

- ✓ 关键业绩指标
- ✓ 胜任素质模型
- ✓ 考核指标设计
- ✓ 绩效考核细则
- ✓ 关键问题解决

财务部岗位 绩效考核与实施细则

五位一体，细化到底

王德敏 © 编著

弗布克部门绩效考核系列

财务部岗位绩效考核 与实施细则

王德敏 编著

人民邮电出版社
北 京

图书在版编目 (CIP) 数据

财务部岗位绩效考核与实施细则 / 王德敏编著. —北京:
人民邮电出版社, 2009.2 (2009.5 重印)
(弗布克部门绩效考核系列)
ISBN 978-7-115-19350-6

I. 财… II. 王… III. 企业管理: 财务管理 IV. F279.23

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2008) 第 194818 号

内 容 提 要

本书根据“关键业绩指标、胜任素质模型、考核指标设计、绩效考核细则、关键问题解决”五位一体绩效考核体系, 对企业财务部各岗位绩效考核进行了全面的运用, 为读者提供了具体实用的参照体系与模板。

本书细化了财务部门中预算、成本核算、应收账款、资金管理、会计、财务分析、投资、融资、税务、审计、财务部管理 11 大类型中不同层级共 32 个具体岗位的绩效考核工作的各个环节, 是“拿来即用”的财务部各岗位绩效考核范本大全。

本书适合企业人力资源管理人员、财务管理人员、培训师及高校相关专业师生阅读。

弗布克部门绩效考核系列 财务部岗位绩效考核与实施细则

-
- ◆ 编 著 王德敏
责任编辑 李宝琳
 - ◆ 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 电子函件 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: 18 2009 年 2 月第 1 版
字数: 280 千字 2009 年 5 月北京第 2 次印刷
ISBN 978-7-115-19350-6/F
-

定 价: 38.00 元

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

反盗版热线: (010) 67171154

前 言

弗布克部门绩效考核系列针对企业各个部门的每个岗位，设置了一套五位一体的绩效考核方案。此方案包括关键业绩指标、胜任素质模型、考核指标设计、绩效考核细则、关键问题解决五个模块，而且这五个模块紧密结合成一个完整的考核体系，将各个部门各个岗位的绩效考核体系化、精细化、模块化、模板化。

一、关键业绩指标

通过对各岗位主要职责和任职要求的分析，详细列出本岗位的主要工作事项，并通过对岗位主要工作事项的分析，直接提取每个岗位的关键业绩指标，从而为该岗位考核指标的设计提供参照。

二、胜任素质模型

针对每个具体的岗位、主要工作职责和关键考核指标体系，给出了胜任此岗位的三级素质模型，也就是具备怎样的素质和能力才能完成岗位所要求的工作，从而为绩效考核和招聘提供参照。

三、考核指标设计

在关键业绩指标的基础上，将岗位细分为经理级、主管级和专员级三级。根据不同的级别和关键业绩指标，设计了相应的绩效考核指标，为各岗位的任职人员提供有效考核的方案和模板。

四、绩效考核细则

主要针对考核指标的设计，细化说明如何进行绩效考核，对绩效考核执行的过程制定相应的指导规范，以及对具体的考核指标进行详细的说明。指导规范将以“目标责任书”、“细则”、“方案”、“指标说明”等形式展现，其目的是为绩效考核人员提供有效执行绩效考核的范例。

五、关键问题解决

本书针对“关键业绩指标”的挑选、“胜任素质模型”的构建、“绩效考核指标”的设计和“绩效考核细则”的制定这四大模块中的关键性问题一一进行了解答。

全书五大模块所构成的绩效考核体系，不但从结构上细化了各个部门及各岗位的绩效

考核，而且从实用的角度将各个岗位的绩效考核细化到底，是企业管理者尤其是绩效考核工作人员“拿来即用”的岗位绩效考核模板。

在本书编写的过程中，彭召霞、尚巍负责资料的收集和整理以及数字图表的编排；毕汪峰、邵芳参与编写了本书的第一章和第二章；张冬、张国松参与编写了本书的第三章和第四章；陈玮、单建友、刘俊宝参与编写了本书的第五章和第六章；汪丹凤、阎令超参与编写了本书的第七章和第八章；赵官民、郑莉参与编写了本书的第九章和第十章；程海洋、余然参与编写了本书的第十一章；刘静、王兰会参与编写了本书的第十二章；全书由王德敏统撰定稿。在此向他们表示衷心的感谢！

