

高 效 运 营 管 理 系 列



指标|流程|考核 管理

全案

财务部必备手册

最简单、最实用、最有效的
管理模式全书

邱庆剑◎主编

计划落实操作方案
图表化、案例式



- ▶ **让管理彻底简单化：**将所有财务管理工作简化为“三步”，解放管理者和被管理者行为与业绩考核身”的目的，从本大幅度下降。
- ▶ **把握关键因素，**挂钩，以指标管理人，众多企业实践情况看，



机械工业出版社
China Machine Press

高 效 运 营 管 理 系 列

指标、流程、考核管理全案

财 务 部 必 备 手 册



邱庆剑◎主编

最简单、最实用、最有效的
管理模式全书



机械工业出版社
China Machine Press

本书以制造企业为基础,将所有财务管理功能模块的工作简化为“指标”、“流程”和“考核”三部分。本书内容涉及预算管理、融资管理、资金使用管理、存货管理、固定资产管理、无形资产管理、成本管理、期间费用管理、销售及应收账款管理、投资管理、效益规划管理、财务报告与分析管理、财务控制与稽核管理、税务管理、审计管理。在使用时,可以根据企业情况加以调整。本书指标设定、流程设定、考核方法设定,均在国内多家企业实践10多年,具备很强的科学性。本书为财务经理、财务部主管和财务部各岗位人员的案头必备。

图书在版编目(CIP)数据

指标、流程、考核管理全案. 财务部必备手册 / 邱
庆剑主编. —北京: 机械工业出版社, 2012. 6

(高效运营管理系列)

ISBN 978-7-111-38891-3

I. ①指… II. ①邱… III. ①企业管理-财务管理-
手册 IV. ①F270-62

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2012) 第 132285 号

机械工业出版社 (北京市百万庄大街 22 号 邮政编码 100037)

策划编辑: 任淑杰 责任编辑: 任淑杰 路绪良

版式设计: 张文贵 责任印制: 乔宇

三河市宏达印刷有限公司印刷

2012 年 8 月第 1 版·第 1 次印刷

180mm×250mm·38.75 印张·2 插页·747 千字

标准书号: ISBN 978-7-111-38891-3

ISBN 978-7-89433-566-1 (光盘)

定价: 98.00 元 (含 1CD)

凡购本书, 如有缺页、倒页、脱页, 由本社发行部调换

电话服务

网络服务

社服务中心: (010) 88361066

门户网: <http://www.cmpbook.com>

销售一部: (010) 68326294

教材网: <http://www.cmpedu.com>

销售二部: (010) 88379649

读者购书热线: (010) 88379203

封面无防伪标均为盗版

本书使用说明

【图书名称】

《指标、流程、考核管理全案——财务部必备手册》

【读者范围】

1. 财务经理
2. 财务部主管
3. 财务部各岗位人员

【使用方法】

请详细阅读了本书“第一章”和“附录”后，再实施“三步式管理”。

第1步：按照书中“第一步 明确责任，设定指标”，对您所管辖部门内的员工进行责任划分，设定指标和指标计划值，设定指标评分方法。

第2步：参考书中“第二步 ~~实施管理与执行流程~~”，对你所管辖部门内员工的工作设定标准化的流程，明确作为管理者和被管理者该如何开展工作，各自在流程的什么位置，在流程中如何行动，~~然后连向指标、指标值、流程~~，以文件形式下发，要求按此执行各项工作。

第3步：按照书中“第三步 ~~对执行结果进行考核~~”，对执行者的执行结果进行评价，并兑现奖惩。

【功效】

1. 让管理彻底简单化：将所有管理工作简化为“三步”，解放管理者和被管理者。
2. 把握关键因素，实现最大管理效益：把所有执行行为与业绩考核挂钩，以指标管理人，达到“牵一发（指标）而动全身”的目的，从众多企业实践情况看，管理效率大幅度提升，管理成本大幅度下降。

【注意事项】

1. 全面性：本书涉及到了财务管理各个功能模块。
2. 科学性：本书指标设定及评分方法，吸引了中外大量成功企业的绩效考核经验，但您在使用时，仍然可以根据企业情况略加调整。
3. 实用性：本书指标设定、流程设定、考核方法设定，均在国内多家企业实践10多年，具备很强的科学性。

| 前 言 |

三步实现高效财务管理

面对繁杂的工作，管理者该从何入手？面对不同岗位的员工，管理者该如何管理才最有效？“高效运营管理系列丛书”正是为帮助管理者解决这两个问题而编写的，本册是其中的财务管理分册。

