

经 理 人 才 干 增 长 阶 梯 系 列 丛 书
JINLIRENCAIGANZHENGZHANGJIE TIXILIECONGSHU

Finance
Manager

财务主管

赵光忠 主编

才干增长阶梯

系统化能力提升方法，阶梯式才干增长途径
管理者职业发展通道，高端人才自我培养模式



中国经济出版社
www.economyph.com

●经理人才干增长阶梯系列丛书

财务主管才干增长阶梯

——财务管理高端人才职业发展通道

赵光忠 主编

中国经济出版社

图书在版编目(CIP)数据

财务主管才干增长阶梯/赵光忠主编. —北京: 中国经济出版社, 2005. 1

(经理人才干增长阶梯系列丛书)

ISBN 7-5017-6874-9

I. 财... II. 赵... III. 企业管理: 财务管理—手册
IV. F275-62

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2005) 第 005687 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: 华连斌 (电话: 010-68319114)

责任印制: 张江虹

经 销: 各地新华书店

承 印: 北京君升印刷有限公司

开 本: 740 × 1000mm 1/16 印 张: 22.5 字 数: 320 千字

版 次: 2005 年 3 月第 1 版 印 次: 2005 年 3 月第 1 次印刷

印 数: 1 ~ 5000 册

书 号: ISBN 7-5017-6874-9/F·5498 定 价: 37.00 元

版权所有 盗版必究

举报电话: 68359418 68319282

服务热线: 68344225 68353507 68341876 68341879 68353624

《经理人才干增长阶梯系列丛书》

编 委 会

主 编 赵光忠

执行主编 张保文 许海玉 王 锐 吕军伟
刘克毕 李 云

编委会成员

陈慧玲	周玉寒	冉一文	陈振声
李雅芬	何毓华	雷洪宇	翟有龄
王森林	崔华芳	聂坚原	周富宽
郑 磊	吴小东	赵富忠	缪子仁
谭仁伟	张翔军	张 华	崔殿军
魏同中	廖得歧	赵 晶	

写一本主管自己的书

作为中层管理者，主管是企业联结战略与执行，沟通高层领导与基层员工的纽带和渠道。管理者和管理研究人员对主管的工作也非常关注，关于主管的工作手册、管理培训也层出不穷，并且也确实帮助了主管有效提高自己的工作效率。

但是，现在的图书、培训等都还更多地强调，主管在工作中应该怎样做才更好，主管有什么可以高效完成工作的方法和技巧，主管在工作中可以运用什么样的管理工具，如此等等。但是，所有这些，都有意无意地忽视了这样一个问题：主管凭什么很好地完成这些工作，主管怎样通过自己的才干增长来提高工作效能。

就是说，现有的古语主管的图书和培训，都还没有解决这样一个问题：怎样从主管本身出发来提高主管的工作效能，怎样通过帮助主管增长自己的才干来帮助主管实现工作高效和职业发展。毕竟，主管自己能力素质的提升才是确保工作效率提高的根本，方法技巧的掌握与主管职业能力素质相比，只不过是形式化的东西而已。因此，我们需要写一本主管自己的书，写一本主管的职业才干增长与职业发展的书，从根本上为主管提供一个胜任主管职位工作，把握主管的职位发展方向、渠道和要求。

主管的才干是主管胜任主管职位工作的保证，一个胜任的主管，在自己的职位上，必须清楚地知道一下六个方面的问题，才能够保证自己是职位的优秀人才，是可以有更好职业发展的主管：

1. 自己需要掌握什么样知识，怎样获得；
2. 自己应该具备怎样的技能，如何掌握，如何运用；
3. 自己的那些综合素质能够帮助自己更好地完成自己的本质工作，自己如何更好地完善自己的综合素质；
4. 自己应该在工作中荡荡什么样的角色，自己的工作在组织中处于什么样的地位，具有什么样的价值；
5. 自己深层次上的个性特征是否与职位工作特征相适应，自己现在的工作能否让自己保持持续工作的乐趣和不断改进工作的动力；
6. 自己在职业上，在完成本职工作的前提下，还应该知道，自己今后职业发展的方向应该是什么，有那些可能，需要自己具备什么样的条件。

