

房地产公司管理制度丛书




房地产公司 财务管理宝典

——财务预算、会计核算、资金、资产与内部审计管理工作指南

余源鹏 主编

全面讲述资金与固定资产管理、
会计核算以及内部审计管理的工作指南

- 
- 提供财务管理各方面的工作要点与指引
 - 内容全面且通俗易懂的实操型参考用书
 - 财务管理人员职业技能提升的必读书籍



化学工业出版社

房地产公司管理制度丛书



房地产公司 财务管理宝典

——财务预算、会计核算、资金、资产与内部审计管理工作指南

余源鹏 主编



化学工业出版社

· 北京 ·

本书共用5章的内容全面讲述房地产公司的财务管理工作,具体包括:房地产公司财务管理概述,房地产公司资金与固定资产管理,房地产公司会计核算管理,房地产公司内部审计管理,房地产公司其他财务管理。本书总结了全国几十个知名房地产公司的财务管理操作与经验,走在时代发展的前列,能反映房地产公司财务管理的最新发展动态,是一本理论与实际操作相结合的内容全面的有关房地产公司财务管理的图书。

本书是广大房地产公司财务管理从业人士职业提升的必备书籍,是房地产公司董事长、总经理、副总经理、总监、项目经理等高层管理人士的实用参考用书,特别适合房地产公司财务管理部门如财务部、计财部、资金财务部等的从业人员参考阅读,也适合房地产公司中涉及财务管理的审计、成本、设计、工程、招标采购、营销策划等相关管理部门的从业人士参考阅读。本书还可作为项目管理、房地产管理等相关专业师生的教材,或作为房地产公司财务管理部门新进员工的培训手册和工作指导书。

图书在版编目(CIP)数据

房地产公司财务管理宝典:财务预算、会计核算、资金、资产与内部审计管理工作指南/余源鹏主编. —北京:化学工业出版社,2016.4
(房地产公司管理制度丛书)
ISBN 978-7-122-26355-1

I. ①房… II. ①余… III. ①房地产企业-财务管理-中国
IV. ①F299.233

中国版本图书馆CIP数据核字(2016)第036590号

责任编辑:徐娟
责任校对:程晓彤

装帧设计:王晓宇

出版发行:化学工业出版社(北京市东城区青年湖南街13号 邮政编码100011)

印刷:北京永鑫印刷有限责任公司

装订:三河市宇新装订厂

787mm×1092mm 1/16 印张12½ 字数317千字 2016年4月北京第1版第1次印刷

购书咨询:010-64518888(传真:010-64519686) 售后服务:010-64518899

网址:<http://www.cip.com.cn>

凡购买本书,如有缺损质量问题,本社销售中心负责调换。

定 价:48.00元

版权所有 违者必究

本书编委会

主 编：余源鹏

策划顾问：广州市智南投资咨询有限公司

参编人员：陈秀玲 梁嘉恩 蔡燕珊 杨秀梅 谭嘉媚
黄 颖 陈思雅 刘雁玲 刘俊琼 黎敏慧
朱嘉蕾 张家进 余鑫泉 唐璟怡 李苑茹
李惠东 杨逸婷 陈晓冬 奚 艳 张雄辉
王旭丹 陈小哲 夏 庆 邓祝庆 罗宇玉
杜志杰 罗 艳 马新芸 林旭生 陈友芬
张 洁 林敏玲 叶志兴 莫润冰 黄志英
胡银辉 曾 琳 谭玉婵 蒋祥初 宋明志
肖文敏 刘丹霞 林达愿 罗慧敏 崔美珍
余源鹏

信息支持：智地网

www.eaky.com

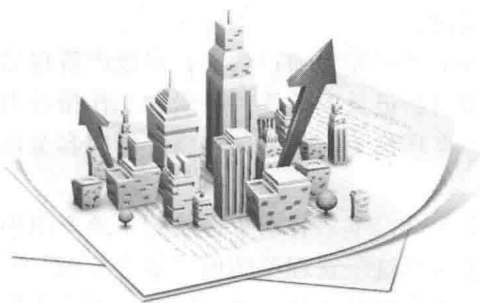
房地产基础知识网

www.eakyfa.com

房地产培训课程网

www.eakypx.com

FOREWORD
前言



随着房地产市场的不断发展和完善，房地产公司之间、项目之间的竞争日趋激烈。为了能在房地产市场中获取较高利润并长期发展，要求公司拥有很强的财务管理能力，以达到降低成本费用，提高经济效益的目的。