管理不是自己去执行，而是让别人按照企业的意愿去执行具体任务并达成企业所需要的目标。基于这么一种通俗的理解，我们将复杂的工作彻底简单化：企业的意愿是什么？企业希望怎么执行？执行得好或者不好时怎么办？这三个问题，其实就是三个步骤，它是我们这套高效运营管理系列丛书的核心思想。

——第1步 明确责任，设定指标（明确让谁去做这件事情，有什么要求）。

——第2步 告知应该如何做（设定工作流程，让下属按照流程去执行，并告诉下属作为管理者在流程当中有哪些行为，可以为他们提供哪些帮助）。

——第3步 对结果进行评价（进行考核，然后予以奖惩）。

我们称这种简单化的管理为“三步式管理”，这三步为：指标、流程、考核。

在本书中，我们对企业财务管理的各个功能模块，分章节进行讲述。在每一章中，又分为三个步骤：第一个步骤是明确该功能模块的责任人，并为其设定考核指标；第二步，设定完成该功能模块的流程，并对流程进行讲解，以便让执行者知道如何去执行；第三步，按照第一步设定的目标，对执行的结果进行考核。为了增强本书的实用性，我们在相关章节后面附上了实用的管理工具。

如何管理得好？如何管理得轻松？这是每一个财务管理人员都想知道答案的问题。

财务管理是一项十分繁杂的工作，管理者常常顾此失彼，进而给企业造成损失。从我们的实践来看，将财务管理简化为三步之后，既提高了管理者的工作效率，也充分调动了被管理者的主观能动性和工作激情，有利于降低管理成本，提升管理效益。

本书由邱庆剑主编，参与编写的人员，包括黄雪丽、邱庆辉、伍婕、陈敏、王晓英、陈天保、单鸿亮、邱庆路、刘本安、蔡谷华、陈德勇、黄德辉、陈春、黄晓玲、

吴伦、赵永琼、刘先明、廖宗珍、肖世进、杨晓春、黄行春、陈坚、李昌洪、向斌、谢晓璋、宋晋平、胡丽梅、江京戎、雷红梅。

目前，我们正致力于为企业量身定制“高效运营管理模式”，我们将会在实践中不断修订本套图书，让它更具有实用价值。同时，热切期望读者朋友及时向作者反馈应用情况，并提出宝贵的意见，联系邮箱：qiuqingjian@163.com，新浪微博：“邱庆剑”。