以上六个方面，前五个方面构成了一个完整的职位胜任特征模型，也是主管职位才干体系的主题内容，而第六点则是主管职业生涯规划 and 职业发展的关键内容。主管只有胜任了当前的工作，才能够更好地获得职业的发展，也只有具有未来职位发展的可能，主管的工作才可能不断改善提升。

围绕这六个方面，我们编写了现在这套主管自己的书——“经理人才干增长阶梯系列丛书”。

丛书从主管的职位工作内容与要求出发，分析高效完成具体工作所需要的知识、技能以及一般基本素质，提出主管合理提升职业知识水平、职业能力和综合素质的方法与途径；分析主管职位的角色价值，帮助主管正确把握自己的工作角色，发挥自己的工作价值；揭示主管高效工作的深层次原因——与职位相匹配的个人特质与成就动机，帮助主管完善调整自己的特质与动机。在此基础上，我们进一步根据现实情况，为主管阐明其进一步的职业发展应该是什么，

可能是什么，相应的职业发展需要怎样的胜任特征。

对于主管职位而言，知识才干、技能才干是最容易量化，最容易改变的才干要素，它们对主管职位工作效率有着直接影响。综合素质是主管相对一般的才干要素，它从主管日常行为的各个方面影响主管的工作。角色意识是主管对自己职位价值、职位工作、职位权限和本职位在企业内部地位的认识，它决定了主管能否正确发挥自己的价值，能否把自己有机融入组织工作之中，发挥组织工作的效能。个人特质与成就动机是一个人最深层次的东西，一般不会直接表现出来，但它们却在深层上决定着主管的其他才干要素，并且决定着主管的工作兴趣、工作动机、职业发展取向，并进而决定了主管是否能够长期持续、主动地改进自己的工作，提高自己的能力，在自己的工作发挥自己的全部潜力。

五个层级的才干，从表现程度上，从高到低是：知识、技能、综合素质、角色意识、个人特质与成就动机；从重要程度上，从高到低是：个人特质与成就动机，角色意识、综合素质、职业技能与知识；从增长改进的难易程度上看，从难到易分别是：个人特质与成就动机，角色意识、综合素质、职业技能与知识。

上面的分析和实践经验都表明，个人特质与成就动机是主管才干的核心，它是最根本的，也是最难改变的。知识技能虽然是一个主管能否胜任职位工作的主要衡量标注，但它其实一方面受更深层次才干的影响，另一方面也是容易改变提升的。同时，如果更深入分析的话，可以发现，主管职位工作对管理内容的要求越高，其知识技能才干的要求在整体要求体系中重要性越低，角色、个人特质与成就动机的重要程度就越高，反之亦成立。

我们的书是为主管自己的写的书，一方面需要时可把握好主管

是个工作角色，他的才干是相对于工作来说的，主管的才干（胜任特征）是其胜任工作职位的才干。另一方面，我们还必须注意，主管是一个主动的、独立的、有内涵的个人，他的才干不仅仅是日常表现的知识技能。主管才干增长，既必须结合职位工作，又需要相对超脱于职位工作，把主管个人的长期职业发展规划容纳于其中，形成主管在胜任职位的基础上的、面向发展的才干增长。

策划编写此书是我们深入思考的结果，是对时下很受关注的职位胜任特征模型理论与职业发展理论的借鉴与展开。我们深知，今天的中国管理者，最需要的不是艰深的理论的，而是可以指导实践操作，甚至直接用来实践运用的方法和工具。因此，我们在编写过程中，尽可能把理论知识融入实践之中，用胜任特征为纲，主管才干内容与增长方法为体，形成现在和大家见面的这套丛书——“经理人才干增长阶梯系列丛书”。丛书一套六本，具体如下：

