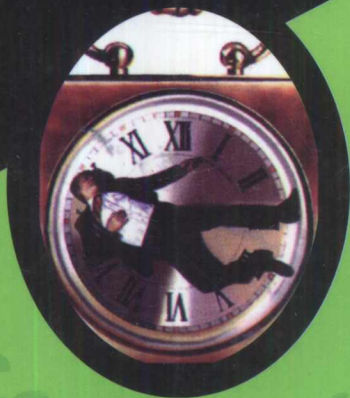


企业金融顾问丛书

# 财务主管 手册

王兰丽 编著



- ◆ 一本写给CFO看的书
- ◆ 一本全面探索财务控制奥秘的书
- ◆ 一本保证管理者适时得到充分财务信息的书
- ◆ 财务不仅是商业的语言，更是管理的工具
- ◆ 读通本书，财务主管将成为公司在商战中胜出的关键

中国商业出版社

Manager

# 财务主管 手册

王兰丽 编著



责任编辑/刘毕林

ISBN 7-5044-4098-1



9 787504 440983 >

ISBN 7-5044-4098-1/F · 2374

定价: 18.00元

275

[275  
1634(2)

# 财务主管手册

王兰丽 编著



A1054007

中国商业出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

财务主管手册/王兰丽编著. —北京: 中国商业出版社,  
2000. 7

ISBN 7-5044-4098-1

I. 财… II. 王… III. 财务管理-手册  
IV. F275-62

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2000) 第 35717 号

责任编辑: 刘毕林

中国商业出版社出版发行  
(100053 北京广安门内报国寺1号)  
新华书店总店北京发行所经销  
北京振兴印刷厂印刷

\*

850×1168 毫米 32 开 11.625 印张 260 千字  
2000 年 11 月第 2 版 2000 年 11 月第 2 次印刷  
定价: 18.00 元

\* \* \* \*

(如有印装质量问题可更换)

## 序 言

这是一本专为企业财务主管写的书。写这本书的动机,是感于我国的图书市场中写财务书的人多半不是从事实际财务工作的,而从事财务实际工作的人由于时间与精力的原因又很少写书,这就出现了目前市场上的财务书要么是纯会计原理的、要么是纯财务管理方法的。而财务主管对这些知识几乎已经掌握得很熟悉了。所以在诺大的书市中转了又转,还是没有找到适合自己读的书。

从一般的财会人员晋升为财务主管,不仅仅是职位上的变动,它对于工作的方式方法、从事财务工作的角度与思路等方面都是一个全新的转变。如果不能及时做好这一转变,以一个管理者的身份去思考财务工作,势必会有力不从心的感觉,在工作中会经常遇到忙碌而无所获的情况,或者心有余而力不足、理不出个头绪。

财务主管首先是一个管理者,但又与生产销售等部门的管理人员有很大区别。从管理层次来看,他与其他部门管理人员是同一级别的,而从管理的内容来看,他又需对整个企业的各项活动进行控制与优化管理,最终实现整个企业资产的最优配置与效益最大化。财务主管不仅要管理本部门的人员与业务内容,又要对整个企业的对财务项目有影响的全部活动进行关注。

本书旨在为财务主管提供一个做好财务管理工作的思路与系统。这里,针对某一具体活动或业务的财务计算不是本书的

出发点与目标,因为财务计算方法是简单的、机械的,而管理思路与方法则在某种程度上是一门艺术、是需要感悟的。有了好的管理思路与管理系统,复杂的工作就会变得有条理,财务管理会变得有效率,从而真正发挥财务主管在企业管理中的重要作用。

