



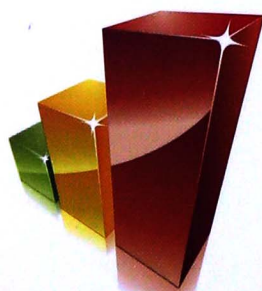
企业部门管理全程指南系列

Financial Department

财务部：

10大管理模板与工具

滕晋 主编



化学工业出版社

014036937

F275
687



企业部门管理全程指南系列

财务部： 10大管理模板与工具

滕晋 主编



化学工业出版社



北航

C1725028

F275
687

789880410

本书按照部门架构, 岗位说明, 基础知识, 作业指导, 作业流程, 管理制度, 应用文案, 培训大纲, 绩效考核, 工作表格十大管理板块进行规划设计。

对财务部各岗位的岗位职责、工作内容、工作关系以及岗位要求等进行了详细叙述, 并提供了大量标准、实用的作业指导书, 规范的制度范本和常用管理表格, 方便企业将其应用到实际工作中, 使工作更规范, 工作效率更高。

图书在版编目 (CIP) 数据

财务部: 10大管理模板与工具/滕晋主编. —北京:
化学工业出版社, 2014. 2

企业部门管理全程指南系列

ISBN 978-7-122-19175-5

I. ①财… II. ①滕… III. ①企业管理-财务管理
IV. ①F275

中国版本图书馆CIP数据核字 (2013) 第286478号

责任编辑: 陈 蕾
责任校对: 宋 夏

装帧设计: 尹琳琳

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 装: 化学工业出版社印刷厂

710mm×1000mm 1/16 印张10¹/₂ 字数210千字 2014年5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: 39.00元

版权所有 违者必究



前言

PREFACE

工厂就是产品的制造场所，工厂管理就是将劳动力、机器设备、运营资本、原材料等有效资源导入制造场所，凭借计划、组织、实施、控制等一系列的活动，使工厂能够有计划、按步骤地如期达到生产目标，产生出令客户满意的产品和服务。

由于我国制造业的特色仍以劳动密集型为主，中小企业各部门管理人员的整体素质难以达到发达国家管理人员的水平，导致企业管理水平难以提高，产品质量得不到保证。因此，全球金融危机爆发以来，我国大量中小企业破产倒闭，而幸存的企业又面临激烈的市场竞争，不得不加快产业升级。

为帮助中小企业提高管理水平，加快产业升级，我们设计了“企业部门管理全程指南系列”丛书，选取了中小企业中非常关键的七个部门进行详细叙述，即生产部、仓储部、采购部、销售部、财务部、行政部和人力资源部，后面我们将陆续推出其他部门的精细化指引图书。

本书按照十大管理板块进行规划设计。

- 部门架构，完整列举了大型企业与中小型企业部门架构，并明确了各岗位的地位和作用，方便企业参照使用。

- 岗位说明，将部门中的关键岗位列举出来，对其岗位设置目的、岗位职责、工作内容、工作关系以及岗位要求进行了详细叙述，方便企业将其用于招聘、绩效考核等工作中。

- 基础知识，介绍了该部门的一些基础的、关键的知识要点，简洁精确，方便企业学习掌握。

- 作业指导，提供了大量标准、实用的作业指导书，对一些关键作业进行了详细描述，方便企业相关人员按照该指导书开展作业。

- 作业流程，将部门中一些关键的作业以流程的形式列举出来，简洁明了，方便企业相关人员按流程进行作业。

• 管理制度，提供了大量成熟、规范的制度范本，方便企业参照，并结合自己的实际情况制定适合自己的管理制度。

• 应用文案，提供了大量实用的应用文案，方便企业相关人员将其应用到日常工作中，提高工作效率。

• 培训大纲，列举了不同岗位的培训内容，方便企业按照这些内容设置培训课程，提高员工业务水平。

• 绩效考核，选取了应用最广泛的KPI考核法，并为各岗位设计了完善的KPI考核表，方便企业对相关岗位人员进行绩效考核。

• 工作表格，提供了日常工作中最常用的一些表格，方便企业将其应用到实际工作中，使工作更规范，效率更高。

本书板块设置精巧、结构清晰明确、语言简洁干练，为广大中小企业各部门管理人员提供了实用、有效的作业指引。既可以作为其学习工具，也可以作为参考手册，即学即用，使书中知识迅速、充分地应用于实际工作中，以最短的时间提高个人、部门以及整个企业的工作效率。

