

企业中层领导标准化执行方案丛书

汲取世界500强企业管理精要  
汇集权威管理实战专家智慧精华



最新

# 财务经理 任职资格与工作规范

企业财务管理标准化执行方案

现代企业管理标准化研究中心 编著

图 表 化

程 序 化

规 范 化

标 准 化

精 细 化

系 统 化



中国经济出版社  
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

企业中层领导标准化执行方案丛书

# **最新财务经理任职资格 与工作规范**

——企业财务管理标准化执行方案

现代企业管理标准化研究中心 编著

**中国经济出版社**

**图书在版编目 (CIP) 数据**

最新财务经理任职资格与工作规范/现代企业管理标准化研究中心  
编著. —北京: 中国经济出版社, 2005. 1

(企业中层领导标准化执行方案丛书)

ISBN 7-5017-6833-1

I. 最... II. 现... III. ①企业管理: 财务管理—管理人员—  
资格考核—规范②企业管理: 财务管理—管理人员—工作—规范  
IV. F275-65

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2004) 第 139513 号

---

出版发行: 中国经济出版社 (100037 · 北京市西城区百万庄北街 3 号)

网 址: WWW.economyph.com

责任编辑: 陈 骝 (电话: 010-68308644 13621098588)

责任印制: 张江虹

封面设计: 蒋宏工作室

经 销: 各地新华书店

承 印: 三河市华润印刷有限公司

开 本: 787mm × 960mm 1/16

印 张: 17.25

字 数: 250 千字

版 次: 2005 年 1 月第 1 版 印 次: 2005 年 1 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 7-5017-6833-1/F · 5458

定 价: 38.00 元

---

版权所有 盗版必究 举报电话: 68359418 68319282

服务热线: 68344225 68353507 68341876 68341879 68353624

## 目 录

|                              |      |
|------------------------------|------|
| <b>第一章 财务经理任职资格标准</b> .....  | (1)  |
| 第一节 财务经理职位分析 .....           | (1)  |
| 第二节 财务经理任职资格能力标准 .....       | (2)  |
| 一、理财能力 .....                 | (2)  |
| 二、决策能力 .....                 | (2)  |
| 三、领导能力 .....                 | (3)  |
| 四、协调能力 .....                 | (4)  |
| 五、专业能力 .....                 | (4)  |
| 六、意志能力 .....                 | (4)  |
| 七、创新能力 .....                 | (4)  |
| 八、表达能力 .....                 | (4)  |
| 九、组织能力 .....                 | (4)  |
| <b>第二章 财务经理工作责任和权限</b> ..... | (5)  |
| 第一节 工作责任 .....               | (5)  |
| 第二节 工作权限 .....               | (6)  |
| <b>第三章 固定资产管理</b> .....      | (8)  |
| 第一节 固定资产的含义、管理要求与确认 .....    | (8)  |
| 一、固定资产的含义和特点 .....           | (8)  |
| 二、固定资产管理要求 .....             | (9)  |
| 三、固定资产的确认 .....              | (10) |
| 第二节 固定资产折旧管理 .....           | (11) |
| 一、使用年限法 .....                | (12) |
| 二、工作小时法 .....                | (13) |
| 三、工作量法 .....                 | (13) |
| 四、总和法 .....                  | (13) |

|                            |             |
|----------------------------|-------------|
| 五、双倍余额递减法 .....            | (14)        |
| 六、折旧范围 .....               | (14)        |
| 第三节 固定资产的修理与日常管理 .....     | (14)        |
| 一、固定资产修理 .....             | (14)        |
| 二、固定资产的日常管理 .....          | (14)        |
| 第四节 购置固定资产管理 .....         | (15)        |
| 第五节 固定资产出售、信息披露、投资分析 ..... | (16)        |
| 一、固定资产出售管理 .....           | (16)        |
| 二、固定资产有关信息的披露 .....        | (16)        |
| 三、固定资产投资项目的可行性分析 .....     | (17)        |
| 第六节 固定资产投资分析 .....         | (20)        |
| 一、固定资产投资规模分析 .....         | (20)        |
| 二、固定资产投资结构分析 .....         | (21)        |
| 三、固定资产折旧 .....             | (21)        |
| 四、固定资产减值准备 .....           | (22)        |
| 第七节 固定资产采购控制管理 .....       | (22)        |
| 一、预算控制 .....               | (23)        |
| 二、验收控制 .....               | (24)        |
| 三、监督记录 .....               | (24)        |
| <b>第四章 流动资产管理 .....</b>    | <b>(25)</b> |
| 第一节 流动资产的构成及特点 .....       | (25)        |
| 一、流动资产的含义及构成 .....         | (25)        |
| 二、流动资产的特点 .....            | (26)        |
| 第二节 流动资产的日常工作管理 .....      | (27)        |
| 一、货币资金的日常工作管理 .....        | (27)        |
| 二、应收账款的日常工作管理 .....        | (28)        |
| 第三节 存货管理 .....             | (32)        |
| 一、存货管理的概述 .....            | (32)        |
| 二、存货购进业务控制管理 .....         | (33)        |
| 三、降低存货成本管理 .....           | (35)        |
| 四、存货投资控制管理 .....           | (36)        |
| 第四节 流动资产的内部控制 .....        | (37)        |