本书的结构正是体现了作者的意图,是按照管理的思路从一名财务主管需要考虑的内容分层次展开的。如果读者阅后认为本书确已达到作者的初衷,那也是读者的幸运。

王兰丽

2000年4月于兰山阁

# 目 录

序 言 .....	( 1 )
第一章 财务主管的职责 .....	( 1 )
1.1 主管与非主管 .....	( 1 )
1.2 财务部门的应尽之责 .....	( 5 )
1.2.1 财务能帮助公司管理者做什么 .....	( 6 )
1.2.2 企业管理应以财务管理为中心 .....	( 8 )
第二章 财务部门的自身设计 .....	( 12 )
2.1 财务部门的组织与职能 .....	( 12 )
2.2 会计人员的任职要求 .....	( 15 )
2.3 会计账务工作岗位责任 .....	( 16 )
2.3.1 出纳岗位 .....	( 18 )
2.3.2 制单岗 .....	( 19 )
2.3.3 记账岗 .....	( 20 )
2.3.4 系统管理岗与报表岗 .....	( 22 )
2.3.5 稽核岗 .....	( 23 )
2.4 会计信息工作岗位职责 .....	( 24 )
2.4.1 会计制度岗 .....	( 24 )
2.4.2 会计政策岗 .....	( 25 )
2.4.3 信息分析岗 .....	( 25 )

2.5	资产管理与控制岗位职责	(26)
2.5.1	资产管理岗	(26)
2.5.2	筹资管理岗	(26)
2.5.3	成本控制岗	(27)
2.6	财务部门内部管理制度	(27)
2.6.1	会计核算管理及内部控制	(28)
2.6.2	会计档案管理	(33)
2.6.3	印章管理	(36)
2.6.4	内部稽核	(37)
2.6.5	监交管理	(39)
2.7	电算系统内部控制	(42)
2.7.1	电算系统对内部控制的影响	(42)
2.7.2	电算系统的一般控制	(43)
2.7.3	电算系统的运行控制	(49)
第三章	财务信息系统设计	(54)
3.1	财务信息分类与会计科目	(54)
3.1.1	设置会计科目的原则	(55)
3.1.2	会计科目的分类	(59)
3.2	会计核算规程	(64)
3.3	财务报告系统	(68)
3.3.1	企业财务报告体系	(69)
3.3.2	对外财务报告制度的设计	(71)
3.3.3	企业内部财务报告制度的设计	(76)
3.4	财务预算蓝图	(79)
3.4.1	建立预算责任中心	(80)



6.2.3 企业的流动性如何 .....	(340)
6.3 损益评价分析 .....	(346)
6.3.1 分析损益时应考虑什么 .....	(346)
6.3.2 有用的盈利能力比率 .....	(348)
6.3.3 从资本利润率开始的分析 .....	(349)
6.4 现金流量评价分析 .....	(353)
6.4.1 现金流量综合分析 .....	(354)
6.4.2 经营现金流量评价 .....	(356)
6.4.3 投资活动现金流量评价 .....	(359)
6.4.4 融资活动现金流量评价 .....	(361)

## 第一章 财务主管的职责

财务主管这一重要的位置是每一个从事财务工作的人员都向往的。但是,如果不知道财务主管的职责,即使被任命或者聘任某一公司的财务主管,也会觉得无从下手,对应该干什么毫无头绪,财务主管这一职位徒增了压力与烦恼。

也许你是注册会计师;也许你学习了大量的会计课程,知道各类行业的公司如何进行各项业务的会计核算;也许你对财务管理课程中的各种计算了如指掌,但这些只能表明你能够做一名合格的财务会计人员。各种考试的通过与证书的取得并不一定是通往优秀财务主管的大道。

财务主管首先是一个部门的领导,而同时这个部门负责着全公司的财务工作。这句看似简单的常识的话,却涵盖了做一名优秀财务主管的行为的基本点,也是财务主管开展业务的出发点。任何一名财务主管都必须时刻记住这句话。

### 1.1 主管与非主管

每一名现任主管都毫无例外地是从非主管人员通过各种途径和方式晋升而来的,所以对于非主管人员的工作方式很清楚。简单地说,非主管人员最重要的是做好自己份内的工作,而这个份内的工作则是主管人员指示或布置的,是实现本部门整体目标的一个组成部分。从这个意义上说,非主管人员最重要的素

