

第2部分

内部报告管理制度

上级经常要求下属上报数据或报告,但往往许多领导不懂得规范而系统地要求下属上报数据或报告,造成下属工作量增加或重复工作,而领导自己也无法掌控到工作重点或出现管理断层。如果部门存在部门保护主义,或没有协调沟通,会造成部门之间无法提供相互需要的数据或信息,影响管理推动和企业发展。所以企业需要建立内部报告管理制度。更重要的是,通过内部报告管理制度的建立,强调沟通协调、相互配合和工作汇报的重要性,正是企业内部管理的核心工作。

第一章 总 则

第一条 为建立和谐的工作环境,加强全员之间的沟通和协调,提高工作效率,推动企业稳定健康发展,特制定本制度。

第二条 内部报告,是指下属或信息生成部门,按照有关流程,向上级或信息需求部门汇报或传递信息,以满足内部管理的需要。

第三条 内部报告包括工作报告、信息传递报告和会议报告。

第四条 内部报告应从岗位描述的工作事项出发,紧密联系实际,要求做到及时完整、简明扼要、逻辑严谨、表达清晰、求真务实、抓住重点。

第二章 环 境

第五条 企业鼓励员工通过内部汇报的方式,发现问题,解决问题;员工汇报工作时,领导应当给予多鼓励、少批评,积极营造良好的内部汇报环境。

第六条 员工工作有困难、有压力、有需求,都必须通过内部报告的方式进行反馈、请求和汇报,以确保本职工作不会给他人或公司带来不利影响。

第七条 员工工作时遇到的常规配合问题,双方应当树立良好的“优先服务意识”,多交流、多沟通,以快速提高本职工作效率。

“优先服务意识”是指,领导要求的工作优先做好、客户需要的工作优先做好、其他部门需要的工作优先做好、本部门同事需要的工作优先做好。

每个想推卸工作的人都会找到许多理由。当你推卸或解释不能配合他人工作时,也许对方已经对你产生不好的印象,也许你自己犯下的错误当时还没有觉察,也许你一直觉得晋升的机会没有轮到你,但你却忽视了自己已经养成不好的工作态度,即没有形成良好的“服务意识”,这必将破坏企业的工作环境,也影响着个人的发展前景。所以,企业应当提倡和明确每位员工都应当树立良好的“优先服务意识”。

第一篇 内 控 体 系第2部分 内部报告管理制度第八条 沟通与交流是保证内部汇报机制有效发挥作用的基础,必须遵循以下规律:

- 1.领导必须主动或定期找下属沟通和交流,让下属愿意向你汇报工作,保持工作畅通。
- 2.需要他人配合工作的员工必须主动找对方沟通和交流,让对方愿意配合你开展工作,直至把工作做好。

第九条 领导应当重视工作汇报的质量,避免工作汇报流于形式,反对打小报告,积极优化工作汇报环境,对于长期被动工作、影响他人工作或言行不一的员工,应当及时调整岗位或辞退。