房地产公司财务管理是指公司在一定的整体目标下，为了确保资金的安全、资产的保值和增值、保持公司较低的负债而进行的财务收支计划、控制、核算、分析和考核工作，合理筹集资金，有效利用公司各项资产，以较少的投入得到较多的产出，实现公司效益的最大化。由于房地产项目的开发投资需要巨大的资金投入，并且投资回报期长，那么如何解决好企业的财务问题，是房地产公司所要解决的重要问题。为了让房地产公司的相关从业人员对财务管理有更深入的认识，也为了使广大房地产公司能够通过对财务进行规范化管理，以达到控制成本、提高效益、保持资本的正常运作、确保资产的保值和增值的目的，经过近两年地研究探索，我们特别策划编写了本书。

本书共用5章的内容全面讲述房地产公司资金管理、固定资产管理、会计核算管理、内部审计管理以及其他重要财务管理的操作流程制度，这5章的内容如下。

第1章，房地产公司财务管理概述，主要讲述房地产公司财务管理部门的部门职能与岗位职责、财务人员的考核管理以及财务管理的制度规定等内容。

第2章，房地产公司资金与固定资产管理，主要讲述房地产公司资金计划管理、资金筹集与担保抵押管理、货币资金与票据管理、合同款支付管理、费用支出管理、资金收入管理以及固定资产管理等内容。

第3章，房地产公司会计核算管理，主要讲述房地产公司会计核算管理规定与管理流程、会计科目的设置管理、会计账务处理以及会计报告的编制管理等内容。

第4章，房地产公司内部审计管理，主要讲述房地产公司审计管理概述、房地产公司审计管理流程、审计档案归档与审计奖惩管理等内容。

第5章，房地产公司其他财务管理，主要讲述房地产公司会计档案管理、财务人员移交管理、会计电算化管理以及税务管理等内容。

本书是广大房地产公司财务管理从业人士职业提升的必备书籍，是房地产公司董事长、总经理、副总经理、总监、项目经理等高层管理人士的实用参考用书，特别适合房地产公司财务管理部门，如财务部、计财部、资金财务部等的从业人员参考阅读，也适合房地产公司中涉及财务管理的审计、成本、设计、工程、招标采购、营销策划等相关管理部门的从业人员参考阅读。

同时，本书还十分适合参与房地产项目工程建设的设计单位、监理单位、施工单位、建材和设备提供单位、招标单位、装修单位以及建设、规划、国土、质检、安检、市政、供水、供电、供气、供暖、环卫、消防等与房地产公司财务管理有密切联系的企业和单位的相

关从业人士阅读。

另外，本书还可作为项目管理、房地产管理等相关专业师生的教材，或可作为房地产公司财务管理部门新进员工的培训手册和工作指导书。

本书是一本理论与实际操作相结合的内容全面的有关房地产公司财务管理的图书，具有以下几个特点。

第一，专业性。本书有别于一般的房地产图书和企业管理图书，它是针对房地产公司这一主体和财务管理这一管理范畴而“量身定做”的一本针对性极强的书。同时，本书中的管理制度、管理流程都是经过严谨的推敲而得出来的。与市面上其他的房地产图书相比，本书更具有专业性和针对性，必将为所有房地产公司财务管理从业人士提供实操性参考和指导。

第二，实操性。本书的编写人员全部来自多年从事房地产公司财务管理的一线专家，实操经验丰富，力求通过对工作经验的全面总结和对众多房地产公司财务管理要点的分析，使读者可以在最短的时间内吸收前人的实操经验，了解并借鉴到全面实用的财务管理制度、操作流程和业务规范等各项工作内容。同时，本书一如既往地保持了我们的编写房地产图书的实操性风格，力求体现现实工作的内容、要求和深度，并尽量使每一位读者在仔细阅读本书后能进行有效的财务管理。

第三，先导性。本书以我们的财务管理经验为基础，总结了全国几十个知名房地产公司的财务管理操作与经验，走在时代发展的前列，能反映房地产公司财务管理的最新动态。

第四，全面性。本书涵盖了房地产公司资金管理、固定资产管理、会计核算管理、内部审计管理等各方面的财务管理内容，内容全面且深入。

第五，工具性。本书按照房地产公司财务管理的主要管理要点分章编写，具有很强的工具特性。读者在实际工作过程中遇到问题时，可以直接找到本书中相应的章节进行参考借鉴。希望本书能带给房地产公司财务管理从业人员最便捷、最实用的借鉴以及最有效的参考。

第六，范本性。本书所涉及的每种规章制度、管理流程、业务操作规范等内容都是很好的范本，读者可根据企业和项目实际情况进行修改后使用。

第七，易读性。本书在语言表达上尽量做到通俗易懂，即便是刚进入这个行业的人员也能充分理解编者想表达的意思，从而更好地掌握房地产公司财务管理的要诀。同时，简洁的阐述可以节省读者的时间和精力。

