

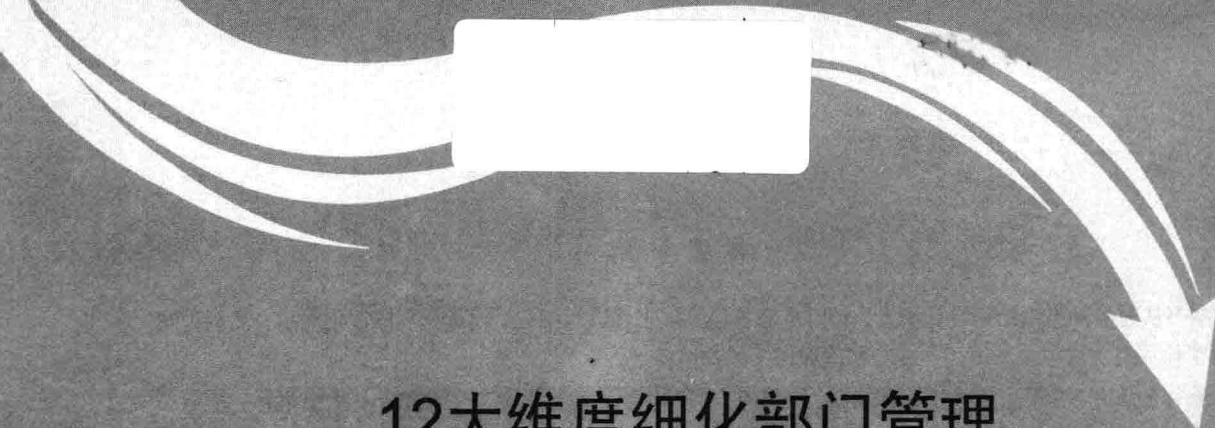
王淑敏 编著

财务部

12大维度细化部门管理

- ↓ 组织结构 要明晰
- ↓ 岗位职责 要明确
- ↓ 工作执行 流程化
- ↓ 薪酬奖励 方案化
- ↓ 操作风险 细分化
- ↓ 目标设定 要具体
- ↓ 业务开展 要规范
- ↓ 绩效考核 要量化
- ↓ 培训指导 体系化
- ↓ 问题解决 工具化



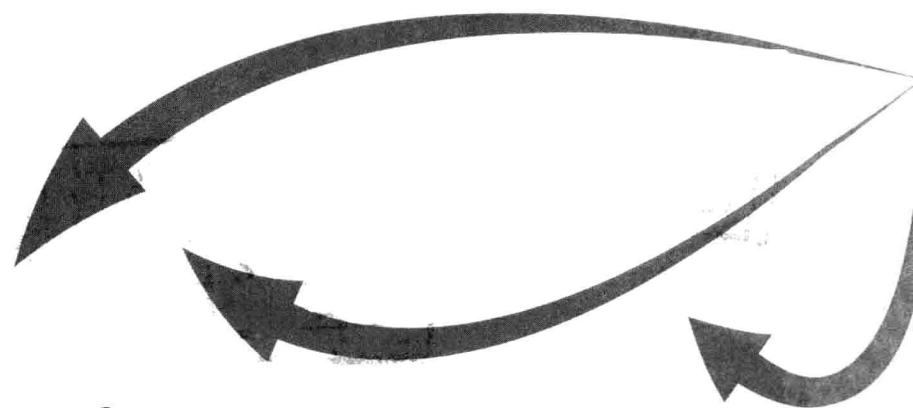


12大维度细化部门管理
(弗布克部门精细化管理系列)

财务部

王淑敏 编著

组织结构	要明晰	目标设定	要具体
岗位职责	要明确	业务开展	要规范
工作执行	流程化	绩效考核	要量化
薪酬奖励	方案化	培训指导	体系化
操作风险	细分化	问题解决	工具化