《人力资源主管才干增长阶梯》

《财务主管才干增长阶梯》

《行政主管才干增长阶梯》

《营销主管才干增长阶梯》

《企划主管才干增长阶梯》

《生产主管才干增长阶梯》

赵光忠
2005年3月

目 录

第一篇 优秀财务主管才干模式

一、职能：把握财务主管职业才干的基础 / 3

★财务主管的主要职责 / 4

★财务主管职位价值 / 6

★财务主管的总体工作流程 / 8

二、财务主管的才干模式 / 18

★才干模式与胜任特征 / 18

★财务主管的职位说明与主要工作 / 20

★财务主管胜任特征模型 / 27

★一般与优秀财务主管的才干对比 / 28

★财务主管才干体系与才干增长 / 35

第二篇 财务主管才干增长阶梯

第一级才干 财务主管职业知识才干增长 / 41

——专业知识决定专业效果

★财务主管职业知识体系的构成 / 41

★财务主管职业知识增长 / 44

- 财务主管的自我学习 / 44
- 知识管理系统 / 47
- 知识共享 / 49
- 知识转化 / 51
- 知识创造 / 54
- 建立学习型组织 / 56

★财务主管的专业会计知识 / 57

- 会计基础知识 / 57
- 会计核算知识 / 72
- 会计报表知识 / 87
- 会计处理知识 / 94

★财务主管的专业财务管理知识 / 109

- 投融资知识 / 109
- 税务管理知识 / 123

★财务主管的财务技术知识 / 140

- 财务软件知识 / 140

第二级才干 财务主管职业技能增长 / 142

——技能确保任务的完成

★财务主管职业技能体系 / 142

★通过培训增长财务主管的职业技能 / 144

★财务主管的核心职业技能 / 153

- 财务设计能力 / 153
- 财务预测能力 / 160
- 财务分析能力 / 163
- 财务控制能力 / 164
- 财务决策能力 / 173
- 财务管理能力 / 175

第三级才干 财务主管综合素质增长 / 179

——素质决定能力

★财务主管的综合素质体系 / 179

★财务主管的专业管理素质 / 181

- 财务新观念 / 181
- 沟通能力 / 184
- 领导能力 / 190
- 财务决策能力 / 196
- 协作能力 / 201

★财务主管的绩效优化素质 / 211

- 洞察力 / 211
- 应变能力 / 213
- 时间管理能力 / 219

★财务主管的绩效保证素质 / 227

- 良好的品格 / 227
- 健康 / 235

第四级才干 财务主管角色认知 / 268

——角色决定战略方向

★目标决定财务主管的角色 / 268

★财务主管的权限意识 / 270

★财务主管的角色意识 / 272

★财务主管如何避免角色误区 / 281

- 账房先生 / 281
- 只需做好部门内部的事 / 284
- 管理就是做官 / 286
- 只“管”不“理”，业绩独立的人 / 287
- 只知埋头工作的人 / 288