本书由滕晋主编，在编辑整理过程中，获得了许多朋友的帮助和支持，其中参与编写和提供资料的有安建伟、赵辉、李宁宁、李浩、王建伟、王玲、王春华、王国利、王玉奇、王荣明、钟玲、吴业东、陈素娥、刘光文、刘珍、刘作良、陈丽、高培群、高淑芬、鲁跟明、唐琼、唐乃勇、况平、柳春平、张凯、涂高发，最后全书由匡仲潇审核，在此对他们一并表示感谢！

编 者

目录

CONTENTS

模板1 部门架构 1

企业是由不同部门组建的，每个部门都是企业的重要组成部分，但是如果部门架构设计不当，很容易造成各种问题，如人浮于事或者人手紧缺等，因此每个企业都应当根据自己的具体情况，来选择最合适的部门架构。财务部是企业的财务管理部门，设置合适的架构才能使部门始终保持高效运转，为企业提供良好的财务支持。

工具1：财务部的设置要求	2
工具2：财务部在企业中所处的位置	2
工具3：大型企业财务部常见架构	3
工具4：中小型企业财务部常见架构	3

模板2 岗位说明 5

对企业来说，每个岗位都代表着一份工作。只有对岗位进行最准确地说明才能为招聘人员提供最佳的参考意见，也才能使在该岗位任职的员工充分了解并圆满完成该岗位的工作内容。不同行业的财务部门岗位设置可能有所不同，但一些核心岗位是必须配备的，如财务部经理、会计、出纳等，本书对他们的岗位进行详细说明。

工具1：财务部经理岗位说明	6
工具2：总出纳岗位说明	7
工具3：出纳岗位说明	8
工具4：会计主管岗位说明	9
工具5：资金会计岗位说明	10
工具6：应付会计岗位说明	11
工具7：应收会计岗位说明	13
工具8：账务会计岗位说明	14
工具9：电算会计岗位说明	14
工具10：成本会计岗位说明	15
工具11：工资会计岗位说明	16
工具12：税务会计岗位说明	17
工具13：资产管理专员岗位说明	19
工具14：投融资专员岗位说明	20

模板3 基础知识 22

财务部的管理涉及许多基本知识，如投资管理、融资管理、现金管理等，每一项基础知识对财务工作的正常开展起着非常重要的作用，各级财务人员应充分掌握每一项知识，并熟练运用于实际工作中，使各项工作得以圆满完成。

工具1：投资管理	23
工具2：融资管理	25
工具3：预算管理	29
工具4：应收账款管理	30
工具5：应付账款管理	31
工具6：银行存款管理	32
工具7：现金管理	34
工具8：票据与证章管理	35
工具9：固定资产管理	36
工具10：无形资产管理	38
工具11：存货管理	39
工具12：成本控制	41
工具13：账务核对	42
工具14：税务管理	43
工具15：营改增	44

模板4 作业指导 47

作业指导书，是企业对具体作业人员进行标准作业的正确指导基准文件。财务管理涉及许多具体的业务，为了使各项业务更加规范，企业可以将一些核心的业务提取出来，制作成规范、简练的作业指导书，以便具体作业人员在实际工作中使用。作业指导书应以规则的格式展示出来，本书的作业指导书主要包括目的、适用范围、作业要领三大部分。

工具1：现金收款作业指导	48
工具2：现金付款作业指导	48
工具3：现金送存作业指导	49
工具4：备用金管理作业指导	50
工具5：支票管理作业指导	51
工具6：收据与发票管理作业指导	52
工具7：往来对账作业指导	53
工具8：税务申报作业指导	54
工具9：记账凭证审核作业指导	55
工具10：会计凭证传递与管理作业指导	56

工具11: 会计工作交接作业指导	58
工具12: 固定资产投保作业指导	59

模板5 作业流程 61

财务管理是非常专业的工作,应当按照相应的作业流程来开展,流程的每个步骤都必须非常精简、高效。各级财务人员都必须按照相应的作业流程进行作业,以保证财务工作有序进行。

工具1: 创业板上市融资流程	62
工具2: 短期投资作业流程	63
工具3: 银行借款作业流程	64
工具4: 收款作业流程	65
工具5: 付款作业流程	66
工具6: 存货领用作业流程	67
工具7: 存货销售发出作业流程	68
工具8: 固定资产外购流程	69
工具9: 成本控制作业流程	70
工具10: 担保作业流程	70

模板6 管理制度 72

制度是企业的基石,良好的制度是企业正常运转必不可少的前提条件。财务部必须制定各项财务管理制度,并据其实施制度化管理,使部门中所有员工始终按照制度办事。本书精选了融资决策管理制度、暂借款管理制度等最关键的一些财务管理制度,供读者学习使用。