電子工業出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京·BEIJING

内 容 简 介

本书从财务部组织结构出发,将财务部各项管理工作进行细化、模板化、样例化展示,真正为财务部工作人员提供“拿来即用”或“稍改即用”的参照模板。

全书共分为 10 章,分别对财务部的组织结构、目标分解、岗位职责、主要业务、工作流程、绩效考核、薪酬体系、培训体系、风险规避、问题解决等内容进行了介绍,并在附录中对部门人员应知应会的财务专业术语和财务法律、法规等内容进行了介绍,是财务部进行精细化管理的必备工作手册。

本书不仅适合财务管理者及财务相关从业人员使用,也适合企业培训师、咨询师、高校师生阅读和使用。

未经许可,不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。

版权所有,侵权必究。

图书在版编目(CIP)数据

弗布克部门精细化管理系列. 财务部 / 王淑敏编著. —北京: 电子工业出版社, 2012.11

ISBN 978-7-121-18547-2

I. ①弗… II. ①王… III. ①企业管理—财务管理 IV. ①F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2012)第 220853 号

责任编辑: 雷洪勤 特约编辑: 丁 波

印 刷: 三河市双峰印刷装订有限公司

装 订: 三河市双峰印刷装订有限公司

出版发行: 电子工业出版社

北京市海淀区万寿路 173 信箱 邮编: 100036

开 本: 787×1 092 1/16 印张: 21.75 字数: 613 千字

印 次: 2012 年 11 月第 1 次印刷

定 价: 45.00 元

凡所购买电子工业出版社图书有缺损问题, 请向购买书店调换。若书店售缺, 请与本社发行部联系, 联系及邮购电话: (010) 88254888。

质量投诉请发邮件至 zltz@phei.com.cn, 盗版侵权举报请发邮件至 dbqq@phei.com.cn。

服务热线: (010) 88258888。

前言

“弗布克部门精细化管理系列”图书中的每本书都围绕企业的某一个部门，从 12 个维度设计、打造该部门的**精细化管理体系**。

部门是组成企业的基本单元，部门是发挥运营职能的**载体**，部门是达成企业经营目标的**执行机构**。对部门实行**精细化管理**，其目的一是有效打造和管理团队，二是确保企业战略和目标的实现。

不管你是部门主管还是部门经理，乃至主管该部门的总监或副总，管理好该部门、实现部门目标，都是部门管理者的首要任务。

拥有“弗布克部门精细化管理系列”图书，您将获得有关部门管理的组织结构、目标分解、岗位职责、主要业务、工作流程、绩效考核、薪酬体系、培训体系、风险规避、问题解决 10 项部门管理工作相关的模板、工具与范例，以及开展部门业务所需的专业术语、法律法规，无须烦琐的思考，无须花费更多的时间，“拿来即用”或“稍改即用”，大大提升工作的方便性、高效性。