本书在编写过程中，得到了广州市智南投资咨询有限公司相关同仁以及业内部分专业人士的支持和帮助。书中一些表单和范本读者可登录化学工业出版社网站下载。本书是我们编写的“房地产公司管理制度丛书”中的一本，有关房地产其他相关实操性知识，请读者们参阅我们陆续编写出版的书籍，也请广大读者们对我们所编写的书籍提出宝贵建议和指正意见。对此，编者将十分感激。

编者

2015年12月

CONTENTS

目录



Chapter 1

第1章 房地产公司财务管理概述

Page 001

- 1.1 房地产公司财务管理部门的部门职能与岗位职责 / 002
 - 1.1.1 房地产公司财务管理部门的组织架构 / 002
 - 1.1.2 房地产公司财务部的部门职能 / 002
 - 1.1.3 财务总监的岗位职责与任职要求 / 003
 - 1.1.4 财务部经理的岗位职责与任职要求 / 004
 - 1.1.5 会计的岗位职责与任职要求 / 006
 - 1.1.6 出纳的岗位职责与任职要求 / 008
 - 1.1.7 收银员的岗位职责 / 009
 - 1.1.8 办税员的岗位职责 / 009
 - 1.1.9 财务部经理助理的岗位职责 / 010
- 1.2 房地产公司财务人员的考核管理 / 010
 - 1.2.1 财务人员考核的形式 / 010
 - 1.2.2 财务人员的绩效考核指标 / 012
- 1.3 房地产公司财务管理的制度规定 / 012
 - 1.3.1 财务管理的基本原则与财务工作管理规定 / 012
 - 1.3.2 财务人员的职业道德与日常业务完成时间节点要求 / 013
 - 1.3.3 财务人员的奖惩规定 / 014

Chapter 2

第2章 房地产公司资金与固定资产管理

Page 016

- 2.1 房地产公司资金计划管理 / 017
- 2.2 房地产公司资金筹集与担保抵押管理 / 018
 - 2.2.1 资金筹集管理 / 018
 - 2.2.2 对外借款管理 / 022
 - 2.2.3 担保与抵押管理 / 023
- 2.3 房地产公司货币资金与票据管理 / 027
 - 2.3.1 货币资金管理的基本原则 / 027
 - 2.3.2 现金管理 / 027
 - 2.3.3 银行存款管理 / 029
 - 2.3.4 银行票据管理 / 031
 - 2.3.5 发票与收据管理 / 033

- 2.4 房地产公司合同款支付管理 / 036
 - 2.4.1 合同款支付管理的部门职责与审批权限 / 036
 - 2.4.2 土地款与规费支付管理 / 037
 - 2.4.3 工程款支付管理 / 038
 - 2.4.4 营销策划费用支付管理 / 040
 - 2.4.5 合同款支付管理的注意要点 / 040
- 2.5 房地产公司费用支出管理 / 040
 - 2.5.1 差旅费管理 / 041
 - 2.5.2 通信费管理 / 043
 - 2.5.3 业务费管理 / 044
 - 2.5.4 办公费管理 / 046
 - 2.5.5 交通费与车辆使用费管理 / 047
 - 2.5.6 工资与福利费管理 / 049
 - 2.5.7 营销费用管理 / 052
 - 2.5.8 物业管理费管理 / 055
 - 2.5.9 其他费用管理 / 056
- 2.6 房地产公司资金收入管理 / 057
 - 2.6.1 房款收取与催收管理 / 057
 - 2.6.2 交房尾款收取管理 / 060
 - 2.6.3 办证退补差额款管理 / 061
 - 2.6.4 房屋转让款收取管理 / 062
 - 2.6.5 销售折扣管理 / 063
 - 2.6.6 各项保证金收入管理 / 064
 - 2.6.7 违约金收入管理 / 065
 - 2.6.8 其他收入管理 / 065
- 2.7 房地产公司固定资产管理 / 065
 - 2.7.1 固定资产的类型 / 065
 - 2.7.2 固定资产管理的工作流程与部门职责 / 065
 - 2.7.3 固定资产的购置管理 / 066
 - 2.7.4 固定资产的闲置管理 / 070
 - 2.7.5 固定资产的毁损与维修保养管理 / 071
 - 2.7.6 固定资产的转移管理 / 071
 - 2.7.7 固定资产的出租出售管理 / 071
 - 2.7.8 固定资产的报废管理 / 072
 - 2.7.9 固定资产的盘点管理 / 072

- 3.1 房地产公司会计核算管理规定与管理流程 / 076
 - 3.1.1 会计核算管理规定 / 076
 - 3.1.2 会计核算管理流程 / 077
- 3.2 房地产公司会计科目的设置管理 / 082
 - 3.2.1 常用的会计科目及其使用说明 / 082

