲减应收或暂付款项处理
提供收支执行情况与预算之间的比较信息	◎ 中小企业财务报表不仅应报告预算收支执行的实际情况，而且还要报告财政收支的决算数与经批准的预算数之间的具体比较信息
规范收入支出表，使收支信息更加全面清晰	◎ 收入支出表要按各类财政资金收支各自对比计列的原则编制。如按经营收支、专款收支、基建收支、专用基金收支等类别编制 ◎ 中小企业的经费支出、专款支出等科目，也应设置必要的二级科目和三级科目，在会计报表附表中列示其明细数据
在财务报表中增加审计报告	◎ 加强对中小企业的资产管理，提高中小企业资金使用效益，有必要逐步完善中小企业财务报表的鉴证工作，在财务报告中增加审计报告这一项目

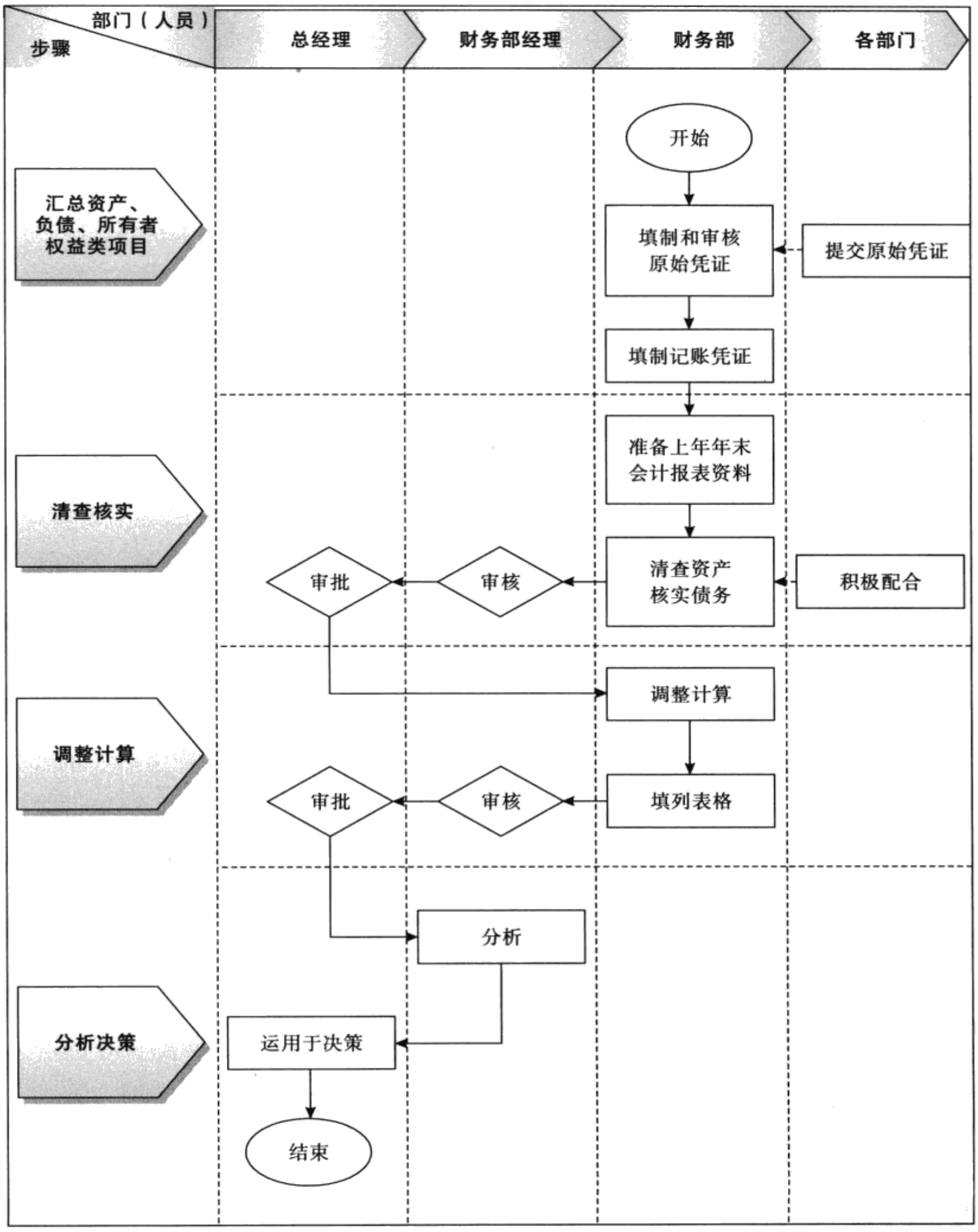
图 14-2 中小企业财务报表管理问题解决对策

14.2 中小企业财务报表管理流程设计

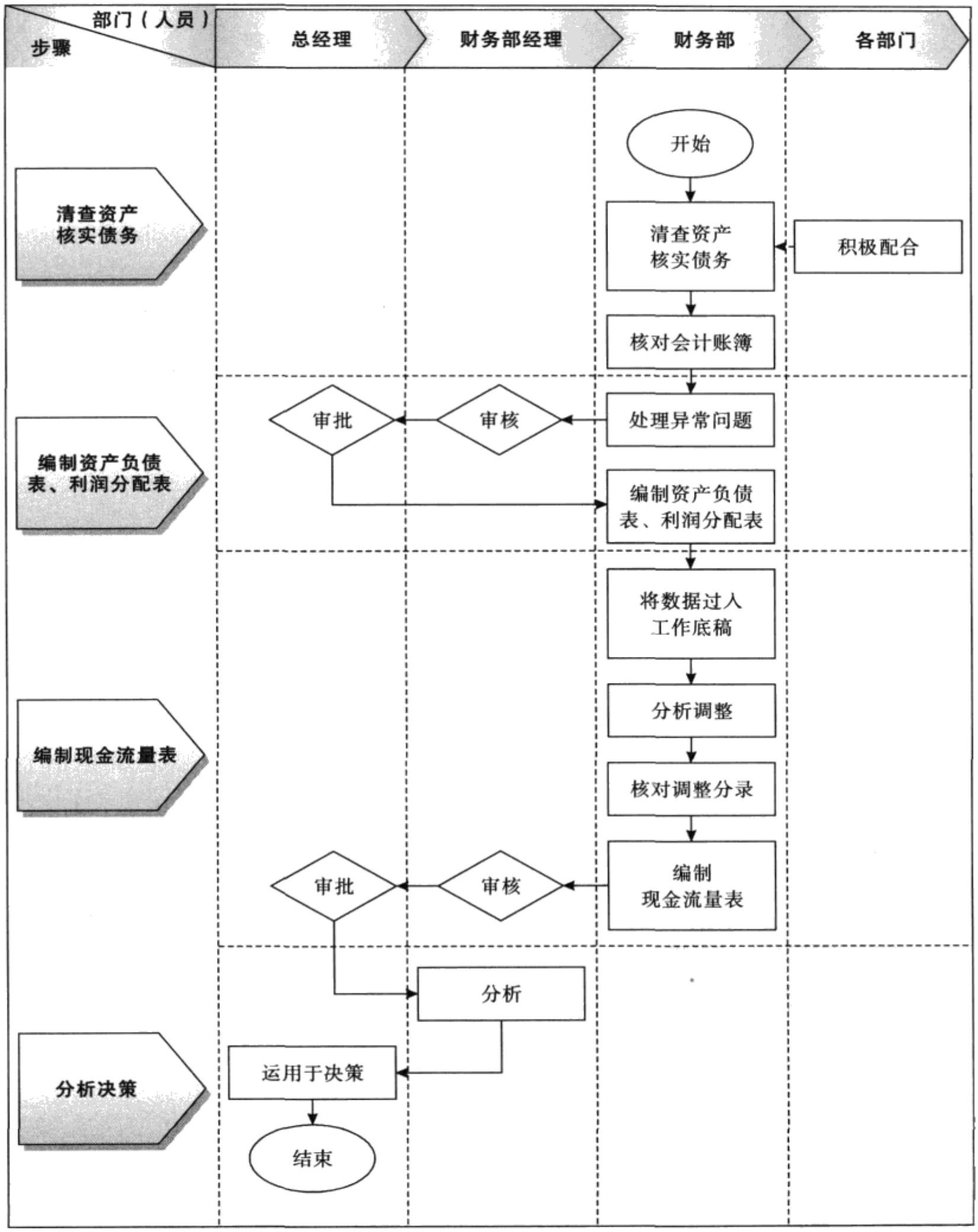
14.2.1 利润表编制流程



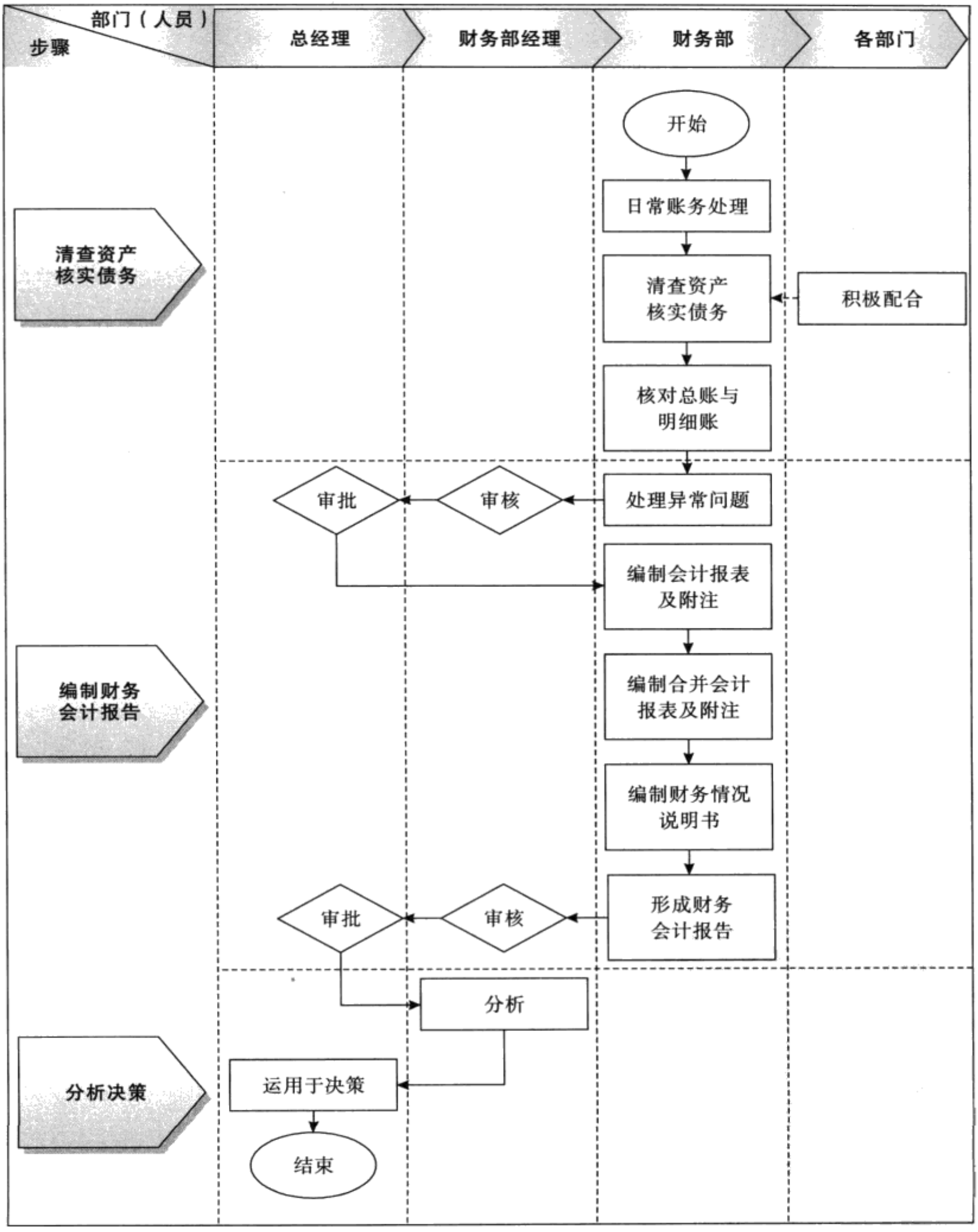
14.2.2 资产负债表编制流程



14.2.3 现金流量表编制流程



14.2.4 财务报告编制流程



14.3 中小企业财务报表管理制度设计

14.3.1 财务报表编制制度

制度名称	××公司财务报表编制制度			编　　号	
				受控状态	
执行部门		监督部门		编修部门	

第 1 章　总则

第 1 条　目的。

为了科学、有序地组织编制财务报表，确保完整、准确、及时地为公司内、外部财务报表使用者提供正确的财务信息，为公司内部经营管理和领导决策提供可靠依据，根据《企业会计准则》的相关规定，结合公司实际情况，特制定本制度。

第 2 条　适用范围。

本制度适用于公司所有财务报表，包括资产负债表、利润表、现金流量表、所有者权益变动表及附注的编制管理工作。

第 3 条　编制财务报表的基本要求。

1. 财务部应以持续经营为基础，根据实际发生的交易和事项，按照《企业会计准则——基本准则》和其他各项会计准则的规定进行确认和计量，在此基础上编制财务报表。

2. 财务报表项目的列报应当在各个会计期间保持一致，不得随意变更。

3. 性质或功能不同的项目，应当在财务报表中单独列报。

4. 财务报表中的资产项目和负债项目的金额、收入项目和费用项目的金额不得相互抵销。

5. 当期财务报表的列报，至少应当提供所有列报项目上一可比会计期间的比较数据，以及与理解当期财务报表相关的说明。

第 4 条　财务报表披露的内容。

财务部应当在财务报表的显著位置至少披露下列内容：本公司的全称、资产负债表等财务报表涵盖的会计期间、人民币金额单位，同时，若财务报表是合并财务报表的，则应予以标明。

第 2 章　财务报表及其构成

第 5 条　资产负债表。

1. 资产负债表中资产和负债应当分别为流动资产和非流动资产、流动负债和非流动负债列示。

2. 资产满足下列条件之一的，应当归类为流动资产。

（1）预计在一个正常营业周期中变现、出售或耗用。

（2）主要为交易目的而持有。

（续）

（3）预计在资产负债表日起一年内（含一年，下同）变现。

（4）自资产负债表日起一年内，交换其他资产或清偿负债的能力不受限制的现金或现金等价物。

3. 流动资产以外的资产应当归类为非流动资产，并应按其性质分类列示。

4. 负债满足下列条件之一的，应当归类为流动负债。

（1）预计在一个正常营业周期中清偿。

（2）主要为交易目的而持有。

（3）自资产负债表日起一年内到期应予以清偿。

（4）企业无权自主地将清偿推迟至资产负债表日后一年以上。

5. 流动负债以外的负债应当归类为非流动负债，并应按其性质分类列示。

6. 对于在资产负债表日起一年内到期的负债，企业预计能够自主地将清偿义务展期至资产负债表日后一年以上的，应当归类为非流动负债；不能自主地将清偿义务展期的，即使在资产负债表日后、财务报告批准报出日前签订了重新安排清偿计划协议，该项负债仍应归类为流动负债。

7. 企业在资产负债表日或之前违反了长期借款协议，导致贷款人可随时要求清偿的负债，应当归类为流动负债。

8. 资产负债表中的资产类至少应当单独列示反映下列信息的项目：

（1）货币资金；

（2）应收及预付款项；

（3）交易性投资；

（4）存货；

（5）持有至到期投资；

（6）长期股权投资；

（7）投资性房地产；

（8）固定资产；

（9）生物资产；

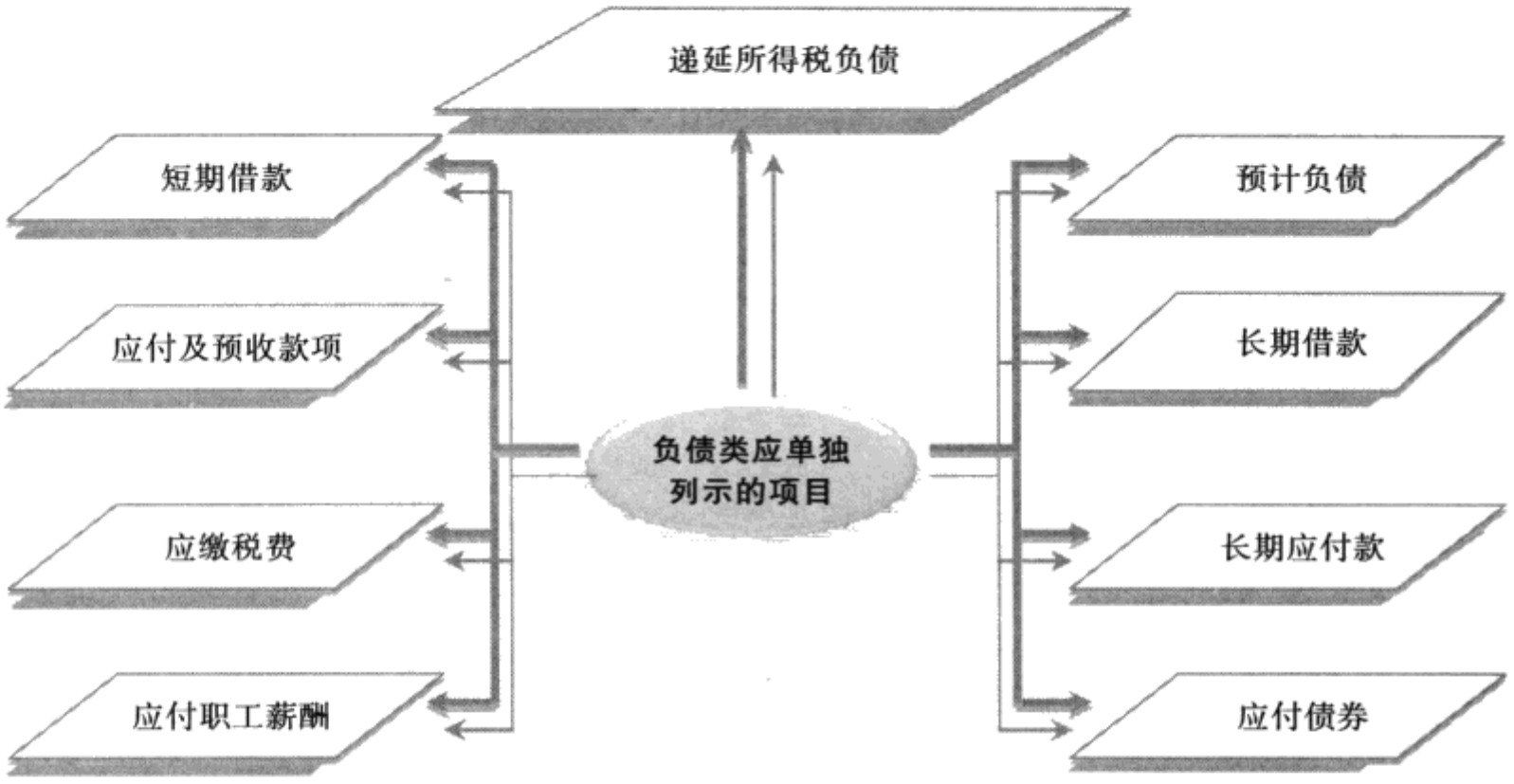
（10）递延所得税资产；

（11）无形资产。

9. 资产负债表中的资产类至少应当包括流动资产、非流动资产和资产合计等项目。

10. 资产负债表中的负债类至少应当单独列示反映下列信息的项目，如下图所示。

（续）



资产负债表中的负债类应单独列示的项目

11. 资产负债表中的负债类至少应当包括流动负债、非流动负债和负债合计等项目。

12. 资产负债表中的所有者权益类至少应当单独列示反映下列信息的项目：

（1）实收资本（或股本）；

（2）资本公积；

（3）盈余公积；

（4）未分配利润。

在合并资产负债表中，应当在所有者权益类单独列示少数股东权益。

13. 资产负债表中的所有者权益类应当包括所有者权益的合计项目。

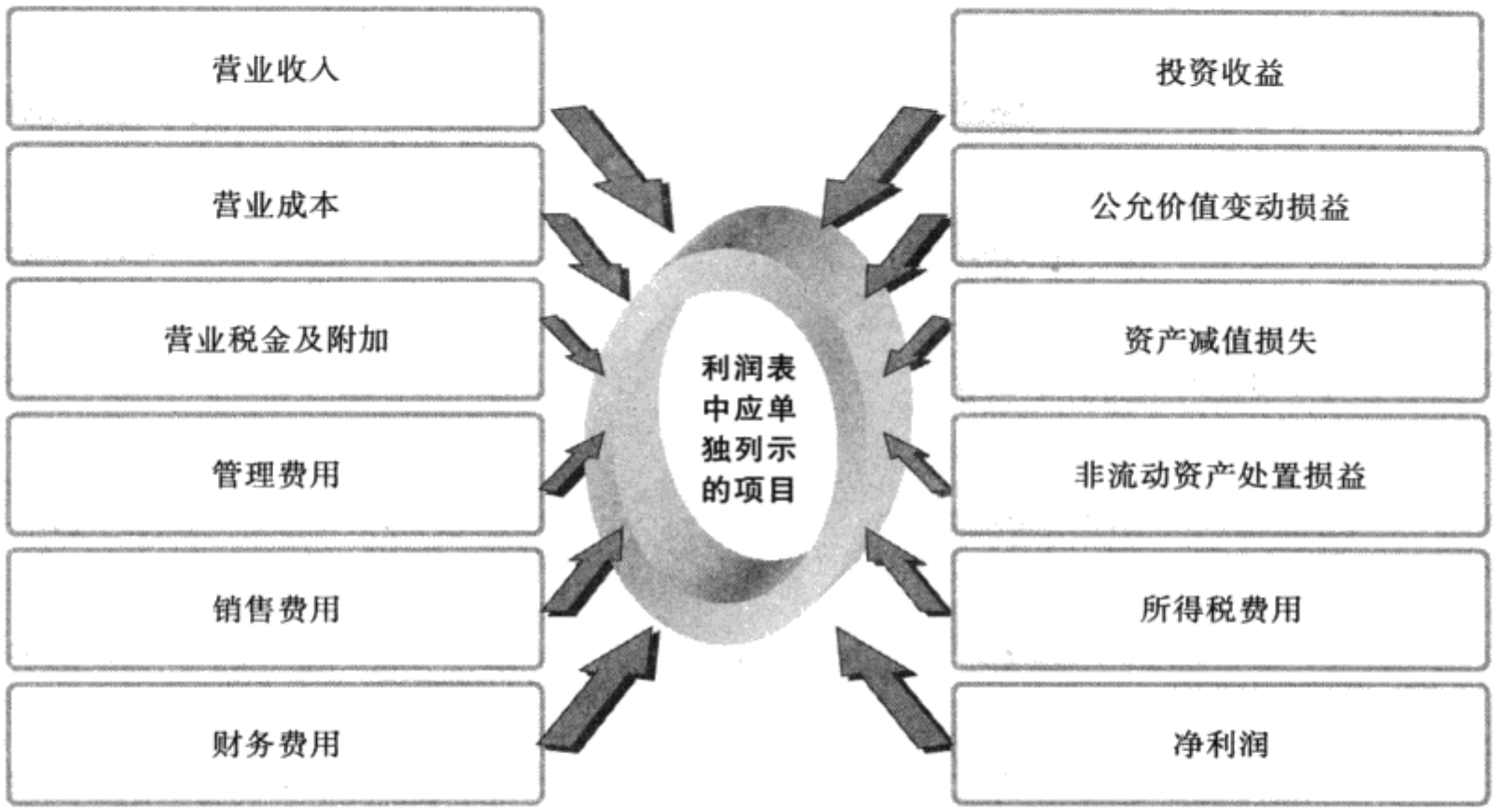
14. 资产负债表应当列示资产总计项目、负债和所有者权益总计项目。

第 6 条　利润表。

1. 在利润表中，费用应当按照功能分类，分为从事经营业务发生的成本、管理费用、销售费用和财务费用等。

2. 利润表至少应当单独列示反映下列信息的项目，如下图所示。

（续）



利润表中应单独列示的项目

3. 在合并利润表中，企业应当在净利润项目之下单独列示归属于母公司的损益和归属于少数股东的损益。

第 7 条　所有者权益变动表。

1. 所有者权益变动表应当反映构成所有者权益的各组成部分当期的增减变动情况。当期损益、直接计入所有者权益的利得和损失以及与所有者（或股东）的资本交易导致的所有者权益的变动，应当分别列示。

2. 所有者权益变动表至少应当单独列示反映下列信息的项目：

（1）净利润；

（2）直接计入所有者权益的利得和损失项目及其总额；

（3）会计政策变更和差错更正的累积影响金额；

（4）所有者投入资本和向所有者分配利润等；

（5）按照规定提取的盈余公积；

（6）实收资本（或股本）、资本公积、盈余公积、未分配利润的期初和期末余额及其调节情况。

第 8 条　财务报表附注。

1. 附注是对在资产负债表、利润表、现金流量表和所有者权益变动表等报表中列示项目的文字描述或明细资料，以及对未能在这些报表中列示项目的说明等。

2. 附注应当披露财务报表的编制基础，相关信息应当与资产负债表、利润表、现金流量表和所有者权益变动表等报表中列示的项目相互参照。

（续）

3. 附注一般应当按照下列顺序进行披露。

（1）财务报表的编制基础。

（2）遵循企业会计准则的声明。

（3）重要会计政策的说明，包括财务报表项目的计量基础和会计政策的确定依据等。

（4）重要会计估计的说明，包括下一会计期间内很可能导致资产、负债账面价值重大调整的会计估计的确定依据等。

（5）会计政策和会计估计变更以及差错更正的说明。

（6）对已在资产负债表、利润表、现金流量表和所有者权益变动表中列示的重要项目的进一步说明，包括终止经营税后利润的金额及其构成情况等。

（7）或有和承诺事项、资产负债表日后非调整事项、关联方关系及其交易等需要说明的事项。

4. 公司财务部应当在附注中披露在资产负债表日后、财务报告批准报出日前提议或宣布发放的股利总额和每股股利金额（或向投资者分配的利润总额）。

5. 下列各项未在与财务报表一起公布的其他信息中披露的，公司应当在附注中披露：

（1）公司注册地、组织形式和总部地址；

（2）公司的业务性质和主要经营活动；

（3）母公司以及集团最终母公司的名称。

第 3 章　财务报表列报的基本要求

第 9 条　遵循各项会计准则进行确认和计量。

1. 财务部应当根据实际发生的交易和事项，遵循各项具体会计准则的规定进行确认和计量，并在此基础上编制财务报表。

2. 财务部应当在附注中对遵循《企业会计准则》编制的财务报表作出声明，只有遵循了《企业会计准则》的所有规定时，财务报表才应当被称为“遵循了企业会计准则”。

3. 财务部不应以在附注中披露代替对交易和事项的确认和计量。例如，公司财务部采用的不恰当的会计政策，不得通过在附注中披露等其他形式予以更正，财务部应当对交易和事项进行正确的确认和计量。

第 10 条　列报基础。

1. 持续经营是会计的基本前提，是会计确认、计量及编制财务报表的基础。《企业会计准则》规范的是持续经营条件下公司对所发生交易和事项确认、计量及报表列报；相反，如果公司经营出现了非持续经营，致使以持续经营为基础编制财务报表不再合理的，则财务部应当采用其他基础编制财务报表。

2. 在编制财务报表的过程中，公司管理层应当对持续经营的能力进行评价，需要考虑的因素包括市场经营风险、公司目前或长期的盈利能力、偿债能力、财务弹性以及公司管理层改变经营政策的意向等。评价后对公司持续经营的能力产生严重怀疑的，应当在附注中披露导致对持续经营能力产生重大怀疑的重要的不确定因素。

（续）

3. 非持续经营是公司在极端情况下出现的一种情况，非持续经营往往取决于公司所处的环境以及公司管理部门的判断。公司如果存在以下情况之一，则通常表明其处于非持续经营状态。

（1）公司已在当期进行清算或停止营业。

（2）公司已经正式决定在下一个会计期间进行清算或停止营业。

（3）公司已确定在当期或下一个会计期间没有其他可供选择的方案而将被迫进行清算或停止营业。

4. 在非持续经营情况下，公司应当在附注中声明财务报表未以持续经营为基础列报，披露未以持续经营为基础的原因以及财务报表的编制基础。

第 11 条　重要性和项目列报。

1. 财务报表是通过对大量的交易或其他事项进行处理而生成的，这些交易或其他事项按其性质或功能汇总归类而形成财务报表中的项目。如具有重要性，应该单独列报。具体而言，应当遵循以下几点。

（1）性质或功能不同的项目，一般应当在财务报表中单独列报，但是不具有重要性的项目可以合并列报。例如，存货和固定资产在性质上和功能上都有本质的差别，必须分别在资产负债表上单独列报。

（2）性质或功能类似的项目，一般可以合并列报，但是对其具有重要性的类别应该单独列报。例如，原材料、低值易耗品等项目在性质上类似，均通过生产过程形成公司的产品存货，因此可以合并列报，合并之后的类别统称为“存货”，在资产负债表上单独列报。

（3）项目单独列报的原则不仅适用于报表，还适用于附注。某些项目的重要性程度不足以在资产负债表、利润表、现金流量表或所有者权益变动表中单独列示，但是对附注而言可能具有重要性，在这种情况下应当在附注中单独披露。例如，原材料、包装物及低值易耗品、在产品、库存商品等项目的重要性程度不足以在资产负债表上单独列示，因此，以上项目在资产负债表上合并列示，但是鉴于其对该制造业企业的重要性，应当在附注中单独披露。

2. 无论是财务报表列报准则规定的单独列报项目，还是其他具体会计准则规定的单独列报项目，都应当予以单独列报。

第 12 条　列报的一致性。

1. 财务报表项目的列报应当在各个会计期间保持一致，不得随意变更，这一要求不仅只针对财务报表中的项目名称，还包括财务报表项目的分类、排列顺序等方面。

2. 当会计准则要求改变，或公司经营业务的性质发生重大变化后，变更财务报表项目的列报能够提供更可靠、更相关的会计信息时，财务报表项目的列报是可以改变的。

第 13 条　财务报表项目金额间的相互抵销。

1. 财务报表项目应当以总额列报，资产和负债、收入和费用不能相互抵销，即不得以净额列报，《企业会计准则》另有规定的除外。

2. 以下两种情况不属于抵销，可以以净额列示。

（1）资产计提的减值准备，实质上意味着资产的价值确实发生了减损，资产项目应当按扣除减值准备后的净额列示，这样才反映了资产当时的真实价值，并不属于上面所述的抵销。

（续）

（2）非日常活动并非公司主要的业务，并且具有偶然性，从重要性来讲，非日常活动产生的损益以收入和费用抵销后的净额列示，对公允反映公司财务状况和经营成果影响不大，抵销后反而更有利于报表使用者的理解。

第 14 条　比较信息的列报。

1. 在列报当期财务报表时，至少应当提供所有列报项目上一可比会计期间的比较数据，以及与理解当期财务报表相关的说明，目的是向报表使用者提供对比数据，提高信息在会计期间的可比性，以反映公司财务状况、经营成果和现金流量的发展趋势，提高报表使用者的判断与决策能力。

2. 在财务报表项目的列报确需发生变更的情况下，公司应当对上期比较数据按照当期的列报要求进行调整，并在附注中披露调整的原因和性质，以及调整的各项目金额。

第 15 条　财务报表表首的列报要求。

财务报表一般分为表首、正表两部分。其中，在表首部分，公司应当概括地说明下列基本信息。

（1）编报公司的名称，如公司名称在所属当期发生了变更的，还应明确标明。

（2）对资产负债表而言，须披露资产负债表日，而对利润表、现金流量表、所有者权益变动表而言，须披露报表涵盖的会计期间。

（3）货币名称和单位，按照《企业会计准则》的规定，应当以人民币作为记账本位币列报，并标明金额单位，如人民币元、人民币万元等。

（4）财务报表是合并财务报表的，应当予以标明。

第 16 条　报告期间。

1. 公司至少应当编制年度财务报表。根据《中华人民共和国会计法》的规定，会计年度自公历 1 月 1 日起至 12 月 31 日止。

2. 在编制年度财务报表时，可能存在年度财务报表涵盖的期间短于一年的情况，例如，公司在年度中间（如 3 月 1 日）开始设立等，在这种情况下，公司应当披露年度财务报表的实际涵盖期间及其少于一年的原因，并应当说明由此引起财务报表项目与比较数据不具可比性这一事实。

第 17 条　正常营业周期。

公司应当以一年（12 个月）作为正常营业周期。

第 18 条　终止经营。

终止经营是指公司已被处置或被划归为持有待售的、在经营和编制财务报表时能够单独区分的组成部分，该组成部分按照公司计划将整体进行或部分进行处置。同时满足下列条件的公司组成部分应当确认为持有待售。

1. 公司已经就处置该组成部分作出决议。

2. 公司已经与受让方签订了不可撤销的转让协议。

3. 该项转让将在一年内完成。

（续）

第4章　附则					
第19条　本制度由财务部负责制定、修改和解释。 第20条　本制度经总经理批准后颁布施行，修改时亦同。					
编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

14.3.2　资产负债表编制办法

制度名称	××公司资产负债表编制办法			编　　号	
				受控状态	
执行部门		监督部门		编修部门	

第1章　总则

第1条　目的。

为准确反映公司某一特定日期的财务状况，使报表使用者及时掌握公司拥有和控制的资源及其分布情况、熟知公司负债总额及其结构，为管理者提供进行财务分析的基本资料，根据《企业会计准则》的相关规定，结合公司实际情况，特制定本办法。

第2条　适用范围。

本办法适用于公司资产负债表的编制指导工作。

第2章　资产负债表的编制原理和编制方法

第3条　资产负债表的编制原理。

1. 资产负债表的编制原理是“资产＝负债＋所有者权益”会计恒等式。

2. 资产负债表是一张平衡报表，反映资产总计（左方）与负债及所有者权益总计（右方）相等。

3. 资产负债表还是一张静态报表，反映公司在某一时点的财务状况，如月末或年末。

4. 通过在资产负债表上设立“年初数”和“期末数”栏，能反映出公司财务状况的变动情况。

第4条　资产负债表的编制方法。

1. 所有的资产负债表项目都列有“年初余额”和“期末余额”两栏，相当于两期的比较资产负债表。

2. 资产负债表“年初余额”栏内各项数字，应根据上年年末资产负债表“期末余额”栏内所列数字填列。如果本年度资产负债表规定的各项目的名称和内容与上年不相一致，则应对上年年末资产负债表各项目的名称和内容按照本年度的规定进行调整，填入表中“年初余额”栏内。

3. 资产负债表的“期末余额”是指月末、季末或年末数字，它们是根据各项目有关总账科目或明细科目的期末余额直接填列或计算分析填列。

（续）

第 3 章　资产负债表各项目的内容和填列方法

第 5 条　资产项目的内容和填列方法。

1. “货币资金”项目，反映公司库存现金、银行结算户存款、外埠存款、银行汇票存款、银行本票存款、信用卡存款、信用证保证金存款等的合计数。本项目应根据“库存现金”、“银行存款”、“其他货币资金”科目的期末余额的合计数填列。

2. “应收票据”项目，反映公司因销售商品、提供劳务等而收到的商业汇票，包括商业承兑汇票和银行承兑汇票。本项目应根据“应收票据”科目的期末余额，减去“坏账准备”科目中有关应收票据计提的坏账准备期末余额后的金额填列。

3. “应收账款”项目，反映公司因销售商品、提供劳务等经营活动应收取的款项。本项目应根据“应收账款”和“预收账款”科目所属各明细科目的期末借方余额合计数，减去“坏账准备”科目中有关应收账款计提的坏账准备期末余额后的金额填列。如“应收账款”科目所属明细科目期末有贷方余额，应在资产负债表“预收账款”项目内填列。

4. “预付账款”项目，反映公司按照购货合同规定预付给供应单位的款项等。本项目应根据“预付账款”和“应付账款”科目所属各明细科目的期末借方余额合计数，减去“坏账准备”科目中有关预付款项计提的坏账准备期末余额后的金额填列。如“预付账款”科目所属有关明细科目期末有贷方余额的，应在资产负债表“应付账款”项目内填列。

5. “应收利息”项目，反映公司应收取的债券投资等的利息。本项目应根据“应收利息”科目的期末余额，减去“坏账准备”科目中有关应收利息计提的坏账准备期末余额后的金额填列。

6. “其他应收款”项目，反映公司除应收票据、应收账款、预付账款、应收利息等经营活动以外的其他各种应收、暂付的款项。本项目应根据“其他应收款”科目的期末余额，减去“坏账准备”科目中有关其他应收款计提的坏账准备期末余额后的金额填列。

7. “存货”项目，反映公司期末在库、在途和在加工中的各项存货的可变现净值。本项目应根据“材料采购”、“原材料”、“低值易耗品”、“库存商品”、“周转材料”、“委托代销商品”、“生产成本”等科目的期末余额合计数，减去“受托代销商品款”、“存货跌价准备”科目期末余额后的金额填列。材料采用计划成本核算，以及库存商品采用计划成本核算或售价核算的公司，还应按加或减材料成本差异、商品进销差价后的金额填列。

8. “一年内到期的非流动资产”项目，反映公司将于一年内到期的非流动资产项目金额。本项目应根据有关科目的期末余额填列。

9. “其他流动资产”项目，反映公司除以货币资金、应收票据、应收账款、存货等流动资产以外的其他流动资产。本项目应根据有关科目的期末余额填列。

10. “持有至到期投资”项目，反映公司持有的以摊余成本计量的持有至到期投资。本项目应根据“持有至到期投资”科目的期末余额，减去“持有至到期投资减值准备”科目期末余额后的金额填列。

（续）

11. “长期应收款”项目，反映公司融资租赁产生的应收款项、采用递延方式具有融资性质的销售商品和提供劳务等产生的长期应收款项等。本项目应根据“长期应收款”科目的期末余额，减去相应的“未实现融资收益”科目和“坏账准备”科目所属相关明细科目期末余额后的金额填列。

12. “固定资产”项目，反映公司各种固定资产原价减去累计折旧和累计减值准备后的净额。本项目应根据“固定资产”科目的期末余额，减去“累计折旧”和“固定资产减值准备”科目期末余额后的金额填列。

13. “在建工程”项目，反映公司期末各项未完工程的实际支出，包括交付安装的设备价值，未完建筑安装工程已经耗用的材料、工资和费用支出，预付出包工程的价款等的可收回金额。本项目应根据“在建工程”科目的期末余额，减去“在建工程减值准备”科目期末余额后的金额填列。

14. “工程物资”项目，反映公司各项工程尚未使用的工程物资的实际成本。本项目应根据“工程物资”科目的期末余额填列。

15. “固定资产清理”项目，反映公司因出售、毁损、报废等原因转入清理但尚未清理完毕的固定资产的净值，以及固定资产清理过程中所发生的清理费用和变价收入等各项金额的差额。本项目应根据“固定资产清理”科目的期末借方余额填列。如“固定资产清理”科目期末为贷方余额，以“-”号填列。

16. “无形资产”项目，反映公司持有的无形资产，包括专利权、非专利技术、商标权、著作权、土地使用权等。本项目应根据“无形资产”科目的期末余额减去“无形资产减值准备”科目期末余额后的金额填列。

17. “开发支出”项目，反映公司开发无形资产过程中能够资本化形成无形资产成本的支出部分。本项目应根据“研发支出”科目中所属的“资本化支出”明细科目期末余额填列。

18. “长期待摊费用”项目，反映公司已经发生但应由本期和以后各期负担的分摊期限在一年以上的各项费用。长期待摊费用中在一年内（含一年）摊销的部分，在资产负债表“一年内到期的非流动资产”项目填列。本项目应根据“长期待摊费用”科目的期末余额减去一年内（含一年）摊销的数额后的金额填列。

19. “递延所得税资产”项目，反映公司确认的可抵扣暂时性差异产生的递延所得税资产。本项目应根据“递延所得税资产”科目的期末余额填列。

第6条　负债项目的内容和填列方法。

1. “短期借款”项目，反映公司向银行或其他金融机构等借入的期限在一年以下（含一年）的各种借款。本项目应根据“短期借款”科目的期末余额填列。

2. “应付票据”项目，反映公司购买材料、商品和接受劳务供应等而开出、承兑的商业汇票，包括银行承兑汇票和商业承兑汇票。本项目应根据“应付票据”科目的期末余额填列。

3. “应付账款”项目，反映公司因购买原材料、商品和接受劳务供应等经营活动应支付的款项。本项目应根据“应付账款”和“预付账款”科目所属各明细科目的期末贷方余额合计数填列。如“应付账款”科目所属各明细科目期末有借方余额的，应在资产负债表“预付账款”项目内填列。

（续）

4. “预收账款”项目，反映公司按照购货合同规定预付给供应单位的款项。本项目应根据“预收账款”和“应收账款”科目所属各明细科目的期末贷方余额合计数填列。如“预收账款”科目所属有关明细科目期末有借方余额，应在资产负债表“应收账款”项目内填列。