工具1: 融资决策管理制度	73
工具2: 暂借款管理制度	74
工具3: 预算管理制度	75
工具4: 账款催收管理制度	77
工具5: 问题账款管理制度	79
工具6: 费用开支管理制度	80
工具7: 固定资产内部控制制度	82
工具8: 无形资产管理制度	83
工具9: 存货管理制度	86
工具10: 会计档案管理制度	87
工具11: 公司税务业务管理制度	89
工具12: 内部审计管理制度	91

模板7 应用文案 93

应用文案是用于企业日常工作的基本应用文件。财务部是企业的财务管理中心，为了维持部门的正常运转，需要编制许多实用的应用文案用于日常工作，如工作计划、工作总结、会议纪要等。财务部相关工作人员应掌握各类应用文案的写作方式，并熟练运用于日常工作中。

工具1：财务部工作计划	94
工具2：财务部工作总结	95
工具3：财务部会议纪要	96
工具4：财务情况说明书	97
工具5：财务承诺书	98
工具6：财务预算报告	99
工具7：投资项目建议书	100
工具8：财务简报	101
工具9：财务保密协议	102
工具10：买卖赊账合同	103
工具11：专项资金借款合同	103
工具12：减税、免税申请书	105
工具13：成本管理建议书	105
工具14：会计人员工作交接书	106

模板8 培训大纲 108

财务管理是一项非常专业的工作，因此企业应定期或不定期对各级财务人员开展各种培训，使其掌握必要的财务知识、财务制度等。为使培训工作顺利进行，财务部应率先制定培训计划，同时针对新员工、在职员工等不同类别的员工进行有针对性的培训，以确保培训效果。

工具1：年度培训计划	109
工具2：培训需求调查表	110
工具3：新员工培训项目	111
工具4：在职员工培训项目	111
工具5：财务管理人员培训项目	112
工具6：基层员工培训项目	113

模板9 绩效考核 116

绩效考核是企业财务管理工作必不可少的重要环节，只有进行了行之有效的绩效考核工作，才能保证财务部门各级人员充分、高效地开展工作。本书选

择了最常用的KPI考核法作为绩效考核的主要考核方法，详细列举了财务部各岗位的KPI考核指标，供读者学习使用。

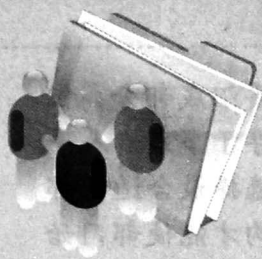
工具1：财务部绩效考核常用方法	117
工具2：财务部经理绩效考核	118
工具3：总出纳绩效考核	119
工具4：出纳绩效考核	120
工具5：会计主管绩效考核	121
工具6：资金会计绩效考核	123
工具7：应付会计绩效考核	124
工具8：应收会计绩效考核	125
工具9：账务会计绩效考核	126
工具10：电算会计绩效考核	127
工具11：成本会计绩效考核	128
工具12：工资会计绩效考核	129
工具13：税务会计绩效考核	130
工具14：资产管理专员绩效考核	131
工具15：投融资专员绩效考核	132

模板10 工作表格..... 133

财务部因财务工作产生的表格非常多，如公司年度投资计划表、投资绩效预测表等，这些表格对财务部的日常运转起着非常重要的作用，也是各项财务数据的准确记录者。本书精选了年度投资计划表、投资绩效预测表等一批最核心的工作表格，方便读者直接取用，并运用于日常工作中。

工具1：公司年度投资计划表	134
工具2：投资绩效预测表	134
工具3：投资收益分析表	135
工具4：长期投资月报表	135
工具5：短期投资月报表	136
工具6：投资方案的营业现金流量计算表	136
工具7：投资收益明细表	137
工具8：营业费用预算表	137
工具9：主营业务收入预算明细表	138
工具10：销售资金回收预算表	138
工具11：年度生产预算表	139
工具12：季度生产预算	139
工具13：生产费用及成本表	140