第三章 责 任

第十条 员工工作出现问题或给公司造成损失的,必须追究责任;如果事先有汇报,而领导没有及时妥善处理的,领导必须承担相应的责任,同时减轻员工的责任。

许多员工请求领导解决问题或协调工作时,由于领导工作繁忙等各种因素,没有及时帮助员工妥善处理问题,而员工也没有跟踪领导回复,或不敢、或不好意思、或有怨气,以致自己

的工作出现问题，甚至给公司造成损失。在这种情况下，员工是要负主要责任的。所以，企业明确这样的制度，必将有利于促进员工主动对工作负责，了解自己应该做些什么。

第十一条 员工不能盲目汇报他人的工作问题，应当全面了解自己的工作，关注与自己相关的他人工作，并在规定的时间内以保质保量地做好本职工作为重。

第十二条 领导一般不能越级要求下属工作；如果越级要求下属工作时，下属要及时向上级汇报，经上级确认后才能开始开展工作。

第十三条 部门领导一般不要求其他部门员工开展工作；如果非本部门领导要求你工作时，你要主动沟通与协调，不能产生工作矛盾，直至经上级确认后才能开始开展工作。

第十四条 员工工作遇到困难且解决不了，首先要有自己的思路、想法和主张；其次必须及时（最长时间在三天内）向上级请示或汇报；其三必须跟踪领导回复或落实。

第十五条 上级接到下级的汇报，必须主动与下级交流，积极了解和调查情况，并及时给予指导或回复。

第十六条 工作问题鼓励逐级汇报，两次以上的汇报还是不能得到上级的回复或解决的，下级可以越级汇报。

第四章 方式

第一节 工作报告

第十七条 工作报告分为例行工作报告、专项报告、请示报告和述职报告。

工作报告的格式由办公室统一设置；工作报告应当统一编号，编号以日期加次序，如 2008 年 1 月第一次工作汇报，即编号为“报告 20080101”。

第十八条 为做好工作报告，每位员工应当做好工作日志，特别要详细记录重要的改革事项工作和推动事项工作。

第十九条 例行工作报告，是指下属定期向上级所作的工作报告，包括书面工作汇报、口头工作汇报、短信工作汇报、电话工作汇报等，一般以书面工作汇报为准。

书面工作汇报包括年度工作汇报、半年度工作汇报、季度工作汇报、月份工作汇报、周工作汇报，是指下属定期向上级做工作总结和工作计划汇报；书面工作汇报由下属向上级汇报；具体汇报时间和对象由总经办统一规定。

口头工作汇报、短信工作汇报、电话工作汇报属于不正式的工作汇报，由各部门领导根据工作需要要求下属定期汇报；下属也可根据工作需要，主动通过口头工作汇报、短信工作汇报、电话工作汇报定期或不定期地向上级汇报，但不得擅自向非本部门的领导汇报，特别是机密文件。

第二十条 专项报告，是领导要求下属对某项特殊或重要的工作作专项汇报，或下属认为某项工作比较特殊或重要而主动向上级作专项汇报。

专项报告时间：是领导要求的专项汇报时间由领导确定；是下属主动上报的专项汇报时间由下属确定。

第二十一条 请示报告，是下属遇到工作问题而左右未定时，向上级请求批示的报告，包括书面请示、口头请示、短信请示、电话请示等，一般以书面请示为准。

请示报告时间由下属确定，但不能因拖延汇报时间而影响工作。

第二十二条 述职报告，是指对本岗位的工作情况或因岗位调动（包括职位晋升、工作地点调整等因素），需要向上级总结汇报本岗任职以来的工作经验、成绩、自我评价并对未了事项应继续落实处理或今后应注意改进的工作提出意见或建议。

述职报告根据实际需要由当事人向直接上级或越级领导汇报；述职报告根据实际需要由上级通知上报时间。

第二节 信息传递报告

第二十三条 信息传递报告，是信息生成部门向信息需求部门提供的信息，包括数据信息和

文字信息，一般以数据信息为准。

信息传递报告时间由信息生成部门和信息需求部门共同确定，如果有争议由共同的上级确定。

信息传递给谁，各部门负责人必须根据本职工作综合判断，严格把关，既要积极配合其他部门工作，又要确保重要信息不外泄；如果信息需求部门不能得到信息生成部门的信息，可以通过请示报告方式向上级请示，上级领导应当及时妥善处理。

数据信息通过表格化进行管理，由数据信息生成部门负责设置表格；在表格使用过程中要听取信息需求部门的意见和建议，不断优化表格设置的规范化。

第二十四条 销售数据汇报

销售部门和业务员都要建立销售收入结构表、销售数量结构表、销售收入区域表、退货明细表、订单执行情况表、应收账款明细表等有关台账。

业务员通过这些表格管好本辖区的销售管理工作；主管销售的领导应当每天关注这些信息；销售部每周或每月将这些信息上报财务总监或企业负责人。

第二十五条 费用数据汇报

各部门或有关人员要建立费用控制台账，通过费用控制台账管理日常开支；财务部门每月定期与各部门核对费用，以真实反馈和控制费用开支。

第二十六条 生产数据汇报

生产部门应当建立成本控制台账，反映每天的生产成本控制状况；主管生产的领导应当每天关注这些信息；生产部门每周或每月将这些信息上报财务总监或企业负责人。

第二十七条 采购数据汇报

采购部门和采购员都要建立采购价格体系、存货进销存明细表和应付账款等有关台账。

主管采购的领导应当每天关注这些信息；采购部门每周或每月将这些信息上报财务总监或企业负责人。

第二十八条 资金数据汇报

财务部门应当按时做好以下工作：资金收支结构日报、借款明细表、贷款担保抵押表、贷款情况表、银行账户及印鉴管理表、银行对账单、资金盘点表、银行余额调节表、资金需求状况表。