- 3.2.2 成本核算会计科目 / 083
- 3.3 房地产公司会计账务处理 / 087
 - 3.3.1 房屋开发成本的核算管理 / 087
 - 3.3.2 土地开发成本的核算管理 / 091
 - 3.3.3 工程成本的核算管理 / 095
 - 3.3.4 配套设施开发成本的核算管理 / 104
 - 3.3.5 开发间接费用的核算管理 / 107
 - 3.3.6 销售收入的核算管理 / 109
 - 3.3.7 税金计提与缴纳的核算管理 / 112
 - 3.3.8 其他会计业务的核算管理 / 114
- 3.4 房地产公司会计报告的编制管理 / 115
 - 3.4.1 会计报表的编制管理 / 115
 - 3.4.2 会计报表附注的编制管理 / 116
 - 3.4.3 财务分析报告的编制管理 / 119

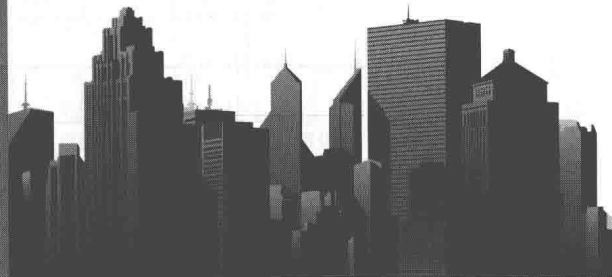
- 4.1 房地产公司审计管理概述 / 123
 - 4.1.1 审计管理的目标与原则 / 123
 - 4.1.2 审计管理的方法 / 123
 - 4.1.3 审计部的审计权力与职责 / 126
 - 4.1.4 审计部相关岗位的职责与任职资格 / 128
 - 4.1.5 审计人员的行为规范与考核标准 / 132
- 4.2 房地产公司审计管理流程 / 133
 - 4.2.1 审计管理流程 / 133
 - 4.2.2 审计准备阶段的管理 / 135
 - 4.2.3 审计实施阶段的管理 / 135
 - 4.2.4 审计报告编写阶段的管理 / 148
- 4.3 房地产公司各类审计项目的审计管理 / 149
 - 4.3.1 财务审计管理 / 149
 - 4.3.2 立项审计管理 / 157
 - 4.3.3 设计(勘察)审计管理 / 158
 - 4.3.4 招投标审计管理 / 160
 - 4.3.5 合同审计管理 / 161
 - 4.3.6 设备和材料采购审计管理 / 162
 - 4.3.7 工程审计管理 / 163
 - 4.3.8 工程造价审计管理 / 164
 - 4.3.9 竣工验收审计管理 / 166
 - 4.3.10 经济效益审计管理 / 166
 - 4.3.11 离任审计管理 / 167
- 4.4 房地产公司审计档案归档与审计奖惩管理 / 168
 - 4.4.1 审计档案归档管理 / 168
 - 4.4.2 审计奖励与处罚管理 / 170

- 5.1 房地产公司会计档案管理 / 173
 - 5.1.1 会计档案的分类管理 / 173
 - 5.1.2 会计档案的整理立卷与装订管理 / 176
 - 5.1.3 会计档案的保管管理 / 178
 - 5.1.4 会计档案的借阅与复制管理 / 179
 - 5.1.5 会计档案的鉴定与销毁管理 / 180
 - 5.1.6 会计档案的移交管理 / 180
 - 5.1.7 会计电算化档案管理 / 181
- 5.2 房地产公司财务人员移交管理 / 182
 - 5.2.1 财务人员移交管理流程 / 182
 - 5.2.2 财务人员移交管理的工作程序 / 182
 - 5.2.3 财务人员移交清册 / 183
- 5.3 房地产公司会计电算化管理 / 184
 - 5.3.1 会计电算化管理的岗位职责 / 184
 - 5.3.2 会计电算化的操作管理 / 184
 - 5.3.3 会计电算化软硬件和数据管理 / 185
 - 5.3.4 会计电算化系统维护登记表 / 186
- 5.4 房地产公司税务管理 / 187
 - 5.4.1 税务登记与年审管理 / 187
 - 5.4.2 税务申报与缴款管理 / 187
 - 5.4.3 发票领取与缴销管理 / 188
 - 5.4.4 税务机关稽查管理 / 188
 - 5.4.5 税务档案管理 / 189

