

浅谈企业“4+1”财务制度体系的设计及应用

徐剑锋

财务制度体系是企业的重要组成部分。笔者结合企业财务管理的具体实践，总结出“4+1”的财务制度体系，从纵向角度将财务制度体系细分为规则、流程、指引和表单四个层级，并将相关层级融入信息化系统，助力企业财务管理的有效落地。

1. 规则层。规则层决定企业内部财权配置，规范企业内部各类财务管理关系，是企业财务制度体系的基础。规则层在不同企业的具体表现形式不同，通常表现为制度、规范、规则、办法、通知等。设计规则层时应遵循一定的原则，即对外落实国家法律法规、行业制度准则的管理要求，将强制性规定融入企业内部管理规则；对内服务于企业战略目标和内部管理需要，适配企业具体经营环境、商务模式、财务职能。

对于存在上级公司的下属企业，在设计规则时除了构建自身内部规则以外，还要考虑上级的授权及特殊管理要求，比如有些公司实行制度一体化管理，由集团公司制定框架性制度，提出原则性的规定，二级或三级企业不能自行设计财务管理制度，仅可根据企业实际制定实施细则或操作规程等。

2. 流程层。在进行具体流程设计时，要兼顾效率和效果，既要通过流程管理达到预期管理目的，又要最大程度地保证管理高效率、低成本。管理职责的划分是财务流程设计的重点。按照职责的不同，财务流程可细分为财务主干流程和辅助支撑流程。前者以某项财务管理

关系为依托，由财务部门牵头设计，打通财务管理的纵向链条，明确具体的管理路径，较有代表性的主干流程包括报销管理流程、预算管理流程、资产管理流程、资金管理流程等，相应流程还可以根据管理需要进行再细分，如资产管理流程包括资产调拨流程等。后者侧重于业务活动中需要财务参与的过程，注重与业务活动的衔接，比如采购方案设计中财务部门的角色、合同签订过程中财务审核的要点等。

3. 指引层。指引层是对规则层和流程层的解读，为具体使用人员提供标准化的操作支撑服务，是财务制度体系落地实施的关键。设计具体指引时，通常要先确定指引的服务对象，站在具体服务对象使用需求的角度，摘录财务规则和财务流程中的管理要点，编写应用操作模板，用服务对象易接受的语言进行整合，以工作手册的形式予以发布，但具体指引本身不具有强制性。

从指引的内容角度看，重复性高、工作量大、与业务经办人关系密切的财务事项都需编写应用指引，如财务报销指引、项目转资操作指引、预算管理指引等；从服务对象角度看，要体现不同岗位在财务流程中的作用，包括项目负责人（项目经理、报账人等）、业务接口人（部门预算员、报账员等）、审批人（业务首签人、最终审批人等）。指引编写完成后，要及时对服务对象进行培训宣贯，使其尽快熟悉掌握财务管理要求。

4. 表单层。涉财表单是涉财流程上的传递工具载体，通常需作为活动过程或结果资料进行保存归档。企业在进行涉财表单的设计时，应统一涉财表单的样式，根据管理需要合理设置表单中的项目要素，包括表单名称、表单内容（事项名称、数量、标准、金额、备注）、时间、签字部门和人员等基本要素。在使用表单时，要与业务部门进行沟通协商，将表单嵌入到适配的业务活动中去（如采购合同中使用供应商XX项目执行考核表），并植入到相应的财务和业务系统中，打通业财管理的壁垒。此外，财务人员还要根据需要编写一些映射模板，如围绕预算项目构建“业务活动-会计科目映射模板”。

5. 系统层。ERP系统是财务制度体系有效运行的技术保障。ERP系统涉财模块的开发和使用过程是将财务管理规则系统化的过程。在涉财系统设计上，企业要推进财务主系统的建设，包括预算管理系统、报销管理系统、账务管理系统，并做好与外围业务系统的连通。主系统的建设应历经项目准备、需求调研、方案准备、方案测试、系统上线等阶段，财务部门应统筹兼顾，将涉财管理要求和流程融入信息化系统，嵌入标准的表单，将管理活动和要求固化，以实现财务管理的强制性要求。

（本文作者系广东省会计领军<后备>人才<管理会计方向>一期学员）

（作者单位：中国移动南方基地）

责任编辑 李卓