

优秀主管工作标准丛书

优秀财务主管 工作标准



YOUXIU CAIWUZHUGUAN
GONGZUO BIAOZHUN

李海蓉 胡昊文 © 主编



 中国时代经济出版社

>>>>>>>>>>>>>>>>



 中国时代经济出版社

图书在版编目(CIP)数据

优秀财务主管工作标准 / 李海蓉、胡昊文主编.

—北京: 中国时代经济出版社, 2010.6

(优秀主管工作标准丛书)

ISBN 978-7-5119-0099-9

I. ①优… II. ①李…②胡… III. ①企业管理: 财务管理

IV. ①F275

中国版本图书馆CIP数据核字(2010)第008439号

书 名: 优秀财务主管工作标准

出 版 人: 宋灵恩

作 者: 李海蓉 胡昊文

出版发行: 中国时代经济出版社

社 址: 北京市西城区车公庄大街乙5号鸿儒大厦B座

邮政编码: 100044

发行热线: (010) 68320825 68320484

传 真: (010) 68320634

邮购热线: (010) 88361317

网 址: www.cmepub.com.cn

电子邮箱: zgkdjj@hotmail.com

经 销: 各地新华书店

印 刷: 北京市鑫海达印刷有限公司

开 本: 787 × 1092 1/16

字 数: 200千字

印 张: 12.5

印 数: 1 ~ 5000册

版 次: 2010年6月第1版

印 次: 2010年6月第1次印刷

书 号: ISBN 978-7-5119-0099-9

定 价: 28.00元

本书如有破损、缺页、装订错误, 请与本社发行部联系更换

版权所有 侵权必究

前 言

一场波及全球的金融危机席卷欧美，中国也未能置身事外。长三角地区、珠三角地区的制造业纷纷受到影响，时至今日，许多中小型企业仍未恢复元气。企业的停工、倒闭导致许多管理人员纷纷被降薪、解职，实乃城门失火，殃及池鱼。

然而，这场风波之后，企业管理人员在茶余饭后总是谈及一个话题，那就是为什么你被解职了，而别人却高枕无忧呢？

其实，道理很简单，市场从来不会因为眼泪而产生顾惜之念，真正掌握企业管理真谛的管理人员无论身处何境，都会迎风而扬。社会在不断地向前发展，能领悟管理真谛的管理人员，均有一个共性，即从管理中学习，从学习中总结，将总结反哺于管理，循环反复，不断提升自己。

“优秀主管工作标准丛书”就是基于此，将企业各部门主管所担负的各项业务工作，按照实际操作要求，从实际工作中找出规律性，介绍其标准的工作程序和工作方法，并用流程图的形式表示出来，用制度固定下来，阅读起来简单易懂。同时配备了众多的典型案例，目的是更直观地将内容展示给读者，以供使用者学习、参照，使自己在工作岗位上不断提升，不断进步。

“优秀主管工作标准丛书”首推6本：

◇《优秀人力资源主管工作标准》：介绍人力资源主管在企业中所处的位置、工作职能、权限划分、岗位职责及与其他部门的关系，并从业务工作着手介绍人力资源规划、人力资源需求分析、工作分析、员工招聘、员工试用、员工异动、员工培训、员工绩效考核与评估等的工作流程、技巧、方法。

◇《优秀生产主管工作标准》：重点介绍生产主管在企业中所处的位置、工作职能、权限划分、岗位职责及与其他部门的关系，并从业务工作着手介绍生产计划制订、生产进度跟踪、车间生产安排、生产外协管理等方面的工作流程、技巧、方法。

◇《优秀品质主管工作标准》：重点介绍品质主管在企业中所处的位置、工作

职能、权限划分、岗位职责及与其他部门的关系，并从业务工作着手介绍原材料品质控制、半成品品质控制、成品品质控制、供应商品质控制、生产过程品质控制、不良品反馈与处理、品质体系认证活动、各项品管活动等的工作流程、技巧、方法。

