

财务制度

讲师：

部门：

时间：

讲师简介

此处添加
照片

- **基本信息**

姓名：

职务：

中硕任职经历：

1

一、资金管理制度

2

二、财务预算管理制度

3

三、备用金管理制度

4

四、费用报销要求

5

五、招待费管理方法

6

六、招待费原则细则

7

七、出差管理要求

8

八、借款管理要求

- **第一条** 为规范集团的资金运作，加速资金周转，提升资金营运效率，完善集团内部控制机制，确保集团整体利益的最大化，特制定本制度。
- **第二条** 本制度合用于集团总部及各分支机构。
- **第三条** 本制度所称资金指全部币别的现金、银行存款和其他货币资金。
- **第四条** 资金收支的范围涉及企业进行经营活动、筹资活动、投资活动等发生的资金收支。

- **第五条 资金管理的基本原则**
- **1时间价值原则。**树立资金时间价值观念，追求资金的最佳利用状态，考核企业资金使用的效果；
- **2动态平衡原则。**集团对资金实施统一调度管理，强化货币资金收支动态平衡管理、量入为出、统筹兼顾；
- **3融通资金原则。**充分利用集团资源优势，努力拓展筹资渠道，及时、足额筹集与集团经营发展相合用的资金；
- **4责、权、利统一原则。**效率优先，实施资金有偿使用并与资金起源、资金周转效率、资金使用效果挂钩；
- **5防范风险、确保安全原则。**资金的筹集、投放采用事前分析、事中监控、事后报告的防范措施，确保资金安全。

- **第六条 资金管理组织架构**
- 集团对资金实施扁平式垂直管理，分为两个层次：
 - 1 集团财务中心负责集团资金的归口管理，向集团财务副总裁负责并报告工作；
 - 2 分支机构财务部门负责本机构资金的归口管理，向集团财务中心负责并报告工作。

- **第七条** 集团财务中心的资金管理职责与权限
- 集团财务中心负责集团整体资金管理工作，涉及下列内容：
 - 1 组织集团资金预算的编制、执行和分析；
 - 2 构建集团资金信息平台，反应资金运营情况；
 - 3 根据资金预算或集团财务副总裁的指令进行资金调度；
 - 4 对分支机构资金预算的执行情况进行监督检验；
 - 5 负责集团筹融资专题管理工作以及集团总部日常资金管理
管理工作；
 - 6 根据形势和集团经营情况的变化，对集团资金管理制度
进行必要的调整和完善。

第八条 资金管理手段

1 集团对资金收支实施预算管理，集团总部、各分支机构全部的业务收支均必须纳入预算管理体系，并在集团财务中心的监督和调度下执行，任何预算外资金支出必须经由集团总部同意后方可支付；

2 集团对资金实施收支两条线管理：

2.1 集团总部、各分支机构分设收入、支出两类银行账户，各分支机构收入、支出账户必须按集团财务中心的指令开设并备案；各分支机构开设其他银行账户必须经由集团财务中心书面同意；

2.2 分支机构原则上只允许开设一种支出账户（基本帐户），该账户资金起源为集团拨付的备用金、临时周转金以及分支机构交到集团剩余的其他业务收入、营业外收入、代收款项及零星暂存款等；除经过本机构收入账户向集团总部收入账户支出资金外，分支机构全部资金支出必须经过支出账户支出。

- **第九条 资金收支的监控与调度**
- **1 资金预算编制、审核与批复**
- **1.1 集团对资金收支实施预算管理，每一会计年度编制年度资金预算，每月编制月度资金预算；**
- **1.2 集团总部各业务系统每月编报本系统月度资金预算，经本业务系统责任人同意后报送集团财务中心；**
- **1.3 集团财务中心汇总编制集团月度资金预算，经集团总裁和集团财务副总裁同意后下发执行；**
- **1.4 任何预算外资金支出必须由支出单位责任人提出书面申请，经由集团总部有关业务系统责任人同意，报集团总裁和集团财务副总裁同意后方可执行；集团财务中心负责根据批复进行资金调度并进行预算调整和统计工作；**

