

李琪 著

# 企业内部 会计控制系统

金城出版社

# 企业内部会计控制系统

李 琪 著

金城出版社

## 图书在版编目 (CIP) 数据

企业内部会计控制系统/李琪著. - 北京: 金城出版社,  
2002.9

ISBN 7-80084-442-0

I. 企… II. 李… III. 企业管理-会计 IV. F275.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2002)第 071849 号

金城出版社出版发行

(北京市朝阳区和平街 11 区 37 号楼 100013)

电话: (发行部)8425 4364 (总编室)6421 0080

中国农业出版社印刷厂印刷

850×1168 毫米 1/32 5 印张 50 千字

2002 年 9 月第 1 版 2002 年 9 月第 1 次印刷

印数: 1—150 册

ISBN 7-80084-442-0/F·27

定价: 10.00 元

# 目 录

## 第一篇 企业内部会计控制系统导论

第一节	企业内部会计控制系统概念 .....	3
第二节	企业内部会计控制系统内容 .....	5
第三节	企业内部会计控制系统方法 .....	7
第四节	企业内部会计控制系统的检查 .....	10

## 第二篇 企业内部会计控制系统的诊断与评价

第一节	企业内部会计控制系统诊断与评价的意义 .....	13
第二节	企业内部会计控制系统诊断的方法 .....	14
一、	调查问卷 .....	15
二、	测试 .....	35
三、	企业内部会计控制系统的评价 .....	56

## 第三篇 企业内部会计控制系统设计及案例

第一节 企业组织管理机构控制系统设计 .....	61
一、组织机构的设置 .....	61
二、管理机构的职责分工 .....	63
三、权责划分办法 .....	72
第二节 计划与预算控制系统设计 .....	72
一、经营目标与管理制度 .....	72
二、每月份的支出预算 .....	74
三、计划与预算的控制与考核 .....	74
第三节 财务会计控制系统的设计 .....	76
一、财务部岗位的设置及会计基础工作 .....	76
二、交易的处理与控制系统 .....	86
三、会计信息系统的控制 .....	124

## 第四篇 附 则

附表 .....	137
----------	-----

# 第一篇

## 企业内部会计控制

### 系统导论



## 第一节 企业内部会计控制系统的概念

企业内部会计控制系统是指企业为了保证各项业务活动的有效进行，确保资产的安全完整，防止欺诈和舞弊行为，实现经营管理目标等而制定和实施的一系列具有控制职能的方法，措施和程序。

**企业内部会计控制系统应当达到以下基本目标：**

建立和完善符合现代管理要求的内部组织结构，形成科学的决策机制，执行机制和监督

机制，确保企业经营管理目标的实现；建立行之有效的风险控制系统，强化风险管理，确保企业各项业务活动的健康运行；堵塞漏洞，消除隐患，防止并及时发现和纠正各种欺诈，舞弊行为，保护企业财产的安全完整；规范企业会计行为，保证会计资料真实，完整，提高会计信息质量；确保国家有关法律法规和企业内部规章制度的贯彻执行。

**企业内部会计控制系统应当遵循以下基本原则：**

内部控制应当涵盖企业内部的各项经济业务，各个部门和各个岗位，并针对业务处理过程中的关键控制点，将内部控制落实到决策，执行，监督，反馈等各个环节；内部控制应当符合国家有关法律法规和本企业的实际情况，全体员工必须遵照执行，任何部门和个人都不得拥有超越内部控制的权力；内部控制应当保证企业内部机构，岗位及其职责权限的合理设置和分工，坚持不相容职务相互分离，确保不同机构和岗位之间权责分明，相互制约，相互监

督；内部控制应当正确处理成本与效益的关系，保证以合理的控制成本达到最佳的控制效果。

## 第二节 企业内部会计控制系统的内容

企业内部会计控制系统的内容包括对货币资金，筹资，采购与付款，实物资产，成本费用，销售与收款，工程项目，对外投资，担保等经济业务活动的控制。

企业应当对货币资金收支和保管业务建立严格的授权批准程序，办理货币资金业务的不相容岗位必须分离，相关机构和人员应当相互制约，加强款项收付的稽核，确保筹措资金的合理使用。

企业应当合理规划采购与付款业务的机构和岗位，建立和完善采购与付款的控制程序，强化对请购，审批，采购，验收，付款等环节的控制，做到比质比价采购，采购决策透明，堵塞采购环节的漏洞。

企业应当建立实物资产管理的岗位责任制

度，对实物资产的验收入库，领用发出，保管及处置等关键环节进行控制，防止各种实物资产的被盗，偷拿，损毁和流失。

企业应当建立成本费用控制系统，做好成本费用管理的各项基础工作，制定成本费用标准，分解成本费用指标，控制成本费用差异，考核成本费用指标的完成情况，落实奖惩措施，降低成本费用，提高经济效益。

企业应当制定恰当的销售政策，明确定价原则，信用标准和条件，收款方式以及涉及销售业务的机构和人员的职责权限等相关内容，强化对商品发出和账款回收的管理，避免或减少坏账损失。

企业应当制定科学的工程项目决策程序，明确相关机构和人员的职责权限，建立工程项目投资决策的责任制度，加强工程项目的预算，决算，招标，投标，评标，工程质量监督等环节的管理，防范工程发包，承包，施工，验收等过程中的舞弊行为。

企业应该建立科学的工程项目决策程序，

实行重大投资决策的责任制度，加强投资项目立项，评估，决策，实施，投资处置等环节的管理，严格控制投资风险。

企业应当严格控制担保行为，建立提保决策程序和责任制度，明确担保原则，担保标准和条件，担保责任等相关内容，加强对担保合同订立的管理，及时了解和掌握被担保人的经营和财务状况，防范潜在风险，避免和减少可能发生的损失。

### 第三节 企业内部会计控制的方法

内部控制的方法主要包括：组织结构控制，授权批准控制，会计系统控制，预算控制，财产保全控制，人员素质控制，风险控制，内部报告控制，电子信息系统控制等。

组织结构控制要求贯彻不相容职务相分离的原则，合理设置内部机构，科学划分职责权限，形成相互制衡机制。

不相容职务主要包括：授权批准与业务经

办，业务经办与会计记录，会计记录与财产保管，业务经办与业务稽核，授权批准与监督检查等职务。

授权批准控制要求企业明确规定授权批准的范围、权限、程序、责任等相关内容，企业内部的各级管理层必须在授权范围内行使相应职权，经办人员也必须在授权范围内办理经济业务。

会计系统控制要求企业必须依据会计法和国家统一的会计制度等法律法规，制定适合本单位的会计制度，明确会计凭证，会计账簿和财务会计报告的处理程序，实行会计人员岗位责任制，建立严密的会计控制系统。

预算控制要求企业加强预算编制、预算执行、预算分析、预算考核等环节的管理，明确预算项目，建立预算标准，规范预算的编制、审定、下达和执行程序，及时分析和控制预算差异，采取改进措施，确保预算的执行。

预算内资金施行责任人限额审批，限额以上资金实行集体审批。严格控制无预算的资金

支出。

财产保全控制要求企业严格限制未经授权的人员对财产的直接接触，采取定期盘点、财产记录、账实核对、财产保险等措施，确保各种财产的完全完整。

职工素质控制要求企业建立和实施科学的聘用培训，轮岗考核、奖惩竞升、淘汰等人事管理制度，保证职工具备相应的工作胜任能力。

风险控制要求企业树立风险意识，针对各个风险控制点，建立有效的风险管理系统，通过风险预警、风险识别、风险评估、风险报告等措施，对财务风险和经营风险进行全面防范和控制。

内部报告控制要求企业建立和完善内部管理报告制度，全面反映经济活动情况，及时提供业务活动中的重要信息，增强内部管理的实效性和针对性。

电子信息系统控制要求应用电子信息技术手段建立控制系统，减少和消除内部人为控制

的影响,确保内部控制的有效实施,同时加强对电子信息系统开发与维护、数据输入与输出、文件储存与保管、网络安全等方面的控制。

#### 第四节 企业内部会计控制系统的检查

企业应当重视内部控制的监督检查工作,由专门机构或者指定专门人员具体负责内部控制执行情况的监督检查,确保内部控制的贯彻实施。内部控制检查的具体职责是:

对各项业务内部控制的执行情况进行检查和评价;

写出检查报告对各项业务提出内部控制建议;

对违反内部控制的部门和人员提出处理意见。

企业可以聘请中介机构对本企业内部控制的建立健全及实施情况进行评价,接受委托的中介结构应当对委托企业内部控制中的重大缺陷提出书面报告。

## 第二篇

# 企业内部会计控制 系统的诊断与评价



## 第一节 企业内部会计控制系统 诊断与评价的意义

一个企业内部控制有比较严密和比较松弛之分。如果企业内部控制很严密，则企业的财产就不致流失，会计数据比较正确；反之，就会出现账实不符等虚假情况。因此，要对企业内部控制进行诊断和评价。

## 第二节 企业内部会计控制系统 诊断的方法

对内部控制的诊断主要有以下途径：

1. 查阅企业各种文件。主要包括组织结构图，管理制度，程序手册等；

2. 与主要管理人员座谈，深入了解企业内部控制的特点；

3. 采用调查表的方式了解企业内部控制的完善程度。首先确定所需调查的问题，这些问题不是对企业经营性质，内容和状况等作泛泛的了解，而是针对企业各种业务内部控制特点进行调查；

4. 绘制业务流程图，了解企业各项经济业务处理程序及其所存在的内部控制情况。流程图主要包括业务流程，职责分工，记录的处理等，如果有一些例外或非经常的经济业务无法在流程图中加以描述，可采用一些文字予以说明。

绘制业务流程图是一项很复杂的工作，费时费力。在实务中，多采用前三种了解方式，也可以针对内部控制主要控制点绘制简单的流程图作为补充。

### 一、内部控制的调查问卷

内部控制的调查，包括两个方面：一方面是对管理机构和管理制度的调查。目的是弄清楚管理机构，管理制度是否健全。它又分为环境控制调查，即除会计部门以外的管理机构，管理制度的调查，以及会计系统控制调查。另一方面是对管理制度执行情况调查。因为有些企业从形式上讲制度健全，但实际上没有认真执行，制度形同虚设，因此必须对执行情况进行调查，包括各业务循环内控调查问卷。

这样，从管理机构，管理制度是否健全，以及内部控制是否严格执行两个方面的情况，就可以对被审计单位的内部控制做出初步评价。

调查问卷可以由被审计单位管理人员直接

填写，也可以由注册会计师与被审计单位管理人员个别交谈了解情况后填写，还可采用召开管理人员座谈会方式，然后通过座谈记录由注册会计师填写。

调查问卷的具体内容如下表所示：

一、控制环境调查记录

应调查项目内容	是	否	备注
<p>1、决策和管理层方面</p> <p>(1) 董事会是否独立，能否有效地对经营，管理实施控制？</p> <p>(2) 董事会是通过哪些措施实施控制的？</p> <p>(3) 重大投资，收购合并，财产抵押，购置重要资产和签订重要合同，协议是否经董事会批准？（摘录或复印董事会有关决议）</p> <p>(4) 重大购销业务，大额资金借贷和现金支付，资产调整，长期工程合同签订等是否经总经理核准？</p> <p>(5) 高层管理人员是否重视和了解内控？（与总经理交谈）是否及时采纳外部，内部审计人员所提出的建议？</p> <p>(6) 管理当局是否参与计划和预算的编制和审核？</p> <p>(7) 总经理层是否对财务报表进行独立的检查和分析？</p> <p>(8) 总经理层是否对有关经济业务的内部报告进行独立的检查和分析？</p> <p>(9) 总经理层是否对那些属于“非常或例外”事项及时做出反应？</p> <p>(10) 总经理层是否对财务和经营业务中失控情况及时采取应急措施，以使之恢复正常？</p> <p>会计系统和控制环境发生变化时，是否经总经理核准？（如有请企业提供书面核准程序）</p>			

## 企业内部会计控制系统

应调查项目内容	是	否	备注
<p>2、组织机构方面</p> <p>(1) 公司本部，分部和子公司在重大生产经营方面的决策权限是否划分清楚？</p> <p>(2) 生产，经营和管理部门是否健全？（获取企业组织机构图复印件）</p> <p>(3) 上述部门所拥有的权利和应承担的责任是否有明确规定？ 组织内各级人员是否均已正确理解权，责划分情况？（请企业提供企业经济责任制复印件）</p> <p>(4) 采购和销售业务的执行，记录，交易和资产保管职能是否分开？（获取管理人员分工图）</p>			
<p>3、管理制度方面</p> <p>(1) 对重大投资和购置活动是否有可行性研究并经财务部会审制度？</p> <p>(2) 企业内部是否有较严格的经济责任制，并对各部门完成业绩的好坏进行考核和奖惩？</p> <p>(3) 是否实行目标成本管理制度？（如有请企业提供复印件）</p> <p>(4) 是否有费用预算限额开支制度？（如有请企业提供复印件）</p> <p>(5) 是否有费用与成本分析考核制度？</p> <p>(6) 是否有材料与工时定额管理制度？（如有请企业提供复印件）</p> <p>(7) 是否对资金实行归口管理制度？（如有请企业提供复印件）</p> <p>(8) 资金使用前是否编制计划及授权审批？</p> <p>(9) 对存货是否有定期盘点制度？（请企业提供存货管理与盘点制度）</p>			