◇《优秀采购主管工作标准》：重点介绍采购主管在企业中所处的位置、工作职能、权限划分、岗位职责及与其他部门的关系，并从业务工作着手介绍采购计划与需求确认、供应商管理、采购价格管理、采购谈判与签约、采购跟催与接收、采购成本控制等的工作流程、技巧、方法。

◇《优秀销售主管工作标准》：重点介绍销售主管在企业中所处的位置、工作职能、权限划分、岗位职责及与其他部门的关系，并从业务工作着手介绍销售人员培训与管理、客户开发与管理、营销渠道管理、销售广告与活动管理等的工作流程、技巧、方法。

◇《优秀财务主管工作标准》：重点介绍财务主管在企业中所处的位置、工作职能、权限划分、岗位职责及与其他部门的关系，并从业务工作着手介绍财务计划编制、内部财务控制与审计、成本与绩效管理、企业职工薪酬管理、企业财务报表分析、企业税务系统管理的工作流程、技巧、方法。

“优秀主管工作标准丛书”有一定的深度和广度，由理论到实际，层层展开，是各在职部门主管，更是新晋职或将要晋职主管或有意竞聘部门主管的人士的一本拿来即用的实用案头手册，也是各培训机构可使用、推荐给学员的最好教材。

“优秀主管工作标准丛书”在编辑整理过程中，获得了众多经管院校的老师、企业一线管理者的帮助，其中参与编写和提供资料的有山西省财贸职业技术学院李海蓉副教授、涂高发、陈延德、赵慧敏、李建军、胡昊文、史立宣、李恒芳、朱霖、刘建伟、杨吉华、谷祥盛、李政、李亮、陈锦红、姜宏峰、王能、杨丽、吴定兵、段水华、朱少军、赵永秀、李冰冰、赵建学、江美亮、唐永生等。在此对他们一并表示感谢！

目 录

第1章 财务主管之岗位认知

1.1	财务主管的岗位职责	2
1.2	财务主管的任职条件	5
1.3	财务主管的下属构成	9
1.4	财务主管的汇报对象	12
1.5	财务主管的协助对象	13
1.6	财务主管的工作权限	14
1.7	财务主管的工作目标	16
1.8	财务主管的工作流程	18

第2章 财务主管之部门领衔

2.1	财务部人员配置	22
2.2	财务部员工选拔	23
2.3	财务部员工培训	29
2.4	财务部员工评价	32
2.5	财务部部门激励	37
2.6	财务部部门沟通	39

