

全面、翔实的组织案例集
实用、高效的管理工具书

财务各岗位 职责与考核精细化管理

王淑敏 编著

详细阐述 13大项财务管理工作的职能

明确 10个财务岗位的任务目标

具体介绍 50个财务岗位的任职资格

明确规定 25个财务岗位的职务权限

配套提供 100份职责说明和考核量表



人民邮电出版社
POSTS & TELECOM PRESS

弗布克企业财务精细化管理系列

财务各岗位职责与考核 精细化管理

王淑敏 编著

人民邮电出版社
北 京

图书在版编目 (CIP) 数据

财务各岗位职责与考核精细化管理 / 王淑敏编著

—北京：人民邮电出版社，2013.7

(弗布克企业财务精细化管理系列)

ISBN 978-7-115-32078-0

I. ①财… II. ①王… 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 111998 号

内 容 提 要

本书针对财务部、预算部、资金部、财务分析部、投资部、融资部、资产部、成本控制部、会计核算部、审计部、税务部、稽核部、财务信息部共 13 大财务职能部门的工作特点，设计了各职能部门的职责、目标和职能分解，并给出了各岗位的岗位职责、岗位目标、任职资格、岗位权限、考核量表的设计范例，为各企事业单位高效地开展组织设计和人员配置工作提供了“拿来即用”或“稍改即用”的指导工具。

本书适合企事业单位经营管理人员、财务会计人员、流程管理人员、管理咨询人士，以及高等院校相关专业的师生阅读、使用。

◆ 编 著 王淑敏

责任编辑 刘 盈

执行编辑 贾璐帆

责任印制 杨林杰

◆ 人民邮电出版社出版发行

北京市崇文区夕照寺街 14 号

邮编 100061 电子邮件 315@ptpress.com.cn

网址 <http://www.ptpress.com.cn>

北京隆昌伟业印刷有限公司印刷

◆ 开本：787×1092 1/16

印张：21.5

2013 年 7 月第 1 版

字数：120 千字

2013 年 7 月北京第 1 次印刷

定 价：45.00 元

读者服务热线：(010) 67129879 印装质量热线：(010) 67129223

反盗版热线：(010) 67171154

广告经营许可证：京崇工商广字第 0021 号

“弗布克企业财务精细化管理系列”序

随着市场竞争的不断加剧，企业不得不重视财务运营的科学管理。财务管理过程中的优势已经成为企业竞争力的重要体现。企业的财务管理只有岗位职责明晰、按照制度执行、按流程执行，才能执行得到位、专业、有效，才能提高财务管理的效率。但是，大多数企业目前还没有形成科学、完整的财务管理体系。

中国的企业一直没有停止对先进管理理念的探索，但相比理念而言，企业在执行具体工作的过程中更急需的是实务性的工具。

“弗布克企业财务精细化管理系列”图书旨在解决企业财务管理的专业性、执行的规范化问题。本系列图书紧紧围绕“精细化”这一主题，在提供财务管理各岗位职责的同时，还为财务岗位任职者提供了各种可以借鉴的制度范例、文书模板、执行流程和工具表单，能够有效避免企业财务管理浮于表面、流于形式的问题。

本系列具体包括《财务各岗位职责与考核精细化管理》、《财务管理制度与表单精细化设计》、《财务管理流程与节点精细化设计》、《财务管理关键点精细化设计》、《财务管理文书与方案精细化设计》五本图书。本系列图书的内容结构具备以下五大特色。

1. 岗位职责与考核精细化

本系列图书按组织设计和工作分析的原理，从部门、岗位两个层面，为企业财务部门的职责设计和岗位设计提供了分层化、工具化、实务化、精细化的解决方案，旨在帮助企业设计出科学、高效的部门职能和岗位职能，提高相关岗位人员及组织整体的工作效率。

2. 管理制度与表单标准化

本系列图书设计了财务管理过程中实用的标准化管理制度，并在制度后面增加了该制度中用到的，或与其紧密相关的表单，给出了可细化、可执行的范本，方便读者“拿来即用”，同时增强了制度的针对性和可执行性，以提升实际执行的效果。