|                           |      |
|---------------------------|------|
| 一、现金收付的内部控制 .....         | (37) |
| 二、现金支出的内部控制 .....         | (39) |
| 三、存货的内部控制制度 .....         | (40) |
| 第五节 应收账款的管理 .....         | (41) |
| 一、应收账款管理的内容 .....         | (41) |
| 二、企业应收款项管理要点 .....        | (42) |
| 三、应收账款有效管理的基础 .....       | (42) |
| 四、可对不同客户采取不同的销售策略 .....   | (43) |
| 五、赊销环节注意要点 .....          | (44) |
| 六、规避应收账款赊销引发交易风险的措施 ..... | (45) |
| 七、应收账款管理的环节 .....         | (46) |
| 第六节 现金和银行存款清查 .....       | (50) |
| 一、现金清查要求 .....            | (50) |
| 二、现金清查的程序 .....           | (50) |
| 三、银行存款清查的要求 .....         | (50) |
| 四、银行存款清查的程序 .....         | (51) |
| <br>第五章 无形资产管理 .....      | (52) |
| 第一节 无形资产的含义、特征与构成条件 ..... | (52) |
| 一、无形资产的含义和特征 .....        | (52) |
| 二、构成无形资产的条件 .....         | (53) |
| 第二节 无形资产的内容与期限的确定 .....   | (54) |
| 一、无形资产的内容 .....           | (54) |
| 二、无形资产期限的确定 .....         | (55) |
| 第三节 无形资产的计价、评估与资本运营 ..... | (56) |
| 一、无形资产的计价 .....           | (56) |
| 二、无形资产评估 .....            | (56) |
| 三、无形资产的资本运营 .....         | (58) |
| 第四节 无形资产的拍卖与投资收益分析 .....  | (59) |
| 一、无形资产的拍卖 .....           | (59) |
| 二、无形资产投资收益的分析 .....       | (60) |

|                              |      |
|------------------------------|------|
| <b>第六章 出纳管理</b> .....        | (64) |
| <b>第一节 出纳业务知识概述</b> .....    | (64) |
| 一、出纳职位分析.....                | (64) |
| 二、任职资格.....                  | (65) |
| 三、出纳人员设置.....                | (65) |
| 四、出纳的权限.....                 | (65) |
| <b>第二节 出纳员岗位职责</b> .....     | (66) |
| <b>第三节 出纳业务的账务处理程序</b> ..... | (67) |
| 一、账务处理程序概述.....              | (67) |
| 二、收款程序.....                  | (69) |
| 三、付款程序管理.....                | (69) |
| <b>第四节 出纳事务</b> .....        | (70) |
| 一、券币整理.....                  | (70) |
| 二、其他事项.....                  | (71) |
| <b>第五节 出纳票据的处理</b> .....     | (73) |
| 一、收受票据的注意事项.....             | (73) |
| 二、收受本埠即期票据的处理.....           | (74) |
| 三、应收票据的处理.....               | (74) |
| 四、其他相关业务.....                | (75) |
| <b>第六节 出纳零用金的处理</b> .....    | (77) |
| 一、零用金的处理注意要点.....            | (77) |
| 二、支票管理要求.....                | (78) |
| <b>第七节 支付的付款程序与日期</b> .....  | (78) |
| 一、出纳支付款项的付款程序.....           | (78) |
| 二、公司各项支出的付款日期.....           | (79) |
| <b>第八节 出纳暂借款管理</b> .....     | (79) |
| 一、管理范围.....                  | (80) |
| 二、因公出差借款程序和注意事项.....         | (80) |
| 三、零星购物借款程序和标准.....           | (80) |
| 四、个人临时性借款程序和标准.....          | (80) |
| 五、暂借款还款、报销期限.....            | (81) |
| 六、对暂借款的监督和处罚.....            | (81) |