第3章 财务主管之财务记账

3.1	会计科目	42
3.2	会计账户	46
3.3	会计凭证	50
3.4	会计账簿	52
3.5	财务报表	55

第4章 财务主管之资产管理

4.1	现金管理	64
4.2	应收账款管理	69
4.3	存货管理	75
4.4	固定资产管理	80
4.5	无形资产管理	83

第5章 财务主管之纳税管理

5.1	税务会计设置	88
5.2	纳税审核	91
5.3	纳税筹划	96

第6章 财务主管之财务分析

6.1	盈利能力分析	102
6.2	运营能力分析	109
6.3	偿债能力分析	112
6.4	增长能力分析	116

第7章 财务主管之财务规划

7.1	财务预测	120
7.2	财务预算	123

第8章 财务主管之投资筹资

8.1	投资	128
8.2	筹资	138

第9章 财务主管之成本管理

9.1	成本分析	150
9.2	成本核算	156

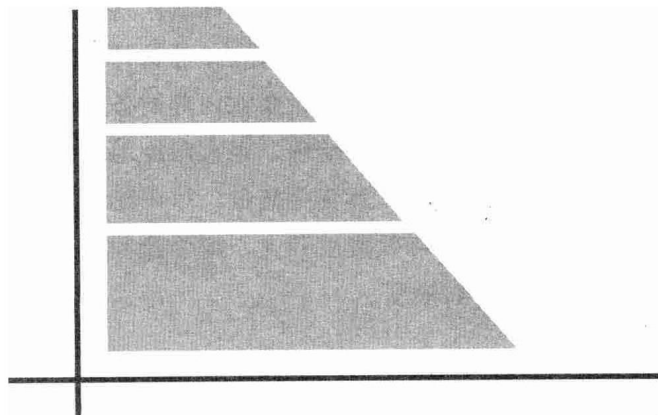
9.3 成本控制	158
第10章 财务主管之财务审计	
10.1 财务内审	168
10.2 内审报告	175
第11章 财务主管之盈余分配	
11.1 利润分配	184
11.2 股利支付	186
11.3 股票分配	190

第 1 章

财务主管



岗位认知



引言

何谓财务主管？

有人会说，是企业财务部门的领头人，只是一个头衔而已。其实，在不同的财务部门领头人都有不同的名称，例如：

- ◆ 财务部主管
- ◆ 会计部主管
- ◆ 财务部部长
- ◆ 财务科长
- ◆ 财务组组长

有的企业太小，直接称之为会计。所以请大家记住，本书所说的财务主管不是所谓的一个头衔，而是企业财务部门领头人应该具备的一项管理责任。

1.1 财务主管的岗位职责

作为企业的财务主管，一定要熟悉和掌握《中华人民共和国会计法》、《企业财务通则》、《企业会计准则》、《中华人民共和国企业所得税法》等法律法规，并且对自己所在企业的财务状况有相当的了解。建立健全企业内部财务管理制度；加强成本治理，减少成本性资金流失；加强结算治理，最大限度地增加可用资金；合理调配资金，提高资金利用率；认真匡算资金流量，尽可能地压缩无效资金和低效资金占用，力求收益最大化；降低费用开支，增强盈利水平；准确做好各项财务测算，为领导的决策提供依据。