- 2预算执行
- 2.1 各级财务部门应严格执行月度资金预算；
- 2.2 预算内资金支出根据集团决策权限经由级责任人签批后执行，预算外资金支出经集团总裁、同意后，由集团财务中心监督执行；
- 2.3 预算外资金收入必须及时全额存入收入账户，不得隐瞒和坐支；
- 3资金调度
- 3.1 集团财务中心对集团资金实施统一调度，各分支机构必须按集团财务中心下达的资金调度指令办理有关资金收付；
- 3.2 集团各系统责任人有权了解本业务系统资金情况、各分支机构责任人有权了解本机构资金情况，各级财务部门有义务及时向其提供资金信息；
- 4 资金预算执行情况的检验与分析
- 4.1 各分支机构每月月末对月度资金预算执行情况进行分析，经本机构责任人签批后上报集团营销管理中心；
- 4.2 集团财务中心每月对集团月度资金收支情况进行分析，经集团财务副总裁签批后上报集团总裁，业务副总裁、首席运营官。

- **第十条 收入管理**
- 1 集团车贷担保业务原则上采用现销方式执行，各业务系统、各分支机构必须根据业务的特点采用签订协议、收费清单等手段约定收款金额、方式、期限及违约责任，并立即将精确的收款信息录入集团审贷信息系统；审贷信息系统的收款数据一旦提交财务部门则不可更改，确需更改的，由录入差错部门提出申请，经由分支机构财务部门和分支机构责任人审核，报集团营销管理中心和财务中心同意后，集团信息中心方可开放修改权限；各级财务部门必须严格根据审贷信息系统提交的信息进行账务处理和收付款项；

- 2 对于确需采用赊销方式的，在调查客户信用的基础上，分支机构责任人必须提出申请，经由集团营销管理中心总经理同意，报集团总裁和集团财务副总裁审批后方可进行；集团财务中心对于应收账款应单独建立跟踪机制，定时督促有关部门进行催收，如形成坏账，应扣减该业务系统和分支机构相应的业绩。

- **第十一条** 对外投融资管理
- 1 集团财务中心全方面负责集团的对外投融资管理，根据集团发展战略制定和实施投融资计划；
- 2 未经集团总裁和集团财务副总裁同意，任何分支机构不得对外借款；
- 3 未经集团总裁和集团财务副总裁同意，任何分支机构不得对外贷款；
- 4 未经集团总裁和集团财务副总裁同意，任何分支机构不得以任何形式对外投资。

- **第十二条 罚则**
- **1** 违反集团资金管理原则、违反集团资金管理程序、损害集团资金管理效率但未造成实质经济损失的，对当事人和有关领导予以公开批评；涉及财务人员的，集团财务中心有权采用批评、经济制裁、调离岗位、解雇等处分方式。
- **2** 造成实质损失的，在以上处分的同步，集团财务中心有权扣除该业务系统、分支机构业绩并对机构及有关责任人合并处以不超出损失金额1倍的罚款；触犯国家有关法律的，依法追究有关人员的刑事责任。

- 为了对集团各中心财务及非财务资源进行合理分配、考核，以便有效地控制成本费用，协调企业的经营活动，确保企业发展战略目的、经营计划同日常业务活动有机结合起来，全方面提升企业的整体经营业绩，特制定本预算制度。

- 一、预算前提
- 企业财务预算围绕企业的战略要求和发展规划及年度工作目的，以机构预算、资本预算为基础，以机构的经营利润为目的，以现金流为关键进行编制，并主要以财务报表的形式予以反应。

- **1、预算期间**
- 以1月1日至12月31日为企业财务预算年度，按年度编制预算，根据企业整体目的，结合历史数据和企业成本费用构造进行目的分解，预算分解到季度、月份。
- **2、分级管理制**
- 企业财务预算管理由集团统一组织实施，实施分级归口管理。企业总部直接管理总部各中心、分、子企业直接管理其本部各职能部门室的预算。各级预算单位职能部门按职能范围开展预算管理工作。

