

企业财会实务系列丛书

# 做一天财务总监

北京智浪奇管理咨询事务所 编著

主 编 张洪兵  
副主编 孙玉平  
夏鸿义  
刘 涛

新华出版社

CAIWUZONGJIAN

企业财会实务系列丛书

# 做一天财务总监

主 编 张洪兵

副主编 孙玉平 夏鸿义 刘 涛

新 华 出 版 社

## 图书在版编目(CIP)数据

做一天财务总监/张洪兵主编. —北京:新华出版社,2005.4

ISBN 7-5011-7007-X

I. 做… II. 张… III. 财务管理 IV. F275

中国版本图书馆CIP数据核字(2005)第018723号

## 做一天财务总监

张洪兵 主编

\*

新华出版社出版发行

(北京石景山区京原路8号 邮编:100043)

新华出版社网址:<http://xhcbs.126.com>

经销电话:(010)62280731

北京达卡展示设计有限公司照排

北京普瑞德印刷厂印刷

\*

850毫米×1168毫米 32开本 6.325印张 119千字

2005年4月第一版 2005年4月北京第一次印刷

ISBN 7-5011-7007-X 定价:21.00元

# 前 言

经过近半年的酝酿和准备，北京智浪奇管理咨询事务所最终决定编著一套企业财会实务系列丛书。我们的创意是要突破教课书中会计实务的范围，全方位立体化地介绍实际工作中企业财会实务工作的内容、方法和业务流程等，力求让读者能更完整、更全面地了解财会实务工作，以资参考。

本套丛书来源于我们对财会工作经验的提炼和描述。在本套丛书中，我们汇集并吸收了内资企业和外资企业的切身工作经验，对实际工作中中外先进的管理方法作了提炼和融合，本套丛书是我们多年工作实践经验的结晶。本套丛书具有如下特点：一、全真的企业财会实务介绍；二、完整地财会实务展示；三、深刻的企业财会实务总结；四、中外先进的管理方法的吸收与提炼；五、经验介绍与实务案例的紧密结合，因而本套丛书实质上是对财会实务操作的指导。

《做一天财务总监》是本套丛书的第十六册，书中全面系统地向读者介绍了财务总监岗位的实务工作内容和职责。我们对财务总监实务的介绍，既作工作经验方面的具体指导，又紧密地辅之以实际案例，将工作经验

与实务工作紧紧地融合在一起，让读者全面真切地体验财务总监工作。

由于本书成书仓促，见解方面也难免会有疏漏，如有不足之处，恳请广大读者指正，以便本书再版时能加以补正。

为杜绝盗版，经北京智浪奇管理咨询事务所和新华出版社达成共识，由北京智浪奇管理咨询事务所制作“企业财会实务系列丛书防伪标识”专用章印模，并在图书出版后加盖在图书的“封三”面，敬请读者购书时认准标志。

张洪兵

2002年12月25日 于北京

# 目 录

<b>第一章 财务总监实务概述</b> .....	1
第一节 财务总监岗位职能 .....	1
第二节 财务总监岗位重要性 .....	5
第三节 财务总监岗位设置 .....	8
<b>第二章 组织会计核算实务</b> .....	9
第一节 建立会计核算制度 .....	9
第二节 建立财务管理制度 .....	15
第三节 建立财会岗位职责及其业务规范 .....	17
<b>第三章 财务审核和审批管理实务</b> .....	22
第一节 概述 .....	22
第二节 公司本部财务审核和审批管理实务 .....	23
第三节 全资子公司财务审核和审批 管理实务 .....	32
第四节 控股和参股公司财务审核管理实务 .....	38
<b>第四章 财务监督管理实务</b> .....	46
第一节 概述 .....	46
第二节 财务稽核管理实务 .....	47
第三节 审计监督管理实务 .....	48
第四节 财务分析管理实务 .....	51
<b>第五章 资金运作管理实务</b> .....	55