组织结构：对部门组织结构和各岗位进行设计，明确部门的主要职能和任务。

目标分解：将部门总体目标、任务进行逐一分解，让部门和岗位的目标清晰化。

岗位职责：对部门岗位职责进行详细描述，让部门各岗位人员权责清晰。

主要业务：对部门主要业务进行详细说明，并给出业务开展的具体步骤。

工作流程：设计部门管理和业务的相关流程，将部门各个岗位的工作流程化。

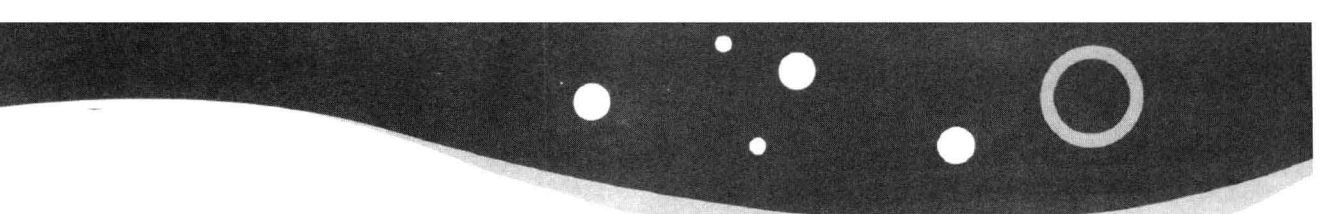
绩效考核：设计部门绩效考核量表与实施方案，将部门和岗位绩效考核量化。

薪酬体系：设计部门各岗位绩效薪酬体系方案，将各岗位和人员薪酬方案化。

培训体系：设计部门及各岗位人员的培训体系，将各岗位培训体系方案化。

风险规避：一一列举部门业务运营的各种风险，给出了部门风险规避的方法。

问题解决：将部门工作中的主要问题一一列出，给出问题解决的方法与工具。



专业术语：将部门工作中的专业术语一一列出，普及与专业有关的相关知识。

法律法规：将部门工作中需要的法律法规列出，便于相关工作人员进行查询。

《财务部》是“弗布克部门精细化管理系列”图书中的一本，从以上 12 个维度出发，将财务管理工作全部进行了细化、模板化、样例化，希望能给企业财务部门的建设和管理提供强实操性的模板、工具和参考范例。

在本书编写的过程中，孙立宏、刘井学、孙宗坤、董建华、程富建、王淑燕、刘伟、董连香负责资料的收集和整理，邓长发、廖应涵、王建霞、王玉凤、任玉珍、张春、李苏洋、孙明磊、宫小龙、马超、唐娟负责图表的编排，王兰会负责编写第 1 章，李金伏负责编写第 2 章，王德敏负责编写第 3 章，陈婉莹负责编写第 4 章，刘姝媛负责编写第 5 章，张瀛负责编写第 6 章，孟庆华负责编写第 7 章，姚小凤负责编写第 8 章，袁燕华负责编写第 9 章，韩伟静负责编写第 10 章，全书由王淑敏统纂定稿。

弗布克

2012 年 9 月

目 录

第 1 章 部门组织结构	1
1.1 部门职能	2
1.1.1 职能概述	2
1.1.2 职能分解	2
1.2 部门任务	3
1.2.1 预算管理	3
1.2.2 资金管理	4
1.2.3 资产管理	5
1.2.4 成本管控	5
1.2.5 企业内控	6
1.2.6 税务筹划	7
1.2.7 内部审计	8
1.2.8 投资管理	9
1.2.9 融资管理	10
1.2.10 财务分析	11
1.3 岗位设计	12
1.3.1 预算管理岗	12
1.3.2 资金管理岗	13
1.3.3 投资管理岗	13
1.3.4 融资管理岗	14
1.3.5 财务分析岗	14
1.3.6 资产管理岗	15
1.3.7 成本控制岗	15
1.3.8 税务筹划岗	16
1.3.9 收入会计岗	16
1.3.10 往来会计岗	17

1.3.11 报表会计岗	17
1.3.12 财务出纳岗	18
1.3.13 内部审计岗	18
1.4 组织架构	19
1.4.1 大型企业财务部组织结构设计	19
1.4.2 中型企业财务部组织结构设计	20
1.4.3 小型企业财务部组织结构设计	20

第2章 部门目标分解

2.1 部门目标总括	22
2.1.1 部门目标概要	22
2.1.2 部门目标描述	22
2.2 预算编制目标概要及分解	23
2.2.1 预算编制目标概要	23
2.2.2 预算编制目标分解	23
2.3 资金管理目标概要及分解	23
2.3.1 资金管理目标概要	23
2.3.2 资金管理目标分解	24
2.4 投资目标概要及分解	24
2.4.1 投资目标概要	24
2.4.2 投资目标分解	24
2.5 融资目标概要及分解	25
2.5.1 融资目标概要	25
2.5.2 融资目标分解	25
2.6 财务分析目标概要及分解	26
2.6.1 财务分析目标概要	26
2.6.2 财务分析目标分解	26
2.7 资产管理目标概要及分解	26
2.7.1 资产管理目标概要	26
2.7.2 资产管理目标分解	26
2.8 成本管控目标概要及分解	27
2.8.1 成本管控目标概要	27
2.8.2 成本管控目标分解	27
2.9 税务筹划目标概要及分解	28
2.9.1 税务筹划目标概要	28
2.9.2 税务筹划目标分解	28
2.10 会计目标概要及分解	28