财务总监应当每天关注这些信息，并不定期检查。企业负责人应当关注资金需求状况等。

第二十九条 资产数据汇报

行政部应当建立资产管理台账对企业资产进行全面跟踪管理，每月进行资产盘点核实。财务部每月与行政部核对资产账目，每季度参与资产盘点核实。

第三十条 人事数据汇报

人事部门应当做好人事变动分析表和薪资变动分析表，每月上报各部门负责人、财务总监和企业负责人。

第三十一条 投资数据汇报

投资部门每月对企业投资情况向企业负责人进行分析报告。

第三节 会议报告

第三十二条 会议报告，是指通过会议的形式了解工作开展情况和指导工作开展，包括定期会议和临时会议。

定期会议由公司统一规定时间，由与会职位最高的人员负责组织。

临时会议分为两种，一种是领导根据工作要求召开的会议；一种是跨部门或下属因工作需要向领导提出申请，经领导同意后由领导负责组织召开的会议。

第三十三条 定期会议应当开出实效，杜绝形式化会议；跨部门会议或下属提出的临时会议，有关领导应当积极、重视组织，通过会议解决工作中存在的问题。

第三十四条 召开会议应当做好会议纪要，并抄送有关人员。

第三十五条 销售部门和生产部门每天要召开晨会或夕会，会议时间每次不超过半小时；其他部门每周要召开一次会议，会议时间每次不超过一小时；总经理会议每半月召开一次，会议时间不超过两小时；经营会议每半年终了 15 天内由办公室组织，会议时间不超过三天。会议形式和时间安排应当结合行业特点、工作性质和企业管理现状进行选择，以上只是一种模式而已。

第三十六条 与会人员必须在会议召开前做好会议发言准备，并以书面形式发言，杜绝形式发言和离题发言。

第五章 惩 罚

第三十七条 未能按时完成书面工作报告的每次罚款 50 元；未能按时传递信息的每次罚款 30 元；未能按时组织召开会议或未能按时参加会议的每次罚款 50 元。

第三十八条 发现工作报告应付了事或工作存在问题而没有通过内部报告方式进行汇报的，每次罚款 50 元，并视情节轻重给予相应的处罚乃至辞退。

第六章 附 则

第三十九条 本制度由集团办公室负责解释、修改。

第四十条 本制度自 20××年×月×日起施行。

附录 2A 集团化财务工作报告模式

该报告是恒安集团财务副总监许大座在 2003 年度财务会议上的讲话报告，仅供参考。

财务总监或财务经理要具备编写财务工作报告的能力。财务工作报告是管理思路的具体体现，财务工作报告做得好与差，将直接影响到今后的财务管理工作。财务工作报告一般包括两部分内容，一是扼要总结一年来的主要财务管理得失，该篇幅不要过长，约占 30% 篇幅；二是详细展望新一年的重点工作计划。

以“企业价值最大化”为财务管理目标

深化细化优化量化各项财务会计管理工作

——2003 年财务工作总结和 2004 年财务工作计划

●恒安集团财务副总监 许大座

各位同事：

新年好！

今天，我们欢聚一堂，共迎新春，共研财务事。现在，我代表集团财务部作工作报告，请研讨并提出意见。

这是讲话的报告模式。非讲话模式的工作总结报告，应当将上面这段“引语”取消，并对以下全文的语法进行修改。同时，工作总结和计划报告如果能够确定主题并拟个题目最好，但不要“强求”。

回顾 2003！

2003 年是集团实施产销分离规划的第一年，各级财务人员在集团领导的指导和指引下，在集团财务部的领导下，面对市场经济尤其是集团产销分离带来的许多财务管理新问题，克服困难，认真工作，各项财务管理工作不断深化、细化、优化，取得了新的可喜成绩。