弗布克 HR 研发中心

2008 年 12 月

目 录

第一章 财务部职能及考核设计	1
第一节 财务部职能概述	2
一、财务部职能定位	2
二、财务部组织结构	2
三、财务部职能分解	4
第二节 财务部考核设计	7
一、关键业绩指标	7
二、胜任素质模型	8
三、考核指标设计	22
四、绩效考核细则	26
五、关键问题解决	26
第二章 预算岗位	27
第一节 预算主管	28
一、关键业绩指标	28
二、胜任素质模型	29
三、考核指标设计	29
四、绩效考核细则	32
五、关键问题解决	36
第二节 成本控制主管	37
一、关键业绩指标	37
二、胜任素质模型	38
三、考核指标设计	38
四、绩效考核细则	41
五、关键问题解决	43
第三节 预算专员	44
一、关键业绩指标	44

二、胜任素质模型	45
三、考核指标设计	45
四、绩效考核细则	48
五、关键问题解决	50
第四节 成本控制专员	51
一、关键业绩指标	51
二、胜任素质模型	52
三、考核指标设计	52
四、绩效考核细则	55
五、关键问题解决	58
第三章 成本核算岗位	59
第一节 成本会计主管	60
一、关键业绩指标	60
二、胜任素质模型	61
三、考核指标设计	61
四、绩效考核细则	65
五、关键问题解决	67
第二节 成本会计专员	68
一、关键业绩指标	68
二、胜任素质模型	69
三、考核指标设计	69
四、绩效考核细则	72
五、关键问题解决	75
第四章 应收账款岗位	77
第一节 应收账款主管	78
一、关键业绩指标	78
二、胜任素质模型	79
三、考核指标设计	79
四、绩效考核细则	82
五、关键问题解决	85
第二节 应收账款专员	86

一、关键业绩指标	86
二、胜任素质模型	87
三、考核指标设计	87
四、绩效考核细则	91
五、关键问题解决	92
第五章 资金管理岗位	93
第一节 资金主管	94
一、关键业绩指标	94
二、胜任素质模型	95
三、考核指标设计	95
四、绩效考核细则	98
五、关键问题解决	101
第二节 资金管理专员	102
一、关键业绩指标	102
二、胜任素质模型	103
三、考核指标设计	103
四、绩效考核细则	106
五、关键问题解决	108
第三节 出纳专员	109
一、关键业绩指标	109
二、胜任素质模型	110
三、考核指标设计	110
四、绩效考核细则	113
五、关键问题解决	115
第六章 会计岗位	117
第一节 总会计师	118
一、关键业绩指标	118
二、胜任素质模型	119
三、考核指标设计	119
四、绩效考核细则	121
五、关键问题解决	122

第二节 总账会计	123
一、关键业绩指标	123
二、胜任素质模型	124
三、考核指标设计	124
四、绩效考核细则	127
五、关键问题解决	129
第三节 明细账会计	130
一、关键业绩指标	130
二、胜任素质模型	131
三、考核指标设计	131
四、绩效考核细则	134
五、关键问题解决	135
第四节 固定资产会计	136
一、关键业绩指标	136
二、胜任素质模型	137
三、考核指标设计	137
四、绩效考核细则	140
五、关键问题解决	142
第五节 成品会计	143
一、关键业绩指标	143
二、胜任素质模型	144
三、考核指标设计	144
四、绩效考核细则	147
五、关键问题解决	149
第六节 销售会计	150
一、关键业绩指标	150
二、胜任素质模型	151
三、考核指标设计	151
四、绩效考核细则	154
五、关键问题解决	156

