



★ 着力打造企业发展卓越人才

★ 全面阐释现代管理思想精髓

财务主管 实务

主编 徐文锋

AIWU ZHUGUAN SHIWU

- ——养成优秀主管的案头必备
- ——培训储备干部的一流教材



★ 着力打造企业发展卓越人才

★ 全面阐释现代管理思想精髓

财务主管 实务

主编 徐文锋

AIWU ZHUGUAN SHIWU

- ——养成优秀主管的案头必备
- ——培训储备干部的一流教材

广东省出版集团
广东经济出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

财务主管实务 / 徐文锋主编. —广州: 广东经济出版社,
2009.3

(主管实务快易通丛书. 第3辑)

ISBN 978—7—5454—0089—2

I. 财… II. 徐… III. 企业管理: 财务管理 IV. F275.

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2009) 第 024448 号

出版 发行	广东经济出版社 (广州市环市东路水荫路 11 号 11~12 楼)
经销	广东新华发行集团股份有限公司
印刷	惠州日报印务公司 (惠州市江北文华 1 路惠州日报社)
开本	730 毫米×1020 毫米 1/16
印张	21.75 2 插页
字数	356 000 字
版次	2009 年 3 月第 1 版
印次	2009 年 3 月第 1 次
印数	1~5 000 册
书号	ISBN 978—7—5454—0089—2
定价	45.00 元

如发现印装质量问题, 影响阅读, 请与承印厂联系调换。

发行部地址: 广州市环市东路水荫路 11 号 11 楼

电话: (020) 38306055 38306107 邮政编码: 510075

邮购地址: 广州市环市东路水荫路 11 号 11 楼

电话: (020) 37601950 邮政编码: 510075

营销网址: <http://www.gebook.com>

广东经济出版社常年法律顾问: 何剑桥律师

• 版权所有 翻印必究 •

总 序

一场始于美国次贷而波及全球性的金融危机海啸般地席卷而来，无论是欧美发达国家还是亚洲新兴国家，一概未能幸免。最直接的后果，就是银行破产、企业倒闭，全球经济衰退。中国企业也不同程度地出现了收入减少、利润下降现象，许多企业不得已采取了裁员、降薪措施，以缓解压力。

是否也有例外呢？据我的一位朋友说，他的儿子在一家知名企业供职，这家企业在 2008 年底裁员已超过 5%，他儿子做项目主管，属企业骨干，这次裁员不仅没裁到他头上，年终还加了好几百元薪水呢。这说明了一个什么问题呢？他是企业的有用人才，不是那种可有可无的一般白领或蓝领。

今天，企业任何一个职位都充满着竞争。无论你的文凭有多么硬，资历有多么长，经验阅历如何丰富，如果你在岗位职业上无所作为、无所建树、平平庸庸的话，都可能面临被淘汰的危险。市场不相信眼泪，竞争不保护弱者。要想在职业生涯中立于不败之地，就必须不断充实自己，加快知识更新，提高技能水平，善于开拓创新，成为一个优秀和卓越的有用人才。

面对经济全球化的挑战，跨世纪的企业特征首先是一个“学习型组织”，它必须善于学习，能够及时掌握行业发展的最新动向，“善于创造、获取和传递知识，而且善于修正其行为以反映新的知识和观念。”（戴维·格文，《哈佛商务评论》）因此，强化学习和知识更新，不仅是现代企业的客观要求，也是每一个企业员工进行“第五项修炼”、提升自身素质和能力水平的有效途径。

部门主管是公司企业的中层重要职位，它担负着企业生产经营运作的

具体组织管理工作。企业经营目标的实现，生产任务的完成，产品品质的提升，物料的采购供应，以及企业发展战略的实施等，都离不开各部门主管的具体管理和操作。部门主管既是企业决策的執行者，又是企业决策的参谋者。他不仅要带领本部门员工努力完成企业下达的计划任务，还要对本部门的现状、问题和前景作出分析、预测和规划，为企业的高层决策提供相关依据和报告、建议。由此可见，一位优秀的主管，不仅要具备一定的领导才能，熟悉本部门的业务，还要具备一定的学识和素养，了解本部门、本行业的发展趋势，能够在履行职责、完成工作任务的前提下开拓创新，实现自己的价值目标。