具体的责任如图1-1所示：

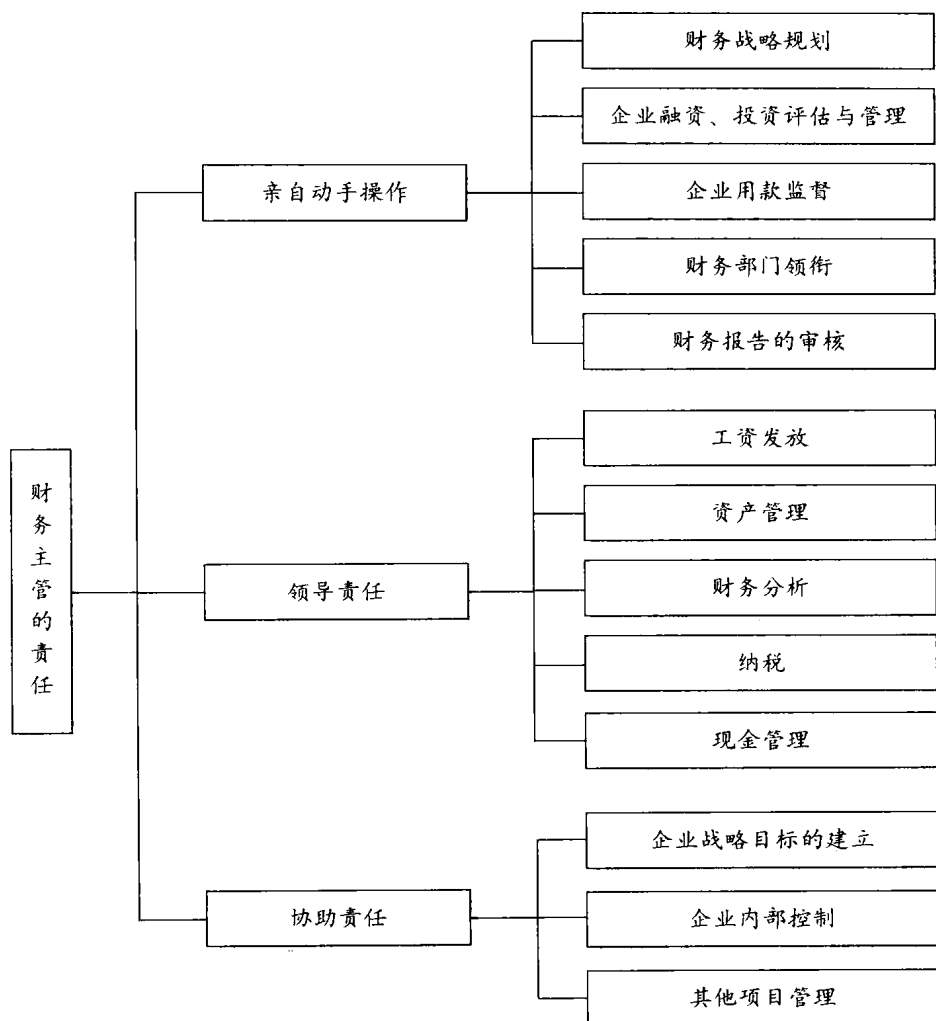


图1-1 财务主管的责任图

【典型案例】

某企业财务主管岗位职责

1. 在财务总监的直接领导下，具体领导企业的财务政策和财务管理制度的实施和运转。

2. 负责组织全企业的经济核算工作，组织编制和审核会计、统计报表，并向

上级财务部门负责报告工作，按上级规定时限及时组织编制财务预算和结算。

3. 负责组织财会人员搞好会计核算，正确、及时、完整地记账、算账、报账，全面反映给企业领导，及时提供真实的会计核算资料。

4. 负责组织贯彻执行《中华人民共和国会计法》等法律法规、企业财务制度及财务纪律，建立健全财务管理的各项制度，发现问题及时纠正，重大问题及时报告财务总监。

5. 加强财务管理，分月、季、年编制和执行财务计划，正确合理调度资金，提高资金使用效率，指导各部门搞好经济核算，为企业发展积累资金。

6. 负责做好资金管理，组织企业出纳员按规定程序、手续及时做好资金回笼，准时进账、存款，保证日常合理开支需要的供给。

7. 负责组织企业内部各个环节的财务收支情况，遵守国家外汇管理条例，加强对外汇收支的管理和监督。

8. 负责与财政、税务、金融部门的联系，协助总监处理好与这些部门的关系，及时掌握财政、税务及外汇动向。

9. 负责办理银行贷款及还贷手续。

10. 遵守、维护国家的财政纪律，严格掌握费用开支，认真执行成本物资审批权限、费用报销制度。

11. 审查各部门的开支计划，并转报总监。

12. 参与重要经济合同和经济协议的研究、审查，并负责对新产品、新项目的开发、技术改造、商品(劳务)价格和工资、奖金方案的审核，及时提出具体的改进措施。

13. 参与企业经营管理，围绕提高企业的管理水平和经济效益，为总监当家理财、把关和经营参谋。

14. 合理制定各部门的生产指标、成本费用、专项资金和流动资金定额，尤其应做好对三大成本费用(即食品、用具成本，劳动费用成本，能源销售成本)的控制，精打细算，确保经济效益。

15. 督促、检查企业固定资产、低值易耗品、物料用品等财产、物资的使用、保管情况，注意发现和处理财产、物资管理中存在的问题，确保企业财产、物资的合理使用和安全管理。