第五级才干 财务主管个人特质与成就动机 / 293

——实现个人与职业的匹配

★财务主管的个人特质 / 293

★财务主管的核心特质 / 297

- 诚实 / 297
- 理性 / 299
- 自信 / 300

- 坚强 / 301

- 自制 / 303

★财务主管的特质改善 / 305

- 学会说不——诚实特质的改善 / 305

- 运用理性思考方法——理性特质的改善 / 308

- 小事的力量——自信特质的改善 / 310

- 多给自己一个机会——坚强特质的改善 / 313

- 慢一步行动——自制特质的增长 / 316

★财务主管的成就动机 / 318

★财务主管自我动机激励 / 321

- 影响成就需要满足程度的因素 / 322

- 成就激励的策略 / 325

- 财务主管自我激励 / 327

第三篇 财务主管向上发展通道

一、财务主管的职业发展方向 / 333

★设计自我的职业生涯 / 337

★财务主管的自我否定与自我超越 / 339

二、财务主管的纵向职业发展 / 340

三、财务主管的横向职业通道设计 / 343

第
一
篇

优秀财务主管才干模式

财务主管是专业性很强的中层管理职位，良好的专业知识和技能是财务主管有效完成工作的基础。但是，财务主管又不是专业从事具体财务工作的人员，他更重要的工作是在保证自己个性特质、成就动机与财务主管职位特色相吻合，对财务主管职位的战略定位清晰的前提下，在自己综合的职业素质和管理素质的基础上，很好地发挥自己的财务管理职业知识和职业技能。而所有这些，都需要以合理构建优秀财务主管的才干模式为基础。



一、职能：把握财务主管职业才干的基础

在市场经济日益发达的今天，财务管理已成为企业主导性的管理，可以说，财务是企业的发动机，缺乏了这个发动机源源不断地提供动力，企业的正常经营活动将完全停滞下来。

企业财务主管是企业财务部门的负责人。在不同规模的企业中，财务主管的职位名称是不同的，在大型企业中常被称为财务总监、总会计师、财务副总经理等；在中小型企业中常被称为财务主管、财务主任、财务科长等。

现代企业一般都将企业的营运分成若干职能部门，例如生产、销售、财务、人力资源、公共关系及技术部门。财务管理的职能部门一般由一位高级副总经理（即财务主监，或叫 CFO）来负责财务。在现代企业，由于金融资本市场的发达和企业追求利润的需要，财务主管的地位往往高于其他部门主管，财务主管主要负责会计和企业理财两个部门，并直接向总经理汇报工作。

一名优秀的财务主管不仅能够帮助企业完成基本财务记录统计，财务信息归纳与一般财务分析的工作，更能够在基本工作的基础上，根据企业发展战略需要，从财务上为企业做出合理的发展规划，提供企业战略决策所需要的最准确和最具有前瞻性的信息。而导致财务主管有一般和优秀的高下之分的，正是财务主管不同的职业才干。由于前面所说的财务主管的重要性，对企业来说，任用一般的财务主管可以守成，任用优秀的财务主管，则足以在守成的基础上高速发展。对财务主管本人来说，不同的职业才干所创造的价值和带来的利益也是高下立判的。

正因如此，企业和财务主管都必须重视本职位的职业才干内容和增长。



但是，一名优秀的财务主管究竟应该具备什么样的才干呢？这需要我们从财务主管的职能出发，围绕财务主管的职能界定优秀财务主管的职业才干。



财务主管的主要职责

财务主管是企业财务部门的领导和核心。作为企业管理的核心，财务主管肩负着的不仅仅是日常的财务管理，更重要的是在一定的企业战略目标下，依据企业的具体情况，做出投资、融资和资产管理等方面的决策并推进实施。具体来讲，财务主管的职能为：

1. 在财务总监的领导下，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的职责范围内的各项工作任务；
2. 贯彻落实本部门岗位责任制与工作标准，密切与生产、营销、企划等部门的工作关系，加强与有关部门的协作配合工作；
3. 负责组织《会计法》以及政府有关财务工作法律规定的贯彻落实；
4. 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其有关的财务专项管理制度的拟订、修改、补充和实施；
5. 组织领导编制公司财务计划，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，提高资金使用效率；
6. 组织领导本部门按上级规定和要求编制财务决算；
7. 负责组织公司的成本管理工作，进行成本的预测、控制、核算、分析和考核，降低消耗，节约费用，提高盈利水平，确保公司利润指标的完成；
8. 负责建立和完善公司财务稽核、审计内部控制制度，监督其执行情况；
9. 审查公司经营计划以及各项经济合同，并认真监督其执行，参与公司技术、经营以及产品开发、基本建设、技术改造和其他项目的经济效益的评议；
10. 负责向公司总经理、主管副总汇报财务状况和经营成果。定期或者不