第一节	企业资金计划管理 .....	55
第二节	企业资产结构管理 .....	57
第三节	企业债务结构管理 .....	61
第四节	企业权益结构和利润分配管理 .....	64
第五节	企业收益能力管理 .....	65
第六节	企业投资和筹资管理 .....	67
<b>第六章</b>	<b>薪酬福利管理实务 .....</b>	<b>70</b>
第一节	概述 .....	70
第二节	薪酬福利方案制定和执行管理 .....	71
<b>第七章</b>	<b>下属公司、控股和参股</b>	
	<b>公司财务管理实务 .....</b>	<b>74</b>
第一节	概述 .....	74
第二节	下属公司财务管理实务 .....	75
第三节	控股和参股公司财务管理实务 .....	79
<b>第八章</b>	<b>税收筹划管理实务 .....</b>	<b>80</b>
第一节	组织会计核算和税收筹划关系管理 .....	80
第二节	资金运作和税收筹划关系管理 .....	84
<b>第九章</b>	<b>协调生产经营管理实务 .....</b>	<b>87</b>
第一节	企业内部生产经营管理协调 .....	87
第二节	企业外部关系的协调和沟通 .....	90
<b>第十章</b>	<b>财务总监工作报告选编 .....</b>	<b>92</b>
	1、以目标管理规范财务管理工作 .....	92
	2、AHJ 出版公司财务工作汇报 .....	99
<b>第十一章</b>	<b>财务总监实务疑难问题解答 .....</b>	<b>102</b>
	1、会计核算办法的制定应偏重什么? .....	102

2、财务管理办法的制定应偏重什么？ .....	102
3、财务总监怎样对资金运作进行领导和协调？ .....	102
4、财务总监协调企业内部工作的方式有哪些？ .....	103
5、财务总监如何管理子公司？ .....	103
6、财务总监如何管理分支机构？ .....	103
7、财务总监如何运作企业集团内资金？ .....	104
8、财务总监如何评审项目投资？ .....	104
9、财务总监如何准备项目融资？ .....	104
10、财务总监为什么要制定统一规范的单证格式？ .....	104
11、财务总监如何面对企业经营中发生的重大事项和重大资产处置行为？ .....	105
12、为什么本书没有过多介绍财务分析的技术和方法？ .....	105
13、为什么本书没有介绍财务报告的编制？ .....	105
<b>附：相关财经法规</b> .....	<b>106</b>
1、中华人民共和国会计法 .....	106
2、企业财务会计报告条例 .....	116
3、总会计师条例 .....	127
4、关于改进和加强企业年度会计报表审计工作管理的若干规定 .....	131
5、财政部门实施会计监督办法 .....	142



6、企业年度汇总会计信息报告制度 .....	156
7、内部会计控制规范——基本规范 （试行） .....	168
8、内部会计控制规范——货币资金 （试行） .....	173
9、会计电算化知识培训管理办法 （试行） .....	177
10、企业集团财务公司管理办法 .....	179

## 第一章 财务总监实务概述

### 第一节 财务总监岗位职能

#### 一、组织会计核算

从财务管理的角度,对企业生产经营活动建立起科学可行的会计核算和会计监控体系,这是一项很重要的工作,它既是国家有关财经法规制度的规定,也是企业进行财务职能管理的要求。财务总监通常依据国家规定的会计制度和其他有关财经法规,结合本企业的生产经营开展情况和管理要求,设置会计科目,建立总账、明细账、日记账和辅助账,确定编制报表的种类和内容,设置会计岗位及其职责等。同时,合理考虑资金运作和依法避税节税因素,协调和控制生产经营活动,并以制度的形式确定下来,用来规范和指导财务人员的日常岗位工作。

在实务操作中,财务总监须组织本单位和下属单位财务人员,拟订本企业的会计核算制度、财务管理制度和财会岗位职责及其业务规范,经企业总经理审批后组织实施。在日常工作中,财务总监通过组织财务稽核和内部审计等工作,检查和督促本单位和下属单位日常财务

工作,及时对会计核算和财务管理的执行情况进行监控和督导。

## 二、财务审核和审批

财务总监在职权范围内,对企业日常的款项支付和报销工作进行审批,对生产经营收益进行审核,并审核企业财务预算和决算、审核企业财务报告、审核投资方案和融资方案、审核财务稽核和财务分析报告、审核资产处置事项、审核其他重大财务事项。