房地产公司财务管理 概述

第 1 章

- 1.1 房地产公司财务管理部门的部门职能与岗位职责
 - 1.1.1 房地产公司财务管理部门的组织架构
 - 1.1.2 房地产公司财务部的部门职能
 - 1.1.3 财务总监的岗位职责与任职要求
 - 1.1.4 财务部经理的岗位职责与任职要求
 - 1.1.5 会计的岗位职责与任职要求
 - 1.1.6 出纳的岗位职责与任职要求
 - 1.1.7 收银员的岗位职责
 - 1.1.8 办税员的岗位职责
 - 1.1.9 财务部经理助理的岗位职责
- 1.2 房地产公司财务人员的考核管理
 - 1.2.1 财务人员考核的形式
 - 1.2.2 财务人员的绩效考核指标
- 1.3 房地产公司财务管理的制度规定
 - 1.3.1 财务管理的基本原则与财务工作管理规定
 - 1.3.2 财务人员的职业道德与日常业务完成时间节点要求
 - 1.3.3 财务人员的奖惩规定



房地产公司财务管理是指为了确保资金的安全、资产的保值和增值，保持公司较低的负债而进行的财务收支计划、控制、核算、分析和考核工作，合理筹集资金，有效利用公司各项资产，以较少的投入得到较多的产出，实现公司效益的最大化。本书将对房地产公司的各项财务管理工作进行全面而详细的介绍，具体包括资金管理、固定资产管理、会计核算管理、内部审计管理等内容。本章主要对房地产公司财务管理部门的岗位职责、财务人员的考核、财务管理制度的规定等方面的内容进行详细的说明。

1.1 房地产公司财务管理部门的部门职能与岗位职责

为了做好各项财务管理工作，房地产公司需要设置健全的财务部（有的房地产公司称为财务管理部、计划财务部、财务中心、财务会计部等，本书统称为财务部），指定负责人并配备必要的财务人员，负责公司全部经济业务的财务管理工作。

1.1.1 房地产公司财务管理中心的组织架构

(1) 集团公司财务管理中心组织架构

对于集团公司，其一般会设置财务总监对财务管理工作进行统筹管理，并分别设置财务主管、融资主管、审计主管等岗位对不同模块的内容进行管理。图 1-1 是某集团公司财务管理中心的组织架构，供读者借鉴参考。