回顾部分的内容应当以“每日工作日志”为基础，并进行整理整合，不能无中生有。回顾部分的内容要清晰明了，每小部分内容应当拟定小标题。

一、管理不断深化

为适应集团产销分离的需要，财务部按照集团确定的财务管理架构和管理中的实际情况，适时建立了《财务人事管理制度》、《工作汇报制度》、《财务预算管理办法》、《不良资产管理实施细则》、《文件收发管理规定》、《财务人员绩效考核实施细则》等一系列财务管理制度，字

数达 16 万字以上，初步建立一套完整的财务制度管理体系。处理不良资产××万元，占不良资产总额××万元的××%，有效地盘活资产、加快资金周转，集团资产规范管理迈出了坚实的一步。继续利用相关金融衍生工具合法地为公司赚取利差。按照集团设置厦门商贸公司的思路，做好厦门商贸公司的有关财务运作研讨和前期各项准备工作。收集各公司 2002 年度利润自报资料，并加以核实确认。办理年度奖金、应酬费的核批工作。责成专人负责总部年终奖金的计提与发放资料整理。完成每月的述职报告。界定总部处生产公司财务统计的岗位职责、工作范围及其工作流程。完成所得税汇算工作。确立厦门销售部与市场部以定额备用金制度的办法进行日常操作。完成会计证的年检工作以及财会人员继续教育工作。加强用友账务系统的安全防范以及各项财务管理档案的妥善保管工作。对片区、公司、办事处现有的以个人名义开具的存折户头进行调查并做出规定，要求凡今后以个人名义开具的存折户头必须报集团财务部批准。专门研讨白条入账规范和管理，并发出通知要求。出台纸业公司的销售业务纳入九大片区的费用审核、审批流程。对各公司业务往来款项的占压按有偿使用原则做出规范。确定促销费用审核及重点客户统签统付、统签直付的管理操作流程。

二、团队建设得到加强

集团财务队伍庞大，管理分散，各级财务人员严格按照《工作汇报制度》的要求，充分运用 AIP 先进的管理工具，加强工作沟通和配合。在青岛胜利召开“2003 年度财务管理研讨会”，学习探讨了青岛啤酒厂的报表合并体系和生产流程相关的账务规范流程。纸业财务明确纳入集团财务部统一管理，严格遵循“形分而神不分”的管理原则，并按照“统一制度、统一财务政策、统一人事管理、统一人员委派和调度”的要求进行管理，为纸业上市打下了良好基础。不定期地汇编税法资料，为财务人员营造了良好的学习环境。

三、财务报告进一步规范

建立《财务报告编制暂行办法》，提高了各级财务报告的编制质量。规范纸业公司的会计科目及科目核算内容、核算形式，加强了纸业公司会计核算统一核算口径管理。每月完成上市公司、纸业公司财务分析报告的编制工作。汇总、分析片区模拟考评核算报表。顺利完成 2002 年度的国内外审计和 2003 年中期香港审计，并就 2003 年度审计工作发出通知，要求和做好各项前期准备工作。整理和提供其他相关的年度性财务数据资料。

四、内外工作配合默契

协同人力资源部对财务人员进行培训，并向用人单位调派财务人员。协同行政部系统管理分部进行分销系统的建设和部署。每月通报新产品内部考评调拨价。配合相关部门对部分生产公司进行关停清算工作。协同和配合相关部门人员编制 2003 年经营预算。组织财务人员绩效考核及经理级财务负责人领导素质考核。协助行政部门完成工商营业执照年检工作。完成各级统计单位的报表统计工作。对总部仓管人员分批次进行业务技能培训。各级财务负责人积极协助属地行政负责人开展工作，主动把属地行政负责人需要配合的工作纳入 AIP 管理，认真研究属地财税政策，合理合法进行避税账务处理，热情邀请税务人员讲解财税政策，与税务人员增进友谊和了解，办理各项退税事宜和免税手续，为公司取得效益。