|                   |       |
|-------------------|-------|
| 第九节 出纳的离职与交接手续    | (81)  |
| <b>第七章 资金管理</b>   | (84)  |
| 第一节 资金管理机构与模式     | (84)  |
| 一、资金管理机构          | (84)  |
| 二、资金管理模式          | (84)  |
| 第二节 资金管理的重点       | (89)  |
| 一、预算管理            | (89)  |
| 二、风险管理            | (89)  |
| 三、日常管理            | (90)  |
| 第三节 资金计划预算和执行管理   | (90)  |
| 一、资金运转与营业运转的关系    | (90)  |
| 二、运转资金的安排         | (91)  |
| 三、实际预算操作方式        | (93)  |
| 四、小结              | (94)  |
| 第四节 资金检查与管理       | (95)  |
| 一、资金检查            | (95)  |
| 二、现金管理            | (95)  |
| 第五节 存款管理          | (99)  |
| 一、企业筹资策略          | (99)  |
| 二、短期资金筹集          | (101) |
| 三、长期资金筹集          | (103) |
| 四、与金融资本结合         | (105) |
| 五、筹资管理考核          | (106) |
| 六、投资活动            | (107) |
| <b>第八章 成本管理</b>   | (112) |
| 第一节 成本核算          | (112) |
| 第二节 正确划分各种费用支出的界限 | (118) |
| 第三节 成本预测与控制       | (119) |
| 一、做好各项成本核算的基础工作   | (119) |
| 二、成本预测            | (119) |



|                         |              |
|-------------------------|--------------|
| 三、成本控制 .....            | (121)        |
| <b>第九章 投资管理 .....</b>   | <b>(141)</b> |
| 第一节 投资项目 .....          | (141)        |
| 一、企业投资的项目 .....         | (141)        |
| 二、投资项目管理程序 .....        | (142)        |
| 三、投资体制 .....            | (142)        |
| 四、投资管理要点 .....          | (143)        |
| 第二节 投资的分类与影响投资的因素 ..... | (144)        |
| 一、投资分类 .....            | (144)        |
| 二、投资的基本技巧 .....         | (147)        |
| 三、影响投资的因素 .....         | (147)        |
| 第三节 投资策略 .....          | (149)        |
| 一、短期投资策略 .....          | (149)        |
| 二、长期投资策略 .....          | (149)        |
| 三、风险投资策略 .....          | (149)        |
| 四、证券投资组合策略 .....        | (151)        |
| 第四节 企业投资退出战略 .....      | (153)        |
| 一、投资退出带来的效应 .....       | (153)        |
| 二、把握好退出时机 .....         | (154)        |
| 三、选择退出途径 .....          | (154)        |
| 四、实现顺利退出的原则 .....       | (156)        |
| <b>第十章 风险管理 .....</b>   | <b>(157)</b> |
| 第一节 风险管理 .....          | (157)        |
| 第二节 投资风险的防范 .....       | (158)        |
| 一、投资风险的防范 .....         | (158)        |
| 二、证券投资风险的防范 .....       | (160)        |
| 三、固定资产投资风险的防范 .....     | (162)        |
| 四、无形资产风险管理 .....        | (164)        |
| 第三节 筹资风险防范 .....        | (166)        |
| 一、债券筹资风险的防范 .....       | (166)        |

|                     |       |
|---------------------|-------|
| 二、股票筹资风险的防范 .....   | (168) |
| 三、融资租赁筹资风险的防范 ..... | (169) |
| 四、筹资组合风险的防范 .....   | (171) |
| 第四节 财务危机 .....      | (175) |
| 一、财务危机的征兆 .....     | (175) |
| 二、产生财务危机的原因 .....   | (175) |
| 三、财务危机的防范 .....     | (177) |
| <br>第十一章 税务筹划 ..... | (180) |
| 第一节 税收的缴纳 .....     | (180) |
| 一、企业应缴纳税种 .....     | (180) |
| 二、税款缴纳的方法 .....     | (181) |
| 第二节 税收筹划 .....      | (182) |
| 一、对避税的正确认识 .....    | (182) |
| 二、税收筹划原则 .....      | (184) |
| 三、税收筹划步骤 .....      | (185) |
| 第三节 避税的方法 .....     | (186) |
| 一、利用税收优惠 .....      | (186) |
| 二、转让定价避税法 .....     | (187) |
| 三、存货计价中的税收规避 .....  | (189) |
| 四、利用分配利润节税 .....    | (190) |
| 五、其他避税方法 .....      | (192) |
| <br>第十二章 效益管理 ..... | (193) |
| 第一节 效益管理概述 .....    | (193) |
| 一、效益管理的定义 .....     | (193) |
| 二、效益管理的特征 .....     | (193) |
| 三、效益管理对财务的影响 .....  | (194) |
| 第二节 营业收入预测 .....    | (195) |
| 一、营业收入预测的重要性 .....  | (195) |
| 二、营业收入的预测方法 .....   | (196) |
| 第三节 利润预算 .....      | (199) |