第七章 财务分析岗位 157

第一节 财务分析经理	158
------------------	-----

一、关键业绩指标	158
二、胜任素质模型	159
三、考核指标设计	159
四、绩效考核细则	161
五、关键问题解决	163
第二节 财务分析主管	164
一、关键业绩指标	164
二、胜任素质模型	165
三、考核指标设计	165
四、绩效考核细则	169
五、关键问题解决	171
第三节 财务分析专员	172
一、关键业绩指标	172
二、胜任素质模型	173
三、考核指标设计	173
四、绩效考核细则	176
五、关键问题解决	179
第八章 投资岗位	181
第一节 投资经理	182
一、关键业绩指标	182
二、胜任素质模型	183
三、考核指标设计	183
四、绩效考核细则	185
五、关键问题解决	187
第二节 投资主管	188
一、关键业绩指标	188
二、胜任素质模型	189
三、考核指标设计	189
四、绩效考核细则	193
五、关键问题解决	195
第九章 融资岗位	197
第一节 融资经理	198

一、关键业绩指标	198
二、胜任素质模型	199
三、考核指标设计	199
四、绩效考核细则	201
五、关键问题解决	203
第二节 融资主管	204
一、关键业绩指标	204
二、胜任素质模型	205
三、考核指标设计	205
四、绩效考核细则	208
五、关键问题解决	211
第十章 税务岗位	213
第一节 税务主管	214
一、关键业绩指标	214
二、胜任素质模型	215
三、考核指标设计	215
四、绩效考核细则	218
五、关键问题解决	221
第二节 办税专员	222
一、关键业绩指标	222
二、胜任素质模型	223
三、考核指标设计	223
四、绩效考核细则	226
五、关键问题解决	228
第十一章 审计岗位	229
第一节 审计经理	230
一、关键业绩指标	230
二、胜任素质模型	231
三、考核指标设计	231
四、绩效考核细则	232
五、关键问题解决	234

第二节 审计主管	235
一、关键业绩指标	235
二、胜任素质模型	236
三、考核指标设计	236
四、绩效考核细则	239
五、关键问题解决	242
第三节 审计员	243
一、关键业绩指标	243
二、胜任素质模型	244
三、考核指标设计	244
四、绩效考核细则	247
五、关键问题解决	249
第十二章 财务部管理岗位	251
第一节 财务总监	252
一、关键业绩指标	252
二、胜任素质模型	253
三、考核指标设计	253
四、绩效考核细则	255
五、关键问题解决	257
第二节 财务经理	258
一、关键业绩指标	258
二、胜任素质模型	259
三、考核指标设计	259
四、绩效考核细则	261
五、关键问题解决	262
第三节 财务主管	263
一、关键业绩指标	263
二、胜任素质模型	264
三、考核指标设计	264
四、绩效考核细则	268
五、关键问题解决	271



第一章

财务部职能及考核设计

5位一体，细化到底



第一节 财务部职能概述

一、财务部职能定位

企业的财务部一般在财务总监或财务经理的统一领导下开展财务工作，发挥财务监督和服务职能，为企业决策层提供决策依据；同时在企业发展战略和相关财务制度指导下，构建企业财务管理平台并维护其运营，保证企业经营目标的实现。其核心职能包括以下四项，如表 1-1 所示。

表 1-1 财务部的四项核心职能

部门职能	职能说明
会计核算与报表职能	及时、准确完成企业的会计核算，编制、提交会计报表及对外提供各种财务报告
财务管理职能	进行财务战略规划，编制财务计划，对企业经营情况、投资行为等进行财务分析并向内部管理者提供分析报告，为企业的经营决策提供支持
财务运作职能	对企业现金流进行管理，进行筹资和投资管理以及资本运营等
服务职能	为企业的正常运作提供服务，如发放工资、费用报销、提供财务数据资料等

二、财务部组织结构

（一）财务部基本组织结构示例

企业因规模大小及性质不同，财务部的设置也会有所不同，但一个相对完备的财务部基本组织结构则如图 1-1 所示。

在实际经济生活中，企业应根据自身的总体战略目标，明确财务部的职能及目标，确定财务工作的具体内容及业务流程，设计出符合本企业的财务组织结构，并配备符合职位要求的财务人员、明确相应职位的责权与职责关系。