怎样才能成为一位优秀的公司主管呢？

“主管实务快易通”丛书从中国企业的实际出发，参考了国有、私营以及三资企业的不同特点，阐述了各类主管的素质要求、岗位职责，介绍了各类主管的具体工作任务和操作实务，深入浅出地阐释了作为一位优秀主管的工作方法和管理技巧，重点突出其实用性和可操作性，对于指导初级管理人员进入主管岗位进行生产经营管理或在岗主管提高管理水平均具有重要的实践意义。

编者

2009年3月

目 录

第一章 财务主管的职权与素质要求	(1)
第一节 财务主管的职责与权限	(1)
一、财务主管的岗位职责	(2)
二、财务主管的权限	(2)
三、财务主管履职要点	(3)
第二节 财务主管的素质要求	(3)
一、财务主管的职业道德素质	(3)
二、财务主管的知识素质	(4)
三、财务主管的能力要求	(5)
第三节 财务主管的工作内容与工作方式	(7)
一、财务主管的总体工作内容	(7)
二、财务主管的具体工作内容	(7)
三、财务主管的日常工作安排	(9)
四、财务主管的主要工作方式	(10)
第二章 企业财务管理制度设计	(15)
第一节 企业财务管理制度设计的内涵与目标	(15)
一、企业财务管理制度设计的内涵	(15)
二、企业财务管理制度设计的目标	(16)
第二节 企业财务管理制度设计的依据与原则	(17)
一、企业财务管理制度设计的依据	(17)
二、企业财务管理制度设计的原则	(18)
第三节 企业财务管理制度设计的种类与内容	(20)
一、企业财务管理制度设计的种类	(20)



二、企业财务管理制度设计的内容	(21)
第四节 企业财务管理制度设计的方法与步骤	(23)
一、企业财务管理制度设计的方式	(23)
二、企业财务管理制度设计的程序	(23)
三、企业财务管理制度设计的方法	(24)
四、企业财务管理制度设计的步骤	(25)
第五节 企业财务管理制度设计的要求与环境	(26)
一、企业财务管理制度设计的要求	(26)
二、企业财务管理制度设计的环境	(27)
 第三章 编制财务计划	 (29)
第一节 财务计划与编制程序	(29)
一、财务计划的构成	(29)
二、财务计划的编制程序	(30)
三、财务主管编制计划时应思考的问题	(31)
第二节 现金收支计划	(31)
一、预计计划期的现金收入	(32)
二、预计计划期的现金支出	(33)
三、汇总编制现金收支计划表	(37)
第三节 资金计划	(39)
一、固定资金计划	(39)
二、流动资金计划	(42)
第四节 利润计划与资产负债计划	(46)
一、利润计划的内容	(47)
二、资产负债计划的内容	(48)
 第四章 内部财务控制与审计	 (51)
第一节 实行全面预算管理	(51)
一、预算管理	(52)
二、预算的编制	(56)
三、预算的执行	(58)
第二节 财务控制与控制指标的选择	(61)

一、差异控制	(61)
二、利润控制	(66)
三、资本报酬控制	(76)
四、非财务指标控制	(86)
第三节 几个财务控制的关键领域	(89)
一、现金控制	(89)
二、应收账款控制	(97)
第四节 企业收入循环审计	(114)
一、收入循环交易与账户	(114)
二、收入循环账户审查	(117)
第五节 企业支出循环审计	(122)
一、支出循环交易与账户	(122)
二、支出循环审计目标	(124)
三、支出循环账户审查	(125)
第六节 企业存货和固定资产循环审计	(129)
一、存货和固定资产循环交易与账户	(129)
二、存货与固定资产循环审计目标	(132)
三、存货审计的重要性	(133)
四、存货与固定资产循环账户审查	(134)
 第五章 成本与绩效管理	(141)
第一节 成本管理与战略成本管理	(141)
一、成本管理	(141)
二、成本控制	(145)
三、战略成本管理	(151)
第二节 目标成本管理与作业成本管理	(157)
一、目标成本管理	(157)
二、作业成本管理	(166)
第三节 先进的现代成本管理系统	(176)
一、物料需求计划 (MRP)	(177)
二、制造资源计划 (MRP II)	(178)
第四节 绩效评估体系	(180)