3. 管理流程与节点规范化

本系列图书规范地设计了财务管理过程中的主要流程图，并对流程图中的关键节点进行了细化说明，明确了各个节点的权责分工、具体事项说明、输入输出文件等，有助于企业的业务执行过程更加规范化、高效化。

4. 管理文书与方案模板化

本系列图书对企业财务管理过程中所需的各类文书、方案进行了模板化的设计，为业务管理和执行人员提供了大量模板范例及参照范本，对于这些工具模板，读者可直接套用或稍改即用。

5. 各项业务关键点清晰化

本系列图书中的《财务管理关键点精细化设计》从业务分析入手，确定了各项业务的主要风险点、流程图，分析各流程中的关键节点，进而确定各项业务的关键点。同时，本系列图书对各项业务关键点进行了详细剖析，并用图、表、流程的形式清晰地展现出来，帮助读者深刻了解财务管理的各项业务。

综上所述，“弗布克企业财务精细化管理系列”图书本着管理岗位设计精细化、制度表单标准化、流程节点规范化、文书方案模板化、业务关键点清晰化的设计理念，通过岗位职责与考核、制度与表单、流程与关键节点、文书与方案、业务关键点等实用模块，为读者提供了全方位的财务管理工作指导与参考依据，是财务管理人员在工作中必不可少的工具书。

由于时间原因，本系列图书中可能仍有不足之处，欢迎广大读者批评指正，以便我们改版时能够做得更好，读者使用起来更加方便。

前 言

《财务各岗位职责与考核精细化管理》是“弗布克企业财务精细化管理系列”图书中的一本。本书依照组织设计和工作分析的原理，从部门职能设计入手，对各部门职责、各岗位职责进行了清晰的设计，将组织和职责设计过程简单化，利用各种模板结构化地呈现出设计结果，并提供了各岗位的考核量表，真正做到了“拿来即用”，使得职责与考核设计工作清晰化、模板化、规范化。

本书作为职责与考核设计方面的工具书，主要具有以下四大特色。

1. 分层设计，思路清晰

为了便于读者对照使用，本书针对生产管理中的财务部、预算部、资金部、财务分析部、投资部、融资部、资产部、成本控制部、会计核算部、审计部、税务部、稽核部、财务信息部共 13 大财务管理职能部门，按照组织设计和工作分析的思路，将其职责设计计划分为部门职责和岗位职责两个部分，分别提供了设计与解决方案。

2. 逻辑缜密，体系完整

本书中各章节的部门职责设计部分，按照组织设计原理对部门职能进行了界定及分解。各章节的岗位职责设计部分，则在部门设计的基础上进行工作分析，设计出各岗位的职责。整个职责设计部分逻辑缜密，体系完整。

3. 实用性强，拿来即用

本书从实用性出发，在给出部门职责和岗位职责设计的方法和思路后，针对 13 大职能，具体设计了 63 个岗位的岗位职责、岗位目标、任职资格、岗位权限、考核量表等，为读者提供了“拿来即用”的参照范例，能有效提升读者开展岗位职责和考核设计的效率。

4. 图表交互，可读性强

本书采用图形与表格交互呈现的方式，各模块均实现了标准化设计，充分增强了本书的可读性和实用性。

在本书编写的过程中，孙立宏、孙宗坤、刘井学负责资料的收集和整理，王玉凤、廖应涵、王建霞负责图表的制作和编排，刘姝媛参与编写了本书的第 1 章，孟庆华参与编写了本书的第 2 章，刘伟参与编写了本书的第 3 章，张瀛参与编写了本书的第 4 章，王德敏参与编写了本书的第 5 章，姚小风参与编写了本书的第 6 章，薛显东参与编写了本书的第

7 章, 杨晓溪参与编写了本书的第 8 章, 滕金伟参与编写了本书的第 9 章, 陈瑞红参与编写了本书的第 10 章, 张安琪参与编写了本书的第 11 章, 王晓伟参与编写了本书的第 12 章, 付浩然参与编写了本书的第 13 章, 陶洪丽参与编写了本书的第 14 章, 全书由王淑敏统撰定稿。