|                          |       |
|--------------------------|-------|
| 一、利润预算管理的内容 .....        | (200) |
| 二、利润预测法 .....            | (200) |
| 第四节 人为因素对利润的影响 .....     | (204) |
| <b>第十三章 财务分析</b> .....   | (207) |
| 第一节 财务分析 .....           | (207) |
| 一、财务分析的意义 .....          | (207) |
| 二、财务分析方法 .....           | (208) |
| 三、财务分析指标 .....           | (212) |
| 四、财务分析原则 .....           | (213) |
| 第二节 企业偿债能力评价 .....       | (214) |
| 一、短期偿债能力分析 .....         | (214) |
| 二、长期偿债能力分析 .....         | (216) |
| 第三节 盈利能力评价 .....         | (218) |
| 第四节 财务综合分析 .....         | (221) |
| 一、杜邦财务分析法 .....          | (221) |
| 二、沃尔比重评分法 .....          | (222) |
| 三、财务综合评价指标 .....         | (223) |
| <b>第十四章 财务控制</b> .....   | (225) |
| 第一节 财务控制制度 .....         | (225) |
| 一、建立健全的财务控制机构 .....      | (225) |
| 二、良好的内部控制机制 .....        | (226) |
| 第二节 主要的内部控制制度 .....      | (232) |
| 第三节 大型企业财务控制 .....       | (237) |
| 第四节 中小型企业财务控制 .....      | (239) |
| 一、中小企业财务管理的弱点 .....      | (239) |
| 二、中小企业财务控制的方法 .....      | (240) |
| <b>第十五章 财务审计管理</b> ..... | (242) |
| 第一节 财务审计 .....           | (242) |
| 第二节 账户审计 .....           | (243) |

## 目 录

|                     |       |
|---------------------|-------|
| 一、收入循环账户审计 .....    | (243) |
| 二、支出循环账户审计 .....    | (248) |
| 三、存货与固定资产循环账户 ..... | (252) |
| 第三节 查证会计舞弊 .....    | (256) |
| 一、识别假账 .....        | (256) |
| 二、查证舞弊 .....        | (258) |
| 后 记 .....           | (261) |

# 第一章 财务经理任职资格标准

## 第一节 财务经理职位分析

### 任 职 资 格

#### 教育背景

1. 会计、财务或相关专业
2. 本科以上学历
3. 大专以上需从事财务工作5年以上

#### 工作经验

1. 7年以上跨国企业或大中型企业财务管理相关工作经历
2. 从事财务经理工作3年以上

#### 个人素质

1. 独立工作能力强
2. 应变能力突出
3. 良好的团队合作能力
4. 认真细心、思维严谨、敏捷
5. 为人正直、责任心强

#### 专业技能

1. 良好的口头和书面表达能力
2. 精通中西方财务核算系统, 以及公司财务会计、审计、税务、外汇等业务
3. 熟悉会计操作、会计核算及审计的全套流程与管理
4. 熟悉国家财经法律和税收政策及相关账务的处理方法, 熟悉财务管理、企业融资及资本运作
5. 熟悉 VBP 技能和 ERP 系统, 有相关财务管理软件的使用经验

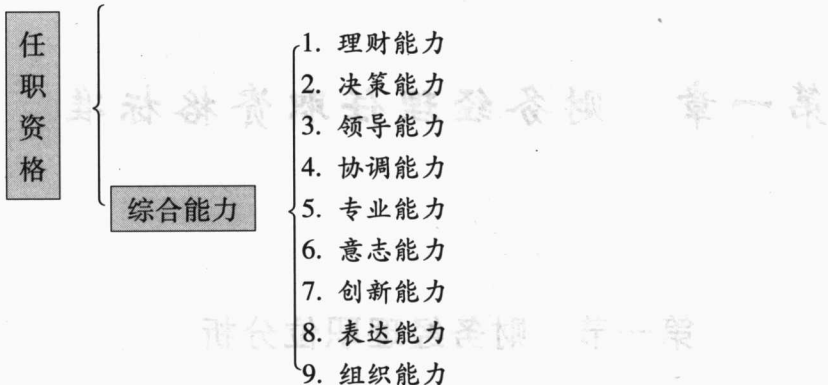


图 1-1

## 第二节 财务经理任职资格能力标准

### 一、理财能力

财务经理的管理活动包括组织财务活动、处理各种财务关系。财务经理主管具体的理财工作，应具备独特的思路、丰富的经验和深厚的资历，以便灵活地处理各类事务。其理财工作可细分为：