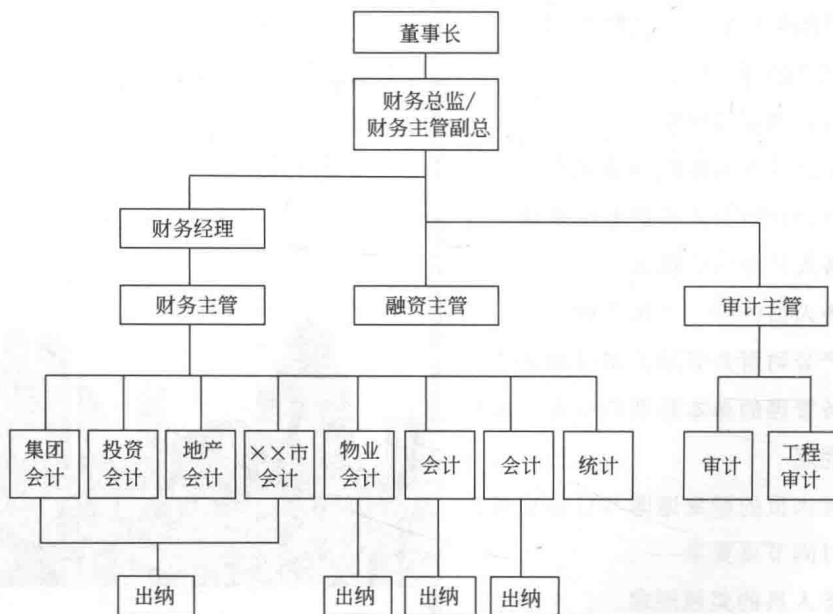


图 1-1 某集团公司财务管理中心的组织架构

(2) 项目公司财务部组织架构

项目公司财务部组织架构如图 1-2 所示。

1.1.2 房地产公司财务部的部门职能

房地产公司财务部的职能一般包括以下几项。

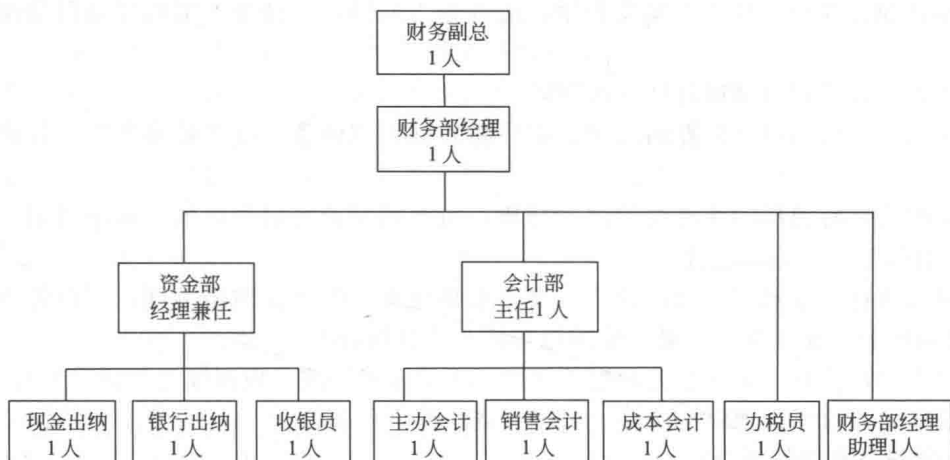


图 1-2 项目公司财务部组织架构

- ① 根据公司发展的需要，制订公司财务策略及计划，经批准后负责实施。
- ② 根据国家的财经制度、财经法律和公司最高利益，建立公司财务会计体系及相关规章制度，经批准后负责实施。
- ③ 根据公司项目成本控制目标和公司成本控制工作规程将各有关成本控制环节的信息及时分析、反馈至各有关领导和相关部门，发挥成本控制的监督、放映作用。
- ④ 参与公司工程项目可行性研究和项目评估中的财务分析工作。
- ⑤ 根据公司年度经营计划，编制全面预算，经批准后监督执行，保证公司利润目标的实现。
- ⑥ 编制资金计划，制订公司资金筹集和使用方案，经批准后负责实施。
- ⑦ 完成会计核算，并真实、准确、及时记录和反映公司经营状况，提供会计信息、财务分析报告及其他有关报表。
- ⑧ 制订房款回收流程并监督执行，负责房款的催收工作。
- ⑨ 负责对公司经济合同的审查和会签，并监督经济合同的执行，确保公司利益不受损害。
- ⑩ 负责各类款项的收取及各项成本、费用的审核、支付。
- ⑪ 负责公司的纳税申报工作，收集地方税务局的税收优惠等政策，进行整体税务筹划。
- ⑫ 负责财务历史资料、文件、凭证的整理、收集和立卷归档工作，并按规定手续报请销毁。
- ⑬ 制订和执行部门费用预算计划。
- ⑭ 负责本部门的组织建设和员工发展。
- ⑮ 负责公司财务制度的有关培训。
- ⑯ 完成董事会要求的其他相关工作。

1.1.3 财务总监的岗位职责与任职要求

(1) 财务总监的岗位职责

- ① 在董事会和董事长领导下，总管公司会计、报表、预算、融资工作。
- ② 负责制订公司利润计划、资本投资、财务规划、销售前景、开支预算或成本标准。
- ③ 负责制订公司项目融资计划及方案，并实施融资工作。