五、核算改革继续细化

核算已从简单的手工核算转换为电算化核算，它的职能、性质也发生了变化，最突出的是核算需要信息。所以，集团财务部已陆续结合集团变革的要求，对核算规范、流程进行了全面的研究和规范，并推出了“内部产销分离片区账务模拟核算规范”、“销售网络高效运作账务规范”、“总部处的公司出纳账务核算试点”、“纸业账务管理规范”等。集团财务部抓住今年账务初始时期，对如何充分利用 IT 工具，促进预算规范化，进行了分析、研讨。通过研究决定，要求各级财务人员，尤其是总部处七家公司的财务人员，必须认真结合属地公司的实际情况，充分利用“项目核算”和“部门核算”两块功能，确保部门费用、个人费用、项目费用能够独立反映出来。

2003年取得的显著成绩，是集团领导正确指导和指引的结果，是各级财务人员锐意进取、团结友爱、共同努力的结果。我代表集团财务部向辛勤工作的各级财务人员表示崇高的敬意和诚挚的感谢！

六、存在问题

但我们也应清醒地看到，目前的财务管理还存在着许多不足和亟待解决的问题，主要是：有的属地行政负责人对财务产生敌对情绪，甚至是歧视，对财务人员的费用审批归属推卸责任、生活安排漠不关心。片区账务核算灵活机动性大，不便于核算与监督。销售价格体系混乱、理论成本口径不一、内部调拨价制定流程复杂，给片区核算带来非常大的困难。总部处七家公司不能细化提供以前年度的费用资料。产销财务人员待遇不均衡，激励机制不完善。经营部财务工作量大。经营预算管理薄弱，核算基础薄弱，信息索取口径不一致，管理力度有待加强。现代通路财务管理难，相当部分的基层销售领导“自己说了算”意识强烈等不良现象，给财务管理带来了新的课题和挑战。内勤仓库人员归属管理不明确。白条费用依然严峻，税务隐患日渐加剧。这些问题有的是多年积累下来的，有的同工作中的漏洞和失误有关。我们必须高度重视，采取有力措施加以解决。

展望 2004！

2004年是集团实施产销分离规划的第二年，也是实现真正产销分离的第一年，是至关重要的一年。做好今年的各项财务工作，具有十分重要的意义。

为此，根据集团财务部的研究部署，2004年的财务管理总体要求是：在集团领导的指导和指引下，按照“服务、监督、规范、管理”的财务管理思路，以“企业价值最大化”为财务管理目标，恪守“优质服务、有效控制”的财务工作原则，深化、细化、优化、量化各项财务会计管理工作。

按照这个总体要求，2004年要着重做好以下10个方面的工作。

展望新一年的工作重点应当掌握两点：一是针对当前存在的问题，二是针对在新一年里企业的管理需求。通过这两点再进行梳理筛选，理清思路，详细描述。

一、围绕“供、产、销”运作细节，深化财务管理，提高经营效益

供、产、销的运作细节是深化财务管理的基础和焦点，深化财务管理的目的是确保公司稳健发展，提高经营效益。各级财务负责人是这项工作的第一责任人，必须结合属地工作实际情况，明确分工，抓住细节重点，从核算基础入手，规范各环节的运作流程，加强监督，完善相关财务手续。

供应方面。供应运作细节涉及的财务管理重点是：合同应当统一范本，合同涉及的首付款比例必须符合集团的内控制度规定，合同涉及的价格必须进行比较、分析，付款手续必须齐全，物资验收、出库必须规范、完整，物资库存必须适当、安全，物资必须定期盘点。

生产方面。生产运作细节涉及的财务管理重点是：成本结构要合理，材料消耗要全面细致地进行比较、分析，在产品要全面盘点，生产运作流程要熟悉。

销售方面。销售运作细节涉及的财务管理重点是：产品或商品的出库验收手续要完整，应收款要定期确认并及时催收，促销活动要跟踪、评估，白条费用要加强控制，退货管理要严格按照流程规范办理，销售合同应当统一范本，销售返利必须符合集团的内控制度规定。