目 录

第1章 职责与考核设计	1
1.1 部门职责设计	2
1.1.1 部门职能设计	2
1.1.2 部门目标设定	4
1.1.3 部门职能分解	7
1.2 岗位职责设计	9
1.2.1 岗位职责设计基础与原则	9
1.2.2 岗位目标设计	11
1.2.3 任职资格设计	12
1.2.4 岗位权限设计	15
1.2.5 岗位考核量表	16
第2章 财务部职责管理	21
2.1 财务部职责	22
2.1.1 财务部职能	22
2.1.2 财务部目标	23
2.1.3 财务部职能分解	23
2.2 财务总监职责	24
2.2.1 财务总监任务目标	24
2.2.2 财务总监任职资格	25
2.2.3 财务总监职责说明	26
2.2.4 财务总监职务权限	28
2.2.5 财务总监考核量表	29

2.3	财务部经理职责	32
2.3.1	财务部经理任务目标	32
2.3.2	财务部经理任职资格	32
2.3.3	财务部经理职责说明	34
2.3.4	财务部经理职务权限	36
2.3.5	财务部经理考核量表	37
2.4	财务主管职责	40
2.4.1	财务主管任务目标	40
2.4.2	财务主管任职资格	40
2.4.3	财务主管职责说明	41
2.4.4	财务主管职务权限	43
2.4.5	财务主管考核量表	44
第3章	预算部职责管理	47
3.1	预算部职责	48
3.1.1	预算部职能	48
3.1.2	预算部目标	49
3.1.3	预算部职能分解	49
3.2	预算部经理职责	51
3.2.1	预算部经理任务目标	51
3.2.2	预算部经理任职资格	51
3.2.3	预算部经理职责说明	53
3.2.4	预算部经理职务权限	55
3.2.5	预算部经理考核量表	56
3.3	预算主管职责	57
3.3.1	预算主管任务目标	57
3.3.2	预算主管任职资格	58
3.3.3	预算主管职责说明	59
3.3.4	预算主管职务权限	61
3.3.5	预算主管考核量表	62

3.4	预算专员职责	63
3.4.1	预算专员任务目标	63
3.4.2	预算专员任职资格	64
3.4.3	预算专员职责说明	65
3.4.4	预算专员考核量表	66
第4章	资金部职责管理	69
4.1	资金部职责	70
4.1.1	资金部职能	70
4.1.2	资金部目标	71
4.1.3	资金部职能分解	71
4.2	资金部经理职责	72
4.2.1	资金部经理任务目标	72
4.2.2	资金部经理任职资格	73
4.2.3	资金部经理职责说明	75
4.2.4	资金部经理职务权限	76
4.2.5	资金部经理考核量表	77
4.3	资金主管职责	78
4.3.1	资金主管任务目标	78
4.3.2	资金主管任职资格	79
4.3.3	资金主管职责说明	80
4.3.4	资金主管职务权限	81
4.3.5	资金主管考核量表	82
4.4	资金管理专员职责	83
4.4.1	资金管理专员任务目标	83
4.4.2	资金管理专员任职资格	84
4.4.3	资金管理专员职责说明	85
4.4.4	资金管理专员考核量表	86
4.5	外汇管理专员职责	87
4.5.1	外汇管理专员任务目标	87

4.5.2	外汇管理专员任职资格	88
4.5.3	外汇管理专员职责说明	89
4.5.4	外汇管理专员考核量表	91
第5章 财务分析部职责管理		93
5.1	财务分析部职责	94
5.1.1	财务分析部职能	94
5.1.2	财务分析部目标	95
5.1.3	财务分析部职能分解	95
5.2	财务分析部经理职责	96
5.2.1	财务分析部经理任务目标	96
5.2.2	财务分析部经理任职资格	97
5.2.3	财务分析部经理职责说明	98
5.2.4	财务分析部经理职务权限	99
5.2.5	财务分析部经理考核量表	100
5.3	财务分析主管职责	102
5.3.1	财务分析主管任务目标	102
5.3.2	财务分析主管任职资格	102
5.3.3	财务分析主管职责说明	104
5.3.4	财务分析主管职务权限	105
5.3.5	财务分析主管考核量表	106
5.4	财务分析专员职责	107
5.4.1	财务分析专员任务目标	107
5.4.2	财务分析专员任职资格	108
5.4.3	财务分析专员职责说明	109
5.4.4	财务分析专员考核量表	110
第6章 投资部职责管理		113
6.1	投资部职责	114
6.1.1	投资部职能	114