| 目 录 |

本书使用说明

前 言 三步实现高效财务管理

第一章 指标、流程、考核管理全案——基本思想/1

太复杂的管理成为一种拖累/2

做管理的“减法”/2

用指标管人/2

管理只有三步 指标 + 流程 + 考核/3

管理者与执行者的作用力模型/4

标准化流程是管理的灵魂/5

第二章 指标、流程、考核管理全案——财务部岗位基础/7

财务部岗位设置/8

财务部岗位职责/10

本章附录 财务基础管理规范实例精选/20

第三章 预算管理 指标 + 流程 + 考核/31

第一步 明确责任，设定指标/32

第二步 明确管理与执行流程/34

第三步 对执行结果进行考核/50

本章附录 预算管理实例精选/53

第四章 融资管理 指标 + 流程 + 考核/57

第一步 明确责任，设定指标/58

第二步 明确管理与执行流程/61

第三步 对执行结果进行考核/72

本章附录 融资管理实例精选/76

第五章 资金使用管理 指标 + 流程 + 考核/93

第一步 明确责任，设定指标/94

第二步 明确管理与执行流程/97

第三步 对执行结果进行考核/130

本章附录 资金使用管理实例精选/135

第六章 存货管理 指标 + 流程 + 考核/149

第一步 明确责任，设定指标/150

第二步 明确管理与执行流程/153

第三步 对执行结果进行考核/176

本章附录 存货管理实例精选/180

第七章 固定资产管理 指标 + 流程 + 考核/227

第一步 明确责任，设定指标/228

第二步 明确管理与执行流程/231

第三步 对执行结果进行考核/249

本章附录 固定资产管理实例精选/252

第八章 无形资产管理 指标 + 流程 + 考核/283

第一步 明确责任，设定指标/284

第二步 明确管理与执行流程/287

第三步 对执行结果进行考核/294

第九章 成本管理 指标 + 流程 + 考核/297

第一步 明确责任，设定指标/298

第二步 明确管理与执行流程/302

第三步 对执行结果进行考核/335

本章附录 成本管理实例精选/340

第十章 期间费用管理 指标 + 流程 + 考核/379

第一步 明确责任，设定指标/380

第二步 明确管理与执行流程/383

第三步 对执行结果进行考核/397

本章附录 期间费用管理实例精选/400

第十一章 销售及应收账款管理 指标 + 流程 + 考核/417

第一步 明确责任，设定指标/418

第二步 明确管理与执行流程/421

第三步 对执行结果进行考核/434

本章附录 销售及应收账款管理实例精选/438

第十二章 投资管理 指标 + 流程 + 考核/459

第一步 明确责任, 设定指标/460

第二步 明确管理与执行流程/463

第三步 对执行结果进行考核/471

本章附录 投资管理实例精选/475

第十三章 效益规划管理 指标 + 流程 + 考核/487

第一步 明确责任, 设定指标/488

第二步 明确管理与执行流程/491

第三步 对执行结果进行考核/498

第十四章 财务报告与分析管理 指标 + 流程 + 考核/501

第一步 明确责任, 设定指标/502

第二步 明确管理与执行流程/504

第三步 对执行结果进行考核/518

本章附录 财务报告与分析管理实例精选/521

第十五章 财务控制与稽核管理 指标 + 流程 + 考核/537

第一步 明确责任, 设定指标/538

第二步 明确管理与执行流程/541

第三步 对执行结果进行考核/549

本章附录 财务控制与稽核管理实例精选/552

第十六章 税务管理 指标 + 流程 + 考核/559

第一步 明确责任, 设定指标/560

第二步 明确管理与执行流程/563

第三步 对执行结果进行考核/572

第十七章 审计管理 指标 + 流程 + 考核/575

第一步 明确责任, 设定指标/576

第二步 明确管理与执行流程/579

第三步 对执行结果进行考核/590

本章附录 审计管理实例精选/593

附 录 指标考核辅助工具及问题答疑/603

附录 A 指标考核辅助工具/604

附录 B 考核分值汇总及应用/606

附录 C 相关疑问解答/607

第一章

指标、流程、考核管理全案 ——基本思想

太复杂的管理成为一种拖累

在从事管理咨询的过程中，我们接触过数百家企业。

我们发现一个现象：很多企业要么没有成型管理制度的企业，要么管理制度很复杂。

没有成型管理制度的企业，通常规模较小，靠的是“人治”。这种管理，当然跟不上企业发展的需要。那么，另一极端即管理制度很复杂又是怎么形成的呢？企业在成长过程中，不断制定、补充和完善管理制度（有的空降职业经理人为了显示自己的能力，一到任就制定一大堆制度，这样的“人才”一个一个进行着“建制”比赛），内容越来越复杂，复杂到无法实施的地步。这时，管理就成为一种拖累，连制度制定者都不一定能够记住制度上是怎么写的，员工更记不住了。

没有成型的管理制度，不可取；管理制度太复杂，复杂到实施有难度，也是不可取的。

基于这种现象，我们思考如何解决企业管理中的问题。

做管理的“减法”

我们在思考过程中发现，军队的管理是简单、快捷、标准而且有效的。比如士兵起床后，第一件事该做什么，第二件事该做什么，第三件事该做什么，都深入到每一个士兵心中，落实到每一个士兵的行动中，从而有了整齐划一的效果。这是为什么呢？因为简单，易于掌握。

如果我们给工人一份很复杂的文件，他会看不懂。但如果我们把文件简化为一张纸，告诉他第一步做什么，第二步做什么，第三步做什么，他很快就会了。

企业在成长过程中，增加和完善管理制度，是在盲目地做“加法”，把很多舶来品拿来自己用，却与自己的实际情况不符合。

我们主张企业管理制度发展到一定程度后，就要做“减法”，用最简单、快捷、标准和有效的管理来替代复杂的管理。

用指标管人

我们该用什么管人？

人管理人往往无法标准化。很多人会说：以制度管理人。

但是，用制度管理人存在两个问题：一是制度本身的科学性、实用性和完善性是否达标，二是制度落实历来是一个难题。在很多企业，管理者和被管理者双方都没有把制度弄明白，有制度也形同虚设。制度管人，是可行的，但落实太难，成本太高。