二、抓紧抓好产销分离的账务核算规范工作

产销真正分离后，涉及的销售方面的账务核算和资产初始价值的确定是我们今年第一季度的头等大事。摆在我们面前的将是团队精神的检验和专业素质的检验。核算分部应当牵头，组织专业人员尽快研究和部署，抓紧抓好。各片区财务负责人应当敞开心扉，主动建言献策。资产初始价值的确定应当遵循市场规律，结合各属地实际情况，组织有关专业人员共同核实、评估、确认。资产剥离后产生的差异不作为年终业绩考核数据，并严格按照有关制度进行账

务处理。资产评估必须客观、公正、公开，不得有半点的马虎，不得应付了事。产销分离后，不再执行产销分离内部考核调拨价，而是直接按照“内部结算价”进行结算，销售片区视同生产公司的客户。内部结算价制定办法，集团有关部门正在加紧研究，研究后将尽快通知。

各片区财务负责人今年的重要工作是必须对核算工作亲自抓、重点抓，保证账务核算规范、报表数据准确无误。对于核算造成混乱、数据出现错误的，必须严肃追究各片区财务负责人的责任。

账务核算规范，必须与电算化结合起来，充分利用用友软件的核算功能。各级财务负责人，尤其是核算分部、报告分部负责人，应当深入研究和学习用友软件，确保财务信息能够适应公司经营发展和变革的需要。

三、建立和完善财务会计管理制度，营造良好的财务会计文化环境

产销真正分离后，2003年制定的有关制度将加以修改。同时，今年的制度建设重点是应收账款管理制度和资产管理制度。这两项制度将是管理分部今年的重头戏。制定制度应当遵循“慢决策，快执行”的原则。管理分部应当深入基层，详细了解资产的管理现状和应收账款的管理实际，充分听取基层的意见，与销售部门、资产管理部门共同研究、制定，确保这两项制度新颖、客观、全面、规范，易于操作，具有现实的意义。

建立和完善财务会计管理制度是一项长期性的工作，它与公司的经营模式、业态变化息息相关。制度建设是财务会计文化环境的基础。要营造良好的财务会计文化环境，

就必须适时规范制度，不折不扣地执行制度，最终实现公司所有人员不知不觉地自觉遵守各项制度，包括财务管理制度。这是一项长期、艰巨、复杂的工程，需要我们的共同努力。有了良好的财务会计文化环境，就能陶冶财务人员的思想情操，充分调动财务人员的工作积极性。制度面前，人人平等，各级财务负责人不仅要引导下属财务人员遵纪守法，按制度工作，更要严于律己、以身作则，以实际行动去说服人、教育人和管理人。集团很重视这方面的工作，把这方面的考核列为考核的重点。各级财务负责人必须转变“我说了算”的观念，提高制度建设意识，重视制度建设管理工作。

四、加强资产的预防性管理，确保资产有效利用和安全

资产是保证公司持续经营的基础。2003年对资产的管理主要是对不良资产进行清理和处理。目前不良资产仅处理近三分之一，剩余的三分之二将更加复杂，各级财务负责人必须以十分负责的态度，看待、监督和处理好这些不良资产。2004年处理不良资产的额度必须在三分之二以上，必须在上半年申报完毕，并在上半年陆续处理。不良资产的处理，财务的工作重点是要核实处理数量、跟踪处理去向、规范账务处理，主动向税务部门申报，提出合理意见和建议。处理不良资产必须严格按制度规定的流程办理，违者必须从严追究责任。

今年的资产管理重点是：加强资产的预防性管理，确保资产的有效利用和安全。资产预防性管理，除了要建立规范的制度，更重要的是要提高资产管理部门和财务部门的责任感。资产预防性管理，财务的工作责任是监督。监督的性质应当有所突破，应当从检查入手，并主动与资产管理部门沟通、协调、反馈。资产管理的重点是：必须严格按照集团内部控制制度规定的流程，定期组织有关人员进行盘点，盘点出现盘盈盘亏应及时追究相关责任人的经济责任，或向上级部门申报处理。资产盘点要认真详细地做好记录。

存货是资产管理的焦点。随着经营业态的变化，销售退货日趋频繁。各级财务负责人应当组织有关业务人员学习退货管理规定相关知识，并给他们进行讲解或培训。同时，应当深入销售第一线，了解销售渠道的实际情况，加强销售渠道上商品管理的预防性管理和指导。