第二篇 企业内部会计控制系统的诊断与评价

应调查项目内容	是	否	备注
(10) 对固定资产是否一年至少盘点一次? (请企业提供固定资产管理盘点制度) (11) 对企业主要资产是否有财产保险制度?			
4、人员配备方面 (1) 各级管理部门员工是否具备必要业务知识和业务技能? (2) 上述人员是否经过必要的训练, 有无定期培训和职务轮换制度? (3) 上述人员是否有岗位责任制度? (如有请企业提供复印件) (4) 是否有证据表明财务主管等重要财务管理人员的工作负担过重?			
5、信息系统方面 (1) 企业是否定期编制生产, 销售, 采购, 资金和成本计划? 编制频率如何? (如有请企业提供当年计划) (2) 会计信息及相关业务信息的报告制度是否健全? (如有请企业提供有关制度) (3) 总经理在控制, 评估业务活动时, 是否使用会计, 统计和业务资料? (4) 财务和业务部门是否向总经理报送如下资料: 有关产品毛利率变动的分析报告 关于资金筹措和运用情况的报告 关于应收账款账龄分析报告或大额逾期账款清单 关于存货周转率或存货账龄的报告 有关重要的现金收支业务报告。			

## 企业内部会计控制系统

应调查项目内容	是	否	备注
<p>6 内部审计方面</p> <p>(1) 企业是否建立起内部审计部门?</p> <p>(2) 内部审计部门是否对董事会负责?</p> <p>(3) 内审部门是否承担监督, 检查企业政策及业务规程的遵循执行情况的责任?</p> <p>(4) 是否在报告期对企业内部进行过内审? (请企业提供报告复印件)</p> <p>(5) 是否在报告期对子公司进行过内审? (请企业提供报告复印件)</p> <p>内审部门的工作是否富有成效?</p>			

## 二、会计系统控制调查记录

### (一) 会计系统

应调查项目内容	是	否	备注
<p>1、财会主管方面</p> <p>(1) 会计和财务方面的事项，是集中于总部或母公司处理，还是按分权原则，由各子公司或分部分别处理，集中或分散程度如何？</p> <p>(2) 财会主管拥有哪些方面专业知识和技能，掌握的深度和训练程度如何？</p> <p>(3) 财会主管是否能参加企业生产经营的重大决策？</p> <p>(4) 财会主管对重大支出是否亲自核准？</p>			
<p>2. 会计机构和人员方面</p> <p>(1) 财会会计机构是否独立？</p> <p>(2) 财会会计机构是否健全？</p> <p>(3) 财会会计机构人员是否充足？</p> <p>(4) 业务分工是否明确并考虑批准，执行和记录职能分开的内部牵制原则？</p> <p>(5) 出纳人员是否不兼管收入，费用，债权，债务账簿的登记工作以及稽核，会计档案保管工作？</p> <p>(6) 会计人员上岗前是否有足够的岗位培训？</p> <p>(7) 会计人员离职或轮换是否办理交接手续？</p> <p>(8) 会计人员流动是否频繁，是否发生过重要员工离职及被解雇等情况？</p>			

## 企业内部会计控制系统

应调查项目内容	是	否	备注
<p>3、会计核算与管理方面</p> <p>(1) 银行日记账和现金日记账是否采用订本式？</p> <p>(2) 有价证券，应收（付）票据是否设置了备查登记簿？</p> <p>(3) 原始凭证是否都经稽核人员和有关领导核审无误？</p> <p>(4) 是否有企业财务收支审批制度？（如有请企业提供复印件）</p> <p>(5) 空白支票和印章是否分开由专人保管？</p> <p>(6) 现金保险箱是否有专人掌握钥匙和密码？</p> <p>(7) 是否有会计核算业务手册？（如有请企业提供复印件）</p> <p>(8) 是否有成本核算规程？（如有请企业提供复印件）</p> <p>(9) 固定资产总账是否每年与固定资产管理部门台账核对相符？</p> <p>(10) 存货总账是否每月与存货管理部门明细账核对相符？</p> <p>(11) 应收账款，其他应收款是否定期催收清理？</p>			
<p>4. 会计控制系统的变化</p> <p>(1) 近年来财会部门所承担的职能，财会部门组织和内部职责划分方面有何变化？</p> <p>(2) 以前年度审计中是否发现会计系统控制中存在重大问题？（如有，列举问题）</p> <p>(3) 本年度会计系统控制有无重大改变？（如有，列举改变内容）</p>			

## (二) 计算机系统

### 1. 硬件情况：

设备制造厂商：\_\_\_\_\_ 设备系列/型号：\_\_\_\_\_

### 2. 软件情况：

操作系统名：\_\_\_\_\_ 应用软件名：\_\_\_\_\_

使用语言：\_\_\_\_\_ 外 购：\_\_\_\_\_

自行开发：\_\_\_\_\_ 委托开发：\_\_\_\_\_

### 3. 程序修订和使用人：

编写或修改程序人：\_\_\_\_\_

凭证输入人：\_\_\_\_\_

打印报表人：\_\_\_\_\_

### 4. 应用方面：

总 账：\_\_\_\_\_ 制表人：\_\_\_\_\_

明细账：销 货\_\_\_\_\_ 采 购\_\_\_\_\_

应收账款\_\_\_\_\_ 应付账款\_\_\_\_\_

现金收支\_\_\_\_\_ 存 货\_\_\_\_\_

固定资产\_\_\_\_\_ 在建工程\_\_\_\_\_

### 5. 内部控制措施：

输入分录的核对方法：\_\_\_\_\_

编制报表前核对程序：\_\_\_\_\_

## 企业内部会计控制系统

---

是否有专人输入或修改：\_\_\_\_\_

明细账是否每月（或满页）打印存档：\_\_\_\_\_

计算机是否有防病毒措施：\_\_\_\_\_

是否存放文件备份于安全之处：\_\_\_\_\_

系统设计人员是否与操作人员分开：\_\_\_\_\_

应用软件系统是否经财政局确认：\_\_\_\_\_

入机并用时，总账是否核对相符：\_\_\_\_\_

### 6. 计算机系统的变化：

(1) 是否制订过计算机应用系统开发和维护规程并有效执行？\_\_\_\_\_

(2) 计算机系统是否发生过故障或会计数据处理中是否发生过严重延误，是否找到故障或延误的原因\_\_\_\_\_？

(3) 本年度计算机身体有无重大改变（如有，列举改变内容）？\_\_\_\_\_

调查人员：

日期：

复核人员：

日期：

### 三、控制环境和会计系统内控调查小结

序号	项 目	控制程序		备 注
		强	弱	
1	决策和管理层方面			
2	组织机构方面			
3	管理制度方面			
4	人员配备方面			
5	信息系统方面			
6	内部审计方面			
7	财会主管方面			
8	会计机构和人员方面			
9	会计核算和管理方面			
10	计算机应用方面			
11	计算机内控方面			

调查人员：            日期：            复核人员：            日期：

结论：控制环境和会计控制的初步评估：

强 ( )      弱 ( )

销售与收款循环内控问卷

调查项目	是	否	备注
1 所有的销货行为是否都有合同并经主管核准?			
2 签订合同前能否核准客户信用?			
3 产品的单价及销货折扣的制定, 调查是否经授权核准?			
4 销售发票是否以审核后的销售合同为依据?			
5 发票是否按顺序号填列签发?			
6 是否所有的销售发票都开出提货单并交给客户?			
7 提货单是否经顾客签字确认?			
8 发货时是否核对客户是否已付款?			
9 产品发货时是否核对发票的装箱单?			
10 销售日记账是否根据提货单及发票的入账联登记?			

第二篇 企业内部会计控制系统的诊断与评价

调查项目	是	否	备注
11 销货退回是否经审核批准?			
12 销货退回是否开出红字发票及产品入库单?			
13 退货是否经检验入库后退款?			
14 应收账款是否有核对, 催收制度?			
15 坏账损失的处理是否经授权批准?			

调查人员: \_\_\_\_\_ 日期: \_\_\_\_\_ 复核人员: \_\_\_\_\_ 日期: \_\_\_\_\_

结论: 1. 经内控问卷和简易测试后, 认为销售与收款循环的内控可信赖度为:

高 ( ) 中 ( ) 低 ( )

2. 该循环是否需进一步作符合性测试:

是 ( ) 否 ( )

购置与付款循环内控问卷

调查项目	是	否	备注
1 原料的单价，数量是否与合同一致？			
2 原料的入库是否经验收合格，并同发票核对后才填写入库单？			
3 原料的进项税，运费及运输中的损耗是否已合理计算？			
4 固定资产和在建工程有无预算，并经授权批准？			
5 已完工在建工程项目转入固定资产是否办理竣工验收及移交手续？			
6 固定资产折旧办法的确定与变更是否经过董事会批准？			
7 固定资产入厂，内部调拨是否履行一定手续？			
8 固定资产的取得，处置和出售是否有书面授权批准？			
9 固定资产毁损，报废，清理是否经过技术鉴定和授权批准？			
10 有无固定资产定期盘点制度并执行？			

## 第二篇 企业内部会计控制系统的诊断与评价

调查项目	是	否	备 注
11 付款是否实行费用预算控制，并明确款项支付权限？			
12 货款支付与记账的职责是否分离？			

调查人员：                      日期：                      复核人员：                      日期：

结论：1. 经内控问卷和简易测试后，认为购置与付款循环的内控可信赖度为：

高 (     )            中 (     )            低 (     )

2. 该循环是否需进一步作符合性测试：

是 (     )            否 (     )

生产循环以及工薪与人事循环内控问卷

调查项目	是	否	备注
1 是否建立成本核算与管理制度?			
2 成本开支范围是否符合有关规定?			
3 成本核算制度是否适合生产特点, 并严格执行?			
4 各成本项目的核算, 制造费用的归集与分配, 产品成本的结转是否严格按照规定办理, 前后期是否一致?			
5 是否定期盘点, 并作为在产品成本的分配依据?			
6 工资标准的制定及变动是否经授权批准?			
7 计时, 计件工资的原始记录是否齐全?			

调查人员: \_\_\_\_\_ 日期: \_\_\_\_\_ 复核人员: \_\_\_\_\_ 日期: \_\_\_\_\_

结论: 1. 经内控问卷和简易测试后, 认为生产循环以及工薪与人事循环的内控可信度为:

高 ( ) 中 ( ) 低 ( )

2. 该循环是否需进一步作符合性测试:

是 ( ) 否 ( )

仓储与存货循环内控问卷

调查项目	是	否	备注
1 大宗货物的采购是否都订有合同并经主管批准? 2 原料的领用是否经核准后开出领料单? 3 存货和固定资产是否有出门验证制度? 4 是否所有存货均设有永续盘记录? 5 仓库存货(材料, 半成品, 成品)是否按种类, 性质集中堆放并有醒目标记?			
6 存货(材料, 半成品, 成品)是否定期盘点(盘点期间)? 7 存货的盘盈, 盘亏是否经报批后入账? 8 仓库是否对呆滞, 废损存货进行了清理? 9 存货的收发人与记账人是否分开? 10 委托外单位加工的材料, 其发出, 收回, 结存情况是否有专人负责登记? 是否定期与受托单位核对?			

企业内部会计控制系统

调查项目	是	否	备 注
11 原料，成本的收发存月报表是否根据当月的入库单，领料单分别汇总编制？			
12 月末车间未用的原材料是否办理假退料手续？			
13 产品是否有材料定额并以限额领料单位控制领料？			
14 半成品和成品完工是否及时办理交库手续？			
15 存货计价方法的确定与变更是否经董事会批准？			
16 成本计算和费用分配方法的确定与变更是否经授权批准？			

调查人员：                      日期：                      复核人员：                      日期：

结论：1. 经内控问卷和简易测试后，认为仓储与存货循环的内控可信赖度为：

高 (     )        中 (     )        低 (     )

2. 该循环是否需进一步作符合性测试：

是 (     )        否 (     )

融资与投资循环内控问卷

调查项目	是	否	备注
1 购买证券，期货和远期外汇是否经董事会，高层管理机构 and 财务部门核准？ 2 全部公司债券，股票，期货和外汇交易是否均经董事会授权的人员处理？ 3 对巨额的上述交易是否是否对被授权者规定一定的限额，超过限额须获得董事会的批准？ 4 是否由财务总监执行交易，但总监不负责会计记录？ 5 上述交易所得是否如数及时存入银行？			
6 所有投资凭证是否放入保险箱内？ 7 保险箱是否由两人以上同时开启？ 8 是否定期盘点投资凭证并与会计记录核对？ 9 证券保管人员是否不处理会计记录？ 10 有价证券是否以被审单位的名义登记？			

企业内部会计控制系统

调查项目	是	否	备注
11 是否对每一种证券设立明细分类账并逐笔登记交易情况, 记录盈亏?			
12 重大借款和筹资行为是否经董事会批准?			
13 融资借款是否均签订借款合同?			
14 抵押担保是否获得授权批准?			
15 利息支出是否按期入账, 并划清资本性支出和收益性支出?			
16 实收资本是否经中国注册会计师验证并作会计处理?			
17 投资项目是否均经授权批准, 投资金额是否及时记账?			
18 与被投资单位签订投资合同, 协议, 是否获得被投资单位出具的投资证明?			
19 长期投资的核算是否符合有关财会制度, 相关的投资收益会计处理是否正确?			
20 是否按年编制资本预算并经董事会批准?			

调查项目	是	否	备注
21 对投资收益按权益法计算的附属企业是否进行过审计?			