至于思想管理人、文化管理人等，也都只是辅助手段。

“指标+流程+考核”认为，一切以指标说话，用指标管理人。首先告诉你，我要

的指标值是什么，然后告诉你该怎么做，最后对你做的结果用事前提出的指标进行考核。在管理实践当中，指标可谓是牵一发而动全身，是最有效的管理要素，也是可以直接和被管理者个人利益挂钩的要素。考核是一切管理的保障。

用指标管理人，体现在明确管理责任、提出考核指标和对结果进行考核等几个方面。

比如，在生产计划管理中，我们给生产计划部负责人明确如下指标，并在事后进行考核：

1. 定性指标

- (1) 参与销售计划制订的情况。
- (2) 年、月、周生产计划制订的质量情况。
- (3) 生产与销售的协调工作的质量情况。
- (4) 订单登记与安排情况。
- (5) 产能负荷分析工作组织情况。
- (6) 产能余缺协调情况。
- (7) 生产计划的分解、落实与下达情况。
- (8) 生产日程安排与协调情况。

2. 定量指标

存货周转率 = 销售成本 ÷ 平均存货 × 100%

全员劳动生产率 = 报告期完成产值（或增加值） ÷ 全部职工平均人数

目标成本实现率 = （目标成本 - 实际成本） ÷ 目标成本 × 100%

管理只有三步 指标 + 流程 + 考核

管理是让别人按照你的意图去完成工作，而不是你亲自去完成。“指标 + 流程 + 考核”正是基于这一简单的思想，将复杂的管理转化为简单而有效的“三步”。

第一步，明确各个职能部门的管理责任（中层管理者要明确部门内各个岗位人员的责任），并提出考核指标，解决“事情该谁做，有什么要求”的问题。

第二步，制订标准化工作规范或操作流程，解决“怎么做”的问题。这个流程，不仅仅是执行者的，也是管理者的。它既有执行者的执行过程，也有管理者的管理过程，是双方共同的“操作图”。在很多时候，执行者不知道管理者要的是什么，就是因为双方缺乏共同的流程。

第三步，按照第一步提出的考核指标，对各个部门进行考核，解决了“做得怎么样”的问题。

我们可以称这种简化的管理为“三步式管理——指标 + 流程 + 考核”。

三个步骤是循环往复的，考核后，需要对指标进行修订完善。这个循环如图 1-1 所示。

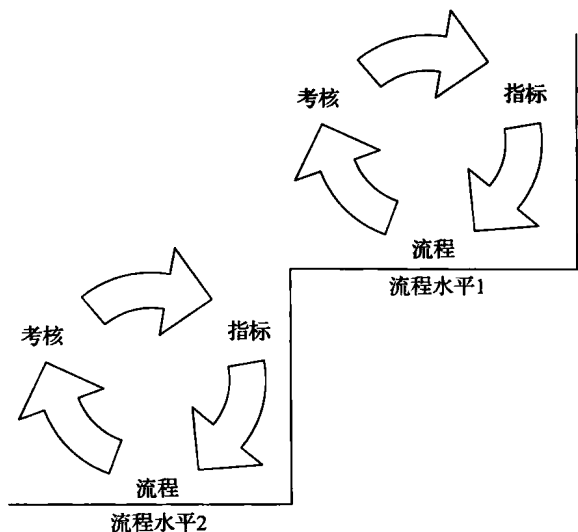


图 1-1 “指标 + 流程 + 考核” 循环示意图

“指标 + 流程 + 考核”是我们的三步式大思路，这是核心元素。在这一核心的周围，还有三个元素：一是管理督导，二是管理沟通，三是管理诊断。这些元素，共同形成“三步式管理”的整体思路，如图 1-2 所示。这个图看起来像一只飞翔的大鸟，“指标 + 流程 + 考核”是脊椎，“管理沟通 + 管理督导”是其双翅的骨架，而管理诊断是双翅上的羽毛。