对于被投资单位,财务总监审核生产经营计划、审核会计制度和财务管理制度、审核财务预算、审核财务决算、审核重大财务事项等。

## 三、运作资金

财务总监通常通过资金计划,来组织控制企业的资金来源及其进度和资金占用及其进度;并根据企业生产经营业务开展情况和资源优势,协助企业领导优化企业资本结构,组织设计和筛选投资方案和融资方案。

通常,财务总监依据企业发展规划,组织财务人员,汇总销售计划、生产计划、原料和固定资产等采购计划、投资方案、融资方案等,编制企业的资金来源计划和资金占用计划,优化企业资本结构,从时间、事项和金额上对资金流进和流出进行安排。资金计划经企业总经理审批后,财务总监积极组织财务人员及时筹集生产经营资金,合理安排款项支付和投资资金,经济高效地运作企业资金,实现企业资金效益最大化。

#### 四、全资子公司、控股和参股单位管理

财务总监对全资子公司、控股和参股单位的有效管理,可以合理保证企业投资的安全、资本保值增值和投资收益的及时回收。对于全资子公司和下属分支机构,企业可以通过生产经营计划审批权、最高财务负责人任命权、会计制度和财务管理制度审核权、财务预算审核权、财务决算审核权、重大财务事项审批权、对财务人员组织业务培训、审计监督权等手段进行管理和控制。对于控股和参股单位,企业可以通过生产经营计划审议权、委派财务人员、会计制度和财务管理制度审议权、财务预算审议权、财务决算审议权、重大财务事项审议权、定期组织社会中介机构实施财务审计等措施实施管理和控制。

#### 五、税收筹划

税收筹划是企业的重要财务管理事项之一,“未雨绸缪”,企业税收筹划的开展主要在于财务总监制定的税收筹划方案,这样才便于实现依法避税、节税和转嫁税负的目的。

在实务中,财务总监的税收筹划工作体现在生产经营活动的开展、组织会计核算、制定投资方案和融资方案、资产处置方案、债权和债务处置方案等工作中。

#### 六、薪酬福利与绩效考核管理

财务总监分析测算企业人力资源成本占企业平均收益的比重,协助人力资源部拟定薪酬福利的构成及其分配标准,协助人力资源部建立企业绩效考核体系和奖惩

办法,协调财务部与人力资源部在薪酬福利管理方面的关系,从而有目标有方向地管理和控制企业发展与职工利益之间的关系。

### 七、协调生产经营管理

在企业生产经营运转过程中,财务总监常常需要协调企业内部和外部关系。对于企业内部关系的协调,财务总监在计划管理方面配合和协调财务部门与其他相关管理部门之间关系;在业务管理方面严格财务审批权限和手续,严格要求业务单证的合规、有效和完备性;严格资产安全管理,保证资产实存和账存一致;通过财务分析反馈的信息及时配合有关部门查找工作中存在的问题和不足。对于全资子公司、控股和参股公司,财务总监需要对其进行财务监督,以保证企业投资的安全和投资收益回收。对于企业外部关系的协调,财务总监需要协调和沟通企业与财政、税务、工商、物价、劳动和社会保障部门等政府管理机关之间的关系,需要协调和沟通企业与开户行和贷款行之间的关系,需要协调和沟通企业与会计师事务所、税务师事务所和资产评估公司等中介机构之间等方面的关系。

财务总监通过对企业内部关系的协调,保证生产经营进度的协调一致,保证生产经营运作流程的规范和通畅,保证企业内部控制的执行,防范管理漏洞,及时发现并解决生产经营中存在的问题和不足;通过对全资子公司、控股和参股公司管理,防范财务信息失真,保证资产安全;通过对企业外部关系的协调和沟通,为企业营造宽