另外，企业还应根据自身的发展，适时调整、完善财务部的组织结构，以保证财务组织的正常运行，为企业发展服务。

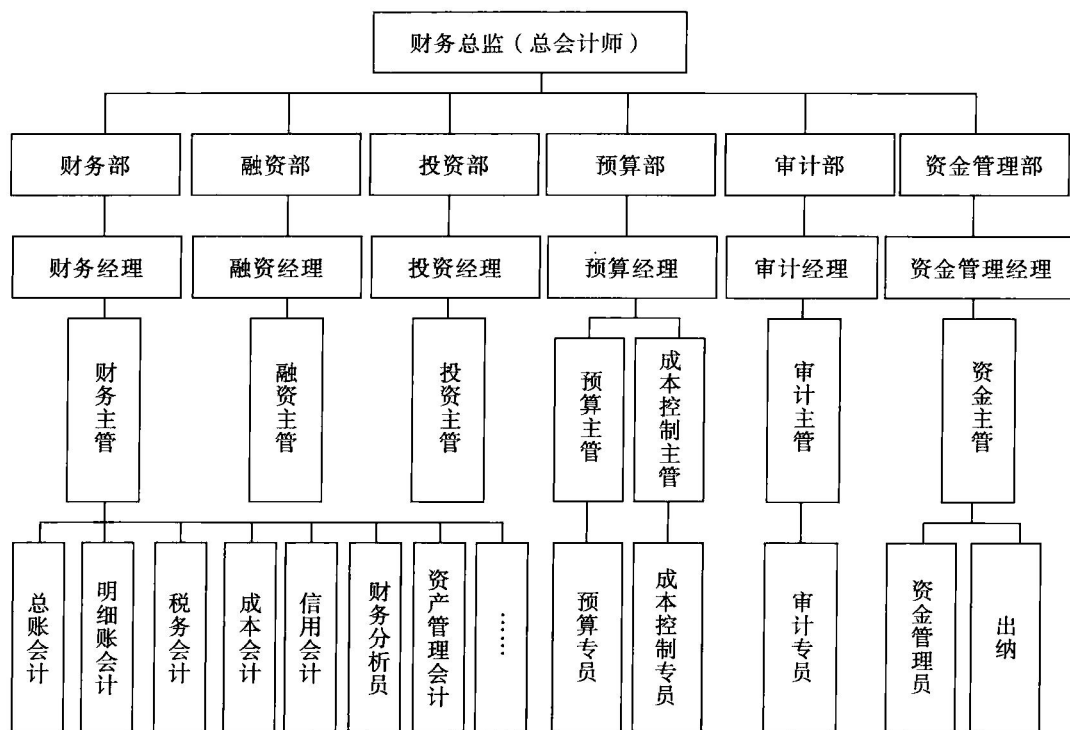


图 1-1 财务部基本组织结构图

（二）不同规模企业财务部组织结构示例

1. 小型企业财务部组织结构范例

小型企业财务部组织结构如图 1-2 所示。



图 1-2 小型企业财务部组织结构图

2. 中型企业财务部组织结构范例

中型企业财务部组织结构如图 1-3 所示。

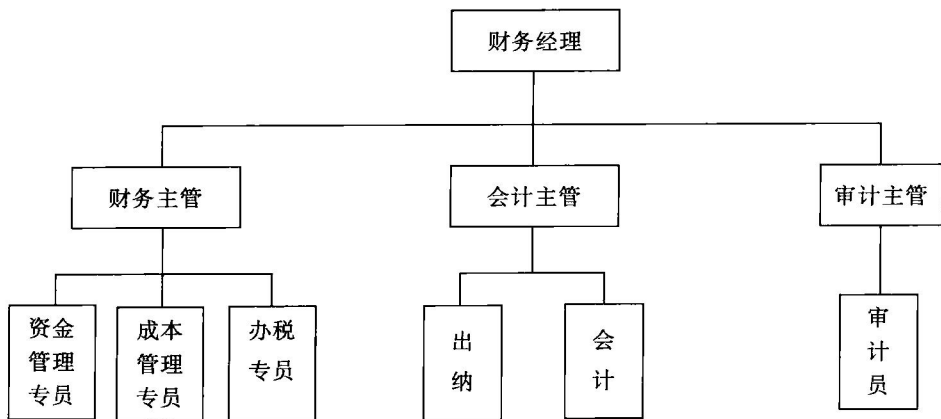


图 1-3 中型企业财务部组织结构图

3. 大型企业财务部组织结构范例

大型企业因为会有分支机构、分公司，因此其总部的财务部组织结构相对较复杂，如图 1-4 所示。

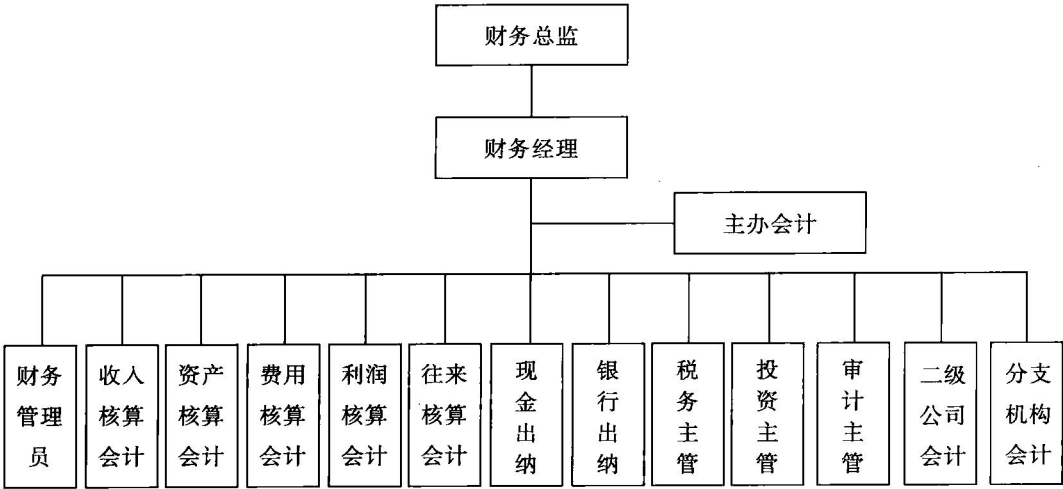


图 1-4 大型企业财务部组织结构图

三、财务部职能分解

财务部职能需逐级分解为具体的、可操作的作业项目，具体分解结果如表 1-2 所示。

表 1-2 财务部职能分解表

职能	职能分项	职能细化（职责）