质是从事具体业务的水平。如果是一名财务部门的非主管人员,根据自己所从事的岗位,可能是一个在固定资产投资财务分析方面有专长的人,也可能是一名财务报表编制的专业人才;或者是一名从未出现过错误的出纳人员。但这些对于一名财务主管来说还远远不够,即使把所有的财务知识都精通的财务人员也并不足以成为一名优秀的财务主管。

企业部门主管,就是负责企业中各种业务的人。一个企业组织,从最低层的现场工作人员,到最高阶层的主管,常分成很多层次,每一层次有一个主管;一个企业亦有许多下属子公司或业务部门,每一单位和部门亦有一位主管,各主管所负责任虽不相同,但他们必须领导属员,共同完成组织交给的任务,则是一样的。

作为财务部门的领导,财务主管也一样。从这个意义上说,财务主管首先是一个管理人员,其次才是一个财务方面的专家。他应该熟悉如何将一个部门的人员通过一定的组织形式整合在一起,以标准化的工作程序与操作方法最有效率地完成财务部门的应尽之责。财务主管必须站在一个更高的位置来看待本部门,必须先脱离具体某项财务工作或业务内容从宏观上把握财务部门整体情况,确立开展财务部门工作的思路、设立一种管理方式,然后再将这一整体思路与具体业务相结合,落实到具体业务中,通过业务的执行实现这一思路。主管的职责不是去比非主管更优地完成某项具体工作,而是把握整个部门的发展方向、保证本部门的各个岗位与每个人员都在按照自己的岗位职责合规地完成自己的工作。打个比方,正如打仗时士兵的任务是拿起枪对准敌人射击,而指挥员则要从整个战争中自己所在的这个部队应该完成哪些堡垒的攻克、应该先攻哪个后攻哪个、让哪些士兵攻克哪些范围等等,然后才能让士兵按照指令进行射击。

从管理学的观点来看,任何一个组织或机构的管理都遵循着同样的管理模式,体现着一种管理理念。简单地说,管理就是在明确部门的职责后,通过制度将人员组织起来、通过制度将工作标准化、通过制度保证每个人员都知道自己应该做什么而将部门的职责分解到具体操作层。

在这里,有必要脱离财务一词谈一些单纯管理方面的问题,以使财务主管在领导下属时更得心应手,促进工作更好的完成。主管必须具有领导能力。主管的领导方式有两种类型:一是鞭策型,以惩罚为手段,如批评、记过、减薪、降级、调职、开除等,迫使属员工作;二是诱导型,以奖励为手段,如赞许、嘉奖、记功、加薪、奖金、升职等,激励属员工作。此外,主管的职权和学识、经验、声望、能力等,都是领导属员工作的条件,因为属员知道主管职位高,有权力,必须服从他的命令做事;主管若有高深学识,丰富经验,崇高声誉和卓越才能,属员自会心悦诚服地努力工作。主管如何使属员同心合力一起完成工作任务,是一种管理技术,亦是一种管理艺术。

主管要领导和激励属员努力工作,下列各点,非常重要:

### 1. 让属员了解自己的工作开展思路、目标与方向

由于多数属员已是某一方面业务的专家,在某项具体业务方面很可能高于主管,而同时主管又不再从事具体的业务工作。此时,如果主管不能让属员了解自己更高角度的前瞻性的管理思路,很容易不被属员所尊敬、服从。所以,主管要充分发挥自己从全局角度把握本部门发展方向、工作目标以及逐年实现奋斗目标的具体步骤的能力,让属员感觉到主管的业务层次是更高的;同时,只有让属员了解了他们目前从事的工作在整个工作目标与思路中的地位与作用,才能激发属员的责任感、使其更认真地工作。