④ 制订和管理税收政策方案及程序，负责与当地银行、税务、工商等部门协调良好的关系。

⑤ 负责制订公司内部审计计划及方案。

⑥ 建立健全公司内部核算的组织、指导和数据管理体系，以及核算和财务管理的规章制度。

⑦ 组织公司有关部门开展经济活动分析，组织编制公司财务计划、成本计划、努力降低成本、增收节支、提高效益。

⑧ 贯彻执行国家规定的会计准则、财务通则和有关的统一财经制度，制订公司内部财务、会计制度和工作程序，经批准后组织实施并监督执行。

⑨ 负责会计核算、会计监督和财务管理工作的组织管理、检查改进与研究发展。

⑩ 监督公司遵守国家财经法令、纪律，以及董事会决议。

(2) 财务总监的任职要求

① 集团财务总监由执行总裁提名，总裁标准，董事局聘任。

② 素质标准

a. 具有大学本科以上学历，中级以上专业技术职称，十年以上专业工龄，五年以上集团公司相应职位工作经验。在任职期间有良好的工作业绩。

b. 作风正派，遵纪守法，廉洁自律，有较强的专业技能和应变能力。

③ 工作质量标准

a. 具有较强的语言和文字表达能力、逻辑思维能力、组织协调能力和应变能力。

b. 能认真贯彻执行董事长的经营战略思想和各项决定，能根据公司的运行机制参与制订规范、科学的经营管理模式。

c. 能采取切实有效的措施，提高资金的筹措与运用能力，降低成本费用，提高公司经济效益。

④ 财务总监有下列情形之一者予以解聘

a. 患病无法正常履行岗位职责者。

b. 经董事局或总办考核不称职者。

c. 工作中违纪违法，以权谋私或渎职失职造成重大失误者。

1.1.4 财务部经理的岗位职责与任职要求

(1) 财务部经理的岗位职责

① 负责正确选择会计核算程序，正确设置会计科目和会计账簿。

② 组织编制与实现公司的财务收支计划、信贷计划与成本费用计划。

③ 按月、季、年分析财务收支、成本费用计划完成情况，提出管理上增加效能和减少不经济支出的建议。

④ 组织有关部门合理核定资金定额，加强对流动资金的管理，提高资金使用效果。

⑤ 负责审核公司本部和各下属单位上报的会计报表，编报财务综合分析报告和专题分析报告，为公司领导决策提供可靠的依据。

⑥ 负责审查或参与拟订有关经济合同、协议及其他文件，负责审查对外提供的会计资料，负责公司本部和各下属单位零用金的核定，经批准后组织执行并监督检查。

⑦ 负责审核并按权限批准从银行提现的作业。

⑧ 督促检查财务部内部、财务部与公司下属单位、财务部与外部有关单位、个人的账务核对工作，保证账簿记录与实物、款项相符。



- ⑨ 组织进行公司存货、财务、财产的定期清查盘点工作。
- ⑩ 参与研究财会人员的任用和调配,负责下级财会人员办理交接的监交工作。
- ⑪ 负责主管业务的检查改进与研究发展,并及时向财务副总报告工作。
- ⑫ 制订财务部年度、月度工作目标、工作计划和预算并上报,经批准后执行。
- ⑬ 制订财务部年度培训计划,经批准后协助人力资源部实施和考核。
- ⑭ 按程序做好与相关部门的横向联系,积极接受上级和有关部门的监督检查,及时对部门间争议提出界定要求。
- ⑮ 制订直接下级的岗位描述,定期听取述职并对其工作做出评定。指导、监督和检查所属下级的各项工作,掌握工作情况和有关数据,视情况填写过失单或奖励单,按程序办理。
- ⑯ 做好财务部各项行政事务处理工作,提高工作效能,增强团队精神。
- ⑰ 审阅财务部及与其相关的文件,审核下级上报的月度工作计划、预算和有关作业文件,视其性质内容,决定处理方式。
- ⑱ 在必要的情况下向所属下级授权。
- ⑲ 及时对所属下级工作中的争议做出裁决。
- ⑳ 指定专人负责财务部办公用品的领用、分发和财会文件、资料、记录的收发、上报、保管与定期归档工作。
- ㉑ 指定专人负责财务部和下级部门所使用的办公用具、设备设施的建账建卡、定期盘点、报损报失工作、组织做好保密工作。
- ㉒ 完成上级交办的其他工作任务、代表公司与外界有关部门和机构联络并保持良好合作关系。

(2) 财务部经理的任职要求

① 素质标准

- a. 具有大学本科以上学历,中级以上专业技术职称,十年以上专业工龄,五年以上集团公司相应职位工作经验。在任职期间有良好的工作业绩。
- b. 作风正派,遵纪守法,廉洁自律,有较强的专业技能和应变能力。
- c. 熟悉公司法、合同法、财务会计法、审计法、税法及经济法规。
- d. 具有较强的语言和文字表达能力、逻辑思维能力、组织协调能力和应变能力。

② 工作质量标准

- a. 具有较强的财务核算组织和管理能力。
- b. 能认真贯彻执行董事局、经理的经营战略思想和各项决定,能根据公司的运行机制参与制订规范的科学的经营管理模式参谋和助手。
- c. 能综合管理公司的财务运作,有较强的解决具体问题的能力,能当好总经理的参谋。
- d. 能在财务副总的领导下,采取有效措施,降低成本费用,提高企业经济效益。

③ 财务责任

- a. 保证财务工作的顺利、全面开展。
- b. 坚持原则,维护财经纪律,严格执行公司财务管理制度。
- c. 保守商业和财务机密,维护企业利益。

④ 财务部经理的解聘。财务部经理有下列情形之一者予以解聘。

- a. 患病无法正常履行岗位职责者。
- b. 经董事局或总办考核不称职者。
- c. 工作中违纪犯法,以权谋私或渎职失职造成重大失误者。

1.1.5 会计的岗位职责与任职要求

不同的房地产公司会计岗位的设置会有所不同。有的房地产公司会设置主办会计（主管会计）、成本会计和销售会计，分别对日常会计凭证的填制审核和财务会计报表的编制、成本核算分析、销售会计凭证和月报的编制进行管理。有的房地产公司则会设置报表会计和账务会计，由报表会计负责成本核算分析和报表编制工作，账务会计负责会计凭证的填制录入工作。下面分别对上述各会计岗位的职责进行说明。

（1）主办会计的岗位职责

① 根据国家财务会计法规和行业会计规定，结合公司特点，负责拟订公司会计核算的有关工作细则和具体规定，报经领导批准后组织实施。

② 参与拟订财务计划，审核、分析、监督预算和财务计划的执行情况。

③ 在财务部经理领导下，准确、及时地做好账务和结算工作，正确进行会计核算，填制和审核会计凭证，登记明细账和总账，对款项和有价证券的收付，财物的收发、增减和使用，资产基金增减和经费收支进行核算。