松的环境和条件,这终将有利于企业的生存和发展。

## 八、财务监督管理

财务总监日常组织的财务稽核和定期组织的财务审计工作,是实施财务监督管理的主要手段。具体来说,对于本单位、分支机构和全资子公司,财务总监可以通过财务稽核和定期组织企业内部财务审计,对日常财会工作进行检查和监督;对于控股和参股的单位,财务总监可以通过会计师事务所等中介机构实施财务审计,对这些单位的财会工作进行监督管理,以保证企业资金和资产的安全、合法合规。

此外,企业财务分析工作,有助于财务总监及时发现生产经营运营过程中发生的产出量(收益)降低、成本费用增加等问题和不足。

## 第二节 财务总监岗位重要性

### 一、总经理的好助手

财务总监协助总经理管理企业日常财务工作,是企业最高财务执行官。财务总监在总经理的授权范围内,主管企业日常财务工作,建账建制,组织会计核算,设置财会岗位及其职责,对企业的财务收支、会计核算和财务管理负责;协助总经理规划企业生产经营,合理运作资金,对企业的资金计划、财务预算和决算工作负责;协助总经理协调生产经营管理,为企业生产经营运转和企业生存发展创造良好的环境和条件。

## 二、合理组织会计核算的需要

会计核算是对企业生产经营活动的管理和监控,科学合理的会计核算有助于企业正确核算资产、负债、所有者权益和企业经营损益,有助于企业安全管理资产、合理组织收入、控制成本费用支出,有助于企业防范管理漏洞。而且,科学合理的会计核算有助于企业依法零风险地避税、节税和转嫁税负。财务总监通常具有丰富的专业知识和技能,能够灵活运用掌握的财税法规政策、财会专业技能和工作经验,系统缜密地组织会计核算。

## 三、财务安全管理的保障

财务总监借助企业会计核算制度、财务管理制度和财会岗位职责及其业务规范、财务监督机制等管理制度,通过对日常财会工作的审核、检查和督促,以及合理分析财务分析报告、财务稽核报告和审计报告等反馈的信息,能够有效地防范企业财务管理漏洞,并能及时发现和解决存在的问题和不足,从而确保企业财务收支和资产管理安全,保证财务资料正确反映财务状况和经营损益情况。

## 四、优化企业资本结构的需要

财务总监参与企业经营和发展规划,有利于企业充分利用自身的资源优势,制定恰当的生产经营计划、投资方案和融资方案,在提高企业资本收益率和资本扩张的同时,减少资本闲置和停滞,并降低企业资金成本,使企业的资本结构得到合理的组合,实现经营收益最大化的

企业目标。

### 五、经济合理地筹措和使用资金的需要

财务总监依据企业发展规划和生产经营计划,通过资金计划能够合理运作和调动企业资金,让资金充分发挥资本增值效益。具体地说,资金来源计划有助于企业及时为采购和生产等经营活动准备和安排资金;资金占用计划有助于企业按生产经营进度控制资金支出,从而既满足企业生产经营活动对资金的需求,又不会使企业有过多的闲置资金,这就在一定程度上降低资金占用成本,提高了企业资金利用效益。

### 六、科学管理薪酬福利的需要

人力资源既能给企业创造价值,又在消耗企业资金,而且人的心理因素极其复杂,人的需求又是多层次、多方面的,如果不能科学恰当地分配和管理企业薪酬福利,终将影响到企业经营收益。财务总监作为企业最高财务执行官,可以运用自己的财会知识和业务技能,协助企业管理和协调薪酬福利,充分调动员工的工作积极性,为企业创造更多收益。

### 七、协调企业内部和外部生产经营关系的需要

财务总监是企业最高财务执行官,协助总经理主管企业日常财务工作,这一特殊地位有助于其从财务管理和贯彻内部控制的角度,对企业生产经营运转进行协调,增强企业综合管理能力。在日常工作中,财务总监与政府行政管理部门、银行和中介机构等单位的协调和沟通,



有助于为企业营造宽松的生存和发展环境。

### 第三节 财务总监岗位设置

财务总监(总会计师),作为企业最高财务执行官,对企业日常财务工作负直接领导责任。财务总监的任免,一般由企业董事会(或上级主管单位)任命。规模小、业务量不大的企业一般不设财务总监,而由财务经理或主办会计经办其职责。