- **二、预算管理的组织机构**
- **1、**企业法定代表人对企业财务预算的管理工作负总责。各预算执行中心主要由首席运营官负总责。
- **2、**集团要成立预算委员会，负责拟定企业预算目的制定,审议平衡财务预算方案,协调处理财务预算编制和执行中的问题。组织审计考核财务预算执行情况。
- **3、**集团财务部负责各中心预算管理的组织、协调工作，负责预算管理日常工作。

- **三、预算管理执行部门的基本职责**
- 各中心应仔细落实全方面预算管理思想，落实预算管理责任，把预算逐渐细化分解到个人。
- **1、财务预算职责：**
- 负责中心预算的实施管理；
- 审核和汇总编报预算草案；
- 负责预算完毕情况的分析，并监督各中心预算执行情况；
- 负责固定资产折旧、编制执行；
- **2、行政预算职责：**
- 负责编制各中心费用的预算，涉及广告宣传费、差旅费、汽车费用（购置、维修、保养、年检）、办公费、通讯费、集体活动、会议费、固定资产的购置进行预算编制；
- 负责各中心办公用品的预算，并对以上各项预算内容提供详细的根据阐明。
- **3、人力资源部预算职责：**
- 负责对企业各中心人员的职员工资、福利、社会保险费、职员培训费进行预算编制

• 四、财务预算编制根据

- 以经营预算为根据，根据年度利润预算月度分解目的、结合上月预算执行情况，作出下月预算情况。

• 五、预算主要形式

- 集团财务部制定统一的财务预算编制基础表格，并统一财务预算指标计算口径。预算表的基本要素涉及预算表名、预算期间、预算编制部门、预算编制直接责任人、预算编制人、
- 财务预算主要以预算资产负债表、预算损益表、预算现金流量表等形式反应。
- 财务预算最终由财务部门汇总。

• 六、预算原则

- 企业各单位编制预算时应按照各自的责任权限进行编制，并遵照一下基本原则和要求：
 - （一）坚持效益优先原则，实施总量平衡，进行全方面预算管理；
 - （二）坚持主动稳健原则，确保以收定支，加强财务风险控制；
 - （三）坚持权责对等原则，确保切实可行，围绕经营战略实施；
 - （四）坚持以人为本原则，预防低估冒进，确保鼓励约束效果。

- **七、财务预算编制时间**
- **1、年度预算为每年11月1日-11月30日各单位上报完毕；总部于12月31号之前下发执行；**
- **2、月度预算为每月25日各单位上报完毕；总部次月1日前下发执行；**
- **3、月度5号汇总预算分析报告（经营收入分析、费用成本分析）**

- 八、预算审批流程
- 年度预算:集团各中心→首席运营官→预算委员会→总裁
- 月度预算: 集团各中心→首席运营官→财务总监

- **九、预算的执行控制**
- **1、**各中心根据下达预算进行分解落实到基层个人。
- **2、**预算管理小组分月对各中心的预算执行情况进行监控，健全执行情况统计与报告分析制度。
- **3、**对预算执行中的异常偏差情况及时查明原因，提出处理方法。
- **4、**预算管理小组按月上报财务报告及预算执行情况，对预算执行情况进行分析与阐明报告。
- **5、**严格控制预算外支出，坚决不能有无签呈的预算外支出；
- **6、**企业预算管理工作须发挥审计监控作用，组织不定时专题审计。

- **十、预算的调整**

- **1、**因为机构经营目的发生重大变化能够调整，需在每年7月此前提出书面报告，由集团首席运营官审查后，经企业预算委员会审查后报总裁同意后调整。
- **2、**预算方案的调整原则
- 预算调整确保严厉谨慎，切实起到预算调整控制的作用；
- 预算调整切合实际情况，确保起到运营与鼓励机制的作用；
- 预算调整方案坚持客观、合理、公平原则。