16. 督促有关人员重视应收账款的催收工作，加速资金回笼。

17. 监督采购人员做好客房、工程、办公及劳保的物料、用品的采购工作。

18. 负责审查各项开支，密切与各部门的联系，研究并合理掌握成本和费用水平。

19. 组织财务人员，定期开展财务分析工作，考核经营成果，分析经营管理中存在的问题，及时向领导提出建议，促进企业不断提高管理水平。

20. 保存企业关于财务工作方面的文件、资料、合同和协议，督促本部门员工完整地保管公司的一切账册、报表、凭证和原始单据。

21. 负责本部门员工业务培训工作，使属下员工熟练掌握本岗位的业务知识、操作程序和管理制度，能独立工作，并使各员工对本部门其他岗位的业务环节有所了解。

1.2 财务主管的任职条件

财务主管的重心在于管。所以说，财务主管的工作不是人人都可以做的，其必须具备一定的任职条件。

1.2.1 基础知识

1. 会计知识

会计账目是财务主管进行管理活动的基础和基本信息来源，现代企业的一切活动和营运情况都是通过会计账目来表现的。基本会计报表是资产负债表、损益表和现金流量表。当财务主管在考虑经营决策时，都要应用会计账目的信息数据。因此，财务主管必须熟悉会计知识。

2. 经济学知识

经济学知识给财务主管以正确的思维方法，使他能够分析经济形势对企业经营的影响。要分析经济环境和形势，就需要了解政府的货币和财政政策，这些都属于宏观的范围；还需要懂得基本的市场运作原理和资源的优化配置，特别是边际成本与边际效益的概念，这些又属于微观经济学的范围。

3. 相关专业知识

如企业财务学、审计学、管理会计学、成本会计学、电算化会计知识等，这些专业知识是财务主管开展财务管理工作的基础。

4. 生产和市场营销知识

如产品销售方法与渠道等。因为产销情况发生变化，需要财务主管作出相应的决策。例如，需要多少资金及资金需要量变化对现金流量的影响等。

5. 国家有关财务、会计、税务工作的政策法规

如《中华人民共和国公司法》、《中华人民共和国会计法》、《企业会计准则》、《中华人民共和国票据法》、《企业财务通则》、《银行结算办法》、《中华人民共和国税法》、《中华人民共和国企业所得税法》等。

1.2.2 理财能力

财务主管的理财就是组织财务活动、处理各种财务关系的一种管理活动。“理财”就是要讲究“生财”“聚财”“用财”之道。财务主管作为“管家”，理财工作可细分为：

- (1) 负责组织编制和执行本公司的预算、财务收支计划和信贷计划。
- (2) 负责筹措本公司所需资金，开辟财源，有效使用资金。
- (3) 按总部下达的定额指标，进行成本费用预测、计划、控制、核算、分析和监督。

1.2.3 财务决策能力

企业的任何一项财务工作，都需要财务主管作出正确的决策，而财务主管的决策能力，决定着财务工作的质量。财务主管的决策能力在实际工作中具体表现为：

- (1) 财务主管调查、分析、预测未来的能力，是做好一切工作的先导和基石。
- (2) 财务主管发现问题、提出目标的能力，可促使其向总主管及时反映公司生产经营过程中存在的具体问题，并迅速提出处理意见。
- (3) 财务主管在对日常事物进行处理时，应从容镇定；在危机来临时，应

迅速决断。

1.2.4 财务控制能力

财务控制的重点体现出财务主管的全局把握能力。企业的每个环节、每个角落都渗透着财务控制的精髓，在这些方面体现出财务控制的各个相关要素。

财务主管控制能力表现在授权和组织两个方面。财务主管应该充分调动下属各部门的积极性，使他们各尽其能、各司其职。

1.2.5 领导能力

财务主管主持公司的财务会议工作，需要配合公司高层组织一定的人力、物力、财力，为实现公司的年度经营目标而努力，这就必须具备一定的领导能力。

(1)有领导公司财务管理的战略头脑。即具有广阔的视野，善于从公司生产经营过程中发现和掌握本企业财务管理和会计核算的规律，根据国家财经法规和税务制度，按总部的要求，结合公司所在地的实际情况，形成一套行之有效的财务运作方案。