调查人员：                      日期：                      复核人员：                      日期：

结论：1. 经内控问卷和简易测试后，认为融资与投资循环的内控可信程度为：

高 (     )     中 (     )     低 (     )

2. 该循环是否需进一步作符合性测试：

是 (     )     否 (     )

## 二、测试

内部控制调查问卷，只能对被审计单的内部控制作初步评价，要真正评价企业内部控制的质量，必须通过测试。

测试是通过一定的方法，测试被审计单位业务活动的运行与相关内部控制的符合程度。因为内部控制系统本身具有以下固有限量：

1. 内部控制的设计和运行受制于成本与效益原则；

2. 内部控制一般仅针对常规业务活动而设计；

3. 即使是设计完善的内部控制，也可能

因执行人员的粗心大意，精力分散，判断失误以及对指令的误解而失效；

4. 内部控制可能因有关人员相互勾结，内外串通而失效；

5. 内部控制可能因执行人员滥用职权或屈从于外部压力而失效；

6. 内部控制可能因经营环境，业务性质的改变而削弱或失效。

测试就是通过一定的方法，验证企业经营管理活动的运行与相关内部控制系统的符合程度。

测试的方法：

1. 审阅证据。就是审查留在交易和事务的凭证中的内部控制的轨迹。比如，审查费用支出凭证上有关审核人员的签字，证明费用的支出已被审查过。

2. 重复执行。就是按经济业务全部或局部的处理过程重复执行一遍。比如，重新根据采购合同，供货企业的销售发票编制收料单，看其是否与原来收料单上填写的材料规格，数

量和金额一致，以确定内部控制是否得以贯彻。

3. 实地观察。就是在经济业务处理现场察访业务人员是否贯彻内部控制。比如，观察出纳员及时登入日记账等。

上述测试方法应根据内部控制的不同特点加以选用。有的控制在具体实施时一般留有内部控制的轨迹，比如在凭证上审核签字等。对此，可用审阅证据的方法。但是有的内部控制在具体实施时却很难留下内部控制轨迹，比如定期或不定期的抽查复核，一般性授权等。对此，采用实地观察或者重复执行的方法较为合适。实务中，这些方法并不是相互排斥的。比如有的经济业务因为时过境迁，难以再现和恢复当时的作业环境，所以在使用重复执行方法的同时，应辅之以审阅证据的方法。即使是对留有内部控制轨迹的凭证等符合性测试，也不能单纯地采用审阅证据的方法。因为内部控制轨迹有时候还不能完全反映内部控制实施的质量，即不能完全反映业务人员是否严格按控制

要求办理，所以还要辅以实地观察或重复执行的方法作进一步的测试。

测试可以按照业务循环采用抽样方法进行，工业企业的业务活动通常分为以下六个业务循环。

1. 销售与收款循环：主要包括处理顾客订货，批准赊销，开具销售发票，发运商品，处理与记录销售收入，应收账款，货款收入等业务。

2. 购置与付款循环：主要包括处理订货单，验收商品，劳务和固定资产，确认债务以及处理与记录购入资产，应付账款和货款支出等业务。

3. 仓储与存货循环：主要包括处理请购单，验收及储存材料，在产品，产成品以及发送产成品等业务。

4. 生产循环：主要包括领用材料，加工产品，支付与分摊各种生产费用，核算成本等业务。

5. 工薪与人事循环：主要包括处理人事

聘用解聘，记录工作时间，编制工资表，支付工薪，编制代扣个人所得税计算表，支付相关税款等业务。

6. 融资与投资循环：主要包括处理和记录有关贷款，发行证券，对外投资，计算融资费用和投资收益等业务。

各个业务循环与一定的会计报表项目有密切关系。有些会计报表项目在多个业务循环中都可能涉及，实施符合性测试时，为避免重复测试，应将这些项目归并于与其关系最为密切的业务循环进行测试。由于几乎每个业务循环都可能涉及货币资金项目，很难将其归属于某一特定业务循环，可以单独对其进行符合性测试。

测试的具体计划通常可以由测试程序表来代替。

测试一般根据各业务循环的特点进行。先了解按照管理机构和管理制度规定的各业务循环，应该有几个环节，进行哪些工作，然后实际验证各环节是否按照规定做了这些工作。如

果是按照规定做了这些工作，说明内控制度好；如果没有做到，或者做得不够，说明内控制度较差或有缺点。

通过测试可以画出各业务循环的流程图。应用流程图能够清晰地反映出每一业务循环要经过几个环节，每一环节要做哪些工作，使阅读者能对企业的业务流程一目了然。



企业内部会计控制系统

测试程序	备注
<ul style="list-style-type: none"> <li>(1) 检查销售退回是否具有对方税务局开具的有关证明；</li> <li>(2) 检查销售退回和折让是否附有按顺序编号并经主管人员核准的货项通知单；</li> <li>(3) 检查退回的商品是否具有仓库签发的退货验收报告；</li> <li>(4) 退货商品冲销会计记录是否正确；</li> <li>(5) 销售退回与折让的批准与货项通知单的签发职责是否分离；</li> <li>(6) 现金折扣是否经过适当授权，授权人与收款人的职责是否分离。</li> </ul>	
<p>5 抽取收款凭证，作如下检查：</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>(1) 是否将记录收款与保管现金的职责分离；</li> <li>(2) 收到货款是否开具收款收据；</li> <li>(3) 是否定期核对记账，过账和送存银行的金额；</li> <li>(4) 是否定期编制银行存款余额调节表，其编制人是否与出纳保持职责分离；</li> <li>(5) 是否定期与顾客对账。</li> </ul>	

**销售与收款循环测试情况表**

单位名称：

测试人员：

日期：

复核人员：

日期：

程序号	测试情况	测试结论
1		
2		
3		
4		
5		



### 送货单与发票的核对记录

年度

单位名称：

单位：元

送货单编号	送货单内容					发票					备注	
	日期	品名	规格	数量	金额	日期	编号	1	2	3		4
核对说明： 1. 品名与送货单所列一致。 2. 规格与送货单所列一致。 3. 数量与送货单所列一致。 4. 所列发票经核准。						有关测试说明及结论：						

测试人员：

日期：

复核人员：

日期：

**购置与付款循环符合性测试程序表**

单位名称：

测试人员：

日期：

复核人员：

日期：

测试重点	常规测试程序
按常规程序测试。	<ol style="list-style-type: none"> <li>1 抽取购货合同（或其他凭证），对购货合同及请购单的下列内容进行核对：                             <ol style="list-style-type: none"> <li>(1) 货物名称，规格，型号，请购置；</li> <li>(2) 授权批准，批准采购量，采购限价；</li> <li>(3) 单价，合计金额等。</li> </ol> </li> <li>2 审核与所抽取购货合同有关的供应商发票，验收报告，入库单，付款结算凭证，记账凭证，并追查至相关的明细账与总账</li> <li>3 固定资产和在建工程内部控制的符合性测试：                             <ol style="list-style-type: none"> <li>(1) 抽查新增固定资产和在建工程项目有无预算，是否经过授权批准；</li> <li>(2) 抽查在建工程中付款是否均具有相应发票或其他原始凭证；</li> <li>(3) 抽查已完工在建工程转入的固定资产是否办理竣工验收和移交使用手续；</li> <li>(4) 抽查固定资产的折旧方法和折旧率是否符合规定，前后期是否一致；</li> <li>(5) 抽查固定资产的损毁，报废，清理是否经过技术鉴定和授权批准；</li> <li>(6) 抽查固定资产定期盘点制度是否得到遵循。</li> </ol> </li> <li>4 付款业务内部控制的符合性测试。抽取付款凭证，作如下检查：                             <ol style="list-style-type: none"> <li>(1) 检查是否实行费用预算控制，是否明确款项支付权限；</li> <li>(2) 编制付款凭证时，是否与订购合同，预（决）算计划，验收单和发票相核对；</li> <li>(3) 检查支付货款的付款凭证和银行存款日记账及有关明细账及总分类账的记录是否正确；</li> <li>(4) 核对检查计入有关明细账户的原始凭证，如订货单，验收单和发票相核对；</li> <li>(5) 款项支付凭证是否及时入账，货款支出与记账的职责是否分离。</li> </ol> </li> </ol>





### 仓储与存货循环测试程序表

单位名称：

测试人员：

日期：

复核人员：

日期：

测试重点	常规测试程序
按常规程序测试。	<p>1 仓储与存货业务循环相关的内部控制的测试：</p> <p>(1) 大额的存货采购是否签订购货合同，有无审批制度；</p> <p>(2) 存货的入库是否严格履行验收手续，对名称，规格，型号，数量，质量和价格等是否逐项核对，并及时入账；</p> <p>(3) 存货的发出手续是否按规定办理，是否及时登记仓库账并与会计记录核对；</p> <p>(4) 存货的采购，验收，保管，运输，付款等职责是否严格分离；</p> <p>(5) 存货的分检，堆放，仓储条件等是否良好；</p> <p>(6) 代保管，暂存物资的仓库记录是否单列，清晰可分；</p> <p>(7) 是否建立定期盘点制度，发生的盘盈，盘亏，损毁，报废是否及时按规定审批处理。</p> <p>2 产品销售成本计价是否符合财务会计制度的规定，是否发生重大变更；如果采用计划成本，定额成本，标准成本，计算产品销售成本所分配的各项成本差异和会计处理是否正确。</p>

## 企业内部会计控制系统

### 仓储与存货循环符合性测试工作底稿

单位名称：

测试人员：

日期：

复核人员：

日期：

程序号	查验过程记录
1	<p>仓储与存货业务循环相关的内部控制的测试：</p> <p>(2) 10万元以上存货采购是否签订购货合同，有无审批制度；</p> <p>(3) 存货的入库是否严格履行验收手续，对品名，规格，型号，数量，质量和价格等是否做到逐项核对，并及时入账；</p> <p>(4) 存货的发出手续是否按规定办理，及时登记仓库数量账，每月末同财务部存货明细账核对；</p> <p>(5) 存货采购，验收，保管，运输，付款等职责是否严格分离；</p> <p>(6) 存货的分检，堆放，仓储条件等是否良好；</p> <p>(7) 代保管，暂存物资业务是否很多发生，如发生此类业务，可以另行堆放，仓库记录单列；</p> <p>(8) 每月是否进行存货盘点，发生盘盈，盘亏，损毁，报废是否及时按规定审批处理。</p>
2	<p>产品销售成本结转方法是否采用加权平均法，前后各期一致。</p> <p>测试结论：</p>





现金和银行存款收入凭证内控测试记录表

××年度

单位名称：

单位：元

序号	日期	凭证编号	业务内容	收款方式		收入金额	核对							备注	
				现金	银行		1	2	3	4	5	6	7		
1															
2															
3															
50															
核对内容： 1 收款凭证与存入银行账户的解款单日期和金额。 2 收款凭证金额是否计入现金日记账，银行存款日记账。 3 银行收款凭证与银行对账单核对。 4 收款凭证与销售发票，收据核对。 5 收款凭证的对应科目与付款单位的户名是否一致。 6 收款凭证账务处理是否正确。 7 收款凭证与对应科目（如销售或应收账款）明细账的记录是否一致。						有关测试说明及结论：									

测试人员：

日期：

复核人员：

日期：

企业内部会计控制系统

**现金和银行存款支出凭证内控测试记录表**

× × 年度

单位名称：

单位：元

序 号	日 期	凭证 编号	业务内容	付出金额	核 对								备 注	
					1	2	3	4	5	6	7	8		
1														
2														
3														
有关测试说明及结论： 1 原始凭证付款是否具有核准人签名。 2 原始凭证是否为合法的发票或收据。 3 原始凭证的内容和金额与付款凭证摘要核对是否一致。 4 付款凭证的授权批准手续是否齐全。 5 付款凭证与计入现金，银行存款日记账金额是否一致。 6 付款凭证与银行对账单核对是否相符。 7 付款凭证与对应科目（应付账款）明细账的记录是否一致。 8 付款凭证账务处理是否正确。					有关测试说明及结论：									

测试人员：

日期：

复核人员：

日期：

第二篇 企业内部会计控制系统的诊断与评价

各业务循环控制评价

业务循环	设计情况			执行情况			内控严重缺陷或不合理之处的简述
	好	中	差	完全	部分	无	
销售与收款							
购置与付款							
生产循环以及工薪人事							
仓储与存货							
融资与投资							

调查人员：

日期：

复核人员：

日期：

### 三、企业内部会计控制系统的评价

对内部控制的初步评价是在对企业内部会计控制系统实施必要的诊断方法以后，总体了解内部控制的基础上进行的。评价的内容主要为：

(1) 内部控制的健全性。评价标准为：所有的控制目标是否已达到，各种制度是否符合内部控制的基本原则。

(2) 内部控制的有效性。评价标准为：是否存在影响内部控制有效运行的重要因素；管理人员的素质和经验是否胜任控制职能；控制目标能否实现。比如，各项业务是否经过授权批准，各项资产是否有妥善的保护措施等等。

(3) 内部控制的合理性。评价标准为：控制点的设置是否合理；有没有安排过多或不必要的控制点；在每个需要控制的地方是否都建立了控制环节；控制职能是否划分清楚；人员之间的分工和牵制是否恰当，既不能分工过细，又要相互牵制。