- 十一、预算的分析与考核
- 1、企业建立财务预算分析制度，由企业总部财务中心每季度首月组织召开财务预算执行分析会议，全方面掌握财务预算的执行情况，研究、落实、处理财务预算执行中存在的问题，纠正财务预算的执行偏差。企业总部财务会同各级财务部门在会后5个工作日内提出分析报告，报送企业总裁、首席运营官、营销总经理、各机构责任人。

- 2、企业总部财务管理部及各预算执行单位应该充分搜集有关财务、业务、市场、政策、法律等方面有关信息资料，根据比率、比较、原因、平衡等分析措施，从定量与定性两个层面充分反应预算执行单位的现状、发展趋势及其存在的潜力。

- 3、集团预算委员会定时组织财务预算审计，纠正财务预算执行中存在的问题，充分发挥内部审计的监督作用。
- 内部审计工作结束后，应该形成审计报告，直接提交企业总裁办公室，作为财务预算调整、改善内部经营管理和财务考核的一项主要参照。

- 4、年度终了，各机构财务预算执行情况考核纳入各机构绩效评价的主要内容，与预算执行机构责任人的奖惩挂钩，并作为企业内部人力资源管理的参照。
- 5、考核同步考虑各部门间因特殊业务需要所做的成本承担原因，清除特殊原因后作为最终考核原则

- 第一条 为主动支持业务开展，提升资金使用效率，有效控制资金占用，特制定本制度。
- 第二条 本制度合用于集团总部及各分支机构。分支机构可根据本制度的原则制定本机构内部备用金制度，并报经集团总部分管领导和集团财务中心同意后执行。

- 第三条 备用金实施“定额制”。根据集团总部各中心、各分支机构月度预算拟定备用金额度，经由集团分管领导、总裁审批后执行。需要调整备用金额度的，由集团总部各中心或各分支机构提出申请，经由集团分管领导、总裁审批后次月予以调整。
- 第四条 备用金用于预算内集团总部各中心日常零星开支、各分支机构预算内开支及车贷垫款使用，未经集团总部同意，不得用于预算外项目支出。

- 第五条 备用金实施集团总部各中心总经理、各分支机构责任人（下列简称责任人）“一把手”负责制。责任人对备用金的安全负责，责任人必须及时掌握检验备用金的使用情况，对发觉的违规行为应及时处理并上报主管领导。
- 责任人可指派专管员对备用金进行日常管理，负责备用金借款、集中报销、额度管理和支出登记等工作。

- 第六条 集团总部各中心办理备用金借款时，由集团财务中心直接拨付现金。
- 分支机构办理备用金借款时，根据分支机构用款进度，由集团财务中心直接向分支机构银行账户汇款，原则上每七天汇款一次。
- 分支机构为客户垫款但备用金余额不足时，可向集团总部申请临时周转金，并阐明偿还日期。集团总部拨付临时周转金当日起按日息0.1%计息，并扣减分支机构当期考核利润；对于分支机构自资金支付日起超出15天未追回的车贷欠款将按日息0.1%额外加收罚息；超出3个月的视同不良垫款、财务中心将按本金扣减分支机构当期考核利润并继续计息；扣减后又收回的，自收回之日停止计息并于当月调增分支机构考核利润；自承包经营之日起，分支机构享有合计放贷额1%的不良垫款额度，分支机构可向集团申请使用该额度冲减不良垫款。

- 第七条 集团总部各中心备用金专管员应集中到总部财务中心报账，原则上每七天二、五为报销日、每月每中心可报销八次；报销须提供正式发票，并按照发票类别编写报销明细表。
- 第八条 机构各部门费用报销应集中到机构财务部报销，原则上每七天二、五为报销日、每月每个机构可报销八次；报销须提供正式发票，并按照发票类别编写报销明细表。

以上内容仅为本文档的试下载部分，为可阅读页数的一半内容。如要下载或阅读全文，请访问：<https://d.book118.com/646134003000010240>