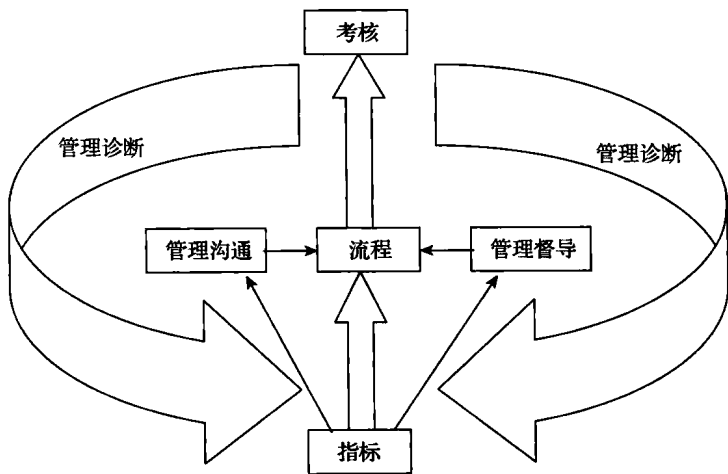


图 1-2 三步式管理整体思路

管理者与执行者的作用力模型

三步式管理的实施过程，是管理者和被管理者之间相互作用力的过程，并在多种力的作用下，实现管理目的。

首先是指标博弈力。

这些作用力中，最核心的是指标博弈力，包括指标设定、责任划分、结果考核。在这个过程中，双方可能是对立的，一方要求较高的目标。而另一方则要求较低的目标。双方博弈的结果，是共同设定一个既符合实际，又具有一定高度的目标。这种力是相互作用的。其次是督导推动力。

管理者实施督导，对执行者形成一种推动力。这一推动力是“三步式”管理的有效保障之一。

第三是诊断反推力。

执行结果考核出来了，管理者会思考指标的合理性、管理的有效性等，这将有助于推动管理者改善管理手段和方式，提升管理水平，因此是一种反推动力。

上述三种力形成了作用力模型，如图 1-3 所示。

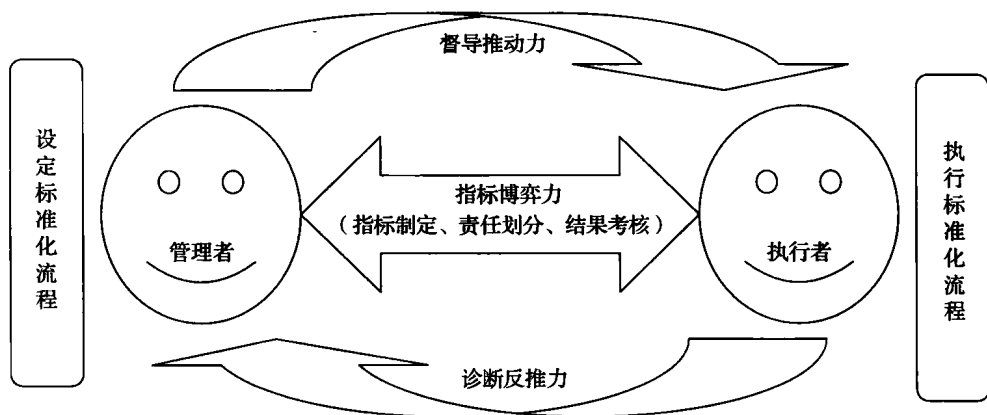


图 1-3 管理者和被管理者作用力模型

标准化流程是管理的灵魂

标准化工作流程的意义是什么？

我们打个比方吧。在某个公园里，只有草地，没有道路。那么，100 个人进去，就一定有 100 个人不知道怎么走，最后，是 100 个人在草地上踩出 100 串不同的脚印，久之，整个草地上的草都被踩死了。如果事先经过科学的设计并在草地上修一条路呢？情况就完全不一样了，100 个人即使都是第一次进这个公园，他们也知道如何行走。

标准化的工作流程，就相当于公园草地上事先修好的经过科学设计的道路。

员工流失和补充，在企业经营过程中是很正常的。如果我们有了标准化的工作流程，一个新员工进了公司，按照这些流程，就知道如何开展工作，而不需要别人教他。

比如，一个新员工刚到公司，领导安排他去办一件事情，办这件事情需要借款，但他不知道如何借。这时，有两种方法，一是口头告诉他，二是给他一个借款流程，如图 1-4 所示。很显然，后一种方法更为有效。