通过对内部控制的初步评价，可以发现内

控薄弱的环节和内部控制存在的重大缺陷，进而在下一步内部控制系统的设计中重点进行补充和完善。



## 第三篇

### 企业内部会计控制

### 系统的设计



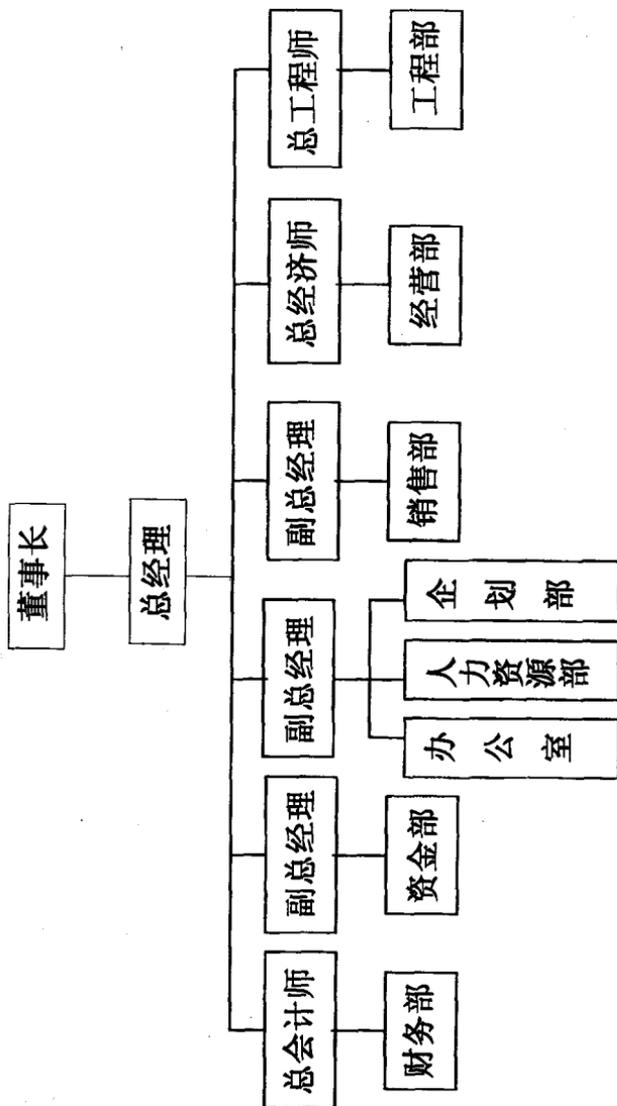
对企业内部会计控制系统的设计是一项具体而复杂的工作，其工作的重点是依据企业现有内部会计控制系统的调整、诊断所做出的评价而确定。我们以××物业公司为例来详细、直观地考察企业内部会计控制系统的设计内容。

××物业公司内部会计控制系统

## 第一节 组织机构控制系统设计

### 一、公司组织机构的设置

经董事会研究决定，公司组织结构图如下：



## 二、公司管理机构的职责分工

根据中华人民共和国公司法、公司章程的基本规定以及公司的组织机构设置，各主要管理职位和机构的职责分工如下：

### （一）董事会职责

1. 审议、通过公司的发展战略、规划、经营方针和年度计划。
2. 审议、通过公司内部的机构设置、调整职责划分。
3. 批准公司的年度预算方案、决算方案、利润分配方案和弥补亏损方案。
4. 通过公司的重要规章制度。
5. 讨论通过本公司章程的修改。
6. 决定聘用总经理、副总经理、总工程师、总会计师等高级职员，决定其报酬事项。
7. 讨论通过公司增加、减少注册资本方案。
8. 决定投资开发新项目，重要合同事项。
9. 其他应由董事会决定的重大事宜。

## （二）董事长职责

董事长是公司的法定代表人和重大经营事项的主要决策人。董事长具体职责如下：

1. 主持召开董事会议，并负责会议决议的贯彻落实。

2. 提名公司总经理和其他高级管理人员的聘用和解聘，并报董事会批准和备案。

3. 拟定公司内高层管理人员的报酬、待遇，并报董事会批准和备案。

4. 定期审阅公司的财务报表和其他重要报表，全盘控制全公司系统的财务状况。

5. 签署批准调入公司的各级管理人员。

6. 签署对外上报、印发的各种重要报表、文件和资料。

7. 处理其他由董事会授权的重大事项。

## （三）总经理职责

总理由董事会聘任，其工作对董事会负责，董事会闭会期间对董事长负责。其具体职责如下：

1. 组织制定公司年度经营实施计划和投

资方案，经董事会批准后，负责组织实施。

2. 组织指挥公司的日常经营管理工作，在董事长委托权限内，以法人代表的身份代表公司签署有关协议、合同、和约和处理有关事宜。

3. 全面执行和检查落实董事会所做出的有关经营班子的各项工作决定。

4. 负责召集和主持总经理办公会议，检查、督促和协调各部门工作进展。总经理办公会议参加人员为正副总经理、总经理助理、总会计师、办公室主任和其他各职能部门经理。总经理办公会议原则上半个月召集一次，会议纪要须以书面形式向董事长汇报。

5. 组织拟定公司内部管理机构设置方案和公司基本管理制度。

6. 聘任或解聘除应由董事会聘任或解聘以外的管理人员。

7. 根据生产和经营的需要，有权聘请专职或兼职法律、经营管理、技术方面的顾问，并决定其报酬。

8. 签署日常行政、业务文件。
9. 负责处理公司重大突发事件。
10. 由董事长授权处理的其他重要事项。

#### (四) 副总经理职责

副总经理对总经理负责，协助总经理抓好全面工作。

1. 熟悉和掌握公司情况，及时向总经理反映，提出建议和意见。
2. 负责所主管部门规范化管理的组织实施、检查及考核。
3. 协调所主管部门与其他部门的联系，协助总经理建立健全公司统一、高效的组织体系和工作体系。

#### (五) 财务部职责

财务部是公司资金的综合管理部门，日常工作对总会计师负责，具体职责如下：

1. 负责公司日常核算及会计、统计报表的汇编和上报。
2. 负责公司现有资产的管理工作。
3. 负责组织编制公司系统财务成本和利

润计划，财务预算，对公司利润完成情况进行检查、考核，按利润分配方案进行利润分配。

4. 对公司系统企业经济效果进行财务分析，给决策机构提供综合性财务分析报告。

5. 负责证券策划运作和外汇投资。

6. 负责公司系统资金的分配、使用、管理、结算、调剂，确保公司资金正常运作。

7. 企业增加的存货按照实际成本核算，企业领用或发出的存货采用个别计价法进行计价。

8. 根据合同规定，需要采购的存货，应由工程技术部根据计划提交采购单，交副总经理及总经理审批后，由工程技术部负责采购，采购权限的规定参照《企业组织核决权限》的规定。收到存货时，由工程技术部检查托收凭证及有关合同，会同仓储部门进行点验，确定无误后，填制验收凭证，通知财务部门付款。

9. 负责向公司内部和外部管理者提供其所需要的财务报告。

#### (六) 工程部职责

1. 负责新开发项目的市场调查及中长期规划、项目的可行性研究，向设计单位下达设计任务书。

2. 审核工程施工方案，安排工程进度计划，向施工单位下达工程任务书。

3. 负责工程施工过程中的工程质量监督，协助施工单位解决工程技术难题。

4. 负责与各有关部门的联系和协调，搞好工程配合。

5. 负责按国家施工验收规范和工程承包合同组织工程验收，负责工程施工技术档案的收集整理。

6. 负责工程项目的拆迁及补偿工作。

7. 负责材料采购，应作到：

(1) 建立供应厂商与价格记录。

(2) 做好市场行情调查及询价、比价、议价、订购作业。

(3) 对交料进度进行控制，做到既不误工期，又减少资金占用。

(4) 把好进料质量、数量关，发现异常及

时处理。

### (七) 经营部职责

1. 负责房屋拆迁安置补偿合同、工程设计合同、工程建设监理委托合同等的签订与管理。

2. 负责工程项目招标，选择项目的施工队伍，签订建设工程施工合同。

3. 审核工程预决算，严格控制工程预算开支，按工程承包合同提出支付工程款申请，报批后付款。

4. 根据工程设计变更通知和变更后的施工图，编制、审核工程预算的增加或减少。

### (八) 办公室职责

1. 负责公司本部的行政管理和日常事务，负责对部门经理以上人员的考勤管理；协助总经理搞好各部门之间的综合协调，加强对各项工作的督促和检查；建立并完善各项规章制度，促进公司各项工作的规范化管理。

2. 负责公司的公文、资料、信息和宣传报道工作，沟通内外联系，保证上情下达和下

情上报。

3. 负责公司来往电文的处理和文书档案的管理工作，负责对会议、文件决定的事项进行催办、查办和落实。

4. 加强对外联络，拓展公关业务，促进公司与社会各界的广泛合作和友好往来，树立良好的企业形象。

5. 负责公司的财产、劳保用品、印章、营业证照、合同书、书信、奖状等文件的处理与保管工作。

6. 负责出入公司的管理、警卫、勤务、公司安全维护、异常事项反应以及做好车辆管理。

7. 办理公司零星修缮，保障公司生产、经营和发展后勤供应。

8. 公司值日（夜）人员的排定和执行。

9. 负责按预算采购各部门所需办公用品及其保管和发放，对各部门物资材料的使用和管理进行监督。

（九）人力资源部职责

1. 组织拟定全公司的人员编制计划。
2. 定期组织对各级管理人员的考核、评议，向公司领导推荐优秀人才。
3. 负责落实执行公司的奖惩制度。
4. 负责办理人员任免、调薪、迁调、奖惩、离职、退休等各项事务。
5. 负责组织对员工的培训。

#### (十) 销售部职责

1. 销售目标及计划的拟订及达成情况的报告。
2. 待售房屋报价及受订处理。
3. 售房合同的签订、登记、执行、归档、查询及执行过程中合同变更的审批。
4. 登记已售房地产台账，包括坐落地段、楼盘编号、层号、座号、面积、价格及购房人名称（姓名）等项，提供有关售房统计资料。
5. 进行房地产市场调查，编写调查资料，及时反映房地产市场变化情况，必要时提出调价报告。
6. 收回售房款。采取分期收款销售方式

的，做好客户资信调查。

### 三、权责划分办法

(一) 本公司为明确划分各层人员的权责，加强管理，提高工作效率，特制定本办法。

(二) 本办法按本公司组织系统分为：董事长、总经理、副总经理、部门主管（主任）、承办员等五阶层，将所有应由各层人员负责的事项，分列于权责划分表（见附表1）中。

(三) 企业组织核决权限（见附表2）

## 第二节 计划与预算控制系统设计

### 一、经营目标及计划管理制度

(一) 制订目标及计划的依据

1. 国家近期内的经济、政治、法律、社会文化环境。

2. 董事会确定的公司企业发展规划、新项目开发规划、技术改造规划及其它规划等。

3. 国内外市场竞争环境，房地产市场前

景，评估项目投资风险。

4. 公司现状的全面、彻底的调查分析及上年度公司方针目标实施的遗留问题。

### (二) 年度经营目标及计划的编制程序

1. 由公司各主管副总经理提出下年度公司目标设想，总经理会议集体讨论，形成公司方针目标，于本年十一月底提交董事会批准。

2. 目标内容包括：开发项目、投资总额、工程质量、开发能力、科研技改、企业管理、技术经济指标、职工福利等。

3. 各业务部门根据股东会批准的公司经营方针和投资计划编制年度经营计划。

4. 由财务部对各专业计划分析汇总编制财务计划。

5. 财务部将初编计划报总经理，总经理组织经理级以上会议讨论补充。

6. 将修改后的经营计划报董事会批准。

(三) 年度经营计划的编制分工及完成时间表（见附表3）。

### (四) 年度计划范例

1. 投资计划表（见附表 4）。
2. 销售计划表（见附表 5）。
3. 管理费用计划表（见附表 6）
4. 财务费用计划表（见附表 7）。

## 二、每月行政支出预算

1. 每月的第五个工作日，各部门分别向总经理呈交下月的预计的行政费用清单，并列出具原因、有关的计算方法作为下月份的支出方案。

2. 总经理须详细审核有关的数据是否在合理的范围下申报，若由疑问或不符合规定的须向所属的部门主管了解或退回重新处理。

3. 在每月的第八个工作日，总经理须综合各部门预算方案向董事长汇报以待审批。

4. 部门支出预算表（见附表 8）。

## 三、计划与预算的控制与考核

1. 各部门要结合本部门的实际，保证公司每个目标值落实到个人，对目标和计划的执

行进行部门内的考核。

2. 在总经理主持下，各部门组织有关人员对公司方针目标实施情况每月进行一次诊断，在诊断前一周，向各分管经理及各部门发出书面通知（由办公室制定，总经理批准），由各部门自行检查对照，分析整改。

3. 公司经营目标考核会由总经理、副总经理、部门主管以及总经理指定的人员参加。诊断根据方针目标各量化指标逐项逐条检查执行进度和效果。先由部门主管汇报后，解答总经理及其他人员提出的问题，对于存在的薄弱环节，集体分析原因，研究对策措施，由办公室整理制定出整改措施计划，由总经理责成有关部门组织整改。

4. 根据目标值实现的情况，对每条目标值给予评价并考核，明确落实责任部门或责任人。评价分为甲、乙、丙三级。

甲级：按目标进度要求实施，且效果较好成绩显著。

乙级：基本按目标进度要求实施、效果一

般。

丙级：没有达到目标进度要求、效果较差且主要由主观努力不够所致。

5. 对方针目标进行诊断评价，对甲级目标视其难易、效果好坏等给予表彰奖励，列入年终评选的重要条件；对只达丙级目标的要追究责任，认真分析原因，帮助纠正，并根据实际情况给予经济惩罚。