5. “应付职工薪酬”项目，反映公司根据有关规定应付给职工的工资、职工福利费、社会保险费、住房公积金、工会经费、职工教育经费、非货币性福利、辞退福利等各种薪酬。

6. “应交税费”项目，反映公司期末未交、多交或未抵扣的各种税金。本项目应根据“应交税费”科目的期末贷方余额填列。如“应交税费”科目期末为借方余额，以“－”号填列。

7. “应付利息”项目，反映公司按照规定应当支付的利息，包括分期付息到期还本的长期借款应支付的利息等。本项目应根据“应付利息”科目的期末余额填列。

8. “其他应付款”项目，反映公司除应付票据、应付账款、预收款项、应付职工薪酬、应付利息、应交税费等经营活动以外的其他各种应付、暂收的款项。本项目应根据“其他应付款”科目的期末贷方余额填列。

9. “一年内到期的非流动负债”项目，反映公司非流动负债中将于资产负债表日后一年内到期部分的金额，如将于一年内偿还的长期借款。本项目应根据有关科目的期末余额填列。

10. “其他流动负债”项目，反映公司除短期借款、应付票据、应付账款、应付职工薪酬、应交税费等流动负债以外的其他流动负债。本项目应根据有关科目的期末余额填列。

11. “长期借款”项目，反映公司向银行或其他金融机构借入的期限在一年以上（不含一年）的各项借款。本项目应根据“长期借款”科目的期末余额填列。

12. “长期应付款”项目，反映公司除长期借款和应付债券以外的其他各种长期应付款项。本项目应根据“长期应付款”科目的期末余额，减去相应的“未确认融资费用”科目期末余额后的金额填列。

13. “预计负债”项目，反映公司确认的对外提供担保、未决诉讼、产品质量保证、重组义务、亏损性合同等预计负债。本项目应根据“预计负债”科目的期末余额填列。

14. “递延所得税负债”项目，反映公司确认的应纳税暂时性差异产生的所得税负债。本项目应根据“递延所得税负债”科目的期末余额填列。

第 7 条　所有者权益项目的内容和填列方法。

1. “实收资本”项目，反映公司各投资者实际投入的资本总额。本项目应根据“实收资本”科目的期末余额填列。

2. “资本公积”项目，反映公司资本公积的期末余额。本项目应根据“资本公积”科目期末余额填列。

3. “盈余公积”项目，反映公司盈余公积的期末余额。本项目应根据“盈余公积”科目的期末余额填列。

4. “未分配利润”项目，反映公司尚未分配的利润。本项目应根据“本年利润”科目和“利润分配”科目的余额计算填列。未弥补的亏损在本项目内以“－”号填列。

（续）

第4章 “年初余额”栏和“期末余额”栏的列报方法

第8条 “年初余额”栏的列报方法。

1. 资产负债表“年初余额”栏内各项数字，应根据上年年末资产负债表“期末余额”栏内所列数字填列。

2. 如果本年度资产负债表规定的各项目的名称和内容与上年不相一致，则应对上年年末资产负债表各项目的名称和内容按照本年度的规定进行调整，填入表中“年初余额”栏内。

第9条 “期末余额”栏的列报方法。

资产负债表“期末余额”栏内各项数字，一般应根据资产、负债和所有者权益类科目的期末余额填列。主要包括五种方式，如下表所示。

“期末余额”栏的列报方法一览表

方 式	具体说明
根据总账科目的余额填列	◇ 资产负债表中的有些项目，可直接根据有关总账科目的余额填列，如“短期借款”、“应付票据”、“应付职工薪酬”等项目 ◇ 有些项目则需根据几个总账科目的余额计算填列，如“货币资金”项目，需根据“库存现金”、“银行存款”、“其他货币资金”三个总账科目余额的合计数填列
根据有关明细科目的余额计算填列	◇“应付账款”项目，需根据“应付账款”和“预付账款”两个科目所属的相关明细科目的期末余额计算填列 ◇“应收账款”项目，需根据“应收账款”和“预收账款”两个科目所属的相关明细科目借方余额计算填列
根据总账科目和明细账科目的余额分析计算填列	◇“长期借款”项目，需根据“长期借款”总账科目余额扣除“长期借款”科目所属的明细科目中将在资产负债表日起一年内到期且公司不能自主地将清偿义务展期的长期借款后的金额计算填列
根据有关科目余额减去其备抵科目余额后的净额填列	◇“应收账款”项目，需根据“应收账款”科目的期末余额减去“坏账准备”科目余额后的净额填列 ◇“固定资产”项目，需根据“固定资产”科目的期末余额减去“累计折旧”、“固定资产减值准备”科目余额后的净额填列 ◇“无形资产”项目，需根据“无形资产”科目的期末余额减去“累计摊销”、“无形资产减值准备”科目余额后的净额填列
综合运用上述填列方法分析填列	◇“存货”项目，需根据“原材料”、“库存商品”、“委托加工物资”、“周转材料”、“材料采购”、“在途物资”、“发出商品”、“材料成本差异”等总账科目期末余额的分析汇总数减去“存货跌价准备”科目余额后的金额填列

（续）

第 5 章　附则

第 10 条　本办法由财务部负责制定、修改和解释。

第 11 条　本办法经总经理批准后颁布施行，修改时亦同。

编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

14.3.3　利润表编制办法

制度名称	××公司利润表编制办法			编　　号	
				受控状态	
执行部门		监督部门		编修部门	

第 1 章　总则

第 1 条　目的。

为及时、准确地反映公司在一定会计期间的经营成果，编制正确的利润表，使管理者了解公司净利润的质量及其风险，预测净利润的持续性，从而作出正确的决策，根据《企业会计准则》的相关规定，结合公司实际情况，特制定本办法。

第 2 条　适用范围。

本办法适用于公司利润表的编制指导工作。

第 2 章　利润表的编制原理和格式

第 3 条　利润表的编制原理。

利润表的编制原理是收入、费用与利润这三大会计要素之间的数量关系，即：

收入 - 费用 = 利润

第 4 条　利润表的格式。

我国企业的利润表采用多步式格式。多步式利润表是将“收入 - 费用 = 利润”这一基本公式，按照收入与费用之间的因果对应关系进行配比，先分步计算不同性质的盈亏得失，再汇总计算利润总额和净利润。一般分为以下四个步骤。

1. 从营业收入出发，按照“营业收入 - 营业成本 - 营业税金及附加 - 销售费用 - 管理费用 - 财务费用 - 资产减值损失 + 公允价值变动收益 + 投资收益 = 营业利润”这一顺序，编制和反映公司当期整个资产运营活动所获得的经营成果。

2. 从上述营业利润出发，依据“营业利润 + 营业外收入 - 营业外支出 = 利润总额”的关系式，披露和反映公司在日常经营之外，因当期对固定资产及无形资产进行处置或发生了一些经常性事项而对当期利润造成的影响。

（续）

3. 在利润总额的基础上，减去所得税费用，计算得出净利润，即为公司当年可供分配利润的主要组成部分。

4. 在上述利润的基础上，以普通股股数为基数，计算公司当期的每股收益，以反映公司当期为普通股股东创造的利润水平。

第3章　利润表的编制方法和各项目的填列方法

第5条　利润表的编制方法。

1. 报表中的“本月数”栏反映各项目的本月实际发生数，在编报中期财务会计报告时，填列上年同期累计实际发生数。

2. 在编报年度财务会计报告时，填列上年全年累计实际发生数，并将“本月数”栏改成“上年数”栏。

3. 如果本年度利润表规定的各项目的名称和内容与上年不相一致，则应对上年年末利润表各项目的名称和内容按照本年度的规定进行调整，填入表中“上年数”栏。

4. 在编报中期和年度财务会计报告时，应将“本月数”栏改成“上年数”栏。

5. 报表中的“本年累计数”栏各项目，反映自年初起至本月末止的累计实际发生数。

6. 报表各项目主要根据各损益类科目的发生额分析填列。

第6条　利润表各项目的填列方法。

1. “营业收入”项目，反映公司经营主要业务和其他业务所确认的收入总额。本项目应根据“主营业务收入”与“其他业务收入”科目的发生额分析填列。

2. “营业成本”项目，反映公司经营主要业务和其他业务发生的实际成本总额。本项目应根据“主营业务成本”与“其他业务成本”科目的发生额分析填列。

3. “营业税费”项目，反映公司经营业务应负担的营业税、消费税、城市维护建设税、资源税、土地增值税和教育费附加等。本项目应根据“营业税金及附加”科目的发生额分析填列。

4. “销售费用”项目，反映公司在销售商品过程中发生的包装费、广告费等费用和为销售本公司商品而专设的销售机构的职工薪酬、业务费等经营费用。本项目应根据“销售费用”科目的发生额分析填列。

5. “管理费用”项目，反映公司为组织和管理生产经营发生的管理费用。本项目应根据“管理费用”科目的发生额分析填列。

6. “财务费用”项目，反映公司筹集生产经营所需资金等而发生的筹资费用。本项目应根据“财务费用”科目的发生额分析填列。

7. “资产减值损失”项目，反映公司各项资产发生的减值损失。本项目应根据“资产减值损失”科目的发生额分析填列。

8. “公允价值变动收益”项目，反映公司应当计入当期损益的资产或负债公允价值变动收益。本项目应根据“公允价值变动损益”科目的发生额分析填列。如为净损失，本项目以“－”号填列。

（续）

9. “投资收益”项目，反映公司以各种方式对外投资所取得的收益。本项目应根据“投资收益”科目的发生额分析填列。如为投资损失，以“－”号填列。

10. “营业利润”项目，反映公司实现的营业利润。如为亏损，本项目以“－”号填列。

11. “营业外收入”项目，反映公司发生的与其经营业务无直接关系的各项收入。本项目应根据“营业外收入”科目的发生额分析填列。

12. “营业外支出”项目，反映公司发生的与其生产经营无直接关系的各项支出。本项目应根据“营业外支出”科目的发生额分析填列。

13. “利润总额”项目，反映公司实现的利润。如为亏损，本项目以“－”号填列。

14. “所得税费用”项目，反映公司应从当期利润总额中扣除的所得税费用。本项目应根据“所得税费用”科目的发生额分析填列。

15. “净利润”项目，反映公司实现的净利润。如为亏损，本项目以“－”号填列。

16. “基本每股收益”和“稀释每股收益”项目的列报，应当根据每股收益准则规定计算的金额填列。

第 4 章 “上期金额”栏和“本期金额”栏的列报方法

第 7 条 “上期金额”栏的列报方法。

1. 利润表“上期金额”栏内各项数字，应根据上年该期利润表“本期金额”栏内所列数字填列。

2. 如果本年度利润表规定的各项目的名称和内容与上年不相一致，则应对上年年末利润表各项目的名称和内容按照本年度的规定进行调整，填入年中“上期金额”栏内。

第 8 条 “本期金额”栏的列报方法。

利润表“本期金额”栏内各项数字一般应根据损益类科目的发生额分析填列。

第 5 章 附则

第 9 条 本办法由财务部负责制定、修改和解释。

第 10 条 本办法经总经理批准后颁布施行，修改时亦同。

编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

14.3.4 现金流量表编制办法

制度名称	××公司现金流量表编制办法			编　　号	
				受控状态	
执行部门		监督部门		编修部门	

第1章　总则

第1条　目的。

为规范公司现金流量表的编制方法，通过现金流量表能准确评价公司的支付能力、偿债能力和周转能力，有助于预测公司未来的现金流量，有助于管理者分析公司收益质量，及时了解影响净流量的因素，正确判断公司未来前景，根据《企业会计准则》的相关规定，结合公司实际情况，特制定本办法。

第2条　适用范围。

本办法适用于公司现金流量表的编制指导工作。

第3条　现金流量的分类。

通常将现金流量表的现金流量分为三大类。

1. 经营活动产生的现金流量。

2. 投资活动产生的现金流量。

3. 筹资活动产生的现金流量。

第2章　现金流量表的格式及编制方法

第4条　现金流量表的格式。

现金流量表包括正表和补充资料两部分。其中，正表由五部分构成。

1. 前面三部分是直接根据现金流量的分类，分别按照经营活动产生的现金流入量、流出量及其净流量，投资活动产生的现金流入量、流出量及其净流量，以及筹资活动产生的现金流入量、流出量及其净流量三大类依次反映公司现金收支的来龙去脉。

2. 第四部分则是针对存在外部业务的情况，汇总反映了因汇率变动对当期现金或现金等价物的影响金额。

3. 第五部分反映了当期现金及其现金等价物的净增加额。

第5条　现金流量表的编制方法。

公司采用直接法，列示经营活动产生的现金流量。直接法是按现金流入和现金流出的主要类别列示公司经营活动产生的现金流量。在直接法下，一般是以利润表中的营业收入为起算点，调整与经营活动有关的项目的增减变动，然后计算出经营活动产生的现金流量。采用直接法具体编制现金流量表时，可以采用工作底稿法或T型账户法。

第3章　现金流量表内各项目的填写规范

第6条　经营活动产生的现金流量。

经营活动产生的现金流入和现金流出的各项目的内容和填列方法如下。

（续）

1. “销售商品、提供劳务收到的现金”项目

（1）本项目反映公司本期销售商品、提供劳务收到的现金，以及前期销售商品、提供劳务本期收到的现金和本期预收的款项，减去本期销售本期退回的商品和前期销售本期退回的商品支付的现金。公司销售材料和代购代销业务收到的现金，也在本项目反映。

（2）本项目的现金流入可用公式表示成：销售商品、提供劳务收到的现金 = 本期营业收入净额 + 本期应收账款减少额 + 本期应收票据减少额 + 本期预收账款增加额。

（3）需要强调的是，上述公式中，如果本期有实际核销的坏账损失，也应减去。因为核销坏账损失减少了应收账款，但没有收回现金。如果有收回前期已核销的坏账金额，则应加上。因为收回已核销的坏账金额，并没有增加或减少应收账款，但却收回了现金。

2. “收到的税费返还”项目

本项目反映公司收到返还的增值税、营业税、所得税、消费税、关税和教育费附加返还款等各种税费。

3. “收到的其他与经营活动有关的现金”项目

本项目反映公司收到的罚款收入、经营租赁收到的租金等其他与经营活动有关的现金流入，金额较大的应单独列示。

4. “购买商品、接受劳务支付的现金”项目

（1）本项目反映公司本期购买商品、接受劳务实际支付的现金，以及本期支付前期购买商品、接受劳务的未付款项和本期预付款项，减去本期发生的购货退回收到的现金。

（2）本项目可根据“应付账款”、“应付票据”、“预付账款”、“库存现金”、“银行存款”、“主营业务成本”、“其他业务成本”、“存货”等账户的记录分析填列。

（3）本项目的现金流出可用公式表示成：购买商品、接受劳务支付的现金 = 营业成本 + 本期存货增加额 + 本期应付账款减少额 + 本期应付票据减少额 + 本期预付账款增加额。

5. “支付给职工以及为职工支付的现金”项目

（1）本项目反映公司本期实际支付给职工的工资、奖金、各种津贴和补贴等职工薪酬，但不包括为离退休人员支付的各种费用和固定资产购建人员的工资。

（2）本项目可根据“库存现金”、“银行存款”、“应付职工薪酬”、“生产成本”等账户的记录分析填列。

6. “支付的各项税费”项目

（1）本项目反映公司本期发生并支付的、本期支付以前各期发生的以及预缴的教育费附加、矿产资源补偿费、印花税、房产税、土地增值税、车船税、预缴的营业税等税费，计入固定资产价值、实际支付的耕地占用税、本期退回的增值税和所得税等除外。

（2）本项目应根据“应交税费”、“库存现金”、“银行存款”等账户的记录分析填列。

（续）

7. “支付的其他与经营活动有关的现金”项目

（1）本项目反映公司支付的罚款支出、支付的差旅费、业务招待费、保险费、经营租赁支付的现金等其他与经营活动有关的现金流出，金额较大的应单独列示。

（2）本项目应根据“管理费用”、“销售费用”、“营业外支出”等账户的记录分析填列。

第7条　投资活动产生的现金流量。

投资活动所产生的现金流入和现金流出的各项目的内容和填列方法如下。

1. “收回投资所收到的现金”项目

（1）本项目反映公司出售、转让和到期收回的除现金等价物以外的交易性金融资产、长期股权投资而收到的现金，以及收回持有至到期投资本金而收到的现金。不包括持有至到期投资收回的利息以及收回的非现金资产。

（2）本项目应根据“交易性金融资产”、“长期股权投资”、“库存现金”、“银行存款”等账户的记录分析填列。

2. “取得投资收益所收到的现金”项目

（1）本项目反映公司因股权性投资而分得的现金股利和分回利润所收到的现金，以及债权性投资取得的现金利息收入，但股票股利除外。

（2）本项目应根据“投资收益”、“库存现金”、“银行存款”等账户的记录分析填列。

3. “处置固定资产、无形资产和其他长期资产所收回的现金净额”项目

（1）本项目反映公司出售、报废固定资产、无形资产和其他长期资产所取得的现金，减去为处置这些资产而支付的有关费用后的净额，但现金净额为负数的除外。

（2）本项目可根据“固定资产清理”、“库存现金”、“银行存款”等账户的记录分析填列。如本项目所收回的现金净额为负数，应在“支付的其他与投资活动有关的现金”项目填列。

4. “收到的其他与投资活动有关的现金”项目

（1）本项目反映除上述各项目以外，收到的其他与投资活动有关的现金流入。

（2）本项目应根据“库存现金”、“银行存款”和其他有关账户的记录分析填列。

5. “购建固定资产、无形资产和其他长期资产所支付的现金”项目

（1）本项目反映公司购买、建造固定资产、取得无形资产和其他长期资产所支付的现金及增值税、支付的应由在建工程和无形资产负担的职工薪酬等现金支出，但为购建固定资产而发生的借款利息资本化部分、融资租入固定资产所支付的租赁费除外。

（2）本项目应根据“固定资产”、“无形资产”、“在建工程”、“库存现金”、“银行存款”等账户的记录分析填列。

6. “投资所支付的现金”项目

（1）本项目反映公司取得的除现金等价物以外的权益性投资和债权性投资所支付的现金，减去子公司或其他营业单位持有的现金和现金等价物后的净额。

（续）

（2）本项目应根据“交易性金融资产”、“长期股权投资”、“持有至到期投资”、“库存现金”、“银行存款”等账户的记录分析填列。

7.“支付的其他与投资活动有关的现金”项目

（1）本项目反映公司除了上述各项目以外，支付的与投资活动有关的现金流出，包括公司购买股票和债券时，实际支付价款中包含的已宣告尚未领取的现金股利或已到付息期但尚未领取的债券利息等。

（2）本项目应根据“库存现金”、“银行存款”、“应收股利”、“应收利息”等账户的记录分析填列。

第 8 条　筹资活动产生的现金流量。

筹资活动产生的现金流入和现金流出的各项目的内容和填列方法如下。

1.“吸收投资收到的现金”项目

（1）本项目反映公司以发行股票、债券等方式筹集资金实际收到的款项，减去直接支付给金融公司的佣金、手续费、宣传费、咨询费、印刷费等发行费用后的净额。

（2）本项目可根据“实收资本（或股本）”、“应付债券”、“库存现金”、“银行存款”等账户的记录分析填列。

2.“取得借款收到的现金”项目

（1）本项目反映公司取得各种短期借款、长期借款而收到的现金。

（2）本项目可根据“短期借款”、“长期借款”、“银行存款”等账户的记录分析填列。

3.“收到的其他与筹资活动有关的现金”项目

（1）本项目反映公司除上述各项目以外，收到的其他与筹资活动有关的现金流入。

（2）本项目应根据“库存现金”；“银行存款”和其他有关账户的记录分析填列。

4.“偿还债务所支付的现金”项目

（1）本项目反映公司以现金偿还债务的本金，包括偿还金融机构的借款本金、偿还到期的债券本金等。

（2）本项目可根据“短期借款”、“长期借款”、“应付债券”、“库存现金”、“银行存款”等账户的记录分析填列。

5.“分配股利、利润或偿还利息所支付的现金”项目

（1）本项目反映公司实际支付的现金股利、支付给投资人的利润或用现金支付的借款利息、债券利息等。

（2）本项目可根据“应付股利（或应付利润）”、“财务费用”、“长期借款”、“应付债券”、“库存现金”、“银行存款”等账户的记录分析填列。

6.“支付的其他与筹资活动有关的现金”项目

（1）本项目反映除了上述各项目以外，支付的与筹资活动有关的现金流出，例如发行股票、债券所支付的审计、咨询等费用。

（2）本项目可根据“库存现金”、“银行存款”和其他有关账户的记录分析填列。

（续）

第9条 “汇率变动对现金及现金等价物的影响”的编制方法。

本项目反映公司的外币现金流量发生日所采用的汇率与期末汇率的差额对现金及现金等价物的影响数额。

第10条 现金及现金等价物净增加额的编制方法。

“现金及现金等价物净增加额”是将现金流量表中“经营活动产生的现金流量净额”、“投资活动产生的现金流量净额”、“筹资活动产生的现金流量净额”和“汇率变动对现金及现金等价物的影响”四个项目相加得出的。

第11条 “期末现金及现金等价物余额”的编制方法。

本项目是将计算出来的现金及现金等价物净增加额加上期初现金及现金等价物金额求得。它应该与公司期末的全部货币资金和现金等价物的合计余额相等。

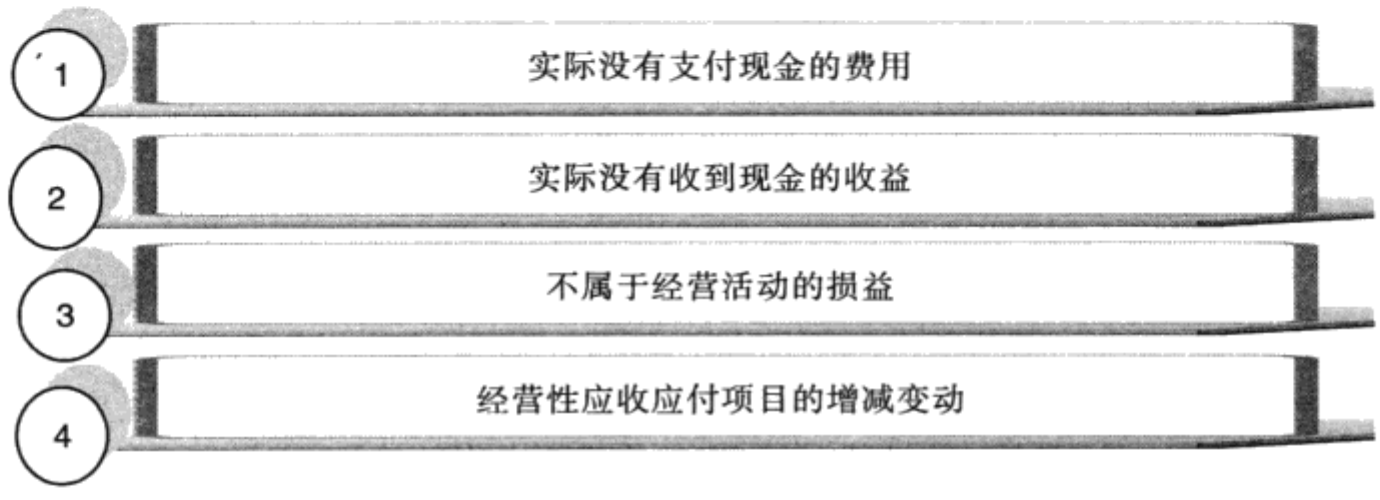
第4章 现金流量表附注的格式

第12条 现金流量表补充资料的披露格式。

公司采用间接法在现金流量表附注中披露将净利润调节为经营活动现金流量的信息。间接法是指以公司本期净利润为起算点，通过调整不涉及现金的收入和费用、营业外收支以及经营性应收应付等项目的增减变动，调整不属于经营活动的现金收支项目，据此计算并列报经营活动产生的现金流量的方法。现金流量表补充资料是对现金流量表采用直接法反映的经营活动现金流量进行核对和补充说明。

第13条 采用间接法需调整的项目。

采用间接法列报经营活动产生的现金流量时，需要对四大类项目进行调整，如下图所示。



采用间接法需调整的项目

第5章 各项目的编制方法

第14条 “将净利润调节为经营活动的现金流量”各项目。

1.“资产减值准备”项目

（1）本项目反映公司本期计提的坏账准备、存货跌价准备、长期股权投资减值准备、持有至到期投资减值准备、投资性房地产减值准备、固定资产减值准备、在建工程减值准备、无形资产减值准备。期

（续）

末结转到“本年利润”账户，从而减少了净利润。但是计提资产减值准备并不需要支付现金，即没有减少现金流量。所以应将计提的各项资产减值准备在净利润基础上予以加回。

（2）本项目应根据“资产减值损失”账户的记录分析填列。

2.“固定资产折旧”项目

（1）本项目反映公司本期计提的固定资产折旧。

（2）本项目应根据“累计折旧”账户的贷方发生额分析填列。

3.“无形资产摊销”项目

（1）公司的无形资产摊销是计入管理费用的，所以冲减了净利润。但无形资产摊销并没有发生现金流出。所以无形资产当期摊销的价值应在净利润的基础上予以加回。

（2）本项目可根据“累计摊销”账户的记录分析填列。

4.“长期待摊费用摊销”项目

长期待摊费用的摊销与无形资产摊销一样，已经计入了损益，但没有发生现金流出，所以该项目应在净利润的基础上予以加回。

5.“处置固定资产、无形资产和其他长期资产的损益”项目

（1）处置固定资产、无形资产和其他长期资产发生的损益，属于投资活动产生的损益，不属于经营活动产生的损益，但却影响了当期净利润。所以在将净利润调节为经营活动现金流量时应予以剔除。如为净损失，应予以加回；如为净收益，应予以扣除，即用“－”号列示。

（2）本项目可根据“营业外收入”、“营业外支出”等账户所属明细账户的记录分析填列。

6.“固定资产报废损失”项目

（1）本项目反映公司当期固定资产盘亏后的净损失（或盘盈后的净收益）。

（2）公司发生固定资产盘亏盘盈损益，属于投资活动产生的损益，不属于经营活动产生的损益，但却影响了当期净利润。所以在将净利润调节为经营活动现金流量时应予以剔除。如为净损失，应予以加回；如为净收益，应予以扣除，即用“－”号列示。

（3）本项目可根据“营业外收入”、“营业外支出”等账户所属明细账户的记录分析填列。

7.“公允价值变动损失”项目

（1）本项目反映公司持有的交易性金融资产、交易性金融负债、采用公允价值模式计量的投资性房地产等公允价值变动形成的净损失。因为公允价值变动损失影响了当期净利润，但并没有发生现金流出，所以应进行调整。如为净收益，以“－”号列示。

（2）本项目可根据“公允价值变动损益”账户所属明细账户的记录分析填列。

8.“财务费用”项目

（1）本项目反映公司利润表“财务费用”项目的金额。

（2）本项目应根据利润表“财务费用”项目的金额填列。

（续）

9. “投资损失”项目

（1）本项目反映公司利润表“投资收益”项目的金额。

（2）本项目可根据利润表“投资收益”项目的金额填列。

10. “递延所得税资产减少”项目

（1）本项目反映公司资产负债表“递延所得税资产”项目的期初余额与期末余额的差额。递延所得税资产的减少增加了所得税费用，减少了利润。而递延所得税资产的减少并没有增加现金流出。所以应在净利润的基础上予以加回。相反，如果是递延所得税资产增加，则应用“－”号填列。

（2）本项目可以根据“递延所得税资产”账户的记录分析填列。

11. “递延所得税负债增加”项目

递延所得税负债的增加，增加了当期所得税费用，但并没有因此增加现金流出，所以应在净利润的基础上予以加回。相反，如果是递延所得税负债减少，则应用“－”号填列。

12. “存货的减少”项目

（1）公司当期存货减少，说明本期经营中耗用的存货有一部分是期初的存货，这部分存货当期没有发生现金流出，但在计算净利润时已经进行了扣除，所以在将净利润调节为经营活动现金流量时应予以加回。

（2）如果存货期末比期初增加，则说明当期购入的存货除本期耗用外还剩余一部分。这部分存货已经发生了现金流出，但这部分存货没有减少净利润，所以在将净利润调节为经营活动现金流量时应予以扣除，则应用“－”号列示。

（3）本项目可根据资产负债表“存货”项目的期初、期末数之间的差额填列。

13. “经营性应收项目的减少”项目

（1）经营性应收项目的减少（如应收账款、应收票据、其他应收款等项目中与经营活动有关的部分的减少），说明本期收回的现金大于利润表中所确认的主营业务收入，即将上期实现的收入由本期收回了现金，形成了本期的现金流入，但净利润却没有增加，所以在将净利润调节为经营活动现金流量时，应将本期经营性应收项目减少的部分予以加回。

（2）但上述各应收项目如果增加，即经营性各应收项目的期末余额大于期初余额，则表明本期的销售收入中有一部分没有收回，从而减少了现金的流入，所以在将净利润调节为经营活动现金流量时应予以扣除。

（3）本项目应根据各应收项目账户所属的明细账户的记录分析填列。

14. “经营性应付项目的增加”项目

（1）经营性应付项目的增加（如应付账款、应付票据、应付职工薪酬、应付福利费、应交税费、其他应付款等项目中与经营活动有关的部分的增加），说明本期购入的存货中有一部分没有支付现金，净利润不变，但现金流出减少了，从而现金净流量肯定增加了，所以在将净利润调节为经营活动现金流量时，应将本期经营性应付项目增加的部分予以加回。

（续）

（2）如果上述经营性应付项目减少，即期末余额小于期初余额，则说明除将本期购入的存货全部付款以外，还支付了上期的应付款项，从而现金流出增加了，现金净流量减少了，所以在将净利润调节为经营活动现金流量时，应将本期经营性应付项目减少的部分予以扣除。

（3）本项目应根据各应付项目账户所属的明细账户的记录分析填列。

第 15 条 “不涉及现金收支的投资和筹资活动”项目。

本项目反映公司一定期间内影响资产和负债但不形成现金收支的所有投资和筹资活动的信息。

1. “债务转为资本”项目，反映公司本期转为资本的债务金额。

2. “一年内到期的可转换公司债券”项目，反映公司一年内到期的可转换公司债券的本息。

3. “融资租入固定资产”项目，反映公司本期融资租入固定资产的最低租赁付款扣除应分期计入利息费用的未确认融资费用的净额。

第 6 章 附则

第 16 条 本办法由财务部负责制定、修改和解释。

第 17 条 本办法经总经理批准后颁布施行，修改时亦同。

编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

14.4 中小企业财务报表管理方案设计

14.4.1 合并财务报表编制方案

方案名称	××公司合并财务报表编制方案	执行部门	
		监督部门	

一、目的

为了规范合并财务报表的编制和列报，根据《企业会计准则》关于公司合并财务报表的有关规定，结合公司实际情况，特制定本方案。

二、适用范围

本方案适用于公司合并财务报表的编制工作，包括合并资产负债表、合并利润表、合并现金流量表、合并所有者权益变动表和附注的编制工作。

三、相关术语解释

1. 本方案所称母公司，是指××股份有限公司（简称“本公司”）。

（续）

2. 本方案所称子公司，是指财务和经营政策由本公司决定，并且经营活动中产生的利润可供本公司获取的公司。

四、合并财务报表的编制原则

合并财务报表的编制原则如下表所示。

合并财务报表的编制原则

原　则	具体说明
以个别会计报表为基础进行编制	应利用本公司及下属子公司各自的财务报表，通过编制调整分录或抵销分录来编制本公司合并财务报表
一体性原则	应保持本公司和子公司会计政策和会计期间的统一
重要性原则	合并财务报表是一项比较复杂的工作，涉及众多会计期间。因此，编报时应考虑重要性原则，以便突出重点，避免本末倒置

五、合并财务报表的编制程序

合并财务报表的编制程序如下所述。

（一）统一会计政策和会计期间

使会计报表范围内的各个公司采用相同的会计政策和会计期间，便于财务数据的汇总与调整，同时保证合并财务报表信息的有效性与可比性。

（二）编制合并工作底稿

1. 合并工作底稿的作用是为合并财务报表的编制提供基础。在合并工作底稿中，对本公司和子公司的个别财务报表各项目的金额进行汇总和抵销处理，最终计算得出合并财务报表各项目的合并金额。

2. 合并工作底稿的格式如下表所示。

合并工作底稿

项目		母公司		子公司 1		子公司 2		……	合计数		抵销分录		合并数	
		借方	贷方	借方	贷方	借方	贷方		借方	贷方	借方	贷方	借方	贷方
利润表各项目	营业收入													
	营业成本													
	……													

（续）

（续表）

项目		母公司		子公司 1		子公司 2		……	合计数		抵销分录		合并数	
		借方	贷方	借方	贷方	借方	贷方		借方	贷方	借方	贷方	借方	贷方
资产负债表各项目	货币资金													
	应收票据													
	……													
现金流量表各项目	销售商品、提供劳务收到的现金													
	收到的税费返还													
	……													

（三）编制调整分录和抵销分录

1. 编制调整分录和抵销分录，并将调整分录和抵销分录抄入工作底稿的“抵销分录”栏内，以便将本公司内部子公司或部门之间的交易所产生的影响消除掉。

2. 在合并工作底稿中编制的调整分录和抵销分录，借记或贷记的均为财务报表项目，而不是具体的会计科目。比如，在涉及调整或抵销固定资产折旧、固定资产减值准备等，均通过资产负债表中的“固定资产”项目，而不是通过“累计折旧”、“固定资产减值准备”等科目来进行调整和抵销。

（四）计算合并财务报表各项目的合并金额

在本公司和子公司个别财务报表各项目加总金额的基础上，分别计算出合并财务报表中各资产项目、负债项目、所有者权益项目、收入项目和费用项目等的合并金额。其计算方法如下。

1. 资产类项目，其合并金额根据该项目加总金额，加上该项目抵销分录有关的借方发生额，减去该项目抵销分录有关的贷方发生额计算确定。

2. 负债类项目和所有者权益类项目，其合并金额根据该项目加总金额，减去该项目抵销分录有关的借方发生额，加上该项目抵销分录有关的贷方发生额计算确定。

3. 有关收入类项目和有关所有者权益变动项目，其合并金额根据该项目加总金额，减去该项目抵销分录的借方发生额，加上该项目抵销分录的贷方发生额计算确定。

4. 有关费用类项目，其合并金额根据该项目加总金额，加上该项目抵销分录的借方发生额，减去该项目抵销分录的贷方发生额计算确定。

（五）填列合并财务报表

根据合并工作底稿中计算出的资产、负债、所有者权益、收入、费用以及现金流量表中各项目的合并金额填列，生成正式的合并财务报表。

（续）

六、合并财务报表编制所需资料

合并财务报表以本公司和纳入合并范围的子公司本身的财务报表以及其他有关资料为依据，合并各项目数额编制。子公司应向本公司提供以下六个方面的资料。

1. 子公司的财务报表。

2. 子公司所采用的与本公司不同的会计政策。

3. 与子公司有业务往来、债权债务、投资等资料。

4. 与子公司利润分配有关的明细资料。

5. 子公司所有者权益变动的明细资料。

6. 其他编制合并财务报表所需的资料。

七、合并资产负债表抵销的项目

1. 本公司与子公司、子公司相互之间的债权与债务项目应当相互抵销，同时抵销应收账款的坏账准备和债券投资的减值准备等。

2. 本公司与子公司、子公司相互之间销售商品、劳务或其他方式形成的存货、固定资产、工程物资、在建工程、无形资产等所包含的未实现内部销售损益应当抵销。

3. 对存货、固定资产、工程物资、在建工程和无形资产等计提的跌价准备或减值准备与未实现内部销售损益相关的部分应当抵销。

八、合并利润表抵销的项目

1. 本公司与子公司、子公司相互之间销售商品所产生的营业收入和营业成本应当抵销。

2. 本公司与子公司、子公司相互之间销售商品，期末全部实现对外销售的，应当将购买方的营业成本与销售方的营业收入相互抵销。

3. 本公司与子公司、子公司相互之间销售商品，期末未实现对外销售而形成存货、固定资产、工程物资、在建工程、无形资产等资产的，在抵销销售商品的营业成本和营业收入的同时，应当将各项资产所包含的未实现内部销售损益予以抵销。

4. 在对本公司与子公司、子公司相互之间销售商品形成的固定资产或无形资产所包含的未实现内部销售损益进行抵销的同时，也应当对固定资产的折旧额或无形资产的摊销额与未实现内部销售损益相关的部分进行抵销。

5. 本公司与子公司、子公司相互之间持有对方债券所产生的投资收益，应当与其相对应的发行方利息费用相互抵销。

6. 本公司对子公司、子公司相互之间持有对方长期股权投资的投资收益和发生的其他内部交易对合并利润表的影响应当抵销。

九、合并现金流量表抵销的项目

1. 本公司与子公司、子公司相互之间当期以现金投资或收购股权增加的投资所产生的现金流量应当抵销。

（续）

2. 本公司与子公司、子公司相互之间当期取得投资收益收到的现金，应当与分配股利、利润或偿付利息支付的现金相互抵销。

3. 本公司与子公司、子公司相互之间以现金结算债权与债务所产生的现金流量应当抵销。

4. 本公司与子公司、子公司相互之间处置固定资产、无形资产和其他长期资产收回的现金净额，应当与购建固定资产、无形资产和其他长期资产支付的现金相互抵销。

5. 本公司与子公司、子公司相互之间当期销售商品或发生的其他内部交易所产生的现金流量应当抵销。

十、附注的编制

财务部需根据《企业会计准则》中信息披露的相关规定，编制合并财务报表附注。合并财务报表附注的内容包括以下八个部分。

1. 子公司的清单，包括公司名称、注册地、业务性质、母公司的持股比例和表决权比例。

2. 本公司直接或通过子公司间接拥有被投资单位表决权不足半数，但能对其形成控制的原因。

3. 本公司直接或通过其他子公司间接拥有被投资单位半数以上的表决权，但未能对其形成控制的原因。

4. 子公司所采用的与本公司不一致的会计政策，编制合并财务报表的处理方法及其影响。

5. 子公司与本公司不一致的会计期间，编制合并财务报表的处理方法及其影响。

6. 本期增加的子公司和本期不再纳入合并范围的原子公司，说明原子公司的名称、注册地、业务性质、本公司的持股比例和表决权比例，本期不再成为子公司的原因，其在处置日和上一会计期间资产负债表日的资产、负债和所有者权益的金额，以及本期期初至处置日的收入、费用和利润的金额。

7. 子公司向本公司转移资金的能力受到严格限制的情况。

8. 需要在附注中说明的其他事项。

编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

14.4.2 财务情况说明书编制方案

方案名称	××公司财务情况说明书编制方案	执行部门	
		监督部门	

一、目的

为规范公司财务情况说明书的编制工作，及时反映公司在生产经营过程中的利弊得失、财务状况和发展趋势，促进公司经营业务的发展，便于财务报告使用者了解公司生产经营和财务活动情况，考核评价经营业绩，特制定本方案。