(2)知人善用的能力。财务主管在实际工作中必须具有慧眼识英才的能力，对德才兼备的人应因材施教；同时心胸要宽广，海量纳贤，虚心学习，互助友爱，营造一个良好的工作环境，给工作群体带来成功的希望，使人们对其产生一种敬佩感，从而便于有效地开展工作。

1.2.6 协调能力

主要是处理好与集团总部、公司总主管、部门、下属以及税务、银行之间人际关系的能力。

(1)“尊重”：取得上级和税务部门的信任和理解，对他们的指令应服从，如有异议，应采取适当的方式加以说明和化解，而不能当面顶撞；与部门之间应相互配合，分清职责，不争名夺利；支持和肯定下属的工作，认真听取和采纳其建议。

(2)“了解”：了解上级和税务部门，把握他们的整体思路和规章制度；了解其他各部门，相互沟通信息，工作协调一致；了解下属，知道他们需要哪些支持和帮助，有哪些困难和苦衷。

(3)“给予”：完成上级和税务部门交办的任务，及时填报各种报表、资料，与部门之间不相互嫉妒、攻击；对下属应适度奖励，帮助他们解决一些具体问题。

1.2.7 表达能力

表达能力可分为口头表达能力和书面表达能力。财务主管必须善于言辞，擅长分析。否则，难以担当上级决策的助手。

1.2.8 组织能力

组织能力表现在用人授权和指挥控制两个方面。财务主管能合理地使用手下的人才，使他们“人尽其才，才尽其用”。从而全方位调动他们的积极性，使其各尽其能、各司其职。

1.2.9 意志能力

财务主管在实际工作中应坚韧不拔，面对纷繁复杂的财务工作，必须头脑敏锐、思路清晰；面对谬论和诱惑，必须心如止水，做好自己的本职工作。

【典型案例】

某企业财务主管选拔标准

招聘人数：1名

需要具备以下条件：

1.教育背景

会计、财务或相关专业本科以上学历。

2.培训经历

受过管理学、战略管理、管理能力开发、企业运营流程、财务管理等方面的培训。

3.经验

5年以上跨国企业或大型企业集团财务管理工作经验，有跨行业财务工作经历者优先考虑。

4.技能技巧

(1)具有全面的财务专业知识、账务处理及财务管理经验；精通国家财税法律规范，具备优秀的职业判断能力和丰富的财会项目分析处理经验。

(2)擅长资本运作，有证券融资以及兼并收购的实际经验和综合投融资方案设计能力，并有多次投融资成功经验。

(3)熟悉国际和国内会计准则以及相关的财务、税务、审计法律、法规、政策；熟悉境内外上市公司财务规则，从事过兼并、重组、上市等相关项目的具体实施。

(4)良好的中英文口头及书面表达能力。

5. 态度

为人正直、责任心强、作风严谨、工作仔细认真；有较强的沟通协调能力；有良好的纪律性、团队合作以及开拓创新精神。

1.3 财务主管的下属构成

财务主管的下属即财务部的各级职员，包括会计、出纳、成本会计、文员。如图1-2所示：

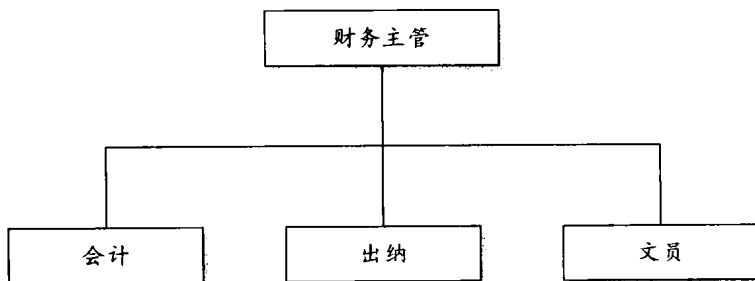


图1-2 财务主管的下属构成图