在手工业时代，徒弟需要师傅带，就是因为缺乏标准化的流程，所有的工作方法

和程序，都在师傅的头脑中，徒弟需要边工作边观摩才能吸收和掌握。现代企业需要的是批量人才，师傅带徒弟的方式显然满足不了要求。

我们将管理工作简化为三个步骤：明确责任并提出指标，告知如何执行（明确管理和执行流程），对结果进行考核。如果有了标准化的工作流程，“告知如何执行”就变得简单易行了。如果没有这一标准流程，不仅麻烦，而且每一次“告知”所讲的都可能不一样。

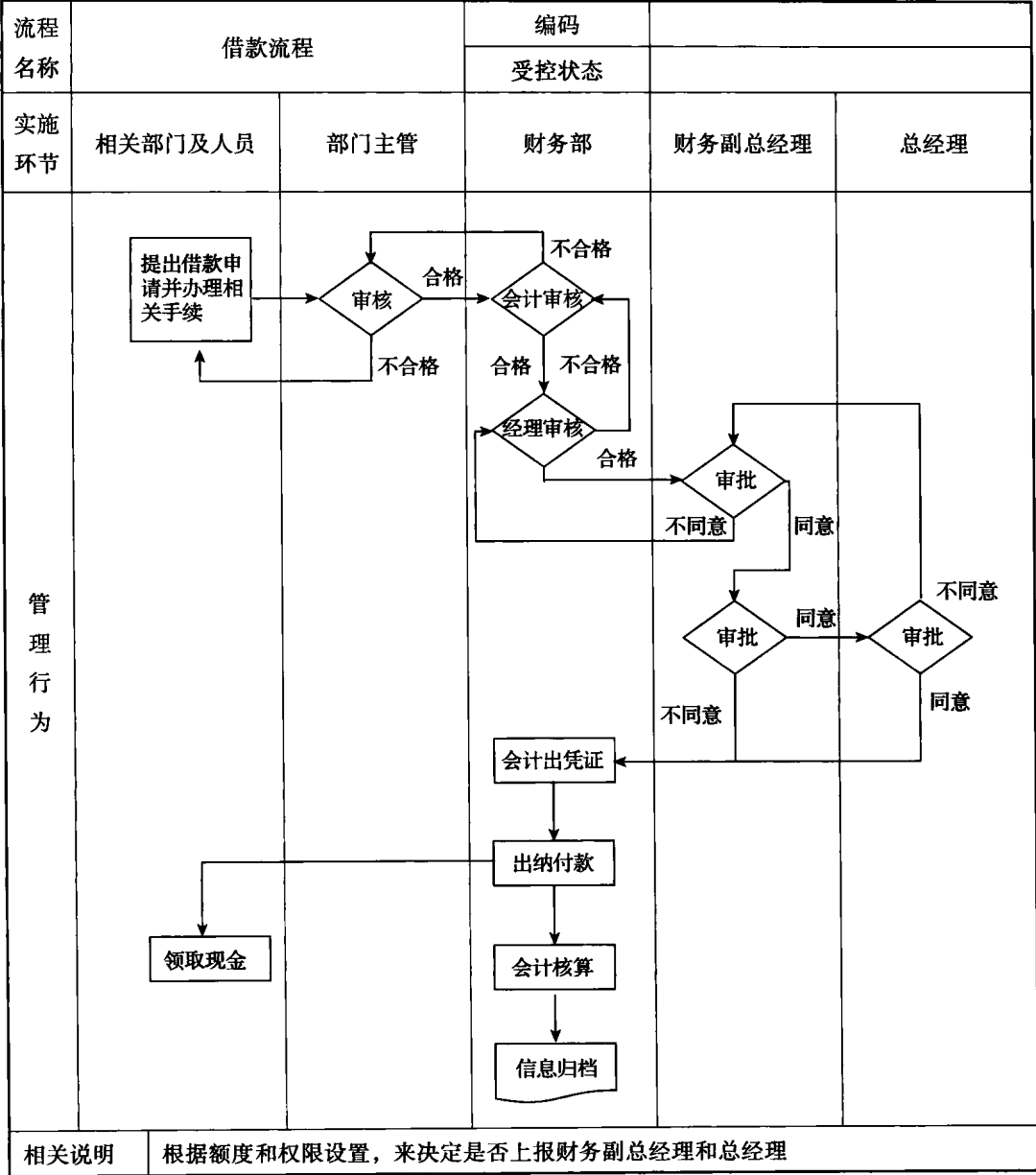


图 1-4 借款流程

第二章

指标、流程、考核管理全案 ——财务部岗位基础