④ 正确计算收入、费用、成本，正确计算和处理财务成果，具体负责编制公司月度、年度会计报表、年度会计决算及附注说明和利润分配核算工作。

⑤ 负责公司固定资产的财务管理，按月正确计提固定资产折旧，定期或不定期地组织清产核资工作。

⑥ 负责公司税金的计算、申报和解缴工作，协助有关部门开展财务审计和年检。

⑦ 负责会计监督。根据规定的成本、费用开支范围和标准，审核原始凭证的合法性、合理性和真实性，审核费用发生的审批手续是否符合公司规定。

⑧ 及时做好会计凭证、账册、报表等财会资料的收集、汇编、归档等会计档案管理工作。

⑨ 主动进行财会资讯分析和评价，向领导提供及时、可靠的财务信息和有关工作建议。

⑩ 协助财务部经理做好部门内务工作，完成财务部经理临时交办的其他任务。

（2）成本会计的岗位职责

① 维护合同成本台账，月末与成本管理部核对后保留签字记录，并编制成本调节表。

② 对成本管理部的付款进行核查、监督。

③ 审核费用及付款发票是否合理、有效。

④ 负责对工程物料的日常收发及其成本核算。

⑤ 收到新签合同后及时扫描存档，文件夹的建立应符合先供应商、后合同号的要求。每次付款后，付款单据也应扫描存档。

⑥ 保管合同复印件，需与合同成本台账保持一致。

⑦ 对超额发票进行登记，对特殊原因未能提供发票的应跟踪、催办。

⑧ 编制与合同付款相关的会计凭证。

⑨ 负责成本费用类财务档案整理归档。

⑩ 领导交办的其他工作。

（3）销售会计的岗位职责

① 维护销售台账，每天与销售部核对当日明细，月末核对后保留签字记录，并编制销售月报。

② 对销售部收款、开票等事项进行核查、监督。

③ 与按揭银行的日常业务协调，跟踪银行按揭款的及时发放。



- ④ 跟踪按揭客户的产权证抵押及按揭保证金的释放。
- ⑤ POS机、票据打印机等设备与软件管理与维护。
- ⑥ 销售面积、换房、更名、退款等的复核。
- ⑦ 维修基金等各项代收款项的复核，配合销售部完成入户及产权证办理。
- ⑧ 开具销售不动产发票，并做好发票的保管、领用和登记工作。
- ⑨ 编制与房款、代收相关的会计凭证。
- ⑩ 领导交办的其他工作。

(4) 报表会计的岗位职责与任职要求

① 岗位职责。报表会计的主要任务是在公司财务部经理的领导下，负责进行成本核算、分析，审核会计记录，编制财务会计报表。其主要职责如下。

- a. 审核会计记录，检查记账凭证的正确性。
- b. 编制财务会计报表（资产负债表、损益表、现金流量表及附表）。
- c. 进行成本核算，编制成本计划、分解成本指标、进行成本分析和考核。
- d. 负责固定资产增减业务及基建投资业务。
- e. 负责固定资产折旧的计算和提取。
- f. 负责库存物资（固定资产、物品）的收、发、存二级明细账的稽核工作。
- g. 参与经济活动分析工作。
- h. 协助财务部经理编制年度经营预算，控制预算的执行，分析预算的执行结果。
- i. 负责会计电算化的组织、培训、维护工作。
- j. 财务部经理交办的其他工作。

② 任职要求

- a. 职位要求：教育程度及专业证书；会计相关专业，全日制本科以上学历，会计师以上职称。
- b. 工作经验：具有全面的会计工作和财务管理工作经验，三年以上主管会计工作经历。
- c. 专业知识和技能
 - i. 财会专业基础理论知识扎实、全面。
 - ii. 通晓会计核算体系和财务管理制度。
 - iii. 熟悉国家相关财经法律、法规、方针、政策。
 - iv. 具备良好的沟通、协调能力。
 - v. 有较好的组织、领导、综合分析能力。
 - vi. 熟练操作计算机，具备良好的电算化专业知识，熟练掌握财务软件。
 - vii. 遵纪守法，讲究职业道德，保守商业和财务秘密。
- d. 财务责任：对财务报表的准确性负责；对资产的安全、完整性负责；对财务信息的真实性负责；保守商业和财务机密，维护企业利益。

(5) 账务会计的岗位职责与任职要求

① 岗位职责。账务会计的主要任务是在公司财务部经理的领导下，审核原始单据，制作会计凭证，办理资金调拨和工资核算等工作。其主要职责如下。

- a. 审核原始单据，准确填制、录入会计凭证。
- b. 办理资金调拨，核对内部往来账务。
- c. 办理债权、债务，定期进行清理结算。
- d. 审核原始单据，办理费用报销事宜。
- e. 审核工资发放表，计提个人所得税。