6.1.2	投资部目标	115
6.1.3	投资部职能分解	115
6.2	投资部经理职责	116
6.2.1	投资部经理任务目标	116
6.2.2	投资部经理任职资格	117
6.2.3	投资部经理职责说明	118
6.2.4	投资部经理职务权限	119
6.2.5	投资部经理考核量表	120
6.3	投资主管职责	122
6.3.1	投资主管任务目标	122
6.3.2	投资主管任职资格	122
6.3.3	投资主管职责说明	123
6.3.4	投资主管职务权限	124
6.3.5	投资主管考核量表	125
6.4	投资专员职责	127
6.4.1	投资专员任务目标	127
6.4.2	投资专员任职资格	128
6.4.3	投资专员职责说明	129
6.4.4	投资专员考核量表	130
第7章	融资部职责管理	131
7.1	融资部职责	132
7.1.1	融资部职能	132
7.1.2	融资部目标	133
7.1.3	融资部职能分解	133
7.2	融资部经理职责	134
7.2.1	融资部经理任务目标	134
7.2.2	融资部经理任职资格	135
7.2.3	融资部经理职责说明	136
7.2.4	融资部经理职务权限	138

7.2.5	融资部经理考核量表	139
7.3	融资主管职责	140
7.3.1	融资主管任务目标	140
7.3.2	融资主管任职资格	141
7.3.3	融资主管职责说明	142
7.3.4	融资主管职务权限	143
7.3.5	融资主管考核量表	144
7.4	融资专员职责	145
7.4.1	融资专员任务目标	145
7.4.2	融资专员任职资格	146
7.4.3	融资专员职责说明	147
7.4.4	融资专员考核量表	148
第8章	资产部职责管理	151
8.1	资产部职责	152
8.1.1	资产部职能	152
8.1.2	资产部目标	153
8.1.3	资产部职能分解	153
8.2	资产部经理职责	154
8.2.1	资产部经理任务目标	154
8.2.2	资产部经理任职资格	155
8.2.3	资产部经理职责说明	156
8.2.4	资产部经理职务权限	158
8.2.5	资产部经理考核量表	159
8.3	资产主管职责	160
8.3.1	资产主管任务目标	160
8.3.2	资产主管任职资格	161
8.3.3	资产主管职责说明	162
8.3.4	资产主管职务权限	164
8.3.5	资产主管考核量表	165

8.4	资产会计职责	166
8.4.1	资产会计任务目标	166
8.4.2	资产会计任职资格	166
8.4.3	资产会计职责说明	168
8.4.4	资产会计考核量表	169
第9章	成本控制部职责管理	171
9.1	成本控制部职责	172
9.1.1	成本控制部职能	172
9.1.2	成本控制部目标	173
9.1.3	成本控制部职能分解	173
9.2	成本控制部经理职责	175
9.2.1	成本控制部经理任务目标	175
9.2.2	成本控制部经理任职资格	175
9.2.3	成本控制部经理职责说明	177
9.2.4	成本控制部经理职务权限	178
9.2.5	成本控制部经理考核量表	179
9.3	成本控制主管职责	180
9.3.1	成本控制主管任务目标	180
9.3.2	成本控制主管任职资格	181
9.3.3	成本控制主管职责说明	182
9.3.4	成本控制主管职务权限	184
9.3.5	成本控制主管考核量表	185
9.4	成本控制专员职责	186
9.4.1	成本控制专员任务目标	186
9.4.2	成本控制专员任职资格	187
9.4.3	成本控制专员职责说明	188
9.4.4	成本控制专员考核量表	189