2.10.1 会计目标概要	28
2.10.2 会计目标分解	29
2.11 出纳目标概要及分解	29
2.11.1 出纳目标概要	29
2.11.2 出纳目标分解	30
2.12 内部审计目标概要及分解	31
2.12.1 内部审计目标概要	31
2.12.2 内部审计目标分解	31

第3章 部门岗位职责

3.1 管理岗岗位职责	33
3.1.1 财务总监岗位职责	33
3.1.2 财务经理岗位职责	34
3.1.3 会计经理岗位职责	35
3.1.4 审计经理岗位职责	36
3.2 预算岗岗位职责	37
3.2.1 预算主管岗位职责	37
3.2.2 预算专员岗位职责	38
3.3 资金岗岗位职责	39
3.3.1 资金主管岗位职责	39
3.3.2 资金管理会计岗位职责	40
3.3.3 外汇管理会计岗位职责	41
3.4 投资岗岗位职责	42
3.4.1 投资主管岗位职责	42
3.4.2 投资专员岗位职责	43
3.5 融资岗岗位职责	44
3.5.1 融资主管岗位职责	44
3.5.2 融资分析专员岗位职责	45
3.6 财务分析岗岗位职责	46
3.6.1 财务分析主管岗位职责	46
3.6.2 财务分析专员岗位职责	47
3.7 资产岗岗位职责	48
3.7.1 资产主管岗位职责	48
3.7.2 资产会计岗位职责	49
3.7.3 基建会计岗位职责	50
3.8 成本岗岗位职责	51
3.8.1 成本主管岗位职责	51

3.8.2	成本会计岗位职责	52
3.8.3	报销会计岗位职责	53
3.9	税务岗岗位职责	54
3.9.1	税务主管岗位职责	54
3.9.2	税务会计岗位职责	55
3.10	收入会计岗岗位职责	56
3.10.1	销售核算会计岗位职责	56
3.10.2	收入明细账会计岗位职责	57
3.11	往来会计岗岗位职责	58
3.11.1	往来会计主管岗位职责	58
3.11.2	应收账款会计岗位职责	59
3.11.3	银行结算会计岗位职责	60
3.12	报表会计岗岗位职责	61
3.12.1	总账会计岗位职责	61
3.12.2	报表会计岗位职责	62
3.12.3	稽核会计岗位职责	63
3.13	财务出纳岗岗位职责	64
3.13.1	现金出纳岗位职责	64
3.13.2	银行出纳岗位职责	65
3.14	审计岗岗位职责	66
3.14.1	审计主管岗位职责	66
3.14.2	管理审计员岗位职责	67
3.14.3	风险审计员岗位职责	68
3.14.4	项目(工程)审计员岗位职责	69

第4章 部门主要业务

4.1	预算管理	71
4.1.1	年度预算编制	71
4.1.2	预算审批权限	72
4.1.3	年度预算调整	73
4.1.4	年度预算考核	74
4.2	资金管理	75
4.2.1	现金管理	75
4.2.2	银行存款管理	78
4.2.3	应收账款管理	79
4.3	资产管理	80
4.3.1	固定资产管理	80

4.3.2	无形资产管理	83
4.3.3	存货管理	85
4.4	投资、融资管理	87
4.4.1	投资管理	87
4.4.2	融资管理	88
4.5	成本控制	90
4.5.1	生产成本控制	90
4.5.2	采购成本控制	91
4.5.3	人力资源成本控制	93
4.5.4	物流成本控制	95
4.5.5	质量成本控制	96
4.5.6	三大费用控制	97
4.6	税务筹划	99
4.6.1	节税	99
4.6.2	合理避税	101
4.6.3	争取退税	103
4.6.4	营业税纳税筹划	105
4.6.5	所得税纳税筹划	106
4.6.6	关税纳税筹划	108
4.7	财务管理信息化	110
4.7.1	财务信息系统开发	110
4.7.2	财务信息系统运行	112
4.7.3	财务信息系统维护	114
4.7.4	财务信息系统评价	115
4.8	财务报表	116
4.8.1	财务报表的编制	116
4.8.2	财务报表上报	117
4.9	财务报告	118
4.9.1	财务报告的编制	118
4.9.2	财务报告审计	120
4.10	财务分析	122
4.10.1	偿债能力分析	122
4.10.2	营运能力分析	125
4.10.3	获利能力分析	128
4.10.4	发展能力分析	130
4.10.5	财务综合分析	132
4.11	内部审计	134