一、绩效评估的层次	(180)
二、企业绩效评估体系	(181)
三、员工绩效评估体系	(185)
四、企业经营者绩效评价体系	(187)
第五节 平衡记分卡评估体系	(190)
一、基本结构和计量原理	(190)
二、计量指标体系	(192)
三、因果关系链	(195)
第六章 企业职工薪酬管理	(197)
第一节 薪酬管理基本理论	(197)
一、职工薪酬准则应用要点	(197)
二、薪酬管理的含义	(199)
三、企业薪酬管理的性质和原则	(200)
四、薪酬管理与绩效管理	(203)
第二节 管理人员的薪酬管理	(204)
一、管理人员构成概况及其特殊性	(204)
二、管理人员薪酬构成	(206)
三、管理者业绩考核指标的设计	(207)
四、管理人员薪酬设计程序	(208)
第三节 薪酬模式设计思路	(209)
一、基于岗位的薪酬模式	(209)
二、基于绩效的薪酬模式	(212)
三、基于技能的薪酬模式	(214)
四、基于市场的薪酬模式	(216)
五、基于年功的薪酬模式	(218)
第七章 企业会计系统管理	(223)
第一节 健全企业会计系统	(223)
一、企业会计系统	(224)
二、会计管理体制的选择	(226)
第二节 编制财务报告	(233)

一、财务报告	(233)
二、财务报告的编制与改进	(237)
三、财务报告的表外揭示	(240)
第三节 强化会计系统内部控制	(245)
一、设计内部控制制度	(246)
二、构建内部控制框架	(249)
三、实施内部控制	(256)
第八章 企业财务报表分析	(263)
第一节 财务报表分析的内容、原则和方法	(263)
一、财务报表分析的内容	(263)
二、财务报表分析的原则	(264)
三、财务报表分析的方法	(265)
第二节 偿债能力分析	(269)
一、短期偿债能力分析	(270)
二、长期偿债能力分析	(273)
第三节 获利能力分析	(276)
一、获利能力分析的指标体系	(276)
二、盈利能力综合分析	(281)
三、获利能力时期分析	(282)
第四节 资金营运能力分析	(285)
一、资金营运能力及其一般分析方法	(285)
二、资金营运能力分析指标体系	(285)
三、资金营运能力分析实例	(290)
第九章 企业税费系统管理	(299)
第一节 税收系统管理	(299)
一、税收筹划的原则、方法和步骤	(300)
二、税收筹划的基本要点	(303)
三、增值税筹划	(305)
四、营业税筹划	(312)
五、所得税筹划	(314)



第二节 商业保险管理	(322)
一、商业保险的种类	(322)
二、确定保险赔偿费	(323)
第三节 社会保险管理	(325)
一、社会保险费的费基与费率	(326)
二、社会保险的登记与变更	(328)
三、社会保险费的申报与缴纳	(331)
四、对违规违法的处罚	(333)
五、基本养老金计发办法	(335)
六、企业购买保险有关财务处理	(335)
参考文献	(337)
后记	(339)

第一章

财务主管的职权与素质要求

财务主管是企业普遍设置的职位，负责企业的财务管理体系。财务主管管辖的财务部门一般具有会计和内部控制，财务报告、分析和计划，信用管理和信息管理等职能。作为财务方面的专家，财务主管必须去构建、设计一套完善的、操作性强的制度和办法，带领大家完成财务工作；作为主管，他应超脱于具体的琐碎工作，站在另一个角度来把握财务部门的具体情况，确立工作思路和财务管理方式；作为财务机构的领导者，他要处理好与厂长或经理的关系，要处理好与内部有关业务部门的关系，要处理好与政府部门的关系，要处理好与债权人、债务人的关系，要处理好与关联企业的关系。财务主管的核心作用、领导作用、协调作用由此表现出来。随着时代的发展和经济管理的需要，财务部门已日益成为企业的中心，财务主管的作用也会显示其高于企业其他部门领导的重要性。

第一节 财务主管的职责与权限

财务主管的任务是负责企业财务、会计及税务事宜，建立和完善财务管理制度，严格进行内部财务控制，发挥财务管理功能，拟订财务计划与



预算制度,有效地筹划与运用好企业的资金,编制财务报告,提供管理部门决策上所需的财务数据,等等。

一、财务主管的岗位职责

财务主管的主要岗位职责如下:

- (1) 按企业经营计划,制订年度财务计划,作为企业资金运用的依据。
- (2) 提出财务、会计及预算等制度,并负责其施行时有关的协调与联系工作,以便切实发挥各项制度的功能。
- (3) 依据年度财务计划,筹措与动用公司的资金,以确保资金的有效运用。
- (4) 汇编企业年度预算,送呈管理部门审定,并负责控制企业年度总预算的执行,促使预算资金能行之有效地发挥作用。
- (5) 按企业年度财务计划,办理有关银行借款及往来事项,提供经营所需要的资金。
- (6) 依据员工储蓄存款管理办法,核办有关员工储蓄存款事宜。
- (7) 审核企业内部的会计制度规定,定期进行存货盘点,使实际存量与账列数字彼此符合,确保企业资金安全。
- (8) 依据税法规定,处理企业各项税务事宜,力求正确无误,避免遭受无谓损失与罚款。
- (9) 根据企业工作计划,估计所需的款项支出,编制企业年度预算并加以控制。