第 10 章 会计核算部职责管理	191
10.1 会计核算部职责	192
10.1.1 会计核算部职能	192
10.1.2 会计核算部目标	193
10.1.3 会计核算部职能分解	193
10.2 会计经理职责	194
10.2.1 会计经理任务目标	194
10.2.2 会计经理任职资格	195
10.2.3 会计经理职责说明	196
10.2.4 会计经理职务权限	197
10.2.5 会计经理考核量表	198
10.3 总账会计职责	200
10.3.1 总账会计任务目标	200
10.3.2 总账会计任职资格	200
10.3.3 总账会计职责说明	202
10.3.4 总账会计考核量表	203
10.4 收入会计职责	205
10.4.1 收入会计任务目标	205
10.4.2 收入会计任职资格	205
10.4.3 收入会计职责说明	207
10.4.4 收入会计考核量表	208
10.5 往来会计职责	209
10.5.1 往来会计任务目标	209
10.5.2 往来会计任职资格	210
10.5.3 往来会计职责说明	211
10.5.4 往来会计考核量表	212
10.6 报表会计职责	213
10.6.1 报表会计任务目标	213
10.6.2 报表会计任职资格	213
10.6.3 报表会计职责说明	215

10.6.4	报表会计考核量表	216
10.7	现金出纳职责	217
10.7.1	现金出纳任务目标	217
10.7.2	现金出纳任职资格	217
10.7.3	现金出纳职责说明	218
10.7.4	现金出纳考核量表	219
10.8	银行出纳职责	221
10.8.1	银行出纳任务目标	221
10.8.2	银行出纳任职资格	221
10.8.3	银行出纳职责说明	222
10.8.4	银行出纳考核量表	223
第 11 章	审计部职责管理	225
11.1	审计部职责	226
11.1.1	审计部职能	226
11.1.2	审计部目标	227
11.1.3	审计部职能分解	227
11.2	审计部经理职责	229
11.2.1	审计部经理任务目标	229
11.2.2	审计部经理任职资格	229
11.2.3	审计部经理职责说明	231
11.2.4	审计部经理职务权限	232
11.2.5	审计部经理考核量表	233
11.3	审计主管职责	235
11.3.1	审计主管任务目标	235
11.3.2	审计主管任职资格	235
11.3.3	审计主管职责说明	236
11.3.4	审计主管职务权限	238
11.3.5	审计主管考核量表	239

11.4	财务审计专员职责	240
11.4.1	财务审计专员任务目标	240
11.4.2	财务审计专员任职资格	241
11.4.3	财务审计专员职责说明	242
11.4.4	财务审计专员考核量表	243
11.5	管理审计专员职责	244
11.5.1	管理审计专员任务目标	244
11.5.2	管理审计专员任职资格	245
11.5.3	管理审计专员职责说明	246
11.5.4	管理审计专员考核量表	247
11.6	合同审计专员职责	248
11.6.1	合同审计专员任务目标	248
11.6.2	合同审计专员任职资格	249
11.6.3	合同审计专员职责说明	250
11.6.4	合同审计专员考核量表	251
11.7	风险管理审计专员职责	252
11.7.1	风险管理审计专员任务目标	252
11.7.2	风险管理审计专员任职资格	253
11.7.3	风险管理审计专员职责说明	254
11.7.4	风险管理审计专员考核量表	255
11.8	经济责任与绩效审计专员职责	256
11.8.1	经济责任与绩效审计专员任务目标	256
11.8.2	经济责任与绩效审计专员任职资格	257
11.8.3	经济责任与绩效审计专员职责说明	258
11.8.4	经济责任与绩效审计专员考核量表	259
11.9	项目（工程）审计专员职责	260
11.9.1	项目（工程）审计专员任务目标	260
11.9.2	项目（工程）审计专员任职资格	260
11.9.3	项目（工程）审计专员职责说明	261
11.9.4	项目（工程）审计专员考核量表	262