五、加强财务分析，进一步提升财务报告的质量

财务报告是公司的形象工作，集团领导一直以来非常重视这项工作。会计报表是财务报告的基础，财务分析是财务报告的核心。要做好财务分析，应当遵循“寻因导果、量化表达、切

中要害、分析透彻”的分析方法，由各级财务负责人亲自完成。分析的重点是对费用增长、收入下降、成本增加进行分析，其次是对往来管理和资产管理情况进行分析，其他内容作适当概述。

财务报告应当作为今年财务管理革新的重点，应当有所创新，应当加强规划和管理，确保财务报告质量明显提高。一个企业的发展取决于高层领导的英明决策，而财务报告则是高层领导决策的重要依据。所以，我们必须抓住财务报告这个突破点，重点抓好抓紧，为高层服务。财务报告是建立在会计核算的基础上的，所以，报告分部和核算

分部应当紧密配合，重点是：报告格式要统一，核算口径要统一，编制依据要统一，报送时间要及时。收入、费用要遵循权责发生制原则及时入账，费用不得随意预提、摊销及滞后入账。

六、建立和启动财务稽核团队

集团财务部已建立“财务管理检查报告”制度，各级财务负责人应该积极认真地执行。根据集团发展的需要，以及财务队伍庞大等特点，集团财务部决定，今年将在此基础上建立财务稽查团队，团队成员由各级财务负责人和集团财务部三个职能分部有关人员组成，团队成员的工作由团队负责人统一调派。各片区、公司财务负责人作为该团队成员，但不在其管辖范围内开展稽核工作。财务稽核团队直接对财务总监负责。

财务稽核团队的职责是：检查内控制度尤其是财务制度的执行情况，稽核账务规范程度，监督各级财务负责人的工作行为，分析公司的发展潜力和发展障碍，发现优秀财务人员，深入核实各部门反馈的信息，提高财务监督水平，配合集团审计部审计有关事项。

财务稽核是一项复杂的工作，团队成员必须要有一个务实的心态，高标准严格要求自己，努力学习企业管理知识和相关审计知识，从发展的角度，客观、公平、公正、公开地开展财务稽核工作。

七、因应产销分离的具体情况，做好纳税筹划管理

纳税筹划必须合法。在合法的前提下，各级财务负责人必须运用财务专业知识，想尽一切办法，主动做好纳税筹划工作。纳税筹划工作由各级财务负责人负责，按照集团相关的制度执行，或将纳税筹划方案上报集团财务部审批。

今年实现真正产销分离，可能会减少生产公司的纳税额度，这将给生产公司的税企关系带来影响。生产公司财务负责人应当及时做好这方面的资料分析，主动向属地行政负责人汇报，主动与税务机关协调，主动向属地政府汇报，积极协助属地行政负责人做好公关工作。在这样的前提下，生产公司的纳税筹划必须谨慎、谨慎、再谨慎。

销售片区是纳税筹划的有利时期。实现产销分离后，销售片区的税源将明显增加，以及根据新办企业性质，片区财务负责人应当主动与属地行政负责人和有关人员一起，向属地政府、财税部门争取优惠政策，并结合公司实际业务经营情况做好纳税筹划工作。

实现产销分离后，生产公司和销售片区的税务主管部门仍然是同一单位的，政府和财税公关工作由片区财务负责人牵头，生产公司财务负责人协助负责。

八、加强财务风险管理，健全企业内控建设

财务风险管理是今后财务管理的主要课题，同时，财务风险管理内容也依公司的发展及经营管理实际而有所不同。根据现阶段集团赋予我们的财务风险管理使命是：做好现金流量分析控管，做好货币资金安全管理，做好应收账款回收管理，做好历史遗留的税务隐患处理工作，做好网上银行资金管理。