- ① 负责组织编制和执行本公司的预算、财务收支计划和信贷计划；
- ② 负责筹措本公司所需资金，开辟财源，有效使用资金；
- ③ 按总部下发的定额指标进行成本费用预测、计划、控制、核算、分析和监督。

### 二、决策能力

财务经理的决策能力具体包括如图 1-2 所示。

决策能力

1. 调查分析、预测未来的能力
2. 发现问题、解决问题的能力
3. 决断能力

图 1-2

上图说明:

- ◆ 决策能力是财务经理的基本功,是做好一切工作的先导。
- ◆ 财务经理作为分公司领导小组的成员,应及时发现公司生产经营过程中存在的具体问题,并向总经理及领导小组反映,同时提出解决方案。
- ◆ 财务经理在对事物的处理中既不能专断,也不能优柔寡断,应当机立断。

### 三、领导能力

财务经理必须具备一定的领导能力。具体如下。

领导能力

1. 领导分公司财务管理的战略头脑
2. 知人善任的能力

图 1-3

上图说明:

- ◆ 财务经理要具有广阔的视野。
- ◆ 财务经理要善于从公司生产经营过程中发现和掌握本企业财务管理和会计核算的规律。
- ◆ 根据国家财经法规和税务制度,按总部财务部的要求,结合公司所在地的实际情况,形成一套行之有效的财务运作方案。
- ◆ 财务经理在实际工作中对德才兼备的人应因材施教。
- ◆ 财务经理要有宽广的心胸,向不同的人虚心学习,互助友爱,营造一个良好的工作环境。

#### 四、协调能力

①协调能力主要表现在处理好与公司总经理、各部门、下属以及税务、银行之间人际关系的能力。

②要尊重和理解上级和税务部门，并取得他们的信任和理解。

③对上级和税务部门如有异议，应采取适当的方式加以说明和化解，而不能当面顶撞。

④各部门之间应相互配合、相互沟通，分清职责，协调工作，不争名夺利，不相互嫉妒、攻击。

⑤支持和肯定下属的工作，认真听取和采纳建议。

⑥对下属应适度奖励和帮助他们解决一些具体问题。

#### 五、专业能力

财务经理必须具备丰富的专业知识，在生产经营管理、哲学、社会学、市场学、管理心理学等方面也应具备一定的修养。

#### 六、意志能力

财务经理在实际工作应有坚忍不拔的精神，面对纷繁复杂的理财工作，必须头脑敏锐、思路清晰。

#### 七、创新能力

财务经理在实际工作中应加强学习，不断更新知识，改变思维观念，培养良好的记忆力、敏锐的观察力、丰富的想像力和严谨的思维能力，顺应市场经济发展的要求。

#### 八、表达能力

表达能力可分为口头表达能力和书面表达能力。财务经理必须善于用口头和书面形式表达自己的看法。

#### 九、组织能力

财务经理能合理地使用手下的人才，使他们人尽其才，才尽其用，从而全方位调动他们的积极性，使他们各尽其能。



## 第二章 财务经理工作责任和权限

### 第一节 工作责任

财务经理工作责任包括：

1. 在分管副总经理领导下负责主持本部门的全面工作，组织并督促部门人员全面完成本部门职责范围内的各项工作任务。
2. 贯彻执行国家的有关财政法规 and 企业的有关财务制度。
3. 贯彻落实本部门岗位责任制和工作标准，密切与生产、营销、计划等部门的工作联系，加强与有关部门的协作配合工作。
4. 编制公司财务收支计划、信贷计划。
5. 负责组织公司财务管理制度、会计成本核算规程、成本管理会计监督及有关的财务专项管理制度的拟定、修改、补充和实施。
6. 编制公司财务制度实施方法，对企业的财务进行调控和监督，参与企业融资、投资决策并负责实施，保证资金在使用上的安全、可靠。
7. 进行资本运营设计和规划，汇报公司经营状况、经营成果、财务收支及计划的具体情况。
8. 负责组织《会计法》及地方政府有关财务工作法律法规的贯彻落实。
9. 组织、领导编制公司财力计划、审查财务计划。拟订资金筹措和使用方案，全面平衡资金，开辟财源，加速资金周转，提高资金使用效果。
10. 负责公司的成本管理工作。进行成本预测、控制、核