（续）

二、适用范围

本方案适用于公司财务情况说明书的编制工作。

三、相关术语解释

本方案所称的财务情况说明书，是对公司一定会计期间内生产经营、资金周转、利润实现及分配等情况进行综合性分析的报告，是年度财务会计报告的重要组成部分。

四、财务情况说明书的编制内容要求

财务情况说明书应包括以下七个方面的内容。

（一）公司生产经营的基本情况

1. 公司主营业务范围和附属其他业务，以及公司从事业务的行业分布情况。

2. 公司从业人员、职工数量和专业素质的情况。

3. 主要产品的产量、业务营业量、销售量、出口额、进口额及同比增减量，在所处行业中的地位，按销售额排列的名次。

4. 经营环境变化对公司生产销售（经营）的影响，营业范围的调整情况。

5. 新产品、新技术、新工艺开发及投入情况，对公司业务有影响的知识产权的有关情况。

6. 开发、在建项目的预期进度及工程竣工决算情况。

7. 经营中出现的问题与困难，以及需要披露的其他业务情况与事项等。

（二）利润实现、分配及公司亏损情况

1. 主营业务收入同比增减额及其主要影响因素。

2. 成本费用变动的主要因素。

3. 其他业务收入、支出的增减变化。

4. 同比影响其他收益的主要事项、投资收益、长期投资损失的金额及原因、补贴收入各款项来源、金额，以及扣除补贴收入的利润情况。

5. 影响营业外收支的主要事项、金额。

6. 利润分配情况及利润表中项目变动的原因说明。

7. 税负调整对净利润的影响，包括有关税种和税率调整、税收优惠政策。

8. 会计政策的变更和会计估计变更对利润总额的影响数额。

9. 亏损额、同比增减额及其主要原因分析。

（三）资金增减和周转情况

1. 各项资产所占比重，应收账款、其他应收款、存货、长期投资等变化及增减原因。

2. 不良资产情况，包括待处理财产损溢主要内容及其处理情况，潜亏挂账内容及原因。

3. 三年以上的应收账款和其他应收款未收回原因及坏账处理办法。

4. 长期积压商品物资、不良长期投资等产生的原因及影响，不良资产比率说明。

5. 流动负债与长期负债的比重，长期借款、短期借款、应付账款、其他应付款同比增减金额及原因，公司偿还债务的能力和财务风险状况。

（续）

6. 三年以上的应付账款和其他应付款金额、主要债权人及未付原因，逾期借款本金和利息情况。

7. 公司从事证券买卖、期货交易、房地产开发等业务占用资金和效益情况。

8. 债务重组事项及对本期损益的影响。

9. 资产、负债、所有者权益项目中数据变动及变化原因。

10. 公司当期、累计现金净流量和经营现金净流量分析。

11. 资金余额的合理性、偿还债务能力说明及筹资建议。

（四）所有者权益变动情况

1. 会计处理追溯调整影响年初所有者权益的变动情况，并应具体说明增减差额及原因。

2. 所有者权益本年年初与上年年末因其他原因变动情况，并应具体说明增减差额及原因。

3. 国有权益客观增减情况及具体原因说明。

4. 资本公积金转增实收资本的情况。

（五）预算执行情况

1. 归纳生产经营对预算完成情况及其原因的分析，并提出改善建议。

2. 预测下期预算完成情况。

（六）经营相对值指标评价

1. 对经营预警指标进行分析，发现经营预警指标的危险信号。

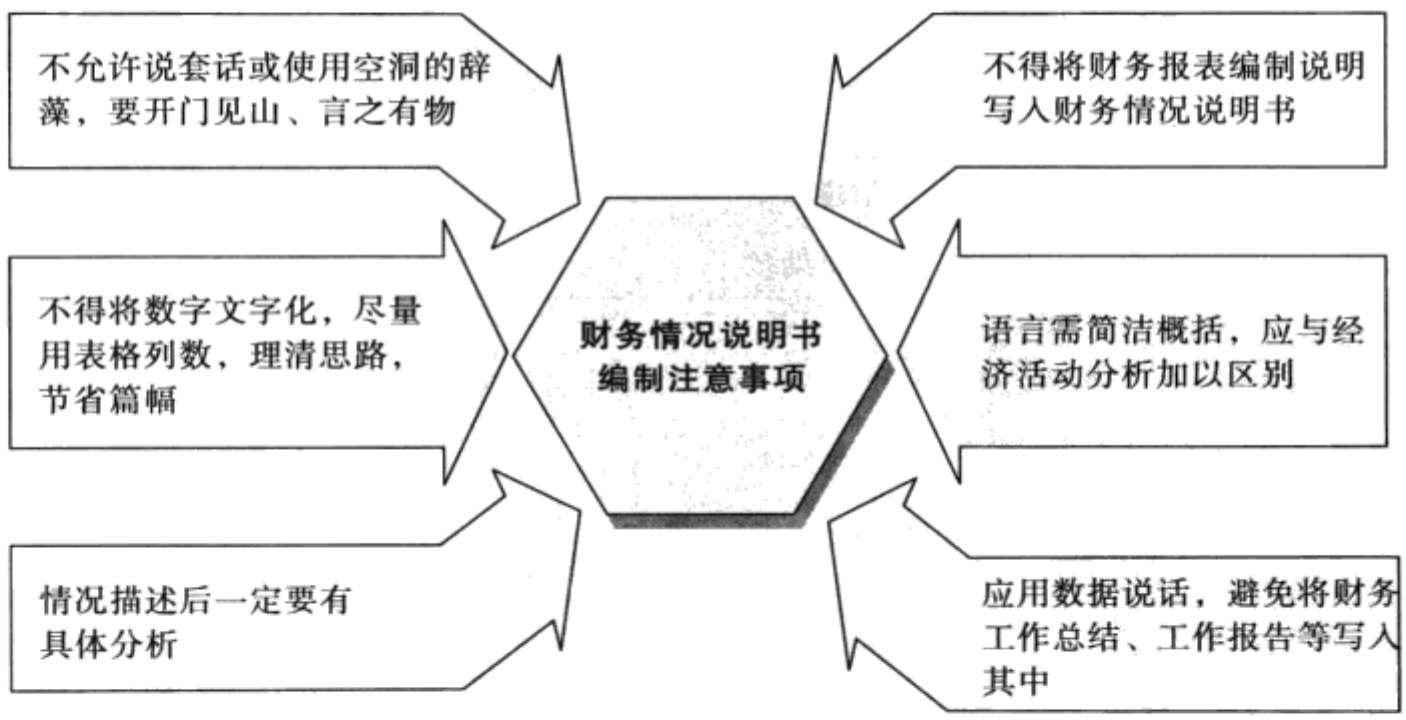
2. 说明经营预警指标出现危险的原因、财务措施和消除的预计期限。

（七）其他事项

对公司财务状况、经营成果和现金流量有重大影响的其他事项。

五、财务情况说明基本表述形式要求

财务情况说明书需以文字说明为主，可利用各种图表进行分析和说明。在编制时应注意以下六点事项，如下图所示。



财务情况说明书编制注意事项

（续）

六、财务情况说明书编制步骤

（一）资料整理和准备

1. 财务部相关人员应做好资料的收集、积累、整理等准备工作。资料应包括计划数、定额数、预算数、历史数据、同行业和同类产品等数据。

2. 财务部相关人员需对公司的典型事例进行调查，对公司重要的经济活动会议、事件要了解掌握并记录在案。

3. 调查核实财务报表的数据。

（二）编制任务安排

1. 财务部经理应拟订说明书的提纲，列出大体框架，对说明书格式、数据表格式进行规范。

2. 财务部经理将财务情况说明书的编制任务分解并下达至财务部各相关人员。

（三）实施编制

1. 在编制过程中，财务部经理应做好协调工作。

2. 编制过程中遇到问题的，应及时上报，财务部经理负责组织问题的讨论与解决。

3. 编制形成的财务情况说明书初稿，要报财务总监、公司总经理审议。

（四）财务情况说明书审议

1. 审议过程中应聘请会计师事务所注册会计师对本公司财务情况说明书进行审计。

2. 经过审议并达成修改意见后，由财务部经理组织相关编制人员按修改意见进行修改，从而编制正式的财务情况说明书。

（五）财务情况说明书审查与发布

1. 正式的财务情况说明书编制完成后，仍需报财务总监、公司总经理审核。

2. 财务总监审核通过后，将财务情况说明书向公司董事会汇报，经讨论通过后方能发布。

3. 董事会负责将财务情况说明书与其他财务报告一并交相关监管部门，由其进行公布。

编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

14.5 中小企业财务报表管理表单设计

14.5.1 资产负债表

编制单位：　　____年____月____日　　金额单位：元

资产	期末余额	期初余额	负债和所有者权益	期末余额	期初余额
流动资产：			流动负债：		
货币资金			短期借款		
交易性金融资产			交易性金融负债		
应收票据			应付票据		
应收账款			应付账款		
预付账款			预收账款		
应收利息			应付职工薪酬		
应收股利			应交税费		
其他应收款			应付利息		
存货			应付股利		
一年内到期的非流动资产			其他应付款		
其他流动资产			一年内到期的非流动负债		
流动资产合计			其他流动负债		
非流动资产：			流动负债合计		
可供出售金融资产			非流动负债：		
持有至到期投资			长期借款		
长期应收款			应付债券		
长期股权投资			长期应付款		
投资性房地产			专项应付款		
固定资产			预计负债		
在建工程			递延所得税负债		
工程物资			其他非流动负债		
固定资产清理			非流动负债合计		
无形资产			负债合计		

（续表）

资产	期末余额	期初余额	负债和所有者权益	期末余额	期初余额
开发支出			所有者权益：		
商誉			实收资本		
长期待摊费用			资本公积		
递延所得税资产			减：库存股		
其他非流动资产			盈余公积		
非流动资产合计			未分配利润		
			所有者权益合计		
资产合计			负债和所有者权益总计		

14.5.2 利润表

编制单位：　　____年____月　　金额单位：元

项目	本期金额	上期金额
一、营业收入		
减：营业成本		
营业税金及附加		
销售费用		
管理费用		
财务费用		
资产减值损失		
加：公允价值变动收益（损失以“-”号填列）		
投资收益（损失以“-”号填列）		
其中：对联营企业和合营企业的投资收益		
二、营业利润（亏损以“-”号填列）		
加：营业外收入		
减：营业外支出		
其中：非流动资产处置损失		
三、利润总额（亏损总额以“-”号填列）		
减：所得税费用		

（续表）

项目	本期金额	上期金额
四、净利润（净亏损以“-”号填列）		
五、每股收益		
（一）基本每股收益		
（二）稀释每股收益		

14.5.3 现金流量表

编制单位：　　____年____月　　金额单位：元

项目	本期金额	上期金额
一、经营活动产生的现金流量：		
销售商品、提供劳务收到的现金		
收到的税费返还		
收到的其他与经营活动有关的现金		
经营活动现金流入小计		
购买商品、接受劳务支付的现金		
支付给职工以及为职工支付的现金		
支付的各项税费		
支付的其他与经营活动有关的现金		
经营活动现金流出小计		
经营活动产生的现金流量净额		
二、投资活动产生的现金流量：		
收回投资所收到的现金		
取得投资收益所收到的现金		
处置固定资产、无形资产和其他长期资产所收回的现金净额		
处置子公司及其他营业单位收到的现金净额		
收到的其他与投资活动有关的现金		
投资活动现金流入小计		
购建固定资产、无形资产和其他长期资产所支付的现金		
投资所支付的现金		

（续表）

项目	本期金额	上期金额
取得子公司及其他营业单位支付的现金净额		
支付的其他与投资活动有关的现金		
投资活动现金流出小计		
投资活动产生的现金流量净额		
三、筹资活动产生的现金流量：		
吸收投资收到的现金		
取得借款收到的现金		
收到的其他与筹资活动有关的现金		
筹资活动现金流入小计		
偿还债务所支付的现金		
分配股利、利润或偿还利息所支付的现金		
支付的其他与筹资活动有关的现金		
筹资活动现金流出小计		
筹资活动产生的现金流量净额		
四、汇率变动对现金及现金等价物的影响		
五、现金及现金等价物净增加额		
加：期初现金及现金等价物余额		
六、期末现金及现金等价物余额		

14.6 中小企业财务报表管理文案设计

14.6.1 年度财务报告

文案名称	××公司年度财务报告（大纲）	执行部门	
		监督部门	

一、审计报告

（略）。

二、财务报表

（一）资产负债表

（续）

（二）利润表

（三）现金流量表

（四）所有者权益变动表

三、财务报表附注

（一）公司基本情况

（二）遵循企业会计准则的声明

（三）财务报表的编制基础

（四）公司采用的主要会计政策、会计估计和前期差错

（五）税项

（六）企业合并及合并财务报表

（七）合并财务报表主要项目注释

（八）母公司财务报表主要项目注释

（九）关联方关系及其交易

（十）资产证券化业务的会计处理

（十一）股份支付

（十二）或有事项

（十三）承诺事项

（十四）资产负债表日后事项

（十五）其他重要事项说明

四、补充资料

（略）。

编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

14.6.2 季度财务报告

文案名称	××公司季度财务报告	执行部门	
		监督部门	

一、重要提示

1. 本公司董事会、监事会及董事、监事、高级管理人员保证本报告所载资料不存在任何虚假记载、误导性陈述或者重大遗漏，并对其内容的真实性、准确性和完整性负个别及连带责任。

2. 除下列董事外，其他董事亲自出席了审议本次季报的董事会会议。具体内容如下表所示。

（续）

未出席董事会会议的名单

未亲自出席董事姓名	未亲自出席董事职务	未亲自出席会议原因	被委托人姓名
××	独立董事	因公出差	×××

3. 公司第一季度财务报告未经会计师事务所审计。

4. 公司负责人××、主管会计工作负责人×××及会计机构负责人（会计主管人员）×××声明：保证季度财务报告的真实、完整。

二、公司基本情况

（一）主要会计数据及财务指标

1. 主要会计数据及财务指标（1）如下表所示。

主要会计数据及财务指标（1）

项目	本报告期末	上年度期末	增减变动（%）
总资产（元）			
归属于上市公司股东的所有者权益（元）			
股本（股）			
归属于上市公司股东的每股净资产（元/股）			
项目	本报告期	上年同期增减变动（%）	增减变动（%）
营业总收入（元）			
归属于上市公司股东的净利润（元）			
经营活动产生的现金流量净额（元）			
每股经营活动产生的现金流量净额（元/股）			
基本每股收益（元/股）			
稀释每股收益（元/股）			
加权平均净资产收益率（%）			

（续）

（续表）

项目	本报告期	上年同期增减变动（%）	增减变动（%）
扣除非经常性损益后的加权平均净资产收益率（%）			

2. 主要会计数据及财务指标（2）如下表所示。

主要会计数据及财务指标（2）

非经常性损益项目	年初至报告期期末金额
计入当期损益的政府补助，但与公司正常经营业务密切相关，符合国家政策规定、按照一定标准定额或定量持续享受的政府补助除外	
除同公司正常经营业务相关的有效套期保值业务外，持有交易性金融资产、交易性金融负债产生的公允价值变动损益，以及处置交易性金融资产、交易性金融负债和可供出售金融资产取得的投资收益	
除上述各项之外的其他营业外收入和支出	
少数股东权益影响额	
所得税影响额	
合计	

（二）报告期末股东总人数及前十名无限售条件股东持股情况表

具体说明如下表所示。

报告期末股东总人数及前十名无限售条件股东持股情况表

报告期末股东总数（户）		
前十名无限售条件流通股股东持股情况		
股东名称（全称）	期末持有无限售条件流通股的数量	种类
××优选股票型证券投资基金		人民币普通股
××混合型证券投资基金		人民币普通股
××创新动力股票型证券投资基金		人民币普通股
××优选混合型证券投资基金		人民币普通股
××精选证券投资基金		人民币普通股
××成长类行业证券投资基金		人民币普通股

（续）

（续表）

股东名称（全称）	期末持有无限售条件流通股的数量	种类
××理财分红证券投资基金		人民币普通股
××优质企业股票型开放式证券投资基金		人民币普通股
××股票型证券投资基金		人民币普通股

三、重要事项

（一）公司主要财务报表项目、财务指标大幅度变动的情况及原因

1. 报告期末应收账款较去年年底增加____%，主要是公司经营业绩增长较快，款项都在合理的信用期限内。

2. 报告期末预付账款较去年年底增加____%，主要是公司预付的部分设备采购款。

3. 报告期末在建工程较去年年底增加____%，主要是公司及子公司为扩大生产规模而建造厂房。

4. 报告期末预收账款较去年年底减少____%，主要是上年期末收到的预收款在本期已经发货销账。

5. 报告期末应付职工薪酬较去年年底增加____%，主要是随合并范围发生变化而增加。

6. 报告期末应交税费较去年年底增加____%，主要是随着公司销售业绩的增长而增加。

7. 报告期内营业收入较去年同期增加____%，主要是公司的经营业绩持续增长所致。

8. 报告期内销售费用较去年同期增加____%，主要是随着公司销售业绩的增长，加大广告宣传力度而增加。

9. 报告期内财务费用较去年同期增加____%，主要是公司为扩大生产经营所需资金贷款产生的利息支出所致。

10. 报告期内资产减值损失较去年同期增加____%，主要是公司销售增加，应收款项相应增加而对应的坏账准备相应增加所致。

11. 报告期内公允价值变动收益较去年同期减少____%，主要是公司处置部分商品期货，期货价格波动较大所致。

12. 报告期内投资收益较去年同期增加____%，主要是公司商品期货处置收益所致。

13. 报告期内归属于上市公司股东的净利润较去年同期增加____%，主要是公司销售业绩增长较快所致。

14. 报告期内经营活动产生的现金流量净额较去年同期减少____%，主要是公司销售业绩增长较快，资金回笼存在一定的信用期限所致。

（二）重大事项进展情况及其影响和解决方案的分析说明

1. 公司不存在向控股股东或其关联方提供资金、违反规定程序对外提供担保的情况。

2. 公司大股东及其一致行动人未提出或实施股份增持计划的情况。

（三）公司、股东及实际控制人承诺事项履行情况

公司、股东及实际控制人承诺事项履行情况如下表所示。

（续）

承诺事项履行情况说明书

承诺事项	承诺人	承诺内容	履行情况
股改承诺	无	无	无
股份限售承诺	×××	公司发起人股东承诺自股票上市之日起 36 个月内，不转让或者委托他人管理其本次发行前已持有的发行人股份，也不由发行人回购该部分股份	严格遵守
收购报告书或权益变动报告书中所作承诺	无	无	无
重大资产重组时所作承诺	无	无	无
发行时所作承诺	×××	公司发起人股东承诺自股票上市之日起 36 个月内，不转让或者委托他人管理其本次发行前已持有的发行人股份，也不由发行人回购该部分股份；避免同业竞争承诺	严格遵守
其他承诺（含追加承诺）	无	无	无

（四）对 2011 年 1—6 月经营业绩的预计

1. 归属于上市公司股东的净利润比上年同期增长____% 以上。

2. 公司预计 2011 年 1—6 月份归属于上市公司股东的净利润较上年同期增加____% ~ ____%。

（五）证券投资情况（略）

四、附件

1. 资产负债表

2. 利润表

3. 现金流量表

4. 审计报告

编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

第 15 章

中小企业审计管理精细化设计

15.1 中小企业审计管理问题与对策

15.1.1 中小企业审计管理存在的问题

在我国中小企业的管理活动中，因受资源等多方面因素影响，导致内部审计的作用无法最大限度地发挥出来，给中小企业的经营与发展带来了诸多负面影响。中小企业在审计管理方面面临的具体问题如图 15-1 所示。

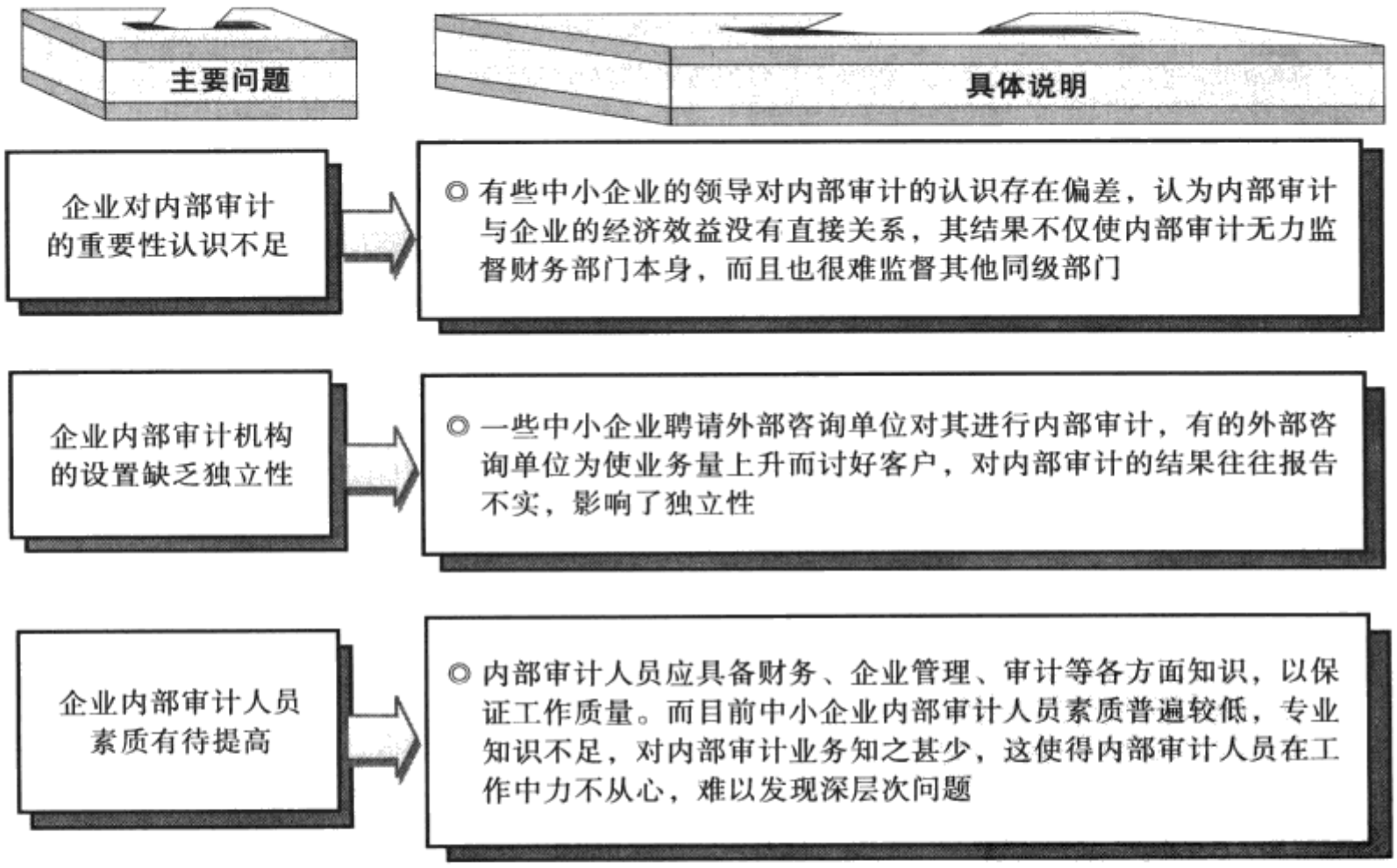


图 15-1 中小企业审计管理存在的问题

15.1.2 中小企业审计管理问题解决对策

随着我国中小企业治理结构的不断完善，内部审计在企业中的地位越来越重要。内部审计作为企业自我约束机制的重要组成部分之一，应不受外界因素影响，始终保持高度的独立性、客观性和权威性，以保证会计信息的真实性，保证企业治理体系的健全性和有效性。

中小企业审计管理问题解决对策如图 15-2 所示。

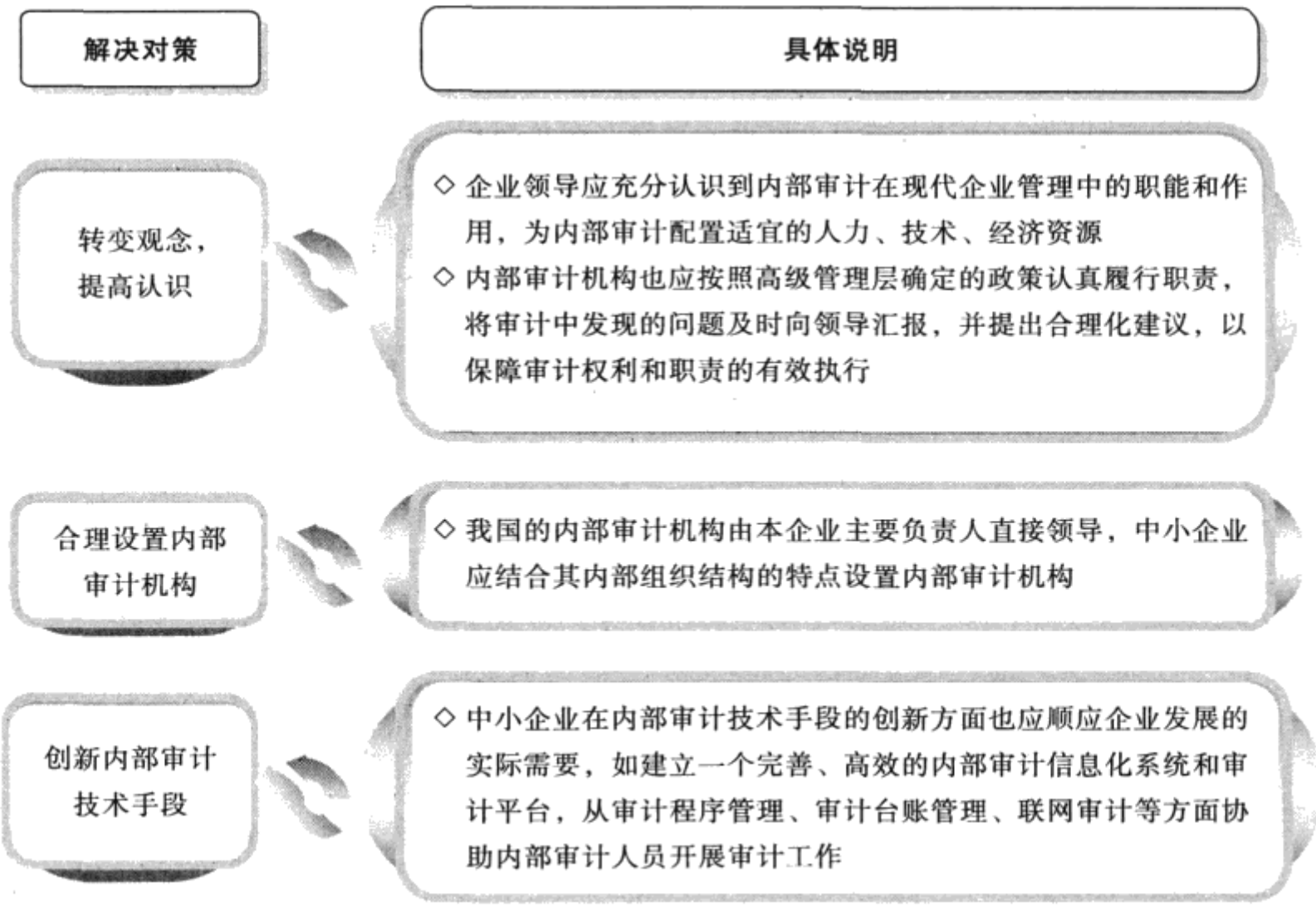
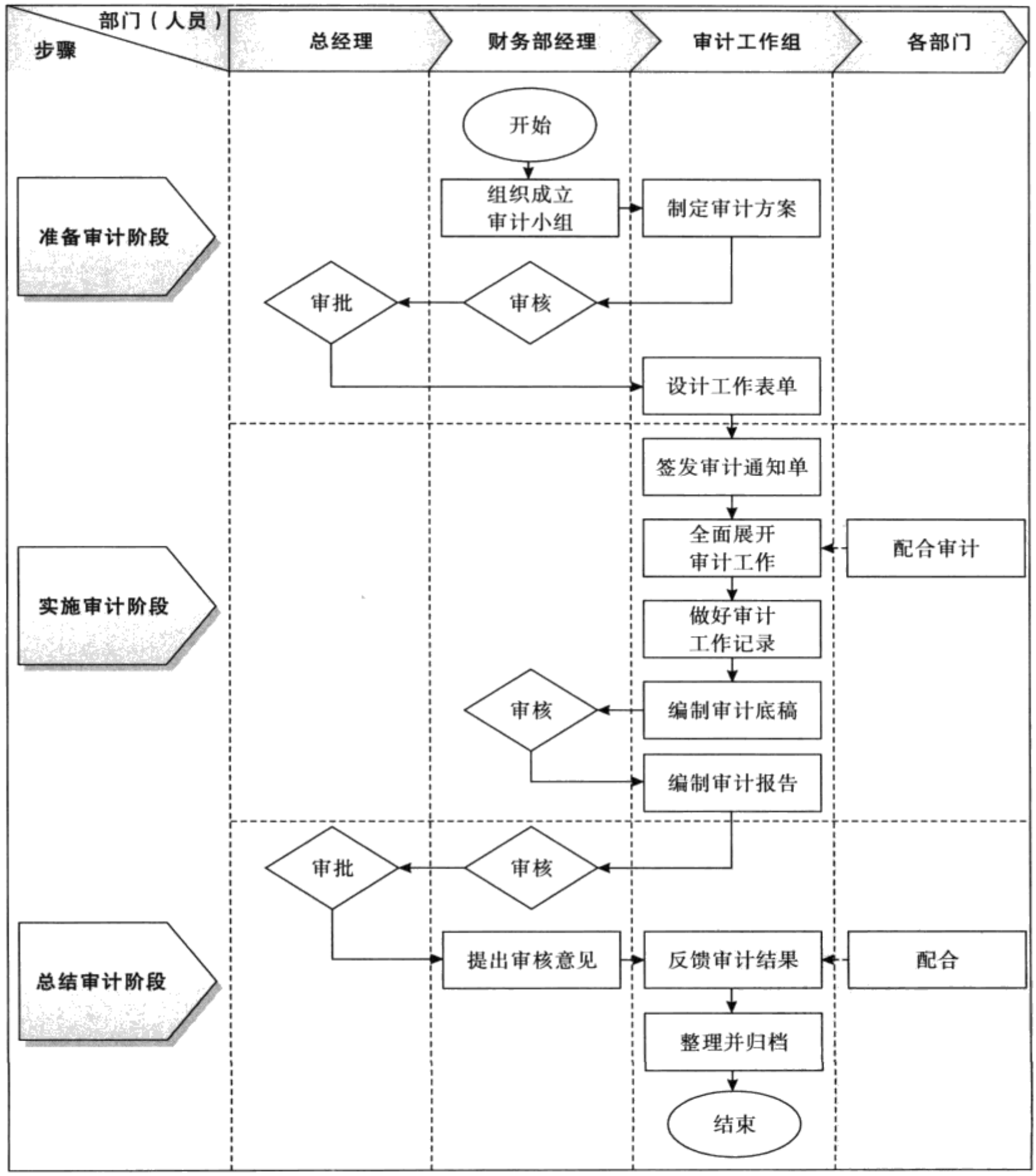