### 2. 明确指示属员工作

一般人都希望接受明确、合理的工作指示,而不愿意听从含糊不清、交代不明的命令做事。故主管应明确告诉属员应做什么事,如何去做,怎样才能做得最好。而且,如果主管指示工作不清或经常出尔反尔,则会引起属员对主管工作能力的怀疑而影响工作的积极性与态度。

### 3. 公平考核属员成绩

每个人都乐意在大家公认为“公正”的主管领导下做事,人人都喜欢因努力工作而得到奖励,而不愿意看到不论工作有无贡献,都给予相同待遇,因此主管对属员工作成绩,应公平考核,赏罚分明。

### 4. 尊重属员人格

每个人都期望能得到别人的尊重,而不愿被人看不起;每个人都希望别人因他具有能力而欢迎他去工作,而不是因同情而施舍给他一个职位。因此主管必须尊重属员人格,把他当成朋友、伙伴、同志,而不要将他视为可以随意驱使的下属或佣人。

### 5. 了解属员需要

每个人都有生活上的需要,包括物质的和精神的;人人都喜欢因工作而得到应有的报酬和职位,亦都希望身心健康和生活愉快;每个人都有寻求安全感的基本欲望,因此企业经理人除注意升迁公平和待遇合理外,休假、康乐活动、医疗服务、子女教育、退休、保险等福利设施及安定生活环境,皆有助于提高士气和增进工作效率。

### 6. 欣赏属员成就

每个人都希望自己在工作上的优异表现和贡献,获得他人的肯定,因此主管对属员工作成果,应表示欣赏;对其成就,应给予赞扬,使其有知遇和受重视之感,工作自会做得更好。

### 7. 分享属员快乐

能够与属员同甘苦,就能够分享属员快乐,主管和属员打成一片,士气及工作效率必然提高。

## 1.2 财务部门的应尽之责

作为一个非主管的财务人员很少去想公司的财务部门应该做哪些方面的工作,应担负起哪些方面的职责。而做为一名财务主管,对于这些问题是在开展业务之前必须考虑清楚的。也许在你上任之前财务部门就已经存在并运转着,但这并不能作为避免考虑这一问题的借口,因为现有的东西不一定是合适的、或最有效率的。

过去,人们往往将公司的财务部门简单地等同于会计核算,认为财务部门的任务就是记账,是一种简单工作。这种看法的产生是有其历史背景的,在计划经济下,在全民所有制的企业组织形式下,企业的各种生产销售活动都在严格的计划控制之下,企业只需要按照国家下达的计划进行生产、销售,当缺少资金时可以直接向财政部门申请拨款或向国家银行借款;产生利润时向国家上交;发生亏损时由国家弥补。在这种企业管理制度下,企业的财务部门没有动力,也可以说不需要对企业资产的效率与效益、资金来源的效率与效益、甚至企业的利润多少进行最优化设计,只需要按照国家统一规定的会计制度将企业发生的各种业务活动准确反映,记录下来即可。

随着企业的运行机制的变化,财务部门的职责也悄悄发生着巨大的变化。从在一个公司整体组织结构中的地位与作用来看,它已经从一个职能部门发展成一个综合管理部门,从一个会计记录部门发展成以会计记录为基础,对公司资金筹集、调度、

使用、分配进行全面最优化管理的一个部门。

做为一名财务主管,首先应明确的就是财务部门应为公司实现哪些方面的管理工作。在这里我想强调的一点是,优秀的管理人员不是仅仅延续过去主管人员的工作,在既有的框架内继续工作,而是应该考虑:以公司整体业务活动与各职能部门的职责为背景,财务部门应该以何种深度完成哪些方面的管理工作,财务部门目前正在做的工作是哪些、目前工作的深度是怎样的,应有的工作与目前现有的工作之间的差距在哪里。同时,任何事物都是不断发展的,财务部门也一样,一定要不断跟上公司发展的速度与思路,提高所提供会计信息的管理性和精确性,更新财务管理的手段,为促进公司发展目标的实现而开展工作。