现金流量分析控管，应当挖掘收入来源，控制支出去向，定期编制资金平衡表，并有效加强管理。

货币资金安全管理，主要应按照集团《货币资金管理规定》执行。具体是：库存现金实行限额管理，超过核定限额，必须于当日及时送存开户银行，严禁私人挪用或隔日交存银行。单

笔现金提取达到 50000 元，必须由单位保安人员或由他人（男士为宜）陪同，不得私自前往银行办理。收到现金（包括收取零售货款），不分金额大小都必须开具集团或公司统一的收款收据。现金收入必须当面清点，反复核对，防止差错，并注意识别假币。资金盘盈归公司所有，盘亏由当事人负责。库存现金存放处要配套安全防范措施（如安装防盗窗、防盗门等），确保库存现金安全。账户设置应按规定向上级领导申请。资金超过限额要上交集团。要加强经营部、办事处的资金跟踪和管理。银行的预留印鉴使用和管理按照集团《财务部印章管理办法》执行。现金支票、银行汇票等重要票据作废必须联次齐全并按规定予以缴销。每张转账、现金支票必须由各级财务负责人签字。每月编制银行存款余额调节表。银行汇票、信用证等结算方式的结算办理，必须认真遵循银行《支付结算办法》的有关规定，依照购销双方签订的经济合同及时予以办理。

今年集团财务部将与销售部门联合制定应收账款管理制度，对现阶段应收账款的管理难点进行规范。在制度未出台之前，各级财务负责人应结合属地实际情况对应收账款存在的隐患进行有效分析和处理，着重抓好以下工作：与属地行政负责人协调并明确应收账款由业务有关人员负责收款、对账，财务协助办理。合同应当明确客户收到商品（产品）后，原则上应指定人员签字验收。合同应当明确还利比例和货款回收时间表。合同应当规定退货管理事项。货款未能及时回款的，应办理有关审批手续后才能继续发货。验收回单应当妥善保管。

由于公司发展及变革太快，遗留了一些税务隐患。解决这些问题的关键是：提高财务人员的专业素质，提高会计核算规范水平，提高业务流程管理质量。

根据集团发展要求，我们后天将请工商银行有关人员就“网上银行”相关知识进行讲解。大家应当积极参与，踊跃发言。网上银行资金管理，主要是运用银行互联网对各片区、公司、经营部、办事处的资金进行微观管理、宏观控制。网上银行资金管理一旦实施，各片区、公司、经营部、办事处的有关资金账户将统一调整、统一管理。集团财务部正与工商银行抓紧研究，尽快实施。

九、强化财务团队建设，树立恒安大团队观念，降低企业壁垒成本

财务团队是财务管理的灵魂。我们应当为财务团队做些什么，是我们各级财务负责人应该认真思考的课题。事实说明，财务团队最重要的是要建立一支敬业爱岗、思想正派、行为端正、勇于奉献、积极向上、技术过硬的团队，其中尤其重要的一条是，各级财务负责人应当能够胸怀大局，积极营造学习环境，鼓励下属向前发展、超越自我。

财务团队是恒安大团队的一部分，我们必须树立恒安大团队观念，冲破部门障碍，降低企业壁垒成本。各级财务负责人必须积极支持属地行政负责人开展工作，围绕“企业价值最大化”的财务管理目标，敢于大事讲原则，勇于小事讲风格，正确、妥善地处理跨系统的团队关系。

十、做好财务培训工作，提升财务会计专业知识和管理技能

财务人员专业知识和财务管理技能培训是确保财务规范管理的有效保证。今年集团财务部将根据工作性质和时间安排，有计划地组织财务培训。具体是：集团财务部三个职能分部将派人到国家财会学院分别学习报表合并知识、财务管理知识和企业会计准则知识。新招聘财务人员将按岗统一培训后再选派任职。配合集团人力资源部分批组织财务经理进行外部培训。根据各片区、公司需要，集团财务部派人进行内部培训。利用财务稽核团队工作开展期间，举行专业知识交流座谈。针对性的召回经营部部分财务人员到总部培训。选择优秀片区或公司财务经理到各片区、公司进行指导。

各位同事！

今年财务工作是一项攻关性的工作，任务相当繁重，我们肩负的责任重大而光荣。让我们继续在集团领导的指导和指引下，按照集团财务部管理思路的要求，上下一心，以与时俱进、奋发有为的精神风貌，求真务实，知难而进，扎实工作，为取得新的更高的成绩而努力工作！

这是讲话的报告模式。非讲话的工作总结报告，应当将上面这部分“结束语”进行修改。