6. 各部门的方针目标应按计划要求进行定期的检查诊断，对存在的问题按职能分解落实。

### **第三节 财务会计控制系统的设计**

#### **一、财务部岗位的设置及会计基础工作**

##### **(一) 财务部岗位设置**

1. 财务部设置主管、出纳、货币资金核算、购货与付款核算、成本费用核算、销售与收款核算、筹资与投资核算、固定资产核算、外币业务核算、总账报表、内部审计、有价证

券的保管人员、档案管理等工作岗位。

2. 财务部主管的任免，由总会计师提名报总经理批准；其他会计岗位会计人员配备，由财务部主管提名报总会计师批准。根据会计业务量大小，可以一人一岗或一人多岗。

3. 从事会计工作的人员，必须取得会计证。

4. 会计人员的工作岗位，除会计机构负责人外，每年轮换一次。

5. 出纳人员不得兼任稽核、会计档案保管和收入、支出、费用、债权债务账目的登记工作。

6. 董事长、总经理的直系亲属不得担任本公司会计机构负责人，会计机构负责人的直系亲属不得在本单位会计机构中担任出纳工作。

7. 内部审计人员由核算业务独立人员担任。

## (二) 会计基础工作

### 1. 核算依据：

各项交易的核算与控制遵照《会计法》、《企业会计准则》、《企业会计制度》、《会计基础工作规范》的规定要求进行交易的处理。

## 2. 原始记录管理及填报要求

(1) 公司的各项业务活动应当填制并保存原始记录，确保原始记录的真实、完整、清晰、及时。

(2) 公司征用土地需进行拆迁时，应作好以下记录：

①工程技术部对拆迁建筑物及附属物调查及丈量的情况进行记录。

②预算合同部以补偿对象为单位绘制拆迁建筑物的平面图，并注明该建筑物的结构、面积、坐落位置，附属物的名称及数量、补偿的标准及补偿金额，应安置人口及搬家补助费等，经办人及复核人均应签字。

(3) 根据上述资料编制拆迁补偿审批表，报部门主管及总经理审批，领款人签字后作为会计部门付款的依据。根据实际情况，拆迁补

偿审批表应每户一单，其内容应包括：被拆迁人名称、拆迁建筑物面积、结构、补偿标准及金额、附属物名称及补偿金额，补偿总金额，经办人、审批人、领款人签字。

(4) 工程技术部作好工程施工过程的原始记录。包括：工程进度、质量监督、工程变更、竣工验收等方面的原始记录。特别要对工程进度的测试情况和竣工验收情况进行详细的记录，以此作为支付工程款的依据。

(5) 销售部作好销售过程的原始记录。

- ①工程技术部根据竣工验收资料按楼层绘制平面图。
- ②销售部对已签订商品房购销合同和预交定金的客户要在平面图上进行登记，注明姓名或单位名称及已付的款项，表示此房已售出。
- ③销售部门应根据平面图记录的资料，每月统计已售房面积和未售面积，报财务部与实际入账数进行核对。

(6) 作好存货的收、发、存原始记录。包括验收单、领(收)料单、盘点记录等。

### 3. 实物资产盘点制度

#### (1) 盘点范围

- ① 存货盘点：系指开发产品、工程材料、低值易耗品、物料用品。
- ② 财务盘点：系指现金、银行存款、票据、有价证券、重要契约。
- ③ 财产盘点：系指固定资产及已在费用列报，在辅助账中登记管理的各项资产。

#### (2) 盘点方式

- ① 存货：由工程技术部同财务部门于每月末，实施全面清点一次。
- ② 财务：由财务部内审人员于每月末全面清点一次。
- ③ 财产：由经管部门会同财务部门于年终，实施全面总清点一次。

#### (3) 人员的指派与职责

- ① 总盘人：由总经理担任，督导盘点

工作的进行及异常事项的裁决。

②主盘人：由各部门主管担任，负责实际盘点工作的推动及实施。

③监点人：由财务部内审人员担任，负责盘点监督。

④盘点人：由各部门主管指派，负责点计数量。

⑤会点人：由财务部门指派（人员不足时，间接部门支援），负责会点并记录，与盘点人共同核实数据。

#### (4) 盘点前准备事项

##### ① 盘点编组

由财务部门主管于每次盘点前，事先依盘点种类、项目编排“盘点人员编组表”，呈总经理核定后，公布实施。

②经管部门将应行盘点的财务及盘点用具，预先准备妥当；所需盘点表格，由财务部门准备。

a. 存货的堆置，应力求整齐、集

中、分类，并置标示牌。

- b. 现金、有价证券及重要契约等，应按类别整理并列清单。
- c. 各项财产卡依编号顺序，事先准备妥当，以备盘点。
- d. 各项财务账册应于盘点前登记完毕，如因特殊原因，无法完成时，应由财务部门将尚未入账的有关单据如缴库单、领料单、退料单、交运单、收料单等编制“结存调整表”一式两联，将账面数调整为正确的账面结存数后，第二联财务部门自存，第一联送经管部门。

③盘点期间已收到料而未办妥入账手续的原、物料，应另行分别存放，并予以标示。

#### (5) 年终全面盘点

- ①财务部门应于总经理批准盘点后，签发盘点通知，并负责召集各部门

负责人召开盘点协调会，拟订盘点计划表，通知各有关部门，限期办理盘点工作。

②盘点期间除紧急用料外，暂停收发料。

③盘点应尽量采用精确的计量器，避免用主观的目测方式。

④盘点物品时，盘点人均应依据盘点人实际盘点数，详实记录于“盘点统计表”，并每小段应核对一次，无误者于该表上互相签名确认后，将该表编列同一流水号码，各自存一联，备日后查核，若有出入者，必需再重点；盘点完毕，盘点人应将“盘点统计表”汇总编制“盘存表”一式两联，第一联由经管部门自存，第二联送财务部门，供核算盘点盈亏金额。

(6) 不定期抽点

①由内审人员随时抽点。可由内审人

员填具“财务抽点通知单”于呈报总会计师核准后办理。

- ②盘点日期及项目，以不预先通知经管部门为原则。
- ③盘点时应由财务部门利用“结存调整表”将账面数先行调整至盘点时确实账面结存数，再行盘点。
- ④不定期抽点，应填列“盘存表”。

#### (7) 盘点报告

- ①财务部门应依“盘存表”编制“盘点盈亏报告表”一式三联，送经管部门填列差异原因的说明及对策后，送回财务部门汇总转呈总经理签核，第一联送经管部门，第三联转送总经理室，第二联财务部门自存作为账项调整的依据。
- ②不定期抽点，应于盘点后一星期内将“盘点盈亏报告表”呈报总经理核示。年终盘点，应由财务部门于盘点后二星期内将“盘点盈亏报告

表”呈报总会计师、总经理核示。

(8) 注意事项

- ①所有参加盘点工作的盘点人员，对于本身的工作职责及应行准备事项，必须深入了解。
- ②盘点人员须依时间提早到达指定的工作地点向主盘人报到，接受工作安排。如有特殊情况应事先报告。
- ③所有盘点都以静态盘点为原则，因此盘点开始后应停止财物的进出及移动。
- ④盘点使用的单据、报表内所有栏目若有修改处，均须经盘点人员签认始能生效，否则应查究其责。
- ⑤所有盘点数据必须以实际清点、磅秤或换算的确实资料为据，不得以猜想数据、伪造数据记录之。

(9) 赔偿处理

资产管理人、保管人员有下列情况者，应送总经理议处或赔偿相同的金额：

- ①对所保管的财物有盗卖、掉换或化公为私等营私舞弊者。
- ②对所保管的财物未经报批而擅自转移、借出或损坏不报告者。
- ③未尽保管责任或由于过失致使财物被窃、损失或盘亏者。

## 二、交易的处理与控制

### (一) 货币资金的管理

#### \* 现金的管理制度

#### 1. 现金开支范围：

- (1) 职工工资、津贴、奖金；
- (2) 个人劳务报酬；
- (3) 出差人员必须携带的差旅费；
- (4) 1000 元以下的零星支出；
- (5) 向个人采购农副产品。

2. 零用现金由出纳保管，其他任何人不得兼管现金。

3. 各部门因工作需要领用零用现金作各项零碎支出时，如停车费、购置零星的办公用

品及小额的出差预支时，应现按要求清楚填写零用现金申请表，现金申请表须由部门主管签批，再由总会计师审批，申请人填写零用现金领用表（见附表 9），经财务主管、总会计师审批后，出纳部才可据此支付款项，并在原始单证上加盖“现金付讫”戳记。

4. 零用现金发放后，须填写零用金报销单（见附表 10），连同所有支出凭证、发票单据或其他有效证明结算报销，余额须全数缴回公司，财务部每周四集中报销。

5. 出纳对零用现金领用单及报销单据要严格检查，对不符合公司规定的退回或拒绝报销。

6. 对公司财务部核定库存现金限额为 2000 元，超出部分应及时存入银行，若须补给时，出纳员须向会计部申请及按要求填写支出票据，依照支票付款手续，领取现金。

7. 收入现金应当日存入银行，特殊情况下（如银行下班），最迟于第二日上午存入银行。不得从收入款中坐支现金。

8. 出纳须将所有零用现金的往来入现金日记账，不准白条抵库。每周一向总会计师呈报零用现金收支表（见附表 11）及零用现金盘点报告。总会计师须审核所有零用金往来及进行抽样检查单据。

9. 每日营业终了，出纳员应结出库存现金余额，并与库存现金核对相符。发生长短款应及时向总会计师报告，并暂时挂账，待查明原因后处理。个人责任造成的短款，由出纳员赔偿。

10. 每次下班时，出纳员应将现金封存并加盖个人印章，存入保险柜。违反此规定或超过限额存放现金发生损失时，由出纳员赔偿。

11. 出纳员到银行存放或提取现金时，应注意安全，存取金额达到万元以上时，须报总会计师安排人员陪同。

#### \* 银行存款的管理制度

1. 遵守账户管理及结算纪律。公司只能在一个银行开立基本账户支取现金，其他银行账户不得支取现金。不得出租出借账户，不得

签发空头支票、远期支票，不得套取银行信用。

2. 银行支票、汇款委托书、承兑汇票等票据由出纳员负责保管。对需签发支票的业务事项，财务部于每月 15 日、30 日集中办理。会计部填写付款票据，并经总会计师核对，总会计师须在每次发放支票前三个工作日将所有已审核的支出票据及有关发票分别向总经理、董事长呈送该次支出总表（见附表 12）。

3. 经审批及同意后，总会计师方可将已审批的票据交出纳准备支票，出纳员要登记“支票领用登记簿”备查，填写支票，各种银行票据要妥善安全保管，若有遗失要立即采取挂失等办法妥善处理，并追究经办人的责任。

4. 支票办理完毕后，要将支票存根连同发票一并制证入账。支票存根各项目要填写齐全。发票要有经办人签名，由部门经理签署意见（或物资入库手续），总会计师签字核准，授权人审批。

5. 出纳员要分户准确记录银行存款日记。

账，各银行账户月末要由会计员编制“银行存款余额调节表”，出纳员要积极配合编制工作。如发现异常未达账项，应向总会计师报告。

6. 不得将空白支票带出公司。

7. 公司在银行预留的印鉴，要分别保管。

8. 不得为外单位或个人提供银行借款担保或其他经济担保。

9. 出纳部须通知所有的收款单位本公司的发放支票日期。在发放支票时，出纳须安排收款单位签收及填妥及保存所有发放记录。若有未领取的支票，须交总会计师保管。

10. 使用票据要按编号顺序使用，不得隔号、少联、作废时加盖作废章全联保管。

#### \* 资金的调动管理

1. 总会计师应预计每月的现金流量，须申请及报总经理做出适当的资金调动安排。

2. 若公司现有数额不足应付支票款额，总会计师须按要求填写资金申请表，报总经理申请资金调动，总经理及董事长签批后才可进行资金的调动。

## (二) 采购及付款的管理

### \* 购货的管理

1. 为加强对公司资金的监管，各部门主管须严格控制所属部门的支出，确保支出在预算的范围内。各部门主管严格执行及遵照所呈交的预算方案作该月的支出指标，除有特殊原因，否则不得任意扩大费用开支及超越指标。

2. 部门因工作需要购买或添置用品时，须提出申请，填写“购置申请表”（见附表13），经部门主管及总会计师审阅，按正确的级别审批，参照企业组织核决权限。

3. 当各部门收到发票，须向财务部呈交该发票及相关的请购单作核准及准备付款。货物到达时，应进行验收，填写验收凭证。

4. 财务部应对请购单、发票及验收凭证进行审核后付款，并进行编号。

5. 所有应付账票据须经会计人员按照要求详细填写，由总会计师核对后方可入账。

### \* 开发成本管理

1. 严格根据经董事会批准的年度投资计

划安排工程投资支出。因工期提前、工程变更等原因需要增加（减少）计划年度投资支出时，应提前编制追加（追减）计划，报董事会批准。

2. 所有经济合同（包括建设工程施工合同、工程建设监理委托合同、商品房购销合同、工程设计合同、房屋租赁合同等）均需向总会计师提供副本或复印件一份，作为其签批付款凭证的依据之一。