工具14: 银行存款、现金收支日报表	141
工具15: 银行存款明细账	142
工具16: 货币资金明细表	142
工具17: 货币资金变动情况表	143
工具18: 现金收支日报表	144
工具19: 应收票据备查簿	144
工具20: 固定资产登记表	145
工具21: 固定资产台账	145
工具22: 闲置固定资产明细表	146
工具23: 无形资产及其他资产登记表	146
工具24: 应收账款登记表	146
工具25: 应收账款明细表	147
工具26: 应收账款日报表	147
工具27: 应收账款分析表	148
工具28: 应收账款账龄分析表	148
工具29: 应收账款催款通知单	149
工具30: 付款申请表	149
工具31: 预付款申请表	150
工具32: 账簿启用和经管人员一览表	150
工具33: 会计账册登记表	151
工具34: 记账凭证清单	151
工具35: 会计档案保管移交清单	151
工具36: 会计档案保管清册	152
工具37: 会计档案销毁清册审批表	152
工具38: 产品标准成本表	153
工具39: 标准成本资料卡	153
工具40: 成本费用明细表	154
工具41: 工资费用分配表	155
工具42: 员工福利费计提分配表	156
工具43: 制造费用分配表	156
工具44: 纳税自查报告表	156
工具45: 月度涉税工作进度表	157
工具46: 公司涉税文件登记表	158
工具47: 年度税务日历	158



模板1

部门架构

工具1：财务部的设置要求

工具2：财务部在企业中所处的位置

工具3：大型企业财务部常见架构

工具4：中小型企业财务部常见架构



学习指南

企业是由不同部门组建的，每个部门都是企业的重要组成部分，但是如果部门架构设计不当，很容易造成各种问题，如人浮于事或者人手紧缺等，因此每个企业都应当根据自己的具体情况，来选择最合适的部门架构。财务部是企业的财务管理部门，设置合适的架构才能使部门始终保持高效运转，为企业提供良好的财务支持。

工具1：财务部的设置要求

良好的财务管理是确保企业各项资产、存货、资金等完好管理的重要保障，因此，企业应设置财务部对财务工作进行全面管理。企业设置财务部应按以下要求进行，见表1-1。

表1-1 财务部设置要求

序号	设置要求	详细说明
1	符合内部牵制制度	会计工作可一人一岗、一人多岗或一岗多人，但出纳不得兼管稽核、会计档案保管和收入、费用、债权债务账目的登记工作
2	执行回避制度	本企业领导人的直系亲属不得担任本单位的会计机构负责人、会计主管人员，会计机构负责人的直系亲属不得在本单位会计机构中担任出纳工作
3	执行会计人员岗位轮换制度	会计人员的工作岗位做到定岗、定员不定死，有计划地进行岗位轮换，以使会计人员能够全面熟悉财会工作，扩大知识面，增强业务素质，提高工作水平，加强会计工作内部监督，轮换时应按规定办理交接手续，岗位轮换一般2～3年轮换一次，最长不超过5年