财 务 管 理 、 监 督 与 服 务	1. 制度建设与管理	1. 制定企业各项财务制度，包括会计制度、财务预算管理制度、资产管理制度、账款管理制度、投融资管理制度等 2. 制定财务考核办法及财务控制措施 3. 规划、实施和维护企业会计电算化系统
	2. 财务规划与计划	1. 制订企业的财务战略规划与年度财务计划 2. 制订企业年度、季度、月度财务收支计划 3. 监督落实企业财务计划的执行情况并进行分析，上报董事会
	3. 会计核算	1. 负责企业日常财务业务、会计核算及账务处理工作 2. 负责编制、解释和分析企业统一的财务报表和统计报表体系，分析和报告企业经营指标和经营业绩 3. 负责企业各类资产的核算及管理，定期组织财产及债权、债务的清查工作
	4. 现金出纳	1. 负责企业资金的管理与调配，完成日常收支及记账工作 2. 办理各种支票、汇票等收付款业务 3. 负责库存现金、发票及空白支票等重要票据的管理 4. 负责本企业现金、银行结存工作及日记账的编制与管理
	5. 财务分析与报告	1. 定期进行财务综合分析和预测，提供财务分析报告 2. 针对问题，及时提出财务控制措施和建议 3. 对企业新的业务项目、投资项目进行财务分析和预测
	6. 财务审计	1. 对企业经营成果、效益状况的真实性、合法合规性进行审计 2. 对违反财务纪律的事件、发现的重大问题及时上报并提出处理建议 3. 负责做好内部审计、专案审计、管理审计、外部审计等工作