3. 总会计师必须按预算（计划）签批付款凭证，并对经手签批的各项支出设置台账进行登记，以便控制执行进度、检查是否超过预算（计划）。

4. 采用出包方式的开发工程，应采用公开招标发包，择优选择施工单位，严禁暗箱操作。

5. 按国家规定与中标单位（以下简称乙方）签订建设工程施工合同，应明确工程价款金额和承包方式。合约签订后，将正本一份交财务部编号登记后保管，并按规定贴印花。

6. 工程款预付。应按建设工程施工合同协议条款（以下简称协议条款）约定的时间和数额，向乙方预付工程款，并于开工后按协议条款约定的时间和比例逐次扣回。任何人无权随意决定向施工企业预付工程款。

7. 工程款支付。对乙方提交的已完工程量报告，由工程部会同乙方进行核实确认，根据协议条款约定的时间、方式和确认的工程量，按构成合同价款相应项目的单价和取费标准计算工程价款，填制请领单，由总工程师、总经理审批后，交财务部支付工程款。

8. 裙楼装修项目的各项支出，严格按照合同条款及每月由合同结算部填报统计表支付，由监管工程师根据工程进度、质量及和约条款各项签署审核意见并准备验收报告，经总工程师审批及总经理批准后才可交财务部支付。

9. 财务部须审核有关报告、合约条款及审批意见后支付款项。财务部须按照支票付款法则进行付款。

10. 材料设备供应。根据协议条款需由我方供应的材料设备，由工程部按协议条款约定的材料设备清单进行采购，填制购置单，按规定审批后，连同发票等凭证交财务部报销。对采购成本超出清单约定价款的价差，应说明超支原因。

11. 工程部应按协议条款约定的时间、地点，向乙方提供材料设备及其产品合格证明，并取得乙方收据，交财务部进行核算。

12. 竣工结算。工程竣工，乙方应按国家有关规定提供完整的竣工资料和竣工验收报告、竣工图，工程部应及时组织有关部门验收。竣工报告批准后，工程部根据协议条款约定的工程价款和施工过程中工程变更预算价款，与乙方对账，扣除已支付工程款（含材料设备款）后的余额，填制请领单，按规定审批后，连同乙方提供的发票等凭证，交财务部门办理竣工结算。

13. 乙方应按国家有关规定和协议条款约定对工程进行保修并支付保修金。为保证乙方

履约，我方应按合同价款一定比率，于工程竣工结算时，在工程款内预留保修金。

14. 间接开发费用按董事会批准的年度计划控制支出。

#### 15. 开发成本的核算

(1) 开发产品成本包括土地征用及拆迁补偿费、前期工程费、建筑安装工程费、基础设施建设费、公共配套设施费、开发间接费。

(2) 以每一单位工程为成本核算对象，对开发成本进行明细核算。发生的土地征用及拆迁补偿费、前期工程费、基础设施费和建筑安装工程费等属于直接费用，直接计入“开发成本”（生产成本－基本生产成本）科目有关成本核算对象的成本项目中；应由开发产品成本负担的间接费用，应先在“开发间接费用”（制造费用）科目进行归集，期末按一定分配标准分配计入有关的开发产品成本。

(3) 已经开发完成并验收合格的土地、房屋、配套设施等，应及时进行成本结转。成本结转采用实际成本法。

(4) 根据权责发生制和收入与成本费用配比原则，为开发房地产而借入的资金所发生的利息等借款费用，在开发产品完工之前，计入开发成本。开发产品完工之后发生的利息等借款费用，计入财务费用。

\* 存货的管理

1. 公司的存货包括：临时出租房屋、周转房、待售（租）房屋、工程材料、低值易耗品、物料用品。财务部门应按类建立明细账，各保管部门应按存货品种、规格建立数量、金额三级明细账。

2. 企业增加的存货按照实际成本核算，企业领用或发出的存货采用个别计价法进行计价。

3. 根据合同规定，需要采购的存货，应由工程技术部门根据计划提交采购单，交副总经理及总经理审批后，由工程技术部门负责采购，采购权限的规定参照《企业组织核决权限》的规定。收到存货时，由工程技术部检查托收凭证及有关合同，会同仓储部门进行点

验，确定无误后，填制验收凭证，通知财务部门付款。

4. 周转材料、低值易耗品于领用时采用一次摊销法摊销，并建立辅助账进行管理。对出租房屋和周转房按使用年限采用直线法摊销。

5. 有关部门领用存货时，应事先得到批准，并填制领料单，仓储部门每月应按部门、品种对领料单进行汇总，报财务部门进行账务处理。

6. 销售已开发的房屋时，由销售部门填制销售日报表，连同售房款交财务部。如发生销售退回，由销售部报总经理批准，填制红字销售日报表报财务部。对未售（租）出的房屋，由销售部每月填报情况调查表，将未售（租）出的房屋的编号、位置、面积、朝向、需维修情况填于调查表中，送交工程技术部和财务部备案。

#### \* 期间费用管理

1. 本公司的期间费用包括管理费用、销

售费用和财务费用。期间费用按权责发生制原则进行核算，并全部计入本期损益。

2. 期间费用通过编制预算进行管理控制，各部门必须在月末以前编制下月份的期间费用开支预算，预算编制时间及办法参见预算“每月行政支出预算管理”条款。

3. 管理费用、销售费用实际发生时，在预算范围内各部按照各自的权限逐级审批。财务部门在受理时还需按《会计法》及现行财务、会计制度作最后审核，对不真实、不合法的业务事项有权拒绝受理。

4. 财务费用是指按规定不应计入开发成本和固定资产价值的利息、手续费及汇兑损益等。对未支付的利息要按期据实预提。

### 5. 重点费用开支项目和管理

#### (1) 出差开支标准及报销审批

##### ①住宿：

公司部门副经理以上人员，平均每天不能超过 120 元，业务主办不能超过 80 元，业务员不能超过 60

元。高层领导因工作需要住宿费超过 120 元标准的，经董事长批准后可予报销。

② 出差补助：

按出差起止时间每天伙食补助 30 元。如参加会议时，其餐费已计入会议费者，不得领取伙食补助。

③ 市内短途交通费：

控制在人均每天 30 元以内，凭票据报销。

④ 其他杂费：

如存包裹费、电话费，杂项费用控制在人均每天 10 元内，凭单据报销。

⑤ 车船票：

按出差规定的往返地点、里程，凭票据核准报销。

⑥ 根据出差人员事先整理好的报销单据，先由会计人员对单据全面审核，同时按出差天数填上住勤补

贴，然后由部门经理签字后，报主管副总经理及董事长批准方能报销。

⑦出差坐飞机，需由总经理批准，连续三个月亏损单位人员出差，一律不准乘坐飞机（特殊情况报董事长批准）。

## (2) 业务招待费标准及审批

①公司的业务招待费总额应控制在国家规定的限额以内，当年无经营收入时，按房地产开发成本总额的60%折合为预计的经营收入，按国家规定限额控制开支，暂列“待摊费用”，待实现经营收入时转入“管理费用”。

②外来客人的招待由办公室统一安排并负责结算。

③属控制总额以内的业务招待费，报销单据必须有税务部门的正式发票，数字分明，先由经手人签名，

注明用途，部门经理加签证实，然后由总会计师审批，方能付款报销。

④超过控制总额的业务招待费，一般不予开支，如有特殊情况，应由办公室编制预算，经董事长批准后，按规定程序审批报销。

### (3) 日常零星费用开支标准及审批

按《企业组织核决权限表》及现金的管理规定执行。

### (三) 销售与收款的管理

#### \* 营业收入的管理

1. 本公司主营业务收入包括：商品房销售及结算收入、土地开发转让收入、配套设施销售收入、出租房租金收入、物业管理收入。其他业务收入包括工程材料转让收入等。

2. 销售部开发产品的市场预测，销售渠道预测，销售量预测，销售价格分析，编制销售计划。

3. 开发产品的日常管理。

(1) 对所有的销售业务建立合同制度。

(2) 根据房地产市场情况确定商品房最优存量，并建立对赊销、分期收款对象信用程度的调查分析制度。

(3) 商品售出后发生退回的，应说明退回原因，并报总经理审批，总会计师签字，并取得对方收款凭证后办理退款。

(4) 销售部门非经授权不得擅自改变销售价格，调整售房价格、销售折让和现金折扣均需经总经理审批。

4. 销售收入实现的标准：

(1) 一般情况下，公司开发的土地、商品房在移交后，将发票账单提交买方并已收取价款或买方已承诺付款时，确认为销售收入的实现。

(2) 以赊销或分期收款方式销售的开发产品，以本期收到的价款或合同约定的本期应收价款，确认为销售收入的实现。

(3) 出租房屋，按合同、协议约定的承租方付租日期应付的租金，确认为销售收入的实

现。

(4) 销售合同如存在重大不确定因素，应在这些不确定因素消失后确认收入。

(5) 确认收入时，还应考虑价款收回的可能性，估计价款不能收回的，不确认收入；已经收回部分价款的，只将收回的部分确认为收入。

5. 财务部填写现金收入票据，对销售发票事先编号，审核销售合同及其它单据后登记入账。财务部每月填写现金收入总表（见附表14），由财务部主管审核，总会计师审阅后，向总经理呈报。

6. 财务部每月向顾客寄送对账单。

\* 应收账款的管理

(1) 财务部应及时登记每笔往来款项，准确反映其形成、回收及增减变化情况，并于每月末依据账簿纪录填制“应收款项明细表”，详细列明债务人名称、月初余额、本月增减发生额、月末余欠款项等，报总经理。

(2) 应收款项的回收原则是“谁经办，谁

收回”。

(3) 对申请分期付款的客户，销售部门应对其进行资信调查，报经主管、副总经理批准后，方能签订分期收款销售合同。

(4) 采取分期收款销售方式的，应根据销售合同规定的收款日期及金额，及时督促客户付款。发现客户恶意拖欠，应及时报告主管销售副总经理。

(5) 填制并寄送对账单，与客户建立往来款项的定期核对制度，发现不符，应及时查明原因，并做出处理。

(6) 每月终了对往来款项进行全面清理，对应收款项按其账龄长短逐项进行分析，对账龄较长的应收款项，应明确催收措施及有关人员责任。

- ①对逾期两个月未收回，亦未按公司规定办理销货退回的“问题账款”，财务部应于2日内据实填妥“问题账款报告书”，并附有关证据、资料等依序呈请有关主管人员查证并签

注处理意见。

- ②根据实际情况，公司可专设处理“问题账款”小组或临时成立清欠小组，对逾期账款进行催收及追讨。

## 7. 建立坏账准备金管理制度

(1) 坏账准备的提取：每年年终，对应收款项逐项分析其可收回性，根据公司以往的经验 and 债务人实际支付能力，合理估计坏账损失，预提坏账准备金。

(2) 坏账损失的确认标准。

符合下列情况之一的应收款项确认为坏账：

①逾期三年以上的应收款项。

②债务人破产或死亡，以其破产财产或遗产仍不能清偿的部分。

③其他确实无法收回的款项。

(3) 坏账损失的审批：处理坏账应先由经办人写出处理坏账申请，内容包括坏账发生的时间、原因、催收过程及结果、有关人员的责任等项。报董事长核准，并报税务部门批准

后，确认为坏账损失，按备抵法做出账务处理。

#### 8. 应收票据的管理

(1) 原则上只接受银行承兑汇票，特殊情况下报总会计师批准，方可接受商业承兑汇票。

(2) 设立辅助账登记应收票据的出票人、付款人、出票日期、出票金额、到期日期及收款或贴现情况等事项。

(3) 严格应收票据贴现的报批程序和贴现手续，并做好相应的账务处理。

#### (四) 固定资产的管理

1. 本制度所称固定资产，包括房屋及建筑物、机械设备、运输设备、仪器仪表、办公通讯设备、工具器具等。

2. 固定资产按下列类别，由各部门负责管理，其管理及保养细则由各部门自行制定。

(1) 房屋及建筑物、运输设备、办公及通讯设备由办公室负责管理。

(2) 机械设备、仪器仪表视实际需要归由

性质相关部门管理。

(3) 工具器具由资材仓库负责管理。

3. 固定资产取得后，由管理部门会同会计部门依其类别及会计科目统驭关系，予以分类编号并粘贴样签。

4. 经管人员变动时，应将固定资产详列清册办理移交。

5. 固定资产管理部门应会同会计部门每年盘点一次。另应于每季对每一类固定资产至少抽点十项。盘点后应填制“盘存单”一式三份，注明盈亏原因，一份管理部门自存，另外两份呈报总经理核决后一份送会计部门，一份留总经理室备查。管理部门对于盘盈或盘亏除应专案叙明原因呈核外，并应依增置或减损的规定办理手续。

6. 固定资产的购置、建造、修缮应编制预算，报部门经理签署意见，总会计师审核，总经理批准后办理。

7. 新增固定资产，使用（管理）部门应立即填写“固定资产增加单”一式三联，经管理

部门签章后，送会计部门填注购置金额、耐用年限、月折旧额，第一联送管理部门转入“固定资产登记卡”，第二联由会计部门自存转入“固定资产明细账”，第三联送使用部门留存。会计部门应每月与管理部门核对“固定资产登记卡”的记载事项，如有缺漏事项应及时通知补正。