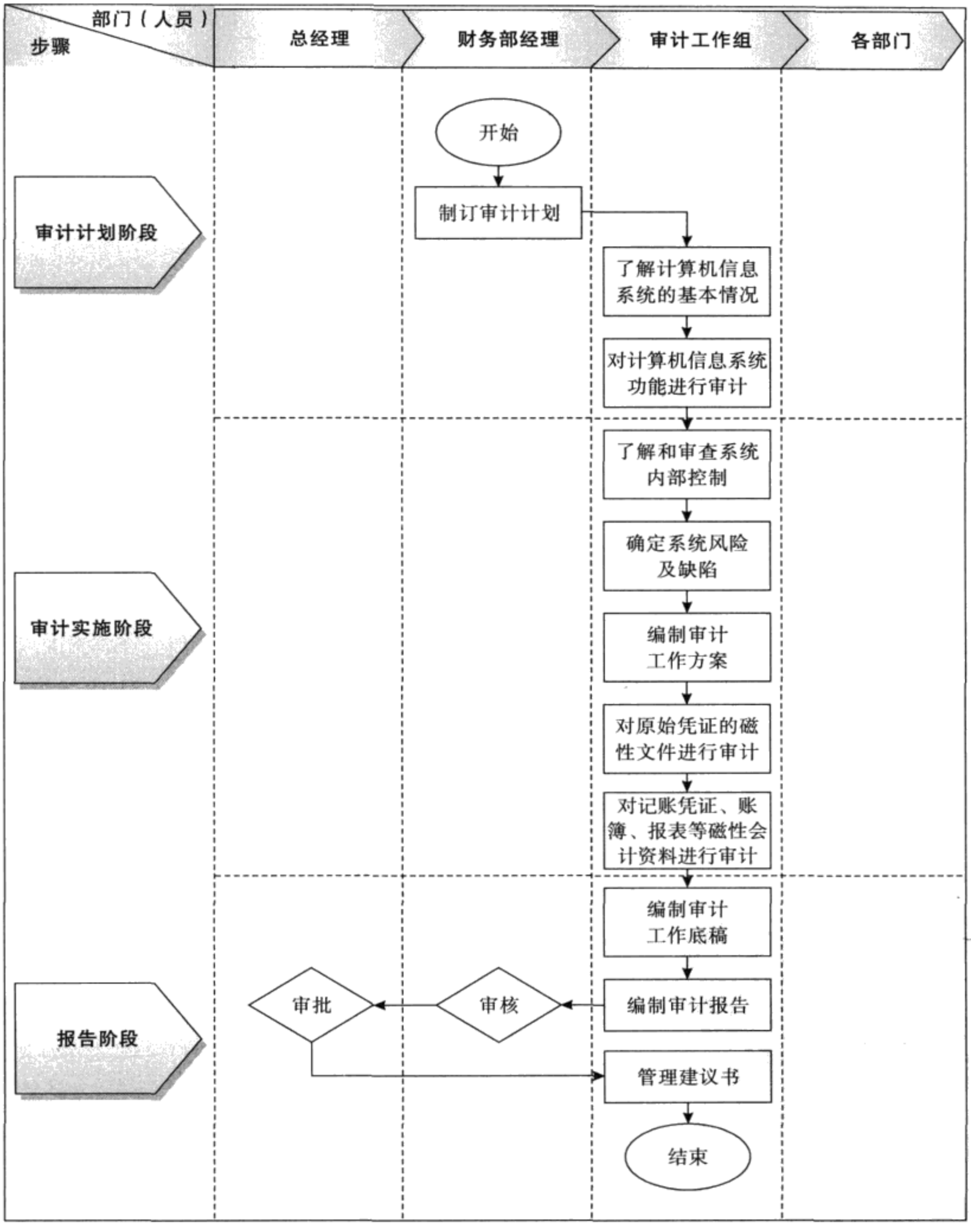
图 15-2 中小企业审计管理问题解决对策

15.2 中小企业审计管理流程设计

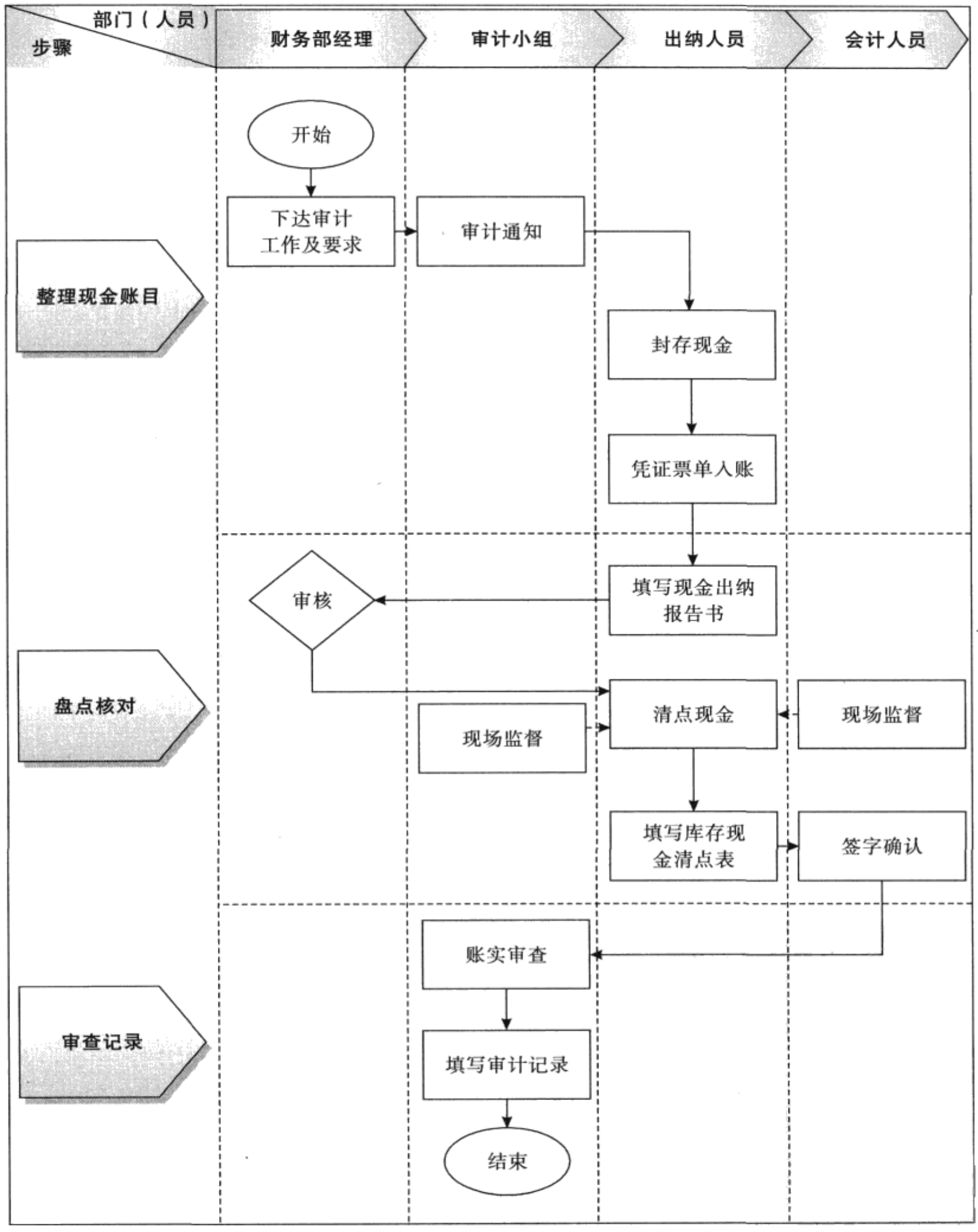
15.2.1 内部审计流程



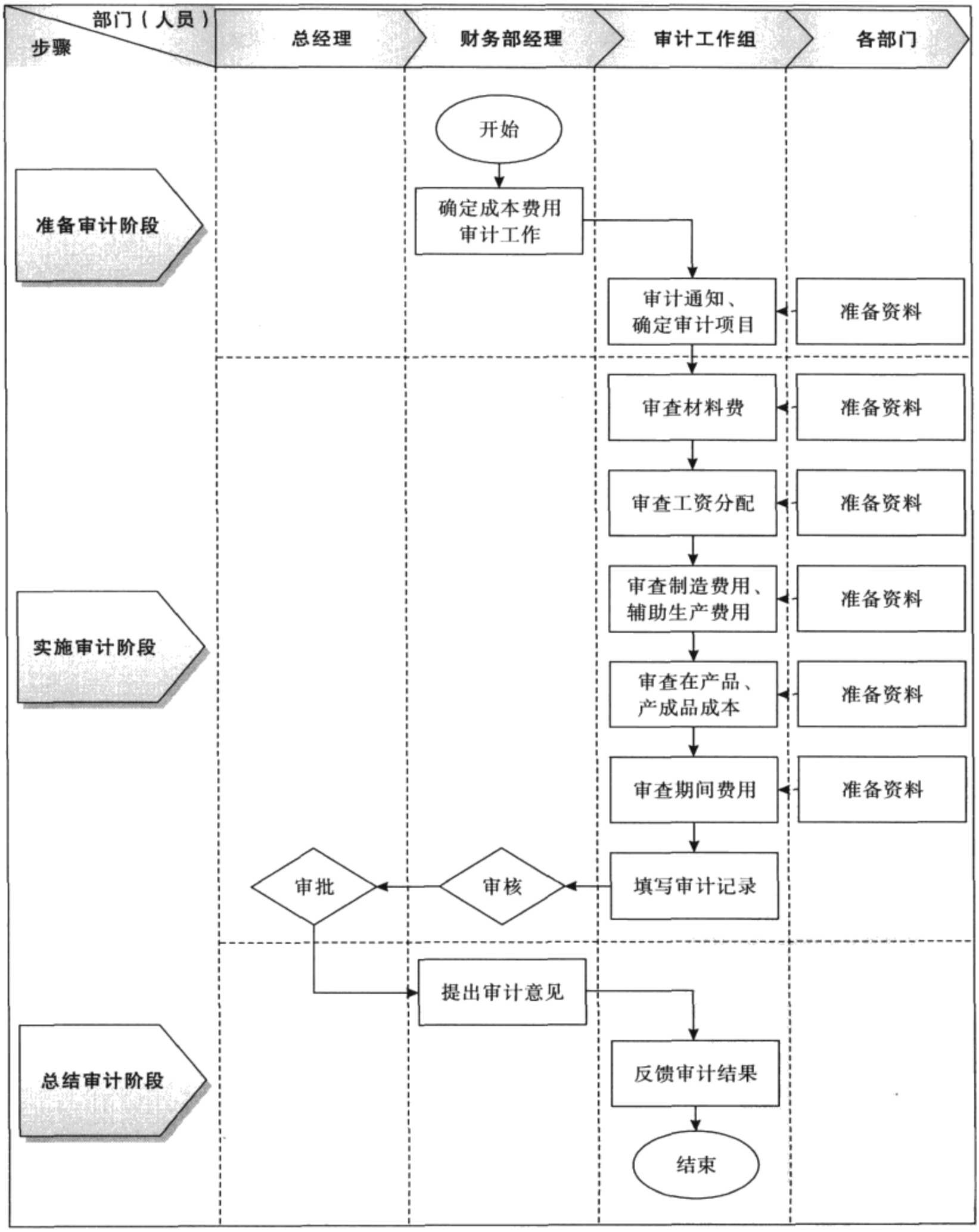
15.2.2 审计电算化流程



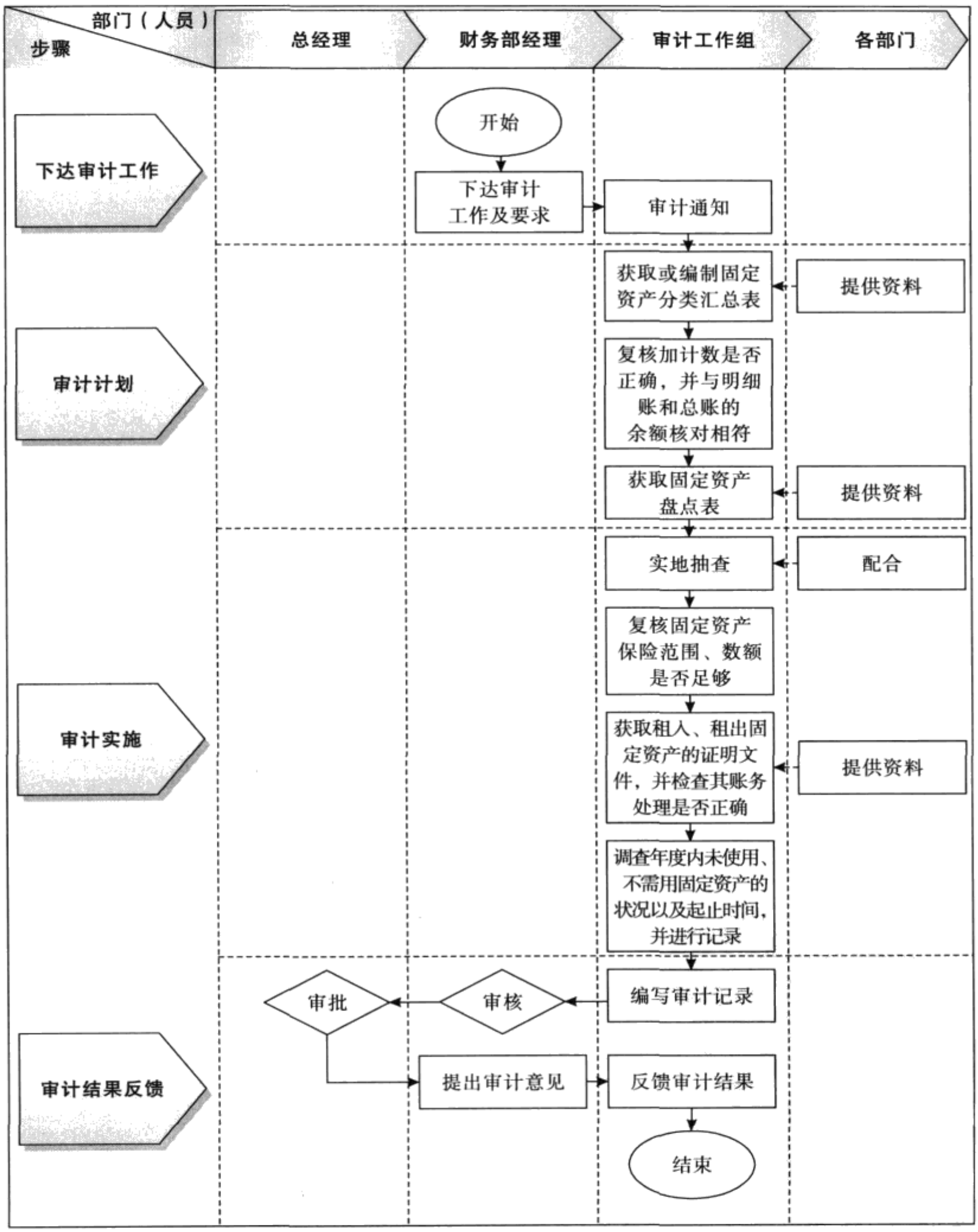
15.2.3 库存现金审计流程



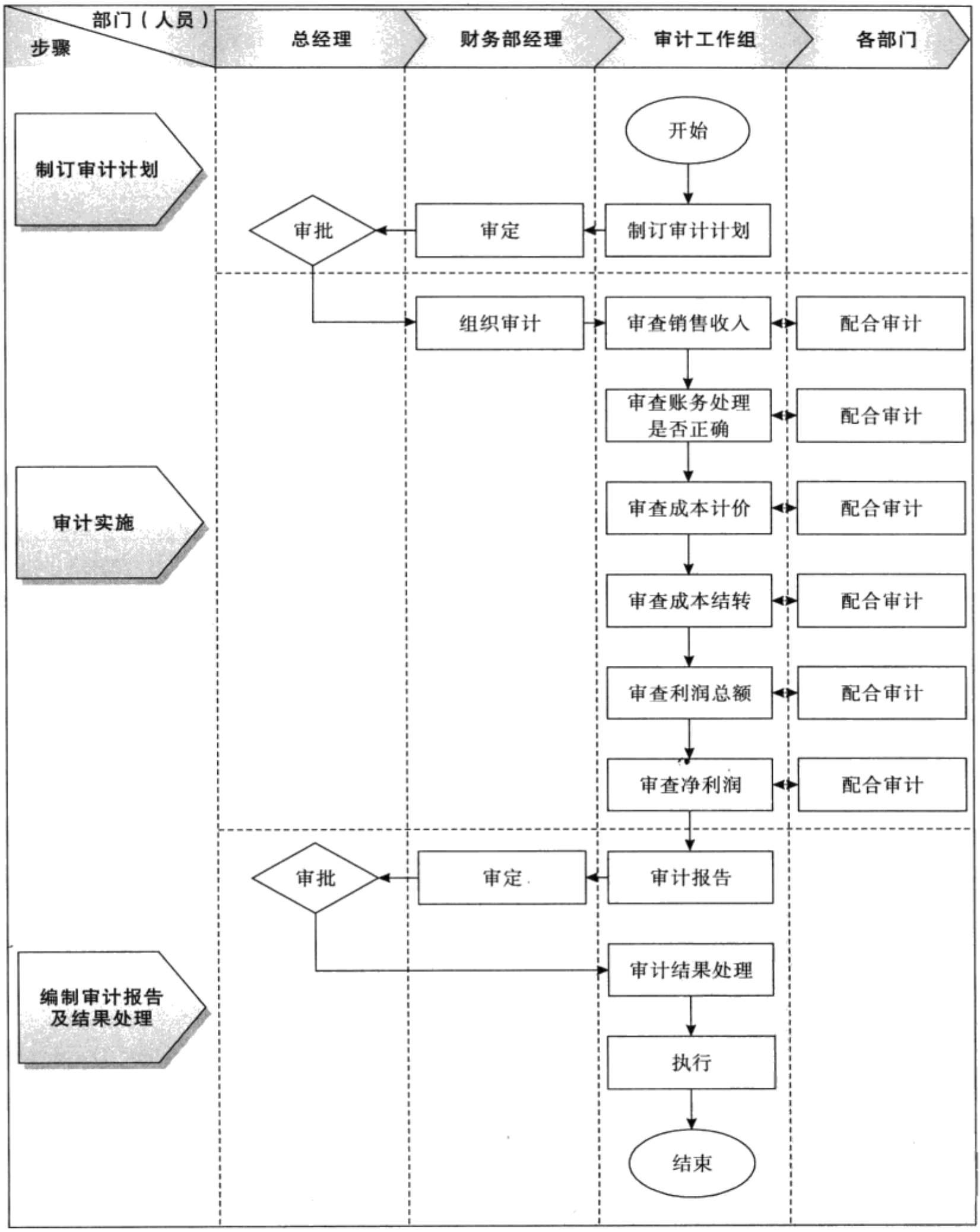
15.2.4 成本费用审计流程



15.2.5 固定资产审计流程



15.2.6 利润审计工作流程



15.3 中小企业审计管理制度设计

15.3.1 内部审计管理制度

制度名称	××公司内部审计管理制度			编　　号	
				受控状态	
执行部门		监督部门		编修部门	

第 1 章　总则

第 1 条　目的。

为规范公司内部审计管理工作，实现审计工作法制化、制度化、规范化，根据《中华人民共和国审计法》和《中国内部审计准则》的相关规定，结合公司实际情况，特制定本制度。

第 2 条　适用范围。

本制度是公司审计部对公司各部门办理审计事项的准则，审计人员必须遵循本制度办事。本制度的内容包括审计人员对各部门在实施审计项目过程中的审计准备、审计实施、审计终结、审计意见和决定的执行，以及审计档案管理。

第 2 章　职责与分工

第 3 条　公司审计工作分工。

1. 公司所有内部审计业务统一由审计部负责。

2. 公司总经理直接布置审计业务，各部门经理安排审计工作，内部审计人员制定审计方案，经公司总经理批准后实施。

第 4 条　内部审计人员的职责。

1. 召开公司、部门有关审计工作会议。

2. 参与重大经济决策的可行性论证或可行性报告事前审计。

3. 要求被审计对象提供计划、预算、决算、合同协议、会计凭证、账簿等文件资料。

4. 检查被审计部门的会计凭证、账簿、报表、资产，对有关事项进行调查，并有权要求有关部门和个人提供证明材料。

5. 对各部门提出改进管理、提高效益的建议。

6. 对违反财经法规、造成严重损失浪费的人员，提出追究责任的建议。

7. 对审计工作中发现的重大问题，及时向总经理、董事会、监事会报告。

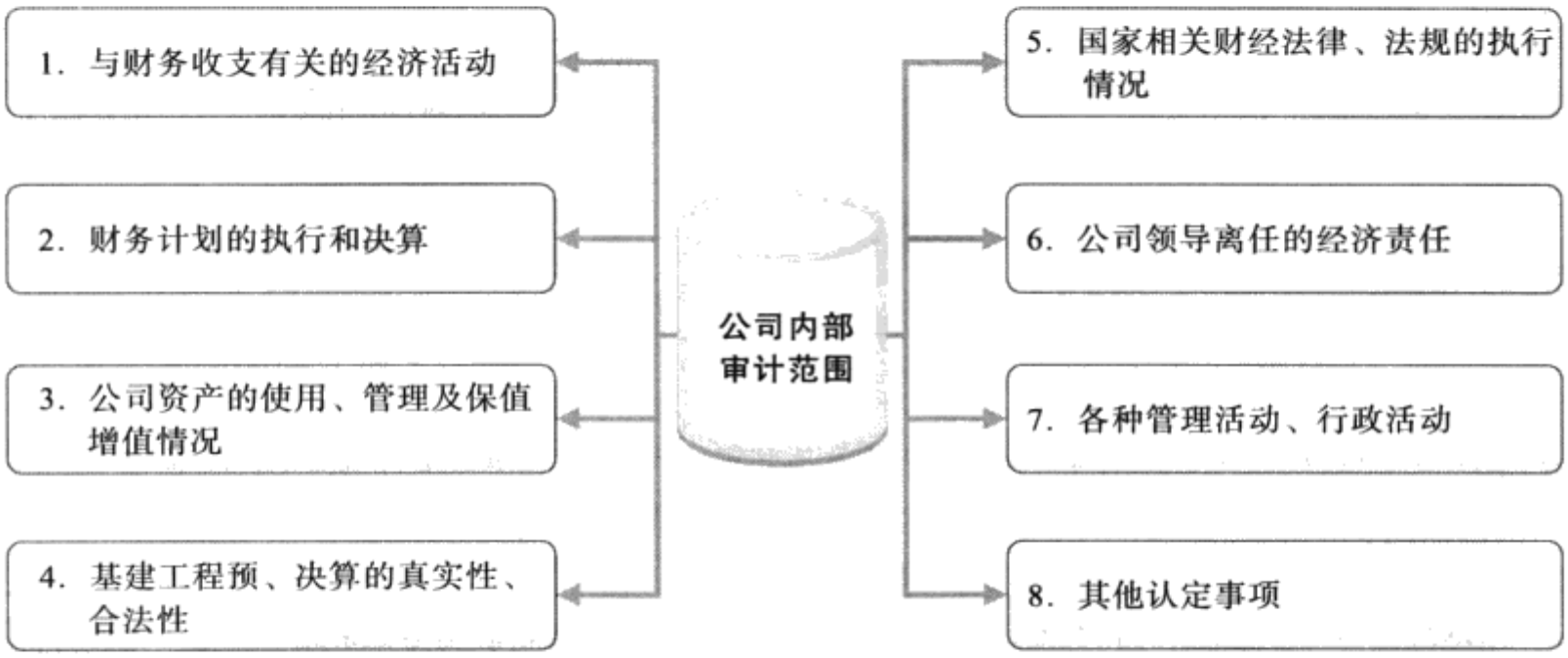
8. 对阻挠破坏审计工作或拒绝提供资料的，有权向总经理提出建议，采取必要的措施追究相关人员的责任。

（续）

第3章　内部审计的范围和内容

第5条　公司内部审计范围。

公司内部审计范围包括以下八项，如下图所示。



公司内部审计范围

第6条　审计工作内容。

公司内部审计人员的具体审计工作内容如下。

1. 公司财务计划及其预算的执行与决算。
2. 固定资产投资项目的立项、资金来源，以及预算、决算、竣工、开工审计。
3. 资产管理情况。
4. 经营成果和财务收支的真实性、合法性、效益性。
5. 内部控制制度的健全性、严密性、有效性。
6. 重要经济合同、契约的签订。
7. 中高层领导离任审计。
8. 联营、合资、合作企业和项目投入资金、财产使用及其效果。
9. 配合国家审计机关和会计师事务所，对公司、相关部门进行审计。
10. 向总经理、审计机关报送审计工作计划、报告、统计报表等资料。

第4章　审计准备

第7条　确定审计事项。

公司审计部应根据公司年度审计计划和总经理临时交办的任务确定审计事项。

第8条　组成审计组。

确定了审计事项后，由公司审计部牵头，定期抽调部门内审计人员组成临时审计工作组，并委任审计组组长。审计组实行审计组组长负责制，组长负责审计项目的实施工作。

（续）

第 9 条　收集资料。

审计组在编写审计方案前，应当了解被审计部门与审计事项有关的法律、法规、规章、政策，并向被审计部门和有关部门收集与审计项目有关的资料。审计组要求被审计部门提供真实、完整的下列资料，被审计部门不得拒绝，具体内容如下图所示。

1. 被审计部门的性质、规模、经营范围等基本概况和资产情况
2. 组织机构和管理层人员结构、财务隶属关系、人员编制情况
3. 银行账号、财务报表、纳税鉴定、主要经济指标完成情况表及其他有关的会计资料
4. 会计基础工作情况、财务会计机构和工作岗位设置情况及工作情况
5. 相关的内部控制制度，部门规章、重要经济合同、协议等
6. 前次接受审计检查情况及其他需要了解的情况

被审计部门应向审计组提供的资料

第 10 条　编制审计工作方案。

1. 审计组在实施审计之前，应当根据项目审计的要求和被审计部门的情况，确定审计目标和审计重点，编制总体审计方案和具体审计计划。

2. 总体审计方案是对从审计立项组成审计组到出具审计报告整个过程基本工作内容的综合规划。具体审计计划是依据总体审计方案制定的，对实施总体审计方案所需要的审计程序的性质、时间和范围所作的详细规定和说明。

3. 总体审计方案应当由公司总经理审核批准，重要审计事项经审计部经理批准后实施。总体审计方案应包括以下五项内容。

（1）被审计部门名称和审计事项名称。

（2）审计方式、审计依据、审计目的、审计范围、审计策略等。

（3）重要会计问题及重点审计领域。

（4）预计的审计工作进度、时间、审计小组组成及人员分工要求。

（5）编制总体审计方案的日期。

4. 具体审计计划由审计组组长负责制订。具体审计计划应当包括以下六项基本内容。

（1）审计项目名称。

（2）审计目标。

（续）

（3）审计程序（包括符合性测试程序和实质性测试程序）。

（4）执行人和执行日期。

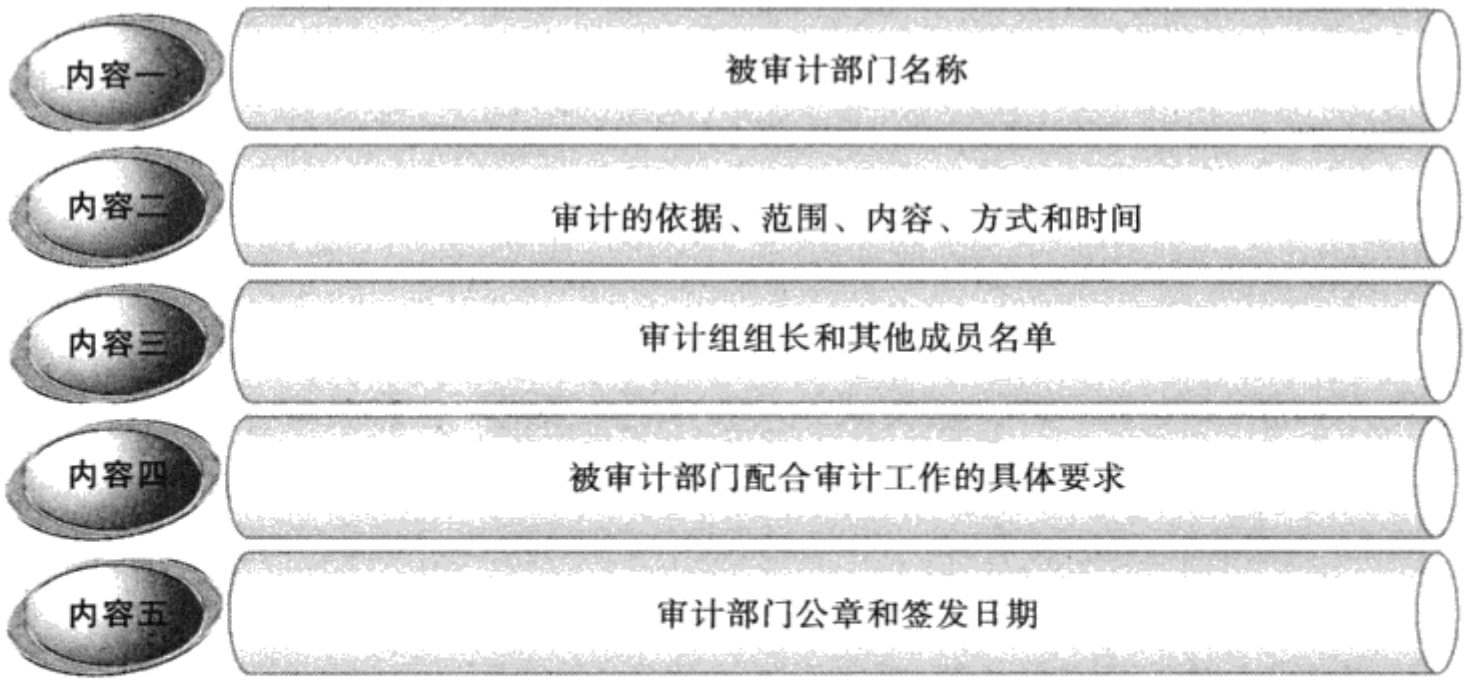
（5）审计工作底稿的索引号。

（6）其他相关内容。

第 11 条　发送“审计通知书”。

1. 公司审计部应当在实施审计三日前，向被审计部门送达“审计通知书”（一式两联），并抄送有关部门。如遇特殊情况，“审计通知书”亦可在审计组进驻被审计部门时向被审计部门递交。“审计通知书”（一式两联）。

2. “审计通知书”的内容应包括以下五个部分，如下图所示。



“审计通知书”的内容

3. 公司审计部认为需要被审计部门自查的，应当在“审计通知书”中明确自查的内容、要求和期限。

4. 公司审计部向被审计部门送达“审计通知书”时，应当要求被审计部门经理就提供的与审计事项有关的会计资料的真实性、合法性、完整性作出书面承诺，作为审计证据编入审计工作底稿。

第 5 章　审计实施

第 12 条　听取情况介绍。

1. 审计组进驻被审计部门后，应向被审计部门经理说明审计意图，提出有关要求，由审计部门经理介绍情况。审计组主要听取被审计部门的管理体制、机构设置、经营规模、范围、财务管理状况以及内部控制制度的建立和执行情况。

2. 根据审计事项的要求，审计组应随时调取有关资料，填写“资料登记表”，办理接收、归还手续。

（续）

第 13 条　实施检查。

1. 审计人员根据审计工作方案确定分工，按照具体审计计划，可运用详查、内部控制测评，抽样审计、计算、分析性复核、观察、询证、监盘以及计算机辅助审计等方法，审查被审计部门银行账户、会计凭证；检查现金、实物及有价证券；向有关人员询问调查；检查内部控制制度。

2. 审计重点应根据不同的行业和审计种类确定，但一般应放在检查国有资产的真实、完整、保值增值的环节上。

3. 审计组对曾经审计的部门，应当注意利用原有的审计档案资料，并可利用经核实后的社会审计组织的审计成果。

第 14 条　收集证据。

1. 审计证据是审计组收集的用以证明审计事项真相并作为审计结论基础的材料。审计证据主要包括下列六种。

（1）以书面形式存在并证明审计事项的书面证据。

（2）以实物形态存在并证明审计事项的实物证据。

（3）以录音、录像或计算机储存、处理的证明审计事项的视听材料。

（4）与审计事项有关人员提供的言证材料。

（5）专门机构或专门人员的鉴定结论和勘验笔录。

（6）其他证据。

2. 审计人员收集审计证据，必须遵守下列要求。

（1）客观公正、实事求是，防止主观臆断，保证审计证据具有客观性。

（2）对收集的审计证据进行分析、判断，决定取舍，保证审计证据与审计目标有相关性。

（3）收集足以证明审计事实真相的证明材料，保证审计证据具有充分性。

（4）严格遵守法律、法规要求，保证审计证据具有合法性。

（5）调查取证时，在场审计人员不得少于两人。

3. 审计人员现场收集的审计证据，应当经过审计组组长复核后，交被审计部门经理签名或盖章确认；审计人员调查取得的其他审计证据，应当注明来源，并由提供者签名或签章。

4. 被审计部门经理对其出具的审计证据拒绝签名或签章的，审计人员应当在审计证据或另附的材料上注明拒绝签名或签章的原因和日期。该证据仍可作为审计证据。

5. 审计人员对被审计部门有异议的审计证据，应当进行核实，对确有错误和偏差的，应当重新取证。

6. 审计中如有特殊需要，可以聘请专门机构或有专门知识的人员，对审计事项中某些专门问题进行鉴定，取得鉴定结论，作为审计证据。

7. 审计组对现金、有价证券进行盘点监督，对被审计部门违反国家规定的财务收支行为进行取证，以及对审计事项进行调查时，应当指派两名以上审计人员办理。

（续）

8. 审计组向有关单位和个人进行调查时，应当出示审计人员的工作证件和审计通知书副本。

9. 审计组对收集的审计证据，要按审计目标的要求进行整理、归纳、分类、分析和评价，以便形成相应的审计结论。

10. 审计组应当在编写审计报告前，对审计证据的客观性、相关性、充分性和合法性进行鉴定，发现审计证据不足或取证手续不完备时，应及时补充取证或补办手续。

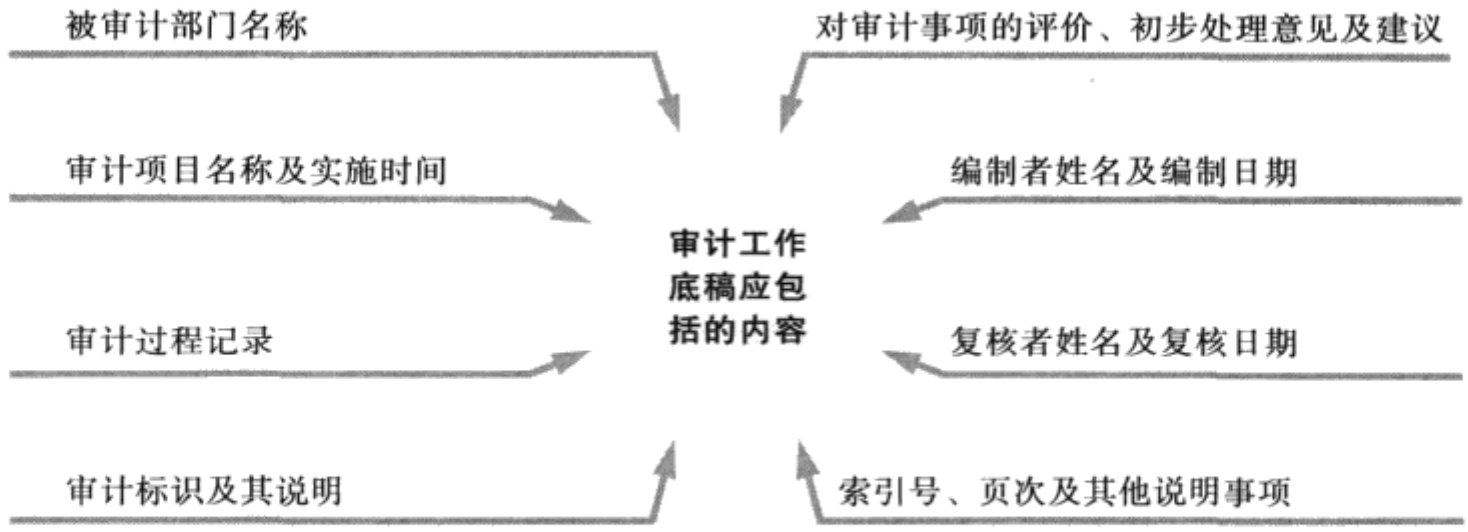
第 15 条　编制审计工作底稿。

1. 审计人员实施审计时，应当对审计工作进行记录，编制审计工作底稿。

2. 审计工作底稿应记载审计人员在审计中获得的证明材料的名称、来源和时间等，并附有证明材料。审计人员应当对编制的审计工作底稿的真实性负责。

3. 审计工作底稿应由审计人员根据审计方案确定的审计项目内容，逐项逐事编制形成，做到一项一稿或一事一稿。

4. 审计工作底稿应包括八项重要内容，如下图所示。



审计工作底稿应包括的内容

5. 编制审计工作底稿应当做到内容完整、真实，重点突出，如实反映被审计部门的经营活动及财务收支情况。任何人员均不得擅自删减或修改审计工作底稿。

6. 审计工作底稿中载明的事项、时间、地点、当事人、数据、计量、计算方法和因果关系必须准确无误，前后一致；相关的证明材料若矛盾，则应当予以鉴别和说明。

7. 审计工作底稿必须要用钢笔书写，以便保存。审计工作底稿应有索引号及顺序编号。相关工作底稿之间，应保持清晰的勾稽关系。相互引用时，应交叉注明索引编号。

8. 审计组组长应当对审计工作底稿进行复核并签名。对需要补充和修改的审计工作底稿，应当要求审计人员进行补充和修改。

9. 审计工作底稿未经公司审计部经理批准的，不得向外提供。

10. 审计组实施审计过程中遇到重大问题，应及时向公司审计部经理请示汇报。

（续）

11. 审计人员结束审计后，应当统一汇总审计证据编制审计取证材料清单，由审计组组长及编制人员签名。审计工作底稿必须归类整理，纳入项目审计档案。

第 6 章　审计终结

第 16 条　编写审计报告。

1. 审计报告是审计组对审计事项实施审计后，就审计工作情况和审计结果向派出的审计组提出的书面文书。

2. 审计组在实施审计后，应将查出问题进行汇总整理，在组内统一认识后和被审计部门经理口头交换意见，并在口头交换意见结束之日起 15 日内提出审计报告。特殊情况下，经批准，提出审计报告的时间可适当延长。

3. 审计报告应当有恰当的标题、明确的署名和报告日期，做到语言简练、表达确切、观点鲜明。

4. 审计报告的具体内容应包括下列六项。

（1）审计依据、审计范围及时间。

（2）派出审计组的审计机构和投入的力量。

（3）被审计子公司的基本情况，包括企业性质、财务隶属关系、企业规模、经营成果等。

（4）与审计事项有关的事实。

（5）对审计事项的评价。

（6）对违反国家财政法规的行为的定性、处理、处罚建议及其依据。

5. 审计报告中对下列事项不作评价。

（1）审计过程中未涉及的具体事项。

（2）证据不足、评价依据和标准不明确的事项。

6. 审计组应当根据审计工作底稿以及相关资料，在综合分析、归类、整理、核对的基础上，汇总形成审计报告初稿。其内容应当完整、结构合理、语言简练、表述准确、观点鲜明。

7. 审计组对审计报告初稿应当集体讨论，并由审计组组长定稿，送交公司审计部经理审阅。审计组在提交正式的审计报告前，应当按规定及时征求被审计部门意见。被审计部门应当自收到审计报告征求意见稿之日起 10 日内，将书面意见送交审计组或审计部；逾期不送的，可视为对审计报告没有异议。

8. 审计组对被审计部门就审计报告提出异议的问题应当进行核实，并写出书面说明；认为需要修改或调整审计报告的，可作必要的修改或调整。

第 17 条　审定审计报告。

1. 审计组应当将审计报告及时提交公司审计部，并附被审计部门的书面意见及审计组对这些意见核实情况的说明。

2. 公司审计部应对审计组提交的审计报告进行审核，审核要点如下。

（续）

（1）审计报告中所提问题，事实是否清楚，证据是否确凿，依据是否得当，定性是否准确，引述的法律、法规、规章是否适当。

（2）处理意见是否客观、公正，审计建议是否切实可行。

（3）报告结构是否规范，文字表述是否清楚，措辞是否恰当。

（4）对被审计部门和有关部门提出的意见是否进行了核实，是否根据核实结果修改审计报告。

（5）审计过程是否遵循法定程序。

3. 如发现审计报告中有事实不清、证据不足等问题，应责成审计组继续核实、修正和补充证明材料。

4. 公司审计部应将审核后的审计报告及被审计部门的反馈意见交公司总经理审定。

第7章　审计意见和决定

第18条　出具审计意见书。

公司审计部根据不同情况，分别作出以下处理。

1. 对审计事项作出评价，出具审计意见书。被审计部门如有违反国家财政法规的行为，并且情节显著轻微的，可以在审计意见书中予以指明并令其纠正。

2. 对有违反国家财政法规的行为需要依法给予处理、处罚的，除应当对审计事项作出评价，出具审计意见书外，还应当对违反国家财政法规的行为，在法定职权范围内作出处理、处罚的审计决定。

第19条　审计决定。

1. 公司审计部出具审计意见书和作出审计决定后，经总经理批准后，通知被审计部门和有关部门。

2. 被审计部门在收到审计意见书和审计决定之日起30日内将其执行情况书面报送审计部。

3. 对被审计部门在财务收支和经营管理上存在的普遍性和倾向性问题，审计部将向被审计部门出具管理建议书。

4. 被审计部门对收到的审计决定或审计意见书如有异议，应在15日内申请复审。

5. 公司审计部可根据需要在下达审计决定或审计意见书3个月内进行后续审计，了解审计意见的采纳情况，监督审计决定的执行情况。

第8章　审计档案

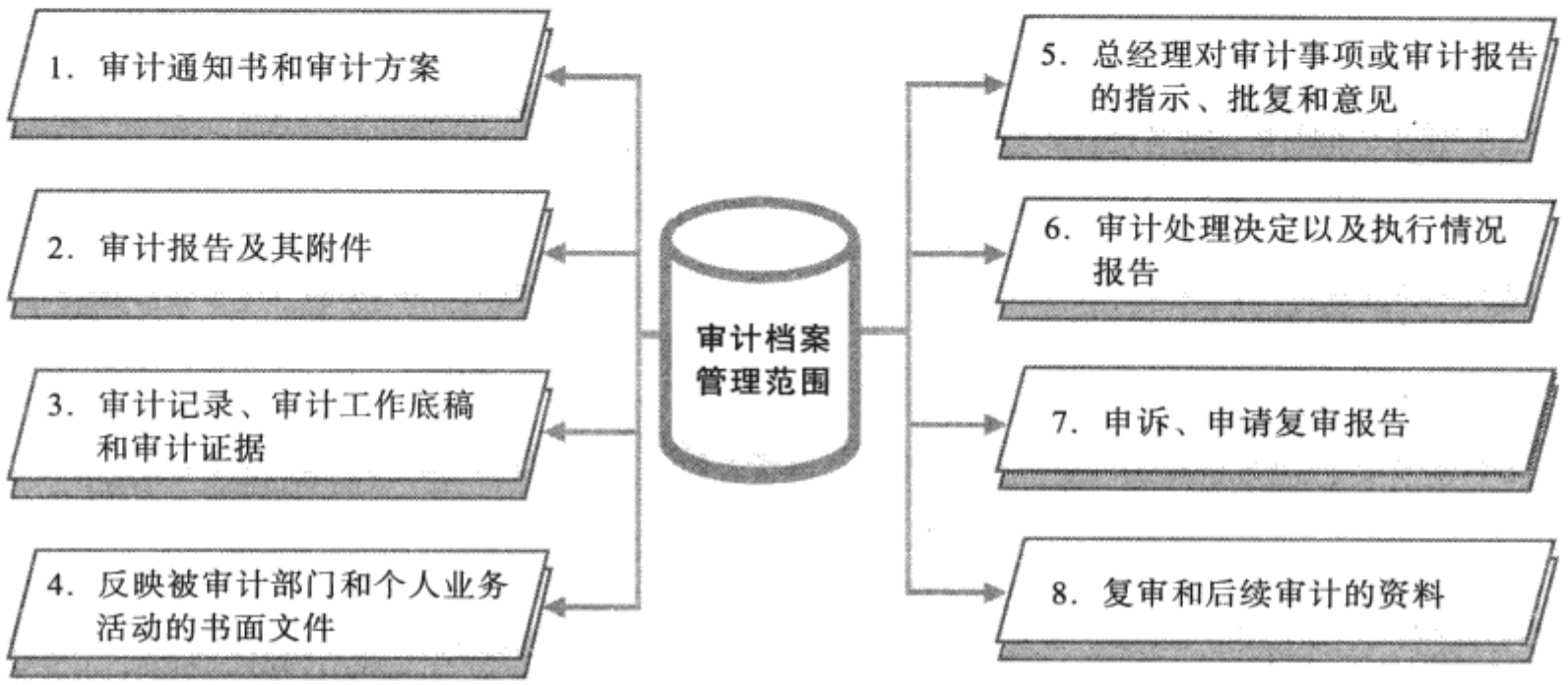
第20条　建立审计档案。

对办理的审计事项必须建立审计档案。审计档案的建立应按照公司相关档案管理规定实行。

第21条　审计档案管理范围。

审计档案管理范围如下图所示。

（续）

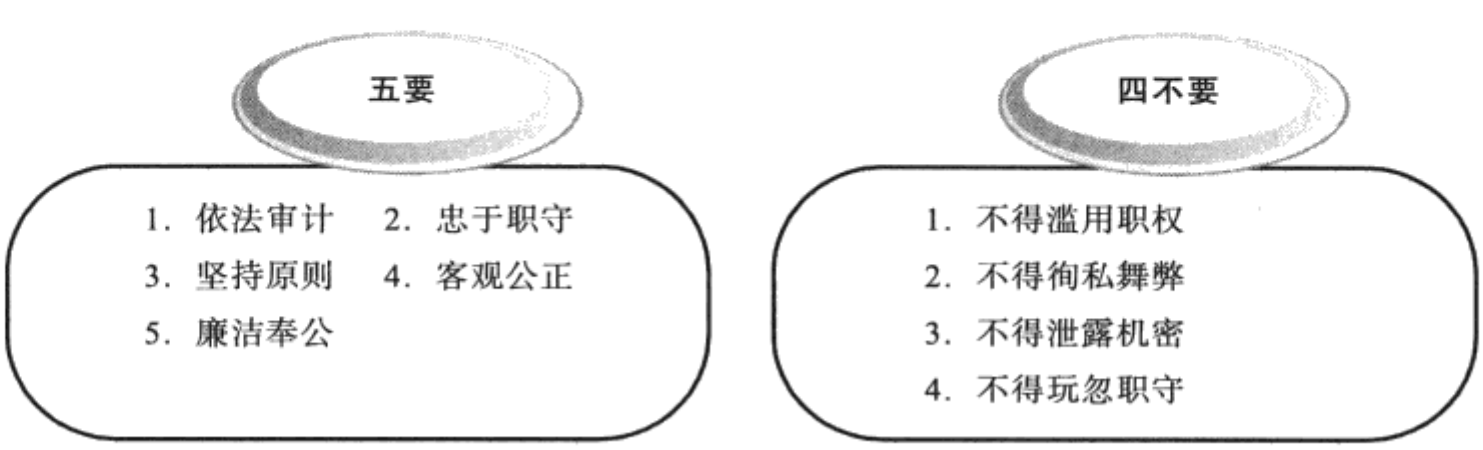


审计档案管理范围

第 9 章　审计人员的职业道德与法律保护

第 22 条　内部审计人员职业道德规定。

内部审计人员在履行职责时应做到以下“五要”和“四不要”，如下图所示。



内部审计人员职业道德规定

第 23 条　内部审计人员应遵循回避原则。

内部审计人员与被审计部门存在利害关系，可能影响公正审计时，应当向所在部门、单位提出回避申请；内部审计人员是否需要回避，由所在部门、单位负责人决定。

第 24 条　法律保护。

内部审计人员依法行使审计监督的职权，受国家法律的保护，任何单位和个人不得打击报复。

第 10 章　对内部审计人员的考核与结果的处理

第 25 条　考核时间。

公司总部审计中心每年对所属专职和兼职内部审计人员进行考核，考核分为优秀、称职、基本称

（续）

职、不称职四档，考核结果作为对内部审计人员奖罚的依据。

第 26 条　考核结果处理。

1. 对在工作中作出重大贡献的内部审计人员，审计中心可专门提请公司总经理予以奖励。

2. 对有泄露公司秘密、弄虚作假、徇私舞弊、利用职权谋取私利、玩忽职守给公司造成重大损失等行为的内部审计人员，公司将视情节轻重给予一定的处罚。

第 11 章　附则

第 27 条　本制度由财务部负责制定、修改及解释。

第 28 条　本制度经总经理批准后颁布施行，修改时亦同。

编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

15.3.2　销售与收款审计办法

制度名称	××公司销售与收款审计办法			编　　号	
				受控状态	
执行部门		监督部门		编修部门	

第 1 章　总则

第 1 条　目的。

为了加强公司对产品销售行为的管理，强化和完善内部审计职能，提高资金的使用效益，根据有关法律、法规，结合公司实际情况，特制定本办法。

第 2 条　适用范围。

本办法适用于公司产品销售与收款循环的审计管理工作。

第 3 条　相关术语解释。

销售与收款审计主要是指对公司接受销售订单、向顾客销售商品过程进行审计。该过程涉及的资产负债表项目主要包括应收账款、应收票据、现金、坏账准备，所涉及的利润表项目主要包括主营业务收入、销售费用等。

第 4 条　具体的审计目标。

销售与收款循环的审计目标如下表所示。

（续）

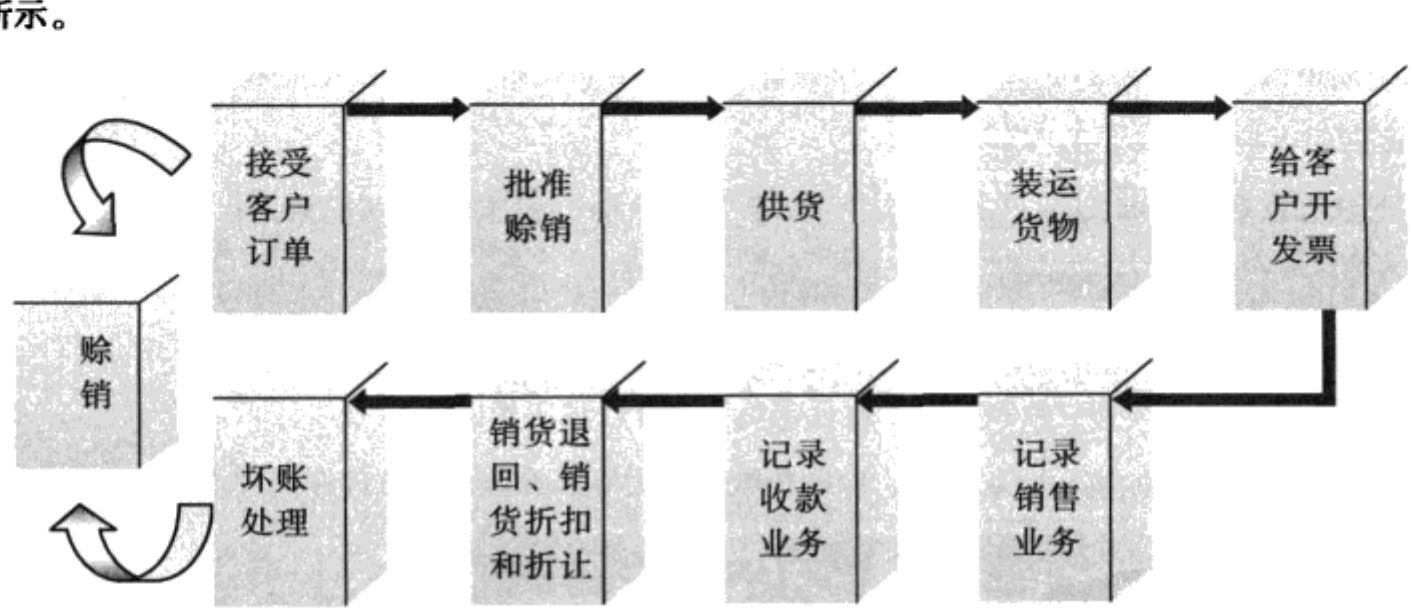
销售与收款循环的审计目标

审计目标	具体说明
确定收入的真实性	◇ 账面记录的交易是否发生 ◇ 已记录的应收账款是否确实存在（销售与收款循环审计最主要的目标）
确定销售与收款业务的完整性	◇ 本期发生的销售业务是否全部入账 ◇ 应收账款增减变动业务的记录是否完整
确定应收账款的所有权	◇ 即确定应收账款是否归被审计部门所有
确定销售截止的正确性	◇ 即确定有关应收账款和收入的交易是否都已记入了恰当的期间
确定应收账款计价的正确性	◇ 主要是确定坏账准备计提是否充分
确定表达与披露的恰当性	◇ 确定销售与收款业务的分类及其在会计报表上的披露是否恰当