工具2：财务部在企业中所处的位置

在生产制造型企业中，虽然因为情况不同，导致各企业架构有所不同，但是一些基本的部门，如研发部、生产部等，是必须配备的，而财务部在企业中所处的位置如图1-1所示。

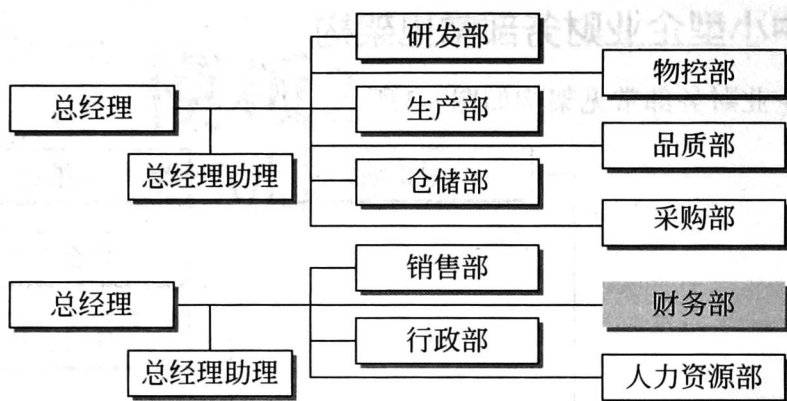


图 1-1 财务部的位置

注：①财务部是企业的财务管理部门，主要负责各项财务管理工作。它运营效率的高低直接决定着企业的财务健康状况。

②财务部为各部门提供必要的财务支持，为其报销必要的业务费用，同时也负责对各部门进行有效的财务监管，防止出现财务漏洞。

工具 3：大型企业财务部常见架构

大型企业财务部常见架构如图 1-2 所示。

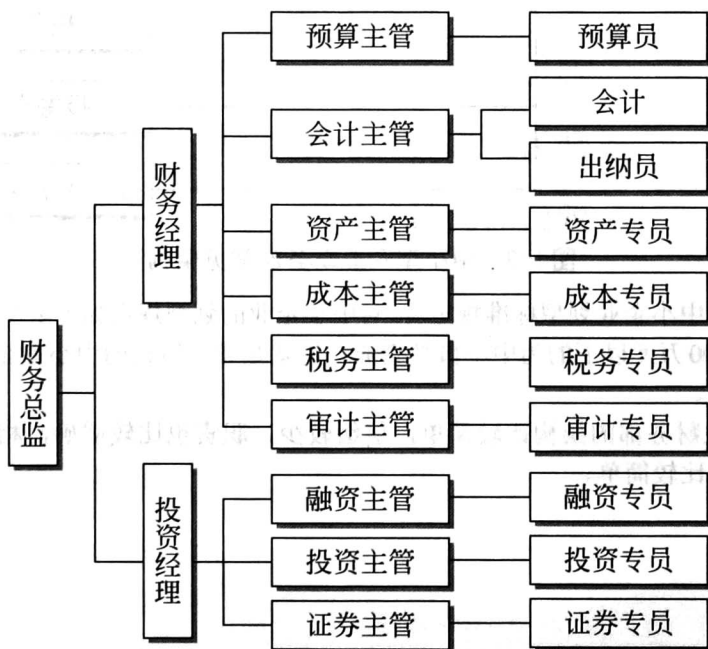


图 1-2 大型企业财务部常见架构

注：①大型企业规模非常庞大，涉及的财务事务往往也较为繁杂，因此，其组织架构也会较为复杂，往往在财务经理之上再设一个财务总监。

②大型企业往往会有专门的投资经理来负责投融资业务，同时设有成本主管负责成本控制、资产主管负责资产管理、税务主管负责税务管理，而不是像中小企业那样，由相关会计负责该方面的工作。

工具4：中小型企业财务部常见架构

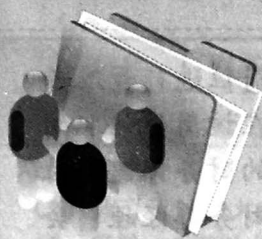
中小型企业财务部常见架构如图1-3所示。



图1-3 中小型企业财务部常见架构

注：①根据《中小企业划型标准规定》，对中小企业的划型规定如下：从业人员1000人以下或营业收入40000万元以下的为中小微型企业，也就是通常所说的中小型企业。本书内容主要针对中小型企业。

②中小型企业财务部的架构比较简单，层级较少，职责也比较明确，相互之间以及与相关部门之间的沟通比较简单。



模板2

岗位说明

工具1：财务部经理岗位说明

工具2：总出纳岗位说明

工具3：出纳岗位说明

工具4：会计主管岗位说明

工具5：资金会计岗位说明

工具6：应付会计岗位说明

.....



学习指南

对企业来说，每个岗位都代表着一份工作。只有对岗位进行最准确地说明才能为招聘人员提供最佳的参考意见，也才能使在该岗位任职的员工充分了解并圆满完成该岗位的工作内容。不同行业的财务部门岗位设置可能有所不同，但一些核心岗位是必须配备的，如财务部经理、会计、出纳等，本书对他们的岗位进行详细说明。

工具1：财务部经理岗位说明

财务部经理岗位说明可使用以下说明书，见表2-1。

表2-1 财务部经理岗位说明书

岗位名称	财务部经理	岗位代码		所属部门	财务部
职系		职等职级		直属上级	总经理
1. 岗位设置目的 全面负责公司会计核算、财务管理，对经营过程实施财务监督					
2. 岗位职责 (1) 与总经理沟通并汇报工作，协助总经理制定财务规划 (2) 及时准确地向公司领导提供决策信息及建议，为公司重大决策服务 (3) 参与公司重大财务问题的决策 (4) 组织公司成本核算，提出成本控制指标建议 (5) 按期完成申报缴纳各种税款，妥善保管税务发票，独立完成公司年检工作 (6) 负责公司财产及物资采购的监督，定期组织存货盘点 (7) 定期编制各种财务报表、会计报表，按要求及时上报总经理 (8) 编制财务收支计划，合理安排资金运用，保证满足经营活动的资金需求 (9) 对日常各项费用开支报销单据进行审核，杜绝不合理的费用报销 (10) 协调本部门与其他部门间的关系，解决争议 (11) 监督、指导直接下属人员的财务、会计工作，并督促下属员工及时完成工作计划 (12) 完成上级交办的其他事项					
3. 工作关系 <pre> graph TD GM[总经理] --- (1) FM((财务部经理)) RD[相关部门] --- (2) FM FM --- (3) GI[政府机构 税务部门 银行 客户、供应商] </pre> (1) 向总经理提供适当的财务报表、分析报告及投、融资建议，并落实其工作安排 (2) 做好对外部机构的接洽工作，维持良好的双边关系 (3) 与各相关部门按照部门间既定工作程序做好安排，并做好财务监督、会计核算等工作					