8. 房屋及建筑物等不动产取得所有权后，由办公室统一办理产权登记，变更时亦同。

9. 固定资产应按规定办理保险。

10. 固定资产在公司内部相互拨转时，应由调出部门填写“固定资产转移单”一式四联，会同管理部门签章后，送调入部门签认，第一联送管理部门，第二联送会计部门，第三联送调入部门，第四联留调出部门。

11. 固定资产折旧采用直线法，净残值率为5%，各类固定资产折旧年限如下：

房屋及建筑物	20 - 50 年
通用设备	5 - 15 年
专用设备	5 - 15 年

运输工具

6-12年

12. 固定资产计价, 按财政部《企业会计制度》规定执行。

### (五) 筹资与投资的管理

#### \* 筹资的管理

1. 借款、发行债券或股票均要由董事会授权批准, 借款利率超过同期银行利率的, 报董事会批准后方可筹集。

2. 申请发行债券时, 应履行审批手续, 向有关政府管理机关递交相关文件。

3. 签订借款合同或协议、债券契约、承销或包销协议等相关法律文件, 并由财务部专人保管。

4. 筹资业务的会计记录与授权和执行等方面明确分工; 筹资业务明细账与总账的登记职务分离, 且定期核对。

5. 证券由外部机构保存, 需定期同外部机构核对。

#### \* 资本金的管理

1. 资本金是企业在工商行政管理部门登

记的注册资金，在出资全部到位后，即企业的实收资本总额。

2. 企业筹集资本金可以吸收货币资金，也可以按照国家规定吸收实物资产或无形资产等形式的投资。但不得吸收已设立有担保物权的出资，不得吸收投资者租赁资产的出资。

3. 公司筹集的资本金必须聘请中国注册会计师验资，出具验资报告。公司要根据验资报告发给投资者出资证明书。

企业筹集的资本金，在生产经营期间，投资者除依法转让外，不得以任何方式抽走。

投资者按照投资比例和合同章程的规定，分享企业利润和分担亏损。

#### \* 资本公积金的管理

1. 资本公积金是企业所有者权益的一部分，是资本的一种储备形式，可以按照法定程序转化为资本金。其来源：

(1) 投资人实际出资额超出资本金的差额。

(2) 法定资产重估增值。

- (3) 资本汇率折算差额。
- (4) 接受捐赠的资产。
- (5) 国家规定的其他计入项目。

\* 投资的管理

1. 利用公司暂时闲置资金购入持有期不准备超过一年的债券、股票等投资为短期投资；为控制或影响被投资企业的生产经营、会计政策，以期取得长期经济利益而进行的，期限在一年以上的投资为长期投资。

2. 对外投资经办部门为公司财务部。投资权限设定为：

(1) 购买已上市流通的国债，财务部可自行决定；

(2) 购买已上市流通的地方政府债券、公司债券，财务部提出投资方案报总经理批准；

(3) 购买股票，由总经理签署意见，报董事长批准；卖出股票，在董事长授权的价格、股数范围内操作；

(4) 有价证券以外的其他投资，须成立专门机构进行可行性研究，提出可行性研究报

告，总经理签署意见后报董事长批准。需报政府审批的项目，还要指定专人负责立项审批。

3. 年终由财务部负责对外投资的评价考核。应考核对外投资是否取得预期收益，分析差异原因，评价被投资企业未来盈利能力、持续经营能力，提出继续或收回投资的意见。

4. 公司的对外投资，应以投资时实际支付的价款或评估确认的金额计价。

5. 纸质有价证券由出纳员视同现金存放于保险柜内保管，并每日进行账实核对；股票投资由会计设置辅助账，分户逐笔登记每只股票的购入、卖出、结存股数及购入、卖出价格；股票账户存款的增减变动情况，并于每月末与证券公司对账。

6. 总会计师不定期检查有价证券的保管和账簿记录。任何人不得私自将股票卖出补进获取差价收入。一经发现，除收缴非法收入外，给予双倍罚款，直至除名。

7. 股权投资核算方法：

对被投资单位拥有实际控制权的，采用权

益法核算；其他股权投资采用成本法核算。

8. 投资业务的会计记录与授权、执行与保管等方面明确职责分工；内审人员或其他不参与投资业务的人员定期盘点证券投资资产；投资明细账与总账的登记职务分离。

#### (六) 外币业务核算管理

1. 公司以人民币为记账本位币。公司的外币业务是指以人民币以外的货币进行的款项收付、往来结算和计价等业务。

2. 发生外币业务时，应当将有关外币金额折合为人民币金额记账。折合人民币的汇率为当月一日的国家外汇牌价。

3. 外币现金、外币银行存款、债权、债务等各种外币账户，除按人民币登记外，应同时登记外币币种与金额。

4. 月份终了，应当将外币账户的余额，按照月末的国家外汇牌价折合为人民币金额。按照月末国家外汇牌价折合的人民币金额与账面人民币金额的差额，作为汇兑损益计入当期财务费用。

### (七) 利润与利润分配的管理

1. 公司利润总额包括营业利润、投资净利润和营业外收支净额。

(1) 营业利润为营业收入减去营业税金、营业成本、管理费用、销售费用和财务费用后的余额。

(2) 为开发房地产而借入的资金所发生的利息等借款费用，在开发产品完工之前，计入开发成本；开发产品完工之后，计入财务费用。

(3) 投资净利润是指对外投资收益减去投资损失后的余额。

2. 营业外收入和营业外支出是指与企业生产经营无直接关系的各项收入和支出。

3. 公司发生的年度亏损，可以在五年内延续弥补。五年不足弥补的，用税后利润或盈余公积金弥补。

4. 公司交纳所得税后的利润，除国家另有规定外，按照下列顺序分配：

(1) 弥补以前年度亏损。

(2) 按税后利润扣除弥补亏损后的余额的 10% 提取法定盈余公积金、5% 提取法定公益金。

(3) 按董事会批准的比例提取任意公积金。

(4) 向投资者分配利润。公司以前年度未分配的利润，可以并入本年度向投资者分配。

5. 公司当年无利润时，不得分配利润，中期不预分利润。董事会决议向投资者预分利润时，必须符合国家政策规定并报有关部门批准。

6. 盈余公积金可用于弥补亏损或用于转增资本金，但转增资本金后，公司的法定盈余公积金不得低于注册资金的 25%。

7. 公益金主要用于公司的职工集体福利支出。

#### (八) 财务报告

1. 公司财务报告包括资产负债表、利润表、现金流量表、会计报表附注。

2. 公司按中国的有关会计制度、财务制

度及会计准则编制会计报表。如有其他需要，可按国际会计准则进行调整。

3. 会计报表编制完成后，应由总会计师复核，公司董事长、总经理、总会计师及报表编制人应分别在报表上签字并盖章。

4. 会计报表附注应包括对公司基本情况、会计政策、税项、报表重要项目、期后事项及或有事项的说明。

5. 财务报告要真实地反映本公司的财务状况和经营成果，董事长应当保证财务报告真实、完整。

6. 年终会计报表应当于报告完成后聘请中国注册会计师进行审计。未经审计的会计报告不得对外报送。

#### (九) 财务分析管理

1. 本规定适用于公司本部及下属独立核算单位。

2. 各项指标数值的计算填列。

(1) 各指标的计算口径和格式按企业财务制度进行。

(2) 内部分析表中的计划数指经董事会批准的各项计划数。

(3) 投资收益率指标只限于年度分析填列。

### 3. 生产经营状况分析

从工程量、质量及销售等方面对公司本期的开发经营活动作一简单评价，并与上年同期水平作一对比说明。对销售价格的变化要做出重点分析。

### 4. 成本费用分析

(1) 可比工程量的原材料消耗与上期对比增减变化情况，对变化原因做出分析说明。

(2) 管理费用与销售费用的增减变化情况（与上期对比）并分析变化的原因，对业务招待费、销售佣金单列分析。

(3) 以本期各工程项目为对象，分析其销售毛利，并根据具体情况分析降低工程单位成本的可行途径。

### 5. 利润分析

(1) 分析主要项目利润占利润总额的比

例。

(2) 对各项投资收益及其他营业收益做出说明。

(3) 分析利润完成情况及其原因。

## 6. 资金的筹集与运用状况分析

### (1) 存货分析

①分析产销平衡情况。

②分析存货积压的形成原因。

### (2) 应收款项分析

①分析金额较大的应收账款形成原因及处理情况，包括催收或诉讼的进度情况。

②本期未收回货款收入占总销售收入的比例，如比例较大应说明原因。

③应收款项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等，对于借给外单位和其他用途而挂应收款科目的款项应单独列出并做出说明。

④季度、年度分析应对应收账款进行账龄分析，予以分类说明。

## 7. 负债分析

(1) 根据负债比率、流动比率及速动比率分析企业的偿债能力及财务风险的大小。

(2) 分析本期增加的借款的去向。

(3) 季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，以作为调整借款渠道和计划的依据。

## 8. 其他事项分析

(1) 对发生重大变化的有关资产和负债项目做出分析说明（如长期投资等）。

(2) 对数额较大的待摊费用、递延资产、预提费用余额作出分析。

(3) 对其他影响企业效益和财务状况较大的项目和重大事件做出分析说明。

9. 通过分析，对所存在的问题提出解决措施和途径，包括：

(1) 根据分析，结合具体情况，对企业生

产、经营提出合理化建议。

(2) 对现行财务管理制度提出建议。

(3) 总结前期工作中的成功经验。

10. 财务分析应有公司法人代表、总会计师和填表人签名，并在第一页表的右上角加盖单位公章。

11. 财务分析应按财务制度规定的时间内报出。

各项财务指标说明（以年报为例）

(1) 应收账款周转天数 = 应收账款平均占用额  $\times$  360 / 本年销售收入（或营业收入）

(2) 流动资金周转天数 = 全部流动资金平均占用额  $\times$  360 / 本年销售收入（或营业收入）

(3) 存货周转天数 = 存货平均占用额  $\times$  360 / 本年销售收入（或营业收入）

(4) 销售利润率 = 销售利润（或营业利润） / 本年销售收入（或营业收入）  $\times$  100 %

(5) 产品销售率 = 本年产品销售收入 /  $\Sigma$  各产品产量  $\times$  销售单价  $\times$  100 %

(6) 负债比率 = 负债总额 / 资产总额  $\times$

100%

(7) 投资收益率 = 税后利润/实收资本 ×

100%

以上各项指标的平均占用额，指该指标的年初数与年末数的平均数。

月度财务分析则将上述公式中的 360 改为 30，销售收入以月度销售额计算，各项指标的平均占用额则指该指标的月初数与月末数的平均数。

#### (十) 内部审计制度

1. 内审人员执行任务时，可随时向有关部门详尽查询，并调阅账册、表格及有关资料，必要时可请其出具书面说明。

2. 审计事项如涉及其他部门时，应会同各该有关部门办理，且应做出会同报告。如遇意见不一致时，须单独提出，与书面报告一并呈核。

3. 对预算执行情况审计，应包括以下内容：

(1) 审计确认的经营收入占预算任务的百

分比，并分析影响预算执行情况的主客观因素。

(2) 各投资项目的工程进度及项目投资计划的完成情况，并分析影响因素。

(3) 期间费用节约或超支情况及原因。

(4) 利润目标完成情况，并分析各因素对完成利润目标的影响及程度。

4. 记账凭证检查，应注意下列事项：

(1) 每一交易行为发生，是否经适当授权，是否真实、合法。

(2) 会计科目、子目运用是否正确，摘要是否适当，有无遗漏及各项数字的计算是否正确。

(3) 应加盖的戳记、编号等手续是否完备，有关人员的签章是否齐全。

(4) 记账凭证所附原始凭证是否合乎规定，是否真实、完整及手续是否完备。

5. 账簿检查，应注意下列事项：

(1) 各种账簿的记载，是否与记账凭证相符，是否当日记载完毕。

(2) 各明细账户余额之和是否与总分类账各该账户之余额相等，是否定期核对。

(3) 各种账簿启用、移交是否按规定办理。

6. 报表检查，应注意下列事项：

(1) 各种报表是否按规定期限编报，是否按会计准则规定披露会计信息。

(2) 各种报表内容是否与账簿上的记载相符，向不同的会计资料使用者提供的财务会计报告，其编制依据是否一致。

(3) 数字计算是否正确，签章是否齐全。

7. 结合公司年度（月、季度）资产盘存，核实各项财产，并检查收、发、存是否符合手续制度及资产质量状况。

8. 审计人员于审计工作完成后，应据实写出审计报告，对被审计单位执行公司各项制度情况、预算执行情况及工作绩效做出评价。

9. 审计人员对履行职责中所知悉的公司商业秘密，除按规定呈报外，不得向外泄漏。

### 三、会计信息系统的控制

#### (一) 会计电子信息化的管理

1. 公司具备以下条件后，可向市（地）级以上的财政部门申请，采用电子计算机代替手工记账：

(1) 购买的商品化会计核算软件必须经过评审，获得财政部《商品化会计核算软件评审合格证》；

(2) 配备专门用于会计核算工作的电子计算机；配备熟练的专职操作人员；

(3) 用电子计算机进行会计核算与手工会计核算同时运行三个月以上，取得一致的结果，并完整保存计算机及手工记账的数据资料；

(4) 获得“会计达标单位”证书；

(5) 向审批机关呈报会计电算化管理制度、代替手工记账科目编码及其它代码编制说明、试运行简况、打印输出的凭证、账簿、报表样本等要求提交的资料。

2. 明确岗位设置及其职责。

工作人员分为以下岗位：数据录入员、数据审核员及程序维护员。

(1) 数据录入员由出纳员及会计担任，负责各自业务范围内数据的录入，有输入、修改凭证的权限，不得有审核凭证入账的权限。

(2) 数据审核员由总会计师或总账会计担任，负责已录入数据的审核，掌握进账入口，有权拒绝不合格凭证进账。

(3) 程序维护员可由微机室有关专业人员兼任，负责程序系统的维护，解决数据录入员及数据审核员工作中出现的程序问题。

岗位权限由总会计师根据以上规定确定，交程序维护员授权。

3. 原始凭证和记账凭证等会计数据未经审核不得输入计算机。输机前的内部控制按手工记账的有关财务规定执行。

4. 已输入计算机的原始凭证（具有记账凭证自动生成功能时）和记账凭证等会计数据，必须经数据审核员审核方可登记机内账簿。

5. 每日要打印出会计软件操作记录。
6. 保证机房设备安全和电子计算机正常运转。机房要有可靠的防火、防尘、防磁及温控设备。
7. 开机必须设定密码，禁止任何步骤无密码启动程序。
8. 会计数据和会计核算软件要安全保密，严禁非数据管理人员复制财务数据，严禁使用携带有病毒的软盘。
9. 修改会计核算软件必须由原软件生产单位进行，不得委托他人修改。
10. 非经批准不得随意改变微机硬件配置，不得对微机随意拆卸。
11. 计算机代替手工记账，会计核算资料的生成管理：
  - (1) 由计算机全部或部分代替手工记账后，记账凭证、会计账簿、报表以书面形式保存，保存期限按《会计档案管理办法》执行。日记账要每天打印，一般账簿可以根据实际工作需要按月、季或年打印，发生业务少的账簿