第 2 章　销售与收款循环的主要业务活动

第 5 条　销售形式划分。

本公司的产品销售分为现销和赊销两种形式，在此主要阐述赊销的业务活动。赊销业务活动程序如下图所示。



赊销业务活动程序

第 6 条　赊销业务流程说明。

1. 接受客户订单。公司在收到客户的订单后，须经销售主管批准。只有经过批准的订单，才能作为销售的依据。订单批准后，编制一式多联的“销货通知单”，作为仓储部、运输部、财务部等部门履行职责的依据。

（续）

2. 批准赊销。

（1）批准赊销是由销售部经理负责的。销售部在接到销货通知后，如需要赊销，销售部经理应根据公司的赊销政策和授权决定是否批准赊销。

（2）对于新客户，销售部经理应根据其信用额度决定是否批准赊销。对同意赊销的客户，销售部经理应在“销售通知单”上签字确认。

3. 供货。仓储部根据经过批准的“销货通知单”发货。“销货通知单”既是运输部门发运的依据，也是登记存货账和开具发票的依据。

4. 装运货物。

（1）运输部根据经过批准的“销货通知单”装运货物，填制“提货单”等货运文件，并将其送往财务部开具发票。

（2）装运人员在装运货物时，必须进行以下验证。

①从仓库提取的商品必须附有经批准的“销货通知单”。

②装运的货物与批准的货物必须一致。

5. 给客户开发票。发票应由财务部开具。财务部在开具发票时首先应核对客户的“订货单”、“销货通知单”、“提货单”。若以上文件完全相符，并符合商品价目表的要求，则可开具销货发票。注意，销货发票应连续编号。

6. 记录销售业务。财务部根据销货发票等原始凭证编制记账凭证，登记应收账款、销售收入明细账，并定期与客户核对。

7. 记录收款业务。收到客户的货款后，财务部应及时、完整地予以记录，以确保回收货款的完整性。

8. 销货退回、销货折扣和折让。在发生销货退回、销货折扣与折让时，必须经公司相关权限领导的授权批准，销售部负责实物流控制工作，财务部负责会计处理工作。

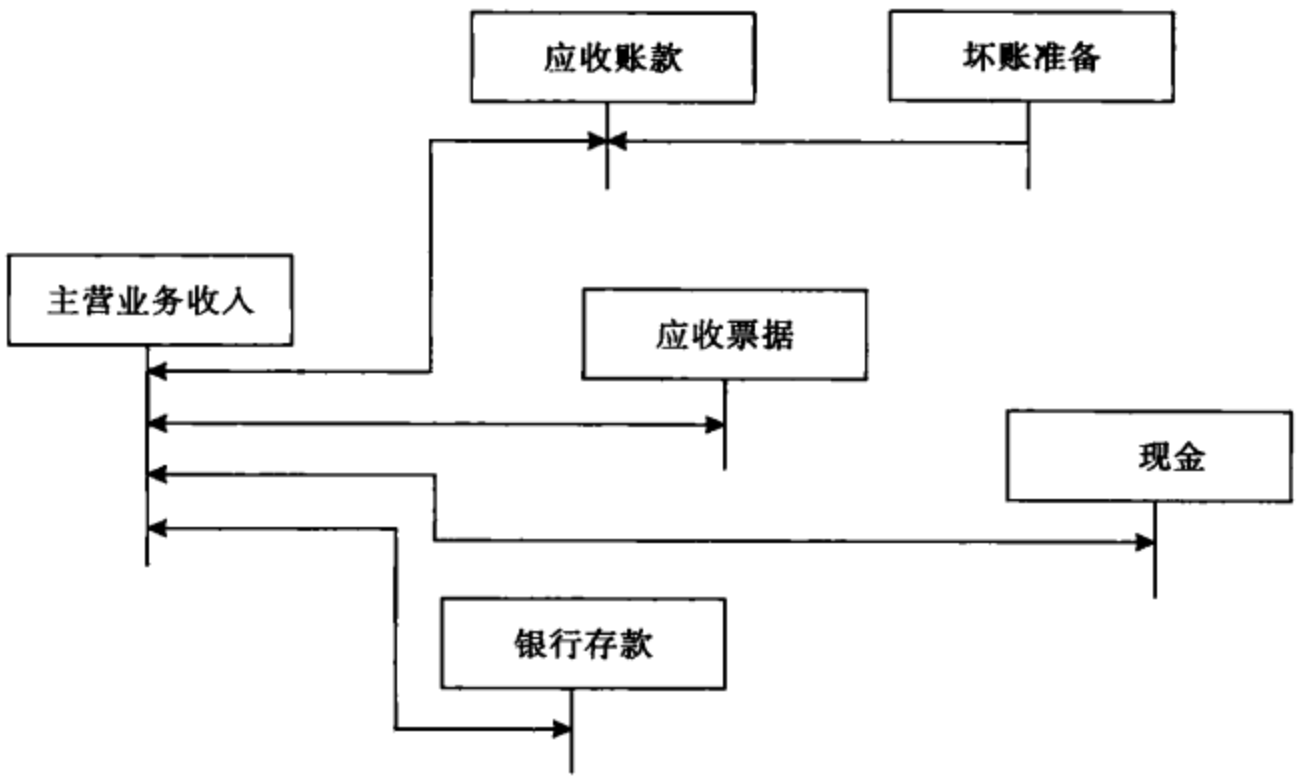
9. 坏账处理。确认账款无法收回时，应收账款应作为坏账处理。财务部在处理之前，应取得应收账款不能收回的确凿证据，并经公司总经理批准后，方可进行会计处理。

第3章　销售与收款循环涉及的账户、凭证

第7条　销售与收款循环涉及的账户。

销售与收款循环涉及的账户及其关系如下图所示。

（续）



销售与收款循环涉及的账户及其关系

第 8 条　销售与收款循环涉及的凭证。

销售与收款循环涉及的凭证包括五种：订货单、发运凭证、发票、商品价目表和贷项通知单。

第.4 章　销售与收款循环的控制风险评估

第 9 条　了解本公司内部控制。

销售与收款循环的关键控制点如下表所示。

销售与收款循环的关键控制点一览表

控制内容	具体说明
职责分工	◇ 赊销批准与销售要分离 ◇ 发货、开票、收款、记账的职责要分离 ◇ 坏账应由销售、记账之外的人确认
授权审批	◇ 赊销要经过有关部门或人员的批准 ◇ 货物的发出需要经过有关部门或人员的批准 ◇ 销售价格、折扣与折让的确定须经有关部门或人员批准 ◇ 坏账发生须经有关人员确认
凭证和记录	◇ 建立健全各环节的凭证，如销货通知单、提货单、销售发票等 ◇ 各种发票应顺序编号 ◇ 建立健全各种账簿，并及时登账

（续）

（续表）

控制内容	具体说明
定期核对账簿及记录	◇ 定期核对各相关账户的总账和明细账 ◇ 应按月与客户核对应收账款余额。核对工作应由出纳、登记销售和应收账款以外的人员进行
独立复核	◇ 由独立的人员对销售与收款业务的记录过程和各种凭证进行复核

第 10 条　描述本公司内部控制。

审计人员可以通过文字说明法、调查表法和流程图法把被审计部门的内部控制描述出来。销售与收款循环的内部控制调查表如下表所示。

销售与收款循环的内部控制调查表

问题	回答			备注
	是	否	不适用	
一、控制环境				
1. 信用部门与销售是分离的吗？				
2. 发货、开票、收款、记账的职责是分离的吗？				
3. 坏账是由销售、记账之外的人员确认吗？				
二、真实性目标				
1. 销货记录是否都有经批准的销货通知单和提货单？				
2. 销货通知单、出库单是否连续编号？				
三、完整性目标				
1. 所有的发货是否均编制提货单？				
2. 提货单是否连续编号？				
3. 是否所有已开具的提货单都已开发票？				
四、授权目标				
1. 所有的销货是否都经过信用部门批准？				
2. 所有的价格和条款是否符合价目表和授权？				
3. 销货退回、销货折扣和折让、坏账注销是否都经过授权批准？				
五、正确性目标				
1. 是否核对提货单、销货通知单与销货发票？				
2. 是否核对销货发票与客户订单？				

（续）

（续表）

问题	回答			备注
	是	否	不适用	
3. 是否定期核对总账与明细账？				
4. 是否定期与客户对账？				
5. 是否有独立的人员对该循环过程及各种凭证进行复核？				
六、分类目标				
销售业务的记录是否采用恰当的会计科目？				
七、及时性				
销售业务是否及时入账？				
八、过账和汇总目标				
销售业务是否正确地计入明细账和总账？				

第 11 条　初步评估控制风险。

审计人员在对内部控制了解的基础上，通过评估各关键控制点和薄弱环节，来估计上表中所列控制目标的控制风险水平。

第 12 条　控制测试。

销售与收款循环的控制测试主要包括以下内容。

1. 从主营业务明细账中抽取部分业务，并与销货通知单、提货单、销货发票核对。这样做的目的在于检查销售业务是否全部、及时、正确地入账。

2. 抽取部分发票副本，检查以下内容：检查是否附有提货单和客户订单；检查销货发票是否连续编号；检查销货发票上的价格等是否经过批准。

3. 核对销货发票与客户订单、销货通知单、提货单。主要核对它们所记载的品名、数量等是否一致。

4. 抽取一定数量的提货单，与相关的销货发票核对，检查是否存在已发出的商品未开发票和未记账的情况。

5. 复核有关销货退回、销货折扣和折让及坏账的有关凭证。主要复核有关销货退回、销货折扣和折让及坏账的业务有无授权审批手续，有关凭证中的计算及金额是否正确。

6. 检查是否定期核对应收账款。

7. 观察并询问职责分工及执行情况。

第 13 条　重新评估控制风险。

根据上述控制测试的结果，对初步确定的风险控制水平进行修正后，进一步确定实质性测试的性质、范围和时间。

（续）

第5章　销售与收款循环的实质性测试

第14条　主营业务收入审计。

1. 取得或编制销售收入明细表，并与销售明细账和总账核对。

2. 进行分析性复核。

（1）比较本年度的主营业务收入和上一年度的主营业务收入。

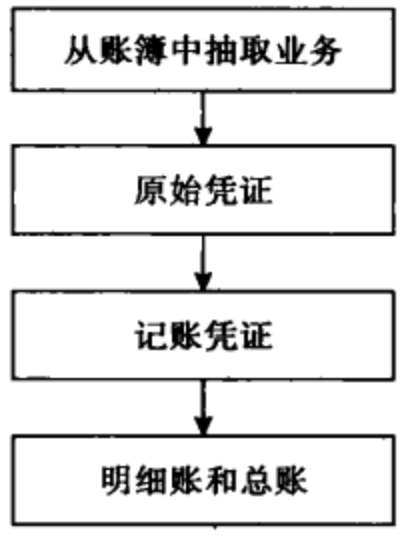
（2）比较本年度各月份的销售收入。

（3）比较本年度各月份的销售利润率。

上述三种方法均可发现销售收入高估或低估的情况。在比较过程中如果发现波动比较大，则应查明原因，确定是否存在销售收入高估或低估的情况。

3. 核对原始凭证与明细账。

（1）抽查部分提货单、销货发票，与相关的明细账核对，检查两者是否一致，目的在于发现未入账的销售业务。核对过程如下图所示。



原始凭证与明细账核对过程示意图

（2）不实销售收入产生的原因包括：记录了未曾发货的业务、销货业务重复记账、虚构销货业务。

4. 检查销货退回、销货折扣和折让是否经过批准，金额是否合理、正确，会计处理是否正确。

5. 确定主营业务收入在利润表上的披露是否恰当。

第15条　应收账款审计。

1. 取得或编制应收账款明细表，并与应收账款总账、明细账核对。

2. 进行分析性复核。对应收账款进行分析性复核采用的方法及可能发现的潜在错报，如下表所示。

（续）

分析性复核的方法及可能发现的潜在错报

方法	发现的潜在错报
比较本期应收账款余额与上期应收账款余额	应收账款的高估或低估
比较本期和前期的应收账款周转率	应收账款总体的合理性、坏账准备的计提不充分
比较本期和前期的坏账费用占赊销净额的比例	坏账准备的计提不充分
比较本期和前期的坏账费用占应收账款的比例	坏账准备的高估或低估
比较本期和前期各类账龄的应收账款占应收账款总额的比例	坏账准备的高估或低估

3. 编制应收账款账龄分析表。应收账款账龄是指从赊销业务发生开始至资产负债表日结束的期间。编制账龄分析表、进行账龄分析的目的是确定应收账款收回的可能性、坏账准备计提的充分性。应收账款账龄分析表如下表所示。

应收账款账龄分析表

201 __年 12 月 31 日　　金额单位：万元

顾客名称	期末余额	账龄			
		1 年以内	1 ~ 2 年	2 ~ 3 年	3 年以上
A 公司	156	90	66	——	——
B 公司	85	85	——	——	——
C 公司	25	——	——	25	——
D 公司	38	——	——	20	18
合计	304	175	66	45	18

第 16 条　应收账款函证。

应收账款函证是指审计人员为印证被审计部门应收账款的记录是否正确，而直接向债务人发函询证的一种审计方法，其主要目的是确定应收账款的真实性、所有权和估价的正确性。

1. 选择函证的方式：肯定式函证或否定式函证。

（1）肯定式函证也称积极式函证，是指无论函证的内容与被函证人的记录是否一致，都要予以回复的函证方式。函证是通过向企业寄送询证函的方式进行的，具体格式如下。

（续）

询证函

编号：

××公司：

本公司聘请的××会计师（审计）事务所在对本公司会计报表进行审计，按照《中国注册会计师独立审计准则》的要求，应当询证本公司与贵公司的往来账项等事项。下列数据出自本公司账簿记录，如与贵公司记录相符，请在本函下端“数据证明无误”处签章证明；如有不符，请在“数据不符”处列明不符的金额。回函请寄至××会计师事务所。

通信地址：

邮编：　　电话：　　传真：

1. 本公司与贵公司的往来账项列示如下。

截止日期	贵公司欠	欠贵公司	备注

2. 其他事项

本函仅为复核账目之用，并非催款结算。若款项在上述日期之后已经付清，恳请函复为盼。

（公司签章）　　（日期）

结论一：数据证明无误

（签章）　　（日期）

结论二：数据不符，请列明不符金额

（签章）　　（日期）

肯定式函证的结果可靠，但成本高。它适用于以下情况：欠款金额较大的客户，可能存在差错、争议等问题的账户。

（2）否定式函证也称消极式函证，是指只有在函证的内容与被函证人的记录不一致时，才予以回复的函证方式。它适用于以下情况：固有风险和控制风险都比较低；预计错误率比较低；欠款金额少的债务人数量很多；没有理由认为被函证对象对不一致的情况不予回复。

2. 确定函证样本规模。

审计人员应根据以下因素确定函证的样本规模。

（1）应收账款在总资产中所占比重的大小。如果所占比重比较大，则函证的范围也应该大一些。

（2）被审计部门内部控制的强弱。如果被审计部门的内部控制比较健全且被认真执行，则函证的范围就可以小一些。

（续）

（3）以前年度的函证结果。如果以前年度函证中发现过重大差异，或欠款纠纷较多，则函证范围应相应扩大。

（4）函证方式。如果采用肯定式函证，则可减少函证的样本量，如果采用否定式函证，则应相应增加函证的样本量。

3. 选取测试的项目。

（1）选取方法。选取测试的项目有两种方法，一是先按金额和账龄分层，然后再从不同层中选取样本；二是对超过一定金额的账户全部函证，对其余账户随机选取部分样本。

（2）重点。函证的重点应放在余额较大、账龄较长的客户上。

4. 函证的时间选择。函证应选择在与资产负债表日接近的日期进行。函证日期如果远离资产负债表日，则应对函证日与资产负债表日之间的业务进行必要的审查。

5. 函证的发出和回函控制。

（1）询证函的发出和收回都应由审计人员直接进行，不能经过被审计部门。回函一般直接寄至会计师事务所。

（2）确保函证地址的正确性。有些被审计部门利用虚假地址来掩盖虚假应收账款。

（3）对未收到回函的肯定式函证，应继续发函，直至第三次。如不回函的，采取替代程序。替代程序如下：审查客户订单、销售合同、提货单、销货发票副本等凭证；审查资产负债表日后的银行存款日记账，确定是否有收回客户欠款的记录。

（4）根据函证结果编制函证结果汇总表。函证结果汇总表如下表所示。

函证结果汇总表

函证编号	债务人名称	债务人地址	函证日期		账面金额	函证结果	差异金额及说明	审定金额
			第一次	第二次				

6. 函证差异产生的原因。

函证差异产生的原因如下所述。

（1）记账时间不同和拒付。

①款未收到。发出询证函时，债务人已付款，被审计部门还未收到。

②货物未收到。发出询证函时，被审计部门的货物已经发出并已确认为销售收入，但债务人尚未收到。

③退货。发出询证函时，债务人由于某种原因退货，但被审计部门尚未收到。

（续）

④拒付。发出询证函时，因债务人对货物的数量、质量、价格有异议，全部或部分拒付货款。

（2）记账错误。由于一方或双方记账错误导致应收账款余额的差异。

（3）虚列应收账款。

7. 函证结果的处理。

对函证结果根据不同情况加以处理。

（1）如果函证结果没有差异，则审计人员可以据此推论全部应收账款的余额是正确的。

（2）如果函证结果存在差异，则审计人员应该估计总体的累计差错。若超过重要性水平，则需要调整。

8. 函证风险。

函证是确认应收账款的有效办法，但仍存在风险。风险主要表现在以下三个方面。

（1）错误的金额可能没有包括在函证的样本中。

（2）没有收到存在问题的应收账款的客户的回函。

（3）客户不认真核对询证函。

第 17 条　审查坏账准备的计提和坏账损失。

1. 坏账准备的审查。

（1）对坏账准备主要审查：计提比例和计提金额是否充分、合理，各期计提坏账准备的方法是否保持一致。

（2）在审查过程中，审计人员可以根据账龄分析表、有争议金额、重大坏账收回的可能性和比率独立估计坏账准备的金额，以确定被审计部门计提的坏账准备的合理性。

（3）估计坏账准备时，应特别注意以下不能全额计提坏账准备的情况：当年发生的应收账款；计划对应收账款进行重组；与关联方发生的应收账款；其他已逾期，但无确凿证据表明不能收回的应收账款。

2. 坏账损失的审查。

主要审查以下两个方面的内容：坏账损失是否经过授权批准，坏账损失的原因是否合理。

第 18 条　应收票据审计。

应收票据审计与应收账款大致相同，在此仅就其特殊的程序加以说明。

1. 监盘库存应收票据。

（1）审计人员对应收票据进行监督盘点，并与应收票据登记记录核对。

（2）盘点时应注意应收票据的种类、签收日期、票面金额、承兑人、利率等。

2. 函证应收票据。在必要的情况下，比如对应收票据有疑问，应对应收票据进行函证。

3. 审查应收票据的利息收入。

（1）审查内容。主要审查应收票据的利息收入是否正确、合理。

（续）

（2）审查方法。把审计人员计算的应计利息与账面所列的应计利息的金额进行对比。若两者不一致且在“财务费用——利息收入”账户中发现与应收票据不相关的票据利息收入，则很可能存在未入账的应收票据。

4. 审查应收票据的贴现。主要审查贴现的金额与利息的计算是否正确，贴现的会计处理是否恰当。

第 6 章 附则

第 19 条 本办法由财务部负责制定、修改及解释。

第 20 条 本办法经总经理批准后颁布施行，修改时亦同。

编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

15.3.3 购货与付款审计办法

制度名称	××公司购货与付款审计办法			编　　号	
				受控状态	
执行部门		监督部门		编修部门	

第 1 章 总则

第 1 条 目的。

为了加强公司对购货行为的管理，强化和完善内部审计职能，提高资金使用效益，根据有关法律、法规和公司实际情况，特制定本办法。

第 2 条 适用范围。

本办法适用于公司采购与付款审计工作的管理。

第 3 条 相关术语解释。

本办法所称购货行为，是指公司采购部以购买、租赁、委托或雇佣等方式获取货物和服务的行为。

第 4 条 购货的基本原则。

1. 采购应当遵循公开、公平、公正原则，按照公开招标、邀请竞标、集体评标定标、内部审计人员参与评标定标的方式进行。

2. 采购人员要求品行端正，严格遵守国家法律、法规，严格遵照公司制度办事，严格履行自己的职责。

第 2 章 购货审计范围及采购方式

第 5 条 购货监督的范围。

1. 购置科研、生产设备，一次性购买总值在 50 000 元以上或者单价在 30 000 元以上的设备。

2. 批量采购总值在 30 000 元以上的原材料。

（续）

3. 一次性采购办公用品在1 000元以上。

4. 购买各种用于基建维修的器材，一次性采购在30 000元以上。

第6条　采购方式。

采购方式包括招标式采购、竞争性谈判采购或询价采购。

第3章　采购监督检查内容及程序

第7条　采购监督检查内容。

内部审计人员应当对采购人员进行监督检查，主要包括三项内容。

1. 有关采购规章制度的执行情况。

2. 采购的标准、方式和采购程序的执行情况。

3. 领导交办的其他监督检查的内容。

第8条　采购监督检查程序。

1. 采购部必须事先制订购买计划和经费预算方案，经公司总经理审批后报内部审计人员备案。

2. 采购部应当对采购合同的标准组织验收，根据验收结果形成书面材料签名报送内部审计人员。

3. 内部审计人员发现正在进行的采购严重违反规定或导致无效的，应当责令采购人员停止采购并及时上报领导。

4. 内部审计人员根据采购合同对验收材料进行审计，认为符合规定方可办理采购资金的付款手续。

5. 内部审计人员有权对采购物品进行实物与账表的对比及检查。

6. 采购人员应当接受审计部门及单位员工的监督，单位员工有权对采购人员的违法行为进行举报，审计、监察部门应及时调查处理。

第9条　采购无效责任。

采购人员有下列情形之一的，采购无效，由审计部责令改正，视情节轻重，建议给予相应的处分。对直接负责的管理人员和相关责任人，建议给予行政处分，给供货商造成损失的，个人承担赔偿责任。

1. 应当采用内部审计参与评定并进行监督的采购方式而未采用的。

2. 采购人员擅自提高采购标准的。

3. 采购人员与社会中介机构或者供应商违规串通的。

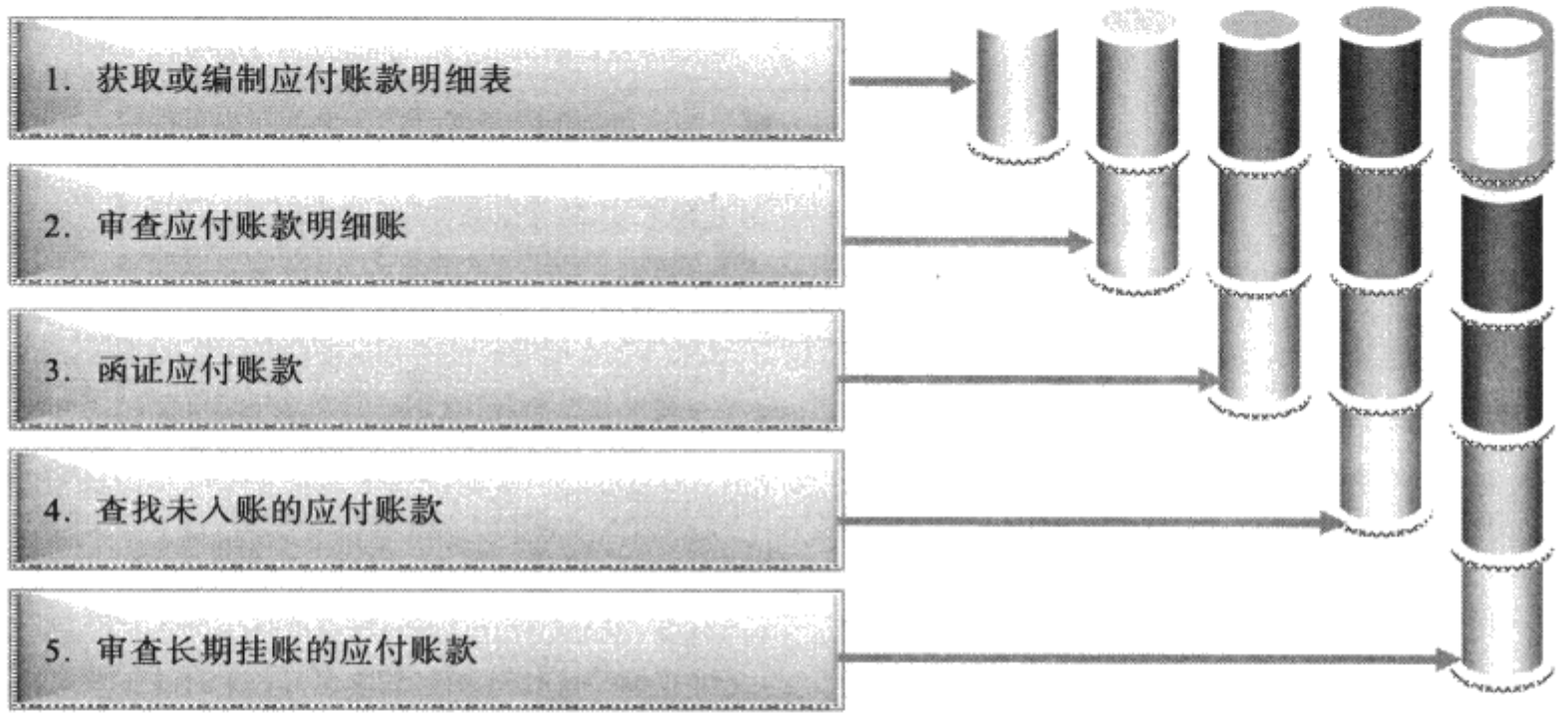
4. 其他违反采购规定的。

第4章　应付账款的审计程序及示范

第10条　应付账款的一般审计程序。

应付账款的一般审计程序如下图所示。

（续）



应付账款的一般审计程序

第 11 条　应付账款的审计示范。

2012 年年初，审计人员在审查公司的应付账款业务时，发现该应付账款余额比上一年度同期有大幅度减少的情况。经进一步调查，得知公司有 150 万元的材料已验收入库，货款尚未支付，但在“应付账款”账户和“原材料”账户中并没有记录。

审计人员在审查销售部 2011 年度“产品销售收入”明细账时，发现销售部年末销售收入下滑幅度较大，但本公司产品在下半年销售正值旺季。审计人员怀疑销售部利用“应付账款”账户隐匿收入，故决定作进一步审查。

审计人员认真查阅 2011 年 11 月与 12 月的“应付账款”明细账，发现下列会计分录。

借：银行存款　　180 000

　贷：应付账款——A 公司　　180 000

所附原始凭证为银行进账单回单和向 A 公司开出的发票。发票上注明货款为 153 846 元，增值税为 26 154 元，合计 180 000 元。

因此，审计人员可以确定销售部存在隐匿产品销售收入的现象，在处理了相关责任人之后，补充了会计分录如下。

借：银行存款　　180 000

　贷：产品销售收入　　153 846

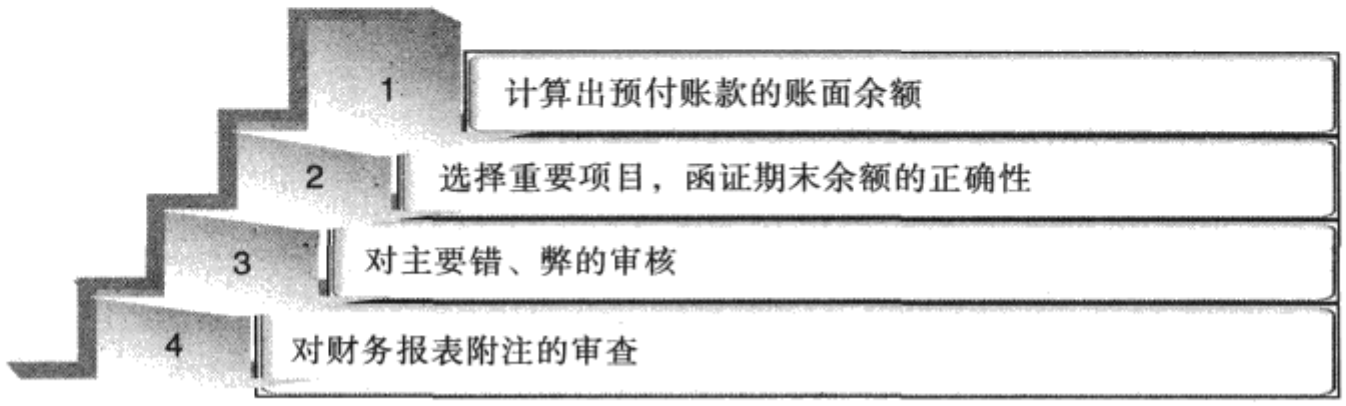
　　应交税费——应交增值税（销项税额）　　26 154

第 5 章　预付账款的审计程序及示范

第 12 条　预付账款的一般审计程序。

（续）

预付账款的一般审计程序如下图所示。



预付账款的一般审计程序

第 13 条　预付账款的审计示范。

审计人员接受审计任务后，按照审计工作方案的安排步骤，于 2012 年 3 月 5 日—3 月 15 日，对本公司 2011 年的资产负债表、利润表和现金流量表等情况进行审计。在审计过程中，审计人员发现 2011 年 1 月有一笔 100 000 元的预付账款，直到审计日仍未收回。审计人员怀疑其中可能存在问题，于是决定对该预付账款作进一步审查，以确定真伪。

审计人员根据预付账款明细账的摘要和时间及凭证号，调阅了公司 2011 年 1 月第一本记账凭证，并很快找到了第 10 号凭证，其会计分录如下。

借：预付账款——A 公司　　100 000

　贷：银行存款　　100 000

经审核原始凭证，是一张汇款回单，汇入单位是本市 A 机械公司。从汇入单位看，可能是本公司的客户。但为什么时隔一年之久，仍未收到材料或产品？对此，审计人员找到原始凭证上的签字及经办人进行面询。

经调查、取证、核实，最后证实该笔预付款业务名义上是预付货款，实际上是一种投资活动。这笔预付款的最终去向是 A 公司所属的酒店，并且已承包给个人。根据书面协议 A 公司的酒店每年以 20 000 元的现金作为入股的回报，并已经支付了 2011 年的 20 000 元，收据的签收人为 B 汽车配件厂财务负责人。据此，审计人员又到 B 汽车配件厂进行核实。在这一事实面前，该厂承认确有此事，20 000 元已入公司小金库，作为“厂长基金”。

第 6 章　应付票据的审计程序及示范

第 14 条　应付票据的一般审计程序。

1. 获取或编制应付票据明细表。
2. 审查应付票据明细账。
3. 函证应付票据。
4. 检查逾期未付的应付票据。

（续）

第 15 应　应付票据的审计示范。

审计人员审阅公司应付票据备查簿时发现：231#号商业承兑汇票 60 000 元，到期日为 6 月 5 日，未能兑现，审阅公司银行存款日记账时发现该公司在 6 月 4 日支付赞助费 10 000 元，抽查其原始凭证后确认为非公益性赞助，由于支付该项赞助费，致使 231#号商业承兑汇票因差 40 000 元而未能兑现，被罚款 3 000 元。

抽查记账凭证，其会计分录如下。

借：财务费用　　3 000

　贷：银行存款　　3 000

审阅财务费用明细账，该项罚款已记入利息支出栏。

审计人员经过调查发现，该笔款项属于××会计人员工作失误造成，其 3 000 元损失应由××会计人员负责，因此正确会计分录如下。

借：其他应收款——××会计人员　　3 000

　贷：银行存款　　3 000

第 7 章　附则

第 16 条　本办法由财务部负责制定、修改及解释。

第 17 条　本办法经总经理批准后颁布施行，修改时亦同。

编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

15.4　中小企业审计管理方案设计

15.4.1　财务报表审计工作方案

方案名称	××公司财务报表审计工作方案	执行部门	
		监督部门	

一、目的

为了规范本公司财务报表审计业务行为，提高审计质量，促使财务报表在重大方面能公允地反映公司的财务状况、经营成果和现金流量，并满足相关财务报表使用者的需求，依据国家相关法律、法规，结合公司实际情况，特制定本方案。

（续）

二、财务报表审计原则

1. 审计人员应当遵守职业道德规范，恪守独立、客观、公正的原则，保持专业胜任能力和应有的关注，并对执业过程中获知的信息保密。

2. 应当按照独立审计准则的要求执行会计报表审计业务。

3. 应当以职业怀疑态度计划和实施审计工作，充分考虑可能存在导致会计报表发生重大错报的情形。

4. 应当在整个审计过程中运用职业判断。

5. 对财务报表整体不存在重大错报获取合理保证。

6. 重点关注可能影响财务报表的经营风险。

7. 评估重大错报风险，并根据评估结果设计和实施进一步审计程序，以控制检查风险。

三、财务报表的审计范围

本公司对财务报表的审计范围包括资产负债表、利润表、现金流量表及合并会计报表。

四、财务报表的审计方法

本公司财务报表的审计采用风险导向型审计方法，主要为在评估报表重大错报风险的基础上，设计并执行有针对性的测试程序，以合理发现重大错报。

五、资产负债表审计

审计人员应注重检查资产负债表编制方法的正确性、报表项目的完整性以及报表所反映项目和内容的一贯性。

1. 检查资产负债表是否按照《企业会计准则》规定的科目及格式编制，复算报表各项之间的勾稽关系。

2. 将本期资产负债表各项目数字与前一期或各期相比，查明有无变动较大或异常情况；同时，检查资产负债表与其他报表的勾稽关系，并进行复算核对。

3. 全面核对资产负债表项目与总账科目或有关明细账数字是否相符，以总账的本期发生额及余额与其所属明细账各分类科目的本期发生额及余额之和相核对，检查账与账之间的记录是否相符。

4. 审计人员在上述检查中应特别注意，经分析比较，若出现某些项目的数额与公司生产经营活动不相符的情况，则要对这些项目进行重点检查，从总账科目追查至原始凭证，必要时应结合对往来账的函证、对存货和固定资产等项资产的盘点，核实报表数字的真实性。

六、利润表审计

审计人员对利润表的审计主要包括以下内容。

1. 检查利润表内各项目填列是否完整，有无漏填、错填；核对各项目数字之间的勾稽关系。

2. 检查利润表与其他报表的勾稽关系，特别注意核对利润表所列产品销售收入、产品销售成本、产品销售费用和销售税金及附加的本年发生数是否与其附表数一致，利润表所列净利润是否与利润分配表数字一致。

（续）

3. 核对利润表各项目数字与相关的总账、明细账数字是否相符，同时通过分析核对，发现有关损益项目数字的变化是否异常，并对疑点作进一步检查。

4. 结合对成本费用、销售收入、利润分配等有关明细账的检查，核实成本费用、各项收入、投资收益和营业外收支等项数字是否准确，必要时要检查有关原始凭证。

5. 结合对纳税调整的检查，核实所得税的计算是否正确，对各扣除项目进行详查，审查有关明细账和原始凭证，注意有无多列扣除项目或扣除金额超过标准等问题。

七、现金流量表审计

审计人员对现金流量表的审计主要包括以下内容。

1. 检查现金流量表是否按照《企业会计准则》的有关规定编制。

2. 检查现金等价物的确定是否恰当。

3. 检查公司经营活动、投资活动和筹资活动中现金流入、流出量的计算是否完整准确，与有关的会计资料和报表的记录是否相符。

4. 检查是否正确计算汇率变动对外币现金流量的影响。

5. 检查不涉及当期现金收支但对公司财务状况或未来现金流量产生影响的重大投资活动、筹资活动（如以长期投资偿还债务等）是否在现金流量表附注中加以说明。

八、合并会计报表审计

审计人员对合并会计报表的审计主要包括以下内容。

（一）检查合并会计报表编制的基础

1. 审核合并会计报表内容的全面性及完整性。例如，××分公司提供资料的完整性，主要包括××分公司会计政策差异、总公司及××分公司往来业务、债权债务、投资资料，××分公司利润分配、股权变动资料。

2. 总公司及××分公司决算日和会计期间的一致性；总公司及××分公司之间会计政策的一致性。

3. 总公司对××分公司投资的会计核算处理的正确性。

（二）检查确认合并会计报表范围

1. 根据总公司的长期投资和表明总公司与××分公司之间投资与被投资关系的批准文件，确实属于合并范围的公司。

2. 对于应合并而未合并的×××分公司，要查明因何种原因未将其纳入合并范围；对于不应合并而进行了合并的公司，要查明总公司是否存在未经批准而收购（转让）股份等情况。

（三）检查总公司内部经济往来情况

检查总公司提供的有关经济往来的资料是否完整，并通过核对合并会计报表的抵销关系，验证合并会计报表的真实性。

1. 检查总公司对××分公司投资收益的处理是否按会计制度规定采用权益法进行核算，少数股东权益是否予以正确反映。总公司对××分公司权益性资本投资项目的数额与××分公司所有者权益中总公司所持有的份额是否相抵销。

（续）

2. 检查××分公司与总公司之间以及××分公司之间发生的债权债务的相互抵销情况。根据有关资料，核实债权债务是否真实存在；检查总公司是否按程序和规定将核对一致的债权债务进行抵销，对债权债务不一致的情况逐项核对，确定是否抵销及抵销多少；检查内部应收账款所计提的坏账准备是否与管理费用进行了抵销，抵销金额是否正确。

3. 检查未实现内部销售利润的相互抵销是否正确。在检查原始资料的基础上抽查部分抵销分录，用以查证总公司与××分公司间的内部销售和未实现利润抵销的正确性和真实性。

（四）检查总公司是否编制有完整的抵销会计分录

运用规定的抵销程序编制分录进行测试，看是否存在已进行汇总而未编制抵销分录及抵销分录的编制不正确等问题。

编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

15.4.2 经济效益审计实施方案

方案名称	××公司经济效益审计实施方案	执行部门	
		监督部门	

一、目的

为了更好地发挥内部审计的作用，规范审计管理，提高公司经济效益，依据有关规定，特制定本方案。

二、审计依据

1. 国家有关政策法规及标准。

2. 上级部门下达的技术经济指标和本公司的经营方针、生产经营计划、规章制度和控制制度。

3. 合同协议所规定的有关条款。

4. 本公司同期和历史先进水平。

5. 国际、国内同行业的先进水平。

6. 投资项目技术经济指标的预定值。

三、编制原则

经济效益审计应遵循科学、合理、真实、有效原则，对公司经济效益的优劣进行审计、分析和评价。审计过程中坚持以下原则。

1. 宏观效益与微观效益相结合。

2. 长远效益与近期效益相结合。

3. 直接效益与间接效益相结合。

（续）

4. 技术先进性与经济合理性相结合。

5. 公司效益与社会效益相结合。

四、经济效益审计的内容

本公司根据实际情况有针对性地开展经济效益审计，主要内容如下表所示。

经济效益审计的主要工作内容一览表

审计项目	具体内容
生产经营计划、决策	◇ 对公司生产经营的程序、方法、结果以及生产经营目标和方案进行审计 ◇ 审查生产经营计划、利润计划目标、产品成本目标、各种经营指标和产品质量及主要技术经济指标的制定 ◇ 审查、分析和评价生产经营计划的合理性、先进性 ◇ 分析、评价公司的计划完成情况
投资决策及效益	◇ 参与投资项目的可行性评估，参与投资项目方案的选定工作 ◇ 对投资项目预算、决算进行审计 ◇ 对已投资项目的投资回收情况、达到设计能力情况进行审计
生产优化	◇ 审查公司是否合理组织生产，对资源及产品结构是否做到优化 ◇ 审查主要设备的利用率及设备达标情况 ◇ 审查、分析、评价生产任务的安排是否科学、合理，是否制定了合理的生产方案 ◇ 审查技术标准的合理性与效益性，分析生产技术和工艺管理的先进性和合理性，评价质量管理和质量保证体系的完整性、高效性
科学开发及应用	◇ 审查新产品、新技术开发和新市场开拓计划 ◇ 审查公司对新产品、新工艺、新技术的开发与应用情况 ◇ 审查科研开发资金应用方向及配置的合理性
物资管理	◇ 审查依据生产建设计划和消耗定额而编制的采购计划的合理性及批量进货的经济性 ◇ 审查采购物资的品种、质量、价格、数量以及进货渠道 ◇ 审查物资的管理、验收、入库、出库、发放、使用手续是否健全，管理是否严格 ◇ 审查物资储备是否实行了定额管理，制定的定额是否合理 ◇ 审查物资报废及损失是否按规定管理，查清报废及损失的原因
成本效益	◇ 审查成本费用支出情况 ◇ 审查成本中各要素所占的比重及变动情况 ◇ 审查单位产品成本是否合理 ◇ 评价成本控制是否切实有效