4.11.1 内部审计实施的方法	134
4.11.2 撰写内部审计报告	135
4.11.3 编制审计工作手册	136
4.12 内部控制	137
4.12.1 内部控制的目标	137
4.12.2 内部控制的要素	138
4.12.3 内部控制活动	138
4.12.4 内部控制的实施程序	139

第5章 部门工作流程

5.1 预算管理流程	143
5.1.1 预算编制流程	143
5.1.2 预算平衡流程	143
5.1.3 预算报批流程	144
5.1.4 预算调整流程	144
5.1.5 预算考核流程	145
5.1.6 年度预算流程	145
5.2 资金管理流程	146
5.2.1 现金管理流程	146
5.2.2 现金清查流程	146
5.2.3 银行存款管理流程	147
5.2.4 应收账款管理流程	148
5.3 资产管理流程	149
5.3.1 固定资产管理流程	149
5.3.2 无形资产管理流程	150
5.3.3 固定资产盘点流程	151
5.3.4 存货管理流程	152
5.4 投资、融资流程	153
5.4.1 投资管理流程	153
5.4.2 融资管理流程	154
5.4.3 资金拆借管理流程	155
5.5 成本控制流程	156
5.5.1 费用报销管理流程	156
5.5.2 生产成本控制流程	157
5.5.3 采购成本控制流程	158
5.5.4 质量成本控制流程	159
5.5.5 物流成本控制流程	160

5.6 收支结算流程	161
5.6.1 工资发放流程	161
5.6.2 费用结算流程	162
5.6.3 差旅费预借流程	163
5.6.4 银行存款付款流程	164
5.7 财务信息化流程	165
5.7.1 财务信息系统开发流程	165
5.7.2 财务信息系统操作流程	166
5.7.3 财务信息系统功能变更流程	167
5.8 财务报表流程	168
5.8.1 资产负债表编制流程	168
5.8.2 利润表编制流程	169
5.8.3 现金流量表编制流程	170
5.9 财务报告流程	171
5.9.1 财务报表合并流程	171
5.9.2 财务报告编制流程	172
5.9.3 财务报告披露流程	173
5.10 税务筹划流程	174
5.10.1 合理避税流程	174
5.10.2 纳税核算流程	175
5.10.3 纳税申报流程	175
5.10.4 电子报税流程	176
5.11 财务分析流程	177
5.11.1 财务分析实施流程	177
5.11.2 财务分析报告编制流程	178
5.12 内部审计流程	179
5.12.1 内部审计工作流程	179
5.12.2 审计报告编制流程	180
5.13 内部控制流程	181
5.13.1 内部控制设计流程	181
5.13.2 内部控制评价流程	182

第6章 部门绩效考核 183

6.1 定性指标的确定	184
6.1.1 财务部定性指标的设计	184
6.1.2 财务部定性指标的使用	186
6.1.3 财务部定性指标总表	187

6.2 定量指标的确定	189
6.2.1 财务部定量指标的设计	189
6.2.2 财务部定量指标的使用	191
6.2.3 财务部定量指标总表	192
6.3 绩效考核办法	194
6.3.1 财务经理绩效考核办法	194
6.3.2 会计主管绩效考核办法	197
6.3.3 审计主管绩效考核办法	200
6.3.4 融资主管绩效考核办法	203
6.3.5 会计专员绩效考核办法	206
6.3.6 出纳专员绩效考核办法	210
6.4 绩效考核方案	213
6.4.1 预算工作考核方案	213
6.4.2 资产工作考核方案	214
6.4.3 税务工作考核方案	215
6.4.4 审计工作考核方案	216
6.4.5 投资工作考核方案	217
6.4.6 融资工作考核方案	218