可以满页打印。

(2) 会计核算资料的生成。在据以登记的记账凭证数据已经存储计算机的情况下，凭证、明细账由计算机打印输出。现金和银行存款日记账可用计算机打印出活页装订。

(3) 在所有记账凭证数据已经存储计算机的情况下，总分类账可用总分类账户本期发生额汇总表代替。

(4) 在保证凭证和账簿清晰的条件下，计算机打印输出的凭证和账簿中的表格线可以适当减少。存有会计数据的磁盘，在没有打印书面形式之前，应妥善保管并留存副本。

(5) 会计电算化系统的全套文件资料，视同会计档案保管，保管期截止至该系统停止使用或重大更改之后的第三年。采用电子计算机替代手工记账后，会计档案每年要打印出纸质档案，同时可采取软盘方式备份。

查阅调用会计档案按《会计档案管理办法》执行。

## (二) 会计档案管理

1. 企业的会计档案包括：会计凭证、会计账簿、会计报告、查账报告、验资报告、财务会计制度以及与经营管理和投资者权益有关的其它重要文件，如合同、章程、董事会会议记录等各种资料。

2. 会计档案的保管。

公司各单位每年形成的会计档案，应当由会计机构按照归档要求，负责整理立卷，装订成册，编制会计档案保管清册。在会计年度终了后，可暂由会计机构保管一年，期满之后，编制移交清册，移交公司档案室统一保管。

3. 会计档案的保管期限分为永久保存和定期保存两类，具体保管年限按《会计档案管理办法》的规定执行。

4. 会计档案保管期满需要销毁时，由会计档案管理人员会同会计机构提出销毁意见，编制会计档案销毁清册，经总会计师审查，总经理在销毁清册上签署意见后执行。销毁时应由内审人员和财务部有关人员共同参加，并在销毁清单上签名并盖章。

### 5. 会计档案的借用。

(1) 财务人员因工作需要查阅会计档案时，必须按规定时间及时归还，若要查阅入库档案，必须经财务部主管的批准。

(2) 公司各单位若因公需要查阅会计档案时，必须书面申请，经部门主管批准，经总会计师同意，方可由档案管理人员接待查阅。

(3) 外单位人员因公需要查阅会计档案时，应持有单位介绍信，经财务部主管、总会计师同意后，方能由档案管理人员接待查阅，并由档案管理人员详细登记查阅人的工作单位、查阅日期、会计档案名称及查阅理由。

(4) 会计档案一般不得带出室外，如有特殊情况，需带出室外复制时，必须经总会计师批准，并限期归还。

6. 由于会计人员的变动或会计机构的改变等，会计档案需要移交时，须办理交接手续，并由监交人、移交人、接收人签字盖章。



## 第四篇

## 附 则



- 一、本制度经公司董事会批准并公布后施行，修订时同。
- 二、本制度解释权归公司董事会。



# 附 表



附 表

附表 1

**权责划分表**

事 项	董事长	总经理	副总 经理	部门 经理 (主任)	承办员	备注
<b>一、目标及预算</b> 1. 单位年度工作目标的制定与修订。 2. 单位年度工作目标的追踪与控制。 3. 单位年度预算的初编。 4. 单位年度预算的执行与控制。	※	△	△	○	○	1. 凡涉及财务收支的事项, 必须事前编制计划, 批准后按正常程序办理后。 2. 凡涉及关联方交易的业务事项, 必须事前编制计划, 报董事会批准, 否则该业务事项无效, 财务部门有权拒绝受理。 3. 人事、考勤、工薪发放、记录等职务相互分离。
<b>二、人事</b> 1. 部门经理(主任)以上人员的任免与迁调。 2. 一般工作人员的任免与迁调。 3. 单位内人员工作的分配。 4. 单位编制员额的增减。 5. 部门经理(主任)的请假与出差: (1) 三天以内(含三天)者。 (2) 超过三天未滿七天者。 (3) 七天以上者。 6. 一般工作人员的请假与出差: (1) 三天以内(含三天)者。 (2) 超过三天未滿七天者。 (3) 七天以上者。 7. 员工的奖惩与考绩: (1) 部门经理(主任)以上人员。 (2) 一般工作人员。 8. 员工(包括试用)待遇的核定: (1) 部门经理(主任)以上人员。 (2) 一般员工。 9. 单位人员日常工作的督导。	※	△	○	※	○	
<b>三、事务</b> 1. 办公用品领用。 2. 联络函的发出。 3. 长途电话的使用。 4. 逾期档案的处理。			※	△	○	
			※	△	○	
			※	△	○	
			※	△	○	
			※	△	○	
			※	△	○	
			※	△	○	
			※	△	○	
			※	△	○	
			※	△	○	
			※	△	○	
			※	△	○	
			※	△	○	
			※	△	○	
			※	△	○	
			※	△	○	
			※	△	○	
			※	△	○	

注: 1、○代表该事项应由该层人员负责办理或提出;  
 2、△代表该事项由该层人员负责复核或核转上;  
 3、※代表该事项出该层人员作最后决定。

## 企业内部会计控制系统

附表 2

### 企业组织核决权限表

类别	项 目	核决权限	核决者	说 明
材料物资类	一、内购原材料及物料	1000 元以下 1001 元以上	部门经理 总经理	1. 凡涉及关联方交易业务事项, 必须事前编制计划, 报董事会批准, 否则该业务事项无效, 财务部门有权拒绝受理。 2. 部门经理含办公室主任。
	二、外购原材料及物料	10000 元以下 10001 元以上	总经理 董事长	
工程类	新建、扩建、改建、修复、工程计划及验收付款	不论金额大小	董事长	
费用类及付款凭证	一、水电费、劳保费、营业税、所得税等各种税费	无论金额大小	部门经理 (主任)	
	二、借款利息、结汇手续费、进口业务费、退税业务费、汇费、签证费、电话费、电报费	5000 元以下 5001 元以上	部门经理 总经理	
	三、文具印刷、车辆费用、书报杂志、招募、公告登报、教育费、员工医疗费	1000 元以下 1001 元以上	副总经理 总经理	
	四、国内差旅费	500 元以下 501—5000 元 5001 元以上	部门经理 副总经理 总经理	
	五、国外差旅费	不论金额大小	董事长	
	六、商品广告费、捐赠、研究费、各项罚款	1000 元以下 1001 元以上	副总经理 总经理	
	七、各项财产投保保险费	不论金额大小	总经理	
	八、进出口运费、保险费	不论金额大小	总经理	
	九、业务招待费、修理费、咨询费、诉讼费	不论金额大小	董事长	
	十、其他开支	500 元以下 501—5000 元 5001 元以上	副总经理 总经理 董事长	
借款	一、结汇款、偿还外币借款本金及利息、关税、签证费借款	1000 元以下 1001 元以上	副总经理 总经理	
	二、出国旅费借款	不论金额大小	总经理	
	三、零星费用、国内差旅费借款	1000 元以下 1001 元以上	副总经理 总经理	

附 表

附表 3

**年度经营计划的编制分工及完工时间表**

序号	计划名称	编制部门	完成时间	备注
1	投资计划	预算合同部	上年度 11 月 15 日	
2	开发间接费计划	工程技术部	上年度 11 月 15 日	
3	销售计划	销售部	上年度 11 月 15 日	
4	管理费用计划	财务部	上年度 11 月 15 日	
5	销售费用计划	财务部	上年度 11 月 15 日	
6	财务费用计划	财务部	上年度 11 月 15 日	
7	现金流量计划	财务部	上年度 12 月 15 日	
8	预计资产负债表	财务部	上年度 12 月 15 日	
9	预计损益表	财务部	上年度 12 月 15 日	

附表 4

投资计划表

投资计划		工程项目	××项目	××项目	××项目	合 计
总投资						
期初累计投资						
本期计划投资						
其 中	土地征用及 拆迁补偿费					
	前期工程费					
	基础设备费					
	建安工程费					
	配套设施费					

说明：除编制年度计划表外，还要分项目编制季度计划表。

附 表

附表 5

**销售计划表**

编制单位：

计划年度：

金额：万元

项目 \ 时间	一季度	二季度	三季度	四季度	合 计
1. ××楼盘					
期初存量 (m <sup>2</sup> )					
预计竣工面积 (m <sup>2</sup> )					
可用于销售面积 (m <sup>2</sup> )					
销售比率 %					
现房销售面积 (m <sup>2</sup> )					
现房销售收入					
预售收入					
小 计					
2. ××楼盘					
期初存量 (m <sup>2</sup> )					
预计竣工面积 (m <sup>2</sup> )					
可用于销售面积 (m <sup>2</sup> )					
销售比率 %					
现房销售面积 (m <sup>2</sup> )					
现房销售收入					
预售收入					
小 计					
租金收入					
合 计					

## 企业内部会计控制系统

附表 6

### 管理费用计划表

编制单位：

计划年度：

金额：万元

项目 \ 时间	一季度	二季度	三季度	四季度	合 计
工资薪金					
福利费					
修理费					
折旧费					
水电费					
通讯费					
交际应酬费					
文具印刷费					
低值易耗品摊销					
无形资产摊销					
报刊费					
差旅费					
市内交通费					
费用性税金					
提取养老及待业保险					
员工培训费					
工会经费					
财产保险费					
办公费					
坏账损失					
汽车费用					
其他费用					
合 计					

说明：销售费用计划表、开发间接费用计划表格式参考管理费用计划表格式。

附表 7

财务费用计划表

编制单位：	计划年度：		第一季度		第一季度		第一季度		第一季度		合计	
	时间	贷款银行	本金	利率	利息(手续费)支出	本金	利率	利息(手续费)支出	本金	利率		利息(手续费)支出
	1											
	2											
	3											
	4											
	5											
	6											
	手续费支出											
	合计											

金额：元

企业内部会计控制系统

附表 8

**部门支出预算表**

部门名称：                      预算时间段：      年 月 日至      年 月 日

项 目	摘 要	预算金额	批准金额
人员数			
人员底薪			
人员福利费			
其他支出：			
1.			
2.			
3.			
4.			
5.			
6.			
填表人签名	名部门主管审批	总经理审批	董事长审批
日期	日期	日期	日期

年    月    日

说明：此表须在每月的第五个工作日交往董事长待审批。

附 表

附表 9

**零用金领用表**

领用人姓名	部门	领用时间	用途	批准领用金额	备注
出纳签名	财务主管审批		领用人签字	出纳盖章	
日期	日期			年 月 日	

企业内部会计控制系统

附表 10

零用金报销表

部门	领用人姓名	资金用途	报销金额	已领取金额	应付或取回金额
零用人签字	部门主管审核	财务主管审批	总会计师审批	出纳盖章	
日期	日期	日期	日期	签名： 年 月 日	

附 表

附表 11

**零用现金收支表**

发票号码	日期	领款人	存入金额	支出金额	会计科目	备注
上期结余合计						
本期结余合计						
填表人签名：		出纳签名：		总会计师审批：		
日期		日期		日期		

企业内部会计控制系统

附表 12

**支票支出总表**

银行账户： \_\_\_\_\_ 年 月 日至 \_\_\_\_\_ 年 月 日

发票号码	支票号码	存款日期	付款人	金额	性质	审核	批准
<b>总额</b>							
填表人：	总会计师 审核：	总经理批准：	董事长批准：				
日期	日期	日期	日期				

附 表

附表 13

**购置申请表**

部门	单价	数量	用途	日期	备注
申请人：	部门主管：	总会计师 审批：	总经理审 批：	董事长审批：	
日期	日期	日期	日期	日期	



# 企业内部 会计控制系统

QIYE NEIBU  
KUALI KONGZHI XITONG

- 责任编辑: 白京兰
- 封面设计: 杨 群

ISBN 7-80084-442-0



9 787800 844423 >

ISBN 7-80084-442-0 / F · 27  
定价: 10.00元