（续）

（续表）

审计项目	具体内容
利润目标	◇ 汇集、审查、分析当期生产经营和财务成本报表资料 ◇ 从产品结构、产量、效率、质量、成本、销售等方面对当期利润实现进行评价分析 ◇ 结合公司生产、经营情况和预测结果，分析、评价生产计划和生产方案的合理性、效益性及影响公司利润目标增减的因素，提出挖掘潜在增效的措施，预测可能实现的利润目标 ◇ 对实现利润进行滚动性预测，跟踪分析生产经营方案的执行情况
资金利用效果	◇ 审查资产负债表、流动比率、速动比率、销售利润率、资本金利润率等指标，分析评价公司偿债能力、运营能力和盈利能力 ◇ 审查各项流动资金占用情况，分析流动资金占用的合理性，评价流动资产使用效果
销售效益	◇ 审查、分析销售数量、价格、税金、成本费用和品种结构等对销售利润增减的影响 ◇ 审查公司是否对市场进行了调查、开拓，产品是否适销对路，是否根据市场变化及时采取相应对策，是否对新产品、新市场的发展前景进行了预测 ◇ 审查销售合同的履行情况，分析违约原因及造成的损失 ◇ 审查销售计划、商品流转计划执行情况，分析库存商品的合理性
经济合同	◇ 审查经济合同是否符合国家法律、行政法规和计划的要求 ◇ 审查经济合同签约方的法人资格及授权权限、资信、经营范围及履约能力 ◇ 审查经济合同的经济、技术上的效益性和可行性 ◇ 审查经济合同履行情况及执行结果 ◇ 审查经济合同管理制度的健全性、有效性
长期投资	◇ 审查投资项目在经济、技术上的可行性 ◇ 审查投资各方投入资金的及时性、真实性、合法性 ◇ 审查投资企业的资产使用、经济效益及利润分配情况，财务收支是否合法、合规 ◇ 评价所投资企业内部控制制度的有效性，监督和检查投资中止或终结时的财产清理分配情况 ◇ 审查股票和债券的真实性、合法性、可靠性及效益性
外委外协项目效益	◇ 外委外协项目的管理制度是否健全、有效，企业的现有人力、物力是否得到充分利用；产品、设备、技术的优势是否得到充分发挥 ◇ 对需要外委外协的项目是否贯彻价格优先、质量优先、时间优先的原则 ◇ 审查外委外协项目有无检查和验收制度，并评价其执行情况 ◇ 审查外委外协项目预决算的合理性、合法性，有无高估冒算、重复取费等情况

（续）

（续表）

审计项目	具体内容
机构设置与人才开发利用	◇ 审查公司生产机构和管理机构的设置，是否适应生产需要 ◇ 审查公司是否制定了较为全面的人才培训制度 ◇ 审查公司是否制定了尊重人才、激励人才的办法和措施

五、经济效益审计的程序和方法

（一）程序

经济效益审计的程序按照本公司内部审计流程执行（具体内容见附件 1）。

（二）方法

在经济效益审计中，审计方法应该根据审计对象的具体情况灵活运用，可采用下列方法。

1. 投入产出法。
2. 预测法。
3. 查询测试法。
4. 对比分析法。
5. 量本利分析法。
6. 因素分析法。

六、审计工作日期

项目从 201 __年__月__日开始至 201 __年__月__日结束（具体时间安排见附件 2）。

七、审计组组长、审计组成员及分工

（一）审计组组长

李××。

（二）审计组成员

审计组成员共计 23 人（具体的审计人员名单见附件 3）。

（三）审计分工

审计组分为五个审计小组，审计小组组长由张××担任。审计分组、审计小组组长、审计小组成员如下表所示。

审计分组、审计小组组长、审计小组成员说明表

审计小组	审计小组组长	审计小组成员
1	张××	王××、周××、钱××
2	赵××	孙××、姚××、吴××
3	王××	彭××、顾××、郭××

（续）

（续表）

审计小组	审计小组组长	审计小组成员
4	刘××	郑××、杜××、徐××
5	姜××	韩××、马××、程××

八、附件

1. 公司内部审计流程。

2. 审计工作具体时间安排。

3. 具体的审计人员名单。

编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

15.4.3 成本审计实施方案

方案名称	××公司成本审计实施方案	执行部门	
		监督部门	

一、目的

为确保审核本公司产品成本的真实性和效益性，为公司下一步发展提供参考，特制定本方案。

二、审计范围

201__年产品实际成本主要项目。基准日期为：自201__年1月1日零时起至201__年12月31日24时止。

三、审计方法

本次产品成本专项审计主要采取盘点、函证、检查、计算、询问等审计方法。

1. 对生产费用、产品成本、成本核算，主要进行检查、复核、盘点等。产品成本审核要求一批一审。

2. 产成品数量主要通过仓库盘点。

四、审计程序

具体的审计程序如下图所示。

（续）

审计步骤	实施要点
预备调查，明确审计目的及主要内容	1. 审计组长与相关部门负责人洽谈，了解本项审计工作的审计意图、主要内容及基本要求，了解被审计部门的基本情况 2. 审计组长到审计现场进行审计前调查，针对内部控制制度的特点、结构等具体情况，编制包括审计方法、审计程序、审计重点及抽查比例等在内的基本工作方案
展开现场审计工作	1. 自第一个工作日起，根据被审计部门基本情况及本次审计项目分工，审计组应在各被审计部门提供充分的资料（包括应出具的承诺函）后进入工作现场 2. 由现场负责人带队，审计工作组进入现场工作，主要审计程序包括以下五步： （1）执行审计、检查程序并取得证据 （2）利用专业判断分析审计结果 （3）总结审计工作中发现的问题 （4）复核审计工作底稿 （5）汇总审计资料
撰写审计报告	审计组完成现场工作，与被审计部门进行沟通后出具审计报告初稿在与被审计部门正式交换意见后，审计组根据有关意见修改审计报告，并出具正式报告

审计程序

五、审计内容

1. 产量核算和成本核算的正确性。

2. 生产费用发生数的真实性和合理性。

3. 产品成本分配的合理性。

4. 材料消耗和制造费用等项目的效益性。

六、审计具体实施进度

本次审计具体实施进度及审计人员分工如下表所示。

（续）

审计实施进度及审计人员分工一览表

审计项目	审计内容	审计时间	审计人员
材料消耗	计划零用和材料消耗的核实，并确定成本分配的正确性	____月____日	王××
管理费用	开支项目、费用内容审查，并确定费用发生和分配的合规性	____月____日	赵××
废品损失	废品数量及其损失费用的核实，并确定其合理性	____月____日	王××
成本核算	对生产费用的归集，对产成品与在产品成本的分配进行审查，并确定其正确性	____月____日	赵××
单位成本	对当期与上期成本水平的差额进行检查，并评价其效益性	____月____日	王××

七、审计质量控制措施

1. 及时沟通，加强协调，减少工作漏洞。
2. 实行三级复核，严把质量关。
3. 做好审前培训，提高业务素质。
4. 合理分配办法，鼓励揭示发现问题。
5. 实行审计人员与事务所签订廉洁保密协议的制度。

八、审计资料的保密措施

参审人员对审计过程中掌握的情况负有保密责任，除法律、法规要求公布外，不得提供和泄露给第三方。如违反规定，公司将给予相应的处罚。

编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

15.4.4 固定资产审计方案

方案名称	××公司固定资产审计方案			编　　号	
				受控状态	
执行部门		监督部门		编修部门	

一、固定资产审计的一般程序

1. 获取或编制固定资产及累计折旧分类汇总表。
2. 验证固定资产的所有权。
3. 审查固定资产的减少情况。
4. 固定资产折旧、减值准备的审计。

（续）

5. 实地观察固定资产的使用情况。

二、固定资产的审计示范

审计人员对公司 2011 年度财务决算进行审计，发现 2011 年固定资产购入业务中有下列疑点：2011 年 3 月购入不需安装的设备一台，调出单位的账面原价为 90 000 元，已提折旧 20 000 元，经双方协商确定价款 80 000 元，设备部除以银行存款支付 80 000 元价款外，还支付包装费 300 元，运输费 700 元。

经查，设备部已按下列会计分录入账。

1. 借：固定资产　　90 000

　　贷：累计折旧　　10 000

　　银行存款　　80 000

2. 借：管理费用　　1 000

　　贷：银行存款　　1 000

根据《企业会计准则》的相关规定，不需安装的固定资产发生的各项费用均计入固定资产购入价值中，审计人员纠正处理后的会计分录如下：

借：固定资产　　81 000

　贷：银行存款　　81 000

编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

15.5　中小企业审计管理表单设计

15.5.1　内部审计实施计划表

编制日期：____年____月____日

审计目的		审计性质	
审计范围		审计依据	
审计组长		审计成员	
审计日期	____年____月____日—____年____月____日		

审计工作具体安排				
日期	时间	审计对象	审计文件	审计人员

15.5.2 审计查账记录明细表

被审计部门：　　审计日期：____年____月____日　　金额单位：元

年		账册编号	凭证号码	内容摘要	金额	会计记录		审计结论
月	日					借	贷	

审计组组长（主审）：　　审计员：　　复核人：

15.5.3 抽样审计工作计划表

审计类别	审计项目	审计范围	抽样数量	审计时间		主审单位	外协单位
				起	止		
□ 日常 □ 定期 □ 不定期							
□ 日常 □ 定期 □ 不定期							
□ 日常 □ 定期 □ 不定期							
□ 日常 □ 定期 □ 不定期							

15.6 中小企业审计管理文案设计

15.6.1 外部审计报告书

文案名称	××公司外部审计报告书	执行部门	
		监督部门	

××股份有限公司全体股东：

我们审计了后附的××股份有限公司（以下简称“××公司”）的财务报表，包括201__年12月31日的资产负债表，201__年度的利润表、股东权益变动表和现金流量表以及财务报表附注。

（续）

一、管理层对财务报表的责任

按照《企业会计准则》和《××会计制度》的规定编制财务报表是××公司管理层的责任。这种责任包括如下内容。

1. 设计、实施和维护与财务报表编制相关的内部控制，以使财务报表不存在由于舞弊或错误而导致的重大错报。

2. 选择和运用恰当的会计政策。

3. 作出合理的会计估计。

二、注册会计师的责任

我们的责任是在实施审计工作的基础上对财务报表发表审计意见。我们按照中国注册会计师审计准则的规定执行了审计工作。中国注册会计师审计准则要求我们遵守职业道德规范，计划和实施审计工作以对财务报表是否不存在重大错报获取合理保证。

审计工作涉及实施审计程序，以获取有关财务报表金额和披露的审计证据。选择的审计程序取决于注册会计师的判断，包括对由于舞弊或错误导致的财务报表重大错报风险的评估。在进行风险评估时，我们考虑与财务报表编制相关的内部控制，以设计恰当的审计程序，但目的并非对内部控制的有效性发表意见。审计工作还包括评价管理层选用会计政策的恰当性和作出会计估计的合理性，以及评价财务报表的总体列报。

我们相信，我们获取的审计证据是充分、适当的，为发表审计意见提供了基础。

三、审计意见

我们认为，××公司财务报表已经按照《企业会计准则》和《××会计制度》的规定编制，在所有重大方面均公允反映了××公司 201 __年 12 月 31 日的财务状况以及 201 __年度的经营成果和现金流量。

××会计师事务所

（盖章）

中国注册会计师：×××

（签名并盖章）

中国注册会计师：×××

（签名并盖章）

中国××市

201 __年__月__日

编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

15.6.2 内部审计报告书

文案名称	××公司内部审计报告书	执行部门	
		监督部门	

××公司领导：

根据我公司第____号文件要求，我部门于201__年__月__日至____日对公司各部门进行财务支出审计。我们抽查了各部门201__年__月份的支出明细账，核对了会计凭证，并向有关人员进行了询证。现把审计结果报告如下。

一、审计中发现的主要问题

201__年__月，采购部制造费用比去年同期增加了____%，管理费用增加了____%。除了受价格变动因素的影响外，还受以下三个问题的影响，涉及金额达____万元。

1. 生产部以劳动保护的名义向员工发放羽绒服，共计____件，金额达____万元，计入“制造费用”账户中的“劳动保护费”项目内。

2. 销售部向××租赁公司支付轿车租赁费____万元，计入“管理费用”账户中的“租赁费”项目内。

3. 中层管理人员报销差旅费，共____人次的费用，计____万元，计入“管理费用”账户中的“差旅费”项目内。

二、审计结果

公司财务支出管理混乱，违纪情况较为严重。

1. 羽绒服不属于公司规定的劳动保护用品范畴，不得记入“制造费用”账户，并且违反了公司《关于不准乱发实物的决定》的规定。

2. 查实销售部与××租赁公司签订201__年租车合同，合同期满后所租车辆归其所有。销售部已有两辆轿车，按规定不可再购车，因此，销售部的租车行为属于变相购车，并且将购车费用记入“管理费用”账户中。

3. 以调动中层管理人员积极性为由，分两批组织中层管理人员去××地旅游，所有款项均以因公出差名义记入“差旅费”账户中。

三、审计处理决定

1. 以各种名义记入“制造费用”和“管理费用”账户的财务支出款项共计____万元，必须进行调整，调整如下：暂时记入“其他应收款”账户，逐项处理；相应调整该期产品成本和该期利润。

2. 发放羽绒服的支出应由员工工资承担。考虑到员工的实际情况，同意向每位员工收取款项____元，其余部分由公司结余的“应付职工薪酬——非货币性福利”项目承担。

3. 中层管理人员旅游的所有开支，应由有关当事人予以全额退赔。

4. 考虑到销售部与××租赁公司的租车合同已经签订，中止合同将承担违约金，因此同意该合同继续执行。但根据购车、租车的规定，销售部所租轿车统一调配给公司其他需要购车的部门，并由该部门

（续）

承担相应的租车费用。

5. 责成各部门对 201 __年度的财务支出进行自查，并将自查情况上报我部门。

四、审计建议

1. 财务支出方面违纪严重，公司领导负有不可推卸的责任。因内部审计人员曾指出这些违纪行为，但未受重视。对此，应追究相关高层领导的责任，给予适当的纪律处分。

2. 内部审计室受其财务部领导，只配备了____名专职人员和____名兼职人员，无法全方位开展审计工作。建立将内部审计室划出财务部，充实力量并调整其结构，以利于内部审计工作的开展。

3. 各部门在对财务支出进行自查并提出报告，审计部将于明年适当的时候，再对各部门进行系统的财务收支审计。

以上处理决定和建议是否合适，请批示。

××公司财务部审计室

201 __年__月__日

编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

15.6.3 管理审计建议书

文案名称	××公司管理审计建议书	执行部门	
		监督部门	

××股份有限公司分公司：

我们在审计贵公司 201 __年度财务报表的过程中，调查研究了贵公司与年度财务报表审计相关的内部控制制度的健全性和有效性。由于建立健全内部控制是贵公司的责任，我们的责任是对贵公司提供的财务报表发表审计意见，而不是对内部控制整体表示意见和提供保证。根据相关法律、法规的规定，我们仅就审计年度财务报表过程中发现的，可能对贵公司的财务报表及相关资料产生不利影响的重大内部控制缺陷提出改进建议。

我们在研究与评价贵公司内部控制制度的健全性和有效性的过程中发现了下列情况，我们认为，这些情况的存在有可能对贵公司财务报表整体反映不实或产生不正当行为，而且不能在适当的期间被及时发现，我们就这些问题提出以下建议。

一、内部控制的销售与收款循环中存在设计上缺陷

（一）对赊销行为缺少授权审批环节

1. 销售人员在不了解购货单位的财务状况和资信能力的情况下，决定采取赊销行为。这种内部控制

（续）

的缺陷使贵公司本年度应收账款周转率和速动比率比上年有较大降低，速动资产减少，资产的流动性变差，公司提前负担了税款。

2. 建议由现有部门增加对赊销的审批职能，即在对赊销单位决定赊销前对其偿债能力进行分析，对偿债能力强、信誉好的单位给予赊销，减少发生坏账的可能性，避免给公司造成损失；建立销售定价控制制度，制定价目表、折扣政策、付款政策等并予以执行。

（二）对逾期应收账款催收力度不足

应当建立应收账款账龄分析制度和逾期应收账款催收制度。销售部应当负责应收账款的催收工作，财务部应当督促销售部加紧催收，对催收无效的逾期应收账款通过法律程序予以解决。

（三）缺乏销售退回管理制度

1. 建议建立销售退回管理制度，销售退回的货物应由质检部检验，仓储部清点后方可入库。

2. 质检部应对客户退回的货物进行检验并出具检验证明。

3. 仓储部应在清点货物、注明退回货物的品种和数量后填制“退货接收报告”。

4. 财务部应对检验证明、退货接收报告以及退货方出具的退货凭证等进行审核后办理相应的退款事宜。

（四）销售合同评审流于形式，未能形成完整的资料

建议合同评审要形成完整的书面资料，并装订成册，形成档案。

（五）销售与发货各环节相关资料不全，并缺乏必要的核对工作

建议在销售与发货各环节设置相关的记录、填制相应的凭证，建立完整的销售登记制度，并加强销售合同、销售计划、销货通知单、发货凭证、运货凭证、销货发票等文件和凭证的相互核对工作。

（六）销售部发货后未能及时收集客户的验收合格证明并形成档案

建议销售部发货后，要及时取得有客户签章的对所发货物的验收合格证明，以明确合同双方的责任，避免质量纠纷。

二、采购业务授权审批制度未有效执行

1. 建议充分了解和掌握供应商的信誉、供货能力等有关情况，采取由采购、使用等部门共同参与比质比价的措施，并按规定的授权批准程序确定供应商。

2. 小额零星采购也应由经授权的部门事先对价格等有关内容进行审查。

三、采购业务的记录登记制度不完整

1. 建议按照请购、审批、采购、验收、付款等规定的程序办理采购与付款业务，并在采购与付款各环节设置相关的记录、填制相应的凭证，建立完整的采购登记制度。

2. 加强请购手续、采购订单（或采购合同）、验收证明、入库凭证、采购发票等文件和凭证的相互核对工作。

四、生产管理内部控制不健全

1. 主要表现：生产管理的内部控制制度未能得到有效的执行，生产记录登记不完整，生产车间对限额材料的使用情况缺乏有效控制，对呆滞、积压的存货未能及时、有效地处理。

（续）

2. 建议强化对生产现场“6S”管理的落实，即整理（SEIRI）、整顿（SEITON）、清扫（SEISO）、安全（SECURITY）、清洁（SEIKETSU）、素养（SHITSUKE）。

3. 强化生产部与销售部、仓储部、财务部的对账工作，完善生产控制记录，明确责任。

4. 建议加强对仓库呆滞、积压存货的处理，盘活存量资产。

五、开户银行资金划转不及时

1. 主要表现：开户银行之间资金划转的内部控制制度未能得到有效的执行，不同开户银行之间资金的转移缺乏相关人员的授权签批手续。

2. 建议加强对开户银行之间资金转移的内部控制管理，建立授权签批机制，完善审批手续，保障资金的安全。

以上不是内部控制可能存在的全部缺陷，本管理建议书不应被视为对内部控制整体发表的鉴证性意见，也不能解除公司建立健全内部控制制度及保证其有效执行的责任，并且不影响我们应当发表的审计意见。

××股份有限公司审计部

201__年__月__日

编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

15.6.4 审计工作底稿

文案名称	××公司审计工作底稿	执行部门	
		监督部门	

一、目的

根据审计工作底稿准则的要求，公司内部审计人员在审计工作中应编制审计工作底稿，主要基于以下目的。

1. 为形成审计报告提供依据。

2. 说明审计目标的实现程度。

3. 为评价内部审计工作质量提供依据。

4. 证实内部审计机构及人员是否遵循内部审计准则。

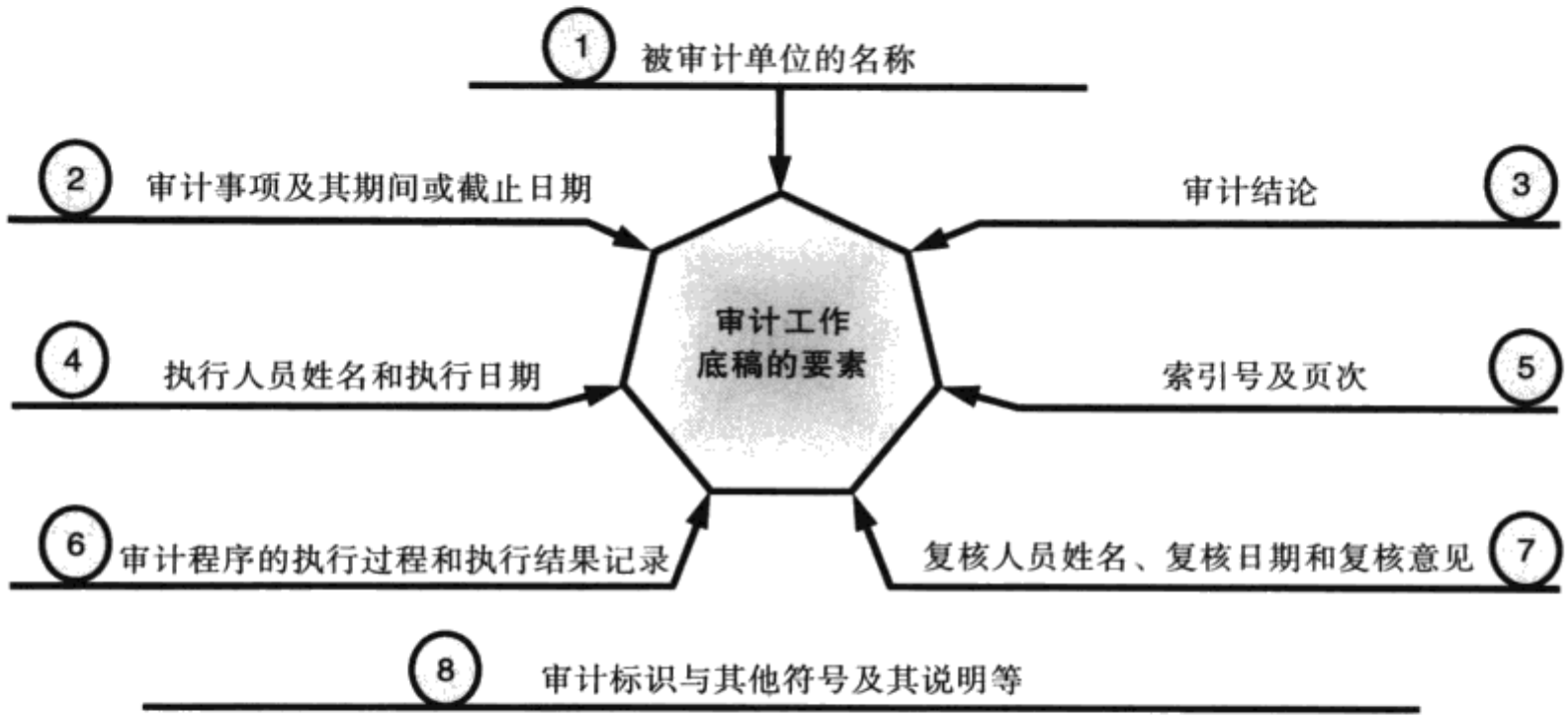
5. 为以后的审计工作提供参考。

6. 提高内部审计人员的专业素质。

（续）

二、审计工作底稿的要素

审计工作底稿的要素包括以下八个方面，如下图所示。



审计工作底稿的要素

三、编制审计工作底稿

下面以××公司2011年进行的内部审计为例，列举两份内部审计工作底稿。

××公司的内部审计部门根据2011年度的审计计划安排对其所属的××装备厂进行了内部审计。审计部经理介绍，内部审计人员从审计计划到审计实施再到报告阶段的所有审计工作底稿，在审计项目完成后，进行了及时的归类整理并归档。其中两份审计工作底稿如下所示。

内部审计工作底稿（一）

被审计单位：××装备厂

审计内容：利润分析

根据装备厂提供的资料，该厂2008年至2011年5月的利润及其他指标情况如下表所示。

指标 \ 年份	2008年		2009年		2010年		2011年5月	
	计划	实际	计划	实际	计划	实际	计划	实际
产品产量（套）	1 271	977	695	915	959	880	599	456
工业总产值（万元）	3 400	3 485	3 400	3 466	2 325	2 325	2 800	847
销售收入（万元）	3 300	2 510	3 200	2 920	2 000	209	2 700	38
工业增加值（万元）	1 748	1 738	1 700	1 978	1 200	1 300	1 344	370
上缴管理费用（万元）	41	41	41	41	41	41	41	28
利润（万元）	0	2	51	53	-500	-496	-192	-746

（续）

通过以上各项指标可以看出，该厂以上年度的产品产量、工业总产值、销售收入、工业增加值和利润呈下降趋势，其主要原因如下。

1. 产品技术含量低、附加值高。该厂产品品种虽然多但竞争力普遍不强，缺乏适销对路的产品，现行的主导产品——指重表、电子压力计仍是20世纪90年代的产品。

2. 产品销售不畅。该厂主要产品销往北方市场，由于受到内部市场的保护，产品销售困难重重，相应的销售费用居高不下，影响了整个销售业绩。

附：证明材料16份，工作记录80份，复制文件95份。

被审计单位意见：	审计人员：张×× 2011年6月25日	编制人：王×，李×× 2011年6月21日
		复核人：赵×× 2011年6月25日

内部审计工作底稿（二）

被审计单位：××装备厂

审计内容：长期投资情况分析

截至2011年，装备厂长期投资共有七项，除了长期债券投资——国家重点企业电力债券4 000万元预计可以收回，其他六项长期投资均为不良投资，主要原因如下。

1. 前瞻性投资论证不足，外部市场不充分，决策较为盲目，投资规模小，投资风险估计不足。

2. 该厂对合作方信用度了解不够，投资协议的内容和形式缺乏相应的法律约束力。2011年10月，该厂投资开办甘油厂，由于合作方关键技术人员不辞而别，致使该项目中途下马，预计形成损失189 662.88万元。

附：证明材料8份，工作记录56份，复制文件68份。

被审计单位意见：	审计人员：张×× 2011年5月9日	编制人：王×、赵×× 2011年4月25日
		复核人：李×× 2011年4月28日

编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

15.6.5 内部审计工作计划书

文案名称	××公司内部审计工作计划书	执行部门	
		监督部门	

一、目的

为全面贯彻公司年度审计会议精神，顺利完成审计工作的各项任务，特制订本审计计划书，以明确下列审计目的。

1. 检查各部门内部控制制度的建立情况，完善各部门的管理流程，提高经营风险承受力。

2. 加强公司审计、监察管理和内部控制的管理力度，充分发挥内部审计监督作用，降低决策风险。

3. 保证财务业务的真实性、合法性，防止舞弊行为的发生。

二、审计对象

1. 公司总部、分公司和控股公司的各职能部门和员工。

2. 公司参股企业的派驻人员。

3. 总经理规定需要检查的其他事项。

三、审计范围

1. 与财务收支、财务计划有关的经济活动。

2. 公司资产的使用、管理及保值、增值情况。

3. 国家财经法律、法规及公司财政制度的执行情况。

4. 其他管理活动及行政活动。

四、审计方法

1. 依据国家法律、法规及公司管理制度详细审阅各部门的工作表单，听取各部门的工作汇报，跟进各部门的工作。

2. 根据各部门实际情况采取报送审计或就地审计方式开展审计工作。

五、审计内容及程序

1. 检查财务计划及预算的执行情况。具体程序如下所述。

（1）检查预算是否符合我国财经法规及本公司有关预算管理制度的规定。

（2）检查预算资金是否按规定的程序拨付和发放，是否按预算规定使用。

（3）检查各预算部门的内部控制机制是否健全等。

2. 验证公司报表编制程序的执行情况。具体程序如下所述。

（1）调查报表编制各环节责任的落实和遵守情况，评价各环节运行是否合理，各项控制制度是否得到有效执行。

（2）运用抽查方法初步审查报表编制的工作质量，检查报表编制的准备工作是否充分有效，重点检查结账、对账、试算平衡和财产清查的工作质量。

（续）

3. 审查财务报表编制的正确性。具体程序如下所述。

（1）审查各财务报表的内容，检查其是否完整，结构是否符合要求。

（2）审查各财务报表的项目排列与分类是否恰当，分类项目是否真实。

（3）核对各财务报表项目与有关所有者权益账户的一致性。

（4）复核各财务报表的计算项目是否正确。

4. 审查会计原则的遵守情况。具体程序如下所述。

（1）审阅会计政策说明书，并给予评价。

（2）审核折旧方法、存货计价方法是否符合一致性原则，并调查其变化的理由。

（3）检查有关资产和负债项目是否符合实际成本原则。

（4）审查并评价坏账准备的计提、折旧方法的使用及应收票据贴现数的情况等，评价其对稳健原则的遵守情况。

（5）检查其他对当期财务状况发生重要影响的项目，评价其对重要性原则的遵守情况。

5. 复核会计报表。具体程序如下所述。

（1）计算或验证反映公司运营能力、盈利能力的指标。

（2）将上述指标与公司营运流动比率、存货周转率、资本金利润率、销售利润率、成本费用利润率等进行对比，分析其增减变化的趋势，对异常变化进行重点检查和核实。

6. 复核资产负债表、利润表、现金流量表等项目折算的正确性。

7. 向管理部门查询资产负债表日至审计日有无重大经营活动的变化。

8. 查询单位的税负缴纳、税务纠纷及有关诉讼和赔偿情况。

9. 编写审计工作底稿及审计报告。审计工作底稿统一采用审计部印制的工作底稿，使用过程中如需修改，应按规定方式修改并按编号发放。由审计组组长编写审计报告，报告文件经审计主管、财务部经理审核，并经公司董事会复核后方可执行。

六、审计队伍建设

本年度，公司内部审计队伍的建设工作，计划从以下三个方面展开。

1. 工作制度的进一步完善。计划于第一季度完成公司原有的若干审计制度的修订工作，并在年内完成新制度“内部审计程序”的制定工作。

2. 人员培训工作。计划于第四季度举办一期审计业务培训班，组织对国家新颁布的各项审计制度内容的学习。

3. 技术进步工作。年内，计划与××公司合作开发“监察审计信息管理系统”。

七、考核工作

根据公司的审计管理制度，组织对公司所属单位内部审计机构的工作情况进行考核。

编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

第 16 章

中小企业内部控制管理精细化设计

16.1 中小企业内部控制管理问题与对策

16.1.1 中小企业内部控制管理存在的问题

中小企业在实施内部控制的过程中，经常会发生或潜伏着一些问题，影响内部控制的实施效果。中小企业内部控制管理存在的问题如图 16-1 所示。

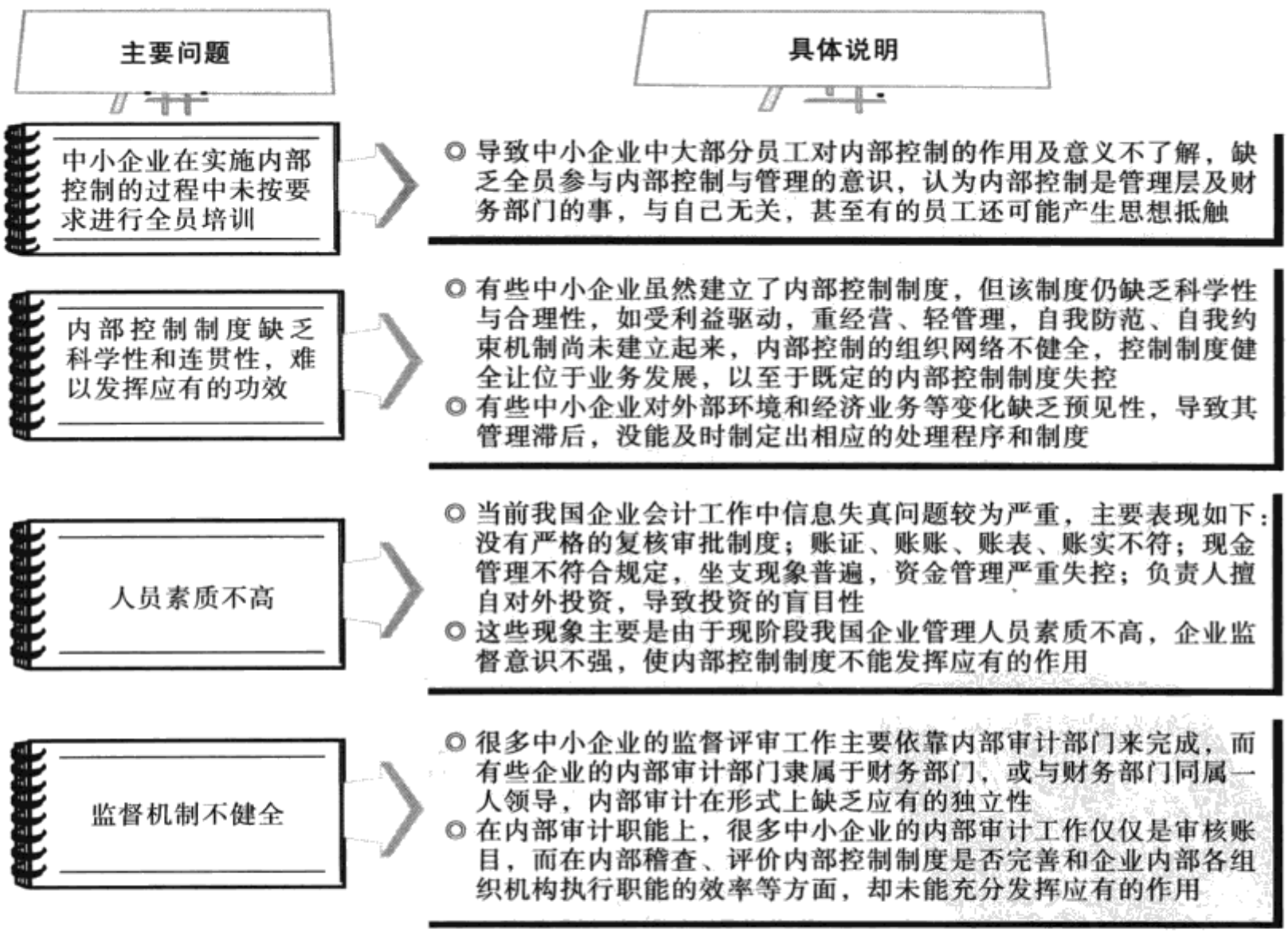


图 16-1 中小企业内部控制管理存在的问题

16.1.2 中小企业内部控制管理问题解决对策

为了解决内部控制实施过程中经常出现的问题，中小企业应该做好以下几个方面的工作。中小企业内部控制管理问题解决对策如图 16-2 所示。

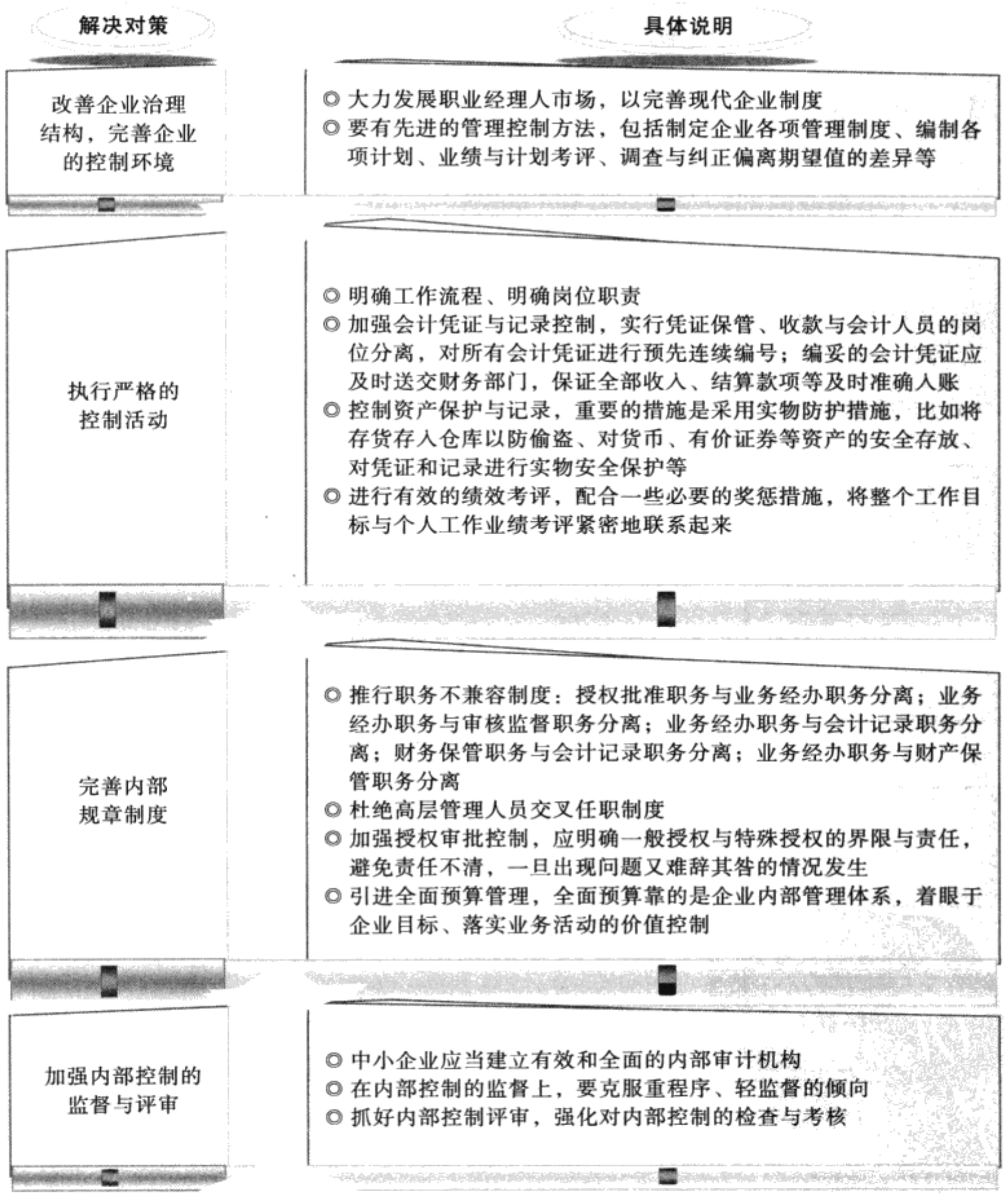


图 16-2 中小企业内部控制管理问题解决对策

16.2 中小企业内部控制管理制度设计

16.2.1 内部控制管理制度

制度名称	××公司内部控制管理制度			编　　号	
				受控状态	
执行部门		监督部门		编修部门	

第 1 章　总则

第 1 条　目的。

为强化公司内部管理，实现公司治理目标，完善公司各专业系统的风险管理和流程控制，保障公司经营管理的安全性和财务信息的可靠性，提高经济效率和风险管理水平，根据相关法律、法规的规定，并结合公司章程等有关规定，特制定本制度。

第 2 条　适用范围。

本制度适用于指导公司各控制系统的完善和改进，管理和评估公司内部各控制系统的有效和完整等工作。

第 3 条　公司内部控制的主要内容包括：环境控制、业务控制、财务系统控制、信息传递控制、内部审计控制等。

第 2 章　环境控制

第 4 条　环境控制包括授权管理和人力资源管理。

第 5 条　授权管理以“集权有道、分权有序、授权有章、用权有度”为原则，以“事业部制”为经营管理模式，采取逐级授权、分权、权责利相结合的授权管理方法。

1. 股东大会是公司的最高权力机构。

2. 董事会是公司的常设决策机构，向股东大会负责。

3. 监事会是公司的内部监督机构，向股东大会负责，对公司董事、高级管理人员的行为及公司财务进行监督。

4. 公司总裁由董事会聘任，对董事会负责，主持公司的日常经营管理工作。

5. 各部门经理对相应对口部门进行专业指导、监督及支持。

第 6 条　人力资源管理包括招聘管理、薪酬管理、培训管理、休假管理和离职管理等，由公司人力资源部负责制定相关细则并负责具体实施和改善。

第 3 章　业务控制

第 7 条　业务控制是指公司各部门根据自身专业系统的特点和业务需要，制定各项业务管理规章、操作流程或岗位手册，以及针对各个风险点制定必要的控制程序。

（续）

第8条　公司各部门应根据各专业系统的风险状况制定相应的内部控制程序，并负责各自专业系统内部控制的有效执行。

第9条　各部门应针对销售环节、采购环节、生产制造环节、产品研发环节制定严格的内部控制程序，并负责各环节内部控制的有效执行。

第10条　公司应建立投资业务的内部控制体系，制定投资管理制度，对投资的审批权限、审批程序、决策过程以及责任追究作出明确规定。具体说明如下。

1. 公司应在公司章程中明确股东大会、董事会对重大投资的审批权限，制定相应的审议程序。

2. 公司应指定专门机构，负责对公司重大投资项目的可行性、投资风险、投资回报等事宜进行专门研究和评估，监督重大投资项目的执行情况，如发现投资项目出现异常情况，应及时向公司董事会报告。