二、财务主管的权限

企业财务主管职务权限主要包括:

- (1) 审核企业的重要财务报表和报告。
- (2) 组织制订企业的财务管理规定,监督、检查企业财务运作和资金收支情况。
- (3) 组织拟订企业年度财务预、决算方案。
- (4) 组织拟订企业的利润分配方案或亏损弥补方案。
- (5) 审核企业新项目投资的可性方案。
- (6) 每半年向企业领导报告本企业的资产和经济效益变化情况,及时报告企业有关经营方面的重大问题。

三、财务主管履职要点

财务主管履行其职权的工作要点可以概括为四个方面：

(1) 资产负债结构管理。包括：资产负债滚动运作的效率，资产风险和风险防范，负债经营的成本和风险，在经济环境变化中的资产、负债、成本和风险管理（如通货膨胀、通货紧缩等）。

(2) 盈利水平管理。包括：现金流量和利润水平比例、运作稳健和风险之间的平衡。

(3) 危机管理。主要是提高企业财务体系，以应对突发事件和大环境变化等危机事件。

(4) 远期管理。抓好企业发展与健康的资本结构之间这一永恒的矛盾关系。

第二节 财务主管的素质要求

财务管理工作既是一门科学，也是一门技术，作为公司的财务主管，要做好这项工作，必须具备较高的财务素质和能力。财务主管的素质要求主要包括职业道德素质和知识素质。

一、财务主管的职业道德素质

财务负责人首先是一名会计人员，必须遵守会计职业道德。会计职业是技术方法与理念并重的职业，它与其他纯粹的技术性的职业不同，会计工作大量依靠会计人员的职业判断，时时受到道德水准的影响和制约。尽管职业道德的力量对会计行为没有绝对的约束力，它对会计诚信问题的解决也绝非万能，但是一旦会计职业道德能普遍成为会计行业自觉行为，将会形成无比强大的道德约束和舆论监督力量，其作用是不可估量的。新时期的企业财务主管更应以“诚实、守信”作为最基本的职业道德要求自己，管理好团队，在工作中不断提高自己的综合素质和能力，为社会创造更多的经济效益。

职业道德的主要内容如下：



1. 良好的道德修养

财务主管应随时加强自身品德修养,对人诚实、正直、宽容,严于律己,清正廉洁。理财活动牵涉许多方面的利益关系,财务主管应在理财过程中做到实事求是、光明磊落、遵纪守法、廉洁奉公和按章办事,始终经得住各种利益的考验。财务主管一要“干事”,二要“干净”,干事就是要勤干事、干实事,干净就要心干净、手干净。

2. 较强的敬业精神

财务主管的敬业精神就是对财务事业的执著追求,是一种热爱本职且健康发展的,对社会、对自身负责的工作态度。财务主管应当热爱本职工作,把工作视为实现自身价值的载体,努力做到勤恳踏实、追求卓越,自觉学习相关的知识与技能,不断提高自身的业务水平。企业的高层领导要求财务主管在企业理财工作中独当一面,能分担企业经营活动中筹资方面遇到的各种挑战和困难,能对各种经营决策提出合理化建议;财务人员希望财务主管能认真负责地带领他们做好工作,提高自身专业素质。这就要求财务主管在困难和压力面前不能畏缩和逃避,时时以企业利益为重,不做任何不利于企业的事情,严格遵守财务规章制度,保守企业的商业秘密,自觉维护企业的良好形象,积极为企业发展提出创造性的意见和建议。

二、财务主管的知识素质

现代社会,知识日渐成为重要的生产要素和主要的经济增长源,财务管理将是一种知识化的管理。财务主管的能力大小、素质高低,很大程度上取决于个人的知识水平的高低。财务主管作为企业财务部门的负责人,更要注重提高知识文化水平,掌握相关的理财知识。

理财过程中应当掌握的知识主要包括:

1. 必备的会计知识

财务管理活动最重要的信息来源是财务资料,企业的主要经济活动在会计账目中都会有所体现。财务主管进行财务决策离不开会计账目提供的信息。财务主管必须扎实地掌握会计知识,尤其是新颁发的与国际接轨的各项会计准则和各项财务领域的政策性规章制度,对财务会计工作更是具有现实的指导意义。

2. 应有的相关专业知识

财务主管必须掌握相关的专业知识,如审计、财务管理、投资决策、

股票、经济法、税务、证券等经济知识，以及应用写作、计算机应用等相关知识。财务主管的知识越全面，处理问题越细心，开展工作就会越得心应手。

3. 扩展的微观与宏观经济学知识

微观与宏观经济学知识有助于财务主管把握经济形势对企业经营活动的影响。经济形势离不开对宏观经济学中政府货币与财政政策，微观经济学中边际成本与边际效益以及市场运作原理等知识的把握，这些知识对于正确地进行财务决策同样至关重要。

此外，财务主管要了解企业环境、经济环境和竞争环境等，同时必须对企业产品的生产经营情况和生产工艺流程有所了解。产品性质不同，所需资金的运转情况便不一样，财务主管只有科学、合理地分析企业的各种经济活动，才能向业务部门清楚地陈述即将作出的决策对财务指标产生多大程度的影响，企业资源将如何有效合理配置，哪些企业目标将不能实现以及税收负担将产生怎样的变化等财务问题。

三、财务主管的能力要求

有知识而缺少相应的能力，还是不能胜任财务主管工作的。优秀的财务主管应具备以下一些能力：

1. 组织能力

组织能力是财务主管的重要才能之一。为了获得理想的社会效益和经济效益，作为企业财务部门的最高首脑，应对被管理者实行有效的管理和控制。财务主管应能够合理地使用手下的人才，使他们“人尽其才，才尽其用”，变成自己手的延伸、腿的延伸、身的延伸以及脑的延伸。财务主管不仅要將所辖人员“撒”出去，放手让他们工作，“各尽其能，各司其职”，而且要采用有效的控制手段，对他们的行动方向、行为方向和行为效果实行“遥控”，从而形成以自己为中心的集体。为此，财务主管应诚信做人，讲信誉，工作中激发出每一位团队成员的热情，挖掘出他们的聪明才智与潜力，让他们愿意合作，及时做好各自岗位的本职工作。

财务主管需按照既定的财务计划和考核标准对财务活动进行监督、检查，将财务活动结果与财务计划对照，发现偏差、找出原因并加以解决，确保财务目标的实现。当财务活动与财务计划不符或完不成计划时，财务主管要采取措施或调整原计划。财务主管的组织控制能力决定着企业财务



计划和财务目标的实现程度。

2. 表达能力

表达能力是财务主管的一项重要能力，也是一项基本功。表达能力包括口头表达能力和书面表达能力两方面。口头表达能力，即说话能力，表现为一个人对演讲、对话、报告、讨论、谈判等各方面的技巧与艺术的运用。书面文字表达能力，也就是文字水平的能力，就财务主管而言，主要是对发展规划、财务报告、总结等的写作能力。

财务主管主要处理的是与运营资金有关的事务。企业各种经济活动都会通过资金形式集中到财务部门，财务部门往往成为各种矛盾的汇集地，需要有效地进行交流与沟通。财务主管表达能力强，易于协调、平衡内外各种利益关系，获得别人和其他部门的支持，减少彼此之间的分歧，为理财活动争取一个相对宽松的内外环境。

3. 分析判断能力

企业理财业务既专业又具有挑战性，实际工作中遇到的许多问题往往有多个解决方案可供选择，各种方案产生的后果很可能不一样，选择什么样的方案取决于主管的分析、判断能力。分析、判断能力取决于财务主管对各种情况的了解程度以及工作的经验。

4. 参与决策能力

财务主管对企业整体情况尤其是财务情况一般了解得比较全面。财务主管的价值在于“正确地决策事情”，同时帮助每一位团队成员“把事情做正确”，因而，财务主管有可能也有必要为企业发展出谋划策。财务主管应尽可能从降低耗费、用好资金、提高经济效益的要求出发，从财务角度对各种决策方案进行分析、研究和评价，然后选择一个最佳方案，为企业决策者当好参谋。

5. 用人能力

财务主管要注重有效地培养和使用骨干人才，并借助骨干力量，带动财务工作的顺利开展。同时要注意适当分权，激发下属员工的工作热情，使自己从繁琐的事务中解脱出来，集中精力做好全局性的财务管理工作。