第7章 部门薪酬体系 219

7.1 财务部薪酬设计	220
7.1.1 薪等	220
7.1.2 薪级	221
7.1.3 薪差	223
7.2 财务部绩效薪酬设计	225
7.2.1 基于成本控制的绩效薪酬设计思路	225
7.2.2 基于合理避税的绩效薪酬设计思路	226
7.2.3 财务部职级岗位绩效薪酬设计方案	227
7.2.4 财务部业务岗位绩效薪酬设计方案	229
7.3 财务部薪酬设计制度	230
7.3.1 财务部薪酬管理制度	230
7.3.2 财务管理人员薪酬管理办法	232
7.3.3 基层财务人员薪酬管理办法	233
7.3.4 财务部月度优秀员工奖励办法	235

第8章 部门培训体系 237

8.1 部门培训需求确定	238
--------------------	-----

8.1.1 部门工作问题分析	238
8.1.2 培训需求调研分析	239
8.2 部门培训体系建设	241
8.2.1 部门培训课程设计	241
8.2.2 部门培训方式选择	245
8.3 部门新人培训设计	246
8.3.1 部门新人养成方法	246
8.3.2 部门新人培训管理方法	247
8.4 部门在岗培训设计	250
8.4.1 财务人员在岗培训计划书	250
8.4.2 财务人员在岗培训评估报告	252

第9章 操作风险规避 255

9.1 预算风险规避	256
9.1.1 预算编制风险分析	256
9.1.2 预算执行风险分析	256
9.1.3 预算考核风险分析	257
9.1.4 预算风险规避策略	257
9.2 资金风险规避	258
9.2.1 资金管理风险分析	258
9.2.2 资金风险规避策略	258
9.3 资产风险规避	259
9.3.1 固定资产风险规避	259
9.3.2 无形资产风险规避	260
9.3.3 存货管理风险规避	262
9.4 投、融资风险规避	263
9.4.1 投资风险规避	263
9.4.2 融资风险规避	264
9.5 成本、费用风险规避	265
9.5.1 成本管控风险分析	265
9.5.2 费用管控风险分析	265
9.5.3 成本费用风险规避策略	266
9.6 财务信息化风险规避	266
9.6.1 财务信息系统开发风险分析	266
9.6.2 财务信息系统使用风险分析	267
9.6.3 财务信息化风险规避策略	267
9.7 财务报告风险规避	267

9.7.1	财务报告编制与披露风险分析	267
9.7.2	财务报告编制与披露风险规避	268
9.8	税务风险规避	269
9.8.1	税务风险分析	269
9.8.2	税务风险规避策略	269
9.9	内部审计风险规避	270
9.9.1	内部审计风险分析	270
9.9.2	内部审计风险规避策略	270

第 10 章 部门问题解决 271

10.1	财务部主要工作问题	272
10.1.1	预算问题	272
10.1.2	资金问题	272
10.1.3	资产问题	274
10.1.4	成本问题	276
10.1.5	审计问题	277
10.1.6	税收问题	278
10.1.7	投资问题	279
10.1.8	融资问题	279
10.1.9	内控问题	281
10.2	财务部问题解决方法与工具	281
10.2.1	问题发现与分析途径	281
10.2.2	问题解决对策	286
10.2.3	问题解决方法	289
10.2.4	问题解决工具	294

附录 A 财务专业术语 296

A.1	财务会计报表	297
A.1.1	资产负债表	297
A.1.2	利润表	298
A.1.3	现金流量表	299
A.1.4	所有者权益变动表	300
A.1.5	合并财务报表	301
A.1.6	财务报表附注	302
A.2	财务信息披露	303
A.2.1	季报财务信息披露	303
A.2.2	年报财务信息披露	304

A.3	财务分析	306
A.3.1	财务分析指标	306
A.3.2	财务分析信息	307
A.3.3	财务分析报告	308
A.4	税务筹划	310
A.4.1	节税筹划	310
A.4.2	合理避税	310
附录 B	财务法律、法规	313
B.1	《中华人民共和国会计法》	314
B.2	中华人民共和国财政部《会计基础工作规范》	320

第 1 章

部门组织结构