3. 公司进行以股票、利率、汇率和商品为基础的期货、期权、权证等衍生产品投资的，应制定严格的决策程序、报告制度和监控措施，并根据公司的风险承受能力限定公司的衍生产品投资规模。

第4章　财务系统控制

第11条　财务系统控制分为会计核算控制和财务管理控制，由公司财务部依据《中华人民共和国会计法》、《企业会计准则》等法律、法规制定。主要内容如下。

1. 公司依据《中华人民共和国会计法》、《企业会计准则》等法律、法规制定公司会计准则、会计制度、财务管理制度、会计工作操作流程、会计信息报送流程和会计岗位工作手册，作为公司财务管理和会计核算工作的依据。

2. 公司设财务部经理，由公司董事会任免，负责公司的财务管理和会计核算工作。

3. 公司财务部应制定完善的会计档案保管和财务交接制度。会计档案管理由专人负责。会计人员调动工作或者离职，必须与接管人员办理交接手续。

4. 公司在强化会计核算的同时，应建立计划和预算管理体系，强化会计的事前和事中控制。

5. 公司应该建立完善的财务收支审批制度和费用报销管理办法，对各项经济业务的开支权限进行明确的规定和划分。

6. 公司资金管理实行集中统一管理体系，财务部应制定资金管理与融资管理等相关制度。

7. 公司应建立健全各项资产管理制度，包括货币资金、票据、存货、固定资产等管理制度。对各项资产的购置、保管、处置等通过制度进行约束，对各项资产库存状况进行实时跟踪，定期和不定期地进行盘点，从中发现差异并找出差异产生的原因，不断完善各项管理制度，确保资产的安全完整。

第12条　公司应建立对外担保内部控制体系，应在公司章程中明确股东大会、董事会关于对外担保事项的审批权限，以及违反审批权限和审议程序的责任追究机制。具体说明如下。

1. 公司对外担保应尽可能要求对方提供反担保，谨慎判断反担保提供方的实际担保能力和反担保的可执行性。

2. 公司各董事应在董事会审议对外担保事项时发表独立意见，必要时可聘请会计师事务所对公司累计和当期对外担保情况进行核查，如发现异常，应及时向董事会和监管部门报告并公告。

（续）

3. 公司应妥善管理担保合同及相关原始资料，及时进行清理检查，并定期与银行等相关机构进行核对，保证存档资料的完整、准确、有效，注意担保的时效期限。在合同管理过程中，一旦发现未经董事会或股东大会审议程序批准的异常合同，应及时向董事会和监事会报告。

4. 公司应指派专人持续关注被担保人的情况，收集被担保人最近一期的财务资料和审计报告，定期分析其财务状况及偿债能力，关注其生产经营、资产负债、对外担保以及分立合并、法定代表人变化等情况，建立相关财务档案，定期向董事会报告。

5. 当对外担保的债务到期后，公司应督促被担保人在限定时间内履行偿债义务。若被担保人未能按时履行义务，公司应及时采取必要的补救措施。公司担保的债务到期后需展期并需继续由其提供担保的，应作为新的对外担保，重新履行担保审批程序。

第 13 条　公司应建立募集资金管理制度，对募集资金存储、审批、使用、变更、监督和责任追究等内容进行明确规定。具体内容如下。

1. 公司应对募集资金进行专户存储管理，与开户银行签订募集资金专用账户管理协议，掌握募集资金专用账户的资金动态。

2. 公司应制定严格的募集资金使用审批程序和管理流程，保证募集资金按照招股说明书所列资金用途使用，按项目预算投入募集资金投资项目。

3. 由审计部跟踪监督募集资金使用情况并每季度向董事会报告。独立董事和监事会应监督募集资金使用情况，定期就募集资金的使用情况进行检查。

4. 独立董事可根据公司章程规定聘请会计师事务所对募集资金使用情况进行专项审核。公司应配合保荐人的督导工作，主动向保荐人通报其募集资金的使用情况，授权保荐代表人到有关银行查询募集资金支取情况以及提供其他必要的配合和资料。公司应当在每个会计年度结束后全面核查募集资金投资项目的进展情况，并在年度报告中作相应披露。

第 5 章　信息传递控制

第 14 条　公司信息传递控制分为内部信息沟通控制和公开信息披露控制。

第 15 条　公司应制定内部信息传递规范和重要信息报送规范，建立内部信息传递体系，规范公司内部信息收集和传递流程，有效利用和共享信息，提高信息传递效率。

第 16 条　公司应建立信息披露管理制度和重大信息报告制度，明确重大信息的范围和内容，指定专人为公司对外发布信息的主要联系人，并明确各部门的重大信息报告责任人。

第 17 条　公司应建立重大信息的内部保密制度。具体说明如下。

1. 因工作关系了解到相关信息的人员，在该信息尚未公开披露之前负有保密义务。

2. 若信息不能保密或已经泄露，公司应及时采取向监管部门报告和对外披露的措施。

第 6 章　内部审计控制

第 18 条　公司设立独立的审计部，接受公司董事会的指导和监督。内部审计机构负责监督检查内部控制制度的执行情况、评价内部控制的科学性和有效性、提出完善内部控制和纠正错弊的建议等工作。

（续）

第 19 条　审计部应制定内部审计制度和责任追究办法，对内部审计的职责、工作范围、权限、内部审计程序和方法以及责任追究作出规定。

第 20 条　内部审计人员应具备独立、客观、公正、廉洁的职业道德和忠诚、勤勉、敬业的工作责任心；掌握审计、会计或其他专业的理论和实务，熟悉公司经营管理和相关法律、法规等知识；在调查研究、审查取证、分析判断、文字表达等方面具有较强的能力；至少有两年以上相关工作经验。

第 21 条　审计部还应重点对公司层面制度流程、公司及所属单位的重大资产安全、重大投资项目、重大经营活动、高风险经营领域进行审计监控；重点对公司职能部门人员的职业规范性进行监督。

第 22 条　内部审计人员开展专项审计工作需要编制工作底稿、收集相关资料，并且出具专项工作审计报告；内部审计人员应对报告中反映的问题提出建议后加以追踪，并定期撰写落实情况报告，对相关部门的整改措施进行评估。

第 7 章　内部控制评估与自查

第 23 条　公司每年定期进行内部控制自查，并由董事会指导内部审计机构对内部控制的执行效果进行考核。

第 24 条　公司董事会应指导审计部完成对内部控制实际情况的审计评估。主要包括以下内容。

1. 对内部控制制度设计的完整性、科学性进行检查或评估的程序和方法。

2. 对内部控制制度执行情况进行检查、评估的程序和方法。

3. 对检查、评估发现的内部控制缺陷及异常情况的处理程序和方法。

第 25 条　内部控制自查应从以下五个方面对公司总体内部控制的有效性进行评估。具体内容如下表所示。

内部控制自查内容一览表

自查内容	具体说明
控制环境	◇ 是指影响内部控制效果的各种综合因素。控制环境是其他控制要素发挥作用的基础，直接影响内部控制的贯彻执行及内部控制目标的实现，主要包括董事会的结构，经理层的职业道德、诚信及能力，经理层的管理哲学及经营风格，聘任、培训、管理员工及划分员工权责的方式，信息沟通体系等
风险评估	◇ 是指公司对可能导致内部控制目标无法实现的内、外部因素进行评估，以确认这些因素的影响程度及发生的可能性，其评估结果可协助公司制定必要的内部控制制度
控制活动	◇ 是指协助经理层确保其指令已被执行的政策或程序，主要包括核准、验证、调节、复核、定期盘点、记录核对、职能分工、保障资产安全及与计划、预算、与前期效果的比较等内容

（续）

（续表）

自查内容	具体说明
信息及沟通	◇ 主要包括与内部控制目标有关的财务及非财务信息在公司内部的传递及向外传递
监督	◇ 是指对内部控制的效果进行评估的过程，包括评估控制环境是否良好，风险评估是否及时、准确，内部控制活动是否适当、确实，信息及沟通系统是否良好顺畅等 ◇ 监督可分为持续性监督及专项监督，持续性监督是经营过程中的例行监督，包括经理层的日常管理与监督，员工履行其职务时所采取的监督等；专项监督是由公司内部相关人员或外部相关机构就某一特定目标进行的监督

第 26 条　审计部应于每年 4 月底前完成对上一年度内部控制的评估工作并向董事会提交内部控制评估报告。

第 27 条　公司内部控制效果的结论性意见，分为有效的内部控制或有重大缺陷的内部控制。所谓的有重大缺陷的内部控制，是上述所列五个方面中任一方面存在缺陷，并且此种缺陷将导致内部控制目标无法实现。

第 28 条　公司注册会计师在对公司进行年度审计时，应参照有关主管部门的规定，就公司财务报告内部控制情况出具评价意见。

第 29 条　董事会应就上述内部控制报告召开专门的董事会会议并形成决议。

第 8 章　附则

第 30 条　本制度由财务部负责制定、修改和解释。

第 31 条　本制度经总经理批准后颁布施行，修改时亦同。

编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

16.2.2　对外投资控制实施规范

制度名称	××公司对外投资控制实施规范			编　　号	
				受控状态	
执行部门		监督部门		编修部门	

第 1 章　总则

第 1 条　目的。

为加强公司对外投资的内部控制，规范对外投资行为，防范对外投资风险，保证对外投资的安全，提高对外投资的效益，根据《中华人民共和国会计法》和《内部会计控制规范》等法律、法规的规定，特制定本规范。

（续）

第2条　适用范围。

本规范适用于公司对外投资业务的内部控制工作。

第3条　对外投资控制基本要求。

1. 公司应当根据不同的对外投资业务制定相应的业务流程，明确各环节的控制要求，设置相应的记录或凭证，如实记载各环节业务的开展情况，加强内部审计，确保对外投资全过程得到有效控制。

2. 公司应当加强对审批文件、投资合同或协议、投资方案书、对外投资处置决议等文件资料的管理，明确各种文件资料的取得、归档、保管、调阅等各个环节的管理规定及相关人员的职责权限。

第2章　岗位分工与授权批准

第4条　岗位分工。

公司应建立对外投资业务的岗位责任制，明确相关部门和岗位的职责、权限，确保办理对外投资业务的不相容岗位相互分离、制约和监督。对外投资不相容岗位至少应包括如下内容。

1. 对外投资项目可行性研究与评估。

2. 对外投资的决策与执行。

3. 对外投资处置的审批与执行。

第5条　职业素养。

1. 公司办理对外投资业务的相关人员应当具备良好的职业道德，掌握金融、投资、财会、法律等方面的专业知识。

2. 公司对办理对外投资业务的人员，可以根据具体情况定期进行岗位轮换。

第6条　授权审批制度。

1. 公司应当建立对外投资业务的授权批准制度，明确授权批准的方式、程序和相关控制措施，规定审批人的权限、责任以及经办人的职责范围和工作要求。严禁未经授权的部门或人员办理对外投资业务。

2. 审批人应当根据对外投资授权审批制度的规定，在授权范围内进行审批，不得超越权限审批。

3. 经办人应当在职责范围内，按照审批人的批准意见办理对外投资业务。对于审批人超越授权范围审批的对外投资业务，经办人有权拒绝办理，并及时向审批人的上级授权部门报告。

4. 公司应当建立对外投资责任追究制度，对在对外投资中出现重大决策失误、未履行集体审批程序和不按规定执行对外投资业务的部门及人员，应当追究相应的责任。

第3章　对外投资可行性研究、评估与决策控制

第7条　公司应当加强对外投资可行性研究、评估与决策环节的控制，对投资建议的提出、可行性研究、评估、决策等作出明确规定，确保对外投资决策合法、科学、合理。

第8条　公司应当编制“对外投资建议书”，由相关部门或人员对投资建议项目进行分析与论证，并对被投资单位资信情况进行调查或实地考察。对外投资项目如有其他投资者的，应根据情况对其他投

（续）

资者的资信情况进行了解或调查。

第 9 条　公司应当由相关部门或人员或委托具有相应资质的专业机构对投资项目进行可行性研究，重点对投资项目的目标、规模、投资方式、投资的风险与收益等作出评价。

第 10 条　公司应当由相关部门或人员或委托具有相应资质的专业机构对可行性研究报告进行独立评估，形成评估报告。评估报告应当全面反映评估人员的意见，并由所有评估人员签章。

第 11 条　对外投资实行集体决策，决策过程应有完整的书面记录。严禁任何个人擅自决定对外投资或者改变集体决策意见。

第 4 章　对外投资执行控制

第 12 条　公司应当制定对外投资实施方案，明确出资时间、金额、出资方式及责任人员等内容。对外投资实施方案及方案的变更，应当经公司董事会或其授权人员审查批准。对外投资业务需要签订合同的，应当征询法律顾问或相关专家的意见，并经授权部门或人员批准后签订。

第 13 条　以委托投资方式进行的对外投资，应当对受托单位的资信情况和履约能力进行调查，签订委托投资合同，明确双方的权利、义务和责任，并建立相应的风险防范措施。

第 14 条　公司应当加强对资产投出环节的控制。办理资产投出应当符合国家财政部制定的相关内部会计控制规范的规定。

第 15 条　公司应当指定专门部门或人员对投资项目进行跟踪管理，掌握被投资单位的财务状况和经营情况，定期组织对外投资质量分析，发现异常情况应及时向领导报告，并采取相应措施。也可根据需求和有关规定向被投资单位派出董事、监事、财务或其他管理人员进行驻地巡查。

第 16 条　公司应当对派驻被投资单位的有关人员建立适时报告、业绩考评与轮岗制度。

第 17 条　公司应当加强投资收益控制，对外投资获取的利息、股利以及其他收益，均应纳入公司会计核算体系，严禁设置账外账。

第 18 条　公司应当加强对外投资有关权益证书管理，指定专门部门或人员保管权益证书，做好详细记录。未经授权人员不得接触权益证书。财务部应定期和不定期地与相关管理部门和人员清点核对有关权益证书。

第 19 条　公司应当定期和不定期地与被投资单位核对有关投资账目，保证对外投资的安全、完整。

第 5 章　对外投资处置控制

第 20 条　公司应当加强对外投资处置环节控制，对投资收回、转让、核销等的决策和授权批准程序作出明确规定。

第 21 条　对外投资的收回、转让与核销，应当实行集体决策，并履行相关审批手续。具体说明如下。

1. 对应收回的对外投资资产，要及时足额收回。

（续）

2. 转让对外投资应由相关部门或人员合理确定转让价格，并报授权批准部门批准；必要时可委托具有相应资质的专门机构进行评估。

3. 核销对外投资，应取得因被投资单位破产等原因不能收回投资的法律文书和证明文件。

第 22 条　公司财务部应当认真审核与对外投资处置有关的审批文件、会议记录、资产回收清单等资料，并按照规定及时进行对外投资处置的会计处理，确保资产处置真实、合法。

第 6 章　监督检查

第 23 条　公司应当建立对外投资内部控制的监督检查制度，明确监督检查机构或人员的职责权限，定期或不定期地进行检查。

第 24 条　对外投资内部控制监督检查的内容

对外投资内部控制监督检查的主要内容如下所述。

1. 对外投资业务相关岗位设置及人员配备情况。重点检查岗位设置是否科学、合理，是否存在不相容职务混岗的现象，以及人员配备是否合理。

2. 对外投资业务授权审批制度的执行情况。重点检查分级授权是否合理，对外投资的授权批准手续是否健全、是否存在越权审批等违反规定的行为。

3. 对外投资业务的决策情况。重点检查对外投资决策过程是否符合规定的程序。

4. 对外投资业务的执行情况。重点检查各项资产是否按照投资方案投出；投资期间获得的投资收益是否及时进行会计处理，以及对外投资权益证书和有关凭证的保管与记录情况。

5. 对外投资业务的处置情况。重点检查投资资产的处置是否经过集体决策并符合授权批准程序，资产的回收是否完整、及时，资产的作价是否合理。

6. 对外投资业务的会计处理情况。重点检查会计记录是否真实、完整。

第 25 条　对监督检查过程中发现的对外投资内部控制中的薄弱环节，负责监督检查的部门应当及时报告，有关部门应当查明原因，采取相关措施加以纠正和完善。

第 7 章　附则

第 26 条　本规范由财务部负责制定、修改和解释。

第 27 条　本规范经总经理批准后颁布施行，修改时亦同。

编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

16.2.3 财务风险控制管理制度

制度名称	××公司财务风险控制管理制度			编　　号	
				受控状态	
执行部门		监督部门		编修部门	

第 1 章　总则

第 1 条　目的。

为切实加强公司财务风险管理，强化公司财务风险防控，及时化解财务风险，防止或减少因财务风险造成的损失，促进公司保持长期稳定发展，特制定本制度。

第 2 条　适用范围。

本制度适用于公司各部门财务风险管理工作。

第 3 条　相关术语解释。

1. 财务风险。本制度所称财务风险，是指公司在各项财务活动中由于内外部环境及各种难以预计或无法控制的因素影响，使公司财务状况偏离正常范围及造成损失的可能性。

2. 财务风险管理。本制度所称财务风险管理，是指公司经营主体对其理财过程中存在的各种风险进行识别、度量和分析评价，并适时采取及时有效的方法进行防范和控制，以经济、合理、可行的方法进行处理，确保理财活动安全正常开展，保证公司经济利益免受损失的管理过程。

第 4 条　财务风险管理的基本原则。

公司各部门在财务风险管理中应当遵循如下基本原则，如下表所示。

财务风险管理基本原则

基本原则	具体说明
合法、合规性原则	公司财务风险管理应当符合国家有关法律、法规和规章的要求
全面性原则	公司财务风险管理要能全面覆盖公司经营，贯穿决策、执行和监督全过程及相关部门和岗位
重要性原则	公司财务风险管理应当在全面性基础上，关注重要业务事项和高风险领域
有效性原则	公司财务风险管理的措施办法要适合自身实际情况并能够得到贯彻执行并发挥作用
制衡性原则	公司财务风险管理应当在公司治理、机构设置及权责分配、业务流程等方面形成相互制约、相互监督，同时兼顾运营效率
适应性原则	公司财务风险管理的措施办法要随着公司情况的变化及时加以调整
成本效益性原则	通过财务风险管理实现的收益要高于用于财务风险管理的成本以及可能的损失

（续）

第5条　财务风险管理的目标。

1. 完善公司治理结构，加强内控制度建设，建立职责明确、分工合理的财务风险管理组织架构。

2. 建立财务风险预警机制，改进风险管理方式，优化信息管理技术，强化风险监测手段，建立财务风险管理重大突发事件应急处理机制，确保及时发现和化解风险。

3. 制定完善财务风险管理制度和工作规划，从对重要财务事项、重大经济活动风险防控入手，建立完善财务风险监管体系。

4. 健全责任追究机制，提高财务风险防范意识，控制和防范财务风险。从全局出发，针对不同的职能部门规定不同的经济责任，划分不同的经济职能。

第6条　财务风险管理重点内容。

公司应树立以资金管理为重点的财务风险管理理念，提高决策的科学性、规范性、民主性，突出以下财务风险重点防范内容，形成全过程控制的财务风险管理机制。具体内容如下图所示。

主要内容	具体说明
加强筹融资风险管理	◎ 认真分析不同筹融资形式的风险，评价筹融资的条件和因素，建立健全筹融资风险控制制度，确保筹融资工作全过程的财务风险得到有效控制
加强投资风险管理	◎ 要综合运用盈亏平衡分析、敏感性分析、动态风险监测等多种技术和方法，加强投资风险的识别和管理，切实做好投资的可行性研究，控制投资过程中可能出现的负面因素，制定详细的应对预案
加强运营风险管理	◎ 突出公司经营管理的重点和关键环节，建立并完善公司财务风险管理制度，加强资金运动全过程的风险管理 ◎ 采取有效措施，切实加强公司对外担保、对外借款、重大采购、金融衍生品业务等重要财务事项及重大经济活动的管理，严格控制财务风险

财务风险管理重点内容

第2章　建立财务风险管理体制

第7条　完善法人治理制度。

完善法人治理制度是财务风险防范有效发挥作用的前提。为完善财务风险管理体制，公司应建立规范的公司治理结构和议事规则，明确决策、执行、监督等方面的职责权限，形成科学有效的职责分工和制衡机制。

（续）

第 8 条　建立公司财务风险管理组织系统。

公司财务风险管理组织系统由股东大会、董事会、监事会和经理层组成并行使相应的管理职能。其各自职责如下所述。

1. 股东大会根据《中华人民共和国公司法》和公司章程，行使公司经营方针、筹资、投资、利润分配等重大事项的决策权。

2. 董事会制定公司的基本管理制度，确保公司整体风险的识别，并向股东大会报告工作，主要包括以下内容的风险评估。

（1）股权和重大建设项目投资。

（2）年度财务预算中的筹融资。

（3）公司上市、发行公司债券。

（4）公司购买、出售重大资产。

（5）资产抵押、质押及其他担保事项。

（6）在执行股东大会的决议过程中发现的风险。

（7）股东大会授予的其他风险管理职权。

3. 监事会对股东大会负责，监督公司董事、经理和其他高级管理人员依法履行职责。

4. 经理层负责组织实施股东大会、董事会的决议事项，督促各项内部管理措施和规章制度的贯彻实施，包括风险管理信息的收集、筛选、整理、传递、报告等工作；定期测评风险；负责建立财务风险管理的预警系统，通过分析，对不同性质和程度的风险发出警报。其主要职责如下。

（1）负责设立或指定风险管理部门。

（2）负责财务风险管理信息系统的建设。

（3）负责财务风险管理预警系统的建设。

（4）负责财务风险管理监控系统的建设。

第 3 章　财务风险识别

第 9 条　财务风险识别内容。

识别财务风险是公司财务风险管理的基础工作，要求做到及时、全面、综合和连续。各职能部门应建立信息来源系统，包括公司的业务经营及预算执行情况、筹资计划、投资分析、市场信息、同行业政策、法律环境等信息资料，运用对比分析法作出初步判断。

第 10 条　财务风险识别方法。

财务风险识别可采用多种多样的方法，依据不同的风险事项来选择不同的方法。公司主要采取以下方法进行分析，如下表所示。

（续）

财务风险识别方法一览表

主要方法	具体说明
调研法	通过对公司各项财务活动的调研分析，掌握公司所面临的财务风险
报表分析法	以公司的各种统计和财务报表为依据，运用比率分析、趋势分析和因素分析等方法判断
业务流程分析法	将公司各项财务活动按照其内在的逻辑关系建立流程图及内控制度，对每个环节进行调研，从而揭示其薄弱之处
合同执行跟踪法	公司财务部、审计部根据签订的合同要素，对合同的执行情况进行跟踪报告，及时发现财务风险
综合意见法	充分征求各部门、相关专家的意见，发挥各部门的协同能力和专家学者的专业判断能力
案例分析法	运用公司内外以往案例的经验和教训进行对比分析，以此判断风险

第 4 章　财务风险评估

第 11 条　财务风险测评参考指标。

财务风险测评参考指标为：速动比率、已获利息倍数、资产负债率、或有负债比率、应收账款周转率、不良资产比率、带息负债比率、盈余现金保障倍数、流动资产周转率、资产现金回收率（具体说明见附件）。

第 12 条　财务风险测评指标使用注意事项。

1. 整体测评可采用指标实际完成值与行业标准值对比的方法，分析各项指标及综合测评结果在行业发展中的水平。

2. 整体测评工作按需要开展。

3. 应用测评结果发现问题或存在重大异常的，要综合考虑公司所处行业和发展阶段、发展趋势等因素，按照定量分析与定性分析相结合的原则，对公司面临的主要财务风险形成原因等进行深入分析，有针对性地提出改进和解决措施，并及时报送相关报告。

第 13 条　投资项目的风险评估。

公司应在对投资项目进行风险识别的基础上进行风险评估。投资项目风险测评由公司对承担项目可行性研究的部门提出，其研究报告内容必须包括盈亏平衡分析、敏感性分析等。投资项目的风险评估应做到以下三点。

1. 投资项目可行性研究须符合国家的标准和规范。

（续）

2. 公司对项目的测评重点为：决策程序是否合法合规、项目建设是否符合公司的产业发展方向、项目建设对公司整体发展的影响。

3. 项目风险测评实施动态管理，应按建设进度不定期进行跟踪管理，对可行性研究报告与实际发生的差异进行评估，包括内容和数据差异的分析。

第 14 条　筹资的风险评估。

1. 筹资风险评估主要包括债务筹资风险评估和股权融资风险评估。债务筹资风险是指公司因举债后发生的各种原因导致债务到期不能及时偿还的可能性；股权融资风险是指以股权方式融资时，由于发行数量、时机、筹资成本等原因可能造成的损失，包括筹资后的营运风险。

2. 债务筹资风险评估可采用杠杆分析、概率分析、指标分析、未来现金支付能力分析等方法。

3. 股权融资风险评估主要考虑潜在股权结构变化从而导致控制权的变化风险、资本结构变化使公司投资收益变化的影响、融资时机选择等进行比较分析。

第 15 条　并购风险评估。

1. 并购风险是指由于公司并购所涉及的未来收益的不确定性，造成未来实际收益与预期收益之间的偏差，包括不协同风险（管理风险、规模风险、筹资风险、企业文化风险、经营风险）、政策风险、体制风险、反收购风险、自然灾害风险、环境责任风险、行为风险。

2. 并购风险评估应采用资料分析法、实地调查法等方法。经公司批准，并购工作组可聘请中介机构进行风险评估。

第 5 章　财务风险控制

第 16 条　财务风险规避。

财务风险规避是指通过分析和判断风险产生的条件和影响程度，对风险程度超过公司风险承受能力，而且很难掌握的财务活动予以回避。财务风险规避方法如下。

1. 提高财务风险管理信息化水平。要推进公司财务风险管理信息化建设，充分运用财务信息化的实时监控功能、现代管理技术和手段，及时化解财务风险。

2. 强化内部审计监督作用。要切实发挥内部审计对企业规章制度和重大经营决策贯彻执行情况的过程性监督作用，强化事前预防和事中控制，保证企业各项经营活动都在严格的程序下进行。

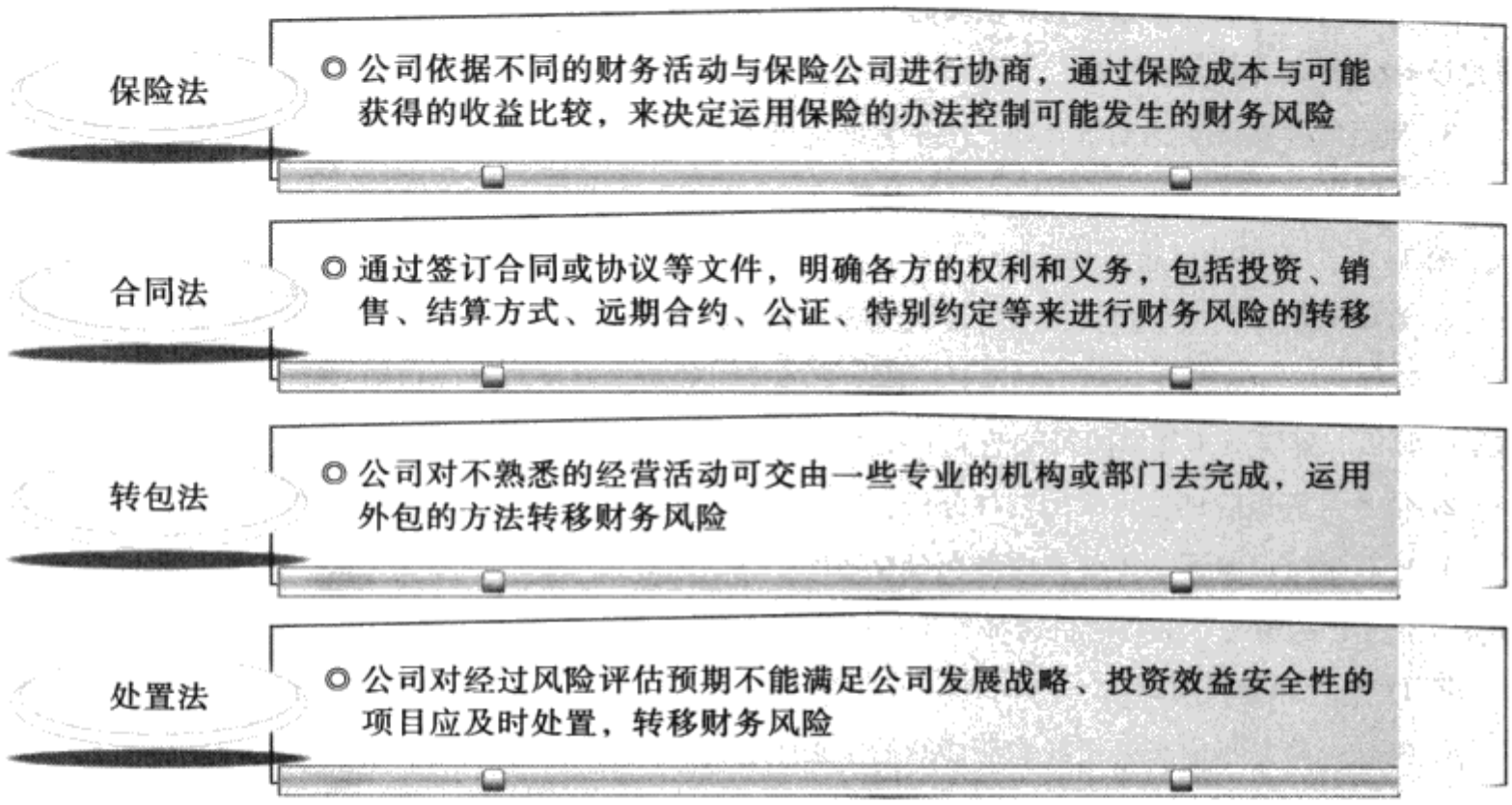
3. 完善财务风险管理措施。要通过编制现金流量预算和完善财务指标分析体系等多种措施有效揭示企业财务或经营指标存在的异常情况，避免或减少财务风险损失。

第 17 条　分散和转移财务风险。

1. 分散财务风险。公司可选择不同的投资项目、时间、融资方法分散财务风险。

2. 转移财务风险。公司可采用保险法、合同法、转包法、处置法等办法转移部分财务风险，具体内容如下图所示。

（续）



财务风险转移方法

第6章　财务风险管理的分析处理报告制度

第18条　财务风险报告分类。

财务风险报告分为定期报告、不定期报告，具体划分如下表所示。

财务风险报告分类

分类方法	具体说明
定期报告	定期评估公司整体风险，对发现的风险要及时提示
不定期报告	对项目（股权）投资、筹资、并购、期货等行为事项实行同步跟踪管理及报告

第19条　财务风险报告程序。

1. 各职能部门负责向分管领导报告工作，内容包括风险识别、风险评估和控制策略，并提交公司总经理办公会讨论。

2. 总经理对需董事会决策的财务风险管理事项应及时报告。

3. 董事会作出决议或负责向股东大会报告。

第7章　财务风险管理内部监督与评估

第20条　财务风险管理内部监督。

1. 各职能部门根据公司经营计划、业务规则及实际情况制定本部门的作业流程，同时分别在授权范围内对关联部门及岗位进行监督并承担相应职责，各部门应配合工作。对重要业务的重要岗位，设置稽核岗，履行后续监督；对公司各项制度在本部门的执行情况定期检查。

（续）

2. 公司管理层对各部门、各项业务的风险状况进行全面监督并及时制定相应对策和实施控制措施。

3. 在董事会领导下，风险管理委员会（或指定的风险管理机构）全面负责掌握公司整体风险状况。风险管理委员会定期审阅公司内部制度及风险控制相关文件，根据需要经董事会同意对内部风险控制制度及相关文件进行修改、完善，保证风险控制与业务发展同步进行。

4. 公司监事会按公司章程的规定，对财务风险管理进行内部监督。重点监督公司决策是否合规，董事会及高级管理层是否按照公司章程的规定进行决策；相关部门是否按本制度的规定对相关业务进行风险评估和控制。

第 21 条　财务风险管理绩效评估。

1. 董事会负责对财务风险管理绩效评估，主要内容为财务风险管理制度的执行情况，包括其有效性、成本效益性、经验教训、存在的问题和改进意见等。

2. 公司总经理对财务风险控制实施动态管理，并对各项风险评估报告及控制情况进行检查评估，对发现的问题及时提出意见。

第 8 章　附则

第 22 条　本制度由财务部负责制定、修改和解释。

第 23 条　本制度经总经理批准后颁布施行，修改时亦同。

第 24 条　附件。

财务风险测评参考指标如下。

1. 速动比率（短期偿债能力）=（流动资产 - 存货）/流动负债 ×100%

2. 已获利息倍数（长期偿债能力）=（利润总额 + 利息支出）/利息支出

3. 资产负债率（资本结构）= 负债总额/资产总额 ×100%

4. 或有负债比率（资本结构）= 或有负债余额/（所有者权益 + 少数股东权益）×100%

其中，或有负债余额 = 已贴现商业承兑汇票余额 + 对外担保余额 + 贴现与担保外的被诉事项金额 + 其他或有负债余额

5. 应收账款周转率（资产质量状况）= 销收收入净额/应收账款平均余额

6. 不良资产比率（资产质量状况）= 年末不良资产总额/（资产总额 + 减值准备余额）×100%

其中，年末不良资产总额 = 资产减值准备 + 应提未提和应摊未摊的潜亏挂账 + 未处理资产损失

7. 带息负债比率（负债结构）=（短期借款 + 一年内到期的长期负债 + 长期借款 + 应付债券 + 应付利息）/负债总额 ×100%

8. 盈余现金保障倍数（现金保障能力）= 经营现金净流量/净利润

9. 流动资产周转率（资产运用效率）= 销售收入净额/平均流动资产总额 ×100%

10. 资产现金回收率（资产运用效率）= 经营现金净流量/平均资产总额 ×100%

编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

16.2.4 内部控制检查评价与考核办法

制度名称	××公司内部控制检查评价与考核办法			编　　号	
				受控状态	
执行部门		监督部门		编修部门	

第1章　总则

第1条　目的。

为加强和正确评价公司内部控制，遵循公司总部及内部控制领导小组办公室的监管要求，根据国家相关法律、法规的规定和公司内部控制手册的有关规定，特制定本办法。

第2条　适用范围。

本办法适用于公司涉及到内部控制管理的各个部门。

第3条　内部控制检查评价依据。

1. 内部控制检查评价以“公司内部控制手册”或“内部控制实施细则”为依据，获取与内部控制有效性相关的证据，并保证证据的充分性和适当性，对相关内部控制的设计和运行是否有效作出评价。

2. 设计和运行的有效性应包括以下三个方面。

（1）“公司内部控制手册”及“内部控制实施细则”涵盖了所有重要业务，并根据风险设置了合理的细化控制目标和对应的控制活动。

（2）控制活动得到了持续一致的运行，相关岗位具备控制必需的权限和能力。

（3）部门职责应体现内部控制要求。

第2章　相关领导与职责分工

第4条　公司内部控制领导小组的职责。

公司内部控制领导小组（以下简称“内控领导小组”）统一领导公司各部门内部控制检查评价与考核工作。公司内部控制领导小组办公室（以下简称“内控办公室”）负责指导或组织各部门日常检查评价，组织各部门年度综合检查评价；根据需要组织专项检查评价；督促整改并编制各部门自我评价报告；拟订考核方案并报告内控领导小组。

第5条　内部控制检查评价机制和形式。

本公司实行总部检查评价和各部门自查两级内部控制检查评价机制。

1. 总部检查评价包括公司年度综合检查评价和审计部独立检查评价。各部门自查包括各部门内部控制自查和总部内部控制自查。

2. 公司年度综合检查评价是内控领导小组对各部门内部控制的实施情况进行综合检查评价，每年根据管理需要和外部监管要求，选取一定数量的有关部门进行检查评价。

3. 审计部独立检查评价是审计部每年对有关部门内部控制的实施情况进行独立检查评价。检查评价结果报公司内控领导小组审定后，作为公司年度综合检查评价的组成部分。

（续）

4. 总部检查评价每次检查区间应与上一检查区间衔接，内控领导小组与审计部不重复检查同一部门。

5. 各部门内部控制自查由公司内控办公室和审计部组织的内部控制综合检查评价，以及责任部门内部控制流程测试两部分组成。其中，内部控制综合检查评价至少每年组织一次，内部控制流程测试至少每半年组织一次。

6. 总部部门内部控制自查是总部有关部门至少每半年对责任业务流程和控制点的有效性进行测试，结合日常专业管理，对公司下达命令的执行情况适当抽查。

7. 总部检查评价和各部门自查是日常监督的重要组成部分。

8. 专项检查评价是专项监督的表现形式，一般是指专项工作在发展战略、组织结构、经营活动、业务流程、关键岗位员工等发生较大调整或变化的情况下，内控办公室组织总部有关部门、审计部对内部控制的某一方面或者某些方面进行有针对性的检查评价。

第 6 条　内部控制检查评价方法。

内部控制检查评价方法主要包括：个别访谈法、调查问卷法、比较分析法、标杆法、穿行测试法、抽样法、实地查验法、重新执行法、专题讨论会法等。内部控制检查评价应综合运用上述方法，充分利用 ERP 系统自带的检查功能，并在条件具备时开发在线检查方法。

第 3 章　公司年度综合检查评价

第 7 条　公司年度综合检查评价内容及评分。

检查评价一般采用定量评价方法，检查评价报告应在量化评价基础上侧重定性结论。对公司的检查评价内容及评价满分为 100 分，具体包括如下内容。

1. 内部环境检查评价满分 10 分，是综合评价被检查部门制约内部控制建立与执行的各种内部因素。

2. 自查检查评价满分 20 分，是检查、验证被检查部门日常监督开展的情况和效果。

3. 业务流程检查评价满分 70 分，是检查评价各项业务控制活动的执行情况是否符合内部控制手册及其实施细则。

第 8 条　检查评价程序及要求。

1. 制定“内部控制检查评价指引”。内控办公室根据外部监管要求和内部管理需要，负责制定“内部控制检查评价指引”，明确具体的检查步骤及方法、内部控制缺陷标准等内容，并会同有关部门对检查人员进行培训。

2. 制定检查评价工作方案。

（1）检查评价工作方案应充分考虑检查评价的效率和效果，由内控办公室根据内部监督要求制定。

（2）明确评价目的、范围、组织、标准、方法、重点和进度安排等内容，尽量涵盖公司层面的风险和所有重要的业务流程层面的风险，经内控领导小组批准后，组织检查人员对有关部门进行现场检查评价。

（续）

3. 现场检查评价。

（1）检查人员在检查评价过程中遇到问题应及时向内控办公室报告。内控办公室应及时协调和研究解决现场检查评价中遇到的问题。

（2）对检查人员作出的检查评价结论，被检查部门不得以任何形式施加影响。

（3）对检查评价结论有不同意见，可向内控办公室书面反映，由内控办公室会同有关部门研究解决方案并报内控领导小组审定。

4. 检查评价结果复核与确认。

（1）内控办公室根据检查评价结果下达整改通知，督促整改。

（2）被检查部门应就未执行的控制点及内部控制缺陷制定整改方案，并认真落实整改。整改情况及结果经内控领导小组组长签字后，向内控办公室反馈。

（3）内控办公室会同有关部门对现场检查评价结果统一复核和确认，结合日常监督等情况，形成公司内部控制自我评价报告。

第9条　检查人员。

1. 检查评价应充分考虑检查人员的职业道德和专业胜任能力。职业道德是指认真履行检查义务，听从检查安排，公允地表达意见。专业胜任能力是指至少在某一类控制活动或内部控制要素方面具备足够的知识和经验，熟悉公司内部控制要求，并恰当地表达意见。

2. 检查人员拥有以下权利。

（1）查阅被检查部门与内部控制流程（要素）相关的全部资料。

（2）采访被检查部门与内部控制流程（要素）相关的各级人员。

（3）对于检查发现的问题有权要求被检查部门提供相关佐证资料。

（4）对于ERP等信息系统相关的检查有权获得最大查询权限。

（5）对于检查事项，要求被检查部门给予必要的积极配合。

3. 检查人员应履行以下义务。

（1）检查前应当充分了解被检查部门以下情况：基本情况（生产经营业务范围、组织机构及其职能、总经理班子成员及其分工、财务管理核算体制等）及检查年度变化情况；检查年度生产经营计划和预算完成情况；内部控制实施情况（内部控制宣传培训、实施细则及相关制度修订完善、日常内部控制工作机制、利用信息化技术实施内部控制、自查评价及整改）；最近一次内部控制及审计或财务稽核查出问题的整改情况等。

（2）遵循客观、公正、公平原则，以提高检查工作质量和效率为中心，结合被检查部门整体情况，参照“内部控制检查评价指引”的内容及要求检查。检查发现的问题应当如实反映，及时沟通，重大问题应当及时报告。