### 1.2.1 财务能帮助公司管理者做什么

财务活动是以会计为基础的。会计的基本工作是记账和编表,它把企业每日发生的交易事项,依规定程序,予以分类登记,汇总计算,并编制足以显示企业实际经营成果及财务状况的报表,分送企业内外有关人士应用。但因经济发展及管理上需要,记账和编表两种工作的性质和范围逐步深化,而财务的功能亦随之增加与扩展。依其发展过程,财务会计有下列四方面功能:

#### (一)信息功能

要使企业的经营情形和结果、财务变动及地位,有详细准确的记录和充分表达,重要工作是:

1. 会计凭证正确性及合法性的审核;
2. 交易事项的分类、记录、汇总;
3. 收支盈亏的计算;
4. 财务报表的编制。

### (二)成本功能

要使企业生产产品及提供劳务的成本,有完善的处理办法,并进行正确的计算、表达及说明,重要的工作有:

1. 成本资料的归集与产品及劳务成本的计算;
2. 成本报表的编制、分析及解释;
3. 成本标准的制订;
4. 成本预算的估计编制及控制。

### (三)管理功能

利用会计资料,以会计、统计、估计、分析,及数理等方法,提供各种经营情报,协助企业主管决定经营政策、工作计划、资源分配、资金运用、成本控制,及绩效衡量、功过考核等工作,重要的工作有:

1. 加强内部控制,防止工作错弊,保障财产安全,维护政策确实施行;
2. 应用财务分析,控制研究经营缺失,谋求克服改进的方法;
3. 从事利润规划,决定产销最有利的途径;
4. 运用作业研究,拟订经营策略。

由以上说明可以看出,管理者需要别人帮助的事项,如正确的经营情报、业务活动的最新资料、各项作业的效益分析和评估,以及解决经营管理问题的意见和建议等,大部分都可由财务会计具有的各种功能而获得满足。会计工作和每项业务都有关系,会计记录是各项业务活动的轨迹,会计报表可显示各项业务活动的成果和表达整个企业经营的绩效,财务会计可以帮助管理者做的事有:

1. 使管理者知道企业的经营成绩;
2. 使管理者了解企业的财务状况;



3. 使管理者明了成本高低及如何去抑减它；
4. 提供情报,帮助管理者决定政策、资源分配及工作计划；
5. 协助管理者加强管理控制；
6. 协助管理者衡量工作绩效、考核属员功过；
7. 防止工作弊误,保障企业财产安全；
8. 表达企业所需要显示事实。

### 1.2.2 企业管理应以财务管理为中心

企业管理是一项复杂的系统工程。在企业计划管理、经营管理、生产管理、质量管理和财务管理等各项专业管理中,财务管理是发挥核心作用的专业管理。企业管理以财务管理为中心,反映了财务和财务管理的本质,是适应和促进市场经济发展的必要手段。

#### 1. 财务和财务管理的本旨

财务是对资金运动及其体现的货币关系进行管理的业务。财务管理本质概念的完整表述是:财务管理是遵循客观经济规律,按照国家的政策、法律、法令和财经制度,以提高企业综合经济效益为目的,合理组织资金运动,正确处理财务关系的综合价值管理工作,它是企业管理的核心组成部分。这个完整的概念,包括以下四个相互关联的完整涵义:

第一,财务管理是企业惟一的综合价值管理工作。在企业各项专业管理中,只有财务管理是以货币为计量单位,透过价值形态管理,达到对实物形态管理的综合价值管理。而其他专业管理,有的只涉及使用价值,有的只涉及使用价值和价值形态的一部分,惟有财务管理是企业各项管理中综合性最强的综合价值管理。

第二,财务管理是受法规制约最多,因而权威性也是最大的