（3）按时完成检查工作，包括按要求填写检查工作底稿、汇总检查评价结果并与被检查部门交换意见，通报检查评价情况。

（续）

（4）检查中注意收集内部控制手册执行中存在的问题，提出对公司内部控制手册设计和内部控制工作开展的意见和建议。

（5）检查人员应当遵守工作纪律，不得接受被检查部门以任何形式赠送的礼金或礼品，不得到国家明示的风景名胜地区观光、游览。

第 10 条　业务流程现场检查评价要求。

1. 检查人员根据被检查部门适用业务流程和控制点，结合业务实际发生情况进行检查评价。

2. 抽取样本应结合被检查部门的管理层级和产（股）权结构情况，覆盖足够的数量和业务量。

3. 财务报告相关控制点检查样本抽取数量，还要根据业务发生频率高低及相关会计科目的重要性确定。

4. 检查记录内容应保证可复核性。对于未执行的控制点，应详细记录具体未执行原因，并复印留存有关抽查样本及相关证明材料。

5. 控制点的检查评价，包括不相容岗位（职务）分离情况和控制点执行情况两项内容。两项检查评价全部合格的控制点视为有效执行。其中，不相容岗位（职务）分离情况按照业务流程中列示的不相容岗位对照实际工作（含 ERP 系统中）检查；控制点执行情况应根据控制点要求，对以下情况进行检查评价。

（1）执行规定的控制步骤或控制方法。

（2）执行规定的权限。

（3）及时提供有效的控制点相关资料。

（4）实现规定的控制目标。

第 11 条　内部控制缺陷认定。

1. 内部控制缺陷按照成因分为设计缺陷和运行缺陷。

（1）设计缺陷是指内部控制手册及其实施细则设计不科学、不适当，即使正常运行也难以实现控制目标。

（2）运行缺陷是指内部控制手册及其实施细则设计比较科学、适当，但在实际运行中没有严格执行，导致内部控制运行与设计脱节，未能有效实施控制、实现控制目标。

（3）对于检查中发现的未能分析重要风险且缺少控制目标和对应的控制活动，应认定为设计缺陷。

2. 内部控制缺陷按照表现形式划分为财务报告缺陷和内部管理缺陷。

（1）财务报告缺陷包括影响会计报表缺陷、其他会计信息质量缺陷、IT 控制缺陷和内部控制重大事故事件缺陷四个部分。

①影响会计报表缺陷是指财务报告相关控制点发生错报事项对利润表及资产负债表项目等影响的合理估计超出可容忍的范围。合理估计是指计算错报事项影响会计报表潜在错报的金额，可容忍的范围依据公司及被检查部门的资产、收入情况确定。

②其他会计信息质量缺陷是指不直接影响会计报表，但不符合涉及财务信息内部控制要求的重点事项。

（续）

③IT 控制缺陷是指在 IT 整体控制、一般性控制和应用控制任一方面失效，导致系统存在较大风险，或不能发挥系统自动控制功能，或数据错误超出可容忍的程度等。

④内部控制重大事故事件缺陷是指由于未经授权、舞弊或 IT 控制不善等原因造成直接财产损失或造成重大负面影响。

（2）内部管理缺陷是指不直接影响财务报告，但不符合公司内部管理要求、对公司整体目标实现产生不利影响的事项。

3. 根据影响整体控制目标实现的严重程度，内部控制缺陷分为一般缺陷、重要缺陷和实质漏洞，具体说明如下表所示。

内部控制缺陷表

缺陷名称	具体说明
实质漏洞	是指一个或多个一般缺陷的组合，可能严重影响内部整体控制的有效性，进而导致无法及时防范或发现严重偏离公司整体控制目标的情形
重要缺陷	是指一个或多个一般缺陷的组合，其严重程度低于实质漏洞，但导致无法及时防范或发现偏离公司整体控制目标的严重程度依然较大，须引起管理层关注
一般缺陷	是指除实质漏洞、重要缺陷以外的其他控制缺陷。当存在任何一个或多个内部控制实质漏洞时，应当在内部控制检查评价报告中作出内部控制无效的结论

第 12 条　被检查部门流程执行情况检查。

重点检查被检查部门的内部环境、内部控制制度建设情况以及重点业务流程。

第 13 条　出具“内部控制检查评价报告”。

“内部控制检查评价报告”包括“现场检查评价报告”和“公司自我评价报告”。

1. “现场检查评价报告”。

（1）“现场检查评价报告”是检查人员根据现场检查评价结果，综合评价被检查部门内部控制有效性。

（2）“现场检查评价报告”至少包括：检查评价整体情况、内部环境、部门自查情况、业务流程检查评价、内控缺陷认定以及对被检查部门提出的意见和建议等。

（3）检查评价整体情况，应评价被检查部门内部控制整体目标是否有效及其有效程度；对发现的问题应深入分析，阐明评价依据。

2. “公司自我评价报告”。公司内控办公室根据年度综合检查评价和其他监督检查评价结果等，结合整改情况，形成公司自我评价报告，该报告至少包括以下八项内容。

（1）公司实施内部控制及其评价的总体情况。

（2）对内部控制的认识和对内部控制责任主体的声明。

（续）

（3）内部控制评价的标准和依据。

（4）内部控制评价的程序和方法。

（5）作出在资产负债表日本公司内部控制是否有效的评价结论，并声明有充分、适当的证据支持这一评价结论。

（6）如存在内部控制实质漏洞，应当对其成因、具体表现及其影响后果作出充分说明。

（7）声明是否对上一年度和本年度已经发现的内部控制实质漏洞采取改进措施以及采取了何种改进措施，并追究责任部门和相关责任人的责任。

（8）声明自资产负债表日至内部控制评价报告发出日之间是否发生对评价结论产生实质性影响的内部控制的重大变化。

第 14 条　检查评价资料整理归档。

现场检查评价完成后，应当整理被检查部门的检查评价资料（包括现场检查评价报告、检查工作底稿、未执行控制点及内部控制缺陷认定的相关佐证材料等），按照相关要求装订，及时交公司内控办公室。

第 15 条　确保内部控制检查评价的独立、客观和公正。

为确保年度综合检查评价的独立、客观和公正，检查评价人员发生的差旅费、住宿费等费用统一由公司负担。

第 4 章　公司内部控制检查评价的其他规定

第 16 条　各部门自查。

1. 各部门自查是指各部门在日常工作中利用内部控制查错纠弊、加强管理、防范风险的自我测试与检查的监督方式。

2. 各部门应依据自查结果形成书面报告，经各部门经理审定后，于每年 8 月 1 日和次年 2 月 1 日前报公司内控办公室。重大问题向公司内控领导小组汇报。

3. 公司每年应依据内部控制综合检查和内部控制流程测试情况编写“内部控制自查报告”，经内控领导小组组长签字确认后，于每年 2 月 1 日前报公司内控办公室。内控领导小组应当将内控执行情况纳入考核。

第 17 条　内部控制效果考核。

1. 公司设立内部控制执行情况指标，对高层管理人员业绩和经营目标进行考核。高层管理人员业绩奖金按照 1～2 分、3～5 分、6～10 分三个扣分档次考核，经营目标按照 1～2 分、2～3 分、3～5 分三个扣分档次考核。

2. 公司内控办公室根据内部控制执行情况、日常监督、专项检查评价和年度检查评价结果及其整改情况，拟订考核扣分方案，经内控领导小组审定后进行考核兑现。

第 18 条　内部控制自我评价报告的对外披露。

1. 年度内部控制自我评价报告经公司内控领导小组、公司总经理审定后按照国内外有关监管要求对外披露。

（续）

2. 内部控制检查评价中发现的与财务报告相关的问题，整改后3个月内完全符合内部控制要求的，对外披露作出整改有效说明。 **第5章 附则** 第19条 本办法由财务部负责制定、修改和解释。 第20条 本办法经总经理批准后颁布施行，修改时亦同。

编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

16.3 中小企业内部控制管理方案设计

16.3.1 财务稽核方案

方案名称	××公司财务稽核方案	执行部门	
		监督部门	

一、目的

为加强公司财务稽核控制，防止会计核算工作出现差错和有关人员发生舞弊行为，提高会计核算工作的质量，保证会计资料、会计信息的真实、合法、完整，使公司财务的各项收入、支出符合国家有关法律、法规及企业会计制度规定，根据《中华人民共和国会计法》及《会计工作基础规范》，特制定本方案。

二、适用范围

本方案适用于公司各项财务稽核等工作。

三、成本费用管理方面

1. 是否存在通过原材料虚假入库和领用等方式虚列生产成本情况，是否存在以领代耗、形成账外物资等情况。

2. 库存成本核算是否规范，包括是否存在人为调整库存情况，是否存在人为调整产成品和半成品库存结构、将库存半成品成本与实际成本差异冲减库存成本、调整不同种类的库存结构、将进销差价冲减库存成本情况，是否存在人为调整库存成本和销售成本情况。

3. 是否存在收入冲减成本费用情况，是否存在不及时确认成本费用情况，是否存在跨年（或跨期）结转成本费用情况。

4. 是否存在资本性支出与收益性支出的界限划分不清问题，是否存在生产成本、期间费用和其他费用之间的界限划分不清问题，是否存在报表其他项目的归集不准确问题。

（续）

5. 是否存在随意调节损益情况，预提依据是否充分、合规；摊销核算是否规范，摊销期限是否符合规定，是否存在多摊或少摊费用情况。

6. 职工薪酬的核算是否规范，是否在工资总额外发放奖金、补贴等，是否在成本费用中列支职工个人支出等。

7. 修理费、外协费用、业务招待费、会议费、安保基金和安全生产费用的核算和管理是否符合规定。

四、资金往来管理方面

1. 账户管理是否符合规定，有无擅自开户、不及时注销的情况，是否存在以个人名义在银行开户存放单位公款情况。

2. 资金上划是否及时，是否存在截留收入情况，支出户是否存在核算收入和大额资金沉淀问题。

3. 是否存在违规出借资金、违规担保情况，是否存在通过虚列成本费用、虚报劳务用工人数等方式套取资金情况，是否存在违规对外理财情况，是否存在违规对外捐赠情况。

4. 是否存在违规使用票据、套取现金情况，是否存在擅自违规收取银行票据情况。

5. 信用管理是否规范，应收款项的账龄是否真实，往来挂账、资金占用是否长期不清理。

五、投资和资产管理方面

1. 是否存在计划外投资，投资是否超计划、超概算，投资项目的资金是否存在未用于指定用途情况。

2. 投资（含股权）监管是否到位，核算方法是否合规。

3. 在建工程的核算是否规范；投资项目是否及时准确转资；转资手续是否齐全，依据是否充分。

4. 基本建设、检查维修和生产工程中的结余物资是否办理了退库手续，是否形成账外物资，是否存在未经审批擅自对外处置情况。

5. 是否存在账外固定资产，固定资产折旧计提是否符合规定。

6. 资产处置和资产减值处理是否符合规定。

六、税务管理方面

1. 各项税费的计提和缴纳手续是否齐全，程序是否合规，计算是否正确。

2. 对符合税收优惠政策的业务是否按照规定申请并予以落实。

七、问题整改落实方面

201 __年审计部及内控领导小组专项检查发现的问题是否整改落实，公司组织的内部控制检查、财务稽核及审计部检查发现的问题是否整改落实，201 __年 × ×会计师事务所审计调整事项是否落实。

编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

16.3.2 财务风险控制方案

方案名称	××公司财务风险控制方案	执行部门	
		监督部门	

一、目的

为及时了解财务风险产生的来源和特征，正确预测、衡量财务风险，防范在合同履行中工程款应付、未付、超付等资金失控现象，进而采取适当的控制与防范措施，以达到降低财务风险、减少损失、实现公司预期经济效益的目的，特制定本方案。

二、适用范围

本方案适用于公司项目施工从开工到结算工程款回收完毕整个过程的财务风险控制工作。

三、相关术语解释

本方案所指施工项目财务风险，是指施工项目财务活动在项目投标、组织施工到工程竣工交付使用过程中，由于自身及外部各种难以预料或控制因素的影响，使施工项目的财务收益具有不确定性，导致施工项目亏损，使公司蒙受经济损失。

四、部门岗位财务风险控制责任

（一）项目经理

项目经理签署支付工程款审批流程意见，审批内容如下。

1. 对项目材料、劳务、租赁等结算数批准签字。

2. 对项目各部门审核内容进行复核，并签署同意或不同意付款的意见。

3. 对项目超付、重付款项负责，并上报公司付款流程。

（二）项目财务经理

1. 审核收、付款是否按合同约定办理。

2. 核对原材料、劳务分包、租赁等结算书并签署同意或不同意付款的意见。

（三）项目材料设备部

1. 审核累计已供应量、供货时间、质量标准是否符合合同约定。

2. 审核供货单位证件是否齐全，并签署同意或不同意付款的意见。

（四）项目总工程师

1. 审核项目进度是否按合同或计划节点完成，质量标准是否达到合同要求。

2. 签署同意或不同意付款的意见。

（五）项目成本会计

对累计已收、付款及各项应扣款进行复核，并签署同意或不同意付款的意见。

（六）公司总经理

总经理审核项目的往来款项文件，并签署意见。

（续）

五、财务风险控制措施

（一）项目投标阶段存在的财务风险及控制防范

1. 在确定分包单位时，应根据总包合同的相应条件，向分包单位收取一定比例的工程保证金，并视工程情况要求分包单位垫资施工。

2. 保证金的返还、分包工程款的支付与建设单位工程款的支付同步，分解资金压力，转移财务风险。

（二）项目施工过程存在的财务风险及控制防范

1. 在项目实施过程中，要实行全面成本控制，按照所选定的施工方案，严格按照成本计划实施和控制。对构成生产资料费用的材料、人工、机械施工现场管理费用分不同情况，采取不同措施加以控制。

2. 降低材料成本。

（1）材料成本占整个工程成本的 60% ~70%，是降低工程成本的关键。因此，必须对主要材料实行限额领用，根据施工预算严格控制，按理论用量加合理损耗的办法与施工班组结算，节约给予奖励，促使施工班组合理使用材料，避免损失浪费。

（2）健全收料制度，实行三级收料。材料进场，先由收料员清点数量，记录签字；然后由材料保管员清点数量，验收登记；最后由施工人员清点并确认。发现数量不足或过剩时，由采购部解决。这样可以有效避免收发料中的数量短缺和徇私舞弊等行为的发生。

（3）合理组织安排材料的进出场，根据定额与施工进度编制材料计划，确定合理的材料进出场时间，避免材料的毁损以及增加材料的二次搬运费用。

3. 降低人工及机械费用。

（1）改善劳动组织，减少窝工浪费，实行合理的奖励制度。

（2）加强劳动纪律，压缩非生产性用工与辅助用工，严格控制非生产人员的比例。

（3）正确选配和合理利用机械设备，尽量减少施工中所消耗的机械台班量，通过全面施工组织、机械调配，提高机械设备的利用率和完好率。

（4）加强现场设备的维修、保养工作，降低大修、经常性修理等各项费用的开支，并避免造成机械设备的闲置。

（5）加强租赁设备计划管理，充分利用社会闲置机械资源，从不同角度降低机械使用费用。

4. 降低施工管理费用。

（1）施工管理中开支较大的是管理人员工资、差旅费与业务招待费。

（2）项目开始实施时，应根据施工预算及工期要求制订项目费用预算开支计划，对每一个费用项目逐一核定指标，并严格按照计划执行。

（3）精简管理人员，严格出差审批手续。严格控制业务招待费的支出，实行事前报告和事后审批制度，以达到降低管理费用开支的目的。

（续）

（三）项目竣工过程存在的财务风险及控制防范

1. 主要财务风险。施工项目竣工后，如不能及时办理工程竣工验收、编制工程竣工决算，即可能造成项目财务结算滞后，不能及时收回工程结算尾款，增加项目的资金负担；同时，延长了工程保修时间，增加了工程保修费用，从而使项目成本增大。

2. 控制防范措施。

（1）施工单位按照图纸要求完成施工后，要及时办理竣工验收，编制工程竣工决算，按照施工合同规定的时间办理决算送审。

（2）在工程保修期内，项目经理应根据实际工程量，合理预计可能发生的维修费用，并制订保修计划，以此作为保修费用的控制依据。根据实际情况，项目部可委派专人或由就近施工人员代管，尽量节约开支。

六、过程监测

1. 项目部应配备项目成本核算员，对项目材料、劳务、租赁费等支出进行严格把关，建立应付账款台账和应付账款月报表制度，并及时上报项目经理和公司财务部审核。

2. 根据项目特点，项目部在施工中必须强化项目资金管理，防范和化解财务风险。

3. 项目工程款的支付控制。

（1）为了更好地控制项目材料、劳务、租赁等工程款的支付，项目部应建立劳务、专业分包付款支付审批流程；材料采购支付审批流程；设备料具、租赁付款支付审批流程；现场经费支付审批流程；工程款集中支付审批汇总表等项目施工辅助资料。

（2）项目部按照流程逐项审核签字，财务成本核算员填写“工程款集中支付审批汇总表”和相关发票等附件，再提交财务部，财务部按照公司的工程款付款流程逐项审核签字后支付款项。

七、应急预案

（一）应急领导小组及其职责

1. 应急领导小组设在项目部综合办公室，由项目经理任组长，办公室主任任副组长，综合办公室、商务部人员、成本会计为成员。

2. 外欠款项发生投诉、聚众闹事等影响恶劣事件、公司成本严重亏损等情况出现时，应急领导小组负责采取应急措施。

（二）应急措施

1. 因公司成本严重亏损、拖欠工人工资、供应商欠款等而发生闹事、诉讼情况时，应急领导小组应迅速向公司财务部递交说明原因的书面报告，配合公司制定解决方案，积极协调处理。

2. 为了彻底解决工人工资拖欠问题，公司可采取以下措施。

（1）项目开工前，要按照工程预算金额的5%足额将工资保障金存入建设部门指定的账户。

（2）工程竣工验收合格后12个月内如没有拖欠工资的投诉，可以将本息一并支取。

（3）如有拖欠工资投诉，可配合当地建设部门从保障金账户中划支所欠工资。

（续）

（4）总承包单位实行分包时，要与分包单位签订合同，承担项目建设中发生的工资发放义务与责任。 （5）建立日常工作机制和监督机制，加强对工人工资的监管力度，落实清欠责任，及时兑现农民工工资。					
编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

16.3.3 内部控制综合检查评价方案

方案名称	××公司内部控制综合检查评价方案	执行部门	
		监督部门	

一、目的

为了对公司内部控制综合检查及相关责任部门内部控制流程测试作出准确的规范和评价，结合公司实际情况，特制定本方案。

二、适用范围

本方案适用于公司全体责任部门。

三、相关术语解释

1. 本方案所称内部控制自查，是指公司内控领导小组和审计部组织的内部控制综合检查评价及责任部门内部控制流程测试。

2. 本方案所称内部控制流程测试，是指公司流程责任部门和责任人结合专业管理，选取适当方法对其责任流程设计和执行的有效性进行检查，以发现内部控制缺陷，及时改进或整改。流程和控制点涉及多个部门或岗位，责任部门和责任人需负责整个流程的测试，涉及到的其他部门或岗位应给予配合。

3. 本方案所称内部控制综合检查评价，是指公司内控领导小组根据公司实施细则或内部控制手册，组织包括对公司层面的内部控制环境等要素、适用的内部控制流程以及内部控制相关的管理制度等有效性进行检查评价。

4. 本方案所称审计部检查或抽查，是指公司内部审计部（人员）独立组织内部控制综合检查或独立抽查一定数量内部控制流程，内部控制检查评价结果应向内控领导小组汇报。已由审计部检查的内部控制流程，内控办公室可不再重复检查评价；对于未独立设置审计部或审计人员较少的企业，可由审计人员参与内控办公室组织的内部控制综合检查评价。

四、基本要求

1. 经公司内控领导小组同意，自 201 __年起，公司每年至少组织一次内部控制综合检查评价，责任部门至少每半年组织一次内部控制流程测试。

（续）

2. 各部门可以根据自身需要增加自查频次，开展半年度内部控制综合检查评价和季度（月度）内部控制流程测试。

3. 各部门应当以公司的内部控制实施细则或内部控制手册为依据，参照公司内部控制检查评价与考核办法，结合公司管理工作重点，制定内部控制自查具体办法，开展内部控制综合检查评价和内部控制流程测试。

4. 各部门应当结合实际情况，采取抽样、访谈、实地查验、对比分析以及利用 ERP 系统自动检查功能等方法，提高检查效率和效果。

5. 各部门应当建立健全内部控制自查记录，填写检查工作底稿和内部控制流程测试记录。检查工作底稿（或内部控制流程测试记录）格式，公司不作统一规定，但其内容至少应包括内部控制流程（要素）名称、检查人、被检查区间、检查方法、抽样记录、评价结果等。内部控制检查结果须由被检查部门责任人签字确认。

6. ERP 系统线上检查的有关内容，应当在检查工作底稿中记录；对于检查发现的问题，可以截屏作为佐证，并与其他检查资料一同保存。

7. 内部控制检查工作底稿、内部控制流程测试记录等检查资料，应当交本公司内控办公室一份。内部控制检查资料保存时间不少于两年。

8. 公司应当结合内部控制自查结果，将内部控制执行情况纳入考核，制定具体奖惩措施，并按考核结果兑现。

9. 公司内控领导小组成员应当编写内部控制自查报告，经内部控制领导小组组长签字确认后，于每年 2 月 1 日前报公司总经理办公会审议。

五、关于内部控制流程测试

1. 测试时间应当在每年 5 月和 11 月，每次内部控制流程测试区间必须与上一次测试区间相衔接。

2. 测试方法应当以注重实效为原则，采用抽样穿行测试，或结合实际灵活采用实地查验、对比分析等方法。

3. 内部控制流程测试结束后，责任部门应当形成流程测试报告，连同测试记录报公司内控领导小组。测试报告内容至少应包括内部控制流程名称、测试时间、测试方法、测试结果、测试中发现的问题以及整改计划、措施等。

4. 公司内控领导小组应当汇总内部控制流程测试情况，跟踪整改措施的落实情况。

六、内部控制综合检查评价

（一）制定综合检查评价方案

内控领导小组应制定综合检查评价方案，确定检查的目的、时间、范围、内容、人员配备、检查方式等。

（续）

（二）确定检查时间

检查时间应当不迟于每年 7 月份，被检查业务所在区间可以不在同一会计年度，但两次被查区间必须衔接。为保证年度内部控制有效性，公司可以根据需要组织适当的专项检查或年终补充检查。

（三）检查人员及其培训

检查人员应当由公司内部专业人员组成，至少包括财务（审计）、企业管理、法律等综合性职能部门人员。

1. 公司应当明确检查人员的权利和义务。检查人员的权利至少包括以下内容。

（1）有权查阅被检查部门与内部控制流程（要素）相关的全部资料。

（2）对于检查发现的问题有权复制相关佐证资料。

（3）对于 ERP 等信息系统相关的检查有权获得最大查询权限。

2. 检查人员的义务。遵循公正、公平原则，按时完成检查工作，检查发现的问题应当如实反映，重大问题应当及时报告。

3. 公司内控领导小组应当组织培训参检人员，培训内容至少包括被检查业务的内部控制要求及专业知识、相关的内部管理制度、检查评价方法、检查工作底稿填写及整理要求、应关注的重点问题等。

（四）检查内容

检查内容至少包括内部控制环境等要素、内部控制流程和控制点、内部控制相关的管理制度检查评价等。

1. 内部控制环境等要素检查评价。

（1）检查内容至少包括诚信与道德、责任分配与授权、组织机构、管理理念与经营风格、人力资源政策与实务、信息与沟通、监督等各项要素。

（2）检查方法，灵活采取访谈、调查问卷、实地验证等相结合的方式。内部控制环境等要素，一般由本公司审计部和内控领导小组组织检查评价。

2. 内部控制流程和控制点抽样检查。

（1）内部控制流程各控制点一般分为非财务报告控制点和财务报告相关控制点。抽样检查以随机抽样为主，抽取的检查样本应尽可能包含大、中、小各种金额类型，并均匀覆盖规定的检查区间。其中，检查区间包含 12 月份的，至少应抽取 12 月份的一笔检查样本。

（2）根据检查需要，各部门可灵活采用实地查验法、个别访谈法、对比分析法等方法，或与抽样检查方法结合使用。抽查样本不需复印，但必须清晰、准确记录样本的名称、编号等相关信息，以保证其可复核性。

（3）非财务报告控制点检查评价，至少要抽取 3 个样本（实际发生业务数量少于 3 笔的，要全部检查）。

（4）财务报告相关控制点检查评价，抽取的样本量，可以按照业务发生频率确定抽样数量的方式（参见下表）；抽样的对象，应是文件、合同（协议）、盘点表、对账记录、会计凭证、发票等，或其他相关的资料。

（续）

业务发生频率与样本抽取数量对照关系表

序号	业务发生频率	至少抽样数量
1	每年发生一次	1 笔
2	每年发生一次以上至每季度发生一次	2 笔
3	每季度发生一次以上至每个月发生一次	2 笔
4	每个月发生一次以上至每周发生一次	5 笔
5	每周发生一次以上至每天发生一次	15 笔
6	每天发生多次	25 笔

（5）对于连续编号的业务，如出入库单、会计凭证等，应当采用等距抽样法，如选择原始单据编号以1（或2、3、4）结尾的样本等。

3. 内部控制相关的管理制度检查评价。各部门应当结合内部控制流程和控制点，将内部控制相关的内部管理制度执行情况纳入检查评价。

（五）检查应重点关注的内容

公司内部控制综合检查评价中，应当重点关注以下内容。

1. 涉及财务报告可靠性的，如往来款项核对、财产清查、存货盘点、工程项目暂估入账和转资、成本费用核算，不相容岗位（职务）分离等。

2. 涉及内部经营管理效果的，如投资管理，物资采购、工程项目等招投标管理，银行账户管理，合同管理等。

3. 以前年度公司内部控制自查及外部审计师检查发现的各类问题等，对于重复出现的问题，公司应当采取有力措施及时加以整改。

4. 填写检查工作底稿并记录检查中发现的各类问题。公司应当制定检查工作底稿，详细记录检查的各项内容、发现的问题及评价结果。检查工作底稿应由检查人员和被检查单位责任人签字确认。

5. 公司内控领导小组应当汇总、分析检查中发现的各类问题，提出整改措施，下达整改通知书，跟踪整改结果。编制内部控制综合检查报告并向内控领导小组汇报。

编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

16.4 中小企业内部控制管理表单设计

16.4.1 控制活动汇总评价表

被检查部门：　　检查小组组长：　　检查期间：____年____月____日—____年____月____日

序号	适用业务流程名称	控制点总数	不适用控制点数	应执行控制点数	未发生控制点数	未执行控制点数	应得分值	实际得分
1								
2								
3								
……								
控制点得分合计								

16.4.2 内部控制评价汇总表

被检查部门：　　检查小组组长：　　检查期间：____年____月____日—____年____月____日

行次	评估项目			总分	检查按评估得分
1	公司内部环境评价				
2	公司风险评估评价				
3	公司控制活动汇总评价				
4	信息与沟通评价				
5	内部监督评价				
6	综合评价得分				
7	缺陷认定	财务报告目标内部控制缺陷	影响会计报表的缺陷	错报指标 1（‰）	
8				错报指标 2（‰）	
9				缺陷等级	
10			会计基础工作缺陷	缺陷数量（个）	
11			IT 控制缺陷	缺陷数量（个）	
12			内部控制重大事故时间缺陷	缺陷等级及数量（个）	
13		非财务报告目标内部控制缺陷		缺陷数量（个）	
14	修正后综合评价得分				

16.4.3 内部控制缺陷认定汇总表

被检查部门：　　检查期间：____年____月____日—____年____月____日

检查小组组长：　　金额单位：万元

一、财务报告内部控制缺陷		
1. 影响会计报表的缺陷		
影响的会计账户	流程控制点	潜在错报的金额
影响会计报表潜在错报金额合计		
错报指标1（‰）	错报指标2（‰）	缺陷等级
2. 会计基础工作缺陷（一般缺陷）		
缺陷事项	判断依据（××流程××控制点，判定相关资料及原因）	
会计基础工作缺陷合计（个数）		
3. 会计报表相关的IT控制缺陷（一般缺陷）		
缺陷事项	判断依据（××流程××控制点，判定相关资料及原因）	
会计报表相关的IT控制缺陷合计（个数）		
4. 财务报告内部控制缺陷等级及数量（个）		
二、非财务报告内部控制缺陷		
缺陷事项	判断依据（××流程××控制点，判定相关资料及原因）	
非财务报告内部控制缺陷等级及数量（个）		
三、内部控制缺陷判定结果		
经检查小组判定，缺陷合计：____个，其中一般缺陷____个，重要缺陷____个，重大缺陷____个，综合扣分比例为____%。		

16.4.4 内部控制综合检查整改通知书

<table>
<tr><td colspan="3">××××部：
根据××××××检查情况，该部门尚有以下问题需要整改：
1.
2.
3.
…
请该部门落实责任人，制定整改措施，并于201__年__月__日前整改完成。有关整改情况填入下表，经本公司/部门负责人确认后返回内控办公室。</td></tr>
<tr><td colspan="2">××公司内控办公室：</td><td>本整改通知发出时间：____年____月____日</td></tr>
<tr><td colspan="3">××公司内控办公室：
××××××××××，按照要求已经整改。
尚有××××××问题，另行报告。</td></tr>
<tr><td colspan="2">整改完成日期：____年____月____日前</td><td>被检查部门负责人签字：</td></tr>
<tr><td colspan="3">经内控办公室复核，××××××××××已整改/已有整改措施，××××××××××未整改，××××××××尚待请示内控领导小组。</td></tr>
<tr><td>内控办公室
复核</td><td>复核人
签名：　　____年____月____日</td><td>内控办公室主任
签名：　　____年____月____日</td></tr>
</table>

16.4.5 内部控制流程测试及跟踪整改情况汇总表

序号	内部控制流程名称	责任部门/测试部门	测试发现的问题	整改措施	内控办公室意见
1					
2					
3					
……					

16.5 中小企业内部控制管理文案设计

16.5.1 企业内部控制开展通知

文案名称	××公司财务稽核要点通知	执行部门	
		监督部门	

公司各部门：

自公司成立专门的财务稽核机构以来，总经理多次强调要加强财务稽核工作。去年年初财务部制定并下发了“××公司财务稽核管理办法”，从财务稽核的岗位设置、稽核人员的工作职责和权限、财务稽核的主要内容、工作程序和工作方法等几个方面对财务稽核作出了具体的规定，进一步规范了公司的财务稽核工作。

根据今年财务稽核工作的总体要求，结合近年来财务稽核中发现的主要问题，公司财务部研究并制定了“201__年财务稽核要点”。现印发给相关部门及人员，请大家按此要求，并遵照“财务稽核管理办法”的要求，切实加强公司财务稽核工作。

××公司财务部

201__年__月__日

编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

16.5.2 企业内部控制实施通知

文案名称	××公司关于实施“内部控制手册实施细则”的通知	执行部门	
		监督部门	

公司各部门：

公司财务部制定的“××公司内部控制手册”已于2012年1月1日正式下发到各部门，按照总经理对内部控制管理的要求，公司财务部及时组织公司领导及流程责任人集中进行了实施细则的修订工作。

2012年2月20日，公司内控领导小组会议审议通过了修订后的“内部控制手册实施细则”，并决定从2012年3月1日起正式实施，现将有关事项通知如下。

1. 新版实施细则与2012年版的主要变化。（略）

（续）

2. 认真学习新版实施细则，积极做好培训工作。

3. 各部门要组织有关人员认真学习新版实施细则，对其修订变化情况进行仔细对比和深入研究，领导班子成员要带头学习，开展不同层次的培训，确保新版实施细则顺利实施。

4. 各部门要按照新版实施细则要求建立健全各项工作标准，规范经营管理行为，修订各项内部规章制度；加强基础管理工作，将流程控制点落实到工作岗位上，真正把内部控制流程细化到具体工作中。

5. 2011 年版内部控制实施细则载于公司内部 OA 系统规章制度栏内，请各部门及时下载。

6. 各部门在执行各业务流程过程中如有疑问，可直接咨询公司相关流程责任部门和责任人，如涉及流程或权限的实质性修改，请上报公司内控领导小组，由公司内控领导小组上报总经理审批后执行。

7. 新版实施细则各流程的检查工作底稿随后下发到各部门。

8. 请各部门按“内部控制流程责任部门及责任人联系表”的样式要求上报公司内控领导小组及流程责任部门和责任人，报公司财务部备案。

9. 各部门在执行过程中如遇其他问题，请及时联系公司财务部，联系人：赵××。

编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

16.5.3 内部控制自查报告

文案名称	××公司内部控制自查报告（框架）	执行部门	
		监督部门	

一、内部控制执行基本情况

1. 公司组织机构。

2. 总部下达的预算（计划）指标完成情况。

3. 实施细则更新及落实情况。

4. 内部管理制度修订及完善情况。

5. 内部控制制度宣传培训情况。

6. 内部控制考核情况。

7. 其他。

二、内部控制流程测试整体情况

（略）。

（续）

三、内部控制综合检查评价情况

1. 内部控制环境等要素方面。

2. 内部控制流程及权限指引方面。

3. 内部控制相关的管理制度方面。

4. 其他。

四、整改情况

（略）。

五、下一步工作计划

（略）。

六、对公司内部控制工作的意见和建议

（略）。

七、其他

（略）。

编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

16.5.4 内部控制评价报告

文案名称	××公司内部控制评价报告	执行部门	
		监督部门	

××股份有限公司全体股东：

根据《企业内部控制基本规范》等法律、法规的要求，我们对本公司内部控制的有效性进行了自我评价。

一、董事会声明

1. 公司董事会及全体董事保证本报告内容不存在任何虚假记载、误导性陈述或重大遗漏，并对报告内容的真实性、准确性和完整性承担个别及连带责任。

2. 建立健全并有效实施内部控制是公司董事会的责任；监事会对董事会建立与实施的内部控制进行监督；经理层负责组织领导公司内部控制的日常运行。

3. 公司内部控制的目标：保证经营合法合规、资产安全、财务报告及相关信息真实完整，提高经营的效率和效果，促进实现发展战略。由于内部控制存在固有局限性，故仅能对达到上述目标提供合理保证。

（续）

二、内部控制评价工作的总体情况

1. 公司董事会授权审计部负责内部控制评价的具体组织实施工作，对纳入评价范围的高风险领域和部门进行评价（描述评价工作的组织领导体系，一般包括评价工作组织结构图、主要负责人及汇报途径等）。

2. 公司聘请了专业机构实施内部控制评价，并编制内部控制评价报告；公司聘请××会计师事务所对内部控制有效性进行独立审计。

三、内部控制评价的依据

本报告旨在根据“企业内部控制基本规范”（以下简称“基本规范”）及“企业内部控制评价指引”（以下简称“评价指引”）的要求，结合公司内部控制评价制度和评价办法，在内部控制日常监督和专项监督的基础上，对公司截至201__年12月31日的内部控制的设计有效性和运行有效性进行评价。

四、内部控制评价的范围

1. 内部控制评价的范围涵盖了公司及其各部门的各种业务和事项，重点关注下列高风险领域。

（此处列示公司根据风险评估结果确定的十大主要风险，具体内容略）。

2. 纳入评价范围的部门。

（此处描述公司及其所属部门的明确范围，具体内容略）。

3. 纳入评价范围的业务和事项包括以下方面。

（1）组织架构（具体内容略）。

（2）发展战略（具体内容略）。

（3）人力资源（具体内容略）。

（4）社会责任（具体内容略）。

（5）企业文化（具体内容略）。

（6）资金活动（具体内容略）。

（7）采购业务（具体内容略）。

（8）资产管理（具体内容略）。

（9）销售业务（具体内容略）。

（10）研究与开发（具体内容略）。

（11）工程项目（具体内容略）。

（12）担保业务（具体内容略）。

（13）业务外包（具体内容略）。

（14）财务报告（具体内容略）。

（15）全面预算（具体内容略）。

（16）合同管理（具体内容略）。

（17）内部信息管理（具体内容略）。

（续）

（18）信息系统（具体内容略）。

上述业务和事项的内部控制涵盖了公司经营管理的主要方面，不存在重大遗漏。

4. 公司本年度未能对以下构成内部控制重要方面的部门或业务（事项）进行内部控制评价。[此处逐条说明未纳入评价范围的重要业务（事项），包括部门或业务（事项）描述、未纳入的原因、对内部控制评价报告真实完整性产生的重大影响等]。

五、内部控制评价的程序和方法

1. 内部控制评价工作严格遵循基本规范、评价指引及公司内部控制评价办法规定的程序执行。（此处描述公司开展内部控制检查评价工作的基本流程）。

2. 评价过程中，本公司采用了个别访谈、调查问卷、专题讨论、穿行测试、实地查验、抽样和比较分析等适当方法，广泛收集公司内部控制设计和运行是否有效的证据，如实填写评价工作底稿，分析、识别内部控制缺陷。（此处说明评价方法的适当性及证据的充分性）。

六、内部控制缺陷及其认定

1. 公司董事会根据基本规范、评价指引对重大缺陷、重要缺陷和一般缺陷的认定要求，结合公司规模、行业特征、风险水平等因素，研究确定适合本公司的内部控制缺陷具体认定标准，并与以前年度保持一致（描述公司内部控制缺陷的定性及定量标准），或作出调整（描述具体调整标准及原因）。

2. 根据上述认定标准，结合日常监督和专项监督情况，报告期内存在____个缺陷，其中重大缺陷____个，重要缺陷____个。（此处对重大缺陷进行描述，并说明其对实现相关控制目标的影响程度）。

七、内部控制缺陷的整改情况

1. 针对报告期内发现的内部控制缺陷（含上一期间未完成整改的内部控制缺陷），公司采取了相应的整改措施（描述整改措施的具体内容和实际效果）。对于整改完成的重大缺陷，公司有足够的测试样本显示，与重大缺陷（描述该重大缺陷）相关的内部控制设计和运行有效（运行有效的结论需提供90天内有效运行的证据）。

2. 经过整改，公司在报告期期末仍存在____个缺陷，其中重大缺陷____个，重要缺陷____个（对重大缺陷进行描述）。

3. 针对报告期期末未完成整改的重大缺陷，公司拟进一步采取相应措施加以整改（描述整改措施的具体内容及预期达到的效果）。

八、内部控制有效性的结论

1. 公司已经根据基本规范、评价指引及其相关法律、法规的要求，对公司截至201__年12月31日的内部控制设计与运行有效性进行了自我评价。

2. 报告期内，公司在内部控制设计与运行方面存在尚未完成整改的重大缺陷（描述该缺陷的性质及其对实现相关控制目标的影响程度）。由于存在上述缺陷，可能会给公司未来生产经营带来相关风险（描述该风险）。

3. 报告期内，公司对纳入评价范围的业务与事项均已建立了内部控制，并得以有效执行，达到了公司内部控制的目标，不存在重大缺陷。

（续）

4. 自内部控制评价报告基准日至内部控制评价报告发出日之间（没有）发生对评价结论产生实质性影响的内部控制的重大变化。（如存在，描述该事项对评价结论的影响及董事会拟采取的应对措施。） 5. 内部控制应当与公司经营规模、业务范围、竞争状况和风险水平等相适应，并随着情况的变化及时加以调整（简要描述下一年度内部控制工作计划）。未来期间，公司将继续完善内部控制制度，规范内部控制制度执行，强化内部控制监督检查，促进公司健康、可持续发展。

编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

《中小企业财务会计管理精细化设计全案》
编读互动信息卡

亲爱的读者：

感谢您购买本书。只要您以以下三种方式之一成为普华公司的会员，即可免费获得普华每月新书信息快递，在线订购图书或向我们邮购图书时可获得免付图书邮寄费的优惠：①详细填写本卡并以传真（复印有效）或邮寄返回给我们；②登录普华公司官网注册成为普华会员；③关注微博：@普华文化（新浪微博）。会员单笔订购金额满300元，可免费获赠普华当月新书一本。

哪些因素促使您购买本书（可多选）

○本书摆放在书店显著位置　○封面推荐　○书名
○作者及出版社　○封面设计及版式　○媒体书评
○前言　○内容　○价格
○其他（　　）

您最近三个月购买的其他经济管理类图书有

1.《　　》　2.《　　》
3.《　　》　4.《　　》

您还希望我们提供的服务有

1. 作者讲座或培训　2. 附赠光盘
3. 新书信息　4. 其他（　　）

请附阁下资料，便于我们向您提供图书信息

姓　　名　　联系电话　　职　　务
电子邮箱　　工作单位
地　　址

地　　址：北京市东城区龙潭路甲3号翔龙大厦218室
　　北京普华文化发展有限公司（100061）
传　　真：010－67120121
读者热线：010－67129879　010－67133495－107
投稿邮箱：tougao@puhuabook.com，或请登录普华官网“作者投稿专区”。
购书电话：010－67129872/67133495－818　　邮件地址：hanjuan@puhuabook.com
媒体及活动联系电话：010－67129872－830　　邮件地址：liujun@puhuabook.com
普华官网：http://www.puhuabook.com.cn
博　　客：http://blog.sina.com.cn/u/1812635437
新浪微博：@普华文化（关注微博，免费订阅普华每月新书信息速递）

[General Information]
书名=中小企业财务会计管理精细化设计全案
作者=王淑敏编著
页数=631
出版社=北京市：人民邮电出版社
出版日期=2012.09
SS号=13066772
DX号=000008352389
URL=http://book.szdnet.org.cn/bookDetail.jsp?dxNumber=000008352389&d=7076E6C1273303E3CAB9517F6DF8B623